

بيتر شو

حسين
مجلة
أداء عمل

كيف تنجح في العمل

** معرفتى **

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتسامة

" يصلح للمدراء حديثى
العهد تماما كما يصلح
لكبار المسئولين
التنفيذيين "
سوما تشاكرابارتى،
السكرتير الدائم،
لوزارة العدل



مكتبة جرير

JARIR BOOKSTORE

... not just a Bookstore

... ليست مجرد مكتبة

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

**حسُن
أداءك**

وقعت مؤسسة CPP على المبادئ العامة لاستخدام الاختبارات كما هو موضح فى معايير الاختبارات التعليمية والنفسية الموضوعة من قبل الجمعية الأمريكية للبحث التربوى والجمعية الأمريكية لعلم النفس والمجلس القومى لتقييم العملية التعليمية، حقوق النشر والتأليف محفوظة لعام ١٩٩٩. يتم لفت نظر العميل/المستخدم إلى البيانات التالية:

" فيما يتعلق باختيار أحد الاختبارات وتفسير درجة الاختبار، من المتوقع أن يحظى مستخدم الاختبار بالفهم الشامل لأهداف الخضوع لاختبار وتدابيره المحتملة. ويتوافر لدى المستخدم المطلع أفكار محددة بشأن كيفية تحقيق هذه الأهداف وكيفية تجنب الانحياز والظلم والتدابير غير المنشودة. وتقع المسؤولية المطلقة أو مسئولية الاستخدام الأمثل للاختبار وتفسير درجاته على عاتق مستخدم الاختبار. وبتحمل هذه المسؤولية، يجب أن يصبح مستخدم الاختبار على دراية بالمستخدمين المناسبين للاختبار والخاضعين له.

يجب على مستخدمى الاختبار الحذر من سوء الفهم المحتمل لدرجات الاختبار والتدابير المحتملة غير المقصودة لاستخدام الاختبار: إذ يجب على المستخدمين أخذ خطوات للحد من أو تجنب سوء الفهم المتوقع والتدابير السلبية غير المقصودة. لن تتحمل مؤسسة CPP والناشر مسئولية استخدام أو سوء استخدام المادة الموجودة بهذا الكتاب أو الخدمات التى يشتمل عليها.

حسُن أداءك

كيف تنجح في العمل
بيتر شو

مطبعة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore...
... ليست مجرد مكتبة ...



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishings@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب. ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة. والنتيجة عن تعقيدات اللغة. واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة. فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونظري مسئوليتنا بغضاه عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاممة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لفرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى. بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر. الخسائر المرضية. أو المترتبة. أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٠
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2009 Peter Shaw
All Rights Reserved.

Authorized translation from the English language edition published by Capstone Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Jarir Bookstore and is not the responsibility of Capstone Publishing Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, Capstone Publishing Limited.

Source: MBTI® Step I Report Booklet. Copyright 1997, 2000, 2009. Adapted and translated with permission from the Publisher, CPP, INC. All Rights Reserved. Myers-Briggs Type Indicator, Myers-Briggs, and MBTI are trademarks or registered trademarks of the MBTI Trust, Inc., in the United States and other countries.

All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2010. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

المملكة العربية السعودية ض.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٣٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٢

Raise Your Game

How to succeed at work
Peter Shaw



**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

إن التصميمات التي تستخدمها الشركات لتمييز منتجاتها عن غيرها من المنتجات غالباً ما تكون علامات تجارية مسجلة. لذلك فإن كل الأسماء التجارية وأسماء المنتجات المستخدمة في هذا الكتاب أسماء تجارية وعلامات خدمات وعلامات مسجلة أو علامات مسجلة لملاكها، ولا يرتبط الناشر بأية علاقة شراكة مع أى من المنتجات أو البائعين المذكورين في هذا الكتاب. تم إعداد هذا الكتاب لكي يقدم معلومات دقيقة وموثوقة فيما يتعلق بالموضوع الذي يناقشه. وقد بيع على أساس أن الناشر ليس منوطاً به تقديم أية نصيحة قانونية أو محاسبية أو مهنية. فإذا ما كان من المطلوب مساعدة قانونية أو من أى خبير آخر، ينبغى الاستعانة بخدمات أحد الخبراء في المجال.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

إلى ابنتنا "روث". والتي مكنت الآخرين من استثمار وتطوير
نقاط قوتهم بفاعلية. والنمو بثقة. والتصدي لتحديات لم يتصوروا
يوماً أن بإمكانهم التصدي لها. وذلك من خلال تشجيعها وآرائها
العملية.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

المحتويات

١	شكر وتقدير
٥	تصدير
٧	المقدمة
١٧	القسم أ: الجرد
١٩	١ تطوير نقاط قوتك
٢٩	٢ افهم أقل النقاط قوة لديك
٤١	٣ ترسيخ قيمك
٥٥	٤ خلق التوازن
٦٥	القسم ب: الخطوات الأولى
٦٧	٥ التعامل مع شكوكك الذاتية ومخاوفك
٧٧	٦ الإيمان بقدرتك على القيام بالأشياء الصعبة
٨٥	٧ اعرف من هم الذين يدعمونك، ويهتمون بما تفعله
٩٣	٨ قم ببعض المخاطر

١٠١	الجزء ج، تسريع الإيقاع
١٠٣	٩ فرد العضلات
١١٣	١٠ أثر في الآخرين وحول منتقديك لى مؤيديك
١٢٥	١١ افهم الكيفية التي تتعامل بها مع المشكلات
١٣٥	١٢ قم بالاسترخاء والاستجمام جيداً
١٤٥	القسم د، زيادة القوة الدافعة
١٤٧	١٣ حافظ على تركيزك
١٥٥	١٤ تنمية مرونتك
١٦٣	١٥ ابن فريقك
١٧١	١٦ جدد حيويتك
١٧٩	القسم هـ، ما هي المحطة القادمة؟
١٨١	١٧ التحلى بعقل متفتح
١٨٩	١٨ أدرك فترات انحسار المد
١٩٧	١٩ اعرف ما يهمك
٢٠٥	٢٠ جدد رؤيتك
٢١١	القسم و، ما هو الهدف؟
٢١٣	٢١ ماذا يعنى لك الإشباع؟
٢٢١	٢٢ ما الكيفية تريد أن يتذكرك الآخرون بها؟
٢٢٧	٢٣ ماذا عن العائلة والأصدقاء؟
٢٣١	٢٤ ما دور الابتهاج فى حياتك؟
٢٣٧	الخلاصة، الخطوة التالية
٢٣٩	مراجع مختارة
٢٤٥	الفهرس

شكر وتقدير

من مصادر البهجة فى مجال التدريب أن ترى الناس يزدون من قدراتهم ويبدأون فى تولي أدوار أكبر وأكثر فى مسئولياتها بنجاح. لقد أشرك كل الأشخاص الذين تعاملت معهم على أفكارى، لذا، أشعر تجاههم بالامتنان لأنهم منحونى شرف قضاء الوقت معهم وأدخلوا على قلبى السرور من رؤيتى لهم وهم ينضجون وتتطور قدراتهم.

لقد تكلمت مع الكثير من الناس عن الأفكار الواردة فى هذا الكتاب. ومن أولئك الذين كان لهم تأثير خاص بول ويست، وبراين ليفسون، وجولى تايلور، ولويس توليت، وجون سافولك، وميل زويدام، وكيفن وايت، وأونا برايان، وتوم ماكلوهان. وأنذرو هدمسون، وتونى دين، وفينلاى سكوت. وأرك هيوز. وجوديث ماكجريجور، وميلانى دوز، وهازل ماكنزى، وجين فروست، ومارتن أوكلای، ومارتن سنكلير، وأديل تاونسند، وجيريمى أوتس، وسارة ووكر. وأوليفر رو، وتشيتان باتل. وفيونا سبنسر، وسونيل باتل، وجون بريشارد، ودومينيك جيريمى، وبينى سينيفيتز، وجوناثان سليتر، وليزلى سترائى، وهيو تايلور، وإيجور جادج. إننى أتحمّل كامل المسئولية عن الآراء الواردة

فى الكتاب، إلا أن رؤى أولئك المذكورة أسماؤهم بالأعلى كانت ذات تأثير خاص.

كذلك، فأنا مدين بالشكر لعدد من الأشخاص الذين قرأوا مسودة الكتاب وقدموا لى تعليقات واضحة؛ فقد ساعدت الملاحظات القيمة التى قدمتها لى مارى إيستوود وهيدز دوسون وزو ستير وهيلارى دوجلاس فى إخراج النص بهذا الوضوح والتنسيق.

وكذلك فإننى، أدين بالعرفان لـ سوما تشاكرابارتى على مساهمته بكتابة تصدير هذا الكتاب. فقد كان تشاكرابارتى، دوماً فى نظرى. قائداً بناء عميق التفكير، تولى الكثير من المناصب ذات الأعباء الثقيلة حتى صار واحداً من أكثر المستشارين دائمى التأثير فى الحكومة. والشعور بالامتنان يلازمى دوماً إزاء تشاكرابارتى سواء خلال عملى فى الحكومة أو أثناء التدريب والكتابة.

وكذلك أشعر بالعرفان للعاملين لمؤسسة جون وىلى لدعمهم العملى. فقد كانت سارة ستون المفوضة بالتعامل مع هذا الكتاب، بينما أخذته إيما سويسلاند إلى الناشر. فيما اعتنت جينى نج بالترتيبات والتفاصيل الخاصة بالطباعة.

أما مديرتى التنفيذية تشارلى بات. فقد تعاملت مع الشئون اليومية ببصيرة نافذة لى تضمن تمكنى من الدخول فى حوارات مع أكبر قدر ممكن من الأشخاص تحضيراً لهذا الكتاب. أما جاكى توكى وتراسى إيستووب فقد قامتا بكتابة المسودة على الرغم من مشاغلهما العديدة الأخرى. ولقد كانتا دوماً مرحتين ومفيدتين.

كذلك أدين بالشكر إلى زملائى فى دار نشر برايست بارترز. والذين كانوا يقدمون لى دائماً النصيحة العملية والمقاربة الرزينة.

لقد تعلمنا الكثير من بعضنا البعض نتيجة للاختلاف فى خلفياتنا ومقارباتنا.

كما كانت أسرتى رافداً مهمّاً من روافد التشجيع على الكتابة. فقد كانت متعة ما بعدها متعة لزوجتى فرانسيس أن ترى أطفالنا يقبلون على القيام بعدد كبير من المهام والمسئوليات كل فى المجال الذى اختاره، لكى يرفعوا عبء القيام بها عن كاهلى. وأهدى هذا الكتاب لابنتى "روث" العاقلة والحكيمة دوماً. لقد كان كرمها وعطفها مصدر تشجيع للكثير من الأصدقاء والزملاء وهم يعملون على تحسين مستواهم لكى يصبحوا على قدر المسئولية فى المواقف المستجدة ثقيلة الأعباء.

وفى النهاية، أود أن أضيف أن هذا الكتاب ليس فقط عن جهودك أنت، ولكنه يتحدث كذلك عن تشجيع الآخرين ودعمهم وجهدهم. وأولئك الذين ساعدونى على تحسين مستواى فى مسيرتى المهنية الثانية فى التدريب والكتابة هم مارى إيستوود وروبين لينيكرو وولسلى وبول جراى وهيلارى دوجلاس وكليبر برات. إليهم، وإلى كل من عملت معهم أقول: شكراً جزيلاً لكم.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

تصدير

عندما أرى شخصاً ينمو بنجاح ليلعب دوراً أكبر. أشعر بالسعادة. كما أنه من مباحج القيادة أن ترى شخصاً يطلق كامل طاقته الكامنة. لماذا يحسن بعض الناس من مستواهم بينما يعاني الآخرون في الحياة؟

لقد كتب بيتر شو دليلاً محددًا وتامًا لكي تحسن من مستواك وتطلق كل طاقتك الكامنة. وهو يرى أن هذا التقدم يرجع إلى مزيج من الإيمان النابع من الثقة الداخلية وكذلك من وضوح القيم إلى جانب التحركات العملية التي تتسم بالواقعية والتحديد والتخطيط. إنه يتكلم بشكل مقنع عن التوازن بين ما تكونه وما تفعله. فما تكونه يرتبط بأن تنظر لنفسك من زاوية الدور بشكل كامل، بينما يرتبط ما تفعله بالسلوك والتحركات العملية التي تقف وراء النجاح. ويقدم الكتاب ثروة من النماذج الفردية من مختلف القطاعات. إن المقاربة التي يستخدمها بيتر شو تصلح للمدراء حديثي العهد بالإدارة بنفس القدر الذي تصلح به لكبار المسؤولين التنفيذيين. وتنتهي السلسلة القصيرة المركزة من الفصول بتحركات عملية مقترحة تستمد جذورها دوماً من الواقعية، كما تتسم بالطموح.

ومن بين الإسهامات البارزة لهذا الكتاب قائمة الأسئلة التي تلى كل موضوع، والتي يدعو بيتر القراء لإلقائها على أنفسهم: إن دقائق قليلة من التأمل في تلك الأسئلة في كل فصل لأمر جدير بالاهتمام. كذلك يستند بيتر في كتابه إلى ثروة من الخبرات شكلها خلال عمله كمدير عام في الحكومة وكمدرّب تنفيذي ومسئول تسيير. إنه يمزج بين الوضوح والإنسانية في تدريبه وكتاباته. لقد التقينا بيتر وأنا قبل ١٥ عاما، ومنذ ذلك الحين تقاطعت مسارات حياتنا المهنية مرات عديدة، ولقد كان دوما مصدر تشجيع لي. كما أنتى أعرف من أولئك الذين قام بتدريبهم أن مقاربتة الداعمة والمستمرة شيء ينال الكثير من التقدير. إن الكثيرين يمدحونه بحرارة، ونتيجة لذلك، تحسنت حياتهم بشكل فاق كل توقعاتهم.

إن هذا الكتاب يمثل الحلقة الأحدث في سلسلة الكتب التي ألفها بيتر وتوجز المقاربة التي يتبعها في التدريب. وذلك بشكل يساعد أكبر شريحة ممكنة من القراء على الاستفادة منها. إننى أنصح بقراءة هذا الكتاب بكل حرارة، وأنا متأكد من أن الكثيرين سوف يتحسن مستواهم بشكل فعال نتيجة لوضعهم الأفكار الواردة في هذا الكتاب موضع التطبيق.

سوما تشاكرابارتى، السكرتير الدائم

لوزارة العدل

المقدمة

نحن نعيش في عالم متزايد المطالب، يسير فيه التغيير بشكل متسارع لا يرحم. إنه عالم تعنى فيه الاقتصاديات العالمية والتكنولوجيات الجديدة أن القرارات صارت تتم بشكل أسرع؛ وصار فيه النجاح والفشل رقيقين متلازمين؛ بينما تأتي الصدمات والمفاجآت في كثير من الأشكال والأحجام؛ فيما راحت القيم والتوقعات، التي كانت راسخة لفترة طويلة، تخضع باستمرار للتساؤل وباتت محل شك.

واليوم، صار المناخ بالنسبة لكل الناس في كل القطاعات أكثر صعوبة وتحديا عما كان عليه الحال لسنوات طوال. فبعد أن ننتهي من تجاوز أحد التحديات، نجد أنفسنا أمام تحدٍ آخر يتطلب منا أن نتعامل معه. كيف يمكننا أن نكون في ذروة أدائنا في أوقات التحديات؟ عندما تصبح ظروف العمل عسيرة لفترة طويلة من الوقت. ما الذي من شأنه أن يجعلنا نستمر في العمل بحيث نتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة ونقدم أفضل ما لدينا في العمل ونبدع فيه ونسهم بشيء ما في بعض المجالات الأخرى المهمة لنا في الحياة؟

كيف يمكنك أن تصل إلى أعلى مستوياتك وتصل إلى الاستغلال الأكمل لطاقتك الكامنة عندما يتسارع إيقاع التغيير وتتزايد المطالب

الملقاء على عاتقك؟ إن النضج الشخصى وتجاوز العقبات يعتمد على الطريقة التى تتعامل بها التحديات القاسية. فمن الممكن أن تقع تحت رحمة عوامل خارجية، فيصبح الحال أنك تتقدم ٢ خطوات وتراجع خطوتين. كيف يمكنك أن تحسن من مستواك عندما تشعر بالإحباط والصدمة والتجاهل والإرهاق؟

يمكن لهؤلاء القادرين على أن يرفعوا من مستواهم أن يصبحوا أكثر تأثيراً بما يفوق توقعاتهم، كذلك
إن إيقاع التغيير يخلق الفرص يمكن لهم أن يرتفعوا فوق همومهم
تماماً كما يخلق الإحباط ويقدموا نموذجاً مركزاً معتدلاً هادئاً
 للقيادة: من شأنه أن يصوغ معنى

إبداعياً جديداً للتوجه إلى جانب بثه الطاقة المتجددة.

إن النجاح يأتى من سيطرتك على ما يمكنك السيطرة عليه مع قبول ما لا يمكنك السيطرة عليه. إن ذلك يعنى أن تتعرف على الفرصة التى تتاح لك فيها حرية الاختيار. حتى وإن كان ذلك فقط مجرد اختيار الرأى الذى تتبناه بشأن إحدى القضايا. فالنجاح ينبع من تبنيك منظومة تفكير إيجابية. وليس من الانغماس فى التشاؤم.

الأمير يرجع إليك

إذن. كيف يمكنك أن تتأكد من أنك بدأت مسيرتك نحو تحسين مستواك بشكل فعال؟ كيف يمكنك أن تستثمر نقاط قوتك وتضمن أنك تقوم بما هو ملقى على عاتقك من مسئوليات بسرعة وكفاءة؟ أحيانا تشعر بالإحباط ويكون هناك شيء من التشكك فى الذات. ما الخطوات التالية، التى يجب أن تقوم بها؟ كيف يمكنك أن تسرع من

إيقاعك وتكسب أداءك الحيوية؟

ربما كنت على وشك أن تبدأ وظيفة كنت تتطلع لتوليها، وربما كان إيقاع وظيفتك يتسارع ويتسارع وكان عليك أن تجرى لكى تواكب ذلك الإيقاع. ما العنصر الذى سيحدث الفارق فى مهاراتك وسلوكك وميولك، بما يضمن لك أن تبدأ بداية ناجحة وتستمتع بتلك المسئوليات الإضافية؟

سيساعدك هذا الكتاب على أن تصبح أكثر ثقة بما يجعلك تتعلم وتنجح إلى جانب الاستمتاع بما تفعل، فهو يقدم لك الوسائل العملية لرفع مستواك والتقدم بنجاح؟ هلا استرجعنا معاً تجارب "ميراندا" أو "مارى" أو "جون"؟

ترقية حديثة

كانت "ميراندا" مديرة ناجحة تتسم بالثقة، وقد زادت ثقتها فى نفسها خلال السنوات الثلاث التى قضتها فى الإدارة، وراحت تتطلع إلى الترقى. وبعد أن اجتازت بنجاح اختبارات الترقية، شعرت بالإثارة والتوجس. لقد كانت شديدة الحماس لأنها ترقى، وكانت تعرف أنها ستقوم بمتطلبات الوظيفة بشكل جيد، إلا أنه كان لديها إحساس بالتوجس، وهو الإحساس الذى نظرت إليه "ميراندا" على أنه شىء إيجابى يدفعها للتيقظ بحيث تحقق توقعات المحيطين بها. لقد كانت "ميراندا" فى حاجة إلى أن تطور من قدراتها، وكانت حريصة على أن تضمن أنها وجدت الوسيلة المناسبة للنجاح فى ذلك.

عنصر الثقة

كانت "مارى" تعلم أن لديها الكثير لتقدمه. فقد كانت تحمل درجة جامعية جيدة، ومؤهلات وظيفية ممتازة، وكذلك كان لها مشرف يؤمن بها، إلى جانب سجل جيد من النجاح، إلا أنها كانت تشعر باستمرار بشيء من الإحباط. وكانت ثقتها فى ذاتها تبدو كأنها تتبخر خلال الاجتماعات. وبدأت تعاني من شعور من التشكك فى الذات، وينتابها التردد. وكانت قدرتها على الإقناع تتلاشى، بمجرد أن تدخل أى اجتماع، فيما يفر التصميم والعزم منها. كيف يمكنها أن تحسن من مستواها؛ بحيث تحدث التأثير الذى تعرف أنها قادرة على إحداثه؟

القوة الكامنة المهملة

كان "جون" يشعر أن حياته عبارة عن كفاح مستمر. فقد كان يعمل بكد لكنه كان يشعر بأن ذلك لم يحقق له أى تقدم. وفى يوم يلقى المديح، وفى يوم آخر يلقى التجاهل، وبدأ أنه غير قادر على ترك التأثير الذى يريده. كان يتطلع بشوق إلى معرفة الوسيلة التى تساعد على أن يحسن من مستواه؛ بحيث يحول أفكاره إلى مكاسب فى العمل. كان يريد أن يحسن من مستواه ويرفع من قدراته، إلا أنه لم يكن يعرف دائماً كيف السبيل إلى ذلك. وكان يدرك أنه إذا لم يقم فى القريب العاجل بما يصنع اختلافاً فى حياته، فإنه من الممكن أن يتم تجاوزه فى الترقية، أو يحدث ما هو أسوأ ويتم تسريحه.

ما تكونه وما تفعله

إننى أؤمن أن السبيل للمضى قدما يتمثل فى مزيج فعال بين مفهومين رئيسيين:

- الإيمان بالذات الذى ينبع من الثقة الداخلية ووضوح القيم؛ إلى جانب:
- التحرك العملى الذى يتسم بالواقعية والتحديد والتخطيط.

وفى صلب هذا الكتاب يكمن التوازن بين ما تكونه وما تفعله. فما تكونه يرتبط بأن تصبح راضيا عما تقوم به بفض النظر عن الدور الذى تضطلع به. بينما يتعلق ما تفعله بالسلوكيات والخطوات التى تكمن وراء النجاح.

فأن تكون يعنى أن تنظر لنفسك من زاوية الدور بشكل كامل. بمعنى أن تملأ دور القائد أو المدير الذى تريد أن تكونه بأسلوب فعال تملؤه الثقة. بينما يرتبط ما تفعله بالتقنيات التى تمكنك من فعل ذلك بشكل فعال.

فما تكونه يرتبط بـ:

- ترسيخ قيمك.
- معرفة نقاط قوتك.
- الإيمان بأنك تستطيع أن تتقدم.
- الثقة فى ذاتك وفى دورك.
- التمتع بعقل منفتح .
- التعامل بوضوح مع ما يهملك.
- معرفة الاختلاف والفارق الذى تريد أن تحدثه.

- معرفة ما سيتمنحك السرور.

أما ما تفعله فيتضمن:

- تطوير نقاط قوتك.
 - فهم أقل مجالات التفوق لديك ومعرفة كيفية التعايش معها.
 - إحداث توازن في الأسلوب الناجح الذي تعمل به.
 - بناء شبكة علاقات خاصة بك من الداعمين والأطراف المعنية
 - تطوير مرونتك.
 - معرفة كيفية استخدام وقتك جيدًا.
 - التحلى بالعملية في استخدام طاقتك بأسلوب مركز.
- إن كلاً مما تكونه وما تفعله يمثل بعداً مهماً من أبعاد النجاح. كما أن التفاعل بينهما يمثل أمراً حيويًا أيضًا.
- وبالإضافة إلى ذلك. يلقي الكتاب نظرة تأملية على المراحل الخاصة بتحسين المستوى وتحقيق التقدم:

- الجرد - وهي المرحلة المتمثلة في النظر إلى نقاط قوتك. وفهم أقل النقاط قوة لديك، والاعتراف بقيمك وغرسها. إلى جانب خلق التوازن في أسلوبك.
- الخطوات الأولى - وهي المرحلة التي تتضمن التغلب على مخاوفك، والإيمان بأنك تستطيع القيام بالأشياء الصعبة، ومعرفة من الذين يدعمونك ويهتمون بما تفعل، والتعلم من خلال الإقدام على بعض المخاطر.
- تسريع الإيقاع - وهي المرحلة التي تفرد فيها عضلاتك، وتزيد من مساحة من يقدمون لك الدعم وتجعل منتقديك يتحولون

إلى مؤيديك لك وتفهم كيف تتعامل مع المشكلات، وتقوم بعملية التهدئة بكل دقة.

- زيادة القوة الدافعة — وتتضمن هذه المرحلة الاحتفاظ بتركيزك، وزيادة مقدار مرونتك، وبناء فريقك، وتجديد حيويتك.
 - الخطوة التالية — وفيها تستمر في التحلي بالعقل المنفتح، والتعرف على فترات المد والجزر، ومعرفة ما هو مهم لك، وتجديد رؤيتك.
 - معرفة الهدف — وتغضى هذه المرحلة الاختلافات التي تريد أن تحدثها، والكيفية التي تريد أن يتذكرك الآخرون بها، ومستوى علاقتك مع أسرتك وأصدقائك، وتحديد مواضع البهجة.
- إن الأثر الناجم عن المزج بين ما تكونه وما تفعله يمثل خلق رؤية لسلسلة إطلاق التغيير الذي يعنى الارتقاء بالمستوى والوصول إلى كامل قواك الكامنة. المهم للغاية أن تعمل على تثبيت ما تعلمته وتفكر فيه بالتعاون مع الزملاء أو أحد المعلمين أو المدربين.

الخطوات التالية

يستند هذا الكتاب إلى التجارب العملية لأفراد من قطاعات متنوعة في الحياة تشمل القطاعين العام والخاص والعمل التطوعي. وكانت النصيحة المشتركة التي حصلنا عليها منهم كلهم:

- كن نشيطاً في تحديد نقاط قوتك واستثمارها.
- اعرف ماهية قيمك وأخضع أفعالك للتقييم استناداً إلى معيار مستقى من تلك القيم.
- كن راغباً في الإقبال على المخاطر وتحل بالشجاعة والمغامرة في مقاربتك للحياة مع الاستمرار في تبنى الأفكار الواقعية العملية.

- ارتق بلموحاتك وضع فى ذهنك أن الرحلة ستسير خطوة بعد أخرى.
 - حدد الخيارات التى ستقوم بها.
 - اصنع شبكة من الداعمين الذين يشجعونك ويقدمون لك التحديات البناءة.
 - كن واعياً بذاتك بما يكفى لأن تعرف أنك منجذب إلى طريق من المرجح أن يقودك "نحو الهلاك بدلا من أن يقودك نحو النصر".
- ويلخص "بول ويست"، كبير مفتشى شرطة ويست ميرشا فى بريطانيا، ما لاحظته فى الأشخاص الذين ينجحون فى التقدم:

يمكنهم فهم الإستراتيجية ويستطيعون تبسيطها ويجعلون فريق عملهم يشمر بأنهم على علاقة بهذه الإستراتيجية. إنهم، كذلك، قادرين على تبني رؤية تعاونية مع تجنب العمل "بمعزل عن الآخرين". إنهم أناس يمكنهم أن ينيبوا آخرين عنهم للقيام بمسئولياتهم. لكن دون أن يتصلوا من هذه المسئوليات. كذلك، فهم ماهرين فى بناء العلاقات وإدارتها. كما أنهم يجيدون التدريب وتطوير الآخرين ويتحلون بعقل منفتح فى التعامل مع الأشياء التى تجرى بأسلوب يخالف أسلوبهم. ويتقبلون النقد الخاص البناء لأدائهم. وكذلك يتقبلون النصيحة والنقد البناء".

يمكنك أن تقرأ هذا الكتاب من البداية للنهاية، أو يمكنك اختيار قسم بعينه يرتبط باحتياجاتك وظروفك. ولكن فى كل الأحوال،

تترسخ أفكارك وأفعالك عندما تنطق بها.

أشجعك على أن تجعل من هذا الكتاب أساساً لمناقشة ما مع صديق أو زميل أو معلم أو مدرب أو داخل فريقك. وحتى إن

كانت أفضل وسيلة تعلم بالنسبة لك أن تفكر في الأمر في نفسك، فإن الأمر يبدو كما لو كنت تتكلم عن أفكارك وأفعالك مع أحد أصدقائك ومقدار إيمانك بها، وأن تلزم نفسك بأن تمضي بها إلى مستوى أعلى. استمتع بهذا الكتاب وأنت ترفع من قدراتك وتحسن من مستواك، بما يجعلك قادرًا على أن تتصدى لتحديات جديدة ومختلفة بنجاح.

بيتر شو

جودالينج. يناير ٢٠٠٩

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

القسم أ الجرد

يتناول هذا القسم القيام بالجرد. يجب أن تبدأ الجرد بأن تكون أميناً مع نفسك:

- تطوير نقاط قوتك
- فهم أقل النقاط قوة لديك
- ترسيخ قيمك
- خلق التوازن

وخلال قراءتك لكل فصل، تأمل أين تقف فيما يتعلق بهذه الأفكار، كذلك فيما يمكن أن تكون عليه خطواتك التالية. قد تكون بحاجة إلى تحديد نقاط قوتك التي تريد أن تطورها؛ أو إلى فهم أقل النقاط قوة لديك بشكل أعمق، وهو ما سيسمح لك بأن تحدد كيفية التعامل معها؛ أو إلى بلورة قيمك، وهو الأمر الذي من شأنه أن يعطيك الثقة في التعامل مع المواقف الصعبة؛ أو إلى أن تكون أكثر وضوحاً بشأن نمط التوازن الذي يحقق لك أفضل نتائج فيما يتعلق بأكثر الوسائل فاعلية في استخدام وقتك وطاقتك.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١

تطوير نقاط قوتك

إن معرفة نقاط قوتك تضع لك الأساس لتطويرها في المستقبل. فنقاط القوة أفضل أساس يمكنك أن تبني فوقه. لذلك، تحتاج إلى تحديد نقاط قوتك وتطويرها وملاحظتها والاعتناء بها. فنقاط القوة تحتاج إلى الرعاية ولا يمكن التعامل معها على أنها مسلمات. كذلك، فإن نقاط القوة ليست فقط ما ندركه في أنفسنا، ولكن ما يراه الآخرون فينا من سمات.

ما سر أهمية نقاط القوة؟

هناك خطر في ألا تكون على وعي كامل بنقاط قوتك ومواهبك. وفي الغالب، يتحلى الناس، خلال نضجهم، بالقدرة على وصف نقاط ضعفهم ويمضون الوقت في محاولة التعامل مع تلك العيوب أكثر من العمل على تطوير نقاط قوتهم. ونتيجة لذلك، يمكن أن تبقى بعض

من نقاط قوتهم في الخفاء وتلقى التجاهل، مما يؤدي إلى عدم تطویرها، وبالتالي تبديدها بمرور الوقت. عندما تصبح مدركًا تمامًا لنقاط قوتك، وثق بها. ستصبح قادرًا على القيام بأشياء قد تكون وقتت مترددًا في القيام بها في الماضي. وعندما تستخدم نقاط قوتك. ستصبح أكثر ثقة في قيمتها وقابليتها للتطبيق.

التعرف على نقاط قوتك

إن تحديد ما تعتقد أنه نقاط قوتك يمكن أن يمثل نقطة بدء جيدة. بإمكانك أن تقوم بإنجاز ذلك بكل أمانة من خلال تلخيص ما تعتقد أن بعض الأشخاص المحوريين، مثل أفراد أسرتك وزملائك ورئيسك في العمل، يعتبرونه من بين نقاط القوة لديك. ولقد سألت، مؤخرًا، أحد المدراء عما يعتقد أنه من نقاط قوته. فأجاب قائلاً:

- وعى جيد بالبيئة المحيطة به.
- إجادة تطوير واستثمار نقاط القوة في الآخرين.
- إجادة حل المشكلات.
- التعاطف مع ردود الفعل العاطفية من جانب الآخرين.
- مهارات تقنية واحترافية جيدة.
- تمثيل المؤسسة التي يعمل بها بشكل جيد.

وقال إن أفراد أسرته يرون أن نقاط قوته تتمثل في:

- إعطاء الأولوية لهم.
- الالتزام القوي تجاه الأسرة.
- التحلى بالحكمة والتعقل فى الأمور المالية.

وأضاف أنه يرى أن الموظفين الذين عملوا معه سيصفون نقاط قوته بأنها:

- إمكانية التعامل معه دون حواجز.
- الحسم.
- وضوح ما يريده منهم.
- وضع معايير مرتفعة.
- منح الموظفين الثقة.
- كونه شخصا يمكن للآخرين أن يتكلموا معه بسرية وثقة.

كذلك، فهو يعتقد أن رئيسه فى العمل سيقول إن نقاط قوته تتمثل فى:

- القدرة على تحمل أعباء ثقيلة من العمل.
- قدرة فعالة على حل المشكلات.
- صاحب أيد أمينة.
- التمثيل الجيد للمؤسسة والقدرة على الاعتماد عليه مهنيًا.

إن النظر إلى نقاط قوتك من زوايا مختلفة يتيح لك أن تبدأ بأن ترى نفسك كما يراك الآخرون. فعلى أحد المستويات، يمكنك أن تفعل ذلك من خلال النظر إلى نفسك من وجهة نظر الآخرين ثم تحديد نقاط قوتك من وجهة النظر تلك. ومن المقاربات الأخرى أن تسأل

الآخرين بشكل مباشر عما يعتبرونه من نقاط قوتك، أو تطلب من أحد الزملاء أو المدربين أن يسألوهم نيابة عنك. ويمكنك أن تستخدم أدوات تقديم التغذية المرتدة الشاملة بشكل كتابي، والتي تتيحها الكثير من المؤسسات للعاملين فيها. فهذه الطريقة يمكن أن تساعدك على إعداد قائمة تجيب على الأسئلة التالية:

- ما الذى ترى أنه نقاط القوة اله الرئيسية التى تتمتع بها؟
- ما الذى تعتقد أن زملاءك سينظرون إليه باعتباره نقاط القوة اله الرئيسية التى تتمتع بها؟
- ما الذى يراه أفراد أسرتك ويراها أصدقاؤك المقربون باعتباره نقاط القوة التى تتمتع بها؟

ومن بين المقاربات الأخرى أن تنظر إلى قائمة شاملة من نقاط القوة وتقييم ما يمكن أن ينطبق عليك بشكل خاص. ففى كتابهما الممتاز *Now: Discover Your Strength* (بوكيت بوكس، ٢٠٠٤). يرى كل من "ماركوس بكنجهام" و"دونالد كليفتون" أن كل فرد بحاجة إلى أن يصبح خبيراً فى إيجاد ووصف وتطبيق وممارسة وتعديل نقاط قوته. كذلك. تكلموا عن التمييز بين المواهب الطبيعية والأشياء التى يمكنك أن تتعلمها، معتبرين أن نقاط القوة مزيج من المواهب والمعرفة والمهارات. وبالنسبة لهما، تمثل المواهب الأنماط المتكررة طبيعياً لديك من الأفكار والمشاعر والسلوكيات بالإضافة إلى المعرفة التى تتكون من الحقائق والدروس المستفادة والمهارات باعتبارها خطوات أى نشاط. وتمثل مقارنة هذين المؤلفين فى تشجيع القارئ على أن يحدد أقوى

٥ مجالات من مجالات الموهبة لديه، وهي المجالات التي قد لا يمثل بعضها نقاط قوة بعد. ولقد قاما بتحديد ٢٤ من الموضوعات التي شكلت ملمح نقاط القوة، وهي الموضوعات الواردة في الجدول ١. إن إعداد قائمة توضيحية من نقاط القوة، كتلك الواردة في الجدول ١، يمكن أن يكون مفيداً في تذكيرك بما تتمتع به ولا تعتبره من نقاط قوتك.

تطوير نقاط قوتك

لا تبق نقاط قوتك على حالها؛ فإما أن تقوم بتطويرها، وإما أن تتركها في حالة من الركود تبدأ معها فاعلية نقاط القوة في التلاشي. وكلما نظرت في ماضيك، استطعت أن ترى مقدار التغير الذي لحق بنقاط قوتك، ويمكنك تحديد نقاط القوة التي تمثل باستمرار جزءاً ثميناً من ترسانتك وتلك التي تطورت وتكيفت في إطار سلسلة من الظروف والخبرات.

لقد تولى "جون سافولك" مناصب رفيعة في القطاع الخاص قبل أن ينتقل إلى تولى أدوار في الحكومة المركزية، وهو الآن يتولى منصبين رفيعين في الحكومة المركزية. وعندما ازدادت الأسئلة التي تلقى عليه بشأن ما ساعده في تولى هذه المناصب الرفيعة، قال:

لقد جمعت الأدوات المناسبة في حقيبة أدواتي. وأؤمن أن بإمكانى التعامل مع الأمور المعقدة من خلال تبسيطها وبلورة القضايا الرئيسية فيها للتعرف على الصورة الكبيرة للأمر، وبعدها أنظر لما يجرى باعتباره فرصة لا تهديداً، ولا أستسلم قط.

الجدول الأول ٣٤٤ موضوعا لملح نقاط القوة®

تحقيق الإنجاز	توقع المستقبل
التشيط	التناغم
القابلية للتكيف	التخيل والتصور
القدرة التحليلية	الشمول
القدرة على التنظيم	التمييز والاستقلال
الإيمان	تقديم المدخلات
القيادة	القدرة الذهنية
التواصل	التعلم
التنافس	استخلاص أقصى قدرات الآخرين
الاتصال	الترابط والإيجابية
الاتساق	القدرة على ربط الأمور
التماشى مع السياق	تحمل المسؤولية
التشاور	القدرة على التشيط
القدرة على التطوير	الثقة بالذات
الانضباط	التمييز
التعاطف	الإستراتيجية
التركيز	الإبهار

ملح نقاط القوة® الخاص بـ "ماركوس بكنجهام" و"دونالد كليفتون"

لقد حصل "جون" على أعظم نقاط قوته من التفكير الواضح ووضوح الهدف وذلك فى دوريه القياديين داخل الحكومة. ما لاحظته فى "جون" استخدامه لمواهبه القوية الطبيعية والطريقة التى يكيف بها هذه المواهب من أجل التصدى لتحديات القيادة التى يواجهها.

ولقد نالت قدرته على التعامل مع القضايا المعقدة وتبسيطها بشكل رائع تقدير زملائه. كذلك مكنه الأثر الإيجابي لقدرته على توضيح الأمور من استخدام نقاط قوته وتطويرها بشكل أكبر لإحداث تأثيرات فعالة. وبعد "جون" نموذجاً ممتازاً للشخص الذى يتمتع بموهبة طبيعية ويمكنه أن يطوع هذه الموهبة لى يلبى احتياجات أية ظروف مستجدة، وهو ما حدث عندما انتقل من القطاع الخاص إلى القطاع العام.

فمهما كانت طبيعة نقاط قوتك، فإنها تحتاج إلى رعاية وتنمية. فهناك "تايجر وودز" الذى لا يزال يمارس التدريبات بانتظام ويستقدم أفضل المدربين، على الرغم من موهبته الطبيعية فى لعب الجولف.

تولى "ميل زويدام" مناصب مالية رفيعة فى الإدارة المالية فى القطاعين العام والخاص، وقد اعتاد أن يحدد نقاط قوته بأنها فى الجانب التقنى والمالى لا فى الجانب الخاص بالتعامل مع الموظفين.

وخلال توليه مناصب الإدارة المالية

داخل الجهاز الحكومى، قام "زويدام"

بتطوير مقاربات مختلفة باستخدام

نقاط قوته فى التعامل مع الموظفين

جنباً إلى جنب مع نقاط قوته التقنية.

وقال إنه "اتخذ الخطوة الحاسمة" عندما أدرك أنه ينبغى أن

يستخدم نقاط قوته التقنية وتلك الخاصة بالتعامل مع الناس. ويعلق

على ذلك قائلاً:

لكى تقوم بمهمة ما بنجاح، كمدير مالى، ينبغى أن تكون مستوعباً

لآراء الآخرين وتأخذ الموظفين فى صفك. فمن المهم أن تستمر فى

الاستماع. ولكي ترفع من قدراتك وتحسن من مستواك، يجب أن يتوافر لديك قدر كبير من الوعي. وكذلك يجب أن تتعلم من الطريقة التي ينظر إليك بها الآخرون. ويجب أن تحترم. بصدق. ما يقوله الآخرون عنك. وقد لاحظت أن الناس تنظر إليّ بطريقة تختلف عن تلك التي أرى بها نفسي. لذلك تضاعفت حزمة أدواتي أربع مرات.

ويتكلم "ميل" عن تفكيره في اختيار الطريقة الأنسب عندما يريد أن يحقق إنجازاً معيناً: إن تفكيره ينصب على اختيار طريقة هادئة تستند إلى الوعي بالذات في بعض الأحيان. واستخدام طرق مختلفة في أحيان أخرى. واستخدام نقاط قوة تتعلق بفهم النواحي الإنسانية بنفس القدر الذي يستخدم به نقاط قوة تتعلق بالقدرات التقنية. ومن بين الأسئلة المحورية التي يجب أن تلقيها على نفسك عندما تقوم بتطوير نقاط قوتك:

- ما نقاط القوة التي قمت بتطويرها خلال الأشهر الستة الماضية؟
- ما نقاط القوة التي أريد أن أزيد من استخدامها في الأشهر الستة المقبلة؟
- ما نقاط القوة الكامنة التي أريد أن أستخدمها بشكل أكثر؟

الاعتناء بنقاط قوتك

من بين النصائح الثابتة التي يجب أن تتبعها في المواقف الصعبة أن تتحلى بالتفاؤل. وأن تكون حيويًا ومتحمسًا مع تبني الأفكار الواقعية العملية. إن التحلى بالثقة والتفاؤل أثناء تطويرك لنقاط قوتك يمكن أن يقود إلى النبوءة التي تحقق نفسها. فالنجاح عبارة عن الثقة بالذات.

وهي الثقة التي يكون لها تأثير إيجابي مواز لتأثير القدرات. يجب أن تؤمن بنفسك وكذلك أن تكون صريحاً معها. فإن الثقة بالنفس تساعدك على أن تؤمن بأن هناك حلاً، مهما بدا الموقف صعباً.

كذلك، فإن الكيفية التي تطور بها نقاط قوتك ستعطيك ميزة تنافسية.

**استغلال نقاط قوتك يعنى
أنك تستطيع أن ترى الفرص
حتى فى أكثر المواقف صعوبة**

إن تطوير نقاط قوتك يعنى أن تكون إيجابياً وموضوعياً؛ فالتفاؤل يجب ألا يأتى عبر الإنكار والتنصل. فالأشخاص

الذين قتلهم اليأس هم أشخاص فقدوا إيمانهم الإيجابي بأنه من الممكن تحقيق نتائج إيجابية. يجب أن تؤمن بأن نقاط قوتك ستعنى أنك يمكن أن تصبح جزءاً من المستقبل وأن نقاط القوة تلك ليست جزءاً من المشكلة. إن تطويرك نقاط قوتك يمكن أن يعطيك الثقة. التي تجعلك تقدم على الاختيار. حتى فى أكثر الظروف صعوبة.

«« لتحقيق التقدم

- « كن واضحاً فيما تعتقد أنه نقاط قوتك.
- « اطلب من الآخرين أن يخبروك بوجهات نظرهم فيما يعتقدون أنه نقاط قوتك.
- « افهم الكيفية التي نضجت بها نقاط قوتك وتطورت خلال السنوات الأخيرة.
- « كن إيجابياً بشأن الكيفية التي يمكنك أن تستخدم بها نقاط قوتك فى المستقبل.
- « كن واضحاً فيما يتعلق بنقاط القوة التي تريد تطويرها خلال الشهور الستة القادمة.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٢

افهم أقل النقاط قوة لديك

إن فهم أقل النقاط قوة لديك والتعامل بصراحة مع ذلك أمر فارق في إحراز التقدم. فتخيل أن أقل النقاط قوة لديك ليست موجودة قد يؤدي إلى تقدم على المدى القصير. إلا أنه حماقة على المدى الطويل. وهناك الكثير من الإستراتيجيات المختلفة التي يمكنك استخدامها عندما تحتاج إلى استخدام واحدة من أقل نقاطك قوة. ومن بين هذه الإستراتيجيات أن تعمل مع أشخاص يمكنهم أن يعوضوا نقاط الضعف النسبية تلك. وأن تختار مجالاً من المجالات التي يمكنك فيها أن تستخدم نقاط قوتك لإحداث أكبر تأثير ممكن. وأن تطبق الإستراتيجيات الواضحة. وإعطاء مكافأة لنفسك عندما تستخدم واحدة من أقل النقاط القوة لديك لإحداث تأثير جيد قد يمثل وسيلة قيمة لتعزيز قدراتك.

لماذا يعد تفهم أقل النقاط قوة لديك مسألة مهمة؟

لا يمكنك أن تعيش بمجرد تطبيق الكفاءات التي تجيدها. فهناك من المواقف ما يتطلب أن تستخدم مقاربة لا تمثل واحدة من نقاط قوتك الأساسية. أو تتطلب مواقف أخرى أن تجرب نفسك فى استخدام واحدة من أقل النقاط قوة لديك. وربما يتضمن هذا الموقف عملاء أو طلبة أو نقاداً أو رئيسك فى العمل. يمكن دائماً للاعب التنس أن يمسك المضرب بالطريقة التي يفضلها. إلا أن لاعب كرة القدم الذي لا يجيد لعب الكرة إلا بقدمه اليمنى لا يمكن. على الأرجح. أن يحقق نجاحاً كبيراً على مستوى البلاد. وبالنسبة لكثيرين منا. صار التمتع بكفاءة أساسية فى المجالات التي لا نفضلها أمراً لا يمكن تجنبه.

