

الجرأة

مجلة
الابتسام

للاستعداد

** معرفتي **

www.ibtesama.com/vb

منتديات مجلة الإبتسام



كيف تحقق الفوز

قبل أن تبدأ

رونالد إم. شابيرو
مع جريجوري جوردان



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ...

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

الجرأة
للاستعداد

www.ibtesama.com

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

الجرأة للاستعداد

كيف نحقق الفوز
قبل أن تبدأ

رونالد إم. شابيرو

مع جريجوري جوردان



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: jbpublications@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 لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة 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 © 2008 Shapiro Negotiations Institute
All rights reserved.**

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2010. All rights reserved.
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including scanning, photocopying, recording or by any information storage retrieval system.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٣٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣

DARE
TO
PREPARE

*How to Win
Before You Begin*

Ronald M. Shapiro
with Gregory Jordan

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

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

إلى مارك ولوري يانكوفسكي
من أجل ذلك المثال الملهم الذي ضربتماه في كيفية الاستجابة
لما لا يمكن الاستعداد له إلا بقدر يسير.

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

المحتويات

	مقدمة	
١	هل ستجربه على ان تستعد؟	
	الجزء ١	
	اجهز... استعد...	
١٧	أشركني أيها المدرب	١
٣٥	أود أن أشكر الله، ثم إريك مانجيني،	٢

الجزء ٢ المبادئ

٤٧	٣	ما وجهتك؟ تفهم أهدافك
٦٧	٤	شخص ما، في مكان ما، ربما فعل هذا من قبل خطط مستعيناً بالمواقف السابقة
٩١	٥	ما التوقعات؟ اعرف البدائل
١١٣	٦	من مصلحتك أن تعرف اهتمامات الآخرين حدد اهتماماتك
١٣٧	٧	انظر قبل أن تشب حدد استراتيجيتك
١٥٩	٨	حين تبدأ العجلة في الدوران منع لفعلك إضراراً زمنياً
١٨١	٩	الدور المناسب للشخص المناسب اختر فريقك
٢٠١	١٠	ما تقوله وكيف تقوله أكتب سيناريو
٢٢٣	١١	الاستعداد المتواصل عدّل من خطواتك وتعلم من أخطائك

الجزء ٣

فوائد الاستعداد

الثقة بالنفس، الفاعلية، الرضا

٢٤١	الثقة	١٢
٢٥٧	استعد وتقدم للأمام شعار الأشخاص ذوي الفعالية	١٣
٢٦٧	يمكنك الحصول على قدر من الرضا	١٤
٢٧٧	ملحق قائمة التحقق الخاصة بمبادئ الاستعداد	
٢٨١	شكر وتقدير	

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

«الهدف من دون خطة ليس سوى أمنية».
- أنطوان دي سان إكسبيري

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

مقدمة

هل ستجدو على أن تستعدو؟

تتهادى الطائرة على ممر الإقلاع ثم تزيد من سرعتها. لقد انتهت رحلة العمل الخاصة بك، وأنت عائد إلى منزل الأسرة لقضاء عطلة نهاية أسبوع طويلة. والأجمل من هذا كله أنه تم تغيير تذكرك لتصير في الدرجة الأولى.

هناك سرب من البط قابع على الحشائش المجاورة لممر الإقلاع يحدث في ذلك الطائر الحديدي الذي يمر بجواره في سرعة. هاتفك البلاك ييري مفلق، حاسبك المحمول موضوع في الصندوق الذي يعلوك. أنت لا تشعر بأي اهتزازات وأنت تنهض لترجع ظهر مقعدك للخلف منتظراً قدوم المضيفات بالمشروبات وعلى وجوههن ترسم البسمة.

تتساءل في تعجب: «كيف يقومون بالأمر على هذا القدر من التمكن؟». كان الطيار، بقبعته المائلة قليلاً إلى الجنب، قد خطا إلى قمرة القيادة متأخراً بعض الشيء. لكن مشيئة غير المتعجلة وابتسامته الواثقة أمدتك

بالثقة لدرجة أنك لن تلاحظ بعض المطبات الهوائية التي ستمر بها أثناء الرحلة. تحدث الطيار عبر جهاز الاتصال الداخلي بصوت رخيم يشبه صوت الممثل روبرت ميتشوم قائلاً العبارة التقليدية: «السيدات والسادة، إنها ليلة جميلة للطيران».

إنها أمسية رائعة للعودة للمنزل. وبينما تنظر لأسفل تجد الأرض تتباعد عن ناظريك. كان الوقت وقت الغسق، وقد أمدك منظر الأرض المتباعدة والأضواء الوامضة بإحساس الهروب.

وفجأة تزمجر الطائرة، ويتوقف هدير المحركات ويخيم الصمت على المكان. ينتابك إحساس كأنك تطفو في الهواء لعدة ثوانٍ، ينظر كل شخص للآخر، تتجمد المضيفات في أماكنهن والخوف يطل من أعينهن. يصير الصمت ثقيلًا يطبق على الأنفاس.

تميل الطائرة على جناحها الأيسر، الجناح الذي ناحيتك، وتتنظر أنت أسفل منك لترى لمسافة عشرة آلاف قدم بينما تسقط الطائرة مائلة نحو الأرض. وبينما تهبط الطائرة على هذا النحو ترى في عقلك أوجه كل أفراد أسرتك.

لم يكن الطيار مستعداً. لقد قام هو ومساعدته بمراجعة قائمة التحقق القياسية، تلك القائمة التي تعد أساس الاستعداد في عالم الطيران، في سرعة أزيد من المفترض في الواقع. فقبل الإقلاع كان قد أهمل أن يفتح مزلاج رافعة الذيل، تلك الأداة المسؤولة عن درجة ميل الطائرة.

لقد ظلت والدتك الحبيبة تصارع مرض الالتهاب الرئوي لأربعة أيام. يا لها من مقاتلة حقيقية! لكن في ظل ذلك الانخفاض الحاد في كريات الدم البيضاء صارت هدفاً سهلاً لأي بكتريا ميكروسكوبية. أنت تقضي كل ليلة إلى جوارها جالساً على واحد من تلك المقاعد المؤلة الموجودة بالمستشفيات. أنت حذر للغاية حيال أي شيء قد يسمح بوصول البكتريا إليها.

أنت ترتدي كمامة لتحميها من تلك البكتريا الميكروسكوبية التي قد يحويها نفسك. وفي كل مرة تسمع الباب يفتح تهب واقفاً للتأكد من أن

المرضة أو الطبيب قد ارتدى كمامته هو الآخر. كما أنك تتأكد أكثر من مرة من أن من يدخل الحجره يغسل يديه في محلول الكحول الموضوع في وعاء إلى جوار الحائط. فإذا مس أصبع واحدة مليئة بالبكتريا ذلك المحقن الوريدي، فستصير والدتك في خبر كان.

أنت مرهق للغاية وتوشك على الهلوسة. أنت مرهق لدرجة أنك أحياناً كنت تتسى أن تغسل يديك قبل أن تساعد والدتك على تحريك قدمها أو تعديل الوسادة أسفلها.

تريح رأسك على ظهر الكرسي وتشاهدها وهي تتنفس. إنها تتحسن ببطء. وتبتسم قليلاً مرة أخرى. ينفتح الباب ويدخل المرض حاملاً كيساً وريدياً آخر. إنه يتحرك بسرعة، ويتحدث بسرعة، ويمشي بسرعة، ويقيس حرارتها بسرعة.

إنه يقف بجوار حامل الكيس الوريدي وعندها فقط تدرك أنه لم يستعد كما ينبغي بأن يغسل يديه إنه يمد يده نحو المحقن الوريدي المغروس بذراعها، لكنك تمد يدك عبر فراش والدتك بسرعة شديدة لتمسك بيده.

ينظر المرض إليك وأنت ممسك بمعصمه وكأنك شخص مجنون، وتنظر والدتك إليك كأنك مجنون أيضاً.

تقول في حزم: «إنك لم تغسل يديك».

ثم تفلت ذراعه. يتنفس الصعداء ثم يضحك في عصبية. حتى والدتك تضحك هي الأخرى. إنها لا تدرك أنك قد أنقذت حياتها للتو.

إن أي شخص سافر بالطائرة أو تواجد بالمستشفى لمرض خطير قد يكون قد مر بمواقف كهذه. وقد حدثت مأساة هذه الطائرة بالفعل ومات الركاب البائسون في ذلك الحادث المهلك عام ١٩٣٥ في دايتون بأوهايو. كان الطيار قد نسي فتح مزلاج رافعة الذيل قبل الإقلاع. إن قائمة التحقق القياسية التي تحدد معايير السلامة للطائرات ترجع في أصلها لهذا الحادث.

لقد صارت قائمة التحقق الخاصة بالطيارين، والتي خضعت للتنقيح المتواصل عبر السنين، بمثابة الإجراء واجب التنفيذ في كل مقصورة للطيارين على متن كافة الرحلات التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية. لقد صارت جزءاً أساسياً فعلاً من عملية الاستعداد في صناعة الطيران لدرجة أن المستشفيات في كل أرجاء البلاد صارت في وقتنا هذا توظف الطيارين كاستشاريين كي يساعدوا على وضع قوائم تحقق مماثلة خاصة بالرعاية الطبية. ففي كل عام يصاب زهاء المليون شخص بالبكتريا العنقودية في المستشفيات الأمريكية، ووفقاً لجمعية المتخصصين في السيطرة على العدوى والأوبئة، فإن أكثر من مائة ألف شخص يكونون عرضة للوفاة بسببها. لقد صارت قوائم التحقق الخاصة بالمستشفيات أداة استعداد قوية في إطار الجهود المبذولة على مستوى البلاد للحد من الإصابات العرضية بالبكتريا العنقودية وغيرها من أشكال العدوى وبالتالي تقليل عدد الوفيات بين المرضى.

إن الاستعداد هو أساس كل قائمة تحقق. وسواء كانت المهمة هي قيادة طائرة تجارية أو إدارة مستشفى، أو إعادة الأشخاص لعائلاتهم سالمين أو جعل المريض الضعيف يستعيد عافيته مجدداً، فإن الاستعداد قد يصنع الفارق بين الحياة والموت.

كما أن الاستعداد في الأمور الأقل خطورة، مثل التفاوض بشأن أحد العقود أو إدارة مجموعة من العاملين أو اتخاذ القرارات العائلية، قد يكون هو الأمر الفاصل بين النجاح والفشل. إن ما يضمن سير عملية الاستعداد على النحو الأكمل، حتى في تلك الأمور الأقل أهمية، هو استخدام قائمة تحقق.

على سبيل المثال، أنت جالس في مكتبك في التاسعة صباحاً وتأتيك مكالمة من عميلة مهمة، تخبرك بأنها قد تقوم بطلب كمية كبيرة من أحدث منتجات شركتك إذا وافقت على شروط الصفقة وقمت بإتمام الاتفاق «بحلول وقت الظهيرة».

أنت تسألها بعض الأسئلة وتعرف منها أن الموعد النهائي هو وقت الظهيرة. كما تسألها عن البدائل المتاحة أمامها عوضاً عن منتجك إلى جانب سياسة التسعير الخاصة بالعملاء.

لكنها تقول لك مجدداً: «لا بد من إتمام الاتفاق بحلول وقت الظهيرة».

تشعر بالضغط الشديد حيث إنك تريد إتمام الصفقة، وتفكر بسرعة شديدة في أمور مثل شروط التسليم والتسعير التي تريد تقديمها للعميلة. أنت تريد إتمام الأمر، لكنك تخاف من أن تتعجل في إتمام الصفقة. ما الذي تفعله الآن؟ قد يواجهك هذا النوع من التحديات مع أحد عملائك أو أحد أفراد أسرتك أو صديق أو زميل لك: فالمواعيد النهائية والمتطلبات هي أمور لا تخلو منها العلاقات البشرية. لذا من الأفضل أن نصوغ السؤال على هذا النحو: هل لديك القدرة على الاستعداد؟

ليس لديك قدر كبير من الوقت، لكن مهما كان الوقت قليلاً، فسيكفي للانتقال من مرحلة رد الفعل إلى مرحلة الاستعداد. إن الاستعداد يتطلب منك أن تكون سباقاً بالفعل. ولهذا السبب تكون الإجابة المثلى للسؤال الخاص بما يجب فعله بعد ذلك هي: اسأل العميلة هذا السؤال: «هل يمكنني معاودة الاتصال بك في العاشرة والنصف؟».

ستجيبك بالإيجاب على الأرجح، وبذا ستكون قد وفرت لنفسك مقداراً من الوقت يكفيك للاستعداد بصورة منهجية، بدلاً من أن تستجيب لطلبها وحسب. الأكثر أهمية من ذلك هو أنك إذا عملت وفق مبادئ الاستعداد التي أقدمها لك في مقدمة هذا الكتاب، فسوف تكون قادراً على مواجهة التحدي الذي ينتظرك وأنت واقف على أرض صلبة. كما أنك ستكون قادراً على تقديم عرض وافٍ قادر على بيان أهدافك وأن تطور استراتيجية مناسبة للموقف. وحتى ٩٠ دقيقة من الاستعداد ستعود عليك بنتائج أفضل من مجرد الاستجابة لطلب العميلة دون أي استعداد. إن الاستعداد يمنحك الفرصة كي تبادر بالفعل، لا أن تكتفي برد الفعل. إن أخذ الوقت الكافي للاستعداد سيساعدك على تحقيق نتائج أفضل. كما أن الاستعداد بطريقة منهجية، حتى في ظل إطار محدود من الوقت، سيساعدك بشكل أكبر. عبر حياتي المهنية تشرفت بالتعرف على أشخاص يعملون في شتى المجالات؛ رياضيين، ومدراء تنفيذيين، ورجال

أعمال ناشئين، وموسيقيين، وأطباء، وسياسيين، والذين كانوا «أساتذة في الاستعداد». سأقدمهم لك عبر صفحات هذا الكتاب، مقدماً لك المثال والطريقة كي أساعدك على الاستجابة لعملية الاستعداد التي تواجهك.

قد يكون من العسير تعريف الاستعداد. ففي سياق آخر وفي إطار إحدى القضايا التي كانت معروضة أمام المحكمة العليا، واجه القاضي بوتسترتيوارت صعوبة مشابهة حين كان بصدد تعريف كلمة كانت تعد محورية في القضية التي كان يعمل عليها هو وزملاؤه القضاة: المواد الإباحية. وقد كان تعريفه لها يعتمد على الحدس أكثر من اعتماده على المرادفات القانونية، وهو: بالتأكيد أنت تعرفها حين تراها.

قد ينتابك شعور مشابه حيال كلمة الاستعداد. لذا قد يكون من المفيد أن تعود بذاكرتك لأيام الدراسة الإعدادية حين أخبرك مدرسو اللغة أن أفضل سبيل لمعرفة معنى الكلمة هو بالرجوع إلى أصلها والبحث عنه في المعاجم. وفي هذا الصدد يكون معنى كلمة الاستعداد هو أن ترتب للشئ قبل الإقدام عليه، فأنت تجهز كل ما لديك من مكونات قبل البدء في تنفيذ المهمة، عملية البيع، الرمية، العملية الجراحية، النزاع القانوني الذي ينتظرك. فأنت تقوم بالرمية أو تتراجع في القضية في عقلك أولاً. تتصورها، وتقوم بتجميع أجزائها، وكل هذا قبل أن تبدأ العمل عليها أو عرضها أو التحدث بها.

إن الاستعداد بصورة منهجية أمر متأصل في الثقافة الأمريكية: فلدينا نصيحة بينيامين فرانكلين الشهيرة «الفضل في الاستعداد هو استعداد للفضل»، كما لدينا ذلك الاستعداد الذي قام به واشنطن حين قام بتجميع جيش من شتى أنحاء المستعمرة كي يقاتل به أعظم قوة عسكرية على وجه البسيطة، ناهيك عن الاستعداد الذي سبق يوم الهجوم الأكبر على نورماندي، والاستعداد الذي قامت به وكالة ناسا كي تقي بذلك التحدي الذي فرضه عليها الرئيس كينيدي بأن يضعوا أول رجل على القمر. لقد نشأنا ونحن نسمع تلك القصص الخاصة بالاستعداد البطولي.

قرأت مؤخراً كتاب دوريس كيرنز جودوين عن أبراهام لينكولن بعنوان Team of Rivals. وهو يضم عدداً من الفقرات التي تؤكد على الأهمية التي كان لينكولن يوليها لعملية الاستعداد المنهجي:

لاحظ هيرندون [شريك لينكولن القانوني] أنه قبل أن يتحدث لينكولن معارضاً تشريع نبراسكا، فإنه أمضى ساعات عديدة في مكتبة الولاية، عاكفاً على دراسة المناظرات التشريعية السابقة والحالية، وذلك حتى يستطيع التعرف على التاريخ الأمريكي في هذا الصدد بحيث يتمكن من التحدث بصورة واضحة عقلانية مقنعة، إلى أن تمكن من الإلمام «بكافة تفاصيل وجوانب الموضوع».

كما ينظر الأستاذ روجر لين، الذي درس لي مادة التاريخ بكلية هافرورد، إلى أوائل الأوروبيين الذين قدموا إلى هنا حتى يكتسب رؤية لتعريف الاستعداد.

قال الأستاذ لين لي: «لقد آمن المستوطنون الأوائل، وأغلبهم كانوا شديدي التدين، أن الاستعداد في عالم العمل كان أمراً مهماً يقربهم من الله. ولا بد أن يسمى المرء وراء هذا الأمر، ومفتاح الحصول عليه هو الاستعداد. إن الفكر العملي النفعي يقوم في حقيقته على هذا المبدأ. وقد خبت الصبغة الدينية التي تكسي هذا الفكر النفعي، لكن عملاً مثل Poor Richard لبين فرانكلين ما هو في حقيقته إلا ذلك الفكر الصارم في صورة غير دينية. كانت هناك موجة ثانية من أخلاقيات الاستعداد جاءت مع ورود الموجات التالية من المهاجرين الأوروبيين واليهود، لكنهم كانوا في الحقيقة مجموعات من الناس قدموا إلى هنا مستعدين واضعين نصب أعينهم غرضاً محدداً، تماماً كما فعل المستوطنون الأوائل».

إن التعريف الشامل لكلمة الاستعداد من وجهة نظري يقوم على مبادئ الاستعداد الثمانية التي وضعتها بعد ما يقارب أربعين عاماً من العمل كرجل أعمال ومحام واستشاري استراتيجي. إنني أتبع هذه المبادئ حين أكون بصدد أي أعمال مهمة أو مهام شخصية، كما أستخدمها حين

أوجه النصح والإرشاد للغير. ليس من الضروري اتباع هذه المبادئ على الترتيب الواردة به، لكنّ هناك منطلق وراء هذا الترتيب. إنها تأخذ شكل قائمة تحقق موضوعة في ملحق بنهاية هذا الكتاب. وقد وجدت عبر السنين أن فائدتها العظمى تكمن في أنها تمنحك إحساساً أكبر بالسيطرة والكفاءة. وهي باختصار كما يلي:

١. **تفهم أهدافك**، وهو يعني تحديد الغايات التي تسعى لتحقيقها. فبكل بساطة ووضوح، ما الذي تسعى لتحقيقه؟ كم مرة قلت لنفسك: «لا بد لي من إنجاز هذا الأمر» دون أن تحدد الغاية النهائية من ورائه؟ في أحيان كثيرة أرى أناساً يضعون العربة أمام الحصان. من المهم أن تفكر بوضوح فيما تريد إنجازه بدلاً من اتباع ما يمليه عليك حدسك وحسب. إن بعد النظر ووضوح الرؤية اللذين يتحققان حين تحدد أهدافك بصورة جلية سيمنحانك السكينة والصفاء.
٢. **التدرب على مواقف مشابهة سابقة** يمنحك أمثلة على حلول مجربة وموثوقة من شأنها إرشادك ومساعدتك على أن تقنع الأطراف الأخرى. إن التعاملات السابقة أو خبراتك أو خبرات الآخرين كلها أمور قد تؤثر في النتائج النهائية التي تحققها أو قد تخدم كنماذج. يمكن التعرف على مثل هذه الأشياء من خلال القراءة أو تسجيل الملاحظات بخصوص خبرة سابقة أو مناقشة المهمة مع زميل أو شريك أو التفكير بصورة عميقة في مواقف أخرى شبيهة.
٣. **معرفة البدائل** تعني طرح كافة النتائج التي قد تحصل عليها، إضافة إلى النتائج التي يتوقع عميلك أو الطرف الآخر من النقاش تحقيقها. عليك أن تحرص على التنبؤ بما يمكن أن يواجهك مستقبلاً.
٤. **تحديد الفوائد** التي تعود على الطرف الآخر من شأنه أن يبيحك مركزاً على معرفة الأهداف أو الدوافع التي تحركه. انظر إلى ما وراء موقفه المعلن. ما الحاجة التي يسعى لإشباعها؟

٥. وضع استراتيجيتك يمكنك من رسم خطة عمل، وذلك بعد الانتهاء من تحليل المعلومات التي جمعتها من المبادئ الأربعة الأولى. حين تكون تلك المعلومات بين يديك سيكون بمقدورك تحديد الخطوات التي ستأخذها، وكذلك تحديد ما ستطلبه من الطرف الآخر أو ستقوله له. ووفق هذا المبدأ فأنت تقوم أيضاً بتحديد الأسلوب والشكل واللهجة التي تقوم بها بتوصيل أفكارك أو طلباتك.

٦. تحديد إطار زمني يعد أمراً عسيراً للغاية على الكثير من الناس. لكن الإطار الزمني ما هو إلا تحديد للمواعيد النهائية المفترضة إلى جانب أبرز المحطات. إن الأطر الزمنية ليس المقصود منها إثقال كاهلك بالهموم، بل هي أدوات تعينك على تنظيم وعرض الخطوات التي تحتاجها لتنفيذ استراتيجيتك.

٧. اختيار الفريق هي عملية تحدد فيها من سيعمل معك، وما أدوارهم ومسئولياتهم. إن مفتاح النجاح هو توزيع المهام بصورة متناسبة ومواهب واهتمامات أعضاء الفريق. إضافة إلى ذلك، من المهم أيضاً أن يكون هناك من يخالفك في الرأي.

٨. كتابة النص هي عملية تدوين للرسالة التي تود توصيلها أو العرض الذي تريد تقديمه، إضافة إلى إعداد الأسلوب الذي ستستخدمه في ذلك. حين تقوم برسم الخطوط العريضة لطريقة توصيل الرسالة أو تقديم العرض، ثم التدريب على ذلك، ومشاركته مع أفراد فريقك، فأنت بهذا تتحقق من فاعلية أسلوبك وتكتسب الثقة بالنفس.

لقد كنت سعيد الحظ أثناء حياتي المهنية لأنني شهدت عادات الاستعداد الخاصة بأشخاص من مختلف المجالات. ففي بداية حياتي العملية عملت كسمسار للأوراق المالية بولاية ميريلاند. ثم أسست شركة للمحاماة وأخرى للنشر. ثم صرت وكيل أعمال رياضياً بالصدفة وأسست شركة للإدارة الرياضية مثلت من لاعبي البيسبول الموجودين بقاعة مشاهير الدوري الوطني أكثر من أي شركة أخرى. وقد أدت كل هذه

المساعي إلى تأسيسي لمعهد شابيرو للمفاوضات Shapiro Negotiations Institute.

من واقع هذه الخبرات صرت مقتنعة بأن التدريب المتنوع، أي دراسة المجالات الأخرى من أجل استقاء الدروس منها، يعد أمراً مثمراً للغاية في مجال الأعمال مثلما هو في الرياضة. ولقد جعلني تقديم الاستشارات للجراحين ولاعبى البيسبول وعازفي الكمان والممثلين والمدراء التنفيذيين بخصوص عمليتي الاستعداد والتفاوض أفضل في عملية الاستعداد في المناحي الأخرى من عملي.

وسواء كنت جراحاً أو مهندساً أو وكيل عقارات أو مالكا لمشروع صغير أو مدير صندوق مالي أو رجل مبيعات أو مصمماً أو مدرساً أو مشاركاً في أي مهمة تابعة للعمل أو تخطط لقضاء إجازة عائلية، فسوف تستفيد من رؤية الكيفية التي يستعد بها أشخاص مختلفون، وربما متفردون، من مختلف مناحي الحياة. إن التدريب المتنوع، من خلال تحليل عملية الاستعداد التي يقوم بها أحد كبار المستثمرين أو عالم نفسي ذو شهرة عالمية أو أحد رجال الإطفاء أو مفاوض لخاطفي رهائن أو رئيس جامعة أو مدير عام لأحد الفرق بالدوري الوطني للبيسبول، سيساعدك على الاستعداد بشكل أفضل وأن تصير أكثر نجاحاً في عملك أياً كان.

إن الأشخاص المذكورين بهذا الكتاب هم في الأساس أصدقاء وزملاء عمل وعملاء، وثلاثة منهم من أفراد أسرتي. لقد اخترتهم من أجل تفوقهم في عملية الاستعداد وأيضاً لأنه يمكن اعتبارهم رموزاً. إنهم يلهمون الآخرين كي يستعدوا بشكل أفضل. كما أنهم يبينون بالمثل كيف أن الاستعداد المنهجي لا يكسبك الثقة والفاعلية وحسب، وإنما يولد لديك إحساساً بالرضا يمتد من أنشطة عملك إلى حياتك الشخصية وما بها من تفاعلات. والأشخاص المذكورون في الكتاب هم:

آر. دابليو. أبل الابن. مساعد محرر ورئيس مكاتب عديدة منها مكاتب سايجون ولندن وواشنطن العاصمة، والكاتب في مجالات السياسة والسفريات والطعام بنيويورك تايمز.

السفيرة شارلين بارشيفسكي. هي الممثل التجاري الأمريكي ما بين عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠١ والشريك الرئيسي الدولي في شركة ويلمر هيل ذات المسئولية المحدودة بواشنطن العاصمة.

ستيف باتيستا. نائب الرئيس المختص بالتسويق في شركة أندر آرمور للملابس الرياضية.

ستيف بيسكيوتي. مؤسس مجموعة أليجيس جروب ومالك فريق بلتي مور رافينز وعضو قائمة فوربس لأغنى ٤٠٠ شخص.

تايلور برانش. المؤرخ الحاصل على جائزة بوليتزر وصاحب الثلاثة الأكثر مبيعاً America in the King Years.

جيرالد بروكس. محقق شرطة بمقاطعة بلتي مور وعضو بفريق مفاوضي خاطفي الرهائن بها.

د. بينيامين كارسون. مدير قسم جراحات الأعصاب في الأطفال في مستشفى جونز هوبكينز ومن المؤلفين الأكثر مبيعاً.

دون كوهان. رئيس شركة دنيسكو، وهي شركة عقارات، وحاصل على ميدالية أولمبية في الشراع وأحد الناجين من مرض السرطان.

بوب كوستاس. المذيع الحاصل على جائزة إيمي ومؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً Fair Ball: A Fan's Case for Baseball.

د. جيه رايموند دي باولو الابن. المدير والأستاذ بمعهد هنري فيبز. رئيس قسم الطب النفسي بمستشفى وكلية جونز هوبكينز.

جون ديون. المدير الإداري لمجموعة بلاكستون جروب.

جو إيرمان. رجل دين ومدرب ولاعب سابق بالدوري الوطني للبيسبول والذي أطلقت عليه مجلة باريد اسم «أهم مدرب في أمريكا».

ليون فلايشر. عازف بيانو ومعلم وقائد أوركسترا.

ليزا فوتتينيلى- تشغل منصب المدير الإداري بشركة جولدمان ساكس ومديرة العمليات بقسم أبحاث الاستثمارات العالمية.

شيرلي فرانكلين- عمدة أتلانتا بولاية جورجيا، والرئيسة السابقة لمجلس المدينة لمدة تسع سنوات.

توم جيانوبولوس- رئيس مجلس إدارة والرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة مايكروس سيستمز.

لاري جيبسون- أستاذ القانون ومستشار الحملات الانتخابية لرئيسة ليبيريا إلين جونسون سيرليف، ورئيس مدغشقر مارك رافالومانانا والعديد من السياسيين الأمريكيين.

ليان هانسين- مذيعة برنامج ويك إنديشن سندياي المذاع على شبكة الإذاعة العامة الوطنية.

د. شاري هيون-جونسون- منسق تنمية المهارات القيادية بمنطقة كولير التعليمية في فلوريدا والمدير السابق لمدرسة ويليام إس باير.

آرني كلايتر- الرئيس والمدير العام لشبكة كيه إيه بي سي التليفزيونية بلوس أنجلوس.

أندرو كليمر- المؤسس والمدير التنفيذي لمجموعة باراتوس جروب، وهي مؤسسة تتولى إدارة عمليات تشييد المتاحف على مستوى العالم.

إريك مانجيني- المدير الفني لفريق نيويورك جيتس.

جو ماور- ماسك الكرة في فريق مينسوتا توينز وضارب العام بالدوري الأمريكي في ٢٠٠٦.

بيل ميلر- رئيس وكبير مدراء الاستثمار بشركة ليج ماسون كاييتال مانجمنت.

ستيف موسكو- رئيس سوني بيكتشرز تيليفيجن.

روبرت باركر. محرر ذا واين أدفوكات والحاصل على ميدالية الشرف الفرنسية بدرجة فارس والمرشح لنيل وسام الاستحقاق الوطني الإيطالي.

سكوت بيلارز. رجل دين ورئيس جامعة سكارنتون وأستاذ الأدب الإنجليزي.

سام بريستي. المدير العام لفريق سياتل سوبراسونيكس ومساعد المدير العام السابق لفريق سان أنطونيو سبيرز.

ويلي راندولف. مدير فريق نيويورك ميتس والمدرّب المساعد السابق بفريق نيويورك يانكيز واللاعب السابق بالدوري الوطني للبيسبول.

يول ساندلر. المحامي والشريك في شايبرو شير جوينوت أند ساندلر للمحاماة.

مارك شايبرو. نائب المدير التنفيذي والمدير العام لفريق كليفلاند إنديانز وحاصل على لقب أفضل مدير بالدوري لعام ٢٠٠٥.

مايو شاتوك. رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لمجموعة كونستيليشن إنيرجي جروب.

ميشيل شيبارد. مديرة القسم الشرقي لبانك أوف أمريكا.

كين سينجلتون. معلق فريق نيويورك يانكيز واللاعب السابق بالدوري الوطني للبيسبول.

د. هنري تايلور. الشريك الرئيسي في الإدارة والسياسة الصحية لكلية جونز هوبكينز بلومبرج للصحة العامة ومسئول الصحة الأسبق بولاية ويست فيرجينيا.

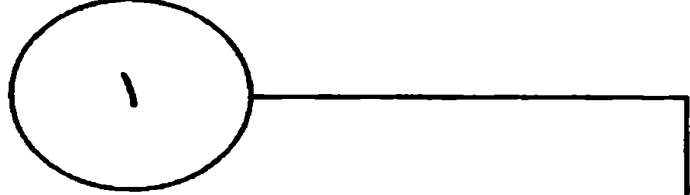
آن ماري تيرني. تعمل في شركة فايرستورم وايلدفاير لمكافحة الحرائق في شيكو بكاليفورنيا.

بيل والتون - رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لمؤسسة ألايد كاييتال
كوربوريشن.
ويندي ويبستر - مديرة متجر تابع لشركة ويجمانز فود ماركيٲس،
المتحدة.

الجزء ١

اجهز... استعد...

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



أشركني أيها المدرب

أنت تعلم هذا الشعور، لقد راودك للمرة الأولى وأنت طفل. لنفترض أنك عازف موسيقى ناشئ تتلقى دروساً في العزف. أنت تستمع إلى مدرستك وهي تعزف القطعة التي من المفترض بك عزفها الأسبوع القادم، وتتدرب على أصعب النغمات الموسيقية معها، ثم تذهب للمنزل وتتدرب كما لو كنت وينتون مارسيل أو يويوما. تخبر نفسك أنك أتقنت التدرب وتقرر أن تشاهد حلقة فكاهية معروضة بالتلفاز بدلاً من التدرب بشكل أكبر. ثم تذهب إلى منزل مدرستك بعدها بسبعة أيام، وتفرّد أصابعك، وتخفق بشكل بشع في عزف القطعة المطلوبة منك.

أو لنفترض أنك تجلس على مقعد البدلاء في فريق الشباب لكرة السلة أو البيسبول، وتتحرق شوقاً للعب. بإمكانك إصابة تلك الرمية، أو ضرب الكرة. يلتفت المدرب ناحيتك، لديك فرصة المشاركة، تسارع بدخول الملعب، ثم تخطئ السلة أو تفشل لثلاث مرات متتالية في ضرب كرة البيسبول.

لدى معظمنا ذكريات كهذه تعود لفترة الطفولة. وسواء اعتبرتھا خبرات طريفة أو تافهة، فإنھا تظل عالقة بذهنك للأبد. وهي تتشابه مع مواقف أخرى كأن تحاول إتمام اتفاق أو صفقة بيع بملايين الدولارات أو حين تقوم بتقديم أحد العروض أو حين تقوم بمفاوضات أو بمقابلة عمل أو حتى اختيار طبيب. إن التعبير «أشركني أيھا المدرب» لم يدخل إلى الثقافة الأمريكية من فراغ. فمن الأشياء الشائعة في الثقافة الأمريكية حالياً أن ترى أو تسمع شيئاً لمرة واحدة، وتظن أنك قادر على أن تفعله بصورة أفضل. على الفور!

في كل مرة أسمع فيها أغنية Centerfield للمغني جون فوجرتي التي غناها في عام ١٩٨٥ أضحك لأنني لا زلت أشعر لدى سماعي لها بلهفة ذلك الصبي المشارك بدوري البيسبول للناشئين والمقبل على إحدى المهام. تجسد الأغنية، بنغماتها القوية، حماس الشباب الذي لا يزال نشعر به حين نكون بصدد إحدى المهام الكبيرة. وقد كانت تلك الأغنية هي المفضلة لعميلي وصديقي الراحل كيربي باكيت، وذلك أثناء الصعود المبهج لفريق مينيسوتا توينز في أواسط الثمانينيات من القرن الماضي. لقد كان كيربي يحمل حماس اللاعبين الشباب، وقد أشعرك كمشجع أن بإمكانك اللعب مثلهم أنت أيضاً.

لكن دعني أخبرك بشيء. لقد كان كيربي باكيت يتدرب، أي أنه كان يستعد، كما لو كانت حياته تعتمد على هذا التدريب والاستعداد. لقد كان يشترك مع كال رينكين الابن في خوف عميق، وإنني أشك أن يكون أي منهما قد قال ذات مرة «أشركني أيھا المدرب» دون أن يكون واثقاً بشكل مؤكد من استعداده الكامل لضرب الكرة أو تلقيها. لقد قوى كلا الرجلين من حماس الفتیان الموجود لديهما من خلال الاستعداد المخلص الجاد. وإذا نظرنا للأمر من جانب المجهود والتحفيز، فسنعجد أن كلاً من كال وكيربي قد أمضيا ٥٠ في المائة من وقتيهما في الاستعداد و ٥٠ في المائة في الأداء. لقد كانا يستعدان بصورة منهجية من خلال ساعات من التدريب، كما كانا يبثان فينا الحماسة حين كنا نراهما وهما يؤديان في الملعب.

لكن لكثير من الأسباب يبدو أن ذلك التقدير الذي كنا ننظر به لهؤلاء المخلصين لعملية الاستعداد قد خبا. وصار الكل يركز على ما يحققه الأشخاص من نتائج وحسب، ولم يعد أحد يهتم بدراسة أو محاكاة كيفية استعداداتهم. ومن الواضح أن شركة إنرون هي نتاج تلك الثقافة التي تركز على تحقيق نتائج سريعة. إننا نعيش في أكثر حقبة عبر التاريخ يتم فيها التركيز على النتائج وحسب. ولم تعد أشياء مثل الأرباح، حقيقية كانت أم زائفة، أو الأداء، حقيقياً كان أم مبالغاً فيه، تنتج عن عمليات الاستعداد المتكامل. لكن بصفتي مؤمناً بالمبادئ الأخلاقية من قلبي ما زلت أرى أن النجاح الدائم ينتج عن الاستعداد الفعال. يمكنك أن تتغاضى عن عملية الاستعداد، وأن تجد طرقاً مختصرة، أو حتى تضع خطأً ملتوية محبوبكة. بيد أن تبني ثقافة الطرق المختصرة هذه لا بد وأن ينال منك في النهاية.

الأيام الخوالي: حين كان أبواك يستعدان بكل ما أوتيا من جهد

قال لي أفراد أسرتي الكبار المحبون إنني سأصير يوماً رئيساً للولايات المتحدة. لا شك أن معظمكم تلقوا مثل هذه المعاملة كذلك. كنت رئيس الفصل في المرحتين الثانوية والجامعية. وقد بدأت في تصديق تلك المبالغة العائلية ولم أكن أطيع صبراً حتى أصل لسن الخامسة والثلاثين لأكون مؤهلاً للرئاسة. أشركني أيها المدرب، يمكنني أن أكون رئيساً للبلاد. إن رأسك مملوء بصور الناجحين. وخاصة أثناء ثورة التكنولوجيا في التسعينيات من القرن الماضي وثورة العقارات الحادثة بهذا العقد، صار أشخاص كثيرون يحققون الملايين، أكثر مما مضى بكثير. وليس من المستغرب أن يرغب الكثيرون في قفز العديد من الدرجات للإسراع بتحقيق الشهرة والثروة.

ويرجع الفضل في إبطاء سرعتي إلى رجل حكيم. فبعد انتهائي من كلية الحقوق بقليل بدأ أعمامي وعماتي يطلبون مني نصائح بخصوص

ضرائبهم، وكنت أمدهم بإجابات مبنية على ما تعلمت ودرست في الكلية. لكن قال لي أحد المحامين الذين عملت لديهم، ويدعى روبي جولدمان: «لا تعطِ أحداً نصيحة إلا إذا كانت مبنية على معارفك وخبراتك». لقد دفعني روبي بقوة نحو تعلم كيف أفكر وأن أكون على وعي ومدركاً للأمور قبل أن أتحدث. ولقد كان يقول لي بأن تعليماته ذاتها ليست كافية ما لم أمارسها بنفسني.

طيلة حياتك ستقابل العديد من المعلمين فيما يخص موضوع الاستعداد. فحين بدأت معهد شايبرو للمفاوضات كنت في الخمسينات من العمر. كان شريكى، مارك يانكوفسكي، في الثلاثينات من العمر. وقد أدركت ما يتمتع به مارك من مهارات، إلى جانب مميزات انتمائه لجيل مختلف عن جيلي، وبدأت في النظر إليه بوصفه معلمي. لقد بين لي كيف يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تجعل العمل أكثر إنتاجاً وتنظيماً. إننا دائماً ما نميل للتفكير في معلمينا بوصفهم أشخاصاً أكبر سناً، وهذه هي الحال في أغلب الأحيان بالفعل. لكنني أدركت أنك تستطيع تلقي النصح من مختلف المعلمين من كافة الأعمار، والعامل الوحيد الذي يتحكم في هذا الأمر هو امتلاكهم لخبرات تعاني أنت من نقص فيها.

أعظم معلم تلقيت منه مبادئ الاستعداد كان والدي. كان مهاجراً روسياً ذا تعليم لا يتجاوز المرحلة الابتدائية ومهارات تجارية رائعة. كان يملك شركة لمعدات السباكة. وحين كبرت في السن بما يكفي للبدء في العمل معه، توقعت أن يجلسني إلى جواره في مكتبه كي أساعده بذكائي العالي وألتي الحاسبة الجديدة. لكنه وضعني في المخزن كي أساعد في إدارة المخزون وتسليم المواسير ومستلزمات السباكة. وهكذا عملت في شحن وتفريغ الشاحنات تحت حرارة الصيف.

وقد قال لي: «كي تقوم بالعمل هنا بشكل صحيح، عليك أن تفهمه من أساسه».

ساءني هذا الأمر، تماماً مثلما يشعر الشخص منكم بالاستياء حين يجبره والده أو أول رئيس للعمل على مثل ذلك العمل المجهد. وقد شعرت بالاستياء لفترة طويلة.

و ذات يوم فهمت مغزى هذا الأمر. لقد كان يمنعني من التصرف باستعجال، لقد أجبرني على الاستعداد. إن عملية التدريب هذه تبدو في طريقها للتلاشي. وفي هذا علامة على ذلك الانصراف واسع النطاق عن عملية الاستعداد، والذي يرجع إلى تزايد عدد المهام المطلوب أدائها منك وحصيلتك الإنتاجية. أنت تشعر أنك مجبر على إيجاد الطرق المختصرة كي تتجز الأشياء. كلنا نريد إنجاز أعمالنا بشكل أسرع. بالطبع يقوم الناس بالتفاضي عن عملية الاستعداد أو اتباع أخلاقيات العمل، لكن مثل هذا التفاضي أو التساهل ليس ما كان يفكر فيه والذي أو أفراد جيله المقدرين لقيمة الاستعداد. فمع الوقت صرنا نفتقد ذلك الإشباع وتلك الدقة اللذين يأتيان مع عملية الاستعداد المحكمة التقليدية.

وشأن البعض منا كنت محظوظاً لكوني ابناً لأحد أبناء ذلك الجيل المقدر لقيمة الاستعداد. كان من السهل غرس قيمة الاستعداد لأنه كان هناك القليل من المشتتات أو الأعذار التي يمكن انتحالها لتجنبه. لقد علمني والدي أن أتجنب تلك الرغبة الدافعة التي تجعلني أقول «أشركني أيها المدرب». وقد كانت رسالته لي في جوهرها هي: لا تكبح حماسك، لكن تحكم به بصورة منهجية. ولا تخلق الأعذار التي تعفيك من فعل هذا.

الأعذار الثلاثة، أو، لماذا نقول إننا لسنا في حاجة للاستعداد

هناك ثلاثة أعذار شائعة تمنعنا من الاستعداد بصورة منهجية متكاملة:

١. لا وقت لدي.
٢. فعلت هذا من قبل.
٣. أعرف كيفية القيام بذلك.

«لا وقت لدي»: مصيدة الاضطرار إلى إتمام الأمر

أنت تتذكر على الأرجح تلك النصيحة التي كان يقولها لك مدرسوك بالمرحلة الثانوية أو أساتذتك بالجامعة، والتي تقول: إنك توفر الوقت في نهاية فترة البحث أو المشروع من خلال الاستعداد بصورة أكبر في بدايته.

بعد كثير من الجهود العقيمة لا بد أن تكون قد أدركت أنهم كانوا محقين: فأنت تحقق بالفعل نتائج أفضل وتواجه عقبات أقل إذا تمهلت في البداية بحيث تقوم بعمل مخطط تمهيدي متكامل للبحث أو العرض التقديمي الخاص بالفصل الدراسي.

هذه نصيحة مفيدة نعلم كلنا مدى صوابها. لماذا إذن لا نتبعها؟ أعتقد أن الإجابة تتعلق بقدر كبير بالتكنولوجيا التي تدفعنا للقيام بمهام متعددة والانخراط في حياة لاهثة متسارعة، وتتيح لنا الأدوات والمصادر التي نفرينا بذلك. يُقال لك إنك تستطيع القيام بما هو أكثر في وقت أقل، مع إنجاز العديد من الأمور في اللحظة نفسها، لذا فأنت تفعل هذا. إن مقدار الانشغال الذي تشعر به لا يصدق، وفي الوقت ذاته تحس بمدى ضالة ما تنتجه في الواقع.

في الحقيقة أعتقد أنني أتذكر من واقع ما درستته في مادة الفيزياء بالمرحلة الثانوية أن الفارق الجوهرى بين السرعة speed والسرعة المتجهة velocity هو الاتجاه. فيمكن أن تأخذك السرعة في أي اتجاه، بما في ذلك التحرك في دائرة، أما السرعة المتجهة فلها اتجاه ثابت. إن اتباع طريقة للاستعداد سيحول سرعتك العشوائية المضطربة إلى سرعة ذات اتجاه محدد، حيث إنها تسخر طاقتك في اتجاه بعينه.

إن من يعتادون القيام بمهام متعددة يتسمون بالتسرع. فأنت تعمل على هاتفك البلاك بيري، وهاتفك الخلوي، وحاسبك الآلي، كما تقرأ نتائج سوق الأوراق المالية، وتختلس النظر إلى الجريدة، كل ذلك في آن واحد. لقد كنت معتاداً على قراءة الجريدة أثناء مشاهدة مباريات

البيسبول أو أثناء قيادتي السيارة في الصباح. وبهذه الصورة لم يكن القيام بمهام متعددة يؤثر على جودة عملي وحسب، بل كان يمثل خطراً على سجلي الخالي من المخالفات وصحتي!

عند بداية البريد الإلكتروني كان من المفترض أن يكون الغرض منه تمكينك من الرد على الرسائل حينما يسمح وقتك بهذا. كان بإمكانك تأجيل الرد على رسائل البريد الإلكتروني إلى الوقت الذي تصير فيه مستعداً للإجابة عن موضوعاتهم أو استفساراتهم. ثم جاء البلاك بيرري. وصارت رسائل البريد الإلكتروني أمراً عاجلاً يتطلب الرد الفوري مثل المكالمات الهاتفية.

ومنذ وقت قريب بدأت في ضبط هاتفي البلاك بيرري على الوضع الصامت حين أكون في اجتماع أو حتى حين ألقى خطاباً. وفي تسع مرات من كل عشرة كنت أعرف من المتصل ويقوم عقلي المعتاد على أداء مهام متعددة بالتفكير بشكل لا شعوري في الموضوع الخاص به في الوقت الذي أوصل فيه حديثي لعشرات الأشخاص بحجرة الاجتماعات!

ما زلت أواجه مشكلات في عملية التركيز، وقد عانيت منها منذ وقت الطفولة، ثم جاءت عملية أداء المهام المتعددة لتزيد الأمور سوءاً. كان هناك جهاز تلفاز في حجرتي وكنت معتاداً على أداء الواجب المدرسي وأنا أشاهده. كنت أقوم بحيلة بسيطة، حيث كنت أربط خيطاً بمفتاح غلقه حتى أغلقه وقت سماعي لصوت أقدام والدي صاعداً من الردهة. كنت معتاداً بالفعل على أداء المهام المتعددة بسبب غزو التكنولوجيا لحياتي.

ويمكن أن ينتج تعدد المهام من التكنولوجيا أو من ضغوط الأقران أو من النشاط المفرط وحسب. لكن لا بد أن تكبحه وأن تعاود استخدام طرق الاستعداد المنهجية من أجل تحويل السرعة إلى سرعة متجهة. إن وجود قائمة تحقق (مثل تلك الموجودة في نهاية هذا الكتاب) سيساعدك على فعل هذا الأمر ويقلل من حدة الضغط الواقع عليك أثناء عملية الاستعداد.

والحقيقة المشجعة في هذا الخصوص أنك لن ترتكب أخطاء أقل فحسب، بل إنك ستستمتع بما تفعل بصورة أكبر. ستشعر بقدر أقل من

الضغوط، وستشعر بأن لديك وقتاً أكبر. ووقتها ستكون قادراً على أن تقول بقدر وافر من الثقة، ودون زهو فارغ: «أشركني أيها المدرب».

كتابان بنفس العنوان، كيف ذلك؟

عزز موقف حدث مؤخراً من إيماني بأهمية الاستعداد المنهجي. كان موضوع كتابي الأول، The Power of Nice، هو المفاوضات، وقد تمت ترجمته لأربع لغات. قامت شركة الاستشارات الخاصة بي، معهد شايبيرو للمفاوضات، بتسجيل العنوان كعلامة تجارية مسجلة، كما تستخدم إلى الآن هذا العنوان في بعض برامجها. وقد صار العنوان جزءاً أساسياً من علامتنا التجارية وصار متصلاً بصورة شديدة بشركتنا الاستشارية.

لذا فقد اندهشت ذات يوم في أوائل صيف عام ٢٠٠٦ حين تلقيت مكالمة من صديق لي قرأ في مجلة نيوزويك عن كتاب تحت الطبع يحمل نفس العنوان The Power of Nice. تعجبت كيف يمكن أن يحدث هذا؟ هل يحاول أحدهم بوقاحة استغلال عبارتنا المسجلة كعلامة تجارية؟ أم تراها محاولة للاستيلاء عليها؟

قرأت المقال وعلمت أن المؤلفين يعملون كمدرّاء في شركة كابلان تالر ليميتيد، وهي شركة إعلانات في مدينة نيويورك. اشتهروا بأنهم أصحاب فكرة البطة في إعلانات شركة أفلاك الناجحة Aflac Duck، والتي دائماً ما تتعرض فيها تلك البطة البائسة للاستغلال والأذى.

ورغم أن المقال قد أشار إلى أن هذا الكتاب عبارة عن كتاب نصائح عامة (وبهذا لا يتنافس مع كتابي من حيث المحتوى)، فإن هذا الأمر كان يمثل أهمية لي ولشركتي. لكن كما هو معتاد كنت منشغلاً، حيث كنت على وشك الذهاب في إجازة برفقة زوجتي إلى أوريغون. ومن الأمور التي أضافت المزيد من الضغوط أن شريكي مارك يانكوفسكي كان يعتني في

هذا الوقت بزوجته المريضة بمرض عضال. لم يكن لدي الوقت الكافي لبحث الموضوع ومعرفة ما كنت أريده على الفور. قلت لنفسني: لا وقت لدي للتعامل مع هذه المسألة!

لذا اتصلت بالمؤلفين كي أطلب منهم التفكير في استخدام عنوان مختلف حتى لا يحدث لبس لدى القراء الذين يعرفون كتابي والعلامة التجارية الخاصة بالشركة. حين أجريت المكالمات لم أكن قد أعددت استراتيجيتي أو حتى وضعت خطة أولية للمحادثة. لم تكن استجابة الشخص الذي تحدثت إليه جيدة، وتمت معاملتي بصورة سيئة جعلتني أشعر بالإساءة وعدم التقدير، تماماً مثل بطة شركة أفلاك.

أثناء المكالمات كنت أجلس في مكتبي أنظر إلى مرفأ بلتيمور. إن الماء يساعد على التفكير العميق، وقد أدركت وقتها، ولم تكن تلك المرة الأولى لذلك، أنني أخفقت في فعل ما أدعو الناس لفعله.

فبسبب عدم جلوسي مع فريقتي للقيام بتقييم شامل للموقف باستخدام إحدى طرق الاستعداد، كانت النتيجة أنني فشلت في تحديد أهدافي، وفهم مصلحة الطرف الآخر، والتنبؤ بالنتائج المحتملة، وكتابة نص تمهيدي للاستعداد للمواجهة.

كان بإمكانني التذرع بأمور كثيرة، لكن لم يكن أيها بيبر عدم قيامي بالاستعداد. لحسن الحظ لا يفوت أوان الاستعداد أبداً. ساعدني مارك على إدراك أخطائي، ثم كرست نفسي وفريقي للاستعداد بصورة منهجية. قمنا بتحليل الموقف مستخدمين قائمة التحقق الخاصة بالاستعداد.

وقد حولنا الاستعداد المنهجي من مجموعة من "البط القبيح" إلى مفاوضات جيدة الاستعداد. طلبنا نسخة أولية من كتاب المؤلفين وتأكدنا أن موضوعي الكتابين مختلفان عن بعضهما تماماً. ثم قررنا أن المؤلفين لم ينتحلوا أفكارنا أو أسلوبنا، لكنهم استخدموا عنواناً دون أن يتحققوا

هل استخدم من قبل أولاً. وقد أدركنا أنه بالإمكان عقد تسوية توفر علينا المنازعات القانونية العقيمة وتجلب قدراً من الربح لكل منا. وقد ساعدني مارك على النظر للموضوع بصورة واضحة حين قال لي في إحدى رسائل البريد الإلكتروني: «من أجل مواصلة التوسع في علامتنا التجارية The Power of Nice سنحاول عقد اتفاق تسوية مع هؤلاء المؤلفين بحيث تعلي من شأن كتابنا ومفهومنا».

من خلال اتباع ما أنصح الناس به والاستعداد بصورة منهجية حصلنا على النتائج التي نريدها. وافقت كابلان تالر على الاعتراف بنا وبعلامتنا التجارية على موقعها الإلكتروني مع وضع ارتباط لموقع مؤسستنا، كما أوضح المؤلفون الفارق بين الكتابين في كتابهم، ووضعوا عبارات أخرى توضح إخلاء المسؤولية. كل هذه الامتيازات صارت عوامل تسويق إضافية لذلك الكتاب المنشور منذ ثمانية أعوام. من خلال تحديد أهدافنا بدقة، قمنا بصياغة عرض معقول، وذلك بدلاً من الدخول في نزاع قانوني حول أربع كلمات بسيطة. ومن خلال التخلي عن التذرع بعدم وجود وقت كافٍ للاستعداد تمكنت من مساعدة قضيتنا بصورة أكثر فاعلية.

«فعلت هذا من قبل» :

مصيدة التكرار

المبرر الثاني الذي نتذرع به للانتهاء من عملية الاستعداد بسرعة (أو التفاوضي عنها أصلاً) مبني على الخبرات السابقة. أنت تلقي نفس الخطبة على جمهور جديد، أو نفس العرض التقديمي لعميل جديد، أو تتفاوض بشأن عقد للعقارات للمرة الألف. أنت تعرف ما ستقول، مثل مدرس التاريخ الذي يدرس نفس الأحداث للسنة العاشرة على التوالي. لكن بغض النظر عن مقدار إتقانك للمادة التي بين يديك،

هناك على الدوام أمر فارق يميز ذلك العرض الجديد الذي تلقيه على جمهورك.

كان هذا حالي حين كنت أدرّس مادة القانون. كنت أستخدم طريقة دراسات الحالة في التدريس عاماً بعد الآخر. كنت منشغلاً بمهام أخرى، لذا كنت أعمد أحياناً إلى اختصار عملية الاستعداد اعتماداً على تدريسي لنفس المادة العام السابق. كنت أقول لنفسي: «لقد فعلت هذا الأمر من قبل». لذا بدلاً من التعمق في دراسة القضايا ومعرفة كيف يمكن لخبراتي المهنية أن تكون قد غيرت من تأويلي لكل قضية، كنت أكتفي بتكرار ما أعرف. وبدلاً من إثراء عقلي وطريقة تعليمي من خلال استقاء أفكار جديدة من الطلاب الجدد، كنت أعتد على الملاحظات التي دونتها من العام الماضي. كان بمقدوري الارتقاء بالطلاب إلى مستويات جديدة من التعليم والتوجيه. ما زلت إلى اليوم نادماً على ما فعلت، وقد أقسمت منذ سنوات عديدة على ألا أدع هذا الأمر يتكرر مجدداً.

إليك مثلاً آخر أكثر بساطة. عادة ما أقوم باستخدام المنشار الآلي في مزرعتنا مرة واحدة في العام بعد أن تهب عليها عاصفة عاتية. ولأنني استخدمته في السابق بنجاح، عادة ما أميل إلى البدء في استخدامه مجدداً دون أدنى استعداد، وهو الأمر المحفوف بالخطر. لكنني أحمد الله على طيبة زوجتي وتحذيراتها الموثوق بها. فمجرد نظرة واحدة إليها تكفيني لكي أتخلى عن إهمالي لاحتياطات الأمان، وبالتالي أقوم بإعادة قراءة دليل التعليمات ونصائح الأمان في كل مرة أستخدم فيها المنشار الآلي.

وفق تقارير مراكز الوقاية من الأمراض والسيطرة عليها، فإنه في كل عام يتم علاج زهاء ستة وثلاثين ألف شخص في حجرات الطوارئ بسبب الإصابات الناجمة عن استخدام المناشير الآلية! كم واحد من هؤلاء قال: «فعلت هذا من قبل»؟

أو فكر فيما ذكرته في مقدمة هذا الكتاب بشأن ذلك الطيار المحنك الجالس في مقدمة طائرتك يقوم بالنظر إلى كتيب التعليمات ويقوم

بمراجعة قائمة التحقق الخاصة بالطيار. إن لديك إحساساً، بل يقيناً، بأنه يتعامل مع هذه الرحلة كما لو كانت أول رحلة يقوم بها، رغم أنه قام بألاف الرحلات في الواقع.

إن عادة الاستعداد المنهجي يمكن اكتسابها بحيث تصير نظاماً افتراضياً في أي من مساعي الإنسان الشخصية أو المهنية. إن قائمة مبادئ الاستعداد الواردة في هذا الكتاب ستساعدك على مقاومة تلك الرغبة التلقائية في أن تقول: «فعلت هذا من قبل».

الفشل في تمثيل ابن مدينتنا لاعب البيسبول العظيم

إن الحكم المستقاة من الخبرات القاسية علمتني ألا أقول: «فعلت هذا من قبل». ففي الحقيقة كان أحد أقصى الدروس التي تلقيتها في حياتي هو فشل شركة الخدمات الرياضية الخاصة بي في تمثيل لاعب البيسبول العظيم مارك تيكسيرا.

إن التزام اللاعب بالبقاء في مدينته الأم عادة ما يضي متعة خاصة على اللعبة. والأمثلة على ذلك نادرة: فهناك كال ريبكين الابن، الذي نشأ بالقرب من بلتيمور، وجو ماور، ابن مينيسوتا، وعودة روجر كليمنس، أسطورة اللعبة منذ أن كان طالباً بجامعة تكساس، للعب لفريق هيوستن أستروس. لذا حين كان مارك يشق طريقه كلاعب عظيم للبيسبول في المرحلة الثانوية في مدينتي بلتيمور، شعرت بثقة بالغة أن شركة الخدمات الرياضية الخاصة بي هي التي ستمثله لا محالة.

كان معروفاً عن مارك كونه من مشجعي فريق أوريولز، وهو منحدر من عائلة قوية أصيلة شهيرة، كما كنا قد تقابلنا في إحدى المناسبات من قبل. الأكثر من ذلك أن مدربه كان صديقاً لعميل سابق لدي، عضو قاعة المشاهير ولاعب القاعدة الثالثة بفريق أوريولز بروكس روبنسون.

بل إن أحد شركائي الأساسيين في العمل أخبرني أنه من المرجح أن نحظى نحن بحق تمثيل مارك، وذلك لأنه شارف على اتخاذ قرار اختيار الوكيل الخاص به والتحول لحياة الاحتراف.

لذا، ودون أن أعي، لم أقم بالاستعداد للقائي مع مارك وأسرته بصورة منهجية أو حتى الاستعداد بهمة كما كنت معتاداً. قلت لنفسي إن الجميع يخبرني أن النجاح سيكون حليفي. فلدينا شاب من أبناء البلدة من عائلة طيبة سيقابل شركة خدمات رياضية معروف عنها حفاظها على مستويات راقية من القيم والعلاقات وسط مجال مليء بالمشكلات الأخلاقية. وهكذا قلت لنفسي: «لقد فعلت هذا الأمر من قبل».

ما الذي فعلته من قبل؟ في شركة الخدمات الرياضية الخاصة بي نستهدف عملاء مثل مارك تماماً. لقد مثلنا بروكس وكال الابن وكيربي باكيت والراحل جو ماور. نحن شركة صغيرة لكننا نريد أن نظل على هذه الحال، ونحن نجاهد لإيجاد عملاء يرغبون في وكلاء يديرون حياتهم كلها وليس فقط يتولون التفاوض في العقود.

عادة ما أستعد لمثل هذه الاجتماعات مع العملاء وأسره من خلال اتباع مبادئ الاستعداد الخاصة بي. وعلى وجه الخصوص أقوم بالتركيز على أربعة مبادئ: الأهداف، والمواقف السابقة، والبدائل، وتحديد الفوائد. أحدد أهدافنا بأن أوضح أننا نرغب في الانخراط في علاقة طويلة الأجل، وأن نتعاون مع العميل في بناء اسم راسخ له في اللعبة، وأن نربح من وراء ذلك أتعاباً معقولة. ثم أدرس المواقف السابقة بصورة شاملة، وأفحص كافة الملحوظات والنصوص الخاصة بالمعروض السابقة. ثم أقوم باقتباس بعض منها في الاجتماع الذي سيجمعي مع العميل المرتقب. بعد ذلك أبحث عن وسائل بديلة أقوم من خلالها بصياغة أهداف العميل المرتقب قبل عمل قرعة دوري البيسبول الوطني وأناقشها أثناء العرض. بعدها أحاول أن أحدد بصورة واضحة الفوائد التي ستعود على العميل: إلى أي مدى يعد المال مهماً له؟ ما نوع المؤسسة الذي سيتلاءم مع شخصيته؟ إلى أي مدى تعد الأسرة والأصدقاء والعلاقات بصفة عامة مهمة بالنسبة له؟ من هم الوكلاء الآخرون الذين يفكر في التعاقد معهم؟

قمت بالاستعداد بشكل وجيز قبل تقديم عرض شركتنا لمارك تيكسير. قلت لنفسي: «لقد فعلت هذا الأمر من قبل»، وسجل عملي

يتحدث عن نفسه. خمن من الذي نجح في تمثيل مارك؟ سكوت بوراس. أجل، ذلك الشخص الذي نجح في تمثيل أليكس رودريغيز وحصل له على عقد تساوي قيمته إجمالي الناتج القومي لعدة دول صغيرة. ذلك الشخص الذي يحبه اللاعبون الساعون إلى جني الثروات والمرهوب من جانب أصحاب ومدراء النوادي بسبب سجله ساحق النجاح.

لقد غزا سكوت منطقتي وهزمني شرهزيمة. لم أعد أستطيع أن أقول بكل ثقة: «لقد فعلت هذا الأمر من قبل». كنت أصارع كي أجد تفسيراً لما حدث، وسألت نفسي مراراً وتكراراً: «ما الخطأ الذي فعلته؟».

في الحقيقة كنت أحاول أنا وشريكي الحد من حجم أعمال الشركة. كنا قد سئمنا من آباء اللاعبين ذوي التوقعات غير الواقعية، لذا قررنا انتقاء عملاءنا بأنفسنا معتمدين على معايير عتيقة الطراز باتت موضع تجاهل متزايد مثل الذكاء والنزاهة والاستمتاع باللعبة. وكانت تلك المعايير تنطبق على مارك بصورة مثالية، وعلى أسرته أيضاً، لكنني أفسدت الأمر برمته. لقد دخلت الاجتماع مستنداً إلى سمعتي بوصفي شخصاً طيباً من أبناء بلتيمور. لم أتفهم أهداف الأسرة المادية أو أهداف مارك الخاصة بالتعليم وحياة الاحتراف. لم أتعرف عليهم بما يكفي من خلال توجيه الأسئلة بشأن ما الذي يرغبونه من المؤسسة التي ستمثل ولدهم. لم أقدم لهم خطة مفاوضات متكاملة. باختصار لم أستعد بصورة منهجية.

وقد انطلق مارك في طريقه ليصير واحداً من أفضل لاعبي البيسبول. وقد استمتعت برؤيته وهو في الملعب، وخاصة حين يأتي فريقه إلى بلتيمور. إنه تجسيد حقيقي للاحترافية والاستعداد. وفي كل مرة أراه فيها وهو يستعد لضرب الكرة، أتذكر الدرس الذي تعلمته من استعدادي السيئ. إن السؤال الذي يطاردني: «ما الخطأ الذي فعلته؟» سؤال مؤلم للغاية، لدرجة أنني لم أعد أريد استخدام عبارة «فعلت هذا الأمر من قبل» كعذر بعد اليوم.

«أعرف كيفية القيام بذلك» : متلازمة النجاح

تنظر إلى المهمة التي أمامك، وتعلم أنها جديدة عليك. أنت من نوعية الأشخاص الذين ينجحون في أي شيء يفعلونه. وهكذا، وبكل ثقة، تقول لنفسك: «أعرف كيفية القيام بذلك». وبهذا اليقين تقرر اختصار عملية الاستعداد التي لا بد من القيام بها كي تتم المهمة بنجاح.

كم مرة حدث أن دخلت إلى حجرة في بيتك واكتشفت أن جدرانها كئيبة اللون؟ فالجدران تبدو متشققة منبعجة. تذهب إلى متجر أدوات ومواد الطلاء وتختار لوناً ظريفاً، ثم تشتري بعض الفرش والأوعية. أنت لم تقم بعملية الدهان من قبل لكنك رأيت كيف يتم فعل هذا الأمر، وهو يبدو على قدر من السهولة. وهكذا تقول لنفسك: «أعرف كيفية القيام بهذا الأمر».

تبدأ في صب الدهان في الوعاء ثم تثبت السلم الخشبي وتبدأ في دهان الجدار باللون الأزرق الداكن. تظل راضياً عما فعلت إلى أن يأتي أحد الجيران ويسألك متى قمت بوضع طبقة الأساس. أي طبقة أساس؟ يمكن أن تتحول الثقة سريعاً إلى غرور. قول عبارة مثل «أعرف كيفية القيام بهذا الأمر» يمكن أن يتحول إلى عادة مقبلة، سواء كنت بصدد دهان حجرة أو فعل شيء ما للمرة الأولى في حياتك المهنية.

من خلال استخدام طريقة استعداد منهجية ومقاومة ذلك الاندفاع لعمل الشيء بتسرع ستقي نفسك من الوقوع في الأخطاء التي يتسبب فيها الغرور. إن مبادئ الاستعداد بتبقيك متواضعاً ونهماً للتعلم. إن الاستعداد يبقي قدميك راسختين على الأرض. إنه يمنعك من أن تكون مثل ذلك الشخص الذي يسارع بقول: «أعرف كيفية القيام بذلك».

عملية تعليم واحد من أفضل المعلقين الرياضيين كيد سينجلتون

عمل كين سينجلتون كمعلق للعبة البيسبول لحوالي خمسة وعشرين عاماً، كما يعمل مع المهاب جورج شتاينبرينر منذ عام ١٩٩٧. وهو يعد أحد أكثر المعلقين شعبية في تاريخ إحدى أكثر المحطات الرياضية الأسطورية على مستوى العالم. إن كين لم يلعب حتى لفريق اليانكيز! بل في حقيقة الأمر لقد كان، بوصفه أحد لاعبي فريق أوريول في بلتيمور، من محطمي فريق اليانكيز!

كيف استطاع هذا اللاعب السابق صاحب الشعبية القوية ودماثة الخلق أن يصير واحداً من أكثر المعلقين المحترمين في هذا المجال؟ كيف حظي كين بمدح الأساطير أمثال فين سكالو وجاك باك؟ لقد قاوم إغراء أن يقول: «أعرف كيفية القيام بهذا الأمر». حين كان لاعباً قام بعمل مئات المقابلات أمام الكاميرات. كان يجمع بين جاذبية الشخصية والذكاء، وهو ما لا يوجد لدى معظم الرياضيين. كان يستطيع أن يفعل ما قام به العديد من اللاعبين السابقين: أن يعتمد على شهرته في عالم التعليق، والاستمرار فيه لعامين إلى أن يسأم الجمهور أفكاره الجوفاء وتعليقاته المتذاكية. وحتى قبل أن يقرر كين اعتزال اللعب كان قد عرف أنه لكي ينجح في هذا المجال فإن عليه ألا يقول أبداً: «أعرف كيفية القيام بهذا الأمر».

في عام ١٩٨٠ جلست مع كين كي نخطط أهدافه واستراتيجيته للنجاح في مهنة التعليق. قمنا بدراسة الحالات السابقة للاعبين نجحوا وآخرين فشلوا في مهنة التعليق ثم قررنا أنه على كين أن يتعلم مهنة التعليق على أصولها.

نجحنا بفضل علاقاتنا مع مدير إحدى المحطات التلفزيونية في توفير تدريب له مع القنوات المحلية في فترات الإجازة الموسمية. تعلم كين كيفية التحرير، أو «قطع الشريط» كما يطلقون عليها في تلك المهنة، من أجل عمل مقابلات سليمة، كما تعلم كيفية توجيه الأسئلة الثاقبة. كما تعلم كيفية التعامل مع مكاتب المحطات التلفزيونية المعقدة. لقد عرف أهمية الصداقة والعمل الجماعي بين أفراد فريق الأخبار الرياضية وبين كل من المعلق والمنتجين ومعدّي اللقاءات والسائقين.

بعد ذلك، وأثناء فترة الإضراب البغيضة لدوري البيسبول في عام ١٩٨١، حصل كين على وظيفة في القناة الحادية عشرة في بلتيمور، وقام بعمل مقابلات خاصة به بصحبة فريق إنتاج كامل ساعده في عمله كثيراً. عمل كذلك كمقدم لبرامج رياضية في انتظار فرصة حصوله على عمل في مجال البيسبول تحديداً.

يقول كين: «أحدث فترة التدريب والتعلم تلك فارقاً كبيراً في حياتي المهنية. من الصحيح أن كثيراً من اللاعبين الكبار يظنون أنهم يستطيعون دخول كابينة التعليق على الفور. لكي تحقق مكانة في عالم محترفي لعبة البيسبول لا بد أن تتحلى بالثقة بالطبع. لكن التسرع بعمل أمر كهذا خارج الملعب يعد خطأ كبيراً».

قضى كين ما يربو على عشر سنوات وهو يعلق على المباريات لمحطتي إكسبوز وبلو جايز في كندا، ثم حصل على فرصة مقابلة شخصية مع المحطة الخاصة بغريمه القديم في الملعب فريق اليانكيز الرهيب.

يقول كين: «لن أنسى يوم دخلت مكتب السيد شتاينبرينر في ليجيند فيلد في تامبا. لم يقف لتحيّتي أو حتى قام بمصافحتي، وقد شعرت أنني واقع في مشكلة بالفعل. ثم قال لي: من الصعب علي أن أتقبل فكرة أن يقوم بهذا العمل شخص لم يكن من لاعبي فريق اليانكيز القدامى. أخبرته أنني كنت أقوم بدوري كلاعب في فريق أوريول وأنني على الأقل نشأت في مدينة نيويورك. قال لي: لن يعجب مشجعونا بك بسبب كل الهزائم التي ألحقتها بنا في السابق ثم واصلنا التحدث، بعدها أشار في حديثه لأحد

المنتجين وقال: سيمجيك هذا الشخص حين تقابله. عدت لمنزلي وقلت لزوجتي إنه ربما تكون لدي فرصة». وفي اليوم التالي حصل كين على الوظيفة، وقد ظل في موقعه كمعلق على لعبة اليبسبول لفترة أطول من أي شخص غيره. لقد قاوم نزعة الرياضيين الجوفاء لقول: «أعرف كيفية القيام بهذا الأمر». لقد استعد بصورة منهجية لكي يصير معلقاً رياضياً. وأراهن أن شتاينبرينر وغيره من المدراء في شبكة YES التابعة لفريق اليانكيز قد شعروا بهذا منذ سنوات عديدة حينما قاموا بتعيين كين.

«أود أن أشكر الله، ثم إريك مانجيني»

تخيل نفسك في هذا الموقف: أنت تحب ابنتك حباً جماً. ثم تقابل هي شاباً رائعاً، لكنك تريد أن تدرس هذا الشاب لفترة حتى تتأكد من أنه يناسبها بالفعل. وبعد حوالي عام تكتشف سمة معينة فيه يمكن أن يعتبرها البعض عيباً. لكنه في الحقيقة عيب طيب، علامة على سلامة الشخصية والإيمان الراسخ: فهذا الشاب يعمل بجد شديد. يمكنه أن يسترخي، كما أنه يحب التواجد مع أسرته. لكنه متحمس للغاية لعمله، ولا يهمله النجاح في حد ذات قدر ما يهمله إنجاز الأمور على النحو الصحيح، مهما استغرقه هذا من وقت.

كان هذا هو المأزق الذي مررت به حين وقعت ابنتي جولي منذ سنوات عديدة في غرام إريك مانجيني، المدرب العام الحالي لفريق نيويورك

جيتس وأحد أصغر المدربين في تاريخ الدوري الأمريكي لكرة القدم. نادراً ما قابلت في حياتي أشخاصاً جادين في عملهم مثل إريك. كما لم أقابل مطلقاً شخصاً يستعد لعمله بهذه الصورة المنهجية مثله. فباستخدام نظام للاستعداد استطاع إريك والفريق المعاون له تحويل ذلك الفريق المتعثر إلى أحد المنافسين على اللقب في عام ٢٠٠٦.

إن العمل كمدرّب عام لفريق يلعب في الدوري الأمريكي لكرة القدم هو مهمة منهكة مستهلكة للوقت. فكرة القدم للمحترفين هي مجال يعمل فيه أكثر اللاعبين والمدربين موهبة على مستوى العالم في ظل نظام من الاشتراكية المعاصرة التي تفرض سقفاً لأجور اللاعبين ومشاركة الأرباح. وتكون نتيجة ذلك هي وجود تكافؤ فريد من نوعه في الفرص بين الفرق المشاركة في الدوري. لذا يعد أحد أكثر العوامل الحاسمة في تحديد من يفوز هو الاستعداد بصورة تفوق الفرق الأخرى. معظم الفرق تتدرب طوال الوقت: حيث ينخرطون في تدريبات منهكة طوال العام، وجلسات متواصلة من مشاهدة المباريات المسجلة ناهيك عن فرق الناشئين المليئة بالشباب الصغير المتحمس الذين يتوقون لأن يصيروا جزءاً من هذه الرياضة. لذا لا يعني الاستعداد بشكل أفضل أن تستعد بشكل أكبر. ففي الدوري الأمريكي لكرة القدم يعني الاستعداد بشكل أفضل أن تستعد بصورة منهجية، أن يكون لديك نظام أفضل في الاستعداد.

حتى إذا لم تكن من مشجعي كرة القدم الأمريكية سيساعدك أسلوب إريك على تفهم كيف أن استخدام أحد النظم، مثل مبادئ الاستعداد، من أجل هيكلة عملية الاستعداد الخاصة بك سيساعدك على زيادة فرصك في النجاح في حياتك الشخصية والمهنية.

وقد صار هذا واضحاً لي بعد انتهاء المباراة النهائية لبطولة القسم الشرقي في ٢٠٠٤. كان إريك وقتها مدرباً مساعداً لفريق نيو إنجلاند باتريوتس، تحت إدارة المدرب العام بيل بيليتشيك. كان ظهراء الدفاع الخاصون بالفريق قد عانوا من إصابات عديدة هذا العام، وكان إريك مجبراً على الاستعانة بلاعبين من خط الهجوم مثل تروي براون وجعلهم قادرين على اللعب كمدافعين.

كان بيليتشيكي رجلاً منظماً للغاية، لذا حظي إريك بأفضل معلم. وحين كان إريك يقوم بمهمة ترميم خط الدفاع حتى يصير في صورة محترمة، كان يركز في تدريبه على خطط دفاع المنطقة، ويدربهم عليها المرة تلو الأخرى، بدلاً من التركيز على طريقة الدفاع رجلاً لرجل والمواهب الفردية. كان خط الدفاع يفكر ويتحرك كوحدة واحدة. كما كان كل فرد فيهم على معرفة بموقع زملائه في الملعب وواجباتهم. وقد ساعد هذا النظام، والاستعداد الخاص به، على تحويل مجموعة المدافعين الذين يعانون من النقص العددي إلى خط دفاع قوي فعال.

وبعد الانتصار في مباراة البطولة كان صمام أمان الفريق رودني هاريسون فرحاً للغاية خلال إحدى المقابلات مع شبكة التلفاز الوطنية لدرجة أنه صرح قائلاً: «أود أن أشكر الله، ومن بعده إريك مانجيني!». لا يمكنني أن أتذكر أي مناسبة شكر فيها لاعب المدرب المساعد لفريقه. فالكل يشكر الله بالطبع، ويشكرون أمهاتهم، وأحياناً مدربي فرقهم، لكن المدرب المساعد؟ زوج ابنتي؟ حين أعدنا عرض اللقطة أدركت أن رودني هاريسون كان يعبر عن تقديره لعملية الاستعداد المنهجي التي اضطلع بها إريك.

وقد استمر مديح اللاعبين خلال العام الأول لعمل إريك كمدرّب عام لفريق نيويورك جيتس.

وقبل انطلاق أولى مباريات الأدوار الإقصائية للدوري في أوائل عام ٢٠٠٧ أطلق كيموفون أولهوفن، اللاعب المحنك بالدوري الأمريكي لكرة القدم والعضو السابق بفريق بيتسبرج ستيلرز الفائز ببطولة الدوري العام، على إريك لقب أكثر المدربين الذين قابلهم في حياته استعداداً.

يقول اللاعب ذو الأعوام الثلاثة عشر من الخبرة لمجلة نيويورك بوست: «لقد تعلمت عن كرة القدم من هذا الرجل في عام واحد أكثر مما تعلمت عنها في فترة طويلة. إنه لا يترك شيئاً للصدفة. وهو يواصل العمل حتى يجد حلاً لكل مشكلة. إنه يعمل بصورة أكثر اجتهاداً من أي شخص آخر أعرفه. يمكنك أن تثق بأشخاص مثله. إنه يفهمك ما يريد ويجعل كل

شخص يعرف دوره ومسئوليته وخطة اللعب. إننا نتدرب على أي موقف محتمل، وحين يواجهنا مثل هذا الموقف نكون على معرفة بما سنفعل. وبهذا لا نرتكب العديد من أخطاء التفكير».

في المرة الأولى التي تحدثت فيها مع إريك بشأن النظام الخاص به أدركنا أن الكلمات المحورية الخاصة به، الأهداف، والمواقف السابقة، والبدائل، وكتابة النص، يمكن أن تكون جزءاً من قائمة التحقق الخاصة بالاستعداد التي أدرسها.

قال إريك: «إن عملنا كله مبني على الاستعداد. فالأسبوع كله مصمم بحيث يحقق أعلى مستوى من الاستعداد وبالتالي الفاعلية. لدينا لافتة موضوعية في ملعب التدريب مكتوب عليها عبارة وردت على لسان بطل العشاري دان أوبرايان تقول: «إن الرغبة في النجاح لا قيمة لها دون وجود رغبة في الاستعداد». فالكل يريد النجاح. وعلى هذا المستوى يملك الكل مستوى مرتفعاً من المهارة. ونحن لا نؤكد على أهمية الاستعداد كمجموعة وحسب، بل على الاستعداد الفردي كذلك. والاستعداد أمر لا يتعلق بما تفعله وأنت داخل الملعب فقط، بل يتعلق كذلك بما تفعله وأنت خارج الملعب كذلك».

