

إنهم يطلقون النار

على المدبرين،

أليس

إدارة نفسك

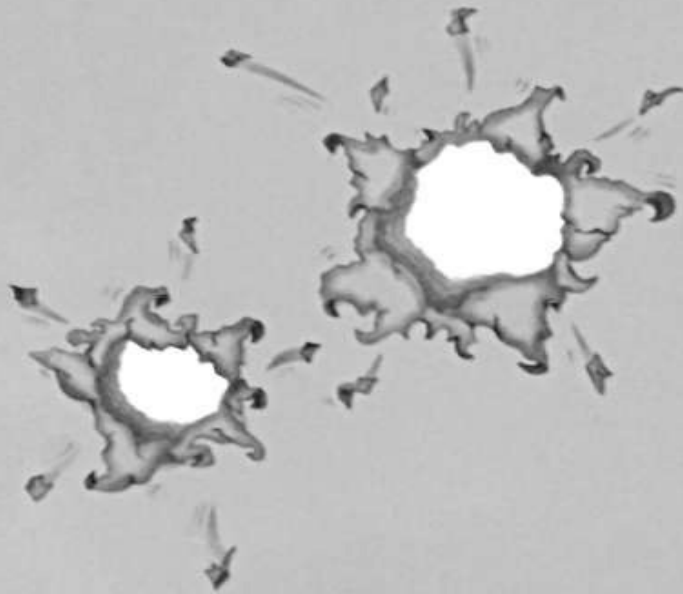
كذلك؟

وقيادة

الأخرين

في عالم

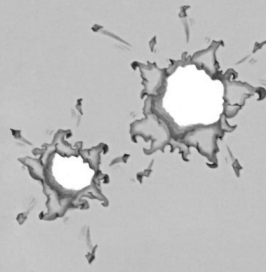
متغير



د. تيري إل. بولسون

إنهم يطلقون النار
على المديرين،

إدارة نفسك أليس
وقيادة كذلك؟



الأخريين
في عالم
متغير

د. تيري إل. بولسون

مطبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore

إنهم يطلقون النار على المديرين إدارة نفسك وقيادة الآخرين في عالم متغير

د. تيري إل. بولسون



لتتعرف على فروعنا في

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

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية 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 مسؤولية ونحلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بهلامة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملامته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر هي الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٦

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2016. All Rights Reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو أية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

Copyright © 1988, 1991 by Terry L. Paulson
All rights reserved.

They Shoot Managers

Managing
Yourself
and
Leading
Others in a
Changing World

Don't
They?



Terry L. Paulson, Ph.D.



إهداء

إلى والديّ الحبيبين، أن وهومر بولسون، اللذين جعلاني أدرك بطريقتهما المميزة أن كل شيء
يصبح ممكناً من خلال الإيمان بالله والتحلي بروح الدعابة.
وأهدي هذا الكتاب إلى ابني شون،
الذي جعلني أنمو بشكل أسرع منه
بخطوة واحدة على الأقل.
وأخيراً، إلى زوجتي لوري
التي تُبَيِّن لي أن إيجابيتها وابتسامتها الدائمة
أعظم مصدر لتشجيعي.

شكر وتقدير

استغرق تأليف هذا الكتاب وإعداده عدة سنوات. وكان إتمامه نتاجاً لدعم العديد من الزملاء وتشجيعهم؛ ولكنه ما كان سيكتمل لولا المعلومات العملية والتغذية الراجعة الواعية التي قدمها إليّ آلاف المديرين الذين عملت معهم مدرباً ومتحدثاً محترفاً. وكانوا يطلبون مني برامج عملية وواقعية ومسلية. وقد حاولت إحداث هذا التوازن الناجح ذاته في هذا الكتاب.

وأقدم بشكر خاص إلى مارك فالستين، الذي ساعدتني مهارته في الكتابة وعاداته الخاصة بالدراسة السريعة كمحرر، على تناول أشرطة صوتية، ومقالات، ومسودات صعبة نصف مكتملة وتشكيلها في نص متناسق يسير القراءة. وقد اجتهد في إحكام الربط بين محتويات الكتاب من دون التضحية بأسلوبي أو حس الدعابة الخاص بي. وأنا راضٍ عن نجاحه. ولهذا، فأية مشكلة تجدها في هذا الكتاب فأنا المسئول عنها. وأنا ممتن لأن مارك كان بجانبني لإخفاء أية نقيصة.

ولطالما كانت شارون رايدنج - وهي مساعدتي الإدارية في شركة بولسون أند أسوشيتس- مصدر إلهام لي. وتفانيها في العمل، والدفء، والصدقة الدائمة كانت العوامل الرئيسية في إتمام هذا الكتاب. وأمام مسؤولياتي الشاقة الخاصة بالتحدث التحفيزي، حافظت هي على سير العمل بسلاسة في أثناء انشغالي بالكتابة.

وأود أن أشكر مارلين ولي كانتر وطاقم العمل الجيد الخاص بهما في شركة كانتر أند أسوشيتس على إيمانهم بهذا الكتاب بالقدر الكافي لنشره. وأقدم امتناناً خاصاً على نحو خاص لـ فيل وود وطاقم عمله المتفاني في دار نشر تين سبيد بريس. فقد قدموا لي التوجيه والدعم بما يمنح هذا الكتاب المعاملة المميزة والانتباه اللذين يستحقهما.

ولقد أهديت هذا الكتاب بالفعل إلى عائلتي. وهي عائلة مميزة، وتعد أساساً للدعم، والحيوية، والقيم التي تدفع المرء إلى الرغبة في تحقيق الإنجازات من أجلهم. أشكركم على ما قدمتموه لي في الماضي وما ستواصلون تقديمه لي في المستقبل.

وأخيراً، أود شكر جميع المديرين والعملاء الذين ظلوا يطلبون مني تأليف كتاب. وما كان هذا الكتاب ليظهر إلى حيز الوجود لولا مثابرتكم في طلبكم، ومعلوماتكم، ورعايتكم.

مقدمة

لا ترسل حقائبك إلى اليابان إلا إذا كنت تنوي السفر إلى هناك

"قبل أن تسعى إلى الأخذ بالثأر، احفر قبرين".

_ مثل صيني

منذ زمن غير بعيد، كنت مسافرًا إلى لوس أنجلوس؛ فقد كان مقرراً لي التحدث في أحد المؤتمرات. وفي مطار كينيدي في نيويورك، كنت واقفاً في الصف لتفتيش حقائبي، وقد جعل الشخص الذي أمامي في الصف موظف تفتيش الحقائب يمر بوقت عصيب؛ فقد كان بديناً للغاية على نحو بغيض. ولم أقل أي شيء؛ فلم يكن ذلك الرجل مزعجاً وحسب، بل كان ضخماً البنيان. وبعد أن ابتعد هذا الرجل عن حاجز التفتيش، أعربت عن تعاطفي مع موظف التفتيش على التمر اللفظي الذي تعرض له.

سألته: "هل يتحدث إليك الناس على هذا النحو في كثير من الأحيان؟".

قال: "أوه، نعم. عليك أن تعتاد مثل هذه الأمور هنا".

قلت له: "حسناً، لا أعتقد أن بوسعي اعتياد مثل هذا".

وقال بملل وهو يلصق بطاقة على حقائبي: "لا تقلق يا رجل. رغم كل شيء، العميل محق دائماً". أنا عالم نفس، ولدي فكرة جيدة عن أنه لم يكن يعني ما يقول: قلت له: "حسناً، لا أظنه محقاً في هذه الحالة".

وكرر لي موظف التفتيش تأكيده بنبرة واثقة وهو يحرك حقائبي على السير المتحرك الموجود خلفه: "لا تقلق. لقد أخذت حقي بالفعل".

سألته في دهشة وتشوق متزايدين: "ماذا تعني؟".

قال لي: "ذلك الرجل مسافر إلى شيكاغو، ولكن حقائبه متجهة إلى اليابان".

ضحكت. ولم أعتقد أنني لم أكن أكثر وداً مع شخص غريب مثل هذا في حياتي كلها. وقد أردت السفر إلى لوس أنجلوس، وأن ترافقني حقائبي. وقد فعلوا هذا، ولكنني ظلت طوال الأيام التالية أفكر في هذه الحادثة والحقيقة القيمة التي تعلمتها منها بفصاحة بالغة. إذا لم تكن قادراً على إدارة الخلافات بنجاح، فقد تتسبب أفعالك أو عدم استجابتك في تصعيد الموقف وتحويله إلى حرب عصابات. وبعض الأشخاص لا يغضبون وإنما يأخذون حقهم وحسب، وقد تكون محقاً مائة بالمائة، ولكن حقائبك سترسل إلى اليابان.



Reprinted by permission of United Feature Syndicate, Inc.

ويتناول هذا الكتاب موضوع إدارة ذاتك وقيادة الآخرين في عالم متغير، وهو يتحدث عن الخلافات التي تنشأ وكيفية التعامل معها، أو لأكون أكثر دقة وعن الكيفية التي عادة ما لا نتعامل معها بها. ويميل أكثرنا إما إلى تجنب الخلافات تمامًا (وهو حل تشارلي براون)، أو إلى الشعور بالضغط الذي يدفعهم إلى الخروج بمظهر النسخة المؤسسية من "أتيلا الهوني". وكلا الصنفين غير فعال. وتكمن البراعة في إيجاد تلك الأرض المحايدة المحيرة التي تفصل بين شخصية ممسحة الأقدام وشخصية ماكينة رصف الطرق.

والقدرة على التعامل مع التغيير والخلافات كمدير تعد حيوية سواء كنت مديرًا تنفيذيًا في مؤسسة وتخوض حربًا تشريعية ضد زميل طموح، أو مدير مدرسة مبتلى بمدرس مثير للمناعب وينافسك في الخفاء، أو والدًا تحاول التعامل مع ابنك المراهق صعب المراس (وخاصة إذا كنت تحاول التعامل مع ابنك المراهق صعب المراس).

"أنا مقتنع بأنه إذا كان معدل التغيير داخل المؤسسة أقل من معدل التغيير خارجها، فقد قربت نهايتها".

_ جون ويلش، رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك

وفي عصر التغيير السريع هذا، أصبح الخلاف لبنة في أكثر شركاتنا ومؤسساتنا المدنية. ونادرًا ما نسمع في هذه الأيام عن حل للخلاف، بل نسمع الآن عن إدارة الخلاف. وإذا شعرت بأن بعض الموظفين في مؤسستك ما عُينوا إلا لإشعارك بالإحباط، فقد يكون هذا صحيحًا. هل هؤلاء الأشخاص يطلقون النار على المديرين؟ لا أقصد من الناحية القانونية، ولكن من المؤكد أن هذا ما يشعر به المديرين في خضم بحر التغيير. وقد صممت المراجعات والموازنات من أجل الإبقاء على الصراع بين التغيير والوضع الراهن، وبين ضبط التكاليف وزيادة العائدات، وبين الإبداع وفقدان التركيز. وقد تضعف الخلافات الروح المعنوية في المؤسسة، وقد تعد أصولاً قيمة لها. وإذا تمت إدارتها على نحو صحيح، فقد تساعد على تمهيد السبيل للتحدي والتغيير. ويمكنها أن تلهم الموظفين الإبداع، وتزيد من الحلول البديلة، وتعيد توجيه الجهود، وتوضح الأهداف والتوقعات، وتخلص من الأعمال غير الضرورية. وبوسعها أن تمد الموظفين بالطاقة وتحفزهم، وتكسبهم هوية جماعية أكثر إيجابية، وتزيد الثقة داخل المؤسسة. وبايجاز، يمكن للخلافات الموجهة بإيجابية أن تفيدك في هذا العالم المتغير.

"لا يُنال التفوق إلا إذا عززت المؤسسة ثقافة انعدام الرضا الإبداعي فيها".

_ لورانس ميلر

ولكنك إذا لم تستطع إدارة الخلاف بنجاح، فسوف تكون في موقف لا فوز فيه، حتى إن شعرت لوهلة بأنك الفائز. لا شك في أن ذلك الرجل المسافر إلى شيكاغو شعر بأنه الفائز طوال مروره بمنطقة استلام الحوائب في مطار أوهيو الدولي بشيكاغو. وكان من حقه السفر إلى شيكاغو في أسرع وقت ممكن، ولكنه نسي مدى أهمية أن يترك الأشخاص المناسبين يعملون كي يحدث هذا.

تأمل الحالات التالية. هل أي من هذه المواقف يبدو مألوفًا بالنسبة لك؟

خفض التكاليف على مستوى شركة بي. بي. بونزرن للإلكترونيات هو صنع سفينة أقوى قادرة على الصمود أمام المنافسة الجديدة القادمة من الشرق الأقصى. ووفقًا لـ "تشيب فاردلينج"، نائب رئيس قسم الهندسة، فإنهم لم يصنعوا شيئًا سوى الصداق. ووفقًا لرئيس مجلس الإدارة، فإن ما كانوا بحاجة

إليه هو التفوق، والإبداع وضبط التكاليف والإنتاجية والشركة بحاجة إلى البدء في أسرع وقت. وقد استسلم مهندسان من كبار المهندسين لدى "تشيب" للضغوط، وغادرا الشركة إلى مكان آخر سعياً إلى راتب أكبر وظروف عمل أفضل. وهذه الفجوة في مشروعاتهم جعلت مخططات تصميم المنتجات الجديدة تواجه صعوبات شديدة. وحاول "تشيب" مواجهة رئيسه بهذه المشكلات وب حاجته إلى المزيد من المهندسين لإعادة القسم إلى مساره الصحيح. وكانت الكلمة القصيرة التي ألقاها رئيس مجلس الإدارة أبعد ما تكون عن التحفيز، وقال فيها: "لقد سمعتم رئيسي! لن نوظف مهندسين جددًا! ولقد ظللتم تتحملون الكثير من أعباء العمل لعدة سنوات! وإذا لم تعودوا قادرين على الاحتمال، فسوف نأتي بمن لديه القدرة على الاحتمال بدلاً منكم!". وفي وقت كان الجميع فيه بحاجة إلى التكتف، كان كل منهم مهتمًا بإخفاء المشكلات بدلاً من تناولها. وكان العديد منهم يرسلون سيرهم الذاتية إلى شركات أخرى وينتظرون إيجاد وظائف جديدة. وقرر "تشيب" ممارسة اللعبة ذاتها.

كانت "جان جيكل" مديرة محنكة في الكلية الأهلية في إبيست فيشجيل. وعندما قبلت منصب عميد قسم الفلسفة في جامعة كاليفورنيا المرموقة في سانتا كلوزا، لم تكن مستعدة للمقاومة التي واجهتها من "فريدريك فيكستشر"، وهو أحد الأساتذة القدامى في الكلية. ولقد أفزعها منهجه الدراسي الضحل القديم وأسلوبه الممل في التدريس، وكانت مشاركاته في اجتماعات القسم أقل من أن توصف بأنها بناءة. وقد واجهته بهذا في اجتماعها به وحده، وقد أذهلها رده؛ فقد قال لها بخطرسة وهو يلوح لها بسيجارته مهدداً: "اسمعي يا عزيزتي، كفي عن هذا! فقد عملت هنا منذ ثلاثة عشر عامًا، وسأظل هنا زمناً طويلاً بعد رحيلك. ولا يمكنك أن تمسيني بسوء، لذا كفي عن إزعاجي!". وبعد عامين ونصف العام، وبعد تقديم خمس شكاوى متتالية، استقال من وظيفته.

كان "رون (رامبو) باتل" صاحب أقدمية في العمل، وله كل الحق في نيل منصب إشرافي شاغر. ولكن أسلوبه الفظ الوقح ضاعف له الكثير من الأعداء الذين حالوا بينه وبين حصوله على ترقية. ولطالما تم تجاهل طلباته للترقية، ودائماً ما كانت تُقدّم له أعذار غير حقيقية، وهو ما أشعره بالاستياء. وقد عين "آيس جونسون" مديراً جديداً له، ولم يكن راغباً في مواجهته، ولكنه شعر بأن الوقت قد حان لمواجهة المشكلة مباشرة. وقد حاول تناولها في اجتماعه الأسبوعي الثنائي مع "رامبو"، ولكنه لم يتوقع رده، فقد قال له: "هذا هراء! فبوسعي الإشراف على أي عدد من هؤلاء الموظفين. وما هذا إلا التنمر القديم ذاته الذي لطالما تعرضت له، ولن أصفح عنه!". وبينما خرج "رامبو" من المكتب مندفعاً كالعاصفة، تمنى "آيس" لو أنه لم يتناول هذه المشكلة؛ فقد أصبح لديه الآن عدو يعمل تحت إمرته. إذن، ماذا على المدير أن يفعل؟ من المؤكد أن بوسعك أن تكون فظاً كما تشاء وبقدر ما يتيح لك سلطاتك، وذلك إذا لم تأبه للمخاطرة بإثارة مشاعر انعدام الرضا، والاستياء، والرغبة في الأخذ بالثأر. وعلى نقيض ذلك، بوسعك أن تتفادي الخلافات من خلال عقد "تحالفات مافيا" مع الأشخاص العنيديين، والتي تنص على ما يلي: "لا تزعجني كثيراً ولا أزعجك". ولكن هذا الأمر لا يؤدي سوى إلى زيادة التوتر ومشاعر الإحباط في المؤسسة وفي نفسك. وفي كلتا الحالتين، سوف تنتهي بك الحال واقفاً بجوار السير المتحرك الذي ينقل حقائب السفر وستعتريك مشاعر الإحباط؛ فلم تعد هناك أية حقائب

قادمة على ذلك السير المتحرك، وقد انفض من حولك جميع المسافرين معك على الطائرة وتوجهوا إلى سيارات الأجرة، ولديك اجتماع في شارع ميتشجان مقرر عقده بعد ساعة. وفي تلك الأثناء، سوف يقوم بعض موظفي الجمارك المهملين في طوكيو بإلقاء حقبيتك اليدوية وحقبية ملابسك في خزانة الحقائب والأمتعة غير المستلمة.

وقد لا يرسل الموظفون حقائبك إلى اليابان. وفي كثير من الأحيان، قد تكون أفضل طريقة لتعادلك مع المدير هي أداء قدر من العمل الذي لا يسمح بطردهم وحسب، لا أكثر. وإذا اتبع بعض الموظفين هذه الطريقة، فسوف يرسلونك أنت ذاتك إلى اليابان.

وهذا الكتاب يتعلق بجعل الخلافات والتغيير يعملان من أجلك بدلاً من العمل ضدك؛ وهو يتعلق أيضاً بجعلهم أصولاً لك بدلاً من أن يكونوا معوقات.

وهو كتاب يتعلق باستخدام الخلاف والتغيير لكي تجعل من نفسك قائداً أفضل. كما أنه كتاب يتعلق بإدارة الخلاف والتغيير من خلال التوازن - التوازن بين الرعاية والمساءلة، وبين الدعم والنقد البناء، وبين الصرامة والتساهل، وبين الولاء المؤسسي والحيادية، وبين الجوهر والأسلوب، وبين القيادة والاستماع. وهذه إدارة متوازنة تتيح لنا الانتفاع بالتوتر من دون السماح له بالتحول إلى حرب.

وهو كتاب بوسعه مساعدتك على اكتساب أدوات إدارية للتعامل مع التوتر بفعالية ودقة، ويمكنه أن يوجهك لكيفية التأثير في زملائك من دون تنفيرهم منك، وأن يبين لك كيفية التعامل مع مرءوسيك من دون تنمية مشاعر الاستياء والتمرد. وهو كتاب يمكنه أن يساعدك على تجنب إرسالك أنت أو حقائبك إلى اليابان.

ولا يدعي هذا الكتاب احتواءه على كل الحلول. ويقدم بالفعل مرآة تسلي، وتحفز، وتقنع، وتوجه. وهو عملي من دون جدية جافة، ويعد نقطة بداية، لا رسالة تامة.

وبين طيات هذا الكتاب، سوف نسلط الضوء على أفكار رئيسية مختلفة تحت عنوان "نقاط للحفظ" في نهاية كل فصل. إذا كنت ترغب في استنساخ أي عدد منها مما تجده مناسباً لاهتماماتك وأهدافك، فلتحفظها في مذكرة لمراجعتها من حين إلى آخر.

نقاط للحفظ

◆ ابحث عن الأرض المحايدة التي تفصل بين الشخصية الخائعة والشخصية الفعالة.

◆ التصرف بسوء أدب يؤدي إلى إرسال حقائبك إلى اليابان.

◆ عليك بإدارة التغيير والخلافات وإلا أدارتك هي.

الفصل الأول

التغلب على خرافة المدير الكامل

"لا أحد يمكنه تقديم أداء كامل تمامًا في كل مرة، ولا أنت أيضًا. وعالم التجارة والأعمال ملك لمن يتسم بالسرعة والجرأة... لا لمن يتسم بالكمال؛ ولكن السعي إلى الكمال هو المهم".
_ريتشارد إس. سلوما

عند التعامل مع التغيير، كما هي الحال مع الجوانب الأخرى من القيادة، كثيرًا ما نكون محبطين بسبب أفكارنا المثالية عن الكمال. وخرافة المدير الكامل تموت ببطء، وترتك إياها هو أول خطوة نحو الاستفادة من الخلافات.

وهي خرافة، ولا شك في هذا. والأماكن الوحيدة التي يوجد بها المديرون الكاملون هي الأفلام التعليمية وكتب التدريب الخاصة بالإدارة. ولن يجعلك هذا الكتاب مديرًا كاملاً، وربما يمكن أن يجعلك تتحول إلى الأفضل.

ولا تزال خرافة المدير الكامل قائمة، لأن العديد من المؤلفين والمدرسين حسني النية يقدمون لنا سيناريوهات متقنة تعزز لدينا توقعات خيالية. ويمكن لأي مؤلف صاحب منهج في الترويج وعلى وعي جيد بالموضوع الذي يتناوله أن يشرح فوائده بسهولة. ومن خلال بعض الأمثلة المنتقاة بعناية، يبرهن الكاتب على قابلية تطبيق حله الخاص "عالمياً". وبعد ذلك، توجه مسودة الكتاب إلى المحرر، والذي يقوم بصقله وتصحيح الأخطاء الجلية فيه.

في أشرطة الفيديو الخاصة بالتدريب، يشاهد الموظفون الفيلم، ويعيدون المشاهد مرارًا وتكرارًا إلى أن يفهموه فهمًا صحيحًا. وحاجة المدرب إلى ترك انطباع في القارئ أو المستمع تخلف لديهما إحساسًا بالدهشة وأملًا متجددًا، فضلًا عن مجموعة جديدة من التوقعات لما ينبغي على المدير الجيد أن يفعله ليصبح فعالاً.

وهذه التوقعات وثيقة الصلة بالكمال الذي لا يمكن لأي موظف أن يحققه لهم. ونتيجة لذلك، يميل أي تدريب مصمم لمساعدة المديرين حاليًا إلى احتمالية تحوله إلى التزام بقدر أكبر من كونه شيئًا قيمًا. وعلاوة على ذلك، تنشأ قائمة أخرى عن "الأمر الواجب"، وهي أنماط سلوكية تظهر بتمائل شديد كما لو كانت شيئًا يتحتم علينا اتباعه "دائمًا" إذا أردنا أن نكون فعالين.

"الأشخاص الوحيدون المتمثلون تمامًا هم الموتى".

_الدوس هكسلي

وبالطبع، لا تبدو المواجهات في العالم الواقعي كذلك الواردة في هذا الكتاب. وخلافًا للمدير الشاب المبتهج الذي يظهر في أشرطة الفيديو التدريبية، ليست لدينا فرصة إعادة المشاهد مرة ثانية أو ثالثة. وفي العادة، لا يدرك أكثرنا ما كان "ينبغي عليهم قوله" إلا بعد مضي نصف ساعة على الموقف. ونتيجة للإرهاق بعد قضاء الصباح في اعتراضات مزعجة من قبل العملاء، يرد المدير الحقيقي بعنف على سكرتيرته لطرحتها سؤالاً عاديًا عليه. وبسبب الشعور بالضيق نتيجة لتلقي أمر ما من مجلس

التعليم، يعنف مدير المدرسة الحقيقي أحد مدرسيه الأفاضل بسبب نقطة تافهة تتعلق ببروتوكول المدرسة. ونظرًا لاعتناهم بأنه يجب على المدير الفعال أن "يعلم دائمًا ما ينبغي عليه قوله"، وأن "يفتح بابه دائمًا" أمام مرءوسيه، وأن "لا يفقد سيطرته على أعصابه أبدًا" عند التعامل مع موظفيه، فلا يبقى لهم سوى استنتاج واحد هو: "من المؤكد أنني لست مديرًا فعالاً! وأنا بحاجة إلى حضور ندوة أخرى! وأحتاج إلى قراءة كتاب آخر!".

"الخطأ في الحكم ليس بكارثة، ولكن كثرة القلق بشأن الحكم هي الكارثة".

_ باولين كايل

تصميم: جيم بيرى
عالم بيرى



إن، ماذا يحدث بعد انتهاء ورشة العمل؟ نعود ونحن متحمسون للأفكار المثالية عن الكمال. ويتوقع الجميع منا أن نتصرف على نحو غريب لبضعة أيام، ونتصرف هكذا بالفعل. ولكننا سرعان ما نجد أنفسنا منجرفين في دوامة توصلنا إلى عاداتنا القديمة ذاتها. ونظرًا لأننا مهتمون للغاية بـ "أداء الأمور على النحو الصحيح"، فإننا نتجنب اتخاذ إجراء ونسوفه طويلاً حتى تنتهي بنا الحال إلى عدم فعل أي شيء على الإطلاق. ونصبح ضحايا "المتبقيات الثلاثة": الكمال، والتسويق، والعجز. ويعلن المدير لنفسه قائلاً: "أنا أكره وظيفتي"، ويسعى إلى تحديث سيرته الذاتية، ويصبح محبطاً بسبب عيوبه الوهمية، ولا يرسل سيرته الذاتية هذه إلى أي مكان. ويعد مندوب المبيعات عروضه التقديمية الجديدة، ويصقلها، ويعيد تنظيمها، ثم تساوره الشكوك في نفسه، ويتوهم أنه لا يجد الوقت المناسب لإجراء مكالمات المبيعات. ويشكل مدير التطوير لجنة تزاوّل عملها لمدة عامين لدراسة قرار من المفترض ألا يستغرق اتخاذه أكثر من أسبوعين. والمدير الذي ينتمي إلى فئة الإدارة الوسطى، والحريص على نيل ترقية، يبتكر فكرة رائعة، وينتظر الوقت المناسب لعرضها، ثم يرى الآخرين يتفوقون الإشادة عن هذه الفكرة، ويحصلون على الترقية التي كان ينبغي أن يحصل عليها هو.

وفي النهاية، أي في نهاية الندوة، أو الكتاب، أو شريط الفيديو، ورغم أن هذه الأشياء تبدو إلهامية، فكثيراً ما لا تفيد إلا في منحنا سبباً آخر لتوبيخ أنفسنا. وفي مجتمعنا، أو بين أصدقائنا، يتقن أكثرنا بالفعل فن توبيخ الذات، ولا يجيدون فن دعمها. وبعبارة موجزة، قد يمثل طلب الكمال من نفسك خطراً على صحتك. وقد تناول عالم النفس والمؤلف الشهير "إريك بيرن" هذه المشكلة. وعندما طلب منه توضيح الفرق بين الأصحاء والمرضى، قال: "يستخدم الشخص الصحيح كلمة "نعم"، و "لا"، ويظهر الحماس! أما المريض فيستخدم كلمة "نعم، ولكن"، و "لا، ولكن"، ولا يظهر أي حماس".

"نحاول - نحن كبار المديرين - إظهار قابليتنا لانتقاد عيوبنا، ونتحدث إلى موظفينا عن القرارات السيئة التي اتخذناها. ويوضح هذا صورة الإدارة الكبرى، ويزيل الندوب التي عادة ما

تكون مصاحبة لخوض المخاطر. ونحن غالبًا ما نخبرهم أيضًا بمحدودية معرفتنا من خلال سؤالهم عن رؤاهم".

_ روبرت دي. هاس، الرئيس التنفيذي لشركة ليفي شتراوس وشركاه

إذن، ما البديل؟ وكيف يمكننا أن ندق وتدًا في قلب مصاص الدماء هذا الذي يدعي الكمال؟ وكيف يمكننا كمديرين أن نتفادي شركاء المثبطات الثلاثة السالف ذكرها؟

ومن المشوق أنه حتى عندما يشعرنا المدربون بأننا لسنا عاجزين عن بلوغ الكمال، فإن الثقافات المؤسسية لأكثر شركاتنا نجاحًا تتجنب فكرة تحقيق الكمال. وتتزايد رؤية عدم ملاءمة الكمال في البيئة الحالية المتسمة بالسرعة والتغير المفاجئ، والذي قد يصبح فيه الشيء الكامل في هذا اليوم قديم الطراز غدًا. وبدلاً من ذلك، تأخذ المؤسسات الأخطاء في الحسبان كجزء من عملية التنمية والتطوير. وقد قال أحد مديري شركة أي بي إم التنفيذيين: "إذا لم أسمح للموظفين بارتكاب الأخطاء، فلن يعترف بها أحد أيًا كانت". وقال كبير المديرين التنفيذيين لإحدى الشركات الصغرى عالية النجاح العاملة في مجال صناعة وحدات الإدخال والإخراج الحاسوبية: "نخبر موظفينا بأن عليهم ارتكاب عشرة أخطاء على الأقل يوميًا. وإذا لم يرتكبوا هذه الأخطاء العشرة في اليوم، فإنما يدل هذا على أنهم لا يجرون تجارب بالقدر الكافي". ولقطات "الأخطاء التمثيلية"، والتي كانت شهيرة في التلفاز خلال العقد الثامن من القرن الماضي، دليل على هذا التوجه الجديد أيضًا. ولكنك ما كنت لتجد إستوديو لتصوير الأفلام في العقد السابع يذيع الأخطاء التي وقعت في أثناء تمثيل المشاهد، وذلك حينما كانت الوسائط الإعلامية وكتب المساعدة الذاتية تزين صورة الكمال في أعين الجميع.

"في الشركات المتفوقة، لا توجد طقوس روتينية سخيفة. ويقاس فيها الموظفون ويتقاضون رواتبهم بانتظام بناءً على جدارتهم. والمكان الوحيد الذي تخاض فيه المخاطر هو المكان الذي توجد فيه شبكة أمان منسوجة من الدعم الإنساني عند الفشل، والمكافآت عند النجاح".
_ توم بيترز

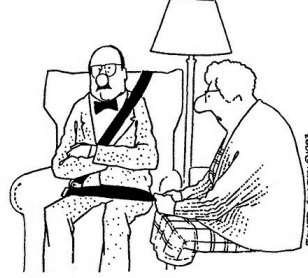
وفي الحقيقة، إذا ما نظرت بعيدًا عن المواد التدريبية وندواتها، سوف تلاحظ أن شعارات المديرين الحاليين لا تتعلق بالكمال وإنما تتعلق بالسعي إلى التفوق والتحسين المتزايد. وبدلاً من اتباع طريقة خطط، ثم خطط، ثم خطط، ثم خطط، ثم افشل، يبين لنا "توم بيترز" أن الشركات الناجحة حاليًا تتبع طريقة "حاول، ثم اختبر، ثم صحح، ثم حاول مرة أخرى، ثم عدل". وهي تؤسس أسلوبًا يتيح مجالاً للتعلم من الأخطاء بدلاً من النظر إليها على أنها دليل على عدم الكفاءة.

"لن يكون الأميون في المستقبل هم من لا يستطيعون القراءة والكتابة، بل من لا يستطيعون التعلم، ثم نسيان ما تعلموه، ثم إعادة تعلمه".

_ ألفن توفلر، في كتابه *Future Shock*

لنواجه الأمر: يجد أكثرنا قراءة الكتب أيسر بكثير من تطبيق ما ورد فيها. وإذا قدمت لنا هذه الكتب بعض الأفكار عن الطريقة التي يفترض أن يتعامل بها المدير "الكامل" الخرافي مع التغيير، فمن

اليسير للغاية أن يقول أحدنا: "حسنًا، هذه هي الفكرة المناسبة. وسوف أتحدث غدًا إلى "تشارلي"، وسأفعل ما يقوله الكتاب بالضبط". وبعد ذلك، يأتي الغد، ويقول مرة أخرى: "سوف أبحث لي عن كتاب آخر!".



«ماري، أراك في بعض الأحيان حقا للعبه على حائط».

وبدلاً من محاولة تمهيد الطريق لبلوغ الكمال، ألق نظرة واقعية على ما يمكنك فعله لزيادة فعاليتك إلى درجة أعلى بكثير من المتوسط. وبدلاً من الغوص في وحل طريق الكمال، والتسويق، والعجز، اكتسب إحساساً بالحرية في خوض بضعة مخاطر، وفي ارتكاب الأخطاء والتعلم منها.

"من لا يرتكب أخطاء، لا يفعل أي شيء عادة".

دبليو. سي. ماجي

ورغم ذلك، فالمديرون الفعالون هم من يلتزمون بتحسين قدراتهم على التأثير في الآخرين وتحفيزهم. ومن خلال التعبير والدعم، يفسحون المجال لإنسانيتهم، ويواصلون التعلم والنمو إلى جانب الموظفين الذين يعملون لديهم. وهم دائماً ما لا يؤدون الأمور على نحو كامل، ولكنهم يؤدونها. ودائماً ما لا يتفوهون بعبارات عميقة المعنى، ولكنهم يقولون شيئاً. وبوسعهم أن يكونوا مرحين وجادين، وأن يكونوا متقلبين ويظلوا على علم بكيفية متابعة الأولويات المهمة. وقد يكونون صارمين، وفي أحيان أخرى مرنين. ولا يحتاجون إلى أن يكونوا عظماء، ولكنهم قادرون على أن يكونوا فعالين وواقعيين. وإياك أن تسمح للحرية والتحديات التي تواجهك في النمو بأن تصير التزاماً بأن تصبح كاملاً؛ فلا يوجد ما يسمى بالمدير الكامل.

أسئلة تستحق الطرح

"في شركتنا، يعد إنتاج سلع جيدة أحد أهدافنا الرئيسية. ومن الأمور التي دائماً ما نؤكد عليها هو "افعلها على نحو صحيح من أول مرة". فهل هذه العبارة تعزز خرافة الكمال أم أنها عبارة تأكيدية مناسبة؟"

دائماً ما يعد خوض المخاطر وارتكاب الأخطاء جزءاً من عملية تطوير المنتج الجيد، ولكن مهمة الشركة هي منع هذه الأخطاء من التأثير في العملاء. وتعد العبارة التأكيدية "افعلها على نحو صحيح من أول مرة" مناسبة لرقابة جودة المنتجات. ولن تكون هي العبارة الرئيسية المتكررة في البحث والتطوير. وحتى في مجال الإنتاج، نادراً ما يتحقق الكمال بنسبة 100%، ولكن الهدف الواقعي هو

خفض عدد الأخطاء البشرية والآلية المنطقية، ودعم المنتج بخدمة حل أية مشكلات تحدث.
نقاط للحفظ

- ◆ تجنب المثبطات الثلاثة: الكمال، والتسويق، والعجز.
- ◆ استبدل طريقة "حاول، ثم اختبر، ثم صحح، ثم حاول مرة أخرى، ثم عدل إلى أن تنجح" بطريقة "خطئ، ثم خطئ، ثم خطئ، ثم افشل".

الفصل الثاني

التغلب على خرافة الفائزين والخاسرين

"النجاح والفشل - يعتقد كثير منا أنهما متضادان، ولكنهما ليسا كذلك في الحقيقة، بل هما رفيقان؛ فأحدهما البطل والآخر نصيره".

_ لورانس شيمس

يفحص هذا الفصل مشكلة كيفية تصرفنا في تلك الأوقات التي لا يبدو فيها أي شيء يسير على النحو الصحيح. وإذا لم تمر بأيام تشعر فيها بأنك فاشل، ولم تشعر بتأثرك بالرفض على نحو محبط، ولم تأخذ تلك التجارب على محمل شخصي لدرجة أن تؤثر في قدرتك على خوض المخاطر، فتخط هذا الفصل وانتقل للفصل الذي يليه.

هل افتقدنا أي أحد؟ لا أظن ذلك؛ فقد مررنا جميعًا بأيام شعرنا فيها بأننا خاسرون، وكثيرًا ما سمحنا لهذا الشعور بالتأثير في طريقة أدائنا لأعمالنا.

ولكن فكرتنا النمطية عن الفائزين والخاسرين ما هي إلا خرافة. والفارق الرئيسي بين الصنفين - وفقًا لما أخبرنا به "سيدني جيه. هاريس" - هو أن الفائزين يخسرون عدد مرات أكثر مما يخسره الخاسرون. وهم يخسرون عدد مرات أكثر، ولكنهم يفوزون أيضًا عدد مرات أكثر؛ لأنهم لا يسمحون للخسارة بإخراجهم من اللعبة.

ويخرج كثير منا من اللعبة بسبب اقتناعهم بالفكرة القائلة إن "الفائز" هو من لا يخسر أبدًا. وهذه من أكبر الهواجس الأمريكية المتعلقة بالفوز؛ فالخسارة الواحدة قد تجعل المرء "خاسرًا". ونحن نطبق الأمر ذاته على الرياضة والإنجاز الشخصي أيضًا. والفريق الذي يفشل في الفوز بكأس السوبر بول أو نهائيات كأس العالم في البيسبول يعد فريقًا "كان بوسعه الفوز، ولكنه فشل".

وكون هذا الفريق فاشلاً يعد أمرًا مثيرًا للسخرية؛ ولكننا نطبق هذا المعيار غير الواقعي ذاته على أنفسنا. وليس هذا أمرًا مثيرًا للسخرية وحسب، بل هو مدمر للذات، ويدفعنا إلى الخروج من اللعبة محبطين يائسين. وإذا خرجت من اللعبة، فلن يمكنك الخسارة، ولكن من المؤكد أنك ستصير خاسرًا.

يدين "واين جريبتزكي" - لاعب الهوكي الذي حطم الرقم القياسي - بالفضل لأحد مدربيه الأوائل في مساعدته بأن غرس فيه أحد توجهات الفوز. وقد قام ذلك المدرب على إثر نفور "واين" المفاجئ من ضرب الكرة بتذكيره قائلاً: "سوف تخسر كل الضربات التي لا تقدم عليها". وفي فيلم *Chariots*

of Fire الحائز جائزة الأوسكار، قال الممثل الذي يلعب دور البطل الأولمبي البريطاني "هارولد أبرهامز" بعد خسارته أحد السباقات: "أنا أعدو لأفوز، وإذا كنت غير قادر على الفوز، فلن أعدو". فجاء الرد من محبوبته ليعيده إلى الواقع الذي نواجهه جميعًا وهو: "إذا لم تعد، فلن تستطيع الفوز".

"لا يهم الفشل. وإذا قبلت هذا الأمر، فسوف تصبح ناجحًا. وما يدفع أكثر الناس إلى الفشل هو أنهم بعد فشلهم في المرة الأولى، يكفون عن المحاولة".

_ هوارد نيوبرجر ومارجيوري لي

لنواجه الأمر، في أي جانب من جوانب الحياة، لا يوجد بديل للنتائج. ويريد مندوبو المبيعات إتمام

عمليات بيع، ويريد القادة من موظفيهم أداءً جيدًا، ويريد الآباء من أبنائهم أن يتصرفوا بمسئولية، وتريد الشركات الجداول الخاصة بالنتائج مكتوبة بحبر أسود. وفي كل الحالات، تكون لدى الناس فكرة واضحة عن النتائج التي ستوصلهم إلى الفوز في اعتقادهم، بما في ذلك أنت. وأنت تريد أن تكون محبوبًا، وأن يؤدي موظفوك أعمالهم. وكثيرًا ما تريد أن تكون قادرًا على تغيير آراء الآخرين، وتعديل أفكارهم، وتؤثر في أفعالهم. وأنت تريد أن تقنع رئيسك بأفكارك، وأن ترضي عملاءك وتجعلهم يواصلون شراء منتجاتك وخدماتك. ويعد الحصول على نتائج (أي الفوز) هدفًا مناسبًا. وهناك متعة تكمن في تحقيق النصر، وهو بلا شك أمتع بكثير من الخسارة، وهذا الدافع التنافسي إلى بلوغ الفوز هو ما يدفعنا ويثير التحدي في أنفسنا نحو بلوغ مستويات أعلى جديدة. وفي عالم التجارة والأعمال، قد يقويك تاريخ الفوز في معركة تحقيق النتائج النهائية أنت وشركتك أو يهدمكما معًا، وقليل من يعارض اتخاذ الفوز هدفًا.

وأنت تريد أن تفوز، ولأنك مدير ستشعر بأن وظيفتك ذات السلطة ستجعلك مسيطرًا على الأمور. ولكن من المهم أن تدرك أنك لن تستطيع أبدًا إحكام قبضتك على الأمور كلها. ولا يمكنك السيطرة على الآخرين، وفي أفضل الأحوال سيمكنك التأثير فيهم وحسب. ولا يمكننا تحفيز الآخرين، ولكن بوسعنا توفير البيئة التي تثير تحفيزهم الذاتي. وتقتصر "سيطرتنا" على ما نفعله لجعل الفوز ممكنًا. ولا يمكننا أن نسيطر على شيء سوى جهودنا، وحتى هذا الأمر يكون غير مؤكد خاصة عند العودة إلى العمل بعد العطلة الأسبوعية. ومضاعفة مستوى تأثيرنا في الآخرين يعني أن علينا تبني "المحفزات الثلاثة" الجديدة: الاستعداد، والأداء، والمثابرة.

"لا يحكم الآخرون عليّ بعدد المرات التي فشلت فيها وإنما بعدد المرات التي نجحت فيها، وعدد مرات نجاحي هذه تتناسب تناسبًا طرديًا مع عدد مرات فشلي واستمراري في المحاولة".
_ توم هوبكينز

ويعلم الفائزون في جميع أنحاء العالم قيمة **الاستعداد** للفرص، وبمسايرة الاتجاهات الموجودة في مجالنا وتوقع التغييرات يمكننا أن نتخذ وضعية تمكننا من الاستفادة بهذه التغييرات. ولا يقتصر هذا الأمر على انتظار "الحظ الجيد" وحسب، بل يقتضي اتخاذ وضعية استعداد محكمة تساعد على جلب "الحظ". وتحفظ فرق البيسبول الكبرى بإحصاءات عن ضربات الفرق المنافسة لها ووضعيات استعداد لاعبيها التي يؤدي بها الضاربون أكثر ضرباتهم. وهذا استعداد ذكي. وكانت لدى عمي "هارفي سوانسون" طريقة أخرى لتوضيح هذه النقطة ذاتها، فقد قال: "من الأيسر ركوب الحصان والسير به نحو الوجهة التي كان سائرًا نحوها". ثم أضاف تعقيبًا مهمًا فقال: "إذا مات الحصان، فانزل عنه!".

وينطبق الأمر ذاته على مجال التجارة والأعمال؛ فقد تجيد صنع منتج لا يرغب فيه أي أحد، وقد تحاول ترويج شيء لا أحد بحاجة إلى شرائه الآن، وهذه وضعية استعداد سيئة!
"الفشل في الاستعداد، هو استعداد للفشل".
_ بنجامين فرانكلين

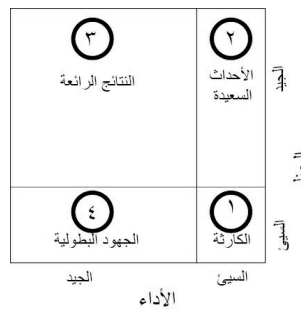
ومن المؤسف أننا رغم أفضل التخطيط نخطئ الهدف. ورغم تحديدنا موضع الضرب واستعداد اللاعبين، لا يزال الضاربون الجيدون يجدون طريقة لإحراز النقاط ضدنا. وفي بعض الأحيان، يكون

الحظ سيئاً. وقد يدرس المرء الاتجاهات المستقبلية والبيانات الديموجرافية لشهور عدة، ولكنه يغفل عن العناصر الرئيسية التي لا يمكن لأحد تفسيرها. وجميع البلورات السحرية تتسم في طبيعتها بالغموض والقابلية للخطأ. ولا أحد منا يمكنه أن يتواجد دائماً في المكان والزمان المناسبين. وقد نخطئ في التخمين أحياناً. وفي بعض الأحيان، حتى أقصى جهودنا لا تبلغنا أهدافنا. ولا تزال الحقيقة المزعجة قائمة، وهي أننا لا نتحكم في نتائج الفوز، ولكن يتحتم علينا أن نعمل على التأثير فيها حتى نجعلها قريبة المنال للغاية. ويعلم الفائزون في جميع أنحاء العالم أيضاً قيمة تحسين الأداء باستمرار. والاستعداد شديد الأهمية في عالمنا المتغير الحالي، ولكنه ليس كافياً لتحقيق الفوز. وكما أن الشركات تحتاج إلى التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها حتى يمكنها المنافسة، يتحتم على القادة أن يقطعوا على أنفسهم عهداً بدفع أنفسهم وموظفيهم إلى طلب العلم طوال حياتهم. ودائماً ما يستثمر القادة الجيدون الوقت، والطاقة، والمال المنفق على التدريب في التحسين المستمر للمهارات الضرورية. وهم لا يكفون أبداً عن البحث عن طرق للتحسين. ولا يمكن للقادة أن يطلبوا من موظفيهم الاستعداد لمواجهة تحديات التغيير من دون أن يكونوا هم أنفسهم قدوة لهم في ذلك.

"عندما تركد، تفسد".

_مارتن لوثر

ولقد قدم لنا "ريتشارد إل. موني" النموذج التالي، الذي يساعد على توضيح العلاقة المتبادلة بين الأداء والاستعداد وبين النتائج. وهو يبين التوازن القائم على نحو نمطي بين النتائج الممكنة. ويمثل المربع رقم 1 الحظ والأداء السيئين، وهو وصفة مضمونة لإحداث كارثة. وبايجاز، يمثل هذا المربع عدم تأديتك عملك وعدم إسعاف الحظ لك. ومهمتك كمدير هي أن تبقي هذا المربع صغيراً وبعيداً عن عملائك قدر الإمكان. وإذا صار هذا المربع ضخماً للغاية، فتناوله على نحو شخصي؛ فهو إما ناتج عن كونك غير مستعد، وإما عن كونك لا تؤدي عملك بانتظام. وإذا كانت كوارثك متكررة الوقوع، فلعلك لست أهلاً للإدارة. ولكن الجميع، حتى في أفضل الظروف، يمرون بأيام كارثية. وعندما نشعر بأننا في موقف سلبي، نتمنى لو أن ذلك مجرد خدعة سخيفة من خدع الكاميرا الخفية. ونادراً ما يحدث هذا. وقد أصاب أحد المديرين في التعبير إذ قال: "في بعض الأيام، تكون أنت مصدر الإزعاج، وفي أيام أخرى، تكون أنت الواقي منه". ويمر جميعنا بهذه الأيام، وكل ما ينبغي عليك فعله هو أن تقلل منها قدر الإمكان وتحوّل بينها وبين التأثير في عملائك.



وهناك أوقات يكون فيها الحظ هو خلاصك الوحيد. وإذا أديت عملك على نحو سيئ ولكنك تتمتع بحظ جيد، فسوف تكون من أصحاب المربع الثاني؛ فستمر **بأحداث سعيدة**. ويمثل هذا المربع عدم تأديتك عملك، مع استمرار ظهورك بشكل جيد. وقد تكون هذه الأوقات أيضًا هي التي يقول لك فيها رئيسك: "أحسنت عملاً!"، وتقول في نفسك: "آه لو علمت ما فعلتُ!". ويمكن أن تدعو هذا بـ "حُسن الطالع الوظيفي". وهو يعوض تلك الأوقات التي كان من المفترض لك أن تفوز فيها ولكنك لم تفعل. فلتستمتع بهذا النصر، ولكن لا تغتر به. وفي بعض الأحيان، نفوز ويتعين علينا أن نكون منتقدين لذواتنا، وأن يقول أحدنا لنفسه: "لقد كنتُ محظوظًا. ومن الأفضل لي في المرة القادمة أن أتناول الأمر على نحو مختلف".

وأما المربع الثالث فيمثل الموقف الأمثل؛ فهو يجمع بين جودة الأداء وحسن الحظ اللذين يحققان **نتائج رائعة**. وعندما يشتمل الفريق على لاعبين مهرة في المواضيع الأساسية وتواتيم الفرص، سيعلن المذيع الرياضي قائلاً: "تميل كفة التفوق إلى جانبهم". ومن المؤسف أن أكثر الفرق تميل إلى مواجهة صعوبة في الحفاظ على هذا التفوق. ويمكن للنتائج الرائعة أن تمهد السبيل لنيل الرضا. وقد تستغرق هذه الفرق في الاحتفال لدرجة أنها تخفق في إعداد أنفسها والأداء بطريقة تحفظ لهم الفوز. والفرق العظيمة فقط هي التي تحافظ على مراكزها المتفوقة من موسم إلى موسم آخر. وينطبق الأمر ذاته على التجارة والأعمال. وقد يسبب سجل النتائج الرائعة مشكلات للمديرين الحاليين؛ فهو يشجع على الاقتناع بوهم السيطرة ويعزز الرضا. وقد يدفع المديرين (وشركاتهم) إلى افتراض أن هذه النتائج سوف تستمر إلى الأبد من دون بذل جهود متواصلة وإحداث تغيير مخطط. وهو يحثنا على الركون إلى أكاليل النصر، ورفض كل تغيير، والفشل في الاستعداد لانتهاز الفرص القادمة. وفي عالمنا سريع التغيير، قد يكون أوضح نذير بالإفلاس هو السنة الجيدة. وإياك أن تسمح لنفسك أو لموظفيك بالركون إلى النجاحات السابقة، بل استخدم الأوقات المناسبة في الاستعداد والتهيؤ لتحقيق انتصارات متواصلة.

وعندما نؤدي أعمالنا على نحو جيد ولكن الحظ لا يحالفنا، تدرج نتائجننا في المربع الرابع. وهو يمثل تأديتك العمل، ولكن مع وجود عوامل خارجة عن سيطرتك تحول بينك وبين تحقيق النتائج التي تستحقها. ويمر الجميع بأيام لا يكون فيها أداءهم الجيد كافيًا للتغلب على سوء الحظ. ولعل الجراحين، الذين يجتهدون في إنقاذ المرضى ويفشلون، على وعي بهذا أفضل منا جميعًا. ولدى الأطباء مصطلح يصفون به الأداء الجيد الذي ينتهي بنتائج سيئة، وهذا المصطلح هو **الجهود البطولية**. وهم يشعرون بخيبة أمل شديدة ويحسون بالخسارة، ولكنهم لا يسمحون لأنفسهم بأخذ الأمر على محمل شخصي. فإذا فعلوا هذا، فسوف يكون الخاسر الحقيقي هو مريضهم التالي.

"أنا لا أدعي السيطرة على الأحداث، ولكنني أعترف صراحة بأن الأحداث سيطرت علي".
_ إبراهيم لينكولن



Reprinted by permission of United Feature Syndicate, Inc.

وفي عالم التجارة والأعمال، نادرًا ما تنال الجهود البطولية الدعم الذي تستحقه. والكثير من المديرين سرعان ما يأخذون كل النتائج السيئة على محمل شخصي، حتى التي لم يتسببوا فيها. وفي لحظتنا الخاصة، نفترض أننا مخطئون في شيء ما، فيقول أحدنا: "هناك خطأ ما فيّ؛ فأنا خاسر!". وهذه البرمجة الداخلية نتاج للتعويد الذي خضع له أكثرنا منذ الطفولة، كالفار الذي يتلقى صعقة كهربية كلما فشل في الخروج من المتاهة. وعندما كنا أطفالاً صغارًا، كان أباؤنا يصيحون بنا وهم محبطون لحدوث أمور ليس في مقدورنا السيطرة عليها. وفي المباريات التي تؤدي في الملاعب، كانت الخسارة تعد خطيئة؛ فبسبب إضاعة رمية حرة أو أداء ضربة بغير براعة، كانوا يُشعرونَ الطفل ذا الثمانية أعوام بأنه ملوم على جرم عظيم كبقرة السيدة "أوليري".

ويأتي الحديث عن الخطبة والزواج (وهما أول تجربة لنا في الترويج)، واللذين يعدان من الأمور المهيبة بالنسبة للشباب والفتيات على حد سواء. هل تذكر هذا؟ عندما عرضت على فتاة الزواج بك، أو عندما خشيت ألا تقبل هذه الفتاة. وحينما خذلتك، سارعت إلى افتراض وجود خطأ أدى إلى هذا الرفض المحزن وقلت: "هذا خطئي! هناك خطأ ما فيّ! ولقد ظننت أنني أخفيته، ولكنها استطاعت رؤية حقيقتي!". وقليل منا من كان واثقًا بنفسه بالقدر الكافي لمنح نفسه تفسيرًا منطقيًا، وذلك بأن قال: "تلك الحمقاء! لا تستطيع معرفة الشخص الجيد عندما تراه!". وكان العديد منا ينشغلون للغاية بالرفض وبيتعدون عن اللعبة بأسرها لفترة من الزمن.

ولقد صرنا الآن بالغين، ولكن برمجتنا لا تزال كما هي، ولا نزال نميل إلى اتخاذ الرفض على محمل شخصي ونعد أنفسنا خاسرين بسببه. وقليل منا من يجد سهولة في تغيير برمجتنا الداخلية المبكرة هذه التي جعلنا نأخذ جهودنا غير المكلفة بالنجاح على محمل شخصي. وإذا جربت كل ما أعرفه كمدير، ولم ينجح، فأنا مدير فاشل. وإذا جربت كل ما أعرفه كأب، ولم ينشأ ابني على ما برمجت عليه، فأنا أب فاشل! وفي الواقع، عادة ما لا يكون هذا الأمر صحيحًا. ورغم هذا، هناك أناس لا يستطيعون العمل جيدًا مع أي مدير. وهناك أطفال يرفضون تعاليم والديهم، حتى إن كانا جيدين. كم عدد الأسر التي تعرفها والتي يوجد بها طفلان أحدهما لا يسبب أية متاعب لوالديه بينما يدفعهما الآخر إلى الجنون؟ ولا يزال المجتمع يخبرنا بأن هذا خطأ الوالدين، أو خطأ المعلم، أو خطأ رئيس القسم. ودائمًا ما يلقي باللوم على شخص ما كما لو كنا مسيطرين على كل شيء سوى أنفسنا.

ومن ثم نستمر في تفسير عدم الاتفاق على أنه هجوم شخصي، وسوء أداء المرءوس كعلامة على عدم كفاءة مديره، وسلوك الابن غير المسئول كإشارة إلى فشلنا كأباء. ومن المؤسف أنه عندما تؤدي النتائج السيئة إلى وصف الأشخاص بالخاسرين، نميل إلى التوقف عن أداء الأمور البسيطة التي تمكننا من أن نصبح فائزين. ونكف عن السؤال عما نريد. ونصبح مترددين في مشاركة الأفكار الجديدة. ونوجد الأعذار لعدم إجراء مكالمات المبيعات. ونتفادى "الأشخاص المتعلقين بالمشكلة". ونخرج من اللعبة.

"إذا أردت أن تتبكر فكرة جيدة، فلتبتكر الكثير من الأفكار".

— توماس إديسون

وما يتحتم علينا إدراكه هو أن "اللعبة" تتعلق في طبيعتها بمستوى عالٍ من الإحباط. وسوف يرفض الموظفون بعض الأمور، وهذه حقيقة من حقائق العالم الذي نعيش فيه، وهي أكثر وضوحًا اليوم مما كانت عليه من قبل. وفي التجارة والأعمال، يمكن لأي عدد من العوامل أن تمنعنا من نيل ما نريد

مثل: ضبط التكاليف، وتحمل ضغط الميزانية، وتأجيل إعادة التنظيم، وتحديات التفوق، وفكرة أننا لا نستطيع تعيين المزيد من الموظفين وعلينا تدبير شئوننا بما لدينا من موظفين. وهذه الحقائق صحيحة على نحو واضح كحقيقتي الموت والضرائب، ولكننا نأخذها على محمل شخصي كأنعكاسات لمستوى كفاءتنا، وقدراتنا على السيطرة. ويصدق هذا الأمر على نحو خاص على التعليم والرعاية الصحية، والذين كثيرًا ما يمثل تمويلهما أزمة. ونحن لن نعين موظفين جددًا، وعلينا أن نتدبر شئوننا من خلال "تحفيز" الموظفين الموجودين حاليًا، ولكننا عندما نقابل بمقاومة، ننسحب من اللعبة بتفادي الموظفين صعب المراس. ونتيجة لذلك، عادة ما يمكنهم نيل ما يريدون. وها نحن نشعر مرة أخرى بأن الحرف "خ" الذي يرمز لكلمة خاسر ملتصق بأسمائنا.

"افعل ما بوسعك، وبما لديك، ومن موضعك".

_ تيودور روزفيلت

ويوصلنا هذا إلى المحفز الثالث، وهو: **المثابرة**. والفائز هو الشخص الذي لا يأخذ النتائج السيئة على محمل شخصي، ويواصل اللعب! وقد يصيب هذا الشخص الإحباط من دون الشعور بأنه فاشل. وقد أجرى الدكتور "تشارلز جارفيلد" - الذي يعمل أستاذًا في كلية الطب في سان فرانسيسكو التابعة لجامعة كاليفورنيا - دراسة على ألف وخمسمائة شخص من الأشخاص الأعلى نجاحًا في مجال التجارة، والعلوم، والرياضة، والحرف اليدوية، والفنون. وقد اكتشف أنه لا أحد من هؤلاء المتفوقين الذين تناولهم بالدراسة وصف نفسه بالفشل نتيجة لخسارة، بل كانوا يسمون خساراتهم "عقبات" أو "تصحيات للمسار". ولا ينظر الفائزون إلى الرفض على أنه رفض شخصي، بل كتحدٍ يتعلق بحل مشكلة. وبالنسبة لمندوبي المبيعات الفعالين، يعدون "الرفض" بمثابة "فرض" عليهم لمواصلة السعي. وقد يخسرون بضع عمليات بيع، ولكنهم يفوزون بالعديد منها؛ لأنهم يواصلون إجراء مكالمات البيع الهاتفية التي تجعل هذا الأمر ممكنًا. ونحن جميعًا مندوبو مبيعات، سواء أ كنا نروج لمنتج، أم لفكرة، أم لأنفسنا.

"لقد منحني الله نعمًا سامية، وهي قبول الأمور التي ليس بوسعي تغييرها، والشجاعة لتغيير الأمور التي يمكنني أن أغيرها، والحكمة للفرقة بينهما".

