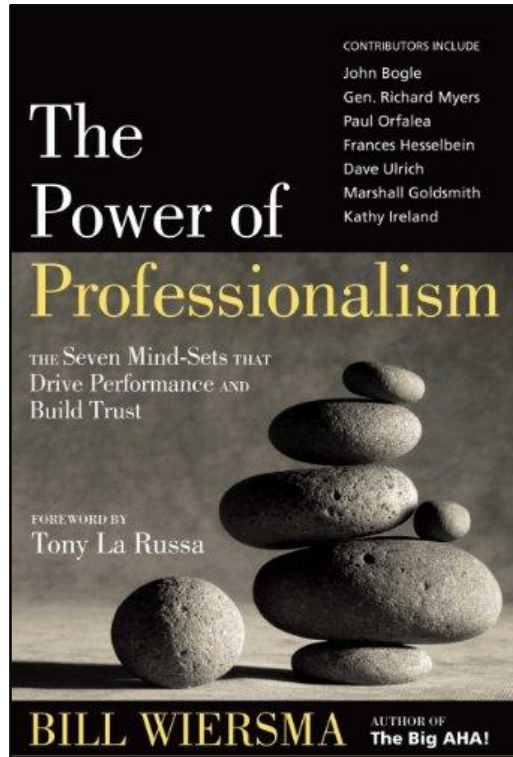




قوة الاحترافية

طرق التفكير السبعة التي توجّه الأداء وتبني الثقة

للمؤلف: بيل ويرسما
ترجمة وتنقيح: أ. مدى بسيوني





الجزء الأول: لماذا الاحترافية مهمة؟

القوة الداخلية

بعد ثلاثة أيام من انفجار في أحد المصانع والذي تسبب في مقتل شخصين وحدثت أضرار قدرت بمئات الآلاف من الدولارات، اجتمع فريق الشركة في المقر. فوجئ الجميع برؤية ستيف يتولى زمام المبادرة في المؤتمر الصحفي.

كانت الأحداث الأخيرة بشكل خاص بمثابة متعة ممزوجة بألم بالنسبة لستيف. فقد تم الإعلان عن ترقية بجدارة إلى رئيس القسم قبل أيام قليلة فقط من الحادثة، وكانت مباشرته المقررة لمهامه الجديدة على بعد عدة ولايات خبيراً متداولاً. إلا أن أندريه، صديق ستيف المقرب، قتل في الانفجار. ظهرت شائعات بأن تسرب الغاز كان وراء الانفجار. وكما هو متوقع، أصبح جدول البناء القوي المرتبط بأعمال توسيع المصنع موضع تساؤل.

كيف يمكن لستيف أن يواجه وسائل الإعلام؟

بدأ المؤتمر الصحفي ببراءة، حيث طرح الصحفيون أسألتهم المعتادة. ثم ألقى أحد المراسلين قبلة، متسائلاً عما إذا كان ستيف يرغب في التعليق على تحقيق هيئة المحلفين الكبرى الذي تم الإعلان عنه قبل ساعات، والذي لم يتم إطلاع فريق الشركة عليه، وكان هذا بحد ذاته فألاً سيئاً.

ولابد أن هيئة المحلفين الكبرى قد حققت في الإهمال الجنائي المحتمل من جانب الشركة بالإضافة إلى المخالفات المحتملة من جانب مسؤولي الشركة.



التماسك في ظل الظروف الصعبة

تعامل ستيف بحذر وبطريقة لا تشوبها شائبة مع أسئلة كل مراسل. كان بقاءه متماسكاً في مثل تلك الظروف الصعبة أمراً مدهشاً لجميع الموظفين، ومع ذلك كان السؤال الأخير بمثابة وخزة في العين. فتحقيق هيئة المحلفين الكبرى لن يتحدى تصرفات وشخصيات الموظفين الموهوبين والمتفانين بشكل استثنائي وحسب، بل إنه سيهدد أيضاً مستقبل الشركة التي كانت صرحاً راسخاً منذ أكثر من 40 عامًا.

بدون تردد، أجاب ستيف قائلاً: "من الواضح أنه تبقى هناك أسئلة كثيرة. لكنني أعلم أننا -كمحترفين- يتمسك موظفينا بمعايير عالية إلى أقصى الحدود، فهم لن يعرضوا سلامة المصنع للخطر. ومن أجل فهم الحقيقة، سأقوم شخصياً برئاسة التحقيق الداخلي لشركتنا." "ذهل الجميع بما سمعوه. من المؤكد أن ستيف بصفته مدير العمليات، كان الأكثر تأهيلاً لرئاسة التحقيق. ولكن ماذا بشأن ترقيته؟

على الرغم من التقدم الذي حققته الشركة، رأى ستيف أن هذا الحادث المؤسف هو مهمة غير منجزة ومهمة للغاية، ولا يستطيع تركها وكأنها شيئاً لم يكن. لذلك قام بتأجيل ترقيته التي طال انتظارها إلى أجل غير مسمى. تفهم رؤسائه قراره وأيدوه على مضمض. لقد تعجب الجميع من الطريقة التي عامل بها ستيف نفسه. لقد ميز نفسه ونأى بها بعيداً عن البلبلة في الوقت الحرج من الأزمة.