تطوير أقل النقاط قوة لديك

عندما أقوم بتدريب القادة. غالباً ما أطلب تغذية مرتدة شفوية من رؤسائهم فى العمل وأقرانهم والفريق الذي يعمل تحت إمرتهم. بعدها أخص ذلك فى قائمة نوعية تتضمن نقاط القوة والمجالات التي تستحق التأمل والتفكير. وأقدمها كتغذية مرتدة للفرد الذي أدربه. ومن الممكن أن تتضمن المجالات التي تتطلب التركيز عليها. وذلك وفق الأسلوب الشفهى من نظام التغذية المرتدة الشاملة. ما يلى:

- هل يمكنك أن تصبح أكثر وضوحاً بشأن النتائج التي تريد تحقيقها؟
- هل يمكنك أحياناً أن تكون أكثر وضوحاً فيما يتعلق بما تريده من الموظفين؟

- ما مقدار إدراكك لأنك من الممكن أحياناً أن تصبح متردداً في اتخاذ القرارات؟
- هل هناك حاجة لأن تصبح أكثر غلطة في التعامل مع بعض السلوكيات لدى الآخرين؟
- هل هناك المزيد مما يمكن عمله لزيادة مستوى الوضوح في تعاملك مع مجموعة ما أو عدد ما من الموظفين؟

إننى أدعو الأفراد إلى أن يفكروا فى تلك النقاط الضعيفة لديهم وأن يقرروا ما إذا كانوا يريدون أن يفعلوا شيئاً ما إزاءها أم لا. فى بعض الأحيان. يقولون إنهم لا يرغبون فى تغيير مقاربتهم. بينما يريدون أن يحددوا تماماً خطواتهم المقبلة إزاء بعض الموضوعات الأخرى.

وفى بعض الأحيان لا يكون ما يعتبره الآخرون أقل النقاط قوة لديك هو ما تريد تغييره. ورغم أنه من الصواب أن تأخذ فى الحسبان آراء الآخرين. تبقى أنت أفضل من يقرر ما إذا كنت تريد إحداث تغيير فى مجال ما يتحفظ الآخرون عليه: فحتى إن كان رئيسك فى العمل من بين هؤلاء الآخرين. يبقى لديك حافظاً أكبر لتغيير من مقاربتك! ويمكنك أن تتناقش باهتمام مع مرؤوسيك فى العمل حول النقاط التى يتحفظون عليها فىك والأسباب التى تدفعك إلى اتباع أساليب معينة. فمثل هذه المناقشات يمكنها أن تحدث فارقاً كبيراً وتساعدك فى الحكم على ما إذا كان بالفعل من الضرورى أن تغير من أسلوبك أم لا.

وبشكل عام. يتطلب تطويرك لأقل النقاط قوة لديك خطة عمل تستلزم:

- الوضوح بشأن ما تريد الحصول عليه.

- الخطوات التي سوف تتبعها.
- الكيفية التي ستحصل بها على التغذية المرتدة من الآخرين أثناء تقدمك.
- مكافأة نفسك عندما تحقق خطوات معينة.

كلنا نشعر بنقاط ضعفنا

لن تكون أول من يشعر بأن فيه نقاطاً أقل قوة من غيرها. ويقدم "كيفن وايت". الخبير المحنك في الموارد البشرية. نصيحة في هذا الصدد:

لا تسقط في شرك الإنجاز. فكل منا لحظات ومواطن ضعف. ولاحظ أنه من الطبيعي أن تشعر بالانزعاج وعدم الثقة. ولا يتمن عليك أن تصبح شخصاً آخر ولكن أن تصبح صورة أفضل من الشخص الذي أنت عليه. يجب عليك أن تتأكد من أنك تستمتع بالعمل لكي تحصل على الطاقة والمرونة اللازمين لكي تعيش.

كانت "هيلين" على وعى تام بأنها تحتاج للتقدير بشدة. وكانت ذات وعى متزايد بأنها يجب أن تتحكم في ردود أفعالها في المواقف المختلفة. كذلك كانت تدرك تماماً أن حاجتها للتقدير لا تجعلها دائماً تصدر ردود أفعال شعورية مناسبة إزاء المواقف المختلفة. واليك تأملاتها بعدما تعلمت كيف تتعامل مع هذا الموقف:

أنا على وعى متزايد بالمشكلات. وأنا على الأرجح مستعدة لها أكثر مما أعتقد. أحتاج إلى أن أركز بشدة: فغالبا ما أشعر أنني بحاجة لأن "تتم دعوتي" للمناقشات: أما الآن فإنتى أدعوتنسى إذا ما رأيت أنه بإمكانى إضافة قيمة للقضية المطروحة للنقاش.

توضح خبرة "هيلين" الكيفية التي يمكن أن يتم بها التعامل مع الحساسية من خلال الوعي الذاتي، و:

- النظر إلى ما كان ذا نفع في الماضي للمساعدة على التخفيف من حدة المشكلة.
- الإيمان بأن هناك مؤشرًا على أنه يمكن التغلب على تلك المشكلة.
- تبنى مقاربة هادفة يمكن أن تساعد على تحقيق تقدم حقيقي.
- إدراك أن تلك المشكلة لن تكون ما يمكن أن يسبب إزعاجًا على المدى الطويل.

في كتابهما *Now: Discover Your Strength*. تكلم كل من "ماركوس بكنجهام" و"دونالد كليفتون" عن الضعف باعتباره "أى شيء يعترض طريق الأداء المتميز". ولقد ناقشا ٥ إستراتيجيات مبتكرة لاستخلاص الموهبة من قلب الضعف:

- التحسين من مستواك قليلا فيها: قد لا يبدو ذلك شيئًا طموحًا، إلا أنه من بعض الزوايا يمكن أن يكون الإستراتيجية الوحيدة المفيدة.
- تصميم نظام دعم: وهو النظام الخاص بضمان أن الأشخاص من حولك هم من يكملون ما تقدمه.
- استخدام واحدة من أقوى نقاط قوتك: لكي تخفى نقطة ضعفك.
- العثور على شريك: وهي الإستراتيجية المتعلقة بتشكيل فريق مع شخص آخر بحيث يتم اتباع مقاربة تكميلية.

- مجرد التوقف عن القيام بذلك: وهى الإستراتيجية التى قد تمثل الملاذ الأخير. إلا أنها يمكن أن تكون فعالة عندما يتم استخدامها.

فى بعض الأحيان، يمكنك أن تعيد صياغة ما يراه البعض نقطة ضعف فىك لى تتحول إلى نقطة قوة. فمثلا، يمكنك أن تتأخر فى اتخاذ قرار. بينما تكون فى حقيقة الأمر تتمتع بنقطة قوة متمثلة فى انتظار الوقت المناسب لى تكون حاسماً. قد يرى البعض أنك لا تتمتع بالحرارة الكافية بينما أنت فى حقيقة الأمر تسعى للوصول إلى أكبر قدر من المهمة للكيفية التى يتصرف بها الأفراد فى مواقف معينة

هل الحديث عن أقل النقاط قوة أم عن التفضيلات؟

قد يكون استخدام لغة التفضيلات أكثر فائدة من الحديث عن أقل النقاط قوة. فعلى سبيل المثال، يقوم استطلاع MBTI® (استطلاع مايرز . بريجز لمؤشر النوع، والذي يعد أداة رائدة فى التطوير الذاتى وتطوير الشخصية) بتقييم التفضيلات، وذلك وفق ٤ أبعاد. كل منها يتكون من جانبين متعارضين. والوسيلة العادية لتقديم استطلاع مايرز . بريجز لمؤشر النوع هى الحديث عن التفضيلات وتشجيع الناس على كتابة توقيهم أولاً بيدهم المفضلة وبمدها بيدهم التى لا يفضلونها. والتعليق المعتاد سماعه أن الكتابة باليد المفضلة تعطى إحساساً بالسرعة، كما أنها تتم بسهولة ودون جهد. أما الكتابة باليد غير المفضلة فتعطى إحساساً بالبطء والتردد وعدم الاعتيادية. إلا أنها تبقى ممكنة. وهذا التمرين يمثل وسيلة جيدة لتوضيح مفهوم التفضيلات.

ويوضح الجدول ٢ الأبعاد الأربعة المستخدمة في إطار عمل المؤشر. وتمثل هذه الأبعاد التفضيلات الرئيسية:

- فى أى مجال تفضل أن تركز اهتمامك . وكيف تحصل على الطاقة؟
- ما نوع المعلومات الذى تفضل أن تتبته إليها ، وما الكيفية التى تكتسب بها هذه المعلومات؟
- ما طريقته المفضلة فى اتخاذ القرارات؟
- أى أنماط الحياة تفضل فيما يتعلق بالوصول إلى معلومات أو الانفتاح على خبرات ومعلومات جديدة؟

إن المقاربة التى ينتهجها مؤشر MBTI شجع الناس على تقييم أنفسهم فى نمط تفضيلات معين عام ، إلا أنه يتضمن أيضًا تأكيدًا واضحًا على الفرد بأنه من الضروري أن يعرف متى يحتاج إلى استخدام أى من هذه التفضيلات الثمانية. ويمكن أن تقود نتائج عملية التقييم وفق هذا المؤشر إلى حوارات بشأن تطوير مجالات التفضيلات التى يستخدمها الفرد أقل من غيرها. كما أن هذا المؤشر غالبًا ما يكون شديد القيمة فى تمكين الناس من معرفة كيف أنهم استخدموا أقل التفضيلات قوة لديهم بما حقق أثرًا جيدًا. والكيفية التى يمكنهم بها أن يستخدموا هذه التفضيلات فى المستقبل بشكل أكثر فاعلية.

الجدول ٢ تفضيلات مؤشر نوع MBTI

أبعاد مؤشر MBTI - بريجز س - ط (الانبساطية - الانطوائية)

ما المجال الذي تحب أن تركز انتباهك عليه؟

ما مقدار تحفيزك؟

تفضيل ط

تفضيل الحصول على الطاقة من عالمك الداخلي. ومن خلال التأمل الهادئ. والتركيز على أفكارك أو رؤاك الداخلية.

تفضيل س

تفضيل الحصول على الطاقة من العالم المحيط بك. من "الفعل". ومن الاعمار في الأنشطة الخارجية والتواصل مع الموظفين.

أبعاد مؤشر نوع MBTI، ش - ح (الشعور - الحدس)

ما نوع المعلومات التي تفضل أن توليها انتباهك؟ كيف تحصل على

المعلومات؟

تفضيل ح

تفضيل الحصول على أنماط وروابط بين الحقائق أكثر من الحقائق نفسها. كذلك. فأنت مهتم بالارتباطات وما قد تتطلع إلى ما قد يكون مختلفاً عما يبدو عليه. مع التركيز على الأفكار والاحتمالات.

تفضيل ش

تفضيل الاستماع إلى معلومات وحقائق محددة للتعرف على ما يجري بالفعل. وتتسم بأنك ملاحظ جيد لما يجري حولك. وتركز بشكل خاص على الحقائق العملية للموقف.

المصدر: 2000، 1997، Step 1 Report Booklet، MBTI®. تم تعديله بتصريح من الناشر.

مؤسسة سي بي بي. وكل حقوق الطبع محفوظة. إن مؤشر MBTI® علامات تجارية مسجلة أو علامات تجارية ملك للمؤسسة (إم بي تي أي ترست). ومؤسسة (أو سي بي) المحدودة مصرح بها باستخدام هذه العلامات التجارية في أوروبا.

أبعاد مؤشر نوع MBTI: ت - ح (التفكير- الإحساس)

ما طريقتك المفضلة في اتخاذ القرارات؟

تفضيل ت

تفضيل اتخاذ القرارات من نقاط ارتكاز بعيدة. من خلال تحليل التسلسل المنطقي للاختيار أو الفعل. تطبيق معايير موضوعية واستخدام قواعد ومبادئ ثابتة. المحاولة. في الغالب. للوقوف خارج الموقف وفحصه بشكل موضوعي وتحليل السبب والنتيجة.

تفضيل ح

تفضيل اتخاذ القرارات من نقطة ارتكاز داخلية من خلال قياس تأثير الأفعال على قناعاتك الشخصية. السعى وراء التناغم والحكم على أهمية القيم المختلفة الداخلة في الموضوع. غالبا ما تنزع إلى وضع نفسك داخل الموقف لكي تتعرف بنفسك على قيمه الرئيسية.

أبعاد مؤشر نوع MBTI: ح - د (الحكم- الإدراك)

أى نمط من أنماط الحياة تفضل؟

تفضيل ح

تفضيل اتخاذ القرارات وتفضيل الحياة بطريقة ممنهجة منظمة والرغبة في أن يتم التحكم في الأشياء وتنظيمها. الرغبة في وضع الخطط والالتزام بها حتى يتم تنفيذها وإنجازها. نيل الشعور بالرضا من إنجاز الأشياء.

تفضيل د

تفضيل الاستمرار في الانفتاح على الخبرات والمعلومات الجديدة. تفضل الحياة بأسلوب مرن تلقائي. الشعور بالراحة في السير مع التيار والاستفادة من الخيارات التي تتاح في اللحظة الأخيرة. عندما تظهر. الاستمتاع باستخدام سعة الحيلة والشعور بالتقيد بسبب الخطط والهيكليات.

التعرف على أقل النقاط قوة لديك

بعض الناس يتحفظون على استخدام لغة الضعف أو تعبير أقل النقاط قوة. وعلى الرغم من أنه من المدمر أن تركز على نقاط الضعف طيلة الوقت، فإن أى خبير فى أى مجال يعى أقل النقاط قوة لديه. إلا أن وصف أقل النقاط قوة بأنها تفضيلات أقل تطوراً يمكن أن يكون مفيداً. لكنه قد يكون تشويهاً للحقيقة. فعندما لا تجيد القيام بشىء، فغالبا يكون من الأفضل التحلى بالأمانة إزاء ذلك، بدلا من أن تصفه بأنه تفضيل أقل تطوراً.

كان تركيز "فيليبيا" ينصب دوماً على النتائج. وعندما أخبروها بأن تركيزها الصارم على النتائج صار مصدر توتر كبير لزملائها. شعرت بالضيق والسخط. لقد كان إصرارها السبب وراء التقدم الجيد الذى تحقق فى التعامل مع المشكلات المعقدة، ووجدت أنه من الصعب عليها قبول أن مقاربتها يمكن أن تؤثر سلباً على الآخرين وتستنزف طاقتهم وعزيمتهم.

وأخيراً، استجمع أحد الزملاء شجاعته وتحدث مع "فيليبيا" فى صراحة وهدوء ولكن فى حزم مخبراً إياها بأنها فى حاجة إلى تعديل مقاربتها والا ستخسر ثقة الناس أكثر فأكثر. اعترضت "فيليبيا" وجادلت بأنها لا تجيد "فنون التعامل مع الموظفين" هذه وأنها مقتنعة بأن هذه الأمور ليست ذات أهمية على الإطلاق. ثم وافقت. وهى مترددة، على أن تتلقى تدريباً على يد أحد المدربين على أفضل كيفية لإعادة بناء العلاقات مع الزملاء ولإيجاد طريقة جديدة وبناءة أكثر للتعامل معهم.

لم تكن "فيليبيا" لتتحول من تلقاء نفسها إلى شخص من طبيعته التعاطف مع الآخرين، إلا أنها بدأت تعمل جاهدة على إعداد أجندات

مشتركة. وتلاشت تدريجياً شهرتها بأنها تقلل من الآخرين. والآن، لا تزال "فيليبا" تركز على النتائج، إلا أنها تتعامل مع الموظفين بشكل أكثر فاعلية. إنها تدين للزميل الرائع الذي كان أميناً معها وشجعها على تعديل مقاربتها في التعامل مع الزملاء..

السعي لتنمية أقل النقاط قوة لديك

عندما أجرى "جورج" تقييمه الذاتي في بداية برنامج التدريب، اتضح له أن المجالات التي يريد أن ينميها ويطورها هي الثقة الداخلية، والقدرة على الحديث بأسلوب أمر، وحيازة السلطة الطبيعية. وتطوير الرؤى الداخلية التي تصاحب الأداء الجيد لمهام الوظيفة. لقد شعر بأنه يسعى دائماً للحاق بالقطار. وكان يريد أن يصبح أمام القطار لا خلفه.

وفيما يتعلق بتطوير الثقة الداخلية، راح "جورج" يفكر في اللحظات التي تحلى فيها بالثقة الداخلية والمثلة في المحادثات وجها لوجه، ومواقف الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة، والقرارات المنطقية التي تحتاج تحليلاً. وقال إنه يشعر بأن ثقته الداخلية تتلاشى عندما يواجه قضايا متعارضة. وعندما يكون وسط مجموعة كبيرة من الناس كل منهم لديه الكثير ليقوله. وكذلك في المواقف سريعة الإيقاع عندما يجد أنه من الصعب أن يترك أثراً.

تحدثنا - أنا و "جورج" - عن أهمية التركيز على الجوانب الإيجابية في المواقف، بالنظر إلى أنه كان يميل إلى ذكر الجوانب السلبية أولاً. كذلك، تكلمنا عن التركيز على الفترات التي أنت فيها المقاربات الإيجابية أكلها وجعل عبارة "فقط قم بذلك" شعاراً له، وذلك لمساعدته على التغلب على عدم قدرته على الحديث.

وبمزيج من هذه الخطوات، وجد " جورج " أن ثقته الداخلية تزداد، وتوافرت المؤشرات على أنه صار بإمكانه أن يتعامل بثقة فى المواقف، التى كان فى السابق يشعر بعدم الثقة فى نفسه خلالها. وحقق نجاحاً لافتاً من خلال مقارنة الخطوة بخطوة، وراح تدريجياً يتغلب على ما كان يراه نقطة ضعف. وكانت النتيجة المزيد من المشاركات الفعالة فى اجتماعات من مختلف الأنماط.

إن مراقبة نفسك والسخرية منها يمكن أن تمثل أساساً جيداً لأن تصبح أكثر ارتياحاً فيما يتعلق بنقاط قوتك وأقل النقاط قوة لديك. وبمجرد أن تصبح أكثر قبولاً لأقل النقاط قوة لديك ورضا عنها، يمكن للتحويل أن يبدأ. يمكنك أن تصبح أكثر انسجاماً مع نفسك وأكثر فاعلية فى مشاركتك فى المواقف التى كنت تشعر فيها بأنك غريب.

««« لتحقيق التقدم

- « كن أميناً فيما يتعلق بأقل النقاط قوة لديك.
- « كن واضحاً بشأن الكيفية التى تتغير بها تفضيلاتك بمرور الزمن.
- « لا تتجاهل المؤشرات التى توضح المواقف التى استخدمت فيها أقل نقاطك قوة. أو أقل تفضيلاتك تطوراً. بشكل جيد.
- « قم بإنشاء مجموعة من الأصدقاء والزملاء الذين يكملون نقاط قوتك النسبية.
- احتف بنفسك عندما تستخدم أقل نقاطك قوة بفاعلية

الفصل ٣

ترسيخ قيمك

تحدد قيمك الخفية أو الصريحة الكثير من سلوكك. وقد تشعر بالتردد في الحديث عن قيمك. إلا أن كلاً منا له مبادئ يسترشد بها سواء اهتمنا بالاعتراف بذلك أم لا. ومن خلال الاعتراف بقيمك وتوضيحها وترسيخها. يمكنك أن تضمن تحقيقك أكبر تأثير ممكن بأقل قدر من التوتر الداخلي. إن البحث عن الانسجام بين القيم والسلوكيات يمثل جزءاً من حكمة ترسيخ قيمك. فضمان أنك سوف تتعامل مع الحياة بأسلوب متسق متجانس. يزيد من إمكانية تعامل الآخرين معك بجدية.

ما أهمية ترسيخ القيم؟

إن فهمك لقيمك والطريقة التي تقودك بها أمر مهم في فهم السبب وراء التصرفات المختلفة التي تصدر منك. كما أن فهمك لدوافعك في المواقف المختلفة سيساعدك على أن تقدم أفضل مشاركة ممكنة

إن من حولك سيلاحظون
القيم المهمة لك، سواء كنت
ترحب بهذه الحقيقة أم لا
فى العمل أو فى أى مجال أوسع. كما أن
ترسيخ القيم يزودك ببوصلة أخلاقية
ثمينة لاتخاذ قراراتك.

تعرف على قيمك

القيم "المعتقدات والسلوكيات التى تمثل أهمية خاصة للفرد فيما
يخصر الطريقة التى يعيش بها حياته ويتعامل بها مع الآخرين".
(من كتاب *The Four Vs of Leadership*. الصادر عن دار نشر
كابستون سنة ٢٠٠٦). وتأتى القيم الشخصية من المعتقدات الخاصة
بالصواب والخطأ فى الحياة. وتستند القيم إلى الأحكام الأخلاقية
(والتي تكون إما مطلقة أو نسبية خاصة بأحد المواقف) والخبرة.
والأسئلة المحورية التى تستحق أن تسألها لنفسك:

- ما القيم الشخصية التى تقودنى؟
- ما مقدار انقيادى لقيمى الموروثة؟
- كيف تتواكب قيمى مع التغير الخارجى الرئيسى؟
- ما العلاقة التبادلية بين قيم الفرد والقيم المؤسسية فى المؤسسة
التي أعمل بها؟

كما أن حياتك استناداً إلى تلك القيم قد تعنى أن تسأل نفسك أسئلة
أمنية وصريحة عن:

- ما الذى يجعلنى أستمِر؟
- فى أى مجال أؤمن أنه بإمكانى إحداث فرق؟
- ما أهم السلوكيات بالنسبة لى؟

- ما السمات الشخصية التي أريد أن أعززها في نفسي والآخرين أكثر من غيرها؟

عش قيمك

إن أولئك الذين يحدثون أكبر التأثيرات وينالون أكبر قدر من الاحترام غالباً ما يتحلون بالذكاء الحاد ووضوح القيم. إنهم يحيون بالسلوكيات القائمة على الثقة في الآخرين وفي الذات والشراكة. إلا أن حياتك بالقيم في مثل هذا الموقف ليس بالتحول السهل، فهو يضع الأساس لبناء شراكة عمل فعالة تجد جذورها في الاعتقاد المشترك بشأن الأساليب التي تحقق النجاح والكيفية التي يؤدي بها كل من الشراكة والتعاون إلى تحقيق نتائج حقيقية.

ولكى تكون مقنعة، يجب أن تكون القيم والمبادئ نابعة من داخلك.

فالقادة الذين يتفاعلون مع الأحداث بالشكل المناسب في الأوقات الصعبة. لا يمكن لقيمك أن تكون مقنعة إذا ما كنت تتظاهر بها أو تستعيرها ويتخذون القرارات المستندة إلى المبادئ الواضحة، يتمتعون بالافتناع بما هو مناسب للقيام به. ويتحلون بالقدرة

على تحقيق التوازن بين قيم المدى القصير وقيم المدى الطويل. وعندما تبدأ الأمور في الخروج عن الطريق الصحيح، تجدهم يتمتعون بحس قوى من المسؤولية الأخلاقية يستمر حتى الوصول إلى حل.

ففي العام ٢٠٠٨، قمنا ببحث محدود في مؤسسة برايتسا بارتنرز. استطلعنا فيه آراء القادة الذين مروا بفترات طويلة المدى من الاضطراب والارتباك. وبدا من الواضح أن القادة الأقوياء:

- يحافظون على توجهاتهم ومعتقداتهم الجوهرية بغض النظر عن مقدار الضغط الذى يتعرضون له.
- يتعاملون مع كل تحد جديد بوضوح وهدوء: حيث يكونون فى طبيعة من يتصدون للتحدي ملهمين أولئك المحيطين بهم.
- يعرفون كيف يمتنون بأنفسهم لكي يحافظوا على قدرتهم على الاحتمال وسلامتهم خلال المهام الطويلة والتي تكون فى الغالب مرهقة.

وكانت انرسالة المحورية التي بعث بها البحث. تتلخص فى أهمية "القيام بالشئ الصحيح". فالتركيز على القيام بما تؤمن أنه "الشئ الصحيح" يحافظ على شعورك الشخصى بالكمال وتقدير الذات بل والإنجاز. بغض النظر عن الناتج النهائى. فما يعتبره شخص صواباً ينبع من قيمه وخبراته أو من أخذه فى الاعتبار رؤى ناصحين موثوقين. وفى بحثنا. رأينا القادة الفعالين يعالجون الأسئلة المحورية التالية ويحققون التوازن الحيوى بينها:

- ما الصواب بالنسبة للمؤسسة؟
- ما الصواب بالنسبة للموظفين الذين يعملون فيها؟
- ما الصواب بالنسبة لى كقائد؟

كُونَ وعياً ذاتياً بقيمك

فى بعض الأحيان، يمكن أن تصبح القيم مصدر تحريف وتشويه. هل هناك شئ جامد فى منظومتك الثقافية يمكنه أن يعترض طريقك؟ إن معتقداتك وانفعالاتك تنتج مزيجاً يمكنه أن يرسلك بعيداً لكي تبني وجهة نظر يثبت فيما بعد عبثيتها.

إن الانفعالات مثل الإجباط أو الضغينة أو الغضب أو الخوف يمكنها أن تشوه فهمك. ويمكن لمثل هذه المشاعر السلبية أن تقوض من إنتاجيتك. فمن الممكن أن يجردك الخوف من قدرتك على إجراء تحليل واقعي للمشكلة. إن الاقتراح الأساسي هنا أن تكون أميناً تماماً مع نفسك: أن تكون واضحاً فيما يتعلق بماهية قيمك وتحدد المسافة التي يمكن أن تبعد بها أنماطك السلوكية عن قيمك في فترات التوتر. إن بإمكانك أن تعرف مقدار انحراف سلوكك عن قيمك من خلال رسم ذلك الخط الرأسي، والذي من خلاله أيضاً يمكنك أن تحدد الخطوات التي قد تكون ضرورية لكي تعيد سلوكك إلى السير على ذلك الخط.

عندما تجد نفسك تلوم الغير، فإن ذلك غالباً ما يمثل مؤشراً دقيقاً على أنك تتجنب تحمل مسئولية اتخاذ الفعل. فإذا ما كان هناك ولو جزء بسيط من اللوم فإن هذا يعنى أن قيمك تواجه خطر التلوث والانتهاك، بينما سيتبخر مفهوم العمل الجماعي الفعال كفريق. فمهما كان مقدار إخفاقاتك أو إخفاقات الآخرين، يعتمد النجاح على قبول حقيقة ما حدث. والانسجام مع قيمك وعدم إلقاء اللوم سواء على نفسك أو على الآخرين.

إن الحياة من خلال قيمك تعنى أن تضع أية صدمات أو مفاجآت في سياق أكبر. فالأحداث غير المتوقعة قد تتطلب منك طاقة فورياً، إلا أنه يجب النظر إليها بشكل واقعي، سواء كان ذلك باعتبارها أمراً عارضاً سيستمر ليوم واحد أو كحدث رئيسي له دلالات طويلة المدى. ولا يجب عليك أن تشعر بالخوف من مثل هذه الأحداث، ولكن بدلا من ذلك، ركز على حقيقة ما يحدث. إذا ما كنت واضحاً بشأن القيم التي تقودك، ستزداد قدرتك على الاستقلال بالرأى ورؤية العراقيل

باعتبارها فرص تعلم، وليس هزائم مدمرة.

تعرف على قيمك

إننى أشجع الناس على أن يكتبوا قيمهم الجوهرية وما تعنيه تلك القيم لهم. ويقدم هذا التمرين البسيط والسريع إطار عمل جيداً للمناقشة حول تلك القيم ومصدرها وطبيعتها تأثيرها على حياتك وعملك والكيفية التي تريد أن تطور بها تلك القيم. فكر سريعاً وحدد أو اكتب الأفكار الأولى التي ترد إلى ذهنك بشأن قيمك. ويمكن أن يكون ذلك مفيداً في تحديد أى منها أكثر أهمية. ويمكن اتباع مقاربة أكثر شمولاً من خلال اتباع الخطوات التالية. فكر في هذه الأسئلة:

- ما أقوى التأثيرات التي شكلت قيمى؟ أهى الأسرة أم الثقافة أم المجتمع أو الإيمان أو التعليم؟
 - ما أقوى القيم التي نتجت عن هذه التأثيرات؟
 - ما القيم المهمة لى؟
 - ما أهم ٤ قيم لى فى هذه القائمة؟
- انظر بدقة فى كل قيمة. مع تخصيص بعض الدقائق الإضافية خلال اليوم لواحدة منها. ثم كرر العملية نفسها فى يوم آخر مع مجموعة أخرى من القيم. مع إلقاء الأسئلة التالية على نفسك:
- ما الذى تعنيه القيمة لى؟
 - كيف كانت تلك القيمة مناسبة فى مواقف معينة؟
 - هل تصمد القيمة أمام اختبار الوقت أم أنها تحتاج إلى التطور؟
 - هل هذه القيم الأربع قوية بما يكفى لأن تصمد فى المستقبل؟

- كيف يمكنني أن أحاسب نفسي على الحياة بتلك القيم؟
انظر إلى قائمة من القيم الممكنة مثل تلك الواردة في الجدول ٣.
بعدها، يمكنك أن تفكر في أي ٤ قيم تلائمك أكثر من غيرها، أو تريد أن تعزز من حضورها في نفسك.
يمكنك أن تخلص إلى أن هناك مجموعة من قيمك صحيحة تمامًا وأساسية لنجاحك، لكنك يمكن أن تخلص أيضًا إلى أن هناك قيمًا معينة في حاجة إلى التعزيز. وذلك إذا ما أردت الارتقاء بمستواك بالفعل. فعلى سبيل المثال. يمكنك أن تنتقل إلى أدوار وظيفية أكثر رئيسية. مما يجعل قيم الإصرار والشراكة والتنبؤ أكثر أهمية مما هي عليه الآن.

الجدول ٣ : قائمة توضيحية بالقيم الممكنة

الثقة	الاستقامة والانسجام
الانفتاح	التجديد
الأمانة	الولاء
الجرأة	الرفقة
الصرامة	الأمان
الشجاعة	الاحترام
الإبداع	النظام
المبادرة	المشاركة
السعادة	الحماس
المثابرة	الجودة
الصراحة	الإشباع
الالتزام	العزيمة
الصدقة	السيطرة على الذات
المصادقية	الابتهاج
جودة الأداء	الضيافة
الخدمة	النجاح
النزاهة	الإصرار
التنوع	التشجيع
العدالة	الشخصية
وفرة العائد	الاستجابة
التعلم	المجازفة
الوضوح	بعد النظر
الإخلاص	الحنو والشفقة
المرح	العفو والسماح
القدرة على التكيف	التعاون
التقدير والاعتراف	العطف
التصميم	الدفء
الإقناع	الشفافية
التركيز على الأهداف	الاحترافية

ومن بين معالم أن تحيا من خلال قيمك بالفعل أن تُظهر الاحترام لكل من تعمل معهم. ويتحدث "جيمس كابلن"، في كتابه *I Hate Presentations* (كابستون، ٢٠٠٨)، عن الكثير من مقدمى العروض التقديمية الذين لا يزالون يعدون العروض التقديمية بنفس عقلية إعداد المقال المدرسى، والتي تعتمد على نقل المعلومات من المصادر المختلفة إلى المقال. ويستلزم ذلك قص حكاية طويلة عن الماضى ("كيف وصلنا إلى هنا")، والحاضر ("أين نحن الآن")، والمستقبل ("إلى أين نتجه"). إن "الجوهر الذهبى" فيما يقوله "كابلن" هو الحاجة إلى فهم الاختلافات بين أن تبدو ذا فائدة للجمهور وبين أن تبدو مهتما بهم. ويقول: "إذا ما كانت مقاربتك تتبع من أن تكون مفيداً للجمهور، فلن تزيد على أن تكون مجرد شخص يؤدي مهمة ما. ولكن إذا ما شعر جمهورك بأنك مهتم به، فإنك بذلك تكون قد وضعت قدمك على الطريق نحو إقامة رابط بينك وبينهم".

إن التركيز على قول شيء مثير

يعد إظهار اهتمامك

بالأشخاص الذين تعمل معهم

والقضايا التي تتحمس لها

جوهر العيش وفقاً لقيمك

للاهتمام ربما لا يجد صدى، وقد يفشل فى "إطلاق شرارة البدء"، إلا أن فرصك فى إطلاق الاهتمام والطاقة تصبح أكثر قابلية للزيادة عندما يسود شعور بالتعاطف مع الآخرين وبوجود هموم وقيم مشتركة.

اعتن بقيمك

إن اعتناءك بقيمك مسئولية شخصية ومؤسسية. ففى داخل المؤسسة، هناك مسئولية على الفرد أن يحيا قيم المؤسسة ويدعم

الآخرين لكي يفعلوا المثل. وأفضل المؤسسات تحدد بوضوح رؤاها وقيمتها وما يعنيه ذلك لمختلف الأشخاص. ويقدم ذلك معياراً فعالاً يمكن للفرد في مقابله أن يقيم السلوكيات المناسبة والتداعيات المترتبة على الحياة بتلك القيم. ومن بين النماذج على تحديد الرؤية والقيم، وما تعنيه لفريق العمل والعملاء وشركاء العمل. ما نشرته وزارة المجتمعات والحكم المحلي في بريطانيا (الجدول ٤). ويقدم هذا إطار عمل واضحاً لاتخاذ القرارات.

الجدول ٤ : وزارة المجتمعات والحكم المحلي في بريطانيا

رؤيتنا

خلق أماكن رائعة يرغب الناس في أن يعيشوا ويعملوا ويربوا أبناءهم فيها.

قيمتنا

نحن	طموحون	ومبدعون
نتعامل	بانفتاح	وكإدارة واحدة
نعطي الناس	الفرصة	للتألق
نمنح الناس	منبراً	للتعبير

ما الذي يعنيه ذلك لفريق العمل معنا؟

نركز على تقديم	نعمل جيداً معاً.	نحترم ونقدر	نرحب بالأسئلة
خدماتنا بشكل	وكل اتصالاتنا	الأفراد، ونطلق	والأفكار. ونحترم
فعال ونوسع من	وأفعالنا علنية	ونطور قيمهم.	مساهمات الكل.
قدراتنا ونرفع	وأمانة ومباشرة.	ونمنحهم	ونثير التحديات
من توقعات	ونستمع لما يجب	الفرصة للنمو،	ونواجه التحديات
الأفراد ودائماً	على الآخرين	ونضطلع	بكفاءة.
نتطلع إلى طرق	قوله.	بالمسئولية،	
نحسن بها من		ونحتفل	
مستوانا.		بمساهما تهم	
		ونكافئها.	

ما الذى يعنيه ذلك للناس والمجتمعات؟

الارتقاء	نرحب برؤى	تتم معاملة	نقوم بتمكين
بمستوى الأماكن	الناس ونعمل	الأفراد	الناس
والمجتمعات	معهم على جعل	والمجتمعات	والمجتمعات لكي
واستخدام المال	المجتمعات أقوى	باحترام وتتاح	يتكلموا ويرسموا
بحكمة وفى	وأكثر تماسكًا.	أمامهم الفرص	شكل المناطق
المكان الذى		للمشاركة فى	التي يقيمون
يمكن أن يحدث		عملنا.	فيها.
من خلاله أعظم			
اختلاف.			

ما الذى يعنيه ذلك للشركاء فى العمل؟

نصوغ علاقات	نعمل مع	نحترم قيم أى	نلقى بمسئولية
شراكة قوية	الشركاء:	إنسان نعمل	التنفيذ على
مبنية على الرؤية	بعيثة نقوم معًا	معه. ونعطى	عاتق أكثر من
المشركة وأفضل	بتحقيق أفضل	شركاءنا الفرصة	يستطيعون
التطبيقات.	الإيجابيات	لإظهار أفضل ما	إحداث أكبر
	الممكنة. ويثق	يمكنهم القيام	فارق.
	شركاؤنا فيما	به. لأولئك الذين	
	نقول ونفعل.	نقوم بخدمتهم.	

ومن بين النماذج الممتازة الأخرى تأتي المهمة والقيم ونتائج الأداء التى تبناها قسم شرطة ويست ميرشأ (الجدول ٥). ولقد تم التوافق عليها نتيجة لعملية استشارات داخلية مكثفة. كان الهدف منها

تأمين مستويات بارزة من اقتناع فريق العمل بهذه الرؤية والقيم. إن استخدام الضمير "أنا" يضع تركيزاً كبيراً على الأفراد الذين يعيشون وفقاً للقيم ويستخدمونها أثناء استمرارهم في رفع مستواهم.

الجدول ٥ ، شرطة ويست ميرشا

مهمتنا

الخدمة . الحماية . إحداث فارق

قيمنا

أعمل بأمانة ونزاهة واحترام في خدمة الجاليات وأفرادها.
أشعر بالفخر من عملي في مؤسسة تكرر عملها لحماية الناس
وتطبيق القانون.
أتولى المسؤولية دائماً؛ كما أن مشاركتي تحدث فرقاً ذا قيمة.

**سيؤدي التطبيق الناجح لمهمتنا من الآن حتى العام ٢٠١٢
إلى النتائج التالية :**

يثق العامة فينا ويعبرون عن الرضا من خدمة الشرطة.
استمرار انخفاض مستوى الجريمة والسلوكيات المعادية
للمجتمع.
تشعر جالياتنا بالأمان.

وفي قلب الاعتناء بقيمك يأتي بناء الثقة. فالثقة تؤدي إلى شحن الناس بالطاقة، كما أنها جوهرية لسمعة أية مؤسسة. إن التركيز على بناء الثقة يمكن أن يكون له تأثير عميق ودائم في تمكين الأفراد

فى المؤسسة من أن يُحيوا كلاً من القيم الشخصية والقيم المؤسسية بشكل واقعى فعال. ويقدم الجدول ٦ وجهة نظر مفيدة قدمها كل من "سالى بيب" و"جيرمى كودرى" فى كتابهما *Trust Matters* (بلجريف ماكميلان، ٢٠٠٤).

الجدول ٦، القادة الذين يركزون على قيمة بناء الثقة

- ❖ متبصرون بأنفسهم.
- ❖ يصوغون مناخاً إبداعياً من التوقعات والثقة، ويتحملون المسئولية.
- ❖ لديهم مقصد واضح ويتحلون بالأمانة. وليست لديهم أجندات خفية.
- ❖ يضعون مصالح المؤسسة والموظفين فى قلوبهم وعقولهم.
- ❖ لديهم المصداقية. ويتمتعون بالانسجام الذاتى ويثقون فى الآخرين.
- ❖ يتركون الآخرين يرون حماسهم . ما يهتمون به واضح للآخرين.
- ❖ يتكلمون من القلب، لا من العقل فقط.
- ❖ يواجهون الناس دون عدائية.
- ❖ لا يجدون حرجاً فى الاعتراف بأنهم لا يعرفون.
- ❖ التكامل واستخدام الطاقة بإيجابية.

من كتاب *Trust Matters: For Organizational and Personal Success* لـ"سالى بيب" و"جيرمى كودرى" (٢٠٠٤)، لندن: دار نشر بلجريف ماكميلان.

«تحقيق التقدم»

- « كن واضحاً في تحديد قيمك.
- « افهم الكيفية التي أثرت بها قيمك على سلوكك في الماضي.
- « حدد لنفسك كيف ستساعدك قيمك على الارتقاء بمستواك في المستقبل القريب.
- « كن واضحاً فيما يتعلق بالعلاقة بين قيمك وقيم أولئك الذين يعملون في المؤسسة التي تمثل جزءاً منها.
- « فكر في القدر الذي يمثل به إظهارك للاهتمام بالآخرين وبناء الثقة في علاقاتك مع الآخرين دليلاً على الأسلوب الذي تحيا به من خلال قيمك.

الفصل ٤

خلق التوازن

إن خلق التوازن في نفسك يستلزم النظر إلى الطريقة التي تستخدم بها وقتك وطاقتك. ويعنى ذلك أن تستخدم قدرًا أقل من الطاقة في القيام بالأشياء الصعبة، وأن تصبح أكثر قدرة على التصدي للمشكلات التي تأتيك من اتجاهات غير متوقعة. إن توازنك الشخصى يحتاج إلى أن توائم بين موجات المد والجزر في حياتك وبين أنماط الحياة التي تحقق لك أفضل المنافع. ويزيد التوازن الذي يرتبط بقيمك، من إمكانية أن تصبح في سلام مع نفسك. كما أنه يساعدك على منحك شعورًا بالتفاؤل يمتد أساسه في الحياة الواقعية. لا ذلك الإحساس بالتفاؤل الذي يتأرجح جيئة وذهابًا وفق حالتك النفسية.

لماذا يعد إحداث التوازن أمراً مهماً؟

هناك أنماط في الكثير من أوجه الحياة. وتحدد أنماط نومك وتناولك الطعام وممارستك التمارين الرياضية مقدار صحتك البدنية. وتأتي صحتك الذهنية من استخدام ذهنك بشكل منتظم، فيما تتبع صحتك الانفعالية من فهمك لنفسك ولقدرتك على التعبير للآخرين عن انفعالاتك بشكل فعال. وتنتج صحتك الروحية من معرفة ما أكثر ما يهيك في الحياة، بما يجعلك تعطى الأمور قدرها المناسب. سواء كان ذلك ينبع من المصالح أو العلاقات الدائمة أو يجد جذوره في المعتقدات والإيمان. إن الإيقاعات التي تقف وراء التوازن تحتاج إلى أن تكون مرناً. ولكن إذا ما تعرضت للمقاطعة بشكل دائم، فسوف تتدهور صحتك وسوف تتلاشى فاعليتك.

تعرف على ما يبقيك في حالة توازن

يتسم "جيمس" بالوضوح، مما ساعده على أن يبقى في حالة توازن. وبالنسبة له. ينبع التوازن من كونه في قلب المؤسسة وارتباطه بصلات وثيقة مع أحد المدراء الجيدين، إلى جانب الشعور بالتحدي. والذي يناله من مطالبه الآخرين له بالقيام بأشياء مثيرة. وكذلك الإحساس بالإنجاز جراء تنفيذ تلك الأشياء على الوجه الأكمل. بالإضافة إلى المساحة الواسعة من الاهتمامات والتي تقع خارج إطار العمل. إن التوازن الذي ينعم به يمثل مزيجاً من السياق الذي يحيا فيه ومنظومته الذهنية الخاصة.

ويعى "جيمس" أنه عندما لا يشعر بأنه في حالة متوازنة، يبدأ في

التحول إلى السلبية ويمر بحالة انحدار تستهلك طاقته وثقته. إن تلك الحالة تجعله يشعر كأنه ينظر إلى العالم من خلف زجاج قاتم. تكلمنا كثيراً عن المقاربات التي يمكن من خلالها التعامل مع ذلك المنحدر، وهى المقاربات التي تضمنت الانتقال إلى مكان مغاير والتقليل من مستوى حساسيته وتحدى أى من الأحاسيس التي يمكن بلورتها فى عبارة "أنا ملئء بالهراء".

تحدثنا - أنا و"جيمس" - عن نقد الذات والشك فى الذات والانتقاص من الذات، وهى كلها أمور تعرقل التوازن. واستلزمت الخطوات التالية التى تعين على "جيمس" أن يقوم بها للوصول إلى التوازن السليم تحسين مستوى علاقاته الشخصية والاستمرار فى السعى للتصدي للتحديات ودعم التقليل من قيمة ما أنجزه وتقدير ما يقوم به والاستمتاع به. لقد فكرنا فى تداعيات القلق الذى يشعر به عندما يكون خارج حالة التوازن، وهو ما يقوده إلى الشلل والأفكار السلبية والمعاناة من الشعور بالارتباك وعدم الكفاءة، ومن الممكن أن يكون الشعور السائد لديه "أنا أغرق، ولا يمكننى أن أجازى الوضع". إن التحدى يتمثل فى كيفية التعلم والوصول إلى النضج من خلال الإحساس بالقلق، وكيفية التحكم فى مسار الأدرينالين فى الدم بحيث يعمل القلق فى صالحك لا ضدك. ومن بين المقاربات التى ناقشناها - "جيمس" وأنا. كانت هناك مقاربة تحدد هذا الشعور بالقلق وتعترف بأنه مرحلة سوف تستمر لفترة قصيرة من الوقت، وهو الأمر الذى تدل عليه التجارب السابقة. كذلك، ناقشنا أساليب للمواءمة تتضمن الضحك من الذات، والإقرار بوجود القلق ومحاولة وضعه فى إطاره، ومحاولة جعل القلق تحت السيطرة من خلال تذكر القصص التى ساعدته على تجاوز ذلك الشعور فى الماضى. كذلك ناقشنا مجموعة

من العبارات المحورية لمساعدة "جيمس" على أن يحافظ على شعوره بالتوازن:

- سأنفذ دومًا مهام عملي والابتسامة تملو وجهي.
- إن بعضًا من القلق أمر مفيد لأنه يجعلني أتيقظ.
- سأستمر في الرغبة في التصدي للتحديات لأنني أستمتع بها.

حافظ على منظورك

إن إدراكك متى تكون في حالة التوازن ومتى تكون خارجها أمر جوهري لفهم نفسك والحفاظ على وجهة نظرك. إن الاستمرار في متابعة وجهة نظرك واخضاعها للفحص أمر محوري. هل هذه دراما أم مأساة؟ هل هذا مجرد تخوف أم حقيقة؟ وكما أنه من المهم أن نحاول إيجاد الروابط بين الأحداث الجارية المختلفة. من المهم أيضًا أن نفهم الروابط بين الحاضر والمستقبل والتميز بين ما هو أكثر أهمية وما هو أقل أهمية.

إن النجاح يأتي من التمسك بأهدافك والاستقلال ورفض التسبب في أزمة أو مشكلة معينة. إنه يتعلق بعدم شخصنة الأحداث للوصول إلى الموضوعية والإحساس طويل المدى بوجهة النظر. إنه قد لا يعنى دوماً قبول ما يقوله الناس في الوجه باعتباره قيمة، ولكنه قد يعنى التراجع للعثور على أفضل توازن.

قم بتوضيح التوازن المناسب في الأدوار المختلفة

أحيانًا نسيء فهم فكرة التوازن. لقد وصل "برنارد" إلى وظيفته -

ويعمل مديرًا إقليميًا في منظومة حكومية - وهو يظن أن بإمكانه أن يحدث فارقاً في وظيفته من خلال التصرف بفكر أحادي. وكان صريحاً في انتقاده عندما يجد افتقاراً للمعلومات وكذلك في حديثه عن عدم الاستقرار الإداري في المستويات العليا للمؤسسة، وقد اعترف بعدما تأمل في الفترة السابقة من الوظيفة أنه كان يتصرف مع الموظفين كثور هائج. وبدأ، بناء على ذلك، في اتباع طريقة مغايرة تماماً، وبدأ يفكر في أثر ما يقوله على الموظفين. وبدأ يخفف من حدة أسلوبه ولهجته وراح ينظر للأمور من منظور جديد. والآن، أصبح يشعر بأنه لا يتعين عليه أن يكسب كل معركة، وراح يفكر في عمق وتأثير قبل أي لقاء مع الموظفين، وهو الآن يحدث اختلافاً رئيسياً في المؤسسة. بالنسبة لـ"برنارد" كان ارتقاؤه بمستواه يعني له أن يجد توازناً مختلفاً أكثر ملاءمة للمؤسسة التي يمثل جزءاً منها الآن. ولقد وجد أن مقاربتة الجديدة عنت له أن هناك تشابهاً جديداً بين نمطه وبين ما يلقي التقدير في المؤسسة. هناك أوقات يصبح فيها التوازن شديد الدفء والراحة، وبالتالي يعوق الرضا الذاتي، الناشئ عن ذلك، التقدم. إن إدخال التغييرات أمر مطلوب. وكذلك يجب إيقاف كل النعمات القديمة. ولكن عندما يتم القيام بهذه العرقلة، فإنها يجب أن تتم لهدف وبنية التقدم للأمام نحو توازن جديد.