_ رينولد نيبور

وخرافة الفائزين والخاسرين اعتقاد يشير إلى أنه يتحتم على الفائز أن يصيب هدفه دائمًا. لكن الفائز الحقيقي هو من يواصل اللعب، ويتعلم اللعب جيدًا، ويجمع نقاطًا كثيرة، ويعلم أن الشخص الكامل مجرد وهم. وعندما لا تجد اللعبة التي تجيدها، لا تسمح لبرمجتك الداخلية بإقناعك بأنك خاسر لمجرد أنك تخلفت في الشوط الأول، أو الدورة الأولى، أو أول مواجهة في مكان العمل. ولتواصل اللعب، ورحب بالتحديات التي تواجهك في طريقك إلى أن تصبح الفائز مثلما تستطيع.

أسئلة تستحق الطرح

"بوسعي تقدير قيمة "الجهود البطولية" ولكن كيف يمكنني دفع رئيسي في العمل إلى دعمها؟".
أفضل رهان لك هو أن تدع سجل نتائجك الجيدة السابقة يعينك في الأيام الصعبة مع دعم رئيسك قصير المدى أو بدونه. ومن المنطقي ألا تتوقع تحمس رؤسائك للخسارة. وبغض النظر عن مقدار

جهودك، فقد خسرت. ومن اليسير أيضاً أن نفهم لماذا تدفعنا أكثر تجارب الإحباط إلى الهبوط؛ ففي عالمنا الواقعي، نادراً ما تدفعنا تجارب الإحباط إلى الصعود. ومتى كانت المرة الأخيرة التي اقترح فيها رئيسك فكرة بلهاء وقلت له: "هل فكرت قبل أن تقول هذا؟". وقد يكون هذا القول مغريباً، ولكنك نادراً ما يمكنك التعبير عنه.

ولتكن واقعياً. وما أمل فيه هو أن أعمل مع رئيس يشعر بالإحباط "معي"، لا "مني". فلتعض بعض الوقت في مناقشة ما فعلته، لا في مناقشة نتائجه وحسب.

وكن منفتحاً على الاقتراحات والدعم، وتعلم قبول اليوم السيئ العارض الذي تمر به مع رئيسك؛ فأخطاؤنا لا تعرض عليهم دائماً في أفضل الأوقات. وفي العادة، يأتي أكثرهم لإظهار تقديرهم لجهودنا البطولية. وعندما تفكر في مدى سوء أدائك في بعض الأوقات، لا تنس نقل بعض من هذه المفاهيم إلى من تعمل معهم.

"أليس من المنطقي أن إلقاء اللوم على الحظ السيئ أصبح عذراً كثير الاستخدام لعدم قيامك بعملك؟"

بلى، بالطبع. وكفريق جراحي فعال، يبذل أكثرنا جهوداً بطولية منطقية. ولكن في الوقت ذاته، إذا لم ينجح الفريق الجراحي في إنقاذ المرضى إلا نادراً، فلا يمكننا وصف جهودهم بالبطولة، بل سنأمل أن يتخذ أفرادهم لأنفسهم مهناً أخرى. وكما قال "دبليو. سي. فيلدز": "عندما لا تتجح في البداية، فلتحاول، ثم حاول ثانية. وبعد ذلك، كف عن المحاولة! فلا تكن أحمق باستمرارك فيها!".

وهناك بالفعل وقت مناسب للخروج من اللعبة، وذلك عندما يوصلك تقييمك الصادق لأدائك إلى الجزم بأنك تشارك في اللعبة الخاطئة. لم يُخلَق الجميع ليكونوا جراحين، أو نجومًا في لعبة الهوكي، أو عدائين أولمبيين. ولم يُخلَق الجميع ليصبحوا مديرين. وإذا لم تحقق النتائج التي تريدها، ولا يبدو أن مهاراتك تتطور، حتى مع التدريب، فلتجد لك لعبة أخرى. ولا تستسلم مبكراً لفكرة أنك ظلت مبتعداً عن ممارسة اللعبة لفترة طويلة، ولكن لا تصدم رأسك بالحائط أيضاً. ولتبحث لك عن ألعاب تتناسب مع مهاراتك التي تشعر بالتحفيز لممارستها.

وكما قالت إحدى المديرات عن سكرتيرتها: "ارتكاب الأخطاء من الطبيعة الإنسانية، ولكنها إنسانية إلى حد كبير!". وإذا وجدت نفسك "إنسانياً إلى حد كبير"، فلتستعرض بصراحة احتمالية أن تكون في الوظيفة الخاطئة. ولا تُضِعْ سنوات عمرك في حفر نفق في جبل وهناك ممر يسير إلى الوادي الذي يوجد خلفه. وتعلم أن تشتغل بالوظيفة المناسبة مع مهاراتك، وقد أصبحت تلك السكرتيرة "الإنسانية إلى حد كبير" من أفضل مندوبي المبيعات في الشركة.

نقاط للحفظ

- ◆ سوف تخطئ 100% من الأهداف التي لا تصوب عليها.
- ◆ يفوز الفائزون ويخسرون مرات أكبر من مرات فوز وخسارة الخاسرين؛ لأنهم يواصلون اللعب.
- ◆ اعتبر "الرفض" بمثابة "فرض" عليك لمواصلة السعي.
- ◆ استعد، وأدِّ عملك، وثابر لكي تضاعف نتائجه.

◆ خفض "وقت تعطلك"، وانهض سريعاً بعد التعثر بالعقبات.

الفصل الثالث

التفوق مهمة داخلية: أدر ذاتك حتى يمكنك قيادة الآخرين

"إذا لم أهتم بنفسي، فمن سيهتم بي؟ وإذا اهتمت بها هي وحسب، فماذا سأكون حينها؟ وإذا لم أهتم بها الآن، فمتى؟"
_ مجهول

ما من جانب تعد الثقة الذاتية أهم فيه من جانب قيادة الآخرين، وخاصة في مواقف المواجهات. وإذا شككنا في أنفسنا، فسوف يصبح الخلاف دائرة لا نهاية لها من التجنب، والاستسلام، والشك في الذات. ونحن ننشئ "مناطق راحة" لا نخرج منها لمواجهة المشكلات إلا إذا جُررنا إلى الخارج رغماً عنا. وتكون هناك فرصة ضئيلة في إمكانية إنشائنا بيئة يمكن للآخرين تحفيز أنفسهم فيها إذا لم نكن فعالين في تحفيز أنفسنا.

ومن المؤسف أن أكثرنا غير فعال في الحفاظ على ثقتنا الذاتية. وفي كل يوم، نمضي جانباً من أوقاتنا في تقييم أدائنا، أي ما يعجبنا ولا يعجبنا مما أديناه. ودائماً ما تميل ثقتنا الذاتية إلى استثناء استنتاجاتها من آخر مجموعة من تقييماتنا الخاصة. وبالنسبة لأكثر الناس، تكون الغالبية القصوى من تقييماتنا الذاتية سلبية.

وإذا كنت تظن أن هذا لا ينطبق عليك، فلتلق نظرة على تجاربك الخاصة. ومن المهم للغاية أن تفهم كيف تمارس هذه اللعبة الداخلية، وأن تفهم سبب غرق أكثرنا في الانتقاص الذاتي على نحو خاص. وهل يمكنك تذكر خمسة مواقف حدثت لك في الأسبوع الماضي وكنت فيها على وعي بفعاليتك؟ وفي أثناء عودتك إلى المنزل بسيارتك، هل انفعلت داخلياً نحو شيء فعلته أو قلته يدل على براعتك في حل المشكلات؟ ألم تمضِ إحدى لياليك ساهراً تفكر في مدى براعتك في تلك المواجهة مع "تشارلي"؟ ومتى كانت آخر مرة حبيت نفسك فيها على عمل أحسنه؟

وإذا كنت كأكثر الناس، فسوف تكون إجاباتك عن الأسئلة الأربعة السابقة كما يلي: "لا"، "لا"، "لا"، "لا أذكر". ونحن ببساطة لا نولي الكثير من الانتباه للأمور الناجحة. وبدلاً من ذلك، يقول كل منا لنفسه: "لقد كنت محظوظاً"، "هذا ما أتقاضى عليه راتبي"، "إنها مسألة وقت؛ فقد كان ينبغي عليّ فعل هذا منذ عدة أسابيع"، "كان من الممكن أن يتم الأمر على نحو أفضل". والأشياء الجيدة التي فعلناها قد تدوم في ذاكرتنا لثماني ثوانٍ، ولا تعلق بذاكرتنا لعدة أسابيع سوى الأخطاء المزعجة. والخطأ الواحد في العمل يستحق قضاء خمس وأربعين دقيقة في توبيخ الذات مقسمة على ثلاثة أيام. وهل يبدو أي من التقييمات الذاتية التالية مألوفاً لك؟ "لقد كانت تلك حماقة!"، "لا أصدق أنني قلت هذا الكلام!"، "سوف يعود هذا الأمر عليّ بضرر!"، "لقد تفوهت بحماقات مشينة!"، "ولقد كنت أحمق! وكان الجميع يشاهدونني! وسوف يعودون إلى منازلهم الليلة ويؤلفون كتباً عني!".



Reprinted by permission of United Feature Syndicate, Inc.

ولكي نزيد الأمور سوءاً، نادرًا ما نشعر بخيبة الأمل لارتكاب الأخطاء وحسب، بل يضيف أكثرنا لمسة تعذيب من خلال التفكير فيها لساعات عديدة. وقد أصابنا الأرق جميعًا بسبب أخطاء أثارت ما يشبه المشهد اللامتناهي من تجارب الفشل الماضية وسيناريوهات الكوارث المستقبلية. وقد شبه أحد المديرين الذين تناقشت معهم هذه المشكلة بموظف أرشيف يعمل في الذاكرة. وفي كل مرة يخذل فيها هذا المدير نفسه، يقدم له هذا الموظف عددًا من الأدلة التي تدعم اتهامه لنفسه. وهذا الموظف ليس دقيقًا للغاية، ولكنه يعلم كيف يجد الأدلة، ويقول له: "انتظر لبرهة أيها الرئيس. دعني أنظر في ملف "حمقاتك". أوه نعم، أنت أحمق".



Reprinted by permission of United Feature Syndicate, Inc.

وها هو سجل المرة الأخرى عندما... وسوف نؤرشف هذا الأمر للإبقاء عليه كدليل. ولكنك أيها الرئيس كنت محققًا في أمر واحد على الأقل، ألا وهو أنك أحمق! وقد أشار الدكتور "ديفيد روبين" إلى أن ما نتذكره في مثل هذه الظروف لا يتأثر بتجاربنا الماضية وحسب، بل يتأثر بشخصياتنا ومعتقداتنا عن أنفسنا أيضًا. وبمرور الوقت، نتذكر الأحداث الخاطئة بشكل أفضل من تذكرنا الحقيقة إذا كانت متلائمة مع صورتنا عن أنفسنا. وإذا كانت هذه الصورة في غالبيتها سلبية، تكون النتائج متوقعة، وهي: الشك في الذات، والاكتئاب، وإضاعة الوقت، وانخفاض الفعالية، ودوام قلة الثقة الذاتية، والشعور بالعجز.

ومع وجود أصدقاء مثلنا، فمن بحاجة إلى أعداء؟ في الحقيقة، إذا منحنا أنفسنا جزءًا ضئيلاً من الدعم الذي نقدمه للآخرين في أوقات أزمتهم، فسنكون أفضل حالاً بكثير. وقد يقدم المرء وس شكواه ويفوز إذا أسأنا إليه مثلما نسيء إلى أنفسنا داخليًا. وإذا جاءك أحد الأصدقاء لمواساتك على خطأ ارتكبته أو حدث أحمق مشين، فهل ستسجّفه؟ وهل ستصفه بالحمق؟ وهل ستعدد له تجارب الفشل السابقة الخاصة به المشابهة لهذه؟ بالطبع لا، بل ستقول له عبارات مثل: "لا بأس، لا تقلق حيال هذا الأمر"، "كلنا نرتكب أخطاء. ولهذا وضعوا ممحاة في طرف كل قلم رصاص"، "ليس هذا بكارثة! ولقد ارتكبت الخطأ ذاته بنفسك". ولقد تربي العديد منا على القاعدة الدينية التي تقول إنه ينبغي على المرء أن "يحب جاره كما يحب نفسه". وربما لا يزالون يعتقدون في هذا الأمر؛ ولكن سيكون من الأفضل كثيرًا أن نحب أنفسنا مثلما نحب جيراننا.

ومما يفاقم المشكلة أنه قلٌّ من بيننا من لا يزرعج من الاعتراف للآخرين بتقييماتنا الذاتية الداخلية. ونتيجة لوقوعنا تحت ضغوط الشك في ذواتنا، لا نطبق فعل هذا. ونكون خائفين للغاية من فقدان احترام أصدقائنا، وأحبائنا، وزملائنا. والسبب في كونك لا ترى الآخرين غارقين في الانتقاد الذاتي هو السبب ذاته الذي يجعلهم لا يرون هذا الأمر فيك. وبوجه عام، نحن نحاول ترك انطباع أفضل لدى الآخرين، ونظهر أنفسنا كأشخاص فعالين بنسبة 95%. وإذا اعترفنا بارتكابنا خطأ عارضًا، فما هذا إلا دليل على إنسانيتنا. ونحن نستيقظ في الصباح، ونعنتي بمظهرنا كعارضات الأزياء، ونقول "أحسن الهدام لتحقيق النجاح"، ونكتم أكثر تعليقاتنا العامة غير المناسبة أو "الحمقاء". والشخص الوحيد الذي تعرفه على نحو شخصي هو أنت. ونتيجة لذلك، عندما تقارن شخصيتك الذاتية الخاصة بالصورة

العامّة للجميع، تجد نفسك خاسراً. وتكون خاسراً على نحو سيئ. ولا عجب في أنك ترى الجميع أشخاصاً طبيعيين.

وعلماء النفس الذين أجروا دراسات على مشكلة الصورة الذاتية الشائعة هذه بين الرجال والنساء على حد سواء يسمونها "ظاهرة الاحتيال". وقد أوجزت في وصفها ببراءة الدكتورة "جوان هارفي"، الأستاذة بكلية طب بنسلفانيا، حيث قالت: "الأشخاص الذين يجدون متاعب في الاستمتاع بنجاحاتهم كثيراً ما يشعرون بأنهم محتالون". وفي العديد من الحالات، كلما زادت إنجازات المرء، زاد شعوره بأنه متصنع، وأنه لا يستحق ما حققه من نجاح، وأن الأمور الجيدة التي أنجزها غير صالحة، وأنها ليست مهمة إلى حد ما. ألم تجد نفسك تقول في إحدى المرات: "لو علم الآخرون مدى جهلي، لأصبحت في مأزق كبير!"؟ كلنا يقول هذا!

HERMAN®

Hermon
Copyright © 1979, Universal Press Syndicate
Controlled by permission. All rights reserved.



«لا شأن لك بي! أنا أحبها هكذا».

"ما أغرب طبيعة البشر؛ فهم يستخفون بمن يتودد إليهم ويُعجبون بمن يتصدى لهم".

— ثوسيديديس

وحتى أكثر الناس نجاحاً لا يشعرون دائماً بأنهم ناجحون. ومن اليسير على المديرين أن يستخفوا بنقاط قوتهم. وفي محاولاتهم إثبات وجهات نظرهم، يتسلقون طاحونة لا تكف عن الدوران، وخلال هذه العملية يكون من اليسير عليهم فقدان الإحساس بقيمتهم الذاتية. وقد يظهر العديد من الناس الثقة، بل وقد يتفاخرون بفعاليتهم، ولكن هذا غالباً ما يكون مجرد ستار لإخفاء مشاعر انعدام الكفاءة، وهي المشاعر التي لا يمكنهم أن يطلعوا عليها أحدًا. وفي أشد الحالات حدة، إذا واجهت شخصاً مثل هذا بشأن مشكلة بينكما، فسوف تحاول بعد مرور خمس عشرة دقيقة أن تتبين كيف أصبحت أنت المخطئ فيها. ولقد تعلموا خلال سنوات من المران كيفية إلصاق الأخطاء بالآخرين. وهم يخافون للغاية من أن يكتشف شخص ما أنهم محتالون لدرجة أنهم يختبئون خلف أقنعة زائفة من الكمال. ولا يميلون إلى اكتساب الثقة في مرءوسيههم؛ فهم يشعرون بتهديد شديد من الموظفين الفعالين. وقد يذهبون إلى إخصائي علاجي، ولكنهم لا يخبرون أي أحد بهذا. وقد يرتدون نظارات شمسية ويسددون ثمن مشترياتهم نقدًا. ورغم ظهور هؤلاء البؤساء بمظهر المختالين، فقد يكونون عرضة للإصابة بنوبات انهيار عصبي، أو أزمات قلبية مبكرة، أو ما هو أسوأ.

وعندما يكون مستوى ثقتك الذاتية منخفضاً، وتقييمك لمستويات الآخرين عاليًا على نحو خيالي، يكون لديك ميل إلى التماس استحسان الآخرين مثل: رئيسك، وأقرانك، ومرءوسيك، وأصدقائك،

وزوجتك، وأبنائك. ودعنا نواجه الأمر، عندما تكون متخصصًا في النقد الذاتي، تكون بحاجة إلى الكثير من الدعم لمجرد تحقيق التوازن النفسي! ولكن هذا يعد شَرَكًا؛ فإذا تحتم عليك نيل استحسان الآخرين، فسوف يكونون لا محالة متحكمين في ثقتك بذاتك. وإذا زال هذا الاستحسان، فستميل إلى الشعور بالكدر وستصبح أقل فعالية.

"أنا لا أهتم بما يراه الآخرون في عملي، ولكنني أهتم كثيرًا بما أراه أنا فيه! وهذه هي الشخصية!"

_ تيودور روزفيلت

وفي هذا العالم المليء بالخلافات والتغيرات، لا يمكن للمدير الجيد أن يسلم زمام هذا الأمر إلى أي أحد آخر. وهو بحاجة إلى القدرة على الصمود في وجه عاصفة الرغبة في الاستحسان من أجل دفع عجلة التغيير غير المحبوب، وإلى القدرة على إبداء عدم اتفاقه مع رئيسه، ومواجهة الموظفين السلبيين صعب المراس في بعض الأحيان. وهو بحاجة إلى القدرة على الاعتراف بأخطائه والنهوض سريعًا من عثراته هذه لحل المشكلات بدلاً من الهروب من المساءلة. وكثيرًا ما تتم التضحية بالنتائج من أجل حفظ ماء الوجه، ويضيع الوقت في لوم الآخرين بدلاً من تناول المشكلات الحقيقية. وإذا لم توجد ثقة ذاتية واقعية متوازنة، فسيكون من الصعب عليك خوض المخاطر اللازمة لتصبح فعالاً، وسيكون من اليسير للغاية أن تسمح لحاجتك إلى الاستحسان بأن تنال الأولوية على الأمور الإدارية الحيوية الأخرى.

وعندما يقع هذا، تتضرر الإنتاجية والروح المعنوية. وقد اكتشف الدكتور "ديفيد ماكلياند"، الأستاذ بجامعة هارفارد، أن المديرين ذوي الحاجة الماسة إلى الاستحسان يميلون إلى الخضوع لسيطرة أصعب موظفيهم مراسًا. وسوف يمنحونهم استثناءات، وسينفرون الموظفين الآخرين من خلال إضعاف إيمانهم بنظام المكافأة بحسب الجدارة. وفي النهاية، سوف يفقدون مصداقية الجميع على حد سواء. وإذا كنت حساسًا لاستحسان الآخرين إلى هذا الحد، فسوف تصبح قدرتك على أداء عملك محدودة للغاية.

"لا أحد يمكنه إشعاري بالتدني سواي!"

_ إيليا نور روزفيلت

وأنت تستحق ما هو أفضل، وتستحق أن تدير نفسك بالطريقة ذاتها التي تدير بها الآخرين. وعندما تكون متسلحًا بالوعي في لعبة الاستنكار الذاتي (وبمعرفة حقيقة أن العديد من الأشخاص المتحمسين للغاية الذين تحسدهم على حالهم هم أيضًا يمارسون هذه اللعبة)، فسيمكنك تعلم أن تترك مجالاً لأخطائك ونقاط قواك. ومهمة الحفاظ على ثقة ذاتية واقعية سوف تمثل لك تحديًا في جانبين: أما الأول، فهو أنك ستحتاج إلى زيادة مرات دعمك الذاتي وجودته، وعليك أن تكتشف نفسك وأنت في حالة فعالية. وأما الثاني، فهو أنك ستحتاج إلى التخلي عن تأملاتك السلبية وتقريعك لذاتك وتستبدل بها نقدًا ذاتيًا بناءً خاصًا يساعدك على الاستفادة من كل خطأ.

ويبدأ بناء الثقة الذاتية الواقعية بالقدرة على غرس بذور الدعم الذاتي المناسب. وليس هذا دعوة مفتوحة للانضمام إلى "الجيل المتمحور حول ذاته" أو لغرس مشاعر الفخر الكبير، بل هو تحد لإحداث توازن داخلي، ومعرفة نقاط قواك، والتعلم من أخطائك. ولعلك تفوز وليس لديك وعي بهذا؛

لأنك لا تسجل سوى الخسائر. ولا يمكنك العلم بفوزك ما لم تحتفظ بسجل دقيق لأهدافك وإنجازاتك. ويعد وضع الأهداف وتحقيقها من الديناميكيات التي تُسيّر العالم. وهو دافع فعال، وينبغي أن يظل كذلك بالنسبة لك وللموظفين الذين أنت مسئول عنهم. ويتيح لنا وضع الأهداف أن نكافح لبلوغ طموحات أعلى، ويحافظ على حيوية الموظفين والمؤسسات. والشخص الذي ليست لديه تحديات جديدة يمكنه أن ينزلق بسهولة في بركة الملل. والشركة التي ليست لديها أهداف قد تنزلق بسهولة في بئر الإفلاس. ويواصل المديرون الفعالون وضع أهداف لهم ولموظفيهم.

"إذا كان لدي حلم، فسأحققه. وإذا فقدت الحلم، فلن أحققه". لقد انطبق الأمران على مؤسستنا كلها؛ فقد كان لدينا حلم وحققناه، بل حققناه سريعاً جداً. وكما ترى، كان كل شيء سهلاً للغاية. ولكننا أحدثنا حالة من الإحباط؛ لأن الأمر عبارة عن لعبة نفسية. هل تعرف أغنية بيجي لي التي تسمى "هل هذا كل ما في الأمر؟". لقد تعلمت منها أنه قبل أن تبلغ هدفك، يتحتم عليك أن تعد هدفاً جديداً، وأن تبدأ في توصيله إلى العاملين في المؤسسة. ولكن ليس الهدف في حد ذاته هو المهم".

_ جان كارلزون، المدير التنفيذي لشركة إس آيه إس

ونحن كثيراً ما نرغب في معاملة الحياة كما لو أنها نصر يجب أن يُنال، لا كرحلة ينبغي عيشها على نحو جيد. وكقائد، سوف تحتاج إلى الاستعداد بوضع هدف تالٍ لموظفيك ولنفسك أيضاً. ورغم هذا، ومما لا يقل أهمية عنه، فإن وجود حاجة إلى الموازنة بين وضع الأهداف وتقدير قيمة مدى قربك منها. ونحن بحاجة إلى الاحتفال بالأشواط التي قطعناها من دون أن نركن إليها. وتكمن المشكلة الخاصة بوضع الأهداف وتحقيقها لكونها المصدر الوحيد للثقة الذاتية في أنك لا تصل إليها أبداً. وما لم تكن واعياً بهذه "المكيدة" البسيطة، فسوف تجد نفسك غارقاً إلى رأسك في الاستنكار الذاتي من دون إدراك كيفية بلوغها. وكابن، لقد تمت برمجتك على تحقيق الإنجازات من خلال قصص مثل القطار الصغير. هل تذكر عبارة "أظنني قادر على هذا، هذا، أظنني قادر على هذا"؟ لا ينجح الأمر على هذا النحو في الحياة الواقعية؛ فقد تحاول صعود ذلك الجبل بكل ما لديك من ثقة ذاتية تمكنت من استجماعها، ولكن ما إن تقترب من القمة، تبدأ السحب في التكون، ويخرج إليك طائر صغير يدعى "الرئيس" من بين هذه السحب، ويقول لك: "آسف، ما زال الجبل عاليًا أمامك! لذا فلتستمر في الصعود!". ومن ثم تعد نفسك لجولة أخرى من تقريع الذات. وإذا كان تحقيق الإنجازات هو دافعك الوحيد، فدائماً ما ستظل متأخراً، وستغفل عن النظر باعتدال إلى مقدار ما حققته.

ومن اليسير أن ننسى انتصاراتنا؛ فنحن دائماً ما لا نقدر قيمة المهارات التي استخدمناها في تحقيقها. وهي كاللوحات الحائزة على جوائز، والتي نعلقها على حوائطنا؛ فبعد مرور أسبوعين على تعليقها، لا نعود نلاحظ وجودها. ونحن نمتلكها، ولكننا لم نعد نشعر بأهميتها. ولا نلاحظ هذه اللوحات مرة أخرى إلا عندما ننتقل إلى منازل أخرى، أو إذا سرقت، أو عندما يلفت انتباهنا إليها ضيف يراها للمرة الأولى. وهذا هو السبب في رغبتنا في دعوة الضيوف إلى منازلنا؛ فهم يعرضونها لنا.

ونحن نفعل الأمر ذاته بمهاراتنا. والأمور التي كانت ذات يوم شاقة بالنسبة لنا أصبحت يسيرة ومتوقعة؛ لأننا لم نعد نعددها مهمة. لا تقنع بنجاحاتك، ولكن لا تستخف بها أيضاً، ولتستمر في وضع أهداف جديدة تتيح لك النمو، ولكن فلتتمض بعض الوقت بانتظام في تصفح ما أنجزته وتعرف على الأمور التي تؤديها فتجعلك فعالاً. وتنبع الثقة الذاتية من إيجاد التوازن بين الكفاح نحو تحقيق إنجازات

جديدة وبين التقدير المستمر لنقاط قواك الحالية.

وحتى في تلك الأيام التي لا يبدو فيها أي أمر يسير على النحو الصحيح، وعندما يقدّم الموعد النهائي لتسليم أحد المشروعات بمدة قدرها أسبوع واحد وتحررت لك غرامة إيقاف السيارة في أماكن ممنوعة، فلتبادر إلى اكتشاف نفسك وأنت في حالة فعالية. وعلى سبيل المثال، أنت ارتكبت خطأ في حق عميل يدعى "هنكلي"، ولكنك تحملت نوبة غضبه من دون أن تفقد سيطرتك على أعصابك. فلتحسن إلى نفسك في تلك الأيام القاسية، ولا تظل محبباً لمدة طويلة. وأنشئ قوتك الدافعة الخاصة، وهي القوة التي تحتاج إليها في النهوض.

"لقد اكتشفت خمسة آلاف طريقة لعدم صنع مصباح ضوئي".

_ توماس إديسون

لا تخلط بين الثقة الذاتية وبين الإيجابية العمياء. ليس كل ما نفعله يؤدي إلى نتائج إيجابية؛ فمن الحقائق التي لا مفر منها أننا نرتكب أخطاء. وفي بناء الثقة الذاتية الواقعية، يتعين علينا ترك مجال للنقد الذاتي المناسب. وتتمثل الحيلة في منح أنفسنا ميزة التحدث إلى أنفسنا بالطريقة التي نتحدث بها إلى شخص نهتم به. وتجنب التوبيخ الذي يستدعي في الذاكرة صورة ذاتية سلبية وتجارب فشل سالفة. وقلّ منا من يمكن تصنيفه بأنه جيد أو سيئ، أو مبدع أو أبله، أو مسؤل أو متملص، أو فعال أو غير فعال، أو شديد الأهمية أو عديم الجدوى. ويعد كل واحد منا مزيجاً من العديد من السمات المختلفة، ونمر جميعاً بأوقات نصدر فيها سلوكيات تنطبق عليها الأوصاف السابقة.

ضع لنفسك نظرية تنظر من خلالها إلى أخطائك على أنها استثناءات، لا قاعدة. ولا تصف نفسك بالـ "أبله" لمجرد أنك لم تتعامل مع موقف معين على نحو جيد. وبدلاً من ذلك، فلتركز على سلوك معين وقل: "أنا لم أتعامل مع تلك المواجهة جيداً. وفي المرة القادمة، سوف أتعامل معها بطريقة مختلفة"، أو "ليس هذا من طبيعتي؛ ففي أكثر الأوقات أتحمّل المسؤولية بقدر أكبر من هذا". وسوف يساعدك النقد الذاتي المميز على الإقلال من تقريعك لذاتك، ومن ملفات تجارب فشلك السالفة. والاعتراف بارتكابك خطأ ما أيسر من أن تفترض بأنك خطأ في حد ذاتك. وهذا أيسر، وأصدق، وأكثر صحة بكثير.

"المصائب كالمسكاكين، فهي إما أن تنفعنا أو ترحنا بحسب طريقة تناولنا إياها من المقبض أو

الشفرة".

_ هيرمان ميلفيل

وبالطبع، قد يبدو النقد الذاتي الإيجابي في الكتب أيسر من الواقع. ويمكنك تعلم تركيز نقدك الذاتي وتوجيهه وخفض أوقات إحباطك باللجوء إلى أحد علاجين من أكثر العلاجات الرخيصة فعالية، ألا وهما الصديق أو المفكرة. وقد علم أسلافنا كيفية استخدام هاتين الوسيّلتين الخاصتين بالصحة العقلية في الحفاظ على سلامتهم العقلية قبل اختراع العلاجات الأخرى بوقت طويل. ويمكن التخفيف من حدة التقريع الذاتي من خلال الإفصاح عن مشاعرك أو تدوينها. حاول أن تجد صديقاً أو زميلاً تعلم أنه سيدعمك ولكنه سيساعدك بصدق في تناول عيوبك. وكلما زادت فعاليتك في إدارة نفسك، زاد قبولك نقد الآخرين وزادت قدرتك على استخدامها. وإذا فضلت الاحتفاظ بمشاعرك السلبية لنفسك، فلتدونها على الورق بدلاً من السماح بأن يتردد صداها لساعات في عقلك. وبعد تدوين أفكارك (وبعد أن تمنح

نفسك فرصة لمنع كلمة أبله من التردد في عقلك)، اقرأها على نفسك. وسوف تجد أنه من الأيسر عليك الانتقال إلى تقييم ذاتي بناء على نحو أفضل.
وعند تفكيرك في أخطائك، استخدم الأسئلة والإجابات التالية كدليل لك:
ما الذي فعلته ولا أستحسنه على نحو خاص؟ (أي ليس هذا من طبيعتي، ولا أحب الطريقة التي...)
كيف أود فعله في المستقبل؟ (في المرة القادمة، سوف...)
هل هناك ما يمكنني فعله لتدارك المشكلة؟
وإذا كان هناك ما يمكنني فعله لتداركها، فهل يستحق الوقت الذي سيبدل فيه أو هل له عواقب محتملة؟

وإذا كان كذلك، فلتضع خطة وحدد موعد البدء في العمل عليه.
وإذا كانت الإجابة عن أي من السؤالين الأخيرين هي "لا"، فدعك من الأمر! ولكن لا تتركه قبل أن تمضي لحظة في تذكر إحدى المرات التي تعاملت فيها مع موقف مشابه على نحو جيد. وحرر هذه الصورة عن تاريخك الإيجابي، واستخدم الطاقة المكتسبة من تذكرها في النهوض.
بعض الأخطاء مكلفة. ولا حاجة إلى التغاضي عنها، ولكن بوسعنا العمل عليها لاكتساب طاقة إيجابية من كل خطأ منها. ويمكن النظر إلى الخطأ على أنه مشكلة أو فرصة. وعندما يكون النقد الذاتي بناءً، يدفعنا إلى التقدم نحو حل المشكلة. ولا يمكننا الكف عن ارتكاب الأخطاء أبدًا، ولكن بوسعنا محاولة الكف عن الانشغال بها.

والحياة مركبة سائرة لا مكابح لها ولا ترجع إلى الخلف، وتحدد سرعتها وفقاً لسرعة التغيير. وإذا أمضيت الكثير من الوقت في النظر إلى المرآة الخلفية، فسوف تصطدم بشجرة. وهذا هو السبب في كون نافذة السيارة الأمامية أكبر من المرآة الخلفية. وإذا وضعت أهدافاً واقعية ووازنتم بين الدعم الذاتي وبين النقد الذاتي المناسب، فسوف تظل على الطريق. وتعد إدارتك ثقتك الذاتية خطوة كبرى نحو قيادة الآخرين. ويعد حفاظك على نقدك الذاتي معتدلاً، ومحددًا، ومركزًا على المستقبل هو الخطوة الأولى الأساسية للنجاح. وليس الأمر صعبًا كما يبدو. و فوق كل هذا، إذا استطعت جعل إدراكك لذاتك إيجابياً بنسبة 50%، فسوف تسبق منافسيك بأشواط عديدة.
وإدارة تحفيزك الذاتي تنطوي على ما هو أكثر من تقديم تغذية مرتدة ذاتية منزنة لنفسك ووضع أهداف عالية وواقعية في الوقت ذاته. وقد يكون من الأمور الأساسية لإدارة الذات قدرتك على إيجاد إحساس بوجود غاية مما تفعله.

"المديرون التنفيذيون الأقوياء لديهم ثقة ذاتية وإحساس بوجود غاية. ولديهم موهبة تحقيق كل ما يشعرون بأهميته".

_ الدكتور سالفاتور مادي

ولا تساعدنا قوة الغاية على النجاح وحسب، بل قد تكون سرًا من أسرار نيل حياة صحية مديدة. وبعد أن ظل الدكتور "مادي" وزميلته الدكتورة "سوزان كوباسا" لمدة سبعة أعوام يتابعان قدرة بعض موظفي المبيعات عبر الهاتف على التكيف مع الاضطرابات في جو السعار المؤسسي، اكتشفا أن أوفر الموظفين صحة يشتركون في ثلاث صفات: الشعور بالالتزام، والإحساس بالسيطرة على حياتهم، وقبول لحظات التوتر الحياتية كتحديات، لا كتهديدات. ويمنحنا الإحساس بالالتزام إحساسًا بوجود غاية، ولكنه فيما يبدو يجعلنا أيضًا أكثر مقاومة لآثار الحياة المليئة بالتوتر حاليًا.

ونحن ننسى أهمية اللجوء إلى إحساسنا بوجود غاية وإلى ذكرياتنا عن الأشخاص الذين ساعدونا بتعليمنا من خلال طرق عيشهم. ومثل هذه الرحلات الداخلية ليست مجانية وحسب، بل من المضمون ملاءمتها للمرء. ولزيادة قيمة الحديث الذاتي الموجه نحو الغاية، يكون هذا الإلهام متاحًا على الفور في كل لحظة من كل يوم إذا أمضينا بعض الوقت في التفكير فيه.

"لا تكمن المتعة في الأشياء، بل في ذواتنا".

_ بين فرانكلين

والمتعة والغاية أعمقان من مجرد الشعور بالسعادة؛ فالسعادة تعتمد على ما يحدث لك، وهي صنيسة الظروف الخاصة بلحظة معينة. أما المتعة فهي التي تحدد هذه الظروف، وتتعلق باختيار توجه نحو النظر إلى كل يوم تمر به بعدستي المغزى والقيمة. ما الذي أنت ملتزم به؟ وما الذي تعتقد بأنه يمنحك إحساسًا بوجود غاية؟ ولماذا تعمل؟ وبماذا تريد أن يذكرك من يتخذونك قدوة في القيادة؟ ومن هم الأبطال والمستشارون الذين تلجأ إليهم في عقلك بالتفكير فيهم عندما تحتاج إلى الإلهام؟

كان "جاك نيكولاس" أول مدير عمل "تيري" تحت رئاسته، وكان الأفضل أيضًا. وكان "تيري" في السابعة عشرة من عمره، ويعمل في العطلة الصيفية، وساعد على إنشاء المسرع الخطي الموجود في جامعة ستانفورد، وهو عبارة عن مجهر إلكتروني كبير يبلغ طوله ألفًا وستمئة متر تقريبًا. وكان "تيري" فني مختبرات وباستطاعته قيادة شاحنة. ورغم أنه كان الشخص الوحيد الذي يعمل لدى "جاك" مؤقتًا، كان "جاك" يعده مميّزًا. وكانت لدى "جاك" لافتة معلقة على حائط مكتبه تقول "كل شخص أعمل معه لديه معرفة بشيء ما بقدر أفضل مني. ومهمتي هي الاستماع إليه بالفكر الكافي لاكتشافها والانتفاع بها". وقد كان "جاك" يطبق هذه الرسالة تطبيقًا عمليًا، وكان يخصص خمس عشرة دقيقة للتجول بصحبة كل فرد من أفراد فريقه كل أسبوع. وكانت هذه الجولات تتم في يوم الجمعة. وفي أول جولة، طرح "جاك" على "تيري" سؤالاً أحمق، فقد قال له: "ما الذي ينجح معك؟". وفي حالة من الذهول والعجز عن التفكير في أي شيء، أطلعه "تيري" في النهاية على شيء تعلمه من أحد العمال الآخرين. فرد عليه "جاك" قائلاً: "أنا مسرور لأنك تتعلم من هؤلاء الرجال، ولكنني أريد أن أعلمك بأنني أتوقع تعلم شيء منك أنت في هذا الصيف. لذا، سوف أطرح عليك هذا السؤال في كل أسبوع". وقد كان "جاك" يطرح عليه هذا السؤال بالفعل أسبوعيًا، وكان "تيري" يعمل للحرص على إيجاد إجابة له في كل أسبوع.

وكنت أنا ذلك الفتى المراهق، وكان "جاك" من أحب القادة إلى قلبي والذين ألجأ إليهم عندما أكون بحاجة إلى الإلهام والتوجيه بالاعتداء بهم. وفضلاً عن الأفكار التي يولدها أسلوب "جاك" لدي بقية أفراد الفريق، كنت أعلم أنه يؤمن بقدراتي. وقد ساعدني على الإيمان بها. وكثيرًا ما أفكر فيه وأحاول التصرف بطريقته ذاتها في قيادتي الآخرين. مَنْ أحب القادة إليك والذين ساعدوك في الوصول إلى ما أنت عليه اليوم وما الذي يمكنك تعلمه منهم؟

"أهم فكرة يمكنك التمسك بها على الإطلاق هي: حياتك مهمة".

_ ديفيد ماكنالي، مؤلف كتاب *Even Eagles Need a Push*

ولا يوجد قالب واحد لكيفية نجاح قوة الغاية، بل هي رحلة شخصية يجب على الجميع قطعها.

فلتمض بعض الوقت في إيجاد خريطة طريق خاصة بك. وإلى جانب الأيام المضطربة، والطرق السريعة المزدهمة، والمتطلبات المنزلية، والاعتراضات الناتجة عن اعتراضات أخرى، أضف أولوية جديدة. ولتمض بعض الوقت في استشعار غايتك والاحتفال بها وبالأشخاص الذين أوصلوك إلى ما أنت عليه الآن. وابتح عن فرصك الخاصة لإحداث فوارق في العمل من حين إلى آخر. ولتستشعر قوة غايتك.

"كل شيء يمكن نيله من الآخرين ما عدا شيئاً واحداً، وهو آخر الحريات البشرية، ألا وهو حرية اختيار التوجه في أية ظروف، واختيار المسار الخاص بالمرء".

_ فيكتور فرانكل، سجين سياسي ومؤلف

كتاب *Man's Search for Meaning*

أسئلة تستحق الطرح

"هل يمكن للمرء أن يبالغ في إدارته ثقته الذاتية؟"

لا، إذا تمت على نحو مسئول. وليس هذا الفصل دعوة أخرى إلى الانضمام إلى "الجيل المتمحور حول ذاته". وعندما تكون واعياً بنقاط قواك ويمكنك قبول حدود إمكانياتك، تكون منفتحاً على النمو ولا تشعر بالتهديد من فعالية أية تغذية مرتدة تقدم إليك من جانب الآخرين. وتعد الثقة الذاتية الحقيقية مهمة داخلية تعكس ذاتها في صورة قوة شخصية. ولا يوجد متسع للمشكلات الذاتية في عالم التجارة والأعمال الذي يتطلب اتفاق الآراء، وإدارة مبنية على المشاركة، وجهوداً جماعية للفريق. والاعتداد الذاتي المسئول يتيح مجالاً لنقاط القوة الخاصة بكل أفراد الفريق للاتحاد من أجل إحداث جهود محققة للفوز من دون اضطرار أي فرد إلى تحمل المسؤولية كاملة. وهذه هي الثقة الذاتية الحقيقية، وهي قوة ممزوجة بالتواضع.

نقاط للحفظ

◆ اضبط نفسك وأنت في حالة فعالية.

◆ عامل نفسك بالطريقة ذاتها التي تعامل بها من تهتم بهم.

◆ وازن بين وضع الأهداف والدعم الذاتي.

◆ كن دقيقاً ومركزاً على المستقبل في نقدك الذاتي.

◆ ابحث عن قوة الغاية وأحب القادة إلى قلبك.

الفصل الرابع

الاهتمام بما يكفي للمواجهة: كن صلبًا كالمسامير وداعمًا

"لقد اكتشفنا أن أكثر البيئات إثارة - أي التي يُعاملُ فيها الموظفون معاملة حسنة- تتسم أيضًا بأنها صلبة كالمسامير. ولا هراء فيها... وتوفر الشركات المتفوقة أمرين في الوقت ذاته، وهما: بيئات صلبة وبيئات داعمة للغاية".
_توم بيترز

من أسباب خروج الخلافات في العمل عن السيطرة إفراطنا في الاهتمام بها. وبدافع من رغبتنا في تقادي جرح مشاعر الآخرين، نسمح للمشكلات بالتصاعد والخروج عن سيطرتنا. ولفهم كيفية حدوث هذه العملية، تخيل السيناريو التالي. وإذا لم تكن تحمل أي اهتمام برياضة كرة السلة، فارجوك أن تصبر.

هب أن هناك مباراة نهائية حاسمة بين فريق ليكرز وفريق بولز. وأن "ماجيك جونسون" و"مايكل جوردن" يتنافسان منافسة شديدة منذ بداية المباراة. وفي الدقيقتين الأخيرتين من أحد الأشواط وتعادل الفريقين في الأهداف، تم تمرير الكرة إلى "ماجيك"، فتوجه نحو الميسرة لانتقاطها. واتخذ "جوردن" موضعه واستعد للقفز في أثناء قذف "ماجيك" للكرة. ودارت الكرة حول حلقة السلة قبل دخولها فيها، ولكن هذا الهدف قطعه صفارة الحكم. وصاح الحكم قائلاً: "اللاعب رقم 42، مخالفة. تم إلغاء الهدف!".

فاستدار "ماجيك" نحو الحكم وصاح به: "مخالفة؟ ما الذي تتحدث عنه؟ لم يكن اللاعب الآخر متخذًا وضعية صحيحة! هل أنت أعمى؟ لقد كان ممسكًا بي!". فقال له الحكم: "اهدأ يا ماجيك. لا حاجة إلى تضخيم الأمر، دعنا نجلس على مقاعد الاستراحة ونناقش هذا الأمر كبالغين؛ فأنا أريد أن أبقى هذه المباراة نظيفة. مايكل، يقول ماجيك إنك كنت ممسكًا به، فهل...".

فقطع "جوردن" سؤاله بغضب قائلاً: "أنا لم أمسه! ولقد ارتكب مخالفة صريحة! ولا تتخدع بدموعه الزائفة!".

وقال لهما الحكم: "كفا عن هذا الآن، ولا بد أن أحدكما يكذب، ولن نستأنف المباراة ما لم نحل هذا الخلاف". وتوجه إلى الجمهور وقال لهم: "لقد شاهدتم جميعًا ما حدث، فكم منكم يعتقد أن ماجيك قد ارتكب مخالفة؟ وكم منكم يعتقد أن مايكل كان ممسكًا به؟".

كفي، ليست هذه كرة سلة، بل حلقة من حلقات برنامج ساترداي نايت لايف الهزلية. وفي الحياة الواقعية، يعلم المسؤولون الرياضيون القواعد ويحكمون بما يرون، ولا يتوقعون اتخاذ قرارات بناء على آراء الجماهير. ولو كانوا يخضعون بسهولة لضغط اللاعبين، أو المدربين، أو الجمهور، لوجدت مباريات طويلة للغاية وملينة بالإعلانات التجارية.

وكمدير، كثيرًا ما تلعب دور الحكم. ومن المؤسف أن أكثر المديرين لا يريدون العمل؛ فهم يكرهون

الحكم على الموظفين. ورغم هذا، لديهم ميزة على الحكام الرياضيين، فهؤلاء الحكام الرياضيون لا يقولون أبدًا عبارات مثل "يا لها من رمية جيدة!" أو "سنضيف هنا نقطتين لكون اللاعب لطيفًا". وإذا لم يفعل المديرين أي شيء سوى إصدار الأحكام، فستنتهي بنا الحال جميعًا بأن ترسل حقائبنا إلى اليابان. ورغم هذا، فالسؤال الذي ينبغي علينا جميعًا أن نفكر فيه هو: ماذا ينبغي علينا أن نفعل عند ارتكاب المخالفات؟ وعندما يتأهب "نجمان" من نجوم العمل للشجار؟ وعندما يشكو موظف رئيسي بشكل مزمن من قرارات الفريق ويعوقها؟ وعندما يطلب منك موظف ثانوي استثناءه من عمل ما؟ وعندما يتطلب تحجيم العمالة المؤسسية اتخاذ قرارات صعبة لتسريح بعض الموظفين؟ وكيف يمكننا الموازنة بين التحلي بـ "اللطيف" وبين ضرورة الحفاظ على مكان عمل عادل لجميع الموظفين؟

لقد تبرمج أكثرنا منذ الطفولة على الاهتمام والتفهم. هل تذكر عبارة "إذا لم يمكنك قول كلام لطيف، فلا تقل أي شيء على الإطلاق"؟ وفي عصرنا الحالي المتمسم بالثقافة النفسية، والذي تلاقي فيه كتب المساعدة الذاتية رواجًا أكبر

من الروايات، كثيرًا ما يتحول التحلي باللطيف إلى قبول للسلوكيات المنحرفة أو العقيمة الصادرة من الآخرين، إذا لم يتم التعاضى عنها. ونحن نفخر برقة مشاعرنا. والقدرة على التفهم، والاهتمام، والتعاطف قد تكون قيمة للغاية في مساعدتنا على إيجاد مغزى لسلوكيات الآخرين. وعندما يمر موظف قيم بأزمة شخصية، فكثيرًا ما يمكن لفعل مثل الاستماع إليه، والصبر عليه، وتقديم المشورة المباشرة له أن يساعده على الصمود إلى أن تنتظم أموره ويعود فردًا منتجًا في الفريق كسابق عهده. ومن المؤكد أنه لا يمكن لأحد سوى الدكتاتور قاسي القلب أن يكون منعدم الإحساس نحو الموظف الذي نتجت مشكلاته عن ضعف مؤقت في فعاليته.

ولكن ما لا يقل صحة عن هذا الأمر هو أن القادة الذين يفرطون في الاهتمام والتفهم قد يقعون بسهولة في مأزق يؤدي بهم إلى الفشل في إبقاء أعضاء الفريق متحمسين لمسئولية أدائهم في العمل، وسينتقلون من التفهم إلى القبول الضمني. والمسألة التي ينبغي علينا الكفاح من أجلها هي كيفية تفادي هذا المأزق، وترك مجال للتفهم مع الحفاظ على المساءلة في الوقت ذاته.

يعمل "جو" إيجراكتو" فنان رسومات جرافيك لصالح مجلة تريبنديستر. ويكون "جو" فنانًا رائعًا عندما تسيطر حياته الخاصة بسلاسة، ولا تكون كذلك إلا لشهر واحد من بين كل ثلاثة أشهر. وأما بقية الوقت، فدائمًا ما يبدو منشغلًا في أزمة شخصية تؤثر في إنتاجيته. وكان "تيد بوردمان"، وهو مدير القسم الفني في المجلة، صبورًا على "جو"، ولكنه علم أنه متى دخل "جو" في مكتبه وأغلق الباب خلفه، فهذا إشارة على أن لديه مشكلة يحتاج إلى التحدث عنها. ويقول في نفسه عندما يسرد عليه "جو" آخر مأساة حدثت له: "يا إلهي، لا بد أن هذا الرجل يشاهد المسلسلات الاجتماعية الطويلة كل يوم حتى يستخلص منها مادة جديدة لعمله!".

يقول "تيد": "... إذا كانت حالك بهذا السوء، فربما من الأفضل لك التحدث إلى أحد أفراد مكتب مساعدة الموظفين.

"جو": لا يمكنني فعل هذا؛ فسوف يكتشفون أمرى! ولا يمكنني السماح بحدوث هذا! ومتى دونت على الحاسوب، فسوف يمكن لأي أحد أن يكتشف الأمر!

"تيد": هذه التسجيلات تعامل بسرية؛ ولكنك إذا كنت حساسًا نحو هذا الأمر، فما رأيك في إيجاد أخصائي علاجي خاص؟

"جو": لا يمكنني سداد أتعابه، لا يمكنني ذلك بهذا الراتب الذي تعطيني إياه!

"تيد": حسناً، ما رأيك في الذهاب إلى عيادة طبية؟

"جو": أنا لا أؤمن بجدوى هذه العيادات.

"تيد": حسناً، ما رأيك بزيارة أحد رجال الدين والتحدث إليه؟

"جو": لا أظن أن هذا سيجدي أيضاً.

"تيد": حسناً، لا يمكنك الاستمرار على هذه الحال؛ فهي تستنفد قواك، وأنت بحاجة إلى شخص ما للتحدث إليه.

"جو": أعلم، وهذا سبب سعادتي بوجودك معي!

ألم تشعر بأنك تبنيت موقف أحد الموظفين؟ وربما السيناريو التالي أيسر في الفهم من سيناريو مباراة كرة السلة السابق. وقد وقع "تيد" على رأسه في مأزق الاهتمام والتفهم. واهتمامنا وتفهمنا قد يقدمان لنا الأعدار التي نحتاج إليها لتجنب مواجهة المشكلات، إلى أن يأتي اليوم الذي نستيقظ فيه ونجد أنفسنا نتنبئ أشخاصاً مثل "جو". ولكي تكتسب الفرق سمة التعاون الطبيعي، يتحتم على كل فرد من أفرادها أن يحمل عبئه الخاص بنفسه. واستمرار "جو" على هذه الحال في فريق عمل منتج يضعف الروح المعنوية. ويصعب تعلم درس مثل هذا، وهو أنه في بعض الأحيان يضطر القادة إلى مواجهة موظفيهم. وبالنسبة لأكثرنا، لا يعد هذا الأمر "لطيفاً". وقد لا يبدو "لطيفاً"، ولكنه ضروري. وكما قال "بيترز": على المديرين أن يوازنوا بين التحلي بالدعم وبين الصلابة.

وإذا لم تفعل هذا، فسوف تضخم الموقف من تلقاء نفسك، وسوف تجد نفسك تختلق أكثر المبررات غرابة لتجنب الخلاف الضروري. تأمل المواقف التالية التي واجهها مديرون "متفهمون":

كانت "بولا مندوزا" رئيسة كبار المساعدين الإداريين لـ "بيل سولومون"، رئيس شركة سولومون، وديفيد، وباتشيبيا للإعلان. ولتوفير فرصة عمل صيفية لابنته الكبرى "منى"، قام "بيل" بتوظيفها مساعدة لـ "بولا". وأفضل كلمة يمكن أن يوصف بها أداء "منى" في عملها هي "الثبات"؛ فهي تمضي أكثر وقتها بلا حراك. وأفضل ما كانت تفعله هو أخذ استراحات للاستحمام وتشغيل جهاز الراديو الخاص بها. وقد حاولت "بولا" إيجاد مهام لها، ولكنها وجدت أن عدم اتباع "منى" تعليماتها تنفيذها يحدث مشكلات أكبر مما تستحق. وكان التحدث إليها عديم الجدوى؛ فقد كانت مدللة جداً لدرجة أن "بولا" كانت واثقة بأن كلامها لن يفيد. وفضلاً عن ذلك، لا يمكنها تعنيف ابنة رئيسها. وكان أملها الوحيد هو أن تتغير "منى". وكانت فرصتها الوحيدة هي التصرف معها ببرود.

كان "سوني صندي" الملقب بـ "مندوب المبيعات الخارق" من أفضل مندوبي المبيعات في شركة كانتالوني كوروجيتد، وقد ظل يعمل في هذه الشركة لمدة أربعة وعشرين عاماً، وكان من الموظفين الثابتين، ولكنه كان معروفاً بعدم اهتمامه بسياسة الشركة. وكان طاقم دعم المبيعات يشكو من تقاريره عن المواصفات غير المناسبة الخاصة بالمنتجات ومن طلباته المتعجرفة لنيل أفضليات خاصة. وكانت الشكاوى المقدمة إلى مدير المبيعات "لوني برش" تقابل برد دائم: "حسناً، أنتم تعلمون سوني. هو على هذه الحال منذ سنوات، ولا ينوي التغيير. لذا، لا تبالوا به. وفوق كل هذا، لا يمكننا المخاطرة بخسارة مبيعات بقيمة مليوني دولار. مازحوه وحسب". وبعد معركة واحدة مع "سوني الكبير الجيد"، ضاق به ذرعاً مدير تصميم المنتجات، فاستقال. وكذلك فعل بعض مندوبي المبيعات الصغار، الذين غضبوا بسبب ازدواجية المعايير التي جعل عملهم مهمشاً. ولأن "سوني الكبير الجيد" لا يمكن استبداله،

اضطرت الشركة إلى استبدال مندوبين جدد بأربعة من المندوبين الشباب الواعدين.

كانت الضغوط الخاصة بالميزانية مستمرة في منطقة أرماديلو التعليمية. ولتوفير المال، قرر مدير المنطقة أن يلزم جميع نواب مديري المدارس بالعودة إلى التدريس في الفصول بدوام جزئي. وقد أذعن جميع النواب تقريباً للقرار، وكان بعضهم بالتأكيد أكثر كرهاً له من بعض. ولكن "دوروثي دنذر" رفضته تماماً. وعندما استدعاها مدير المنطقة ومدير مدرستها للحديث في هذا الشأن، شرعت "دوروثي" في البكاء. قال لها مدير المنطقة "كوسبي" محاولاً طمأنتها: "لا بأس. لقد اتخذنا الترتيبات لنجعلك تقومين بالتدريس لحصّة واحدة يومياً". وحينها، تنهدت بعمق. وقال لها مدير مدرستها الذي يدعى "هوب": "انظري، بوسعنا تخصيص فصل شرفي لك يضم سبعة طلاب فقط. ولكنك إذا لم تقومي بالتدريس، فسوف نواجه متاعب مع الجميع". وحينها، فعلت "دوروثي" ما يفوق البكاء، فقد كانت تتنفس بسرعة. وانزلقت عن كرسيها واستقرت على الأرض. وسارع الرجلان إلى حملها قبل أن يدركا أنهما يمسكان بامرأة في غير حضرة امرأة أخرى، ولذا تركاها، وفتحوا الباب واستدعيا سكرتيرة لمساعدتهما ولتكون بمثابة مراقبة. وقام ثلاثتهم بحملها ومروا بمكتب السكرتارية في أثناء نقلها إلى مكتب الممرضة، حيث أمكنهم تهدئتها. ولم يقترحوا عليها أبداً أن تقوم بالتدريس.

ما الدرس المستفاد من هذا؟ هل هو: إذا لم ينجح الإصرار، فجرب سرعة التنفس؟ لا يتعلق الدرس المستفاد بالطبع ببكاء "دوروثي"، أو ثبات "منى"، أو كلب المبيعات "سوني"، بل يتعلق بـ "بول"، و"لوني" و"هوب" و"كوسبي". وفي كل حالة من تلك الحالات، كان المديرون "متفهمين"، وكان لكل منهم طريفته في تبرير "عدم استطاعة" الموظف تغيير نفسه، و"عدم استطاعته" مواجهة مشكلة خطيرة تتعلق بأدائه في العمل؛ ولكن ليس المدير المتفهم كالقائد الفعال.

وقد استشهدنا في هذا الفصل بآراء "ديفيد ماكيلاند"، الأستاذ بجامعة هارفارد، عن المشكلات التي قد تنشأ عندما يفرط المدير في اهتمامه بأن يكون محبوباً بين موظفيه. وينتهي الأمر بالمدير "اللطيف" إلى كسب محبة الآخرين، ولكنه لا يكسب احترامهم. وفي حالة "بول"، كان لخوفها من مواجهة رئيسها أو ابنته أثر في تعريض موقفها هي في الشركة إلى الخطر. وقد تسبب قرار "لوني" الخاص بـ "ترك سوني على ما هو عليه" في خسارة أحد المديرين وتعريض طاقم موظفي المبيعات ومستقبل الشركة للتدهور. وأما بالنسبة لـ "هوب" و"كوسبي"، فما الأثر الذي تتوقع حدوثه في الروح المعنوية لبقية نواب مديري المدارس التابعة لمنطقة أرماديلو التعليمية عند علمهم بأن "دوروثي" تتلقى معاملة خاصة؟

"تركز فلسفتي الإدارية على العمل الجماعي، وأن يعد كل فرد في الفريق نفسه رئيساً في الجانب الخاص به من المسؤولية. وهم "يكتسبون حيزاً لأنفسهم"، أي يكتسبون الحق في ارتكاب أخطاء، وفي إحداث التغييرات. ونادراً جداً ما يضطر الرؤساء إلى تأكيد أهمية بعض الأولويات، ولكن يتعين عليك ترك مجال للموظفين لإضفاء طابعهم الخاص على الأمور. وإذا سُمح لكل موظف أن يفعل ما يريد، فسوف يفعله على نحو متقن... وبطريقة تساعد الفريق. وكمدبر في شركة بيل، ربما كنت أفضل الموظفين بقدر أكبر من أي مدير آخر، ولكنني دائماً ما كنت أسرحهم بمصافحة؛ لأنهم موظفون ما كان ينبغي تعيينهم في تلك الوظائف. وأنا أرى أن المرء لا يؤدي عملاً جيداً لأنه لا يريد أداءه".

وتظل مسؤوليتك كقائد متمثلة في تحدي أعضاء الفريق في أن يظلوا متسقين، وأن يحققوا جودة في الأداء تضاعف النتائج. وعندما تكتفي بما هو دون الأداء المقبول من أي موظف ولأي سبب، فاعلم أنك لا تؤدي عملك. وبدلاً من تقديم قدر من الاهتمام يكفي لتحفيز أعضاء الفريق، سوف تنشئ بيئة ترسخ "المرساة المؤسسية" التي تُحْدُ من أداء مؤسستك. ومن خلال السماح باستمرار مثل هذا الأداء السيئ من دون مواجهة الموظفين المسؤولين عنه، سوف تشارك في فشلهم.

"سلوك القسوة منتشر في الطبيعة كلها، والقدر اليسير من القسوة قد يُعدُّ رحمة".