لذلك، الأشخاص الذين يتصرفون كمحترفين بارزين يرتقون بمن هم حولهم. وعندما يأتي اليوم الذي تكون مسيرتك المهنية في مرحلة انحدار، فإنك ستعود بذكرياتك بإعجاب إلى أمثال ستيف الذين تعرف أنهم صنعوا الفرق الأكبر.



إنها خيمة أكبر مما تدركه

يعرف الإحترافيون ما يفعلونه جيداً سواء على الصعيد الفني أو الأصددة الملموسة الأخرى. على الرغم من ذلك، وبقدر أهمية الكفاءة الفنية، لا يتم تعريف الإحترافيين عادةً بها، بل تعتبر هي الحد الأدنى من المتطلبات عند النظر فيما إذا كان الشخص إحترافياً أم لا. تامي فاريس، مدير برنامج ماجستير إدارة الأعمال في كلية إبلير للإدارة بجامعة أريزونا وصف ذلك بشكل مثالي: "التعليم والتدريب (أي الكفاءة الفنية) هما فقط المدخل إلى الإحترافية – بهما تتمكن من الدخول في اللعبة".

وبعد دخول مجال الإحترافية، تُمكن الكفاءة الإحترافية الأشخاص من إثبات قدرتهم على معرفة ما يقومون به فنياً. إذا كنت تستطيع القيام بذلك، فسوف يثق الناس بكفاءتك الفنية؛ وسيكون لديهم ثقة بك. على سبيل المثال، سيتم اعتبار الجراح الذي لديه القدرة على توفير الراحة للمريض طبيباً إحترافياً أكثر بكثير من زميل له لديه نفس الخبرة ولكنه يفتقر إلى المهارات اللازمة لتطبيق تلك المعرفة بفعالية.

مع ذلك، في كثير من الأحيان، يساوي الناس تلقائياً بين الشخص الخبير والاحترافي، وهذا استنتاج طبيعي ولكنه غير مناسب في أغلب الأحيان، فالخبراء ليسوا بالضرورة احترافيين.



الجزء الثاني: طرق التفكير السبعة عند الاحترافيين الموثوقين

1- الإحترافيون لديهم تحيز للنتائج

طريقة التفكير هذه ليست تحيزًا للعمل، كما أنها ليست تحيزًا للتنفيذ أو للنجاح، إنها تحيز للنتائج وهذا هو بيت القصيد. لكن النتائج يجب أن تكون هي النتائج المنشودة، فالنتائج المستندة إلى أنشطة غير قانونية أو سلوك غير أخلاقي -حتى في أفضل الأحوال- هي تقليد غير مقبول للنتائج المنشودة. وبالمثل، فإن النتائج المستندة إلى نماذج أعمال معقدة -حتى لو كانت قانونية- أثبتت أنها ليست غير مستدامة وحسب، بل إنها غير مضمونة أيضًا. إن الأزمة المالية التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2008-2009 التي كانت ناجمة جزئيًا عن مخططات الهندسة المالية المعقدة والمتشابكة، وهي مثال واضح على تحقيق النتائج الخاطئة. تقديم النتائج يدل على الثقة في الأداء، وبدون تقديم نتائج سترغم في نهاية المطاف على الخروج من اللعبة بغض النظر عن مدى ثقة الناس بتفكيرك أو مدى نبل قضيتك. وبقدر أهمية تقديم النتائج الصحيحة بالطريقة الصحيحة، تكون أهمية ضمان استدامة النتائج وأن لا تكون فقط مجرد ومضة عابرة، حيث أنه يمكن لأي شخص أن يضرب عين الثور مرة واحدة، لكن ضربها مرة تلو أخرى يتطلب وجود احترافيين ليقوموا بذلك!