إن إريك يقدم لنا نقطة جوهرية هنا، فالاستعداد يحتاج لإرادة قوية. وهو يذكرني بتلك العبارة الشهيرة التي وردت على لسان مدرب البيسبول والمدير الفني كال ريبكين الأب والتي قال فيها: «إن الاستعداد المثالي ينتج عنه أداء مثالي». إن الاستعداد للتروي قليلاً، وتطبيق طريقة منهجية، ثم المتابعة خطوة بخطوة هو أمر ضروري لك إن أردت أن تكون مدرباً أو مديراً فنياً لأي فريق من البشر.

كما يقوم إريك بإعداد منشأة التدريب الخاصة بفريق جيتس.

يقول: «ينبغي أن يساهم كل شيء في تحقيق التقدم. حين توليت العمل كانت الموائد الموضوعية بقاعة الطعام مستديرة. كان هناك صديق لي قادم من أستراليا لزيارتي، وعلق قائلاً بأن مدارس التدريب العسكرية الأسترالية ترى أن تناول الطلاب لطعامهم على موائد طويلة يعزز من الإحساس بقيمة الفريق والوحدة. لذا قمنا بوضع موائد طويلة. نحن

لا نعلم تحديداً ما قد يصنع الفارق. لذا نحاول أن نصمم كل شيء بحيث نهى أفضل بيئة لعملية الاستعداد».

لن تسمح طبيعة عالم كرة القدم الأمريكية التي تتسم بالتنافس الشديد والمحاكاة لإريك بأن يكشف لنا عن بعض من طرق الاستعداد المنهجي المبتكرة الخاصة به. لكن يمكن لنظرة على إحدى المباريات المدهشة التي خاضها في العام الأول لتدريب الفريق أن تلقي بالضوء على كيفية استخدامه للعديد من مبادئ الاستعداد.

بديهي أن هدف إريك الأول هو الفوز. وهو يصرح بهذا بشكل واضح. في الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر لعام ٢٠٠٦ كان فريق جيتس يستعد لملاقاة الفريق السابق لإريك، نيوانجلاند باتريوتس. وقد ركزت الصحافة على المنافسة الجديدة بين إريك، الريبب الصغير، وبين بيليتشيك، المعلم المحنك. كان فريق باتريوتس قد صار قوة ضاربة، ومشهوراً بقدرته على تطوير لاعبيه، والانسجام بين أعضاء الفريق، والانضباط الشديد. لقد صاروا أشبه بفريق نيويورك يانكيز في فترة التسعينيات أو فريق لوس أنجلوس ليكرز في فترة الثمانينيات في القرن الماضي.

كان فريق إريك الصلب الصاعد قد خسر بالفعل مقابلة سابقة مع فريق باتريوتس في عام ٢٠٠٦. والعجيب أن تلك الهزيمة كانت في نيويورك. لذا في ظل رياضة يعد فيها لعب الفريق على أرضه مزية كبيرة، صار على فريق جيتس أن يسافر إلى بوسطن في محاولة لتحقيق فوز على فريق إريك السابق، فوز يؤمن له مكاناً في الأدوار الإقصائية.

كيف استعد إريك إذن لهذه المهمة الثقيلة؟

بادئ ذي بدء، حافظ قدر جهده على تركيزه على الاستراتيجيتين الرئيسيتين لديه: تهدئة سير المباراة وتحسين التواصل. كانت هاتان الاستراتيجيتان هما محور عملية إعداد سيناريو المباراة الذي عكف إريك والفريق المساعد على تدريب الفريق عليه. إن النظام الأسبوعي، والمكون من تصميم عدة ألعاب، ثم تنفيذها، ثم تنفيذها مجدداً بنصف السرعة، ثم مراجعتها مرة أخرى بالسرعة الطبيعية، ثم تسجيلها ومشاهدتها لاحقاً، قد صُمم خصيصاً لإعداد اللاعبين لتنفيذ سيناريو المباراة بصورة بديهية.

لقد أكد إريك على أهمية تصور سيناريو المباراة والتكرار، وذلك حتى يعطي اللاعبين أثناء المباراة ذاتها إحساساً بأن اللعب يتم بصورة أكثر بطلاً أمام أعينهم.

يقول إريك: «دائماً ما كان مايكل جوردان يقول إن أحد الأسباب التي تدعوه للتدرب بكل جدية هو أن التدريب يجعل المباراة الفعلية ذاتها تسير بصورة أكثر بطلاً أمام عينيه».

ثانياً، كان إريك يحترم تلك المهمة الثقيلة المتمثلة في جعل أحد عشر لاعباً يتحركون كوحدة واحدة أثناء المباراة، داخل ملعب مليء بثمانين ألفاً من المشجعين الصاخبين. كانت تدريباته الأسبوعية تنصب على تنمية «التواصل الجريء». وهو يختار مدربيه المساعدين بالدرجة الأولى اعتماداً على تحليله لقدرتهم على التواصل، كما يختار اللاعبين الذين يظن أنهم قادرون على التواصل بوضوح مع مدربيهم وزملائهم في الفريق. إن التواصل الجريء هو استراتيجية تتطلب وجود فريق تدريبي ولاعبين يحبون التواصل بوضوح، بكل وضوح.

يقول إريك: «إن التواصل أمر مهم للغاية في كرة القدم، فهناك أحد عشر لاعباً يتخذون نفس القرار في نفس الوقت. إننا نسعى على الدوام لخلق فرص تزيد من مستوى التواصل بينهم. كما أننا نحافظ بتسجيلات للمواقف غير المتوقعة أو غير المعتادة التي تحدث في المباريات في مكتبتنا بغرض الدراسة. إننا نحاول الاستعداد لكل موقف محتمل».

قام إريك بدراسة المواقف السابقة المشابهة كي يقوم بتنقيح استراتيجيته الخاصة بهذه المباراة الصعبة. على سبيل المثال، قام بدراسة المباريات السابقة التي لعبها فريق باتريوتس في ظروف جوية مشابهة للظروف الجوية المتوقعة ليوم المباراة في شهر نوفمبر. كما استغل أسبوع الراحة الإضافي الذي حظي به فريقه كي يراجع كماً هائلاً من المباريات السابقة الخاصة بالفريق المنافس. كما استرجع ما كان يعرفه عن ميول واستراتيجيات فريق باتريوتس من أيام عمله كمدرّب هناك.

بعد ذلك، وبتعاون بسيط من الطبيعة، قام بإضفاء لمسة معينة على استراتيجية التواصل الخاصة بفريقه. لفتت هذه اللسة الاستراتيجية الإضافية نظر جيفري تشاديا، الكاتب في مجلة Sports Illustrated:

أصاب زوار ملعب التدريب الخاص بفريق جيتس في جامعة هوفسترا في الثامن من نوفمبر بعض الحيرة مما رأوه. حيث كان اللاعبون والمدربون يقومون بتدريباتهم تحت المطر الشديد بينما الموسيقى الصاخبة تتبع من مكبرات الصوت على جانبي الملعب. بل إن الفريق قام بالتحول من أرضية الملعب العشبية السليمة إلى الأرضية العشبية الطينية لعمل بعض الحصص التدريبية. كل هذا بينما كان ملعب التدريب المفطى الجاف الدافئ موجود خلفهم غير مستخدم تماماً.

لقد طور إريك استراتيجية أخرى نابعة من المباريات السابقة التي شاهدها: أن يحاكي ظروف اللعب إلى أقصى درجة ممكنة. فتحت المطر ووسط الضوضاء الصاخبة كان فريق جيتس يحاول تطبيق استراتيجيتهم، أن يهدءوا من اللعب ويتواصلوا بفاعلية، وذلك في ظل ظروف من شأنها أن تقوض أي تواصل أو انسجام. كان إريك يعلم أن أرضية الملعب في نيو إنجلاند ستمتلئ بالوحل في ظل هذا الطقس المتوقع ليوم المباراة.

وكانت نتيجة المطر والوحل والموسيقى الصاخبة والتدرب بالحركة البطيئة التي شكلت دعائم الاستعداد المنهجي الخاص بإريك هو الفوز بنتيجة ١٧-١٤ وبحلول نهاية المباراة كان الملعب قد تحول لأرض طينية. وكانت ملابس الفريقين ذات لون بني. وبدا لاعبو فريق جيتس وكأنهم يقومون برقصة تحت المطر سوياً في المنطقة الوسطى من الملعب احتفالاً بنصرهم.

وأذكر أن أحد اللاعبين ذا الملابس المبللة المملخة بالوحل قد قال في أحد اللقاءات التي أجريت على أرض الملعب إن فريق جيتس كسب المباراة لأنهم لعبوها بالفعل في الأسبوع السابق عليها.

وقد تحدث مدافع الطرف بفريق نيو إنجلاند والعضو بفريق كل النجوم ريتشارد سيمور لمجلة بوسطن هيرالد قائلاً: «لقد تفوقوا علينا في اللعب، وتفوقوا علينا في التدريب». وبالنسبة لي هذا يعني أنهم «تفوقوا في عملية الاستعداد».

كتب جيرى كالاهاان في مجلة بوسطن هيرالد قائلاً إن فريق إريك: «يمكن أن يخترق الحواطم من أجله، لكن بالترتيب والتتابع الدقيقين اللذين علمهما لهم».

يمكنك الشعور بمدى إصرار إريك على الحفاظ على الترتيب والتتابع الدقيقين حين تشاهده وهو يقود أحد التدريبات أو يتفاعل مع فريق التدريب. كما تستشعره حين يدخل إلى مكان ما. إن نظام الاستعداد الخاص به منهجي إلى أقصى حد. حين تولى مسئولية تدريب فريق جيتس تسبب إصراره هذا في بعض الضيق لبعض اللاعبين المخضرمين. بل إن البعض اشتكوا من صرامة تدريباته وتكرارها. لكن المباريات التي انتصر فيها، مثل تلك المباراة في أحوال بوسطن، غيرت كل هذا. وفي الواقع لقد قام فريق باتريوتس بتغيير الطبقة العلوية لأرضية الملعب عقب تلك المباراة بوقت قصير.

سيفوز فريق جيتس ببعض المباريات وسيخسر البعض الآخر خلال السنوات القادمة لأن بعض الفرق قد تكون أكثر موهبة، أو قد يصاب بعض اللاعبين، أو بسبب وقوف الحظ العاثر ضدهم. يمكن للحوادث غير المتوقعة، مثل خسارة أحد اللاعبين المحوريين بسبب خلافات خاصة بعقده أو إصابة الظهر الربيعي في أولى مباريات الموسم، أن تتسبب في تقويض أعظم خطط النجاح. لكنني أشك في أن يخسر هذا الفريق مباراة بسبب عدم الاستعداد بشكل كافٍ.

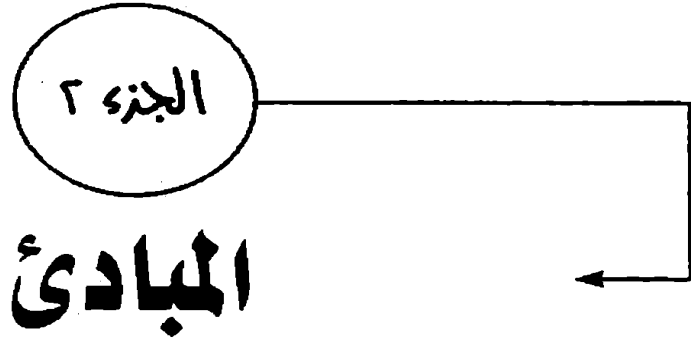
إن فريق جيتس، شأن أي فريق أو شركة أخرى، لا يمكن أن ينجح اعتماداً على الاستعداد وحده. إن الحوادث التي يطلق عليها علماء الاقتصاد اسم «الحوادث الخارجية»، مثل حدوث خلل في شبكة الموردين أو انخفاض قيمة العملة، لها مثل في عالم كرة القدم، والذي قد يتمثل في

حدوث مشكلة مع ظهيرك الربيعي أو إصابته بصورة خطيرة. وكما يعرف متابعو كرة القدم الأمريكية، فقد كان موسم ٢٠٠٧ موسماً صعباً على فريق جيتس. حيث حدث الكثير من تلك «الحوادث الخارجية»، إلى جانب بعض الحسابات الخاطئة في الداخل. لكن ما أثار إعجابي في إريك هو التزامه المتواصل بطريقة الاستعداد الخاصة به رغم كافة التحديات التي واجهها الفريق. لقد تسببت معاناة الفريق في عام ٢٠٠٧ في تدعيم الإحساس بأهمية نظامه، أكثر مما فعل ذلك النجاح المفاجئ في عام ٢٠٠٦. لا شك أن إريك لم يأخذ تلك الكنية التي أطلقت عليه «العبقري» مأخذ الجد. فهو يعلم من أعماقه أن من يحسنون الاستعداد نادراً ما يكونون عباقره، بل هم أشخاص مثابرون يعتمدون على نظام استعدادهم، في السراء والضراء.

حين تقضي بعض الوقت مع إريك، ستجد أنه يذكرك بأحد الحرفيين المنتمين للمدرسة القديمة. يمكن القول بأنه أشبه بالبناء الذي يبني جداراً. إن الاستعداد هو حرفته. وهو يفخر باستعداده كما يفخر بالنصر. وهو يعلم لاعبيه أن يعتمدوا على اتباع منهج تنظيمي في مهنتهم، وأن يرضوا به أيضاً.

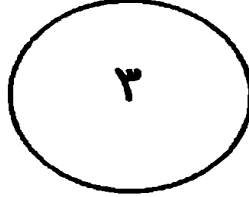
إن الدرس الخاص بإريك مانجيني يذكرني بشيء أقوله مراراً وتكراراً لعملائي وزملائي والمشاركين في ندواتي: إن الشيء الوحيد الذي تتحكم فيه في حياتك هو استعدادك. قد تواجه أشخاصاً أكثر منك براعة أو ذكاء أو سرعة انفعال، لكنك لا تملك السيطرة على سلوكياتهم، أو أن تسرق مهاراتهم أو أن تهدئ من حدة طبعهم. لا يمكنك السيطرة على الأحداث الخارجية. لكن إذا قمت بإعداد نفسك وفريقك بصورة تامة، فستعلم وقتها أنك فعلت كل ما في وسعك لتحقيق النتيجة المثلى. وفي رأيي تعد مبادئ الاستعداد، والتي سأنتقل للحديث عنها من فوري، هي أفضل وسيلة للتحكم في الشيء الوحيد الذي يمكنك التحكم به: استعدادك المنهجي.

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



- الأهداف • المواقف السابقة • البدائل
- الفوائد • الاستراتيجية • الإطار الزمني
- الفريق • النص

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



ما وجهتك؟

تفهم أهدافك

من الأشياء الرائعة التي يمتلكها المرء القوة والدافعية. لكن دون وجود اتجاه محدد يمكن لهذين الأمرين أن يدفعاك للدوران في دوائر مفرغة وأنت تتعجب عن السبب وراء عدم تحقيقك ما تريد. هناك سؤال بسيط مكون من شقين من شأنه مساعدتك على تحديد أهدافك، وهو أفضل سبيل للبدء في أي مهمة تواجهك. ما ولماذا؟ أي ما الذي تريد تحقيقه ولماذا تريد ذلك؟ إن إجابة هذا السؤال ستوضح لك الأسباب التي تقف خلف إقدامك على مهمة ما كما ستمثل أولى خطواتك في عملية الاستعداد.

وكيلا تظن أن قضاء بعض الوقت في عملية تحديد الأهداف قد يبطلتك، أقول لك من واقع خبرتي إن هذه خطوة أساسية تعلي أداءك من المستوى المقبول إلى المستوى الاستثنائي. فأنت واحد من آلاف الأشخاص

الموهوبين المخلصين في مجالك. ولكي تؤدي بشكل أفضل وتحصل على رضا أعلى سيكون مطلوباً منك تسخير قوى الدافعية لديك إلى جانب تفهم أهدافك. فتحديد الأهداف هو ما يصنع الفارق.

افترض أنه خطر ببالك أن تتسلق قمة جبل إفرست، كما الحال مع عدد كبير من متسلقي الجبال. إن الهدف المتمثل في الوصول لقمة الجبل هدف واضح. لكن ما لم تؤكد بكل وضوح أن هدفك يشتمل النزول من قمة الجبل أيضاً بسلام، فقد تتعرض استراتيجيتك للعودة التي ستضعها للفشل كما حدث بالفعل للكثير من متسلقي الجبال.

أو افترض أنك حصلت على ترقية كبيرة وصار مطلوباً منك أن تجد من يشغل منصبك السابق. إن الشخصين المرشحين لذلك من أعز أصدقائك في الشركة. وبدلاً من أن تجرح أحدهما تخرج بحل وسط يقضي بأن تقسم الوظيفة إلى وظيفتين. يوافق رئيسك على هذا الحل. وبعد مرور عام تدرك أن قواعد الشفافية والمسئولية تفرض عليك أن يتولى شخص واحد فقط هذا المنصب. فقد تسببت خطة اقتسام القيادة في نشوب الخلافات بينهما بشأن من يتخذ القرارات، كما أن العاملين معهما صاروا مشوشين. لقد تسبب تصرفك المندفع المعتمد على الحدس في اتخاذ قرار دون تفهم لأهدافك المتمثلة في تمتع الشخص الذي يشغل المنصب بالمسئولية الكاملة عن منصبه. لو كنت قد عرفت هدفك بوضوح لكنت قد وجدت سبيلاً آخر تحافظ به على الصداقة القائمة بينكم وعلى نزاهة المنصب.

دائماً ما يقنعك الحدس، وقريبه الخطير الاندفاع، بأنه لا ضير من إغفال هذا المبدأ من مبادئ الاستعداد. وقد يتسببان في قبولك بمهمة ما دون تحديد أهدافك بصورة تامة، أي التورط فيها دون التوقف للحظات لكي تفهم لماذا ستشارك بها وأين ستأخذك أنت أو مشروعك. وبالتالي،

وبما أن مبادئ الاستعداد مرتبطة بصورة متوالية، فستعمل على تقويض القيمة التي يضيفها كل مبدأ على الذي يليه، مما يتسبب في النهاية في فشل عملية الاستعداد برمتها.

إن تحديد أهدافك هو قطعة الدومينو الأولى التي ستسقط ما يليها من قطع حتى يتحقق لك الاستعداد السليم.

هل تتخيل أنه يمكن لشخص أن يطلب منك الإبطاء في عملك أو حياتك لكي تحقق النجاح؟ ما زلت إلى الآن أواجه صعوبة في مقاومة هذه الدعوات الشائعة في ثقافتنا والتي تطلب منا أن نتبع حدسنا ونثق بغيرزتنا. إن الاستعداد يتضمن تحلي الفرد بالتواضع الشديد.

يمكنك تسميته بالعمل الموجه لتحقيق غرض، فأفضل عمل هو ذلك العمل الذي يقوم به الفرد وهو يتفهم الغرض من ورائه على أكمل صورة. لا تقم بالعمل فقط لأن مديرك طلب منك ذلك. لا تقم به لأن حدسك يخبرك أن هذا هو الأمر الصائب.

في عام ١٩٨٦ عانت لعبة البيسبول من أزمة متعلقة بالمنشطات والمخدرات. وقد ناقشت المشكلة بصورة دورية مع عدد من عملائي اللاعبين. وقد أخبرنا حدسنا أن نسارع بالتواصل مع مشجعينا من خلال الصحف وأن نخبرهم بأن عملائي أبرياء من هذا الاتهام. لكن بدلاً من ذلك فقد تمهلنا وقمنا بوضع هدف واضح محدد يتمثل في بناء برنامج خاص، هذا البرنامج صار مثلاً يحتذى في اللعبة على مدار العشرين عاماً التالية.

إعلان البراءة من تهمة تعاطي المنشطات والمخدرات

يعيش مشجعو البيسبول اليوم في أوقات عصيبة. فقد تسبب طاعون المنشطات المصحوب بالفضل في إيجاد سياسة فعالة للكشف عن المنشطات في إضفاء قدر من الشك والريبة على اللعبة. ما الأداء الحقيقي وما الأداء المزيف؟ من يقول الحقيقة ومن يخادع؟ أي الضربات تأتي نتيجة الموهبة والاستعداد وأيها تأتي نتيجة حقن المنشطات؟

كما قد يتذكر مشجعو البيسبول طاعون المخدرات الذي تفضى في أوائل وأواسط الثمانينيات. في ذلك الوقت كان المخدر هو الكوكايين، وقد كان استخدام عقار الأمفيتامين متفشياً بين اللاعبين. وقد تسبب إلقاء القبض على العديد من اللاعبين في فرق كانساس سيتي رويالز وبيتسبرج بايرتس، وغيرها بتهمة حيازة المخدرات في إثارة استياء مشجعي اللعبة لدرجة كبيرة. وقد صارت سمعة اللعبة بوصفها تلك اللعبة التي تناسب الصبية مهددة، كما صار المشجعون غاضبين بشدة.

في عام ١٩٨٦ كنت أمثل العديد من اللاعبين بفريق بلتيمور أوريولز بالدوري الوطني. كان أغلبهم مواطنين شرفاء حريصين بشدة على نزاهة اللعبة. وقد أرادوا أن يعلنوا رفضهم العلني للمخدرات لكن دون أن يشوا بزملائهم وأصدقائهم من اللاعبين.

رأيت أن كلا الهدفين نبيل، رغم تعارضهما مع بعضهما البعض أحياناً. وهكذا جلست مع مجموعة من اللاعبين وقمنا بدراسة أهدافنا وشجعناهم على فعل نفس الشيء. وقد أدركنا جميعاً أن أعضاء هذه المجموعة قد سخروا أنفسهم لكي يصيروا أفراداً صالحين لهذا المجتمع الذي نمثله. وكانت الطريقة الوحيدة التي من خلالها يظهرون قيمتهم لجمهورهم هي من خلال تقديم دليل دامغ ملموس لهم، لا من خلال التحدث في الصحف وحسب.

لذا قمنا بوضع هذا الهدف: «لكي نوضح لأبناء مدينتنا بالدليل أن هذه المشكلة محدودة ولا تؤثر على الفريق، قررنا العمل والمشاركة طواعية في برنامج للكشف عن المخدرات على مدار الموسم». وقد وافق كل أفراد الفريق الإداري وكل اللاعبين عدا قلة منهم على المشاركة في برنامج للكشف عن المخدرات على مدار الموسم تحت إشراف كلية طب جونز هوبكينز. يكون الاختبار فيه صارماً، وعلمياً، ويتم اختيار اللاعبين فيه عشوائياً.

وفي نهاية العام كانت الرابطة بين جمهور بلتيمور ولاعبى فريقهم أقوى مما مضى. ومن الآثار الجانبية الحميدة لهذا البرنامج كان تصريح

رابطة لاعبي البيسبول بالدوري الوطني بأن رغبة التغيير موجودة لدى هؤلاء اللاعبين. لقد أدى تفهم مجموعة فريدة من اللاعبين لأهدافهم إلى إحداث نتائج تحتذى.

المغزى هنا أن التفكير يفوق الحدس. قد يوجهك اندفاعك المبدئي في الاتجاه السليم، لكن الأساس هو توضيح، وتحديد، أو حتى إعادة تحديد، أهدافك.

في الجزء المتبقي من هذا الفصل سأحدث عن ثلاثة أشخاص تفهموا أهدافهم جيداً: رجل الأعمال وعضو قائمة مجلة فوربس لأغنى ٤٠٠ شخصية، ستيف بيسكيوتي، ود. هنري تايلور من كلية طب جونز هوبكينز للصحة العامة، والمصرفية ميشيل شيبارد. كرجل أعمال، يعد ستيف هو أفضل شخص قابلته يقوم بترتيب أهدافه بحيث تتوافق مع قدراته. أما هنري فيتمهل ويقوم باستيضاح أهدافه رغم ما تتسم به أزمات الصحة العالمية من إلحاح وتعقيد. كما تستخدم ميشيل الوضوح الناتج عن تكرار الأهداف كي تساعد فريقها الكبير المتباين على العمل سوياً لتحقيق هدف مشترك.

ترتيب أهدافك بحيث تتوافق مع قدراتك

■ ستيف بيسكيوتي

يعطي ستيف بيسكيوتي، بصوته الغليظ وقامته الطويلة، انطباعاً بأنه أحد لاعبي كرة القدم الأمريكية المتميزين، لا أنه مدير لأحد فرق كرة القدم. وحين يبدأ في الحديث عن حياته المهنية تجد في عينيه نظرة المدافع الصلب، المليئة بالجرأة والقوة والتركيز على الأهداف.

يقوم ستيف بتشكيل أهدافه بحيث تتوافق مع قدراته. إن لديه إحساساً قوياً بذاته، وهو ما يساعده في تحديد أهدافه والالتزام بها. ولعل من أكثر الأشياء التي تبين هذا الأمر الطريقة التي حدد بها لنفسه هدفاً

أساسياً متمثلاً في بناء شركة عظيمة، وكل ذلك اعتماداً على قدراته التي لا تضاهى في الترويج والمبيعات. وقد وجد في هدف آخر، والمتمثل في توفير الأمان المالي لأسرته بعد وفاة والده وهو في سن مبكرة، التحفيز الكافي للوفاء بالهدف الأول. لقد ثبت ستيف ناظريه على هذين الهدفين ولم يجد عنهما مطلقاً، حتى ليخال للمرء أن أول ما يفعله بعد قيامه من نومه كل يوم هو سرد أهدافه، واحد، اثنان، ثلاثة، أربعة، قبل أن يبدأ يومه.

لقد أسس ستيف مجموعة أليجيس جروب، وهي شركة للخدمات الفنية والتوظيف، حين كان يبلغ من العمر ثلاثة وعشرين عاماً ولا يملك سوى ٢٥٠٠ دولار بالبنك. كان قد فصل من وظيفته الأولى وكان يعيش مع اثنين من أصدقائه، يعملان كنادلين، في منزل صغير في أنابوليس بولاية ميريلاند. طلب منهما ستيف أن يستغل القبول بحيث يكون مقراً لشركته. صار أحد النادلين أول موظفي الشركة، كما صار ابن عمه شريكاً له ومديراً للشركة، أما ستيف فقد استخدم مهاراته في البيع كي يصل بحجم أعمال شركته للعديد من المليارات في غضون فترة لا تتجاوز العقد من الزمان. واليوم هو يملك فريق بلتيمور رافينز الذي يلعب في دوري كرة القدم الوطني للمحترفين.

حين كان ستيف في الثامنة من العمر توفي والده بسبب سرطان الدم. وإن طلبت منه الحديث عن تركيزه القوي على أهدافه يكون هذا الأمر أول ما يتحدث عنه.

قال ستيف: «منذ اليوم الذي توفي فيه والدي ظلت والدتي تحدثنا باستمرار عن السبب الحقيقي وراء كل شيء نفعله، والهدف الحقيقي الكامن وراء كل نشاط. الأمر يبدو وكأننا صرنا مدركين لأهمية كل ما نفعله، وضرورة وجود هدف واضح أمامنا».

وهكذا أدرك ستيف هدفه الأول في الحياة وعالم الأعمال قبل حتى أن يبلغ سن المراهقة: أن يكون قادراً على تأمين أسرته من الناحية المالية حين يموت وهو في سن الخامسة والثلاثين على غرار والده.

هذا هدف قاسٍ إلى حد كبير. لكن بإمكانني أن أتفهمه لأن والدي كان قد توفى وأنا في سن السادسة عشرة. لقد أعجبت بالطريقة التي كان ستيف معجباً بها بوالده. يقول ستيف: «حين يموت الأب في سن مبكرة يرسم له هذا صورة ثابتة في عقول أبنائه، فيكون محل إعجابهم المتواصل، وتظل صورتهم عنه مثالية على الدوام».

من الممكن أن تأتي أهدافنا من مصادر غير مألوفة، وقد تكون مصادر بيولوجية. بل إنها يمكن أن تأتي نتيجة حدوث مأساة.

إن ستيف لا يربط بين فقدان والده وسعي والدته لإعالة الأسرة وبين نجاحه المالي والمهني وحسب، بل يربطه بمجموعة قيمه ومبادئه كذلك. يقول ستيف: «كان هدفي الوحيد في صغري أن أكون غنياً بما يكفي حين وفاتي عن عمر الخامسة والثلاثين، بحيث لا تضطر زوجتي وأبنائي للعمل. كان الأمر يهذه البساطة».

لكن والدته ساعدته على ترسيخ هدف آخر مهم يسعى إلى يومنا هذا إلى تحقيقه وهو السعي وراء الشخصية وتقديرها أكثر من تقدير الكفاءة. لقد عانى ستيف أثناء دراسته. وكان يجد صعوبة في الحفاظ وكان يقاتل لكي يحافظ على انتباهه في الفصل.

يقول ستيف: «أكره أن أقول هذا بوصفي والداً الآن لكنني لم أكن ممن يحبون التعليم. لكنني كنت أعلم ما أجيد عمله وما كانت والدتي تريدني أن أجيده».

لذا حين كان يعود للمنزل حاملاً تقديرات دراسية سيئة كان أول ما تتأكد منه والدته هو أنه بذل قصارى جهده في اختبارات. بعد ذلك كانت تقيمه بناءً على أشياء مثل سلوكه وشخصيته وعزمه كما لو كانت تصحح له واجباً دراسياً. وقد شجعت على العمل كرجل مبيعات.

يقول ستيف: «كانت تحب الإنجاز في العمل بنفس قدر حبها للأخلاقيات والفضائل الشخصية. لذا رغم فشلي في الدراسة، كانت تجعلني فخوراً بإنجازاتي في مناح مثل الخلق القويم والشخصية والنزاهة. وكانت تعلم منذ وقت مبكر أنني سأصير رجل مبيعات. لقد

رأت هذه القدرة في وأخرجت هذه الموهبة من داخلي في الوقت الذي كنت أعاني فيه في دراستي بالمدرسة في ظل نظم التقييم التقليدية». وعلى هذا تحول الهدف المهني، أن يكون رجل مبيعات عظيماً، إلى جزء أساسي من حياة ستيف كمراهق. وقد جاء قراره ببيع الخدمات لا المنتجات حين كان بصدد الاختيار بين ثلاثة عروض وظائف أتته بعد التخرج من كلية ساليبيري الحكومية.

يقول ستيف: «كانت الاختيارات المتاحة أمامي هي بيع حواسيب مونرو، أو بيع المستلزمات الطبية، أو العمل في مجال بيع الخدمات. وقد غير صاحب العمل الأول الذي عملت معه حياتي. حيث قال لي إنني إذا اخترت العمل في بيع المنتجات، فلا مناص من أن يفوقني أحدهم في العمل، مهما بذلت من جهد. فقد يرغب أحدهم على سبيل المثال في حاسب من طراز آي بي إم وليس مونرو. أما في صناعة الخدمات فلا يمكن لمنهج أن يتفوق عليك. وهكذا صار هدفي بأن أصبح أعظم رجل مبيعات أكثر وضوحاً».

حين بدأ ستيف العمل في شركته الخاصة أليجيس، كان يقوم بكل شيء تقريباً. كان يحاول التفوق على منافسيه في مجاله من خلال الاتصال بالمهندسين من الساعة السابعة صباحاً إلى العاشرة مساءً، وبالتالي كان يفطي وقت أيام العمل في الساحل الشرقي والغربي أيضاً، بينما كان منافسوه يذهبون لمنزلهم في السادسة مساءً. وبعد ساعات العمل وبين الاتصالات الهاتفية ورحلات العمل كان يقوم بعمل حسابات الشركة بنفسه، ومقابلة محاميه، ودفع ما عليه من فواتير. وقد أحسن أداء كل هذه المهام، بيد أنه شعر أن مسؤوليات إدارة الشركة كانت تعوقه عن هدفه الرئيسي المتمثل في أن يصير أفضل رجل مبيعات.

يقول: «كنت أعرف أنني بائع بالفطرة، فقد كنت أعرف بالفريزة كيف أقتع الآخرين بأن يتعاملوا معي. لكنني واجهت صعوبة في إدارة الشركة بمفردي، وأصابني هذا بالإحباط. لذا اتصلت بأحد جيراني، وكان بمثابة معلم ناصح لي، وطلبت منه النصيحة بشأن كيفية إدارة عملي». وعملاً بالنصيحة قام ستيف بمشاركة ابن عمه، الذي كان محاسباً

قانونياً معتمداً، ليصير حامل أسهم رئيسي، على أن يكرس ستيف نفسه بصورة تامة لعمل المبيعات. وكانت هذه الانطلاقة الحقيقية للشركة.

كما سمح نجاح الشركة السريع لستيف بأن يدرك هدفاً آخر، وهو العمل في مجال الرياضة، وهو الهدف الذي راوده كثيراً لكنه لم يسمح لنفسه بالتركيز عليه بسبب التزامه بأهدافه الأساسية المتمثلة في إعالة أسرته وتحقيق النجاح الساحق في مجال المبيعات. لطالما أحب ستيف الرياضة، ولسنوات عديدة ظل يحلم بأن يدير أحد الفرق.

لهذا حين جاءت فرصة شراء فريق بلتيمور رافينز، الذي يلعب في دوري كرة القدم الوطني للمحترفين، وضع نصب عينيه هدفاً محدداً يتكون من شقين. أولاً، كان من المعروف أن مالك الفريق، آرت موديل، كان يعاني من الناحية المالية وكان يرغب في بيع الفريق لتأمين أسرته من الناحية المالية. لذا أراد ستيف أن تحترم عملية البيع ما قدمه آرت لدوري كرة القدم الوطني. ثانياً، أدرك ستيف أن عملية البيع ستأخذه بعيداً عن عمله الوحيد الذي يتقنه، المبيعات. كان يعرف أنه قرر منذ بداية حياته العملية أن يتخلص من كافة المشتتات وأن يواصل تركيزه على مجال تخصصه. لذا وضع هدفاً بنيت عليه عملية البيع يتمثل فيما يلي: لقد أراد ترتيب عملية شراء الفريق بحيث تسمح لآرت موديل بترك مكانه بوصفه مالك الحصص الكبرى بصورة تدريجية، على أن يحل ستيف مكانه في هذا المجال الجديد عليه.

و بمساعدة بعض من المحامين والمحاسبين الموهوبين اتفق ستيف وآرت على ترتيب عملية انتقال للملكية مدتها أربع سنوات يكون في بدايتها ستيف مالكاً لحصص ضئيلة من الأسهم، ثم يصير لاحقاً مالكاً للحصص الكبرى منها، على أن يترك حصصاً صغيرة من الأسهم في يد آرت.

يقول ستيف: «للتصرف على نفس النحو الذي تريدني أن أتصرف به أمني في عملي كان لزاماً علي أن أكرم آرت بهذه الصورة. في نفس الوقت كان أمامي الكثير لأتعلمه إلى جانب تحقيق هدفي المتمثل في ترك انطباع

طبيب عني في هذا الوسط. وقد خدمتني تلك الفترة الانتقالية بصورة ما، وكانت مفيدة لي ولآرت. لقد كانت صفقة مربحة للطرفين». كان هذا الأمر جديداً على عالم رياضات المحترفين. ففي المعتاد كان من يشتري أي فريق رياضي لا يطبق صبراً على تولي مقاليد الأمور والدخول لهذا الوسط بكل زهو وصخب. لكن ستيف كان يهدف لتعلم كيفية سير العمل أولاً إلى جانب دعم ومساندة آرت. وفي الوقت ذاته فقد استغل تلك الفترة الانتقالية في تقييم أعمال الفريق وأداء العاملين به لكي يحدد من سيستمر معه ومن سيتم استبداله. وقد صار ستيف، المعروف بكونه من الكارهين لوجود المشتتات في حياته، يكرس نفسه للفريق الذي يملكه بنفس الإخلاص الذي كان يمضي به خمس عشرة ساعة من يومه في عمل المكالمات الهاتفية أثناء عمله في المبيعات وهو قابع في قبو منزل صديقيه. كان يستيقظ من نومه وهو في سن الثالثة والعشرين ليذهب للعمل كما لو كان سيموت وهو في سن الخامسة والثلاثين. لقد أبقى عينيه الثاقبتين مركزتين على أهدافه وحققها بحلول العمر الذي كان والده قد مات فيه. لقد وضع ستيف لنفسه عدداً قليلاً من الأهداف، وعدلها بحيث تتوافق مع نقاط قوته، ثم سعى وراءها دون كلل.

الهدف هو الاستعداد العالمي

■ د. هنري تايلور

إن لم تكن ممن قضوا بسبب أنفلونزا الطيور، لربما وجب عليك التوجه بالشكر لدكتور هنري تايلور وزملائه في مركز استعدادات الصحة العامة في كلية طب جونز هوبكينز بلومبرج.

إن اسم هذا المركز يبين الغرض الأساسي من ورائه: الاستعداد. وهدف الاستعداد الخاص بالمركز بسيط، وهو: السيطرة على أو حتى

التخلص من الأوبئة المهددة للصحة العامة حول العالم. كما يقوم هنري وفريقه بتنقيح هذا الهدف من خلال تقسيمه إلى قسمين أساسيين: تغيير التركيبة الاجتماعية حتى يتسنى للمجتمعات الفقيرة الاعتناء بشكل أفضل بالأمور الصحية، وتحليل مراحل الأمراض والأوبئة حتى يتم وضع توقيت دقيق لجوانب مثل النفقات والإجماع السياسي وجذب اهتمام العامة.

يوضح لنا هنري كيف يقوم بوضع أهداف واضحة من خلال التمهّل وتقليل حجم التعقيدات المحيطة بأي مشكلة. صحيح أنه يعمل في مجال الصحة العامة، بيد أن الطريقة التي يستوضح بها أهدافه يمكن أن يتم تطبيقها في أي مجال أو مهنة.

إن كلية هوبكينز، التي لعب والد هنري دوراً كبيراً في تنميتها، تضم مجموعة من أكثر الأشخاص نشاطاً واستعداداً على الإطلاق. تخيل مشهد قاعة التداول بإحدى الأسواق المالية، لكن مع وجود أساتذة وطلبة جامعيين ونشطاء اجتماعيين وقادة حكوميين يقومون بتبادل الأفكار حول الأوبئة والأمراض. هنا يسمع المرء لغات متعددة، ويرى ألواناً مختلفة من الجلد، ويشعر بوجود تلاقٍ عالمي مُرضٍ لا يمكن لجهة أخرى أن تحظى به سوى الأمم المتحدة.

يعتمد عمل هؤلاء المستعدين على حقيقتين تتسمان ببعض التناقض: أولاهما أن "النجاح لا يأتي مطلقاً"، وثانيتهما أن "النتائج تتحقق فقط حين لا يحدث الشيء".

والنجاح لا يأتي مطلقاً لأن البكتريا والفيروسات في حالة تطور مستمر، وذلك لكونها جزءاً من النظام البيولوجي الكوني الذي نحن مجرد جزء بسيط منه.

كما أن هؤلاء المستعدين لا يعلمون متى يحتفلون، بل في الحقيقة هم لا يحتفلون بأي نتيجة بصورة كاملة، وذلك لأنه لا توجد لحظة محددة يمكنهم فيها معرفة أن هذا المرض أو الوباء قد تم التغلب عليه بشكل نهائي، أو التأكد من أنه لا يوجد وباء آخر على وشك أن يضرب ضربته.

في مجال الصحة العامة يتوقف استعداد الكثيرين على ذلك الاستعداد الذي يتم غالباً في الخفاء على يد أفراد قليلين، وبعض من هؤلاء القليلين تجدهم يهرولون عبر أروقة مركز استعدادات الصحة العامة. إن صحتنا، رغم عدم وعينا بذلك، بين أيدي هؤلاء المحترفين الذين يكرسون مجهوداتهم لإعدادنا للوباء القادم. وعدم انشغالنا بالأوبئة ليس حقاً أساسياً لنا بقدر ما هو نتاج للجهود والاستعداد الدائم لهؤلاء المحترفين العاملين في مجال الصحة العامة.

يحمل هنري في حقيبته قارورة من المطهر، كما تتراص فوق أرفف مكتبه المتواضع كتب مثل *The Sources and Modes of Infection* و *The Swine Flu Affair*، وهو يحلل لك انتشار البكتريا بينما تقفان في صف الكافيتيريا لدفع ثمن الغداء. إن حقيقة عالم البكتريا والفيروسات، ومخاطر وتعقيدات الميكروبات، كفيلة بإصابتنا بالقلق. لكن بالنسبة لهنري هي تعد مصدراً لانهاثياً من الإثارة العقلية والالتزام الاجتماعي. إن وجود أهداف واضحة أمر ضروري للنجاح في مثل هذه المهمة الخطيرة.

يقول هنري: «إن القضية الحساسة، التي قد تمس مستقبل الجنس البشري بأكمله، هي المشاركة الفاعلة لأفراد المجتمع بصورة عامة، وتمكين النساء بصورة خاصة، في قضية العناية بالصحة على مستوى العالم. إن شبكات التواصل بين النساء فيما يخص القضايا الصحية هي مفتاح التغيير في القطاع الصحي وأسلوب الحياة. ففي الحقيقة تعد النساء، وخاصة الأمهات، هن اللواتي يقدن حركة التغيير في أسلوب الحياة ويحققنه على أرض الواقع. ما زلنا في مراحل مبكرة للغاية لهذا التغيير، لكن شرارته انطلقت بالفعل. وبحلول عام ٢٠٢٠ ستصير شبكات التواصل المجتمعية ذات شكل أكثر شمولاً».

ما الذي يمكن أن يبعد العاملين في القطاع الصحي عن هذا الهدف المعني بالتواصل؟ يعتقد هنري أن السؤال عن ذلك هو عقلية «مرض الشهر» المحدودة التي يتبناها السياسيون والمشاهير، إلى جانب أمر آخر يتعلق بالأدوية ذاتها.

يقول د. تايلور: «من الأشياء التي تؤثر على عملنا بالسلب فكرة الرصاصات السحرية، ومثال على ذلك أنواع البكتريا المقاومة للمضادات الحيوية. فمن قديم الأزل والتفاعل قائم بين الإنسان والبكتريا. لكن الآن، وبسبب الإفراط في وصف المضادات الحيوية لمقاومة أمراض مثل الأنفونزا، التي في الأساس لا يعالجها أي مضاد حيوي، تحورت البكتريا وصارت تقاوم الأدوية التي نعطيها للمرضى».

وشأن العديد من زملائه، فإن هنري ملتزم بالسعي وراء الوصول لمنهج ذي أساس مجتمعي يمنح فكرة الوقاية الأولوية، على أن يستخدم العلاج بالمضادات الحيوية كأمر مكمل، وليس كعلاج شامل.

يقول: «في مجال الصحة العامة نحن نسعى لإرساء التغيير، وليس الخلاص من الأمراض. وهذا يستلزم القيام بالتغيير داخل المجتمع. وفي حالتنا هذه، فإن المجتمع الذي نتحدث عنه هو المستشفى. ما إجراءات النظافة؟ وما استراتيجيات العزل؟ وماذا عن إجراءات التخلص من النفايات الطبية؟ هل الهدف هو إيجاد مضاد حيوي قادر على مكافحة البكتريا المقاومة للمضادات الحيوية؟ ما تحليل التكلفة/الفوائد الخاص بعملية الاستعداد مقارنة بالتكاليف الطبية المتزايدة التي تتسبب فيها العدوى؟».

وهو يذكر لنا مواقف سابقة كي يوضح لنا الشق الثاني من هدف عملية الاستعداد المعني بها المركز، وهي تقسيم الأوبئة إلى مراحل أو أطوار. في عام ١٩٧٦ استمعت الحكومة الفيدرالية لنصيحة مجموعة من الباحثين الذين كانوا يرون، وهم مصيبون في ذلك، أن وباء الأنفلونزا يتحرك من خلال دورات، بيد أنهم أخطئوا في تبيؤهم بضربة وشيكة لهذا الوباء نتيجة تحليلاتهم الخاطئة. وقد خصصت الحكومة الفيدرالية مبلغ

١٢٧ مليون دولار لتطوير تطعيم ضد المرض، والذي كان له أثر جانبي موهن، ثم انتظرت حدوث الهجوم. لكن لم يحدث شيء، ولم يضرب وباء الأنفلونزا.

وعلى النقيض من ذلك يذكر د. تايلور مرض نقص المناعة المكتسب بوصفه أكبر مثال على فشل المجتمع الطبي في التحرك بالسرعة الكافية. وعلى وجه الخصوص تسبب تدخل السياسيين في استراتيجيات الصحة العامة في عرقلة عملية الاستعداد الهادفة للوصول لحل للمشكلة إلى جانب التعليم المنهجي وتثقيف المجتمعات المصابة بالمرض.

يقول هنري: «لقد تأخر الخبراء والمسؤولون الحكوميون للغاية في وضع هدف محدد».

ثم يواصل الحديث مؤكداً: «لا ينبغي أن تكون مبكراً أو متأخراً عن المفترض، لأن السلطات السياسية والمالية لن تتسنى لك هذا الأمر في المرة التالية وبالتالي لن تمولك. يعتقد د. تشارلز تشابين، وهو من الآباء المؤسسين لمجال الصحة العامة، أنه لا ينبغي عليك التوجه للمسؤولين الحكوميين بمجرد بدء الحدث، بل عند حدوث أزمة حقيقية، فتذهب حين يتفاقم الأمر وتبدأ في طلب ما تريد في هذا الحين. هذا التصرف يشويه حس الاستفلال، لكن هذا أمر ضروري. فهذه هي طبيعة عملنا، وقد قام تشابين بثورة حقيقية في هذا المجال في أوائل القرن العشرين». تستخدم منظمة الصحة العالمية عملية تتألف من ست مراحل للتقييم والاستجابة حين مواجهة أي وباء. وتختلف الأهداف باختلاف كل مرحلة. كما يفكر مركز مكافحة الأوبئة حالياً في الأوبئة بوصفها أشبه بالأعاصير، حيث ينقسم الواحد منها لدرجات وفق درجة خطورته.

ويعتقد هنري أن الصحة العامة تعتمد على وضع عمليات الاستعداد المنهجي هذه كهدف أساسي لها.

وهذه النظرة تقوده بصورة مباشرة إلى موضوع التفشي المحتمل لوباء أنفلونزا الطيور.

يقول هنري: «تصاب الحيوانات المختلفة بأشكال متباينة من المرض،

والسبب وراء الهدوء النسبي لانتشار أنفلونزا الطيور في شتاء ٢٠٠٦-٢٠٠٧ هو أنه من العسير على الفيروسات الدخول بصورة سريعة إلى النظام البيولوجي البشري. لكن مع الوقت سيتطور فيروس بشري جديد. نحن نعلم أن هذا سيحدث لا محالة، وذلك اعتماداً على مواقف سابقة في مجال الصحة العامة. لا بد أن يكون هدفنا هو العمل بناءً على أفضل الأدلة المتاحة دون الإصابة بالذعر. ونحن نعمل على تحقيق هذا الهدف بصورة جيدة، وإن كان لا يمكن الزعم بأنها صورة مثالية».

يذكر لنا هنري مثلاً آخر على الاستخدام السيئ لاستراتيجية التقسيم المرحلي هذه والمتمثل في إنتاج لقاحات مكلفة في عام ٢٠٠٧ قد لا تكون ملائمة أو ذات فعالية حين يتطور الفيروس البشري بصورة كاملة. يقول: «وضعنا هدفاً يتمثل في الحصول على لقاح، لكن بعض الشركات تقوم بإنتاجه بناءً على أفضل العينات المتاحة من الفيروس، لكن هذا لن يكون أفضل لقاح حين يكمل الفيروس تطوره ويصيب البشر. ففي ذلك الوقت سيكون هدفنا أكثر تحديداً. ورغم أنه بمقدورنا تطوير المصانع وسبل الإنتاج الآن، فإنه ينبغي علينا استثمار القدر الأعظم من عملية تطوير اللقاح في المرحلة الرابعة، حين تكون العينة متقدمة وأكثر قرباً للشكل الذي سيصاب به البشر».

وبدلاً من ذلك، يفضل هنري تكريس الموارد المتاحة صوب عمليات الاستعداد المجتمعي، مثل تثقيف المواطنين والعاملين بالقطاع الطبي، وتكوين قوات عمل ذات أساس مجتمعي وقطاعات صحية، إلى جانب إنشاء شبكة للتواصل الخاص بالصحة العامة.

يقول هنري: «إننا نتوقع موقفاً معيناً استناداً إلى الأحداث السابقة والأبحاث التي نجريها، وبالتالي تأتي استجاباتنا معتمدة على هذا النوع من الاستعداد. بيد أن الهدف الأساسي يظل كما هو: الحفاظ على صحة أفراد المجتمع وتحسينها. ومفتاح تحقيق هذا الهدف هو الالتزام بطريقة العمل المنهجية. أما التسرع أو المبالغة في رد الفعل اعتماداً على تحذيرات أو ضغوط سياسية فمن شأنها تقويض عملية الاستعداد».

إن ضخامة هذه التحديات لا يقابلها ند سوى ذلك التعقيد الذي يتسم به العمل على المستوى الخلوي. تمنح الأهداف الواضحة هنري وزملاءه أفضل فرص متابعة والسيطرة على تلك الزيارات غير المرغوب فيها من عالم الميكروبات. ولا تصير الأهداف في مجال هنري ذي المخاطر العالية ذات فعالية إلا حين يتم إرساؤها بوضوح ومتابعتها دون كلل.

كرر، ككرر، ككرر

■ ميشيل شيبارد

من المهام الرئيسية لعمل المدير هي حمل الموظفين على التعاون سوياً وتشكيل فريق يتسم بالكفاءة. وهذا الأمر يعد تحدياً مستمراً، ويصح على وجه الخصوص في الشركات الكبرى.

تستخدم ميشيل شيبارد، المديرة بالقسم الشرقي لمؤسسة بانك أوف أمريكا، الأهداف الواضحة حتى تتغلب على هذا التحدي. وبدل نجاحها على أن تعريف وتكرار الأهداف يصنع كل الفارق في بناء فريق متجانس وتحفيزه.

تضع ميشيل لنفسها أربعة أهداف تعمل على الدوام على تكرارها ومتابعتها: (١) تحقيق زيادات ملموسة في المبيعات لكل سنة مالية، (٢) تحسين ما تطلق عليه «سعادة العميل» في كل فرع من فروع البنك حتى تصل لمقدار تسعة من عشرة، (٣) العمل بشكل يتوافق بصورة تامة مع قواعد العمل المصري، (٤) الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لموظفي البنك بصورة متواصلة.

إن الوفاء بهذه الأهداف الأربعة هو الشغل الشاغل لميشيل. وهذه الأهداف تمثل الإطار العقلي الذي تستخدمه للتخطيط ليومها. وكل شخص، بداية من فريقها القيادي وانتهاءً بموظفي فروع البنك المنتشرة في أرجاء البلاد، يعرفون ماهية أهدافها. إن الوضوح الذي يتسم به

التزامها حيال هذه الأهداف لا يختلف عليه اثنان، كما أنها تنقله للآخرين. فدائماً ما يكررها فريقها، وبعد نمو القسم الشرقي انعكاساً لذلك الوضوح الذي تعرف به ميشيل أهدافها.

ارتقت ميشيل السلم الوظيفي بالشركة العملاقة في عالم البطاقات الائتمانية إم بي إن إيه MBNA قبل أن يتم شراؤها من قبل بانك أوف أمريكا بفرض الاستحواذ على أعمال إم بي إن إيه الكبيرة الجذابة في مجال بطاقات الائتمان. لعبت ميشيل دوراً كبيراً في نجاح إم بي إن إيه، وذلك من خلال برنامج رعاية البطاقات الخاص بها. ومن الفوائد الإضافية لعملية الاستحواذ هذه ثقافة الابتكار وروح المبادرة التي كانت سائدة في إم بي إن إيه.

تقول ميشيل: «من الوسائل الرئيسية لتحقيق الأهداف الأربعة الخاصة بنا التشجيع على تبني أسلوب يتسم بالمبادرة والجرأة في كل ما نقوله ونفعله. ليس العمل المصري من نوعية العمل الذي يمكن ربطه بهذه السمات، لكن من خلال الطريقة التي نتعامل بها مع العملاء والطرق المبتكرة التي نستخدمها في فروع البنك، يوجد دور كبير للجرأة والمبادرة».

إن المبادرين المغامرين يتسمون بالإخلاص الشديد لأهدافهم لأنهم يعرفون أن مخاطر الفشل عالية بالنسبة لهم. ويساعد تشجيع ميشيل على تبني توجه يتسم بالمبادرة والجرأة على ترسيخ الدافعية لتحقيق أهدافها الأربعة. كما يساعد تكرار هذه الأهداف الأربعة الواضحة العاملين بتلك المؤسسة الكبرى على تنمية الإحساس بالعمل المشترك. إن البساطة والوضوح اللذين تتسم بهما هذه الأهداف الأربعة، التي تتخطى حدود قسم أو منصب بعينه، من شأنهما تنمية حنكة وتركيز العاملين جميعاً.

تقول ميشيل: «في الثامنة من صباح كل يوم اثنان أقوم بتقييم هذه الأهداف مع فريقتي القيادي. قد يصير الأمر محبطاً في بعض الأحيان، لكن التكرار يعد من الأدوات القوية بحق. إننا نعيش ونتنافس أهدافنا الأربعة هذه».

ورغم أنها تعلم أن هذا التكرار قد يجعلها تبدو كالاسطوانة المشروخة، فإنها تعلم أيضاً أن النجاح الذي يتمتع به أعضاء فريقها من مشاركة والسعي وراء هذه الأهداف سوف يقلل من أي إحباط قد يشعرون به جراء هذا التكرار المستمر.

تستخدم ميشيل هذا التكرار كي تركز أنظار الفريق على ما يهم داخل تلك المؤسسة الكبرى، وتوفر لغة مشتركة، وتساعد على إيجاد موضوع وطاقب مشترك. حين يعمل عدد كبير من الأشخاص على عدد متنوع من المهام في مؤسسة كبرى مثل بنك أوف أمريكا، يتولد الاتساق والعمل الجماعي من خلال التعزيز المتواصل والأهداف المشتركة.

تقول ميشيل: «إذا وضعت أسلوباً مشتركاً يقوم من خلاله أعضاء الفريق كلهم بعملهم، فمن المرجح أن يؤدي هذا العمل بنتائج أفضل وبصير أكثر تنظيماً. لذا إذا أردنا تحقيق أهدافنا الأربعة، فإنني أحاول أن أقود وأوجه وأدير العاملين معي وأنا أضع تلك الأهداف في عقلي». لدى ميشيل مقولة أحبها وهي: «عامل الناس بحنو، لكن عامل الوقت بقسوة». وهذه المقولة تبين الكيفية التي توجه بها العاملين بالبنك نحو إبقاء أعينهم مركزة على تلك الأهداف الأربعة.

وهي كقائدة تتسم بقدر وافر من الحنان، حيث أراها تهتم بصدق بالتقدم المهني والتطور المهاري لأعضاء فريقها. لكنها تعلمهم نظاماً يذكرني بالصورة التي يدرّب بها إريك مانجيني فريق جيتس. فكل من ميشيل وإريك يصران على الاستعداد المنهجي، لأنه يستغل الوقت بصورة مثمرة. وفي مجاليهما يعد الوقت من الموارد القليلة، الأقل أحياناً من الموهبة ذاتها.

تبين ميشيل كيف يصر المدربون العظماء على تكرار الأهداف. في الحقيقة، وسواء كنا في بنك أو في ملعب، فما قد يبدو في بادئ الأمر شيئاً مزعجاً للاعبين أو الموظفين قد يصير لاحقاً نظاماً متماسكاً محل ترحاب.

النقاط الجوهرية

الأهداف

- يتطلب منك تفهم أهدافك أن تتمهل قليلاً وتتساءل: ما ولماذا؟ ما الذي أفعله ولماذا أفعله؟
- إن الوضوح الناتج عن إجابة هذين السؤالين من شأنه أن يرشدك عبر الخطوة التالية للاستعداد، ويساعدك على أن ترى ما يربط المهمة التي بين يديك بالمهام والأهداف الأخرى، ويمنعك من الاعتماد على الحدس والتخمين.
- إن العمل الذي يتم لتحقيق غرض بعينه ينتج عنه أداء رائع، وهذا المبدأ يؤكد على أهمية وضع هدف واضح نصب عينيك قبل عمل أي شيء.
- يبين لنا ستيف بيسكيوتي كيف يعد التحديد الواضح الدقيق للأهداف حجر الأساس لعملية الاستعداد. إن ستيف يضع لنفسه أهدافاً ثم لا يهدأ له بال إلى أن يحققها.
- يوضح لنا د. هنري تايلور كيفية تقسيم الأهداف إلى أقسام حتى يسهل تفهمها وتوصيلها للغير.
- تبين لنا ميشيل شيبارد كيف أن التكرار الواضح المتواصل للأهداف يمكن أن يصير السبيل الأساسي لبناء الروح المعنوية وتركيز الفريق.

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

شخص ما، في مكان ما، ربما فعل هذا من قبل

خطط مستعيناً بالمواقف السابقة

يساعدك استكشاف المواقف السابقة على التعرف على ما تم عمله من قبل في المواقف المشابهة لموقفك، الأمر الذي من شأنه مساعدتك على مواجهة التحدي الذي يواجهك الآن. قد تشمل المواقف السابقة خطوات عامة أو مناورات حاذقة أو قرارات منطقية أو رهانات خاطئة أو استراتيجيات أو ضربات حظ أو تعديلات فورية أو أخرى تم عملها في اللحظات الأخيرة أو إنجازات رائعة أو أخطاء بسيطة حدثت من قبلك عبر حياتك المهنية، أو من قبل أناس آخرين، أو حتى مستقاة من التاريخ بصورة عامة.

إذا كنت محامياً، فلا ريب أنك تعلم أن المواقف القانونية السابقة

قد تكون لها قوة الإلزام، وقد تكون مقنعة. إن المواقف القانونية السابقة الملزمة تحددها المحكمة العليا للمحاكم العادية بحيث يتم الاحتذاء بها في الحالات القانونية المستقبلية المشابهة. لكن في مجال العمل، وفي الحياة بصورة عامة، لا تكون المواقف السابقة لها نفس قوة الإلزام القانوني تلك، لكنها قد تكون مقنعة.

والتخطيط بالاستمانة بالمواقف السابقة يحتاج منك أن تدرس التاريخ، وأن تتقصى الحقائق، وأن تتخذ لنفسك هواية، كل ذلك في نفس الوقت. ينبغي أن تمنعك المواقف السابقة بصورة أو بأخرى بشأن كيفية التنبؤ بالبدائل المتاحة وكيفية وضع استراتيجية خاصة بك.

على سبيل المثال، قد تقابل موقفاً يقوم فيه منافسك في السوق بتقليل سعر المنتج أو الخدمة التي يقدمها. ولأن تقليل السعر ليس بديلاً مطروحاً، فأنت تنظر إلى الحالات التي تمكنت فيها أنت أو آخرون من واجهة تحدي تقليل السعر. ثم تكتشف حالات فشل فيها منافسك في الوفاء بمواعيد التسليم، وهو العامل المهم للغاية من وجهة نظر عملائك. لذا يكون وجود مواعيد تسليم مضمونة، وذلك بدلاً من تقليل السعر، جزءاً من اتفاقك مع العميل. يقتنع عملاؤك وتبعد عن نفسك شبح تقليل السعر.

وعلى مستوى أكبر، لو كانت الولايات المتحدة انتبهت بشكل أكبر للمواقف المحزنة التي مرت بها فرنسا في الماضي في الهند الصينية، لكان من الممكن أن نتجنب المأساة الفيتنامية، وكنا قد بحثنا عن طرق فعالة أخرى للتعامل مع الزحف الشيوعي في هذه المنطقة بدلاً من إراقة الدماء. وحقيقة الأمر أنه لأمر محزن أن نرى القادة العسكريين وهم لا يعتبرون من الإخفاقات الماضية التي حدثت في حالات الغزو أو الهجوم. ولا يقتصر هذا الأمر على الولايات المتحدة الأمريكية وحسب، فكما نرى في كثير من دول العالم فإن الكثير من القادة السياسيين والعسكريين يفضلون في الاعتبار بالأحداث الماضية.

وليست هذه دعوة للانصياع الأعمى للماضي. فالطبيعة المتغيرة لعالم الأعمال والحياة بصفة عامة قد تجعل معرفة الفرد بالمواقف الماضية

أمرأ ذا فائدة قليلة، وقد يجعلها غير ذات فائدة على الإطلاق. ومثال على ذلك، الدين: فربما حذرك والداك من مغبة الدين، لكن الاستدانة بقدر معقول في عالم الأعمال ليست بالأمر السيئ. منذ جيل تقريباً كان الفرد يصنع لنفسه اسماً وحياة مهنية وهو في مكان واحد، أما الآن فإن تغيير الشركات التي تعمل بها بصورة دورية من أجل الارتقاء في عملك بدلاً من البقاء في نفس الشركة صار أمراً مفيداً. كما يعني استخدام المواقف السابقة تحديد أنماط الاستعداد الأساسية التي يمكن استقاؤها من مشروعات مشابهة والتي يمكن أن تطبق على مهمتك الحالية.

كما تعد المواقف السابقة الموثوق بها أدوات لإقناع الآخرين بوجهة نظرك أو باستراتيجية معينة. أنا أحب استقاء الدروس من السير الذاتية وكتب التاريخ والأفلام وتطبيقها على المواقف التي تواجهني على المستويين الشخصي والمهني. على سبيل المثال، يعد فيلم *The Wind That Shakes the Barley* фильماً مؤثراً يدور حول صراع أيرلندا للاستقلال عن إنجلترا في القسم الأول من القرن العشرين. صور الفيلم مجموعة من الأخطاء التي وقع فيها القادة الإنجليز وقادة المعارضة الأيرلندية في المدن الريفية. وقد تم تصوير الأخطاء الهائلة التي وقع فيها الجيش الجمهوري الأيرلندي بصورة مفعمة بالحياة. لقد انقسم أخوان بسبب فشل كل منهما في التعبير عن هدفه بوضوح وبصورة مقنعة للآخر. كما سمح القادة للمشاعر والتلميحات بأن تحيد بهم عن جهودهم في تثقيف مواطنيهم. كما لم يتم بصورة واضحة مناقشة مزايا وعيوب ما إن كان من الأفضل استخدام المنطق المتشدد أم منطق التصالح التدريجي. وقد فقد أصحاب المنطقين من الجانب الأيرلندي تركيزهما على الهدف الأسمى، وهو تحرير أيرلندا.

وقد اقتنع البعض بأن منطق المصالحة الذي تم اتخاذه حيال البريطانيين كان فيه تضريط لحقوقهم، الأمر الذي أدى إلى مهاجمتهم القائمين على المعاهدة مع الإنجليز وأتباعهم الكثر، وبهذا نشأ صراع بين الأخ وأخيه. وقد كان اغتيال القائد الأيرلندي العظيم، مايكل كولينز،

تسارع بالتعلق بالمواقف السابقة وتستخدمها كمبرر بشكل تلقائي. وهذا الأمر يذكرني بما تعلمناه في المرحلة الثانوية من أن وجود علاقة ارتباط بين موقفين لا يعني بالضرورة أن أحدهما سبب لحدوث الآخر. كما أن المواقف السابقة لها القدرة على اجتذاب انتباه الجمهور وجعله يركز عليها لدرجة أنه يفغل عن رؤية مدى ارتباطها بما تعرضه له. لكن حين يتم تقديم المواقف السابقة بحنكة ومهارة، فهي تساعدك على حل المعضلات، خاصة وأن الكثيرين منا يميلون لتقبل قوة التاريخ والأمثلة الماضية. إنها أدوات استعداد قوية تساعدك على توضيح قضاياك، كما تعرفك بما يجب اتخاذه من أفعال.

العودة بصديقي إلى أرض الواقع

ذات ليلة اتصل بي مدير معروف لإحدى الفرق الرياضية الشهيرة. كان فريقه يحقق مسيرة ناجحة في النهائيات، وكان هو محط إعجاب زملائه في الوسط الرياضي والصحافة. ولم يكن هذا الرجل منغمساً في النشاطات اليومية للنادي وحسب، بل كان كذلك سعيداً لنمو قيمته في سوق مدراء الفرق الرياضية. في الظاهر كان هذا الرجل يظهر التواضع، لكنه كان يريد زيادة المقابل المادي الذي يحصل عليه بشكل مبالغ فيه نظير النجاحات التي يحققها الفريق.

بالطبع كان يتصل بي ليسألني النصيحة بخصوص التفاوض على عقد جديد لنفسه بمجرد انتهاء الموسم. وعلى الفور أدركت أنني بصدد حالة شائعة في عالم الرياضة مثلما هي شائعة في عالم الأعمال ككل. كان من المستحيل أن يوافق مالك الفريق أو مجلس الإدارة أو رئيس أي فريق على إعطاء هذا الرجل المال الذي كان يظن أنه يستحقه. كيف يمكن إقناع عميل لديك أو صديق لك بأن يتخلى عن طموحاته المالية المرتفعة هذه؟ حسناً، عليك باستخدام المواقف السابقة.

لذا نصحته بأن يبحث عن المواقف السابقة المشابهة لموقفه، وأن يتفحص هذه المواقف، ثم يتفكر فيها بعقله الحصيف. كان من الممكن أن يأتي بحالة أو اثنتين تؤيدان موقفه الحالي، لكني كنت واثقاً بأنه من الذكاء بحيث يعرف من واقع دراسته للحالات السابقة الخاصة بالمقود كيف أنها تختلف تماماً عما كان في ذهنه، وكيف أنها من الممكن أن تستخدم ضده. وسيرى أنه بحاجة لتعديل أهدافه حتى يظل في عالم التدريب.

إلى حد كبير تُدار الأعمال بناءً على المواقف السابقة، بداية من المرتبات ووصولاً لحالات الاندماج والاستحواذ. وتتحدد القيمة في المعتاد اعتماداً على التقديرات السابقة المشابهة، باستثناء بعض الحالات الشاذة، مثل ظاهرة الإنترنت أو ذلك العقد ذو السنوات العشر بقيمة ٢٥٠ مليون دولار الذي قدمه فريق تكساس رانجرز للاعب أليكس رودريجيز. أما تخطي القيم أو الأسعار السابقة فيحتاج إلى تجميع للأمثلة التاريخية والحالية التي من شأنها جعل الوصول لاتفاق أعلى أمراً مقبولاً.

في هذا الفصل سأقدم لكم ثلاثة أشخاص جعلوا من المواقف السابقة جزءاً أساسياً من عملية استعدادهم. يستخدم المدير المالي بيل ميلر المواقف السابقة المتعلقة بالاستثمار والأنماط التاريخية كي يحدد متى يشتري أو يبيع الأسهم في سوق المال. كما تستخدم سيدة المطافئ آن ماري تيرني مجموعة محددة بوضوح من المواقف السابقة كي تجعل نفسها وفريقها بمنأى عن الخطر. كما يبين لنا الصحفي والناقد الراحل جوني أبل كيف أن أقل المواقف السابقة احتمالاً، سواء كانت وجبة أوقارة أخرى أو معاهدة دبلوماسية، يمكن لها أن تمدك بخبر قد يبدو غير ذي علاقة. إن كون المواقف السابقة على هذا القدر من الأهمية لأشخاص من مجالات متباينة على هذا النحو في حد ذاته يعد تبياناً لقيمتها الكبيرة. ومن الأمور التي لا تدعو للدهشة أن أساتذة الاستعداد هؤلاء من دارسي التاريخ المخلصين. فكتب التاريخ والسير الذاتية موجودة إلى جانب أسرتهم، وداخل حقائبهم وبين أيديهم أثناء سفرهم بالطائرات.

إن المواقف السابقة مرتبطة بالتاريخ، وبإمكانك التعلم من تاريخ مهنتك أو تاريخ نوعية معينة من الصفقات أو الشركات بنفس الصورة التي تتعلم بها من الكتب.

مدير مالي لم يسبق له مثيل

■ بيل ميلر

فقط أشخاص قليلون في عالم الاستثمار يمكنهم الزعم بأنهم حققوا إنجازات تضاهي إنجازات بيل ميلر. ربما يكون سبب ذلك هو أن القليل فقط من المدراء الماليين يستعدون بإخلاص مستعنيين بالمواقف السابقة مثل بيل.

في أحد الأعياد في عام ٢٠٠٥ جاء بيل إلى مكتبه مرتدياً زياً غير مألوف. لقد كان واحداً من مدراء صناديق الاستثمار القلائل الذين لم يشتروا في أسهم شركات الطاقة في هذا العام، ونتيجة لذلك فقد كاد أن يخسر رقمه المتمثل في التفوق على عوائد مؤشر إس أند بي ٥٠٠ لخمسة عشر عاماً متتالية، وقد ظل يتحكم على نفسه تلك الليلة، بيد أنه في نهاية العام الميلادي تمكن من التفوق على مؤشر إس أند بي مجدداً.

وفي أحد الأعياد في عام ٢٠٠٦ جلست مع بيل ميلر في قاعة مؤتمرات في ليغ ميسون، وكانت تطل على ميناء بلتيمور. كان هذه المرة يرتدي زياً مبهرجاً، يتكون من قميص أخضر وسلاسل طويلة وسروال من البوليستر. وقد كان أعضاء فريقه يتجولون في أرجاء المكان وهم يرتدون أزياء مشابهة، فمنهم من كان يحاكي نجوم التنس والفتيات الخجولات ومتسابقى الدراجات النارية. إن الحفلات التي يقيمها بيل تتطلب قدراً كبيراً من الاستعداد هي الأخرى.

كما كان العاملون مع بيل يحتفلون في هذا اليوم أيضاً بإتمامه خمساً وعشرين عاماً من العمل في ليغ ميسون. فإلى جانب التواجد في أوقات فراغه برفقة أذكى علماء العصر بوصفه رئيس مجلس إدارة معهد

سانتا في، يقوم بيل أيضاً بإدارة صندوق الاستثمار المعروف باسم ليج ميسون فاليو تراست فند، كما يشغل منصب رئيس مجلس إدارة شركة ليج ميسون كابيتال مانجمنت. وهو يشرف بصورة إجمالية على ما يربو على ٥٠ مليار دولار من رؤوس الأموال التي يقوم كبار وصغار المستثمرين بوضعها بين يديه آمليين في تحقيق مستويات معيشية أفضل لأنفسهم.

حين يبدأ بيل الحديث عن الاستعداد فهو يسوق إليك ثلاث مقولات. الأولى جاءت على لسان بين فرانكلين، وهي: إذا فشلت في الاستعداد، فإنك بهذا تعد نفسك للفشل. كنت أظن أن قائل هذه العبارة هو المدرب الأسطوري لفريق جامعة كاليفورنيا لكرة السلة جون وودين. لكن بيل أوضح لي أن المقولة ترجع في أصلها إلى بينيامين فرانكلين. الثانية: ليس التدريب هو ما يحقق لك الأداء المثالي، بل التدريب المثالي هو ما يحقق لك الأداء المثالي.

الثالثة: الأشخاص العاديون يتدربون إلى أن يصير بمقدورهم تحقيق النجاح، أما المحترفون فيتدربون إلى أن يصير الفشل أمراً غير مطروح من الأساس.

لقد قام بيل بقدر كبير من البحث من أجل محادثتنا الخاصة بالاستعداد هذه. والمدersh في الأمر هو تلك البساطة والأريحية التي يناقش بها طريقته في الاستعداد وحياته المهنية. إن بيل يستمتع بعملية الاستعداد ذاتها، وأظن أن بين فرانكلين أيضاً كان يفعل نفس الشيء. وأعتقد أن من يعتبرون منكم أن عملية الاستعداد عملية عسيرة مرهقة قد يكون من الأفضل لهم تجربة العمل لدى بيل ميلر.

تعد المهارة الأبرز من مهارات الاستعداد لدى بيل هي استخدامه للمواقف السابقة. فهو يرجع إليها حين يضع إطاراً ليوم عمله، وحين يوظف العاملين بشركته أو يكلفهم بالمهام، والأمر الأكثر أهمية هو عند اختيار أسهم الصندوق الذي يديره. وهو دائم البحث والدراسة للأحداث والقرارات السابقة التي يمكنها أن تساعد على حل ما يقف أمامه من معضلات.

يقول بيل: «إن عملية الاستعانة بالمواقف السابقة تنطوي بطبيعتها على تحليل لما صدر منك أو من شخص آخر من سلوكيات في الماضي. وأنا أقضي يومي في عمل ذلك: حيث أحلل سلوك المستثمرين والشركات، بل وأحلل ميولي الخاصة وقراراتي الماضية».

يسير كل يوم عمل لبيل ميلر على نفس الوتيرة هذه الأيام. لقد ظل يختار الأسهم لثلاثة عقود تقريباً، ولا ريب أنه وضع لنفسه إطار عمل ثابتاً لكل يوم يتيح له الحصول على أفضل النتائج.

يوضح بيل الأمر بقوله: «لا بد أن تتبع نمطاً بعينه حتى تتأكد من معرفتك بكل الأحداث التي تؤثر على الشركات التي تستثمر بها. بعد استيقاظي أراجع أحوال الأسواق الأوروبية والآسيوية، وأهم الأخبار، والتغيرات في قيم العملات التي حدثت منذ الليلة السابقة. بعدها أقرأ الصحف وخدمة بلومبرج للمعاملات المالية وغيرها من وسائل الأخبار. ثم تُفتح السوق وأحاول بعدها استشعار أحوال الأسهم الخاصة بنا لذلك اليوم. ثم أقوم بالرد على رسائل البريد الإلكتروني. ثم أذهب لمكتبي في حدود الواحدة ظهراً. إنني أتبع ذلك النمط، لأنني أستطيع إنجاز العديد من الأمور في الصباح وحدي والتي لا يمكنني عملها في المكتب لأنني سأعرض للمقاطعة المستمرة».

وقد حلل بيل الروتين الخاص به كي يصل إلى أفضل شكل يسير عليه يومه ويوم العاملين معه. وهو يدعهم يعملون في سلام في الصباح في أبحاثهم ومراسلاتهم وعروضهم التقديمية. وفي الظهيرة يجتمع الجميع ويعملون سوياً.

يقول بيل: «هذا النمط هو أساس عملية الاستعداد اليومية. إنه عبارة عن نظام تم تنقيحه بالتدريب كي يصير نمطاً يمكن اتباعه على مدار أيام الأسبوع السبعة».

وحيث يتعلق الأمر بتوظيف فريقه المحترم من المحللين وسماسرة الأسهم يستخدم بيل نفسه كمثال.

يقول بيل ضاحكاً: «لست شخصاً مهووساً بالنظام. وتحليلي

لشخصيتي جعلني أهتم بعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس السلوكي. نحن نجعل أحد أخصائيي علم النفس يقوم بتقييم لشخصيات المحللين المتدربين معنا كي يحدد أنماط وأشكال الشخصيات المطلوبة للعمل هنا. وتتخذ عملية الإعداد شكلاً مختلفاً لكل شخص اعتماداً على نمط شخصيته».

ويعد استخدامه لمعرفة بذاته في اختيار العاملين معه وأساليب تدريبهم بمثابة وسيلة مبتكرة للاستفادة من المواقف السابقة. إن بيل يعرف نفسه، ونقاط قوته، ونقاط ضعفه، واهتماماته العقلية، وقناعاته الشخصية، على نحو متكامل مثله في ذلك مثل أي محترف آخر ممن قابلت. وقد قادته معرفته بذاته، إلى جانب قراءاته في المجالات المتصلة بعمله، إلى أن صار قادراً على مواءمة الشخصيات المرشحة للعمل معه مع الوظائف المناسبة لها.

لكن بيل لا يقصر توظيفه لعلم النفس السلوكي على نفسه وموظفيه وحسب. حيث سمحت له دراسة المواقف السابقة للمستثمرين والسوق بأن يقوم ببعض الاستثمارات الكبيرة الناجحة في أوقات كانت الأسواق المالية فيها تعاني من الانهيار وكان المستثمرون يسارعون بسحب أموالهم منها. ففي عام ٢٠٠١، وإبان حالة الفزع التي أعقبت أحداث الحادي عشر من سبتمبر، حافظ بيل وفريقه على رباطة جأشهم وحققوا أرباحاً بسبب نوبة الذعر اللاعقلانية تلك. فقد قرر ميلر، بعد دراسة أزمت السوق الماضية مثل تلك التي حدثت في عامي ١٩٢٩ و ١٩٨٧ إلى جانب المقارنة المنهجية لأحوال السوق مع تلك الأحداث السابقة، أن تلك الأزمة لن تضر لهذه الدرجة بأحوال السوق.

إن بيل يعتبر استخدامه للأحداث الماضية وعلم النفس السلوكي بمثابة «مزايا تنافسية» يملكها الصندوق الذي يديره.

وهو يقول: «إن المستثمرين يبالغون في ردود أفعالهم حيال الأحداث الدرامية. فعقب أحداث الحادي عشر من سبتمبر قمنا على الفور بشراء الأسهم. في عام ١٩٨٧ كنا قد قررنا أن سبب الانهيار كان نقص السيولة،

وليس انهيار الاقتصاد بصفة عامة. وإذا تم ضخ المزيد من السيولة في الاقتصاد، فسيكون الاقتصاد بخير. لذا بدلاً من التصرف بتهور، نظرنا للأحوال الاقتصادية أثناء الأحداث المشابهة، ثم اتخذنا قراراتنا بناءً على ذلك».

أما بخصوص عملية اختيار الأسهم، فإن بيل يستخدم المواقف السابقة التي حدثت في مجال عمله، وفي غيره من المجالات.

