

٢١ يوماً

مجلة  
الابتسام

للحصول

على القوة

والسلطة

زين العابدين

مجلة الابتسام

تعاملك مع

الآخرين

جيمس ك. فانفلت



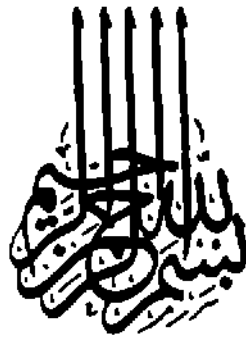
مكتبة جرير

JARIR BOOKSTORE

Not Just a Bookstore

هناك المزيد من المكتبة

<http://ibtesama.com/vb/>



مجلة  
الابن سارة

٢١ يوماً  
للحصول  
على القوة  
والسلطة  
في  
تعاملك  
مع الآخرين

جيمس ك. فانفلت

عبدالله  
محمد

		المركز الرئيسي:
٤٦٢٦٠٠٠	تليفون	ص.ب. ٣١٩٦
٤٦٥٦٣٦٣	فاكس	الرياض ١١٤٧١
		المعارض: الرياض
٤٦٢٦٠٠٠	تليفون	شارع العليا
٤٧٧٣١٤٠	تليفون	شارع الأحساء
٢٦٤٥٨٠٧	تليفون	شارع الأمير عبد الله
٢٧٨٨٤١١	تليفون	شارع عقبة بن نافع
		الظهر
٨٩٤٣٣١١	تليفون	شارع الكورنيش
٨٩٨٢٤٩١	تليفون	مجمع الراشد
		الدمام
٨٠٩٥٤٤١	تليفون	الشارع الأول
		الأحساء
٥٣١١٥٠١	تليفون	العبرز طريق الظهران
		جدة
٦٨٢٧٦٦٦	تليفون	شارع صاري
٦٧٣٢٧٢٧	تليفون	شارع فلسطين
		مكة المكرمة
٥٦٠٦١١٦	تليفون	أسواق الحجاز

موقعنا على الإنترنت

WWW.JarirBookstore.com

but you are إعادة طبع

الطبعة الأولى

٢٠٠٢

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

21 days to unlimited power with people by James K. Van Fleet  
Copyright © 1992 by PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey 07652  
All Rights Reserved.

Arabic translation copyright © 2000 by Jarir Bookstore.

*21 Days*  
*to*  
**Unlimited  
Power**  
*with*  
**People**

*James K. Van Fleet*



**PRENTICE HALL**  
Englewood Cliffs, New Jersey 07632



مكتبة جرير  
**JARIR BOOKSTORE**  
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة



## المحتويات

ما يرمى إليه هذا الكتاب

الباب الأول : كيف تنمي سلطتك الذاتية؟

الفصل الأول \* اليوم الأول

٣ \* إحدى عشرة صفة شخصية تجعل منك قائداً مؤثراً للآخرين

المزايا التي ستجنيها ٤

١ المحاضرة الأولى

- ١ - قوة الشخصية : الخاصية الأساسية الأولى ٥
- ٢ - القدرة على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب ٥
- ٣ - الحكمة في التخطيط والتنظيم ٦
- ٤ - شجاعة التصرف ٧
- ٥ - القدرة على الإدارة ٨
- ٦ - النزاهة شرط لا بد منه لكي تكون قائداً للآخرين ٩
- ٧ - كيف تبحث عن المسؤولية وتحمّلها ؟ ١٠
- ٨ - كيف تثبت للآخرين أنك شخص يعتمد عليه ؟ ١٣
- ٩ - كيف تنمي الإخلاص لدى الرؤساء والمرؤوسين ؟ ١٥
- ١٠ - كيف تزيد من حماسك وتفاؤلك ؟ ١٧
- ١١ - كيف تنمي روح المبادرة والإبداع ؟ ١٩

important  
thing

الفصل الثاني \* اليوم الثاني ص ٢٠

كيف تكون نموذجاً يحتذى به الآخرون؟ ٢٣

المزايا التي ستجنيها ٢٦

كيف تستفيد من عملية وضع المثل ليحتذى به الآخرون؟ ٢٧

كيف تضرب المثل الأعلى حتى يحتذى بك موظفوك؟ ٢٨

كيف تضرب لهم المثل من خلال اجتهادك في العمل؟ ٢٠

خمس قواعد كي تنمي قوة التحمل العقلي والجسدي لديك ٣١

الأسباب التي تحتم عليك السيطرة على انفعالاتك تماماً ٣٤

خمس طرق للاحتفاظ بنظرة مرحة متفائلة ٣٥

كيف يمكنك أن تكون معتدلاً بحيث لا تكون عاداتك عرضة للنقد؟ ٣٨

سبع وسائل يمكن أن تستخدمها لكي تتحلى بمزيد من الذوق

والكياسة ٣٩

الأسباب التي تدعو إلى ضرورة التزامك بما تقول ٤٠

الفصل الثالث \* اليوم الثالث ص ١٧

أساليب ناجحة لتحقيق التقدم ٤٣

المزايا التي ستجنيها ٤٦

كيف تقوم بتحليل نفسك بموضوعية وبشكل واقعي؟ ٤٨

كيف تقوم بإعداد نفسك للتقدم؟ ٥٠

قم بالابتعاد عن القناة الحمقاء ٥٢

لا يوجد مطلقاً بديل للمعرفة ٥٢

قم بطلب النصيحة والرأي من الآخرين الذين يمكنهم مساعدتك

للتقدم ٥٣



- ✓ قم باستغلال عروض التدريب الإدارى والتنفيذى ٥٤  
 اهتم بشكل حقيقى وعميق بالموظفين ومشاكلهم ٥٥  
 ثلاث طرق لتطوير نفسك ٥٦

### الفصل الرابع \* اليوم الرابع ٥٠

كيف تبرز قوة شخصيتك عن طريق لغة الجسد؟ ٥٩

#### المزايا التى ستجنيها ٦٠

- سبع إشارات خاصة بلغة الجسد عليك أن تتنبه لها ٦١  
 أسباب أهمية فهم اللغة غير الشفهية ٦٢  
 كيف تظهر كشخصية قوية تعطى الأوامر؟ ٦٤  
 كيف تستخدم أسلوب إبداء التأثير بالآخرين لإبراز القوة؟ ٦٥  
 كيف تبسط سيطرتك عن طريق إقامة مكان العمل الخاص بك ٦٦  
 كيف تستخدم حالة الاسترخاء لصالحك؟ ٦٧  
 وسيلة التحديق فى وجه الشخص حتى يذعن لأوامرك ٦٨  
 كيف يمكن للغة الجسد أن تكشف عن الأفكار الداخلية؟ ٦٩  
 كيف يمكنك وقف مشكلة بون أن تنبس بكلمة واحدة؟ ٧٠  
 كيف تبرز قوتك عبر الهاتف؟ ٧٢  
 كلمتان عليك أن تحذفهما من قاموسك ٧٤  
 كيف تترجم لغة الجسد إلى أنشطة اجتماعية؟ ٧٥  
 ست إشارات قيمة خاصة بلغة الجسد يمكنك استخدامها لتعريف  
 الآخرين بقوتك ٧٦

الفصل الخامس \* اليوم الخامس ٤٢ هـ.

الإرشادات التسعة عشر التي ستساعدك على تنمية قوتك الشخصية ٧٩

المزايا التي ستجنيها ٧٩

الإرشادات التسعة عشر لتنمية قدراتك الشخصية ٨٣

الباب الثاني: دليلك إلى تطوير سلطتك غير المحدودة في التعامل مع الآخرين ٨٧

الفصل السادس \* اليوم السادس ٤٨ هـ

كيف تحدد بدقة الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك لكي تصبح ناجحاً؟ ٩١

المزايا التي ستجنيها ٩٢

كيف تجد الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك للحصول على ما تريد؟ ٩٦

كيف يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص الرئيسيون في خدمتك؟ ٩٩

تسع ميزات للأشخاص المتحملين للمسؤولية ١٠٠

كيف تكتسب أولاً أشخاصاً رئيسيين متعاونين معك؟ ١٠٧

الفصل السابع \* اليوم السابع .

دليلك إلى اكتشاف الدوافع السرية للتنبؤ والسيطرة على سلوك الآخرين ١٠٩

المزايا التي ستجنيها ١١١

كيف تفهم السلوك الإنساني؟ ١١٢

الاحتياجات الجسدية ١١٣

الاحتياجات ( والرغبات ) المكتسبة ١١٤

كيف استخدم «سام كران» معرفته بالسلوك الإنساني ليدير عمله بشكل أكثر فاعلية؟ ١١٧

دليلك إلى السيطرة على الآخرين ١١٩

كيف تكشف ما يريده الشخص حقاً؟ ١٢٠

أسباب الأهمية القصوى للمعلومات الدقيقة ١٢٥

### الفصل الثامن \* اليوم الثامن

دور السلطة التي لا تخفق أبداً في تحقيق النتائج المرجوة ١٢٩

المزايا التي ستجنيها ١٣٠

لماذا يحتاج الناس إلى الشعور بأهميتهم؟ ١٣٠

قوة الإطار ١٣٣

ثلاث كلمات ثمينة ستحدث النتائج المرجوة ١٣٥

لماذا يجدي الإطار أكثر من الانتقاد؟ ١٣٦

كيف يعمل الإطار أمام الآخرين على التحفيز على مزيد من العمل؟ ١٤٠

إشباع سبع رغبات رئيسية بإرضاء غرور الآخرين ١٤٢

كيف يمكنك حث الآخرين على التطوير من أنفسهم أو عملهم؟ ١٤٣

كيف تستخدم أسلوب الإطار في تصحيح الأخطاء التي يرتكبها الآخرون؟ ١٤٤

كيف يعمل طلبك للنصيحة والعون من مرؤوسيك على تحقيق بعض المزايا من أجلك؟ ١٤٧

الطرق الست لكي تجعل من أحد الأشخاص بالفعل شخصاً مهماً جداً ١٤٩

الفصل التاسع \* اليوم التاسع

كيف تنمى الثقة فى نفسك وفى قدراتك؟ ١٥١

المزايا التى ستجنيها ١٥١

- السببان الرئيسيان وراء احتمالية افتقار أحد الأشخاص إلى الثقة ١٥٢  
كيف تكون خبيراً فى المجال الذى اخترت العمل فيه؟ ١٥٥  
الاستراتيجية السحرية ، اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً ١٥٦  
كيف نجح الإصرار فى بناء سد كولى العظيم ١٥٧  
كيف تنتقل للآخرين شعورك بالثقة فى نفسك ؟ ١٥٩  
لماذا يفشل بعض الأطباء المهرة فى بعض الأحيان ؟ ١٦٠  
كيف توحى للآخرين بأن يمنحوك ثقتهم ؟ ١٦١  
الأسلوب الشاهد على اكتساب ثقة الآخرين ١٦٢  
كيف تزيد من ثقتك بنفسك ومن ثقة الآخرين بك فى نفس الوقت؟ ١٦٣  
خمسة إرشادات عن كيفية الفوز والاحتفاظ بثقة الآخرين بك ١٦٤

الفصل العاشر \* اليوم العاشر

كيف تكون مطاع الأمر ؟ ١٦٧

المزايا التى ستجنيها ١٦٩

- كيف تطور من قدرتك على اتخاذ القرار؟ ١٧٠  
وضع درجات متفاوتة من الأولويات ١٧١  
كيف تنمى من قدرتك على التخطيط وتوجيه الأوامر ؟ ١٧٣  
كيف تقهر الخوف وتتحدى بالشجاعة اللازمة للتصرف بحسم ؟ ١٧٤  
سته خطوط عريضة تساعدك فى اتخاذ القرارات الصعبة ١٧٩  
خمسة نقاط ينبغى تجنبها عند اتخاذ القرار ١٨١

الفصل الحادى عشر \* اليوم الحادى عشر

كيف تصدر أوامر يسارع الجميع بتنفيذها؟ ١٨٥

المزايا التى ستجنيها ١٨٥

البند الأول : تأكد أن الموقف يتطلب بالفعل إصدار أمر ١٨٧

البند الثانى : اعرف ما الذى تريد تنفيذه قبل أن تصدر الأمر ١٩٠

البند الثالث : اكشف لمن أمامك عن الفوائد التى ستعود عليه بتنفيذ

أوامرك ١٩١

ثلاثة أساليب لتحفيز الآخرين على تنفيذ أوامرك ١٩٢

كيف لك أن تعرف إذا كان الآخرون قد استوعبوا أوامرك أم لا؟ ١٩٤

كيف تستخدم الأوامر الخاصة بإتمام المهام لدفع الآخرين إلى تحقيق

أفضل النتائج؟ ١٩٦

كيف تخفى الأوامر فى صورة مقترحات أو مطالب؟ ١٩٧

لماذا يجب عليك دائماً أن تتبع القنوات الرسمية للسلطة؟ ١٩٨

قائمة ذات سبع نقاط تجعلك تتأكد من تنفيذ أوامرك بدقة ١٩٨

الفوائد الأربع لمتابعة الإشراف على العمل ٢٠١

الفصل الثانى عشر \* اليوم الثانى عشر

الإنصات هو المهارة الصامته لاكتساب السلطة المطلقة ٢٠٥

المزايا التى ستجنيها ٢٠٥

إحدى مسؤولياتك هى الإنصات إلى مشاكل وشكاوى

المستخدمين ٢٠٧

أربع طرق بسيطة للاستماع بشكل أفضل ٢٠٨

## المحتويات

- كيف تعمل على نجاح المهارة الصامتة من خلال طرح أسئلة؟ ٢١٣  
ست خصائص لكل سؤال جيد ٢١٤  
كيفية التمهيد للحوار؟ ٢١٦  
كيفية الاستماع إلى ما بين السطور ٢١٦  
كيفية استخدام الاستماع في تحويل مستخدم غاضب إلى  
مستخدم راضٍ ٢١٧  
اثنا عشر إرشاداً للتعامل مع شكاوى المستخدمين ٢١٩

### الفصل الثالث عشر \* اليوم الثالث عشر

كيفية تعديل أخطاء رد فعلٍ ما دونما نقد ٢٢٣

المزايا التي ستجنيها ٢٢٤

- كيف تتجنب فقد أعصابك عند تعديل سلوكيات الآخرين؟ ٢٢٤  
قائمة التأكد ذات الست عشرة خطوة لتقويم الأخطاء الشخصية ٢٢٥

### الفصل الرابع عشر \* اليوم الرابع عشر

كيف يمكنك الحصول على جيش من الأتباع المخلصين؟ ٢٤١

المزايا التي ستجنيها ٢٤٣

- ست طرق لتنمية إخلاصك للآخرين ٢٤٣  
كيف تقوم الشركات الكبرى بالحصول على جيش من الأتباع  
المخلصين لها؟ ٢٤٥  
كيف يمكنك الحصول على نسبة ١١٠٪ من التعاون من موظفيك؟ ٢٤٩  
الطريقة السريعة التي يمكن الاعتماد عليها لحث الآخرين على  
التعاون؟ ٢٥٠

كيف يمكن استخدام عمل الفريق للحصول على جيش من الأتباع المخلصين؟ ٢٥١

استخدام أسلوب الحشد لكسب إخلاص الأفراد ٢٥٢

كيف يمكنك دفع زوجتك لأن تكون تابعاً مخلصاً لك؟ ٢٥٥

### الفصل الخامس عشر \* الفصل الخامس عشر

كيف تجعل الآخرين يعطونك أفضل ما لديهم ؟ ٢٥٧

### المزايا التي ستجنيها ٢٥٨

الإدارة المشتركة : أسلوب قوى لتنفيذ العمل ؟ ٢٥٨

كيف تستخدم الإدارة المشتركة في العمل؟ ٢٦١

كيف تجعل الأفراد المسبيين للمشاكل يعطونك أقصى ما لديهم ؟ ٢٦٢

كيف تستخدم الإدارة المشتركة في منزلك ؟ ٢٦٣

ثلاث طرق لكسب المشاركة الوجدانية من الآخرين ٢٦٥

كيف تجعل من وظيفة لا تشكر عليها وظيفة لها قيمتها؟ ٢٦٨

ثمانية خطوات هادية للتأكيد على المهارة والنتائج بدلاً من القواعد ٢٦٩

كيف تستخدم أسلوب المصداق لزيادة سلطتك في التعامل مع

الآخرين ؟ ٢٧١

### الفصل السادس عشر \* اليوم السادس عشر

كيفية استمالة الآخرين لاتباع أسلوبك في التفكير بطريقة لها وقع

السحر ٢٧٣

### المزايا التي ستجنيها ٢٧٤

✓ لماذا لا يصلح التخويف أو الإكراه أو التهديد أو الإكراه كوسيلة

إقناع فعالة ؟ ٢٧٤

- ٢٧٦ كيفية جعل الشخص يغير رأيه «أورأيها» بسهولة
- ٢٧٩ قم ببيع المزايا ولا تسوق الأشكال والمظاهر
- ٢٨٠ استخدم المظاهر فقط كي تبيع المزايا
- ٢٨٠ إن كل شخص مهتم بما يخصه من الأشياء
- ٢٨١ كيفية ترجيه أسئلة للتغلب على مقاومة الشخص
- \* ابدأ بالأسئلة التي من السهل الإجابة عليها ٢٨٢
- كيف تستكشف نقاط ضعف الشخص الآخر؟ ٢٨٤
- كيفية معرفة الوقت الذي يكون فيه الفرد مستعداً لقبول فكرتك ٢٨٦
- المفتاح لإقناع الآخرين ٢٨٨

الفصل السابع عشر \* اليوم السابع عشر

كيف تحقق الصيغة الرائعة للقوة في الكتابة والحديث؟ ٢٩١

المزايا التي ستجنيها ٢٩١

اللغة: المفتاح السحري لكسب سلطة لا حدود لها في التعامل مع الأفراد ٢٩٢

كيف تصبح متحدثاً لبقاً؟ ٢٩٣

كيف تنمي أسلوب الحوار الخاص بك وتجعله متميزاً؟ ٢٩٣

اعتدّ بنفسك عندما تتحدث ٢٩٤

ثمانية إرشادات للتحدث بطريقة قوية وإيجابية ومقنعة ٢٩٦

الكلمات القوية تقنع المستمع باتخاذ الإجراء ٢٩٧

كيف تدلي بحديث ناجح؟ ٢٩٩

اجمع موادك مع بعضها ٢٩٩

ضع العناوين العريضة ٢٩٩



- عشر نقاط تضيفى القوة على كل ما تقوله ٣٠٠  
كيف تصبح كاتباً أفضل؟ ٣٠٢  
اكتب بالطريقة ذاتها التي تتحدث بها ٣٠٢  
سته إرشادات للكتابة ٣٠٣  
العناصر الأربعة للكتابة الناجحة ٣٠٦  
خمس نصائح أساسية لمساعدتك أثناء الكتابة ٣٠٧

### الفصل الثامن عشر \* اليوم الثامن عشر

كيف تسيطر على انفعالات الآخرين وتطفىء لهيب غضبهم فى

الحال؟ ٣٠٩

٥٦٧٠٢٨

### المزايا التي ستجنيها ٣١٠

- كيف تتحكم سريعاً فى انفعالات الآخرين وتصرفاتهم؟ ٣١٠  
كيف يمكنك أن تتحكم فى مواقف الآخرين وتصرفاتهم؟ ٣١١  
استخدام أسلوب « السحر الأبيض » لإسكات الغضب والتغلب على  
المشاعر غير الودية ٣١٣  
كيف تنزع فتيل التوتر؟ ٣١٥  
أسلوب « متقصى الحقائق » لإطفاء الغضب فى الحال ٣١٧  
لعبة القوة التي لا تخطيء لإطفاء الغضب ٣١٩  
أثر الاعتذار حتى عندما لا تكون أنت المخطيء ٣٢١

### الفصل التاسع عشر \* اليوم التاسع عشر

كيف تسيطر تماماً على مثيرى المشاكل؟ ٣٢٣

المزايا التي ستجنيها ٣٢٥

## المحتويات

- كيفية التعرف على مثيري المشاكل وعزلهم ٣٢٦
- كيف تتفادى تحول شخص يمر بمشكلة إلى شخص مثير للمشاكل؟ ٣٢٨
- كيف يسبب لك مثير المشاكل العقبات في عملك؟ ٣٢٩
- سبع مشاكل عمالية وطرق حلها ٣٣٠
- المشاكل العمالية بسبب بعض الرؤساء ٣٣٤
- لماذا لا يمكنك أن تكسب الجميع إلى صفك؟ ٣٣٦
- كيف تعالج الشائعات والنميمة؟ ٣٣٧
- كيف يمكن مقاطعة الجار المشاكس؟ ٣٣٨

## الفصل العشرون \* اليوم العشرون

- كيف تدافع عن موقعك في السلطة وتمنع الآخرين من التغلب عليك؟ ٣٤١

## المزايا التي ستجنيها ٣٤٢

- كيف تسيطر على من يستخدمون « السلطة المستعارة » في إحراز التقدم؟ ٣٤٤ ✓

تركه  
على ظهورنا

- كيف تقرأ اللائحة « غير المرئية » للسلطة بالشركة؟ ٣٤٧
- كيف تحلل أسباب سعي الشخص وراء السلطة؟ ٣٤٩
- لماذا ينبغي عليك معرفة عملك والالتزام به؟ ٣٥٠
- ضعهم دائماً في موقف الدفاع ٣٥١
- كيف تتحدى السلطة بصمت تام؟ ٣٥٢
- لماذا تحتاج إلى إقامة بعض الصداقات القوية والاتحادات؟ ٣٥٥

كيف تخضع الشخص ذا السلطة الحقيقية وتسيطر عليه؟ ٢٥٧

كيف تكشف ما يريد؟ ٢٥٧

كيف تستطيع مساعدته في الحصول على ما يريد؟ ٢٥٧

### الفصل الحادى والعشرون \* اليوم الحادى والعشرون

كيف تستخدم السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين لكى تنجح

فى عالم إدارة الأعمال؟ ٢٥٩

### المزايا التى ستجنيها ٢٦٠

ثلاث عشرة نصيحة للصعود على سلم النجاح فى شركة كبيرة ٢٦١

كيف تنجح فى إدارة عمل بنفسك؟ ٢٦٨

### الفصل الثانى والعشرون \* اليوم الثانى والعشرون

كيف تحتفظ بسلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين وتزيدها عاماً

بعد عام؟ ٢٧٣

مفتاح الانتصار هو مواصلة العمل حتى يتم إنجازه ٢٧٣

تذكر كيف وصلت إلى ما أنت عليه اليوم ٢٧٥

المثابرة : الصفة التى تحتاجها على المدى الطويل ٢٧٦

كيف تستخدم المبادئ والأساليب الموجودة فى هذا الكتاب كجزء من

حياتك اليومية؟ ٢٧٧



## ❖ الباب الأول ❖

### كيف تنمي سلطتك الذاتية؟

إن كلاً منا تقريباً تراوده نفسه لأن يتحكم فى الآخرين ويضطلع بالسلطة عليهم؛ دون أن يكون لنا قبل هذا تحكم وسلطة على أنفسنا ، والأمر لا يصلح بهذا الشكل إذ لابد للمرء كى يتحكم فى الآخرين أن يتحكم فى نفسه أولاً ، وهذا بدوره يتطلب من المرء انضباطاً ذاتياً وفهماً كاملاً لدوافعه .

لهذا جاء الباب الأول ليتناول أهم عناصر تنمية السلطة الذاتية . ففي الفصل الأول على سبيل المثال والذي يمثل الجزء الأول من البرنامج سوف تتعلم الصفات الشخصية الإحدى عشرة التى تجعل منك قائداً فعالاً على الآخرين . وإليك حقيقة لابد أن تكون على ثقة منها : إذاكنت تريد أن تحظى بسلطة على الآخرين لابد أولاً أن تكون قائداً لهم .

وفى اليوم الثانى من البرنامج سوف تعلم مدى أهمية أن ترسم نموذجاً شخصياً ليحتذى به الآخرون ، ذلك لأن الجميع يميلون إلى أن يفعلوا كما يفعل رؤسائهم لا كما يأمرهم رؤسائهم ، ولا يمكن أن تخلق صورة القائد لدى الآخرين حتى تكون مثلاً لهم يهتدون به .

وفى اليوم الثالث من البرنامج ستكتشف أنه ينبغى عليك أن لا ترضى بالأمر الواقع ، وحتى تنمي سلطتك الذاتية بحيث تكون قادراً على التحكم وقيادة

الآخرين فلا بد أن تسعى دائماً إلى تطوير الذات ، وليس معنى ذلك أن لا تكون راضياً عن أدائك وإنما المقصود أن تسعى دائماً لأن تكون في وضع أفضل مما أنت عليه .

وفي اليوم الرابع من البرنامج سوف تعرف كيف تبرز قوة شخصيتك حتى يمكنك أن تحوز السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين وذلك من خلال استخدام لغة الجسد . كما ستعرف مدى أهمية فهم هذه اللغة ، وستعرف في هذا الجزء أيضاً كيف تفعل كل ما من شأنه أن يتفق مع شخصية تحظى بالسلطة والقيادة ، كما ستعرف كيف تنمي ثقتك في نفسك وكيف تنقل هذه الثقة للآخرين ، بالإضافة إلى كيفية تنمية تقديرك لذاتك.

وفي اليوم الخامس من البرنامج سوف تطلع على القواعد العامة التي تساعدك على تنمية الصفات القيادية والتي تجعلك تتحكم في أفعال الآخرين وتؤثر فيها ، ولقد كانت بداية معرفتي بهذه الوسائل منذ سنوات مضت على يد رجل أدين له بكل الحب والاحترام ، وبرغم مرور أعوام عديدة على ذلك فما زالت هذه الوسائل تحتفظ بأهميتها بالنسبة لي ، ولقد بذلت قصارى جهدي لتطبيق هذه الوسائل بشكل دائم .

وعلى الرغم من صغر حجم الباب الأول ( كيف تنمي سلطتك الذاتية؟ ) عن الباب الثاني ( دليلك إلى تطوير سلطتك غير المحدودة في التعامل مع الآخرين ) إلا أن هذا ليس إشارة إلى انعدام أهمية موضوع الباب الأول ، فكل ما في الأمر أن موضوع الباب الثاني يرتبط بالآخرين وعند التعامل مع الآخرين يكون هناك تنوع أكبر في الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها .

والآن دعنا نتجه صوب الفصل الأول حيث اليوم الأول الذي تتعلم فيه الصفات الشخصية الإحدى عشرة التي تجعل منك قائداً مؤثراً على الآخرين.

## الفصل الأول ❖ اليوم الأول

### إحدى عشرة صفة شخصية تجعل منك قائداً مؤثراً للآخرين

القائد لن يكون قائداً بون أتباع يقودهم والأمر كما يقول مارك توين : « عليك أن تشكر الكسالى، إذ لولاهم لما استطعت أن يكون لك السبق والقيادة ».

ولكى تتقدم على الآخرين وتضطلع بسلطة عليهم لابد أولاً أن تكون قائداً .  
وهناك إحدى عشرة صفة لابد أن تتوفر لك لكي تكون قادراً على قيادة الآخرين والتحكم فيهم :

١ - الشخصية .

٢ - سلطة اتخاذ القرار.

٣ - الحكمة فى التخطيط والتنظيم.

٤ - شجاعة التصرف.

٥ - القدرة على الإدارة.

٦ - النزاهة.

٧ - الشعور بالمسؤولية.

٨ - أن تكون شخصاً يعتمد عليه.

٩ - الإخلاص ( لكل من الرؤساء والعمّوسين )

١٠ - الحماسة.

١١ - المبادرة.

وعلى الرغم من أن القيادة أمر مكتسب وليس فطرياً إلا أن هذه الصفات الإحدى عشرة لابد أن تظهر كسمات شخصية إيجابية في أى شخص يريد أن يكون قائداً للآخرين .

أما إذا لم تتوفر في الشخص ولو واحدة من هذه الصفات فسيجد صعوبة كبيرة في النجاح كقائد . ولكن إذا توافرت الصفات كلها بشكل واضح فيمكن لهذا الشخص أن يصبح قائداً بارزاً ومؤثراً للآخرين.

### المزايا التي ستجنيها:

١ - ستكون مؤهلاً تماماً للمناصب القيادية والترقيات وذلك لأن هذه الصفات هي السمات الشخصية التي ينظر إليها في الأشخاص المرشحين للمناصب القيادية أو للترقى لوظائف ذات مسؤوليات أكبر .

٢ - عندما تنمي هذه الصفات لديك فسوف يحترمك موظفوك ويتقنون بك .

٣ - سوف تجد من موظفيك طاعة عن رضا وتعاوناً صادقاً ودعمًا مخلصاً.

٤ - سوف تجد موظفيك يقفون بجوارك في أوقات الأزمات.

٥ - ستجد الموظفين يعملون بجد مثلك من أجل إنجاز العمل.

ودعنا الآن ننظر بقرب أكثر لكيفية الاستفادة من هذه الصفات الشخصية في مساعدتك على قيادة الآخرين .



١ - قوة الشخصية : الخاصة الأساسية الأولى : ترتبط كلمة الشخصية بالصفات الأخلاقية التي تحدد طريقة تفكير الفرد وإحساسه وتصرفاته في أمور الحياة المهمة وخاصة فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية التي تحدد ما هو خطأ وما هو صواب .

« وإذا كانت لديك شخصية فسوف تعرف بشكل فطري الفرق بين الخطأ والصواب » ، وهذا لن يقودك فقط إلى معرفة التصرف السليم بل سيكون لديك أيضاً الشجاعة الأخلاقية لفعل هذا التصرف ، وسوف تكون شخصاً ذا كرامة وتتمتع بثقة الجميع ، وسوف تلتزم بكلامك ، كما أنك لن تكذب أو تغش أو تسرق مهما كانت الفوائد التي ستعود عليك من وراء ذلك .

وكما ترى من هذا العرض، فالشخصية فرع من القرار الذاتى الشخصى ، وهى جوهرة سهلة المنال لكل من لديه الإرادة الأدبية للحصول عليها ، وكل فرد منا هو المهندس الذى بيده تكوين شخصيته .

وعلى جانب آخر فكل أمة هى التى تصنع شخصيتها ، والأمركما وضعه بطل الحرب الأمريكى « يدى ريكين باكر » حين قال : « إن أحجار الزاوية الأربعة للشخصية التى بنيت على أساسها هذه الأمة هى المبادرة ، والخيال ، والفردية ، والاستقلال » .

٢ - القدرة على اتخاذ قرارات سليمة فى الوقت المناسب : يقول ألبرت هبرد مؤلف العديد من الكتب بما فيها ذلك المقال التحفيزى العام بعنوان « رسالة إلى جراسيا » : « إن عمل شيء ما لا يتطلب مجهوداً كبيراً ، ولكن ما يتطلب مجهوداً أكبر هو اتخاذ قرار بعمل شيء ما » .

وإذا أردت أن تكون قائداً مؤثراً للآخرين لابد أن يكون بمقدورك اتخاذ قرارات سليمة وفى الوقت المناسب ، وعندما تفعل هذا فسوف يوليك الناس ثقتهم

وسوف يحفزهم ذلك على بذل قصارى جهدهم من أجلك .

واستخدام العقل والمنطق ليس كافياً عند إجراء تقييم لموقف ما .  
فالكثيرون بإمكانهم ذلك إلا أن هناك قلة قليلة منهم تتمتع بقوة الشخصية اللازمة لاتخاذ قرار في وقت مناسب والإعلان عنه بون تردد ، ومشاكل اليوم لن تحلها أبداً حلول الغد .

وتذكر أنه ليس بمقدورك إلقاء المسؤولية على الآخرين إذا اتخذت قراراً خاطئاً ، وقد كان الرئيس ترومان دائماً ما يقول وهو في البيت الأبيض :  
«المسؤولية تتوقف هنا » والآن يمكنك أنت أيضاً أن تقبل بحقيقة أن اتخاذ قرار سليم في الوقت المناسب يعنى أنه لابد في وقت ما أن تخاطر ، ولن يمكنك أبداً أن تتخذ قراراتك إذا ما كنت تتحول بشكل مباشر إلى شخص آخر يتولى عنك هذا ، فأجلاً أو عاجلاً ستجد نفسك مضطراً للخوض في هذا .

**٢ - الحكمة في التخطيط والتنظيم :** بمجرد أن تصل إلى قرار، عليك أن تضع خطة عملية لتنفيذه ، ووظيفة هذه الخطة توزيع مهام محددة ومعينة على موظفيك ، كما يجب أن تجيب هذه الخطة عن بعض الأسئلة : ما الذي ستفعله ؟ وأين ومتى وكيف ستفعله ؟ وإذا كنت تريد أن تقود الآخرين وتوجههم وتحظى بسلطة مطلقة عليهم فلا بد أن تتمتع بالحكمة في التخطيط والتنظيم .

وعندما يحين الوقت لإصدار أمر؛ فلتحرص على أن يكون الأمر مفهوماً ، وفيما يتعلق بكون هذا الأمر شفويًا أو مكتوبًا فهذا يعتمد بشكل أساسي على نوعية المهمة التي ستتجز ، وما إذا كانت بسيطة أو معقدة، وعندما يشترك كثير من الموظفين في العمل أو يكون هناك الكثير من المواعيد التي يجب الوفاء بها، هنا لابد أن يكون لديك على الأقل كراسة تسجل فيها توزيع المهام حتى تكون على معرفة بالأشخاص الذين يقومون بالمهمة والوقت الذي يقومون فيه بأداء هذه المهمة .

وحتى يكون قرارك واضحاً ومحددأ وإيجابياً بحيث يسهل فهمه فلا بد لك أن تسير على هذه النصائح :

١ - اجعل الأمر متناسباً مع المهمة التي ستؤدي .

٢ - استخدم عبارات ومصطلحات بسيطة.

٣ - ركز على نقطة واحدة.

٤ - وعندما يكون الأمر مكتوباً:

أ - استخدم لفتك .

ب - استخدم أسلوبك الخاص في الكتابة

ج - لا تقلق كثيراً بشأن القواعد.

هـ - وإذا كان الأمر شفوياً فلتحرص دائماً على أن يقوم الموظفون بتكرار هذا الأمر لك .

٤ - **شجاعة التصرف** : قد يكون لديك القدرة على اتخاذ قرار سليم في الوقت المناسب ووضع خطة بارعة لتنفيذ المهام وصياغة الأوامر الضرورية لإنجاز هذه المهام ، إلا أن كل هذا لن يحقق لك ما تصبو إليه من أهداف حتى تكون لديك شجاعة التصرف .

فالتفكير الجيد مع التردد لا يؤدي إلا إلى كارثة بسبب التراخي والتردد ، ولذلك فلا بد أن يكون لديك الشجاعة لفعل ما يجب فعله أياً كانت التكاليف والصعوبات والمخاطر والتضحيات .

وذات مرة قال لي أحد رؤسائي : « افعل شيئاً ما حتى ولو كان خطأ ، ولكن لا تقف هكذا عاجزاً ؛ لأنك لو لم تفعل شيئاً فلن يقع أي شيء . أما إذا قمت بفعل شيء ما ولو كان خطأ فستكون لديك فرصة تصحيح هذا الخطأ ، وبهذا تصل في النهاية إلى الصواب .

وقد يكون لديك نظرة بعيدة تساعدك على رؤية الأعمال التي لابد من إنجازها كما قد يكون لديك الحكمة التي تساعدك على اتخاذ القرار السليم، إلا أن هذا كله ليس كفيلاً بإنجاز أى شىء إذا لم تكن لديك شجاعة التصرف حينما يقتضى الأمر ذلك .

٥ - **القدرة على الإدارة** : لكى تكون قائداً قوياً ومؤثراً للآخرين فلا بد أن يكون لديك القدرة على الإدارة ، والقدرة على الإدارة هي اتباع طرق منظمة للوصول إلى أهداف معينة، وهذه القدرة تتطلب مهارات إدارية وخبرة ، والإدارة هي وسيلة من وسائل القيادة السليمة وسر من أسرار الوصول إلى السلطة مع الآخرين .

وليس هناك صعوبة فى أن يكون لديك موظفون على أعلى مستوى من التدريب ، وأن تحصل على ما تريد من إمدادات ومعدات وتمويل غير محدود ووقت متاح لإنجاز مشروع ما ، إلا أن هذا كله لا يمثل أى تحدٍ، فأى شخص يمكنه أن يفعل ذلك، أما التحدى الحقيقى لقدرتك على الإدارة فيأتى عندما يكون عليك أن تستغل أحسن استغلال كل ما هو متوفر لديك للحصول على الثمار المرجوة ، وتقييمك إنما يكون بقدر ما تنجزه تحت هذه الظروف لا بما يمكن أن تنجزه فى ظل أوضاع مثالية ، ودعنى أعطك مثلاً عن كيفية اختيار المسؤولية للأشخاص الذين سيتولون المناصب الإدارية الكبرى لديهم .

يقول جين أ. أندروز ، نائب مدير إحدى المؤسسات الأمريكية العملاقة :  
« لاشك أن التخصص والخبرة أمران لابد منهما عند النظر فى اختيار شخص أو ترقية لمنصب إدارى مرموق» ومن المنتظر من أى مدير أن يكون على معرفة بعمله وكذلك موظفيه ، أما إذا لم يعرف المدير عمله فسيكون هذا مدعاة للسخرية والازدراء من قبل زملائه وموظفيه .

والتخصص أو المعرفة المتخصصة لا تكفى وحدها لاختيار شخص لمنصب قيادى ولا بد لمن يحتل هذا المنصب أن يكون لديه ذلك وأكثر ، والشخص الذى

يضطلع بهذا المنصب لابد له مثلاً أن يكون لديه القدرة على التخطيط بعيد المدى .  
كما يجب أن يكون خلاقاً ومبدعاً وقادراً على ابتكار أفكار جديدة للشركة .

والمدير الذى يضطلع بموقع مرموق فى الشركة لابد أن يتمتع أيضاً ببعض الصفات الشخصية الحميدة، وأولى هذه الصفات هى الأمانة ، ويجب أن يكون لدى المدير شخصية تدفع الآخرين إلى النظر إليه بعين الثقة والاحترام كما يجب أن يكون شخصاً اجتماعياً وأعنى بهذا أنه يجب أن يتمتع بقدرة قيادية طبيعية وموهبة لتقييم موظفيه ووضع كل منهم فى الموقع الذى يستطيع فيه استغلال قدراته بالشكل الأمثل .

ومن الصفات الأخرى التى يجب توافرها فى المدير: الذكاء والعقلية المتفتحة والقدرة على التعلم من التجربة والثقة بالنفس لخوض غمار العمل المدروس والقدرة على التعامل مع ضغط العمل، هذا إلى جانب الشجاعة فى اتخاذ القرارات الصعبة وتنفيذها .

٦ - النزاهة شرط لابد منه لكى تكون قائداً للآخرين: فى المثال السابق ذكرت السيدة اندروز العديد من الصفات التى ترى أنه لابد من توافرها لدى المدراء الذين يضطلعون بمركز حساس وكانت إحدى هذه الصفات التى ذكرتها صفة الأمانة، وفى الحقيقة فقد وضعت السيدة أندروز هذه الصفة على رأس الصفات الأخرى .

وأنا شخصياً أوافق السيدة أندروز؛ حيث إننى أعتقد أن الأمانة واحدة من أهم الصفات التى لابد منها لكى تصبح قائداً فعلاً للآخرين ، كما أنها أهم سمات الشخصية التى يجب أن تبحث عنها عند اختيار شخص لتولى منصب إداري أو عندما تنظر فى ترقية شخص ما ، ويتفق معى فى هذا الرأى هنرى بيترسون أحد كبار المسؤولين بإحدى الشركات حيث يقول :

« الأمانة من أولى الصفات التي أبحث عنها في الشخص المرشح لمنصب إداري كبير ، فالأمانة واحدة من أهم السمات الشخصية التي ينبغي أن يحوزها ، وهي أمر ضروري وجوهري لأي شخص يتطلب عمله الإشراف على الآخرين وتوجيههم أو لأي شخص يرتقى للمناصب الإدارية العليا .»

« والشخص الأمين دائماً ما يكون لديه القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب كما يكون لديه الشجاعة الأدبية لفعل ما يراه صواباً ، ومثل هذا الشخص سوف يتمتع باحترام الآخرين وثقتهم كما أنه سيكون شخصاً يفى بما يعد ، وهذا الشخص لن تجده يكذب أو يغش أو يسرق أو يخدع، والأمانة شرط واجب لا بد منه لمن يريد لنفسه النجاح كمدير أو مسؤول .»

وهناك مسؤولون آخرون يتفوقون مع كلام السيد بيترسون ، وهم يرون أن النزاهة إحدى أهم السمات الشخصية التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند اختيار من سيعينون في مناصب إدارية كبرى.

وسأتكلم عن موضوع النزاهة بمزيد من التفصيل في الفصل التالي ( كيف تكون نموذجاً يحتذى به الآخرون؟) . وفي هذا الفصل سأقدم لك خمس قواعد عامة لمساعدتك على التحلي بأعلى مستويات الأمانة والنزاهة ، أما الآن فدعنا ننتقل إلى السبب وراء أهمية الشعور بالمسؤولية بالنسبة لك .

٧ - كيف تبحث عن المسؤولية وتحملها ؟ : إذا كنت تريد أن تصبح قائداً وتحظى بسلطة مطلقة على الآخرين عليك أن تتعلم البحث عن المسؤولية وتحملها ، عليك أن تسعى حثيثاً لتولي مسؤولية كل جزء من عملك تستطيع القيام به . اقبل هذه المسؤولية بصدر رحب فلن ترتقى في السلم الوظيفي ما دمت تتجنب تحمل مسؤولية المهام الصعبة .

وعندما تبحث عن المزيد من المسؤولية فسوف يزيد ذلك من ثقتك بنفسك وقدرتك على أداء عملك ، كما ستزيد ثقة رؤسائك ومرؤوسيك بك .

والموظفون دائماً ما يحترمون المدير الذى يتحمل القليل من المخاطرة ويضع القرارات السليمة فى الوقت المناسب ويقبل مسؤولية هذا القرار ، أما الذين لا يرغبون فى المخاطرة فلن يحظوا أبداً بسلطة مطلقة أو يصبحوا قواداً للآخرين ؛ فالموظف لا حاجة له بمدير يتجنب تحمل مسؤولية أعماله أو يلقبها على الآخرين . فحتى عندما يجانبك الصواب وتقع فى أخطاء فسوف يستمر موظفوك على احترامهم لك وثقتهم بك، لا لشيء إلا لشجاعتك فى المحاولة .

واليك الآن إحدى المزايا الكبرى التى ستحظى بها عندما تتحمل مسؤولية أفعالك: عندما يعرف موظفوك أنك لا تسعى للتخلص من المسؤولية وأنتك ترحب بتحمل المسؤولية الكاملة لأفعالك فسوف تجد من موظفيك طاعة عن رضا وتعاوناً صادقاً ودعماً مخلصاً ، وسوف يكون بمقدورك أن تحفزهم على أن يفعلوا ما تريده منهم بالضبط ، وهذا عزيزى القارىء يمثل السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

وقد أخبرنى دكتور واين موريسون أستاذ علم النفس بجامعة ميديويسترن : «إن إحدى علامات بداية النضج تظهر عندما يكون لديك الرغبة فى تحمل مسؤولية أخطائك ، والاعتراف بالخطأ يلزمه الشجاعة والحكمة وخاصة عندما تكون هذه الأخطاء شنيعة ولا مبرر لها» .

« وأنا شخصياً أقع فى أخطاء بشكل يومية وأعتقد أننى سأستمر على هذا ما بقى من حياتى ، ومع هذا فإننى أحاول أن لا يتكرر منى خطأ واحد مرتين فى نفس اليوم ولكن هذا يبدو لى فى معظم الأحيان أمراً صعباً للغاية» .

« ولكننى كلما رأيت قلماً رصاصاً يهدأ روعى؛ حيث يجعلنى ذلك أتوصل إلى أنه لو توقف الناس عن الوقوع فى أخطاء فلن يتم تصنيع قلم رصاص ذى ممحاة».

واليك اثنتي عشرة نصيحة يمكن أن تستخدمها لتتعلم كيف تتحمل مسؤولية

أفعالك :

٢ - اعرف بدقة كل ما يتعلق بمهنتك في الوقت الذي تنمي فيه قدرتك على تحمل المسؤولية .

٣ - اعرف الواجبات المنوطة بمديرك، وكن مستعداً لتولى هذه المسؤوليات في أية لحظة .

٤ - أعد نفسك ذهنياً ونفسياً وجسدياً لتحمل المسؤوليات الجسام.

٥ - ابحث دائماً عن المهام الإدارية المتشعبة، حتى تكتسب خبرة واسعة في قبول المسؤوليات المتعددة .

٦ - انتهاز أية فرصة توفر لك مزيداً من المسؤوليات .

٧ - قم بتأدية ما يطلب منك من عمل - صغيراً كان أم كبيراً - بكل ما لديك من جهد وقوة .

٨ - اقبل النقد الأمين والموضوعي عندما يكون هناك مبرر لهذا النقد .

٩ - التزم بما تراه صواباً ولتكن لديك شجاعة الالتزام بمبادئك.

١٠ - تحمل كامل مسؤولية حالات الفشل التي يقع فيها موظفوك .

١١ - تحمل المسؤولية الكاملة لقراراتك وتصرفاتك وأوامرك .

١٢ - تذكر أنه من المهم أن تتحمل مسؤولية ما لا تفعله، جنباً إلى جنب مع ما تفعله .

١٣ - في ظل غياب رئيسك ابدأ من تلقاء نفسك في فعل أشياء تعتقد أن مديرك كان سيأمرك بها لو كان موجوداً .



٨ - كيف تثبت للآخرين أنك شخص يعتمد عليه؟: أن تكون ممن يعتمد عليهم فهذه إحدى الصفات الشخصية التي يجب أن تكون لديك إذا أردت أن تحظى بسلطة مطلقة مع رؤسائك ومرؤوسيك ، وهذه الصفة تعنى أن تكون جديراً بالثقة ويمكن الاعتماد عليك ، كما تعنى أيضاً أنك ستفعل كل ما يطلب منك ويأقل قدر ممكن من الإشراف من قبل رؤسائك .

ويمكن تعريف هذه الصفة أيضاً بأنها ثقة رؤسائك فى أدائك لواجبك فى الحاضر والمستقبل بناء على الحقائق المعروفة عن أدائك فى الماضى .

وإذا أردت أن ينظر لك الآخرون على أنك شخص يعتمد عليه؛ فلا بد أن تفعل كل ما من شأنه أن يجعل مديرك يعتمد عليك فى تنفيذ أوامره وتوجيهاته صغرت أم كبرت، على أن يكون التنفيذ طواعية منك وبشكل عملى وبأسلوب بارع وبدون أى تأخير.

ومن الملاحظ أنتى استخدمت هنا أربعة تعبيرات ضخمة لأخبرك كيف تنفذ أوامر وتوجيهات رؤسائك ، وقد استخدمتها عن عمد، وهذه التعبيرات هى : بشكل عملى ، طواعية ، بمهارة ، وبدون أى تأخير.

وما عليك إلا أن تضع هذه التعبيرات فى ذهنك وأنت تنفذ ما أمرت به وخاصة تلك الأوامر التى لا توافق عليها ، فإذا فعلت هذا فأنا أضمن لك أن ينظر إليك الآخرون فى العمل على أنك شخص يعتمد عليه ، وهكذا سيكون مديرك على استعداد دائم للاعتماد عليك .

وليس معنى أن تكون شخصاً يعتمد عليه وأن تنفذ الأوامر طواعية أنه ينبغي عليك أن تطيع مديرك طاعة عمياء ، فلا تكن من أولئك الذين لا تفارقهم كلمة نعم ، والطاعة العمياء منك قد تسبب مشاكل لمديرك وذلك لأنه من الأفضل أن يستمع مديرك إلى اقتراحاتك ونصائحك وهو نفس الأمر الذى ينبغي أن يتبعه مع موظفيك،

وأفضل طرق إسداء النصح للمدير أن تخبره بما ينبغي أن يسمعه، لا بما يرغب في سماعه .

فإن استمع إلى اقتراحاتك وأعطى أفكارك ما تستحقه من الدراسة؛ فليس من حقه عليه أن تطلب منه ما هو أكثر من ذلك ، ولا تنس أن القيادة لا تكون جماعية؛ إذ لابد أن يكون القرار الأخير بيد شخص واحد ، فإذا ما اتخذ رئيسك هذا القرار النهائي ، فمن حقه عليك أن تساند هذا القرار مساندة كاملة وخاصة وفعالة حتى إن كان هذا القرار لا يتفق مع النصائح والاقتراحات التي عرضتها عليه . ألا تتوقع مثل هذا من موظفيك ؟

وإليك سبع وصايا يمكنك أن تتبعها لتنمي قدرتك الشخصية التي تجعل الآخرين ينظرون إليك على أنك شخص يعتمد عليه :

٣ - لا تتعلل بالأعذار والحجج وأقبل اللوم .

٤ - لا تتنصل من المسؤولية عن طريق تحويلها للآخرين ، ولا تلق بلائمة أخطائك على الآخرين .

٥ - أد أي عمل بكل تفانٍ ووسع جاهداً للتفوق في هذا العمل أياً كانت مشاعرك تجاه هذا العمل.

٦ - تحرّ الدقة فيما يتعلق بأداء التفاصيل الدقيقة لعملك ؛ ذلك لأن الأشياء الصغيرة والتي تبعث على الملل والضجر لابد من عملها وإلا ما كان هناك داع لوجودها منذ البداية ، فإذا كانت هذه الأشياء مهمة فليس عليك إلا أن تفعلها مهما كان حجمها . أما إذا كانت غير مهمة لإنجاز العمل الموكل إليك، فما عليك إلا أن تحصل على إذن بالتخلص منها .

٧ - احرص على الشكليات . تعود أن تأتي إلى العمل في الموعد المحدد ؛ لأن التأخير يشير إلى عدم الاعتناء وغياب الانضباط الذاتي والتحكم في النفس ،

ولا يمكن أن ينظر إليك على أنك شخص يمكن الاعتماد عليه وأنت تتأخر عن العمل.

٦ - قم بتنفيذ الأوامر نصاً وروحاً : إذا قمت بتنفيذ ما تؤمر به بحق وازدراء فلتعلم أنك إن أجلا أم عاجلاً ستفشل في أدائه ، فعندما تشعر أن هناك نوعاً من الاختلاف بين نص الأمر وروحه فارجع إلى رئيسك لاستشارته ، وبمجرد أن يعطيك هذا الرئيس رؤيته وتفسيره لما تراه من اختلاف؛ فما عليك إلا أن تتوقف عن الاعتراض والمناورة ، واقبل القرار أو الأمر بطيب خاطر واشرع في تنفيذه .

٩ - كيف تنمي الإخلاص لدى الرؤساء والمرؤوسين ؟ : إن الإخلاص أمر لا بد منه إن كنت تريد أن تحظى بسلطة مطلقة على الآخرين ، وإذا لم يكن الموظفون على اطلاع بما يجري في العمل فأنت بذلك تطلب منهم إخلاصاً أعمى، وهذا لن يأتي بفائدة ، واعلم أن إخلاص الموظفين لك لن يأتي إلا بعد أن تثبت لهم أنك شخص يمكن الاعتماد عليه والثقة به كما أنك مخلص لهم ، فلكي تحظى بإخلاص الموظفين لا بد أن تخلص لهم أولاً .

يقول السيد لويد ستون المشرف العام في أحد المصانع في أوهايو : «دائماً ما كنت أعتقد أن صفة الإخلاص مطلوبة فقط من المرؤوسين ، وكنت أعتقد أنهم يكونون لي الولاء ولكن لم يدر بخدي أن هذه الصفة يجب أن تكون لدي ، ولم أكن أعتقد أنني أكن لهم أي شيء ، ولكن حينما ساءت الأحوال وأصبحت بحاجة إلى دعمهم المخلص لم أجد منهم هذا وبالتالي فقدت عملي ، وهكذا عرفت قيمة الإخلاص من خلال تجربة واقعية .»

«والآن ، أصبحت على قناعة بأن الإخلاص أمر لا بد منه للمرؤوسين تجاه الرؤساء والرؤساء تجاه المرؤوسين ، فإذا كنت تريد من موظفيك أن يؤيدوك

ويدافعوا عنك عندما تتعرض لأزمة، فلا بد أولاً أن تحميتهم وتدافع عنهم ضد أى إشاعة أو نقد لا داعى له من قبل رؤسائهم ، ويجب عليك أن تستوعب ما قد يوجه لهم من نقد وتحميتهم ، وأنا شخصياً أفعل هذا الآن .»

وإذا كنت تريد أن تنمى صفة الإخلاص لديك فينبغى أن تتبع هذه القواعد

الست :

١ - حاول دائماً أن تعرف من هو رئيسك ومن هو رئيس رئيسك . من حقا أن تعرف من هو رئيسك المباشر ولكن يجب عليك أيضاً أن تعرف من هو رئيس رئيسك ، وبناءً على هذا يكون من الواجب على موظفك أيضاً أن يعرفوا أنك رئيسهم المباشر ، والجميع بصفة عامة يجب أن يعرفوا رؤسائهم المباشرين . وليس بإمكان أى شخص أن يعمل لرئيسين ، وإذا اتبعت هذه القاعدة فسوف تمنع حدوث مثل هذا الأمر .

٢ - أسرع دائماً إلى الدفاع عن موظفك ضد أى ظلم أو سوء معاملة قد تقع عليهم من قبل رؤسائك . قم بشكل دائم بحماية موظفك من أى إساءة أو ظلم من قبل رؤسائك ؛ فالواقع يقول: إن الأمر كله يعود إليك فى استيعاب ذلك النقد وسوء المعاملة بدلاً منهم .

٣ - لا تظهر أية بادرة معارضة لأوامر رؤسائك أمام مرؤوسيك . إذا استشعرت فى أفعال موظفك وقراراتهم ما يستوجب التساؤل بشكل خاص ، فعليك أن ترفع هذا الأمر لرئيسك وتناقشه معه بشكل خاص ، ولكن لا تفعل ذلك فى حضور الموظفين .

٤ - لا تنتقد رؤسائك أبداً . هناك فرق بين أن تتسائل عن أفعال رؤسائك وبين أن تنتقد هذه الأفعال ، فلا تنتقد رئيسك أبداً حتى مع نفسك ؛ لأنك لو فعلت ذلك فلن تستطيع أن تمنع مشاعرك تجاهه من أن تطفو على السطح وتنعكس على عملك ، وإن تستطيع أن تنمى لديك الإخلاص من خلال النقد .

وعليك أن تدعم قرارات رؤسائك بكل إخلاص مهما كانت مشاعرك تجاهها ،  
ونقد الرؤساء ما هو إلا طريقة من طرق تحويل عبء المسؤولية إلى الرؤساء .

٥ - لا تقم أبداً بمناقشة الأمور الشخصية لموظفك مع الآخرين، ولا تقم  
بإفشاء الأسرار التي أسرها لك موظفوك ، ولا تعتمد إلى القيل والقال ولا تكن مروج  
إشاعات، فدورك هو وأد الإشاعة لا ترويجها .

٦ - قم بمساندة رؤسائك ومرؤوسيك وزملائك عندما يتعرض أى منهم لظلم  
أو إساءة معاملة.

١٠ - كيف تزيد من حماسك وتفاؤلك؟ : الحماسة تعنى أن تكون شخصاً لديه  
مشاعر مرحة ومتفائلة ، فإذا كنت متحمساً فى عملك فسوف تحاول دائماً أن تبذل  
قصارى الجهد تحت أى ظرف ، ومثل هذه الحماسة من جانبك تكون مثلاً يحتذى  
به الآخرون .

وتزداد أهمية الحماسة عندما تؤدي عملاً يحتوى على كثير من التفاصيل  
الرتيبة التى تبعث على الملل والضجر ، كما تزداد أهمية الحماسة أيضاً فى  
المواقف المعقدة والدقيقة التى تستدعى منك قدراً كبيراً من الصبر .

ومن الناس من يخطيء فهم معنى الحماسة ، فليس من الحماس فى شىء  
أن تدرع المكان جيئةً وذهاباً منادياً الموظفين بعبارات مثل : عزيزى ، حبيبى، إلى  
غير هذه العبارات .

أما الابتسامه فلها وقع كبير فى بعض الأحيان، وهى فى نفس الوقت لا تكلفك  
شئاً ، ومع هذا فقد تكون هذه الابتسامه هى شرارة الحماس التى تحتاج إليها فى  
لحظة ما لتحفيز أحد موظفك على عمل شىء ما بشكل صحيح .

وإذا كنت تريد أن تنمى لديك الشعور بالتحمس والتفاؤل بشأن عملك  
وشركائك فعليك أن تتبع هذه القواعد السبع :

١ - اعرف وتفهم كل تفاصيل عملك بما يجعلك تؤمن إيماناً عميقاً بما تفعله.

هل أنت بحاجة إلى مزيد من الكلام؟

٢ - كن متفائلاً . انظر إلى العمل والحياة عموماً بنظرة إيجابية ، ولا تركز

إلى التشاؤم والشكوى المتكررة من كل شيء ، فشكل الحياة يختلف باختلاف نظرتك لها .

٣ ✓ - اشرح لموظفيك أسباب الحكمة من وراء كل عمل . أخبر موظفيك الأسباب والأهداف وراء كل مهمة توكلها لهم وخاصة تلك المهام التي تبدو معلة وبغيضة وغير ممتعة .

فإذا فعلت ذلك؛ فسوف تتخلص من قدر كبير من الاستياء الذي يصيب الموظف عندما توكل إليه مهمة لا يرغب في القيام بها ، وما عليك إلا أن تتأكد من معرفة الموظف أسباب القيام بالمهمة التي سيقوم بها ، فإذا وجدت نفسك غير قادر على شرح هذا له ، فما عليك إلا أن تراجع الأمر بنفسك . هل هناك بالفعل ما يدعو للقيام بهذه المهمة؟ وما مدى أهمية هذه المهمة؟

٤ ✓ - سارع دائماً إلى استغلال النجاح . لن تجد شيئاً أسرع من النجاح يساعد على إثارة الحماس لدى موظفيك ، ولذلك عليك أن تطلعهم بشكل دائم على الإنجازات التي تحققها المؤسسة .

٥ - احتفظ بحماسك للعمل حتى عندما لا تسير الأمور على مايرام . من السهل أن تحتفظ بحماسك مادمت تحقق النجاح تلو النجاح ومادامت الأمور تسير كما خططت لها ، أما عندما يعطيك النجاح ظهره وتجتمع عليك المشاكل حتى لاتكاد ترى طريقك بسببها، فهنا يكون الاحتفاظ بالحماسة أمراً صعباً ، وهذا هو الوقت الحقيقي الذي يجب أن تحتفظ فيه بحماسك ولا تفقد الأمل .

٦ - لا تدع الرتابة تتسلل إلى حياتك . إذا أردت أن تستمر على حماسك للعمل فلا تسمح للرتابة أن تتسلل إلى حياتك . سخر فترة قصيرة كل يوم تفرغ فيها عقلك من كل الأمور المتعلقة بالعمل .

استرخ تماما حتى لو كان هذا لمدة خمس دقائق . المهم أن تسترخي . اخلع عنك حذاء العقل وأطلق العنان لأصابعه لكي تتحرك كما تريد ، وبعد ذلك ستجد نفسك تشعر بانتعاش .

٧ - أياً كان ما تفعله، افعله بقوة ونشاط وتفاؤل . كثيراً ما يكون الأمر غير مناسب للموظف ولكنه يتكلم بالنجاح بفضل التزام روح الحماسة ؛ ولذلك عليك أن لا تستخدم مقياساً جزئياً لقياس أى شيء فالعمل إذا كان يستحق الإنجاز ؛ فلا بد من إنجازها كما ينبغي وإلا فلا .

١١ - كيف تنمي روح المبادرة والإبداع؟ : نستخدم اليوم «الترانزستور» فى أجهزة الراديو والتلفاز وأجهزة «الاستريو» والتسجيل واسطوانات التشغيل، وذلك بدلاً من الصمام المفرغ الذى كان سائداً فى الماضى . لماذا ؟ لأن شخصاً مبدعاً استطاع أن يخرج بفكرة جيدة .

«الترانزستور» والأجهزة الخالية من الصمامات الإلكترونية والكمبيوتر كل هذه أمثلة قليلة على التقدم التكنولوجى الهائل ؛ ذلك التقدم الذى ما كان يحدث لو لم يكن هناك شخص ما لديه فكرة جيدة أو طريقة جيدة لفعل الأشياء ، وكل الأشياء العظيمة التى نستمتع بها اليوم فى حياتنا إنما جاءت لهذا الوجود بفضل مبادرات وإبداعات بعض الأشخاص .

لا تقلل أبداً من شأن القدرة العقلية لموظفك لمجرد أن القدر ساقهم ليكونوا مرؤوسيك . والأفكار الجيدة إنما تأتى من شخص يتمتع بخيال خصب، بغض النظر عن من هو وماذا يفعل ، والأشياء التى نأخذها اليوم كمسلّمات إنما كانت

بدايتها فى عقل شخص ما ، وذلك مثل الورق و « المشبك » وديابيس الأمان و «السوستة» ، إلى غير ذلك .

ودعنى الآن أقدم لك عشر قواعد يمكن أن تستخدمها لتنمى لديك روح المبادرة والإبداع .

١ - ابقَ دائماً فى حالة يقظة ونشاط ذهنى وجسمى . لن تكون لديك روح المبادرة أبدا ولن تعرف ما ينبغى عليك فعله مادمت تشعر بخمول جسمى وعقلى تجاه أى تغيير، أو كنت، ومازلت تسير وأنت مغمض العينين ؛ فالعقل أو الجسم المجهد لا قدرة لهما على خلق الأفكار الجديدة .

٢ - درّب نفسك على تحديد الأشياء التى لا بد من أدائها . بمجرد أن تعرف الأشياء التى لا بد من إنجازها فعليك أن تسرع إلى إنجازها دون أى تردد ، ولا تنتظر من يأمرك بهذا . لا تعتذر أبداً بعدم معرفتك لما يجب عليك فعله لأن رئيسك لم يخبرك بهذا .

٣ - فكر فى طرق جديدة لحل المشاكل . أطلق لخيالك العنان وابدأ فى التفكير مع الآخرين للوصول إلى أفكار جديدة .

٤ - تعلم أن تتوقع من خلال التفكير المسبق. خطط مقدماً للأشياء غير المتوقعة . ضع تفكيرك دائماً فى إطار « ماذا سيحدث لو ... ؟ » فإذا فعلت هذا فسوف تقلل من احتمال أن يأتى عليك وقت تجد نفسك فيه غير قادر على التصرف إلى أبعد الحدود .

٥ - استغل الأفكار الجديدة الواعدة والخطط أحسن استغلال . أعط كل فكرة جديدة فرصة عادلة للتجريب وذلك قبل أن تتخذ قراراً بقبولها أو رفضها .

٦ - ابحث عن المسؤولية واقبلها طواعية . وسوف يدفعك هذا إلى استغلال قدراتك إلى الحد الأقصى ، وهناك الكثيرون يحاولون التملص من المسؤولية كلما



وجدوها أمامهم . وعليك أن لا تخاف من المسؤولية بل ابحث عنها ومتى وجدتها ،  
اقبلها بطيب خاطر .

٧ - قم بتنفيذ الاقتراحات القيمة التي يقدمها الآخرون . لا تتردد بشأن  
اقتراح ما لمجرد أنك لم تفكر فيه من قبل ، بل يجب أن تسعد لأن الشخص الذي  
توصل إلى الفكرة الجديدة يعمل تحت إدارتك ، وبهذه الطريقة سينالك على الأقل  
بعض من الفخر من جراء هذه الفكرة .

٨ - قم دائماً بتشجيع موظفيك على تجربة طرق وأفكار جديدة . لن تستطيع  
تغيير الوضع القائم دون أن تجرب إجراءات جديدة .

٩ - استخدم كل المصادر المتاحة لديك من خلال أكثر الطرق كفاءة  
وفاعلية.

١٠ - كن قابلاً للتكيف . تحل دائماً بالمرونة الكافية بحيث تتمكن من  
التكيف مع المواقف الجديدة والمتغيرة . وكن دائماً على استعداد لخوض غمار  
المخاطر المحسوبة والمدروسة . ابحث عن حلول وإجابات للمشاكل مهما كانت  
العقبات التي تعوق طريقك .

والآن ، انتهينا من ذكر الصفات الشخصية الإحدى عشرة التي يجب أن  
تكون لديك حتى تكون قائداً مؤثراً للآخرين في يومك الأول من رحلة الوصول إلى  
السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين .

قم بوضع علامة تحت أ أو ب أو ج أو د أو هـ على أساس مستواك الحالي  
الذي تشعر به في كل صفة من الصفات ، ثم قم بعد ذلك بمراجعة علاماتك  
لتغييرها على أساس ما طرأ عليك من تطور في هذه الصفات .

## أ ب ج د هـ

- ١ - الشخصية .
- ٢ - سلطة اتخاذ القرار.
- ٣ - الحكمة فى التخطيط والتنظيم.
- ٤ - شجاعة التصرف.
- ٥ - القدرة على الإدارة.
- ٦ - الأمانة.
- ٧ - الشعور بالمسؤولية.
- ٨ - أن تكون شخصاً يعتمد عليه.
- ٩ - الإخلاص ( لكل من الرؤساء والمرؤوسين)
- ١٠ - الحماسة.
- ١١ - المبادرة.

## الفصل الثانى ♦ اليوم الثانى

### كيف تكون نموذجاً يحتذى به الآخرون؟

بحكم تخصصى فى التأليف فى مجال إدارة الأعمال وعلم النفس التطبيقى فقد أتيت لى فرصة الاستفادة بمزايا فريدة لم أكن لأحظى بها لولا تخصصى فى هذا المجال . وعلى سبيل المثال كثيراً ما يدعونى رؤساء مجالس الإدارة ومدراء الشركات للحضور معهم من وراء الستار لى أرى ما يدور حقاً فى شركاتهم.

ولقد أسعدنى الحظ بمتابعة العمليات الداخلية التى تجرى فى المتاجر الكبرى والمصانع العملاقة ومصانع تجميع السيارات ، والمطارات ، ومصانع بناء السفن ، ومحطات الإذاعة والتلفزيون ، ومكاتب التحرير بالصحف والمجلات ومثل هذه الزيارات ممتعة ومفيدة فى نفس الوقت؛ حيث وفرت لى مادة ضخمة للكتابة . وأحياناً ما كنت أساعد هذه الشركات على الخروج من مشاكلها .

ومنذ عدة سنوات أخذنى جيفرى بارنز ، مدير أحد المصانع الكبرى للمطاط والإطارات فى جولة داخل مصنعه ، وأرادنى السيد جيفرى أن أرى بعضاً من المشاريع الجديدة والمعدات الحديثة التى أدخلها المصنع منذ زيارتى الأخيرة، وفى أثناء تجوالى داخل أقسام المصنع لاحظت بعض الأشياء التى لم يصرح لى بها جيفرى .

على سبيل المثال انتهى إلى نظري أحد مشرفي العمال يتخطى أحد حواجز الأمان ويقفز فوق أحد السيور المتحركة على الرغم من التحذير الشديد من فعل ذلك، كما رأيت أحد الكيميائيين الشبان - وهو مسؤول صغير بقسم التطوير والبحث - وهو يشرف على بعض التجارب في خلاطة المطاط ، ولم يكن يرتدى قناع الوجه ليجنبه استنشاق الدخان الأسود للكربون ، والذي كان يملأ الهواء من حوله ، كما لم يكن مرتدياً حذاء الأمان ذا المقدمة المعدنية ، وفوق هذا كان يرتدى رباط عنق طويلاً وهو ما كان ممنوعاً تماماً أثناء القيام بأعمال الخلط وذلك طبقاً لما كان مكتوباً على اللافتة التي كانت موجودة فوق الخلاطة مباشرة .

كما رأيت أحد المحاسبين من قسم الحسابات وهو يصعد مستخدماً أحد الشوك الكهربائية حيث كان واقفاً على أحد أجنحتها ، ومثل هذا التصرف يعد تصرفاً ممنوعاً في كل المصانع التي زرتها من قبل .

ثم رأيت بعد ذلك أحد المشرفين وهو يدخل أحد أقسام المصنع التي كانت في طور الإنشاء ، وقد دخل هذا المشرف دون أن يرتدى الخوذة الحديدية وذلك على الرغم من أنه مر بجوار العشرات من هذه الخوذات التي كانت موضوعة على منضدة خصيصاً لكل من يدخل هذه المنطقة الخطرة ، وقد عرفت أن ارتداء الخوذة أمر واجب من خلال إحدى العلامات التي وضعت في إطار أمام المنضدة وقد كتب في هذه العلامة :

على الجميع أن يتوقفوا هنا . ارتدِ الخوذة الحديدية قبل دخول موقع الإنشاء .

وبعد الانتهاء من الجولة عدت مع جيف إلى مكتبه حيث بادرني قائلاً :

«حسناً ، ما رأيك في العمل يا جيم؟»

فأجبتة : « أعتقد أن هناك معدلات حوادث عالية»

هنا قطب جيف حاجبيه وأردف قائلاً : « فى الحقيقة هذا هو ما يحدث ،

ولكن كيف عرفت هذا؟»

فأخبرته بما لاحظته، وبعد ذلك، وانطلاقاً من علاقتنا القديمة التى استمرت

على مدى سنوات طويلة راهنت على صداقتنا قائلاً : « أستطيع أن أؤكد أن إنتاجك

يتعرض لانخفاض - سواء من ناحية الكم أو الكيف - وربما تعانى من ارتفاع

نسبة المنتجات المعيبة التى يكتشفها قسم مراقبة الجودة ، بل ربما يكون لديك

الكثير من شكاوى العملاء بشأن منتجاتك» .

فأجابنى جيف « أنت محق فى كل ما تقول ، وحتى أكون صادقاً معك فإن

رئيس الفرع فى أتلانتا يلح علىّ بشأن هذا الموضوع ، قل لى ماذا أفعل بشأن

هذا؟»

« حسناً، إن هذا بالفعل هو ما يسيطر على تفكيرى الآن وإنه ليلزمى عدة

أسابيع لاستطلاع جميع جوانب العمل بالتفصيل حتى أعطيك الإجابة على سؤالك ،

ولكن من خلال القليل الذى رأيتَه هذا الصباح يمكننى أن أقول إن المسؤولين

الإداريين والمدراء فى شركتك لا يضربون المثل للآخرين كى يحتذوا بهم» .

« ويظهر واضحاً أنهم يشعرون كما لو أن هذه القواعد لا تنطبق عليهم ؛ فقد

رأيت قواعد الأمان واللوائح يضرب بها عرض الحائط فى كل أنحاء المصنع ، وإذا

كان أعضاء الإدارة لا يأبهون بالأمان فلا تنتظر من الموظفين أن يفعلوا ذلك -

ليس فقط فيما يتعلق بالقواعد - بل فى جميع الأمور» .

« ادفع موظفيك يا جيف أن يكونوا أمثلة يقتدى بها رؤوسهم وسترى أن

الأمور ستتحسن فى الحال» .

وفى الأسبوع الماضى اتصل بى جيف هاتفياً وقال لى : « لقد كنت محقاً ، فقد تحسنت الأمور فى كل أرجاء المصنع ، وارتفع الإنتاج كماً وكيفاً ، وانخفضت معدلات الحوادث إلى الصفر تقريباً ، ولم يعد هناك تقريباً أى شكاوى من العملاء» .

«وقد كان كل هذا لأننى تكلمت مع رؤساء الأقسام بعد أن غادرت المصنع مباشرة وأخبرتهم بما قلته لى ، وربما يكون من الأفضل أن تجعل موضوع « ضرب مثل يقتدى به الآخرون» عنوان فصل فى كتابك القادم» .

وقد فعلت ما أوصانى به جيف ، وقلت لنفسى إذا كان هذا الأمر قد أفاده كل هذه الإفادة ، فلا بد وأنه سيفيدك أنت أيضاً .

### المزايا التى ستجنيها،

١ - سوف تحفز جميع موظفيك على تحقيق مستوى عالٍ من الإتقان . إن كل ما تحتاجه هو أن تتبع الحكمة التى قالها الجنرال روبرت. بى. لى أحد أبطال الجنوب العظماء والذى كان يعيش منذ ما يزيد على مائة عام ، فإذا اتبعت هذه الحكمة فلن تقع فى خطأ . والحكمة هى « قم بواجبك فى جميع الأمور ، وليس مطلوباً منك أكثر من هذا كما ينبغى أن لا تقصر فى أداء هذا الواجب » ورغم مرور وقت طويل على هذه الحكمة فلا تزال صالحة للتطبيق وستظل هكذا فى المستقبل . وما عليك إلا أن تسير على هذا المبدأ وسوف يكون بمقدورك أن تدفع موظفيك إلى الاقتداء بك .

٢ - كن دائماً مثلاً يحتذى به وسوف تحظى بسلطة مطلقة على الآخرين . إذا استطعت دائماً أن تكون مثلاً يحتذى به فسوف تجنى من وراء هذا احترام الآخرين وثقتهم كما ستجد منهم طاعة عن رضا وتعاوناً صادقاً ودعمًا مخلصاً ، وسوف تدفعهم جميعاً إلى بذل قصارى جهدهم من أجلك وهذه هى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

## كيف تستفيد من عملية وضع المثل ليحتذى به الآخرون؟

هناك ثمانى وسائل ساقدمها لك فى هذا الفصل يمكنك أن تستخدمها لى تضرب المثل للآخرين كى يحذوا حذوك ، ولاشك أن هناك وسائل غير هذه ولكنك إذا استطعت أن تتقن هذه الثمانى؛ فلن يكون هناك داع للقلق بشأن ضرب مثل يحتذى به الآخرون.

وما عليك إلا أن تستخدم هذه الوسائل وتطبقها بشكل يومى وسوف تجد نفسك سريعاً، قادراً على تنمية هذه الصفات الشخصية إلى الحد الذى يجعل موظفيك يقتدون بالمثل الذى ضربته لهم ، وسوف تحفزهم على بذل قصارى جهدهم من أجلك ، وسوف يكون بمقدورك أن تجعلهم يفعلون كما تريد منهم ، وهذه هى القيادة الحقيقية التى سوف تنتهى بك إلى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

وينبغى أن تتذكر دائماً أن القائد هو مثال يجب أن يحتذى به الآخرون ، وليس نموذجاً يعجب به الآخرون ، وليس بالأمر السهل أن تجعل من نفسك مثلاً يحتذى به الآخرون؛ وذلك لأن هذا يعنى أن عليك أن تعمق فى شخصيتك تلك الصفات الشخصية القديمة التى اعتدنا جميعاً أن نسمع بها فى الخطب الدينية منذ أن كنا أطفالاً.

ولكى تجعل من نفسك مثلاً يحتذى به الآخرون؛ فلا بد أن تنمى فى نفسك بعض الصفات مثل الشجاعة والأمانة والذوق والإيثار وأن تحظى بثقة الآخرين وغير ذلك من الصفات التى تناولناها فى الفصل الأول ، ولكى تكون مثلاً للآخرين يجب أن تلتزم بما تراه طريق الصواب مهما كانت صعوبته .

ولكن كما يقول ألبرت شويتزر المبعوث الطبى لنولة الجابون بغرب أفريقيا والحائز على جائزة نوبل للسلام : « القوة ليست الشىء الأساسى فى الحياة بل

إنها الشيء الوحيد في الحياة «، ولذلك فما عليك إلا أن تكون قدوة عملية لموظفيك ولن تجد نفسك بعد ذلك مضطراً لإلقاء الخطب والمواعظ على أسماعهم ، وذلك لأنهم لن يحتاجوا إلا إلى السير على خطاك حتى يتقنوا ما يفعلون .

ويصفتك قائداً فسوف تكون نظرة الموظفين إليك نظرة القدوة التي يجب أن تتبع ، وانطلاقاً من أدائك لواجبك كما ينبغي وسلوكك المثالي فسوف يحترمك موظفوك ويفخرون بك وتزداد رغبتهم في فعل ما تريده منهم حتى يكونوا عند حسن ظنك بهم .

وهناك ثمانى وسائل يمكنك أن تستخدمها حتى تحظى بالفوائد التي ذكرتها:

- ١ - ضع معايير عالية يسير عليها الموظفون .
  - ٢ - كن قدوة للآخرين من خلال التزام الجدية في عملك .
  - ٣ - احتفظ دائماً بنشاط جسمي وبقظة عقلية .
  - ٤ - تحكم تماماً في انفعالاتك .
  - ٥ - اجعل نظرتك للحياة نظرة مرحة متفائلة .
  - ٦ - كن معتدلاً دائماً بحيث لا تكون عرضة للنقد والتوبيخ .
  - ٧ - قم دائماً باستخدام اللطف والكياسة مع الآخرين .
  - ٨ - عليك أن تلتزم دائماً بما تقول .
- والآن دعنا نناقش هذه الوسائل الثمانى.

### كيف تضرب المثل الأعلى حتى يحتذى بك موظفوك؟

يقول السيد جورج كروفورد مدير أحد أكبر متاجر البيع بالتجزئة التي رأيتها في حياتي والذي يوجد في أورنالو فلوريدا : « يجب على أن أكون المثل في كل شيء أفعله حتى يقتدى بي الموظفون ، ويصفتي مديراً للمتجر فإننى أجد أن من



أهم الطرق لرسم مثال يحتذى به الموظفون هو ثقتى فى إتمام المهام الصعبة بنجاح أو تحقيق الهدف المرجو من مبيعات معينة» .

« ولذلك فإننى أعمد إلى إظهار ثقتى الكاملة فى نجاح أى مشروع صعب وذلك من خلال كل ما أقوله أو أفعله ، أما إذا ظهرت على أية بادرة شك وعدم ثقة فسوف ينعكس هذا على الموظفين بأن ينتابهم هم أيضاً الشك أو الخوف من الفشل ، وبهذا لن يكون النجاح حليفنا ، ولذلك فإن من أهم أعمالى كمدير أن أكون مثلاً عالياً من الثقة ، وأنا واثق أن هذا أيضاً هو أحد الأجزاء فى عملى أى كان هذا العمل» .

ونفس هذا المفهوم ينطبق على عديد من أوجه العلاقة بينك وبين موظفيك ، فأنت مثلاً تريد من هؤلاء الموظفين أن يتمتعوا بالكياسة والاحترام والإخلاص والتعاون ولهذا فعليك أن تضرب لهم المثل فى هذه الأمور من خلال إظهار الكياسة والاحترام والإخلاص والتعاون فى معاملتك معهم ؛ فالواجب عليك أولاً أن تقود الآخرين إلى ما تريد وهذا لا يكون إلا بأن تضرب لهم المثل الذى يحتذون به فى هذه الأمور .

فإذا كانت لديك عادات عمل غريبة أو كنت تتأخر عن مواعيدك أو لا تلقى اهتماماً لقواعد الأمان واللوائح أو كنت تشعر بالملل والضجر من العمل فستجد أن موظفيك سيقتدون بك فى كل هذه الأمور .

وعلى الجانب الآخر فعندما تلتزم بمواعيدك وتحضر إلى عملى فى المواعيد المحددة وتطيع قواعد الأمان وتحمس للعمل، وإذا كنت مثلاً يحتذى به فى أداء الواجب فستجد الموظفين يسارعون بالاقتراء بك ، وعندما تفعل هذا فسوف تحوز سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

وتذكر دائماً أن أى مؤسسة هى مرآة صادقة لأراء وقدرات ومخاوف وعيوب قائدها ، ولا مفر لك من أن تحدد الميعاد ثم تضرب لهم المثل فى الالتزام بهذا الميعاد فى كل أقوالك وأفعالك .

### كيف تضرب لهم المثل من خلال اجتهادك فى العمل؟

يقول ديل فوستر مدير الامان بإحدى الشركات الصناعية فى كليفلاند أوهايو :  
 « من أفضل الطرق التى أعرفها لكى تكون مثلاً يحتذى به الآخرون أن تجتهد فى عملك ، فمن خلال أداء بعض الأشياء الصغيرة تستطيع أن تجذب مزيداً من اهتمام مديرك، أكثر مما لو أديت عملك المعتاد، ولا تزال تعلق فى ذهنى كلمات قالها لى أول مدير عملت معه؛ حيث قال : « دع العمل يحكم القواعد، ولا تدع القواعد، تحكم العمل. »

« ولذلك عليك أن تتوقف عن التفكير فيما يمكن أن تأخذه من العمل وركز جهدك فيما يمكن أن تعطيه للعمل من أجل إنجازه ، فابدل مزيداً من المجهود أثناء العمل ، وتغاضَ عن أخذ استراحة لشرب القهوة أو أحضر القهوة إلى مكتبك واستمر فى العمل ، قم بتقليص راحة الغداء ، احضر إلى العمل مبكراً بعض الوقت، وقد كان أول مدير لى هو أول من يأتى للعمل صباحاً بشكل دائم وعادة ما يأتى قبل الآخرين بعشرين أو ثلاثين دقيقة ، ويمكث أيضاً فى المكتب حتى يغادر الجميع . »

« كن دائماً على استعداد لتلبية نداء الواجب وأكثر . جرب كل هذا لعدة شهر واحد وسوف تجد أن كفاءتك فى العمل قد ارتفعت كثيراً ، والاكث من هذا ستجد أن مديرك بالتأكيد سيتجه نظره إليك، وذلك لأن الذين يجتهدون فى العمل كل يوم من أيام الأسبوع وكل ساعة من ساعات العمل ، مازالوا قلة مما يجعلهم يبرزون فى أى مجموعة. »

وفى الجملة الأخيرة يعطيك السيد فوستر المفتاح لكيفية الاجتهاد فى العمل، وهذا المفتاح هو أن تحسب حساباً لكل دقيقة من وقت العمل ، لا تترك حركة دون هدف ولا تقرأ ورقة مرتين ، تجنب مصيدة الهاتف ، تجنب التجمعات عند جهاز إعداد القهوة أو عند ثلاجة المياه ، لا تضع وقتك فى أحاديث عديمة الجدوى والفائدة .

وليس فى هذا ما يمنع من أن تتعامل مع من يزورك بود، ولكن احرص على أن لا تطيل الوقت معه وارجع إلى عملك بأسرع وقت ممكن ، وقد وضع أحد أصدقائى من رجال الأعمال لافتة على مكتبه تقول بإيجاز :

إذا كان الفراغ هو عملك؛ فلا تشغلنى به أيضاً

### خمس قواعد كى تنمى قوة التحمل العقلى والجسدى لديك

التحمل هو أحد عناصر اللياقة البدنية ، ومن الواجب عليك أن يكون لديك القدرة على الاستمرار فى العمل المطلوب مهما حدث ، والتحمل هو عنصر من عناصر اللياقة البدنية واليقظة العقلية ، وهو صفة شخصية لابد أن تكون لديك حتى تكون قائداً للآخرين وتحوز سلطة مطلقة عليهم .

وفى الحقيقة ؛ فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التحمل والشجاعة . والتحمل هو تلك الطاقة الكامنة التى تكون فى أشد الحاجة إليها عندما تتكالب عليك الأزمات، وهى القدرة على قطع المسافات الطويلة بعزيمة المسافات القصيرة . ويمكن أيضاً النظر إلى صفة التحمل على أنها القدرة العقلية أو الجسدية التى لابد منها لكى يستطيع الإنسان تحمل ضغط الألم والتعب والمصاعب، وحتى تحمل النقد اللفظى .

والتحمل هو القدرة على الأداء الناجح لفترة طويلة تحت أقصى حالات الضغط العقلى والجسدى ، وهو المجهود الزائد الذى يجب أن تبذله فى رحلة

الحياة الشاقة ، والتحمل أيضاً هو الذى يرد لك حيويته بعد التعب ، ولا جدال فى أن التحمل هو إحدى الصفات الشخصية المهمة التى لا بد منها لكى تكون قائداً ولكى تحظى بسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

يقول بيل بيلر ، أحد مدربي كرة القدم بالمدارس الثانوية، والذى أعرفه جيداً: « التحمل والشجاعة صفتان منسجمتان مع بعضهما ، وغالباً ما ينظر إلى عدم القدرة على التحمل على أنه عدم شجاعة ، ولا بد لأى شخص أن يكون لديه قدرة عقلية وقدرة جسدية حتى يستطيع أن ينمى فى نفسه صفة التحمل التى لا بد منها للعب كرة القدم ، وفى بعض الأحيان قد ينظر إلى شخص ما على أنه شخص جبان ورعديد بسبب حالته الجسمية الضعيفة وعدم قدرته على التحمل .

وقد لا يكون لديك حاجة للتحمل الجسمي كغيرك ممن تتطلب أعمالهم هذا النوع من التحمل ، ولكن سواء كان عملك يحتاج لتحمل أم لا؛ فلا تزال هناك حقيقة قائمة وهى أنك دائماً بحاجة إلى قدر كبير من «الأدرينالين» وجلوكوز الدم حتى تستطيع الاستمرار فى المهمة المنوط بها إلى أن تكمل هذه المهمة بالنجاح بغض النظر عن العقبات التى ربما ستواجهها .

ولكى تنمى قدرتك على التحمل العقلي والجسدي عليك أن تتبع القواعد الخمس الآتية :

١ - لا تنهك فى نشاطات تعمل على تقليل كفاءتك العقلية والجسدية . فالتدخين الشديد سيؤدى إلى القضاء على حيويته ، وليس هذا فقط حيث أثبتت الأبحاث العملية أن أضرار التدخين تزيد على هذا بكثير .

والكحول يعمل على إضعاف مناعة الجسم ، كما يقلل من القدرة على التفكير بوضوح والعمل بكفاءة . وفى النهاية قد يؤدى تناول الكحول إلى أضرار عقلية وجسدية خطيرة .

وقلماً - إن حدث أصلاً - تجد سكيراً يستطيع أن يصبح مديراً ناجحاً أو أن يحظى بسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، ومعظم من مر بفترات نجاح قصيرة من المسؤولين الذين يتناولون الكحول كان سبب فشلهم وفقدهم السلطة والمسؤولية هو اعتمادهم الكامل على الكحول .

وأنا هنا لا أدعو للتعسف التام ، وكل ما فى الأمر أننى أذكر حقائق ، أما ما ستفعله أنت؛ فأمر مرجعه إليك تماماً .

ولكنك لن تكون قادراً أبداً على التفكير والأداء كما ينبغى مادامت حالتك البدنية وصحتك وراحتك الجسدية ليست على مايرام، سواء كان ذلك مرجعه للكحول أو الكوكايين أو أى سبب آخر ، ولذلك عليك أن تحاول اتخاذ قرار سليم وفى الوقت المناسب، حتى لا تسقط مريضاً .

٢ - اعتد القيام ببعض التمارين البدنية التى تساعد على تقوية الجسم .  
تبدو تمارين «الأيروبيك» ، و «الإيزوميترى» هى الحل الأمثل لكل من يجنون أنفسهم أسيرى المكاتب ، ولكن أياً كان نوع التدريب البدنى الذى تستخدمه للحفاظ على لياقتك، حاول أن تنمى فى نفسك صفة التحمل من خلال مبدأ الحمل الزائد .

ومبدأ الحمل الزائد ما هو إلا حقيقة علمية ثابتة مفادها أن النمو والتطور العضلى يعتمدان على مدى الحمل الذى تضعه على عضلاتك ، وإذا كنت تريد استمرار النمو العضلى؛ فيجب عليك أن تزيد هذا الحمل كلما زادت قدرتك .

٣ - تعلم رياضة يمكن أن تمارسها بمفردك ويمكن أن تستمر فى أدائها بعد تقدمك فى العمر . تعتبر البيسبول والتنس وكرة اليد من الرياضات الجماعية الرائعة عندما يكون الإنسان فى ذروة شبابه وأوج قوته حتى يستطيع ممارستها . وهناك رياضات يمكن أن تمارسها بمفردك أو مع آخرين، وذلك مثل الجولف والبولينج وصيد الحيوانات واصطياد السمك ، وأنا شخصياً أفضل رياضة

البولينج على الجولف ، فلا يلزمني أبداً أن أبحث عن الكرة؛ إذ إن هناك دائماً من يعيدها إليّ .

ويعتبر المشى من أفضل التمرينات التي يمكن أن تمارسها بمفردك، خاصة حينما يتقدم بك العمر . وينصح معظم الخبراء في مجال الصحة أن يكون المشى بخطى نشطة وليس على مهل على أن يستمر ذلك ٢٠ دقيقة على الأقل؛ بما لا يقل عن ثلاث مرات أسبوعياً ، أنا شخصياً أمشى على الأقل ٣٠ دقيقة وأحياناً ٤٠ ، بما لا يقل عن خمسة أيام أسبوعياً وذلك لأحافظ على وزني .

٤ - اختبار قدرة تحملك العقلية من خلال اقتحام الأعمال العقلية الشاقة بشكل يورى . اضغط على نفسك للعمل في الأوقات التي تشعر فيها بتعب شديد وتشعر بكسل وإرهاق عقلي ، وهذه هي الطريقة الوحيدة حتى تتعلم كيف تعمل تحت أقصى درجات الضغط ، وهذا بعينه هو استخدام مبدأ الحمل الزائد .

٥ - قم بإنجاز أى عمل يوكل إليك بأقصى ما تستطيع من الناحية البدنية والعقلية . عادة ما يكون هذا هو أفضل الاختبارات لقياس القدرة على التحمل ، وهو اختبار يتطلب شجاعة وتحملاً في نفس الوقت .

### الأسباب التي تحتم عليك السيطرة على انفعالاتك تماماً

يقول روبرت دنكان صاحب مطعم سابق في وسط غرب أمريكا والذي يعيش الآن في فلوريدا : « الإنسان قادر على مواجهة كل ما من شأنه أن يثير غضبه مهما كبر هذا الأمر ، ومن خلال عملي في مجال المطاعم تعرضت لأشياء كثيرة، كانت كفيلاً بمضايقتي لو أنني استسلمت لها » .

« وكنت دائماً أحاول أن أتذكر أمرين عندما أكون في العمل حيث التعامل مع الآخرين الذي يمثل مصدر رزقي ، وكان الأمر الأول هو : أن أترفع عن دناءات الآخرين ، والأمر الآخر هو : عندما تسوء الأمور أو عندما يستشير شخص ما

غضبك فبدلاً من أن تنفجر فى ثورة غضب، عليك أن تلتزم قدرًا من الهدوء ، وهذا أفضل بكثير لحالتك النفسية ولمتحدثك وقلبك» .

«أما إذا لم تتحكم فى أعصابك أو إذا تركت نفسك تتعرض لفترات طويلة من الاكتئاب، فأستطيع أن أؤكد وبدون تردد أنه لن يكون بمقدورك أبداً أن تتحكم فى الآخرين ، كما أنك لن تحظى أبداً بإخلاص وولاء موظفيك ؛ حيث لن يكون بمقدورهم أبداً التأكد من، أو توقع ربود أفعالك وخاصة عندما يطلبون منك حل المشاكل الصعبة التى تواجههم ، وبصفتك المدير يكون من الواجب عليك أن تلتزم الهدوء والثبات إذا كنت تريد أن تحظى بثقتهم واحترامهم» .

«وفوق هذا عليك أن تتجنب أن تتعنت مع موظفيك أو تصيح فيهم . حاول أن لا تدع الفرصة لانفعالاتك بالظهور على السطح عندما تقوم بتقويم شخص ما . وجه نقدك للفعل لا للشخص ، وكلما انتابك الغضب وأنت تحاول تقويم أداء شخص ما ازداد الأمر تعقيداً وغموضاً ، وبذلك تكون النتيجة النهائية الدخول فى مباراة من الصياح بينك وبين منافسيك» .

أخبرنى كارل إيفانز ، مدير العلاقات الصناعية لأحد المصانع الكبرى فى جورجيا : « من خلال عملى مع الآخرين تعلمت بعض الأشياء وكان مما تعلمت :

« لا ترفع صوتك على شخص إلا أن يكون بعيداً جداً، بحيث لا يمكنه أن يسمعك إلا بذلك ، وحتى فى غير هذه الحالة دعه يفهم أنك ترفع صوتك لهذا السبب؛ فالصراخ أو الصياح فى غير هذا الموقف لا أرى له أى جدوى ؛ إذ لا يؤدى إلا إلى المشاكل» .

### خمس طرق للاحتفاظ بنظرة مرحة متفائلة

لقد قضى نورمان فينسننت حياته يشرح للناس كيف يقبلون على الحياة بحماسة ويفكرون فيها بشكل إيجابى . وكتابات نورمان تبين للناس كيف يستفيدون الاستفادة القصوى من الحياة من خلال أسلوب الحماسة والإيجابية .

ومعظم الناجحين في حياتهم يؤمنون إيماناً راسخاً بضرورة الحماسة .  
 وإليك مثلاً لواحدة من هؤلاء وهي روبرتا بوتنام مسؤولة العلاقات العامة ونائب  
 رئيس شركة الينوى : « الحماس غالباً ما يكون هو الخط الفاصل بين النجاح  
 والفشل ، فالقرار الخاطيء عندما يتم تنفيذه بحماسة ونشاط تزداد احتمالات نجاحه  
 عن القرار السليم الذي ينفذ بون اعتناء أو روح أو دافعية» .

وإليك بعض الطرق التي يمكنك استخدامها حتى تنمي في نفسك الحماسة  
 وتجمع الثروة و يحتذى بك الآخرون .

١ - قم ببيت روح الحماسة في نفسك . إذا كنت أنت من يحمس الآخرين  
 فمن الذي يحمسك أنت ؟ إن من بيت الحماسة لابد أن يكون لديه حماسة  
 ذاتية ، ويكون هو الذي يدفع نفسه للعمل ولا يحتاج إلى من يفعل له ذلك ، أما  
 إذا كنت - كمدير - تريد من رئيسك أن يبت فيك روح الحماسة ويرفع من  
 روحك المعنوية ويخلق منك الدافع للعمل ، فإن هذا يجعلني أتشكك في أحقيتك بأن  
 تكون مديراً ، فالمدراء وأولئك الذين يضطلعون بقيادة الآخرين يجب أن يكونوا هم  
 الدافع لأنفسهم ، ولذلك عليك أن تبت في نفسك روح الحماسة .

٢ - زامل من يتمتعون بالحماسة . اختلط بالأشخاص الذين يتحمسون  
 لأعمالهم ويهتمون بمستقبلهم فلن تعدم أن تجد بعضاً من حماسهم ينعكس عليك ،  
 وإذا كنت لا تستطيع أن تفعل هذا بشكل جيد في العمل فافعله خارج العمل وذلك  
 من خلال الاختلاط بالأشخاص الذين يتمتعون بروح الحماسة والتفاؤل .

٣ - اقرأ بعض كتب التفكير الإيجابي لتشعل لهيب حماسك . كم هو صعب  
 في هذه الأيام أن تفكر بشكل إيجابي وأنت ترى الصحف والنشرات التليفزيونية  
 مليئة بالتقارير عن الحروب والجرائم والتلوث والفقر ، ولكن يمكنك أن تخصص



جزءاً من وقت فراغك لقراءة كتب التفكير الإيجابي والتخطيطي وكتب مساعدة الذات والتي بدورها ستبين لك كيف تسير بنجاح في الحياة وتستفيد منها أيما استفادة ، وإذا كنت لا تعرف كيف تبدأ أو من أين تبدأ؛ فعليك أن تحصل على نسخة من كتاب ديفيد دان « حاول أن تكشف عما بداخلك » وجرب بعضاً من الأفكار التي وردت فيه، وقد جربتها بنفسى وأفادتني وأنا واثق أنها ستفيدك أنت أيضاً .

٤ - كن متحمساً تجاه عملك . عندما كنا نقوم ببناء منزلنا الجديد، اعتدت أنا وزوجتي أن نخرج من وقت لآخر لنرى سير العمل في المنزل ، وذات يوم سألت أحد البنائين سؤالاً عن الإنشاء فأجابني : « لا أدري، ولكن من الأفضل أن تسأل مشرف العمال فإنا مجرد بناء».

فأجبت قائلاً : « لقد شاهدتك وأنت تعمل ببراعة شديدة ، وقد استطعت أن تجعل من عملية البناء فناً ، إذ إنك تضيف لمسة فنية رائعة على العمل، لا تصدر إلا من خبير ، ولا يمكننى أبداً أن أفعل ما تفعله» .

وعندما غادرت المكان كان هذا البناء لا يزال يعمل بكل جد واجتهاد وحماسة.

٥ - فكر في جميع الموظفين الذين ينظرون إليك كمثال يحتنون به . يجب أن تتذكر أن درجة الحماسة لديك ينبغي أن تتفق مع كونك أنت المحفز وأن موظفيك هم المحفزون ، وأنك أنت القائد وهم الأتباع ، ضع هذه الفكرة في ذهنك وسوف يشعرك هذا بمزيد من الطاقة التي يكون لها وقع السحر، وذلك حينما تدرك كم يحتاج إليك موظفوك ويعتمدون عليك .

## كيف يمكنك أن تكون معتدلاً بحيث لا تكون عادتك عرضة للنقد ؟

لكي تكون مثلاً يحتذى به ويكون لك تأثير كبير، بحيث لا تكون عرضة للنقد والتوبيخ، لابد أن تتمتع بتوقير الآخرين وتبجيلهم ، ويعتقد الكثير من الناس أن الوقار والتبجيل أمر خاص فقط بالوزراء ومتعهدي الجنازات، وهم يرون أن الوقار يعني أن يكون لديك وجه مطول حزين وأن ترتدى دائماً رابطة عنق ومعطفاً جنائزياً أسود، وأن لا ترى في الحياة بادرة مرح .

حسناً، أضارحك القول بأننى لا أعتقد أن هذا هو معنى الوقار إطلاقاً وقد يسميه البعض إجلالاً ، ولكن ما أنا متيقن منه، أن هذا شيء غير الوقار .

إن الوقار في المقام الأول يعني أن تكون جديراً بالاحترام والتقدير ، كما يعني أن يكون الشخص متحكماً دائماً بشكل تام في كل انفعالاته وتصرفاته .

وعلى سبيل المثال نجد أن المدير الذي يظهر نفسه في صورة الغبي المتكلم بصوت مرتفع وصاخب والنكات البذيئة واللغة السوقية والمبالغة في السكر أو من خلال فقدانه السيطرة على انفعالاته عندما يتعرض لنوبات غضب، مثل هذا المدير لن تجد من يوقره أبداً .

ومثل هذا الشخص ليس أكثر من غبي بكل ما تعنيه الكلمة و أجلا أم عاجلاً- وعادة ما يكون عاجلاً- سوف يفقد هذا الشخص احترام موظفيه تماماً ، ومثل هذا الشخص ليس مؤهلاً لأن يكون مديراً أو مسؤولاً أو مشرفاً ، وحتى إذا كان كذلك فإنه لن يستمر طويلاً ، وما دمت قد فقدت احترام موظفيك؛ فمن المستحيل في الغالب الأعم أن تسترده مرة أخرى .

## سبع وسائل يمكن أن تستخدمها لكي تتحلى بمزيد من الذوق والكياسة

الذوق يعنى أن تكون قادراً على أن تقول الكلام المناسب فى الوقت المناسب ودون إسائة لأحد ، وتكون الحاجة أمس لمزيد من المهارة والذوق عند التعامل مع الأشخاص صعبى المراس أو مع المواقف الحساسة ولذلك يجب أن يكون لديك حس سريع ودقيق للموقف وما هو أفضل ما يقال فيه .

وحتى تتحلى بالذوق لابد أن تكون على فهم جيد بالطبيعة البشرية كما يجب أن تنظر إلى مشاعر الآخرين نظرة تعاطف ، وسوف تجد أن الذوق له أهمية خاصة فى كل علاقاتك الشخصية مع الآخرين .

والكياسة هى أيضا جزء من الذوق - وببساطة شديدة - فإنه لا مناص لك من أن تتعامل بكياسة مع رؤسائك ومرؤوسيك وحتى زملائك، إذ قد يأتى اليوم الذى تجد فيه زميلك قد صار رئيساً لك .

وإذا كنت تطلب من الآخرين أن يعاملوك بكياسة دون أن يجدوا هم ذلك منك؛ فأنت بذلك تظهر لهم غرورك وانعدام اهتمامك بالآخرين، بالإضافة إلى قلة الذوق .  
واليك سبع وسائل يمكنك أن تستخدمها لتنمى فى نفسك الكياسة والذوق :

١ - تحلّ دائماً بالمرح والتفاؤل.

٢ - راع مشاعر الآخرين فى كل ما تفعله .

٣ - قم بدراسة الوسائل التى يستخدمها الآخرون ممن يجيدون فن العلاقات العامة .

٤ - تعاون مع الآخرين جسداً وروحاً .

٥ - تحلّ بالسماحة تجاه الآخرين وتقبل سلوك الآخرين .

٦ - لا تنتقد الآخرين أو تتحدث عنهم .

٧ - اعرف الوقت الذي يرغب الآخرون في حضورك فيه، سواء داخل العمل

أو خارجه .

### الأسباب التي تدعو إلى ضرورة التزامك بما تقول \

إذا كنت تريد أن تحظى بسلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين؛ فلا بد لك أن

تلتزم بما تقول وحتى تحقق ذلك عليك أن تتذكر دائماً هذه النقاط الثلاث :

١ - لا تعطِ عهداً لا يمكنك الوفاء به .

٢ - لا تصدر قراراً لا تستطيع تنفيذه .

٣ - لا تصدر أمراً لا يمكنك تطبيقه .

والأمانة أو النزاهة الشخصية أمر لا بد منه إذا كنت تريد الالتزام بما تقول

وتجعل كلمتك بمثابة الميثاق ، وبدون الأمانة لن يكون بمقدورك أن تكون مثلاً

يحتذى به الآخرون ، والنزاهة - التي تناولتها بالشرح في الفصل السابق - هي

تلك الصفة أو حالة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية السليمة ، والنزاهة أيضاً تعنى

الاستقامة والصدق والأمانة الصريحة والإخلاص العميق ، وفوق كل هذا يجب أن

تكون أميناً مع نفسك .

