

ممارسات قوية
لقادة أقوياء

English Edition Copyrights

Copyright © 2013 by Stephen E. Kohn & Vincent D. O'Connell
The Career Press, Inc
220 West Parkway, Unit 12
Pompton Plains, NJ07444

حقوق الطبعة الإنجليزية

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: ممارسات قوية لقادة أقوىاء

تأليف: Stephen E. Kohn

Vincent D. O'Connell

ترجمة: محمود عبد الواسع ملاحظ محمد

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2017

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر -

القاهرة - مصر



تليفون: (00202) 23490242

فاكس: (00202) 23490419

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

E-mail: elarabgroup@yahoo.com

حقوق النشر:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

كوهن، ستيفن

ممارسات قوية لقادة أقوىاء ، تأليف:

Stephen E. Kohn & Vincent D.

O'Connell ، ترجمة: محمود

عبد الواسع ملاحظ محمد - القاهرة:

المجموعة العربية للتدريب والنشر،

2017 ط 1

199 ص : 24x17 سم.

الترقيم الدولي : 978-977-722-039-2

1- المديرون - إدارة تنفيذية

2- المديرون - تدريب

2- التدريب الإداري

أ- فينست ، أوكونل (مؤلف مشارك)

ب- العنوان

ديوي: 658,422

رقم الإيداع : 2017/1802

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف - ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أي مسئولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

ممارسات قوية لقادة أقوياء

تأليف

Stephen E. Kohn & Vincent D. O'Connell

ترجمة

محمود عبد الواسع ملاحظ محمد

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2017

لعائلاننا وأصدقائنا اطفارين الذين كانوا مصدر قوه لفهم مهارتنا
الشخصية كل يوم.

المحتويات

9	مقدمة
13	تمهيد
17	الفصل الأول: عروض 9 تدريبات قوية للرؤساء العظماء حقاً
23	الفصل الثاني: الممارسة القوية رقم 1: توسيع الوعي الذاتي
23	مقدمة
24	صيغة الوعي الذاتي لبنيس
26	تطوير صوتك الداخلي
28	وضع التقييم الذاتي الدقيق
35	360 درجة لردود الفعل برعاية تنظيمية
36	تلخيص
37	اكتب تقديراً لنفسك
41	الفصل الثالث: الممارسة القوية رقم 2: ممارسة التعاطف
41	مقدمة
42	تعريف التعاطف
44	الفرق بين "العطف" و "التعاطف"
44	تجربة التعاطف
45	تعليم التعاطف
49	التعبير عن التعاطف

54.....	تقنيات للتعبير عن التعاطف
57.....	مزيد من خصائص المدير الذي يجيد التعبير عن التعاطف
59.....	تلخيص
60.....	تمرين الممارسة
61.....	مراجعة التدريب

63 الفصل الرابع: الممارسة القوية رقم 3: اتباع مبادئ "القاعدة الذهبية"

64.....	مقدمة
66.....	4 طرق نود كلنا أن نتعامل بها
70.....	قيمة اختلاف الآخرين عنك
71.....	تلخيص
72.....	تقييم: إلى أي مدى تطبق مبادئ القاعدة الذهبية؟

75 الفصل الخامس: الممارسة القوية رقم 4: الحفاظ على المصداقية

75.....	مقدمة
79.....	طرق بناء ودعم مصداقية القائد
85.....	تلخيص

87 الفصل السادس: الممارسة القوية رقم 5: الحفاظ على الحدود الصحيحة

87.....	مقدمة
88.....	الإدارة بهدوء: تأثير العلاقات الشخصية على العمل
90.....	الحدود الشخصية الظاهرة
93.....	التسليف المالي بشتى أنواعه بين المدير ومرءوسه
93.....	فعل أي نشاط فاسد أو غير أخلاقي أو سلوك مع أو حول المرءوسين
94.....	الحفاظ على الحدود اللائقة الفعلية
95.....	حضور مهام اجتماعية خارج العمل

96	النطاق الاجتماعي للعمل
99	التحديات المتاحة لتخطي عائقاً محدداً
100	إعادة تأهيل بنية العمل المهمل
101	تأكيد مفهوم الحدود المتزنة كمهارة لدى الإنسان
102	تلخيص

105 الفصل السابع : الممارسة القوية رقم 6 : الانتقاد بها

105	مقدمة
106	التداعيات العاطفية من سوء انتقاد العمل المقوت
107	كيف يمكن أن يكون النقد "متقن" ؟
108	تجنب النقد في "اللحظة الحاسمة"
110	تقنية الشطيرة
115	أهمية المتابعة
115	النقد البارع المتقدم
119	نتائج النقد البارع
120	تلخيص

123 الفصل الثامن : الممارسة القوية رقم 7 : اتخاذ أسلوب التدريب

123	مقدمة
130	مثال على الفرضية "واى" في علم الإدارة
134	اتباع أسلوب قيادة يطور المهارات
135	عملية تدريب على استعدادات الأداء
136	تلخيص

137 الفصل التاسع : الممارسة القوية رقم 8 : ممارسة الثناء القوية لأنماط مختلفة من الناس

137	المقدمة
-----	---------

143	أنماط البشر
144	تطبيقات قوية من الرؤساء العظماء حقاً
144	نموذج " طرق الأشخاص " لروبرت بولتون ودوروثي غروفر بولتون
148	استراتيجيات "الثناء" لأنماط مختلفة من الناس
155	تلخيص

157 الفصل العاشر: الممارسة القوية رقم 9: تحويل الصراع إلى فرصة

157	مقدمة
159	تجنب الصراع بين الأشخاص الفعالة الإدارة
160	من الضروري أن لا يكون الصراع انعكاساً بسيطاً عليك وعلى قدراتك القيادية
161	تصنيف الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية
161	أنواع صراع العمل وخصائصها
163	مراحل حل النزاعات
167	خصائص مرحلة التكامل
168	تقنيات إدارة الصراع
177	مرحلة وعملية حل النزاع
180	الأساس لتحويل الصراع إلى فرصة: تطبيق مهارات إدارة العلاقة المكررة
181	تلخيص

185 الخاتمة

189 قاموس المصطلحات

193 ملاحظات

198 عن المؤلفين

مُقَلِّمَةٌ

تعد قيمة مهارات الناس في تنظيم الإدارة مقبولة على نطاق واسع، ولكن في بعض الأحيان تتطلع الشركات إلى اعتبار الآتي "كيف نحصل على مديرين أفضل في أداء الأدوار الإشرافية؟"

قد تنظر الشركة إلى ذلك الأمر من زاوية أخرى، وهي أن الجوانب الفنية الأخرى لأداء وظيفة المدير قد توصف بأنها قابلة للتدريب. وبناء على ذلك، تسخر الشركات تدريباتها نحو سد الثغرات في المعرفة بشأن أفضل الممارسات الحالية، وتقديم الجديد، وتكنولوجيا تحسين الإنتاج، ومراجعة التحديثات الخاصة بسياسة الشركة، وما شابه ذلك.

ربما يكون هناك اعتقاد أو مبدأ غير معلن، وهو أن المديرين قد يمتلكون مهارة التعامل مع الآخرين أو أنهم لا يتمتعون بهذه الملكة، وبالتالي فإن الاستراتيجية تكون في عدم استنفاد المصادر في تدريب مهارات الناس، ولكن في توظيف الشخص المناسب الذي يكون مستعداً طبيعياً، وذو علاقات إنسانية ناجحة على وضع الأفراد في المناصب القيادية التي

تمكنهم من بناء نوع من علاقات تعزز الإنتاجية المتناسكة التي تعود بالنفع على المنظمة.

بالتأكيد منظمتي وغيرها من المنظمات التي لا تعد ولا تحصى تنتهج نفس النهج، وهو أن تعلن أن مصلحتنا في وصف الوظائف الشاغرة والمناصب الوظيفية في تعيين وترقية الأفراد من المناصب الإدارية الحساسة والتوجه الاجتماعي لتنفيذ جوانب إدارة الموارد البشرية لدور "الرئيس" على نحو فعال، وتبذل قصارى جهدها لتحديد أولئك الذين نعتقد أنهم سوف ينجحون في هذا الجانب من الدور الرقابي، ولكن من خلال وصفها لهذه الكفاءات زائلة إلى حد ما "مهارات الناس" ليس هناك تفاهم ضمني بأن هذه هي الكفاءات الفعلية، والتي يمكن تنميتها؟ وقد يوضح نقلة نوعية. إذا رغبت المنظمات والأفراد في تحسين الأداء في ممارسة الإدارة العامة، ربما يجب أن يكونوا على اطلاع على الإرشاد والتوجيه في تنمية مهارات الناس.

تثار بعض الأسئلة المثيرة للاهتمام في الواقع عندما ينظر المرء إلى احتمال تكريس الوقت والموارد لتعلم المزيد من جوانب العلاقات الإنسانية في الإدارة.

❖ ما هي مهارات الأشخاص الفعلية؟

❖ كيف يحصل الأفراد على أفضل "الأشخاص" كجزء من الإدارة، لاسيما إذا كان لا يتحقق بسهولة لهم، لأن كفاءتها هي أكثر من طابع تقني أو أكثر اعتمادًا على معرفة الصناعة؟

❖ العمل على أن تصبح أفضل مدير من الأشخاص: وكيف يحقق الأفراد أفضل تركيز على وقتهم وجهودهم؟ حيثًا تبدأ، وما ينبغي أن تقوم به من بعض مستويات التأسيس، نقطة البداية إلى الأمام؟

ما يعجبني أكثر عن التسع ممارسات القوية لقادة أقوياء هو أنها توفر إجابات حقيقية وملموسة ومحددة جدًا على هذه الأسئلة، بدلاً من تقديم الابتذال الغامض أو الأمثال الواسعة، وهذا الكتاب يعطي القارئ اتجاهًا واضحًا ومجموعة رئيسية من الاقتراحات حول كيفية بناء الواقع وممارسة مهارات الناس.

ستيفن إيبى كوهن وفنسنت أوكونيل يلخصان مرة أخرى توجهاتهما إلى الرئيس بلطف - هناك تسع ممارسات قوية لإدارة الناس الفعالة الذين كانوا يصرون على الأمر الأكثر، فرسالتهم تتناسب بشكل جيد مع التفكير التنظيمي حول كيفية تنفيذ عمليات المهارة أو العمل بأكثر فعالية: "تحقيق الغرض" هو التعرف على الكفاءات الأكثر صلة، ومن ثمّ إتقانها.

الكتاب يروي لنا حقا استعداداته حول هذه المسألة أكثر، وكيفية تطويرها بقدر أكبر من الكفاءة.

علاوة على ذلك فالكتاب سهل القراءة. أنا أحب طريقة أمثلة الحالة التي يستخدم فيها كوهن وأوكونيل حلقة صحيحة جداً. هذا الكتاب هو مجرد وسيلة رائعة للحصول على خلفية حول العادات التي تساعد على ضمان النجاح في إدارة الموارد البشرية.

أخيراً، إذا كنت قد حصلت على هذا الكتاب وتقرأ بدون شك قد انجذبت إلى هذا الموضوع، لذا أنت بالفعل في طريقك لبناء الوعي الذاتي - فهي الأولى من تسع ممارسات قوية قد تبناها كوهن وأوكونيل، وهذا كما تعلمون مطلب مهارات الناس، وأن التغلب عليه مشروع التعلم مدى الحياة، لذلك وأنا أشجعك لإشباع هذا الفضول عن نفسك، سوف تجعلك ليس مجرد مدير، لكن شخص أكثر فعالية في بناء علاقات مهمة في الحياة خارج العمل الخاص بك كذلك. أطيب التمنيات، وحظاً سعيداً!

— ريموند جي إستيزتس، نائب الرئيس الأول للموارد البشرية،

شركة أولام اميريكاز

تهنئتك

كاستشاريين ومدرّبين مخصّصين لبناء علاقات إنسانية ذكية عاطفياً للكفاءات من المديرين، نستغرق الكثير من الوقت في الحديث مع الأفراد في أنواع مختلفة من المنظمات والأدوار المتنوعة داخل هذه المؤسسات حول مسألة ما يلزم فعلاً ليكون مدرّباً فعالاً. إنه الموضوع الذي يستتبط العديد من وجهات النظر التي تتجه بالأحرى بالتساوي بين منظوريين بعد متداخلة متميزة، أحدهما يشمل الآراء حول ما يسبب ما يبدو قادة مؤهلين للفشل، مما يعني أنه يمكن للمرء أن يتعلم الكثير عن كونه مدرّباً فعالاً من خلال فهم السلوكيات التي تمنع المديرين من النجاح بقدر ما ينبغي أن يكون، والآخر يشمل التركيز على التقييم الأكثر إيجابية من الصفات التي أبدّاها المدربون الذين يعجب بهم الموظفون أكثر.

نحن عالقون دائماً بالتردد الذي نسمع فيه حالات الأفراد "الرائعة استراتيجياً"، أو الخبراء الفنيين بالمعارف والمهارات الفائقة حقاً في الأعمال الأساسية للمنظمة، التي تقصر على القادة بسبب نقص أوجه القصور في ما يوصف عادة "عدم القدرة على إدارة الناس". تشهد السلوكيات وصف هذا الطيف الواسع، بالأحرى ضعف مهارات إدارة الناس،

وعادة ما تشمل النهج الفقير في التواصل بين الأشخاص وردود الفعل غير المهدب، أو الوقاحة جزء من المهام التي يتم الاستعانة فيها بموظفين ليكونوا قادرين على التعامل مع أنفسهم، وسوء الاستماع والحوار من جانب واحد مع الموظفين والخوف من الاقتراب من المدير في القضايا بسبب ردود الفعل العاطفية المسبقة الخاصة بهم للتأجيل. بالطبع، هناك العديد والعديد من الآخرين، ولكن في النهاية جميعا لهم علاقة مباشرة جدًا بتضييق الذكاء العاطفي أو مهارة الحاصل العاطفي.