ففي حالة ذلك الاستثمار الناجح الذي قام به عند طرح الأولي لأسهم جوجل في عام ٢٠٠٤، لجأ بيل إلى الأكاديميين كي يتمكن من إتقان نظرية المزايدة. لقد صاغت جوجل طرحها الأولي على صورة مزايدة أكثر منه طرحاً أولياً تقليدياً، حيث تم تحديد سعر ثابت للطرح، وتم عرض عدد محدد من الأسهم للمستثمرين كي يشتروها. لذا بحث بيل عن نصيحة أحد الخبراء في هذا المجال في معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا. شرح ذلك الخبير آليات ودقائق هذا الأسلوب لبيل، مما أهله لتحديد سعر العرض المناسب الذي سيتقدم به إلى جانب تحديد استراتيجيته في هذا الاستثمار.

قام بيل بجمع ما يشبه فرقة عمل خاصة لأسهم جوجل: حيث ركز أحد أعضائها على استراتيجيات النمو طويلة الأجل لجوجل، فيما ركز آخر على اقتصاديات محركات البحث، في الوقت الذي درس فيه ثالث نموذجها التمويلي وتبؤاتها المالية. وقد قرروا جميعاً أن جوجل تحظى بفرص نمو كبيرة وأن العرض المقدم بالمزايدة كان فرصة للاستحواذ على كمية كبيرة من الأسهم بصورة تقل عن قيمتها الحقيقية.

وقد قرر فريق العمل هذا أن الاستقبال الفاتر لأسهم جوجل من قبل وسائل الإعلام كان رد فعل وقتياً لعدم رغبة جوجل في إتاحة قدر كبير من المعلومات للمستثمرين، والتزامهم بجدول لحوكمة الشركة لا يقوم على خطب ود المستثمرين، إلى جانب وقت تقديم الطرح الأولي في وقت الصيف. كما قللت جوجل من دور البنوك الاستثمارية من خلال صياغة الصفقة على صورة مزايدة، وبالتالي لم تستطع البنوك ضمان عدد معين من الأسهم لأفضل عملائها.

يقول بيل: «لقد قررنا، من واقع استشارتنا للمختصين بنظرية المزايدة، أن هناك فرصة كبيرة متاحة أمامنا فقط إذا عملنا على الحصول عليها. كما قمنا بتحليل مواقف سابقة مشابهة في أسهم نملكها بالفعل مثل أسهم أمازون وإي باي وياهو. لكننا اطمأنا أكثر من كلام خبراء المزايدات الذين بدوا واثقين أن بنية عملية المزايدة ستسمح لنا بتقديم سعر للسهم يتناسب مع ما نعتقد أنه يستحقه ومع ما سنحققه من أرباح من ورائه. وقد دخلنا لهذه العملية مسلحين بالاستعداد الجيد وعالمين أن قليلين غيرنا فقط هم من سيقدمون على مثل هذه المخاطرة الكبرى».

لقد أسهمت دراسة الأمثلة الخاصة بانتقاء الأسهم، والأحداث الاقتصادية السابقة، والمواقف المشابهة من المجالات الأخرى، في تحقيق عوائد مذهلة لحملة أسهم الصندوق الذي يديره بيل. ولقد صار بنفسه سابقة تاريخية يحتذى بها بفضل استعداده المنهجي الفريد.

حالات الحرائق السابقة

■ آن ماري تيرني

في وظائف معينة، قد يتسبب فشلك في الاستعداد في مقتل. تعمل آن ماري تيرني في شركة لمكافحة الحرائق تسمى فايرستورم وايلدلاندر، ومقرها تشيكو بكاليفورنيا. وهي تقضي أربعة عشر يوماً متتالية في الغابات والحرائق العامة. في بعض الأحيان تكون مهمتها إطفاء حرائق قامت سلطات الغابة أو الحديقة بإيقادها عن قصد. وفي أحيان أخرى تقوم مع زملائها بمحاولة إطفاء حرائق الغابات كي تنقذ حياة الناس ومنازلهم.

توضح لنا قصة ماري أن الاستعانة بالمواقف السابقة لا تقتصر على عمل قائمة بها وحسب، بل وتطبيقها على التحدي الذي يواجهها. فعلى أن تختار سريعاً من قائمة محددة تحوي ثمانية عشر موقفاً وتطبق

ما يتناسب منها على الأزمة التي تسببها النيران المضطربة. ولكي نستخدم تعبيراً قانونياً يمكن القول بأن هذه المواقف يلزم اتباعها، وليست استرشادية وحسب. ففي بعض المهن يكون الماضي منذراً أكيداً لما سيحدث في المستقبل.

في الثاني من أكتوبر لعام ٢٠٠٤ كانت آن وفريقها يعملون على مكافحة حريق بإحدى الأراضي الحكومية في متنزه سيكوي كينجز الوطني في كاليفورنيا. كان ذلك «حريقاً تحت السيطرة»، أي تم إشعاله عمداً من قبل سلطات المتنزه بغرض الحد من نمو الغابات هناك وتجديد نشاطها، وقد تم الاستعانة بشركة آن كي تتولى عملية حرق جزء معين من الغابة. طارت إحدى شرارات النيران وأمسكت في قمة إحدى الأشجار في المنطقة المقصودة. تجمع بعض أعضاء فريق آن أسفل الشجرة يتناقشون فيما إذا كان من الأفضل أن يتم قطع الشجرة، وذلك خوفاً من أن تسقط عليهم وهم يعملون بالجوار.

لسوء الحظ حدث ما كانوا يخافون منه. حيث انكسر غصن من أعلى الشجرة يبلغ طوله ست أقدام وسحق تحته أحد رجال الإطفاء. كان السقوط من القوة بحيث دفن جزءاً من جسد رجل الإطفاء تحت الأرض. تقول آن: «إن المواقف السابقة دائماً ما تنذرنا بما سيحدث. لكن إهمالنا هو ما يسبب الحوادث. هناك مواقف كثيرة سابقة علمتنا أنه من الخطر الوقوف تحت أي شجرة متمائلة تحترق. وقد وقفوا أسفل الشجرة لعشرين دقيقة يناقشون ما سيتم فعله، بينما كنا نخبرهم وقتها أن يتحركوا. إن معظمنا يضع الحوادث السابقة في الاعتبار. لكن الشخص الذي مات لم يفعل هذا».

في عالم إطفاء حرائق الغابات يكتسب المرء ما يطلق عليه «حمى الحرائق». فهؤلاء الأشخاص لديهم شغف بمكافحة الحرائق، وتقهم الحرائق، والتواجد بالقرب منها. فجمال النيران وحرارتها والعمل بالخارج والعمل الشاق، كل هذه أمور تجذبهم لهذا العمل. بيد أنهم يسيطرون على شغفهم باتباع الطرق المنهجية. ففي مجال

مكافحة حرائق الغابات هناك ما يطلق عليه المحترفون اسم «قائمة العشرة وقائمة الثماني عشرة». إن قائمة العشرة تحوي عشرة متطلبات معيارية يجب على مكافح النيران الالتزام بها. وعلى المرء إطلاعها بأي ثمن، حيث قد يفقد المرء حياته لو لم يفعل هذا.

أما قائمة الثماني عشرة فتضم ما يطلق عليه اسم «المواقف التي يجب الحذر منها». وهي في الأساس مواقف مرت في السابق بمكافحي حرائق الغابات مرات عديدة حتى صار لزاماً عليهم أن يعرفوا ما يجب عمله فيها. وهي تضم أخطاء في الحكم على الأمور وفي التواصل، إلى جانب مواقف أخرى لا يمكن فيها التنبؤ بأحوال الطقس. ويجدر بنا أن نذكرها هنا بالكامل:

١. عدم استكشاف الحريق وتقدير حجمه.
٢. عدم القدرة على رؤية الحريق في ضوء النهار.
٣. عدم تحديد مناطق الأمان وطرق الهروب.
٤. عدم معرفة الأحوال الجوية وعوامل البيئة المحلية التي تؤثر على سلوك الحريق.
٥. عدم تعريف أعضاء الفريق باستراتيجية التعامل مع النيران وطرق مكافحتها والمخاطر المحيطة.
٦. عدم وضوح التعليمات والمهام.
٧. عدم التواصل مع الزملاء / المشرفين.
٨. إنشاء خط نيران دون وجود مناطق أمان.
٩. إنشاء خط نيران على سفح تل منحدر مع وجود نيران مضطربة أسفله.
١٠. محاولة إطفاء النيران عكس اتجاه الريح.
١١. وجود وقود غير محترق بينك وبين النيران.
١٢. عدم القدرة على رؤية النيران الأساسية، أو التواصل مع شخص يستطيع ذلك.

١٣. حدوث الحريق على سفح تل منحدر بحيث يمكن للمواد المشتعلة المتدحرجة أن تشعل الوقود أسفله.
١٤. ازدياد حرارة وجفاف الطقس.
١٥. زيادة سرعة و/أو تغير اتجاه الرياح.
١٦. حدوث حرائق موضعية متكررة عند خط النيران.
١٧. صعوبة الفرار إلى مناطق الأمان بسبب وعورة الأرض أو وجود وقود.
١٨. أخذ غفوة قصيرة بالقرب من خط النيران.

الأمر المدهش في هذه المواقف السابقة هو أنها سارية الصحة في كل وقت. فهي حقائق بسيطة، بديهية، ومع ذلك فقد تمثل الفارق بين الحياة والموت. إن أن وفريقها يقابلون بعدد من هذه المواقف على الأرجح في كل مرة يكافحون فيها النيران.

تقول آن: «لا أعرف كيف تم الاستقرار على العدد ١٨، لكن هذه هي الأخطاء والأحداث التي من المرجح أن يقابلها المرء. فحتى سلوك النيران يمكن التنبؤ به».

حتى النيران، رغم شرستها واتساعها، يمكن السيطرة عليها من خلال الاستعداد الملائم.

تشير آن للنقطة رقم ١٦، والخاصة بالحرائق الموضعية، بوصفها من أكثر المواقف الخطيرة التي تقابلها. يتبع فريقها أسلوباً يقوم من خلاله برسم خط والحفاظ عليه بوصفه منطقة لا يمكن للنيران تجاوزها. ويتم بذل كل الجهود من أجل احتواء النيران خلف هذا الخط. يعني النجاح في هذا المسمى أن النيران صارت تحت السيطرة، أي أن الاحتواء هو الخطوة الأولى للإطفاء.

وفي حالة الحرائق التي تحت السيطرة يكون أول ما يتم تحديده هو خط النيران هذا.

تقول آن: «في حالة النيران التي تحت السيطرة نقوم بقطع الأشجار لعمل خط لا يمكن للنيران أن تتجاوزه. لكن الجذوات تتطاير، وقد تشتعل إذا كانت الرطوبة منخفضة وكان هناك مصدر للاشتعال على الأرض».

أحياناً ما يحدث هذا الأمر أمامي مباشرة. وفي هذه الحالة عليك بالجري وقطع هذا الحريق الموضوعي عن الحريق الأساسي قبل أن يتسع. وفي الوقت ذاته عليك أن تحدد لنفسك منطقة أمان».

لذا يمكن في أي لحظة أن تكون أن مطالبة بعزل أحد مواضع النيران، مع إبقاء عينيها على منطقة الأمان، والتواصل مع زملائها بخصوص أحوال البيئة المحيطة بهم.

يمكن أن تزحف النيران ببطء أو تتطاير بصورة هوجاء، وهو ما يرجع في الغالب إلى الرياح. تبدو النقطة رقم ١٥ «زيادة سرعة و/أو تغير اتجاه الرياح» كحقيقة بديهية. فكلنا نعلم أنه لا يمكن التنبؤ بحركة الرياح. لكن استفادة الفريق من هذه المعلومة هي الجديد في الأمر. ففي هذا الأمر احترام لمدي تأثير الرياح الكبير على اضطراب النيران.

تقول آن: «إن الرياح تتسبب في أكثر المواقف المهددة للحياة. لقد اضطرت للجري خلال النيران من قبل. وفي هذا الموقف يجري المرء كالمجنون بفعل حدة الموقف والحرارة والدخان».

لكن بفضل التحوط من النقطة الخامسة (عدم تعريف أعضاء الفريق باستراتيجية التعامل مع النيران وطرق مكافحتها والمخاطر المحيطة) والسابعة (عدم التواصل مع الزملاء/المشرفين)، تعلم آن أن الجري وسط النيران هو الفعل الصائب. إن التحذير الوارد في النقطة السابعة بخصوص الحفاظ على تواصل مستمر مع الفريق له أهمية كبرى. فإذا أخبر أحد الزملاء أن بالجري وسط النيران، فستفعل ذلك دون تردد.

تقول آن: «بفضل تواصلنا نكون على علم طوال الوقت باتجاه الرياح. فتعرف وقتها أن ما أمامنا هو حائط من النيران وليس أرضاً مشتعلة بالكامل. وهكذا في موقف كهذا عليك بالاعتماد على شخص آخر كي يخبرك أين يمكنك أن تجد أقرب منطقة أمان».

إن القدرة على الاحتفاظ بكل المواقف السابقة في رأسك في نفس الوقت هو تحدٍ صعب. وهناك أمران قد يعيقان المرء عن هذا: الإرهاق والرضا بما تم عمله. وقد يكون هذا العامل الأخير هو ما تسبب في الحادث الذي أدى لوفاة زميل آن.

فقبل أن يعهد للفريق بهذا الحريق، كان أفرادهم يعملون منذ عدة أيام.

وقد انجذبوا لإحدى المناطق الهادئة بالغابة، وبدت لهم قمة الشجرة المحترقة الشيء الوحيد الطارئ. يمكن للحظات الهدوء أن توفر فترة راحة للفريق يوقعهم فيها جمال النيران وسحر التواجد في البرية تحت إغراء الرضا عما تم عمله.

لذا فقد نسي بعض أفراد الفريق الحوادث السابقة، الأمر الذي تسبب في وفاة أحدهم. تقول آن: «كان معظمنا يعلمون المكان الذي ينبغي عليهم التواجد به، وكانوا هناك بالفعل. لكن من السهل على المرء في وسط الحريق أن ينسى قواعد الأمان المبنية على المواقف السابقة. كان لا بد لنا من عمل اجتماعات بعد هذا الأمر، ومحاضرات تأمينية، وأن نتعرض للانتقاد. لقد حولنا هذه الحادثة إلى موقف حي في عقولنا. وإذا رأيت النيران مشتعلة بقمة إحدى الأشجار الآن، فسأعلم من فوري أن هذا موقف يجب الحذر منه».

إن أن منشغلة بالمواقف السابقة بنفس قدر انشغالها بالنيران نفسها. وهي تعلم أنه في يوم ما، إن عاجلاً أم آجلاً، سيتسبب أحد المواقف الثمانية عشر في إنقاذ حياتها. إن الدرس المستفاد من قصة آن ناري تيرني هو أنه سواء كنت بصدد فقدان صفقة، أو كانت حياتك نفسها معرضة للخطر، فإن الاستعداد بالاستعانة بالمواقف السابقة سيحتاج منك أن تتفهم كيف تطبق ما تعلمته منها.

رجل يثق بالماضي

■ آر دبليو أبل الابن

كان آر دبليو «جونى» أبل الابن مراسلاً للشئون الخارجية لجريدة نيويورك تايمز ومديراً لمكاتبها في أماكن مثل سايجون ولندن وواشنطن العاصمة وكاتباً يعتد به في شئون السفر والطعام. لقد كان رجلاً مهماً شغل مناصب مهمة عديدة.

وقد قام بوصف «المقال التحليلي السريع»، وهو اسم المقال الذي يحوي نقلاً تحليلياً للخبر ويكون مكانه بالصفحة الأولى لجريدة نيويورك

تايمز، وذلك كي يساعد القارئ على تفهم أحد الأحداث الطارئة، على أنه «مكان لتقديم التفسير وليس الرأي الخاص». لقد كان جوني أستاذاً لتلك المقالات التحليلية السريعة. وكما يقول جوني، فإن هذا النوع من المقالات يخبرك عن «السبب وراء حدوث أمر ما وعن عواقبه المحتملة»، وذلك مقارنة بالتمثال الافتتاحي الذي يصف «ما كان من المفترض فعله حيال هذا الأمر»، أو المقال الإخباري العادي الذي يكتفي بإعلام القارئ أن «شيئاً ما قد حدث». إن المقال التحليلي السريع يكشف عن العلاقات بين الأحداث والعوامل وسياقها التاريخي.

كان جوني مهتماً للغاية بالعلاقات والسياق، وقد كان بمثابة أسطورة بفضل قدرته على كتابة أصعب تلك المقالات التحليلية. كما كان رجلاً ذا ذوق متميز، ويفضل شغفه بالمواقف السابقة، كالعلاقات بين الحروب التي تفصل بينها قرون أو بين أنواع الشراب الآتية من أماكن مختلفة، تمكن من إضفاء السياق على مقالاته المتباينة مثل تلك التي كتبها عن أزمة بيافرا أو إحدى ولائم سرطان البحر في بلتيمور.

كان من المفترض أن أتوجه برفقة شريكي في تأليف هذا الكتاب جريج لمقابلة جوني كي نتناقش معه في عملية الاستعداد في نفس اليوم الذي توفي فيه في أكتوبر من عام ٢٠٠٦. كان شغوفاً، بوصفه من السكان الأصليين لمدينة أكرتون في أوهايو، بالحديث عن فريق كليفلاند إنديانز، ذلك الفريق الذي يقوم ابني مارك بتدريبه. كانت المقولة الوحيدة المباشرة التي حصلنا عليها من جوني بشأن الاستعانة بالمواقف السابقة، هي تلك العبارة التي حصلنا عليها عبر الهاتف حين وافق على الظهور في كتابنا. فقد قال جوني وهو يضحك: «المواقف السابقة، حسناً، عليك أن تعيش طويلاً وتقرأ كثيراً».

لكن يمكننا من خلال تلك المحاضرة التي ألقاها في عام ٢٠٠٥ بخصوص المقالات التحليلية السريعة وغيرها من الأمور التي ملأت حياته المهنية «الطويلة الصاخبة»، والأفكار الكثيرة التي استقاها من زملائه وأصدقائه السابقين، أن نعرف الكثير عن الكيفية التي كان يقوم من خلالها بالتنقيب عن والاحتفاظ بالأحداث السابقة من أجل

أن يرسى العلاقات ويوفر السياق لذلك الخبر المتعلق بالحرب أو الطعام أو السياسة الذي كان يقوم بتحليله. إن أسلوبه يقدم لنا درساً في كيفية استخدام المواقف والأحداث السابقة كأسلوب تنظيمي للتحليل النقدي. قال جوني في هذه المحاضرة متحدثاً عن الغرابة التي اتسم بها ذلك النوع من المقالات حين ظهر لأول مرة: «تتسم المقالات التحليلية السريعة بكونها غير مألوفة». فهذا النوع من المقالات جديد على الصحف. ويرى جوني أن هذا النوع نشأ لأن القائمين على الصحف أرادوا أن يقدموا شيئاً مشابهاً لما تقدمه المجلات الإخبارية للقارئ. لقد بدأت الصحف تدرك أننا لا نريد أن نعرف منها الحقائق وحسب حين نقوم بقراءتها في الصباح، بل نريد أيضاً أن نعرف ما لهذه الأخبار من تداعيات.

ربما لم يكن جوني ليفكر، بحكم تدريبه على العمل كمراسل صحفي والتدريب القاسي الذي تلقاه على يد مجموعة من المدربين العمالقة في جريدة التايمز في الستينيات، أنه سيكون قادراً على الابتعاد عن مسار عمله الأساسي لكي يقوم بكتابة المقالات الافتتاحية. ومع ذلك، فيفضل عقله التحليلي وشغفه بالتاريخ وصوته الجمهوري (الظاهر من خلال حديثه وكتاباته) صار هو الشخص المثالي لكتابة هذه المقالات التحليلية.

تحدث جوني في محاضرة عن الوفاء بالمواعيد النهائية والدقة الكاملة، وهي الأمور المطلوبة في هذا النوع من الكتابات الصحفية الذي يقوم به، قائلاً: «قد لا يتاح لك وقت كافٍ لعملية الكتابة. لكن عليك بالوفاء بما يطلب منك، وفي الوقت ذاته تكتب بصورة جيدة وبكل دقة وصواب».

إن قدرة جوني على الوفاء بهذه الأمور الثلاثة، رغم الشكوك التي كانت تراود رؤساء التحرير العاملين معه بخصوص قدرته على كتابة المقالات التحليلية المطلوبة منه في الوقت الملائم، ترجع إلى قدراته التنظيمية وذاكرته المدهشة.

على سبيل المثال، حين رفض مجلس الشيوخ معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية في ١٩٩٩، تلقى جوني اتصالاً في السادسة مساءً من قبل رئيس التحرير أندرو روزنتال، الذي طلب منه كتابة تحليل شامل عن هذا الحدث المهم الذي وصفه روزنتال بأنه «لم يحدث مثله منذ التصويت

بالرفض على معاهدة فرساي». يصف لنا كالفين تريلين ما حدث في ذلك التحليل الذي كتبه عن شخصية جوني في جريدة نيويورك ركر عام ٢٠٠٢:

عاتب أبل، الذي كان من المفترض أن يحضر بروفة حفل زفاف ابنة زوجته في السابعة والنصف من نفس اليوم، روزنثال على طلبه هذا الأمر في مثل هذا الوقت، وبعد ساعة كان قد أرسل المقال التحليلي المطلوب منه. كان مكتوباً بلغة واضحة. كما كان يحوي إشارات تاريخية لأشياء مثل معاهدة الحد من التسليح النووي الثانية والمعاهدات الخاصة بقناة بنما والتوتر الذي كان قائماً بين وودرو ويلسون وهنري كابوت لودج إبان إنشاء عصبة الأمم. كان يتكون من ألف ومائة وواحد وسبعين كلمة. وقد ضم المقال بعض الكلمات التي تحدث بها روزنثال نفسه كنوع من التقدير وهي: «لم يحدث مثل هذا الأمر منذ أن تم التصويت بالرفض على معاهدة فرساي في نوفمبر ١٩١٩...».

رأى إريك شميت، زميل جوني السابق في التايمز، في جوني القدرة على جمع المواقف السابقة ذات العلاقة وسط خضم المعركة، وذلك أثناء الحرب الأولى على العراق. يقول إريك: «كان جوني مشهوراً بقدرته على تسليم المطلوب منه في الميعاد، حتى رغم إرجائه تسليم المقالات المطلوبة إلى اللحظة الأخيرة. وبينما يكاد رئيس التحرير أن يعجن وهو يطالب بنسخة من المقال، يقوم جوني بالبحث وسط الأكوام المتراسة على مكتبه لكي يختار المصدر المناسب. أو ينحني ليلتقط أحد المراجع من على الأرض أو يستشهد بإحدى المارك الحربية السابقة. كان قارئاً شراً ودارساً للتاريخ، وكان يعقد مقارنات مع حملات أخرى حدثت أثناء الحرب الأهلية والحربين العالميتين الأولى والثانية، إضافة إلى تجربته الخاصة إبان حرب فيتنام».

ويذكر إريك بود كيف أن جوني كان يستخدم المواقف السابقة لا لكي يعزز بها من مقالاته وحسب، بل لكي يرفع من معنويات الكتاب الشباب

كذلك: «كانت المرة الأولى التي عملت بها مع جوني أثناء حرب الخليج عام ١٩٩١. وكنت أجد بعض المعاناة في بداية الأمر كي أعرف ما يستجد من أحداث. لكن في أحد الأيام أعطاني أبل نصيحة رائعة وهي: من أفضل السبل للوصول إلى أفراد القيادة العليا، وهي واحدة من المهام المناطة بي بوصفي مراسل البنتاجون الدائم في المعركة، هي أن تكتب عنهم. لم لا تكتب سلسلة من المقالات عن مجموعة القادة الكبار الذين يديرون الحرب، خاصة هؤلاء الذين لم يسمع عنهم القراء من قبل؟ وحين تكتب ولو مقالاً قصيراً عن الواحد منهم ستجده يشعر بالزهو والإطراء. وفي المرة القادمة التي تستفسر منهم عن أي أمر آخر لن يتأخروا عليك بالإجابة. كان هذا أسلوبياً استخدمه أثناء الحرب الفيتنامية كي يتواصل مع كبار القادة هناك، وكانت نتيجته رائعة لي وللجريدة. وقد صار اثنان من هؤلاء القادة على وجه الخصوص مصدراً حيوياً للعديد من الأخبار التي انفردت بنشرها».

بصورة ما أسهم عمل جوني كمراسل خارجي في تحديد أفضل الموضوعات التي يكتب فيها قرب نهاية حياته المهنية، ونعني بهذا الكتابة عن السفر والطعام. فمقالاته التي يكتبها عن السفر والوجبات كانت غنية بالمقارنات مع الرحلات التي قام بها في الماضي والأطعمة التي تناولها في قارات أخرى إضافة إلى ذكرياته عمن كان يتناول الطعام معهم في السابق.

كان تود بورردوم، صديق جوني الحميم وزميله السابق، أحد الذين قاموا بمراجعة ملفات جوني عن السفر والطعام بعد وفاته. ويبدو أن التشبيه الملائم لوصف نظام تجميع المواقع السابقة الخاص بجوني هو علم الآثار.

يقول تود: «كان نظام الملفات الذي استخدمه يساعده بدرجة كبيرة على إيجاد المواقع ذات الصلة، وذلك إذا لم يتذكرها هو بنفسه في الحال. وبالنسبة للملفات الخاصة بالسفر والطعام فقد كان كل واحد منها يتكون من طبقات متعددة. كتيبات إرشادية، كتب كلاسيكية عن

المجال المعني، عمل أو عملان أديبان للكتاب أو الشعراء الكبار في هذا المجال، قصاصات. كان الأمر يشبه أحد التكوينات الصخرية». تحدثت أليس واترز، الطباخة ومالكة مطعم تشيز بانيس في بيركلي بكاليفورنيا، في جنازة جوني قائلة إنه كان مثلاً على «العلاقة بين الالتزام والرضا».

بتحوير كلماتها بصورة لطيفة يمكننا القول بأن جوني كان يجد قدراً كبيراً من الرضا في التزامه بإيجاد العلاقات، بالمواقف المشابهة التي حدثت في الماضي أو في سياقات أو أماكن أخرى. ومن وجهة نظر أليس فقد أدى هذا إلى فتاعته بأن الطعام هو ظاهرة سياسية وثقافية. تقول أليس: «هناك أحد المفاهيم الشائعة في الصحافة وفي الحياة عموماً بأن الشخص يجب أن يركز على مجال خبرة بعينه. لكن جوني كان يعارض هذا الأمر. لقد كانت كتاباته تربط بين مجالات وأحداث عديدة، لأن سنوات خبرته التي قضاها في السفر والعمل الصحفي أثبتت له أن هذا هو الصواب. لقد تفهم ما للطعام من أبعاد سياسية أفضل من أي شخص آخر».

في حقيقة الأمر ترى أليس أن حب جوني للطعام هو جزء لا يتجزأ من غريزة حب الاستطلاع النهمة الموجودة لديه.

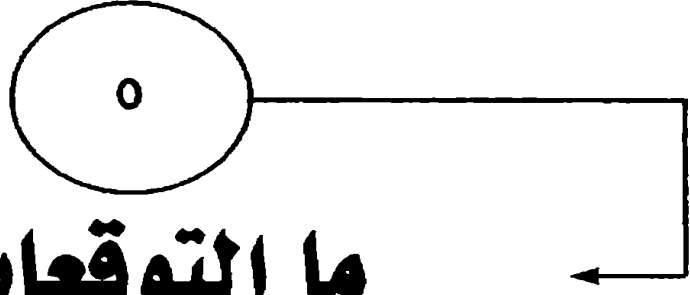
وهي تقول: «كانت حاسة الشم لديه متميزة، كذلك حاستنا السمع والبصر، وقد كان يلتقط كل ما يدور حوله ويستوعب المعلومات مثل الحيوان الصغير الذي يحتاج هذا الأمر كي يبقى على قيد الحياة. وقد جعله وعيه بكل ما يدور حوله يستوعب المعلومات ويستخدمها في تلك المقالة التي يكتبها أو حتى بعد عدة سنوات».

إن جوني أبل يبين لنا أن المواقف السابقة يمكن أن ترسي الأساس للتفكير الدقيق. وسواء كان الأمر يتعلق بالطبخ أو التحدث على الملأ، فإن أسلوبه يوضح لنا كيف يمكن للواحد منا أن يقدم ما لديه للقراء بصورة تتسم بالحيوية والشمول.

النقاط الجوهرية

المواقف السابقة

- إن الماضي تمهيد للحاضر، وهذه الحكمة تنطبق على أي مجال. بإمكانك تحليل أحداث الماضي كي تصوغ استعدادك للأحداث الحالية والمستقبلية.
- يمكن للتخطيط بالاستعانة بالمواقف السابقة أن يفيدك كثيراً، وذلك حين تنظر للمجالات الأخرى والشخصيات التاريخية بهدف إيجاد أوجه للمقارنة. وبمجرد تحديد أهدافك، سيفيدك كثيراً أن تفكر في الكتب التي قرأتها أو الأشخاص الذين عملت معهم أو حتى الأفلام التي شاهدتها كي تجد مواطن للمقارنة.
- إن المواقف السابقة لها قوة إقناع كبيرة ويمكنك استخدامها كي تجعل عروضك التقديمية أو الترويجية أو موقفك التفاوضي أقوى.
- بيني بيل ميلر نظامه المتفرد الخاص باختيار الأسهم على دراسة الأحداث السابقة الخاصة بالسوق والشركات. إنه يجيد التفكير خارج الأطر التقليدية، ويستقي الأنماط والأفكار التاريخية من مجالات وشخصيات عديدة كي يدعم قراراته.
- توضح لنا أن ماري تيرني كيف أن المواقف السابقة تعد ذات أهمية قصوى في مجال مكافحة النيران. إن نظام المواقف السابقة الخاص بها يؤثر على كل حركة تقوم بها كي تصل إلى هدفها المتمثل في إطفاء النيران دون إيذاء نفسها.
- بين لنا آر دبليو أبل كيف أن المواقف السابقة تعزز موقفك وتثري طريقة عرضك له. إن استخدامه الثري لها في مجال الصحافة يعد مثلاً يُحتذى في أي عرض تقديمي شفوي أو كتابي تقوم به.



ما التوقعات؟

اعرف البدائل

تساعدك المواقف السابقة على النظر إلى الوراء. لكن من خلال معرفة البدائل المتاحة، فأنت تنظر للمستقبل كي تحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة التي قد تتراوح من تلك المقبولة بالكاد إلى تلك التي تحقق لك هدفك على النحو الأمثل. وسواء كان الأمر يتعلق بتعيين موظف جديد أو الاستثمار في أسهم إحدى الشركات، أو إنشاء شركة جديدة أو بيع أخرى، أو التحدث لجمهور أو تقديم أحد العروض لمجلس الإدارة، فإن التنبؤ بالبدائل المحتملة يساعدك على اختيار السبيل الصحيح.

فما لم تكن متفهماً بالكامل لكافة النتائج المحتملة، فسيكون من العسير عليك أن تحدد بصورة قاطعة الخطوات التي عليك اتخاذها

للوصول إلى أفضل النتائج. فإثناء المفاوضات، على سبيل المثال، من الضروري أن تحدد هدفك الأعلى الذي تطمح له، وهدفك الأدنى الذي لن ترضى بأقل منه. بعبارة أخرى ما هو أفضل سعر تريده، أعلى كمية، أفضل صياغة للصفحة تسعى للحصول عليها؟ وعلى النقيض من ذلك، ما النقطة التي ستسحب عندها من المفاوضات، لأنها لا تحقق لك حتى الحد الأدنى الذي قد ترضى به؟ أثناء المفاوضات أنت تحاول الحصول على شيء من الطرف الآخر. عليك أن تعرف مقدار قوة الطرف الآخر في المفاوضة، وذلك من خلال تفهم النتائج التي يرغب في الحصول عليها من تفاوضه معك إلى جانب ما ترغبه أنت. هل يحتمل الموقف أن يفالي كل طرف في مطالبه؟ أن تتمسك بمطالبك؟ أن تسحب من المفاوضات دون إتمام الاتفاق؟

وإذا كنت بصدد الحصول على وظيفة جديدة، فعليك بتحليل خياراتك من أوجه عدة. ما بدائل هذه الوظيفة الجديدة؟ هل بإمكانك البقاء في وظيفتك الحالية وتحسين أحوالك؟ هل ينبغي عليك القيام ببعض التعديلات بها والانتظار لفترة أطول؟ إن القضية المهمة، في هذا الموقف وغيره من المواقف، هي ما إذا كانت البدائل قابلة للتحقيق أم لا. حين تتلقى أحد العروض الوظيفية الجديدة، عليك أيضاً أن تحلل البدائل الخاصة بصاحب العمل المستقبلي. ما البدائل المتاحة أمامه بدلاً من تعيينك؟ إلى أي مدى تتسم بالواقعية؟ من الذي يمكن أن يتم تعيينه بدلاً منك؟ إن البعد الثاني الخاص بالبدائل هو استعراض البدائل الخاصة بالطرف الآخر.

إن التنبؤ بالنتائج المحتملة سيزيد من قدرتك على صياغة استراتيجية تساعدك على تحقيق النتائج التي ترغبها. فأنت تتفحص الغايات العديدة قبل أن تختار وسائل تحقيقها. كما أنك تختار النتيجة المحتملة التي تفي بأهدافك المرغوبة.

من خلال وضع المعايير لنتائجك ستقوم بتركيز جهودك بصورة تساعدك على وضع استراتيجية واضحة لتحقيقها.

العروض البديلة

أدركت أهمية تجميع البدائل بصورة منهجية مؤخراً حين قدمت استشارتي لإحدى شركات الإعلام في سياتل. كان للنمو البارز ومستوى الأداء المرتفع الذي تحققه الشركة جانب سلبي، حيث أصبح مدراؤها مستهدفين من قبل الشركات الكبرى في نيويورك ولوس أنجلوس والتي ترغب في استمالتهم بأموالها الطائلة للعمل معها. كان مجلس إدارة تلك الشركة يعلم أن كثيرين كانوا يحاولون استمالة سوزان، وهي إحدى مديرات العمليات المتميزات. وإذا نجحوا في مساعدتهم هذه، فسيعني هذا أن سوزان ستكون ثالث المدراء المتميزين الذين يغادرون الشركة في غضون عامين. كانت ذات موهبة وشخصية جذابة رائعة، ولم يكن هناك من داخل الشركة من يملك الخبرة بحيث يستطيع أن يحل محلها إن هي قررت مغادرة الشركة.

كانت الشركة تنوي زيادة راتبها ليصل إلى ٤٠٠٠٠٠٠ دولار سنوياً إلى جانب بعض المكافآت والحوافز الأخرى. كان عرضاً جذاباً بيد أنه لم يكن يقارن بما كانت الشركات المنافسة تعرضه. فعروض تلك الشركات تمثل إغراءً للعديد من المرشحين للوظائف.

وبينما كنا نستعد لتقديم عرضنا قمنا ببحث البدائل استناداً إلى المواقف السابقة المشابهة الخاصة بعروض الرواتب في الشركات العاملة بالمدن المماثلة لمدينتنا مثل بورتلاند بأوريغون ودفنر بكولورادو. كما قمنا بعمل بعض العروض البديلة. أحدها كان راتباً قدره ٤٠٠٠٠٠٠ دولار سنوياً إلى جانب بعض المكافآت والحوافز الكبيرة المبنية على الأداء. العرض الآخر كان ٥٠٠٠٠٠٠ دولار، لكن مع مكافآت أقل. كان ذلك العرض الأخير هو عرضنا النهائي الذي لن نستطيع تقديم عرض أعلى منه حتى لو عني هذا خسارة سوزان لصالح أحد المنافسين.

وبينما كنا نراجع البدائل المطروحة أمام سوزان من شركات نيويورك ولوس أنجلوس أدركنا أنه رغم أننا لن نستطيع مضاهاة عروضهم من حيث المبالغ المالية، فإنهم لا يملكون الميزة التي نملكها نحن والمتمثلة في

العمل في سيائل قرب أسرتها، ومنزل الإجازات المطل على المياه، وتكاليف المعيشة المعقولة. وبناءً على نمط الحياة الخاص بها شعرنا أنه بإمكاننا عمل استراتيجية تركز على تقديم حياة متوازنة لتلك المديرية، وهو ما سيعني أنها ستحصل على نمط معيشي أفضل مما قد تحصل عليه في الأسواق الكبرى.

لقد وضعنا بدائلنا في الأساس استناداً إلى تحليلنا لبدايلها هي. وقد تمكنت الشركة من خلال وضع عدد من البدائل المحتملة، التي وضعت في ضوء دراسة اهتمامات سوزان السابقة، من وضع استراتيجية جيدة مكنتها من الاحتفاظ بسوزان. ظلت سوزان بالشركة، وازدهرت أعمال الشركة، وبفضل المكافآت التحفيزية التي تم الاتفاق عليها ومستوى المعيشة المعقول في سيائل صارت سوزان تحصل على مقدار من المال مقارب لما كانت ستحصل عليه من الشركات الأخرى، لكن مع الاستمتاع بالحياة التي كانت تسعى إليها دوماً.

أزمة منتصف العمر الصغيرة الخاصة بي

في صبيحة أحد أيام شتاء عام ١٩٩٢ كنت أسير مع زوجتي كاثي على أحد شواطئ الكاريبي الجميلة. كنت قد وصلت إلى مرحلة فقدت فيها الاهتمام بممارسة مهنة المحاماة. كنت أعاني من حالة شائعة من الملل الوظيفي. وقد صرت أجد في الالتزام بالعمل في مواعيد محددة أمراً منفراً في الوقت الذي كانت فيه مشاريعي الأخرى تنمو. وأثناء سيرنا معاً قمنا بطرح البدائل المهنية والشخصية التي يمكنني الإقدام عليها. من أهم ما قالته كاثي لي هو أنها تلاحظ مدى حبي للتدريس. لكن فكرة التدريس في مؤسسة أكاديمية لم ترق لي، حيث إنني رجل أعمال مغامر قلباً وقالباً. ففكرنا في البدائل الأخرى الخاصة بعملية التدريس بعد النظر إلى المواقف السابقة التي مر بها أشخاص آخرون لهم اهتمامات مشابهة لاهتماماتي.

جعلتني عملية موازنة البدائل المهنية هذه أشعر أنني قادر على

السيطرة على حياتي. إن العملية ذاتها جعلتني أتفهم أنه ليس لزاماً علي أن أترك شيئاً مما أفعل الآن كي أفعل شيئاً جديداً. وهكذا أدركت بعد تلك التمشية على الشاطئ أنه بمقدوري الاستمرار مع شركة الحمامة التي أعمل بها لكن على صورة مستشار، وأن أستمر في إدارة شركة الرياضة الخاصة بي، وأوجه شففي بالتدريس إلى إنشاء ما صار لاحقاً معهد شايبيرو للمفاوضات. وهكذا أظل رجل أعمال، أزيد من دخلي واستمتاعي بعلمي، وأحقق شيئاً جديداً. لا يعني وجود نتائج متعددة أن الحصول على إحداها يستلزم التخلي عن الأخرى، فأحياناً يكون بمقدورك وضع استراتيجية تخول لك الحصول على عدة نتائج دفعة واحدة.

الأمر حالة عقلية لا أكثر

لدي أنباء طيبة وأخرى سيئة بخصوص عملية التنبؤ بالبدائل. الأخبار السيئة هي أنه أحياناً ما يعجز الفرد عن العثور على أي بدائل صالحة، ويكون أفضل ما يمكن عمله في هذه الحالة هو التوقف عن البحث عنها. أما الأخبار الطيبة فهي أنه حتى لو اكتشفت أنه لا توجد بدائل حقيقية متاحة، فإن العملية ذاتها قد تفيدك في الوصول لقرار صائب. فبعد تقييم المواقف السابقة والبدائل المتاحة قد تكتشف أنك عاجز عن التحرك. وقد تختار الرضا بالأمر الواقع. أو قد لا تكون هناك أي خيارات جذابة تفريك بالتحرك في الوقت الحالي. ومع ذلك، فإن القيام بعملية الاستعداد المنهجية ذاته من خلال البحث في المواقف السابقة والتفكير في البدائل سيسهل عليك التوقف عن النظر إلى الموقف أو التحدي الذي يواجهك بصورة سلبية.

على سبيل المثال، قد تكتشف أن الخيار الأمثل هو عدم القيام بالصفقة أو عدم القيام بمكالمة هاتفية ما. من الضروري أن تدرك أن عدم القيام بفعل شيء ما هو في حد ذاته بديل مطروح. وقد وجدت في العديد من المناسبات أن عدم إتمام الصفقة هو الحل المناسب الذي لن يمنعك من تكبد خسائر محتملة وحسب، بل وقد يقودك إلى فرص لم

تكن قد فكرت فيها من قبل. إن الاستعداد بصورة منهجية يعينك على إيجاد النقاط الإيجابية، أو على الأقل قد يبين لك أن السلبيات التي كنت تعتبرها كبيرة ليست كذلك في حقيقة الأمر. الاستعداد المنهجي يقلل من القلق. وهو يمنحك إحساساً قوياً بالسيطرة ويرسم صورة كاملة للموقف الذي ينتظرك.

يقوم الأشخاص الثلاثة الذين سأحدث عنهم أدناه بطرح البدائل المتاحة أمامهم من أجل الوصول لأفضل حل يلائم أغراضهم. يرغب المؤرخ تايلور برانش في أن يعايش قراؤه التاريخ بصورة مفعمة بالحياة، لا أن يقرأوه بصورة أكاديمية نمطية، لذا فهو يصوغ هياكل كتبه بصورة تساعد على تحقيق هذا الغرض. كما اعتاد بيل والتون، من بداية حياته المهنية حتى عمليات الاستحواذ على الشركات التي يقوم بها، أن يقوم بجمع وموازنة البدائل قبل الإقدام على أي خطوة. أما ناقد المشروبات روبرت باركر فيختار طرقاً بديلة للنقد بصورة أعادت صياغة شكل تلك الصناعة بالكامل.

التاريخ البديل

■ تايلور برانش

يقول تايلور برانش: «الاستعداد حرفة». ومن خلال عمله كمؤرخ وكاتب يمكن تبين مدى حرفيته في تأريخه لحركة الحقوق المدنية بالولايات المتحدة والموضوع في ثلاثة كتب هي Parting the Waters و Pillar of Fire و At Canaan's Edge. وقد جاء هذا العمل التاريخي البارع نتاجاً لإخلاص تايلور لتقديم التاريخ بصورة سلسلة مبنية على القصص والأصوات وليس التحليل والنظريات.

إن مهنة تايلور تتضمن مقابلة مئات الأشخاص، وتحويل آلاف القصص لتظهر بصورة قابلة للرواية، وصياغة كل ذلك بلغة نثرية قوية.

إن تايلور يضرب المثل لأي شخص في أي مجال في كيفية تحليله للنتائج المتوقعة، وكيف أن هذا من شأنه مساعدة المرء على الاستقرار على الشكل الذي سيتم من خلاله تقديم كل المعلومات التي تم تجميعها. كمؤرخ، على تايلور أولاً أن يقرر ما إذا كان يريد أن يكون راوياً للقصص أم محللاً. وككاتب، عليه الاختيار من بين مئات القصص المتاحة كي يوضح اللحظات الجوهرية ويحافظ على الشكل القصصي للتاريخ. وكمحاور، عليه الاختيار من بين الأساليب المختلفة لجمع القصص الطريفة الصحيحة المفعمة بالحيوية من الألف شخص تقريباً الذين حاورهم كجزء من بحثه الخاص بكل كتاب من كتبه. إن تحليل البدائل في كل من هذه المناحي هو المسئول الأكبر عن كون تايلور برانش واحداً من أكثر المؤرخين إجلالاً.

بدائل المؤرخ

قبل حتى أن يبدأ في تحليل الكيفية التي سيروي بها إحدى قصصه، على تايلور أن يستقر على الخيارات الأساسية التي أرى أنها تواجه كل مؤرخ: ما القصة؟ ما العالم الذي أريد أن يدلف إليه القارئ؟ إن عملية البحث تضيي قدرماً من التعقيد على اختيار القصة. فكثير من التفاصيل مثيرة، وكثير من الأشياء التي تحويها مهمة. وقد يكون اختيار أحد البدائل عن الآخر أمراً عسيراً للغاية. قام تايلور بوضع نظام ملفات معقد يحمل كل ملف فيه اسم كل شهر من شهور السنة منذ عام ١٧٩٠. كما قام بوضع قاعدة بيانات للربط بين الأحداث والأشخاص. وقد صار تحليله لمن سيتم الحديث عنهم وللأحداث التي سيتم تناولها جزءاً أساسياً من عملية الاستعداد الخاصة به. وفي النهاية يسهل اختياره للكيفية التي يريد بها سرد التاريخ من عملية انتقاء الشخصيات والأحداث.

يقول تايلور: «إبان عملية استعدادي تبلورت في عقلي قاعدة واحدة أساسية: كلما تعمقت أكثر في البحث، زاد التزامي بتقديم قدر أكبر من

الرواية وقدر أقل من التحليل. إن القدر الأكبر من تاريخ الولايات المتحدة هو تاريخ تحليلي، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الأعراق. لكن بمطالبة الناس بعبور الحدود الثقافية، وعمل هذا من خلال القصص وليس الأفكار، نتمكن من الخروج من تلك الأطر التي نستخدمها كي نشعر براحة أكبر في العالم. ولم يعد السؤال حول الزاوية التي يتم من خلالها تقديم القصة للقارئ، بل أي سبل رواية القصة هي التي من شأنها توجيه صدمة أكبر للقارئ».

بدائل الكاتب

بمجرد الاستقرار على الشكل الذي سيصوغ به الأحداث، يكون على تايلور تحديد أفضل البدائل الخاصة بالطريقة التي تجعله يسرد القصة بصورة متماسكة. كان الفصل الأول من الكتاب الأول من هذه الثلاثية، Parting the Waters، رمزاً لهذا التحليل. وجد تايلور صعوبة في العثور على أسلوب بلاغي قوي ملائم للبدء في هذا التاريخ المتشابك. هل تبدأ من حيث يبدأ معظم الناس، مع مارتن لوثر كينج الابن؟ أم من حدث درامي أو مأساوي كإعدام تم دون محاكمة أو مسيرة؟ حلل تايلور كافة بدائله واستقر على أحد قادة الحقوق المدنية الأقل شهرة لكن ذو التأثير العظيم والشخصية الجذابة، وهو القائد والمعلم المدعو فيرنون جونز.

يقول تايلور: «كنت مستعداً لبدء الكتابة، حيث شعرت أنني قمت بالقدر الكافي من البحث، وكانت المقدمة تمثل مشكلة كبيرة أمامي. كنت أريد توصيل هذا الجزء من ثقافتنا من خلال قصة ومن خلال إحدى الشخصيات. كيف تستطيع توصيل هذا بصورة مباشرة دون كتابة مقال حول طبيعة دور العبادة التي يرتادها السود في الجنوب؟ كنت في حيرة شديدة. بعد ذلك عثرت مصادفة على رجل يدعى فيرنون جونز، والذي كان يعمل كرجل دين سابق على كينج. من ناحية سرد القصة كان هذا الرجل ذا شخصية مختلفة ذات جوانب إنسانية كثيرة بصورة تمكّنك من

خلال رواية قصة حياته من جعل القارئ يتشرب بالمعرفة الكافية بدور العبادة الخاصة بالسود والتي أدت لظهور كينج على السطح».

في الوقت ذاته كان هناك عشرات الشخصيات التي اضطر تايلور لحذفها من القصة كيلا يربك ذهن القارئ بالعديد من الأسماء والحكايات مما قد يحيد به عن موضوعه.

على سبيل المثال، كان كتاب Parting with Waters مُهدى إلى سيبتيميا كلارك، واحدة من الشخصيات المفضلة من قبل تايلور في حركة الحقوق المدنية بأسرها، ومع ذلك فلا تجد لها أثر في أي من كتبه.

«رغم أن سيبتيميا كلارك كان لها أكبر الأثر علي من بين الأشخاص الذين حاورتهم، فإنه حسب قواعد المهنة -رواية القصة من أجل إحداث أكبر الأثر- لم يكن لها دور في كتيبي. كانت تعمل دوماً في الظل، لم تحضر الاجتماعات والمظاهرات الكبرى. وإذا حاولت أن أدخلها في سردي القصصي لكنت قد خالفت القواعد التي وضعتها بنفسني. إن جزءاً من عملية الاستعداد يشمل تحديد من يتم ذكره والكيفية التي سيذكر بها داخل السياق القصصي بحيث تتحقق الفائدة الكبرى للقارئ».

بدائل المحاور

أثناء قيامه بمحاورات مع زهاء الألف شخص كان تايلور يضع في اعتباره على الدوام أهمية القصة للقارئ. لكن مقابلاته الحوارية -كل واحدة منها في الواقع- كانت تحتاج منه عملاً تحليلياً موضوعياً للنتائج المتوقعة أيضاً. كان يدرس شخصية من يحاور وتاريخه ودوره في الحركة إضافة إلى حاجته للحديث عن موضوع أو خبرة أو عاطفة بعينها. كانت كل مقابلة تسلك طريقاً مختلفاً، وذلك استناداً إلى استعداد تايلور لها. كان بحاجة لأن يسمع كل شخص وهو يكسر الأنماط التقليدية وأن يرى دوره الصغير على مسرح التاريخ بمنظور جديد.

يقول تايلور: «إن الهدف من كل هذا هو تجهيز الشخص الذي نتحدث معه ومحاولة تعلم شيء منه. تعد المقابلة ناجحة إذا سألت الشخص عن حقيقة دوره الخاص وليس عن الحركة ككل. كثيراً ما كنت أسمع عبارات على شاكلة لقد حقق مارتن مكانة كبيرة في قلوب الناس، وقد كنت صديقاً له. كان من السهل أن أقع في مصيدة التحدث عن فضائل مجتمع السود، وعن مساوئ قوات الأمن. لذا كانت القاعدة التي أتبعها في كل مقابلة تنص على أن الحركة كلها كانت تقوم على صراع أفرادها كل يوم. أي أنها كانت تقوم أساساً على محاولة أفرادها معرفة ما سيفعلون وكيفية حل صراعاتهم مع أنفسهم وداخل دوائرهم. كان علي القيام بقدر وافر من البحث حتى أصل لهذه الأسئلة. وكان الاستعداد يقوم على إيجاد هذه المناطق التي أجد فيها أكبر قدر من الحيوية أو الفخر أو التردد».

ومجدداً ليس من الصعب أن ترى كيف أن الاستعداد بالاستعانة بالبدائل الذي كان يقوم به تايلور برانش مشابه لذلك الاستعداد الذي يحتاجه أي شخص يضطلع بمهمة تتضمن قدراً من التفاعل الشخصي والتقصي.

لا شك أن رجل الدين رالف أبرناثي قد أجاب عن عشرات الآلاف من الأسئلة عن مارتن لوثر كينج وحركة الحقوق المدنية. لكن من خلال اكتشاف إعجاب أبرناثي بفيرنون جونز، تمكن تايلور من إمامة اللثام عن طريق بديل يحصل منه على أفكار جديدة من أبرناثي وتحليل مضمم بالحيوية عن الحركة بأكملها.

يقول تايلور: «لم يسأل أحد أبرناثي عن فيرنون جونز من قبل. لذا حين تبين لمن تحاور أنك تحاول الولوج إلى عالمه والحصول على الحقيقة، ومن خلال سؤاله عن شيء جديد، تحصل على اكتشاف جديد للغاية. ولقد مكنتني الاستعداد من عمل ذلك».

بصورة مشابهة، كان تايلور يبحث عن طريقة بديلة لتقديم جيه إدجار هوفر ودمجه بوصفه مدير الباحث الفيدرالية في القصة. وبدلاً

من التحدث عما كان يتسم به من جنون العظمة والنرجسية، قرر تايلور أن يأخذ موقفاً واحداً ويدعه يلقي بالضوء على ذلك الإداري الموهوب والانتهازي البشع المدعو هوفر.

يقول تايلور: «كان أهم قرار اتخذته في بداية الكتاب الثالث هو التركيز على تلك المقاطعة في ألاباما من أجل إلقاء الضوء على هوفر بصورة غير مسبقة. لم يسمع أحد من قبل عن مقاطعة لاوندس كاونتي، التي كان ٨٠ في المائة من سكانها من السود وكانت مليئة بالمزارعين، ومع ذلك فلم يسبق لأي شخص أسود فيها أن قام بالتصويت في القرن العشرين. لذا قررت أن أفضل طريقة بديلة لإلقاء الضوء على هوفر هي من خلال هذا المكان والأشخاص الذين تسبب في إيدائهم. لقد أفسد هوفر تحقيقاً لإحدى جرائم القتل التي قام بها أحد المنصريين هناك. كان لديه أحد المخبرين في أوساط هؤلاء المنصريين وكان يمارس القتل وشتى الممارسات غير القانونية هناك. كان الرجل يرتكب ما يحلوه من جرائم ولم تكن المباحث الفيدرالية مهتمة بإيقافه. وقد كان جالساً بالسيارة حين قام المنصريون بقتل أحد الأشخاص. وقد زف هوفر الخبر إلى الرئيس جونسون قائلاً إن المباحث الفيدرالية تمكنت بصورة إعجازية من حل القضية في الوقت الذي كان أحد رجاله مشاركاً بها».

حين كان تايلور يتحدث عن الاستعداد لعمل المقابلات كان أحياناً ما يريح رأسه على يديه المضمومتين على المنضدة. لقد كان يتفكر في البدائل المختلفة للإجابة عن أسئلتنا حول الاستعداد. وبينما كان يتحدث عن هوفر، زاد حماسه بدرجة كبيرة.

وقد قال عندئذ تلك المقولة العظيمة: «الاستعداد حرفة». ويعد الانخراط في تحليل متكامل للبدائل المطروحة جزءاً أساسياً من هذه الحرفة. ولقد أوضح لي تايلور أنه سواء كنا بصدد سرد التاريخ أو تقديم منتج أو خدمة، فإن وضع النتائج المتوقعة في عقولنا سيجعلنا قادرين على تقديم قصة أكثر إقناعاً وسحراً.

عقل يدرس كافة البدائل

■ بيل والتون

لدى بيل والتون تلك النظرة التي تراها في عيني كلينت إيستوود. لقد رأيت غالباً إيستوود وهو يمثل في أفلامه وربما تكون قد سمعته وهو يتحدث في الحوارات التي أجريت معه بشأن عمله كسياسي أو مخرج أو ممثل. إن شخصيته العامة تمتزج بشخصيته في أفلامه بصورة تفوق أي ممثل آخر في هوليوود.

لدى بيل نفس تلك النبرة المحسوبة والمظهر والطلعة المهابة، وهو يصوغ ويقيم عباراته قبل أن يتحدث بها. إن عادة الموازنة بين البدائل تبدو وكأنها جزء من الحامض النووي لبيل.

سواء كنت تعمل في عقد الصفقات أو كنت من أصحاب القرار في أي مستوى من مستويات مؤسستك، ستجد في الطريقة التي يجمع بها بيل بدائله ويوازن بينها فائدة كبيرة تعود عليك في عملك.

إن شركة بيل، واسمها أليد كاييتال، تقوم بتوفير التمويل من خلال الديون وحصص الملكية الخاصة لما يربو على ١٤٠ من الشركات الخاصة متوسطة الحجم التي يصل إجمالي عوائدها إلى أكثر من ١٢ مليار دولار ويعمل بها أكثر من تسعين ألف شخص. وهي تقدم للمستثمرين الفرصة للمشاركة في سوق الملكية الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال الاستثمار في أسهم الشركات المدرجة بالبورصة. إن حرص بيل على موازنة البدائل قد أسهم دون شك في تحقيق الشركة متوسط عوائد سنوية لحملة الأسهم عن السنوات العشر السابقة على نهاية ٢٠٠٦ وصل إلى ١٨٪.

يقول بيل: «تعد حساسيتنا من مفاتيح استعدادنا. فعملنا يقوم في الأساس على توزيع رأس المال. لا بد أن تعرف بدائلك وتكون مستعداً لتعديل أوضاعك حين يطرأ أي جديد. ومن أساسيات عملنا امتلاكنا القدرة على أن نقول لا. فتحن نرفض ٩٩ من بين كل ١٠٠ فرصة استثمار تلوح أمامنا».

لقد بدا بيل حياته المهنية من خلال تحليل البدائل المهنية المتاحة أمامه. يقول بيل: «حتى حين كنت في أواسط العشرينات من العمر كنت لا أزال أجرب وأستكشف أشياء متنوعة، فعملت في أحد المسارح وكنادل وسائق شاحنة، كل ذلك في محاولة مني للخروج من إطار نشأتي كأحد أبناء الطبقة المتوسطة في إنديانابوليس. من المفيد ألا تحاول التقدم في حياتك في مجال واحد لا أكثر. وقد جعلتني هذه الخبرات شخصاً أفضل فيما أفعله اليوم».

بعد ذلك، وبمجرد استقراره على العمل في مجال الاستثمار، قام بيل بدراسة بدائله مرة أخرى لكن ضمن ذلك المجال.

يقول: «كانت وظيفتي الأولى، في بنك كونتيننتال، في الإقراض متعدد الجنسيات، حيث قمنا بتقديم خدماتنا لشركات مثل أي بي إم وجنرال إلكتريك. كنت أتحدث إلى مساعدي أمناء الخزائن عن العمل في المشتقات المالية بدلاً من التعامل مع الأشخاص والمنتجات. وقد طلبت الانتقال إلى فرع البنك في الغرب الأوسط لأنني أردت العمل مع رجال الأعمال الناشئين، مع أشخاص يصنعون الأشياء وبنون مؤسسات. كان من شأن البديل الآخر، المتمثل في أعمال البنك التمويلية العامة، أن يوفر لي التدريب الجيد والخلفية الكافية، بيد أنني فضلت أن أعمل في شيء ملموس. وقد قررت حين كنت في الثلاثين من العمر أنني أرغب في إدارة شيء وبناء شركات، وقد تنقلت بين عدد من الوظائف رأيت أنها ستعديني لتحقيق هدي هذا».

وطيلة حياته المهنية احتذى بيل بالأشخاص الآخرين وقرأ في الكتب لكي يجد طرقاً بديلة في التفكير والقيادة وعقد الصفقات. وقد أمدته السير الذاتية على وجه الخصوص بالمواقف السابقة التي أكدت له على أن السبل المتباينة في الحياة والقيادة والعمل يمكن أن تؤدي لنتائج متباينة.

يحتفظ بيل في أحد برامج التخطيط الإلكترونية عتيقة الطراز والمسمى سايد كيك بملف باسم «العقل الثري». وهو عبارة عن قائمة بالكتب التي يقرأها، والتي تتراوح موضوعاتها من الاقتصاد والروايات إلى الفلسفة والتاريخ. وهو يقرأ لمدة ساعتين كل يوم، ودائماً ما يأخذ

معه أثناء سفره أحد الكتب في حقيبته. بالنسبة لبيل يعد شحذ قريحته وغرائزه أمراً مهماً للتنبؤ بالنتائج.

وهو يشرح هذا الأمر قائلاً: «إن الاستكشاف العقلي الذي يأتي من خلال القراءة يعد جزءاً كبيراً من عملية الاستعداد. أعتقد أنني قادر بشكل أفضل على التحليل وتطبيق القرارات الخاصة بالعمل، لأنني درست كيف كان ريجان يقود من خلال التركيز على عدد قليل من المبادئ الكبرى، أو كيف فعل لينكولن نفس الأمر أثناء الحرب الأهلية».

توفر شركة ألايد التمويل على كل مستوى من مستويات الهيكل المالي للشركة، من نسب الدين، المرتفعة أو المنخفضة، إلى حقوق الملكية. كما تحاول شركة ألايد تمييز نفسها عن بقية شركات حقوق الملكية الخاصة الأخرى من خلال التركيز على الشراكة طويلة المدى مع الشركات التي تعمل معها.

في كل عام يقابل بيل وفريقه آلاف الفرص الاستثمارية. يتم تقييم كل بديل من هذه البدائل في ضوء الطرق المتعددة التي سيتم بها عقد الاتفاق، على سبيل المثال توليفات مختلفة من نسب الدين وحقوق الملكية، قرارات بشأن الاستحواذ على حصص أقلية أم أغلبية، ما إذا كانت شركة ألايد ستطالب بحق التمثيل في مجلس الإدارة، وكل بديل منها سينتج عنه علاقة مختلفة بين شركة ألايد وهذه الشركات. على بيل وفريقه أن يفكروا في العديد من البدائل المرتبطة بالمخاطر والعوائد، وذلك لكي يقرروا الاستراتيجية الملائمة لكل استثمار.

وهم يقللون القائمة إلى حد ما من خلال البحث عن الشركات التي تعد باحتمالات نمو مستقبلية. يقول بيل معدداً معايير شركة ألايد التي في ضوءها يتحدد ما إذا كانت الشركة تمثل خياراً استثمارياً صالحاً: «هل تنتج الشركة تدفقاً نقدياً حراً، وعوائد مرتفعة على رأس المال، وهل ظلت تفعل هذا بصورة ثابتة لسنوات؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟ في أحيان كثيرة نجد شركة جيدة لكن معروضة بسعر خاطئ، أو شركة جيدة بسعر جيد لكن ذات إدارة سيئة». ثم يمضي بيل في شرحه مضيفاً: «أنت في حاجة إلى أن تكون قادراً على مقارنة كل شركة بالمعايير الخاصة بك،

وبعد الرفض أحد الخيارات المطروحة على الدوام. وبعد ذلك يمكنك أن تكون على اتصال مع تلك الشركة، وقد يتم عقد الصفقة بعدها بسنوات».

هناك معياران آخران خاصان بتنبؤ الأيد بالنتائج المستقبلية، وهما قيادة كل شركة وعلاقة الشركة بالشركات الأخرى الموجودة في حافظة شركة الأيد.

كانت واحدة من الشركات الموجودة في حافظة شركة الأيد لعام ٢٠٠٦، وتدعى أدفانتج سيلز أند ماركتنج، ناتجة عن اندماج ١٦ من شركات السمسرة العاملة في مجال المعلبات الاستهلاكية الموزعة عبر أرجاء البلاد.

يقول بيل: «لم يكن الأمر سهلاً على الإطلاق. كانت هناك ست عشرة شركة يقودها ستة عشر رجل أعمال ناجحين. كان من الضروري لفريق إتمام الصفقة أن يختار أفضل القادة وأفضل المجموعات القيادية إجمالاً. عقدنا اجتماعات وبحثنا تحديداً عن الكيفية التي يتعامل بها هؤلاء القادة مع آخرين، من منهم كان يصفي حين يتحدث الآخرون، ما إذا كان المدير التنفيذي يتحدث عن نفسه وحسب أم يركز حديثه عن رؤية الشركة ككل. إن الناس يكشفون عن شخصياتهم الحقيقية في غضون الـ ٣٠-٦٠ دقيقة الأولى لحديثك معهم. كنا نبحث عن قادة أذكيا محنكين ملتزمين بالمبادئ الأخلاقية.

تُعنى عملية تحقيق الانسجام في الحافظة بالكيفية التي يمكن بها لشركة الأيد أن تستفيد من مهارات ومنتجات ومواقع الشركات التي تضمها في حافظتها. يقول والتون: «إننا نسأل أنفسنا عما يمكننا تقديمه ويكون من شأنه مساعدة تلك الشركة بعينها على النمو، وما الذي يمكن لهذه الشركة أن تقدمه للشركات الأخرى التي في حافظتنا بالفعل. ونحن نعمل بشكل أساسي مع الشركات التي تقدم الخدمات للمستهلكين والمؤسسات والشركات التي تقدم المنتجات لغيرها من المؤسسات».

ويواصل بيل حديثه قائلاً: «إننا نضع قالباً من الطوب فوق الآخر. إن الفكرة هي الاستثمار أو إقراض المال لشركة قادرة على الدخول في

علاقات وثيقة مع غيرها من الشركات. قد تقدم إحدى الشركات نصيحة بخصوص التمويل أو عملية اندماج واستحواذ، وقد تقدم شركتان النصح لبعضهما البعض بخصوص سلاسل التوريد أو حتى تساعد إحداهما الأخرى في عملها بالفعل. على سبيل المثال، تساعد إحدى الشركات التي تملك مكاتب عمل لها في شانغهاي في الحصول على منتجات من الصين للعديد من الشركات الأخرى الموجودة بالحافطة».

كما يدرك بيل أن الشركات المرشحة للعمل معه لديها هي الأخرى بدائل أخرى لشركة أليد عليها أن تبحثها.

وهو يقول: «نحن نقوم بتحليل بدائلهم كجزء من الصفقة. نحن نعلم منافسينا، ونحاول أن نوضح لشريكنا المحتمل أننا نعتقد أننا نتمتع بميزة تنافسية فريدة بوصفنا شركة تتمتع بالشفافية قادرة على تقديم رأس المال على المدى البعيد وتعامل بالفعل مع العديد من الشركات التي يمكن الاستفادة من خبراتها».

العامل الأخير في تقييم شركة أليد للبدايل المتاحة أمامها يتمثل في كيفية مساهمة هذا الاستثمار في خلق رؤية متفائلة للنظام الرأسمالي. ورغم عدم كونه العامل الأساسي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، فإن إسهام الشركة في تحسين الأحوال الاقتصادية للعاملين بها والمستهلكين والمجتمعات التي تعمل بها يكون له أثر كبير في اتخاذ قرار الاستثمار.

يقول بيل: «من الأمور التي تثبت صحة تحليلاتنا أن معظم الشركات الموجودة في حافظتنا تقدم خدمات ومنتجات ذات أهمية تساهم في صالح المجتمع وصالحها كذلك. إن شركاتنا يقودها أشخاص يتسمون بالنزاهة، وحين نحقق مكاسب، فإنها تكون مبنية على إنتاج وإبداع حقيقيين. لقد أوجدنا كثيراً من فرص العمل، وساعدنا العديد من الاقتصاديات المحلية، ومكنا أشخاص عديدين من تكوين ثروات. يجب عند الاستعداد لأحد الاستثمارات أن نضع هذه العوامل في الاعتبار».

إننا نواجه بصورة دورية بقرارات استثمارية، قرارات تخص وقتنا، وطاقتنا، ورأس مالنا. تذكرنا قصة بيل بأن أشياء مثل تجميع وتقييم النتائج المحتملة والتراجع قليلاً لدراسة الصورة الكبرى يمكن لها أن تساعدنا على الاستثمار بشكل مثمر على المدى البعيد.

تذوق البدائل

■ روبرت باركر

إذا كنت تريد أن تعرف كيف تستطيع تحليل البدائل في كل من مجال المشروبات والحياة المهنية، عليك بدعوة روبرت باركر لمنزلك على العشاء. إنه يحب الحفلات، ودائماً ما يذهب إليها مستعداً. قد تحتار في اختيار أنواع المشروبات التي تلائم الأمسية، لكن لا تقلق، فبوب يأتي بالمشروبات معه.

مثل كثير من أصدقائي، فقد اعتدت على عدم التدقيق فيما أتناول من مشروبات. فالعلامات التجارية كثيرة والأسعار متباينة. ثم بدأت قراءة النقد الذي يكتبه بوب عن المشروبات، وبعدها شعرت أن كثيراً من الغموض الذي كان يكتف هذا العالم قد زال. كانت كتابات بوب مفهومة تماماً. وقد كنت أتفق معه في أحكامه. وأهم ما في الأمر هو أنني تعلمت الكثير عن المشروبات والتاريخ والجغرافيا، في الوقت الذي كنت أستمتع فيه بمذاق المشروبات الجميل.

لقد ساهم بوب في نشر هذا النوع من الثقافة، ومع ذلك فلم يحوله إلى سلعة رخيصة. إنه ليس شبيهاً باستوديوهات هوليوود الرخيصة أو سلاسل الوجبات السريعة التي تهدد عالم السينما الفرنسية أو مطبخها الراقى. بل في حقيقة الأمر يعد بوب شخصية شهيرة في فرنسا أكثر من الولايات المتحدة. وقد تلقى ميدالية الشرف من الرئيس السابق جاك شيراك. وحين يسافر في القطارات أو يتناول طعامه في المطاعم الأوروبية دائماً ما يتعرف الناس عليه. هو ابن لأحد منتجي الألبان، وقد تبع شغفه وصار يستعد له كجراح خبير.

إن السر وراء نجاح بوب هو قدرته على تحليل البدائل. وهو يركز على قرارات حاسمين: على المدى البعيد الطرق البديلة التي يمكنه من خلالها تأدية دوره كناقذ للمشروبات، وفي اللحظة الحالية، اختيار وتصنيف أنواع المشروبات المختلفة.

وسوف أتعرض بالشرح لكل منهما. وأمل أن ترى أنه لا يوجد فارق كبير بين تحليل بوب للبدائل في مجاله وتحليلك للبدائل في مجالك. قال بوب أثناء مقابلة أجريت معه في منزله الريفي في ماريلاند: «إنني لا أملك موهبة خارقة في تذوق المشروبات. كل ما في الأمر أنني أعمل بجد وأستعد بشكل أكبر من غيري ممن يعملون في نفس المجال. إن عملية الاستعداد تشغلني تماماً، فهي ما أعيش من أجله. وهذا الأمر يذكرني بتلك المرة حين سألتني المحاور تشارلي روز عن كيفية إجادتي لعملي. قلت له إنني أستعد بشكل أكبر. قال تشارلي إن مايكل جوردون أخبره بنفس الأمر. حيث قال إنه يتدرب بشكل أكبر».

وبينما كان كلبه البولدوج يفضو إلى جوار الأريكة التي أجلس عليها كان بوب مهتماً بالحديث عن طريقة استعداده أكثر من التحدث عن القلادة التي حصل عليها أو المغامرات التي قام بها.

لقد تسبب بوب من خلال دوره كناقد في إحداث تغييرات في صناعة المشروبات. كما أنه صنع لنفسه أعداءً من أصحاب المزارع الكبار، وذلك حين انتقد بالسلب المشروبات المستخرجة من مزروعاتهم التي لطالما احتفى بها النقاد الآخرون. كما ألقى الضوء على مصنعي المشروبات المغمورين. لقد ساهم في إضفاء الموضوعية والمصداقية على هذا النوع من الكتابات.

لعمل ذلك يقوم بوب بتحليل كافة البدائل التي تواجه الناقد. فبصورة أسوأ من عالم السينما أو الفن، يحافظ نقاد المشروبات على علاقاتهم الوثيقة بالشركات المنتجة للمشروبات. فتوفر تلك الشركات المشروبات المجانية والإقامة الفاخرة للنقاد الكسالى الخاضعين لسلطانهم.

أدرك بوب هذا البديل لكنه قرر اتخاذ طريق آخر يروق له بدرجة أكبر ويفيد الصناعة ككل. لقد أصر على أن يعمل بصورة مستقلة تماماً عن كبار مصنعي المشروبات، وبهذا بنى سمعته على تلك المصداقية مثلما بناها على موهبته ولغته الجميلة.

يقول بوب: «إنني أشتري المشروبات التي أتذوقها بنفسي. فهذا هو

السبيل الوحيد الذي يضمن به المرء ألا تقدم له الشركات عينات من المشروبات غير تلك المطروحة بالأسواق. إنني أريد تذوق نفس المشروبات التي يتذوقها قرائي».

حين كان بصدد تحديد منهجه في هذا المجال، طبق بوب مبادئ التدريب القانوني الذي تلقاه على دوره كناقد. وبدلاً من صياغة نقده للمشروبات على نفس النحو العقيم الذي يقوم به العديد من النقاد، يفضل بوب أن يسلك نهجاً بديلاً يعامل من خلاله نقده للمشروبات كما يتعامل مع قضية قانونية. لقد مارس بوب مهنة المحاماة لسنوات قليلة، بيد أنه سئم من المنافسة والتكرار اللذين كان يتسم بهما عمله في بنوك الائتمان الزراعية.

يقول بوب: «أعتقد أن أحد الأشياء الثورية التي حدثت لي عند بداية هذا النوع من العمل كانت أخلاقيات العمل التي تبنيته. وقد جاءت من التدريب الذي تلقينته بكلية الحقوق. لقد استخدمت أسلوب بناء القضية في نقد المشروبات. وقد أثرت الطبيعة المنهجية للقانون على الكيفية التي أصوغ بها نقدي. عليك أن تلم بالحقائق وتعرف المواقف السابقة كي تتفهم قضيتك».

استخدم بوب أسلوباً بديلاً ليجيب عن التهمة التي توجه لأي ناقد: أنه من السهل على المرء أن ينتقد أي مشروب لكن من الصعب عليه أن يصنع مثله. اشترى بوب كرمة، ومارس بنفسه ما كان يدعو له.

يقول بوب: «من المعروف عن النقاد أنهم يتحدثون عن الأشياء لكن لا يستطيعون فعل شيء بأنفسهم. وقد قمت بمواجهة هذه القضية لا لكي أبني لنفسني سمعة طيبة، لكن لكي أكون ناقداً ذا معرفة. إن اتخاذ كل هذه القرارات الخاصة بإدارة الكرمة جعلني ناقداً أفضل. كما أنه أكسبني احترام كل من يعملون في هذه المهنة. وحين أذهب لإحدى الضياع أو مصانع المشروبات، أعتبر أن مجرد سماحهم لي بالتواجد هناك هو امتياز ممنوح لي. قد لا أحب ما ينتجون من مشروبات، لكنني أتعامل على أعلى قدر من الاحترافية معهم. لقد علمني عملي في كرمتي في أوريغون أن الزيارة هي امتياز يمنح للناقد وليس حقاً من حقوقه».

بالطبع يستخدم بوب التحليل المنهجي حين يقوم بتقييم المشروبات نفسها. وقد وضع مجموعة من القواعد البسيطة لكن الشاملة لتحليل أنواع المشروبات التي يتذوقها. ونتاج تطبيق هذه القواعد هو وجود دليل واضح سهل الفهم لكافة أنواع المشروبات من مختلف الأسعار ومن مناطق متعددة. إنه لا يستطيع التخلّص من تعليمه القانوني، لذا تتسم كتاباته بالحجج المنطقية المصاغة بحرفية تروق للقراء.

من المصادر التي أسهمت في تشكيل أسلوبه، ذلك النادي الصغير الخاص بتذوق المشروبات القريب من منزله. عادة ما يأتي الشخص الذي من المفترض أن يستضيف حفل التذوق بمجموعة متنوعة من المشروبات، لكن بوب دائماً ما يحضر مشروبات مصنعة من نفس الكرامة، حيث إنه يؤمن أن المقارنة الحقيقية تكون بين مشروبات آتية من نفس المصدر. أما غير ذلك، حتى وإن كان أمراً ممتعاً، فهو غير واقعي.

حين يقوم بوب بتقييم المشروبات فهو يضع لنفسه معايير ثلاثة. هل له مظهر جميل؟ ما رائحته؟ ما الطعم المميز الذي يتركه في فمك؟ من شأن هذه المعايير المحددة أن تساعد بوب على التأكد من أن نقده يتسم بالاتساق. وقد صار قراؤه على معرفة بتلك البدائل التي يستخدمها في نقده.

من ناحية المظهر يمكن أن يحدد بوب شكل وقوام المشروب ويدون ملحوظات بشأنه تمكنه من مقارنته بغيره من المشروبات لاحقاً. وهو يؤكد على جمال شكل المشروب كجزء من نقده له.

يقول بوب: «أنت ترى المشروب قبل أن تتذوقه. لا تتس هذا مطلقاً. إن بعض الألوان تكون قوية ومفعمة بالحوية حتى إنها تصير مكوناً أساسياً في المشروب».

وبالمثل عادة ما نشم المشروب قبل تذوقه، وفي نقد بوب تمتزج حاستا الشم والتذوق فيما يطلق عليه الحاسة السادسة.

يقول بوب: «لا أريد أن أبالغ في تصويري للأمر، لكن رائحة المشروب تعد أحد الجوانب الأساسية للحكم عليه. هل رائحته جذابة أم منفرة،

طيبة أم سيئة أم بدون رائحة من الأساس. لا أبالغ إذا قلت إن هذا الجانب من الجوانب الأساسية لجودة المشروب». يحاول بوب أن يجعل وصفه لرائحة المشروب بسيطاً غير معقد. يقول بوب: «إنني أحاول البحث عن التناغم بين مكونات متباينة للمذاق. إنني ألاحظ مذاق الزهور لكنني لا أبالغ وأقول إنها زهرة البنفسج. الأمر أشبه بالعمل الفني. إذا خرج شيء عن التوازن في لوحة، فسوف يكون ملحوظاً. إنني أبحث عن الموازنة بين كل العناصر في نقدي. هناك بدائل عديدة حين تكون بصدد نقد المشروبات، وهناك معايير متعددة. إنني أحاول تحديد المعايير الأساسية للمشروب الجيد وأستخدمها بعد ذلك».

على بوب كذلك أن يختار من بين طرق الكتابة المختلفة عن المشروبات. إن كتابة النقد على الورق من الأمور المهمة في مجال بوب، تماماً مثل عملية التذوق والنقد. تميل كتابات النقاد في هذا المجال قبل بوب، وحتى الآن في الواقع، إلى المبالغة والتعاضد. لكن بوب يبحث أثناء كتابته عن نفس ما يبحث عنه في أي مشروب: التوازن.

يقول بوب: «ذات مرة وصف أحد النقاد الكبار أحد المشروبات بأنه كالأرملة الشمطاء التي تختفي مساحيق التجميل بين تجاعيد وجهها، لكنني كتبت عن نفس المشروب أنه بمذاق الخل. إنني أحاول تبسيط الأمور على القارئ».

يشرق وجه بوب وهو يقول إن الهدف الأساسي من وجود المشروبات هو إضفاء جو من البهجة أثناء التواجد مع الرفاق. إنني أشعر بالبهجة كذلك حين أفكر في الاستعداد الذي قام به بوب لتغيير حياته المهنية من المحاماة إلى النقد وكيفية استعداده للمهام اليومية التي يواجهها حين يكون بصدد الحكم على أنواع عديدة من المشروبات. إن التحليل الحصيف للنتائج المتوقعة ساعد بوب على أن يكون من أفضل نقاد عصره في هذا المجال.