ودعنى الآن أعطك خمس قواعد عامة ستساعدك على أن تنمى فى نفسك

أعلى معدلات النزاهة الشخصية والسمات الأخلاقية .

١ - درب نفسك دائماً على اتباع الأمانة الكاملة والصدق التام فى كل ما

تفعله .

٢ - التزم الدقة والصواب فى كل ما تقوله وتفعله .

٣ - إن توقيعك على أى مستند هو شهادة بمدى أمانة وصدق هذا المستند

سواء كان شيكاً أو خطاباً أو مذكرة أو تقريراً .

٤ - ساند كل ما تعتقد فى صحته . والتزم بكل ما تؤمن به مهما كانت العواقب ولا تتهاون أبداً فى معاييرك ولا تمتهن مبادئك ، بل عليك أن تكون صادقاً مع نفسك ومبادئك .

٥ - يجب أن تضع الواجب والاحترام فى المقام الأول وقبل أى شىء ، فإذا حدث ما يجعلك تتهاون فى مبادئك؛ فلزماً عليك أن تضع شعورك بالواجب والاحترام فوق أى شىء آخر .

فإذا ما استوعبت وفهمت وطبقت أفكار الواجب والاحترام؛ فستجد نفسك تتمتع بالنزاهة الشخصية وتصبح كلمتك ميثاقاً .

وقبل أن أنهى هذا الفصل أود أن أسرد لك مرة أخرى الوسائل الثمانى التى أحصيتها لك لكى تقوم بتطبيقها .

ودعنى أخص لك هذه الوسائل بل والفصل بأكمله فى الآتى :

- ١ - كن مثلاً يحتذى به الآخرون .
- ٢ - كن قنوة للآخرين من خلال التزام الجدية فى عملك .
- ٣ - احتفظ دائماً بنشاط جسمى وبقظة عقلية .
- ٤ - تحكم تماماً فى انفعالاتك.
- ٥ - اجعل نظرتك للحياة نظرة مرحة ومتفائلة.
- ٦ - كن معتدلاً بحيث لا تكون عرضة للنقد والتوبيخ .
- ٧ - استخدم الذوق والكياسة مع الآخرين.
- ٨ - التزم دائماً بما تقول .

وأنصحك أن تقوم بمراجعة هذه الوسائل مع نهاية كل يوم؛ لترى إذا ماكنت قد أصبحت مثلاً شخصياً يحتذى الآخرون أم لا ، فإذا وجدت أن هناك قصوراً فى

بعض هذه الوسائل فقم بتحديد موقع الخطأ حتى يمكنك تصحيحه؛ بحيث لا يتكرر منك نفس الخطأ في اليوم التالي .

والآن ، دعنا ننتقل إلى الفصل الثالث أو اليوم الثالث في برنامج الوصول إلى السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين ، وفي هذا الفصل سوف تعرف أن تحقيق سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين يتطلب منك أن تسعى بشكل دائم إلى تطوير نفسك .

## الفصل الثالث ❖ اليوم الثالث

### أساليب ناجحة لتحقيق التقدم

إنه شيء معروف : حتى تكتسب السلطة المطلقة في تعاملك مع الأشخاص ، يجب أن تعرف أكثر منهم ، ولفعل ذلك يجب عليك أن تحاول تطوير نفسك باستمرار، ليس فقط في تعاملك مع الأشخاص، ولكن أيضاً في مجالك الخاص . لا تدع يوماً يمر دون أن تتعلم فيه شيئاً جديداً ، ولو لم تفعل هذا؛ فإنك لن تقف في محلك فقط دون أن تتقدم ، ولكنك سوف تتأخر للخلف لأن كل يوم يمر تنسى فيه شيئاً قد تعلمته سابقاً . دعني أعطك مثالين واضحين لهذا :

كان آلن نورمان مهندساً صناعياً لامعاً، عمل ذات مرة في شركة كبيرة بلوس أنجلوس ؛ ولأنه كان خريج معهد ماسوستش للتكنولوجيا ( إم. آي. تي ) ، فقد كان مرشحاً للترقى والتقدم المبكرين ، ولكنه ترك العمل بالشركة بعد فترة أقل من خمس سنوات ، ودعني أقل لك ماذا حدث له .

لقد اعتاد آلن أن يقضى حوالي ثلاث ساعات كل يوم في الذهاب والعودة من منزله بضواحي المدينة إلى العمل ، وأثناء قيادته كان يستمع على الأقل إلى أفضل ٤٠ أغنية موسيقية من خلال جهاز الكاسيت .

ولقد فكر آلن في حضور دراسات ليلية في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس (يو. سي. إل. أ) وأدى بعضاً من دراسات ما بعد التخرج، ولكنه لم يستطع عمل ذلك ، كما فكر أيضاً في تأدية الدراسة عن طريق المراسلة في الجامعة أو على الأقل أن يقوم بالاشتراك في عضوية واحدة من أفضل الجرائد العلمية في مجال عمله حتى يقوم بالاطلاع على أحدث الأخبار العلمية ، ولكنه كان يبدو متعباً جداً من العمل ومن القيادة، من وإلى العمل كل يوم حتى إنه بعد تناول مشروبين والعشاء كان الشيء الوحيد الذي يستطيع عمله هو أن يجلس في مقعده المفضل المريح ويشاهد التلفاز لمدة ساعة أو أكثر .

وعندما عرضت عليه الشركة إرساله إلى الجامعة على حساب الشركة حتى يستطيع الحصول على درجة الماجستير ، قام بطلب تأجيل ذلك لمدة سنتين لأنه كما قال : « مرهق جداً ولا يستطيع الذهاب إلى الجامعة والدراسة » ، كما قال لهم. وعندما عرضت عليه الشركة إلحاقه بدراسات دال كارينجي المخصصة للمدراء التنفيذيين الجدد والمدراء الصغار ، مجدداً على حساب الشركة ، قام بالاعتذار بسبب أن زوجته حامل وتحتاجه في المنزل كل يوم، كما قال .

لقد فكر دائماً في الانضمام إلى فصل لوس أنجلوس بجمعية المهندسين المتخصصين . حيث اعتابوا اللقاء في ليالي الجمعة ليناقشوا التطورات الحديثة في المجال الصناعي ولتبادل الأفكار ، و مع ذلك فقد كانت هذه ليلة لعب البوكر مع أصدقائه من الجيران ، وكان يرغب في ألا يفوته ذلك .

بالإضافة إلى أنه كان يمارس رياضة الجولف صباح يوم السبت ، ويمارس بعض الأعمال الغريبة حول المنزل بعد الظهر ، ويتجول في داخل المدينة بالسيارة مع ماريان للذهاب إلى السينما والعشاء في مطعم جيد في ليلة السبت ، وبعدها الإخلاد للنوم في بداية يوم الأحد ، حسناً ، إن آلن لم يكن مستعداً لأن



يفعل أى شىء أو ليتعلم شيئاً أكثر من الذى تعلمه قبل التخرج من معهد ماسوستش للتكنولوجيا ، لذلك تركته الشركة « غير مؤهل لأى تقدم أو ترقية» كما قيل له .

وفى نفس الوقت كانت جبرى والاس قد التحقت بالعمل فى الشركة فى نفس وقت التحاق ألن ، ولم تتخرج جبرى من جامعة كبرى مثل معهد ماسوستش للتكنولوجيا (إم. أى. تى). فى الواقع لقد حصلت على درجتها العلمية فى الهندسة من جامعة صغيرة فى ولاية أويجون .

ولم تكن إنجازاتها الجامعية مذهلة كما كانت إنجازات ألن ، ولقد كان تقدير تخرجها متوسطاً ، ولكنها دفعت مصاريف الجامعة كاملة عن طريق عملها كساقية للمشروبات ، مما أدهش مدير التوظيف القديم ، هوارد ريشموند، الذى قال : « إنها تمتلك الشجاعة الكافية لإنجاز العمل ، كما تعرف أيضاً كيف تتحدث مع الأشخاص وتتوافق معهم وأى شخص يستطيع سماع مشكلة غيره دون أن يضيق به؛ فهو يمتلك المقدرة الكافية للتعامل مع الناس» .

لقد اعتادت جبرى أيضاً أن تقود لمدة ساعات من وإلى العمل كل يوم ، ولكنها قد اعتادت سماع شرائط مسجلة خلال وقت قيادتها ( منها بعض من شرائطى ) من شرائط معهد الحث على النجاح ( إس. إم. أى ) وهى شركة من «واكو ، تكساس» تعتبر الرائدة فى العالم فى مجال دراسات التحفيز الشخصى ، والإشراف، والتنمية ، والقدرة على القيادة ، ودراسات للإدارة والمدراء التنفيذيين .

بالطبع فإن جبرى وزوجها كلارك قد قاما بتوفير بعض من وقت الفراغ لممارسة جولة من رياضة الجولف ، شىء من رياضة التنس ، مشاهدة السينما كل حين وحين أو بعض من النشاطات التى تمارس فى عطلة نهاية الأسبوع ، ولكنهما

قاما بحساب قضاء وقت فراغهما بشكل معقول يمكنهما من العمل على تطوير أنفسهما .

ولقد استكملت جيري تعليمها عن طريق حضور دراسات تكميلية في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس ( يو. سي. إل. أ ) وعندما عرضت عليها الشركة أن تدفع مصاريف دراستها للماجستير ، استغلت هذه الفرصة ، كما قامت بالاشتراك في مكتب مزاولة العمل في واترفورد ، بكونيكتيكت ، وأصبحت عضواً في اثنين من نوادي برنتك هال للكتاب في إنجل وود كليفس ، نيوجيرسي وهما ناديا أفضل الكتب الإدارية ومعهد كتب الإدارة ، حتى تقوم بالاطلاع على أحدث الأفكار والتطورات في مجال الإدارة والإدارة التنفيذية .

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن جيري قد استخدمت كل وسيلة ممكنة حتى تكون مطلعة على التطورات ، ليس فقط في مجالها الهندسي المتخصص، ولكن أيضاً في « مجال إدارة الموظفين » . واليوم وبعد أقل من عشر سنوات منذ انضمامها للشركة ؛ فإن جيري أصبحت نائبة لرئيس الشركة المختصة بالبحث والتطوير ، ولكنها لم تستقل ومازالت تعمل بجهد مثلما اعتادت حتى تتقدم ، كمهندسة صناعية وكمديرة تنفيذية ومديرة للموظفين أيضاً .

### المزايا التي ستجنيها؛

١ - عندما تبحث عن تطوير نفسك من خلال اطلعك على أحدث التطورات في مجال عملك ؛ فإنك بذلك تكون على أتم الاستعداد للترقية ، ويجب عليك دائماً تدريب نفسك على أن تكون قادراً على الحصول على المنصب الذي يعلوك في أي وقت . إذا لم تكن مستعداً فإن شخصاً آخر سوف يكون .

٢ - عندما تكون خبيراً وقائداً في مجالك ، فإن موظفيك سوف يتطلعون إليك، وسوف يعجبون بك ويحترمونك ، وسوف يلجؤون إليك للنصيحة والمساعدة ، وسوف يكون من اليسير جداً أن تحصل على طاعة وتعاون ومساندة

تابعيك ، ومدراؤك أيضاً سوف يلاحظونك ، وسوف يحترمون قدراتك ويثقون بك ثقة كاملة .

٣ - عندما تبحث عن التقدم لنفسك فإن وظيفتك سوف تصبح شيقة وذات قيمة . وبالطبع فإنك سوف تكتسب مميزات محسوسة عندما تكون مطلعاً على أحدث التطورات فى مجال عملك . ومن الممكن أيضاً والأكثر أهمية ألا يصيبك الوهن والكساد وتعيش بليداً خاملاً كلما تقدمت فى السن ، ومن الممكن أيضاً أن تحافظ على عملك متجدداً ومثيراً وذلك فى حد ذاته يجعل تقدمك ذا قيمة .

والآن حتى نساعدك على تحقيق هذه المميزات وحتى نبعدك عن ارتكاب الخطأ الذى ارتكبه آلن نورمان، وفشل فى أن يجارى مهنته المختارة وأن يبحث عن التقدم لنفسه ، فدعنى أُنبتك ببعض الأساليب التى استخدمتها جبرى والسن ومدراء تنفيذيون ناجحون آخرون ومدراء استخدموها حتى يصبحوا ناجحين ، ليس فقط فى مهنتهم المختارة ولكن أيضاً فى اكتساب السلطة المطلقة فى التعامل مع الموظفين .

إن هناك ستة أساليب يمكنك استخدامها حتى تحقق هذه المميزات :

- ١ - قم بتحليل نفسك بموضوعية وبشكل واقعى .
- ٢ - قم بإعداد نفسك للتقدم .
- ٣ - قم بطلب النصيحة والرأى من الآخريين الذين يمكنهم مساعدتك لتتقدم .
- ٤ - قم دائماً بقبول التدريب الإدارى والتنفيذى عندما يعرض عليك .
- ٥ - اهتم بشكل حقيقى وعميق بالموظفين.
- ٦ - قم بالبحث بحيوية عن طرق تحسين نفسك .

## كيف تقوم بتحليل نفسك بموضوعية وبشكل واقعي؟

وكما تبدو لك صعوبة التنفيذ ، فإنه يجب عليك أن تقيم وتجرد نفسك بأمانة وبصراحة حتى تستطيع التعرف على نقاط قوتك وضعفك وتحديدها .

وأنا أشير هنا إلى تحسين قدراتك الفنية والمهنية بالإضافة إلى تحسين صفاتك الشخصية ومميزات شخصيتك ، فهذه كلها سمات مهمة، إذا كنت تريد أن تحصل على السلطة المطلقة على الموظفين . ومع ذلك ، دعني أوضح لك أنه بالرغم من أنك تكافح حتى تصل إلى المثالية ، فلا تحبط عند تخطي الهدف بفارق ضئيل .

إن كلا الاتجاهين ، صفاتك الشخصية القيادية وتطورك المهني والفني يجب أن يتحسنا باستمرار إذا كنت تريد أن تصبح ناجحاً جداً في فن حث الآخرين على أن يفعلوا ما تريده منهم .

ومع ذلك ، فإنك لا تستطيع أن تلتحق ببرنامج لتطوير نفسك إلا إذا كنت تعرف وتفهم جيداً قدراتك الخاصة وأيضاً أوجه ضعفك . إن هذه هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع بها أن تقوى نقاط قوتك وتتخلص من نقاط ضعفك .

يجب أن تمتلك الحافز الكافي للربحية في تحقيق التطور ، ولكنك لا تستطيع أن تكون غير واثق بشأن تطوير نفسك والتخلص من نقاط ضعفك . يجب عليك امتلاك الشجاعة حتى تفعل ذلك ، ويجب عليك فعلاً أن تكون رئيس نفسك قبل أن ترجو أن ترأس الآخرين وتكتسب السلطة المطلقة عليهم .

إذا كنت جاداً حقاً بشأن تطوير نفسك ، قم بالنظر إلى نفسك نظرة طويلة جيدة وموضوعية . وانظر إلى نفسك بشجاعة وافرة عندما تفعل ذلك . وقم بالتدقيق جيداً حتى تجد نقاط قوتك وتقوم بعزل نقاط ضعفك ، وبعدها قم ببذل المجهود بأمانة حتى تتغلب على نقاط الضعف ، وقم بتحسين وتقوية نقاط قوتك .

كن أميناً جداً مع نفسك ، وقم بعمل مراجعة شاملة وغير متحيزة . إن كذبك على نفسك في وقت كهذا لن يحقق لك شيئاً على الإطلاق .

وبعدها قم بمراجعة نفسك في أوقات متعاقبة ، لنقل ، بشكل أسبوعي أو بشكل شهري ، وقم بعمل ذلك خلال فترة حياتك بأكملها ؛ إذا كنت تريد أن تستمر في التحسن يوماً بعد يوم .

إن صديقاً لى يدعى كارل تى ، وهو شخص قد عوفى من إدمان الكحوليات وعضو لمدة أحد عشر عاماً الآن فى مؤسسة علاج مدمنى الكحوليات ، يقول لى إن المؤسسة لديها اثنتا عشرة خطوة مقترحة لأعضائها ، لاتباعها .

« إن خطوتنا العاشرة تقول : إنه يجب علينا أن نستمر فى حساب أنفسنا ، وعندما نكون مخطئين ، يجب علينا الاعتراف فوراً » ، ويضيف : « إن الخطوة العاشرة هى « هنا والآن ، قد لا أستطيع أن أتحمل القيام بتقييم نفسى كل أسبوع أو كل شهر ، لكن يجب على أن أفعل ذلك، ليس فقط كل يوم ولكن فى كل لحظة يحدث فيها شىء خاطئ ويكون بسببى ، وهذا يعنى أنه يجب على أن أقوم بتعديل شىء ما أو الاعتذار لشخص ما فوراً على ما فعلته ؛ لأن التأخير سوف يزيد الأمر سوءاً » .

بعد الاستماع إلى كارل ، وجدت أنا أيضاً أنه من الأفضل بالنسبة لى أن أمارس هذه الفكرة وهى تقييم النفس، تقريباً كل دقيقة وبشكل أساسى كلما استدعى الموقف أو طلبت المناسبة .

إذا تركت أخطائى واستيائى يتراكم لمدة أسبوع أو شهر أو أكثر ، أخشى من أننى لن أستطيع القيام بتقييم نفسى بأمانة ، وسوف أكون مشغولاً جداً بتقييم غيرى خلال هذه الفترات الطويلة .

## كيف تقوم بإعداد نفسك للتقدم؟

تؤكد جيري والسن « إذا كنت ترغب فى أن توضع فى الاعتبار عند الترقية لتصعد السلم حتى تصل إلى منصب الرئيس التنفيذى للمؤسسة ، فيجب عليك اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعداد نفسك للتقدم » ، وتضيف : « بدون شك إن أكبر عائق للنجاح بالنسبة لمعظم الأشخاص هو استخدامهم غير الصحيح لوقت فراغهم ، لذلك فإن خطوتك العظمى الأولى هى أن تتعلم كيفية استخدام وقتك بشكل جيد ومناسب».

« إذا كنت تعمل لمدة أربعين ساعة فى الأسبوع وتنام ثمانى ساعات فى اليوم، فإنه مازال لديك اثنتان وسبعون ساعة متبقية، إنه وقت كافٍ بشكل حقيقى، إن جزءاً من هذا الوقت يمكن اعتباره جزءاً من وقت العمل، لأنك سوف تستهلك منه وقتاً فى الذهاب والعودة من عملك ، ولكن حتى ساعات القيادة لا يصح تضييعها »

« يمكنك الاستماع إلى شرائط مسجلة سابقاً من شرائط معهد «الحث على النجاح» أو «برنتك هال» مثلما أفعل أنا ، وبينما أنت بالمنزل فى إمكانك تسجيل معلومات معينة تود الاستماع إليها مرة ثانية ، ومن المحتمل أنك تريد تذكرها ، وأن تقوم بتشغيلها على مشغل الشرائط بسيارتك أثناء قيادتك ».

دعنى أذكر لك مجموعة من الشرائط التى من الممكن أن تكون ذات قيمة عالية بالنسبة لك . إن القسم السمعى فى «برنتك هال» قد وضع أحد كتبى ، وهو «أكبر ٢٢ خطأ يقوم بارتكابها المدراء وكيفية تصحيحها » على طبعة مؤثرة مكونة من أربعة شرائط كاسيت سوف تساعدك على التقدم فى مجالك الإدارى والتنفيذى. إن مجموعة الشرائط متاحة فى قاعة «برنتك هال» السمعية ، بقسم النشر التجارى والمهنى فى إنجل وودكيلفس ، نيوجيرسى ٧٦٢٢ .

إن طبيب عائلتنا ، دكتور واين شيلتون يقول لى : إنه حفظ الدروس المتعلقة بعضلات الجسد خلال استقلاله للترام إلى جامعة واشنطن، عندما كان يدرس فى كلية الطب فى سانت لويس ، ميسورى .

ويضيف الطبيب « لم أكن أمتلك شرائط كاسيت في هذا الوقت أو على الأقل ليس النوع الذي تحمله معك وتضعه في السيارة ، لذلك كنت أقوم بكتابة كل المعلومات عن العضلات على بطاقات مساحتها  $3 \times 5$  . إن اسم العضلة يتم كتابته على جانب وارتباطها العظمى ومددها الدموى والعصبى ووظيفتها تكتب على الجانب الآخر ، وقد كنت أنقلها باستمرار من جيبي الأيسر إلى جيبي الأيمن كلما حفظتها ، كنت أقوم بالاستفادة بوقت كثير ثمين أثناء استقلالى هذه الترامات القديمة وأنا ذاهب إلى كلية الطب بدلاً من أن يضع في النظر إلى النافذة مع أحلام اليقظة أو قراءة المقطعات الكوميدية فى الصفحة الرياضية .»

أنا مدرك أنك لا تستطيع أن تقوم باستغلال كل لحظة فى التقدم ، على الرغم من أن بعض الأشخاص يمكنهم عمل ذلك، «تشبت أتكنز» ، على سبيل المثال، واحد من أفضل عازفى الجيتار فى العالم ، عادة يحمل جيتاره معه حتى على طاولة العشاء ويستمر فى العمل فى لحن جديد لأغنية، حتى وهو يأكل .

ولكنك يجب أن تترك بعض لحظات وقت الفراغ من أجل « المتعة والألعاب» مثل ممارسة رياضة الجولف ، والبولينج ، والسباحة ، والتنس ، وكرة اليد أو أيأ كان ما تحب أن تفعله ، واترك بعض الوقت لشريك حياتك ، قم بعمل ما يريد أو ما تريد أن تفعله - على الأقل بعضاً من الوقت .

إذا كنت أنت الزوج ، يجب عليك ادخار بعض الوقت لأداء بعض الأعمال الحتمية الغريبة فى المنزل ، مثل إخراج القمامة ، جز الخضرة ، إصلاح السيارة ، الذهاب إلى محل البقالة مع زوجتك ، وما إلى ذلك .

ومن المحتمل ألا أكون فى حاجة إلى قول ذلك ، ولكن بالنظر إلى معدل الطلاق الحالى وهو ٥٠٪ ، أعتقد أنه يجب على قول ذلك . قم بتوفير بعض الوقت للالتقاء بزوجتك، لا تدع زواجك ينهار بسبب فكرة النجاح المتسلطة عليك مهما كانت الظروف .

إذا قمت فعلاً باستغلال وقتك بحرص ، فأنا واثق من أنك سوف تجد أن لديك حوالي ثلاث ساعات في أربعة أو خمسة أيام من الأسبوع يمكنك استخدامها بشكل مفيد بدلا من مشاهدة التلفاز . مما يدفعني إلى هذه التوصية البسيطة :

**قم بالابتعاد عن القناة الحمراء.** إن التلفاز مصدر رائع للتسلية ، ولكنه من الممكن أيضاً أن يصيبك بالتجمد ، وأنا عادة ما أقوم بمشاهدة نشرة أخبار المساء ، على الرغم من أنني أحيانا أتعجب لماذا أفعل ذلك بسبب ما تحتوى عليه ، وكل حين يخطف نظري شيء خاص أو فيلم قديم يحرك ذكري بداخلي ، ولكن عادة ما أجلس بصحبة كتاب جيد بدءاً من الساعة السابعة مساءً ، من يوم الاثنين إلى يوم الجمعة، خمس ليالٍ بالأسبوع . لقد تعلمت أن أحب الكتب منذ أن كنت طفلاً عندما لا يوجد تلفاز لأشاهده ولم أستطع تغيير ذلك ، أنا أشعر أن أمامي الكثير لأتعلمه ولكن لا يوجد الوقت الكافي لعمل ذلك .

**لا يوجد مطلقاً بديل للمعرفة.** إن نقص المعرفة لم يكن أبداً وإن يكون أبداً عائناً لا يمكن تذييله لأي شخص ، بصرف النظر عن قدر التعليم الرسمي الذي حصل عليه الشخص أو عدمه . إن نقص المعرفة عادة ما يستخدم كعذر أكثر منه سبباً منطقياً لعدم أداء العمل .

إن بإمكانك الحصول على المعرفة بشأن أي موضوع في العالم إذا كنت تمتلك الرغبة والاهتمام الكافيين لفعل ذلك . من الممكن أن تطرح أسئلة ، وتبحث عن الحقائق ، وتتعمق الأفكار الجديدة . إن سنك ، وعملك ، وصحتك وموقفك المالى ليس لها علاقة بقدرتك على التعلم . إذا كنت تريد الحصول على معرفة خاصة ومعلومات بشأن أي موضوع ، ببساطة : ابحث عنه ، اعثر عليه ، وتعلمه .

إن بإمكانك الحصول على معلومات وحقائق عن أي شيء ببساطة عن طريق تنمية عادة الذهاب إلى المكتبة العمومية ، فعن طريق انتقاء قراءاتك ، بإمكانك أن تصبح طالباً خاصاً وأن تمتلك أعظم مدرسي العالم بين يديك ، أو بإمكانك



استغلال الدراسات المكملة في الجامعة ، إن الالتحاق والدراسة عن طريق المراسلة يمكنهما أن يجعلاك سيداً لأي موضوع تقوم باختياره .

## قم بطلب النصيحة والرأى من الآخرين الذين يمكنهم مساعدتك للتقدم

تأكد من إصفاك جيداً للنصيحة التي طلبت أن تعطى إليك ، فقط تذكر من منكم يطلب المساعدة . كن متأكداً من اكتشاف كل الإمكانيات التي تمكنك من الحصول على المعلومات للاستمرار في تقدمك . إن العديد من النصائح الجيدة من الممكن أن تأتي إليك عن طريق موظفي المستوى العادى ، هذا إن لم تكن أنت في مستوى عالٍ ومتفرد من الإصغاء.

أخبرنى لى هورن ، نائب رئيس الشركة لشؤون التسويق بشركة بترول كبيرة في مدينة طلسا بولاية أوكلاهوما ، عن مساعدته للمدراء التنفيذيين الصغار عندما يأتون إليه يطلبون النصيحة فقال : « لدى العديد من أفراد الإدارة الجدد، الذين يأتون لطلب المساعدة والنصيحة وقد قلت لكل موظف إننى أريد أن أفكر فى المشكلة لمدة يومين قبل أن أقوم بإعطاء الموظف أية توصيات جديدة».

« وفى أثناء هذا الوقت ، أخرج للتحدث مع مرؤوسى ذلك الموظف عن مشكلته المحددة، وحتى أتأكد من أى شىء ، فإننى دائماً أحصل على إجابة من موظفيه الخصوصيين !»

« و كنت أجد بصورة دائمة - تقريباً - شيئاً آخر أيضاً، ففى تسع مرات من عشر، كان الاقتراح الذى حصلت عليه من المرؤوسين هو نفسه الذى أعطيته للموظف الذى أتى إلى المساعدة ، ولكنه لم يصغ إلى مرؤوسيه فقد اعتقد أنهم ليس بإمكانهم الحصول على إجابة لمثل هذه المشكلة الثقيلة خاصة و أنه هو نفسه لا يستطيع التفكير فى حل لها .»

« وعندما يعود إلى الموظف وأعطيه نفس النصيحة التي حصلت عليها من مرؤوسيه فإنه يعجب ويقول : يالها من فكرة رائعة ، كيف لم أفكر أنا في هذا؟».

«نعم ، إنهم سوف يلحقون بي ذات يوم ، وعندما يفعلون ذلك ، فإنهم سوف يكونون قد تعلموا درساً ثميناً جداً من أين يحصلون على النصيحة ، لقد أجبرت على تعلم هذا الدرس بطريقة صعبة أيضاً ، لأنني أعرف أن الموظف الذي يقوم فعلاً بأداء العمل يعرف دائماً عن مشكلاته وكيفية حلها أكثر من أي شخص آخر».

### قم باستغلال عروض التدريب الإداري والتنفيذي

هل تذكر كيف قبلت جيري دالاس العرض المقدم من الشركة لمساعدتها في الحصول على درجة الماجستير وكيف أن آلان نورمان رفض ؟ أنا في البداية اعتقدت أن آلان كان استثناء للقاعدة ولكن بعد حديثي مع تشارلي جونسون ، رئيس التدريب الإداري بشركة باترسون ، نيو جيرسي ، وجدت أن الموضوع مختلف تماماً .

قال السيد جونسون : « إن شركتنا في الواقع تهدف إلى مساعدة المدراء التنفيذيين في الحصول على درجة جامعية، على سبيل المثال ، جامعة كولومبيا لديها دراسة للخريجين للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التنفيذية ، حتى ولو لم تكن حاصلاً على درجة البكالوريوس ، ولكن عدة سنوات في الخبرة الإدارية متوسطة المستوى أو عالية المستوى مطلوبة للحصول على هذه الدراسة» .

« إن الشركة المتكفلة بنفقات الدراسة يجب أن تقر بأن المتقدم مقبل على منصب ذي مسؤوليات أعلى ، و على الشركة أيضاً أن تدفع مبلغاً وقدره ٧٥٠٠ دولار قيمة هذه الدراسة ، ويجب على المتقدم أن يجتاز امتحاناً موحداً للقبول في دراسات ما بعد التخرج التجارية» .

« إن الدراسة نفسها تتكون من فصول لمدة يوم واحد أسبوعياً ، وفصول يومية طوال الأسبوع لمدة ثلاثة أسابيع ، وأيضاً خمس عشرة ساعة من الواجب

المنزلى أسبوعياً فى كل فصل دراسى ، وبناء على النجاح فى نهاية الدراسة تمنح درجة الماجستير .

« والآن ألا تعتقد أن مثل هذه الفرصة يطمح إليها كل الموظفين ؟ فى الواقع، إنه لشيء مدهش أنهم لا يفعلون ، وهم يعطون أسباباً متنوعة لعدم استطاعتهم الذهاب للحصول على هذه الدرجة ، ولكن التحليل النهائى أن السبب الشائع بينهم جميعاً هو ضياع الوقت الحر بسبب الخمس عشرة ساعة الخاصة بالواجب المنزلى والمطلوبة لإتمام هذه الدراسة .»

إذا كنت تريد أن تتقدم ، إذن، اقبل كل فرصة تأتى إليك لتطور نفسك ، إنها واحدة من الطرق المضمونة للحصول على السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

### اهتم بشكل حقيقى وعميق بالموظفين ومشاكلهم

إذا كنت تريد أن تنجح فى أن تجعل موظفيك يعطونك أفضل ما عندهم ، يجب عليك تنمية ما يسمى باللمسة الإنسانية .

إذا كنت تريد أن تصبح مديراً تنفيذياً ناجحاً وقائداً للموظفين ومحركاً أساسياً لهم ، عليك ببساطة أن تعرف كيف تحفزهم لتنفيذ أوامرك وتذكر أنه يجب عليك أن تقود الموظفين ، لا أن تدفعهم . إن دفعك للموظفين ان يفيدك شيئاً على الإطلاق ، ولا يمكن تنفيذه ؛ لذا تذكر أنه يجب عليك أن تجذب الموظفين لا أن تدفعهم .

وإذا كنت لا تحب موظفيك وإذا كنت لا تستطيع أن تنمى اهتماماً عميقاً ومخلصاً بهم وبمشاكلهم ، فلن يكون بإمكانك أن تصبح مديراً تنفيذياً ناجحاً . سوف تكون دائماً وحيداً ، حتى لو كنت فى وسط حشد كبير .

خذ بعين الاعتبار المثال التالى لأحد الأشخاص نجح فى تنفيذ هذا الأسلوب. فقد كان الاهتمام العميق والمخلص للموظفين هو السبب الأساسى فى

جعل جورج جريجورى ناجحاً فى إدارة محله التجارى الكبير فى شيكاغو و عندما كان جورج صغيراً كان يساعد العملاء فى محل السلع الجافة والمنتجات المنزلية الصغير الذى يمتلكه والده ؛ حيث تعلم أهمية وضع عملائه فى المقام الأول .

النساء خاصة كن يرغبن من جورج تلبية مطالبهن وذلك لما له من تأدب وصبر ، وكان هو دائماً يحترم رغباتهن . ليس هذا فقط فإن جورج كان يتمتع بذاكرة حديدية لأسماء ووجوه عملائه . بالطبع ذاكرته كانت تعتمد على كتاب أسود صغير كان يدون فيه كل ما يخص عملاءه ، أزواجهم ، أو زوجاتهم ، أولادهم ، أعمارهم وأسماءهم ، أكثر الأشياء المحبوبة لديهم وغير المحبوبة . إخلاص جورج واهتمامه بالأشخاص عاد عليه بالنفع الكبير .

« هذا هو سر القدرة على البيع» يقول جورج : « إذا كنت تريد أن تكون بائعاً خارقاً ، ابحث عن الذى يريد الشخص الآخر ، ثم ساعده لكى يحصل عليه» .  
خذ عبرة من جورج ، هذا السر يعمل أيضاً على اكتساب السلطة المطلقة مع العملاء وهو أن تبحث عما يريد الشخص الآخر ، ثم ساعده لكى يحصل عليه ، افعل ذلك وستصبح ناجحاً فى كل مرة .

### ثلاث طرق لتطوير نفسك

إذا نظرت إلى الحقائق الواضحة ، فإنه راجع إليك ليس فقط أن تكون مطلعاً على أحدث التطورات الفنية فى مجالك المتخصص بل أيضاً أن تعلم نفسك فن مهارة إدارة الموظفين لكى تكتسب السلطة المطلقة معهم وبهاتين الطريقتين الموجهتين يمكنك الوثوق فى الوصول إلى النجاح . و إليك هذه الأساليب الثلاثة التى يمكنك استخدامها فى تطوير نفسك :

١ - ابحث عن مسؤولية أكبر . أنت فعلاً تبدأ فى التطور عندما تشعر بأنك لابد أن تبذل مجهوداً حتى تستطيع التعامل مع وظيفتك بشكل أكثر سهولة . إذا لم

تعد مهامك الحالية تحدياً حقيقياً بالنسبة لك ؛ فقد حان الوقت إذأ لكى تبحث حولك، خصوصاً فى المناصب التى تعلوك ، للحصول على مجالات جديدة للتحدى .  
على سبيل المثال ، أخبر رئيسك فى العمل بأنك ستكون سعيداً بأن تريحه من بعض مشاكل العمل الروتينية حتى يكون أمامه متسع من الوقت لاتخاذ قرارات عالية المستوى وخاصة بسياسة الشركة . بالطبع غالباً أنت لن تخدعه ، فهو بلا شك على قدر كبير من الحكمة يجعله يعرف أنك تتطلع لمسؤوليات أكبر .  
عموماً ، إن رئيسك فى العمل وصل إلى هذا المنصب بنفس الأسلوب . وبإمكانك أن تراهن بأنه سوف يكافئك بإعطائك المزيد من العمل ، أيضاً سوف يتابعك ليرى كيفية تصرفك فى هذا العمل .

٢ - كمن أنت رئيس نفسك . إن خبراء الإدارة قد تعلموا منذ وقت طويل بأن هناك فرقاً فى الطريقة التى تدرّب بها شخص لى يصبح مديراً تنفيذياً أو مديراً وبين الطريقة التى تدرّبه بها لى يصبح موظفاً للآلة الكاتبة ، أو موظف أرشيف ، أو سكرتارية . تذكر أن الفنيين يتعاملون مع الأشياء أما المدراء التنفيذيون فيتعاملون مع الموظفين . إن تطوير المدراء التنفيذيين يبدأ بتطوير النفس بالرغم من أن شركتك يمكنها أن ترسلك خارجها لتوفر لك الظروف المثالية حتى تساعدك على التطور فى التعامل مع الموظفين .

إنه لشيء مهم أن تتعلم من خلال دراستك فى الجامعة أو فى معهد الإدارة . ولكن ما تتعلمه فى العمل وخلال عمالك المنزلى المخطط جيداً يصبح أكثر أهمية لأنه يعلمك التطور من خلال التطبيق العملى لما قد تعلمته فى الجامعة ، إننا جميعاً نتعلم بشكل أفضل عن طريق أن نفعل الشيء ، سواء كان السباحة ، أو ركوب الدراجة أو العزف على البيانو ، أو إدارة الموظفين .

٣ - اسمح لنفسك بالتطور داخل عملك . أليس دينس هى نائب رئيس الشركة التنفيذى لمؤسسة دالاس وتكساس الكبرى ، وتعمل فى منصب المدير التنفيذى لشؤون التوظيف ، إنها تعرف عملها جيداً ، وتستمتع به ، وتقوم به على

أكمل وجه . ومن ضمن الذين قامت باختيارهم خلال سنوات عملها بالشركة ، سبعة عشر شخصاً تم ترقيتهم إلى منصب نائب رئيس الشركة ، أحدهم أصبح رئيساً للمؤسسة والمدير العام التنفيذي وآخر أصبح رئيساً لمجلس الإدارة .

« عندما يبدأ الشخص في العمل كمدير تنفيذي مبتدئ ، فإنه يجد أن عمله مكتبي أكثر منه إداري » تقول أليس : « بمعنى آخر ، يكتشف أنه يتعامل مع الأوراق أكثر من قيادته للموظفين ، لكن في أثناء تقدمه لمناصب إدارية رفيعة ، يجد طبيعة عمله قد حدث فيها تغير » .

« إنه يكتشف أن منصبه يتطلب منه أن يدير ويقود الموظفين حتى يقوموا بإنجاز العمل . بالطبع ، فهو لم يزل مسؤولاً عن تقارير السوق ومخططات المبيعات، وأرقام الإنتاج ، لكنه غير مطالب بعملها بنفسه ، فوظيفته الآن أكبر من ذلك بكثير » .

« كثير من عمله الآن متعلق بالفلسفة الإدارية ، قيادة الموظفين ، وتقديم تصور جيد عن المؤسسة إلى عامة الجمهور » .

ملخص هذه الفكرة بشكل مبسط أن الفنيين يتعاملون مع الأشياء ، بينما المدراء التنفيذيون يتعاملون مع الموظفين . إذا كنت تريد أن تصبح مديراً تنفيذياً وقائداً للموظفين بدلاً من مجرد فني ، اتخذ هذا القرار مبكراً في بداية مستقبلك العملي وتمسك به . تذكر ، أنك لا تستطيع أن تصبح الاثنين معاً ، إنك لا تستطيع أن تعمل في مجالين في آن واحد .

على سبيل المثال ، إن لدى ابن أخت قد تم تدريبه ليقوم بصناعة المعدات والقوالب . ولكن هذا لم يكن مجال الخبرة الذي كان يرغب في العمل به ، فهو لا يريد العمل مع الأشياء ، فانتقل إلى مؤسسة تعمل في مجال التأمين على الحياة لأنه كان يحب أن يعمل مع الموظفين ويساعد الأشخاص ، إنه قرار ممتاز ، فهو الآن واحد من أكفأ رجال التأمين في ولاية أيوا .

## الفصل الرابع ❖ اليوم الرابع

### كيف تبرز قوة شخصيتك ✓

#### عن طريق لغة الجسد؟

Body language = D

بإمكانك أن تبرز قوة شخصيتك عن طريق لغة الجسد لتتحكم في سلوكيات الناس وتكتسب قوة غير محدودة عند التعامل معهم . غالباً ما تستخدم لغة الجسد كوسيلة بارعة لتعريف الآخرين بماهية مشاعرك تجاه شيء ما ، ويمكن أيضاً أن تستخدم كأداة من أدوات فن الإقناع ، ومهما تكن لغة الجسد فإن أكثر استخداماتها أهمية هو استخدامها كوسيلة (إظهار قوة شخصيتك)

إنني على ثقة بأنك اعتدت على استخدام لغة الجسد وأصبحت بعض مفرداتها المحددة مألوفة بالنسبة لك، على سبيل المثال أنت تعلم أن الابتسامة تبين الابتهاج والسعادة بينما يظهر العبوس التعاسة وعدم الرضا أو الغضب .

هناك أساليب محددة بإمكانك استخدامها لتظهر قوة شخصيتك للآخرين لتؤثر وتتحكم في تصرفاتهم ، ستتعلم أيضاً كيف تكتشف الإشارات التي لا يعبر عنها شفويّاً ، عندما يستخدمها شخص آخر أمامك ، ليس فقط في مجال إدارة الأعمال وإنما أيضاً في الحوارات الاجتماعية على السواء.

## المزايا التي ستجنيها:

- ١ - بإمكانك إظهار قوة شخصيتك للآخرين عن طريق استخدام أعضاء وحركات جسمك ، عن طريق اتخاذك هيئة معينة أو تصرفاً معيناً . فمثلاً ، عندما تقف منتصباً ، رأسك مرفوع وصدرك منتفخ ، فإنك توضح بذلك مدى ثقتك التامة بنفسك عن طريق استخدامك لهيئتك الواثقة وطريقة وقوفك أو جلوسك أو مشيتك .
- ٢ - بإمكانك السيطرة على موقف سيئ وإعادة مقاليد الأمور إلى يدك بسرعة عندما تنتظر إلى شخص بطريقة ما وبدون أن تتبس بينت كلمة ، وسأضرب لك فيما بعد في هذا الفصل مثلاً محدداً يوضح لك كيف تستخدم قوتك في السيطرة على الآخرين والتحكم في تصرفاتهم .
- ٣ - بإمكانك استخدام لغة بسيطة للجسد لتنظم مرؤوسيك ببراعة وتجعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه . إن حضورك المادى « الجسدى » فقط يكفى لتحفيزهم ليواصلوا العمل . كل ما تحتاجه هو أن تقف ، يداك على فخديك ، وقدماك متباعدتان إلى حد ما ، وعليك فقط أن تراقب استمرارية العمل . لست فى حاجة لأن تقول كلمة واحدة . لكن احرص على أن ترى المرؤوسين ويروك ، فهذه وسيلة إشرافية ورقابية دائمة وفعالة .
- ٤ - عندما تستخدم لغة الجسد فى إبراز قوة شخصيتك ، فسيعرف عنك أنك رجل ولدت لتكون قائداً وسيتجه الناس إليك بشكل تلقائى لتنصحهم وتساعدهم .
- ٥ - عندما تتعلم قراءة لغة جسد شخص آخر فإنك ستعلم أسراره بسهولة . إنه لن يحدثك فيما يفكر ولكنك ستعرف ذلك بنفسك . هذه المعرفة ستمنحك ميزة كبيرة ، لا يتمتع هو بها .



## سبع إشارات خاصة بلغة الجسد عليك أن تتنبه لها

وفقاً لكلام سوزان كرامر أستاذة علم النفس التطبيقي ، فإن هناك سبع إشارات خاصة بلغة الجسد ، يجب أن تكون على معرفة بها .

تقول سوزان : « إن العين تمنحك واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك» وتكمل سوزان : « ليس المهم ما يقوله بلسانه ، لكن ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان ، فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توأ شيئاً أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين ، فإن العكس هو الذي حدث ، لقد سمع منك ما لا يحب أن يسمعه وإذا ضاقت عيناه ، فإن ذلك ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه ، لذلك فهو يشعر بأن لديه مبرراً لعدم الوثوق بك وبما تقوله» .

تقول سوزان : « إن الحواجب تمنحنا مفتاحاً آخر لمعرفة فيما يفكر الشخص» وتكمل حديثها قائلة : « إذا رفع المرء حاجباً واحداً فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئاً ، إما أنه لا يصدقه أو أنه يراه مستحيلاً ، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة» .

« الأنف والأذنان يمكنها أيضاً أن تمدنا بمفتاح آخر لفهم ما يفكر فيه الشخص ، فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحباً إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده ، فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل أنه لا يعلم مطلقاً ما تريد منه أن يفعله» .

« جبين الشخص يمكن أيضاً أن يعطينا مفتاحاً لفهم ما يفكر فيه هذا الشخص » هكذا تواصل سوزان قولها : « فإذا قَطَّبَ الشخص جبينه وطأطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما

قلته توأ ، أما إذا قطب جبينه ورفع له لأعلى؛ فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك».

«الاكتاف أيضاً يمكن أن تدلنا على ما يفكر فيه الشخص» . هكذا تقول سوزان : « فعندما يهز الشخص كتفيه ، فإن ذلك يعنى عادة أن هذا الشخص لايبالى بما تقوله ، رغم أنه لم يعط أية إشارة أو أية صيحة تدل على رأيه فيما تقوله أو مايريده».

«كما أن نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إما إلى العصبية أو عدم الصبر» .

«وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره ، فإن ذلك عادة ما يعنى أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك ، فإذا نحينا الناحية العضوية ( الجسدية ) جانباً ، فإن ذلك يعنى على الأقل من الناحية النفسية ، أنه يحاول أن يحمى نفسه منك».

هذه الإشارات السبع السابقة تعطيك فكرة عن لغة الجسد ككل، وكيف يمكن استخدامها ليس فقط فى إبراز قوة شخصيتك ، ولكن أيضاً لتعرف فيما يفكر الآخرون بالرغم من محاولتهم إخفاء ذلك .

### أسباب أهمية فهم اللغة غير الشفهية

إن التخاطب غير الشفهى أقل تضليلاً من لغة الكلمات . إننا نجد أن الكذب باستخدام الكلمات أسهل بكثير من الكذب باستخدام أجسادنا . على سبيل المثال: هل حاولت أبداً إبقاء يديك ثابتتين وعدم العض على شفتيك أو عدم قضم أظافر أصابعك أو عدم التنهد بعمق عندما تشعر بالقلق أو العصبية الشديدة تجاه شىء ما؟ مستحيل ، أليس كذلك ؟ لكن واحدة من السمات التى ذكرناها ستنتطبق عليك

بلا شك ، ليس مهماً هنا الكلام الذي ربما تنطق به؛ لأن جسدك سينبئ الآخرين بما تشعر به بالفعل .

عندما يتحدث معك شخص ما ، خاصة في موضوع ما تشعر تجاهه بقليل من الشك أو الريبة ؛ فإنك عادة ما تنتظر متعمداً إلى الوجه الآخر لهذا الشخص لترى إذا ما كانت تعبيرات وجهه تتمشي بالفعل مع ما يقوله . بعدئذ تصفى لنغمة صوته لترى ما إذا كان بإمكانك اكتشاف أى معانٍ مخفية ، ثم تصفى بالفعل فى النهاية لكلمات الشخص الذى يحدثك، وحتى إذا كانت كلمات الشخص الذى يحدثك تدل على السخرية أو التشاؤم فإنك ستقبلها بلا شك على سبيل الدعابة إذا كانت تعبيرات وجهه تدل على المرح والسعادة .

على سبيل المثال ، يعرف أطفالى دائماً أنه عندما أناديهم بـ « روبرت» بدلاً من « بوب»، و « لورانس لى » بدلاً من « لارى»، و « تيريزا لين » بدلاً من « تيريزا» وبصوت أعلى من صوتى العادى ، يدركون عندئذ أنهم قد فعلوا شيئاً ما خطأ، وأن هناك حواراً جسدياً على وشك أن يدور بينى وبينهم . إنك تستخدم التخاطب غير الشفهى ، ليس فقط عندما تستخدم الإشارات ولكن أيضاً عندما تغير طبقة ونغمة وقوة صوتك.

إذا كنت تعتقد أن التخاطب غير الشفهى أو لغة الجسد ليست ذات أهمية بالنسبة لعملية فهم السلوك ، فتذكر أن الدراسات تشير إلى أن ٩٠٪ من معانى أى رسالة ، تنقل على نحو غير شفهى ؛ لذلك فإنه سيصبح من المهم للغاية ليس فقط معرفة كيف تستخدم بنفسك لغة الجسد لتبرز قوة شخصيتك ولكن من المهم أيضاً أن تكون لديك القدرة على قراءة إشارات جسد الشخص الآخر .

## كيف تظهر كشخصية قوية تعطى الأوامر؟

لكي تكون هيئتك وسيماؤك متوافقتين مع طبيعتك كشخصية قوية تعطى الأوامر لدرجة أن الناس تفسح لك الطريق بمجرد معرفتهم بشخصك؛ لكي تكتسب هذه الهيئة لست في حاجة لأن يكون طولك ست أقدام أو أن تبني جسمك كرياضي محترف ، لكن طريقك إلى ذلك هو إظهار صفات شخصيتك والتي تتسم بها ، إنني أعرف شخصاً يبلغ طوله أقل من خمس أقدام وست بوصات ، ذلك هو الشخص الذي بنى الامبراطورية المالية في الكمبيوتر بالعمل الشاق المضني ، وأعلم أن مرؤوسيه يحترمونه ويعجبون به رغم تمام علمي بأن أغلب الذين يعملون في مؤسسته أطول منه .

أنا نفسي يبلغ طولي خمس أقدام وسبع بوصات ، وقد كان لديّ منذ أن بلغت الثالثة والعشرين ، الكثير من المرؤوسين الذين كنت أشرف عليهم والذين كانوا أطول مني وأقوى مني جسمانياً ، ورغم ذلك فإنني لم ألمح مطلقاً، ولو بشكل طفيف، أي إشارة لعدم طاعة أوامري . إنني دائماً أجد تعاوناً تاماً ودعماً كاملاً من هؤلاء الذين أقوم بالإشراف عليهم وأمرهم وأتحكم في تصرفاتهم .

إنني أرى أيضاً رجالاً أقوياء البنية يهزمون ويفرون من المعركة ، في حين يبقى الرجال قصار القامة ، ضئيلو الحجم في ساحة المعركة يقاتلون العدو وبشجاعة . إن القوة تنبع من داخل الإنسان وتعتبر أساساً مسألة عقلانية وليست نابعة من بناء أو تقوية العضلات .

بالتأكيد هناك صفات جسدية محددة يمكنك تميمتها لمساعدتك لإبراز قوة شخصيتك مثل النظرة الثاقبة الثابتة ، ونغمة صوتك التي تدل على الثقة التامة بنفسك وتوقع الطاعة الفورية ، بالإضافة لذلك هناك الاتجاه الصارم الذي يتسم بالبعد عن التوافه والذي يجعل الآخرين يؤمنون بأنك الرجل المناسب في المكان

المناسب

فريد أولسون ، رأسمالي قيادي في مدينتنا وشخصية محترمة جداً هناك ، هذا الرجل يقول : « إذا أظهرت ثقتك بنفسك وتصرفت دائماً على هذا الأساس ، فإنه من المستحيل أن تفشل ، وسيستمد الناس الثقة من شخصك . إن مظهرك الجسدي وهيئتك لا بد وأن يعكسا ثقتك بنفسك ، حتى ولو لم تكن تشعر في الواقع بذلك أحياناً ، لكنك بتحكمك في صوتك وإشاراتك ، ستكون قادراً على ممارسة تأثير ثابت على رفقاءك وزملائك بنفس درجة تأثيرك على التابعين لك » .

«إن الناس دائماً يحترمون بشكل عظيم ذلك القائد الذي يبقى هادئ الأعصاب وسط الأزمة » ، هكذا يقول فريد ، والذي يواصل حديثه قائلاً : « لكن الناس تتخلى عن الشخص مهما كان ، عندما يبدو مذعوراً عند ظهور أية بادرة لأي خطأ » .

أنت أيضاً بإمكانك تعزيز ثقة الناس بك عندما تواجه موقفاً صعباً بأعصاب باردة وتفكير هادئ ، وباقتراحك منهجاً إيجابياً لحل الأزمة ، ستبدو وكأنك تحمل كل عبء الأزمة على كاهلك ، وستمنح رؤوسيك إحساساً يدعوهم لعدم القلق وسيدعم موقفك تفكيرهم بأنه لا يليق أن يشعروا بأن هناك مشكلة مهما كان حجمها ، لأنك قادر على حلها .

عندئذ يثق من حولك في قوتك وشجاعتك وقدرتك على دفع الأمور في الاتجاه الصحيح ، وستكون قادراً على إبراز قوة شخصيتك لدرجة أنهم سيسارعون إلى طاعة أوامرك وتوجيهاتك على نحو سليم .

### كيف تستخدم أسلوب إبداء التأثير بالآخرين لإبراز القوة؟

إن عقلاء الناس هم الذين يعلمون كيف يبرزون قوة شخصيتهم دون أن ينطقوا غالباً بكلمة واحدة . انظر إلى أي مجموعة من الناس أثناء مؤتمر رجال أعمال ، بينما ينصت الرئيس لاقتراحات رؤوسيه؛ فإنه غالباً ما يظهر تعمقه وتمعنه فيما

يقوله الشخص الآخر . هذا التصرف يدل على أنه يفكر بجدية فيما يقوله الشخص الآخر ، وعندما يفكر المدير بشكل أعمق فيما يقوله الشخص الذي أمامه ، تجد أن تأثيره بذلك يترجم بحركات يده حتى يغطي تقريباً هذا التفاعل مع أفكار الشخص الآخر وجه الرئيس .

«الأطباء التشخيصيون والأطباء النفسيون وعلماء النفس هم أكثر الناس إبداءً لتأثرهم بالآخرين»، هكذا يقول هارى كرونمان أستاذ علم النفس ، ويكمل حديثه قائلاً: «التأثير الذين يريدون تركه لدى الآخرين هو أنهم يفكرون بعمق وأنهم أشخاص مهمون وأذكياء للغاية».

إذا استخدمت بنفسك أسلوب «إبداء التأثير بالآخرين» ، فإن الآخرين سيبادلونك نفس التأثير ، هذا الأسلوب يعتبر وسيلة ليس فقط لاكتساب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين، ولكن أيضاً للتغلب على محاولة شخص آخر استعراض قوته أمامك .

### كيف تبسط سيطرتك من طريق إقامة مكان العمل الخاص بك؟

إن القاعدة العامة المتبعة في الشركات والمؤسسات الكبرى تقول إنه كلما كنت أكثر قوة وكلما زاد عدد الأشخاص الذين تسيطر وتشرف عليهم ، كبر حجم المكان الخاص بك ، وربما يعمل الموظفون ذوو الرتب المنخفضة معاً كمجموعة في غرفة واحدة كبيرة، وربما يجلس المشرف عليهم وحده في غرفة زجاجية صغيرة تمكنه من أن يراهم من خلالها وفي نفس الوقت يمكن لمروسيه أن يروه أيضاً .

ومن الممكن أن ينعم المدير التنفيذي والشاب بمكتب خاص لكنه صغير ، وكعضو في النخبة صاحبة التفوذ ورغم احتمالية أن تكون أصغر عضو فيها، فإنك ستحوّل لأن يكون لديك مثل هذا المكتب على الأقل .

«بالرغم من أن هناك ظروفاً كثيرة قد تغيرت في أماكن العمل ، فإنك مازلت مضطرة للحرب من أجل احتفاظك بما حصلت عليه» ، إن كنت امرأة « هكذا تقول جيسكا لورانس نائبة رئيس الشركة ، وتكمل حديثها قائلة : « ومهما كان صغر مكتبك فيمكنك توسيع مساحة قوتك ونفوذك عن طريق وضع مقاعد الضيوف عند أبعد حائط في المكتب بحيث تكون في مكان قصي بقدر الإمكان عن مكتبك الذي تجلسين فيه ، حتى لا يمكن لشخص آخر أن يتعدى تدريجياً أو يتجاوز منطقتك عن طريق وضع ذراعيه على مكتبك .»

«إذا كان لديك سلطة اختيار أو انتقاء أثاث مكتبك ، فاخترى دائماً لضيوفك مقاعد بسيطة ومريحة أو أريكة منخفضة ، فعندما تجلسين في موقع أقوى خلف مكتبك، بينما يجلس ضيوفك في حالة استرخاء أو متمددين باسطة أذرعهم على مقاعد مريحة أو أريكة منخفضة ، فإنهم حتى ولو كان من بينهم رئيسك ، سيكونون في وضع ليس في صالحهم ، إنه من الأسهل كثيراً أن تحتفظي بالوضع الأقوى من الناحية النفسية عندما يجلس ضيوفك في وضع أضعف» .

### كيف تستخدم حالة الاسترخاء لصالحك؟

لقد عرفت بالفعل كيف تستخدم أسلوب « إبداء التأثير بالآخرين » لإبراز قوة شخصيتك لتكتسب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين . وهناك طريقة أخرى تمكّنك من إبراز قوة مركزك وهي أن تبدو مسترخياً تماماً ، متحرراً من القلق .

على سبيل المثال ، في المقابلات يكون الشخص الأقوى هو الداعي إلى هذه المقابلة ويكون مسترخياً ، مطمئن البال ، ويظهر ذلك في هيئته وطريقة وقفته ومشيته وجلسته ، وبإمكانه أن يختار أن يجلس أو يقف أو حتى يتجول بهدوء أثناء

يقوله الشخص الآخر . هذا التصرف يدل على أنه يفكر بجدية فيما يقوله الشخص الآخر ، وعندما يفكر المدير بشكل أعمق فيما يقوله الشخص الذي أمامه ، تجد أن تأثيره بذلك يترجم بحركات يده حتى يغطي تقريباً هذا التفاعل مع أفكار الشخص الآخر وجه الرئيس .

«الأطباء التشخيصيون والأطباء النفسيون وعلماء النفس هم أكثر الناس إبداءً لتأثيرهم بالآخرين»، هكذا يقول هاري كرونمان أستاذ علم النفس ، ويكمل حديثه قائلاً: «التأثير الذين يريدون تركه لدى الآخرين هو أنهم يفكرون بعمق وأنهم أشخاص مهمون وأذكياء للغاية».

إذا استخدمت بنفسك أسلوب «إبداء التأثير بالآخرين» ، فإن الآخرين سيبادلونك نفس التأثير ، هذا الأسلوب يعتبر وسيلة ليس فقط لاكتساب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين، ولكن أيضاً للتغلب على محاولة شخص آخر استعراض قوته أمامك .

### كيف تبسط سيطرتك عن طريق إقامة مكان العمل الخاص بك؟

إن القاعدة العامة المتبعة في الشركات والمؤسسات الكبرى تقول إنه كلما كنت أكثر قوة وكلما زاد عدد الأشخاص الذين تسيطر وتشرف عليهم ، كبر حجم المكان الخاص بك ، وربما يعمل الموظفون ذوو الرتب المنخفضة معاً كمجموعة في غرفة واحدة كبيرة، وربما يجلس المشرف عليهم وحده في غرفة زجاجية صغيرة تمكنه من أن يراهم من خلالها وفي نفس الوقت يمكن لمروسيه أن يروه أيضاً .

ومن الممكن أن ينعم المدير التنفيذي والشاب بمكتب خاص لكنه صغير ، وكعضو في النخبة صاحبة النفوذ ورغم احتمالية أن تكون أصغر عضو فيها، فإنك ستحوّل لأن يكون لديك مثل هذا المكتب على الأقل .



«بالرغم من أن هناك ظروفاً كثيرة قد تغيرت في أماكن العمل ، فإنك مازلت مضطرة للحرب من أجل احتفاظك بما حصلت عليه» ، إن كنت امرأة « هكذا تقول جيسكا لورانس نائبة رئيس الشركة ، وتكمل حديثها قائلة : « ومهما كان صغر مكتبك فيمكنك توسيع مساحة قوتك ونفوذك عن طريق وضع مقاعد الضيوف عند أبعد حائط في المكتب بحيث تكون في مكان قصي بقدر الإمكان عن مكتبك الذي تجلسين فيه ، حتى لا يمكن لشخص آخر أن يتعدى تدريجياً أو يتجاوز منطقتك عن طريق وضع ذراعيه على مكتبك » .

«إذا كان لديك سلطة اختيار أو انتقاء أثاث مكتبك ، فاخترى دائماً لضيوفك مقاعد بسيطة ومريحة أو أريكة منخفضة ، فعندما تجلسين في موقع أقوى خلف مكتبك، بينما يجلس ضيوفك في حالة استرخاء أو متمددين باسطة أذرعهم على مقاعد مريحة أو أريكة منخفضة ، فإنهم حتى ولو كان من بينهم رئيسك ، سيكونون في وضع ليس في صالحهم ، إنه من الأسهل كثيراً أن تحتفظي بالوضع الأقوى من الناحية النفسية عندما يجلس ضيوفك في وضع أضعف» .

### كيف تستخدم حالة الاسترخاء لصالحك؟

لقد عرفت بالفعل كيف تستخدم أسلوب « إبداء التأثير بالآخرين » لإبراز قوة شخصيتك لتكتسب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين . وهناك طريقة أخرى تمكّنك من إبراز قوة مركزك وهي أن تبدو مسترخياً تماماً ، متحرراً من القلق .

على سبيل المثال ، في المقابلات يكون الشخص الأقوى هو الداعي إلى هذه المقابلة ويكون مسترخياً ، مطمئن البال ، ويظهر ذلك في هيئته وطريقة وقفته ومشيته وجلسته ، وبإمكانه أن يختار أن يجلس أو يقف أو حتى يتجول بهدوء أثناء

حديثه مع الآخرين ، إن أفضل وضع يمكن أن يعبر عن قوة الرجل هو جلوسه على المقعد مباعداً ما بين قدميه واضعاً قدميه على طرف المكتب .

لكن المتخصص الذي تجرى معه المقابلة سواء كان رجلاً أو امرأة ، فإنه لا يمتلك القوة ليتخذ أياً من الأوضاع التي ذكرناها ، إنه - أو إنها - مقيد بجلسة محددة مستقيمة وعادة ما تكون على حافة المقعد في وضع ساكن تماماً .

يمكنك أيضاً إظهار قوة شخصيتك عن طريق الاحتفاظ بتعبيرات وجه حيادية تماماً ، وفي الاجتماعات ذات المستوى العالي للمسؤولين في المؤسسات أو الأشخاص نوى المكانة العالية في المجتمع والمسؤولين ، فإنك ستجد أن هؤلاء نادراً ما يبتسمون ، حتى عندما يحييهم الآخرون بحرارة . أما الأشخاص ذوو المكانة الأقل فإنهم تقريباً لا تفارقهم دائماً الابتسامة - حتى عندما يحتنون - طوال الاجتماع .

### **وسيلة التحديق في وجه الشخص حتى يذعن لأوامرك .**

إن الشخص القوي يعتاد على التحديق في وجه الشخص الآخر كوسيلة لاختراق منطقتة الخاصة ، وعادة عندما يحدق الرئيس في وجه مرؤوسه ، فإن مرؤوسه يغض بصره ويدفع نظره فقط من وقت لآخر لكي يختلس نظرة سريعة على رئيسه .

هناك وسيلة تمكّنك من حمل من أمامك على الإذعان لأوامرك عند التحديق في وجهه . لا تنظر مطلقاً مباشرة في عيني الشخص الآخر . لن تتمكن من الفوز عليه إن فعلت ذلك ، وبدلاً من ذلك ، اختر منطقة ما في منتصف جبين هذا الشخص ، فقط فوق مستوى حاجبيه ، وركز نظرك على هذه المنطقة . عندما

تفعل ذلك فإنه لن يتمكن أى شخص من حملك على الإذعان له عند تحديقه فى وجهك ، وفى النهاية لن يكون أمام هذا الشخص سوى أن يخفض بصره .

### كيف يمكن للغة الجسد أن تكشف عن الأفكار الداخلية؟

« ليس من الضرورى أن ينطق الشخص بكلمة واحدة لتعرف فيما يفكر أو بما يشعر. إن يديه وعينه وفمه وجسمه تمكنك من معرفة مشاعره الحقيقية» . « روبرتا أندروود » عالمة نفس من أورلاندو وفلوريدا استخدمت هذه الأدوات عند حديثها عن كيفية الكشف عن مشاعر وأفكار من أمامك عن طريق لغة جسده .

إن يدي الشخص يمكن أن تدلا بوسائل عديدة على إحساسه بالخوف والقلق. هكذا تقول د . أندروود وتكمل حديثها قائلة : « فمثلاً ، ارتعاش الأصابع أو نقرها على الركبتين أو على ذراعى المقعد أو ابتلال راحة اليد وبرودتها أو عندما تظهر عصبية اليدين عند إمساك الشخص بالقلم أو السيارة عندما يحكم الشخص قبضته عليهما أو على ذراع المقعد بقوة ، عندئذ تتحول مفاصل الأصابع إلى اللون الأبيض بالفعل ، كل هذه المظاهر التى ذكرتها تدل على قلق هذا الشخص» .

وتواصل د . أندروود حديثها قائلة : « الوجه يمكن أن يكشف أيضاً عن أفكار ومشاعر الشخص ، كما أنك يمكن أن تدرك إحساس من أمامك بالخوف عندما ينظر هذا الشخص بقلق للخلف ولمسافة أبعد ، كما لو أنه يحاول الهروب ويرفض النظر فى عين من يحدثه . وربما يترجم إحساسه بالقلق عن طريق فتح عينيه وإغلاقها بسرعة شديدة . الفم أيضاً يمكن أن يظهر الخوف عندما يعض المرء على شفتيه أو يطبق أسنانه بإحكام شديد ، كما أن الجسم عندما يكون غير مرن يظهر مدى القلق العميق ، لذلك تجد المرء يعرق عرقاً شديداً أو يتنفس بعمق وبشكل ثابت كما أنه ينظر نظرات عميقة» .

بطن الشخص أيضاً يمكن أن تستخدم كجزء من لغة الجسد . ففي حالات الغزل يشد المرء عضلات بطنه ويأخذ نفساً عميقاً ليظهر مدى حيويته وقوة عضلاته. وعندما يكون حزيناً ومكتئباً ، عادة ما تسترخي هذه العضلات وتتدلى بطنه إلى أسفل بشكل ملحوظ . درجة شد هذه العضلات ستنبئك بقدر كبير عن الحالة الانفعالية والعقلية لهذا الشخص . وهناك طريقة واحدة يمكن أن تدلك على ما إذا كان الشخص يصفى إليك حقاً أم لا ، ولكي تعرف ذلك عليك أن تراقب وضع رأسه أثناء حديثك إليه . « وتواصل د . أندروود حديثها قائلة : « إذا كان هذا الشخص الذي يعمل لديك يقظاً لما تقوله حقاً، فإنه عادة ما يجلس مطرقاً برأسه في اتجاه واحد، وعادة ما يفعل الأشخاص الأقل قوة ذلك عندما ينصتون لتعليمات مشرفيهم».

«الأشخاص الأقل قوة كمرؤوسيك - على سبيل المثال - سيعكسون تماماً هيئة ووضع جسم الشخص الأكثر قوة» . هكذا تختم د . أندروود حديثها قائلة : «على سبيل المثال عندما تحنى رأسك وتجلس واضعاً ذراعاً فوق نراع بشكل مقص ، فإن مرؤوسك غالباً ما يفعل نفس الشيء . وإذا اتخذت قدماك وضعاً مماثلاً أيضاً فإنه سيقوم به . أما إذا نظرت بقلق أثناء حديثك له ، فإنه على الفور سيبدى إشارات بلغة الجسد تدل على القلق والتوتر أيضاً» .

### كيف يمكنك وقف مشكلة دون أن تنبس بكلمة واحدة؟

هنرى بروكمان مدير مدرسة ثانوية يعرف الطريقة الأسرع لإخماد مشكلة محتملة أو حقيقية في الفصل دون أن ينطق بكلمة واحدة ، ها هي طريقته التي يتبعها في ذلك :

«إن حفظ النظام في الفصل الدراسي عادة ما يكون أصعب مهمة لدى المدرس» هكذا يقول السيد / بروكمان ، ويستكمل حديثه قائلاً : « لكن المدرس

يمكنه التغلب على ما بين ٧٠ : ٩٠٪ من فوضى الفصل إذا اتبع هذا الأسلوب .  
وعندما يستخدم هذا الأسلوب بشكل صحيح فإنه غالباً ما يستتب النظام ويصبح  
غير مرئي وهذه هي أحسن أنواع النظام ، دعني أضرب لك مثلاً محدداً يوضح لك  
كيفية اتباع وإنجاح هذا الأسلوب.

دعنا نقل إن المُدرّسة دعت تلاميذها للبدء في حل المسائل الحسابية لكن  
في بضع دقائق ، يفضل التلميذ « جوني » أن يفعل شيئاً آخر مختلفاً .

ترى المدرسة ما يفعله جوني ، فتتجه نحوه وتميل عليه وتضرب بشدة بيدها  
على مكتبه ثم تنظر مباشرة إلى عينيه ، وتدعوه لأن يعود إلى عمله لذلك فإن جوني  
يعود لاستئناف القيام بواجبه قبل نهاية المدة المحددة للتلاميذ للانتهاء من هذا  
العمل ، وينمو ثانياً لدى جوني اهتمام كبير ومفاجيء بمادة الحساب .

إن التقارب البدني واحد من أهم العناصر التي تحفظ النظام ، هكذا يقول  
السيد/ بروكمان ، ويواصل حديثه قائلاً : « كما أنه يمثل رداً سريعاً على حالة  
الفوضى . الكثير من المدرسين يظنون أن تجاهل المشكلة يقضى عليها ، لكن هذه  
الفكرة خاطئة ، بكل بساطة ، إن الفعل التصحيحي الفوري ضروري لحفظ النظام  
في الفصل» .

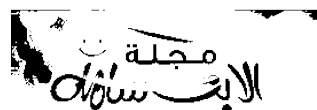
هكذا يجب أن تكون استجابتك سريعة . وسأصف لك الطريقة التي غالباً ما  
تبرز قوة شخصيتك عن طريق لغة الجسد ، عن طريق مواجهة الطلاب مباشرة  
وجهاً لوجه والتحدث بنغمة صوت وتعبير وجه يبينان قوة شخصيتك وانتشالك  
المطلق . إن تلاقى مقل العيون مهم أيضاً للغاية و استمرار لغة الجسد يساعد  
المدرس أيضاً على إبقاء فمه مغلقاً ؛ فعندما لا يتكلم ، لن يتلقى أي رد فعل غير  
لائق من تلاميذه، كما أنه لن يرتكب أي حماقة أمام الفصل .

ستلاحظ أن التقارب الجسدى الذى يتحدث عنه السيد / بروكمان هو عبارة عن اختراق لمجال الطالب ، وهذا يعمل على تقليل « الأنا » عنده ويجعله أكثر تقبلاً لتوجيهات أستاذه .

### كيف تبرز قوتك عبر الهاتف؟

بالرغم من أنه لا يمكنك استخدام لغة جسدك وحركات يديك وعينيك عبر الهاتف فإن استخدام صوتك وكلماتك التى تختارها يمكن أن يبرز بشكل حيوى ودائم قوة شخصيتك ، على سبيل المثال ، لا تشر أبداً لنفسك عن طريق ذكر اسمك ، فإذا تحدثت لشخص ما فى الهاتف لا تقل له « أهلا ! معك جو » ولا تقل أبداً : « معك جو ديفيز » وبدلاً من ذلك قل: « معك ديفيز ».

استخدام الأسماء الأولى يشجع على مسألة رفع الكلفة وهو أمر غير محبب فى أماكن العمل . فى نواتر أصحاب القوى يعتبر رفع الكلفة تعدياً على خصوصية ومجال هذا الشخص ، كما أنه اختراق للمجال غير المحسوس الذى تحيط نفسك به. كن لطيفاً ومؤدباً بالطبع، لكن أبقِ من حولك على بعد ذراع منك إذا رغبت فى اكتساب القوة عند التعامل معهم .



عندما ترد على الهاتف لا تستخدم لقبك ، لأن ذلك معناه أنك لا تستطيع النجاح بنفسك بل تحتاج مدعماً . لاتقل : « معك السيد / ديفيز أو المدير ديفيز أو الدكتور أو الأستاذ أو اللواء أو غير ذلك ، قل فقط « ديفيز » أو معك ديفيز أو ديفيز يتحدث . وعندما تقدم نفسك لأى شخص قل ببساطة « أنا ديفيز » أو « اسمى ديفيز » فذلك يكفى .

إذا كنت امرأة فاتبعى نفس الإجراء ، فذلك يضعك على نفس مستوى قوة زميلك الرجل . لا تشيرى أبداً لنفسك بلقب السيدة أو الأنسة أو اللقب الذى يدل

على أنك لست سيدة أو أنسة . ففي ذلك مؤشر كبير على تعصبك ، خاصة عندما تستخدمين اللقب الذي يدل على أنك لست سيدة أو أنسة .

في الآونة الأخيرة تزايدت بشكل هائل عمليات البيع عن طريق الهاتف أو كما يطلقون عليها أيضاً « التسوق عن بعد » ، وربما يكون قد حدث ذلك بسبب ارتفاع تكاليف استخدام السيارة . بعض الشركات والمؤسسات تستخدم اليوم الهاتف بدلاً من مندوب المبيعات المتجول لتلقى أوامر الشراء أو لعقد صفقات ، وتفضل ذلك أيضاً الكثير من شركات التجزئة .

إننى أتلقى في العادة من مكالمتين إلى أربع مكالمات يومياً من متاجر محلية أو من شركات تريد أن تبيعني بعض سلعتها . أتلقى معظم هذه المكالمات عندما أتناول عشاءي أو أشاهد أخبار المساء أو أقرأ الجريدة أو غير ذلك ، وفي هذه الأوقات لا أحب أن يزعجني أحد . ويجب أن يكون طالب المكالمة شخصية قوية يعرض سلعة جيدة لكي يشد انتباهي وتركيزي إليه ، كما أنه يجب أن يقدم لي فائدة كبرى سأحصل عليها عند شرائي لهذه السلعة ليثير اهتمامي .

لكن كثيراً من المكالمات التي تلقيتها كان مضمونها كالاتي : « سأكون غداً في منطقة مجاورة للمنطقة التي تقطن بها ، أقوم بفحص نقاء المياه والسقف وألواح الجدران والأرصفة وعشب الحديقة وغير ذلك ، هل يمكنني الحضور غداً لأعرض عليك ما يمكنني تقديمه لك ؟ »

وتكون إجابتي دائماً بأننى لن أكون في المنزل . هذا النوع من المكالمات لا يقدم لي فائدة على الإطلاق . لكن طالب المكالمة يعتقد أنه يقدم لي فائدة ، بمعنى آخر ، إنه سيكون من المناسب له أن يتصل بي عندما يكون في المنطقة المجاورة لي، على كل حال - أو هكذا يقول .

« المر ويلر » واحد من أعظم مندوبي المبيعات في أمريكا ، قال لي ذات مرة: « إن أول عشر كلمات هي الكلمات الأكثر أهمية من عشرات الآلاف من الكلمات التي تليها ». إن عبارة المر هذه تنطبق بشكل خاص على عملية البيع عن طريق الهاتف .

لذلك إذا أردت أن تكون ناجحاً في عملية التسوق عن بعد ، يجب أن تشد انتباه الشخص الذي تحدثه من اللحظات القليلة الأولى عن طريق تقديم خدمة له لا يمكنه رفضها . ليس هناك وبكل بساطة طريقة أخرى للتأكد من اهتمامه باقتراحك.

### كلمتان عليك أن تحذفهما من قاموسك

لا أدري إن كنت تدرك أم لا أن هناك كلمات وعبارات محددة تجعل للآخرين اليد العليا عليك أوتوماتيكياً عندما تستخدمها . يمكن لك أن ترتفع أنت عن مستواهم فوراً عن طريق حذف هذه الكلمات تماماً من قاموسك .

إننى أشير بشكل محدد لاستخدام الكلمتين « سيد » و « سيدة » لا تستخدم هاتين الكلمتين مطلقاً بمفردهما أو عبارات كثيراً ما نسمعها مثل : « أجل سيدى » أو « كلا سيدى » أو « أجل ، سيدتى » أو « كلا ، سيدتى » .

استخدام كلمتي « سيد » و « سيدة » يجعل على الفور قدرك أقل من قدر من تحدثه سواء أدركت ذلك أم لم تدركه . هاتان الكلمتان الصغيرتان تتضمنان الخضوع أكثر مما تدلان على المجاملة أو الاحترام . يمكنك أن تظل لطيفاً وتظهر الاحترام للشخص الآخر دون أن تكون خاضعاً ، فمثلاً إن سألك مديرك إن كنت قد أتممت مهمة محددة ، فلا تجب عليه بـ « أجل ، سيدى » ، وبدلاً من ذلك قل « أجل يا سيد جونز لقد أتممتها »

لا تجب بـ « أجل » أو « كلا » فقط عندما تجيب على سؤال ؛ لأن هذه الإجابة



تبدو مقتضبة ومختصرة وتظهر بمظهر الشخص المتغطرس غير المجامل لذلك أجب بـ « كلا » أو « أجل » فى جمل قصيرة كالتى ذكرتها لك منذ لحظة . إذا كان الشخص الذى تجيب عليه معروفاً بلقب ما ، استخدمه أيضاً بدلاً من استخدامك لكلمتى « سيد » و « سيدة » ، فمثلاً يمكن أن تقول « أجل ، يادكتور ، لقد ..... » أو « كلا ، أيها الأستاذ ، لم أفعل ».

### كيف تترجم لغة الجسد إلى أنشطة اجتماعية؟

« واين تومسون » محاضر وخبير فى دراسة لغة الجسد وتفسيرها يقول : إنه من المهم للغاية لك أن تكون قادراً على ترجمة لغة الجسد إلى أنشطة اجتماعية ، خاصة فى الحفلات التى تتضمن جلسات العمل ، لكى لا تتحرك بشكل خاطئ ، أو تدوس فوق أصابع أحد .

« على سبيل المثال ، إذا أحاط مديرك أو أى من رؤسائك الأعلى منك رتبة أنفسهم بدائرة مغلقة ، لا تقبل دخول أى شخص آخر ، فلا تحاول اقتحامها ما لم تُدعَ إلى ذلك بشكل محدد . هكذا يقول د . تومسون ويكمل حديثه قائلاً : « يمكن بسهولة أن تقول عندما لا يريد اثنان من مدرائك الآخرين أن يتدخل أحد فى حديثهما معك ، وتراهما يجلسان على أريكة ويجلس الاثنان على طرفى الأريكة قل لهما هل هو حديث مغلوق ؟ بعد ذلك قف بينهما فى المركز مع إعطاء ظهوركم للخارج . هذا يؤدي لإغلاق الباب فى وجه المتطفلين ويحمل إليهم معنى أن هذه مناقشة مغلقة : فابتعد .. أنت لست مدعواً إليها » .

إذا كانوا يقفون فى جماعة ، تتصل مرافقهم معاً فى دائرة كأنهم عريات متقاطرة ، فذلك يعنى أيضاً أنهم يريدون ألا يتدخل أحد فى حديثهم. أحياناً ما يضع أحد الرجال قدمه على مائدة القهوة ليمنع أى متطفل من الدخول لهذه

الجماعة . يميل الرجال أيضاً لحماية المرأة عن طريق إجلاسها في مركز دائرتهم أو بجلوسهم بين الزائرين الرجال والنساء .

إذا اضطر الرجال والنساء للجلوس معاً متقاربين وجهاً لوجه ولمدد غير قصيرة ، فربما يمررون أذرعتهم وأقدامهم بشكل حمائي ويميلون على بعضهم البعض أثناء الحديث كما لو كانوا يتهامون .

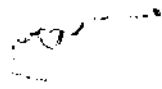
«يمكنك أن تعرف بكل بساطة الكثير عن شخص ما عن طريق رصد لغة جسده» ، هكذا يقول د . تومسون في ختام حديثه : « إنه غالباً ما يعبر عن أفكاره ومشاعره دون أن ينطق أبداً بكلمة واحدة».

### ست إشارات قيمة خاصة بلغة الجسد يمكنك استخدامها لتعريف الآخرين بقوتك

عندما تريد أن تعرف زملاك بأنك متساو معهم، (هذه مهمة بالنسبة للمرأة) يمكنك استخدام هذه الإشارات الست الخاصة بلغة الجسد والتي تتغير بالبساطة والقوة في نفس الوقت . هذه الإشارات مهمة أيضاً لإظهار قوة شخصيتك لمرؤوسيك أو لرئيسك أيضاً أو لتأكيد وضعك كرجل تنفيذي أو كمدير ، ومهما يكن موقعك فهذه الإشارات الست ستساعدك في اكتساب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين:

١ - لا تبتسم إذا لم تكن أصلاً سعيداً . هذا لا يعني أن يعلو العبوس وجهك دائماً عندما تسير بين الناس كما لو أنك تحمل هموم هذا العالم على كتفك . إنني أعني بالضبط ما قلته وهو ألا تبتسم إذا لم تكن سعيداً حقاً . إن تعبيرات الوجه الحيادي أفضل وسيلة لإخفاء أفكارك ومشاعرك وانفعالاتك الداخلية .

٢ - لا تسمح للآخرين بمقاطعتك . إذا قاطعك أحد حتى لو كان رئيسك أو رئيسك ، قل له بكل بساطة : « من فضلك ، إنني لم أكمل حديثي بعد» ثم استأنف



حديثك على الفور من النقطة التي تمت مقاطعتك عندها ، وهذا يكفي عادة لوقف أى شخص آخر عند حده ، إذا لم يكن متبلد الذهن على نحو شان .

٣ - لا تكبح إيماءات جسدك . إذا احتجت لاستخدام يديك أو ذراعيك لتوضيح نقطة ما ، افعل ذلك . الشيء الوحيد الذى يجب أن تتجنبه هو الإشارة بإصبعك لشخص ما ، كما لو كنت تتهمه بشيء ما خطأ ، فذلك يجنبك إحداث أى مشكلة مع الآخرين .

٤ - انظر لعيون الآخرين مباشرة . وقد قلت لك من قبل إن الوسيلة التي عليك أن تستخدمها هي التحديق في منطقة في وسط جبين هذا الشخص بحيث تكون أعلى الحواجب . هذه واحدة من أكثر الأساليب تأثيراً والتي يمكنك استخدامها لكي تجعل من تحدثه يتراجع أمامك . إذا أراد أن يجادلك ، لا ترد بشيء ، لكن حدق فيه بالطريقة التي ذكرتها ؛ لأن ذلك يؤدي لإحساسه بالعصبية والارتباك . يمكنك أن تحقق هدفك حتى دون أن تتكلم كلمة واحدة .

٥ - استخدم المجال الوهمي الخاص بك بشكل مؤثر . بعض التنفيذيين الشباب يفشلون في القيام بذلك ثم يتسألون عن سبب الاختراق الدائم لمجالهم الشخصى الخاص . إن التنظيم الصحيح لأثاث مكتبك غالباً ما يكون مفتاحك لتحقيق هذا الهدف .

٦ - كن مسترخياً تماماً . ولا أعنى هنا أنه ينبغي لك أن تكون قدراً أو غير مبالٍ بالنسبة لملبسك ومظهرك . إن مفتاحك لكي تكون مسترخياً هو الثقة بالنفس . إذا كنت تعرف عمك جيداً؛ فلن تحتاج لأن تكون عصبياً ومتوتراً أو خائفاً عند القيام بعملك . يمكنك إذن أن تسترخى وتستمتع حقاً بعملك .

والآن أريد أن أنتقل بكم إلى الفصل الخامس ( اليوم الخامس ) حيث سأعطيك إرشادات محددة ستساعدك إلى حد بعيد على تنمية قوتك الشخصية عند التعامل مع الآخرين . الفصل الخامس أقصر بكثير من الفصول الأربعة الأولى ، لكن هذا لا يعنى أنه ليس بنفس قدر أهميتها ، إنه يستحق القراءة مرات ومرات فبطريقة ما ، يعتبر هذا الفصل تلخيصاً وختماً للباب الأول وللـفصول الأربعة الأولى.

## الفصل الخامس ❖ اليوم الخامس

### الإرشادات التسعة عشر

### التي ستساعدك على تنمية قوتك الشخصية

فى الفصول الأربعة الأولى ، أرشدتك إلى العديد من الأساليب والطرق المتنوعة، والتي ستساعدك على تنمية طاقاتك الشخصية حتى تتمكن من اكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الناس . أعلم أننى لم أكشف عن كم كبير من المعلومات ، لذلك فإننى أرغب فى أن أخصص هذا الفصل الأخير من الباب الأول لتلخيص ما سبق وأن ذكرناه من قبل .

### المزايا التي ستجنيها:

١ - عندما تطبق الإرشادات التسعة عشر التي سأذكرها فى هذا الفصل، فإن سلطتك الشخصية عند التعامل مع الناس ستصبح شديدة للغاية ، حتى إنك ستكون قادراً على الاحتفاظ بها، وفى أعلى مستوى وبأقل مجهود ممكن.

٢ - طبق هذه الإرشادات التسعة عشر لتملأ حياتك بالبهجة والسعادة وستكون بعدها قادراً على التعايش مع نفسك، كما أنك ستمتلك القدرة على مواجهة نفسك فى المرأة وستنام مطمئن البال كل ليلة ، دون إحساس بتأنيب الضمير بسبب أى ذنب يمكن أن يرتكب تجاه الأشخاص الذين تربطك بهم علاقة .

والآن ، ربما تتساءل هل هذه المكاسب التي سأجنيها تستحق كل هذه الجهود المبذولة ؟ ويقدر معرفتي واهتمامي بهذا الأمر ، فإننى أقول لك أجل إن المكاسب التي ستجنيها من اكتساب سلطة غير محدودة مع الآخرين تستحق كل هذا العمل المعقد ، لكن عليك أن تجيب بنفسك عن هذا السؤال بعد ذلك .

وأفضل وسيلة تساعدك على الإجابة عن هذا السؤال هي أن تنظر حولك لبعض هؤلاء الأشخاص الناجحين الذين تعرفهم ، وإننى على ثقة تامة بأنك ستجد أنهم يتبعون هذه الأساليب التي ستتعرف عليها ، ليس فى هذا الفصل فقط ، وإنما أيضاً فى كل الكتاب ، وهدفهم من اتباع هذه الأساليب هو اكتساب سلطة غير محدودة مع الآخرين .

ترى بِمَ يتصف هذا الشخص ؟ حسناً ، أعتقد أنك ستجد هذا الشخص سعيداً مطمئن البال وراضياً عن حياته كما أنك ستجده متكيفاً بشكل جيد مع الآخرين وقادراً على التعامل مع الجميع تقريباً ، دون خلاف أو احتكاك .

وقد عرفت ذات مرة شخصاً يشابه إلى حد كبير هذا الشخص ، وربما أنك تعرف شخصاً ما يشبه أو على الأقل ستعرف شخصاً له نفس شخصيته أو يمتلك نفس مقومات الشخصية التي يتمتع بها هذا الرجل النبيل . هذا الرجل الذي عرفته يدعى « تشارلز . تى . ماكمل ».

تشارلز . تى . ماكمل كان لواء فى جيش الولايات المتحدة الأمريكية ، قابلته أثناء الحرب العالمية الثانية . كان تشارلز يعلم حدود اختصاصاته ووظيفته كأى ضابط فى الجيش ، كان يعلمها جيداً ، لقد كان يتصرف كرجل نبيل « جنتلمان » فى كل الأوقات . لم أره أبداً فقد أعصابه ولو مرة واحدة ، وهذا لا يعنى أنه لم يشعر مطلقاً بالغضب ، ولكنه دائماً يسيطر على أعصابه وانفعالاته سيطرة كاملة ، تحت أى ظرف ومع أى شخص .

وبالرغم من أنه كان يدين بالولاء الشديد لرؤسائه فإنه لم يكن يخاف منهم، كما أنه كان يفاخر باتباعه ويدين لهم أيضاً بالولاء، لقد اتسم هذا الشخص بالصراحة والأمانة ، كان يقول ما يعنيه ويعنى ما يقوله ، لم يكذب أبداً مرة واحدة طوال تلك الأعوام التي عرفتة خلالها ، ولم يتخذ أبداً عن الوفاء بكلمته ، كما أنه لم يتعسف مطلقاً في استخدام حياته كضابط جيش ، كما اعتاد البعض أن يفعلوا .

كان هذا اللواء يتمتع بروح الدعاية ، لكن لم ينل من جديته ، كان عطوفاً ولطيفاً ودمث الأخلاق ، وكان يحترم تماماً حقوق الآخرين ، وبالرغم من أنه كان يشعر بمسؤولية كونه مثلاً يحتذى به أتباعه ، فإن ذلك لم يدفعه ليكون مثلاً لا يتفاعل معنا أو يكون شخصاً منافقاً ، ثقيل الظل ، يلقي علينا النصائح والمواعظ أو يحاول تهذيب أخلاقنا ، كما أنه لم يحاول مطلقاً أن يفرض مقياسه للصواب والخطأ على الآخرين الذين يتبعوه .

كان يرى أن أفضل وسيلة يمكن الاعتماد عليها لإظهار أفضل ما في الشخص هي خلق مستويات أو أهداف عالية لهذا الشخص لكي يحاول الوصول إليها ، وقد تعلمت ذلك منه بسرعة ذات يوم كلفني فيه بمهمة في الجيش ، فقد أصدر إليّ أمراً صارماً قائلاً: « أيها الملازم ، هناك مهمة شاقة أمامك ، عليك أن تنجزها ، أعلم أنك أهل لهذا العمل وإلا لما كلفتك به » ، ودون أن ينطق بكلمة واحدة أخرى، تحول عني فجأة ومضى في طريقه .

عندما نظرت في يدي لأجد الورقة التي أعطاني إياها، أصبت تقريباً بالذعر، ومن النظرة الأولى بدت لي هذه المهمة مستحيلة الإنجاز تماماً ، لكن في نفس الوقت ، لم يخطر ببالي ألا أحاول أداء عمل كلفني به ، على الأقل كان عليّ أن أحاول ، لأنه طلب مني ذلك وأظهر لي ثقته التامة في قدراتي التي تمكنني من أداء هذا العمل.

لقد تذكرت تلك الكلمات التي طالما سمعتها منه : « دائماً ابذل أقصى ما فى جهدك » و « إذا لم يكن بإمكانك أن تفعل المزيد؛ فلا ينبغي أن ترغب فى عمل الأقل » ، لذلك فقد بدأت فى القيام بهذه المهمة وبطريقة ما نجحت فى إنجازها ، وبعد أن أنهيتها بنجاح ، أدركت أنه عندما أضع هدفاً أمام شخص كى يصل إليه وأظهر له ثقتى التامة فى قدرته على ذلك ، فإنه سيبذل جهداً للوصول إليه أكبر بمراحل من الذى يمكن أن أبذله أنا نفسى .

يمكنك أنت أيضاً الوصول لنفس النتائج التى وصل إليها اللواء ماكمبل عند التعامل مع الآخرين، ولا يهم نوعية المهمة أو ما إذا كنت ضابط جيش أو واعظاً أو مدرساً أو مديراً تنفيذياً لأحد المشروعات أو بائعاً أو كبير عمال أو مشرفاً أو أباً أو أمّاً أو أى شىء غير ذلك .

معظم الناس يؤدون الأعمال بجهد و قدرة أقل مما يمكنهم فعله فى الواقع ، فإذا وضعت لهم أهدافاً عالية لكى يحاولوا الوصول إليها وأظهرت لهم إيمانك الصادق بقدرتهم على إنجاز هذا العمل فإنهم سيبذلون أقصى ما لديهم من جهد ، ستفجر بذلك طاقات موجودة لديهم ، ربما لم يكتشفوا فيما مضى أنهم يمتلكونها . لقد اكتسب هذا اللواء قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين، وكان يستخدم هذه الطاقة فى كل وقت ، كان يحدث ذلك حتى دون إدراك منه بذلك ، فقد أصبح حدوث هذه العملية يتم بشكل تلقائى .

بعد ممارستك المتكررة للأساليب التى تكتسب معها طاقة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين ، بعد ذلك ستتولد بداخلك شخصية محددة ، ستتمو بشكل أقوى وأقوى حتى يصبح استخدام الطاقة غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين عادة تمارسها تقريباً بشكل تلقائى . عندئذ يمكنك استخدامها للتحكم والتأثير وتوجيه مساعدة للآخرين دون حتى أن تبذل مجهوداً كبيراً فى التفكير فيما تقوم به.



كل صفات الشخصية التي تحدثت عنها ، تعتبر مكسباً لك أيضاً بجانب أنها تعتبر أساليب يمكن استخدامها ، على سبيل المثال ، إذا كنت عطوفاً ورفيقاً ودمت الأخلاق مع الآخرين ، فهل تعتبر ذلك مجرد أسلوب تستخدمه مع الآخرين ؟ إذا كان ذلك ، فإنه سيحدث بصعوبة ، وأعتقد أنك عندما تتحلى أيضاً بهذه الصفات ، فإنك ستجد في مقابل ذلك نفس المعاملة الحسنة مع الآخرين ، وأريد الآن أن أوضح لك كل صفة من هذه الصفات الشخصية على حدة.

إن الشخص الذي يحتفظ بقوته غير المحدودة عند التعامل مع الآخرين عند مستوى مرتفع طول الوقت ، هذا الشخص ملتزم بأن يتحلى بمعظم هذه الصفات إذا لم يكن جميعها .

### الإرشادات التسعة عشر لتنمية قدراتك الشخصية

١ - يجب أن يكون لديك إيمان قوى بحقوق الإنسان ، ودائماً دعم الآخرين حتى الذين تختلف معهم حتى يحصلوا على حقوقهم ، وتذكر دائماً أنه لا يصح أن تكون سيئ الطبع؛ حتى لا تختلف مع الآخرين.

٢ - احترم دائماً شرف وكرامة الآخرين ، ولا يهم من يكون هذا الآخر . لا تحاول مطلقاً أن تحط من شأنه أو تجرح كرامته ، وأفضل وسيلة لكي تطبق هذا المبدأ هي أن تعامل كل امرأة كأنها سيدة مجتمع وتعامل كل رجل كرجل نبيل .

أعلم أن هناك استثناءات لهذه القاعدة وأن هناك بعض الأشخاص لا يستحق لقب « سيدة مجتمع » أو « رجل نبيل » ولكنك لست بحاجة لأن تلفت نظر أي شخص لذلك ، فالرجل الذي لا يستحق لقب رجل نبيل، والمرأة التي ليست بسيدة مجتمع سرعان ما ينكشفان للمجتمع بشكل تام عن طريق سلوكياتهما وأسلوبهما في التعامل.

٣ - طبق القاعدة الذهبية مع كل شخص وهذه القاعدة مفادها أنه يجب أن تعامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به وتأكد من أن هذه القاعدة ستظل صحيحة دائماً ولن ينال منها الزمان .

- ٤ - أظهر دائماً اهتمامك وشغفك بكل ما يحقق رفاهية الإنسان .
- ٥ - أبد استعدادك للتعامل مع كل شخص بلطف واهتمام، كما لو كان قريبك أو قريبتك.
- ٦ - تصرف مع معارفك الجدد على نحو مهذب، تماماً كما تتصرف مع أصدقائك القدامى أو أحد أفراد عائلتك.
- ٧ - لا ينبغي أبداً أن تكون أنانياً أو شخصاً لا يفكر إلا في نفسه. تذكر أنك لست محور الكون حتى في تلك الأوقات التي ربما تعتقد فيها ذلك، وفي الحقيقة فإن العالم لا يدور حولك . ضع في اعتبارك دائماً رغبات الآخرين وتحدث معهم بلغة اهتماماتهم ومصالحهم وليس بلغة مصالحك أنت ، وإن تجد ثمة مشكلاً أياً ما كانت عند استخدام هذا الأسلوب لاكتساب قوة غير محدودة عند التعامل معهم.
- ٨ - لا تفرض معيارك في الصواب والخطأ على الآخرين، فلما طال بك العمر ، ستكتشف أنه توجد مناطق رمادية في السلوك الإنساني أكثر من المناطق السوداء والبيضاء ؛ لذلك تحمل واقبل أخطاء وعيوب الشخصيات التي تحيط بك ، تذكر أن كل الأشياء التي تحكم عليها ، صنعها آخرون مثلك ؛ لذلك كن لطيفاً معهم، ولا بد أن يكون صدرك رحباً يتقبل ضعف الآخرين ، وأخيراً تذكر قائمة أخطائك قبل أن تتذكر أخطاء الآخرين.
- ٩ - احتفظ بروح الاكتشاف والفضول النشطة ، المحبوبة والمفيدة؛ لمعرفة كل ما يمكن أن يفيد الآخرين.
- ١٠ - اسمح بمساحة من عدم الخبرة ، فالتعلم عملية تكرارية بطيئة ، وتذكر أنه مهما كنت الآن في وظيفتك ، فإنك تعلمت عن طريق الممارسة، وأنه كان يجب عليك أن تزحف أيضاً قبل أن تكون قادراً على المشي ثم الجري.

١١ - تغاض عن الأشياء التافهة غير المهمة ، لكن كن صارماً وسريعاً تجاه أى شيء يمس المبادئ ، ستجد أن الأمور ستكون دائماً أسهل ومواتية للوصول إلى أهدافك، إذا تركت الأمور تمر دون الوقوف عند المسائل التافهة غير المهمة وغير الحاسمة أو المؤثرة على الموقف الأساسى.

١٢ - ضع نصب عينيك دائماً مساعدة الجميع، كيفما وحيثما ومتى استطعت ذلك ، وهذا لا يعنى أن تكون متطفلاً ومضايقاً ومتدخلاً فى شؤون الآخرين . إنه يعنى بكل بساطة أن تساعد الشخص الذى يحتاج مساعدتك متى استطعت ذلك .

واحد من أكثر الرجال الذين أحببتهم وأكن لهم احتراماً شديداً ، شخص عرفته فيما مضى يدعى « فريد إيرلند » ، يعمل كمدير لمصنع إطارات ومطاط فى ميسورى . عندما يتجول « فريد » فى المصنع فى جولة تفتيشية، لا يتوقف أبداً عن تقديم يد المساعدة بطريقة أو بأخرى لأى موظف أو عامل لديه. على سبيل المثال يساعد « فريد » العامل الذى يرفع لفافات المطاط الخام الثقيلة على المزلق، أو يساعد أى شخص آخر يمضى وقتاً ثقيلاً فى عمله ، وفى الواقع ، ربما لا يخفف ما يفعله كثيراً من ثقل حمل هذا الشخص ، لكنه يؤدى إلى محبة الناس واحترامهم له بسبب اهتمامه براحتهم.

١٣ - انظر إلى صفات الشخص الداخلية، والتي تتكون منها شخصيته، ولا تحكم على الشخص بصفاته الخارجية، التي يمكن أن تخدعك بشكل كبير.

١٤ - عليك أن تدرك أن الشيء الذى لا يمكنك القيام به ، لا يجعل المهمة مستحيلة الإنجاز .

١٥ - اقبل الأمور التي لا يمكنك تغييرها ، لكن يجب أن تكون لديك الشجاعة لكى تغير الأمور عندما تكون لديك القدرة لأن تفعل ذلك . كل ما تحتاجه هو الحكمة لكى تعرف الاختلاف بين الأمرين.

١٦ - لا تتوقع تماثل الآراء، ولا تحاول أن تجعل كل السلوكيات والتصرفات متشابهة.

١٧ - لا تحاول مطلقاً أن تقيس استمتاع الآخرين من منظورك.

١٨ - كن دائماً المثل والقوة للآخرين ليتبعوا نهجك ، فعليك أن تكون أميناً، شجاعاً ، حاسماً وأن تكون أيضاً شخصاً يعتمد عليه .

١٩ - أظهر سمات أخرى لشخصيتك مثل التحمل ، الحماسة ، المبادرة، التكيف ، العدل ، الإخلاص ، الدبلوماسية ، اللباقة.

إذا مارست واتبعت هذه الإرشادات التسعة عشر فإن هذه الصفات ستتصل بداخلك وتكون جزءاً لا يتجزأ من شخصيتك . وكلما تأصلت هذه الصفات بشكل عميق ، فإنها ستتمو بشكل أقوى ، وسيكون من السهل عليك أن تطبق هذه الأساليب ، وستكتسب سلطة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين بشكل تلقائي، وستكون قادراً على الاحتفاظ بها عند مستوى مرتفع، دون حتى أن تبذل مجهوداً ضئيلاً في المحاولة .

والآن رأيت في الباب الأول كيف تكتسب سلطة غير محدودة مع نفسك ، دعنا إذن ننتقل إلى الباب الثاني؛ حيث سترى كيف سيمكنك اكتساب سلطة غير محدودة في التعامل مع الآخرين.

## ❖ الباب الثاني ❖

### دليلك إلى تطوير سلطتك غير المحدودة في التعامل مع الآخرين

رأيت في الباب الأول كيف يمكنك السيطرة وضبط النفس حتى تتمكن من اكتساب قوى شخصية بداخلك، وستتعلم في الباب الثاني كيف يمكنك استخدام قواك الشخصية لتحقيق سلطة غير محدودة وتأثيراً وسيطرة في التعامل مع الآخرين.

إن أفضل وسيلة لتتقدم في الحياة وتحصل على ما تريد هي استخدام قوتك للتأثير والسيطرة على الناس .

أعلم الآن أن البعض سيستهيئون فهم ما قلته توأ ؛ لأنهم سيساؤون بين كلمة «قوة» وكلمة «مستبد» أو «مستأسد» ؛ ربما لأنهم حاولوا اكتساب القوة في الماضي عن طريق استخدام وسائل عنيفة ، ومن المحتمل أن ذلك حدث أيام الدراسة ، لكن لا شيء يمكن أن يكون أبعد من الحقيقة . وفي عالم اليوم ، فإن الشخص الذي يقدم خدمات ، والذي يكرس حياته للآخرين ، والذي يسير خلف إرادة الآخرين في الطريق الذي يحقق لهم كل ما يريدونه ، هذا الشخص سيظهر للعيان وكأنه مثال للنبل والعظمة وكأنه عطية السماء . إن المقولة التي تقول : «اكسب قدر ما يمكنك من الآخرين» لم تعد كافية تقريباً اليوم ، فلا بد لك من أن

تعطى من نفسك إذا أردت أن تحصل لها على ما تريد . فى الباب الثانى ستتعلم بالإضافة لذلك ما يلى :

١ - فى الفصل السادس ، ستتعلم كيف تحدد بدقة مفتاح شخصية الناس والذى يمكن أن يساعدك لأن تكون ناجحاً وتحصل على ما تريد .

٢ - ثم سنبين لك بعد ذلك فى الفصل السابع ، كيف يمكنك أن تفهم وتتنبأ وتسيطر على سلوك الأشخاص الذين عرفت مفتاح شخصيتهم ، لكى يساعدوك فى تحقيق أهدافك .