كثيرا ما نسمع عن شعور التنازل الذي يفترق أولئك إليه في مهارات إدارة الأفراد، ومهارة الحاصل العاطفي محكوم عليها بالفشل أن تكون دائما على هذا النحو، مما يعني أن هذه ليست حقا المهارات، ولكن سمات الشخصية المرسخة في الحمض النووي، ولا يمكن لأحد أن يغيرها، يكثر التشاؤم حول قدرة القائد لتغييرهم عندما يتعلق الأمر بعرض مفيد لمهارات العلاقات الإنسانية.

نحن لا نشارك وجهة النظر هذه، على العكس من ذلك نرى مرارا وتكرارا أن الوعي حول مجموعة من الأساليب والمهارات الإدارية الناس لا غنى للناس عنها فإنه يسهم في ردود، الفعل الأكثر صحة لنفس محفزات أماكن العمل في وقت لاحق في مهنة الإنسان، هذه الردود صحية تتضمن نهج الموظفين الذي يقع ضمن مجال "إدارة الأفراد"، ويرى المديرون أنفسهم الآثار الإيجابية للغاية التي تتضمن تطبيق استراتيجيات جديدة للظروف الأساسية نفسها.

وقد شارك المديرون الذين تم تدريبهم في 360 درجة باستجابات تقييمية متعددة للاستطلاعات قبل التدريب والتعليم بعد ذلك بفترة مناسبة بعد أن قرب التدريب من الانتهاء أو انتهى. في كثير من الحالات يتلقى تحسينات ذات دلالة إحصائية في التصنيفات من مرءوسيه والأقران وأرباب العمل على اتخاذ تدابير من العلاقات الإنسانية وكفاءات الذكاء العاطفي، والنتيجة التي حصلت عليها والتي من المناسب إعطاءها الأدلة التجريبية، وهذه المهارات هي التي يمكنه تعلمها وتكاملها، وتكرارها في ممارسة المديرين الذين تعرضوا للصعوبات الشخصية مع الموظفين، في الماضي، فهم يفترقون إلى مهارات

الأشخاص، وليس الأقدار، ولكن فجوة المهارات يمكن شغلها بالتعليم المناسب والممارسة وتعزيز التقنيات الفعالة.

بدأنا في دمج أبرز ممارسات أرباب العمل منذ ما يقرب من عقد من الزمان، أن توجه إعداد التقارير. كان لدينا النية المعلنة للتركيز على تلك المجالات لكونه مدرباً فعالاً وأكثر أهمية إذا ما تم تنميتها وتنفيذها بشكل روتيني، وخلق أفضل فرصة للتغيير المؤثر ونتائج قيادة أفضل. تستمر كل هذه الممارسات التسع للتطبيق ضمن الإطار الذي يفترض وجود المهارات على مستوى المؤسسة، وصفات التطوير والتطبيق في أي ظرف من الظروف الإدارية. على هذا الأساس المتين من السمات الشخصية حددنا مجموعة من الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها لتجنب المخاطر المشتركة لإدارة الناس بطريقة تقلل ولائهم واحترامهم، والرغبة في أن يكون أتباعهم نشطين، وأخيراً اقترحنا المهارات ذات الطابع الأكثر تقدماً التي تبنى على طبقات تحتها.

كان تمثيل هذا الإطار من إدارة الأشخاص الفعالة على هيئة هرم بست كتل بناء: ثلاثة في القاعدة، واثنان في الوسط، وواحد يعكس الكفاءة المتقدمة. منذ أن قدمت لنا أصلاً "ست عادات للرؤساء الفعالين للغاية"، واصلنا مراقبة نموذجاً في العمل. نحن ما زلنا نعتقد في الأطارات الأساسية والست لبنات الأصلية، لكننا نعتقد أن كل طبقة لديها استراتيجية حاسمة في عداد المفقودين، وبالتالي فقد تحول لدينا نموذج من ستة أجزاء إلى واحد بتسعة أجزاء، لا يزال تجميعها في شكل هرم ينقل رأي مفاده أن القاعدة القوية أمر ضروري، وهو الصف الأوسط يطبق هذه المهارات الأساسية، وأكثر من ذلك الكفاءات المتقدمة المسبقة التي تظل على رأس كل من صفوف الدنيا.

لماذا حددنا اللبنة الإضافية التي تشمل نموذجاً من تسعة أجزاء؟ الجواب بسيط هكذا: الخبرة المتزايدة. في إطار ستة أجزاء من إدارة الأفراد يستمر تطبيقها بالتأكيد أن تطبق، لكننا كنا معجبين ببعض القطع المفقودة الهامة، ونحن نعتقد أننا قد احتفظنا بالبساطة الأساسية للتعلم وتطبيق نموذجنا، مع تعزيز القيمة النهائية للإرشاد من أجل تحسين مهارات إدارة الأفراد.

رسالة "الكتاب المعروضة في" ست عادات الزعماء الفعالين للغاية، " لا يزال ساريًا:

يشارك هذا الكتاب نهجنا في العلاقات الإنسانية لتنمية مهارات القادة، بحيث يطبق المديرون نموذجنا ليصبح أكثر إنتاجية في مواقعهم، وخلق فرص التقدم لأنفسهم في حياتهم المهنية، وكما الأهم تطبيق هذه المهارات بشكل فعال في مجموعة واسعة من حالات التعامل مع الآخرين في حياتهم الخاصة.

في الواقع النتيجة التي نود أن نتجها من هذا الطراز المحسن تبقى إكثار النقلة النوعية من إدراك استراتيجيات تعرف باسم "المهارات السيرة"، والتي يمكن أن يمتثل إساءة فهمها كما في الكفاءات التي هي أقل موضوعية من غيرها ذات الطابع الأكثر تقنية. نستمر في استخدام اختصار SOLID - مهارات القيادة التنظيمية وتنمية الفرد - لجعل الحالة هذه تبدو سلسلة، فهي في الواقع حاسمة وعوامل حقيقية جدًا في نجاح المدير، هذه هي في الواقع المهارات "الصعبة" في كل معنى الكلمة: الجوانب صلبة وملموسة من تدريب المدير، وأيضًا من الصعب بعض الشيء تفعيل التحديات اليومية التي تشكل قيادة الآخرين.

نحن نشجعكم على مراجعة هذه الاستراتيجيات الأساسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتطبيقها في الممارسة الإدارية، بحيث تصبح فطرية بدلا من ذلك، مثل عادات جيدة فالواحدة منها تتطبع، إذا قمت بذلك والجزء الخاص عن هذا النموذج SOLID يكون صعبًا - كما هو الحال في صعوبة التنفيذ - سوف يؤدي إلى التآكل بسرعة، على النقيض من ذلك، وجزء عن هذا النموذج SOLID يكون صعبًا - كما هو الحال في دائم الحيوية والثابت والحقيقي - تظل الصفة الأساسية للنهج الذي نقترحه.

فإنه لا تزال النسخة مثيرة بالنسبة لنا لتبادل أفكارنا مع الآخرين، مع التركيز على مساعدة الناس بدورهم على تنمية إمكانات الآخرين، نحن لا نزال نأمل أن تستمتع بعملية قراءة المواد واستخدام التمارين التي نتقاسمها بقدر ما استمتعنا بعملية وضعها معا بالنسبة لك.

1

عروض 9 تدريبات قوية للرؤساء العظماء حقاً

الشائع جداً في المنظمات هذه الأيام صياغة "استراتيجية الناس". عادة، فإنه يتم ترويج موضوع علاقات الموظفين داخل المنظمة، تلخيص جهد على مستوى المؤسسة للاستفادة من رأس المال البشري في السعي لتحقيق أهداف الشركة، تدمج فعلاً الشركات هذه الاستراتيجيات في شعارات، مع تسميات مثل "وضع الشعب أولاً" أو "الناس قبل الاستراتيجية".

وضع الشعب في المقام الأول هو بالتأكيد هدف نبيل، والشركة التي تركز على الأصول الكامنة في مواردها البشرية تعزز بيئة العمل الداخلية المنتبهة إلى المواهب الكامنة داخل المنظمة، والطرق التي تقع فيها احتمالات هذه الموهبة الكاملة التي يمكن نشرها

وتفعيلها، ومع ذلك فإن المنظمات التي لديها موارد محدودة تواجه الضغوط اليومية من تلبية المطالب بشدة للعملاء.

على هذا النحو لا بد من اتخاذ القرارات حول أي الأولويات الموجهة للشعب هي أهم، وكيف سيتم إصدار هذه الأولويات وتنفيذها، ومن ثمّ دعمها. إذاً ما هي المحددات الرئيسية لشركات "استراتيجية الأشخاص" المثلّي؟

قد تبنى بعض المنظمات نماذج تعويضات جديدة، وبالتالي التركيز كبير على مكافأة أداء العمل المتميز من خلال الحوافز النقدية، يجوز للمنظمات الأخرى الجدل على حزم الاستفادة، هذه الاستراتيجيات مهمة ولكن أظهرت الأبحاث أن هذه الأنواع من المكافآت الخارجية غالباً ما تفشل في تحفيز الأداء الوظيفي الممتاز بفعالية كما في المكافآت الأكثر جوهرية في العمل.

في الواقع يقدم العمل العديد من أنواع المكافآت الأساسية: تعلم وتنمية المهارات الجديدة وفرص التنشئة الاجتماعية في إطار عملية العمل الجماعي، وحتى المكافآت الأكثر إثارة الصادرة من الفرح لمساعدة العملاء على تنمية أعمالهم ورؤيتهم للازدهار الناتج من ذلك، تجربتنا هي أنه عندما يشعر الناس بالرضا عن المؤسسة التي يعملون بها، عندما يشعرون بالتحمس في القدوم إلى العمل كل يوم، وموقفهم الإيجابي - مستوحاة من المكافآت الأساسية للعمل - عادة يعزى أكثر إلى نوعية العلاقة القائمة بينهم وبين الأفراد الذين يقودوهم، وأهم علاقة من هذا القبيل حتى الآن هي القائمة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين.

في الواقع فإن العنصر الأكثر أهمية في "استراتيجية الأشخاص" التعاونية، وهي وجوب تطوير مهارات العلاقات الإنسانية التي يمارسها المديرون مع تقاريرهم المباشرة في تفاعلات الفرد والجماعة يوماً بعد يوم، عند وجود علاقات ممتازة بين المشرفين وتقاريرهم المباشرة، فكذلك احتمال المكافآت الجوهرية للعمل ستكون مرتفعة وذات قيمة عالية، عندما يعجب الموظفون بالطريقة التي يتم بها القيادة، عندما يرون علاقتهم الإشرافية واحدة تنطوي على الاحترام وفرص النمو الشخصي والمهني المتبادل، ويصبح العمل نشاطاً

ديناميكياً للغاية، يتجاوز بكثير من مجرد الحصول على مكافأة خارجية (الخاصة بالراتب). هذا المبدأ الأساسي الذي نبطله، بأن للإدارة دور لبناء العلاقات، وأن العلاقة أكثر ما يهم، فالعلاقة بين المديرين وتقاريرهم مباشرة، بمثابة الموضوع الرئيسي وراء نموذجنا.

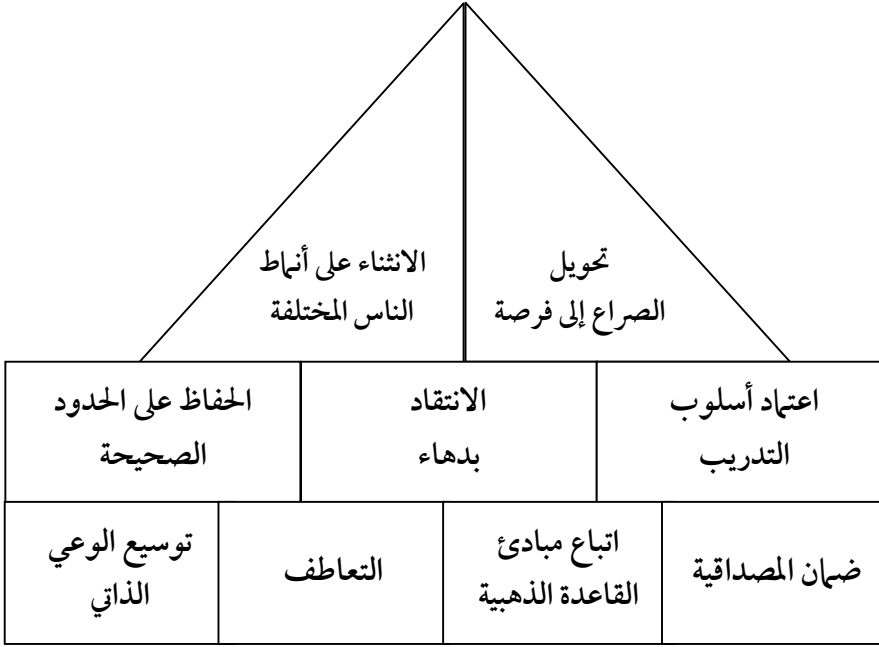
في تجربتنا، يقدر المدير نموذج التعلم الذي له بداية ووسط ونهاية، الذي يمكن من خلاله اكتساب شعور التقدم عبر خطوات تدريجية، والانتقال أكثر من أي وقت مضى قدماً نحو مشروع "خط النهاية". "وقت مدراء" محدود، فإنهم يميلون إلى تبني نظام التعلم خطوة بخطوة، حيث يتم توضيح العملية أكثر ويكون لها مسار مثبت جيداً نحو النجاح القياسي.