كذلك، من الممكن أن يتطلب بناء التوازن الجديد العمل على عدد من المستويات المختلفة، فهناك تحقيق التوازن بين ما هو قصير المدى

وما هو طويل المدى، وهناك التوازن بين مقدار توجهك بالخبرات القديمة وبين مقدار توجهك بالتجريب المستقبلي، وأيضاً هناك التوازن بين اتباع مقاربتك عادة ما تكون أكثر الوسائل فاعلية للوصول إلى التوازن هي تأدية المهام الأساسية بشكل جيد.

المفضلة وبين تبني مقاربات يقترحها الآخرون عليك.
كذلك يمكن أن يتعلق التوازن بإيجاد أكثر الوسائل عبقرية لاستخدام وقتك وطاقتك: وتطوير مهارات الاستماع لديك وقراءة رسائل البريد الإلكتروني أيضا. على سبيل المثال. ويضم الجدول رقم ٧ مقترحات عملية لزيادة مهارات الاستماع لديك. كما يضم الجدول رقم ٨ مقترحات لكيفية التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني.

اعتن بتوازنك

يمكن للقادة الناجحين أن يصمموا نمطاً من التوازن في مجالات غير مرتبطة. واليك المجالات الستة المهمة في عملية بنائك للتوازن.

الجدول ٧: تطوير مهارات الاستماع

- ❖ قدر الأشخاص الذين تستمع إليهم.
- ❖ اطرح أسئلة مفتوحة.
- ❖ استمع لتعلم وتفهم.
- ❖ انخرط تماماً في الاستماع. وامنح ما تستمع إليه انتباهك التام.
- ❖ كن موضوعياً.
- ❖ أظهر أنك منفعّل بما تسمع.
- ❖ كن راغباً في أن تتلقى المفاجآت.
- ❖ اخلق إحساساً بأنك تسير بجوار من تسمع.
- ❖ تقبل حقيقة أن سماتك يمكن أن تمكن الطرف الآخر من تكوين رؤاه. لا يجب عليك أن تعرف كل الإجابات عن كل الأسئلة.

- **الجدية** - وهي المجال المرتبط بالتركيز والإصرار لا بالانسحاب عندما توضع العقبات في طريقك. إنه مجال يتعلق بوجود إطار عمل قوى وثبت نفعه. إنه يتعلق بالاهتمام بقضايا معينة نتيجة لذلك، والجدية في الوصول إلى حلول في الوقت المحدد.
- **المرونة** - وهي المجال المرتبط بالتكيف مع الصراعات والمشكلات التي تنشأ مع عملية اتخاذ القرار في عالم متسارع. إنه يتطلب الالتزام الشديد بالمبادئ والقيم عندما يبدو على كل من يحيطون بك أنهم يخسرون مبادئهم وقيمهم.
- **العلاقة** - وهي المجال الذي يعنى بناء التحالفات واقتناع الناس بخطة معينة. وتقع العلاقات الفعالة في قلب كل ما نفعه، فالنجاح لا يأتي إلا عندما يقتنع الآخرون.

الجدول ٨: التعامل الجيد مع رسائل البريد الإلكتروني

قراءة الرسائل

- ❖ لا تعتقد أنه يجب عليك أن تقرأ كل الرسائل التي تصل إليك.
- ❖ اختصر في الوقت المخصص لقراءة الرسائل.
- ❖ امسح الرسائل بمجرد أن تنتهي من التعامل معها.
- ❖ أعط لنفسك الوقت لكي تفكر عندما يبدو حكم معين كأنه معرف للنتاج.
- ❖ تفهم الطاقة الانفعالية التي قد تكون جزءاً من أسلوب الرسالة.

إرسال الرسائل

- ❖ استخدم تقنية "الرد على الكل" فقط عندما يكون ذلك أمراً ضرورياً.
- ❖ احتفظ بنسخة من الرسائل الحساسة، وتأمل فيها قبل أن ترسلها.
- ❖ تبين وجهة نظر إيجابية إزاء إرسال رسائل البريد الإلكتروني.
- ❖ فكر في الكيفية التي يمكن أن يكون عليها رد فعل من يتلقى رسالتك.
- ❖ أرسل ملاحظات تشجيع مستمرة.

- **الاستجابة** - وهي تحقيق التوازن بين وضوح المبادئ والقيم وبين التعامل بمرونة مع الرؤى المختلفة والتغيرات الخارجية. إن الاستجابة تعنى أن تكون مستجيبًا وأن تُرى على أنك مستجيب باستخدام وسائل التواصل الفعال (الاستماع والاندماج والتأثير والإقناع).
- **الاسترخاء** - وهو التوازن بين الانخراط فى الأنشطة التى تستهلك الطاقة وبين أداء تلك الأنشطة التى تمنح الطاقة. إنه مجال يتعلق باستخدام الطاقة بأكثر الوسائل فاعلية. بما يسمح بإطلاق دفعات من الطاقة عندما تقتضى الحاجة ذلك.
- **المسئولية** - وهى المجال الذى يستلزم الوضوح بشأن المسئوليات الفردية ومعرفة أين تقع الحدود. إنه لا يعنى الشعور بأن المسئولية عن الكون كله تقع على عاتقك. ولكنه معرفة ما أنت مسئول عنه.

إذا ما كنت تستطيع أن تحقق توازنًا معقولًا بين هذه المجالات، من المرجح أن تحقق التوازن، الذى سيساعدك على مجازاة التغييرات التى تؤثر سلبًا عليك.

اعرف إيقاعاتك

أى الإيقاعات الأكثر أهمية لك وكيف يمكنك أن تقوم بمواءمتها وفقًا لتغير الظروف؟ إنك فى حاجة إلى إيقاعات مرنة بما يكفى لكى تتواءم مع العوامل الخارجية التى لا يمكن تجنبها. إلى جانب تمتعها بما يكفى من الانسجام والثبات لكى تجعلك فى أفضل حال من حيث السلامة البدنية والذهنية والانفعالية والروحية.

إن اعتناءك بإيقاعاتك يعنى بالأساس أن تفهمها وترعاها وتقيم بداخلها شيئاً من المرونة. فإذا ما أصبحت هذه الإيقاعات غاية في الجمود، تصبح مثل قدر من الزجاج يمكن أن ينكسر بكل سهولة إلى فتات. أما إذا ما كانت إيقاعاتك تشبه قدرًا جيد الصنع، يمكنها أن تتحمل سوائل من مختلف درجات الحرارة ومن غير المتوقع أن تنهار إلا إذا ألقى من ارتفاع شديد!

استخدم العبارات أو الشعارات التي تساعدك في الحفاظ على إيقاعاتك. يمكن أن تكون تلك العبارات أو الشعارات نصوصاً أو عبارات من معتقداتك الدينية أو أسطرًا شعرية. ويمكنها أن تكون جملاً مثل "سأكون على ما يرام الليلة". فحتى أتفه الجمل يمكن أن تساعد على إبقائك أنت وإيقاعاتك في حالة من الهدوء. عندما تصبح الحياة صعبة.

«» لتحقيق التقدم

- « حدد نوع التوازن الذي يحقق لك أفضل النتائج.
- « قم بإنشاء التوازن الذي يضع في الاعتبار مسئولياتك المهنية والشخصية.
- « استمر في تطوير مهارات الاستماع.
- « كن قادرًا على التعرف على الفترة التي تواجه فيها إيقاعاتك خطر التحول لقدر زجاجي.
- « كن واضحًا في الكيفية التي تؤسس بها لطاقتك في مختلف جوانب حياتك.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

القسم ب الخطوات الأولى

يتناول هذا القسم الخطوات المبدئية المطلوبة عندما تبدأ في الارتقاء بمستواك. وهنا، سوف نطالع كيفية القيام بـ:

- التعامل مع شكوكك الذاتية ومخاوفك.
- الإيمان بأنك تستطيع القيام بأصعب الأشياء.
- معرفة من هم من يقدمون لك الدعم والأطراف المعنية.
- الإقبال على بعض المخاطر.

تخيل أنك تخطط لرحلة طويلة على الأقدام. وتشعر بالتوجس ولا تثق بقدراتك. تريد أن تعرف من الذين سيكونون أصدقاءك، وكذلك تدرك أنه سوف يتعين عليك أن تكون مفامراً وتأخذ بعض المخاطر. والآن. لقد استعددت لأن تمد قدمك للأمام وتتطلق، عالماً أن الرحلة لن تسير في خط مستقيم، وستكون مليئة بالمنعطفات.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٥

التعامل مع شكوكك الذاتية ومخاوفك

إن التعايش مع الشك في الذات والمخاوف جزء من الحياة. وسوف تزيد وتخفض قوة شكك الذاتي. بينما وضع مخاوفك تحت السيطرة لن يكون دوماً مهمة سهلة. إن الانطلاق والتعايش مع شكوكك الذاتية ومخاوفك حقيقة من حقائق الحياة. إلا أنه في بعض الأحيان يمكنك احتواء بل ومصادقة مخاوفك. فإذا ما كنت تريد الارتقاء بذاتك بنجاح. فمن المهم أن تتعرف على شكوكك ومخاوفك وتفهمها. وفي بعض الأحيان، سيكون كل ما عليك أن تتعلم كيفية التعايش معها. ومن المرجح أن تتلاشى مخاوفك بمرور الوقت. بحيث يصبح من الممكن أن تصل إلى توازن لا تعترض فيه مخاوفك الطريق نحو النجاح الذي ترى أنه مهم لك.

ما سر أهمية فهمك لشكوكك في ذاتك ومخاوفك؟

إذا لم تفهم شكوكك في نفسك ومخاوفك، فقد تعاني من تشوه في السلوك. يمكنك أن تقابل عثرة في طريق تقدمك توفضك عن الاقتراب من قدراتك الكامنة. وعليه فإن فهم تشككك في ذاتك ومخاوفك يمكن أن يكون عملية مؤلمة، بالنظر إلى أنها تعنى أن تكون أميناً مع نفسك وتواجه الفعل الذى تحتاج إلى القيام به.

التعايش مع التشكك فى الذات

إن التشكك فى الذات يمثل شيئاً يتعين على الكثيرين منا أن يتعايشوا معه. إلا أنه يمكن أن يمنحنا رسائل مفيدة تقلل من تأثيره بمرور الوقت. ويتكلم "فينلاى سكوت". كبير تنفيذى المجلس الطبى العام. عن الشك فى الذات والإيمان فى الذات. فيقول:

يمكن للشك فى الذات أن يستحوذ عليك. بينما تحتاج إلى الثقة لتجاوز المواقف الصعبة وإلى الإقرار بأن أغلب ما تقوم به سليم. إلا أن الشك فى الذات يمكن أن يتضمن نقطة إيجابية تتمثل فى أنه يدفعك إلى السعى بشكل أفضل وإلى اتخاذ الاحتياطات التى تحول دون انحراف الأمور عن المسار الصحيح. إن الشك فى الذات يعنى أنك تستطيع رؤية نقاط الضعف والمخاطر، إلى جانب الوعي بأنك فى حاجة إلى أن ترى تداعيات القرارات. ليس من الضروري أن يؤدي الشك فى الذات إلى الشلل. ولكنه يمكن أن يكون أداة قيمة.

إن الخوف من الفشل يمكن أن يكون قوة دافعة نحو الصواب أو الخطأ. فبإمكانه أن يستنزف طاقتك ويجعل حماسك وتفاؤلِكَ يفتران. كذلك، فإنه يمكن أن يقودك نحو حل المشكلات والتأكد من أنك أخذت الخطوات الضرورية لضمان النجاح.

وفى الغالب يوجد اختلاف بين عالمك الخارجى من الثقة وبين عالمك الداخلى من الشك أو الامتلاء بالمواطن الهشة. إن تعاملك بأمانة مع المواطن الهشة فى داخلك يمكن أن يمثل نقطة انطلاق جيدة لك نحو التقدم. ما الخطوات العملية التى يمكنك أن تأخذها لكى تضع مخاوفك والمواطن الهشة فى حجمها الصحيح؟ هذه النقاط يمكن أن تتضمن:

- الحديث إلى أقرب أفراد أسرته إليك.
- تقاسم مخاوفك مع أقرب أصدقائك.
- القيام بشيء مختلف مثل المشى أو السباحة أو قراءة قصة.
- الانتقال بعيداً عن السياق الذى يسبب ذلك الخوف.
- وضع الذات - بشكل متعمد - فى السياق الذى يسبب الخوف، وتحديد أفضل الوسائل للتعامل معه.
- التفكير فى أولئك الذين يعانون من مخاوف أكثر حدة مما تعانيه.

تعرف على مخاوفك

يمكن للخوف أن يكون شيئاً جيداً، إلى حد ما فالخوف يمكن أن يؤدي إلى تدفق الأدرينالين، مما يعطيك الطاقة للخروج من المواقف الصعبة. فإذا لم يكن هناك خوف، يمكن أن ينتهى بك الحال إلى

اتخاذ قرارات متسرعة، لا تراعى الآخرين المعنيين بالأمر. وعلى الجانب الآخر. يمكن للخوف أيضا أن يؤدي إلى شلل مدمر يعوق التقدم نحو وضع أكثر أماناً.

إن الصراحة إزاء المخاوف التي تثير قلقك أكثر من غيرها يمكن أن تكون مفيدة. اكتب هذه المخاوف، وبعدها رتبها على مقياس من ١ إلى ١٠، بحيث يكون الرقم ١ يعنى أن الخوف وهمى فيما يعنى الرقم ١٠ أن الخوف مرجح الحدوث بشدة. بعد ذلك، يمكنك أن تسأل نفسك:

- متى يصل كل خوف إلى ذروته؟
- ما العلامات التحذيرية التي يمكن أن يطلقها هذا الخوف؟
- ما الذي أدى. في الماضي. إلى التقليل من حجم هذا الخوف؟

فهم مخاوفك بشكل أفضل

إن التعامل مع المخاوف لا يعنى أن تتجاهلها. ولكنه يعنى أن تحددتها وتفهمها. كذلك. فإن النظر إلى مصدر خوفك من أكثر من زاوية يمكن أن يساعدك على فهمه واحتوائه.

فإذا ما استيقظت خائفاً في الرابعة صباحاً:

- كن صريحاً في تحديد ماهية مصدر هذا الخوف.
- يمكنك أن تكتبه. مع ٣ من الأسباب التي تبرر وجود هذا الخوف.
- حدد ٣ وسائل يمكن التعامل من خلالها مع الخوف.
- حدد ٣ من الأسباب وراء عدم كونه شديد الحدة كما بدا لأول مرة.

فيما بعد في نفس اليوم، انظر مرة أخرى في الملاحظات التي دونتها:

- هل أسباب وجود الخوف لا تزال قائمة؟
- هل ازداد الخوف أم تقلص خلال اليوم؟
- هل تمكنت من تطبيق أى من وسائل التعامل مع الخوف؟
- هل هناك خطوات عملية يمكنك أن تأخذها للتقليل أكثر فأكثر من حجم الخوف؟

يمكن أن تكون هناك مبالغة في تقدير حجم الخوف. فهناك الكثير من أسوأ مخاوفنا لا يتحقق. وقد تكلم "ونستون تشرتشل" في كتابه *The Gathering Storm* (بنجوين، ٢٠٠٥) عن الأيام الأولى للحرب العالمية الثانية قائلاً:

كلما نظرت لكل تلك المخاوف التي مررت بها، تذكرت قصة الرجل المعجوز الذي قال وهو على فراش الموت إن حياته كان بها الكثير من المشكلات، أغلبها لم يحدث.

التخلص من المخاوف أو الشك في الذات

كان لدى "هنرى" ميل لتخيل أن هناك عواقب وخيمة ستنتج من كل مشكلة، سواء كانت تلك المشكلة حقيقية أو وهمية. وخلال حياته المهنية، تسبب له تخيل تلك العواقب الوخيمة في ألم نفسي، بمعنى أنه وجد من الصعب التركيز في أمور أخرى. فقد كان، في بعض الأحيان، يصبغ أموراً صغيرة بصبغة "الكارثة" على اعتبار أنها سوف تؤدي إلى أزمات كبيرة محتملة. فمثلاً، يمكن أن ينظر إلى

المستند الذى وضع فى مكان خطأ على أنه من المحتمل أن يقع فى يد أحد الصحفيين الناقدين، بينما يمكن أن يكون قد اختلط، بطريق الخطأ، مع أوراق أخرى. وفى مكتب "هنرى"، يمكن أن يُنظر إلى التعليق الموجه لأحد الزملاء على أنه ملاحظة غير بناءة قد تؤدي إلى انهيار فى العلاقات. أى أن الخطأ الصغير يتم تصويره على أنه فعل جسيم يمكن أن يؤدي إلى انهيار العمل.

ومن بين الخطوات العملية التى يمكن أن يستفيد منها "هنرى" فى مثل تلك الظروف:

- كتابة الأسلوب الذى يجب أن يتبعه إذا ما واجه أحد التحديات.
- تقاسم المشكلة والحديث عنها مع طرف ثالث.
- التوضيح الكامل للجدول الذى يحدد الخطوات التالية. ومحاولة السيطرة عليه.
- التركيز على ما هو فى حاجة للقيام به الآن. مع عدم التشتت.

إن "هنرى" يتكلم عن المستوى المتزايد من الوعي بالذات، والذى ينبع من الإقرار بردود أفعاله الانفعالية: وحتى إن كان لا يستطيع أن يتوقف عن النظر للأمور على أنها كوارث، فإن قيامه بذلك يساعده فى أن يعرف أن هذا ما يقوم به. إن إستراتيجيته تتلخص فى المزج بين ملاحظة نفسه وبين وعيه عندما يحدث ما يطلق المخاوف، وكل ذلك إلى جانب قيامه بالخروج فى نزعات طويلة على الأقدام أثناء العطلات الأسبوعية وممارسة التمارين الرياضية بانتظام. لقد تعلم "هنرى" فن التنفس بعمق مع الجلوس فى سكون أو الوقوف بانتصاب، وذلك عندما يشعر برغبة متنامية فى جعل الأشياء البسيطة تبدو رهبة. وتتمثل الأسئلة المحورية التى يلقيها على ذاته فى:

- هل أقوم بالأشياء التي أسيطر عليها؟
- هل أدير الأمور بالإيقاع المناسب، بما فى ذلك الموظفون الذين يقاومون إغراء إخبار كل القريبين منى بما أقلق بشأنه؟
- هل هناك شعار يمكننى أن أردده، مثل "افعل كل ما تقدر عليه، وبعد ذلك، نح تلك المهمة جانباً، وركز بشدة على الشيء التالى".

وخلال أوقات التحدى، قد يكون من الصعب أن تقر بما لا تستطيع أن تفعله؛ فقد تشعر أن ذلك التصرف يمثل اعترافاً بالخطأ. ومع ذلك، فإن قدرتك على أن تكون أميناً مع نفسك تمثل نقطة قوة قيادية كبيرة. ومن النقاط المحورية فى ذلك أن تقر بالأوقات التي تكون فيها على وشك "أن تخرج عن شعورك". إن المشاعر القوية مثل خيبة الأمل أو انضغيبية أو الإرهاق أو الغضب أو الخوف يمكن أن تؤثر بشكل سلبي كبير على قدرتك على التعامل مع الأمور بمنطقية أو التصرف بعقلانية. فإذا ما قادتك مخاوفك إلى أن تشعر بأن طاقتك تخفت أو بأنك تفقد ثقتك أو تبدأ فى لوم الآخرين، وقتها تذكر هذه الخطوات الرئيسية التالية:

- الإقرار بمشكلتك: كن أميناً مع نفسك بالاعتراف بأنك فى خطر الوقوع فى الارتباك العاطفى، مع تقبل أن مشكلتك تؤثر على أحكامك وسلوكياتك.
- تقييم التأثير: قم بتقييم أهمية الموقف والمقدار الذى يؤثر به رد فعلك على عملك وعلى الآخرين المحيطين بك.
- ابتعد: خذ وقتاً مستقطعاً بعيداً عن الموقف، ولو كانت تلك الفترة قصيرة. ومن الممكن أن يكون ذلك بالتجول حول بناية المكان الذى تعمل فيه وتناول القهوة، أو اتخاذ قرار بتفويض شخص آخر للقيام بهذه المهمة.

الحفاظ على وضوح مخاوفك وشكوكك في ذاتك

تعامل مع الحقائق وواجه المسألة. إن تبسيط مخاوفك قد يعنى أن تكون لديك رؤية جانبية. فبينما يتسم التركيز بأنه محورى، فإن الرؤية الجانبية يمكن أن تعنى أنك لا تفهم الخلفية الثقافية لزملائك أو للأطراف المعنية. وأنت لا تفكر بما يكفى فيمن ينبغى أن تتكلم معه وتسمعه. ويمكنك الوصول إلى الوضوح من خلال الوصول إلى توازن بين الكلام والاستماع والتواجد بين الزملاء. وتذكر أن تعطى نفسك المساحة والوقت الكافيين للتفكير. فمهما تكن طبيعة شكوكك في ذاتك أو مخاوفك في موقف ما، يجب أن تناضل لكى تستمر على موضوعيتك وتحاول أن تتأكد من أن معلوماتك جيدة بما يكفى لتدعم القرارات التى تتخذها. إن دعم وجهة نظرك برؤى الأشخاص الآخرين الذين تثق بهم يمثل وسيلة فعالة لجعل مخاوفك وشكوكك فى نفسك تبقى فى مستوى معقول.

إن التعايش مع مخاوفك قد يعنى أن يكون لديك شعار واضح مثل "واجه الأسبوع القادم بكل ما فيه من مهام وحقق أقصى استفادة منه" أو "أنا لا أقوم بأشياء فاشلة: أنا لن أفسل". ومن بين المقاربات الأخرى أن تراضق مخاوفك وتعتبرها حليفاً. فعندما يوسوس لك شيطانك بأنك لست على القدر الكافى من الكفاءة أو مكتوب عليك الفشل، ربما يمكنك أن تفكر فى ذلك كتحذير بإمكانية وجود مشكلة أو تحجيم تلك الوسوس بما يقلل من تأثيرها السلبى. إن السخرية من تلك الوسوس والضحك من مقدار سخافتها يمكن أن يؤدى إلى حوار داخلى، بما يجعل أثرها السلبى أقل مما كنت تخشى.

إن هناك علاقة تبادلية بين الحب والخوف. لقد كتب أحد الفلاسفة

القدماء يقول: "ليس هناك خوف في الحب: فالحب الحقيقي يطرد الخوف". وربما يكون الترياق الأمثل للخوف إيجاد مزيج من روابط الحب المتبادل مع الأسرة والأصدقاء. إلى جانب العلاقات مع الزملاء الذين تثق فيهم، والدعم الذي تتلقاه من خلال رعاية أو توجيه تلك العلاقات.

من الخطوات الرئيسية في الارتقاء بمستواك أن تصل إلى التوازن مع مخاوفك وشكوكك في ذاتك. إن الأمر لا يتعلق بالتخلص منها تماماً. ولكنه يتعلق بإدراك أنها تتواجد وتعيش معها. إن تحقيق التوازن فيما يتعلق بالمخاوف والشكوك في الذات يعنى أن تكون لديك خطوات عملية للتعامل عندما يبدأ أى موقف في التحول إلى أزمة. ويتضمن الجدول ٩. الوارد في الصفحة التالية. مجموعة من الخطوات التوضيحية التي يجب اتخاذها عندما تبدأ في الشعور بالخشية من المشكلة.

«« لتحقيق التقدم

- « حاول أن تفهم أسباب المخاوف أو الشكوك في الذات.
- « حاول أن تكون عقلانياً قدر الإمكان في الوسيلة التي تتعامل بها مع المخاوف.
- « تذكر أن كثيراً من المخاوف والشكوك في الذات وهمية.
- « حاول أن ترى الإيجابيات التي تنبع من الشكوك والمخاوف.
- « كن واضحاً في الكيفية التي تضع بها شكوكك في ذاتك ومخاوفك تحت السيطرة. بحيث لا تعرفل توازنك.

**الجدول ٩ ، ما الذى تفعله عند تبدأ المشكلة فى إثارة
ذعرك؟**

- ❖ كيف تعاملت مع مثل هذا النوع من المشكلات فى الماضى
بنجاح؟
- ❖ ما عناصر المشكلة وما الذى يثير ذعرك فيها؟
- ❖ كيف يمكنك أن تحصل على المزيد من المعلومات لكى
تقلل من مستوى عدم اليقين؟
- ❖ هل يمكنك أن تكتب العوامل المحددة التى تجعلك تشعر
بالخوف؟
- ❖ هل بإمكانك أن تسعى للحصول على وجهات نظر
الآخرين حول مقدار أهمية المشكلة؟
- ❖ ما الخطوات العملية التى يمكنك أن تتخذها لكى تقلل
من مستوى عدم اليقين؟
- ❖ كيف يمكنك أن تحصل من الآخرين على الدعم
للخطوات التى يجب أن يتم اتخاذها؟
- ❖ ما الذى تنصح الآخرين بالقيام به إذا ما شعروا بالذعر
من مشكلة مشابهة؟
- ❖ ما خطواتك العملية الثلاث؟
- ❖ ما الذى قد يجعلك تضحك فى هذا الموقف؟

الفصل ٦

الإيمان بقدرتك على القيام بالأشياء الصعبة

إن الإيمان بقدرتك على القيام بالأشياء الصعبة هو جوهر عملية ارتقائك بحشتواك. إن ذلك ليس إيماناً ذاتياً يستند إلى حس متضخم بأهمية الذات، ولكنه إيمان بالذات ينطلق من كفاءتك وقيمك وتقديرك لذاتك. إن الإيمان بالذات ينبع من الإقرار بسمااتك الشخصية والاعتراف بالإسهامات التي تقدمها للعالم، سواء كان ذلك الاعتراف من خلال توقعات الآخرين أو من خلال اعتقاد أكثر خصوصية وداخلية ينطلق من التوكيد الشخصي للذات أو الإيمان. إن حشدك لقدراتك من أجل القيام بالأشياء الصعبة يتطلب نمواً في الفاعلية والثقة بالذات.

ما سر أهمية إيمانك بقدرتك على القيام بالأشياء الصعبة؟

إن قليلاً منا فقط من يمكنهم السكون في مكانهم لفترة طويلة، إلا أننا بوجه عام إما نتقدم أو نتراجع. فإذا ما اعتقدنا أننا "وصلنا" ولم نعد في حاجة إلى القيام بالأشياء الصعبة، فإن الاحتمال الأرجح أن مقدار فاعليتنا وثقتنا في أنفسنا سوف ينخفض. وأحياناً، يستلزم القيام بالأشياء الصعبة الانغماس في القيام بأشياء قمت بها سابقاً. إلا أنه بسبب القيود التي تفرضها حالتك الصحية. صار ما كان في الماضي سهلاً الآن صعباً. إن الإيمان بأن الأشياء الصعبة يمكن القيام بها في تلك الظروف على نفس القدر من الأهمية التي يكون عليها عندما تكون أصحاء. إن الإيمان بقدرتك على تنفيذ الأشياء الصعبة لا يتعلق بمحاولة القيام بالمستحيل. ولكنه يتعلق بالتوسيع المستمر لمساحة الأمور التي تقدر على القيام بها: بما يمكنك من الوصول إلى نتائج لم تكن تتخيل أنك ستحققها. من خلال السير خطوة بخطوة.

اجمع الأدلة

ويحكى "كيفن وايت"، الذي عمل مديراً للموارد البشرية لوزارتين رئيسيتين في بريطانيا، عن شخص تقدم في مسيرته بنجاح من خلال القدرة على الأداء واصطحاب الآخرين في صفه. لقد كان

هذا الشخص يشعر بالارتياح عندما يجلس إلى مائدة الاجتماعات المستديرة، كذلك كان مساهمًا قويًا في اجتماعات الفريق، وكذلك كان الحماس يظهر في كل ما يفعله. وكان يرقى لمستوى التحديات. وعندما كانت تواجهه أمور جديدة، كان يبدأ فورًا في مناقشة كيفية القيام بها دون إحراج: فلم يكن يتظاهر بأنه يعرف كل تفاصيل كيفية القيام بها ولا بأنه مشغول في القيام بأشياء أخرى أهم. لم يكن يظهر أنه جاهز تمامًا من أول يوم في البدء في المشروع، ولكنه كان يتبع مقاربة الخطوة بخطوة، ويوضح أن المهمة يمكن القيام بها دون مشكلات. وكان هذا يبهر مديره.

وبالنسبة لـ "كيفن". كان الأشخاص الذين يرتقون بمستواهم بنجاح هم أولئك الذين يتمتعون بالثقة الداخلية. والتي تسمح لهم بأن يتطوروا ويبرهنوا على ثقة كبيرة في النفس. وهم لا يتظاهرون بالثقة بالنفس أو يتعاملون على هذا الأساس. ولكن إيمانهم الداخلي بأنفسهم ينبع من والديهم أو من طرق تربيتهم أو من تجاربهم، وهو ما يظهر في اتباعهم مقاربة هادئة واثقة. وقد وجد "كيفن" أنه من المثير للإحباط أن يراقب أولئك الذين لا يحققون النجاح لأن هناك شيئًا يعوقهم عن التقدم بثقة؛ كان يريد أن يدفعهم لإعادة ترتيب أوراقهم ويجعلهم يدركون أنه يمكنهم القيام بما يعتقدون أنه مستحيل بالنسبة لهم. إلا أنه يقر بأن التعامل مع الإيمان بالذات ليس دائمًا أمرًا سهل المنال. ومن بين وسائل بناء الثقة أن تنظر إلى المواقف الصعبة التي تغلبت عليها في الماضي. قلة نادرة فقط من الناس أولئك الذين يمكنهم أن يقوموا بعملية جرد لما فعلوا ويحتفوا بالأمر التي أنجزوها. عندما قامت "روزماري" بإجراء جرد لما تسبب في تقدمها خلال الـ ١٨ شهرًا الماضية حتى وصلت إلى منصب المدير الرئيسي، قالت:

لقد فعلت أشياء لم أكن أعلم أنتى أستطيع القيام بها. لقد تعلمت كيفية بناء العلاقات التي تساعدنى على التقدم بنجاح. وتعلمت كيفية تحفيز الآخرين لكى ينفذوا ما يتعين عليهم تنفيذه بنجاح، وكذلك تعلمت أنتى فى حاجة إلى الاعتماد على الآخرين وألا أحاول القيام بكل شىء بنفسى. أدركت تماماً الآن مقدار الجدية التي يتعامل بها الآخرون ما مع أقول. وصرت أكثر تحديدا نتيجة لذلك. وقد كنت أو من دوما بأن أقول الحقيقة وأن أعبر عما يجول بخاطرى بالفعل: ولقد ثبت على المدى الطويل أن ذلك هو الشىء السليم الذى يجب القيام به.

هل يمكنك أن تفكر فى رحلتك طيلة الـ ١٨ شهراً الماضية، من زاوية كيفية تعاملك مع المهام الصعبة؟

- متى أدت مهام صعبة بشكل جيد؟
- ما الذى مكنك من النجاح؟
- هل كانت هناك مرحلة آمنت فيها بأنه من الممكن أن تنجح؟
- كيف ساعدك الآخرون على الإيمان بنفسك؟
- كيف عرفت أنك قمت بالخطوات الأولى الصحيحة؟
- كيف كنت تقيم ما إذا كنت تحقق تقدماً ملموساً أم لا؟

ومن الممكن أن يقدم التوكيد الصادق على الموارد والمهارات التي استخدمتها بنجاح فى تجاوز المواقف الصعبة أساساً متيناً للتعامل مع المهام الصعبة بشكل جيد فى المستقبل. أما التواضع الزائف فمن الممكن أن يعرقل عملية استثمار ما حققته فى الماضى لكى تتغلب على المشكلات الحالية.

وضع الشارة

إن ما تُدعى به يمكن أن يكون له تأثير قوى. ويحكى "فينلاى سكوت" عن موقف حدث أثناء فترة خدمته فى قوات الاحتياط فى الجيش البريطانى، عندما كان يعمل ضمن قوة دعم لأحد التدريبات العسكرية بمدرسة ضباط الصف، وهو التمرين الذى كان يقتضى من الضباط أن يمثلوا أدواراً أعلى من رتبهم الحالية (بمعنى أن يلعب الرائد دور العقيد، بينما يلعب العقيد دور العميد). وكان التأثير فورياً. فقد بدأ الضباط النظاميون فى السلوك كما لو كانوا فى الرتب العليا بالفعل. فعندما يرتدى شخص ما شارة، يتصرف كما تملى عليه تلك الشارة.

وعندما يتولى بعض الأشخاص دوراً أعلى من دورهم الحالى. فعادة لا يمرون بفترة انتقالية. ما الذى أدى لحدوث ذلك؟ ما الذى يفعلونه ليتمكنوا من القيام بذلك؟

بالنسبة للبعض. يمثل ارتداء "الشارة" أمراً مريحاً منذ البداية. أما بالنسبة للآخرين. يوجد قدر من الانزعاج وعدم الراحة فى البداية. على أن تاتى الراحة الناجمة عن ارتداء "الشارة" تدريجياً. وفى بعض الأحيان. تحتاج إلى أن تتيح لنفسك فرصة الشعور بالمتعة الناجمة عن منحك الشارة. وذلك لكى تمكن نفسك من التقدم للأمام خطوة وكذلك لإزالة أى إحراج.

تولى "أرشى هيوز" العديد من المناصب الرفيعة فى كل من القطاعين العام والخاص فى مجال الهندسة الجوية البحرية. وعندما كان فى سن الـ ٢٩. تولى أول مناصبه المهمة فى مجال تصنيع الطائرات. وقال إنه عندما تنظر لأعلى. كل ما تستطيع أن تراه الجزء

الأسفل من الطابق الأعلى. وكان يمضى ١٤ ساعة يوميًا في العمل، وذلك لكي يفهم كل الجوانب المحيطة به في العمل. وقد أتى التقدم، بالنسبة لـ "أرشى"، من ثقته في المساهمة التي بإمكانه أن يقوم بها. ويقول في هذا السياق:

لا تحاول أن تكون كل شيء لكل الناس. لقد فرض على أن أثق في حكمي على الناس. لا يمكنك خداع الناس عندما تكون جديدًا في أحد المناصب. إن التقدم يعني أن تأخذ مهاراتهم وتستخدمها بشكل جيد. كذلك فهو فهم مهاراتهم. لقد كان لزامًا على أن أطلق القدرات الكامنة في الآخرين. وكان ذلك غالبًا ما يتم من خلال القيام بالأشياء البسيطة أولاً.

إن نقطة الانطلاق نحو الإيمان بأنك تستطيع القيام بالأشياء الصعبة أن تقر بأن الآخرين يعتقدون أنك تستطيع القيام بتلك الأشياء بشكل جيد. إن انتقالك لوظيفة جديدة يعني أن هناك من اختارك للقيام بها؛ هناك شخص يؤمن بقدراتك ويمنحك الفرصة. إنه يريدك أن تنجح لكي تبرر اختياره.

تعامل مع الأشياء الصعبة بثقة

إن المهام الصعبة تميل إلى أن تصبح أقل إثارة للتوتر عندما تدرسها جيدًا. وبمجرد أن يتم تفتيت المشكلة إلى سلسلة من الخطوات، تزداد إمكانية تحقيق الناتج المطلوب. إن كتابة ٤٠ ألف كلمة يبدو مرعبًا، بل ومستحيلًا تقريبًا؛ أما كتابة ٢٥ فقرة كل منها يتكون من ١٦٠٠ كلمة فيبدو أكثر سهولة بكثير.

ما الذى يمكن أن يمثل العناصر الرئيسية للإستراتيجية الشخصية التى تهدف إلى زيادة مستوى ثقتك فى قدرتك على قيامك بالمهام الصعبة بصورة جيدة؟

«» لتحقيق التقدم

- « احتف بما أجدت القيام به فى المستقبل.
- « حاول أن ترى الأمور الصعبة كفرصة لا كتهديد.
- « فتت المهمة الصعبة لسلسلة من الخطوات.
- « تأكد من أنك تحيط نفسك بأفضل مجموعة ممكنة من الأشخاص الحكماء.
- « تحل بالقدرة على استخدام شعار مثل "فقط افعلها".

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٧

اعرف من هم الذين يدعمونك، ويهتمون بما تفعله

لا يمكنك أن تحقق إلا القليل إذا ما عملت بمضردك. قد تعتقد أنك تعرف حل المشكلة أو أن لديك مساهمة فريدة لتقديمها؛ وقد تنظر لنفسك على أنك الشخص الوحيد القادر على تقديم الأفكار المنطقية عندما يقدم الآخرون رؤى غير واقعية؛ ولكن لكي تحقق النجاح يجب أن تبني شبكة من العلاقات لدعمك؛ واجعلها مزيجاً من الرؤساء الذين يقدمون لك الرعاية، والزملاء الذين يقدمون لك الدعم والمساندة، والأتباع الذين سيستجيبون للقيادة التي تظهرها. إن بناء فرق الدعم يتعلق ببناء الثقة ووضع أجندة مشتركة بحيث تتحقق نتائج يكون فيها الكل فائزاً.

ما سر أهمية أن تعرف من يدعمونك؟

إن النظر إلى العدو الذي يقف أمامك أسهل من النظر إلى الداعمين الذين يقفون خلفك. إن بناء هدف عام وأجندة مشتركة سيغني تخفيض احتمالية أن تأتيك الطعنات من الخلف. وعندما تتعامل بفاعلية مع الآخرين، يكون الأثر العام للإبداع والطاقة المشتركة أكثر من مجموع أجزائه. وعندما تقوم ببناء فريق من الداعمين، فإنك بذلك تبني حلفاء يساعدونك على التعامل مع الملفات القائمة، وكذلك تبني منظومة دعم طويلة المدى للمستقبل.

قم ببناء علاقة فعالة مع رئيسك في العمل

لقد بدأت "هازل" لتوها العمل مع المديرية الجديدة لمؤسستها. لقد تكلمنا معاً عن رغبتها في أن تنجح في إدارة محاوراتها مع هذه الشخصية. كانت تريد أن ينظر إليها على أنها واثقة بنفسها وواضحة وذات كفاءة. كذلك أن ينظر إليها على أنها شخص تراتح القيادة في التعامل معه ويمكنها الاعتماد عليه. لقد تكلمنا عن الدليل الذي يجب أن تراه رئيستها خلال الأسابيع القليلة القادمة لكي تنظر إليها من هذا المنظور. وتركزت خلاصة حديثنا على قيمة التحضير للاجتماعات مع تلك المديرية، والدخول في محاورات معها بثقة واسترخاء. لقد كان من المهم بالنسبة لتلك المديرية أن تشعر بأن الوقت الذي تقضيه معها يستحق. وبأنها تستمتع بوجود "هازل" في المؤسسة. لقد ساعدت تلك الكلمات - الثقة والوضوح والقدرة على التنافس - "هازل" في أن تستجمع نفسها وهي تستعد للقاء المديرية. وبعد ذلك في وضع تقدير

لمناقشتها التالية. لقد حققت هذه الكلمات التوازن السليم، وكذلك جلبت الوضوح الذهني للمناقشة وحافظت على الدفاع والموثوقية. لذا، عندما تكون بصدد مقابلة مع مديرك فى العمل، هل بالإمكان أن يكون ما يلى قائمة فحص مفيدة؟

- ما الذى من الممكن أن يمثل ناتجاً مفيداً من هذا الاجتماع؟
- كيف يمكنك أن تعد نفسك للاجتماع كأفضل ما يكون؟
- إذا ما كنت تجلس مكان المدير، ما النتائج التى تريد أن تحصل عليها من الاجتماع؟
- ما التأثير الرئيسى الذى تريد أن تتركه على المدير، عندما تدخل الحجرة؟
- هل يمكنك أن تحتفظ بمرونتك لكى تستجيب للحالة المزاجية للمدير؟
- هل تحاول أن تضمن أنك توصلت إلى خلاصة واضحة من الاجتماع؟
- كيف ستضمن أن تبقى فى حالة استرخاء مع الاحتفاظ بنبذة توكيد وتصميم طيلة الاجتماع؟

بناء علاقات فعالة مع زملائك الأساسيين

إن استثمار الوقت مع الزملاء غالباً ما يعود بالفوائد المتبادلة. ويمكن أن يكون استثمارك للوقت مع زملائك مزيجاً من التواصل الرسمى وغير الرسمى. ويتمثل التطبيق النموذجى لهذه النقطة فى أن تخلق موقفاً تكون فيه السمة المميزة للعلاقة بينك وبين الطرف الآخر أن يكون كلاكما ملتزمًا إزاء نجاح الآخر. قم بصياغة مواقف تواصل

إن بناء علاقات تقوم على الثقة شرط محوري لتحقيق النجاح
مع زملائك تستند إلى قاعدة "الكل فائز". ومع ذلك، فإن قول ذلك غالباً ما يكون أسهل من تطبيقه، عندما تتعارض الأولويات. ولكن في بعض الأحيان، قد تخاطر بفقدان شعبيتك، عندما يتضح أمامك أن التوصل إلى حل وسط سيخلق المزيد من المشكلات بدلاً من أن يحلها.

ضع قائمة تضم من يدعمونك:

- حدد ما بين ٦ إلى ١٠ أشخاص سيكون لهم تأثير خاص على نجاحك.
- قم بتقييم قوة علاقتك الحالية مع كل منهم على مقياس من ١ إلى ١٠. بحيث يدل التقييم ١ على أنها ضعيفة والتقييم ١٠ على أنها ممتازة.
- حدد نوع الدعم الذي تريده من كل فرد في القائمة.
- حدد الكيفية التي يمكنك أن تدعم بها كل فرد.
- فكر في أفضل الوسائل لتقوية الدعم المتبادل (يمكن أن يتم ذلك من خلال المناقشات والاجتماعات الرسمية أو الحوارات غير الرسمية).
- ارسم خطواتك التالية نحو بناء العلاقة وتطوير الدعم.
- قم بتحديد المهام التي يمكنك من خلالها أن تعزز العلاقة، وقم بتطوير الروابط مع هؤلاء الأشخاص.

إن الخطر الذي يرتبط بتلك القائمة المذكورة أعلاه أنها شديدة الشبه بالصفقات التجارية. قد تكون أفضل العلاقات تلك التي تتبع

من الاهتمام الصادق بالذات أو المصالح المشتركة، ولكن إذا ما كان هناك تقاسم فى الثقة والتعاطف والقيم. فإن قوة الدعم المتبادل يمكن أن تصبح أكثر استمرارية. إلا أن المخاطرة المرتبطة بالروابط العاطفية القوية أنه من الممكن أن تغيب الموضوعية عن العلاقة. ومع العلاقات العاطفية قصيرة المدى، سيحقق لك الداعمون، الذين يبقون معك على المدى الطويل. الموضوعية العقلية إلى جانب الاحترام لنقاط القوة الشخصية الخاصة بك.

بناء شبكة داعمين بين مرؤوسيك

إن بناء الدعم غالباً ما يتعلق بطرح الأسئلة المناسبة. فالشخص، الذى يشعر بأنك أتحت له فرصاً جديدة وفتحت أمامه طرقاً من خلال أسئلتك وبأنك زدت من قدرته على حل المشكلات، سيتذكرك طويلاً كمدير مؤثر عظيم القدر.

واليك الخطوات العملية لبناء شبكة دعم بين مرؤوسيك:

- التقدير الواضح لإنجازات الأفراد.
- تحديد الفرق التى قدمت إسهامات فارقة.
- تقسيم الوقت لمتابعة أفراد فريق العمل.
- تقديم حصص تعلم، وتخصيص بعض الوقت للمشاركة فيها.
- الاهتمام بشكل شخصى بتطور كل فرد فى الفريق.
- شرح الكيفية التى قررت بها اتخاذ تحركات معينة.
- التحلى بالانفتاح خلال رحلتك التعليمية.
- إعطاء مديح عام وتغذية راجعة محددة. مع التعرف دائماً على الكيفية التى يتلقاها بها الآخرون.

بناء شبكة علاقات

إن بناء شبكة علاقات من الداعمين غالباً ما يعود بالنفع على الطرفين. ولكن كيف تعرف أين وكيف تستثمر وقتك في القيام بذلك؟ إن بناء شبكة واسعة من العلاقات البسيطة غالباً ما لا يبدو أنه يستحق الجهد المبذول. ومن أوجه المتعة في المعاديات أن تحاول العثور على اهتمام أو أفكار مشتركة. بحيث يمكن أن ينظر طرفاً المعاداة إلى القضايا من زوايا متشابهة أو من زوايا تكمل كل منها الأخرى.

إن تأسيس العلاقات والحفاظ عليها في المجالات المختلفة يمكن أن يكون خدمة للذات أو إهداراً للوقت. ويعتمد ذلك في الكثير منه على الدافع الذي يحركك: إذا ما كان ذلك الدافع مجرد تحقيق المصلحة الذاتية. فسوف يلاحظ الآخرون ذلك. أما إذا كان ذلك

لإيجاد أجنادات مشتركة وبناء المصالح المتبادلة، فإن ما بدا أنه تعامل يشبه الصفقات التجارية سيتحول إلى عمل تفاعلي ومثمر. وعندما كنت أتعلم استخدام مؤشر مايرز. بريجر. كان هناك في الدورة التدريبية شخص له نفس نسق التفضيلات. الانبساطية.

والحذر والتفكير والحكم. وقد أدى الانبهار المتبادل بما يمكن أن يعنيه التشابه في نسق التفضيلات إلى محاورات قيمة وعلاقة جديدة قيمة.