٣ - وستتعلم فى الفصل الثامن ، كيف تستخدم لعبة القوة والتي ستمكنك دائماً من الحصول على نتائج ناجحة وبدون فشل، وفى الحقيقة ، فإنه يمكنك استخدام أسلوب آمن ضد الفشل للحصول على ما تريد .

٤ - ستتعلم فى الفصل التاسع كيف تصنع الاستراتيجية السحرية التي ستكسبك سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين، فى الأوقات الحرجة .

٥ - كما أنك ستتعلم فى الفصل العاشر كيف تضىف حالة خاصة على أوامرك بحيث تجعل الآخرين يطيعون أوامرك فوراً دون تردد أو سؤال .

٦ - فى الفصل الحادى عشر ، ستتعلم كيفية إعطاء الأوامر، والتي ستنفذ دائماً حرفياً .

٧ - فى الفصل الثانى عشر ، ستتعلم كيف تستخدم مهاراتك التي غفلت عنها؛ لتكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين .

٨ - فى الفصل الثالث عشر ، ستتعلم الفن الرفيع الخاص بتصحيح أخطاء الآخرين، دون أن تفقد قوتك وسيطرتك عليهم، أو تجعل منهم أعداء .

- ٩ - فى الفصل الرابع عشر ، ستكتشف الأساليب التى يمكنك استخدامها لتكوين جيش من التابعين المخلصين .
- ١٠ - فى الفصل الخامس عشر ، ستتعلم كيف توجه الآخرين لكى يعطوا أقصى ما عندهم، وأن يكون كل ذلك فى صالحك .
- ١١ - فى الفصل السادس عشر ، سترى كيف يمكنك إقناع الآخرين بأسلوبك فى التفكير كما لو أنك تستخدم معهم السحر .
- ١٢ - فى الفصل السابع عشر ، ستكتشف الصيغة الأساسية، التى يمكنك استخدامها لكى تكون كتابتك أو حديثك مقنعاً وقوياً للسيطرة على الآخرين .
- ١٣ - فى الفصل الثامن عشر ، ستتعلم كيف تسيطر على مشاعر الشخص وكيف تتفادى غضبه أو غضبها تماماً .
- ١٤ - فى الفصل التاسع عشر ، ستتعلم كيف تستخدم سلطتك غير المحدودة مع الناس لكى تتمتع بالسيطرة على مشكلة الآخرين .
- ١٥ - وبينما من المفروض أن يكون لك بعض الأعداء أو على الأقل بعض الأشخاص غير الودودين معك ، فستتعلم فى الفصل العشرين كيف تدعم دفاعاتك الخاصة، بحيث لا يتمكن الناس من هزيمتك .
- ١٦ - فى الفصل الحادى والعشرين ، ستتعلم كيف تستخدم سلطتك غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين؛ لكى تنجح فى إدارة أعمالك .
- ١٧ - والنقطة الأخيرة ولكن بالتأكيد ليست النقطة الأقل أهمية ، ستتعلم منها كيف تحتفظ بسلطتك مع الآخرين وتزيدها عاماً بعد عام .

إذن ، إن كنت مستعداً ، فدعنا نتجه مباشرة للفصل السادس ، حيث سأبين لك بالضبط ، كيف يمكنك أن تحدد بدقة الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك لكي تكون ناجحاً في أي مجال تختاره .



## الفصل السادس ❖ اليوم السادس

### كيف تحدد بدقة الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك لكي تصبح ناجحاً؟

إن كُلاً منا ليس لديه أقل من هدفين أساسيين في الحياة ، ألا وهما النجاح والسعادة ، لابد أنك ستتخذ الخطوة الأولى والكبرى تجاه تحقيق هذين الهدفين ، عندما تدرك أن تحقيقك للنجاح والسعادة يعتمد على الأشخاص الآخرين .

أجل ، هذه حقيقة ، إنك بكل بساطة لا يمكنك النجاح في الحياة دون مساعدة الآخرين . إنك إن أردت التقدم في هذا العالم والحصول على ما تريده؛ فلا بد أن تجعل الآخرين في صفك وليسوا ضدك .

لقد وجدت أناساً يقولون لى : « إنك كاتب ، ماذا يعنى هذا المفهوم بالنسبة لك ؟ أن تعمل وحدك ، أنت لا تحتاج لنجاح الآخرين » لاشك أنهم مخطئون؛ لأننى أحتاج إلى الآخرين أكثر مما يحتاج إليهم أى شخص آخر ؛ لأنه إذا لم يكن الناشر فى صفى، فإنه لن يمكنك قراءة هذا الكتاب ، وإذا لم يكن لى قراء يشتررون هذا الكتاب ، فإنه ليس من الممكن أن أحقق النجاح ، لذلك ، فإننى بحاجة أيضاً للناس قبل أن أتمكن من تحقيق هدفى، وهما النجاح والسعادة .

لابد أن يكون هناك أناس بجانبك ليدفعوك، ويساندوك ، ويبتهجوا من أجلك ، وليصوتوا لك - أجل أو حتى ليقاقلوا من أجلك - وليتحملوا معك طوال حياتك . إن

أفضل وسيلة ، وربما الوسيلة الوحيدة للتقدم فى الحياة هى أن تستخدم طاقاتك الشخصية للتأثير والسيطرة على الأشخاص الرئيسيين خاصة أولئك الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك لتحقيق النجاح فى الحياة ، إنك يجب أن تكتشف أى الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك فى أغلب الأحيان للحصول على ما تريده .

تشارلين فانسى الرئيسة والمديرة التنفيذية لشركة الاستشارات الإدارية التى تمتلكها تقول : « بعض المدراء والتنفيذيين الشباب لديهم فكرة خاطئة مفادها أن نجاحهم يعتمد كلية على جهودهم الشخصية » ، وتكمل حديثها قائلة : « بالفداحة وخطأ تلك الفكرة ، فبمجرد أن يتعلموا أنهم بحاجة لدعم الآخرين لمساعدتهم فى التقدم والنجاح فى عالم إدارة الأعمال والمشروعات ، فإنهم سيسرعون فى تحقيق النجاح فيما يفعلونه » .

إننى أتفق تماماً مع تشارلين ، فكلما أسرعت فى اكتشاف الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك حقيقة لكى تصبح ناجحاً ، فإنك ستكون أكثر إسراراً فى القيام بقفزة ضخمة تتعلق بجهودك التى ستصل بك إلى النجاح .

وفى الحقيقة فإن اكتشاف الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك فى أغلب مسيرة حياتك ، هذا العمل ينبغى أن يكون الهدف الأول الذى تسعى لتحقيقه ، عندما تفعل ذلك فإنك ستستفيد بشكل هائل ، ستوفر كلاً من وقتك وطاقتك عن طريق تركيز مجهوداتك على هؤلاء الأشخاص الأساسيين فقط ، والذين يمكنهم أن يساعدوك فى تحقيق هدفى النجاح والسعادة ، أما إذا كرست اهتمامك وتركيزك على أى شخص آخر فإن ذلك يعتبر تضييعاً لوقتك .

### المزايا التى ستجنيها:

عندما تحدد بدقة هؤلاء الأشخاص الأساسيين الذين يمكنهم مساعدتك فى تحقيق أهدافك وتحقيق النجاح ، فإنك ستجنى بعض المكاسب ، وهذا بالضبط ما

سأحدثك عنه فيما يلي؛ حيث سأبين لك بعضاً من تلك المكاسب التي ستحققها عندما تركز اهتمامك فقط على الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك لتحقيق أهدافك :

١ - ستكون قادراً على السيطرة على بعض الناس من خلال السيطرة على عدد قليل منهم فقط ؛ لأنك لست بحاجة للسيطرة على الجميع لتصبح ناجحاً ، أنت بحاجة للسيطرة فقط على مجموعة محدودة منهم ، أجل ، فإنه بإمكانهم السيطرة على عدد كبير حتى لو كانوا مئات أو آلافاً من خلال السيطرة فقط على عدد قليل من الأشخاص الرئيسيين .

لقد استطاع «جنكيز خان» السيطرة على امبراطوريته مترامية الأطراف، من خلال السيطرة على أشخاص رئيسيين محددتين، هم شيوخ القبائل المخلصين له، وهكذا حكمت الامبراطورية الرومانية وتمت السيطرة عليها بنفس الطريقة : من خلال شخصيات رئيسية معينة تم اختيارها وانتقاؤها من قبل الإمبراطور ، لكن لماذا سقطت هاتان الامبراطوريتان ؟ لأنهما كانتا امبراطوريتين عسكريتين تم تكوينهما عن طريق الانتصارات العسكرية ، وكما ترى فإن الطرق العنيفة لا تؤدي أبداً لنجاح دائم ، والتاريخ الحديث أيضاً يقدم أمثلة عديدة تثبت ذلك .

لكن أساس مبدأ السيطرة على أشخاص عديدة عن طريق السيطرة فقط على أشخاص رئيسية قليلة ، هو أساس صحيح . فالامبراطوريات الاقتصادية للشركات العظيمة اليوم - مثل : فورد ، وجنرال موتورز ، ووستنجهاوز ، وجنرال إلكتريك ، وسوني ، وميتسوبيشي ، كل هذه الشركات لديها الآلاف من العاملين بها ، والرئيس والمدير التنفيذي لأي من هذه الشركات الاقتصادية مترامية الأطراف ، لا يمكنه السيطرة على هذه الامبراطوريات العصرية دون مساعدة الموظفين الرئيسيين والإداريين القادرين .

٢ - ستوفر قدراً كبيراً من الوقت عندما تركز جهودك على الشخص المناسب فقط ، وكلنا يعلم أن الوقت مهم بالنسبة لكل منا ، فهو يمثل مصدر القوة ذا الأهمية الكبرى لمنوب المبيعات الناجح ، فإنه أو إنها لن تضيع وقتها أبداً في شرح مواصفات سلعتها لشخص ما لا يمكنه اتخاذ قرار الشراء ، وهذا هو ما يفعله منوب المبيعات الفاشل ، وهذا هو السبب الذي يؤدي به للانتقال سريعاً إلى وظيفة أخرى أقل ، لكن منوب المبيعات الناجح يتعلم في الحال أنه عندما يبيع للسكرتيرة فإن المدير سيشاهد هذه السلعة، وعندما سيعرض السلعة على المدير سيشتريها ، وهذا سبب أن هؤلاء المنوبين ناجحون للغاية .

اسأل أى مدير تنفيذى فى شركة عن أكبر مشكلة تواجهه أو تواجهها ستجد دائماً أن أغلب الإجابات : « ليس هناك الوقت الكافى طوال اليوم للقيام بكل شىء علينا إنجازه » . وهذا هو سبب حملهم « محفظة أوراق العمل» معهم إلى المنزل كل ليلة ، وإذا كنت مثل معظمنا - لا يهم إن كنت مديراً تنفيذياً فى شركة أو طالباً جامعياً أو مدرساً أو موظفاً - فإنه سيكون لديك بلا شك نفس المشكلة أيضاً ؛ بمعنى أنه ليس لديك الوقت الكافى للقيام بكل شىء ، لكن بإمكانك تقريباً حل هذه المشكلة عن طريق تركيز جهودك على الشخص الذى يمكنه مساعدتك فى القيام بمهام وظيفتك ، لا تضع وقتك الثمين مع شخص لا يمكنه مساعدتك فى الوصول لأهدافك .

٣ - ستوفر الكثير من الطاقة والجهد عندما تحدد بدقة الأشخاص المحوريين ، هذا الأسلوب مفيد بشكل خاص لهؤلاء الذين يعملون مع مجموعات كبيرة من الناس مثل : المدرسين ، الوعاظ ، المشرفين ، كبيرى العمال ، القيادات العسكرية ، التنفيذيين فى مجال الصناعة وإدارة الأعمال . لكن قيمة هذا الأسلوب ليست قاصرة على هؤلاء الأشخاص وحدهم ، فإذا كنت تعمل مع عدد قليل من الأشخاص، مثل : شخصين أو ثلاثة - ولا يهم إن كان ذلك فى مجال عملك أو فى

اللجنة المالية التي تعمل بها ، إن تواجدت في مثل هذه الظروف - فإن هذه الأساليب يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة لك أيضا .

إن الأشخاص المحوريين دائماً أشخاص متحركون ونشطون تتطلب شخصياتهم الكثير من الحركة ، إنهم يركون ويضيعون مواهبهم في أعمال رتيبة، وروتينية ومملة . عندما تحدد الأشخاص المحوريين في مجموعتك ، يمكنك استخدام مهاراتهم على النحو الصحيح ، وستحصل على نتائج أفضل على المدى البعيد عندما تفعل ذلك ، إن الأشخاص المحوريين مهمون بشكل خاص لك عندما تحتاج للقيام بعمل ما في وقت طارئ ، بإمكانهم مساعدتك للقيام بهذا العمل في الوقت والمكان اللذين تحتاج القيام بالعمل فيهما تحت ضغط يقع عليهم بشكل طبيعي .

٤ - عندما تجد الأشخاص الأساسيين الذين يمكنهم مساعدتك لتحقيق أهدافك ، ستكون وصلت بشكل أفضل إلى منتصف طريقك للنجاح . إن « روزك كونويل » مؤسس صرح جامعة فيلاديلفيا ، كان أيضاً مؤلف كتاب « ماسات أكريس » والذي كان بلا شك أكثر الأحاديث شهرة في تاريخ المحاضرات في أمريكا ، وبالرغم من أن موضوع هذا الكتاب كان مثيراً ودافعاً وأبدياً ، فإن جزءاً من شهرة هذا الكتاب كان منبثقاً من طرق د . كونويل المتفردة في التقديم .

كان د . كونويل يصل دائماً إلى البلدة التي سيلقى فيها محاضراته قبل وقت طويل من تاريخ المحاضرات المحدد توقيت إلقائها ، ويقوم بزيارة مدير مكتب البريد ومدير المدرسة والعمدة ورجل الدين في هذه البلدة ورجال الأعمال البارزين والشخصيات المتميزة الأخرى في البلدة ويقوم أثناء ذلك بكسب هؤلاء الناس في صفه قبل أن يخطو خطوة نحو إلقاء محاضرتة . لقد ساعده في كسب بقية مستمعيه في صفه ، وليس ذلك فقط ما اكتسبه من زيارته للأشخاص البارزين

فى البلدة ، وإنما عرف الكثير عنهم فوق ما يعرفه أشخاص عديدون من القاطنين بهذه البلدة .

يمكنك القيام بنفس الشيء ، سواء كنت تتحدث مع والديك فى لقاء عائلى أو تتحدث فى اتحاد البولينج مساء يوم الجمعة ، أو عند حضورك اجتماعاً فى مجلس المدينة أو مخاطبتك مجلس إدارة المدراء فى مؤتمر مغلق فى غرفة الاجتماعات ، عليك أن تجد الأشخاص الرئيسيين وتجعلهم فى صفك أولاً ، والبقية ستحدث تبعاً بشكل أوتوماتيكي .

٥ - عندما تجد السلطة خلف العرش ، يمكنك وبنفسك أن تصبح ملكاً أو تصبحين ملكة . إن الأشخاص الأساسيين غالباً ما يتم استبعادهم عن السلطة وعن المسؤولية وعن المواقع الرسمية ، وستجد أن لهم هالة وتأثيراً كبيرين لا يتناسبان مع حجم مواقعهم الحقيقية فى المؤسسة ، سيكونون القادة غير الرسميين ، والدافعين والمحرضين ، أى الطابور الخامس حتى إنهم سيكونون أحياناً مثيرين للمشاكل ، إلى أن تتعلم كيفية السيطرة عليهم ، لكنهم لن يظهروا أبداً فى الصفوف الأمامية فى منظر واضح ، إنهم يحاولون دائماً التأثير من وراء الكواليس ، لكن لا بد لك من أن تجدهم ، ولا بد أن تعرف من هم ، فأنت تحتاج لأن يدعموك قبل أن تصبح ناجحاً تماماً .

## كيف تجد الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك للحصول على ما تريد؟

لقد ذكرت لك سابقاً أنه يجب عليك ألا تضع وقتك الثمين وطاقتك مع شخص ما لا يمكنه مساعدتك فى الحصول على ما تريده ، فإن ركزت اهتمامك مع الشخص الخطأ فستضيع مجهوداتك هباءً .

وبدلاً من ذلك ينبغى عليك أن تحدد مكان الشخص الذى بإمكانه مساعدتك ، والذى يمكنه أن يؤدى العمل لك و الذى يمكنه أن يجيب عن سؤالك ، وليس المهم

وظيفة هذا الشخص ، فأحياناً ستجد هذا الشخص في مواقع لا تتوقع أن تجده في أغلبها ، وهكذا فعل « روبرت جى. أندرسون » مدير مصنع كبير للنسيج .

يقول السيد / أندرسون : « لقد كانت لدينا مشكلة عظيمة بالنسبة للفاقد ، وانخفض هامش الربح بشكل ثابت، وبدأ أن هناك كثيراً من لفافات النسيج يتم تهريبها من الباب الخلفى كفضلات ، أكثر مما نخرجه من الباب الأمامى لنبيعه » « استخدم مدير مراقبة الإنتاج أساليب بديئة مع كل مشرفى القسم ، لكنه لم يتمكن من تحديد حقائق دقيقة تعرفنا بالقسم المتسبب فى هذا الخطأ ، لقد انشغل مشرفو القسم بإلقاء اللوم على بعضهم البعض بالنسبة لمسألة الفاقد الضخم » .

ولم أتمكن من الحصول على إجابات مباشرة من هؤلاء الأشخاص الذين كان ينبغي أن تكون لديهم هذه الإجابات ، عندئذ تذكرت مقولة سمعتها ذات مرة من صاحب متجر كبير ، لقد قال لى : « إذا أردت حقاً أن تعرف أين تذهب مكاسيك ، فاسأل البواب » .

« وهكذا نفذت ما نصحنى به ، لقد استدعيت بواب الحراسة الليلية وفى بضع دقائق ، تمكنت من اكتشاف أى الأقسام كان متسبباً فى أغلب هذا الفاقد ، وعندئذ تمكنت من حل مشكلتى » .

إذا أردت أن تعظم وتزيد من سلطتك فى التعامل مع الآخرين ، فإنه لا بد لك أيضاً من القيام بمثل ما قام به « بوب أندرسون » ، لا بد أن تجد الشخص الصحيح الذى يعرف الإجابات، والذى يمكنه مساعدتك فى الحصول على ما تريده . عندما تفعل ذلك ستجنى الكثير من المكاسب كما جناها بوب أندرسون .

إذا أردت أن تحدد بدقة الأشخاص المهمين حقاً بالنسبة لك ، اجلس الآن، ودون قائمة بالأشخاص الموجودين فى حياتك الذين يمكنهم مساعدتك فى تحقيق أهدافك .

عندما تنتهى من هذه القائمة ، فإنه من المحتمل ألا تجد أكثر من ستة أو عدد ما من الأشخاص المسجلين بها ، ولا بد أنك بلا شك قد سجلت اسم رئيسك في العمل أو اسم الشخص الذى أو التى تعمل لديه أيضاً ، يمكنك أيضاً تسجيل أسماء بعض المساعدين أو المرافقين الذين تعمل معهم ، وأسماء الموكلين أو العملاء المهمين لعملك ، واسم زوجتك أو اسم زوجك ، وربما تكون سجلت حتى اسم الواعظ أو اسم المصرفى الذى تتعامل معه .

وإذا كان هناك مرؤوسون يعملون لديك ، فإننى متأكد من أن بعض أسمائهم سيحتل أيضاً جزءاً من هذه القائمة ؛ لأنه فى أوقات عصيبة متعددة يمكن لمرؤوسيك أن يصنعوك أو يحطموك ، كما يعلم جيداً « جاك إيسورث » مشرف الإنتاج .

يقول : « إذا كنت تعمل مشرفاً للإنتاج مثلى ، فإنك لابد وأنك تعلم حقيقة الأشخاص الذين يعملون لديك ، ولا بد وأنك تعلم أيهم يمثل لك الشخص الأكثر أهمية - أيهم يمثل الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنك الاعتماد عليهم فى تسيير العمل ، كما أن عليك أن تحدد هؤلاء الأشخاص الذين تريد أن تضعهم فى أكثر المواقع حساسية - فى المواقع الحرجة الخاصة بك ، والتى يمكن أن يطلعوا من خلالها على معظم مناطق ضعفك».

وينفس الأسلوب ، تريد أن تعرف من هم مثيرو المشاكل المحتملون ، حتى يمكن إبعادهم عن الوظائف الحساسة ؛ حيث يمكنهم أن يسببوا مشاكل لك ، هؤلاء الأشخاص مهمون أيضاً للغاية بالنسبة لك ، ولكن بطريقة تختلف كثيراً عن الأشخاص الآخرين ، «لقد رأيت كيف تحطم إداريون شباب فى وظائفهم بسبب فشلهم فى إدراك تلك الحقيقة» .

عندما تضع قائمة الأسماء ، اسأل نفسك الأسئلة الأساسية التالية :



- ١ - لماذا يمثل هذا الشخص أهمية كبيرة بالنسبة لي ؟
- ٢ - ما الذى يمكنه أو يمكنها تقديمه لمساعدتى ؟
- ٣ - كيف يمكنه أو يمكنها مساعدتى لتحقيق أهدافى ؟
- ٤ - ما الذى باستطاعته أو باستطاعتها القيام به للإضرار بى ؟
- ٥ - كيف يمكنه أو يمكنها إبعادى عن تحقيق أهدافى ؟
- ٦ - كيف يمكننى استخدام هذا الشخص فى مساعدتى لكى أنجح ؟

### كيف يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص الرئيسيون فى خدمتك ؟

إن واحدة من أفضل الوسائل التى تمكنك من استخدام الأشخاص الذين يمثلون أهمية كبيرة بالنسبة لك ، هى توجيه تفكيرهم لصالحك، على سبيل المثال : إن كنت موظفاً لدى مدير ألفت به المقادير والحظ العاثر فى مكانه هذا؛ فعليك أن تتبع بعض التوجيهات عند تعاملك معه مثلاً :

اسأل هذا المدير بعض الأسئلة التى ستمنحه الفرصة لتعظيم وإضفاء الأهمية على بعض المعارف التى سيقدمها لك، واعلم أنه سيكون سعيداً عندما يقوم بذلك ، وتذكر أن اللحظة التى ستسأل فيها شخصاً عن رأيه ، ستصنع لديه إحساساً بالأهمية ، ولحظتها لن يساعذك، ولكن سيقول لك ما تريد معرفته .

ونفس الشئ مطلوب منك القيام به بالنسبة للأشخاص الذين يعملون تحت رئاستك ، تحكم فى تفكيرهم أيضاً ، فليس معنى أن شخصاً ما يعمل لديك ، أنك أكثر ذكاءً منه فى كل المواضع ، بإمكانك أن تتعلم منه أيضاً ، إذا سألته فقط وكنت لطيفاً وصبوراً معه بدرجة كافية للإصغاء لإجاباته .

« كل شخص قابلته كان أكثر ذكاءً منى بطريقة ما ، وبإمكانى أن أتعلم منه شيئاً ما مفيداً ، إذا نحييت ذاتى « الأنا » جانباً ، حتى يمكننى الإصغاء إليه » .  
 هكذا يقول بروس هاميلتون ويضيف : « إن المسألة تشبه ما يحدث عند بناء منزل

جديد ، فقد كنت أذهب كل يوم لمشاهدة التقدم الحادث ، وذات صباح قال لي كبير العمال :

هل ستمر لتفتش هنا ثانية ؟ فأجبتة : كلا ، ولكن لأنظر ، إننى لا أعرف عما أفتش ، ولا أعرف أى شىء عن عملية البناء ، وربما كان بإمكانك مساعدتى .

« فى الواقع، لقد قفز فى الحال لينتهز الفرصة ليستعرض معلوماته أمامى متباهياً، وشرح لى كل خطوة مرت بها عملية البناء وذكر لى الأسباب التى دعتهم لأن يقوموا بكل ما فعلوه ، لقد عرفت أن لى لى لبناء أفضل، عندما تحدثت إلى كبير العمال ورفعته إلى مكانة مرموقة، عندما طلبت منه مساعدتى . »

### تسع ميزات للأشخاص المتحملين للمسؤولية

فى كل مجموعة من الناس ، ستجد أشخاصاً رئيسيين محددين ، يبدو لك أنهم يسيطرون على مقاليد الأمور فى هذه الجماعة . إننى أطلق على هؤلاء الأشخاص المحوريين ، وستجد أن أفعال هذه المجموعة عادة ما تتعلق أو تتمحور حول ما يقوله أو يفعله هؤلاء الأشخاص الرئيسيون .

يمكنك أن ترصد الأشخاص المحوريين بسهولة ، ستجدهم دائماً فى بؤرة الأحداث ، لا يقفون على الهامش، يتفرجون ويتابعون الأحداث ، إنهم ليسوا متفرجين ، إنهم يصرون على الدخول والاندماج داخل الأحداث ، ويخلاف بعض الناس، فهم يحبون الاشتباك والاندماج فى المواقف .

إن الشخص المحورى هو ذلك الطراز الذى يتحمل بشكل أوتوماتيكي المسؤولية عند حدوث أى طوارئ ، على سبيل المثال : عند وقوع حادث سيارة ، تجده يرسل شخصاً ما لاستدعاء سيارة الإسعاف والشرطة ، ويحدد آخر ليقوم بتوجيه المرور ، وسيوضح لقادة السيارات أن تغيير اتجاه المرور بسبب أن هناك بعض الأشخاص المصابين يتلقون الإسعافات الأولية .

هذا النوع من الأشخاص يبدو مدفوعاً للحدث بدافع داخلي . إن لديه باعثاً داخلياً لتحريك الأشياء بسرعة ، إنه يسعى دائماً لإنجاز الأشياء في فترة قصيرة . هذا النوع من الأشخاص ستكون لديه القدرة على تسخير إمكاناته العضوية «الطبيعية» لإنجاز بعض المهام العقلية أيضاً . على سبيل المثال : ستكون لديه تلك القدرة الطبيعية للحصول على فكرة جيدة - إما أن تكون فكرته أو فكرة شخص آخر - وإطلاقها والدعاية لها أو بيعها للمجموعة .

لا يهم ما نوعية هذه الجماعة ، من المحتمل أن تكون أسرته أو مدرسة داخلية ، أو رجال الدين ، أو الموظفين في الإدارة أو القسم ، في مثل هذه المجموعات ستجد أشخاصاً محددتين ، سيبدون قادرين دائماً على التأثير والسيطرة على المجموعة بكاملها ، وإذا كان بإمكانك أن تميز وتذكر هؤلاء الأشخاص الرئيسيين ، ستكون قادراً على التأثير والسيطرة على المجموعة بكاملها عن طريقهم .

وبالرغم من أن شخصين محوريين لا يتصرفان على نحو متشابه ، فإن معظم هؤلاء الأشخاص يتميزون أحياناً بواحدة أو بأكثر من هذه المميزات أو الاتجاهات الخاصة :

- ١ - الشخص المحورى سيكون قائداً غير رسمى للمجموعة .
- ٢ - الشخص المحورى يحاول دائماً حل المشكلات .
- ٣ - الشخص المحورى سيكون شخصاً جديراً بالاعتماد عليه .
- ٤ - الشخص المحورى سيمتلك قوة توجيه وقوة تحمل وصبر .
- ٥ - الشخص المحورى سيكون شخصاً لديه الكثير من المعلومات عن سلسلة الموضوعات المطروحة .
- ٦ - الشخص المحورى يمتلك عادة ذاكرة جيدة بشكل استثنائى .

٧ - الشخص المحورى سيكون مفكراً مبدعاً ومستقلاً .

٨ - الشخص المحورى سيناضل بشكل مستمر لتحسين الأوضاع .

٩ - الشخص المحورى سيكون غالباً شخصاً رئيسياً بعد الخامسة ظهراً .

والآن ، دعنى أناقش بالتفصيل كل مميزات وخصائص هذا الشخص

المحورى

١ - الشخص المحورى سيكون قائداً غير رسمى للجماعة . هذا الشخص

جزء من خريطة القوى غير الرسمية والتي يمكن أن توجد فى كل مؤسسة ، هذا الشخص يستخدم تأثيره على الجماعة، ذلك التأثير الذى ليس له أية علاقة مطلقاً بموقعه الحقيقى ، وبرغم أنه ليس فرداً من أصحاب السلطة أو القوة الرسمية فإن كلمة منه يمكنها فى الغالب أن تصنع أو تهدم شخصاً أو مشروعاً .

وربما تكون سلطة هذا الشخص المحورى أحياناً سلبية أكثر مما تكون

إيجابية ، كما أشرت توأ ، على سبيل المثال : فإننى قد رأيت موظفين قدامى يحتكرون تماماً القوة؛ لأن لهم سلطة المبادرة فى تقديم الخطط أو المذكرات حتى لو أن مبادراتهم كانت تمثل لا شىء ، أى أنها لا تعنى تصديقاً أو عدم تصديق ، فإن هؤلاء الموظفين بإمكانهم تأخير أو أحياناً القضاء على هذا المشروع عن طريق الاحتفاظ به بعدم محاولة التغلب على المأزق المحيط بالمشروع لفترة طويلة، حتى لو كانت قوة هذا الشخص قوة سلبية وليست إيجابية فإنها تظل فى كل الحالات قوة ، ولذلك فإنك بحاجة لمعرفة من هو الشخص الرئيسى ومكانه .

٢ - الشخص المحورى يحاول دائماً حل المشاكل . إن الشخص الرئيسى

سيكون لديه فى الغالب حل لمشكلتك ، وستجد فى العديد من الأوقات العصيبة أن أصعب جزء فى حل المشكلة هو بكل بساطة البدء فى الحل . الشخص الرئيسى يمكنه مساعدتك لاتخاذ هذه الخطوة عندما تكون بحاجة لها فى الغالب . وغالباً

يكون ما تحتاجه هو إمدادك بعدة اقتراحات تساعدك في حل مشكلتك . ليس المهم من أين أتت هذه الأفكار أو من الذى أمدك بها، وعادة ما يكون لدى الشخص الرئيسى العديد من الاقتراحات التى يمكنها حل مشكلاتك . وربما لا تكون أفكاره أو أفكارها الأفضل ولكنها ستساعدك لتحريك الوضع الراكد ، وكما يقول المثل القديم : « الخطة الرديئة التى يمكن تنفيذها بحماس خير من الخطة الجيدة التى لا يمكن تنفيذها مطلقاً ».

٣ - الشخص المحورى سيكون شخصاً جديراً بالاعتماد عليه . سيكون الشخص المحورى عادة شخصاً بارزاً فى الجماعة ، وستجد أن حالته ، جلسته أو مشيته ، أسلوبه فى الحديث ستجد كل ذلك مثيراً للانتباه بشكل جذاب . إنه يميل لإصدار الأوامر فى أى موقف مهما كان هذا الموقف ، دون أن يبدو أنه يفرض نفسه على الآخرين . إن الشخص المحورى يفترض دائماً امتلاكه للسلطة ويتولى أمر قيادة الجماعة

« يمكنك عادة رصد الشخص المحورى فى الجماعة عن طريق مراقبة الطريقة التى يلتف بها الآخرون حوله لإرشادهم ، هكذا يقول « ملفين بريانت » كبير عمال يعمل فى المجال الصناعى فى دالاس وتكساس ويكمل حديثه قائلاً : «على سبيل المثال ، عندما يصدر المشرف أمره لمؤوسيه ثم يدير ظهره لهم ويفادر المكان ، يتجمع الموظفون على الفور حول شخص ما لمعرفة رأيه ، وعندما يتكلم ، ينصتون ، ثم يعيدون أدراجهم لأعمالهم لتنفيذ أمر المشرف، لكن ليس قبل أن يحصلوا على الموافقة غير الرسمية من القائد غير الرسمي للمجموعة» .

٤ - الشخص المحورى سيكون لديه نشاط كبير وقدرة على التحمل والصبر، حتى إنه ليستمر فى عمله إلى أن ينجزه تماماً ، فى نفس الوقت الذى ستجد فيه لدى زملائه الرغبة فى التوقف عن الاستمرار فى هذا العمل . إذا كنت تبحث عن

شخص ما يقوم بإنجاز مشروع طويل المدى أو مشروع له تفاصيل متعددة ، فإن الشخص الرئيسي هو الشخص المناسب لكي يكمل هذا المشروع بنجاح ، خاصة إذا كان الهدف الذي سيصل إليه في النهاية جديراً بالاهتمام .

٥ - الشخص المحوري ستكون لديه معلومات كثيرة عن الموضوعات المثارة في نطاق وجوده . لن تجد أفضل من هذا الشخص يمكن أن يمدك بأفكار جديدة لحل المشكلات أو للتغلب على المواقف الصعبة؛ لأن لديه اهتمامات ومعلومات كثيرة عن معظم تفصيلات العمل. هل تعلم أن الأفكار الجديدة عادة تتبع من الأفراد القدامى في مكان العمل لأنهم يكونون على دراية كاملة بالموقف ولديهم خلفيات عن المشاكل الموجودة، كما أن لديهم القدرة على عرض المشكلات بشكل صحيح على بساط البحث .

٦ - عادة ما يكون الشخص المحوري لديه ذاكرة جيدة بشكل استثنائي . والذاكرة الجيدة مهمة لاكتساب تذكر المعلومات المطلوبة ، وسيكون لهذه الذاكرة أهمية عظيمة لك عندما تحتاج حلاً سريعاً لبعض المشكلات الملحة . هذا النوع من الأشخاص، والذي يمكنه تذكر كيف تم في العام الماضي حل مشكلة مشابهة للمشكلة المطروحة حالياً ، هذا الشخص يمكن أن يمثل لك قيمة لا تقدر بمال عندما تكون في أزمة. الشخص صاحب الذاكرة الجيدة ربما يكون أول شخص يطرح معلوماته على بساط البحث أو ربما يساعدك عندما تحتاج لحل سريع .

٧ - الشخص المحوري سيكون مفكراً مبدعاً ومستقلاً ، فالشخص الرئيسي سيكون مفكراً مبدعاً ومستقلاً بشكل حقيقي ، وهذا الشخص سيكون ينبوعاً للأفكار الجديدة ، سيقاوم بشدة أي مجهودات يمكن أن تحد أو تقف حائلاً دون تفكيره . إذا كان دافعه للإبداع كافياً بشكل قوى ، فإنه يفسح الطريق لمجهوداته

لتتحول وتنصب فى أعمال أكثر تحدياً ، أو على الأقل لاكتساب معلومات إضافية خاصة بالإدارات الأخرى أو أعمال الآخرين . ربما يكون ذلك هو دليلك الأول على وجود شخص محورى يمكنه مساعدتك فى حل مشكلاتك أو تحقيق أهدافك ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذا الشخص لن يكون شخصاً مطيعاً أبداً ، وهذه هى أسرع الطرق التى يمكنك بها تمييز المفكر المبدع .

وهكذا أدرك « جون . دى . روكفلر » مدى أهمية المفكر المبدع بالنسبة لمؤسسته ، ذات يوم وقف أمام مكتب أحد الشباب الذين يعملون كتنفيذيين ووجد على مكتبه أوراقاً مختلطة .

وبعد مراقبة لهذا الشاب «الدينامو» النشط لمدة دقائق قليلة ، وضع السيد/ روكفلر يده على كتف هذا الشاب وقال له : « لا ينبغي لك أن تعمل على نحو شاق ، دع السكرتيرة ترتب كل أوراق العمل هذه ، عندئذ يمكنك أن تستريح على المكتب وتضع قدميك عليه ، وتفكر فى وسائل جديدة لمساعدة شركتنا » ستاندرد أوويل « فى تحقيق المزيد من المكاسب ، وهذا هو الهدف الذى ندفع للتنفيذيين مرتباتهم من أجل تحقيقه» .

وعندما أرى أسعار البترول والبنزين اليوم ، أفكر فى أن هذا الشاب لا بد وأنه قد نفذ نصيحة السيد روكفلر .

**الشخص المحورى سيكون مستقلاً .** يمكنك عادة رصد الشخص المحورى فى أية مجموعة عن طريق احتياجه أو احتياجها للقيام بعمل أو تصرف مستقل . فى أوقات عديدة ومهمة ، هذا الشخص الرئيسى يمكن أن يرفض مركزاً للإدارة أو الإشراف، وحتى لو كان هذا الموقع تظهر فيه - وبكل وضوح - كل مواصفات القيادة اللازمة له ؛ لأنه بكل بساطة لا يريد أن يتقيد بمسؤولية رسمية ، إنه يريد أن

يكون حراً في القيام بأى عمل أو تصرف دون أن تعوقه أية قواعد أو تنظيمات إدارية أو أى خطوط حمراء تضعها المؤسسة .

هذا النوع من الشخصيات يمكن أن تجده بين رجال الدين أيضاً . وعادة ما يصنف نفسه كمتنرد أو مستقل ، ستجد لديه أفكاراً وآراءً في معظم الموضوعات وستكون أفكاره في أكثر الأحيان معقولة ومعتدلة ، لكنه يظل رافضاً لأن يشغل أى موقع قيادى في دار العبادة. وكما قال لى أحد الرفقاء : « إننى لا أريد أن أكون شيخاً لها ، وإذا حدث ذلك فلن يمكننى التحدث بعد ذلك بأفكارى الخاصة، ولكن بكل بساطة على أن أردد أفكار الجماعة» .

٨ - الشخص المحورى سيناضل وبشكل مستمر لتحسين الأوضاع . ويمكنك تمييز هذا الشخص غالباً عندما تجد شخصاً ساخطاً على أسلوب إدارة أو تأدية الأعمال ، إنه يرفض قبول الوضع الحالى ، وهذا الشخص يحتشد حوله الآخرون ، ودائماً يبحث عن أفضل الطرق للقيام بالمهام ، إنه ذلك النوع من الأشخاص الذى تريده حولك لكى يساعدك وغالباً ما يمكنه حل مشكلاتك حتى قبل حدوثها .

٩ - الشخص المحورى غالباً ما يكون شخصاً رئيسياً بعد الخامسة ظهراً . قد لا تهتم بمثل هذه النوعية من الأشخاص وهكذا يفعل بعض المدراء ، لكننا لا يمكننا إنكار وجوده ، لذلك ينبغى عليك أن تعرف من هو ، سيكون ذلك فى مصلحتك ، هذا الشخص غالباً ما يتمتع بعلاقات اجتماعية مع كبار التنفيذيين وربما تكون هذه الاتصالات الاجتماعية قد اكتسبت عن طريق صداقة هذه الأشخاص لأزواج أو زوجات هؤلاء التنفيذيين أو عضويتهم فى نفس المنظمة ، ولكن الحقيقة الباقية هى أن هذه العلاقات موجودة بالفعل ، هذا الشخص ربما لا يمكنه الوصول لمديرك فى العمل، لكنه وبكل تأكيد يمكنه القيام بذلك بعد الساعة الخامسة ظهراً ، وفى الغالب بإمكانه أن يؤذيك ، كما أن بإمكانه أيضاً أن



يساعدك. لذلك ينبغي عليك أن تعرف من هو ذلك الشخص الرئيسى ؛ لكى تحمى نفسك فى كل الأوقات .

### كيف تكتسب أولاً أشخاصاً رئيسيين متعاونين معك ؟

فى كل مجموعة ستجد دائماً، على الأقل شخصاً ما يلتف حوله بقية الموظفين، لينصحهم أو يساعدهم ويقودهم . إن سرعة الإنتاج وجودته لن تتوقف على أمر المشرف فى الإدارة، لكن على أمر القائد غير الرسمى الموجود بين صفوف العمال .

لذلك إذا أردت أن تحصل على أفضل ما لدى مرؤوسيك، أو إذا كنت تريد أن يتعاون معك الجميع وأن يعملوا معك ، فإن أول خطوة عليك أن تخطوها هى معرفة من هم القادة غير الرسميين لهؤلاء المرؤوسين ، عندما تعرفهم تكون قد عرفت مَنْ مِنْ مرؤوسيك يمكنه مساعدتك فى أغلب أمور مؤسستك . افعل ذلك ، حتى تتمكن من توفير المزيد من الوقت والجهد عندما تركز جهودك فى العمل الإدارى على هؤلاء الأشخاص فقط، الذين يمكنهم مساعدتك فى تحقيق أهدافك .

وحالما عرفت هؤلاء الأشخاص الرئيسيين ، فإنه بإمكانك استخدامهم كحلقة اتصال غير رسمية بمرؤوسيك ، يمكنك أن تُنحى مدراك جانباً عندما تجعل الأشخاص الرئيسيين فى جانبك ، وعندما تأخذ بأفكارهم وآرائهم أولاً . هذا لن يجعل الأشخاص الرئيسيين مدراء أو ينقص من سلطة مدرائك . إن ذلك يعنى بكل بساطة أنك تكسب هؤلاء الأشخاص فى جانبك . إن القاعدة الأساسية التى يجب أن تتبعها هى : « اكتشف الأشخاص الرئيسيين أو المحوريين واجعلهم يقفوا بجانبك أولاً ، والبقية ستحدث بشكل تلقائى » .

بالإضافة لذلك ، لا تحاول أن تحول بين هؤلاء الأشخاص وبين مرؤوسيك ، فليس من الخطأ أن يكون لهم تأثير على المجموعة طالما أنهم لا يسيئون استخدام

قوتهم أو لم يحاولوا اغتصاب سلطاتك ، لكنك ستحقق المزيد من القوة إذا تعاونت مع هؤلاء الأشخاص واستخدمت قوتهم وعلاقتهم ببقية أفراد المجموعة لصالحك أنت.

دعني أقل إذن ، إنه عندما تحدد بدقة الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك ، فإنك ستكتسب قوة غير محدودة عند التعامل مع مرؤوسيك .

## الفصل السابع ❖ اليوم السابع

### دليلك إلى اكتشاف الدوافع السرية للتنبؤ والسيطرة على سلوك الآخرين

إنك تريد أن تكون قادراً على اكتساب سلطة غير محدودة في التعامل مع الآخرين حتى يمكنك السيطرة على اتجاهاتهم وتصرفاتهم ، بعدئذ يمكنك الاستمتاع بالمكاسب التي ستجنيها عندما يتصرفون وفق ما تريده .

أعلم - على وجه اليقين - أنك تريد أن تفعل ذلك لسببين : أولهما قراعتك الآن لهذا الكتاب وثانيهما أن كل شخص قابلته كانت لديه نفس الرغبة الأساسية في اكتساب تلك القوة . إن اكتساب القوة في التعامل مع الآخرين هو هدف الجميع.

والآن ، فإن التقدم نحو الآخرين والاقتراب منهم جزء مهم؛ لاكتساب هذه السلطة غير المحدودة في التعامل مع الآخرين، وتعلم القدرة على تكوين صداقات والاقتراب من الآخرين أمر ضروري إذا أردت أن تكتسب تلك السلطة في التعامل معهم ، ولكن هذا في حد ذاته ليس كافياً وهذه هي الأسباب :

بالرغم من أن المصافحة الحميمة والابتسامة العريضة وتحية الآخرين بابتهاج ، بالرغم من أن كل ذلك ضروري ومهم فإنك لن تحصل على ما تريده، إذا لم تعرف بالضبط ما يريده الأشخاص الآخرون .

إنك لن تنال مطلقاً ما تريده أو تحقق أهدافك، إذا لم تتوقف عن التفكير فيما تريده من هذا الشخص وتركز تماماً على ما يمكنك تقديمه له أو لها .

ولكى تكون قادراً على عمل ذلك ، يجب أن تتسلل إلى عقل ذلك الشخص؛ لتكتشف ما يريده بالفعل . إنك بحاجة لأن تعرف ما الذى يحرك الآخرين . وستكون لديك الرغبة لأن تكتشف المحركات والبواعث السرية التى تجعل هذا الشخص يعمل بالفعل ، فقط عندما تكون قادراً على فهم دوافع هذا الشخص لأن يقول ما يقوله وأن يفعل ما يفعله ، فقط عندما تفهمه تماماً ، ستكون قادراً على استخدام هذه المعلومات والمعارف لتكتسب السلطة غير المحدودة فى التعامل مع هذا الشخص .

والآن إنك لست فى حاجة لأن تكون طبيباً أو عالماً نفسياً ، كما أنك لست بحاجة لتلك الدرجة المعرفية المتقدمة لتكون قادراً على الفهم والتنبؤ والسيطرة على سلوكيات الآخرين ، واكتشاف الاحتياجات والرغبات الدفينة بداخلهم . ستتعلم الأساليب التى ستساعدك على ذلك، ليس فقط فى هذا الفصل وإنما أيضاً فى بقية الكتاب ، وهذه الأساليب تتميز بأنها سهلة الفهم وبسيطة عند الاستخدام ، والأكثر أهمية من ذلك كله ، أنك ستجدها بالفعل ولها تأثيرها الفعال والمؤثر معك .

لقد أمضيت كل حياتى فى دراسة علم النفس التطبيقي ، والأسباب التى تدفع الناس لأن يقولوا ما يقولونه ويفعلوا ما يفعلونه . أعطنى فقط بضع دقائق لأستمع لحديث شخص ما حتى يمكننى أن أقول لك ماذا يريد هذا الشخص من نفسه ، بشكل أفضل من الذى يمكن أن يعبر به هذا الشخص نفسه عن رغباته وأمنيته ، ويمكنك أنت القيام بنفس الشئ، حالاً مع القليل من الممارسة والخبرة .

فى المحاضرات والندوات التى ألقىها على المدراء والتنفيذيين فى الشركات وأيضاً فى المحاضرات التى ألقىها على رجال الأعمال وسيدات الأعمال، أبين لهم كيف يمكنهم استخدام هذه المعلومات القيمة عن احتياجات ورغبات الشخص الدفينة لى يكتسبوا سلطة غير محدودة فى التعامل مع الأشخاص.

عندما تكتسب هذه السلطة غير المحدودة مع الآخرين ، ستجد أن بإمكانك تحقيق كل ما تريده ، ستصبح قائداً حقيقياً لهؤلاء الأشخاص ، ليس فقط دافعاً أو محرصاً لهم ولكنك ستصبح قائداً بكل بساطة ووضوح ، وسيطيع الناس كل أوامرك وتوجيهاتك عندما تستخدم الوسائل والأساليب التى سأذكرها هنا .

### المزايا التى ستجنيها،

١ - ستكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين . عندما تعرف وتتفهم هذه المحركات والبواعث الدفينة ، والتى تجعل هؤلاء الأشخاص يقولون ما يقولونه ويفعلون ما يفعلونه ، وعندما تتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم العميقة ، وأيضاً عندما تبذل أقصى جهدك لمساعدتهم فى الوصول إلى ما يريدونه - عندما تفعل كل ذلك - ستكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين ، وسينفذ الآخرون دائماً ما تريد منهم أن ينفذوه .

٢ - ستوفر الكثير من الوقت والجهد وحتى المال . ألم تتسائل أبداً عن السبب وراء النجاح الهائل لبعض الأشخاص والفشل الذريع للآخرين أو عن السبب وراء إخفاق بعض المشاريع الاستثمارية الصغيرة جداً ، بعد عام أو حتى بعد أن تبدأ . الإجابة فى غاية البساطة : هؤلاء الأشخاص الذين فشلوا لم يحددوا من هم الأشخاص الذين يريدونهم قبل أن يبدأوا مشاريعهم .

إن معظم الشركات والمؤسسات الناجحة وأيضاً الأشخاص الناجحين يكتشفون دائماً ما الذى يريده عملؤهم وحتى قبل فتح الباب الامامى لهم ، إنهم لا

يضيعون الوقت أو الجهد أو المال في التخمين ، إنهم يكسبون عن طريق اكتشاف احتياجات ورغبات الشخص بشكل محدد عن طريق الدراسات السيكولوجية وإحصائيات التسويق .

أنت أيضاً بإمكانك توفير قدر هائل من الوقت والطاقة وحتى المال عن طريق استخدام نفس الإجراءات الأساسية ، ولكنك لست مضطراً لشراء هذه الدراسات النفسية باهظة الثمن أو تلك الإحصائيات الخاصة بالتسويق ، لاكتشاف رغبات واحتياجات الشخص الدفينة . قبل أن تنتهي من قراءة هذا الفصل ستعرف كل شخص من دوافعه السرية التي تسيطر على سلوكه . ستتعلم أيضاً كيف يمكنك استخدام هذه الدوافع السرية لكي تكتسب سلطة غير محدودة في التعامل مع الآخرين .

٢ - سيكون لديك القدرة في التأثير والسيطرة واكتساب سلطة غير محدودة في التعامل مع كل شخص تقابله ، وبينما تدرس السلوك الإنساني ليكتمل فهمك ومعرفتك بالناس، وبينما تكتشف لماذا يقول الناس ما يقولونه ولماذا يفعلون ما يفعلونه ، وبينما تتعلم كيف تحلل كلماتهم وتصرفاتهم لتكتشف دوافعهم السرية الدفينة ، بينما تفعل كل ذلك ، ستجد أن قدرتك في التأثير والسيطرة على كل شخص اقتربت منه ، ستجد أن هذه القدرة مستمرة في التحسن ، وسيكون نجاحك في اكتساب السلطة غير المحدودة في التعامل مع الآخرين ، أمراً حتمياً .

### كيف تفهم السلوك الإنساني؟

من السهل أن تفهم السلوك الإنساني عندما تدرك أن الناس يفعلون ما يفعلونه لأن لديهم احتياجات ورغبات أساسية خاصة، من اللازم إشباعها لكي يشعروا بالسعادة . كل شيء يقوم به الشخص موجه لإشباع هذه الاحتياجات والرغبات الأساسية . بعض هذه الرغبات مجرد رغبات عضوية جسدية ، أما الاحتياجات الأخرى فتكتسب عن طريق التعلم والخوض في غمار الحياة .

**الاحتياجات الجسدية.** إشباع الاحتياج الجسدى يمكن أن يصبح هدفاً محدداً ودافعاً لى يتصرف الشخص بطريقة معينة . الاحتياجات العضوية الأساسية هي تلك الاحتياجات التي تتعلق بوجود الشخص وبقائه ، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والنوم والملبس والمأوى والإشباع الجنسي وبقية العمليات الجسدية العادية الأخرى .

من النادر أن تجد الفرصة لاستخدام احتياجات الشخص العضوية كأهداف لتحريكه إلا في لحظة واحدة عندما يصبح هذا الاحتياج رغبة بسبب الجشع .

أعلم أن كلمة الجشع كلمة مزعجة ، لكنى لم أجد بدأ من التلطف في وصف الواقع الموجود لدى معظمنا، ويرغم وجوده فإننا نحب أن نسمح له بالظهور ، لقد وجدت أنه عندما تفشل في استخدام كل نوافع الشخص ، فإنه يمكنك دائماً الاعتماد على دافع الجشع ، وهذا هو سبب بقاء الشخص المخادع أو السلبي اليوم، وسيبقى دائماً مستقبلاً .

الجشع سيؤجج رغبة المرء في منزل أوسع، وسيارة أكبر، وأفضل مأكلاً وأغلى ملابس ، وأيضاً الرغبة في الحصول على أموال أكثر مما يحتاج . دعنى أضرب لك بعض الأمثلة على ذلك ، مثلاً المنزل الذى به حمام واحد سيمثل احتياجاً أساسياً لمعظم الناس أما المنزل الذى به ثلاثة أو أربعة حمامات سيلبى رغبة بعضنا . والمعطف العادى سيكون متطلباً للمرأة في الطقس البارد، لكن بعض النساء سيرغبين في معطف مصنوع من فراء المنك .

عندما يتحول احتياج الشخص إلى إرادة ، فإن ذلك يكون عادة بسبب تحركه بدافع الرغبة العميقة في إشباع « ذاته » أو « الأنا » فستجد أنه يريد إشباع إحساسه بالأهمية أو الفخر ، بالإضافة لرغبته في الحصول على مزيد من المال ومزيد من الأشياء التي سيشتريها بالمال . نحن جميعاً نرغب في الإحساس

بالمزيد من الأهمية أكثر من أى شخص آخر ، وهذه حقيقة سواء أظهرنا هذا الإحساس للآخرين وسمحنا به أو كبحناه .

على سبيل المثال : هل تفضل قيادة سيارة ماركة فورد أو لينكولن ؟ كلاهما وسيلة تنقل ، إنك ستفضل السيارة لينكولن ، أليس كذلك ؟ لماذا ؟ هل لأنك تحتاجها أم لأنها تشعرك بالمزيد من الأهمية ؟ بالطبع ، كل شيء متصل بالآخر . إن الإحساس الحقيقى بالأهمية يأتى من كونك أكثر أهمية من أى شخص آخر . وأعتقد أنه بإمكانك الاستمتاع بسيارتك الـ « لينكولن » إلى حد بعيد عندما يقود جارك سيارته الفورد .

لا تبتئس ، فأنا أيضاً أفضل السيارة لينكولن . إذن ما هو هدفى من كل ذلك؟ إننى لا أحاول أن أربك أى شخص . إننى شخص مذب كالشخص التالى . إننى أقود سيارة كبيرة جدا لإشباع احتياجاتى ، وأعيش فى منزل واسع للغاية للوفاء بمتطلباتى ، ولدى الكثير من الحلل والأحذية بأعداد كبيرة، بحيث لا يمكنى ارتداؤها كلها فى أسابيع ، إننى أكل أفضل طعام وأكثر مما ينبغى لى أن أكله ، وهذا ما يظهر عندما أزن نفسى . كل ما أريد أن أوضحه هو تلك الأشياء أو الأمور التى تجعل الآخرين يتصرفون بالطريقة التى يتصرفون بها ، إننى أريد بكل بساطة أن تفهم ميكانيكية وحركة السلوك الإنسانى ، حتى يمكنك استخدام هذه المعلومات فى اكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل معهم .

**الاحتياجات (والرغبات) المكتسبة.** إن الاحتياجات المتعلمة يكتسبها المرء طوال حياته ، حيث يتعلم كل ما يمثل قيمة فى نظر الآخرين وما يمثل أهمية بالنسبة للاتجاهات الاجتماعية . الاحتياجات النفسية مثل الرغبة فى الإحساس بالأمان والاستحسان الاجتماعى والتقدير ، هذه الاحتياجات يمكن أن تكون بنفس قوة أكثر الاحتياجات العضوية قوة . وسيقوم الناس بكل ما يلزم لإشباعها .



يمكنك استخدام احتياجات أو رغبات الشخص النفسية كأهداف لتحريكه بشكل أفضل مما لو استخدمت الاحتياجات العضوية ( ما عدا تلك التي أشرت إليها مسبقاً ) للحصول على ما تريده منه أو لاكتساب سلطة غير محدودة في التعامل معه . هذه الاحتياجات والرغبات الأساسية المتعلمة والموجودة لدى أى شخص طبيعى هي :

١ - النجاحات المالية، مثل الحصول على المال وكل ما يمكن أن يشتريه المال .

٢ - الاعتراف بمجهوداته وإعادة تأكيد قيمته .

٣ - الاستحسان الجماعى أو الاجتماعى وقبول نظرائه له .

٤ - إرضاء « الأنا » والإحساس بالأهمية .

٥ - الرغبة فى الفوز، والرغبة فى أن يكون الأول، والرغبة أيضاً فى التفوق .

٦ - الإحساس بالانتماء إلى مكان ما والتعلق به .

٧ - إعطاء الشخص الفرصة للتعبير الخلاق والمبدع .

٨ - تحقيق أو إنجاز الأمور الجديرة بالاهتمام .

٩ - اكتساب خبرات جديدة .

١٠ - الإحساس بالقوة الشخصية .

١١ - التمتع بصحة جيدة وعدم الإصابة بالمرض والراحة الجسدية .

١٢ - الحرية والاستقلال .

١٣ - الإحساس باحترام الذات وتوقيرها والتقدير الذاتى .

١٤ - الإحساس بالحُب بجميع أشكاله .

١٥ - الأمان العاطفى .

إننى لم أرتب قائمة الاحتياجات أو الرغبات المكتسبة هذه حسب أهميتها ، فيما عدا الاحتياج إلى الأمان العاطفى . لقد ذكرته فى آخر القائمة؛ لأنه إذا لم تشبع أياً من الاحتياجات الأربعة عشر السابقة ، فإن المرء ليس بإمكانه الإحساس بذلك الأمان العاطفى .

إذن ، من المهم هنا أن تعلم أنه إذا لم تُشبع أياً من هذه الاحتياجات فى حياة المرء ، فإن الشخص لا يشعر بالإشباع التام أو السعادة . إذا لم تتذكر أى شىء آخر عن الطبيعة البشرية ، فضع هذه الاحتياجات الأساسية لكل شخص فى اعتبارك ، وتذكر أن كل تصرف يقوم به الشخص يهدف لإشباع هذه الاحتياجات . إن كل كلمة وكل تصرف وكل تفكير للشخص موجه لتحقيق هذه الأهداف . إذا ساعدته فى تحقيقها؛ فإنه سيفعل كل ما تريده منه مهما كان، وستكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل معه .

يرى بعض علماء النفس أن الرغبة فى الفوز يجب أن تكون فى المرتبة الأولى، وأن الرغبة فى التفوق جزء من رغبة الفرد فى أن يشعر بالأهمية ، وربما يكون ذلك صحيحاً إلى حد ما ، لكنى أرى أن الرغبة فى الفوز مسألة مهمة لدرجة تكفى لتصنيفها على حدة .

وهناك رغبة أساسية أخرى يسعى المرء لتحقيقها ، لم أذكرها لأنه من النادر استخدامها لاكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين ، ليس هذا فقط ، ولكنها تمثل أيضاً دافعاً يواجه بقوة عموماً من قبل الأشخاص غير العاديين أكثر من الأشخاص العاديين ، وبالرغم من أننا جميعنا ستملكنا هذه الرغبة فى وقت أو آخر طوال حياتنا . هذه القوة الدافعة تتمثل فى رغبتنا فى الانتقام ، أى الرغبة فى اللحاق بشخص ما للانتقام منه . هذا الدافع كان يستخدم غالباً فى قصص الغرب حيث يكرس البطل كل حياته للحاق ومتابعة الشخص الذى ارتكب خطأ ما تجاه

المنتقم أو تجاه عائلته بشكل ما . هذه الرغبة فى الانتقام عادة ما تتملك الشخص العادى لفترة قصيرة ، بحيث لا تصبح هاجساً يطارده كما هو الحال عند الشخص غير الطبيعى .

## كيف استخدم « سام كران » معرفته بالسلوك الإنسانى ليدير عمله بشكل أكثر فاعلية؟

«عندما ذهبت للعمل فى هذه الشركة منذ سنوات مضت ، كنت مشرفاً لأحد نويات العمل ، ولم يكن قد مر الكثير من الوقت على تخرجى فى الكلية» . هكذا يقول سام . « كان مديرى يشغل منصب كبير العمال وكان رجلاً عجوزاً سريع الغضب ، يؤمن بأسلوب استخدام التهديدات والضغط بشدة على العمال لإنجاز العمل ، ثم خرج هذا المدير على المعاش كائى ضابط جيش عجوز ، لقد فزع الناس من رحيله، لكنهم فى نفس الوقت كانوا يكرهونه ، عندئذ كشف العمال عن أخطائهم وساعت أخلاقهم وانخفض الإنتاج، كما انخفض مستوى الجودة بشكل مفرغ ، وعندئذ صرخت فيهم بأننى إذا خلفت كبير العمال السابق « بيل » فى منصبه ، فإننى سأصرف بالضبط بعكس ما كان يفعله» .

«وأخيراً ترك هذا الرجل الشركة وأصبحت أنا كبيراً للعمال ، وعلى الفور غيرت الإجراءات التى كانت متبعة ، فبدلاً من الصراخ فى وجوه العمال عند ارتكابهم الأخطاء ، كنت أبين لهم كيف يمكنهم القيام بنفس المهام، ولكن بشكل صحيح ، وبدلاً من استخدام النقد الجارح ، فضلت أن أثنى على الشخص لبذله هذه المجهودات ، وأيضاً بدلاً من تهديد العامل بفقده وظيفته ، كنت أساعده فى تحسين وتطوير طرق أدائه فى العمل حتى يمكنه إنجاز كم أكبر والحصول على المزيد من المال ، واتبعت مشرفى نفس خطاى ، وقد تغيرت هذه الإدارة فجأة وأصبحت فى المرتبة الأولى فى الشركة ، وبدلاً من سعى العمال فى الماضى

ومحاربتهم لترك هذه الإدارة ، أصبحوا الآن يقدمون فروض الطاعة والولاء للاستمرار فيها أو الالتحاق بها .

«كان ذلك منذ وقت طويل مضى ، وقد تم تكريمى ومكافأتى على عملى طوال السنوات الماضية ، وقد علمت أنتى ما كان لى أن أتبوا موقعى كرئيس لهذه الشركة، ما لم أبذل جهداً لفهم مرؤوسى ومساعدتهم فى حل مشكلاتهم ، وفى الحقيقة ينبغى أن أقول : إن مرؤوسى ساعدونى فى الوصول لما أنا عليه الآن ، لأنتى ساعدتهم فى الحصول على ما كانوا يريدونه . إنتى لم أنسَ مطلقاً هذا الدرس كما أننى لا أزال أتبع حالياً نفس القواعد الأساسية فى التعامل مع الناس».

إذا كنت مديراً أو تنفيذياً ، فإنه ينبغى عليك أن تحلل العمليات الخاصة بك لتحدد بالضبط كيف يمكنك أيضاً إشباع الاحتياجات والرغبات الأساسية لمرؤوسيك ، بشكل أفضل . عندما تفعل ذلك ، اعلم أنك ستجد، وكما وجدت أنا ، أنه مهما يكن الشخص شاعراً بالنقص أو الاحتياج فى هذه اللحظة ، فإنه أو إنها لديهما احتياجات ورغبات أعظم ، وستكون مسؤوليتك اكتشاف وتحديد الاحتياج أو الرغبة الأكثر أهمية للشخص فى هذه اللحظة بالذات .

لا بد أن تضع فى اعتبارك أن احتياجات ورغبات كل شخص تتغير باستمرار، إنها ليست ثابتة أبداً ، فالذى كان بحاجة له معظم الوقت بالأمس ربما لا يكون فى حاجة إلى إشباعه اليوم ، وهذا هو السبب الذى يدعوك لأن تظل على علم دائم وحالى باحتياجات ورغبات الأشخاص طوال الوقت .

وربما تسأل نفسك بخصوص هذه النقطة قائلاً : « ما هى الأهمية الكبرى التى تتعلق بتاكدي من أن هؤلاء الأشخاص حصلوا على ما يريدونه ؟ وماذا عنى أنا ؟ وماذا عما أريده أنا ؟ ألن أهتم باحتياجاتى أنا أيضا ؟ »

يمكنك ذلك بالطبع ، لكن دعنى أقل لك شيئاً ، لقد تعلمت منذ فترة طويلة مضت أنه عندما يحصل الشخص الذى يعمل لدى على ما يريده ، فسأحصل أنا أيضاً ودائماً على ما أريده . عندما أشبع لديه احتياجاته الأساسية بالتقدير وإحساسه بالأهمية ، فإنه سيعطينى إنتاجاً ذا جودة أفضل ويفاقد أقل ، كما أنه سيتعاون معى تماماً للقيام بالمهام المطلوبة ، وستجد أن نفس الشيء ونفس الاحتياج سيتم إشباعه فى الواقع، بالنسبة لك أيضاً .

هل ترى ، أنك عندما تعطى الشخص الذى يعمل عندك ما يريده، فإنه بالتالى سيعطيك ما تريده أنت أيضاً ، والعكس صحيح تماماً ، فإنك لن تحصل أبداً على ما تريده إذا لم يحصل مرؤوسك أولاً على ما يريده، وهذا التفكير يصل بنا على نحو منطقى للموضوع التالى :

### دليلك إلى السيطرة على الآخرين

هناك مفتاح أساسى للسيطرة على كل السلوك البشرى ، إنه المبدأ الأكثر أهمية فى إطار السلوك المتعلق بالعلاقات الإنسانية، هذا المفتاح الأساسى أكثر أهمية حتى من المبدأ ، إنه القانون الذى يحكم كل سلوك إنسانى ، إنه القاعدة رقم واحد التى يمكنك الاعتماد عليها فى التعامل مع الناس ، فإذا أردت أن تكون ناجحاً فى الإدارة أو فى فن البيع أو فى أى وظيفة أو فى أى مسعى إنسانى فى هذا الشأن ، إذا أردت كل ذلك ، فعليك أن تكتشف ما يريده الشخص ثم عليك أن تساعد فى الحصول عليه .

ألا تبدو هذه القاعدة بسيطة للغاية لدرجة أنها تحتل المرتبة الأولى بالنسبة لكل العلاقات الإنسانية ، فكر فى ذلك ، إذا اتبعت هذه القاعدة فإنك ستحل حتى مشاكلك مع الأسرة ، أيضاً . ويمكن استخدام هذه القاعدة فى أى مجال أو نشاط يمكن أن تشترك فيه مجموعة من الناس . هناك طريقة وحيدة ومؤكدة لكى تكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الشخص ، حتى يمكنه القيام بما تريد أن يقوم

به في كل وقت ، وهذه الطريقة مفادها أن تكتشف ماذا يريد ، وأن تتأكد من حصوله عليه ، بعدها سيقوم بما تطلب منه أن يفعله .

على سبيل المثال : هل يريد تقديراً واعترافاً بمستوى أدائه الجيد في العمل؟ إذن تأكد من تحقيق رغبته تلك ، وأثنِ على عمله . هل يريد أن يشعر بالأهمية ؟ إذن، اهتم به ، وأشعره بأهميته عن طريق إخبارك له بمدى احتياجك له ومدى اعتمادك عليه . هل يريد فرصة للقيام بشيء جدير بالاهتمام ؟ إذن قدم له الفرصة، وكلفه بالقيام بعمل صعب يبرز قدراته وإمكاناته . هل يريد أن يشعر بالأمن والاطمئنان في عمله ؟ إذن وفر له الأمان، لا تستخدم معه القوة أو تخوفه وتهدهه بالفصل مع كل خطأ صغير يرتكبه ، فعندما يخاف منك الشخص ، فإنه سيكرهك في آخر الأمر ، وإننى أضمن لك ذلك .

عندما ستكتشف ما يريده الشخص وتبين له كيف يمكن أن يحصل عليه عن طريق القيام بما سألته بالضبط ، يمكنك أن تبقى متأكداً من شيء واحد وهو أن هذا الشخص سيقوم بالضبط بما تريده، عندما يعلم يقيناً بأنه سيحصل على ما يريده ، حتى لو اضطره الأمر لأن يحرك السماء والأرض لينفذ لك ما طلبت .

وهذا يؤدي لما يلي : ستعلم بالضبط توجهات أفعاله وريود أفعاله تجاه أوامرك واتجاهاتك . وطالما تأكدت من أنه سيحصل على ما يريده ، عند اتباعه أوامرك ، يمكنك التنبؤ بدقة بما يمكن أن يفعله في كل وقت ، يمكنك التنبؤ حتى بإجاباته إلى أبعد مدى ، وإننى أعتبر ذلك يا صديقى سلطة غير محدودة في التعامل مع الآخرين.

### كيف تكتشف ما يريده الشخص حقاً ؟

« أمامك فقط طريقة واحدة ومؤكدة لاكتشاف ما يريده الشخص ، عن طريق الأسئلة »، هكذا تقول كارين ريتشارد ، صاحبة محل أزياء المرأة الحديثة ، وتكمل

حديثها قائلة : « بالتأكيد ، لن يمكنك الحصول على إجابة إذا ألقيت سؤالك بأسلوب متبلد ، عليك أن تستخدم اللطف والكياسة والذكاء فى أسلوبك عند السؤال، فإذا كان هذا الشخص واحداً من مرؤوسيك ، فإنه بإمكانك إما استخدام المقابلات الرسمية فى مكتبك أو عن طريق سماعك الأحاديث غير الرسمية التى تدور بين النساء ، أثناء مرورك اليومى فى المؤسسة للتفتيش الروتينى أو أثناء جولات الإشراف» .

« لقد وجدت دائماً أن الزيارات غير الرسمية لمرؤوسى كانت أفضل وسيلة للحصول على معلومات جديرة بالاهتمام ، فالشخص لا يميل لأن يكون على طبيعته فى المقابلات الرسمية فى المكتب ، وفى أغلب الاحتمالات فإنها سترد عليك بالإجابة التى تعتقد أنك تريد أن تسمعها منها عندما تكون فى مكتبك ، لكنها ستكون أكثر صراحة أثناء الزيارة غير الرسمية التى حدثت توأ فى المكان الذى تعمل به» .

«وأياً كانت الوسيلة التى قررت أن تختارها ، فكل منهما يعتمد على الموقف الشخصى . استخدم دائماً أذنيك وعينيك وعقلك ، ستتعلم الكثير عند اتباعك هذه الطريقة وقد استخدمت الإرشادات التالية فى مقابلاتى وزياراتى لكى أجعل الموظفة تسترسل فى الحديث عن نفسها و عما تريده فى الحياة .

أولاً : إننى دائماً مهتمة بشكل حقيقى بموظفى ومشاكلهم ، وهذا ليس تمثيلاً، إنها رغبة واهتمام حقيقى من جانبى .

ثانياً : أحاول دائماً أن أكون مستمعة جيدة ، كما أننى أنصت لما لا تقوله بالإضافة إلى ما تقوله ، وقد وجدت أن الصبر صفة مطلوبة دائماً لتكون مستمعاً جيداً .

ثالثاً : أشجعها لأن تتكلم عن نفسها ، وأسألها بعض الأسئلة لكي تبدأ فى هذا الحديث .

رابعاً : أتحدث دائماً بلغة مصالِح واهتمامات تلك المرأة ، لذلك يمكننى اكتشاف ما تريده، كما أننى لا أحدثها مطلقاً عما أريده أنا، لأنها لا تهتم كثيراً بذلك .

وأخيراً ، فإننى أشعر من أحدثها بالأهمية ، وأشبع « الأنا » بداخلها ، وأقوم بذلك بإخلاص شديد» .

لقد استخدمت- شخصياً - هذه النصائح الخمس للحصول على إجابات محددة لأسئلتى ، وهذا أجبرنى على أن أكون دقيقاً ، لذلك أمكننى الحصول على الإجابات التى أحتاجها من الشخص الذى أحدثه ، هذه النصائح الخمس تتمثل فى أنوات الاستفهام من ؟ ماذا ؟ متى ؟ أين ؟ لماذا ؟ كما أننى استخدمت أداة الاستفهام « كيف؟» للحصول على معلومات إضافية ، وعن طريق سؤال الشخص أسئلة كهذه فإننى أجنى خمس فوائد :

١ - الأسئلة تساعد الشخص المستمع لى على بلورة تفكيره ، وتركيز اهتمامه على ما أريد .

٢ - الأسئلة تشعر الشخص بالاهتمام ، فعندما أسأل الشخص عن رأيه أو أفكاره المتعلقة بشيء ما ، فإننى أشبع الأنا بداخله وأعطيه ذلك الإحساس بالأهمية والذى هو فى حاجة شديدة إليه .

٣ - عندما ألقى الأسئلة ، فإننى أحجم عن التحدث كثيراً عن نفسى وأفكارى وأترك لمستمعى الفرصة ليحدثنى عما يفكر فيه وما يرغب فيه . إن غرضى هو الحصول على معلومات وليس الإدلاء بها .



٤ - إن الأسئلة تخرجني عن إطار الجدل والمناظرات، فعندما ألقى على شخص ما سؤالاً، ويقوم هو بالإجابة عنه أكون قد حصلت بادئ ذي بدء على معلومات استقيتها من إجابته ، أما إذا كان لدى اعتراض على ما يقوله ، فلا يجب أن أعلمه بذلك ، كما أنه لن يعلم مطلقاً بما كنت أفكر فيه فعلياً .

٥ - عندما ألقى الأسئلة فإنه يمكنني اكتشاف - وبدقة - رغبات ذلك الشخص ، فالسؤال أسرع وسيلة لاكتشاف الرغبات الحقيقية للشخص ، كما أنه وسيلة يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير .

دعني أذكر لك كيف تستخدم « شارون بروس » مندوبة التأمين الأسئلة لتحصل على هذه النتائج . إنها تحتفظ بتسجيل لمئات المقابلات لكي تكتشف سبب إقبال الناس أو إعراضهم عن شراء التأمين ، وقد وجدت أن أكثر من ٨٠٪ من الحالات التي أعرضت عن شراء التأمين ، لم تعرض مطلقاً السبب الحقيقي لرفضها .

وجدت شارون من بحثها أن المرء يكون عادة لديه سببان بارزان وراء قيامه بتصرف معين : أحدهما يبدو جيداً للمستمع والسبب الحقيقي يحتفظ به لنفسه ويخفيه عن الآخرين .

وقد نصحت شارون من يبحث عن السبب الحقيقي وراء تصرفات أو كلمات شخص ما ، نصحته بأن يستمر وبكل بساطة في سؤال هذا الشخص بـ « هل هناك سبب آخر ؟ » أو « هل تريد أن تضيف شيئاً ؟ »

أريد أن أضرب لك مثلين آخرين لكي تعرف كيف استخدم أناس أعرفهم هذا الأسلوب في اكتشاف ما الذي يريده الناس؛ لكي تزيد مبيعاتهم ويحققوا المزيد من المال لأنفسهم .

« راسل . دبليو » اسم مندوب التأمين الذى أمن لى على حياتى ، كان يستخدم أساليب قديمة ومعرقله عند عرضه لسلعته وإظهار مدى الأمان الذى ستتعلم به الأسرة بعد وفاة رب الأسرة .

وقد اقترحت عليه سكرتيرته « بامبلا » والتي كانت تحضر بعضاً من محاضراتى، اقترحت عليه أن يغير أساليبه فى عرض سلعته كى يقدم لمن أمامه صورة مستقبلية ، يتمتع فيها بفرصة السيطرة والتحكم فى أسرته، حتى بعد موته، وذلك عندما يشترك فى البرنامج الصحيح للتأمين على الحياة .

اتصل بى راسل فى اليوم التالى ليخبرنى بمدى التحسن الذى طرأ على حجم مبيعاته عندما اتبع الأساليب الجديدة « عندما كنت أعرض على رب الأسرة فرصة التمتع بالإحساس بالأمان الذى ستشعر به أسرته بعد وفاته عندما سيؤمن على حياته كنت أعرض عليه مكسباً لن يستفيد هو منه » ، هكذا قال راسل، ثم استطرده قائلاً : « وفى الحقيقة كنت بهذا الأسلوب أذكره فقط بموته عندما أعرض عليه هذا النوع من التأمين ، ولذلك لم يستطع تبني هذه الفكرة .»

« لكن عندما قدمت له برنامج التأمين على أنه فرصة للسيطرة والتحكم ، وتوجيه أنشطة أسرته حتى بعد رحيله ، رأى أنه عندما يفعل ذلك فكأنه يعيش حياً إلى حد ما بين أفراد عائلته ، وأنه لن يخرج تماماً من حياتهم . عندما اتبعت هذا الأسلوب تضاعفت مبيعات التأمين على الحياة . شكراً لك ولسكرتيرتى .»

ولنفكر ملياً الآن فى مثال جارى « جيفرى . إن » والذى وجد أن مبيعاته من أجهزة التكييف قد انخفضت بشكل كبير بعد أزمة الطاقة الطاحنة، والتي عادت مرة أخرى لتضرب الولايات المتحدة بعد ما أصابتها فى الماضى، فى أوائل السبعينات . كان لدى الناس ساعتها استعداد للتخلي عن الراحة الجسدية التي توفرها أجهزة التكييف بسبب السعر الباهظ للكهرباء .

وقد حاول جيفرى اكتشاف مكاسب جديدة يمكن أن يعرضها على العميل ليرفع مبيعاته المستمرة فى الانخفاض ، لكنه كان فى حيرة من أمره ، كيف يقوم بذلك ، عندئذ لفت نظره بأنه يمكن أن يخبرهم بأن إبقاء النوافذ مفتوحة، بدلاً من استخدام التكييف سيزيد من نسبة تعرض المنازل لعمليات السطو المسلح ، لذلك ينبغي أن يتضمن حديث جارى عن المنافع المستقبلية مسألة الأمان النفسى والعاطفى بجانب الراحة الجسدية والصحية .

لكل هذه الأسباب قرر جيفرى محاولة اتباع هذا الأسلوب الجديد وإثبات ما يقوله ، استشهد بتقارير الشرطة المنشورة فى الصحف المحلية وقام بلصقها على الكتيبات الخاصة بمبيعات أجهزة التكييف لكى يبين للعملاء المتوقعين ارتفاع معدل الجريمة فى المجتمع .

بعدئذ يلفت نظر عميله المستقبلى إلى أنه فى ظل استخدامه لأجهزة التكييف، سيتمكن من إغلاق النوافذ وسيمكنه حماية منزله ، وبذلك يمكنه النوم فى أمان فترة طويلة وهو يعلم أن أسرته وعائلته وممتلكاته الثمينة ، فى أمن وأمان .

«لقد بعث الكثير من أجهزة التكييف، بعدد أكبر من الذى كنت أبيعته من قبل يا « جيم » عندما استخدمت هذا الأسلوب » هكذا يقول لى جارى « جيفرى » « لقد وجدت أن كبار السن أكثر اهتماماً بمسألة الحفاظ على أمنهم وضمان عدم سرقة أموالهم ، كما أن لدينا هنا فى فلوريدا الكثير من المواطنين كبار السن .»

### أسباب الأهمية القصوى للمعلومات الدقيقة

لكى تكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع شخص ، يجب أن تعرف على وجه الدقة ماذا يريد هذا الشخص حتى يمكنك مساعدته فى تحقيق رغباته ، وهذا هو سبب الأهمية الكبرى التى تكتسبها مسألة الحصول على معلومات دقيقة عما يرغب فيه هذا الشخص .

بإمكانى أن أشرح لك هذه النقطة بشكل أفضل عن طريق ضرب مثل محدد من الامثلة التى اعتدت أن أقابلها شخصياً ، فهناك مثلاً مصنع إلكترونيات كان الموظفون يعانون فيه من أنواع المشاكل ، فمعنويات العاملين به والروح المؤسسية والتنظيمية بالمصنع ، ككلاهما كانتا فى أدنى مستوى ، وقد تراجع مستوى السيطرة على جودة المنتجات بنسبة تبلغ حوالى ٤٠٪ من حجم الإنتاج ، كما ارتفعت نسبة تغيب العمال عن العمل إلى أكثر من ٢٠٪ عن المعدل العادى ، وبدأ هامش ربح الشركة يتقلص إلى حوالى صفر .

استدعت الشركة مستشارها الإدارى ليكتشف ويدقة إذا ما كان ثمة خطأ ، وبعد التحدث مع عدد من الموظفين ، قام هذا المستشار بعمل استبيان يحتوى على قائمة بثمانى رغبات أساسية محددة ، يعدئذ طلبت الشركة من كل موظفيها أن يرتبوا هذه الرغبات الثمانى الأساسية حسب أهميتها الخاصة بالنسبة لهم .

طلب مستشار الشركة أيضاً من مجموعة المدراء والتنفيذيين أن يصنفوا نفس هذه البنود - ليس كما يشعرون هم بالنسبة لهذه الرغبات، ولكن حسب ما يعتقدون أن موظفيهم سيسجلونه فى الاستبيان .

وفيما يلى ستجد الخريطة التى يظهر فيها على اليسار الرغبات الثمانى الأساسية مصنفة حسب أهميتها بالنسبة للموظفين ، كما ستجد تصنيف المدراء مبيناً أيضاً على الجانب الأيمن من الخريطة .

تصنيف الموظفين	الأمنيات أو الرغبات الثماني الأساسية	تصنيف المدراء
١	المصداقية والتقدير للعمل الذي تم تأديته	٧
٢	العمل الممتع والجدير بالاهتمام	٣
٣	أجر عادل عند زيادة المرتبات	١
٤	الاهتمام والتقدير.	٥
٥	الترقية عن طريق الكفاءة، وليس الأقدمية	٤
٦	التشاور فيما يخص المشكلات الشخصية	٨
٧	ظروف جيدة للأعمال البدنية.	٦
٨	الآمان في العمل	٢

ويبدو من الخريطة أن تأكيد الموظفين والمدراء على ترتيب هذه الرغبات ليس متشابهاً على الإطلاق ، وعندما شدد المدراء على ما يريده الموظفون مفضلين ذلك على تخمين ما يريدونه هم ، اختفت تقريباً وفجأة مشاكل الشركة . حدث هذا الموقف بالضبط منذ أربعة أعوام مضت ، وحالياً تعتبر هذه الشركة واحدة من أكبر عشر شركات مصنعة للمعدات الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأصبح لها أسواق في جميع أنحاء العالم .

إن السبب المحدد الذي دفعني لأن أضرب لك هذا المثل هو أن أبين لك ، أنه لن يمكنك اكتساب سلطة غير محدودة في التعامل مع شخص، إذا لم تعرف بالضبط ما يريده حتى يمكنك مساعدته في الحصول عليه ؛ عندئذ فقط ستكون قادراً على الحصول على ما تريده أنت نفسك .

وألخص ما ذكرته من قبل فى جملة واحدة ، إن المسألة الأكثر أهمية والتي يجب أن تعرفها عن الناس هى : إن كل شخص طبيعى يريد أن يعرف كيف يكون محبوباً ، كيف يكتسب الشهرة والثروة والقوة، وكيف يبقى فى صحة جيدة .

إذا احتفظت بهذه الفكرة فى ذهنك عند تعاملك مع الناس ، لن تواجهك أبداً أدنى مشكلة فى جعلهم يقومون بما تريد منهم أن يقوموا به ، طالما أنك تساعدهم على تحقيق أهدافهم ، وسيمكنك فهم الطبيعة الإنسانية والسلوك البشرى بشكل أفضل بكثير من طالب أو مدرس علم النفس التطبيقى وستظل كذلك دائماً .

## الفصل الثامن ❖ اليوم الثامن

### دور السلطة التي لا تخفق أبداً في تحقيق النتائج المرجوة

إننا جميعاً لدينا بعض الرغبات الأساسية التي يجب إشباعها إذا أردنا أن نكون سعداء أو راضين عن الحياة التي نعيشها بشكل عام . من ضمن هذه الرغبات ، رغبة تأتي على رأس بقيتها ، لأنها تعتبر أكثر كثيراً من مجرد رغبة ، هي الرغبة الملحة أو التوق الشديد إلى الشعور بالأهمية . يقول علماء النفس إن الرغبة في الشعور بالأهمية هي أقوى الدوافع في الطبيعة الإنسانية ، ويتحدث مارك توين عن هذا فيقول : « لقد تم إضفاء المديح على عدة مرات لدرجة أربكتني، ولكنني دائماً أشعر بأنهم لم يمنحوني ما أستحق من ثناء ومديح » .

إذا كنت لا تعلم كيف أو من أين تبدأ إشباع الرغبات الأساسية لأحد الأشخاص ، فإنك يجب أن تبدأ من هنا ، يمكنك استخدام رغبة أحد الأشخاص في شعوره بالأهمية لتكتسب سلطة مطلقة ، وسوف تنجح هذه الطريقة في كل مرة تستخدمها فيها ومع كل شخص ، ولا توجد استثناءات ، ولا يزال واجباً على أن ألتقى بالشخص الذي لا أستطيع التأثير على تصرفاته أو السيطرة عليها، عندما أمنحه هذا الشعور بالأهمية والاحترام اللذين يحتاج إليهما كثيراً . يمكنك أيضاً

الاستفادة من أو اكتساب سلطة مطلقة على هذا الشخص عندما تساعد في أن يصبح أكثر أهمية .

### المزايا التي ستجنيها:

- ١ - سوف يساعدك كل الأشخاص في تحقيق أهدافك .
- ٢ - سوف تكتسب عدداً كبيراً من الأصدقاء المخلصين .
- ٣ - لن يكون لديك أعداء .
- ٤ - سوف يُعجب بك الناس ويحترمونك .
- ٥ - سوف يفعل الناس دائماً ما تطلبه منهم ، وسوف يمنحونك كل ما يستطيعون من مساندة ودعم .
- ٦ - سوف تفوز بقلوب وعقول الناس .
- ٧ - سوف تجد أن هذه القوة العظيمة تفعل مفعول السحر ، فإنها فعلاً تدفع الناس إلى صنع المعجزات من أجلك .
- ٨ - سوف تكتسب سلطة مطلقة على الناس الذين تتعامل معهم .

### لماذا يحتاج الناس إلى الشعور بأهميتهم ؟

إن الرغبة في الشعور بالأهمية تنبعث من داخل أعماقنا ، قال سيجموند فرويد : إن كل شيء يفعلهُ الشخص إنما ينبعث من هذا الباعث أو الحافز ( الرغبة في أن تكون عظيماً ) . وقال جون ديوى : إن أكبر الدوافع في الطبيعة البشرية هي (الرغبة في أن تكون مهماً) ، وقال ألفريد أدلر : إن الإنسان ( في أمس الحاجة لأن يكون مهماً ) . وذهب ويليام جيمس لما هو أبعد من ذلك ، حيث قال : « إن أعرق المبادئ في الطبيعة البشرية هو الرغبة الشديدة في تقدير الآخرين لك » إنه



من الواضح إذن أن أعظم قوة دافعة ومحفزة توجد بداخلنا جميعا هي الرغبة في أن نكون عظماء ، والرغبة في أن نشعر بالأهمية .

إننى لم أحصل على شهادات علمية في علم النفس أو الفلسفة ، ولكننى أتفق مع هؤلاء العلماء الأربعة ، وأعلم من خلال خبرتى في التعامل مع الناس أن كل شخص يريد لفت الانتباه إليه بطريقة أو بأخرى ، فكل شخص يحتاج أن يظهر وأن يبرز وسط الآخرين وأن يشعر بأهميته ، ولا يهم فى ذلك من يكون أو ماذا يفعل ، ولم يحدث أبداً أن التقيت مع أحد لا يريد أن يشعر بأهميته بطريقة ما .

كل منا يريد لفت انتباه الناس الذين يحيطون به سواء أردنا الاعتراف بذلك أم لا ، فكل شخص يريد أن ينصت إليه الآخرون عندما يتحدث لأن لديه رغبة مشتتلة - نعم ، أو حتى رغبة نهمة - فى الشعور بأهميته ، وفى تقدير الآخرين له . بإيجاز ، كل شخص يريد أن يكون ذا شأن .

طبعاً تعتقد الآن أن ذلك الكلام لا ينطبق عليك ؟ أخبرنى الآن ، هل سبق لك وأن ذكرت قصة مرحة ، فاقتحم شخص ما حديثك ليغير الموضوع عندما كنت فى منتصف القصة التى ترويها ؟ كيف كان شعورك وقتها ؟ بالطبع كنت تشعر بأنك تريد خنقه ، أليس كذلك ؟ هل تعرف حقاً لماذا كنت تشعر بذلك ؟ لأنه لم يكن مهذباً لمقاطعة حديثك ؟ لا ، لقد شعرت بذلك لأنه أهان غرورك ، وجعلك تشعر بأنك صغير أو قليل الشأن ، أو غير مهم ، أو ليس لك شأن ، حيث إنه وضع نفسه فى محور الاهتمام ودفع بك إلى خارج دائرة الضوء .

دعنا نفترض أنك تنظر إلى الصورة الفوتوغرافية التى تضم مجموعة العمل أثناء القيام بالرحلة الخلوية السنوية . أين ستذهب عيناك أولاً ؟ إلى نفسك ، بالطبع . لماذا ؟ لأنك تهتم بنفسك أكثر من أى شخص آخر . هذا ليس انتقاداً ، ولكنه تعبير بسيط عن الحقيقة . إننا جميعاً نشعر بنفس الشيء . فمن وجهة

نظري، إنتى أشعر بأنتى محور الاهتمام لكل شىء ، وأن العالم بأكمله يدور حول هذا المحور ، ولكن من وجهة نظرك ، فأنت تشعر بأنك محور الاهتمام لكل شىء ، وأن العالم بأكمله يدور حول هذا المحور ، وكل شخص غيرى وغيرك يشعر بنفس الشعور وأنا كذلك .

إذا لم يشعر الناس بأهميتهم فى وظائفهم أو عملهم ، فسوف يجعلون أنفسهم يشعرون بالأهمية فى أى مكان آخر، فسوف يصبحون قادة فى دور العبادة، أو سوف يعملون فى مؤسسات الإيواء أو المؤسسات الخيرية ، وسوف يقومون بنشاطات فى العلاقات أو الشؤون الاجتماعية والمدنية أو فى الهلال الأحمر.

لن أنسى أبداً الحاجب ( البواب ) الذى كان يعمل فى نفس الشركة التى عملت فيها ذات يوم ، فقد كان يقوم بأكثر الوظائف ضعة فى المصنع ، ودائماً ما كانت ملابسه رثة وغير نظيفة ، ولم يكن أحد يعيره أدنى اهتمام ، ولكن عندما يغادر المصنع فى نهاية اليوم ، فياله من تحول هائل ! لقد كان يرتدى حلة رياضية على أحدث موضة ، بعد أن يغتسل ويطلق ذقنه ويعد نفسه حتى يظهر فى أبهى الصور ، وكان يقود سيارة رياضية ذات أضواء حمراء ويالها من سيارة !

يمكنك التعامل مع الناس بشكل جيد ، بشرط الاحتفاظ بهذه الأفكار أثناء التعامل معهم :

١ - كل شخص مغرور أو أنانى ، يحتاج إلى لفت الانتباه إليه ، وإلى التقدير والعرفان من قبل الآخرين .

٢ - كل فرد يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بأى شخص آخر .

٣ - وجهة نظر كل شخص أنه هو محور الاهتمام من كل شىء ، وأن العالم بأكمله يدور حول هذا المحور .

٤ - كل شخص تقابله يحتاج لأن يشعر بأهميته وبأنه يساوي في أهميته شيئاً عظيماً .

٥ - يريد كل شخص أن يشعر باحتياج الآخرين إليه بطريقة ما ، يريد أن يشعر بأنه لا يستغنى الآخرون عنه في عمله ، ومنزله ، و دور العبادة ، أو في النادي الذي يلتقى فيه بأصدقائه ، فهو يريد أن يشعر بأن الآخرين لا يستطيعون مواصلة الحياة بدونه .

٦ - سوف يفعل كل شخص ما يراه ضرورياً للفوز باهتمام وانتباه وتقدير الآخرين، لأنه يحتاج إلى كل هذه الأشياء وبذلك يستطيع أن يشعر بمزيد من أهميته .

### قوة الإطراء

هل تريد من أحد الأشخاص أن يخلص لك بتفانٍ وأن يمنحك كامل مسانדתه ودعمه ؟ هل تتوقع أن يمنحك ما يستطيع من عون و طاعة مطلقة ؟ هل تود أن يمنحك ثقته واحترامه ؟ إذن فكل ما تحتاج إليه هو إضفاء المدح أو الثناء عليه ، ليس فقط مرة واحدة ، ولكن طوال الوقت ، مراراً وتكراراً .

امدحه بإخباره بمدى روعة الوظيفة أو العمل الذي أنجزه ، وكيف أنك تحتاج إليه بشدة ، كيف أنك لا تستطيع الاستمرار بدونه ، مدى سعادتك لأنه يعمل معك في نفس المؤسسة .

إننا جميعاً نتوق إلى سماع كلمة إطراء ، وجميعنا يحتاج إلى التقدير والعرفان ، فكل شخص يحب المجاملات ، ولا استثناءات لأحد من ذلك ، وكما قال مارك توين : « أستطيع أن أعيش لمدة شهرين فقط من سماع إحدى المجاملات حتى يهديني أحدهم غيرها » .

لذلك كن كريماً في إطرائك ، قم بتوجيهه إلى من حولك بوفرة ، ولا تبخل بتقديم باقة من أزهار المديح والإطراء إلى الآخرين ، فلن تكلفك هذه الباقة شيئاً ، وفوق كل ذلك ، يجب ألا تفعل ذلك كما لو كنت ، تنتظر شيئاً في مقابل المديح والإطراء ، فلا تمنح شخصاً إحدى المجاملات كما لو كنت تريد ثمناً لها .

إن الإطراء هو أفضل الطرق لجعل شخص ما يشعر بأهميته ، والانتقاد هو أسرع الطرق لتدمير شخص ما وتحويله إلى عدوك ، فإذا انتقدت أحد الأشخاص، سرعان ما يكرهك ، فلا يوجد شيء أكثر تدميراً لكبرياء أحد الأشخاص من توجيه الانتقاد إليه ، هذا ما تقوله مارجريت نيلسون ، وهي مديرة لأحد متاجر فيرفاكس للأزياء ، في أطلنطا ، وجورجيا ، عندما تتحدث عن سبب استخدامها للإطراء بدلاً من الانتقاد أثناء التحدث إلى مؤوسيتها :

« يعتقد بعض الناس أنه من الصعب امتداح شخص بإخلاص ، ولكنني لا أتفق معهم . إن الأمر سهل جداً، إذا أردت إيجاد شيء لتمتدحه في أحد الأشخاص لكي تجعلها أو تجعله يشعر بمزيد من الأهمية ، فكل ما تحتاج إليه هو أن تبحث عن شيء جيد أو ميزة في هذا الشخص» .

وتستطرد مارجريت قائلة : « على سبيل المثال : يمكن أن تقول : «لقد استطعت حقاً التعامل مع هذا العميل بمهارة ياچين » أو أن تقول : «هذه فكرة من الطراز الأول يافران ، إنني سعيد حقاً لأنها طرأت ببالك » أو أن تقول : « إنني طبعاً أقدر انتهاءك من هذا التقرير قبل الموعد المحدد » أو « أشكرك ياماري ، لبقائك في المكتب أمس لوقت متأخر لاستلام الرسائل التي كنت أنتظرها» .

وتستأنف مارجريت حديثها قائلة : « أترى كيف أن الأمر سهل ؟ إن كل ذلك يعتمد على ما تبحث عنه لتقوم بالثناء عليه . إذا أردت أن تمتدح شخصاً ما وأن تجعله يشعر بمزيد من الأهمية ، يمكنك أن تجد دائماً شيئاً ما لتقوله له على سبيل

المجاملة ، وإذا أردت توجيه الانتقادات لأحد الأشخاص ، فإنك تستطيع دائماً أن تجد شيئاً خاطئاً لتنتقده ، ولكنني أفضل استخدام الإطار على استخدام النقد ، حيث إنني وجدت أنها طريقة أفضل لأجعل مرؤوسى يبذلون أقصى ما فى استطاعتهم فى العمل من أجلى .

إننى أتفق مع مارجريت ، فلم يحدث أبداً أن انتقدت أى شخص ، فإننى لى ما يكفى من عيوب شخصية يجب أن أنشغل بها أفضل من انشغالى بعيوب الآخرين ، فأنا أقوم بتقديم الاقتراحات النافعة أو أشرح لشخص الأساليب التى يمكن اتباعها ليطور من عمله ، ولكننى لا أستخدم الانتقاد، ولفعل ذلك ، فإننى دائماً أحاول أن أجد فى الشخص ما أمتدحه ، ولكننى أمتنع بشدة عن البحث عن أخطاء أو عيوب لانتقدها .

إنه لمن الحكمة أن تتذكر أنه لا يوجد أى شخص ينتقد أى عيب فى شخصه، بغض النظر عن كم أو كيف هذه العيوب ، فهو دائماً يجد بعض الأعذار ليبرر تصرفاته ، وإذا كان الشخص لا يقبل الانتقاد حتى من نفسه ، إذن فإننى أعلم أنه لن يقبله منى ، ومع ذلك ، فأنا لا أريد أن أطيل عليك بخصوص الحديث فى هذا الشأن ، دعنى أوضح لك بسرعة أن ترددى فى انتقاد الآخرين لا يمنعنى من اتخاذ الإجراءات الإصلاحية والصارمة عندما يتطلب منى الأمر ذلك .

### ثلاث كلمات ثمينة ستحدث النتائج المرجوة

إننى فخور بك عبارة مكونة من ثلاث كلمات ثمينة وقوية يمكنك استخدامها فى أى وقت لتقولها إلى مرؤوسيك وزملائك ، وأصدقائك ، أو لزوجك ، أو لزوجتك وأطفالك أخبرهم فقط بمدى فخرك بشيء فعلوه ، ولتكن كريماً فى إهداء المجاملات، فهى لن تكلفك شيئاً، ولكنها ستعود عليك بكثير من الربح فى صورة سلطة مطلقة على من تتعامل معهم من الآخرين .

هذه الكلمات الثلاث الصغيرة ستصنع المعجزات في علاقاتك الإنسانية ، يمكنك استخدامها مع رئيسك ، إذا شعرت بأنها غير كافية لتقولها له أو لها ، إذن عليك بالإضافة إليها لتقول : « إننى أثق فى أنى فخور بالعمل من أجلك » فسوف تحقق نفس النتائج الطيبة التى تسعى إلى تحقيقها .

هل تجدى هذه الطريقة لتكسبك سلطة مطلقة فى التعامل مع الناس ؟ أقول إنها تجدى . إليك ما قاله جورج واطسون ، نائب الرئيس الأمريكى الأسبق والمدير العام لمحطة الإذاعة والتلفزيون فى الغرب الأوسط :

« لم أجد أفضل من هذه الكلمات لأستخدمها مع مرؤوسى ، فهى تعد من أفضل المجاملات التى يمكن أن تهديها لأحد الأشخاص » .

ويستطرد جورج حديثه قائلاً : « عندما يقوم أحد الموظفين بفعل شىء غير مألوف فى العمل بخصوص توفير جزء كبير من الأموال أو اقتراح فكرة للتقليل من النفقات ، فإذا قلت له مجرد كلمة « أشكرك » ، فيعتبر هذا غير كافٍ ، إننى أقوم بالذهاب إليه مباشرة فى موقع العمل والإنتاج أمام كل زملائه العاملين وأريت على ظهره قائلاً : « شكراً جزيلاً لما فعلته يا بيل ، إننى حقاً فخور بك » سوف يشجعه ذلك على العمل بجدية أكثر من أجلي ، وكذلك سوف يفعل الآخرون نفس الشىء ، حيث إنهم جميعاً يتوقون إلى سماع مثل هذه المجاملات أيضاً » .

### لماذا يجدى الإطراء أكثر من الانتقاد ؟

أريد أن أوضح لك بالضبط لماذا يعتبر الإطراء إجراءً ثميناً فى جعل أحد الأشخاص يشعر بأهميته ، وسأوضح لك أيضاً لماذا يعتبر الانتقاد طريقة غير ناجحة أو غير مجدية . لقد قام فريق من علماء النفس فى إحدى الجامعات الغربية المعروفة بدراسة مفصلة لمعرفة الفوائد والمزايا لهذين الأسلوبين .

قام هذا الفريق بإجراء اختبارات على المجندين الجدد فى الجيش فى أحد مراكز التدريب الرئيسية فى كاليفورنيا ، فقد كان هناك ثلاثة آلاف شاب ، مستجدون من مختلف الطبقات الاجتماعية ، وتم اختبارهم فى الثمانى وأربعين ساعة الأولى أثناء تواجدهم فى مركز الاستقبال قبل إرسالهم إلى الوحدات التدريبية ليتم تلقينهم أعرف وإجراءات الجيش من قبل ضباط النظام الأشداء ، وقام الفريق باختبار حوالى ٦٠ شاباً فى كل يوم لمدة عشرة أسابيع ، وإليك الطريقة التى أجريت بها هذه الاختبارات :

فى كل صباح كان يتم تقسيم ستين من المتطوعين إلى ٦ فرق ، كل فرقة مكونة من عشرة رجال ، وتم تكليف هذه الفرق بنفس المهام الصعبة لإنجازها ، وعندما أنهت كل فرقة عملها ، تم تقييم أداء كل فرقة منها ، ولكن كانت تراجع نتائج كل فرقة بطرق مختلفة من قبل فريق العلماء .

وكانت الفرقة الأولى قد تم الإطراء عليها على الملاقبل بقية الفرق الأخرى ، وتم الإطراء أيضاً على الفرقة الثانية ولكن سراً ، أى بحضور أعضاء الفرقة فقط وليس بقية زملائهم فى الفرق الأخرى ، وتم توجيه النقد للفرقة الثالثة سراً أى بحضور أعضاء هذه الفرقة فقط ، وتم انتقاد الفرقة الرابعة أمام جميع الفرق الأخرى ، كما تمت السخرية من الفرقة الخامسة سراً بحضور أعضاء هذه الفرقة فقط ، ولكن تمت السخرية من الفرقة السادسة أمام جميع المتطوعين البالغ عددهم ستين متطوعاً .

ثم كلفت هذه الفرق بإنجاز ما عملته مرة ثانية ، وتم مراجعة أدائهم للمرة الثانية للمقارنة بأدائهم فى المرة الأولى ، وكانت نتائج المرة الثانية كما هى موضحة فى الجدول كالاتى :

إيضاح مستوى التحسن  
في الاختبار الثاني  
بالنسبة المئوية

رقم الفرقة	طريقة النقد	النسبة المئوية
١	الإطراء أمام الآخرين	٪٩٠
٢	الإطراء سراً	٪٧٥
٣	الانتقاد سراً	٪٤٩
٤	الانتقاد أمام الآخرين	٪٣١
٥	السخرية سراً	٪١٩
٦	السخرية أمام الآخرين	٪١٠

تعتبر النتائج واضحة ، فكما هو واضح؛ فإن الإطراء يعتبر أداة أفضل بكثير من الانتقاد أو السخرية، إذا أردت لشخص ما أن يرقى بمستوى أدائه ، فعندما تمدح الناس أمام الغير ، فإن نسبة تحسنهم تعادل تسع درجات من عشر درجات؛ لأنك منحتم التقدير والعرفان للذين يحتاجون إليهما بشدة ، فلقد جعلتهم يشعرون بمزيد من الأهمية أمام الآخرين ، والإطراء على الناس سراً ( أى بينك وبينهم فقط دون وجود شهود على ذلك ) لن يحقق نفس النتائج المرجوة مثل التي يحققها الإطراء أمام الغير ، ولكن سيستجيب إليك الأشخاص الذين تقدر نسبتهم بما يعادل ثلاث درجات من أربع درجات .