الشكل في الصفحة 18 يوضح لنا نموذجاً بيانياً للتسع ممارسات القوية للقادة الأقوياء، ويمثل هذا النموذج من قبل "اللبات" التي تشكل الهرم على أسس متينة، هذا التمثيل يعزز بصرياً فكرة أنه على الرغم من كل المهارات التي ندعوها "أساسية"، كما يمكن ترتيب وتحديد الأولويات في أمر ناضج.

الطبقة السفلية من هرم مهارات إدارة العلاقات الإنسانية تشكل قاعدة للنموذج، هذه هي الكفاءات "الأساسية": توسيع الوعي الذاتي، وممارسة التعاطف بعد مبدأ "القاعدة الذهبية"، والمصادقية الآمنة. هذه هي العوائق والمعالجات التي يؤكد عليها مدرب كرة، لعبة جولف، إيجابيات القبضة التي تستخدمها أكثر في الدرس الأول وتقنيات التنفس التي ينادي بها مدربو اليوجا. هي الممارسات التي تعد جزءاً من الطريقة التي يظهر فيها المدبرون مواهب العلاقات الإنسانية. إنها تساعد المديرين على تطوير نهج ذكي عاطفياً لقيادة الآخرين، وهو نهج يفضي إلى توليد إعجاب والسلوكيات الفعالة المتعاقبة لها من الموظفين.

هناك ثلاث مهارات إشرافية محددة للناس في الطبقة الوسطى وهي الحفاظ على الحدود الصحيحة، الانتقاد بدهاء، واعتماد نمط التدريب المبني على المهارات الأربع الأساسية على مستوى المؤسسة، ويتم تطبيقها على تحديات الإدارة المشتركة على أن تكون مفيدة للغاية، لتصبح احتياجاتنا الأساسية أكثر من استكشاف معجبا به على نطاق واسع ومهارات طبقة

الأساس، فإننا نأمل التأكيد على مناهج لإدارة تحديات العلاقات البشرية، والتي تختبر في الواقع تعاطف الشخص والوعي الذاتي العاطفي، والقدرة على تطبيق مبادئ القاعدة الذهبية، والمصادقية.



لماذا قمنا باختيار هذه التحديات الثلاث المعينة لتتدرج وتتأكد ضمن نموذجنا؟ والحقيقة هي أنه في نسبة كبيرة من الحالات التي قدمنا لها خدمات التطوير الإداري، يوجد هناك ثلاث فئات من المشاكل التي تتكرر مرارا وتكرارا.

- 1- قيام المديرين بخرق سلطتهم من خلال الأحكام السيئة، والسلوك غير اللائق، أو وضع حد غير فعال فيما يتعلق بإقامة العلاقات الشخصية الخاصة بهم في العمل.
- 2- قيام المديرين بإبعاد الناس من خلال ردود الأفعال المحبطة لأداء دون المستوى، وانتقادهم المتعصب والمؤذي، حيث انهم يقدمون الأخبار السيئة أو الآراء الناقدة بطريقة غير محددة بدلا من تعزيز الروح المعنوية وروح الفريق لدى المرءوسين.

3- قيام المديرين بخلق ردود فعل محبطة من الموظفين من خلال مراقبة كل خطوة، ومهام الإدارة التفصيلية التي تجعل الموظفين يشعرون أنهم قادرون تماما على الأداء بقليل من الرقابة، والنتيجة هي انخفاض الروح المعنوية وارتفاع حركة تبديل الموظفين.

ولأن هذه المشاكل تلفت انتباهنا في معظم الأحيان، فإنها يجب أن:

أ - تشكل صعوبات للأفراد، أو على الأقل على قدر غير متناسب منهم الذين يجدون أنفسهم في حاجة إلى تدخل خارجي من موارد التدريب.

ب- تصل إلى نتائج واسعة النطاق داخل المنظمة عندما تفتقر إلى هذه المهارات.

وفي الجزء العلوي من الهرم نقدم اثنين من المواهب "التتويحية" التي قدمت في أقل سياق منع المشاكل المشتركة، وأكثر من ذلك بروح من المهارة الموجهة للنمو وتنمية الفريق. هذه هي علاقة الكفاءات الإدارية التي تعالج القضايا المشتركة بين الأفراد في العمل: التكيف مع أنواع مختلفة من الشخصيات، وإدارة احتمالية أن تكون النزاعات التي تعطل سير العمل والأداء حاسمة. نشير إلى هذه الممارسات كأنها متاحة على اختلاف أنماط الناس وتحويل الصراع إلى فرصة.

الصورة القائمة على أساس كتلة بناء الهرم هادفة وجوهرية للعرض وفهم نموذجنا. ففي الهرم القاعدة أوسع طبقة، وهو يدعم جميع الطبقات فوقه، حيث إن الأهرامات هي هياكل بسيطة إلى حد ما ولكن صلبة للغاية، فالمتانة هي ميزة جذابة في النماذج التي وضعت لعالم الأعمال، لأنها مهمة لبناء الأشياء التي تستمر والتي يمكن وضع إضافات إليها عندما تكون هناك حاجة إلى كتل، بالإضافة إلى/أو بدون طبقات أكثر، في الواقع الأهرامات المصرية من أعاجيب التحمل والمتانة، نود أن نقول أن هرم "التسع الممارسات" يمثل النموذج القائم على المهارة الذي شيد ليستمر من خلال تأثير احتمال تآكل عواصف إدارة الموارد البشرية التي تختبر ليس فقط مهارات الفرد ولكن أيضًا شخصية المرء.

2

الممارسة القوية رقم 1: توسيع الوعي الذاتي

"يهتم قادة استثنائيين أولاً بإثراء، وتنوير، وتوسيع أنفسهم. . .
فيستخدمون الوعي الذاتي للسيطرة على أنفسهم وأن يكون لهم في نهاية
المطاف تأثيراً أكبر على الآخرين."

— وارين بلانك

مقدمة

معظمنا قد سمع عبارة "المعرفة قوة". وهي المبدأ الشائع الذي يقوم بنقل الرسالة،
التي تنطبق على مجموعة من الجهود المهنية، التي تمتلك الوصول إلى المعلومات المفيدة

الموضوعية تسهل بوضوح المزيد من السيطرة على الأوضاع والفرص، على سبيل المثال، مع الإمساك بزمام اللوائح الحكومية الصادرة، والبيانات، والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتلبية احتياجات العملاء الخاصة، ويعد لدى خبراء الضرائب الاستشاريين القدرة على اتخاذ قرارات أو توصيات أفضل في مساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم المالية على المدى القريب، والمدى البعيد.

ولكن كم منا قد نظر في كيفية تطبيق هذا المبدأ " في الداخل " - وهذا هو، لتقييم أنفسنا؟

إلى أي مدى ينبغي علينا وضع الأولوية لمعرفة الذات، كوسيلة لكسب قوة شخصية مضافة، وبالتالي تعزيز النجاح في حياتنا المهنية ؟ ويدور المؤلف والمدرّب الرائد للإدارة جون وايتمور حول مبدأ "المعرفة قوة" من منظور فهم الذات، والدعوة إلى ما يلي:

"ما أنا على علم به يمنحني السلطة وما لا أعلمه يتحكم بي."

الوعي هو الأولوية لأنه يدفع ما نحن عليه في وضع يمكنه من التأثير والسيطرة، مقابل تلك القضايا أو الحقائق حول ما نجهل، والتي تميل إلى بسط سيطرتها علينا، وذلك ينطبق على الأوضاع السائدة في بيئتنا الخارجية، ولكنها ذات أهمية خاصة "لنظمتنا الداخلية"، وعواطفنا، وشخصيتنا، وقيمنا، ومعتقداتنا.

صيغة الوعي الذاتي لبنيس

كشف تعمل هذه الطريقة؟ ما هي السلوكيات الإيجابية الإنتاجية التي يجب تطبيقها من خلال الوعي الذاتي؟ وفقاً للعالم النفسي المعاصر والقيادي وارن بنيس يمثل الوعي الذاتي نقطة انطلاق لبدايات أسس النجاح القيادي والمهني.

الصيغة تبدأ مع افتراض أن جهود تنمية الوعي الذاتي تقوم بخلق فرص لمزيد من المعرفة الذاتية. ومن خلال هذه العملية لاكتساب المزيد من الوعي الذاتي لتعلم المزيد عن أنفسنا، يصاحبها الشعور بثقة أكثر في أنفسنا و الاطمئنان بشكل أقوى و الشعور و

التحكم في انفسنا. ولهذا يجب ربط الثقة بالنفس بالتقييم الذاتي الدقيق ويجب أن تتوافق مع الواقع. والواقع هو آلية يمكن من خلالها الإدراك الصحيح لمهارات الفرد وقدراته.

والافتراض التالي هو أنه بمجرد التسلح بتقييم ذاتي أكثر دقة، وبالتالي المزيد من الثقة بالنفس، فنحن أقل عرضة للتصرف بتهور أو بطريقة قد تكون مدمرة لأنفسنا أو لعلاقتنا، عندما يكون لدينا المزيد من الوعي لانفعالاتنا، نستطيع أن نفهم العلاقة بين مشاعرنا، وما نفكر به، وما نفعل أو نقول، أو نقرر، وذلك يعد نوع خاص من الفطنة، والذي يدعي الوعي الذاتي العاطفي، مع وجود فطنة بحياتنا العاطفية، ومع القدرة على وصف المشاعر باستخدام أكثر الكلمات المناسبة (التي يشار إليها بمحو الأمية العاطفية)، نستطيع أن نكسب المزيد من ضبط النفس، هذه العملية رائعة جداً: فهي تشير إلى أن معرفة ما تشعر به ولماذا، ثمّ تصف هذه المشاعر بشكل صحيح، هي المهارات التي يمكن أن تزيد في الواقع ضبط النفس للمرء وتقدم الأفراد سيطرة أفضل بكثير على الدوافع والسلوكيات التي من المحتمل أن تكون مدمرة. مرة أخرى، فإن المعرفة تولد الطاقة (والطاقة في هذه الحالة هي البقاء قيد السيطرة، في مواجهة الأعمال الضرورية وضغوطات الحياة).

فإذا كان هناك اتصال يمكن تأسيسه إلى حد معقول من الوعي الذاتي من خلال معرفة الذات، الثقة بالنفس، وضبط النفس، وبينما تتأسس هذه العوامل على بعضها البعض، فإنها تساعد على إظهار كفاءة عالية في التعبير عن الذات، ويشمل التعبير اللفظي عن الذات الاستعداد للتواصل بشكل فعال وبناء روابط شخصية أقوى، ومع القدرة على التعبير عن الأفكار بطريقة يمكن فهمها وقبولها بسهولة، يقوم الأفراد بتشجيع وتعزيز مهارات بناء علاقتهم الخاصة، وتجعلهم في موقف قوي للتأثير على الآخرين.

ما وراء الوصف عملية لتطوير المهارات في التعبير اللفظي عن الذات، وتتابع بنيس ينطوي أيضاً على الكفاءة الناتجة للتعبير الأدبي لك "الذات" -من هي، والهوية الخاصة بك والفلسفات الشخصية، والقيم، مع تزايد الثقة بالنفس، فأنت أكثر احتمالاً للبدء، وتظهر سمة الشخصية التي غالباً ما يشار إليها باسم "الوجود". هذا الوصف لشخص - أنه أو أنها لديها "وجود" - هو الإغراء جداً، مع آثار إيجابية للغاية لقدرة الشخص على

شكل سندات الشخصية الصحية، وينطوي "الوجود" على تصور من قبل الآخرين بأن الشخص الذي يظهر هذه الصفة يركز بشكل جيد، وعميق التفكير، وتحت السيطرة، عندما تملك "الوجود"، وينضح الفرد بالثقة والاستقرار والاعتمادية، والوفاء - كل صفات الشخصية المتكاملة بالإعجاب من قبل الآخرين، ما إذا كان أحد يدير شركة، أو قسم، أو اجتماع، أو فريق، أو حتى مجرد يشارك في محادثة ودية، معربا عن "الذات" يخلق إعجابه بمصادقية الفرد والحقيقة.

تطوير صوتك الداخلي

تدعو صيغة بنيس إلى عملية النظر في البداية، للتزويد، والتنوير، وتوسيع صورة الذات لدينا، ويجعل صيغة الاتصال من الوعي الذاتي إلى مزيد من السيطرة على أنفسنا في النهاية من قدراتنا على أكبر تأثير على الآخرين، أخذ الوقت للاستماع إلى "صوتنا الداخلي" قد يبدو متسامح النفس، والممارسة الروحية أفضل سياق في النصوص الدينية، على الأقل، في وقتنا الخاص خارج العمل، ولكن، في الواقع، وضع "الصوت الداخلي" الذي يوصلك إلى العواطف والقيم الخاصة بك هو مهم للغاية لتطور النشاط الحرفي، وقد تم الربط لعملية دعم بديهة الأعمال، لجعل القرارات الصحيحة أكثر أخلاقية "جيدة"، وإلى أن تصبح قائداً معقولاً. استكشاف الصوت الداخلي يمكن أن يجعلك مستمع أفضل، أكثر وعياً لما يدور داخل الآخرين، بما في ذلك الفرق بين الداخليين أو الخارجيين من العملاء التي هي من هذا القبيل جزء كبيراً من حياتك في العمل.

