

ولا يقصد بالنصر العام الانتصار على الآخرين ، بل يعني تحقيق نجاح في التعامل الفعال والذي يتمخض عن تحقيق فوائد مشتركة تعود على الجميع بالنفع . ويقصد بالنصر العام العمل معا والتواصل معا وتحقيق الأشياء معا - تلك الأشياء التي لا يستطيع نفس هؤلاء الأشخاص تحقيقها لو عمل كل واحد منهم مستقلا . والشخصية الغنية بالأمانة والنضج والتي تتمتع بعقلية الوفرة هي شخصية واقعية في التعاملات الإنسانية بدرجة تتجاوز جميع التقنيات أو الافتقار إليها . فعندما يغمس الناس في مبدأ المكسب الخسارة أو غيرها من الفلسفات ، ويتعاملون بانتظام مع هؤلاء الذين ينتهجون نفس المبدأ لا تتاح أمامهم الفرصة لتجربة فلسفة المكسب / المكسب . لذا أوصى بقراءة كتب من عينة السيرة الذاتية لأنور السادات الملهمة في كتاب " البحث عن الذات " ومشاهدة أفلام " Chariots العلاقات وبدون ثقة نفتقر إلى فأنت قد أودعت رصيда كافياً لذا أنت تعرف وأنا أعرف أننا نكن لبعضنا احتراماً كبيراً . ونحن نركز على المشكلات لا على الشخصيات أو المراكز . ولأن بيننا ثقة متبادلة نكون منفتحين ونضع كل الأوراق على المائدة . وعلى الرغم من أننا نرى الأمور من منظور مختلف ، وأنت تعلم أنني سأتعامل مع وصفك للسيدة العجوز بنفس الاحترام . وكلانا ملتزم بمحاولة فهم وجهة نظر ولكن كيف يكون الحال لو لم يوجد هذا النوع من العلاقات ؟ وماذا لو عملت من أجل التوصل إلى اتفاق مع شخص ما لم يسمع من قبل عن مبدأ المكسب والمغمس في نص المكسب الخسارة أو أى فلسفة أخرى ؟ إن التعامل مع فلسفة المكسب الخسارة هو اختبار حقيقي لفلسفة المكسب / المكسب . فلا بد من التعامل مع جميع المشكلات والفروق الأساسية . حتى عندما تتعامل مع شخص ينتهج التصور الذهني للمكسب / الخسارة تظل العلاقة هي المفتاح . ويكون الجزء الذي تركز عليه هو دائرة تأثيرك فأنت تقوم بالإيداع في رصيد بنك المشاعر من خلال التصرفات التي تنم عن اللياقة واحترام الشخص وتقديره واحترام وجهات نظر الآخرين . ومن ثم تستمر لفترة أطول في عملية التواصل ، وتمتلك قدراً أكبر من الشجاعة للتعبير عن نفسك . وتواصل المناقشة حتى يبدأ الشخص الآخر في إدراك أنك تود التوصل إلى حل يحقق مكسباً حقيقياً لكليهما . وكلما كنت قوياً - تمتعت بشخصية صادقة وارتقيت إلى مستوى أعلى من المبادرة وازداد التزامك بمبدأ المكسب / المكسب - وكان تأثيرك قوياً على الشخص الآخر . ستمتكن من إقناع الناس بالمنطق أنهم سيحققون مكاسب أكبر لو أنهم حاولوا تحقيق ما تريدون جميعاً . أو ربما تختار أحياناً الشكل الأدنى للمكسب / المكسب - التسوية ومن المهم إدراك أن ليس كل القرارات تتطلب بالضرورة اتباع فلسفة المكسب المكسب ، على سبيل المثال إذا عملت أنا وأنت معا وأتيت إلى قائل " ستيفن ، أعلم أنك لن تحبذ هذا القرار . ولكن هل فإذا كان رصيدك في بنك المشاعر لدى كبيراً بالطبع سأدعم القرار وكلى أمل أن تكون على صواب وأنا مخطئ ، أدمك . وربما أقول نعم فى وجهك ولكن من وراء ظهرك لن أكون متحمساً ولن أقوم بالاستثمار اللازم لإنجاح قرارك . وسأقول لك " إن الأمر لم ينجح والآن ماذا تريدني أن أفعل ؟ " . وإذا كنت مبالغاً في رد فعلى ربما أهاجم قرارك وأفعل كل ما بوسعى للتأكد من أن الجميع سيحذون حذوى . أو ربما أتحوّل إلى " شخص مطيع مكر" أفعل كل ما تطلبه منى غير متحمل أي مسئولية قد تترتب على القرار . لأن سائقي القطار كانوا مطيعين مكرين ينفذون القواعد والإجراءات المكتوبة على الورق إن الاتفاق المكتوب لا يعنى الكثير بدون قاعدة الشخصية والعلاقة التي تعد أساس المحافظة على روحه . لذا نحن في حاجة إلى تناول مبدأ المكسب ومن المراقبة التي تحوم حول المكان إلى المراقبة الذاتية ، ومن التجمد في المكان إلى ونفس العناصر الخمسة التي ذكرناها هي أساس اتفاقيات المكسب المكسب التي تبرم بين العاملين وأصحاب العمل ، وبين الشركات والموردين - وبين أي أشخاص في حاجة إلى تفاعل الإنجاز ما يريدون . المراد تحقيقها وسيحدث نتيجة لهذا التقييم ؟ ويحقق الفهم الواضح المتبادل لهذه الجوانب والاتفاق عليها مقدماً معياراً يستخدمه فإذا لم تتحل بالثقة أو لم تكن لديك رؤية عامة للنتائج المرجوة ستشعر بأنه يتعين عليك السيطرة على الناس المسئولية منذ عدة سنوات مضت كنت مشتركاً بطريقة غير مباشرة في مشروع وأرادوا منا تقييم برنامج تدريب الإدارة وتطويره والذي تدعمه ميزانية سنوية تقدر بـ ٧٥٠٠٠٠ دولار . ويتضمن البرنامج اختيار خريجي الجامعة وإخضاعهم لاثنتي عشرة مهمة مدة الواحدة أسبوعان في كل قسم من أقسام البنك ، فأمضوا أسبوعين في قسم القروض التجارية وأسبوعين في قسم القروض الصناعية وأسبوعين في قسم التسويق وأسبوعين في العمليات وهكذا . وبنهاية الأشهر أقسام البنك المختلفة وما أن بدأنا حتى اكتشفنا أن أصعب جزء في المهمة هو تكوين صورة واضحة للنتائج المرجوة . لذا توجهنا إلى كبار المديرين التنفيذيين بالسؤال الصعب " ما الذي يفترض بهؤلاء الناس القيام به بعد الانتهاء من البرنامج ؟ " . وكانت الإجابات التي حصلنا عليها غامضة ومتناقضة في معظمها وكان هذا اتفاق المكسب / المكسب يتضمن تحديد أهداف معينة ومعايير تظهر إنجازاتهم . وكانت النتيجة في هذه الحالة هي الترقية إلى منصب مساعد مدير حيث سيتلقون التدريب المتعلق بالعمل وزيادة واضحة في الراتب . ولقد مارسنا ضغوطاً لكي نحصل على هذه الأهداف . " ما الذي تود أن

يفهموا عن المحاسبة ؟ عن التسويق ؟ ماذا عن القروض العقارية ؟ وأخذنا في مناقشة بنود القائمة . وكان هناك مكسب كبير للشركة أيضاً لأنها حصلت على مساعدي مديرين تمكنا من تحقيق نتائج ذات توجه معياري بدلا من التقييد فقط باثني عشر وشرحنا لهم الفرق بين التدريس الذى يحكمه الدارس وبين التدريس الذي يحكمه نظام للمتدربين . وقلنا لهم " ها هي الأهداف والمعايير . وها هي الموارد بما في ذلك التعلم من بعضكم البعض . وما إن تحققوا المعايير ولقد أطلق تغيير التصور ولم يصدق كل التنفيذيين تقريبا ما حدث . وعندما شاهدوا الدليل على تحقق المعايير قالوا " هؤلاء المتدربون لا يملكون الخبرة . مديرين " وتوجهنا إليهم بأهداف ومعايير إضافية وقلنا لهم " كما توقعنا ، ولقد أكدوا لنا هذه المرة على أنكم لو استوفيتم هذه المعايير ستحصلون على وظيفة مساعد مدير " فقد توجهوا إلى التنفيذيين في أقسام مثل المحاسبة مثلا وقالوا " سيدى إنني عضو في برنامج تدريبي جديد اسمه التدريس الذي يحكمه الدارس ، الأهداف والمعايير " . ولقد تمكنت من تحقيق ثلاثة منها من خلال المهارات التي اكتسبتها من زملائي وتمكنت من تحقيق معيار آخر من خلال قراءتي لأحد الكتب ، أما الخامس فقد تعلمته من " توم " الزميل الذي دربته أنت الأسبوع الماضي . واختزل البرنامج الذي كانت مدته ستة أشهر إلى خمسة أسابيع فقط وكانت النتائج مذهلة وهذا النوع من التفكير يمكن أن يحقق الفعالية ذاتها في أي قطاع من القطاعات المؤسسية إذا تحلى الناس بالشجاعة لاستكشاف تصوراتهم الذهنية وركزوا على فلسفة المكسب المكسب . وداثما تدهشني