ومع ذلك ، إذا انتقدت غيرك أملاً في حدوث بعض التطور ، فإنك ستفشل دائماً ، حتى عندما تنتقد الغير سراً ، فسوف يتحسن أداء نصف عدد الأشخاص في العمل ، وإذا انتقدت الغير على الملأ ، أمام الآخرين ، فإن التحسن في الأداء



العملى لن يزيد عن ثلث نسبة الأشخاص المراد تطوير أدائهم فى العمل ، فلا أحد يريد الاعتراض عليه أو انتقاد عيوبه ، واعتبرنى من ضمن هؤلاء .

إذن ، فإذا طلب منك أحد مرؤوسيك إلقاء نظرة على عمله وإبلاغه بأخطائه ، فلا تضل الطريق الصحيح ، فليس هذا هو كل ما يريده منك . إنه يريدك أن تخبره بالعمل الجيد الذى ينجزه ، يريدك أن تربت على ظهره وتخبره بأنه لم يرتكب أى أخطاء ، يريدك أن تطرى عليه ، لا أن تنتقده . اقرأ ما بين السطور ، استمع إلى ما يقوله لك بالفعل ، تذكر أن هذه الرغبات الأساسية يمتلكها كل شخص . واعلم أنه لا يوجد بينها الرغبة فى أن ينتقدك الآخرون .

لن يساعدك انتقاد الغير فى اكتساب السلطة المطلقة فى تعاملك مع الناس . فى الواقع ، فسوف يحدث ذلك العكس تماماً ؛ لأن انتقادك لغيرك سوف يتسبب فى زيادة سوء الشخص المنتقد ، فإن الانتقاد يدمر رغبته فى التحسن ، فكما يقول جوش بيلينجس أحد الظرفاء الأمريكيين : « لكى تكون ناقداً ، فإن ذلك يتطلب عقولاً أكثر من التى يمتلكها الناس » إنك لن تستطيع انتقاد أحد الأشخاص دون أن تهين كبريائه وتحطم شعوره بالاهمية ؛ لأن الانتقاد يشوه ويشل الحالة النفسية لدى الآخرين . إن أفضل شىء تستطيع فعله بالنسبة لانتقاد الغير هو أن تنسى هذا الأسلوب .

تعتبر السخرية ، سواء سراً أو على الملأ إهداراً للوقت كما ترى فى النسبتين الأخيرتين فى الجدول البيانى السابق ، ومع ذلك فإنى أريد حقاً أن نستغرق بعض الوقت هنا لأخبرك بالضبط عن سبب عدم جدوى استخدام أسلوب السخرية ، التى لن تجعلك أبداً تفوز بالسلطة المطلقة فى تعاملك مع الآخرين .

أترى ، يمكن للإنسان أن يتسامح أو يغفر أى إهانة أو هزيمة أو جرح وأن يقبل كل ذلك ويعفو عنه ، فيمكنك أن تختلس وظيفته أو أمواله ، وبالرغم من كراهيته لك لفعل ذلك ، فإنه من الممكن أن يسامحك ويعفو عنك ويعاملك ككائن متحضر .

ولكنك إذا استهترت به وإذا قللت من شأنه وسخرت منه - خاصة أمام بقية زملائه - فإنك بذلك تكون قد صنعت عدواً لك طوال حياتك ، فلن ينسى أبداً ما فعلته به ولن يسامحك أبداً على ذلك ؛ لأنك دمرت تماماً إحساسه باحترامه لنفسه ، وكرامته ، وتقييم الذات . لقد دمرت غروره وجرحته كبريائه .

كما تكون أيضاً قد قضيت على إمكانية الاعتراف بمجهوداته بالسخرية منه بدلاً من الإطراء عليه : لقد حطمته أمام زملائه وحرمته من أن يكون الآخرين رأياً حسناً فيه ، وحطمت رغبته في تحقيق شيء جدير بالاهتمام، ومستحق للعناء المبذول في سبيله ، وحرمته من الشعور بالأمان العاطفي ، هل تستطيع الآن أن تلومه على كراهيته لك؛ انظر إلى كم الأذى الذى تسببت له فيه عندما سخرت منه واستهزأت به .

### كيف يعمل الإطراء أمام الآخرين على التحفيز على مزيد من العمل؟

إن الدراسة التى قام بها فريق علماء النفس تؤكد شيئاً تعلمته ومارسته لسنوات عديدة ، وهو أن إطراءك على غيرك أمام الآخرين من أقوى الأساليب التى يمكنك استخدامها لإشباع غرور أحد الأشخاص وجعله يشعر بالأهمية ، فإن هذا الأسلوب سوف يكسبك سلطة مطلقة، دعنا ندرس أكثر هذا الأسلوب، وسوف تكتشف بالضبط لماذا يجدى استخدام الإطراء فى أنه يمكنك من الحصول على ما تريد عند التعامل مع الآخرين :

إن الإطراء يطلق الطاقة، فهو يعمل كمحفز على العمل. وهذا بالضبط هو السبب فى منفعته لك؛ لأن معنى أن تطرى على شخص ما، أن تشرفه ، أن تجامله، أن تعترف له بالتقدير والعرفان ، أو أن تعبر عن قبولك أو استحسانك له، إذا امتدحك شخص ما، فما هو رد فعلك ؟ لا شك فى أنه سيكون مثل رد فعلى، سوف

تشعر بالبهجة والإثارة، لأنك ستسعد أنك كنت قادراً على إسعاد شخص آخر. إن الإطراء عليك يزيد من حماسك، ويخلق بداخلك الرغبة في إنجاز المزيد في المرة القادمة؛ لأنك ستعمل بجد أكثر من ذي قبل؛ حتى تحصل على مزيد من هذا الإطراء، وسوف يفضل الناس نفس الشيء معك، وبذلك يكون الإطراء قد منحك سلطة مطلقة .

هل تعلم كيف يتسبب الإطراء في إطلاق الطاقة ؟ إن الإطراء يجعل الشخص يعمل بجد أكثر من ذي قبل، وبفعالية أكثر، وبحماس أكبر، وقد تم إثبات ذلك من قبل عالم النفس الأمريكي هنري جودارد .

أجرى د / جودارد تجاربه عندما كان مدير الأبحاث في مدرسة فينلاندر التدريبية للأطفال المعوقين في ولاية نيوجيرسي ، وقد استخدم د / جودارد المعامل ( وهو مقياس لقدرة العضلة على العمل )، وعندما كان يتم الإطراء على الأطفال المعوقين بسبب العمل الذي أنجزوه، كان المعامل يوضح الاندفاع المتزايد للطاقة الجديدة، ولكن عندما كان يتم انتقادهم أو تأنيبهم بقسوة، فكانت قراءات المعامل توضح الانخفاض المباشر في مستوى الطاقة.

إنك لا تحتاج إلى معمال أو إلى أى أداة علمية أخرى لقياس مستوى ارتفاع الطاقة الجديدة لدى مرؤوسيك. عليك فقط بالإطراء عليهم، وسوف ترى النتائج الجيدة بنفسك. على سبيل المثال : عندما تثنى على السكرتيرة التي تعمل لديك لقدراتها أو مهاراتها في الطباعة على الآلة الكاتبة، فسوف تجد أخطاء أقل من ذي قبل في رسائلك المتبادلة، وسوف تجد هذه الرسائل جاهزة للتوقيع عليها أسرع من ذي قبل، أبلغ مرؤوسيك بروعة العمل الذي أنجزوه، وقم بالثناء عليهم أمام زملائهم في العمل، وسوف يطورون من عملهم، وسوف تستفيد من تطبيق هذا

الأسلوب مع زوجتك أيضاً، أو زوجك، وأطفالك، وأقاربك، وأصدقائك، وأى واحد غير أولئك، والنتيجة النهائية المثبتة هي أن الإطراء يساعد في إطلاق طاقة جديدة بداخل الشخص، وإننى أثق فى أنك تستطيع أن ترى الآن كيف أن هذا الأسلوب سوف يكسبك سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين.

### إشباع سبع رغبات رئيسية بإرضاء ضرور الآخرين

إن الإطراء على أحد الأشخاص لا يرضى غروره أو يجعله يشعر بالأهمية فحسب، ولكنه أيضا يشبع رغبات أخرى مثل :

١ - تقدير واعتراف بالمجهودات التى تبذل، وإعادة التأكيد على قيمة هذه المجهودات.

٢ - الاستحسان الاجتماعى أو الجماعى من قبل المجموعة التى يعمل معها الشخص نفسه.

٣ - الإحساس بالانتماء والتأصل.

٤ - إنجاز أحد الأشياء التى تستحق بذل المجهود من أجلها.

٥ - الشعور بتقدير الذات، والكرامة، واحترام الذات.

٦ - الرغبة فى الانتصار، فى أن تكون الأول، فى أن تتفوق.

٧ - الأمان العاطفى.

يمكنك أن ترى من خلال هذه الطريقة السبب فى أن الإطراء أحد الأساليب القوية التى يمكنك استخدامها؛ لكى تجعل أحد الأشخاص يفعل ما تريده أن يفعله، فلا يمكنك أن تخسر عندما تستخدم هذا الأسلوب فى الإطراء على شخص للقيام بما فعل، فإنه أرخص وأسرع وأبسط طريقة فى العالم، للفوز بسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين.

## كيف يمكنك حث الآخرين على التطوير من أنفسهم أو عملهم؟

يعلم مدربو الحيوانات الأذكى أنك يجب أن تطرى على كل فعل مستحسن للحيوانات بكلمة تشجيع، أو بهددة على الرأس، أو بتقديم قليل من الطعام إذا ما كان هناك مزيد من التقدم سوف تحدثه. إن المدربين في عالم بحار فلوريدا (مدربي الحيوانات البحرية) يعطون الحيتان القاتلة، أو عجول البحر، أو الدلافين حفنة من السمك بعد القيام بكل عرض أو عمل بارع، فإذا كنا نعلم بشكل كافٍ أن نمتدح الحيوانات على كل تقدم تحدثه، فمن المفروض أن نعرف أنه من الحكمة أن نستخدم نفس الأسلوب مع البشر.

لذا، حاول أن تكتسب عادة الإطراء على الآخرين، حتى في أقل التطورات التي يحدثها بعض من مرؤوسيك أو الموظفين، فإن ذلك سوف يحثهم على الاستمرار في إحداث مزيد من التطور. لا تنتظر حتى يقوم أحد الأشخاص بفعل أحد الأشياء الخارقة أو غير المألوفة حتى تطرى عليه أو عليها. قم بالإطراء على أقل شيء ينجزون تقدماً فيه.

لا يهم عدد السنين التي قضيتها مع زوجتك منذ زواجكما، عبر دائماً في كل يوم عن مدى إعجابك بطريقتها الرائعة في طهي الطعام، لقد قضيت مع زوجتي ما يقرب من خمسين عاماً حتى الآن، ولم أكف أبداً عن قولى لها عندما أفرغ من تناول الطعام «شكراً جزيلاً، يا حبيبتي، لقد كانت هذه الوجبة رائعة» وهذا هو السبب في أنني دائماً ما أكل بشكل جيد جداً.

إن كلمة ( أشكرك ) يمكن أن تصنع مفعول السحر في العلاقات الإنسانية عندما تستخدمها على النحو الصحيح، فسوف تسعد الناس الذين يفعلون ما تطلبه منهم دائماً، خاصة عندما تستخدم هذه الكلمة بصدق، ويمكنك أيضاً أن تزيد من قوة هذه الكلمة وفعاليتها بأن تضيف إليها « شكراً جزيلاً » أو « ألف شكر » أو

«إننى فعلاً أقدر لك ذلك» . انظر بطريقة مباشرة فى عين الشخص الذى تشكره عندما تفعل ذلك. فإذا كان يستحق الشكر، فإنه يستحق أيضاً أن تنظر إليه وأنت تشكره، ولا تكن مثل الموظف الذى يتواجد فى مكان دفع النقود فى السوبر ماركت الذى يقول كلمة «أشكرك» لمستخدم ماكينة تسجيل المدفوعات دون حتى أن يرى الزبون.

تيقظ دائماً وحاول أن تجد الأشياء التى تشكر الناس عليها، فكل مرة تقول فيها «شكراً» ، فإنك بذلك تطرى على الشخص الآخر. إنك تعطيه الثقة فى قيامه بشيء يستحق تقديره. وعندما تدع الناس يعلمون كم أنت ممتن لما فعلوه ، عندما تطرى على كل تقدم يحدثونه، حتى ولو كان ضئيلاً، فسوف يريدون أن يفعلوا المزيد من أجلك؛ وهذه ، يا صديقى ، هى السلطة المطلقة بعينها.

إذن قم بامتداح أقل تقدم يحدثه شخص ما فى العمل وقم بالإطراء على كل شيء يفعله. فكما قال ذات مرة بليونير أمريكى شهير : «إننى أتوق إلى الإطراء على الآخرين، ولكننى لا أرغب فى تصيد العيوب، فإذا أعجبت بشيء، فإننى أتحمس فى التعبير عن استحسانى لهذا الشيء وأفرد فى إطرائى عليه».

## كيف تستخدم أسلوب الإطراء فى تصحيح الأخطاء التى يرتكبها الآخرون؟

أريد الآن أن أوضح لك كيف تستخدم أسلوب الإطراء فى تصحيح الأخطاء التى يرتكبها أحد الأشخاص بأسلوب لبق حتى لا يكون هناك جرح للمشاعر أو ما شابه ذلك.

إن مفتاح هذا الأسلوب هو أن تطرى على الشخص فى الوقت الذى توضح له الخطأ الذى ارتكبه . إليك بعض الأمثلة ، أولاً على الطرق الخاطئة، ثم بعد ذلك، على الطرق الصحيحة لتصحيح الأخطاء التى ارتكبها شخص ما .

الطريقة الخاطئة : أنسة جونز ، إنك بدون شك أسوأ من يعمل لدى من الأشخاص الذين يطبعون على الآلة الكاتبة، إننى سنمت ومللت من أخطائك الغبية. والآن أعيدى كتابة هذه الرسالة ثانية وسلميها إلى فى الموعد المحدد .

الطريقة الصحيحة : أنسة جونز، إن طباعتك رائعة، فإنك لا ترتكبين سوى القليل من الأخطاء، ويعتبر عمك مرتباً ونظيفاً. وإن طريقتك فى التهجى دقيقة ومضبوطة، ومع ذلك، فإننى وجدت العديد من الأخطاء البسيطة فى هذه الرسالة، إنها ليست أخطاء كبيرة، ولكنها تغير المعنى الدقيق لما أردت قوله.

الطريقة الخاطئة : ماذا أصابك يا جو؟ لقد عدت ثانية إلى أساليبك الملتوية، أقسم أنك أسوأ من قابلته من الناس الأغبياء الحمقى الذين يجب أن أعمل معهم، والآن قم بإعادة هذا العمل اللعين ثانية، وافعله بطريقة صحيحة هذه المرة وإلا!

الطريقة الصحيحة : جو، إنك قمت بعمل رائع فى هذا المشروع الصعب فى وقت وجيز، أعلم أنك وقعت تحت ضغط كبير، ولكننى وجدت شيئاً ما هنا أريد أن أفهمه، إننى أتساءل هل لديك اعتراض على مراجعة هذه المقاييس ثانية، لمزيد من الدقة، فهى تبدو دون المستوى المألوف، وإذا كانت كذلك، فإننى أخشى أن يفسد ذلك نظام العمل.

الطريقة الخاطئة : لماذا حصلت على هذه الدرجات المنخفضة فى مادة التاريخ يا غبى؟ إنك إما كسول جداً أو غبى جداً، لدرجة أنك لا تصلح للتعلم . فأى واحد من ذلك تعتبر نفسك؟ ما الذى دهاك ؟ من الأفضل لك أن تتقدم بسرعة .

الطريقة الصحيحة : تيم ، إن بطاقة الدرجات الخاصة بك تبدو رائعة هذه المرة، إننى حقا فخور بعمك، ولكن الدرجة التى حصلت عليها فى التاريخ تعتبر دون المستوى المألوف بقليل ، ولكننى أعلم أنك تستطيع تحسينها، أيضاً، عندما أرى كيف تقدمت بالنسبة لبقية المواد الدراسية.

عندما تحاول إصلاح الشخص، لا الفعل، فإنك تصبح غاضباً؛ لأنك تقوم تلقائياً باستخدام النقد اللاذع والسخرية، أو كلمات مثل غبي، كسول، أبله أو معتوه، أحرق في محادثتك مع هذا الشخص. تذكر أنه عندما استخدم فريق علماء النفس في إحدى الجامعات الغربية أسلوب السخرية من المتدربين من المجندين الجدد ، انخفض مستوى التقدم بنسبة ٢٠٪ في الاختبار الثاني، الذي أجروه لمعرفة مستوى أدائهم.

إذا كنت تعتقد أن اللغة التي استخدمتها في الطرق الخاطئة في الأمثلة التي ذكرتها لك الآن تعتبر لغة عنيفة ، فدعني أخبرك أنني سمعت كلمات أسوأ من ذلك مستخدمة من قبل مدراء ومشرفين، حتى من قبل المدراء التنفيذيين أصحاب المراتب العليا، فلقد سمعت كل كلمة للسب واللعن أو كل كلمة فاحشة وقذرة يمكن أن يخترعها البشر لانتقاد وتأنيب إخوانهم من البشر أمثالهم، فلقد سمعت كل شيء بدءاً من ( عليك اللعنة أو لعنة الله عليك) إلى الكلمات التي يستخدمها أصحاب النفوذ ليشككوا في صحة نسب أحد الأشخاص، وكذلك سمعت عبارات أخرى تنتقص أو تحط من قدر أمه.

إذا فعليك أن تقوم بتصحيح أخطاء أحد الأشخاص عن طريق استخدام أسلوب الإطراء، وبهذه الطريقة، فإنك لا تحطم كرامة هذا الشخص أو تفقده احترامه لنفسه؛ لأنك بذلك جعلته يحتفظ بماء وجهه. سوف يستغرق الأمر بعض الوقت والصبر ، والفهم لاستخدام هذا الأسلوب، ولكن إذا أردت أن تفوز بسلطة مطلقة على الناس الذين تتعامل معهم، فإن النتائج التي ستحصل عليها تستحق المجهود الذي ستبذله من أجلها.



## كيف يعمل طلبك للنصيحة والعون من مرؤوسيك على تحقيق بعض المزايا من أجلك؟

إن طلبك للنصيحة أو العون من شخص ما يعتبر من إحدى الطرق التي تجعل الشخص يشعر بأهميته، كما تكسبك سلطة مطلقة، فكل ما تحتاج أن تقوله هو : «ما رأيك في هذا؟» فإن ذلك سوف يتسبب في وصول الحاجب إلى منزله، وهو يتباهى أمام زوجته بأن رئيس الشركة كان عليه أن يأتي إليه ليطلب منه مساعدته في حل إحدى المشاكل.

ملاحظة تحذيرية : عندما تسأل شخصاً ما عن رأيه، استمع بلطف وكياسة ودمائة إلى الإجابة ولا تعترض. إنني لا أهتم بمدى غرابة هذه الفكرة بالنسبة لك، ولكن أنصت إليه جيداً، استمع إلى هذا الشخص إلى النهاية، ولا تعترض على كلامه بمجرد أن ينتهي منه، حتى لو علمت أن الفكرة التي عرضها لن تنجح ، فلا تخبره بذلك؛ لأنك سوف تجرح كبرياءه، وسوف تقلل من شأنه وسوف تفسد كل شيء إذا فعلت ذلك.

وعندما ينتهي من كلامه، اشكره بصدق على مساعدته لك، وأخبره أنك ستضع فكرته في الاعتبار بشكل جدي ، وسوف تجد عندما تتصت إلى آراء مرؤوسيك، أنهم سوف يبتكرون طرقاً جديدة أفضل، للقيام بتنفيذ الأشياء. إن ذلك يمكن أن يكون ذا فائدة وربح كبيرين بالنسبة لك، فالاستماع إلى أفكار الناس يشبه كثيراً التنقيب عن الذهب، فإنك حقاً ترى مزيداً من الرمل أكثر من الذهب، ولكن عندما تجد كتلة من معدن نفيس خام، فربما يكون ذلك شيئاً مثيراً.

ولكى نتحدث بصراحة، فإنني لا أحب صندوق الاقتراحات، وكذلك لا يحبه كثيرون من المدراء التنفيذيين نوى المراتب العليا من الذين أعرفهم. على سبيل المثال، بول كين ، وهو مدير البحث والتنمية لشركة ( سن كوست ) لتكنولوجيا الطاقة الشمسية في ميامي ، فلوريدا ، إنه أيضاً يرفض استخدام هذا الصندوق.

يقول بول : «أعلم أن معظم الشركات تستخدم صناديق الاقتراحات لكي تحصل على الأفكار الجديدة للموظفين ولقد كنا نستخدمها، ولكننا تخلصنا منها ولم نعد نستخدمها الآن؛ حيث إنها كانت غير موضوعية، أضف إلى ذلك، فإن الشخص لم يكن يعلم إذا ما كان اقتراحه قد تم قبوله أو قد تم التخلص منه في نهاية اليوم بإلقائه في سلة المهملات».

ويستطرد بول قائلاً : « إننى أترك باب مكتبى مفتوحاً طوال الوقت، ويستطيع أى موظف أن يأتى إلىّ فى أى وقت يشعر فيه أن لديه فكرة تستحق أن يساهم بها ، فإذا كانت هذه الفكرة معقدة، أو تتطلب كثيراً من الرسوم التخطيطية أو الكثير من سرد التفاصيل ، فإنه يحصل على المساعدة التى يحتاج إليها من فريق العمل الذى يعمل فى المكتب. عندما بدأنا استخدام هذا البرنامج لأول مرة، تم إلقاء الكثير من الأفكار إلينا وكنا لا نستطيع استغلالها، ولكن العاملين لدينا سرعان ما قاموا بتنسيق هذه الأفكار، والآن، عندما يأتى أحد إلى مكتبى بفكرة جديدة، فهناك فرص جيدة لتطبيق الفكرة التى أتى ليدها بها» .

لقد رأيت مكتب بول وعندما يقول إنه يترك باب مكتبه مفتوحاً، فهو حقاً يعنى ذلك، بل وقد تم إزالة الباب نهائياً! وكذلك الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة AT&T كان يترك باب مكتبه مفتوحاً. وقال إن هذا عامل رئيسى لنجاح عمله المهني.

فترك الباب مفتوحاً يعد طريقة ممتازة لكي تجعل الناس يشعرون بأهميتهم؛ لأن هذه السياسة تجعل مرؤوسيك يعلمون أنك فعلاً تهتم بهم وبما يجب عليهم أن يقدموه، فهم يشعرون أن لديهم إذناً بالدخول إليك فى أى وقت، وأنهم يستطيعون جلب أفكارهم ومشكلاتهم، وأنت سوف تنصت إليهم؛ لأن الباب المفتوح يقول الكثير لمرؤوسيك عن نوع شخصيتك ، وهو يساعدك فى اكتساب سلطة مطلقة فى تعاملك مع الآخرين.

## الطرق الست لكي تجعل من أحد الأشخاص بالفعل شخصاً مهماً جداً

من الصعب الآن في ظل هذا العالم الذي يسير كل شيء فيه أتوماتيكياً والذي يستخدم فيه الكمبيوتر في كل مجال ألا تشعر بأنك لست جزءاً من معدات مكتبية أو امتداداً لبعض الأجزاء من الآلات والماكينات، حتى خارج مكان العمل، فإن الشخص يشعر بأنه أصبح لا وجود له الآن أكثر من ذي قبل، بما أن الكمبيوتر يعتمد على الأرقام أكثر من الأسماء في أغراض الائتمان، وإثبات الهوية، والقيام بإعداد الفواتير. اليوم يبدو أن الناس لم يعوبوا يحتفظون بأهميتهم كقفراد كما كانوا من قبل، وذلك يجعلهم يتوقون أكثر إلى مزيد من لفت الانتباه إليهم والشعور بأهميتهم.

إن الرغبة في أن تكون مهماً والخوف من عدم النجاح في ذلك، إنما يعتبر قوة دافعة توجد داخل كل شخص ويمكنك استغلال هذه الحقيقة لصالحك لكي تكتسب سلطة مطلقة في التعامل مع الناس. اجعل من كل واحد من رؤوسيك أو الموظفين الذين يعملون لديك شخصاً مهماً جداً ، وسوف يفعلون أي شيء تطلبه منهم ، فبإمكانك أن تجعل فعلاً من كل فرد في مؤسستك شخصاً مهماً جداً عندما تستخدم الأساليب التالية :

- ١ - امنح للشخص الآخر اهتمامك الصادق ، فإن الرفض يجرح ، والاهتمام يبرئ. إن الأمر بهذه البساطة.
- ٢ - قم بتشجيعه على التحدث عن نفسه واهتماماته، فهذا يوضح له مدى أهميته بالنسبة لك.
- ٣ - امنح كل شخص الذاتية التي يرغبها وذلك بأن تدعه يعلم أنك تريده، وتحتاج إليه.
- ٤ - تذكر اسم هذا الشخص ، ولا تجرده من لقبه، أو تحط من قدره أو تسخر منه؛ لأن اسمه هو أهم وأغلى ما يمتلكه.

٥ - لا تثق ثقة كاملة في شخص ما دون أن تناقش أفكاره، أو توضح له رغبتك في سماع آرائه واهتماماته ؛ لأن هذه الثقة من أسرع الطرق لرفض شخص ما وفقدان صداقته، حتى إنه من الممكن أن تصنع منه عدواً.

٦ - لا تفكر في نفسك أو فيما تريده من هذا الشخص، وسوف تحصل على ما تريد - السلطة المطلقة في تعاملك معه - عندما تمنحه ما يريد وهو اهتمامك به.

إن أفضل طريقة أستطيع بها تلخيص هذا الفصل لك هو أن أقول إنك إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة على كل شخص تتعامل معه ، فاجعل هذا الشخص إذن يشعر بأهميته . عليك أن تعظم من شأنه بكل طريقة تخطر على بالك ، وأحد أفضل الطرق للقيام بذلك هو استخدام أسلوب الإطراء . تذكر أن الإطراء يطلق الطاقة ويعمل كمحفز على إنجاز مزيد من العمل، فعندما تطرى على شخص ما، فلا يمكنه وقتها أن يفكر في نفسه أو أن يساعد نفسه، بل إنه تلقائياً سوف يفعل ما تطلبه أنت منه وهذه هي السلطة المطلقة، التي ستجعلك دائماً تحصل على ما تريد .

## الفصل التاسع ❖ اليوم التاسع

### كيف تنمي الثقة في نفسك وفي قدراتك؟

سوف يساعدك هذا الفصل في اكتساب مستوى من الثقة بالنفس أكثر بكثير من ذي قبل، وسوف تكتشف أيضاً أنه عندما تزيد من ثقتك بنفسك ، فإن ذلك دائماً ما يولد لديك نوعاً من التحفيز الذاتي، وهذا التحفيز سوف يزداد بدوره تلقائياً، كما سيدرك الآخرون ثقتك في نفسك، وسوف يثقون بك أيضاً، سوف يكتسبون هذه الثقة فيك وفي قدراتك.

ومن أجل أن تنتفع من هذه الاستراتيجية السحرية، فإنه يجب أن تكون لديك الثقة في تعاملك مع الناس بالإضافة إلى الثقة في نفسك وفي قدراتك حتى تستطيع القيام بوظيفتك الخاصة، فإذا ما نقص أحد هذه الأشياء ، فلن تستطيع البدء في اكتساب سلطة مطلقة في تعاملك مع الناس.

#### المزايا التي ستجنيها:

١ - عندما يثق بك الناس، فسوف يتبعون نهجك . عندما توضح للآخرين، بأقوالك وأفعالك أنك تمتلك ثقة عمياء في نفسك وفي قدراتك على القيام بعملك، فسوف يثق بك الناس ، بمن فيهم رؤيسك في العمل.

إذا كنت الآن، أو كما ستكون فيما بعد، مديراً ، أو كبيراً للعمال، أو مشرفاً، أو مديراً تنفيذياً ، تذكر أن مرؤوسيك سوف يتبعون نهجك دائماً ، فهم سوف يتبعون نفس مقاييس الثقة التي توضحها لهم ، ليس فقط الثقة بك، ولكن في أنفسهم أيضاً، وسوف توحى إليهم ثقتك في قدراتهم باستخدام قدراتهم الكاملة لكي يقوموا بالعمل المطلوب منهم.

٢ - سوف توفر الوقت ، والطاقة ، والمجهود. عندما توضح للناس أنك تثق فيهم، فسوف تحصل منهم على أداء أفضل في العمل. إذاً ، فإذا كنت ستمنحهم هذه الثقة، فعليك بفعل ذلك الآن ، وسوف تندش من حجم قدراتهم، وسوف يعمل هذا المبدأ على حل جميع أنواع المشاكل الصعبة، فكلما وضحت للناس ثقتك بهم، وثقوا أكثر في أنفسهم ، وقل الوقت والطاقة والمجهود الذي يجب عليك بذله في الإشراف عليهم وعلى العمل الذي يؤبونه، وهذه هي السلطة المطلقة الفعلية.

٣ - سوف تكون قادراً على إنجاز الأعمال. عندما تتناول إحدى الوظائف الشاقة بثقة وبحماس ؛ فإنك بذلك تشجع الآخرين على فعل نفس الشيء، فإن الناس يقومون بأعمالهم بأفضل الطرق عندما يعملون مع الأشخاص الذين يمنحونهم ثقتهم الكاملة. في الواقع، عندما توضح لهم أنك تمتلك مثل هذه الثقة في نفسك، فإنك تستطيع بسهولة أن تقول لمرؤوسيك : « هذا هو ما يجب علينا أن نفعله ، وإليك الطريقة التي سنتبعها للقيام بذلك - والآن هيا لننفذ هذه الطريقة !»

٤ - سوف تصبح معروفاً بـ « الشخص الذي يستطيع القيام بأي شيء» عندما تستطيع إنجاز الأعمال بهذه الطريقة ، فسوف تصبح معروفاً لأصدقائك ، ورفاقك ، وزملائك في العمل وكذلك لرئيسك بـ « الشخص الذي يستطيع القيام بأي شيء» ، فإن الأشخاص الذين يستطيعون فعل أي شيء، لديهم الثقة الكاملة في

أنفسهم وفي قدراتهم . وهذا بالضبط هو السبب في أنهم أصبحوا يعرفون بالأشخاص الذين يستطيعون فعل أى شىء .

ودائماً ما يسعى وراء هؤلاء الأشخاص كثير من الناس في العمل، وفي مجال الصناعة؛ لأن عددهم يعتبر قليلاً نسبياً . وهذا ما يقوله فريد ولكر مدير دائرة الموظفين والمستخدمين في إحدى الشركات الصناعية الكبرى :

«إن أفضل سمعة يمكن أن يكتسبها الرجال أو النساء الذين يعملون معنا هو أن يقال عنهم إنهم يستطيعون دائماً القيام بالعمل المطلوب منهم، بغض النظر عن كيفية القيام بذلك العمل ، فسوف يعرف عنهم في جميع أنحاء الشركة أنهم الأشخاص الذين يستطيعون القيام بفعل أى شىء، وهذه هي أجمل المجاملات التي يستطيعون تلقيها لأنها تبوح بكل شىء نحتاج لأن نعرفه».

### السببان الرئيسيان وراء احتمالية افتقار أحد الأشخاص إلى الثقة:

١ - التعامل مع الآخرين . السبب الرئيسي في افتقار شخص ما إلى الثقة في تعامله مع الآخرين هو عدم فهمه للسبب وراء ما يقوله أو ما يفعله هؤلاء الناس، فهو لا يعرف ما يحفز الناس ، ماذا يحركهم، فهو ببساطة لم يتعلم الأسباب التي تكون دافعاً للسلوك الإنساني، بما في ذلك سلوكياته هو الآخر.

ولكنك في وضع يؤهلك لحل هذه المشكلة سريعاً . ففي الواقع، فإنه لا يجب أن يمثل ذلك مشكلة بالنسبة لك؛ فلكي تكتسب الثقة في نفسك وفي قدراتك ؛ ولكي تكتسب سلطة مطلقة على من تتعامل معهم من الناس، فإنه تعلم أنه يجب أن تفهم الطبيعة البشرية والسلوك الإنساني، وعندما تعلم السبب وراء أقوال الناس وأفعالهم، فستجد الإجابات على جميع الأسئلة وستجد الحلول لجميع المشاكل ، وسوف تشعر بالثقة الكاملة عندما تتعامل مع الآخرين، كما أنهم سيمنحونك كامل ثقتهم بك.

هذا بالضبط السبب في أنني منحتك الاحتياجات التي تم تعلمها والبالغ عددها خمسة عشر في الفصل السابع ، هذه المحفزات السرية التي تحرك الناس وتحفزهم على العمل، و دور السلطة التي لا تخفق أبداً في تحقيق النتائج المرجوة في الفصل الثامن.

ونصحتك بأن تتذكرها دائماً، ليس فقط أثناء قراعتك لبقية هذا الكتاب، ولكن في كل تعامل لك مع الآخرين أيضاً، وسوف تكتشف بسرعة أن معرفتك واستخدامك لها سيكون لهما أثر السحر.

٢ - التعامل مع نفسه أو مع نفسها . السبب الرئيسي في افتقار شخص ما للثقة في نفسه وفي قدراته أنه لا يمتلك المعلومات المهنية عن الوظيفة التي يتناولها، ولا يوجد قاتل للثقة أكثر من ذلك.

افترض ، على سبيل المثال، أنك تمتلك سيارة أوروبية ثمينة ثم ذهبت بها إلى عامل إصلاح السيارات، الذي يعمل فقط في إصلاح السيارات الأمريكية، فسوف يكون متردداً، فهو لا يعلم بالضبط من أين يبدأ، وسوف توضح كل حركة من حركاته أنه لا يمتلك الثقة في نفسه وفي قدراته لكي يصلح السيارة.

ولكنك إذا ذهبت بالسيارة إلى عامل محنك ( ذى خبرات طويلة ) يعلم ويفهم في إصلاح السيارات الأجنبية ، فسوف ترى أنه يقوم بعمله وهو واثق في نفسه تمام الثقة؛ لأنه يعلم تماماً ما يفعله.

كلما علم الشخص الكثير عن تخصصه الذي يعمل فيه ، زادت الثقة التي يمتلكها في نفسه وفي قدراته ليقوم بالعمل المطلوب منه، فلا يوجد هناك على الإطلاق بديل للمعرفة المهنية أو الخبرة المتطلبية لبناء الثقة بالنفس .



## كيف تكون خبيراً في المجال الذي اخترت العمل فيه؟

إذا كنت تفتقر إلى الثقة في نفسك ، فلن يثق بك الآخرون ، لذلك فإن أول خطوة للفوز بثقة الآخرين التي ستكسبك سلطة مطلقة عليهم هي أن تكون لديك ثقة في نفسك أولاً. فكيف تستطيع اكتساب هذه الثقة بالنفس حتى تستطيع الفوز بثقة الآخرين بك؟ واحد من أفضل الطرق لتحقيق ذلك هو أن تعلم كل شيء عن عملك وأن تستمر في العلم بكل شيء عنه ، أو بمعنى آخر أن تكون الخبير في مجال العمل الذي اخترته بنفسك .

إن الشخص الذي يعلم كل شيء عن عمله بحيث يعتبر خبيراً في مجال عمله، يمتلك كامل الثقة في نفسه وفي قدراته، ودائماً ما ينبع هذا النوع من الثقة من الدراسة الممتدة، والبحث، والخبرة الطويلة، والعمل الشاق.

( أنا .. س ) وهي إحدى طبيبات الأمراض العصبية اللواتي أعرفهن وبالغة من العمر ٦٨ عاماً لاتزال تقضى من أربعة إلى ستة أسابيع كل عام في حضور محاضرات ودروس طبية لكي تظل على علم بأحدث التطورات العصرية في مجال مهنتها ، فهل هناك عجب في أنها تعتبر واحدة من قمم الشخصيات في دولتنا في المجال الصعب لعلم الأعصاب والأمراض العصبية؟

إذا أردت أن تكون خبيراً في مجال عملك، بغض النظر عن نوع هذا العمل ، إذن فعليك أن تفعل نفس الشيء لا تتوقف عن الدراسة، فقط لأنك قد تخرجت في المدرسة وحصلت على درجة علمية ، فلن تعيش أبداً الفترة الكافية لمعرفة كل شيء موجود في مجال عملك الذي اخترته بنفسك .

لايصح لك الاحتفاظ بما تعلمته بالفعل فقط، ولكنك يجب أيضاً أن تلم بأحدث التقنيات والإجراءات العصرية حتى تستعد لمواكبة المستقبل، بغض النظر عما تفعله، فسوف تحتاج دائماً لأن تستمر في التعلم ، ففي كل يوم جديد، تحدث بعض التغيرات.

إذا أردت أن تحتفظ بوضعك أو بمكانتك كخبير في مجال عملك حتى تستطيع امتلاك الثقة في نفسك والفوز بثقة الآخرين، لكي تكتسب سلطة مطلقة عليهم ؛ إذن يجب أن تكمل تعليمك ودراستك المهنية والتطوير المهني، فلا يوجد هناك سبيل آخر.

### الاستراتيجية السحرية، اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً

في اليوم التالي شاهدت شاباً ينضم إلى المباراة في الجولة التاسعة . كان هذا الشاب هو رامى كرة البيسبول ، وكان فريقه متقدماً بجولة واحدة فقط، كان اللاعبون يتكدسون على القواعد ، وكان هناك اثنان من اللاعبين موقوفين عن ممارسة اللعب ، بل وكان أفضل ضارب كرة في الفريق الثانى يقف عند الرقعة التى ينبغى للاعب لمسها قبل الحصول على نقطة.

وأتى الشاب إلى الملعب، والتقط الكرة، ثم ذهب خلف رامى الكرة، وكانت عيناه مغمضتين ، وكان يتحدث إلى نفسه، ويستعد نفسياً للمهمة الشاقة الملقاة على عاتقه.

وعندما رأته، عرفت ما كان يفعله، فقد كان يستخدم الأسلوب الذى ظللت أستخدامه على مدار سنوات عديدة والذى علمته له، أيضاً . هذا الأسلوب ببساطة هو : اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً.

فإننى لا أعرف طريقة أخرى يمكنك استخدامها بحيث يمكنك أن تمنحك ثقة أكبر فى نفسك، لا تقبل أبداً إمكانية الفشل أو الهزيمة فى أى شىء تفعله مهما كان هذا الشىء ، لا تسيء فهمى، فأنا لا أعنى أن تغمض عينيك عن المشاكل والعقبات التى يمكن أن تعوقك عن تحقيق أهدافك، ولكنك إذا احتفظت بفكرة النجاح فى عقلك دائماً، وإذا كنت ستعمل دائماً كما لو كان الفشل مستحيلاً، فسوف تجد الحلول للمشكلات التى تواجهك وسوف تجد الطرق التى تستطيع بها التغلب على تلك العقبات تأتى إلى عقلك.

وبالمناسبة ، قد تتدهش لتلك الحقيقة فقد حالف النجاح هذا الرامى الشاب، فقد جعل ضارب الكرة يفشل فى ضربها لثلاث مرات، وقاد فريقه إلى الفوز. بغض النظر عن نوع العمل الذى تمارسه، يمكنك بالمثل أن تحقق النجاح باتباع نفس الاستراتيجية. **اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً.**

يقول أحد جيرانى الناجحين ويدعى جون. ل : إنه لا يسمح أبداً للتفكير فى احتمال الفشل أن يرد على ذهنه ويقول جون : « إننى أثق ثقة عمياء فى نفسى وفى قدراتى . ولقد علمت من الخبرة التى اكتسبتها أن القرار الضعيف إذا ما تم تنفيذه بقوة وحماس وعزم ونشاط ، فإن فرصه فى النجاح تكون أكبر من القرار الذى يتم تنفيذه بطريقة الإهمال واللامبالاة.»

ويستطرد جون فى قوله : « إننى أخطىء بالطبع ، ومن ذا الذى لا يخطىء ؟ فلن أكون إنساناً إذا لم أخطىء ، ولكن ليس معنى أننى فشلت فشلاً مؤقتاً فى إحدى المرات أننى فقدت بذلك كل شىء، إننى لا أستسلم أبداً، ولن أفشل أبداً طالما أستمر فى المحاولة، وسوف أنجح دائماً طالما أعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً.»

### كيف نجح الإصرار فى بناء سد كولى العظيم؟

إن كتب التاريخ زاخرة بقصص الشخصيات المشهورة التى استطاعت النجاح لأنها رفضت الاستسلام ، إننى واثق من أنك تعرف الكثير من هذه القصص ، ولكن دعنى أرو لك واحدة لم تسمع عنها أبداً من قبل ، وقد علمت بها خلال إحدى الرحلات التى قمت بها إلى الولايات الغربية فى إحدى السنين .

بينما كنت أقف مع السياح الآخرين وكنا نحملق بشدة إلى سد كولى العظيم، وهو أحد السدود الكبيرة فى العالم ، يبلغ طوله ميلاً تقريباً ويبلغ ارتفاعه

ما يعادل ملعبى كرة قدم ، وتساءلت كيف تمكن البشر من بناء مثل هذا الصرح الهائل، ثم استمعت إلى المرشد وهو يقول : « لولا أن المهندس الذى قام ببناء هذا الصرح رفض قبول الهزيمة ، ما كان هذا السد ليبنى أبداً »

واستطرد المرشد قائلاً : « لقد صادف المهندسون الذين عملوا فى هذا المشروع مشكلة كانت تبدو غير قابلة للحل ، حيث توصلوا إلى أن الطرق العادية التى اعتادوا البناء باستخدامها لن تنفع بسبب التراكم والترسب العميق الذى يتسبب فيه النقل المستمر للرمل والطين من مكان إلى آخر . »

ويكمل المرشد حديثه : « وقد ترسبت الأطنان منها فى المناطق المحفورة حتى إنها كانت السبب فى اقتلاع الدعائم والسقالات ، وتم تجريب جميع أنواع الأساليب الهندسية، ولكن لون جدوى، وبدا أنه لا يوجد هناك حل لهذه المشكلة، وبدا الموقف يوحى بفقدان الأمل فى تنفيذ هذا المشروع . فى الواقع، فإن أفضل المهندسين فى العمل كانوا على وشك الاستعداد للتخلى عن فكرة بناء هذا السد . »

ويستطرد المرشد قائلاً : « وعندئذٍ خطرت فكرة ببال أحد المهندسين الذى قدم هذا الاقتراح « دعونا نحفر هذا الرمل والطين لنضع المواسير من خلالها ، فإننا نستطيع استخدام مبرد أو مادة مستعملة للتبريد من خلال هذه المواسير لى نجمد هذا الخليط ليصبح صخرة صلبة ، وعندما نفعل ذلك، فلن يساورنا القلق بشأن وقوعه فوق رؤوسنا أثناء العمل . »

ويستأنف المرشد حديثه قائلاً : « ثم جربوا تطبيق هذه الفكرة ، وفى وقت وجيز ، تم تجميد الرمل والطين إلى كتلة صخرية ضخمة ، يستطيعون بناء ناطحة سحاب من فوقها إذا أرادوا ذلك . »

يقول المرشد : « وظهر سد كولى العظيم إلى الوجود ، حيث استفاد منه الملايين من الناس فى منطقة شمال غرب المحيط الهادى، وذلك لأن المهندس

الشباب رفض قبول الهزيمة ، وبدلاً من ذلك، فقد عمل كما لو كان الفشل مستحيلاً - وكان النجاح العظيم هو النتيجة النهائية .»

وكذلك تستطيع أيضاً أن تعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً ، وسوف تتدهش من النتائج الرائعة التي ستحصل عليها ، فسوف تزداد ثقتك بنفسك حتى تعلم أنك تستطيع القيام بفعل أى شيء تفكر فيه . وستصبح ناجحاً بشكل أكبر مما حلمت به .

### كيف تنقل للآخرين شعورك بالثقة في نفسك؟

عندما تؤمن بنفسك وبقدراتك، سوف تشع منك ثقتك بنفسك ، وسوف تنعكس على كل شيء تقوله أو تفعله، فسوف تكون متقدماً بالثقة والحماس ، وهذا يلزم الناس بمنحك ثقتهم أيضاً ، وسوف تجد أنه كلما زادت ثقتهم بك، زادت سلطتك عليهم أيضاً .

ما الذي يصنع الطبيب ، أو المحامي ، أو الموسيقي ، أو «السمكري»، أو رجل المبيعات الناجح؟ الثقة في نفسه والحماس لما يفعله، بالطبع، فلا بد أن يعرف الشخص قدراته ، يجب أن يكون خبيراً في مجال عمله، كما ذكرت من قبل، ولكنه إذا لم يمتلك الثقة في نفسه والحماس لما يفعله ، فسوف يقع على وجهه ( أى يفشل ) ، فلقد رأيت طلاباً أغنياء في المدرسة يفشلون بشكل بشع في الحياة، في حين أن الطلاب ذوي الحالة الاجتماعية المتوسطة أو حتى الفقراء أصبحوا أغنياء وناجحين ، إنني واثق أنك رأيت مثل ذلك ، أيضاً .

كل ذلك يرتبط بالثقة في نفسك والحماس لما تفعله . دعني أذكر لك مثالين لأوضح لك ، أولاً ، كيف أن الافتقار إلى الثقة بالنفس يمكن أن يتسبب في الفشل، ثانياً، كيف أن الثقة الكاملة بالنفس يمكن أن تجلب نجاحات كبيرة ،

لماذا يفضل بعض الأطباء المهرة في بعض الأحيان؟ . حتى الأطباء المهرة يمكن أن يفشلوا بسبب افتقارهم إلى الثقة بالنفس في بعض الأحيان. لقد قال لي بيل لويس : «أذكر أنه عندما كانت لدى مشكلة صحية منذ بضع سنوات مضت سببها لي بعض النشاط الزائد الذي بذلته في عملي، وكذلك المجهود الكبير الذي قمت به، كان يجب عليّ أن أذهب إلى الطبيب الذي يعالج الأمراض بتقويم العمود الفقري يدوياً.»

ويستطرد بيل في حديثه قائلاً : «وكان هذا الطبيب أحد الأطباء المهرة ، ولا شك في ذلك ، فقد تخرج في كليته بامتياز كبير ، وعرفت ذلك من الشهادة الموجودة في إطار لديه في مكتبه ، كما أنه حصل أيضاً على بعض الدراسات العليا في تخصصه بعد التخرج ، كما كان واضحاً في شهادات الدبلوم التي كانت معلقة على الحائط» .

ويستأنف بيل قائلاً : « ولكنني عندما سألته إذا كان بإمكانه مساعدتي، تردد وقال «حسناً، لا أعرف ... إن ذلك يعتمد على إذا ما كانت الآلام التي تشعر بها في ظهرك من محض تخصصي أم لا ، ولكنني سأحاول ، ربما يساعدك في الشفاء نوعان من المعالجة أو ربما لا ، إنني لا أعرف ، وغير واثق من ذلك ، يجب علينا أن ننتظر ونرى بأنفسنا »

يقول بيل : « غادرت مكتبه مع شعور فظيع بالاشمئزاز، نون حتى فائدة أو علاج ، فهذا الطبيب كان يفتقد الثقة بنفسه وبقدراته ، بالرغم من كل التعليم المهني والعلمي الذي حصل عليه من قراءة الكتب وتعلمها ، مما أدى إلى فقدان الثقة به أيضاً» .

ويستطرد بيل قائلاً : « ولكن ظهري ظل يؤلمني؛ لذلك كان يجب عليّ أن أفعل شيئاً ، فقال لي أحد الأصدقاء : « لماذا لا تذهب إلى طبيبتى التي تعالج أمراض

الظهر بتقويم العمود الفقري يدوياً ؟ د . ميلدرد دونوفان ، إنها طبيبة ممتازة ، فمكتبها دائماً حافل بالمرضى .»

ويستكمل بيل حديثه قائلاً : « بالرغم من أنى كنت أرفض الذهاب إلى طبيبة - ولا أعرف السبب - فإننى ذهبت إليها ، وبعد ساعتين تقريباً من الانتظار ، قابلت الطبيبة أخيراً ، وباله من فرق! فقد كان واضحاً بشكل مباشر ، فهى تتأجج بالثقة فى نفسها وفى قدراتها ، فلقد كان حماسها الشديد واضحاً ، ثم أخبرتنى عن الناس الذين ساعدتهم فى الشفاء من الأمراض المزمنة التى كانوا يعانون منها .»

يقول بيل : « وعندما أخبرتها بمشكلتى وسألتها إذا ما كان يمكنها مساعدتى ، حدثت فى وجهى وفمها مفتوح من الدهشة ، وقالت « أساعدك ؟ بالطبع ، يمكننى مساعدتك ، فما جدوى وجودى هنا فى اعتقادك ؟»

ويستطرد بيل قائلاً : «حسناً ، وبالطبع بقيت فى مكانى . وقامت الطبيبة بمداواة الالم الذى كنت أشعر به فى ظهري ، وكيف لا يمكنها ذلك إذا كانت تمتلك كل هذه الثقة فى نفسها ؟» .

كيف توحى للأخريين بأن يمنحك ثقتهم ؟ . دعنى الآن أخبرك عن طبيب آخر أعرفه توحى ثقته بنفسه إلى مرضاه بأن يمنحوه الثقة الكاملة أيضاً ، إنه دكتور «زد» وهو أحد أمهر الأطباء فى ولاية فلوريدا ، فهو يتولى منصب رئيس قسم العلاج فى أحد المستشفيات المشهورة بميامى لعدة سنوات حتى الآن .

لقد أخبرتنى مديرة المستشفى بأنه فى اللحظة التى يدخل فيها دكتور « زد » الغرفة التى يوجد فيها المريض ، فإن ذلك يجعل المريض يبدأ فى الشعور بالتحسن ، وقالت لى : « إن فن العلاج يبدو كما لو كان يطوق جسده مثل العبير أو

الشذى، وذلك لا يرجع إلى مقدرته على العلاج فقط ، بل يرجع أكثر إلى حضوره المادى الذى يقوم حقا بمداواة المريض .»

هل هناك أفضل من هذا المثال الذى يوضح لك كيف أن ثقتك بنفسك وبقدراتك يمكن أن توحى للآخرين بأن يمنحوك ثقتهم أيضا ؟

إذا كنت ، مثل دكتور « زد » قادراً على أن توضح للآخرين بكل قول أو فعل أنك واثق من نجاحك الكبير ، بغض النظر عن مدى صعوبة المهمة التى تقوم بها ، فسوف توحى للآخرين دائماً الشعور بنفس الطريقة أيضا .

إن مثل هذه الثقة بالنفس تنمى عادة النجاح ، أو حتى عدم ارتكاب الخطأ، وبإكتساب مثل هذه السمعة، فإن اكتساب السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين سوف يكون شيئاً مضموناً أو سهلاً بالنسبة لك.

### الأسلوب الشاهد على اكتساب ثقة الآخرين

إن أهم شيء يمكن أن يفعله المحامى فى المحكمة أثناء دفاعه عن قضيته هو أن يحضر الشهود ، وإنه لأمر طبيعى ، أن يشعر القاضى بأن المحامى متحيز فى آرائه ، فلو كان مثلاً يتولى منصب النائب العام ، فسوف يرى الأمور بشكل مختلف تماماً عما يراه المتواجد فى موضع من يمثل المدعى عليه ، وبذلك فإن معظم الأشياء التى يذكرها المحامى لا تكون ذات قيمة على نحو تام ، فعليه أن يثبت أقواله ليفوز بثقة مستمعيه، ويفعل ذلك عن طريق استدعاء الشهود للشهادة ليثبت صحة أن ما يقوله هو الحقيقة .

يمكنك أيضاً استخدام الشهود خارج غرفة المحكمة لكى تكتسب الثقة من الآخرين فيما تقوله ، على سبيل المثال : فى أحد فصول الشتاء عندما كنت وزوجتى لانزال نعيش فى ميسورى ، قررنا أن نقضى شهرى يناير وفبراير فى أريزونا ، وكان لدينا بيت متحرك قائم على عجلتين أو أربع للإقامة فيه ، وأرسلت



رسائل إلى اثني عشر معسكر فطائر في فوينكس والمنطقة المجاورة لها لطلب معلومات عن الخدمات والتسهيلات التي تقدمها .

أرسل إلى أحد عشر معسكراً بيانات بالخدمات التي يقدمونها لعمالهم، في أوراق ملونة مطبوعة بشكل جميل وفي خطابات، أما المعسكر الثاني عشر فقد أرسل إلى بياناً مشابهاً ، ولكنه أرفق به رسالة شخصية بأسماء وعناوين أشخاص مقيمين في ميسوري، سبق لهم قضاء الفترات الشتوية في هذا المعسكر أربعة منهم كانوا يسكنون في مدينتي «سبريتجفيلد».

كان فحوي الرسالة هو « أرجو منك الاتصال بأي واحد من هؤلاء الأشخاص، فهم أقدر من أي بيان على إخبارك بالخدمات التي نستطيع تقديمها لك، والإجابة عن التساؤل الذي يدور في ذهنك، وهو هل الإقامة معنا تكون ممتعة أم لا. نحن نتطلع إلى رؤيتك قريباً» . بالطبع تعرف الآن أين قضيت أنا وزوجتي ذلك الشتاء.

## كيف تزيد من ثقتك بنفسك ومن ثقة الآخرين بك في نفس الوقت؟

إذا كنت تشعر بالإحباط ، وإذا كنت لا تقوم بأية مبيعات، إذا كنت تفتقر إلى الثقة بنفسك أو في قدراتك، وإذا كان الناس لا يثقون بك، فربما تحتاج إلى تغيير موقفك أو عاداتك وذلك بشراء رابطة عنق جديدة، أو قميص جديد ، أو حذاء جديد .

أترى ، فإنه من المهم جداً أن تتقمص الدور وأحياناً يشابه ذلك خوض أكثر من نصف المعركة للفوز بثقة الآخرين ، فيمكن للطريقة التي ترتدى بها ملابسك أن تجعلك تتوهج بالسلطة وأن تكسبك سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين .

قال لي جاك ستانلي ، وهو قائد طيار في إحدى شركات الخطوط الجوية

الكبيرة:

«إن بإمكاننا أن نقود طائراتنا كما لو كنا نرتدى حلة رياضية . حتى المدراء أو المشرفين ليسوا مضطرين لأن يرتدوا الزي الرسمي الخاص بهم .»

واستأنف الطيار حديثه قائلاً : « ولكن هل تدرك ماذا يمكن أن يحدث للشركة إذا ما كان الزي الذي نرتديه بهذا الشكل ؟ إن ذلك يمكن أن يتسبب في إفلاسها خلال عام واحد ، وكان من شأن ذلك أن يؤدي إلى فقدان الناس الثقة بنا وبقدرتنا على القيام بعملنا ، ولن يثقوا بنا بعد الآن ، فإن الزي الرسمي لقائد الطيران أو للمدراء أو المشرفين هو جزء من شكلنا ومظهرنا كما هو الحال بالنسبة للزي الذي يرتديه أفراد الخدمات العسكرية ، فهو يساعدنا في إظهارنا بمظهر أصحاب السلطة والخبرة في مجال عملنا ، إذ إن الناس يثقون بنا عندما نعيش الدور المناسب لنا.»

يجب أن تتقمص الدور أيضاً ، فإن هذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها ذات قيمة بالغة ، فيمكنك من خلالها أن تزيد من سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين عن طريق إيحائهم بضرورة منحك ثقتهم بك.

### خمسة إرشادات عن كيفية الفوز والاحتفاظ بثقة الآخرين بك

هذا نوع من أنواع التلخيص الموجز لكيفية الفوز والاحتفاظ بثقة الآخرين حتى تستطيع اكتساب سلطة مطلقة عليهم . أعلم أنني قد قمت بتغطية جزء كبير من الحديث عن هذا الموضوع ، ولكن لا توجد طريقة أفضل للفوز والاحتفاظ بثقة الآخرين من إخبارهم بالحقيقة البسيطة الصريحة بون زخرفة ، كذلك فإنه لا توجد طريقة أسرع لفقدان ثقة أحد الأشخاص من أن تكذب عليه ، إذن ، إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين ، وإذا أردت الإيحاء إليهم بوضع يمنحك ثقتهم ، فعليك باتباع الإرشادات الخمسة التالية :

١ - عليك باتباع الأمانة المطلقة والصدق في جميع الأوقات ، ولا يوجد هناك استثناء لهذه القاعدة . بالطبع ، إن هذا لا يعنى أنه يجب عليك أن تتعمد إهانة أحد الأشخاص أو جرح مشاعره بقول الحقيقة له ، إذا استطعت ألا تذكر شيئاً جيداً عن شخص ما ، إذن فافعل ذلك بالضبط : لا تقل أى شيء ، عليك بالالتفات إلى صفاتك وقدراتك وبراعتك الشخصية ، وليس نفس هذه الأشياء الخاصة بشخص آخر . وإذا كنت متلى ، فسوف تكون مشغولاً دائماً ، أعلم أنني قلت ذلك من قبل ، ولكن هذا الكلام جدير بإعادة قوله .

٢ - اجعل كلمتك كالميثاق ، إذا أردت أن يمنحك الناس ثقتهم الكاملة ، إذن فعليك أن تجعل كلمتك كالميثاق ، ولكي تتأكد من التزامك الدائم بتنفيذ ما تقوله ، احتفظ بهذه النقاط الثلاث البسيطة في عقلك :

\* لا تعد بشيء لن تقدر على تنفيذه .

\* لا تتخذ قراراً لا تستطيع مساندة .

\* لا تصدر أمراً لا تستطيع تنفيذه .

٣ - كن دقيقاً وصادقاً فيما تكتبه من عبارات ، يجب أيضاً أن تضع في اعتبارك أن التوقيع الذى توقعه على أى وثيقة أو أى شيء من الأشياء الخاصة بالمراسلة يعادل فى أهميته ما تقوله لشخص ما وجهاً لوجه ، فعندما توقع على شيك مصرفى ، يعتبر توقيعك شهادة منك بأنك تمتلك ما لا كفاياً فى البنك لتغطية هذا الشيك ، ويجب أن يحمل توقيعك على أى شيء خاص بالعمل نفس الثقل والأهمية .

٤ - عليك بتأييد ما تعتقد فى صحته . يجب أن تمتلك الشجاعة الكافية للتعبير عما تؤمن به من مبادئك ، بغض النظر عن العواقب . ولا تعرض مبادئك للخطر أو للشبهات ، كما أن عليك أيضاً ألا تتاجر بها ، فإذا ما تم إغواؤك بأن

تتاجر بها ، فعليك بتقديم الأمانة ، والإحساس بالواجب ، والشرف الشخصى فوق كل شىء .

٥ - استعد لقبول اللوم الموجه إليك إذا ما كنت مخطئاً . إذا كنت مخطئاً ، فعليك بامتلاك الشجاعة الكافية لقول ذلك ، وعليك أن تتقبل اللوم الذى يوجه إليك إذا ما ارتكبت أحد الأخطاء، وأنت على علم تام بأنك الشخص الوحيد الذى أذنب ، وسوف تفوز بسلطة مطلقة فى تعاملك مع الآخرين عندما تفعل ذلك .

## الفصل العاشر ❖ اليوم العاشر

### كيف تكون مطاع الأمر؟

إن أفضل وسيلة لدفع الآخرين إلى الانصياع لأوامرك فوراً دون اعتراض هي أن تكون قاطعاً في تصرفاتك كلها . إن القدرة على اتخاذ قرار دون تردد هي خاصية نادرة الوجود ، إنها السمة المميزة للشخصية القيادية والتي تجلب لصاحبها سواء كان رجلاً أو امرأة ، احترام الجميع : رؤسائه ، وزملائه ، وتابعيه . لا يعنى هذا أن تتسرع فى اتخاذ قراراتك ، فالمقصود هو ألا تخشى وتتردد عند اتخاذ قرار ما ، كما هو الحال مع كثير من أصحاب المراكز المرموقة .

وفى الحياة العسكرية يطلق على قائد أى وحدة « الرجل الكبير » سواء كان ملازماً شاباً أو لواءً كبير السن ، فاللقب يشير إلى ما ينبغى أن يتميز به قائد الوحدة من قدرة على حسم القرارات وتحمل مسؤولية الأفعال . إن أفضل إشادة به هي قول تابعيه عندما تواجههم مشكلة ما « فلنسال الرجل الكبير عن ذلك فهو يعرف ما الذى ينبغى فعله » .

يتطلب من المدير أو المسؤول أن يتخذ عشرات القرارات فى اليوم الواحد ، منها ما هو بسيط وروتينى ، ومنها ما يكون له نتائج مؤثرة على المدى الطويل ، واتخاذ هذا النوع من القرارات يتطلب منه شحذ مهاراته بالكامل .

إن الترقى فى المراكز الإدارية لا يتحقق للشخص المتردد الذى يماطل فى اتخاذ القرارات حتى عقد اجتماع مع مرؤوسيه لاتخاذ « قرار مشترك » ، حتى لا تقع مسؤولية القرار عليه وحده ، أو حدوث « تطورات أخرى » فى الموقف . إن تلك النوعية من المدراء تلجأ عادة إلى المراوغة كوسيلة لتجنب اتخاذ أى قرار قد يحتسب عليهم فيما بعد .

إن التردد مرض معدٍ ، فمتى تواجد فى إدارة ما ينتقل إلى الجميع ليصيبهم بالتذبذب وفقدان الثقة والارتباك ؛ لذا ، فلا يمكن للمدير المصاب بهذا المرض أن يكون مسؤولاً تنفيذياً من الطراز الأول ، ولن يجد أمامه إلا تولى مركز هامشى أو البحث عن وظيفة فى مكان آخر .

إن المجموعات التنفيذية لمئات الشركات والمؤسسات تعاني أشد المعاناة من مدراء ومسؤولى تنفيذ من هذا النوع الذى يخشى اتخاذ قرارات أبعد من تحديد مواعيد الراحة لتناول قهوة الصباح والظهيرة ، وميعاد توقف السكرتيرة عن العمل لتناول الغداء .

إذا كنت لا ترغب فى أن تكون من هؤلاء فاعمل على تنمية قدراتك على اتخاذ القرار السليم فى الوقت السليم ، فإن نجحت فى ذلك فستحظى بكلمة مسموعة من الجميع وسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

لقد تعلمت منذ فترة طويلة أنه ينبغى على من يتقلد منصباً قيادياً أن يضع فى اعتباره مسؤولية اتخاذ القرارات التى يفرضها عليه منصبه ، وأن القرار الأخير لن يصدر إلا منه بعد حصوله على النصائح والمعلومات من الآخرين التى قد تساعده على ذلك .

لقد تعلمت من الجيش درساً ، لو لم أتعلم منه غيره لكفانى وهو : أن لا تعقد لجنة عند إصدار قرار ، فالقرار النهائى لا بد أن يصدر منك وحدك . ينطبق هذا المبدأ على الحديث هنا .

والآن ، يقدم لك هذا الفصل أساليب محددة لتقوية قدرتك على اتخاذ القرار بل إنه يساعدك على التسلح بالشجاعة اللازمة لاتخاذ القرارات فعلياً عندما تتحسن قدرتك على ذلك ستمكن بفعل الدراسة الجادة والتدريب والتخطيط والممارسة من أن تكتسب الكفاءة اللازمة لصنع القرار المناسب في الوقت المناسب .

### المزايا التي ستجنيها:

١ - ستكون مهاراتك وقدراتك موضع ثقة الجميع. عند قيامك بإصدار حكم سريع وسليم على الأمور، بهدف إصدار قرار سليم ودقيق في وقت مناسب، فإنك تكتسب ثقة العاملين معك ، لكي يتحقق ذلك يجب عليك أن تقوم بتجميع الحقائق وتحليلها ثم تعزم رأيك وتصدر أوامرك مع الثقة الكاملة في أنك قد اتخذت القرار السليم ، تصرف دائماً مع الاعتقاد بأن الفشل احتمال غير وارد.

٢ - سيحرص الجميع على بذل أقصى جهدهم من أجلك، إذا التمسوا في قراراتك أنك تتمتع بحكم سليم وذكاء فطري . إذا كان بقدرتك أن تعقل الأمور جيداً تحت وطأة ضغوط وتحدد الإجراء السليم الواجب اتخاذه لاقتناص الفرص المتاحة والحصول على أفضل فائدة منها ، فستنال بمهاراتك في إصدار الحكم السليم على الأمور وفي صنع القرارات إعجاب الجميع واستعدادهم لبذل أقصى جهدهم لإنجاز عملك على الوجه الأكمل .

٣ - سيكتسب الجميع قدراً أكبر من الإيجابية والتصميم في أفعالهم . أنت مسؤول عن الجو العام في مقر عملك ، كالقائد تماماً . إن كل ما تتسم به وما تفعله وكيفية أدائك له تنعكس على من حولك ، إذا كنت على قدر من الإيجابية والحسم في تصرفاتك فبالتالي ستتسم أفعال الجميع بالإيجابية والحسم.

٤ - سيتوجه الجميع إليك طلباً للنصح والمعونة. إن اتصافك بالقدرة على

اتخاذ القرار السليم في الوقت السليم يشجع الآخرين على طلب المشورة والمعونة منك ، فعندها ، سيعرف عنك أنك خبير في مواجهة المشكلات المستعصية والتوصل إلى حلها ، وسيكون لتلك السمعة أثر في تقوية مركزك في مقر عملك .

كثيراً ما يتصل بي أحد الأصدقاء طلباً لنصيحة أو يمر على منزلي أحد الجيران طلباً للمعونة في التوصل إلى حل مشكلة ما ، قد يبدو هذا أمراً تافهاً ، أليس كذلك ؟ أحياناً يكون هذا صحيحاً ، ولكن ، ألا يساعد ذلك على بناء الذات؟ !

٥ - ستتخلص من الإحباط . إن العجز عن تقرير أمر ما ، ليس فقط في مجال العمل والإدارة ولكن فيما يتعلق بالمشاكل الشخصية ، هو مصدر رئيسي لإصابة الفرد بالإحباط .

عندما تتبع أساليب اتخاذ القرار التي يتضمنها هذا الفصل ستتخلص بنفسك من الإحباط وستكتسب الثقة في نفسك وفي قدراتك على التعامل مع الضغوط . ليس هذا فقط ، بل إن السلطة المطلقة التي تتمتع بها في التعامل مع الآخرين ستتسع بصورة هائلة كلما تحسنت قدراتك على اتخاذ القرار .

### كيف تطور من قدرتك على اتخاذ القرار؟

يلزمك شيئان لتطور من قدرتك على اتخاذ القرار : التحلى بالشجاعة ، ومعرفة كيفية ذلك . يجب أن تكون ماهراً في النفاذ إلى عمق المشكلة لاكتشاف سببها الرئيسي ، كما يجب أن تصدر تقييماً سليماً وسريعاً للموقف لكي تتمكن من الوصول إلى قرار سليم ودقيق في وقت مناسب .

ينبغي عليك ألا تتخلى عن المنطق والعقلانية والتخلى بالذكاء الفطري والحكم السليم على الأمور تحت وطأة أشد الضغوط ، إلى جانب تحديد الفعل السليم الذي تستطيع به أن تحقق أكبر استفادة ممكنة من الفرص المتاحة أمامك ، أضف إلى



ذلك بعد النظر للتنبؤ بالأفعال وردود الأفعال التي قد يثيرها وضع قرارك موضع التنفيذ ، إذا تطلب الموقف إجراء تعديل في خططك الأصلية، فقم باتخاذ اللازم ، فسيكون لذلك أثر كبير في إثارة ثقة الآخرين في جدارتك بأن تكون رئيساً لهم .

والآن ، كيف يمكن لذلك أن يتحقق ؟ كيف يمكن تطبيق تلك النقاط عملياً ؟ يقدم لك ميشيل براون ، نائب رئيس مؤسسة صناعية كبرى والمدير العام لها إحدى طرق تنمية قدرتك على اتخاذ القرار بصورة سريعة :

يقول ميشيل « ينبغي أن يطرح مدراء الأقسام والإدارات سؤالاً واحداً على أنفسهم قبل إصدار الأمر بتنفيذ أى قرار » ويوضح ميشيل « هذا السؤال هو ماذا سيحدث إذا .... ؟ » « طالما أن كل مدير فى المؤسسة يضع هذا السؤال فى اعتباره عند اتخاذ قراراته أو إصدار أوامره فإن نسبة الخطأ فى تلك القرارات ستخفض .

« قبل أن تتبع تلك السياسة كانت الطول التي نتوصل إليها لمشاكل اليوم تثير مشاكل جديدة فى الغد ، إن أخذ السؤال ماذا سيحدث إذا ... فى الاعتبار يساعد المدراء والمشرفين على تجنب الكثير من المشكلات قبل وقوعها » .

« إن الدهشة تلازمنى من قوة أثر تلك الكلمات الأربعة القصيرة ، إنها فى غاية الأهمية بالنسبة لنا إلى حد أننا أضفنا لافتات وإعلانات وإشارات فى مختلف أنحاء المكان مدون فيها بحبر أحمر وحروف كبيرة « ماذا سيحدث إذا ..... » حتى ينفذ ذلك التساؤل إلى العقل الباطن لكل فرد » .

### وضع درجات متفاوتة من الأولويات

دعنى أعرض عليك مثلاً مادياً على كيفية الاستغلال لقدراتك فى اتخاذ القرارات، بصورة تمنحك سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين . إن أغلب المدراء والمسؤولين التنفيذيين لا يملكون الوقت الكافى لإنجاز كل ما يرغبون إنجازة ،

وأعتقد أنك من هذا النوع ، لذا ، ينبغي أن تحدد أولاً المهام الرئيسية التي لا يمكن لغيرك أن يؤديها ، وتلك التي قد ينوب عنك غيرك في أدائها .

بعد ذلك ركز فقط على المهام التي يجب عليك أداؤها دون غيرها ، ثم حدد بأيها تبدأ . فيما يلي مثال لكيفية تطبيق ذلك :

كنت على صلة بأحد المدراء الذين يسهمون في إشاعة الفوضى في أقسامهم ، وذلك لأنه كان يجهل كيفية اتخاذ القرارات وإعطاء أولويات للأعمال الواجب القيام بها . كان الفشل يحيط بكل مشروع من مشاريعه ، فقد كان يرسل لفريق العمل الإداري ومدراء الأقسام ومسؤولي الإدارات عشرات الملاحظات أسبوعياً تشير إلى أن هذا العمل « عاجل » ، ومع ذلك لم يتم إنجاز شيء واحد في موعده ؛ حيث إنه عندما يصبح كل شيء « عاجل » يتحول إلى أمر « روتيني » .

وأخيراً ، شعر المدير بالعجز فأرسل إليّ يطلب أن أساعده في حل مشكلاته وفيما يلي تلك النصيحة التي وجهتها له منذ أكثر من عشرة أعوام ( ومازال إلى الآن يتبع نفس النظام الذي أشرت به عليه في ذلك الحين )

« سام ، إن الحل الوحيد لمشكلتك هو أن تعطى أولويات ذات درجات متفاوتة للأعمال الواجب القيام بها » كانت تلك هي نصيحتي له « اختر من بين أعمالك الحالية العاجل منها ، ثم أعط لكل عمل درجة من الأولوية مختلفة عن الآخر ، واعلم أنه ليس هناك شيئان على درجة واحدة من الأولوية » .

« بعد انتهائك من ذلك ، ابدأ العمل في مهمة رقم واحد ، بعد انتهائك منها تماماً انتقل إلى رقم اثنين حتى تفرغ منها وهكذا ، لا تقلق إذا أنجزت مهمة واحدة أو اثنتين في اليوم ، فإن الهدف من هذا النظام هو التغلب على حالة الفوضى السابقة والتقدم في العمل ، كما أن البدء بإنجاز المهام الصعبة أولاً يساعد على

إتمام بقية المهام ، أعط أولويات بالمثل للأعمال التي يقوم بها موظفوك و اشرح لهم النظام لكي يتبعوه بالتالى فى تنظيم أعمالهم .

« باختصار يا سام ، اتبع مبدأ الأهم فالمهم وعدم أداء مهمتين فى الوقت الواحد . إذا لم تتمكن من إدارة الأمور بتلك الكيفية فاعلم أنه ليس هناك بديل آخر. عندما تعتاد على إدارة العمل بهذا النظام التزم به ، وستتمكن بذلك من التغلب على المصاعب اليومية تدريجياً».

وأقول لك بالمثل ، اتبع ذلك النظام وستندهش من حجم العمل الذى ستتجزه بفضل هذا الأسلوب البسيط ، استغل سلطتك على إصدار القرارات لتحديد ثلاثة أشياء فقط :

- ١ - المهام التى يمكن أن يتولى الآخرون مسؤولية أدائها .
- ٢ - العمل الذى لا يمكن لغيرك أن يؤديه .
- ٣ - تفاوت الأولويات التى تمنحها للأعمال التى تباشرها بنفسك والتى يباشرها غيرك .

### كيف تنمى من قدرتك على التخطيط وتوجيه الأوامر؟

بمجرد استقرارك على قرار معين، ضع خطة تفصيلية لكيفية إصدار أمر تنفيذه. يجب أن تكون الخطة جيدة إذا كنت ترغب فى الحصول على النتائج المرجوة .

هناك مهام يجب أن تسند لأشخاص معينة . يجب أن تحدد حجم الموارد والمعدات وحجم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل ، يجب أن يتم التنسيق بين أنشطة الأفراد والمجموعات من أجل التأكد من تحقيق أعلى درجات التعاون ، كما يجب وضع موعد أقصى للانتهاء من تنفيذ كل نقطة تشتمل عليها الخطة .

باختصار ، يجب أن تجيب خطة تنفيذ القرار على الأسئلة التالية :

١ - لماذا ينبغي إنجاز هذا العمل ؟

٢ - ما الذى ينبغي فعله ؟

٣ - من الذى سيتولى ذلك ؟

٤ - متى وأين سيتم ذلك ؟

٥ - ما هى خطوات إتمام العمل ؟

عندما تنتهى من خطتك تماماً قم بإصدارها كأمر شفهي أو كتابي إلى موظفيك . اجعل تعليماتك تبدو واضحة قدر الإمكان لتجنب سوء الفهم . إن القدرة على التخطيط السليم ثم إصدار تعليمات يتم من خلالها إنجاز العمل هو جانب أساسي من مسؤولياتك كرئيس ، وشرط أساسي للحصول على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

يتناول الفصل التالى ، الذى يعد امتداداً طبيعياً لهذا الفصل ، تفاصيل عن كيفية إصدار أوامر يمثل لها الجميع على الفور .

### كيف تقهر الخوف وتتحلى بالشجاعة اللازمة للتصرف بحسم؟

لنفترض أن لديك السلطة والقدرة اللازمتين لاتخاذ القرار السليم فى الوقت السليم، وأن بإمكانك وضع خطط وإصدار أوامر ناجحة تعتمد على تلك القرارات، إلا أن تلك المواهب لا تؤدى دورها فى العمل على تحقيق أهدافك فى غياب تلك الصفة الحيوية المسماة بشجاعة التصرف ، شجاعة الإقدام على الفعل الذى يتطلبه الموقف .

كيف يمكن اكتساب هذا النوع من الشجاعة ؟ هناك سبيل واحد إلى ذلك

هو : أقدم على فعل الشيء الذى تخشاه لتكتسب القوة على أدائه . إن هذا المبدأ هو ، فى رأىى، من أفضل الأفكار التى يقدمها لك هذا الفصل والكتاب بأكمله ، لذا سأقدم لك فيما يلى نماذج عديدة لأشخاص نجحوا فى استغلال هذا المبدأ لاكتساب الشجاعة المطلوبة ، أملاً فى أن تحتذى بهم ، وأنا أضمن لك أنك باتباع هذا المبدأ بالإضافة إلى مبدأ *اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً*، ستندم من حجم السلطة المطلقة التى تكتسبها فى التعامل مع الآخرين.

إن الأمر ببساطة هو أنك إذا أقدمت على فعل ما تخشاه فستكتسب القوة على أدائه ، أما إذا ترددت فى ذلك فلن تكتسبها مطلقاً . فعلى سبيل المثال : إذا كنت ترغب فى أن تكون رساماً، فلا بد لك أن تمسك بالفرشاة وتبدأ المحاولة ، فلن تنجح أحلام اليقظة بأن تصبح رساماً مشهوراً وناجحاً فى تحقيق هدفك .

«إذا كنت ترغب فى أن تكون كاتباً فعليك أن تمسك بالقلم وتشرع فى الكتابة. إذا كنت ترغب فى أن تكون سباحاً ماهراً فعليك أن تلقى بنفسك فى البحر وتبدأ فى العوم وينطبق الكلام نفسه على لعب الجولف والبيسبول والتزلج على الجليد والعمل فى مجال المبيعات وتعلم العلوم أو الطب أو الموسيقى أو الإدارة ، إلى آخره، ينبغى أن تتخذ الخطوة الأولى بنفسك ، فإن لم تفعل؛ فلن تحصل على القوة اللازمة لإنجاز أى شيء .»

إذا كانت هناك أشياء محددة ترغب فى القيام بها، ولكن لا تملك الشجاعة الكافية لذلك، فادفع بنفسك إلى التجربة حتى تتغلب على الخوف . قد ينطبق ذلك على اتخاذ قرار ما . إن ذلك المبدأ سيأتى عليك بالنفع فى مجالات عديدة عدا اكتساب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين، رغم أنها الهدف الرئيسى من وراء هذا الكتاب .

عندما تشعر بأنك لم تعد تخشى القيام بالأعمال التي كنت تتردد في أدائها من قبل فستكون عندئذ قد نجحت في أن تتحكم في الخوف . إن التعريف السليم للشجاعة هو التحكم في الخوف ، فهي ليست غياب الخوف ، كما يعتقد الكثيرون ، ولكن الشجاعة هي التحكم في الخوف . يتفق على ذلك جميع المقاتلين ومن ضمنهم الحائزون على وسام الاستحقاق من الكونجرس الأمريكي .

فعلى سبيل المثال : يخشى الجميع التحدث أمام الجمهور للمرة الأولى ، ففي أول مرة وقفت فيها أمام الجمهور شعرت بغصة في الحلق وكان صوتي مهتزازاً ويدي يتصعب منها العرق ، وقلبي يزداد خفقانه .

ولكني ما لبثت بعد النطق بالجملة الأولى أن شعرت بتحسن فقد كان الخوف يتضاغل كلما تعمقت في الحديث ، وكنت أسترد الثقة بنفسى ، وهكذا ، بمجرد إقدامى على فعل ما كنت أخشاه شعرت بالقوة على أدائه .

فيما يلي نماذج لشخصيات تغلبت على الخوف باتباع نفس المبدأ : الإقدام على فعل ما يخشونه فيكتسبون بذلك القوة على أدائه .

كيف تغلبت ماجى سميث على خوفها؟ . ماجى سميث ، المؤلفة والمحاضرة المعروفة ، ذكرت أنها كانت تعاني من ارتباك شديد قبل إلقاء كل محاضرة من محاضراتها ، إلا أن شعورها بالارتباك كان يتضاغل كلما استمرت في الحديث حتى يتم السيطرة عليه تماما ، والسبب في ذلك هو ببساطة فعل الشيء الذي كانت تخشاه ، بل إنها ألفت في العام الماضى حوالى ١٥٠ حديثاً ، ولم تنزعج إلا لأن العام لم يكن يزيد عن ٣٦٥ يوماً .

فيما يلي مقتطفات من عدة خطابات أرسلها إلى الكثيرون ممن استمعوا إلى محاضرتى عن هذا الموضوع فقاموا بتطبيقه عملياً ، تكشف تلك الخطابات عن فاعلية فكرة الإقدام على فعل ما تخشى فعله .

كيف نجح أحد مندوبي المبيعات في تطبيق الفكرة؟ . كتب إلى ستيفن دي، مندوب مبيعات من أورلاندو، بولاية فلوريدا يقول : « لقد شعرت عقب سماعي لمحاضرتك عن كيفية التغلب على الخوف من التعامل مع الناس بأنه يمكنني أن أخوض تلك التجربة مع أي شخص ، وبالفعل توجهت بالأمس إلى مكتب عميل شديد الغظظة كنت أخشى دائماً التعامل معه ولم أنجح في الحصول منه على أمر شراء واحد ، وقبل أن ينطق بـ «لا» ، كما هو معهود ، قمت بنثر العينات على مكتبه ، بينما كنت أخشى من قبل مجرد أن أفتح حقيبتي في مكتبه . لك أن تتخيل كيف كان رد فعله ؟ لقد عقد معي صفقة من أكبر الصفقات التي حصلت عليها في حياتي ، ولكن لماذا فعل هذا ؟ لأنه لمس في تصرفي الإيجابية والثقة البالغة ، وأنى لا أخشاه . لقد أدركت الآن ، ما الذي قصدته في حديثك عن كيفية اكتساب سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين .

كيف استخدمت إحدى مندوبات المبيعات ذلك المبدأ بنجاح؟ . كتبت سالي آر، مندوبة مبيعات خجولة من أطلانطا، جورجيا رسالة تقول فيها :

« لقد كان ينتابني خوف شديد من العملاء إلى حد أنني كنت أبذو وكأني أعتذر لهم عن إزعاجهم بعرض خدماتي عليهم ، بل إنني كنت مترددة في حضور محاضرتك خوفاً من أن يراني أحد معارفي فيسخر مني ، وبعدها تملكني الفرع من التطبيق العملي لفكرة الإقدام على فعل ما أخشاه لاكتسب القوة على أدائه ولكن لم يكن أمامي سبيل آخر ، لقد أعطاني مدير المبيعات مهلة قدرها ثلاثة أسابيع لكي أرتفع بمعدل مبيعاتي كغيري من زملاء العمل» .

« بمجرد اتباعي توجيهاتك ، شعرت على الفور بقدر أكبر من الثقة عند الحديث مع العملاء . ازدادت ثقتي بنفسى ورباطة جأشى وبدأت في الإجابة عن الأسئلة بثبات . كانت النتيجة أن ارتفعت نسبة مبيعاتي بنحو ٤٠٪ في الشهر

الماضى ، ولم تتردد كلمة واحدة عن فصلى من العمل ، بل إن مدير المبيعات طلب منى أن أفكر بجدية فى تولى إدارة أحد الأقسام !»

بإمكان ربّات البيوت الاستفادة من هذا المبدأ أيضاً . كتبت إلى إيلين جى ، ربة منزل من ميامى بفلوريدا ، رسالة تقول فيها : « لقد كنت أتردد فى دعوة صديقاتى لتناول القهوة فى منزلى خوفاً من أن أعجز عن تبادل أطراف الحوار معهن ، ولكن بعد أن استمعت إلى الخطبة التى ألقيتها ليلة الأحد الماضى تشجعت ويادرت اليوم إلى دعوة ست من جاراتى إلى منزلى لتناول القهوة، وقد كانت زيارة ناجحة للغاية ، فلم يكن من الصعب على إثارة موضوعات شيقة للحديث ، أشكرك بشدة على نصائحك »

بل إن الحيوانات والطيور تتبع المبدأ نفسه . إن الإقدام على فعل الشئ الذى تخشى فعله ليس من شأن البشر فقط ، إنه قانون الطبيعة . عندما كنت أنظر إلى الطيور المحلقة فى السماء ، على سبيل المثال : كنت أظن أن الطيران هو عملية تلقائية بالنسبة لها، ولكن هذا ليس صحيحاً ، ففي العام السابق كان «أبو الحناء» يبني عشاً فى شجرة تقع قرب حجرة مكتبى ، مما أتاح لى فرصة مشاهدة تلك الأسرة الصغيرة عن قرب وهى تنشأ، منذ ظهور البيض فى العش واختراق تلك الرؤوس الصغيرة قشرته طلباً للطعام ، ثم دفع الأم لأطفالها إلى الهواء الطلق فى الوقت المناسب .

كان هناك طائر صغير مذعور من المحاولة ، فلم يحلق فى السماء إلا بعد أقرانه بنحو أسبوع . كان يحلق خارج العش ثم ينكمش داخله فى خوف ، وأخيراً لم تجد الأم بدأً من أن تدفعه خارج العش بقوة . وعندها ، أطلق الطائر جناحيه وانطلق إلى السماء فى خوف .

لم يتعلم هذا الطائر كيفية الطيران من أحد ، فهى فطرة غرسها الخالق داخله ، إلا أنه ينبغى أن يحاول الطيران قبل أن يستكمل القدرة على ذلك ، فهذا



هو قانون الطبيعة فى القيام بالأشياء ، ينبغى له أن يقدم على فعل ما يخشاه لكى يكتسب القوة على أدائه .

ينطبق قانون الطبيعة على البشر بالمثل ، أقدم على فعل ما تخشاه ، وستكتسب القوة على أدائه ، مبدأ بسيط ولكنه سيفيدك فى مختلف مجالات حياتك ، وليس فقط فى اكتساب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

فلنفترض أن لديك كل المؤهلات اللازمة لاتخاذ القرارات الصعبة ، وأنت قد نمت من قدراتك على اتخاذها ، بالاعتماد على الذكاء الفطرى ، والمنطق ، والعقلانية ، والحكم السليم ، وأنت قد تعلمت أن تركز على الأمور الأساسية وتحدد درجات الأولويات . افترض أنك قد طورت من قدرتك على التخطيط والنظرة المستقبلية ، وأنت تعرف كيف تعلن عن رأيك دون أن تترك الفرصة لتدخل الظروف ، كما أن لديك الشجاعة على التصرف على أساس القرارات التى اتخذتها ، دون أن تشك فى صحتها . فهل هذا يكفى ؟ ربما ، ولكن من واقع خبرتى يواجه الإنسان فى مجالات معينة صعوبة فى اتخاذ القرار ، لذا ، أود أن أحدد لك قليلاً من الخطوط العريضة التى يمكن لك أن تتبعها لتجنب تلك الصعوبات .

### ستة خطوط عريضة تساعدك فى اتخاذ القرارات الصعبة

١ - حَظُّ مسبقاً للطوارئ المحتملة . ضع فى الاعتبار احتمال وقوع أى حادثة قد تضر بخططك . إن اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب يعتمد بصورة أساسية على إصدار تقييم ثابت عن الموقف فى كل الأوقات . اتبع المبدأ الذى ذكرته من قبل ماذا سيحدث إذا ... لكى تعرف إلى أى مدى يحتمل أن تسوء الأمور . إن المدير أو مسؤول التنفيذ الذى يفشل فى النظرة المستقبلية يفتح الأبواب أمام الفشل .

٢ - اطلب من موظفيك الرئيسيين النصيحة . اسأل موظفيك عن آرائهم واقتراحاتهم ونصائحهم قبل اتخاذ القرار الأخير وإصدار أوامرك ، حاول أن تستفيد من خبراتهم ومقترحاتهم .

بعد أن تستمع إلى اقتراحاتهم بالكامل، أنهِ مرحلة المناقشة واتخذ قرارك وأصدر أمرك وتوقع بعد ذلك من موظفيك تأييدهم الكامل لك وإخلاصهم الشديد عند تنفيذ القرار وإطاعة أوامرك .

٣ - حدد الوقت المناسب للإعلان عن قرارك . إن التوقيت المناسب للإعلان عن القرار هو أمر بالغ الأهمية . أعط من ترأسهم من المدراء الوقت الكافي لوضع خططهم ، والتوصل إلى قراراتهم وإصدار الأوامر اللازمة لإنجاز العمل الذي تطلبه، لا تتعدَّ إلى اختصاصاتهم بإعلان خططك وأوامرك لمرؤوسيتهم ، واترك هذا الأمر لهم فهم أحق به .

٤ - قم بتشجيع التقييم المستمر للمواقف والتخطيط الدائم . لا توجد مواقف ثابتة ، فكل شيء عرضة للخطأ ولحدوث خلل ، شجع موظفيك على تقييم المواقف ووضع خطط للإجراءات، الواجب اتخاذها عند حدوث خطأ ما أو وقوع خلل.

٥ - أطلع من معك على آخر تطورات الموقف . لا تُضِعِ مجهودك ووقتك في إصدار قرارات سليمة في أوقات مناسبة هباءً، بتجاهل إخبار الأشخاص المعنيين عنها ، تأكد من أن الجميع يعرف قراراتك بدقة ويعلم كيفية سير الأمور ، فقد تنتج أخطاء مكلفة بسبب إغفالك أن تخبر شخصاً مهماً بقرارك وخطتك . إن عدم التواصل مع الآخرين بصورة كافية ينتج أخطاء قد تزيد عن تعمد عصيان الأوامر .

٦ - قيِّم نتائج قراراتك على المدى الطويل . لا يكفي أن تقدر الآثار الغريبة لقرارك ، ولكن تنبأً بآثاره على المدى الطويل ، تذكر أنه بمجرد إعلانك عن القرار

ويدء رجالك في تنفيذ خطتك ستتابع المواقف والأحداث ، لا تجعل الحلول التي تتوصل إليها لمشاكل اليوم تثير مشاكل جديدة في الغد .

### خمس نقاط ينبغي تجنبها عند اتخاذ القرار

١ - الرغبة في أن تكون دائماً على صواب، يعجز البعض عن الفصل في أى شيء ، وإن كان بسيطاً كسراء «بدلة» ، أو فستان ، أو حذاء أو اختيار وجبة الغداء ، وذلك لخوفهم من أن يخطئوا . في الواقع ، ليس هناك إنسان لا يخطئ ، إلا أن الدأب على التخطيط المسبق لكل مرحلة يضع حداً للتمادي في الخطأ . عندما تكتشف أنك قد أصدرت قراراً خاطئاً توقف فوراً وابدأ من جديد، فعلى سبيل المثال قال لى قائد شاب لسرية عسكرية :

« لقد واجهت صعوبة شديدة في إقناع المتدربين بالحضور إلى منطقة التدريب في الوقت المحدد في الظهيرة» ، وأضاف « من أجل الإسراع بسير الأمر، أشرت على الرقباء بترك مقاعدهم والاختلاط بالمتدربين، وكان هدفي من ذلك هو تحسين الوضع» .

« إلا أنه كان قراراً خاطئاً ، نتج عنه سوء أحوال بعض الرقباء فقد ساءت روحهم المعنوية وتدهور الوضع ، بدلاً من أن يتحسن ، فوجدت أنه من الحكمة أن أتنازل عن كبريائي وأعترف بأنني قد أخطأت ، وألغى الأمر وأبحث عن وسيلة أخرى لحل المشكلة» .

إن رفض الاعتراف بالخطأ يجعل الأمور تزداد سوءاً ، إن مثل هذا الاعتراف لا يوحى بأن الفرد غبي ، إن الغباء بحق هو أن تصر على رأيك وأنت تدرك في قرارة نفسك أنه خطأ .

٢ - الخطأ بين الحقائق الحيادية والانطباعات الشخصية . يجب أن تبني قراراتك على حقائق ثابتة ، وليس على انطباعات اللحظي نحو شيء ما . إن

عدم الفصل بين الحقائق الحيادية ، والانطباعات الشخصية يسبب لك أنواعاً شتى من المتاعب .

تحدث إلى مارجوري سيمونديز ، مدير أحد المتاجر المحلية قائلاً : « إن القرارات المتعجلة التي تبني على العواطف لا تكون على قدر كبير من الحيادية » ، وأضاف : « على قدر اختصاصي ، فليس هناك مجال للحس الفطري في عملية الإدارة ، فعلى سبيل المثال : رفض مدير شؤون العاملين لدينا طلب توظيف لشاب نابه يحمل مؤهلاً في إدارة الأعمال لمجرد أنه يدخن الغليون » .

« لقد اعتقد أنه لا بد أن يكون شخصاً شارداً يفتقر إلى النضج والأداء العملي اللازم ، هذا يذكرني بالمقولة ، التي كان أبي من المؤمنين بها ، بأنه لا يمكن الوثوق في أي رجل ذي شارب » .

٣ - الفشل في الحصول على المعلومات الكافية للتوصل إلى قرار . إن القرارات التي يتم إصدارها دون الحصول على معلومات كافية تكون غالباً خاطئة. مما لا شك فيه أنه يتعذر أحياناً الحصول على جميع المعلومات المطلوبة ، وفي هذه الحالة اعتمد على خبرتك السابقة وسلامة الحكم على الأمور ، والذكاء الفطري للتوصل إلى قرار منطقي ، ولكن لا تتكاسل عن جمع المعلومات في حالة توافرها .

فعلى سبيل المثال : هناك شخص أعرفه ، ونشر إليه بتوم ، كانت أمامه فرصة للدخول في صفقة مربحة جداً ، ولكنها تنطوي على نوع من المجازفة ، لم تكن إمكاناته تسمح بالخسارة ، ومع ذلك فقد خشي من ضياع الصفقة إن أثار العديد من التساؤلات أو تأخر في اتخاذ قرار ، فحسم أمره وقال : « سأخوض التجربة » دون وجود ضمانات كافية من المعلومات ، وكانت النتيجة أنه خسر كل شيء ، لماذا ؟ لأنه اندفع إلى عمل ما ، دون جمع المعلومات الكافية لإصدار قرار سليم ودقيق بشأنه .

٤ - القلق مما قد يعتقده أو يقوله الآخرون . يخشى الكثيرون من البوح بدخائلهم خوفاً من رد فعل الآخرين ، فهم يترددون في الإعلان عن قراراتهم خوفاً من تعرضهم للنقد وحرصاً على إثارة انطباع جيد لدى الآخرين .

إن اكتساب احترام الآخرين هو بالفطرة أحد رغبات الإنسان الأساسية ، إلا أنه ينبغي أن تكون هناك حدود تذكر دائماً أنك لست مسؤولاً عما قد يعتقده أو يقوله الآخرون ولكنك مسؤول عن أفعالك وأقوالك فقط .

٥ - الخوف من المسؤولية . لا ينظر البعض إلى القرار على أنه اختيار ، بل إنهم يعتقدون أنه عقبة شديدة ، فهو يثير فيهم شعوراً بالعجز وبعدم القدرة على اتخاذ أى فعل . إن هذا الشعور يرتبط بالخوف من الفشل . العقبة الكبرى في طريق النجاح بالنسبة لرجل الأعمال كما يؤكد علماء النفس .

إذا لم تقم بفعل إيجابى فلن تتمكن من إنجاز شىء . إن اكتشفت أنك تسير فى الطريق الخاطئ توقف على الفور وابدأ من جديد . كل شىء يمكن التراجع عنه عدا الموت والضرائب . إن القدرة على الاعتراف بالخطأ وتصحيح قرار خاطئ هى إحدى العلامات البارزة لشخصية قيادية تتميز بالحكمة والفلاح .

باختصار ، هناك أساليب خاصة بتنمية القدرة على حسم الأمور :

١ - كن إيجابياً فى جميع تصرفاتك ، لا تعتمد إلى التأجيل والمماطلة ، فالنجاح يتطلب مجهوداً أقل من المجهود الضائع عند الفشل .

٢ - اجمع المعلومات اللازمة، ثم حدد رأيك بشكل قاطع وأصدر أمرك مع الإيمان الكامل بأنك على صواب .

٣ - أعد النظر فى قراراتك للتأكد من صحتها ودقة توقيتها .

٤ - قم بتحليل قرارات الآخرين ، وتحديد موقفك منها ، فإن كنت رافضاً لها، حدد أسباب رفضك ومدى وجاهة تلك الأسباب .

- ٥ - وسّع من مداركك بدراسة أفعال الآخرين والاستفادة من نجاحهم وأخطائهم .
- ٦ - كن على استعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتك .
- ٧ - لا تتردد في فعل ما تخشاه لتكتسب بذلك القدرة على أدائه .

## الفصل الحادى عشر ❖ اليوم الحادى عشر

### كيف تصدر أوامر يسارع الجميع بتنفيذها؟

إن إلقاء الأوامر والتوجيهات على الآخرين هو فن راقٍ يتطلب قدراً عالياً من المهارة والخبرة . إن القدرة على إلقاء أوامرك على الآخرين بصورة تحدد وتوجه تصرفاتهم هى مفتاح النجاح فى العمل ، بما أن ذلك لا يتحقق باستخدام القوة فعليك أن تتعلم كيفية تطبيق أساليب قيادية محددة تجلب لك الاحترام والطاعة

قام نيرائيلى ، أحد رجال الدولة المعروفين فى بريطانيا ، بتلخيص كيفية التحكم فى تصرفات الآخرين ، بقوله : « الكلمة تحكم الرجال » ، بالتالى ، إن استطعت أن تطوع الكلمات لخدمة أفكارك ورغباتك فستتمكن من توجيهه من حوك لتنفيذ إرادتك وخدمة أغراضك ، وستكون أوامرك مطاعة وموضع التنفيذ الفورى .

#### المزايا التى ستجنيها ،

١ - سرعة استجابة الأفراد للأوامر الواضحة والمحددة ويسيرة الفهم . ركز على نقطة واحدة فقط حتى لا تشتت انتباه الآخرين بين تفاصيل لا داعى لها ، لتجنب ما قد ينتج عن هذا من سوء فهم وارتباك .

٢ - إن معرفة الآخرين بدقة النتائج التى ترغب فى تحقيقها يساعدهم على العمل بصورة أفضل . أصدر تعليمات واضحة تصيب الهدف وذلك بالتركيز على النتائج لا الأساليب ، لكى يتحقق ذلك اعتمد على الأوامر الخاصة بإنجاز المهام التى تعطى للآخرين صورة عن الشئ المراد إنجازه والوقت المحدد لذلك ، دون أن تفرض عليهم اتباع أسلوب عمل معين ، اترك لهم تحديد « الكيفية » وبهذا ، تفتح تلك الأوامر باب الإبداع أمام الآخرين ليعتمدوا على قوة الخيال وروح المبادرة والعمل على إنجاز المهمة المطلوبة كما يطو لهم بما ينعكس على أداء العمل بصورة أفضل . إذا كنت تعمل لحسابك الخاص، فالتعديل من الوسائل المتبعة فى العمل يساعد على رفع نسبة أرباحك .

٣ - تجنب اللامركزية فى العمل والإشراف على سيره بصورة أفضل . إن معرفة الآخرين بدقة للنتائج التى ترغب فى تحقيقها والمهام الواجب عليهم أدائها يمكنك من توزيع السلطة والإشراف على سير العمل بصورة أفضل . إذا كنت تدير تجارة أو تمارس صناعة ما ، أو تعمل فى مجال المبيعات أو حتى فى الخدمة العسكرية فستمكن، بتوضيح واجبات كل شخص، من تحصيل فائدتين ملموستين هما توزيع الاختصاصات والإشراف بصورة أفضل على سير العمل .

٤ - تجنب الأخطاء وإضاعة الوقت وإثارة الارتباك وتكرار الجهد . إن إصدار أوامر سهلة الفهم تتميز بالوضوح والدقة والبساطة يجعل الآخرين يستوعبون العمل المطلوب إنجازه ويؤدونه بنجاح كما هو محدد من أول مرة ، وبذلك تتجنب إضاعة الوقت، الذى ينتج عن رجوعهم إليك لأكثر من مرة، لاستيضاح نقاط سبق وأن ذكرتها . كثيراً ما يفشل الآخرون فى إنجاز العمل بدقة، لعدم فهمهم لما تريده بوضوح . ينبغى أن تلتزم بالبساطة إذا كنت ترغب فى أن تكون مطاع الأمر . هذه قاعدة راسخة وسريعة ينبغى عليك أن تلتزم بها .



٥ - الخطط والأوامر المبسطة هما حجر الزاوية للنجاح . يحقق الفريق الرياضى بإحدى جامعات الغرب الأوسط الفوز فى جميع مبارياته منذ سنين طويلة وحتى الآن ، وقد اعترف لى مدرب الفريق أنه يعتمد على سلسلة من التمرينات البسيطة ، يعرف كل لاعب فيها الدور الذى يؤديه الآخر فى كل تمرين ، وقال : «إن التمارين البسيطة التى يتم أداؤها بدقة وسرعة لها أثر أكثر فى إتقان اللعب وتسييد الأهداف المطلوبة أكثر من التمارين المعقدة كثيرة التفاصيل .»

يعتمد الجيش على نفس المبدأ ، فالبساطة هى أسلوب عام فى الحرب . إن أفضل الخطط هى التى يُتجنب التعقيد فى وضعها وعرضها وتنفيذها ؛ حيث يتسنى للجميع فهم تلك الخطط ، كما أن الخطط المبسطة تقلل من احتمالات الخطأ ، وتكون سريعة التنفيذ .

وفى مجال الأعمال ، تتحقق أعلى الأرباح للشركات التى تعتمد فى عملها على مفاهيم استراتيجية سهلة وخطط وبرامج تنفيذية واضحة ، وتحديد دقيق لمسؤوليات اتخاذ القرار ، وإجراءات إدارية مبسطة غير روتينية ، واتصالات مباشرة مبسطة . إن جميع الأمور المتعلقة بالعمل ينبغى أن تتميز دائماً بالبساطة قدر الإمكان ، حتى يكون العمل ناجحاً .

والآن ، بعد أن تعرفت على الفوائد العظيمة للالتزام بالبساطة فى إصدار الأوامر ، إليك بعض البنود التى تساعدك على تحصيل تلك الفوائد:

### **البند الأول : تأكد أن الموقف يتطلب بالفعل إصدار أمر**

إن أول متطلب لإصدار الأوامر هو التأكد من أن الموقف يتطلب بالفعل إصدار أوامر . تكتسب بعض التفاصيل الإدارية فى العمل صفة روتينية بصورة تجعلها شيئاً مسلماً به ، لا يحتاج إلى إصدار أمر بتنفيذه ، فعلى سبيل المثال ، ليست هناك حاجة إلى إصدار أمر لموظفك فى نهاية اليوم بالعودة إليه فى الصباح التالى .