"أكثر وفاء أنك تسمع إلى صوتك الداخلي، كلما كان ذلك أفضل وسوف تسمع إلى صوتك الخارجي".

— "الأمين العام السابق للأمم المتحدة داغ هوميرسولد"

التواصل مع قيمك الداخلية الخاصة بك يتطلب استكشاف الذات، والاهتمام بدراسة الأولويات التي تدفع حياتك المهنية والشخصية، وهنا بعض الطرق لتوضيح

مجموعة القيمة الخاصة بك و"الصوت الداخلي". ؟

❖ يستغرق وقتًا طويلاً للتأمل سواء كان من خلال التأمل أو ببساطة من خلال الوقت الذي يقضيه بمفرده في الطريق، فمن المفيد أن قطع البيئة ومن الضغوطات المباشرة في بعض الأحيان، والحصول على اتصال لكيف وماذا كنت أنت تشعر، ربما تساعدك ممارسة التنفس أو أساليب الاسترخاء الأخرى في تحسين هذه العملية من التأمل الذاتي.

❖ كتابة التقدير عن نفسك في هذه القيم لتوضيح الممارسة المشتركة التي تساعدك في تحديد ما تؤمن به هي نقاط قوتك والصفات البارعة، يبني أداء هذه المهمة الثقة ومراكز سماتك الشخصية التي تعتقد أنها تستحق التقوية، يوماً بعد يوم. تخيل أنك حاصل على الجائزة الخاصة في حفلة سنوية من نوع ما. الاختيار الخيالي الوهمي لهذه الحفلة (يمكن أن تكون المنظمة الحقيقية، مثل الجمعيات المهنية الفعلية، أو أنها يمكن أن تكون خيالية، مثل "جمعية إدارة برامج، استشارات الشعب") كتابة خطاب يعطى للتقدم لك، ثم تطوير خطاب القبول الخاص بك أيضاً. ونلهو مع ذلك!

❖ تسجل الدروس من قادة أنت معجب بهم أو لديك أعجاب لديهم؛ فكر القادة الذين يستوحى لك، سواء كانت سياسية أو دينية أو روحية أو العمل / المتعلق بالمهنة جعل قائمة مختصرة من الدروس الأساسية التي تجذب لك رسالة قيادتهم وأساليب التعامل مع الآخرين، يجبرك هذا النشاط لتنظر حقاً إلى معظم الأمور لك ومدى أهمية قيم القيادة المكتسبة.

❖ الكتابة لشخصيتك "عقيدة"، أنت "أنا اعتقد. . . " البيانات، هذه العملية هي محاولة للتركيز على "نظام التوجيه، " شخصيتك التي تتألف من المعتقدات الأساسية الخاصة بك والقيم، هذا "النظام التوجيهي" يوفر أساساً لتطوير بيان المهمة الشخصية، ونطاق توجيه النفس يكون في التركيز على أهدافك الشخصية ونشاطك.

❖ الاشتراك في حوار العقيدة، مرة واحدة تطورت، عقيدتك خير سلوكك وقراراتك الشخصية، ودينامية، وسيلة نشطة، عند مواجهة الخيارات أو القرارات التي يجب القيام بها، يمكنك الدخول في حوار داخلي حول كيفية الاختيارات والقرارات التي تتماشى مع المعتقدات والقيم الأساسية الخاصة بك، على سبيل المثال، في الحالات عندما تواجه مأزق أخلاقي، فإنه من المفيد أن تأخذ الوقت لتسأل نفسك "، هذا السلوك أنا أظاهاه، أو قرار أنا اختاره، بما يتفق مع عقيدتي الشخصية؟ "أو" ما الذي يفعله القائد الذي في هذا الموقف؟

ملاحظة: في نهاية هذا الفصل، وتقدم نماذج بسيطة لتتمكن من استخدامها في إنجاز بعض تدريبات الوعي "الصوت الداخلي".

وضع التقييم الذاتي الدقيق

بعد الممارسة والأساليب الأخرى "الصوت الداخلي" لبناء شعور قوي من قيمك ومعتقداتك، وماذا أنت تشعر ولماذا، وما هي الخطوات أو الإجراءات الهادفة الأخرى التي تأخذها لوضع تقييم واقعي لنفسك؟ أسلوب واحد هو السعي إلى إجراء تقييم ذاتي دقيق بشكل مستمر، كما ذكر في البداية، تحتاج الثقة بالنفس إلى قاعدة واقعية، فمن الضروري للحصول على تقييم صحيح لنقاط القوة والضعف للشخصية.

البحث عن ردود الفعل:

واحدة من الظواهر المتناقضة الكامنة في بناء الوعي الذاتي هو أن الكثير مما نتعلمه عن أنفسنا ينبع أقل من موقعنا على القرارات الداخلية الخاصة من المدخلات المقدمة من العالم الخارجي، آراء الناس حولنا يمكن أن تكون موردا لا يقدر بثمن من الجهود إلى توسيع نطاق الوعي الذاتي.

في الواقع يوضح البحث أن التصورات الأخرى هي تنبؤ أفضل من أدائنا الفعلي بدلا من وجهات النظر الذاتية الخاصة، ولكن لاستقبال ردود الفعل الصادقة قد يحتاجون لمن يرعاهم، كثير ما نجد أنفسنا في إعاقة الجهود لتوسيع نطاق الوعي الذاتي، وذلك

بسبب الدفاع الطبيعي عن استيعاب الضربات العاطفية المحتملة التي يمكن أن تصاحب عملية الالتماس، ثم تلقى ردود الفعل من الآخرين.

عندما نرهق، أو في بعض الأحيان عندما نشعر بالضعف أو القصور في الوصول إلى الموقف أو الطرف المعين، ربما نستخدم الرفض لمساعدتنا على تجنب المعلومات المرفوضة عن أنفسنا، من هذا السلوك، وعلى الرغم من حماية الذات، والتخطيط للوعي الذاتي.

نحن نحتاج الملاحظات والمساهمات من الآخرين لمواجهة عملية تضليل النفس من الرفض، ولكن هناك أقل بكثير الظاهرة المرضية التي يمكن أن تفسر كيفية الأدلة المعينة في البيئة والهروب من أنفسنا، المتعلقة بكفاءتنا وأداءنا، الحقيقة هي أن الناس لديهم البقع العمياء، بعض الحقائق أننا لن نرى (الحرمان)؛ وحقائق أخرى نحن لا نرى (البقع العمياء)، و"هو ضعف الرؤية" لدينا إذا جاز التعبير، دعونا نوضح هذه النقطة، وذلك باستخدام الأمثلة الشائعة من قيادة السيارة، تخيل الحالة التي تأخذ كل الاحتياطات عند دعم سيارتك، انظر بحرص في مرآة الرؤية الخلفية الخاصة بك، واللف إلى اتخاذ المزيد من نظرة مباشرة خلفك للتأكد من أنه آمن لوضع سيارتك في عكس الاتجاه والانتقال إلى الوراء، ولكن لأن زاوية المرآة قد يتم تعديلها قليلا، أو لأي سبب من الأسباب، قد لا تشهد دراجة وراء السيارة التي تقودها، أنت تحول الدراجة إلى الكثير من المعدن المجعد والمطاط. ولم تتمكن من الرؤية الحقيقية للوضع بالرغم من محاولة الاعتدال الروتيني الصلب لإدراك ذلك.

ولكن تخيل ماذا سيحدث لو كان في سيارتك كشاف، من النوع الذي يعمل ضوضاء لو كنت تدعمه نحو كائن بالقرب من نهاية الجزء الخلفي من سيارتك (مثل العديد من هذه السيارات وسيارات الدفع الرباعي في هذه الأيام، عليك أن تبدأ بنفس المستوى الروتيني، للتقييم ما إذا قد توجد أي مشكلة محتملة عليك العودة بسيارتك حتى: عليك مراجعة المرآة وفحصها بدقة، تسجل بعينيك لا توجد مشكلة مع نقل سيارتك إلى الخلف، كنت وضعت السيارة في الاتجاه المعاكس، وعلى الفور تسمع صوت إنذار، مع مساعدة من التكنولوجيا والسيارات الحديثة، وهناك معلومات إضافية تضاف إلى انتباهك،

الضوضاء تشير لك أن شيئاً ما قد يكون خلفك قد لا تراه، عليك التوقف بسرعة والخروج من السيارة للتحقق من ذلك، ما زالت ترى الدراجة على حالها، وتتجنب النتيجة الضارة المحتملة.

إن السعي إلى ردود الفعل التي تشبه التحذير الصوتي بسيارتك يجعلك كما تدعمه تجاه كائن لا يمكن أن يرى، في طريقك، أنه يزودك بالمعلومات عن البقع العمياء والمعلومات لك لتتوقع وتحتل أن تعمل على تحقيقه، قد يزودك بالمعلومات عن الحقيقة بطريقة ما لتجنب وعيك، ثم يمكنك دمج وتقييم هذه المعلومات الجديدة أو الوعي من خلال عملية تنطوي على نظرية التنافر المعرفي.

يعد الحصول على ردود الفعل من الآخرين متاح دائماً، عادة تكون المسألة الوحيدة ليسأل عن ذلك، تكون التحديات في توسيع نطاق الوعي الذاتي أقل عن التوفر من ردود الفعل من حول الرغبة من جانبنا للبحث عنها واستيعابها وعملية هذه المدخلات الخارجية من الآخرين، وكان رئيس نيويورك السابق إد كوخ يشتهر بأنه يسأل بدون حجل، "كيف أفعل؟ كطريقة لتأهيل دائرته الانتخابية، هذا يكون النموذج الجيد للوعي الذاتي لك لتتبعه في مكان العمل، استخدامك "المكونات"، أو العملاء الداخليين والخارجيين لمعرفة المزيد حول كيف يرى الآخرون أدائك وكفاءاتك.

والسعي لردود الفعل يجعل البحث مستمراً، وهنا عدة اقتراحات حول كيفية المشاركة في هذا البحث من أجل زيادة الوعي الذاتي:

❖ بناء ردود الفعل التي تسعى إلى جميع تفاعلاتك اليومية، كما هو التحقيق الروتيني مع الرئيس السابق كوخ. "كيف أفعل؟" التزام لتعلم شيئاً جديداً عن نفسك كل يوم ستركز على قيمة الوعي الذاتي.

❖ لا تترك أي منظور من عملية سعي ردود الفعل، وجهات النظر المختلفة تضيق الاتساع والعمق لاتساع التقدير، المرءوسين والزملاء والرؤساء جميعاً يمكن أن يقدموا مساهمة قيمة لك، وأكثر تنوعاً دائرة مقدمي ردود الفعل أفضل، في الذهاب

خارج مؤسستك لردود الفعل التي يتم الكشف عن المزيد من الوعي حول نفسك: كنت تنفذ إدارة العلاقة مع فرصة لتعزيز الشعور من جانب الزبائن يهيك ما أعتقد أن هذا الجهد يبني ولاء العملاء والتقدير.

❖ استخدام ردود الفعل لتأكيد أنك على الطريق الصحيح، حتى عندما تكون الأمور تسير على ما يرام، وكنت تعتقد أنك كنت على الرأس في الاتجاه الصحيح، يمكن لردود الفعل أن تزودك بالقيم المؤكدة لذلك ثقتك تكون مضمونة.

❖ تذكر أي ألم وأي ربح لتنمية إدارة ذكاء الأفراد، وشرح أقل للدفاع عن تلقى ردود الفعل، إنها قيمة المدخلات الصحيحة بأنها الطريقة الصالحة للتعلم أكثر عن أنفسهم والنمو من خلال معرفة الذات، كما وصفنا سابقاً عن التقييم الذاتي لردود الفعل المدفوعة ينبغي أن يبني الثقة بالنفس بدلاً من تقليلها.

❖ النظر بشكل أعمق. من المهم النظر لردود الفعل حتى عند الآخرين، رد الفعل الأول هو أن يكون أدائك "بخير"، قد تعني "بخير" كافي فقط أو متوسط، أو قد يكون رد الانطوائية، لذلك يسأل السؤال الإضافي مثل "لا، حقاً أنا مهتم؛ تعطيني إحساسك الحقيقي. . . . " تعطيني الإذن لتزويد ردود الفعل لأنك أظهرت أنك لم تكن دفاعياً حول تلقيها للطرف الآخر الأكثر عرضة لتبادل الاهتمام له أو لها.

❖ التركيز على "البقع العمياء" إنشاءك نظام رادار للإنذار لك! وعندما تعطيني المعلومات التي تفتح وعياً جديداً مميزاً تماماً لي مثل: "أنه غير كاشف" البقع العمياء "لي". مثل دعم مميز بطريقة ما تحدث لك "أعمى" لتأكيد حقيقة ذلك للآخرين لإدراكك، كانت الدراجة المثلى وراء سيارتك ولكن صوت إنذار قد خرج نشيط وقاسى وبجهد للحصول على ردود الفعل من الآخرين يقلل احتمالات ذلك لك "البقع العمياء" التي سوف تستمر.