ومن الصحيح أن تتعامل بحذر مع العلاقات الإنسانية خشية الوقوع في شرك العلاقات البسيطة المصطنعة. والتي يمكن أن تكون شديدة

إن شبكة العلاقات الجيدة لا تتعلق فقط بالأمور الثانوية. ولكنها تتعلق باستخدام المعاديات القصيرة لتحقيق أفضل أثر ممكن وإيجاد الأرضية المشتركة.

الحرارة، إلا أنها لا تحقق أى عائد. فمن الممكن أن تستهلك هذه العلاقات الكثير من الوقت بلا فائدة ما لم يتم استخدامها بأسلوب عميق وواقعي. فليس كل تعارف يؤدي إلى علاقة وثيقة جديدة، إلا أن التقدم يأتي من خلال الاستمتاع بالانخراط في علاقات مع مجموعة من الناس والعثور على أولئك الذين تجمعك بهم رابطة مشتركة وبعدها تطوير واستثمار هذه العلاقة.

ويعلق "آرشي هيوز" على بناء العلاقات، من خلال خبرته التي اكتسبها من أدوار القيادة التي تولاها في القطاعين العام والخاص في مجال الصناعات الجوية البحرية، قائلاً:

من المهم أن تقيم علاقة بسرعة مع العملاء والموردين. يجب أن تكون معروفًا. لذا، امض الوقت في إقامة شبكات العلاقات. وقد لا تتضح على الفور ما قيمة شبكات العلاقات لدورك الحالي. ولكن الوقت الذي تنفقه في بناء شبكات العلاقات لا يمكن اعتباره وقتًا ضائعًا قط. فالعمل لعبة علاقات. ولذلك، أقم شبكات العلاقات للمستقبل ولا تفقد اتصالك بالأشخاص الذين تتركهم وراءك في مسيرة حياتك.

تواصل بفاعلية مع داعميك والأطراف المعنية بك

إن التواصل الفعال يرتبط بالوضوح والفضول والتفكير في التداخيات والاشترك.

- **الوضوح:** يمكن القول إن الوضوح هو التحضير الفعال وتحديد النقاط الرئيسية وجعل التواصل بسيطًا، وتقديم رسالة خالية من الحشو. إن الوضوح يعني أنك لم تحرف عن طريقك بسبب نقاط

- غير متصلة بالموضوع.
- **الفضول:** يعنى الفضول الاستماع الجيد ووضع النفس فى موضع الآخرين الذين تتكلم معهم ومحاولة فهم خلفياتهم وأى أولويات وهموم يحملونها. إن الفضول يرتبط أيضا بالبحث فى كل مكان فى محاولة للعثور على حل للمشكلة.
- **التداعيات:** يتناول هذا المفهوم النظر ما وراء المدى القصير إلى ما يمكن أن يكون فوائد طويلة المدى نابعة من تقاسم الأجنداث المختلفة أو التحالفات.
- **الاشتراك:** يتعلق هذا المفهوم بالرغبة فى النجاح المشترك. إنه القدرة على النظر إلى إحدى القضايا من وجهات نظر مختلفة وإيجاد الوسائل لتعزيز الأجنداث المشتركة.

«« لتحقيق التقدم

- « من ستكون لديه نفس الرؤى التى لديك بشأن النجاح، وهل تستطيع بناء تحالفات قوية معه؟
- « من الذين صاروا داعميك، وهل يمكنك أن تقدم لهم الشكر الصريح على دعمهم؟
- « أى من ٦ إلى ١٠ أشخاص تحب أن تقيم معهم شبكة دعم، وما الكيفية التى ستبناها فى القيام بذلك؟
- « أى شبكات العلاقات تود أن تطورها، وكيف ستضمن أنك تتفق القدر المناسب من الوقت على ذلك؟
- « كيف ستضمن أنك تحافظ على الاتصال الفعال مع داعميك؟

الفصل ٨

قم ببعض المخاطر

يتمثل جزء من الارتقاء بمستواك. في أن تكون راغباً في الإقبال على المخاطر. إلا أن ذلك لا يعنى التهور والطيش. ولكنه يعنى مد نطاق حدودك وتوسيع مجموعة الأدوار التي تقوم بها والرغبة في التحلى بالشجاعة. إنه التعلم من تلك الأدوار وفهم الدروس التي تأتي من الإقبال على المخاطر المدروسة جيداً.

ما سر أهمية الإقبال على بعض المخاطر؟

ما لم تخض بعض المخاطر، فلن تعرف قط حدود قدراتك. إن الرغبة في خوض المخاطر تؤدي إلى زيادة مساحة قدراتك. إن رياضى القفز العالى بإمكانهم أن يستمروا في القفز حتى الارتفاع الذى يجدونه مريحاً لهم، إلا أن الكثير منهم يرغب فى أن يرفع من الارتفاع الذى يصل إليه. وتجدهم، خلال التدريب، يقومون بتحسين طريقة جريهم قبل القفز وكذلك تقنيات إقائهم جسدهم فوق عارضة القفز. يعرف

أولئك الرياضيون أنهم إذا ما قاموا بمخاطرات غير محسوبة في جريهم أو إلقاءهم أجسادهم في الهواء، فلن تكون أمامهم أية فرصة لتحقيق رقم شخصي. إن النجاح بالنسبة للرياضيين يمثل مزيجاً من الدقة في التدريب والتحضير مع الرغبة في زيادة مساحة الحدود بخطوة واحدة إضافية.

ما نوع المخاطر التي أنت على استعداد للقيام بها؟

لا يرغب الكثيرون منا في أن يخاطروا بالتعرض للفشل أو الإهانة فالإحراج أمام الأصدقاء أو الزملاء. والذي ينجم عن الفشل. يمكن أن يكون مدمراً. ويكمن جزء من الإجابة عن السؤال. الوارد في العنوان. في إعادة تحديد معنى الفشل. فبالنظر إلى الفشل من وجهة نظر نصف الكوب الممتلئ. يمكن للفشل أن يمثل تجربة تعلم يمكنك أن تأخذ منها دروساً عملية لتأسيس محاولتك التالية.

والكثير منا يمكنه أن يتذكر مشاعر الإهانة أمام الزملاء في المدرسة. وما ساعدنا على تجاوز تلك الأزمة كان التشجيع من جانب الأصدقاء والأبوين. ويمكننا. كراشدين. أن نعاني من نفس المشكلة. ولكن. تذكر أنه لا يزال لديك أشخاص من حولك يدعمونك ويأخذون بيدك عندما تواجه أوقاتاً صعبة.

إن خوض المخاطر يبدو تسليية خطيرة، فلا ينبغي عليك أن تأخذ المخاطر وأنت تقوض السيارة، مثلاً. وكذلك لا تقبل على المخاطر عندما لا يتوافر لديك التحضير اللائق أو عندما تكون هذه المخاطر مبنية على حكم طائش. يجب أن تكون واضحاً بشأن النتائج التي تريد تحقيقها وأن تكون دقيقاً في تحديد الفرص والخسائر. وكذلك يجب

أن تكون أميناً بشأن تجاربك وقدراتك على التعامل مع قضايا معينة. والتقييم الجيد للمخاطر يعنى أن تقر بالمساهمات التى يقدمها الآخرون، وتقيم إمكانية النجاح، وأن تكون واضحاً بشأن التداعيات المحتملة إذا لم تحدث النتائج التى تريدها.

إن القيام بالمخاطر المحسوبة قد يستلزم تطبيق مقارنة نجحت فى موقف سابق (مثلاً، عرض تقديمى قدمته ونجح مع مجموعة وتريد أن تجربته مع مجموعة أخرى). وتتضمن الأمثلة الأخرى أن تطلب من شخص أن يتولى القيادة فى موضوع ما سبق أن توليت قيادته فى السابق، أو أن تذهب بعيداً عن منطقة راحتك من خلال الحديث مع عملاء أو شركاء معينين لم تتعامل معهم من قبل إلا قليلاً. أو التحلى بالرغبة فى الدخول فى محادثة صعبة حول موضوع تجنبتة فى السابق.

إننى أشجعك على أن تفكر فى هذه الأسئلة:

- متى تستقر فى منطقة راحتك وتظهر الكثير من التردد فى التحرك خارجها؟
- فى أى مجال يمكنك أن توسع من مساحة تحركك من زاوية استخدام قدراتك بوسائل جديدة مختلفة؟
- من هم أفضل أشخاص يمكنهم تشجيعك على خوض مخاطر محسوبة؟
- من سيدعمك إذا ما ساءت الأمور؟
- كيف يمكنك أن تعد نفسك بفاعلية لكى تصبح قادراً على التصدى للمخاطر؟

كيف تتعامل مع المخاطر؟

تولت "جوديث ماكجريجور" مجموعة من المناصب الرئيسية في وزارة الخارجية البريطانية. وتحدثت عن الكيفية التي ارتقت بها بمستواها خلال السنة الأولى من توليها منصب الإدارة، فقالت:

لقد خضت بعض المخاطر. إذا ما شعرت دوماً بأنك مستعد تماماً. فلن تكون هناك مخاطرة. لقد كنت مستعدة للتعلم من الآخرين. وكنت أسعى لإحداث تغيير من خلال الآخرين. وكان هدفي أن أدفع فريقى إلى التركيز على الأفعال التي تبدو أكثر أهمية.

وكذلك. تولت "ميلانى داووز" العديد من المناصب الرفيعة في الحكومة البريطانية. وفي الأسطر التالية. تتحدث عن تجربتها في تولي منصب المدير العام:

طلب منى أن أتولى هذا الموقع فجأة ودون استعداد. ولم أشعر بأننى مستعدة لأن أكون فى مجلس الإدارة. وشعرت بالدهشة من مقدار السرعة التى شعرت بها بالراحة. فقد تحركت نقاط قوتى. تحديد المشكلات الإستراتيجية. بشكل فعال فى هذا المستوى الوظيفى الجديد. وحققت بعض المكاسب السريعة. إلا أن التحدى كان إيجاد المنظومة التى تكفل عدم القيام ببعض الأمور. كذلك. استغرق الأمر منى بعض الوقت لكى أوسع من دائرة طموحى. وأدرك مقدار ما أستطيع أن أحققه. وينبغى أن أحققه. فى هذا المستوى الوظيفى الجديد. وقمت بتعيين مسئولة موارد بشرية ذات خبرة كبيرة. ساعدتني على التفكير بشكل أكثر إستراتيجية. وتعلمت أنه من الممكن أن أعتمد عادة على حدسى. وألا أترك الأمور تغلت منى. وأجعل ذلك جزءاً من منظومة

عاداتي. إن تعاملتي مع المنصب الجديد بكامل طاقتي كان نتيجة لتطوير نقاط قوتي، وتحسين قدرتي على اتخاذ قرارات صعبة، وإيجاد المنظومة الجيدة.

بالنسبة لـ"ميلاني"، كانت الخطوة الأولى في الارتقاء لمستوى الوظيفة أن تدرك نقاط قوتها بشكل كامل. بعد ذلك، صاغت نمطاً جديداً من العلاقات مع الآخرين، وطلب المساعدة من الآخرين في التعامل مع المشكلات الإستراتيجية. لقد قامت بتوسيع حدودها من خلال إعادة صياغة طرق تفكيرها إزاء القضايا بشكل أكثر فاعلية. لقد بدأت تتبع العادات والتوجهات الفكرية الإيجابية، كذلك راحت تلتقى على نفسها، بتصميم، الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى أوسع من قدراتي لكي أملأ هذه المساحة الإستراتيجية؟
- إلى أي مدى أحيط نفسي بأشخاص يكملون مهاراتي؟

لقد أرادت "ميلاني" أن تقوم بتوسيع سيرتها الذاتية. لقد عملت لمؤسسة واحدة فقط، وقامت بالمخاطرة الممثلة بالانتقال إلى مؤسسة أخرى. تاركة منطقة الراحة الخاصة بها والممثلة في الأشخاص الذين تعرفهم والقضايا التي تعرفها. إلا أن هذا الانطلاق أتاح لها فرصاً جديدة. كانت مستعدة لأن تستثمرها. ما ساعدها كان زملاء عمل قدموا لها الدعم، وأناساً حولها شعروا بالحماس وهي تحاول أن تطبق رؤى جديدة فيما يتعلق بحل المشكلات التقنية والإدارية الصعبة في العمل.

لقد جمعت تجربة "ميلاني" بين موضوع استثمار إسهاماتك الخاصة، وبين الانتقال بعيداً عن منطقة راحتك، وكذلك اتخاذ

القرارات الصعبة، وبناء علاقات دعم جديدة. لقد قامت بمخاطر محسوبة، وكانت النتيجة تحقيق نمو شخصي لافت. بالإضافة إلى تحقيق نتائج إيجابية في عملها ما أدى إلى نيلها الترقية.

ماذا يحدث عندما تتجنب خوض بعض المخاطر؟

في بعض الأحيان، يكون عدم الإقبال على المخاطر الشيء الصواب الذي تفعله. فعندما تقف بعيداً عن حافة هاوية يعطيك ذلك شعوراً بالأمان والانطلاق، نتيجة لعدم تهورك. ولكن في أحيان أخرى، من الممكن أن تشعر بالندم لأنك لم تأخذ المخاطرة. يخبرنا "فينلاي سكوت" بقصة واحد من حرس الحدود، والذي تأخر عن التدريب لأنه توقف لتقديم المساعدة في واحدة من حوادث الطريق، وصرفه الضابط النظامي غير ذي الرتبة. إن "فينلاي" يشعر بالخجل من أنه لم يتدخل في الأمر، نتيجة لأنه بلا صلاحيات. وكان الدرس الذي تعلمه أنه عندما ترى ظلماً يُرتكب، يجب أن تكون قادراً على لفت الانتباه لهذا الظلم. حتى وإن كان ذلك يتضمن مخاطرة.

هل يمكنني أن أقترح عليك المخاطر التالية كتمرين مفيد في تقييم مستوى استجابتك للمخاطر؟

- ما المخاطر التي تتدم الآن على أنك لم تقدم عليها؟
- ماذا كانت تداعيات عدم إقبالك على هذه المخاطرة؟
- ما الذي حال بينك وبين إقدامك على المخاطرة؟
- ما الذي كان من الممكن أن يساعدك على تبني وجهة نظر مغايرة في التعامل مع هذه المخاطرة؟
- كيف كان من الممكن أن تكون أكثر استعداداً لاتخاذ القرار بشأن

هذه المخاطرة، بشكل مفاير؟

- ما الذى تعلمته جراء عدم إقبالك على تلك المخاطرة؟
- ما الذى ستفعله إذا ما تعرضت لنفس الموقف فى المستقبل؟

←←← لتحقيق التقدم

- ← ما الذى تعلمته من المخاطر السابقة التى أقدمت عليها؟
- ← بأى شكل تريد أن تصبح مفايراً؟
- ← ما المنافع التى تعود عليك من توسيع مخزونك من المقاربات، والقيام بالأشياء بأسلوب مفاير؟
- ← هل أنت قادر على التأقلم مع مخاطر التعرض للفشل أو الإهانة؟
- ← ما المخاطرة المحسوبة التالية التى ستقدم عليها؟

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الجزء ج

تسريع الإيقاع

إن الارتقاء بالمستوى يتطلب تسريع الإيقاع في نقاط مختلفة. إنه يعني أن تطور استعدادك وتدريبك. إنه يعني أن تستخدم كل ما تعلمته من أجل

- فرد عضلاتك.
- التأثير في الآخرين وجعل منتقديك يتحولون إلى مؤيدين لك.
- فهم الكيفية التي تتعامل بها مع المشكلات.
- القيام بعملية التهدئة بكل دقة.

يتطلب النجاح. عندما تسرع من إيقاعك. مزجًا دقيقًا بين إصرارك وقدرتك على التأثير في المحيطين بك وإقناعهم. إلى جانب مستوى متزايد من الوعي بالكيفية التي تتعامل بها مع المشكلات المختلفة. بالإضافة إلى القدرة على التهدئة والاسترخاء بشكل فعال مهما يكن مقدار الضغط الواقع عليك.

في أي وقت. يمكنك أن تشعر بثقة أكبر في مجال أو أكثر من مجالات الحياة. ولكن إذا ما تمكنت من أن تطورها معًا. يمكن أن يحقق لك ذلك قدرًا من القوة أكبر مما يمكن أن يحقق كل مجال بمفرده. وذلك لأن التأثير العام لكل يكون أكبر من تأثير مجموع الأجزاء.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٩

فرد العضلات

يتطلب تحسين مستواك أن تفرد عضلاتك. على الرغم من أن ذلك قد يؤدي إلى رد فعل معاكس بعد فترة ليست بالطويلة. إن فرد عضلاتك سيقويها ويساعد على استرخائها بشكل أكثر سهولة. وقد تحتاج إلى فرد عضلاتك بوسائل متنوعة، وذلك عندما تقوم بتطوير كفاءات مختلفة. إن القيام بذلك يمكن أن يساعدك على ممارسة القيادة بالاجتماعات بشكل أكثر فاعلية، بما يسهم في تعزيز صورتك أو إعطائك السيطرة على أحد المواقف. والأمر قد يعنى "الاستمرار في الأمر بأية حال رغم الشعور بالألم".

ما سر أهمية فرد العضلات؟

إن العضلات التي لا يتم استخدامها تزدوى، كما أن العضلة التي لا يتم فردها تصبح بلا فائدة. لذا، فالحفاظ على مختلف العضلات بحالة

جيدة سيضمن لك أن يعمل جسدك بشكل جيد. كما أن التسريع من الإيقاع يتطلب منك الحفاظ على التآزر بين مختلف عضلاتك. وفي بعض الأحيان. تحتاج بعض العضلات إلى الفرد أكثر من غيرها، وذلك لتحقيق مصلحة الكل.

ما طول المشوار الذي قطعته؟

من المهم. بين حين وآخر. أن تقوم بعملية جرد وتنظر إلى مقدار التغييرات التي طرأت عليك. عندما أقلت "جون" نظرة على الـ ١٨ شهراً الماضية. قالت إنها صارت أكثر اعتماداً على نفسها، وأكثر نشاطاً في العمل على تغيير أجندتها، كذلك أصبحت أكثر ثقة في فهمها للكيفية التي يمكن أن تحدث بها فارقاً في مؤسستها. لقد شعرت بالتقدير للمستوى الذي فردت به عضلاتها. عندما قامت بهذه المراجعة والجرد.

ولم يكن النضج الذي وصلت إليه "جون" يتمثل فيما تفعله فقط. ولكن أيضاً فيما لم تقم به بشكل مقصود. وكيف أنها في بعض المواقف. كانت تلتزم الصمت اللبق بدلاً من أن تندفع بإلقاء التعليقات. ويكمن جزء من قوتها الجديدة في إدراكها أن المهم ليس مقدار المساهمة التي تقدمها. ولكن المهم ما إذا كانت قد حققت نتائج إيجابية أم لا. كان الأمر يتطلب. في بعض الأحيان. تأثيراً مباشراً منها. وفي أحيان أخرى. كان يتطلب مجرد الدعم أو التشجيع اللطيف.

كما أشارت "فيونا" إلى تأثير انتقالها لوظيفة أخرى على ارتقائها بمستواها. لقد تضمنت عملية فرد عضلاتها التصدي لتحد أكبر.

وعلقت قائلة:

كنت أعرف أن بإمكانى القيام بالمزيد. لقد كان من المهم أن أرى بوضوح ما يجب أن يتم القيام به. لقد كان عليّ أن أرى الجوائز التي تنتظرني، وأن أدرك أنه لكي أصل إلى هناك، يجب عليّ القيام بأمر صعبة. فلن يمكنك تحضير طبق من البيض المقلي إذا لم تكسر البيض. إنك في حاجة إلى أن تعرف مقدار سوء ما هو قادم. قبل أن تعرف ما أنت بحاجة للقيام به فيما بعد. يجب أن تعتاد على درجات الحرارة المرتفعة، إن ذلك يعطيك ثقة في التعامل مع مجموعة واسعة من الأشياء.

ماذا يعنى فرد عضلاتك؟

تولت "أنا ووكر" عددًا من الوظائف القيادية العليا. ومن بينها وظائف عامة في الحكومة وكذلك الرئيسة التنفيذية لمفوضية الرعاية الصحية. وتتمثل نصيحتها للارتقاء بالذات في:

كن دائمًا على إدراك بأنك تستطيع القيام بالأمر. وما يحدث فارقًا أن تكون مرناً. إن الخطر يكمن في أن الناس يلجأون إلى الطرق التي حققت معهم نجاحًا في الماضي. إلا أن ذلك قد لا يكون مطلوبًا في الخطوة التالية. كذلك. تحتاج إلى تعلم الأشياء من خلال الآخرين. وأيضًا إلى أن تحدد بسرعة الأمور المهمة والأمور غير المهمة. التي يمكنك تركها وراءك في مسيرتك. أو ما يجب عليك القيام به وما يجب على مؤسستك أن تقوم به.

يجب أن تكون راغبًا في التعلم من الخطأ وقبول النقد والتعلم منه. وأيضًا. أنت في حاجة إلى أن تستخدم أنماطًا ومقاربات مختلفة في

الظروف المختلفة مع امتلاك رؤية واضحة دائماً لما يجب عليك أن تقوم به. إن معظم الموظفين في حاجة إلى قيادة واضحة منك.

من الممكن أن تساعدك دروس عملية من تجارب أشخاص مثل "فيونا" و"آنا" على أن تؤمن بأنك تستطيع أن ترتقى لمستوى التحديات وتحدد المكان الذي يمكنك أن تحدث فيه فارقاً. إن مثل هذه الخبرات تساعدك على التعرف على ما هو مهم والتعلم منه. إنك في حاجة إلى صياغة رؤية واضحة والسعى بجد نحو تحقيق هذه الرؤية والاستمرار في اكتساب المعرفة مما سار على ما يرام وما لم يسر على ما يرام. إن كل ذلك يستند إلى تمالكك لأعصابك وقبول حقيقة أنك يمكن أن تتعرض للنقد دون أن تتبنى موقفاً دفاعياً إزاءه.

أين يمكنك أن تفرد عضلاتك؟

من الممكن أن يمثل ذلك تمريناً قيماً بأن تسأل نفسك كل ٦ أشهر أو ما إلى ذلك عن أية عضلات يجب أن تفرد لها. إن ذلك قد يعني أن تكسر الحواجز وتدخل في مناطق. غالباً ما تكون مناطق تطبيقية. كنت تجدها صعبة.

إن ما تبقى من هذا الفصل سيساعدك على التعامل مع ؛ من المجالات المحددة التي يمكن أن يكون فرد عضلاتك فيها أمراً ذا قيمة حقيقية واقعية:

- زيادة مهاراتك القيادية.
- إلقاء الأسئلة المناسبة.

- بناء صورتك.
- السيطرة أكثر على الموقف.

زيادة مهاراتك القيادية

لنفترض أنك تجلس في اجتماع طويل يبدو أنه بلا نهاية، يبدو فيه أن رئيس الاجتماع قد فقد اليوصلة؟ هل سبق لك أن رأيت مقدار الطاقة في الاجتماعات ينهار بمجرد أن رئيس الاجتماع بدأ يسرح ويتشتت ويدخل في أمور فرعية؟ إن زيادة مهاراتك القيادية يمكن أن يتم من خلال مجموعة من الوسائل المختلفة:

- ملاحظة الشخصيات القيادية وإدراك ما تتعلمه منهم بالفعل.
- تجريب مقاربات مختلفة وتحديد ما يصلح لك منها.
- طلب التغذية الراجعة من أشخاص تثق بهم.
- دعوة أحد المدربين ليراقبك، والحديث إلى المشاركين في الاجتماع الذي تقوده، والسماح لهم بإعطائك تغذية راجعة أمينة.
- تطوير مهارات الاستماع والاندماج لديك.

إن الجدول ١٠ يتضمن قائمة فحص تتكون من أسئلة لتلقيها على نفسك قبل وخلال وبعد أى اجتماع. وتغطي هذه الأسئلة كل شيء من التجهيزات (مساحة الحجرة وشكل مائدة الاجتماعات) إلى السلطة (هل سيتم البدء فوراً وإجراء ترحيب حار؟). حتى مستوى الطاقة في الحجرة (هل رئيس الاجتماع يضمن الطاقة أم يمتصها؟). إن المقاربة الموضحة في الجدول تقترح القيام بتقييم ذاتي في نهاية كل اجتماع لمعرفة مقدار نجاحه، وبعد ذلك تحديد ما يمكن فعله بشكل مختلف في الأحداث المستقبلية.

طرح الأسئلة المناسبة

يلقى الأشخاص الأكثر تأثيرًا الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب. إنهم يقولون السؤال الذي يمس جوهر الأمر ويساعدون الشخص. الذي يلقى عليه السؤال. في الانطلاق بتفكيره والوصول إلى نتائج جديدة. ومن النادر أن تتبع أفضل الأسئلة من الحدس فقط. فبعض الثوانى القليلة فقط من التحضير للسؤال قد تجعله يصيب الهدف تماما. إن كتابة سؤالين سريعين على تل الأوراق الخاصة بالاجتماع يمكن أن تمثل وسيلة لتحديد ما تعتقد أنه ينبغي أن يكون بؤرة المناقشة وما ينبغي أن يكون ملخص النقاش. وعادة ما تتبع أفضل الأسئلة من بعضها البعض. وبمجرد أن تنشأ علاقة بين الأسئلة، يمكن أن يصيب سؤال منها قلب الموضوع ويساعد على صياغة الخطوات التالية المناسبة.

هل تخلق جواً يمكن أن تلقى فيه الأسئلة الصعبة؟ هل يشعر فريقك أنهم دائما عليهم أن يحددوا الوسيلة التي يصوغون بها الأسئلة بحيث لا يتجاوزون فيها الحدود أو يحدثون من خلالها أذى؟ عندما يلقى عليك أحد الأشخاص سؤالاً، هل ترى المقصد الكامن وراء السؤال؟

الجدول ١٠، قائمة فحص الاجتماع، أسئلة من أجل القيادة الفعالة

قبل الاجتماع

- ❖ هل التجهيزات مناسبة؟ (الأساسيات)
- ❖ هل لدى خطة للاجتماع؟ (السلطة)
- ❖ مع من سوف أتكلم قبل الاجتماع؟ (التأثير)
- ❖ هل سأحاول أن أجرب إدارة الضغوط الحساسة؟ (الحضور)
- ❖ هل أتسم بالوضوح فيما يتعلق بالنتائج التي أريدها؟ (النجاح)
- ❖ كيف سأخلق الانفتاح والتفكير القوي؟ (الطاقة)
- ❖ هل أتمتع بالهدوء والشجاعة لبلورة الخطوات التالية؟ (الأثر)

خلال الاجتماع

- ❖ هل التجهيزات جيدة؟ (الأساسيات)
- ❖ هل ألتزم بالوقت أو أختصر في مدته لسبب جيد؟ (السلطة)
- ❖ هل أسير جو المناقشة بالشكل المناسب؟ (التأثير)
- ❖ هل أستجيب للضغوط المختلفة بالشكل الذي أريده؟ (الحضور)
- ❖ هل أنا واضح فيما يتعلق بالنتائج؟ (النجاح)
- ❖ هل هناك جو من الإبداعية في الحجرة؟ (الطاقة)
- ❖ هل أتسم بالوضوح والشجاعة؟ (الأثر)

بعد الاجتماع

- ❖ ما التقدير الذي أعطيه لنفسى على مقياس يتدرج من ٥ (جيد جدا) إلى ١ (ضعيف) فيما يتعلق بالخطوات السبعة؟
- ❖ ما الذى يمكن أن أقوم به بشكل مختلف فى المرة القادمة؟

ويتضمن الجدول ١١ سلسلة من الأسئلة القوية التي يجب أن تلقيها على نفسك. ومن الممكن أن يكون التفكير في هذه الأسئلة، لشوان قليلة، في أي من المواقف، خطوة لا تقدر بثمن. وقد تعنى هذه العملية تحديد أي سؤال، بالنسبة لك كفرد، يمثل السؤال الأكثر صعوبة في الإجابة عليه.

الجدول ١١ قوة السؤال

- ❖ أي الأسئلة يمكن أن تلقيها عندما تكون بصدد اتخاذ قرار صعب؟
- ❖ ما أهم ٣ أسئلة يجب أن تلقيها على نفسك وعلى الآخرين قبل أن تصدر قرارك؟
- ❖ ما أكثر الأسئلة صعوبة في إلقائها على نفسك:
 - ❖ كل أسبوع؟
 - ❖ كل عام؟
- ❖ كيف تلقى سؤالاً يحدث أكبر الأثر؟
- ❖ كيف تطعم نفسك بأفضل التطبيقات في إلقاء الأسئلة بدلا من أن تلقى بالبيانات؟
- ❖ كيف تطعم فريقك بالقدرة والرغبة في إلقاء الأسئلة؟
- ❖ هل هناك أسئلة تتجنب إلقاءها على الآخرين وعلى نفسك؟
- ❖ ما السؤال الذي ترك عليك أهم أثر؟

بناء صورتك

إن بناء سمعتك عملية تدريجية، تتم خطوة بخطوة. وهي تتم على أساس من النجاح الواضح، لا فقط على أساس الانتصارات العامة. ومن بين أجزاء عملية بناء صورتك أن تبني الثقة طيلة فترة من الزمن، بحيث يؤمن الناس بأن تأثيرك حقيقي وسوف يستمر. وسوف تفيدك النصائح التالية:

- ارتبط بنتائج معينة ناجحة.
- أظهر أنك تشارك في الكثير من المشروعات المختلفة.
- ارتبط بالأشخاص الناجحين.
- لتكن معروفًا بنوع معين من الإسهام.
- ابن سمعة بأنك يعتمد عليك وتمتع بالثبات في الأداء.
- أظهر القدرة على التماسك في المواقف الصعبة.
- كن قادرًا على أن يكون لك تأثير ثابت. حتى عندما تظهر مشكلات جديدة لم تكن متوقعة.

السيطرة على الموقف

لا تتعلق السيطرة بالهيمنة أو العنف. ولكنها تتعلق بالوصول إلى فهم محسوب للمواقف الصعبة والقدرة على التأثير في مساراتها. إنها تتعلق بالمساهمة والوضوح والتفائل الإيجابي إلى جانب التوقعات الواقعية. إنها تتعلق بالقدرة على الاستمرار في الهدوء والرغبة في الحسم. كذلك، تتعلق بالإنصات الجيد للآخرين. أظهر السلوكيات التالية:

- الوضوح قدر الإمكان فيما يتعلق بماهية المشكلة الكامنة.
- التعبير عن وضوح الفهم أثناء الاستماع للآخرين.
- إظهار أنك تفهم مواطن قلق الآخرين، مع الإيمان بأن هناك طريقاً ما للخروج منها.
- تحديد وسيلة بناءة للمضى قدماً، تأخذ فيها مخاوف الآخرين موضع الاهتمام وتظل مع ذلك واضحاً في نواياك.

««« لتحقيق التقدم

- « كن واضحاً فيما يتعلق بالتغيرات التي حدثت لك.
- « تعلم من الآخرين، الذين تولوا أدواراً أكبر بنجاح.
- « كن واضحاً فيما يتعلق بالمجالات التي تريد أن تفرد فيها عضلاتك أكثر.
- « ضع خطة واضحة لخطواتك التالية.
- « استمر في توسيع حدود كفاءتك في تطوير مهاراتك.

الفصل ١٠ أثر فى الآخرين وحول منتقديك إلى مؤيديك

عندما تسرع من إيقاعك، يصبح التأثير فى الآخرين وتحويل المنتقدين إلى مؤيدين أمرًا فارقًا. قد لا تفكر فى أن لديك من وقت الفراغ ما يكفى لأن تزيد من شبكة داعميك وتغير من رؤى منتقديك المحتملين. إلا أن الاستثمار فى مثل هؤلاء الأشخاص قد لا يقدر بثمن. إن توجيهك الرئيسى قد يكون فى الاستثمار فى مؤيديك أكثر من منتقديك، إلا أن رؤى المتشككين فيك قد تترك أثر "التفاحة الفاسدة" فى سمعتك. إن التفكير بجديية فيما يقوله منتقدوك من الممكن أن يستحق الاستثمار. ويخص هذا الفصل مجموعة من الوسائل المختلفة الخاصة ببناء الشراكات، وتنمية الدعم من بين الزملاء، وتحسين العلاقات مع أولئك الذين ينتقدونك.

ما سر أهمية التأثير فى الآخرين وتحويل منتقديك إلى مؤيدين؟

كلما زاد حجم المسئوليات الملقاة على عاتقك، زاد اعتمادك على دعم المحيطين بك، وزادت إمكانية تأثرك سلباً بالانتقادات، إن الاستثمار فى شبكة دعمك وتطويرها يمثل أمراً محورياً فى بناء وحماية سمعتك. كذلك فإن تحديد وتحييد أو تحويل منتقديك يمثل أمراً محورياً فى تطوير وحماية سمعتك.

ولا يتعلق ذلك بتجاهل تفضيلات مؤيديك أو وجهات نظر منتقديك. ولكن التفكير المتعمق فى أسباب تبنى منتقديك وجهة النظر تلك إزاءك أمر محوري فى بنائك منظورك الخاص بطريقة ترحب بوجهات النظر الأخرى وتفهمها.

تطوير مهارات التأثير لديك

من يمتلك أكبر التأثير عليك فى حياتك العملية، ولماذا أصبحوا قادرين على القيام بذلك بشكل فعال؟ غالباً ما يأتى ذلك من خلال نوعية العلاقة والسجل الجيد من النصائح الحسنة والاهتمام الأصيل بما هو فى صالحك والقدرة على تحدى تفكيرك بطريقة لا تمثل تهديداً. واستناداً إلى رؤيتك للكيفية التى أثر بها الآخرون عليك بنجاح، كيف يمكنك أن تطور من مهارات التأثير على داعميك ومنتقديك؟ ومن بين الخطوات العملية المحورية لزيادة مهارات التأثير لديك:

- حاول أن تفهم خلفية الشخص الآخر.
- أعط ذلك الشخص اهتمامك الكامل التام.

- حدد ما يمكن أن يمثل موقفاً يفوز فيه كلا الطرفين.
- حاول أن تجد قيماً مشتركة وقاعدة للمحاورات حول تلك القيم المشتركة.
- أظهر أنك تتمتع بالمصداقية والرؤية فى المجالات التى يهتم بها هذا الفرد بشكل خاص.

إن التأثير الناجح سيستلزم عملية طويلة من دفع الآخرين لكى يتقوا فى خبراتك ومن خلق الثقة فى القيم المشتركة. فكر فى الأمثلة السابقة للحوارات التى اتسمت بالإنتاجية. ولا تتوقع تغييراً فورياً فى الرؤى والسلوكيات. احكم على النجاح من خلال التفكير فى النتائج على المدى الطويل لا على المدى القصير.

وتحل بالوعى للمخاطر الشائعة عندما تحاول التأثير فى الآخرين، كأن تكون لطيفاً لشخص ما بدرجة تجعلك تفقد التركيز على النتائج التى تسعى لتحقيقها. أو أن تصاب بالإحباط بسبب عدم تحقيق النجاح الفورى. كذلك، فإنه من المهم أيضاً أن تحدد الأطر الزمنية بالشكل المناسب. وسوف تقابل لحظات يكون فيها الشخص مستعداً لتغيير رؤاه. إلا أن هذه اللحظات لا تكون صريحة بحيث يمكنك أن تحكم فوراً بأنها موجودة.

فى بعض الأحيان يتم التأثير على الآخرين من خلال إقناعهم أيضاً، وليس فقط مجرد التأثير عليهم. ويتشابه بعض ما يتطلبه الإقناع الفعال مع ما يتطلبه التأثير الجيد: أى الحقائق الرئيسية ونوعية العلاقة. إلا أن هناك المزيد من نتائج المكسب/الخسارة عندما تجرب الإقناع، كذلك تزداد فرص تدمير تقدير المرء لنفسه. ومن بين الخطوات العملية التى تساعد على زيادة مهاراتك على الإقناع:

- اجعل بنية مناقشاتك واضحة وحدد هوية "الحقائق المؤكدة".
- كن واضحاً بشأن التدايعات السلبية إذا ما لم تلق رؤيتك الترحيب.
- كن مستعداً للرد بواقعية وبشكل مباشر على وجهات النظر المتشككة.
- اعمل على بناء الدعم والقبول لأفكارك من جانب زملائك والأطراف المعنية.

إن المقنع الجيد لن يزدري أولئك العاملين معه وذلك عندما يحقق الفوز، وسيكون كريماً في لحظات النصر. وعندما يخسر مناقشة، يجب أن يتعامل المقنع الجيد باحترام مع أولئك الذين فازت وجهات نظرهم. وذلك لتجنب تربية الضغينة. إن الإقناع الجيد يستلزم الإسراع من وقع تدخلاتك، مثل ترتيبك للوسيلة التي تتجنب فيها أخذ الآخرين على حين غرة أو جعلهم ينسحبون أو يتبنون توجهاً متحدياً أو منفلقاً. استمع إلى ملاحظات الآخرين، واستكشف الوسيلة التي يمكنك أن تجعلهم بها حلفاء لك. وأحياناً، يحضر المشاركون في إحدى المناقشات لأنفسهم شراكاً أو يتناقضون مع أنفسهم. ومن الأفضل أن تعطى للفرد الفرصة لكي يفكر ويغير من طريقة تفكيره بشكل لا يؤدي إلى شعوره بالإهانة والازدراء.

ابن شراكات جديدة

مهما تكن طبيعة الشراكات الحالية، التي تمثل طرفاً فيها، من المهم أن تبقى مهتماً ببناء تحالفات جديدة، خاصة في فترات التغيير. وأحياناً، يمكن أن تكون الشراكة تحالفاً غير رسمي، وفي أحوال

أخرى، يمكن أن تكون الشراكة إطاراً رسمياً متفقاً عليه بين فريقين أو مؤسستين يعملان معاً؛ بحيث يكون الناتج المتحقق أكثر من حاصل مجموع أجزائه.

ومن بين الأسئلة المحورية التى يجب أن تلقيها على نفسك عند صياغتك شراكات جديدة:

- ما النتائج التى أسمى لتحقيقها؟
- من لديه الخبرة أو المنظور الذى يكمل ما لذي؟
- ما فائدة أن أدخل فى شراكة مع شخص آخر لى أحصل على النتائج المطلوبة؟
- ما الوسيلة التى يمكن من خلالها تحقيق معادلة "الكل فائز" لكل الأطراف المعنية؟
- ما مقدار الجهد الذى يجب أن أبذله فى بناء الشراكة، وهل يستحق الأمر ذلك؟
- هل الشراكة ذات الإطار غير الرسمى أفضل أم تلك التى تأخذ إطاراً أكثر تنظيماً؟
- ما فترة الشراكة؟

أنت فى حاجة إلى تقييم فاعلية الشراكات القائمة من وقت لآخر، سواء من خلال مناقشات مفتوحة مع الشركاء الآخرين أو من خلال السعى وراء وجهات نظر أطراف ثالثة متأثرة بشكل مباشر بالشراكات. ويمكن أن يساعدك استخدام معيار كمى غير محدد. فمثلاً، يمكن أن يؤدى إلقاء الأسئلة بشأن الكيفية التى ستجرى بها تقييم قيمة وتأثير الشراكة على مقياس من ١ (ضعيف) إلى ١٠ (جيد جداً) إلى أن تركز فى الكيفية التى تسير بها العلاقة. وبفض النظر عن التقدير

المبدئى الذى تحصل عليه، يمكن أن يمثل تساؤلك: "ما الذى أحتاج إليه لكى أرفع من التقييم بمقدار درجتين؟" وسيلة جيدة للغاية. كان على "بياتريس"، التى تعمل رئيسة قسم فى إحدى المدارس الثانوية. أن تدخل فى شراكة مع اثنتين من رؤساء الأقسام فى موضوعات تتعلق بالمنهج. ووصلت إلى أن الشراكتين حصلتا على تقدير ٦ من ١٠ وذلك من خلال تقييم أجرته مع هاتين الزميلتين. وخلصت إلى أنه لكى تصل إلى ٨ من ١٠، فإنها فى حاجة إلى أن تضى مزيداً من الوقت مع هاتين الزميلتين بحثاً عن اهتمامات مشتركة وصولاً إلى اتفاقات أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالكيفية التى سيعملن بها معاً. وكان ما انتهت إليه أن تجتمع مع هاتين الزميلتين لنصف ساعة كل ٢ أسابيع. بحيث يتم الاتفاق على أجندة فى الاجتماع الأول. كانت النتيجة أن الزميلتين رحبتا بهذه المبادرة. وحققت نوعية الشراكة تغيراً لافتاً.

حشد تأييد الزملاء لقرار تريد أن تتخذه

قد تركز لفترة معينة على إحدى القضايا. لكنك بينما حددت بوضوح الطريق المفضل. لا يزال يتعين عليك أن تبني الدعم قبل أن تنال الموافقة على اقتراحك، ويصبح خياراً متفقاً عليه. ويستلزم تحويل الدعم العام إلى دعم فى قضية معينة علاقات جيدة وأن تتعامل مع قضايا معينة بالأسلوب السليم:

- تأكد من أن العلاقات اليومية مع زملائك بناءة وودية.
- أظهر الدعم المستمر لزملائك فى مجالات اهتماماتهم الأساسية.

- اسألهم عن وجهات نظرهم فى مرحلة صياغتك وتشكيلك لأفكارك، مع الاستماع جيداً لآرائهم ومخاوفهم.
- جرب أن تفكر فى بعض من هذه القضايا التى يثيرونها فى خطواتك التالية.
- حدد المواقف التى يخرج منها الجميع فائزاً، وهى المواقف التى تمثل فيها إحدى تداعيات تنفيذ اقتراحك مفيدة للجميع.
- تقاسم مع الآخريين اقتراحاتك فى فترة تفصل ما بين صياغتك لها وبين تقديمك إياها. وذلك لكى تتيح الفرصة أمام مساهمة الآخريين فى تشكيلها.
- كن واضحاً بشأن أدلة وقيمة الأساس الذى تبنى عليه قراراتك.
- اطلب الدعم من زملائك بشكل علنى من أجل تنفيذ القرار وتحمل نتائجه.
- اشكر زملاءك علناً على إسهاماتهم فى قراراتك.

إشراك المنتقدين

كلنا نلعب لعبة التفادى والتهرب. وكلنا يصف الشخص الذى ينتقدنا بأنه إما معلوماته ضعيفة أو أنه شخص هامشى أو غير مطلع على التطورات أو مخادع أو مجنون أو سيئ أو بذيء! وترى عقولنا منتقدينا وكأنهم من السهل أن ينساقوا وراء مشاعر الغضب، أو أنهم مجانين أو مدمرين.

ومن بين المكونات الرئيسية لعملية تحسينك مستواك أن ترى منتقديك فى ضوء جديد. الخطوة الأولى ألا تخشى منتقديك، فالفرار من وجههم نادراً ما يفيد، ولكن إعطاء الفرصة لنفسك لكى

تفكر وتحقق الاستقرار لذاتك. أمر مهم وذلك عندما يبدأ المنتقدون في إثارة أعصابك.

ومن بين الخطوات العملية في التعامل مع المنتقدين ما يلي:

- افهم خلفياتهم.
- ألق نظرة موضوعية على جدارة وجهة نظرهم ووجهة نظرك أيضاً - وصلتها بالموضوع موضع النقاش.
- كن موضوعياً تماماً في التعامل مع نقاط قوة وضعف المنتقدين. والخطوات التالية المحتملة.
- كن مستعداً لتعديل موقفك بكل ترحاب عندما يكون من ينتقدك على حق.
- اعمل على تعزيز الأساس الواقعي لمناقشتك عندما يكون من ينتقدك على خطأ.
- ابن شبكة داعميك واعثر على سياق تستطيع من خلاله أن تحاول معالجة المشكلات الموجودة بينك وبين منتقديك بطريقة بناءة.
- حدد التوارر السليم بين دمجك منتقديك وتحييدهم وتجاهلهم.

ويمكن أن ترى في الجدول ١٢ مقارنة محتملة لتحسين مستوى علاقتك مع شخص ما ينتقدك ويضعف من روحك المعنوية.

وبشكل عام، يستحق الأمر أن تميز بين أولئك الذين يبدون دائماً ضدك مهما كانت الظروف، وبين أولئك الذين يدعمونك ولكنهم يتمتعون بالاستقلال الكافي لأن يعطوك تفضية راجعة. لذلك، تقف أمام مخاطرة الجمع بين الفئتين باعتبارهما فئة واحدة. على الرغم من أن الاستثمار في تحسين علاقتك بتلك الفئة التي تتسم

بالاستقلال الفكرى أمر يستحق دوماً الجهد المبذول. ولكى تنجح فى التعامل مع أولئك الذين يبدو أنهم دوماً ضدك، يمكنك أن تقوم بتدمير القيود المفروضة على علاقاتهم معك. وتعمل على التقليل من مستوى انتقادهم عليك وعلى داعميك.