فى أغلب الأحيان ، يتم التعامل مع تفاصيل أى عمل أو شركة كأنها إجراء تنفيذى ثابت ومقبول ، سواء كان مكتوباً أو غير مكتوب ، نون إصدار أمر بذلك ، إلا فى حالة حدوث تغير ما فى الإجراء أو التوقيت .

فعلى سبيل المثال ، إذا أعطيت سكرتيرتك تعليمات بإحضار البريد إلى مكتبك كل صباح بمجرد وصوله ، فليس هناك حاجة لتكرار تلك التعليمات كل يوم ، إلا فى حالة تغيير السكرتيرة كل يوم ! إذا تركت تعليمات للمشرف على نورية العمل الليلية بكتابة تقرير يومى عن الإنتاج، وتركة على مكتبك كل صباح ، فيكفى أن تصدر تعليماتك لمرة واحدة .

يعتقد البعض خطأً بوجوب إصدار الأوامر لمجرد إثبات رئاسته للعمل. إذا كنت المدير الفعلى، فتلك حقيقة معروفة للجميع ولا تحتاج إلى إثباتها بإصدار الأوامر .

هناك مشهد ثابت يتكرر عند تولى رئيس أو مشرف المسؤولية للمرة الأولى ، هو تحوله إلى « الحب الجنونى للسلطة » ، حيث يندفع فى إصدار أوامر متتابعة ليستمتع بما له من نفوذ على الآخرين . ينطبق هذا على الشباب العاملين فى الجيش برتبة ملازم ثان وعريف ، وينتقل هذا المشهد إلى مجال الأعمال والتجارة، فعلى سبيل المثال.

صاح المدير الشاب ذات مرة « اللعنة ، إن هذا أمر » ، « لا تناقشنى ، إن مواعيد العمل الرسمية لم تنته بعد ، اجعلهم جميعاً يقفون على أقدامهم ، إنه أمر» ووقفت إلى جوار ذلك المدير الشاب ، بارى. ف ، أتابع تغيير نويات العمل فى قسمه . كانت الساعة تقترب من الساعة صباحاً ، الميعاد الرسمى للانصراف.

ولكن ما هو السبب فى تواجدى هناك ؟ ذهبت إلى هناك بصفتى مستشاراً إدارياً ، بناء على دعوة مجموعة العمل . فقد كانت الأحوال سيئة بسبب انخفاض

الروح المعنوية للعاملين، والتي عبروا عنها بالأعمال التخريبية التي نتج عنها تحطيم بعض المعدات باهظة الثمن وانخفاض معدلات الإنتاج، بصورة تسببت فى خسارة الشركة لعملاء مهمين، لعجزها عن تنفيذ الطلبات فى الميعاد المحدد . تبعاً لذلك ، مارس الجميع ضغوطاً شديدة لإصلاح الأوضاع ، بداية من رئيس الشركة ، مروراً بمدير المصنع ، إلى آخر مشرف . وقد كان دورى هو مساعدتهم فى اكتشاف المشكلة والتوصل إلى حلها .

عندما حان ميعاد دورية العمل ، وقف العمال أمام الماكينات فى انتظار تقرير إنتاج لهذا اليوم ، ثم إشارة المشرف للبدء فى العمل ، لقد كانت آخر دوريات اليوم وكانت مرهقة حقاً ، فقد بدأت منذ الحادية عشرة مساءً فى الليلة السابقة . والآن ، بعد أن انتهت الدورية ، ألقى العمال بأنفسهم على المقاعد ، وهم يميلون على الأسوار الحديدية المحيطة بالماكينات الثقيلة أو يجلسون على أكوام الكوامح المطاطية فى انتظار انطلاق الجرس معلناً حلول الساعة .

صاح المدير الشاب منادياً المشرف : « اجعل هؤلاء الكسالى يقفون على أقدامهم » ، وأضاف متحدثاً بحدة : « أنت تعلم أنى لا أسمح لأحد من العمال بالجلوس أثناء العمل ، إنى أدير مصنعاً وليس استراحة».

احتج مشرف الدورية قائلاً : « ولكن ياببرى لقد انتهى رجالى من العمل » ، وأضاف : « أنت تعلم أن تغيير دوريات العمل يتم فى عشر دقائق ، والعمال الآن مرهقون ويجلسون فى انتظار قرع الجرس لتسجيل أسمائهم ثم الانصراف ، إنهم لا يعملون الآن».

« لا تناقشنى ، ولا تنس أنى الرئيس هنا، هنا مواعيد العمل الرسمية لم تنته بعد ، اجعلهم يستأنفوا العمل ، إن هذا أمر» .

لا شك أنكم جميعاً تعرفون الاقتراحات التي عرضتها على مدير المصنع فى

تقريرى .

فيما يلى عدة نقاط يمكن من خلالها أن تحدد إذا كان هناك داع لإصدار أمر أم لا . هناك أربعة مواقف فقط يلزم فيها إصدار أوامر :

- ١ - عند البدء فى عمل ما .
- ٢ - عند تصحيح خطأ أو حل مشكلة ما .
- ٣ - عند الرغبة فى الإسراع من معدلات العمل أو الخفض منها .
- ٤ - عند إيقاف العمل.

وهكذا ، لا تصدر الأوامر إذا لم يكن هناك داع لذلك ، وإلا كان هذا تصرفاً أحمق . وبالمثل ، لا تتردد فى إصدار أوامرك عندما يلزم ذلك . إذا كانت وظيفتك هى توجيه الأوامر للآخرين فلا تتردد فى ذلك خوفاً من أن تجرح شعور من أمامك بتوجيهه إلى ما ينبغى عليه فعله .

### **البند الثانى ، احرف ما الذى تريد تنفيذه قبل أن تصدر الأمر**

المتطلب الثانى لإصدار أوامر واجبة التنفيذ هو أن تعرف بدقة الأمور التى تريد إنجازها قبل أن تصدر الأمر . إن معرفة النتائج التى تهدف إلى تحقيقها بدقة قبل أن تخبر الآخرين عن المهام الخاصة بهم هو أمر بالغ الأهمية . إن إصدار عدد مبالغ فيه من الأوامر يبدو كزهرة متشعبة ، أو لبلاب متسلق ، أو الأعشاب السرطانية التى تنمو فى حديقة منزلى .

إن الأوامر الغامضة والشاذة وغير الكاملة لها نفس النتيجة، إذا لم تكن على يقين مما تريد تنفيذه ، فكيف لغيرك أن يتوفر له هذا ؟ كما أن هذه هى إشارة واضحة إلى أنك غير مستعد بعد لإصدار الأوامر.

فيما يلى سبعة خطوط عريضة يمكن لك باتباعها أن تحدد المهام المطلوب إنجازها قبل إصدار أى أمر :

- ١ - ما هي المهمة المطلوب إنجازها ؟
- ٢ - لماذا يعد إنجاز تلك المهمة أمراً ضرورياً؟
- ٣ - متى ينبغي أن تنتهى من العمل ؟
- ٤ - ما هو المكان المناسب لإنجازه ؟
- ٥ - من هو أنسب شخص للقيام به؟
- ٦ - كيف سيتم إنجاز العمل ؟ الأدوات ، المعدات ، الأيدي العاملة والتسهيلات المطلوبة؟
- ٧ - كم سيتكلف أداء هذا العمل ؟

إن اتباع تلك النقاط السبع يجبرك على الإجابة عن الأسئلة بما ولماذا ومتى وأين ومن وكيف وكم سيتكلف ؟ إلى جانب التحسين من قدرتك على إصدار الأوامر وتنمية المواهب اللازمة للتأكد من أن العمل قد تم استيعابه والإشراف عليه وإنجازه .

ضع فى اعتبارك التركيز على الناتج، وليس الأساليب، وذلك لتكون متيقناً من المهام التى تريد إنجازها قبل إصدار الأمر ، بمجرد تحديد النتائج المطلوبة أخبر موظفيك عنها . وهكذا ، لن تواجه أى مشكلة فى أداء العمل ، وستكتسب بذلك سلطة مطلقة فى التعامل مع موظفيك دون أن تسعى لذلك .

### **البند الثالث ، اكشف لمن أمامك عن الفوائد التى ستعود عليه بتنفيذ أوامرك**

المتطلب الثالث لإصدار أوامر واجبة التنفيذ هو الكشف لمن أمامك عن الفوائد التى ستعود عليه بتنفيذ أوامرك. لذلك، قبل أن تصدر أوامرك لشخص ما ، فكر فى الأمر بصورة شاملة . تخيل أنك تبادلت الأدوار مع هذا الشخص حتى ترى الأمور من وجهة نظره ، وسيساعدك ذلك على أن توضح له بدقة المكاسب التى سينالها

عند تنفيذ أوامرك بصورة حرفية. عليك أن تقدم له الحافز الكافى لتنفيذ توجيهاتك .  
فيما يلى بعض الأمثلة على ذلك :

١ - إذا انتهيت من هذا العمل فى الثانية؛ فتستطيع الانصراف قبل موعدك  
بساعتين مدفوعتى الأجر .

٢ - إذا نفذت العمل بتلك الطريقة؛ فسيزيد إنتاجك وبالتالي سيزيد دخلك .

٣ - هناك مثال لمطرب شهير ونجم تليفزيونى غربى سأطلق عليه اسم  
«سام» للتوضيح . قبل أن ينال شهرته الحالية كان سام يعزف على الجيتار فى  
فرقة صغيرة بمهى فى كاليفورنيا ، استدعاه صاحب المهى ذات ليلة وقال له :  
«سام ، أريدك أن تغنى ، فنحن بحاجة إلى مزيد من الأصوات، وعلى الفور قال  
سام : «ولكنى أتقاضى راتبى عن العزف على الجيتار فقط ، فما الفائدة التى  
ستعود على من الغناء؟» فأجاب رئيسه بثبات : « ستحتفظ بوظيفتك !» هل تعلم  
ماذا فعل سام، لقد امتثل للأمر بالطبع . إن الاحتفاظ بالوظيفة هو واحد من أفضل  
الوسائل التحفيزية التى تستطيع الاعتماد عليها أحياناً .

بغض النظر عن نوع الأمر ، يرغب المخاطب دائماً فى معرفة النفع الذى  
سيعود عليه عند تنفيذ الأمر ، فأخبره بذلك . ينطبق هذا على توجيه شخص إلى  
تصحيح خطأ ما .

اكشف للطرف الآخر عما سيعود عليه من إشباع متطلباته الأساسية ورغباته  
بتنفيذ أوامرك.

### ثلاثة أساليب لتحفيز الآخرين على تنفيذ أوامرك

عندما تكون أنت الرئيس الذى يصدر الأوامر ، يضطر الموظف أن ينفذها  
بصورة حرفية للحفاظ على وظيفته ، إلا أنه يكون مضطراً لهذا إذا لم تكشف له عن  
المزايا التى ستعود عليه بتنفيذ أوامرك.

إذا كنت ترغب فى تحقيق أفضل النتائج ، وليس أقلها ، اتبع تلك الأساليب الثلاثة البسيطة ، فهى كفيلة بأن تجعل من الموظف العادى موظفاً ممتازاً .

١ - اتبع أسلوب الثناء والاعتراف بجدارة الآخرين والتأكيد على ذلك .  
إذا كنت ترغب فى توجيه موظفك إلى إطاعة أوامرك بأسلوب غير مباشر ، فامدح عمله، أخبره أنه يقوم بعمل هائل وأنت تحتاج إلى عونه ولا تستطيع الاستغناء عن خدماته ، وأنت سعيد بأنه يعمل لديك .

تويد كارولين تيرنر ، سيدة أعمال ناجحة للغاية بولاية فلوريدا تلك الفكرة فتقول : « إن الثناء هو أسرع وأكثر الوسائل المتبعة لجعل الفرد يشعر بأهميته» وتضيف قائلة : « كما أنه أرخص الوسائل لذلك ، فإن الإشادة بعمل شخص ما لا يكلفك شيئاً . إن الثناء هو إحدى أدوات التحفيز المفضلة لدى ، فلقد استخدمته لسنوات طويلة، وكان له آثار رائعة».

إن الرغبة الأولى للعمال فى المصنع الالكترونى الذى سبق الحديث عنه ، كانت هى الاعتراف بجهودهم وكفاعتهم فى العمل. إذا كان للثناء فعل السحر فى إدارة المصنع ، وفى تعاملات كارولين تيرنر ، فسيكون له نفس الأثر فى تعاملاتك أنت .

أشبع حاجة موظفك من الثناء واستشعار الأهمية والجدارة، وسوف ينفذ أوامرك على الفور .

٢ - اجعل وظيفته ممتعة وذات قيمة . أخبر موظفك بأهمية وظيفته وكيفية إسهامها فى نجاح مجموعة العمل بالكامل، فذلك يرضى غروره وتحقيق رغبته الرئيسية فى أن يكون ذا مكانة . كل فرد يرغب فى أن يكون ذا مكانة يوماً ما . عندما يدرك الشخص الغرض من وراء مهمته والدور الحيوى الذى يلعبه فى نظام

أشمل، سيزداد اهتمامه بعمله وهذا لأنك بذلك تساعد على أن يكون ذا مكانة، بأن تجعل الدور الذى يقوم به مهماً .

٣ - اجعله يشعر بالأمن . يقول فريد ينج ، مشرف إنتاج بشركة إطارات ومطاطات : «إذا كنت معتاداً على تهديد موظفك وإثارة خوفه من فقد وظيفته أو تدنى مركزه الوظيفى، أو حرمانه من امتياز ما أو معاقبته بأية صورة، فلن تحصل منه فى العمل على أفضل مواهبه ، لا تتوقع أن تحقق أفضل النتائج بالاعتماد على التخويف والتهديد . الخوف يؤدي دائماً إلى الكراهية . عندما يخشاك شخص فإنه سيكرهك فيما بعد ، وعندما يكرهك فلن يطيع أوامرک بمحض إرادته.

جرب أن تتبع الأساليب الثلاثة السابقة لبضعة أسابيع ، استبدل النقد بالثناء، أخبر الآخرين عن أهمية الأنوار التى يقومون بها ، اجعلهم يشعروا بأنهم ذوو مكانة ، احصل على ما تريده منهم بتوفير مناخ من الأمن بدلاً من الخوف والإلقاء بالتهديدات ، ستحصل بذلك على نتائج تفوق أفضل توقعاتك ، وستندهش من حجم التعاون والدعم الذى يظهره موظفوك ، بل وستحصل بذلك أيضاً على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، كل ذلك يتحقق باتباع تلك الأساليب البسيطة وقوية التأثير .

### كيف لك أن تعرف إذا كان الآخرون قد استوعبوا أوامرک أم لا ؟

هناك أكثر من وسيلة للتأكد من استيعاب الآخرين لأوامرک . يمكنك أن تطلب منهم تكرارها ، أو طرح أسئلة فى حالة عدم فهمهم لها . يمكنك أن تلقى إليهم أسئلة لترى إذا كانوا قد استوعبوا بالفعل . دعنى أناقش كل نقطة من تلك النقاط على حدة .



١ - إعادة الأوامر على مسامعك . لا أرى من بديل لتلك القاعدة ، فمجرد مخالفتها للمرة الأولى ينتج عنه اضطراب الأمور ، إذا لم يع الآخرون تعليماتك فذلك يشير إلى أنك لن تحصل على النتائج المرجوة .

لذا ، احرص على اتباع تلك القاعدة الصلبة ، سريعة التأثير ، ولكن اعلم أن أى شخص قد ينزعج عندما تطلب منه تكرار الأمر ، لأنه يرى فى ذلك إهانة لذكائه. هناك وسيلة سهلة للتغلب على هذا ، تتمثل فى القول التالى :

« بوب ، هل تمنع فى إعادة ما ذكرته ؟ إنى أريد فقط أن أراجع نفسى لكى أتأكد من أنى لم أغفل ذكر شيء ولم أعطك معلومة خاطئة » بهذا القول تقضى على تبرمه .

٢ - اجعلهم يطرحوا عليك أسئلتهم إذا لم يستوعبوا الأمر . يطلب الموظف عادة توضيح الأمر الذى تقصده إذا لم يتوصل إليه ، ولكن إذا كنت تعطى تعليمات لمجموعة ولم يلق أى منهم بسؤال ، فلا تعتقد أن الأمر واضح فى أذهانهم، ففى أحيان كثيرة ، يدور فى عقل المرء تساؤل، ولكنه لا يطرحه خوفاً من أن يظهر بمظهر الجاهل أمام أقرانه ، إذا واجهت موقفاً كهذا فانتقل إلى الأسلوب التالى .

٣ - اطرح أسئلة بنفسك للتأكد من فهم الآخرين لأوامرك . فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتساءل « مارلين ، ما هى خطتك للتعامل مع تلك المشكلة ؟ ما هى أفكارك لعلاج تلك المشكلة يا ديك ؟ »

أو أن تتبع منهجاً كالتالى :

\* « هل تعرف لماذا يأتى هذا الجزء فى النهاية؟ »

\* « هل تدري لماذا تأتى تلك الحلقة الصغيرة فى البداية ؟ »

\* « هل تعلم لماذا ينبغى أن تستقر درجة الحرارة عند ٦٨ درجة »

## كيف تستخدم الأوامر الخاصة بإتمام المهام لدفع الآخرين إلى تحقيق أفضل النتائج؟

إذا كنت ترغب فى أن تحصل على أفضل النتائج من موظفك ، إذا كنت ترغب فى أن يؤدي عمله على الوجه الأكمل، فأخبره عما تريد إنجازه والمدة المطلوبة لذلك ، ولكن لا تخبره عن الوسيلة ، اترك له حرية اختيارها . هذا هو المقصود بالأوامر الخاصة بإتمام المهام .

إن تلك الأوامر تثير فى الموظف إحساساً بالمسؤولية ، وتجعله يشعر بأنه عضو فعال فى فريق العمل ، كما أنها لا تعطى فرصة للتكاسل .

يقول ألبرت سيموتز ، باحث بمعهد التكنولوجيا بفلوريدا : « إن اتباع الأوامر الخاصة بإتمام المهام سيعود عليك بكل أشكال النفع » ، ويضيف « يتحقق هذا بصورة واضحة فى مجال البحث والتنمية. يجب أن يستغل العاملون قدراتهم الخيالية والإبداعية فى التوصل إلى أفكار جديدة عن كيفية إنجاز المهمة . إن استخدام الأوامر الخاصة بإتمام المهام يفتح الباب أمام الآخرين للاستغلال الأمثل لقدراتهم ».

كما يرى ألبرت ، يتم من خلال الأوامر الخاصة بإصدار المهام الاستفادة من سعة معرفة موظفيك الأكفاء . أما إذا لم تحفز تلك الأوامر رجالك على إنجاز مهامهم بشكل أفضل ، فهم قد لا يستحقون فى تلك الحالة الرواتب التى يتقاضونها .

تعد الأوامر الخاصة بإصدار المهام واحدة من أكثر الطرق فاعلية للاستغناء عن الموظفين الذين تنقصهم الكفاءة وفاعلية الأداء قبل أن يتحولوا إلى عبء على إدارتك . الشخص الذى يعجز عن التعامل مع تلك الأوامر ينبغى أن يستبدل بأخر له القدرة على ذلك .

بإمكانك أن تحصل على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين باستخدام تلك الأوامر ، والتي لها فاعليتها داخل المنزل أيضاً ، بدلا من أن تحدد لأطفالك الواجب عليهم أدائه ، استخدم ذلك الأسلوب. أخبرهم بما تريد والوقت المحدد لتحقيقه ثم اترك لهم اختيار الوسيلة إلى ذلك ، وبهذا سترفع من إحساسهم بالمسؤولية وستزيد من قدراتهم الإبداعية وستعلمهم كيفية الاعتماد على أنفسهم .

### كيف تخفى الأوامر فى صورة مقترحات أو مطالب ؟

إذا كان لموظفك أى قدرة على اتخاذ قرارات، فإن استبدال الأوامر المباشرة بالمقترحات والطلبات يجعلك تحصل منهم على نتائج أفضل. إن الأفراد لا تستجيب للأوامر المباشرة إلا فى الخدمة العسكرية ، إلا أن هذه أيضاً ليست قاعدة عامة ، كما يؤكد روبرت وليامز وهو كولونيل بالجيش متقاعد ويسكن بجوارى.

يقول وليامز : « لقد خدمت فى الجيش لفترة تزيد عن خمسة وعشرين عاما، ولا أذكر أنى أعطيت سوى أوامر معدودة بصورة مباشرة خلال تلك المدة الطويلة » وأضاف : « وأغلب تلك الأوامر كانت موجهة إلى سائق الجيب مثل ، توقف هنا من فضلك ، اتجه يساراً ، اتجه يمينا » .

وعلى الرغم من ذلك ، فإنى أحصل دائماً على نتائج جيدة عندما أطلب من أحد الضباط أداء مهمة ما أو أقترح عليه أسلوباً معيناً فى أدائها ، وكما تعلم ، ليس هناك قانون يمنع الكولونيل من التساؤل بـ « لماذا لا تحاول أدائها بهذا الشكل ؟ ما الذى تراه أيها الرقيب ؟ هل تمنع فى ... ، أود لو أنك .. ، إنى أرغب » .

« أؤكد لك أن إخفاء الأوامر فى صورة مقترحات أو طلبات له أثر أفضل من أن تصيح فيمن حولك « افعل هذا ، أو افعل ذلك » عندما تصيح فى وجه شخص فإنك تدعوه بذلك إلى الصياح فى وجهك بالمثل » .

ابدأ باتباع ذلك الأسلوب فى المنزل مع أطفالك وزوجتك أو زوجك بهدف تطبيقه عملياً للحصول على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، ثم تعامل به مع جيرانك وستصبح فى وقت قصير محترفاً فى اتباع هذا الأسلوب مع الجميع .

### لماذا يجب عليك دائماً أن تتبع القنوات الرسمية للسلطة؟

هناك دائماً ما يعرف بـ «تدرج الأوامر» ، كما يقولون فى الجيش ، أو خط انحدارى للسلطة الرسمية ، كما يطلق عليه فى الشركات والمؤسسات ، بغض النظر عن التسمية وعن حجم المجموعة ، يتم من خلال تلك القنوات توجيه الأوامر والتعليمات والمقترحات . إذا لم يكن للمجموعة ذلك الخط المنحدر للسلطة فهذا يعنى أنها ليست منظمة ، ولكنها تجمع من البشر ، وإن كان عنوانها يشير إلى غير ذلك .

لا بد أن تصدر أوامرك من خلال قنوات السلطة تلك ، إذا تعديت على سلطة المشرفين التالين لك فى الهيكل الوظيفى، فأنت بذلك تبدد سلطتهم فى أعين مرؤوسيهـم ، وقد يصبحون ، كرد فعل لذلك ، قادة متمردين لمجوعات منشقة ، بل قد يعملون على تدميرك فى محاولة لاسترداد مكانتهم المفقودة .

إن تخطى المشرف الذى يليك مباشرة لا يعد فقط انتهاكاً لأسلوب الإدارة الجيد ، ولكنه يثير الارتباك بين الموظفين ، خاصة إذا كان الأمر الذى تصدره له يختلف عن الأمر الصادر من رئيسه المباشر . لقد قال المسيح من ألفى عام : « لا يستطيع الإنسان أن يخدم سيدين » ، وتسرى مقولته تلك حتى الآن .

### قائمة ذات سبع نقاط تجعلك تتأكد من تنفيذ أوامرك بدقة

يتركز خطأ الكثيرين عند إصدار الأوامر فى عدم الإشراف على تنفيذها .

فيما يلى مثال على ذلك :

افترض أنك أصدرت أمراً فهمه الجميع ، فتبتسم لذلك وتشعر بالسعادة وبأنك أدبت عملاً جيداً ، فتعود إلى مكتبك وتتناول فنجاناً من القهوة وأنت تقرأ صحيفة الصباح ، فالأمور كلها على ما يرام .

فى نفس الوقت ، تسير الأمور بانسيابية ، فأوامرك يتم تنفيذها بدقة وبسرعة. قد تسترخى وتذهب للصيد أو تلعب الجولف . هل هذا تصرف صحيح ؟ الإجابة هى لا ، لماذا ؟ لأن الأمر الذى لا يتم مراقبة تنفيذه ليس أمراً على الإطلاق، ولكنه تفكير إرادى.

ينبغى عليك أن تتابع العمل بنفسك من أجل التأكد من إنجازه وتنفيذ أوامرك. إن الموظف يحسن فقط أداء الأعمال التى يتولى رئيسه الإشراف عليها ، أو بأسلوب آخر العمل الذى لا يتم الإشراف عليه يظل دائماً مهملاً !»

إن الإشراف على عمل الآخرين دون إثارة حنقهم هو نوع من الفن ، فالمبالغة فى عملية الإشراف تحطم الفرد ، كما أن التقصير فيها لا يقل سوءاً عن المبالغة. هناك وسيلة جيدة لمراقبة سير العمل دون إثارة حنق الآخرين ، وهى أن تتجول فى منطقة العمل مع الالتزام بالحكمة . إن مجرد تواجدك هناك له أثر قوى على انتظام الموظفين فى أعمالهم .

إن رؤية الآخرين ورؤيتهم لك أسلوب معروف فى عملية الإشراف ، وهو أسلوب صحيح وله فاعليته ، لذا ، اعتمد على ذلك الأسلوب للتحقق من تنفيذ أوامرك بصورة صحيحة .

يمكنك الاستفادة من القائمة التالية فى الإشراف ومراقبة تنفيذ الموظفين لأوامرك :

١ - خصص وقتاً محدداً للإشراف اليومى . تابع فى كل يوم بعض مراحل العمل . ولكن لا تشرف على نفس المرحلة كل يوم ، ولا تلتزم بأسلوب ثابت فى

ذلك. قم بعمليات الإشراف فى الصباح أحياناً، وفى الظهيرة فى أحيان أخرى . إذا كان العمل يتم على فترتين أو ثلاث ، فخصص وقتاً للإشراف على الفترات الليلية . باختصار ، لا تجعل أحداً يشعر بأنه بعيد عن عين مراقبتك .

إن فترة الصباح فى أيام الإجازات والظهيرة فى أيام الجمع على وجه الخصوص هى أوقات الأسبوع الحرجة ؛ حيث تنخفض فيها معدلات العمل وكفاءة الموظفين . رغم ذلك ، فقد تم تصنيع سيارتى السابقتين فى أوقات الركود تلك . كثف الإشراف على العمل فى تلك الأوقات .

٢ - راجع نقاط الإشراف قبل البدء فيه . افحص وراجع نقاط الإشراف قبل البدء فى العملية نفسها ، فبذلك لن يبدو عليك الجهل ببعض الأمور ، وإن تكون موضع سخرية الموظفين ، بل على العكس ستبدو فى أعينهم كخبير ، وإن لم تكن كذلك أنصحك بأن تشرف يومياً على ما لا يقل عن ثلاث نقاط ، وما لا يزيد عن ثمانى نقاط، بون تكرار الإشراف على نقطة واحدة لأكثر من يوم وستتمكن بذلك من سرعة الإشراف على العمل بأكمله ..

٣ - اقتصر فقط على النقاط المحددة . اقتصر فى الإشراف على النقاط المحددة ، لا تلتفت إلى غيرها ، ولا تحاول أن تكون خبيراً فى كل شىء فى يوم واحد ، فلن يكون بوسعك هذا . التزم بالنظام الذى حددته لنفسك ولا تجعل شيئاً يصرفك عنه ، وستتمكن بذلك من إنجاز كل شىء فى وقت جيد .

٤ - ركز على النقاط المحددة للإشراف . ركز انتباهك على النقاط التى تحددها للإشراف عليها ، لا على النقاط التى يحاول مرؤوسوك التأكيد عليها ، احذر من أن تفقد زمام الأمر حتى لا تتحول المسألة إلى لعبة القط والفأر و دائماً تذكر أنك أنت المشرف وأن الآخرين هم الخاضعون للإشراف .

٥ - لا تلتزم بتدرج السلطة . تلك ضرورة ملحة ، ليس لها استثناءات ، فلن يأتى أى أسلوب آخر فى الإشراف بنتائج مرضية . لا تستفسر من المدراء التابعين لك عن كيفية الأداء وطبيعة سير الأمور ، فلن تحصل بذلك إلا على إجابات تقليدية . اذهب بنفسك إلى موقع العمل لترى الوضع بنفسك . من نواعى اللياقة أن تصطحب معك مدير الإدارة أو القسم الذى تنوى الإشراف عليه ، ولكن لا تطرح أسئلتك عليه ، ألقها على العاملين ، فتلك هى الوسيلة الوحيدة للحصول على إجابات مباشرة .

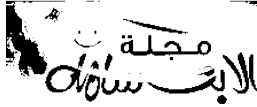
٦ - ألقى السؤال ثلثو السؤال . تذكر أن الهدف من متابعة العمل على أرض الواقع هو الحصول على معلومات ، وليس إعطائها . لذا ، ألقى بأسئلتك وأنصت جيداً إلى إجاباتها ، واستمع إلى اقتراحات موظفيك لتحسين أدائهم فى العمل ، فهم لن يترددوا فى إخبارك بها إذا أعطيتهم الفرصة لذلك . إن أغلب الأشخاص يرغبون فى بذل أقصى جهدهم فى العمل.

٧ - انظر فيما تكتشفه من أخطاء . يفقد الإشراف قيمته إذا لم يتم إنجاز الإجراء اللازم لتصحيح الأخطاء التى تكتشفها من خلاله ؛ لذا ، تابع العمل ، أشرف عليه ثانية ، راقب سيره وتأكد من تنفيذ الأوامر الصادرة لتصحيح الأخطاء ، تذكر أن إصدار أمر لا يعقبه إشراف على تنفيذه هو بمثابة عدم إصدار أى أمر على الإطلاق .

### الفوائد الأربع لمتابعة الإشراف على العمل:

١ - يتيح لك الإشراف على العمل الاتصال المباشر بموظفيك . من المهم أن يراك مرؤوسوك ، وإلا أثرت شعوراً بعدم اكتراثك بهم فى نفوس أفضل العاملين لديك ، اترك مقعدك الوثير ، اخرج من مكتبك واختلط بالعاملين ، لا تعزل نفسك عنهم ، فأنت بأفعالك تحدد البنية العقلية لمؤسستك بالكامل . كن ووداً ويسر

أساليب الاتصال بينك وبين العاملين ، إذا كنت ترغب فى الحصول على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .



٢ - تابع الإشراف لتجعل مرؤوسيك على علم تام بالأمور وأحدث تطوراتها .

يمكن أن تجعل مراقبتك للعمل تبدو وكأنها فى صالح العاملين فى المقام الأول، وذلك إذا اتبعت أسلوباً جيداً فى إجرائها ، أخبرهم أنك ترغب فى أن يحيطوا علماً بمجريات الأمور ، خاصة تلك التى تؤثر على رواتبهم ، وأرباحهم الإضافية ، ومصالحهم ، تحدث عن ملاحظاتك من خلال الإشراف وكأنها شىء ثانوى وذلك بأن تقول : « بالمناسبة يا چون لقد لاحظت أسلوبك فى أداء هذا العمل. هل تعتقد أنه الأسلوب الأمثل للاتباع ؟ فإذا كانت الإجابة بـ « نعم » فتسأل لماذا ؟ أما إذا كانت بـ « لا » فتسأل ولم لا ؟

٣ - استغل إشرافك على العمل فى تحسين العلاقة الإنسانية . لا تشرف

على الماكينات ، ولكن قم بالإشراف على البشر الذين يتولون إدارتها . إن الفنيين فقط هم الذين يتعاملون مع الماكينات ، أما المدراء والمسؤولون التنفيذيون فإنهم يتعاملون مع البشر ، وأنت مسؤول تنفيذى ، ولست فنياً ، لذا أظهر اهتماماً بالعنصر البشرى عند مراقبتك لخط سير العمل ، واجعله بمثابة زيارة شخصية للعاملين . تذكر أسماءهم وخاطبهم بها . حاول أن تعرف كل شىء عنهم : هواياتهم ، واهتماماتهم خارج نطاق العمل إلى آخره . اسألهم عن أحوال زوجاتهم أو أزواجهن وأطفالهم . عندما تظهر اهتماماً صادقاً بالعاملين لديك وبمصالحهم فسترفع بذلك من روحهم المعنوية وتحصل على سلطة مطلقة فى التعامل معهم .

٤ - للإشراف دور فى تحسين أداء الفرد . تستطيع أن تستغل عمليات

الإشراف فى مدح موظف وتشجيعه على العمل ، فإن أداء الموظفين يتحسن بالمدح ، لا بالنقد ، اسأل موظفك عن أفكاره بخصوص تطوير أساليب وإجراءات



العمل ، فهذا يشبع غروره ويجعله يشعر بأهميته ، لا تراقب العمل لمجرد إثارة قلق العاملين ، قد يصدر ذلك عن عديمى الخبرة ، فكن بالفعل خبيراً .

فيما يلى تلخيص موجز للفصل :

١ - تأكد من أن الموقف يتطلب بالفعل إصدار أوامر . إن كونك الرئيس هو أمر واضح ومسلم به ، لا يتطلب إثباته توجيه الأوامر .

٢ - ألقِ أوامرك بصورة تعكس توقعك لسرعة الاستجابة لها .

٣ - لا تصدر أوامر تعجز عن التزام الآخرين بتنفيذها . عادة لا يلتزم المدراء عديمو الخبرة بذلك ، فيسبب لهم عجزهم عن فرض أوامرهم إحراجاً شديداً.

٤ - اجعل أوامرك واضحة وكاملة، صحيحة ودقيقة . ينبغى أن يعرف الجميع بدقة ما الذى تريد إنجازه والوقت المحدد لذلك ، لا تتركهم للتخمينات.

٥ - ألقِ الأوامر كسيد وليس كطاغية . اطرح أسئلة أو مقترحات ، إن أمكن، بدلاً من توجيه أوامر مباشرة . إن الكلمات التى يشتمل عليها الأمر تعبر عما تريد تنفيذه ، أما أسلوب إلقائه فيؤثر على كيفية التنفيذ .

٦ - اجعل الآخرين يرددوا على مسامعك أوامرك الشفهية . ليس هناك بديل من وجهة نظرى ، لتلك القاعدة المهمة ؛ إذ ينتج عن عدم الالتزام بها أخطاء جسيمة أو فهم الأمور بصورة خاطئة مما يسبب أضراراً شديدة .

٧ - إذا كانت الأوضاع لا تستدعى إصدار الأوامر ، فلا يعنى هذا أنك فى فترة راحة من مسؤولياتك كرئيس . يجب عليك أن تكون فى عقلك صورة شاملة للموقف المحيط لتتمكن من اتخاذ الإجراء المناسب فى الحالات الطارئة أو إصدار أوامر نيابة عن رئيسك ، إن لزم الأمر.

٨ - راقب تنفيذ الأوامر . تذكر أن إصدار أمر دون الإشراف على تنفيذه بمثابة عدم إصداره على الإطلاق ، ولكنه مجرد تفكير إرادى . يغفل مسؤولو التنفيذ والمشرفون والمدراء عن تلك النقطة ، رغم أهميتها البالغة . اكتب الأمر فى ورقة وضعها أسفل زجاج مكتبك حتى تكون فى مرمى بصرك طيلة فترة بقائك فى المكتب ، لتذكرك دائماً بالنهوض والخروج لمتابعة تنفيذ الأمر.

## الفصل الثاني عشر ❖ اليوم الثاني عشر

### الإنصات هو المهارة الصامتة لاكتساب السلطة المطلقة

هل تريد أن تكتشف ماذا يريد المستخدمون والمرؤوسون منك ؟ أنصت إذن إليهم بعقل متفتح ، هل تريد أن يبذل الأشخاص كل ما فى وسعهم من أجلك ؟ اسمح لهم إذن بالتحدث إليك عن مشاكلهم الشخصية ، وشكاواهم ، ومخاوفهم ، وقلقهم . هل تريد أن يتحدث إليك الشخص بأمانة وأن يخبرك بكل الحقيقة ؟ انتبه إذن إليه وامنحه كياسة الإنصات إلى ما يجب أن يقوله . يعد الإنصات باحترام واهتمام أجد الإطراءات الكبيرة التي يمكن أن تقدم للشخص .

#### المزايا التي ستجنيها:

١ - معرفة وفهم كل شخص بشكل أفضل. يمكن عن طريق إثارة غضب الشخص أن تعرف مفتاح شخصيته ، وإذا اعترض على القوانين والأحكام المعقولة ، فإنه يمكن أن يكون شخصية مشاغبة أو ساخطة ، إذا عرفت ذلك عنه ، فإنك تعرف مسبقاً ماذا سيفعل . من ناحية أخرى، إذا تم تلبية شكاوى هذا الفرد ولم تكن متكررة ، فإنه من المحتمل أن يكون فرداً منضبطاً بشكل طيب . ينبغي أن تأخذ فى الاعتبار ما يسبب للشخص إزعاجاً حقيقياً عند القيام بتقييمك لقيمة الفرد الكلية .

عندما تعرف وتفهم كل شخص بشكل أفضل ، فلن تعرف فقط سبب مضايقته ولكن ستكتشف أيضاً ما الذى أثاره ، فتستطيع أن تحدد أين تكمن اهتماماته الحقيقية وكيف يمكن حثه على القيام بالوظيفة بشكل أفضل .

٢ - مزيد من إعجاب وحب المستخدمين عندما تنصت إليهم . يعتبر - دون شك - الاستماع إلى الآخرين بطريقة فيها تعاطف وتفاهم من أكثر الطرق فاعلية فى العالم و يمكن استخدامها للتقرب من الآخرين ومحاولة إقامة صداقة أبدية معهم .

إنها الطبيعة البشرية التى تجعل الأفراد يحبونك عندما تستمع إليهم بتركيز. دعنى أسألك هذا : هل سبق لك وأن كرهت شخصاً استمع إلى أفكارك وآرائك باحترام ؟ أو بصورة أخرى ، هل سبق لك حقاً أن أحببت شخصاً لم يرد أن يستمع إليك ؟ هل توصلت إلى ما أرمى إليه ؟

٣ - معرفة الأفراد باهتمامك بهم. إننى أعرف لى تبعد شخصاً ، فإنه ليس هناك أسرع من أن لا تعيره أى انتباه له أو لمشكلاته . السبب نفسه ، يمكن تغييره عندما توضح له أنك تهتم فعلاً به ويكل ما يقوله . هناك طريقة جيدة لتظهر له اهتمامك به بأن توجه له بعض الأسئلة مثل : « ماذا فعلت إذن ؟ » ، « ماذا حدث بعد ذلك ؟ » ، « ماذا قلت بعد ذلك ؟ ».

حتى الأشخاص الأكثر خجلاً وبنفوراً سيتحدثون إليك عندما تظهر لهم أنك مهتم بهم بهذا الشكل ، لذا فلا بد وأن تكون درجة تركيزك فيما يقولون مائة بالمائة، حيث تركز كل انتباهك على الشخص، وأن تستمع إليه بقدر ما تستطيع أن تقدمه من وعى وتركيز فى الاستماع.

٤ - إمكانية اكتشاف ما الذى يريده الأفراد حقاً . سيسمح لك الأفراد أن تعرف ما الذى يريدونه إذا أخذت وقتك فى الاستماع إليهم ؛ لذلك يجب أن لا تفكر

فى نفسك وفى الذى تحتاجه أنت منهم ، فركز تماماً فى الشىء الذى يريدونه منك وما الذى تستطيع أن تفعله من أجلهم .

قال فرانك بتجر ، واحد من أكثر مندوبى التأمين نجاحاً ممن عرفتهم «تعد معرفة ما يريده الأفراد ومساعدتهم فى الوصول إليه من أكثر الأسرار أهمية فى تفوق فن المبيعات» .

استكشاف ما يريده الناس ومساعدتهم فى الحصول عليه هو أيضاً الطريقة المثلى لتوطيد علاقات طيبة معهم، عندما تستكشف ما يريد الناس وتساعدهم فى تحصيله فسوف تعين نفسك فى الوقت نفسه. كل ما يجب عليك فعله لأن تصل إلى المسار الصحيح هو ببساطة أن تستمع إليهم وإلى ما يقولون .

### إحدى مسؤولياتك هى الإنصات إلى مشاكل وشكاوى المستخدمين

إذا كان مركزك بالعمل هو الإدارة أو مركز تنفيذى ، فربما تعتقد أنه ليس من واجبك أن تستمع إلى شكاوى المستخدمين ، ويمكن أن تقول لنفسك إنك مشغول جداً بالمشاكل الخاصة بك : ومنها تخفيض التكاليف ، ومواجهة الحصص الإنتاجية ، وزيادة الإنتاج ، وتحسين الجودة ، وحضور الاجتماعات التى لا تنتهى .

ليس هذا فقط ، فإنك تقول إذا كان لدى الشركة مدير للعلاقات الصناعية ، وقسم الموظفين الخاص بالتعامل مع المظالم ، ومستشار علاقات خاصة بالمستخدمين ، فلماذا إذن لا يذهب الأفراد إلى هؤلاء لعرض الشكاوى بخصوص الأجور ، وظروف العمل أو أى شىء آخر .

يقول بول كارلسون، مدير علاقات الموظفين لأضخم شركة للسيارات « إن الإنصات إلى شكاوى وتظلمات الموظفين واحد من أهم مسؤوليات كل شخص فى مركز الإدارة».

يعد قسم العلاقات الخاص بالموظفين هو خط الدفاع الأخير ؛ حيث يتم فيه أقصى ما يمكن أدائه لإرضاء موظف تعس لديه شكوى من الشركة ، أما في حالة عدم إرضاء هذا المستخدم فمن المحتمل أن تصبح شكاواه مظلمة رسمية، وهنا يقوم برفع دعوى على الإدارة في الاتحاد الخاص بهم .

«ينبغي القيام بكل محاولة للعناية بآى شكوى للوصول بها إلى أقل مستوى ممكن بما أن المشرف المباشر للشخص هو أكثر الأشخاص إماماً بالمشكلة ، فينبغى أن يحاول أن يتوصل إلى حل مرضٍ لهذه المشكلة . إذا لم يتمكن من ذلك ، فعليه أن يذهب إلى كبير العمال لمساعدته في الوصول إلى حل مشكلة رؤوسيه» .

«بالنسبة لشركتنا هنا ، عندما يأتى شخص بشكوى إلى مكتبنا ، فإننا نريد أن يأتى مشرفه المباشر معه ، ففي الواقع في حالة عدم حل المشكلة بأقل مستوى، فإننا نتوقع المبادرة من المشرف بأن يحضر المستخدم إلينا» .

«هذا ما نود أن يحدث دائماً ، ولكن هذا ليس بالحكم الصارم ولا يحقق دائماً نجاحاً ؛ لذا فإننا نرحب دائماً بآى مستخدم لديه شكوى - سواء بحضور المشرف معه أو بدونه» .

إننى عادة أستطيع أن أخبر المستخدم ما الخطب عندما يأتى إلى مكتبى بمفرده ليرانى ، حيث يعتقد المشرف المباشر له أنه مشغول جداً أو شخص أهم من أن يستمع إلى مشاكل المستخدم . عندما يأتى أشخاص عديدون بشكاوى من نفس القسم ، فإننى أعرف أن المشكلة الحقيقية لا تكمن فى المستخدمين ولكن بالأحرى يكون خطأ رئيس ، أو كبير العمال ، أو مشرف القسم.

### أربع طرق بسيطة للاستماع بشكل أفضل

واحدة من أسرع وأسهل الطرق لاكتساب السلطة المطلقة مع الأشخاص أن تستمع إلى مشاكلهم وكنك أذان صاغية ؛ لكى تصبح مستمعاً جيداً ، فإنك

ستحتاج إلى أن تتعلم أن تستمع إلى الشخص بكل كيانه ، أن تترك نفسك جانباً ، وأن تتحلى بالصبر ، وأن تهتم فعلاً به . هيا بنا نناقش كل نقطة على حدة :

١ - تعلم أن تستمع بكل كيانه. إننى أعرف أنه ليس هناك طريقة لإلحاق الإهانة بشخص آخر أو جرح مشاعره أسرع من أن تقاطعه فى الحديث عندما يحاول أن يخبرك بشيء ما . هل سبق وأن فعل أحد هذا معك ؟ هل سبق وأن حاولت أن تخبر مديرك شيئاً خاصاً بك ولم تجد منه غير الإهمال ، أو ابتعد عنك ، أو تعجلك فى أن تنتهى له الموضوع ؟ لقد حدث ذلك لى ، وإننى متأكد أنه حدث لك أيضاً، إنك تعرف عندما لا يستمع شخص إليك كيف يمكن أن يؤلمك هذا بشكل عميق ، لذا فلا داعى لأن ترتكب مثل هذا السلوك بنفسك .

إذا كان لديك أطفال ؛ فعليك أن تدرك أنهم يشعرون بنفس الشعور، عندما لا تبالى بهم ، وتتجاهلهم ، وترفض أن تستمع إليهم ، أو لا تعير أى اهتمام لمشاكلهم.

يقول « روى إليس » ، عالم نفس إكلينيكى ، عن أهمية الاستماع للآخرين :

«إننا نجد فى العيادة أن المحاور الذى يحصل على نتائج أكيدة هو الشخص الذى يتقن فن الانتباه إلى المريض والاستماع بتعمق إلى مشاكله » ، والسبب فى ذلك واضح للغاية ، لا يهم أن يكون الشخص شاباً أو عجوزاً ، سعيداً أو تعساً ، غنياً أو فقيراً ، فكل واحد يستحق الاهتمام ، فجميع الأفراد يحتاجون إلى شخص يستمع إلى ما يريدون قوله .

فقد أحضر زوجان لى حديثاً فتاة فى الخامسة عشرة من عمرها . قد هربت هذه الفتاة من المنزل ، وأنزلها والداها فى مركز للأحداث المعاقين لمدة أسبوع وقاما بتهديدها بأن يرسلها إلى إصلاحية الفتيات حتى تبلغ سن السابعة عشرة إذا لم ينصلح شأنها ، لكن قاضى محكمة الأحداث أراد منى أن أتحدث مع والدى الفتاة أولاً قبل أن يصدر قراره الأخير .

شكت الأم لى « لقد وهبناها كل شيء ولا أعرف ماذا يحدث معها حيث إنها لم تعد تستمع إلى أى شيء نقوله لها » .

ولكنى عندما تحدثت إلى الفتاة ، فقد سمعت قصة مختلفة تماماً . قالت الفتاة : « لا يهتم والدى بى ، ولا نقوم بأداء أى شيء معاً ، ولا تنظر أُمى إلىّ عندما أتحدث إليها ، فهى تداوم على قراءة المجلة أو مشاهدة التلفاز ، أما والدى فهو دائماً ما يزجرنى عندما أطلب منه مالاً أو ملابس، لكن لا يستمع أبداً إلىّ عندما أحاول أن أفسر له أى شيء ، إنه يقول فقط إنه لا يهتم بذلك ولا يريد منى أن أسبب له إزعاجاً » .

وقد أخبرت والديها أنه لا بد من الاهتمام قليلاً بابنتهما وأن يبدأ فى الاستماع إليها لكى يساعدها فى حل مشاكلها . الحمد لله أنهما قد قاما بذلك وأصبحت الأمور أفضل مما كانت عليه بالنسبة لهم .

عندما لا تستمع إلى شخص ما فإنك ترفضه ، لكن عندما تسمعه تتقبله . فالرفض يؤلم ، والقبول يداوى هذا الألم .

عندما تستمع إلى الشخص بكل كيانك ، عليك أن تترك جانباً كل اهتماماتك، ومتعتك والشغل الشاغل الخاص بك ، على الأقل فى الوقت الذى تكون فيه مع المتحدث. فى هذه اللحظات القليلة معه ، لا بد وأن تركز كل اهتمامك بنسبة ١٠٠٪ وأن تستمع إليه بشكل أعمق . لا بد أن تستمع بكل ما تستطيع من وعى وتركيز ، و لكى تتمكن من القيام بذلك لا بد لك من :

٢ - أن لا تفكر فى نفسك نهائياً . إذا أردت استخدام هذا الأسلوب بنجاح، عليك أن تجبر ذاتك أن تبتعد قليلاً وأن تسمح للذات الأخرى أن تجد مكانها بدلاً منها .

إنه ليس بالشىء اليسير بالنسبة لمعظم الأفراد، خاصة فى البداية؛ حيث لا يهتم معظمنا بشىء سوى نفسه فى غالب الوقت . بالنسبة لى ، أنا مركز كل شيء،



ويدور العالم حولي. لكن على قدر اهتمامك بشيء ، فإنك مركز كل شيء والعالم يدور حولك . يسعى كل واحد منا تقريباً ليكون مركز الجذب بالنسبة للآخرين، وبنقضى العديد من لحظات اليقظة لدينا في المحاولة لكسب مكانة ما من أى نوع.

لكن إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين، فهذا بالضبط ما يجب عليك أن لا تقوم به؛ فلا بد لك أن تقوم بتدريب ذاتك المتعطشة دائماً للاهتمام بأن تتراجع للخلف من باب التغيير. أن تتوقف عن محاولة أن تكون في دائرة الضوء وتسمح لهذا الضوء أن يسقط على الذات الأخرى ولو لبرهة من الوقت .

هل سيكلفك هذا الكثير بأن لا تفكر في نفسك طويلاً حتى تستمع إلى الشخص الآخر ؟ يقول بيرت ويلر ، مؤسس ورئيس مجموعة أسواق ويلر للتخفيض :

« إننى وجدت أنه إذا كان بإمكانى أن أنسى نفسى ، ومركزى ، والأهمية التى أعطيها لنفسى لفترة أطول تكفى لأن أستمع إلى بعض المستخدمين ، فإننى أستطيع أن أحصل على الكثير من الأفكار الجديدة الجيدة » ، يقول بيرت « لكنى لا أستطيع أن أتعلم شيئاً من هؤلاء ، إذا كنت مهتماً أكثر بمركزى ، ومن وماذا أكون، أكثر من الذى يريدون هم أن يخبرونى به .»

« فعلى سبيل المثال ، أستطيع أن أفكر فى جميع أنواع التوصيات التى فشلت أن أقبلها فى الماضى، فقط لأننى اعتقدت أن لى من القوة والمكانة ما يجعلانى لا أستمع إلى الصراف أو موظف الحسابات.»

« اليوم أعرف جيداً أننى قد تعلمت أن جميع الأنواع من الأفكار الجيدة يمكن أن أتوصل إليها من خلال الأفراد الذين يؤمنون بالفعل بالعمل، لأنهم يعلمون كثيراً عن وظائفهم أكثر من أى فرد آخر ، فكل ما أحتاج إليه هو أن لا أفكر فى نفسى لفترة تكفى أن أستمع إلى الآخرين» .

٣ - ممارسة الصبر. إننى أعرف أنه ليس بالشىء اليسير أن تكون صبوراً عندما تكون فى عجلة من أمرك وأمام إصرار شخص آخر بأن يخبرك بتفاصيل كل دقيقة له . لقد كان المستخدم، الذى اعتاد أن يعمل معى، من هذا النوع ؛ حيث إنه تقريباً دفعنى أحياناً إلى الحائط ، وشعرت كأننى أصل إلى فمه وأسحب منه الكلمات لينهى حديثه بسرعة ، لكنى عندما كنت صبوراً معه حتى ينتهى من حديثه، فإننى عادة ما كنت أحصل على مكاسب كبيرة من حيث الأفكار السديدة والمنطقية لديه وهذا لا يمنع أن هناك مرات كان على أن أستمع فيها إلى هراء ، لكن الحق يقال فقد فاقت أفكاره الجيدة أفكاره العقيمة بشكل كبير .

يقول جوردن فريمان ، مهندس تصميمات : « يمكنك أحياناً أن تنتهى سريعاً من هذه العملية بأن تطلب من الشخص أن يقدم لك ملخصاً شفوياً مختصراً وأن يكتب التفاصيل الدقيقة ، لكن ليس هذا ممكناً دائماً ، لذلك فإذا أردت أن لا تقوم بمخاطرة فقد شىء حقيقى مهم وذى قيمة ، فعليك ببساطة أن تطور من ممارسة الصبر لأن تسمع إلى الشخص» .

إحدى الطرق الجيدة لممارسة الصبر هو ألا تنقد وألا تصدر حكماً متسرعاً مهما كان عامل الوقت لا يساعدك ، فمن الأفضل لك دائماً أن تتمهل أولاً قبل أن تطرح رأياً، وخصوصاً إن كان هذا الرأى الذى يمكن أن يدمر ذات ، أو كرامة ، واحترام الشخص الآخر ، فالنقد العقيم لم يعد الطريقة المناسبة لتحقيق السلطة المطلقة فى التعامل مع أى فرد .

الصبر لعدة مرات يعتبر ببساطة مجرد انتظار وترقب واستماع ومساندة، إلى أن يتوصل الفرد الذى تحاول أن تساعد به إلى حل لمشكلته .

٤ - الاهتمام بالآخرين . لماذا تنجح مؤسسة « الكهوليكس أنونيموس » فى مساعدة الأفراد عندما تفشل الطرق التقليدية الأخرى ؟ لأن الأفراد فى

المؤسسة يتعلمون أن يستمعوا بكل كيانهم إلى الأفراد الذين في حاجة إلى مساعدة ، إنهم لا يفكرون في أنفسهم نهائياً من أجل خدمة الآخرين ، إنهم يتمتعون بالصبر والتفاهم - إنهم لم يقوموا بالنقد أبداً .

فالأكثر من ذلك ، أنهم يهتمون بشكل كبير بمصلحة أقرانهم الأدميين ، ونتيجة لذلك ، فإنهم قادرون على تحقيق قوة جماعية تصنع المعجزات للشخص الذي بحاجة إلى مساعدة متخصصة .

إذا كنت تشعر بأنك تستطيع أن تحقق سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين على حساب الشخص الآخر وبنون اهتمامك بهذا الفرد ومصالحته ؛ فدعني أخبرك مباشرة الآن أنك مخطيء بشكل كبير . لا بد وأن يستفيد الآخرون من سلطتك المطلقة أيضاً وإلا لن تنجح هذه السلطة بالنسبة لك .

لذا لا بد وأن تهتم بشكل أعمق بالآخرين قبل أن تتوقع حصولك على السلطة المطلقة عليهم ، لا فائدة من الاستماع إلى شخص ، وعدم التفكير في النفس ، وممارسة الصبر، إذا لم يكن هناك اهتمام حقيقي بالشخص ومصالحته الشخصية .

يعتبر الاهتمام بالآخرين هو الأساس الرئيسي لجميع العلاقات البشرية العميقة والباقية ، إنها محور جميع الصداقات والطريق الحقيقي للسلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين .

### كيف تعمل على نجاح المهارة الصامتة من خلال طرح أسئلة؟

١ - أسئلة سوف تحث عملية التفكير لدى الفرد . عندما تصل إلى التحديدات من خلال السؤال بـ من ، ماذا ، متى ، أين ، تحصل منه على إجابات صحيحة وقوية ، إنها حقيقة خاصة عندما توجه السؤال نحو مرحلة ما من عمله .

٢ - أسئلة تمنح المستمع الفرصة للتعبير عن أفكاره الخاصة به . إنك تستطيع أن تكتشف من خلال الأسئلة، وطبعاً بعدها الاستماع إلى الأجوبة ، مواقف المرؤوسين من الشركة ، القسم ، المشرفين وزملائهم العمال . يعتبر التحدث معهم عن عملهم أولاً طريقة جيدة للتوصل إلى الحديث عن أنفسهم في مرحلة تالية .

٣ - طرح الأسئلة هو الطريقة الوحيدة التي يعتمد عليها في الحصول على معلومات دقيقة. لا تقم بالسيطرة على الحوار بأن تقوم بكل الحديث بنفسك. إذا أردت أن تكتشف وجهة النظر التي يؤيدها الأفراد استفد من خبراء الكفاية ، إنهم يطرحون دائماً أسئلة شاقة وفي صلب الموضوع ويستمعون جيداً إلى الإجابات . أما أنا فلا بد من أن أسمع إجابة واحدة عن كل سؤال واحد، مثلاً سؤال عن تقدمه، إلى أن يحين الوقت للاطلاع على تقريره النهائي . لذا قم بما يقوم به الخبير بأن تطرح أسئلة وبعدها تستمع إلى الإجابات . فكل ما يجب عليك أن تفعله للحصول على معلومات هو وضع سؤال آخر عندما يتوقف الشخص عن الحديث، لمجرد التشجيع على الحديث .

### ست خصائص لكل سؤال جيد

تعد الأسئلة التي تعبر عن الهدف بشكل جيد هي المفتاح لأساليب التساؤل السديد، فالسؤال الجيد سيغطي النقاط الست التالية :

١ - السؤال الجيد له غرض محدد . ينبغي أن تقوم بتصميم أسئلتك لأغراض محددة . يمكن استخدام سؤال واحد للتأكيد على نقطة كبرى ، وآخر للحث على التفكير ، وثالث لإثارة الاهتمام وجعل الأفراد أكثر يقظة . أن تسأل بنفسك « هل هناك أي أسئلة ؟ » ؛ فإنك بذلك تمنح الأفراد الفرصة لتصحيح أي سوء تفاهم، وإمكانهم التعبير عن رأيهم الخاص بهم .

٢ - السؤال الجيد يفهمه كل فرد. ينبغى التعبير عن الأسئلة بلغة ومصطلحات يألها جميع المستمعين إليك . ينبغى التعبير عنها بطريقة لا تسبب مشكلة لجميع الأفراد فى فهم ما تريده بالضبط منهم ، إذا وُلد سؤالك سؤالاً آخر فى ذهن المستمعين ، فإنه لا قيمة له ؛ حيث إن السؤال التقليدى الذى يوجهه المستخدمون إلى المشرفين عليهم هو « من فضلك أخبرنى، ماذا تريد أن أفعله لك بالضبط؟ »

٣ - السؤال الجيد يؤكد على نقطة واحدة فقط. تجنب طرح سؤاليين فى سؤال واحد ، أو طرح سؤال بطريقة تؤدي إلى الاحتياج إلى أسئلة أخرى عديدة لفهم السؤال الأول، أو استخراج المعلومات التى تريدها . قم بالتركيز على نقطة واحدة ولا تبدد النيران ؛ حيث إن الكلمات هى الشئ الوحيد الذى تظل تأثيراته سارية المفعول حتى الآن كما كانت من قبل وقد كتبها أبستيل بول للفلبينيين من حوالى ألفى سنة ماضية .

٤ - السؤال الجيد يطرح من أجل إجابة محددة. لا تسمح للأفراد أن يقوموا بمراوغتك أو أن يأتوا بإجابات غامضة، لا تسفر عن شئ ، فعليك أن تطرح السؤال بشكل يتطلب إجابة محددة ودقيقة ، لا تتراجع حتى تصل إلى الإجابة التى تريدها .

٥ - السؤال الجيد يعوق عملية التخمين . لا تطرح سؤالاً أبدأ بطريقة تمكن المستمع من أن يخمن الإجابة التى تعمل على إرضائك ، فلا بد وأن تقوم إجابته على أساس المعلومات والحقائق وليس على أساس الخيال والتخيل . ستكون هناك مرات تسأل عن رأيه النزيه فيها ، لكن ينبغى أن يقوم تفكيره الذاتى على أساس من الحقائق الموضوعية.

٦ - أفضل سؤال هو دائماً السؤال بـ « لماذا؟ » . يمكن التعبير عن السؤال بـ « لماذا؟ » صراحة أو بشكل ضمنى ، لكن لابد من وجوده دائماً . فهناك العديد من المشرفين الذين ترضيهم الإجابات بـ « نعم » أو « لا » ، حتى وإن كانت هذه

الإجابات لا تخبرهم بشيء . إذا أجاب بـ «لا» فعليك أن تسأله «لماذا؟» ، إذا أخبرك بأن هذا الشيء يتم القيام به دائماً بهذا الشكل ، اسأله «لماذا؟» . تعد هذه الكلمة ذات الخمسة أحرف من أكثر أنوات الاستفهام فعالية، التي يمكن استخدامها ، فعليك إذن باستخدامها من أجل مصلحتك .

### كيفية التمهيد للحوار

من الممكن أن تجد شخصاً يتحدث بحرية عن نفسه وعن مشاكله، إذا اتبعت المؤشرات التي أعطيتها لك عن أساليب التساؤل ، لكنها لاتزال مسؤوليتك تجاه الفرد بأن تبادر بالحوار معه، افعل ذلك فإنك لن تواجه هذه المشكلة :

يقول أرنولد ميغلد ، كبير عمال صناعة الالكترونيات : « في مرات عديدة يذهب المشرف لعماله في مكان العمل ويقومون بالتحديق إلى بعضهم ، إنهم يتصرفون كزوج من الكلاب الغرباء اللذين يزمجران ويتأهبان لبعضهما البعض في انتظار أى منهما سيبدأ بالهجوم أولاً ، فمن الطبيعي أن يتردد المرؤوس في أن يتحدث إن لم يسأله رئيسه أولاً »

« لقد وجدت أن أحسن طريقة لكسر الجليد أن تقوم بسؤاله أى سؤال ، لا أبالي ماذا يكون ، اسأله عن الوقت على الأقل كبداية ، اسأله فقط أى شيء يجعله يتحدث معك » .

على الرغم من أنه لايزال من الأفضل كثيراً استخدام أسئلة محددة تجعل الفرد مداوماً على الحديث وتمنحك المعلومات التي تريدها ، فإننى أوافق على ذلك.

### كيفية الاستماع إلى ما بين السطور

من الممكن أن نتعلم في مرات عديدة جداً أشياء لم ينطق بها المرؤوس أكثر مما لو نطقها ؛ فعليك تعلم الاستماع إلى ما بين السطور ؛ فليس معنى عدم قوله إنه لا

يحب المشرف أنه لا يحبه ؛ حيث إن المتحدث لا يضع دائماً كل ما يفكر فيه في شكل كلمات ، ليس ذلك فقط ، ولكن راقب التغيير في نغمة الصوت ، وارتفاعه وانخفاضه ، فإنك ستجد غالباً معنى مناقضاً بشكل مباشر لما يقوله . راقب تعبيرات وجهه ، وإشارات ، وحركات يديه ، وجسمه ، وسلوكياته . فلكي تصبح مستمعاً جيداً ، سيتطلب ذلك منك أن تستخدم عينيك كما تستخدم أذنك.

## كيفية استخدام الاستماع في تحويل مستخدم غاضب إلى مستخدم راضٍ

يعتبر الاستماع إلى شكاوى الفرد هو مسؤولية المدير أو الموظف الإداري الكبير ، فلكي تستطيع أن تقوم بذلك بشكل مناسب ، اكتسب كثيراً من المهارة والخبرة في ذلك . مارتين هاريس ، أفضل مسؤول عن علاقات المستخدمين بشركة إلكترونيات كبرى ، لديه هذه المهارة والخبرة ؛ لذا، إنني أريدك أن تسمع ما الذي يقوله:

« عندما يأتي إليّ موظف غاضب ولديه شكوى ، فإنني أتعامل معه كشخص مهم جداً ، أتعامل معه كما لو كان رئيسي أو مساهماً بالغالبية العظمى في الشركة. أسمح له بالجلوس ، أوفر له الراحة ، أقدم له فنجاناً من القهوة ، أقوم بأى شيء أستطيع أن أقوم به لكي يشعر بالارتياح .»

ويعد أن يهدأ ، أطلب منه أن يحكي لي القصة من البداية إلى النهاية ، أستمع إلى ما يقوله دون أن أقاطعه في الحديث أو أن أقول كلمة واحدة ، فهذا أول ما يحتاج إليه وهو أن يجد شخصاً يستمع إليه ، شخصاً يمنحه أذناً صاغية لما يشكو منه .

« وعندما ينتهي من حديثه ، أخبره بأنني متفهم لما يشعر به ، أقول إنني إذا كنت بمكانه ، إذا انعكس الموقف؛ فمن المحتمل أنني كنت سأشعر بنفس الطريقة.»

« إننى بالفعل قد احتويته الآن بمنتهى البساطة بأن استمعت إليه وبعدها أخبرته أننى متفهم لما يشعر به ، إنه لم يكن مهياً لذلك ، لذا فقد هدأت نفسه كثيراً . فبدلاً من أن يجدنى عدواً له ، اكتشف فجأة أننى صديق له ، فقد هيا نفسه ليأتى ويدخل فى معركة معى ، لكن الآن لا يجد أحداً يحارب ضده» .

« وبعد ذلك ، أسأله عما يريد منى أن أفعله بالنسبة لشكواه ، فذلك يفاجئه حقاً لأنه كثيراً لا يسأل المدير المستخدم ماذا يستطيع أن يقوم به من أجله ، فهو دائماً يخبره بما سوف يقوم به .»

لكننا لا ندير برنامج علاقات الموظفين بهذا الشكل . إننا لا نخبر المستخدم بما سوف نقوم به من أجله عندما يأتى بشكوى وبدلاً من ذلك ، فإننا نسأله ماذا يريد أن نفعله من أجله .

« إنه سبق وأن نظر إلى رجال فى دهشة وقالوا : « إنى حقيقة لا أعرف ، يا مستر هاريس ، فإننى لم أفكر فى هذا الموقف ، لكنى أردت فقط شخصاً يستمع إلى الجزء الخاص بى من القصة ، إنك قمت بذلك معى ، فهذا يكفى ، ويشبع حاجتى» .

« سيخبروننى أحياناً بما يتوقعون أن نفعله معهم ، وقد وجدت فى ٩٥ مرة من ١٠٠ مرة أنهم يطلبون أقل بكثير مما كنا سنقدمه لهم ، فعندما نعطى أكثر مما يسألون ، بذلك نسبب لهم حرجاً بسبب الكرم والشعور الودى من قبل الإدارة والشركة» .

« بأى طريقة ، عندما يغادرون المكتب ، فلا بد من إرضائهم تماماً فى كلتا الحالتين ، إنهم يزودون أنفسهم بإجاباتهم ، لذا سيلزم من ذلك أن تكون النتائج النهائية مرضية تماماً بالنسبة لهم» .

«والحق يقال ، تعتبر وظيفتى وظيفة سهلة للغاية ، فكل ما أقوم به هو الاستماع ، وبعد ذلك أسأله عما يريد أن أفعله معه ، وعندما يخبرنى أساعده فى الحصول على ما يريده» .



تشبه طريقة مستر هاريس في وظيفته للتعامل مع علاقات الموظفين كثيراً  
طريقة فرانك بتجر في اكتشاف ماذا يريد الأفراد ومساعدتهم في الوصول إليه .  
يعد هذا السر المهم لفن البيع سراً مهماً أيضاً من أسرار الحصول على السلطة  
المطلقة في التعامل مع الآخرين ، لذا فسوف تحقق نجاحاً في أى مجال على  
الإطلاق .

هناك طريقة واحدة ،لكي تحقق هذه الطريقة نجاحاً لك كمدير أو منفذ، هي  
وضع إجراءات مناسبة لشكوى المستخدم و لكي تجد المساعدة في أداء ذلك ،  
عليك بالتفكير في الإرشادات التالية :

### اثنا عشر إرشاداً للتعامل مع شكاوى المستخدمين

١ - قم بتسهيل الأمر بالنسبة للأفراد لكي يأتوا إليك. لا يجب عليك أن تكون  
ودوداً بشكل مبالغ فيه ولا ينبغي أن تنفر منهم على حد سواء ، بينما تقوم بذلك ،  
لا بد وأن تجعل المرؤوس يتحرر من خوفه بخصوص إخباره بشكواه من أن يسبب  
عداوة أو كراهية لك ، فهذه هي النقطة المهمة لهذا الأسلوب .

٢ - التخلص من الروتين الحكومي. لاتراكم إجراءات الشكوى من خلال  
القواعد والأحكام البطيئة ، اجعلها سهلة وبسيطة ، فإنك تريد أن تصل بالمشكلة  
وحلها إلى أقل وقت ممكن ، فافضل طريقة للقيام بذلك هي أن تبقى الباب مفتوحاً  
طوال الوقت .

٣ - قم بشرح إجراءات الشكوى لكل فرد. لا فائدة من إبقاء الباب مفتوحاً  
أمام المرؤوسين إذا لم يعرفوا لماذا هو مفتوح ، لذا أخبرهم عن رأيك ، اسمح لهم  
أن يعرفوا ، قم بإخبارهم جميعاً ، أخبرهم بشكل واضح عن كيفية تقديم الشكوى ،  
وماذا سيحدث عندما يقوم الموظف بذلك خطوة بخطوة .

٤ - مساعدة الفرد في التعبير عن الشكوى. من الممكن أن لا تتوفر للمستخدم المهارة في بعض الأحيان للتعبير عن الشكوى في شكل كلمات ، إذا شعر الفرد أن تصحيح مشكلته يعتمد على قدرته اللفظية ، فيمكن أن يتراجع قبل أن يبدأ ، ويكبح سخطه ليصبح مستخدماً مثيراً للمشاكل.

٥ - امنحه دائماً استماعك. يمكن أن تبدو الشكوى قليلة الشأن بالنسبة لك ، ولكن لا يهم ذلك ، فامنح المستخدم دائماً استماعك حتى يستطيع التعبير عن شكواه .

٦ - ممارسة الصبر. إنه الشرط الأكيد إذا أردت نجاح إجراءات الشكوى . إننى أعرف أنك مشغول ولديك العديد من الأمور الأخرى لتقوم بها ، لكن عليك بالصبر ، واستمع إلى الشخص ، فإذا لم تفعل ذلك ، فالاحتمالات هي أن يذهب بشكواه إلى الاتحاد الخاص به ، وسوف تكون المرة القادمة التي تراه فيها، بون شك، فى جلسة تحكيم رسمية.

٧ - اسأله ماذا يريد منك أن تفعله له . بهذا يمكن أن تحول الشكوى إلى جلسة مريحة بالنسبة لك ، فهذه العبارة الواحدة يمكن أن تقوم بالكثير من أجل تحسين العلاقات غير الجيدة بين الإدارة والعمال .

٨ - لا تصدر حكماً متسرعاً أو متحيزاً . حتى إذا كنت المدير ؛ فعليك أن تضع قرارات من خلال حكمة سولومون وليس من خلال وجهة النظر المتحيزة للإدارة . ولا ينبغي أن تصدر أحكاماً متسريعة ، إذا أردت مزيداً من الوقت للحصول على مزيد من الحقائق ؛ فافعل ذلك ، حيث يعد القرار الحكيم أكثر أهمية من قرار سريع وليس صحيحاً .

٩ - الحصول على جميع الحقائق. إنك ستحتاج في بعض الأحيان إلى الاستماع إلى الجانب الآخر من القصة من شخص آخر ، إذا كان هذا ضرورياً للوصول إلى جميع الحقائق التي تحتاجها لأخذ قرارك ؛ فقم بعمل ذلك .

١٠ - السماح للفرد بمعرفة قرارك . بمجرد أن تأخذ قرارك ، اسمح للفرد أن يعرفه ، أخبره بذلك بنفسك ، استدعه مرة أخرى لمكتبك، إذا كنت بحاجة إلى ذلك ، أما إذا أردت أن يصل القرار عن طريق السكرتارية أو موظف المكتب ، فإنه سيعرف بالتأكيد أنك لم تكن مهتماً به حقاً رغم كل ذلك .

١١ - مضاعفة التأكد من النتائج. فيما بعد ، تأكد مرة أخرى من أن الموظف تأكد أن شكاواه كانت محل اهتمام، ونال الرضا التام، استمر في المتابعة وسوف يعرف أنك لا تزال تهتم به وبمشكلته ، فهذا التصرف البسيط من جانبك سيمنحك الكثير من السلطة المطلقة التي تريدها على الآخرين.

١٢ - أن تكون مهتماً به. ليس هناك فائدة كبيرة من الانتباه إلى الشخص والاستماع إلى شكاواه ومشكلاته، إذا لم تكن مهتماً به بإخلاص ، إذا لم تكن تريد حقاً مساعدته ، إذا لم تكن تشعر بالراحة حتى تقوم بذلك ، لا أستطيع أن أخبرك كيف ينجح هذا الأسلوب ! حيث لا بد من أن يصدر هذا من القلب ، وينبعث من أعماقك .

بالطبع إنك لا تستطيع القيام بحل جميع المشكلات الشخصية للمرؤوسين من خلال الاستماع فقط إلى شكاواهم ، لكن الانتباه إليهم بشدة، عندما يتحدثون، سوف يساعدهم ، وسيعمل بالتأكيد على تحسين موقفهم تجاهك .

يقوم بيتر جانسن ، عالم نفسى ، بنفس الطريقة التي أقوم بها . يقول دكتور جانسن : « لا بد وأن توجه انتباهك إلى المستخدمين ومشاكلهم، إذا أردت فعلاً أن تساعدهم ، وإذا كنت فعلاً مهتماً بهم . » « ولا أعنى هنا أيضاً أنه ينبغي عليك ألا تكثرث بالاهتمام، حيث إن الاهتمام يعنى أن تشارك بشيء ذي قيمة . وفى هذا المثال المحدد ، الشيء ذو القيمة هو وقتك ، ومشاغلك واهتماماتك ورغباتك الخاصة.»

«عندما تفشل فى الاهتمام بالمستخدمين والاستماع إلى شكاواهم ، فإنك بذلك ترفضهم . فالرفض يؤلم ، والاهتمام يداوى هذا الألم إنه بتلك البساطة» .

لا أعرف كيف أستطيع أن أضيف شيئاً إلى ما قاله دكتور جانسن ، لذلك لا أحاول أن أقوم بذلك ، لكن بدلاً من ذلك فإننى سأخبرك أنك فى الفصل التالى ستتعلم كيف تصحح أخطاء الشخص دون فقد سلطتك المطلقة عليه ، فهذا أسلوب ذو قيمة كبيرة ينبغى لك أن تعرفه ، لذلك فإننى أريد أن أتناوله مباشرة .

## الفصل الثالث عشر ❖ اليوم الثالث عشر

### كيفية تعديل أخطاء رد فعل ما دونما نقد

قد تشعر من الوهلة الأولى أنه ليس عليك تصحيح أفعال الناس ، ولكن إذا ما نظرت بأمانة إلى أنشطتك اليومية فسيرياً ما تجد نفسك تفعل هذا ، فإننى واثق من أنك لو كنت فى مركز مدير قسم ، أو ناظر زراعة ، أو رجل أعمال أو سيدة أعمال ، أو منفذ لآى عمل ، حتى لو ترأس مرؤوسين أو ثلاثة فقط ، فقد لا يمر اليوم دون أن تنتبه إلى أن أحداً ما ارتكب خطأ ، أعلم أنه يمكنك استخدام خطواتى الست عشرة من قائمة التأكد من تعديل الأخطاء لاكتساب ميزة فى صالحك

إننى أريد حقاً أن أوضح نقطة واحدة هنا وهى عندما أقوم بتعديل أخطاء لشخص ما ، فإننى لا أنقده حيث لا يريد أحد أن يكون موضع نقد ، حيث إن النقد أحد الأسلحة القاتلة ولديه القوة لتدمير شخص ، فأفضل شىء يمكن أن تتذكره عن النقد هو أن تتركه جانباً ، لا تفكر فيه .

عند تعديل أخطاء شخص ، فإنه لا يجب عليك أن توجه له النقد أو تدمره . أفضل طريقة هى أن توضح له كيفية أداء الوظيفة بشكل مناسب ، بأن تقدم له النصيحة ، والتشاور ، والإرشاد ولكن بطريقة لا تجعله يدرك أنك تقوم بعملية

التعديل عليه . فالغرض الأساسي من هذا الفصل هو توضيح كيفية تعديل أخطاء الشخص بون أن تفقد سلطتك المطلقة عليه. يمكن القيام بهذا عندما تتعلم أن تتخاطب مع الأشخاص بطريقة ودودة .

### المزايا التي ستجنيها،

- ١ - التخلص من عادات معينة سيئة، وسلوك غير محبذ لبعض المستخدمين أو المرؤوسين .
- ٢ - أداء للوظيفة بشكل أفضل؛ حيث لا يرتكب الخطأ مرتين .
- ٣ - تحسين النظام الفردي والجماعي وكذلك أيضا الروح المعنوية.
- ٤ - الحصول على نتائج أفضل كثيراً من جانب جميع المرؤوسين بما يشمل هؤلاء الأشخاص الذين ليس لهم أخطاء مطلوب تعديلها .
- ٥ - تحسين الإنتاج والأداء وكذلك زيادة الأرباح حيث ستنفذ الأشياء من المرة الأولى.

### كيف تتجنب فقد أعصابك عند تعديل سلوكيات الآخرين؟

هناك عدد هائل من الناس غير القادرين على تعديل أخطاء الشخص بون أن يفقدوا أعصابهم ، هؤلاء ينتهي بهم الأمر بالإصابة باضطراب في المعدة ، وقرحات، وارتفاع في ضغط الدم وزيادة في ضربات القلب دعنى أعطك مثالاً عن كيفية إمكانية حدوث ذلك لك :

« لقد اعتدت أن أدير القسم الخاص بي مثل الشرطي الذي يقوم بالكشف عن تذاكر المرور » ، وذلك ما أخبرنى به توم سنو ، وقد أخذت هذه الفكرة عن مشرف عجوز ، والصعب فى ذلك أن أداوم على تعقب العامل مثل ذيله كل دقيقة

حتى أجعله يداوم على العمل دون تكاسل ، وقد كان فى اعتقادى أنى لن أودى وظيفتى بشكل مناسب ما لم أتبع هذه الطريقة.

وهكذا انتهى بى الأمر إلى المستشفى لمدة ثلاثة أسابيع أتناول فقط نظاماً غذائياً ضعيفاً كل ساعة ، ولم يستغرق الطبيب وقتاً طويلاً سواء فى التشخيص أو فى معرفة سبب المشكلة، وكنت أحاول فى أقل من أسبوع أن أدير عنبر المستشفى كما كنت أدير قسمى . قمت بتوبيخ كل واحد يقع عليه بصرى ، وعندما لا يستمعون إلىّ فإننى أصبّ جمّ غضبى عليهم ، فكلما أصبحت أكثر غضباً ، عانيت من قرقرة واضطراب فى المعدة .

وقد قال لى الطبيب ، عند الاستشارة الأخيرة لى قبل خروجى من المستشفى « ياتوم أنت تسبب لنفسك القرحة؛ حيث لم يكن المستخدمون هم مصدرها ولا مديرك ولا عمك ، فدعنى أقدم لك نصيحة صغيرة . إن مبلغ كراهيتك للزميل لا يهمه فى شىء ولا يسبب له أى نوع من الأذى ولو قليلاً ، ولكن يؤذيك أنت فقط ، فتحرر من الانفعال يا صديقى ، عش ودعه يعيش » .

«وقد حاولت ذلك ، فلا بد منه ، وكان ذلك منذ أكثر من أربع سنوات ، ومنذ تلك الفترة لم أعان من أزمة قرحة ، وعلى فكرة» ، وابتسم ابتسامة عريضة « إننى لم أعد كبير عمال القسم ولكنى قد ترقيت ».

### قائمة التاكيدات الست عشرة خطوة لتقويم الأخطاء الشخصية

- ١ - عدم المباشرة فى توجيه الانتباه إلى أخطاء الشخص.
- ٢ - الحصول على جميع الحقائق المتعلقة بالموضوع أولاً.
- ٣ - اختيار الوقت والمكان، عندما تستدعى المقابلة الرسمية .
- ٤ - عدم فقد الأعصاب عند تعديل أخطاء المرؤوس .

- ٥ - البدء دائماً بالتقدير والمدح الحقيقيين .
  - ٦ - الأخذ بقائمة الحصر الخاصة بك، لمساعدة الشخص على فهم وجهة نظرك .
  - ٧ - إعطاء فرصة للمرؤوس للحديث.
  - ٨ - وزن جميع الحقائق والدلائل بحرص، دون تحامل أو تحيز.
  - ٩ - إذا تطلب الأمر عقوبة، فلا بد وأن تتناسب مع الخطأ والفرد.
  - ١٠ - السماح للفرد بانتقاء نوع العقوبة.
  - ١١ - التأكيد على الفوائد من أجل اكتسابها.
  - ١٢ - إنهاء مقابلتك بتقدير ومدح حقيقي لعمل الشخص.
  - ١٣ - مدح أيّ تحسن مهما كان طفيفاً.
  - ١٤ - إعطاء المستخدمين مكانة مرموقة للالتزام بها.
  - ١٥ - المتابعة بمقابلة ثانية، إذا تطلب الأمر.
  - ١٦ - عدم تصحيح الأخطاء بصورة متكررة.
- والآن هيا نصل إلى التحديد:

١ - عدم المباشرة في توجيه الانتباه إلى أخطاء الشخص. ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي من تعديل أخطاء الشخص هو منع إعادة حدوث ذلك الخطأ ، فإذا كان باستطاعتك تنفيذ ذلك باستخدام هذه الخطوة وحدها فلا ضرورة لفعل أكبر .

عندما ترى أن هناك شيئاً ما خطأ أو أن أحداً ارتكب خطأ، فكل ما في الأمر هو أن تذهب إلى المجموعة وتسال : « ماذا حدث ؟ » عليك أن تتذكر أن القاعدة هنا هي أن تترك كل الملاحظات الشخصية ، فلا تشر إلى أحد باسمه ، عندما



تسأل : « ماذا حدث ؟ » فتخلص من الشخصيات نهائياً وأن تركز على الخطئ نفسه، وليس شيئاً غير الخطئ .

يقص ديفيد رايت ، مراقب أمن بأحد خطوط الطيران علينا هنا كيف استخدم هذا الأسلوب فيقول : « ياإلهى - لم يسبق لنا وأن قابلنا مثل هذه المشكلة فى هذه الماكينة من قبل - ماذا حدث ؟ ، إنها المرة الأولى التى أرى مثل هذا الأمر - « ماذا حدث؟ » ، إننى لم أعهد من قبل أن البلاستيك يفعل ذلك - ماذا حدث؟ »

إن سؤال « ماذا حدث؟ » لا يعنى توجيه اللوم لأحد، فأننا لم أطارد مجرمأ للإمساك به، ولكنى بسهولة بحثت عن الحقائق ، وقد نجح هذا الأسلوب ، فحتى عندما أجد الشخص الذى ارتكب هذا الخطأ فإن حدة الأمر تكون قد خفت، قارن فقط بين هاتين الجملتين : ماذا حدث ؟ ومن فعل ذلك ؟ وستشعر بالاختلاف .

يمكن أن تحدد كيفية استخدام هذه الخطوة فى أدائك ، فتذكر الكلمتين المهمتين وهما : ماذا حدث ؟ ، اطمئنان الناس إليك والتحدث معك، وإخبارك بماذا حدث ، بهذا الأسلوب؛ فإن جميع ما تحتاج أن يتم عمله يكون مطاعاً .

هناك نقطة أخيرة قبل أن أترك هذه الخطوة وهى تعديل الخطأ وليس تعديل الشخص ، فعند تعديل الشخص ، فإنك مفض إلى أن تكون شخصاً جديداً ويستلزم ذلك منك اقترابك نحو نقد الشخص ، لذلك ينبغى أن يكون هدفك هو تعديل الخطأ فقط ، لذا فإن هذا لن يحدث مرة أخرى ، تلك هى الفكرة .

٢ - الحصول على جميع الحقائق المتعلقة بالموضوع أولاً . لو أمكنك أن تحصل على جميع الحقائق معاً التى تحتاجها لتعديل الخطأ بسؤال ماذا حدث ؟ ، فإنه لأمر حسن ، ينبغى أن تكون قادراً على حل مشكلتك فى الحال ، فلن يجيبك

الناس فى بعض الأحيان ويعطوك جميع الحقائق التى تحتاجها لتعديل الخطأ ، خاصة إذا كنت أنت الشخص المسؤول عن الخطأ .

ينتج الخطأ أحياناً من التعليمات الضعيفة ، والأوامر غير المناسبة ، والقواعد السيئة أو سوء المهمات . وتذكر أنك قد ترتكب بعض الأخطاء الشنيعة أيضاً ، ويريد بعض المستخدمين أن يخبروا المدير عندما يكون مخطئاً . فالقيام بذلك يدعو إلى انتقام مدمر فى بعض الحالات، ولكنى أتمنى أن لا تتوافق مع مثل هذه الفئة .

أمعن النظر فى وجهة النظر هذه :

يقول هاريت أليسون ، منفذ بإحدى وكالات الإعلان « كلما كان لدى أحد المرؤوسين الشجاعة أن يخبرنى بأئنى مخطئ وأئنى ارتكبت خطأ ما ، فإننى أعرف أئنى قد وجدت شخصاً قادراً على تقبل مسؤولية أكبر ، لذلك يخاف كثير من الناس من فعل ذلك ، ويعتمد ذلك بالطبع على موقف المدير ، فإننى أعرف ذلك أيضاً» .

«ولهذا السبب فإننى قد حاولت دائماً أن أداوم على سياسة أتعامل بها مع مجموعة العاملين معى، وهى لا تخبرنى بما أحب أن أسمع ولكن تخبرنى بما يجب أن أسمعه» .

٣ - اختيار الوقت والمكان عندما تستدعى المقابلة الرسمية. إذا تم حل المشكلة باستخدام أول خطوتين، فإنه شيء رائع ولا حاجة إلى الاتجاه لأكثر من ذلك ، ولكن إذا لم يتم التعديل فإنك بحاجة إلى هذه الخطوة .

لا بد من إتمام المقابلة الرسمية مع شخص ما لتعديل خطئه وحل المشكلة فى خصوصية كاملة ، وهذا أول ما تتطلبه هذه الخطوة .

مكتبك هو أحسن مكان لتتم فيه المقابلة حيث إن المكتب في حد ذاته يشبع سلطتك . إننى أعرف من واقع خبرتى الشخصية إذا حضر إلى المدير في مكتبى ليرانى ، فإنها عادة ما تكون مجرد زيارة رسمية، وهناك احتمال بأن كل شىء على ما يرام ، ولكن إذا استدعانى إلى مكتبه . إذن ، فغالباً سيكون شىء ما غير صحيح.

يعتقد بعض المدراء أن ظهر الجمعة أفضل وقت لتعديل أخطاء الشخص من خلال محادثة صادقة صريحة ، بهذه الطريقة فإنهم لن يروا هذا الشخص حتى صباح الاثنين . إننى لا أتفق مع هذا ؛ حيث إنك تقوم بمخاطرة قيام الشخص بإطالة التفكير فيما قلته له أثناء إجازته وعودته إلى العمل فى بداية الأسبوع، وهو لا يزال تعيساً معك . يفضل الآخرون صباح الاثنين ، لكنى أعرف من واقع الخبرة أنه أيضاً توقيت غير موفق.

إننى شخصياً أفضل الثلاثاء ؛ حيث أستطيع أن أجعل الشخص يعرف أن كل شىء على ما يرام من خلال أن ألوح له باليد و أربت على كتفه و أحييه تحية مبهجة أثناء باقى أيام الأسبوع.

٤ - عدم فقد الأعصاب عند تعديل أخطاء المرؤوسين. من الأفضل ألا تفقد أعصابك مع المرؤوسين أو المستخدمين ، ولكن الأكثر من ذلك هو ألا تفعل ذلك فى جلسة مشاور . إذا حدث ذلك ، فسينتهى الأمر بك إلى لا شىء سوى جدال غاضب بين شخصين غاضبين، حيث سيؤدى الغضب إلى نقد، أكثر منه إلى تعديل الأخطاء. فى الواقع ، فإنه من المحتمل أن تكون عاجزاً عن أن تتذكر الهدف من هذه المقابلة .

إذا لم تستطع أن ترى نتائج طيبة من هذه المقابلة، ما عدا الشعور

المؤقت بأنك فى حالة أحسن عندما تخلصت من غضبك عن طريق تنفيسك له ، فلا تفعل هذا ، فإنك كائن حى ولست آلة، الغرض منها الحصول على حرارة . لا تدع أحاسيسك وأراءك الشخصية تهيمن على المقابلة ، فهذه هى الفكرة ، ولكن عندما تطلب من شخص أن يغير تصفيقة شعره ، فيصبح ذلك نقداً .

لا يكون لمثل هذا النوع من التعديل أى صدى لدى المستخدمين ، هذا إذا كنت محظوظاً ، وإذا تذكر أحدهم شيئاً ما قلته فإنه فقط سيتذكر فقد أعصابك معه، وأنت كنت مخيفاً ، أو أنك قمت بتوبيخه عندما تم استدعاؤه ليأتى إليك .

من الضرورى لمدرّب أو مدير اليبسبول أن لا يعير أى اهتمام لأى نقد يوجه إليه فى معظم الأوقات . كما قال كاسى ستنجل ذات مرة « إنى لواثق من استخدام الشخص الذى يستطيع اللعب فى كل موقع بكفاءة، أو لا يرتكب خطأ أبداً. المشكلة هى أنتى لا يمكنى أن أجعله يكبح استعراضه ويخرج من المدرجات».

٥ - البدء دائماً بالمدح والتقدير الحقيقى. لا تقم بتجريح شخص فى بداية دخوله إلى مكتبك ، ولا ينبغى أن تقوم بسرد كل عيوب شخصيته واحداً تلو الآخر ؛ كأنك تتأكد من احتواء قائمة مشتريات على كل ما تريد ، حيث لا يستطيع أحد أن يتحمل مثل هذا النوع من العقوبة طويلاً .

بدلاً من ذلك ، عليك أن تستهل حديثك بإخباره أنه شخص طيب ، وبمقدار تفكيرك فيه وأنه يؤدى وظيفته بشكل طيب ، أو بأى شىء ما عدا ذلك الموضوع البسيط الذى تريد أن تناقشه فيه .

تساعد الكلمات الطيبة فى خلق جو من الود والتعاون ؛ حيث يفتح المدح والإطراء ذهن الشخص الآخر ، فتذكر قول مارك توين بأنه لم يستطع أن يعيش على الإطراء الواحد أكثر من شهرين . يمكنك استخدام إطراءات كهذه لتجعل الشخص يتقبل تعديل أخطائه .

« لقد أعددت تقريراً جيداً ، ياتوم ، فقد غطيت بالتأكيد جميع النقاط الرئيسية ، لكن يوجد به شيء واحد فقط أود أن أناقشه معك.»

« لقد أدبت عملاً رائعاً لى يا أتى ، لكن يوجد فكرة واحدة للتطوير أود أن أناقشها معك.»

« إننى أعرف ، يا هانك ، أنك دائماً تبحث عن طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل ، وقد لاحظت شيئاً واحداً تفعله، ويبدو أنه يسبب لك مشكلة ، لذا فإننى أود أن أقترح .....»

٦ - الأخذ بقائمة الحصر الخاصة بك لمساعدة الشخص لفهم وجهة نظرك . هناك طريقة طيبة للتعامل بسهولة مع تعديل أخطاء الشخص ، هي أن تسمح للفرد أن يعرف أنك لست معصوماً من الخطأ ، بالطبع معرفتك بذلك شيء محتمل فعلاً، ولكن هذا يساعده إذا سمحت له أن يعرف أنك تعرف أيضاً . إن هذا يساعده أن يتقبل تعليقاتك بصورة أكبر مما هو عليها .

إنك لا تحتاج أن تسرد جميع أخطاء العشر سنوات الماضية في قائمة لاستخدام هذا الأسلوب ، فما هي كيفية استخدام جيرى رالستون ، مشرف لإحدى الشركات ، لهذا الأسلوب . يقول جيرى : « إننى دائماً أبدأ بقولى « لقد فعلت نفس الشيء يا جون من قبل وأكثر عدة مرات مما فعلت أنت أيضاً ، وهذا هو ما فعلت لتصحيح هذا الخطأ.»

« وبعد ذلك أخبره بأننى نجحت فى هذا التصحيح ، إنها حقاً طريقة سهلة للسماح له بأن يعرف ماذا أريد منه أن يفعله ، ثم أسأله إذا كان سيأخذ طريقي هذه كتجربة ، فماذا يقول إنن غير أنه سيحاول تجربتها . إنه سيجربها بالفعل.»

لقد استخدمت نفس الأسلوب بنفسى لعدة سنوات . إنه يحقق نجاحاً بشكل كبير جداً مع كل واحد ، خاصة مع الشباب الذين يحبون أن يستمعوا إلى الأخطاء التي وقع فيها كبار السن منهم .

٧ - إعطاء المرؤوس فرصة للحديث. إذا فعلت ذلك ، فإنك تتيح الفرصة للفرد أن يخبرك عن الجزء الخاص به في القصة . يعاني معظم الناس بشكل كبير من القلق لسماحهم لك بمعرفة ماذا وكيف حدث ذلك ؛ حيث إنهم يريدون التأكد من أنك تفهمهم ، وسوف يتحدث الغالبية منهم عن طيب خاطر، إذا أتيحت لهم الفرصة.

إذا ظهر أن الشخص لديه الفصاحة ليتكلم ، فوجه إليه بعض الأسئلة المهمة، استمر بسؤاله لماذا ، لماذا ، لماذا . عندما تحصل على جميع الإجابات التي تستطيع جمعها ، فسيتوفر لك وضع أفضل بكثير لمساعدته، ومساعدة نفسك أيضاً، بالنسبة لهذا الأمر، بأن تتخذ التصرف المناسب؛ حتى لا يحدث نفس الخطأ مرة أخرى.

٨ - وزن جميع الحقائق والدلائل بحرص لئلا تحيز وتحامل. ينبغي قبل أن تدخل في أي جلسة تشاور رسمية أن تجمع ما يكفي من المعلومات لضمان نجاحها ، لكن يمكن خروج حقائق كثيرة لم تكن سهلة المنال من قبل للنور . من الممكن أن تجد أنك منذ أن رأيت موقف المستخدم لديك ، لست في حاجة إلى تصرف علاجي . ففي مثل هذه الحالة ، عليك أن تنهى الجلسة بشكل متطور وطيّب. عليك أن تعالج ذلك بشكل مناسب ولا داعي لأن يعرف المرؤوس أنه في موضع شك، بسبب خطأ معين .

يقول إيفريت مكول ، مستشار الأمن : « عندما أكون مرتاباً أو لست متأكداً، فإنني أبدأ دائماً بهذه الطريقة مع الشخص، بعد أن أ استدعيه إلى مكتبي . أخبره عن المشكلة التي أفكر فيها وأطلب منه نصيحته ورأيه فيها . »

« مثلما حدث في الوقت الذي كان لدينا فيه معدل مرتفع من اختلاس الأدوات الصغيرة ، إنني حصرت نطاق الشبهة في ثلاثة أو أربعة أشخاص ، استدعيت كل واحد على حدة وتحدثت معه عن مشكلتي ، أخبرته أن سبب وجوده في مكنتي هو احتياجي لمساعدته ونصيحته المخضمة لنوعية العقوبة التي يجب أن تحيق بالمذنب ، ولمحت له ضمناً خلال المقابلة أننا قد عرفنا اللص ، وكل ما أردت أن أعرفه هو رأيه السيد بخصوص ماذا نفعل معه . »

« إنني تحدثت إلى كل منهم بنفس الطريقة وطلبت منهم ألا يخبروا أحداً بشيء عن تلك المقابلة ، بذلك توقفت عملية السرقة ، لا أعرف حتى اليوم من ذا كان المذنب ؛ حيث إنني في الواقع لا أبالي ، فيمكن أن يكون أحد الأشخاص الذين تمت معهم المقابلة وربما لا . »

« إن كان لا ، فقد أوصل مصدر الشركة السري للمعلومات رسالتي إلى الطرف المذنب . فالمهم هنا ، ليس فقط حل المشكلة، ولكن الحفاظ على وظيفة وسمعة شخص أيضاً . »

٩ - إذا تطلب الأمر عقوبة ، فلا بد وأن تتناسب مع الخطأ والفرد . قبل تحديد العقوبة عليك أن تزن جميع الدلائل والحقائق بحرص ، فمن الممكن الاكتفاء بجلسة تشاور رسمية ولا يتطلب الأمر أكثر من ذلك .

لكن إذا قررت فعلاً أن الأمر يتطلب المزيد ، فعليك أن تتذكر أن الهدف الوحيد من العقوبة هو الإصلاح، وليس أكثر ، فإياك والانتقام والتوق إليه .

إليك مؤسساتنا الإصلاحية كمثال . إذا كانت إحدى هذه المؤسسات لا تهتم بشيء سوى العقوبة فقط ، فعادة ما يهتم الرجل الذي أفرج عنه بأي شيء سوى الانتقام ، ويتعامل بشكل ودي مع المجتمع لوضعه هناك .

لكن إذا كانت سياسة المؤسسة حقاً هي الإصلاح ، فعند إطلاق سراح السجن ، يصبح عادة عضواً منتجاً ومفيداً في المجتمع .

إننا نجد هاتين الطريقتين في مجال العمل والصناعة ، لا يبدو وجود شيء وسط ، يتفق عليه ، فعند استخدام الطرق النظامية الخاطئة - عندما يشعر الشخص بالظلم في معاملته - من الممكن أن تواجه الشركة مشكلة المستخدمين .

إنني أعرف مصنعاً يستخدم العقوبة من أجل العقوبة ، فتجاوز الإدارة تطبيق اللوائح من أجل اللوائح ، فيشعر عمال الإنتاج بالكراهية نحو الأفراد نوى المكانة العليا ، فالدمار المتعمد للشركة أمر شائع ؛ حيث إن السرقة تعتبر مشكلة كبرى ، وكذلك أيضاً إجمالى حركة المستخدمين وعدم وجود ولاء من جانبهم . من السهل أن تضاعف الشركة أرباحها ، وربما أكثر من ذلك إذا استطاعت الإدارة التعامل مع عمال الإنتاج على أنهم بشر .

١٠ - السماح للفرد بانتقاء نوع العقوبة . لقد وجدت أسلوباً حسناً للاستخدام ، هو السماح للفرد باختيار عقوبته . سل الشخص ماذا يعتقد أنه كافٍ لأن تفعل معه في حالته ، فسوف تفاجأ بالعدد الذى يواجه الموقف بواقعية وأمانة ؛ حيث يعطى ٩٩ ٪ حكماً على أنفسهم أكثر شدة مما قد تحكم أنت به ، وبالتالي تصبح رؤوفاً بالنسبة لهم عن طريق تقليل العقوبة التى لم تحكم أنت بها .

أما بالنسبة للشخص الذى يتساهل مع نفسه فى اختيار العقوبة ، فاعتذر له بأن هذا الاختيار لم يكن هو بالضبط الذى تفكر فيه ، وبعد ذلك أخبره بالعقوبة التى يجب أن تكون وتمسك بهذا القرار ، وأخبره ماذا تقصد من ذلك ، مع اقتناعك بالقرار ، حتى إذا اعتقد أن العقوبة تفوق الذى يستحقه ، فستجده يتقبل العقوبة بصدور رجب عندما تبرر له السبب ، لكن هذا نادراً ما يحدث ، حيث يصدر معظم



الأفراد حكماً أشد على أنفسهم، أكثر مما تفكر فيه ، سوف أعطى لك مثلاً عن هذا الأسلوب :

يقول ليو باول ، منفذ بإحدى الشركات : كنت أتولى سرية تدريب فى فورت ريلى بكنساس بعد انتهاء حرب فيتنام مباشرة ، وكنت أتبع قاعدة ثابتة فى الكتيبة، وهى أن يحرم أى متدرب لا يستطيع أن يجتاز بنجاح امتحان البراعة للأسبوع الخامس من إجازة نهاية الأسبوع ، فقد تدرب كل متدرب بجهد، من أجل اجتياز الاختبار، حيث لم يكن قد تبقى سوى إجازتين فقط لنهاية الأسبوع خلال الأسبوع الثامن من نورة العمل .

« أخبرنى متدرب ، كان رقيب الحارس القومى بويسكونسين فى مهمة نشطة لمدة ستة أشهر ، أثناء الجزء الأول من الأسبوع الخامس بأن زوجته ستأتى لقضاء نهاية الأسبوع معه . »

قلت له « إنه شىء حسن ، ولكن أتمنى أن لا تقوم بالرحلة دون جدوى ، وبرغم كونك رقيباً فإنك مازلت متدرباً وعليك أن تجتاز الامتحان أيضاً ، فإذا فشلت فى الاختبار فلا توجد إجازة . »

وقد قال المتدرب «سوف أجتازه» ، ولكنه فشل ، لذا فقد كان ظهر الجمعة فى السرية محروماً من إجازة نهاية الأسبوع و عانت زوجته من سفر طويل من ويسكونسين إلى كنساس ، وجلست فى منطقة الانتظار الخاصة بالسرية فى انتظار زوجها للذهاب إلى المدينة معها .

« طلبت منه أن يأتى إلى فى حجرة الخدمة وقلت له إنك تعرف سياسة السرية، وأنت تعرف ذلك قبل أن تسافر زوجته وتأتى إلى هنا بمدة كبيرة. ماذا تريد منى أن أفعله لك ؟ فإذا سمحت لك بالذهاب إلى المدينة، إذن فمن الضرورى أن أسمح أيضاً بالإجازة لكل متدرب آخر رسب فى الاختبار . »

«إننى سأخبرك بما تفعل ، إنك تأتى وراء مكتبى وتأخذ مكانى ، وأنا سوف أذهب إلى قاعة الطعام وأتناول فنجاناً من القهوة ، ولمدة ١٥ دقيقة تكون أنت القائد الذى يحكم السرية ، وليس أنا. وعندما أعود أعرف منك إجابة السؤال، وسوف أقبل قرارك» .

« لم أعد إلى حجرة الخدمة ؛ حيث فى أقل من ١٠ دقائق كان المتدرب موجوداً فى حجرة الطعام، وقال لى يا كابتن إنك محق ، إننى لا أستطيع أن أسمع لنفسى بإجازة للذهاب إلى المدينة، بصرف النظر عن وجود زوجتى أو غيرها» .