النقاط الجوهرية

البدائل

- عادة ما تكون هناك عدة نتائج لكل مهمة، كلها تقي بأهدافك بدرجات متفاوتة. لذا من المهم أن تتنبأ بالنتائج المحتملة بصورة منهجية، فعلى كل حال عليك أن تحاول التنبؤ بنتائج ما أنت مقدم عليه.
- إن التنبؤ بالنتائج المحتملة يساعدك على صياغة استراتيجيتك من خلال إضافة أو حذف بعض الخطوات بحيث تقترب أكثر من إحدى النتائج أو أخرى.
- إن استخدام هذا المبدأ في هذه المرحلة سيبقيك على تركيزك على الصلة ما بين الوسيلة والغاية، بين استعدادك والنتائج التي ستحقق بسببه.
- يرجع نجاح تاريخ حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة الذي وضعه تايلور برانش في جزء كبير منه إلى الأسلوب المنهجي الذي تبناه في تحليل الطرق البديلة لكتابة التاريخ، وعمل المقابلات، وسرد التاريخ من الناحية القصصية.
- اعتاد بيل والتون بالغريزة أن يزن النتائج المختلفة، سواء كان ذلك يتعلق بالعبارة التي سيتحدث بها أم بالاستثمارات طويلة الأجل التي تتفق مع أهداف وحافضة شركة ألايد كايبتال.
- أما بوب باركر فيختار من بين الطرق المتعددة للحكم على المشروعات. إن تصميم بوب على أن يتسم نقده بالوضوح وسهولة الفهم والاستقلالية ساعده على تغيير شكل المجال بأكمله.

من مصلحتك أن تعرف اهتمامات الآخرين

حدد اهتماماتك

عادة ما نميل للاعتقاد بأن الخطباء والممثلين والرياضيين هم فقط من يتعاملون مع الجمهور. في الحقيقة كل واحد منا لديه جمهوره. وهذا الجمهور يبدأ منك أنت نفسك، ومن تعمل معهم، وينتهي بالعملاء أو المجموعات التي أمامك. إن الحرص على معرفة جمهورك ومعرفة ما يحفضه يعد من أسس الاستعداد للنجاح.

حين يتعلق الأمر بفهم اهتمامات الآخرين، قد يكون عليك أن تتقصى وتستكشف وراء ما هو ظاهر لك. إن عملية التقصي أو طرح الأسئلة

بصورة منهجية على العميل أو الزميل من أجل الحصول على المعلومات المناسبة هي إحدى طرق دعم وتعزيز عملية استعدادك. فهذه العملية قد تمدك بمعلومات تشكل وجهة نظرك، أو تقوي موقفك، أو تكشف عن الحاجات أو الأهداف التي قد تكون خافية عليك أو لم يتم التصريح بها.

ومثلما تحدد أهدافك في بداية عملية الاستعداد، ينبغي عليك كذلك أن تحدد اهتمامات عملائك أو جمهورك أو شركائك.

على سبيل المثال، قد يعهد إليك رئيسك في العمل بمشروع، لكنه يؤكد بدرجة كبيرة على أهمية المشروع التالي له، والذي يعد المشروع الحالي نقطة انطلاق له. سيكون بإمكانك معرفة ذلك من خلال عملية التقصي وحدها، أي أن تسأله عن النتائج التي يهتم بتحقيقها من وراء المشروع.

قد يرغب من يشترون منتجك في إرضاء حاجة معينة من خلال هذا المنتج، أو قد يرغبون ببساطة في شراء علامتك التجارية التي اعتادوها والوصول إلى المنتجات الأخرى التي تقوم ببيعها. لن يمكنك تحديد هذه الأمور إلا من خلال سؤالهم عن احتياجاتهم وأهدافهم.

يعد بيع أو شراء المنازل أحد المواقف العاطفية، وبعض الناس يأخذون العملية بمحمل شخصي للغاية. إذا كنت أنت البائع أو المشتري وتريد الحصول على أفضل سعر، لكنك في الوقت ذاته تريد الحفاظ على مستوى معين من الاحترافية والهدوء العاطفي، فمن مصلحتك في هذه الحالة معرفة ما يهم الطرف الآخر. فمن خلال معرفة اهتماماته ستتمكن من معرفة احتياجاته ورغباته الكامنة، مثل الرغبة في إتمام الصفقة بسرعة أو وضع جدول محدد للانتقال للمنزل. قد يضع البائع سعراً مرتفعاً للمنزل، لكن يكون اهتمامه الأساسي هو الانتقال إلى فلوريدا في غضون شهرين. بمقدورك اكتشاف هذا من خلال الاستفسار بصورة مهذبة عن احتياجاته وتحليل كلماته.

حين تعرف مصدر القلق أو سببه، ستكون قادراً على التخلص منه. يمكن لتحديد الاهتمامات الحقيقية للعميل الفاضب أو الثائر أن يساعدك على الوفاء باحتياجاته، الأمر الذي يسهم بدوره في تقليل القلق لدى الطرفين. إن معرفتك باهتماماته ستساعدك على التركيز على أهدافك وعدم إعطاء الفرصة للعواطف أن تحيد بك عنها. لتحديد اهتمامات الطرف الآخر سيكون عليك أن تهتم أنت به أولاً. فعليك التعامل مع عميلك وزميلك بوصفه شخصاً يستحق اهتمامك. إن معظم الأشخاص، سواء كانوا مهملين أو غاضبين، عدوانيين أو قليلي الكلام، حادي الطباع أو هادئين، لديهم مجموعة من الاهتمامات التي عليك أن تتفهمها، ليس فقط كي تساعد نفسك على الاستعداد، بل لأنهم يستحقون هذا الاهتمام كذلك.

لمحة من الاهتمام

في معظم التحديات التي تواجهني أنظر إلى الشيء الفعلي الذي يسعى كافة الأطراف للوصول إليه.

وقد خدمتني عملية التقصي هذه حين كنت أمثل العازف الأساسي لإحدى الفرق السيمفونية الكبرى. كان يريد زيادة راتبه بمقدار ٤٠ دولاراً أسبوعياً، والافسوف «يترك الفرقة»، حسبما قال في فورة غضبه. ٤٠ دولاراً أسبوعياً، وهم لن يسمحوا له بهذا! كان يتقاضى بالفعل ٢٠٠٠٠٠٠ دولار سنوياً، لم إذن كان الألفا دولار الإضافيان مهمين له بهذه الدرجة؟ هل كان هذا ما يهمله حقاً؟

إن عملية التقصي لا تجعلك مفاوضاً أفضل وحسب، بل تجعلك تمثل موكلك بشكل أفضل. ومن خلال عملية التقصي علمت أن هذه الزيادة البسيطة تعني أن الفرقة ستدفع لهذا العازف راتباً مضاعفاً، الأمر الذي يجعله الوحيد من بين أفراد الفرقة الذي يحصل على هذا المبلغ. لقد

كان ما يهمله حقاً ليس المال، بل المكانة. أو بعبارة أخرى المكانة المرتبطة بموقف مالي معين.

لكن كما قلت في البداية على الفرد أن يتقصي موقف كلا الطرفين، موقفه هو شخصياً (أي الوعي بأهدافه)، وموقف الطرف الآخر. لذا بعدما تعرفت على أهدافه، اتضح لي أن هناك أموراً أخرى تهم الفرقة كذلك. لم تكن الفرقة لتوافق على مطلبه لأن اتفاقها الإجمالي مع العازفين كان يقضي بأنه إذا ما زاد راتب أي عضو بحيث صار يتقاضى راتباً مضاعفاً، ففي هذه الحالة سيكون من حق الجميع أن يطالبوا بزيادات. وكان من شأن هذا أن يدمر ميزانية الفرقة تماماً. لذا صار هدفي هو محاولة التوفيق بين ما يريده هذا العازف وما تريده الفرقة. ماذا يمكن أن يرمز للمكانة التي توليها الفرقة لهذا الموسيقي العالمي، لكن دون منحه المال؟ ودون التسبب في انهيار ميزانيتهم تماماً؟

حسناً، بدأنا بشيء بسيط، مجرد لوحة نحاسية تحمل اسمه. كان المايسترو هو الشخص الوحيد الموضوع له لوحة نحاسية باسمه في غرفة تغيير الملابس، والآن صار لهذا العازف الأساسي لوحة مماثلة. وقد أحب موكلي هذا التعبير عن المكانة.

بعد ذلك، جعلنا الفرقة تتعهد بأن يسافر هذا العازف في الدرجة الأولى للطائرات. سيكون وقتها مسافراً برفقة كبار الممولين والمايسترو ذاته، ويتناول نفس الطعام والشراب الفاخرين بينما يجلس في الدرجة الأولى في مقدمة الطائرة. وقد سعد للغاية بهذه المكانة.

وحين اكتشفنا أن الفرقة تستطيع ترقية تذاكر سفره للدرجة الأولى دون دفع أي مال، سعدت الفرقة بهذا الأمر للغاية. لقد أنفقوا ٢٩,٩٥ دولار على اللوحة النحاسية، ولم تكلفهم ترقية تذاكر الطائرة شيئاً. وبهذا تخلى عن مطالبته بالـ ٤٠ دولاراً أسبوعياً.

نصب تذكاري يهم الكثيرين

من شأن النصب التذكارية في كثير من الأحيان أن تستثير بعض الخلاف. فذكرى العائلة والآلام والرغبة في تخليد ذكرى الذين قضوا تمتزج سوياً لتصنع خلفية مثالية لظهور الكثير من المشاعر والاهتمامات العاطفية المتناقضة.

توليت رئاسة لجنة تهدف للنظر في إقامة نصب تذكاري لضحايا الحرب العالمية الثانية من المدنيين في بلتيمور. لقد اشتركت في آلاف من الصفقات التجارية والأعمال المدنية، لكنني لم أشارك في مشروع كان فيه من الأهمية بمكان أن نحدد اهتمامات كل مشارك فيه من أجل الاستعداد بصورة سليمة مثل هذا العمل. فكلما استثار العمل قدراً أكبر من المشاعر، لزم تحري اهتمامات كل طرف مشارك فيه. ودون اعتناق هذا المبدأ من مبادئ الاستعداد أنا واثق بأننا كنا انتهينا لوضع نصب تذكاري يستثير قدراً من الصراع الداخلي مماثلاً لذلك الصراع الذي عاناه أسلافنا في هذه الحرب.

كما يعرف الكثيرون، فإن عملية تصميم بناء أو نصب تذكاري تستهض حاسة المصمم فينا جميعاً. كيف يمكننا التعبير عن الأحاسيس والمعاناة في بناء من الحجر؟ في رأيي هذا أمر محال. لكن كان لا بد من الاتفاق على تصميم، وبالفعل عملت عقول أفضل من عقلي على تجسيد بناء ملموس قام بإرضاء ذلك الاحتياج العاطفي لكثيرين من أهالي بلتيمور. لقد طيبنا خاطر المصممين الهواة عبر أرجاء المدينة من خلال إشراكهم في سلسلة من العروض التقديمية والمناقشات. لقد حددنا اهتماماتهم، أن يشعروا أنهم شاركوا في التصميم، وأشبعناها.

لكن المشكلة الأكبر كانت تتمثل فيما سيتم كتابته على النصب التذكاري. هل ستكون رسالة عالمية وتخليداً لذكرى جميع من قضوا، أم

ستكون قاصرة على المدنيين الذي قتلوا في هذه الحرب وحسب؟ هل سيمثل النصب التذكاري الضحايا من المدنيين والعسكريين على السواء؟ وسط اجتماعات مشحونة بالعواطف كان بعض الناجين من ويلات تلك الحرب يقفون ويشمرون أكماتهم ليظهروا الأرقام المكتوبة عليها. لقد رجونا ألا نتخطى تلك المعاناة الخاصة التي مروا بها. وفي المقابل كان هناك آخرون، من المواطنين وخبراء العلاقات المجتمعية ومناصري القضية، يستحثوننا على أن نجعل النصب التذكاري يخاطب جميع من ماتوا في الحرب.

وفي النهاية اتفقنا على أن نهدي النصب لكل من عانوا أو ماتوا في الحرب، من مدنيين وعسكريين. ما زلت أذكر بكل إجلال ذلك الخطاب الذي تلقيته من د. لويس كابلان، المعلم والقائد الديني العظيم، الذي يثني فيه على العمل الذي قمت به والمتمثل في إرضاء اهتمامات الناجين من الحرب مع عدم إغفال تضحية ومعاناة الآخرين. إن السبيل نحو الموازنة بين الاهتمامات هو بالتعرف عليها وتحديدتها بكل وضوح. كانت الاجتماعات التي سبقت الوصول إلى تلك التسوية مشحونة بالمشاعر لدرجة أنني كنت أذهب لمنزلي وقميصي مشبع بالعرق. لقد كنت أسعى للجمع بين هذين الطرفين والتعرف على اهتماماتهم. ومن خلال التقصي ومنحه الفرصة ليتحدثوا، ومن خلال إعادة صياغة أفكارهم لهم ومساعدة الجميع على إدراك مدى التقارب بين مساعينا جميعاً، تمكنا من تقليل الصراع الداخلي وحققنا هدفاً أكبر وأهم يتمثل في إقامة ذلك النصب الذي يذكرنا بالمأساة الخاصة بجميع ضحايا هذه الحرب.

توفير وقت ومال الجميع

قد يبدو هذا الأمر عسير التصديق، لكن حتى سبعينيات القرن العشرين كان تعريف قانون الأوراق المالية للأدوات المالية التي يطلق عليها اسم

«السندات المالية» يفتقر للوضوح. كنت وقتها المفوض الجديد المسئول عن الأوراق المالية لولاية ماريلاند، وكنا نبذل جهداً مع المشرعين لوضع تعريف لهذه الأدوات حتى يتسنى للولاية تنظيم حركة العرض والبيع. وفي ولايتنا، كان مكتبي يعرف أن التعريف يجب أن يكون أشبه بما يلي: السندات المالية هي عقود يستثمر بموجبها أحد الأطراف المال مع توقع الحصول على عائد من خلال الجهد الخالص للأطراف الأخرى. أي أن المستثمر يقدم المال، لكن لا يكون له دور في الاستخدام أو النمو المحتمل لهذا المال. ويعتمد المستثمر على عمل الآخرين لتوليد عوائد استثماره.

في مستهل الفترة التي توليت فيها هذا المنصب لفت انتباهي انخراط مجموعة من رجال الأعمال في معاملات تجارية خاصة بسوق العقارات، لكنها كانت «تشبه» عمل السندات. كانوا يعدون مشتري هذه السندات بعوائد تفوق عوائد السوق الطبيعية. كانوا يعرضون ويبيعون عقارات على الشاطئ مع وعد بتقديم عوائد للمشتريين من خلال تأجير هذه الوحدات نيابة عنهم لأطراف أخرى مما يولد عائداً لهؤلاء المستثمرين. كانت وجهة نظري أنهم كانوا بهذا يتخطون المعاملات العقارية المتفق عليها، وأنهم كانوا يعرضون ويبيعون سندات أو عقوداً استثمارية. كما أنهم لم يوفرُوا المعلومات اللازمة للاستثمار والتي يفرضها قانون الأوراق المالية. وبينما كنا في وقت لم تستقر فيه المحاكم بعد على تعريف واضح للأوراق المالية، كان حدسي يخبرني أن هذه المعاملات تتضمن بيعاً للسندات المالية دون الإعلان عن هذا الأمر صراحة والحصول على ترخيص بمزاولته. كان عملهم ينمو، وكانت الدعوى القضائية تلوح في الأفق.

لكن قبل الإقدام على فعل متسرع اعترف مكتبي بعدم وضوح القانون في هذه النقطة حينها، وقررنا أن نتقصى اهتمامات هذه الشركة لمعرفة ما إذا كان بمقدورنا تسوية هذا الأمر دون اللجوء للقضاء. هل كانوا على

علم بأن ما يقومون به قد يمثل انتهاكاً للقانون؟ هل كانوا يستغلون ثغرات القانون؟ أم تراهم جاهلين وحسب بالتداعيات القانونية للمعاملات التي يقومون بها أخذاً في الاعتبار عدم نضج قانون الأوراق المالية بعد؟ هل أفرض عليهم غرامة أم أسعى لفرض عقوبات أقوى مثل السجن؟ أم هل أجعلهم يصححون عملياتهم ويعالجون أخطاء الماضي؟

من خلال سؤالهم وسؤال عملائهم اتضح لنا أنهم لم يكونوا أشخاصاً سيئين، وأنهم كانوا يعتقدون بكل أمانة أن معاملاتهم تخص السوق العقارية وحسب، ولا علاقة لها بقانون الأوراق المالية. كانوا مستعدين بشكل كامل للانصياع للقانون بل إنهم عرضوا فسخ التعاملات التي قاموا بها من قبل. هكذا تمكنا بسهولة من الوصول لتسوية تقوم بموجبها الشركة بعدم الاعتراف أو إنكار الأخطاء التي ارتكبتها، لكن مع الموافقة على الانصياع لحكم القانون الذي تحت التطوير مع فسخ العقود التي تم إبرامها بأثر رجعي.

هذا مثال آخر يبين كيف أن تحديد الاهتمامات يمكن أن يوفر الوقت والمال. لم أكن أسعى لصراع قانوني مرير، حيث كان الوقت والمال من الأمور المهمة بالنسبة لنا، لأن مكتبنا كان صغيراً وفي مستهل عمله، كما أن القانون نفسه كان يحتاج لتوضيح أكثر حتى يمكن استخدامه لردع مثل هذه الحالات.

فيما يلي سأعرض الشخصيات التالية: السفيرة شارلين بارشفيسكي، التي تبين لنا كيفية كسب ثقة الطرف الآخر من خلال تفهم احتياجاته. كما يعمل كل من سكوت بيلارز، رئيس جامعة سكرانتون، وجون ديون، المدير العام لمجموعة بلاك ستون، على تحفيز الجمهور لكسب دعمهم لقضية معينة. كما يبين المذيع بوب كوستاس الكيفية التي يمكن بها التواصل مع أي جمهور مهما كان حجمه.

سفيرة تهتم بما يهم الغير

■ شارلين بارشفيسكي

تقوم شارلين بارشفيسكي بالجزء الأعظم من استعدادها من خلال تحديد ما يهم الأطراف الأخرى التي تتعامل معها في المفاوضات التجارية الدولية. إن سعيها الدءوب لفهم اهتمامات الغير يمكن أن يفيدك في المفاوضات التي تجريها مع غيرك في مختلف الظروف.

بعد أن تبادلنا التحية كانت أولى الكلمات التي خرجت من فم شارلين هي: «لا يمكنني التخلي عن الاستعداد، فهو جزء أصيل مني». إن الاستعداد بحق هو جزء من هويتها.

إن شارلين بارشفيسكي شريك رئيسي دولي في مؤسسة ويلمر هيل ذات المسؤولية المحدودة، وهي شركة للمحاماة مقرها واشنطن العاصمة. وقد عملت كمندوب تجاري للولايات المتحدة بدرجة سفير في الفترة من ١٩٩٧ إلى ٢٠٠١. ومن العلامات البارزة في حياتها المهنية تمهيدها للاتفاق الذي أدى لدخول الصين في منظمة التجارة العالمية.

إن التجارة من الموضوعات التي تستثير المشاعر السلبية، وقد اضطلعت شارلين بهذه الوظيفة غير المحببة، والتي ربما تعد من أهل الوظائف تلقياً للمديح في واشنطن. ولكي تواصل عملها في هذه الوظيفة بنجاح اعتمدت شارلين على الاستعداد المنهجي. ومن بين مبادئ الاستعداد، أنها تظهر قدرة غير عادية على دراسة وتحديد اهتمامات نظرائها في المفاوضات والعملاء والجمهور.

إن النظراء الذين كانت شارلين تواجههم كانوا عملاء صعبى المراس في مجالي التجارة الدولية والمفاوضات، على وجه الخصوص المفاوضات اليابانيين والصينيين والبرازيليين. ومن بين هؤلاء يُعرف المفاوضات الصينيون بأنهم ذوو وجوه قدت من صخر ويلقون بمطالبهم بصورة لا تترك مجالاً كبيراً للمفاوضة. فبوصفهم ممثلين عن أكبر قوة اقتصادية

بازغة في العالم، بيدءون مفاوضاتهم من قاعدة أنهم في موقف متفوق على الطرف الآخر على مائدة المفاوضات.

بدأت المفاوضات مع الصينيين بموضوع حقوق الملكية الفكرية المثير للجدل. وقد استعدت شارلين، كما تفعل دائماً، من خلال تقصي خلفيات واهتمامات كل عضو من أعضاء فريق المفاوضات الصيني بأقصى ما تستطيع. وقد ركزت على أحد الأعضاء بمجلس الدولة (المساوي لمجلس الوزراء) والذي كان ذا خلفية علمية واسعة. وقد أتقنت شارلين قدر ما تستطيع المجال الذي تخصص فيه هذا المفاوض وإنجازاته في مجال الأبحاث. كما استفسرت منه عن أبحاثه. وقد نمت بينهما علاقة عمل قوية، لأنه كان يشعر باهتمامها الحقيقي في مجال عمله وأبحاثه.

تقول شارلين: «كان منبهرأ بقدرتي على مناقشته في مجاله، حتى ولو بصورة عامة. لقد قمت بالاستعداد من خلال القراءة بتوسع. إنني أهتم بالقراءة في أي مجال تقريباً. بل إنني في حقيقة الأمر أفضل القراءة خارج إطار مجالي، بل وحتى خارج مجالي التاريخ والسياسة. لذا فقد نظرت لهذا التفاعل بوصفه فرصة لكي نوطد أواصر الألفة بيننا كطريق في تفاوض إلى جانب إشباع فضولي الفكري. وأعتقد أنه شعر باهتمامي الصادق بعمله».

ولأن المفاوضات المبكرة مع شارلين كانت متركزة على موضوع حقوق الملكية الفكرية المثير للجدل، حرصت شارلين على أن تربط كلامها بمجال ذلك العالم. وقد صار تحديدها لاهتماماته عاملاً حيوياً في نجاح المفاوضات.

تقول شارلين: «لقد ربطت جهودنا الساعية لحماية حقوق الملكية الفكرية بإقراره أن البحث العلمي يتضمن نوعاً من الملكية. فأني عالم أو باحث في أي مكان يفخر بنتائج عمله ويشعر بأن هذا الاكتشاف أو النتيجة ملك له. وهكذا ساعدنا عضو مجلس الدولة هذا، بما يملك من خلفية علمية قوية، على تعريف صناع القرار الصينيين بأهمية هذا الموضوع».

هذا مثال للطريقة التي حددت بها شارلين اهتمامات الطرف الآخر على أساس فردي. كما طبقت هذا المبدأ باقتناع ونجاح مماثلين على المستوى القومي. وقبل بدء المفاوضات مع الصينيين حاولت التعرف بصورة موسعة على تاريخ وسياسات واقتصاديات الصين.

لقد ظلت الصين في مفاوضات تهدف للدخول في منظمة التجارة العالمية لسنوات عديدة. لم يكن دافع الصين للدخول في هذه المنظمة مبنياً على الدوام على ما ستحصل عليه من مميزات. بل كانت الصين تشعر أنها تستحق هذا الأمر بفضل حجمها ونموها والسمعة الكبيرة لاقتصادها هذه الأيام.

تقول بارشفيسكي: «كان من الواضح أن الصين كانت تعتقد أنها ستضم للمنظمة استناداً لأسس سياسية. لكن لم يكن هذا هو الصواب. لذا كان علي أن أساعدهم على تفهم ما كان يعنيه انضمامهم للمنظمة بالفعل، لكن مع شرح الأمر بصورة تخاطب اهتماماتهم التي ربما لم يكونوا قد أدركوها بصورة كاملة بعد. لذا وضعنا سوياً ما أطلقت عليه اسم خريطة الطريق، وهي عبارة عن وثيقة داخلية مكونة من ٨ أو ٩ صفحات توضح بصورة عامة المجالات الاقتصادية التي ستتم تغطيتها وما يتحتم أن يتم تضمينه. لم يكونوا يدركون أن هذا سيشمل كل سلعة يصنعونها، من السلع الزراعية وقطاع الخدمات والسياسات الضريبية والكهرباء والمياه والغاز والسيارات والتعريفات والقطاع المصرفي والفروع البنكية وقطاع الاتصالات؛ كانت القائمة تضم كل ما يمكن الاتجار فيه، إلى جانب حقوق الملكية الفكرية».

وهكذا صار التحدي الذي يواجه شارلين وفريقها هو تحقيق التوازن بين اهتمامات الصين الاقتصادية وطموحاتها السياسية.

لقد أدركت شارلين أن الصينيين قوم عمليون للغاية حين يتعلق الأمر بالإصلاح الاقتصادي. لهذا ركزت جهودها على اهتماماتهم الاقتصادية بدلاً من السياسية.

وهي تقول: «لقد حاولت إعادة صياغة كثير مما كنا نطلبه أثناء المباحثات بصورة تتوافق مع نظام الإصلاح الداخلي الخاص بهم. كما ركزت جهودي على الشخص الذي يملك نظرة مستقبلية في فريقهم. أعلم أنه كان يدرك ما كنت أحاول فعله، لكنه صار أفضل شريك لي تمكن من مساعدتي على تغيير العقلية الصينية».

لقد تعمقت شارلين في عملية التقصي بدرجة كبيرة حتى صارت على معرفة كبيرة باهتمامات الصينيين، ربما بدرجة تفوق معرفتهم باهتماماتهم. فبسبب اهتمام الصينيين الزائد بمكانتهم في آسيا ووضعهم في مجتمع التجارة العالمية، تركز اهتمامهم على أشياء أكثر سطحية على حساب أمور أخرى أعمق وأهم على المدى البعيد: الإصلاح الشامل الناجح لاقتصادهم. إن الحصول على تقدير العالم أمر طيب، لكن تحقيق النجاح الاقتصادي سيعود عليهم بفوائد أكبر من أي منصب يشغلونه في منظمة التجارة العالمية. حين خاطبت شارلين اهتماماتهم من خلال تذكيرهم بالأهداف الأكثر أهمية، تمكن فريقها من تغيير نهج الصينيين بالكامل.

كثيراً ما أرى هذا الأمر في صفقات ومفاوضات العمل: فحين تتمتع بمنظور مختلف للأمور، يكون باستطاعتك إقناع عميلك أو نظيرك أو جمهورك بإعادة ترتيب أولوياته أو حتى التعرف على اهتمامات ومصالح جديدة بالكامل. وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستعداد، من خلال بذل الوقت في تحليل اهتماماتهم. لقد تمكنت شارلين من حث الصينيين على إدراك مصالحهم الاقتصادية وكيف أن انضمامهم لمنظمة التجارة العالمية سيساعدهم بصورة أكبر. إن طريقتها في تقصي احتياجاتهم واهتماماتهم وطموحاتهم يعد مثلاً يمكن لأي شخص مشارك في التفاوض على اتفاق أو بيع منتج أو عرض فكرة أن يحتذي به.

اللعب على اهتماماتهم

■ جون ديون / سكوت بيلارز

أحدهما أحد رجال المال الجسورين في وول ستريت، والآخر رئيس جامعة مولع بالدراسة ورجل دين. وهما يقومان معاً بجمع المال للجامعة التي يحبانها من خلال التعرف على اهتمامات المتبرعين. وهما يمدان مثلاً يمكن أن يحتديه أي شخص يسعى لحمل الناس على الاقتناع بأفكاره أو شراء منتجاته.

على السطح يبدو جون ديون وسكوت بيلارز على النقيض من بعضهما البعض. فجون هو المدير العام لشركة حقوق الملكية الخاصة المسماة بمجموعة بلاك ستون، كما يرأس مجلس إدارة جامعة سكرانتون. أما سكوت فهو رجل دين ويرأس جامعة سكرانتون. إن جون محاسب بالخبرة، أما سكوت فخبير في الشعر الإنجليزي غير الشهير.

لكن إذا توغلنا تحت السطح قليلاً، فسنعرف لماذا يمثل هذان الرجلان ثنائياً مثالياً يعمل من خلال الاستعداد على رفع مستوى جامعة سكرانتون المتدني حتى تحتل مكانة أعلى وسط الجامعات الأمريكية.

لقد كبر الاثنان وهما يشاهدان والديهما يكدحان في العمل حتى يتمكن أبناؤهما من التعلم في الجامعات، جون في سكرانتون وسكوت في جورج تاون. كما يحمل كلاهما التزاماً فكرياً وأخلاقياً بخدمة الجامعات. هما يحبان نفس المشروعات. وكلاهما يستعد دون انقطاع لتحقيق هدفه المتمثل في جمع ١٠٠ مليون دولار لجامعة سكرانتون.

إن جامعة سكرانتون لا تملك الكثير من المصادر مثل غيرها من الجامعات في نفس مكانتها. حين قررت الجامعة في البداية القيام بحملة التمويل قامت بالاستعانة باستشاري معروف كي يقوم بعمل دراسة جدوى

للأمر. هذا أمر تقليدي. لكن جاءت النتائج سيئة: فلم يكن هناك موارد كافية لتحقيق عائد يستحق لهذه الحملة. لذا قام جون وسكوت بفصله والاستمارة بآخر والذي جاء بأخبار أحسن بقدر يسير. وقتها أدرك جون وسكوت أنهما كانا بحاجة للالتزام بشكل كامل بتحديد اهتمامات المتبرعين من أجل تحقيق هدف يفوق ما كان أي من المستشارين يتوقعه.

وسواء كانا يأملان في الحصول على تبرع مكون من ثمانية أرقام من رئيس إحدى شركات التأمين الكبرى أو تبرع أقل مكون من خمسة أرقام من أفراد الطبقة الوسطى الذين درسوا من قبل في الجامعة القاطنين على امتداد الساحل الشرقي، كانا يطبقان قائمة من البنود التي يستخدمانها للتأكد من اهتمامات المتبرع.

قال سكوت في مقابلة أجريت معه في مكتب شركته في بارك أفينيو: «نحن ندرك أننا بحاجة لمعرفة هؤلاء الأشخاص جيداً. لا بد أن نتعرف على دقائق حياتهم، وهو ما لا تفعله معظم الجامعات. لا أعتقد أن كثيراً من الجامعات تحاول التعرف على اهتمامات المتبرعين مثلما نفضل نحن. فقبل كل شيء، هذا من قواعد الذوق الأساسية. يجب علينا أن نهتم بهذا الأمر بقدر اهتمامنا بالشيك الذي سيمنحونه لنا ورغبتهم في رؤية النتائج. ولأننا نحتاج المال أكثر من معظم الجامعات الأخرى، فعلياً أن نقوم بهذا الأمر بصورة سليمة. لذا فإن معرفة اهتماماتهم والالتزام بالوفاء بها هو أهم ما في الأمر».

تقع جامعة سكرانتون وسط مدينة كانت تنتج الفحم في الماضي. ويتم إنتاج البرنامج التلفزيوني الشهير The Office في سكرانتون، لكن مصدر الشهرة الأساسي للجامعة بين المتخرجين من المرحلة الثانوية هو أنها معروفة بكونها من الجامعات الملائمة للطلاب، فهي قريبة من نيويورك لكنها بعيدة بحيث يمكن تحمل تكلفة الدراسة بها، كما أنها

صغيرة الحجم مما يسهل التواصل مع الأساتذة. تضاعفت مصاريف الالتحاق بها لتصل إلى أربعة آلاف دولار، ومن المرجح أن يقابل الدارس بها طلاب آتون من كاليفورنيا وفلوريدا، مثلما يقابل آخرين قادمين من بنسلفانيا ونيوجيرسي. ومع هذا فلم يتم تحديث البنية الأساسية بالجامعة منذ خمسين عاماً. فتحوّلت الأماكن الدافئة إلى أماكن مكثّة، وصارت الديكورات الطريفة عتيقة الطراز. ولم تركز جامعة سكرانتون، التي كان الجزء الأكبر من تمويلها يأتي من بعض دور العبادة، مطلقاً على تلقي المنح شأن الكثير من جامعات الولايات المتحدة.

إن المرء يشعر في أيامنا هذه أن الجامعات تتعامل مع المنح مثلما تتعامل الصناديق الاستثمارية مع رسوم التداول: فكلما كانت أكبر، كان ذلك رمزاً لعظم هيبتها. ولا شك أن التصنيفات التي توردها الصحف، مثل يو إس نيوز وورلد ريبورت، والتي تركز على المنح، تلعب دوراً كبيراً في هذا الأمر.

لذا بدأ جون وسكوت من الخلف، حيث كانت المخاطرة أعلى. يقول سكوت: «في أفضل الظروف كانت نتاح لنا ساعة واحدة من الوقت مع المتبرع. لذا كان السؤال هو ما هو أفضل جزء من قصة سكرانتون يمكنني الحديث عنه في هذه الساعة؟ وأي جزء من هذه القصة سيرغب هو في سماعه؟»

من أجل الاستعداد لتحديد هذه الاهتمامات، طور جون وسكوت طريقة استعداد يستخدمونها عند التحدث في كل عرض أو أثناء وجبة أو أثناء تناول المشروبات.

فلديهما ما يطلقان عليه اسم «فريق العمليات الخاصة» والذي يدرس خلفية المتبرع المرتقب، ثم يقدم تقريراً يقيم كلاً من اهتمامات الشخص بوصفه من خريجي جامعة سكرانتون واهتماماته الحالية. بعدها يقوم جون وسكوت بمراجعة القوائم الخاصة بهما كي يخططا للمقابلة.

يتعامل القسم الأول من تلك القائمة مع الماضي. ما النقاط التي يمكنهم التشديد عليها أثناء عرضهم؟ هل كان المتبرع المرتقب يمارس نشاطاً رياضياً؟ مسرحياً؟ علمياً؟

يقول سكوت: «جزء من العمل يعتمد على البحث التاريخي. ما النشاطات التي كان ذلك الشخص مشتركاً بها أثناء دراسته؟ هل تتفق اهتماماته مع احتياجاتنا الحالية؟ هذا الأسلوب يعمل بصورة طيبة حين نتحدث عن الحرم الجامعي الجديد وخلق مساحة أكبر للأنشطة».

بعد ذلك يقومان بتوزيع الأدوار عليهما. يعرف سكوت وجون الأسئلة التي سيلقيها الواحد منهما من أجل التعرف بصورة أعمق على اهتمامات المتبرع المرتقب وقناعاته ورؤاه لجامعته الأم. ونتيجة تحديد الاهتمامات يكونان قادرين على صياغة عرضهما بشكل أفضل.

على سبيل المثال يقر سكوت أن سكرانتون لم تقم إلى الآن بتجميع عدد كافٍ من المتبرعين المرتقبين الذين يمكن وصفهم بأنهم من «الرياضيين الدارسين السابقين بالجامعة». وقد صار هذا الأمر جزءاً أساسياً من حملتهم، رغم أن الفرق الرياضية لجامعة سكرانتون لم تحقق الريادة إلا في وقتنا الحالي. إن معظم أبناء سكرانتون كانوا يعملون في وظائف أخرى بعد الدراسة.

ثم هناك موضوع الحنين للجامعة الأم. وهذا الاهتمام يحمله معظمنا لذلك المكان الذي قضينا فيه أربع سنوات من شبابنا.

يقول سكوت: «بعض الدارسين القدامى يشعرون بالحنين لجامعتهم الأم، ويمكننا اللعب على هذا الوتر. على سبيل المثال، نحن نستخدم أرشيفات الصور الخاصة بالجامعة كي نحتفل بتاريخها الثري هنا. بعض الناس يحبون أن يتم تذكيرهم بالشوط الذي قطعناه. كما أن تعليم العاملين بمناجم الفحم وأبنائهم أمر يحمل صبغة عاطفية».

إن القبول العام الذي يحظى به تاريخ استخراج الفحم يعد جزءاً أصيلاً من هوية سكرانتون لا يقلل سكوت وجون من تأثيره.

يقول سكوت: «إننا معروفون بتاريخنا كبداة مستخرجة للفحم. لذا علينا مخاطبة هذا الاهتمام في الخريجين القدامى على وجه الخصوص».

أما بخصوص الاهتمامات الحديثة، يقوم جون وسكوت بتحديد الاهتمامات الخاصة بجوانب الدين والخدمات الاجتماعية والأثر الذي تحدثه التبرعات الممنوحة.

فالمتدينون يميلون للتركيز على الخدمات التي تقدمها الجامعة لأبنائها، كما يهتمون بتقديم التبرعات للمشروعات الخدمية الداخلية والخارجية.

يقول سكوت: «يعد تعليم التمريض من القضايا المهمة هذه الأيام، خاصة وأن الناس مدركون لنقص أعداد العاملين بهذا المجال. كما يمكننا الدعوة لهذا الأمر من منطلق العلم أيضاً. فالأمريكان يتأخرون بشكل يرثى له في تدريس العلوم، وهذا يهم كثيرين من المتبرعين المرتقبين». وأخيراً، يهتم كثير من المتبرعين بالأثر الذي تحدثه التبرعات الممنوحة. لذا يتم تحليل هذا العامل أيضاً، وهو الأمر الذي يلقي قبولاً من جون بصفته رجلاً مصرفياً.

يقول جون: «نحن نوضح كيف أننا نقدم خدمات كثيرة بميزانية شحيحة. بإمكانك منح عدة آلاف أو حتى عدة ملايين من الدولارات لإحدى الجامعات الكبيرة التي تحصل بالفعل على تبرعات أخرى كثيرة، ومع ذلك لا تدري ما الأثر الذي أحدثته تبرعاتك. لكننا نقنع المتبرع هنا بأننا سنبين له الأثر الذي تحدثه أمواله. ونحن نحاول قدر الإمكان توضيح أثر كل دولار نحصل عليه. يمكن لهذا الأمر أن يؤثر بشكل كبير يضا هي حتى رؤيتك لاسمك موضوع على أحد مباني الجامعة».

لقد قرر جون أن يستعد للحملة من خلال عدم قصرها فقط على الخريجين القدامى لجامعة سكرانتون. لقد تواصل مع مجموعة من رجال الأعمال بنيويورك الذين يقدرون فلسفة أثر التبرعات التي يتبناها ويحبون قصة كفاح هذه الجامعة الصغيرة. وهو يأتي كل عام بأحد

الطلاب كي يقابله، والذي يمثل نوعية الطلاب الذين يرغب هو وسكوت أن تخرجهم الجامعة.

في يوم ما سيكون لدى تلك الجامعة الفقيرة الموجودة في البلدة المستخرجة للفحم عدة مبانٍ جديدة وموقف مالي أكثر صلابة بفضل التحديد المنهجي للاهتمامات. إن هذا الثنائي المتناقض الذي يقضي الوقت في تحديد اهتمامات المتبرعين يقدم لكل شخص يرغب في طلب شيء درساً في كيفية الاستعداد لطلب ما يريد.

جمهور مهتم

■ بوب كوستاس

عادة ما يشاهد العروض التي يعلق عليها بوب كوستاس أو يقدمها ملايين المشاهدين. لكن سواء كنت تقدم عرضاً لزملائك في غرفة الاجتماعات أو للعالم أجمع على الهواء مباشرة، سيتحدد الأثر الذي ستتركه في جمهورك بالاهتمامات التي تحددها.

افترض أنك تشاهد مباراة شهدت نهاية تاريخية غير مسبوقه. مثل تلك المعجزة على الجليد التي حدثت في دورة الألعاب الأولمبية في ١٩٨٠، تلك الهزيمة التاريخية التي تلقاها فريق يانكيز في المباراة السابعة والنهائية على يد فريق أريزونا دياموندباكس، أو تمريرة جومونتانا إلى دوايت كلارك والتي تسببت في هزيمة فريق دالاس كاوبويز في الأدوار الإقصائية في عام ١٩٨٢. على الأرجح سيكون هناك فارق واحد بين الطريقة التي ستعامل بها مع تلك اللحظة والطريقة التي سيتعامل بها بوب كوستاس مع اللحظة ذاتها.

فأنا أو أنت سنتذكر اللعبة، أما بوب فسيتذكر الطريقة التي تم التعليق بها على اللعبة. إن بوب يرى الدراما والحرفية على أرض الملعب، كما أنه يرى كذلك المهارة والحرفية التي علق بها المعلق على تلك اللحظة. بعدها يتأمل في عملية الاستعداد التي سبقت تلك اللحظة بينما سنصرف أنا

وأنت تفكيرنا عن اللعبة ذاتها والتفكير في مكسب الفريق للمباراة. لماذا؟ لأن بوب يسعى لأن يرى كل حدث رياضي من خلال أعين وآذان جمهوره وليس اللاعبين. فهو لا يركز على ما يهمه هو، بل على ما يهمك أنت. هذا المفهوم ينتمي للمدرسة القديمة، لكنه يدرك أن التعليق والشرح المصاحب للعبة هو ما يشكل على المستوى اللاواعي الجزء الأكبر من متعة المشاهد.

الحرفية في تحديد الاهتمامات

تشهد الحرفية في عالم التعليق تراجعاً لحساب الكلام الخاوي الطنان. إن أكثر ما يلفت النظر عند الاستماع لبوب كوستاس وهو يتحدث عن مهنة التعليق هو الكيفية التي يشير بها إليها على أنها حرفة، وكيف يساوي بين الحرفية والاستعداد.

حين تقابلنا في مطعم فندق هُدسون في نيويورك، لم تلتفت الرءوس للنظر إلى بوب بقدر ما أصفت إليه الأذان وهو يتحدث. كان الجالسون حولنا يمدون أعناقهم كي يصفوا لبوب وهو يتحدث عن مثله العليا واستعداده وجمهوره.

إن الاستعداد في مجال التعليق يعتمد في الجزء الأكبر منه على إرضاء اهتمامات الجمهور. هذا الإدراك، حين يمتزج بالاستعداد، سيؤدي إلى ذلك الرقي العظيم في كل من المحتوى وأسلوب التوصيل، وهو ما لا نجده إلا في المعلقين العظام مثل بوب.

إن من يتقن عملية الاستعداد دائماً ما ينظر إلى الطرق التي يستعد بها مثله الأعلى أو معلمه. في حالة بوب نجد أنه لا يزال يدرس المواقف السابقة وزملاءه الآخرين بحثاً عن ثلاث سمات: القدرة على التعليق بصورة درامية على الحدث، والطريقة التي يسردون بها التفاصيل والحقائق، ونبرة الحديث العامة (بما فيها النبرة المرحلة) والتزاهة. وهو يستخدم المواقف السابقة كي يقترب من تحديد اهتمامات جمهوره.

بالنسبة للأثر الدرامي، يشير بوب إلى ذلك الوصف الشهير الذي

جاء على لسان آل مايكل حين تعرض فريق الاتحاد السوفيتي وقتها للهزيمة على يد الفريق الأمريكي غير المنظم للهوكي في دورة الألعاب الأولمبية في عام ١٩٨٠. ربما قام مايكل بإعداد عبارته الشهيرة، «هل تؤمنون بالمعجزات؟»، قبل المباراة، وربما لم يفعل هذا. لكن في ظل المعنى السياسي لهذا الأمر في ذلك الوقت والاهتمام المتزايد بالفريق، كانت هذه العبارة مثلاً على المزج بين أسلوب الإلقاء المحكم والمشاعر الصادقة، وهو ما أدى إلى تحسين خبرة المشاهدة للجمهور. لقد وفى باحتياجاتهم.

كما يستشهد بوب بالعديد من التعليقات التي جاءت على لسان معلق شبكة إيه بي سي جيم مكاي، لكنه يذكر تحديداً تغطيته لمقتل الرياضيين الإسرائيليين في دورة الألعاب الأولمبية في ميونخ عام ١٩٧٢.

يقول بوب: «كان تعليقه مزيجاً فريداً من المهارة الاحترافية والتعاطف الشخصي. إنه لم ينقل الحدث وحسب، بل شعر به، وشعر به الجمهور معه. وبما أن الحادث وقع بصورة مباغتة لا يمكن التنبؤ بها، لم يكن الاستعداد للأمر ممكناً. كان استعداد جيم يتمثل في تاريخه المهني ككاتب ومعلق، إلى جانب خبرته ورؤيته كرجل ناضج حساس عاش حياة مثيرة متنوعة. لقد استجمع كل هذا في تلك اللحظات.»

كمثال على السرد الفعال للتفاصيل، يشير بوب إلى توم هاموند، زميله بشبكة إن بي سي. ربما تكون قد شاهدت سباق بريكنيس ستيكس في عام ٢٠٠٦ حين تعرضت ساق الجواد العظيم المرشح للفوز بالجائزة الكبرى باربارو للجرح بينما كان يخرج من البوابة. إن هاموند عليم بإصابات الخيول، وهو يعيش في لكسنجتون بولاية كنتاكي، حيث يقضي جزءاً كبيراً من حياته حول جواد السباق وراكبي خيول السباق. ساعد هذا الاستعداد هاموند على تعريف الجمهور وتهدئة مخاوفه أثناء نقله لحالة باربارو فور تعرضه للسقوط.

يقول بوب: «نقل هاموند بعض التفاصيل عن علم الخيول المصحوبة

بتعليق درامي عظيم على ما حدث. لقد أعطى الجمهور ما يريد من معلومات ودراما. إنني أشاهد لحظات كهذه وأتعلم منها. كما أستخدمها كمثال للكيفية التي أعد بها نفسي».

أما بالنسبة لطريقة العرض، فإن بوب يرى في إخلاص فين سكالي، معلق فريق لوس أنجلوس دودجرز، أمراً مثيراً للإعجاب، تماماً مثل فصاحته وصوته الفريد. فيقول عنه: «ها هو رجل عمل في هذا المجال لما قارب ستين عاماً، وتلقى كل إشادة وجائزة ممكنة. ومع هذا فهو لا يجلس ساكناً مستمتعاً بما حقق من انتصارات. فهو يستعد لأي مباراة متواضعة المستوى تقام وسط الأسبوع في بداية الموسم كما لو أنها المباراة النهائية. إن السبب وراء هذا هو احترامه لجمهوره، ومهنته، وسمعته. إن أفضل المعلقين دائماً ما يحترمون جمهورهم، وأنا أستعد بصورة ما من خلال ملاحظة أداء مثل هؤلاء المحترفين».

اهتمامات جمهور بوب المتنوع

مستفيداً من هذه النماذج في حياته المهنية، يشير بوب إلى ثلاثة مواقف أدى فيها الاستعداد إلى تحقيق النتائج التي آمل أن تشبع احتياجات جمهوره.

فمن ناحية الوصف الدرامي للحظات المهمة يشير بوب إلى التعليق الذي قام به على تصويبة مايكل جوردون الأخيرة مع فريق شيكاغو بولز في نهائي بطولة كرة السلة في ١٩٩٨. من البديهي أن المعلقين لا يمكنهم العمل من نص معد مسبقاً. لكن المعلقين الجيدين مثل بوب قادرون على توقع سيناريو المباراة.

ففي هذه الحالة تحديداً كان العالم يتساءل ما إذا كان جوردان سيعتزل بعد هذا الموسم. لم يكن أحد يعرف، لكن بوب ركز على حقيقة أن حالة عدم التيقن هذه هي التي جعلت الأثر الدرامي لهذه التصويبة أعلى. لذا حين قذف جوردان الكرة وتسمر في مكانه للحظة رافعاً يده في الهواء خلف المسار الذي اتخذته التصويبة، كان بوب مستعداً.

فبعد الإعلان عن الرمية وعن النتيجة الجديدة والوقت المتبقي قدم بوب هذا التعليق بينما كانت التصويبة تعاد بالعرض البطيء عدة مرات، فقال: «إذا كان هذا هو الفصل الختامي، فيا لها من طريقة لإنهاء الكتاب!». إن أفضل التعليقات هي تلك التي تكمل أو تحسن من الأثر الدرامي للحدث. وقد فعل بوب هذا في تلك الليلة من خلال جذب انتباه جمهوره إلى احتمالية أن تكون هذه هي المرة الأخيرة التي يشاهدون فيها ذلك اللاعب الرائع مايكل جوردون.

ومن ناحية الموازنة بين التفاصيل والأداء الدرامي، فقد واجه بوب هذا التحدي على مدار أسابيع حين تولى التعليق على دورة الألعاب الأولمبية على شبكة إن بي سي. إن الجمهور لا يريد سماع الكثير من التفاصيل، ولا يريد الاستماع لأداء درامي مرتفع طوال الوقت. لكن في ظل عدد الساعات الكبير الذي كان على بوب أن يملأه أثناء التعليق على فعاليات الدورة الأولمبية، كان الانجذاب نحو أحد الأمرين شيئاً مفرياً.

يقول بوب: «جزء من استعدادي لأي حدث كبير يتضمن السيطرة على نفسي بحيث لا أفرط في عملية الاستعداد. سيكون من السهل أن أقع في مصيدة الحديث عن كل التفاصيل الخاصة بمكان المعلق وتلك الخاصة بكل المسابقات غير المهمة، والقصاص الإنسانية العظيمة للكثير من الرياضيين، لكنني لا أرغب في أن يمل الجمهور مني. إنك على الأغلب لن تستخدم إلا ١٠-٢٠ في المائة مما أعددت، لكنك لا تعلم أي ٢٠ في المائة تحديدًا هي التي ستستخدم. عليك أن تستخدم ما تراه مناسباً لسير الأحداث وأن تسيطر على نفسك كيلا تقحم أي معلومات لا تناسب مع طابع أو سرعة أو ظروف الحدث، حتى لو كانت تلك المعلومات مثيرة في حد ذاتها. إن مهمة المعلق هي أن يوفر المعرفة العامة عن الحدث. أما التفاصيل فينبغي أن تأتي من الخبراء الموجودين الخاصين بكل لعبة. إنني أرى أن هذا الأسلوب هو أفضل ما يخدم احتياجات الجمهور».

يوجد موقف إضافي آخر أود التحدث عنه هنا، وهو أسلوب بوب في المقابلات الحوارية.

لا شك أن معظم المهن تتضمن قدرًا من التفاعلات أحادية الطرفين، مثل المحادثات الهاتفية والاجتماع الفردي مع مدير، عن العروض التقديمية أو التحدث إلى جمع من الناس. وفي هذه المواقف سيكون من المفيد لك أن تصير محاوراً.

إن بوب محاور من الطراز الرفيع. كان من السهل أن يتميز عن غيره في هذا المجال، نظراً للمستويات المتدنية والضحالة التي تميز المحاورات في أيامنا هذه. لكن بوب يستعد لمقابلاته الحوارية بصورة لا يضاهيه فيها إلا القليل، حيث يضع نفسه في مكان الجمهور. إن بوب يدرك أن جمهوره يعرف بالفعل الكثير عن الشخص الذي يستضيفه. لذا فهو يبحث عن زاوية جديدة، أو حكاية طريفة غير معروفة، أو طريقة جديدة لرواية قصة قديمة بحيث يجذب انتباه الجمهور.

يقول بوب: «لا يمكنك أن تدع استعدادك للمقابلة الحوارية يتداخل مع استماعك. ولا يمكنك السماح لاستعدادك بأن يسيطر عليك. لكن في الوقت ذاته أنت عادة ما تتعامل مع أشخاص تم عمل مقابلات حوارية سابقة عديدة معهم. وهم بالطبيعة سيهتمون بأي سؤال جديد أو فكرة جديدة أو شيء مختلف. إنك تريد أن يتساءلوا: كيف عرفت بهذا الأمر؟. ذات مرة كنت أجري مقابلة مع المخرج باري ليفنستون وعرفت أنه عمل ذات مرة في بداية حياته المهنية بعمل المونتاج للأفلام ذات الميزانيات الرخيصة لصالح إحدى المحطات التلفزيونية. كان مسروراً للغاية بأن يتحدث عن هذا الأمر، وهو ما قاده للحديث عن أمور مختلفة، وسارت الأمور بسلاسة من هذه النقطة».

يمكن تطبيق كافة هذه الطرق الخاصة بتحديد وإشباع اهتمامات الجمهور على مهن أخرى غير التعليق. إن بوب ملتزم لأقصى حد بتحديد اهتمامات جمهوره: فهو يصفي ويتقصى ويكتب. إن نموذج الاستعداد الخاص به يعد نموذجاً يمكن الاحتذاء به من قبل أي شخص منا يكون عليه أن يتعامل مع جمهور كجزء من عمله.

النقاط الجوهرية

الاهتمامات

- إن عملية الاستعداد ليست عملية منفردة تقوم بها دون اعتبار لمن حولك. فأنت تعد نفسك من أجل جمهورك، عملائك، زملائك، زبائنك، نظرائك.
- إن تطبيق المبادئ على جمهورك سيساعدك على تحديد اهتماماتهم إلى جانب التعرف على أهدافهم والمواقف السابقة التي مروا بها والبدايل المتاحة أمامهم.
- يعد التقصي أداة رئيسية لمعرفة اهتمامات جمهورك، ويمكنك عمل هذا بصورة مباشرة من خلال توجيه الأسئلة والبحث في تاريخهم، كما يمكنك طلب المعلومات من الأشخاص الذين عملوا في الماضي معهم أو ضدهم.
- تقوم المفاوضة المحنكة شارلين بارشيفسكي بدراسة اهتمامات نظرائها بصورة تفصيلية لدرجة أنها تساعد في أحيان كثيرة على استيضاح أهدافهم. كما أنها تبحث عن طرق يمكن بها الربط بين مصالحهم الشخصية والموضوع المطروح للتفاوض وتحاول الربط بين الأمرين في حديثها.
- تتطلب عملية جمع التبرعات تحديداً وافياً لاهتمامات كل متبرع. يقوم سكوت بيلارز وجون ديون بتشكيل عروضهم بحيث تتلاءم مع اهتمامات المتبرع التي تعرفوا عليها من خلال عملية التقصي المنهجية والبحث.
- يخاطب بوب كوستاس جمهوراً يقدر بالملايين، لكن يمكن تطبيق الطريقة التي يدرس بها توقعات جماهيره في أي مجال. فبداية من موضوع حديثه إلى أسلوب الإلقاء، يعرف بوب أن تفهم ما يريده الجمهور هو مفتاح التعليق الناجح.

انظر قبل أن تكتب

حدد استراتيجيتك

صَنَ تَسُو

كثير من الناس يضمون نسخة من كتاب «فن الحرب» للقائد العسكري الصيني صَنَ تَسُو على أرفف الكتب بمكاتبهم. لقد رأيت هذا الكتاب في مكاتب محامين وأطباء ورؤساء جامعات ورجال مبيعات، بل وحتى في خزائن ملابس بعض لاعبي الكرة. وحين ترى هذا الكتاب يراودك إحساس غريب، فأنت تدخل المكتب لعقد اجتماع، ثم ترى الحروف الحمراء الكبيرة المطبوعة على غلافه، وتفكر في نفسك قائلاً: «يا إلهي، هذا الشخص يقتني نسخة من هذا الكتاب، لا بد أنه دارس مخلص لعملية وضع الاستراتيجيات».

ذات مرة قابلت عميلاً في مكتبه وكان يحتفظ بنسخة مغلقة بالجلد من كتاب مكيافيللي الشهير «الأمير» بصورة دائمة على إحدى الموائد.

كنت وقتها محامياً صغيراً سريع التأثر، وكنت ذاهباً لمقابلة رجل أعمال ثرياً بارزاً. لم أقرأ من قبل هذا الكتاب بأكمله، لكنني بالطبع على معرفة بما يحويه. وقد فكرت في نفسي: «يا إلهي، لا بد أن هذا العميل صعب المراسل! إن لديه كتاباً مليئاً بالاستراتيجيات التي تمكنك من التفوق على من حولك والاستمرار في تفوقك مهما حدث. لا بد أن هذا الشخص يطبق الطرق المكيافيلية في وضع استراتيجياته!».

لا شك أن كتابي «فن الحرب» و«الأمير» من الكتب ذات المصدقية في مجال الاستراتيجيات العسكرية والسياسية. فمن الظاهر يدعو هذان الكتابان للتحلي بالكفاءة، وقسوة القلب، بل وحتى انتهاج أساليب ملتوية للحصول على ما تريد. بيد أنني تعلمت بعد وقوعي في العديد من الأخطاء في استراتيجياتي، أن كتب الاستراتيجيات، سواء كانت كلاسيكية مثل هذين الكتابين أو حديثة، يمكن أن يساء استخدامها. فهي قد تغري المرء للاندفاع لوضع استراتيجية، وليس للقيام بينها. فهي تعطيك انطباعاً بأن أول ما تبدأ به هو وضع الاستراتيجية، لا أن تبنيها خطوة بخطوة. هذه الكتب تخبرك بما عليك فعله حين تواجه موقفاً ما لكنها لا تخبرك بكيفية استعدادك لهذا الفعل. إنني لا أحاول الدخول في جدال عقيم حول هذه الكتب. لكن ليس من الصواب أن تضع لنفسك هدفاً غامضاً ثم تسارع بوضع استراتيجية، فهناك خطوات مهمة عليك القيام بها بين هذين الأمرين.

إن كافة المعلومات التي تقوم بجمعها عن طريق قائمة التحقق الخاصة بالاستعداد، ووضع أهداف واضحة، وبحث المواقف السابقة المشابهة، وتحديد اهتمامات الطرف الآخر، والتنبؤ بالنتائج المتوقعة، كلها تترابط سوياً لتشكّل استراتيجيتك. إن الاستراتيجية ما هي إلا عدة خطوات تقوم بها، واحد، اثنان، ثلاثة، أربعة، حتى تصل إلى هدفك. لقد صارت الاستراتيجيات معقدة أكثر من اللازم، كما تحولت إلى شيء مرهوب. وصارت الاستراتيجيات مقصورة على الخبراء والحاصلين على درجات الدكتوراه. لكن ببساطة نقول إن الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة من الخطوات. في الحقيقة حتى كتابا «فن الحرب» و«الأمير» يمكن أن يقدمنا لنا مواقف سابقة ويقترحنا علينا بدائل. إن الاستعداد الذي تقوم به، إلى

جانب الموقف الذي تواجهه، هو ما يحدد استراتيجيتك. وحين يتعلق الأمر بالاستعداد والاستراتيجية، عليك بالتركيز على إرساء أو وضع الخطة الاستراتيجية وليس على كيفية تنفيذها. إن الخطوات الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة تفضي بك إلى غاية. إن الكيفية التي تستعد بها أو تطور هذه الخطوات هي ما سيحدد بدرجة كبيرة مستوى النجاح الذي تحققه.

سكاوكروفت

تماشياً مع موضوع كتاب «فن الحرب»، دعنا نلقِ نظرة على أحد الاستشهادات التي قيلت قبيل الحرب الثانية على العراق والتي جاءت على لسان مستشار الأمن القومي للرئيس جورج بوش الأب برينت سكاوكروفت. كتب سكاوكروفت في صحيفة وول ستريت جورنال في الخامس عشر من أغسطس من عام ٢٠٠٢ قائلاً:

لا يزال الجدل دائراً هذه الأيام حول ما إذا كنا سنشن الحرب على العراق. إن التقارير المسربة عن استراتيجيات الهجوم على العراق تظهر بصورة دورية. لقد تمهدت إدارة بوش بتغيير نظام الحكم هناك، لكنها تؤكد أنه لم يتم اتخاذ قرار بشأن عملية الغزو أو توقيتها.

لا شك أن صدام حسين يمثل خطراً. فهو يضطهد ويمذب شعبه، وشن الحرب على دولتين من جيرانه، وهو يبذل جهداً كبيراً في إعادة بناء قواته المسلحة ودعمها بأسلحة الدمار الشامل. سنكون جميعاً بحال أفضل إذا رحل.

في ضوء كل ما يجري على الساحة الآن نحن بحاجة لتدبر هذا الموضوع بحرص. ونحن بحاجة لتحليل العلاقة بين العراق والأولويات الأخرى الأكثر إلحاحاً، وتحديداً الحرب على الإرهاب، إلى جانب تحديد أفضل الاستراتيجيات والتكتيكات التي سننتهجها حال ما قررنا تغيير نظام الحكم في بغداد.

منذ أن قرأت تلك الفقرة الأخيرة وهي عالقة في ذهني. لا أعرف ما الخطأ الذي حدث، ومن فعل ماذا في الأشهر السابقة على الحرب. أنت الآن تعرف بصورة أفضل مني من تم فصله، ومن تم سجنه، ومن أعضاء الكونجرس صوت مع أو ضد الحرب على العراق، ومن يشير بأصابع الاتهام نحو من. لقد حاولت أن أكون مواطناً صالحاً وأفهم الموضوع كله من خلال قراءة الصحف بصورة يومية، لكنني بصراحة ما زلت أشعر بالحيرة مما حدث.

لكنني مع ذلك متأكد بصورة ما من أمر واحد: أن استراتيجية ما بعد الغزولم يتم إعدادها بصورة جيدة. وهناك إجماع على هذا الأمر سواء من قبل الأحزاب السياسية أو من قبل الخبراء من مختلف الأطياف السياسية. إن مقالة سكاوكرافت لها مغزى خاص، ذلك أنه ظل وفياتاً لعائلة بوش لسنوات عديدة. لكن الفقرة الأخيرة المذكورة أعلاه تبدو مكتوبة بدافع من القلق أكثر من الانتقاد. إنه يحث على صياغة الاستراتيجية بصورة سليمة، وهو يشجع من في يدهم مقاليد السلطة على التمهّل وتحليل المواقف السابقة والاهتمامات والنتائج المتوقعة، إنه يتفق على الهدف الأساسي، بيد أنه يؤكد على أهمية وضع استراتيجية. إنه يطالب بصورة ما بأن ننحي صَن تسو جانباً لبعض الوقت وأن نصوغ استراتيجية أولاً. من الممكن أن نستفيد في وقت لاحق من صَن تسو، لكن بعد أن يتم صياغة الاستراتيجية السليمة أولاً. فقط ضعه على الرف حتى تستقر على الخطوات التي ستشكل بدورها الاستراتيجية المستتيرة التي ستبناها.

عُلب البيتزا

على مستوى أبسط، كم مرة أغلقت سماعة الهاتف منهيماً أحد الاجتماعات الهاتفية وجلست مع أعضاء فريقك محاولين تطوير استراتيجية فورية

لمواجهة مشكلة جديدة؟ يسود الصمت غير المريح إلى أن يقول أحدهم:
«حسناً، ما الاستراتيجية التي سنتبعها حيال هذا الأمر؟».

حين كنا متحمسين لبدء أعمال معهد شايبورو للمفاوضات، فعلت أنا ومارك نفس الأمر. كنا نبحث عن قنوات توزيع لتسويق ندواتنا وخطبنا، لذا سارعنا باستهداف مكاتب المتحدثين. كان قد قيل لنا إن عروضنا جيدة، لذا فقد فكرنا في أنه بإمكاننا خلق أرضية لعملنا بالاستعانة بمكاتب المتحدثين كي يساعدوا في الترويج لعملنا في المؤسسات الكبرى. كانت استراتيجيتنا الخاصة بتسويق أنفسنا لهذه المكاتب تقوم على إرسال علبة من علب البيتزا على صورة قاعدة من قواعد البيسبول، بحيث توصل معنى «سجل الهدف معنا»، إلى كل مكتب من مكاتب المتحدثين. كانت كل علبة تحوي نبذة عن المعهد، إلى جانب مجموعة مزخرفة من الحلبي وكرة بيسبول موقعة ومضرب صغير. كنا واثقين بأن المكاتب ستستجيب لعروضنا التسويقية.

لم نقم سوى بقدر محدود من البحث ولم نعرف وقتها أن مصدر الجذب الرئيسي لهم كان الشخصيات الشهيرة وتلك التي في بقعة الضوء، وهو أسلوب مفيد لهم حيث يحصلون من ورائه على عمولات كبيرة. باختصار لم نقم بدراسة المواقف السابقة أو تحديد اهتمامات تلك المكاتب. لقد تسرعنا بتبني استراتيجية علب البيتزا.

بعدها تعلمنا أن هناك بدائل أخرى للتسويق تأتي بنتائج أفضل لنا. لذا انتهت حملة مكاتب المتحدثين، حيث لم يستعن بخدماتنا سوى عدد قليل منهم، وتبقت بعض من علب البيتزا الخالية متراصة على الأرفف. أجبرتنا هذه التجربة على صياغة خطة استراتيجية للتسويق تكون أكثر تكاملاً. اتصلنا بخبيرة من خبراء التدريب المؤسسي والتي أزالنا تلك الفكرة المترسخة في أذهاننا بشأن أهمية مكاتب المتحدثين.

وقد اقترحت علينا ترويج خدماتنا بصورة مباشرة لأقسام المبيعات والتدريب بالمؤسسات. كما رشحتنا لأحد الوسطاء الذي أمدنا بقائمة من أرقام الهواتف الخاصة بعدد من مدراء المبيعات والتدريب. لقد قمنا، باختصار، بتطوير قدراتنا الترويجية بأنفسنا. احتاج تطوير هذه الاستراتيجية التسويقية بعض الوقت وقدرًا من التخطيط المنهجي، لكنه أتى بثماره دون شك: حيث حققنا نموًا قدره ١٠٠ في المائة عاماً تلو الآخر على مدار الأعوام الخمسة الأولى ونموًا محترماً بعد ذلك. وفي النهاية تمكنا من تنفيذ كلتا الاستراتيجيتين بنجاح، لكن العامل الفارق كان ذلك البحث الذي أدى إلى صياغة استراتيجية التسويق المباشر. لقد تعلمنا من هذه الخبرة المؤلمة ألا نتسرع بعمل استراتيجية، لكن أن نطورها بالإعداد المسبق.

والآن حينما يسألني أحد العاملين بمكتبي أو أحد الحاضرين بندوة من ندواتي قائلاً: «ما الاستراتيجية التي نتبعها في هذا الموقف؟»، أقول له إنه لا توجد استراتيجية. ينظر لي هذا الشخص في بداية الأمر مصدوماً، لكن بعد التحدث معه يدرك أنه ليس من المفترض أن يبدأ الفرد منا بالاستراتيجية، بل عليه أن يبنيها خطوة بخطوة. وسواء كان أمامك ثلاثون ثانية أو ثلاثة أيام، عليك العمل وفق الخطوات التي ستسمح لك بصياغة استراتيجية سليمة. عليك باستيضاح أهدافك وتحليل المواقف السابقة وتقييم اهتمامات عميلك أو نظيرك، وتحليل طرق العمل والنتائج المتوقعة، وبهذا سترسم لنفسك استراتيجية بصورة منهجية. إن مجتمعنا صار يركز على النتائج لدرجة أن كثيراً من الناس يقفزون إلى مرحلة تطبيق الخطوات، الاستراتيجية، قبل أن يأخذوا الوقت للاستعداد بالشكل الكافي. إنهم ينسون أن تحقيق الهدف أو مواجهة التحدي هي عملية متكاملة وليست مجرد حدث فردي.

تعريف العملاق الرحيم بحقوقه

■ جو إيرمان

كان جو إيرمان، قائد فريق بلتيمور كولتس، ذا بنية عملاقة وكان يتميز بكونه من أفضل المدافعين. كان قد نشأ في بيئة قاسية. كان والده يؤذيه بدنياً ونفسياً. كما مات أخوه المحبوب بصورة مأساوية. لقد مر في حياته بالأم كثيرة، وقد أراد أن يأخذ دروسها كي يرشد الآخرين. لذا بعد أن أنهى مسيرته كلاعب كرة قدم، درس علوم الدين، وصار مدرباً لأحد فرق كرة القدم المدرسية، ومعلماً. وقد وصفته مجلة باريد على غلافها الأمامي بأنه «أهم مدرب في أمريكا».

قام جو بتشكيل كيان جديد سماه Building Men for Others، وذهب إلى كل مكان في كل وقت كي يوصل رسالته القائمة على التعاطف وخدمة الآخرين والحب. وقد عمد إلى تصحيح تلك الفكرة المأخوذة عن الرجال من خلال التركيز على أهمية العلاقات والتواصل الرحيم الودود.

حين كان الناس يسألونه عما سيتقاضاه من مال، كان يرد بقوله: «ما الذي يمكنكم دفعه؟»، وحين كان يحدد أتعابه بنفسه، كان يطلب من الشركات الكبيرة نفس مقدار المال الذي كان يطلبه من المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح. قد ترى أن في هذا الأمر سذاجة، لكن إذا كنت تعرف جو وقتها، فستدرك أن الأمر نابع من صفاء سريرته. لقد كان جو منشغلاً برغبته في مساعدة الآخرين والاستمرار في مساعدة نفسه لدرجة أنه نسي الاستراتيجيات المالية الجوهرية.

وهكذا استمر جو في قطع البلاد طولها وعرضها ملقياً خطبه وندواته، بسعر يقل كثيراً عما يمكن أن يحصل عليه. وكانت النتيجة أنه لم يصِر

أفضل مدرب في أمريكا وحسب، بل وأكثر المحاضرين اجتهاداً وأقلهم أجراً عبر أنحاء البلاد. كان الجميع يلعب على وتر الشفقة، وقد كان جو يملك منها قدراً غير محدود جعله يغفل النظر إلى ما يتقاضى من مال.

بعد ذلك خرج كتاب *Season of Life* وصار جو موضوع أحد الكتب الأكثر مبيعاً. لكن بينما كان جو يساعد في الترويج للكتاب من خلال محاضراته التي يلقيها في كل أنحاء البلاد، لم يكن يشارك في الأرباح الناجمة عن تزايد مبيعات الكتاب. لقد كان يروج للكتاب من خلال توقيع آلاف النسخ، رغم أنه لم يحصل على نسبة من أرباحها.

وفي يوم ما بدأت زوجته، باولا، في الشعور القلق من تأثير سفره وتدريسه على صحته وقررت التدخل في الأمر. اتصلت بي وطلبت مني الجلوس معهما. أثناء فترة لعب جو كنت أنا وكيل أعماله، لكننا لم نتواصل بالدرجة الكافية بعد ذلك اللهم إلا من خلال المناسبات الاجتماعية وأثناء تقابلنا عرضاً في المطارات. لذا اجتمعنا سوياً وقمنا بوضع استراتيجية جديدة لمساعدته على أن يأخذ في الاعتبار احتياجاته المالية وأسرتة.

قال جو: «إنني لم أفكر في وضع استراتيجية من قبل. فكل ما فكرت فيه هو توصيل رسالتي. لذا فقد اضطررت للنظر إلى أشياء منعتني من الاهتمام باستراتيجيتي، مثل القضايا التي أحاول حلها. كانت فكرة النجاح وجني المال وأن يكون لي جمهور مريكة لي للغاية، لذا قمت بتأجيل التفكير في أي أمور تتعلق باستراتيجيتي وركزت على توصيل رسالتي».

كان بإمكان باولا وجو أن يتسرعاً بوضع استراتيجية: فاستشاريو المؤسسات الكبرى كانوا يحاولون استمالة جو كي يستفيد تجارياً من صورته ورسالته. لقد أرادوه أن يؤسس عملاً تجارياً يدر الربح الوفير استناداً إلى نجاحه. لكن باولا وجو تعلمتا من أخطائهما، فلم يتسرعاً بوضع استراتيجية هذه المرة. لقد نظرا إلى أهداف جو، ثم وجدا مواقف

مسبقة حدثت في عمليات الترويج التجاري هذه لم تعجبهما، ثم نظرا إلى اهتمامات واحتياجات جمهوره الأساسي.

قمنا بتطوير قائمة أسعار متغيرة حسب نوع المؤسسة، هادفة للربح أو غير هادفة للربح، حتى يعمل جو ورفقها. كما قمنا بتدريب مدير أعمال لكي يتولى هو كافة الاتفاقات المالية، وذلك حتى لا يتعامل جو مع موضوع الأتعاب ويظل مركزاً على رسالته. وهكذا بدأ جو العمل مع باولا وشريكي مارك من أجل تطوير استراتيجية فعالة طويلة الأمد لعمله.

يقول جو: «بمجرد الاستقرار على تلك الاستراتيجية حدث أمر غريب. فلم يتحسن مستوى حياتي وتركيزي وحسب، بل صارت ندواتي أكثر قيمة لجمهوري. ولأنني حصلت على التزام من الأشخاص الذين يستطيعون تحمل تكلفة الحضور، صارت ندواتي ذات معنى وجاذبية أكثر للجمهور. كما صارت الجماعات الاجتماعية مجبرة على التشارك مع بعضها البعض ولم تعد كل واحدة تحاول الاستئثار بمحاضراتي. لقد صاروا مضطرين لجلب أشخاص يملكون المال والنفوذ لكي يشاركوا».

شأن جو إيرمان حديث العهد بالاستراتيجية، تقدم لنا الشخصيات التي سنتحدث عنها في هذا الفصل أمثلة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وكيفية تعديلها وفق ما تتطلب الظروف. تصل ليان هانسين، المذيعة بالإذاعة الوطنية، إلى قلب الحقيقة من خلال تطبيق استراتيجية ثابتة مع من تحاورهم. واستخدم توم جيانوبولوس استراتيجية جسورة كي ينمي شركته الصغيرة ثم قام بتعديلها حين واجه بعض التحديات المزعجة لاستقرار شركته. وتستخدم ليزا فونتينيلى من جولدمان ساكس استراتيجية ثابتة لتفهم المؤسسات المعقدة التي تقوم مع فريق أبحاثها بتفطيتها.

الوصول لقلب الحقيقة

■ ليان هانسين

تقدم ليان هانسين برنامج ويك إند إديشن سندياي المذاع على شبكة الإذاعة العامة الوطنية. حين تستمع إليها يراودك شعور بأن الأسئلة تتدفق من فمها دون نظام، لكنها في الحقيقة جزء من استراتيجية جيدة الإعداد تمكثها من جعل ضيفها يسترسل في الحديث بحيث يقول أشياء جديدة وذات معنى. إن طريقتها في إعداد استراتيجيتها التي تتبعها في سؤال ضيوفها تعد مثلاً واضحاً لكيفية الوصول لقلب الحقيقة، سواء كان ذلك في مقابلة شخصية أو مكالمة ترويجية أو عرض تقديمي أو عند التعامل مع الزملاء والمدراء في العمل.

ساعدت إحدى المحن ليان على فهم كيف أن بعض الصحفيين يقومون بالاستعداد بصورة غير لائقة لعمل الحوارات ونقل الأخبار. تم احتجاز زوج ليان، نيل، كرهينة لمدة خمسة أيام في عام ١٩٩١ في العراق. ويفضل تلك الأيام الخمسة المرعبة التي تفيب فيها في عام ١٩٩١، صارت ليان تعرف أكثر من أي وقت مضى كيف تختار الاستراتيجية الملائمة لمعرفة الحقيقة الكامنة تحت السطح، سواء من شخص أو من خبر.

تقول ليان: «لقد تعلمت من تلك الخبرة أهمية أن تتذكر على الدوام حقيقة أنك تتحدث إلى شخص حين تجري أحد اللقاءات. إن الوقت المخصص للنقل الإذاعي طويل، مما يجعل هذا المجال مليئاً بالتخمينات. لقد تعلمت من الطريقة التي تمت بها تغطية موقف زوجي كيف تكون التغطية غير الدقيقة. فقد أفادت بعض التقارير بأن أحد الصحفيين، يقصدون زوجي، قد قتل في البصرة في تبادل لإطلاق النار. كان هناك قدر كبير من اللغط والتخمينات غير المبنية على حقائق أن هذا الصحفي هو نيل. لذا تقصيت الأمر كصحفية وعلمت أن نيل لم يكن ميتاً. لكنني وقتها عرفت شعور المرء حين يتلقى خبراً منقولاً بصورة غير دقيقة».

إلى جانب التركيز على دقة المعلومات، أكدت تلك الأيام الخمسة في

عام ١٩٩١ على أن الاستراتيجية الملائمة تستلزم محاولة تفهم وتوصيل مقدار تعقيد الشخص أو الموضوع. إن الاستراتيجية التي تستخدمها ليان للاستعداد لمقابلاتها الحوارية تعد درساً يمكن أن يستفيد منه أي شخص يهدف للوصول إلى قلب الحقيقة. إنها تبدأ بالقائمة القديمة: «من، ماذا، متى، أين، لماذا، كيف». إنها تحدد إجابات الأسئلة التي ستبدأ بـ «من، ماذا، متى، أين» مثلما يفعل أي محاور جيد، ثم تحاول التعمق في إجابة السؤالين «لماذا وكيف»، وذلك فيما يخص الشخص الذي تحاوره أو الموضوع الذي تغطيه. إنها تلقي بالضوء على الموضوع، وتتجاوز القشرة الخارجية، ثم تحاول الكشف عن أهم سؤالين في الموضوع وهما «لماذا وكيف».

تقول ليان: «إن استراتيجيتي تبدأ بسؤال المتابعة. وهذا السؤال أفضل في المعتاد من السؤال الأساسي. إنني أفضل استخدام الأسئلة التي تبدأ بـ لماذا وكيف بدلاً من الاستمرار في الأسئلة التي تبدأ بـ من، ماذا، متى، أين. إن هذه الأسئلة خاصة بالحقائق، وإجاباتها إما أنها واضحة وإما، كما تعلمت من خلال الموقف الذي مر به زوجي، صعبة التحقق. أما السؤالان لماذا وكيف فهما السبيل لحمل الناس على الإفضاء إلي بمكنون صدورهم».

وهكذا سواء كانت تستعد لمحاورة منتج فريق البيتلز السير جورج مارتن أو شخص فقد عزيزاً لديه في حادث تحطم طائرة رحلة مصر للطيران رقم ٩٩٠ في عام ١٩٩٩، تضرب ليان المثل لأي شخص في أي مجال للكيفية التي تصوغ بها استراتيجيتها للوصول لقلب الحقيقة.

تروي ليان حكاية طريفة عن مقابلة لها مع الممثل تيم كاري في برنامج صنداي مورنينج شو كي يتبين لنا كيف تصل لإجابة السؤال بـ «لماذا؟». لقد عكفت على مراجعة عدة مقابلات حوارية أجريت معه من قبل ولاحظت أنه يتضايق حين يُسأل عن سبب مشاركته في فيلم The Rocky Horror Picture Show. لذا بنت استراتيجيتها على ملاحظتها هذه.