_ هيربرت سبنسر

والجمل التالية منطبقة تمامًا على المديرين الواقعيين في مآزق الاهتمام والتفهم. هل سبق لك أن استخدمت أذكارًا كهذه لتجنب مواجهة مرساتك السكنية؟

"أنت تعرف بارني العجوز، فلقد ظل على هذا النحو لسنوات عديدة، ولن يتغير؛ فلا يمكنك تعليم الكلب العجوز حيلًا جديدة. وإذا كنا محظوظين، فسوف يتقاعد قريبًا، ولكن حتى ذلك الحين لا نملك سوى أداء ما لا يستطيع أداءه من الأعمال".

"لن أصل إلى أي شيء مع جيم. ونحن أصدقاء منذ سنوات عدة، ولكنني منذ أن توليت مسؤولية القسم وأنا أشعر بأنه يستغل صداقتنا، وهو يعلم أنني لا أملك الشجاعة لمواجهته".

"في كل مرة أشير فيها إلى مارتا بأنها ارتكبت خطأ ما، تنفجر في وجهي كعلبة مفرقات. وهي عادة ما تحدث هذه الضجة، لذا تعلمت أن أهادنها إلى أن يقع أمر مهم للغاية؛ فالأمور العادية لا تستحق مني مواجهتها بها".

HERMAN®



HERMAN
Copyright © 1977
All Rights Reserved

"زوج ابنتك لن يكون متواجداً في ظهيرة هذا اليوم؛ لأنه ذهب لحضور جنازتك".

"أشعر في بعض الأحيان بأن تريشيا تجسيد واقعي لفيلم Perils of Pauline. وأنا لا أصدق كيف يمكن لشخص أن يكون على هذا القدر من سوء الحظ طوال الوقت. ولكنني أهتم بموظفي، ولذا سوف أمنحها فرصة أخرى".

"لقد ظل رالف يعمل مدرساً هنا لمدة طويلة، بل طويلة جداً فيما يبدو. وكل ما في الأمر هو أنه ليس قادراً على التعامل مع أطفال اليوم. وفي كل مرة أمُرُّ فيها بجوار فصله، أجده صاخباً. ولا أجد فائدة من الحديث إليه في هذا الشأن. ولقد ظل يتعامل مع هذا الشغب بطريقته الخاصة لمدة خمسة وثلاثين

عامًا. وما دامت لا توجد أية شكاوى من أولياء الأمور، فربما بوسعنا أن نسمح له بالاستمرار في هذا".

"أعلم أن جون يأتي متأخرًا من استراحة الغداء وهو في حالة كسل شديد. ومن المؤكد أن مهاراته تتدهور، وهو يكلفنا كثيرًا، ولكن علينا تفهم أنه يتعرض للكثير من الضغوط في العمل والمنزل. ولذا، كن صابرًا عليه. وقد وعدني بأنه سيتوقف عن التكاثر تمامًا. ولقد كان رجلًا جيدًا لعدة سنوات، ولا ينبغي أن نسمح لبضع حوادث كهذه بأن تفسد سجله الوظيفي".

"ماري ألطف فتاة يمكنك أن تلتقي بها، ولكن بغض النظر عن اجتهادها في المحاولة، لا يبدو أن لديها القدرات اللازمة للعمل. ولقد ألحقتها بدورات تدريبية، ولكنها ما زالت ضعيفة الأداء. ولا أملك الشجاعة لإخبارها بهذا".

"من المؤكد أن توم موظف غير متناسق ويحدث خللاً مع بعض الموظفين، ولكنه شخص لا غنى عنه في السوق الحالية. وهو عندما يعمل يكون مفعماً بالحيوية، ولا نضمن أن نجد من هو أفضل منه".

ومن حين إلى آخر، قد يؤدي نفورنا من المواجهة إلى ابتداع تبريرات أقبح وأكثر تدميرًا مثل: "إنه رجل كسول، ولا يمكنك أن تتوقع من مثله عملاً، ونحن مضطرون إلى إبقائه لملاطفة المحامين. وإذا حاولنا مواجهته، فسوف يرفع علينا دعوى قضائية، وسنكون نحن عرضة للمحاكمة". "التعامل مع النساء محال! فإذا تحديتهن، إما أن ينفجرن بالبكاء وإما أن يرمينك بالحمق. وإذا حاولت التصرف نحوهن بلطف، ادعين مغازلتك إياهن. ولا أريد أن أوصف بأني وغد قاسي القلب أو نذل متحيز للرجال. ولقد تعلمت الإقلال من التعامل مع السيدات الموجودات هنا؛ فما هن إلا مصادر للمتاعب".

وكل جملة من هذه الجمل تستخدم صفات من الملائم استخدامها عندما لا يمكننا كمديرين أن نواجه المشكلات ونقتنع أنفسنا بأن مواجهتها غير مجدية على الإطلاق. وإذا قرأتها بعين ناقدة، فسوف تلاحظ أن بعض هذه الأعداء لا يتعلق بالاهتمام. وهي نتاج لسقوط المديرين في "العجز المكتسب"، أي أنهم يظنون أنه لا شيء مما يفعلونه سيحدث أي فارق، إذن، فلا داعي للمحاولة. ويكتفي بعضهم الآخر بـ"التفكير السحري"؛ أملين أن تزول المشكلة بتركها من دون تدخل.

ويعتمد العديد من المشرفين على عدم الاستجابة بدلاً من المواجهة لمجرد أنهم لا يعلمون الطرق القانونية الصحيحة للنظام الإداري الفعال. ولقد وجدوا أن بعض العقوبات تؤدي نتائج عكسية، وسمعوا بموظفين تم فصلهم من العمل فأعيدوا إليه، ويخشون من توريط أنفسهم وشركاتهم في دعاوى قضائية. وهم نادرًا ما يستخدمون نظامًا لا يعلمون كيفية تطبيقه. وما زال هناك بعض المديرين يستخدمون الأعمال الكتابية المتعلقة بجداول أعمالهم المشغولة كعذر لهم. وفي بعض الحالات، لا يكونون قد قيموا موظفيهم بدقة أو أمانة في الماضي، فينشئون لهم سجلات من "المراسي" أكثر إيجابية مما يستحقون.

ومما لا شك فيه أن العجز المكتسب والتفكير السحري لا ينجحان. ولا يتم تحدي أكثر الموظفين إثارة للمشكلات، بل يتم تبنيهم. وسواء كان الموظف عجوزًا، أو شابًا، أو حساسًا للغاية، أو لا غنى عنه، أو سيئ الخلق، أو عدوانيًا، أو غريب الأطوار وحسب، أو رجلاً، أو امرأة، أو رفيع المقام، أو فردًا من إحدى الأقليات، أو لديه مشكلات شخصية، أو مشكلات عائلية، أو علاقات بمجلس الإدارة، فبمجرد أن ننظر إليه كموظف لا يمكن مواجهته، فإننا نمنح أنفسنا الإذن بعدم اتخاذ إجراء نحوه. وكن

على يقين بأنك إذا لم تفعل أي شيء نحوه، فلن يحدث أي شيء.
وعلى الأقل، لن يحدث أي شيء إيجابي. وسنعرض فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل من
الضروري لمديري اليوم أن يهتموا بما فيه الكفاية بمواجهة موظفيهم لدفعهم إلى تحمل المسؤولية:
**الفشل في دفع الموظفين إلى تحمل المسؤولية يضع عبئاً ظالماً على أفراد الفريق
الجيد.**

إذا كان لديك ثلاثة عمال منتجين وشخصان كالمرساة في فريقك، فمن منهم ترجع إليه عندما تكون
بحاجة إلى المزيد من الجهد الإضافي ولديك مواعيد نهائية تحتاج إلى الوفاء بها؟ هل هما الشخصان
الذان يمثلان المرساة؟ وعندما يقول لك أفضل موظفيك بعقلانية تامة: "لقد ظللنا نعمل وقتاً إضافياً كل
ليلة طوال هذا الشهر. لماذا لا تكلف ريتا بهذا العمل؟". تقول لهم ما يلي: "حسناً، أنتم تعلمون ريتا،
إنها..." (راجع الأعدار المذكورة سلفاً واختر من بينها ما تفضله). وتدلي بدلوك في البئر للحصول
على ماء، أي عذر من الأعدار. ولكنك عندما تلقيه في بئر الموظفين المثيرين للمشكلات، لا تحصل
على ماء، بل يتسببون بدلوك.

"أنا لست محفزاً عظيماً، ولكنني أتخلص من اللاعبين الذين لا يمكنهم تحفيز أنفسهم".
_ لو هولتز، مدرب فريق نوتردام لكرة القدم

وبتجنبك المواجهة، سوف تزرع بذور الاستياء، والأسى، وضعف الروح المعنوية في موظفيك
الجيدين. وقد يؤدي الظلم الحادث في الموقف إلى الاكتئاب أو فقد الموظفين. وعندما يترك الموظفون
الجيدون العمل، فمن سيبقى لديك؟ المراسي! فهم لا يتركون العمل أبداً. ولماذا ينبغي عليهم تركه؟!
إنهم ليسوا مضطرين إلى أدائه. وبالطبع، إذا لم تستطع العثور على موظف جيد لتأدية العمل
الإضافي، فلا تقلق؛ فدائماً ما سيمكنك أدائه بنفسك!

**عدم مطالبة الموظفين بالخضوع للمساءلة سيجعلك تفشل في حمايتهم من عدم
كفاءتهم.**

ولا يقصد بالنظام الفعال للتعامل مع الموظفين معاقبتهم، بل إعلامهم. وإذا كنت مهتماً حقاً بالموظفين
الذين أنت مسئول عنهم، فلتفكر في صعوباتهم على أنها قد تعني شغلهم الوظيفة الخاطئة، ولعلمهم
وُضِعُوا في مناصب مؤسسية تبين مستوى انعدام كفاءتهم. والاهتمام بما فيه الكفاية لمواجهتهم بقوة
قبل تقليدهم الوظائف يعد مخاطرة.

وفي بيئة العمل الصحيحة، يمكن للموظفين استعادة نشاطهم. وإذا تركتهم يتعثرون في ظل فكرة
"التفهم"، فإنك لن تسدي لهم أي معروف بذلك. وفي النهاية، كثيراً ما يعلم الموظف أنه لا يؤدي عمله
في وقت ما. وبالنسبة للموظفين الذين يهتمون بعملهم، قد يعني هذا الأمر أن حياتهم أشبه بالموت.
ونظراً لأنك تتردد في إخضاع موظفيك للمساءلة، فستظل مشكلتك دون حل، وسينخفض اعتدادهم
الذاتي إلى أدنى مستوياته.

**الإخفاق في التصرف بشكل مناسب قد يصعب عليك طرد الموظفين حينما يحين وقت
ذلك.**

أكثر المديرين الذين ينفرون من المواجهة يصبحون في النهاية قساة بمجرد أن يتدهور الموقف ويصل إلى درجة الاضطرار إلى طرد الموظف. ولكنك قد تجد حينها أنك دفعت نفسك إلى زاوية قانونية. والدعاوى القضائية المقامة للطرد التعسفي في تزايد مستمر، وقد فرضت المحاكم في جميع الولايات قيوداً على "الحرية في طرد الموظفين". وقد بدأوا في إبرام اتفاقيات ضمنية بين الموظفين والعمال في الأماكن التي لم تكن تبرم فيها. ومن خلال اهتمامك وتفهمك، دائماً ما ستقدم للموظفين تقييمات إيجابية، أما طردك إياهم فسيتحول إلى صراع مكلف للغاية. وقد يحضر مدير شؤون العاملين إليك ومعه ملف أحد الموظفين ويقول لك: "أين المستندات التي تدعم قرار طرده؟". وستقول له: "مستندات، اللعنة! إنه لا يرقى لمستوى هذه الوظيفة".

وسيقول لك: "ولكن انظر إلى تقييماتك له عن العام الماضي، فقد كانت حسنة. وقد منحته زيادة في الراتب بنسبة 3%".

ماذا ستقول حينها؟ هل ستقول له: "كنت أكذب"؟ ولقد جعلت بذلك من مدير شؤون العاملين محامياً له. وإذا لم تخضع موظفيك للمساءلة على نحو متناسق، فلن تكون بذلك قد أدت عمالك. وبيعت هذا التناسق برسالة قوية واضحة. وهل رؤيتك سيارة شرطة في أثناء قيادتك سيارتك يؤثر في سرعة سيرك؟ هذا ما يحدث لي! وأنا أرى أن تحرير مخالفة لي لا يعد تهديداً، بل هو وعد. ونتيجة لذلك، أنتبه في أثناء القيادة.

وغالبا ما تدعو الإدارة التناسقية إلى اختبار الحدود والقيود. وهذا أشبه ما يكون بالفارق بين ماكينة المقامرة وماكينة البيع. قد تخسر مئات الدولارات في ماكينة المقامرة، ولن تكون متيقناً مما إذا كانت الأرقام الثلاثة التالية ستمنحك فوزاً كبيراً أم ستكون مجرد أرقام ثلاثة على الماكينة. وعندما تختبر مديراً غير متناسق، لا تكون متيقناً مما إذا كان سيستشيرك أم سيتفادى النظر إلى المشكلة. وينبغي اختبار أمثال هذا المدير باستمرار. وعلى النقيض لذلك، إذا وضع المرء بعض المال في ماكينة البيع ولم تخرج له علبة المياه الغازية، فماذا عليه أن يفعل؟ سوف يهز مقبض استرداد العملة، ويركل الماكينة، ويقدم شكواه إلى الإدارة. وعلى أية حال، لن يضع أية عملات نقدية أخرى فيها، وسيقول: "سوف أسترده مالي قريباً جداً من هذه الماكينة!". وأي شيء متناسق يقدم لك معلومات فورية، وفي هذه الحالة، ستعلم أن الماكينة معطلة. وليس المديرون المتناسقون مترددين، ويعدون موظفيهم قائلين: سوف أخضعكم للمساءلة دائماً!

ويستحق موظفوك أن يعلموا أنك ستنتصرف على نحو متناسق مع انحرافاتهم عن الأداء المقبول. لا تهددهم، بل عدّهم. وإذا دخلت في مواجهة مع موظف مثير للمشكلات وأوضحت له عواقب تكرار الإساءة في الأداء، فلن تدعم كلماتك بإجراء مناسب.

وينبغي أن يكون الهدف من النظام هو الاحتفاظ بالموظفين القيمين، لا طردهم. وقبل تعريض الموظف لمخاطرة الطرد، تُتأخ للمدير فرصة تقديم أربع مراحل أو خمس على الأقل من المتابعة المتناسقة لإثبات أنه يعني ما يقول. وهذا هو النحو الذي ينبغي أن يسير عليه الأمر. أنت لا تريد خسارة الموظف؛ فاستبدال موظف جديد به وتدريبه أمر مكلف لجميع الأطراف. وهذا يمنحك الفرصة لأن تكون داعماً، ولتقدم تغذية راجعة إيجابية، ولإظهار الاهتمام والتفهم. ومجرد نظرك إلى الأمر من الجانب الآخر، لن تساهم إلا في إفشاله.

ولن تستطيع أن تكون متناسقاً في جميع الجوانب أبداً، ولن ترغب في أن تكون على هذا القدر من السيطرة. كن متحرراً في الجوانب التي تريد من موظفيك أن يكونوا مبادرين ومبدعين فيها، ولتبد

سيطرة حازمة في الجوانب شديدة الأهمية في الأداء، والتي تكون الأخطاء فيها مكلفة. وعندما تسافر من بلد إلى آخر بالطائرة، فإنك تكون على ثقة بأن شركة الطيران تحافظ على جودة رقابة فيما يخص طيارها ومعداتنا، وخاصة فيما يتعلق بالحفاظ على ارتفاعات معينة. وإذا لم يحافظ الطيار على السير بارتفاع أكبر من ألفين وخمسمائة متر عند عبوره في ولاية نيو مكسيكو، فسوف تشارك في مشاهدة قمة جبال روكي بطريقة تجعلك ترغب في تجنبها في أسرع وقت ممكن! وعند السير بأقل من هذا الارتفاع، هل من المجدي معرفة مدى اجتهاد الطيار في محاولة تفاديها؟ بل ستكون بذلك قد شاركته الفشل. وهذا ما يحدث أيضاً مع المديرين إذا تفادوا النظر إلى المشكلة وأخفقوا في مواجهتها.

وبالنفور من مواجهة الموظفين الثانويين، سوف يسمح العديد من المديرين - من دون عمد- بأداء قد يؤدي إلى حدوث أخطاء خطيرة. ولنتعرف على مستوى الألفين وخمسمائة متر الخاص بموظفيك، وتعرف على النقطة التي يكونون عندها غير عاملين؛ فأنت مسئول عن إخضاعهم للمساءلة.

"لقد تغيرت الأمور. وعندما يكون هناك ثمانية وأربعون رجلاً يعملون لديك، يمكنك تحمل رجل أو رجلين ضعيفي الأداء من بينهم، لا أكثر!"
_ رئيس عمال ناقلة بترول غير معروف، كان مبحراً بالقرب من مدينة فالديز في ولاية الاسكا

قد تتحمل المسؤولية شخصياً عن أخطاء الموظفين.

في مدينة لانسينج بولاية ميتشيجان، كان هناك مديراً مستشفى خاص متهمين بالإهمال الذي أدى إلى وفاة أحد المرضى. وقد اتهم هذا المستشفى من قبل بتقديم رعاية غير مناسبة، وقد توصلت المحكمة إلى أن هذين المديرين لم يتخذا أي إجراء لإخضاع موظفيهم للمساءلة. وفي مدينة أوستن بولاية تكساس، تمت إدانة ثلاثة مسئولين - ومن بينهم المدير التنفيذي - عاملين بإحدى شركات الإنشاء بتهم القتل نتيجة الإهمال بسبب انهيار أحد المباني، والذي راح ضحيته عاملان من عمال الإنشاء.

وفي مدينة مايوود بولاية إلينوي، تم توجيه تهمة القتل لثلاثة مسئولين في إحدى شركات الكيماويات، وحكم على كل منهم بالسجن لمدة خمسة وعشرين عاماً بسبب وفاة أحد عمال المصنع نتيجة تسممه بغاز السيانيد.

وفي قضية أُطلقَ عليها "قرار أبردين"، تمت إدانة ثلاثة مديرين مدنيين يعملون لصالح القوات المسلحة بتهمة التخلص من الفضلات الكيماوية بطرق غير شرعية. ولقد تغيرت قواعد لعبة الإدارة، ولم يعد بوسع القادة الاختباء خلف ستار الحصانة المؤسسية أو الحكومية. ويمكن إدانة المديرين لأنه "كان ينبغي عليهم المعرفة" و"لديهم سلطة... لمنع الانتهاكات ولفشلهم البين في منع حدوث هذه الانتهاكات، أو تحريها، أو المعاقبة عليها". وتبدأ وزارة العدل في تحرياتها من القاع وتواصل الصعود قدر الإمكان في تعرفها على المديرين الذين يفشلون في التصرف حيال الانتهاكات ويفشلون في توصيل المشكلة إلى قيادات المؤسسة. وإذا علمت بوجود مشكلة، فلتتناولها ولتسيطر عليها قبل أن تسيطر هي عليك.



ونحن لا نتحدث عن الدعاوى المدنية هنا، بل ننظر في أبعاد التشريعات الجنائية في مكان العمل. وتوضع حاليًا مسودات قانونية من أجل الدعاوى القضائية المستقبلية ضد المديرين الذين يخفون في مواجهة المشكلات التي قد تكون ناتجة عن إهمال الموظفين المرعوسين لهم. ولا يمكن للمديرين في أية حالة من تلك الحالات أن يتخذوا من أحداث الإفلاس دروعًا يحتمون بها. والرسالة واضحة، وهي: بوسعك أن تتفادى مواجهة الموظفين الذين لا يؤدون أعمالهم، وبوسعك أيضًا دفع غرامات كبيرة والتعرض للسجن.

"لا نظام بلا آم"

_ هافلوك إليس

حسنًا، لعلك تقول في نفسك الآن: فهمت المغزى. وقد أخبرني الكاتب بخمس عشرة طريقة مختلفة أن عليّ إما أن أكون مديرًا وغدًا صعب المراس أو نذلًا. ولا مجال للاهتمام أو التفهم في إدارة الموظفين؛ فهذا العالم يتسم بالتنافس الوحشي. ونحن نعيش في غابة... فلتنس كل تلك الشعارات التافهة المتعلقة بفريق العمل والتوظيف؛ فما زال القادة يعرفون كيفية تحفيز موظفيهم. وذلك بالتخلص من المتكاسلين من بينهم!

وإذا كانت هذه هي الرسالة التي استخلصتها من هذا الفصل، فلنقرأه ثانية. ولتكن على يقين بأنك لست مضطرًا إلى تحويل نفسك إلى صاحب عمل قاسي القلب لكي تكون قائدًا فعالًا. وأنت بحاجة حقيقية إلى إخضاع موظفيك للمساءلة؛ فهذه وظيفة المدير! ومن حسن الحظ أن هناك طرقًا يمكنك فعل هذا بها من دون التضحية بالاهتمام والتفهم، ما دمت لا تخط بين الاهتمام والنفور من المواجهة.

الاحتفاظ بسجل دقيق عن أداء الموظف في العمل.

تتبع أكثر المؤسسات مسار نظام تقدميًا بناء. ولتتعاون مع مديرك الخاص وقسم شؤون العاملين في مؤسستك للحرص على اتباعك توجيهات المؤسسة. ولا تنتظر حتى تضطر إلى استخدامها. وتعرف على الخيارات التي يتيحها لك نظامك.

وفي أول مواجهة مع أحد الموظفين المثيرين للمشكلات، تقترح أكثر الشركات استخدام التعنيف الشفاهي والتحذير كخطوة أولى. ورغم هذا، في كل وقت لاحق يتلقى فيه الموظف النصيحة، تكون هناك حاجة إلى استخدام المستندات الرسمية في أثناء الاجتماع به. وتلزم هيئات أكثر الشركات المديرين أن يحددوا مرات انعدام الفعالية في الأداء أو انتهاك القواعد، ويعينوا التوقعات المناسبة للموظفين، ويدونوا قائمة بالإجراءات المتخذة. وربما يتعين عليك التغلب على نفورك القوي من الأعمال الكتابية، ولكنك ستجد أن الأمر يستحق ما يبذل فيه من جهد. وفي العديد من الحالات، سوف تكون معرفة الموظف بوجود سجل كتابي له أكبر دافع يحتاج إليه لأداء عمله. وإذا ظلت المشكلة قائمة، فسوف يكون لديك دليل على تقديم النصيحة له سابقًا، ولا يمكن لأحد أن يقول إنك لم تحذره. وإذا

توصلت في النهاية إلى أن طرده من العمل هو الحل الوحيد للمشكلة، فسوف يتوافر لديك سجل عن تكرار حالات المواجهة ومخالفته النظام.

مساعدة الموظف على إيجاد وظيفة أكثر ملاءمة له.

كثيرًا ما ستجد أن مشكلات الموظف في عمله تتعلق بوضعه في الوظيفة الخاطئة. لماذا يظل فيها إذن؟ الجواب بسيط، وهو أنه ليست لديه خيارات أخرى. ولا يمكنه الاستقالة، ويخشى من خسارة الرعاية الطبية وراتب تقاعده. ولن يتوافر لديه مال لسداد إيجار المسكن أو لتدبير نفقات التعليم الجامعي لأبنائه. ودائمًا ما تلازمه المخاوف، فماذا سيحدث لو لم يستطع العثور على وظيفة أخرى؟ ويصعب تحفيز ضحايا المخاوف. وعندما يشعر الموظفون بوقوعهم في مأزق، ينتشبتون بوظائفهم، وإن كانوا كارهين لها. وفي الحقيقة، إذا كنت تجد صعوبة شديدة في التعامل معهم، فربما يمكنك تركهم وشأنهم إلى أن يتقاعدوا عن العمل.

ولا تيأس، فقد يكون هناك تحويل ثانوي في الوظائف داخل المؤسسة. وقد ينجح التحويل إذا تبين على الموظف تحفزه للنجاح في الوظيفة الجديدة، وإذا لم يظهر المدير هذا "التحويل" في صورة تعبير ملطف عن "بلاهة" الموظف. وأكثر الذين "لا يستطيعون" أداء أمر ما هم في الحقيقة "لا يريدون" أداءه. وسوف تعلم هذا الأمر حقيقة إذا لاحظت أن أداء "تشارلي العجوز الجيد" قد تحسن فجأة في اليوم الذي أبدى فيه رئيس مجلس الإدارة أو المشرف على أحد الأقسام نظرتة له كموظف نموذجي! وإذا شعرت بأن التحفيز، لا عدم الكفاءة، هو المشكلة، فأقترح عليك الحديث إلى مدير شؤون العاملين. وقد تكون الاستشارة المناسبة مفيدة للموظف في تحديد إذا ما سيكون أكثر ملاءمة لوظيفة مختلفة، وستشير تحفيزه.

ومن الخيارات الأخرى إعطاء الموظف "إجازة اتخاذ قرار". وينبغي أن تتخذ هذه الخطوة إذا دفعت الأحداث الموثقة المتكررة الموظف إلى حافة الطرد. ولتواجه الموظف مرة أخرى، وناقش المشكلة معه، وأعلمه بأنك ستعطيه يوم الغد إجازة. وتقدم بعض الشركات يومًا مدفوع الأجر للموظف. ولا يقصد بإجازة اتخاذ القرار معاقبة الموظف، بل منحه مهلة للتفكير في خياراته بإمعان. ومن المفترض بالموظف إضفاء اليوم في تقرير ما إذا كان سيستمر في العمل لدى المؤسسة أم لا، ثم إبلاغها بقراره في اليوم التالي. وغالبًا ما يمهد هذا الأمر السبيل لاختيار الموظف أن يترك عمله للبحث عن وظيفة أخرى أكثر تحفيزًا أو للتحويل الثانوي إلى وظيفة مناسبة في المؤسسة.

وفي بيئة العمل الحالية، والتي تتم فيها إقالة الموظفين لأسباب أخرى غير سوء الأداء، كثيرًا ما تقدم الشركات للموظفين المقالين خدمة إيجاد وظيفة أخرى خارجها لمساعدتهم في العثور على وظائف أخرى. ويفكر المدير المهتم في مثل هذه البدائل متى تبين له أن الموظف عالق في وظيفة خاطئة. وإذا كانت مؤسستك كبيرة بما فيه الكفاية لإتاحة مثل هذا الأمر، وإذا كان تصنيف الوظيفة غير مقيد بخدمة مدنية أو قيود خاصة بالشهادات العلمية، فقد يقي هذا الإجراء كلا منكما - أنت والموظف - من خيار الطرد البغيض.

ولا تنسَ أن المدير المهتم الذي يواجه موظفيه ويتحداهم لا يكون محبوبًا دائمًا. ويتحتم على المدير الذي يحاول الموازنة بين التفهم والمساءلة أن يتوقع الإحباط وخيبة الأمل كنتيجة ثانوية ضرورية، إذا كانا عارضين. والمشكلة التي يواجهها أكثر المديرين "اللطفاء" هي حاجتهم إلى محبة الآخرين لهم، وقد تؤثر الشكاوى الشفاهية في قراراتهم الإدارية؛ ولكن المديرين ذوي الحاجة الماسة إلى الارتباط

بالموظفين، أي من لديهم حاجة للتأييد الدائم من جانب موظفيهم، نادرًا ما يكونون رؤساء جيدين. وهم يميلون إلى السماح باستثناءات لصالح القلة السلبية والمشغبة على حساب الكثرة المجتهدة في العمل. وهذا مثال آخر على ما يحدث عندما يطوع المدير القوانين لصالح الموظفين صعب المراس. وانعدام تناسق المدير ينقل للموظفين رسالة مفادها أنه ليس ما يجدي هو العمل، بل الشكاوى. وفي محاولة هذا القائد - الذي يشبه حكم كرة السلة الاسترضائي ذلك- لكسب محبة الموظفين، تنتهي به الحال إلى فقدان احترام جميع أعضاء الفريق.

"إذا لم تستطع الرد على شخص ما في جدالك معه، فإنك لم تعد جميع الحيل؛ فما زال بوسعك تقيعه بألفاظ قوية".

_ البرت هوبارد

وهناك أوقات يتحتم عليك فيها قول لا. وهناك أوقات أخرى يتحتم عليك فيها اتخاذ قرارات غير محببة. ولكن في جميع الأوقات، تتاح لك الفرصة والمسئولية للاستماع لموظفيك، وإبداء التقدير لهم، ودعمهم. ولتحرص وحسب على أن تكون مهتمًا بما يكفي لإخبارهم بأنهم يطهرون على مستوى منخفض للغاية. ولتهتم بهم بما يكفي لمواجهةهم؛ فهذه الطريقة الوحيدة التي يمكنك بها التيقن من أنكم جميعًا ستتهبطون بسلام.

أسئلة تستحق الطرح

"ما الذي ينبغي عليك فعله عندما تكون مضطرًا لمواجهة صديق يعمل تحت رئاستك؟".
ما من جانب يعد التناسق فيه أهم من جانب التعامل مع صديق، أو مع شخص كان فيما مضى زميلك في المؤسسة ثم أصبح مرعوسًا لك الآن. ولا شيء يمكنه أن يثبط الروح المعنوية في الفريق أسرع من وجود دليل على أن الرئيس يفضل بعض الموظفين على بعض. لا تخلط بين الاهتمام بصديق وبين الخوف من التصرف بحزم معه. وإذا كان هذا الصديق مثيرًا للمشكلات، فلتفكر في كيفية نظر زملائه إليه إذا أخفقت في اتخاذ الإجراء ذاته الذي تتخذه معهم إذا أخطأوا. ومتى كنت مديرًا على أحد أصدقائك، فلتحافظ على قيمة هذه الصداقة بأن تجري معه محادثة عاجلة. وقبل أن تظهر أية مشكلة، جرب أن تقول له: "أنا لا أريد لصداقتنا أن تعوق قدرتنا على العمل معًا. وأمل في أنه إذا كانت لدى أحدنا مشكلة يحتاج إلى مناقشتها، فلا يتردد في المجيء إلى الآخر ومناقشتها معه".

"إذا كنت مضطرًا إلى طرد أحد الموظفين، فكيف لي أن أتجنب الشعور بالذنب حيال هذا الأمر؟".
لا تنظر إلى نفسك على أنك وحش قاسٍ. إذا أعلمت الموظف في وقت سابق وبطريقة متناسقة عن قصوره، فسوف يكون هو السبب في طرده نتيجة تصرفه على نحو غير مسئول. وإذا بدأت مشاعر الذنب في مراودتك بعد مقابلة الطرد، فلتستعرض سجل العمل السابق الخاص بهذا الموظف. ولا تعاود انتقاد نفسك، وكن راضيًا عن اتخاذك القرار الصحيح. وكن صريحًا مع بقية الموظفين، ولتؤكد لهم أن سجل العمل الخاص بالموظف المطرود هو السبب في طرده، وأن هذا الإجراء لا يشكل تهديدًا على وظائفهم. وتجنب ذم ذلك الموظف بإشارات شخصية؛ فليس هذا بالفعل المناسب، بل سيحط من قدرك كمدير، وقد يوصلك إلى ساحة المحكمة. وبوسعك أن تظل صارمًا مع المشكلات، ورفيقًا بموظفيك.

نقاط للحفظ

- ◆ كن مهتمًا بما يكفي للمواجهة.
- ◆ استخدم الوثائق للإعلام، لا للعقاب.
- ◆ تعرف على مستوى الألفين وخمسمائة متر الخاص بك، واحمل فريق عملك على الالتزام به.
- ◆ كن صلبًا وداعمًا.
- ◆ كن متناسقًا، أي كن ماكينة بيع، لا ماكينة مقامرة.

الفصل الخامس

تجنب التهرب: كن حالاً للمشكلات، لا متفادياً لها

"ليس المدير الجيد من يحاول التخلص من الخلافات، بل هو من يحول بينها وبين إهدار طاقات موظفيه. وإذا كنت رئيساً وييدي موظفوك مخالفتهم إياك صراحة عندما يعتقدون أنك مخطئ، فهذه ظاهرة صحية. وإذا أبدى كل منهم خلافه مع الآخر صراحة أمامك بشأن ما يؤمنون به، فهذه ظاهرة صحية أيضاً. ولكن عليك أن تبقي جميع الخلافات مباشرة".

_ روبرت تونسيند

هب أن لديك موظفة في مؤسستك تسبب لك الكثير من الصداع، ودعنا نسماها "بييرثا". وأنت كنت نافرًا من مواجهتها قبل الآن، ولعل هذا هو سبب شرائك هذا الكتاب. وبعد قراءتك جزءًا منه، قررت أن تكون "مهتمًا بما يكفي للمواجهة". ولعلك دونت ملحوظة في رزنامتك المكتبية ليوم الاثنين القادم، وقلت فيها: "فلتمت بييرثا!". ولكن جاء يوم الإثنين بكومة من الرسائل الورقية، ورسائل البريد الإلكتروني الأسبوعية، وقائمة "المهام المطلوبة" المعتادة في بداية الأسبوع. وألقيت نظرة خاطفة على رزنامتك، وقرأت فيها تعليقك عن "بييرثا"، وبدأت مشاعر عدم الارتياح المتكررة كثيرًا في الجيشان بداخلك. وقلت لنفسك: "سوف أعود إليها بعد الانتهاء من كل هذه المهام الضرورية". وفوق كل هذا، لقد انتظرت طيلة العام لمواجهة "بييرثا". ماذا سيحدث بعد مرور ساعة أو ساعتين؟ سوف تغلق الرزنامة وتواصل أداء أعمالك الورقية.

مرحبًا بك في عالم التهرب.

كما هي الحال مع شركِ الاهتمام والتفهم، لتفادي الخلاف جذور ممتدة إلى طفولتنا. وقد تبرمج أكثرنا على تفاديه أينما كان ذلك ممكنًا. وهل تذكر عبارات مثل: "لا تحدث المشكلات"، و "لا تثر المتاعب"، و "لو كنت أريد معرفة رأيك، لكنك طرحت الأمر عليك"، و "لا تبلغ والدتك بهذا الأمر!؟" وقد كانت الرسالة واضحة. وفي مرحلة المراهقة، دمج أكثرنا هذه الرسالة في أنماطنا السلوكية. وكنا نكره إشعار أصدقائنا بالإحباط، ولقد مررنا أيضًا بأوقات عصيبة في التحدث إلى أشخاص من ذوي السلطات.

وقد أصبحنا الآن بالغين حاملين مسؤوليات قيادية على أكتافنا، ولكن لا يزال لدى أكثرنا أفكار التفادي القديمة ذاتها في عقولنا. وفي أثناء مواجهتنا احتمالات نشوب خلافات، نشعر بالانزعاج، وكلما تقاربت مقدمات المواجهة، تزايد الانزعاج وتحول إلى قلق شامل. وقد اعترف لي أحد المديرين قبل اقتراب رئيسه من الحديث عن مشكلة تتعلق بالميزانية قائلاً: "لم تسر في جسدي قشعريرة، بل ضربته صواعق محرقة!".

وفي دراسة حالة حديثة أجريت على أحد المديرين، بين هذا الموقف بالتحديد القلق الناتج عن التفادي بشكل أكثر وضوحًا. وكجانب من إحدى دراسات التوتر، تم قياس ضغط الدم الخاص بهذا المدير

التنفيذي في فترات متقطعة خلال العمل. وفي صباح اليوم الذي تعين عليه مواجهة رئيسه بشأن مشكلة الميزانية، تم قياس ضغطه في عيادة طبية، فكان معدله معقولاً، وهو 130/70. وعندما عاد من العيادة الطبية، كان لمجرد تفكيره في رئيسه أثر في زيادة ضغط دمه بمعدل 150/90. وبعد تدوين حججه كإعداد للاجتماع، تزايد الضغط بمعدل 160/90. وقبيل دخوله للتحدث إلى رئيسه، ظل معدل ضغط دمه يتزايد حتى وصل إلى 186/129، وكان من المحتمل لهذا الرجل أن يصاب بانهايار عصبي! وعند وقت الغداء، وبعد انتهاء الاجتماع، عاد ضغط دمه إلى معدله الطبيعي 130/70 مرة أخرى. وقد حفز توقع الخلاف الاستجابة التنبهية الطبيعية، فقد ارتفع ضغط الدم، وتسارعت ضربات القلب بسبب تدفق الدماء في الأطراف والمخ. وربما ساعدت هذه الاستجابة أسلافنا في عصور ما قبل التاريخ على الاستعداد لقتال المفترسات سيفية الأنياب، ولكنها ليست مفيدة جداً للمدير الذي يستعد لمواجهة رئيسه.



ولكن لا تقلق، سوف يَهْبُ مذك أنجذتك. فلقد اكتسب مخزوناً هائلاً من التبريرات لمساعدتك على الهروب من المواجهة.

وكلما قربت من موعد الاجتماع الذي يسبب القلق، زادت الأسباب التي تدعم بها قولك "ليس هذا هو الوقت المناسب". وقد تشتمل أفكارك على ما يلي: "لا يبدو أنها تود محادثتي"، أو "إنه لم يتناول طعامه بعد، وهو يكون متوحشاً قبل أن يأكل"، أو "لا أريد أن أفسد عليها يومها، ربما ينبغي عليّ الانتظار حتى وقت قريب من مغادرتها"، أو "ربما ينبغي عليّ الانتظار حتى يوم الجمعة؛ فقد علمت أن من الأفضل إجراء المواجهة قبل العطلة الأسبوعية"، أو "لا أعتقد أن هذا الأمر مهم للغاية، وربما أبلغ في الأمور"، أو "في دقيقة، سوف أفلتها، ولكنني بحاجة إلى الذهاب إلى الحمام أولاً". وبمجرد خروجك من الحمام، تكون "بيرثا" قد غادرت مكان العمل.

وبالهروب يأتي الارتياح العاجل. وبتقادي المواجهة، نشعر بالسقوط العاجل في انزعاج شخصي. "كيف تتهجي كلمة ارتياح؟". إنه الهروب من "بيرثا"! ورغم هذا، سرعان ما ظهر لدينا انزعاج من نوع آخر، وهذا الإحباط المتجدد الناتج عن المشكلة غير المحلولة والشعور بالذنب المتعلق بالهروب. وبعد قراءة هذا الفصل، قد تشعر بمزيد من الذنب، وتقول: "أخبرني بأنني سوف أفعل هذا، وأنا واثق للغاية، سوف أفعلها!". توبيخ، توبيخ، ثم توبيخ...

ورغم أن أكثرنا يجيدون الشعور بالذنب (ونحن نحس التقلب فيه)، فإنه أمر يكسر الظهر. ومن ثم نحن نجدد التزامنا بمواجهة المشكلة. ونقول لأنفسنا سوف نفعل هذا "غداً"، وندون ملحوظة في رزناماتنا. ولكننا نجد أنفسنا في الغد نمارس اللعبة ذاتها مرة أخرى. وقد يستمر الناس على هذه الحال لأيام. ويستمر تعذيب الذات. ويقول المرء: "يا إلهي، لا يمكنني تصديق هذا! أنا المسئول عن هذا القسم! وأنا من يفترض به الاهتمام بهذا الأمر! وهذا أمر سخيف! لماذا أنا خائف من بيرثا؟ إنها مجرد

موظفة!"

وسوف توبخ نفسك، ثم توبخها، ثم توبخها...

والإحباط المتراكم الناتج عن الوقوع في فخ التقادي يساهم في التوتر المتعلق بالعمل، والإدارة غير المتناسقة، وضياح الوقت في حل المشكلات. وتظهر على العديد من المديرين خيبة أملهم في أنفسهم في صورة سهر وأمراض متعلقة بالتوتر. وينفس بعضهم عن خيبة أملهم في أقرب كبش فداء متاح لهم، كالزوجات، أو الأبناء، أو الحيوانات الأليفة، أو السائقين المارين بجوارهم، أو "أحد الخاسرين الدائمين" في العمل (مثل الموظفين، أو السكرتيرات، أو المتدربين، أو أعضاء الفريق غير الفعالين). وعلى أية حال، يكون الأمر مكلفًا بالنسبة لمن نحبه ومن نديره على حد سواء.

وكثيرًا ما نستشيط غضبًا بسبب فخ التقادي عندما نكون مضغوطين بسبب حدثين يقعان على نحو معتاد، وهما: انتظار المواعيد النهائية، أو مواجهة نوبة غضب إدارية. ويمكن لكلا الحدثين أن يتسببا في إرسال حقائقنا إلى اليابان. وفي عالمنا المتسم بالمواعيد النهائية، يزيد الإخفاق في مواجهة المشكلة من الضغوط. وإذا لم تواجهه "بيرثا"، لا يمكنك الوفاء بالمواعيد النهائية. وفي بعض الأحيان، يساعدك مديرك في هذا. ويلتقي بك في المدخل، ويذكرك بقوله: "هيه، يا جيم. ألم تتحدث إلى بيرثا بعد بشأن حساب "بين"؟". ويبين ردك الاعتدالي المشكلة: "لا، لم أحظُ بفرصة لذلك. سوف أفعل هذا الأمر اليوم".

والآن، لقد أضفت إلى هذا الأمر تحفيزًا، ألا وهو الخوف! وهذه هي بالضبط الدفعة التي تحتاج إليها لإجبار نفسك على اتخاذ إجراء. ولكنك لم تعد الآن تملك أي خيار بشأن موعد مواجهة "بيرثا". وبانتظارك ضغوط المواعيد النهائية، تصير مجبرًا على أن تصبح واحدًا من "مديري الأزمات" الشائعين. والآن، عندما تواجه "بيرثا"، لن يكون لديك متسع من الوقت لاتخاذ إجراء مدروس. وهذا يعني أن المواجهة التي ظللت تتفادها ستكون في الغالب سلبية. والموظفون الذين هم على شاكلة "بيرثا" نادرًا ما يستجيبون بإيجابية نحو حل المشكلات الكارثية.

وعندما تسير المواجهة على نحو سيئ، ستكون أكثر ميلًا لتقادي المواجهة المقبلة، وستقول في نفسك: "كم كان هذا كابوسًا! وفي المرة القادمة، سوف أتفادى مواجهتها إلى أن أضطر إلى ذلك!". ومن ثم تبدأ الدورة مرة أخرى: تَجَنَّبُ ثم شعور بالذنب، ثم تَجَنَّبُ، ثم شعور بالذنب، ثم حدوث أزمة، ثم نشوب خلاف، ثم تَجَنَّبُ. والمسوفون في هذا العالم نادرًا ما يكونون هم المبادرين؛ فهم دائمًا ما يعتمدون على الآخرين في منحهم الدفعات التي يحتاجون إليها لإتمام الأعمال. وسوف تصبح مسوفين مهما كنا "منجزين للأعمال في اللحظات الأخيرة". والمديرون المسوفون "ينجزون أعمالهم في اللحظات الأخيرة"، ويتقاضون أجرًا عليها.

وإذا لم تجبرك المواعيد النهائية على العمل، فدائمًا ما سيكون بمقدورك الانتظار إلى أن يؤدي غضبك العمل نيابة عنك. وكثيرًا ما يكون الامتعاظ نتيجة ثانوية للتقادي. ونحن نقول لأنفسنا: "ما كان ينبغي عليّ قول ذلك. وكان ينبغي عليها معرفة أنها لا تؤدي عملها كما ينبغي! وينبغي أن يكون هذا الأمر واضحًا تمامًا!". ونظل نوقع أنفسنا في فخ التقادي إلى أن يقذفنا منجنيق غضبنا بعبارات مثل: "هذا الأمر لا يزعجني، هذا الأمر لا يزعجني، هذا الأمر لا يزعجني، هذا الأمر لا يزعجني، هذا الأمر يزعجني! فلتمت "بيرثا"! وسوف تتخذ مسار الغضب بداية من مكتبك، ومرورًا بالرددة، وصولاً إلى مكتب "بيرثا"، وستقول لها: "لقد طلبت منك إعداد هذا الأمر الشرائي منذ شهر مضى! فلما أن تحضره إلى مكنتي في ظهره هذا اليوم، وإما أن تترك العمل! هل هذا واضح بما فيه

الكفاية؟".

وسوف تعلمك حلقة "بيرثا" الصامته بكل ما تحتاج إلى معرفته. وسوف تستدير وتغادر مكتبها بسرعة مثلما دخلته.

ويمكن للغضب أن يولد القوة الدافعة التي تحتاج إليها للتغلب على قلقك؛ ولكن لعلك لاحظت أن أكثر الناس لا يراعون مشاعر الآخرين عندما يكونون غاضبين. ويعد الغضب من وظائف المخ السفلي. وهي المنطقة تحت القشرية، وهي منطقة لا توجد فيها بيانات. والشيء الوحيد تقريباً الذي تجيده هذه المنطقة هو الإساءة. وعندما نكون غاضبين، نادرًا ما نكون مستمعين جيدين. ونحن لا نريد الاستماع؛ بل نريد تفريغ هذا الغضب في وجوههم. كم مرة أفرغت فيها غضبك كله على شخص قبل الاستماع إلى كل ما لديه؟ وإذا كنا مخطئين، فلن يؤدي غضبنا إلى شيء سوى إظهارنا بصورة أكثر حمقًا. ولن نكون قد أطلقنا النار على مديرينا أو أعضاء فرقنا في الحقيقة، ولكن من المؤكد أننا سنشعر بهذا عندما نُسوِّف اتخاذ الإجراءات لمدة طويلة للغاية.

وبالتدني والميل إلى الشتم والإساءة، نادرًا ما نمهد السبيل للتعاون. وقد شعرنا هذه المواجهات العدوانية بتحسن، ولكنها نادرًا ما تحل المشكلات، بل إنها تحدث مشكلات جديدة. وقد لا تفهم "بيرثا" رسالتك بالكامل، ولن تتذكر سوى بذاعتك. وسوف تهتم "بيرثا" بحساب "بين" - وهذا حسن - ولكنها ستقوم أيضًا بإرسال حقائبك إلى أكثر عدد من الجهات المختلفة بقدر ما تستطيع. وسوف تخبر جميع من في القسم أيضًا بمقدار وحشيتك.

كيف تشعر بعد تصرفك بعدوانية؟ في البداية، قد تبرر سلوكك، وتقول: "تستحق بيرثا هذا؛ فهي غير ذات كفاءة!"; ولكن من الراجح أنك في غضون ساعة واحدة ستشعر بارتكابك خطأ كبيرًا، وستقول: "لقد فعلتها ثانية، لقد فقدت السيطرة على أعصابي!" (وستستمر في تأنيب نفسك وتوبيخها). وسوف تعود إلى الانغماس في مشاعر الذنب. وسوف تكون النتيجة منطقية، وهي أنك سترغب في الاعتذار. وإذا كنت ممن يشق عليهم الاعتذار، فسوف تميل إلى إخفاء وجهك عنها لفترة.

وفي المرة القادمة التي تُثارُ فيها المشكلة، سيكون فخ التهرب أكثر إحكامًا. ولن ترغب في ارتكاب هذا الخطأ مرة أخرى، أليس كذلك؟ وسوف تستمر الدورة: تفادي، ثم شعور بالذنب، ثم تجنُّب، ثم امتعاض، ثم تجنُّب، ثم انفجار، ثم شعور بالذنب، ثم تجنُّب.

"لن أفكر في الأمر الآن؛ فلن يمكنني تحمله إن فعلت. سوف أفكر فيه غدًا... فغدًا يوم جديد".
_ سكارليت أوهارا

ويتحتم على القادة الفعالين تعلم تجنب التفادي، أي أن يكونوا حلالين للمشكلات، لا فارين منها. فلتجرب الإستراتيجيات التالية لمساعدتك على التخلص من فخ التفادي.

لا تسوف.

ليس هناك سر خفي يكمن خلف التسوية؛ فهو مجرد حيلة نفسية نستخدمها للبقاء في مناطق الراحة الخاصة بنا. ونحن نسوف، ومنتظر قدوم الوقت المناسب، وبعد ذلك، وعندما تشدنا ضغوط خارجية إلى خارج مناطق الارتياح هذه رغماً عنا نستجيب لها. وقد نتم العمل، ولكن قد تكون التكلفة باهظة. ولنتذكر أنك إذا انتظرت إلى أن يجبرك الضغط على اتخاذ إجراء، فاعلم أنك غير متحكم في وقتك، وأنك تسمح للأحداث بالتحكم فيك.

"يا للعجب! ربما تكون مصيبًا، وربما تكون مخطئًا... ولكن إياك أن تتفادى الأمر".
_ كاثرين هيبورن

ومن القواعد الجيدة التي ينبغي اتباعها أن تضع لنفسك حدًا زمنيًا ثابتًا لمواجهة الموظف المثير لإحدى المشكلات. وتخصيص فترة قوامها ثلاثة أيام يعد توفيرًا لمهلة منطقية. وإذا لم تجد "وقتًا مناسبًا" خلال هذه الأيام الثلاثة، فلتوجده أنت. وهذا من شأنه أن يجبرك على الحفاظ على استمرارية تيار حل المشكلات.

والخلاف يُحدثُ القلق بالفعل، ولا يمكن لأي كتاب أن يزور هذه الحقيقة. ورغم هذا، فلتتذكر أن أكثر تجارب القلق قابلة للتوقع. ولتع أنه بمجرد إجرائك المواجهة، ينخفض مستوى قلقك كاستجابة لعملية توجيهه مخك. وعملية الاستثارة شديدة الأهمية المتعلقة بالتحدث، والاستماع، والتفكير سوف تخفف من شعورك بالانزعاج. وحالما تعي ضرورة المواجهة، فلتجرب بعض الجمل التالية عن نفسك لتتمكن من تخطي مشاعر القلق الأولية، وهذه الجمل هي:

"سوف أشعر بتحسن عند الانتهاء من هذا".

"كلما سارنا في مواجهة المشكلة، أصبح من الأيسر علينا حلها".

"المشكلات المخفية تصبح مشكلات كبرى".

"إذا فعلت هذا الأمر مبكرًا، فسوف أبدأ يومي بدور إيجابي".

"أنا لا أحاول التسبب في ألم، بل أحاول إجراء تصحيح ضروري للمسار".

"قد يكون الأمر أبسط مما هو عليه؛ لذا عليّ أن أستكشفه مبكرًا".

"افعل الأمر الآن! فالانتظار لا يؤدي إلى شيء سوى إضاعة الوقت وزيادة الأمر سوءًا!".

"أنا حلال للمشكلات، ولست هاربًا منها".

HERMAN®



"أتمنى لك إجازة سعيدة. ولقد قررت ألا أبلغك بالأخبار السيئة إلا بعد عودتك".

وبعد ذلك، ابحث عن "بيرثا" وحل معها المشكلة. وسوف يصبح الحل المبكر للمشكلات عادة من شأنها أن توقف دورة التفادي.

أجر مقابلة لحل المشكلة.

يعد إجراء مقابلة مع الشخص المثير للمشكلة طريقة رائعة لوقف دورة التفادي. وهي تقسم الإجراء الناتج عن القلق إلى خطوتين هما: إجراء المقابلة والتحكم في الحوار. وهي تضمن أيضًا إتمامك

الأعمال. وإذا كانت "بيرثا" تتوقع مقابلتك، فمن غير الراجح أن تتخلص من المواجهة بقول عبارة مثل: "أوه، أنا، آه، لقد أردت فقط أن أقول لك مرحبًا وكيف حال أبنائك؟". ويزيد الالتزام من احتمالية اتخاذ إجراء. لذا، ربما ترغب أيضًا في إخبار سكرتيرتك أو أحد زملائك بهذه المقابلة القادمة؛ لزيادة احتمالية اتخاذك إجراء.

وكلما زادت صعوبة الشخص أو دفاعيته، زادت أهمية إجراء المقابلة؛ فهي تزيد من احتمالية استعدادك لحل المشكلة، لا لخوض حرب. ومن أصعب جوانب الخلاف عنصر المفاجأة. وهو يعد ميزة مهمة في المواقف العسكرية، ولكنه لا يعد كذلك في المواجهات التي تأمل في استمرار سيرها على نحو بناء. ويتصرف العديد من الموظفين بدفاعية عند تلقيهم مفاجأة، فيقولون: "هذه ليست مشكلتي!"، أو يشنون هجومًا مضادًا فيقولون: "حسنًا، أنت لست معصومًا من الخطأ أيضًا أيها الأحمق!". وهذه جميعها ردود أفعال منعكسة، ولا يوجد من بينها ما هو مفيد في حل المشكلات. وبإجرائك المقابلة مع الموظف، سوف تتيح فرصة الاستعداد لكل منكما.

إياك أن تجري المقابلة من دون التمهيد لأجندتها. وإذا أعلمت "بيرثا" بأنك تريد لقاءها في الساعة الثالثة ولكنك لم تخبرها بالسبب، فسوف يُهدرَ يومها كله؛ لأنها ستظل تفكر في جميع الأخطاء التي ارتكبتها منذ بداية عملها تحت رئاستك، وسوف تمضي الوقت في إعداد أسلحتها لشن هجوم مضاد من الإهانات. ولكنك إذا أخبرتها بدلاً من ذلك بالسبب قائلاً: "لقد كنت أفكر في تلك المشكلة التي لدينا والتي تتعلق بحساب "بين""، فسوف تمهد السبيل بذلك لحل المشكلة، لا للبحث عن الخطأ. ومن المؤكد أن "بيرثا" ستجد حلاً للمشكلة قبل حضورها المقابلة. وباليسير من الحظ، قد يتاح لك خيار استخدام عينيك وأذنيك بدلاً من فمك. وقد يقيك هذا الأمر أيضًا الحرج المصاحب لإبداء اقتراحاتك لحل المشكلة عندما يكون لديها اقتراح أفضل.

ويوقف بعض المديرين دورة التفادي هذه بإجراء جلسات خاصة متكررة مع رؤسائهم ومرءوسيههم. والالتزام بإجراء اجتماع أسبوعي لمدة تتراوح بين خمس عشرة دقيقة وعشرين دقيقة قد يكون كافيًا للحفاظ على استمرارية تيار حل المشكلات. وفي هذه الاجتماعات، "أعطِ الأولوية" للمشكلات المحتملة بأن تطلب مناقشتها أولاً. وهذا الأمر يكشف الخلافات قبل أن تتحول إلى مشكلات هائلة تؤثر في الروح المعنوية للموظفين. ويفيد عقد اجتماعات منتظمة أيضًا في إخماد فكرة أن كل اجتماع مع الرئيس يعني وجود أنباء سيئة. وسوف تتيح لك الجلسات الخاصة فرص الاستماع، وتحديد الأولويات من بين المشاريع، ودعم موظفيك، وقد تتيح لك مناسبات منتظمة مناسبة لمواجهة المشكلات أيضًا.

تخيل إجراء مواجهة ناجحة.

يمكن لكل مواجهة أن تُرى كفرصة للمساعدة، لا كفرصة للانتصار على الطرف الآخر. وفي أثناء إعداد "بيرثا" نفسها للمقابلة، استنفد بوقتك في تخيل إجراءات مناقشة إيجابية مركزة على النجاحات المستقبلية، لا على المشكلات الماضية. وكوّن صورة ذهنية واضحة عن انخفاض مستوى قلقك خلال مناقشة الحلول الممكنة. وتخيل وجود ابتسامة مرتسمة على وجهك عند تحيتك إياها وسؤالها أن تجلس على أحد المقاعد. وتخيل نفسك وأنت تستمع بانتباه إلى أفكارها ثم تنهيان المقابلة بحل متفق عليه. وبتخيلك النجاح، سوف تبني النجاح. وعندما تدخل "بيرثا" مكتبك في الساعة الثالثة، سوف تكون مستعدًا لحل المشكلة، لا لخوض حرب عالمية ثالثة.

اجعل حل المشكلة من بين أولوياتك.

يعيدنا هذا الموضوع إلى مسألة التسويق. ومن اليسير للغاية أن تختبئ خلف الأوراق أو الاجتماعات أو التفاصيل غير المهمة في أثناء تفاديك "المشكلات الخاصة بالموظفين" التي تمنحك وتمنعهم من إنجاز الأعمال. فكر في هذا الأمر في المرة القادمة التي تضع فيها رسالة "التحدث إلى بيرثا" في أسفل قائمة صندوق رسائلك وتكرس في الوقت ذاته اهتمامك بقائمة من الأمور التافهة. والحفاظ على قائمة "مهام مطلوبة" يعد من الأمور الجيدة في إدارة الوقت، ولكن هذا لا يكفي. وهناك رغبة مرضية على نحو فطري في إزالة بعض العناصر من قائمتك. وبحلول منتصف الظهر، ربما تنتهي من إزالة اثني عشر عنصرًا أو ستة عشر عنصرًا منها. وسوف تشعر بسرور ظاهري نحو نفسك، ولكنك سوف تعود إلى منزلك مليئًا بالإحباط إذا وجدت من بين العناصر الباقية عنصر "التحدث إلى بيرثا".

وبترتيبك المهام التي أمامك بحسب الأولوية سوف تيسر على نفسك إدراك الوقت الذي تؤدي فيه "نشاطًا تافهًا". وسوف تصعب على نفسك تبرير تفاديك. ولتجعل "التحدث إلى بيرثا" أولويتك الأولى، ثم أجره في وقت مبكر من اليوم. وسوف يبدو ما تبقى من يومك أكثر سهولة، وستقول: "فعلتها! واجهت بيرثا ونجوت!". وسوف تنشئ قوتك الدافعة.

وكثيرًا ما يكون الفارق بين السلوك التوكيدي والسلوك العدائي هو اختيار الوقت المناسب. ولتتناول على نحو عاجل الخلاف وشيك الحدوث، وسوف تحظى بخيار التحلي بمظهر المؤكد والبناء. ولتسوف، وسوف يتراكم لديك الإحباط والقلق كالضغط في الغلاية. وعند حدوث المواجهة الحتمية، سوف تغلي غضبًا. ولن يتبقى لك شيء سوى الغضب. وسوف تنقل توترك إلى الشخص الآخر. وفي الوقت الذي سيسارع فيه إلى بذل جهود واضحة لإسعادك، سوف يبحث أيضًا عن كل طريقة ممكنة لإرسال حقائبك إلى اليابان.

ولتتعلم تجنّب النقادي، وتوقع شعورك بالانزعاج المصاحب للخلاف، ولكن فلتتخطه؛ لجنّي ثمار حل المشكلات في الوقت المناسب. ولتتناول الخلاف على نحو توكيدي بدلاً من التخلص من جميع الخيارات سوى نوبات الغضب الإدارية. ولتصبح حلاً للمشكلات، لا هاربًا منها.