«لقد اتخذ القرار السليم وكنت فخوراً به . حقا لم يذهب هو وزوجته إلى المدينة، ولكن على كل حال فقد أقاما حفلة فى ذلك الأسبوع ؛ فقد أنزلتهما فى أحسن دار ضيافة بالمنطقة وكانا ضيفين عزيزين علىّ أنا وزوجتى فى النادي» .

« إننى لم أنسَ هذه التجربة أبداً، حيث لا أزال أستخدم نفس المبدأ اليوم . لست متأكدًا تماماً لماذا نجح هذا الأسلوب؛ حيث إننى لست عالماً نفسياً ، لا أعرف، إذا كان الدافع الذى يحرك المرء هو الكبرياء أم الإحساس بالواجب أم ماذا ، لكنى أعرف جيداً أنه أثبت نجاحاً ، ولا أهتم بالكيفية أو السبب» .

١١ - التأكيد على الفوائد من أجل اكتسابها . يمكنك الحصول على مكاسب أكثر إذا منحت الشخص حافزاً بأنك تريد له التغيير وتعديل أخطائه عن مجرد إصدار الأوامر له للقيام بذلك .

يخبرنى هنرى كيرك باتريك على سبيل المثال ، مدير مبيعات بإحدى شركات التأمين فى المقاطعة ، أن السر فى مداومة رجال المبيعات لديه وتحفّزهم للعمل بقوة ليس فى نصحتهم بما تريده الشركة منهم ولكن فى منحهم الحافز الذى يجعلهم يريدون بيع المزيد من التأمين لصالحهم .

يقول هنرى : « إننى لم أخبرهم أبداً أنهم لابد وأن يقوموا بالكثير من العمل الشاق والزيارات المتوقعة نجاحها إذا أرادوا أن يعملوا لى ، لكن بدلاً من ذلك أخبرتهم أنهم كلما قاموا بزيارات وتمكنوا من بيع المزيد من التأمين ، كان الدخل أكبر» .

١٢ - إنهاء مقابلتك بمدح وتقدير حقيقى لعمل الشخص . لا تنه جلسة التشاور مع الفرد بإشارة فيها مرارة ، لابد وأن تحتوى الجلسة على المدح والذم ؛ حيث ينبغي أن تترك جلسة تعديل الأخطاء للفرد فكرة أنه تمت مساعدته وليس زجره . عندما تقوم بتعديل أخطاء الفرد ، فلا بد وأن تراعى فى ذلك أن تكون خدوماً للفرد، لا مصدراً لمضايقته .

كما قال براند بارش ذات مرة : « إن هناك شيئين يسببان ضرراً للقلب هما الصعود على السلم جرياً وتوبيخ الناس ، لذا لابد فى نهاية الجلسة أن تربت على كتفه، وبذلك تستطيع أن تختم الجلسة بطريقة ودودة عن طريق حركة لطيفة ؛ حيث ينبغي أن تكون الذكرى الأخيرة للفرد من الاجتماع ذكرى طيبة» .

١٣ - امدح أى إنجاز مهما كان هذا الإنجاز طفيفاً . لا يستطيع أحد أن يحتتم اجتماعاً متواصلأ لتعديل أخطائه . إذا كان من الواجب عليك أن تعدل أخطاء شخص ما ، سواء أردت الخلاص منه أو زجره ونقده ، فلا تعدل الشخص نفسه .

مثلاً ، إذا كان لديك ابن، وما زال فى تلك السنوات الناعمة فى الصف الابتدائى . راقب وجهه مباشرة بعد أن يحضر لك تقرير المدرسة ، افرض أنك نظرت وقلت له : « يا بنى إن أداك فى القراءة ليس جيداً ، أليس كذلك ؟ وفى الواقع يعتبر هذا التقدير ضعيفاً للغاية . راقب رد فعله ، سيتغير وجهه وستكون

هناك بلا شك دموع بعينيه . لكى يسترد لون وجهه مرة أخرى ، قل له فقط : « لكن تقديراتك فى الحساب والهجاء مرتفعة وأنا فخور جدا بك » .

لذا ، إذا أردت الحصول على أحسن أداء ممكن من جانب المرؤوسين ، وإذا أردت أن تحصل على السلطة المطلقة معهم ، إذن فعليك بمدح أى إنجاز يحققونه وأقل إنجاز يصلون إليه . كما قال تشارلز شواب : « لا يوجد شيء يقتل طموح المرء ، كما يفعل النقد الصادر من الأفراد الأكثر منه نفوذاً أو مكانة ؛ لذلك فأنا تواق للمدح ، ولكن أكره أن أجد غلطة . إذا أعجبنى شيء ، فإننى مفرط فى استحسانى وسخى فى مدحى » .

ماذا عنك ؟

١٤ - إعطاء المستخدمين مكانة مرموقة للالتزام بها . إذا مارست الأسلوب الذى طرحته توا عليك بمدح كل وأى إنجاز ، فسوف تصبح هذه الخطوة أوتوماتيكية . عندما تقوم بمدح شخص ، فسيريد المزيد من المدح ، وبذلك تمنحه مكانة مرموقة يلتزم بها عندما تمدحه على أدائه لعمله ؛ حيث إنك إذا وضعت مستوى مرتفعاً ليكتسبه الفرد ، فإنه يعرف متى يفقده ، وليس من الضرورى عليك أن تخبره بذلك ، ولكن إذا لم تضع أى مستوى له ، فإنه بذلك لا يهدف إلى شيء . كما يقول جوز إترى : « الوقت الوحيد الذى تدرك فيه أن ك مكانة مرموقة هو عندما لا تلتزم بهذه المكانة » .

١٥ - المتابعة بمقابلة ثانية ، إذا تطلب الأمر . إذا كنت فى حاجة إلى عمل مقابلة أخرى ، أو جلسة مشاور لتصحیح نفس الضطاً فإنك بحاجة إلى طرق أكثر شدة ، ففى المقابلة الأولى عليك بوضع الأساس ، وفى الثانية عليك بالتخلص من بعض الأشياء التى تضر بهذا الأساس ، ولكن إذا كنت لا تزال فى حاجة إلى مقابلة ثالثة ، إذن فإنه الوقت المناسب لجنى ما زرعت . إذا استغرق

هذا مقابلة رابعة، فإنك إنن لا تحتاج إلى الأسلوب الحسن في التعامل مع الشخص .

القيام بثلاث مقابلات مع مستخدم واحد، لتصحيح نفس الخطأ يذكرني بزوجين يعيشان زواجا سعيداً منذ ٥٠ عاماً . وقد قيل إنهما فى الواقع لم يسبق لهما أبداً، وأن حدثت مشاجرة أو تلفظ بكلمة حادة بينهما . عندما أجرى صحفى مقابلة معهما بمناسبة اليوبيل الذهبى لزفافهما ، سألهما عن سر السعادة الزوجية لديهما .

قالت الزوجة : « أثناء قيامنا بقضاء شهر العسل ركبنا عربة يجرها حصان واحد ، وعند عبوره الطريق تعثر الحصان ، فأوقف جون الحصان وقال « إنها المرة الأولى» ، فيما بعد تعثر الحصان مرة أخرى، وقال جون «هذه المرة أكثر شدة، وبذلك تكون المرة الثانية» .

وللمرة الثالثة تعثر الحصان ، فقال جون «تصبح ثلاث مرات» ، وسحب البندقية وأطلق الرصاص على الحصان حتى سقط صريعاً .

نظرت إلى جون للحظة وقلت له : « ما كان يصح أن تفعل ذلك يا جون ، لكنه نظر مباشرة إلى عيني من أسفل الدخان المتصاعد من البندقية وقال إنها المرة الأولى» .

ومنذ ذلك اليوم لم نتعرض لأى جدال .

لذلك ينبغى أن تكون المقابلات التى تقوم بها بمثل هذا التتابع، وقد استخدمت هذه القصة لعدة مرات مع الرؤوسين ليكون لها تأثير طيب عليهم فى كل من الإدارة والعمل ، بالرغم من أن بعضاً منهم حديث جدا فى السن ، ليستحضر مثل هذه القصة ، فإنها تساعد على توضيح وجهة نظرى وضوحاً كاملاً .

١٦ - عدم تصحيح الأخطاء بصورة متكررة. كما قلت من لحظة مضت ، إذا كان عليك تصحيح نفس الشخص بصورة متكررة ، فتأكد من نفسك ، حيث من الممكن أن تحمل لهذا الفرد بعض الضغينة دون أن تدرك هذا . إذا كان هذا هو الحال ، فإنك بذلك قد سمحت لعواطفك أن تهيمن على الحكم الطيب تجاه هذا الفرد .

## الفصل الرابع عشر ❖ اليوم الرابع عشر

### كيف يمكنك الحصول على جيش من الأتباع المخلصين؟

إذا أردت أن يكون لك مجموعة من المعارف المخلصين لك ، فإنه يجب عليك استخدام سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين لحثهم على القيام بما تريدهم أن يقوموا به .

وهذا الفصل سيوضح لك كيف يمكنك أن تكون قائداً في جميع الأنشطة التي تشارك فيها، سواء في العمل أو في المنطقة التي تسكن فيها أو في الحياة السياسية أو الحياة الاجتماعية ، وستتعلم أيضاً الطريقة التي ستدفع زوجتك لأن تكون تابعاً مخلصاً لك أيضاً .

إنَّ الأشخاص المهنيين مثل الأطباء والمحامين يحاولون تحويل المرضى والعملاء إلى جيش من الأتباع المخلصين لهم على الدوام ، ويحاول الوزراء والسياسيون القيام بنفس الشيء ، إلا أن رجال الأعمال يحتاجون لأن يكون لهم مجموعتان من الأتباع المخلصين لهم : ١ - الموظفون ، ٢ - العملاء .

وحيث إن خبرتي تتركز بشكل أساسي في نطاق الأعمال والصناعة أكثر منها في السياسة أو الدين أو الطب أو القانون ، فإن جزءاً من هذا الفصل سيوضح لك الكيفية التي يمكنك بها أن تكون قوياً مع من ترأسهم أو مع موظفيك حتى تجعلهم أتباعاً مخلصين لك .

ومن المحتمل أن لا تكون في هذه اللحظة في موضع يتطلب منك الاهتمام بالحصول على هذا الجيش من الأتباع المخلصين لك ، ولكن عندما يأتي هذا اليوم ، وأنا واثق في أنه سيأتي ، فإن المعلومات التي في هذا الفصل ستكون ذات قيمة كبيرة لك .

وقبل أن أناقش الكيفية التي يمكنك بها استخدام قدرتك المطلقة مع الأشخاص؛ للحصول على هذا الجيش من الأتباع المخلصين لك ، فإننى أريد أن أسألك بعض الأسئلة التي ستساعدك على فهم الأسباب وراء الطرق التي أتبعها بشكل أفضل .

هل تساءلت من قبل لماذا تكون الخدمات العسكرية غير قادرة على الاحتفاظ بمستخدميها نوى الكفاءة العالية ؟ أو لماذا يكون هناك في بعض الشركات معدل ثابت من استبدال وتغيير المتدربين بها ؟ والإجابة بسيطة جدا : فهم لا يحققون الرغبات والاحتياجات الأساسية للعاملين .

كيف كان بإمكان الشركات الناجحة جدا من IBM ، وپروكتر أند جامبل وإيستمان كودك وزيروكس ، وجى و J. C. Penney والعديد من الشركات الأخرى الاحتفاظ بموظفيها المخلصين في عملهم طوال العمر؟ والإجابة بسيطة أيضاً ، فهم يحققون الرغبات والاحتياجات الأساسية لمستخدميهم .

ولهذا فإذا أردت الحصول على جيش من الأتباع المخلصين لك ، فقم بما تقوم به هذه الشركات والمؤسسات الكبرى بالضبط . قم بتحقيق احتياجات ورغبات كل فرد ، وذلك حتى يصبح مخلصاً لك .

ودعنى أدلك على نقطة مهمة هنا ، فقبل أن تعتقد أن الطرق التي تستخدمها هذه الشركات الكبيرة غير مناسبة لك ، فإننى أقول لك إنه لم يبدأ أى منها بمثل ما هى عليه الآن ، فكل واحدة منها بدأت كشركة صغيرة ، فيمكننى تذكر الوقت الذى كانت فيه 3M صغيرة وباقى هذه الشركات الكبيرة ناجحة وعلاقة ؟ ومن أجل التأكيد فإننى أقول ثانية إنها استطاعت أن تجعل من موظفيها وعملائها أتباعاً



مخلصين لها عن طريق تحقيق احتياجاتهم الأساسية ، ولهذا يمكنك اتباع نفس الطريقة لتكون ناجحاً ، بغض النظر عما تعمل به .

ولن يؤدي هذا الأسلوب فقط إلى جعلك أكثر نجاحاً من الناحية المادية ومساعدتك في الحصول على المزيد من السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين ولكنه سيؤدي أيضاً إلى جعل حياتك المنزلية أكثر سعادة . هذا وحده يجعل هذا الفصل قيماً بالنسبة لك ، فإذا أردت أن تكون شريكة حياتك أو شريك حياتك مخلصاً لك فتأكد من أنك تراعى الاحتياجات والرغبات الأساسية له أو لها . بعد ذلك فإنه لن ينتهي بك الأمر إلى الطلاق متسائلاً كيف ولماذا وصلت إلى هذا ؟

### المزايا التي ستجنيها:

- ١ - سيظل الأفراد بجوارك عندما تتعسر الأمور .
- ٢ - سيحترمك الناس ويتقنون بك بشكل كامل .
- ٣ - سيستجيب الناس لما تطلبه بإرادتهم وسيعطونك تعاونهم المخلص ودعمهم الصادق .
- ٤ - سيعمل الأفراد معاً كفريق ، بروح عالية ومعنويات مرتفعة وباقتناع وتكريس لهدف واحد .
- ٥ - ستجعل الأفراد يشعرون بأنهم ينتمون للمكان الذي يعملون به .
- ٦ - سيعمل الأفراد لك بحماس وبروح المبادرة والإبداع .
- ٧ - سيعمل الأفراد ، بنفس الجدية التي تعمل بها لإنجاز العمل .

### ست طرق لتنمية إخلاصك للآخرين

إذا أردت أن يكون الناس مخلصين لك ، فإنه يجب عليك أن تكون مخلصاً لهم أولاً ، فإذا كان هناك شخص أعلى منك ، كما هو الحال معنا جميعاً تقريباً ،

فإنه يجب أن تكون قدوة يحتذى بها العاملون معك، بأن تكون مخلصاً لرئيسك .

فبعض المشرفين والمدراء المسؤولين عن المجموعات الصغيرة من الأفراد يحاولون الحصول على مساندة المساعدين والموظفين الصغار، عن طريق الانتقاد أو السخرية من الرؤساء ، ولكن هذا الأسلوب يقضى على ثقة وولاء مرؤوسيهـم ؛ فلكى تكون قائداً ذا كفاءة للآخرين بغرض الحصول على سلطة مطلقة فى التعامل معهم ، يجب أن تكون مخلصاً لمن هم أعلى منك، ومن هم تحت قيادتك أيضاً .

ولتنمية هذه الخاصية الفريدة التى ستساعدك فى الحصول على الأتباع المخلصين ، اتبع الطرق الست الآتية :

- ١ - كن سريعاً فى الدفاع عن مرؤوسيك أمام انتقاد وإهانة رؤسائك .
- ٢ - لا تعطِ أى تلميح يدل على عدم موافقتك على أوامر رئيسك، عند قيامك بإخبار مرؤوسيك بتعليماته، فإذا كنت لا توافق على أوامره، قم بإخباره هو، وليس هم.
- ٣ - قم بأداء كل مهمة وكلت بها بأفضل ما فى قدرتك ، فهذا فى حد ذاته يوضح إخلاص دعمك لرئيسك.
- ٤ - لا تقم بمناقشة المشاكل الشخصية لموظفيك مع الآخرين ، فإذا أخبرك شخص ما بشيء، فاحترم هذه الثقة .
- ٥ - دافع عن موظفيك عندما يتهمون ظلماً .
- ٦ - لا تنتقد رؤسائك أمام مرؤوسيك ، فلا يمكنك انتظار الولاء ممن هم تحت رئاستك إذا كنت غير مخلص لمن هم أعلى منك .

## كيف تقوم الشركات الكبرى بالحصول على جيش من الأتباع المخلصين لها؟

يمتلك صاحب مصنع للمنازل المتحركة ، مقره الرئيسى فى ميدويست، أكثر من خمسين مصنعاً للتصنيع والتجميع فى مواقع استراتيجية فى الولايات المتحدة، فرئيس الشركة أصبح رئيسها عندما كان فى منتصف العشرينيات ، وفى خلال عشرين سنة فقط استطاع زيادة المبيعات السنوية من ٩.٥ مليون دولار إلى ٣٠٠ مليون دولار .

فالموظفون لا يرحلون أبداً للعمل فى مكان آخر ، فجميعهم مخلصون لهذه الشركة بشكل كامل ، وهم لا يعتمدون على اتحاد للحصول على راتب أعلى أو مميزات أخرى لهم ، فرواتبهم تعتمد على درجة جودة العمل الذى يمكنهم أدائه فى اليوم ، فالروح المعنوية مرتفعة ، وكل مصنع به قائمة طويلة من الأشخاص المنتظرين للحصول على عمل هناك على الرغم من أن الشركة ليس بها اتحاد للعاملين بها .

وتقوم الشركة ببناء المنازل المتحركة بالطلب تبعاً للمواصفات الفردية ، يعمل الموظفون حتى ينتهوا من حصة اليوم، والتي عادة ما تكون من ٢٥ إلى ٣٠ منزلاً متحركاً لكل مصنع تجميع . وعند هذا فقط ينتهى عمل اليوم ، ولكن لا يعنى هذا بالضرورة يوماً طويلاً. وفى الواقع ، فإن هذا من الممكن أن يعنى يوماً قصيراً، فإذا أسرعوا فى العمل ، يمكنهم الذهاب مبكراً .

والإدارة لا تحتاج إلى الإلحاح على الموظفين لحملهم على العمل ، فالموظفون يقومون بمراقبة صفوفهم ، فهم لا يستغنون فقط عن الأفراد غير الأكفاء أو الكسالى ، ولكنهم يستغنون أيضاً عن هؤلاء الذين يحاولون اتباع طرق مختصرة وتخطى خطوات مهمة فى الإنتاج، فى محاولة منهم للإسراع من عملية التجميع، وتحقيق المزيد من المال ، فهم يعلمون أنه إذا قلت الجودة، فإنهم سيخسرون ميزة التسليم المبكر فى الوقت الذى سيظل يدفع لهم أجر يوم كامل.

ولقد قامت شركة أخرى في الغرب الأوسط بافتتاح خطة المساهمة في الأرباح للموظفين في الثلاثينات عندما كانت العديد من الشركات قد بدأت في الإفلاس، والمبدأ الأساسي لخطتهم كان بسيطاً للغاية . كلما حقق الموظفون المزيد من المال للشركة ، حققوا المزيد من المال لأنفسهم ، فكانت النتيجة أن عمل جميع الموظفين بجد أكثر وأنتجوا أكثر واستخدموا روح المبادرة والإبداع لديهم للوصول إلى طريقة أكثر فعالية وأكثر ربحاً للقيام بالعمل .

فبدلاً من التركيز على كيفية الحصول على شيء من الشركة ، فإن الموظفين قد استخدموا تفكيرهم في الوصول إلى طرق جديدة لتحقيق المزيد من المال للشركة ، وبالتالي تحقيق المزيد من المال لهم، فبأسلوب فعلى ، أصبح كل شخص جزءاً من فريق الإدارة ، ولقد حدثت بعض الأشياء المذهلة بعد تنفيذ خطة المساهمة في الأرباح .

\* توصل أشخاص عاملون عاديون إلى أفكار، قد تجعل عبقرية ابتكارية مثل إديسون فخوراً بها .

\* أصبح التباطؤ في العمل أمراً منتهياً ، فجميع الموظفين أصبحوا يعرفون أن قدرة الشركة على الدفع تعتمد بشكل كامل على قدرتهم على الإنتاج .

\* أصبحت مبيعات الشركة الآن أكثر من ٦٠٠ مليون دولار، وهي زيادة بمقدار ١٢٠ مرة عن المبيعات السنوية التي كانت تصل إلى ٥ ملايين دولار في بداية الثلاثينات قبل البدء في خطة المساهمة في الأرباح .

\* تم خفض تكلفة المنتج المُصنَّع إلى أكثر من ٥٠٪ على الرغم من الزيادة المستمرة في تكلفة المواد الخام .

\* زادت الرواتب السنوية للموظفين بنسبة ٨٠٠٪ وهذا ليس نتيجة طلبات الاتحاد أو تكلفة الزيادات، ولكن نتيجة إنتاجية الموظفين فقط .

ويحساب الزيادات السنوية فإن جميع الموظفين بمن في ذلك الحراس يكسبون الآن أكثر من ٢٥ ألف دولار في السنة .

فالشركة لا تحتاج لأن تنزعج بشأن عدم وجود موظفين مخلصين في العمل لها . وهناك صف طويل من الأفراد الذين ينتظرون تعيينهم ، ولكن نادراً ما تكون هناك فرصة لذلك ما لم يستقل شخص ما أو يتوفى ، فالموظفون لا يتركون الشركة لأى سبب آخر .

وموظفو الشركات اليابانية مخلصون بشكل خاص لشركاتهم ، فكما يقول عامل خط تجميع بشركة سونى : « العمل بشركة سونى هو بمثابة العمل للعائلة » .

ويمكن قول نفس الشيء بالنسبة لجميع الشركات اليابانية، سواء كانت تقوم بتصنيع سيارات أو دراجات بخارية أو كاميرات أو حاسبات آلية أو تليفزيونات... إلخ ، فالعمل بشركة يابانية يشبه الزواج، غير أنه يدوم أطول من معظم الزيجات الآن في أمريكا .

وينبع ولاء الموظف للشركة من ولاء الشركة للموظف ، فإدارة الشركة تولى اهتماماً كبيراً لاحتياجات ورغبات كل موظف : الأمان المادى وحاجاته للاعتراف بقيمته ووضع المهنى والشعور بالفخر والأهمية فى عمله .

ومعظم الشركات الكبرى توفر لموظفيها الشعور بالأمان، ويمكنك القيام بنفس الشيء سواء كنت تقوم بإدارة شركة كبيرة أو عمل صغير به موظفان اثنان أو ثلاثة .

وتفخر شركة *IBM* بأنه لم يتم طرد أى شخص لأسباب اقتصادية، فالشركة دائماً ما تجد وظائف جديدة للموظفين الذين تم نقلهم ، فقد تعيد تدريبهم إذا لزم الأمر .

ويشعر العاملون فى بروكتر آند جامبل أن المنتجات التى يقومون بتصنيعها هى الأفضل فى العالم . فهم يشعرون أنهم يعملون فى عمل يستحق الجهد بشكل

كبير ؛ فالروح المعنوية العالية هي التي وراء حماس التنافس الأسطوري لقوة مبيعات الشركة .

وتقوم شركة إيستمان كوداك بتشجيع روح المبادرة والإبداع بمنح جوائز مادية للأفكار التي يمكن استخدامها . فعلى سبيل المثال تم مكافأة موظف بسبعة آلاف دولار تقريباً وذلك لتوصله إلى طريقة للتقليل من درجة تعرض معدات الكاميرا للكسر ، وكذلك فإن كوداك تفضل أن تقوم بعمل الترقيات من الداخل ، فلا يترك العديد من الموظفين الشركة تبعاً لذلك .

أما شركة زيروكس فلديها خطة مميزات رائعة تهدف إلى دفع ١٠٠٪ من جميع تكاليف المستشفى للموظفين وعائلاتهم ، وليس هناك حد لذلك، وكذلك فإنهم يقومون بدفع جميع مصاريف علاج الأسنان لهؤلاء الذين يذهبون إلى طبيب الأسنان بشكل منتظم لمدة سنتين .

وتوفر شركة 3M العديد من الفرص لموظفيها حتى إن أحد المسؤولين قال: « إن الشركة مثلها مثل الكعكة الكبيرة ، كل ما عليك القيام به هو قطع قطعة بالحجم الذي يمكنك تناوله .»

ولا تعطى جنرال إلكتريك الكثير من الاهتمام بسلسلة الأوامر ، فإذا كان للموظف عمل ما يريد القيام به ، فإنه يجد الشخص الذي يحتاج أن يعمل معه ويذهب إلى أي مكان يلزم الذهاب إليه لتنفيذ العمل، وكل ما يحتاج إليه هو أن يخبر الأشخاص اللازم إخبارهم .

كذلك فإنه من النادر أن يترك موظف ما شركة *J. C. Penney*، فكما قال أحد مشترى الملابس : « إن *J. C. Penney* تهتم بنويها ، فهم يؤيدونك بالكامل في قراراتك . فمن الطيب دائماً أن تعرف، أنه لن يتم طردك لكل خطأ تقوم بعمله .»

## كيف يمكنك الحصول على نسبة ١١٠% من التعاون من موظفيك؟

كما رأيت في الأمثلة التي قدمتها لك فإنه ليس هناك سر غامض أو خفي في كيفية الفوز بولاء وتعاون الآخرين . فخلاصته هو أنك إذا أردت الفوز بولاء وتعاون ودعم الآخرين فيجب عليك إعطاؤهم ولاءك وتعاونك ودعمك أولاً .

فالأشخاص الناجحون يعرفون أنه يجب عليك أن تعطي، قبل أن يكون بإمكانك أن تأخذ ، وعندما تقوم بهذا، فإنك دائماً ما تحصل على أكثر مما أعطيت، وتلك هي قوة الأفراد المطلقة وقد تم تطبيقها

وبهذا فإنك إذا أردت التعاون والدعم ممن يعمل معك فيجب عليك إعطاؤهم تعاونك ودعمك أولاً . ويمكنك معرفة ما إذا كنت تقوم بهذا أم لا بسهولة ، فإذا كان الموظفون الذين يعملون لديك متحمسين ومبتهجين، يملؤهم الحماس ويستمتعون بوظائفهم ولديهم استعداد للعمل لساعة إضافية، أو ذلك عندما يتطلب الأمر أو عندما تطلب منهم ذلك، فيمكنك أن تكون متأكداً من أنك تقوم بالشئ الصحيح .

ولكن إذا كنت لا تولى الموظفين تعاونك ودعمك أولاً، فيمكنك معرفة ذلك بسهولة أيضاً ، فسوف يصل الموظفون إلى العمل في وقت متأخر، وسيصبحون غير مهتمين بوظائفهم وسيسرعون إلى الخروج من العمل قبل أن يأتي وقت انتهاء يوم العمل . فإذا كانت هذه هي الطريقة التي يتصرف بها موظفوك ، فلا تسألهم أبداً عن شئ إضافي ، فلن تحصل عليه .

تذكر : يجب أن تعطي دائماً إذا أردت أن تأخذ ، ودائماً ما ستحصل على ما أعطيته بالضبط على الرغم من أن ما ستحصل عليه في المقابل، يكون غالباً مضاعفاً لعدة مرات .

وهذه الفكرة مهمة جداً فيجب عليك استخدامها مع أفكار فصول هذا الكتاب، والتي توضح لك كيفية الحصول على سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين، ويجب أن تضعها في ذهنك في كل تعاملاتك اليومية مع الآخرين ، موظفيك ،

ومرؤوسيك ، وشركائك ، وزملائك ، وعملائك ، وأصدقائك وحتى مع عائلتك ؛ وذلك لأن التعاون المخلص مع الآخرين هو المفتاح الحقيقي للسلطة المطلقة التي تريدها .

## الطريقة السريعة التي يمكن الاعتماد عليها لبحث الآخرين على التعاون

إذا أردت أن يعمل الآخرون ويتعاونوا معك ، فإنك يجب أن تكون عضواً في الفريق أيضاً . يجب أن تكون مستعداً للمشاركة في نفس الصعاب ، ونفس العقبات ونفس الأخطار التي يتعرضون لها ، وهذا حقيقي ومؤكد بشكل خاص إذا كنت تعمل في مصنع صناعي حديث .

وإذا كنت تعتقد أن مصانع اليوم الصناعية ليست أماكن خطيرة يصعب العمل فيها ، فإنك لم تدخل أبداً في مصنع صلب حديث أو طاحونة غزل ونسيج أو مصنع مطاط ، فالميكنة الحديثة على الرغم من أنها عالية الكفاءة فإنها من الممكن أن تكون خطيرة جداً ، وللعلم فقد رأيت العديد من العمال الذين فقدوا أصابعهم وأيديهم وحتى أذرعهم .

ولا أقول هنا إنه يجب عليك إدارة طاحونة خلط أو مكبسة حفار أو مصقلة مطاط إذا لم يكن هذا هو عملك ، ولكنني أقول إنك إذا كان لديك مكتب مكيف ، بينما يعمل الموظفون في درجة حرارة عالية ، فإنه يمكنك التعاون معهم وإظهار دعمك لهم بالخروج من مكتبك والعمل بجوارهم في الحرارة العالية ، من حين لآخر .

وهم لن يتوقعوا منك أن تقضى ثمانى ساعات معهم بهذه الطريقة ، فهذه ليست وظيفتك وهم يعلمون ذلك . ولكن هذا التصرف البسيط سيؤدي إلى تأسيس رابطة صداقة واحترام بينك وبين مرؤوسيك ، ولن تكون قادراً على اكتسابها بأي طريقة أخرى .

فبوب ديفين يقول : « لا أقوم في أى مرة بتفقد المصنع إلا وأجد نفسي قد



توقفت ومددت يد المساعدة في أى مكان في المصنع « وبوب ديفين هو مدير المصنع المساعد لمصنع مطاط وكاوتش في أوهايو، والذي تم تقديمه في فصل سابق ، فعلى سبيل المثال دائماً ما توجد طبقات من المطاط لاصقة بالمزقة ، ومن الصعب نقل طبقة المطاط من وإلى طاخونة الخلط ، ولهذا ، فإننى فى كل مرة أرى فيها رجل الطاخونة يكدح فى طبقة من المطاط على المزقة، أتوقف وأساعده.

« وقد لا يساعده ذلك كثيراً فى الواقع، ولكننا نحتك ببعضنا البعض ، وتتسخ يداى، ويترك كلانا الآخر وابتسامة عريضة على وجه كل منا . وهذا هو ما توقفت من أجله على أية حال».

وطريقة بوب فى مد يد المساعدة لها فائدتها بشكل خاص، عندما تكون فى بداية مشروع جديد، والموظفون مترددون بعض الشيء بشأن البدء، فإذا بدأت فى العمل بحماس كفرد من المجموعة فإنهم سيتعاونون معك وسيتبعونك .

وهناك ملحوظة تحذيرية صغيرة بشأن ذلك : عندما يندمج الرئيس فى العمل بشكل كبير وغير محدود ، فإنه لا يعد رئيساً ، فضع ذلك فى ذهنك ، فقبل أن تتعمق بشكل كبير ، تأكد من أن لديك طريقة جيدة للخروج من ذلك .

## كيف يمكن استخدام عمل الفريق للحصول على جيش من الأتباع المخلصين؟

عندما تقوم بتدريب موظفيك كفريق ، فإنك تعطى كل واحد منهم إحساساً بأنه ضرورى للعمل وأنه مرغوب فيه وإحساس بأنه هو أو هى ينتمى للعمل . فأحد الدوافع النفسية القوية فى الشخص هو رغبته فى الانتماء والتوحد مع المجموعة ، فإذا أعطيته هذه الخاصية التى يحتاجها بشدة ، فإنك ستدفعه لأن يكون مخلصاً لك .

فعندما يعلم الفرد أنه مرغوب فيه ، وأنه يتم تقدير عمله، وعندما يعلم أن جهوده تسهم فى تحقيق هدف له قيمته، فإنه يصبح فخوراً بنفسه وبالمجموعة

وسيكون لديه إحساس قوى بالإخلاص للفريق .

فعندما تنمى إحساساً قوياً بعمل الفريق فى الأشخاص الذين يعملون لديك فسيكون لديهم إحساس بالفخر والولاء . فعندما يمكنك تنمية إحساس بالفخر الشديد والولاء القوى فى كل جزء من المجموعة، فإن عمك كقائد يصبح أكثر سهولة، فحين يظهر موقف صعب على السطح ، وعندما تحتاج من الأفراد العاملين معك أن يبذلوا أقصى ما فى جهودهم لك ، فإنهم سيستجيبون لك وسيدعمونك كأعضاء فريق مخلص ومدرب .

قم بتدريب الأفراد على العمل كفريق ، وستكون قادراً على الوصول إلى هدفك وتحقيق مهمتك ، فعمل الفريق فى مؤسسة كبيرة هو مفتاح التحقيق الناجح للمهمة ولا يجب تطوير عمل الفريق داخل الأقسام فقط ، ولكن بينها أيضاً .

فعمل الفريق يبدأ من أعلى وأسفل ويسير فى الاتجاهين فى وقت واحد ، ولكى يكون فعالاً بشكل كامل ، فإنه يجب أن ينتشر بشكل جانبي أيضاً . فجميع الأفراد يجب أن يعملوا معاً كفريق كبير للصالح العام إذا أردت الحصول على أقصى النتائج .

### استخدام أسلوب الحشد لكسب إخلاص الأفراد

كما رأيت فى الأمثلة التى استخدمتها بالفعل، تتركز خبرتى فى مجال الأعمال والصناعة ، ولكن أريد أن أعطيك أسلوباً آخر، يمكنك استخدامه للحصول على جيش من الأتباع المخلصين، بغض النظر عما تقوم به كعمل، فببساطة هذا الأسلوب عالى الفعالية هو : تأسيس فكرة تمس شعورهم تجعل الأفراد يحتشدون ويتجمعون حولها .

فمن أفضل الطرق للحصول على الإخلاص وحث الأفراد على التعاون والعمل كفريق إعطاؤهم هدفاً يسعون لتحقيقه أو سبباً يجعلهم يحاربون من أجله ، فسيتحذ

الأفراد بتلاحم شديد وراكَ إذا كان بإمكانك تأسيس تلك الفكرة التي تمس شعورهم، وسأعطيك أمثلة لبعض الأسباب شديدة الصعوبة لحشد الأفراد لها .

لم أعرف قط حرباً شعبية ، ولكن إذا كانت هناك حرب كذلك فإن الحرب العالمية الثانية كانت أقرب الحروب لذلك . لماذا ؟ لأن الشعب الأمريكي قد أعطى تلك الفكرة التي جعلته يحتشد ليدعم ما يؤمن به ، وليس من قبل قواده ولكن من قبل أعدائه .

حتى يوم ٦ ديسمبر ١٩٤١ ، لم يكن الشعب الأمريكي ملتزماً بأي شيء تجاه الحرب في أوروبا وآسيا ؛ فاهتمامه بأي منهما كان ضعيفاً جداً ، فلم يكن لديه أي مصلحة في التدخل في الشؤون الخارجية هذه ، ولكن عندما هاجم اليابانيون ميناء بيرل هاربر في ٧ ديسمبر ١٩٤١ ، تغيرت اتجاهات الشعب بشكل مفاجئ . ولم تعد الولايات المتحدة متفرجاً ليس له أي مصلحة فيما يحدث .

وبعد انتهاء الحرب قال القائد الأعلى الياباني : إن الهجوم على بيرل هاربر كان أكبر أخطائهم . « إن انتصارنا في بيرل هاربر كان في الواقع هزيمتنا الأولى ، وذلك لأنها أيقظت عملاقاً نائماً » .

وقال أدميرال ياباني عالي المستوى : « على الرغم من أنها كانت مناورة ناجحة جداً من الناحية العسكرية، وذلك لأن هجوماً قد أصاب أسطول الولايات المتحدة القوى في المحيط الهادى بالشلل ، فإنها كانت أول خطأ في سلسلة من الأخطاء في عدم تقديرنا لإرادة الشعب الأمريكي في أن يجارب » .

فبيرل هاربر كانت هي الحدث الذي مس الأمريكيين، وجعلهم يحتشدون للدعم والمساندة في الحرب العالمية الثانية ، ولقد كان هذا الهجوم هو بداية نهاية إمبراطورية اليابان .

و خلال الحرب تم تكوين الفرقة العسكرية اليابانية الأمريكية nd 442 والتي أصبحت معروفة باسم وحدة التوجه إلى بروك ، ولقد أعطاهما الرجال في nd 442 أنفسهم بالكامل . فأحدى كتابتها سميت باسم كتيبة القلب القرمزى وذلك بسبب

الأعداد الكبيرة من القتلى فى هذه الكتيبة ، وهذه الوحدة كانت من أكثر الوحدات التى قلدت الأوسمة فى الحرب العالمية الثانية .

وكما ترى فإن هؤلاء الرجال كان لديهم ما يجعلهم يحتشدون ويبدلون أقصى جهودهم من أجله، وذلك لأنه كان لديهم سبب يحاربون من أجله ، فلقد كان واجباً عليهم أن يثبتوا لأمريكا جميعها أنهم لم يكونوا يابانيين ولكنهم مواطنون أمريكيون مخلصون ولدوا فى الولايات المتحدة من أبوين يابانيين. وبالطبع استطاعوا ذلك.

فى الثلاثينات قامت حركة صغيرة نسبياً ( التى أصبح أعضاؤها أكثر من ٢٠٠ ألف عضو فى أواخر السبعينات ) بتأسيس هدف حاشد لأعضائها يمس شعورهم وإحساسهم، وذلك ببناء مبنى كبير للمقر الرئيسى فى اندبندنس بولاية ميسورى ، وسمى المبنى باسم قاعة الاستماع الكبرى « الأوديتوريوم » وهو يتسع لآلاف من الأفراد وتم بناؤه بشكل أساسى من تبرعات الأعضاء الصغيرة خلال أسوأ كساد شهدته الولايات المتحدة .

وبعد اكتمال المبنى ، بدأت تلك الحركة طريقها للركود ، فاليوم ، لم تحتفظ حتى بزيادتها الطبيعية ، لماذا ؟ لأنه عندما تم الانتهاء من المبنى ، انطبق نفس الشيء على الأفراد ، فهم لم يعد لديهم هدف ملموس يمكنهم تحقيقه ، وفشلت قيادة الحركة فى إدراك أن الأفراد كانوا يحتاجون هدفاً آخر يمكن لأعضائها الالتفاف حوله ودعمه لتحقيقه .

وهذا المثال الأخير يوضح لك أنه عندما يتم تحقيق الهدف الذى أسسته للفكرة الأولى الحاشدة للأفراد، فإنه يجب عليك تأسيس فكرة أخرى ترتبط بشعورهم أيضاً مباشرة ، ويجب أيضاً أن يكون الهدف ملموساً كما كان مبنى قاعة الاستماع الكبرى « الأوديتوريوم » .

فمن المستحيل على الفرد العادى تصور الأهداف غير الملموسة، وذلك لأنها مبهمه ومجردة ، فهى لا تلهم الشخص ولا تدفعه للعمل ، فإذا تجاهلت أياً من هاتين النقطتين الأساسيتين ، فإنك ستفشل فيما تريده .

ومن الواضح أن قيادة الحركة التي تحدثت عنها لتوى قد أدركت في النهاية أنها تحتاج لتأسيس فكرة حاشدة جديدة وملموسة لأعضائها ، ففي أواخر الثمانينات بدؤوا في تأسيس مبنى يسمى « تيمبل » وهو مكرس لسلام العالم ، ومرة أخرى أسهم أعضاء الحركة بإخلاص بأموالهم في هذا المشروع الجديد والمكلف .

ولا أقول هنا إنه من السهل تأسيس فكرة حاشدة تمس الشعور، حتى يمكنك الحصول على جيش من الأتباع المخلصين ، فالأمر ليس كذلك، ولكن إذا كرست قدرتك على التخيل والمبادرة والإبداع للوصول لذلك ، فإن النتائج التي ستصل إليها تستحق الجهد الذي ستبذله .

### كيف يمكنك دفع زوجتك لأن تكون تابعاً مخلصاً لك ؟

بما أنتى رجل فإنه يمكننى معالجة ذلك من وجهة نظر الرجل ، إلا أن الأساليب المتبعة للفوز بولاء الزوجة، هي أيضا أساليب مناسبة للفوز بولاء الزوج . ويمكننى القول باقتناع شديد إن أفضل الطرق التي يمكنك استخدامها للفوز بولاء زوجتك هي أن تحقق كلاً من احتياجات ورغبات زوجتك الأساسية .

فالعديد من الزوجات ربات بيوت، ويقضين اليوم بأكمله فى المنزل فى التنظيف والكنس وغسيل الملابس والطبخ ولكنهن لا يلقين أى تقدير من أزواجهن لما يقمن به .

فليس هناك طريقة أسرع ، تجد بها نفسك مطالباً بالطلاق، أكثر من تجاهل احتياجات ورغبات زوجتك، وأن تتوقع أن زوجتك ستكون هناك دائماً بجانبك، عندما تحتاجها فى أى وقت دون أن تظهر لها اهتماماً خاصاً .

ولكنك لا تحتاج إلى إرسال زهور أو حلوى لزوجتك كل يوم، لإظهار مدى تقديرك لها . فطريقتى لن تكلفك شيئاً، وهى أكثر فعالية ، فأننا أعرف زوجين

سعيدين في زواجهما الذي استمر خمسين عاماً حتى الآن ، ولا يقدم الزوج لزوجته أى هدايا إلا في أربع مناسبات : عيد الميلاد وعيد الأم وعيد الزواج ورأس السنة.

ولقد سألته عن ذلك : « ما هو السر في ذلك يا توم؟ »

فأجاب : « الأمر بسيط جداً يا جيم » فأننا أولاً أظهر لها اهتمامى طوال الوقت ، ودائماً ما أدعها تعرف من خلال تصرفاتى أننى مدرك أنها موجودة ، فمازلت أقول لها من فضلك وشكراً ، حتى بعد كل تلك السنوات التى قضيناها معاً ، وكذلك هى ، فذلك نوع من بناء الاحترام المتبادل بيننا .

« ولا أنهض عن المائدة دون أن أقول « شكراً يا حبيبتي ، لقد كانت وجبة رائعة » أو « شكراً جزيلاً يا عزيزتى ، فإني حقا طبخة رائعة » ، فلا توجد زوجة تمل أبداً سماع ذلك .

« وعندما نمر بجانب بعضنا البعض فى المنزل ، فإنى ألمس يديها بلطف أو أحضر لها كوباً من الماء فى الوقت الذى تجلس فيه فى المساء تشاهد التلفاز ، أو أحضر لها كوباً من الشاي فى الظهيرة أثناء قيامها بالحياكة ، وقد تقول ماذا لو لم تكن تريده ؟ لا شك أنك تمزح ، فهى ستشربه على أية حال لمجرد أن تظهر تقديرها لإعطائها هذا الاهتمام المخلص .

أشياء صغيرة ، أليس كذلك ؟ قد يكون الأمر كذلك ، ولكن إذا أردت الحفاظ على علاقة منسجمة مع زوجتك وتريد أن تكون مخلصاً لك فأعطِ زوجتك الاهتمام المخلص والوفاء أيضاً .

حاول ذلك ، وسوف تحبه وكذلك زوجتك أو زوجك ، إن زوجتى تحبه ، وهذا مؤكد .

والآن ، أريد الانتقال إلى فصل مهم جداً فى كيفية الفوز بالسلطة المطلقة فى تعاملك مع الآخرين وهو كيف تجعل الآخرين يعطون أقصى ما لديهم ويحاربون من أجلك.

## الفصل الخامس عشر ❖ اليوم الخامس عشر

### كيف تجعل الآخرين يعطونك أفضل ما لديهم؟

عندما تستخدم سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين بشكل صحيح، سوف يقدم لك كل شخص أفضل ما عنده ويكرس كل إمكانياته لك، دون الحاجة إلى التهديد أو الصياح أو الضغط عليه أو حتى تملقه حتى يؤدي العمل . فما عليك إلا استخدام الأساليب التي ستجدها في هذا الفصل، وستكون قادراً على الحصول على أفضل ما يمكن لدى الآخرين من عمل دون أن تكون مضطراً لقبول الأقل .

تذكر أنه على الرغم من أن جميع الأفراد لهم نفس الاحتياجات والرغبات الأساسية، فإنهم مختلفون الواحد عن الآخر، وذلك لأن ما يفتقده الشخص في هذه اللحظة هو أكثر ما يحتاج إليه ويرغب فيه، وبهذا فإذا أردت أن يقوم الشخص بأفضل ما لديه لك فإنك ستحتاج لمعرفة ما هو متطلبه الملحّ وذلك حتى تكيف من طريقته لتناسب هذه الحاجة .

وعندما تستخدم سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين بهذه الطريقة لكي تخرج أفضل ما لدى كل فرد؛ فإنك ستحقق الميزات التالية :

## المزايا التي ستجنيها ،

- ١ - لن تكون مضطراً لقبول أداء أدنى .
- ٢ - ستكون قادراً على أن تطلب ممن تتعامل معهم أن يؤدوا أقصى مجهوداتهم .
- ٣ - إذا كنت تعمل لحسابك الخاص؛ فإنك ستحقق زيادة في الأرباح أو الإنتاج .
- ٤ - يمكنك التطلع للوصول إلى تقليل تكاليف الإنتاج، وتحقيق أدنى حد لمصاريف العمل .
- ٥ - عندما يمكنك الحصول على أفضل ما يمكن للأفراد عمله، فإن هذا سيعنى المزيد من الأرباح والنمو والتعزيز أو ربما الثلاثة معا .
- ٦ - بغض النظر عن نوعية عملك، سيرغب العاملون معك في إعطائك أفضل ما في إمكانهم.

## الإدارة المشتركة ، أسلوب قوى لتنفيذ العمل

عندما تكون رئيساً للعمل ويعمل لديك أفراد آخرون ، فإنه يمكنك استخدام واحدة من ثلاث طرق لتنفيذ العمل ، إلا أنك لن تحصل بالضرورة على نفس النتائج من هذه الطرق الثلاث جميعها .

١ - يمكنك إعطاء فرد ما أمراً مباشراً بأن يقوم بالشئ الذي تريده ، ولكن حتى عندما يكون هذا الفرد موظفاً لديك وليس لديه أى اختيار آخر غير طاعتك ، فإن هذه الطريقة عادة ما تكون أكثر طريقة غير مرغوب فيها من الطرق الثلاث المتاحة لك لتنفيذ العمل، وذلك لأنك ستحصل غالباً على أقل النتائج فقط .

٢ - يمكنك أن تطلب من شخص ما مساعدتك في أداء العمل باستخدام إجراءات المؤسسة بالفعل . وهذه طريقة أفضل من الأولى ، ولكنها تترك الكثير



الذى لا يزال مرغوباً فى تحقيقه . وهذا الأسلوب عادة ما يسمى « التعاون » ولكن الكلمة قد تكون مضللة بشكل جسيم ؛ فعلى سبيل المثال تقول الإدارة إنها تتعاون مع المستخدمين وما يعنيه هذا عادة أن الإدارة توفر الوسائل أو الطرق بينما يوفر المستخدمون الجهد اللازم لتنفيذ العمل ، وليس هذا تعاوناً حقيقياً ، ولكنه يعطى دعماً شفهياً فقط للفكرة .

٣ - يمكنك سؤال فرد ما عن أفكاره حول أفضل طريقة لأداء هذا العمل .

وهذه هى أكثر الطرق المرغوب فى استخدامها من الطرق الثلاث، وهى تسمى الإدارة المشتركة ، وعندما تقوم باستخدامها فإنك ستحصل على تعاون الفرد ودعمه ، وسيعطيك هو أقصى ما فى مجهوداته، ويخوض كل شيء من أجلك .

وأسلوب الإدارة المشتركة فعال جداً، وذلك لأنك عندما تسأل شخصاً ما عن آرائه وأفكاره بشأن كيفية تنفيذ العمل، فإنك تكون قد أشعرتة بأنه مهم ؛ لأنك زدت من إحساسه بذاته ، وهذا هو أحد الدوافع الخفية التى تحت الفرد على العمل ، ولقد أعطيتك قائمة بهذه الدوافع الخفية الخمسة عشر فى الفصل السابع \

فمنح الأفراد الشعور بالأهمية يعد دافعاً قوياً وحافزاً على زيادة إنتاجية الفرد أخبرنى صديقى جوى. آر : « لقد أشبع سؤال رئيس الشركة لى عن رأى، كبريائى ، فأنا لم أستطع ارتداء قبعتى لأكثر من أسبوع .»

وأنت بسؤال الشخص عن أفكاره وتوجيهاته حول كيفية القيام بشيء ما، فإنك لا تشعره بأنه مهم فحسب، ولكنك ترضى الاحتياجات والرغبات الإضافية التى لديه وهى :

١ - الاعتراف بالمجهودات التى يقوم بها، والتأكيد على قيمته .

٢ - الاستحسان الاجتماعى أو استحسان المجموعة له وقبول زملائه له .

٣ - الرغبة فى التميز، وأن يكون الأفضل .

٤ - الإحساس بالانتماء ويكونه عضواً فى فريق .

- ٥ - فرصة التعبير الإبداعي .
- ٦ - تحقيق شيء له قيمته.
- ٧ - الإحساس بالقوة الشخصية .
- ٨ - الإحساس باحترام وتقدير الذات.
- ٩ - الشعور بالأمان.

فعندما يمكنك تأدية كل هذا للفرد، بمجرد سؤاله عن أفكاره وآرائه، وعندما تطلب منه مساعدتك في إيجاد حل لمشكلتك ، فإنك تعلم أنه سيعطيك أقصى ما لديه ، وسيزيد هذا من سلطتك الشخصية المطلقة في التعامل مع الآخرين بشكل هائل ، وهذا هو ما تريده بالفعل .

وأسلوب الإدارة المشتركة لا ينطبق فقط على مجال الأعمال أو كسب قوت عيشك ، ولكن يمكنك استخدام هذا في حياتك بأكملها - أى في كل شيء تفعله ، فيمكنك استخدام الإدارة المشتركة في علاقاتك الشخصية وفي دار العبادة وفي الأنشطة الاجتماعية والمجموعات المدنية والمدرسة وشؤون المجتمع ، فعندما تطلب من الأفراد أن يعطوك آراءهم وأفكارهم وأن يساعدوك، فإنهم سيفعلون كل شيء من أجلك وسيعطونك أقصى ما في جهودهم .

فعلى سبيل المثال تعد العلاقات العائلية واحدة من أفضل مجالات الحياة لاستخدام هذا الأسلوب ، فمستشارو الزواج يخبروننى بأن مشاكل العائلة ومعدلات الطلاق أقل كثيراً بين الأزواج الذين يستخدمون هذا الأسلوب .

كذلك فإننى علمت من مسؤولين تعليميين أن المراهقين الذين يأتون من عائلات تمارس هذه الطريقة يسببون مشاكل أقل للمدرسين وأصحاب السلطة الآخرين من حيث الانضباط والانتظام . وهم أيضاً يندمجون بشكل أفضل بكثير مع زملائهم من الطلاب .

فخلاصة الأمر : إنه يمكنك النجاح بشكل أفضل في الحياة من الناحية المادية والمهنية والشخصية بأن تجعل الأفراد الآخرين يعطونك أقصى ما لديهم وبأن يحاربوا من أجلك . والإدارة المشتركة هي أفضل طريقة يمكنك تحقيق ذلك بها .

ولهذا فإذا أردت الوصول للقمة ، فاستخدم هذا الأسلوب في كل شيء تقوم به ، ودعني أعطك بعض الأمثلة الحية لكيفية استخدام الآخرين لهذه الطريقة بنجاح لتحقيق هدفهم في الحصول على السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين .

### كيف تستخدم الإدارة المشتركة في العمل؟

اعتاد جيمى نورنتى على القول بأن « كل شخص يريد أن يشترك فيما يتم عمله » ، فليس هناك اختلاف بين الموظفين وصفغار المدراء ، فهم يريدون أن يكون لهم كلمتهم في كيفية عمل الأشياء أيضاً .

فيمكنك أن تجعلهم يشعرون بأنها شركتهم أو إدارتهم أو قسمهم أو مجموعتهم أو أى شيء كان، بإعطائهم دورهم في التخطيط واتخاذ القرارات وتشكيل القواعد والتنظيمات والسياسات والإجراءات، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام أى عدد من الطرق التى تتيح للأفراد المشاركة فى عملية الإدارة وسأعطيك بعض الأمثلة لذلك .

يعد تشكيل المدراء التنفيذيين والموجهين الذين هم فى أعلى الهيكل الوظيفى لجميع القواعد والتنظيمات لمؤوسيتهم، واحدة من أكبر المشاكل فى دائرة الموظفين فى الشركات والمؤسسات.

ولكن معظم الناس - وهذا يتضمننى بالتأكيد - لا يفضلون أن يؤمروا بما يجب عمله وبما لا يجب عمله ، فهم يتمردون تلقائياً وكذلك أنا ، فالقواعد والتنظيمات على أية حال هى قيود على الحريات الفردية والشخصية ، ولهذا يميل الأفراد إلى مقاومة هذه القواعد أو عدم اتباعها بالمرّة .

فإذا كانت هذه هي المشكلة في مجموعتك من الأفراد ، فدعني أقترح عليك استخدام الطريقة التي تنصح بها سارة بيتس التي تعمل مديرة إدارة الموظفين بإحدى الشركات وفيما يلي ما تقوله بشأن كيفية استخدام شركتها لأسلوب الإدارة المشتركة للحصول على أفضل النتائج من الموظفين .

فسارة تقول : « إن من أفضل الطرق التي وجدناها للتعاون والعمل مع موظفينا أن نجعلهم يضعون القواعد والتنظيمات التي تخصهم لإدارة أنفسهم» فلا يوجد إدارتان لهما نفس الوظائف أو المهام المتماثلة ، لذلك فإنه من الصعب على الإدارة العليا أن تضع القواعد التي تنطبق على كل فرد .

وليس هذا هو كل شيء فقط، فلقد وجد رئيسنا أنه عندما يسمح للموظفين بوضع القواعد الخاصة بهم لأقسامهم، فإنهم عادة ما يكونون أكثر صرامة على أنفسهم منا نحن، وبما أن هذه القواعد خاصة بهم حيث إنها القواعد التي وضعوها هم شخصياً فإن اتباعهم لهذه القواعد سيكون مؤكداً بشكل أكبر مما لو قامت الإدارة بأمرهم بما يجب عمله وبما لا يجب عمله. وتلك طريقة ممتازة لاستخدام الإدارة المشتركة، ونحن راضون عن النتائج التي حققناها من وراء ذلك.

«وبالطبع فما زلنا نحفظ بحق وسلطة مراجعة قواعدهم وعمل التغييرات، إذا كان ذلك ضرورياً وذلك بمشاركتهم وموافقتهم . ومشاكلنا في هذا الشأن كانت صغيرة جدا وتم حلها بسهولة».

### كيف تجعل الأفراد المسببين للمشاكل يعطونك أقصى ما لديهم ؟

وجدت أنا أيضاً، مثل سارة بيتس، أن من أفضل الطرق لدفع الأفراد إلى بذل أقصى ما لديهم هي السماح لهم بوضع القواعد والتنظيمات التي يديرون بها أنفسهم ، وهذا عملي بشكل خاص مع الموظفين الذين يميلون لإثارة المشاكل بشأن انتظامهم وانضباطهم .

فإننا أتذكر أحد الأفراد كان عنيداً ومثيراً للمشاكل وصعب المراس ،  
اندهش جداً عندما طلبت منه المساعدة والمشورة في تأسيس سياسات وإجراءات  
إدارته، حتى إنه أصبح شخصاً مختلفاً تماماً ؛ ففي ليلة واحدة تقريباً أصبح  
موظفاً مثالياً قدوة للآخرين في تصرفاته، في قسمه .

وهل تعرف لماذا ؟ لأنه أراد أن يكون مهماً ، أراد الاعتراف به وبجهدده ،  
أراد أن ينتبه إليه الآخرون ، أراد أن يكون شخصاً له اعتباره ، وبشعوره أنه  
مهم ، أنه شخص له قيمته ، أصبح قادراً على إشباع تسعة احتياجات من  
احتياجاته المتعلمة الأخرى وهي التي ذكرتها سابقاً في هذا الفصل .

فعندما أعطيته ما يريده بشدة ، فإنه فعل كل ما يستطيع من أجله :  
فأعطاني ١٠٪ من مجهوداته ومهدت تصرفاته الطريق للآخرين لأن يفعلوا نفس  
الشيء .

لهذا فإنك إذا أردت أن يعطيك الأفراد العاملون معك أقصى مجهوداتهم وأن  
يتعاونوا معك ويساندوك دائماً ويخوضوا في كل شيء من أجلك ، فعليك أن  
تشعرهم بأنهم مهمون ، عليك بإشباع نواتهم ، ومنحهم الانتباه والاهتمام الذي  
يسعون له بشدة ، اسألهم عن آرائهم واقتراحاتهم ونصائحهم ، أظهر لهم لماذا  
وكيف لا يمكنك المواصلة بدونهم ، أعطهم دوراً في عملية اتخاذ القرار .

وعندما تستخدم الإدارة المشتركة مع الأفراد بهذه الطريقة ، فإنك أيضاً  
ستحصل على نفس الفوائد الكبيرة التي فازت بها الشركات والمؤسسات الكبيرة .

### كيف تستخدم الإدارة المشتركة في منزلك؟

وكما أخبرتك من قبل فإن الإدارة المشتركة ستصلح لك ولعائلتك كما هو الحال في  
مجال الأعمال والصناعة ، فإذا وجدت أن هذا الأسلوب له فائدته في وظيفتك؛ فإنه  
سيكون له فعاليتته مع زوجتك وأولادك أيضاً .

فجريس فوستر وهو عالم نفسى محلى يعتمد على ملاحظة المرضى وفحصهم، ومتخصص فى استشارات الزواج ، أخبرنى أن الكثير من الأزواج يجانبهم الصواب فى عدم إخبار زوجاتهم بأى شىء عن أعمالهم أو عملهم أو خططهم للمستقبل، على الرغم من أن هذا يؤثر بشكل مباشر على العائلة بأكملها .

فدكتور فوستر يقول إن الأزواج : « لا يعطون زوجاتهم أى فرصة لاقتراح أى شىء ، إلا أنهم يشكون لى قائلين إن زوجاتهم لا يردن التعاون معهم فى توفير المال والاقتصاد فى مصاريف المنزل وهكذا ، ويقول الكثيرون من الآباء إن أولادهم لا يريدون التعاون معهم أيضاً ، ولكنهم لا يسألون أولادهم عن اقتراحاتهم وأفكارهم ، فهم يأمرونهم بما يجب عمله وبما لا يصح عمله .»

« ودائماً ما أنصح عملائى الذين لهم مشاكل عائلية مثل هذه، بأن تجلس الزوجة والزوج والأولاد معاً، مرة واحدة كل شهر على الأقل فى اجتماع عائلى . وفى هذا الاجتماع يمكن مناقشة المشاكل بصراحة وتأسيس الأهداف المشتركة للعائلة ومن الممكن أن يطلب من كل فرد أن يقدم اقتراحاته .»

« وأنا دائماً ما أكون مسروراً بشدة عندما يكون بإمكان الأشخاص الذين لديهم مشاكل، تبدو وكأن ليس هناك حل لها ، بإمكانهم حل هذه المشاكل عند تبنيهم لأسلوب الإدارة العائلية المشتركة ، فالعائلة بأكملها تندمج مع بعضها البعض بشكل أفضل، ويصبح كل فرد أسعد كثيراً عندما لا يأمر بما يجب عمله وما لا يجب عمله، ويطلب منه عرض اقتراحاته والحلول التى يراها صالحة لحل مشاكل العائلة بدلاً من ذلك .»

وأنا أنصحك بهذا الأسلوب بشدة ، فعلى الرغم من أن أطفالنا قد كبروا وأصبحوا معتمدين على أنفسهم الآن ، فإن اجتماع العائلة للحصول على رأى كل فرد ثم عمل اقتراح حول المشكلة كان قاعدة أساسية فى حياتنا لعدة سنوات .

ولقد وجدت أن أولادنا دائماً كان لديهم استعداد لقبول السلطة الأبوية بشكل أكثر طواعية، حتى عندما كان القرار على غير رغبتهم ، وذلك عندما كان لديهم الفرصة لأن يقولوا آراءهم ويترحموا اقتراحاتهم قبل الاستقرار على القرار الأخير .

وعلى قدر الإمكان اسمح لأولادك بوضع قواعد التصرف لأنفسهم ، فأنا أعلم كما يعلم الموظفون أنهم سيطيعون قواعدهم وتنظيماتهم بشكل أفضل بكثير من تلك القواعد التي يضعها لهم آباؤهم ليتبعوها .

وبالطبع فإنهم سيحتاجون إلى مشورتك ونصيحتك لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم ، فأنت أكبر منهم وأكثر خبرة وحكمة منهم .

### ثلاث طرق لكسب المشاركة الوجدانية من الآخرين

لن تحصل أبداً على أفضل ما يمكن للفرد تقديمه، ما لم تستمِل قلبه مع عقله. قد تسأل لماذا؟ ذلك لأن العقل لا يسمع أبداً، حتى يستمع القلب .

فأنت يمكنك أن تعطى شخصاً ما جميع أنواع الأسباب المنطقية التي وراء ضرورة قيامه بعمل ما بطريقة معينة ، يمكنك هنا أن تخاطب عقله فقط . يجب عليك التغلغل إلى بوافعه الوجدانية حتى تحصل على مشاركته واندماجه بالفعل ، وكلما زادت الدوافع التي يمكنك مخاطبتها كانت فرص النجاح أعظم .

كيف تخاطب وتستميل مشاعر شخص ما ؟ هذا أمر سهل جداً، وهو أن تقوم بتوضيح الفوائد التي سيجنيها عند نجاحه في الوصول إلى الهدف ، فلقد ثبت أنه عندما يريد الفرد أن يحقق النجاح فيما يقوم به بالفعل، فإنه يمكنه تحقيق أداء متميز فيما فشل فيه من قبل .

فعلى سبيل المثال يمكن لطالب حاصل على تقدير ضعيف جداً أو فشل في اجتياز الامتحان تحقيق النجاح، عندما يتم حثه ودفعه بشكل مناسب، وعندما يكون له هدف وغرض محدد في تفكيره ، كذلك فإنه يمكن لموظف ساخط كثير الاختلاف

فى الرأى أن يصبح أكثر الموظفين الذين تعتمد عليهم عندما تستميله بصدق ، ولكن سيحدث هذا فقط عندما تستميل قلبه وعقله فى ذات الوقت، وذلك لأن العقل لا يسمع أبداً إلا عندما يستمع القلب .

إذا أردت من الشخص أن يعطيك أقصى ما عنده من مجهود، فعليك أن تعطيه هدفاً محدداً لأن يعمل من أجله، واجعل تحقيق الهدف أمراً ممكناً له، وخصص له جائزة قيمة عند تحقيقه هذا الهدف . وفيما يلى ثلاثة أساليب يمكنك استخدامها للقيام بهذا :

١ - حدد له هدفاً خاصاً يسعى لتحقيقه . وستندهش كيف يمكن لهدف محدد واضح تغيير اتجاه الشخص من العموميات المبهمة إلى النقاط المحددة ذات المعنى الجلى .

فربما يكون هدف الشخص تحقيق المزيد من المال فى الوظيفة فوضح له ما الذى يجب عمله للوصول إلى هذا الهدف . وربما يكون شخص آخر مهتماً بالحصول على وظيفة جديدة ومختلفة ، فأخبره بما يجب عليه تعلمه وأن يكون قادراً عليه قبل أن يكون من الممكن وضعه فى الاعتبار لهذه الوظيفة .

فإذا ساعدت شخصاً ما على تأسيس أهدافه، ثم أعطيته كل ما بإمكانك من مساعدة لتحقيق أهدافه ، فإنك لن تكون مضطراً لأن تدفعه دفعاً حتى يبذل أفضل ما لديه من أجلك ، فهو سيصبح مصدر الحركة الذاتية لنفسه .

٢ - حدد له هدفاً يمكنه الوصول إليه . لا تحدد لشخص ما هدفاً يكون من الصعب عليه جداً تحقيقه أو يكون بعيداً جداً عنه، فعلى سبيل المثال خذ طالباً يبدأ دراسته فى كدح طويل وبطء، ليصبح طبيباً ، فهذا الطالب سيضطر لأن يحدد لنفسه بعض الأهداف الوسطية، حتى يستطيع تدريب نفسه من أجل الوصول للهدف الأكبر ، وإلا لن يستطيع الوصول إلى هدفه، ففى البداية سيحتاج لأن يجعل



هدفه الحصول على شهادة الثانوية ثم منها إلى مدرسة الطب ، وبعد ذلك عمله كطبيب مقيم حديث التخرج، وفي النهاية ممارسته الخاصة كطبيب أو جراح، وإذا أراد أن يتخصص بعد ذلك ، فإن ذلك سيحتاج المزيد من التعليم لتحقيق هذا الهدف .

وبغض النظر عن هدف الشخص فإن تقسيمه على مراحل سيزيد من إمكانية تحقيقه ، فعلى سبيل المثال أرادت ابنتي أن تكون قادرة على الكتابة على الحاسب الآلى بدون أخطاء بسرعة ٧٥ كلمة فى الدقيقة .

فقلت لها : « حدى نفسك ياتريسا أن تقومى بكتابة ٥٠ كلمة أولاً ، ثم ٥٥ ، ثم ٦٠ وهكذا، وإذا لم تفعلى فإنك ستصبحين محبطة بشدة وستركين الأمر برمته قبل أن تصلى لهدفك النهائى ».

٣ - اجعل الجائزة محفزة وقيمة . لن يستطيع الشخص الوصول للهدف النهائى، ما لم تكن الجائزة محفزة ، فتحقيق الهدف يجب أن يعطى الفرد جائزة تشبع واحدة أو أكثر من احتياجاته ورغباته الأساسية . فعلى سبيل المثال يمكنك قول : « إذا أديت ياسو عملاً أفضل، فسوف أكافئك عليه ».

ولكن هذه العبارة فى حد ذاتها ليست كافية لأن تجعل سو تقوم بأفضل ما عندها ، فهى لا تستطيع تصور المكافأة بوضوح ، فيجب أن تكون قادرة على تصور كيف سيمكثها الحصول على فوائد ملموسة معينة من هذه الجائزة التى وعدت بها ، فهى تحتاج لأن تعرف إذا كانت الجائزة التى ستحصل عليها تستحق كل العناء الذى ستبذله أم لا .

وبهذا ، فإن إخبارها بما ستستفيد به يرجع إليك ، فمثلاً ، ستكسب المزيد من المال أو ستصل إلى المزيد من الأهمية أو الاحترام والنفوذ والمنزلة الرفيعة أو سيحترمها زملاؤها أكثر من ذى قبل ، وبهذه الطريقة فإنك تجعل مكافأتها

محفزة وقيمة ، وبهذا فإنها ستفعل أفضل ما عندها للوصول إلى الهدف الذي حددته لها .

### كيف تجعل من وظيفة لا تشكر عليها وظيفة لها قيمتها؟

بغض النظر عما يقوم به الإنسان لكسب قوت عيشه، فإنه يمكنك أن تدفعه لأن يؤدي وظيفة أفضل وأن يؤسس بعض الأهداف القيمة، إذا رفع عينيه عن الأرض التي تحت قدميه ، ودعني أخبرك بأحد أفضل الأمثلة التي رأيتها على الإطلاق لتحقيق أفضل ما يمكن، فيما يسمى وظيفة متدنية.

فتوم جانون كان حارساً ليلياً في مصنع طعام كبير في الغرب الأوسط، حيث عملت أنا أيضاً كمشرف ليلي منذ عدة سنوات مضت ، فكل ما كان يراه أمامه هو سلسلة طويلة من ليالي السهر، سنة تلو الأخرى ، وفي ذات مرة قال لي : « كل ما أعرف عمله هو كنس وتنظيف الأرض، فأنا لم أحصل على أي تعليم جامعي مثلك ، فأنت يمكنك التقدم إلى الأمام، ولكن أنا لا يمكنني ذلك، فأنا في مهنة نهايتها مسدودة لا تحمل أي ثمار للمستقبل»

فقلت له : « فلماذا لا تبدأ في الاستفادة بما تعرفه والعمل لحسابك الخاص في مجال الرعاية والتنظيف هذا، فهناك الكثير من المحلات الكبيرة والأعمال الأخرى في المدينة التي سترغب في أن تدفع من أجل خدمة تنظيف منتظمة، يمكن الاعتماد عليها».

والآن حصل توم على عقود للتنظيف والرعاية للعديد من المحلات الكبرى والمصانع في نفس المدينة في ميدويست ، كذلك فإنه يوجد قسم للمساكن في شركته يوفر خدمة رعاية منتظمة وشهرية للمنازل ومباني الشقق ، فلقد استطاع توم تحويل مهنة، لا يشكر عليها إلى عمل مربح بأن نظر إلى النجوم عالياً في السماء بدلاً من القذارة التي تحت قدميه.

## ثمانية خطوط هادية للتأكيد على المهارة والنتائج بدلاً من القواعد

يجب أن تكون مهتماً بالنتائج وليس القواعد والتنظيمات، إذا أردت الحصول على أقصى ما يمكن للآخرين فعله ، فطالما أن المهمة قد أديت جيداً ، فلا يجب أن تلقى بالألطرُق المستخدمة .

فمن الثابت أنه عندما تؤكد على المهارة والنتائج بدلاً من القواعد والتنظيمات وعندما تعطى شخصاً ما المسؤولية والسلطة للقيام بمهمة معينة ، فإن كفايته وفعاليتيه في أداء المهمة من الممكن أن تتضاعف لعشر مرات ، وفيما يلي ثمانية أساليب يمكنك استخدامها للتأكيد على المهارة والنتائج، بدلاً من القواعد التي تثبتت فعاليتها .

١ - أن يكون لديك ثقة كاملة في الشخص . فدعه يعرف أنك تتوقع منه أداء أفضل ما لديه ، ليس من أجلك فقط ولكن من أجله هو ، فكل شخص تقريباً يميل إلى أن يصل إلى أقرب درجة ممكنة مما هو متوقع منه . فعندما يعلم الأفراد الذين يعملون معك أنك تتوقع منهم أداء ممتازاً وأنه لديك ثقة كاملة في قدرتهم على ذلك، فإن ذلك عادة ما سيعطونه لك .

٢ - لا تهيمن على الفرد أو لا تزيد من مراقبته والإشراف عليه . سيفضل مرؤوسوك أن يعلموا أنك ستكون جاهزاً لتقديم النصيحة والمشورة عند احتياجهم لك ، إلا أنهم سيمتعضون من الإشراف الزائد عن الحد والمضايقة المستمرة ، فروح المبادرة الفردية تتطور بشكل أفضل، عندما يمكن للأفراد استخدام قدرتهم على التخيل في تطوير طرق وأساليب خاصة بهم لأداء أعمالهم.

٣ - امنحهم التحدي اللازم . فالتحدي سينتج عنه الأفضل ، فليس هناك دافع أفضل للفرد من أن يكتشف أنه أفضل مما يعتقد، أو من أن يثبت للآخرين أنه يمكنه أداء المهمة بشكل أحسن مما اعتقد الآخرون، وستساعدك هذه الطريقة على

اكتشاف أفضل الأفراد العاملين معك، وذلك حتى يمكن تحميلهم المزيد من المسؤوليات المستقبلية المهمة .

٤ - بالإضافة إلى الأمان المادى ، امنح الفرد الأمان العاطفى أيضاً ، ومن الممكن أن يأخذ هذا شكل الاستحسان والاعتراف بالمجهودات واحترام الذات والاعتماد على الذات ، فعندما ينجح الفرد فى تنفيذ مهمة صعبة فإنه بذلك سيكون قد حقق أكثر بكثير من مجرد المكافأة المالية ، فهو سيجنى اعتراف الآخرين بالمهمة التى أداها جيداً ، وستزداد ثقته فى نفسه وفى قدراته .

٥ - شجع الفرد على تحديد أهداف شخصية لذاته . لقد أوضحت لك من قبل كيف يمكن جعل الفرد راغباً فى إعطائك أقصى ما عنده، وذلك بتحديد أهداف معينة له يسعى إلى الوصول إليها ، ولكن يجب أن يكون قادراً على تصور أهدافه الشخصية ، فهى مهمة للغاية وذلك لأنه إذا استطاع تحقيقها، فإن الوصول إلى أهدافك سيكون من السهل تحقيقه .

٦ - اترك الشخص ليكون ذاته . ما لم يكن الشعر الطويل واللحية عاملى سلامة فى عمل الرجل ، فإنهما لا يصح أن يكون لهما أى صلة بعمل الرجل أو بمكانة ترقيته . وقد اعتاد والد زوجتى على أن يقول : « لا يمكنك الوثوق فى رجل له شارب » وبالطبع فقد قمت بتربية شاربى مباشرة .

وإذا كان بإمكانك ، حدد جدول عمل يتسم بالمرونة لمن يعملون معك فمثلاً كان الموظفون فى بعض المصانع التى زرتها كمستشار إدارى يأتون للعمل فى أى وقت ما بين السادسة والنصف والثامنة والنصف صباحاً، وكانوا يرحلون عند استكمالهم لثمانى ساعات من العمل. ولقد أثبت هذا النظام أنه فعال ومرضى للجميع ، وأنا أعلم أن هذا النظام ليس ممكناً للجميع، ولكن إذا كان بإمكانك استخدامه فإننى أنصحك به بشدة .

٧ - د ع الفرد يخبرك بالنقاط التي يحتاج إلى تحسينها في عمله وكيفية ذلك . بغض النظر عن تميزك في قدرتك على إيجاد أخطاء الآخرين، تذكر أن النقد لا يساعد الشخص على إعطاء أقصى ما عنده من مجهود، فلكي تجعل الفرد يقيم نفسه بشكل نقدي استدعه من حين لآخر، وأخبره بالنقاط الجيدة فيه وامدحه ثم اطلب منه أن يخبرك بنقاط الضعف عنده وكيف يخطط لتصحيح نقاط الضعف هذه.

٨ - استخدم دائماً المدح والتشجيع . عندما تمدح الفرد وتشجعه وعندما تظهر له مقدار تقديرك له فإنك تكافئه، فكل فرد يعيش على المدح والتقدير، والمدح على الملأ له فائدته بشكل خاص وذلك لأنه يزيد من هيبة الفرد ومكانته ويرفع من روحه المعنوية ويقوى من ثقته بنفسه. فالاعتراف بمجهودات الفرد على الملأ يعد واحداً من أفضل الطرق للوصول إلى السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين .

## كيف تستخدم أسلوب المصد لزيادة سلطتك في التعامل مع الآخرين؟

يعد أسلوب المصد من أفضل الأساليب التي يمكنك استخدامها حتى تجعل الآخرين يبذلون أقصى ما لديهم بودعنى أعطك مثلاً يوضح لك مدى نجاح هذا الأسلوب.

فماكس. آر ، وهو مراقب نفقات إحدى الشركات كان يواجه مشاكل كثيرة مع مرؤوسيه ، فجداول الرواتب المتأخرة كانت تسبب له إزعاجاً بشكل خاص وذلك لأنها كانت مشكلة متكررة الحدوث .

فعندما يوبخه أحد رؤساء القسم بسبب هذه الجداول فإنه يتحرك فجأة محدثاً صوتاً حاداً وقائلاً : « ليس هذا خطئى ، فإننى لا أقوم بعمل جداول المرتبات هذه بنفسى » ثم يلقي اللوم بعد ذلك على أحد موظفى جداول المرتبات التابعين له ، وهذا الشخص سيقوم بدوره بنفس الشئ الذى قام به ماكس ورئيس القسم .

فأخبرت ماكس ذات يوم « ماكس ، إنك تتبع الطريقة الخطأ لحل هذه المشكلة، فطالما أنك تلقى باللوم على شخص آخر فإنك ستواجه هذه الصعوبة ، فلن تحل هذه المشكلة أبداً بهذه الطريقة .»

« ولكن بمجرد أن تتقبل مسؤولية أخطاء مرؤوسيك وتتصرف كمصد بينهم وبين رؤساء القسم فإنك ستجد أن مرؤوسيك يعطونك أقصى ما في إمكانهم ، وسيقومون بأداء العمل بشكل صحيح، وفي الوقت المحدد بالضبط ، فإذا قمت بحمايتهم فسيقومون بحمايتك.»

وعلى الرغم من أن ماكس كان متشككاً بشأن هذا الحل لمشكلته، لكنه قرر أن يجربه كملجأ أخير له ، وبالطبع فإن ذلك الأسلوب أتى بثماره كما كنت أتوقع .

وكما ترى ، فإننى تعلمت منذ وقت طويل أنه يجب عليك دائماً تقبل المسؤولية الكاملة وتحمل مسؤولية أخطاء مرؤوسيك إذا أردت أن يعطوك أقصى ما لديهم .

وعندما تقوم بهذا، فإنك ستجد أن من يعملون لديك سيبدلون كل شيء حتى لا تحدث أخطاء ، فعندما تنأى بهم عن المشاكل فإنك ستجد أنهم حريصون على أن ينأوا بك عن المشاكل أنت أيضاً ، فأسلوب المصد عند استخدامه بشكل صحيح سيساعدك بشكل هائل على زيادة سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

وهذا الأسلوب ، يجب أن يستخدم ليساعدك على تقبل مسؤولية تصرفات مرؤوسيك، وليس التغطية على أخطائهم ، فعلى سبيل المثال ، سيكون خطأ منك أن تستخدم هذا الأسلوب لإخفاء إدمان الموظف للكحوليات ، ففي هذه الحالة ستجعل مشكلة الموظف أسوأ مما هي عليه ، فأفضل طريقة يمكنك بها مساعدة موظف مدمن للكحوليات هي أن تجعله يتصل بخبير فى إدمان الكحوليات، كعضو فى جمعية لمدمنى المسكرات غير المعروفين .

والآن ، أريد الانتقال إلى فصل مثير للاهتمام وشيق سيساعدك على زيادة سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين ، وهذا الفصل يدور حول كيفية إقناع الآخرين بطريقتك فى التفكير، كما لو كان الأمر باستخدام السحر .

## الفصل السادس عشر ❖ اليوم السادس عشر

### كيفية استمالة الآخرين لاتباع أسلوبك في التفكير بطريقة لها وقع السحر

لم أقابل أحداً من المدراء طوال حياتي إلا و أخبرني بأنه يعرف أن من الأفضل استخدام أسلوب الإقناع كطريقة لأداء مهمة معينة ورغم أنه قال لي إنه يدرك أن أسلوب الإقناع أفضل من القوة أو التهديد أو التخويف أو الإكراه ، لكن مع مرور الوقت وجد نفسه يهدد الآخرين بتخفيض مرتبهم أو الفصل من العمل، أو النقل أو منع المكافآت أو الحرمان المؤقت منها أو فقد الامتيازات ، وهذا كله لا لشيء إلا لأن بيده مقاليد أمور العمل .

كما أخبرني أحد مدراء المؤسسات الصناعية في فنزويلا قائلاً : « إنني أعرف أنه ليس من الأفضل استخدام التهديد أو محاولة بث الخوف في قلب الشخص ، لكن ما أفعله يحميني أحياناً من الجنون أو الإحباط . إنني أصل إلى أقصى قدرة لي على الاحتمال ؛ حيث أجد نفسي أصرخ في الناس مع أنني أدرك أنه لا جدوى من ذلك لأنني أكون واقعاً تحت ضغط شديد ونفاد صبر ، وهنا لا أحتج أمامي سوى أن أفعل هذا .

١. came

لماذا يلجأ المدير أو الوكيل ذو الخبرة إلى استخدام التهديد أو محاولة بث الرعب في قلوب الآخرين حتى يؤدوا مهامهم بشكل أفضل؟ إن هذا قد يرجع إلى الإحباط أو الغضب أو القلق أو نفاذ الصبر أو نقص الوقت أو المضايقات أو الضغط بالإضافة إلى ذلك يجب ألا ننسى أن المسؤولين والمدراء بشر مثلنا يخافون مما نخاف منه.

عند استخدامك الإكراه أو التهديد أو التخويف من أجل تحقيق مهمة معينة، فمن الأفضل أن تبدأ الآن في استخدام الوسائل التي ستقدمها في إقناع الناس بطريقة في التفكير.

### المزايا التي ستجنيها،

- ١ - لن تضطر إلى استخدام التخويف أو التهديد عبثاً محاولاً إقناع الناس كي يؤدوا الأشياء كما تريد .
- ٢ - لن تضيق الوقت في الجدال غير المثمر.
- ٣ - سوف تزيد قدرتك على الإقناع بشكل هائل .
- ٤ - سيقوم الآخرون بفعل ما تريد ويحاولون تنفيذ أوامرك وتوجيهاتك بقناعة وحماس للعمل.
- ٥ - ستكون قادراً على تحقيق أهدافك بشكل أفضل .
- ٦ - سوف تشعر بالثقة بالنفس وقوة الشخصية .
- ٧ - فوق كل هذا ستكسب سلطة مطلقة بين الناس .

**لماذا لا يصلح التخويف أو الإكراه أو التهديد أو الإكراه كوسيلة إقناع فعالة؟**

لن تؤدي أي من هذه الطرق إلى جني النتائج التي ترحبها وأيضاً لن تؤدي أي من هذه الطرق إلى حصولك على السلطة المطلقة التي تريدها .



وعلى سبيل المثال ، ماذا ستكون النتائج عندما يحاول المدير بث الرعب فى قلوب الموظفين كى يجبرهم على فعل ما يريد عن طريق تهديدهم بفقد وظيفتهم أو خفض رواتبهم أو فقد علاوتهم أو الحرمان المؤقت من المكافآت أو النقل أو غير ذلك من الامتيازات؟ وبالإمكان أن أخبرك يقيناً أن مثل هذا المدير سيصيبه هو الآخر الرعب مثل الموظف ؛ حيث سيجد هذا المدير مشاكل فى العمل مثل انخفاض الروح المعنوية والتمرد والتغيب عن العمل وتدنى مستوى الجودة وانخفاض الإنتاج وزيادة الفاقد والاختلاس أو حتى مشاكل التخريب المتعمدة من قبل الموظفين .

من أجل هذا السبب ، فإن استخدام التخويف والإجبار يؤدى إلى مشاكل تعجز قدرة المدير أو الوكيل عن علاجها، لأن التخويف يؤدى دائماً إلى الكراهية حيث إن الشخص الذى يخاف مديره سيكرهه سريعاً وربما يفعل أى شىء بل وكل شىء حتى يدمره أو يشوه سمعته .

لو ترويت للحظة، لما حدث كل هذا ، انظر إلى ما يقوله ولترجاردنر ، من مدينة كاناس ، ميسورى ، وهو مستشار إدارى ، عن التخويف والكراهية :

« رأيت بنفسى مصنعاً فى قلب ريف الأزاركس فى ولاية ميسورى على وشك الإفلاس بسبب أن مدير المصنع ومراقب الإنتاج ورئيس القسم والمراقبين المتتايبين حاولوا السيطرة على السلطة العمالية عن طريق استخدام التهديدات ومحاولة بث الخوف فى قلوب العمال .

لكن شعب جبل الأزاركس معاند مثل البغال المعاندة المشهورة فى ولاية ميسورى ، كن على رأسهم وسوف يتبعونك حيثما تذهب ، وسيفعلون ما تريده ، لكن إساعة معاملتهم وتهديدهم واستخدام الإجبار يجعلهم يصدونك ولا يطيعونك أبداً، ولا تستطيع أن تحركهم إلى أى مكان .

تم إنقاذ هذا المصنع الذي يعمل فيه ١٥٠٠ عامل عن طريق الفصل الكلي لأعضاء الهيكل الإداري من القمة إلى القاع عن طريق التعاون مع مركز الرئاسة في شيكاغو . والتغيير التام لسياسة الشركة وتنفيذ الإجراءات القائمة على توصياتي» .

من فضلك لا توقع نفسك في نفس الخطأ باستخدام التخويف أو الإجبار لكسب سلطة مطلقة بين الناس ؛ لأنك بهذا سوف يلزمك الفشل على الدوام . كن قائداً للناس وسوف يتبعونك برضا وقناعة وادفعهم وسيرتدون للخلف، إن العبيد والسجناء هم فقط من يمكن أن تسيطر عليهم بالتخويف أو الإجبار وسوف يتمردون في أقرب فرصة تتاح لهم .

لقد اخترت سبعة من الأساليب من الأفضل أن تستخدمها كي تكسب الناس لطريقتك في التفكير . وكل واحد من هذه الأساليب يتبع الآخر في تعاقب منطقي ، واعلم أنه مازال هناك أساليب أخرى يمكن أن تستخدمها . لكنني أعلم أنه من خلال الخبرة الطويلة في استخدام هذه الأساليب فسوف تحصل على النتائج التي تريدها، بما يساعدك في الحصول على سلطة مطلقة بين الناس .

### كيفية جعل الشخص يغير رأيه «أو رأيها» بسهولة

أول شيء يجب أن تتذكره عن الشخص الذي تريد منه أن يغير أفكاره أو طرق عمله هو أن الإنسان مخلوق جُبِلَ على العادة ، لا يحب التغيير ويفضل أن تكون الأشياء كما هي لأنه تعود عليها بهذه الطريقة ، وهو يشعر براحة لها وتأقلم معها ، كما أنه لا يريد كسر الروتين . إنك دائماً تقاوم بناء الأفكار الجديدة والطرق الروائية والطرق المختلفة لأداء الأشياء، ولكي تقلل هذه المقاومة اجعل من السهل للشخص أن يتغير .

لماذا يؤدي الناس الأشياء بطريقة معينة أو يتبعون روتيناً معيناً ؟ ذلك لسببين : أولهما ، لأنه عادة ، وثانيهما لأنهم يشعرون أنه من المفيد لهم أن يؤبوه بهذه الطريقة . فإما أن تكون المميزات التي سيكتسبونها خيالية ، أو أنه لا داعي لديهم لأي تغيير أو تمييز حقيقي ، وطالما يرى الشخص أنه سيجنى فائدة عن طريق أداء الأشياء بطريقة معينة؛ فستكون هي الطريقة التي سوف يؤديها بها، فإذا اعتقد الشخص أن تناول عصير الكرنب النيء سيشفيه من القرحة سوف يفعل ذلك رغم سوء مذاقه .

و أبي، على سبيل المثال، كان يعاني من عسر هضم مزمن وكان دائماً يتناول ملعقتين من بيكربونات الصودا بعد كل وجبة كي تخفف قرحة المعدة ولا يدرك أنه بذلك يجعل الإفرازات المعدية قلبية للغاية، وهذا هو الذي يسبب له سوء الهضم .

ولم يستطع طبيبه أن يقول شيئاً يقنعه به، لأن أبي كان متاكداً أن الصودا الحامضة تفيده ، واستمر في ذلك حتى ذهب في رحلة صيد لمدة ثلاثة أسابيع إلى كندا ، ونسى أن يأخذ الصودا الحامضة وهناك وجد أنه من الأفضل أن يعيش بدونها، لماذا فشل الطبيب في إقناع أبي ؟ لأنه بالرغم من معلوماته الطبية الهائلة ، لم يفهم الطبيعة الإنسانية بطريقة كافية ، وفشل في عرض الفائدة الكبرى التي تعود على أبي من ترك تناول الصودا الحامضة .

هذا ما يجب أن تفعله إذا كنت تريد إقناع شخص بتغيير طريقة تفكيره ، أو كنت تريد أن تغير عادات العمل ، على سبيل المثال ، ثم تعرض له فائدة أكبر وأحسن من مستقبله الآن عندما يضع التغيير الذي تطلب منه أن يفعله ، دعه يعلم أنه سوف يحصل على رغبة أو أكثر من رغباته الأساسية عندما يؤدي بالطريقة التي تريدها ؛ فعلى سبيل المثال اعرض عليه كيف أن هذا التغيير يزيد من إنتاجه،

أو كيف أن منتجات أعظم سوف تعنى مالا أكثر له ، دعه يرَ كيف أن هذا الإنتاج الزائد سوف يعطيه شعوراً بالإنجاز، بينَ له كيف أن إشباع هذه الرغبة سوف يجعله يشعر بالفخر وسوف يكسبه شعوراً أكثر بالأهمية ؛ بحيث يحصل على ثلاث فوائد من مجرد تغيير واحد .

«لقد تعودت أن أحاول وأقود الآخرين لبذل مجهود أكبر، بواسطة استخدام التهديدات» كما يقول كيث مكلان ، وهو مدير مصنع جيس أووا ، الذى كتب لى قائلا : « لو أن جون ، على سبيل المثال ، أخرج الإنتاج فى نظام التجميع بسبب كونه بطيئاً للغاية ، كنت أصرخ فى وجهه وأهدده بالفصل من العمل بسبب عدم كفاءته، غير أن ذلك لم يصلح على الإطلاق ؛ فأى شىء كان يحدث من هذا، يجعله أكثر بطئاً.»

«ثم حصلت على نسخة من كتابك ، ( أخطاء المدراء الاثنان والعشرون العظمى وكيفية تصحيحها) ، وأدركت أن ما كنت أفعله كان خطأ . وهذه الأيام أقول: جون ، لو أنك فعلت هذا بهذه الطريقة فإنك تستطيع أن تكسب مالا أكثر لنفسك عن طريق زيادة الإنتاج ، إنه سيحدث التغيير الذى أريده حالاً، لذا عرضت عليه كيفية حصوله على ما يريده ، وهو مال أكثر . إن الحافز وحده يدفع الفرد لتغيير أسرع مما تستطيع أن تفعله كل تهديداتى .»

هذه هى الطريقة الأسرع والأكثر تأكيداً لإقناع الشخص كى يتغير : اعرض عليه كيف سيجنى فائدة عندما يفعل كل ما تريد، إذا لم تحصل على أى فوائد منه، استمر فى الإلحاح حتى تستطيع . لا تطلب منه أن يغير أى شىء حتى تفعله .

عندما تطلب من شخص أن يعدل طريقة عمل غير مناسبة أو يصحح بعض العادات السيئة ؛ فإن هذا يعنى أنه مخطيء وأنت على صواب . لا تشدد على هذه النقطة ولا تجعله يفقد ماء وجهه أو يشعر بالخجل أو الارتباك ، دعه يشعر بالعزة

واحترام الذات وحافظ على هذه الرغبات الأساسية ، أيضاً سيكون قادراً على أن يفعل ذلك بطريقة أفضل عندما تشدد على المميزات التي سيجنيها عندما يفعل ما تطلبه منه ، سوف يسهل له هذا تغيير طريقة تفكيره . سوف تنجز هدفك في تحقيق السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين عندما يفعل ما تريده .

### قم ببيع المزايا ولا تسوق الأشكال والمظاهر

هل سبق لك مشاهدة تلفاز تجارى يقول : «إن مدفنا هو أن نسوق سيارات «أمبتيم» هذا الشهر ، تعالَ وقم بمشاهدتنا اليوم، ساعدنا في تحقيق هدفنا . نحن نريد أن نبيع لك سيارة» ماذا يكون رد فعلك بالنسبة لكل هذا ؟ أنا متأكد أنك مثلى ، فأنا لا يقل اهتمامى عنك بعدد السيارات التي تباع بواسطة الوكلاء ، وأنا لا أهتم كثيراً بسجل المبيعات الذي يحزره هذا الوكيل، إننى لا يهمنى ما يريده، لكننى أريده أن يخبرنى كيف أستطيع أن أستفيد من سياراته ، إننى أريد أن أعلم ما يهمنى فيها، إننى أهتم فقط بما أريده أنا وليس بما يريده هو.

لكى تكتسب سلطة مطلقة لدى الناس يجب أن تكون بائعاً بقدر ما تكون مديراً ، ماذا تبيع ؟ نفسك وأفكارك وطرقك وإجراءاتك . إذا كنت تريد مرؤوسيك أن يبنوا أفكارهم القديمة من أجل أخرى جديدة ولا تستخدم نمط بيع السيارات التجارى هذا! فهم لا يهتمون بما تريد و لا تهمهم أهدافك ولا الأرقام التي تريد أن تحطمها ، إنهم يريدون أن يعلموا ما بها من أجلهم . اعرض لهم كيف يستفيدون من قبول أفكارك ، إن الناس لا يحبون أن يتنازلوا عن أفكارهم إلا إذا كانوا متأكدين من أنهم سيكونون أفضل إذا فعلوا ذلك .

استخدم طريقة مبيعات روبك وسيزر التي تنادى قائلة : « قم ببيع الفوائد ولا تبع الأشكال» ، بالإضافة إلى طريقتك الجديدة . دائماً ما يقلق سيرز بشأن الفوائد التي سوف يحصل عليها العميل مرة بعد أخرى ، ما الفرق بين الميزة والمظهر ؟

إن التحكم فى كتم الصوت فى راديو سى بى يعد شكلاً أو علامة ؛ لأنه يبعد عن ضوضاء الخلفية التى تمكثك من سماع حفلة أخرى بطريقة أحسن ، تلك هى المزايا التى أعطاه لك المظهر .

**استخدم المظاهر فقط كى تبيع المزايا .** إن « سيرز » تعلم التجار كيفية عرض الفوائد على العميل مثل الراحة والإقناع والأمان والأمن أو الشعور بالأهمية أو الفخر بالملكية أو الكسب المادى أو توفير الأموال أو الوقت أو الجهد ، لكن قبل أن يستطيع أن يعرض التاجر أى فائدة يجب أن تعرف ما هى السمة أو الشكلىة التى تعرض فائدة علمية. هذا هو سبب اضطرار موظفى مبيعات سيرز إلى معرفة ما بداخل المنتج وما بخارجه ، وإذا لم يفعلوا ذلك فإنهم لا يستمرون فى العمل لدى سيرز لمدة أطول ، إن سيرز بالتاكيد تفعل ما هو صواب . إن لديها عدداً من تجار التجزئة الأكثر نجاحاً داخل الولايات المتحدة .

إنك تملك كثيراً من الفوائد فى قبضة يدك تستطيع أن تبيعها ، وهى إشباع الرغبات الأساسية لكل شخص ، كما سبق أن قلت لك . اعرض على الشخص كيفية كسب هذه الرغبات الأساسية عن طريق تقبله لأفكارك ، سوف تكسبه عن طريق التفكير كما لو كان عن طريق السحر ، إنه سوف يفعل ما تريده فى أى وقت ، تلك هى السلطة المطلقة بين الناس .

**إن كل شخص مهتم بما يخصه من الأشياء .** هذا هو أول اهتمام للشخص دائماً . إن كل موظف يريد أن يعرف ما الذى سوف يحصل عليه إذا فعل كما يطلب منه المدير .

لذا ، تأكد من أن الشخص يحتاج إلى فوائد محددة تعرضها عليه . إذا لم يحتجها فى وقت معين؛ فإن جهودك سوف تضيع سدى ، كما يقول إيلمر ويلير ، وهو أعظم تاجر جملة شهدته أمريكا طوال تاريخها : « لا تحاول أن تبيع للشخص

صندوقاً فارغاً لو أنك عرضت عليه فائدة لا يحتاجها فعلاً؛ فإنك عندما تفعل هذا لا تجده مهتماً . يجب عليك أن تعرض عليه شيئاً يحتاجه فعلاً في هذا الوقت» .

وبالنسبة لى أستطيع أن أخبرك عن فائدة أكبر أظن أنني لم أناقشها من قبل، إنك تستطيع أن تنشئ إحساس الفرد بالكسل ، ولا تخبره بهذا مباشرة الآن ، بل افعل مثلما يفعل تجار الجملة لدى سيرز ؛ يجب عليك أن تنكره وتخفيه وتسميه بالراحة أو بأنه وسيلة من وسائل الراحة وموفر للوقت والجهد والطاقة والكفاءة أو أى تعبير لطيف يناسب، لكنك تستطيع أن تكون متأكداً من هذا : كل فرد يعد كسولاً لدرجة أنه لا ينكر الكسل ويسعى للحصول عليه . ناشد هذا الحس من الكسل فى موظفيك لكن سمّه شيئاً آخر تغلفه به، وفر له الطاقة والوقت والجهد فإنه سوف يشتري فكرتك فى الحال من أجل أن يؤدي مهمته بأسهل طريقة ممكنة . إننى أعترف بأننى قادر على التحمل، ولكننى لا أوّمن بالوقوف إذا أمكنتى أن أجلس، ولا أعتقد فى الجلوس لو استطعت أن أرقد ، فماذا عنك ؟

### كيفية توجيه أسئلة للتغلب على مقاومة الشخص

يجب عليك ألا تغضب عندما يظهر الفرد مقاومة ويرفض ويعترض على فكرتك ، إنك لا تستطيع أن تغير رأيه بالتحدث بصوت مرتفع أو بطريقة أسرع أو باستخدام التهديد، لأنه لا يستوعب الأشياء بطريقتك على الفور .

لكى تتغلب على تلك المقاومة ، حاول أن تكتشف سبب عدم اتفاقه معك ، حاول أن تبخر اعتراضه فى الهواء . إنك لا تستطيع أن تتغلب عليه حتى تعرف بالضبط من هو . إن المعلومات التى تحتاجها لكى تتغلب عليه بطريقة تفكيرك محبوسة فى رأسه . إن الطريقة الوحيدة لإخراج هذه المعلومات هى أن تطرح عليه أسئلة .

**ابدأ بالأسئلة التى من السهل الإجابة عليها .** لا بد أن تبدأ بالأسئلة التى

من السهل الإجابة عليها حتى يطمئن المستمع إليك ويشعر ببساطة التحدث معك ،

يستمتع الناس بإعطاء الإجابات التي تمنحهم الثقة بالذات ، إنها تعطيهم فرصة لعرض ما يعرفونه حقاً ، وهذا سوف يشعرهم بأهمية أكبر .

لو أنك بدأت بأسئلة صعبة فإن المستمع لن يرد لأنك تجعله يشعر بعدم السهولة ، و سوف يصبح عصبياً وينسحب من الموقف ، فقد جرحت كرامته بكشف جهله . عندما تضغط عليه للحصول على الإجابة فسيصير كئيباً ومتجهماً الوجه ، وسوف ينسحب تماماً ويمتهدى الصمت ، ولن تتجح هكذا فى أى اتفاق أو تفهم بينكما بهذه الطريقة .

لذا لا ينبغي أن تكون أسئلتك سهلة فى الإجابة فقط ، بل يجب أيضاً أن تكون ذات تسلسل فى الألفاظ يجعلك تسيطر على الموقف؛ حيث إن الأسئلة التي توجه بكلمات سيئة لا تشجع على الإجابة ، ومن الممكن أن تربك المستمع أو تجعله يخاصمك ، وحتى تكون أسئلتك سهلة السياق فينبغى أن تتبع تلك الإرشادات . لقد اكتشفتها كى تكون مساعدة للغاية .

إننى أعلم أننى قمت بالفعل بعرض بعض النقاط الخاصة باستراتيجيات توجيه الأسئلة فى الفصل الثانى عشر ، ولكنى هنا أريد أن أوسع المعلومات التي قمت بعرضها من قبل لأهداف مختلفة ومتعددة عما كانت فى الفصل الثانى عشر: الإنصات هو « المهارة الصامتة» لاكتساب السلطة المطلقة.

١ - يجب أن يكون لسؤالك هدف محدد . إن هدفك هو أن تجعل السامع يتقبل وجهة نظرك الجديدة ، اطرح السؤال الذى يقود السامع مباشرة لهدفك ، وبإمكانك أن تستخدم عدداً متنوعاً من الأسئلة كى تفعل ذلك ، على سبيل المثال ، هناك سؤال ربما يستخدم لجذب اهتمام الفرد السامع ويجعله منتبهاً، وآخر لحفز التفكير وآخر لتأكيد النقطة الرئيسية . ومن الممكن أيضاً أن تستخدم السؤال لاختبار قدرة فهم السامع الفورية ، ومن الممكن أن تستخدم سؤالاً آخر مشابهاً بعد ذلك لمعرفة مدى ذاكرته .



٢ - ينبغي أن يكون سؤالك سهلاً في فهمه . ليس من الضروري لكون السؤال سهلاً في الفهم أن تكون الإجابة سهلة ، من الممكن أن يكون السؤال الصعب سهلاً في الإجابة لو أنك جعلته قصيراً وبسيطاً ، لا تطرح أسئلة طويلة أو معقدة تتطلب كثيراً من الشرح والتوضيح ، إنك بهذا سوف تربك الموضوع. ومن هذا المنطلق تجنب اللغة الغامضة والأسلوب الحكومي غير المفهوم ، لكن بدلاً من هذا ، استخدم كلمات واضحة ومختصرة وأنيقة وبسيطة في حدود مقطع أو مقطعين ، بحيث يعرف السامع فوراً ما تريده وما تقصده بالضبط.

٣ - يؤكد السؤال الجيد على نقطة واحدة فقط . إن أفضل الأسئلة هي التي تغطي نقطة واحدة فقط ، وتتطلب رداً واحداً، لا تجمع سؤالين أو ثلاثة في جملة واحدة ، لو تطلب سؤالك أكثر من رد ، قم بتقسيمه إلى سؤالين أو ثلاثة أسئلة منفصلة .

٤ - اطرح السؤال الذي يتطلب رداً محدداً . إن السؤال الغامض أو غير الواضح يعطيك رداً غامضاً وغير واضح . ولا يساعدك هذا على الإطلاق . كلما كانت كلمات سؤالك محددة تطلب إجابة محددة ، لا تتوقف حتى تحصل على الإجابة التي تحتاجها . وتركز على طول هذا الخط. إن الشخص بوجه عام لديه سببان أو مبرران لفعل أي شيء ، أحدهما يبدو جيداً والآخر حقيقياً. وأفضل طريقة لمعرفة المبرر الحقيقي من الشخص أن تظل مداوماً على هذين السؤالين الصغيرين :

«لماذا؟» «وماذا أيضاً...؟»

٥ - السؤال الجيد يشجع على التخمين ، لا تطرح سؤالاً تكون إجابته «نعم» أو «لا» إذا لم يتبع ذلك كلمة لِمَ؟ أو لِمَ لا؟ هذا النوع من الأسئلة يجعل المستمع يشرح إجابته . إنك تريد إجابات قائمة على الحقائق وليس الخيال .