❖ الحصول على تفاصيل إذا كانت سوف تساعدك على فهم ردود الفعل على الأكثر تحديد الأمثلة (التواريخ والأوقات والأماكن والأشخاص المعنيين) والأكثر سوف تكون قادر على التفكير في كيفية تطبيق ردود الفعل.

ينبغي قبول كل ردود الفعل بدون سؤال، ويفترض أن يكون واقع الوضع كما هو الحال مع مثال الدراجة وراء السيارة التي كنا نستخدمها؟ بالتأكيد لا. ولكن ردود الفعل دائماً تضيف المعلومات والإدراك، ومن ثمّ يمكن تقييمها وتجميعها لاستعرض نظرية التنافر المعرفي الذي تساعد على تفسير هذه العملية للتعامل مع المعرفة أو المعلومات الجديدة.

نظرية التنافر المعرفي:

تكون نظرية التنافر المعرفي قلق في العلاقات بين المعرفة، المعرفة لغرض هذه النظرية ربما يشترى فيه باعتباره "قطعة من المعرفة". المعرفة حول موقف السلوك العاطفي وقيمتها على سبيل المثال معرفة الإدراك لونها الأحمر، لذلك المعرفة يجب أن تعملها بجهد للحصول على الإدراك، المعرفة هنا هي المحكمة العليا التي منعت التمييز العنصري في المدارس، أما الإدراك فهو إدراك الناس لموقف المعارف وتلك المعارف تتضح من خلال العلاقات التي تتفق معها أو المتنافرة ذات الصلة مع آخر.

وحاول تجنب نوعين من المعرفة أن يكون لهم غير صلة، وينسجم نوعين من المعرفة إذا وافقوا أو توافقوا مع بعضهما البعض. يتنافر نوعين من المعرفة إذا اتبعوا شرطاً واحداً من نقيض الآخر، على سبيل المثال إذا كان هناك مدير يظن نفسه أنه يتصرف بأسلوب يتضمن ثقة ولكنه يتلقى ردود فعل بأنه غير جدير بالثقة، يقابل نوعين من المعرفة، وبناء على تنافر ذلك يكون الوضع مزعج للعقل، ويتجه الناس في محاولة لترك ذلك الطريق بتقليل الفكر المزعج والعواطف، عندما نكون جائعين نجد شيئاً للأكل ويتنافر نوعين من المعرفة ونجد طريقة لحل التنافر.

يمكننا حل التنافر عن طريق:

❖ تغيير واحد من المعرفة لجعلها تتماشى مع تعرضهم، على سبيل المثال إذا كنا

نعتقد أن منظمنا تقدم أفضل الفوائد في منطقتنا الجغرافية، ولكن تعلم أن المنظمة لها فوائد متفوقة نحن "تغيير أذهاننا" نأتي إلى الاعتقاد بأن فوائد مؤسستك هي جيدة ولكن ليس أفضل.

❖ **التنبه على أهمية إحدى المعارف، وهذا ينطبق على موضوع مراجعة الصورة الذاتية من خلال الاستجابة، على سبيل المثال إذا قدرنا صحة الاستجابة التي ترتبط مع تصوراتنا الخاصة، قد نؤجل الاستجابة الخارجية كوسيلة لحل التنافر غير السار، عندما نفعل هذا فقد نتنبه إلى إحدى المعارف وتحديد أن الاستجابة الخارجية أكثر أهمية من تقييمنا الذاتي.**

❖ **يمكن إضافة الإدراك للتوفيق بين اثنين من المعارف المتنافرة، وخير مثال على هذا النوع من حل التنافر المعرفي الذي حدث خلال المراحل الأولى من الأشعة التي أدت إلى اتهام بيل كليتون، حيث تم مقابلة زوجته هيلاري في برنامج أخبار الصباح، وذكرت أن الرئيس كان ضحية كبيرة ومؤامرة يمينية. هذا مثال للتوفيق بين اثنين من المعارف المتنافرة - إيمانها بسلامة زوجها ومعرفة أن اتهامه خطأ - من خلال إضافة معرفة جديدة (نظرية المؤامرة اليمينية) التي أوضحت ذلك التنافر.**

دراسة حالة:

(عن قائد الفريق الذي استطاع تغيير طريقة بداية الاجتماع التقليدية)

يقع تحت رئاسة ذلك المدير المالي لإحدى المستشفيات الشهيرة فريق كامل من مختلف التخصصات يتألف من موظفي تحصيل الفواتير، ورؤساء قسم التجارب السريرية، وبمعرفة أن هناك اختلافات طبيعیه موجودة في أساليب الشخصية فقد توصل إلى ذلك من خلال الفريق (الأنواع الإدارية مقابل مسؤوليات الرعاية السريرية المباشرة). وهو يعتقد أنه في حاجه إلى ما يسمى باستراتيجية الترابط لكي يفتح بها اجتماعات الفريق، فقد قام بإلقاء فكاهة (كإحماء للمناقشة) على المجموعه لكي يخلق بيئة يتشارك فيها الناس الضحك، ليكون التفاعل أكثر فاعليه. ولكن محاولاته الفكاهية نادرا ما كانت تخلق جوا

من الضحك كالذي توقعه. وقد تساءل لماذا وسعى لردود الفعل من الطرف المقابل. وقد أشار الطرف المقابل بأن الفكاهة التي استخدمها المدير تحمل في داخلها نوع من السخرية لبعض أعضاء الفريق- خاصة فريق التجارب السريرية، والذين هم في غاية التعاطف والرعاية لمرضاهم- فقد وجدوا أن أسلوبه الكوميدي مهين وفيه تنزيل من قدرهم، وقد كانت هذه ردود أفعالهم، وقد تجاهل هذه المحاولات في النكات لبدء اجتماعات الفريق، بدلا من تلطيف الجو، وجد أدوات وعناوين أو رسوم متحركة من مجله أو جريدة ما تتجنب الفكاهة الساخرة والتي لا تبدو مهينة لأي احد، وقد ضاعف موضوع الضحك والمزاح مع النظير الذي أعطاه رد الفعل الأصلي، مسبقا، ولكي يتأكد من أن هذا الموضوع الفكاهي سوف يكون ملائما.

وبالتالي كانت النتيجة أن في الاجتماعات التي كان يوزع فيها الرسوم المتحركة والأشياء الأخرى التي تنشر روح الدعابة، أن الناس كانوا يضحكون، يتسمون، وأصبحوا أكثر تشاركا في الوقت الذي تبدأ فيه الاجتماعات، وبرؤية هذا، نجد أنه طور ملف الأشرطة الهزلية المضحكة والرسوم المتحركة التي استخدمها لكي تتلائم مع البرنامج، وبدء الناس يتطلعون لمحاولاته الفكاهية وعشقوا إبداعه.

مناقشة الحالة

والمغزى من هذه القصة على سبيل المثال ليس النقطة العمياء الموجودة في المدير المالي للمستشفى، أو أن هذه النقطة العمياء صنعت مشاكل في علاقاته مع الآخرين، ولكن المغزى أنه كان يسعى لردود الأفعال والنتائج التي تساعد على فهم شيء عن نفسه، إضافة إلى أنه، عندما استخدم ردود الأفعال لكي يجرب سلوكاً آخر، فقد تلقى تقوية وتعزيزاً إيجابياً وهو أن الناس ضحكوا معه، وتشاركوا بواسطة القطع التي وزعها، فقد كان قادرا على إنشاء نوع من الاسترخاء، ونعمة بناء الفريق من أجل اجتماعات العاملين التي كان يتطلع لخلقها، وكتيجة لذلك أصبحت الاجتماعات أكثر تفاعلا وإنتاجا.

إن اهتمامه بفهم النفس، حفز بالبديهة التي كانت تُخبره بأن الناس لم يستجيبوا بالطريقة التي توقعها، وكوفئ برودود أفعال مفيدة وتعزيز سلوك جديد وأكثر وضوحا.

360 درجة لردود الفعل برعاية تنظيمية

وتقوم المنظمات بتعزيز القيم الأولية للوعي والإدراك النفسي وكيف تسهم ردود الأفعال في تأدية تقدير النفس بشكل دقيق وصحيح، ربما حُققَت المبادرة التنموية التي يشار إليها على أنها (تقييم 360 درجة) أو (ردود أفعال متعددة التصنيفات)، و مره أخرى إدراك النفس يكون أكثر سهولة من خلال المشاركة المفيدة من وجهات النظر المتعددة مع تشديد قوى موجود في القيمة التي تكون متوفرة في الخبرات المختلفة للآخرين، يشجع مشروع ردود أفعال 360 درجة الأفراد على تقييم أنفسهم على نحو واسع معين اعترف بأبعاد القيادة أو التأثير الشخصي، في حين يشجع أيضًا التصنيفات على نفس الأبعاد من اختيار مجموعه مألوفة من الأفراد (المرءوسين، الأقران، المديرين، وأحيانا العملاء) نفس مقياس التصنيف، وبهذه الطريقة يمكن مقارنة التصنيف المتوسط القيمة بالتصنيف الذاتي للفرد، لتحديد الاختلافات (إن وجدت) في هذه التصورات، وأيضًا كشف النقاط الغامضة المحتملة، والهدف هو تعزيز أداء الفرد بالتقييم الذاتي الدقيق، إنه من الجدير بالذكر أن نحدد النقاط التي تختلف فيها انطباعاتنا الخاصة بالكفاءات الوظيفية غيرها من انطباعات هذه الكفاءات، ولكن نتائج هذا الفحص أيضًا يمكن أن يعرض لك أن تصورك عن المجال الشخصي أو الضعف الاحترافي لم يؤكّد من قبل الآخرين، من المهم أن نتأكد أن تصوراتك الخاصة بأبعاد الأداء القيادي المهم تتطابق بشكل ضروري مع أولئك الذين يلاحظون أدائك باستمرار، نظرا للتأكيد على قيمة الوعي الذاتي وطلب ردود الفعل ولفعل ذلك، يعد فحص ردود الفعل المتعددة التصنيف مشروعاً مفيداً والذي فيه نستطيع أن نقوم بالمشاركة، النتائج غالباً ما تكون ناجحة عندما:

❖ يفهم المقيّمون أن المشروع اعتُبر كتوجيه تطويري، وعي ذاتي - أي ممارسة تدعيمية فضلاً عن تقييم الأداء الملحق بتضمنينات تعويضية أو مكافآت تنظيمية أخرى.

❖ من المحتمل جداً أن هذه العوامل التوظيفية والتعويضية تحيز ردود الفعل.

❖ يتم إثبات التقييمات بسرية تامة لتدعيم نتائج آمنة، مجهولة، وصریحة. يضع

المقيمون أساساً لإثبات التقييم الصالح للأفراد الذين يقيمون. المستشار أو المدرب هو من يعيد عرض هذه النتائج.

❖ وأيضاً هو الذي يقوم بتقديم البيانات بالطريقة التي تراعى استخدامها كأداة ووعي ذاتية.

أوصينا نحن بأن يأخذ المديرون دوراً " في فحص النتائج متعددة التصنيف ولو على الأقل مرة في كل سنة".

تلخيص

تعتبر عملية توسيع الوعي الذاتي عملية دائمة، الاهتمام الهادف إلى التعلم عن أنفسنا بقدر المستطاع يجعل من السهل لنا أن نحافظ على التحكم الذاتي، التظاهر (الوجود)، وبناء علاقات مع الآخرين، إذا كانت الأشياء التي ندرکها تمکننا والأشياء التي لا ندرکها نتحكم فيها، إذا المعرفة الذاتية هي الخاصة الأساسية لخطّة تنمية القوى الشخصية أكثر ولتحسين فعالية الشخص الشاملة، هناك عدة طرق لك لكي تبدأ عملية اتخاذ إجراءات متضافرة لتوسيع وعيك الذاتي.

وهذا يتضمن:

❖ استكشاف "صوتك الداخلي" عن طريق تأكيد العقيدة الدينية التي تعكس جوهر معتقداتك وقيمك.

❖ طلب النتائج من الآخرين.

❖ تحديد النقاط الغامضة.

اكتب تقديرًا لنفسك

"دعني أقدمك إلى شخص حقا أعشقه. اسمه / اسمها هو (اسمك). فضلًا عن أن أسرد عنه / عنها خلفية أو إنجازات، أفضل أن أعطيك نبذة عنهم كأشخاص، ولماذا تنال صفاتهم الإعجاب بشكل كبير.
(اسمك هنا):

خطاب القبول:

شكرا لكلمتك الجميلة، أود أن أشاركك قليلا بشأن أسباب أهمية هذه الجائزة بالنسبة إلى.

تمرين إعادة النظر: ماذا يخبرك تقديرك عن ما هو مهم بالنسبة إلى؟ ماذا يخبرك أيضًا عن الأشياء التي لها أكبر قيمة لديك؟ ماذا يخبرك بشأن كيفية تقدير الآخرين لتصرفاتك وقيمك؟

دروس مسجلة لقادة لابد وأنها ستنال إعجابك

في حياتنا، نحن نجرب أشكالاً مختلفة للقيادة، من المسؤولين السياسيين والدينيين أو من الاعتقاد الروحي، وكذلك أيضًا من تحركات القادة في اتخاذ القرار، تغيير الوكلاء والمسؤولين، أو من اتجاه آخر كالأَسباب الجوهرية لأولئك الذين يجسدون القيم السامية، أو يقومون بتلقين تلك القيم لمن يكونوا على اتصال بهم.