لا تبدأ بصندوق العقوبات

الحصول على النتائج يكون أسهل بكثير عندما تكون متحمسًا لما تفعله، عندما يكون عمالك محفزًا لك ومتوافقًا مع قيمك ومتكاملًا مع مجموعة المهارات لديك، بذلك يكون لديك روابط تلقائية لتوليد النتائج الصحيحة. لكن الحماس للعمل بمفرده لا يكفي لتحقيق النتائج فالعاطفة وحدها لا تضمن الوصول للنتيجة الصحيحة. فعادة ما يكون دافع الاحترافيين إلى خط البداية هو شغفهم بالنتائج الإيجابية، وما يدفعهم إلى خط النهاية -حتى في أصعب الأوقات- هو إرادتهم المهنية.



٢- يدرك الاحترافيون -ويتصرفون- على أنهم جزء من شيء كبير

كل محترف، لديه التزام متأصل تجاه المؤسسة (أو العميل)، التي هو جزء منها بتقديم مصالحها على مصالحه الشخصية. ولكن ماذا لو حصل العكس؟ مؤسسة مليئة بالأشخاص الذين يحملون عقلية "أنا أولاً". لن يمر وقت طويل قبل أن تتوقف المؤسسة عن العمل. وبالطبع، فإن المؤسسات لا تخسر، ولكن الناس هم من يخسرون. وفي هذه الحالة، سيكون المالكون والموظفون هم الخاسرون على حد سواء.

بطبيعة الحال، فإن تقديم مصالح المؤسسة والعميل على مصالحنا بدرجة مبالغ بها يمكن أن يؤدي إلى هزيمة الذات. وفي مثل هذه الأمور، يوجد منطقة رمادية شاسعة، لذلك يجب أن يكون الشخص حكيماً وذكياً، حيث أن الشخص الذي يفضل مصالحه باستمرار سيتم تجنبه من قبل زملائه أصحاب الضمير الحي، وازدراؤه من قبل مدراءه لأنه أثبت أنه غير جدير بالثقة. الموظفين الذين يثبتون أنهم

جديرون بالثقة وصلوا لذلك لأنهم سمحوا لنجاحاتهم بأن تكون نتيجة ثانوية بالنسبة لنجاح مؤسساتهم أو عميلهم، وهم كمحترفين:

- يلتزمون بنجاح مؤسساتهم أو عملائهم.
- تحقيق النجاح بالنسبة لهم يتجاوز مصالحهم الشخصية.
- لديهم روح التعاون كأعضاء فعالين في الفريق.



٣- الاحترافيون يعرفون أن الأمور تصبح أفضل عندما يكونون في حال أفضل

تعتمد وتبنى طريقة التفكير هذه على طريقة التفكير الثانية (أمر أكبر) وأهدافها هي إرضاء شيء ما أكبر من الشخص نفسه، تطوير اهتمامات الشخص لتتخطى حدود النفس (وهذا ينسجم مع طريقة التفكير الثانية). طريقة التفكير هذه تعمل على تحسين الأمور، ولكن لا يجب أن نخطئ هنا، فأثناء تحقيق أمور عظيمة، يحصل النمو الشخصي (وربما الغنى الشخصي). ولكن ذلك النمو أو الغنى لا يكون غاية الاحترافي أو حافزه، فهو يحصل كنتيجة جانبية طبيعية وقوية لممارسة طريقة التفكير الثالثة.

على سبيل المثال، تحدث مع شخص عمِل في مجال الإغاثة في الكوارث (إعصار كاترينا، زلازل عام 2010 في هايتي وتشيلي والصين، والجزر التي تعرضت لتسونامي المحيط الهادي في عام 2004). يعود عمال الإغاثة وقد تغيرت شخصياتهم إلى الأفضل، ولكن ذلك التغيير لم يكن هدفهم، أو طموحهم أو دافعهم الأصلي، إلا أن تغييراً عميقاً قد حصل كنتيجة جانبية لتلك الجهود الإثارية.

الجهود الإثارية في العالم الربحي

هذه الظاهرة ليست مقتصرة على الأفراد الذين يقومون بتلك الأعمال المغرقة بالإثارة، بل قد تحدث تغييرات مشابهة في حياة الأشخاص الذين يعيشون في العالم الربحي. حيث يمكنك أن ترى تحولات جذرية لدى الأعضاء في فريق عالي الأداء يعمل على تقديم منتج هام إلى السوق (مثل ميدترونيك للأجهزة الطبية)، أو الأشخاص الذين يعملون على تغيير صناعة بأكملها (مثل آبل) ويظهر ذلك جلياً في الأوقات التي تشهد تحولات جذرية مثل فترات الركود أو النهضة الاقتصادية حين ترى رجالاً ونساء يكرسون وقتهم وجهدهم لإحياء علامة تجارية ما (مثل فورد). تخلق هذه التجارب عادة تطورات عظيمة في الحياة المهنية للشخص، ولكن هذا التطور لا يكون بغرض التطور وحسب، بل هو نمو ناتج بشكل غير مباشر عن العمل لتحقيق غاية أسمى.