أسئلة تستحق الطرح

"أليست هناك أوقات يكون من الحكمة فيها تفادي المواجهات؟".
نعم! هناك انسحاب مناسب. إذا كنت غاضبًا وتعلم أنك لن تتناول المواجهة بشكل فعال، فإن الأمر الجاد الذي ينبغي فعله هو الحفاظ على مسافة فارقة. وأنت لا تريد لعواطفك أن تسيطر على المقابلة، بل تريد حل المشكلات، لا إحداث مشكلات جديدة. وهي إستراتيجية العد التصاعدي القديمة. ولتمض بعض الوقت في تركيز رسالتك، ولكن لا تدع المسافة الجادة تصبح تفاديًا طويل الأمد. والتحدث إلى أحد الزملاء أو تدوين مخاوفك سوف يساعدك على تركيز رسالتك. وبمجرد أن تكون مسيطرًا، لا تردد في مواجهة المشكلة. وسوف تكون مستعدًا لتناولها بفعالية، لا بعاطفية.

نقاط للحفظ

◆ تجنب التهرب: كن حلاً للمشكلات، لا هاربًا منها.

◆ ضع حدًا زمنيًا، ثم واجه المشكلة.

- ◆ أجر مقابلات لمواجهة موظفيك صعاب المراس.
- ◆ اجعل حل المشكلات من بين أولوياتك بأن تصطحب مفكرتك أينما تحدثت.
- ◆ اجعل حلك المشكلات مركزاً على المستقبل.
- ◆ تخيل الحصول على نتيجة إيجابية لجهودك المبذولة في حل المشكلات.

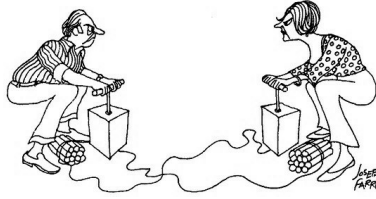
الفصل السادس

بناء الجسور في مقابل إحراقها: فن التأثير الرفيع

"السبب الرئيسي لفشل الموظفين ذوي القدرات في التقدم هو أنهم لا يعملون جيداً مع زملائهم. وجملة "إنه موظف جيد، ولكنه يواجه بعض المتاعب في الانسجام مع بقية زملائه" هي قبلة الموت للقدرات الإدارية الكامنة... والأمر الأساسي للنجاح ليس المعلومات، بل الموظفين".
_ لي اياوكا

حتى الآن، لقد أكثرنا من تناول مسألة احتياج المدير إلى المواجهة. ولقد تعلمنا أن المواجهات التي تتم في الوقت المناسب تعد ضرورية لضمان المساءلة وحل المشكلات، ولكن إذا وصفت إحدى العلاقات في مكان العمل بأنها مواجهة، فاعلم أنه ستنتج مشكلات خطيرة. وسوف يصبح الموظفون المتعلقون بهذه المواجهة عالقين في سلسلة مستمرة من المعاملات السلبية. وبدلاً من أن يستمتع كل منهم إلى الآخر، سوف يتشبثون بأسلحة جديدة (السبق من خلال التحايل، وإجراء المناورات، والتوثيق، والإشاعات الخبيثة، والخدع القذرة) ويستعدون للمعركة. ولن يستقبطوا أي عدد من الخلافات البناءة. وهذا مكلف بالنسبة للأفراد والمؤسسة التي تتيح ميدان المعركة على حد سواء؛ لأن هذه الأطراف جميعها تستنفد الوقت والطاقة في إرسال كل طرف منها حقائب الآخرين إلى اليابان. ويتناول هذا الفصل كيفية إحداث المديرين الناجحين هذا التوازن المحير المحقق للفوز، وهو توازن بين التحلي بالدعم وبين الصلابة، كما قال "بيترز".

وفي مجال القيادة، وكما هي الحال في مجال السياسة، يعد من المكونات شديدة الأهمية في إدارة الخلاف بناء جسور دبلوماسية للتعاقد مع أسوأ الخصوم. ومن المؤسف أن فن الإقناع أكثر دقة من فن المواجهة. ويمكن احتراق هذه الجسور بسهولة في ذروة المعركة. وبعد ذلك، وبدلاً من بناء جسور جديدة، سنقيم جدراناً عازلة.



وعلى نحو بديهي، نحن نعلم قيمة بناء الجسور في التأثير في الآخرين. والعلاقات تشبه أنظمة الودائع المصرفية؛ فعندما تكتب شيكاً مصرفياً ليخضم من حسابك، سوف يتم صرفه ما دامت وديعتك تغطي قيمته. وعلى نحو مشابه، في حسابات معاملاتنا الشخصية، نريد ضمان أن يكون لدينا رصيد كافٍ من المعاملات الإيجابية.

ونحن "نحتك" بالآخرين بطرق عديدة، ونحصل على المقابل. ومن الأرجح لنا أن نستمتع مع

الأصدقاء والرفاق الأعزاء الذين يجمعنا بهم تاريخ طويل من المشاعر المتبادلة. ويساعد هذا التاريخ على تمهيد السبيل للاهتمام والاحترام المتبادل. ونحن نعلم أن هذا من "طرق كسب الأصدقاء والتأثير في الآخرين". وعندما تأتي الدفعات لتحريك عالمنا المنشغل، نقوم باستبدال الاتصال بالأزمة بالدبلوماسية. وبدلاً من بناء جسور خلاف، نحرقها.

وبعد ذلك تعد الصفوف للقتال، ويقف العدو أمامنا. ونجد أنفسنا في علاقة مستقطبة من دون أن ندرك كيف بلغنا هذا الأمر. وغالباً ما يبدأ هذا في

وقت مبكر في العلاقة، وقبل أن تحظى الأطراف المعنية بفرصة اكتساب أي تاريخ من المعاملات الإيجابية. وقد تشتعل المعركة بتجربة سلبية حقيقية أو متوقعة، وعلى مبعده مادية أو عاطفية من الطرف الآخر، وبتحذير أو نقد حسن النية، أو بانحيازنا الشخصي، أو بالإسقاط النفسي أحياناً. وقد يكون هذا العدو قريباً، أو عضواً في الفريق، أو رئيساً في العمل، أو عميلاً؛ ولكن دائماً ما تكون نتيجة هذه الحروب واحدة، وهي أن الجميع يخسرون. وهم يستنزفون طاقة المديرين ووقتهم في كل مشروع تجاري أو مؤسسة.

"لا يمكن لشخص أن يبقى شخصاً آخر في الوحل ما لم يظل معه فيه".

_ بوكر تي. واشنطن

وأسهل شيء يمكن فعله هو إلقاء اللوم على الطرف الآخر. ونحن نعلم أنه كان "ينبغي" على المدير الإنصات للمسؤولين، وأنه كان "ينبغي" على الموظفة العمل بمزيد من التعاون، وكان "ينبغي" عليهما أن يكونا أكثر تعاوناً. ولكن بقدر "استمتاعهما" بالمعركة، يفضل أكثر الموظفين التعاون مع الآخرين في العمل. وقبل أن نمرر اللوم على الآخرين لإشعالهم المعركة، علينا أن نستوضح كيف أننا غالباً ما نسكب عليها الوقود بأنفسنا.

لقد عين "رون" مديرًا لشركة تينكر كونستركشن. وقبل أن يتولى هذه المسؤولية، حذره الرجل الذي كان يشغل هذا المنصب من المقاول الفرعي، وقال له: "خذ حذرك من بيل؛ فهو وغد حقيقي!". وقبل أن يلتقي حقيقة بـ "بيل"، تلقى تحذيرات مشابهة من زملاء آخرين مثل: "سوف يأكلك ذلك الرجل حياً! ولا أصدق أنهم قلدوك هذا المنصب!". وعند مراجعة "رون" سجلات الشركة، اكتشف أن بسبب غياب الإشراف من قبل المديرين السابقين، كثيراً ما كان "بيل" يفشل في دفع موظفيه إلى أداء أعمال التشطيب في المنازل مكتملة البناء. وعلم "رون" أن عليه مواجهة "بيل". ونظرًا لأن الجميع كانوا واثقين من انتصار "بيل" في أية مواجهة، ولم يخشَ الموظفون من إخباره بهذا، قبل "رون" مواجهة مصيبتة الكبرى هذه. فاستدعى "بيل" إلى مكتبه واتخذ موقفًا صارمًا ضده برفض منحه مشروعات إنشائية جديدة إلا بعد إتمام أعمال التشطيبات السابقة. وضحك "بيل" بسخرية وقال له بخبث: "هل تدرك كم عدد المنازل التي يفترض بنا بناؤها في هذا الشهر؟ منذ متى وأنت تعمل في هذا المجال؟". وفي أثناء نهوضه عن الكرسي بخطرسة، ألقى له ملف الأوراق في غرفة المكتب أمامه.

رغم أن "مارشا" لا تزال في العقد الثاني من عمرها، فقد صنعت من نفسها مديرة قسم طموحة في شركة صن شاين أنليميتد، وهي شركة استثمارات نامية. وقد كانت تتمتع بعلاقات جيدة مع أكثر مديري فرعها، ولكن كان هناك شخصان

يقاومان قيادتها على نحو خاص. وكان كلاهما موظفين قديمين في الشركة، وقد شعرا بالامتعاض لاضطرارهما لتقديم تقارير عن العمل لامرأة يريانها مجرد "رمز نسائي". وبعد إرسالها مذكرة إلى جميع مديري الفرع لطلب تغيير في إجراءات المتابعة الشهرية للحسابات، تعرضت لمواجهة في مكتبها من "هاري"، وهو أحد الساخطين عليها. وقد صاح بها، وهو يلقي بنسخة المذكرة الخاصة به على مكتبها، وقال: "كنت أعلم أن هذا سيحدث عندما قلدوك هذا المنصب! وأقترح عليك أن تعلقى هذه الورقة على حائط مكتبك؛ لأنك بعد مرور سبع سنوات من الآن، وعندما تنتضجين، سوف تدركين فعلتك هذه!". وقبل أن تتمكن من الرد عليه، استدار و غادر مكتبها.

كان "سيج" مدير مبيعات لشركة بايت بروذرز سوفت وير. ومنذ بداية عمله في هذه الشركة، كان يمر بوقت عصيب في التعامل مع "ميل"، وهو مدير قسم التصميم. والتوتر الذي تفاقم بالعداء والامتعاض المتبادلين بين القسمين كثيرًا ما كان يتحول إلى حرب مشتتة. وذات صباح، قدمت إحدى مندوبات المبيعات إلى مكتب "سيج"، وألقت له ملفًا على مكتبه، وقالت: "لا يمكنني احتمال هذا الرجل. وإذا لم نفِ بهذا الموعد النهائي الخاص بإعداد حساب السيد "ثريدلو"، فسوف نخسر هذا العميل على الأقل! وبوسع هذا الرجل إنجازه في الوقت المناسب، ولكنه لن يفعل!". والنقط "سيج" الهاتف، ولكن رد "ميل" لم يكن متوقعًا، فقد قال له: "أنت دائمًا ما تكون عجولاً مع موظفيك. وسوف نبذل أقصى ما بوسعنا". ولم يكن أقصى ما بوسعها كافيًا: وخسرت شركة بايت بروذرز حساب عميلها.

في كل حالة من هذه الحالات، لعلك تيقنت أي الأطراف "مخطئ". وما يتحتم إدراكه هو أن كون المرء "مصيبًا" أو "مخطئًا" قد لا يكون له علاقة بحل المشكلة. وفي جميع هذه المواقف، لا يوجد شك في كفاءة أطرافها. فـ "رون" يحتاج إلى "بيل" في إتمام أبنيته. وتدرج "مارشا" أن "هاري"، فضلاً عن وسامته، تاجر بارع لديه بعض الحسابات القيمة. ويعلم "سيج" في قرارة نفسه أن مجموعة تصميمات "ميل" تساعد على ترويج البرمجيات. وفي تلك الحالات كلها، كانت العداوة الشخصية السارية بين الموظفين تمنعهم من التعاون. والأساس الوحيد الذي تعلم الأفراد الارتباط به معًا هو السلبية. وهذه حرب خاصة تصعب من حل المشكلات الإيجابي البناء.

وعلى سبيل المثال، كل من "سيج" و"ميل" مقتنع بأن الطرف الآخر "يريد النيل منه". وقد فصلا بين القسمين، لذا جعل المسافة والمعاملة بينهما لا تتم إلا عندما يتطلب العمل هذا. وبناءً على هذه المسافة، بدأ كل منهما على نحو انتقائي في فحص الآخر بحثًا عن دليل يدعم انعدام ثقته به. وعندما يحدث شيء إيجابي (كأن ينتج قسم "ميل" تصميمًا واعدًا قبل أن يبدأ مندوبو مبيعات "سيج" في الشعور بالغضب، أو أن يعبر "سيج" عن تفهمه ضرورة الوقت في العملية الإبداعية) فنادرًا ما يرغب أحدهما في إبداء التقدير أو الثقة بالآخر. ويشتهر كل منهما بمقولة: "حسنًا، إنها مسألة وقت، ولكن هذا لن يدوم!" أو "إنه يخطط لشيء ما. ما الذي يسعى إليه يا ترى؟". وكل ما يتطلبه الأمر هو عبوس الوجه في المقهى لدرجة تؤدي إلى تخيل مشاهد الاغتيال. وقد يكون السبب في هذا العبوس هو عسر الهضم، ولكنه سيفسر على أنه كراهية. ولا يبادر أي من الطرفين إلى إجراء معاملة إيجابية؛ فلا أحد منهما يشعر بأن هذا الأمر سيكون جيدًا. وكلاهما مقتنع بأن الطرف الآخر لا يمكنه التغيير. وقد يثار النوع ذاته من الانفعال بمجرد توقع المشكلة. وقبل أن يلتقي "رون" بـ "بيل"، رسم له

الموظفون الآخرون صورة عن ذلك المقاول الفرعي كوغد أو "حيوان". وقد توقع مواجهة مشكلات مع "بيل"، وهذا ما حدث، والخلاف المتوقع والفحص الانتقائي قد أثارا المشكلات التي كان يخشاها. وبالنسبة لـ "هاري" و"مارشا"، يمكن لتعصبنا أن يمهد السبيل لحدوث مشكلات مماثلة. وقبل أن تصف "هاري" بأنه وغد، فكر في التعصب الذي أنت بحاجة إلى التغلب عليه. ولعلك متعصب جداً لفكرة أن "النساء لا يصلحن للإدارة"، ولكن جرب الأفكار التالية: الرجال شديدي التعصب، أو السود كسالي، أو البيض عنصريون، أو كبار السن بطيئون وغير أكفاء ويصعب تغييرهم، أو الشباب معاندون وأناييون. وإذا انطبقت أية فكرة من هذه الأفكار عليك، حتى إن لم تنطبق تماماً، فاعلم أنك قد مهدت السبيل لهدم علاقة عمل محتملة. أوه، ولكن هل يمكنك أن تكون منعدم الإحساس لدرجة أن تسمح لانحيازك لبني جنسك، أو عنصريتك، أو تعصبك لمن هم في عمرك بتشويه علاقات العمل الخاصة بك؟ وحينها، أخبرني برأيك فيما يلي: المحاسبون كلهم روتينيون بدرجة مملّة، ومبرمجو الحواسيب مجانين، وعلماء النفس مختلون عقلياً، والمراقبون هم من يتفضلون بالدخول بعد انتهاء المعركة لقتل الجرحى. وكل شخص منا لديه انحيازات تحدث هوة وتجعله يتوقع المشكلات. ومن جوانب عملك كقائد أن تكون على وعي بانحيازاتك، وأن تعمل على التغلب على تأثيرها.

"أحبب أعداءك، وادعُ الله لمن دعا عليك، وافعل الخير لمن يكرهك، وادعُ لمن استغلوك واضطهدوك بلوم".

حكمة

وهذا ضروري. وعليك أن تحسن علاقاتك بالآخرين؛ فإن لم تفعل، فسوف يرسلون حقائبك إلى أماكن جديدة ومثيرة. وبعيداً عن العمل، بوسعنا اختيار الأشخاص الذين نرغب في الاستمتاع بأوقاتنا معهم. وبوسعنا البقاء في مناطق راحتنا. وأما في العمل، فلا يمكننا دائماً أن نفعل هذا الأمر. وهناك عدد كبير جداً من الموظفين الذين نضطر للعمل معهم قد لا يكونون ممن نود النظر إليهم. ولكن نظراً لأنك مضطر للعمل معهم، يتحتم عليك إيجاد طريقة لتقليص حجم العداوة. وبناء الجسور قد يكون مسألة تتعلق بتغلبنا على انحيازاتنا الشخصية، ولكنه قد يكون أيضاً مسألة تتعلق بتمهيدنا للشخص الآخر أن يتغلب على انحيازاته هو.

"لقد كان أهم إسهام لي في شركة آي بي إم هو اختيار الموظفين الأقوياء والأذكياء، ثم إبقاؤهم متحدين من خلال الإقناع، والاعتذار، والتحفيز المالي، والخطابة، والثرثرة مع زوجاتهم، والاهتمام بهم عندما يمرضون أو يتعرضون لحوادث، واستخدام كل أداة متاحة لجعل ذلك الفريق يعتقد أنني شخص لطيف. وكنت أعلم أنني لا أستطيع مضاهاتهم عقلياً، ولكنني كنت أعتقد أنني إذا استخدمت كل ما هو متاح لي، فسيمكنني البقاء معهم.

إنني لم يسبق لي التردد في ترقية موظف لم أحبه. واعتقادك أن المساعد المريح هو الشخص اللطيف الذي تود مرافقته في رحلات صيد الأسماك يعد فخاً خطيراً. وبدلاً من ذلك، كنت أبحث عن الأشخاص ذوي الطبع الحاد، والعنيد، والأفظاظ، وغير المريحين الذين يرون الأمور ويخبرونك بها على حقيقتها. وإذا استطعت إحاطة نفسك بعدد كافٍ من هؤلاء، وامتكت القدر الكافي من الصبر لسماعهم، فلن تكون هناك حدود لإنجازاتك".

توماس واتسون، الرئيس التنفيذي السابق لشركة آي بي إم

ومن خلال هذا النوع من التوجهات، يمكنك أن تفهم كيف تمكن "توماس واتسون" من مساعدة شركة آي بي إم العملاقة على اعتلاء قمم قوائم مجلة فورتن لأغنى خمسمائة شركة. ولقد تعلم كيف يجعل "الأعداء" المحتملين يعملون معًا كفريق منتج.

مرة أخرى، دعنا نتذكر أن الأشخاص الوحيدين الذين يمكننا التأثير فيهم في النهاية هم نحن. وبناء الجسور بيننا وبين "أعدائنا" في العمل يعد مسألة تتعلق بتغيير سلوكياتنا نحن. ولا يمكنك أن تجبر شخصًا آخر على محبتك، وأنت لست بحاجة إلى ذلك، بل أنت لست بحاجة إلى موافقة إياك، ولكنك بحاجة إلى العمل معه. وليتم هذا بنجاح، سوف تحتاج إلى أن تصعب عليه مواصلة تخيله إياك كعدو. "أنا لا أحب ذلك الرجل. لذا، أنا مضطر إلى التعرف عليه بشكل أفضل".

_إبراهيم لينكولن

ومن العسير أن تبادر إلى بناء الجسور حينما تكون العلاقة مشوبة بالتحيز أو بتاريخ طويل من المعاملات السلبية. وفي حالات كهاتين الحاليتين، قد تشعر بأن إبداء التقدير لخصمك أو تقديم الدعم له قد لا يكون مخلصًا. ولكن فكر كيف سيسهم تصرفك هذا في المشكلة. ولعلك تتفحصه بشكل انتقائي بحثًا عن جوانب من شخصيته تدعم كراهيتك إياه، فلا تكن غير أمين وابحث عن طرق لتكون بها أمينًا. واستخدم عدسات الفحص الخاصة بك في البحث عن صفات مميزة تدعم اتصالك الإيجابي به. وإذا كان بوسعك إبداء مجاملة مخصصة لصديق، فهل من النفاق أن تبدي المجاملة ذاتها لخصمك لتحقيق الإنجاز ذاته أو لتقديمه الإسهام نفسه؟ وإذا بحثت عن هذه الفرص واغتنمتها، فقد تجد أن المشاعر الإيجابية تتدفق، سواء بداخلك أو بداخله.

ولكنك ربما جربت هذا من قبل. وربما تشعر بأن "بيرثا" أو "تشارلي" الخاص بك شخص فريد، وتقول: "لقد جربت الالتقاء به في منتصف الطريق، ولكنه لم يبادر بأي شيء جيد للتقرب إليّ". وانظر ما الذي ستفكر فيه إذا جرب هو بناء جسر بينكما، لعلك ستقول: "إنه ينوي فعل شيء ما! ولعله عاد من ندوة أخرى توّأ. ولن يدوم هذا طويلاً!". وإذا كنت مديناً بعشرة آلاف دولار، فلن تفرح الكثير من المصارف بتلقيها منك أول مائة دولار من ديونها.

HERMAN®



«هل ترغب في إعطاني بقشيشا الآن؟ فغدها سيتحدد نوع الخدمة التي سأقدمها لك.»

ويتطلب الأمر تاريخًا من المعاملات الإيجابية لبناء الثقة في علاقة عداوية. وأكثرنا على استعداد لـ "تجربة" التصرف بإيجابية، ولكن القليل جدًا من بيننا يستمرون في هذا الأمر بمثابرة. ولا شيء غير بناء الجسور باستمرار سيمنح العلاقة فرصة للتحسن. لذلك امنح عملية بناء الجسور الوقت الذي

تحتاج إليه للنجاح. وحتى إذا لم تنجح، لا تكن مديرًا يقتصر على "تجربة" الأشياء، بل كن "مثابرًا" في فعلها. وبتخاذ موقف دائم كبانٍ إيجابي للجسور مع كل العاملين معك، سوف تبني لنفسك سمعة يشهد بها الجميع ويحترمونها، حتى إن لم يستجب لك القليل منهم أبدًا.

مرة أخرى، يتحتم علينا تأكيد حاجتنا إلى التوازن. وقد تفكر قائلًا: "إذا حاولت بناء جسور بيني وبين تشارلي، وإذا جاملته وظللت أقول له "حسنًا، حسنًا" طوال الوقت، فسوف يرى هذا علامة على الضعف. وجميع تلك التصرفات الصارمة تفهم على أنها قوة". وإذا استمررت في مواجهته بقوة متى كان هذا التصرف مناسبًا، فلن تنتفع بهذه المواجهات عند بنائك الجسور. وعلى النقيض من ذلك، إذا اغتنت كل فرصة مناسبة لبناء الجسور، سوف تجد أن تلك المواجهات - التي تقع عند الضرورة - ستصبح أكثر إيجابية ومن الأيسر توجيهها نحو حل المشكلات. وكلا الأمرين مهم، ولا يمكن لأحدهما الصمود بمفرده بفاعلية في عالمنا المتغير.

"لا يسعى الساسة إلى التمكن التام من السلطة؛ فهذا أمر صعب للغاية. والشيء الوحيد الذي آمل أن أوصل القدرة على التأثير بواسطته هو... الإقناع... ولا صعوبة في هذا؛ فكل ما يتطلبه الأمر هو الانفتاح والعلاقات الجيدة".

_ باربرا جوردن

هيا بنا ننظر في بعض الأدوات والأساليب المتاحة لنا لإحداث تأثير إيجابي وإنشاء روابط إيجابية. والمقترحات التالية تستهلك الإمكانيات بلا شك، ولكنها ستعطيك فكرة عن سعة الخيارات المتاحة لك لبناء الجسور. وتذكر دائمًا أن كل فعل مقترح هنا قد يكون من الأفعال التي قمت بها حقًا مع الأشخاص الذين تكن لهم الاحترام ومع الأشخاص الذين تعمل معهم على نحو جيد. وتكمن الحيلة في الخروج من منطقة الراحة ومد عملية بناء جسورك لتشمل الموظفين الآخرين من أمثال "بيرثا" و"تشارلي" أيضًا.

تعرف على جميع الأشخاص الذين تحتاج إلى التأثير فيهم.

يعد ميلنا إلى الابتعاد عن الموظفين صعب المراس مسألة عادة مبنية على التفضيل الشخصي. ويعثر أكثرنا على أشخاصه المفضلين خلال الشهر الأول من العمل. ونحن نتناول الغداء معهم، ونقضي فترات استراحتنا في مكاتبهم، ونباشر علاقاتنا الاجتماعية معهم بعد انتهاء العمل، وإذا ما نشأت خلافات معهم، فعادة ما لا نجد مناعب في حلها. ولكن بقية الموظفين قد يخلطون بسهولة بين هذا التفضيل الشخصي وبين التحيز، حتى إن كان لديهم هم أنفسهم علاقات مماثلة مع أشخاصهم المفضلين.

ولا يتطلب منك بناء الجسور أن تدعو خصومك إلى لعب البولنج معك، بل أن تقلل من المسافة الفاصلة بينكم. وألق نظرة أخرى على طرق لصناعة تاريخ إيجابي جديد لكم. ولو أن "سيج" تحمل بعض المتاعب لإخبار "ميل" بمدى استجابة تجار التجزئة بشكل محبب لمفاهيم التعبئة الجديدة، لكانت تلك خطوة أولى لعقد معاهدة سلام صادقة بينهما. ولو أن "رون" قاوم نزاعه الطبيعية للابتعاد عن "بيل"، فلربما اكتشف أن لدى هذا "الوغد" بعض الأفكار المفيدة. ولو أنه استخدم معلومات "بيل" وأبدى تقديره لها بوضوح على نحو متكرر، فلربما تفاجأ في صبيحة أول أيام العمل الأسبوعية أن المنازل المستهدف إتمام تشطيباتها في الأسبوع السابق قد اكتملت بالفعل. ولو أن "مارشا" استطاعت

مقاومة رؤيتها "هاري" في صورة ثعلب ماكر في كل مرة تفكر فيه (ولو لم تتباعد عنه بسبب توجهه)، لأدرك هو كفاءتها في النهاية. ودعونا نواجه الحقيقة: لعلها لم تكن تنوي تحويله إلى ناشط داعم للحركات النسائية، ولكن أفضل ما كانت تأمل فيه هو أن يبدي لها التقدير كقوله: "نعم، عليّ أن أعترف بهذا، لقد أدت هذا القسم كالرجال". ولكن ربما يكون هذا هو كل ما كانت تحتاج إليه للعمل معه بفعالية. ويتطلب الانحياز بعض الوقت حتى يمكن تغييره، ولكن بوسع الموظفين التغلب عليه.

وهذا المقترح وضعته معلمة التقيت بها في الطائرة منذ زمن غير بعيد. وقد تركت مهنة التدريس عندما اضطرتها وظيفة زوجها إلى الارتحال، ولكنها كانت مجبرة على العودة للعمل عندما أصبح زوجها ضحية للتسريح الجماعي للعمالة في صناعة السيارات. والوظيفة الوحيدة التي استطاعت العثور عليها هي وظيفة معلمة في مدرسة ثانوية صعبة في قلب مدينة ديترويت. وقد حلت محل معلم أصيب بانهايار عصبي بعد إصابته ستة أسابيع من التدريس فيها. وكان طول تلك السيدة مترًا ونصف المتر تقريبًا، وكانت بيضاء البشرة.

ومع وعيها أنه من المحتمل أن تجد مشكلات تتعلق بالانضباط وأنه لن يخشاها أحد من الناحية الجسدية، جربت استخدام إستراتيجية لطالما نجحت معها

في الماضي. وفي كل مرة كانت تؤدب فيها طالبًا، كانت تجد طريقة لإنشاء اتصال إيجابي معه أيضًا. وكانت تضع يدها على كتف الطالب في أثناء مساعدتها إياه، وكانت تتحدث إلى طلابها بمودة في الفترات الفاصلة بين الحصص. وفي استراحات الغداء، كانت تتناول غداءها مع الطلاب أكثر من تناولها إياه مع المعلمين، وتحضر مباريات كرة القدم، وتجلس مع الطلاب صعب المراس. فأحبها الطلاب، وكانوا مطيعين لها ويساعدونها. وفي نهاية "عامها الأولي"، فازت بلقب أفضل معلم في المدرسة بالتصويت. ونحن بحاجة إلى معلمين مثلها، ونحتاج إلى قادة يتخطون حدود السلطة الوظيفية ليكتسبوا سلطة الموظفين ومحبتهم.

قد تكون المحادثات القصيرة أفضل من عدم التحدث على الإطلاق.

في أحسن الأحوال، تتسم معاملاتنا مع خصومنا في مكان العمل باللامبالاة المتصفة بالأدب. لذا، فلتكسر هذا النموذج النمطي بممارسة ما أسماه "بيترز" و"وترمان" بالإدارة بالتجول. ولنتعلم كيف نتقن فن إجراء المحادثات القصيرة في الوقت المناسب لها. وابحث عن مناسبات لإجراء محادثات غير رسمية مع "الشخص المثير للمشكلة". وتخلص من نظرتك له على أنه وحش، واجلس بجواره في الاجتماعات، واغتنم وجوده عند مبرد المياه، وسِرْ معه إلى ساحة انتظار السيارات في نهاية يوم العمل، وقف معه لتقول له كلامًا أكثر من مجرد كلمة "مرحبًا" عندما تمر به في الرواق. واستمع للمعلومات التي يقولها عن اهتماماته، أو آرائه، أو أنشطته؛ لتكتشف بعض الأمور المشتركة بينكما. واستخدم المعلومات المجانية التي حصلت عليها في توجيه أسئلتك له والتركيز على نوعية المعلومات التي تقدمها له عن نفسك. وأخبره عن نفسك، أي عن قيمك، وهواياتك، وأنشطتك، واهتماماتك.

وإذا كان الموظفون هم حقًا "أهم المصادر"، فليس بوسعك أن تمنع نفسك من الاتصال بهم. وتشير بعض الشركات الناجحة إلى أن أكثر من 30% من وقت المدير ينفق في أداء مثل هذه الأدوار المرئية. ومن المؤكد أنك تمر بأيام تتوافر لك فيها أوقات فراغ، فلا عذر لك لعدم الخروج من مكتبك والتواصل مع الموظفين. وإنشاء الأرضية المشتركة من خلال المحادثات القصيرة ينبغي ألا يستهلك مقدارًا كبيرًا من وقتك، وليس من الضروري أن تصبح "زائرًا محترفًا". أنت لديك عمل ينبغي عليك

أداؤه، ولكن استثمارك مقدارًا صغيرًا من الوقت في المحادثات الودية غالبًا ما يدر منافع صحية على عملية التعاون.

لا تخشَ استخدام حاسوبك في البقاء على اتصال بشبكة علاقاتك بموظفيك مثلما يفعل مندوبو المبيعات في البقاء على اتصال بعملائهم. وقد قام أحد المديرين حسني النية بتنظيم نفسه على وضع قائمة بخمسة جوانب مشتركة بينه وبين كل موظف يعمل معه، وذلك باستخدام قاعدة بيانات اتصال إدارية خاصة به. وكان يراجع ملفاته على نحو متكرر، ويرسل إليهم بطاقات تهنئة في المناسبات. وكان يبحث عن موظفيه صعب المراس ويجلس معهم قبل الاجتماعات، ويستكشف المحادثات "الأمنة" التي يمكنها أن تنشئ الصلات بينهم. ولم يبين جسورًا بينه وبينهم وحسب، بل منحته تلك الأمور فرصة للتعرف على "أعدائه".

وقد أخبرني أحد المديرين التنفيذيين الكبار في شركة حواسيب كبرى بأن إستراتيجية بناء الجسور الخاصة به هي أن يجعل مكتبه قريبًا من قاعات الاستراحة. وقال لي: "قد يوفر لك المكتب الإداري المخصص في زاوية من مكان العمل مشهدًا رائعًا، ولكنه لا يوفر لك الاتصال بالموظفين الذي تحتاج إليه". وبإعداده مكتبًا بالقرب من قاعات الاستراحة، ضمن رؤيته كل من يحتاج إلى التأثير فيهم مرتين أو ثلاث مرات على الأقل يوميًا. وقد وفر له هذا الأمر أيضًا طريقة للتعامل مع الموظفين الثرثارين، فقد كان يوقفهم قبل الاستفاضة في الحديث.

انضم إلى الموظفين في المسائل المشتركة.

يمكن للاهتمامات المشتركة أن تكون الأساس للمسائل المشتركة. وهذه الحقيقة البسيطة من علم نفس الجماعة مبتدلة لدرجة أن من اليسير إغفالها. وهذه أقدم التعبيرات التقليدية بين الجنود في المعارك. وإذا لم يسبق لك الانخراط في سلك الجندية، فلتفكر في عصابة "كلنا أمريكيون" الخاصة بشركات البورصة التي كانت شائعة في أفلام الحروب في فترة الأربعينيات، وهي تتكون من: فتى المزارع الشجاع جدًا، وفتى بروكلين الحكيم الذي يمطر وابلًا من الرصاص على الأعداء، والفتى الأسود المتأمل لذاته، والأمريكي الأحمر ضخم البنيان سريع الغضب، والمتقف الحالم. وحالة اللامبالاة وانعدام الثقة المتبادلة بينهم تصبح غير مهمة عندما يصوب العدو أسلحته نحوهم.

ونحن لا نشير إليك بإعلان الحرب على الشركة الموجودة في الجانب الآخر من ساحة انتظار السيارات. وهناك وسائل أقل عنفًا لإنشاء الروابط في داخل مؤسستك. وكثيرًا ما نجد أنفسنا في معركة عاطفية مع خصم نتفق معه على أكثر المسائل المهمة. وعندما يمكنك أن تدعم بإخلاص برنامجًا ما خاصًا بالخصم أو تدعم حصوله على ترقية، فلتجعل دعمك هذا حقيقيًا. ولتدعم هذه المسائل علانية، واعرض عليه مساعدتك بشكل شخصي. وابتحث عن وحدة عمليات أو لجنة يمكنكم العمل فيها، وابقيا منهماكين بفعالية فيها. والتركيز على مثل هذه المسائل سيساعدكما على بناء قاعدة من التعاون الخالص الذي تبني عليه علاقة إيجابية.

إذا لم توجد أرضية مشتركة لبناء الجسور في العمل، فلماذا لا تجرب بناءها بعيدًا عن العمل؟ والنوادي الرياضية، والجمعيات، وغيرها من الاهتمامات المشتركة يمكن أن توفر البنية للاتصال الذي يمكنه أن يبني الحماسة الإيجابية. وربما بوسعك دعوة خصمك للعب الأسكواش معك. وسواء كانت الرياضات أو الهوايات تمثل أرضية مشتركة بينكما، أو كنتما تعملان معًا في تنسيق عرض أزياء، أو حفل راقص، أو حفل خير، فمتى وجدت فرصة لبناء الجسور بينكما، فلتبنيها.

وتذكر هذه الفكرة عندما تجد نفسك مديرًا على مُوظَّفين متنافرين. وفي هذا الموقف، يقوم أكثر المديرين بالفصل بينهما، فيتيحون بذلك للتحزب أن ينشأ بينهما، وينشران عدوى الخلاف بين طاقم العمل، ويضعفان من روحه المعنوية. وتنتهي الحال بالمديرين بوقوفهم في المنتصف ساخطين على الجانبين. لذا، فلتجرب إستراتيجية مختلفة، ولتجد بعض الأسباب التي تجعل الاثنين متحالفين ومتحمليين المساءلة عن العمل لتحقيق هدف مشترك. وقد تحدث الكثير من المديرين عن قيمة إجبار "العدوين" على العمل معًا. وهذه الإستراتيجية تمنحهما سببًا مشتركًا، وعدوًا مشتركًا، ألا وهو رئيسهما. ويضطر كلاهما للعمل معًا لتحقيق شيء ما، وكلاهما يكره رئيسهما؛ لأنه يجبرهما على العمل معًا. وقال لي أحد المديرين فيما يتعلق بهذه الإستراتيجية: "وهي لم تنشر الود في علاقتهما وحسب، بل لقد وفرت لي المزيد من الوقت لنفسي؛ فلم يرد كل منهما أية مساعدة مني طوال شهر كامل. وقد نجحت هذه الإستراتيجية؛ فهما يعملان الآن معًا كفريق".

لا تخش طلب المعلومات أو المساعدة.

لا تسخر من هذا الأمر؛ فتقديم الطلبات في ذروة المعركة شيء، وطلب المساعدة عندما لا يوجد خلاف شيء آخر. وقد تندهش للدعم الذي ستلقاه وبالجسور التي سوف تبنيها خلال تلك العملية. "أجبر أعدائك على قراءة أعمالك لكي تصلح منهم؛ فأصدقاؤك شديداً الشبه بك لدرجة أن أحكامهم مشابهة جداً لأحكامك".
_ ألكسندر بوب

ونحن كثيرًا ما نحاول إقناع الآخرين بمساعدتنا إياهم. ولكننا إذا أكثرنا من مساعدة خصومنا، فسوف نبعث إليهم رسالة غير محببة، وهي: "يا أختي، هل أنت بحاجة إلى المساعدة؟!". ولا يحب الأعداء سماع مثل هذه الرسائل. ومن المؤكد أنه لا مشكلة في تقديم المساعدة للآخرين، ولكن حتى الأصدقاء قد يشعرون بالضيق من الإفراط في تلقيهم المساعدة. وقد وضع عالم النفس "إريك فروم" نظرية في كتابه الذي بعنوان *Man for Himself* يبين فيها أن أكثر الناس صعوبة في التعامل هم الأشخاص الذين يساعدوننا بكل ما لديهم؛ فنحن سوف نضطر إلى كبح أية مشاعر غضب نحوهم لأننا مدينون لهم بالكثير. وبمرور الوقت، يتسبب امتعاضنا من اختلاف تصرفاتنا في مثل هذا الموقف في غليان غضبنا المكبوح.

ومن ناحية أخرى، إذا طلبنا من خصومنا معلومات تتعلق بمجال خبراتهم، فسوف نبعث إليهم برسالة تدل على الاحترام. لا تقدم على هذا إذا كنت لا تحترم خبرة الشخص الآخر أو معرفته في مجال معين، ولا يمكن للسخرية من مقترحاته أو تجاهله أن تبني الجسور بينكما.

وينبغي ألا يكون طلب المعلومات مقصورًا على خصومك؛ فهو إستراتيجية قيمة يمكنها بناء قاعدة عريضة من الدعم المتبادل للأفكار. وهو يوفر سببًا مؤسسيًا للاستماع والمشاركة. وفرص قبول مقترحات الأفراد داخل المؤسسة تكون قليلة جدًا في أفضل الأحوال. وعادة ما تؤدي الأنانية والروتين إلى رد الأفكار ودحضاها. ولكن السعي إلى المعلومات من جميع الأطراف المعنية يتيح لك الاستفادة بنقاط القوة الخاصة بكل فرد في شبكة العمل مثل: الأقران، والرؤساء، والمرءوسين، والعملاء، فضلاً عن أعدائك. فلتعرف نقاط قوتهم، واختر الوقت المناسب واطلب منهم المساعدة. وحينها لن يكون الاقتراح ملكًا "لك"، بل ملكًا "لكم"، وسوف ينال القبول.

والمدير ذاته الذي احتفظ بخمسة اهتمامات مشتركة بينه وبين موظفيه في قاعدة بيانات حاسوبه، أرغم نفسه على تدوين قائمة بخمس من نقاط القوة الخاصة بكل موظف، والتي هي أفضل من مهاراته الخاصة. وعندما كان يحتاج إلى المساعدة في أي مشروع، كان يذهب إلى حاسوبه، وسرعان ما يجد قائمة بالأشخاص الذين لديهم الخبرة المطلوبة. وكان يطلب مساعدتهم، ويستخدم الكثير من معلوماتهم القيمة، ونتيجة لذلك، كان يضمن موافقتهم عندما يحتاج إلى دعمهم، ولم يكن أستاذًا في بناء الجسور وحسب، بل دائمًا ما كانت إستراتيجيته تحسن من جودة عمل الفريق.

أكثر من منح الثقة وقلل من إلقاء اللوم.

طلب المعلومات من الخصم لن يساهم في بناء أية جسور بينكما إذا أخفقت في الاعتراف بإسهامه. ويعد منح الثقة لمن يستحق فكرة جيدة، سواء التمسست المعلومات أو استخرجتها من روتين العمل المعتاد. فلنكن كريمًا في اعترافاتك بإسهامات الآخرين، على نحو شخصي وعلى الملأ، مهما كان تاريخك السابق مع الموظف. ولا تُضغ أي وقت في تقرير ما إذا كان "تشارلي" بحاجة إلى اعترافك بإسهاماته أم لا، بل اقصِ الوقت في تقرير ما إذا كان يستحقه أم لا. وبعد ذلك، قدمه له سواء أكان بحاجة إليه أم لا. والشخص الذي يبدو لك غير محتاج إلى اعترافك بإسهاماته لعله هو من يهتم بتسجيل عدد المرات التي تقدم للآخرين فيها اعترافك بإسهاماتهم وتتجاهل إسهاماته هو. ولا تزعج نفسك بإمكانية "نجاح" هذه الإستراتيجية، بل سل نفسك عن نوع المديرين (ونوع البشر) الذي تود أن تنتمي إليه.



وإياك أن تشارك في نشر شائعة سلبية. ومهما كانت ضخامة مؤسستك، ليس هناك ما يضمن عدم وصول قولك إلى الشخص الذي نشرت عنه شائعة ما. وبدلاً من ذلك، تعلم فن نشر الشائعات الإيجابية. واجعل اعترافك بالإسهامات علنيًا بقدر ما تجعله شخصيًا. واحرص على أن يعلم زملاء "تشارلي" أنك تقدر قيمة ما فعله. وحينها، سوف يسمع "تشارلي" الشائعة التي تنص على كلام مثل: "هيه، لقد كانت جيل تتحدث عنك. وقد قالت إن إسهامك في العرض التجاري هو ما حسم الصفقة". وفي الوقت ذاته، سوف يعلم "تشارلي" أن "جيل" كانت تثني على عمله وكانت تلومه على الأخطاء التي ارتكبتها هي! وهذا أمر يصعب جدًا على العدو أن يواجهه. "أنا أجرب أسلوبًا يسمى "التعزيز الإيجابي"، ومن المفترض لي أن أجذك تقوم بعمل صائب. لذا، هلا أسرعت في هذا!".

"لا حدود لما يمكنك إنجازه إذا كنت لا تكثرث لمن سينسب الفضل".

_ ليزلي جي. ماجرو الابن رئيس شركة فلور كورب

وإذا وقع خطأ ما، فافعل شيئاً أكبر من مجرد تحملك جانباً من اللوم، وافعله علانية. وعند مواجهتك الطرف المذنب، فلتكن المواجهة مباشرة، وعلى نحو شخصي. ولن تنتقص نزاهتك.

لم ينعم "جيم جمبلز" بيوم جيد في بداية أسبوعه الثالث في قسم معالجة البيانات في شركة فيكسون فيجوالز؛ فقد أضع بيانات شديدة الأهمية في الحسابات الأساسية لقاعدة البيانات الرئيسية. وقد كانت في صورة ملفات ورقية ولا توجد لها نسخ احتياطية. ومع توقعه أسوأ ما يمكن حدوثه، ذهب بأخباره السيئة هذه إلى "إدنى إيرلنج"، وهي مديرتة. وفي منتصف شرحه ما حدث، انفجر مدير القسم "رالف رف" غضباً في القاعة. وقد تعرض تَوّاً لتعنيف من رئيس العمليات وبدا أنه كان يستمتع بتنفيس غضبه فيمن هي أدنى منه منزلة. وظل "جيم" لمدة أربعين دقيقة يشاهد "إدنى" وهي تتقلب على المقلاة المؤسسية نتيجة لخطئه هو. وهي لم تذكر اسمه، بل تحملت الغضب كله بمفردها. وقبل أن يخرج "رالف" من القاعة، عرضت عليه "إدنى" خطة عمل وجدولاً زمنياً لإتمامها. والآن، وبعد أن غادر "رالف"، توقع "جيم" أن يأتي دوره في التعنيف، ولكن "إدنى" لم تلق عليه أية نظرة، بل أغمضت عينيها، وأخذت نفساً عميقاً. وبعد ذلك ابتسمت، ثم توجهت إليه وقالت: "لا تفعل هذا ثانية". وكاد هو أن يموت خجلاً، وانفجر من فمه تيار من الاعتذارات والوعود. وقد كانت تعلم أن هذا خطأ منطقي وقع من جانبه، وقدرت إبلاغه هذا الخطأ. وطلبت منه المساعدة في حل المشكلة، ولك أن تخمن رده. ولم يرتكب "جيم" ذلك الخطأ ثانية أبداً.

قدم الدعم في المكان الذي يحتاج إليه.

خدمة العملاء تشمل "الأعداء". وإياك أن تسمح لمشاعرك نحو أحد زملائك أو أعضاء فريقك بأن تمنعك من أداء عملك. والتحفز لتقديم الخدمات قد يبدو أحياناً إلزامياً وأقل إخلاصاً، ولكن الحاجة إلى كسر دائرة إرسال الحقائق إلى اليابان يجب أن تبدأ في موضع ما. وحتى إذا كان سجل أعمال الموظف أقل إثارة للإعجاب، فلتبحث عن طرق لتلبية احتياجاته عندما توفر وظيفتك الفرصة لذلك. ولا تجعل سجل أدائك وقوداً يذكي نار الثأر لدى الشخص الآخر.

كن وسيطاً معلوماتياً.

قد يقتضي بناء الجسور أحياناً أن تكون على مبعدة مادية من الطرف الآخر، لذا فلتتعلم استخدام البريد في ذلك. ويعلم الوسطاء المعلوماتيون احتياجات الموظفين الموجودين في نطاق تأثيرهم واهتمامات هؤلاء الموظفين، ويساعدون في تلبية احتياجاتهم من خلال إرسال مقالات إعلامية مستهدفة. ويجد العديد من المحترفين صعوبة في الاستمرار في مواكبة مجالات خبراتهم في عالم متغير قد يتسم بالخطورة. وإذا قرأت مقالات قد تهم شخصاً آخر ممن تعمل معهم، فانسخها، وميز بعض النقاط الرئيسية فيها، وأرفق بها بطاقة عمل وملحوظة تقول فيها "ظننت أنك قد تود قراءة هذا"، واجعل بريدك بين جسورك. وهو لا يبني الجسور وحسب، بل ستبدو كشخص محترف يواكب التغييرات، وهو يفيدك في الانتفاع بكومة بطاقات العمل الموجودة لديك.

تعلم المحافظة على جو المرح.

يمكن للضحك - كما قال "فيكتور بورج" - أن يكون أقصر الطرق للتواصل بين شخصين. وقد يكون أضمن طريقة لتبديد التوتر والعداوة. ونوع المزاح الذي نتحدث عنه هنا أكثر ودّاً من سرد النكات. وهو يعني إيجاد شيء يستحق الضحك من الأحداث اليومية، وحتى في المواقف التي يكون

فيها الناس أقرب إلى البكاء.

ولقد تم تعيين "هانا هيببي" رئيسة لقسم الرياضيات في مدرسة أورورا الثانوية، ومنذ أول يوم لها وجدت نفسها متورطة في صراع مع مدير المدرسة حول المناهج الدراسية وتوزيع المعلمين على الفصول. وفي صبيحة أحد الأيام، دار جدال ساخن على نحو مميز بينهما، وخرجت "هانا" من القاعة في حزن عظيم. وفي وقت لاحق من ذلك اليوم، وفي رواق المدرسة، رأت المدير قادمًا من مدخل الرواق، ولكي تتفاداه، توارت خلف أقرب باب إليها. وعندما فتحته، أدركت أنها دخلت في الحمام. ولكنها ارتكبت هذا الفعل ولم يكن لديها وقت للتفكير. وأغلقت الباب، وبعد الانتظار لفترة معتدلة، فتحت الباب بقدر يسير، وأخذت خطوة حذرة نحو الرواق، فجذب المدير الباب وقال لها: "مرحبًا. هل أعجبك المكان هنا؟". وأمست "هانا" برئيسها بقوة وقالت له: "إياك أن تجرؤ على إخبار أي أحد بأنني كنت هنا!". وبعد ذلك، انفجر كلاهما في الضحك. ومنذ ذلك الحين، ظلا يعملان بانسجام معًا. وفي كل مرة كان يبتسم فيها أحدهما، كان الآخر يبادلُه الابتسام وهو يتذكر مزحة الخاصة تلك. وأكثرنا على وعي بالتأثير الملطف للضحك، ولكننا نميل إلى ادخار روح الدعابة للأشخاص الذين نشعر بالارتياح معهم. وأما الآخرون، فلا يلقون منا سوى اللامبالاة المتسمة بالتهذيب، ونخلف لديهم شعورًا يعبر عن ذاته بعبارة: "إنها تضحك معهم طوال الوقت، أما أنا فلا. وأظني لست جزءًا من دائرة معارفها الداخلية. أو ربما...، ربما تسخر مني!". لا تخش مشاركة الضحك مع أي شخص من العاملين معك. ويحب الموظفون العمل مع الأشخاص الذين يجعلون العمل ممتعًا، ويمكن للضحك أن يجعله كذلك. وتذكر دائمًا أن السخرية من أعدائك لا يمكن أبدًا أن تكون طريقة لبناء الجسور معهم، ولكن السخرية من نفسك ربما تكون طريقة لذلك. ولتكن قادرًا على تناول العمل بجدية ووسم نفسك بالمرح. ويمكن للضحك أن يساهم في إنشاء إحساس بالعمل الجماعي، وقد يفيد كثيرًا في تحسين الحالة المزاجية والروح المعنوية الجماعية في العمل.

لا تنس أن تبتسم.

إياك أن تخلط بين الاحترافية والجدية المزمنة. قد لا تكون من الأشخاص الذين يشعرون بالارتياح نحو استخدام المرح، ولكن لا ينبغي أن يكون هذا سببًا لإبداء مظهر دائم من الألم والحزن لمن يعملون معك. ولا تكن متجهماً؛ فالإخفاق في إبداء المودة قد يتسبب في إرسال حقائبك إلى اليابان.

"العنصر الأساسي في الإدارة التجارية الجيدة هو التوجه العاطفي. والإدارة قوة حية، أي لا بد

أن يتوافر فيها التزام عاطفي واضح".

_ هارولد جينين وألفن موسكو

وإذا كنا ودودين مع جميع من نلتقي بهم في الشارع، فقد لا نصل إلى منازلنا. ولكننا إذا نقلنا هذه الصورة إلى العمل، فقد يخلط الموظفون بين الود وبين الغرور، والاستعلاء، والغضب، والرفض. وسيعلم أصدقاؤك أن هذه ليست "طبيعتك"، ولكنك في الوقت ذاته ستحتفظ بعبادة أعدائك. لذا، فلتشتهر بالابتسام الترحيبية والتحية الودية مع كل من يعمل معك. وربما يكون كل ما تحتاج إليه هو أن تفتح الباب الذي سيظل مغلقًا إذا لم تفتحه.

وتحدي بناء الجسور سوف يدر منافع أكبر من مجرد زيادة التأثير. وسوف تجد أيضًا أنك تستمتع بالعمل بقدر أكبر. وإضاعة طاقتك في المعارك الشخصية مكلف للغاية لجميع الأطراف المعنية.

والتفكير في الثأر والقلق بشأن كيفية الحفاظ على تفوقك على الشخص الآخر يضعف فعاليتك ويهدر وقتك. ويبدأ بناء فرق العمل ببناء الجسور، لذا فلتجعل بناء الجسور يبدأ بك. والأفكار التي طرحناها هنا ينبغي ألا تفني خياراتك. ولتجد إستراتيجيات خاصة بك وأدمجها في أسلوبك الإداري الخاص. ولا تتوقع أن تؤدي جهودك إلى بناء الجسور في كل مرة تبذلها فيها؛ ولكن بمبادرتك إلى إنشاء الاتصال الإيجابي، سوف تكون على الأقل قد أدت دورك لتفادي إحراقها.

أسئلة تستحق الطرح

"أليس هناك بعض الموظفين لا تغيرهم أية محاولة لبناء الجسور؟".
من دون شك، لن يكون بناء الجسور قبلة سحرية تحول كل ضفدع إلى أمير جميل. وأصعب موظفيك مراساً قد لا يتغيرون أبداً. وليست هناك أية ضمانات في التعامل مع الموظفين. ورغم هذا، يمكنك ضمان أنك إذا لم تفعل أي شيء، فلا شيء إيجابياً سيحدث. ولتجد لنفسك إستراتيجية تتيح لك كسب أكبر عدد من النقاط. وتذكر أن التغيرات المهمة في العلاقة المشوبة بالخصومة تتطلب تعاملًا متزنًا على الدوام. وسوف تحتاج إلى الاستمرار في المواجهة عند الضرورة، ولكن عليك أيضًا أن توازن بين الخلاف وبين الاتصال الإيجابي، وتذكر دائمًا أن هدفك ليس هو تحويل قسمك إلى منزل يعمه اللطف والبساطة، بل هدفك أن توفر سياقًا للعمل معًا من دون حروب.

"ألا يعد بناء الجسور تلاعبًا في الحقيقة، حتى إذا تم بطريقة إيجابية؟".
كلمة "التلاعب" تحمل دلالات سلبية، أما كلمة "التأثير" فهي أكثر قبولاً في التعبير عن الغاية ذاتها. ونظرًا لأننا لا نتحكم في الآخرين، فيتحتّم علينا السعي إلى التأثير في سلوكياتهم بطريقة مباشرة، ومتزنة، وصریحة. وفي الحقيقة، وكما ذكرنا سابقًا، هناك طريقة واحدة للتأثير في الآخرين، ألا وهي توفير السياق الذي يشجع على التغيير في داخل الأفراد الآخرين. ويمكنك توفير هذا السياق للأعداء الحاليين والمرتبين، فضلًا عن الموظفين الذين تستمتع بالعمل معهم وتحترمهم. هل من التلاعب أن تبني جسورًا نحو الموظفين الذين تستمتع بالعمل معهم؟ بالطبع لا. ومد هذه الجسور ذاتها نحو جميع الموظفين الذين تعمل معهم لا يعد تلاعبًا، بل يعد عدلاً.

نقاط للحفظ

- ◆ ابن الجسور، لا الجدران.
- ◆ العلاقات أشبه بأنظمة الإيداع المصرفية، فلا بد أن تضع فيها شيئاً قبل أن يمكنك الأخذ منها.
- ◆ ابحث عن طرق لإنشاء الاتصالات الإيجابية الخالصة.
- ◆ تنتج الثقة عن وجود تاريخ من المعاملات المتزنة.
- ◆ إذا لم تعرف شخصاً ما، فتعرف عليه بقدر أكبر.
- ◆ أنت لست بحاجة إلى أن تكون محبوباً، ولكن اجعل من الصعب أن يراك الآخرون كعدو لهم.
- ◆ تخطّ انحيازاتك، وسوف تجد أن الموظفين مجرد موظفين.
- ◆ لا تقتصر على محاولة بناء الجسور، بل كن ببناءً جسور بقدر ما يتطلب الأمر.

الفصل السابع

لا مفاجآت: استخدام التغذية الراجعة المركزة على المستقبل

"قد يكون الفائزون معززين ذاتياً ولا يحتاجون إلى الكثير من الثناء، وقد يكون لدى المدير أحياناً موظف فائز، ولكن قد يصعب اكتشافه وإنفاق المال عليه. والبديل لهذا هو توظيف فائز محتمل وتدريبه".

_ بلانشارد وجونسون، من
كتاب مدير لدقيقة الواحدة

أخبرني أحد الطيارين بأنه في أثناء إحدى الرحلات الجوية المقلعة من لوس أنجلوس ومتجهة نحو هاواي ظلت طائرته خارجة عن المسار المحدد بنسبة 98% من زمن الرحلة. وقبل أن ألغي جميع رحلاتي التي أنوي إجرائها بواسطة شركة الطيران التابع لها، أكد لي أن جميع الطائرات تواجه المشكلة ذاتها، وقال لي: "التوجيه الكامل أمر محال؛ فمع الحركة تحدث الأخطاء. وجورج، وهو اسم الربان الآلي الخاص بنا، يتم التحقق منه باستمرار وتُجرى له عمليات تصحيح المسار المطلوبة. ولو لم تؤخذ تلك القراءات المتكررة، لوصلت الطائرة إلى منتصف الطريق إلى بورا بورا قبل أن أدرك أنها خارجة عن المسار. ولولا المراقبة وتصحيح المسار المتكرران، لنفذ الوقود من الطائرة وسقطت في المحيط الهادي. وأنت لا تحب أن تتحول إلى جثة سابحة بين الجزر!".

وكقائد، أنت تساعد على تقديم القراءات لفريقك. وبدون التغذية الراجعة المقدمة منك ومن العملاء، فقد يجد الفريق صعوبة بالغة في الحفاظ على مساره الصحيح. وفي عالمنا سريع التغيير، ليس الهدف وجهة محددة كهواي. ونظرًا لتطور متطلبات العمل الخاصة بأعضاء فريقك، وظهور متطلبات جديدة للعملاء، وتغير أهدافك الإستراتيجية وأولوياتك، يكون هدف مؤسستك في حالة تغير مستمر أيضًا. ولا يمكنك انتظار الاستعراض السنوي لإجراء عمليات تصحيح المسار الضرورية. ويجب أن تحافظ تغذيتك المرتدة على تركيز فريقك على هذه الجزيرة المتحركة؛ فإن لم تفعل، فسوف تسقط مؤسستك في عرض المحيط.

ولتأخذ هذا المثال الثاني الذي يستحق الاستعراض: في عصر "القذائف الذكية"، أصبحت الأسلحة الباليستية التقليدية قديمة الطراز. وفي الحروب الحديثة، لم تعد هناك حاجة إلى اتخاذ وضعية الاستعداد، ثم التصويب، ثم الإطلاق باستخدام المدافع الثابتة التي تطلق القذائف نحو أهداف ثابتة؛ فهي الآن تتخذ وضعية الاستعداد، ثم تُطلق، ثم تُصوّب!

وضعية الاستعداد: يصوب السلاح في الاتجاه الصحيح على الأقل!

الإطلاق: تطلق القذيفة في الهواء وتدخل في مطاردة قبل أن تصطدم بك!

التصويب: تستخدم أدوات تتبع حاسوبية عالية التقنية داخل القذيفة لتوجيهها نحو طائرة متحركة تحاول إجراء مناورات للهروب!

ومتلما يفعل الفائزون في العصر الحديث، يتمتع المنتصرون في السوق المؤسسية بالرشاقة والحزم بما يمكنهم من دعم الإجراءات السريعة وإجراء التعديلات المرنة، بما يتوافق مع التغييرات اليومية في ميدان العمل.