تقول ليان: «سألته لماذا لا يحب الحديث عن الأمر بدلاً من سؤاله

بصورة مباشرة عن الفيلم. وقد حصلنا على قصة رائعة، حيث عرفنا سبب غضبه من ذلك السؤال الذي وجهه إليه كل محاور أحقق في كل مخططة تليفزيونية تافهة بخصوص هذا الفيلم. إن سؤاله عن السبب وراء ضيقه هو ما قاد لهذه القصة الجديدة».

لتوضيح مدى فعالية السؤال بـ «كيف» تشير ليان إلى قصة إعدادها للمقابلة التي أجرتها مع أقرباء واحد من ضحايا حادث تحطم الطائرة المصرية. ركزت ليان على الموقف التي مرت به هي نفسها من قبل، تلك المعلومات غير الدقيقة بخصوص اختفاء زوجها، لكي تصوغ أسئلة أكثر احتراماً تستحث أفراد العائلة على الحديث.

تقول ليان: «حين تقوم بعمل مقابلة إخبارية مع عائلة الضحية، عليك أن تتأى تماماً عن التخمين. وهذا ينطبق على رهائن الحروب أو ضحايا حوادث الطائرات. كما أنه من غير اللائق أن تتصل بأحد أفراد العائلة وتساءله: ما شعورك؟، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى إجابة متواضعة مكررة. فلا يمكن الحصول على إجابة وافية لهذا السؤال. لذا بدلاً من ذلك اسألهم: كيف تتكيفون مع الوضع؟، وقد استخدمت هذا السؤال أثناء مقابلاتي مع أهالي ضحايا حادث الطائرة المصرية وحصلت على قصة إنسانية رائعة عن الجيران الذين يأتون ليساندهم. وقد ألقى هذا السؤال بالضوء على المأساة أكثر من أي سؤال آخر».

إن الاستعداد من خلال السؤالين «لماذا وكيف» يمكن أن يؤدي إلى لحظات عميقة مؤثرة لم تكن متوقعة. كانت ليان واحدة من المحاورين الذين استضافوا سير جورج مارتين، المنتج الأسطوري لفريق البيتلز. دائماً ما كان يوجه له السؤال الذي كان المحاورون يعتقدون أن الجمهور يود سماعه، عن عمله مع فريق البيتلز وأفضل الأغاني وما الذي كان يحدث لو كان الفريق قد ظل سويًا. لكن ليان استعدت من خلال الاستماع إلى ساعات من المقابلات السابقة وقراءة الكثير من الأخبار التي كتبت عنه منذ عقود. وبالفعل توصلت ليان إلى أسلوب جديد تصل من خلاله لجوهر القصة. كانت تعلم أن سير جورج كان يفقد قدرته على السمع.

وكانت تعلم أن هذه الإعاقة، من وجهة نظره، يمكن أن تغير من روايته لقصته مع فريق البيتلز.

تقول ليان: «ها نحن إزاء رجل كان يكسب قوته من خلال حاسة السمع، من خلال استخدام أذنيه. لا يمكنك أن تسأله ما شعورك إزاء فقدانك حاسة السمع؟، لكن مثلما فعلت مع أهالي حادث الطائرة يمكنك أن تسأل كيف تتكيف مع الصعوبات التي تواجهها في حاسة السمع، علماً بأنك كنت تعتمد في السابق عليها لكسب معيشتك؟. جعله هذا السؤال يسترسل في الحديث وأخبرني كيف أنه في الماضي كان يعتاد على رؤية الموسيقى بالألوان، وأنه كان يميز بول باللون الأحمر وجون باللون الأزرق وهكذا. وتحولت المقابلة إلى الطريقة التي يرى بها الموسيقى».

إن التزام ليان بالبحث عن الحقيقة يمكن أن يجعلها تستخدم إحدى أقدم وأبسط تقنيات إجراء المقابلات، وهي الصمت. فبوصفها دراسة مخصصة لمجالها، أدركت ليان أن الاستعداد لإدخال فترات من الصمت في أوقات مناسبة أثناء المقابلة يمكن أن يؤدي إلى اكتشافات عظيمة.

تقول ليان: «هناك نزعة حقيقية في مجال الإعلام للتركيز على الشخص الذي يوجه الأسئلة. يمكنك رؤية كيف يجب كل مقدم برنامج أن يقول له الضيف: هذا سؤال جميل. لكنني أعتقد أنه كلما تكلمت أقل، كان ذلك أفضل. إن الضيف يأتي هنا للحديث. وفي بعض الأحيان يكون أفضل سؤال هو الصمت. إن الناس يكرهون الفراغ، لذا فهم يسارعون بملء هذا الفراغ».

إن الصمت على قوته هذه يعد أسلوباً لا يصعب القيام به. لكن ليان تضرب لنا بالمثال كيف أن الاستراتيجية تعد من الأشياء البارعة. وهي دائماً ما تعود إلى أساسيات التقصي، السؤالين «لماذا وكيف». هي لا تعظم من دورها. ودائماً ما تقود استراتيجيتها إلى أفكار جديدة.

إن استعدادها، الظاهر من خلال بحثها عن أكثر النواحي الجوهرية وأحدثها في حياة سير جورج مارتين، أو استخدام خبرتها بينما كانت تتمسك بالأمل أثناء فقدان زوجها، يبين لنا حنكتها في وضع

الاستراتيجيات بفرض الوصول لقلب الحقيقة. فهي تنظر قبل أن تتسرع بإجراء أي حوار.

واضع الاستراتيجيات التكنولوجية

■ توم جيانوبولوس

قام توم جيانوبولوس، المدير التنفيذي لشركة مايكروز سيستمز منذ عام ١٩٩٣، بتحويل الشركة إلى أحد أكبر مزودي تكنولوجيا المعلومات للقطاع الفندقية وشركات البيع بالتجزئة. لقد أبرم عدداً من صفقات الاستحواذ الجوهرية، وأحاط نفسه بعدد من خبراء الإدارة المحنكين، كما استخدم عزمه الذي لا يلين كجزء من استراتيجية النمو الخاصة به. إن توم يعد مثلاً لكيفية إعداد الاستراتيجيات حين تعصف الأحداث غير المتوقعة بالخطط المحكمة الموضوعية من قبل.

كان توم يحلم بأن يصير مهندساً حين كان في المرحلة الثانوية. لكن اليونان كانت تعاني من مشكلات اقتصادية بعد فترة الركود التي سادت إبان الحرب العالمية الثانية. كانت هناك جامعة واحدة، ولم يكن يقبل بقسم الهندسة كل عام إلا خمسة عشر طالباً من بين ثلاثة آلاف متقدم.

لذا قرر توم أن يعبر المحيط كي يتلقى تعليمه في جامعة لومار في تكساس. ثم حصل على وظيفة في شركة وستجهاوس الهائلة آنذاك. عمل توم بالشركة بنجاح حتى أواخر الثمانينيات حيث تراجعت أرباح الشركة بسبب اندثار الحرب الباردة وتقليص ميزانيات وزارة الدفاع. قررت الشركة أنه لزاماً عليها أن تتحرك صوب قطاعات أخرى من تكنولوجيا المعلومات غير الدفاع. كجزء من استراتيجيتها، قامت شركة وستجهاوس بشراء شركة مايكروز، التي كانت وقتها شركة صغيرة يتركز عملها على تزويد المطاعم بالتكنولوجيا، وجعلت توم المسئول الأول عن دمج هذين الكيانين.

بعدها توقف توم عن العمل المشترك بين الشركتين وقام بطرح أسهم مايكروز في البورصة بوصفه رئيس مجلس إدارتها في عام ١٩٩٦، وذلك حين قامت وستجهاوس ببيع نصيبها من الأسهم.

يمكن تفسير ارتفاع مايكروز في مجالها وشعبيتها في أسواق المال من خلال سياسة تنويع قاعدة أعمال الشركة التي ينتهجها توم. فبدأت مايكروز ببيع نفس المنصات التكنولوجية للملاهي والفنادق ومتاجر الملابس إلى جانب الاستحواذ على الشركات التي تركز على هذه المجالات.

يقول توم: «كنا نعلم من البداية أنه من الضروري لنا أن نتوسع في برامجنا وخدماتنا لكي تشمل الفنادق ومتاجر التجزئة. فإذا كنت تتوي أن تكون أحد اللاعبين الكبار في هذا المجال، فعليك أن تتوسع بعملك في كافة القطاعات من خلال طرح منتجات تكميلية تغطي كافة الصناعات الفرعية. لقد بحثنا على الفور عن إحدى الشركات في القطاع الفندقية التي تكون لها منتجات تكميلية تشمل برامج حجوزات الفنادق ومعدلات الإشغال وحساب الغرف المتاحة والمخزون عبر كافة فنادق نفس السلسلة ومعلومات عن النزلاء وما إلى ذلك. كانت استراتيجيتنا هي تنقيح وتحسين برامج المطاعم والبحث عن شركات في القطاعات الخدمية ذات الصلة والتي نفهمها من واقع خبراتنا».

بيد أن أولى عمليات الاستحواذ الكبرى التي قامت بها مايكروز في القطاع الفندقية، وكانت شركة ألمانية توفر برامج الحاسب للفنادق تدعى فيديليو، لم تسر حسب الخطة الموضوعية. لقد ساعدت فيديليو على تحقيق رؤية توم الخاصة بتحقيق نمو سريع، كما كانت قيادة الشركة تتمتع بالاحترام، وكانت لها صلات قوية عبر أنحاء أوروبا. لكن حين رحل هؤلاء المدراء بعد عملية الشراء، وجد توم أنه لا يملك سوى علامة تجارية خاوية. كانت منتجات فيديليو لا تزال متفوقة، لكنه فقد الرموز المؤسسة لها وكان يخاطر بفقدان العلاقات بالعملاء. كان المستثمرون يحثونه على التخلص من هذه الشركة.

لذا بدأ توم في إعداد استراتيجية تمكنه من مجابهة هذا التحدي الطارئ.

يقول توم: «ذهبت إلى ميونخ لمدة ستة أسابيع وقابلت كافة موظفي الشركة. قضيت كثيراً من الوقت في زيارة العملاء عبر أنحاء أوروبا كي أحدد ما كان يسعدهم وما لم يكن يسعدهم. أجرينا العديد من الاجتماعات مع من تبقى من أعضاء الفريق الإداري لفيديليو، وذلك كي نقيم تطور المنتجات والقضايا المتعلقة بخدمة العملاء».

قضى توم الوقت الكافي كي يفهم اهتمامات السوق. ثم غادر القارة الأوروبية وهو يحمل المعلومات اللازمة لإعداد استراتيجية جديدة لفيديليو. وقد تقابل مع أبرز أعضاء الفريق الإداري في الولايات المتحدة واتفق معهم على أن بمقدور أحد المدراء المحنكين، الذي يتحدث بثلاث لغات والموجود في أوروبا، أن يرتقي بالشركة لمستويات جديدة. وبناءً على ما عرفه توم من عملية البحث التي قام بها قامت مايكروز بنقل المقر الأساسي لفيديليو إلى موقع آخر أقل تكلفة في ألمانيا. ثم استخدمت مايكروز هذا الوفرة في المال والمعرفة الجيدة التي تملكها من أجل زيادة عدد العاملين وتحسين خدمة العملاء. وبهذا تمكن توم من تحويل تلك الهزة التي أصابت استراتيجية النمو الخاصة به إلى فرصة إعداد استراتيجية جديدة أفضل للشركة التي يطلق عليها الآن اسم مايكروز فيديليو.

بعد التعافي من تلك الهزة التي تعرضت لها مايكروز بسبب فيديليو، بدأت الشركة في النمو بسرعة الصاروخ. ثم وقعت أحداث الحادي عشر من سبتمبر لعام ٢٠٠١، وتسببت في خسائر فادحة للقطاع الفندقي والترفيهي. شعرت مايكروز بأثر هذا الانهيار لأن عملاءها، الفنادق والمطاعم وغيرها من أماكن الترفيه، بدأت تعاني مثلما عانت شركات الطيران. إن نفس المجال الذي كان توم ينوع أعماله بداخله صار يعاني معاناة شديدة. قامت بعض الشركات التكنولوجية المنافسة التي كانت تقدم خدماتها لهذه القطاعات ببيع أصولها، وتقليل ميزانياتها

المخصصة للأبحاث والتطوير وتقليل الرواتب بدرجة كبيرة. كما أفلس البعض الآخر تماماً.

حدثت هذه الكارثة في الوقت الذي كانت عجلة المنتجات في مايكروز تتباطأ. كانت الشركة تستعد لاستخدام نظام جديد بدلاً من النظم الحالية التي زودت بها عملاءها، وهو الأمر الذي كان يتم بصورة دورية كل سبع إلى عشر سنوات مع تطوير وتحسين البرمجيات المستخدمة. من أجل إعداد الشركة للتعامل مع هذه الأزمة، سأل توم وفريقه أنفسهم بعض الأسئلة الجوهرية.

يقول توم: «كان من المقرر ترقية كافة نظمنا في عام ٢٠٠٣. في ٢٠٠١ كان مهندسو التطوير على بعد عام واحد من الانتهاء من المنتجات الجديدة واختبارها. هل ينبغي علينا إذن أن نبطئ من عملية التطوير أم نستمر بها مع الالتزام بنفس المواعيد المقررة بغض النظر عن تباطؤ حركة السوق؟ قمنا بتحليل الصناعة والاقتصاد ككل، ونظرنا إلى عملائنا من الفنادق وكبرى شركات المطاعم وقررت مع الفريق أن تمويل العمل سيمود علينا بعوائد أسرع من الاستجابة لذلك التباطؤ الطبيعي الذي يسود السوق. في مايكروز كنا بحاجة لتوافر المنتجات في غضون العام كي نحافظ على مستويات نمونا. أقتننا عملاءنا أن أفضل شيء لهم هو أن يظلوا على التزامهم بالمنتجات الجديدة كي يزيدوا من أرباحهم أيضاً». إن أسلوب توم، القائم على تنقيح استراتيجيته لكن مع الحفاظ على التنفيذ المتواصل لها، لا نجده كثيراً في معظم الشركات العاملة في مجاله. فعلى غرار بيل ميلر من ليج ميسون في مجال الاستثمار استعد توم من خلال تحليل المواقف السابقة في مجاله وعرف أن الصناعات إجمالاً تميل للتغلب على آثار الصدمات بصورة تفوق حالة التباطؤ الاقتصادي. لقد حدد اهتمامات عملائه بوضوح وعرفهم بالنتائج المتوقعة للموقف الذي كانوا يواجهونه.

كان على مايكروز أن تقلص من عملها بقدر ما، لكن توم فعل هذا الأمر بصورة مكنت مايكروز من الاستمرار في تنفيذ استراتيجيته

المنقحة الخاصة بزيادة نصيبها في السوق بمجرد تعالي في الاقتصاد. لقد قام بتقليل مصروفات التسويق وغيرها من النفقات الإضافية، وخصص القسم الأكبر من العوائد لقسم البحوث والتطوير.

يقول توم: «لقد اتخذنا قراراً استراتيجياً بتقليل أعداد العاملين في كافة المجالات باستثناء تطوير المنتجات. لقد رأينا أن التباطؤ الاقتصادي وفر لنا فرصة ابتكار منتجات جديدة وتتميع المنتجات الحالية. حافظنا على التمويل الكامل لعمليات البحوث والتطوير المتعلقة بالفنادق والمطاعم واستطعنا الحصول على حصة أكبر في السوق بفصل هذا التوجه. لقد كان قراراً استراتيجياً مفيداً للغاية».

إن ميل توم لتعديل استراتيجياته بدلاً من التخلي عنها نابع على الأغلب من ذلك الجلد الذي يسري في دمه كأحد أبناء اليونان. إن تجربة توم مع مايكروز تبين لنا أن عملية تعديل الاستراتيجية في أوقات الصعاب ستسير على أفضل حال إذا ما تمت بصورة منهجية مماثلة لتلك الصورة التي تم وضع الاستراتيجية بها في بداية الأمر.

أجزاء الكل

■ ليزا فونتينيلى

إن ليزا فونتينيلى شريكة بجولدمان ساكس وتعمل كمديرة لعمليات التشغيل في قسم أبحاث الاستثمار الدولي بها.

كمحللة سابقة، يعتمد نجاح ليزا في وول ستريت على إعداد استراتيجية لفهم ومراقبة تلك الأجزاء العديدة التي تتكون منها الشركة. إن الخطوات التي تتبناها للقيام بأبحاثها وتكوين رأي لها حول قيمة أي شركة تتطلب منها أن تتمتع بمستوى من الدقة نابع من الاستراتيجية التي

تستخدمها في تقسيم التحديات المعقدة إلى أجزاء صغيرة. سأركز حديثي هنا على عمل ليزا كمحللة أوراق مالية أكثر من عملها في جولدمان ساكس. تقول ليزا إنها ترى أن العمل الذي تقوم به محضوف بقدر كبير من عدم اليقين. فعلى من يعمل بمجالها أن يظل على تشككه وأن يظل قلقاً بخصوص أي جانب ربما يكون قد أغفله. إن القيمة السوقية للأوراق المالية تتأثر على الدوام بالتغيرات التي تحدث في كل جانب من جوانب الشركة إلى جانب التغيرات التي تحدث في قوى واقتصاديات السوق. تقوم ليزا وفريقها بمتابعة تلك الأجزاء المتعددة التي تؤلف معاً أساسيات أي شركة، ومناقسيها ومورديها وعملائها. تقوم ليزا بصورة أساسية بتغطية الشركات الصناعية العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي تقوم بدراسة ومتابعة كل جزء من أعمال الشركة، و المواد الخام، والعمالة، وعمليات التصنيع، وخطوط الإنتاج، والنقل، والتسويق، والتي بدورها تؤدي إلى بيع المنتج النهائي.

إن الاستعداد ينبع في جزء منه من حالة عدم التيقن، على الأقل هذا هو ما خلصت إليه من واقع خبراتي. ويمكن أن يكون سبب حالة عدم التيقن هذه شخصياً أو مهنياً، لكن مهما كان السبب، فإن هذه الحالة تدفع الشخص إلى الاستعداد بشكل متقن. إن من يتقنون عملية الاستعداد يتنبئون بما يمكن أن يقع من أخطاء ويفعلون كل ما بوسعهم لمنعها. وفي وول ستريت تكون المخاطر كبيرة، ويمكن أن تكون عواقب عدم القيام بالدراسة بصورة سليمة وخيمة سواء للشركة أو لحياتها المهنية. وكما قالت ليزا، فإن من المحال أن يكون المرء على صواب تام طوال الوقت، فلا بد من وجود أخطاء وعثرات. إن ليزا تعترف بأنها ارتكبت قدراً من الأخطاء، لكنها تؤمن بأن التعلم من الأخطاء هو جزء أساسي من عملية التحسين.

تقول ليزا: «لقد أدركت من بداية الأمر أن الأمور لا تستقر على حال في هذا المجال ولوللحظة واحدة. فالتأثيرات الاقتصادية الكبيرة والصغيرة، والتحسين المتواصل لعمليات الإنتاج والمواقف الطارئة كلها أمور تتسبب في حالة عدم الاستقرار. ولا بد أن تُبنى أي استراتيجية تهدف لتحديد فرص إضفاء القيمة أو تقليلها على الاعتراف بهذا الأمر».

يقع مكتب ليزا في أعلى بناية تقع في طرف مانهاتن. ومن إحدى النوافذ يمكنك رؤية نقطة التقاء نهر إيست ريفر مع ميناء نيويورك هاربور. ومن نافذة أخرى يمكنك رؤية جزيرة إليس. تصطف سفن البضائع بالميناء كي تقوم بتسليم حمولاتها في واحد من أكبر موانئ العالم. لقد قامت ليزا وفريقها على الأرجح بدراسة بعض من الشركات التي تقوم هذه السفن بنقل منتجاتها. إن عاملاً بسيطاً مثل تبدل حال البحر أو تعطل المعاملات الورقية في الميناء يمكن أن يتسبب في تقويض سلسلة التوريد.

لكي تجابه حالة عدم التيقن التي يتسم بها عملها تقوم ليزا بإعداد استراتيجية واضحة للغاية خاصة بكيفية صياغة وإجراء وتطوير عمليات البحث التي تقوم بها بصورة متواصلة. يتضمن استعدادها التركيز على الأجزاء أكثر من التركيز على الكل. أي أنها تقوم هي وفريقها بمتابعة كل جزء من عمليات الشركة بصورة متواصلة قبل تطبيق الاستراتيجية الاستثمارية التي تتوافق مع ما يؤثر على أرباح الشركة.

تقول ليزا: «كانت استراتيجيتي على الدوام هي فهم كافة أعمال الشركة. وفي حالة الشركة التي تقوم بتصنيع منتجات للمستهلكين تكون الأولوية لتقديم منتجات جديدة، لذا تكون معرفة عمليات البحوث والتطوير هي الخطوة الأولى. يأتي بعد ذلك تفهم طريقة العمل وتكلفته بداية من الحصول على المواد الخام ووصولاً إلى عمليات التصنيع وكفاءة المعدات والحاجة للاستثمار في رأس المال، ثم تسأل نفسك أين وكيف سيتم تخزين المنتجات وما هي آليات النقل والتوصيل. عليك أيضاً أن

تدرك أنه بالنسبة للشركة التي تقوم بتصنيع منتجات للمستهلكين فإن «العملاء» يختلفون عن «المستهلكين». يجب أن تعرف الكيفية التي تسوق بها الشركة منتجاتها لمتاجر التجزئة وكيف تقوم تلك المتاجر بالتسويق لهذه المنتجات حتى يشتريها المستهلكون منها. ولإكمال السلسلة عليك أن تراقب المبيعات الخاصة بكل خط إنتاج، حيث يعد هذا مؤشراً على سلوك المستهلك الذي بدوره يوفر التغذية الراجعة لقسم البحوث والتطوير. وقتها فقط يمكنك أن تتنبأ بالأرباح والتدفقات النقدية التي من خلالها يمكن أن تعرف ما إذا كان سعر سهم هذه الشركة مقيماً بأكبر من قيمته أو أقل منها».

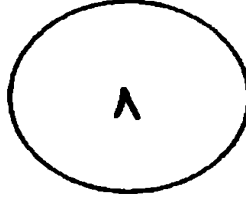
حسناً، هل فهمت المقصود؟ إن السبيل الوحيد الذي يمكن لبشر من خلاله أن يتابع كل هذه العوامل هو من خلال الالتزام بعملية الاستعداد المتواصلة. إن ليزا بارعة في تبسيط الأمور. وهي تصوغ استراتيجيتها الخاصة بتقسيم الكل إلى أجزاء بسيطة ثم تدع هذه الاستراتيجية تحملها عبر بقية الخطوات إلى أن تصل لقرار استثماري مستنير.

النقاط الجوهرية

الاستراتيجية

- في أحيان كثيرة تكون الاستراتيجية، أي تحديد الخطوات التي عليك اتخاذها، هي الخطوة الأولى في عملية الاستعداد من وجهة نظر الكثيرين. لكن التسرع بوضع استراتيجية عادة ما يؤدي إلى خطة خاوية أو مضللة.
- ينبغي أن تكون الاستراتيجية نتاج عملية الاستعداد المنهجي، لا أن تكون نقطة البداية. إن الالتزام بمبادئ الاستعداد هي ما سيقودك إلى صياغة استراتيجية مستنيرة.

- بعد أن تحدد استراتيجيتك سيساعدك فريقك والإطار الزمني وكتابة النص (وهي المبادئ الثلاثة الأخيرة) على تنقيحها وتحديد مراحل تنفيذها.
- بوصفها محاورة بارعة، تقوم ليان هانسين بتحديد إجابات الأسئلة «من، ماذا، متى، أين»، ثم تقوم ببراعة بصياغة استراتيجية تمكنها من حث ضيوفها على إجابة السؤالين «لماذا وكيف». ويكون نتاج ذلك مقابلة شيقة ثرية بالمعلومات.
- عادة ما تجبرك المواقف غير المتوقعة على تعديل استراتيجيتك. وسواء كان يواجه حدثاً غير متوقع يتمثل في رحيل الفريق الإداري الأساسي، أو أحداث الحادي عشر من سبتمبر التي زعزعت مجال عمله، فإن توم جيانوبولوس يستعد لتعديل استراتيجيته بنفس الصورة المنهجية التي كان قد صاغها بها في بداية الأمر.
- كي تقوم بعمل تقييم دقيق لإحدى الشركات الصناعية، على ليزا فونتيني أن تراقب على الدوام العوامل المتغيرة في عملية الإنتاج الخاصة بالشركة. إن استراتيجيتها الخاصة بتبسيط العمليات المعقدة يمكن تطبيقها على أي مشروع يشتمل على مكونات عديدة متغيرة.



حين تبدأ العجلة في الدوران

ضع لنفسك إطاراً زمنياً

تخيل ما كان يمكن أن يحدث في معركة نورماندي لو لم تكن استراتيجية الغزو محددة بإطار زمني. فعلى الرغم من أن تقلب حالة الطقس كان له تأثير على الإطار الزمني النهائي، فإن عملية التنسيق بين قوات التحالف وكل تلك التحديات التي كانت تواجهها كانت تتطلب تخطيطاً حريصاً لخطوات الغزو وتوقيت حدوث كل واحدة منها. في الوقت الذي لا يواجه فيه معظمنا تحدياً بضخامة الغزو العسكري، فإنه بمقدورنا مجابهة أغلب التحديات التي تواجهنا بنفس الكفاءة التي تم بها الأمر في معركة نورماندي إذا قمنا بوضع إطار زمني، مجرد تخطيط بسيط، قائمة، أو جدول يوضح التواريخ المحددة المتوقع فيها تحقيق كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل.

يرجع اهتمامي بعملية وضع الأطر الزمنية إلى أيام عملي كمحام للشركات والأوراق المالية. فسواء كنت بصدد طرح أسهم شركة للاكتتاب العام أو تنفيذ إحدى عمليات الاندماج، كانت مواعيد التسجيل وغيرها من الاشتراطات التنظيمية تجبرنا على إعداد قائمة بالمهام والمواعيد النهائية أو مواعيد الاستكمال، وذلك للحرص على إتمام العملية في موعدها بنجاح.

كان المحامون والمحاسبون ومدراء الشركة والكتابة والمساعدون القانونيون يتعاونون وينسقون بين أدوارهم في كل صفقة حتى يتم إتمامها في موعدها المحدد. كنا نوزع إطاراً زمنياً محدداً ونعدله وقتما اقتضت الضرورة بحيث يرشدنا عبر متاهة الأعمال الورقية والمستندات القانونية المطلوبة.

حتى إذا لم تكن من محامي الشركات أو قائداً عسكرياً تخطط لفزوا، فلا تتردد في وضع إطار زمني فقط، لأنه من غير المعتاد أن يتم وضع إطار زمني في مجال عملك أو في مواجهة هذا النوع من التحديات. قد تقول إنه لا وقت لديك لوضع إطار زمني، وأنه بإمكانك بالفعل تخيل الخطوات في رأسك.

أو قد تكون ممن يخشون وضع جدول زمني حتى لا يستخدم ضدك. فحين يضع المرء إطاراً زمنياً، يكون عرضة للمراجعة من قبل الآخرين، والتي عادة ما تكون قاسية. على سبيل المثال، لدي صديق يعمل كمدير للمشروعات بإحدى شركات التنمية العقارية. جزء من الروتين المعتاد لشركته هو أن يقابل رئيسه كل أسبوع ويعلمه بالمستجدات الخاصة بالمشروع. ويكون موضوع كل اجتماع هو الميزانية والإطار الزمني. ولأن الرئيس ليس منخرطاً بما يكفي في التفاعلات اليومية وما يصاحبها من عقبات قد تؤثر على الجدول الزمني الموضوع، فهو لا يتفهم السبب وراء حدوث أي تأخيرات. بل لقد صار رد فعل الرئيس حيال التأخيرات من الأمور مسار التندر بين مدراء المشروعات بالشركة. يقوم مدراء المشروعات بوضع الجداول الزمنية دون حماس، ذلك أنهم يشعرون أنها ستستخدم ضدهم.

لكن لنأخذ لحظة لتدبر أربعة أسباب تبين لك أن الجدول الزمني، حين يتم التعامل معه على النحو الصحيح، يعد من الخطوات القيمة للغاية عند الاستعداد لأي مشروع.

أول هذه الأسباب هو أن مجرد وضع جدول زمني لعملك يرسخ بداخلك إحساساً بالالتزام حيال عمالك. إن الإحساس بالدافعية أمر مهم في العمل مثل الرياضة، وحينما تكمل كل مرحلة ستشعر بدفعة معنوية قوية تماماً مثل لاعب التنس الذي يحرز الشوط تلو الآخر والمجموعة تلو الأخرى.

ثانياً، يعد الجدول الزمني مصدراً جيداً للتعاون. فهو يرسخ قيمة العمل الجماعي حيال أي مهمة. فالموعد النهائي يصير الخصم، أو الوقت، أو الرقم الذي يجب التفوق عليه وبمقدورك استخدامه لخلق إحساس بالتحدي والعمل الجماعي. إن وجود أهداف مرحلية يخلق الدافعية.

ثالثاً، على المستوى العملي نحن جميعاً نعرف أن المشاريع قد تستغرق وقتاً طويلاً في تنفيذها ما لم نتحكم في عامل الوقت. فدون وجود جدول زمني، قد تجد نفسك عاجزاً عن التقدم في مشروعك من أجل الوفاء بالموعد المحدد لتسليمه. إن وضع الجدول الزمني من الخطوات الحيوية التي عليك القيام بها إذا كنت ترغب في التحكم في مسار المشروع، لا أن تترك المشروع يتحكم فيك. دون وجود هذا الجدول قد تجد نفسك تواصل العمل متجاوزاً نقطة معينة يجب عليك التوقف فيها، وبالتالي تستنزف قدراً من الوقت كان بإمكانك استخدامه في مواجهة تحديات أخرى.

رابعاً، يمكن للجدول الزمني أن يكون وسيلة طيبة لتعريفك بكيفية إنجاز المهام. إن عملية كتابة جدول زمني في حد ذاتها تشجعك على التفكير في الخطوات المطلوبة للنجاح. ومن خلال وضع الأهداف المرحلية الواحد تلو الآخر يكون بمقدورك التفكير في خطوات جديدة، وتخيل العوائق، أو حتى تطوير استراتيجيات جديدة لم تكن لتفكر بها لو لم تضع هذا الجدول الزمني. إضافة إلى كل هذا، ورغم القيمة العظيمة لعملية

وضع جدول زمني، فإنه يعد أقل خطوة تحتاج إلى الوقت لعملها. فكر في تلك الثقة التي تتمتع بها فرق على غرار سبرينجستين وإي ستريت. أنا متأكد من أن كل أغنية يقدمونها على المسرح وكل اختلاط بالجمهور محسوب بالدقيقة. وتكون النتيجة هي ذلك العرض الرائع الذي لا نظير له. انظر إلى جدولك الزمني وكأنه جدول العرض الخاص بك، ومن خلاله سيصير أداؤك أكثر ثقة ووضوحاً.

إن الانتقاد الأساسي الذي يوجه للجدول الزمنية هو أنها دائماً ما تحيد عن مسارها. لا شك أن الطقس وصعوبة تجميع معدات الإنزال تسببت في تأجيل موعد الهجوم على نورماندي من الموعد المخطط في مايو إلى السادس من يونيو. ولقد مررت مرة أو مرتين بموقف لم تكن فيه ظروف السوق تسمح بطرح أسهم الشركات التي أمثلها مما أجبرنا على إعادة تنظيم الجدول الزمني بأكمله. وعبر حياتي المهنية كلها أعتقد أن عدداً قليلاً من الصفقات هو الذي سار حسب ما كان مخططاً له. فبعض المهام تتجاوز الوقت المحدد لها سواء من حيث الأهداف المرحلية أو الموعد النهائي، وأغلبها ينحرف عن مساره الأساسي مما يتسبب في تعديل الأطر الزمنية الأولية الموضوعية لها. إن كثيراً من الناس يعارضون وضع الأطر الزمنية بسبب عدم دقتها الحتمية، لكن انظر للأمر من هذه الناحية: استغل المرة التي يحدث فيها عدم التزام بالإطار الزمني كموقف سابق تعتبر منه حين تكون بصدد رسم جدول زمني جديد لمهمة أخرى. أيضاً، ليس هناك ضير من تعديل إطارك الزمني أو أخذ بعض فترات الراحة. من المهم ألا تنظر إلى الانحرافات التي تحدث لجدولك الزمني بوصفها عيوباً أو إخفاقات.

إن الجداول الزمنية في حد ذاتها ليست مقياساً للنجاح أو الفشل، فهي مجرد خريطة طريق وأداة تنظيمية. لذا طالما أنك تواصل العمل خطوة بخطوة وفق إطارك الزمني بصورة منتظمة، فاعلم أنك تسير بصورة ناجحة. إن البنية والتعاون والتحفيز الذي يتولد نتيجة الجداول الزمنية ينبغي أن يكون محور تركيزك، وليس مجرد اتباع الخطوات بصورة عمياء.

في الجزء التالي من هذا الفصل ستعرف كيف تتمكن ويندي ويبستر المديرية بسلسلة ويجمانز من إنشاء أحد الفروع وتجهيز فريق العمل من خلال الاستعانة بالجدول الزمنية. استخدم آرني كلاينر، المدير بإحدى المحطات التليفزيونية، الجدول الزمنية كي يغير البنية التحتية التكنولوجية للمحطة دون أن يتسبب في إعاقة العمل. استخدم المستشار السياسي وخبير الحملات الانتخابية لاري جيبسون الجدول الزمنية كي ينسق بين المكونات المعقدة لواحدة من الانتخابات التاريخية. إن ثلاثهم يبينون لنا كيف أن الجدول الزمنية يمكن أن تساعد على خلق الانسجام بين أعضاء الفريق. لكن الأهم من ذلك من وجهة نظري هو أن ثلاثهم يؤكدون لنا على أن عملية وضع الجدول الزمنية ليست بالعملية المرهقة، بل يمكن عملها كجزء من عملية الاستعداد.

افتتاح الفرع في الوقت المحدد

■ ويندي ويبستر

إن أتاحت لك الفرصة للدخول إلى أحد المتاجر الفسيحة الراقية، مثل ويجمانز، في أول أيام عمله، لشعرت بتلك الرهبة التي تميز أيام الافتتاح. إن افتتاح أحد فروع متاجر ويجمانز يتطلب الالتزام بجدول زمني صارم للمهام يمثل في حد ذاته تحدياً لفريق فرع ويجمانز. تبين لنا ويندي ويبستر، المديرية بسلسلة ويجمانز، كيف أن الاستعداد في ظل وجود جدول زمني يمكن أن يساعد على إنشاء الفرع وإدارته بغض النظر عن التحديات العديدة التي تفرضها الكثير من العوامل المتغيرة. في الليلة السابقة على الافتتاح تتخيل ويندي الافتتاح الكبير: الناس وهم يسارعون بدخول المتجر، الذي تصل مساحته لما يساوي أربعة ملاعب لكرة القدم، وأعضاء فريقها وهم يجيبون بتمكن عن أسئلة الزبائن بخصوص أنواع الجبن النادرة واللحوم العضوية، والسياسيون المحليون، وبنوك الطعام منبهرون بالنتائج التي حققها الفرع الجديد لمتاجر ويجمانز.

ومع بداية اليوم تشعر ويندي بالأدرينالين يتدفق في عروقهها. يتجمع الزبائن على الأبواب: تقوم ويندي بجولة أخيرة، ثم تعقد اجتماعاً سريعاً مع رؤساء الأقسام، وتملاً قدها بالقهوة للمرة الثالثة، وتنتظر مجدداً لساعتها، ثم تعطي الإشارة لفتح أبواب الفرع الجديد لمتاجر ويجمانز واثقة بأن العاميين اللذين قضتهما في الاستعداد سيأتيان بالنتائج التي تخيلتها ليلة أمس.

من ناحية اهتمام الجمهور يماثل افتتاح فرع جديد لمتجر ويجمانز أي حدث كبير آخر. فالمجتمعات المحلية ترحب بافتتاح فرع من هذه السلسلة لديها. لكن هذا الأمر يحتاج لسنوات من الاستعداد المنهجي المسبق تذكرني بإريك مانجيني وهو يحدد مهام كل فرد من أفراد فريقه في كل يوم من أيام العام حتى بعد انقضاء الموسم.

تقول ويندي: «إننا لا نعمل في مجال بيع البقالة، بل في خدمة الناس. لقد مارست العديد من الرياضات في صغري وعلمت أن أهم ما في الأمر هو استعداد الفريق. كما أنك بحاجة لجدول زمني جيد للتنسيق بين المئات من العوامل المتغيرة كي تفعل هذا».

في الحقيقة، حين يتعلق الأمر بافتتاح أحد فروع متاجر ويجمانز، يكون على ويندي أن تدير جدولين زمنيين يفترض بهما أن يتقاطعا قبل يوم الافتتاح بوقت قليل. فهي أولاً تقوم ببناء وتدريب فريقها، والتفاوض مع الهيئات المحلية، وإدارة شؤون العلاقات العامة وفق جدول زمني. وفي الجدول الزمني الآخر تقوم بالتواصل بصورة مستمرة مع مدير الإنشاءات لفروع ويجمانز كي تتابع تقدم العمل وتتأكد من أن الجدولين يسيران بصورة متوافقة بحيث يتوحدان قبيل الافتتاح.

انطلاقاً من الخبرة التي حصلت عليها من خلال افتتاح أربعة أفرع لمتجر ويجمانز من قبل، قامت ويندي بتطوير كتيب إرشادي يغطي كافة الموضوعات والمواقف الطارئة المحتملة، كما تعمل على تحديث كل جدول زمني ومراجعتة بصورة أسبوعية مع الأعضاء الأساسيين من فريقها. على أحد حوائط مكتبها تجدها تضع أسماء المرشحين للوظائف كما لو

كانت أحد مدراء فرق كرة القدم وتحاول انتقاء أفضل اللاعبين المرشحين للعب في فريقها.

وبينما تجلس ويندي على أحد المقاهي المطلّة على المتجر في هانت فالي بولاية ميريلاند، تقوم بمراقبة الزبائن وهم يدفعون عربات التسوق بين الأروقة المتراسة على جانبيها الفاكهة والخضراوات الطازجة الآتية من جميع أنحاء العالم. يمتلئ المتجر بالمتسوقين، وتبدو الألوان المتعددة والروائح للمنتجات وكأنها تأسر ألباب الحاضرين.

تقول ويندي: «إن الجداول الزمنية أداة عتيقة الطراز، لكنها فعالة. هناك قدر هائل من الاستعداد يسبق الافتتاح، لذا عليك أن تقوم به بصورة منهجية متناسقة. إن هذا الكتيب الإرشادي يعينني على تحديد الأهداف المرحلية داخل إطار الجدول الزمني، كما أن لدينا فريقاً رائعاً يوفر لنا الدعم في كافة المناحي».

فيما يخص وضع الجدول الزمني، تقوم ويندي بالاشتراك مع إدارة سلسلة ويجمانز بتحديد مكان مناسب لمكتب الإنشاء على مقربة من موقع الفرع المعتزم إنشاؤه. تحب ويندي أن يطل هذا المكتب على الموقع حتى تتمكن من رؤية كل مرحلة تم إنجازها بعينها.

تتم إدارة عملية الإنشاء نفسها على يد مدير الإنشاءات بسلسلة ويجمانز. وهو يستعد لأي طوارئ قد تقع مثل عدم وصول تجهيزات الأسقف في موعدها بسبب الطقس السيئ أو طلب أحد مفتشي الصحة إعادة فحص خط المياه أو رؤية مفتش الإطفاء الباب الخلفي مفتوحاً أثناء إحدى الزيارات المفاجئة. يكون مدير الإنشاءات على اتصال وثيق مع ويندي بحيث يعرف كل منهما سير أعمال الآخر بصورة كاملة. كما أنهما يحصلان على الدعم من المنسق العام للمشروع والموجود في المقر الرئيسي لإدارة ويجمانز في ولاية نيويورك الذي يعمل على تقييم جداولهما الزمنية المشتركة بصورة متواصلة.

تقول ويندي: «تتم عملية اختيار العاملين وتوريد البضائع جنباً إلى جنب مع عملية الإنشاء، لذا أحرص على حضور كل هذه الاجتماعات من

اليوم الأول».

بما أن عملية الإنشاء تستغرق في المعتاد أربعة وعشرين شهراً، تبدأ ويندي الجدول الزمني الخاص بالمتجر من خلال وضع البنية الأساسية المحلية. وتكون الخطوة الأولى لذلك هي عمل مكتب توظيف قرب موقع الإنشاء حتى يتسنى للمرشحين للوظائف وفريق عمل ويجمانز أن يروا المتجر وهو يأخذ شكله النهائي. تقوم ويندي وفريقها كذلك بعمل فرع للتدريب على أشياء مثل خدمة العملاء والتأمين والتدريب على الحاسب الآلي. كما تتسق مع بنوك الطعام في المنطقة حتى تزودها بالمنتجات الزائدة عن الحاجة. كما تقوم بعقد تحالفات مع مبادرات القوى العاملة والمنظمات غير الهادفة للربح. كما تتفاوض مع المسؤولين المحليين حول أمور مثل توفير وسائل النقل العامة لفريقها الجديد والعملاء على حد سواء.

تقول ويندي: «هناك تحديات عديدة تواجهنا كلما بدأنا العمل في ولاية جديدة. علينا أخذ هذا في الاعتبار عند وضع جدولنا الزمني حتى نعدل عملية الاستعداد بصورة مبكرة. على سبيل المثال، إن القوانين المنظمة لعملائنا تختلف في ميريلاند من مقاطعة إلى أخرى، أما في فيرجينيا فهي موحدة في جميع أنحاء الولاية. لذا عند العمل في ميريلاند علي التفكير في شبكة علاقاتنا والقوانين العاملة هنا مقدماً».

قبل الافتتاح بثمانية عشر شهراً تبدأ ويندي في اختيار الموظفين الذين سيعملون بالفرع. حيث تقوم بملء الحائط بالبطاقات التي تحمل أسماء المرشحين ونتائج المقابلات التي أجريت معهم والعروض التي قدمت لهم والوظيفة التي تلائم كل واحد منهم في كل قسم من أقسام المتجر.

تقول ويندي: «إن حائطي يمثل جزءاً أساسياً من جدولتي الزمني. فهو أول شيء أراجعه صبيحة كل يوم. إنني أضع لنفسني هدفاً أسبوعياً بالنسبة لمن أعينهم. وحين أجد الشخص المناسب أقوم بتعيينه حتى لو كنا قبل الافتتاح بعام كامل، حيث إنني حين أخطط لميزانية العمل أضع مثل هذه الأمور في الاعتبار».

قبل الافتتاح بتسعة أشهر تكون ويندي قد أكملت عملية مقابلة وتعيين أعضاء الإدارة العليا للمتجر.

قبل الافتتاح بستة أشهر تكون قد عينت كافة العاملين وتستعد لعقد برنامج تدريبي عملي لهم يستمر لمدة ستة عشر أسبوعاً. جزء من هذا البرنامج سيجري في مركز التدريب بالموقع الجديد وجزء آخر منه سيجري في متاجر ويجمانز المنتشرة في أرجاء البلاد.

كما تبدأ ويندي في اختيار المرشحين لرئاسة أقسام المتجر في ذات الوقت. حيث تستشعر أياً من الأعضاء الجدد يظهر سمات تؤهله لأن يكون رئيس قسم، على سبيل المثال الخضروات والفواكه أو الألبان. يبدأ هؤلاء القادة في تدريب الأعضاء الآخرين في نفس الوقت الذي يتلقون فيه تدريبهم، حيث تشجعهم ويندي على أن يشاركوا في عملية التدريب الفعلية لفرقهم قبل حتى أن يكملوا تدريبهم.

بعد ذلك يدخل الفريق بالكامل فيما يطلق عليه اسم برنامج التدريب مع الشركاء. تقوم ويندي بالاشتراك مع نظرائها بالمقر الرئيسي للمؤسسة بتحديد مجموعة من العاملين في متاجر ويجمان المنتشرة في أرجاء البلاد حتى يعمل كل متدرب جديد مع واحد منهم في مرحلة تدريب عملية.

تقول ويندي: «من المهم للغاية أن يتدرب الموظفون الجدد في متاجر قائمة بالفعل. نحن نحاول أن نجعل كل واحد منهم يختار المتجر الذي يريد التدريب فيه، ثم نحجز لهم في فنادق، ونحاول دمجهم في عمليات المتاجر القائمة بالفعل ونمددهم بخبرة التعامل مع زبائن حقيقيين. بعض المتدربين يسافر لمدة ستة إلى تسعة أشهر».

قبل الافتتاح بأسبوعين يتم إضافة بعد آخر لبرنامج التدريب مع الشركاء، والمتمثل في مجموعة من أعضاء المجتمع المحلي. فقبل الافتتاح بثلاثة أشهر تقوم ويندي وفريقها بتحديد هؤلاء الأفراد ثم تدعوهم ليشتركوا بوصفهم زبائن تجريبين. يبدأ الموظفون بالتدريب معهم لمدة أسبوعين. وبهذه الصورة يكمل الفريق تدريبه على أرضه بدلاً من المتاجر البعيدة المنتشرة في أرجاء البلاد.

أخيراً، وقبل الافتتاح بثلاثة أيام، يأتي أعضاء أسرة ويجمان ليلقوا على الفريق كلمة تحفيزية. قبل هذا بأسابيع كان فريق العاملين بالمتجر قد قام بوضع كافة البضائع غير القابلة للتلف على الأرفف وبدءوا في التآلف مع المتجر. وفي الليلة السابقة على الافتتاح تصل البضائع الطازجة.

تقول ويندي: «إن شركتنا شركة خاصة، وهي لا تزال شركة عائلية في نواح كثيرة. ونحن نرسخ في العاملين هذه الرسالة من خلال جدولنا الزمني، لكننا نحب أن نختم هذا الجدول الزمني بتواصل مباشر مع أحد أفراد العائلة. لقد كنت محظوظة لحضور كلمة ألقاها السيد ويجمان بنفسه قبيل وفاته. لقد حضرت كلماته الفريق بدرجة كبيرة».

الخطوة الأخيرة في الجدول الزمني هي أخذ قسط من الراحة قبل هبوب العاصفة. تقوم ويندي بمنح كل العاملين يومين راحة كي يستريحوا قبل الحدث الكبير.

إن ويندي تحقق النجاح من خلال الالتزام بهذا الاستعداد المنهجي والجدول الزمني. لكن يوم الافتتاح هو مجرد اليوم الأول لموسم طويل لا ينتهي، وسيتم استخدام العديد من الجداول الزمنية أثناء إدارة المتجر بعد ذلك.

تقول ويندي عن تلك الشركة التي دائماً ما يصوت العاملون بها على أنها من أفضل الشركات في أمريكا: «إن ويجمانز تتبنى ثقافة الاستعداد. لقد كنت ممن يتقنون الاستعداد طيلة حياتي، لكنهم هنا يمدونك بخلفية وطرق منهجية قوية. إن البنية التي تقوم عليها عملية افتتاح فرع للمتجر تقوم بدورها على مفهوم الاستعداد المتكامل، وأعتقد أن هذا الأمر يسري على كافة عمليات المتجر».

دليل على كلامها هذا ذلك الازدهار الهائل الذي تشهده سلسلة متاجر ويجمانز، والذي يتواصل بعد ذلك الاحتفاء الذي يقابل به أي فرع جديد للسلسلة. إن الالتزام بجدول زمني جيد الإعداد هو جزء حيوي من عملية تأسيس كل متجر من متاجر ويجمانز.

الجدول الزمنية على التلغاز

■ آرنى كلاينز

قد يكون الاستعداد بالاستعانة بالجدول الزمنية هو الخط الرفيع الفاصل بين عمل المؤسسة دون أي منغصات وفقدان ثقة الجمهور بها تماماً، وهو الأمر الذي يمكن أن نستوضحه من خلال قصة آرنى كلاينز ومحطة إيه بي سي-٧ التليفزيونية في لوس أنجلوس.

إن آرنى، رئيس محطة إيه بى سي-٧ لا ينام كثيراً. فهو يظل مستيقظاً لساعات طويلة بالليل، وينظر إلى المنبه، جدولته الزمنية الليلي، ويراجع في رأسه الجدول الزمني للمهام الحساسة التي سيقوم بها في اليوم التالي. ثم يتحول بتفكيره إلى الجدول الزمني الخاص بالمشروعات المهمة للمحطة، بما فيها نقل استوديوهاتها أو التحول إلى تقنية البث عالية الدقة. إن آرنى يعيش حياته معتمداً على الجداول الزمنية أكثر من أي شخص آخر أعرفه.

لقد مر عمل آرنى بتغيرات هائلة خلال العقد الماضي. كان بإمكان آرنى أن يتذرع بسنوات عمره الأربعة والستين حتى يدع الآخرين يواجهون تحديات العمل بدلاً منه. لكنه يقود واحدة من أكبر المحطات التليفزيونية المحلية وأكثرها تقدماً من الناحية التقنية في البلاد لسببين رئيسيين، وهما: أنه يعرف كيف يقود الناس، وأنه يعرف كيف يحقق التوافق بين الناس والمشروعات من خلال وضع جدول زمني.

يقول آرنى: «الأمر في أساسه يعتمد على تلك الحيلة القديمة والمتمثلة في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب ثم تركه يؤدي العمل على النحو المرغوب. الشيء الوحيد الذي أضيفه لهذه المعادلة هو أن العاملين معي يعرفون أنهم حين يخبرونني بأن مهمة معينة يتم عملها في تاريخ معين، فإنني أريد معرفة هذا التاريخ، كما أريد معرفة الخطوات الموضوعية عبر هذا الإطار الزمني من أجل تنفيذ المهمة. إن طبيعة عملنا تفرض علينا هذا الأمر، فأهم شيء هو الوفاء بالمواعيد النهائية، وبدء

البرامج في مواعيدها، والتحرك لجلب الأخبار، ثم توصيلها للمشاهد بأسرع ما يمكن».

تم استخدام الجداول الزمنية من أجل القيام بعمليتي تصحيح أساسيتين في المحطة. الأولى تتعلق بتصحيح ونقل المكاتب الخاصة بالمحطة لمكان واحد، أما الثانية فكانت متعلقة بتغيير تقنية البث والقائمين عليها في غرف الإنتاج الخاصة بالمحطة. حتى عام ٢٠٠٠ كانت محطة إيه بي سي-٧ عبارة عن مجموعة متناثرة من المكاتب والاستوديوهات. كانت محطة ذات فعالية كبيرة وتخدم واحداً من أكبر المجتمعات المحلية وأكثرها تنوعاً في العالم، بيد أن تلك الفوضى كانت تقلل من كفاءتها بقدر كبير.

يقول أرني وضحكته الصافية تتخلل حديثه بصورة دورية: «ظلنا نعمل في موقع من مواقع تصوير الأفلام القديمة لمدة خمسين عاماً. كان أحد استوديوهات هوليوود القديمة، وكان العاملون في مسلسل General Hospital وغيرهم من الخدمات الإنتاجية يعملون إلى جوارنا طوال الوقت. كانت المحطة نفسها تقع في سبعة مبانٍ مختلفة. كانت غرفة الأخبار والاستوديو يبعدان حوالي شارعين عن المقر الرئيسي للمحطة. كان عليك أن تصعد سلالم الطوازي وتسلل عبر الأزقة كي تصل إلى أماكن مهمة للغاية. كما كان من العسير معرفة من كان يعمل بالمحطة. كان عدد العاملين يبلغ ١٥٠٠ شخص. وكان أحد أول الأشياء التي قمت بعملها هو وضع صور للعاملين إلى جوار المطعم حتى نعرف أن هؤلاء الأشخاص هم زملاؤنا وليسوا من المجاميع العاملة بمسلسل تليفزيوني». وهكذا بدأ أرني ومالك المحطة، ديزني، في البحث عن مكان يكون أكثر ملاءمة. كانت المشكلة الوحيدة التي أدركها الجميع على الفور هي تلك الصعوبة الهائلة التي تصاحب عملية نقل موقع إحدى المحطات التليفزيونية. كانت محطة إيه بي سي-٧ تعمل لمدة أربعين ساعة ونصف من البث الإخباري كل أسبوع: ساعتين في الصباح الباكر، وساعة في الظهر، وساعتين ونصف في بداية المساء، ونصف ساعة ليلاً، إلى جانب

أربع ساعات كاملة صبيحة يوم الأحد. كان ذلك يعني بث قدر كبير من المواد وقدر كبير من العمل على الهواء، والكثير من المشاهدين المخلصين الذين يجب تقديم كل ما هو جديد مثير لهم. في هذا المجال، وفي ظل تقلب ولاء المشاهدين والعوائد المهمة للإعلانات، لم يكن باستطاعة آرني أن يتحمل تكلفة ضياع دقيقة واحدة من وقت البث، ناهيك عن أن يوقف عمل المحطة لأسبوع أو اثنين حتى تتم عملية النقل كما يمكن أن يفكر أي شخص من خارج هذا المجال.

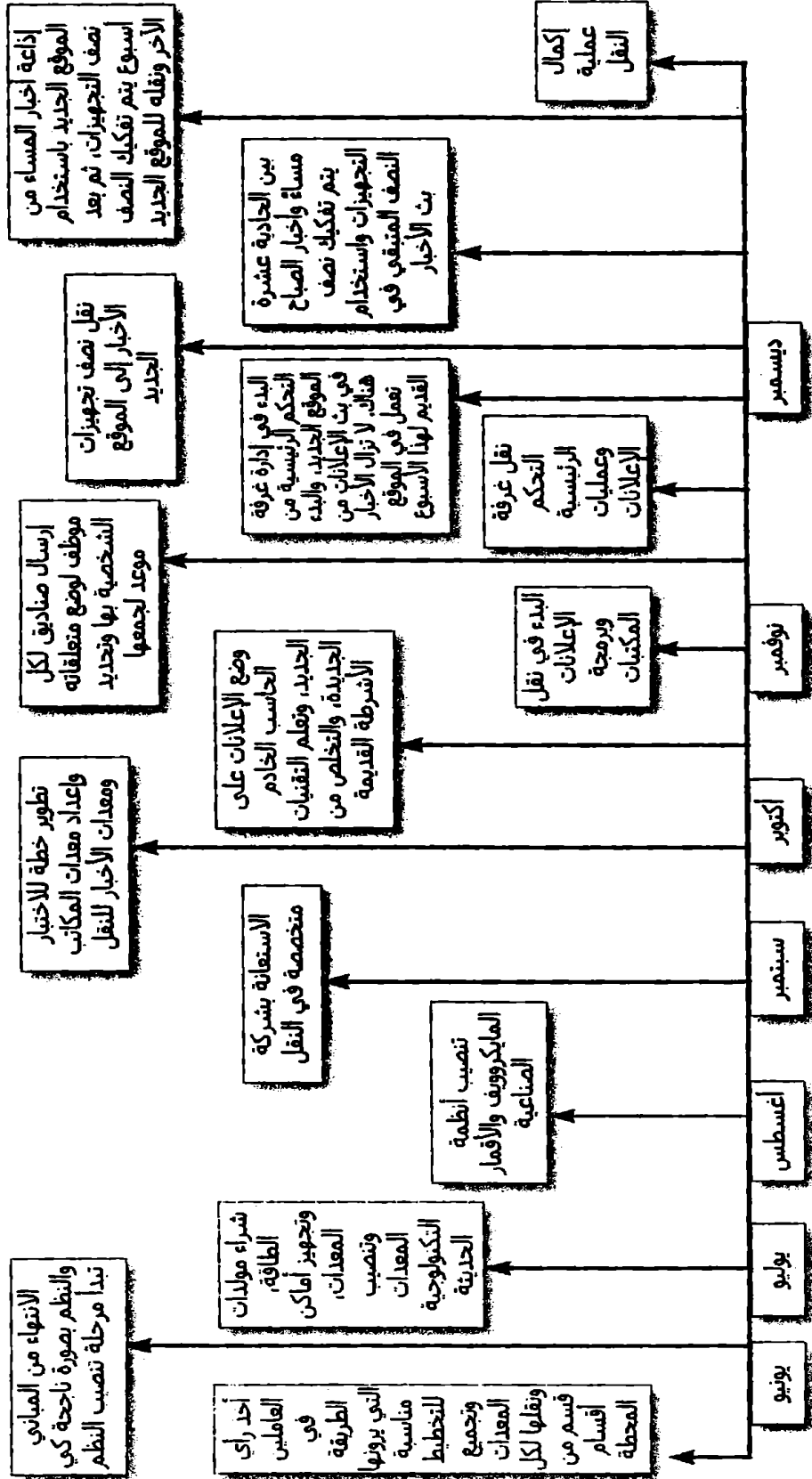
يقول آرني: «لقد أدركنا من البداية أن السبيل الوحيد لعمل ذلك هو أن نضع جداول زمنية دقيقة لكل جزء من أجزاء العمل. لقد استشرت فريق العاملين، ليس من أعلى لأسفل، بل من أسفل لأعلى. طلبت منهم أن يخبروني بالطريقة التي يرونها مناسبة للتخطيط وتجميع المعدات ونقلها لكل قسم من أقسام المحطة. ثم أمعنت النظر في هذه الآراء، لا بغرض تنفيذها بل بغرض التأكد من أنها قابلة للتنفيذ على أرض الواقع. لا مانع لدي من أن تأخذ العملية وقتاً طويلاً، لكنني لا أتسامح مع أي تأخير عن المواعيد الموضوعية. كان علينا أن نربط بين عدد كبير من الجداول الزمنية والتي إذا خرج أحدها عن مساره فقد يتسبب في إفشال العملية برمتها».

انظر للصفحة التالية حتى تتعرف على مدى التعقيد الذي اتسمت به عملية نقل مقر محطة إيه بي سي-٧.

الأمر أشبه في تعقيده بالتخطيط لغزو عسكري، أليس كذلك؟ أثناء وبعد نقل مقر محطة إيه بي سي-٧ بدأت عمليات تحديث التقنيات المستخدمة بها، وهو ما جعلها أولى المحطات التليفزيونية المحلية التي تعمل بنظام الدقة العالية في البلاد وأكبرها كذلك.

كيف كان من الممكن التنسيق بين كل هذه العوامل المتغيرة بحيث تتم جميعها في يوم واحد وفي مكان واحد؟ يحب آرني الحديث عن كيف أن العديد من موظفي المحطة كانوا يأتون في أيام إجازاتهم كي يشاهدوا هذه العملية المبهرة وهي تحدث.

الجدول الزمني الخاص بآرني كلاينر



يقول آرني: «لقد وضعت أطراً زمنية لتحقيق أهدافي، ثم طلبت من بقية العاملين أن يحددوا الأهداف الخاصة بهم. إذا وجدت أن إجاباتهم كانت معقولة، حتى لو لم تكن هي الإجابة التي أرغبها، كنت أساندهم في رأيهم. أما إذا شعرت أنهم كانوا يماطلون، فكنت أفرض عليهم الإطار الزمني الذي حددته لهم. بعد ذلك قمت بوضع الأمر كله على الورق مع كبار المدراء العاملين لدي. كنا نقوم بمراجعة الجداول الزمنية على الأقل مرتين أسبوعياً أثناء اجتماعات خاصة. لقد قمنا بالطبع بعمل بعض التعديلات، لكن تم تنفيذ الجدول الزمني في نهاية المطاف كما أردنا. لو لم نفضل ذلك لكنا تكبدنا خسائر كبيرة، خسائر في الإعلانات ووقت العاملين الإضافي وعقود النقل».

إذا كنت تظن مثلي أنه لا يوجد شيء يمكنك تعلمه من عملية نقل مقر إحدى المحطات التليفزيونية، أو كنت لا تهتم بالأمر من الأساس، فأرجو منك أن تعيد التفكير مرة أخرى.

إن كلاً من آرني ومحطة إيه بي سي-٧ يقدم لنا مثالاً لكيفية الاستعداد بالاستعانة بالجدول الزمنية، وكيف يمكن أن يفيدك هذا الأمر في عملك. قد تبدو عملية وضع الجداول الزمنية صعبة مزعجة، لكن حين تستخدمها بصورة سليمة فإنها تساعدك على إتمام عملك بكل سلاسة واطمئنان.

جدول زمني لإنقاذ ليبيريا

لاري جيبسون

ليست عملية انتخاب رئيس لبلد ما بالعملية السهلة. ووجود جدول زمني يسهل من إدارة مثل هذه العملية المعقدة، وفي إحدى الحالات القريبة ساعد في صناعة التاريخ، وذلك حين تم انتخاب إين جونسون سيرلييف كرئيسة لليبيريا في عام ٢٠٠٥. كان مستشار سيرلييف في هذه الحملة الانتخابية هو لاري جيبسون، المساعد السابق للمدعي العام بالولايات

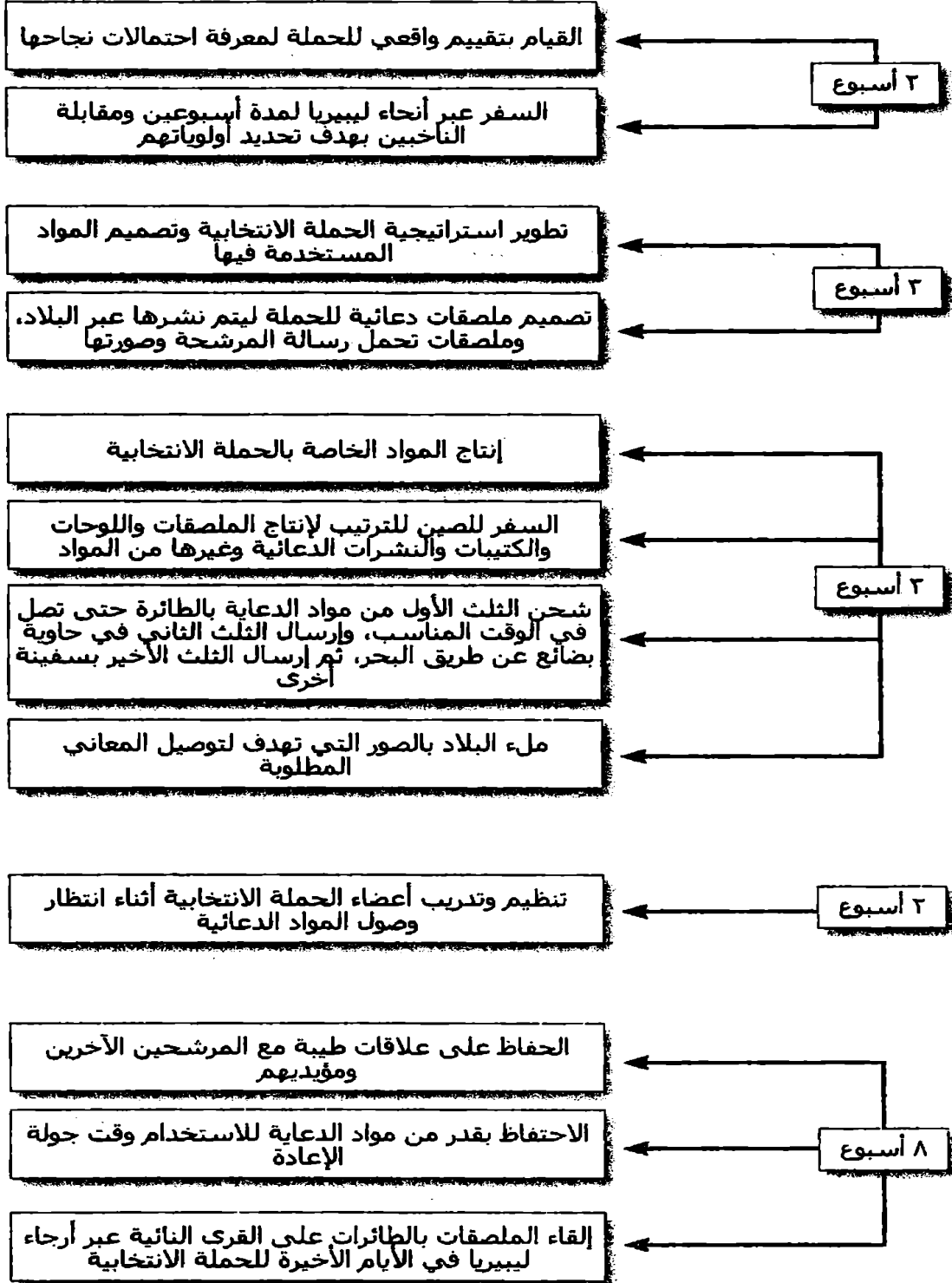
المتحدة ومدير الحملة الانتخابية لعمدة بلتيمور السابق كيرت شموك. إن سيرلييف الآن تمثل أمل الملايين في عدم العودة إلى ويلات الحرب الأهلية.

إن قصة انتخابها مبنية في جزء كبير منها على استخدام الجداول الزمنية. إن كنت تظن أنك تعاني من صعوبة في الالتزام بالجدول الزمني لأحد المشروعات، فتخيل فعل هذا في ليبيريا، تلك الدولة المعوزة التي مزقت الحرب الأهلية أوصالها، والتي لا يعد الوقت فيها من الأمور محل الاهتمام.

بوصفه مخطط الحملة الانتخابية لإلين جونسون سيرلييف، وضع لاري جدولاً زمنياً (انظر الصفحة التالية) وساعد بدوره على ترسيخ الإحساس بأن هناك أملاً في أن تغير الانتخابات الأمور إلى الأفضل. كما ساعد نفسه على التخلص من حزن قديم دفين، والمتمثل في مقتل جي سيسيل دينيس، صديق لاري المقرب ووزير الخارجية الليبيري الأسبق على يد المتمردين في مستهل الحرب الأهلية منذ خمسة وعشرين عاماً. في رحلته الأولى إلى ليبيريا بعد سبعة وعشرين عاماً من الغياب قام لاري بعمل دراسة جدوى، أي تقييم عملي لإمكانية نجاح سيرلييف في تلك الانتخابات الصعبة. كانت الكلمات الأخيرة التي أوردها في التقرير المكتوب الذي بعث به إلى سيرلييف هي: «إن الفرصة إلى جانب الاستعداد يعنيان النجاح». وقد كان الجدول الزمني أداة مفيدة ساعدت لاري على تحقيق هذا الاستعداد.

لقد عرف لاري أن أفضل سبيل لتنفيذ الخطوة الأولى من جدول الزماني، دراسة الجدوى، هي أن يقوم بها بنفسه. فلكي يكون رأياً متكاملًا، كان لاري في حاجة لمعرفة الموقف على أرض الواقع مباشرة. لم يقم بالاستعانة بجماعات غربية لمعرفة توجهات الناخبين، ولم يستخدم وسائل تكنولوجية راقية. لقد طاف بنفسه البلاد لمدة أسبوعين لمعرفة آراء الناس، ولم يصطحب معه سوى سائق ومرشد. كان يقدم نفسه للناس على أنه البروفيسور لاري جيبسون من كلية الحقوق جامعة ميريلاند.

الجدول الزمني الخاص بلاري جيبسون



لم يقل إنه أحد أعضاء الحملة الانتخابية لسيرلييف حتى لا يؤثر على توجهات الناخبين حيال المرشحة التي يمثلها.

وجد لاري أن حوالي ٨٠ في المائة ممن قابلهم قالوا إن التعليم هو أهم مؤهل يجب أن يحوزه المرشح الرئاسي؛ بينما رأى ١٥ في المائة أن الخبرة هي أهم شيء، بينما اهتم ٥ في المائة بخلفية المرشح، ولم يقل أحد مطلقاً إن الحزب الذي ينتمي له المرشح يمثل أي أهمية. صدم لاري بهذا الاكتشاف المهم في بداية تنفيذ جدولته الزمني. لقد أدرك لاري أن ليبيريا ضاقت ذرعاً بالحرب الأهلية لدرجة أن الأحزاب السياسية، التي دائماً ما تلعب دوراً أساسياً في الانتخابات في الدول الأفريقية، لم يعد لها أهمية. كانت الأحزاب السياسية تذكر الناس بالانقسامات التي تفذت عليها الحرب الأهلية. وعلى الفور أدرك مدى قوة موقف سيرلييف بفضل ما تملك من مؤهلات علمية ممثلة في الحصول على ثلاث درجات أكاديمية من جامعات الولايات المتحدة، أحدها من جامعة هارفارد. وبناءً على تلك المقابلات رأى أن فرصة النجاح متاحة أمامها.

العائق الأخير كان موضوع الجنس. كانت الحرب الأهلية حدثاً تسبب فيه الرجال بالأساس، وكان هناك إحساس عام بالسأم من أفعال الرجال، كما نجد في المسرحية اليونانية الشهيرة ليسيستراتا. وجد لاري أن النساء في كل أنحاء البلاد كن يقلن: «لقد خذلنا الرجال، وهم يتسمون بالعنف». كثير من النساء كن يرين أنه ينبغي على الرجال أن يتنحوا عن الساحة بعد أن قاتلوا مع بعضهم البعض لخمسة وعشرين عاماً. كما تفاجأ بأنه يوجد من الرجال من يؤيد هذا الرأي: «عرفت في تلك اللحظة النتيجة النهائية للتقييم العملي الذي كنت أجريه».

كانت الخطوة التالية وفق الجدول الزمني هي تصميم المواد الدعائية للحملة. خصص لاري ثلاثة أسابيع لهذه الخطوة الأساسية. تضمنت تلك المواد ملصقاً يشمل صورة المرشحة ورسالتها، والذي سيمثل الدعاية الأساسية لسيرلييف في كل أرجاء البلاد.

يقول لاري: «كنت في منزل إيلين ذات يوم ورأيت صورة قديمة موضوعة

في إطار على الأرض. كنا وقتها في وقت عصيب، وكان شبح الخروج عن الجدول الزمني يلوح في الأفق. لم نكن قد اتفقنا على صورة تعطي التأثير المطلوب. ثم رأيت هذه الصورة بطرف عيني. كان قد تم التقاطها عام ١٩٨٦ وقت خروج إلين من السجن، وكانت تلوح بقبضتها في الهواء في تحدٍ. طلبت من إلين أن تقف بنفس الوضعية لالتقاط صورة جديدة. ثم وضعت الصورتين إلى جوار بعضهما البعض بحيث تظهر إلين الصغيرة وإلين اليوم في نفس الملصق». وهكذا صار الملصق الذي يحمل صورة إلين عام ١٩٨٦ وصورتها عام ٢٠٠٥ هو الرسالة الأساسية لحملتها.

كانت الخطوة التالية في الجدول الزمني، إنتاج المواد الدعائية الخاصة بالحملة، هي أصعب التحديات التي واجهها لاري، وذلك لأنها تطلبت منه تنسيق العمل بين قارتين مختلفتين.

سافر لاري إلى الصين وقام بترتيب عملية إنتاج الملصقات واللوحات والكتيبات والنشرات الدعائية وغيرها من المواد. كان هذا هو الجزء السهل في الأمر.

يقول لاري: «كان الجزء الصعب هو شحن هذه المواد إلى ليبيريا. لم يكن لدينا الوقت الكافي لشحنها عن طريق البحر. لذا قمت بتقسيمها، وقمنا بإرسال القسم الأول منها عن طريق الجو، وهو ما كلفنا الكثير، وأرسلنا القسم الثاني في حاوية بضائع عن طريق البحر، ثم أرسلنا الثلث الأخير بسفينة أخرى. لو كانت الشحنة المرسله جواً قد تأخرت يومين فقط، لكنا قد فوتنا الجزء الافتتاحي من الحملة، وهو الأمر الذي لم نكن نتعافى منه مطلقاً».

تم تنظيم وتدريب فريق الحملة الانتخابية أثناء انتظار وصول الشحنات، والتي أتت في موعدها تماماً. بعدها قمنا، مستعينين بأطنان من الورق والغراء والفرش والشرائط ومسدسات التثبيت والقمصان والرايات، بإغراق البلاد بصور إلين التي تهدف لتوصيل رسالتها.

لكن لاري قام باتخاذ قرار حيوي يتمثل في الاحتفاظ جانباً بجزء من مواد الدعاية. لقد كان واثقاً من واقع الدراسة التي قام بها بأنه

ستجرى جولة إعادة بين أعلى مرشحين حصولاً على الأصوات. وقد حث إلين ومواليها على أن يحافظوا على العلاقات طيبة بينهم وبين المرشحين الآخرين ونصرائهم. وقد طلب منهم ألا يعتبروا هؤلاء بمثابة «أعداء، بل مجرد لاعبين في فرق مختلفة». فهؤلاء المرشحون الخاسرون وأنصارهم سيكونون حلفاء أقوياء في جولة الإعادة النهائية. أضاف لاري الوقت الخاص بجولة الإعادة إلى جدولته الزمني واحتفظ بجزء من المواد الدعائية لهذا الوقت. تشكك الكثير من العاملين في الحملة، والمتحمسين للفوز بالمعركة الانتخابية من الجولة الأولى، في جدوى هذه الخطوة. لكن في نهاية المطاف اتضح أن لاري كان هو المصيب.

قام المرشح المتقدم في الجولة الأولى، أفضل لاعب كرة قدم في أوروبا سابقاً، جورج وياه، بتوزيع كافة المواد التي بحوزته وانفاق كل ما لديه من مال في الجولة الأولى. استخدم لاري الجدول الزمني كي ينظم جهود وأموال حملة إلين الانتخابية، وذلك كي يضمن لها فوزاً مريحاً في جولة الإعادة.

في الأيام الأولى للحملة الخاصة بجولة الإعادة، وعلى غرار الأسلوب الذي شهده لاري في الحملة الانتخابية التي جرت في مدغشقر في عام ٢٠٠١، استخدمت حملة سيرلييف طائرة هليكوبتر مستأجرة من أجل إلقاء آلاف الملصقات والصور على مائتين من القرى النائية.

كانت إلين جونسون سيرلييف، في صورتها كشابة ثائرة وامرأة كهلة مرتدية الزي الأفريقي التقليدي «تهبط من السماء» حرفياً على كافة أنحاء ليبيريا.

يمكن للجداول الزمنية، حين يتم استخدامها بطرق مبتكرة أن تؤدي للحظات ساحرة كهذه. إن لاري جيبسون، بما يملك من عواطف جياشة ورباطة جأش، يعرف أن مثل هذه اللحظات يمكن أن تنتج عن الالتزام التام بتنفيذ خطوات المشروع. ويمكن لشيء بسيط للغاية مثل الجدول الزمني أن يساعد في تنظيم عملية معقدة مثل تغيير نظام الحكم في إحدى البلاد.

النقاط الجوهرية

الجداول الزمنية

- يمكن النظر لعملية وضع الجداول الزمنية بوصفها أمراً مرهقاً. وبسبب عدم التفهم الكامل لتأثيرها دائماً ما يفلها الناس، لأنها تعد في نظرهم أدوات إما بالغة في البساطة، وإما بالغة التعقيد، ناهيك عن أنها محكوم عليها بالفشل.
- لكن الجدول الزمني في حقيقة الأمر ما هو إلا أداة تنظيمية وطريقة لإرشاد واختبار رؤيتك لمشروع ما. قد تقي بالمواعيد الخاصة بالأهداف المرحلية المذكورة بها، وقد لا تقي بها، لكن عملية وضع الجدول الزمني ذاتها تعد جزءاً من عملية الاستعداد. إن الجدول الزمني ليس سيفاً قاطعاً، بل هو وسيلة لتوضيح استعدادك بصورة عامة واستراتيجيتك بصورة خاصة.
- المغزى من وراء الجدول الزمني هو أن تفكر في الخطوات التي تؤلف استراتيجيتك التي وضعتها كي تحقق أهدافك.
- تستخدم ويندي ويبستر الجداول الزمنية كأداة لتنظيم العملية المعقدة الخاصة بافتتاح أحد فروع سلسلة المتاجر التي تعمل بها، ودون تلك الجداول التي تحدد لأعضاء فريق العمل الأهداف المرحلية ستسود الفوضى.
- يستخدم آرنى كلاينر الجداول الزمنية لمساعدة فريقه على العمل سوياً بشكل أفضل. إنه لا ينظر إليها كأدوات لتقييم الأداء، لكن كوسائل لتحسين العمل الجماعي.
- يستخدم لاري جيبسون الجداول الزمنية كي يثري ويقوي استراتيجيته. فهو يحدد الخطوات الاستراتيجية وفق جدول زمني، ثم يراجعها مع أعضاء فريقه، ثم يقوم بتنقيح أو تعديل استراتيجيته الخاصة بالفوز بالانتخابات حسبما يتطلب الأمر.

الدور المناسب للشخص المناسب

اختر فريقك

قد يصعب العمل كفريق واحد في العديد من المؤسسات. فالمنافسة الشخصية والمواعيد النهائية والأعباء الكثيرة التي يجب القيام بها في وقت قليل كلها أمور تمنعك من إقامة علاقات مع زملائك بحيث يعتمد كل واحد منكم على الآخر في تبادل الأفكار والنقد وتلقي الدعم. لكن لا يجب أن يسير الأمر على هذه الصورة. فمن صفات المحترفين المتميزين في عملهم، وخاصة من يتقنون عملية الاستعداد، هي الرغبة في التعاون مع ذوي الموهبة من الزملاء. إن الاستعداد للنجاح في عالم الأعمال المعقد، سواء كان الأمر يتعلق بإدارة واحدة من كبريات شركات المستحضرات الدوائية أو إدارة صيدلية بعينها أو تطوير أحد المباني أو بيع أحد المنازل أو سن قانون جديد أو الفوز في منازعة قضائية، يتطلب

منك الاستعداد من خلال توزيع المسؤوليات على أعضاء فريقك بشكل يتناسب وقدرات كل واحد منهم. ما المهمة التي سيقوم بها كل شخص وكيف ستحدد هذا الأمر؟

إن الفريق يساعدك على بناء قاعدة معارفك وتوسيع رؤيتك والاستفادة من كل الآراء. من أساسيات الاستعداد الناجح معرفة المهارات الخاصة بكل عضو من أعضاء فريقك وأن تختار له الدور الذي يتناسب ومهاراته.