٤- الاحترافيون لديهم معايير شخصية تتخطى أحيانا المعايير المؤسسية

يعد الكاتب ديفيد ماكولوغ، الحاصل على جائزة البولتزر مرتين وهو من بين الكتاب الأكثر مبيعاً، من سادة فن التاريخ السردي. حيث تعد كتبه تحفاً فنية حقيقية، ومن أكثر أعماله شهرة هي ترومان Truman، 1776، الطريق بين البحار وجون آدامز The Path Between the Seas and John Adams. يتمتع ماكولوغ بإرث امتد على مدار أربعين عاماً في مجال الكتابة. فهو يحب ما يفعله، ولا يفضل أيًا من كتبه على الآخر. إلا أنه يعترف دون تردد بأن السنوات الأسعد والأكثر قيمة بالنسبة له كانت تلك التي استثمرها في كتابة جون آدامز: "لقد كان شرفاً لي العمل عن كُتب مع هؤلاء الأشخاص، إنهم يضعون معايير عالية يجب علينا جميعاً اتباعها." ويتحدث ماكولوغ باستفاضة وكرم عن احترامه لآدامز ويقول: "الشخصية هي ما يصنع الفرق، أكثر من كل شيء آخر." عرضت قناة HBO برنامج جون آدامز – بتمثيل بول جياماتي ولورا لينبي- كمسلسل قصير من ثماني حلقات، وحصل المسلسل على إطراءات كبيرة من النقاد. ما الذي جعل هذا ممكناً؟ لقد كانت الثقة التي وضعها ماكولوغ في المنتج توم هانكس. المعايير التي شاهدها في آدامز (تلك المعايير هي التي شددت ماكولوغ إليه بحماس شديد) كانت هي المعايير نفسها التي جذبتة إلى هانكس.



الاحترافيون يلزمون أنفسهم بمعايير دقيقة

توم هانكس، مثل الكثير من الاحترافيين، يلزم نفسه بمعايير دقيقة لا يحيد عنها. وبينما أنه من المفيد كون مؤسساتهم تملك أيضا معايير عالية، فإن الاحترافيين لا يعتمدون بالضرورة على تلك المعايير للقيام بعمل جيد، أو ليكونوا مسؤولين أو ليحترموا الآخرين. بل إن معاييرهم جزء لا يتجزأ من شخصياتهم، فالاحترافيون الذين يحملون هذه العقلية يتمتعون ببعض الخصائص ومنها:

- أنهم يقومون بتطوير مجموعة أساسية من القيم الخاصة بهم.
 - أنهم يقومون بالأمر الصحيح بدلاً مما هو ملائم على المدى الطويل
 - أنهم يتعدون عن المشاكل، ويبقون مركزين مرتقين فوق الدراما التي لا طائل منها.
- المعايير الشخصية قد يكون لها معانٍ عديدة، ولكنها هنا تعني القيم الفردية لشخص ما، أو البوصلة الأخلاقية له (أي تعريفه لما هو صائب وما هو خاطئ) أو معتقداته الشخصية.

0- الاحترافيون يعلمون أن النزاهة الشخصية هي كل ما لديهم

يقال أن النزاهة هي بمثابة الأم للعديد من القيم الأخرى، وهذا القول صحيح تماما! فبالنسبة لأولئك الذين يحملون هذه العقلية، يتعلق الأمر أكثر بمن يكونون كأفراد بدلا من الإهتمام بالتفكير في فعل الشيء الصحيح. بعبارة أخرى، الأشخاص الذين لديهم هذه الطريقة في التفكير يتصرفون بشكل طبيعي (وعادة بسرعة) عندما يواجههم قرار صعب، فقراراتهم ترتبط دوماً بمن هم في الحقيقة وبما يتوافق مع شخصياتهم.

وفيما يلي ثلاثة من أهم الجوانب التي تتفرع بشكل طبيعي عن النزاهة:

- المصداقية والأمانة
 - الإيفاء بالالتزامات (الصريحة والضمنية)
 - رفض خرق الثقة التي يضعها الآخرون بنا.
- وربما أكثر من أي طريقة تفكير أخرى، لدى النزاهة القدرة الأكبر على تحفيز الثقة.