النتائج ، عند إطلاق العنان لأفراد مسؤولين ومباردين تتبع توجهاتهم من الداخل ويلجأ معظمنا إلى أساليب المراقبة . لكن اتفاقيات المكسب المكسب تركز على النتائج وتطلق العنان للإمكانيات الفردية البشرية الهائلة ، فتخلق تعاونا أكبر وتبنى (ق |) بدلا من التركيز على (1) فقط . وتعد ألعاب التقييم التقليدية التي يتبعها الناس غير مريحة وتستنزف المشاعر . وفي مبدأ المكسب المكسب يقيم الناس أنفسهم بأنفسهم باستخدام معايير ساعدوا في وضعها بأنفسهم ، وإذا وضعت أنت معايير صحيحة فهذا يعنى أن بإمكان الناس وضع معاييرهم أيضا . وفي ظل اتفاق تفويض المكسب المكسب يكون باستطاعة حتى طفل في السابعة من عمره أن يحدد لنفسه كيف سيحافظ على الحديقة " يانعة ونظيفة " وأفضل تجاربي في التدريس بالجامعة هي تلك التي نتجت عن ابتكار فهم مشترك للأهداف على أساس مبدأ المكسب المكسب . بعد ذلك نتفق جميعاً على الدرجة التي تودون الحصول عليها وما هي الخطة التي وضعتوها للحصول على الدرجة " . وعقب مناقشة عميقة وشاملة للتوقعات والإرشادات والموارد للتأكد من أنها تتوافق مع أهداف المؤسسة يقوم الموظف بكتابة خطاب موجه إلى المدير يلخص فيه المناقشة ، والتوصل إلى اتفاقية أداء على أساس المكسب المكسب هي لب نشاط الإدارة . فإبرام اتفاقية يتيح للموظفين الفرصة لإدارة أنفسهم في إطار هذه الاتفاقية . ويكون دور المدير مثل سيارة المساعدة في مضمار سباق السيارات . عندما يجهز الأمور ينسحب من المضمار . وتكون وظيفته من فالآن فصاعداً إزالة بقع الزيت عن الطريق ومن ثم يمكن التخلص من جميع مستويات الإدارة وما فوقها . وتصبح العواقب في اتفاقيات الأداء على أساس المكسب المكسب نتيجة طبيعية أو منطقية للأداء بدلا من المكافآت أو الجزاءات التي يوزعها الشخص المسئول توزيعا عشوائيا وتوجد أربعة أنواع أساسية للعواقب (المكافآت والجزاءات) والتي قد تتحكم فيها الإدارة أو الآباء - مالية ونفسية وإتاحة الفرص والمسئوليات . وتتضمن العواقب المادية أشياء مثل الدخل أو الخيارات المتاحة أو المكافآت أو الجزاءات . والعواقب النفسية تشمل التقدير أو القبول أو الاحترام أو المصادقية أو فقدان كل هذا . وإذا لم يعان الناس من نزعة حب البقاء سيكون التعويض النفسى أكثر تحفيزا من التعويض المادى . وتتضمن إتاحة الفرص للتدريب أو التنمية أو المميزات الأخرى أو الفوائد . ويتعرف عليها المشاركون مقدما . لذلك فهم لا يمارسون أية ألعاب لأن كل شيء واضح من البداية وبالإضافة إلى تلك العواقب الشخصية والمنطقية ، أو لم أتوصل إلى اتفاقية أداء على أساس المكسب المكسب مع العاملين معى ، أو إذا لم أحملهم مسئولية تحقيق النتائج المرجوة ، فقد اتفقنا على أن تطيع قوانين المرور وأن تحافظ على نظافة السيارة . واتفقنا أنها لن تستخدم السيارة إلا استخداماً مسئولاً وستكون سائقا لوالدتها ولى إذا دعت الحاجة . واتفقنا أيضاً أنها ستؤدى كل مهامها الأخرى عن طيب نفس ودون أن نحتاج إلى أن نذكرها . كانت هذه هي مكاسبنا . فإمكانها استخدام السيارة طالما حافظت على الجزء الخاص بها في الاتفاق . وإذا أخلت بالاتفاق ستخسر ويوضح اتفاق المكسب المكسب توقعات كلا الطرفين منذ البداية . والآن أضحي بإمكانها تلبية احتياجاتها في التنقل وبعض من احتياجاتنا نحن أيضاً . ولم يكن علينا القلق أو مراقبتها في كل حركة وإيقاع العقاب بها أو مكافأتها على الفور إذا لم تقم بالأمور باستخدام الطريقة التي كنا نريدها ، واتفاقية المكسب المكسب هي نتاج للتصور الذهني والشخصية والعلاقات والتي تنمو منها . وفى إطار هذا السياق تحدد الاتفاقية وتوجه تفاعل الاعتماد بالتبادل الذي يعد السبب الأساسي للتوصل إليها وإذا لم يوافقا بدقة فهذا يعنى أنك تقول ما لا تفعل . ولقد عملت لسنوات عديدة مع مؤسسة كبيرة تعمل في مجال العقارات في الغرب