على سبيل المثال، لدى جيل قدرة كبيرة على إتمام صفقات البيع للعملاء الذين سبق لها أن تعاملت معهم من قبل. هي ليست معتادة على التعامل مع العملاء الجدد بينما يحقق جاك نجاحاً كبيراً في إقامة علاقات عمل مع العملاء الذين لم يسبق له أن تعامل معهم من قبل.

بعد اختيار عضو الفريق الذي تقوم معه بتطوير فكرة أو نص من مكونات الاستعداد الحيوية. انظر كيف تتعاون الفرق الغنائية مع كبار المنتجين كي يقوموا بالارتقاء بتسجيلاتهم إلى مستويات جديدة. انظر أيضاً إلى كبار الكتاب وهم يصرون على التعامل مع محررين بعينهم. إن شركاءك في فريق العمل يمكن أن يفيدوك كثيراً في عملية الاستعداد. إن زملاءك في عملية الاستعداد يمدونك بمنظور جديد للعملية من المحال أن تحصل عليه بمفردك.

فريقي

قمت مع شريكي، مارك يانكلوفسكي، ببناء شركتنا الاستشارية في بداية الأمر كفريق واحد.

لسوء الحظ، عادة ما يتيقن المرء من قوة فريقه في أوقات المحن التي تمر بها شركته. في أواخر عام ٢٠٠٥ أصاب زوجة مارك داء عياء. اجتمع الفريق بأكمله وأعدنا أنفسنا لتحقيق هدفين: مساندة مارك وأسرته بأقصى طاقتنا وتعاطفنا، ومواصلة بناء الشركة أثناء غياب مارك واعتناؤه بزوجته وأبنائه.

لقد طبقنا مبادئ الاستعداد على التحدي الذي يواجهنا. حاولنا مساعدة مارك على اجتياز تلك المحنة الشخصية من خلال وضع هذا الأمر هدفاً أساسياً لنا. طلبت النصيحة من أحد الاستشاريين النفسيين واستشاريي الشركات كي يساعد فريقنا على تفهم الكيفية التي يمكنه من خلالها مساندة مارك وأسرته. كما بحثنا عن طرق بديلة لإعادة هيكلة الشركة بحيث يتم توزيع مسؤوليات مارك والاهتمام بعملائه أثناء غيابه.

ساعد تبادل الآراء مع المدراء الآخرين على وضع استراتيجية مكنتنا من الفوز بعقد مع شركة فيرزون. فبعد التغلب على المقاومة المبدئية لمحاولة الحصول على عقد شركة فيرزون دون مارك، قررنا التنافس ضد العروض الأخرى المقدمة. للتأكد من أن عرضنا هو الأفضل من بين سائر العروض المقدمة، قمنا بتعيين أكثر الأشخاص المتميزين في مجال التحليل في شركتنا لدراسة هذا الموضوع. وقد ساعدونا على تحسين العرض الذي تقدمنا به والفوز بهذه الصفقة رغم كل ما اكتنفها من صعاب. لقد آمدنا غياب مارك بقوة دافعة حيث اعتبرناه تحدياً لنا كي نستعد بشكل أكثر اجتهاداً وبنحو أكثر منهجية. ولقد جعلنا هذا الأمر ندرك مدى قدرة نظامنا على تعويض غياب أي عنصر من عناصره. بعد ذلك قام أحدث شركائنا، توم لينهارت، بصياغة نص خاص بالعرض النهائي المقدم لشركة فيرزون والذي أعطى الفرصة لمارك كي يلعب دوراً كبيراً في الأيام الأخيرة للصفقة.

بعد ذلك أدت عودة مارك إلى رفع فريقنا لمستويات جديدة. فمن خلال الاستعانة بزملاء مختلفين لتغطية مسؤوليات مارك قمنا برفع كفاءة جميع العاملين لمستويات جديدة. بالطبع هذا أمر يسهل عمله في مؤسسة صغيرة مثل معهد شايبيرو للمفاوضات، إلا أن نفس المبدأ يمكن تطبيقه في أقسام أي مؤسسة كبيرة الحجم.

كارل ولاري ومعركة القوارب على شاطئ جيرسي

حين كنت مراهقاً، كنت أعمل في محل لتأجير القوارب يسمى كارل، والذي يقع بالقرب من أتلانتيك سيتي. كنا نقوم بتأجير قوارب الصيد في الإجازات الصيفية. كان طاقم العمل يتكون من مجموعة من المراهقين الذين يعملون في هذا العمل أثناء إجازاتهم الصيفية. لكن بالنسبة لصاحب العمل كان هذا المكان هو مصدر رزقه الوحيد. كنا نعمل في وظائف صيفية، أما هو فكان يدير عملاً يعتمد عليه هو وأسرته في حياتهم. في مثل هذا الموقف لا بد أن يجد المرء نوعاً من عدم التجانس. كان على كارل مواجهة منافسة شرسة من محل لاري للتأجير والواقع على الرصيف المجاور. لم يكن هناك تداخل بين فريق العمل الخاص بكارل، والمؤلف منا نحن صبية الرصيف، وبين فريق الإعداد الخاص به. لم يكن من بيننا من يستطيع أن يفيد به برأيه، كنا مجرد مجموعة من الصبية الباحثين عن بعض المال والاستمتاع بالتواجد بالقرب من الماء. كان كارل يأمل في الأفضل، حيث كان يعتمد على تمتعنا بأخلاقيات عمل جيدة وقدرتنا على العمل الجماعي.

كان مفتاح النجاح في عمل كارل هو إعداد القوارب بأسرع ما يمكن وفي وقت مبكر من الصباح. كان هذا يعني إعداد معدات الصيد والطعوم وخزانات الوقود والمحركات ومعدات الإنقاذ إلى جانب مراجعة متطلبات السلامة وتفقد وزن القارب بأقصى قدر من الدقة. في بداية أول صيف عمل لي كنا نخصص أحد الصبية لكل قارب. كان هذا الصبي مسئولاً عن تجهيز القارب الخاص به من كل الجوانب التي تتطلبها عملية الإبحار والصيد. كان لاري يتفوق علينا في العمل بشكل ملحوظ. لم نكن نعرف لماذا. وقد زاد إحباط كارل من هذا الأمر يوماً تلو الآخر.

لكن في صبيحة أحد الأيام تشاور كارل مع واحد من الصبية القدامى،

وكان ذلك أول صبي يتشاور معه كارل من بيننا، واستمع لنصيحته المتعلقة بتنظيم فريق العمل بصورة مختلفة. قام كارل بتعيين أحد الصبية ليكون مسئولاً عن الطعوم وآخر عن معدات الصيد وثالث عن معدات الإنقاذ وآخر للتنظيف وهكذا، انطلاقاً من كفاءة كل واحد منا في المهمة الموكلة له بدلاً من جعل كل صبي مسئولاً عن قارب بأكمله.

كان محل لاري يقع إلى جوارنا، وكان يمارس العمل من قبلنا، لكن سرعان ما بدأنا نتفوق عليه لأن الناس صاروا يعلمون أنهم إذا ما جاءوا إلى رصيفنا فسيتمكنون من الانطلاق والعودة في وقت أسرع. حيث يمكنهم البدء في الصيد في وقت مبكر من الصباح، وبالتالي العودة لبيوتهم مع ما اصطادوه من أسماك في وقت مبكر من الظهيرة. لم نكن بالفريق المثالي، وبالتأكيد كان بإمكان كارل أن يجد شركاء أفضل في عملية الاستعداد. كنا مجموعة من الصبية، ولم نكن نستطيع تقديم أي نصائح لكارل بخصوص كيفية إدارة عمله. لكن من خلال إشراك واحد منا في عملية الاستعداد تمكن كارل من إعادة إحياء عمله. ومن خلال وضع كل عضو في الفريق في المكان الذي يناسبه تمكن من امتلاك مزية تنافسية تفوق بها على غريمه لاري.

في هذا الفصل سأقدم ثلاثة من الأشخاص المخلصين لفن اختيار أعضاء الفريق وتحديد دور كل فرد منهم. يتوقع مارك شاييرو، المدير العام لفريق كليفلاند إنديانز، من كافة أعضاء فريقه مهما اختلفت مستوياتهم أن يشركوه في آرائهم وتحدياتهم وأسئلتهم. تعمل شاري هيون-جونسون، مديرة إحدى المدارس الإبداعية للأطفال المعاقين، على تنمية قدرات كل فرد من العاملين معها. يعمل أندرو كليمر، مدير بعض من أشهر مشروعات البناء في السنوات الخمس والعشرين الماضية بالتنسيق بين مجموعات متباعدة من أفضل المقاولين والمهندسين المعماريين والمهندسين المدنيين. يضرب لنا هؤلاء الأشخاص الثلاث أمثلة على فوائد الاستعداد من خلال الاهتمام بصورة بالغة بالطريقة التي يؤلفون بها فرق العمل التابعة لهم.

الفريق المثالي

■ مارك شايدرو

يعد مارك شايدرو، ابني، من عشاق العمل الجماعي. فهو قائد، ومستمع ومنافس شرس. لقد قام مارك، من خلال عمله كمدير عام لفريق كليفلاند إنديانز منذ عام ٢٠٠٢، باختيار وإدارة الفريق الإداري بصورة إبداعية بحيث تسنى له الإبقاء على هذا الفريق ذي الميزانية المتواضعة في موقف تنافسي في تلك الرياضة التي تهيمن عليها المؤسسات الشهيرة الثرية. جعلته هذه السمات أهلاً لجائزة أفضل مدير عام في الدوري الوطني لعام ٢٠٠٥ وساعدت فريقه على تحقيق بطولة المنطقة الوسطى وتحقيق أكثر عدد من الفوز في المباريات التي لعبها في عام ٢٠٠٧. إن قدرته على الاستعداد من خلال تحديد أعضاء الفريق الإداري التابع له وتكليفهم بالمسؤوليات التي ترفع مهاراتهم تعد درساً لكل شركة تتنافس ضد نظراء لها يملكون موارد أكبر.

منذ وقت مبكر وجد مارك سعادة كبيرة في مساعدة إخوته، والتوسط في حل مشكلات أصدقائه والتفاعل مع من حوله بفاعلية ووضوح. إنه يحسن القيام بما يوكل له من مهام. وهو يدرك أن نجاح مؤسسته مرتبط ببناء فريق عمل مكون من أشخاص متعاونين ملتزمين إلى جانب تكليفهم بما يتناسب مع قدراتهم.

يمكن تحليل الأسلوب الذي يتبعه مارك حيال فريقه إلى أربعة أجزاء: (١) تركيزه على الاستفادة من خبرات كافة معاونيه، (٢) احتفاؤه بالمتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات، (٣) إصراره على الدقة في التواصل، (٤) إدراكه لأهمية وجود خطة خلافة في كل منصب. هذه الأجزاء تؤلف نظاماً متكاملاً فعلاً: حيث تتواصل كافة مستويات فريق مارك وتتفاعل مع بعضها البعض بصورة لافتة للنظر.

يقول مارك: «بما أن الأصول التي يقوم عليها عملنا، أي اللاعبين،

أصول بشرية، فنحن نعمل بناءً على افتراض أنها لا تتصف بالكمال. إن وظيفتي هي السعي وراء عمل كل شيء ممكن حتى نرسي نظاماً يمكننا من التحكم في كل ما بيدنا السيطرة عليه، لأنه في حالة الأصول البشرية تكون المتغيرات المتداخلة في عملنا كثيرة للغاية. إنني أريد الذهاب للنوم وأنا متأكد من أنني فعلت كل ما بوسعي كي أكون في موضع يحقق لي النجاح. وأفضل سبيل لعمل ذلك هو من خلال تجميع أفضل فريق ممكن».

إن عدم القدرة على التنبؤ بالسلوك والأداء البشريين، إضافة إلى التفاوت في اقتصاديات فرق الدوري الوطني للبيسبول، يعني أن الكفاءة والتعاون أمران ضروريان للتنافس مع عمالقة الدوري الوطني، مثل نيويورك يانكيز وبوسطن ريد سوكس ولوس أنجلوس أنجلز.

إن المهمة اليومية للفريق الإداري التابع لمارك هي مراقبة وتقييم فريق البيسبول الذي يقودونه في كليفلاند، وفرق الناشئين إلى جانب المواهب التي تظهر في فرق الدوري الوطني ودوري الناشئين في الفرق الأخرى. تكمن صعوبة مهمتهم في عدد العوامل التي عليهم أخذها في الاعتبار عند القيام بهذا التقييم: التاريخ الطبي، وقوة الذراع، والتأزر بين العين واليد، والسمات الشخصية، والقدرات القيادية، والاعتماد على اللاعب كعضو في فريق، الذكاء، وأخلاقيات العمل. ناهيك بالطبع عن أمور مثل سرعة المضرب والجري بين القواعد.

إن التحدي الذي يواجه مارك، والذي يواجه نظراءه من مدراء فرق الدوري الأخرى، هو بناء والحفاظ على الفريق الإداري الذي يراقب ويقيم المخاطر والقيم والمواهب الموجودة في فريق إنديانز الذي يشرفون عليه والفرق الأخرى التي يواجهها.

إن أول شيء يبدأ به مارك هو اختيار الفريق الإداري المعاون. إن مارك يبذل من جهده وتركيزه على عملية اختيار العاملين معه نفس القدر الذي ينفقه على اختيار اللاعبين المنضمين لفريقه كل عام.

يقول مارك: «صدق أو لا تصدق، لكن هذا يعد من أهم التفاصيل الخاصة بعلمي. فالأمر يبدأ بالفريق المعاون. وفي كل مرة أقوم فيها

بتعيين أحد أفراد الفريق الإداري المعاون لي أحرص على أن يحدث هذا الشخص تأثيراً كبيراً. إننا نشعر بالقلق من أي عملية تعيين جديدة. فتحن نقوم بمقابلات صارمة، ونتحقق بدقة من خلفية المتقدم ومراجعته، ونختبر قدرته على التفكير التحليلي. كما نسعى لإرساء نظام للخلافة والترقيات».

يتلقى فريق إنديانز مئات من طلبات الالتحاق. من المعايير المهمة لاختيار المتقدم استجابته لمجموعة من الأسئلة الشاقة. حيث يطلب من المتقدمين أن يكتبوا عن موضوعات مثل «التقييم الذاتي في مقابل التحليل الموضوعي عند استقدام اللاعبين»، «العوامل التي يقوم عليها اختيار اللاعبين في قرعة الهواة»، «أهمية وقيمة اللاعب القائم بالرمية الأخيرة في المباراة».

من المدربين الذين واصلوا العمل في فريق إنديانز أو انتقلوا لوظائف أرقى في أماكن أخرى أسماء مثل جوش بايرنز، المدير العام لفريق أريزونا دياموند باكس، ونيل هنتينجتون، المدير العام لفريق بيتسبرج بايرتس والمدير العام السابق لفريق إل إيه دودجر بول دي بوديستا.

من الابتكارات الملحوظة الخاصة بمارك أيضاً تلك الأهمية التي يوليها لمهندس البرمجيات عند عقد الاجتماعات أو اتخاذ القرارات. إن لعبة البيسبول لا تزال لعبة عتيقة الطراز ذات طبيعة خاصة. ولا يعتق أنباؤها التغيير إلا بصورة بطيئة وعن مضمض. لكن مارك من أوائل المستخدمين للتكنولوجيا في هذا المجال بهدف تحسين المعلومات المستقاة من عمليتي التقييم والاستكشاف.

من أولى القرارات التي اتخذها مارك كانت الاستفادة من مهندس للبرمجيات، والذي قام بتطوير وصيانة ذلك البرنامج الحاسوبي الخاص بفريق إنديانز الذي يطلق عليه اسم دياموند فيو. تستخدم ليزا فونتينيلى من جولدمان ساكس فريقها المكون من المحللين والمبرمجين لكي يعملوا سوياً على تقييم المخاطر والقيم بنفس الصورة التي يقوم بها فريق مارك الإداري في فريق إنديانز. إن كليهما يركز على العوامل المتغيرة في سلسلة

التوريدات الخاصة به. في حالة ليزا تكون هذه العوامل هي البضائع المصنعة، أما في عالم مارك فإن الأمر أكثر تعقيداً حيث يتعامل مع رأس المال البشري الذي تقوم عليه تلك المؤسسة الرياضية الاحترافية.

يقول مارك: «إن دياموند فيو هو النظام الذي يمكننا من استيعاب كافة المعلومات التي نقوم بجمعها بصورة متصلة والدخول عليها بصورة سريعة فعالة. إن مات تاجليا فيري، مهندس البرمجيات العامل معنا، يقوم بعمليات البرمجة على الدوام، حيث يعدل النظام بصورة متواصلة. بصورة ما يمكن القول بأننا جميعاً مشتركون في عملية تطوير وتنقيح النظام. لا يوجد أشخاص كثيرون مثل مات في عالم البيسبول. إن هذا النظام يمكننا من استيعاب المعلومات التي يوفرها المحللون وخبراء الطب والمدربون وأخصائيو علم النفس الرياضي، ثم المزج بينها. تكون نتيجة ذلك هي قضاؤنا وقتاً أقل في جمع المعلومات ووقتاً أكبر في تحليلها. وهذا يعطينا أفضل فرصة لاتخاذ قرارات فعالة بخصوص اللاعبين».

هذا التركيز المتواصل على عملية الدمج بين المعلومات هي ما يفترقه العديد من الفرق الإدارية. ومارك يستخدم هذا البرنامج ليساعده على تحقيق هذا الهدف. وهو يشكل جزءاً حيوياً من العامل الثالث المذكور أعلاه، الإصرار على الدقة في التواصل. إن العديد من الفرق تعتمد على الآراء والنصائح العامة المبهمة. لكن مارك يحاول أن يتخلص من هذه الآفة من خلال التركيز على التحول من «أساليب التقييم العاطفية البلاغية» المعتادة إلى «التغذية الراجعة الدقيقة المحددة».

يقول مارك: «إن ثقافة الدقة التي يسعى فريق إنديانز لتحقيقها تنطبق على عمليتي جمع المعلومات واتخاذ القرار على المستوى الإداري إلى جانب تطوير أداء اللاعبين كذلك. في الماضي كان من الممكن أن يقول أحد أعضاء الفريق الإداري على أحد اللاعبين إنه لا يصلح وحسب. هذه عبارة تقليدية نسمعها في مجالات كثيرة. لكننا نطلب منه أن يكون أكثر تحديداً. لماذا لأنه لا يسيطر على الكرة جيداً، لماذا لأنه لا يوصل الكرة بصورة جيدة، لماذا لأنه لا يتركز بصورة ثابتة عند ضرب الكرة. في

النهاية نصل إلى جذور موطن القصور، وهو ما يمكننا من تصميم برنامج لتنمية هذا الجانب لدى اللاعب».

هذا الإصرار على الدقة في التواصل قد يؤدي إلى إيجاد حالة من التوتر في العديد من المؤسسات. لكن مارك يحاول التخلص منها من خلال التركيز على اختيار أفراد للجهاز الإداري للفريق يؤمن بأنهم ليسوا ممن يتخذون مواقف دفاعية أو يتسمون بالأنانية.

يقول مارك: «نحن لا نتسامح إزاء أي إحساس بعدم الأمان أو وجود حواجز بين أفراد الفريق. إننا لا نتساهل حيال هذا الأمر مطلقاً. فهذا هو الجانب الوحيد، إلى جانب العوامل الخاصة بالملعب، الذي لا يمكننا السيطرة عليه. إننا نطالب كل فرد أن يحترم زملاءه ويثق بهم، سواء في نفس القسم أو في المستويات الإدارية الأخرى. إن أي قدر من الوقت أو الجهد يبذل على أي شيء خلاف أهدافنا ورؤيتنا المشتركة يعني أن الآخرين سيتقدمون علينا».

هذا التركيز على الثقة والأمان يتبدى واضحاً من خلال خطة الخلافة الخاصة بكل منصب إداري في فريق إنديانز. وهذه هي السمة الرابعة التي تحدد الطريقة التي يختار بها مارك فريقه.

يقول مارك: «إن كل رئيس من رؤساء الأقسام مسئول عن اختيار وتدريب بديل له في القسم الذي يرأسه. إننا تناقش هذا الأمر بفتح تام ونعقد اجتماعات حوله. ولقد اخترت من يخلفني في مناصبي شأن الباقين، وهذا الشخص هو كريس أنتونيتي».

قد يبدو هذا الأمر أسلوباً غريباً لإدارة العمل. فتركيز الإدارة العليا على عملية نقل المسؤوليات قد يبدو في نظر البعض مضيعة للوقت والطاقة.

لكن مارك يراه جزءاً أساسياً من عملية اختيار وبناء الفريق، كما يعتبر زملاؤه في الفريق الإداري ممن أعرفهم أن هذا الأمر يعد من أهم نقاط القوة التي تميز عملهم.

قد يكون صحيحاً أن عملية بناء الفريق والعمل كفريق في مجال

الرياضة تعد أمراً أسهل من غيره من المجالات. وهذا هو ما جذب مارك لهذا المجال في الأساس. لكن قصص عدم الكفاءة والصراعات الداخلية تعد أمراً شائعاً في مجال البيسبول مثل غيره من المجالات. إن مفتاح نجاح الفريق أو أي عمل جماعي آخر هو ذلك العامل الذي يسعد مارك للغاية: الاستعداد من خلال الاستعانة بفريق معاون مكون من أشخاص مناسبين لوظائفهم، والذين يعملون سويماً بصورة إبداعية متعاونة دقيقة.

اختيار فريق الأحلام

■ شاري هوين - جونسون

في أغلب الأحيان لا تتاح لك الفرصة لاختيار فريقك، بل إنك ترثه. يمكن للقائد الذي يستعد من خلال تحليل قدرات وخبرات أعضاء فريقه في بعض الأحيان أن يتغلب على مصاعب هائلة. يمكننا رؤية هذا من خلال ما تمكن الفريق الذي تقوده شاري هوين - جونسون من تحقيقه في مدرسة ويليام إس باير. إن شاري تبدي قدرة مذهلة على تعيين الناس في المهام التي تناسب وقدراتهم واهتماماتهم.

لدى شاري شخص يحسن القيام بالعديد من المهام يطلق عليه السيد لايلز، وهو بمثابة حجر الأساس الذي يقوم عليه فريقها. هو لا يذكر باسمه الأول مطلقاً، لدرجة أن البعض يتساءل ما إذا كان له اسم أول من الأساس. إنه يبلغ من العمر خمسة وثمانين عاماً ويعمل كحارس بمدرسة باير، الخاصة بالأطفال والمراهقين ذوي الإعاقات الشديدة المنتمين لطبقات اجتماعية واقتصادية فقيرة في بلتيمور. هي مدرسة خاصة لأطفال ذوي ظروف خاصة. من بين تلاميذها من فقد ذراعاً أو ساقاً، ومنهم من يعاني من مشكلات صحية بدنية وعقلية، لكن معظمهم سعداء للغاية.

يبدو أن تلاميذ مدرسة باير مدركون أن السيد لايلز وزملاءه يساعدهم على الوصول لمستوى مرتفع من الخبرات الحياتية أعلى مما

يظن من بالخارج أن بالإمكان تحقيقه.

عادة ما يرتدي السيد لايلز بذلة سهرة بيضاء ويقوم بتأدية أغانٍ ورقصات للأطفال بصورة دورية. كما يُعرف عنه أنه دائماً ما يجلس إلى طاولة الغداء ليطعم بنفسه الأطفال الذين لا يمكنهم الإمساك بأدوات الطعام. إن لديه شغفاً حقيقياً تجاه الأطفال وبصيرة ثابتة صوب حياتهم.

الشغف والبصيرة؛ إن شاري، المتقاعدة الآن، اعتادت أن تختار أعضاء فريقها استناداً إلى هذين المعيارين. إن أسلوبها في إدارة فريقها يعد درساً يمكن أن يحتذيه خبراء التعليم ورجال الأعمال على السواء. إن شاري تريد فريقاً يتمتع أفرادُه بالشغف والبصيرة، وذلك حتى تقوض بعضاً من مهامها الإدارية إليهم وتتعلم منهم وفي نهاية المطاف تبقي عملاءها سعداء. وسواء كان العملاء أطفالاً يدرسون بالمدرسة أو مجموعة من أغنى الشركات أو مجموعة من المرضى أو الوكلاء القانونيين، فإن قصة فريق شاري يمكن أن تعد نموذجاً لكيفية اختيار أعضاء الفريق كجزء من عملية الاستعداد.

تقول شاري: «لم تهمني مسألة عمره، فأين يمكنك أن تجد حارساً يساعد في إطعام الأطفال. لم يكن هناك سن إلزامية خاصة بالتقاعد، لذا فقد أقيمت عليه. لقد علمنا جميعاً كيف نعمل مع الأطفال. كان يحبهم حباً جماً. على فريقك أن يتعاون في مهمة مشتركة، وأن يكون أفرادُه قادرين على التعلم من بعضهم البعض».

حين بدأت شاري عملها كمديرة لمدرسة باير في ١٩٨٩، كانت تعلم أنها في حاجة لقضاء قدر من الوقت مع المدرسين والتلاميذ مساوٍ لقدر الوقت الذي تقضيه في الأعمال الإدارية. إنها شخص قادر على إلهام الآخرين وسيكون أكبر اسهاماتها في المدرسة هو مساعدة المعلمين على تعلم كيفية التدريس بشكل أفضل. لذا احتاجت شاري أن تقضي أجزاء كبيرة من يومها في حجرات الدراسة. لكن لكي تفعل هذا كان عليها أن توكل بعض المهام الإدارية لبعض المدرسين القادرين على تحمل هذه المسؤوليات.

قامت أولاً بدراسة المدرسين العاملين معها للتعرف على مواهبهم وسماتهم الشخصية المميزة. بعدها قامت شاري بتأليف فريق عمل أساسي من خلال الموازنة بين هذه المواهب والقدرات وبين المكونات الأساسية لعملية إدارة مدرسة لذوي الاحتياجات الخاصة.

تقول شاري: «قام فريقنا الأساسي بتغطية كافة الاحتياجات بما يملكونه من قدرات. لكنهم كذلك كانوا يتمتعون جميعاً بحب الأطفال». بعبارة أخرى، كانوا يجسدون الشغف والبصيرة اللذين استخدمتهما شاري كمعيار لها.

رأت شاري في ويليام فان أرنام وإيرين ستيفنز شخصين يتسمان بإخلاصهما للتنظيم والهيكلية. لذا جعلت فان المسئول عن السجلات، وبذا صار المسئول عن متابعة الشؤون الصحية الخاصة بالأطفال بصورة يومية، ومراقبة تقدمهم الدراسي وتسجيل الحضور. في مثل هذا المكان حيث تحدث الطوارئ الصحية بصورة شبه يومية، يكون لزاماً عليه الاحتفاظ بأرقام الهواتف المهمة للاتصال بأسر التلاميذ وبخدمات الطوارئ الصحية. وتقوم إيرين بمتابعة كافة السجلات الخاصة بالتعليم الخاص وتنظم اجتماعات أولياء الأمور والتي يحضر فيها ما يزيد على ٨٥ في المائة من الأهالي حتى يناقشوا مدى تقدم أبنائهم والتحديات التي تواجههم.

رأت شاري في إدنا باركر القدرة على ابتكار طرق تدريس المناهج الصعبة. فبينما يعد تعلم القراءة والكتابة والحساب من الأهداف طويلة المدى لهؤلاء التلاميذ، فإن هناك نوعاً آخر من التعليم يكون أكثر إلحاحاً لهم، والمتمثل في تعليمهم الصحة والنظافة الشخصية وتأدية المهام الأساسية وتنمية المهارات البدنية. جابت إدنا البلاد حتى تتعلم بشأن أحدث المستجدات في مناهج التعليم الخاصة، ثم صاغت هذه الأفكار بحيث تناسب مدرسة باير، وعملت مع زملائها المدرسين على تطبيقها. من إنجازاتها الخاصة إضافة حمام سباحة ومجموعة متنوعة من المعدات الخاصة بالعلاج والتدريب إلى البنية الأساسية للمدرسة.

رأت شاري في أرلين دورسي القدرة على بث روح الحماس في نفوس الآخرين. وقد كانت مسئولة عن أحد أكثر التحديات الصعبة لمدرسة باير: النقل. فمعظم تلاميذ المدرسة البالغ عددهم ٢٥٠ تلميذاً كانوا يأتون في حافلات مجهزة بمعدات خاصة. وعادة ما كانت المرضات وخزانات الأكسجين والكراسي المتحركة تأتي برفقة التلاميذ. إن بمقدور أرلين، بما تملك من قدرة على تحريك الأشياء، النجاح كمديرة إحدى فرق سباق السيارات العالمية.

رأت شاري في أنطون سكوت شخصاً يحب الحفلات. لذا استفادت من شخصيته المرحية وجعلته المسئول عن تنظيم الأحداث الخاصة. إن هدف مدرسة باير هو جعل حياة التلاميذ طبيعية بقدر الإمكان، لذا كثيراً ما كانت تعد حفلات التخرج والرحلات الميدانية بل وحتى الاختبارات الدورية جزءاً من هذه الخطة. إن بمقدور أنطون أن يجعل حتى أيام الاختبارات ممتعة.

بالنسبة للرعاية الصحية تجمع كبيرة المرضات باربرا كادين بين طيبة القلب حيال الأطفال والمعرفة العميقة لأحوال قسم الرعاية الصحية الخاص بها وعيادات الأطباء وحتى كيفية عمل شركات التأمين.

تقول شاري: «ليس عليك أن تفكر في أهدافك وحسب، بل في فريقك أيضاً وفي الكيفية التي يتعاملون بها معاً لتحقيق هذه الأهداف. عند اختيار الفريق لمواجهة تحدٍ ما عليك أن تجد ليس فقط من يشاركوك في رؤيتك، بل من يضيفون إليها كذلك. لقد أضف فريقي الكثير إلى رؤيتي. كنا نلتقي بصورة دورية، وفي كل مرة كنت أخرج محملة بطاقة وأفكار جديدة».

كل هذا الاستعداد كان يتطلب تمويلاً حتى يتم تنفيذه على أرض الواقع. أدركت شاري أنها لن تتمكن من تنفيذ كل الأفكار الجديدة الخاصة بفريقها وتمويل برامجهم دون وجود ميزانية إضافية. إن مدرسة باير مدرسة حكومية لها ميزانية ثابتة شأن غيرها من المدارس لكنها تواجه تحديات أكبر. لذا اختارت شاري فريقاً آخر لجمع التبرعات. طلب

من أشخاص من كافة طبقات المجتمع المشاركة في مجلس شراكة مدرسة باير، وبذا تم جمع تبرعات إنشاء حمام السباحة والمعدات الجديدة وإجراء التصليحات بل وتأمين منحة من رابطة لاعبي الجولف الأمريكية لتشييد ملعب للجولف خاص بالأطفال المعاقين خلف مبنى المدرسة! لقد استخدمت ذات المعيارين، الشغف والبصيرة، في بناء هذا الفريق. لقد تعاملت مع الأمر ببساطة، لذا حققت فرقها النجاح.

الآن وبعد عامين تقريباً من رحيل شاري عن المدرسة لا يزال فريقها مستمراً في خدمة المدير الجديد. كانوا قد قطعوا جميعاً وعداً بالاستمرار لعام واحد، لكن ها هم الآن قد ظلوا لعامين. لقد ساعدت شاري كذلك في رسم خطة نقل المنصب لمن بعدها بحيث تضمن استمرارية العمل بالمدرسة على النحو الأمثل.

كل هذا الاستعداد والاهتمام بتوزيع الأدوار بما يتوافق مع شغف وبصيرة أعضاء فريقها خدم الهدف الأساسي لشاري: الحفاظ على سعادة عملائها.

فريق شفاف

■ أندي كليمر

أنت تبني المبنى قطعة تلو الأخرى. وبالمثل، حين تبني فريقك بطريقة منهجية ستكون النتيجة بناءً عظيماً محكماً.

في عالم مدير الإنشاءات أندي كليمر عليك باختيار فريقك فرداً تلو الآخر، مع الاعتماد على حكمة وخبرة كل عضو ينضم للفريق في عملية اختيار العضو التالي. إن مظهر أندي الرقيق يخفي تحته إرادة قوية: فبمساندة مالك المبنى، يصر أندي على اختيار المهندسين المعماريين والمهندسين المدنيين وغيرهم من المحترفين الذين يلائمون متطلبات المبنى قيد التنفيذ، سواء كنا في ميامي أو مانهاتن، بلباو أو إسبانيا أو في سان فرانسيسكو.

كان هذا هو ما ساعد الجناح الزجاجي في متحف توليدو للفنون على أن يكون أهلاً لكلمات المديح التي كتبها ناقد الفنون المعمارية نيكولاي أروسوف في نيويورك تايمز في عام ٢٠٠٦ حين قال: «بمجرد خروجك منه تبدو فروع الأشجار وكأنها تتمايل بصورة أطف، والضوء أكثر خفوتاً، والعالم بأسره أكثر رقة. والأهم من ذلك أنك تصير منسجماً مع المسافات بين الناس. لا توجد كلمات أفضل يمكن قولها في مدح بناء». أو مدح فريق.

تتسم فرق المشروعات بسمة عجيبة، حيث يمكن للفردية وعدم الكفاءة والطمع أن تدمر أنبل المشروعات المعمارية. إن عملية اختيار فريق العمل في هذا المجال على نفس قدر أهمية اختيار المدرب لمعاونيه أو لاعبيه. فهي عملية تتطلب الموازنة بين الموهبة والعمل الجماعي، الخبرة والانفتاح، فردية الهدف والرغبة في التعاون.

استعان متحف توليدو للفنون بشركة باراتوس، التي يعمل بها أندي كليمر، في عام ٢٠٠١ كي تدير عملية إنشاء هذا الجناح. وقد أسدت الشركة لنفسها، ولعالم المعمار، معروفاً كبيراً حين تركت لأندي الحرية في استخدام معايير عند تجميع فريق العمل. لقد كان التصميم الذي وضعه المصممون اليابانيون كازويو سيجيما وريو نيشيزاوا من شركة إس إيه إن إيه هو السبب الأساسي لمديح أروسوف. لكن عملية الاختيار والاستعداد المتتابعة لفريق العمل بأكمله مسئولة بنفس القدر عن تلك التحفة المعمارية القائمة في توليدو.

يقول أندي: «إن البناء ليس نتيجة تنفيذ لأحد التصميمات وحسب، بل نتيجة إسهام الفريق بأكمله في عملية التصميم. فمن خلال التعلم من بعضنا البعض تمكنا من إنشاء مبنى أفضل. لقد جمع الفريق المعلومات الآتية من كل استشاري تصميم، ومهندس إنشاء، واستشاري واجهات المباني، ومقدر التكلفة، والمهندس الميكانيكي، وغيرهم من المتخصصين. إن عملية الاختيار وتوقيت انضمام كل فرد من هؤلاء للفريق لم تحدث على نحو أفضل مما حدثت عليه في مشروع توليدو».

إن شخصية الفرد تعد من الأمور المهمة في نظر أندي عند اختيار أعضاء الفريق. لكن الدقة والكفاءة المهنية تأتيان في المقام الأول. وحين يستطيع المزج بين العناصر الثلاثة تكون النتيجة إنجازاً على شاكلة مكتبة مورجان في نيويورك أو الجناح الزجاجي.

يقول أندي: «إن متحف توليدو يجيد استقطاب أشهر مصممي البناء المعماري. وقد استقروا على شركة إس إيه إن إيه إيه، وعلى الرغم من أن هذه الشركة أقل شهرة من العديد من شركات التصميم المعماري الأخرى، فإنها كانت تلائم المجموعة المعروضة بالجناح واحتياجات المتحف. وبكل تأكيد كانت الشركة تتمتع بشيء من هذه الأناقة والمهارة الفنية اليابانية والتي كانت تتناغم مع مجموعة العروض الزجاجية». وهكذا، مع انضمام إس إيه إن إيه إيه لفريق العمل، قام متحف توليدو وأندي بالاستقرار على عملية بناء الفريق والتي تقضي بالاستعانة برأي كل عضو تم اختياره بالفعل عند اختيار العضو الجديد. بعد ذلك قام المتحف وشركة إس إيه إن إيه وشركة بارتوس باختيار المهندس المعماري التنفيذي الذي سيشرف على تنفيذ المشروع ويقوم بالتواصل مع سلطات المدينة أثناء عملية التشييد. بعد ذلك، وبالاستفادة برأي المهندس المعماري التنفيذي، تم اختيار المهندسين الميكانيكيين واستشاريي الإنشاء. بعدها، وبعد انضمام هؤلاء لعملية الاختيار، قام الفريق باختيار استشاري التكلفة، إلخ إلخ.

كان على المهندس المعماري التنفيذي أن يعمل في الموقع ويقوم بتنفيذ ذلك التصميم المعقد. يقول أندي: «لقد تفهم روجر بيركوفيتز، مدير متحف توليدو، أن هذا الأمر يتطلب دقة في التنفيذ لا تقل عن تلك الدقة التي اتسم بها التصميم. لا يمكن منح منصب المهندس المعماري التنفيذي لشركة محلية كنوع من التكريم لها. فهناك صفتان أساسيتان يحتاجهما المهندس المعماري التنفيذي. فعليه أن ينكر ذاته، وأن يكون دقيقاً للغاية في النواحي الفنية. عليه أن يكرس نفسه بالكامل للتصميم الذي وضعه شخص آخر ثم ينتج الوثائق بناءً على هذا التصميم بأقصى دقة ممكنة.

ثم عليه أن يعرف الكود الخاص بالمبنى، وكيفية التعامل معه وتطويره بحسب ما يقتضي التصميم».

بعد إجراء مقابلات مع عدد لا يحصى من الشركات اختارت المجموعة شركة كيندال هيتون من هيوستن بتكساس. انضمت هذه الشركة لفريق العمل وعلى الفور أتقنت كافة الأمور المتعلقة بكود البناء المحلي وقامت بزيارات متكررة لقسم الإنشاءات حتى يكونوا على علم بكل ما يستجد. بعد ذلك عمل الفريق بالتبادل على بداية ونهاية عملية تصميم المبنى. قامت إس إيه إن إيه إيه بإنتاج نموذج للمبنى يتوافق مع الاحتياجات الجمالية والعملية للمتحف. وأثناء تلك الفترة التي استغرقها التصميم وجه أندي انتباهه صوب المهندسين.

يقول أندي: «لا يمكنك منح الكثير من التفاصيل للمهندسين في هذه المرحلة المبكرة. فالتصميم يحتاج بعض الوقت ليتطور دون عبء التفاصيل الهندسية الدقيقة. وفي الوقت ذاته لا يسعك الانتظار حتى وقت متأخر للغاية، وذلك حتى يستطيع المهندسون الإدلاء برأيهم في التصميم وللتأكد من أن التصميم يستطيع دعم الوظائف الأساسية الخاصة بالبناء على أرض الواقع».

في هذه الحالة كان المهندسون يدلون برأيهم في عملية التصميم عن قرب. وقد تحدد حجم القطع الزجاجية بناءً على أحجام الأفران المنتجة لها في الصين، وهو ما أفادته شركة فرونت ديزاين، استشاري واجهات المباني الذي اختاره الفريق.

يقول أندي: «فكر في الأمر، ما عرض وارتفاع كل قطعة زجاج، وإلى أي مدى يمكن ثنيها؟ كنا نعرف أنه علينا اختيار استشاري واجهات المباني في وقت مبكر نظراً لحيوية عنصر الزجاج في التصميمات الأولية. كنا بحاجة لإيجاد شخص لا يعيق عملية التصميم، شخص يدرك دوره كمدعم لعملية التصميم، لا معيق لها. وقد تمكنت شركة فرونت من إطالة التصميم من خلال العثور على قطع زجاجية أكبر من تلك التي كانوا يعرفون أنها موجودة!».

كانت الخطوة التالية هي اختيار مقدر التكلفة. إن المتحف، رغم اختياره مجموعة منتقاة من أفضل المصممين المعماريين، ما هو في النهاية إلا مؤسسة ذات ميزانية محدودة. اقترحت شركة بارتوس مجموعة من كبار استشاريي التكلفة في نيويورك وشيكاغو. وقام الفريق كله باختيار الشركة المطلوبة.

يقول أندي: «إذا قام المالك وحده باختيار استشاري التكلفة، فستعرف هذه الشركة إلى الأبد على أنها استشاري التكلفة الذي يختاره مالك المشروع. وسيظن الجميع أن الأرقام التي ستقدها الشركة ما هي إلا تقديرات المالك وحده. لكن إذا أشركت المهندسين المعماريين والمدنيين في القرار، فسيصير استشاري التكلفة هو اختيار الفريق كله. وهذا الأمر يمنح استشاري التكلفة مصداقية حقيقية ويكسبه دعم الجميع حين يدخل في معركة مع مقاول التنفيذ حول الأسعار».

آخر ما يختاره أندي هو مقاول التنفيذ.

يقول أندي ضاحكاً: «إن آخر ما يتم اختياره هو مقاول التنفيذ، لأن هذا هو المكان الذي سينفق فيه كل المال. فإذا استعنت به في وقت مبكر، فستكون هناك مشكلة لسببين. الأول هو أنه قد يدمر عملية التصميم. الثاني هو أنه قد يفقد الحافز لتسعير المشروع على النحو السليم حتى يحصل على مهمة التنفيذ ويحتفظ بها. دائماً ما يوجد سعر آخر أو سعر أفضل بإمكانه الحصول عليه، لكن لا بد من وجود حافز حتى يعمل بنشاط. لكن إذا ما ضمن تنفيذ المشروع وضمن أتعابه، فما الحافز للعمل بهمة؟ أما إذا أشركته في العمل في وقت متأخر، فستكون وثائق المشروع قد صيغت دونه ويجب إعادتها مرة ثانية كي يتم إشراكه فيها».

بالنسبة لأندي، وأي شخص آخر مشارك في تنفيذ أي مشروع معقد، يكون الاستعداد من خلال الاستعانة بأعضاء الفريق المناسبين من بين ذخيرة كبيرة من اللاعبين المتميزين هو أساس بناء أي مشروع عظيم.

النقاط الجوهرية

الفريق

- من أساسيات الاستعداد بالاستعانة بفريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فأنت تعرف مهارات أعضاء فريقك وعليك أن تستغلها في المواطن الصحيحة من خطتك.
- يلعب أعضاء الفريق كذلك دوراً مهماً في عملية الاستعداد، حيث يساعدون على تحديد الأهداف واسترجاع المواقف السابقة المشابهة وتحديد الاستراتيجيات.
- بينما تعمل على صياغة النص، وهو المبدأ الأخير، سيشترك أعضاء الفريق المتميزون بأرائهم ويمدونك بفرصة لتجربة السيناريو الذي أعدته.
- يعرف مارك شايبرو مهارات أعضاء فريقه بالكامل. إنه يواجه مئات الموضوعات في كل يوم ويستعد لكل واحد منها بالاستعانة بعضو الفريق الذي يناسب هذا الموقف تحديداً.
- إن شاري هيون-جونسون أستاذة في تفويض المسؤوليات إلى أعضاء فريقها الذين يحققون التفوق في المهام التي تواجههم. وهي تستفيد لأقصى حد من مواهبهم وقدرتهم على الإنتاج.
- يبين لنا أندي كليمر كيف أن بناء الفريق، خطوة بخطوة، وبالتسلسل يعطي قوة دافعة وينفذ أي مشروع إنشائي بأقصى فعالية اقتصادية ممكنة.

ما تقوله وكيف تقوله

أكتب سيناريو

ما أفضل سيناريو وضع لفيلم على الإطلاق؟ من الواضح أنه لن تكون هناك إجابة واحدة عن هذا السؤال. لكن العديد من كتاب السيناريو قد يستشهدون بذلك السيناريو المفضل لدي، ذلك السيناريو الذي كتبه روبرت تاووني لفيلم Chinatown. يعرف سيناريو الفيلم بأنه تجسيد راقٍ لذروة ما يمكن أن يطلق عليه العصر الذهبي الثاني لبراعة هوليوود الحرفية. إن سيناريو الفيلم يعرض لنا التاريخ القبيح لإحدى العائلات ويمزجه بالعديد من الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كانت النتيجة قصة أسرة مليئة بالمخازي الأخلاقية. ثم هناك تلك المشاهد: جاك نيكلسون وأنفه تُجدع، جون هيوستن وهو ينظر للعين الناتئة لإحدى الأسماك الميتة، جرس الهاتف يدق ووجه فاي دانواي يتبدى عليه أبشع قسمات الفزع.

أرى سيناريو فيلم Chinatown بوصفه خلاصة عملية استعداد صارمة قام بها تاووني للتعامل مع هذه القصة. فهو ينسج كافة التفاصيل الخاصة بأزمة المياه المبنية على الاحتيال التي وقعت في حق كاليفورنيا والناخبين فيها كخلفية لقصة ذلك الفساد الذي يضرب بجذوره في إحدى العائلات. إن هذا السيناريو يمزج، بشكل غير مسبوق في أي سيناريو آخر لفيلم أمريكي، بين الجوانب الشخصية والسياسية.

بوصفي من المعجبين بالأفلام، فأنا أحاول أن أحاكي ذلك الشمول، لكن ليس على الإطلاق ذلك الطول الذي يتسم به سيناريو فيلم Chinatown، حين أقوم بوضع سيناريوهات أنشطتي العملية. إن أعظم السطور لا تستثير استجابة من الجمهور دون إلقاء عظيم من جانب الممثلين. فإن السيناريوهات تمدني وتمد من أتوجه إليهم بالنصح بالثقة فيما أعبر عنه وكيفية تعبيره عنه، ومن دونها سيشعر من أحداثهم أنني أفقد للثقة بالنفس.

ليس بمقدورك التنبؤ بما ستسير عليه الأمور أثناء الإدلاء بشهادة قانونية، أو عند إلقاء عرض ترويجي، أو خلال تحقيق بشأن استخدام المنشطات أو أثناء إلقاء خطاب على جمهور عريض. لكن بإمكانك التدريب على السيناريوهات التي تتوقعها. فمن خلال التفكير في السيناريوهات وكتابتها بشأن الطريقة التي تعتقد أن الأمور ستسير عليها سيكون لديك أساس راسخ يمكنك من التعامل مع أي مواقف طارئة قد تقع لك في الحدث الفعلي. في أحيان كثيرة حين أقوم بإعداد السيناريوهات الخاصة بي أقوم بتحضير بعض السيناريوهات لموضوعات قد لا تتصل بصورة مباشرة بالموضوع الذي سأحدث فيه لكنني أريدها أن تكون جاهزة في ذهني قبل أي اجتماع أو عرض تقديمي. ليس بوسع السيناريو تغطية كافة الاحتمالات، لكنه يستطيع إعدادك لمعظمها. إضافة لذلك، فأنا أطلب من أحد زملائي أن يقوم بمراجعة السيناريو الذي وضعته حتى يتناقش معي فيه بحيث يساعدني على تنقيحه من حيث المحتوى وطريقة الإلقاء على حدٍ سواء.

أجل، إن عملية كتابة السيناريو تستغرق بعض الوقت، لكن ليس قدر الوقت الذي تعتقده، كما أنها ستعدك لمواجهة ما لا يقل عن ٧٥ في المائة من الاحتمالات التي ستواجهها، وهي ليست بالنسبة السيئة. إنني أضع لنفسي سيناريوهات -مستخدماً أسلوب الاختزال- تخص ما أريد التعبير عنه.

إن الناس من مختلف المهن، محامون، ومدراء تنفيذيون، وكبار الأطباء، يصدمونني بصورة متكررة. فحين تقابل أحدهم تتبهر بكونه شخصاً بارعاً ذا أسلوب راق، حتى ليخيل إليك أنه بكل تأكيد أفضل من يعقد صفقات أو يدير مشروعات أو يؤلف موسيقى أو يعمل بالطب. لكن المدهش في الأمر هو أنني في أحيان كثيرة أرى أشخاصاً كهؤلاء وهم يفشلون بمجرد الاشتراك مع طرف آخر أو مع جمهور. فكل ما كانوا ينوون فعله في الخطاب أو الاجتماع يتغير إلى الأسوأ حين يكونون في وسط الحدث أو يشعرون بمقاومة الطرف الآخر لهم.

على سبيل المثال لاحظت أشخاصاً يذهبون لاجتماع مفاوضات وقد حددوا نيتهم بوضوح، وهي أن يطلبوا مبلغاً قدره مليون دولار مقابل حقوق التسويق المشترك لمنتجهم. لكن في خضم المفاوضات المباشرة ومع الخوف من الرفض المحتمل يبدؤون في التردد. فيطلبون «مبلغاً في حدود المليون دولار» أو «بين ٧٥٠٠٠٠ و ١٠٠٠٠٠٠ دولار»، وفي أي من الحالتين يكونون قد تنازلوا عن طلبهم المبدئي.

يمكن للمتحدثين أن يستفيدوا من عملية كتابة النص أيضاً. إن من يعرفوني يخبروني بأنني أجيد التحدث بعفوية والارتجال في أحاديثي. لكنني أضحك في سري لقولهم هذا. ففي حين أنني أرغب في أن يشعر الناس بأن العرض التقديمي، الخطاب، الحلقة النقاشية، النقد الذي أقدمه يتسم بالعفوية، إلا أنني في الحقيقة أقوم بكتابة سيناريو للعرض الذي أقدمه، ثم أطلب من أحد شركائي (رفاقي) مراجعته، ثم أستعد من خلاله (رغم أنني لن أقرأه بصورة مباشرة). إنني أستعد حتى يتسم حديثي بالعفوية. إن عملية إعداد النص لن تساعد على بناء ثقتي

بنفسي وحسب، بل تمكّني كذلك من دراسة أو الخروج بأفكار جديدة في الموضوعات التي لم أتفهمها بالصورة الكافية. إن عملية الكتابة البسيطة تبين لك في حد ذاتها ما تعرفه وما لا تعرفه. إن عملية كتابة النص تساعدك على التحقق بالفعل مما إذا كنت «تتظاهر» بمعرفة ما تتحدث عنه أم لا.

إنّني أتبع هذه العملية ذاتها في المفاوضات الصعبة التي يكون علي فيها تقديم طلبات قد لا أشعر معها بالارتياح. فمن خلال تدوين أسئلتني والإجابات التي يحتمل أن ألقاها من الطرف الآخر بصورة مسبقة، فإنّني أعد نفسي لكيلا أظهر مشاعر عدم الارتياح أو عدم اليقين اللذين يصاحبان عملية التقدم بطلبات صعبة.

على سبيل المثال، حين تتخرط في إحدى المفاوضات في رياضة المحترفين، يكون عليك في بعض الأحيان أن تطلب مبالغ كبيرة لعميلك. وبينما يقترب أحد كبار النجوم من أواخر العشرينات من عمره يكون عليك أن تطلب من فريقه، الذي يكون في بعض الأحيان من الفرق غير الثرية، أن يدفع له مبلغاً كبيراً من المال قد يجد معاناة في تدبيره. وحين تطلب من الطرف الآخر مطلباً تعرف أنه يفوق الحد المقبول لديه يتصاعد بداخلك شعور بعدم الراحة قد يقوض من ثقتك بنفسك. إن التدريب بالاستعانة بنص قبل التقدم بالطلب يمكن أن يبني ثقتك بنفسك بحيث يسهل عليك التقدم بهذا المطلب العسير دون أدنى ذرة تردد.

وحتى حين لا يكون الموقف معقداً مثل مفاوضات تجديد العقود، فإن كتابة ما تود توصيله ستساعدك على الشعور بالراحة وأنت تعبر عن الأسباب الداعمة لموقفك في المواقف الصعبة. يمكن أن ينطبق هذا أيضاً على التفاعلات الشخصية، مثل نقل الأخبار السيئة لزوجتك أو أحد أبنائك، مثلما يمكن استخدامه في صفقات العمل.

في أغلب الحالات لا أقوم بكتابة النص كلمة بكلمة، بل أضعه في نقاط وأحاول أن أرسم في ذهني الأجزاء الرئيسية لعرضي التقديمي. كما أستخدم الأقواس حين أشعر بأنني سأتردد في أحد المواضع، وذلك

حتى أغير من نبرة صوتي مثلما يغير الظهير الربعي اتجاه اللعب في إحدى المناوشات. إنني أكتب عبارات مثل «اسأل لماذا» أو «استكشف هذه النقطة بصورة أكبر» في الهوامش أمام النقاط المهمة في النص. كما سيوضح لك من تتناقش معهم في السيناريو الذي تضعه هذه اللحظات من خلال تقمص دور عميلك أو نظيرك في المفاوضات.

قد تشعر أن عملية كتابة النص عملية مصطنعة، أو قد تجد صعوبة في القيام بها. لكن ما سيكون في البداية مجرد تدريب مرهق قد يصير لاحقاً عملية ممتعة إذا أشركت بها أحد أعضاء فريقك. إن كتابة السيناريو هي آخر الخطوات الموجودة في قائمة التحقق الخاصة بمبادئ الاستعداد، وذلك لأنها ذروة الاستعداد الذي قمت به إلى الآن.

سيناريو كيري باكيت

في منتصف حياتي المهنية تقريباً، وهو ما اعتبره وقتاً متأخراً إلى حد ما، أدركت بصورة كاملة أهمية كتابة السيناريو. كان عملي كوكيل للاعبين يفرض علي التقدم بطلبات عديدة كانت أعلى مما كان الطرف الآخر، مالكو الفرق، مستعدين لقبولها. ورغم أنني وجدت نفسي في بعض الأحيان أشعر بعدم الراحة حيال المبالغة في الطلبات، فإنني أدركت أنه علي ألا أتردد عن طلب ما أريد لعميلي بكل قوة، تماماً كما لا تتردد إدارة الفرق في تقديم عروض تبخسهم حقهم.

كنت أريد تقوية تعبيرتي عن طلباتي. لذا قررت أنني بحاجة للتغلب على شكوكي والتقدم بطلباتي بكل قوة. في مفاوضات الرياضة دائماً ما توجد فجوة كبيرة بين الجانبين. كما أن عملية تقدمك بطلبات عالية أو تقديم عروض منخفضة، استناداً إلى أي الجانبين أنت، هو جزء أساسي من العملية.

في عام ١٩٩٢ قمت بصياغة نص المفاوضات الخاص بعقد كيري باكيت الكبير وقتها والبالغ قيمته ٣٢ مليون دولار لمدة خمس سنوات. للتقدم بالمطلب المرتفع الذي قادننا لهذا المبلغ، ولكي أشعر بالراحة والثقة

حين أقدمه، قررت أن أضع سيناريو للمفاوضات مع مايكل ماس، شريكي في شركة الاستشارات الرياضية. كان مايكل شريكاً أكثر من رائع في هذا الأمر. ومثلما يساعد مدربو التمثيل الممثلين على تعلم كيفية إلقاء كلماتهم، قمت أنا ومايكل بوضع سيناريو للمفاوضات، من المحتوى إلى طريقة الإلقاء. لقد قمنا بعمل بروفات، ونقاشات زائفة، ولعبنا أدواراً متعددة. أرسى هذا العمل التعاوني الثقة في نفسي حين قمت بالتقدم بالطلب الأولي نيابة عن كيربي.

أذكر أنني رسمت على مفكرة صفراء الأسباب التي دعنتني لهذا الطلب. ثم أعددت نفسي للتحدث إلى المدير العام لفريق مينيسوتا توينز أندي ماكفيل قائلاً: «أندي، إن عقداً قيمته ٣٦ مليون دولار هو عقد معقول للغاية لكيربي، في ظل حقيقة أن فريق فيليبس وريد سوكس مستعدان لتقديم عرض مماثل لكيربي. في الصيف الماضي كنا مستعدين للقبول بمبلغ أقل بكثير، لكن النادي رفض هذا العرض، ومن العدالة أن ندع السوق تحدد القيمة المالية التي يستحقها كيربي. إننا نأمل في أن تدرك الحكمة من وراء إتمام هذه الصفقة التي ستمنعه من تلقي عروض المنافسين في السوق».

تقدمت بطلبي بكل ثقة وكانت النتيجة أن حققت أكثر مما كان كيربي يهدف إليه. وقد صار أحد أعلى اللاعبين في دوري البيسبول أجراً في ذلك الوقت على الرغم من أنه كان يلعب في فريق متواضع من الناحية المالية. من الأهمية أن تتذكر أنه في مجال المفاوضات إذا لم تطالب بالشيء، فلن تحصل عليه. وإذا أعددت نفسك جيداً لطلب ما تريد مستعيناً بكتابة النص، فستشعر بالراحة عند التقدم بطلبك.

لماذا لا تستطيع حفظ النص؟

من الممكن أن تصير عملية وضع النص عملية ممتعة، حيث يمكنك اعتبارها كنوع من الأحجية، على أن تقوم لاحقاً بالتعرف على مدى مهارتك في وضع أجزائها سوياً.

ومع هذا، ومن بين كل مبادئ الاستعداد، أجد أن عملائي وتلاميذي يقاومون هذا المبدأ مقاومة شديدة، أكثر حتى من وضع الجدول الزمني. فهو أمر لا يتحقق بصورة طبيعية. وقد يكون كثيباً ثقيلاً. ولهذا ينسى الناس أن يستمتعوا به. لكن تخيلي للمشاهد الخاصة بالأفلام يساعدي على هذا الأمر.

قد تذكر أنني ناقشت في مقدمة هذا الكتاب إيماني بفكرة التدريب على مهن أخرى غير مهنة الفرد. يمكن شرح الأمر على النحو التالي: بمقدور لاعب ألعاب القوى أو كرة السلة المحترف تحسين أدائه من خلال المواظبة على التدريب على السباحة أو ركوب الدراجات. إن هذا التدريب المتشعب يعد أسلوباً معترفاً به شائع الاستخدام لرفع مستوى الفرد بصورة كبيرة. يمكن لدراسة أساليب الآخرين في وضع النصوص أن توفر لك الطفرة التي تحتاجها. إنني مؤمن بأن مفهوم التدريب في مجال آخر يمكن تطبيقه كجزء من عملية الاستعداد في أي مهنة.

إذن مهما كانت مهنتك، فاقراً ما سيرد ذكره بخصوص الشخصيات التالية بحرص شديد. إن د. راي دي باولو، رئيس قسم الطب النفسي بمستشفى جونز هوبكينز، يستخدم عملية وضع النصوص للاستعداد لأي شيء، بداية من العروض الخاصة بالميزانية إلى التواصل مع المرضى. يستخدم المحامي بول ساندلر المتنازعين في إدارته ليكونا طرفي النقاش في السيناريوهات التي يعدها. يقوم المدير العام لفريق سياتل سوبراسونيكس سام بريستي بعملية وضع السيناريوهات كجزء أساسي من المحادثات المتعلقة بالعقود والانتقالات، وذلك لكي يقلل من الضغوط التي تصاحب المفاوضات المباشرة. إن أساتذة الاستعداد الثلاثة هؤلاء يظهرون الثقة والقدرة العالية على التأقلم مع الأحداث غير المتوقعة.

الطبيب واضع السيناريوهات

■ د. راي دي باولو

إن د. راي دي باولو، الخبير في نوبات الاكتئاب الهوسي، يبدو هو الآخر مهووساً بشيء اسمه وضع كتابة النصوص. أثناء انتظارك خارج مكتبه في مستشفى جونز هوبكينز، يمكنك سماعه وهو يتحدث في إثارة عن الاجتماع القادم لمناقشة ميزانية المستشفى. إن راي هو رئيس قسم علم النفس في مستشفى هوبكينز، أحد أفضل الأقسام على مستوى العالم. ومما يمكنك سماعه سيبدو لك أن إدارة قسم علم النفس تشبه إلى حد كبير إدارة إحدى الإدارات بإحدى المستشفيات. فهناك معارك حول الميزانيات، ومناطق النفوذ، إلى جانب الصراعات الشخصية.

لكن راي يستطيع العمل وسط كل هذه المشكلات، بل ويجد الوقت كي يظل أحد أبرع علماء النفس على مستوى العالم من خلال وضع النصوص الخاصة بمواجهاته ومفاوضاته. في أحد الأيام بينما كنت أجلس مع جريج خارج مكتب راي تنأى إلى سمعنا صوت راي وهو يتدرب على النص الخاص به. كان بمقدورنا سماع وقع خطواته وهو يجتاز الحجر، ثم يتوقف ليناقش الاقتراحات التي يقدمها له محاوروه، ثم يغير من نبرة صوته كالممثل الذي يتدرب على النص الخاص به.

إن راي وأعضاء كليته البالغ عددهم ١٧٠ من علماء النفس والأطباء النفسيين يستخدمون عملية كتابة النصوص من أجل جميع العروض التقديمية الكبرى والمفاوضات والمقابلات الخاصة بالمنح، بل وفي جلسات علاج المرضى أيضاً. إن هؤلاء الأشخاص ذوي الذكاء المرتفع لا يعتمدون على ذكائهم وحسب، بل هم يأخذون الوقت اللازم لكتابة النصوص الخاصة بهم. حين أشعر أنني متعجل ولا وقت لدي لكتابة نص، أفكر على الفور في هؤلاء الأشخاص. فهم يجعلونك تؤمن بما تدرسه، ويحضرونك على كتابة النصوص.

يقول راي: «إنني أقضي قرابة الـ ٤٠٪ من يومي في الاستعداد. ومن هذه الفترة تشغل عملية كتابة النص القدر الأعظم منها. من المهم دوماً أن تكتب النص، حتى لو كنت بصدد اجتماع تشعر أنك استعددت لمثله جيداً من قبل أو لمقابلة أشخاص تقابلهم بصورة دورية. إنني أحب الشعور الذي تمنحني إياه عملية كتابة النص حين أكون وسط أي حدث، كما أحب الكيفية التي أنظر بها لزملائي فيما يخص عملية الاستعداد».

لقد سهر راي حتى الساعة ١٢:٣٠ الليلة الماضية وهو يعد النص الخاص بتلك البروفة التي استرقت السمع إليها. إنه يحاول التصدي لتهديد نقل حصة صغيرة من الميزانية السنوية الخاصة به، والخاص بعدد من العاملين لديه ذوي التخصصات المتداخلة، من القسم الخاص به إلى الميزانية العمومية لقسم الطب. إن الأمر ليس بصراع حول مناطق النفوذ بقدر ما هو استمرار لحالة عدم الراحة التي تسم العلاقة بين الطب العادي والطب النفسي بصفة عامة.

إن بإمكانك تخيل المخاطر والتنافس على الموارد في واحدة من أرقى مستشفيات العالم والتي هي في الوقت ذاته واحدة من أفضل كليات الطب في العالم. إن على راي وزملائه من رؤساء الأقسام مواجهة تلك الصراعات الخاصة بالميزانيات والتي هي جزء أساسي من أي مؤسسة، كما عليهم في الوقت ذاته تحقيق أعلى مراتب التفوق في مجالاتهم وتخصصاتهم العلمية.

يقول راي: «إنني أحب معالجة المرضى. لكنني في الوقت ذاته متقبل لتلك الأعباء الإدارية، لأنني مؤمن بدرجة كبيرة بما نقوم بعمله هنا. إننا بحاجة لشخص متفهم لرسالتنا حتى يكون أساساً للتغيير الإداري الذي نحتاجه. لذا فأنا أحاول الاستعداد بأفضل ما أستطيع لمهام العمل والمفاوضات. لكن عليك أن تستخدم نظاماً حتى تستفيد بالصورة القصوى من دوافعك. إنني أقوم بنسخ مبادئ الاستعداد [لقد شارك راي في واحدة من الحلقات الدراسية الخاصة بنا في أوائل فترة رئاسته للقسم] ثم أتبع هذه المبادئ خطوة بخطوة».

إن المنهجية هي ما يضفي القوة والفعالية على دافعية راي. فمن أجل هذه المفاوضات الخاصة بالميزانية يقوم راي بوضع نص على مكتبه تكون فيه عباراته مكتوبة على النحو التالي:

١. استمع، ووجه الأسئلة، واستوضح الإجابات، وناقش الأفكار الجديدة، وكذلك ناقش الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل الخاصة بكلية جونز هوبكينز للطب.

أ. قصيرة المدى

ب. متوسطة المدى

ج. طويلة المدى

٢. ما الذي تريده الكلية ويختلف عما نريده نحن، وما يريده الموظفون؟

٣. العواقب: هل يعرف القسم الآخر أنه يطلب الاستحواذ على ميزانية خاسرة؟

٤. العواقب التي ستقع على كلية الطب إذا ما غادر ولو أخصائي نفسي واحد إلى كلية أخرى: ملايين الدولارات من المنح الخاصة بالأبحاث.

٥. البدائل: اطلب من المستشفى أن تتولى الميزانية لمدة عام، وبهذا سيرى صانعو القرار أين تذهب الأموال ومن ينبغي أن يديرها.

٦. البدائل: ادعم خطة أكثر طموحاً تقضي بدمج هذه البرامج في كل أرجاء المستشفيات والكليات التابعة لجونز هوبكينز. سيكون من شأن هذا الأمر إعادة هيكلة النظرة الحالية إلى الطب النفسي.

في النصف الأول من النص يحاول راي جمع كافة الأطراف ليقفوا على أرضية واحدة مشتركة. فربما يؤدي تحليلهم المشترك للأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى إلى خلق هذه الأرضية المشتركة. كما

يقوم راي كذلك بدراسة الأطراف الأخرى في المفاوضات، وذلك من خلال تحديد اهتماماتهم. وفي هذه الحالة، فإن إدراج هذا في النص الخاص به يمكنه من تقصي دوافعهم ومعرفة كيف يتقاطع الموضوع محل النقاش مع الجدول الزمني الخاص بهم. إن هذا يسمح لراي بأن يعيد صياغة موقفه أو أن يقترح حلاً مؤقتاً يأخذ في الاعتبار الأهداف المشتركة طويلة الأجل.

في النصف الثاني من هذا النص يقارن راي بين اهتمامات الأقسام الأخرى واهتمامات قسمه هو. ثم يحاول العثور على أفكار أو حلول يمكن أن تكون مربحة للطرفين. كما أن تركيزه على العواقب أمر مهم. فأحياناً ما يمكنك توضيح بعض العواقب التي قد تحدث للطرف الآخر والتي قد لا يكون هو ذاته قد أدركها بعد. أنا أعرف أن راي قد فعل هذا الأمر في هذه المفاوضات، وأن هذا قد أثر بصورة بالغة على نتيجة المفاوضات.

يقول راي: «من دون كتابة خطتي والنص الذي سأتبعه لا يمكنني مطلقاً التعرف على موقعي بالقدر السليم، ناهيك عن معرفتي بموقف الطرف الآخر. إن هذا الأمر يصير ممتعاً مثل الألعاب التنافسية، وبإمكانك الاستمتاع به بقدر كبير».

إن الجزء الممتع في نظر راي يأتي حين يكون عليه عمل بروفة على النص. إن راي شخص اجتماعي محبوب: فهو يحب التحدث إلى الناس والتفاعل معهم. قد يتوقع المرء من شخص في موقع راي أن يجده يتعامل مع الناس بتعالٍ وجفاء من أعلى برجه العاجي. لكن عليك أن تتذكر ما قاله من قبل، إنه يريد أن يعالج المرضى. وهو يحول هذه الرغبة في التفاعل مع الناس، بصورة واعية منه أو غير واعية، إلى مصدر قوة حقيقي من خلال النصوص التي يضعها.

يقول راي: «إنني أقوم بطباعة قائمة لمبادئ الاستعداد ثم أكتب إجابات للأسئلة التالية: ما أهدافي؟ ما اهتمامات الأطراف الأخرى؟ من سيستفيد أو سيتضرر في حياته المهنية من أفعالنا؟ أي ميزانية ستستفيد أو ستتضرر؟ ما الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل؟ بعدها أنظر

إلى المواقف السابقة، أي برامج علاجية أخرى قام الحاصلون على درجات الدكتوراه بإدارتها بدلاً من متخصصي الإدارة؟ ما الخيارات الإدارية؟ ما المواعيد النهائية؟ ثم أقوم بإحضار صفوة أعضاء فريقتي، من علماء نفس وأطباء نفسيين وباحثين وعاملين بالإدارة، وأطلب منهم أن يستجوبوني بقسوة».

إن عملية الاستجواب، التي يمكن عملها من خلال البريد الإلكتروني كما يتم عملها خلف الأبواب المغلقة، هي عملية رائعة غير معتادة. ولقد رأيتها بنفسني. وهي في رأيي يجب أن تكون أعلى درجات الاستعداد للمناظرات الرئاسية. إن أعضاء فريق راي يتقصدون أدواراً مختلفة، حيث يوجهون له أسئلة لم يكن قد فكر فيها من قبل، ويطلبون أشياء عديدة، بل إنهم يتصرفون بوقاحة وعدوانية معه. إنه يخرج من الغرفة مغبراً من معركته معهم، بيد أنه يصير أكثر استعداداً من نظرائه في أي مفاوضات. إن العديد من مبادئ الاستعداد تتقاطع في قسم علم النفس بمستشفى جونز هوبكينز؛ المواقف السابقة، واختيار الفريق، وعمل جدول زمني، وغيرها. لكنها تبين لنا أنه بالإمكان استخدام أحد المبادئ كمحور أساسي يدور حوله الباقون. وفي حالة راي، فإن هذا المحور الأساسي هو كتابة النص.

من الجميل كذلك أن نراه يطبق مبدأ كتابة النص أيضاً عند علاج المرضى. إن راي وفريقه يقابلون أكثر الحالات النفسية صعوبة على مستوى العالم. فهم يعالجون الأمراء كما يعالجون الفقراء القاطنين في أسوأ مناطق بلتيمور. من خلال دوري كرئيس لمجلس الاستشاريين أتيتحت لي الفرصة للتعرف على خبايا وأساليب العلاج النفسي، ومن مصادر سعادتي معرفتي بأن د. راي يستخدم بدرجة كبيرة مبادئ الاستعداد في أهم عمل يقوم به: إنقاذ حياة الناس وتحسينها.

يقول راي: «إن التحدي الأكبر الذي نواجهه هو حين يعاني الشخص

من مرض نفسي شديد. إن المرض العقلي يجعل الشخص غير قادر على التفكير بصورة موضوعية عقلانية دقيقة. كما يفرض الاكتئاب تحيزاً سلبياً حقيقياً. لذا دائماً ما أبدأ بعبارة ثابتة، تلك المناجاة الذاتية الشهيرة الخاصة بهاملت، أكون أو لا أكون. إنني أتبع النص الخاص بهاملت، لكن مع تعديل الأسطر بحيث تتوافق مع الحالة. هذه مجرد نظرة مبسطة للأمر، وذلك أن هناك سبلاً علاجية متعددة مستخدمة ضمن هذا الأمر، لكن النص الأساسي والسطور المعدلة تفلح للغاية. كما أن عملية الإلقاء مهمة أيضاً. لذا فأنا أتدرب عليها».

لكن خطبة هاملت التي يلقيها راي دائماً ما تنتهي بصورة مختلفة، وهي عبارة عن بضعة أسطر شعرية تؤكد على قيمة الحياة. إن استعداده مع العديد من المرضى بل وحتى بعض حالات الفشل، والتي يطلق عليها في حزن اسم «خسارة»، ساعدته كثيراً على شحذ النهاية المناسبة لهذه المناجاة الذاتية.

يقول راي: «أجريت مؤخراً جلسة لامرأة كنت أعالجها من الاكتئاب الحاد لخمس عشرة عاماً. لم نستطع حل مشكلتها، التي أساسها خلل عقلي، سواء بالعلاج الدوائي أو غيره. لكننا ساعدناها على التكيف بحيث صارت حياتها مرضية ومثمرة بصورة معقولة. ولقد عانت من الاكتئاب مؤخراً، فقامت بإخراج نص كنت أتدرب عليه لفترة طويلة من أجلها. وأخبرتها أن الأطباء والممرضات يعتقدون منذ فترة طويلة أنها بطلة حقيقية لقدرتها على العيش في مواجهة هذا الاكتئاب. لقد كانت تسيير بحياتها إلى الاتجاه السليم رغم أنها كانت تحمل غوريلا تزن ثلاثمائة رطل على كتفيها. وقد أخبرتها أنها امرأة رائعة متميزة بحق».

سواء كان يقصد من استخدام النصوص تسيير العمل في القسم الذي يرأسه أو إنقاذ حياة مرضاه، فإن راي يضع النصوص بغرض الاستعداد، مما يمكنه من تجاوز أصعب المحن.

التدرب على السيناريو الخاص بك

■ بول ساندلر

إن بول ساندلر يعرف كيف يعزف موسيقى البلوز. فهو يتألق ويهز المشاعر حين يعزف بألة الهارمونيكا أحد الألحان الشهيرة. إن بول كذلك أحد كبار المحامين في البلاد والذي ربح منذ سنوات قلائل تلك القضية الشهيرة الخاصة بجمع التبرعات لهيلاري كلينتون في هوليوود. وحين يلقي كلمته الافتتاحية أو الختامية في المحكمة، يبدو وكأنه يعزف آلة الهارمونيكا. فهو يفقد ذاته، ويتحرك كما لو كان قد أتى من عالم آخر.

إن مفتاح نجاحه والتلقائية التي يتمتع بها هو التدرب على النص وجعل الآخرين ينتقدون أداءه كجزء من عملية التدريب.

إن بول يبحث على الدوام عن رابطة بين مهنته وهوايته. وهو يرى في عزف الهارمونيكا شياً كبيراً بالعمل في القضايا والمحاكم.

يقول بول: «إن عزف الهارمونيكا أو أي آلة موسيقية أخرى إنما يعتمد على التدريب في الأساس. وإذا تدربت على نحو خاطئ، فسوف تتسبب في أضرار تفوق ما يمكن أن يحدث ما لم تتدرب من الأساس. فقد تتدرب على العزف بصورة خاطئة، وحينئذٍ فأنت لا تتدرب على العزف السليم، على الرغم من اعتقادك أنك تفعل ذلك. قد تتدرب بأسلوب خاطئ، مثل لاعب الجولف الذي يلوح بمضربه دون نظام، وبهذا تصير الأخطاء جزءاً أساسياً من أدائك. وفي هذه الحالة، فأنت في حقيقة الأمر تتدرب على ارتكاب الأخطاء».

لهذا السبب يستعين بول بمدرب آلة الهارمونيكا لتقويم أدائه.

إن بول يستعد للمحاكمات بصورة منهجية، وقد كون لنفسه سمعة بوصفه أفضل من يجيد الاستعداد للقضايا. وفي هذه الحالة تتضمن عملية كتابة النص كلاً من الكتابة ذاتها والتدرب على السيناريو الموضوع، كما تتضمن قدراً من الاستعداد العقلي على نحو يتوافق مع ذلك الاستعداد الذي يحتاجه لعزف الهارمونيكا كذلك.

يقول بول: «إن الاستعداد صفة لا يمكنني الاستغناء عنها بوصفي محامياً. إن أحد الأسباب التي شجعتني على العمل بمهنة المحاماة هو أنه ليس من الضروري أن تكون عبقرياً لكي تحقق التفوق. عليك فقط أن تستعد بصورة جيدة. لقد شاهدت أبرع المحامين وهم يحققون أسوأ النتائج، وذلك لأن خصومهم استعدوا بشكل أفضل منهم».

كما يهوى بول دراسة التاريخ، ويحب على وجه الخصوص الاقتداء بأبراهام لينكولن. إن الناس غالباً ما يفتنون عن عمل لينكولن الرائع كمحام، وذلك بسبب شهرته التاريخية وإنجازاته السياسية. وقد قال لينكولن ذات مرة إنه «لكي يفوز المرء بقضية في ساحة المحكمة، فعليه أن يعرف حجة الطرف الآخر أفضل مما يعرفها هو نفسه».

إن الخطوة الأولى في النظام الذي يتبعه بول هي استخلاص أكبر كم من المعلومات من موكله وشهوده. وكجزء من الاستعداد يقضي بول قدراً كبيراً من الوقت في محاولة النظر للأمور من وجهة نظر الطرف الآخر الذي سيقوم بمقابلته. إن هذا هو نفس الأسلوب الذي يتبعه المحاورون العظام أمثال ليان هانسين (انظر الصفحات ١٤٦-١٥٠) حين يستعدون لعقد المقابلات الحوارية.

بعد ذلك يقوم بول ببناء تسلسل زمني للأحداث ويدعمه بالوثائق. إنه يكتب التسلسل الزمني ويبني نظاماً داعماً له من الملفات. وهو يفعل هذا الأمر لسببين. الأول هو أن الاستعداد سيجعله يصوغ نصه على نحو أفضل. الثاني هو أن مثل هذا النوع من الإطار الملموس يمنح بول الثقة التي تعادل تلك الثقة التي يستمدّها الموسيقي حين يقرأ من النوتة الموسيقية. فهو يرى القضية التي أمامه، ويتصورها. وهذا الاستعداد يحول الحقائق إلى نوتة موسيقية له يستند إليها عند أدائه في المحكمة.

وفي هذه المرحلة كذلك يشعر بول بالفكرة أو المعنى العام للقضية التي بين يديه.

يقول بول: «يمكن اعتبار فكرة القضية بمثابة حجر الزاوية لها. ولا بد أن تتمحور تلك الفكرة حول المستمع. إن عملي يقوم في أساسه على

الملتقى. وعليك في هذا المجال، شأن معظم المجالات الأخرى، أن تدرك أنك لست أهم جوانب دورة التواصل. بل المستمع هو الأهم. ولا بد أن تتوافق فكرة القضية مع المستمع».

بعد بناء هذا التسلسل، يشعر بول أنه مستعد للبدء في تنفيذ كل نقطة من نقاط القضية.