الجدول ١٢ ، كيف تحسن علاقتك مع الشخص الذى ينتقدك ويضعف روحك المعنوية؟

الفهم

- ❖ ما المشاعر التى يخلقها هذا الشخص فيك؟
- ❖ هل يمكنك أن تفصل الحقائق عن المشاعر؟
- ❖ كيف يبدو الأمر من وجهة نظر هذا الشخص؟
- ❖ ما الضغط الواقع على هذا الشخص، والذى يجعله يتصرف بهذه الطريقة؟
- ❖ هل هناك نمط يتكرر فى مقارنة هذا الشخص للمواقف السابقة؟

التواصل

- ❖ ما الوسائل المفضلة من جانب هذا الشخص للتواصل؟
- ❖ كيف يصل هذا الشخص إلى أفضل مستوى من التواصل مع الآخرين؟
- ❖ متى تتواصلان معاً بأفضل شكل ممكن؟
- ❖ كيف تقيم نجاح المقاربات المختلفة للتواصل، والتى استخدمتها معه؟
- ❖ هل المناقشة الصريحة مفيدة؟

التحرك للأمام

- ❖ ما الذى تحترمه فى هذا الشخص؟
- ❖ ما الذى يعجبك فى هذا الشخص؟
- ❖ هل هناك مواقف تضحكان فيها معاً؟
- ❖ ما مقدار انفتاح هذا الشخص على التغذية الراجعة؟
- ❖ هل هناك تغييرات ممنهجة يمكن أن تجعل العلاقة بينكما أكثر مباشرة؟

التعلم

- ❖ ما الذى أدركته عن نفسك خلال هذه العملية؟ ما الذى يجعل الآخرين يصلون إلى أقصى طاقاتهم؟ وما أنماط التواصل المختلفة التى يمكنك استخدامها؟
- ❖ كيف ستعامل مع نفس الموقف فى سياق مختلف تماماً؟
- ❖ ما الذى تريد أن تتعلمه أكثر من هذه التجربة؟

الإجراءات التالية

- ❖ ما الذى سيعتد إذا ما سارت العلاقة على ما يرام طيلة الأشهر الستة التالية؟ وما الذى سيزيد من احتمالية النجاح؟
- ❖ هل انضمام طرف ثالث إلى العلاقة. كأحد الزملاء أو المديرين. مفيد للعلاقة؟
- ❖ ما المقاربات المختلفة التى سوف تجربها؟
- ❖ ما الذى سيجملك تبسم وأنت تعمل مع هذا الشخص؟
- ❖ ما الذى ستفعله فى الأسبوع التالى بما يسهم فى بناء هذه العلاقة؟

←←← لتحقيق التقدم

- ← فكر فى الكيفية التى يمكنك أن تزيد بها من مهارات التأثير والإقناع لديك.
- ← حدد العلاقات التى يمكنك أن تطورها بشكل أفضل.
- ← فكر فى الكيفية التى يمكنك أن تحصل بها على دعم زملائك للقرارات الصعبة التالية.
- ← فكر فى الطريقة التى استجبت بها لمنتقديك وما الذى ستفعله بشكل مفاير فى المرات القادمة؟
- ← حدد الخطوات العملية التالية التى يمكنك أن تأخذها لتحسين علاقتك مع شخص ما تعرف أنه ينتقد المقاربة التى تتبعها.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١١

افهم الكيفية التي تتعامل بها مع المشكلات

فى تسريعك لايقاعك. سوف تواجه مجموعة من المشكلات الجديدة والمختلفة. وربما تزداد حدة الأمر إذا ما لم يكن متاحاً أمامك إلا وقت محدود للتعامل مع تلك المشكلات. وقد لا تكون قادراً على القيام بنفسك بكل ما يتطلبه الأمر من عمليات بحث. وبالتالي تصبح أكثر اعتماداً على نصيحة الآخرين ودعمهم. كيف يمكنك أن تتعامل مع المشكلات التي تواجهك أسبوعاً بعد أسبوع؟ إنك بحاجة إلى مستوى أعلى من الوعي بالذات ومن الإستراتيجيات التي تمكنك من التفاوض بشكل جيد ومن التعامل مع الصراعات بشكل أكثر فاعلية. إن النجاح يركز إلى معرفة نفسك بما يكفى لكى تتنبأ بالكيفية التي سوف تتعامل بها مع المشكلات والكيفية التي تعد بها نفسك جيداً لذلك.

ما سر أهمية أن تفهم الكيفية التى تتعامل بها مع المشكلات؟

إن وجود إستراتيجيات عملية واضحة يمكن أن يساعدك على تحويل الألم الناجم عن المشكلة إلى رضا فإيع من التعامل الجيد معها

يمكن معرفة الكيفية التى تتعامل بها مع المواقف المختلفة تساعدك على إعداد نفسك لمواجهة المواقف المشابهة فى المستقبل. إن سلوكك غالباً ما يسير على نمط معين. وأحياناً ما تحبطك ردود أفعالك. إلا أن تخليك عن ردود الأفعال تلك لن يكون مفيداً. فعلى الرغم من أنك قد تحتاج فى بعض المواقف إلى أن تقوم بتعديل استجاباتك. إلا أنه غالباً ما يكون كل ما تحتاج إليه أن تتعايش مع ردود الأفعال تلك بشكل فعال.

زيادة وعيك الذاتى

عندما تواجه مشكلة جديدة لا تعرف كيف تتعامل معها. قد يكون من الصعب عليك أن تعترف لنفسك بعدم استقرارك على وسيلة للتعامل معها: فقد يبدو ذلك اعترافاً بالفشل. ومع ذلك. يقول القادة الناجحون دوماً إن الأمانة مع الذات تمثل نقطة قوة مهمة فى مجال القيادة. يشعر الكثيرون منا بضغط حس الإلزام الناجم عن "ضرورة القيام بكل شئ". إلا أن السعى وراء ذلك يمثل سعياً وراء المستحيل. كما أنه يمكن أن يؤدي إلى خطر الإفراط فى تكليف الذات بالمهام. لذا يصبح من الأمور المحورية التى يجب أن تضعها فى اعتبارك أن تعرف الأشياء التى تؤديها بشكل جيد وتقبل حدود قدراتك.

وعندما تتعامل مع مشكلات جديدة ومختلفة، من المفيد أن تفكر في النقاط التالية:

- ما الجوانب التي سارت بشكل جيد في مقاربتك؟
- ما الجوانب التي سارت بشكل أقل في المستوى؟
- ما الشيء الذي يمكن أن تقوم به بشكل مختلف في المستقبل؟
- ما الذي ستكون أقل اهتماما به في المستقبل؟

ومن بين المراحل المهمة في إجرائك عملية جرد لمستوى وعيك الذاتي في التعامل مع المشكلات تلك المرحلة التي تنتقل فيها من وظيفة إلى أخرى. لقد تكلم "رونالد" بحيوية عن التضارب الذي شعر به بين وظيفته الحالية ووظيفته السابقة. في وظيفته السابقة، كان يشعر بأنه يعمل تحت ضغط. وأن محاسبته تتم بشكل شخصي، وبالتالي تكوّن لديه اتجاه انطوائى. وراح يتعامل مع المشكلات من زاوية انطوائية للغاية، وكذلك أثرت حالة عدم اليقين لديه على مستوى ثقة الآخرين فيه. لذا، راحت فاعليته تتلاشى جراء ذوبان ثقته في نفسه.

أما في دوره الجديد، فقد كان "رونالد" يعمل وفق مبدأ جديد، وهو "أنا صاحب السيطرة"، وصار أكثر موضوعية في التعامل مع المشكلات، وازدادت ثقته، وراح يتبع مقاربات محسوبة في التعامل مع الأمور بشكل أكبر من السابق. كذلك، راح يضع جداول زمنية أكثر واقعية لإنجاز الخطوات التالية في مشروعاته. وبنى شبكة فعالة من الداعمين الذين مثلوا له مصادر تشجيع رائعة. وصار لا يأخذ النقد، عندما يواجهه، بشكل شخصي، بل راح يتعامل معه بشكل أكثر صراحة وواقعية. وأخذ يعمل على جعل فكرة أن كل المشكلات يمكن

حلها جزءاً من معتقدات المؤسسة.

وبالتوازي مع هذا المنظور، راحت تتكون لديه رغبة فى الإقرار بالمسئولية، سواء لنفسه أو للآخرين، وذلك عندما لا تسير بعض الأمور بالشكل المطلوب وتتطلب تغييراً. لقد صار "رونالد" يتمتع بثقة جديدة وفاعلية جديدة فيما يقوم به من مهام. وشعر بالامتنان لأن ذاكرة الأشخاص غالباً أقصر مما كان يخاف. وكان يمس المخاطر التى يمكن أن تقوده مجدداً إلى الهاوية، وصمم على أن يحمى نفسه من هذا الاحتمال.

إن احتفاظك بصورة محدثة للكيفية التى تعاملت بها مع المشكلات المختلفة بنجاح أو بشكل أقل فعالية يمكن أن يساعدك أكثر على تحسين فهمك لذاتك.

ويمكن للقياسات النفسية أن تلعب دوراً مفيداً فى تمكينك من فهم الكيفية التى تتعامل بها مع الأنواع المختلفة من المشكلات. إن فوائد أدوات القياس النفسى أنها يمكن أن تساعد على بناء وعى بالذات. وتلقى بالضوء على التفضيلات والدوافع التى قد لا تكون واضحة. وتوضح نقاط القوة (بما يساعدك على استخدام نقاط قوتك بشكل أكثر فاعلية). وأيضاً، تحدد أدوات القياس النفسى المقاربات الأقل تفضيلاً، والتى تحتاج إلى المزيد من التطوير. إذا ما كنت سوف توسع من مخزونك الخاص بوسائل التعامل مع المواقف المتنوعة. كما أنها تفتح مجال النقاش أمام بعض القضايا المتعلقة بالسلوكيات والاستجابات. والتى قد لا تكون قادراً على دمجها. لو تعاملت معها بوسيلة غير القياسات النفسية.

ويجب أن يتم استخدام كل وسائل القياس النفسى بعناية. ومن بين الوسائل المفيدة للقياس النفسى للشخصية وسيلة FIRO-B. وهى

الوسيلة التي تقيس الكيفية التي تتعامل بها مع الآخرين، والكيفية التي تريدهم أن يتعاملوا بها معك. ويمكن أن يتم استخدام النتائج لإظهار أنماط سلوكك في التفاعلات الاجتماعية إلى جانب توقعاتك بشأن سلوك الآخرين تجاهك. ومقدار رضاك من عدمه إزاء هذه الأنماط. والمجالات التي تقوم أداة (FIRO-B) للقياس النفسى بتحديدتها:

- **الشمول:** مقدار دمجك للأشخاص للآخرين فى منظومة حياتك، ومقدار الانتباه والتقدير الذى تريده من الآخرين.
- **التحكم:** حجم التأثير والمسئولية التى تريدها، وشكل القيادة التى تريد من الآخرين أن يمارسوها عليك. ومقدار التأثير الذى تريده منهم.
- **العاطفة:** مقدار قربك من الآخرين ودفئك معهم، ومقدار القرب والدفء الذى تريد من الآخرين أن يتعاملوا به معك.

وتغطى النتائج حاجاتك فى كل ما هو صادر منك وما تريد أن يصدر من الآخرين إزاءك. فعلى سبيل المثال، التحكم الصادر منك يتعلق بمقدار اتباعك الوسائل التى تساعدك على توجيه الآخرين والتأثير عليهم، بينما الحاجات المرغوبة تعبر عن مقدار القيادة أو التأثير الذى تريده من الآخرين.

ويقدم لك مقياس (FIRO-B) صورة للحاجات التى تتطلبها العلاقات بين الأفراد. وهى الحاجات التى يمكنك من أن تصبح أكثر وعياً بميولك الطبيعية. وبالتالي تقوم بتحديد السلوكيات التى ترى أنها مناسبة لهذا الموقف أو ذاك أم لا بشكل أكثر دقة. إن التفكير على نتائج أدوات قياس نفسى، مثل (FIRO-B)، يمكن أن تساعدك على أن تفكر جيداً فى الكيفية التى تتعامل بها مع المشكلات الخاصة

بالعلاقات بين الأفراد عند العمل فى مجموعات أو فى لجان.

حدد أفضل وسيلة للتعامل مع الصراعات

كلما سرّعت من إيقاعك، زادت إمكانية تعاملك مع الصراعات بشكل أفضل. ويمكن للصراعات أن تكون خلاقة، إلا أنه ليست هناك حاجة لأن تكون مدمرة. ونتيجة للصراعات، يمكنك أن تصل إلى بدائل لم تكن تعتقد فى السابق أنها ممكنة. ومن المهم لتجاوز الصراع أن تحافظ على قيمك وتقديرك لذاتك خلاله.

ومن بين وسائل مجاراة الصراع ما يلي:

قبل الصراع

- كن واضحاً بشأن أهدافك.
- كن واضحاً بشأن مقدار المرونة التى تتحلى بها.
- استعد بشكل دقيق.
- فكر من وجهة نظر الأطراف الأخرى فى الصراع.
- أعط لدعم الزملاء قدره.
- افهم النقاط الحساسة لديك.

أثناء الصراع

- كن واضحاً فيما يتعلق بأدواتك وفعاليتها.
- توقع الصدمات وردود أفعالك إزاءها.
- ارتق لمستوى سرعة عمليات التبادل، ولا تفقد أعصابك.
- تذكر الكيفية التى تعاملت بها مع مثل هذا الصراع فى الماضى.

- حدد أفضل كيفية تسيطر بها على نفسك فى المواقف الصعبة.
- افهم ردود الأفعال الشعورية التي من الممكن أن تقوم بها والكيفية التي تجعل بها هذه الردود تحت السيطرة.

بعد انتهاء الصراع

- تذكر ما تعلمته مما سار بشكل ملائم.
- قدر دعم الآخرين وتشجيعهم.
- ضع أى صراع فى إطار أكبر يتعلق بما يهم بالفعل فى الحياة.
- اسمح لنفسك بأن تتال التقدير على ما أنجزته.

إن أداة من أدوات القياس النفسى . مثل أداة توماس . كيلمان لحل الصراعات. (انظر موقع www.kilmann.com) يمكن أن تكون ذات فائدة فى مساعدتك على فهم الكيفية التي تستجيب بها للصراعات. فهذه الأداة تبحث فى الكيفية التي تتعامل بها مع الصراع باستخدام التوجهات الخمسة الممثلة فى التفادى والتواؤم والتنافس والتوصل لحلول وسط والتعاون. وتساعدك هذه الأداة على التعرف على مقدار الحاجة الطبيعية لديك للاستجابة لاهتمامات الآخرين. فبعض الأشخاص يبدو عليهم أنهم يستمتعون بأن يكونوا فى أحد الصراعات؛ وبالتالي، سوف يلقى استخدام هذه الوسيلة الضوء على ذلك الميل ويساعد على التأمل البناء للمقاربات المختلفة لحل المشكلات.

التفاوض بكفاءة

إن تطوير مهارات تفاوض فعالة يمثل كفاءة أساسية مطلوبة فى مجموعة كبيرة من المواقف المختلفة. فالتفاوض الفعال والكفاء لا يعنى أن تهزم الطرف الآخر وتجبره على الخضوع، ولكنه يستلزم الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين.

ومن بين الخطوات الأساسية فى التفاوض الفعال:

- معرفة الحقائق جيدا والوضوح فيما يتعلق بالأهداف.
- معرفة نقاط مرونتك.
- بناء علاقات عمل جيدة مع أولئك الذين تتفاوض معهم.
- صياغة وسيلة فعالة للتفاوض حول النقاط البسيطة أولا.
- فهم السر وراء نجاح عملية التفاوض تلك. والعمل على تطوير العناصر الناجحة فيها.
- الاتفاق المسبق على الإطار الذى ستجرى فيه المفاوضات (مثلا المكان، والمدة الزمنية، وعدد الأفراد المشاركين، وإيقاع التقدم فيها، وتقدير النتائج).
- جعل الأطراف الأخرى الموثوقة تراقبك أثناء التفاوض، وتشجيعهم على تقديم التغذية الراجعة لك.
- الاستعداد للأحداث العشوائية. التري يمكن أن تخرجك عن السياق.
- تحديد النتائج الإيجابية. والتعلم منها.

التماسك عندما تخونك الشجاعة

تمر عليك أوقات عندما تتعامل مع إحدى المشكلات التي يبدو فيها داعموك وقد تراجعوا بعيداً عنك. تبدأ شجاعتك في الضعف، وتبدأ في التساؤل عما إذا كان يجب عليك الاستعداد للفشل أم لا. لذا، عندما تتخذ قراراً أو تضع خطة عمل، يمكنك أن تتبع ما يلي لكي تستمر على ثباتك أثناء التعامل مع المراحل الصعبة من تطبيق هذا القرار أو تلك الخطة:

- كن واضحاً في قراءة نفسك بشأن السبب وراء اتخاذك هذا القرار.
- اجعل الهدف النهائي دائماً نصب عينيك. مهما كان مقدار تردد الآخرين.
- تمسك بالأمور الإيجابية في الجوانب الأخرى من حياتك: بحيث لا تجعل حياتك بأكملها تقع تحت تأثير هذه القضية فقط.
- قابل أصدقاءك واستمتع بالوقت معهم. وتأكد من أن الحياة بها بعض المرح.
- تذكر أن هناك مراحل مختلفة. بعضها يكون مؤلماً أكثر من المراحل الأخرى.
- تخيل أن هناك ضوءاً في نهاية النفق. وتخيل الكيفية التي ستفرج بها هذه الأزمة.
- حاول أن تبتعد قليلاً عن الموقف وانظر إليه بأفضل طريقة موضوعية تستطيعها.
- استمتع بالقيام بشيء مغاير تماماً يمكن أن يمنحك الطاقة. وكذلك يقدم لك التغذية الراجعة أثناء التعامل مع الموقف الصعب.

- ركز على التعلم الشخصى والقوة التى تتبع من التعامل مع هذا النوع من المواقف بفاعلية.

«» لتحقيق التقدم

- « استمر فى تطوير وعيك الذاتى من خلال فهمك الخاص. والتفكير فى وجهات نظر الآخرين والقيام ببعض القياسات النفسية من وقت لآخر.
- « تعلم كيف تستجيب للصراعات وتطور من قدرتك على التعامل مع مواقف الصراع.
- « فكر فى أفضل وسيلة يمكنك أن تطور بها مهارات التفاوض لديك.
- « تعرف على الكيفية التى تتعامل بها مع الموقف عندما تخونك شجاعتك. وتعرف على أفضل وسيلة للتعامل مع ذلك الموقف.
- « تبين الاعتقاد القائل بأن المشكلات تجعل الحياة مثيرة. بدلا من الاعتقاد بأنها سوف تدمرك.

الفصل ١٢

قم بالاسترخاء والاستجمام جيداً

أثناء قيامك بتسريع إيقاعك، ستمر بلحظات من النشاط والتركيز الشديدين. وسيتدفق الأدرينالين أثناء معالجتك القضايا الصعبة واتخاذ القرارات المعقدة. لذلك من المهم للغاية أن تقوم بالاسترخاء والانتقال بين النشاطات المختلفة بشكل جيد، حتى لا يحدث تذبذب بين فترات النشاط المكثف وفترات السبات التام. ويتناول هذا الفصل كيفية استخدامك لطاقتك بشكل فعال وضمان أنك قادر على أن تزيد من حيويتك ولديك المقادير الاحتياطية الجاهزة للاستخدام عند الحاجة. كذلك، يعالج هذا الفصل الجوانب التطبيقية مثل إدارة وقتك بشكل فعال، والتواؤم بكفاءة مع الضغط.

ما سر أهمية القيام بالاسترخاء والاستجمام جيداً؟

بالنسبة للأبطال الرياضيين، يعنى الاستجمام والاسترخاء الحفاظ على العضلات فى حالة من اللياقة. وهو نوع من تحقيق المواءمة والتكيف لأنفسهم بما يحمى أجسادهم من الصدمات ويجعلها تتحلى بالمرونة الكافية لأن تواجه فترات التوتر المقبلة بسلاسة. إن من المفيد لك أن تعرف أفضل الوسائل للاعتناء بنفسك. ولضمان مستويات جيدة من الطاقة. ولاستخدام الوقت بفاعلية، والتكيف بشكل جيد مع الضغط.

اعرف كيف تعتنى بنفسك

غالباً ما يكون لدى القادة الأكثر نجاحاً إستراتيجيات لاستخدام وقتهم وطاقتهم عندما لا يكونون فى العمل. وغالباً ما يركزون فى ممارسة اهتماماتهم والأنشطة التى يمارسونها فى وقت الفراغ بنفس قدر التركيز فى العمل. إن "جون" مدير عام شديد النشاط. ويستمتع بإدارة مزرعة صغيرة فى عطلات نهاية الأسبوع. ويجد "نيك". وهو رئيس تنفيذى واثق فى ذاته. متعة كبيرة فى العمل الذى يقوم به فى الحديقة. أما "كريس" فهو مخطط تقنى. يسعى بشكل خاص للمشاركة فى مسابقات الجرى للمسافات الطويلة. وتستمتع "آن" بعملها بشكل كبير. إلا أنها تجد المزيد من المتعة فى قضاء الوقت مع أبنائها المراهقين. وتمارس "روث" عملها فى التدريس بمرح وحب. إلا أن نشاطها الاجتماعى فى محيطها وفى النادي الاجتماعى الذى تنتمى إليه يحقق لها التوازن فى حياتها.

كل أولئك الأشخاص واعون بأن هناك حاجة لتحقيق التوازن بين عملهم وبين المجالات الأخرى من حياتهم. وقد يعنى ذلك استخدام بعض من هذه الكفاءات فى كل مجالات حياتهم، أو يمكن أن يعنى ذلك صياغة مجموعة مفايرة تماما من المهارات والتفضيلات. وربما كانوا فى حاجة إلى أن يكونوا قادة فى عالم الأعمال، ولكن يلعبون دور عناصر الدعم والتشجيع فى المجالات الأخرى من حياتهم. وربما كان الوضع معكوسا، فقد يلعبون دور الدعم فى حياتهم المهنية، بينما يتولون دور القيادة فى الأنشطة الاجتماعية أو الأسرية.

كانت "جولى تايلور" تتولى سلسلة من وظائف الإدارة متعددة المهام. وعندما سئلت عن نصيحتها للكيفية التى تحسن بها من مستواها، قالت: "تعلم كيف تسترخى". فبالنسبة لها، يستلزم الاعتناء بالذات السلوكيات التالية:

ضع نفسك فى حالة ذهنية تتيح لك أن تكون أفضل نسخة ممكنة من نفسك. تعلم كيف تتحكم فى حالتك الشعورية. وأنشئ العادات والقواعد التى توصلك إلى حالة الاتزان. وتساعدك على الاسترخاء. واطلب التغذية المرتدة فورًا. بحيث لا تخرج الأمور عن السيطرة. وتذكر أن القلق ليس صديقًا لأحد.

قم بتنمية حيويتك

ما مصادر الطاقة الكامنة فى المجالات المختلفة من حياتك؟ ربما كانت مصادر الطاقة تلك أسرتك أو مجتمعك أو دينك. أو الاستجمام أو اهتمامات ذهنية أوسع. أو الفن والموسيقى أو هوايات مثل التصوير. وفى الكثير من المجالات. من الممكن أن يكون هناك

ما يثير حماسك. ومن بين عناصر الاختبار ما إذا كان أحد الأمور يستقطب كل اهتماماتك أم لا، وما إذا كنت تنظر بإيجابية أم بسلبية لقضاء الوقت في القيام بنشاط ما. ستكون هناك اختيارات صعبة بين الأولويات النسبية، خاصة عندما تكون الأسرة منخرطة فيها. إن القضية الرئيسية تتمثل في ما إذا كانت الأنشطة التي تقع خارج نطاق مسؤوليات الأسرة والعمل تمثل الأنشطة الأكثر أهمية في شحن طاقتك وإعطائك نظرة منصفة للحياة، وكذلك في إعطائك شعورا بالمرح والخفة، ومساعدتك على القيام بعملك بشكل أفضل لأنك ستشعر بإشباع أكثر جراء قيامك بهذه الأنشطة.

إن تنمية حيويتك تتعلق بتحديد ماهية الأنشطة ذات التأثير الإيجابي الأكبر عليك. وبعدها رؤية ما إذا كان من الممكن أن تقوم بالمزيد من تلك الأنشطة بطريقة تفيدك أنت والأشخاص ذوي الأهمية لك. كيف يمكن أن تضمن تماما أنك تستخدم مستويات طاقتك بأكثر الوسائل فاعلية في العمل؟ قد يكون من المفيد أن تقيم نفسك باستخدام أسئلة مثل:

- في أي لحظات اليوم تكون في أعلى مستويات الإنتاجية؟
- أي نوع من الإيقاع في العمل يحفزك أكثر؟
- ما أهمية التنوع في يوم عملك؟
- ما أفضل استخدام للفجوات بين فترات العمل في يوم العمل؟ هل هناك فرصة للسير 5 دقائق؟
- هل تستخدم فترة تناولك الغذاء لإعادة شحن طاقتك؟
- ماذا تفعل إذا ما بدأت طاقتك في الانخفاض؟
- هل تتلقى تحذيرًا مسبقًا إذا ما بدأت في الشعور بالإرهاق؟ هل تعي مقدار تأثير ذلك على أحكامك؟

من المفيد أن تفكر في العلاقة بين حيويتك وبين الوقت الذي تنفقه في منطقة راحتك. فأحياناً يكون الوقت الذي تنفقه في منطقة راحتك مصدرًا من مصادر الطاقة والتجديد، ولكن توسيع حدود طاقتك له نفس القدر من الأهمية. إن البطل الرياضي، الذي ينهي سباق نصف الماراثون في ٩٠ دقيقة. سوف يلقي التحفيز من فكرة إنهائه في المرة القادمة خلال ٨٥ دقيقة فقط. وبالنسبة لآخرين، يمثل جرى نصف الماراثون في ٩٠ دقيقة إنجازاً كافياً، ويمنحهم شعوراً بالراحة والحيوية دون الحاجة إلى الكفاح لتحقيق إنجاز آخر أعلى في المستوى.

وفي كتيب بعنوان *Thriving in a Faster, Faster World* (برايستا، ٢٠٠٧)، تكلمت "هيدر داوسون" عن القادة الذين يخصصون وقتاً لـ "خيمة الأوكسجين" أو "جيب الأوكسجين". وهو ما قد يكون هواية أو نشاطاً جسدياً أو اهتماماً ثقافياً أو عملاً خيرياً. وقالت إن "خيمة الأوكسجين" عبارة عن نوع من "الاهتمام المستبصر بالذات". والذي يقدم مساحة للتجديد في "خضم العمل المرهق للمؤسسات الكبيرة".

والآن ما هي أقتعة الأوكسجين التي تبتيك في حالة من التوازن؟ أثناء وجودك في العمل، قد يتمثل قناع الأوكسجين في وقت الغداء. أو صورة لجبل أو لأطفالك على مكتبك، أو تبادل للابتسامات مع زميل عزيز، أو مكالمة هاتفية مع شريك حياتك. أو التفكير سريعاً في مهمة تم إنجازها بشكل جيد. إن استخدامك قناع الأوكسجين يمثل ضرورة لبقائك، ولكنك إذا ما استخدمته كثيراً، فسيمثل ذلك إفراطاً وتصبح غير قادر على الحياة من دونه، ولكن مجرد معرفة أنه موجود ومتاح يمثل مصدرًا كبيراً للاطمئنان.

إن معرفتك بماهية قناع الأوكسجين الخاص بك واستخدامه يمثل علامة من علامات القوة لا الضعف. إن الأمر يستحق الاهتمام والتفكير:

- ما قناع الأوكسجين الخاص بك؟
- متى كان مفيداً؟
- بأية وتيرة تستخدمه؟
- كيف يمكن لك أن تضمن أنك لا تفرط في استخدامه؟

أدر وقتك بكفاءة

كانت "جنيفر" شديدة الوعي بأن حياتها كثيرة المشاغل والمهام في ظل التوتر الناجم عن اضطرارها للانتقال من اجتماع إلى آخر. وقررت أن تلزم نفسها بعدد من الخطوات العملية، والتي تضمنت:

- وضع ساعتين على الحائط في مكتبها بحيث يمكن لكل الجالسين في الحجرة أن يروهما.
- محاولة ترتيب وقت الاجتماعات بحيث تتراوح مدة كل اجتماع ما بين ٢٠ إلى ٥٠ دقيقة. مع منح نفسها ١٠ دقائق بين كل اجتماع وآخر.
- ضمان أن المشاركين في الاجتماعات يعرفون مسبقاً ضيق الوقت الذي تعاني منه، وبالتالي يستعدون لاستغلال الوقت بشكل جيد.
- إتاحة فترة للتقاط الأنفاس بين كل اجتماع وآخر، وهو الأمر الذي قد يتطلب البقاء في السير أثناء الانتقال من اجتماع لآخر.
- الاستعداد الجيد قبل كل اجتماع بحيث يمكنها أن تتكلم بوضوح أكبر بشأن ما تريده من الاجتماعات.

- التفكير فى اللحظات التى تعطىها متعة خاصة والكيفية التى يمكن لها أن تعيش من خلالها هذه اللحظات مجددًا.
- الوضوح قدر الإمكان - فى قرارة نفسها - فيما يتعلق بما يمكنها أن تقوم بإصلاحه وما لا يمكنها أن تصلحه، وبالتالي ضمان وصولها إلى أكبر قدر ممكن من التركيز.
- التمييز بوضوح بين الأوقات التى تتحمل فيها المسؤولية، والأوقات التى تقوم فيها بتفويض هذه المسؤوليات لآخرين.

كانت النتيجة المزيد من التركيز والاستخدام الأفضل للوقت والتمتع بقدر أكبر من الطاقة. لقد صارت لحظات "الاسترخاء" أثناء اليوم شديدة الأهمية. بالنظر إلى التزايد الحاصل فى مشغولياتها. ويتمثل جوهر إدارة الوقت الجيدة فى أشياء مثل التخطيط للمستقبل وترتيب الأولويات والتركيز وتفويض الآخرين للقيام بالمسؤوليات والتأثير والحزم. وفى الجدول ١٣ يوجد تلخيص لكل من هذه الخطوات.

التكيف جيدًا مع التوتر

يمكن أن يكون الضغط حافزًا إيجابيًا، إلا أن التوتر قد يمثل استجابة للضغط غير مرغوب فيها وغير مفيدة. فبممكنك أحيانًا أن تشعر بأن التوتر رد فعل لا يمكن تجنبه فى المواقف الصعبة، بينما يمكنك أن تنظر بتقدير للضغط فى العديد من المواقف المختلفة. ومع ذلك، لا يزال لديك الخيار فى تحديد الوسيلة التى يمكنك أن تصوغ بها رد فعلك. وهذا الأمر لا يقتصر فقط على ما تقوم به بدنيًا، ولكنه يتعلق أيضًا بطبيعة تفكيرك ومشاعرك.

الجدول ١٣ : خطوات عملية لإدارة نفسك وعبء العمل

إليك مجموعة من الأسئلة المحورية لتلقيها على نفسك عندما تبحث مسألة الاستخدام الأمثل للوقت والطاقة

التخطيط المستقبلى

- ❖ ما النتائج أو الأهداف التى تريد تحقيقها خلال العام التالى؟
- ❖ ما الكيفية التى يتم بها تعريف النجاح انطلاقاً من اهتمامات رئيسك فى العمل؟
- ❖ ما أكبر الفجوات بين ما تتوقعه وما أنت عليه الآن؟

ترتيب الأولويات

- ❖ أين يمكنك أن تضيف أكبر قدر من القيمة؟ وما الأشياء التى يمكنك فقط أن تقوم بها؟
- ❖ ما العقبات التى يمكنك أن تزيلها لصالح الآخرين؟
- ❖ ما أصعب التحديات التى يتعين عليك مواجهتها؟
- ❖ كيف يمكنك أن ترتب أولوياتك بحيث تتمكن من تكريس طاقتك لإنهاء هذه المهام الصعبة؟
- ❖ هل أنت أمين بما يكفى لأن تعرف متى تتمسك برأيك فى أحد الموضوعات. ومتى تحتاج إلى المساعدة فى التعامل معه؟

التركيز

- ❖ هل يمكنك أن تزيد من قدرتك على حشد التركيز على أحد الموضوعات لحله بشكل منهجى، ثم الانتقال إلى الموضوع الذى يليه؟
- ❖ هل يمكنك أن تطور القدرة على الانتقال من شيء لآخر على أن تبقى فى كامل تركيزك وانتباهك لما تقوم به من مهام متتابعة؟

❖ هل يمكنك أن تدرب نفسك على أن تعطى انتباهك الكامل والتام بحيث تستطيع أن تحقق الكثير من خلال الحديث لوقت قليل مع أحد الزملاء؟

التفويض

- ❖ ما حجم المسؤوليات التي يمكنك تفويضها؟
- ❖ كيف يمكنك ضمان جودة نتائج المسؤوليات التي تقوم بتفويضها؟
- ❖ كيف لك أن تضمن أن تفويض المهام لا يعنى تنازلاً عن المهام؟

التعامل بحزم

- ❖ هل تشعر أحياناً بالرغبة العارمة في تولي المسؤوليات بدلا من الآخرين؟
- ❖ هل يمكنك أن تصبح أكثر حزماً، وأن تقول لا للمطالب الهامشية؟
- ❖ هل يمكنك أن تصبح أكثر حزماً مع نفسك وتتجنب الانغماس في مهام يمكن للآخرين أن يؤديوها بشكل جيد؟

وينصح "أرني سكيلتون" في مقاله المعنون *Eliminating Stress*

بمجلة (بابليك سيرفسر، ٢٠٠٨) بممارسة التمارين الرياضية بشكل منتظم، والحديث عن مخاوفك لأشخاص من الداعمين لك، ومعرفة كيفية الاسترخاء واطفاء محركاتك، وتعلم كيفية التخلص من الاضطراب والقلق، واطفاء المرح على حياتك بشكل منتظم واكتشاف "تقنيات الاستيعاب" لتحويل تفكيرك من الأفكار السلبية إلى الإيجابية من خلال إيجاد شيء مختلف لتفكر فيه. ويقدم مجموعة من المقترحات، تتضمن:

- سحب نفسك من كل مواقف الاستفزاز التي تجد أنه من الصعب التعامل معها.

- فحص رؤاكَ للناس والحياة بما فى ذلك نفسك: هل تنظر إلى الإحباطات أم الإنجازات؟
- الحذر بشأن اللغة المستخدمة فى مناقشة التوتر: تجنب أن تقول "إن وظيفتى مثيرة للتوتر" لأنها من العبارات التى تتحول إلى نبوءة ذاتية التحقق. جرب أن تستخدم كلمة "ضغط" بدلا من "توتر" لكى تؤكد أن الضغط أمر لا يمكن تفاديه، بينما من الممكن تفادى التوتر.
- اختر وتعلم وبعد ذلك طبق تقنيات التهدئة، بحيث يصبح لديك ما تستعين به للتغلب على الميل "نحو اتخاذ رد فعل" عندما تتعرض لموقف استفزازى (كأن يكون لك زميل صعب الشخصية). فمثلا، تنفس بعمق وببطء، وانخرط فى حديث إيجابى مع الذات ("يمكننى أن أقوم بذلك" بدلا من "أتمنى لو انشقت الأرض و...").

«« لتحقيق التقدم

- ◀ اعرف النقاط الشخصية التى تلقى عليك ضغطًا.
- ◀ تعرف على مصادر حيويتك وقم بزيادتها.
- ◀ قم بتطوير نمط يستخدم ويجدد طاقتك جيدًا فى العمل.
- ◀ تعرف على علامات التوتر وكن راغبًا فى اتخاذ إجراء ما ضدها.
- ◀ لا تعتبر أى فترة راحة أو استرخاء إهدارًا للوقت.

القسم د

زيادة القوة الدافعة

يتناول هذا القسم زيادة قوتك الدافعة. لقد سرّعت من إيقاعك .
والآن صار من المهم أن تزيد من قوتك الدافعة عما كانت عليه.
ومن بين العناصر المهمة:

- الحفاظ على تركيزك
- زيادة مرونتك
- بناء فريقك
- تجديد حيويتك

أنت الآن تسعى وراء الجائزة الكبرى. لقد حققت تقدماً جيداً.
إلا أن الطريق لا يزال طويلاً. وهذه العناصر فارقة وحساسة في
انتقالك من نقطة قوة لنقطة قوة أخرى حتى تصل إلى الأهداف
التي كنت تسعى لتحقيقها.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١٣

حافظ على تركيزك

على الدوام تتعرض للتشتت جراء أشياء مهمة أو مثيرة للتوتر. لقد أدمنا استخدام البريد الإلكتروني وأجهزة الـ "بلاك بيري" والهواتف المحمولة. ونتيجة لذلك، رحنا نقفز من شيء إلى آخر، وصارت القاعدة أن الأمور الطارئة تزيح الأمور المهمة جانباً. كيف يمكنك أن تجارى هذا الضغط القاسى بحيث تحافظ على تركيزك فيما هو مهم؟ يلقي هذا الفصل نظرة على نوع التركيز الذى تبحث عنه لضمان العمل الناجح ولأخذ القرارات الصعبة وبناء التواصل الفعال.

ما سر أهمية الحفاظ على تركيزك؟

إن كونك واضحاً بشأن تركيزك سيزيد من إمكانية تحقيقك النجاح. وفى نفس الوقت، أنت فى حاجة إلى أن تقى نفسك خطر أن يعمى

التركيز عينيك عن الأفكار أو الرؤى الجديدة، بما يجعلك تتجاهلها. إن التركيز الجامد الذى لا يأخذ فى الاعتبار تغير الظروف يمكن أن يكون على نفس القدر من خطورة فقدان الكامل للتركيز. وقد يحتاج التركيز إلى ضبط من خلال المرونة. وقد تحتاج إلى مراجعة الكيفية التى تؤثر بها المعلومات الجديدة أو التغييرات فى الظروف على تركيزك والنتائج التى تحاول أن تحققها.

أى نوع من التركيز ذلك الذى تبحث عنه؟

كان "جايلز" واضحًا بشأن المساهمة التى يريد من رئيسه التنفيذى أن يقوم بها. فبالنسبة له. كان دور الرئيس التنفيذى يعنى تحديد الاتجاهات والرؤية، وحل المشكلات الصعبة، وتوجيه العمل، وشرح المشكلات الخاصة بالنظام. وضمان بناء الشبكات والعلاقات الفعالة على المستويين الداخلى والخارجى، وبناء سمعة جيدة للمشروع، وضمان فاعلية الإدارة العليا من جانب رئيس الشركة ومجلس الإدارة.

كل المطالب الأساسية التى كان يسعى "جايلز" لتحقيقها من رئيسه التنفيذى أن يركز بشكل كفاء؛ فلم يكن "جايلز" يريد رئيسًا تنفيذيًا يتسم بالفموض وعدم الوضوح بشأن أولويات العمل، وكان "جايلز" يريد أن يعمل مع مدير قوى له حس توجيهه وإدارة واضح. ولكنه كان على وعى أيضاً بأن المقاربة ذات الهدف لا ينبغي أن تكون جامدة. وبينما كانت الأحداث الاقتصادية والسياسية تحدث على نحو متسارع، كان يريد قائدا يستمع باهتمام ولديه القدرة على تعديل مقارباته، مع الاستمرار فى التمسك بقيمه الجوهرية والوضوح فيما

يتعلق بالأهداف العامة التي وضعتها الشركة لنفسها. أما "كلير" فكانت قد ورثت منصباً إدارياً في مؤسسة لا يتحمس موظفوها كثيراً للتغيير، إلا أن الضغوط الخارجية جعلت من التغيير أمراً حتمياً. ما الطريقة المثلى لدفع الموظفين لتبني التغيير؟ هل ينبغي أن تركز بشكل كبير على أحد النواتج الجديدة أم أنه من الأفضل أن تستمع لفترة أطول لما قاله الموظفون؟ كانت "كلير" على وعى بأنها في حاجة إلى ضمان أن الموظفين لديهم الحافز ويرغبون في السير في طريقها. وبالتالي، كان تركيزها الأساسي على أن تجعل الموظفين يقدرّون الحاجة إلى التغيير بدلا من أن تضع خطة محكمة منذ المرحلة الأولى.

وضعت "كلير" خطتها، والتي تضمنت الآتي:

إن العالم يتغير، ونريد أن نصبح في قلب هذا التغيير. نحتاج إلى أن نكون واضحين بشأن الصورة الشاملة، ونقوم بتحديد طريق تحركنا. نحتاج إلى العمل معاً لكي نصل بأنفسنا إلى المكان الذي نتمكن منه من قيادة التغيير. نحتاج إلى أن نطور أسلوباً أكثر انفتاحاً وتعاونية في التعامل مع القطاعات الأخرى في المؤسسة ومع عملائنا. نحتاج إلى تطوير نجاحنا، وأيضاً أن نتعامل بواقعية مع حتمية التغيير. سيحدث التغيير سواء أعجبنا ذلك أم لا: يجب علينا أن نقوده، وأن نكون في طليعته. كذلك، يجب أن نكون عمليين في الطريقة التي نضمن بها تحقيق النتائج التي نريدها. إن هناك دوراً يجب القيام به: يجب ألا نتسبب في فراغ، ويجب أن نؤمن بأن لدينا شيئاً إيجابياً لنقدمه.

هذه الأمثلة تؤكد أهمية التركيز وأهمية وجود بؤرة اهتمام تتسم

بالواقعية وإمكانية الإيمان بها والإلهام وتستمد حيويتها من الاستماع الجاد لأولئك المتأثرين بما نقوم به. من المهم لك أن تكون قادراً على أن تأخذ الأشخاص في طريقك وتتجنب مخاطر الانطلاق في طريقك منفرداً بينما يودعك الجميع.

ضمان التحرك الفعال

ألف "الآن لايتون" كتاباً رائعاً بعنوان *On Leadership* (أر إتش بيزنر بوكس، ٢٠٠٧). وهو الكتاب الذي يحكى فيه تجاربه كقائد. وكذلك مع المقابلات التي أجريت مع الكثير من كبار المسئولين التنفيذيين. وفي هذا الكتاب، قام المؤلف بتلخيص دروس القيادة، التي حصل عليها من عدد من القادة، وذلك في نقاط محددة يفهمها الكل. وكثير من هذه النقاط تشترك في موضوع عام وهو تأكيد أهمية التركيز. وتحديد البؤرة. ومن بين دروس القيادة الرئيسية التي قدمها "فيليب جرين" من مؤسسة (أركاديا أند بي إتش إس) أن يتحلى القائد بالتركيز التام. والتعلم من الآخرين. وعدم تعقيد الأمور. ونيل ثقة واحترام فريق العمل. وأن يكون من الممكن الاعتماد عليه. أما بالنسبة لـ "جيمس دايسون" من مؤسسة (دايسون إنترناشونال). فإن دروس القيادة التي قدمها تتمثل في عدم الاستسلام. والوضوح الشديد فيما يتعلق بما نفعله وأسبابه سواء على المستوى العام أو المستوى الداخلى. وإدراك أنك. في بعض الأحيان، لن تستطيع أن تحقق إنجازاً كبيراً. ولكن يمكنك تحقيق الكثير من الإنجازات الصغيرة، والتي تشكل في النهاية إنجازاً كبيراً.

ويتكلم "تشارلز دنستون" من مؤسسة (كارفون ويرهاوس) عن

إنشاء فريق متماسك، وكذلك صياغة رؤية يمكن لكل أن يصدقها، وضمان وجود شعور عام بالهدف في كامل أنحاء المؤسسة. وبالنسبة لـ"ستيوارت روز" من مؤسسة (ماركس آند سبنسر)، تتضمن دروس القيادة التطلع للأبطال والأشخاص القادرين على الفعل، وأولئك القادرين على اقتناص الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك عدم الانخداع بالنجاح الذي حققته. أو تصدق ما تسمعه من مديح، كما أنك يجب أن تبقى واعياً لما يجرى في إطار العمل وخارجه طيلة الوقت.

بالنسبة للكثير من القادة الناجحين في كل المجالات، هناك تركيز لا يفتر على النتائج والإنجاز. وعندما تكون واضحاً إزاء ما يمكن أن يصنع أكبر الفوارق فيما يتعلق بالنجاح، سيتيح لك التركيز على النقاط المهمة الأساسية أفضل إمكانية لتحقيق النجاح.

اتخذ القرارات الصعبة

تأتي القرارات الصعبة في أشكال وأحجام مختلفة. وأي قائد أو مدير يجب عليه أن يقوم بإصدار توجيهات إستراتيجية. وحشد الموارد. واجراء مراسلات. إلى جانب إدارة فريق العمل. إن اتخاذ القرارات الصعبة بشكل جيد يتطلب مستوى مرتفعاً من التركيز على ما تريد أن تحققه وعلى الكيفية التي تريد أن تحققه بها.

من الممكن أن تقوم بتطوير قدرتك على اتخاذ قرارات صعبة. وأليك ١٠ خطوات رئيسية لمساعدتك على التركيز في هذا الموقف العسير:

- راقب الآخرين وهم يتخذون القرارات واكتب ملاحظات بشأن ما قاموا به وأتى ثماره. وما لم يحقق النجاح المنشود.

- كن موضوعيًا، وأسس قراراتك على دليل قوى. حتى وإن كان الدليل يتناقض مع افتراضاتك السابقة.
 - افهم معتقداتك، وقم بتطبيق قيمك وحدسك وأحكامك المحددة. عليك أن تدرك أن الحقائق لها سياق أوسع من القيم والمعتقدات.
 - ابن معرفة ذاتية، وافهم نقاط قوتك وضعفك. ولكن لا تنزلق في دوامة من تحليل الذات.
 - تعلم من خبراتك. ومهما تكن طبيعة القرارات التي تتخذها. حد ما بين ٣ إلى ٤ نقاط تعلم عن كل قرار. بحيث تعرف ما إذا كان القرار قد حقق نتائج جيدة أم لا.
 - تحل بالرغبة في اتخاذ القرارات. ولا تدخل دوامة التردد. بحيث تنزلق في نفس المناقشات مرات ومرات.
 - قم بتنمية شجاعتك. واقتحم المناطق المجهولة وابحث عن الفرص.
 - طور قدرات التواصل والاستماع والاندماج والإقناع لديك. وذلك دون أن تسقط في فخ الظهور بمظهر من يناور الآخرين.
 - أنشئ لجاناً فعالة تتضمن مجموعة من الموظفين المختلفين يتمتعون برؤى ومهارات مختلفة.
 - احصل على تغذية مرتدة جيدة بأسلوب إيجابي وداعم. ويمكن أن تكون هذه التغذية الراجعة أئمن الهدايا التي قد تحصل عليها.
- عندما تتخذ قراراً صعباً، قد يكون من المناسب أن تلقى على نفسك الأسئلة التالية، بعد أن تصدره:

- هل ركزت على الجانب السليم من المدخلات الفعلية؟
- هل ركزت على وجهات نظر الموظفين المناسبين؟
- هل كان هناك توازن بين التركيز والمرونة فى الطريقة التى اتخذت بها القرار؟
- هل ركزت بشكل كافٍ على التداعيات المحتملة؟

ضمان وجود تركيز فعال على التواصل

يبدأ التواصل الجيد بالاستماع. ويستلزم الوصول إلى الفهم وبناء شبكات العلاقات والشراكات الاستماع والاندماج المستمرين. لا تركز فقط على الناتج الفعلى. والذي يمثل الهدف النهائى من القرار. إن النجاح يعتمد كثيرًا على سلسلة من الخطوات والتركيز الجاد والتواصل، وهى كلها من الأمور المطلوبة فى كل مرحلة من المراحل. ومن الممكن أن تساعدك الأسئلة التالية على التركيز على أهمية التواصل فى اتخاذ أى قرار:

- هل أستمع بشكل جيد لكل المواهب الذكية المتوافرة أمامى فى العمل؟
- هل أبنى الشراكات والتحالفات مع المزيغ الصحيح من الأشخاص؟
- هل يمكننى أن أطور مقارباتى فى بناء الشراكات والوصول إلى الإجماع؟
- هل يمكننى أن أزيد من قدرتى على الاندماج بشكل قوى مع مجموعة واسعة من الأشخاص المختلفين؟ هل أتعلم كيفية التعبير الجيد عن النتائج المتوقعة من القرارات التى أتخذها؟

- هل يمكنني أن أطور المزيد من مصادر التغذية الراجعة؟

« لتحقيق التقدم

- ◀ حدد النتائج الأكثر أهمية بالنسبة لك.
- ◀ كن مدركًا لما يساعدك في الحفاظ على تركيزك على الأولويات المناسبة.
- ◀ كن واضحًا دومًا بشأن النقاط الرئيسية لأفعالك القادمة.
- ◀ كن واضحًا بشأن الكيفية التي تريد أن تطور بها قدرتك على اتخاذ القرارات الصعبة بشكل أكثر فاعلية.
- ◀ استمر في العمل على تحسين قدرتك على أكثر الأشياء أهمية عندما تتخذ قرارًا صعبًا، وتوضح النتائج للآخرين.