ويصدق الأمر ذاته على القادة الذين يحاولون التأثير في أداء الأفراد؛ فكثيرًا ما تكون التغذية الراجعة المركزة المناسبة هي كل ما يحتاجون إليه لتحقيق الفوز. والشك بشأن كيفية نظر رؤساء الموظف إلى عمله قد يؤدي إلى شعوره بالقلق أو إثارة إحساس كاذب بانعدام الأمان. وعندما تقدم مفاجأة للموظف في صورة تقييم للأداء، أو حاجة لإعادة أداء عمل ما، أو ملحوظة ارتجالية، قد يشعر بالاستياء أو الإحباط. وعندما يحدث هذا، فبوسعك مراجعة مطار طوكيو بحثًا عن حقائبك الضائعة. وقد خصصنا العديد من الفصول للحديث عن أهمية التوازن، التوازن بين الدعم الذاتي ونقد الذات، وبين الدعم والمساءلة، وبين المواجهات والحاجة إلى بناء الجسور. ويجب أن تكون التغذية الراجعة متوازنة أيضًا. والتغذية الراجعة العاجلة السلبية غير الحكيمة تعد أداة لحل المشكلات، وسوف تحافظ على إبقاء موظفيك في المسار بأقل قدر من التوتر والاستياء. والتغذية الإيجابية المناسبة تعد أداة موجهة نحو النجاح. وإبداء التقدير على العمل المتقن يحتل المرتبة الثانية لدى الموظفين بعد المكافآت المالية كمحفز على الأداء.

"أثنِ عليَّ أو انتقِدي، ولكن لا تتجاهلني!"
_ رولو ماي

من المؤسف أن الكثير من المديرين يسمحون لموظفيهم بالخروج عن مسارهم متى شاءوا أو لا يكثرثون بتحديد الوجهة لهم. وبعد أن يفوت الأوان على إجراء التصحيحات البسيطة لمسارهم، يلغون الأخبار السيئة بأسلوب عدائي دفاعي يخلف لدى الموظفين الرغبة في الأخذ بالنار. وهم يبنون الاستحسان على العمل المتقن بالحماس ذاته الذي تنثر به شخصية "سكروج ماكدك" الكرتونية العملات المعدنية، وينتظرون حفل الوداع أو حفل التأبين حتى يعبروا عنه. وفي مثل هذه المواقف، لا يمكن للتغذية الراجعة أن تفيد كثيرًا في تعزيز الإنتاجية. ويستخدم بعض المديرين تربية الكتف لمجرد التخفيف من حدة "النقد البناء". وبهذا الفعل، نادرًا ما يُرى هذا النقد بناءً أو التريبت صادقًا. كيف سيكون رد فعلك إذا وجدت نفسك معرضًا لأي من هذه المواقف؟

ترأس "هاوارد هارلان" قسم اللغات في إحدى المدارس الثانوية الحضرية. وعندما طلبت منه المنطقة التعليمية أن يرأس لجنة لتخطيط منهج تعليمي جديد، رحب بذلك، رغم أنه كان يعلم أنه سيعمل لساعات إضافية طويلة دون مقابل مادي. وفي كل أسبوع، كان يقدم جزءًا من المنهج الجديد لمكتب المنطقة التعليمية. ورغم أنه لم يردده أي رد عاجل، كان "هاوارد" يفسر صمت المنطقة على أنه دليل على القبول. وفي النهاية، وبعد مرور شهرين وثلاثة أسابيع، تم استدعاؤه إلى مكتب المنطقة. وقالت له المشرفة على المنطقة: "أنا لست متأكدة تمامًا مما نبحت عنه، ولكن ليس هذا هو المطلوب". وسلمته ملفًا مليئًا بالأوراق التي تمثل ساعات العمل التي قضاها "هاوارد" ولجنته. وقالت له: "أعتقد أن من الأفضل لك البدء من جديد وتجد شيئًا أفضل". حمل "هاوارد" في الملف، ثم ألقاه على مكتبها وقال لها: "أعتقد أن من الأفضل أن تجدي لك رئيسًا آخر". ثم غادر المكتب.

نادرًا ما تسمح شركة طيران صن وايز بشروق الشمس على موظفيها. وكان هذا عملية أساسية، والإدارة تعد المجاملات دعوة مفتوحة للرضا أو للمطالبة بتقديم تنازلات فيما يتعلق بالأجور، بل إنهم يرفضون عرض تركياتهم للموظفين على لوحة الإعلانات. وكان "ميلفورد ميدوز" يعمل ميكانيكيًا

جيد المستوى، وكثيرًا ما كان يشكو انعدام الدعم من قِبَل الإدارة. وكان يقول للموظفين الجدد: "في الأماكن الأخرى، عندما لا يقول المديرين أي شيء فهذا يعد أمرًا جيدًا. والسبب الوحيد لبقائي هنا هو المنافع التي أحصل عليها ومتطلبات العمل المحدودة". ولم يكتشف "ميلفورد" قيمة وظيفته إلا عندما تقدم بطلب الحصول على قرض عقاري. وطلب موظف القروض خطابًا من رئيسه في العمل. وعندما أعطى الرئيس الخطاب لـ "ميلفورد"، طلب منه "ميلفورد" نسخة من الخطاب، وقال له: "هذا أفضل خبر سمعته على الإطلاق. وقد قررت إجراء إصلاحات في منزلي كل عام؛ لمجرد أن أعرف رأيك في عملي!".

كان "تيرون ريز" يحب عمله. وكان كاتبًا مميّزًا لدى مجلة جورماند، وكانت محررته "سيليا فولدر" ترى عمله "رائعًا". ولا بأس في هذا، غير أن "سيليا" كانت ترى عمل الجميع "رائعًا". وكان هذا الأمر غير مريح بعض الشيء بالنسبة لـ "تيرون"، ولكن من جانب آخر، ما المشكلة في العمل "الرائع"؟ وفي ظهيرة أحد أيام الجمعة، حضرت "سيليا" إلى مكتبه. وفي البداية، أخبرته بمدى إعجاب جميع العاملين في المجلة بعمله. وبعد ذلك، قالت بخجل: "أنا آسفة لأنني مضطرة لإخبارك بأمر ما، وأخشى أنه لن يعجبك، ولكن لدينا مشكلة بسيطة هنا". وكانت "المشكلة البسيطة" هي نسخة مكونة من ثلاثين صفحة تحتاج إلى إعادة الكتابة والتسليم في صباح يوم الاثنين. وقالت "سيليا" بتعاطف: "ما الذي بوسعي فعله؟ يريد الناشر إعادة هذا العمل. وليس بوسعي فعل شيء حيال هذا، ولكنك كاتب جيد، وأعلم أنك ستنتجزه على نحو رائع". وعندما علم "تيرون" أن خطفه الخاصة بقضاء العطلة الأسبوعية قد تبددت، أدرك مدى "الروعة" التي كانت تقصدها "سيليا".

كانت "روبين لوري" مديرة حسابات لمكتب وكالة باتيروم، بارتيروم، جنج، روبيكون، وشركاه للإعلانات في لوس أنجلوس. وكانت شركة مودرز بيز صاحبة أكبر حساب لديهم. وظلت تعمل طوال الأسبوع للتخطيط والتنسيق لحماتها الإعلانية لفصل الخريف، وكان كل ما تسمعه من المكتب الرئيسي في نيويورك مشجعًا. وبعد ذلك، وقبل أسبوعين من نشر الحملات الأولى في المجلات، حدث ما لم يكن في الحسبان، فلم يكن العميل راضيًا، وأرسلت الوكالة مصحح الأخطاء الخاص بها، ويدعى "فرانك راتسيناتو". وأجرى اتصالًا من مكتب نيويورك يحذر "روبين" من "فرانك". وقيل لها: "احذري منه؛ فهو متمم". ونتيجة للحظ، تسببت شاحنة منقلبة على الطريق السريع في تأخرها لمدة عشر دقائق في صباح ذلك اليوم، وقد وصلت إلى مكتبها ووجدته بانتظارها. وكانت أولى كلمات نطق بها هي: "أنتم يا من تعملون في مكتب لوس أنجلوس جميعكم متمثلون! ونظرًا لأنكم تبدأون عملكم من بعد الظهر، فلا عجب أن تأتي متأخرة". وقد عثر "فرانك" على خطأ في مواعيد "روبين"، واختيارها الرسامين وكتّاب النصوص الإعلانية، وحقيقة أن مدير الإنتاج الخاص بها يتناول غداءه على لوحة الرسم. وقال وهو يغادر المكتب متجهًا إلى المطار: "سوف نرسل شخصين من المكتب الرئيسي لإزالة هذه الفوضى". وفي حالة من الغضب، والذهول، والاستياء، تساءلت "روبين" عما إذا كان المكتب الرئيسي تذكر إعطاء ذلك "المتمم" حقن التهذئة الخاصة به أم لا.

وفي كل حالة من هذه الحالات، كانت المشكلة تكمن في التغذية الراجعة أو انعدامها. فإما أن هذه التغذية الراجعة كانت تأتي متأخرة، أو غير محددة، أو منعقدة، أو حكمية، أو تعسفية، أو نفاقية على

نحو صريح، أو مزيجًا مما سبق. وفي جميع هذه الحالات، كانت النتائج هدامة لأهداف المدير ومرءوسيه على حد سواء.

فلتهتم بالقدر الكافي بنفسك وفريقك لكي تعمل على تقديم تغذية راجعة فعالة. ولتتبع الاقتراحات التالية لتقديم تغذية مرتدة تساعد متلقيها على البقاء على مساره.

ابقَ حاضرًا مع تغذيتك المرتدة

مثلما تناقشنا، قد تكون السرعة في مواجهة المشكلات شديدة الأهمية بالنسبة لفعاليتك. وقد تمنع المشكلات من التفاقم والتحول إلى أزمات. وكلما كانت المعلومات أسرع، كانت أكثر إفادة. ولتقدم التغذية الراجعة والوقت لا يزال متاحًا لفعل شيء ما نحو المشكلة. ولا تنتظر إلى أن تصبح غاضبًا عند تقديمك الأخبار السيئة، ولا تنتظر حلول المواعيد النهائية أو موعد التقييم. وإذا فعلت هذا، فلا تلومن إلا نفسك على الاستياء الذي سيحل بالموظفين. ولا أحد يحب أن يتعرض للاتهام والإدانة لفعله شيئًا لا يعلم أنه مخالف للقوانين.

وتنطبق الجداول الزمنية على تقديم التغذية الراجعة الإيجابية أيضًا. ولإبداء التقدير العاجل أثر أكبر بكثير من إبدائه في وقت لاحق. وهو يبدو أكثر صدقًا أيضًا. ولتتخذ أنت مبادرة الاتصال بالموظف؛ فحينها ستكون قدرتك على إبداء المجاملة وإخلاصك فيها أكبر بكثير مما إذا اضطر الطرف الآخر إلى التماسها منك. وحاول مفاجأة موظفيك وهم في حالة فعالية في العمل.

أمضِ بعض الوقت في نشر الدعم حتى إذا اضطررت إلى إجراء لقاء خاص من أجل هذا. ويستخدم العديد من المديرين فترة استراحة الغداء في البحث يوميًا عن يستحقون التقدير، ويدونون ملحوظة في قائمة مهامهم المطلوبة للتأكد من فعلهم هذا الأمر.

ويتساءل بعض المديرين عن الحاجة إلى إبداء التقدير بقدر أكبر مما هو مطلوب عند موعد التقييم. ورغم كل شيء، ألا يُجرى هذا التقييم مرتين شهريًا بواسطة الشخص الذي يوقع شيكات الراتب؟ مما لا شك فيه أن الموظفين يعملون من أجل الحصول على رواتبهم، ومن دون تلقي إشادة شفاهية، ولكن ما مدى فعاليتهم في العمل بعد تلقيهم مثل هذه الإشادة؟

وجميعنا نعلم هذا بالبديهية من خلال العلاقات الشخصية، رغم أن القليل منا يفكرون في تطبيقها على علاقاتنا المهنية. وعندما ترتبط بعلاقة عاطفية، فنحن كثيرًا ما نمطر الشخص الذي نحبه بعبارات الغزل وغيرها من عبارات "الموافقة الجميلة". وهذا ما يعرف بمرحلة الترويج في أية علاقة. وبمجرد الزواج، ننقل بسهولة وسرعة إلى مرحلة الميزانية، فنضطر إلى دفع ثمن كل تلك المواعيد! وعبارة "أحبك" تمهد السبيل لعبارة "وأنا أحبك أيضًا" أو "ألا تعلمين أنني أحبك؟". ومثلما تحتاج زوجتك إلى الشعور بالأمان من خلال حبك، يحتاج فريق العمل الخاص بك أيضًا إلى الشعور بالأمان من خلال إبداء تقديرك لجهودهم. وتقديم التغذية الراجعة بصورة متكررة يركز على الهدف. ومرة أخرى، سوف تقدم سياقًا يساعد على التحفيز الذاتي لموظفيك. وليس هذا الأمر إلزاميًا، بل هو فرصة ينبغي اغتنامها.

فلتعدَّ وثيقة تحافظ فيها على تغذية راجعة محددة ومركزة على المستقبل.

عندما تقدم تغذية راجعة سلبية، أمضِ خمس دقائق في إعداد رسالتك والتمرن على إلقائها. ووجود وثيقة معدة يمثل الفارق بين سماع الموظف إياك وبين استيائه منك.

وينبغي أن تتكون وثيقتك من ثلاثة عناصر. وأول هذه العناصر جملة افتتاحية "شعورية" مؤثرة تجذب انتباه الطرف الآخر وتتيح له استشعار مقصدك مثل: "أشعر (بالانزعاج، أو القلق، أو الإحباط، أو السخط، أو الغضب الحقيقي) من أمر ما، وأريد التحدث إليك بشأنه". وبعد ذلك، انتقل سريعاً إلى عبارتك التالية، والتي تحدد تركيز المشكلة مثل: "أنا قلق بشأن... (مشكلة حالية أو سلوك أثار الحاجة إلى إجراء الحوار)، وأريد مناقشته معك الآن". وكن محدداً بشأن ما يقلقك. والانتقادات العامة تدعو إلى اتخاذ موقف دفاعي، أما الانتقادات المحددة فتؤدي بشكل طبيعي إلى حل المشكلات. ولتقصر انتقاداتك على الأمور المحددة التي لاحظتها، أو سمعتها (واستوثقت منها!)، أو شعرت بها. وتساهم التغذية الراجعة في إجراء التواصل المثمر. وكن على استعداد لحقنه ببعض الإشادة التي تشير إلى توقعك تغييراً إيجابياً، كأن تقول: "ليس هذا من طبيعتك؛ فأنت عادة ما تكون مسؤولاً للغاية". ولتكن مستعداً أيضاً لذكر سبب أهمية المشكلة؛ فالموظفون يكونون أسرع استجابة للتغذية المرتدة عندما يعلمون سبب أهمية المشكلة. ولكن قبل أن تشرع فيه، أمضِ وقتاً في الاستماع، وتذكر أن كل ما تستند إليه هو تصورك الخاص للمشكلة. وقد لا تكون على علم بجميع الحقائق، وربما وجد الشخص الآخر طريقة لحل المشكلة بالفعل. ودائماً ما يكون الموظف متحفزاً لاستخدام حله الخاص بقدر أكبر من تحفزه لاستخدام حلك أنت، وقد يكون حله أفضل من حلك، وقد يساعد الاستماع الفعال من جانبك على حل مشكلتك ويشعر الموظف في الوقت ذاته بإيجاده لحله الخاص.

كتابة التغذية الراجعة

أشعر ب...
أنا قلق بشأن...
في المستقبل، ...

وإذا استمعت إليه، فسوف تنتقل أكثر هذه المحادثات بسهولة إلى الجزء الثالث الأهم من وثيقتك، ألا وهو تحديد التوقعات المستقبلية. ويجب أن يكون المستقبل هو مصب أية تغذية راجعة فعالة. وإذا فقدت تركيزك على هذا المصب، فسوف تصبح قاضيًا يتعمد إصدار حكم بالإدانة بدلاً من أن تكون مديرًا مهتمًا بإحداث تغيير تيسيري. ولا يمكن فعل أي شيء حيال ما حدث بالفعل. والمشكلة قد حدثت، لذا فلتركز وثيقتك على الحل، ولتقل مثلاً: "ما الذي يمكننا فعله الآن لحل المشكلة؟ وما الذي ينبغي علينا فعله في المرة القادمة لتجنب حدوث المشكلة ذاتها؟". ولتمضِ أكبر قدر من وقتك في مناقشة هذه الأمور. وسوف يبيحك هذا الأمر مركزاً على النتائج التي تريدها وسيتيح للطرف الآخر الحفاظ على كرامته من خلال إسهامه في حلها. وكن على استعداد للتعبير عن توقعاتك من خلال قدرتك على إتمام رسالتك التي وثقتها، وذلك بأن تقول مثلاً: "في المستقبل، أود منك أن...". وسوف يساعدك هذا الإعداد على تحديد الأداء المستقبلي الذي تنشده. وكن محدداً في اقتراحاتك كما هي الحال في انتقادك، وتؤدي التوقعات الغامضة إلى أداء غامض.



ملف كنت تريد سويًا، منظم العمل، أما أنت فسكن نائمًا.

وحتى في وجود التغذية الراجعة الفعالة، لا تسير كل المواجهات على نسق نموذجي محدد. ومن حين إلى آخر، سوف تجري مواجهة مع شخص يرفض المساهمة في حل المشكلة، وقد لا يكون هذا الشخص واعياً بوجود المشكلة أو لا يهتم بمناقشتها. وأمام ردود أفعال كهذه، قد تشعر بالرغبة في قول كلام مثل: "ألا تعلم أنه من المفترض لك أن تتبع وثيقتي؟". ولتتذكر أنك تريد التغيير، لا الإدانة. ولتستخدم تعليقات تجعل رفضه غير منطقي مثل: "هذه ليست محاكمة، وما حدث قد حدث. وأنا قلق بشأن ما ينبغي علينا فعله الآن وما يجب علينا فعله في المرة القادمة. وفي المستقبل، أود أن أرى...". وإذا استمر في رفضه وقال مثلاً: "حسناً، هذه طريقتي في العمل! ولا أنوي تغييرها"، فلتجرب الانفصال عنه حينها. وتجنب إرغامه على موافقتك؛ فليس بوسعك التحكم في أفعاله. وأتح له المجال للتفكير في الأمر من دون المساس بكرامته، فقل له مثلاً: "أعي أن لك الخيار في هذا، ولكنني أردت استيضاح ما تَوَقَّعْتُهُ ومعرفة سببه. وأود منك التفكير في الأمر". وعندما تبين له ما تريد منه بوضوح وتتيقن من تلقيه رسالتك وفهمه إياها، أنه المحادثة. وستكون بذلك قد قدمت له التغذية الراجعة، والأمر عائد إليه في اتخاذ الخطوة التالية. ولتقاوم أية نزعة إلى استخدام سلطتك عليه؛ فليُك ذراعه وإرغامه على موافقتك قد يوهمك بأنك انتصرت عليه، ولكن عليك الاستعداد حينها للبحث عن حقائبك عندما يستعيد رباطة جأشه. ومن الراجح أن يستمع الموظفون إلى رسالتك ويغيروا من سلوكياتهم عندما تمنحهم الوقت للتفكير في الأمر بعناية. لذا، فلتمنحهم هذا الوقت.

ولتجنب المناقشات المحبطة مع الموظفين صعب المراس أو الدفاعيين، تذكر قيمة منحهم الوقت لإعداد ردود أفعالهم الخاصة من خلال تحديد لقاءات بهم. وهذا أسلوب وضعناه بالاستناد إلى موضوع تجنب التقاضي. ولتستخدم تعبيرات مثل "أنا أشعر بـ...". أو "أنا قلق بشأن...". في وثيقتك، ثم اقترح موعداً محدداً لمناقشة التوقعات المستقبلية. وغالباً ما يكون أصعب شيء في تلقي النقد هو عنصر المفاجأة. وقد يكون رد الفعل الأولي للموظف متسماً بالإنكار والعدائية، ولكنه قد يفكر لاحقاً ويجد أن لك وجهة نظر في الأمر. وبتقديم إنذار له، سوف تتيح له اجتياز مرحلة الإنكار بمفرده، وقد ينتهي من حل المشكلة بالفعل قبل دخوله مكتبك.

"تربيت الظهر تفصله بضع فقرات عن ركل المؤخرة، ولكن الفارق بين نتيجتهما يقدر بالأميال".

— إيل ويلر ويلكوكس

وتعد محافظتك على تحديد التغذية الراجعة التي تقدمها فكرة جيدة عند تقديمك الميداليات لهم أيضاً.

ولا تنقل المجاملات العامة أية معلومات حقيقية، وقد تمهد السبيل للرضا عن المستوى الحالي من خلال إشعار الموظفين بروعة أدائهم (هل تذكر "سيليا" واستخدامها كلمة "رائع"؟). والإقرار بإنجازات محددة يقدم معلومات أكثر إفادة، ومن الأرجح أن يبدو صادقًا. وعبرة "تروفتي الطريقة التي خطت بها جدول العمل الخاص بالمشروع" أكثر فعالية بكثير من عبارة "أحسنتم عملاً".



طرد أن لشركه يا «مارسون»، ولكن عماله لا يمتدق الشكر كما نتم.

ولتركز على الأداء الجيد أينما وجدته ومتى رأيت، وكن مبدعًا في إيجاد طرق لإبداء التقدير. ولتبد الشكر أمام الجميع على إسهامات موظفيك. ولتمض بعض الوقت في إخبار الآخرين بالطرق المعينة التي ساعد بها "تشارلي" المؤسسة. ولتضع تزيكات إيجابية في ملفه الوظيفي، وادعُ للانضمام إليكم في الاجتماعات التي ستتم فيها مناقشة مشروعاته. وتحدث عنه بإيجابية في غيابه، فأنت جيد بقدر جودة مرءوسيك. ولتدع الآخرين يدركوا إنجازاتهم ويقدروها. ولا تجعل إبداء التقدير مقصورًا على أفراد فريقك، بل انثره على أقرانك من المديرين، ورئيسك، وعملائك؛ فجميعهم يحتاجون إليه ويستحقونه.

افصل بين التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية التي تقدمها

تعلم الكثير من المديرين استخدام أسلوب "الشطائر" أو "الوسادة" عند تقديم الأخبار السيئة، فهم يبدون الاستحسان للموظف، ثم يعيرون عليه ويقرّعون، ثم يبدون الاستحسان ثانية قبل إنهاء المحادثة معه. وذلك كأن يقولوا: "أنت تؤدي عملك على نحو جيد في الأساس، ولكنك أفستته في اجتماع الأمس، ولكن لا تقلق، فأنا واثق بأنك ستتحسن". واستخدام المجاملات كوسيلة مساعدة على تقديم الانتقادات وتخفيف وقعها يبطل فعالية كلتا الرسالتين؛ فهي تضعف فعالية الانتقادات، وتجعل المجاملات تبدو غير صادقة. ورغم هذا فهي منتشرة بكثرة في عالم التجارة والأعمال الحالي لدرجة أن أكثرنا يمكنهم توقعها. ونحن نادرًا ما نتلقى مجاملة على العمل من دون انتظار تلقي النقد، ونواصل انتظار كلمة "ولكن"، فنقول في أنفسنا: "ها هي قادمة، ها هي قادمة... ها هي!".

افصل بين رسائلك متى أمكن أن يكون لكل منها مضمون بذاتها. وتقييمات الأداء بطبيعتها تعد تغذية راجعة مجاملة تُقدّم عن فترة زمنية معينة. ومن المتوقع لها أن تشتمل على مزيج من التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية. ولكن في ممارستك اليومية للعلاقات المهنية، لا تعتمد مزج الأخبار الجيدة بالأخبار السيئة بشكل مصطنع. وتعد المجاملة غير المباشرة أكثر فعالية في الإقرار بالأداء الرائع، وتؤكد

المواجهة التي تتناول مشكلة ما من دون الإكثار من إضافة محسنات على أهمية حل المشكلة. وهناك مرات بالطبع يتحتم عليك فيها تقديم رسائل متناقضة معًا. ولا ينبغي أبدًا على مدير المدرسة أن يقول لأحد معلميه: "أنا قلق بشأن عدم تأديبك" تيمي". وأود منك أن تأتي إليّ بعد الظهر لأخبرك بما يعجبني بشأن مهاراتك في التحكم بالفصل". وإذا تحتم عليك الجمع بين الرسالتين، فلتبدأ بالنقد. وتشير الأبحاث إلى أن أكثر الأفراد يفضلون تقديم الأخبار السيئة أولاً؛ فهي تتيح لهم فرصة حل المشكلة والتوصل إلى ملحوظة إيجابية، وهي تتيح لهم إكساب الأخبار الجيدة نكهة مميزة، وذلك كأن تقول: "أنا قلق بشأن تصميمك هذا الرسم التوضيحي. وأود رؤية صورة فطيرة بدلاً منه. وأرى أنه من الأفضل أن نظهر تميز حصتنا السوقية مقارنة بمنافسينا. وأنا قلق بشأن التصميم، ولكن تركيز تحليتك مناسب تمامًا لما هو مطلوب. وكل من يقرأ هذا العرض التجاري سوف يصعب عليه إنكار تميزنا أو التقليل منه".

لا تقدم التغذية الراجعة من دون إمضاء بعض الوقت أولاً في التفكير في الخطوات التالية.

تستحق أية مناقشة لمشكلة خطيرة إجراء محادثة متابعة لتقييم التقدم المحرز. فلتحدد موعدًا للمتابعة قبل إنهاء المقابلة. وأشر إليه في حضور الطرف الآخر، واقترح عليه أن يفعل الأمر ذاته. وكتابتك ملحوظة في رزنامتك سوف تسلط الضوء على أهمية ما كنتم تتحدثان بشأنه، وستضمن التزام كليهما بحل المشكلة.

ولا تحتاج أكثر جلسات تقديم التغذية الراجعة إلى التطرق إلى مناقشة العواقب، ولكن إذا هبط أداء الموظف إلى ارتفاع أقل من ألفين وخمسمائة متر، فلتحدد له الإجراء الإداري الذي ستخذه إذا استمر في تقصيره. وأنت مدين بهذا لنفسك، ولموظفك، ولمؤسستك. وكن واضحًا بشأن الإجراء الذي ستخذه إذا لم يجر التصحيح اللازم، وذلك مثل الإنذار الرسمي، أو الإيقاف المؤقت عن العمل، أو الفصل، أو ما تقر سياسة المؤسسة استخدامه في مثل هذه المواقف.

في الفصل الرابع، تناولنا مشكلة التوثيق وتدوين الإجراءات السابقة للفصل من العمل في مناقشتنا موضوع المساءلة. وإذا قدمت التغذية الراجعة السلبية في الوقت المناسب وبأسلوب روتيني، فسوف تتجنب مفاجأة الموظف وقسمي شئون العاملين والشئون القانونية على حد سواء. وإياك وإبداء تهديدات حمقاء بطرده من العمل أو المبادرة إلى اتخاذ إجراءات التوثيق من دون معرفة تامة بالسياسات والإجراءات الرسمية الخاصة بالمؤسسة. ومثلما يكره المحامون، ومديرو شئون العاملين، وأخصائيو المصادر البشرية المنهجيّات الغامضة أو غير المناسبة، فإنهم يكرهون المفاجآت أيضًا. وإذا استمرت في إعلامهم بالمشكلات فور ظهورها واستشارتهم فيها، فقد يكونون حلفاء لك. وإذا ألقبت عليهم أزمة شديدة الانفجار، فلا تتفاجأ إذا تصرفوا كمحاميين عن الموظف، لا عنك.

استخدم التواصل غير اللفظي في التأثير والطمأننة.

قد يتضاعف الانطباع الذي تحدثه كلماتك في الآخرين أو يتناقص من خلال رؤيتهم إياك. ونحن نادرًا ما نرى أنفسنا كما يراونا الآخرون. وقليل من الناس من يخبرونك بكيفية رؤيتهم إياك إذا سألتهم أو إذا تحطت عاداتك حدود البغض.

""لا يكفي أن تعرف ما ينبغي عليك قوله، ولكن يجب عليك أن تعرف الطريقة التي تقوله

فلتمض دقيقة في التفكير بشأن فكرتك العامة عن المدير الفعال في التأثير في الآخرين. وهذا النوع من المديرين يسترعي الانتباه ويشع بالثقة لا بكلامه وحسب، بل بطريقته في التواصل. وكما قال الجنرال "باتون": "الأسلوب الهادئ في الحديث لا يدل أبدًا على الثقة. ولا يمكن للقوات الاحتياطية الفاترة أن تبدي الحماس الحقيقي. ويجب أن تكون هناك علامة خارجية ومرئية تشير إلى الفضيلة الداخلية الروحانية". ولن تؤخذ التغذية الراجعة على محمل الجد إذا قدمت بملامح تدل على الاستكانة، وبعينين منكسرتين، ونبرات رقيقة توحى بالتردد. ووقفتك، واتصالك بالعينين، وتعبيرات وجهك، وأوضاعك الجسدية فيما يتناسب مع الشخص الآخر، وحركات اليدين، وحجم صوتك - كلها أشياء تنتقل رسائل يتم استقبالها كجانب من تغذيتك الراجعة، وقد تنقل هذه الأشياء الحب أو الكراهية، والاهتمام أو اللامبالاة، والثقة بالذات أو عدم الأمان، والسلطة أو الاستكانة. فلنتعلم كيفية استخدام أدوات التواصل غير اللفظي هذه لزيادة فعالية تغذيتك المرتدة. وقد يتطلب هذا الأمر إجراء بعض التغييرات الواعية في عاداتك أو بعض الممارسة باستخدام مرآة وجهاز تسجيل، ولكنه سيدير عليك منفعة عظيمة فيما يتعلق بزيادة تأثيرك.

وتبدأ هذه التغييرات بالوعي بكيفية ظهورك أمام الآخرين، وبالتحفز لإحداث الأمور. وبوسعك اختيار أن تتبنى عادات جديدة وتمارسها إلى أن تصبح جانبًا من طبيعتك. ولتستفيد بالجزء التالي الذي بعنوان "نقاط توجيهية لتعزيز التواصل غير اللفظي" كنقطة بداية لتغيير كيفية ظهورك أمام الناس.

نقاط توجيهية لتعزيز التواصل غير اللفظي

- 1 أظهر احترامك للشخص الآخر بوقوفك قريبًا منه، والميل نحوه، والإيماء برأسك، والمواعمة بين كلماتك وحركات جسدك ووضعيتك. وتجنب الاقتراب منه بمسافة تقل عن نصف المتر، ولكن هناك قلة من الناس يستمتعون باختراقك مجالهم الجسدي الخاص.
- 2 زد قدرتك على الإقناع من خلال التحلي بالحيوية في تعبيرات وجهك، وحركات يديك، ونبرة صوتك، وسرعته، وحجمه. ولتغير من نبرات صوتك وتعبيرات وجهك لتتنقل مشاعرك بشكل مستقل عن المحتوى اللفظي لرسالتك. وتتيح لك هذه التغييرات أن تبدو جادًا عند المواجهة، وودودًا ومبتسمًا عند دعم موظفيك.
- 3 ارتد ملابس عصرية ومهذمة. "وإحسان الهدام من أجل النجاح" قد لا يثير إعجاب الجميع، ولكن الإخفاق فيه سينفر العديدين منك.
- 4 عند الاستماع للآخرين، حافظ على إجراء اتصال جيد بالعينين وحل ما تسمع لتدوين ملاحظات. وتفادى الحملة إليهم في الوقت، ولتقطع الاتصال بالعينين من حين إلى آخر بلمحات تصاعديّة، لتقادي بدء المباراة المزعجة الشائعة حول من لديه القدرة على الحملة لمدة أطول من الآخر.

5 وعند التحدث حافظ على اتصال جيد بالعينين.

6 استخدم حركات يد ترحيبية تحفز محادثتك وتبث الحيوية فيها.

7 استخدم اللمس باحتراف، أي المصافحة، أو تربيت ظهر الشخص الآخر، أو لمس كتفه أو ساعده لتأكيد شيء ما. وتجنب أية لمسة قد تفسر على أنها تحرش إذا تراجع الشخص الآخر عن لمسك.

8 أبق نبرة صوتك قوية بما يكفي لإظهار التأكيد والمشاعر خلال تغييره.

ويمكن للتغذية الراجعة المقدمة على نحو سيئ أن تحدث خللاً مدمراً، كما يمكن للتغذية المرندة المقدمة على نحو جيد أن تمنع نشوب الخلاف. ويمكن للتخلص من المفاجآت كثيراً أن يمثل الفارق. ولتحافظ على تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، وجعلها فعالة ومركزة على المستقبل مع كل شخص تعمل معه، وأبقهم جميعاً في المسار الدقيق الذي يوصلك إلى "هاواي".

أسئلة تستحق الطرح

"يمكنني إعداد وثيقة للقاء، ولكن ماذا ينبغي عليّ أن أفعل عندما يبدأ الوصف بكلمات مشينة؟". تذكر دائماً أنك ستوصف بكلمات مشينة فقط عندما لا ينال الآخرون ما يريدونه. ويستخدم هذا الأمر في تحويل مسار المناقشة إلى موضوعات جانبية لا يمكن اتخاذ القرارات فيها بموضوعية مثل: "هل أنا عادل أم ظالم؟"، أو "هل لديّ ذوق أم لا؟"، أو "هل أنا قصير النظر أو منحرف؟". وعندما يصفك شخص ما بكلمة مشينة، فلا تسارع إلى شن هجوم مضاد، بل استمع لما لديه. وإذا عرض عليك وجهة نظر لم تفكر فيها، فكن مرناً بما يكفي للعدول عن رأيك. ولكن كن واثقاً بما يكفي لتحليك بالثبات على قراراتك إذا شعرت بأنه قرار صائب. ولتتفاد الغضب بعبارات مثل "أفهم ما تقول، وأعي خيبة أملك، ولكنني لا أزال مصرّاً على ردي". وعندما تكون واثقاً بقدرتك على الموازنة بين نقد الذات والدعم الذاتي، فسوف تكون أفضل استعداداً للعدول عن رأيك إذا أقنعتك الشخص الآخر بأنك على خطأ. وسوف يكون الواصفون بالكلمات المشينة حينها أكثر قدرة على قبول قراراتك عندما لا تعدل عن رأيك. وسوف يشعرون نحوك بشيء أكبر من مجرد الإعجاب، فسوف يحترمونك.

"هل هناك ما يسمى الإفراط في إبداء التقدير؟".

نعم، ولكن أكثر المديرين يخطئون بعدم تقديمهم القدر الكافي منه. ولتستخدم اختبار الصدق، فسل نفسك: هل تعني ما تقول؟ وإذا كانت الإجابة "نعم"، فلتبد له تقديرك. وإذا كانت الإجابة "لا"، فلا تفعل. ولا تبالغ في إبداء التقدير لموظفيك؛ فلكي يكون إبداء التقدير صادقاً، يجب أن يكون مكتسباً عن استحقاق، ويجب أن يظهر على فترات متباعدة نسبياً. وعندما تقدم التغذية الراجعة الإيجابية على النحو الصحيح، فسوف تكون صادقة، ومحددة، وتلقائية. ومن الصعب على أي قائد أن يقدم الكثير من هذا النوع من التقدير.

نقاط للحفظ

- ◆ استخدم التغذية الراجعة كأداة لتصحيح المسار في هذا العالم المتغير.
- ◆ أبق النقد محددًا ومركزًا على المستقبل.
- ◆ اضبط الموظفين وهم في حالة فعالية.
- ◆ حافظ على التغذية الراجعة الإيجابية تلقائية، ومحددة، ومنفصلة، وصادقة.

- ◆ استمع إلى الآخرين قبل اقتراح الحلول.
- ◆ فكر في التغيير، لا في الإدانة.
- ◆ ينبغي ألا تكون تقييمات الأداء مفاجئة للآخرين، بل انعكاسًا لتغذية راجعة مستمرة.

الفصل الثامن

تجنب الثرثرة: اصقل مهارتك في الاستماع

"خلال حياتك، سوف تمر بك العديد من الفرص لإبقاء فمك مغلقاً، فاغتمها".

_ جيمس دينت

إذا أخفقنا نحن المديرين في تلقي وفهم ما يحاول مرءوسونا توصيله إلينا، فسوف نخسر معلومات قد تكون مفيدة لنا في اتخاذ القرارات. ونحن نهدر الوقت والمال في المحاولات غير المدروسة التي قد لا تطبق على الواقع إذا شجعنا النقد الصحيح واستمعنا له. وسوف نخسر الاحترام والتعاون. وإذا وجد الآخرون أننا لا نستمع إليهم، فسوف نثير المعارضة والاستياء لديهم. ومن الراجح ألا يستمعوا إلينا. وسوف يصبح الموظفون أقل استعداداً للعمل بنصيحتنا إذا شعروا بأننا نمنعهم من الكلام.

وهناك اختلاف تام بين مواجهتك الآخرين ومواجهة الآخرين إياك؛ فكيف ستستجيب كمدير للتطفل أو النقد من جانب موظفيك؟ وفي اعتقادك، كيف سيقومون استجابتك؟ أجرت إحدى الشركات المدرجة بقائمة مجلة فورتنش لأفضل خمسمائة شركة دراسة مؤخراً على موظفيها حول موضوع الاستجابة الإدارية. وسئل الموظفون عن تخيلاتهم لنتيجة إطلاع رؤسائهم على "طريقة أفضل لأداء أعمالهم". وانقسمت ردودهم إلى ثلاثة أقسام متساوية تماماً؛ فقد كان الثلث الأول من الموظفين يعتقد أن رؤسائهم سوف يستمعون إليهم، وسيحدث تغيير، وسينالون مكافأة ما على إبداعهم. وكان الثلث الثاني يعتقد أن رؤسائهم سيستمعون إليهم ولكنهم لن يحدثوا أي تغيير. وأما الثلث الأخير فكانوا يعتقدون أنهم سيعاقبون بطريقة ما لتقديمهم أفكاراً مخالفة لرؤسائهم.

ونحن لا نعلم ما إذا كانت توقعات أولئك الموظفين قد تحققت أم لا، ولكن مجرد حقيقة أن ثلثي الموظفين شعروا بأن رؤسائهم لن يستمعوا إليهم تعد أمراً مقلقاً. والتواصل عملية ثنائية الاتجاه. وإذا لم يُتلقَ رد على ما تم طرحه، فلا يعد هذا تواصلاً. هل تريد دليلاً على هذا؟ في دراسة أخرى، تم قياس مستويات علاقات المديرين بزملائهم في العمل فيما يتعلق بـ "الفعالية العامة في الفهم والإفهام من خلال القراءة، والكتابة، والتحدث، والاستماع". وعند مقارنة المديرين ذوي المستويات العليا بنظرائهم من ذوي المستويات المنخفضة، تبين أن الفارق المهم بين الفئتين يكمن في تعريفهم معنى التواصل. وكان منخفضو المستوى يتحدثون عن التواصل على أنه عملية إرسال أحادية الاتجاه، بينما اشتمل تعريف المديرين ذوي المستويات العليا على تلقي المعلومات وفهماها.



By permission of Johnny Hart and Creators Syndicate, Inc.

ومن أسباب إخفاقنا في الاستماع للنقد أو الاقتراحات أن العديد منا لا يجيدون الاستماع. وقد حصلنا على تدريب رسمي في القراءة، والكتابة، والخطابة العامة (في كثير من الحالات)، ولكن لا أحد منا

حصل على تدريب في الاستماع الفعال، أو ربما حصلوا على قدر يسير للغاية. وكتب "توماس أناستاسي" قائلاً: "خلاقاً للسمع، يتطلب الاستماع التركيز التام. ويعد الاستماع بحثاً فعالاً عن المغزى، بينما السماع غير فعال".

وعندما نسمع بغير فعالية، نسمح لأنفسنا بالتشتت. وبيئتنا مليئة بعوامل التشتيت كأكوام الورق، ووسائل الإعلام، والمواعيد النهائية الملحة، وتيار لا ينتهي من المقاطعات والمكالمات الهاتفية. وقد وصف أحد المديرين الحياة في مكتبه قائلاً: "إنها حمولة زائدة من المعلومات، ويبدو لي الأمر كمن يحاول الشرب بشفاطة من صنوبر الإطفاء". ومن خلال هذا النوع من عوامل التشتيت، من السهل أن نفهم سبب إخفاقنا في الاستماع بشكل جيد. وإذا لم يعجبنا ما يقوله شخص ما، فبوسعنا التحول إلى قناة أخرى. وفي كثير من الأحيان تكون أبوابنا مفتوحة، ولكن عقولنا تكون منغلقة، ونسمح لافتراضاتنا لما سيقوله الشخص الآخر بمنعنا من الاستماع لما يقوله حقاً. ونحن نفسر كلام المتحدث استناداً إلى قاعدة البيانات الخاصة بنا عن الجمل المحتمل قولها. ومن المؤسف أن ما نعتقد أننا سمعناه يكون مختلفاً تماماً عما قيل في الحقيقة. وإذا كنت منشغلاً لدرجة أنك لا تستطيع بذل جهد في الاستماع، فسوف تكون منشغلاً للغاية عنه. ولدى الجميع مديرون يخفقون في الاستماع إلى موظفيهم، وأنتم تعلمون كيف يكون شعور الموظف حينها.

"لا يعني الاستماع أن تظل صامتاً بتأدب وتتمرّن في عقلك في الوقت ذاته على الكلمة التي ستلقيها في افتتاحية المحادثة القادمة. ولا يعني أيضاً ترقب هفوات الشخص الآخر في جداله لكي يمكنك هزيمته في المرة القادمة".

_ إس. آي. هاباكاوا

ويوجد سبب آخر لإخفاقنا في الاستماع، ولا علاقة له بالكسل، أو عوامل التشتيت، أو انعدام المهارات. ونحن كثيراً ما نكافح للظهور بمظهر المنسجم المتناسق على حساب الانفتاح والحوار. ونحن ندعو إلى عقد اجتماعات لـ "مناقشة" التغييرات المحتملة، ونشجع على إجراء جلسات "للعصف الذهني" مع موظفيها، ولكننا نسكت الناقدين ولا ندعم إلا من يوافقون على أفكارنا. ونحن نعزز صورة المستمع، ولكننا نسكت أكثر الأفكار التي لا تتوافق مع أفكارنا.

ونحن نفعل هذا لأننا نخلط بين الاتفاق الجماعي والموافقة الجماعية، ونرى المعارضة مشكلة يجب إخمادها أو التغلب عليها. وتعد المعارضة الصريحة من أعظم الهبات التي يمكن تقديمها للمدير. ويمكن للخلاف المتناول على نحو سيئ أن يسبب المشكلات، أما الخلاف الذي يُتناول على نحو جيد فقد يتيح لنا الفرص. ويمكن أن يعد الخلاف شيئاً ثميناً يوفر التحدث عن مجموعة متنوعة من الأفكار والمناظير، ودراستها، ومعالجتها. ويمكن أن يؤدي إلى فهم أوسع للمشكلة وفرصة أكبر للاختيار من بين البدائل لحلها، وقد يمكننا من خفض خسائرنا قبل ترسخ الأفكار. ويمكنه أن يتيح لنا التعلم من أخطائنا والوقاية من ارتكاب حماقات. وبوسعه أن يحفز على التعامل الصحي ويثير لدينا شعوراً بالانتماء والانسجام مع الموظفين. والحوار الذي يتيح مجالاً للخلاف يكفل لك وللموظفك التعامل مع ما يفلتقك بصراحة والتوصل إلى اتفاق جماعي. وبذلك لا تكون حاجة إلى التصرف بفضافة عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات.

"مما لا شك فيه أن ثقافتنا تثيب على الفكر المستقل، وكثيراً ما نجد خلافات بناءة في جميع المستويات. ولا يمضي الموظف الجديد وقتاً طويلاً قبل أن يرى أن الموظفين يشعرون

بالارتياح لتحدثهم بصراحة معي. ولا يعني هذا أنني لا أستطيع الاختلاف معهم، بل يعني أن أفضل الأفكار هي التي تفوز... وليس الارتباط بصاحب الأفكار. انتقِ الأفضل ثم انطلق".
_ ستيف جوبز، مؤسس شركتي نيكست وأبل

وحتى إذا لم تفر فكرة أحد أفراد الفريق، فسوف تخف حدة معارضة المعارضين إذا شعروا بأنه تم الاستماع لآرائهم، وتفهمها، ومراعاتها قبل اتخاذ القرارات أو وضع السياسات. ومن دون هذا الاتفاق الجماعي، قد تواجه النوع الآخر من الخلاف، وهو النوع الذي يتسبب في إرسال حقائبك إلى اليابان. ولنأخذ أمثلة على هذا:

كان "جورج جريبي" هو المدير الذكي الجديد الحاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لدى شركة بونزو برودكشن، ولكن الأمر لم يكن يتطلب الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال لمعرفة أن مؤشرات إنتاج طاقم العمل منخفضة. وقد تم توظيفه لإدخال أفكار جديدة، وقد فعل هذا، ولكنها لم تبد ناجحة. وأثناء وجود "جورج" في دورة المياه، لم يجد هناك ما يشد أزره؛ فقد تدمر فكره بسماعه وهو في الحمام حديثاً دار بين عاملين من عماله في أثناء وجودهما في الحمام، فقد قال أحدهما: "إنه يزيد الأمور سوءاً". وقال الآخر: "لديه هذه الأفكار كلها، ولكنه لم يمضِ دقيقتين معنا منذ قدمه. إنه يريد أن تُجرى الأمور كلها بطريقته، فدعه يفعل ما يريد - ذلك الخبير اللعين! فبالسرعة التي يحث بها عجلة الإنتاج سوف تقف في غضون أسبوع واحد. وسوف نرى حينها إلى أي مدى سيصل به ذلك الماجستير الحاصل عليه".

كان "هيكتور موشماوث" يعمل رئيس مجلس إدارة، ورئيساً تنفيذياً، وقائداً عاماً في شركة واترلو للإلكترونيات. وقد ابتكر حاسوب واترلو 280 وشاهد صعوده من القاع إلى قمة التكنولوجيا الحديثة. ولكن خلال الثمانية عشر شهراً الأخيرة، كان يشاهد "طفله" هذا وهو يموت ببطء. وكان طفله هذا يختنق بيدي أحد المنافسين الكوريين. وقد حاول دمج الحلول القديمة بمجموعة جديدة من الحلول، ولكن الجمهور لم يقتنع بها، وكذلك مهندسوه وموظفوه. فقد كانت الأفكار الوحيدة التي كانت تداع هي أفكار "هيكتور"، وقد سئم طاقم عمله (الذي لم يغادر السفينة التي على وشك الغرق) من كذبه ومبرراته. وفي اجتماع الإدارة الذي يعقد كل ثلاثة أشهر، تردد صدى صوت "هيكتور" في جنبات قاعة الاجتماعات، ثم عاد إلى الوجوه المحملقة الخالية من أية تعبيرات ولم تبد أي تأثير. وقال لهم: "أعلم أن إحصاءات الأشهر الثلاثة الماضية ليست كما ينبغي، ولكن هناك نوراً في نهاية النفق المظلم. وإذا تكاتفنا، فسوف يكون خط إنتاجنا...". وقد سمع الجميع هذه الكلمات المعسولة من قبل، ويعلمون أن الطريقة الوحيدة لإيجاد النور هي خروجهم من هذا النفق المظلم معاً. ولم يكن هذا الرئيس مستعداً للبحث عن المخرج، أو كان عاجزاً عن البحث عنه.

وسياسة "الباب المفتوح" الجديدة كانت مفعلة في شركة سينيرجي سيستمز. وكان الموظفون يشجعون على التحدث بما لديهم وإبداء اقتراحاتهم. ولكن "ديبرا لانس" كانت منشغلة للغاية بإنجاز الأعمال لدرجة أنها لم تتوقف لتقييم سبب قلة عدد المستفيدين بـ "انفتاحها" من بين موظفيها. فقد كان لدى الجميع ما يقولونه، ولكن أفعال "ديبرا" لم تدعم هذه السياسة الجديدة. وكان الباب مفتوحاً،

ولكن بحسب ما رأى موظفوها، كان عقلها منغلَقًا. وعندما كان أحد الموظفين يمر بها ليطلعها على ما يقلقه أو يعرض عليها مقترحاته، كانت "ديبرا" تواصل عملها ولا تعطيه أكثر من 10% من انتباهها. وكانت تقدم إليها المقترحات ولكنها لا تلقى تقديرًا من جانبها، ولم يتغير أي شيء. وبعد فترة، كف الموظفون عن المحاولة.

"إنك لن تغير المرء بإسكاتك إياه".

_ جون مورلي

وعندما نخفق في الاستماع، وعندما نسكت المعارضة أو النقد، فإننا نزرع بذور الاستياء والعنف. وإذا تركت هذه البذور لتنمو، فقد تصبح شجرة مكتملة النمو وتستنزف الطاقات، والمعنويات، والإنتاجية في مؤسستك. وفي الفصل الخامس، ناقشنا مشكلة التفادي. ومن المهم إدراك أنه عندما يشعر موظفوك بأنك تتجاهل معلوماتهم، فقد تدفعهم إلى اتخاذ موقف التفادي والتراجع عن تقديمها، أي أن مستويات إحباطهم سترتفع بسبب نفورهم من مواجهتك، وسوف يصبح موظفوك منزعين من الخلاف مثلما كنت قبل بدئك في قراءة هذا الكتاب. وربما يحدث ما هو أكبر من هذا. وهم جميعًا يعلمون أن سعيهم إلى مواجهة مديرهم قد يكلفهم وظائفهم. ونحن نعلم بالتجربة ما يحدث عند تفادي المرء مواجهة إحدى المشكلات: ستتحوّل إلى مشكلة أكبر! ويكتفي بعض الموظفين بتقديم خطابات خطية مسمومة لترك وظائفهم. أما بعضهم الآخر فيقدمها في صورة ثورة غضب عدائية. وسوف يمنحهم غضبهم "سببًا" (وشجاعة) لمواجهتك. وفي ظل هذه الظروف، سيكون انتقادهم غير محدد وشديد العاطفة، وسيقولون عبارات مثل: "أنا الوحيد هنا الذي يعلم عم تتحدث!" أو "لماذا ينبغي عليّ الاستماع إليك؟ أنت لم تستمع إليّ أبدًا!".



Reprinted by permission of Newspaper Enterprise Association, Inc.

والتفهم أمر، ومعرفة كيفية الانفصال عن المشاعر قبل التعامل مع المشكلات بأسلوب يؤدي إلى حل المشكلات أمر آخر. ومن المؤسف أن هذه المواقف تأتينا على حين غرة. واستجابتنا النمطية لها هي الكر والفر، أو الانشغال بمشاعر الذنب، أو التهديد. وسواء تراجعنا منكرين وجود المشكلة (كأن يقول أحدنا: "أنا؟ ماذا فعلت؟")، أو قمنا بشن هجوم مضاد (كأن يقول المرء: "أوه، حقًا؟ بل أنت لست متحمسًا يا رجل، وسوف أخبرك بالسبب!"). ومما لا شك فيه أن كلتا الاستجابتين تؤدي إلى تصاعد المعارضة. وتتسوء المواجهة وتتحول إلى صياح ووصف بألفاظ مشينة. وحينها، لن يتمكن أي منكما من الاستماع إلى الآخر. ويمكن استخدام الاستماع الفعال في التعامل مع أشد الهجمات قسوة. وهناك ثلاث خطوات لنزع العداوة من المعارضة والاستفادة بها، والتي تناظر وثيقتنا التي تحدثنا عنها سابقًا بشأن النقد المناسب:

الاستماع لنزع العداوة من

الغضب

- 1 استوعب المشاعر وتقبلها.
- 2 استعرض المشكلة وافهمها.
- 3 تابع حل المشكلة.

ولك الخيار في تفادي الاستجابة الدفاعية أو العدائية. ولتبدأ بتعلم إدارة ثقتك الذاتية مثلما تحدثنا في الفصل الثالث. ولا ينبغي أن يكون تقديرك لذاتك معرضاً للخطر في كل مرة ترتكب فيها خطأ ما. وإذا حافظت على اتزان تغذيتك المرتدة الذاتية، فينبغي ألا تؤدي فكرة ارتكابك خطأ ما إلى إثارة مشاعر الكر والفر لديك. وكل خطأ ترتكبه يمنحك فرصة للتعلم أيًا كان من يوضح لك الأمر. وأنت لا تخضع لمحاكمة، بل لديك مشكلة بحاجة إلى الحل وحسب.

"أنا لم أهزم قط... ولا يرجع السبب إلى أن أسلوبني أسرع من أسلوب العدو... بل لأن المعركة تنتهي قبل أن تبدأ... وليس [الأيكيديو] أسلوباً لقتال العدو أو هزيمته، بل هو أسلوب للانسجام مع العالم ولجعل البشر عائلة واحدة".

_ أوسينسييه، مؤسس فن الأيكيديو

استوعب المشاعر المعبر عنها وتقبلها.

في التعامل مع المعارضة، ربما يكون من الأفضل للمدير أن يتأمل فن الأيكيديو الياباني القتالي. لا، نحن لا نقترح عليك أن تتعامل مع المعارضة بعنف كفن أفلام الحركة الأمريكي "تسناك نوريس". ويسعى ممارس فن الأيكيديو إلى شن هجوم مضاد على المهاجم من دون إيذائه. وتكمن الفكرة في الحفاظ على التوازن، وإعادة الانسجام للعلاقات. وإذا كانت مؤسستك كثيرًا ما تبدو مدفوعة بالخلاف، فقد ترغب في جلب قدر من هذا الانسجام إلى عملك.

وكمدير، يمكنك استعادة الانسجام في وجه الخلاف من دون إيذاء الشخص الذي يهاجمك. وبدلاً من إسكات الطرف الآخر، استمع إليه، واستوعب مشاعره، ورد هجمته. وبدلاً من مواجهة القوة بالقوة، استقد بالهجوم في استعراض المشكلة. وكرد على عبارة "أنت لا تعلم شيئاً عما تحدث فيه!"، بوسعك أن تقول للمتحدثة: "قد يكون هذا صحيحاً في بعض الأحيان. هل تحدثتِ إلى زوجتي؟ فهي تشعر بالأمر ذاته نحوي. ولكن أخبريني ما المشكلة؟". وباحترامك معارضتها، سوف تمنحها المصادقية من دون قبول حدة هجومها. وفي أفضل الأحوال، سوف تتلقى المعلومات التي ستكون قيمة في حل المشكلة. وفي أبسط الأحوال، سوف تحصل على معلومات مفيدة، وغالباً ما ستوصل إلى فهم أفضل لموقفها. ويمكنك أن تقول لها: "أنا سعيد لأنك بينت لي الأمر. ولم أكن واعياً بأن لدينا مشكلة كهذه. وأعتقد أنني سأشعر بما تشعرين به في موقف كهذا". ولا تكرر تبرير موقفك في هذه المرحلة، ولا تحاول دفعها إلى رؤية الأمور بطريقتك أنت، بل أعلمها بأن استعدادك للاستماع سوف يساعد على تخفيف حدة غضبها. ويمكنك التحدث عن موقفك لاحقاً. ولا تعزز معارضتها، بل اعترف بها. وأعلمها بأنه لا بأس بالخلاف، ولكن ما لم تقنعك بأنك مخطئ، فلا تدعم موقفها.

أساليب الأيكيدو اللفظي

جرب بعض الجمل التالية كردود على الهجمات اللفظية:

رد الأيكيدو	الهجوم
"قد لا ينجح. وأرى بعض المشكلات، فما رأيك أنت؟".	"لن ينجح هذا".
"أنا مدير، ولكني أود الاستماع لما لديك. ما رأيك في المشكلة؟".	"أنت كبقية المديرين الموجودين هنا!".
"أنا قلق بشأن ما يحدث لقسمي مثلما أنت قلق بشأن قسمك. ولكني قلق أيضاً بشأن عملنا معاً، فأخبرني ما المشكلة؟".	"كل ما تفكر فيه هو قسمك!".
"أنا سعيدة لأنك لاحظت هذا، ولكن أياً كان رأيك في النساء، فأنا أريد العمل معك، لا ضدك، فأخبرني ما المشكلة؟".	"أنتن أيتها النساء سواء!".
"أنا واثق بأنني لا أكون عادلاً أحياناً، ولكن فلتساعدني على فهم سبب رؤيتك إياي على هذا النحو".	"أنت لست عادلاً!".
"قد يكون هناك جانب من الحقيقة في هذا. وأنا لا أتوهم أنني كامل. ولكن أخبرني بالمشكلة من منظورك؟".	أي هجوم

ومما لا شك فيه أن القراءة عن هذا الأيكيدو اللفظي أيسر بكثير من ممارسته. وكثيراً ما تكون استجابتنا للمواجهة غير المتوقعة هي الاستجابة المعتادة من دفع، وهجوم، وتقريع. وعندما نتمكن من التحكم بأنفسنا يكون الأوان قد فات. وفي مثل هذه المواقف، تَعَلَّم أن تكون واعياً بقرب فقدانك السيطرة على نفسك

وأن تكبح جماح نفسك بثقة، كأن تقول: "قبل أن نقول شيئاً نندم عليه، ما رأيك في أن نمضي ساعة في التفكير في المشكلة، ودعنا نعد بعدها ونتحدث". وبعد أن تمنحنا نفسيكما ساعة للهدوء، سوف يكون كلاكما مستعداً لإجراء حوار بناء حول المشكلة.

وفي بعض الأحيان، حتى الاستراحة القصيرة قد تكون مفيدة. وبوسعك أن تقول: "من فضلك اجلس، أريد إحضار ملف المشروع. ولن يستغرق الأمر أكثر من دقيقة". وحتى الوقت القصير للغاية الذي تمضيته في مغادرة المكتب وإغلاق الباب قد يكون هو كل ما تحتاج إليه لاستجماع أفكارك قبل الرد. وستكون مستعداً للاستماع بدلاً من إبداء رد الفعل.

وبمجرد اتخاذك قرار الاستماع واستيعابك سبب الهجوم الأولي، سوف تساعد الطرف الآخر على الهدوء. ولتبقى صوتك منخفضاً، ولا تستخدم نبرة متعجرفة. واستخدم حركات يد هادئة، وأبقى يديك مفتوحتين وحركتهما ببطء صعوداً وهبوطاً. وابتنس وأجر اتصالاً متكرراً بالعينين. وإذا لم يكن الشخص الآخر جالساً، فادعه إلى الجلوس. وبوسعك أن تقول شيئاً مثل: "أنا منتبه إليك الآن، وأريد سماع ما لديك. هيا بنا نجلس معاً ونتحدث في الأمر".

استعرض المشكلة وافهمها.

لقد انتهيت من اعترافك بالمشكلة والتعبير عن قلقك. والآن، حان وقت استعراض المشكلة. ولكي تفنح الموظف بأنك تستمع إليه حقًا، فلتمسك بقلم وورقة ودون بعض الملاحظات. ويعد تدوين الملاحظات وسيلة مساعدة للاستماع الفعال وللحفاظ على تركيز انتباهك. ولن يمكنك المسارعة إلى التفوه بما لديك إذا كنت تدون بدقة ما يقوله الشخص الآخر. وهذا يبين له أنك تأخذ كلامه على محمل الجد، ويضفي على المحادثة جو المساءلة أيضًا. وسوف يكون من الراجح أن يجعل جانبه من المناقشة واقعياً، ومن غير الراجح أن يصل الأمر إلى حد الوصف بكلمات مشينة. وسوف يتيح لك هذا الأمر أيضًا فعل ما هو أكبر من مجرد الحملقة فيه وأنت جالس على مكتبك. وإذا أبدى الموظف اعتراضاً، فعادة ما سيمكن تهدئتها بذكر توضيح مثل: "أنا أدون ملاحظات حتى يتسنى لي تذكرها؛ فأنا أريد التأكد من اهتمامنا بالمشكلة. وإذا كنت ترغب في الحصول على نسخة منها، فسيسعدني ذلك".