يقول بول: «إنني بحاجة لدراسة وجهة نظر الطرف الآخر ومعرفة الجانب الخاص به من القضية، وذلك بعد أن أكون قد أقتنت الجانب الخاص بي من القضية. هنا أستعين بليينكولن. إنها عملية بطيئة في تطورها، بيد أنك تنتهي منها وقد اكتشفت وجهات نظر أو استراتيجيات مختلفة خاصة بالطرف الآخر ومن ثم تبدأ في تعديل استراتيجياتك».

بعد أن يقوم بول بالإعداد لقضيته ودراستها من الجانب الآخر، يتوجه نحو مواد القانون كي يحدد الإطار القانوني الذي ستقوم عليه قضيته. بحلول هذا الوقت يكون قد وضع هيكل النص الخاص به وبدأ في ملئه. وهو مستعد للتدرب عليه بالصورة الكافية حتى يصير شيئاً غريزياً. إن آخر ما يرغب فيه المحامي، سواء في قاعة المحكمة أو في أحد العروض، هو أن يظهر بصورة من استظهر نصاً مكتوباً. إن هذا الأمر لا يخفى على أحد، فوقيتها تشعر وكأنك تتصرف بصورة ميكانيكية مصطنعة. إن بول يجعل النص الخاص به يبدو تلقائياً من خلال التدريب عليه مع أحد زملائه. ورغم أنه قد كتب قضيته، فإن هذا لا يظهر لأحد لأنه تدرب عليها مرات عديدة مع زملائه.

بل إنه حتى يستعين باستشاريي المحلفين كي يستمعوا لحديثه، كما يقوم بمحاكاة جلسات المحاكم مع المحامين الآخرين، كما يستعين بزوجته كي تحضر بروفاته، وحين لا يكون أحد موجوداً، فهو يستعين بكلبه الوفي بوصفه آخر جمهور له.

يتذكر بول إحدى القضايا المهمة التي اقتنع فيها أن شاهدة ما قد كذبت أمام المحلفين بشأن علاقتها مع موكله. لكنه عرف من خلال

استعداده أن الخوض في الحياة الخاصة من الممكن أن يؤلب المحلفين ضده على الفور.

يقول بول: «قررت في إحدى الجلسات الصورية أن أرى ما سيسفر عنه استجوابي العنيف لتلك الشاهدة. كان رد فعل من يقومون بدور المحلفين عنيفاً ضدي حين خضت في حياتها الشخصية، ولو كنت قد فعلت هذا في المحاكمة الحقيقية لكنت قد خسرت القضية. إن هذا النوع من عملية وضع النصوص والتدريب عليها بمساعدة الزملاء ليس شائعاً في مجال المحاماة كما يتوقع المرء. إن هناك العديد من المحامين الموهوبين المفوهين، لكن العديد منهم يفشلون بسبب الافتقار للثقة بالنفس، وهو ما يجعل أساتذة الاستعداد أمثال بول يحققون الانتصار عليهم.

كما يعلم بول من تدريبه على وضع النصوص أن الحقائق الملزمة ليست على الدوام ذات صلة بالموضوع محل المناقشة.

يقول بول: «ليس من شأن كل حقيقة دامغة أن تدعم قضيتك. لذا من المهم أن تركز على قضيتك الأساسية، وتعمل على تدعيمها. فهذه هي الوسيلة التي ستجعل بها أهم الأطراف في عملية التواصل، أي المحلفين، مركزين على ما تقول».

إن الدرس المستفاد هنا لا يقتصر على عالم المحاماة والمحاكم. فأي عرض تقديمي أو مفاوضات تتطلب الالتزام بمنهج ما حتى تواصل تركيزك على الموضوع الأساسي محل النقاش.

إن الاستعداد من وجهة نظر بول ما هو إلا عملية ترتيب للحقائق، وتحديد الفكرة الأساسية للقضية، والتدريب على أدائه مع مجموعة من الزملاء ثم التدريب مرة ثانية. وفي مسألة التوازن بين الاستعداد والفريزة، يكاد يمكنك أن ترى اللحظة في أسلوب بول التي يندمج فيها الاستعداد مع العمل. ومع هذا فلن تراه مطلقاً وهو يسارع بالاعتماد على الفريزة على الرغم من أنه يواصل كسب القضايا منذ ما يربو على ثلاثين عاماً. وهو يواصل الاستعداد اليوم كما كان يفعل في أوائل أيام عمله. بل إنني أعتقد

في حقيقة الأمر أنه فخور بكونه من أساتذة كتابة النصوص من بين كل المحامين المتميزين.

مواسم بطل وضع النصوص

سام بريستي

صار سام بريستي مساعد المدير العام لفريق سان أنطونيو سبيرز وهو في سن الثامنة والعشرين. بعدها في عام ٢٠٠٧، وبينما كان عمره ثلاثين عاماً، تولى إدارة فريق سياتل سويرسونيكس، وبذا صار أصغر مدير عام في دوري الرابطة الأمريكية لكرة السلة.

أثناء عمله في فريق سبيرز طور سام قدرة عالية على وضع النصوص، وذلك بالتعاون مع المدير العام الأسطوري للفريق آر سي بوفورد، وذلك أثناء استعداداتهما للمفاوضات الخاصة بتجديد عقود بعض نجوم الفريق أمثال مانو جينوبولي وتوني باركر. منحت النصوص إدارة فريق السبيرز الثقة لتقديم عدد من العروض الاستراتيجية ورفض بعض المطالب وصياغة هياكل مفايرة للعقود والتحكم في إيقاع عملية التفاوض. فمن خلال كتابة النص ومراجعته والتدريب عليه حتى الرضا الكامل استطاع الفريق الإداري الخروج بعدد من العروض التي شعر المفاوضون المختارون بالراحة في تقديمها أثناء المفاوضات.

تعلم سام مبادئ الاستعداد على يد جده، أكثر شخص عرفه يتقن عملية الاستعداد. كانت نظرية جده تلخص في أنه إذا كانت المهمة أو الحادثة ستؤثر على الشخص بصورة كبيرة، فهو ملزم إذن بالاستعداد الكامل لها حتى إذا كان في هذا نوع من عدم الراحة له.

يقول سام: «أعتقد أنك مدين لرئيسك في العمل أو أي شخص يدفع لك راتبك بأن تستعد بصورة منهجية. ولأن طريقة كتابة النصوص هي أفضل طريقة تضمن لك عدم نسيان أي شيء مهم أو اتخاذ أي خطوات

غير ضرورية، فإني أنظر إليها بوصفها جزءاً أساسياً من وظيفتي التي أؤديها مع أولصالح غيري من البشر».

إنني أجد هذا التفكير مدهشاً بحق. فبغض النظر عما إذا كنت تعتقد أنك بحاجة لوضع نص أم لا، ينبغي عليك عمل ذلك لأنك ملتزم بهذا كموظف محترف. من السهل تفهم سبب إحجام الشركات عن فرض طرق استعداد منهجية على جميع العاملين بها، فهذا من شأنه أن يحد من الإبداع أو يسبب الإحباط للبعض أو حتى يقود إلى التمرد. لكن ما يثير إعجابي هو حين أرى أحد الموظفين وقد رأى أنه ملزم بالاستعداد بصورة معينة. وحين أعرف أن أحد الموظفين العاملين لدي يفكر بهذه الطريقة، أدرك على الفور أن هناك شخصاً متفوقاً في فريقتي.

يقوم سام بمراجعة النص الخاص به والتدريب عليه مثلما يقوم لاعب كرة السلة بالتدريب على تصويب الكرة من مسافة سبع عشرة قدماً في الوقت الذي هو معتاد فيه على التصويب على السلة من مسافة خمس عشرة قدماً لا أكثر.

يقول سام: «قرأت مؤخراً مقالاً عن التدريب المتعمد، وهو يدور عن كيفية الاستمتاع بالعملية ذاتها، فليس الاستمتاع ناتجاً فقط من الاحتفاء بالنتائج الإيجابية، بل أيضاً الاستعداد المؤدي إليها. وهو يبتكك في حالة تأهب إن حدثت وساءت الأمور. وإذا حصلت على تأكيدك لذاتك بصورة كاملة من عملية الاستعداد، فحينها ستشعر بالرضا التام عن عملك، سواء انتهت جهودك بالفوز أو الخسارة».

إن أهم سبب عملي يجعل سام يتمسك بعملية كتابة النصوص هو أن هذا الأمر يحسن من عروضه التقديمية ويؤدي إلى الوصول إلى اتفاقات أفضل لكل الأطراف المشاركة في المشروعات أو عمليات التفاوض.

يقول سام: «حين بدأت أقوم بعملية وضع النصوص بصورة دورية شعرت بأن العملية تعتمد على فهم استراتيجيات ووجهات نظر الطرف الآخر، وليست تلك الخاصة بك. لكن مع استمراري في القيام بها، زاد يقيني بأن الهدف من هذه العملية هو تحديد الأسلوب الخاص بي،

والحصول على الثقة الكاملة في استراتيجياتي وطرق تقديمي. إن الأمر متعلق بتوصيل رسالتك وعدم الحيد عن مسارك أو السماح لمشاعرك بإعاقة طريقك. إن عملية وضع النصوص تضمن لك وضوح الاتجاه، والأهم من ذلك، وضوح التقديم».

إليك بهذا المثال الافتراضي الذي طوره سام كي يوضح قيمة عملية وضع النصوص، خاصة حين يكون الأمر متعلقاً بالتفاصيل الدقيقة الخاصة بمفاوضات العقود.

لتفترض أن سام سيقابل أحد وكلاء اللاعبين كي يطلب منه أن يحضر اللاعب أحد المعسكرات التدريبية. في الأحوال العادية لا يقدم الفريق أي تعويضات في مثل هذا الموقف. وجد سام أن هناك قدراً متاحاً من التمويل يكفي لإعطاء اللاعب قدراً من المال، لكنه يعلم أن عليه البدء برقم منخفض حتى يحجم من توقعاته. وهو يقوم بإعداد نص يشعره بالراحة حين يقوم بتوصيل الأخبار السيئة لوكيل اللاعب، إلى جانب بعض السيناريوهات الإضافية الممكنة.

«إننا نود أن ينضم إلينا اللاعب (س) في المعسكر التدريبي. ستكون هذه فرصة عظيمة له كي يبين لمديرينا ما بإمكانه فعله، مما قد يعزز من فرص انضمامه للفريق».

[وسواء طلب وكيل اللاعب تعويضاً مالياً أو لم يطلب، يضيف سام قائلاً:]

«استناداً إلى محادثتنا السابقة، أرغب في تقديم هذه الفرصة التي ترغب فيها أنت واللاعب. لسوء الحظ لا يمكنني أن أعرض عليكما خطة تعويضية، لكنني أريدك أن تجلس مع اللاعب وتتفكران بحرص في قيمة هذه الفرصة له».

[إذا لم يوافق وكيل اللاعب على هذا الأمر وطالب بتعويض يصل، على سبيل المثال، إلى ١٠٠٠٠٠٠ دولار عندئذ:]

«إذا افترضنا أنني تمكنت من منح اللاعب مبلغاً مقداره ١٥٠٠٠ دولار، فهل يمكن أن يحدث هذا فارقاً؟».

[إذا لم يبدِ الوكيل اهتمامه، فحينئذ أقوم بالخطوة النهائية في اتصال هاتفي لاحق:]

«هناك أمر فعلناه مرة من قبل، وسأحاول الحصول على موافقة الإدارة عليه إذا أقتعت اللاعب به أولاً. سنرفع عرضنا إلى ٢٠٠٠٠ دولار، وإذا حافظ هذا اللاعب على مكانه في قائمة اللاعبين على مدار الـ ١٢ شهراً القادمة، فسوف ندفع له الـ ٨٠٠٠٠ المتبقية. أعلمني إن كان اللاعب سوافق على هذا الأمر. وإذا لم يوافق هذا العرض، فمن الأفضل أن يذهب كل منا في طريق».

[في موقف مشابه أخطر الوكيل سام أن اللاعب موافق على الأمر.] يقوم سام بصياغة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة كي يسبر أغوار الوكيل الذي يفاوضه. فهو يحاول التنبؤ بكيفية سير الأمور قبل حدوثها من خلال إضافة العبارات الموضوعة بين الأقواس والبادئة بكلمة إذا. وهو يذكر نفسه بعدم التصرف في تعجل والانتظار حتى يقوم بحركة أكثر جرأة في مكالمة هاتفية لاحقة. إنه يستخدم السيناريوهات الافتراضية والمواقف السابقة كي يقنع الوكيل. إنك تشعر أن سام لا يقوم فقط بالتدرب على النصوص التي يضعها، بل يقوم أيضاً بترك مساحة للاستجابات المبتكرة. وهو يحاول وضع توقعاته الخاصة بسلوك الوكيل واستراتيجياته في النص كذلك.

إن النصوص التي وضعها سام، وهو يعمل في فريق سان أنطونيو، جاءت نتاج عمل تعاوني داخل مؤسسة تعد مثلاً يُحتذى داخل دوري كرة السلة الأمريكي من حيث إدارتها لسقف الرواتب وتعرفها على المواهب والعمل بصورة مترابطة سواء داخل أرض الملعب أو في مكاتب الإدارة. تعلم سام من بعض معلمي فن الاستعداد العظام داخل فريق سان أنطونيو. وأنا واثق بأن فريق الإدارة الموجود في سياتل سيشهد عدداً من السيناريوهات يفوق ما يوجد في استوديوهات هوليوود. إن عملية وضع النصوص في مكاتب الإدارة ستجاري تلك التدريبات على التصويب من سبع عشرة قدماً التي سيقوم بها أفضل اللاعبين استعداداً بصورة متكررة في أرضية الملعب.

النقاط الجوهرية

وضع النصوص

- سيساعدك النص، الذي تمت مناقشته بشكل وافٍ، على تعظيم فعالية أدائك في عروضك التقديمية واقتراحاتك، وخاصة «المهام الصعبة».
- حين تكتب وتتدرب على النص، عليك بالتدرب على اختيار الكلمات ونبرة الحديث، واستخدام المواقف السابقة والتقصي بل وحتى الصمت.
- بإمكانك استخدام النصوص من أجل إثراء الأفكار أو الأساليب، أو اكتشاف الاستراتيجيات والبدائل، أو حتى إدراك شيء جديد بخصوص اهتمامات الطرف الآخر. ستعينك مناقشة النص مع أشخاص آخرين على التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة بالنص، إلى جانب مساعدتك على تقوية ثقتك بنفسك.
- يقوم راي دي باولو بوضع النصوص تمهيداً لاجتماعات الميزانية، وأيضاً للاستشارات الخاصة بالمرضى: إن كون رئيس قسم الطب النفسي بمستشفى جونز هوبكينز مقتنعاً بهذه الدرجة بأهمية وضع النصوص يبين لنا في حد ذاته تلك الأهمية التي تحملها النصوص في أي مجال.
- يتبارى بول ساندلر مع أفضل المحامين في البلاد، وعملية وضع النصوص ومناقشتها مع معاونيه تساعده بدرجة كبيرة على الفوز بالقضايا الصعبة، لأن حججه التي يسوقها تكون مقنعة حاسمة.
- تعلم سام بريستي كيفية التفاوض في العقود حين كان عضواً بالفريق الإداري لفريق سان أنطونيو سبيرز الأسطوري. إن عملية وضع النصوص تهيمن على ثقافة الإدارة هناك، وقد ساعد استخدام سام للنصوص المطولة الشبيهة بسيناريوهات الأفلام، إلى جانب الملاحظات المختصرة، على أن يصير مفاوضاً أفضل.

الاستعداد المتواصل

عَدَلْ مِنْ خَطَايَاكَ وَتَعَلَّمْ مِنْ أَخْطَائِكَ

إن الاستعداد والالتزام بمبادئه لن يحقق لك النتائج المثالية طوال الوقت. لماذا؟ لأن من شيمة البشر الوقوع في الأخطاء. فبإمكانك اتباع المبادئ بحذافيرها، لكن هذا لن يمنعك من الوقوع في الأخطاء، وهذا لأن الأخطاء قدر محتوم. ومع ذلك، فإن أفضل الناس استعداداً هم من يتعلمون من أخطائهم، ثم يستعينون ببصيرتهم كي يغيروا من طريقتهم في الاستعداد، إما في منتصف الطريق، وإما في مواجهة التحدي القادم. إن استخدام المبادئ لا ينتهي بمجرد البدء في المهمة. فهي تظل معك وتساعدك حين يقع أي خطأ أو ظرف غير متوقع يجبرك على تغيير مسارك. وفي مثل هذه اللحظات يكون عليك أن تستعد من جديد، ومن خلال الالتزام بنظام منهجي تقوم بلم شتات نفسك بسرعة وفعالية.

لقد ألفت كتابين، وأحياناً ما يقول لي البعض: «يا للروعة، لا بد من أنه أمر عظيم أن تكون قد حققت الكثير لدرجة تمكنك من تأليف كتابين». بالطبع أعتبط لهذه الكلمات، لكنني أنظر للأمر من ناحية مختلفة. لقد ارتكبت ما يكفي من الأخطاء في حياتي، وتعلمت منها، وهذا ما أهلني لتأليف كتابين بهما من الأفكار ما يمكن أن يساعد الناس حين يواجهون موضوعات ومشكلات مشابهة لما مررت به.

يمكنني، كما يفعل الكثيرون، أن أترك العنان لمشاعري وأسمح لها بالسيطرة على تصرفاتي، بحيث أقوم بتوبيخ أي شخص يثير أعصابي، وهو الأمر الذي سيمدني بالتأكيد بمتعة وقتية. بيد أنني تعلمت عبر السنين أنه حين أكون في موقف خلاف، فإنه من الأفضل أن أقول لنفسي: «أمسك لسانك». إذا أردت أن تخبره أن يذهب إلى الجحيم، يمكنك أن تفعل هذا غداً». ولقد تعلمت هذا الدرس بالطريقة الصعبة. فذات مرة قمت بتمثيل أحد المشاهير وساعدته على تسوية أموره المالية والشخصية. وفي إحدى هذه القضايا رفض أن يدفع لي ما كنت أرى أنه المبلغ المناسب المقابل لأتعايي. ففضبت بشدة. وأخبرته أنني أعتقد أنه شخص ناكر للجميل وقصير النظر، بالطبع كانت الكلمات الفعلية أقل تهديباً من هذا.

لقد بالغت في رد فعلي. وقد هدد بمقاضاتي، مما تسبب في إغضابي بشكل أكبر. بل لقد كلفني الأمر بعض المال. وقد كانت تلك اللحظة حاسمة، حيث جعلتني أدرك أن ردود الأفعال الانفعالية تشير إلى عدم السيطرة على الذات وأن إعدادي لمشاعري سيجعلني أكثر سيطرة عليها. لذا بدأت في النظر لعملية السيطرة على مشاعري كمهمة علي القيام بها: وبالتالي قمت بالاستعداد لها بصورة منهجية. وأنا الآن لا أستعد من أجل آليات أي مهمة عمل وحسب، مثل النقاط التي أود تحقيقها في إحدى المفاوضات، بل أقوم كذلك بالاستعداد النفسي، وذلك حتى لا تخذلني مشاعري. والاثنتان، الآليات والمشاعر، تساعدانني سوياً.

إنني أستخدم عملية مكونة من خطوتين بفرض السيطرة على مشاعري. الخطوة الأولى هي القيام بعمل بدني ملموس، مثل وضع إحدى أصابعي على شفتي أو ممارسة الطريقة القديمة المنسوبة لتوماس جيفرسون والتي أقوم فيها بالعد في سري من واحد لعشرة. في الخطوة الثانية يقوم هذا الفعل البدني أو المحفز بتوجيهي نفسياً بحيث أقول لنفسني في كل مرة إنني لن آخذ هذا الأمر على محمل شخصي، ولن أستجيب في غضب. هذه العملية البسيطة المكونة من خطوتين التي قمت بتطويرها بعد سنوات من الأخطاء الانفعالية مكنتني من الالتزام بأهدائي واستراتيجيتي.

كما أنني سعيد بتعديل آخر قمت به فيما يتعلق بالطريقة التي أقوم بها أنا وشريكي مارك يانكوفسكي بإدارة ندواتنا في معهد شايبرو للمفاوضات. فخلال السنوات الأولى لشراكتنا كنا نقدم البرامج سوياً وكنا قادرين على تناوب إلقاء عروضنا التقديمية بكل براعة. وقد ذكرني هذا الأمر بأفضل فرق التابع التي تحقق أحسن النتائج في سباقات العدو بفضل قدرة أعضائها على تناقل العصا بينهم بكل براعة.

كنا من الظاهر على توافق تام، لكن كانت هناك اختلافات كبيرة بيني وبينه. فمثلاً أثناء أحد أوائل عروضنا التقديمية الكبرى في نيويورك، نسيت رابطة عنقي، ونسي مارك أن يأتي بينطال سترته. كنت أريد التخطيط للأمر قبلها بأسابيع، بينما كان يريد مارك أن نلتقي في غرفة الفندق في الليلة السابقة على الحدث للتأكد من وجود كل الأشياء في مواضعها. كنت أشعر أن طريقتي هي الطريقة السليمة. فالاستعداد هو أهم شيء. لكن مارك كان بطبيعته يفكر على عكس ذلك: سنكون مستعدين بنفس القدر ومتمتعين بالتلقائية بصورة أكبر إذا قمنا بالتدرب على عرضنا في الليلة السابقة على الحدث، وليس قبله بأسابيع. وفق معايير في ذلك الوقت كنت أرى أن مارك كان لا يولي عملية الاستعداد حقها الكافي، أو على

الأقل كان يكثر من التدريب على الأمور في اللحظة الأخيرة. أعتقد أنه يمكنك القول بأننا تعلمنا من خطئنا المتمثل في تمسك كل واحد برأيه حيال الأسلوب الذي يفضله. والآن حين نقوم بالتدريس سوياً، نقوم بالتدرب قبلها بعدة أيام، وليس قبلها بعدة أسابيع أو في الليلة السابقة. لا يزال برنامجنا سلساً، لكن الرضا الناجم من عملنا سوياً زاد بدرجة كبيرة.

كان لهذا الاتفاق أثره الطيب على جوانب علاقتنا الأخرى، بما فيها تخصيص المسؤوليات المتصلة بإدارة عملنا سوياً.

حدث مثال لهذا الأمر حين كان علينا اتخاذ قرار استراتيجي بشأن تحديد عدد العروض التقديمية التي سنواصل إلقاءها سوياً في مقابل عدد العروض التي سيقوم فريقنا المساعد بإلقائها. كان هدفي أن أقدم أعلى مستوى ممكن من العروض من حيث الجودة، وكنت واقعاً تحت ظن خاطئ بأن مارك كان يرغب في تقديم أكبر عدد ممكن من العروض بغرض زيادة الأرباح. ولأنني تعلمت من الأخطاء التي ارتكبتها في التعامل مع مارك من قبل، فقد كنت مستعداً للاستماع لمسبباته وأن أمنحه الفرصة كي يتولى توجيه دفعة الشركة.

لو لم أكن قد تعلمت من أخطاء الماضي، لم تكن لنستفيد من تلك الموهبة التي يتمتع بها مارك في إدارة الشركة. ولم تكن الفرصة لتتاح لي كي أولف الكتب وأطور مجال عمل جديداً لنفسي، وهي الأمور التي تحققت بفضل أسلوب مارك في تطوير المعهد وتشجيع قادة آخرين أقوى على تقديم البرامج به.

الهدف من حديثي هذا هو التأكيد على ثلاث نقاط. إن أساتذة الاستعداد لا يكفون أبداً عن الاستعداد، وأساتذة الاستعداد يرتكبون الأخطاء سواء في الاستعداد أو في التنفيذ، لكن أساتذة الاستعداد كذلك يستفيدون من هذه الأخطاء من أجل الاستعداد بشكل أفضل. إن الحاجة لعمل تعديلات وأنت في وسط الطريق لا تعني أن استعدادك من البداية كان سيئاً. فهي أمر حتمي. المهم في الأمر هو تطبيق بعض من المبادئ

ذاتها على عملية التعديل وتصويب الأخطاء التي وقعت في عملية الاستعداد السابقة. إن أخطاءك هي أفضل مواقف سابقة تستفيد منها.

لقد وجدت أن أفضل المحترفين الناجحين يطبقون هذا النوع من الاستعداد المتصل. لقد استخدم ويلي راندولف، مدير فريق نيويورك ميتس، المحاولات العديدة التي بذلها ليكون مديراً لأحد فرق الدوري الوطني من أجل تحسين ذاته لمقابلات التوظيف اللاحقة، ولكي يفوز بواحدة من أعلى الوظائف مرتبة في عالم رياضة البيسبول. لم يسمح مايو شاتوك، المدير التنفيذي لشركة كونستيليشن إنرجي، لكبريائه أن يمنعه من أن يقوم بعمل التغييرات اللازمة في استراتيجية الشركة، وذلك في مواجهة الرأي العام الغاضب. من أحد البرامج الفاشلة تعلم ستيف موسكو، رئيس سوني بيكتشرز تيليفيجن، كيف يقلل المخاطر في العروض الجديدة وسط تلك الصناعة المضطربة المتقلبة. إن كل واحد من أساتذة الاستعداد هؤلاء ينظر لكل خطأ بوصفه درساً يجب التعلم منه من أجل دعم الاستعداد المستقبلي.

المدير المرن

■ ويلي راندولف

لا يحب ويلي راندولف أن يخسر. وهو منافس بطبيعته، سواء حين يلعب البولينج مع رفاقه أو حين يدير فريق البيسبول. لقد حقق الفوز طيلة حياته، خاصة حين كان رجل القاعدة الثاني لفريق نيويورك يانكيز، ثم لاحقاً كأحد معاوني جو توري في هذه الحقبة التي شهدت هيمنة فريق نيويورك. لكنه ظل على مدار خمس أو ست سنوات في صراع مع تلك اللعبة التي كان من المفترض به تحقيق الفوز فيها، ونعني بهذا تسلق سلم الإدارة ليصير مديراً لإحدى الفرق بدوري البيسبول الوطني.

إن كنت قد فشلت مراراً في تحقيق هدف عزيز عليك، مثل الحصول على وظيفة أحلامك، فستجد في قصة ويلي ما يفيدك. لقد عكف ويلي على دراسة المحاولات المتوالية غير الناجحة التي قام بها كي يصير مديراً، ومن خلال التعلم من أخطائه قام بتطوير خطة استعداد قاداته إلى الحصول على وظيفة مدير لفريق نيويورك ميتس.

أجرى ويلي مقابلة التوظيف الأولى في عام ١٩٩٩. وقد أجرى ١٠ أو ١١ مقابلة أخرى على مدار الأعوام التالية. لقد ظل ملتزماً بعمله كمعاون لجوتوري في فريق يانكيز، وظل يتعجب عن السبب وراء قيام فرق مثل ذا ريدز وذا بريورز وذا دودجرز وذا فيليز وذا مارينرز، بل وحتى ذا ميتس في المرة الأولى بالاستعانة بخدمات مدربين آخرين غيره.

رأى بعض الكتاب الرياضيين أن بعض الفرق كانت تقوم بمقابلة ويلي مرات عدة فقط كي تقي بالتزامها حيال تعيين عدد من المنتمين للأقلية في مناصب إدارية. بدت معظم المقابلات شكلية لا أكثر حيث إن الأندية لم تكن تتوي تعيين ويلي.

ها أنت ذا لست مجرد أحد أعظم لاعبي البيسبول وحسب، بل تلقيت التدريب اللازم لكي تكون مديراً لأحد الفرق. لكنك تشعر بأنك محاصر ولا يمكنك الحصول على ما تريد.

عملت كوكيل لويلي لسنوات عدة، وقد عانينا سوياً من جراء هذا الرفض المتواصل. لكن بعد المرور بعدد من مواقف الفشل، شاهدت ويلي وهو يحول كل مقابلة إلى فرصة للاستعداد. لقد شاهدته وهو يتحسن أكثر وأكثر في عمل المقابلات، وفي التدريب في الوقت ذاته. لقد كرس ويلي راندولف ذاته للتعلم من كل مقابلة ومن كل عملية استعداد كان يمر بها من أجل تلك المقابلات. لم يكن ويلي من كبار الضاربين حين كان لاعباً، لكن حين قامت إدارة فريق ميتس بتعيينه كان ويلي قادراً على إجابة الأسئلة بصور وافية كما لو كان يسدد أعظم الضربات الساحقة.

يقول ويلي: «لقد صار الأمر أكثر صعوبة. كنت أذهب إلى بعض المقابلات وأنا مدرك أنه لا توجد فرصة أمامي للنجاح. لقد أخبرتني إحدى الكاتبات من فيلادلفيا، وكانت صديقة لي، بأن المنصب قد تم عرضه بالفعل على لاري باوا قبل حتى أن يتم إجراء المقابلة معي. وقد حثتني على عدم الذهاب، لكنني هربت الذهاب وإثارة إعجابهم. لقد ركزت وحسب على ما أستطيع السيطرة عليه، وحاولت ترك انطباع طيب لديهم عند مفادرتي. لقد حولت كل مقابلة توظيف إلى فرصة حقيقية للتعلم».

لقد حاول ويلي التعلم والتحسين من ثلاثة جوانب: من خلال تحديد وصياغة الإجابات للأسئلة التي كان يتم توجيهها إليه بصورة متكررة، ومن خلال السيطرة على مشاعره وتعلم كيفية إعطاء إجابة وجيهة لكل سؤال يوجه إليه، ومن خلال الاستعداد ودراسة اللاعبين والعاملين والمواهب الشابة بكل فريق. وقد صارت كل مقابلة يجتازها بمثابة درس تعليمي مفيد.

يقول ويلي: «لن أنسى أبداً ذلك السؤال الذي وجه لي في واحدة من المقابلات الأولى وكان: إذا كانت شجرة، أي شجرة ستختار أن تكون؟. لقد بُهت في بداية الأمر، فلم أتوقع سؤالاً فلسفياً عسيراً بهذه الدرجة. أعتقد أنني أجبت بقولي إنني أريد أن أكون شجرة صفصاف، لكنني أقسم أنه لو تم توجيه السؤال لي مجدداً فسأرد بأنني أريد أن أكون شجرة بلوط قوية راسخة. سؤال آخر لم أكن مستعداً له في البداية كان: كيف ستقوم بإدارة التدريبات في الربيع؟. في البداية فاجأني هذا السؤال تماماً. لكنني عدت وقتها إلى العمل بفريق اليانكيز وقمت بتولي تدريبات الربيع نيابة عن جوتوري. وفي المرة التالية التي تم توجيه هذا السؤال لي فيها كنت أملك إجابة وافية، حيث قمت بالفعل بإدارة واحد من هذه التدريبات، وبالفعل أجبت عن السؤال بصورة وافية. لقد أجبت بكل تلقائية، وأعتقد أنني

قدمت للمحاورين أفكاراً عن كيفية إدارة هذه التدريبات لم يكونوا قد فكروا أو سمعوا بها من قبل. وهكذا صارت المقابلات مثل لعبة البيسبول: كلما تدربت عليها، صرت بارعاً فيها».

الجانب الثاني الذي استعد ويلي فيه كان متعلقاً بالطريقة التي كان يسيطر بها على مشاعره وردود أفعاله. إن ويلي منافس ودود، وأحياناً أثناء المقابلات الأولى كان يترك العنان لمشاعره بحيث تظهر في ردوده، بما يفوق القدر المطلوب للإجابة عن السؤال الموجه له.

إنني شاكر لويلي لأنه أشار إلى حضوره الندوات التي عقدت في معهد شابيرو للمفاوضات بوصفها نقطة تحول في حياته. لقد كان ويلي لاعب بيسبول طيلة حياته، ولم تكن له خبرة كبيرة بعالم العمل. ومع هذا، فقد كان يتقابل مع رجال أعمال مجربين ذوي خبرة أثناء مقابلات التوظيف هذه. ومن خلال الحلقات الدراسية تعلم ويلي بعض أساليب التفاوض والتفاعلات التي ظل يدرسها بعد ذلك. لقد درس التفاوض وطبق ما تعلمه في المرة التالية التي تم عقد إحدى مقابلات التوظيف له.

يقول ويلي: «إنني أميل لترك العنان لمشاعري حين أتحدث عن أي موضوع. لكنني تعلمت أن ألتزم بالسؤال الموجه لي وأن أجيب عنه دون زيادة. كما تعلمت طرح الأسئلة في المقابل، وذلك لمعرفة المزيد من المعلومات والأفكار والآراء. لقد صرت أكثر استرخاءً وصرت أركز على السؤال الموجه لي تحديداً، ولم أعد أحاول حل جميع مشكلاتهم في إجابة سؤال واحد. كما صرت أركز على سرعة حديثي وأسيطر عليه بقدر أكبر».

كما صار ويلي يقوم بأخذ الملاحظات، وتعلم أن يدخل المقابلة وهو يحمل دفتر أوراقه كي يدون ملاحظاته عن المقابلة أثناء حدوثها. كما قرر أن يدخل المقابلات وهو يحمل بعض الأفكار المكتوبة بالفعل في دفتره.

يقول ويلي: «لقد تعلمت وضع قائمة بالأشياء التي أريد التركيز عليها. وبينما يوجهون لي الأسئلة، في بعض الأحيان يوجه لي ما يقارب عشرة

أشخاص الأسئلة، أقوم بتدوين بعض الأسئلة كي أحلل كيفية ردي عليها لاحقاً. وأنا أدون الأسئلة التي أعتقد أنني سأواجهها مجدداً».

ثالثاً، أدرك ويلي أنه من الضروري أن يثير إعجاب النادي من خلال معرفته باللاعبين والعاملين به. لا يمكن لأحد أن يتوقع الحصول على تحليل واف عميق مثل ذلك التحليل الذي طوره ويلي، وقد بدأ بالفعل في أن يؤتي بأثره في المقابلات.

يقول ويلي: «إن الاستعداد الذي تقوم به من حيث التعرف على فريقهم يبين لهم أنك قادر على الاستعداد على النحو الذي تتطلبه وظيفة مدير الفريق. أعتقد أنني تعلمت مع كل مقابلة كيفية صياغة عملية الاستعداد الخاصة بهذه المقابلة. لقد صار استعدادي أكثر تنظيماً ومنهجية».

والآن يواصل ويلي تطبيق الدروس التي تعلمها من هذه الأيام المحبطة. وكمدیر، صار يقضي جزءاً كبيراً من يومه في المقابلات الصحفية مع العديد من الصحفيين في نيويورك. كما أنه يقوم بتعيين المدربين المساعدين له في الفريق ويلعب دوراً في المقابلات التي تتم في أجزاء أخرى من المؤسسة.

يقول ويلي: «لقد ساعدتني هذه الخبرات على إجراء المقابلات للمدربين بشكل أفضل. كما أعدتني للتعامل مع الصحفيين. ولقد تعلمت على وجه الخصوص كيف أقوم بتقديم الإجابة بصورة واضحة مختصرة. لقد تعلمت من هذه العملية وما زلت أطبق الدروس التي تعلمتها إلى يومنا هذا. إنني مستعد لتجربة الأمر مرة ثانية. لقد شعرت بهذا الشعور وقتها، كما أشعر به الآن. لقد كان استعدادي عظيماً بحق».

لقد عمل ويلي على تنقيح طرق استعداده. لقد تعلم وعُدل وتحسن أكثر وأكثر في الوقت الذي يدرك فيه أهمية تلك العملية. وكانت النتيجة، المتمثلة في حصوله على منصب مدير فريق نيويورك ميتس، هي الجائزة التي حصل عليها نتيجة تعامله مع التحدي بوصفه فرصة للتعلم وتعديل أسلوبه وفقاً لذلك.

الحصول على طاقة إيجابية من الأخطاء

■ مايو شاتوك

في عام ١٩٨٦ حقق مايو شاتوك، المصر في الشاب وقتها، لنفسه مكانة كبيرة من خلال لعب دور محوري في الطروح الأولية لأسهم كل من مايكروسوفت وأوراكل وصن مايكروسيستمز ونوفيل. ومؤخراً، من خلال عمله كمدير تنفيذي لشركة كونستيليشن إنرجي، قام بإنقاذ سمعته ونأى بالشركة عن المخاطر من خلال الاستجابة ببراعة للهجوم السياسي والجماهيري الذي وجه إليه نتيجة الدمج المقترح لشركته مع شركة فلوريدا باور أند لايت، وسط الارتفاعات الكبيرة التي تشهدها أسعار شرائح الاستهلاك في تلك الصناعة.

فرغم اختلاف البعض حول هذه النقطة، فإن الزيادات في الأسعار كانت راجعة في الأساس إلى إعادة هيكلة قطاع المرافق وزيادة تكاليف الوقود على مستوى البلاد. لكن مايو تلقى اللوم عليها هو الآخر. لكن الطريقة التي تعامل بها مايو مع هذا الموقف تبين أهمية إدراك المرء لأخطائه ثم تصحيحها من خلال الاستعداد للذهاب في اتجاه جديد.

أعرف العديد من المدراء التنفيذيين المعتدين بأنفسهم والذين يرفضون فكرة الاعتراف بأخطائهم وتبني منحى جديد. على سبيل المثال، كان هناك اقتراح بتحويل مؤسسة التأمين الصحي الواقعة في ماريلاند والمسماة كير فيرست من مؤسسة غير هادفة للربح إلى مؤسسة هادفة للربح، وقد قوبل هذا القرار باحتجاج عنيف. لكن بدلاً من أن يقوم قادة المؤسسة بالاستجابة لهذه المخاوف، واصلوا خطتهم دون أي تعديل. وكانت النتيجة ليس فقط فقدان حلمهم بالشركة الجديدة، بل فقدان وظائفهم من الأساس.

على النقيض من ذلك اعترف مايو بأخطائه وقام بإنهاء هذا الدمج.

لقد كان واثقاً في قراره بدرجة جعلته يسيطر على نفسه بحيث لا يسمح لكبيرائه الشخصي بالحول دون القيام بالتعديلات المرغوبة. كانت نتيجة الدروس التي تعلمها والتعديلات التي قام بها أن ارتفعت قيمة أسهم الشركة بدرجة كبيرة بعد الإعلان عن التخلي عن فكرة الدمج.

إن فكرة الاندماج تعد من النزعات الحديثة في قطاع المرافق، وهي فكرة معقولة بدرجة كبيرة من الناحية الاقتصادية في نظر الشركات الكبرى المسيطرة على السوق. فقد صار على تلك الشركات، التي كانت في الماضي تحتكر السوق وتعمل وفق نظم الوكالات الحكومية، أن تتنافس في السوق المفتوحة. لكن توقيت الاندماج بين شركتي كونستيليشن وفلوريدا باور كان خاطئاً. وتصاعدت حدة الاعتراض على هذا الاندماج. كانت أسعار الطاقة في تزايد بعد إعصار كاترينا، وأدت إعادة هيكلة قطاع المرافق إلى رفع أسعار شرائح الاستهلاك. لكن الأهم من ذلك كان ذلك الصراع السياسي المتصاعد في أروقة الهيئة التشريعية لولاية ماريلاند الذي استغل أطرافه هذا الاندماج من أجل أغراضهم السياسية.

باختصار، ربطت الصحافة بين زيادة الأسعار البالغة ٧٢٪ وهذا الاندماج، كما ربط المرشحون السياسيون مستقبلهم بإيقاف أو إتمام هذا الاندماج، كما شعرت ولاية ماريلاند بالقلق حيال فقدان واحدة من الشركات الخمسمائة الكبرى وفق لائحة فورتشن، وبهذه الصورة وجد مايو شاتوك نفسه في موقف عسير.

يقول مايو: «لم يكن الاستعداد الذي قمنا به كافياً، كما لم نستشعر العوامل الخارجية مثل آراء السياسيين ووسائل الإعلام. يمكن تقييم العديد من الأمور في عملية الاندماج. لكن العامل المفقود من وجهة نظرنا كان كيف يمكن لأحد الموضوعات أن يثير عاصفة من اللفظ السياسي والإعلامي ويكون له تأثير على الناخبين. كنا نعلم أن أسعار الشرائح في ارتفاع، وكنا نعلم أن الانتخابات على الأبواب. لكننا لم نربط بين هذين العاملين بالصورة الصحيحة. وقد صار الأمر مثار غضب الناخبين وصار

على السياسيين أن يعملوا على إفضال الصفقة لإرضائهم. لم تكن نعلم مقدار ارتفاع الشرائح لأنه حين تم الإعلان عن الصفقة لم تكن قد قمنا بالمزايدة الخاصة بتدبير الطاقة بعد. ثم بدأت السوق تستجيب لأحداث إعصار كاترينا وشهدت أسعار الطاقة ارتفاعاً حاداً. لم نربط بين تلك العوامل لكي نحصل على صورة شاملة لفكرة المقاومة. لقد اعتمدنا فقط على طريقة الاندماج التقليدية ولم نستعد لمثل هذه المتغيرات».

لكن بدلاً من الاستمرار في الخطأ، تعلم مايو منه وقام بتعديل مساره. ورغم أنه استعد بشكل كافٍ لمواجهة خطر فقدان مقر الشركة الواقع في بلتي مور (في الحقيقة، كان هناك احتمال بأن يتم عمل مقر جديد للشركة في بلتي مور بعد خمس سنوات من الاندماج)، فإنه غير مساره بحيث صار يركز على ما في صالح حملة الأسهم بمجرد أن عرف أن هذا الاندماج ليس في صالحهم.

يقول مايو: «لقد قمنا بتقييم خياراتنا الاستراتيجية الواقعية. حيث قمنا بتحليل بدائلنا ليل نهار على مدار أشهر، محاولين الوصول إلى حل جديد. وقد قررنا التخلي عن الصفقة. وكانت النتيجة أن صارت لنا علاقات قوية للغاية بكبار المشرعين بالولاية، وصار حملة الأسهم سعداء للغاية. لا يزال الموظفون غير مستقرين إلى حد ما، لكنهم في طريقهم للتعايف. من الصحيح أن كل استعدادنا للتعامل مع الرأي العام قد تم تطبيقه على القضية الخطأ، لكننا عدلنا وضعنا بصورة جيدة وأعتقد أن حال الشركة سيصير أفضل جراء هذا التعديل».

إن في موقف مايو لتذكرة لنا بأن أفضل القادة، سواء كانوا مدراء تنفيذيين أو حتى ظهراء ربعيين، لا يسقطون في شرك الاعتزاز برأيهم بصورة تمنعهم من الاعتراف بأخطائهم. بل هم يعتمدون على خبراتهم، كجزء من استعدادهم المتواصل، ويتخذون قرارات واضحة ويقومون بتعديلات كبيرة من أجل التعامل مع التطورات التي لم تكن في الحسبان.

دروس من هوليوود

ستيف موسكو

حين نتحدث عن الاستعداد، يكون لستيف موسكو كل الحق في أن يقول: «في الحقيقة، لا يهمني هذا الأمر ألبتة».

فبوصفه رئيساً لمؤسسة سوني بيكتشرز تيليفجن، هو يجلس في مكتبه الكبير في هوليوود في ذلك القصر الذي تم تصوير آخر مشاهد فيلم «ذهب مع الريح» فيه. من النجوم الآخرين الذين شغلوا هذا المكان كل من جرانت تينكر وجو كينيدي وديزي أرناز.

لقد حقق ستيف تقدماً مهنيًا كبيراً من العمل في المبيعات لدى المحطات الإذاعية على الساحل الشرقي إلى أن صار مديراً لأحد الاستديوهات على الساحل الغربي. لقد قام بالتفاوض في أضخم عملية إنتاج لأحد العروض في تاريخ التلفاز، ونعني بهذا عملية بيع مسلسل ساينفيلد غير المسبوقة التي تكلفت ملايين عديدة لصالح شركة سوني بيكتشرز تيليفجن. هو أنيق مثل كلارك جيبيل. وحين يدخل ستيف أحد استوديوهات هوليوود تشعر على الفور أنه ولد ليكون في هذا المكان.

لكن أفضل الأشخاص الطبيعيين بيننا سيقرون بأن هذا لم يأت به بصورة طبيعية مثلما يبدو الحال. فمثل العديدين منا ارتكب ستيف أخطاءً. والدرس الذي يقدمه لنا هو كيفية تحويله هذه الأخطاء إلى دروس مستفادة تمكنه من الاستعداد بشكل أفضل للتحديات اللاحقة.

ومن قبيل المفارقة أن نجد أن ستيف، ذلك الرجل القاطن في قلب هوليوود، قد تعلم هذا الأمر من عالم الرياضة وليس من الأفلام.

«لقد علمتني الرياضة أنه بغض النظر عن القدر الذي ستدرب به، من المحتم أن تقع في الأخطاء أثناء المباراة. أفضل الأشخاص يتعلمون من تلك الأخطاء، ويحلونها بصورة تجعلهم لا إرادياً يمنعون أنفسهم من الوقوع في نفس الأخطاء مجدداً».

إن مدرب كرة القدم في المدرسة الثانوية هو الذي علم ستيف كيف

يستعد لعمل التعديلات والتعلم من الأخطاء.

ذات مرة كان ستيف قد قام لتوه بتسجيل أول أهدافه، وقد احتفل بالهدف بصورة مبالغ فيها. وبعد أن هدأ ومشى نحو الخط الجانبى أمسك مدربه في مدرسة جون كارول في شمالي ماريلاند بخوذته وخلعها من رأسه حتى يستطيع معادته وهو ينظر في عينيه.

قال له المدرب جراي وهو عابس: «تصرف كما لو أن هذا ليس بالأمر الجديد عليك».

لقد أخذ ستيف ذكرى هذا الخطأ معه إلى هوليوود.

يقول ستيف: «حين تدخل أول اجتماعاتك المهمة في هوليوود ستقابل أشخاصاً كنت تقرأ عنهم. بالنسبة لي أكسبني تدريبي الذي حصلت عليه، أثناء ممارسة الرياضة شعوراً بالثقة بالنفس أثناء أيامى الأولى هنا. لقد أعدني هذا الخطأ - احتفالي المبالغ فيه بالهدف - لتلك الاجتماعات الكبرى بصورة لم أكن لأتصورها وقتها. لكن هذا هو ما يفعله المدربون العظام، خاصة في المرحلة الثانوية. إنهم يعدونك ويصححون أخطاءك أملاً في أن يكون لهذا تأثير طويل الأمد عليك».

صار ستيف مديراً بهوليوود في سن صغيرة للغاية. وقد أثار إعجابي حين أكد لي على أنه لا يزال الكثير أمامه ليتعلمه، حتى وهو في قمة مجده. لقد أسهم هذا الاستعداد الكبير لعمل التعديلات والتعلم من الأخطاء بصورة كبيرة في تقدم ستيف وكفاءته العامة. يبين لنا خطئان ارتكبهما، أحدهما بسيط والآخر كبير، الكيفية التي يستخدم بها ستيف الأخطاء كفرص لتعديل عملية استعداده.

الخطأ البسيط يمكن لأي شخص الوقوع فيه.

يقول ستيف: «في المراحل الأولى للمفاوضات حول ساينفيلد ارتكبت خطأ بسيطاً لكنه حساس. كنا نرسل مندوبي التسويق حاملين كميات كبيرة من المواد الدعائية من أجل عروضهم التقديمية. مجلدات، شرائط فيديو، شرائح باوربوينت، مواد ترويجية. ذات يوم أرسلنا هذه المواد لأحد بالطائرة لكنها لم تصله في الموعد المحدد، وهو ما هدد بإفشال صفقة

قيمتها ملايين الدولارات. لكننا عدلنا من طريقتنا سريعاً. وقمنا بتطوير نظام محكم نقوم من خلاله بإرسال المواد من خلال وكالة فيد إكس والتحقق من وصولها في الموعد. كما تعلمنا كيفية تغليف المواد بصورة جيدة حتى لا تتلف. بل إننا حصلنا على سعر جيد من وكالة فيد إكس. كنا نبيع مسلسل ساينفيلد في ٢١٢ سوقاً إلى جانب التفاوض مع أربع أو خمس محطات في كل سوق منها. وسرعان ما تعلمنا أن التنظيم سيهدئ من قلق مندوبي البيع. لقد أسهمت هذه التعديلات البسيطة بصورة كبيرة في نجاحنا».

كما ارتكب ستيف خطأ أكثر فداحة في أواخر التسعينيات حين خصصت سوني برنامجاً جديداً كان موجهاً لجذب شريحة الشباب من جمهور المدن في فترة البث المسائية. كانت هناك فجوة ناجمة عن انتهاء عرض أرسنيو هول. كان لدى ستيف شريك مثالي هو منتج الموسيقى الأسطوري كوينسي جونز، ومجلته السباق فايب. أثار اشتراك كوينسي مع سوني في عرض واحد الحماس عبر أرجاء البلاد وبين صانعي القرار في المحطات التلفزيونية المحلية. استعانوا بالممثل الكوميدي المسمى سيندياد كمقدم للبرنامج. لكن بعد المبيعات الأولية القوية للبرنامج، حدث انهيار كبير في شعبيته. لماذا؟

يقول ستيف: «لقد ارتكبنا خطأ كبيراً. فبدلاً من جعل أحد المنتجين يتولى إدارة البرنامج، عهدنا بإدارته إلى إحدى اللجان. كان كل شيء، بداية من اختيار المقدم إلى تصميم البرنامج، ومن تحديد أماكن التصوير إلى الشكل العام للبرنامج، يتم بإجماع الآراء. كان الكل يحترمون بعضهم البعض. لم تكن لدينا وجهة نظر قوية أو شخص يتولى المسؤولية. لقد اخترنا مقدماً شاباً، واتضح فيما بعد أنه كان خياراً سيئاً. وبسبب غياب الرؤية الواضحة تحول الحلم الكبير إلى كابوس مؤلم. ووثدت الفكرة الواعدة، وفي غضون العام كان قد تم إلغاء البرنامج».

تعلم ستيف، الذي كان وقتها يشغل منصب نائب الرئيس المسئول عن المبيعات، درساً قيماً في كيفية وضع البرامج، وهو لا يزال يستفيد من هذا

الدرس أثناء عمله كرئيس لمحطة سوني بيكتشرز تليفجن اليوم. يقول ستيف: «يجب أن يكون هناك شخص واحد يقوم على إدارة البرنامج. لا بد من شخص واحد ليتخذ القرارات، ويكون موضع المسؤولية. هذه هي الطريقة الوحيدة التي أتبعها في عملي في الوقت الحالي. يمكنك استقاء الأفكار من مصادر متعددة، لكن يجب أن يكون هناك منتج منفذ واحد يقوم باتخاذ القرارات».

سواء كانت بسيطة أو عظيمة، يمكن لدروس مثل هذه أن تصنع الفارق بين شخص قادر على التأقلم مع ما يواجهه من مواقف وآخر لا يستطيع التصرف حين يحدث ما يسوء.

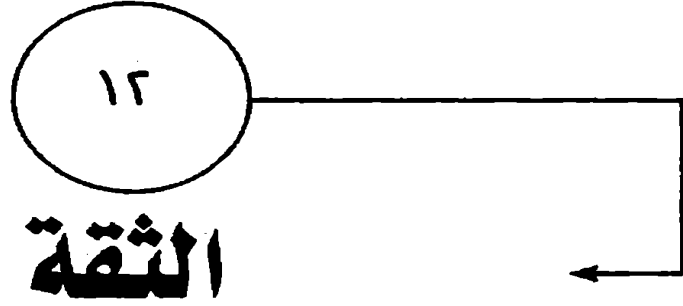
إن إقرار ستيف الواقعي بأن الأخطاء والتعديلات هي جزء من لعبة الاستعداد أمر يندر أن نجده في مدراء كثيرين. لكن استعداد ستيف، مثل مايوشاتوك وويلي راندولف، وتقبله لفكرة القيام بالتعديلات هما ما يضمنان له عدم الوقوع في نفس الخطأ مرة ثانية.

الجزء ٣

فوائد الاستعداد

الثقة بالنفس، الفاعلية، الرضا

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



هنري الخامس، وشكسبير، وتشرشل

إن الأشخاص الذين يستعدون بصورة منهجية لا يحققون أهدافهم ويؤدون بشكل راقٍ وحسب، بل يتمتعون كذلك بمستويات عالية من الثقة بالنفس والفاعلية والرضا.

واحدة من الخطب المفضلة لدي وردت في مسرحية هنري الخامس لويليام شكسبير. وحين أسمع الممثل كينيث براناج يقوم بإلقاء خطبة المعركة في الفيلم الذي تم إنتاجه في عام ١٩٨٩ عن المسرحية، والتي تبدأ بالكلمات «مرة ثانية بسبب خرق الاتفاق، رفاقي الأعزاء»، يمكنني أن أتخيل هدير تلك الكلمات في مسرح جلوب في أيام شكسبير. يؤمن خبراء التاريخ بأن هنري الخامس كان أميراً عابثاً مستهتراً، إلى أن توج ملكاً،

حيث حول نفسه إلى قائد عظيم ومحارب مهاب الركن بين ليلة وضحاها. لكنني أرى أن هذا محض هراء..

إليك ما قاله وينستون تشرشل، في كتابه -History of the English-Speaking Peoples، مصححاً هذه المفاهيم المغلوطة:

ومضة من الروعة تتبدى لنا من خلال قصة كثيبة نكدة عن إنجلترا في العصور الوسطى... لقد نُصّب هنري الخامس ملكاً وهو في سن السادسة والعشرين. بيد أنه لا ينبغي الوثوق بتلك القصص الرومانسية المنسوجة حول شبابه المستهتر وتحوله المفاجئ إلى الجدية والفضيلة حين تحمل مسئولية عظيمة. فإن كان قد استسلم في فورة شبابه لواحدة من النزعات المتقدة، فإن هذا لم يكن سوى بدافع التسلية، حيث إنه معروف عنه منذ طفولته أنه قادر على تولي الأعمال الجدية.

هذه «الأعمال الجدية» التي يسميها تشرشل هي اسم آخر لما نطلق عليه اسم الاستعداد. إن تشرشل يخبرنا أنه خلف هذه الثقة الكبيرة والشجاعة الباسلة المتبدية من خلال كلماته الفصيحة كان هنري الخامس من أساتذة الاستعداد. وفي العبارات التالية يؤكد تشرشل أن الانتصار في معركة أجينكورت جاء نتيجة الاستعداد المنهجي وليس الكلمات الفصيحة:

خلال عام ١٤١٤ كله كان هنري الخامس منشغلاً في استعداده للحرب في البر والبحر. لقد أعاد تنظيم الأسطول. وبدلاً من الاستيلاء على السفن العادية وتسليحها كما كان متبعاً في هذه الحقبة، قام هنري ببناء سفن حربية خاصة بالبحرية الملكية... أما القوات العسكرية فقد تم اختيارها وتدريبها بكل عناية. وعلى الرغم من أن أغلب القتال كان يتم من خلال المشاة... كان الجزء الرئيسي من الجيش يتكون من ستة آلاف من رماة الأسهم، نصفهم كانوا من راكبي الخيل.

لا شك أن هنري الخامس كان قائداً واثقاً جريئاً شجاعاً. وحتى في عام ١٤١٤ أنا واثق بأن الاستعداد وليس فقط السمات الشخصية الموروثة هو الذي نتجت عنه تلك الثقة التي تمكن براناج من محاكاتها في فيلمه. إنني أحب قراءة التاريخ وقصص حياة العظماء من أجل تحسين نفسي، كرجل أعمال وكشخص عادي. لقد كان أبراهام لينكولن وتيدي روزفلت، مثل هنري الخامس، من أساتذة استخدام الاستعداد بغرض رفع إمكانية نجاحهم. لقد كون كل واحد منهم فهماً متكاملاً عن الناس والظروف والحقائق الخاصة بالمواقف التي تواجههم. كما حل كل واحد منهم التحديات التي تقابله بصورة منهجية بحيث يتمكن من الخروج بعدد من البدائل. بالطبع كان كل واحد منهم يتمتع بالثقة والشخصية الجذابة، لكن تلك الثقة التي أظهرها كانت مرتبطة بدرجة كبيرة بالاستعداد الذي قاموا به.

رغم شخصيته العابسة أحياناً، كان لينكولن تجسيدا للمدرسة القديمة للاستعداد وحافظ على تأهله خلال بعض من أكثر اللحظات سواداً في تاريخ أي رئيس أمريكي. لا شك أنك تعرف خطبته الشهيرة التي ألقاها في جيتسبرج. وأنت على الأرجح تذكر المرة الأولى التي زرت فيها تمثال لينكولن في واشنطن العاصمة، وشعرت بهاتين العينين الحكيمتين تراقبانك وأنت تقرأ كلماته العظيمة المنحوتة على الجدران.

كيف استطاع لينكولن التحدث بهذه البلاغة والفصاحة والنبيرة المثالية في خطبته هذه؟ كيف استطاع لينكولن استجماع شجاعته لكي يلقي هذه الخطبة في مثل هذه اللحظات الكثيرة في تاريخ تلك الأمة الفتية؟ الإجابة هي، من خلال الاستعداد بصورة كاملة متكاملة. تسرد لنا دوريس كيرنز جودوين، في كتاب Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln، عملية الاستعداد التي قام بها لينكولن كما لو كان كاتباً محنكاً.

لقد كانت الكتب هي الأكاديمية، الكلية التي تعلم فيها. لقد وحدث الكلمة المطبوعة بين عقله وعقول الأجيال السابقة. يذكر الأقرباء والجيران أنه اعتاد أن يطوف الريف بحثاً عن الكتب، وأنه كان يقرأ كل كتاب «يقع بين يديه»... لقد قرأ الكتب القديمة مرات ومرات لدرجة أنه استطاع بعدها بسنوات أن يقتبس منها فقرات وقصصاً كاملة من الذاكرة... وفي كل مكان كان لينكولن يذهب إليه كان يحمل كتاباً. (ص ٥٢)

لقد أمدت القراءة لينكولن بالحكمة التي أهلته للكتابة واتخاذ القرارات. كما أمدته الحوادث التاريخية السابقة بالثقة التي احتاجها كصانع قرار وكاتب.

كان معروفاً عن روزفلت تباھيه بنفسه. لكنه كان في الوقت ذاته من أساتذة الاستعداد. على سبيل المثال، كتب إدموند موريس في Theodore Rex أنه في عام ١٩٠٣، ورداً على طلب من رئيس جامعة كولومبيا بشأن قائمة من الكتب المقترحة، قام روزفلت بجمع الكتب التي قرأها منذ أن اعتلى سدة الرئاسة في ١٩٠١.

بدا هذا الطلب مستغرباً من رئيس جامعة كولومبيا، لكنه أجيب على نحو وافي. لقد تفكر فيما قرأ منذ أن بدأ فترته الرئاسية، ثم بدأ يكتب.

أجزاء من هيرودوت. الكتابان الأول والسابع من ثيوسيديس؛ كل أعمال بوليبيوس؛ كتاب لبلوتارك؛ ثلاثية أوريستيان لأيشيلوس؛ Seven Against Thebes لسوفوكليس؛ Hippolytus و Bacchae ليوريبيديس؛ Frogs لأريستوفانيز؛ أجزاء من كتاب Politics لأرسطو...

أضاف موريس عدداً من الكتب باليونانية، ثم قائمة أخرى طويلة بالكتب التي قرأها روزفلت بالفرنسية، إلى جانب تلك الكتب التي «تصفحها لكنه لم يدرسها بعناية».

من الأمثلة الأخرى المفضلة لدي، التي ذكرها موريس، هو ذلك الخاص بالكيفية التي كان يستعد بها روزفلت للوساطة بين الروس واليابانيين. لقد كان روزفلت هو مهندس معاهدة بورتسموث في ١٩٠٥، وقد نال جائزة نوبل للسلام عن جهوده تلك في ١٩٠٦. لكي ينجح، احتاج روزفلت لتفهم تاريخ الطرفين المتنازعين بشكل كامل، وقد استعد للمفاوضات من خلال خلق صلات مع حلفاء له، وبناء علاقات وثيقة مع كل طرف من الطرفين، وتحليل البدائل معهم. لقد حدد اهتمامات كل طرف وقام بوضع استراتيجيته وفقاً لذلك. كان يعلم أن ضعف الاقتصاد الياباني كان هو دافعهم نحو السلام. كما تفهم الضرر الحادث في الحالة المعنوية للروس وفي خططهم التوسعية والذي نتج عن تعرضهم لعدد من الهزائم المتتالية على يد اليابانيين. كل هذا الاستعداد أمدّه بالثقة، تلك الخيلاء، اللازمة للتوسط بين الأطراف المتنازعة وصولاً للسلام.

لطالما نظرت إلى إنجازات وشخصيتي لينكولن وروزفلت بقدر كبير من الانبهار. لكن القراءة عنهما في السير الذاتية الحديثة الموضوعة عنهما جعلتني أكثر قدرة على تلمس شخصيتهما الإنسانية. وتلك الكتب تؤكد على العلاقة بين الثقة التي كانا يتمتعان بها والاستعداد الذي كانا يقومان به.

أحياناً حين أرى بعض الأشخاص والشركات وهي تؤدي عملها أتساءل ما إذا كان هناك عمل يمكن القيام به بصورة طبيعية في أي مجال بحيث لا يتطلب إلا القدر الأدنى من الاستعداد. لطالما اعتقدت أن لينكولن وروزفلت كانا عظيمين بطبيعتيهما. لكن كلما درست شخصيتهما بشكل أوفى، أدركت أنهما كانا مثلي ومثلك، حيث كانا بحاجة للاستعداد.

يمكن اعتبار بيب روث مثلاً أسطورياً، حيث كان يملك موهبة غير طبيعية، وبالتالي، كما يمكن أن نفترض بالأساطير، كان من المرجح أن

يقوم بالاستعداد بشكل أقل عن غيره. لا شك أن بعض الناس يتمتعون بمميزات وراثية أو ثقافية معينة. وفي العمل والفن والرياضة قد تجد شخصاً يجعل الأمر يبدو كما لو أن الحظ والجينات يجعلانه يستغني عن الاستعداد.

لكن من يبدو في الظاهر أنهم متفوقون بطبيعتهم هم في الحقيقة من جعلوا أنفسهم كذلك، ولم يولدوا بهذا التفوق. وسواء كنا نتحدث عن لينكولن أو روزفلت أو رياضي واثق بنفسه أو طبيب أو سياسي أو شركة واثقة بنفسها، فإن الاستعداد المنهجي يلعب دوراً أساسياً في تنمية هذه الثقة بالنفس، والتي بدورها تلعب دوراً أساسياً في النجاح.

المشهد الأول: قبو في مينيابوليس، منتصف الشتاء

الشخصيات: مخترع وابنه

جو ماور

لقد صار جو ماور، ذلك الفتى الهادئ القادم من الغرب الأوسط، واحداً من أعظم لاعبي البيسبول، ومن الممكن يوماً ما أن يكون من أعظم لاعبي البيسبول على مر التاريخ. في عام ٢٠٠٦ وضعت مجلة سبورتس إلهة صورته على الغلاف تحت عنوان يقول «نجم الجماهير». ضحكت حين رأيت هذا الغلاف: فمجرد ربط اسم جو بذلك البرنامج الشهير الذي يحمل نفس الاسم يجعل المرء يظن أن مهارة جو شيء طبيعي تلقائي. لكن الأمر ليس كذلك. فهو أحد أساتذة الاستعداد. من الحقيقي أنه يملك قدراً كبيراً من الموهبة، لكن العامل الأساسي الحاسم هو استعداده. كما أن جو يعد أحد أكثر اللاعبين الواثقين بأنفسهم في هدوء الذين عملت معهم. فهو يشع بالثقة، ليس فقط من خلال كلماته، لكن من خلال

حركته وأفعاله. فالطريقة التي يمشي بها نحو صندوق الرمي تذكرني بطريقة دخوله الحجرة، حيث تتبدى ثقته بذاته ظاهرة للعيان. لكن إن كنت تعرف جو، فستدرك أن قدراً كبيراً من ثقته هذه ناتج عن استعداده المنهجي مثلما هو ناتج عن موهبته الكبيرة. إنه يستعد بصورة منهجية متواصلة، سواء كرام للكرة أو متلقٍ لها.

إنني أعرف جو منذ أن كان في المرحلة الثانوية. كان يُتوقع له مستقبل باهر. كم شخص غيره اختارته جريدة يو إس إيه توداي ليكون أفضل لاعب كرة قدم وأفضل لاعب بيسبول في المرحلة الثانوية في نفس العام؟ لو لم يكن قد اختار احتراف البيسبول، لكان الآن الظهير الربيعي الأساسي في فريق فلوريدا ستيت سيمينولز.

إن ثقافة الاستعداد التي يملكها تأتي من عائلته. فوالد جو، جيك، رأى موهبة ابنه وشغفه باللعب. لكن برد الشتاء في مينيسوتا جعل ممارسة البيسبول مهمة شاقة. لذا قام والد جو بتحليل البدائل المتاحة بحيث يضمن تطور أداء ابنه على مدار العام. حاول أن يجد أماكن واسعة بما يكفي بحيث يتمكن ابنه من التدريب على ضرب الكرة داخلها. كما بحث عن الحالات السابقة للاعبين الذين جاءوا من أماكن باردة وتمكنوا من النجاح رغم قلة فرص التدريب المتاحة لهم. كما بحث في الكيفية التي تقوم بها برامج التدريب الجامعية في الشمال بالتعامل مع الجو القارس هناك.

لكن في ظل انعدام البدائل المتاحة قرر والد جو اختراع آلة لرمي الكرة أسماها «الرمي السريع»، والتي تقذف بالكرات لكي يضربها الضارب في الأماكن محدودة المساحة مثل أقبية المنازل في مينيسوتا. كما تسمح للضارب بالتدريب على توقيت الضربة بصورة أكثر دقة من آلات الرمي الأخرى.

يقول جيك: «إن الجوىصير قارص البرودة في مينيسوتا شتاءً. وكان جو يحب ضرب الكرة بمضربه. ليس لدينا قبو مساحته كبيرة، لذا حاولت اختراع شيء يسمح لجو بالتدريب على ضرب الكرة على مدار العام. إن

الآلة التي صنعتها مكونة في الأساس من أنبوب يتم وضع الكرة فيه ثم تتسارع الكرة بشكل كبير، وهي تخرج منه وتسقط أمامك. لقد أحبها جو وإخوته كثيراً».

يضيف جيك: «أعتقد أن جو كان يتمتع منذ حداثة عمره بقدر وافر من الثقة عن زملائه، وذلك لأنه كان يتدرب بصورة أكبر. لذلك حين انضم للمنتخب الأمريكي تحت ١٨ عاماً بينما كان عمره ١٦ عاماً فقط لم يشعر بالتوتر، لأن التدريب المتكرر الذي حصل عليه جعله يعلم ما عليه فعله. لم يكن جو مغروراً بنفسه على الإطلاق، لكنه كان واثقاً بنفسه بما يفوق سنوات عمره».

كان جو يتدرب لساعات مع والده على إتقان ضرباته، إلى جانب تفهم كيفية أرجحة المضرب، من حيث آليات الحركة وآلياتها، عيوبها وقوتها. أسهم هذا الاستعداد في صقل موهبة جو. والأهم من ذلك أن هذا الاستعداد أمدّه بالثقة الناجمة عن العمل بصورة منهجية فعالة.

يقول جو: «إذا علمت أنني فعلت كل ما هو ضروري للاستعداد للمباراة أو حتى عند ضرب الكرة فقط، عندئذ يرتفع مستوى الثقة لدي وهو ما يسهم في تحسين أدائي. بكل تأكيد ستمتع بقدر أوفر من الثقة وأنت واقف أمام رامي الكرة أو حتى عند التقاط الكرة حين تكون راجعت ملاحظتك عن هذا الرامي أو ذلك الضارب المنتمي للفريق المنافس، وحين تكون قد حلت الضربات السابقة التي قام بها ودرستها مراراً وتكراراً. إنني أتخيل المباراة بأكملها في عقلي قبل أن نبدأ اللعب الفعلي. كما أقوم بوضع عدد من السيناريوهات وأراجعها مرات عديدة حتى أستجيب لها على النحو السليم إن حدثت. إن الاستعداد يستلزم قدراً من الوقت والطاقة، لكن هذا هو ما يمدني بالثقة».

إن جو ماور، رغم حداثة عمره، يحظى بقدر وافر من الثقة كما لو كان أحد الضاربين المحنكين بدوري البيسبول الوطني، وذلك بفضل الاستعداد الذي يقوم به.

التحلي بالثقة بينما الوقت يمر وحياة الرهينة على المحك جيرالد بروكس

هل تظن أن جو ماور يشعر بالتوتر حين يكون عليه ضرب الكرة في نهاية الشوط التاسع والمباراة في حالة تعادل، وقد أخفق بالفعل في ضربتين من ثلاثة؟

تخيل إذن التوتر الذي قد تشعر به في موقف حياة أو موت: حين تتفاوض مع خاطفي رهائن. ليس الأمر كما تصوره لنا الأفلام، فالمفاوض ليس ذلك الشخص المختال المتمالك لأعصابه على الدوام والذي يقنع الخاطف بالتخلي عن غضبه من خلال محادثة هاتفية بادرة.

بل تخيل الموقف الحقيقي: حين تصل إلى أحد المنازل وتجد أن أحد زملائك من رجال الشرطة هو من يحتجز عدداً من الأشخاص كرهائن. أنت لا تعلم أنه قتل بالفعل أحد الرهائن. ثم تعرف بهذا الأمر وسط المفاوضات التي تجريها معه حين تظن أنك قد وطدت معه علاقة ألفة عبر الهاتف. هل إدراكك أنك قد أقيمت رابطة عاطفية مع القاتل سيزعزع من ثقتك بنفسك؟ عليك مواصلة الحوار مع المتهم وأن توصل له أنك تتعاطف معه رغم أن يديه مخضبتان بالدماء بالفعل.

ستحتاج قدراً وافراً من الثقة بالنفس لكي لا تهتز حين تتلقى صدمة كهذه وسط مفاوضاتك.

أو تخيل أنك وصلت إلى منزل ريفي ووجدت رجلاً يهدد بأن يشنق نفسه. من خلال النظارة المعظمة ترى الحبل المتدلي من العارضة الخشبية. كما ترى العديد من زجاجات الخمور الفارغة الملقاة على الأرض. يطلب المتهم زجاجة شراب أخرى وإلا فسيقوم بشنق نفسه. أنت تعلم أن أولى قواعد التفاوض هي عدم إعطاء المتهم أي مشروبات كحولية. وفجأة ينهي المكالمة ويصعد على الكرسي ويضع حبل المشنقة في رقبته.

حدث كلا هذين الموقفين مع جيرالد إم بروكس، ضابط الشرطة وأحد أعضاء قوة مكتب المباحث الفيدرالية الخاصة بإنقاذ الرهائن. دون الاستعداد الذي يجعل كلماته ولغة جسده ونبرة صوته واستراتيجيته تشع بالثقة الوافرة، لكان جيرالد قد شهد العديد من حالات القتل في القضية الأولى، وكان الرجل قد شئق نفسه في القضية الثانية. يؤمن جيرالد أن الاستعداد المنهجي هو ما أقتع رجل الشرطة بالاستسلام وأنقذ الرجل المخمور بينما كان على وشك الانتحار.

يقول جيرالد متحدثاً عن المفاوضات التي جرت مع رجل الشرطة: «كنا نتحدث بصورة طيبة إلى أن علمت ما قد فعل. من الممكن أن تتسبب معرفتك بمثل هذا الأمر في وسط المفاوضات في تدمير ثقتك بنفسك. لكن تم طرح مثل هذا الموقف من قبل كثيراً في تدريباتنا، لذا كنت مستعداً له. وقد حافظت على تركيزي بأن أظل خارج إطار دوري كضابط شرطة منفذ للقانون ومواصلة التزامي بدعم ذلك الشخص. إن الأمر يتطلب ثقة حقيقية باستعدادك ومنهجك لكي لا تحكم على أي شخص رغم معرفتك بما قد فعله. لقد أمدني تدريبي بالثقة بحيث صرت بعيداً عن الوقوع في أخطر خطأ في عملنا هذا، ألا وهو الحكم على الناس».

في قضية محاولة الانتحار استخدم جيرالد قدرته على تحديد اهتمامات الطرف الآخر لكي يغير موضوع المحادثة بعيداً عن موضوع الانتحار. لقد قضى وقتاً كبيراً في التحدث مع الرجل عن أنواع المشروبات المختلفة والفارق بينها بحيث اشترى لنفسه بعض الوقت إلى أن تمكنت قوة الإنقاذ من اقتحام المنزل والقبض على الرجل بينما كان يهيم بشئق نفسه.

يركز جيرالد على اثنين من مبادئ الاستعداد لكي يكتسب ويحافظ على ثقة وافرة بنفسه: كتابة النصوص، والتدرب على إظهار التعاطف في العلاقات اليومية، والمواقف السابقة، أي تعلم الدروس المستفادة من مواقف التفاوض مع الرهائن السابقة.

حين يقوم جيرالد بالتفاوض، تكون استراتيجيته الأساسية توصيل

تعاطفه إلى الطرف الآخر. لا بد أن يفعل هذا بإخلاص، وأن يخرج من عباءة رجل الشرطة وينحي أي مواقف أخلاقية تخص ما قام مختطف الرهائن بفعله أو يهدد بالقيام به. إن جيرالد بحاجة للثقة الكاملة حتى يتمكن من إرساء علاقة مع شخص مضطرب خطراً. إن الاستعداد لهذا التحدي لا ينتهي على الإطلاق. يقوم جيرالد بصياغة عبارات تعاطف في رأسه كل يوم بينما يتواصل مع أصدقائه وأسرتهم وزملائه. إن نوع الثقة الذي يحتاجه يستلزم منه الاستعداد على نحو متواصل. من الفوائد المصاحبة لهذا السلوك مع أسرته وأصدقائه أن صار جيرالد هو أكثر الأشخاص تعاطفاً في حياتهم.

يقول جيرالد: «إنني أستخدم كل تفاعل في الحياة اليومية للتدريب على مهارات الاستماع لدي، ومهارات توجيه الأسئلة والتقصي، وقدرتي على التواصل بكل وضوح. ودائماً ما أحاول امتداح الناس وتقديم نقد إيجابي لما يفعلونه بدلاً من النقد السلبي. إنني بحاجة لمعرفة ما يحبه الناس وما يحتاجونه وأن أتعرف أكثر على حياتهم وما يجري في عقولهم. ليس هذا بالأمر الذي يمكن اصطناعه وقت الأزمة. إن الأمر مختلف عما يحدث في الأفلام حين يدخل المفاوض ويسوي الأمر. إن الاستعداد في الحياة الواقعية لا نهاية له».

أما بخصوص التعلم من الحوادث السابقة، فإن جيرالد يحضر حلقات دراسية تقام عبر أرجاء البلاد تقوم بتنظيمها في الغالب قوات الشرطة في أعقاب كل حادث رهائن كبير.

يقول جيرالد: «إنك تبدأ في تطوير أسلوب منهجي اعتماداً على دراسة الحالات السابقة. سيكون لديك قائمة تحقق لتقييم الموقف ومستوى رضا ومشاعر الشخص المتسبب في الأزمة. ومن خلال دراسة كل موقف احتجاز رهائن مع الزملاء تقوم بوضع قائمة بالمواقف السابقة بحيث تدخل موقف التفاوض التالي وأنت تحمل أكبر قدر ممكن من المعرفة والثقة بالنفس».

إن جيرالد، شأن جو ماور، يقوم بتنمية ثقته بنفسه من خلال الاعتماد

على الاستعداد المنهجي. وسواء كنت لاعب بيسبول أو مفاوض مختطفي رهائن، فلا شك أن الاستعداد سيعزز من ثقتك بنفسك.

الشركات الواثقة

■ أندر أرمور

إن رجال الأعمال الواثقين بأنفسهم متشابهون. إنني أراهم طوال الوقت في عملي. لكن على مر السنين تساءلت عما إذا كان يوجد ما يسمى بالشركة الواثقة بنفسها، أو الفريق الإداري الواثق بنفسه، أو جماعة من الأشخاص واثقة بنفسها بصورة مجملة. من الممكن أن تنعكس ثقة القائد بنفسه على أتباعه أو فريقه. لكن كيف يصير الكل أعظم من مجموع أجزائه؟ تخبرني خبرتي أن أفضل سبيل للحصول على الثقة الجماعية هو الاستعداد الجماعي.

من الممكن أن ينساب الاستعداد المنهجي عبر مستويات الشركة أو الفريق. وفي بعض الأحيان تتم محاكاة مهارات أفضل الموظفين استعداداً. من الممكن أن يكون هذا الشخص صاحب العمل أو مديراً أو أحد العاملين أو سكرتيراً. وفي بعض الأحيان تسهم روح الفريق في نشر الاستعداد. إن ثقافة الاستعداد بإمكانها أن تخلق قوة دافعة داخل الشركة بحيث يصير الاستعداد الفردي منهجاً تعليمياً مشتركاً. ومن الممكن أن تكون هذه الثقافة معدية لدرجة أنها تصير مرتبطة بالعلامة التجارية الخاصة بالشركة. إن الاستعداد ذاته يمكن التسويق له إذا تم الإعداد للمنتج على النحو السليم. كان هذا هو حال شركة أندر أرمور، تلك الشركة الواثقة بنفسها إلى أبعد مدى.

لقد شاهدت أندر أرمور وهي تنمو من كونها مجرد فكرة في رأس مؤسسها والرياضي الجامعي السابق كيفن بلانك إلى رائدة صناعة الملابس الرياضية، ملابس الرياضيين والمشجعين المتحمسين لفرقهم. إن حملاتها التسويقية تروج للثقة، بل وتربط بين الرداء الرياضي السليم

والثقة بالنفس. قد يظن البعض أن أندر أرمور تعد أحد عمالقة التسويق شأن الشركات الكبيرة الأخرى. فعلى أي حال، صار اثنان من إعلاناتها من الظواهر البارزة في أيامنا هذه. أولهما قدم لنا تلك النصيحة المشجعة التي تقول «احموا المنزل». ثم جاء الإعلان الثاني الذي روج لدخول أندر أرمور سوق الأحذية، وقدم لنا اللازمة الجذابة «كليك-كلاك».