الفصل ١٤

تنمية مرونتك

إن المرونة تعنى مجاراة التحديات التي تنبع من اتخاذ القرارات في عالم متسارع الإيقاع. وتتطلب المرونة، أيضاً تمسكاً بالمبادئ والقيم، عندما يبدو أن كل المحيطين بك يفقدون ما لديهم من قيم. وهي تتعلق بعدم السماح لأشباح المخاوف بأن تستحوذ عليك عندما تنتابك الحيرة أو الخوف وتبعدك عن المهمة التي بين يديك. ويستلزم تطوير مقدار المرونة الذي تتمتع به أن تدرك أنك سوف تحتاج إليها طيلة مسيرة حياتك، إلى جانب تحسين مستوى طاقتك وكذلك معرفة كيفية التعافي من الهزيمة ومعرفة الأساس الذي يستند إليه تقييمك لنفسك، بحيث يصبح النقد مجرد تغذية راجعة إيجابية لا سلبية بشكل مدمر.

ما سر أهمية زيادة مرونتك؟

يقوم عداءو المسافات الطويلة بتطوير قدرتهم على الاحتمال من خلال التدريب المنتظم وتأسيس مستوى مرتفع من المقاومة للألم أو الإرهاق. إن المرونة مزيج من مقاومة الألم وإدراك إيجابيات ما تحاول أن تقدمه.

بناء المرونة

تولى "جوردون ماكدونالد" مجموعة من المناصب القيادية العليا في المؤسسات الحكومية. وقد نمت قدرته على المرونة من خلال توليه مجموعة من المناصب كثيرة المهام. ويعلق قائلاً:

من المهم أن ننتهز الفرص. إن انتهاز الفرص يعنى اقتناصها عندما تتوافر. إن الأمر يماثل أخذ نفس عميق ثم القفز. إن الفكرة في الأمر لا تتعلق بأن تفرط في تحليل كل موقف؛ ففي بعض الأحيان، يجب أن تقفز.

من المهم أن تثق في حدسك. فعندما وصف لي أحد الأشخاص إحدى الوظائف، شعرت بالحماس إزاءها. لقد

قال لي حدسي إنه من الجيد قبولها. كان لدي إحساس إيجابي. ومن المهم أن نتذكر أن لا شيء يبقى كما هو. فإذا ما كنت تشغل وظيفة تجعلك تشعر بالراحة، فيجب عليك أن تتذكر أنك يجب أن تتقدم في مسارك الوظيفي، وتنتقل إلى الوظيفة

إن المرونة تمثل أقل جوانب القيادة نيلاً للتقدير. فمن المهم أن تلزمها. وعندما تصبح الأمور صعبة، يجب أن تستمر في الاعتقاد بأن الأمور ستتحسن بمرور الوقت.

المناسبة في الوقت المناسب. وفي بعض الأحيان، حتى وإن لم يكن

الوقت مناسبًا، قد يكون من المهم أن تستمر في التقدم للأمام. إنك تريد أن تتجنب الفكرة القائلة: "ما الذي كان سيحدث، إذا ما تحليت بالجرأة الكافية لأن أفعل شيئًا ما؟"

إن المرونة تسمح للقادة فقط بأن يقبلوا التغيير، ولكنها تسمح لهم أيضًا بأن يتعلموا وينجحوا على إحداث التغيير خلال الأوقات المليئة بالتحدي. إنها تساعدكم على إظهار المرونة والقدرة على الاستمرار وتبنى توجه واقعي إيجابي. إن المرونة تعنى التعامل الفعال مع ظروف التحديات، والنظر إلى عدم اليقين باعتباره فرصة لا تهددًا. ما مقدار مرونتك؟ اسأل نفسك:

- هل أضيف إيقاعى وأهتم بنفسى جسديًا؟ قد تطول أوقات التحدى، ولذلك يصبح تناول الطعام والنوم جيدًا من الأمور المحورية.
- بدلا من القيام بـ ١٠ رحلات كل منها تستغرق يومًا واحدًا، من الممكن أن تقوم بـ ٥ أو ٥ رحلات كل منها تستغرق يومين، بما يسمح بقضاء وقت أفضل مع المحيطين بى. وبقدر أقل من التوتر على عاتقى. قد يبدو قول ذلك أسهل من القيام به، إلا أن تجنب "التظاهر بالصرامة" غير الضرورية يمكن أن يصبح مهمًا للغاية.
- هل أعتنى بتقديرى لذاتى؟ إن أولئك الذين يتمتعون بالقدرة الذهنية يقدمون الكثير من الدعم للآخرين، وبالتالي يضمنون بقاء الجميع لا فقط بقاءهم.
- هل أدرك، بالفعل، ما يمنحنى الحيوية من خارج العمل، وأسمح لمصدر الطاقة هذا بأن يتطور، سواء كان ذلك المصدر من الأسرة أو المجتمع أو الإيمان أو الرياضة أو من أنشطة الاستجمام؟

- هل أدخر الوقت الكافى لنفسى كفرد لكى أنتفس وأتأمل وأنال التشجيع والدعم؟
 - هل أعرف المرتكزات الأساسية فى حياتى وأقوم برعايتها دون أن أخجل منها؟
- إن تطوير ما تتمتع به من مرونة يمكن أن يتضمن النظر إلى الخارج بحيث ترى الكيفية التى يساير بها الآخرون إيقاع الحياة. كما أن تطوير المرونة يمكن أن يعنى تشجيع الآخرين على إيجاد الوسائل الخاصة بهم لكى يهتموا بأنفسهم ويؤسسوا لأنفسهم المرونة عندما يقعون تحت ضغط مستمر. فمن الممكن أن يكون لذلك تأثير المراد. حيث يعكس مرونة الآخرين عليك فيرتقى مستوى مرونتك.

التعافى من الأخطاء

إن الشخص الذى لم يتخذ قرارًا خاطئًا فى حياته إما متكبر أو أعمى لا يرى آثار أفعاله. أو يكذب! وعلى الرغم من أن حياتك قد تكون مليئة بالقرارات الخاطئة، فمن الممكن القول إنه لا يوجد شيء اسمه القرارات الخاطئة. ما دمت تتأكد من أنك تتعلم شيئًا مفيدًا ومؤثرًا من كل القرارات التى اتخذتها. وعندما ترتكب خطأ، تذكر:

- اعترف بأنك ارتكبت خطأ. ولا تحاول أن تخفى الأمر.
- توقف عن نصب الشراك لنفسك. من خلال زيادة مستوى سوء الموقف.
- كن واضحًا بشأن ما تعلمته من هذه التجربة، وأظهر ما تعلمته من خلال أقوالك وأفعالك.

- كن واعياً بمسار المراجعة وكشف الحساب. وكذلك كن واضحاً في السبب وراء اتخاذك قراراً معيناً. والاعتبارات التي كنت تضعها في حسابك وقت اتخاذ القرار.
 - كن على استعداد لأن تأخذ مساراً مختلفاً في اتخاذ القرار في المرة التالية، التي تجد فيها نفسك أمام موقف من نفس النوع، وذلك حتى لا تقع في نفس الفخ من جديد.
 - اسأل الآخرين عن الكيفية التي تجاوزوا بها الموقف بعد أن اتخذوا قرارات خاطئة.
 - أتح لنفسك فرصة أن تكتسب الشعور بالشجاعة من خبرات الآخرين.
 - تقبل فكرة أنك ستتلقى اللوم من بعض الناس.
 - تقبل فكرة أنك تستطيع أن تتجاوز الفترة التي تلي القرار الخاطئ بشكل أسرع من الآخرين.
 - حاول أن تضع خطأ في ذهنك أسفل الموقف الذي ارتكبت فيه الخطأ. بحيث لا يتحول إلى كابوس متكرر.
- اعتبر كل تجربة اتخذت فيها قراراً ثبت خطؤه بمثابة تجربة ثمينة في حياتك.

بناء المرونة للمستقبل

وسجل "آلان لايتون"، في كتابه *On Leadership*، درساً أساسياً في القيادة تعلمه من "مارك طومسون"، الرئيس التنفيذي لهيئة الإذاعة البريطانية (بي بي سي): "ليس الخطأ ما يحدث الفارق، ولكن رد فعلك والوقت الذي تتخذه في التعافي هما ما يصنع الفارق".

إن هذه الفكرة ذات مغزى قوى. إذا ما تلقيت ضربة، سيلاحظ الآخرون ذلك. إن طريقة استجابتك ستعكس الكيفية التي ينظر بها الآخرون إلى إسهامك وقيادتك. وكذلك ستؤثر على سلوكيات الآخرين. فإذا ما رأك زملاؤك وفريق العمل مرناً، من المرجح أن يظهروا نفس السلوك. فإذا ما رأوك تتوارى جراء شعورك بالهزيمة. فإن ذلك سيكون السلوك الذي سيميلون إلى اتباعه أيضاً. إن الأمر هنا لا يتعلق بفكرة أن تتعامل دوماً على أنك قوى وتتجاهل الحقائق أو تكتفم رد فعلك التلقائي الصادق، ولكنه يتعلق بإظهار نقاط ضعفك ومدى حساسيتك سرّاً لافى العلن، على الأقل فى اللحظات الأولى للموقف.

إن الإقرار بالكيفية التي تعاملت بها مع الضربات وتجاوزت بها الأمر يمكن أن يمثل رسالة شديدة القوة. فالتأثير غالباً ما يكون أكبر إذا ما أخبرت الآخرين بما تشعر به من آلام بعد انتهاء الموقف. وذلك فى إطار قصة كاملة عن الموقف. عما إذا ما عبرت عن الألم على الملأ وقت حدوث المشكلة.

ومن المفيد التأمل فى الأسئلة التالية:

- ما مقدار قوة المستوى الذى تتمتع به من المرونة؟
- ما الذى زاد من مرونتك فى الفترة الأخيرة؟
- ما المخاطر الكبرى التى يمكن أن تتعرض لها إذا ما انهار مستوى مرونتك؟

مرونتك؟

لتحقيق التقدم

- ◀ كن واضحًا في الكيفية التي تتعامل بها مع نقاط ضعفك.
- ◀ اعرف أنواع الحوارات أو التأمّلات أو القراءات التي يمكن أن ترفع من مستوى مرونتك.
- ◀ اعرف الأشخاص الذين سيقوى وجودهم من قوة تصميمك.
- ◀ تحل بالوعي الذاتي بشأن التأثير الذي تتركه أخطائك على نفسك وعلى الكيفية التي تتعافى بها من آثار تلك الأخطاء بأفضل شكل ممكن.
- ◀ كن واضحًا بشأن الخطوات العملية التي يمكن أن تتخذها لبناء مرونتك.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١٥

ابن فريقك

أثناء قيامك ببناء القوة الدافعة، ستبنى أيضًا فريقك. وسيكون بعض أعضاء الفريق تابعين لك بشكل مباشر، بينما سيرتبط بك الآخرون بروابط أقل رسمية. ولكي تحصل على أفضل أداء من فريقك، يجب أن تكون واضحًا بشأن المساهمات ذات القيمة المضافة التي تتطلع إليها. وفي بعض الأحيان، ستكون في حاجة إلى أن تعمل على تجديد فريقك ورعايته. إن بناء الفريق الناجح يستلزم المزج بين الحسم والتفويض وخدمة الفريق.

ما سر أهمية بناء فريقك؟

إذا ما حاولت أن تعمل بمعزل عن الآخرين، فسوف تفرق، ويفمرك العمل وتشعر بالإرهاق جراء عدم تقديم التشجيع لك من الآخرين. إن تحسينك من مستواك بنجاح يعني أن تخصص الوقت المناسب للعملية الصعبة المثلثة في بناء الفريق. ولتدرك أن هذه العملية دوما ما تتسم بأنها حيوية، بالنظر إلى التغيرات والتطورات التي تشهدها

عضوية الفريق. إن الفريق شديد الثبات يمكن أن يتحول بكل سهولة إلى الركود؛ وبالتالي يصبح التحدى المتمثل فى التعرض لأفكار جديدة ودماء جديدة أمرًا أساسيًا لآى فريق.

الحصول على أفضل أداء من فريقك

عند التركيز على الحصول على أفضل أداء من فريقك . اسأل نفسك: "ما الذى يمكن أن أفعله من أجلهم؟"، بدلا من أن تقول: "ما الذى يمكنهم أن يفعلوه من أجلى؟". تحدث "هنرى". وهو قائد بارز فى شركة قانونية. عن تجربته مجموعة من التقنيات لتحفيز إحدى الموظفات لكى تعمل بشكل أكثر فاعلية. وذلك بالنظر إلى أنها كانت تبدو كما لو أنه ليس لها أية رغبة فى تحسين مستواها. وفى النهاية. حققت تغييرا كبيرا، وقد جاء هذا التغيير لأنها أرادت أن تتغير. لأن رئيسها فى العمل أرادها أن تتغير. وقد تعلم "هنرى" من ذلك أنك يجب أن تساعد الموظفين على أن يصلوا إلى ما يحفزهم استنادا إلى اهتماماتهم وأهدافهم. بعد ذلك. يصبح من الأرجح أن يتولوا المسؤولية وأن يصبحوا راغبين فى اتخاذ خطوات إيجابية.

وخلال الأوقات الصعبة. تصبح الكيفية التى يتم بها استخدام نقاط قوة الأفراد وشبكات العلاقات الخاصة بهم بشكل فعال من أهم القضايا المطروحة. من الذى سيقود الجوانب التشغيلية؟ من الذى سيقوم بالمفاوضات مع الأطراف المعنية؟ حدد الأدوار وعزز من مستوى الطاقة واستفد من قدرات الآخرين وتجنب التأثير المعرقل للتشوش المؤسسى. وستبقى للمرونة أهميتها ولكن فى إطار يعرف فيه الجميع ما المتوقع منهم أن يقدموه.

وبشكل مثالي، وفيما يتعلق بأي فريق، ينبغي أن تخصص وقتاً لتحديد دوافع الأفراد وبناء نمط العمل بأسلوب يتفق مع تفضيلاتهم. وفي بعض الأحيان يكون من الضروري اتباع مقاربة أكثر مباشرة، وذلك عندما يكون الوقت المتاح أمامك محدوداً مع وجود مجموعة مختلفة من المهام يجب القيام بها. ومتى كان أمام الموظفين المساحة الكافية لكي يحددوا تفضيلاتهم في السياق الطبيعي للعمل، تزداد إمكانية أن يصبحوا راغبين في القيام ببعض المهام الخاصة، وذلك عندما يتطلب الأمر قرارات حاسمة. ومن المهم أن تكون أسباب القائد وراء اتباع مقاربة أكثر مباشرة واضحة؛ إلا أنه لن يكون من المطلوب شرح ذلك في اللحظات الدقيقة التي يكون من المطلوب فيها اتخاذ قرارات عاجلة، ولكن الشرح فيما بعد يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً فيما يتعلق بمشاعر الموظف.

وفي أوقات التحدي، يتقدم موظفون بعينهم داخل الفريق إلى الصفوف الأمامية؛ وسوف يساعدك ذلك على تحديد من ينجزون الأعمال قبل المواعيد النهائية الخاصة بها. ومن الممكن أن يكون هؤلاء الموظفون من أولئك المخضرمين الذين مروا بمواقف مشابهة في الماضي و"تشرّبوا الصنعة". كيف سيتم توزيعهم؟ وقد تحتاج إلى تعديل توقعاتك من الموظفين في فريقك خلال الفترات المليئة بالمهام، فضغط العمل يمكن أن يقلل من قدرات البعض، ولكنه يدفع الآخرين إلى مستويات جديدة من الكفاءة.

ومن الأمور الحساسة في قيادة الفريق أن تتبع سياسة الخشونة. كن صعب المراس فيما يتعلق بتقديم النتائج. وتحل بالرغبة في ترتيب الأولويات، ثم ترتيبها من جديد. استمع إلى مخاوف الموظفين، وقدم لهم مستوى جديداً من الفهم وكن قادراً على التواؤم والتعديل

استجابة لاقتراحات ومخاوف أعضاء الفريق.

وعندما يصبح المناخ صعباً في أى فريق، قد تواجه خطر التعامل بلين مع ضعف الأداء. فإذا لم يجار أحد الموظفين إيقاع الموقف، فلن يكون من المفيد أن تعطيه تقديراً سيئاً

وكفى. ففي بعض الأحيان، يكون الدخول في حوارات صارمة مع أعضاء الفريق ضرورياً لكل من المؤسسة والموظف. فقد يتطلب الأمر إبعاد أحد الأشخاص عن الفريق، إلا أنك لا يجب أن تقوم بهذه الخطوة إلا بعد أن تكون قد درست الأسباب جيداً وشرحتها.

يمكن أن تشعر بالأسف للأشخاص الذين يكافحون ويميلون لتجنب الضغط الانفعالي الناجم عن الحوارات الصعبة. إلا أنه في بعض الأحيان تكون الحوارات الصعبة ضرورية.

في كتابه *The Five Dysfunctions of a Team* (جوسى باس،

٢٠٠٢)، يتكلم "باتريك لينتشنونى" عن الموضوعات الخمسة الخاصة بـ:

- غياب الثقة
- الخوف من الصراع
- قلة الالتزام
- تجنب المعاسبة والمسئولية
- عدم الاهتمام بالنتائج

لقد ثبت أن هذه النقاط الخمس فارقة وحساسة في الكثير من المواقف الخاصة بالفريق. ومن بين الأسئلة الرئيسية التي يجب أن تفكر فيها أثناء عملية بنائك الفريق:

- كيف يمكن أن تبنى الثقة بشكل أكثر قوة في الفريق؟
- كيف يمكن أن تضمن أن يتم التعبير عن وجهات النظر المختلفة

بشكل منفتح وصريح، وهو ما يسمح ببحث القضايا الصعبة بشكل بناء؟

- كيف يمكن تنمية مستوى انتماء الموظفين بشكل أكثر قوة (أو تحديد تدنى مستوى الالتزام واتخاذ فعل مناسب)؟
- كيف يمكن أن تضمن وجود خطوط مسئولية واضحة ظاهرة ومقبولة. مع وجود طرق متفق عليها لتحديثها بمرور الوقت؟
- كيف يمكنك أن تضمن أن النتائج يتم قياسها بوضوح وأنها شفافة وتقود إلى تغذية مرتدة إيجابية؟

وفي الشكل ١٤، توجد خطوات عملية للتعامل مع هذه الموضوعات الخمس.

الشكل ١٤، زيادة فاعلية الفريق

بناء الثقة

- ❖ يقوم الموظفون ببناء فهم متبادل لوسائل العمل المفضلة وغير المفضلة لدى بعضهم البعض.
- ❖ يعمل الموظفون في مشروعات مشتركة معاً، ويتسمون بالصراحة بشأن ما سار بشكل جيد وما لم يسر بشكل جيد.
- ❖ هناك تأكيد كبير على الامتداح الصريح عندما يكون هناك إنجاز. والتغذية الراجعة الآمنة الصريحة عندما يتم ارتكاب أخطاء.
- ❖ هناك صلات رسمية وغير رسمية جيدة بين الأفراد.

إضفاء الطابع الشرعي على الصراعات

- ❖ يتم تشجيع المناقشات الجادة القوية بشأن القضايا الحساسة.
- ❖ يتم استخدام إستراتيجية لعب الأدوار كوسيلة للتعرف على وجهات النظر المختلفة بشأن مشكلات معينة.

- ❖ يُطالب الموظفون بالحديث بكل صراحة عن أنماط الصراع التي يمرون بها، ومتى يمكن للصراع أن يؤثر سلباً على أحكامهم.
- ❖ يوجد تفكير صريح بعد المناقشات الجادة التي دارت بشأن الكيفية التي سارت بها العملية.

بناء الالتزام

- ❖ هناك وضوح في الرؤية المشتركة.
- ❖ تتواجد الفرص أمام الموظفين الذين يتكلمون عما هم ملتزمون به بشكل خاص.
- ❖ يتشجع الموظفون للتعبير عما يحفزهم في المواقف المختلفة.
- ❖ يتم تقدير مستوى الالتزام الذي يعبر عنه الموظفون. تماماً كما يتم تقدير النتائج التي يحققونها.

ضمان وضوح المحاسبة والمسئولية

- ❖ يتم توضيح قواعد المحاسبة والمسئولية منذ البداية.
- ❖ يوضح أعضاء الفريق إلى أي مدى يمكنهم أن يشعروا بالراحة إزاء المسئوليات المكلفين بها وكيفية وفائهم بهذه المسئوليات.
- ❖ تقدم التغذية المرتدة الخارجية فرصة لفحص ما إذا كان يتم الوفاء بالمسئوليات أم لا (هناك دوماً فائدة للفحص).
- ❖ يتم تعديل المسئوليات على ضوء الظروف المتغيرة، ولكن ذلك يتم دوماً بشفافية ودون مراوغة.

التركيز على النتائج

- ❖ يتم تحديد تقديرات مرتفعة لتحقيق النتائج.
- ❖ النتائج واضحة، وتحدث عن نفسها.
- ❖ يتمتع الموظفون بالفرصة الكاملة للحديث عن أسباب تحقق النتائج بالطريقة التي تحققت بها.
- ❖ هناك دوماً فرصة لتحديد الخطوات الجديدة لتحقيق النتائج المطلوبة.

لمسة مداواة

يحتاج الكثيرون إلى "لمسة مداواة". فمن الممكن أن تكون هناك تحيزات أو ضغائن أو مخاوف أو إحباطات أو حتى مشاعر غضب تقف عائقاً أمام التقدم. فقد يكون هناك نوع من الحذر بين بعض أعضاء الفريق فيما يتعلق بالاقتراب أكثر من زملائهم في الفريق، وهو الأمر الذي قد يكون راجعاً إلى خبرات سابقة أو مخاوف مستقبلية. عوامل الكبح هذه قد تعنى أن بعض الفرق قد لا تعمل بكامل طاقتها لأن هناك حساً كامناً من التوتر أو حتى من الشك.

كيف تساعد على مداواة فريقك؟

- ساعد الموظفين على أن يفهموا بعضهم البعض بشكل أفضل، وأن يعملوا بشكل أكثر فاعلية معاً.
- ساعد الموظفين على فهم أسباب تبنيتهم هذه التحيزات أو الرؤى التي يعبرون عنها على مواقف وقرارات معينة.
- ساعد الفريق على أن يتجاوز الإخفاقات السابقة والتقدم للأمام بإيجابية نحو المستقبل.
- قم بإيجاد لحظات فارقة ينتقل فيها الموظفون من طريقة تفكير "نصف الكوب الفارغ" إلى طريقة "نصف الكوب الممتلئ".
- ساعد الموظفين على التعامل مع همومهم ومخاوفهم.
- استخدم الثقة التي بنيتها مع الموظفين لتشجيعهم على تغيير توجههم تجاه الأشخاص الذين ربما آذوهم، أو أن يعفوا عن أولئك الذين خذلوهم.
- تشجيع أولئك الذين انخفضت ثقتهم في أنفسهم لكي يصفحوا عن أنفسهم ويتقدموا.

إن كونك "طبيباً جيداً" لا يعنى بالضرورة أن تقدم حلاً سحرياً. بدلاً من ذلك، ساهم بالآراء العملية، وشجع "مرضاك" على أن يداؤوا أنفسهم من خلال الأفعال والتوجهات. إن "القائد المداوى" أحياناً ما يكون لديه حلول يريد أن يقدمها، ولكن غالباً ما يكون العلاج الشافى يتمثل فى محادثة عميقة أمينة تساعد الموظف على المضى قدماً بعيداً عن الإحباطات ومشاعر الغضب السابقة. وبينما يمكن أن يكون دور المداوى الذى يلعبه القائد خفياً (من غير الممكن ملاحظة فاعليته إلا بشكل جزئى لأن هذا الدور يتم القيام به بهدوء)، فإنه يمكن أن يكون له أثر كبير.

«« لتحقيق التقدم

- « قم بـ"إقناع" الموظفين بالنتائج المرغوبة.
- « ابن الثقة بين أعضاء فريق العمل.
- « شجع الشفافية والمناقشات المفتوحة.
- « اسمح لأدوار الفريق بأن تتطور بناء على الظروف الخارجية، وكن واضحاً بشأن الكيفية التى تتطور بها الأدوار.
- « انظر دوماً إلى الكيفية التى تتطور بها عضوية الفريق واقبل التغييرات باعتبارها محتومة ومناسبة.

الفصل ١٦

جدد حيويتك

تتطلب عملية القوة الدافعة نشاطًا مكثفًا طويلًا. والخطر يكمن في أن التركيز الشديد للاهتمام على تحقيق أهداف معينة قد يؤدي إلى تغطية عينيك عن بعض السلبيات بالإضافة إلى إشعارك بالملل. إن جرى الميل الثامن عشر من الماراثون يمثل عملاً مرهقًا وشاقًا في ظل عدم رؤية الحد النهائي للسباق. لكن ما يجعل العدائين يكملون الطريق للنهاية أن عيونهم تتركز على الهدف. لكن من أين تأتي الحيوية لترفع روحهم المعنوية وتحمي لهم إصرارهم وتصميمهم؟ إن الحيوية تتمثل في أن تبقى منفتح الذهن مع هؤلاء حتى يتأقلموا مع الإحباط ويحافظوا على حيويتهم.

ما سر أهمية تجديد حيويتك؟

أثناء تحسينك لمستواك، من الضروري أن تحمي نفسك من الركود والملل. فإذا ما انهار قلبك، سيتهاوى منحني إيقاعك الحيوى.

وعندما يتلاشى حافظك، تصبح كل خطوة عملاً صعباً. إن معرفة ما يكسبك الحيوية يعنى أنك متيقظ وقادر على قبول التغيير والسير فى اتجاهات إيجابية.

البقاء منفتح الذهن

"هازيل ماكنزى" محفزة تحظى بالاحترام، وتساعد القادة على التفكير فى الكيفية التى يحافظون بها على دافعيتهم. وكانت نصيحتها عملية:

احذر من أن تجعل نفسك محصوراً فى قالب ونمط معين. فحينها، ستكون معرضاً لخطر تقييد نفسك بإطار معين. فإذا ما وصفت نفسك بأنك غير مرتب، ستصبح غير مرتب. إنك لست بهذا القدر من السوء أو الخيرية الذى تعتقد أنك عليه: إن الحقيقة أنك فى مكان ما بالمنتصف، وأدرك أن أرجوحة حالتك المزاجية يمكن أن تحلق فى سموات الخيال بدلاً من الواقع. راقب منحنى الروح المعنوية. عندما تتسم بالمرونة والثقة سوف تصبح أكثر فاعلية.

راقب نفسك. كن واعياً لما يجرى. ولكن لا تعتقد أنك يجب أن تكون مثالياً. راقب تكتيك التفادى. وكن حذراً عندما يبدأ فى تشويه أسلوبك فى العمل. وكن واعياً للاختلافات بين ما تريد وما تحتاج. فكونى أريد شيئاً يمثل أمراً أكثر تحفيزاً من أن أحتاج لإنجاز شيء ما. وكن دوماً واعياً لما يمنحك الطاقة.

إن الموضوع الرئيسى الذى يتكرر فى كلام "هازيل" أن تحافظ على حيويتك وأن تسمح للمنحنى بأن يتصاعد لأعلى بما يقودك نحو الأمل

ونحو تبني مقاربة إيجابية، بدلا من أن يجذبك لأسفل، بما يقودك نحو الاكتئاب واحتمالية الفشل.

أن تكون حيويا يتعلق في جزء منه بأن تثق في أفكارك الخاصة. إنها خطوة للأمام من مجرد الاعتماد على التقاط الأفكار من الآخرين. إن الحيوية تتعلق بالانفتاح على الأفكار والمقاربات الجديدة، مدركا أنه غالبا ما يكون هناك أكثر من وسيلة لحل أية مشكلة. ويستلزم ذلك إدراك ما يمنحك الطاقة، والكيفية التي يمكنك بها أن تعزز من مصادر الطاقة تلك. وكذلك تحديد أية عمليات تفكير تساعدك على أن ترى المشكلات بوسائل مختلفة. كذلك اقبل فكرة أنك تشعر بمستوى مختلف من الحيوية بما يعتمد على فترات اليوم وموقعك.

لقد أورد مؤلفا كتاب *What If? How to Start a Creative Revolution at Work?* (كابستون. ١٩٩٩). مجموعة من الأمثلة العملية لمساعدتك على تطوير أفكار حيوية:

- خذ وسيلة مواصلات جديدة للانتقال إلى العمل اعتبارا من الأسبوع التالي. سوف تدهش بسبب الأشخاص الذين من الممكن أن تلقاهم ومما ستراه.
- اقرأ جريدة أو مجلة بتمعن، أو استمع إلى محطة إذاعية أو شاهد برنامجا تليفزيونيا لا تراه في المعتاد. إن برامج الأطفال التليفزيونية اقتراح جيد لذلك.
- خطط لتناول الغداء بشكل شهري مع أشخاص من قطاعات في العمل من أولئك الذين لا تطلب منهم النصيحة عادة. تبادل معهم الحديث بشأن موضوع من المواضيع التي يتعاملون معها، وخذ رأيهم في موضوع تتعامل معه.

- اخرج من بيئتك الطبيعية على الأقل لمدة نصف ساعة يوميًا، فـ٧٠٪ على الأقل مما نفكر فيه يأتي نتيجة لما يحيط بنا.
- اطلب من أسرتك (خاصة الأطفال) أن يساعدوا في حل المشكلة التي تواجهها.
- خصص لحل المشكلات ضعف الوقت الذي تخصصه في المعتاد. وتأكد أنك توصلت لحلول ثلاثة قبل أن تختار واحدًا.
- خصص "وقتًا لتجديد الحيوية" لك ولفريقك مرة كل شهر. اذهبوا معًا إلى مكان لا تذهبون إليه في المعتاد، أو قوموا بنشاط لا تقوموا به عادة.
- اخرج في نزهة مترجلًا في حديقة خلال ساعات العمل. غير من إيقاع تفكيرك. وخذ الوقت في التفكير.
- استمع إلى أفضل الأغاني حاليًا. هل تعرف أي أغنية تحتل المركز الأول هذه الأيام؟
- أعد صياغة دورك مرتين سنويًا على الأقل.

لن يلقى بعض من هذه الأفكار قبولا لديك. فمن الممكن أن تكون أكثر اهتمامًا بالموسيقى الكلاسيكية عن الموسيقى الحديثة، إلا أن السؤال الخاص بما يدفعك إلى التفكير بشكل جديد حيوي هو سؤال جيد.

زيادة مهارات النسيان

ما مقدار جودة مهارات النسيان لديك؟ يمكن للنسيان أن يكون خطيرًا عندما تنسى التزامات قطعتها على نفسك للآخرين أو التزامات يجب عليك الوفاء بها، إلا أنه يمكن أن يمثل نقطة قوة عندما يتيح لك الحرية في أن تقوم باجتياح لعقلك.

إن القدرة على النسيان أمر محوري للتقدم. فإذا ما تذكرت كل لوحة أرقام سيارات رأيتها، فسوف يزدحم عقلك عن آخره. لذا، يجب عليك نسيان الحقائق لكي تفسح المجال أمام تذكر حقائق جديدة! ولكن يجب عليك أيضا أن تنسى بعضا من ردود أفعال الانفعالية، مثل الغضب أو الضغينة أو الإحباط، وهي ردود الأفعال التي صدرت إزاء أحداث ماضية. فقد تشعر بأنك تم التعامل معك بشكل غير عادل من جانب مؤسستك (ضغينة). أو أنك لم تحقق ما كنت تريد (إحباط). أو أنك تعرضت للاستضعاف من جانب قائد معين (الغضب). أو أنك فشلت في مشروع معين (الخوف). أو أنك قد لا تقدر على تجاوز خبرة سابقة (الأم).

إن الفوضى الانفعالية في ذهنك قد تمثل عائقا شديدا للتقدم. يمكنك أن تقع في الفخ وتصبح غير قادر على التقدم. كذلك يمكن أن تتركز انفعالاتك على شيء معين. وبالتالي يتلاشى نطاق حيويتك تماما.

إن التقدم يمكن أن يأتي من خلال إدراك ماهية ردود أفعالك الانفعالية والتفكير في أفضل كيفية يمكنك أن تتخلص بها من هذه المشاعر. ويحدث ذلك عندما تكون صادقا مع نفسك. بشأن أية مشاعر غضب أو ضغينة أو إحباط تؤلمك. بعد ذلك. يمكنك أن تحيد هذه الانفعالات وتقلل منها إلى أقصى حد. كذلك، يمكنك أن تتكلم بشأنها مع صديق مخلص أو مدرب جيد، وتقرر أفضل وسيلة يمكنك أن تتقدم بها. إنك في حاجة إلى أن تدرك أن الماضي ماض، مفرغا ذهنك من كل الحقائق غير ذات الصلة أو الانفعالات الهدامة، معطيا نفسك بعد ذلك المساحة الكافية لكي تتعامل بانفتاح حقيقي مع الخبرات الجديدة.

التغلب على خيبة الأمل

كلما ازداد حجم مسؤولياتك، ستمر بمزيج من النجاحات والإخفاقات. سوف تكافح تجاه تحقيق نتائج معينة، ثم تشعر بالألم وخبية الأمل إذا لم تتحقق هذه النتائج. ومن بين عناصر التقدم للأمام أن تدرك أن الشعور بخبية الأمل يسمح لك بأن تكون أميناً مع نفسك بشأن ردود أفعالك الانفعالية عندما يسير أى شيء بشكل خاطئ.

ومن بين الخطوات المحورية فى عملية التغلب على خيبة الأمل ما يلى:

- كن واعياً بالنمط الذى تتبعه بشأن مدى فترة شعورك بخبية الأمل.
- حاول أن تحدد مصادر خيبة الأمل بأكبر قدر ممكن من الدقة.
- كن واعياً لما جعلك تتغلب على خيبة الأمل فى الماضى وتتجاوزها.
- فكر دوماً فى الجانب الجيد من الأمور السيئة.
- كن واضحاً بشأن الخطوات العملية التى يجب أن تتخذها لى تتجاوز خيبة الأمل وتتغلب عليها.
- حدد جيداً الأسباب الرئيسية التى جعلتك تتخذ مساراً معيناً، وحدد ما إذا كنت تريد أن تطبقه ثانية.

استمر فى رعاية خلفائك

ليس فقط تجديد حيويتك ما يهم، ولكن أيضاً تطوير الحيوية فى الآخرين. إن الآباء المرابين يوضحون الحدود جيداً، إلا أن مقاربتهم

تتسم دوماً بالرعاية والعناية. إن الرعاية تعنى الاهتمام بتطوير الآخرين ونضجهم بحيث يصبحون أقوياء وحاسمين، بتوجهات وقرارات تستمد جذورها من مجموعة شفافة من القيم الواضحة.

كيف يمكنك أن تزيد من قدرتك على رعاية الآخرين والحفاظ على حيويتهم؟

- تحل بالرغبة فى مقاسمة خبرتك فيما يتعلق بما يعمل وما لا يعمل.
- كن منفتحاً بشأن الكشف عن الكيفية التى تتعامل بها مع مواطن ضعفك أو مخاوفك أو أولوياتك.
- خصص وقتاً لتوجيه الآخرين من خلال محادثات مركزة.
- اجمع مجموعة مختلفة من الأشخاص بحيث يتعلمون من بعضهم البعض.
- كن مستمِعاً أفضل مما أنت عليه، حتى وإن كنت جيداً الآن، وكن مستعداً لإبقاء أنواع مختلفة من الأسئلة التى تساعد الموظفين على تطوير ثقتهم فى أنفسهم وكفاءتهم.
- أعد تشكيل ما تعتبر أنه نجاح بحيث يتضمن النواتج التى حققها أولئك الذين قمت بتربيتهم.

إن القائد الذى يرمى الآخرين سوف يبني مخزوناً حقيقياً ثرياً من الدعم وحسن النية.

وتمكن الآخرين من الاحتفاظ بحيويتهم سيكون له تأثير إيجابى

عليك أيضا. فكلما أتحت للآخرين الفرصة لأن يستمروا في انفتاحهم على الأفكار الجديدة، ازدادت رغبتهم في مقاسمة تلك الأفكار الجديدة معك، وفي دفعك لتطوير وضوح التعبير لديك.

←←← لتحقيق التقدم

- ◀ فكر فيما إذا كنت شديد الجمود في طريقة تفكيرك أم لا.
- ◀ تأمل في أي من الأفكار الجديدة تفتح عليها في نهاية كل أسبوع.
- ◀ حدد من يثير فيك التفكير الحيوى. وتأكد من أنك تدخل في حوارات معهم بشكل منتظم.
- ◀ حدد الحقائق أو المشاعر التي تربك ذهنك وتغرقك عن التفكير الحيوى النشط. كيف يمكنك أن تحسن من مهارات النسيان لديك؟
- ◀ قم برعاية الآخرين لكي تفرس الحيوية في تفكيرهم.

القسم هـ

ما هي المحطة القادمة؟

فى هذا القسم. سوف ننتقل من زيادة القوة الدافعة إلى عملية اتخاذ القرار بشأن المحطة القادمة. إن هناك أوقاتا يكون من المناسب فيها أن تجرى عملية جرد وتتأمل خلالها فى الرحلة التى تقطعها، وتفكر فيما تريد أن تفعله فى حياتك بعد ذلك.

سيركز هذا القسم على الموضوعات الرئيسية التالية:

- التحلى بعقل متفتح.
- إدراك فترات انحسار المد
- معرفة الأمور المهمة بالنسبة لك.
- تجديد رؤيتك.

عندما تشعر بأن هناك فقداناً للقوة الدافعة فيما تقوم به، يصبح التأمل والتنحى لفترة أمراً أكثر صعوبة. إلا أن هناك خطراً يتمثل فى أنه عندما يزداد الزخم قوة، من الممكن أن يدفعك ذلك لمأزق كبير كأن تفقد السيطرة على سيارتك وتصطدم بجدار إذا ما زادت سرعتها فجأة. لذا، فإن التحلى بعقل متفتح وإدراك الفترات التى ترتفع فيها الأمواج فى محيطك أمران ذوا أهمية عملية. كذلك. فإن معرفة أكثر الأمور أهمية بالنسبة لك سوف تعطيك إطاراً مرجعياً عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ القرارات، وعليه فإنها ستساعدك على الاختيار بشكل جيد. أما عن تجديد الرؤية، فإنه يحتاج إلى أن يكون نوعاً من التقييم المستمر إذا ما كنت تريد أن تستعيد طاقتك وحيويتك.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ١٧

التحلى بعقل متفتح

إن التركيز الشديد على النتائج التي تريد أن تحققها سيعنى أن لديك فرصة كبيرة فى النجاح. فتركيز حافزك وطاقتك على ما تعتقد أنه مناسب سوف يساعدك على أن تشعر بالإنجاز والأشباع. كذلك، فإن التحلى بالعقل المتفتح يمكن أن يمثل لك أداة تصحيحية قوية. ويستلزم التحلى بانفتاح العقل منك أن تعرف متى تتوقف وتتحدى، إلى جانب الأمانة فى التعامل مع الخيارات المتاحة أمامك، وإدراك التوقيت الذى يمكن أن تواجبك فيه فترات تعثر، إلى جانب الاستعداد للمفاجآت.

ما سر أهمية التحلى بعقل متفتح؟

إن الإيقاع المتسارع للتغيير يعنى أن الرؤى التى تصلح فى عام ما، تصبح عتيقة وغير صالحة فى العام التالى. كذلك، فإن التحلى بالعقل المتفتح يرتبط بالوعى بالتغيرات الجارية فى العالم الخارجى، والتغيرات الجارية فى مستوى رفاحتك وسعادتك على

المستويين الاقتصادي والشعوري، وكذلك التغييرات التي تحدث في رؤى أصدقائك وأفراد أسرتك والتطورات التي تشهدها تفضيلاتك. إلا أن التحلى بالعقل المتفتح لا يعنى أن تجعل عقلك خاويًا، فإتاحة الفرصة أمام نفسك لتأمل أفكار أو مقاربات جديدة ستساعدك في التحلى بالانفتاح العقلي. واقبل فكرة أن هناك دوماً إمكانية لتطوير الأفكار التي تتبناها والأفعال التي تقوم بها.

اعرف متى يجب عليك أن تتراجع قليلاً

كانت "برايانجا" محاضرة جامعية ذات سجل جيد في عملها. وكانت شديدة العزم والتصميم. واستطاعت أن تجعل طلابها يحصلون على نتائج ممتازة من خلال تحفيزهم بقوة وتوقع أن يستجيبوا. بكل دقة ومسئولية، لمقاربتها التي تتطلب منهم الكثير. كان طلابها يحققون نتائج جيدة، وكانت "برايانجا" شديدة الفخر بإنجازاتها الشخصية.

إلا أن نتائج طلابها بدأت في الثبات. وبعد ذلك راحت تتراجع. وصارت مقاربتها المليئة بالمهام على قدر أقل من الشعبية التي كانت تتمتع بها في الماضي. وصارت تجد صعوبة في تحفيز طلابها. لذا. شعرت "برايانجا" أن كبرياءها المهني قد تلقى ضربة. وكان التأثير المباشر لذلك أن بدأت تصبح أكثر قسوة خلال المحاضرات، وبدأت تصبح أكثر انسحابية مما كانت سابقاً. فنصحتها إحدى صديقاتها بأن تتوقف وتتحنى جانباً. وتبدأ في التفكير فيما جرى لطلابها. وضعت "برايانجا" كبرياءها المهني جانباً، وبدأت تصبح أكثر وعياً بالتأثير الذي تتركه على طلابها. لذلك. عقدت العزم على أن

تغير من أسلوبها، من خلال ضخ بعض المرح والتعاطف الصريح في أسلوب تعاملها مع الطلاب. وأيضاً، جعلت بعض الدفاء يتسلل إلى طريقة تدريسها، مع الحفاظ على نفس البنية المحكمة لمقاربتها. وكانت النتيجة أن بدأت نتائج طلابها في التحسن مرة أخرى. شعرت "برايانجا" بالسعادة الشديدة لأن صديقتها نصحتها بالتوقف والتفكير في المقاربة، التي تتبعها. لقد شعرت بالارتياح لأنها تحلت بما يكفى من الانفتاح العقلى لضبط مقاربتها بحيث تترك التأثير المرغوب على مقاربتها.

ما مستوى إجادتك لتقنية التراجع قليلاً؟

بالنسبة لبعض الناس، يأتى التأمل الهادئ كأفضل وسيلة للعودة مرة أخرى، وبالنسبة للآخرين، تأتى التمرينات البدنية كأفضل وسيلة، بينما هي، بالنسبة لفريق ثالث، الأحاديث الثنائية أو الجماعية المباشرة، ولكن المهم فى ذلك كله أن تقرر ما أفضل شيء يحقق لك النتائج المرغوبة:

- هل تجيد العودة من جديد بمفردك أم بمساعدة الآخرين؟
- من الأكثر فاعلية فى مساعدتك على العودة من جديد: هل هو موجه أم مدرب أم أحد أفراد الأسرة أم صديق قديم أم زميل؟
- ما الشيء الذى تحتاج للقيام به على المستوى البدنى لكى تعود لسابق عهدك: الراحة، الجلوس، المشى، الجرى؟
- ما مقدار انفتاحك عندما تريد أن ترجع بعد إخفاق، وما مقدار قدرتك على تعديل مقاربتك المفضلة؟

- ما سابق خبراتك الناجحة فى التحلى بالرغبة فى العودة من جديد وتغيير الاتجاه؟

كن أميناً بشأن خياراتك

ليس من السهل على الإطلاق أن تتعامل بصدق وأمانة مع خياراتك. فبعض الناس يقعون فى فخ العيش دائماً فى الأحلام، وعدم إعطاء الوقت الكافى لتأمل إحدى الأفكار الجديدة لبلورتها وكذلك لتحديد معالم الطريق الذى ستسير فيه نحو تحقيق النتائج. وبالنسبة لآخرين، تكمن المخاطرة فى العكس؛ فمن الممكن أن يكونوا شديدي التركيز فى تطبيق أحد الخيارات حتى يؤدى إلى نتائج مختلفة لا تتفق إطلاقاً مع ما تخيلوه، أو أن يبدو الخيار غير واقعى على الإطلاق.