"لو كان عليّ أن اختار فرداً أو ربما اثنين من أولئك الأشخاص الذين أثروا بحق في حياتي كشخص، سوف أختار:

وهاهي الدروس التي تعلمتها والتي أثبتتها وعلمها أولئك الأفراد أو أبدو خلاف ذلك.

(أكمل على الأقل درساً واحداً فقط ولكنك تمتلك الفرصة لتسجيل أكثر من تجربة)

اسم القائد/ الفرد الذي ينال إعجابك:

الدرس / التجربة (ملخص الدرس):

شرح لأسباب أهمية هذا الدرس بالنسبة إليك:

اسم القائد/ الفرد (جديد أو مكرر):

الدرس / التجربة (ملخص الدرس):

شرح لأسباب أهمية هذا الدرس بالنسبة إليك:

هذه العبارات تمثل معتقداتي الشخصية في الإدارة

"أظن أن أكثر الأساليب الإدارية تأثيرًا هي ما تمتاز بالتالي:

فيما يلي المهمة الشخصية: يوضح إقرار المهمة الشخصية صورة كبيرة للأهداف التي تحددها في إطار إيجابي، عليك أن تقول سأقترض بحكمة وأحقق الحرية المالية لتحسين جودة حياتي بدلًا من قولك سأعيش دون ديون".

3

الممارسة القوية رقم 2: ممارسة التعاطف

"هل تمتلك مهارات استماع، وتجارب حياة، وحدس حول الطبيعة البشرية لتساعدك على فهم الناس؟ وهل من الممكن أن تكون هناك أي مهارة فعالة أكثر في مكان العمل؟"

— قول مقتبس من النصيحة رقم 17، "ممارسة التعاطف"، في كتاب "عشرون نصيحة للاتصال في العمل" للدكتور إيريك مايزل.

مقدمة

في الفصل الثاني، اقتبس من كتب داج هام رشولد ما يساعد على توضيح عملية صنع تحولاً طبيعياً من عناصر بناء الأسس الأولى لـ "عادات" إدارة الناس التي لا غنى

عنها، وهناك واحدة تركز في المقام الأول على عناصر البناء الأساسية التي تساعد أكثر على فهم الآخرين، وهذه العادة من العادات الداخلية، وينصحنا هام رشولد، بخلق المزيد من الوعي "حول ما يظهر في المظهر الخارجي" والنصيحة هنا واضحة وهي: اعرف نفسك لكي تعرف الآخرين، استمع إلى نفسك حتى تستمع إلى الآخرين، قدر نفسك لتقدر من حولك، افهم من أنت لتساعد الآخرين في معرفة من هم.

وهي عملية تعني ضمناً أن اكتساب مزيد من الوعي حول ما تفكر وتشعر يؤدي إلى زيادة المهارات في القدرة على قراءة وتفسير ما يدور حولك، وكلما كنت ماهراً أكثر في استشعار ما يفكر أو يشعر به الآخرين، كلما أصبحت مؤهلاً أكثر لمعرفة ما هي الرسائل التي يجب إرسالها إلى الأشخاص الذين يعملون لديك، وكيفية إحاطتهم، وتسمي المهارة المتضمنة في هذه العملية بمهارة التعاطف.

تعريف التعاطف

يستمد مصطلح التعاطف من الكلمة اليونانية (empathia)، أو الشعور بالقدرة على إدراك التجربة الذاتية لشخص آخر، وبالنسبة لأهدافنا، فإن التعاطف يعرف ببساطة على النحو التالي:

"القدرة على فهم والاستجابة بفعالية لتجربة فريدة لشخص آخر".

ووفقاً لهذا التعريف، فإنه من الواضح أن التعاطف يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي: الفهم، الاستجابة على نحو فعال، والتركيز على الظروف الفريدة لكل من الأشخاص والمواقف، لذا دعونا ننظر في كل من هذه العناصر الثلاثة على حدة. بالتأكيد مطلوب من المديرين أن يكون لديهم فهم خالص حول عدد من الأمور المتعلقة بالأشخاص الذين يعملون لديهم، فهم بحاجة إلى فهم - على سبيل المثال - الأساسيات: أساسيات الوظائف التي تقدم لهم، والمتطلبات لأداء هذه الوظائف، كيف يبدو الأداء المتفوق، وكيف يتم إنجاز الوظائف بشكل جيد للغاية وأكثر، ولكن هذه الأنواع من التفاهات الفنية فقط تعالج الموضوع بشكل سطحي حول ما يحتاج المدير معرفته وتقديره، إلا أنه على الأقل،

أن لم يكن أكثر أهمية، للمديرين حتي يفهموا:

- ❖ كيف يضيف كل موظف من الموظفين قيمة للمشروع، وعلى نحو يرضي عملاء الشركة.
- ❖ ما هي الاحتياجات الإنمائية والتدريبية لكل فرد من الموظفين.
- ❖ كيف يمكن لكل فرد من الموظفين تحقيق أكبر قدر من إمكاناته الكاملة.
- ❖ ما هي دوافع كل تقرير مباشر، وكيف من المرجح أن يستجيب كل هؤلاء الأفراد للتقنيات التحفيزية المتفاوتة.
- ❖ هل ترى الفرق بين الأمور التقنية "موجهة المحتوى" والأمور الأكثر سطحية (مواصفات الوظيفة) من جهة والعلاقات الشخصية و"طرق تنفيذ المهام" من جهة أخرى.

ما الذي يميز مهارة التعاطف؟ من الواضح، أن هناك عدداً لا نهائي تقريباً من "الأمور" الإضافية التي يمكن للمدير أن يركز عليها، لكن النقطة الحاسمة هي أنها كما هو الحال في عملية الفحص الذاتي، هناك أمور أعمق وأكثر ثراء حول الناس التي تساعد على توصيل قائد لفريقه، ويكون الجهد لإنشاء أو تحقيق المزيد من "العمليات" الموجهة بين الأشخاص في العمل هو في صميم الممارسة الإشرافية العاطفية.

وتعد الاستجابة الفعالة للمواقف التي تطرح نفسها في العمل هي أيضاً عنصر أساسي في إدارة الآخرين، والقرار حول ما يستجيب للتوظيف في مختلف المواقف هي جزء حاسم من إدارة الناس عن طريق التعاطف، وعن طريق التزود بسلاح الفهم، يمكن للمدير تفصيل الاستجابة التي تناسب الشخص والموقف، وتعني الاستجابات العاطفية للحالات محاولة "قراءة" الوضع واختيار الاستجابة الصحيحة وفقاً لذلك.

فلا ينبغي أبداً أن تكون الإدارة "حجم واحد يناسب الجميع".

ثمَّ بعد ذلك تضيف مهارة التعاطف بعداً آخر للقدرة على فهم والاستجابة للناس في ظروف العمل، ويركز التعاطف على التواصل مع الآخرين بالطريقة التي تجعلهم

يشعرون بالفهم بشكل فريد، وذلك يتضمن القدرة على تقييم الظروف الفريدة للناس وما يبدو أن يدور بداخلهم هنا والآن، وما يشعرون به، وكيف يقومون بعرضه بلغة الجسد والعاطفة، ما نوع الشخصية الجوهرية التي لديهم، وما هي القيم التي تقودهم، وأكثر من ذلك بكثير، ولقد اشتعل التعاطف عن طريق حب الاستطلاع الطبيعي عن الناس. ويحتاج المديرون إلى تشئة وتطوير ذلك الشعور بالفضول حول ما يعاني منه الناس، للتركيز على ظروفهم الفريدة.

الفرق بين "العطف" و "التعاطف"

من المهم أن يكون هناك تقدير لكيفية ارتباط مصطلحات العطف والتعاطف ببعضها البعض، إن التمييز بين هذين المصطلحين المتشابهين على ما يبدو يكمن في الفرق بين "التعاطف مع" شخص ما (التعاطف) مقابل "الشعور بـ" شخص (التعاطف)، حيث إن الاستجابة العاطفية تتعاطف مع الشخص من خلال التوجه إلى التجربة الشخصية لشخص آخر، والاستجابة العاطفية تشعر بالشخص الذي يستند إلى التوجه للظروف الفريدة لشخص آخر، لذا فإن التعاطف هو شكل من أشكال الاتفاق، بدلا من أن يكون استكشافا للشعور، وذلك يعد بعيدا عاطفيا، ومن ناحية أخرى، فإن التعاطف يتصل عاطفيا، حيث أن المستمعين العاطفيين يشعرون بألم، وفرح، وحزن وإحباط الآخرين. أما العطف يترك الشخص الآخر في شعور التفاعل المدعوم ولكنه ليس مفهوماً بشكل فريد.

تجربة التعاطف

ولفهم ما هو التعاطف وأهميته للعلاقات الإنسانية بجميع أنواعها، حاول أن تستعرض تجربتك من خلاله، فكر في تعامل أو بعض التعاملات مع شخص آخر في حياتك، هل شعرت في مجمل حياتك:

- ❖ بأن كلامك تم الاستماع إليه بإنصات، وبالتالي تم فهمه حقا.
- ❖ هل تصدित له في محادثة، بدلا من الاستماع إليه؟
- ❖ هل أعجبت أن التفاعل قد حدث، لأنه خلق شعورا للاتصال مع شخص آخر.

❖ هل كان هناك رغبة في الحصول على فرص إضافية لمثل هذه التعاملات مع هذا الشخص.

وقد يكون التفاعل الذي اخترته جزء من علاقة محبة أو صداقة، ومن الواضح هنا أن التعاطف هو عنصر أساسي للألفة مع الآخرين، لأن قوة التعاطف في ربط الناس ببعضهم البعض.

وقد يكون أيضًا التفاعل الذي اخترته عبارة عن تعاطف مهنيًا، ويعد المعلمون والمشرفون الأكاديميين، والموجهين، ورجال الدين، أو مقدمو الرعاية النفسية والطبية أمثلة شائعة لأنواع من الأفراد الذين يمكن أن يمثلوا التعاطف في العلاقات المهنية، فهم يستمعون حتى يستفيدوا، للمساعدة في تلبية مختلف أنواع الاحتياجات التعليمية والمهنية، الروحية، أو الطبية، عندما تتلقى استجابة عاطفية، نشعر كما لو مشاكلنا تهمنا، وكأن لدينا تنشئة أو تطويراً مهماً لشخص آخر، وأنا فريدون، وكذلك يمكن فهمنا بشكل فريد.

تعليم التعاطف

هل يمكن أن يُدرّس التعاطف؟ إنه سؤال نظري مثير للاهتمام، ويسبب لنا فضول الإجابة عليه، فبال تأكيد، هناك الكثير من علماء النفس التنموي ينقضون كل أعمارهم في دراسة وتعزيز نظريات معقدة حول قدرة الشخص على الاهتمام بالآخرين، والارتباط بالأطفال أو تكوين الصداقات أو كلاهما، ومن ناحية أخرى، فإننا نفضل أن نبقي التعريف بسيطاً إلى حد ما، وسوف نجيب على هذا، بنعم، لأن التعاطف هو مهارة، فإنه هو الذي يمكن أن يمارس ويطور، كالعضلات مثلاً، تتحسن عن طريق تكرار التدريب المنتظم والروتيني، وهنا أظن أنه من المهم إضافة تنبيه هام وهو أنه إذا كان لدى الشخص نماذج سابقة للاتصال العاطفي في العائلة أو في حياته الدراسية، أو حتى حياته العملية، وعلى الرغم من أن التعاطف الأبوي - وهو أحد أنواع التعاطف - قد قتل بحثاً في علم النفس التطبيقي، فقد وجدنا أن المعلمين والمستشارين، والمدرسين وأعضاء رجال الدين السابقين والشخصيات الأخرى الذين يحيطون بنا من خلال حياتنا يمكن أن يمارسوا قدراً قوياً من

النفوذ في تطوير قدرتنا على إظهار التعاطف مع الآخرين، وتلعب نماذج الأدوار دورا هاما في تعلمنا وتنميتنا الشخصية والمهنية، وقد يميل الناس إلى "تقليد" السلوك الذي يقدرونه أكثر، لذلك، فمن المهم للمديرين أن يفهموا أنهم في كثير من الأحيان يعتبروا بمثابة قدوة لمديري المستقبل، وخصوصا إذا اعتُبرت سلوكياتهم وفعاليتهم الشخصية كقادة جديرة بالإعجاب من قِبَل الموظفين.

وهناك مجالان مترابطان لتنمية مهارة التعاطف وهما:

1- الاستماع العاطفي.

2- التعبير عن التعاطف.

فالأخير يتطلب الأول، فالمدير بحاجة إلى فهم قيمة سماع ما يقوله الآخرون، وذلك من خلال المشاركة والشعور، ومن ثمَّ يستطيع المدير أن يركز على كيفية التعبير عن التعاطف مع الآخرين في التفاعل اللفظي أكثر بشكل طبيعي ومفيد.

الاستماع العاطفي

"الاستماع إلى جوهر الآخر في الحياة، وفي حالة من الإفصاح والاكتشاف، قد تكون أكبر خدمة يمكن أن يقدمها أي إنسان للآخر".

— دوغلاس ستيري

"الاستماع العاطفي يحدث داخل إطار شخص آخر عن المرجعية، فإذا نظرت من خلال ذلك، ستوضح للعالم الطريقة التي يرون بها العالم، وستفهم نموذجهم، وبالتالي ستفهم كيف يشعرون."