لكن من خلال النظر إلى داخل الشركة سنعلم أن الاستعداد، وليس فقط الأغراض التسويقية، هو الأساس الذي تقوم عليه هذه الثقة. فعمليات البحث والتطوير تسبق وضع التصورات. والبحث والتطوير هما ما يعطيان الشركة الثقة الكافية لاقتحام السوق.

لقد أتقنت أندر أرمور مبدأ تحديد اهتمامات الطرف الآخر. فاحتياجات العملاء هي التي تحدد تطوير المنتجات. إن أندر أرمور تستعد من خلال معرفة عملائها.

يقول ستيف باتيستا، مدير التسويق بشركة أندر أرمور: «إننا نعد المنتج للطرح بالسوق من خلال توجيه عدة أسئلة أساسية: كيف يمكن أن يساعد الرياضيين؟ إننا نقوم ببناء علامتنا التجارية من خلال البحث فيما يحتاجه الرياضيون، والابتكارات التي قد تساعدهم. بعدها نبدأ في التسويق من خلال البيع المباشر لهم قبل أن نبدأ في عمل الإعلانات التجارية. وهكذا يبدأ المنتج في بناء سمعة طيبة له قبل حتى أن يصبح سلعة تجارية».

إن البحث العميق بين الرياضيين من دوري الشباب والدوري الوطني هو ما يؤلف أساس الاستعداد الذي تقوم به أندر أرمور. على المستوى الداخلي، تقوم الشركة بتطوير تصميمات مختلفة تتوافق والمعايير التي أفرزتها أبحاثها. يعمل الكيميائيون على تنقيح وتحسين المواد التي تصنع منها الملابس. يقوم مهندسون معماريون حقيقيون بوضع تصميمات مختلفة للملابس الرياضية تحاول الوفاء باحتياجات الرياضيين. ثم تتضمن عملية الاختبار شهوراً من التجربة مع عملاء مرتقبين، والذين تؤخذ آراؤهم من أجل تحسين المنتجات على نحو أكبر.

إن إطلاق أحذية كليك-كلاك مثال آخر على هذا الأمر. كثيراً ما سمعت من الرياضيين على مر السنين أن الأحذية الرياضية المانعة للانزلاق المستخدمة في أغلب الرياضات كانت ثقيلة بدرجة مزعجة. سمعت أندر أرمور هذه الشكوى أيضاً، وخططت لاقتحام هذه السوق من خلال الوفاء باحتياجات عملائها. قام فريق تطوير المنتجات فيها بتصميم حذاء رياضي، ثم حصلوا على رأي الرياضيين من كافة الأعمار والمواهب، ثم أجروا اختبارات ميدانية مكثفة، ثم عدلوا المنتج وفق ما حصلوا عليه من معلومات. وقد ظل المنتج ملتزماً بالإجابة عن السؤال الأصلي: كيف يمكننا تحسين الأداء؟

تم تصميم الحملة التسويقية الخاصة بهذا النوع من الأحذية وفق الأبحاث التي قامت بها أندر أرمور مع جماعات التركيز. لقد ارتبط اسم المنتج بالرياضيين، وذلك من خلال محاكاة صوت الحذاء على الأرضية الأسمنتية، وهو آخر صوت يسمعه الرياضي قبل دخول أرضية الملعب. وقد أدت هذه الجزئية البسيطة من الاستعداد إلى نجاح كبير: حيث تمكنت أندر أرمور من الاستحواذ على ٢٠ في المائة من سوق الأحذية المانعة للانزلاق في خلال ثلاثة أشهر.

إن الإعلان يخطف الأنظار ومصنوع بحرفية. حيث يظهر مجموعة من الرياضيين الواثقين في اللحظة التي ينبغي أن يكونوا فيها في قمة ثقتهم بأنفسهم، لحظة دخولهم أرضية الملعب.

بينما تسير عبر أروقة المقر الرئيسي لأندر أرمور تشعر بالثقة في جميع العاملين. لقد قدمت استشارات للشركات على مدار أكثر من ثلاثين عاماً، وقد دخلت مكاتب عديدة. لكنني نادراً ما شعرت بروح الثقة الجماعية تلك التي شعرت بها في أندر أرمور. وحين أتحدث مع الموظفين من مختلف المستويات هناك ألاحظ أنهم متلهفون للحديث عن أسلوبهم في إعداد المنتجات تماماً كلفتهم للحديث عن إعلاناتهم الشهيرة. إن أندر أرمور واضحة للغاية بشأن هدفها المتمثل في إزاحة الشركة العملاقة نايك عن مكانها في عالم الملابس الرياضية. إن الثقة التي تظهرها أندر

أرموز في وجه هذا التحدي قد تبدو مضحكة إذا نظرنا لها بوصفها
أعجوبة تحققت مرة واحدة بفضل الإعلانات الماهرة. لكن أحد مبادئ
الاستعداد، تحديد الاهتمامات، يعطي قدراً من المصداقية لهذه الثقة.
إن الشركة أو الفريق أو الجامعة أو المؤسسة أو المستشفى الوثيقة، شأن
الضرد الوثائق بنفسه، تستعد وفق مجموعة واضحة محددة من المبادئ.

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

استعد وتقدم للأمام

شعار الأشخاص ذوي الفعالية

زادت العوائد. متوسط الضربات. هوامش الربح. عدد الiardات لكل مباراة. التصنيفات. الخمسة نجوم. سجلات السلامة. نتائج الانتخابات. عوائد الاستثمار. التصفيق. معدلات الشفاء. عدد القضايا التي تم الفوز بها. عدد التذاكر المباعة. التحيات.

شأن الاستعداد، من الصعب تعريف الفعالية، لكن هناك طرق عديدة لقياسها. لكن من الممكن أن تتسبب كل أنواع القياس والإحصائيات هذه في إرباكنا وتضليلنا.

إنني أفضل أن أعرف الفعالية في ضوء الاستعداد: هل حققت النتائج أهدافك؟

هناك أشخاص تستطيع تقريباً تلمس أو رؤية فعاليتهم. وأنت تشعر بهذا الأمر حين تعمل معهم. كما تشعر به حين تتواجد بالقرب منهم.

لقد لاحظت أن الكثير من الأشخاص المتسمين بالفعالية يولون اهتماماً كبيراً بالعملية مثل اهتمامهم بالنتائج. إن طرق قياس النجاح أمر عظيم، لكنها لا تغري العديد من الأشخاص ذوي الفعالية. إن الأشخاص الذين قدمتهم في هذا الكتاب يستمتعون بعملية الاستعداد ذاتها بقدر استمتاعهم بالنتائج. وهذا، في رأيي، هو ما يجعلهم على هذا القدر المرتفع من الفعالية. الموهبة، الشخصية الكاريزمية، الطاقة المتدفقة، كلها أمور تساعد لا ريب. لكن الأشخاص الملتزمين بعملية الاستعداد هم في الغالب الأشخاص الذين يحققون النتائج المرغوبة.

في هذا الفصل ستقرأ عن شخصين يتسمان بالفعالية الشديدة. شيرلي فرانكلين، عمدة إحدى المدن الكبرى، ودون كوهان، الوكيل العقاري الذي تمكن من التغلب على إصابته بمرض السرطان. إن فعاليتهما مرتبطة بدرجة كبيرة بالاستعداد الذي يقومان به بحيث يصير من الصعب معرفة متى ينتهي الاستعداد ومتى يبدأ التنفيذ. فمن وجهة نظريهما، الاستعداد والتنفيذ يمتزجان معاً. تماماً كما يمتزج العمل المنهجي والفريضة. وفعاليتهما عادة ما تنتقل من عملهما إلى حياتهما.

الحكم بفعالية

■ العمدة شيرلي فرانكلين

أعتقد أن العديد من مواطني أتلانتا، جورجيا، يعرفون أن العمدة شيرلي فرانكلين، التي اختارتها مجلة تايم لتكون واحدة من أفضل عمد المدن في أمريكا، تتسم بفعالية غير عادية في عملها. لكن ما قد لا يدركونه هو مقدار اعتمادها على الاستعداد المنهجي بوصفه المفتاح السحري لتلك الفعالية الشديدة التي تتمتع بها كقائدة.

لقد عملت شيرلي في السياسة لفترة طويلة لدرجة أنها صارت تعرف أن الاستعداد وحده لا يضمن الفعالية. فالسياسة والنظم البيروقراطية والمدن ذاتها أشياء يصعب التعامل معها. لكن شيرلي تدرك بصورة تامة

أن الاستعداد المنهجي يسمح لها بالسيطرة على العامل الوحيد الذي تستطيع السيطرة عليه حقاً: نفسها ومكتبها. إن هدفها هو أن تصير مستعدة، وبالتالي تكون على أعلى قدر ممكن من الفعالية. أما بقية الأمور فيمكن تركها لتعتني بذاتها.

تعلمت شيرلي مبادئ الاستعداد على يد اثنين من أساطين الاستعداد، وهما أندرو يونج وماينارد جاكسون. لقد عملت كرئيسة لمجلس المدينة في أتلانتا حين كان كلا الرجلين عمدة للمدينة.

تقول فرانكلين: «لقد منحاني المساحة الكافية لأطور مهاراتي القيادية. لقد بدأت مشواري بالعمل في منصب المفوض المسئول عن الشؤون الثقافية، وكان تحت يدي ميزانية قدرها خمسة ملايين دولار وأقل من ثلاثين موظفاً. وحين تركت العمل الحكومي في ١٩٩٠ كان يعمل تحت قيادتي ثمانين ألف موظف، وكان تحت يدي ميزانية قدرها عدة مليارات من الدولارات. لقد سمح لي أندي وماينارد بالتطور في إدارة الناس والقضايا».

في حقيقة الأمر تدين شيرلي لكلا الرجلين بتطورها على المستوى الشخصي شأن تطورها المهني. لقد تعرفنا على مهاراتها وساعدها في الاستعداد. كانت تجري حوارات مع كل عمدة سابق منهما بشأن الأخطاء التي وقعنا فيها، والأشياء الناجحة التي قاما بها ومنهج كل منهما في القيادة. وقد قدما لها كل ما تحتاجه من مواقف سابقة عن طيب خاطر. تقول فرانكلين: «اعتاد أندي أن يقول إنه يفضل تحليل المشكلات على نحو لا يركز على الأخطاء. فليس الهدف هو إلقاء اللوم على الناس بل إيجاد حل لها، ثم التعلم منها والتحسين».

لكن الدرس الأهم الذي قدمه لها هذان المعلمان هو أسلوبهما في التحول من إدارة الحملة الانتخابية إلى الحكم الفعلي. لقد عملت فرانكلين في الحملات الانتخابية وفي العديد من الدوائر الحكومية منذ أن كانت مراهقة، لكن لم يسبق لها الترشح لمنصب حكومي.

تقول فرانكلين: «لقد رأى الرجلان الإمكانيات الموجودة بداخلي

للقيام بهذا التحول. لكن ما ساعد حقاً على تعريفي بالحملة الانتخابية هو الاستعداد الذي قمنا به سوياً. وقد أرشداني عبر العملية الانتخابية وصولاً إلى الحكم من خلال آرائهما ودروسهما».

إن شيرلي تربط بصورة مباشرة بين نجاحها في القيام بهذا التحول واستعدادها له. وهي تعطيك انطباعاً بكونها رئيسة مجلس مدينة تتمتع بالكفاءة وكذلك حين صارت عمدة منتخبة. وهذا في رأيي جزء كبير من السبب وراء نجاحها.

فمنذ أن كانت شيرلي رئيسة لمجلس المدينة تعلمت أن هناك علاقة مباشرة بين الاستعداد والفعالية والسمعة الحسنة. ولهذا كان من الطبيعي لها أن تقرر التعامل مع مشكلة البنية الأساسية المتهاكلة للمياه والصرف الصحي في أتلانتا بوصفها إحدى مبادراتها كعمدة للمدينة.

كنت ذات مرة في مدينة القدس برفقة عمدة مدينة بلتيمور كيرت شموك. وكنا نتحدث مع تيدي كوليك، عمدة تلك المدينة العريقة. لقد كان هذان الرجلان يعيشان بعيداً عن بعضهما البعض مسافة آلاف الأميال وكانا يتعاملان مع قضايا متباينة بحكم منصبيهما. كان من المتوقع أن يجدا صعوبة في إيجاد أرضية مشتركة للحديث بينهما. لكنهما بدءا الحديث على الفور عن مشكلة الصرف الصحي. وهكذا بدأ كل منهما يعرف دقائق عالم الآخر. وكان كلاهما يتحدث بأسى عن ذلك التحدي الكبير المتمثل في الحفاظ على البيئة الأساسية لمدينتيهما.

تذكرت تلك المحادثة وأنا أناقش مع شيرلي السبب وراء اختيارها البنية الأساسية لتكون البند الأول على أجندة العمل الخاصة بها كعمدة للمدينة. فهناك العديد من القضايا الأخرى، مثل المرشدين وتوفير منازل بأسعار معقولة ومحاربة الجريمة، التي تعد أسهل في التعامل معها وأكثر إثارة وتشويقاً من مهمة إصلاح وتجديد آلاف الأميال من المواسير والأنابيب المتهاكلة.

قالت شيرلي: «أشك أن يكون أحد قد سمع أحد المرشحين وهو يقول إنه إذا نجح فسوف يقلب المدينة رأساً على عقب ويصلح نظام الصرف

الصحي بها. لكن هذا كان موضوعاً أساسياً متصلاً بالبنية الأساسية الخاصة بنظام تجميع مياه الأمطار، وله تأثير على الصحة العامة ومياه الشرب كذلك».

وهكذا تمكنت شيرلي، من خلال التركيز بفعالية على قضية أساسية، من تحقيق هدفين: فازت بثقة الناخبين وأرست مبدأ الاستعداد في إدارتها. وقد أرست هذا المبدأ من خلال استراتيجية يندر أن نراها في الدوائر الحكومية المنتخبة: توجيه التركيز نحو قضية أساسية، وليس نحو الموضوعات التي تجذب الانتباه.

استعدت شيرلي من أجل مشروع البنية الأساسية وفق طريقتهما المجربة المعتادة: تجميع الخبراء في أحد الموضوعات الحيوية من خارج المدينة. كان هدفها واضحاً: حل المشكلة بأقصى سرعة بأقل تكلفة ممكنة. وعليه فقد اختارت فريقها وفق مواهبهم ومتطلبات الموضوع.

لقد قامت بجمع خبراء في شؤون البيئة، ومهندسين ومحامي الانتفاع بالأراضي، إلى جانب متخصصي المياه من خارج أتلانتا. كانت تريد الحصول على آراء خبيرة غير منحازة من أشخاص ليست لهم مصلحة مادية أو شخصية بالأمر. وهي تفعل هذا الأمر في كل موضوع كبير تتولاه. وهي تقوم بتجميع المواقف السابقة المشابهة، ثم تحدد أهدافها وتبدأ في تنفيذ استراتيجيتها استناداً إلى ما توصلت إليه هي وفريقها.

تقول شيرلي: «استناداً إلى النصائح التي حصلنا عليها قمنا بالتعرف على القضايا المتعلقة وطورنا خطة، كما حصلنا على موافقة جماعية على الموضوع. إن حياد الخبراء عزز من ثقتي بالاستراتيجية الموضوعية. كما أنهم يرون كذلك كيف نقوم بالاستعداد لإيجاد الحل السليم».

إن الاستعداد المطلوب لحشد مثل هذا الجمع يحتاج مجهوداً كبيراً، ربما قدراً من المجهود أكثر مما يكون المسئولون المنتخبون مستعدين لبذله في الأحوال العادية. لكن شيرلي تحاول السيطرة على كل العوامل التي تستطيع السيطرة عليها. إن بناء سياسة مستنيرة موثوق بها هو الخطوة الأولى في التعامل مع أي أزمة مدنية. ومن الأسهل الوصول للفعالية حين

تكون عمدة المدينة ومعاونوها واثقين من سياستهم وقانعين بأنهم استعدوا على أفضل نحو ممكن.

تعترف شيرلي، وهي تضحك على عملها في الماضي كمتحدثة عامة، بأنها كانت تتمتع بقدر قليل من الفعالية ولم تكن تستعد على النحو المطلوب.

تقول شيرلي: «كان موظفو مكتبي يجفلون حين كنت أقف للتحدث أمامهم، كنت عاجزة بدرجة كبيرة عن التحدث بتلقائية».

لذا قررت العمدة أن تستعد حتى تصير أكثر تلقائية. فقامت بدراسة المتحدثين العظماء، بمن فيهم معلمها الاثنان، من خلال الاستماع لشرائط أحاديثهم. كما كانت تصغي بدرجة كبيرة في كل مناسبة كان يتحدث بها آخرون على نحو طيب. لقد صارت من جامعي الخطب الجيدة.

لكنها بدأت أيضاً في وضع النصوص.

لقد ألفت شيرلي واحدة من أعظم خطبها في جنازة كوريتا سكوت كينج، زوجة مارتن لوثر كينج الابن. وقد كانت مدة الخطاب أربع دقائق.

تقول شيرلي: «لكني استعددت لهذا الخطاب وتدربت عليه لحوالي خمس عشرة ساعة».

والآن تقوم شيرلي بوضع نصوص خطبها واجتماعاتها ومحادثاتنا الثنائية. إن عملية كتابة النصوص هذه تعلي من إحساس الاستعداد الذي توصله للآخرين. وبإمكانك أن تسأل موظفيها الذين كانوا يشعرون بالرهبة إزاء فعاليتها المتزايدة على منبر الخطابة. إن القدرة على إظهار استعدادها هي سمة يمكن تمييزها في الأشخاص الآخرين المذكورين في هذا الكتاب. إن فعاليتهم كقادة، سواء في مدرسة خاصة أو لمجلس مدينة أو شركة أو محطة تليفزيونية، مربوطة بقدرتهم على نقل التزامهم

بالاستعداد المنهجي لمن حولهم. إنهم يسمدون بالعملية ذاتها بقدر سعادتهم بالنجاح المتحقق نتيجة لها. ومثل شيرلي، فهم يعلمون أن عملية الاستعداد ستقودهم لا شك إلى النجاح.

الاستعداد للبقاء على قيد الحياة

■ دون كوهان

أنت على الأرجح تعرف شخصاً أصيب بمرض السرطان. وفي هذه الحالة أنت على علم بمدى صعوبة التغلب على روتين المؤسسات الطبية في الولايات المتحدة. إن النجاة من أحد أنواع السرطان القاتلة تتطلب شجاعة فائقة. ولكن الأمر كذلك يحتاج قدراً من الاستعداد كي يشق المرء طريقه بين أطراف تلك العملية المعقدة المربكة والمتمثلة في الأطباء والتحاليل والآراء والتأخيرات. إن اتباع أسلوب منهجي في الاستعداد للعلاج هو السبيل الوحيد الفعال للتعامل مع المرض القاتل ونظم المستشفيات والتأمين الصحي المربكة، لكن رغم تلك الأهمية، قليل من الأشخاص هم من يقومون بهذا الاستعداد.

إن أخي غير الشقيق، دون كوهان، كان من أساتذة الاستعداد طيلة حياته. إن التزامه بالاستعداد عاد عليه بالعديد من الجوائز في البحار، بما فيها ميدالية برونزية في دورة الألعاب الأولمبية عام ١٩٧٢. لقد ساعده هذا الأمر على بناء شركة عقارات حققت له النجاح المادي الذي مكّنه من تمويل بناء مهجع في كليته الأم، أمهيرست كوليديج.

لكن دون أظهر تلك الفعالية التي يحصل عليها المرء من الاستعداد المنهجي حين عانى من معركتين منفصلتين مع أحد أسوأ أنواع مرض السرطان، سرطان الغدد الليمفاوية ب٤.

كان هدف دون هو البقاء على قيد الحياة ومحاولة قضاء أكبر قدر ممكن من الوقت مع أسرته. لقد قام بصورة منهجية ببحث مراكز العلاج، وأنواع العلاج، والأطباء وأنواع العلاج العقلي والبدني، وقام

بتطبيق كل مبدأ من مبادئ الاستعداد. لقد وجد بعض المواقف السابقة المشابهة، والتي لم تكن كثيرة لكن كافية لرفع ثقته بنفسه، والخاصة بأشخاص عانوا من نفس هذا النوع من مرض السرطان. وقد استشار معارفه وبحث في الصحف العادية والطبية بحثاً عن بدائل. لقد قام بتحديد وفحص كل بديل متاح وكل مستشفى متاحة بحثاً عن العلاج. وقد أقام استراتيجيات مبنية على إيجاد أفضل الأطباء، الذين سيسمحون لدون باتخاذ قرار تلقي أنواع العلاج التي قد تكون منهكة بدرجة أكبر مما ينبغي لشخص في سن دون.

إن أعظم مواهبه كأستاذ في الاستعداد ظهرت في الكيفية التي قام بها بتجميع فريقه. لقد قام بعقد مقابلات مع الأطباء، وذهب إلى معالج نفسي ليساعده على تحويل حزنه وخوفه نحو طرف ثالث بعيد عن أسرته، وقام بالاستعانة بزوجته المخلصة ترينا لتكون معاونته في هذه المعركة. يقول دون: «لقد قلت لنفسي: دون، ربما تجيد أداء عملك، لكنك لا تعرف شيئاً عن هذا المجال. لذا قمت بتجميع هذا الفريق وحددت دور كل واحد منهم وكرست حياتي لهم فقط خلال تلك الفترة. كانت استراتيجيتي هي الاستعانة بفريقي كي يعينني على تجاوز هذه المحنة». إن الثقة والفعالية اللتين تمتع بهما فريق دون الأسري انتقلتا إلى أطبائه المعالجين. من واقع خبرتي بالأطباء والمستشفيات القادمة من عملي كمستشار وعضو مجلس إدارة بهذه المؤسسات، فإنني مقتنع بشدة بأن الأطباء يشعرون بمدى استعداد المريض وأسرته ويستجيبون حسب هذا الاستعداد. إنه لأمر طبيعي أن ترفع مستواك بما يتوافق ومستوى الأشخاص الذين تتفاعل معهم.

تخيل الكيفية التي سيستجيب بها الطبيب إذا قمت أنت كمريض بالتحدث معه بكياسة وهدوء له قائمة تحقق كي تستعرضها سويلاً. هذا بالفعل ما قام به دون، وانتي واثق بأنه وصل لمستوى مرتفع من الفعالية والتعاون مع أطبائه بفضل هذا الأمر.

في كل صباح تقوم ترينا بوضع قائمة بالأدوية التي عليه تناولها والزيارات التي عليه أن يجريها على مرآة الحمام. في أحد الأيام كان دون مريضاً للغاية لدرجة أنه بدأ يتقيأ في المرحاض. دخلت ترينا عليه ودهشت حين وجدته يضحك بصورة هستيرية ورأسه في المرحاض.

يقول دون: «لقد سألتني عن سبب ضحكي، فقلت لها بأن كل من يظن في نفسه أنه شخص مهم لا بد وأن ينتهي به الحال ورأسه في المرحاض». لكنني أعتقد أن القدرة على الضحك أتت من استعداد دون لهذه المعركة. لقد كان يضحك على نفسه، وربما كان يضحك دون سبب. لكن القدرة ذاتها على الضحك لا بد وأنها نابعة من تلك الثقة التي حصل عليها من خلال الاستعداد المنهجي لهذا التحدي الخطير. لقد فعل كل ما بوسعه. لقد فعل كل ما بيديه كي يصير فعالاً. وستكون النتيجة الجيدة هي مكافأته على هذا الأمر. كما أن التزامه هذا بالاستعداد هو ما شنت تفكيره عن الأفكار المتعلقة بالموت. لقد استحوذت عملية الاستعداد على تفكيره بدلاً من فكرة الموت.

لقد علمني مثال دون هذا أن شيئاً بسيطاً، مثل قائمة التحقق الخاصة بالاستعداد، يمكن استخدامها حتى عند مواجهة مرض خطير. لقد عرف أنه قد فعل كل ما بوسعه القيام به من استعدادات ليكون فعالاً. لقد كان يعرف أنه استخدم الاستعداد، مثلما فعلت العمدة فرانكلين، كي يسيطر على كل العوامل التي يمكن السيطرة عليها. وهذا الاستعداد الكامل - تلك الثقة بأنه قد فعل كل ما يمكن عمله لتحقيق الفعالية - هو ما أمده بالحرية لمواجهة سخافة موقفه بينما رأسه في المرحاض.

لقد ساعد الاستعداد المنهجي دون على البقاء حياً والاحتفاظ بفعاليتها إلى يومنا هذا.

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

يمكنك الحصول على قدر من الرضا

يقول صديقي، مؤلفا الروايات، جيم وكارين شيبارد، إن الاستعداد ما هو إلا مزيج من «الجدية والتفاؤل». فعمله يحتاج جدية شديدة، لكنه يمدك بالتفاؤل حيال مشروعك أو أدائك، وهذا التفاؤل يأتي كنتيجة مباشرة للعمل المنهجي الذي قمت به.

ومثلما يفرس الاستعداد المنهجي فيك الثقة ويجعلك أكثر فعالية، فهو يمدك كذلك بإحساس قوي من الرضا.

حدث لي شيء طريف بعد أن قمنا بإعداد والبدء في تعليم قائمة التحقق الخاصة بالاستعداد في شركتنا الاستشارية. لقد أدركت أنه يمكنني الاستفادة من العديد من مبادئه بحيث تصير إرشادات لي في حياتي. لقد أدركت أنه يضيف الجدية والتفاؤل على أي شيء أفعله في حياتي.

لقد صارت المفاهيم الخاصة بقائمة التحقق الخاصة بالاستعداد -منطقها وتدفقها المنهجي- جزءاً من عدد كبير من التحديات التي واجهتها. ومثلما أسهمت هذه القائمة في تحسين أدائي في العمل، زادت من مستويات الرضا لدي خارج العمل أيضاً. حيث صارت تفاعلاتي الحياتية تتسم بقدر أكبر من التركيز والوضوح.

قد يحدث أن تشغل بالعديد من الأشياء في وقت واحد لدرجة تفقد معها الفعالية. ومن الممكن أن تنسى الغرض الأسمى من حياتك: الشعور بالرضا. أثناء دورة الألعاب الأولمبية الشتوية في ٢٠٠٦ في تورينو بإيطاليا أجريت مقابلة مع بطلة تزلج أولمبية والتي قالت لي إنها أفرطت في الاستعداد. عادة ما يسمع المرء مثل تلك الكلمات حين يتعلق الأمر بالأداء الرياضي أو الفني. فيقول أحدهم: «إنني لست يقظاً بما يكفي»، «لقد أفرطت في الاستعداد»، «لقد فكرت أكثر مما يلزم في الأمر». مثل هذه الكلمات عادة ما تصدر عن أشخاص لا ينظرون للاستعداد على أنه عملية مشبعة. فهم ينظرون له بوصفه طريقة لتحقيق النتائج وحسب.

بعد سنوات من الاستعداد بغرض تحقيق النتائج، بدأت مؤخراً في الاستمتاع بعملية الاستعداد. يشبه هذا الأمر القول القديم «حب الفن من أجل الفن ذاته» أو «الرحلة هي ما يهم وليس الوجهة». وفي هذه الحالة يقوم المرء بالاستعداد حياً في الاستعداد ذاته، أي أن الاستمتاع بالمنهج المتبع في الاستعداد يصير هو الهدف، تماماً مثل النتيجة ذاتها.

الأصابع المجنونة

■ **بيد كارسون**

يعد بين كارسون، جراح الأعصاب المتخصص في الأطفال، مثلاً جيداً على الشخص الذي يحصل على استمتاع كبير من عملية الاستعداد ذاتها. فهو

يحب عمله، حيث ينقذ حياة الأطفال أو يغيرها إلى الأفضل. لكني أعتقد أن شغفه بعمله يأتي كذلك من اعتماده الكامل على الاستعداد المنهجي واستمتاعه به. إن بين يحصل على أقصى قدر من الرضا والإشباع في حياته حين يساعد الناس. لكنه أيضاً يحصل على قدر من الرضا من خلال عمله كجراح ومدير. فالاستعداد بالنسبة لـبين يشبه الطقس: حيث يقضي يومه وهو يشع بالطمأنينة الناتجة عن تركيز على منهجه اليومي. يقول بين: «إنني أستمتع كثيراً بعملية الاستعداد، فالأمر يمدني بالسكينة. في مجال عملي يتحتم علي أن أستعرض أكبر كم ممكن من المعلومات وأن أتعلم من الأشياء الأخرى التي يقوم بها الأطباء الآخرون. إنني في حاجة لقائمة تحقق ونظام منهجي كي أنتقل من مريض لآخر. وإذا أحسنت الاستعداد، تزداد احتمالات نجاحي بدرجة كبيرة. وحتى إذا أحسنت الاستعداد لكنني لم أنجح، فسأتمكن من التعايش مع نفسي بشكل أفضل».

لقد تغلب بين على محنة اقتصادية هائلة كي يحقق نجاحه. إنه يملك عقلاً استثنائياً وأصابع ماهرة: حيث يملك مهارة ربانية تشبه رؤية جو ماور أو التآزر بين حركة اليد والعين لديه. لكن مثل ماور يقوم بين بتسخير مهاراته مستخدماً أسلوباً منهجياً متواصلًا. وبسبب نشأته المتواضعة كانت رغبته في قهر ذلك الإحساس بأنه عاجز عن أن يكون مثل الآخرين جزءاً من دافعه لتحقيق النجاح.

بسبب نشأة بين في الجزء القديم من مدينة ديترويت، بدا أنه لم يكن هناك سبيل أمامه للمضي قدماً في هذا العالم بسبب ما يحيط به من فقر. لكن والدته كانت تعده على الدوام، حيث علمته كيف يعزف الموسيقى الكلاسيكية ويقرأ الكتب الجيدة. ذات مرة بينما كنت أتحدث مع بين في عيادته حدث شيء طريف. كانت المقاطعة الوحيدة لحديثنا هي مكالمة

من زوجته. لقد أخبرته أن في ذلك الوقت كانت هناك قطعة موسيقية جميلة تتم إذاعتها عبر محطة الإذاعة المحلية ونصحته بالاستماع إليها. ضم بين أصابع الجراح التي يملكها سوياً حتى بدت وكأنها مثل أصابع عازف البيانو.

يقول بين: «إن لم أشعر بأنني مستعد بما يكفي لإجراء عملية جراحية، عندها أشعر بعدم الراحة. وإن لم أشعر بعدم الراحة، لا أقوم بها. لقد اخترت ألا أقوم بالعمليات الجراحية إذا كنت غير مستعد لها بصورة كاملة. إنني مؤمن بأن الاستعداد لأي شيء، خاصة العمليات الجراحية، يأتي من الطريقة التي علمتها لي والدتي كي أحسن مهاراتي في القراءة. كانت تعود للمنزل بعد عملها طوال اليوم في منازل الأثرياء وتحاول أن تجعلني أقضي قدراً من الوقت في القراءة مماثلاً لذلك الذي يقضيه هؤلاء الأشخاص. كنا ندرس الهجاء وبناء الجمل والنحو. وقد غرست طريقتها في تعليمي فكرة أنه يجب الاستعداد خطوة تلو الأخرى لأي شيء أقوم به. وقد أدركت أن القراءة تعديني لأي شيء، لأنها تساعدني على استخدام خيالي لخلق صورة لما أقرأه أو، في حالة الاستعداد، لما أنا مقدم على أدائه.

لا أعرف رجلاً آخر على ظهر البسيطة يملك نفس مقدار الشغف الذي يملكه بين: فهو يريد أن يشفي العالم أجمع. وفي كل ليلة يذهب للفراش وهو يتخيل في رأسه كيف سيفعل ذلك في اليوم الذي يليه، حيث يتفكر في قائمة التحقق التي أعدها لجراحته، ويتصور مرضاه وأسرههم، ثم يتخيل ويعاود التحقق. إن السكينة التي يتمتع بها بين تخبرني أنه ينام بشكل جيد للغاية. إن الاستعداد يمدّه بقدر من الرضا يعادل ذلك القدر الذي يحصل عليه من شفاء مرضاه وانقاذ حياتهم. وهذه المتعة معدية كذلك، كما يشهد العديد من مرضاه.

رجل البيانو

■ ليون فلايشر

إن عازف البيانو الشهير ليون فلايشر يعد مثلاً واضحاً على الصلة بين الاستعداد والرضا، أكثر من أي شخص آخر أعرفه. قابلت ليون لأول مرة إبان حالة الإضراب التي قامت بها أوركسترا بلتيمور السيمفوني. كان ذلك قبيل افتتاح قاعتهم الجديدة، وقد طُلب مني التوسط بين الإدارة والعازفين. كان العديد من الوسطاء الفيدراليين وغيرهم من القادة المدنيين قد فشلوا في التوصل لحل.

أثناء استعدادي وتعرفي على موقف كل طرف من الطرفين طلبت من ليون أن يعرفني بدقائق وتفاصيل عمل الموسيقيين المحترفين خاصة وأنه كان يحظى بتقدير كل الأطراف. وقد ساعدني ليون على تحديد اهتمامات الإدارة واهتمامات الموسيقيين، كما ساعدني على تفهم البدائل المتاحة أمام كل طرف في حياته، وعرفني كيف تختار الأوركسترات أعضائها، وكيف تفعل الإدارة والمجالس هذا أيضاً. أطلعت ليون على السيناريو المقترح لكي أعرف رد فعله وأحصل على ملاحظاته قبل الالتقاء بوفد الاتحاد والإدارة. وحين تمت تسوية الإضراب في الخامسة من صباح أحد الأيام، كان الشخص الذي قررت مقابلته في اليوم التالي هو ليون.

يحضرنني قول الشاعر روبرت براونينج: «ينبغي أن يتطلع المرء لما بعد متناول يده...» وقد أدركت أن ليون، من خلال موسيقاه، كان يسعى للوصول إلى شيء قليل منا يحاول التفكير فيه في أعمالهم. فحين كان يعزف البيانو بتلك اليدين الموهوبتين، كان ليون يسعى وراء الإشباع. يمكنك أن تطلق عليه اسم المتعة، أو اللذة، أو الرضا، لكن ليون يحب أن يقول إن هناك «غرضاً حتمياً من وراء كل مقطوعة موسيقية». وقد ساعدني على أن أدرك أن هذا «الغرض الحتمي» هو ما يمكن أن نطلق

عليه اسم منتهى السعادة.

تخيل إذن أنك تعتمد على عمالك لتحقيق مثل هذا الأمر. قد يبدو في الأمر مخاطرة كبيرة، لكن سينتج عنه قدر كبير من الإشباع. تخيل كذلك ما مر به ليون: حيث عانى من فقدان لقدرته على عزف البيانو بيده اليمنى، ولم يكن باستطاعته حتى مصافحة أحد بقبضة ثابتة. انس أمر الحيوية والشهرة والتاريخ. ففي عام ١٩٦٤ تمكن مرض عضال من ليون وسلبه القدرة على الحصول على ما يتوق للحصول عليه كلما جلس على آله الموسيقية. فلم يعد ذلك الشخص الذي تربى في كنف المايسترو أرتور شنابل من سن التاسعة إلى سن التاسعة عشرة قادراً على عزف البيانو.

يقول ليون: «إن البيانو بالنسبة لي ليس مجرد آلة موسيقية، بل هو امتداد لنفسي. إنه ليس جسماً غريباً، فأصابعه امتداد لأصابعي». وهكذا تم انتزاع جزء من جسده. لم يعد بمقدور ليون الاعتماد على موهبته الهائلة لتساعده على تجاوز ما به، ولهذا فقد اتجه للاستعداد. لقد أعاد تحديد أهدافه في الحياة، وحلل المواقف السابقة المشابهة والبدائل المتاحة التي بمقدورها مساعدته على تجاوز محنته.

يقول ليون: «لقد ذهبت من معالج لآخر. وقررت أن أجرب كل بديل متاح أمامي. كان هناك تدريب متاح لعزف البيانو باليد اليسرى، لكنني رفضته لأعوام، حيث سيكون هذا اعترافاً مني بعجزني عن العزف». ثم في أحد الأيام قرر ليون مواصلة بحثه عن أنواع العلاج المبتكرة وفي الوقت ذاته إعادة تحديد علاقته بالموسيقى. لقد حل أهدافه ووجد أنه من خلال القيام بدور المعلم يستطيع الحصول على قدر من الإشباع والمتعة مثل تلك التي أحس بها معلمه أرتور شنابل حين كان يعلم مجموعة من التلاميذ الموهوبين في شقته الصغيرة التي تحوي آلتين بيانو في سنترال بارك ويست في نيويورك. كما اتجه ليون إلى قيادة الفرق السيمفونية، وهو

ما سمح له بمشاركة حركات الموسيقى مع الفرق الكبيرة. لقد استخدم ليون السابقة المتمثلة في معلمه السابق والبديل المتمثل في قيادة الأوركسترا كي يستعيد علاقته المشبعة مع الموسيقى. وفي النهاية ألزم نفسه بتعلم العزف باليد اليسرى. ورغم أن هذا الأمر ليس بنفس إشباع العزف بكلتا اليدين، فإن العزف باليد اليسرى أعاد لليون ذلك الإحساس بالسعادة الذي اشتاق له كثيراً أثناء ما أطلق عليه: «فترات معينة من حين لآخر». إن عملية استعادته كموسيقي اعتمدت على نفس نوع قوائم التحقق التي استخدمتها أنا وهو من أجل تحليل اهتمامات الأطراف وإمكانيات الخروج بتسوية أثناء إضراب الفرقة الموسيقية.

لكن ليون شفي من مرضه. ونتيجة لجراحة أجريت لعلاج متلازمة النفق الرسغي (والتي أصيب بها جراء الإمساك بقوة على عصا المايسترو أثناء قيادته للفرق الموسيقية)، استعاد ليون قدرته على استخدام يده اليمنى في عام ١٩٨١. لكن لم يكن في هذا نهاية متاعبه. لقد حضرت عودته العظيمة للعزف بكلتا يديه، حيث عزف بكلتا يديه في الحفل الافتتاحي لقاعة الحفلات السيمفونية الجديدة، وهو الحدث الذي غطته مجلة نيويورك تايمز على صفحاتها الأولى. لكن قبل العرض شعر ليون أن شيئاً ما لم يكن على ما يرام. لم تعد أصابع البيانو امتداداً طبيعياً لأصابع يده اليمنى. كان باستطاعته العزف عليها والتحرك عبرها بطريقة لم يكن قادراً عليها لسنوات. لكن لم يكن البيانو جزءاً منه. شعر ليون بالجزع. واتهم نفسه بالخداع. لكنه واصل العرض مثلما يفعل أي عازف محترم. لكن في تلك الليلة، وأمام قاعة مليئة بمحبي الموسيقى الكلاسيكية وأشخاص مشتاقين لرؤية عودة العازف العظيم، لم يشعر ليون بالسعادة. بل شعر بالازدراء حيال نفسه.

يقول ليون: «لقد حدث أمر عجيب بمجرد أن أعلنت على الملأ أنني لم أشف. كان من المفترض أن أقوم بالعزف بعدها في عشر حفلات كبرى.

وقد توقعت أن يتم إلغاؤها جميعاً لأنها كانت مبنية على ذلك الافتراض الكاذب أنني أستطيع العزف بكلتا يدي. لكن لم يتم إلغاء الإحفة واحدة». لذا وأصل ليون العزف بيده اليسرى وواصل دوره كمعلم ومايسترو.

ثم في أحد أيام عام ١٩٩٥ تلقى مكالمة هاتفية من أحد الخبراء الموجودين في الفريق الطبي الذي قام ليون بالاستعانة به كجزء من خطة استعداده. لقد أوصى د. دانيال دراتشمان من كلية طب جونز هوبكينز ليون بأن يجرب علاجاً قائماً على الحقن بالبوتوكس كان المعهد الوطني للصحة في واشنطن العاصمة يقوم بإجراء تجارب عليه.

بدأ العلاج في الإتيان بثماره، وأدرك الجميع أن كل تلك العلاجات الموجهة نحو العضلات والأعصاب والعظام كانت خاطئة. لقد كان ليون يعاني من خلل بالمخ يدعى خلل التوتر البؤري. ومن الممكن إيقاف الرسائل العصبية التي كانت تأتي من المخ وتسبب انقباض الأصابع على نحو لا إرادي من خلال مادة البوتوكس، بما يسمح له بالعزف دون أن تتقبض أصابعه. لم يتم علاجه بصورة كلية، لكن حالته تحسنت بدرجة مكنته من معاودة العزف من حين لآخر بكلتا يديه.

استمرت العروض بفضل العلاج الجديد، رغم شعور ليون بأنه يخدع نفسه. وإلى يومنا هذا لا يزال ليون يقود الفرق الموسيقية حول العالم ويعلم مجموعات من الطلبة بمعهد بيابودي للموسيقى. إن استعداده المتواصل كمريض كان يعكس استعداده كموسيقي. لم يستسلم ليون قط لأنه كان يدرك أن الاستعداد للعمل كمايسترو أو كمعلم كان سيمده بالإشباع الذي كان يحتاج إليه. هذا الإشباع المكتشف حديثاً أمدّه بالقوة التي كان يحتاج إليها لمواصلة استعداده كمريض.

في حقبة تتسم بالتعبير الحاد الصارخ عن المشاعر، يظل ليون على عزفه الرقيق. إنني لست خبيراً بالموسيقى الكلاسيكية، لكنني أعلم أن بها الألحان والتغمات العالية المرتفعة، وتلك الهادئة الرقيقة. إن ليون يحب

العزف الهادئ الرقيق. وهو في الحقيقة يدافع عن موسيقاه الرقيقة حتى في وجه نقاد الموسيقى الكلاسيكية. إنها السمة المميزة له كعازف بيانو ومايسترو.

لقد شرع ليون في تغيير مساره المهني، وحدد التحديات التي تواجهه، وسعى وراء السعادة بطرق جديدة. لقد أعد نفسه بهدوء لكن بكل ثقة وقوة. لقد استعد للسير في طرق جديدة في الحياة ووجد الرضا القديم بفضل هذا الاستعداد المتواصل.

يقول ليون: «إن مبادئ الاستعداد تمكنك من العمل حتى ٨٠ في المائة من طاقتك حين تكون تحت ضغط الأداء بشكل حسن». لقد ظل ليون تحت الضغط لسنوات عديدة، وما زال يؤدي على أفضل نحو.

في ديسمبر من عام ٢٠٠٧ تم منح ليون ومارتن سكورسيزي وديانا روس وغيرهم من المشاهير أوسمة الشرف من مركز كينيدي. وفي وقت مبكر من نفس العام تم ترشيح فيلم تسجيلي عن ليون لإحدى جوائز الأوسكار. وقد مشي على السجادة الحمراء إلى جانب أشهر النجوم. إن هذا الفيلم، والمسمى «يدان» هو شهادة على قدرة ليون على الاستعداد، مثلما هو شهادة على موهبته.

واليوم حين يصافحك ليون فهو يشد على يدك في قوة. وهو يقبل عليك في حيوية حين يراك، وحين يصافحك تتقبض اثنان من أصابعه. إنه يبلغ من العمر تسعة وسبعين عاماً ولا يزال يبحث عن طريقة جديدة في الحياة في الوقت الذي يتمسك فيه بطريقته القديمة. وهو يواصل الاستعداد من أجل استعادة قدرته الكاملة على استخدام يده اليمنى في الوقت الذي يواصل إعداد طلابه والفرق التي يقودها للاستمتاع بمتعة الموسيقى. لكن أهم ما في الأمر هو أنه موسيقي يشعر بالرضا.

إن شيئاً بسيطاً مثل مبادئ الاستعداد من الممكن أن يساعد على

تحقيق شيء عظيم مثل عودة ليون للعزف. لقد كان الاستعداد هو علاجه من اليأس. إن كونه تلميذاً أو مايسترو صار الآن شيئاً ثانوياً على إعداده للطلاب الآخرين وإعداد نفسه للعزف بطريقة جديدة. إن عملية الاستعداد ذاتها، من أجل إلقاء خطاب أو تقديم عرض أو إجراء مفاوضات أو التحضير لاجتماع الفريق، عادت علي بلحظات من الرضا الرائع أيضاً. إنني لست بعازف موسيقي عالمي يملك من الموهبة قدراً كبيراً يجعله يحصل على المتعة من عزف مجموعة من النغمات الموسيقية. لكنني أشارك ليون وكثيرين غيره الإيمان بأن الاستعداد حرفة. إنني أستعد بصورة منهجية، وفي بعض الأحيان أنسى نفسي وسط عملية الاستعداد. سيدهشك ما قد تكتشفه حين تتقن فن الاستعداد.

ملحق

قائمة التحقق الخاصة بمبادئ الاستعداد

	التحدي الذي تواجهه
	ملخص الموقف
	الأهداف حدد أهدافك. ما الذي تود تحقيقه من خلال هذه المعاملة أو من خلال التعامل مع هذا التحدي؟

	<p>المواقف السابقة</p> <p>المعاملات أو الخبرات التي يمكن أن تؤثر على النتائج أو توفر مثلاً يُحتذى. ما الذي فعلته أنت أو غيرك عند التعامل مع موقف مشابه؟ ما الأمثلة على النتائج التي تمخضت عنها تلك المواقف؟</p>
	<p>البدائل</p> <p>ما النتائج المتنوعة التي تريد التفكير فيها؟ إلى أي درجة تُرضي هذه النتائج أهدافك؟ ما الذي قد يحدث إذا لم تسر الأمور على نحوناجح؟ ما الخيارات المتاحة أمام الطرف الآخر إذا ما اختار عدم التوصل لحل معك؟</p>
	<p>الاهتمامات</p> <p>ما الأهداف أو الرغبات الكامنة خلف الموقف المعلن للطرف الآخر؟ ما الذي يريده، ويحتاجه، وبإمكانك أن تحققه له؟</p>

	<p>الاستراتيجية / الخطوات التالية ما خطتك؟ ما الخطوات التي تتضمنها؟ متى وكيف ستبدأ عملية التقصي؟</p>
	<p>الإطار الزمني حدد الفترة الزمنية التي ترغب خلالها في تحقيق أهدافك. متى يكون من المتوقع أن تنجز الخطوات التي تضمها استراتيجيتك؟</p>
	<p>الفريق هل ستقوم بهذا الأمر بمفردك أم مع آخرين؟ ما دور كل شخص؟ ما الذي تعرفه عن الأفراد المعاونين للطرف الآخر؟ هل تملك معلومات متعلقة بتاريخهم؟ سلطاتهم؟ شخصياتهم؟</p>

	<p>النص</p> <p>اكتب الرسالة أو العرض الذي تود تقديمه. قم بوضع أسئلة بفرض التقصي والافتراضات. أطلع أحد أفراد فريقك أو شريكاً لك حتى يعطيك رأيه فيما كتبت. بمجرد الشعور بالرضا عما كتبت، تدرب على إلقاء رسالتك حتى تحظى بالثقة الكاملة.</p>
--	--

هذه القائمة تسمح لك بتنظيم أفكارك من أجل مساعدتك على وضع استراتيجية لمواجهة المواقف أو التحديات التي تواجهها في حياتك. ليس من المفترض أن تملأ هذه القائمة بكل معلومة تملكها. فقط عليك وضع نقاط رئيسية يمكنك من التحدث بكفاءة أكبر من الآخرين عند مناقشة الموقف. لا تشعر أنك مجبر على كتابة إجابة كاملة عن أسئلة القائمة ذاتها، بل من المفترض أن تكون قادراً على تقديم الإجابة حين توجه لك الأسئلة المتولدة من مراجعة شخص آخر للنقاط التي وضعتها في قائمتك.

شكر وتقدير

يضم هذا الكتاب آرائي الجوهرية حيال موضوعات الاستعداد والنجاح والرضا. لكنه يقدم أكثر من هذه الأمور، لأنه أيضاً نتاج للصدقات والشراكات التي ساهمت في تكوينه وإثرائه.

لن أنسى قط اللحظات العديدة التي قضيتها برفقة جريج جوردان، تلك البهجة التي كنا نشعر بها في أعقاب تناول إحدى الوجبات أو حضور اجتماع مع بعض من تابعينا، أو تلك الاجتماعات المحمومة ورسائل البريد الإلكتروني المتبادلة والكلمات المبهجة. لقد تفهم جريج شففي بالاستعداد وكان يحثني على الدوام على التعبير عنه بطرق من شأنها أن تحفز الآخرين.

على مر السنين ساعد فريقنا في معهد شايبيرو للمفاوضات على تشكيل الأساس الخاص بمبادئ الاستعداد، وقد ساعدتني آراؤهم وأبحاثهم التي أمدوني بها أثناء تأليفي هذا الكتاب على صقله وتحسينه. لقد أعطانا مارك يانكوفسكي وتود لينهارت وجون بويلو ومايكل بلاكستون العديد من الاقتراحات الجوهرية. كما ساعدنا المتدربون لدينا، وهم

كيت ماس وكريستينا ماس وإيان جرينباج وجاك بيسكيوتي، من خلال إجراء عمليات البحث من أجلنا. لقد أظهرت كيم تالبوت قدراً عظيماً من الإخلاص وساعدتنا بدرجة كبيرة جعلت هذا المشروع أفضل وأفضل.

إن الأشخاص الثمانية والثلاثين الذين سمحوا لنا بالكتابة عنهم هم العمود الفقري لهذا الكتاب. وقد كنا نغادر كل اجتماع مع أحدهم ونحن شاعرون بالانبهار من مواهبهم وشغفهم بالاستعداد السليم. كما أنهم أقدموا على مخاطرة الوثوق بنا لتوصيل أفكارهم بصورة سليمة فعالة، وأنا أشكرهم لهذه الثقة التي منحونا إياها، والوقت كذلك.

لقد دعانا قراؤنا إلى إضفاء الحيوية على فكرة الاستعداد: فجوان ديفيس لم تكتفِ بإعطائنا آراءها القيمة، بل عرضت علينا كذلك أفكار زوجها، كينيث ديفيس، والذي ساعد في الخروج بعنوان هذا الكتاب؛ ومايك أوبيكو، الذي قرأ كل مسودة كما لو كانت خاصة به؛ ووالدا جريج، توم وجينجر جوردان، اللذان أظهرنا لنا من أين أتى ابنتهما بجينات الكتابة التي لديه.

وعلى مر الطريق ساعدنا أصدقاء آخرون أمثال مايكل ماس ودينيس مانيون وجينيضر جيتلي، ومساعدتي جلوريا داوش وابني ديفيد شابيرو، بدرجة كبيرة. كما أتوجه بالشكر إلى وكيل أعمال ديفيد بلاك لتواجده الدائم إلى جوارى، ولنصائحه القيمة ودعمه المتواصل.

من الأشياء التي أقدرها أن يتحدثني أحدهم كي أحسن من عملي، وهذا هو ما فعله محرر الكتاب جون ماهوني عبر جميع مراحل وضع هذا الكتاب. في بعض المواضع كنت أظن أننا قد انتهينا، لكن أفكار جون وآراءه كانت تجعلني أواصل المضي قدماً. وهو لم يتوقف أبداً عن سعيه لتحسين عملي.

وأخيراً، أشكر مستشارتي ومحررتي الأولى والأخيرة، زوجتي كاثرين أدامز شابيرو. فهي تكتب أفضل مني وترى أكثر مما أرى، وتستخدم تلك المواهب في مساعدتي على تحقيق أهدافي. إنني أحبها من كل قلبي لأنها تساعدني على الاستعداد طيلة حياتي.

فهرس

- أبراهام لينكولن، ٧، ١٠٤، ٢١٥،
٢٤٦-٢٤٢، ٢١٦
أتلانتا، جورجيا، ١٢، ٢٦٢-٢٥٨
أحداث الحادي عشر من سبتمبر
٢٠٠١، ٧٧، ١٥٢، ١٥٨
أحذية كليك كلاك، ٢٥٢، ٢٥٤
اختيار الفرق، ٩، ١٥٧، ١٨١-٢٠٠
مثال شابيرو، ١٨٦-١٩١
مثال شاري هيون-جونسون،
١٩١-١٩٥
مثال كليمر، ١٩٥-١٩٩
النقاط الجوهرية، ٢٠٠
الإدارة الوطنية للملاحة الجوية
والفضاء (ناسا)، ٦
إدجار جيه هوفر، ١٠١
أدفانتج سيلز أند ماركتنج، ١٠٥
إدموند موريس، ٢٤٤-٢٤٥
إدنا باركر، ١٩٢
آر دابليو «جونى» أبل الابن، ١١، ٧٢،
٨٤-٨٩، ٩٠
آر سي بوفورد، ٢١٨
أرت موديل، ٥٥-٥٦
أرتور شنابل، ٢٧٢-٢٧٣
أرلين دورساي، ١٩٤
إرنست هييمينجواي، ١٠٧
آرني كلاينر، ١٢، ١٧٠-١٧٤، ١٨٠
إريك شميت، ٨٧
- إريك مانجيني، ١٢، ٣٦-٤٢، ٦٤،
١٦٤
أزمة تناول العقاقير في لعبة
البيسبول، ٤٩-٥١
الاستراتيجية، ٩، ١٢٧-١٥٨
مثال إيرمان، ١٤٢-١٤٥
مثال جيانوبولوس، ١٥٠-١٥٤
مثال فونتينيلى، ١٥٤-١٥٧
مثال هانسين، ١٤٦-١٥٠
النقاط الجوهرية، ١٥٧-١٥٨
الاستعداد
الإطار الزمني الخاص به، ٥
أعذار عدم الاستعداد، ٢١-٣١
تعريفه، ٦
قائمة التحقق (انظر قائمة
التحقق الخاصة بمبادئ
الاستعداد)
مبادئه (انظر البدائل، اهتمامات
الطرف الآخر، الأهداف،
المواقف السابقة،
الاستراتيجية، اختيار
الفرق، الإطار الزمني)
المرشدون، ٢٠
المنهجي، ٦-٧، ٢٥، ٢٨، ٣١
والتدريب المتنوع، ١٠
والثقة بالنفس، ٢٤١-٢٥٥
والرضا، ٢٦٧-٢٧٦
والفعالية، ٢٥٧-٢٦٥

- الإطار الزمني، ٩، ١٥٧، ١٥٩-١٨٠
 مثال جيبسون، ١٧٤-١٧٩
 مثال كلاينر، ١٧٠-١٧٤
 مثال ويبستر، ١٦٣-١٧٠
 النقاط الجوهريّة، ١٨٠
 إعصار كاترينا، ٢٢٣، ٢٢٤
 آل مايكل، ١٢١-١٣٣
 أليد كابيغال كوربوريشن، ١٤، ١٠٢، ١١٢، ١٠٦-١٠٤
 الألعاب الأولمبية
 ١٩٧٣، ١٣٣
 ١٩٨٠، ١٣١-١٣٣
 ٢٠٠٦، ٣٦٨
 أليس واترز، ٨٩
 أليكس رودريجيز، ٣٠، ٧٣
 إلين جونسون سيرليف، ١٧٤، ١٧٥، ١٧٧-١٧٩
 أمازون، ٧٩
 آن ماري تيرني، ١٤، ٧٣، ٧٩-٨٤، ٩٠
 أندر أرمور للملابس الرياضية، ١١، ٢٥٣-٢٥٥
 أندرو روزنثال، ٨٦، ٨٧
 أندرو كليمر، ١٢، ١٨٥، ١٩٥-١٩٩، ٢٠٠
 أندرو يونج، ٢٥٩-٢٦٠
 الاندفاع، ٤٨
 أندي ماكفيل، ٢٠٦
 أنطوان دي سان إكسبري، ١٩٦-١٩٨
 أنطون سكوت، ١٩٤
 أنفلونزا الطيور، ٥٦، ٦١
 اهتمامات الطرف الآخر، ٩، ٢٩، ١١٣-١٢٦، ١٣٦
 مثال بارشيفسكي، ١٢١-١٢٥
 مثال ديون/بيلارز، ١٢٥-١٣٠
 مثال كوستاس، ١٢٠-١٢٥
 النقاط الجوهريّة، ١٣٦
 الأهداف، ٨، ٢٩، ٣٨، ٤٧-٦٥، ١٢٨
 تحديدها، ٤٧-٤٩
 مثال بيسكوتي، ٥١-٥٦
- مثال تايلور، ٥٦-٦٣
 مثال شيبارد، ٦٣-٦٤
 النقاط الجوهريّة، ٦٥
 أوراكل، ٣٣٣
 أوركسترا بلتيمور السيمفوني، ٢٧١
 أوسمة الشرف من مركز كينيدي، ٣٧٥
 أوليفر ويندل هولمز، ٧٠
 إي باي، ٧٩
 أيرلندا، ٦٩-٧٠
 إيرين ستيفنز، ١٩٣
 باريبارو (جواد سباق)، ١٣٣
 باربرا كادين، ١٩٤
 باري ليفنسون، ١٣٥
 بانك أوف أمريكا، ١٣، ٦٣-٦٤
 باولا إيرمان، ١٤٤، ١٤٥
 البدائل، ٨-٩، ٢٩، ٣٨، ٩١-١١٣، ١٣٨
 مثال باركر، ١٠٧-١١١
 مثال برانش، ٩٦-١٠١
 مثال والتون، ١٠٢-١٠٦
 النقاط الرئيسيّة، ١١٢
 برنامج القضاء، ٦
 بروكس روبنسون، ٢٨، ٢٩
 البريد الإلكتروني، ٢٣
 بريكنيس سكيتس (٢٠٠٦)، ١٣٣
 برينت سكاوكرافت، ١٢٩-١٤٠
 بلاكبير، ٢٣
 بلتيمور أوربولز، ٥٠-٥١، ٧٠
 بلتيمور رافينز، ١١، ٥٢، ٥٥-٥٦
 بلتيمور كولتس، ١٤٣
 بوب كوستاس، ١١، ١٢٠، ١٣٠-١٣٥، ١٣٦
 بوتر ستيوارت، ٦
 بوتوكس، ٣٧٤
 بول ديوديستا، ١٨٨
 بول ساندلر، ١٢، ٢٠٧، ٢١٤، ٢١٨، ٣٣٣
 بيب روث، ٢٤٦
 بيتسبرج بايرتس، ٥٠

- بيل بيليتشيك، ٣٦، ٣٩
 بيل ميلر، ١٢، ٧٣، ٧٤-٧٩، ٩٠، ١٥٣
 بيل والتون، ١٤، ١٠٢-١٠٦، ١١٢
 بينجامين فرانكلين، ٦، ٧، ٧٥
 بينجامين كارسون، ١١، ٣٦٨-٣٧٠
 تايلور برانش، ١١، ٩٦-١٠١، ١١٢
 التخطيط مع وضع المواقف السابقة
 في الاعتبار (انظر المواقف
 السابقة)
 التدريب المتنوع، ١٠
 تروي براون، ٣٦
 ترينا كوهان، ٣٦٤، ٣٦٥
 تشارلز تشابين، ٦٠
 تشارلي روز، ١٠٨
 تشاينا تاون (فيلم)، ٢٠١-٢٠٢
 تشريع نبراسكا، ٧
 التصور، ٤٠
 التعامل مع مهام متعددة، ٢٢-٢٣
 التعديل الأول للدستور، ٧٠، ٧١
 التعلم من الأخطاء وتعديل السلوك،
 ٢٢٣-٢٢٨
 تكساس رانجرز، ٧٣
 تمثال لينكولن في واشنطن
 العاصمة، ٢٤٣
 التنبؤ (انظر البدائل)
 تود بوردوم، ٨٨-٨٩
 توم جيانوبولوس، ١٢، ١٤٥، ١٥٠-
 ١٥٨، ١٥٤
 توم لينهارت، ١٨٣
 توم هاموند، ١٣٢
 توماس جيفرسون، ٢٢٥
 توني باركر، ٢١٨
 تيدي كولييك، ٣٦٠
 تيم كاري، ١٤٧-١٤٨
 الثقة، ٢٤١-٢٥٥
 ثيودور روزفلت، ٢٤٣، ٢٤٤-٢٤٦
 جاك شيراك، ١٠٧
 جاك نيكلسون، ٢٠١
 جامعة سكرانتون، ١٢، ١٢٠، ١٢٥-
 ١٣٠
 جرانت تينكر، ٢٢٥
 جريجوري جوردان، ٨٥، ٢٠٨
 الجناح الزجاجي في متحف توليدو
 للفنون، ١٩٥-١٩٩
 جو إيرمان، ١٢، ١٤٣-١٤٥
 جو توري، ٢٢٧-٢٢٩
 جو كينيدي، ٢٢٥
 جو ماور، ١٢، ٢٨، ٢٩، ٢٤٦-٢٤٨،
 ٢٤٩، ٢٥٢، ٢٦٩
 جوجل، ٧٨-٧٩
 جورج شتاينبرينر، ٢٢-٢٤
 جورج واشنطن، ٦
 جورج وياه، ١٧٩
 جوش بايرنز، ١٨٨
 جولدمان ساكس، ١٢، ١٤٥، ١٥٤-
 ١٥٧، ١٨٨
 جون إف كينيدي، ٦
 جون ديون، ١٢، ١٢٠، ١٢٥-١٣٠،
 ١٣٦
 جون فوجيرتي، ١٨
 جون هيوستن، ٢٠١
 جون وودين، ٧٥
 جيرالد إم بروكس، ١١، ٢٤٩-٢٥٢
 جيرمي كالاهاان، ٤٢
 جيفري تشاديا، ٤١
 جيك ماور، ٢٤٧-٢٤٨
 جيم شيبارد، ٣٦٧
 جيم ماكاي، ١٣٣
 جيمس باك، ٣٣
 جيمس جويس، ١٠٧
 جيه رايموند دي باولو الابن، ١١،
 ٢٠٧، ٢١٣-٢٢٢، ٢٢٣
 الحدس، ٤٨
 حرب الخليج عام ١٩٩١، ٨٧-٨٨
 الحرب الروسية اليابانية، ٢٤٥
 الحرب الفيتنامية، ٦٨، ٨٨
 الحرب على العراق، ٦٨، ١٣٩-١٤٠
 خدمة المتنزه الوطني، ٨٠
 خطبة جيتسبرج، ٢٤٣
 دان أبرايان، ٣٨

- دانيال دراتشمان، ٢٧٤
الدوري الوطني لكرة القدم، ٤٢، ٣٦
دوريس كيرنز جودوين، ٧، ٢٤٢-٢٤٤
دون كوهان، ١١، ٢٦٣-٢٦٥
دياموند فيو، ١٨٨-١٨٩
ديانا روس، ٢٧٥
ديزي أرناز، ٢٢٥
ذا واين أدفوكات، ١٢، ١٠٧
رالف أبرناثي، ١٠٠
الربط بالمواقف السابقة، ٦٧، ٦٨
رحلة مصر للطيران رقم ٩٩٠، ١٤٧، ١٤٨
ردود الأفعال العاطفية، ٢٢٤، ٢٢٥
الرضا، ٢٦٧-٢٧٦
روبرت باركر، ١٢، ١٠٧-١١١، ١١٢
روبرت براونينج، ٢٧١
روبرت تاووي، ٢٠١-٢٠٢
روبي جولدمان، ٢٠
روجر بيركوفيتز، ١٩٧
روجر كليمنز، ٢٨
روجر لين، ٧
رودني هاريسون، ٢٦
رونالد ريجان، ١٠٤
ريتشارد سيمور، ٤٢
ريو نيشيزاوا، ١٩٦
سام بريستي، ١٢، ٢٠٧، ٢١٨-٢٢١، ٢٢٢
سان أنطونيو سبيرز، ١٢، ٢١٨
٢٢٢، ٢٢١
سايد كيك، ١٠٣
سايغفيلد (مسلسل تلفزيوني)، ٢٢٧-٢٢٥
سيورتس الاستراتيجي، ٤١، ٢٤٦
ستيف باتيستا، ١١، ٢٥٢
ستيف بيسكيوتي، ١١، ٥١-٥٦، ٦٥
ستيف موسكو، ١٢، ٢٢٧، ٢٢٨-٢٢٥
سكوت بورسا، ٢٠
سكوت بيلارز، ١٢، ١٢٠، ١٢٥-١٣٠، ١٣٦
- سوني بيكتشرز تيليفجن، ١٢، ٢٢٧، ٢٢٥-٢٢٨
سي سيسيل دينيس، ١٧٥
سيبتيم كلارك، ٩٩
السيدة لايلز، ١٩١-١٩٢
سير جورج مارتن، ١٤٧، ١٤٨-١٤٩
سيلتل سوبراسونيكس، ١٢، ٢٠٧، ٢١٨، ٢٢١
شابيرو شير جوينوت أند ساندلر، ١٢
شاري هيون-جونسون، ١٢، ١٨٥
١٩١-١٩٥، ٢٠٠
شبكة الإذاعة العامة الوطنية، ١٢، ١٤٥، ١٤٦-١٤٩
شبكة إيه بي سي-٧ التلفزيونية
بلوس أنجلوس، ١٢، ١٧٠-١٧٤
شركة دونيسكو، ١١
شركة فايرستورم وايلدفاير لمكافحة الحرائق، ١٤، ٧٩-٨٠، ٨٢-٨٤
شركة فلوريدا باور أند لايت، ٢٢٢، ٢٢٣
شركة فيرزون، ١٨٢
شركة ويجمانز فود ماركتيس، ١٤، ١٦٣-١٧٠، ١٨٠
شركة ويلمر هيل ذات المسؤولية المحدودة، ١١، ١٢١
شيرلي فرانكلين، ١٢، ٢٥٨-٢٦٢، ٢٦٥
شيكاغو بولز، ١٢٢
صن تسو، ١٢٧، ١٢٨، ١٤٠
صن مايكروسيستمز، ٢٢٢
الصين، ١٢١-١٢٤
عصبة الأمم، ٨٧
عملية التدريب، ٢٠-٢١
فاي دانواي، ٢٠٢
فرونت ديزاين، ١٩٨
الفعالية، ٢٥٧-٢٦٥
فلوريدا ستيت سيمينولز، ٢٤٧
فن الحرب، صن تسو، ١٢٧، ١٢٨
فيديليو، ١٥١-١٥٢
فيرنون جونز، ٩٨-١٠٠

- فين سكالى، ٣٢، ١٢٢
القادة العسكريون، ٦٨
قائمة التحقق الخاصة بمبادئ
الاستعداد، ٢٣، ٢٨، ٧١، ٢٦٧-٢٦٨
٢٦٨
مثال لها، ٢٧٧-٢٨٠
القدس، ٢٦٠
كابلان تالر ليميتيد، ٢٤-٢٦
كاثرين ادامز شابيرو، ٢٧، ٩٤
كارين شيبارد، ٢٦٧
كازويو سيجيما، ١٩٦
كال ريبكينز الأب، ٢٨
كال ريبكينز الابن، ١٨، ٢٨، ٢٩
كالفين تريلين، ٨٦-٨٧
كانساس سيتى رويالز، ٥٠
كتاب الأمير (مكيا فيللي)، ١٢٧-١٢٨
كتابة النص، ٩، ٢٨، ٢٩، ١٥٧، ٢٠١-٢٢٢
٢٢٢
مثال بريستي، ٢١٨-٢٢١
مثال دي باولو، ٢٨٠-٢١٢
مثال ساندلر، ٢١٤-٢١٨
النقاط الجوهرية، ٢٢٢
كريس أنتونيتي، ١٩٠
كلارنس بارشيفسكي، ١١، ١٢٠،
١٢١-١٢٥
كليفلاند إنديانز، ١٢، ٨٥، ١٨٥،
١٨٦-١٩١
كلينت إيستوود، ١٠٢
كوريتا سكوت كينج، ٢٦٢
كونتينتال بانك، ١٠٢
كونستيليشن إنيرجي جروب، ١٢،
٢٢٧، ٢٢٢-٢٢٤
كونيسي جونز، ٢٢٧
كير فيرست، ٢٢٢
كيربي باكيت، ١٨، ٢٩، ٢٠٥-٢٠٦
كيرت شموك، ١٧٤، ٢٦٠
كيفن بلانك، ٢٥٢
كيمو فون أويلهوفين، ٢٦
كين سينجلتون، ١٤، ٢٢-٢٤
كينال هيتون، ١٩٨
- كينيث براناج، ٢٤١، ٢٤٢
لاري باوا، ٢٢٩
لاري جيبسون، ١٢، ١٧٤-١٧٩، ١٨٠
لوس أنجلوس دودجرز، ١٢٢
لويس كابلان، ١١٨
ليان هانسين، ١٢، ١٤٥، ١٤٦-١٥٠،
١٥٨، ٢١٥
ليبيريا، ١٢، ١٧٤-١٧٩
ليج ماسون كابيتال مانجمنت، ١٢،
٧٥
ليج ميسون فاليو تراست قند، ٧٥-
١٥٢، ٧٩
ليزا فونتينيلى، ١٢، ١٤٥، ١٥٤-١٥٧،
١٥٨، ١٨٨
ليندون بي جونسون، ١٠١
ليون فلايشر، ١٢، ٢٧١-٢٧٦
مات تاجليفيري، ١٨٩
مارتن سكورسيزي، ٢٧٥
مارتن لوثر كينج الابن، ٩٨-١٠٠
مارك تيكسيرا، ٢٨-٣٠
مارك رافالومانانا، ١٢
مارك شابيرو، ١٢، ٨٥، ١٤١، ١٤٥،
١٨٥، ١٨٦-١٩١، ٢٠٠
مارك يانكوفسكي، ٢٠، ٢٤-٢٦،
١٨٢-١٨٣، ٢٢٥-٢٢٦
مانو جينويولي، ٢١٨
مايكروز سيستمز، ١٢، ١٥٠-١٥٤
مايكروسوفت، ٢٢٢
مايكل جوردان، ٤٠، ١٠٨، ١٢٣-١٢٤
مايكل كولينز، ٦٩
مايكل ماس، ٢٠٦
ماينارد جاكسون، ٢٥٩-٢٦٠
مايو شاتوك، ١٢، ٢٢٧، ٢٢٢-٢٢٤،
٢٢٨
متلازمة النجاح، ٢١-٢٤
مجلة تايم، ٢٥٨
مجلة فايب، ٢٢٧
مجلة نيوزويك، ٢٤
مجموعة أليجيس جروب، ١١، ٥٢،
٥٤، ٥٥

- مجموعة بارانوس، ١٢، ١٩٩-١٩٦
مجموعة بلاكستون، ١٢، ١٢٠، ١٢٥
المدرّب جراي، ٢٢٦
مدرسة ويليام إس باير بفلوريدا، ١٢، ١٩٥-١٩١
مدغشقر، ١٢، ١٧٩
مراكز الوقاية من الأمراض والسيطرة عليها، ٢٧
مستشفى جونز هوبكينز، ١١، ١٤، ٥٧-٥٨، ٢٠٧، ٢٠٨-٢١٢، ٢٢٢
المستوطنون، ٧
مصيدة التكرار، ٢٦-٢٠
مصيدة حتمية إنجاز الأمر، ٢٢-٢٦
معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية، ٨٦-٨٧
معاهدة بورتسموث (١٩٥٠)، ٢٤٥
معركة أجينكورت، ٢٤٢
معركة نورماندي، ٦، ١٥٩، ١٦٢
المعهد القومي للصحة، ٢٧٤
معهد شايبرو للمفاوضات، ١٠، ٢٠، ٢٤، ٩٥، ١٤١-١٤٢، ١٨٢-١٨٣، ٢٢٥، ٢٣٠
مكتب التحقيقات الفيدرالي، ١٠١، ٢٥٠
مكتبة مورجان بنيويورك، ١٩٧
منظمة التجارة العالمية، ١٢١، ١٢٣، ١٢٤
منظمة الصحة العالمية، ٦٠
المهاجرون، ٧
المواقف السابقة المقنعة، ٦٨
المواقف السابقة، ٨، ٢٩، ٢٨، ٤٠، ٤١، ٦٧-٩٠، ١٣٨
مثال أبل، ٨٤-٨٩
مثال تيرني، ٧٩-٨٤
مثال ميلر، ٧٤-٧٩
النقاط الجوهرية، ٩٠
مؤسسة إنرون، ١٩
مؤسسة ديزني، ١٧١
ميشيل شيبارد، ١٢، ٥١، ٦٢-٦٤، ٦٥
مينيسوتا توينز، ١٢، ١٨، ٢٠٥-٢٠٦
نصب تذكاري لضحايا الحرب العالمية الثانية، ١١٧-١١٨
نوبل، ٢٢٢
نيقولو مكيا فيللي، ١٢٧-١٢٨
نيكولاي أروسوف، ١٩٦
نيل هانسين، ١٤٦، ١٤٨، ١٤٩
نيو إنجلند باتريوتس، ٢٦-٢٧، ٢٩-٤٢
نيويورك تايمز، ١١، ٨٤-٨٩، ٢٧٣
نيويورك جيتس، ١٢، ٢٦-٤٢، ٦٤
نيويورك ميتس، ١٢، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٣١
نيويورك يانكيز، ١٤، ٢٢، ٢٣، ٢٢٧، ٢٢٩
نيويورك، ٨٧
هنري الخامس (شكسبير)، ٢٤١
هنري الخامس ملك إنجلترا، ٢٤١-٢٤٢
هنري تايلور، ١٤، ٥١-٥٦، ٦٥
هنري كابوت لودج، ٨٧
هيلاري كلينتون، ٢١٤
هيوستن أستروس، ٢٨
وستنجهاوز، ١٥٠
وودرو ويلسون، ٨٧
وول ستريت جورنال، ١٢٩
ويلي راندولف، ١٢، ٢٢٧-٢٢١، ٢٢٨
ويليام شكسبير، ٢٤١
ويليام فان أرنام، ١٩٢
ويندي ويبستر، ١٤، ١٦٣-١٧٠، ١٨٠
وينستون تشرشل، ٢٤٢-٢٤٣
ياهو، ٧٩
يدان (فيلم تسجيلي)، ٢٧٥
يو إس إيه توداي، ٢٤٧

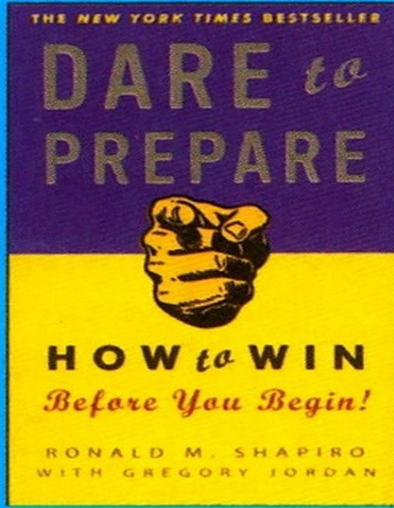
عن المؤلفين

لدى **رونالد إم شابيرو** تاريخ حافل بالعمل كناشط في الحقوق المدنية ومحامي شركات ووكيل لاعبين ورجل أعمال ومدير تنفيذي. هو الشريك المؤسس لمعهد شابيرو للمفاوضات، والذي درب أكثر من ٢٥٠ ألف شخص على فن التفاوض، والتعامل مع الأشخاص صعبى المراس وتعلم مهارات الاستماع الجيد. لم يكن شابيرو وكيلاً لأشهر اللاعبين أمثال كال ريبكنز الابن وكيربي باكيت وحسب، بل قدم استشاراته لعدد كبير من الشركات والقادة السياسيين وساعد في تسوية إضراب إحدى الفرق الموسيقية الكبرى، ونزع فتيل توتر عرقي في أحد أقسام الشرطة الكبرى، وساعد على حل خلاف كبير وقع بين مالك/لاعب بأحد فرق دوري البيسبول الوطني وأحد الحكام.

جريجوري جوردان هو كاتب حر ظهرت مقالاته في مجلات نيويورك تايمز، وذا هيل، وموقع بيليفنيت دوت كوم، ومجلة كرايسس.

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

إن تفوقت عليهم في الإستعداد، فستتفوق عليهم في الأداء



الإستعداد المنهجي هو تلك الطريقة التقليدية لترتيب كل مهامك خطوة بخطوة وواحدة تلو الأخرى. إنه المكون السرى الذى يتيح لك الوصول إلى دائرة النجاح والبقاء فيها. سواء كنت تنفيذياً تستعد لإبرام صفقة أو إلقاء خطبة. أو رامياً للكرة تدرس خصال ضاربي الكرة الذين سيواجهونك وتدون بأدق التفاصيل نقاط قوتهم وضعفهم. أو كنت مفاوضاً تجارياً دولياً تعرف كل الأشخاص الذين على الجانب الآخر والموضوعات التى تهمهم قبل الجلوس إلى مائدة التفاوض معهم. أو كنت جراحاً يتدرب على العملية الجراحية التالية بنفس الصورة التى يستعد بها قائد الأوركسترا للحفلة التالية.

«كتاب ملء بالأمثلة الواقعية... ويبين كيف يمكن للتخطيط الدقيق أن يزيد احتمالات النجاح فى العمل والحياة».

- نورمان بيرلستين. مدير التحرير السابق لـ «وول ستريت جورنال». ورئيس التحرير السابق لمؤسسة تايم.

«يؤكد رون شابيرو على الأهمية الفائقة للإستعداد... وهو الأمر الضرورى لأي شخص يسعى للتقدم فى حياته».

- بيلى بين. المدير العام. أوكلاند أثلتيكس

«كتاب يحوى فصلاً بعنوان "أود أن أشكر الله، ومن بعده إريك مانجيني" ويحمل العديد من الأفكار المبهجة».

- جورج إف ويل. المؤلف والصحفى الحائز على جائزة بوليتزر

رونالد إم. شابيرو هو الشريك المؤسس لمعهد شابيرو للمفاوضات. كما وصفته جريدة يو إس إيه توداى بأنه «واحد من أكثر الوكلاء القانونيين احتراماً.. وقد مثل خمسة من أهم لاعبي البيسبول الموجودين بقاعة مشاهير الدورى الوطنى. إشتراك رون فى تأليف *The Power of Nice and Bullies, Tyrants, and Impossible People.*



جريجورى جوردان هو كاتب من بلتيمور ظهرت مقالاته فى مجلات نيويورك تايمز. وذا هيل. وكرايسس.

**** معرفتي ****

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





Exclusive
For

www.ibtesama.com