٦- يحرص الاحترافيون على أن يكونوا متحكمين بعواطفهم، لا عبيدًا لها

للتحكم بالمشاعر ثلاثة نتائج هامة، وكل من تلك النتائج يحفز الثقة لدى الآخرين:

- الاحترافيون يظهرون احترامًا حتى عندما يكون من الصعب إظهار الاحترام.
- يحافظ الاحترافيون على موضوعيتهم وعقلانيتهم حول أي موضوع.
- يتحكم الاحترافيون بأنفسهم ويقاومون الرغبة في تعظيم الذات بشكل فوري.

ولكن واضحين هنا، المشاعر ليست أمرًا سيئًا. ففي النهاية، مشاعرنا "توجهنا وتحفزنا للقيام بالأعمال". والثقة هي شعور، إنها شعور جيد، الثقة هي ما تجعل مشاعرنا متماسكة.

الانسجام العاطفي هام جدا

قد يجعلك أحدهم تعتقد أن الاحترافيين يجب أن يكونوا خالين من العاطفة، وهذا غير صحيح. فتلك العاطفة التي تملكها لعملك وقيمك وأفكارك والناس من حولك هي رائعة جدًا. على العكس، أبقى تلك العواطف حية وغذّها، ولكن تذكر دوماً أن الانسجام العاطفي هام. فالناس لا يثقون بالأشخاص الذين يظهرون عواطفهم بشكل مفرط.

فكما يقول الكاتب سي. تيري وارنر: "أحد علامات العقل غير الناضج هي أن تشعر بالإزعاج بسهولة وباستمرار." فالمشاعر، كما تعلمنا من تجاربنا المؤسفة، قد تعرقل تقدم الأشخاص الأذكياء وتجعلهم يتصرفون وكأنهم أغبياء.

فيما يلي نقطتان هامتان: (١) كل شخص منا مسؤول عن انفعالاته العاطفية للتجارب والأشخاص و(٢) نحن لوحدنا مسؤولون عن استجاباتنا الخارجية لتلك الانفعالات الداخلية.



المشاعر تُستحدث من الداخل

الأحداث تتسبب بالمشاعر، إنها انفعالات تلقائية -أو هذا ما يعتقدوه معظم الناس- ولكن في الحقيقة المشاعر لا تعمل بهذه الطريقة. بل إن المشاعر يتم تحديدها من خلال آرائنا حول حدث ما، وليس من خلال الحدث نفسه. بعبارة أخرى، في النهاية يصبح تفسيرنا لحدث ما هو مقدمة للمشاعر التي نواجهها. وبكلمات أبسط: المشاعر هي ذاتية التحفيز.

لهذا السبب فإن التحكم بالمشاعر هو القدرة على التحكم بالتفكير البنيء. فكما يقول عالم النفس المشهور سيمور إيبستين: "أن تكبت التعبير أو الشعور أو الاندفاع غير المرغوب شيء، وألا يكون لديك شعور أو اندفاع في الأصل شيء آخر تماما." التفكير البناء يمكّنك من الوصول إلى تلك المرحلة من الإتيقان!

وهذا بشكل خاص ما يمكن القادة المؤثرين من البقاء هادئين أثناء الأزمات بينما يتفاعل الآخرون مع مشاعرهم في تلك الأوقات.



٧- يطمح الاحترافيون إلى إظهار القيم لدى الآخرين

تهدف طريقة التفكير هذه إلى إظهار القيم لدى الآخرين. فكلمة طموح مهمة بشكل خاص ومعبرة في فهم طريقة التفكير هذه. فالطموح هنا يعني الغاية والأولوية، والأهم من ذلك الفاعلية. فبالنسبة للأشخاص الذين يملكون طريقة التفكير هذه، ما يقومون به من أجل الناس ليس أفكارًا استدرابية، بل هو استثمار طويل الأمد في هؤلاء الأشخاص. الأشخاص الذين يملكون طريقة التفكير هذه يجدون متعة كبيرة في نمو ونجاح الآخرين.

إنهم أشخاص مرتاحون بما هم عليه، ولا يشعرون بالتهديد من نجاح الآخرين. فالاحترافيون الذين يملكون طريقة التفكير هذه:

- ينشرون الثقة بسرعة.
- يدركون القيمة التي يقدمها الاحترافيون الآخرون.
- يطمحون لرفع شأن الآخرين من خلال أعمالهم وسلوكهم.

أصل طريقة التفكير هذه يمكن أن يعود إلى فلسفة الشخص في الحياة، وأحيانًا إلى أسباب عملية بالكامل، وتعود في أحيان أخرى إلى قيم إثارية تقوم على المثالية. أو ربما خليط من هذه الأسباب الثلاثة. وبغض النظر عن أصل هذه العقلية، إلا أن لها بالتأكيد تأثيرًا إيجابيًا على المتلقي لأنها تبني الثقة بالنفس وبالآخرين.