

السعي إلى إبراز القيادة

ميليسا رافوني

يُمكن عمل المدير ببساطة في حث الناس على تحقيق هدف مشترك، ويتطلب النجاح في هذا العمل سلسلة كاملة من مهارات التواصل التي تتراوح بين إلقاء خطاب جاهز ومساعدة أعضاء الفريق على التفاوض بأفضل الطرق للتقدم في مشروع ما. وعلى كل حال ليس هناك مهارة من مهارات التواصل أكثر أهمية عند المدير من القدرة على تأطير قضية ما تأطيراً فاعلاً.

ما الذي يعنيه أن «تؤطر» أو «تعيد تأطير» قضية ما بالضبط؟ فكر في الاستعارة التي تكمن وراء هذا المفهوم. يركّز الإطار الانتباه على الرسم الذي يحيط به الإطار، إضافة إلى ذلك تجذب الأطر المختلفة النظر إلى جوانب مختلفة من العمل. فوضع رسم ما ضمن إطار أحمر اللون يُظهر اللون الأحمر في العمل، ووضع الرسم ذاته في إطار أزرق يُظهر اللون الأزرق.

وتؤثر طريقة تأطير الشخص لمسألة ما في طريقة رؤية الآخرين لها وتركّز انتباههم على جوانب محددة منها. فالتأطير هو جوهر توجيه التواصل إلى جمهور بعينه.

يمثل التأطير الجزء الإستراتيجي من التواصل

وبرغم أن مفهوم التأطير يبدو مفهوماً أولاً نوعاً ما ، فإن الواقع يقول إن معظم الناس لا يستطيعون القيام به على نحو جيد. ويمكن أن يكون هذا الأمر خصوصاً مشكلة للمدير الذي يقود فريقاً متنوعاً وذا مهارات متنوعة. كما يميل الأفراد إلى التركيز على احتياجاتهم المحددة وعلى أمور تتعلق بمجالات خبراتهم المحددة، فهذا وحده هو الطبيعي. ولكن بفعل هذا قد يفقدون رؤية التفاصيل المهمة للمشروع الذي يعملون عليه في الوقت الحاضر.

فعلى سبيل المثال تأمل في فريق متعدد الاختصاصات يجتمع لنقاش طريقة تحسين تقويم خدمة العملاء الفقراء، وتدور المحادثة من تطوير المنتج إلى تحديد السعر إلى النزاعات الداخلية السياسية. وبرغم أن نقاش كل من هذه الموضوعات يُعد أمراً مثمراً إلى حد ما، فإن الفريق لا يحقق الكثير من التقدم في إيجاد حل للمشكلة.

وهنا يخطو المدير على طريق إعادة تأطير النقاش، ويشير إلى ما هو ذو صلة بالمسألة التي يتم تناولها أو ليس ذا صلة بها، ويعيد الفريق إلى مساره في حين يؤكد للجميع بغفوية أنه يصغي ويفهم اهتماماتهم. وبإعادة تأطير المسألة فإنه يوضح ما هو معقد.

تحايل على العقبات

تعد مساعدة الموظفين على تجاوز الحواجز أحد أهم أدوار المدير، إذ إنها حتى لو كانت تقوم بعمل رائع في إيصال رؤيتها وفي حث الآخرين

على العمل باتجاه إدراك هذه الرؤية فإن فريقها سيواجه العقبات. ويتوقع أفضل القادة ما سيكونون عليه، ويستخدمون تقنيات التأطير لمساعدة الموظفين على تجاوزها.

وهم يبدوون بعزل المسألة وتأطيرها حتى يفهما الجميع ويفهم صلتها بعمله أو بعملها. وبعد ذلك يسلطون الضوء على الآراء لإزالة العقبات إما بالتركيز المباشرة لمسارات العمل أو بطرح الأسئلة التي ترشد الآخرين إلى تلك العقبات.

وتضمن إعادة تأطير المدير فهم الجميع للمسألة المطروحة: «إذا... فأنت تقول إن علينا أن نخفض السعر». كما أنها تجسد وجهات نظر الجمهور المتنوع المتأثر: «إذا خفضنا السعر فسيشتري الزبائن المزيد ولكننا سنفقد الإيراد الهامشي، ويعني هذا المزيد من العمل على التسويق وتصريف البضائع. الآنزال نعتقد أن هذا هو الرأي الأمثل؟». وإذا خرج النقاش عن مساره يستخدم المدير إعادة التأطير ليعيد الجميع إلى مناقشة المسألة: «فلنتذكر أن السؤال هو فيما إذا كنا في حاجة إلى تخفيض سعرنا أم لا». وسيتابع القائد تأطير المسألة حتى ظهور الحل الأمثل وإزالة العقبة.

وتعدّ العقبة أحياناً أمراً لا يرتاح الموظفون للنقاش بشأنه، كمناقشة موضوع زميل لا تصيب مشاركته نجاحاً مثلاً. وبتأطير الأسئلة العنيفة بطرق لا تكون تهديداً يمكن للمديرين أن يصلحوا المشكلة، وأن يجعلوا الجميع في تقدم إلى الأمام: «فلنفهم ما نحن في حاجة إلى فعله كي نجعل المشروع ناجحاً، هل نحتاج إلى نقل فلانة إلى مشروع آخر؟».