وجوهر هذه المقاربة هو مفهوم الاستماع الفعال. وعندما تطبق هذا الأسلوب، فسوف تؤكد للطرف الآخر على أنك تفهم ما يحاول قوله، ولتمارس الأساليب التالية من أساليب الاستماع الفعال:

استمع باحترام.

تجنب المسارعة إلى تكوين الاستنتاجات والتصنيف. ولا تركز على الكلمات أو الجمل الرئيسية التي قد تؤدي إلى تهميشك الطرف الآخر وتجاهل ما يحاول إيصاله إليك حقًا. ولا تسمح لوظيفته، أو آرائه السياسية، أو عمره، أو مكانته الاجتماعية بأن تؤدي بك إلى الظن أنك تعلم ما ينوي قوله قبل أن يتفوه به. ولتستمع بمودة؛ فربما يخبرك بشيء مختلف تمامًا.

"الشخص الوحيد الذي أعلم أنه يتصرف بعقلانية هو الخياط الخاص بي؛ فهو يأخذ مقاساتي في كل مرة يراني فيها. وأما الآخرون فيعتمدون على مقاساتهم القديمة لي ويتوقعون أن أتلاءم أنا معها".

_ جورج برنارد شو

وعلى المنوال ذاته، لا تسمح لمحادثاتك السابقة مع هذا الشخص بتكوين رأي مسبق ضد معلوماته الحالية التي يقدمها لك. ولا تسكته لمجرد أن الفكرة السالفة التي قدمها لك كانت حمقاء، أو لأن ملابسه مثيرة للسخرية، أو لأنه يتحدث بصوت عالٍ جدًا في قاعة الاستراحة. ولتنتبه إليه في الوقت الحالي، والظروف الحالية، والموقف الحالي.

استمع لتفهم، لا لتتال أفضلية تكتيكية.

نادرًا ما يرضى الموظفون الواقعون في مثل هذا الموقف بما تريد ما لم يكن جانب من اهتمامك يتعلق بإيجاد شيء يريدونه هم. وإذا كنت تكافح من أجل الفوز على حساب الطرف الآخر، فقد تفوز بالمعركة ولكنك ستخسر الحرب. ولا يفوز الفائزون دائمًا أبدًا؛ لأن الخاسرين لا ينسون لهم ذلك أبدًا. والموظفون الذين لا يفصحون عما بداخلهم قادرون على إيجاد طرق إبداعية لإرسال حقائبك إلى اليابان. ويعزز الاستماع الفعال من المعاملات التي يتحقق فيها الفوز لكلا الطرفين، والتي تُلبّي فيها بعض متطلباتكما. ولتتحمل عبء محاولة فهم احتياجات الشخص الآخر. ولتبدل كل جهد في تخيل نفسك في موقفه، وحاول فهم الموقف من منظوره.

وتستخدم العديد من برامج المبيعات هذا المفهوم في وضع نموذج ترويجي استشاري، ويتعلم منه

مندوبو المبيعات مساعدة المشتريين. وهي تعارض فكرة إقناع العميل بسلعة لا يحتاج إليها؛ فالقيام بهذا قد يؤدي إلى خسارة العميل. ومتى حاولت التأثير في الآخرين، فستعد مندوب مبيعات. لذا فلنقدم لهم نفسك في صورة مستمع فعال يحترمهم.

تعرف على ما يقصده المتحدث حقاً.

تجنب الافتراضات "المنطقية" التي قد تؤدي إلى سوء الفهم. وعندما يكون الناس منفعلين، فإنهم يميلون إلى الهجوم بعبارات عامة غامضة. ويعد طرح الأسئلة أكثر الطرق وضوحاً لاستبانة ما قيل. ولتساعد الموظف على أن يكون محددًا في كلامه من خلال سؤاله مثلاً: "ما الذي حدث؟" أو "ما الذي فعلته بالتحديد؟". وعندما ينتهي من توضيح وجهة نظره، يمكنك إعادة صياغة ما قاله للتأكد من أنك فهمت مقصده، وذلك كأن تقول: "دعني أر إن كنت فهمتك. أنت تشعر بالاستياء لأن...". وكن محددًا، واحرص على فهمك المشكلة التي تقوم عليها المناقشة. وإعادة صياغة الكلام ترغم الطرف الغاضب على الاستماع. وتساعد هذه المقاطعة الناتجة عن كلامه الغاضب على تقليل غضبه. وحتى إذا لم يكن تفسيرك لكلامه صحيحًا تمامًا، فسوف يقدر محاولتك فهم مشاعره وكلامه. ومن خلال هذا التشجيع، سوف يحرص على الشرح بمزيد من التوضيح.

ومن أكبر العقبات التي تعترض الاستماع الفعال هو افتراض أن للكلمة الواحدة معنى واحدًا لدى الناس جميعًا. ويكمن المعنى في نفس قائله، لا في الكلمة نفسها. وتساعدنا المعاني الخاصة بنا في التفكير، ولكن من المؤسف أنها قد تكون أيضًا سببًا لسوء الفهم. ويسعى المستمعون الجيدون إلى الاستيضاح الفعال، ولا يخشون من قول عبارة مثل: "أنا لست متأكدًا من فهمي ما قلت، فهلا أوضحت لي؟". وبطرحك سؤالًا محددًا مثل "ما اعتراضك؟" و "ما الذي تفضله؟"، سوف ترغمه على الإجابة بشكل محدد. وهو إما سيعطيك جملة واضحة عن رأيه في المشكلة، وإما سيتراجع عن موقفه.

استمع وصغ أسئلة في عقلك.

يمكنك أن تيسر ممارستك هذه المهارة من خلال تدوين الملاحظات. ولتدون بعض الأسئلة في أثناء تدوينك أفكاره، ثم اطرحها لاحقًا للاستيضاح. ومن الأسئلة التي يمكنك أن تطرحها على نفسك "ماذا يقول؟ وهل لهذا علاقة بما قاله سابقًا؟ وما المقصد؟ هل لكلامه معنى؟ هل هناك معلومات تم إغفالها؟ هل كلامه مدعوم بالأدلة؟ هل هذه هي الحقيقة، أم رأيه، أم اقتراحه، أم مجرد هراء؟ ما مصادر معلوماته؟ هل أسمح لأرائي المسبقة بالانعكاس على ما يحاول قوله لي؟ هل يعترض غروري طريقه؟ ما علاقة ما يقوله لي بما أعلمه بالفعل؟ ما مدى إفادة معلوماته؟ وكيف يمكنني استخدامها؟". والاستماع مع وجود هذه الأسئلة في عقلك قد يقيك التشتت والانفصال عنه مبكرًا.

كن ميسرًا جيدًا.

تولّ مسؤولية إنجاح المناقشة. ويقصد بكونك مستمعًا فعالاً أن تسمع بأذان مصغية وعيون مبصرة؛ فأنت لا تشاهد برنامجًا تلفزيونيًا هنا. وأبق الشخص الآخر مرتاحًا بإبداء الاهتمام الفعال بما يقوله لك. ويمكن للأسئلة "المغلقة" التي يجاب عنها بكلمة واحدة أن تغلق باب المحادثة. لذا، فلتستخدم الأسئلة "المفتوحة" التي تشجع على الإجابة بأكثر من كلمة مثل: "كيف؟ بأية وسيلة؟" و "ما المشكلات التي ترى أنها ستحدث إذا...؟". وتعبيرات الوجه الحيوية، وإيماءة الرأس، بل وحركة الحاجبين يمكنها أن تشجع الطرف الآخر على مواصلة الحديث. ولتجرب تشجيعه بكلمات مثل: "أفهم أن..."، أو "هذا

شيق"، أو "أنت تمزح!"، أو "أخبرني بالمزيد". وهذه التعليقات تضيي عليك الحيوية - أيها المستمع - وتُبقي الطرف الآخر في "مقعد التحدث". ومن ناحية أخرى، تجنب المقاطعات المشتتة؛ فلا شيء أكثر منها سيقنعه بأنك غير صادق في اهتمامك.

"يا له من مزعج ذلك الشخص الذي يتحدث إليك عندما تريد منه الاستماع لك".

_ أمبروز بيرس، في كتاب *The Devil's Dictionary*

لا تخش الصمت. ويشعر العديد من المديرين بكثير من الانزعاج نحو الصمت لدرجة أنهم يستخدمون التوقف المؤقت في المحادثات ويملأون الفراغ بصوتهم. فلتستخدم التوقف المؤقت بطريقة إيجابية للإيحاء بأنك تريد من الشخص الآخر مواصلة حديثه، ولكن تذكر أن غايتنا من الاستماع هي فهم المشكلة كما يراها الآخر. وبعد نزع العداوة من غضبه، سوف تحتاج إلى التصريح له بمدى أملك في حل المشكلة.

انتقل إلى حل المشكلة.

بعد استخدام الاستماع الفعال في استعراض المشكلة، يحين وقت الانتقال إلى الحل. وكما هي حال جوانب الخلاف الأخرى التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب، يجب أن يتركز التأكيد على الحلول الحالية والمستقبلية للمشكلة، لا على الصعوبات والعداوات المستقبلية. وسرعان ما سيحين دورك في الرد، فكن مستعداً لتقديم رد صادق صريح. وفي أسوأ الأحوال، قد يظل مستاءً، ولكن باستماعك الفعال له سوف يعلم أنك سمعته وفهمته. وغالبًا ما يكون هذا هو كل ما نحتاج إليه للوصول إلى حل وسط قابل للتنفيذ.

استعرض أية اقتراحات لدى الآخر لحل المشكلة.

كما هي الحال عند تقديمنا التغذية الراجعة السلبية، يكون الاستماع مفضلاً عن التحدث. فلتبدأ بطرح أسئلة مركزة على المستقبل توجه المحادثة نحو حل المشكلة مثل: "ماذا تريد أن تفعل الآن؟"، أو "كيف تريد مواجهة الأمر في المرة القادمة؟"، أو "ما اقتراحك لحل هذه المشكلة؟". ولتستمع بفعالية، ولا تطلعه على اقتراحاتك إلا بعد استكشافك اقتراحاته. وإذا كانت اقتراحاته مقبولة بالنسبة لك، فسوف تكون المحادثة جيدة حتى نهايتها. وإذا لم تكن كذلك، فسوف يحين دورك في اقتراح حل وسط مقبول. وبعد استماعك له، سوف يأتي دوره في الاستماع إليك. ومن الراجح أن يستمع إليك؛ فالاستماع يدفع إلى الاستماع.

كن على استعداد للتعبير عن مشاعرك واحتياجاتك وآرائك.

كن موجزًا، وصادقًا، وغير استفزازي. وحدد المشكلة بالحديث عن الاحتياجات، لا عن الحلول وحسب. ولتوضح أية جوانب من الموقف لم تتوصلا إلى حل وسط بشأنها مثل القيود الحكومية، أو القواعد الأمنية، أو السياسة التي تتبعها الإدارة العليا. وإذا كنت مقتنعًا ببعض حججه، فقد أن أوان إخباره بهذا. ولكن كن حازمًا في التعبير عن الأسباب التي تحتم ثبات بعض الجوانب الخاصة بموقفك. وأوضح له أنك تبحث عن حل وسط، أي موقف مقبول بالنسبة لكليهما.

تحقق من موقف كل منكما من المشكلة الآن.

بعد التعبير عن موقفك، تبين ما إذا كان الطرف الآخر عدل عن موقفه أم لا. وسل نفسك: ما الذي يعجبه في سياستك أو عرضك الآن؟ وكيف سيفيد ذلك في حل الموقف؟ وتجنب طرح أسئلة بـ "لماذا؟"، والتي قد تجبره على العودة إلى اتخاذ موقف دفاعي. وبدلاً من ذلك، اطرح أسئلة بـ "ما؟" أو "كيف؟"، والتي تركز على المستقبل. وقد يرفض هذا الشخص ما تريد منه فعله، كشخصية "بارتليبي" في رواية "ميلفيل" التي تحمل الاسم نفسه، وسيقول لك: "أنا أفضل ألا أفعل هذا". لذا، فلتسأله "ما البديل الذي تقترحه؟" بدلاً من سؤاله "لماذا تتصرف على هذا النحو؟". ولتواصل إجراء جلسات عصف ذهني حول الحلول. وابدل جهداً في إيجاد حل يلبي احتياجات كل منكما من دون إحداث مشكلات جديدة، وضع خطة لتنفيذه.

ابتعد عن أية معارضة ثانوية باقية.

بوصولكما إلى هذه النقطة، سوف تكونان قد تناولتما المشكلات الأساسية بينكما. وإذا لاقيت المزيد من المعارضة، أو ظل موقف التسوية غير مقبول، فقد تضطر إلى تجنب مشاعر انعدام الرضا المتبقية أو أنه المحادثة ببساطة. وأنت لست بحاجة إلى السعي إلى اتفاق في كل مرة؛ ففي بعض المرات لا يكون الاتفاق القائم على فوز الطرفين ممكناً. ولهذا السبب وضعت المناصب القيادية؛ فعندما يُسمع لكلا الطرفين، يتعين على شخص ما أن يتخذ القرار. ولكن إذا سمعت الطرف الآخر، فهناك بعض التعليقات التي يمكن تناولها من دون الإخلال بالتوازن والإضرار بروح التعاون التي حققتها. فلتجرب التجنب على النحو التالي، ولكن لا تسمح لنفسك باتخاذ موقف دفاعي.

المعارضة: "أمامي الكثير من المهام التي كلفت بها، فما رأيك أن توكل هذه المهمة لـ "ماريان"؟".
إعادة التركيز: "أعلم أنك تعمل بجد، ولكنني أعتقد أنك الأفضل والأنسب لهذا المشروع. وبوسعنا تأجيل بعض مشاريعك الأخرى".

المعارضة: "سوف أخصص له وقتاً من جدول أعمالتي في الأسبوع القادم".
إعادة التركيز: "ما المشروعات الملحة التي تمنعك من البدء فيه غداً؟ سوف أؤجلها".
المعارضة: "لن يرغب المديرون الآخرون في هذا أيضاً".

إعادة التركيز: "ربما تكون محقاً، وسوف أراجع الأمر معهم، ولكن اهتمامي الأكبر الآن هو أن يعي كلانا ما هو متوقع".

المعارضة: "أنت مدين لي بخدمة!".
إعادة التركيز: "نعم، ولم أنس هذا، ولكن هذا مشروع لا يمكن تأجيله، وأحتاج إلى مساعدتك. وسوف أحتاج إلى زيادة هذا الدين الذي علي".

المعارضة: "ولكننا دائماً ما نؤديه بالطريقة الأخرى".
إعادة التركيز: "أعلم أن هذه الطريقة دائماً ما تنجح. ورغم هذا، هذه مشكلة جديدة وتستدعي طريقة مختلفة".

المعارضة: "حسناً، أنا ما زلت لا أفهم كيفية أدائه بطريقتك".
إعادة التركيز: "أعي هذا، وربما أشعر بهذا أيضاً لو كنت مكانك. ولكن تبقى حقيقة أنني أنوي أداءها على هذا النحو فقط، وأتوقع منك اتباعي".

وحتى إذا تركك الشخص الآخر وهو محبط، فسوف يعلم أنك استمعت إليه. وإياك أن تخشى من إحباط الموظفين. وإذا كانت مشاعر الإحباط نابعة من بيئة قائمة على الدعم والاحترام المتبادل،

فسوف تزول عنهم سريعًا. وينبغي ألا تُفهم معارضة الموظفين على أنها علامة على انعدام الانسجام، بل يمكن أن تكون علامة على ثقتهم في قدرتك واستعدادك للاستماع. وينبغي عليك أن تقلق عندما يتوقف الحوار بينكم.

وأياً كانت النتيجة، ادعه إلى الحضور إليك مبكرًا في المرة القادمة إذا ظهرت له مشكلة مماثلة. ولتوضح له أنك تفضل تلقي رسالة توكيدية حالية. وإذا أمكنك أن تضع موعد متابعة للمراجعة معه من أجل الحرص على الاهتمام بالمشكلة، فافعل. وسوف تساعدك المتابعة الفعالة على تجنب التصاعد المستقبلي للخلاف. وسوف تصنع لنفسك مرة أخرى تاريخًا يشهد بأنك حلال للمشكلات، ولست متفاديًا لها.

"إن ولعنا المفاجئ بالإدارة اليابانية ودوائر الجودة لا يتعدى إلى حد كبير كونه مجرد تطور لبرنامج الاستماع الشامل والالتزام به. وقال أحد الحكماء: إذا قال عنك شخصان إنك مرهق، فاسترح. وعلى المنوال ذاته، عندما يقول لك موظفان إن هناك طريقة أفضل، فاستمع لهما!... وفكرتنا العامة عن اتخاذ الإجراءات تتجاهل أهمية إعطاء الأولوية للاستماع".

_ ميشيل إتش. ميسكون وتيموثي ميسكون

ومن خلال الاستماع الفعال في موقف الخلاف، سوف تكف عن القلق بشأن فكرة أنه ينبغي أن تكون علاقاتك الخاصة بالعمل منسجمة دائمًا. واسمح بالإعلان عن الخلافات ومناقشتها، وضع نموذجًا للطرق المناسبة لتناول الخلافات. ولتشجع على الصراحة بين جماعة العمل. وتناول الخلافات بصراحة قد يكون مزعجًا، ولكن إذا تم تناوله على نحو جيد فقد يؤدي إلى تغيير إيجابي واحترام متبادل. ويمكن أن يساعد على تفريغ مشاعر الإحباط والاستياء التي غالبًا ما تتضخم وتتحول إلى مشكلات خطيرة عندما يقمع الخلاف. وسوف تنشأ التحزبات، وتعاني الإنتاجية، ويرحل الموظفون القيمون. واختيار الوقت المناسب، والبراعة، والانعزال بنفسك للتفكير في رسالتك دائمًا ما سيكون له دور في العمل، ولكن حذار من التقليل من قيمة الحوار المفتوح.

"يتعلق المنصب الإداري بالاهتمام بقدر أكبر من تعلقه بالإخبار... ونحن نقول لكبار الموظفين التنفيذيين: ارسما الصورة، وبيئوا الرؤية، وارووا القصة. وفي الوقت ذاته، نذكرهم بأن الاستماع والاهتمام هما الطريقتان اللتان سيحققون بهما النجاح".

_ توم بيترز

والاستماع ليس مجرد أداة إدارية للخلاف، بل هو روح الإدارة الفعالة وقلبها النابض. فامنح نفسك وقتًا للاستماع. ولا تعطِ الموظفين انطباعًا بأنك أكثر انشغالاً من أن تستمع إليهم. فبإتاحة نفسك لهم والدعوة إلى عرض المشكلات، سوف تضمن عدم حدوث المواجهات العدائية الكبيرة.

ولا ينتظر القادة الفعالون الإتيان بالمشكلات إليهم، بل يخصصون وقتًا منتظمًا لاستعراضها. وقد ذكرنا في الفصل السادس مبدأ الإدارة بالتجول الخاص

بـ "بيترز" و"وترمان". وهذا المبدأ ليس قاصرًا على بناء الجسور، بل يمكن أيضًا من مناقشة المشكلات مع موظفيك. وإذا لم يكن هذا مناسبًا، فلتستخدم الاجتماعات المباشرة للحث على عرض المشكلات.

وقد اقترح "لي إياكوكا" كتابة تقارير خاصة أسماها "الأعلام الحمراء": أي أية مشكلات محتملة قد

تتنامى وتصبح مشكلات كبيرة. ومن خلال تخصيص وقت منتظم لإزالة الخلافات، لن تجد الخلافات فرصة للخروج عن السيطرة.



"حاول أن تتخيل مدى اهتمامي بك!"

وإذا أمضيت بعض الوقت في الاستماع، فلتهتم بالاستماع على نحو جيد. ولا تواصل العمل وتحاول الاستماع في الوقت ذاته. وبعبارة أخرى، إياك أن تتظاهر بالاستماع. وإذا لم يكن الموظف عديم الإحساس تمامًا، فسوف يلاحظ عينيك المحمقتين والابتسامة المصطنعة. لذا، فلتوله انتباهك التام. ولتبق عينيك مركزتين على المتحدث، وسوف يظل ذهنك حاضرًا. وبصقلك حساسيتك للمشاعر، سوف يمكنك تحسين قدرتك على اختيار الوقت المناسب.

اتصلت إحدى المديرات طالبة إحصاءات عن التكلفة من قسم التصميم، وأحست بالانفعال في صوت محدثها عند رده عليها. وبدلاً من أن تطلب منه مزيداً من المعلومات، اعترفت بمشاعره بقولها: "لا تخبرني، بل دعني أؤمن. أراهن أنني رقم عشرين من بين المتصلين بك في هذا الصباح طلباً لها!". وبعد القليل من الضحكات والاستماع إليه لخمس دقائق، حظيت بالتعاون التام من جانبه ونالت بجدارة عبارة "شكراً لك على اتصالك".

"ها هم موظفيّ ذاهبون. ويجب عليّ أن أتعرف على وجهتهم لكي يمكنني قيادتهم إليها!"

— ألكسندر ليدرو رولينز

ويعد التحلي بالاستماع الفعال تحديًا. ولكننا نعلم أن المستمع المتبصر له الأفضلية. وقد تكون نتائج الاستماع هائلة كقيام العميل الراضي بالشراء ثانية، أو التوصل إلى تسوية ترضي جميع الأطراف، أو تفهم الوالد لاحتياجات ابنه، أو ثقة فريق العمل واحترامهم لمديرهم. فلتبذل جهدًا لتكون مديرًا يعمل بالاستماع. والاستماع الفعال ليس مجرد مهارة، بل هو توجه يتسم بالانفتاح ولسان حاله يقول "عليّ أن أتعلم شيئاً من كل شخص ألتقي به". وبإلها من فرصة!

أسئلة تستحق الطرح

"هذا صحيح. أنا أتشتت بسهولة عندما أحاول الاستماع. كيف لي التخلص من الضوضاء؟". تعلم من وسائل الإعلام، فعندما يريد أصحابها جذب انتباهك، يستخدمون الألوان، والأحجام، والحركة السريعة، وغيرها من وسائل جذب الانتباه. وأنت لست بحاجة إلى تدريب موظفيك على القفز لجذب انتباهك، ولكن بوسعك أن تقترح عليهم استخدام افتتاحية تجذب انتباهك قبل الاستفاضة في الشرح. واجعلهم يجربوا افتتاحيات جاذبة للانتباه مثل: "لديّ أمر مهم أريد مناقشته معك". ولا تستمع

إلى كل ما يقال، بل اجتهد في الاستماع لما هو مهم.

"لا يبدو أنني قادر على الكف عن تجاهل الموظفين، فهل هناك ما يمكنني فعله حيال هذا الأمر؟".
قال لي أحد المديرين: "استمع بانتباه شديد". لذا، فلتجتهد في الحفاظ على تركيز انتباهك، ودع الموظفين يكملوا عرض أفكارهم. وإذا تعين عليك مناصرة أفكار أخرى، فتجنب الانحراف المفاجئ بأن تظل قريباً من مفهوم المتحدث،

أي ناصر الأفكار والتجارب التي تتعلق بموضوع المحادثة. وفي النهاية، تعلم كيف تتحقق من دقة استقبالك ما قيل بأن تعيد صياغة الرسالة المحورية.
وقدم النصح للآخرين بشأن كيفية محافظتهم على انتباهك بعبارات مثل "الديّ شيء مختلف أريد مناقشته معك". وكلمة "مختلف" هذه بوسعها إثارة انتباهك للاستماع.
"أعلم أنه من المفترض بي إبقاء الباب مفتوحاً، ولكني لا أستطيع فعل هذا الأمر على الدوام. كيف يمكنني أن أتجنب تجاهل موظفي؟".

أعلم موظفيك بأفضل الأوقات التي يمكنهم التقرب إليك فيها وكيف يمكنهم جذب انتباهك بطريقة مناسبة عندما لا تكون منتبهاً لهم. وقد استخدم أحد المديرين إشارة مرور زخرفية ووضعها أمام مكتبه. وكان اللون الأحمر يعني "إذا لم يكن الأمر مهماً، فلا تبد اعتراضاً وإلا تحملت عواقبه". واللون الأصفر يعني "كن حذراً، وتصرف بحكمة". واللون الأخضر يعني "أنا منفتح، وهذا وقت مناسب للتحدث إليّ". وكان يضيء اللون الأخضر بنسبة 45% من يومه، وكان موظفوه يقدرون له ذلك. ولم يكونوا مضطرين إلى تخمين الوقت المناسب للحديث إليه. لذا، فلتساعد موظفيك على تجنب الانشغال بالتخمين والتعرف على الوقت المناسب الذي تكون فيه أكثر قابلية لتلقي كلامهم. واستخدم بابك، فإذا كان مفتوحاً، فسيعلمون أنك منفتح. وإذا كان مغلقاً، فسيعلمون أنه لا ينبغي عليهم الاقتراب منك ما لم يكن الأمر مهماً.

"هناك فرق بين إزالة مشاعر العدا من شخص واحد غاضب وبين إزالتها من مجموعة من الغاضبين، فكيف يمكنني التعامل بفعالية مع مجموعة كاملة منهم؟".

الأمر أكثر صعوبة، ولكن بوسعك استخدام الأدوات ذاتها، وهناك حاجة أكبر إلى استخدامها على نحو أفضل. وعادة ما تقول المجموعات ما لا يقوله الأفراد. وهذا ما يسمى "ظاهرة قطيع الذئب". ولتستخدم مهارات الاستماع الفعال الخاصة بك، ولكن عليك أن تحول تركيزك من "القطيع" إلى الأفراد بأن تقول مثلاً: "أريد أن أستمع لما تقولون، ولكني لا أستطيع تناول تعليقاتكم كلها جملة واحدة. يا "مارجريت"، يبدو أن لديك مشاعر شديدة نحو هذا الأمر، فأخبريني ما هي أشد مخاوفك؟". وفي أثناء استماعك إلى "مارجريت" بفعالية، دون نقاطها على لوح ورقي قلاب، أو على العارض الضوئي، أو في الحاسوب. وبجعل "مارجريت" منفردة، سوف تميل إلى زيادة تركيزها وتحملها المسؤولية عما كانت عليه كفرد في "القطيع". ولتنتقل بين أفراد المجموعة لتعلم مخاوف بقيتهم. وبعد ذلك، استخدم طاقة الخلاف في دفع المجموعة نحو حل المشكلات بأن تقول مثلاً: "أنا أتفهم مخاوفكم، فماذا تقترحون أن نفعل؟". ودون أفكارهم، ولكن لا تتخذ قراراً بناءً على اجتماع عاطفي واحد. ولتعتد الجميع وقتاً للتفكير. وقل لهم: "هذا قرار شديد الأهمية ويستحق إمضاء بعض الوقت للتفكير فيه قبل اتخاذه. وسوف أدون هذه الملاحظات وأوزع عليكم جميعاً نسخاً منها. ودعونا نفكر فيها ثم نجتمع ثانية خلال أسبوعين. وشكراً لكم للحديث عن هذا الأمر، ومن الواضح أنها مشكلة تحتاج منا إلى تناولها".
"لقد أكثرت من الحديث عن اللقاءات الشخصية، فكيف ينبغي للمدير أن يجريها، وكم مرة ينبغي

إجراؤها؟".

في عالمنا سريع التغير، يجد العديد من المديرين قيمة في جدولة لقاءات شخصية أسبوعية مع مرءوسيهم ورؤسائهم. وإذا جعلت الجلسات محدودة بمدة قدرها عشرون دقيقة، فسوف يتعلم كلاكما الالتزام بالبنود الرئيسية في الأجندة والاستفادة بالوقت بحكمة. وبدلاً من الشعور بالضغط في الحديث، يمكن للمديرين نيل استفادة أفضل بأوقاتهم من خلال طرح أسئلة منتظمة لتنظيم الوقت. وما تسأل عنه هو ما سيتعلمون إعطاءك إياه.

- "ما "الأعلام الحمراء" التي ينبغي علينا تناولها في هذا الأسبوع؟".
- "ما الذي يجدي معك؟ وما الذي أدبته على نحو جيد خلال هذا الأسبوع؟".
- "ما أهم أهدافك (أو أولوياتك) لهذا الأسبوع؟".
- "ما الذي تحتاج إليه مني لأداء عملي؟".
- "ما الذي تؤديه بطريقة مختلفة؟".

أسئلة اختيارية تستحق الطرح من حين إلى آخر:

- "ما التدريب الذي ترى أنك بحاجة إليه لتتمكن من تحقيق أهدافك بعد ثلاث سنوات من الآن؟".
- "ما الذي قرأته أو سمعته وينبغي على القسم أن يعلم به؟".
- "هل لا تزال تحصل على ما تريد من هذه الوظيفة؟ وما أهدافك الوظيفية التي يمكنني مساعدتك على تحقيقها؟".
- "هل وقعت لك أية أحداث فكاهية خلال هذا الأسبوع؟".

وترسخ الاجتماعات المنتظمة المساءلة وتقدم في الوقت ذاته سياقاً داعماً للمتابعة التثقيفية والتحفيزية. وسوف تُلاحظُ المشكلات ويجري تناولها على الفور بدلاً من الانتظار حتى اقتراب المواعيد النهائية. وقد لا يكون هناك موظفون مفضلون بالنسبة للمدير، ولكن اللقاءات الشخصية تضمن له التواصل المنتظم العادل مع جميع مرءوسيه.

"أولى رسالاتي هي: استمع، استمع، استمع للموظفين".
_ إتش. روس بيروت

نقاط للحفظ

- ◆ لا تُسكت المعارضة، بل استقد بها في اتخاذ قرارات أفضل.
- ◆ استمع إلى الآخرين، وتفهمهم، وساعدهم، وعزز من حل المشكلات القائم على فوز جميع الأطراف.
- ◆ تجنب قراءة الأفكار، واستمع لما يقوله الموظفون، لا لما تتوقع منهم قوله.
- ◆ في حل المشكلات، استخدم أدنيك وعينيك أكثر من فمك.

- ◆ استوعب أي هجوم لفظي، واستعرضه، وأعد توجيهه.
- ◆ لإزالة مشاعر العداوة من الغاضبين، اعترف بالمشكلة وبرغبتك في الاستماع إليهم.
- ◆ استخدم الاستماع الفعال، واطلب التحديد، ودون الملاحظات، وانتقل إلى حل المشكلات المركز على المستقبل.
- ◆ تحقق من الرسائل المهمة بأن تكرر ما قيل لتأكيد تلقينك لها.
- ◆ كن ميسرًا جيدًا، فاستخدم الأسئلة المفتوحة، وإعادة الصياغة، والحركة، والافتتاحيات، والتوقف المؤقت.
- ◆ شجع الآخرين على إظهار المعارضات أو المشكلات مبكرًا.

الفصل التاسع

الخلافا مع الرؤساء: إدارة رؤسائك

"إذا أردت النجاح، فابذل كل ما بوسعك في مساعدة رئيسك على أداء عمله".
_ إبرام كولير

في أثناء قراءتك هذا الكتاب، ربما دونت في ذهنك ملاحظات حول تطبيق إستراتيجيات محددة مع الأشخاص الذين تعمل معهم. ومن الراجح أنك لاحظت أن هناك جانباً واحداً لم نتناوله، ألا وهو كيف ستدير الخلافا عندما ينشأ بينك وبين أحد رؤسائك في المؤسسة؟ أنت مدير، ولكنك ما لم تكن كبير المديرين التنفيذيين، فسوف تضطر إلى تقديم تقاريرك إلى رؤسائك.

ويعلم القادة الجيدون أن علاقات العمل الإيجابية التي تربطهم برؤسائهم تتطلب إحداث توازن حساس بين الدعم والخلاف. وقد يحد هذا التوازن من فعاليتهم إذا لم يتحقق على نحو جيد. وهم يدركون أيضاً أن عبء إدارة هذه العلاقات لا يمكن إلقاؤه تماماً على عاتق الرؤساء، ولا ينبغي ذلك. ولا يوجد رئيس كامل، وقد لا تكون مهاراتهم وحكمتهم في التعامل مع الموظفين أعظم من أفراد فرقهم. ولا يوجد رئيس لديه وقت غير محدود، أو معرفة هائلة، أو بصيرة شديدة النفاذ. ولا ينتظر القادة الفعالون من رؤسائهم أن يديروهم بصورة جيدة، بل عليهم أن يتخذوا مبادرة إدارة رؤسائهم لمضاعفة النتائج لصالحهم، ولصالح رؤسائهم، ولمؤسساتهم.

ورغم هذا، يمكن لطبيعة الصفوف القيادية أن تمهد السبيل لإثارة مشاعر الاستياء عندما يمنع أحد الرؤساء اتخاذ إجراءات معينة أو يقيدوها. وفي بعض الأحيان، قد نجد أنفسنا على خلافا مع أفضل رؤسائنا، وقد تكون لدينا أسباب جيدة لذلك أحياناً. ويجب أن تسير عملية حل المشكلات في كلا الاتجاهين. ويصدق القول ذاته على التعامل مع الأقران. ويجب أن تتوافر لدى أفراد الفريق والمديرين الشجاعة والمهارة لإجراء المواجهات مع جميع العاملين في المؤسسة؛ فقد تكون تكلفة التفادي باهظة. وفي أقل التقديرات، قد يسبب المقاومة، وضعف الإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية. وفي أسوأ الأحوال، قد يؤدي إلى حدوث كارثة والوقوع في ديون مؤسسية محتملة.

"لا تخشَ التحلي ببعض الصرامة مع رؤسائك، حتى إن كان هذا يعني قدراً من الصياح الذي لا يخرج عن نطاق الاحترام".

_ ستانلي بينج

ويجب علينا نقل الحقيقة إلى رؤسائنا، ولكن مواجهة الرؤساء من دون دعم وتعاون قد يشبه إشعال عود ثقاب بالقرب من خزان يتسرب منه الوقود. ولا يمكن فعل هذا من دون وجود بوليصة تأمين على الحياة، أي من دون تاريخ طويل من بناء الجسور، والثقة، والاحترام الذي يمنحك الثقة لمواجهة رئيسك من دون خسارة سمعتك كمحفز للفريق. وكل الرؤساء يحبون أن يكونوا على صواب، ولكن أكثرهم قادرين على الاعتراف بأخطائهم والتعلم منها. والرؤساء الناضجون لديهم اهتمام بالنتائج أكبر من اهتمامهم بكونهم على صواب. وبوسعهم تخطي غيرتهم ومشاعرهم الدفاعية إذا تم إقناعهم بأن هذه التوجهات غير متوافقة مع الأهداف المؤسسية. ويمكن للغالبية الساحقة من الرؤساء بدء عملية حل

المشكلات مباشرة ومبكرًا، بل إن العديد منهم يحثون عليها. وكما قال أحد الرؤساء لمدير جديد: "لا تخلط بين السلطة والحكمة؛ فمجرد أن لديّ سلطة لا يعني أنني مصيب. وأنا أتوقع منك أن تواجهني عندما أحتاج إلى هذا، وهذا جانب من عملك هنا".

"هناك نقطة واحدة تثير قلقي حقًا. وهي تتعلق بتوجه الحذر الذي يتبناه الكثير من شباب المديرين اليوم في الإدارة الوسطى. ويبدو أنهم ينفرون من إبداء معارضاتهم أو الثقة بحدسهم. ولا يرجع هذا دائمًا إلى خوفهم؛ ففي بعض الأحيان يخطنون بالاعتقاد أن الإدارة العليا تكافئ على اتباع القيادة بقدر أكبر من مكافئتها على أي شيء آخر. وأتمنى أن نستطيع تحفيزهم وأن نشجع على القيام بمزيد من المغامرة بين هذه العصبة من صناعات القرار. وفي كل مرة أحرزنا فيها تقدمًا في شركة آي بي إم، كان السبب في ذلك هو وجود شخص كان على استعداد لاغتنام الفرص، والمخاطرة، وتجربة شيء جديد".

_ توماس جيه. واتسون الابن

بالنسبة لأكثر الموظفين، لا يكون توثيق المواجهة مع أقرانك أو رؤسائك مختلفًا جدًا عما تعلمناه في الفصل السابع عن تقديم التغذية الراجعة للموظفين. ولا تزال هناك حاجة إلى التأكيد والتركيز على المستقبل. ويوجد اختلاف واحد بارز بينهما. وكما تشك، لا يجدي التوثيق مع الرؤساء، وهو غير فعال مع الأقران. وإذا قلت لرئيسك: "إذا واصلت التصرف على هذا النحو، فسوف أوثق هذه التصرفات؛ فمن غير الراجح أن يعد هذا الكلام "مجرد مزاح". وهو أشبه بتهديد زوجتك بتوثيق أحد تصرفاتها بقولك: "بعد ثلاث مرات من عدم إعادة وضع الغطاء على أنبوب معجون الأسنان، سوف أرسل إشعارًا إلى والدتك". وهذه العبارات نادرًا ما يتم تلقيها على نحو جيد أو التفكير فيها.

ونادرًا ما يكون من الحكمة شن حرب مقدسة على أحد الأقران أو المديرين. وبدلاً من ذلك أقتعه بواسطة تحليل للتكلفة والفائدة. وأدّ بعض الواجبات المنزلية للتعرف على ما يدعم موقفك، ثم بين له مدى استفادة مؤسستك من اتباع مسارك. وإياك أن تفرط في دعم موقفك؛ بل دائمًا ما تكون تأدية واجبك المنزلي ومنح رئيسك بعض الوقت للتفكير أكثر فعالية.

وليس من العسير معرفة متى تُرى تغذيتك المرتدة كتهديد لرئيسك؛ فحينها، سوف تنتسح عيناه، ويرتفع صوته، ويميل إلى الأمام على مقعده. ولتنتبه لهذه العلامات؛ فأنت ربما تتماذى في الأمر. ولتستخدم الدبلوماسية في تلطيف ما يراه تهديدًا كقولك: "أعي أن القرار لك، وأيًا كان قرارك، فسوف أبذل ما بوسعي لإنجاحه. ولكنني سأكون ممتنًا لك إذا فكرت في هذا البديل". وهذه الجمل تبقي توكيدك محل نظر وأنت تقدم تغذية مرتدة ولا تنش هجومًا على سلطة رئيسك أو غروره.

وبالنسبة للأقران، حاول أن تفهم مواقفهم وقراراتهم التي جعلت أحكامهم الأولية مختلفة عن أحكامك (ومن يدري؟ لعل رؤساءهم أخبروهم بأن مشروعاتهم أهم من مشروعك). وبدلاً من التحايل عليهم، حاول أن تفهمهم موقفك، فقل لأحدهم مثلاً: "أعلم أن عليك اتخاذ قراراتك بنفسك وفق أولوياتك، ولكنني أريد منك أن تعي أنه ما لم أحصل منك على معلومات قبل يوم الثلاثاء القادم، فلن أستطيع الوفاء بموعدي النهائي". وإذا لم تبدُ هناك قابلية للتوصل إلى اتفاق، وإذا أعاقك غروره، أو ممارسته لعبة السلطة، أو هوسه بالانتصار، أو اختلافكم في تحديد الأولويات، فقد يكون من الحكمة السعي إلى حكم رسمي. ولكن حتى إذا حدث هذا، فأبق الخلاف مباشرًا. وبدلاً من "تخطيه"، اقترح عليه أن تذهب إلى رئيسكما لاستيضاح الأمر.

ومن المؤسف أنه ليس جميع المديرين محظوظين بالقدر الكافي للعمل مع أقران ورؤساء متعاونين. وعادة ما تكون إدارة الأقران صعب المراس ممكنة، ولكن كيف يمكن للمرء التعامل مع الرؤساء المغرورين؟ وهل سمعت أيًا من العبارات التالية عن بعض الرؤساء في مؤسستك؟
"إنه لا يرتكب أية أخطاء أبدًا. سله وحسب، وفي غضون خمس عشرة دقيقة سوف يبين لك كيف أن هذا كله ناتج عن خطئك!"

"إنها تعتقد أنها تعرف كل شيء! وإما أن تؤدي العمل بطريقتها الخاصة، وإما ألا تؤديه على الإطلاق. وإذا حدثت معجزة وأتيت بفكرة أعجبتها، فسوف تنفذها وتنسبها إلى نفسها!"
"ذلك الطاغية! يستطيع هتلر التعلم منه! وإذا حاول أي شخص غيره اتخاذ قرار ما، فإنه يعد هذا الفعل إهانة شخصية!"

"إنها ترسل إخطارات وحسب إلى أعضاء مجلس الإدارة. هل تصدق هذا؟ وعندما سألتها لماذا لا نعد اجتماعات لبحث هذه الشؤون، تقول لي: لماذا؟ كل ما ستفعلونه هو الشكوى وطرح مجموعة من الأسئلة الحمقاء!"

"في أول اجتماع لنا به، قال لنا إنه أرسل إلينا لإزالة الفوضى من المكان. بل قال لنا إن لقبه هو "السفاح". وهذا يبين أسلوبه في الإدارة".

هل تبدو لك أية عبارة من هذه العبارات مألوفة في وصف شخص تعرفه كرئيسك الحالي أو شخص عملت معه سابقًا؟ لعلك تقول لنفسك: "لا أحد من الأشخاص الواردين في هذا الكتاب يستطيع العمل مع الطاغية الذي أعمل معه. ما جدوى "الاستماع" إلى ذلك الأحمق المهووس بذاته عندما لا يكون لديه ما يقوله سوى كلمة أنا، أنا، أنا؟ وكيف لي أن "أقدم التغذية الراجعة" له في حين أنه لن يعدها سوى تمرد عليه؟ وكيف يمكنني "بناء الجسور" مع شخص يرى الجسور تحديات لسلطته؟ وكيف يمكنني "الاهتمام بالقدر الكافي للمواجهة" في حين أن هذا "الاهتمام" قد يؤدي بي إلى الوقوع في المتاعب أو الطرد من العمل؟ إنه الشخص الذي ينبغي عليه قراءة هذا الكتاب!"

والأمر الحقيقي المؤسف هو أن بعض الرؤساء يستحقون بالتأكيد التقييمات الشخصية الذميمة المنسوبة إليهم. والمديرون الذين يحتاجون إلى أن يكونوا مصيبيين دائمًا لا يستجيبون للإستراتيجيات المباشرة العادية التي ناقشناها في هذا الكتاب.

the neighborhood... Jerry Van Amerongen



هذا هو أسلوب إدارة وضع اليد على كل الأمور.

والعمل مع الرؤساء صعب المراس يبدأ بفهمهم. لذا، فانشغالهم المسبق بأن يكونوا على صواب

يجعلهم يخفقون في الاستماع إلى أفضل الاقتراحات. وتفسر فكرة أن هناك شخصًا آخر لديه فكرة قيمة على أنها تهديد بأن هناك شخصًا آخر قد يكون قادرًا على أداء أعمالهم على نحو أفضل منهم. وقد يتخذون القرارات بمفردهم أو يمنعون اتخاذها بناءً على غرورهم. ولدى المدير العام أو الموظف التنفيذي عالي المستوى سجل من النجاحات في بيئة العمل المستقرة. وعندما يكون إجراء بعض التغييرات مطلوبًا للحفاظ على المستوى التنافسي في سوق العمل المتغير أو في البيئة السياسية، فإن هذا الموظف ذاته يكون خائفًا من خوض المخاطر. ولديه الكثير من الأشياء التي سيخسرهما، ولذا يتبنى موقفًا صارمًا دائم التذكير بأنه هو الرئيس، والذي يمنع الكثير من المعلومات الأخرى من الدخول في عملية اتخاذ القرارات.

وأيا كانت أسباب المشكلة، فهناك أوقات تضطر فيها إلى مواجهة رئيسك. وبغض النظر عما يراه هو، فهناك أوقات يكون فيها مخطئًا، وتكون أنت الشخص الوحيد الذي يمكنه إخباره بهذا. وهناك أوقات يكون للظلم الواقع بسبب منصب رئيسك أو سياسته أثر مباشر في نزاهتك الشخصية. وقد يؤدي نفورك من المواجهة إلى إحداث المزيد من التوتر والإحباط لديك ولدى طاقم العمل.

أنت بحاجة إلى المواجهة، ولكن المواجهات المباشرة مع هؤلاء الرؤساء كثيرًا ما تؤدي إلى ردود أفعال دفاعية متبوعة بهجمات أكثر عدائية. ولشعورك بالإحباط لرؤية تأثيرك يتدهور، ولتزايد شعورك بالسخط بسبب وقوعك ضحية للهجمات المباشرة وللتدمير غير المباشر، فقد ترد الهجمات وتصبح منخرطًا في صراع غير مجدٍ على السلطة. وقد تخسر وظيفتك.

وقد تقرر أن تصر على أسنانك وتحمل الأمر؛ لمعرفة أنه ليس بمقدورك محاربة رئيسك. وبدلاً من فقدان وظيفتك، سوف تفقد احترامك لذاتك. وعندما تقع مشكلة ما، فقد يجد رئيسك طريقة ما لتحميلك الخطأ. ورغم كل شيء، لا يكون الرئيس مخطئًا أبدًا، أليس كذلك؟ وقبل أن يعترف بخطئه، سوف يكون قد أرسل حقائبك إلى اليابان.

كانت "روث فريار" محررة إدارية في مؤسسة كلافيوس كوربوريشن، وهي شركة نشر تعليمية. وفي الأسبوع السابق للاجتماع السنوي للقسم، طلبت منها مديرة قسم التطوير، "هيلين ديسون"، أن تقدم لها بعض أفكارها عن إنتاج العام القادم. ولشعور "روث" بالنتشريف والتشجيع، أمضت العديد من الساعات الإضافية في العمل خلال ذلك الأسبوع في إعداد قائمة بالاقتراحات لتقديمها لـ "هيلين". وفي الاجتماع، عرضت "هيلين" جدول أعمالها المقترح، والذي كان يحتوي بشكل واضح على بعض أفكار "روث" من دون أن تنسبها إليها. وقد أتى رئيس الشركة ومدير التسويق على تلك الأفكار، وكانت "هيلين" هي من تلقى كل ذلك الثناء! وفي استراحة الغداء، شكت "روث" ما حدث لـ "ديك مالتيسي"، وهو محرر آخر. فقال لها "ديك": "مرحبًا بك في شركة كلافيوس. و"هيلين" مشتهرة بهذا الأمر؛ فأية فكرة يبتكرها أحدنا تنسبها إلى نفسها، وأي خطأ يُرتكبُ تجد طريقة لإلقاء اللوم على أحدنا".

كان "آرت ليبولد" يعمل في شركة شيرمر إنجنيرنج منذ بضعة أسابيع، ولكنه كان يفكر بالفعل في تركها. وفي هذه الشركة، أدرك أنه لا سبيل إلى العمل فيها إلا بالخضوع. وكان رئيسها "ديف شيرمر" يحب الموظفين "الانقياديين". وفي كل مرة كان "آرت" يبتكر فيها فكرة، كان يسمع المحاضرة المطولة عن كيفية إنشاء "ديف" هذه الشركة من العدم، وكيف أنه يعد قائدًا مبدعًا في مجال

صناعته، وكيف أصبحت الشركة رابحة من خلال العمل بطريقته هو. وكان المحاضر هو "ديف" بالطبع. وكان "آرت" يشعر بالغيظ. وكان يحصل على راتب جيد، ولكن كان من الواضح أن هناك طريقتين فقط لعمل أي شيء في شركة شيرمر، وهما طريقة "ديف"، والطريقة الخاطئة.

كانت "ريتا مارتينيز" مساعدة واعدة لـ "مايك كريسن"، مدير الإنتاج في شركة برينسيس فيشونز. وكان "مايك" يتخذ إجراءات الطلاق من زوجته، وكانت هناك شائعات تتردد عن قيامه بتعاطي الشراب والمخدرات للتخلص من التوتر الناتج عن هذا. وبالنسبة لـ "ريتا"، كانت تلك فرصتها لأداء بعض الأعمال المستقلة دون الرجوع إليه. فعادة ما كان "مايك" يصر على اتخاذ جميع القرارات بمفرده، ولكن مسئولية تنفيذها كانت تقع على عاتق "ريتا". وكانت لديها بعض الأفكار التي تثق بقدرتها على إسراع عملية الإنتاج، ولكنها كانت تعلم أن تلك الأفكار مخالفة لطريقة "مايك" في العمل. ولتظل في مأمن، عرضتها عليه، فقال: "تبدو جيدة، ولكن عليك أن تنفذها بدقة، وإلا ستأخر عن المواعيد النهائية". وظلت "ريتا" تقدم له تقارير شفاهية عن التقدم مرتين خلال الشهر التالي. وكان يقول لها: "حسنًا، حسنًا". وكانت "ريتا" مسرورة جدًا. وكان العمل يجري على نحو رائع. وظنت أنها ستحصل على علاوة نظير هذا. وفي يوم من الأيام، دخل "مايك" مكتبها وهو يصيح قائلاً: "من الذي أوهمك بأنك المسؤولة هنا؟ ليست هذه هي الطريقة التي نؤدي بها العمل هنا!". وكانت "ريتا" مصدومة لدرجة أنها لم تستطع المجادلة وإخباره بأن طريقته في العمل أسرع وأكثر فعالية من حيث التكاليف. وكل ما فعلته هو أنها ذكرت أنه صدق على خطتها، فانفجر في وجهها غضبًا وقال: "ما هذا الهراء؟! أنا لا أصدق على شيء كهذا قط! لقد أمضيت خمسة عشر عامًا في هذا العمل! ولم يسبق لنا أداء الأعمال بهذه الطريقة! والآن، سوف نضطر إلى إرغام الجميع على العمل لوقت إضافي من أجل إصلاح ما أفسدته!".

والإشارة إلى أن هؤلاء الرؤساء شديداً المقاومة لـ "تأثير المرءوسين" فيهم تعد أقل مما يوصف به الواقع. ولكن عندما يكون للقرار الإداري أثر في العميل أو يتعين على المدير أن يفعل ما هو أكبر من مجرد الشكوى من رئيسه الذي لا يحتمل، فمن المهم بالنسبة له أن يبذل قصارى جهده في إيصال الحقيقة إلى قيادته العليا.

"لعدة سنوات، قيل لنا إن السلطة تفسد المرء، وإن السلطة المطلقة تؤدي إلى فساد مطلق..."

وفي أكثر المؤسسات... الشعور بعدم امتلاك سلطة هو ما يفسد أكثرنا".

_ إروين إم. روبين وديفيد إي. بيرلو

والإستراتيجيات التي ناقشناها في الفصول السابقة قد تفيد في مثل هذا الموقف، ولكنك حينما تحاول التأثير في رئيس مشهور بغروره، فيجب تطبيقها على نحو غير مباشر ومتوافق. وتذكر أنه ينبغي أن يكون هدفك هو التأثير، لا السيطرة؛ من أجل النجاح في إقناع رئيسك، وفي الوقت ذاته تجعله يشعر بأنه فاز أو أن "الانتصار" ليس بالأمر المهم.

وقد تساعدك النقاط التوجيهية التالية على التكيف مع الأساليب التي تحدثنا عنها بشأن هذا الموقف. وسوف تنجح هذه الأساليب مع جميع الرؤساء، ولكنها تكون شديدة الأهمية عند التعامل مع الرؤساء صعب المراس.

تجنب شخصنة المشكلة.

قبل أن تبدأ في التخطيط لمواجهة رئيسك، حافظ على صحتك العقلية بأن تخفض من مستويات الإحباط لديك. ومن المحتمل ألا تكون المخطئ. وعند التعامل مع الرئيس صعب المراس، يميل العديد من القادة المحبطين إلى شخصنة النتائج، فيقول أحدهم: "لابد أنني ارتكبت خطأ ما!". وتحدث هذه الفكرة مزيداً من التوتر والإحباط للذين يزيدان المشكلة تعقيداً. هب أن رئيسك خاضع لاعتقاده في إحدى الخرافات التي تحدثنا عنها في الفصل الأول والثاني: خرافة الكمال، وخرافة أن "الفائز" هو من يفوز دائماً. وبالنسبة لهذا المدير، فإن كل من يشير إلى ارتكابه خطأ ما يمثل تهديداً له، ومن ينجح في تحدي طريقته في أداء الأعمال يشعره بأنه "خاسر".

وليس هذا عذراً كاملاً لإلقاء اللوم على رئيسك في كل مرة يقع فيها خطأ ما. وإذا واجهت بعض المتاعب مع رئيسك وأقرانك، فربما ينبغي عليك شخصنة تجاربك هذه. ولكن إذا كان لديك تاريخ من العمل الجيد مع الآخرين، ووجدتهم يواجهون المشاكل ذاتها مع رئيسك، فلا داعي للوم نفسك. ورغم هذا، حمل نفسك المسؤولية عن بذل ما تستطيع للعمل بانسجام مع مثل هذا الرئيس. ولتجرب تعديل سلوكك لكي تؤثر فيه. وتغيير الرئيس صعب المراس دائماً ما يكون غير مؤكد. وهناك دائماً احتمالية أكبر لتعديل العلاقة من خلال تعديل نفسك.

تعرف على رئيسك وافهمه.

أمض بعض الوقت في محاولة فهم رئيسك، وفهم الظروف التي يعمل فيها. وتعرف على أهدافه، ونقاط قوته، ونقاط ضعفه، وأسلوب العمل المفضل له. وكن واعياً بنقاطه العمياء والضغوط التي يتعرض لها. وفي الوقت ذاته، اسع إلى فهم احتياجاتك النفسية الخاصة من الموقف بقدر سعيك إلى فهم احتياجات رئيسك النفسية. وسوف يمكنك بهذه الطريقة أن تحدد بعقلانية ما إذا كان باستطاعتك البقاء في منطقة الراحة الخاصة برئيسك من دون السماح له بإخراجك من منطقتك أنت أم لا. وإذا كان لديك ميل إلى مقاومة السلطة، فكن واعياً بهذا الميل قبل أن تقوم برد فعل نحو ممارسة رئيسك لسلطته عليك. وأسلوب المواجهة المباشر الذي يعطيك ما تريد من أقرانك ليس من المحتمل أن ينجح مع رئيسك. وحالات الغضب الهوجاء بسبب الأعباء غير المنطقية أو الميزانيات المحدودة جداً من غير الراجح أن تؤثر حتى في أكثر الرؤساء سهولة. وإذا لم تكن لدى رئيسك نية في التغيير، فعليك أنت أن تتغير. وإذا وصلت إلى طريق مسدود، فتحقق من حالتك المزاجية، واقترح عليه أن توقفا اللقاء وتفكرا في المشكلة لبرهة. وعندما تجددان النقاش، فربما يتفهم كل منكما اختلافات الآخر وتصبحان قادرين على التوصل إلى اتفاق.



« ليس مستحيًا أن كل ما هم هو أن يتفهم كل منا الآخر... بل المهم أن تفهمي أنت.»

ومن ناحية أخرى، قد تميل إلى تلطيف الكلام ومراعاة المشاعر مع ذوي السلطة. وإذا لم يكن هذا الأسلوب مجديًا، فقد يرجع السبب إلى أن رئيسك يقدر قيمة بعض المشاجرات الجيدة. وقد يبدي الرئيس مزيدًا من الاحترام لأفكارك إذا اجتهدت في اكتساب أسلوب فعال تأكيدي يثير إعجابه. وقال لي أحد المتعهدين الناجحين: "أريد من موظفي أن يجادلوني؛ فأنا أحتاج إلى الاقتناع بأنهم يفكرون". وليس هذا اقتراحًا بأن تكون "منقادًا" أحيانًا ومناورًا مُقنعًا أحيانًا أخرى. وإذا كان بقاؤك في منطقة الراحة الخاصة برئيسك يخرجك من منطقة راحتك أنت، فقد تكون بحاجة إلى أن تجد لنفسك رئيسًا آخر، وذلك بالبحث عن وظيفة أخرى. ولكن قبل اتخاذك هذه الخطوة، فكر بصدق في المدى الذي يمكنك التكيف معه. وقبل أن تقول "ليست هذه طبيعتي"، فكر في السلوكيات المختلفة التي صنعت بها "طبيعتك" طوال حياتك. وتذكر أن قيادة السيارة لم تكن من "طبيعتك" ذات يوم، ولكن نظرًا لأن بعض المسافات كانت أطول من أن تقطعها سيرًا على الأقدام، تعلمت كيف تقودها. وربما لم تكن الحيل الاجتماعية التي تتطلبها العلاقات الشخصية ذات مرة من "طبيعتك"، ولكنك أدركت منذ المراهقة فوائد تعلم ممارستها. وعلى المنوال ذاته، قد تجد عند تعاملك مع رئيسك أنك تشعر براحة أكبر في التوافق مع التغيير عن محاربتة.

ولتواصل الاستماع إلى رئيسك والسعي إلى التوضيح منه إلى أن يشعر كل منكما بإقامتكما علاقة عمل يرضى عنها كلاكما. وإذا ظل رئيسك غامضًا أو لا يحدد توقعاته، فلتتخذ أنت المبادرة إلى ذلك. ولتكتب وصفًا لوظيفتك يغطي جوانب عملك كلها ويحدد ما تُمضي وقتك في فعله. وقدمه إلى رئيسك لمعرفة رد فعله ومناقشته. فقد يفيد هذا في توضيح التوقعات، وهو يُعلم رئيسك في الوقت ذاته بما تفعله. ولن تعلم أبدًا مقدار فعاليتكما إلا إذا خاطرت باستكشافها.

أبقِ رئيسك على علم بكل شيء.

يقتضي اكتساب علاقة متزنة مع رئيسك والمحافظة عليها اتخاذ المبادرة إلى إبقائه على علم بكل شيء. ولتعرض عليه أية أخبار جديدة ترى أنها مهمة له، سواء أكانت جيدة أم سيئة. ولا تتجاهل المصادر غير الرسمية للمعلومات. وربما لم يكتشف رئيسك بعد فوائد الإدارة بالتجوال، ولعله منعزل عما يحدث في شركته. وتجنب النميمة، واحرص على عرض الإشاعات على أنها إشاعات، لا حقائق. واحرص على أن يعلم رئيسك بما يجري.

وإبقاء الرئيس على علم بكل شيء يعني أيضًا إطلاعه على آخر التطورات في مجال تخصصه.