— ستيفن كوفي

وبالنسبة للمديرين، فإن الاستماع معاً للتعاطف يتطلب التخلي عن وجهة النظر المستقلة عن العمل ومكانة المرء في المنظمة، ويتيح التخلي عن التوجه المستقل للمدير المشاركة في تجربة الشخص الآخر بشكل كامل. "ولقد اتجه النახبون إلى تصديق زعمائهم،

لكي يعرضوا عليهم ما يستحقون من ثقتهم عندما يؤمنون أن الزعماء يريدون مصلحتهم، الزعماء الذين هم بشكل واضح مهتمون فقط بجداول أعمالهم الخاصة، وتقديمهم، ورفاهيتهم لن يتبعوا عن طيب خاطر".

وفي صميم هذا "التوجه نحو الآخر" هنا كما يدعى بـ "فن الاستماع"، وهو يتطلب الانضباط والطاقة، الموجه خارجياً بدلاً من داخلياً، ويحتاج المديرون إلى تقييم مقدار الوقت الذي يقضونه في الحديث (في كثير من الأحيان السلوك الذي يكون موجه نحو الذات) ومقدار الوقت الذي يقضونه في الاستماع (في معظم الأحيان السلوك الذي يكون موجه خارجياً).

الآن، دعونا نتوقف لحظة لمراجعة بعض النقاط الأساسية حول الاستماع العاطفي: فالمستمعين العاطفيين:

- ❖ لا يقضون معظم الوقت في التدريب على ما كانوا يعتزمون أن يقولوه عندما يحين دورهم في الحديث خلال عملية الاستماع للآخرين.
- ❖ لا يميلون إلى الإسراع وإصلاح الأمور بنصائحهم الصالحة.
- ❖ لا يقومون بجمع العبارات أو بعض التعبيرات المعينة من الآخرين، ويتجاهلون الباقي.
- ❖ لا يتخذون قراراً قبل أن يسمعوا النطاق الكامل لكلام الشخص الآخر.
- ❖ لا يربطون كل شيء يقوله الشخص الآخر بخبراتهم الخاصة، غير مكترئين بتميز أفكار أو مشاعر الشخص الآخر.

ويقوم المستمعون العاطفيون بـ:

- ❖ بذل جهد واعٍ للرد على ما هو متبقي غير معلن.
- ❖ وضع التحيزات والأحكام المسبقة جانبا.
- ❖ التواصل مع مشاعر الشخص الآخر دون أن تصبح منساقاً معهم.

❖ إعطاء الناس فرصة للتعبير عن أنفسهم بشكل كامل.

❖ التركيز في المحادثة دون إلهاء.

في الحقيقة، جميعنا نحتاج إلى إعداد أنفسنا للاستماع أكثر بشكل تقمصي:

"إذا استطعت أن تتخلى عن دفاعاتك، وتهذئة الشرثرة في عقلك، وتحويل كل اهتمامك للشخص المقابل لك، سوف تعرف فجأة ما تعنيه كلماته وأفعاله"

هناك ست طرق لتجهيز نفسك لممارسة الاستماع الفعال:

1- تجاهل الانحرافات. ضع هاتفك على وضع البريد الصوتي، أغلق باب مكتبك، وقم بوضع الأشياء التي تعمل عليها بعيداً.

2- توقع لحظات من الصمت. وكن مرتاحاً للصمت الملائم، حيث إن السماح لفترة فاصلة من الصمت بين التعبير عن القضايا والوقائع، أو المشاعر يعرب عن الصبر والتفاهم، والاستعداد للسماح للقصة أن تنتشر.

3- ركز على الحفاظ على الاتصال البصري الجيد. وهذا سوف يساعد على إثبات وجود اهتمام وترباط للمتكلم.

4- قم بتنقية عقلك وركز على سماع ما يقوله المتحدث. فأنت بحاجة إلى وضع قضايا العمل الأخرى التي تكون قلقاً بشأنها جانبا خلال المناقشة، للسماح لك للاستماع بشكل فعال.

5- حاول تجنب القرارات المفاجئة. المواقف الحكيمة الراسخة يمكن أن تحبط محاولة لتفهم الظروف الفريدة للآخرين.

6- إذا كنت تنوي الاحتفاظ بالملاحظات. خطط لتسجيل النقاط الرئيسية فقط.

وضع قلمك أسفل من آن لآخر، ليكون هناك مجال للتركيز والاستماع إلى الشخص الآخر. حيث تتداخل الكتابة المفرطة مع القدرة على الاستماع إلى كل ما يقال، وأنه يمكن أن يكون وسيلة للحفاظ على مسافة الانفعالية التي تعيق الاستماع العاطفي.

كما ينقل تعريفه، أن التعاطف نابع من الشعور بالشخص الآخر، ويؤكد الاستماع العاطفي مصلحة فهم ظروف ووجهات نظر الشخص الآخر تماماً، الفكرة هي التركيز أولاً على الفهم، قبل التركيز على أن تكون مفهوماً، فمن المهم دائماً أن نضع ترتيب الأولويات هذا في الاعتبار، في كل تفاعلاتنا اليومية، وربما أكثر جزء تكاملي هو أن يصبح الشخص أكثر تعاطفاً في مجال الأعمال التجارية والحياة.

إذا كانت واحدة من الممارسات في التواصل في العمل بطريقة تركز على فهم قبل أن يكون مفهوماً من قبل الآخرين، فلا بد لتفاعلات التعاطف أن تحدث.

التعبير عن التعاطف

دعونا نراجع كيف يتم التعبير عن التعاطف لشخص آخر، ويبدأ الاستماع العاطفي بالتأكيد عملية للتعبير عن التعاطف مع الشخص الآخر، ويتم التعبير عن التعاطف أثناء الاستماع عندما يشعر الشخص الآخر أنه مسموع، ومع ذلك، فإن الاستماع الحر في حد ذاته لا يخلق تفاعلاً جاداً.

يجب على المرء أن يستجيب لظروف الشخص الآخر من أجل التعبير عن التعاطف، من أجل أن نجعله أو نجعلها يشعر بأنه مفهوم بشكل فريد، وهنا بعض الاقتراحات لأداء هذه المهارة المهمة للتعامل والتواصل مع الآخرين:

- ❖ اطرح الأسئلة المطلقية.
- ❖ تمهل.
- ❖ انتبه لجسمك.
- ❖ تعلم من الماضي.
- ❖ دع القصة تتكشف.
- ❖ ضع الحدود.
- ❖ اسأل أسئلة مفتوحة النهاية.

اطرح الأسئلة المطلقة

يساعد طرح الأسئلة الفعالة المديرين على أداء مسؤولياتهم الإشرافية، تقريبا بحكم التعريف، فإن الأسئلة العاطفية تحتاج إلى أن تكون مطلقة. فكلمة "نعم" أو "لا" ببساطة لا تسمح بالحصول على معلومات كافية لتتم مشاركتها، والتي من شأنها أن تسهل استجابة أعمق وأكثر تعاطفا.

تلميح! المتصلين العاطفيين يستخدمون تقنيات تجسير تسهيل المناقشة بانتظام مثل "أخبرني المزيد عن"، "اشرح لي"، أو "شارك معي" إلى استجوابهم المطلق. وتقوم تقنيات إجراء المقابلات أو الاستجواب هذه بخلق جو من الفائدة والخبرة المشتركة، فإنها في الواقع تغير شكل المناقشة من "سؤال وجواب" لأكثر من تجربة تواصل مشتركة، وهي تضيف مستوى من الراحة في المناقشة، لأن متلقي السؤال غالبا ما ينظر للأسئلة الموجهة هي غالبا له كأسئلة مولدة للتهديد والقلق، الفرق بين تشجيع شخص آخر لكي تشاركه تجربته أو تجربتها بكل بساطة مقابل استنباط إجابة على سؤال مباشر وموجه فعليا، والذي يعكس قيمك الخاصة بالتواصل مع الآخرين: هو الفرق بين محاولة للتواصل مع شخص ما كمتعارض مع محاولة تحدي شخص ما، لوضعه في موقف محرج، والحقيقة هي أن جسور التواصل هذه تستنبط إجابات أفضل وتساعد على تحقيق مستوى أفضل من التفاهم.

فهذه هي عادة التواصل العاطفي العظيمة التي تستخدمها في جميع مجالات حياتك. إنه يعمل حقا!

تمهل

فإن التعبير عن التعاطف يستغرق وقتا طويلا، ولا يمكن لمكان العمل دائما استيعاب هذه الحاجة للإبطاء، مطالب وقت الشخص في العمل يمكن أن تكون ساحقة، وقد يعمل المدير في كثير من الأحيان في مصفوفة مضطربة للاتصال متعدد الوظائف والمسؤوليات المشتركة، وهناك بعض التفاعلات بين المديرين وتقاريرهم المباشرة تحتاج إلى أن تكون باختصار وإيجاز، وأن تكون محدودة بمدة معينة، ومع ذلك، تماما كما يتعين على

المديرين عدم التسرع في القرارات الهامة التي تحتاج إلى معلومات ضرورية، يجب أيضًا أن يكونوا سريعين التأثر بضرورة خلق فرص التفاعل مع الآخرين والتي تساعد على متابعة خطاهم، والقيود الزمنية غير الواقعية يمكن أن تدمر التبادل عندما يريد الشخص التعبير عن التعاطف، بوضوح، عندما يرسل الشخص إشارات قوية إلى المدير من إحباطه وقلقه، وغضبه، والتفاعل الذي يحدث لحل المشاكل التي لا يمكن مواجهتها.

تلميح! لا يقوم جدول المدير المشغول الذي يفرض الحاجة إلى "التمهل" وإلى خلق نوع من الموضوعية، والصرف دون انقطاع بالسماح لأحد بممارسة التعاطف دائمًا، وربما، يكون تقرير المدير المباشر الذي يحتاج أن يقال لاتخاذ منهج مدروس أكثر للمشكلة.

وقد يسعى بعض العاملين الأكثر صعوبة لتعزيز البيئة الفوضوية الضاغطة مع مطالب زمنية غير معقولة، لأنها ثقافة العمل التي تعزز الخلافات والضغائن، وقد يحتاج المدير إلى التوقف عن دعمهم ماليًا في حالة بيئة العمل المضطربة من وقت لآخر، والإصرار على مناقشة أبطأ وتيرة التي تسمح للمدير لفهم والاستجابة العاطفية لمعضلات العمل المتوفرة.

أعط الاهتمام لجسمك

الجسم هو مقياس ممتاز لوضع شعور المرء، عند ممارسة التعاطف، والرجوع عقليا من حين لآخر والنظر في رسائل جسمك، ويسهل التعاطف بواسطة الوعي الذاتي العاطفي، فأنت بحاجة إلى النظر في:

هل أنت متوتر (عضلاتك مشدودة، ومتصلبة)؟ مُرْتَبِك (متحمس، محب للسباق، مندفع)؟ ضجر أو غير ودي على نحو متزايد (قليل التركيز، بليد، مُتَثَائِب، شارد)؟ فيستطيع الجسم تزويدك بالإشارات التي تسمح لك بإعادة التركيز أو الإقرار برد فعل عاطفي على مضمون المناقشة.

وفي الوقت المناسب، قد ترغب في تسجيل إشارات جسمك إلى شخص آخر، فمن الممكن أن تعمل مشاركة الاستجابة الفعلية للمرء في ما يحدث على تسهيل إدراج السياق

العاطفي في التفاعل، والذي غالبا ما يكون لديه تأثير في خلق ترابط بشري أكبر وتحسين التفاهم المتبادل.

تلميح! لا تشترك بالاستجابة الجنسية لجسمك، فإنه ليس مناسبا أبدا القيام بذلك.

تعلم من الماضي

فإننا نحضر خبراتنا الخاصة للتفاعلات بين الأفراد، وجميعنا مراقبون للسلوك البشري بطرق كثيرة، ويمكن أن تساعدنا بعض من هذه التجارب والملاحظات في فهم ما يخبرنا به الشخص الآخر وما قد تبقى لم يذكر، ويمكن أن تكون قوة التعاطف قوية خاصة عندما نبني الاستجابة العاطفية على خبرة سابقة، خصوصا الاستجابة التي تدون ما تبقى و لم يذكر والتي "تاركاً علامة" للشخص الذي نتواصل معه، وتعد عالمية التجربة غير مطمئنة للغاية بالنسبة للناس. وتقول: "نعم، أنا أرى" أو "أعلم؟"، لقد حدث لي ذلك أيضًا، أنت لست وحدك. "هذا النوع من المشاركة الحقيقية للتجربة يمكن أن يجعل الناس يفهمون بشكل فريد.

تلميح! يجب الحرص على عدم السماح للمحور الرئيسي للنقاش أن يتحول من الشخص الآخر إليك، إذا اخترت مشاركة جزء من تجربتك أو خلفيتك كوسيلة لتعزيز تفهمك، الأساس المنطقي لمشاركة شيء من الماضي ينبغي أن يكون لتعزيز رسالة أن ليست ظروف الشخص الآخر وحده غريبة، وأنه ليس وحده في التجربة التي يعاني منها، هذا النوع من الرسائل الداعمة له قيمة.

ما هو ليس ذو قيمة، هو تحول النقاش مرة أخرى إلى التركيز على ظروفك الفريدة. وتعد ممارسة التعاطف موجهة نحو الآخر، فإنها ليست حقا لتلبية احتياجاتك بل بشأن فهم الآخرين أكثر.