إن التحلى بعقل متفتح يتعلق بالعيش فى الأحلام. دع خيالك يأخذك لأدوار جديدة أو أماكن جديدة. واسمح لنفسك بأن تستمر نجاحك وتفتتم الفرص عندما تلوح. كن جريئاً بما يكفى لأن تستمر فى تسلق الجبل لأنك تؤمن بأن المشهد من فوق القمة سيكون مدهشاً. ومع ذلك، فلكى تصبح هذه الأحلام مناسبة، من المهم أن تتسم بالتحلى بحس الواقعية، وهو ما لا يعنى أن تسحق الحلم ولكن "أن تعطيه قدمين". ما الخطوات العملية الضرورية التالية للمساعدة فى زيادة رؤيتك للنجاح؟

إن التعامل بصدق مع الخيارات يتعلق برفع مستوى رؤاك. أتع لنفسك الفرصة لكى تؤمن أنه من الممكن أن يكون هناك شىء جيد تتبعه انطلاقاً مما تقوم به الآن. يجب أن تؤمن بأن لديك مواهب وتجارب وخبرات سيقدرها الآخرون. اعلم أن ما تقدمه لفريقك أمر

يستحق، حتى وإن لم تقدره أو يقدره الآخرون فوراً.
هل أنت صادق فيما يتعلق بخياراتك؟ إن طرح الأسئلة التالية على نفسك يمكن أن يساعدك:

- إذا ما كان لدى ميل لأن أعيش أحلامى، كيف يمكننى أن أحافظ على حافظ الأفكار الجديدة وبالتالي، أغرسها فيما هو واقعى؟
- إذا ما لم أكن أحلم بما يكفى، كيف سأسمح لنفسى لأن أعيش حلمًا أو اثنين؟
- ما الخيارات الثلاثة أو الأربعة المتاحة أمامى بشأن الخطوات التالية فى وظيفتى؟
- إذا ما لم أكن أعتقد أن لدى أية خيارات، كيف أود أن تكون الخيارات المتاحة؟
- ما الخيارات التى يراها الأصدقاء المقربون؟
- ما الخيارات التى أرى أنه سيكون من الجيد النظر فيها قليلاً؟
- ما الجدول الزمنى الذى أود تحديده لنفسى لكى أجعل الرؤية أمامى أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالخيارات المحتملة؟
- ما الخطوة التى أعتقد أنها أكثر جذرية مما تتضمنه مقاربتى الحالية؟

ما مراحل التعثر؟

من الممكن أن تقع فى خطر التفكير فى أنه بفض النظر عن طبيعة موقفك الحالى، فإنه سيستمر للأبد. إلا أن الوقت يمر ولا يندم على ما يسببه ذلك، ولا يبقى أى فريق على حاله، فسينضم موظفون جدد وسيغادر موظفون حاليون، كذلك سيشهد الموقف المالى صعوداً

وهبوطاً. كذلك، ستتغير أمزجة أعضاء الفريق. ومن الممكن أن يكون هناك طلب متنام على ما تفعله، وكذلك من الممكن أن يتخفف الطلب عليه بشكل غير مُتوقع.

ومن المفيد غالباً أن تتبنى رؤية واقعية فيما يتعلق بمراحل التعثر المستقبلية. ومن الممكن أن تتضمن مراحل التعثر ما يلي: ما الذى قد تعنيه السنة المالية الجديدة لمشروعك؟ ما النقاط المحورية التى ستنشأ عندما يعنى طلب العميل أنك يجب أن تقوم بتغييرات جذرية؟ ما التأثير الذى سيتركه تقاعد الموظفين أو انتقالهم لوظائف أخرى؟ ما الذى ستعنيه لك الأحداث السنوية فيما يتعلق بطول الفترة الزمنية فى أحد الأدوار أو المراحل السنوية؟ فى أية مرحلة من المتوقع أن تحدث فيها تغييرات بارزة فى حياتك العائلية. وما التأثيرات التى ستتركها: رغبة شريك حياتك فى تغيير وظيفته أو أن ابنك سيلتحق بالجامعة؟ قد تجد أن الأمر يستحق أن تتأمل فى النقاط التالية:

- ما مراحل التعثر فى عالمك الخارجى، والتى يمكن أن يكون لها أكبر تأثير؟
- ما مراحل التعثر التى تهتمك فيما يتعلق بدورك ومسئولياتك وسنك، والتى تريد فيها أن تقوم بعملية جرد؟
- هل تريد أن تحدد مراحل تعثر يمكن أن تقابلها فى المستقبل. وذلك عندما تعيد تقييم أولوياتك؟
- ما أفضل وسيلة يمكنك أن تتعامل بها مع مراحل التعثر، وكيف تريد أن تستعد لها؟

كن مستعداً للمفاجآت

عندما انتقلت من موقع المدير العام فى الحكومة إلى وظيفة مدرب تنفيذى، كان لدىّ خطة واضحة. وما فاجأنى بشكل كامل هو أنتى قد وجدت الفرصة لتأليف الكتب وكتابة المقالات. فعندما كنت أعمل كمدرّب تنفيذى مع الموظفين فى الفترات الانتقالية، أشجع عملائى على أن يطوروا خطة استناداً إلى نقاط القوة والفرص المتاحة أمامهم، إلا أنتى كنت أشجعهم أيضاً على أن يستعدوا للمفاجآت. فالفرص الجديدة يمكن أن تقدم نفسها، وقد يرى شخص آخر فى نفسه مهارة يمكن أن تجعله يستغل هذه الفرص بوسائل جديدة، كما أن التغييرات فى العالم الخارجى يمكن أن تعنى أن تظهر هذه الإمكانيات الجديدة غير المتوقعة.

ومن الممكن أن تجد فى ما يلى منظومة عملية من الأسئلة لكى تلقيها على نفسك:

- هل أنا منفتح على المفاجآت؟
- ما أفضل المفاجآت التى قابلتها؟
- ما الذى فاجأنى فيما لاحظته عنى أصدقائى وزملائى من أنتى أجيد شيئاً ما بشكل خاص؟
- ما مقدار استعدادى للتعامل مع طرق التفكير أو المعتقدات أو الأفعال الجديدة، التى قد تأخذنى إليها المفاجآت؟

«» لتحقيق التقدم

- « ما أفضل الوسائل بالنسبة لك لكي تعود بعد تراجع؟
- « ما مقدار أمانتك بشأن الخيارات المستقبلية؟
- « ما مراحل التعثر التي سوف تواجهها؟
- « ما مقدار استعدادك للمفاجآت؟
- « ما مقدار التحلى بالانفتاح العقلى الذى ترغب فى التحلى به؟

الفصل ١٨

أدرك فترات انحسار المد

ربما تكون الأمور واضحة تمامًا بشأن ما تريد أن تكون وجهتك عليه، وربما تعتقد أنك حددت معالم الطريق أمامك، ولكن فجأة، يتضح أن الطريق ليس على تلك الاستقامة التي كنت تعتقدها. لقد راح الأفق الواضح وحل محله ضباب مضطرب، وأصبحت وكأنك تنظر عبر زجاج معتم. وما كنت تعتقد أنه شيء يقينى صار الآن محل شك، كما بدأت النقاط الثابتة فى الاختفاء. ولم يعد الأبطال الذين كنت تعتمد عليهم فى متناول يدك. ليس من السهل دائماً أن تعتاد على حقيقة أن التيار قد تغير. وفى بعض الأحيان، لا يأتى هذا الاعتياد إلا من خلال إجبار نفسك على الصبر وعلى أن تصبح قادراً على إدراك أن المد قد انحسر.

ما سر أهمية إدراك فترات انحسار المد؟

إن التعايش مع فترات المد والجزر فى الحياة أمر لا بد منه. فعندما تسير الحياة كما تريد، كن شاكراً وانتهز الفرص عندما تلوح. وعندما

لا تسير الأمور كما تريد، حافظ على اتزانك، ولا تسمح لسلامتك واستقرارك بأن ينهارا. إن تحمل الضربات لن يكون سهلاً، إلا أن تقبل فترات المد والجزر المحتومة يمكن أن يحقق لك الاستمتاع بما هو جيد. ويكسبك المرونة اللازمة لمجاراة ما هو مؤلم.

إن السباح القوي سيطور قدرته على السباحة مع التيار أو مواجهة الأمواج أو تجنب الفرق أو الصعود لسطح الماء أو التحرك نحو شاطئ آخر. هذه الكفاءات أيضا مطلوبة في حالة ما إذا كان أحد الأشخاص يفكر في وجهته التالية.

السباحة مع التيار

إن السباحة مع التيار تعنى أن يصل السباح إلى وجهته أكثر سرعة مما يمكن أن تحمله ذراعاه فقط. إن ذلك يعنى أن يكون لديك خط سير واضح وأن تعدل من مسارك لكي تأخذ في اعتبارك التيار المرتفع. كذلك. تستلزم السباحة مع التيار أن تدرك أنك أحيانا ما تكون في المكان المناسب والوقت المناسب. وأنت قادر على الاستفادة الكاملة من الموقف لكي ينقلك للمكان التالي.

عندما يكون لديك أبطال. اضبط نفسك على خطهم واتبع مسارهم. فالنجاح النابع من السير مع التيار لا يتعلق الرضا الذاتي. ولكنه يتعلق بالاستثمار في شبكات العلاقات والزملاء والداعمين. لذلك اعمل على أن تعد لنفسك مخزوناً من حسن النية للمستقبل. إن العوم مع التيار يرتبط بالتفاؤل ورؤية التغيير كفرصة لا كتهديد. فالعوم مع التيار قد يعنى أنك من يصنع مصيرك. من خلال امتلاك الثقة الكافية لأن ترى الفرص عندما تندفع المياه بقوة في اتجاه واحد.

كذلك، فإن السباحة مع التيار تعنى أن تضيء بعضاً من سخاء الروح فى تعاملاتك وفى أنفوس من تتعامل معهم، وألا تنسب الفصل دومًا لنفسك. إن الأمر المهم أن تحافظ على الأبطال الذين تحقق بهم الانتصارات، وأن تكون فى المكان المناسب فى الوقت المناسب، وأن تتبع الفرص وتستثمر فى مؤيديك.

واجه الأمواج

إن السباحة ضد التيار ليست نزهة، وتتطلب جلدًا شديدًا؛ فالسباحة ضد الأمواج تمثل جزءًا من مواجهة المصادفات. فقد تواجه موجة بعد أخرى من المشكلات والنقد الذى يبدو قاسيًا لا يرحم. وينبع جزء من عناصر مواجهتك لهذه الأمواج من إيمانك بأن العاصفة لن تستمر للأبد. إن السباحة ضد التيار تعنى تقبل حقيقة أنك سوف تتعرض للعديد من الأمواج الساحقة التى ترتطم بصدرك مرارًا وتكرارًا، وأن عليك أن تتحمل "تنثنى مع الضربات" لكى تقلل من تأثيرها، معتمدًا فى ذلك على مخزونك من المرونة. لتؤمن أن العاصفة سوف تمر، ولتتمسك بإيمانك بذاتك.

تجنب الفرق

إن السباح الماهر يحافظ على إيقاع معين فى أخذ أنفاسه، ويتجنب القيام بمخاطر غير ضرورية. حاول ألا تخرج بعيدًا عن نطاقك، وأن تتأكد من أنك تثق فى الأصدقاء، الذين يرافقونك، والذين سيرفعون لك رايات التحذير إذا ما خرجت عن السياق. ولا تجزع حتى إذا ما ازدادت قوة الأمواج وبدأت تهدد بجرفك معها.

إن النجاح يعتمد على التثبيت بنقاط قوتك، واستخدامها بطريقة مركزية. كن مستعداً للتجاوب مع الأحداث العشوائية، واستند إلى الدعم من الأصدقاء الموثوقين، واطلب التوجيه بحيث تستمر يقظاً وكفئاً.

تعرف على فترات المد والجزر

كذلك، يدرك السباح الماهر فترات المد والجزر، ويأخذ في اعتباره مسارات التيار، وهو يخطط للسباحة. إن النجاح كقائد غالباً ما يتعلق بإدراك فترات المد والجزر هذه. فأحياناً ما تكون في المكان الخطأ في الوقت الخطأ؛ وبالتالي، يتمثل النجاح في إدراك الواقع والتقدم للأمام. ومن الممكن أن تكون ناجحاً، في أحد الأعوام، ويُنظر إليك على أنك فاشل في العام التالي. أنت نفس الشخص بنفس السمات. إلا أن الاتجاهات والأمزجة تغيرت، ويمكن للسمعة أن تتبدل جراء أحد الأسباب البسيطة للغاية.

إن معرفة المد والجزر يتعلق بقبول أن الحياة ليست عادلة. فقد تكافح من أجل تحقيق أحد الأهداف، ولكن ما إن تقترب من الهدف حتى تتغير الريح وتجد نفسك متجهاً في الطريق الخطأ. أما التقدم للأمام فيتعلق بقبول حقيقة أنك قد تكون في حاجة إلى بداية جديدة.

لتؤمن بأنه حتى عندما يكون التيار ضدك، سوف ينقلب بعيداً عنك؛ ويمكن للدوائر أن تتكسر، وبالتالي يتحول فجأة كل ما يجري إلى إنجاز. ومن المفيد أن ترى الفشل باعتباره نقطة بداية انحسار التيار، وأن تقبل بأن هناك حياة جديدة عندما تتحدد معالم هذه الحياة الجديدة.

اصعد على سطح الماء

ما مقدار قوة رثتيك؟ يحتاج السباح الماهر إلى أن يصعد فوق سطح الماء ليستنشق الهواء بانتظام. أحياناً، قد تعتقد أن النجاح في التعامل مع الموقف يعنى أن تغمس نفسك في الموقف، وتستخدم كل طاقتك للاستمرار في مسارك المحدد سلفاً، لكن تنفس الهواء النقي أمر حيوى. إنك فى حاجة إلى أن تعتمد على مصادر أخرى من الطاقة، وتطور قوة رثتيك.

إن الصعود أعلى سطح الماء لاستنشاق الهواء يتعلق بالإصرار والسعى الدائم لتنفس الأوكسجين. خذ الإلهام من "العوالم المتوازية": بحيث يمكن أن تنتشر الطاقة الكامنة فى مكان واحد إلى باقى جوانب حياتك.

انتقل إلى شاطئ آخر

حتى أقوى سباح يمكن أن يقرر أن الوقت قد حان للانتقال إلى شاطئ آخر. فاضربات الأمواج يمكن أن تمثل مصدراً للنشاط أو للإرهاق. وبالتالي، يمكن أن يكون الانتقال إلى مكان جديد إقراراً بالواقعية لا علامة على الضعف.

عندما تبدأ الظروف الخارجية فى استنفاد طاقتك أو مصداقيتك، من الممكن أن يكون من حقاك أن تقول: "ما يكفى يكفى". فإذا ما تحطمت العلاقات، فقد لا يكون من المفيد أن تستثمر الوقت فى إصلاحها. وأحياناً، تكون فى حاجة إلى أن تقبل حقيقة أن التيار قد تغير: هل حان الوقت لأن تعيد صياغة نفسك، أو لأن تبحث

عن مصادر جديدة من الطاقة أو لأن تشر نقاط قوتك بشكل جديد في مكان جديد، مع الاستمرار على إخلاصك لقيمك الأكثر أهمية بالنسبة لك؟

سوف تتعافى من جديد،
عندما يبدأ التيار في السير
في الاتجاه الذي تسير فيه.

كن مستعداً للتقدم، واسمح لنفسك
بأن تكون فضولياً قليلاً بشأن الكيفية
التي يبدو عليها العوم في مياه جديدة.
وآمن بقدرتك على أن تتجاوب مع
التغيرات الرئيسية. التي سوف يقود
إليها العوم في مياه جديدة.

هل تغير مسار التيار شيء جيد أم سيئ؟

أحياناً. عندما يغير التيار مساره، يمكن أن يؤدي ذلك إلى بدايات جديدة. إلا أنه في بعض الأحيان، يمثل ذلك كما لو أن كل الأمنيات القديمة قد تحطمت. عمل "عبد الله" في العديد من الوظائف شديدة الأهمية، وبنى شبكة علاقات من المؤيدين، الذين كانوا يصدقونه القول: وبداله أنه في الطريق إلى تحقيق نجاح كبير، وكان قد تم تعيينه لتوه في وظيفة كبيرة. إلا أن المدير تغير، وأتى المدير الجديد بفريق عمله الخاص. عندها، شعر "عبد الله" بالازدراء وبأنه تم عزله من وظيفة كان يشعر بأنه مناسب لها للغاية. كان رد فعله الأول الغضب الذي تلاه الإحباط، وبالتالي، صار يواجه خطر أن يستمر شعوره بالضيق والاكئاب لدرجة تخرج عن السيطرة. ولأنه لم يجرب الرفض من قبل، كانت مشاعره غامرة وشديدة الوطأة. وبالتدريج، راح "عبد الله" يرتب أوراقه على ضوء الواقع الجديد.

مستنداً فى ذلك إلى النصائح الحكيمة التى تلقاها من أصدقائه وزملائه. والآن، ينظر "عبد الله" إلى ذلك الموقف باعتباره واحداً من أكثر المواقف التى ساهمت فى تشكيل حياته المهنية. فقد جعله يدرك أن النجاح ليس مضموناً، وأن المهم ليس ما يستطيع أن يقدمه؛ حيث جعله هذا الموقف يدرك أنه تحت رحمة قرارات الآخرين وتفضيلاتهم، وهو الأمر الذى مثل درساً قاسياً له. كذلك، أدرك أن التعايش مع اللحظات الصعبة مهم بنفس قدر أهمية استغلال المواقف الجيدة. عندما يسير التيار فى اتجاهك، خصص بعض الوقت لكى تلقى على نفسك الأسئلة التالية:

- كيف يمكننى أن أعزز من قدرتى على الأمور "السير مع التيار"؟
- ما أفضل الوسائل للاحتفاظ بتواضعى عندما تسير بشكل جيد؟
- كيف يمكننى أن أستغل الأوقات الجيدة كى أدمج قدراتى ومصادرى تحسباً للأوقات الأقل إيجابية؟
- ما أفضل الوسائل التى يمكننى أن أدمج بها أولئك الذين يكافحون عندما تسير الأمور بشكل جيد معى؟
- ما أفضل وسيلة للحصول على الرضا الذاتى والحفاظ على السخاء الروحى؟

وعندما يسير التيار فى عكس اتجاهك:

- كيف يمكننى أن أتمالك أعصابى فى هذا الموقف؟
- كيف يمكن أن أقى نفسى أية مشاعر ضغينة أو غضب؟
- ما أفضل وسيلة أحافظ بها على رؤيتى، وأجعل بها حياتى المهنية تتأثر بقيمى لا بغيرورى وخيلائى؟

إن الشخص الذي يستطيع أن يحافظ على توازنه خلال الأوقات الجيدة والسيئة هو الشخص المستعد جيداً للتعامل مع كل ما تضعه الحياة أمامه، مهما تكن طبيعته. إن ملاحظة نفسك لكى ترى الطريقة التى تتجاوب بها مع تغيرات التيار فى الأشياء الصغيرة (مثل النجاح أو الفشل فى مهمة ما) يمكن أن يساعدك على الاستعداد للفترات التى يتغير فيها التيار فيما يتعلق بأشياء كبيرة (مثل فقدانك وظيفتك، أو حدوث تغيرات رئيسية فى حياتك الأسرية).

«» لتحقيق التقدم

- « تقبل أن التيار يمتد وينحسر.
- « تذكر الكيفية التى تجاوبت بها مع تغيرات التيار من قبل.
- « تعرف على القيم والعلاقات الأكثر أهمية لك خلال فترات تحول التيار.
- « تقبل فكرة أن الجيد يمكن أن يأتى عندما يتحول التيار.
- « احتفظ بحس الفكاهة فى كل الأحوال.

الفصل ١٩

اعرف ما يهملك

يمكنك أن تستمر في العمل وفق منظومة محددة دون أن تجرى التقييم المناسب لأكثر الأمور أهمية بالنسبة لك. فمن الممكن ألا تفكر بالشكل المناسب في أسئلة مثل، أين يقع الطموح في حياتي؟ ما مقدار أهمية التقدير أو الإنجاز؟ أين تقع الأسرة أو يقع الأصدقاء في حياتي؟ ما مقدار أهمية الأمان المالى بالنسبة لي؟ من النادر أن يتوقف الناس ويفكروا في حرية الاختيار التي يتمتعون بها. فمن الممكن أن تتحلى بقدر من حرية الاختيار أكبر مما تتيح لنفسك أن تعتقد. إن مراجعة ما هو مهم بالنسبة لك يمثل جزءاً من تحديد وجهتك التالية.

ما سر أهمية تحديد الأمور المهمة لك؟

عندما تركز في مهمة أو وظيفة معينة، من الممكن أن تغفل أشياء. وأحياناً ما يكون التفكير في ما هو مهم بالنسبة لك عاملاً يساعدك في تحديد وتبسيط المواقف. يجب أن تكون أميناً مع نفسك، بشأن

دوافعك: وهنا يجب أن يكون هناك توافق بين ما تقول إنه يهملك وبين قراراتك والسلوكيات المرتبطة بها. فمن الممكن أن تخدع نفسك ما لم تكن يقظًا.

أين يقع الطموح؟

ليس الطموح أمرًا سيئًا. فالمجتمع في حاجة إلى الأشخاص ذوي الحافز، والذين يطمحون في أن يكونوا معلمين كبارًا أو استشاريين طبيين أو علماء أو قضاة أو مهندسين ميكانيكيين. فبدون الأشخاص الطموحين سينهار نظامنا السياسى والاقتصادى. ولكن إذا ما كان الطموح يعنى أن الشخص شديد العزم والتركيز على موضوع واحد، أو يتجاهل تأثير أفعاله على الآخرين، فإن الأمر قد يقوده إلى الشعور بالفشل والاكتئاب.

إن الطموح الصحى يعنى أن تعمل بجد وتركيز. ولكنه يعنى أيضا أن تفكر فى تأثير طموحك على الآخرين إلى جانب تأثيره على صحتك وسلامتك. إن الطموح الذى لا يتحقق قد يتحول إلى مصدر للتعاسة أو نقطة بداية لمرحلة جديدة من الحياة.

ويمكن أن يكون الحديث عن الطموح مثيرًا للإزعاج. لذلك، ابدأ فى إلقاء الأسئلة التالية على نفسك:

- ما نقطة تركيز طموحى؟
- ما سر طموحى فى هذا الأمر بعينه؟
- ما الأثر الذى سيتركه علىّ عدم تحقق طموحى؟
- ما الوسائل الأخرى التى يمكننى أن أحقق بها طموحى؟

- ما وجهة نظر أسرتي وأصدقائي في ما إذا كان ما أركز عليه حالياً طموحاً قابلاً للتحقيق أم لا؟

هناك أوقات يحتاج فيها الطموح إلى إعادة صياغة؟ فالعالم الكبير قد ينتقل طموحه من الرغبة في الحصول على وسام شرف على قيامه بأحد الاكتشافات العلمية إلى القيادة الكفاء لأحد الفرق العلمية، وبعدها، إلى تدريب الفرق العلمية. ومن الممكن أن يكون أول طموحات أحد المحامين الكبار أن يعمل محامياً في المحاكم العليا، ثم بعدها أن يكون قاضياً جيداً، ثم أن يكون قاضياً رئيسياً يهتم بمصالح القضاة الآخرين. ما مقدار تقبلك لأن تترك طموحك يتطور بمرور الوقت. ربما من الإنجاز الفردي إلى تمكين الآخرين من تحقيق نتائج جيدة؟

ما أهمية التقدير؟

كلنا في حاجة إلى التقدير، على الرغم من أننا دائماً ما لا نعترف باعتمادنا عليه. فمن الممكن أن نصاب بجرح عميق إذا لم يتم الإقرار بوجودنا. أو لم تتم دعوتنا إلى إحدى المناقشات.

إن "بوب" شديد الوعي بأن مستوى ثقته في نفسه يتراجع إذا لم يتم تقدير مساهمته في العمل. فعلى الرغم من أنه لم يرغب على الإطلاق في أن يتفاخر بإنجازاته، فإنه يشعر بالاكئاب إذا ما تم تجاهله. لقد كان يعي هذه المشكلة، ومن المرجح أن يتحسن أداؤه بشكل أفضل إذا ما تم الاعتراف بإنجازته. لقد كان يعرف، في قرارة نفسه، أنه بإمكانه أن يعتمد على السمعة الإيجابية ولا يحتاج إلى أن

يلقى التقدير كل أسبوع، إلا أنه كان يجد صعوبة في تقبل ذلك الأمر على المستوى الشعوري. وبالتدرج، بدأ يقبل أن التقدير لن يكون باغداق كلمات المديح ولكنه يتعلق بأن يلاحظ الآخرين ما يقول. وراح يوضح لنفسه أن التقدير يتعلق بالتأثير التدريجي ولا يتعلق بأن ترى أن التغييرات الجذرية مرتبطة بشكل مباشر بتدخلاته.

فأحياناً يكون من المهم أن تعيد تحديد نوع التقدير الأكثر أهمية بالنسبة لك. فعناصر التقدير يمكن أن تتضمن هزة رأس بسيطة عندما تحقق إنجازاً بسيطاً، أو تغيراً تدريجياً في وجهة نظر رئيسك في العمل إزاءك، أو كلمة شكر هادئة من أحد عملائك أو زبائنك، أو ابتسامة من شخص ما يتقبل أفكارك الحكيمة. تأكد أنك منتبه لمصادر التقدير من حولك، وخذ منها الشجاعة عندما تلوح أمامك.

ماذا يعنى لك الأمان المالى؟

مهما كان قدر ما يكسبه الناس، فإنهم يميلون إلى مقارنة أنفسهم بالآخرين الذين يكسبون أكثر. إنهم دوماً يرون رواتبهم أقل مما ينبغى أن تكونه. فبشكل ما، لا يتسم النظام بالعدالة ولا يحصلون على ما يستحقون. كم من السهل أن تقع في هذا الفخ المتمثل في مقارنة نفسك بأولئك الذين هم أكثر منك مالاً. إن الأمان المالى مهم لك فأنت في حاجة إلى أن تغطى احتياجات أسرته، وصرت تقبل رفاهيات وترى الإجازات كاستثمار في سلامتك وسعادتك. إن السفر حقك كجزء من حياتك في القرن الحادى والعشرين.

ولكن ما احتياجاتك المالية الحقيقية؟ ما المستوى الضرورى من الدخل لكى تسدد نفقات نمط المعيشة الذى تريد أن تعيشه؟ فى أى

من جوانب حياتك يقع العمل الخيري؟ هل تعودك قناعاتك الشخصية إلى أن تتنازل عن جزء من أصولك المالية لصالح سعادة الآخرين؟ إن الصدق مع طموحاتك أمر مهم فيما يتعلق بالطريقة التي تستخدم بها مواردك المالية. فإذا ما كانت هناك نقاط محددة بشأن مكان معيشتك ومكان تعلم أبنائك والخدمات الصحية التي تريد أن تحصل عليها، فإن هذه الاعتبارات يجب أن تنعكس في أهدافك وطموحاتك. وعلى الجانب الآخر، يعنى تحسين مستواك أن تخفض من طموحاتك بما يتماشى مع أصولك المالية: فقد يكون الأمر المهم لك أن تقضى وقتاً أطول مع أسرتك وأصدقائك أو أن تعمل ٤ أيام في الأسبوع بما يجعلك قادراً على تخصيص قدر من الوقت والطاقة في الأعمال الخيرية. اسأل نفسك:

- ما مستوى الأمان المالى المهم لى؟
- ما المقدار الذى يمكننى أن أتبرع به من دخلى لصالح الآخرين؟
- ما التأثير الذى سيتركه على العيش بشكل متعمد فى مستوى أقل من النفقات المالية؟
- كيف أحقق التوازن بين الاستقرار المالى والاستقرار فى الجوانب الأخرى المهمة لى؟

تبنى حرية الاختيار

إن قدرتك على الاختيار تختلف من مرحلة إلى أخرى، من حياتك. ففي العشرينات من عمرك، تتوافر لديك الحرية لكى تأخذ كل أنواع القرارات المتعلقة بالوظائف والصدقات والشركاء. وفي الثلاثينات والأربعينات، يمكنك أن تعيش فى تداعيات تلك القرارات. أما فى

الخمسينات، فتطفو على السطح من جديد القدرة على الاختيار، بالنظر إلى التغييرات التي يشهدها إيقاع حياتك المهنية، أو مغادرة الأبناء للمنزل. وغالباً ما لا تكون هذه التغييرات من اختيارك. ومن الممكن أن تكون خياراتك محددة بقدر أكبر مما تريد، إلا أنك دائماً تتمتع بالحرية فى اختيار توجهك فى الحياة. فيمكنك أن تختار ما إذا كان انتهاء إحدى المهام يمثل بداية النهاية، أم يمثل بداية فرصة جديدة. إن حرية اختيار توجهك نعمة غالية. لذا، فكر فى الخيارات المتاحة لك، وإلى أى مدى تريد أن تقوم بالاختيار فيما يتعلق بمستقبلك.

كانت "كارول" تشغل وظيفة جيدة فى إحدى المؤسسات الخيرية، وكانت دوماً تتلقى التعليقات الإيجابية على إسهاماتها بالنظر إلى أنها مخلصه ويعتمد عليها، برغم أنها لم تكن تتصف بروح المغامرة. لكن أحيانا كانت "كارول" تشعر بأنها تُعامل على أنها أمر مسلم به، وبدا أنه لا توجد أية فرصة أمامها للتقدم الوظيفى داخل تلك المؤسسة الخيرية، بالنظر إلى كونها مؤسسة صغيرة الحجم، وكانت الترقيات أمراً نادر الحدوث.

ومن خلال تشجيع الأصدقاء، بدأت "كارول" فى تأمل مهاراتها أكثر فأكثر. وقررت أن الوقت قد حان لكى تتطلع للانتقال إلى مكان آخر. فى البداية، راحت تبحث فى تردد، ثم ازدادت ثقتها بمرور الوقت. وعندما أدركت أن الخيار قد أصبح متاحاً لها بشأن ما إذا كانت سوف تبقى أم ترحل، أثر ذلك عليها بأن جعلها أكثر حزمًا، وهو الأمر المثير للسخرية. وبدأ العاملون فى المؤسسة الخيرية ينظرون إليها بشكل مختلف، وأتاحوا لها دوراً أرقى مهنيًا!

««« لتحقيق التقدم

- < ما مستوى طموحك حاليا، وكيف تريده أن يتغير؟
- < إلى أى حد أنت أسير الحاجة لتلقى التقدير؟
- < لأى حد يمثل الأمان المالى قضية تريد أن تعالجها؟
- < ما مقدار رغبتك فى استخدام حريتك فى الاختيار؟
- < هل اختيار توجهك فى التعامل مع النجاح أو الفشل يمثل الخطوة التالية المهمة؟

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٢٠

جدد رؤيتك

مهما كانت درجة وضوح رؤيتك هذا العام، فعلى الأرجح سوف تحتاج إلى تجديد رؤيتك العام القادم. فالتحولات في العالم الخارجي، جراء التغيرات الاقتصادية والعولمة وسرعة انتقال المعلومات والتحولات في التوقعات السياسية، تتسارع وتتسارع. إن قيمك تمنحك نقاط استقرار وثبات، إلا أن رؤيتك تحتاج إلى التطوير المستمر بالنظر إلى تغير توقعات الآخرين منك وكذلك تطور قدرتك على الإسهام بمرور الوقت. فإذا لم تجدد رؤيتك، فسوف تصاب بالركود. لذلك، فإن تجديد رؤيتك وإعادة صياغة ذاتك يمكن أن يمدك بطاقة جديدة.

ما سر أهمية تجديد رؤيتك؟

تحتاج البطارية إلى إعادة الشحن، والافقدت فاعليتها. كذلك، فإن مستويات طاقتك في حاجة إلى الشحن، إذا ما أردت الحفاظ على

طاقتك. أنت فى حاجة إلى أن تعيد شحن بطاريات الإلهام فىك، بحيث تستمر فى تركيزك على النتائج الأكثر أهمية بالنسبة لك. إن إتاحة الفرصة لذاتك لكى تقوم بعملية جرد يمكنها أن تمكنك من الوصول إلى منظور جديد لما يعنيه النجاح.

مراقبة الآخرين وهم يجددون رؤاهم

أول مرحلة من حياتى المهنية استغرقت ٢٢ عامًا وكانت فى قطاع الخدمة المدنية الحكومى. وعندما أتحت لى الفرصة لكى أنتقل إلى مسار مهنى آخر كمدرّب تنفيذى فى عمر الـ ٥٥، مثل الأمر لى تجديدًا للرؤية، ورأى الآخرون لى طاقة وحيوية جديدتين. لقد مثل اتخاذى هذه الخطوة نحو مجال جديد واحدة من اللحظات الفارقة فى العمر. كما استلزم رؤية جديدة تماما لذاتى وأنا أحدث فارقًا من خلال تدريب القادة التنفيذيين.

إنه أمر مشجع أن ترى الآخرين يطورون رؤية جديدة لأنفسهم أو تعبيرًا جديدًا عن أنفسهم. لقد انتقلت "أندى" من التدريس إلى تعليم الكبار. كما انتقل "بيتر" من العمل المصرفى إلى التدريس، فيما تحولت "جوليا" من المحاماة إلى العمل فى استقبال إحدى المؤسسات الجراحية الخيرية.

ف عندما تراقب الآخرين وهم يتحولون من مجال إلى آخر، يمكنك أن تشعر برؤاهم وطاقاتهم المتجددة. راقب ذلك، فمن الممكن أن يكون معديًا!

متى تكون إعادة صياغة ذاتك مهمة؟

إن إعادة صياغتك لنفسك ليست متعلقة بتبنى شخصية مختلفة تماما عن شخصيتك. فكل منا شيء فريد في شخصيته، فجوهر ذاتك أمر مهم لهذه الشخصية ولنجاحك. إن إعادة صياغة شخصيتك لا علاقة لها بتغييرك جوهرك، ولكن ذلك يمكن أن يعنى إجراء تعديل كبير فى مقاربتك لتلائم سياقات مختلفة.

والآن، ربما يكون الوقت قد حان لكى تقوم بتغيير جذرى فى مقاربتك. فعلى سبيل المثال، من الممكن أن تتلقى تغذية مرتدة تفيد بأنه من الممكن أن تصبح مهارات الاستماع لديك أفضل. وعندما تلتحق بوظيفة جديدة، قد تقرر أن تسمع بشكل أفضل وتستخدم تقنيات عملية لضمان قيامك بذلك. وقد تشعر بالحاجة إلى أن تطلب تغذية راجعة من الآخرين بعد أشهر قليلة لمعرفة ما إذا كان الآخرون ينظرون إليك الآن على أنك مستمع جيد أم لا.

إن إعادة صياغة شخصيتك يتعلق باغتنام فرصة تغيير الوظيفة أو الدور الوظيفى لكى تتقدم. ربما تكون واعياً بأنك لست على قدر الثقة الذى تريد أن تتحلى به فى وظيفتك: ولعلك تتحسس طريقك وتكون صورة عن مؤسستك. إلا أنك فى دورك التالى، يمكنك أن تبني فوق الخبرة التى شكلتها وأن تصبح قائداً أكثر رسوخاً وحرماً.

ماذا عن توليك وظيفة جديدة؟

إن البدء فى وظيفة جديدة يمكن أن يمثل لحظة رائعة للتأمل فيما تريد لتأثيرك أن يكونه، والكيفية التى تريد أن تمثل بها نفسك. وقبل

بدئك أى دور جديد، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما مفهوم النجاح عند رئيسى الجديد؟
- ما النتائج التى أريد أن أحققها خلال الأشهر الستة القادمة؟
- ما المكاسب المبكرة التى يمكننى أن أحققها؟
- ما أهم العلاقات، وكيف أريد أن أطورها؟
- كيف يمكننى أن أترك انطبعا جيدا؟ وما الصورة التى أريد أن يرانى الآخرون عليها خلال الأشهر الثلاثة الأولى؟
- كيف سأحافظ على طاقتى وحيويتى وأضمن أنتى أوازن بشكل واقعى بين حياتى المهنية والأسرية؟

غالبًا ما كنت أسأل الموظفين عندما أتولى وظيفة جديدة عن الصفات التى يريدون من الآخرين أن يستخدموها لوصفهم. بعدها، كنت أسألهم عن الدليل الذى بحوزتهم، والذى يعنى أنهم يتمتعون بالصفات التى يريدون من الآخرين أن يصفوهم بها. إن معالجة هذه القضايا يسمح لك بأن تقرر الكيفية التى تريد أن تعيش بها قيمك فى الدور الجديد. لذا، فإن المهم أن تحصل على التغذية المرتدة خلال أول شهرين من توليك الوظيفة، وأن تكتشف ما إذا كان المحيطون بك يستخدمون هذه الصفات لوصفك أم لا!

تجديد رؤيتك جزئياً من خلال أحد الأدوار الوظيفية

قد لا تتاح لك الفرصة لأن تعيد صياغة ذاتك من خلال الانتقال إلى دور وظيفى جديد. فقد يكون من المتوقع لك أن تستمر فى التدريس بنفس المدرسة الريفية لسنوات قادمة، وقد تستمر مشرفاً على نفس

الجمعية الخيرية لأربع أو خمس سنوات قادمة. أو قد تقيم مكتبك كمحام في أحد المباني، دون أية نية للانتقال إلى مبنى آخر. ما الذى تعنيه إعادة تشكيل ذاتك فى هذه الحالات؟

- ما التوقعات التى تغيرت بشأنك أو بشأن مؤسستك؟
- ما أكثر الجوانب التى تحفزك فى عملك، وكيف يمكنك أن تستثمرها؟
- ما المهام التالية التى من المرجح أن تركز عليها؟
- ما الذى سيعطيك أكبر متعة فى عملك فى المستقبل؟

والتفكير فى هذه الأسئلة قد يساعدك على أن تقوم بعملية جرد لأفعالك وتقرر نوع الرؤية المتجددة التى تريد أن تركز عليها. وغالباً ما تحتاج لمثير أو حافز لكى تصوغ رؤية جديدة، وهو الأمر الذى قد يشمل إجازة تقضيها فى بيئة مغايرة تماماً، أو انسحاباً هادئاً من الحياة تعتكف فيه فى قمة أحد الجبال، أو فترات من الصمت تسمح فيها لأكثر الأمور أهمية بالنسبة لك بأن تسيطر على تفكيرك، أو حوارات منسقة مع مدربك تساعدك على أن تقرر خطواتك التالية.

مساعدة الآخرين على تجديد رؤاهم

حتى إذا ما كنت قد قررت أنه لا حاجة لأن تنظر إلى رؤيتك، فإن مساعدتك الآخرين على أن يفكروا فى خطواتهم التالية، ويجددوا رؤاهم، قد يحفزك لفعل المثل. فكما تعطى، تأخذ. وعندما ترى الآخرين متحمسين إزاء المسئوليات الجديدة وبيؤرة التركيز والطاقة الجديدين، يمكنك أن تلتقط شيئاً من هذه الحياة الجديدة. قد يكون

الأمر معديًا إذا ما لعبت دورًا في تمكين الآخرين من تجديد رؤاهم! ويمكن للقوة الدافعة لتجديد رؤيتك أن تتبع من مثيرات خارجية أو تغير داخلي. وغالبًا ما تأتي من مثير خارجي يتمثل في تغيير الدور الوظيفي أو تعيين رئيس جديد في العمل أو وضع توقعات مختلفة. إلا أنها يمكن أيضًا أن تتبع من تغيير داخلي دُفِعَتْ إليه بسبب تغير السن، أو وفاة صديق مقرب، أو سلسلة من التعليقات المخلصة من الأصدقاء أو أفراد الأسرة أو الزملاء، أو نتيجة لتجربة روحانية أو شعورية أو ذهنية عميقة.

إن الاستجابة للتغيير الداخلي ليست علامة ضعف: إنه تقدير لأن معتقداتك وألوياتك سوف تتغير بمرور الوقت. إن انفتاحك على التغيير الداخلي يمثل علامة نضج حيث تزيل غشاوات توجهات الماضي. وتسمح لنفسك بأن تتفتح على اتجاهات جديدة.

«» لتحقيق التقدم

- « ما الذي تعلمته من تجديد الآخرين لرؤاهم الشخصية؟
- « ما مقدار أهمية إعادة صياغة ذاتك؟
- « ما المجال الموجود في دائرة وظيفتك وسمح لك بأن تجدد رؤيتك من حين إلى آخر؟
- « كيف يمكنك أن تساعد الآخرين على أن يجددوا رؤاهم؟
- « كيف تعلم أن طاقتك بدأت في النضوب؟

القسم و ما هو الهدف؟

إلى ماذا يهدف كل ذلك؟ ما هدف كل ما تقوم به؟ لقد مر وقت طويل منذ أن خطوت أولى خطواتك: ومنذ ذلك الحين، رحت تسرع من إيقاعك وتزيد من قواك الدافعة. وفي أوقات مختلفة، فكرت في ما هو قادم، لكن، بالفعل . إلى ماذا يهدف كل ذلك؟

الموضوعات التي يتضمنها القسم:

- ماذا يعنى لك الإشباع؟
- كيف تريد أن يذكرك الآخرون؟
- ماذا عن الأسرة والأصدقاء؟
- ما دور الابتهاج فى حياتك؟

أثناء قراءتك فى هذا الفصل، أعط نفسك الوقت لكى تتأمل فى أهداف الأنشطة التى انغمست فيها كلها. ما سر ضيقك: ما الدوافع أو القيم الكامنة فى أعماقك، والتى تجعلك تستمر فى الكفاح نحو ترك بصمة؟ هل ينال أولئك ذور المكانة الخاصة عندك ما يكفى من وقتك وطاقتك؟ هل هناك متعة فى حياتك بالقدر الذى تريد؟ إذا لم يكن هناك تلك المتعة، ما الذى يمكنك فعله حيال ذلك؟

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٢١

ماذا يعنى لك الإشباع؟

ماذا تعنى لك حياة مشبعة؟ أين موقع النجاح فيها؟ هل النجاح جزء من الإشباع أم أنه تشويه له؟ عندما تسعى وراء الإشباع، هل تتطلع إلى آفاق كاذبة ولا تعيش في الواقع بما يكفى؟ كيف يمكنك أن تستمع بالحاضر بشكل كامل خلال انطلاقك لرحلة تسعى فيها لإحداث تغيير وترك بصمة؟ أين موقع الأمل في حياتك؛ هل هو مجرد إنكار لأهمية العيش في الحاضر؟ ما أكثر أوجه الإشباع أهمية لك؟ هذه مجموعة من الأسئلة التي حتمًا ما تواجه الناس بين حين وآخر. وغالبًا ما ترفض التفكير فيها في خضم تركيزك على أنشطة عمالك اليومية، إلا أنه إذا لم تلق هذه الأسئلة إجابة، فمن الممكن أن تشعر بقلبك مثقلًا بالذنب، وتندم على أنك لم تعطها القدر الكافي من التفكير.

ما سر أهمية أن تكون واضحًا بشأن ما يعنيه الإشباع لك؟

إن فهم ما يعنيه الإشباع لك يعطيك إطار عمل لكى تحدد ما هى أكثر الوسائل أهمية بالنسبة لك فيما يتعلق بإنفاق الوقت والطاقة. ومن بين الاعتبارات الرئيسية فى هذا السياق تحقيق التوازن بين أهداف المدى الطويل وأهداف المدى القصير. فمن الممكن أن تشعر بإشباع شديد من مهام يوم بعينه. وهو ما قد يكون محاضرة تقوم بإلقائها، أو مرضى تعنى بهم. أو مشروعًا تشرف عليه. إلا أن تمتعك بفهم واضح لما يمكن أن يمثل لك عنصر إشباع يمكن أن يساعدك على صياغة أهداف المدى القصير، ويمنحك حس الرؤية والهدف.

التعرف على محفزاتك

عندما سئلت إحدى المرشحات فى مقابلة وظيفية عما إذا كانت لديها محفزات شخصية تقودها على المستوى الشخصى، أجابت بأنها لا تملك ترف تشغيل سائق خاص! ولكن قد يكون بعض من المحفزات الشخصية التى تدفعك للأمام وجود السائق الخاص، الذى يقودك لأماكن، ربما تريد الذهاب إليها، وربما لا. إن الحوافز الدافعة نحو النجاح أو التقدير يمكن أن تكون أشياء إيجابية قوية، إذا ما كانت تؤثر على جعلك تركز فى توزيع طاقتك، إلا أنها يمكن أن تكون سلبية أيضا، إذا ما كانت سلوكك تؤثر على وتدمير رؤيتك ووجهة نظرك. شعر "جورج" بحافز قوى فى أن يصبح رئيس كلية، وركز وقته وطاقته على تحقيق ذلك. كان فى مرحلة متقدمة من عملية تطوير

المناهج الدراسية، كما قام ببناء شبكة علاقات على المستويين المحلى والوطنى. وكان مستعداً لدعم زملائه، لأنه كان يرى أن ذلك شيء صحيح يجب أن يقوم به، بالإضافة إلى وجود إيجابيات لهذا الأمر تتمثل فى تعزيز سمعته الجيدة. وفى فترة من الفترات، راح "جورج" يعمل ساعات كثيرة لفترة طويلة، لم يحصل فيها على إجازات نهاية الأسبوع تقريباً. وبدأ يسأل نفسه عن سر حماسه بهذا الشكل. وفجأة، بدأت المشاكل الصحية فى الظهور مما سبب له صدمة وجعله يتوقف ليتأمل الأمر.

لم يقم "جورج" بتعديل طموحه فى أن يصبح رئيس كلية، إلا أنه كان قادراً على وضع طموحه فى سياق أوسع. فبدأ يمارس تمرينات بدنية بانتظام. وجدد صداقاته خارج إطار عالم التعليم المهنى، وأخذ يبنى بنفسه عن الشبكات الاجتماعية الأقل فى الأهمية. كانت النتيجة أن أصبح طموحه أكثر تركيزاً؛ لقد صار إنساناً أكثر إشراقاً وصحة، لديه مجموعة متنوعة من الاهتمامات. لم يصبح رئيس جامعة، إلا أنه شعر بقدر كبير من الامتنان لـ "نداء الاستيقاظ" الذى أتاح له الفرصة لأن يعيد تقييم أولوياته، ويضع حس الدافع الذى يتمتع به فى سياق أوسع.

إننى أحب المقارنة الواردة فى الشكل ١٥، بين الكلمات المطمئنة التى تحويها الحكمة القديمة وبين التعبيرات القلقة لما ليس من الحكمة القديمة؛ وهى المقارنة التى قد تجعلك تتوقف فجأة، وتتأمل فى مقدار الحافز الذى تتمتع به أحياناً!