الأوسط . وكانت تجربتي الأولى مع هذه المؤسسة في اجتماع بيع كبير حيث اجتمع أكثر من ٨٠٠ ممثل بيع في برنامج المكافأة السنوى . وكان عبارة عن جلسة تشجيع محتدمة واستعانوا بفرق طلاب المدرسة الثانوية وكان الصراخ يملأ المكان . ومن بين هؤلاء الثمانمائة اختير حوالي أربعين شخصاً لتلقى الجوائز لقاء أدائهم العالي مثل " أعلى المبيعات " و " أكبر كثافة " و " أعلى عمولات تحققت " و " أفضل القوائم " . ولم يكن هناك أي شك في أن الأربعة شخصاً حققوا مكسباً ، ولكن كان واضحاً أن ٧٦٠ شخصاً آخرين قد خسروا لذا بدأنا من فورنا عملية التطوير التعليمية والمؤسسية لتحقيق التوافق بين النظم والهيكل الخاصة بالمؤسسة وبين التصور الذهني المكسب المكسب . ولقد أشركنا جميع العاملين حتى العاديين منهم في عملية تطوير أنواع من النظم تتعلق بالأشياء التي من شأنها تحفيزهم . كما شجعناهم أيضاً على التعاون والتكاتف مع بعضهم البعض حتى يتسنى لأكثر عدد منهم تحقيق النتائج المرجوة المتعلقة باتفاقيات الأداء الخاصة بكل فرد منهم وبعد عام وخلال الاجتماع التالي حضر أكثر من ١٠٠٠ ممثل مبيعات حصل ٨٠٠ منهم على جوائز . حيث ركز البرنامج في المقام الأول على الناس الذين يحققون إنجازات في الأنشطة الفردية ، وعلى المجموعات التي تحقق أهداف الفريق . فكان الحفل هذا العام يفيض باهتمام ومتعة حقيقيين لأن الناس كانوا يتشاركون لحظات السعادة ، وبات بإمكان فرق المبيعات الحصول على مكافآت جماعية بما في ذلك رحلات للمكتب بأسره والشيء المميز هو أن كل واحد من الثمانمائة شخص الذين تلقوا جوائز ذاك العام كان معدل إنتاجه فيما يتعلق بالكمية والأرباح مساوياً للإنتاج الذي حققه الأربعة شخصاً في العام الماضي مجتمعين . لقد حققت روح المكسب المكسب زيادة كبيرة في عدد البيض الذهبي كما أنها غدت الإوزة في نفس الوقت مما أطلق العنان لطاقت ومواهب بشرية هائلة . وساد التكاتف المتميز بين جميع العاملين وتوجد المنافسة إما في السوق أو في المقارنة مع أداء العام الماضي – وربما مع مكتب أو فرد آخر حيث لا يوجد اعتماد بالتبادل حقيقي أو حاجة إلى التعاون . ولكن التعاون في مقر العمل مهم من أجل التوحد لمواجهة منافسة السوق . ولا يمكن لروح المكسب المكسب الصمود في بيئة تسودها المنافسة والمضاربة ودعم الأنظمة ضروري من أجل نجاح المكسب المكسب . فينبغي أن تقوم جميع الأنظمة على أساس المكسب المكسب – نظام التدريب ونظام التواصل ونظام الموازنة ونظام المعلومات ونظام التعويضات وقد قمت ببعض الأعمال الاستشارية لشركة أخرى أرادت تدريب العاملين على العلاقات الإنسانية . وقال لي المدير " ادخل أي متجر تريد لترى كيف سيتعاملون معك . ولكن هذا لم يجب عن السؤال الذي يدور في ذهني " ما الذي أدى إلى هذا فقال لي الرئيس " إننا خارج المشكلة فنحن لدينا رؤساء أقسام هناك يجسدون مثلاً رائعاً يحتذى به . فقد أخبرناهم بأن عملية البيع تمثل ثلثي مهامهم الوظيفية وتمثل الإدارة الثلث الآخر ، وهم يحققون معدلات بيع تفوق الجميع . وقد رفعت هذه الكلمات راية حمراء أمامي . ولم يعجبه هذا لأنه " يعرف " أين تكمن المشكلة وأراد بدء التدريب ولكنني ألححت في طلبه ،