ولتمض بعض الوقت في لعب دور الوكيل المعلوماتي لرئيسك. ولتبحث في وسائل الإعلام عن مقالات ومعلومات متعلقة به، وقدمها إليه للاطلاع عليها مع ملحوظة ودية مثل: "لقد رأيت أنك ستكون مهتمًا بهذه المعلومات". وغرس بذور المعلومات سوف يجعله أيضًا أكثر وعيًا بالتغيرات المطلوبة. وأكثر المديرين ذوي الغرور الكبير يحتاجون إلى أن يكونوا مصيبيين. وفي العادة، تتبع سلبيتهم من شعورهم بعدم الأمان. وإذا لم يعرفوا بما يجري، فسوف يشعرون بالخوف ممن يعرفون. وغالبًا ما يكون الأشخاص الخائفون صعب المراس. ومن خلال إعلامهم بكل شيء، سوف تتخلص من مصدر خوفهم. وسوف تزيد من احتمالية أن تدفعهم الحاجة إلى أن يكونوا مصيبيين إلى الاطلاع على البيانات المتاحة عند الحاجة إلى اتخاذ قرار ما. واحرص على أن تكون أنت مصدر أكثر هذه البيانات.

كن سريعًا في تقديم المعلومات، وخاصة إذا كانت تحتوي على أخبار سيئة؛ لأنه سوف يعرفها في النهاية، وأنت لا تريد أن تعطيه فكرة عنك بأنك تخفي عنه المعلومات. فلتنقل إليه الأخبار الجيدة بسرعة أيضًا؛ فإذا أخرتها لوقت طويل جدًا، فلن تعد أخبارًا. ولتقدم له الأخبار بكل أنواعها: الجيدة، والسيئة، والقبیحة. وإذا كان في الإمكان، فلتقدم له معلوماتك ونصائحك الداعمة. وإذا أدبت فروضك المنزلية، فسوف يكون مسرورًا.

بقدر أهمية إبقاء رئيسك على علم بكل شيء، من المهم أن تفعل هذا بطريقة لا تجعله يستشيط غضبًا، وخاصة عندما تكون أنت الرسول. وتعلم اختيار الوقت المناسب لرسائلك وتقديمها في الأيام الجيدة، ولا تتحدث إلى رئيسك عن المشكلات في نوبات غضبه الشديدة. وإذا تحتم عليك مواجهته بأمر ما، فكن داعمًا لهذا الأمر كالعديد من الموظفين الآخرين. ووفر مواجهاتك المشكلات المهمة، ولا تخاطر بتدمير علاقاتك في المؤسسة من أجل "الموضوعات التافهة".

كن داعمًا.

تقديم آرائك المخلصة لا يعني أن تشن حربًا شعواء على سلطة رئيسك. وكمدیر، أنت تعلم أن القرارات تزداد صعوبة كلما علا منصب الموظف. ولتكن مستعدًا لدعم رئيسك في اتخاذ قراراته الصعبة. وكن قادرًا على إبداء الخلاف، ولكن عبر عن تحفظاتك بطريقة شخصية، ووجهًا لوجه. وإذا وجدت الأمر شاقًا، فتذكر الكلمات السحرية التي تخفف التأثيرات التهديدية للتغذية الراجعة التي تقدمها، وهذه الكلمات هي: "أعلم أنك صاحب القرار، وسوف أبذل ما بوسعي لتنفيذه، ولكن ما يقلقني هو...". وكن صريحًا في التعبير عن آرائك، ولكن عليك أن تكون مستعدًا لمواصلة الأمر بدعمك مهما كانت النتائج. وبوجود مثل هذا التاريخ خلفه، ربما كان بوسع "آرت لیبولد" اكتشاف أن "ديف شريمير" قد يكون أكثر استعدادًا لتناول أفكاره.

تجنب إغراء إلقاء اللوم على رئيسك على القرار غير المحبب، وحتى إذا علم موظفوك أنك كنت معارضًا لتعليماته، فيمكنك أن تظل داعمًا له. ويمكنك أن تقول: "أنتم على حق؛ فأنا معارض لقراره. ومن واجبات وظيفتي أن أبدي هذه المعارضة، ولكن من واجباتها أيضًا أن أدم أي قرار يتخذ. وسوف أتصرف كما لو كان موافقًا رأيي، وأتوقع منكم أن تفعلوا الأمر ذاته؛ لكي يمكننا منحه فرصة نجاح حقيقية". يجب أن تدعم الرئيس في القرارات الصعبة، حتى عندما تكون معارضًا له، وسوف تكسب احترامه وتحافظ عليه. حينها يمكنك أن تعتمد على هذا الاحترام عندما تحتاج إلى دعم قراراتك.

عزز اتصالاتك الشخصية غير الرسمية مع رئيسك.

كما هي الحال مع الزملاء والمرءوسين، يمكن للاتصالات الشخصية مع رئيسك أن تساعد على إرساء أسس للاحترام المتبادل. أكثر الرؤساء يقدرّون قيمة بناء الجسور أيضاً، ويعدّ بناء الجسور مع الرؤساء صعب المراس ضرورياً. لذا فلنكتشف أية اهتمامات وأنشطة متبادلة قد تجمع بينكما، واستخدم هذه الأرضية المشتركة كنقطة بداية للمحادثات. كن هادفاً عند مشاركتك لأية جوانب من حياتك الخاصة قد يكون لها أثر في توجيه مسار حياتك المهنية. قد تشجع هذه المكاشفات رئيسك على مساعدتك، وقد تعينه في الحقيقة على تركيز مساعدته لك. وكلما زاد تفهمه لك، واحتياجاتك، ولمهاراتك، قلت احتمالية إعطائه إياك ترقية لا تتوقعها (والرؤساء صعب المراس يكرهون سماع عبارة "شكراً لك، ولكني غير مهتم" عند تقديمهم لعرض كانوا يتوقعون منك إبداء الامتنان عليه). إذا عرفك رئيسك، فمن الأرجح أن يعرض عليك فرصاً تريدها.

فلتخصص هذه المعاملات غير الرسمية للأوقات المناسبة مثل: وقت الغداء، أو قبل الاجتماعات، أو عندما يبادر الرئيس إلى الاتصال. لكن فلتغتنم المواقف الخاصة بالعمل أيضاً لتوجه نفسك نحو الجهات التي ترغب في الذهاب إليها. ويمكن لمراجعات الأداء أن تتيح مثل هذه الفرصة، وحتى إذا كان الرئيس يتصرف بطريقة روتينية في وقت عرضها، فاجعله يستمع إلى أفكارك. لتعرض ملاحظاتك الخاصة بشأن نقاط قوتك، والجوانب التي تشعر فيها بحاجة إلى مساعدة أو خبرة إضافية، والوجهات التي تنشأ السير فيها. ولا تسمح له باحتجازك في الموقف الحالي إذا لم تكن راضياً عنه. وبالتركيز على الجوانب الإيجابية من عملك ونقل حماسك إليه، سوف تبقى رئيسك على وعي بما يحفزك وبالتغيرات التي ستحافظ على تحفيزك. إياك أن تقترض أنه "يعلم وحسب". وتذكر أن ما لا يعلم رئيسك بحدوثه، فهو لم يحدث بالنسبة له.

وأخيراً، لا تخش أن يرى رئيسك طبيعتك الإنسانية. وإياك أن تنسى فعالية تبنيك لتوجه اجتماعي، والتحية بابتسامة، وحس الدعابة. لا تخلط بين الاحترافية والمغالاة في الجدية؛ فهذا الأسلوب يراه العديد من الرؤساء تهديداً. وتعلم الاستفادة بالأحداث الجنونية غير المتوقعة التي تقع في العمل لإنشاء إحساس بالصدقة الحميمة.

أدّ عملك.

"أدّ عملك" بالطبع، ولكننا نتحدث هنا عن الوظائف الإدارية الدقيقة التي تسهم في الاحترافية وتعطي انطباعاً بالنضج. ولتؤدّ فروضك المنزلية قبل إقحام رئيسك في عملية حل المشكلات. حتى عندما تتناول مشكلة يجب حلها على مستوى أعلى، فلتبذل كل ما تستطيع لتحليل جوانب المشكلة والاستعداد لعرضها بطريقة منظمة للغاية، ولتجعل القرار لرئيسك، ولكن كن مستعداً لمساعدته.

إذا عرضت مشكلة ما على لرئيسك، فكن مستعداً بالاقترحات العاجلة التي ستساعد على حل تلك المشكلة أو تمنع وقوع مشكلات مماثلة في المستقبل. وحتى عندما يكون القرار لرئيسك، فسوف يراك معيماً له في تناول المشكلات الصعبة.

لا تحاول إجراء تغيير مهم من دون عرضه على رئيسك أولاً. وهذا يقع تحت قائمة تجنب المفاجآت. وربما يعلم رئيسك شيئاً لا تعلمه أنت. وربما تضغط أنت أيضاً على "زر قديم" يجعله يتخذ رد فعل مبنياً على تهديد سابق لسلطته، لا على مبادرتك. وإذا كان رئيسك أقل اتزاناً (مثل "مايك كريس"، الذي نقل ضغوطه الخاصة بالطلاق إلى مكان العمل)، فقد تحتاج إلى تصديق كتابي على أي تغيير

ترغب في إجرائه. وقد يفيك هذا الأمر من الوقوع في موقف كالذي وجدت "ريتا مارتينيز" نفسها واقعة فيه، فهي لم تتلقَ توبيخًا وحسب، بل وُصِفَتْ بالكاذبة.

خلاصة القول هي أن الأداء في العمل لا يزال هو أهم متطلبات النجاح. وإياك والذهاب إلى الرئيس صعب المراس من دون أوراقك وأقلامك. حاول أن تجعل رئيسك يبدو جيدًا من خلال أدائك. ورغم هذا، عليك أن تزيد في الوقت ذاته من تواجدك مع أقرانك ورؤسائك قدر الإمكان؛ لكي لا تُرى فقط عند انعدام فعالية رؤسائك.

ساعد رؤسائك على أداء أفضل ما يؤدونه.

تعرف على نقاط قوة رئيسك واطلب منه المساعدة متى كان ذلك ممكنًا. وكما تناقشنا في الفصل السادس، نحن نبني علاقة أفضل مع الآخرين عندما نتيح لهم مساعدتنا، لا عندما نعرض عليهم أن نساعدهم. وإذا استمرت في عرض مساعدتك على الرئيس المنساق لغروره، فسوف تهدد ثقته الذاتية الهشة. ولتؤدِّ عملك وكن مستعدًا لتقديم المساعدة، ولكن ابدل مزيدًا من الجهد في البحث عن طرق مشروعة يمكن لرئيسك أن يساعدك بها. وبمعرفتك لنقاط قوته، يمكنك أن تطلب منه معلومات في المجالات التي يمكن لأفكاره أن تكون بمثابة أحجار أساس في مشروعاتك. ولتبحث عن عبارات "مثيرة" واستخدمها مثل: "ما قلته في اجتماع أمس قد أثار في عقلي بعض الأفكار". وقد تكون أنت صاحب هذه الأفكار، ولكنه سيسر لمعرفة أنه هو من أثارها في عقلك.

ولتعترف بفعاليتها؛ فالرؤساء يحتاجون إلى الاعتراف بمميزاتهم أيضًا، والرئيس صعب المراس الحساس نحو التهديد يتوق بشدة إلى هذا. ولتبحث عن المجاملات التي تعنيها بالفعل، وأبدها بصدق. وإذا قدمت لرئيسك دعمًا مشروعًا على الأمور التي أداها على نحو متقن، فسوف تبدو إنجازاتك الخاصة أقل تهديدًا له.

أعطِ رؤسائك قدرًا أكبر من نصيبهم من الفضل، حتى إذا لم يكونوا يستحقونه تمامًا.

هل تذكر "روث فريار"، التي استاءت لأن رئيستها نسبت لنفسها الفضل عن أفكارها؟ من الطبيعي أن تشعر بالاستياء في مثل هذا الموقف، ولكن ربما من الأكثر حكمة لو أدركت "روث" وزملاؤها أن "هيلين" ربما لا تعد هذا الفعل "سرقة لأفكارهم"، بل تعدها ببساطة استفادة بأصولها المؤسسية، وهذا مخول لها لكونها مديرة. ولو أن "روث" أتاحت لـ "هيلين" المساهمة في الأمر بقدر أكبر ونسبت لها بعض الفضل، فربما كانت "هيلين" ستشارك "روث" في انتصارها بدلاً من شعورها بالحاجة إلى سرقة أفكارها.

وفي أية مؤسسة تقريبًا، قد يمني المشروع الذي يحمل اسمك فقط بالفشل. لذا، فلتنسب إلى رئيسك ما تستطيع من الفضل. وحتى إذا أديت أكبر جانب من العمل، فتجنب أن تأخذ من الفضل أكثر من نصيبك. وهذه سياسة جيدة مع الأقران والمرءوسين أيضًا، ويمكنك قول: "ينال المديرون الجيدون قدرًا أكبر من نصيبهم من اللوم وقدرًا أقل من نصيبهم من الفضل". ومن يأخذون أكثر من نصيبهم من الفضل يهددون رؤسائهم، ويثيرون غضب زملائهم، ويجاهرون أيضًا بعدم ثقتهم بكل من في المؤسسة. والظهور مهم، ولكن الانسجام مهم أيضًا. و"التغلب على الصعوبات" الذي يجعلك ظاهرًا من دون إعطاء رئيسك ما يستحقه من الفضل قد يكون شديد الخطورة على صحة المؤسسة.

تعلم متى تستسلم.

في بدايات هذا الكتاب، اقتبسنا مقولة للفيلسوف المعاصر "دبليو. سي. فيلدز"، والتي قال فيها: "إذا لم تنجح من البداية، فحاول ثانية، ثم حاول الثالثة، ثم دعك من الأمر، ولا تكن أحمق!". وبعض الرؤساء ليست لديهم أية نية لتغيير طرقهم، حتى بعد أداء بعض الأعمال الإبداعية من جانبك. ولن يكون بعضهم قادرًا على إنشاء علاقة معك، وبعضهم الآخر سيثبتون لك أنهم مصابون بجنون العظمة ويستمتعون باستخدام سلطاتهم في إزعاج الجميع. وفي بعض الأحيان، حتى مع أكثر الرؤساء عقلاً ورزاقاً، تكون اختلافاتك أكثر من أن يمكن التوافق معها. وبعد فترة، سوف تصبح محبطة لكليهما. وإذا طبقت المبادئ التي أوضحناها هنا ووجدت أن غرور رئيسك لا يزال يعيق أسلوبك، فلعله أن أوان الخروج. ولتنتقل إلى قسم آخر أو ابحث عن وظيفة أخرى. ولا ينبغي على أي أحد أن يظل في وضع لا يطاق، وخاصة إذا تعلق الأمر بنزاهته.

و غالبًا ما يتعلق فن إدارة رئيسك بتعلم أداء دورك في العمل بفعالية معه. ويتطلب الأمر شخصين لإقامة علاقة مبنية على الاحترام المتبادل. ولكن اتخاذك للمبادرة قد يكون هو كل ما يتطلبه تلطيف العلاقة الجافة بينكما. وكما تعلمنا بالفعل، ما من موقف لا يمكننا فعل شيء حياله، وكل ما نحتاج إليه هو السؤال عما إذا كان هذا الشيء سينجح أم لا.

وفي عصر التعاون هذا، لا يزال الأداء ذو المستوى الأسمى أهم متطلب للنجاح، ولكنه نادرًا ما يكون كافيًا. ومن الأفضل أن ترتقي السلم الوظيفي في أية مؤسسة ببناء علاقات عمل صحية ومبنية على الولاء مع الرؤساء والأقران على حد سواء. ولتتقن كليهما من أجل إدرار المنفعة عليك، وعلى رئيسك، وشركتك. وبغض النظر عن المظاهر، أكثر الرؤساء والأقران مجرد بشر.



«جورج، تخملي طريقة تحملك للمسئولية، ولها سوف أتي باللوم عليك في بعض الأمور.»

"لا يمكنك أن تنتظر القادة والرؤساء دائمًا. ولدى كل مدير في كل مستويات المؤسسة فرصة لفعل شيء ما، سواء أكانت هذه الفرصة صغيرة أم كبيرة. ولكل مدير مدى من الاستقلالية. ولا تلق بالمسئولية على من هم فوقك".

— بوب أندرسون، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك

ونحن نود إلقاء اللوم على مشاعر الإحباط الخاصة بالعمل على حقيقة أنه ليس لدينا قائد رائع

لرئيسنا، ولكن "بوب أندرسون" تحلى بالجرأة لإعادة الكرة إلى ملعبنا مرة أخرى. وهذا يساعدنا على العودة إلى المهمة التي تواجهنا جميعاً، ألا وهي إحداث الفارق فيما معنا بما لدينا. ونأمل أن تساعدك بعض الأفكار الواردة في هذا الفصل على تيسير التحديات.

أسئلة تستحق الطرح

"رئيسي يكره الأعمال الورقية، فكيف أبقيه على علم بكل شيء وهو لا يرغب في قراءة تقاريري؟".

عدل أسلوبك الخاص بتقديم المعلومات بما يتناسب مع رئيسك. ويشير "بيتر دراكر" إلى أن بعض الرؤساء "قراء" وبعضهم الآخر "مستمعون". وإذا كان رئيسك مستمعاً، فاطلب منه أن يمنحك عشر دقائق من وقته الشخصي لكي يمكنه طرح الأسئلة عليك. وقد ترغب في استخدام أجندات لمساعدتك على سرد التقرير سريعاً وإيجاد شخص ثالث يدون لكما مادة التلخيص. وإذا كان رئيسك "قارئاً"، فسوف يفضل تلقي التقرير قبل مناقشته معك. ويعتمد مقدار التفاصيل التي تعرضها فيه على أسلوب الرئيس، وخصائص الموقف، والثقة المتبادلة بينكما. ولا تجعل التقارير مملة. وعند استخدام التقارير الكتابية، استخدم العناوين التي تتيح لرئيسك سرعة مطالعة الموضوعات المناسبة له، واجعل مقدمات الموضوعات مختصرة ودقيقة. وسوف يستطيع طلب معلومات إضافية إذا أراد ذلك.

"هل ينبغي عليّ تخطي رئيسي؟".

ما أهمية المشكلة؟ إذا أثرت في نزاهتك أو سلامة الآخرين، وإذا جربت المزيد من الطرق المباشرة للمواجهة ولم تفلح، فقد تتخذ قراراً بنقل المشكلة إلى سلطة أعلى. والمشكلات الأخلاقية تحتل المقدمة الآن، وأنت لا تريد لمقدمتك أن تكون هي أخلاقياتك. ورغم هذا، تذكر أن الموظفين الذين يبلغون عن انتهاكات الآخرين يجب أن يكونوا مستعدين لمواجهة العواقب. وتستهن أكثر المؤسسات الأفراد الذين يثيرون القلاقل إلى هذه الدرجة؛ فهذه دعوة إلى إلقاء الآخرين خارج المؤسسة.

وابذل ما بوسعك لحل المشكلة مباشرة أولاً. وأبقِ عملك بعيداً عن اللوم، وحافظ على مظهرك الإيجابي خارج قسمك. وفعلك لهذا قد يكسبك دعوة لعرض قضيتك على قادة أعلى منك من دون عقبات. وأدِّ فروضك المنزلية قبل الدخول عليهم. وجرب الحصول على الدعم من الآخرين الذين لديهم مخاوف مماثلة. وسوف يفيدك الاستعداد الأولي في تحديد ما إذا كانت المشكلة تستحق حرق جميع الجسور التي اجتهدت في بنائها أم لا. وبعد ذلك، تصرف وأنت على وعي تام بأن هذا التصرف قد يكلفك وظيفتك، بل قد يكلفك حياتك المهنية. وفي بعض الحالات المماثلة، قد يفوز محدث الانزعاج. ورغم هذا، غالباً ما تميل المؤسسة إلى جانب الرئيس، أو قد تلقيكما معاً خارجها. ولا يوجد سبب لبيع نفسك للحفاظ على وظيفتك. ويمكن لهذا النوع من الوظائف أن يكون جحيماً أسوأ من الخشية من خسارة الوظيفة لأسباب مناسبة. ولا يزال مرادُّ الأمر إلى حكمتك.

نقاط للحفظ

- ◆ من مهام عملك إدارة رئيسك كما أن إدارته لك من مهام عمله.
- ◆ أدِّ دورك في الحفاظ على تداول المعلومات، وأبقِ رئيسك على علم بكل شيء.
- ◆ أوجد أرضية مشتركة بينكما وابتح عن طرق لإظهار دعمك له.
- ◆ ساعد رئيسك على أداء ما يحسن أداءه، واستفد بغيره وخبرته.

◆ اجعل رئيسك يبدو جيداً، وتعلم كيف تخدمه وتلمعه.

◆ تعرف على الوقت المناسب للانسحاب؛ فرئيسك القادم قد يعمل إلى جانبك بدلاً من العمل ضدك.

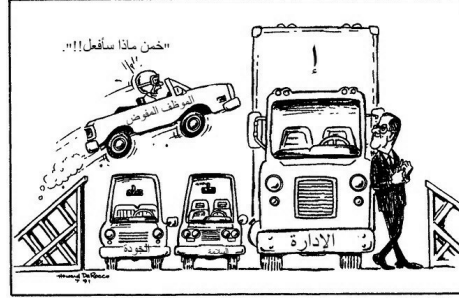
الفصل العاشر

بناء فرق العمل المتمكنة التي تواجه تحديات التغيير

"الفكرة الماضية التي تقول إن الموظف يصبح رئيساً لأنه يعلم أكثر مما يعلمه مرءوسوه هي فكرة مدير الأمس، أما موظف الغد فسيقود من خلال الرؤية، ومجموعة القيم المتشاركة، والهدف المشترك".
_ جاك ويلش، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك

أنا أعلم أنه يصعب عليك سماع حرف "الناء" من كلمة تفويض من دون الشعور بالانزعاج. ورغم كل شيء، أنت كباقي المديرين الذين سبقوك عملت لعدة سنوات لتكتسب حق الحصول على منصب إداري. وأنت خضت معركة تنافسية نحو القمة وثابرت من أجل كسب المكافآت المالية والمكانة التي تستحقها. والآن، أنت دائماً ما تسمع من الخبراء والمديرين التنفيذيين بالتفويض، وفرق العمل الموجهة ذاتياً، وأهمية أن تدير فرق العمل أنفسها. ولا يبدو هذا الأمر جيداً بالنسبة للمديرين، وفي أحوال معينة قد تكون محقاً في هذا. وهؤلاء الخبراء والمديرون التنفيذيون لا يطلقون النار على المديرين، بل يطلبون منهم التقاعد، وغالباً ما تظل مناصبهم شاغرة. ويُجبرُ المديرون على الانقراض، ويُطلبُ من القادة في جميع المستويات أن يتقدموا. ولكن مهلاً! لعلك تقول: "أنا أتحكم في تحفيز نفسي! وأبني جسوري! ولقد أتقنت فن تقديم التغذية الراجعة المتزنة لفريقي! وأستمع جيداً لدرجة أن أذني كبرت! بل لقد تعلمت طرُقاً لإدارة رئيسي! وتريد مني الآن أن أتحنى؟!". أنت لست مضطراً إلى التحنى، بل عليك أن تتقدم كقائد تفويضي لفريق العمل الذي يخدم العملاء!

وما الحاجة إلى القيادة بالتفويض؟ الأمور في تغير مستمر، وهي تتغير بسرعة أكبر مما يمكن لأي مدير أن يسايرها من دون تلقي المساعدة الإلزامية من فريقه! ولا يمكنك الحصول على الجودة المطلوبة بواسطة فرق عمل تؤدي عملها بصورة روتينية! وبوسع القادة الحديث عن التغيير، ولكن من الضروري وجود فرق عمل تغتنم الفرص المزعجة التي تتيحها هذه التغييرات. ومع السفينة المبحرة، ليس من المفيد ترك المراسي ملقاة في المياه. وحتى أفضل الربابنة لن يمكنهم الوصول إلى أي مكان ما دامت هناك الكثير من المراسي عالقة بالقاع. واليوم، لا ثبات إلا بالثبات على مداومة التحرك. والمؤسسات الفعالة لا تظل عالقة في الميناء.



ولا تتسّر ظاهرة الانتحال، ونحن لا نعلم كل شيء! وعلى كل قائد أن يوظف من لديه معرفة أكبر منه. وإذا لم يفعل هذا، فسوف يواجه المتاعب. ويتحتم على أعضاء الفريق أن يساهموا بمهاراتهم الفريدة في العمل معًا من أجل تحقيق نتائج رائعة. وهذا يعني أن على القادة التخلي عن تحكمهم المباشر في الموظفين من أجل تمكين الفريق من التحكم في العملية، ويحتاج الموظفون المفوضون إلى ألا يعدوا تهديدًا للقادة الفعالين في العصر الحالي.

"التقدم نحو بناء علاقات شراكة مع الموظفين دائمًا ما ينطوي على نوعين من الصراع الحقيقي: أما الأول فيدور في نفوس المديرين، وهو صراع نفسي يدور حول التخلي عن زمام الأمور.

وكلما كان اهتمامنا أكبر، ورؤيتنا أوضح، وثقتنا بذواتنا أعظم، زادت صعوبة السماح للآخرين بتولي زمام الأمور. وأما النوع الثاني فهو عملي، وهو يتلخص فيما يلي: كيف نمنح السلطة والتحكم لأشخاص ربما يفتقرون إلى المعرفة، أو الخبرة، أو الثقة اللازمة لتولي الأمور؟ لا يمكننا السماح للعمل بالانهيار أو السماح بتعريض العملاء للمعاناة خلال إجرائنا لتجربة إشراك الموظفين".

_ كين ماتشر

وإذا لم تمثل قيادتك لفريقك تحديًا كبيرًا بالنسبة لك، فجرب تحدي أن تكون جزءًا من الفريق الأكبر. وأفضل القادة هم "مذلولو العقبات" التي تقف أمام جهود التغيير في مؤسساتهم. وعليهم أن يعرفوا كيفية بناء شبكات التأثير واستخدامها. ويعتمد الفريق على مهارات القائد واتصالاته. الآن وقد اقتنعت بأهمية فرق العمل المفوضة، ها هي بعض التوجيهات التي تستحق الاتباع.

**وَضْعُ رُؤْيَةٍ وَتَوْصِيلُهَا لِلجَمِيعِ؛ فَالقَادَةُ يَعْلَمُونَ كَيْفَ يَلْهَمُونَ فِرْقَهُمْ
نَفْذُ رُؤْيَتِكَ كَقَائِدٍ.**

دائمًا ما يكون القادة روتينيين، ولكن على نحو بناء! وهم يعتقدون حقًا أن فرقهم قادرة على إحداث الفوارق، ويمنحون فرقهم فرصة لمعايشة هذا الاعتقاد. وليس القادة بأفضل من الموظفين الذين تتكون منهم فرقهم، وفرقهم ليست بأفضل من رؤاهم وقيمهم التي يوصلونها إليهم.

"ينبع الصراع الإبداعي من رؤيتنا بوضوح للمكان الذي نريد الوصول إليه، أي "رؤيتنا"، وقول الحقيقة عما نحن فيه الآن، أي "واقعنا الحالي". والفجوة التي تفصل بينهما تولد صراعًا طبيعيًا. ولا يمكن للصراع الإبداعي أن يتولد من الواقع الحالي وحده. وجميع التحليلات الموجودة في العالم لا يمكنها تكوين رؤية. ويخفق العديد ممن لديهم مؤهلات القيادة في

تكوينها لأنهم يحاولون استبدال التحليل بالرؤية، وما لا يمكنهم فهمه أبداً هو أن الطاقة الطبيعية الدافعة إلى تغيير الواقع تنبع من فهم ما قد يمثل أهمية أكبر بالنسبة للموظفين مما هو بادٍ لهم".

_ بيتر إم. سينج، كلية إم آي تي سلون للإدارة

ويوصل القادة الجيدون رؤاهم بالكثير من الطرق المختلفة التي تنتشرها بسرعة بين الجميع. وهم لا يكتبون بكتابتها وحفظها في ملف، بل يدومون على الإشارة إلى رؤاهم وقيمهم بصورة متكررة في كل محادثة. وعندما تحدث إحدى المهام فارقاً مع القائد، تنعكس على فريقه. والتحدي الذي أمامك هو أن تجد مئات الطرق الفريدة المحفزة لإحياء رؤيتك في عقول موظفيك.

"أنا أعدُّ جهازاً وأعلن أنني مع كل عميل يقترب مني قدر عشر خطوات سوف أبتسم له، وأنظر في عينيه، وأحييه، ولتشهدوا على ما أقول".

_ تعهد سام والتون، صاحب مؤسسة والمارت

وبدلاً من التمسك بأسلوب وعجز عصرنا، أعطِ أعضاء فريقك نموذجاً للتأمل الشخصي. وتوصل لهم رؤيتك واسألهم: "هل هذه الرؤية تستحق التزامكم ودعمكم؟".

اجعل التدريب دائماً رمزاً للكفاءة.

كان القادة المفوضون يعدون تحسين التدريب رمزاً للكفاءة في فترة التسعينيات، وكانوا يبرهنون على هذا بالمشاركة في التدريب بأنفسهم. لذا فلتعد الالتزام الدائم بتلقي التدريب الخاص بالعمل ميزة تنافسية في دفع فريقك نحو تحقيق الجودة. ولتهتم بقدر كافٍ بشركتك وفريق عملك لدوام إتاحة التعليم للجميع. ومن خلال تعزيز التعليم الدائم والتدريب الشامل، يمكنك بناء فريق لديه المرونة الكافية لتنفيذ الإجراءات أيًا كانت. ومن دون هذا الالتزام، غالباً ما سيتمسك الموظفون بأعمالهم الروتينية البالية، وسيقاومون التغييرات الضرورية. ومن الصعب تحفيز ضحايا التغيير، أما الدراسون الدائمون فيعدون صائدي فرص، ولديهم القدرة على النظر إلى التغييرات على أنها تحديات محببة. وعندما يسود العلم المؤسسة كلها، يمكن لصنع القرار والمبادرات الإبداعية أن تصبح ملكاً للجميع. وإذا لم يوجد تعلم، فلن يوجد تمكن.

"لقد اقتنعنا بأن التكنولوجيا أصبحت أكثر إتاحة للمزيد من المنافسين، وهناك شركات مثل زيروكس تنوي التنافس لا باقتناء أفضل التقنيات وإنما باقتناء أفضل الموظفين. وسوف يصبح تدريب أفضل الموظفين وتطويرهم سلاحاً تنافسياً".

_ ديفيد كيرنز

ويتعلق التدريب بما هو أكثر من مجرد اكتساب المهارات الجديدة؛ فهو يوفر منتدى يتيح التخلص من مشاعر الإحباط التي هي عرض جانبي للتغيير. وهو يوفر مجالاً للاستيضاح والتحقق من الأداء، ويساعد الفرق على الخروج من حالة الركود الخاصة بالوضع الراهن. وعندما تطول فترة استراحة أي فريق، فإنه يصدأ. لذا فلتستثمر 5% على الأقل من وقتك ووقت فريقك في التدريب. وكن على استعداد لطرح الأسئلة التالية بصورة متكررة:

ما التدريب الذي نحتاج إليه لمساعدة فريقنا على تحقيق أهدافنا والحفاظ على صدارتنا للمنافسة؟

ما الأمور الثلاثة التي تعلمتها من ذلك البرنامج والتي تستحق المشاركة مع بقية أعضاء الفريق؟

ما الذي يتطلبه الأمر ليتمكن فريقنا من فهم النظام بالقدر الكافي لنتخذ قرارات محلية بأنفسنا؟

اكتسب ثقة فريقك وحافظ عليها.

سوف نعاود الحديث عن النزاهة هنا! والقادة الذين ليس لديهم أي قدر منها سوف ترسل حقائبهم إلى اليابان، أو سيحتفظون بحقائبهم لأخذها معهم إلى السجن. والثقة بضاعة سهلة الكسر، ومن المهم الحفاظ عليها، ومن اليسير فقدانها، ويصعب استعادتها. لتتعرف على قواعدك السلوكية وقيمك التي تدافع عنها بكونك قائداً، ثم اعمل بإيمان جيد على الحفاظ عليها. ولا تخش من التصرف بطبيعتك؛ فهذا من أفضل الأسرار التي تجعل منك قائداً فعالاً. وسوف تندمج مع أعضاء فريقك عندما تكون صادقاً. وكتوجيه لك ولموظفيك، تذكر أن: "إذا لم تستطع خلال ساعة من الزمن توضيح الغاية من فعل أمر ما، فلا تقدم على فعله!". ولا ينتظر القادة أن يمثل الموظفون لأوامرهم رغماً عنهم، بل يستفيدون بالمواقف ويصنعون فرصاً جديدة! ويفعل القادة المفوضون ما يقولون!

"لا أعتقد أن باستطاعتك تنمية شركتك بنجاح ما لم تكن قادراً على تنمية موظفيك. وهذا هو معنى "الشراكة". وتقتضي الشراكة تقسيم الخبز بين الجميع، وهل هناك ما هو أكثر ضرورة أو أهمية من هذا؟ هذا أمر بسيط للغاية ولكنه صحيح. ما سبب وجودنا على الأرض؟ وماذا أفعل؟ ومن المستفيد من هذا؟ هذه بعض الأسئلة التي ينبغي على العاملين في مجال التجارة والأعمال طرحها، والإجابة عنها أيضاً بكلمات بسيطة ومن دون تشدق. ولا يمكنك أن تضيف للآخرين قيمة ما لم تكن لديك قيم".

_ بول هوكين، صاحب شركة سميث آند هوكين

وإذا لم يتحدث القادة عن قيمهم ويتصرفوا بناء عليها، فلا ينبغي عليهم أن يتوقعوا من مرءوسيههم التصرف بناء على قيمهم. وقد ابتكر "روس والدن"، وهو رئيس شركة ريدجكريست بروبيرتيز، طريقة فريدة لتوصيل قيمه وبناء الثقة. وهو يحب أن يلخص فلسفته الخاصة بالعمل في صفحة واحدة. وبالنسبة له، إذا زادت عن هذا القدر، فستكون مملة ومن غير الراجح أن تُقرأ. وهو يستخدم هذه الطريقة في توصيل قواعده السلوكية الخاصة إلى جميع العاملين معه. وكلما عين موظفاً جديداً، أعطاه هذه الورقة ليقرأها ويقول له: "أنت لست مضطراً لاتباع ما فيها، ولكن من المهم أن تفهم أنني سأتبعها". وإليك بعض المقنطفات من ورقة "روس والدن":

قائمة "روس والدن" بأفكاره المبتكرة والمقتبسة الخاصة بعملية الإدارة (بغير ترتيب):

- ربما يكون المرء معيناً في منصب كبير، ولكنه لا يمارس القيادة. ويكون القادة فعالين فقط من خلال السلطة التي يتبادلونها مع موظفيهم الذين يعتمدون عليهم في تحقيق النتائج.

- يحقق القادة القبول، أما الآخرون فيسعون إلى كسب الاتفاق الجماعي.
- أدر العمل التجاري من خلال اقتصادياته، لا بالأرقام المحققة منه.
- أن تكون مصيباً إلى حد ما أفضل من أن تكون مخطئاً تماماً.
- الأخلاق لا تقبل التفاوض.
- الكرامة الشخصية للأفراد لا تقبل الاعتداء. والمدير الذي كثيراً ما يخرق هذه القاعدة سوف يدمر ذاته في النهاية، ولكنني سأنال منه أولاً.
- بكونك مديراً، سل نفسك: "هل سيعجبني الأمر إذا عاملني رئيسي بالطريقة ذاتها التي أعامل بها موظفي؟". إذا لم تكن متأكدًا، فتذكر الحكمة التي تقول: عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك به.
- ليست السلطة مفيدة بالضرورة، ولكن بوسعك التأثير بقدر عظيم في أكثر الأمور التي لا يمكنك التحكم فيها مباشرة. والمدير عديم التأثير يجمع بين أمرين متناقضين.
- اصنع قيمًا حقيقية، وسوف تتبعها المكاسب. وإياك أن تضحي بقيم الغد نظير مكاسب اليوم الواضحة.
- من حق كل موظف أن يعلم أهمية عمله.
- لن نؤدي إلا الأمور التي تجعلنا نفخر بها. وإذا شعر موظفونا بالخزي من مشروع ما، فسوف يكون كارثياً.
- إذا لم تستمتع بعملك، فأتحل المشكلة قبل أن تصبح خطيرة، واطلب المساعدة إذا احتجت إليها. وإذا لم تستطع حلها ولم تطلب المساعدة، فمن فضلك اتركنا قبل أن تفسد متعة بقيتنا.
- إياك أن تدع الأمور على أحوالها.
- أجر اتصالات ودية منتظمة عن العمل مع كل موظف في الشركة.
- الدفاع عن الماضي أكثر خطورة بكثير من صناعة المستقبل.
- الأخلاق هي التي تُلطف المعاملات في المؤسسات.

لم يدون "روس والدين" ورقته هذه وحسب، بل عاشها أيضًا. وقد طرد أحد كبار مديري المبيعات قبيل افتتاح عملية تطويرية جديدة لأنه أساء إلى أحد الموظفين المؤقتين. والعبارة التي تخبر بأن الكرامة الشخصية لكل فرد "لا تقبل الاعتداء" لا تحدد زمانًا، أو منصب المسيء، أو دوره في المبيعات. ومما أثار دهشة العديد من موظفي الشركة أن "روس" طرد أكثر مديري المبيعات إنتاجًا بسبب هذه الفعلة. وقد كوفئ على هذا بعد سنوات عند تحذره إلى أحد العملاء؛ فعندما سُئل عن سبب إقدامه على ذلك الفعل، قال إنه بطرده لمدير المبيعات قال إن لديه صديقًا شعرت زوجته بالمواساة عندما طرد مدير المبيعات. وقال له العميل: "أية شركة تنتصر لموظفيها بهذه الطريقة ممن أساء إليهم فمن المؤكد أنها ستعنتني بوالدي لو عاشا فيها". والعمل بما تقول يدر نفعًا بالتأكيد! وما الذي تريد كتابته في ورقتك؟ ولكي تحتفظ بثقة فريقك، كن على استعداد لدعم ما كتبتة في ورقتك بالأفعال.

تشارك المعلومات بحرية.

إذا أردت الإبداع وبناء فريق عمل متعاون، فلن يمكنك التحكم التام في المعلومات. ولتتخذ الخيار! وإذا لم توجد معلومات، فلن يكون هناك تفويض لأفراد الفريق. لذا فلتقدم معلومات مركزة وفي الوقت المناسب لجميع موظفيك، وسوف يتبعها الإبداع والإنتاج. وما سيكتشف في النهاية ينبغي أن يكشف على الفور؛ لإتاحة تصحيح المسار مبكرًا ولإجراء جلسات العصف الذهني الفعالة. وهناك العديد من الأسباب للحرص عند إطلاع الآخرين على المعلومات، وبعض هذه الأسباب مشروع، ولكن لا شيء يفوق مميزات التواصل المفتوح.

"أكره الرؤساء الذين يحجبون أنفسهم عن الموظفين. وليس لدينا أسرار هنا. ولهذا، ما الضرر في وصول بعض المعلومات إلى المنافسين؟ إنما تتحدد جودة المؤسسة بمقدار المعلومات المتبادلة بين موظفيها".

_ كارل كراييك، رئيس شركة أوتيس إليفيتور

ومن خلال مشاركة المعلومات، سوف تجعلها مفيدة لك. وحتى عندما لا تفكر في المشكلة، سوف يفكر فيها فريقك بالنيابة عنك. وعليك أن تتناول المعلومات والحقائق برفق، وأعلم فريقك والمساهمين بها.

وتبادل المعلومات الهادفة لا يعني غمر الموظفين بحقائق غير ضرورية وأوراق يضيفونها إلى أكوام الأوراق المتكدسة لديهم بالفعل. ولا تتجمل بكميات الأوراق لتخفي ما ينقصك من معلومات مفيدة مستهدفة. وتضخم المعلومات يسخط الموظفين بدلاً من تعزيزهم! وإياك أن تغفل عن المعلومات، أو تضغط على موظفيك، أو تقيد حرياتهم؛ لأنك إذا فعلت هذا فسيرسلون حقايبك إلى اليابان أو يفعلون بك ما هو أسوأ.

"أنا لا أطيق هذا المقدار الضخم من الأعمال الكتابية، ولا جدوى من الانهماك في هذه الأوراق، وسوف تتسبب في إنهالك الموظفين المكلفين بأدائها".

_ فلاديمير كابايز، المدير العام لشركة إفتوفو لأعمال البناء بالآلات في موسكو

ولا تعزز المعلومات الإبداع وحسب، بل تمهد السبيل للتغيير أيضاً من خلال المساعدة على نشر الوعي بالحاجة إلى التغيير. ويتغير الموظفون إلى حال أفضل عندما يثار لديهم الشعور بعدم الرضا عن وضعهم الراهن. وقد تظهر الشكاوى أحياناً، وتكون الحاجة إلى التغيير واضحة، ويتم تلقيه على نحو جيد عند الإعلان عنه. ولعلك سمعت بعض الموظفين يقولون: "إنها مسألة وقت. وكان ينبغي علينا فعل هذا منذ سنوات مضت". ومن اليسير إطلاق المبادرات إلى هذه التغييرات في هذه المرحلة، ولكن قلَّ مَنْ يشكر القيادة على استغراقها وقتاً طويلاً جداً لاتخاذ الإجراءات اللازمة لها.

وبعض الاحتياجات تكون أقل وضوحاً؛ لأنها لم تظهر بعد لفريقك. ويعد تقديم المعلومات المبكرة عن الحاجة إلى التغيير شديد الأهمية بالنسبة للقيادة عندما يتوقعون شعور الموظفين بالمفاجأة عند إجرائه. ويمضي القادة الخبراء بعض الوقت في جمع الأدلة من وجهة نظر فرقهم، وهي الأدلة التي من شأنها أن تجعل أفرادها واعين بإمكانية تحسن الأمور وبإمكانية زيادتها سوءاً عندما يُؤدَّى شيء محدد. وسوف تساعد المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات المبكرة بشأن حاجة ما على دفع فريقك إلى التعاون على إجراء أي تغيير.

تعرف على الموظفين الذين يعتمدون عليك في الحصول على المعلومات، وتعرف أيضاً على

الموظفين الذين تعتمد أنت عليهم في الحصول على المعلومات. وإذا لم تحصل على المعلومات التي تحتاج إليها أنت أو يحتاج إليها فريقك، فقد حان الوقت لإعادة قراءة الفصل التاسع. وتذكر أن المعلومات التي تطلبها هي التي ستحصل عليها. وكن مثابراً ومركزاً على المعلومات التي تحدث فرقاً في جهود فريقك. وإذا لم تعلم ما المعلومات التي يحتاج إليها فريقك، فسلهم: "ما المعلومات التي تحتاجون إليها لأداء أعمالكم؟".

استخدم التوجيه الودي.

يقدم القادة ما هو أكبر من المعلومات؛ فهم يقدمون لفرقهم طرقاً هادفة للحفاظ على النتائج؛ فما يتم قياسه ودراسته يتم إنجازه. والحقائق الصحيحة والتوجيهات المالية تمنحهم الحرية. وهم يتيحون للموظفين التركيز على الأنشطة المفيدة التي تحدث فرقاً في رسالتهم ومحصلتهم النهائية. وسوف يعلم أفراد الفريق ما إذا كانوا يحدثون فرقاً أم لا؛ لأن قادتهم يوفر لهم طرقاً لمتابعة العمل.

"يعتمد نظام الإدارة الخاص بنا على الافتراض الأساسي القائل إن التجارة في أساسها لعبة، ويمكن لأي أحد أن يتعلمها. وكما هي حال أكثر الألعاب، لن يهتم الموظفون بتعلمها ما لم يفهموها. وهذا

معناه أن عليهم أن يفهموا قواعدها أولاً، وعليهم ثانياً أن يتلقوا قدرًا كافيًا من المعلومات ليتمكنوا من متابعة العمل، وعليهم ثالثاً أن يمنحهم الفرصة للفوز أو الخسارة. وهذه بالضبط هي الطريقة التي تدار بها هذه الشركة. وفي كل أسبوع، يعقد رؤساء الأقسام اجتماعاً يتباحثون فيه حسابات الأرباح والخسائر، ويقارنون بين الأداء الفعلي والأهداف الشهرية. ويعود رؤساء الأقسام ويفعلون الأمر ذاته مع المشرفين، الذين يكررون العملية ذاتها مع العاملين. ومن قمة الشركة إلى قاعدتها، يعي جميع الموظفين كل شيء عن طبيعة العمل فيها".

_ بو بيرلنجهام، الرئيس التنفيذي لمؤسسة سبرينجفيلد ريمانيفاكاتورينج سنتر

اجعل البيانات مركزة على المقاييس المهمة، وصغها في صورة رسوم بيانية لكي تجعلها واضحة للموظفين. وتعلم "تميز" المؤشرات الرئيسية لتبادر إلى حل المشكلات مبكراً. ولتشر إلى مقاييسك بصورة متكررة. وإذا لم توجد مقاييس هادفة، فسوف يكون من اليسير على الفرق والقادة أن يخطئوا في فهم النشاط أو المعلومات الموصوفة للنجاح.

تشتهر مؤسسة هوارد أويسترايزر هيلث أورجنايزيشن بين الناس باسم مؤسسة "هو هو للصحة"، وهذا اختصار مكون من الحروف الأولى من اسمها باللغة الإنجليزية. ولكن الأمور لم تكن "جيدة" في أقسامها. وكان للمشكلات الحكومية وتمويل التأمين، فضلاً عن توجيهات الامتثال المكلفة، أثر في دفع أحد المديرين إلى قول: "هنا في الجنوب، يقصد بالاختصار الإنجليزي DRG - الذي يعني في الحقيقة التصنيف بحسب التشخيص - "الإيرادات قد تبذرت". ولم تجد كبيرة الممرضات "كريستال جاجلجرين" و"فريد فري"، وهو مدير المواد الشفائية، أي شيء مضحك في الأزمة التي تواجهها المستشفى. وكانوا معروفين في المستشفى بميزانيتهم ربع السنوية العامة التي تنفق على "تكاليف غير ضرورية". وبعد الشعور بالتعب والإجهاد بسبب الحرب الأخيرة، قرر "فريد" أن يجرب تناول جرعة من معلومات "كريستال" لكسر حالة الجمود. وركز على أحد الجوانب الرئيسية للمشكلة، ألا وهو تكاليف أغطية الأسرّة في الطابق الذي تشرف عليه "كريستال". وذهب إلى مكتبها حاملاً علمًا

أبيض مثبتاً بعضى. وكانت ابتسامتها الودية وضحكتها الخافتة الملحوظة تشير إلى التفتح المطلوب لإحداث تقدم عظيم ممكن. وقد صاغ الإهانة بنبرة تضرع وقال: "لقد سئمت من معاركنا ربع السنوية. وأريد هدنة، وأعتقد أنني وجدت طريقة للتحمل. ونحن نتشاجر كل ثلاثة أشهر على الحسابات التي لا نستطيع فعل شيء حيالها، ودائمًا ما تنتهي هذه الفترات. ودائمًا ما تمثل تكاليف الأسرة مشكلة كبرى بالنسبة لنا. إذا كنت مهتمة بالأمر، فسوف أحضر إليك كشف حسابات تكاليف الأسرة كل أسبوع؛ لكي يمكنك مراقبة مصروفات الطابق الخاص بك". ولم تكن "كريستال" واعية بأن باستطاعة حاسوبه فعل هذا. وقال لها "فريد": "لا يمكنه فعل هذا، ولكن بوسعي تكليف موظفينا بحسابها وعمل رسومات بيانية لها من أجلك بطريقة يدوية إلى أن نجد طريقة تجعل الحاسوب يؤدي هذا الأمر لنا". ووجدت الرسومات البيانية الملونة التي أعدها "فريد" موضعًا بارزًا على حائط قاعة التمرريض. وكانت بادية للعيان، وأحدثت فارقًا. وحول "فرانك" و"كريستال" اسم هو هو إلى هو هم!

وأنت لست بحاجة إلى إجراء تسجيلاتك يدويًا. وبالنسبة للأشخاص الذين أمضوا جانبًا من وقتهم في إتقان إعدادها، يمكن للأنظمة الحاسوبية أن توفر لهم طرقًا جديدة للبقاء قريبين من النقاط الحيوية في أية مؤسسة. وتتيح برامج أنظمة الدعم التنفيذي الحديثة رسائل البريد الإلكتروني، والخدمات الإخبارية المستهدفة المقدمة عبر الإنترنت، وواجهة بيانية دقيقة إلى حد كبير - وهو الأهم على الإطلاق - التي تربط بين حاسوب القائد وبين الحاسوب الرئيسي للشركة. وتستهدف هذه الأنظمة الأنشطة والحقائق المناسبة، وتوفر لك رسومات بيانية عن العوامل الرئيسية لنجاح الشركة وبيانات عن المنافسين. ويمكنك أن ترى نشأة الميول، وظهور الفرص، وتمييز جوانب المشكلات باللون الأحمر. وتساعد هذه الحقائق المفيدة والتوجيهات المناسبة على تغيير عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالفريق من كونها مجرد حقل تطرح فيه الآراء. وقد حوربت الثورة الحاسوبية، ولكن الحواسيب انتصرت. وإذا لم تكن على معرفة بها، فابدأ بالتعرف أنت وفريقك على هذا المنتصر.

ولتركز وقتك، ورسوماتك، ومقاييسك على العوامل التي تتيح لفريق أن يفوز فوزًا كبيرًا. ولتكتشف الأمور المربحة التي تخدم العميل والأمور غير المربحة وتلك التي لا تخدمه، وأكثر من الأولى وأقل من الأخيرة.

امنح الحرية في إطار محدود.

بالنسبة لـ "روبرت واترمان"، صاحب كتاب *The Renewal Factor*، تعد كلمة التفويض مرادفة لعبارة "الاستقلال الذاتي الموجه". ولا يقصد بالتفويض الحرية التامة قط، بل هي خيارات متاحة في حدود معينة.

"الموظفون في كل زاوية وركن في المؤسسة مفوضون - بل مشجعون في الحقيقة - في تأدية الأمور بطرقهم الخاصة، ويُجرى التماس المقترحات بفعالية. ولكن كل هذا يتم في سياق توجيهي. ويعلم الموظفون حدودهم، ويعرفون أين ينبغي عليهم التصرف بطرقهم الخاصة وأين لا ينبغي عليهم ذلك. ويعلم الرئيس أن عمله هو إرساء القواعد ثم الابتعاد عن طريق الموظفين".

_ روبرت إتش. واترمان

لكي تقدم فكرة واضحة عن حدودك، ما هي حدودك في تفويض فريقك؟ كن حازمًا في المواقف التي

لا ترغب في إتاحة الاختيار فيها لموظفيك، وكن منبسطاً في المواقف التي ترغب فيها في تعزيز الإبداع، والالتزام، والتفويض. وفي حدودك هذه، تعلم التوجيه ولكن لا تفرط في التحكم. وحدد الاتجاه، ولكن لا تحدد إستراتيجية تفصيلية. وتخطيطك الإستراتيجي الأخير رائع ما دمت لا تتناوله بجدية مفرطة. اكتب إستراتيجياتك بالقلم الرصاص؛ لكي تشجع على إتاحة الفرص المتكررة للتعديل. ولتعد شبكة أمان كبيرة وتضعها تحت موظفيك الذين يرتكبون أخطاءً وسط جهودهم البطولية. فأنت قائد، ودور القادة هو دعم فرقهم.

"يجب عليك أن توفر إطاراً عملياً يتيح للموظفين التصرف في حدوده. وعلى سبيل المثال، قلنا إن أولويتنا الأولى هي السلامة، وثانياً الانضباط في المواعيد، وثالثاً الخدمات الأخرى. ولهذا، إذا خاطرت بسلامة الطيران من أجل المغادرة في الوقت المحدد، فسوف تكون قد تصرفت خارج الإطار العملي لسلطتك. ويصدق عليك الأمر ذاته إذا لم تغادر في الوقت المحدد بسبب افتقاد صندوقين فقط من اللحم والزاد. وأنت تقدم للموظفين إطاراً عملياً محدداً، وتتيح لهم التصرف في حدود هذا الإطار".

_ جان كارلزون، الرئيس التنفيذي للخطوط الجوية الإسكندنافية

يجب أن توفر شبكة أمان للأخطاء المشروعة، ولكن لا تنسَ مواجهة المشكلات المتكررة. ألق نظرة أخرى على الفصل الرابع، واعرف مستوى الألفين وخمسمائة متر الخاص بك، أي الحد الذي ستساهم عنده في إخفاق فريقك بعدم تحميل فريقك المسؤولية عن سوء الأداء المتواصل. ولا يريد بعض الموظفين منك أن تفوضهم، بل يريدون منك أن تتبناهم. ولن يتفوق فريق يُجبرُ بعض أفراده على المساهمة إجباراً بدلاً من إثارة مشاعر التحدي لديهم. وسوف تظل بحاجة إلى مواجهة الموظفين الحاليين الذين يعوقون الأداء، وعليك أن تحثهم على المساهمة في العمل، أو أن تتخلص منهم قبل أن يغرقوا السفينة معهم.

اعمل بذكاء في عالم عالي الجودة والتكاليف.

اجعل فريقك مركزاً على تغيير الأولويات. والغاية من التغيير هنا هي البقاء، ولكن التكاليف قد تكون عالية على فريقك إذا لم تتحكم في عملية التغيير وتخطط سيرها. وإياك أن تجعل التغيير أساساً للعمل؛ فهو ليس دواءً لكل داء، وليس ضرورياً دائماً. وهو دائماً ما يكون مكلفاً. اجعل موظفيك متماشين مع أولويات العمل الحالية؛ لكي يمكن ضبط أوقات التغيير بما يتوافق مع سرعة عجلة المتطلبات. ويمكن الإبداع الحقيقي في التوفيق بين ما هو مطلوب وبين ما هو ممكن. وفي هذا العالم المتغير، يعد الوقت مطلباً شديد الأهمية. لذا فلنجر مراجعات متكررة للأولويات؛ لكي يظل فريقك عاملاً بذكاء.

اكتسب عقلية المختلس في فريقك. وتعلم من مهمة شخصية المختلس الموجودة في فيلم الهروب الكبير. كانت مهمة بعض الأشخاص واضحة وهي مساندة جهود دول الحلفاء من خلال مساعدة سجناء الحرب على الهرب بإشغال أكبر عدد من الجنود الألمان في إعادة القبض عليهم. وقد لعب "جيمس جارنر" دور المختلس، وكان مكلفاً بالتسول، أو المقايضة، أو السرقة ببراعة، أو فعل كل ما يحتاجون إليه لتنفيذ المهمة. وهذا أمر مثير؛ فأمامه مهمة عظيمة وليست لديه ميزانية لتنفيذها! وكان عليه أن ينفذها ببراعة من دون إنفاق أي قدر من المال عليها. هل يبدو هذا الفعل مألوفاً لك؟

"انعدام التخطيط من جانبك لا يحدث مشكلة في جانبي".

والحصول على جودة وخدمة رائعتين لا يعني دائماً ضرورة إنفاق المزيد من المال، بل يعني ضرورة الالتزام الإبداعي بإنجاز العمل المناسب على النحو الصحيح. وهذا معناه أن على جميع أعضاء الفريق العمل بذكاء على تنفيذ الأولويات الحقيقية والمبادرة إلى حل المشكلات مبكراً عندما يكون هناك الكثير من العمل. أكد الحاجة إلى كل من اتخاذ المبادرات وتغيير الأولويات من أجل إبقاء الموظفين في ذروة قدرتهم الإنتاجية.

لا تدع أي موظف يقيم في **منطقة التكاثر!** قد تجد الموظف يتحرك، ولكنه غير منتج بالتأكيد. وسواءً أجنّت ووجدت موظفين مقيمين في هذه المنطقة أم سمحت لهم بالانزلاق فيها لأنك لا تثق في جودة عملهم، فلا تدعهم فيها! وحُث هؤلاء المتكاسلين على تعلم سر اتخاذ المبادرات. وإذا اتخذوا المبادرات، فلن تضطر إلى إدارتهم؛ لأنهم سيديرون أنفسهم بأنفسهم. ما الفائدة التي ستعود على هؤلاء المتكاسلين؟ الجواب ببساطة هو أنهم سوف يستمتعون بيوم العمل وسيمضون وقتاً أقل في التعامل معك. واجعلهم يركزون على العناصر الأربعة لاتخاذ المبادرات، وهي: أخبرني عندما يتاح لديك وقت للمساعدة، وتصرف عندما يكون تصرفك داعماً لرسالتنا، وتدريب من أجل الاحتياجات المستقبلية لفريقنا، وافعل هذه الأمور الثلاثة كلها، وستكسب ثقتي. وأنت لست بحاجة إلى كسب ثقة الموظفين وحسب لكونك قائداً، بل تحتاج إلى تدريب موظفيك لمعرفة مدى أهمية اكتسابهم لثقتك ومحافظتهم عليها.

ومتى اكتسب أفراد الفريق ثقتك، فلتعمل على الحفاظ على ثقتهم بالألا تتقلهم بالكثير من الأعمال. ومن اليسير للغاية أن تتقلهم من حالة الذروة الإنتاجية إلى **حالة القلق**. وفي عصر الجودة هذا، أنت لا ترغب في تكليف أي موظف بالكثير من المسؤوليات والرضا بالقليل بدلاً من أداء الأعمال على النحو الصحيح. ولا يمكن لأي فريق فعل هذا كله، وأنت تريد منهم أن يركزوا على العمل الصحيح. ولتعلم كل عضو في الفريق أنك تصر على "انعدام المفاجآت". واستخدم قاعدة التحذير الرباعي، والتي تقول: "في كل مرة تتأخر فيها عن الوفاء بإحدى مسؤولياتك، قم بتحذيرنا - أنا وبقية الفريق - أربع مرات".

وعندما تتاح مصادر غير مناسبة ولا يتم إنجاز عمل مهم، كن لحوماً باحتراف في توصيل احتياجات فريقك إلى القيادات العليا في المؤسسة. ويتحتم على الفريق أن يتعاون لإيجاد أفضل الطرق للاستفادة بمصادر المؤسسة المحدودة، وسوف يحتاجون إلى مساعدتك عندما تكون أهدافهم غير واقعية.

ولكي تجعل فريقك يعمل بذكاء، اطرح عليهم الأسئلة المألوفة حالياً وجهاً لوجه ومن حين إلى آخر، وهذه الأسئلة هي:

هل هناك أية تحذيرات؟

ما أولوياتكم الأساسية؟

ما الذي تحتاجون إليه مني لإنجاز أعمالكم؟

لا تكن متحمساً وحسب، بل أثّر في نفوسهم مشاعر الحماس.