الشكل ١٥ إدراك الحوافز التى تقودك

ما ليس حكمة قديمة

إن الساعة هى الديكتاتور الذى يحكمنى، لذا لن أرتاح. لن تجعلنى الساعة أستلقى عندما أشعر بالإرهاق. إنها تقودنى إلى أعمق أنواع الإحباط. وتستحوذ على رولى. إنها تقودنى إلى دوائر الجنون والقلق المحموم. من أجل النشاط والإنجاز. وحتى عندما أركض مسعوراً من مهمة إلى أخرى. لن أنجز أى شىء. وذلك لأن "ديكتاتورى" معى إنه المواعيد النهائية وحاجتى إلى التقدير. إنهما ما يقودنى. وهما يتطلبان منى الأداء بما يفوق قدراتى. ويسكبان على رأسى الصداق. إن ملف البريد الوارد يفيض ويزداد. وبالتأكيد. سوف أعانى من الإرهاق وضغط الوقت طيلة أيام وساعات ودقائق حياتى. وسوف أترنح فى جنبات الإحباط للأبد.

إعداد: "مارشا إتش. هورنوك"

الحكمة القديمة

إن الله يرعانى، وبالتالي لا ينقصنى شىء. لقد جعل لى الدنيا كى أعيش فيها وكأنها مرعى أخضر أستلقى فيه وهدانى السبيل نحو عيون المياه الهادئة. وأيقظ رولى. لقد أرشدنى للطريق القويم، أسير فيه باسمه وعلى هديه. وحتى إذا ما سرت فى الظلمات، فلن أشعر بالخوف. لأن الله معى. ولأننى أعتصم بحبل الله، الذى يحمينى بالملائكة الحفظة. يارب. لقد سهلت لى طريقى مما جعل الأعداء لا يؤذوننى. وأقيت على نعمك، التى فاضت. وسوف يتدفق خيرك وحبك على طيلة أيام حياتى، وسوف أعيش برحمتك بعد ذلك فى جنة الخلد إلى الأبد.

ما الذى يعنيه إحداث اختلاف وترك بصمة؟

عندما تكون لديك مسئوليات أسرية، يصبح الهدف الرئيسى من العمل توفير الدخل لكى تعيش وتتفق على أسرته. إن وجود أسرة يتوافر لديها المأكل والمشرب والرعاية قد يمثل نوعاً مشروعاً من الإشباع. ولكن، هل يمكن أن يكون الإشباع شيئاً أكبر من ذلك؟ قد يتمثل الإشباع فى وظيفة تقوم بها بشكل جيد؛ وتحقيق نتائج لم تكن تتخيل أنها ممكنة؛ والتأثير فى اتجاه تحرك الفريق الذى أنت عضو فيه؛ ومساعدة الآخرين على أداء مهامهم بشكل جيد. من المناسب أن تفكر فيما يلى:

- فى أى مجال تعتقد أنك أحدثت أكبر فارق خلال العام الماضى؟
- هل تعتقد أنك خلفت أثراً كبيراً العام الماضى؟
- فى أى مجال من مجالات حياتك يمثل إحداث فارق متعة كبيرة (مثلاً: فى عملك، أو مع أسرته، أو داخل مجتمعك، أو من خلال اهتماماتك الشخصية)؟

ما هدف حياتك؟

بالنسبة لبعض الناس، يمثل سؤال "ما هدف حياتك؟" سؤالاً مفيداً. ولكنه يمثل عنصر إحباط وضيق بالنسبة لآخرين. وبالنسبة للبعض، فإن وجود "هدف للحياة" لم يقوموا هم بصياغته يمثل خرافة، وبالنسبة لآخرين، فإنه من الممكن أن يكون هناك نداء حياة، من الصائب أن يسموا خلفه.

شعرت "جين" أن هدف حياتها أن تصبح طبيبة، وهو الأمر الذى

منحها إلهاماً من نوع خاص. لقد كان جدها طبيبياً، وكان يمثل نموذجاً جيداً. ومن بين المؤثرات الأخرى عليها مدرستها وأبواها واستمتاعها بدراسة الأحياء، وكذلك انبهارها بالأمور الأخلاقية الطبية. هذه المجموعة من العوامل دفعتها إلى أن تؤمن بأن هدف حياتها أن تصبح طبيبة. وسارت وراء حلمها، وهو الأمر الذى مثل حافزاً لها عندما بدأت الدراسة تصبح أكثر صعوبة.

كان لدى "إيزا" إحساس قوى بأن هدف حياتها أن تصبح محامية فى المحاكم العليا، وكانت شديدة التصميم على تحقيق هذا الهدف. إلا أنها وجدت أنه من الصعب عليها العودة لحياة الدراسة، وبعد أن تمكنت من القيام بذلك، كافحت لأن تجد ما يكفى من العملاء. وفى النهاية، قبلت فكرة أنها يجب أن تغير مسارها، بالنظر إلى أن المحاكم لم تكن المكان الذى يمكن أن تتميز فيه. فقامت بإعادة صياغة توقعاتها وأصبحت وكيلة قضائية. وأدركت، أنه بينما ساعدها حلم حياتها على أن تتأهل درجة فى القانون. كان عليها أن تتبنى نسخة معدلة من هذا الحلم، لكى تتلاءم مع الواقع العملى.

أين موقع الإيمان فى حياتك؟

يمثل ذلك سؤالاً محورياً بالنسبة لبعض الناس. فالإيمان لا يعنى أن تتخلى عن قدرتك على إصدار الأحكام المنطقية، ولكنه يستلزم منك العمل على معالجة القضايا، التى تمثل جوهر الحياة. وبالنسبة للكثير من الناس، يمنح الإيمان بالله سياقاً ومعنى لمقاربتهم للحياة والعمل. وعندما يرى الناس الإيمان باعتباره شيئاً غير ذى صلة بالكفاح فى الحياة، فإنهم بذلك يخسرون بعداً كاملاً من أبعاد الإشباع.

- ومن بين الأسئلة التى يمكنك أن تطرحها على نفسك:
- هل لعنصر الإيمان مكان فى الكيفية التى أسمى من خلالها لتقديم إسهامى فى الحياة، والتى أنظر من خلالها لإشباعى الشخصى؟
- هل أفهم الكيفية التى يؤثر بها البعد الإيمانى على الطرق التى يتعامل بها الأشخاص الذين أعمل معهم؟
- هل هناك المزيد مما أود القيام به لتطوير فهمى لعنصر الإيمان بالنظر إلى أنه يؤثر بى على المستوى الشخصى أو على أولئك الذين أعمل معهم؟

«» لتحقيق التقدم

- ◀ ما الحوافز التى تقودك، وكيف تتغير هذه الحوافز؟
- ◀ ما الفارق الكبير الذى تريد أن يقول الناس إنك أحدثته؟
- ◀ هل لتعبير "هدف الحياة" أى صدى فى نفسك؟
- ◀ هل هناك جوانب فى عنصر الإيمان يمكنك أن تستكشفها أكثر؟
- ◀ كيف تقيس مستوى الإشباع لديك؟

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الفصل ٢٢

ما الكيفية التي تريد أن يتذكرك الآخرون بها؟

قد تنغمس يوماً حتى النخاع في حل إحدى المشكلات. ويمضي الوقت، وبعد أسبوعين، يستطيع الكثيرون التغلب على هذه المشكلة. وبعد عام، يطوى الزمن هذه المشكلة التي كانت تشغل انتباه الجميع، وينسى الناس إسهامك في حلها. كيف تريد أن يتذكرك الآخرون؟ ما الميراث الذي تريد أن تتركه في عملك؟ ما أفضل وسيلة لأن تمضى قدماً وتترك الآخرين يتبعونك؟

ما سر أهمية التفكير في الكيفية التي تريد أن يتذكرك الآخرون بها؟

من بين عناصر سياق هذا السؤال إدراك أنك لن يتم تذكرك طويلاً. فسرعان ما سينطمس إسهامك بإسهامات آخرين، على الرغم من

أنه أحياناً يمكنك أن تحدث فارقاً تستمر انعكاساته لفترة طويلة. فالمرحلة ستظل تتذكر لبقية حياتها ذلك العامل الشاب الذى ساعدها فى أن تسير فى اتجاه مفاير. كما أن المريض سيظل يتذكر الجراح الذى ساهم فى إنقاذ حياته. كما أن الشركة ستتذكر طويلاً ذلك الإسهام المبدع من المخترع، الذى غير مسارها.

ما الذى تريد أن يتذكرك الناس لأجله؟

عندما يجلس مجموعة من الموظفين ويتذكرون المدير التنفيذى الذى تقاعد من ١٠ سنوات، لا يتكلمون عن كل من القرارات التى اتخذها، أو الكيفية التى تعامل بها مع قضايا بعينها. ولكن ما يناقشونه هو حماسه وولعه بالعمل. إنهم يتكلمون عن كلمات التشجيع والتأثير طويل المدى للتغذية الراجعة، التى كان يقدمها. ما يتذكرونه المشاعر التى هيمنت على علاقتهم مع المدير التنفيذى السابق، والتأثير الذى تركه عليهم من حيث مسارهم المهنى وتعلمهم.

لقد مر الآن ٥ سنوات منذ أن تركت عملى كمدير عام داخل الجهاز الحكومى. وعندما أقابل الأشخاص الذين يعملون فى الإدارة التى كنت مسئولاً عنها، أحياناً يخبروننى بقصص عن مقدار التأثير الذى تركته عليهم، وغالباً، لا أستطيع تذكر الموقف الذى يتحدثون عنه، ولكن ذلك يمثل لى عنصر تذكير دائم بأن هذه هى الطريقة التى نتفاعل بها مع الأشخاص، الذين سنتذكرهم جيداً، بعد انتهاء المناسبة التى تعاملنا فيها معهم.

وقد يستحق الأمر أن تطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- كيف سيتذكر الأشخاص الذين قابلتهم إسهامى خلال العام الماضى؟
- هل هذه هى الطريقة التي أريد أن يتذكرنى بها الآخرون؟
- كيف غير ذلك المنظور من الطريقة التي أريد أن أتفاعل بها مع الآخرين العام المقبل؟

لا تهدف هذه الأسئلة إلى تشجيعك على أن تكون متراخياً ومتهاوناً مع الآخرين، ولكنها تدعوك إلى أن تفكر من وجهة نظر الآخرين، لكى تفهم أى إسهام يمكن أن يكون له أكبر الأثر عليهم. إن أولئك الذين يتذكرونك سيكونون، على الأرجح، أولئك الذين شجعتهم وساعدتهم على توسيع نطاق تفكيرهم.

ما الميراث الذى تركته عند مغادرتك وظيفة معينة؟

إن الكيفية التى تترك بها الوظيفة يمكن أن يكون لها أثر طويل المدى. فعندما يتم تعيينك فى وظيفة جديدة، من الممكن أن تميل إلى الانتقال بأقصى سرعة ممكنة للوظيفة الجديدة. إلا أن البعض، مثل الوزراء، ينتقلون بشكل مباغت لدور جديد، ولا يتوافر لديهم الوقت لكى ينهوا المشروعات التى بدؤوها. ولكن المعتاد أن تعرف أن تغييراً وظيفياً سيحدث لك قبل فترة من تنفيذه، وبالتالي تتاح لك الفرصة لأن تكمل المهام التى بدأتها.

عندما أخبروا "دارين" بأنه سوف ينتقل إلى وظيفة جديدة خلال ٤ أسابيع، كان أول ما فكر فيه هى المهام التى يحتاج هو، على المستوى الشخصى، إلى أن يقدمها. وكانت الكأبة أول ما انتابه من أحاسيس، بالنظر إلى أنه كان يعرف أنه من المستحيل إكمالها كلها. بعد ذلك،

انتقل بتفكيره إلى البحث عن أفضل الوسائل التى يمكنه من خلالها نقل مسئولية القيام بالخطوات التالية إلى الآخرين، بحيث يصبح دوره مساعدة الآخرين على إنجاز المهام لا إنجاز المهام نفسها. لكن ما هى "القيمة المضافة" التى استطاع "دارين" بالفعل أن ييثرها فى عمله خلال الأسابيع الأربعة التى تلت معرفته بالقرار؟ لقد قرر أن يلتقى بكل العاملين معه فى جلسات مباشرة فردية، يقدم لهم فيها التوجيه والإرشاد، ويساعدهم على اتخاذ خطواتهم الخاصة التالية، ويعطيهم تغذية راجعة واضحة. ولم تختلط وجهات النظر هذه بتوقعاته كرئيس فى العمل. فلأنه كان يعرف أنه منتقل إلى وظيفة أخرى. أعطاه ذلك الحرية فى أن يخصص وقتاً لتقديم النصائح لكل فريق عمله. وكان من بين ما توصل إليه "دارين" من خلال تأملاته فى الموقف أنه كان ينبغى أن يخصص ذلك الوقت لفريقه من قبل! عندما تنتقل إلى دور جديد، يستحق الأمر أن تفكر فى هذه الأسئلة:

- ما الميراث الذى تريد أن تخلفه وراءك؟
- ما الأمور غير المكتملة التى ينبغى إما أن تتجزها أو تفوض أحداً لإنجازها من بعدك؟
- ما المهام التى تريد أن تتجزها؟
- ما أفضل وسيلة لتوجيه الموظفين الرئيسيين لديك قبل أن ترحل عنهم؟

إن آخر كلمات الوداع مهمة للغاية، فكلمات الحمد والثناء فى ختام الصلوات تجعل الناس يخرجون من دار العبادة وهم فى حالة مزاجية إيجابية. إن "الهدية" الأخيرة التى تمنحها قبل أن تغادر وظيفة ما

ستؤثر على الوسيلة التي ينظر بها الموظفون إلى المهام التالية، كما أنها ستؤثر أيضاً على الكيفية التي ينظرون إليك بها على المدى الطويل. تماماً مثل جنازة جيدة لشخص عاش كل حياته في تأمل ومرح. لذا، فإن إشاعتك طابع الاحتفال وأنت تنتقل لوظيفة جديدة سيساعدك ويساعد زملاءك على أن تنتقلوا إلى المرحلة التالية بإيجابية.

وضع كل الأمور في منظورها الصحيح

وبينما يمكن لإسهامك أن يكون قطرة في بحر، من الممكن أن تكون هذه القطرة قد أطفأت ظمأ إنسان، وضخت فيه حيوية جديدة.

مهما كان مقدار الحماس والطاقة الذي أنفقته على وظيفة ما، فإنها تبقى في النهاية مجرد وظيفة. فمن السهل أن ينتهي بك الأمر بشعور متضخم بالذات وبقيمة العمل الذي تقوم به. أنت تحدث فرقاً، والأمور تسير بشكل أفضل بفضل إسهاماتك، ولكن في السياق الأكبر للحياة، لا تمثل إسهاماتك إلا قطرة في بحر.

إن وضع الوظيفة في قدرها الصحيح لا يعني الإقلال من أهميتها، ولكن يعني التعامل بواقعية وإدراك أن إسهامك متواضع ويهدف إلى شيء معين.

«» لتحقيق التقدم

- ← بعد ١٠ سنوات من مغادرتك مكان عملك، كيف تريد أن يتذكرك من عملوا معك؟
- ← عندما تنتقل من دورك الحالي إلى دور آخر، كيف تريد أن يتذكرك الآخرون؟

- ◀ إذا ما كان عليك أن تغادر وظيفتك الحالية خلال شهر، كيف سيؤثر ذلك على استغلالك لوقتك حالياً؟
- ◀ هل هناك المزيد مما يمكن القيام به لتوجيه الآخرين؟
- ◀ ماذا يعنى لك تعبير "إعطاء كل شىء قدره المستحق"؟

الفصل ٢٣

ماذا عن العائلة والأصدقاء؟

فى عالم قاسٍ تمتد أبعاده، من الاقتصاد إلى السياسة إلى الجامعات والمستشفيات، يبدو أن الحديث عن العلاقات الشخصية مع الأسرة والأصدقاء الذين يمثلون أكبر قدر من الأهمية لك قد صار نوعاً من التشتيت. أين موقع علاقاتك فى الوقت الذى تمر به بفترة ضغط عمل؟ إن الحب عبارة عن الكيفية التى تعامل بها من حولك، سواء كانوا فى أسرتك أو محيطك أو عملك. إنه يتعلق، كذلك، بحبك لذاتك بأسلوب يرقى بها ولا يسىء إليها.

ما سر أهمية التركيز على الأسرة والأصدقاء؟

من الممكن أن تفكر فى أن الأسرة والأصدقاء سيستمرون معك للأبد، لذا، هل هناك خطر من أن تعاملهم كمسلمات؟ نادراً ما يكون استثمار

الوقت في تطوير العلاقات في محيطى الأسرة والأصدقاء مضيعة للوقت على المدى الطويل. فالروابط القوية من حب وتعاطف، مع أولئك الذين يمثلون لك أهمية، سيدعم من مركزك ويجعلك قادراً على أن تتظر لضغوط اليوم بأسلوب أكثر اعتدالاً.

ما هو دور الحب؟

إن الحب ليس مجرد ثرثرة هامشية، ولكنه احترام الآخرين ودعمهم بكل الوسائل الممكنة. وينبع الحب من الاحترام المتبادل والقيم المشتركة والتعاطف وتقاسم فكرة الانطلاق في رحلة مشتركة. ومن بين الكلمات التي قالها أحد الحكماء القدماء واعظاً أهل مدينته:

إن الحب صبر وحنو. إنه لا يمثل حسداً ولا تباهاً. ولا إهانة للآخرين.
وهو ليس جرياً لإشباع شهوات النفس، ولا شيناً من السهل إغضابه.
إنه لا يحتفظ بسجل للأخطاء. إن الحب لا يسعد بالشرور. ولكنه يبتهج بالحقيقة. إنه دوماً يحمى، ويثق، ويحافظ.

إن الحب يتعلق بالكيفية التي ترتب بها حياتك، وتشيع بها الانضباط في الطريقة التي تعتنى بها بنفسك وبالآخرين. الذين تهتم بأمرهم. إن الحب يعنى التعاطف العملى المطلوب، لا إطلاق الأحكام على الناس عندما يزلون. وتاماً مثل التشجيع، قد يستلزم الحب تحدى الناس لأن تفكر في وسائل جديدة خلال روابط الرفقة، لا من خلال التنافس والازدراء.

وقبل عدة عقود، كانت هناك أغنية عاطفية قالت عن الحب إنه "يجعل العالم يدور". إن التعاطف والرفقة والدعم المتبادل والاهتمام

ببعضنا البعض يتيح لك وسائل يمكنك أن تحلق من خلالها مع زملائك بانسجام لا يتنافر. وبدون مزيج من الاحترام والعاطفة، سرعان ما تسقط المؤسسات في فخ العلاقات المتنافرة المضطربة. وعلى مستوى شخصي، بدون الحب أنت إنسان ممزق أخرس.

لذلك، اهتم بأولئك القريبين منك. تنازل عن جزء من طموحاتك عندما ترى أن أسرته وأصدقائك في حاجة إليك. ورتب أولوياتك بحيث تجعل أغلب وقت الترويج مع من هم أصغر منك ويمثلون لك أهمية. كما أن المرونة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات تتيح لك فرصاً أكبر لأن تكون مرناً في أنماط عملك ومع أفراد أسرته في الأوقات المهمة لهم.

ومن بين الأسئلة المحورية:

- متى يكون أفراد أسرته وأصدقاؤك أكثر أهمية من عملك؟
- متى تعطى أفضل وقت ترويج للصغار الموجودين في حياتك؟
- كيف تستمع، عن طيب خاطر، لأفراد أسرته وأصدقاؤك بشأن ما يهمهم؟

هل تحب نفسك بما يكفي؟

إن حبك لنفسك يبدو تسامحاً، إلا أنه يتعلق باحترامك لذاتك والاهتمام بسلامتك البدنية والانفعالية والذهنية والروحية. فإذا ما كنت تحب نفسك، فسوف تمكن جسدك وعقلك وقلبك وروحك من النشاط والتجدد. ومن بين الأشياء العملية، التي يمكنك أن تفكر فيها:

- هل بإمكانك استخدام عطلات نهاية الأسبوع بشكل أفضل لبناء روابط الحب مع أسرتك وأصدقائك، وللسترخاء؟
- ما الأنشطة التي تمنحك التجدد والسترخاء، والتي يمكن أن تمثل أوقاتاً خاصة لأفراد أسرتك ولأصدقائك؟
- ما أنواع القراءات أو السفر أو الرياضة التي تجعلك تشعر بالسترخاء، وتعنى أنك أصبحت أكثر انفتاحاً على رفقة الآخرين؟
- ما هو المكان الذي يساعدك على أن تصبح في سلام مع نفسك، وتشعر بالتجدد؟

← لتحقيق التقدم

- ◀ ما الأشخاص الذين تهتمك سلامتهم لأقصى درجة؟
- ◀ ما الذي قد تنازل عنه من أجل أي من هؤلاء الأشخاص؟
- ◀ ما العادات أو الآداب التي قد تطورها لتميز من روابط الحب مع أكثر الأشخاص أهمية لك؟
- ◀ كيف تؤثر الأهمية التي تمنحها لأسرتك وأصدقائك على الطريقة التي تستخدم بها وقتك؟

الفصل ٢٤

ما دور الابتهاج فى حياتك؟

إن الابتهاج ليس عبارة عن دفقات من السعادة والمرح. إنه شعور عميق بالسلام مع النفس. إنه خبرة الجلوس مع الآخرين فى مستوى يتسم بالبهجة والقصدية والاندماج. إن الابتهاج يجعلك تشعر بارتفاع روحك المعنوية وبالقدرة على خلق حس من النشاط فى الآخرين. إنه يتعلق بالقدرة على إدراك ما يجعلك تضحك وتستخدم ابتسامتك فى جعل الآخرين يبتسمون. إن ابتهاجك يزداد كلما زرعت حس الابتهاج فى نفوس فريقك.

لماذا يعد من المهم أن تعرف ما يبهجك

إن الابتهاج يخرجك من ذاتك، ويساعدك على أن تؤمن بأن الصعاب التى تبدو مستحيلة وشديدة الإلحاح ستمثل تحدياً يستحق. إن شعورك الداخلى بالابتهاج يعزز من مرونتك، ويمنحك القدرة على أن تظهر شجاعة لم تكن تعتقد أنها موجودة. بدون الابتهاج، ستكون الحياة كدحاً متواصلًا رهيبًا.

ما هو الابتهاج؟

لقد تكلم الحكماء القدماء عن فاكهة الروح كالحب والابتهاج والسلام والصبر والعطف والخيرية والإخلاص واللطف والتحكم في الذات. كذلك، رأى الفلاسفة القلب الملىء بالابتهاج يمثل نتيجة طبيعية للقلب الملتهب بالحُب. ويصف "بول تيليك" الحب بأنه التعبير الشعوري عن موافقة المرء الشجاعة على وجوده في الحياة. إن الابتهاج يتعلق بتقبل ما أنت عليه، باستخدام صفاتك لإحداث أكبر أثر في الحياة، مع إدراك أنك لست كاملاً. إنه إقرار بنقاط ضعفك وعيوبك. مع الاستمرار في الشعور بالابتهاج داخل إنسانيتك.

وتأتى عليك أوقات تشعر فيها بالثقة بقدر أكبر من ذي قبل: عندما تقدم إسهامات تمتلئ بقدر أكبر من الطاقة. وتنطلق نحو جوهر إحدى القضايا؛ وعندما تشعر بالإلهام من أفعال أولئك المحيطين بك. وبأن هناك تغييراً كبيراً في الوسيلة التي يمكنك أن تقدم بها إسهاماتك. كل هذه الأشياء يمكنها أن تملأك بالابتهاج.

ويمكن للإحساس الداخلي بالابتهاج أن يخلق منحنى صاعداً في نفسك. فعندما تشعر بالسلام والابتهاج في داخلك، تصبح لديك القدرة الداخلية على أن تقدم إسهامات جيدة في حجرة الاجتماعات أو المحاضرات. وبمجرد أن تشعر بأن إسهامك قد نال التقدير، سيزداد المنحنى ارتفاعاً، ويزداد شعورك بالابتهاج.

- كيف تعرّف الابتهاج؟
- ما الذي تشعره أنه أكثر الأشياء إثارة للابتهاج؟
- ما الذي يزيد من إحساسك الداخلي بالابتهاج؟
- كيف يمكنك أن تخلق حساً مستمراً من الابتهاج الداخلي، يساعد

على حمايتك فى الأوقات التى تنخفض فيها طاقتك وتشعر فيها
بأنك تفقد تقبل الآخرين وودهم؟

أين يقع حس المرح فى حياتك؟

تولت "أماندا" سلسلة من الأدوار القيادية فى القطاعين الخاص
والعام، وقد استمتعت ببعض الوظائف أكثر من الأخرى. إن حس
المرح فى الوظيفة من الأمور المهمة لـ "أماندا"، بالنظر إلى أنه كان
يعطيها خفة الروح، التى تعتبر واحدة من أهم النعم التى تتحلى بها
"أماندا". وتصف ما يجعلها تشعر بالمرح فى عملها بالقول:

الحديث إلى الناس، وإقامة الروابط معهم. الجمع بين الأشياء، وشرح
الأمور، والاندماج فى الحوارات. استثمار فهم ما يجعل الناس يصلون
إلى أقصى حالاتهم الإيجابية. وبمدها رؤية الموظفين وهم ينضجون
ويتطورون. التنوع والتعامل مع المشكلات الجديدة: الشعور بأننى أستطيع
أن أحدث فرقاً وأن أترك بصمة.

لا يوجد إلا القليل من الأشياء التى تعتبر أسوأ من مزحة مصطنعة
أو تعليق ساخر لا يصيب الهدف. إن استخدام المرح بشكل فعال يتطلب
مهارة وحنفاً. ومن الجيد أن تفكر فى نقطة الانطلاق نحو ما يجعلك
ويجعل زملاءك تبسّمون:

- حس العيب؟
- متعة السعى المشترك؟
- التآلق فى عيني أحد الأشخاص؟
- الشعور بما قد يحدث إذا ما انهار أحد الحوائط؟

إن المرح يمكن أن يمثل عنصرًا يسيرًا يمين، خاصة عندما تكون متوترًا. لقد شجعت واحدة كانت شديدة العصبية على أن تتخيل الأشخاص، الذين كانت على وشك أن تقابلهم، وهم يرتدون لباس المسرحيات الإيمائية (بانثومايم). إذا ما كنت قادرًا على تخيل رئيس اللجنة الذي يجرى معك إحدى المقابلات الوظيفية وقد ارتدى ثياب بوييب الصغيرة، وهي تبحث عن غنمها في قصص الأطفال، فلن تستطيع أن تجارى جدية الموقف! قد تبدو هذه المقاربة تافهة، ولكن كلما كنت قادرًا على الضحك من نفسك، كنت، على الأرجح، قادرًا على أن تبتسم في وجه الآخرين، وكانوا هم أكثر راحة في حضورك.

هل يمكنك أن تخلق حسًا من الابتهاج في فريقك؟

في أفضل الفرق، هناك مساحة للمزاح والضحك. كيف يمكنك أن تخلق هذه المساحة في فريقك، بحيث يستطيع أعضاء الفريق أن يبذلوا جهدًا إضافيًا في العمل، عندما يكون ذلك مطلوبًا؟ ولكن خلق الجو المناسب لا يسير بمثل هذه السهولة. فالمرح يمكن أن يفقد هدفه إذا ما تم بشكل يخلو من الإحساس. لذلك، فإن المرح الذي يتدفق بشكل جيد يستند إلى علاقات شخصية جيدة ورغبة في تلقي المزاح.

وربما كانت أبسط وسيلة لرفع معنويات زملائك فقط أن تبتسم. ولكن انتبه إلى أن كل شيء فيك يبعث برسالة لمؤسستك: ليس فقط كلماتك، ولكن أوضاعك وتعبيرات وجهك، ونبرة صوتك، ومظهرك. فالموظفون سيبحثون عن أي شيء فيك يقول إنك تشعر أن الأمور قد

خرجت عن السيطرة. وعندما سأل أحد المدراء التنفيذيين رئيسه عن أهم شىء ينبغى أن يفعله، كان الرد: "الابتسام".
 فى بعض الأحيان، يكون دور القائد أن يمثل "دور المشجع"، خاصة فى أوقات الأزمات. ومن الممكن أن يكون ذلك صعباً، لأنه يعنى أن ترتدى قناعاً، وبالذات إذا ما كان دورك القيادى من الأدوار الرئيسية المرموقة. إلا أن الاستمرار فى الظهور بمظهر الواثق والمسيطر يمكن فقط أن يمثل عنصر طمأننة ورفع للروح المعنوية، وهما الأمران اللذان يحتاجهما فريقك. فإذا ما كنت قادراً على أن تبدو مرحاً، سينعكس سلوكك على كل من تتحدث معهم، وينتهى الأمر بهم إلى الابتسام أيضاً

«« لت تحقيق التقدم

- « انظر إلى الابتهاج على أنه نعمة خاصة تريد أن تتقاسمها مع الآخرين.
- « أدرك ما يجعلك تشعر بارتفاع معنوياتك واستمتع بالتأثير المنعش له.
- « اسمح لنفسك بأن تبسم، واجعل لسلوكك هذا تأثيراً مُعدياً.
- « انظر إلى خلق حس من الابتهاج والمرح فى فريقك باعتباره أمراً يستحق الجهد.
- « فكر، بنهاية كل يوم، فيما جعلك تشعر بالابتهاج.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

الخلاصة: الخطوات التالية

فى عالم متسارع التغير، صار من الضرورى أن تعمل على تحسين مستواك. فلم يعد من الخيارات المتاحة أمامك أن "تقف وتحقق فيما هو قادم". إذن، ما الذى ستفعله؟

أسئلة محورية

إن الأساس الذى قام عليه هذا الكتاب هو أهمية المزج بين الإيمان بالذات والتصرفات العملية. وينبع الإيمان بالذات من المزج بين الثقة الداخلية ووضوح القيم، بينما تتسم التصرفات العملية بالواقعية، والإصرار والتخطيط. كيف تريد أن تستجيب للتغيرات فى الحياة؟ ومن بين الأسئلة المحورية فى هذا السياق، والتي ينبغى أن تفكر فيها:

- ما الموضوعات التى تركت فى نفسى صدى أكبر من غيرها فى هذا الكتاب؟

- مع من سوف أناقش هذه الموضوعات؟
- ما المفاهيم التي صفتها بشأن نفسي، وسوف أتخلى عنها؟
- ما الاختلاف الذي سيحدث في طريقة تفكيري سواء في الموقف الذي أعيشه الآن، أو في قدرتي على إحداث تغيير؟
- ما الذي سأفعله بشكل مختلف بطرق عملية؟
- كيف سيتغير تعريفي للنجاح؟
- كيف سأعيش قيمى بشكل أكثر فعالية؟

قد يكون تحسينك لمستواك أمرًا صعبًا. إلا أنه يمكن أن يكون مرحًا أيضًا! إننى أشجعك على أن تقبل على أية تحديات تواجهك، مهما تكن طبيعتها، بطاقة وثقة. مستثمرًا نقاط قوتك ومستندًا إلى قيمك وعالمًا بالأمور الأكثر أهمية بالنسبة لك. ابحث عن الابتهاج فى أى مكان يمكنك الوصول إليه، واحتف بالرفقة والدعم الذى تلقاه ممن حولك.

يمكنك أن تتال من المرح أكثر مما تتخيل، وأنت تحسن من مستواك وترفع من قدراتك. آمن بأنك يمكنك أن تترك أثرا بارزا دائما، وأنت تعتنى بسلامتك البدنية والانفعالية والذهنية والروحية. خذ الشجاعة من أسرتك، وأصدقائك وداعميك، وأعطهم من الشكر ما يستحقون.

أمل أن تكون قراءة هذا الكتاب قد غيرتك ولو قليلا. هل ستتذكر فكرة أو قصة أو سؤالاً من هذا الكتاب، وتبقى أو يبقى معك وأنت ترفع من مستواك وتتقدم؟ ربما كان ذلك اختياراً ستقوم به، وسيضعك فى اتجاه مغاير أو يغير من توجهك. وتذكر أن تتيح لنفسك لحظات من الابتهاج، مهما كان ما يحدث!

مراجع مختارة

Adair, J. (2005), *How to Grow Leaders*, London: Kogan Page.

Allan D., Kingdom, M., Murin, K. and Rudkin, D. (1999), *?What if?: How to Start a Creative Revolution at Work*, Chichester: Captstone.

Archer, David and Cameron, Alex (2009), *Collaborative Leadership: how to succeed in an interconnected world*, Oxford: Elsevier.

Bibb, Sally and Kourdi, Jeremy (2004), *Trust Matters: for organisational and personal success*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Boyatzis, Richard and McKee, Annie (2005), *Resonant Leadership*, Harvard: Harvard Business School.

Buckingham, Marcus and Clifton, Donald (2004), *Now, Discover Your Strengths*, London: Pocket Books.

Caplin, John (2008), *I Hate Presentations: transform the way you present with a fresh and powerful approach*, Chichester: Capstone.

Coffee, E. (2003), *10 Things that Keep CEOs Awake*, London: McGraw-Hill.

Collins, J. (2001), *Good to Great*, New York: Harper.

Covey, S.R. (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People*, London: Simon.

Dawson, Heather (2007), *Thriving in a Faster Faster World*, London: Praesta.

Hammond, John S., Keeney, Ralph L., and Raiffa, Howard (1999), *The Hidden Traps in Decision Making* Harvard Business Review, September-October edition.

Hammond, John S., Keeney, Ralph L., and Raiffa, Howard (1999), *Smart Choices, a practical guide to making better life decisions*, New York: Broadway Books.

Handy, C. (1997), *The Hungry Spirit*, London: Arrow.

Ind. Nicholas and Watt, Cameron (2004), *Inspiration: capturing the creative potential for your organisation*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Leighton. Allan (2007), *On Leadership*, London: RH Business Books

Lencioni, Patrick (2002), *The Five Dysfunctions of a Team*, San Francisco: Jossey-Bass.

Radcliffe, Steve (2008), *Future, Engage, Deliver: the essential guide to your leadership*, Leicester: Matador.

Seligman, M.E.P. (2002), *Authentic Happiness: using the new positive psychology to realise your potential for lasting fulfilment*, New York: Free Press.

Shaw, Peter (2005), *Conversation Matters: how to engage effectively with one another*. London: Continuum.

Shaw, Peter (2006), *Finding your Future: the second time around*, London: Darton, Longman and Todd.

Shaw, Peter (2008), *Making Difficult Decisions: how to be decisive and get the business done*, Chichester: Capstone.

Shaw, Peter and Linnecar, Robin (2007), *Business Coaching: achieving practical results through effective engagement*, Chichester: Capstone.

Shaw, Peter and Stephens, Jane (2008), *Riding The Rapids: how to navigate through turbulent times*, London: Praesta Partners.

Shaw, Peter (2006), *The Four Vs of Leadership: vision, values, value-added, vitality*, Chichester: Capstone.

Skelton, Arnie (2008), *Eliminating Stress*, London: Public Service Magazine, February–March edition.

Stone, Beverley. (2004), *The Inner Warrior: developing courage for personal and organisational change*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

نبذة عن المؤلف

بيتر شو شريك مؤسس بمؤسسة برايسا بارترز، وهي مؤسسة عالمية متخصصة في تدريب المسؤولين التنفيذيين. لديها فروع حول العالم في أوروبا وجنوب أفريقيا وسنغافورة وأستراليا. ويشمل عملاء المؤسسة موظفين بارزين في القطاعين العام والخاص وفي مجال العمل التطوعي. بمن في ذلك عاملون بارزون في مجال الخدمة المدنية، وأعضاء بارزون في السلك القضائي. وسفراء ورجال دين، ورؤساء تنفيذيون. وفي السابق، كان بيتر مديراً عاماً في الجهاز الحكومي وعضواً في خمس هيئات حكومية مختلفة. كذلك، قام بتدريب أشخاص في الكليات التي يتولى إدارتها. وفي دائرته المحلية. كما كتب الكثير من المقالات عن الإدارة والقيادة، ونشر عدداً من الكتب المهمة في مجال الأعمال. ويدير بيتر بانتظام ورش عمل عن موضوعات كتبه، التي تتناول القطاعين العام والخاص ومجال العمل التطوعي. ويعمل، أيضاً، أستاذاً زائراً لمادة تطوير القيادة بكلية إدارة الأعمال بجامعة نيوكاسل.

كتب أخرى للمؤلف

Mirroring Jesus as Leader, Cambridge, Grove 2004

Conversation Matters: how to engage effectively with one another, London, Continuum, 2005

The Four Vs of Leadership: vision, values, value-added, vitality, Chichester, Capstone, 2006

Finding Your Future: the second time around, London, Darton, Longman and Todd, 2006

Business Coaching: achieving practical results through effective engagement, Chichester, Capstone, 2007 (Co-authored with Robin Linnecar)

Making Difficult Decisions: how to be decisive and get the business done, Chichester, Capstone, 2008

Riding the Rapids: how to navigate through turbulent times, London, Praesta, 2008 (co-authored with Jane Stephens)

Deciding Well: a Christian perspective on making decisions as a leader, Vancouver, Regent College Publishing, 2009

كتب تحت الطبع

Effective Christian Leaders in the Global Workplace, Authentic, 2010

Defining Moments, Basingstoke, Palgrave/Macmillan, 2010

الفهرس

أزمات ٦٥	الترايط والإيجابية ١٨
أهمية نقاط القوة ١٣	التركيز ١٨ . ٢٤ . ٣٠ . ٣٣ . ٤٢ .
إرسال الرسائل ٥٥	٤٣ . ٤٦ . ٦٥ . ٦٦ . ٦٨ .
إستراتيجيات ٢٧ . ١٢٠ . ١٣٠	٩٠ . ١٠٩ . ١٣٠ . ١٣٥ .
إيقاع ١ . ٢ . ٣ . ١٥٢ . ١٦٠ . ١٦٨ .	١٣٦ . ١٤١ . ١٤٢ . ١٤٣ .
١٩٦ . ١٨٥	١٤٤ . ١٤٥ . ١٤٧ . ١٥٨ .
الأحداث غير المتوقعة ٣٩	١٦٢ . ١٦٥ . ١٧٥ . ١٧٨ .
الأشياء الصعبة ٧٢ . ٧٦	٢٠٣ . ٢٢١
الأطراف المعنية ١١١ . ١٥٨	التعافى من الأخطاء ١٥٢
الأنشطة الخارجية ٣٠	التعايش مع التشكك ٦٢
الإبهار ١٨	التقدير فى المؤسسة ٥٣
الاجتماعات المستديرة ٧٣	التكامل ٤٧
الاسترخاء ٥٦ . ١٣١ . ١٣٥	التماشى مع السياق ١٨
١٣٧	التوازن ٩ . ١٥ . ١٥ . ١٦ . ١١ . ٣٧ .
الاستقلال ٣٩	٣٨ . ٤٩ . ٥٠ . ٥١ . ٥٢ .
التحضير للاجتماعات ٨٠	٥٣ . ٥٤ . ٥٦ . ٥٧ . ٦٩ .

العلاقة التبادلية ٣٦	١٣١ ، ١٣٠ ، ١١٤ ، ٨١
القابلية للتكيف ١٨	٢٠٨ ، ١٩٥ ، ١٣٣
القدرة على التطوير ١٨	الجرد ١١ ، ٦ ، ٩
القوة الكامنة ٤ ، ٢٠	الغيرة ١٤٩
القيم الأربع ٤٠	الخروج عن الطريق ٣٧
المؤسسة ١٤ ، ٣٦ ، ٤٤ ، ٤٧ ، ٤٨ ،	الخطوات الأولى ٥٩ ، ٦ ، ٩
١٤٣ ، ١٢٢ ، ٨٠ ، ٥٣ ، ٥٠	الرجل المعجوز ٦٥
٢٣٧ ، ١٩٦ ، ١٦٠ ، ١٤٥	السلبية ١٣٧ ، ١١٠ ، ٥١ ، ٣٩ ، ٣٣
الماضي ١٤ ، ٢٧ ، ٤٣ ، ٤٨ ، ٥١ ،	السلطة الطبيعية ٣٣
٧٤ ، ٧٣ ، ٧٢ ، ٧٠ ، ٦٤	السلوكيات ١٠٥ ، ٤٤ ، ٣٦ ، ٢٥
٩٩ ، ١٢٤ ، ١٥٩ ، ١٦٩ ،	١٣١ ، ١٢٣
٢١١ ، ٢٠٤ ، ١٧٦ ، ١٧٠	الشعور بالشجاعة ١٥٣
٢١٧	الشك في الذات ٦٥ ، ٦٢ ، ٦١
المدى الطويل ٢٣ ، ٢٧ ، ٢٧ ، ٧٤ ،	الشمول ١٢٣ ، ١٨
٢١٩ ، ٢٠٨ ، ١٠٩ ، ٨٣	الصراعات ١٢٤ ، ١١٩ ، ٥٥
٢٢٢	١٦١ ، ١٢٥
المدير الرئيسي ٧٣	الطابع الشرعى ١٦١
المستشارين دائمي التأثير ١٢	الطاقة ٤٩ ، ٤٧ ، ٣٠ ، ٢٩ ، ٢٦ ، ٢
المستقبل القريب ٤٨	١٠٣ ، ١٠١ ، ٦٣ ، ٥٦ ، ٥٥
المشكلات المعقدة ٣٢	١٣٣ ، ١٣١ ، ١٣٠ ، ١٢٧
المنتقدين ١٠٧ ، ١١٣ ، ١١٤ ،	١٣٥ ، ١٥١ ، ١٥٨ ، ١٦٦ ،
المواطن الهشة ٦٣	٢٢٦ ، ١٨٨ ، ١٨٧ ، ١٦٧
	العلاقات مع الزملاء ٦٩ ، ٣٢

المواقف ١٣، ١١، ٢٠، ٢١، ٢٤،	دار نشر كابستون ٣٦
٢٦، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦،	دعم ٢٧، ٦٨، ٧٥، ٨٠، ٨٣، ٨٦،
٦٢، ٦٣، ٧٣، ٧٤، ٩٧،	٩٢، ١٠٨، ١١٢، ١١٧،
٩٨، ١٠٤، ١٠٥، ١١٣،	١٢٥
١٢٠، ١٢٢، ١٢٥، ١٢٦،	دفعات من الطاقة ٥٦
١٢٨، ١٣٥، ١٦٠، ١٦٢،	دوافع ١٥٩
١٨٩، ١٩١	
الهدف ١٠، ٧، ١٨، ٤٦، ١٠٢،	زاوية انطوائية ١٢١
١٢٧، ١٤٢، ١٤٧، ١٦٥،	
١٨٦، ٢٠٥، ٢١١، ٢١٢،	سلوكيات ١٥٤
٢٢٧	
انحسار المد ١٠، ١٧٣، ١٨٢،	شبكة داعمين ٨٣
انهيار فى العلاقات ٦٦	شبكة علاقات ٦، ٨٤، ١٨٨،
	٢٠٩
بناء الثقة ٤٦، ٤٧، ٧٣، ١٦١،	شراكة ٧، ٣٧، ٤٥، ١١١، ١١٢،
بناء العلاقات ٨، ٣٢، ٧٤، ٨٥،	شعور بالتعاطف ٤٣
تحمل المسئولية ١٨	عارضه القفز ٨٧
ترسيخ القيم ٣٥، ٣٦،	علاقات فعالة ٨١
توقع المستقبل ١٨	
حالة توازن ٥٠	غير واقعية ٧٩
حس متضخم ٧١	فائز ٨٢، ١١١

فترات انحسار المد ١٠، ١٧٣،	
نجاح المقاربات ١١٥	١٨٣
نقاط قوة ١٧، ٢٠، ١١٤، ١٥٨،	فراش الموت ٦٥
نقد الذات ٥١	فرد العضلات ٩٧، ٩
وزارة المجتمعات ٤٤	كيفن وايت ٧٢، ٢٦
	لمسة مداواة ١٦٣
	مؤسسة سي بي بي ٣٠
	ماركوس بكنجهام ٢٧، ١٨، ١٦
	مخاوف ١٦٣، ١٥٩، ١٠٦، ٦٣
	مراحل التعثر ١٨٢، ١٨٠، ١٧٩
	مشاعر الإهانة ٨٨
	مصادر البهجة ١١
	معايير مرتفعة ١٥
	منصب ٩٠، ٧٣
	منظور ٢٠٠، ٥٣
	منفتح الذهن ١٦٦، ١٦٥
	مهارات الاستماع ١٠١، ٥٧، ٥٤،
	٢٠١
	مهارات التأثير والإقناع ١١٧
	مهارات النسيان ١٧٢، ١٦٨
	موظفين ٢٣٧

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

Peter Shaw

Raise Your Game

How to succeed at work

في عالم متزايد المطالب يسير فيه التغيير بإيقاع متسارع لا يرحم. كيف يمكنك أن تحسن من أدائك وتصل إلى أقصى مستويات طاقتك الكامنة؟

يتركز الضغط في...

● لقد نلت ترقية رائعة ومديرك يتوقع منك الكثير للغاية.

● لديك مقابلة مهمة وتريد أن تترك تأثيراً إيجابياً.

● تفكر في إعادة بناء الفريق وتحتاج إلى إظهار المهارات القيادية الواضحة.

● تعرف أنك قادر على القيام بما هو أكثر مما تفعل الآن، وتحتاج إلى استغلال الفرصة.

وفي هذه الأثناء، فلأنك غارق في بحر من رسائل البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية... كيف يمكنك أن تصل إلى أفضل مستويات أدائك في هذه الأوقات العصيبة؟

يوضح بيتر شو، المدرب المحترف والمؤلف، الكيفية التي يؤدي بها مزج الإيمان بالذات مع التحرك العملي إلى خلق أساس للتغيير الفعال، بما يساعدك على الانتقال للمستوى التالي. تعلم كيف تحدد نقاط قوتك وتقوم بمخاطر جريئة ولكن محسوبة، وتبنى شبكة دعم وتحول من ينتقدونك إلى أشخاص يقفون في صفك، وتعيش قيمك، وتجد الإشباع والابتهاج.

لقد حان الوقت لذلك. **** معرفني ****

www.ibtesama.com

مستديات مجلة الإنسامة



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore



GREAT IS OUR GOD

حصريات مجلة الابتسامه

WWW.IBTESAMA.COM

مجلة
الابتسامه