عندما تسأل أسئلة ، أنصت بعناية للإجابات ، لا تقاطع المتكلم ، إنك بهذا تُخرج الشخص وتجعله يشعر بعدم الأهمية عندما تفعل ذلك . و سوف تدفعه إلى أن يعرض بذهنه عما تقوله عندما تعرض وجهة نظرك ، ولن يكون راغباً في الانتباه أو الإنصات لك إذا لم تشد انتباهه لنفسه أولاً . إذا كنت تريد أن تكتسب سلطة مطلقة معه ، كن كئيباً ولطيفاً بدرجة تكفى للاستماع إلى أفكاره .

### كيف تستكشف نقاط ضعف الشخص الآخر؟

افتراض أنك تريد من موظف أن يغير الطريقة التي يؤدي بها مهمة معينة وتقتصر عليه طريقة جديدة ، لكن الموظف ليس مقتنعاً بما ينبغي أن يغير ، هو يشعر بأن الطريقة القديمة أفضل . ويسبب كونك المدير يجب أن تثبت أقدامك وتخبره بأنه يجب أن يغير طرق عمله وإلا ... لو أنك فعلت هذا فإنك لن تحصل على أى شىء أكثر من الحد الأدنى منه من الآن فصاعداً . إن الإقناع دائماً يكون أفضل بكثير من الإجبار حتى لو كنت مديراً أو رئيساً للعمل ، سيكون لمميزاتك أثر بعيد وسوف تنوم طويلاً..

إن هدفك هو أن تبعده عن الفكرة القديمة وأن يقبل فكرتك الجديدة ، ولن يفعل ذلك إلا إذا كان مقتنعاً بأن الطرق الجديدة التي تريده أن يستخدمها ليست أفضل من الطرق القديمة فقط، ولكنها أيضاً أكثر فائدة له من الطرق القديمة . كى تساعد الموظفين على أن يصبحوا أكثر تقبلاً لأفكارك، يجب عليك أن تقودهم بحثاً عن حقيقتهم ومكانتهم التي بها كثير من نقاط الضعف .

عندما تجد نقطة ضعف فإنك تستخدمها لإقناعه بوجهة نظرك ، عندما يرى الضعف في قرارة نفسه سوف يكون أكثر انفتاحاً وقبولاً لعرضك ، عندما تريد إقناع شخص بوجهة نظرك فإن من الأفضل أن تتركه يتكلم أولاً ، دعه يحاول أن يبرر موقفه وأنت بالفعل تعرف أنك تملك موقفاً أقوى مما لديه . لذا ستكون نقاط

ضعفه معرضة للظهور عندما يتحدث . من الممكن أن تستخدمها كي تهدم وتحطم قدرته على الدفاع ، ولكن من الأفضل أن تتركه يتعرف عليها بنفسه .

كيف تجعله يناقش وجهة نظره ؟ اطرح عليه أسئلة ترشد تفكيره كما تبين لك منذ لحظات . كي أوضح لك فكرة أفضل لكيفية عمل هذا، دعنا ننصت لما تقوله شيرلى بنيت ، مدير علاقات صناعية لشركة كبرى .

« لو واجهت فكرتي أو خطتي الجديدة اعتراضاً من موظف، فإنني أخرج دائماً لسماع ما يقوله الموظف . إن ما يقوله يعطيني تلميحاً لكيفية إقناعه ؛ لأنه يظهر في جدله نقاط ضعفه أثناء تحدثه وهو سوف يراها بنفسه . وهذا يساعد بدرجة هائلة» .

« إنني أطلب منه أن يقلع عن اعتراضاته على خطتي عديداً من المرات وأبحث عن معلومات أكثر من خلال سؤاله عما إذا كان هناك شيء آخر يمكن أن يضيفه . أطرح عليه كثيراً من الأسئلة كي أعرف الحقيقة الممكنة التي يشعر أنها مهمة وقريبة الصلة بالموضوع» .

قبل أن أقوم بشرح موقفي أبين له أني مهتم جداً بوجهة نظره وأسمح له بالتحدث كثيراً في البداية ولا أجعله متحفظاً في المحادثة، ثم أقوم بالاحتفاظ بالسيطرة عن طريق طرح أسئلة ، وهو سيجهد نفسه حتماً للرد عليّ، ثم أستطيع أن أتغلب عليه بالإقناع» .

«لو أنك تريد أن تتأكد من كسبه لطريقة تفكيرك، فدعه يكتشف نقاط ضعف موقفه الخاصة به ، وبهذه الطريقة سوف يكون راعياً في قبول وجهة نظرك». تستطيع أن تفعل نفس الشيء ، إذا أتحت لموظفك أن يذكر موقفه أولاً ، ثم تخرج منه الأفكار وتستخلص نقاط الضعف ، سيكون أكثر رغبة في قبول وجهة نظرك في اللحظة التي يدرك فيها فجوات جدله ومناقشته .

لو تصادف وكانت طريقته القديمة أفضل من طريقتك الجديدة ، تستطيع أن تحتفظ بالطريقة القديمة وتدع الطريقة الجديدة ، أيما كانت الطريقة فسوف تظل فائزاً .

### كيفية معرفة الوقت الذي يكون فيه الفرد مستعداً لقبول فكرتك

إذا تم عرض أفضل فكرة في العالم على الفرد في توقيت غير مناسب فسوف تفشل . أنت تحتاج لمعرفة الوقت الذي يكون فيه الشخص مستعداً لقبول تصورك الجديد ، إنك أيضاً سوف تريد أن تكون قادراً على الإخبار عندما يكون الفرد غير مستعد ، لذلك فإنك لا تندفع بصورة كبيرة كي تحقق هدفك . فيما يلي ثلاث علامات حمراء للتحذير كي تجعلك تعرف متى يكون الفرد غير مستعد لقبول فكرتك :

١ - يسأل أسئلة غير ضرورية . عندما يسأل الفرد سؤالاً ، كان الرد عليه واضحاً فيما قيل له ، فلا بد أن تعلم أنه ليس مهتماً حتى الآن بما تقول ، ولا ينصت بعناية . إذا فعل ذلك فإن سؤاله لا يكون ضرورياً .

٢ - يرجع إلى سؤال تمت الإجابة عنه بالفعل . وهذا يبين أنه مازال في نقطة رقم (أ) بينما أنك في طريقك للنقطة رقم (د) ولا يكون لديك أي اختيار سوى أن تبدأ من جديد بطريقة مختلفة تماماً .

٣ - يغير الموضوع بطريقة مفاجئة أو يعرض أفكاراً معارضة لأفكارك . إذا غير الموضوع فجأة ، ربما يكون في ذهنه شيء يدفعه ولا يستطيع الانتظار كي يخبرك به . إذا كانت مشكلة شخصية تحملها معه ، استمع له ، ثم اجعله يعود إلى موضوعك بسرعة بقدر ما تستطيع . أما إذا عرض فكرة تختلف تماماً عن أفكارك، فدعه يشرح موقفه بصراحة ، اطرح عليه أسئلة في جوهر موقفه وبمجرد أن تستنزف موقفه ارجع ثانية إلى فكرتك وابدأ من جديد .

كيف ستعرف التوقيت الذي يكون فيه الفرد مستعداً لقبول فكرتك الجديدة ؟  
لا بد أن تستخدم طريقة من هاتين الطريقتين أو تستخدمهما معاً . الأولى فردية  
تأتى عندما يقول جملأ تشير إلى الشك فى نفسه ، والثانية تتم عندما يُظهر اهتماماً  
بواسطة طرحه لأسئلة ذات علاقة بذاته . دعنا نلقِ نظرة على المفتاح الأول :  
التعبيرات الدالة على الشك الذاتى :

« إننى أفكر فى هذه الطريقة ، لكننى أخطأت فى نقطة واحدة أو اثنتين »

« بالطبع ، إننى راغب فى التغيير إذا اكتشفت أننى مخطئ »

« كى أخبرك بالحقيقة ، إننى لم يسبق لى النظر إلى هذه الطريقة »

« ربما أكون مخطئاً فى نقطة بسيطة »

« حسناً، إننى ( كلنا سواء ) إننا جميعاً نقع فى أخطاء »

عندما تسمع تعبيرات شك مثل هذه ، لا بد أن تعلم أنه حان الوقت لإطلاق  
هجومك . أصبح المستمع الآن مستقبلاً للتغير، إنه مستعد للإنصات والاعتناع  
بوجهة نظرك .

ومن الممكن أن تجد المفتاح الثانى عندما يسألك أسئلة منطقية ومتصلة  
بالموضوع . عندما تسمع أصوات استفهام مثل « من، ماذا، أين، لماذا، كيف؟ »  
فإنها تكون علامة تؤكد على أن الشخص لديه اهتمام بما تقوله ، بذلك تعرف أنه  
مستعد لتغيير رأيه وهو يسأل من أجل معلومات أكثر . لذا فهو من الممكن أن  
يتخذ قراراً عقلانياً يكون مفضلاً لك ، لكنه فى نفس الوقت يسمح له بالاحتفاظ بماء  
وجهه . يدل حرص الفرد على معرفة الفوائد التى سيجنيها على وجود علامة مؤكدة  
تظهر استعداده لتغيير رأيه ، فإذا سمعت أسئلة مثل هذه فإنه قد حان الوقت كى  
تعزز بها موقفك .

« لماذا تريدنى أن أؤدى بهذه الطريقة؟ »

« من سوف يستفيد بهذا السلوك الجديد؟ »

« ما الذى سأجنيه إذا فعلته بطريقتك هذه؟ »

« كيف سيساعدنى نظامك الجديد؟ »

« ما هى الفوائد التى أحصل عليها من خلال هذه الطريقة؟ »

« من أين سأكتسب طريقتك الجديدة؟ »

### المفتاح لإقناع الآخرين

دعنا نقل إنك تريد أن تحدث تغييرات فى طرق عمل شخص معين أو أنك تريده أن يتقبل فكرة معينة ، لكن الفرد من الممكن أن يكون من الأشخاص نوى العقول الصلبة ممن يجدون أنه من الصعب أن يتقبلوا أى اقتراحات من الآخرين دون الأخذ فى الاعتبار مدى جودتها ، إنه يعتقد أن أفكاره هى الوحيدة التى تستحق أن تكون له . كيف تجعل زميلك يفعل أشياء بطريقتك أو يصنع التغييرات التى تريدها؟

إنك تدعه يفكر فى المشروع الجديد على أنه فكرته الأصلية ، إنك تزرع البذرة وتتركه يحصد المحصول . هل هذا سيصلح ؟ سأقول لك إنه سوف يصلح حيث إننى قد استخدمته لمدة أعوام ، لكن لا تأخذ كلماتى على نفس المحمل . ها هو ما قاله كلى ريان ، وهو مدير مساعد لمصنع كبير للإلكترونيات فى ميسورى :

« لقد اكتشفت الطريقة المثلى فى صنع أى تغيير فى طرق عمل، أو غرس سلوك معين، وهى أن تدع الفرد يعتقد أنها فكرته الخاصة ، إننى أدعه يطمئن للتغيير ، إننى أمتدحه على مبادئه وبصيرته النافذة ، ويصبح مقتنعاً وهو يعتقد أنه

فى المكانة الأولى . وكلانا يفوز ويكسب ؛ حيث إنه يشعر بالأهمية والأمن فى وظيفته وأنا أحصل على عملية أكثر كفاءة . إننى حتى الآن لم أقابل شخصاً لا يستجيب لهذه الطريقة .»

« خذ إنتاجنا السوبر على سبيل المثال ، لقد قلت لجورج فى الجمعة الماضية : جورج إننى أعتقد أننا نستطيع أن نسرّع فى الإنتاج لو قمنا بتحريك الآلة رقم ٣ هناك وأضفنا محطتين للرفع الآلى ، أتمنى أن تسمح بإخبارى عن مدى شعورك تجاه هذا .»

«وجاء مكتبى أمس وقال : « كلى ، لقد واثنتى فكرة مدهشة أثناء الإجازة الأسبوعية ، لو أننا حركنا آلة القطع رقم ٣ إلى هنا ووضعنا بدلاً منها محطتين للرفع الآلى ، فإننا سوف نقضى على الحركة المفقودة فى نظام التجميع ونزيد من حركة الإنتاج بنسبة ٥٪ إلى ١٠٪ على الأقل، ما رأيك فى أن نجرب ذلك ؟»

«هذا هو بالضبط التغيير الذى أردت أن يتم. هذه الطريقة أفضل من إخبار الموظفين عما يجب أن يفعلوه . إن الناس لا يحبون أن يخبروا بكيفية أداء مهامهم، إنهم يحبون أن يفعلوا الأشياء بطريقتهم الخاصة ، وهذه الطريقة تصلح فى كل مرة ، و أحصل من خلالها على ما أريد ، إن الموظف يجب أن يكون لديه اطمئنان للفكرة . ولذا فكلانا يكون سعيداً.»

إن المتطلب الخاص الوحيد لهذه الاستراتيجية هو الوقت والصبر . خذ الأمر بسهولة ولا تندفع . أعطِ للفرد الوقت كى يستوعب فكرتك ؛ كى تصبح فكرته هو . تذكر أن مهمتك هى أن تزرع البنور ، وعليه هو حصاد المحصول ، ودع البذرة تأخذ فرصتها كى تكون جذراً وكى تنمو ، ستكون فوائدك هائلة عندما تفعل ذلك ، و سوف تكسب سلطة مطلقة بين الناس دون صعوبة .

والآن حان الوقت كى تنتقل إلى فصل جديد مثير وهو « الصيغة المسيطرة للحديث والكتابة القوية المقنعة». إذا كنت ممن يتسم بالصمت فى أغلب الأحيان

ولديك خوف حقيقي من التحدث للجمهور، فسوف يساعدك هذا الفصل . إذا شعرت بالشلل عند التقاط قلم من على الأرض أو عند الجلوس على آلة الطباعة ، فإنك سوف تكتسب منفعة حقيقية في هذا المجال أيضاً . عندما تنهى هذا الفصل فسوف تشعر بأنك مثل المتخصصين في مجال الكتابة والتحدث . وتذكر أنك لا تستطيع أن تكسب السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين إذا لم تكن قادراً على معالجة الأمور بنفسك بطريقة ملائمة باللغة المكتوبة أو الشفهية.



## الفصل السابع عشر ❖ اليوم السابع عشر

### كيف تحقق الصيغة الرائعة للقوة في الكتابة والحديث؟

بعد مرور خمسة وثلاثين عاماً على عملي كمستشار بإدارة الأعمال والعلاقات الإنسانية، وجدت أن نجاح الفرد يعتمد كثيراً على قدرته على التحدث والكتابة كاعتماده على معرفة القيام بالعمل من الناحية الفنية والعملية .

حيث تتساوى جميع الأمور الأخرى ، فالشخص البارع في التعبير عن النفس تحدثاً وكتابة هو الذي يحقق التفوق والتقدم في العمل ، بينما زميله الذي لا يعبأ بأهمية اللغة والحوار ، يظل في مكانه كما هو دون تقدم أو قد يفشل .

ولن أكرر ما قاله دزرائيلي: «احكم الرجال من كلماتهم».

كلما تمكن الإنسان من التعبير عن وجهة نظره للآخرين بوضوح ودقة بحيث لا يترك مجالاً لسوء الفهم، كان أكثر نجاحاً في قيادة الآخرين والتحكم في أفعالهم.

#### المزايا التي ستجنيها،

١ - سوف تكتسب شخصية قوية وناجحة وإيجابية.

٢ - ستكتسب مزيداً من الثقة بالنفس ، واستقراراً داخلياً ، وصفاء ذهنياً.

٣ - ستكتسب القدرة على التفكير بوضوح والتعبير عن النفس بدقة ووضوح.

٤ - سيتفق القول دائماً مع العقل في تعاملاتك مع الآخرين .

٥ - سوف تزيد من قدراتك غير المحدودة مع الناس وتجعلهم يفعلون ما تريده أنت منهم.

٦ - ستحقق طموحاتك ، وتنال أهدافك، وتنجز مهامك.

٧ - تجذب انتباه رئيسك وبالتالي يلاحظ مواهبك.

٨ - ستنجح ؛ لأن التقدم والارتقاء سيصبحان هما طريقك الذي تسعى إليه.

## اللغة ، المفتاح السحري لكسب سلطة لا حدود لها في التعامل مع الأفراد

قامت عالمة نفس مشهورة بوضع دراسة تفصيلية لمئات من الرجال والسيدات الناجحين في أعمالهم لتحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى نجاحهم ووجدت أن هؤلاء الناس جميعاً يشتركون في شيء واحد ألا وهو مهارتهم في استخدام الكلمات ، واكتشفت أيضاً أن اكتسابهم للنفوذ والسلطة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارتهم الكلامية .

أنت أيضاً ، يمكنك أن تتوقع زيادة في مكاسبك عندما تتحسن مهاراتك اللغوية في التعامل مع الآخرين ، تماماً مثلما اكتشف أحد المهندسين بشركة هاريس في ميل بولان بولاية فلوريدا أن الترقية الأخيرة كان سببها بنسبة ٨٥٪ على الأقل يرجع إلى قدرته الكلامية ، وفي هذا الصدد يقول « روبرت أو » :

«إذا أردت أن تحصل على سلطة لا حدود لها في التعامل مع الآخرين في عملك ، وفي الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها وفي مجتمعك ، يجب أن تتعلم كيف تستخدم الكلمات التي تحقق لك كلاً من الاحترام والطاعة» .

عندما تستطيع أن تطوع الكلمات لتخدم أفكارك ومشاعرك ، فأنت فى طريقك لأن تطوع الآخرين لتنفيذ رغباتك.

وحتى تحقق السلطة التامة فى التعامل مع (الآخرين) ، يجب أن تجيد تماماً اللغة تحدثاً وكتابة. أنت قد لا تدرك الآن أهمية اللغة ولكن إذا قمت بتحليل أنشطتك اليومية ، ستجد أن ٧٥٪ منها على الأقل يكون فى المعاملات الشفهية أو الكتابية ، ستقوم بالشرح ، والإقناع ، والنصيحة والأمر والتأثير وطرح أسئلة وإجابة على أسئلة . بإيجاز ، ستقضى معظم وقتك فى وضع اقتراحاتك أمام الآخرين ، بمن فيهم أسرته . كما تحصل على السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين وتجعلهم يقومون بتنفيذ ما تريده منهم .

## كيف تصبح متحدثاً لبقاً؟

### كيف تنمى أسلوب الحوار الخاص بك وتجعله متميزاً؟

منذ بضعة أعوام مضت ، قابلت مندوب مبيعات بشركة تأمين ، يدعى جارى دافيد ، فى مكتبه الإقليمى فى سانت لويس ، وكان يبلغ من الطول آنذاك ١٦٥ سم ويبدو شخصاً مألوفاً فيما عدا أن لديه لحية شديدة الحمرة وكان ذلك قبل أن تصبح موضة فسألته عن السبب .

أجاب أنه يريد جذب انتباه الآخرين فهو يريد أن تتذكره الناس ، ثم قال لى إن لديك شارباً لنفس هذا السبب».

واعترفت أنه على حق فالناس يتذكروننى بالشخص ذى الشارب الأبيض والأسود فلولا هذا الشارب لما تذكر أحد الشخص الممتلىء قليلاً ، قصير القامة

متوسط العمر ويرتدى نظارة فهذا الوصف يلائم الكثير من الرجال الأمريكيين الذين تخطوا الخمسين من أعمارهم ، ولكنهم يتذكرون الرجل ذا الشارب المميز .

والشيء بالشيء يذكر ، هذا الشاب الصغير هو الآن نائب الرئيس بشركته فلقد لاحظته أحد الرؤساء بالشركة وسانده، وما زال محتفظاً بلحيته الحمراء أيضاً .

الذي أريد أن أقوله هو أنك تحتاج لبعض التمييز في المظهر حتى يلاحظك ويتذكرك الآخرون . عموماً ، شارب يمزج بين الأبيض والأسود أو اللحية الحمراء ليس كافياً ، إن الحل الأمثل ليتذكرك الآخرون هو أن تنتهج أسلوباً للحوار خاصاً بك .

إنه أمر مريح أيضاً ، فعندما كنت ولداً صغيراً في إيوا ، كان فندق «كيكوك» بمدينة «سيجورنى» أشهر فندق لمندوبي المبيعات المسافرين ، فهم يغيرون مسارهم ليقيموا في هذا الفندق ، لماذا ؟ لأن صاحبه ، « كان دائماً مبتهجاً ومبتسماً يلقى السلام ويتحدث بأدب مع الجميع . لم أسمع قط يتحدث بأسلوب فظ عن أى أحد خلال الأعوام التي عرفتة فيها ، فهذا الشخص لديه أسلوبه المميز وهذا ما أدى به إلى النجاح والتفوق» .

أسلوب الحوار الذي تتبعه مع الآخرين يلعب دوراً حيوياً في تكوين السمعة الطيبة والنجاح . إذا تعاليت على مرؤوسيك سيستاؤون منك ، وإذا كنت شديد الاحترام لرؤسائك ، فقد يعتقدون أنك ضعيف ، لا تستطيع تحمل مسؤوليات أكبر ، لذا ، فأسلوبك في الحوار والتعامل مع الآخرين ليس الكلمات التي تقولها فحسب ، بل أيضاً أسلوبك في استخدام هذه العبارات ، وكذلك التصرف وقدرة التحمل.

### امتد بنفسك عندما تتحدث

لا تحاول تقليد الآخرين أو أن تكون شخصاً آخر . كثيراً ما يحاول الناس اتباع أسلوب الآخرين الذين من المفترض أنهم « ناجحون» لذلك فإن كُتَّاب الحكومة عادة

ما يكونون مخطئين ، إنه لأمر حسن أن تتعلم من الآخرين و ألا تحاول أن تنسخ طريقة أو أسلوب شخص آخر في الحوار ، فستكون مثل الخمر الذي لا يستطيع أن يخفى نفسه فنحن دائماً نستنشق رائحته . أن تعتدّ بنفسك عندما تتحدث؛ فذلك هو الشخص الأمثل . يجب أن تتبع أسلوباً مميزاً لك ، وليس أسلوب شخص آخر .

على سبيل المثال : لقد ولدت ونشأت في مزرعة « إيوا » وأمضيت جزءاً كبيراً من حياتي بمنزلي بـ « ميدويست » ومازلت أحتفظ بأسلوب الحوار ولهجة الكلام اللذين كنت أتبعهما في « ميدويست » ، ولم أفكر قط في تغييرهما ؟ فلماذا ينبغي على تغييرهما؟ إذا كانت لهجتك جنوبية أصيلة ، لا تحاول أن تغيرها طالما أن الآخرين يفهمونك . هكذا الأمر مع اللهجة الجنوبية الغربية أو طريقة التحدث الجديدة في « نيو إنجلاند » .

بالتواضع  
الاستاذ  
عبدالله  
الحماسي

بالتواضع  
الاستاذ  
عبدالله  
الحماسي

منذ زمن بعيد ، ذكر صديق لي يدعى « ديل دنكب » أن أي نجاح حصل عليه يرجع إلى قدرته على التحدث مع الناس و « ديل » مسؤول تنفيذي بشركة إلكترونيات بـ « ميدويست » لديه أسلوب مميز خاص به ، فهو شخص مهذب ، ورقيق، ومخلص، ولم يحاول قط أن يتقمص دور غيره.

كما قال « ديل » : « هناك الكثير من المهندسين بالشركة أفضل مني ولكن أي نجاح حصلت عليه كان سببه قدرتي على تقديم نفسي وتقديم أفكارى إلى الآخرين ».

« فكثير من الناس يعتقدون أنهم يحتاجون أن يرتدوا قناعاً مزيفاً عندما يتحدثون مع الآخرين . البعض يحاول أن يكون ودوداً أكثر من اللازم ، وأحياناً يتذلل ، آخرون يملؤهم النشاط والحماس ، يبدو حديثهم كما لو كان إعلاناً تليفزيونياً بينما يظل البعض الآخر يتعامل بأسلوب فظ . والمشكلة هي أن أحداً من هؤلاء لا يتحدث أو يتعامل من منطلق نفسه؛ ولذلك فهم لا يستطيعون التجاوب مع الآخرين .

«ولكن أنا دائماً أكون نفسى. ما أراه هو ما أقوله بغض النظر عما إذا كان قد أعجبك من أكون أو لم يعجبك ، أنت تعرف دائماً أننى الشخص الذى أتحدث معك وليس زيفاً أو خداعاً، وسواء أصبت أم أخطأت ساكون دائماً مخلصاً معك».

### ثمانية إرشادات للتحدث بطريقة قوية وإيجابية ومقنعة

القوة تجعل حوارك إيجابياً ومقنعاً فهى تضيفى الفاعلية والاهمية على ما تقوله ، والقوة تخلق الحركة فتجعل الأشياء تحدث وبالتالي تأتى بكلماتك إلى الحياة.

كيف تكون قوياً دون أن يصعب احتمالك عندما تتحدث ؟ استخدم أفعالاً قصيرة نشيطة تحث على الحركة ، تجعل من تحدته يضعها فى حيز التنفيذ . مثل هذه الأفعال تحمس الناس على تنفيذها .

وهناك طريقة أخرى لتكون قوياً ، وإيجابياً ومقنعاً هى أن تكون واضحاً وديقياً عندما تتحدث ، ألقِ على مستمعك فكرة واحدة فى وقت واحد حتى يستطيع أن يستوعبها جيداً . عندما تنتهى من فكرتك ، توقف لفترة قصيرة ، ثم ابدأ فى طرح فكرتك التالية . لا تقم بربط فكرة بالتى تليها بالروابط التى لا تنتهى مثل : و ، لكن ، لأجل ، وأليس . حتى أكثر التراكيب الفنية صعوبة وأعقدها ، يمكن أن تشرحها بسلاسة ووضوح ، إذا قمت بإلقاء معلوماتك واحدة تلو الأخرى، ولم تذكر كل شىء فى وقت واحد .

لن تكون قوياً وإيجابياً ومقنعاً عندما تستخدم كلمات غامضة مجردة وجملاً طويلة غير محددة . حاول أن تقول هذه الجملة بصوت عالٍ بقوة وثبات كأنك تقولها بالفعل لأحد رؤوسيك :

« يجب أن نتخذوا خطوة سريعة لتصحيح سجلاتكم المالية ،  
وتقوموا بإرسال مندوب إلى فروع المكتب للقيام بمثل ذلك  
التصحيح».

الآن قل هذه العبارة بصوت عالٍ ، لاحظ الفرق في النغمة الإيجابية للقوة التي تستطيع أن تضعها في صوتك:

« أرجو إعداد التسجيلات فوراً. أخبروا فروع المكتب بفعل نفس الشيء »

ثمانية إرشادات يمكن أن تستخدمها لتكون قوياً ، وإيجابياً ومقنعاً عندما تتحدث وهي :

- ١ - استخدم أفعالاً نشيطة تتم عن الحركة لتولّد القوة.
- ٢ - استخدم كلمات سهلة الاستيعاب؛ لكي تكون إيجابياً .
- ٣ - اذكر فكرة واحدة في وقت واحد ، حيث إن سرد عدة أفكار في وقت واحد يشوّت ويربك مستمعيك.
- ٤ - التخصيص ، اذكر أمثلة وإيضاحات.
- ٥ - كن مباشراً، لا تراوغ في الحوار.
- ٦ - إذا كنت لا تعلم ، اذكر ذلك ، لا تحاول خداعهم.
- ٧ - تجنب جميع الكلمات الغامضة ، غير الصريحة ، التي تعنى أكثر من معنى والكلمات المجردة.
- ٨ - لا تشعر المستمعين لك بالإهانة، بأن تحدثهم كما لو أنهم لن يفهموك .

### الكلمات القوية تقنع المستمع باتخاذ الإجراء

يعد استخدام الكلمات القوية طريقة أخرى لتكون إيجابياً ، وقوياً ومقنعاً بالملاحظة الدقيقة للآخرين ، يمكنك أن تتعلم الكلمات الأكثر فاعلية للحصول على رد فعل محبب في ذهن المستمع ، ولكن هذا يحتاج إلى الوقت، لذلك دعنى أرك البداية.

على سبيل المثال : بعض الكلمات تجعل الناس يفكرون بعقلانية مستخدمين المنطق وبعض الكلمات الأخرى تجعل الناس يفكرون بمشاعرهم . دعنى أعطك مثلاً خاصاً :

وقد يقول وكيل عقارات حاد الطبع لصاحب العقار إنه سيسعد لبيع مسكنه . ولا يستخدم كلمة «مئوى» عندما يتحدث معه . فكلمة « مئوى» كلمة عاطفية، وقد لا يرغب البائع أن يفارق مأواه بالرغم من أنه يرغب تماماً فى أن يتخلص من مسكنه. من المنطلق ذاته ، فإن وكيل العقارات الذكى لن يبيع للمشتري مسكناً فحسب، بل إنه دائماً يقدم له مئوى.

فهاتان الكلمتان تمثلان فكرتين مختلفتين تماماً للهدف ذاته . فالمسكن ليس مئوى ، هو مجرد مسكن مصنوع من الطوب والخشب والأسمنت ، وهذه فكرة ليست عاطفية على الإطلاق . أما المئوى فهو المكان الذى يتعلق به قلبك ، وتعيش فيه أسرته وأحبائك ، وينمو فيه أطفالك الصغار ، فهو كلمة عاطفية للغاية.

فالكلمات العاطفية هى كلمات قوية وتحكم الناس بعاطفتها أكثر من العقل والمنطق؛ لذا دائماً يرغب مندوبو المبيعات فى استخدام الكلمات العاطفية لأنها تدفع الناس إلى الشراء . فالبائع الخبير لن يسأل شخصاً أبداً ما الذى يفكر فيه عن السلعة بل دائماً ما يسأله عن شعوره تجاهها.

التفكير ليس كلمة عاطفية ؛ فهى كلمة تدعو الإنسان أن يستخدم العقل والمنطق . أما الإحساس فكلمة عاطفية سرعان ما تصل إلى قلب المستمع . إذا تذكرت ما قلته من قبل ، الرأس لا تسمع حتى يسمع القلب . هذه العبارة الواحدة تقول لك الكثير عن التكوين النفسى للإنسان، أكثر مما تقوله كتب عديدة متخصصة فى علم النفس.

ومن الجدير بالذكر عن الكلمات القوية أيضاً : أنك يجب أن تتعلم أى



الكلمات التي تنال الإعجاب والاستحسان من رئيسك وأيها لا تنال رضاه، فبغض النظر عن ماهية هذه الكلمات، فهي تعد كلمات قوية أيضاً .

لكل شخص أشياء يحبها وأخرى لا يحبها، وعندما يتعلق الأمر باللغة ، فإنك تكون حكيماً عند استخدامك الألفاظ المحبوبة المتعارف عليها لدى رئيسك فالأشخاص يحبون أن يسمعوا الكلمات والعبارات التي يحبونها ترد إلى آذانهم مرة أخرى . محاكاة الآخرين مازالت من أعلى أساليب المدح عندما تؤدي بطريقة صحيحة.

### كيف تدلني بحديث ناجح؟

**اجمع موادك مع بعضها :** إن أول شيء تحتاج إليه هو تحضير المواد التي تحتاج إليها للحوار. لاشك أنك ستحتاج لبعض القراءات وتدوين بعض الملاحظات حتى تلم بمستجدات الأمر الذي ستحدث عنه .

**ضع العناوين العريضة :** بعد أن جمعت المواد ، حان الوقت لتنظيمها . إذا لم تفعل ، فقد تصبح مثل المتحدث الذي سمعته ذات مرة في اجتماع بميامي ، لقد ظل مشتتاً تائهاً لمدة عشر دقائق أو ما يقرب من ذلك دون أن يذكر أي شيء ذي معنى حتى تعصب الحاضرون وفقدوا سكينتهم وهذوعهم . عندما شعر بهذا ، توقف وطلب منهم أن يصبروا بعض الشيء فإنه عندما يبدأ المتحدث في موضوع فإنه سيقول شيئاً . فقط روح الدعابة لديه هي التي أنقذته وقد لا تكون سعيد الحظ مثله.

الحل الأمثل لإعداد أدواتك هو أن تضع الخطوط العريضة للحديث الذي ستلقيه . من واقع خبرتي فقد وجدت التخطيط الآتي مفيداً للغاية :

١ - الكلمة الافتتاحية.

٢ - الفوائد التي ستعود من وراء ذلك.

٣ - الأساليب الفنية التي يجب اتباعها.

٤ - أمثلة عن الأفراد الذين نجحوا لاستخدامهم تلك الأساليب .

٥ - النتيجة.

تحدد الكلمة الافتتاحية عنوان الموضوع الذي ستتحدث عنه . يجب أن يجذب أنظار الحاضرين مباشرة، ويمكنك استخدام أى من الطرق الآتية للقيام بذلك:

\* عرض مرّوع للواقع.

\* حكاية نادرة.

\* مثال قوى.

\* اقتباس من مصدر رسمى.

\* سؤال ملفت للنظر.

ذكر المنافع فى بادئ الأمر يجعل المستمعين يهتمون بمتابعة الحوار ويظهر لهم مدى أهمية الحوار بالنسبة لهم .

الأساليب التى يمكن استخدامها تخبر المستمعين كيف يمكنهم الحصول على هذه المنافع التى ذكرتها لهم.

ذكر الأمثلة عن الآخرين الذين حققوا نجاحاً يثبت فاعلية وإيجابية تلك الأساليب الفنية . يجب أن تكون وثيقة الصلة بالموضوع الذى تتحدث عنه ، ولذلك يجب أن تكون دقيقاً ومحددأ عند ذكر الأسماء والوظائف والتواريخ والأماكن .

النتيجة التى تذكرها قد تكون دافعاً لنوع من الحركة أو ملخصاً لحديثك ، هذا سيعتمد أولاً على ما إذا كان حديثك للإقناع أم للإخبار فقط.

### عشر نقاط تضى القوة على كل ما تقوله

١ - تكلم من منظور السلطة . لتفعل ذلك ، يجب أن تعرف لب الموضوع ، وكلما عرفت أكثر عن الموضوع الذى تتحدث عنه ، استطعت التحدث بطلاقة أكثر أمام الناس .

٢ - استخدم كلمات بسيطة وجمالاً قصيرة . فتلك أفضل طريقة تستمر طويلاً ، استخدام أبسط الطرق فى الكتابة هو دائماً الأمثل لأنه الأسهل فى الاستيعاب . يمكن أن يقال نفس الشيء عن الحديث والحوار .

٣ - استخدم كلمات وعبارات واضحة محددة . يجب أن تتميز الكلمات التى تستخدمها والأوامر التى تعطىها بالسهولة والإيجاز وسرعة الفهم .

٤ - تجنب الكلمات التى لا حاجة إليها والمعلومات التى لا فائدة منها . الشخص الذى يتكلم كثيراً دائماً لا تجد الكثير فى حديثه . لا تزحم عقول المستمعين بتفاصيل تافهة وغير مجدية ، كما يقول أحد رجال الدين : « معظم الوعاظ يقولون أكثر مما يحتاج الموضوع الذى يتكلمون عنه ؛ لذا فإننى أفضل مغادرة المكان قبل أن يصاب المستمعون بالملل» إنه رجل ذكى و لا عجب فى أن مجلسه دائماً يكون حافلاً.

٥ - تكلم بصورة مباشرة، وفى الموضوع . هذه فكرة أساسية إذا كنت ترغب فى الحصول على السلطة الكاملة فى التعامل مع الآخرين فى كل شىء نقوله. إذا قمت بتركيز اهتمامك على نقطة فردية ، لن تشتت أذهانهم فسوف تستطيع أن تصل إلى هدفك .

٦ - لا تبالغ . لا ينبغي ألا تكون فقط مبالغاً أو معاطلاً، بل يجب أن تكون حكيماً ولا تغال فى ذكر الحقيقة عندئذ لن تخاف من أن يصدك أحد.

٧ - لا تتذاك على المستمعين . بالرغم من كونك صاحب اليد العليا فى الحديث ، فإن ذلك لا يعطيك الحق فى أن تتذاكى على الآخرين. لم أقابل فى حياتى شخصاً لا يعرف أكثر مما أعلم فى بعض الموضوعات.

٨ - كن دبلوماسياً ولبقاً . اللباقة هى أن تقول الشىء المناسب فى الوقت والمكان المناسبين دون مهاجمة أى شخص . إنك تحتاج أن تكون شديد

الدبلوماسية عندما تتعامل مع أشخاص صعب الأطوار أو موضوعات شديدة الحساسية ، وأسهل طريقة لذلك هي أن تعامل كل امرأة على أنها سيدة رفيعة المقام وكل رجل على أنه رفيع المقام أيضاً.

- ٩ - قدم العرض الأفضل للمستمع ، وليس الأفضل بالنسبة لك . افعل ذلك ولن يستطيع أحد مطلقاً أن يقاطعك ، ففوة دفاعك لا يستطيع أحد أن يخترقها .
- ١٠ - أجب على جميع الأسئلة بصراحة ووضوح . إذا كنت قد اتبعت الإرشادات التي أعطيتها لك في التسع نقاط الأولى ، لن تواجه أية صعوبة في هذه النقطة.

## كيف تصبح كاتباً أفضل؟

### اكتب بالطريقة ذاتها التي تتحدث بها

الكثير من الناس لا يكتبون بالطريقة ذاتها التي يتحدثون بها ، فهم يصطنعون الكلمات التي لن يستخدموها أبداً في حواراتهم محاولين بذلك التأثير على القارئ . الطريقة المثلى لتجنب هذا الأسلوب المتكلف أن يكتبوا بالطريقة ذاتها التي يتحدثون بها . إذا فهمك الناس عندما تتكلم فسوف يستطيعون فهمك عندما تتحدث على الورق . و يجب أن يكون ذلك هو هدفك الأساسي - أي أن يفهمك الآخرون - لا أن تبهر قارئك بما لديك من ثقافة ومعلومات .

وهناك طريقة جيدة لتكتب بها مثلما تتحدث وهي أن تنسى تماماً « اللغة التجارية » استخدم الكلمات ذاتها التي تستخدمها في منزلك عندما تتحدث مع جيرانك . إذا استخدمت مثل هذه المصطلحات « حسناً ، ليس صحيحاً ، شيئاً مختلفاً » عندما تتكلم ، استخدمها أيضاً عندما تكتب . استخدم العبارات العادية غير الفصيحة وقتما تشاء . هذا أمر حسن لكي تبتعد عن المخاطبات الرسمية والتصنع في الكتابة .

الطريقة الثالثة لتكتب مثلما تتحدث هي أن تستخدم بعض الاختصارات المألوفة في الكتابة .

## ستة إرشادات للكتابة

١ - أن تحدد بدقة ما الذي تريد إنجازه . الكثير من الناس يقومون بتحرير خطابات بون معرفة ما الذي يريدونه بالتحديد . إنى متأكد تماماً أنك قد تلقيت خطابات مثل تلك . عندما تنتهي من قراءتها ، لا تعلم ما الذي يريده كاتب الخطاب منك.

إذا علمت هدفك من الكتابة ، وإذا اتضح في ذهنك تماماً ما الذي تريده عندئذ يكون خطابك سهلاً وواضح الفهم . ولكن إذا كان هدفك في الكتابة غامضاً وغير واضح ستكون كتابتك غامضة وغير مفهومة أيضاً ؛ لذا ، قبل أن تبدأ أى خطاب يجب أن تعلم تماماً لماذا تكتبه . حدد ما الذي تريد أن تقوله .

فالكتابة تماماً مثل التحدث ، يمكن تقسيمها طبيعياً إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

١ - أن تطلب أو تأمر أحداً بفعل شيء .

٢ - أن تخطر أحداً بشيء .

٣ - أن تقنع أحداً بالقيام بشيء ما .

هذه الأنواع الثلاثة من الخطابات تتعلق بـ « من ، ماذا ، متى ، أين ، لماذا وكيف » ولكن سيختلف التأثير في كل حالة وفقاً للغرض من الكتابة .

الخطاب التوجيهي يحدد ما الذي يجب فعله ، الخطاب الخبري يخطر الشخص عن كيفية القيام بعمل ما ، أما خطاب الإقناع فيشرح لماذا يجب القيام ببعض الأفعال.

قد تتداخل هذه الأغراض مع بعضها البعض وذلك عندما نستخدم «كيف» و«لماذا» وكذلك «ماذا» لتوضيح أمر أو توجيهه ما . إذا كنت تكتب مذكرة مقنعة

لرئيسك تطلب منه الموافقة على اتخاذ بعض الإجراءات الجديدة ، يجب أن توضح « لماذا » يجب أن تستخدم وأن تؤكد على المنافع التي ستعود من جراء استخدامها، كذلك « كيف » سيعمل النظام الجديد.

لذا ، بالرغم من أنه قد يوجد بعض التداخلات في خطابك ، إذا وضعت في اعتبارك هذه الأغراض الثلاثة الأساسية ستساعدك على إيجاد التفسيرات الواضحة أو الأسباب المقنعة لتساند أراءك وبذلك يمكنك تحقيق مساعيك وأهدافك.

٢ - معرفة من سيكون القارئ . من الذي سيقراً خطابك ؟ شخص حاصل على تعليم مدرسي أو حاصل على المستوى الثامن التعليمي. ستحصل على هدفك بوضوح أكثر عندما تستخدم كلمات وأفكاراً سهلة يستطيع القارئ أن يستوعبها سريعاً . سواء إذا قرأ الشخص الخطاب بوضوح أم لا ، هذا يعتمد على ثقافته وتمرسه هو، وليس على ثقافتك أنت.

تقول باربرا شريدن السكرتيرة التنفيذية لمصنع كيميائي كبير : إن العديد من التعليمات هنا في المصنع كتبت على مستوى فهم طلبة الجامعة ، فقد كانت الكاتبة تنسى تماماً أن هؤلاء نوى التعليم البسيط يجب أن يقرؤوا هذه التعليمات لذلك فقد جعلت مسؤوليتها أن تجعل كل شخص يكتب مذكراته بأسلوب بسيط يستطيع أن يفهمه الجميع .

٣ - تحديد الأساس المناسب . الخطابات القوية المؤثرة تقوم على الإعداد الجيد لها ، الاختيار ، والتحليل ، وتنظيم الأفكار .

فكثير من الناس يكتبون خطابات غير مؤثرة لأنهم يبدوون الكتابة قبل أن يكونوا مستعدين لها ، فهم لا يقومون بالإجراءات الضرورية أولاً . وهذا هو السبب في أن هذه الخطابات غير مرضية ولا تحقق المرجو منها .

لذلك ، قبل أن تمسك بالقلم أو تجلس أمام الآلة الكاتبة أو برنامج معالجة النصوص ، فكر ملياً في المشكلة التي ستحدث عنها . أوجد الإجابات على من، وماذا ، ومتى، وأين، ولماذا وكيف أولاً ، بعد ذلك يمكنك أن تبدأ في الكتابة الفعلية.

٤ - حدد أفكارك الرئيسية . يعلم الكتاب الناجحون في المراسلات البناءة القوية أن تحديدهم لما هو مطلوب لا يقل أهمية عن تحديدهم ما هو مطلوب . فالكلمات ، والأفكار والحقائق غير الضرورية لفهم فكرتك الأساسية تضعفها وتجعلها غامضة.

لا يهم إذا كانت كتاباتك تقوم على المعرفة الشخصية أو الاطلاع والبحث أم على كليهما معاً. فالمشكلة التي تواجهها دائماً هي أن لديك مواد كثيرة جداً في ذهنك.

لذلك ، فالإعداد للكتابة يتطلب تعريفاً ، وتمحيصاً وسرداً للأفكار حتى يصبح لديك هدف واضح محدد في ذهنك بالإضافة إلى الأفكار الرئيسية اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.

٥ - اكتب وفقاً للخطوط العريضة . أي فقرة مكتوبة بصرف النظر عن ماهيتها، يمكن كتابتها بشكل منطقي وسريع، إذا حددت الخطوط العريضة للموضوع ، فذلك يسهل خطة الكتابة ويساعدك أن يظل الهدف في ذهنك ولكنها تصبح غير مجدية ولا قيمة لها إذا لم تلتزم وتعمل بها . وهذا لا يعنى وجوب عدم التغيير فيها هنا أو هناك إذا جاءت أفكار أفضل ، فالخطوط العريضة التي تضعها يجب أن تمثل خطة للعمل وليست صيغة أو خريطة نهائية.

٦ - مراجعة كتاباتك لتكون موضوعية. إذا لم تكن تكتب خطابات شخصية أو رسالة حب ، فلن تقدم الصورة النهائية للخطاب من المرة الأولى . عندما تنتهى تماماً من الإعداد الأولى للخطاب ، قم بمراجعته مرة أخرى .

وأثناء قيامك بالمراجعة يجب أن تتحرى الموضوعية في كتابتك خاصة في الخطابات المتعلقة بإدارة الأعمال سواء كانت خطابات للإخبار أو للإقناع أو للتوجيه . فعندما تريد عرض قرار أو توصية لرئيسك ، يفترض أن يكون خطابك هذا نابعاً من تفكير عميق.

## العناصر الأربعة للكتابة الناجحة

وهى : الإيجاز ، والبساطة ، والقوة ، والصدق . فيما يلي القوانين التى تحكم استخدامها :

١ - كيف توفر عنصر الإيجاز فى كتابتك ؟

- أ - لا تكرر ما ذكرته فى ردودك بالخطابات السابقة.
- ب - لا تذكر كلمات ليست ذات أهمية أو معلومات لا قيمة لها.
- ج - أوجز واختصر فى الجمل الإضافية.
- د - لا تقيد عباراتك بأدوات الشرط غير اللازمة.

٢ - كيف تحقق عنصر البساطة فى كتابتك؟

- أ - حاول أن تلم بالموضوع جيداً حتى يمكنك الحديث عنه بطبيعية وبثقة.
- ب - استخدم كلمات قصيرة وجملاً محددة وفقرات محكمة.
- ج - حاول أن تجعل الأجزاء المرتبطة ببعضها فى عباراتك قريبة من بعضها البعض.
- د - حاول الربط بين أفكارك بمنطقية ، حتى يمكن للقارئ متابعتك دون أن يتشتت .

٣ - كيف تعطى لكتابتك القوة المطلوبة؟

- أ - استخدم الكلمات المحددة ذات الوقع الملموس : أسماء الأشخاص والأماكن والأشياء.
- ب - استخدم أفعالاً قصيرة مبنية للمعلوم.
- ج - قدم الإجابة أولاً ، ثم قدم الشرح بعد ذلك إذا كان ضرورياً .
- د - لا تراوغ باستخدام الكلمات المبهمة والمجردة.
- هـ - تخلص من جميع الكلمات الفارغة، التى لا روح فيها ولا ضرورة لها .



٤ - كيف تحقق الصدق والأمانة في كتابتك؟

أ - كن نفسك ولا تحاول أن تكون شخصاً آخر.

ب - اذكر الحقيقة دائماً.

ج - اعترف بأخطائك.

د - لا تنزل في الكتابة لمستوى القارىء.

### خمس نصائح أساسية لمساعدتك أثناء الكتابة

١ - استخدم الكلمات الشخصية ( أنا ، أنت ، نحن ، لى ، لنا )؛ فهي تجعل

القارىء يشعر بالارتياح لما يقرأه أكثر ؛ فلا تقل « الكاتب يعتقد » أو « فى رأى الموقع أدناه» ولكن بدلاً من ذلك قل « أعتقد فى » أو « فى رأىى» فأنا لم أستطع أبداً فهم لماذا يقول معلق التلفاز أو الكاتب « لقد تم إخبار المراسل» بينما كل ما يعنيه فى الواقع هو « لقد تم إخبارى بـ »

٢ - استخدم الكلمات المحددة فلا تقل كلمة آلة إذا كنت تعنى كلمة بلدوزر

أو الآلة الناسخة أو الآلة الطابعة ، فلماذا تقول كلمة دائرة الموظفين إذا كنت تعنى جون ومارى فى قسم الحسابات؟ فإذا كنت تعرف من قام بالشىء أو من هو بالضبط فقل ذلك ، لكن لا تلق باللوم عليهم ، فكلمة قالوا أو فعلوا هى دائماً إحدى الأشياء التى أبغضها فى الكتابة .

٣ - لا تبالغ . تجنب استخدام الكلمات أو العبارات التى تبالغ فيها قلته

بالفعل . فالتناس معرفتهم أفضل من ذلك . لماذا تقول إذن: لقد قمت ببحث مضمّن، إذا كنت قد قرأت ملفاً واحداً فقط؟ وبذلك فإن عبارة حاولت لكن فشلت أكثر إقناعاً من استخدام عبارة لقد تم بذل مجهودات شاقة لوصول لنتائج ملموسة . فمعظم الناس يفسرون العبارة الأخيرة بأنها تعنى عدم القيام بأى شىء على الإطلاق.

والآن إلى الفصل التالي وهو يدور حول كيفية التحكم في مشاعر الشخص وامتصاص غضبه مباشرة . وكما تفهم من العنوان فإن هذا الفصل سيحتوى على الكثير من المعلومات التى تساعدك فى الوصول إلى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

## الفصل الثامن عشر ❖ اليوم الثامن عشر

### كيف تسيطر على انفعالات الآخرين وتطفئ لهيب غضبهم في الحال؟

عندما يغضب الآخرون منك أو ينظرون إليك بعين الريب والشك فعادةً ما يكون هذا لسبب من عدة أسباب ، فقد يكون هذا لشئء قلته أو فعلته، كما قد يكون هذا لشئء يعتقد أنك قلته أو فعلته ، ولكن على أى الحالتين ستجد أن عليك أن تتخذ إجراءً تصحيحياً لحل هذه المشكلة، حتى إن لم تكن قد أخطأت .

وأحياناً ما يكون غضب الشخص من نظام ما كشركة أو مؤسسة أو الحكومة أو المجتمع ككل ولكنه يفرغ شحنات غضبه فيك أنت لا لشئء إلا لأنك كنت أقرب شخص له أو أكثر من يستريح له . وأحياناً ما يصل خيال المرء إلى الاعتقاد بأن كل شخص في العالم يعاديه أو أنه يتربص به .

ولكن بصرف النظر عن سبب غضب الآخرين؛ فإن عليك أن تطفئ هذا الغضب في الحال، بحيث يمكنك أن تستعيد علاقتك الودية الطبيعية مع الآخرين . ويمكنك أن تفعل هذا من خلال الوسائل التي سوف تجدها في هذا الفصل .

## المزايا التي ستجنيها،

- ١ - عندما تستخدم الوسيلة الأولى التي سأقدمها لك سيكون بإمكانك أن تستخدم سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين في السيطرة المباشرة على مواقفهم وأفعالهم والموقف ككل .
- ٢ - عندما تستخدم أسلوب السحر الأبيض ، فلن يؤدي هذا فقط إلى إطفاء غضب الشخص الآخر في الحال بل سيجعله صديقاً حميماً يدعمك بكل إخلاص .
- ٣ - كما ستتعرف على وسيلة أخرى توضح لك كيف تجعل من جارك المشاكس صديقاً حميماً .
- ٤ - ومن خلال أسلوب « متقصى الحقائق » لن تستطيع فقط إسكات غضب الشخص في الحال وتحويله إلى صديق، بل يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب أيضاً لتحسين علاقاتك في العمل وكسب مزيد من المال.
- ٥ - يمكنك أن تستخدم لعبة القوة التي لا تخطيء لتحول الشخص المتمرد والعنيد والمزعج والذي لا يرضى بشيء إلى شخص ودود ومتعاون .
- ٦ - وآخر الوسائل التي سنقدمها ستتطلب منك مجهوداً خاصاً ولكنها ستستحق هذا المجهود؛ لأنه سيساعدك على تحويل الغضب والعناد إلى حب وصدقة.

## كيف تتحكم سريعاً في انفعالات الآخرين وتصرفاتهم؟

عندما يتقابل شخصان فلا بد لأحدهما أن يأخذ بشكل تلقائي بزمام القيادة ويتحكم في الحوار أو الموقف ، وبهذا يأخذ الشخص الآخر دور التابع وبإمكانك دائماً أن تأخذ بزمام القيادة، وكل ما عليك هو أن تتذكر أن كل شخص في هذا العالم ينتظر من الآخرين أن يتحملوا المسؤولية ويخبروه بما عليه أن يفعله، إذن ، فلتكن أنت

هذا الشخص ، وسوف تجد أن هذه الاستراتيجية المذهلة سوف تجعلك تسيطر في الحال على من لا تربطك بهم أى علاقة .

وما عليك إلا أن تأخذ بزمام المبادرة ، وسوف تجد أن بيدك قيادة الأمر ، فإذا تبينت موقفاً إيجابياً وتصرفت كما لو أن الشخص الآخر حتماً سيفعل ما تريده منه فستجد أن هذا الشخص فى ٩٥٪ من الأحوال سيقوم بتنفيذ أوامرك وطلباتك دون تردد أو شك . وأما الخمسة بالمائة المتبقية من الحالات، فإن الشخص لا يحتاج إلا إلى دفعة بسيطة إضافية حتى يفعل ما يريده منهم .

وعليك أن تتذكر أيضاً أن الآخرين ينظرون إليك كما تنظر أنت لنفسك . وهذا يعنى أنك مسؤول دون غيرك عن نظرة الناس إليك . وهناك الكثير من الأشخاص يقلقون بشأن نظرة الناس إليهم ، وبإمكانك أن تتخلص من هذا القلق بمجرد أن تتذكر أنك مسؤول عن نظرة الناس لك . فالتناس بينون وجهة نظرهم فيك بناءً على نظرتك إلى نفسك .

فإذا كنت تنظر لنفسك على أنك نكرة وليس لك أى أهمية فسوف يعاملك الآخرون معاملة النكرة وينظرون إليك من علٍ ، أما إذا كنت تتصرف كما لو أنك شخص يتمتع بسلطة فسوف يعاملك الآخرون على هذا الأساس . ومن البديهي أن أى شخص بإمكانه أن يمتلك ما شاء من الأموال والحريات التى حصل عليها دون مقاومة من الآخرين ، فما عليك إلا أن تأخذ موقع القائد وتشعر كما يشعر، وأن تحكم سيطرتك وسوف تجد أن الآخرين يخضعون لك .

### كيف يمكنك أن تتحكم فى مواقف الآخرين وتصرفاتهم ؟

عندما تدرس الفيزياء أو الكيمياء ستجد أن الموجب يجذب السالب وأن الشيء يتفق مع عكسه وأن الأحماض تعادل القلويات، ولكن هذه القواعد ليست قابلة للتطبيق عندما تتعلم كيف تتحكم فى الآخرين من خلال سلطتك المطلقة، وعندما

تتعامل مع البشر يكون العكس هو الصحيح ، ودعنى أوضح لك ما أعنيه من خلال الآتى :

- \* كن لطيفاً مع الآخرين؛ ببادلوك نفس الشعور .
- \* إذا عاملت الناس بأنانية فسيعاملونك نفس المعاملة.
- \* التزم الكياسة مع الآخرين وستجدهم يلتزمون الكياسة فى تعاملاتهم معك.
- \* إذا عاملت الآخرين بوقاحة سيعاملونك بوقاحة.
- \* إذا عاملت الآخرين بود سيعاملونك بود .
- \* إذا عاملت الآخرين بعدوانية سيعاملونك بعدوانية.
- \* ابتسم للآخرين ، فسوف يردون عليك بابتسامة.
- \* قطب حاجبيك للآخرين؛ و سوف يردون عليك بنفس فعلك .

وكما أخبرتك فى الأسلوب السابق فإن أى لقاء بين شخصين لابد أن يأخذ فيه أحدهما دور القائد والآخر دور التابع ، فإذا اضطلعت أنت بدور القائد - وهذا هو ما ينبغى عليك - فإن مواقف الآخرين وعواطفهم ستعتمد كلية على مواقفك أنت وعواطفك ، وهكذا فإن سلطتك على الآخرين وقدرتك على السيطرة على عواطفهم وتصرفاتهم سيكون لها تأثير هائل .

وبهذا فإنك حينما تتعامل مع الآخرين فإنك دائماً ما سترى موقفك ينعكس عليك مرة أخرى من خلال سلوك الآخرين ، وغالباً ما سيبدو لك الأمر وكأنك تنظر لنفسك فى المرآة ، فعندما تبتسم ستجد أن الشخص الذى تنظر إليه فى المرآة يبتسم لك، وعندما تقطب حاجبيك فسوف يقطب لك هذا الشخص حاجبيه ، ودعنى أعطك مثلاً بسيطاً يوضح لك ما أعنيه بهذا .

دعنا نأخذ حفيدتى ليث كمثال ، فعندما أبتسم لها تسعد بهذا وترد على بابتسامة ، أما عندما أقطب حاجبى بعض الشيء أو أبدو قلقاً أو متعجباً بشأن شيء ما تبو على وجهها نظرة قلق وتقول : « هل أغضبتك فى شيء يا جدى؟ »

وما يكون منى بعد ذلك إلا أن أبتسم لها قائلاً : « لا بالطبع فأننا لست غاضباً منك فى شىء فهل أنت غاضبة منى فى شىء ؟ »  
وعندئذ تبدو نظرة ارتياح على وجهها وتقول : « وأنا لست غاضبة أيضاً ، بل إننى سعيدة ».

وكما ترى ، فليس من الضرورى أن تقول ولو كلمة لتؤثر على مواقف الآخرين وتصرفاتهم، والابتسامة تبعث على الابتسامة وكذلك العبوس ، فهما كالمرض المعدى الذى ينتقل من شخص لآخر ، ومرجع الأمر إليك فيما يتعلق بالعدوى التى تريد نقلها للآخرين ، ولهذا فإن مواقف الآخرين وتصرفاتهم ما هى إلا انعكاس لمواقفك وتصرفاتك .

### استخدام أسلوب «السحر الأبيض» لإسكات الغضب والتغلب على المشاعر غير الودية

ذات مرة قال أوليفر ويندل هولمز ، أشهر من عرفته البلاد من قضاة المحكمة العليا : « إن أكثر الطرق فاعلية للتقارب مع الآخرين والارتباط بهم فى صداقات أن تستمع إليهم بتفهم وتعاطف » وقد أردف هذا القاضى قائلاً : « إن هناك القليل من الناس يمارسون «السحر الأبيض» ، المتمثل فى ممارسة مهارات الاستماع الجيد.»

وأنا أعرف أننى قد تناولت قبل ذلك فى فصل آخر مهارة الاستماع الصامت وأرى أن هذه المهارة مطلوبة أيضاً إذا كنت تريد أن تتحكم فى عواطف الآخرين وتطفىء غضبهم فى الحال.

والاستماع إلى الآخرين من الممكن أن يزيد من أموالك وأصدقائك كما يحقق لك ما تريد من إنجازات وسعادة .

وكما ترى فإن واحدة من قصوى درجات المدح التى يمكن أن تقدمها لشخص آخر هى أن تستمع له ؛ فمن خلال الإنصات التام للآخرين تبعث برسالة

لهم مفادها « أنتم جديرون حقاً بالاستماع إليكم» كما أنك بهذا تزيد من تقدير الشخص لذاته وخاصة الشخص الذى شعر بأن لديه شيئاً مهماً يريد أن يقوله .

ومن ناحية أخرى فإن من أكثر الأشياء التى تسمى إلى شعور الشخص بأهميته وذاتيته أن تتركه دون أن تستمع لما يريد أن يقوله ، ولذلك عليك أن تتذكر دائماً أن الناس يحبون من يولى اهتماماً بهم ويستمع لما يقولونه .

هل سمعت من قبل زوجة تقول عن زوجها : « إنه لا يسمع أبداً لما أقوله ومن الممكن أن أخبره أن غسالة الأطباق قد أصابها العطب وأن غسالة الملابس قد تعطلت، وأن مجفف الملابس لا يعمل، ومع كل هذا فكل ما يقوله هو « هل الأمر كذلك؟» ثم يستمر فى قراءة الجرائد المسائية « وربما لا تكون قد سمعت بمثل هذا من قبل، ولكننى سمعت به مثلى مثل الكثيرين غيرى من مستشارى الزواج .

هل سمعت من قبل موظفاً يقول « إننى أحاول أن أحب مديرى، ولكنه لا يستمع إلىّ أبداً ، فإذا ذهبت إليه بمشكلة أريد نصيحته فما يكون منه إلا أن يقاطعنى ويربت بيده على كتفى محاولاً أن يتخلص منى، حتى قبل أن يعرف ما الذى أتحدث عنه « وربما لم تسمع بهذا من قبل ولكن من خلال عملى كمستشار أعمال سمعت بهذا مراراً وتكراراً مئات ومئات المرات.

الآن ، ماذا عن أبنائك؟ وبالرغم من أننى لا أعرفهم بشكل شخصى، فإننى أستطيع أن أقول كثيراً مما يقولونه عنك الآن ، إن أبى وأمى لا يفهماننى على الإطلاق فكم أحاول أن أخبرهما برأى فى الأشياء وأطلعهما على مشاكلى، ولكنهما لا يستمعان إلىّ لأنهما مشغولان للغاية كما أعتقد ، بل إنهما يعاملاننى معاملة الرضيع ويريان مشاكلى على أنها مشاكل غير مهمة، وإن لم يفعلوا هذا فإنهما يسرعان بإخبارى بما ينبغى أن أشعر به ، ولكنهما لا يعرفان أبداً شعورى وأنى لهما بهذا ؟ فهما لا يستمعان إلىّ أبداً « وكثيراً ما نسمع هذه القصة فى محاكم الأحداث يومياً.



فإذا كنت تريد حقاً أن تتحكم فى مشاعر الآخرين من خلال سلطتك المطلقة عليهم، فعليك أن تستمع للناس لتعرف ما يريدون، بحيث يمكنك مساعدتهم للحصول عليه، فإذا فعلت هذا فستجنى فائدة عظيمة.

## كيف تنزع فتيل التوتر؟

إذا غضب منك جارك فسيكون رد فعلك أحد أمرين، فإما أن تستشيط أنت غضباً وتبادله الشجار أو قد تفعل عكس هذا تماماً وتتخذ خطوات لتهدئة غضب جارك.

أما عن الخيار الأول وهو أن تتبادل الشجار وتنتقم لنفسك - وهذا هو ما يتوقعه منك الشخص الآخر بل ويريده منك - فسوف يؤدي هذا بك إلى أن تفقد تماماً سيطرتك على الموقف ولن يؤدي بك هذا إلا إلى أن يزداد الأمر سوءاً، كما أنك لن تفعل أى شيء إذا فقدت أعصابك، وفى الحقيقة فإن عدم قدرة الشخص على التحكم فى أعصابه يشير إلى فقدانه التام للانضباط الذاتى، والمرء إذا لم يكن قادراً على التحكم فى نفسه فلا يتوقع منه أن يتحكم ويسيطر على الآخرين.

إذن، ماذا سيحدث لو أنك لم تتبادل الشجار؟ هل يعنى هذا أنك قد خسرت الموقف وبالتالي يكون الشخص الآخر هو الكاسب؟ بالطبع لا، وفى حقيقة الأمر فإن الضمان الوحيد لكسب موقف مثل هذا هو ألا تفقد أعصابك ولا ترد على الغضب بغضب، ولا بد لأى شجار من وجود شخصين على الأقل، وأنت عندما لا ترضى لنفسك الغضب فأنت تترك غضب الشخص الآخر يتبدد من تلقاء نفسه، ودعنى أعطك مثلاً على هذا.

أخبرنى روجر. س ذات مرة قائلاً: « إن لى جاراً سريع الغضب يتذمر لأى سبب، وكنت فى البداية قد اعتدت أنه بمجرد أن يأتينى شاكياً من أى شيء أن أستشيط غضباً وأبادله الصياح دون أن نصل معاً إلى أى شيء من وراء هذا، ودائماً ما كان الأمر ينتهى بنا إلى الدخول فى مباراة من الصياح إلى أن تعلمت كيف أسيطر عليه» .

« والآن عندما يأتيني غاضباً، وهو ما لا يحدث كثيراً الآن لأنه يعرف أنه سيخرج من الموقف خاسراً ، فكل ما أفعله هو أنني أحتفظ بهدوئي بدلاً من أن أستشيط غضباً على غضبه ، وعندما لا أبادله غضبه أجده وقد أدرك أنه لا طائل من الغضب ولذلك يعترف بهزيمته ويستسلم .»

ولهذا عليك أن تأخذ العبرة من هذا المثال ، وأفضل وسيلة لإطفاء غضب جارك في الحال ليس أن تفقد أعصابك، بل أن ترد على الغضب بكل هدوء وود ، وما عليك إلا أن تلتزم الصمت حتى يفرغ الآخر الشحنة الانفعالية التي لديه ، وبعد ذلك أجب عليه بهدوء ولين وذلك عملاً بما تقوله الحكمة « الإجابة اللينة تطفئ الغضب » وهذه الحكمة ستظل دائماً قابلة للتطبيق ، وعندما تستخدم نبرة صوت هادئة ولينة فلن يؤدي هذا فقط إلى تهدئة الشخص الآخر بل سيساعدك هذا على ألا تنزلق أنت أيضاً في هاوية الغضب .

وعندما تأبى أن تبادل الشخص الآخر الغضب وتضبط أعصابك وتتكلم بلين فستجد الشخص الآخر الغاضب قد أدرك سريعاً أنه هو الوحيد الذي يصيح ، وهذا بدوره يصيبه بالإحراج ويجعله يشعر بالغباء ، وبذلك ستجده قد استحوذ عليه الخجل فجأة وسعى جاهداً للتخلص من غضبه بأسرع وقت ممكن.

ويمكنك أن تستخدم هذه الفكرة النفسية للسيطرة والتحكم في الشخص الغاضب وتهدئة انفعالاته حتى يعود إليه رشده وصوابه مرة أخرى ، ومن ثمّ فعندما تجد نفسك في موقف يسوده التوتر مع جار يسيطر عليه الغضب - أو أى شخص آخر، سواء كان مرؤوساً أو موظفاً أو زوجة أو زوجاً - أياً كان فما عليك إلا أن تحتفظ بهدوئك وسكينتك . واعمد أن تخفض من صوتك واستمر على هذا ، وهذا بدوره سيدفع الشخص الآخر إلى أن يخفض صوته ، وما دام قد تكلم بلين فلن يكون بمقدوره أن يستمر طويلاً في غضبه ومزاجه العصبى .

## أسلوب «متقصى الحقائق»، لإطفاء الغضب في الحال

عندما يغضب منك شخص فغضبه يكون لسبب من عدة أسباب ، فقد يكون هذا الشيء قلته أو فعلته بالفعل ، وقد يكون أيضاً لشيء يعتقد الشخص الآخر أنك قلته أو فعلته ، وقد يكون سبب الغضب اعتقاد الشخص أنك لم تفعل ما كان ينبغي عليك فعله، وأحياناً ما يفرغ الشخص غضبه فيك على الرغم من أن غضبه قد يكون من شيء آخر.

ويغض النظر عن سبب غضب الشخص الآخر وماهية هذا الشخص - سواء كان موظفاً أو عميلاً أو زميل عمل أو صديقاً - فإن دورك هو أن تعرف المشكلة بحيث يمكنك أن تعالجها وتستعيد علاقتك الودية مع هذا الشخص في الحال.

وأفضل طريقة للحصول على هذا أن تستخدم أسلوب متقصى الحقائق، وبعبارة أخرى عليك أن تلعب دور البوليس السرى وتسعى لمعرفة كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بالموضوع . اسأل بعض الأسئلة مستخدماً كلمات الاستفهام: ماذا ، من ، متى ، أين ، لماذا ، كيف إلى أن تكتشف السبب الحقيقي للغضب

حاول أن تعرف سبب الغضب ، وما الذى جعل هذا الشخص يغضب في المقام الأول ، وهل أنت المسؤول عن غضبه وإن لم تكن أنت المسؤول فمن ، ومتى حدث هذا وأين وكيف حدث؟ اسأل عن ماذا يمكنك فعله لتصحيح الأوضاع بعد أن تعرف ما هو الخطأ .

وأنا شخصياً دائماً ما أستخدم هذا الأسلوب لمعرفة السبب وراء غضب شخص ما إذا لم يكن السبب واضحاً للعيان ، وحتى عندما أرى أن لدى كل الإجابات التى تجعلنى متحفظاً تماماً فأنا أسأل سؤالاً آخر زيادة على هذه الأسئلة هذا السؤال هو : « هل هناك أى سبب آخر يجعلك تتزعج من هذا ؟ » والآن ، دعنى أوضح لك من خلال مثال كيف يمكنك الاستفادة القصوى من هذا الأسلوب .

فهذا آرثر هاربر ، مندوب مبيعات شاب، يعمل لإحدى الشركات المنتجة للفيتامينات كان قد حضر إحدى ندواتي ، وقد أخبرني عن فقد شركته لإحدى الصفقات الضخمة مع أحد المستشفيات الكبرى وفشل الشركة في استعادة هذه الصفقة ، وما كان مني إلا أن اقترحت عليه أن يعود إلى شركته ويطلب تطبيق أسلوب « متقصى الحقائق » لمعرفة موضع الداء بالضبط ، ولم يمر إلا شهر تقريباً حتى تلقيت منه الخطاب الآتي :

« لقد فعلت كما اقترحت عليّ حيث عدت وطلبت مقابلة مدير المستشفى ودار بيننا الحوار الآتي :

« دكتور براون : تود الشركة أن تعرف الأسباب التي أدت إلى فقدها للصفقة القيمة التي كانت معكم ، ونحن على قناعة بأنكم ما كنتم لتتركوا العمل معنا إلا لسبب وجيه؛ لأننا نعرف أنه ليست هناك شركة أخرى تنتج أفضل منا أو تباع بسعر أقل من سعرنا ، ولا بد أننا أخطأنا في شيء ما ، ولذلك فنحن نريد أن نعرف هذا الخطأ؛ حتى لا نكرره مع العملاء الآخرين ، فهلا تفضلت بإخباري بما وقعنا فيه من خطأ ؟

« وقد كانت إجابته كالآتي : كل ما في الأمر أنني قررت أن أجرب شركة أخرى، وأنا سعيد تماماً بخدماتهم ومنتجاتهم وليس لدى أية رغبة في التعامل مع غيرهم .

« دكتور براون ، أليس هناك سبب معين جعلكم تتركون التعامل معنا ؟ وهل هناك أسباب أخرى غير التي ذكرتها الآن؟ » .

هنا نظر دكتور براون من النافذة واستغرق في صمت، دام طويلاً وبعد ذلك رمقني بنظرة مباشرة ثم أردف قائلاً : « حسناً ، إذا كان ولا بد أن تعرف فإن مدير شركتك وعدني بالحصول على ٥٪ خصماً إضافياً على مشترياتنا على أساس

الحجم الكبير لتعاملاتنا معكم ، ولكن عندما وصلتنا الفواتير كانت على كامل المشتريات ودون خصم نسبة ٥٪ .»

«ومن ثمّ، طلبت من قسم الحسابات لدينا أن يتصل بقسم الحسابات فى شركتكم لمعرفة السبب فى هذا ، وما كان منهم إلا أن أخبرونا أن الشركة لا تقدم أى خصم لأحد بغض النظر عن، من هو المشتري وما هى حجم المشتريات ، ومن ثم شعرت أن مدير شركتكم قد خدعنى ليحصل على الصفقة ولهذا تركت شركتكم لشركة أخرى ، ولا أريد أن أجرى مزيداً من النقاش فى هذا الموضوع» .

«حسناً، هنا تيقنت أن هناك خطأ ما قد حدث ومن ثم طلبت من دكتور براون إذا ما كان بإمكانى أن أتصل بمكاتبى فى حينه لأعرف موضع الخطأ ، وعندما تكلمت إلى رئيس الشركة اكتشفت الخطأ فى الحال . وكل ما فى الأمر أن الرئيس نسى أن يخبر قسم الحسابات بنسبة الخصم الخاصة التى وعد بها دكتور براون» .

«وبعد ذلك طلبت من رئيس الشركة أن يتكلم إلى دكتور براون مباشرة حتى يمكن إزالة ما حدث من سوء فهم ، وبالفعل استجاب الرئيس لطلبى، ونتيجة لهذا استطاعت الشركة أن تعيد إلى جعبتها هذه الصفقة الكبيرة ، وكل هذا حدث لأننى استخدمت أسلوب « متقصى الحقائق » الذى اقترحتّه علىّ، ورفضت أن أستسلم حتى أحصل على إجابات لكل الأسئلة» .

### لعبة القوة التى لا تخطيء لإطفاء الغضب

وهذا الأسلوب يعتبر أفضل أسلوب يمكن اتباعه لإسكات الغضب الناتج عن إحساس الشخص باستهانة الآخرين به وتغاضيهم عنه وتهميشه . ومشكلة هذا الشخص فى الأساس هى أنه يريد من يوليه الاهتمام، وهو على استعداد لفعل أى شىء للوصول إلى هذا، وعدم الاهتمام بمثل هذا الشخص يحطم الأنا لديه ويجعله يشعر بعدم أهميته للآخرين وعدم حاجة الآخرين له .

ولو تتذكر فقد قلنا من قبل إن الرغبة في الشعور بالأهمية هي رغبة تسيطر على كل شخص منا ، ولذلك فإن أفضل وسيلة للتعامل مع شخص يشعر بتهميش الآخرين له وعدم اكتراثهم به هي أن تستخدم سلطتك المحدودة على الآخرين لتجعله يشعر بأهميته من خلال إيلائه مزيداً من الأهمية ، ومن أفضل الطرق لفعل هذا أن تسأله المساعدة وأن تطلب منه رأيه ونصيحته ، ومثل هذا الإجراء سيبدد غضب الشخص في الحال، ويغير موقفه تماماً من موقف سلبي إلى موقف إيجابي. ودعني الآن أعطك مثلاً واقعياً لاستخدام هذا الأسلوب .

لى صديق يدعى هارولد ميلر ، مشرف عمال بأحد الأقسام ، وكان لدى هارولد موظف يعاني من انخفاض روحه المعنوية وقد أخبرني بذلك قائلاً : جاك موظف ممتاز جدا ، ولا أريد أن أخسره ، ولكن مشكلة جاك هي أنه تم تجاوزه في الترقية لمنصب مشرف منذ شهرين مضياً ، ومنذ ذلك الحين وهو متبرم من هذا ، وعلى الرغم من أنه موظف ممتاز في موقعه، ولكنه وصل إلى غاية جهده؛ فهلا أعطيتني بعض الأفكار، أستطيع من خلالها التعامل مع جيم؟ »

فأجبت قائلاً : « أوكل إليه مهمة بحيث يلاحظه الآخرون، وبذلك يمكنه أن يستعيد شعوره بأهميته، حتى لو كانت هذه المهمة مؤقتة أو يقضى فيها بعض وقت العمل وليس الوقت كله . وعلى سبيل المثال اجعله مسؤولاً عن مراجعة قواعد الأمان أو إجراءات الجرد الخاصة بقسمك ، أخبره أنك تريد نصائحه لأنك تقدر آراءه كثيراً نظراً لخدمته المخلصة للشركة والتي دامت لفترة طويلة ، ادفع له مزيداً من المال مقابل القيام بهذه المهمة إذا كان ذلك بالإمكان . »

«وإذا لم يكن هذا ملائماً حاول أن تجد له مشروعاً خاصاً يتضمن مسؤوليات إضافية ويكون ملحوظاً من قبل الآخرين ، وأفضل شيء بالنسبة له أن يتولى تلك الأعمال التي تتطلب إصلاح عيب أو تقويم خلل . وما عليك إلا أن تتأكد من أن العمل الذي يتولاه يجعله يشعر بأهميته وأن يكون ملحوظاً من قبل الموظفين الآخرين أيضاً . »

هل استفاد هارولد ميكر من هذا الأسلوب؟ بالطبع استفاد ، فعندما شعر جاك بأهميته، وهو ما كان يحتاج إليه كثيراً، سكت عنه غضبه وعادت الأمور إلى نصابها الصحيح فى الحال . وبمجرد أن تم علاج كبرياء جاك المجروحة نسي كل ما يتعلق بمنصب المشرف الذى ضاع منه .

وأنت أيضاً يمكنك أن تستفيد من هذا الأسلوب أيضاً ، وما عليك إلا أن تولى اهتماماً بالشخص الغاضب الذى يشعر بالاستخفاف به وتهميشه . إشعار الشخص بأهميته هى لعبة قوة لا تخطىء أبداً ، فهى تنجح فى كل الأوقات ومع جميع الأشخاص دون استثناء .

### أثر الاعتذار حتى عندما لا تكون أنت المخطئ

كثير منا يجدون صعوبة كبيرة فى قول « أنا أسف » حتى عندما يكونون مخطئين . فالاعتذار أمر صعب على النفس ، ولكن عندما تقع فى خطأ يجب عليك أن تسارع بالاعتذار . وأنا لا أعرف طريقة أسرع ولا أفضل من الاعتذار للشخص الذى أذيت مشاعره حتى تطفىء غضبه .

وفى إحدى المناسبات أتاحت لى فرصة الكتابة لأحد المحامين أثار حفيظتى؛ حيث إننى شعرت أن الأتعاب التى حملنى إياها كانت باهظة للغاية وقد أخبرته بشعورى هذا بكل وضوح ، وأعتقد أننى تماديت فى الأمر دون أن أدرك هذا حيث كان الخطاب حاداً بشكل لم أكن أقصده .

وقد اتصل بى هذا المحامى وأخبرنى أيضاً بوضوح تام عن رأيه فى وفى ملاحظاتي . وقد اتضح أنه كان غاضباً للغاية ، وألقى بلائمة هذا على ، وبمجرد أن توقف عن الكلام ليلتقط أنفاسه قاطعته قائلاً : « فىل إننى أسف حقاً لأننى كتبت خطاباً يمثل هذا التهور، وما كان على أن أفعل هذا أبداً ، وأنا أعتذر لك عما بدر منى ، وأنت محق تماماً فى غضبك ، وأرجو أن تسامحنى » .

وقد سكت فيل قليلاً ثم قال : « حسناً جيم . إننى أحبيك على شجاعتك فى الاعتراف بالخطأ والاعتذار ، ومن ناحيتى فقد تكون الأتعاب باهظة ولذلك فأنا أعتقد أننى مدين لك بالاعتذار أيضاً . سأرسل لك فاتورة جديدة أقل تكلفة من الفاتورة الأولى . دعنا نكن صديقين ونبدأ من جديد هل توافق ؟ »

وكما ترى، فإن الاعتراف بالخطأ فى الحال والاعتذار الفورى للشخص الذى أخطأت فى حقه يحول غضبه إلى صداقة دائمة ، بل ويمكنك أن تحقق ما هو أكثر من ذلك

فما عليك إلا أن تعتذر حتى عندما لا تكون مخطئاً ، وعندما لا تكون مخطئاً، فما عليك إلا أن تتقبل الأمور بصدر رحب ، فإذا كان الاعتذار كفيلاً باستعادة السلام للأسرة أو علاقة حميمة بين شخصين، إذاً فلماذا لا تقولها حتى يمكنك أن تتفرغ لما هو أهم وهو التمتع بصحبة جيدة مع بعضكما البعض بدلاً من التصارع والقلق بشأن من هو المخطىء ومن المصيب .

والفصل التالى لهذا الفصل : كيف تسيطر تماماً على مثيرى المشاكل هو متابعة طبيعية لهذا الفصل ، وسوف نوضح لك فى هذا الفصل كيف تستخدم سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين إلى الحد الأقصى . والتحكم فى سلوك مثيرى المشاكل سوف يكون طريقة لاختبار قدراتك بأقصى حد .



## الفصل التاسع عشر ❖ اليوم التاسع عشر

### كيف تسيطر تماماً على مثيرى المشاكل؟

يلزم لمثيرى المشاكل طرق خاصة وعناية أكبر؛ لأنهم مصدر كبير وحقيقى للمشكلات ، فهم يعكرون صفو العلاقات الودية ويتسببون فى تفريق أى مجموعة من الأفراد بتصرفاتهم .

وهناك نسبة من مثيرى المشاكل فى كل مصنع أو متجر أو إدارة أو قسم وفى أى مجتمع أو من الأقارب ، وإذا سمح لهم بالتصرف دون رادع فمن الممكن أن يتسببوا فى أضرار بالغة أو تدمير كامل.

والآن قد لا يكون لديك أى مساعدين يعملون تحت إمرتك؛ ولهذا السبب فليس هناك مصدر للمشاكل يعكرو صفو حياتك . وعلى أى الحالات ، فإن أفضل وقت لتعلم كيفية التعامل مع مثيرى المشاكل والقلق هو الوقت الذى يسبق عملهم لديك وليس فيما بعد .

وليس ذلك فقط ، فالمعلومات فى هذا الفصل تساعدك على ألا تكون فريسة لأحد زملاء العمل المتسلطين الذين يشكلون مصدر قلق وإزعاج لك، وكذلك الذين تعاشرهم - أو يسكنون بجوارك فى الحى - سواء كانوا واحداً أو اثنين على الأقل، ويمكنك اتباع بعض الأساليب فى هذا الفصل كى تتقى شرهم .

ومن الناحية الإحصائية ، فإن مائة من البشر يمكن تصنيفهم على الوجه التالي :

مجموعة أ : خمسة أفراد يمكن الاعتماد عليهم .

مجموعة ب : عشرة أفراد يلزم تحفيزهم كي يعملوا بكامل طاقتهم .

مجموعة ج : سبعون يلزم تنشيطهم بالقيادة المنافسة ليقدموا أفضل ما لديهم.

مجموعة د : عشرة يصعب التعامل معهم ، وهم مصدر مستمر للمشاكل بالنسبة لك ويلزم لهم مجهود إضافي من ناحيتك .

مجموعة هـ : خمسة لا جدوى من إصلاحهم إطلاقاً .

فمن بين كل مائة فرد هناك ٨٥ فرداً في المجموعات أ ، ب ، ج ، يسهل التعامل معهم، كما عرفت في الفصل السابق بشأن أساليب السلطة التامة في التعامل مع الآخرين . أما الخمسة في المجموعة هـ فلا جدوى من إصلاحهم بالمرّة. وعادة ما يكونون من أرباب السجون والإصلاحيات ، وهم يخرجون عن نطاق هذا الكتاب الذي لا يغطى مجال علم نفس الشواذ .

وهذا الفصل مخصص لأفراد المجموعة د فمن بين كل مائة فرد هناك عشرة أفراد يصعب التعامل معهم ويسببون لك المشاكل ، وهم في حاجة إلى مزيد من الجهد من ناحيتك حتى يمكن إنجاز العمل المطلوب منهم.

هل التعامل مع شخص مثير للمشاكل يستحق منا كل هذا المجهود ؟ أعتقد أن الأمر كذلك ، مثل كارل فرانكلين مدير شؤون الأفراد بشركة كبرى من شركات جنوب الشرق ، وهو يقول :

« في كل مرة أفقد فيها الأمل في ذلك الشخص وأقول ليذهب إلى الجحيم ، فإننى أعنى وارين رولاند ».

« لقد كنت بالجيش فى ذلك الوقت وكنت مدير التدريب بإحدى الشركات فى فورت ريلى بولاية كنساس ، ووقتها نقل لادى وحدتى الجندى وارين رولاند، وكان قد أمضى بالجيش ١٢ أسبوعاً ولم يكمل بعد تدريبه الأساسى الأول لمدة ثمانية أسابيع ، فلقد كان دائماً إما هارياً من الخدمة العسكرية ، أو قابعاً بجانب الأسلاك الشائكة حول ثكنات الجيش» .

« وعندما التحق بشركتى أوضحت له كل الأمور وحدثته قائلاً : أنا لا يهمنى كل ما قمت به من قبل ، ولكن الذى يهمنى هو ما ستقوم به من أجلى الآن، فإذا كرست نفسك لخدمتى فسوف أصدقك فى كل ما تقول على طول الخط، وأما عن ماضيك فسوف يمحي تماماً، لنبدأ معاً صفحة بيضاء ، والأمر كله، مرجعه إليك» .

«ولقد انتهى وارين لأن يكون العامل المثالى بالشركة، فلم يكن رديئاً بالمرّة ، مع أن الجميع كانوا يتوقعون منه أن يكون سيئاً وعاملوه على هذا الأساس ، أما أنا فقد بدأت معه صفحة بيضاء نظيفة بون أن أضمر له أى عدااء بسبب أخطائه الماضية ، ولم أعر انتباهاً إلا لما كان يقدمه لى من عمل ، ولقد منحتة الفرصة للنجاح ، ولقد نجح» .

«ولذلك فى كل مرة تحدثنى نفسى أن أفقد الأمل فى أى شخص ، أتذكر وارين رولاند ، وأحاول منحه فرصة أخرى ، وإننى أعلم أننى لا أستطيع أن أكسب الجميع إلى صفى ، ولكننى سوف أكسب الكثيرين على قدر استطاعتى» .

وفى بعض الأحيان تكمن المشكلة فى الفرصة لدى أى فرد كى يثبت وجوده، وفى أحيان أخرى أكسب أشياء أكبر ، وهذا هو السبب فى أننى ضمنت لك أساليب أحسن يمكنك استخدامها، لكى تصل إلى أعماق هذا الفرد العنيد .

### المزايا التى ستجنيها:

١ - تحول الفرد مثير المشاكل إلى عامل راضٍ مستقر ومنتج . إذا كرس هذا العامل مثير المشاكل نفسه من أجل خدمتك ، فسوف تكون فى حاجة لأن

تؤدي شيئاً إيجابياً كي تحافظ على الوقت والمال والتدريب ، وإلا فإن النتيجة ستكون شبيهة بالإجراءات العسكرية التي تبذل الأشخاص كل عامين أو ثلاثة . قليل من الشركات تقوم بإجراءات مماثلة لأنها لا تستطيع إجراء ذلك على حساب دافعي الضرائب كما تفعل القوات المسلحة.

٢ - يمكنك إقامة علاقات ودية مع من حولك . يمكنك تطبيق أساليب هذا الفصل للتأثير على رئيس صعب المراس كي يطلب لك علاوة أو ترقية أو يقوى من مركزك ، أو يمكنك إقامة علاقات متناغمة ودية مع الزملاء المعاندين ، بل يمكنك أن تحول جارك السيئ إلى إنسان صديق حميم، بأن تبذل معه بعض الجهد الإضافي.

٣ - سوف يتكون لديك شعور بالاكتمال الذاتي إلى حد بعيد . إن معرفة التحكم في الأفراد مثيرة المشاكل هي بمثابة دراسة منهج في علم النفس التطبيقي أو العلاقات الإنسانية ، بالإضافة إلى تعلم أساليب مثيرة جديدة للتحكم في الأفراد مثيرة المشاكل بسلطتك غير المحدودة في التعامل مع الآخرين.

٤ - سوف تزداد قدراتك بغير حدود على التحكم في كل أنواع البشر . يمكنك اتباع أساليب هذا الفصل لتضع كل فرد في مكانه الصحيح، سواء في ذلك الرئيس الفظ أو الإدارة العنيدة أو العميل المشاكس أو أي نوع من الأفراد مثيرة المشاكل ، وفي الحقيقة ، سوف تتكون لديك حاسة سادسة تساعدك على ترويض أي فرد مشاكس قبل أن يجلب عليك المشاكل ، ومع التقدم في تنمية قدراتك على التحكم في سلوك الأفراد مثيرة المشاكل ، فسوف تتكون لديك مهارات فهم الأعمال من خلال أناس كنت تظن أن لا فائدة منهم من قبل .

### **كيفية التعرف على مثيري المشاكل وعزلهم**

المهم في المقام الأول أن تعرف ما إذا كان الفرد مثيراً للمشاكل أم غير ذلك بالنسبة لك . كثير من الناس لا يوافقون على هذه النقطة الأساسية ، وبعضهم

يعتقد أن ذلك الفرد العنيد الذي يتحدث ويفكر ويتصرف بصورة مختلفة عن معظم الناس هو شخص مثير للمشاكل ، ويميل الكثير من الناس إلى اعتبار الفرد صاحب المظهر الغريب فرداً مثيراً للمشاكل .

وكثيراً ما يعد أعضاء بعض الأحزاب غير متوافقين مع المجتمع، وهكذا ، يمكنك أن تضع أي فرد تحت هذه الفئة ولكنه لا يكون مصدر إزعاج لك أو لأي فرد آخر . ولقد قال ثورو ذات مرة : « إذا لم يساير الفرد أقرانه فربما يكون سبب ذلك اتباعه لداع آخر ، فدعه وشأنه مهما كانت وجهة نظره ».

وكما ترى، يمكن لأي فرد أن ينطوى تحت أي من تلك الفئات إلا أنه لا يمثل أي مشكلة لك أو لأي شخص آخر، وكما يقول ثورو : « لو أن فرداً يساير زملاءه في نسبة التقدم ، فربما ذلك مرجعه إلى أنه يتبع نظاماً خاصاً به مخالفاً لكم. دعه يعمل وفقاً لما يراه أياً ما كان ذلك مقارباً لكم أو متباعداً.

لا يهم آراء الآخرين عن فرد ما ، ولكنك فقط في حاجة إلى الإجابة على سؤال واحد لتقرر ما إذا كانت هناك مشكلة تجاهك أم لا . هل يسبب لك هذا الشخص خسارة بطريقة ما ؟ فإذا كان الأمر كذلك ، فهو شخص مثير للمشاكل بالنسبة لك ويجب عليك اتخاذ إجراء ما كي تصحح مساره ، وإذا لم يكن الأمر كذلك ، مهما كان مظهره ، أو هندامه ، أو سلوكه الشخصي ، فإن هذا الشخص ليس مثيراً للمشاكل ، وعندئذ لا تكون بحاجة لأي إجراء بالمرّة .

لا تدع المسائل الشخصية تخدعك أو تضلك، سواء الشعر الأحمر أو تدخين البايب أو اللحية أو الشوارب أو غيرها ، وإلا فإنك تحاول الحكم على جميع الناس بمقاييسك أنت عن الصواب والخطأ.

إنك إذا أدركت هذا التصور البسيط عن ماهية الشخص مثير المشاكل، فإنك حقاً على معرفة جيدة بمجال شركتك فيما يتعلق بالأفراد مثيري المشاكل في الوقت الذي لا يعرف هذا الأمر كثير من المدراء المختصين بشؤون الأفراد أو العلاقات الصناعية الذين يعملون طوال الوقت.

## كيف تتفادى تحول شخص يمر بمشكلة إلى شخص مثير للمشاكل؟

كثيراً ما يمكنك أن تحول دون صيرورة فرد تعيس إلى فرد مثير للمشاكل ، وذلك بأن تجلس إليه وتساعده على تحليل عمله بالتفصيل ، فعدم التوافق بين حاجات الفرد وقدراته وبين متطلبات عمله تمثل أسباب عدم رضاه . إن الأسئلة الأربعة الآتية هي بمثابة مرشد لك يساعدك أنت ومروؤوسك على تقدير عمله واتجاهه نحوه .

١ - هل يتوقع الفرد الكثير من عمله ؟ كثيراً ما يتوقع العامل الشاب متواضع الخبرة عائداً كبيراً من عمله ، أكبر مما يحصل عليه . ويبدو العامل الأقدم منه قانعاً أكثر بعمله ، أحياناً بسبب نقله إلى موقع أفضل أو لأنه لا يبحث عن كل متع الحياة وملذاتها الموجودة فقط في عمله .

٢ - هل العمل في حاجة إلى العامل؟ ربما يفوق العمل قدرات العامل لما يمثله له من تحديات أكثر من طاقته ، وتكون النتيجة في النهاية أن يشعر بالإحباط وعدم الأمان ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإما أن تساعده في تطوير قدراته لينجز عمله ، أو تنقله إلى عمل آخر يناسب قدراته .

٣ - هل العمل أقل من قدرات العامل ؟ إن ذلك يمثل إحباطاً لدى العامل كما لو كان هذا العامل مثقلاً أكثر من اللازم بالأعمال ، وهو كذلك مدعاة للمشاكل من العاملين الآخرين، ممن ينظرون إلى هذا العامل نظرة حقد وغيره وشك .

٤ - هل يناسب العمل قدرات العامل ويحقق له عائداً مادياً كما يريد ؟ إذا كان هدف العامل جمع المال الكثير فلن يكون راضياً في عمل لا جدوى منه له شخصياً ولا يتيح له فرصة ترقية أو مكافأة مالية ، يمكنك مساعدة مثل هذا العامل بأن تدعه يعرف كيف وأين يمكنه تحسين وضعه حتى يتأهل بصورة أفضل للترقية إلى المنصب الأعلى .

## كيف يسبب لك مثير المشاكل العقبات في عملك؟

عندما تعرف بالضبط مقصدك ، فعندئذ يتيسر لك التعرف على مثير المشاكل الذي يعمل لديك ، و يسبب لك ضرراً أو خسارة في عملك، فلا بد من أن يضر بإنتاجك ومبيعاتك أو أرباحك ، وكل ما تحتاج إليه هو أن تسأل نفسك ثلاثة أسئلة غاية في البساطة ، إذا لم تستطع الإجابة بنعم على واحد منها على الأقل ، فإن هذا الشخص ليس مثيراً للمشاكل ، ويجب أن تبحث عن سبب آخر .

١ - هل أدأؤه في العمل بون المقاييس التي وضعتها ؟ هل أدأؤه في العمل بون المستوى كماً أو كيفاً ؟ هل إنتاجه أقل عن المتوسط اليومي ؟ هل يُرفض شيء من إنتاجه بمعرفة إدارة ضبط الجودة بالمقارنة مع آخرين ؟ هل مبيعاته أقل بالنسبة لأفراد البيع في نهاية الأسبوع ؟ هل يخفق هذا العامل بطريقة معينة في الوصول لمستوى الأداء الذي حددته له بينما لا يخفق آخرون؟ إذا كان الأمر كذلك، عندئذ يكون خسارة عليك وبالتالي يكون هذا الشخص مثيراً للمشاكل .

٢ - هل يتدخل في أداء الآخرين ؟ هل يمثل هذا الشخص مصدراً دائماً للإثارة والمضايقات والتدخل وهل تجده وراء كل القلاقل مع الآخرين ؟ هل يقل مستوى إنتاجه كماً وكيفاً ، أو يمنع الأقسام الأخرى من أداء عملهم كما يجب ؟ هل يمنع الآخرين من تقديم أفضل ما لديهم من عمل ؟ هل يتسبب في حجب الحوافز عن الآخرين بتصرفاته السيئة ؟ إذا كان الأمر كذلك فإن هذا الشخص مثير للمشاكل بصورة محددة ليس لك فقط ، ولكن للآخرين أيضاً .

٣ - هل يسبب الأذى لفرق العمل ككل ؟ إن سمعة أي فريق عمل تسوء لو أن أحد أفراد الفريق كان مصدراً مزمناً للمشاكل ، إذ يمكنه أن يجعل باقى أعضاء الفريق على شفا أو في حفرة دائمة من الفوضى بسبب ما يصدر منه من أقوال أو أفعال؛ فمثلاً ، إذا تسبب أحد أعضاء فريق رياضي أو عملي في إخفاق الفريق فإنه يسبب للفريق بأكمله مشكلة أخلاقية. إن مندوب البيع مثير للمشاكل

يجلب على شركته سمعة سيئة ، وإذا تسبب أحد مرؤوسيك في ورود شكاوى إليك أو تسبب في إلغاء أوامر توريد أو فقد عملاء لهم ثقلهم ، بسبب إهماله وعدم اكتراثه وعمله غير المنظم ، فإن هذا الشخص مصدر للمشاكل ويجب الحذر منه .

وتلخيصاً لما سبق بشأن تقرير ما إذا كان شخص ما مثيراً للمشاكل أم لا بالنسبة لك فسل نفسك هذه الأسئلة الثلاثة :

١- هل أدائه في العمل دون المستوى المقرر ؟

٢ - هل يتدخل في أعمال الآخرين؟

٣ - هل يسبب ضرراً أو مشاكل لفريق العمل ككل؟

إذا أجبت بنعم على أى سؤال من هذه الأسئلة فإن الشخص يعد مثيراً للمشاكل .

### سبع مشاكل عمالية وطرق حلها:

**المشكلة الأولى :** « ذات مرة كان لدىّ عامل مثير للمشاكل يدعى بيل ، هذا ما قاله لى بوج إليسون ، مدير مصنع فى الوسط الغربى : « كان بيل مصدراً مستمراً للمشاكل لدى الإدارة ، عندما نكلفه بعمل ما، كان يقوم بإجرائه بطريقة عكسية ، وإذا كان هناك معارضة أو عدم موافقة على أمر ما؛ فلا بد أن يكون بيل وراء ذلك ، وكان يعمل وقتاً إضافياً ويسترعى انتباه الإدارة، بالإضافة إلى أن المتطلبات الثلاثة للفرد المثير للمشاكل قد توفرت لديه ، فكان أدائه أقل من المطلوب ، وكان دائماً يتدخل فى أعمال الآخرين ، كما كان يتسبب فى حرمان أعضاء فريقه من الحوافز بسبب الإنتاج المنخفض .»

**التحليل :** يقول بوج : « حسناً، لقد كنت لا أعرف ما العمل فى المرحلة

التالية حتى قابلتك ، ثم جلست أحلل مشكلة بيل وقررت أنه ببساطة كان يرغب فى



لفت الأنظار إليه ، لقد كان لديه مشكلة ذاتية أنانية، وكان في حاجة للشعور بأهميته، ليس فقط بالنسبة لنفسه ولكن لدى الآخرين أيضا ، فكان السؤال التالي هو كيف أمنحه هذا الشعور بالأهمية الذي كان في حاجة إليه كثيراً ؟»

**الحل :** « لقد قررت اتباع نصائحك يا جيم ، لقد أوكلت إلى بيل مسؤولية رئاسة فريق الأمن العمالي في القسم الذي يتبعه ، فكان من مهام وظيفته وضع قواعد الأمن وضوابطه والقيام بإجراءات الإنقاذ في حالة الطوارئ بالاشتراك مع مسؤول الأمن بالمصنع ، كما كان عليه القيام بالتفتيش اليومي للتأكد من تطبيق قواعد الأمن التي وضعها ، ولقد منحناه المسؤولية الكاملة للقيام بذلك ، ومن أعجب العجائب أن هذه القواعد كانت سليمة وذات نتائج طيبة ، وبذلك تحققت رغبة بيل في الشعور بأهميته ، وكان الأفراد يتبعون جيداً توصياته وينصتون لحديثه عندما يتكلم، لقد أرضيت ذاته وأضحى الجميع سعداء» .

**المشكلة الثانية :** يقول جويل جالواي مدير إدارة بمصنع حبوب : « لقد عينت ضابطاً سابقاً بالجيش مشرفاً على إدارة المطاحن، ولكن أسلوبه كان يتسم بالعسكرية ، فأخذ يصدر الأوامر يميناً ويساراً بصوت جهورى ولا يتذرع بالصبر، وكان فظاً تجاه العاملين ، ولكننى كنت أعلم أن لديه إضافات إدارية رفيعة المستوى ولم أرغب في رفته إلا إذا دعت الضرورة لذلك» .

**التحليل :** « لقد كان تحليل مشكلة توم ميسوراً نسبياً ، لأنه كان يتسم بروح العسكرية التي اكتسبها من طول الخدمة بالقوات المسلحة» .

**الحل :** « لم تكن هناك مشكلة كبيرة كي أجعل توم يدرك وجهة نظري ، إن صفاته العسكرية لم يكن سببها رغبة كبيرة في النفوذ والسلطة ، ولكن ذلك كان نتيجة للتدريب العسكرى . عندما كان يتحدث كان يتوقع الإنصات من كل الأفراد دون أن يوجهوا أسئلة ، والآن يعلم أن مرفوسيه قد يكون لديهم أفكار طيبة ، فكان

ينصت لهم ويتعاون معهم دون أى ضغط ، وما زال محتفظاً بقوته وثباته ، لاشك فى ذلك ، ولكن بصورة مقبولة لدى جميع العاملين الذين أصبحوا يحبونه ويحترمونه إلى حد بعيد .»

**المشكلة الثالثة :** يقول إستون ريتشارد ، مدير إدارة فى شركة لتصنيع الأثاث بولاية نورث كارولينا : « لقد تم ترقية نيل . إس . إلى وظيفة مشرف من القوى العاملة وظل فى إدارته للإفادة من مهاراته وخبرته لأقصى حد ممكن ، لقد أراد نيل أن يحرز النجاح فى عمله الجديد، ولكنه كان قلقاً بشأن علاقاته مع زملائه ومساعديه حتى لا يظنوا أنه يمارس الرئاسة عليهم ، وكانت المشكلة أنه صار متساهلاً جداً لدرجة أنه أسند أعمالاً إشرافية لأصدقائه الحميمين وكان يتغاضى عن أخطائهم ، فزادت نسبة الغياب وانخفضت الجودة وزادت الحوادث ، وسرعان ما صارت الإدارة مثلاً للفوضى إلى حد الكارثة »

**التحليل :** « لقد كان من الخطأ الانتظار طويلاً جداً قبل تصحيح المسار وتصحيح الخطأ، وعندما شرعت فى النظر للأمر أوضحت لنيل أن المشكلة كانت رغبته المعتادة للإبقاء على صداقة زملائه السابقين ، ونتيجة لذلك ، صار متساهلاً جداً معهم إلى حد سوء الأداء والفوضى .»

**الحل :** « لقد كان الوقت متأخراً جداً ، ولكن نيل كان يؤكد مسؤوليته وقدراته الإدارية الطبيعية ، وفى خلال ثلاثين يوماً عادت الأمور لطبيعتها . إننى الآن أدرك أننى أخطأت عندما أبقيت على نيل فى إدارته عندما نال الترقية . لقد أصبح من قواعد شركتنا أنه عندما يترقى أحد العاملين إلى منصب فى الإدارة فلا بد من نقله إلى إدارة أخرى مختلفة .»