يرغب أكثر الموظفين في التحمس لأعمالهم. ويتطلب هذا الأمر ما هو أكثر من مجرد رسم صورة

لرؤية المؤسسة أو التشدد بعبارات التوعية برسالتها، بل يتطلب قادة قادرين على إشعال نيران الحماسة في قلوب موظفيهم. والتخلي بالحماس المفرط ليس حلاً؛ فالقادة المفرطو الحماس الذين لا يرتبطون بالواقع يميلون إلى تلقي استجابة متوقعة من غالبيتنا العظمى، ألا وهي الاشمئزاز! ولا بأس بالإيمان بشركتك وموظفيك وإظهار هذا الإيمان، ولكن القيادة تتطلب ما هو أكثر من مجرد الحماس. والفارق بين التخلي بالحماس وبين إثارته لدى الآخرين يكمن في معرفة صاحب الفكرة التي تعجبك. وكن معجباً بالأفكار التي يطرحها أعضاء فريقك مثلما تعجب بأفكارك أنت. وتعلم البحث عن الحماس، وإيجاده، والاستماع له، وعكسه متى وجدته في قلوب أعضاء فريقك وأفعالهم. ويعد الاستماع الحماسي الفعال أفضل أداة لديك لتحفيز موظفيك.

"أنا أعد قدرتي على إثارة الحماس في نفوس موظفي أعظم ما أملكه، والطريقة المناسبة للحصول على أفضل ما لديهم هي إظهار الإعجاب بهم وتشجيعهم".

_ تشارلز شواب، الرئيس التنفيذي لشركة تشارلز شواب

يحترم القائد الجيد القيمة الكامنة في الأفكار التي يأتي بها فريقه. لذا فلتلعب دور المستكشف للآخرين بقدر أكبر من لعب دور الحكيم العاقل. وفي كل مرة تسير في جنبات الشركة وتحدث فيها إلى موظفيك، فلتبدأ بمظهر المنقب عن الذهب، أي الأفكار الذهبية، والنشاط، والالتزام الكامن في الموظفين الذين يعملون معك. وكن قادراً على قول: "أنت متحمس لهذه الفكرة، أليس كذلك؟ أخبرني بالمزيد عنها". وفي أثناء بحثك عن المزيد من المعلومات لديه، فلتعكس حماسه بعينيك، وكن مستعداً لأخذ الذهب وحفظه في المصرف، فقل للموظف: "هذه فكرة رائعة! فهل تمنع مشاركتنا إياها في اجتماع الفريق الذي سيعقد في ظهيرة هذا اليوم؟ فأنا أعتقد أننا سنتعلم منها شيئاً!". وسرعان ما ستجد الحماس في موضعه المناسب، أي في عقول وقلوب الموظفين المضطربين لتنفيذها. ولتجعل التزامهم وقيمهم معدية مثل التزامك وقيمك.

ووفر بعض الوقت لطرح الأسئلة التالية مباشرة من حين إلى آخر:

ما الذي ينجح معك؟

ما الذي تفعله على نحو مختلف؟

ما الذي يحقق لك النتائج؟

كن منفتحاً، وابن معنويات فريقك.

القادة المفوضون يقدمون الدعم لموظفيهم بتحفيزهم؛ فهم يمضون جانباً من وقتهم في التحدث إلى موظفيهم! وكثيراً ما يستثمر القادة الجيدون 25% - 30% من وقتهم في بناء التوجهات، والمعنويات، والتحفيز في فرق العمل الخاصة بهم. وقد سبق لك معرفة أهمية بناء الجسور في الفوز على أشد الأعداء قوة. وفي بناء الفرق، يفيد بناء الجسور في إنشاء الروابط الضرورية لتكوين وحدة عمل ملتزمة.

"أنا... أتجول في الشركة للالتقاء بموظفي؛ لأن مجرد كوني أتجول فيها وأجرؤ على أن أكون قوياً، وأجرؤ على العطاء، أعظم قيمة من أي قرار يمكنني اتخاذه أو أي تقرير بوسعي قراءته. وما أكتشفه بعد ذلك هو تحسن الصحة النفسية في المؤسسة. والوقت الأدنى إنتاجية الذي نمر به هو عندما نجلس في مكاتبنا؛ لأن الشيء الوحيد الذي نفعله حينها هو قراءة التاريخ، ما

حدث بالفعل، وما لا نستطيع فعل شيء حياله. وعندما نغادر مكاتبنا ونبدأ في التجول في الشركة والتحدث إلى الموظفين، فهذا هو الوقت الذي ننجز فيه الأعمال. وما تفعله هو تقديم الأفكار، والحصول على أفكار، والتخطيط لتحقيق النتائج، واتخاذ القرارات أحياناً".
_ جان كارلزون، الرئيس التنفيذي لشركة إس إيه إس

وأقول لك: استمع، استمع، استمع! فاستماعك هذا سوف يتيح لموظفيك معرفة أنك موجود لخدمتهم، لا لتوجيههم وحسب. واسمح لهم أن يُعلّموك بما يعلمون وما يحتاجون إليه. وعليك الدعم، الدعم، الدعم! عندما يخرج القادة المفوضون في جولات في الشركة، يقدمون لأفراد فرقهم نصيبتهم من الثقة وزيادة، ويستفيدون بحرارة المشكلات التي تتولد في أثناء السعي إلى تحقيق أهداف الفرق.

ولتصنع ثقافة الاعتزاز التي تشيد بفعالية أفراد فريقك. ولتمض وقتاً في الإشادة الرسمية بموظفيك وبالأقسام والموظفين الآخرين الذين مكنوا الشركة من إجراء التغييرات الضرورية. وانسب البطولة لأعضاء فريقك. فإذا نسبت فضل التغيير إليهم، فسوف يعملون على بلوغ ارتفاعات أكبر جديدة. وإذا سمحت لشخص واحد فقط بنيل الإشادة، فقد يختار الموظفون الذين ساعدوه على إحداث التغيير أن يتخلوا عنه.

درب أعضاء فريقك على أن يكونوا لحوحين باحتراف في طلب التغييرات الضرورية.

لا يتطلب الأمر قائدًا ليحث الموظفين على إصلاح أمر تم إفساده بصورة واضحة، ولكنه يتطلب قائدًا لإلهام الفائزين الراضين للتقدم إلى مستوى أعلى! ما الذي تفعله لمساعدة موظفيك على إحداث التغييرات النموذجية التي ستأخذ فريقك على نحو مفيد في رحلة إلى المستقبل؟ وليس هناك قائد فعال كفاء يحاول الحفاظ على الوضع الراهن. وفي عالم اليوم المتسم بالتغير والتنافس العالمي، يعد دفاعك عن الوضع الراهن طريقة أخرى لدفن نفسك في المقبرة المؤسسية.

"نحن نريد قسمًا للمفاجآت. وأياً كان ما نفعله، علينا أن نحافظ على إحساسنا باختلافنا. وإذا لم نفعل هذا، فسيأتي اليوم الذي يقول فيه كل موظف يعمل لدينا إن شركة بودي شوب هذه كبقية الشركات. وشركتنا كبيرة، ومحكمة البناء، وقوية، وسوف تصبح شركة ضخمة في بضع سنين. وكل ما علينا فعله هو الحرص على ألا ينتهي بنا الأمر بأن نصبح شركة عادية".
_ أنيتا روديك، مؤسسة شركة بودي شوب ومديرتها العام

يحتاج كل قائد إلى إبقاء فريقه خارج منطقة راحتهم وربطهم بهدف تحسين العمليات المستمر. من الذي يعتني بقسم المفاجآت في شركتك؟

ساعد على تعزيز التغيير الإبداعي في مؤسستك. وإذا قادت فريقاً وأردت من موظفيك أن يقدموا لك أفكارهم الإبداعية، فلتسألهم عنها بانتظام من خلال تشجيعك للتنوع وتكريمك له. وكن منفتحاً على الأمور غير التقليدية، وكن حازماً في تعزيز النظرات الجديدة لتكتشف التغييرات المطلوبة والفرص الجديدة.

ليست هذه دعوة للتغيير الشامل. وكل تحسين يكون نتيجة لتغيير، ولكن ليس كل تغيير يعد تحسيناً. اترك جانباً من الثقافة دون مساس كمرساة مألوفة لمساعدة الفريق على تحمل عواصف التغيير.

ويحتاج الموظفون في أثناء التغيير إلى شيء مألوف للتمسك به. وهذه صورة أخرى لإشكالية الجمع بين علو التقنية وعلو الحساسية. ونظرًا لأننا نتسابق نحو المستقبل، فنحن نتمسك بشدة بالأمر الماضي التي منحنتنا قدرًا من الأمل في الاستمرار. واسمح لموظفيك بالاحتفاظ بالأمر التي تستحق أن يحتفظ بها، ولكن ردهم عن التمسك السلبي المفترق إلى الحزم بالوضع الراهن، وواجهه متى رأيت. وتذكر أهمية موضوع الاستفادة بالمقاومة الذي تناولناه في الفصل الثامن. وفي عالمنا المتغير باستمرار هذا، أصبحت المقاومة متوقعة. وأكثر القرارات المتعلقة بالتغيير نادرًا ما تكون واضحة؛ فهي متفاوتة الفعالية. ومحاولات تهديد انتقاد الفريق للتغيير، أو إسكاته، أو تفاديه لن تؤدي إلى شيء سوى نقل المقاومة إلى حجرات الاستراحة، والرداهات، والمقاهي. وقد تزيد أيضًا من احتمالية أن يفسد موظفوك عمليات التغيير، حتى الجيد منها. ومن المعروف عن فرق العمل أن باستطاعتها إرسال جميع المقترحات إلى اليابان!

وإذا أردت من موظفيك أن يخبروك بالحقيقة، فلتسألهم عنها بانتظام. ومع القرارات المكلفة والتي يصعب ردها، إذا تكون اتفاق جماعي مبكر، فاحرص على أن يكون هناك موظف واحد على الأقل مستعد للتعبير عن وجهة نظر بديلة. ومن اليسير للغاية أن تتوقف المناقشة النقدية عند حدوث اتفاق مبكر. ومن الصعب على أي قائد أن يتحلى بالانفتاح نحو التعليقات السلبية، ولكن هذا هو بالضبط ما يساعده على خفض آثارها. أبق "خطك الساخن" مفتوحًا لكل المنخرطين في عالم التغيير الخاص بك. ولتجعل تعلم إبداء الاختلاف بطريقة غير منفرة هدفًا للفريق. وبعد ذلك، كن منفتحًا وغير دفاعي. وتذكر أن الاستماع للآخرين يجعلهم مستمعين.



ابحث عن التوازن المؤدي إلى الفوز، أي ساعد فريقك على العيش والعمل.

خصص جانبًا من وقتك في الاستثمار في تحقيق الاستقرار طويل المدى لفريقك. والمسألة واضحة، وهي: إذا لم توجد التوازن في حياتك، فسوف تفقد نشاطك في العمل. وأنت ربما تقول: "الآن تيقنت من جنونك. لا يمكنك أن توفر وقتًا لاكتساب حياة متوازنة وأن تصبح لاعبًا جيدًا في الفريق في الوقت ذاته!". وهذا خطأ! فيمكنك التأكد من ذلك بنفسك. وعندما تشتري تذاكر لحضور إحدى المباريات العادية أو مباراة ختامية مهمة، فهل تؤدي عمالك بصورة مختلفة؟ إذا كنت كأكثر الموظفين، فسوف تحضر إلى العمل مبكرًا وستشرع في أداء المهام التي كلفت بإنجازها. وعندما يحاول الزوار المهنيون الذين يستغرقون وقتًا طويلاً أن يطلبوا الإذن في زيارتك، فسوف تعترضهم قائلاً: "لا يمكننا التحدث!

لقد حجزت تذاكر لحضور مباراة. اذهبوا إلى مكان آخر!". وعندما يصل رئيسك في العمل، فسوف تسعى إلى إبعاده، ومن المتوقع أن تكون عبارتك الافتتاحية هي: "لقد حصلت على تذاكر لحضور مباراة". وسوف تطلب منه سريعاً أن يعطيك قائمة بالأمر التي يجب عليك إنجازها. وعندما يتصل بك موظفوك هاتفياً، فسوف تقول لهم بسرعة: "لقد حجزت تذاكر لحضور مباراة، ويتعين عليّ المغادرة في تمام الساعة الخامسة. والآن، ماذا تريدون مني؟". هل فهمت المقصد؟ وأنت تعلم نهاية القصة، وهي أنك ستنهي قدرًا هائلاً من العمل، وستغادر في الساعة الخامسة. ومن ثم فسر الحياة بسيط، وهو: احصل على تذاكر في كل يوم.

"في ظل أساليبنا الحياتية السريعة، يسعى الكثير منا إلى أخذ فترات استراحة. وحتى إذا فزت في سباق الفئران، فستظل فأراً. وهناك تيار خفي شديد من الحنين إلى العلاقات البسيطة".
_ ديفيد إم. زاك

وابقِّ مركزاً على عملك، وقاوم عوامل الإغراء التي تدفعك إلى إهدار الوقت عندما تكون في العمل. وحدد مواعيد للقاء أفراد عائلتك وغيرهم من "معززي الطاقة!". وخذ يومياً ثلاث فترات استراحة من التوتر في العمل من خلال القيام بجولات خارج منطقة العمل أو قراءة إحدى الروايات. وخصص وقتاً لممارسة التمارين الرياضية بانتظام، وللتجول برفقة كلبك، ولنيل قسط جيد من الكوميديا من حين إلى آخر. وباستطاعة هذه الأمور كلها أن تصنع المعجزات لمساعدتك على تفادي الإرهاق في منافسات هذا العصر. ولكن إياك أن تنسى أن في الحياة ما هو أكثر من مجرد إنهاء الصورة الحالية من الأزمات الشديدة. ولن ترغب أنت أو أفراد فريقك في أن يكتب على شواهد قبوركم عبارة: "لقد أنهى كل العناصر الموجودة في قائمة مهامه الواجبة".

"لماذا لا يوفر أبي بعض الوقت للعب معي في المساء؟". "لأنه ترقى، وهذا يعني تكليفه بمزيد من العمل يا عزيزي". "حسناً، لماذا لا يضعونه في منصب أدنى؟".
_ إد فورمان

أسئلة تستحق الطرح

"من خلال التأكيد المتجدد على الجودة وإدارة الجودة الشاملة، كيف يمكنك التأكد من قدرتك على المحافظة على الجودة وأن تواصل في الوقت ذاته من تعزيز الإبداع وخوض المخاطر الضروريين؟".

لديّ فلسفتي التوجيهية الخاصة التي توجز الإجراءات التوازني الدقيق المطلوب لتوسيع آفاق الإبداع من خلال الأخطاء كخوض المخاطر المطلوبة مع الحفاظ على جودة رائعة في خدمة العملاء. وهذا الأمر أبسط مما يبدو. وادعم تبني توجه فريق يعيد تحديد الجودة في مراحل مختلفة من الإنتاج أو تطوير الخدمة. ادمع فريقك في ارتكاب أخطائه في وقت مبكر من عملية التطوير وبعيداً عن العملاء، وفي تأدية الأمور المناسبة من أول مرة مع العملاء، في الوقت المناسب، ودائماً، وبأقل التكاليف، وبالسرية القصوى، وبنيل أكبر قدر من رضا العميل. أوه، نعم، عليك أيضاً أن تحافظ على تحسن الأمور من خلال أدائها على نحو أفضل على الدوام! وليس هذا الأمر مستحيلاً، بل هو مثير. وأبقى فريقك مركزاً على تبني تحديات التغيير المستمر.

"ما تعريفك للتفويض؟"

تشير "روزابيث موس كانتر" إلى أن الفرق تحتاج إلى منح الموظفين ثلاث "أدوات أساسية خاصة بالسلطة" حتى يمكنهم ممارسة التفويض، فهم يحتاجون إلى المعلومات، والمصادر، ودعم القيادة. وأنا أنفق معها. ولكن بالنسبة لي، ينطوي التفويض على ما هو أكبر من هذا، وهو أن يمارسوه بطريقة شخصية. والتفويض هو عملية تمكين الموظفين من العمل ليكونوا ملتزمين، ومهتمين، ومنشغلين به. وأن يشعروا بأنهم يحدثون فرقاً، وأن يحدثوه بالفعل. وأود أن أضيف أنه قبل دخول مصطلح التفويض في مجال التدريب على القيادة بزمان طويل، كانت ممارسة التفويض موجودة بالفعل في أذهان العديد من القادة والفرق الناجحة.

هل تجربة التفويض والفرق المدارة ذاتياً هذه تعني ألا أتخذ أية قرارات بكوني مديراً؟ سوف يتغير نوع القرارات التي تتخذها، وسوف تبذل قدرًا أكبر من وقتك في التذكير بالرؤية والرسالة، وتقرير الاتحادات التي ينبغي عليك إنشاؤها، وتحديد المعلومات التي ينبغي مشاركتها، وتوضيح المقاييس التي ينبغي الالتزام بها. وينبغي على عازفي الأوركسترا أن يختاروا الموسيقى التي سيعزفونها. وسوف تمضي المزيد من وقتك في تقرير كيفية الحصول على ما يحتاج إليه موظفوك؛ لكي تحرص على بلوغ موسيقى فريقك مستويات عليا جديدة.

نقاط للحفظ

- ❖ فَعَلْ رؤيتك وقيمك.
- ❖ استمر في التدريب على نمط معين من الكفاءة خاص بك وبفريقك.
- ❖ اعمل بما تقول واكتسب ثقة أفراد فريقك في كل يوم.
- ❖ قدم معلومات مركزة وفي الوقت المناسب.
- ❖ استخدم أساليب تحكم ودية تتيح لفريقك السعي إلى تحقيق نتائج مهمة.
- ❖ بين حدودك قبل تفويض الموظفين.
- ❖ استخدم المبادرات، وتعديل الأولويات، واستخدم قاعدة التحذير الرباعي للحفاظ على عمل فريقك بذكاء.
- ❖ املأ نفوس فريقك بالحماس والإبداع.
- ❖ خصص قسماً للمفاجآت يشرف عليه فريق من المزعجين المحترفين.
- ❖ اعمل على العيش والحياة من خلال الحصول على تذاكر للمباريات في كل يوم.

الفصل الحادي عشر

جعل هذا الكتاب جديرًا بالشراء: تحدي التغيير الذاتي

"كالملايس الخفية التي وردت في حكاية "ملايس الإمبراطور الجديدة"، يعد التغيير الفعلي للسلوك في العمل خدعة إلى حد كبير. وحقًا، قد تصل نسبة الانتكاس إلى 90%".
_ ديليو. آر. رودجرز

الآن، أصبحت مهياً ومستعداً للخروج من مخبتك ومواجهة أي موقف تتعرض له في عملك. ولديك بعض الأدوات الجديدة التي يمكنك بها منع حدوث الخلافات، ومواجهتها بصورة عاجلة وبحزم عندما تنتشب، وأن تجعلها ناجحة معك. وكل ما يتطلبه تطبيق الإستراتيجيات والأساليب الواردة في هذا الكتاب هو إحداث بضعة تغييرات في أسلوبك الشخصي. وهذا أمر غاية في البساطة. أليس هذا صحيحاً؟
"ومن ثم، ومن ثم... ومن ثم، ومن ثم... ومن ثم، ومن ثم... لا شيء".
_ أغنية هايبنتية تنشد في الاحتفالات

حسناً... لا يمكن للتغيير الذاتي أن يكون على هذا القدر من اليسر، أليس كذلك؟ ولو كان كذلك لما أطلقت الكثير من النكات اللاذعة عن القرارات الخاصة بالعام الجديد. وكلنا نعلم بـ"شخصياتنا الجديدة"، واتخذ جميعنا قرارات خاصة بالتغيير الذاتي في وقت ما، ولكن بالنسبة لأكثرنا، تعد المداومة على التغيير الحقيقي أصعب من الحلم به أو اتخاذ قرارات بشأنه، ولو كانت يسيرة لما أزعجت نفسك بقراءة هذا الكتاب. ولعلك أجريت بعض التغييرات بعد قراءتك للكتاب الأخير، أو مشاهدتك لمقطع فيديو تدريبي، أو حضورك للندوة الأخيرة. ولكن كم دامت قرارات التغيير حينها؟ ثلاثة أيام أم أربعة؟ أم أسبوعاً؟ ربما لم تدم أطول من هذا إذا كنت شخصاً عادياً مثلنا؛ ولكن اختيارك لهذا الكتاب دليل قوي على أنك لم تكن مستعداً للاستسلام.

ولقد اتخذنا جميعاً قرارات باءت بالفشل، ولكن لا يحدث هذا بالضرورة دائماً. وسوف يساعدك هذا الفصل الأخير على أن تزيد من احتمالية جعل هذه الإستراتيجيات والأساليب التي تناقشنا حولها جزءاً من أسلوبك الإداري الخاص في غضون ثلاثة أشهر.

"عندما تتقدم نحو التغيير، فأنت تتقدم".

_ بروس بارتون

التغيير الذاتي ممكن، ولا يمكنك منعه في الحقيقة. ولقد ظللت تتغير طوال حياتك، وستواصل التغيير ما حييت. وأنت تعلمت العديد من الأمور في أثناء سعيك إلى السيطرة على عالمك، ونسيتها، ثم تعلمتها ثانية.

يحاول بعضنا التمسك بعادات ماضية من خلال إقناع أنفسهم بأنهم عالقون بالماضي وعاجزون عن الإفلات منه. ويقول أحدها لنفسه: "هذه حالي". والعبارات المماثلة لهذه لا حصر لها، ومن أمثلتها: "لا يمكنك تعليم الكلب العجوز ألعاباً جديدة!"، و "لا يمكنك التغلب على النظام"، و "من حماقة أن

تخوض معركة خاسرة". أو كما قال باباي، الشخصية الكرتونية: "أنا كما أنا كما أنا". وهذه مجرد أوهام. وقد تجنبنا هذه العبارات خوض المخاطر، ولكنها تخفق في مراعاة حقيقة أننا نختار التغيير عندما يكون من المفيد لنا اختياره، وعندما تكون هناك حاجة إلى قدر بسيط من الجهود الواعية. وفي الحقيقة، نحن نتغير باستمرار؛ فأنت لست كما كنت منذ خمسة أعوام.

"الكائنات الحية دائمة التغير، وهذا ما يجعلها مختلفة عن الصخور".

_ جون ويندهام

وكثيرًا ما تنشأ مشكلاتنا مع التغيير الذاتي من حقيقة أننا عامة ما نحاول تغيير كل شيء في آن واحد، وننسى أن العالم يفرض علينا الكثير من المطالب لدرجة أنه لا يتوافر لنا الوقت والطاقة الكافيان لإجراء عملية التغيير. وهذا عمل صعب. وبغض النظر عن مدى إخلاصنا، تتبدد جهودنا سيئة التخطيط التي يعوزها الحماس والتي نبذلها في تغيير العديد من الجوانب في آن واحد في هذا الواقع القاسي لعالمنا الحالي. وبعد مرور بضعة أيام، نعود أداء الأمور بالطريقة التي اعتدناها. ويتوقع أحاباننا، وأصدقائنا، وزملائنا في العمل هذا الأمر منا، ويشعرون بالطمأنينة لهذا، ويدعمون قناعتنا بأن التغيير الذاتي محال. وسوف يقول أحدنا لنفسه: "حسنًا، لا يمكنني التغير، وما حدث يبرهن على هذا الأمر. وسوف أظل كما أنا".

وهذا هراء.

وسوف نترك لك اختيار ما تريد تغييره. ويقدم لك هذا الفصل توجيهات لإحداث التغيير. وبغض النظر عن التغييرات التي تريد إجراؤها، إذا تناولت هذه التوجيهات على محمل شخصي، فسوف يصبح التغيير الذاتي واقعًا.

"العادة عادة، ولن يستطيع أحد التخلص منها جملة واحدة، بل خطوة بعد خطوة".

_ مارك توين

ركز جهودك على أهداف معينة.

أدر نفسك بالطريقة التي تأمل أن تدير بها الآخرين. وابدأ التغيير الذاتي ببذل بعض الوقت في الوعي الذاتي. ويجب عليك اتخاذ قرار التغيير، والتركيز على التصرف على نحو مختلف لتفعيل التغيير، والنظر لنفسك وأنت تجرته طوال الوقت، واستخدام نجاحاتك في المحافظة على استمرارية حماسك في دعم التغيير. والحياة المشغولة الملحة التي نعيشها لا تتيح لنا الوقت الكافي لهذا الوعي الذاتي. ولهذا السبب، من الأفكار الجيدة أن تقصر نفسك على التغيير في ثلاثة جوانب رئيسية فقط في آن واحد.

وفي أثناء مراجعتك لمادة هذا الكتاب، أمضِ بعض الوقت في تضييق حيز تركيزك. وقد ترغب في إجراء مراجعة سريعة على الجزء الذي بعنوان "نقاط للحفاظ" الموجود في نهاية كل فصل. وانتقِ ثلاثة جوانب أنت في أمس الحاجة إلى تغييرها. وعلى سبيل المثال، فلتقل: "سوف أهتم بمواجهة تشارلي العجوز- وهو "مرساتي الدائمة" - باستمرار. وسوف أركز على حل المشكلات بدلاً من إخبار موظفيّ بما يفعلونه بطريقة خاطئة، وسأصبح أكثر إيجابية، و "سأبني الجسور" مع لويس التي تعمل في قسم الحسابات". واعلم أنك ستحقق أفضل نجاح في إحداث التغييرات التي ترغب في إحداثها

حقًا. ولا تتبن تغييرات لديك نفور نحوها لمجرد أن هناك شخصًا آخر يعتقد أن عليك إجراءها.



"سبحان الفخر يا سحرى للمارين الرياضىة!..."

وبعد ذلك، كن أكثر تحديدًا. وسل نفسك: "كيف أريد تناول هذه المشكلات بعد ثلاثة أشهر من الآن؟ وما الذي سأفعله على نحو مختلف؟ وكم مقدار الوقت الذي سأحتاج إلى استثماره في تفعيل هذه التغييرات؟". امنح نفسك بعض الوقت لتخيل نفسك في "شخصيتك الجديدة". وارسم صورة تخيلية تفصيلية لنفسك كما تريد أن تكون.

وإذا أعجبتك صورتك التخيلية كشخص مختلف، وإذا كان باستطاعتك رؤية نفسك حقيقة وأنت تتصرف على نحو مختلف، فاعلم أنك قد اتخذت الخطوة الأولى نحو جعل التغيير ممكنًا، وأنت وضعت لنفسك ثلاثة أهداف واضحة.

قسم كل هدف من أهدافك إلى خطوات صغيرة محددة.

بمجرد أن تركز على هدف واحد، يكون من الضروري أن تقسمه إلى سلسلة من الخطوات القابلة للتحقيق، والتي تجعل النجاح قريب المنال. ومن أكثر الطرق ضمانًا لوقف الجهود المبذولة لإحداث التغيير أن تتخذ لنفسك هدفًا مستحيلًا يضمن الفشل السريع المشين. وبعد ذلك، وعندما تفشل، سوف تستخدم فشلك كدليل على أن التغيير محال. وستقول: "ما حدث يبرهن على هذا الأمر. وسوف أظل كما أنا". أليس هذا صحيحًا؟ هذا خطأ! وعندما كنت تتعلم قيادة السيارة، فهل بدأت بالتهيب لقيادة سيارة سباق إنديانابوليس 500؟ بالطبع لا، ما لم تكن تريد الانتحار. وإذا كنت تمارس لعبة التنس في المدرسة الثانوية سابقًا وأردت العودة إليها ثانية، فهل ستبدأ بتحدي لاعب مثل "بورس بيكر"؟ وإذا أردت خسارة اثنين وثلاثين كيلو جرامًا من وزنك، فهل سترغب في خسارة هذا القدر كله في أسبوع واحد باتباع حمية غذائية معتادة مكونة من الكرفس، وحليب الصويا، والتوفو، والشمام؟ بالطبع لا! سوف تستمر في اتباعها لمدة ثلاثة أيام ثم ستقصف معدتك بعلبة من كعك الأوريو وزنها ثلاثة كيلو جرامات في المتجر. وسوف تلتهم العلبة كلها لتقدم لنفسك دليلاً قاطعًا على انعدام قوة إرادتك، وستقول: "أظن أن الحمية الغذائية لا تناسبني، وقد ولدت لأكل كعك الأوريو".

"لم تبن أية شركة فعالة على إستراتيجية واحدة، بل على تغيرات متزايدة. وهناك آلاف الأشياء التي تحدث تحسنًا ضئيلاً، وهذه هي "الخطوات القصيرة الفعالة". والتغير المتزايد هو النوع الوحيد الذي يدوم من بين أنواع التغيير".

يبدأ التغيير الذاتي الفعال باتخاذ خطوات واقعية. واتخذ خطوة أولية نحو كل هدف تركز عليه. ولتكن هذه الخطوة أمرًا يمكنك فعله خلال الأسبوع الأول لتبدأ السير على طريق التغيير. وليكن أمرًا محددًا، ويسير المنال، ويمكن تحقيقه بسهولة. وعلينا أن نبدأ في ساحة انتظار السيارات، لا في مضمار السباق. وعلينا أن نبدأ ممارسة التنس مع زوجاتنا، لا مع "بورس بيكر". وينبغي أن نحاول تغيير عادة غذائية واحدة وخسارة كيلو جرام واحد خلال الأسبوع.

وقد أخبرتني سيدة التقيت بها في إحدى الندوات بأنجح جهود بذلتها في التغيير الذاتي. كانت تلك السيدة عاقلة في عملها مع رئيس كان تحيزه العنصري يعرقل حياتها المهنية ويمس كرامتها. وعندما واجهته بشأن استبعادها من عملية صنع القرار، جاء رده على النحو التالي: "تتخذ جميع القرارات الحقيقية هنا بواسطة الرجال يا عزيزتي!". وكانت على وشك الاستقالة عدة مرات. وفي النهاية، اتخذت خطوة كتابة خطاب إلى المكتب الرئيسي للشركة لتوثيق المشكلة، ولتقديم استقالتها. ولكن قبل إرساله، قررت بذل بعض الجهد في بناء الجسور بينهما خطوة بعد خطوة. أولاً، بذلت بعض الجهد في المرور بمكتبه وتقديم مجاملة صادقة بشأن حملته التسويقية الجديدة. وفي غضون أسبوع واحد، وبعد أن علمت أنه من هواة رياضة التنس، التقت به في أثناء مغادرته للعمل بعد الظهر وأجرت معه محادثة عن رياضة التنس وهما في طريقهما إلى ساحة انتظار السيارات. وبحثت عن رسوم كارتونية عن تحيزه العنصري يمكنها إثارة ضحكه وأرسلتها إليه مع ملحوظة قالت فيها: "هذا يذكرني بك. وأظن أنك ستستمتع بهذه الرسوم". بدا عليه الإعجاب بمزاحها، وبدأ هو في المبادرة إلى الاتصال بها بنفسه. وواصلت جهودها بسؤاله عن رأيه في أحد مشروعاتها. وحينها، بدأ في تلطيف تعليقاته، والأهم من ذلك هو أنه بدأ في الاستماع إلى أفكارها وتكليفها بمشروعات شيقة. وبعد مرور ثلاثة أشهر، مزقت خطاب استقالتها.

أطلع الآخرين على التزامك.

من أفضل الإستراتيجيات الخاصة بتفعيل التغيير أن تخبر شخصًا آخر بالتزامك. وهناك دليل ملموس على أن إطلاع الآخرين على الالتزام يزيد من احتمالية الوفاء به. وتعمل جمعيات علاج الإدمان والتوقف عن التدخين، وجماعات الحمية الغذائية، ودور العبادة، وجماعات المساعدة الذاتية جميعها على هذا المبدأ. ويصعب عليك العمل على إجراء التغييرات المهمة بمفردك، والأهداف الموضوعية سرًا يسهل الإخلال بها.

استعن ببعض الدعم في كفاحك لتصبح مديرًا أكثر فعالية. واختر لك شخصًا تثق به وكثيرًا ما يراك، سواءً أكان صديقًا، أم فردًا من العائلة، أم زميلًا في العمل (بل ربما بوسعك اختيار رئيسك في العمل لهذه المهمة؛ فهل هناك من هو أكثر تحفزًا منه لمساعدتك على أن تصبح قائدًا أفضل؟).

لا تستح من طلب المساعدة، وإذا أحسنت اختيار زوجتك، فسوف تشعر بالتكريم لاختيارك لها لهذه المهمة.

أخبر زوجتك بالتغييرات المحددة التي تحاول إجراؤها. واطلب منها المساعدة، ولكن لا تسرد عليها قائمة مطولة. ولتبق مركزًا على ثلاثة أهداف فقط. وأعلمها بأنك تتوقع إيجاد صعوبة في هذه العملية في بعض الأوقات؛ فللعادات القديمة طريقة خاصة في العودة إلى صاحبها. واطلب منها أن تنبهك إذا

لاحظت عليك دليلاً على عودة عاداتك القديمة، ولكن اطلب منها أيضاً أن تقدم لك الثناء والدعم عندما تلاحظ عليك تغييراً. وتلقي الثناء على جهودك ونجاحك من شخص مهم بالنسبة لك سوف يساعدك على البقاء على مسار التغيير، وربما ترغب في إشراكها بقدر أكبر في الأمر من خلال اتخاذ الترتيبات اللازمة للاحتفال معاً ببلوغك مرحلة مهمة مخططة مسبقاً في عملية التغيير.

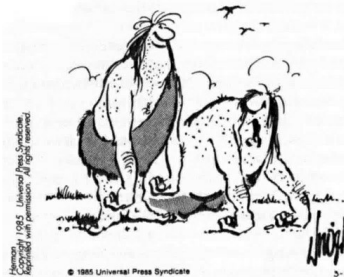
ضع لنفسك مواعيد نهائية محددة عن التغييرات، وأعلم زوجتك بهذه المواعيد النهائية. ولقد تحدثنا عن هذه الإستراتيجية عند مناقشتنا لموضوع التسويق، وهي قابلة للتطبيق هنا أيضاً. وتميل الأهداف طويلة المدى إلى الاختفاء في ظل المهام اليومية التي تنال الأولوية رغم أنها قد تكون أقل في الأهمية. ويمكن لزوجتك أن تساعدك في المحافظة على تركيزك على هدف التغيير طويل المدى، وذلك بإيقانك على وعي تام بمواعيدك النهائية.

ومن المهم على نحو خاص أن تختار شخصاً يحفزك. ولا تختار "الوسي" (وهي موظفة سلبية كئيبة تدمر طاقتك)، بل اختر شخصاً يعزز طاقتك، ويحتفل معك، ولا يضعف معنوياتك. وأنت بالطبع أقوى محفز لنفسك، ولكن قد يكون من المفيد بقدر هائل أن تستعين بشخص يدعمك في عملية التغيير. ويعد التغيير الذاتي تحدياً نبيلًا وشخصيًا، ولكن إجراءه يكون أيسر في ظل دعم الآخرين ممن حولك.

ويتخذ بعض القادة خطوة إضافية بتكوين جماعات داعمة في مؤسساتهم. ويجتمعون بهم مرة واحدة على الأقل في كل شهر على الغداء لتبادل المعلومات، والرؤى، والأفكار المتحصل عليها من التجارب والقراءة. وقال أحد المديرين عن جماعته الداعمة: "هذه الجماعة بمثابة الأم الراحية في مؤسستي! فهي تجعلني أشعر بالذنب عندما لا أوفر وقتاً للقراءة. وإذا تعهدت بالتغيير، فلا يمكنني التراجع حتى أنتهي من إجرائه".

وسوف يحتاج زملاؤك في العمل إلى التوافق مع شخصيتك الجديدة أيضاً. وقد يكون بعضهم متشككاً بشأن تغييرك الذاتي على نحو طبيعي. والشيء الوحيد الذي يمكنه إزالة شكوكهم هو رؤيتهم لسلسلة من السلوكيات الجديدة. وفوق هذا، سوف يصبحون واعين بمحاولات التغيير الخاصة بك إذا أطلعتهم عليها. وسوف يضعك هذا الأمر في موقف واضح يبين تحملك للمواصلة أو ضرورة توقفك عنه، ولكنه سيزيد أيضاً من احتمالية تحملك لمواصلته. وهو يتيح للآخرين فرصة النظر إلى حقيقة أنك تخوض بالفعل صراعاً ما بمجموعة جديدة من الطرق، وفرصة إيجاد دليل عليها، وقبولها.

HERMAN®



شرف و البطح قبل أن تتأدى.

ضع إشارات تذكرك بالالتزام الخاص بالتغيير.

حتى أصدق الالتزامات بالتغيير يمكن أن تفسدها العادات، وما أسرع نسياننا لأهدافنا وعودتنا إلى

تفعيل رباننا الآلي! وتعد الغاية من الإشارات المرورية الموضوعة على الطريق السريع هي لفت انتباهك وإخبارك بما هو متوقع منك فعله بعدها. وتجعلك هذه الإشارات على وعي بخياراتك. لذا فلتستخدم المفهوم ذاته في حث جهودك نحو التغيير.

استخدم إشارات لتذكرك بالتغييرات التي تحاول تفعيلها. واكتب كلمات رئيسية مثل: التغذية الراجعة الإيجابية، والاستماع بشكل أفضل، والتسويق! في أحد الملصقات الملونة وأصقها بهاتفك المكتبي، وسوف تتذكر التزامك في كل مرة تجري فيها اتصالاً هاتفياً. ولتضع ملصقات مماثلة على دفتر الشيكات، ولوحة عدادات السيارة أو الجزء الواقي من الشمس، وعلى ثلاجتك في المنزل، وعلى جهاز التلفاز. وقالت لي إحدى المديرات اللاتي حضرن إحدى ندواتي إنها ألصقت إشاراتها التذكيرية على الحائط المقابل للمرحاض في شقتها، وهو موضع تراها وتتأملها فيه عدة مرات يومياً. وكلما كان الموضوع الذي تلصق فيه الإشارات غريباً زادت فعاليته. وتذكر دائماً أنه يتحتم عليك تغيير الرسائل بصورة متكررة متى وجدت نفسك لم تعد تلاحظها، أو إذا فقدت فعاليتها.

وعينت إحدى الشركات التي أعرفها سكرتيرة محددة ك-"أخصائية تنبيه". وأي موظف يرغب في تذكيره بهدف معين متعلق بالتغيير الذاتي في موعد محدد عليه أن يملأ استمارة عن هذا الهدف لديها. ومن مهامها الوظيفية أن تصمم ملاحظات تذكيرية وترسلها إليه في المواعيد المحددة. وقد نجح هذا الأمر!

ويمكن لبرنامجك أن تكون أفضل أداة تذكير بالتغيير الذاتي لديك. والمقولة العظيمة المكتوبة في إطار معلق على الحائط سرعان ما تغفل عنها عينك، ولكنك تنظر إلى برنامجك في كل يوم. وعندما تنتهي من وضع أهدافك الثلاثة، دون كلماتك الرئيسية الثلاث في ورقة الملاحظات اللاصقة الخاصة بك (وهي اختراع لا يقل أهمية عن الحاسوب ويعد من أكثر الأشياء إفادة في عصرنا). ولتصقها ببرنامجك كتذكيرة. وامتزاج اللون الأصفر مع الأبيض يلفتان النظر على نحو جيد. ولتقرأ كلماتك الرئيسية قبل أن تبدأ يومك. وفي نهاية يومك، دون أمراً واحداً فعلته لتقترب من أهدافك، ثم رحله إلى اليوم التالي. واتبع هذا الإجراء لمدة شهر واحد قبل تغيير أهدافك. والأهداف طويلة المدى نادراً ما تضاف إلى قائمة المهام الواجبة اليومية الخاصة بك إذا لم تعتمد إضافتها. وهناك دليل على أن النظر إلى جوانب التغيير المستهدفة والتفكير فيها لمدة شهر واحد يمكنهما بدء عملية شخصنتها وتحويلها إلى عادة جديدة. ويصير التغيير أيسر عندما تكون واعياً بالخيارات التي يتحتم عليك اتخاذها لتمكينك من إحداثه.

كيف نفسك مع "شخصيتك الجديدة".

النبات الذي نما وبدأ يترعرع سوف يموت إذا لم تتوافر له العناصر اللازمة للحياة. وهو يحتاج إلى الشمس، والمياه، والعناصر الغذائية الموجودة في التربة. وعلى المنوال ذاته، إذا لم توفر لتغييرك العناصر اللازمة له، فقد يموت في مهده قبل أن تتمكن من دمجها تماماً في نمطك السلوكي الشخصي. ولا تتوقع أن تعنتي عملية التغيير بنفسها بمجرد أن تبدأها؛ فهي نادراً ما تجري على هذا النحو. حيث تحتوي بيئة العمل على الكثير من عوامل التثبيت.

ابحث عن المؤن العقلية التي تصلح لتغذية عملية التغيير، واحصل عليها. وكبداية، أعد قراءة هذا الكتاب. وإذا لم تحدد الطرق الرئيسية التي تتعلق بجوانب التغيير التي تنشدها، فلتحددها في المرة

التالية. وحدد الكثير منها. ومتى قرأت كتابًا آخر أو مقالة أخرى، أو استمعت إلى شريط صوتي، أو حضرت إحدى الندوات المتعلقة بجوانب التغيير التي تنشدها، فلتدون ملاحظات عن أكثر الطرق ملاءمة وتحفيزًا. ومن الطبيعي أن تتحمس وتتخفز في مثل هذه القراءة أو الاستماع الأول. ولتخصص بعض الوقت لإعادة تعريض نفسك لمثل هذه المواد في فترات منتظمة. ولا تفرط في هذا، بل استثمر قدرًا محددًا من الوقت من كل أسبوع للقراءة، أو المراجعة، أو الاستماع للمواد التي تدعم تغييراتك. دون أية مواد متعلقة بالتغيير الذاتي تجدها مفيدة على نحو خاص في مفكرة "نقاط للحفظ"، وراجعها في فترات منتظمة. وأعد قراءة المقولات الرئيسية، وأوجز الجمل بعد كل بضعة أشهر؛ لتحافظ على تذكير نفسك بأهدافك وبتقدمك. والوقت المناسب لمراجعة نقاط الحفظ هذه هو حينما تنتظر مكالمات هاتفية.

ويسجل بعض المديرين نقاط الحفظ الخاصة بهم والمقولات الرئيسية في أشرطة مسموعة تتخللها مقطوعات موسيقية مفضلة، ويحتفظون بهذه الأشرطة في سياراتهم، ويشغلونها متى كانوا عالقين في الزحام المروري. وفي كل عام، يضيفون إلى مجموعاتهم أشرطة جديدة. والأشرطة القديمة التي نشغلها في أجهزة تشغيل الصوتيات الموجودة في عقولنا نادرًا ما تحذف. ونحن نمضي القليل جدًا من الوقت في إعادة استعراض انتصاراتنا السابقة، ومقولاتنا الإلهامية، ونقاط الحفظ الخاصة بالتدريب. وهي تميل إلى التلاشي سريعًا من ذاكرتنا قصيرة المدى لأننا لا نعود إليها ونعيد استعراضها، ولتختر الأشرطة التي تريد إعادة تشغيلها.

قام محلل أنظمة يعمل في شركة مرافق عامة باستخدام مهاراته الحاسوبية في ابتكار نظام فريد لتسجيل نقاط الحفظ الخاصة به ومراجعتها. وقد استخدم برنامجًا يخزن نقاط التذكير الرئيسية الخاصة به ويعرضها بطريقة عشوائية في زوايا شاشة حاسوبه طوال اليوم. ولقد برمج نفسه على دعم التغييرات التي يريد إجراؤها!

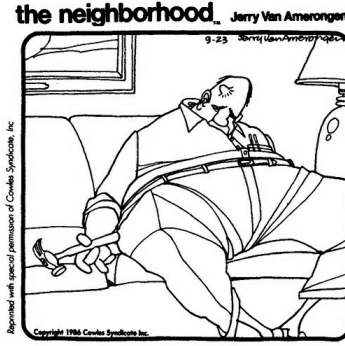
و"الأشرطة القديمة" التي سجلتها من خلال اكتساب عاداتك القديمة لن تمحى من تلقاء ذاتها. ولا يمكنك محوها إلا بتسجيل أشرطة جديدة بدلاً من هذه الأشرطة التي تحتوي على رسائل لم تعد تحيا بها. ولا تتوقع أن تدوم الرسائل الجديدة إلا إذا أعدت استعراضها على نحو متكرر.

أتقن فن الدعم الذاتي.

أهم نقطة توجيهية لإجراء تغيير فعال هي الحاجة إلى الدعم الذاتي المتواصل. وإذا لم تكن قد اكتسبت الثقة الذاتية الواقعية وحافظت عليها، فمما لا شك فيه أن التغيير الذاتي سيكون صعبًا. وقد ألقينا الضوء في الفصل الثالث على أهمية اكتشاف نفسك وأنت في حالة فعالية، ولا ضرر من إعادة ذكر هذا الموضوع هنا. ونحن لا نقترح عليك أن تكتسب شعورًا بالفخر المفرط، بل نقترح عليك أن تكون واعيًا بنقاط قوتك ولو على قدر وعيك بأخطائك على الأقل. ولعلك تتغير وأنت لا تدري لأنك تركز على تلك الأحداث التي تذكرك بتجارب فشلك القديمة فقط. واسع إلى إحداث التوازن الذي يتيح لك الاحتفاظ بنقاط فعاليتك طوال عملية التغيير. ولتكتسب عادة فحص نفسك يوميًا للبحث عن أدلة عن التغيير. واستخدام الملصقات الموضوعية على رزنامتك قد يساعدك على تذكير نفسك بأن تكتشفها وهي في حالة فعالية يوميًا. وبتدوينك لها، سوف تستخدمها كبطاقة تقييم لتقدم لنفسك دليلًا على تغييراتك.

ولا تقصر دعمك الذاتي على رزنامتك. ولتستخدم اجتماعات الفريق والاتصالات الشخصية في

العمل لتوفير سياقات للتركيز على الإيجابيات. وبدلاً من التركيز على المشكلات، خصص جانباً من وقت الاجتماعات لسؤال الموظفين: "ما الذي نجح مؤخراً؟". وفي المنزل، استقد بساعة العشاء في نشر أفكار الدعم الذاتي على زوجتك وأبنائك. واقترح عليهم أن يقوم كل فرد منهم بإخبار الآخرين بما فعله في هذا اليوم وأشعره بالإيجابية نحو نفسه، أو ما تعلمه من أخطائه. وهذه الإستراتيجيات كلها سوف تساعدك أنت ومن يعيشون ويعملون معك على التحكم في تحفيزهم الخاص.



لقد وضع برموده حلاً لحارة الفاعلي الخطير.

ويجب أن يتاح مجال للأخطاء طوال عملية التغيير. ومن المحتمل وقوعك أو انتكاستك بعودتك إلى العادات القديمة، وخلال عملية اكتساب العادات الجديدة سوف ترتكب العديد من الأخطاء. ولتتعلم النهوض بعد وقوعك في الأخطاء ومرورك بأيام سيئة، وذلك بالعودة إلى تحديات التغيير. ولتنتظر إلى كل خطأ على أنه مجرد عقبة تتطلب تجديد الالتزام ببذل الجهود المتواصلة في التغيير. ولتتجنب نزعة التقلب في الشكوك الذاتية وانتقاص الذات. وبدلاً من ذلك، أتح لنفسك التحفز بفعاليتك ونجاحاتك الأخيرة.

استخدم الاتفاقيات الذاتية.

لا تكتفِ بالإقرار بنجاحاتك في التغيير الذاتي، بل خصص وقتاً لمكافأة نفسك عليها. ولتعقد اتفاقية مع نفسك تنص على الآتي: "عندما أصل إلى مرحلة كذا، يلزم حصولي على (هدية أو نشاط معين)". وكافئ نفسك، فاشتر شيئاً ما لنفسك، أو قم بجولة، أو اقرأ كتاباً، أو شاهد فيلماً سينمائياً أو مسرحية، أو اتصل بأحبائك، أو أعز أصدقائك، أو أحد المستشارين الموجودين في أماكن بعيدة عنك. ونحن كثيراً ما نشترى أشياء لأنفسنا عندما نكون مكتئبين، ونقع أنفسنا بأنها ستجعلنا نشعر بتحسن. ونادراً ما ينجح الأمر بالطبع على هذا النحو. وبدلاً من ذلك، سوف نشعر بالذنب. اعكس العملية، أي كافئ نفسك عندما تحقق شيئاً ما. وأنت تستحق المكافأة.

"الفعل أعظم مستعيد للثقة وبيان لها. وعدم القيام بفعل هو النتيجة الوحيدة للخوف، ولكنه سببه أيضاً. وربما يكون الفعل الذي تقوم به ناجحاً، وربما يتبعه فعل مختلف أو تعديلات. ولكن القيام بأي فعل أفضل من عدم القيام بفعل على الإطلاق. ولذا، لا تنتظر حتى تشعرك المشكلة بالخوف أو العجز، بل تحرك".

_ نورمان فينست بيل

والتغيير الذاتي ممكن. وبتطبيقك للتوجيهات المبينة في هذا الفصل، سوف يمكنك تكيف نفسك بنجاح على استخدام أية إستراتيجية أو أسلوب مما عرضناه في هذا الكتاب. وقد تصبح أكثر خبرة في إدارة التغيير والتعامل مع الخلافات التي يحدثها التغيير، وفي الالتفاف حول المشكلات أو إبطال فعاليتها قبل أن تصبح سبباً في نشوب حرب مفتوحة، وفي التعامل مع الموظفين بثقة، وفي جعل التغيير حليفك لتصبح قائداً أكثر فعالية. والخيار خيارك. ولديك الآن بعض الأدوات الجديدة، وكل ما تبقى لك هو تفعيل التغييرات. وأنا أتمنى لك حظاً جيداً أو بالأحرى حدد طريقتك لتحقيق نتائج أفضل، ومارسها، وواظب عليها.

"لا يوجد في حياة أي شخص ما يدعى يوم غير مهم".
_ ألكسندر وولكوت

وسوف أودعك بقصة أخيرة، وهي قصة نجاح. تمثل محتويات هذا الكتاب امتداداً للمادة التي كونتها وعرضتها في ندواتي المتعلقة بمجال الإدارة طوال الأعوام العديدة السابقة. وكانت هناك مديرة في الإدارة المتوسطة في شركة إنتاج أشرطة فيديو في كاليفورنيا الجنوبية أمرها رئيسها أن تحضر إحدى ندواتي بسبب قسوتها. وبعد مرور عام أو نحوه، حَضَرَتْ برنامجاً برعاية شركتها. وأتت إليّ وعرفتني بنفسها، وذكرتني بأنها حضرت ندوتي. وبعد ذلك دعنتني إلى مكتبها لتريني شيئاً هناك. ورأيت قطعة قماش مطرزة وموضوعة في إطار وقد كتب عليها عبارة: "إرسال الحقائق إلى اليابان". وأخبرتني أنها بعد سردي لهذه القصة الطريفة لم تسمع أي شيء مما قلته بعد ذلك؛ فقد أمضت اليوم كله تفكر إلى أين ذهبت حقائبها ومن أرسلها. وقد استخدمت قطعة القماش تلك كَتَذْكِرَةٍ دائمة بعدد المرات التي كانت فيها على صواب ولم تضل بسبب أسلوبها القاسي في الإدارة. وفي كل مرة تلتقي فيها بشخص جديد، كانت تعيد على أسماعه هذه القصة. ولم ترغب أبداً في التعامل مع موظفيها بقسوة مرة أخرى. وطوال عام كامل ظلت هذه التذكرة أمام مكتبها، وخلال ذلك العام أحدثت تغييرات مهمة في قدرتها على التأثير في موظفيها، ونظرائها من المديرين، ورئيسها. ولقد ضحكْتُ لهذا الأمر، وأحبيته. وهأنذا الآن أنهي الفصل لأتخذ لي قطعة قماش مطرزة.

أسئلة تستحق الطرح

"هل لديك حل لكل شيء؟".

لا.

نقاط للحفظ

- ◆ ركز جهودك الخاصة بالتغيير.
- ◆ أجر التغيير خطوة بعد خطوة لبناء النجاحات.
- ◆ اعقد التزامات لبناء الدعم.
- ◆ استخدم أدوات التذكير لإبقاء التغيير في مساره.
- ◆ اضبط نفسك وأنت في حالة تغيير.
- ◆ استخدم المكافأة الذاتية في دعم التغييرات، لا في دعم العقبات.

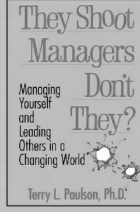
◆ الحفاظ على المهارات يعد إلى حد كبير مسألة إدارة ذاتية.

المراجع

- Bennis, Warren. Why Leaders Can't lead. San Francisco, CA
.Jossey-Bass, 1989
- Blanchard, Kenneth and Johnson, Spencer. The One Minute
Manager. West Caldwell, NJ: William Morrow and Co., Inc.,
.1982
- Block, Peter. The Empowered Manager. San Diego, CA: Universit
.Associates, Inc., 1989
- Bolles, Richard Nelson. The 1991 What Color Is Your Parachute
.Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1991
- Byham, William C., and Cox, Jeff. ZAPP! The Lightning c
.Empowerment. San Diego, CA: University Associates, Inc., 1990
- Clance, Pauline Rose. The Imposter Phenomenon. Atlanta, GA
.Peachtree Publishers, 1985
- Covey, Stephen R. The 7 Habits of Highly Effective People. Nev
.York: Simon and Schuster, 1989
- .de Pree, Max. Leadership Is an Art. New York: Doubleday, 198
- Fromm, Eric. Man For Himself: An Inquiry into the Psychology c
.Ethics. New York: Holt, Rinehart & Co., 1947
- .Gardner, John W. On Leadership. New York: Free Press, 198
- Geneen, Harold with Moscow, Alvin. Managing. New York
.Doubleday & Co., Inc., 1984
- Greenleaf, Robert K. Servant Leadership: A Journey into th
Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist
.Press, 1977
- Harvey, Joan C., with Katz, Cynthia. If I'm so Successful, Why D
I Feel Like a Fake? The Imposter Phenomenon. New York: St.
.Martin's Press, 1984
- Hill, Norman C. Increasing Managerial Effectiveness: Keys t

- Management and Motivation. Reading, MA: Addison-Wesley
.Publishing Co., 1979
- Iacocca, Lee with Novak, William. Iacocca: An Autobiography
.New York: Bantam Books, 1984
- Jamieson, David and O'Mara, Julie. Managing Workforce 2000
Gaining the Diversity Advantage. San Francisco, CA: Jossey-
.Bass, 1991
- Kanter, Rosabeth Moss. The Change Masters. New York: Simon
.and Schuster, 1983
- McClelland, D.C. and Burnham, D.H. "Good Guys Make Bur
.Bosses." Psychology Today, December 1975
- Miller, Lawrence M. American Spirit Vision of a New Corporat
.Culture, New York: William Morrow & Co., Inc., 1984
- Newburger, Howard M. and Lee, Marjorie. Winnm and Loser:
.New York: McKay, 1974
- Mooney, Richard L. "Performance Management-Staying on Top o
the Job." A paper presented to the NACUBO National
.Convention, July 1976
- McNally, David. Even Eagles Need a Push. Eden Prairie, MN
.TransForm Press, 1990
- Paulson, Terry L. Making Humor Work. Los Altos, CA: Cris
.Publications, Inc., 1989
- Paulson, Terry L. Management Dialogue. Agoura Hills, CA
.Paulson & Associates Inc., Quarterly Newsletter
- Paulson, Terry L. and Paulson, Sean D. Secrets of Life Every Tee
.Needs to Know. San Juan Capistrano, CA: Joy Publishing, 1990
- Peters, Thomas J., and Waterman, Robert H., Jr. In Search o
.Excellence. New York: Harper & Row Inc., 1983
- Phelps, Stanlee and Austin, Nancy. The Assertive Woman: A Nev
.Look. San Luis Obispo, CA: Impact Press, 1987

- Phillips, Steven L., and Elledge, Robin L. The Team-Building Source Book. San Diego, CA: University Associates Inc., 1990
- Rubin, David C. "The Subtle Deceiver: Recalling Our Past." Psychology Today, September 1985
- Tichy, N.M., and Devanna, M.A. The Transformational Leader. New York: John Wiley & Sons, 1986
- Toffler, Alvin. The Third Wave. New York: William Morrow and Co., 1980
- Tucker, Robert B. Managing the Future: 10 Driving Forces of Change for the 90's. New York: G. P. Putnam's Sons, 1991
- Vogt, Judith F., and Murrell, Kenneth L. Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance. San Diego, CA: University Associates, Inc., 1990
- Waterman, Robert H. Jr. The Renewal Factor. New York: Bantam Books, Inc., 1987



تخطي
الخلاف من
أجل التغيير

في المناخ القاسي الخاص بالعمل حاليًا، يحتاج الموظفون الإداريون والتنفيذيون إلى فعل أشياء أكثر من مجرد إدارة الخلاف وإحداث التغيير؛ فهم بحاجة إلى إنجاح التغيير. وفي هذا الكتاب، يقدم لنا د. تيري إل. بولسون، عالم النفس وأخصائي الإدارة، أساليب موجهة نحو الموظفين يمكن لأي مدير استخدامها في رفع الروح المعنوية لموظفيه والمحافظة عليها، وفي تكوين فريق متمكن من خلال تلك القاعدة الوسطية المراوغة، والتي تفيد باتخاذ منزلة وسطية بين الاستكانة والتمترار. ومن بين الفصول الخاصة ما يلي:

- التغلب على خرافة المدير الكامل. يوجد المدبرون الكاملون في أفلام التدريب والكتب الدراسية فقط. وبدلاً من عرض نموذج مثالي لا يمكنك بلوغه، يبين لك هذا الكتاب كيف تصل إلى الدرجة الأفضل من القيادة والفاعلية التي يمكنك الوصول إليها.
- التغلب على خرافة الفائزين والخاسرين. كل شخص يمر بأيام سيئة، وتكمن البراعة في التعلم منها ومواصلة السير بدلاً من أن تصف نفسك (أو أحد موظفيك) بكلمة "خاسر". وسوف يساعدك هذا الفصل في خوض المخاطر التي تحوّلك أنت وفريقك إلى فائزين.
- الاهتمام بالدرجة الكافية للمواجهة. بدلاً من تجنب "الأعداء" والأشخاص صعب المراس، تعلم كيف تحل المشكلات سريعاً وبكفاءة. ويمكنك أن تجمع بين الشدة والدعم، وتزيد من الإنتاجية وتحمل المساءلة.
- تكوين فرق قوية تواجه تحديات التغيير. تعلم كيف يولد القادة الحماس المركز الذي يحدث فرقاً جوهرياً.

وتشمل الفصول الأخرى اكتساب مهارات الاستماع، واستخدام التأثير على نحو صحيح، وإدارة مديرنا. وينتهي كل فصل بقائمة من النقاط الواجب مراعاتها، وهي عبارة عن نقاط مهمة تمثل أهم الدروس الموجودة فيه.



متوفر بنسخة الكترونية على
قارئ جريير
JARIR READER