قم بتصحيح التفكك في المنظمة

يرى القادة الأقوياء متى يحتاج الناس إلى الاجتماع. ولأنهم يفحصون مجموعة من الأشخاص ذوي المواهب والمهارات المختلفة فحسباً مثالياً، فإنهم بحكم موقعهم قادرون على أن يلفتوا نظر الأشخاص إلى بعضهم بعضاً: «يبدو أن خطتك تمضي في المسار الصحيح. وعليك أن تفكر ملياً في إعداد اجتماع مع جهة التسويق للتوثق من أنك في توافق معها. وأنا أعرف أنهم يعملون لإنجاح مشروعك، ولكن قد يكون من المفيد مراجعة الأمور معهم مرة أخرى للتوثق من أن كلا القسمين واضحان».

وفي هذا السيناريو يؤطر القائد المسألة بطريقة تضع كلا الطرفين في الضوء الإيجابي وتجعل التواصل في المصلحة الأفضل للطرفين.

غير الأسلوب، وغيّر الإطار

في كتاب القيادة الأولية Primal Leadership (مطبعة هارفارد بيزنس سكول، 2002)، لمؤلفيه دانيال جولمان Daniel Goleman وريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis وأني مككي Annie McKee يصرح المؤلفون بأن أفضل القادة يعملون وفقاً لواحدة أو أكثر من طرق القيادة الستة المميّزة الآتية: المثالية والتدريبية والانتسابية والديمقراطية وغير القياسية والقيادية. ووجد بحثهم أن القادة الذين يحققون أفضل النتائج يمارسون أكثر من أسلوب واحد في أي يوم محدد، اعتماداً على ضرورات العمل.

يساعد «التأطير الماهر» في صياغة تواصل المديرية ليظهر أسلوب القيادة الذي تحتاج إليه في موقف معين. والقيادة الأقوياء هم القادة المطلعون على الدور الذي يرغبون في ممارسته في أي وقت محدد، ويؤطرون اتصالاتهم وفقاً لذلك.

تأمل الموقف الآتي: تخيب آمال فريق ما في أداء منتج أطلق حديثاً ويريد أن يوقفه.

يمكن للمديرة أن تساعد الفريق بطرق متنوعة، حيث يمكنها أن تقرر أن هدفها هو رفع معنويات الفريق وإقناعه بالمتابعة حتى النهاية. وبابتداء مناقشة حول مهمة الشركة وحول أهمية هذا المنتج في تحقيق هذه المهمة تتولى هي القيام بدور مثالي. أو قد تختار أن تقود الفريق إلى اجتماع لاستشارة العديد من الأشخاص حول طرق تطوير المنتج، فتعمل بذلك عمل المدرب.

أي إطار ومتى؟

يمثل الإطار الجزء الإستراتيجي من التواصل، وهو في حد ذاته مهم لفهم الأمور بوضوح. وفي تقديم عرض ما يميل الناس إلى التركيز على إلقاء خطاباتهم: فهل يحافظون على التواصل البصري؟ وهل يتحدثون الكلام الرقيق أم أنهم يتلعثمون في كلامهم؟ وما دامت هذه المظاهر مهمة فإنهم لا ينزعون لأن يكونوا المحفزين الأهم لفاعلية التواصل.

ويمكن لأكثر المتحدثين فصاحة أن يخفق إذا لم يتأطر تواصله لمواجهة احتياجات الجمهور.

وقبل أن يتحدث المديرين الفاعلون يكون لديهم في أذهانهم هدف محدد. ففي بعض الحالات قد يكون الهدف الحث أو الإقناع، وفي حالات أخرى قد يكون نقل المعرفة أو الحث على إجماع الرأي. وبغض النظر عن هذا الأمر فإن الهدف واضح، وهم سيعيدون تأطير اتصالاتهم إلى أن يصلوا إلى هدفهم.

وقبل كل تواصل اسأل نفسك الأسئلة الآتية:

- ما الهدف من تواصلتي؟
 - ما الذي أريد من المستمع أن يعتقد أو أن يشعر أو أن يفعل بعد سماع كلماتي؟
 - هل جسدتُ ما أعرفه عن وجهات نظر الجمهور؟
 - كيف ستؤثر رسائلي فيهم؟
 - هل أجبت عن السؤال «ماذا تحوي من أجلي؟»؟
 - ما الجوانب الأخرى من سياق الكلام التي تصوغ طريقة تفكير الناس كالثقافة أو قسوة المسألة؟
 - كم أنا صادق في عيون الناظرين؟
 - كيف يمكنني أن أضع إطاراً لما أقول كي أزيد مصداقيتي؟
- يمكن تعلم التأطير الفعال وتقويته بالانضباط والجهد. ويكون التحدي الحقيقي عندما يواجهك ما لا تتوقع حدوثه مثل معلومات

جديدة أو سؤال لم يكن في الحسبان. حافظ على هدفك وجمهورك ليكون قمة ما تفكر فيه كي تتمكن بتأمل من ابتداء استجابة توّدد أهدافك وتقوي قيادتك.