دعنى أقدم لك بعض الأمثلة الشخصية من واقع خبرتى فى الإدارة :

**المشكلة الرابعة :** إن تعاطى الخمر مشكلة المشاكل ، تجعل العامل يحضر إلى عمله متأخراً جداً ويؤدى عمله بصورة سيئة ويبلغ عن مرضه أياماً عديدة أسبوعياً ، ولا أحد يعلم لماذا يتعاطى العامل الخمر ، لا شك أنه هو نفسه لا يدرك .

**التحليل :** لا يختلف ضرر الخمر لدى الأطباء أو المحامين أو الزراع أو السباكين ، ذكوراً أو إناثاً ، فالخمر كلها مضار بلا استثناء ، وكثير من متعاطى الخمر يدمرون أنفسهم من كثرة ما يتعرضون له من أخطار .

**الحل :** الحل الوحيد الذى وجدته ناجحاً هو الإقلاع تماماً عن هذه العادة الذميمة.

**المشكلة الخامسة :** تعمل جلاديز. كى ، مخططة برامج فى مؤسسة لبرمجة البيانات، تحولت من عاملة مجتهدة تعمل طوال اليوم إلى عاملة مستاعة ممتعضة ممقوتة نائرة على كل نظام .

**التحليل :** بالبحث الشخصى تبين أن موظفاً جديداً فى نفس التخصص تم تعيينه فى نفس الوقت الذى تغيرت فيه شخصية جلاديز ، كما أن هذا الموظف الجديد كان يتقاضى أجراً أكبر من جلاديز لمجرد أنه رجل، رغم أنهما كانا يقومان بنفس العمل.

**الحل :** لما كان من غير الممكن تخفيض أجر الرجل، مما قد يتسبب فى أن يترك الخدمة ، فإن الأمر العادل الوحيد كان هو أن يتم رفع أجر جلاديز ليتساوى مع أجر الموظف الجديد ، وعندما تم ذلك تم حل المشكلة وعادت جلاديز لسابق عهدا مجتهدة .

**المشكلة السادسة :** لم يكن جو يقوم بعمله خير قيام ، وكانت إدارة مراقبة الجودة ترفض إنتاجه بنسبة ٧٥٪ ، ولكن جو كان يعمل بكد ، كما كان مخلصاً جداً صادق النية فى عمله .

**التحليل :** لقد تقلد جو منصبه منذ أسابيع قليلة، دون تدريب كافٍ على تأدية العمل ، وكان رأى المشرف أن جو يعرف كيف يؤدي عمله ولكن هذا الرأى كان خاطئاً .

**الحل :** تلقى جو تدريباً إضافياً وتعليمات حتى صار على خير مايرام .

**المشكلة السابعة :** كان جيرى مصدر قلق لمشرفه ، ويبدو أنه كان هناك خلافات شخصية بينهما ، ولقد كان جيرى يعمل بجد وكذلك كان المشرف ، ولم ترد الشركة أن تفقد أحداً منهما .

**التحليل :** تحدثت خلافات بين الناس أحياناً دون سبب منطقي ، وإذا لم يتم حل الخلاف فى هدوء، فلا بد من نقل العامل إلى إدارة أخرى . لقد قابلت قليلاً من الناس لم أكن أعاباً بالعمل معهم أو من أجلهم، ولا أقبل أن يكون أحدهم جاراً لى .

**الحل :** فى هذه الأثناء ، نقل جيرى إلى إدارة جديدة ، وتعود على العمل مع مشرفه الجديد وصارت نتائجه طيبة وممتازة .

### **المشاكل العمالية بسبب بعض الرؤساء**

عندما تحاول إيجاد حل لمشكلة لدى شخص ما فلا بد من أن تراعى وجود فكرة واحدة فى ذهنك ، وهى : لا تجعل المشكلة تتحول إلى مشكلة لك أنت . وضع للشخص كيف يقوم بأعبائه ولكن لا تحمل عنه أعباءه . إنه لمن السهل أن تتعاطف تماماً عندما يحكى لك شخص ما عن مرض أمه أو زوجته المقعدة عن الحركة ، أو سيارته المتهالكة ، إلى غير ذلك من الأمور ، ولكن عليك أن تضع حداً فاصلاً بينك وبينه ، فجميعنا لدينا مشاكل شخصية فى حاجة إلى حل ، وعلينا أن نحذر من هذه المشاكل أثناء عملنا ، وكذلك ينبغى أن يتصرف الشخص المثير للمشاكل ، ولا يعنى ذلك ألا تقدم يد المساعدة له ، بل ينبغى أن تساعدوه ولكن ليس للدرجة التى يتفوق عندها عليك .

لقد دعيت مرات عديدة كمستشار إدارى لمعرفة أوجه الخطأ والصواب لدى القوى العاملة لاسيما إذا كان سبب المشاكل هو الرئيس ، وأود أن أقدم لك قائمة بالشكاوى الشائعة لدى الناس من رؤسائهم وذلك حتى يمكنك تفادى هذه الأخطاء .

ولسوف أقدم لك قائمة بهذه الشكاوى وبدون اقتراح بأى حلول كما فعلت فى المشاكل السابقة ؛ لأن لديك الآن حصيلة كافية من المعلومات بشأن كيفية استخدام السلطة غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين وحتى تضع لنفسك الحلول المناسبة لهذه المشاكل .

١ - « يعاملنى رئيسى كأننى قطعة من أساس مكتبه ، فيجعلنى أشعر بالغباء أمام الآخرين ، وليس لديه أدنى معرفة بالعلاقات الإنسانية .»

٢ - « يعطى الرئيس وعوداً ليُجعل الناس يقومون بأعمال من أجله ، ولكنه لا يفي بوعودِهِ .»

٣ - « رئيسى ليس عادلاً ، ولكنه يجامل البعض بمنحهم الترقيات والعلاوات والامتيازات الخاصة ، ولا يهتم من أنت ولكن كل ما يهتم هو النتيجة فقط .»

٤ - « إنها لا تقول أبداً شكراً لأحد ولا تعرف المجاملات مع أى أحد ، وكل ما تود سماعه منها هو ما أطيب هذا العمل الذى قمت به من أجلى .»

٥ - « إنه حقيقة غير منظم ؛ إذ يخبرك بشيء ما فى يوم ما ثم ينكر ما أخبرك به فى اليوم التالى . إنك لا تعلم كيف تؤدى عملك معه بالطريقة التى يرغبها .»

٦ - « إنه دائماً يلقى باللائمة على غيره إذا حدث خطأ ما من جانبه ، كما أنه يستحوذ على كل الفضائل ، إذا سار العمل على ما يرام ، أما إذا حدث خطأ ما فإنه لا يقبل أى لوم يقع عليه .»

٧ - « إنه يضطهد العاملين القدامى سواء كانوا رجالاً أم نساءً »

٨ - « ليس لدى رئيسى الشجاعة لأن يعترف بكل ما هو صحيح ، إنه يحاول إيجاد حلول وسط كي يرضى الجميع » .

٩ - « إنه لا يخبر بالحقيقة ولا يمكن أن تثق فيما يقول » .

١٠ - « إنه ذو وجهين ، يمدح عملى أمامى ، وفى غيابى يخبر الآخرين بأننى أسوأ سكرتيرة قابلها فى حياته! »

### لماذا لا يمكنك أن تكسب الجميع إلى صفك؟

بغض النظر عن مدى محاولتك الجادة ، فلن تستطيع أن تكافىء كل شخص مثير للمشاكل ، ويبدو أن هناك فئة قليلة غير قادرة قانوناً على العمل مع الآخرين أو أن تطيع الأوامر والتعليمات أو تخضع للنظام من سلطة أعلى أو حتى تستطيع أن تنظم نفسها بنفسها .

ربما لا يكونون جميعاً مخطئين ، لا أدرى ، فأنا لست متخصصاً فى الطب النفسى . ليس فقط ذلك ، فدراسة علم نفس الشواذ تخرج عن نطاق هذا الكتاب ، أما من وجهة النظر الإدارية ، فأهم ما فى الأمر هو أن تتعرف على العامل الذى لا يمكن تصحيح مساره ، وذلك بأسرع ما يمكن حتى يمكنك التخلص منه قبل أن يبلط سمعتك وتنتشر عدواه لباقي العاملين .

إن كثيراً من هؤلاء العاملين الذين لا رجاء فى إصلاحهم، يبدو أنهم ولدوا هكذا ، فهم بطبيعتهم غير قادرين على التمسك بقيم الحياة التى تتطلب الأمانة ، ولسوء الحظ فإن هذه الفئة من الناس يبدو أنها خلقت من أجل المشاكل أو السجون ، ولا يوجد على وجه الأرض من يستطيع ، لا أنا ولا أنت ، أن يوقفهم عند حدهم .

ما هو الحل إذن لهذه المشكلة ؟ لا أستطيع أنا ولا أنت كمدرء أن نجابه هذه المشكلة ، فلسنا من المتخصصين فى الشؤون الاجتماعية . ولا نستطيع أن تكسب الجميع لصفك، ومنهم هذا الصنف من مثيرى المشاكل . وبما أنك لست مديراً لأحد مراكز الإصلاح أو أحد بيوتات الاستجمام فليس أمامك خيار حياى هذه المسألة حقيقة ، وإذا كان الفرد أحد أعضاء الإدارة التى ترأسها ، فعليك برفته ، وإذا كان عضواً فى عمل منظم ، فينبغى أن ترفته أيضاً ، وربما يتطلب ذلك وقتاً أطول ، هذا كل ما فى الأمر .

والآن أود أن أترك مجال العمل كى أناقش مشكلة التنمية والشائعات والجيران المشاكسين.

### كيف تعالج الشائعات والتنمية؟

فى كل علاقة جوار هناك على الأقل واحد من أصحاب الألسنة اللاذعة يحاول الحط من قدر جيرانه بنشر الشائعات الكاذبة عنهم؛ مما يلطخ سمعتهم أو يسبب لهم الإخفاق فى حياتهم .

أغلب الجيران يعرفون الشخص النمام ، ولكن فى بعض الأحيان لا يستطيعون عمل أى شىء سوى أنهم يتعجبون لمدى صحة أو خطأ ما يثار من شائعات . إذا أخبرك أحد بنقيصة لأحد الناس من خلف ظهره فعليك أن تتحقق بنفسك وتبين ، واعلم أن من نقل إليك فسوف ينقل عنك فى ظهره أيضاً .

وأفضل ما يمكنك التعامل به مع هذا النمام هو أن تخبره بأنك فى غنى عن هذه المعلومات وأن ترفض الإنصات له ، وأخبره بأن ينشر شائعاته فى مكان آخر. وأن يلقى بهذه الأمور فى سلة المهملات . وإذا لم تفلح هذه الطريقة فعليك باتباع الطريقة الصامتة ، فلا تتحدث مع هذا الشخص إطلاقاً .

سواء التقيت بهذا الشخص في مكان عام، أو في العمل أو في السوق، أو في دار العبادة فابتعد عنه وتجنبه، ولا تلقِ إليه بالسلام وتجاهله تماماً ، ولا يوجد شيء يضع حداً لهذا النمام إلا بأن ترفض الحديث معه أو الإنصات له ، وعندئذ ، كيف يتسنى له أن ينشر شائعاته ؟

لقد كان لنا جارة نمامة، كفت عن عاداتها تماماً عندما أهملناها إهمالاً تاماً ، وأخذت ثلاثة منا عهداً ألا يتحدثوا معها بتاتاً ، وانتشر الأمر في الحال إلى سائر الجيران في المنطقة حتى صارت هذه النمامة منعزلة تماماً عن الحي . إلى أي مدى تصل فعالية هذا الأسلوب ؟ إنه أفضل من الطعن في الظهر، وقد شاهدت أمس لافتة « للبيع » معلقة على باب منزلها .

### كيف يمكن مقاطعة الجار المشاكس؟

من الممكن أن يكون الشخص المثير للمشاكل في حياتك هو رئيسك أو مرفوسك أو زميلك أو منافسك أو جاراً مشاكساً، عليك أن توجه هذا السؤال الاختياري : «هل يسبب لك هذا ضرراً أو خسارة بأي حال من الأحوال؟» وذلك قبل أن تقرر ما إذا كان الطرف الآخر شخصاً مثيراً للمشاكل أم لا .

وليكن هذا الشخص أحد الجيران المشاكسين الذين يكيلون لك اللكمات ، لا تحاول أن تعامله بالمثل لأن ذلك يزيد الأمور سوءاً . وبدلاً من ذلك حاول أن تعرف مكن الخطة إذا استطعت وحاول مساعدة هذا الشخص من أجل حل مشاكله ، وإذا أخفقت في معرفة ماذا يضايقه، ساعده مرة أخرى قدر المستطاع . وهاك مثالاً شخصياً حول هذه النقطة.

كان هناك جاران ، جيم وجورج لم يكونا على وفاق ، جيم وزوجته كان لهما من الأطفال ثلاثة ، أما جورج وزوجته إلين فلم يرزقا بأطفال، وكانا في حاجة ماسة للهدوء والسكينة حتى في وقت النهار ، وهو أمر مستحيل في فصل الصيف عندما



يكون هناك ثلاثة من الأطفال بكامل صحتهم وطاقاتهم يلعبون مع أقرانهم فى حديقة المنزل.

لقد كان هناك مشاكل أخرى ، معظمها يتعلق بالضوضاء . لقد اعتزلت زوجة جيم العزف على آلة البيانو ، لأنه إذا كانت النوافذ مفتوحة أثناء العزف، فإن الهاتف سرعان ما يدق ، أو إذا أحدث جيم ضوضاء عالية بالجراج فى عطلة نهاية الأسبوع ، فإن نفس الشيء يحدث ، يدق الهاتف .

لقد صار جيم متألماً لأبعد الحدود؛ لأنه لم يتعرض لموقف كهذا من قبل ولم يعرف كيف يتصرف حيال هذه الأزمة . لقد حاول مراراً أن يقيم علاقات ودية مع جورج ولكنه لم يستطع، حتى إنه ينس فى نهاية الأمر ، وعندما كانت عزافة الحشائش تعمل كانت تصدر أصواتاً مما حال نون تبادل الحديث .

وذات مرة وقت الصيف ، ذهب جورج وزوجته إلين ليقضيا إجازة استجمام فى أحد الأماكن بعيدا عن المنزل ، ولم يتبين جيم فى بداية الأمر أنهما قد غادرا المنزل ، ولكن فى إحدى الأمسيات بعد أن فرغ من العمل بالحديقة وجد أن الحشائش فى حديقة جاره جورج طويلة ، مما يعطى إشارة إلى لصوص المنازل بممارسة عملهم .

عندئذ قال جيم محدثاً نفسه : « لا تحاول أن تحب جارك ولكن ساعده فقط »  
لقد نظرت إلى الحشائش العالية مرة أخرى وثار عقلى : أساعد جورج ؟ بعد كل ما قام به ضدى ، لا ! لن أقوم بذلك .

ولكن فى صبيحة اليوم التالى ثار فى نفس جيم نفس الحديث ، ولكنه رفض الحديث وفى النهاية قام بتشذيب حديقة جاره جورج .

وبعد يوم ، عاد جورج وزوجته ، وخلال الساعة التى كان يدق فيها جورج على باب جاره جيم ، فتح له هذا الباب فسأله جورج مستفزاً : « هل قمت بتشذيب حديقتي ؟ لقد سألت كل من فى الحى وأخبرنى جاك بأنك فعلت ذلك ، إننى لا أصدق، هل فعلت ذلك حقاً؟ »

فأجابه جيم : « نعم يا جورج ، هل هناك خطأ ما؟ » فأجابه جورج : « لا ، ليس هناك خطأ » ، وانصرف ثم توقف وعاد إلى جيم قائلاً : شكراً .

وبذلك ذاب الجليد بين جيم وجورج ، وانقشعت شهور من الصمت المرير ، حقاً إنهما لم يلعبا الجولف معاً ، ولم يكن ثمة حديث بين زوجتيهما أثناء تناول القهوة في الصباح ولا اقتراض للملح أو السكر ، ولكن تقدماً كان في سبيله إلى أن يتحقق .

أحب جارك ؟ هل هذا ممكن ، وهل يمكنني التأكد من ذلك ؟ إن هذا أمر سهل ، إني جيم !

ليس هناك ببساطة ما يكفي من الوقت أو الحيز لتغطية كل مواقف المشاكل مع كل شخص سواء كان رئيساً أو مرؤوساً أو زميل عمل أو منافساً ، ولكن هذا المبدأ يمكن اتباعه للحصول على أكبر قدر من السلطة في التعامل مع الآخرين في كل الأوقات .

عليك أن تتذكر : لا تحاول أن تحب شخصاً ما ، ولكن ساعده على حل مشكلته ، عليك بذلك ، ومن بداية متواضعة سوف تنمو صداقة مستمرة وتفاهم متبادل .

والآن فلنطالع الفصل العشرين ، كيف تقيم وسائل دفاعك ضد ممارسة السلطة المطلقة من جانب الآخرين عليك . ورغم أنه يبدو مثيراً للإعجاب إذا كان كل فرد في العالم صديقك ، فإن ذلك ليس دائماً أمراً حقيقياً ، لاسيما في عالم الأعمال أو في الشركة، حيث يتصارع الجميع من أجل الوصول إلى القمة ، عليك أن تحمي نفسك من الهجوم . إن الفصل التالي سوف يوضح لك كيف تستخدم السلطة المطلقة في التعامل مع الذين يستخدمونها معك .

## الفصل العشرون ❖ اليوم العشرون

### كيف تدافع عن موقعك في السلطة وتمنع الآخرين من التغلب عليك؟

إن أفضل طريقة لتحقيق سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين تكون بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم والقيام بها بطريقة أفضل من أى شخص آخر . ومما لا شك فيه أنه ليس هناك طريقة أفضل من تلك؛ لحث الناس على القيام بما تريده منهم ، والمشكلة الوحيدة أنه أثناء انشغالك فى حملتك لكسب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، فإنك تغفل أولئك الذين يحاولون أيضاً تحقيق السلطة عليهم خلال قيامهم بذلك ، فإنهم سوف يعملون على التغلب عليك ؛ لذلك فأنت فى حاجة إلى تدعيم دفاعك ومنع الغير من التغلب عليك.

وأكثر من يستحقون اهتمامك هم الذين يحاولون الحصول على ما يريدون من شخص ما دون تلبية احتياجات هذا الشخص ، وهم بذلك لا يمنحون شيئاً مقابل ما يحصلون عليه ، وحيث إنهم لا يملكون سلطة ذاتية حقيقية ، فهم يحاولون الحصول على ما يريدون باستغلال مواقع الآخرين ، فهم بمعنى آخر طفيليون يحاولون الحصول على كل شىء بلا مقابل .

إننى واثق فى أنك قد التقيت - يوماً ما - بأشخاص من هذا النوع ، فلعلك تناولت الغداء مع أحدهم وتعرضت للحرج بشدة من تعمده الظهور كشخص مهم

ومن استمراره فى طلب « النادل » ليشبع رغبته فى حب الظهور، وهناك لاعب الجولف الذى يعامل الغلام - الذى يساعده فى حمل المضرب والبحث عن الكرة - أو الساقى فى النادى بالطريقة نفسها ، وهناك من يتظاهر بأنه صديق المدير أو بأنه يتمتع بعلاقة جيدة معه ، وبالتالي فسيعمل الجميع على التودد إليه .

وبالطبع ، فدائماً ما يتعامل الناس مع هذا النوع بحذر شديد ، فمن يدرى ، فلعله بالفعل على صلة جيدة بالمدير أو لعله صديق للرئيس ، وهكذا دائماً ستجد ذلك الشخص الذى يستغل اسم شركته ويتعامل وكأنه يمسك بعضا السلطة فى يده ويحرص على أن يبدو دائماً كرئيس لتلك الشركة لا مجرد موظف بها .

إذا أتحت لهؤلاء الناس أدنى فرصة ممكنة ، فستجد نفسك فجأة قد أصبحت خادمهم الخاص أو غلام الجولف التابع لهم ، وحيث إنهم يفتقرون إلى السلطة الحقيقية لتدعيم أنفسهم ، فسيمكنهم استخدام أية وسيلة لحماية منصبهم ، ويمكن أن يتعرض الكثير من الناس للضرر فى صراعهم للحفاظ على سلطتهم المستعارة، لذلك فنحن ، فى هذا الفصل ، نريد توضيح كيفية تدعيم أساليبك الدفاعية ، مما لا يسمح لهم بانتهاز الفرص وفرض سلطتهم عليك .

### المزايا التى ستجنيها،

١ - سوف تحتفظ بالسيطرة على الموقف. سوف تحتفظ بالسيطرة الكاملة على الموقف وهى ليست مجرد سيطرة اسمية فقط ، ولكن سيطرة بالفعل أيضاً . فالوساطة أو السلطة المستعارة تختفى تماماً بانتهاء الوساطة ، بينما تحظى السلطة الذاتية الحقيقية بصفة الدوام ، حيث لا يستطيع أحد سلبها منك . سمسار العقارات ، مثلاً ، لديه سلطة بيع العقار عندما يفسخ الساكن عقده معه ، وبالتالي تختفى السلطة المستعارة .

لقد تعرفت يوماً على ضابط احتياطى بالجيش أثناء الصراع الكورى ، وكان يمارس سلطته بجنون على الجنود الذين على درجة الرقيب أو العريف كى ينفذوا

وأمره رغم أنهم أرفع منه منزلة في الحياة المدنية ، حتى انتهت الحرب وعاد لوظيفته كعامل مصعد في فندق ، وانتهت سلطته بخروجه من البوابة عند مركز «تسريح» المجندين ، حيث إنه كان يحمل تلك السلطة فقط في شاراته الفضية أثناء الخدمة العسكرية، تلك السلطة التي لم يعد يمتلكها في الحياة المدنية .

وعندما تؤسس سلطتك المطلقة في التعامل مع الآخرين بناءً على فهم احتياجاتهم ، فسوف تستمر سلطتك إلى الأبد ، وستحتفظ يوماً بالسيطرة الكاملة على الموقف لمعرفتك بالمصدر الحقيقي لسلطتك .

وفي أي وقت تشاء ، تستطيع التخلص من لعبة السلطة وكسب المزيد من السلطة الشخصية والمنزلة الرفيعة بكشفك لحقيقته ، فالنجاح وحده دائماً ينجح ولا شيء يفشل مثل الفشل نفسه ، لذا فإن الشخص الذي يلجأ إلى السلطة المستعارة، سوف يستغيث بمصدر سلطته في أية أزمة تعترضه مهما كانت صغيرة بالجوء لمصدر سلطته ؛ حيث إنه لا يملك السلطة الخاصة به .

سوف تصطدم بهذا النوع من الناس في جميع الوظائف والمهن ، فهو الذي يأخذ كل شيء بلا مقابل، ويستخدم السلطة المستعارة وهو الذي عليك توخي الحذر منه ، حيث إنه يستطيع إيذاءك بشدة إذا لم تعرف كيف تكشف حقيقته وتتعامل معه بطريقة سليمة .

٢ - سوف تتمكن من الدفاع عن نفسك . عندما تدرك كيف يستخدم الناس الوساطة أو السلطة المستعارة للوصول إلى أهدافهم ، فستعرف كيفية الدفاع عن نفسك . ففي كثير من الأحيان يُدْعَن العديد من الناس للذين يملكون هذه السلطة المستعارة ، ويعود السبب في ذلك - في المقام الأول - إلى خشيتهم من فقدان منصبهم أو مكانتهم إذا لم يفعلوا ذلك ، ولكن عندما يتغير الموقف ، كما يحدث دائماً فإن أصحاب السلطة المستعارة هم أول من يفقدون مناصبهم ، حيث يتلاشى دورهم عندما يتلاشى مصدر سلطتهم .

فلا تسع للفوز بالخطوة عندهم أو الخضوع لهم ، فإذا فعلت ذلك فكأنك تربي وحشاً ، وقد تكون النتيجة النهائية بمثابة الكارثة لك ، ألا وهي فقدان الكامل لسلطتك المطلقة على الآخرين .

## كيف تسيطر على من يستخدمون « السلطة المستعارة » ، في إحراز التقدم؟

حيث إن الشخص الذي يستخدم « السلطة المستعارة » أو المزيفة لمحاولة تحقيق أهدافه سيمثل المشكلة الكبرى بالنسبة لك ، لذلك فأننا أرغب في الحديث عنه أولاً ، وباستفاضة .

والشخص الذي يستخدم السلطة المستعارة لمحاولة التأثير على الآخرين وتوجيه أفعالهم لا يملك السلطة الشخصية الحقيقية بنفسه ، إنما هي سلطة الوساطة ، بمعنى آخر ، أنها تنتمي لشخص آخر أو للمؤسسة التي تعمل بها ، وعلى الرغم من قدرة ذلك الشخص على استغلال سلطة الوساطة في تحقيق مصلحته ، فإن هذه السلطة لا تتبع منه .

وعلى سبيل المثال ، في مجال الخدمة العسكرية ، عادة ما يكون المستخدمون للسلطة المستعارة للحصول على ما يريدون ، مساعدي الجنرالات وزوجات الضباط الكبار . وفي مجالات العمل والصناعة ، قد يكون المستخدم لهذه السلطة سكرتير الرئيس أو الممرض في عيادة الطبيب أو موظف الاستقبال في مكتب المحامي أو زوج الأخت أو ابن الأخ أو أى قريب آخر .

فإذا كنت زوجة ضابط ، أو كنت مساعد جنرال أو سكرتير رئيس أو ممرضاً في عيادة طبيب أو موظف استقبال في مكتب محام ، ولا تنتمي إلى تلك الفئة ، فلا تغضب ، فما أعنيه هو أنني رأيت هذا النوع من مستخدمي السلطة المستعارة ، معظمهم من تلك الفئات . فعلى سبيل المثال ، إذا لم يناسبك الحذاء ، فلا تحاول أن ترتديه .

ويسهل التعرف على المستخدمين للوساطة أو السلطة المستعارة بهذه الطريقة ، فهم لا يقدمون شيئاً مقابل الحصول على ما يريدون وإنما يحاولون يوماً الحصول على ما يريدون دون تلبية احتياجات الآخرين ، وحيث إنهم لا يملكون السلطة الذاتية الحقيقية للوصول إلى أهدافهم، يقومون باستغلال منصب أو مكانة الآخرين الذين يملكون هذه السلطة . باختصار ، فهم طفيليون، دائماً ما يحاولون الحصول على شيء مقابل لا شيء ، مستخدمين تهديدات مقنعة في أحيان كثيرة.

وهناك حيلة أخرى يحاول أصحاب السلطة المستعارة استخدامها ألا وهي إصدار أوامر ليست في نطاق سلطتهم ، وعندما يحاول متلقى الأمر تنفيذه يتعرض لمشكلات عديدة ، وهذا عادةً هو ما يريد الشخص نو السلطة المستعارة حدوثه .

ويمكنك دائماً إدراك إذا ما كان الأمر الذي يتلقاه صادراً من شخص مسؤول أم لا من خلال الكلمات التي يستخدمها هذا الشخص، فإذا سمعت عبارات مثل : « هذا هو ما يريده الرئيس » ، « هذا هو ما طلبه الرئيس » ، « هذا هو ما أراد المدير العام أن أخبرك به » ، فكن على حذر ففي النهاية ، إذا حدث خطأ ما ، فلن تجد من يؤيد قولك .

وأفضل طريقة لمنع حدوث ذلك أن تتبع هذه القاعدة البسيطة : لا تتلق أبداً أوامر من أي فرد خارج نطاق سلطتك .

وكي نبين كيف يمكن أن يتسبب ذلك في مشكلة لك ، دعني أضرب لك مثلاً ، فقد يتسبب تلقي الأوامر من شخص لا يملك سلطة إصدارها في خلاف هائل في مجال العمل أو الصناعة أو الخدمة العسكرية أو المدارس أو أي مجال آخر ، وأينما وجد الناس ، فمن الممكن أن تواجه هذه المشكلة، لأن الشخص الذي يستخدم السلطة المستعارة يحاول دائماً فرض السيطرة .

فى أحيان كثيرة تحدث لعبة السلطة هذه فى المصانع ، حيث يتنافس رؤساء العمال فى الإدارة على المنصب ، ولقد شاهدت شخصياً حدوث هذا فى مصنع للمطاط « الكاوتشوك » حيث تتم صناعة أحزمة السيارات والأحزمة الصناعية .

وفى كثير من الأحيان كان الطلب على المطاط اللازم لصناعة الأحزمة يفوق القدرة الإنتاجية لإدارة التصنيع ، وذلك قبل وضع القوائم الجديدة وتركيب ماكينات المزج الحديثة ، وقد اعتاد « بوب . ك » رئيس العمال المسؤول عن إنتاج الأحزمة الصناعية ، على التأكد من حصول إدارته على الكمية الكافية من المطاط من أجل الوردية الليلية مما يضر بالإدارات الأخرى التى فى حاجة إلى المطاط أيضاً ، وكان بوب سيذهب إلى المصنع بعد تناول العشاء ، ويتوجه إلى المشرف فى إدارة التصنيع ، ويخبره بأن أوامر الإنتاج قد تغيرت ، وأن عليه إرسال كل إنتاجه من قطع المطاط التى يحتاجها فى إدارته فى الساعة الحادية عشرة مساءً ، ثم يعود بعد ذلك إلى جدول الإنتاج المنتظم الخاص به .

وكان المشرف الشاب ينفذ بالطبع أوامر رئيس العمال ، فقد تصور أن وظيفة رئيس إدارة مثل وظيفة بوب . ك ، تعد أعلى من وظيفته كمشرف ، وهذا يتيح له بوب أن يعرف ما يحدث . والأمر الذى لم يدركه الشاب هو أنه لا يقع فى نطاق سلطة بوب . ك ، وحيث إن بوب . ك لم يكن رئيسه المباشر فى العمل ، فإنه لا يملك السلطة لإعطاء الأوامر لأى فرد فى إدارة التصنيع .

وقد تطلب الأمر عدة أشهر وخلافات كثيرة ومشاعر غير ودية بين رؤساء الإدارات قبل عودة الأمور إلى نصابها الصحيح ، وعندما حدث ذلك ، وزع مدير الإنتاج بياناً واضحاً عن حدود إصدار الأوامر فى جميع الإدارات ، وفى نادى العاملين وجميع الأماكن التى ينال فيها العمال فترات الراحة وعلى كل حائط خالٍ ، كما أصدر تعليمات مشددة بأن عدم احترام التدرج الوظيفى سيكون جزاؤه الفصل الفورى ، بغض النظر عن الأطراف المسؤولة .



ويتلخص هذا المفهوم فى الآتى : إذا كلفك رئيسك بتنفيذ الأمر ، فقم بتنفيذه، وإذا كلفك رئيسك بتنفيذ أمر ما ، فقم بتنفيذه على أن تكون واثقاً من معرفة رئيسك المباشر للأمر . أما إذا كنت مثلاً تعمل فى إدارة شؤون العاملين وكلفك شخص يعمل فى إدارة المشتريات أو المبيعات أو الهندسة بأمر ما ، فلا تعره اهتماماً ، وأخبره بأن عليه اتخاذ القنوات الشرعية حتى يصدر أمراً يلزم تنفيذه.

وبالطبع يجب أن تكون دمث الخلق فى كل الأحوال ، ولكن هذا لا يمنعك من رفض الامتثال لأمره ، لأن صاحب السلطة المستعارة إذا ما رآك مصراً على موقفك ، فسيتركك وشأنك ، ارضخ له مرة واحدة وستظل تحت سيطرته إلى الأبد ، فضع فى اعتبارك دائماً أنه عندما يتغير نظام السلطة الحالية ، فإن أصحاب السلطة المستعارة هم أول المتغيرين ، وسيختفون باختفاء مصدر سلطتهم ، فإذا كنت ممن يتقربون إليهم ، فسيصيبك ما أصابهم .

### كيف تقرأ اللائحة « غير المرئية » ، للسلطة بالشركة؟

توجد لدى كل شركة لائحتان للسلطة توضح اللائحة الرسمية الهيكل التنظيمى لسلطة كل فرد فى طاقم العمل ، وهذه اللائحة موضحة فى كتيب للمؤسسة ، يعرف يوماً بـ « لائحة العمل الدائمة » ، ويتم توضيح السلطة الرسمية وحدود السلطة بطريقة دقيقة ، وهى متاحة لكل من يرغب فى قراءتها ودراستها .

أما بالنسبة لللائحة السلطة غير الرسمية فهى غير مرئية ، حيث لا تستطيع أن تجدها مكتوبة على ورقة لدراستها ، ورغم ذلك فهى موجودة ، وتستطيع فهمها من خلال الملاحظة المستمرة والدقيقة للأفراد وأفعالهم ، وحيث إنها هى لائحة السلطة « الحقيقية » للشركة منذ سنوات عديدة ، فسوف تؤثر على الترقيات والعلاوات ، وعلى التعيينات والفصل .

وتقوم سياسة الإدارة بوضع حدود السلطة في اللائحة غير المرئية ، فإذا كنت ترغب في الترقى في عملك والاستقرار فيه ، فعليك بالإمعان في دراسته وفهم هذه اللائحة غير المرئية والحقيقية للسلطة ، ولنبين لك بعض الأشياء التي ينبغي أن تتوخى الحذر منها . قد تجد أشخاصاً مختلفين في شركتك ولكنهم دائماً ما يشتركون في هذه النقاط التي سنوضحها في جميع الشركات .

١ - من هو المصدر الحقيقي للمعلومات ؟ في كثير من الأحيان تنتشر الشائعات والنميمة على جميع المستويات في المؤسسة . ولكن ، من الطبيعي أن تأتي المعلومة التي يعتمد عليها من الشخص الذي يضع سياسة المؤسسة أو الذي يتخذ القرارات أو من شخص مقرب منه .

ولا يعنى هذا بالضرورة أن الشخص المسؤول عن لائحة السلطة الرسمية هو الذي سيتخذ القرار النهائى في أمر خطير ، ويعود الأمر إليك في معرفة من هو صاحب السلطة الحقيقية ، ومن الذي يحرك الأحداث في الخفاء .

٢ - من الذي يتمتع بصلة قوية بصاحب الكلمة العليا في المؤسسة ؟ ليس بالضرورة أن يكون الأشخاص الذين يعملون معاً على صلة وثيقة خارج نطاق العمل ، ولكن قد ينشأ العديد من العلاقات الاجتماعية عن طريق العضوية في منظمة ما خارج الشركة ، وقد تكون العلاقة سياسية أو دينية أو حتى رياضية ، كالاشتراك في عضوية النادي أو الالتقاء في أماكن الاستجمام ، أو نتيجة للمكانة الاجتماعية للزوج أو الزوجة، فأياً كانت العلاقة ، فهي تمنح الشخص الأفضلية والطريق « إلى » أصحاب السلطة ، فكن ذكياً وتعرف على من هم على صلة بأصحاب السلطة ، وكن يقظاً وتوخَّ الحذر فيما تفعله وتقوله أثناء تواجدك .

٣ - حاول أن تكتشف أى الموظفين يعد ذا سلطة حقيقية في الجانب غير المرئى من السلطة . قد تفاجأ عندما تجد أن شخصاً من خارج حدود السلطة الرسمية لديه السلطة للموافقة على مشروع ما أو رفضه . فلا يمكن أن يتم رفض عرض أو تزكية آخر دون إصدار تأشيرته بالموافقة .

فى المرة الأولى التى عملت فيها كـنائب للمدير فى شركة كبرى ، قمت بتنفيذ طلب جاء لمديرى فى العمل ينص على استقطاع التكاليف فى إدارة معينة. قال المدير « أعط هذا إلى بى. جيه. واحصل على موافقته أولاً».

فقلت مندهشاً من ملاحظته ، « بى. جيه. ؟ لماذا؟ فهو لا يملك السلطة فى هذه الإدارة».

فأجابنى : « أنت مخطئ، إن بى. جيه. لا يملك سلطة رسمية من وجهة نظرك، ولكنه فى هذا المكان منذ بدأ العمل فيه ، فهو من النوع الذى يسبب المشاكل بطريقة غير رسمية للرئيس الذى لا يقدره حق تقديره ، فبدون إصدار تأشيرته بالموافقة على طلبك، فلن يكون هناك فرصة لقبول تزكيتك ، وستبقى هذه التزكية رهن موافقته».

٤ - من هم أقارب أصحاب السلطة غير المرئية ؟ يملك هؤلاء الأشخاص الطريق « إلى» أصحاب الكلمة العليا بسبب رابطة دم أو علاقة زواج ، فإذا تساوى شخصان فى المؤهلات والقدرات ، ولكن أحدهما هو ابن أخت الرئيس أو ابن عم زوجته ، فلك أن تخمن من الذى سيتم ترقيته عندما يكون هناك منصب واحد متاح فراقب الأقارب، مهما كان موقعهم ، قد يكونون بعيدين عن السلطة اليوم ولكنهم أصحاب السلطة العليا فى الغد .

### كيف تحلل أسباب سعى الشخص وراء السلطة؟

تذكر دائماً أن الأشخاص الذين يستخدمون الوساطة أو السلطة المستعارة للوصول إلى أهدافهم يريدون من الحياة نفس الأشياء الأساسية التى نريدها ، فلهيهم نفس الاحتياجات والرغبات التى لدينا جميعاً .

إن، فما الفرق بينهم وبيننا ؟ حسناً، فنحن نعرف كيفية الحصول على ما نريد بالتأكد من حصول الشخص الذى نقصده على ما نريد، ولكن الشخص الذى

يستخدم السلطة المستعارة أو المزيفة لتحقيق أغراضه لا يعرف كيفية استخدام هذا النوع من السلطة ، فهو لا يدرك مبادئ استخدام السلطة مع الناس بالطريقة التي نستخدمها نحن ، لذلك عليه استخدام الوساطة أو السلطة المستعارة للحصول على ما يريد ، فهو لا يعرف طريقة أخرى.

لذلك، عليك أن تكتشف أهم ما يبحث عنه هذا الشخص ، اكشف النقاب عما يسعى وراءه وإذا كان باستطاعتك مساعدته في تحقيق احتياجاته والاستفادة في نفس الوقت ، فساعدته، وستكسبه كصديق وحليف عندما تفعل ذلك ، وإن لم تستطع، فعلى الأقل ستعرف إلى أي جانب يقف ، وستستطيع التحكم في تصرفاتك نحوه على هذا الأساس . وإن لم يستجب لاقتراحاتك، فليس لزاماً عليك احتقاره . فقط ضعه في الفئة الخاصة به.

### لماذا ينبغي عليك معرفة عمالك والالتزام به؟

لا يعد الشخص الذي يرتقى في وظيفته اعتماداً على السلطة المستعارة خبيراً في كثير من الأمور إلا بنسبة ١ : ١٠ فعندما يحدث خطأ ما ، تستطيع التفوق عليه من خلال تفوقك المعرفي ، وأفضل طريقة لاكتساب هذا التفوق أن تكون خبيراً في عمك أكثر من أي شخص آخر، وبالتالي تلتزم به.

فمنذ حوالي ألفي عام مضت ، قال هوراس ، الشاعر الروماني الشهير :  
«إنني أقوم بأعمال أشخاص آخرين ، لأنني فقدت عملي» فلا تدع هذا يحدث لك.

إن ركيزتكم لدعم أنظمة دفاعك وعدم السماح لغيرك بالتغلب عليك، أن تعرف الكثير عن وظيفتك ومنصبك وعمالك أكثر من أي شخص آخر، وبذلك تصبح معرفتك هي السلطة الحقيقية . وعندما تدرك ذلك ، تقترب من الحكمة ، ولا يستطيع أي شخص من نوى السلطة المستعارة أو المزيفة الاعتداء على منصبك المنيع ، فلشدة ضعفه يستحيل عليه هزيمتك أو الانتصار عليك .

## ضعهم دائماً في موقف الدفاع

تعد أفضل طريقة للدفاع هي الهجوم ، بمعنى القضاء على المسىء . عندما تفعل ذلك ، ستجعل الآخر شديد الانشغال بمحاولة حماية نفسه، فلا يجد الوقت أو الفرصة لمهاجمتك . وأفضل الطرق لمهاجمته أن تستخدم كلمة « لماذا؟» فدعني أعطك مثلاً لكيفية إنجاز هذا العمل لنفسك على الوجه الأمثل .

يقول رون شيلبي ، المشرف على الورديات في إدارة المعمل بمصنع للمطاط في أوهايو : « لقد كان المشرف في إدارة تصنيع الأحزمة يحاول السيطرة على بأقصى ما يستطيع» .

« لقد تم وضعه في منصب أقل ونقله من إدارة التصنيع لإخفاقه في التعامل مع مرؤوسيه ، لقد كان شديد اللهفة ليتساوى مع شخص ما ، وحيث إنني أخذت وظيفته القديمة ، فقد كنت هدفه» .

« ونحن نقوم في إدارة التصنيع الآن بتصنيع لفائف من المطاط لاستخدامها في إدارات الإنشاء المتعددة في المصنع . يجب أن يقاس السمك بالميكروميتر ، وتكون القدرة الاحتمالية المسموح بها قابلة للزيادة أو النقصان ، ولكن هناك ما هو أكثر أهمية من السمك . فيجب أن تكون كثافة المطاط صحيحة ، وإلا فلن يكون الحزام مثبتاً بشكل جيد في سيارتك ، ولن يمر وقت طويل حتى ينفصل الحزام» .

« وكان بات يعمل على إعادة كل لفة من المطاط أقوم بإنتاجها ، وفي كل يوم عندما أذهب إلى العمل أجد ٢٠ أو ٣٠ لفة وهو ما يعد نصف إنتاج اليوم السابق ، قد تم إعادتها إلى إدارتي ، وتحمل كل لفة علامة خضراء، تعنى أنها غير مقبولة ولا يمكن استخدامها في الإنتاج» .

وقد أدى ذلك بالطبع إلى تضاول إنتاج المصنع والشىء التالى الذى علمته هو استدعائى أنا وبات لمكتب مدير الإنتاج ، وقد أشعرتنى ذلك بالخوف ولكن

لحسن الحظ كنت قد حصلت على بعض التوجيه من شخص أكثر منى خبرة فى إدارتى ، كان قد شاهد هذه اللعبة تحدث مرات عديدة من قبل .

وقال لى هذا الشخص : « فقط اسأل بات لماذا ، واستمر على سؤاله لماذا؟ واجعله يخبرك أنت والمدير لماذا لا يستطيع استخدام مطاطنا، فأنا أعلم أنه مطاط جيد ، فقد ساعدت فى صناعته على أية حال ، لذلك اسأله لماذا لا يستطيع استخدامه فى الوقت الذى يستخدمه فيه أى شخص آخر».

« بالفعل ، بدأ الأمر هكذا ، فقال بات إنه لا يستطيع استخدام المطاط الذى أقوم بتصنيعه ، ولا يستطيع عمل أحزمة جيدة به، فأنا الآن أعرف أن القدرة الاحتمالية لا بأس بها وأن المعمل يفحص دائماً كثافة كل كمية، قبل أن أقوم بتسليمها ، وأخبرت مدير الإنتاج بذلك . كما ذكرت أن الإدارات الأخرى تستخدم المطاط وأن بات هو المشرف الوحيد فى المصنع الذى كان يرفض إنتاجى .

« وقلت أيضاً : حيث إننى لا أعرف كل التفاصيل عن صناعة الأحزمة مثلما يعرفها بات ، ولكن معرفتى مقتصرة فقط على صناعة المطاط فى إدارتى ، فأعرض اقتراحاً، بأن يخبرنا بات لماذا لا يستطيع استخدام المطاط ، خاصة وأن القدرة الاحتمالية والكثافة على ما يرام وأن جميع الإدارات الأخرى تقوم باستخدامه» .

«وأنا أريد معرفة ماهو العيب فيه بالضبط حتى أستطيع إصلاح الخطأ ، لأننى أرغب فى أن يوضح لنا على خريطة خط الإنتاج كيف ولماذا لا يمكن استخدامه» .

« وانتهى الأمر بموافقة مدير الإنتاج وانعكس الموقف تماماً الآن ، فعندما دخلنا المكتب ، كنت فى موقف الدفاع وكان بات فى موقف الهجوم ولكن الموقف انعكس تماماً عندما انصرفنا» .

« وعندما انتهى الأمر أعيد بات إلى منصب متواضع مرة ثانية ، ثم تم فصله».

فإذا كان أحد مساعدك يضغط عليك بشدة ، فأوقفه عند حده، وضعه في موقف الدفاع بتحديه بكلمة لماذا ، اطلب منه أن يثبت ما يقصده ، وما يتحدث عنه. ولعل من أفضل الطرق لوضعه في موقف الدفاع هي الإجابة عن أسئلته بسؤال منك . ثم أتبع ذلك بسؤال آخر.

بمعنى آخر ، استخدم تحديك بكلمة لماذا كطريق إلى نقطة مختلفة تماماً في الموضوع ، وهذا هو ما فعله رون شيلبي ، عندما توجه إلى مكتب مدير الإنتاج . كان السؤال هو لماذا لم ينتج رون مطاطاً عالي الجودة ، يستطيع بات استخدامه في إدارته ، وعندما غادر رون المكتب ، كان السؤال هو لماذا لم يقم بات بصناعة أى أحزمة.

### كيف تتحدى السلطة بصمت تام؟

هل سبق أن اصطدمت قدمك بصخرة ثم ألحقت الضرر بها أكثر، بضربك لهذه الصخرة ؟ أو حدث أن وقفت واصطدمت رأسك بباب الخزانة ثم ازداد الأمر سوءاً بإصابة يدك عندما صفت هذا الباب المسمى ؟ حسناً، فذلك يحدث للكُتاب أيضاً !

فذات يوم أصيب كاتب صديق لى بالإحباط الشديد عندما عجز عن قول ما يريد قوله ، بالطريقة التي يريد التعبير بها، لدرجة أنه في النهاية نهض بامتعاض وضرب الحائط ! وقد أدى ذلك إلى كسر اثنين من أصابعه ، فضلاً عن إتلافه جزءاً من ورق الحائط، وانتهى الأمر به إلى وضع يده في الجبيرة لسته أسابيع ، فالكاتب الذي يعجز عن الكتابة يشبه صياداً بلا بندقية أو صياد سمك دون أدوات صيد.

وتكمن المشكلة ، بالطبع، في الصمت التام الذي يتمتع به كل من الصخرة وباب الخزانة؛ فهما لا يستطيعان الحديث أو إخبارك عن كيفية حدوث ذلك . لا يهم

عدد مرات غضبك أو ضربك أو لعنك لهما ، فهما لا يتحدثان ، وكلما زاد هدوءهما ، زاد غضبك .

إنك تستطيع استخدام سياسة الصخرة مع متحديك . فبكل بساطة ، تجاهله ، فالعديد من حالات الطلاق تحدث نتيجة نقص الاهتمام أكثر من الخيانة ، كما أنه لا يوجد من يحب أن يكون عرضة للتجاهل .

ويعد عدم الاكتراث بالآخر من أفضل الأسلحة التي استخدمت للتقليل من قيمة الشخص . ويستخدم هذا السلاح الموظفون والمساعدون والعملاء ، وكذلك من يعملون على خدمتك في المطاعم والحانات والفنادق؛ فلقد تم استبدال مضيف عربية الطعام في قطار الأمس ، بمضيفي خطوط الطيران في طائرة اليوم ، وهم جميعاً خبراء في تهدئة الأشخاص المتهورين وردهم إلى أماكنهم بالأسلوب البسيط ألا وهو تجاهلهم .

٥٦٧٠٣٨

وأنت تستطيع عمل الشيء نفسه ، فتعلم منهم ؛ حيث تستطيع كبح جماح معارضك اللدود بتجاهله ، فببساطة لا تعر اهتماماً لمطالبه أو آرائه أو أوامره أو تهديداته أو رغباته . فعلى سبيل المثال ، انتبه إلى رئيس المجلس في الاجتماع المقبل لمجلس المدينة تجده يتجنب بحرص الوقوف ضد مسيب المشاكل كثير المضايقات وقائد الهجمات وزعيم الدهماء ، فإذا أجاد القيام بعمله التمهيدى، فسيصبح له شركاء منتشرون في طاقم العمل ولديهم من الأسئلة ما يكفي لترحها طوال الوقت .

فمثلاً ، عندما يقوم القنفذ بتكوير نفسه على هيئة كرة ، لا يستطيع الثعلب أو ذئب شمال أمريكا إلحاق الأذى به ، وبالتالي فكل هجماتهما تذهب هباءً . وفى النهاية ، يستسلم المهاجم على مضض ويذهب بعيداً .

ويقول روبرت سكوت سميث ، ناظر مدرسة ثانوية : دائماً ما أحاول كسب الوقت بعدم الانتباه لهؤلاء ، فلقد بلغت من العمر ما يجعلنى أرتدى سماعات للأذن، على الرغم من عدم احتياجى لها ، فسمعى ممتاز .



« لكن المعلمين يجهلون ذلك ، فعندما يأتون إلى مكتبي صائحين بصوت عالٍ وشاكين من بعض العمل الإضافي أو من عبء العمل الثقيل أو من أحد المدرسين غير المتعاونين أو من طالب مشاكس ، فعليهم الانتظار حتى أضع سماعة الأذن لأتمكن من الإنصات .»

« وبالطبع فإنني أسمع كل ما يقولونه ، ولكن التظاهر بوضع سماعة الأذن يمنحني الفرصة لأطلب منهم إعادة السؤال أو المشكلة إذا أردت المزيد من الوقت للتفكير في الإجابة ، وعندما يتحتم عليهم الجلوس، وإعادة قول كل شيء مرة أخرى، قد يصل الأمر إلى مرتين ، فهذا، يسهم في تهدئتهم، وفي بعض الأحيان يكتشفون بأنفسهم أنهم مخطئون قبل أن أنطق بأى شيء ، ولكن في غضون ذلك ، تكون قد سنحت لي الفرصة لاستحضار إجابة عن سؤالهم في عقلي .»

وكنت قد شارفت على الأربعين قبل أن أدرك أن والدي كان دائماً يستخدم نفس الأسلوب مع الجميع بمن فيهم أبناؤه حيث كان يسمع دائماً ما يريد سماعه.

### لماذا تحتاج إلى إقامة بعض الصداقات القوية والاتحادات ؟

قلة من الناس هم من يفعلون ذلك بأنفسهم في الحياة ، فحتى ثوريو أعاد ملء بركة المياه للضفادع ، وعاجلاً أو أجلاً ، سيأتي الوقت الذي يتحتم عليك فيه أن يكون لك صديق ، حتى ولو كان؛ ليوارى التراب على قبرك فقط.

قد تواجه الكثير من المنافسة في مؤسستك ، فإذا كان الأمر كذلك ، فبالتالي، ستزداد حاجتك إلى التعاون مع الآخرين لمواكبة تلك المنافسة، على سبيل المثال ، إذا كنت تعمل في مجال التجارة ، فبالتالي يعد حضور اجتماعات اتحادات التجاريين أو الانتماء إلى الغرفة التجارية هو المنهج الأفضل والحكم الأكثر صواباً ؛ فاجعل الجميع في صفك بقدر استطاعتك .

فأنت في حاجة إلى حماية مصالحك الخاصة ، فإذا كنت عضواً في جماعة ما ولا تنتظم في حضور اجتماعاتهم ، فمن الممكن أن تجد نفسك قد انتخبت

لمنصب لا ترغب فيه، مستهلك للوقت، مثل منصب الأمين العام على الخزانة أو السكرتير.

ولقد أخبرني «روى. س» ذات يوم « هكذا انتهى بي الأمر إلى لجنة الإنشاء والتمويل ، والآن أنا أعمل على الحضور في كل اجتماع لحماية مصالحى !»  
أقام جين ميسون ، مندوب مبيعات شاب لشركة كاديلاك للكيمائيات والبلاستيك في كنساس سيتي ، بولاية ميسوري ، صداقات قوية داخل المصنع، وجين طموح ، ومثابر ، وكان يعلم أنه في حاجة إلى إقامة روابط قوية مع موظفي المصنع وكذلك مع عملائه من خارج المصنع ، ففي كثير من الأحيان تكون مطالب العميل أكبر من الإمداد المتاح ، وكان جين يريد دائماً أن يتأكد من إعداد طلباته أولاً .

وسرعان ما عُرف بـ « الشخص الذي تستطيع العمل معه حقاً » ، وانتقل إلى منصب مدير المبيعات ومنه إلى موقع مساعد المدير العام في وقت قصير. لماذا ؟  
يقول جين « لأنني أقمت علاقات قوية داخل المصنع ، هذا هو السبب . بإمكانى الحصول على الأعمال التي أريدها، بينما لا يستطيع غيري ذلك لمعرفةتي بالقواعد في المصنع ، فلقد عرفت الأشخاص الرئيسيين الذين أستطيع الاعتماد عليهم، والآخرين الذين أستطيع الحصول على الأعمال التي أريدها منهم ، بينما عجز تماماً الإداريون الآخرون في الشركة عن التقدم ولم يعرفوا إلى من يلجؤون للحصول على النتائج التي يريدونها .»

ينبغي عليك حماية مصالحك الخاصة بالطريقة نفسها . أقم صداقات قوية مع الأشخاص الذين تستطيع الاعتماد عليهم في مجموعتك، وقم بتحديد الأشخاص الذين في إمكانهم مساعدتك على النجاح ، فلست في حاجة إلى مداهنتهم ليقفوا بجوارك . فقط تأكد من تحقيق احتياجاتهم . هل تذكر تلك النصيحة ؟ إنها طريقة معتمدة لدعم دفاعاتك في مواجهة اليوم الذي ستحتاج فيه إليهم، حقاً ولمساعدتك في حمايتك من الأشخاص الذين يهدفون إلى التغلب عليك ..

## كيف تخضع الشخص ذا السلطة الحقيقية وتسيطر عليه؟

قد تكون مفاجأة لك ، ولكن يعد الإخضاع والسيطرة على الشخص ذى السلطة الحقيقية أكثر يسراً من السيطرة على الشخص الذى يستخدم الوساطة أو السلطة المستعارة ، فالأشخاص أصحاب السلطة الحقيقية هم الذين تستطيع الاعتماد عليهم على المدى الطويل ، فسيظلون فى الجوار لفترة طويلة بعد رحيل أصحاب الوساطة أو السلطة المستعارة .

إن كل ما تحتاج إليه هو ممارسة المقدمة الأساسية للفصل والتي أكدت عليها مرات عديدة، حتى إنه لمن المحتمل أن تكون قد أصابتك بالملل ، ولكنها شديدة الأهمية ، وسأعيدها مرة أخرى . اكتشف ما يريده الشخص الآخر حتى تستطيع مساعدته فى الحصول عليه، إذا كنت حقاً ترغب فى النجاح .

**كيف تكتشف ما يريده ؟** أحضر فكرة صغيرة، وكن دائم الإنصات والنظر؛ حتى تستطيع جمع وتسجيل المعلومات عن الأفراد المهمين بالنسبة لك ولمستقبلك المهني . استخدم الاحتياجات والرغبات الأساسية لدى كل شخص، لتكون دليلاً لك لجمع المعلومات النافعة عن هدفك .

والآن ، لا تسيء فهم ما قلته ، فالبيانات التي تقوم بتسجيلها فى مفكرتك ليست للاستخدام لأغراض غير لائقة ، فأنت تقوم بجمع المعلومات، فقط لتكتشف ما يريده الشخص الآخر حتى تستطيع مساعدته فى الحصول عليه .

مما لا شك فيه ، أن الشخصين الرئيسيين فى سبيل نجاحك هما رئيسك ، وبالتالي رئيس رئيسك ، لذلك اكتشف كل ما تستطيع معرفته عنهم : من يحبونهم ومن لا يحبونهم ، صفاتهم المميزة وخصوصياتهم ، تقاليدهم وعاداتهم ، نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم .

**كيف تستطيع مساعدته فى الحصول على ما يريد ؟** بمجرد أن تعرف ما يحبه رئيسك ، ساعده فى الحصول عليه ، إذا كان متحمساً لتسلم التقارير مبكراً ،

فسلمها له مبكراً ، إذا أراد إنهاء جميع أعماله بحلول وقت الانصراف ، فساعده بتنفيذ ذلك ، إذا أبدى تجهمه في وجوه من يتأخرون في المجيء للعمل ، فلا تتأخر أبداً عن العمل . فثباتاً كان ما يريد ، ساعده في الحصول عليه ، فعلى أية حال ، إنه الشخص الذي ترغب في إسعاده وإرضائه .

وأريد التأكيد على أنه أثناء تكوينك لحلف قوى مع رئيسك ورئيسه ، بالتأكد من حصولهما على ما يريدان ، لا تخلق أعداء ممن لا يستطيعون القيام بأى شيء لك الآن .

فقد يكون في إمكانهم مساعدتك في المستقبل ، حيث إن الأمور تتغير دائماً ، فمن الممكن أن تغير الترقية ، التقاعد ، الموت ، الفصل ، النقل ، أو أى شيء من هذه الأمور .. الوضع الحالى فى لحظة ، لذلك كن دائماً على استعداد لأى احتمال ، لا يهم ما يحدث فى دوائر السلطة ، كن على استعداد للقفز فى أى اتجاه وستظل دائماً فى المقدمة .

والآن أريد الانتقال إلى الفصل التالى ، وهو فصل شديد التشويق ، لأنه سيخبرك كيف تستخدم سلطة الناس المطلقة للنجاح فى العمل ، فى الشركة الكبرى ، أو فى شركتك الخاصة .

سوف تقابل واحداً من أكثر الشباب الذين عرفتهم مغامرة ونجاحاً ويدعى بيل ويلسون ، رجل أعمال من بالم باى وهو مالك آر وإس للخدمات والمياه الخالية من الأملاح المعدنية ، وتتمثل سياسة بيل فى أن الخدمة الإجمالية هى المفتاح الحقيقى للنجاح فى العمل . وكما يقول بيل : « لا بد أن يأتى العميل فى المقام الأول ، والأخير ، والدائم ».

## الفصل الحادى والعشرون ❖ اليوم الحادى والعشرون

### كيف تستخدم السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين لكى تنجح فى عالم إدارة الأعمال؟

لكى تكون قادراً على الانطلاق فى عالم إدارة الأعمال اليوم ، عليك أن تعرف كيف تحل مشاكل الآخرين، هل تعرف أنه ليست هناك مشكلة فيما يتعلق بالمبيعات أو الإنتاج أو المكسب ، تلك المشاكل التى يمكن أن تسبب لك صداعاً فى مجال العمل، ولكن المشكلة الحقيقية هى مشكلة الناس .

على سبيل المثال يمكنك حل مشاكل المكسب عن طريق أسلوب تحكم أفضل فى التكاليف والنفقات ، كما أنه بإمكانك حل مشاكل المبيعات وجذب المزيد من العملاء عن طريق اتخاذ إجراءات وأساليب بيع أفضل ، وبممكنك أيضاً التعامل بأساليب متنوعة و أكثر تأثيراً مع مشاكل الإنتاج، حتى تتغلب على مسألة ازواجية الجهود والطاقة المهدرة ولتتمكن أيضاً من تحسين الجودة وعدم إهدار المواد الخام بكميات كبيرة وغير ذلك.

وحتى عندما تحل هذه المشكلات ، فستظل مشاكل الناس تقف حجر عثرة فى طريقك ، هؤلاء الناس الذين تحتاجهم لكى تحل مشاكل الارياح و المبيعات والإنتاج ، ستحتاج دائماً إلى الناس لكى يساعدوك لتصبح ناجحاً فى عالم الأعمال؛ لأنه ليس من الممكن أن تقوم بذلك وحدك .

وهذا هو السبب الذى يجعل هذا الفصل ذا قيمة كبيرة بالنسبة لك ، فستتعرف فى هذا الفصل على الأساليب التى يمكن أن تستخدمها لكى تكتسب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين فى مجال إدارة الأعمال . وعندما تفعل ذلك ، ستصبح شخصاً بارزاً وناجحاً فى عالم إدارة الأعمال، فقط مثل «بيل ويلسون» ، ذلك الشاب الواعد الذى سأحدثك عنه فيما بعد فى هذا الفصل .

### المزايا التى ستجنيها،

١ - ستكسب مالاً كثيراً . فمنذ اكتشاف الفينيقيون المال منذ عشرة آلاف سنة وأصبح الهدف الأول لكل إنسان هو كسب أكبر قدر ممكن من المال . هذا الفصل سيبين لك كيف توجه أنشطة الناس فى عالم الأعمال حتى يمكنك الانطلاق وتحقيق المزيد من المال، بقدر لم تكن تحلم به.

٢ - سيكون لديك سلطة عظيمة على الآخرين عندما تصبح ناجحاً فى مجال الأعمال وستجد أن تأثيرك يمتد للخارج كما أنك ستصبح القائد، ليس فقط بالنسبة لأنشطة إدارة الأعمال ولكن أيضاً بالنسبة للنشاط الاجتماعى والسياسى وأيضاً فى مجال شؤون المجتمع.

٣ - القوة الشخصية والهيبة والاحترام والتقدير، كل ذلك سيتحقق لك بالإضافة للنجاح المادى عندما تكون ناجحاً فى عملك ، كما سيتطلع إليك الناس .

٤ - يمكنك استخدام الأساليب التى ستتعلمها فى هذا الفصل لتطور خططك التى وضعتها من أجل اكتساب القوة، وذلك للسيطرة على مديرك ولكى تصعد سلم النجاح فى مجال إدارة الأعمال . إذا كنت الآن عند أقل مستوى وظيفى فى شركة كبيرة، فبإمكانك استخدام هذه الأساليب للصعود إلى أعلى السلم الإدارى والتنفيذى . ليس مهماً من تكون الآن أو ما هى وظيفتك أو مدى ضآلة مستواك الوظيفى ، فبرغم كل ذلك يمكنك استخدام سلطتك الشخصية مع الناس لتصعد إلى قمة السلم الوظيفى، لتحقيق النجاح الذى لم تحلم بأن تحققه من قبل .

### ثلاث عشرة نصيحة للصعود على سلم النجاح فى شركة كبيرة

قبل أن أذكر لك تلك النصائح الثلاث عشرة التى يمكنك استخدامها للصعود على سلم النجاح فى شركة كبيرة ، أريدك أن تعرف أن المدراء فى أى طاقم تنفيذى غير قلقين بشكل خاص على نجاحك، وفى الواقع ، إن كان هناك حقيقة لا بد أن تعرف ، فهى أنه لا أحد غيرك أنت وحدك مهتم بنجاحك.

والسبب وراء ذلك هو أنه حتى التنفيذى الذى يشغل أعلى المراكز وأكثر تأثيراً ينظر للوافد الجديد نظرة شك؛ ليعرف ما إذا كان بإمكان هذا الشخص أن يهدده أو يهدد مركزه ، وإذا كان من الضرورى أن يكبح جماح هذا الوافد الجديد فإنه سيبذل أقصى جهده لحماية وظيفته وطريقته فى الحياة ؛ فإذا شعر هذا التنفيذى بأنك تمثل خطراً عليه على أية حال، فإنه سيتخذ كل الطرق للتخلص منك، وليس مهماً هنا مؤهلاتك أو إمكاناتك.

هكذا ، فإن القاعدة الأولى لبقائك فى موقع تنفيذى هى بقاءك متيقظاً فى جميع الأوقات ، كما قلت لك فى الفصل السابق ، يجب أن تضع هذه الأفكار فى ذهنك ، لتكون قادراً على البقاء باستمرار على القمة .

والآن بعد أن فهمت ما قلته وبعد استعدادك لقبول المخاطر الناتجة عن اختلاطك بمجموعة التنفيذيين ، دعنى أشرح لك النصيحة الأولى :

١ - اجذب اهتمام رؤسائك ومدرائك ، وبالرغم من رغبتك فى إبقاء مديرك راضياً عنك وعن عملك ، فإن هدفك الأول يجب أن يكون صعودك إلى القمة . على سبيل المثال ، إذا كنت سكرتيراً ، فإن أفضل وسيلة للصعود لأعلى السلم هى تعريف رؤساء مديرك بأنك الشخص الكفء والعليم ببواطن الأمور داخل المؤسسة كما أنك الشخصية التى تفهم جيداً طبيعة العمل هناك ، ودعنى أبين لك ذلك الآن من خلال مثال يوضح لك بدقة كيف تقوم بذلك .

« سوزان بيترز » تشغل اليوم منصب المدير الإدارى لمكتب ضابط أركان فى شركة كبيرة ، إنها تتعامل مباشرة وترسل التقارير للرئيس وكبير الضباط التنفيذى للشركة ، وليس لأى شخص آخر ، إنها المسؤولة عن الوثائق المهمة ومكاتبات الشركة ، كما أنها هى التى تحيل التقارير وكشوف الحساب إلى حكومة الولاية والحكومة الفيدرالية ، وهى المسؤولة أيضاً عن تحويل أسهم الشركة ، وترى سوزان أن لقاءات حاملى الأسهم ، من الأفضل أن تسجل ، ويعمل تحت إمرة سوزان الآن عدد كبير من الإداريين يساعدها فى إنجاز هذه الواجبات المتنوعة ، لم تقف سوزان أبداً عند عملها كموظفة أرشيف تحفظ الملفات تحت إمرة مدير إدارة ، أى أنها بدأت السلم من أوله كما هو معتاد دائماً .

تقول سوزان : « لم أرد أن أكون موظفة أرشيف طوال عمري ، لذلك فقد وضعت خطتى للهجوم ، كما وضعت جدولاً زمنياً لبلوغ هدفى بنجاح » ، وتواصل سوزان حديثها : « الأمر الأول الذى كنت أدرك تماماً أنتى يجب أن أبدأ به هو جذب اهتمام المدراء الذين بيدهم الأمر بالفعل ، لم أعن بالاهتمام بالملبس أو المظهر...» .

« الشئ الوحيد الذى كان يعينى غير عمل المذكرات الروتينية والتقارير العادية هو أنتى كنت لا أسلم العامل الذى ينقل المكاتبات بين مكاتب الشركة ، المراسلات أو التقارير المهمة ، وعندما كنت أرى أن هناك خطاباً أو تقريراً ذا طبيعة مهمة كنت أقترح على رئيسى أن أسلمه بنفسى للمدير الأعلى ، وبالتأكيد فقد كنت أعنى من ذلك دائماً أن ينظر إلى مديرى نظرة تقدير » .

« وحالما أصل إلى مكتب المدير الأعلى ، كنت أتجاهل سكرتيرته عن طريق قولى لها : « لقد طلب منى السيد بلاك أن أسلم هذا التقرير للسيد جرين شخصياً » لم أكن ألقى بالتقرير على مكتب السيد جرين وأغادر المكان ، وبدلاً من ذلك كنت أسلمه له وأقول : « هذا التقرير عن الإنتاج ، إنه ذلك التقرير الذى كنت تنتظره من السيد بلاك ، سيسعدنى أن أنتظر دقيقة لأرد لك على أى سؤال يمكن أن تطرحه » .



وتواصل سوزان قولها : « كنت أظهر بوضوح تام مدى فهمى للتقرير ولمحتواه . وقبل أن يمر وقت طويل تعود السيد جرين أن يطلب من سكرتيرته أن تدعونى وتساألنى ، لأننى أعرف كل شىء . وعندما تزوجت سكرتيرته وتركت المكتب لم يفكر السيد جرين طويلاً فى البديل الذى يحل محل سكرتيرته . لقد اختارنى على الفور وهكذا صعدت أول درجة فى السلم الوظيفى للشركة .

ولكننى لم أبق طويلاً فى مكتب السيد جرين . لقد كان ذلك هدفاً وسطاً ، لقد استخدمت نفس الأسلوب مع قليل من التنوع للصعود إلى الموقع الذى أشغله اليوم».

٢ - كن مصدراً للمعلومات والمعارف . وكما فعلت سوزان ، ستجذب انتباه أولى الأمر عندما تكون منتبهاً للمعلومات الدقيقة والمفيدة ، وكلما أظهرت معرفتك بالكثير من المعلومات ، التف الناس حولك ، ليعرفوا ما هم بحاجة لمعرفته.

وكما حصلت الكثير من المعلومات عن كيفية عمل كل المؤسسة ، ازداد اعتماد رئيسك عليك لإعطائه الإجابات الصحيحة لأسئلتك والحلول السليمة لمشاكله، وستكون قد حققت على الفور نقطة فى صالحك، عندما لا يذهب رئيسك إلى اجتماعاته بدونك ، وعندما يلتفت إليك لتجيب عن سؤال سأله إياه رئيس مجلس إدارة الشركة ، فمن إذن اسم من الذى سيلتصق بذاكرة الرئيس.

دعنى أذكر لك كيف استخدمت هذا الأسلوب بنجاح، عندما كنت فى مؤخرة الجيش فى الحرب العالمية الثانية ، كنت رقيباً أول وكان يرأسنى لواء ، وكل الضباط ، وحسب النظام هناك، كان هذا اللواء يحضر اجتماعات هيئة الأركان مرة أسبوعياً فى القاعدة العسكرية ، ومنذ أن ضعف سمعه ، كان تقريباً يعود دائماً بملاحظات غريبة . اقترحت عليه أن أحضر معه الاجتماعات وأسجل له الملحوظات.

وقد اعتاد الضباط نوو الرتب العالية أن يروا جندياً يحضر مع اللواء ليسجل الملحوظات ويجيب عن الأسئلة ، وحدث أن حضر القائد العام الاجتماع ذات مرة ، وقد لاحظت أنه كان يراقبني عن عمد وقد سأل بعض الضباط عنى وعن سبب حضورى هذه الاجتماعات . وبعد انتهاء الاجتماع ، أخبرنى مساعد القائد العام بأن أحضر إلى مكتبه .

قال لى القائد العام : « لا ينبغي أن تكون جندياً ، ينبغي أن تكون ضابطاً ، إنك تقوم بالفعل بإنجاز مهام اللواء ، لكنك تحصل على مرتب الشرطى . لقد طلبت معلومات عنك ، من سجلاتك من الضابط المسئول عن التجنيد فى فرقك العسكرية ، ووجدت أنك شخص نو كفاءة عالية؛ لذلك فقد أوصيت بترقيتك فوراً لملازم أول» .

وبعد سنتين يوماً ، قُلت رتبة ضابط فى جيش الولايات المتحدة ، دون تحمل ضغوط بدنية وعقلية لمدة ثلاثة عشر أسبوعاً بسبب التدريب الشاق فى مدرسة تدريب المرشحين لرتب الضباط فى كتيبة المشاة فى « فورت بيننج» بولاية جورجيا .

٣ - لا تحضر مبكراً ولكن احضر دائماً متأخراً . لآنك إذا قدمت للعمل مبكراً ، فلن يراك أبداً سوى البواب وموظف البريد ، وكلاهما لا يمكنه مساعدتك فى الترقى .

لا تغادر أبداً - وأكرر أبداً - المكتب قبل رئيسك ، إذا فعلت ذلك وغادرت قبله ، فإنه ليس من المستحيل أن يطلبك فى هذا اليوم بالذات . دائماً - وأكرر ثانية دائماً - غادر المكتب بعده ، سيتأثر كثيراً بمدى إخلاصك للشركة ، وإخلاصك لعملك .

حاول عندما تتاح لك أية فرصة أن تضبط توقيت مغادرتك المكتب مع توقيت مغادرة رئيسك لمكتبه ، فكلما زاد عدد المرات التى يراك فيها ، تذكرك أكثر .

احمل بعض الصحف التجارية تحت ذراعك حتى يرى قدر اهتمامك بمهنتك ، لكن لا تحمل أى شىء يمكن أن يترك لديه أى انطباع بأنك تحمل معك بعض أوراق المكتب ، لكى تكمل عملك فى المنزل ، فذلك يترك لديه انطباعاً بأنك لست موظفاً كفوئاً لدرجة أن ساعات العمل العادية غير كافية لإتمامك عملك.

٤ - « الحقيقية البنية »، استخدمها بعضاً من الوقت. إنك لست مضطراً لاستخدامها كل يوم ، فقط عدة مرات قليلة فى الأسبوع تكفى ، إنها تعطى أيضاً انطباعاً بأنك مخلص لعملك . هذه الطريقة لم تفشل أبداً فى ترك انطباع جيد لدى الآخرين ، لكن لا تقرأ جريدة أو مجلة أو تنظر لها أو تشر بأصابعك إلى بعض كلمات الجريدة أو المجلة الموجودة على مكتبك . لا تفعل ذلك أثناء ساعة الغداء ، فذلك يقضى على الانطباع الذى تريد تركه لدى الآخرين وهو أنك تحاول أن تبده ، وبدلاً من ذلك ، افتح الملف أو التقرير ، وعندما يسألك رئيسك عن سبب عدم ذهابك للغداء ، أخبره بأنك تريد استيعاب تفاصيل هذا الملف المعقد أثناء ذهاب الجميع للغداء ؛ لأن ذلك يوفر هدوءاً يساعدك بالفعل على التركيز.

لا تقلق من تفكير الآخرين بأنك تزديهم أو أنك شخص غير اجتماعى ، لأنك ستفعل ذلك بعض الوقت ، وستكون فى موقع جيد بالشركة عندما تفعل ذلك. « ليون بيترز » رئيس مجلس إدارة شركة « كاشمان أند واكفيلد ريلاتورز » ومستشار شركة « RCA » ، هذا الرجل فعل نفس ما نصحتك به وهكذا فعل تنفيذيون آخرون وصلوا لأعلى المستويات ، لقد استطاعوا إنجاز الكثير من الأعمال المهمة عندما كان معظم طاقم المكتب بالخارج ، فى حين أنها أيضاً تمثل فرصة نادرة لعدم المقاطعة الهاتفية.

٥ - لاحظ ما يرتديه المدير التنفيذى الأعلى ، إننى لن أتدخل فى تفاصيل ما ينبغى لك أن ترتديه . إن ذلك سيعتمد تماماً على المكان الذى تعيش به، وما يتميز به هذا المكان وأيضاً على نوعية عملاء شركتك . إننى أعيش فى

فلوريدا وأعلم أن الزى المميز لها يتسم بأنه فضفاض الزائد أكثر من أى مكان آخر، ولكن الأمر المهم بالنسبة لك هو أن تبين لمدراءك أنه بإمكانك أن ترتدى الملابس المناسب للغاية عندما تكون جزءاً من الهيئة العليا للشركة .

٦ - إذا كانت هناك عوائق تحول لون ارتقائك رأسياً ، فتحرك على المستوى الأفقى . فأحياناً لن يمثل ما تفعله أية أهمية بالنسبة للآخرين، ولن تتمكن من صعود سلم الترقى . فى هذه الحالة حاول أن تنتقل فى وقت مبكر من وظيفة لآخرى . إنك بذلك لن تتعلم فقط الكثير عن الشركة، ولكنك أيضاً ستجدُ عاجلاً أو آجلاً المكان المناسب والذي سيمكنك من صعود السلم التنفيذى.

وإذا سألك بعض مدراءك عن سبب تحركاتك الأفقية ( أى تنقلك بين وظائف على نفس الدرجة الوظيفية ) بإمكانك أن تجيب دائماً بأنك تريد أن تحصل على أكبر قدر من المعلومات فى كل إدارات الشركة، حتى تكون أكثر كفاءة . هذه الإجابة ستؤثر كثيراً فى مرؤوسيك وسيذكرون دائماً اسمك عندما يحين الوقت المناسب .

٧ - لا تعطِ أهميةً للأمور الصغيرة . يجب أن تتجنب الخوض فى تلك الأمور الصغيرة وغير المهمة، كلما استطعت ذلك وبدون إحداث أى ضرر لنفسك أو لمركزك . عندما تخوض فى شىء تأكد من أنه أمر عظيم . عندئذ ستبرز معارضتك وسيتم تذكرك والتفكير جيداً فى اتجاهك المهنى وسلوكك أيضاً .

٨ - اعرض رأيك المعارض بلطف وهذوء . وإذا كنت تعارض مسألة مهمة، دعم هذا الاعتراض بالمنطق والأسباب والحقائق ؛ لأن المعارضات المؤسسة على الانفعال أو الأحاسيس التى تشعر بها، لأن الآخرين لا يقيمون لهذه المعارضات وزناً . وإذا لم يؤخذ برأيك عند اتخاذ القرار الأخير لا تبتئس ولا تحمل همأ . افعل كل ما فى وسعك لدعم الاتجاه الذى اختاره رؤساؤك ؛ لأنهم سيحترمونك عندما تفعل ذلك.

٩ - نَمَّ « اللمسة الذهبية » فى العلاقات الإنسانية ، فالقدرة على التكيف مع الآخرين ضرورة مطلقة من أجل تقدمك فى شركة كبيرة ، لا يمكنك صعود سلم الترقى والجميع أعداؤك . وفى الحقيقة إن معرفة كيفية التعامل مع الناس واحدة من أهم السمات المميزة للقيادة التنفيذية . فإذا لم تستطع التعامل بشكل جيد مع زملائك، وإذا اشتركت دائماً فى حروب شفوية مع الآخرين ، فإنك ستطرد من العمل بغض النظر عن قدراتك وكفاءاتك.

١٠ - كن متحمساً لعملك . لا تتوقع أن تصعد السلم التنفيذى إذا لم تكن مخلصاً بالفعل لعملك . سيعرف رئيسك إن كنت مخلصاً أم لا ، لأن اهتمامك بالعمل سينعكس على وجهك وفى تصرفاتك .

فإذا لم تذهب لعملك مبتسماً لأنك تحبه ، فإننى أشعر بالأسف تجاهك . إننى أوصيك بأن تتحمس لعملك أو أن تغير عملك قبل أن يصبح الوقت متأخراً لأن تقوم بذلك.

١١ - لا تخف من الدخول فى مخاطرة معقولة . إن هيئة التنفيذ العليا تتوقع من الموظفين الموجودين فى إداراتهم أن تكون لديهم الشجاعة للدخول فى مخاطرات معقولة . إذا لعبت دائماً فى المناطق الآمنة فإنك لن تنتقل أبداً من مكانك . إن المخططين السابقين الجيدين سيجنبونك أغلب المشاكل الكبرى وسيحاولون بشكل عظيم المخاطر التى يمكن أن تقابلك .

١٢ - ابحث عن مسؤولية أكبر وأعظم . إن الشخص الذى يتملص من المسؤولية لن يصل أبداً للقمة . إن المدراء التنفيذيين يترقبون دائماً هؤلاء الذين يقبلون المزيد والمزيد من المسؤولية . والشخص الذى يفعل ذلك يصنف دائماً بأنه الشخص الكفء الذى ينتظره مستقبل باهر.

تذكر أنه فى كل وقت تفوض فيه شخصاً آخر للقيام بعمل، فإنك لا تحول مسؤولية هذا العمل لشخص آخر، ولكنك تحرر نفسك من قبول أى مسؤوليات

إضافية . يسعد المدراء الكبار للغاية عندما يجدون شخصاً كفئاً يمكنه دائماً العناية بالمشروعات الجديدة . كن هذا الشخص إذا أردت صعود السلم التنفيذى وتحقيق النجاح .

١٣ - استخدم أسلوب « الحلم بوظيفة أعلى » من أجل الحصول على الأفضلية . لقد استخدم « هيوارد . إل » واحداً من أمهر الأساليب التى لم أسمع عنها أبداً لصعود السلم التنفيذى والنجاح فى ذلك . لقد أدرك « هيوارد » بعد وقت قصير من عمله فى شركة كبيرة ، أن عملية الترقى فى هذه الشركة عملية مملة وبطيئة . عندئذ لمعت فى ذهنه فكرة .

كان هناك فى ذلك الوقت واحد من زملاء الدراسة لهيوارد يعمل مديراً لهيوارد فى شركة التوظيف هذه ، وكان هذا الشخص قلقاً أيضاً بشأن نجاحه وترقيه فى الشركة . أعطى هيوارد اسم رئيسه لصديق له استطاع أن يغريه بترك هذه الشركة والعمل عنده، وهذا صعد هيوارد إلى مكان رئيسه . لقد استخدم نفس الوسيلة عدة مرات طوال السنوات القليلة التالية للوصول إلى الموقع القيادى الحالى له، وهو أعلى موقع إدارى فى الشركة متخطياً بذلك الكثير من زملائه الأعلى منه خبرة والأقدم منه .

ربما لا تستطيع استخدام أسلوب هيوارد ، ولكن بإمكانك أن تحلم بوظيفة أعلى حتى يمكنك الانطلاق بشكل أسرع .

### كيف تنجح فى إدارة عمل بنفسك؟

ألم تتسأل أبداً عن سبب النجاح الباهر لبعض الأشخاص بينما يفشل الآخرون فشلاً ذريعاً ، أولم تسأل لماذا تبوء بعض مغامرات رجال الأعمال الشباب بالفشل بعد عام فقط أو بمجرد أن يبدووا ؟ إن الإجابة فى منتهى البساطة : إن هؤلاء الذين فشلوا لم يحددوا احتياجات الأشخاص قبل أن يبدووا .

إن أغلب الشركات والمؤسسات والأفراد الناجحين يكتشفون ما يريدہ العملاء المحتملون حتى قبل أن يبدؤوا . إنهم لا يريدون أن يضيعوا وقتهم وجهدهم ومالهم فى التخمين . إنهم يربحون عن طريق الاكتشاف ويشكل محدد احتياجات الشخص ورغباته عن طريق الدراسات النفسية وإحصائيات التسوق قبل حتى أن يفتحوا أبوابهم للعملاء.

لذلك ، إذا كنت تريد أن تبدأ بنفسك مشروعاً وتكون ناجحاً ، إذن ينبغى عليك أن تفعل نفس الشيء . نعم، إنى لا أقول لك بأن تشتري الدراسات النفسية باهظة الثمن أو إحصائيات التسوق ولكن ينبغى عليك أن تكشف ما يريدہ الناس قبل أن تبدأ . يمكنك القيام بذلك عن طريق الخروج والتنقل من منزل إلى منزل متحدثاً مع الناس للحصول على الإجابة التى تحتاجها .

فقط عن طريق التحدث مع الناس، يمكنك الحصول على إجابة أسئلتك ، حتى الأطباء التشخيصيين الذين تمكنهم وظيفتهم عادة من النجاح أو كما يبدو ذلك على أية حال ، حتى هؤلاء يجب أن يحصلوا على المعلومات من مرضاهم، إذا رغبوا فى النجاح . وكما قال طبيب عائلتى : « هناك فقط قاعدة رئيسية واحدة فى الطب وهى أنك يجب دائماً أن تنصت لمرضىك».

دعنى الآن أضرب لك مثلاً يوضح كيف أن « بيل ويلسون» رجل الأعمال الشاب الناجح جداً ، اتبع نفس هذه القواعد الأساسية لإنشاء شركته الخاصة.

يقول بيل : « إن الخدمة الكلية والشاملة هى المفتاح الحقيقى للنجاح فى أى مشروع ، العميل يجب أن يأتى فى المقام الأول والأخير والدائم»، وبيل هو صاحب ورئيس شركة «R&S لخدمات المياه» كما أنه متعهد الرى فى « بالم باى» فى فلوريدا ، شركته مكونة من أربع شركات تابعة يعمل بها واحد وأربعون موظفاً فى مجال أنظمة الرى وتحلية المياه.

يقول بيل : « نحن نمد عملاغا بكل احتياجاتهم المتعلقة بالمياه ، سواء كانت مياه أبار أو أساليب تحلية أو نظام رى أو مضخة. نحن لا نترك أبداً الفرصة لعميلنا أن يذهب لمكان آخر».

وسأعود بقصتى للبداية ، عندما قابلت بيل للمرة الأولى - لفترة قصيرة - عام ١٩٧٣ حين انتقلت إلى فلوريدا ، وقد حضر بيل إلى فلوريدا للعيش بها بعد انتهاء فترة تجنيده ؛ حيث أراد أن يدير مشروعاً بنفسه مفضلاً ذلك على العمل عند شخص آخر ، لكنه لم يكن متيقناً تماماً من النشاط الذى كان يريد الدخول فيه .

وقبل أن يتخذ قراره ، قرر أن يقوم بمسح للمنطقة: حتى يكتشف ما يريده الناس وما هى الخدمات الأساسية التى يفتقرون إليها . لقد انتقل من منزل إلى منزل وطرق مئات الأبواب وتحدث إلى عدد هائل من الناس ليحصل على إجابة لسؤاله.

لقد وجد بيل أن أغلبية الناس تشكو من التكلفة العالية للمياه، التى يحصلون عليها من المدينة لرى حدائقهم . انظر ، فبالرغم من كل البحيرات الموجودة بالولاية ووصولهم على الماء من ثلاثة مصادر ، إلا أن فلوريدا لا تسقط بها الأمطار بشكل كافٍ، والشعب يجب أن يجد الماء دائماً طوال العام وإلا ماتت وأصبحت الحدائق أراضي قاحلة. ٥٦٧٠٢٨

وبناءً على مسحه الشامل ، قرر بيل أن يدخل مجال « رى المروج » . لقد حفر بئراً عميقة فى حديقة المنزل الذى يستأجره وبذلك حصل مجاناً على القدر الذى يكفيه من المياه . عندئذ أقام نظاماً لرى الفناء بمضخة وأنابيب تحت الأرض ورشاشات للعشب .

كانت هناك شكوى كبيرة للناس وهى أن الماء الذى كانوا يحصلون عليه من المدينة كانت به أملاح معدنية كثيرة ، بحيث إنها كانت تلتف وتسبب صدأ مثبتات



الفادن ( خيط فى طرفه رصاص يسبر غور المياه ) كما أنها كانت تتلف الغسالات وغسالات الأطباق وتترك لونا رمادياً على الملابس، يجعلها تبدو بمظهر متسخ كما أن هذه المياه كانت تخلف وراءها بقعاً قذرة، لا يمكن إزالتها تماماً من الأحواض بعد الاغتسال ، لذلك أقام بيل وحدات تكييف المياه والتي حولت ماء المدينة العسر إلى ماء يسر لا يُتلف مثبتات الفادن باهظة الثمن أو الغسالات أو غسالات الأطباق وأيضاً يحافظ على الملابس الغالية .

يقول بيل. س إن شركة «R&S» تهتم بشكل شخصى بعملائها ، أنا أو أى فرد من أفراد شركتى يمكنه أن يذكر لك اسم صاحب المنزل الذى ركبنا له أول نظام رى وعدد رؤوس الرشاشات التى طلبها .

بعض من عملائنا الذين أحيلوا على المعاش ويعيشون على دخل ثابت نضع ظروفهم فى اعتبارنا فنحدد لهم سعراً خاصاً ، وكلى أمل فى أن يقوم شخص ما فى مكان ما بمعاملة أبى أو أمى بنفس المعاملة التى أعاملها لهؤلاء الناس .

شركة « R&S » تعمل ستة أيام فى الأسبوع . ونحن نعتز بأنفسنا بسبب مستوى الخدمة اليومى نفسه . نقوم بعمل دعاية قليلة للغاية ، فمعظم صفقات الرى الجديدة تأتينا عن طريق أشخاص آخرين.

هناك مثال آخر لتعهد بيل بالخدمة الشخصية للعميل ، وهو رد فعل شركته بالنسبة لأزمة الثلوج فى ديسمبر ١٩٨٩ والتي شلت فلوريدا .

كان ذلك اليوم عطلة ما قبل أحد الأعياد وقد انخفضت الحرارة إلى ٢٨ درجة وبدأت المكالمات تتوالى تشكو من أن الأنابيب قد تجمدت تاركة أصحاب المنازل وأصحاب الشركات دون ماء ، هكذا يقول بيل :

«لقد استدعيت كل العاملين من عطلتهم، وظلت الشركة تعمل طوال الأزمة ، لقد عملنا حتى عشية ذاك اليوم ويوم العيد حتى الساعة التاسعة مساءً ، هكذا

يواصل بيل حديثه : « لقد ساعدنا الناس لإعادة المياه إليهم ، وقد وجد بعض أصحاب المنازل أنه بإمكانهم الاعتماد علينا وقت الأزمة ، إذن، من الذى سيستدعونه عندما يقررون إدخال نظام رى؟

لقد تعلم مجتمع « بالم باى » أن بيل كريم أيضاً فيما يتعلق بالأسعار والجداول الزمنية للتركيب . يقول بيل : « أعتقد أنني أعدت للمجتمع ما أخذته منه». وهذا ما فعله بالضبط عندما أصبحت شركته الراعى الرئيسى لفرق الأشبال فى مجال اللعبة الشعبية « البيسبول » وكرة القدم ولعبة البولينج.

لقد حصلت أيضاً شركة « R&S لخدمات المياه» على جائزة العام الكبرى من غرفة تجارة صفار رجال الاعمال فى منطقة جنوب بريفارد بالإضافة إلى العديد من الجوائز المحلية والوطنية . لقد أصبح « بيل ويلسون» رجل أعمال ناجحاً للغاية وأصبح يملك مصداقية لدى مجتمعه ، وأعتقد أنها ميزة حقاً أن تعرفه وتكون صديقه.

إن بيل يعتبر مثلاً يحتذى به إذا أردت أن تكون ناجحاً ، وإذا اتبعت وسائله واكتشفت ما يريده الناس، حتى يمكن أن تساعدكم فى الحصول عليه، كما فعل بيل وإذا طبقت فلسفته الخاصة بتكريس طاقتك بالكامل لخدمة عميلك، إذا فعلت كل ذلك، فإنه لن يمكنك مساعدتهم فقط، ولكنك ستنتج أيضاً ، لايهم نوع النشاط الذى قررت العمل به ، ولكنه سيكون من المستحيل من غير ريب أن تفشل.

## الفصل الثانى والعشرون ❖ اليوم الثانى والعشرون

### كيف تحتفظ بسلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين وتزيدها عاماً بعد عام؟

لقد أتممت الآن واحداً وعشرين يوماً فى طريقك للسلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين. كما أن معارفك عن كيفية وسبل اكتساب سلطة غير محدودة وسيطرة على الآخرين ، قد اكتملت أيضاً الآن بشكل جوهري . لقد حصلت على كل المعلومات التى تحتاجها لتحقيق سلطة مطلقة، وتأثير وسيطرة على الآخرين ، ومن الآن فصاعداً، ضع فى اعتبارك مسألة تعزيز مكاسبك واستعد لبسط نفوذك وتأثيرك فى منطقة أكثر اتساعاً ، لذلك فهذا الفصل يعتبر بشكل ما ملحقاً إضافياً للفصول السابقة .

بالإضافة لذلك ، فإننى أريد أن ألفت نظرك إلى أنه ليس بإمكانك الآن الجلوس والبقاء على عرش المجد، فهناك الكثير لتقوم به، إن أردت النجاح فعليك أن تستمر فى العمل لكى تصل إلى القمة؛ أو لكى تبقى عليها إذا كنت قد وصلت إليها بالفعل.

### مفتاح الانتصار هو مواصلة العمل حتى يتم إنجازه

إن لاعب البولينج الشاب يبدو أنه قام بعمل كل شىء على الوجه الأكمل . لقد خطا بقدمه خطوة صحيحة ، لم ينتقل من جانب إلى جانب آخر فى طريقه للخط

المخالف لقانون اللعبة ، كما أنه لم يسمح لعينيه بأن تشردا بعيداً عن الهدف . لقد دفع الكرة برفق وراقبها وهي تتدحرج عبر الممر على نحو سريع، لتدخل الممر الضيق المسدود في اللحظة الصحيحة ، لكنها أوقعت القارورة رقم ١ ، ٣ ولم توقع بالقارورة رقم ٥ .

ماذا حدث ؟ ما الذى أدى لهذا الإخفاق ؟ لماذا لم يسقط جميع قوارير البولينج بالكرة الأولى ، عندما بدا كل شيء على مايرام؟

«لم تكن كرتك قوية» هكذا يقول مدربه . «لم تكن قوية لأنك تركتها قبل أن تكتمل الرمية، لم تواصل عملك حتى تتم إنجازه .

هذه الملحوظة يلقيها يومياً مدربو الجولف والبيسبول وكرة القدم والتنفيذيون والمدراء وكبار العمال والمشرفون في مجال إدارة الأعمال والصناعة.

«لقد فشلت لأنك لم تواصل عملك حتى تنتهي من إنجازه!»

وحتى لا يحدث لك ذلك؛ اتبع الأسلوبين التاليين :

١ - استغل نجاحك المبدئى لنجاح أكبر . فى الحرب ، يكون النصر النهائى للقائد الذى يتمتع بالقدرة والبصيرة لمتابعة استثمار انتصاره الأول بلا انقطاع، وحالما تم اختراق صفوف الأعداء وبدأ العدو فى التراجع للمؤخرة ، فإن هذه هى الفرصة المواتية للقضاء على العدو تماماً . إن ارتباك العدو وتراجعه غير المنظم بمثابة مؤشر سهل للبدء فى مطاردة سريعة وغير متوانية .

هذه القاعدة تنطبق أيضاً على مجال إدارة الأعمال ، فعندما تباع شخصاً ما «حُلَّة»، لا تتوقف عند هذه الخطوة ، واصل العمل حتى تتم إنجازه، وبع لهذا الشخص الحذاء والجورب ورابطة العنق والقميص الذى يتفق مع «البدلة».

المكاسب الكبرى فى مجال صناعة السيارات لا تتحقق فقط من بيع السيارة، ولكنها تتحقق عندما يواصل البائع الذكى عمله حتى يتم إنجازه وبيع

للمعمل كل الإكسسوارات الإضافية الاختيارية من شريط الاستريو أو مشغل الاسطوانات المركبة ورايو FM مع مكبر صوت أمامي وخلفي، حتى زرار الدفع المتحكم في هوائى الطاقة، وأيضاً المقاعد الآلية وغير ذلك .

وفكرة مواصلة العمل حتى تتم إنجازه لا تنطبق فقط على عالم إدارة الأعمال ولكن أيضاً على مجال السيطرة على سلوكيات الناس . يمكنك استغلال النجاح المبدئى ، لتؤكد فوزك التام إذا كنت ستواصل العمل حتى تتم إنجازه بطاقة تصورى.

٢ - اضمن استمرار نجاحك ، وذلك من خلال تطوير مصادرك وكن مستعداً للانطلاق لمسافة أطول حتى تحتفظ بالقوة الكافية لتكمل العمل حتى تتم إنجازه وتضمن استمرار نجاحك.

على سبيل المثال ، الفرق الموسيقية الشابية تبرز ثم تختفى دائماً . يبقى فقط واحد أو اثنان من كل مائة شخص لمدة عام بعد تاريخ بدء هذه الفرق، لماذا ؟ حسناً؛ فكما يقول مضيف أحد البرامج التلفازية الليلية الشهيرة : « إنهم لا يملكون إلا أغنيتين بإمكانهم تقديمهما لمستمع واحد ، إنهم يبدون رائعين مع هاتين الأغنيتين، لكن هذه الفرق تموت بعد ذلك ، كما أنهم لا يستطيعون الرجوع ثانية للخطوة الأولى» .

بإمكانك تجنب الوقوع فى مصيدة الموت هذه، إذا كان بإمكانك تطوير وتنمية أسلوب مواصلة العمل حتى تتم إنجازه لتضمن استمرار نجاحك ، ولكى تقوم بذلك ستحتاج لبذل مجهود إضافي ، وفوق كل ذلك يجب أن تكون مثابراً .

### تذكركيف وصلت إلى ما أنت عليه اليوم

لا تكن راضياً عن نفسك عندما تصل إلى القمة ، وعليك دائماً أن تضع فى اعتبارك الاحتياجات والرغبات الأساسية لكل الناس ، استمر فى محاولتك لمعرفة

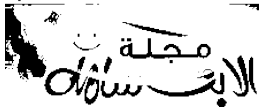
احتياجات أتباعك واستمر أيضاً في إشباعها حتى يحصلوا على ما يريدونه وحتى تأمن أنت أيضاً على موقعك القيادي وسلطتك المطلقة في التعامل معهم .

عندما يصوت الناس للسياسيين بالمنصب الذي يتولونه ، يغمر هؤلاء السياسيين الإحساس بأهميتهم حتى إنهم ينسون احتياجات مرشحيهم ، لكن السياسي الذكي، وهو الذي يستمر مرة بعد أخرى في إشباع احتياجات المرشحين الذين انتخبوه في ولايته أو في منطقته ، حتى تصبح السياسة شاغلهم اليومي الوحيد . على سبيل المثال قبل موت النائب « كلود بيير » عندما كنت تذكر كلمة نائب فلوريدا في الكونجرس ، كان اسمه يتبادر تلقائياً لأذهان الناس ، بنفس الطريقة التي يتبادر بها اسم ماركة «كوكاكولا» عندما نتحدث عن المشروبات الغازية.

### المثابرة ، الصفة التي تحتاجها على المدى الطويل

إن العامل الأكبر والأوحد للنجاح والذي يفرق بين الرجال والصبيان وبين النساء والبنات هو المثابرة . من السهل أن تمتلىء بالحماسة عندما يكون كل شيء في المشروع على مايرام ، ولكنه افتراض صعب أن تظل مثابراً عندما تضطرب الأمور وتبدأ مياه الأمطار في الزحف داخل المنزل . هذا هو الوقت الذي يتخلى فيه الصبيان والبنات عن مواقعهم ويقف فيه الرجال والنساء على خط المواجهة.

بدون المثابرة ، لن يكون هناك أمل في النجاح . إن المثابرة تعني التحمل ، والاستمرار ، والبقاء في صمود وثبات ، إنها أيضاً القدرة على تحمل الألم والضغط والتعب والمحن . إن الأشخاص الذين صعدوا إلى القمة كانت تجمعهم صفة مشتركة ، ألا وهي المثابرة.



واحد من الرؤساء المشهورين وصف المثابرة في الواقع على هذا النحو :

« لا شيء في العالم يمكن أن يحل محل المثابرة ، فالموهبة مثلاً لا تحل محلها ، فليس هناك أكثر من هؤلاء الأشخاص الموهوبين غير الناجحين ،

والعبقرية أيضاً لن تحل محل المثابرة ، فالعالم مليء بالأشخاص المتعلمين المهملين . إذن ، المثابرة والعزم فقط هما الصفتان نواتا السلطة المطلقة . لقد نجح شعار « اضغط بقوة » فى أن يحل، وسيحل دائماً مشاكل السباق البشرى .

هذا النوع من المثابرة ستكون بحاجة إليه، ليس فقط؛ لتكسب سلطة مطلقة مع الناس، ولكن أيضاً لتظل محتفظاً بهذه السلطة ، ولا شيء غير المثابرة سيساعدك فى هذه المهمة.

## كيف تستخدم المبادئ والأساليب الموجودة فى هذا الكتاب كجزء من حياتك اليومية؟

لا يمكنك بأية حال الاحتفاظ بكل المعلومات القيمة فى هذا الكتاب عن طريق قراءة هذا الكتاب مرة واحدة ، بالإضافة إلى أننى قضيت عمري كله لجمع المادة الموجودة بهذا الكتاب ؛ لذا ينبغى عليك أن تقرأ وتعيد قراءة هذا الكتاب حتى تصبح مبادئه وأساليبه طبيعة ثانية لك تتعايش معها .

وأفضل أن تقرأه من بدايته حتى نهايته مرات ومرات ، ومثلما يقوم البعض عندما يخططون لعمل شيء ما بقراءة «كتاب دينى» مرة فى العام ، اتبع هذه الطريقة. فإذا كان لديك مشكلة معينة تحتاج لأن تبحث عن حل لها، ابحث عن الفصل المناسب وقرأه قبل أن تنام ، ثم نم مباشرة بعد قراءته . عد من واحد إلى تسعة أو عشرة ، وستتراجع لك الإجابة واضحة فى الصباح ، وإذا لم يحدث ذلك ، اقرأه مرات ومرات حتى تصل إلى حل لهذه المشكلة . دعنى أضرب لك بعض الأمثلة ، حتى أبين لك بشكل أفضل وبدقة ما أعنيه .

أوصيك أن تنسخ قائمة بالاحتياجات ، والرغبات الأساسية التى تخص كل شخص وتضعها تحت زجاج مكتبك، أو فى أى مكان آخر يمكنك أن ترى فيه هذه القائمة فى كل وقت . تذكر دائماً أن إشباع الاحتياجات والرغبات الأساسية للشخص هو مفتاح سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

13/10/2010

دعنا نفترض أن هناك مشكلة تواجهك، وهي مشكلة التحديد الدقيق للأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم أن يساعدوك لكي تصبح ناجحاً . عندئذ أعد قراءة الفصل السادس ، راجع الأساليب المذكورة في هذا الفصل واستخدمها، ومن المحتم أنك ستنتج فيما يخص هذه المسألة .

ولا يهم إن كانت تواجهك مسألة الفهم والتوقع والتحكم في سلوك الآخرين ، فما عليك إلا أن تشعرهم بالأهمية وتضفي هالة على أوامرك، مما يؤدي إلى طاعة الناس لأوامرك بشكل فوري وبدون أسئلة ، أعط الأوامر التي تنفذ فوراً وحرقياً . ابن جيشاً من التابعين المخلصين ، إذا واجهتك أية مشكلة أخرى وضايقتك بعض الناس ، يمكنك أن تجد حلاً لهذه المشاكل عندما تنشط ذاكرتك عن طريق قراءة الفصل المناسب مرة أخرى .

ما سبب تاكدي من أن ٢١ يوماً طريقك للسلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين سيكون ناجحاً بالنسبة لك ؟ لأنني رأيت بالفعل مدى فاعليته من قبل بالنسبة لمئات آخرين ، ليس مئات فقط ، ربما آلاف أصبحت لديهم سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين بتطبيق هذا البرنامج في الواقع وبدون مجهود ، لقد كانوا مجرد أشخاص عاديين في البداية ، لكن بمرور الوقت انتهوا من تطبيق برنامج السلطة هذا ، بعد قضاء بقائق فقط يومياً لمدة ٢١ يوماً ، وفي أقل من شهر ، أصبحوا وبسرعة أكثر سلطة وبمستوى لم يحلموا به من قبل ، وإذا كان كل هؤلاء الناس قد تمكنوا من ذلك ، إذن يمكنك أنت أيضاً القيام بذلك .