دع القصة تتكشف

فبينما نتمهل ونتجنب القرارات المفاجئة، فإننا نخلق بيئة تسمح لقصة الشخص الآخر أن تتكشف، والمتواصل العاطفي يسأل نفسه، هل سمعت "قصة" الشخص هذه

بالكامل؟ هل فهمتها؟ " هذه هي المهارة التي تأخذ الكثير من الممارسة، ففي الواقع، ذلك يعد فناً لتحديد أن القصة التي يستمع إليها الشخص قد اكتملت وتستخدم هذا التحديد لتسهيل فهم أعمق، ويكاد يكون ذلك مفيداً دائماً لتحقيق المزيد من المعلومات حول إذا كانت حالة المرء، وإذا استُخلصت كل المعلومات الضرورية، والطرف الآخر يقول لك إما ذلك أو المعلومات التي تم استخلاصها من قبل سوف تصبح وافرة على نحو متزايد، ولكن العملية هي واحدة يقوم فيها الشخص الآخر بمنح إذن ومساحة نفسية للتوسع في أجزاء من القصة التي لم يتم الكشف عنها، وهناك الكثير من لديه دافع أو إلزام للتقدم بالحل وبسرعة كبيرة جداً، قبل أن تُعرف جميع الظروف ويتم فهمها.

فإذا أردنا أن نضيف قيمة، فيجب علينا أن نغتنم حلاً بسرعة، ولكن عندما نستعجل في الحل، فإن الشخص الآخر سيغادر مع شعور بأن المشكلة تلقت اهتماماً كافياً ولكنها غير مفهومة تماماً.

تلميح! قيم مستوى راحتك بصمت، عندما يكون الاهتمام خالصاً وعندما يكون الاتصال العاطفي قد حقق نجاحاً، وقد يكون الصمت فرصة رائعة لمزيد من التفكير في القصة كلها، لا تتسرع في مقاطعة الصمت "المعبر".

وضع الحدود

يبدو وضع الحدود كما لو أنها نصائح عامة وجيدة للمديرين، ولكن ماذا كان لديها لتعمل بالتواصل العاطفي؟ الجواب على هذا السؤال ينطوي على استخدام التعاطف لمساعدة شخص آخر على التركيز على ما يحتاج أن يصبح مفهوماً، عندما تبدأ الأفكار لشخص أن تصبح متقطعة، "مشتتة"، أو مجزأة، سيحتاج المتواصل العاطفي إلى مواجهة هذا بدهاء ونقل الشخص مرة أخرى إلى "الظروف الفريدة" الحقيقية التي لأجلها هناك حاجة إلى الفهم والاستجابة العاطفية، ويصبح التعاطف أقوى عندما يعترف الطرف الآخر، هذا ويقدر أن المستمع لن يكون متأرجحاً بسهولة أو لن يتبع تشتيت الأفكار أو السلوكيات التي تجبر المناقشة "على الخروج عن مسارها".

تلميح!: التقنيات الشائعة لضبط الحدود بلطف داخل التفاعل الذي يتم فيه إدخال مواد غريبة ،

"دعونا نحاول البقاء على النقطة، إذا كنا نستطيع" أو "أعتقد أننا حقاً بحاجة إلى التركيز على القضية الأساسية هنا، وهي".

تقنيات للتعبير عن التعاطف

هناك تقنيات تستخدم على نطاق واسع من قبل المعلمين، الوسطاء، مقدمو الرعاية، وغيرهم من ذوي المسؤوليات المهنية، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من ممارسة مهارات التواصل العاطفي المتقدمة، في الواقع، من كثرة استخدام تلك التقنيات، أصبحت هذه التقنيات من طبيعة هؤلاء الأفراد مع قيامهم بالتدريس، أو حل النزاعات، أو تقديم واجبات الرعاية، وقد يُخدم المديرين جيداً لدمج تقنيات التعاطف هذه مع تفاعلاتهم كذلك في أماكن العمل.

وتسمى الطريقة الأولى للتعبير عن أنك تستمع عن كثب وأنت ترغب في فهم الشخص الآخر بـ "تقليد المحتوى". هذا يعني أنك أساسياً تكرر أو تنسخ كلمات الشخص الآخر أو الكلمات القليلة الأخيرة، حرفياً أكثر أو أقل.

الموظف	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي أسبوع."
مدير ممارسة التعاطف:	"نعم، لقد تم مناقشة آخر موعد حقا بسرعة".
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	"هكذا يكون شعورك وهو أننا لدينا نقص في الأيدي العاملة قليلا في هذا المشروع، وخاصة مع مهلة أسبوع واحد فقط من ساعته"

وتعد هذه التقنية سهلة الاستخدام، حيث إنها طريقة بدائية لجعل الشخص يشعر، يسمع، ويفهم، ويستجيب، وعلى الرغم من الطبيعة الساذجة للتقنية، فإنه يمكن أن يكون تقليد المحتوى مفيداً وخاصة في مرحلة مبكرة من المحادثة، كما يمكنك أيضاً السماح للقصّة أن تتكشف، وتقليد المحتوى ومن ثمّ تطلب مزيداً من المعلومات (وأيضاً الصمت المتبقي حتى تتم مشاركته) يمكن أن يعطي الشخص الآخر "الجو النفسي" الذي يسهل المشاركة الأكثر فائدة للمشاكل والقضايا.

لذا دعونا ننتقل إلى المرحلة الثانية من التواصل العاطفي، ذلك هو الأسلوب الذي يستلزم إعادة صياغة المحتوى، ودعونا نمارس ذلك على التبادل نفسه كما كان من قبل.

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته."
مدير ممارسة التعاطف:	"يبدو لي كما لو أنك قلق جداً حول تحقيق هذا الموعد القادم."
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد."
مدير ممارسة التعاطف:	أشعر بإحباطك بأنك ليس لديك ما يكفي من الموارد للعمل بها حتى يمكن القيام بهذا المشروع بشكل صحيح. فأخبرني المزيد حول ما يحبطك.

وتعد إعادة صياغة المحتوى هي أكثر استجابة من التقليد الأعمى المحض، لأنه يحمل المزيد من التفكير في الاستجابة.

هذه التقنية يمكن أن تجعل المستمع يظهر أكثر انخراطاً وعلى استعداد لفهم وتأليف محتوى المناقشة مع الانتباه إلى ما قيل.

وتأتي مرحلة التطوير الثالثة من التواصل العاطفي لتعكس الشعور، وبإضافة الانتباه إلى حالة شعور موظفيها، يصبح المديرون قادرين على الاقتراب إلى "الشعور بهم" أي يصبحون عاطفيين". (الآن قد يسلك التبادل هذه الطريقة):

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته."
مدير ممارسة التعاطف:	"يبدو لي كما لو أنك قلق جدا حول تحقيق هذا الموعد القادم."
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد."
مدير ممارسة التعاطف:	لذلك فإن شعورك أنه لدينا نقص في الأيدي العاملة إذا كنا نريد إتمام هذا المشروع في الوقت المحدد، فذلك سيكون محبطا جدا بالنسبة لك. لذلك أخبرني ما هي أكثر الأمور إحباطا بالنسبة لك."

في هذه المرحلة الثالثة من التعبير عن التعاطف، فإنك تستفيد مجددا من مهارة محو الأمية العاطفية، ولقد وصفنا الجزء الأساسي من هذه العملية في الفصل الثاني حول قيمة الوعي الذاتي.

ويتجلى التعاطف عن طريق اختيار الكلمة الصحيحة للتعبير عن الشعور الحقيقي الملتقط مما قيل، وكيف تم التعبير عن الكلمات، فمن السهل بالأحرى معرفة ما إذا كان محاولة عكس الشعور تحقق نجاحا، فإن الشخص الآخر في التفاعل إما سرعان ما سيؤكد أنك تعرف بالضبط ما هو شعوره أو شعورها أو قد يتردد هذا الشخص، وربما تعديل الكلمة لتنقل الشعور على نحو أدق، أو حتى لإنكار الشعور تماما، ولكن الجهد المبذول لعكس الشعور نادرا ما يبيء بالفشل، حتى لو كان الشعور المحدد مختلفاً قليلاً مما أكدته المتلقي، ويقدر عادة الجهد المبذول في محاولة فهم مشاعر الشخص الآخر، فإنه يخلق روابط بين الأشخاص الذين قد لا يكونوا حاضرين خلال أكثر التبادل المرتكز على المحتوى (التقليد الأعمى أو إعادة صياغة المحتوى).

أخيرا، المرحلة الرابعة من التواصل التعاطفي يأتي بالمحتوى والعواطف معا، وتجمع هذه المرحلة أساسا بين المرحلتين السابقتين؛ وتمثل المهمة في إعادة صياغة المحتوى وعكس هذا الشعور، هذه المهارة المتقدمة تستخدم الاستماع النشط لتأكيد المعلومات التي

تم مشاركتها والإحساس بالمشاعر التي تتعلق بهذا المحتوى أو هذه المعلومات، ويتم فهم استعراض فرصة أكبر للشعور بالموظف بشكل فريد من خلال التبادل التالي:

الموظف:	"إن الموعد النهائي للمشروع هو حوالي فقط أسبوع من ساعته."
مدير ممارسة التعاطف:	نعم، فنحن نقرب من إنهاء هذا المشروع. فإنك تبدو قلقا قليلا حيال ذلك.
الموظف:	"أنا لا أعلم إذا كانت لدينا القوى العاملة لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد".
مدير ممارسة التعاطف:	"لذلك فإن شعورك أنه لدينا نقص في الأيدي العاملة إذا كنا نريد إتمام هذا المشروع في الوقت المحدد، فذلك سيكون محبطا جدا بالنسبة لك، لذلك أخبرني ما هي أكثر الأمور إحباطا بالنسبة لك".

بوضوح، فإن القدرة على إعادة صياغة المحتوى وعكس المشاعر يخلق فرصا قوية للاتصال العاطفي، ومن المرجح أن يشعر الموظف بالفهم والاستجابة بشكل فريد، فالطريق الآن ممدد للنقاش المتبادل والأكثر انفتاحا حول واقع انطباعات الموظف وتطوير الحلول الممكنة.

مزيج من خصائص المدير الذي يجيد التعبير عن التعاطف

كيف يقوم المدبرون بالتعبير عن التعاطف في دورهم القيادي؟ والأمثلة لـ "ممارسة التعاطف" في دور الإدارة لا حدود لها تقريبا، فبالأكيد يتم التعبير عن التعاطف في جميع حالات وظروف القيادة اليومية هذه:

عندما تقود اجتماعات الفرد والمجموعة أو الفريق وتطلب مساهمة من الآخرين.

فالتعاطف يدفع المصلحة الصافية للحصول على المدخلات، ويساعد أيضًا على تقييم المواضيع أو الاتجاهات المشتركة من الردود داخل المجموعة عموماً، تساعد في تجسيد هذه المواضيع المشتركة في تفاهات الفريق المتبادلة.

خلال فترات التغيير، استأثر المديرون الذين يجيدون التعبير عن تعاطفهم بحب أشخاصها خلال تلك الفترات، فإنها محاولة لفهم القضايا التي يحاول الناس فيها مواجهة التغييرات، وبالتأكيد، فإن قياس مستوى القلق حول كل من المستقبل على المدى القريب وعلى المدى الطويل مهم للقيام به، وقد ينتج هذا الفهم عن أي عدد من الاستجابات الإدارية المعقولة: عقد المزيد من اجتماعات الموظفين؛ وإرسال المزيد من تحديثات البريد الإلكتروني أو بث الرسائل الصوتية التي تبقي الناس مطلعين على نحو أفضل؛ ولديهم 1:1 لقاءات مع الموظفين لتهدئة المخاوف الفردية، إبطال أي مضاربات ليس لها مبرر بسرعة حول المكتب (وغالباً ما تكون غير صحيحة) حول ما هي التغييرات الإضافية التي تكون بعد عدة سنوات من الآن، وببساطة التي تكون متاحة أكثر للناس.

في استعراضات الأداء، عندما يكون الهدف لتحفيز الشخص إلى مستويات أعلى من الأداء، ويحاول المدير العاطفي أن يفهم ما هو شعور الموظف في الاستعراض وإجراء تقييم الأداء بهذه الطريقة التي تحقق نتائج الاستجابة المشتركة التي يرغبها المدير.

عند النظر في الطلبات الخاصة. فإن وجود التعاطف يساعد المديرين على فهم الحالات، مثل إلى أي مدى يقوم الموظف بعمل طلب خاص ليتعامل على أنه "خاص"، وهي المهارة التي تساعد المديرين على فهم الفرق بين إظهار التحيز وإظهار الاستجابة للحاجة الخاصة.

وهذه ليست سوى أمثلة على ممارسة التعاطف، ففي الواقع، يحتاج المديرون إلى ممارسة الفهم والاستجابة إلى الظروف الفريدة للآخرين في جميع الأوقات، كلما تفاعلوا مع الآخرين أو فكروا في طرق ليجعلوا أداء فريقهم على أعلى مستوى، فالتعاطف هو مهارة التواصل الانتقادي التي تصبح مرسخة في أسلوب الإدارة الموجهة نحو الناس.

تلخيص

التعاطف هو السمة التي يقودها التوجه خارج من حالة المرء إلى الأشخاص الآخرين ومشاعرهم واحتياجاتهم، بل هو المهارة التي تتميز بالاهتمام بالناس، ويميل المديرون الذين يجيدون التعبير عن تعاطفهم إلى أن يكونوا بارعين في خلق المزيد من الفهم الدقيق للأوضاع والأفراد والمجموعات التي تعمل لصالحهم، وبالنسبة للمدير العاطفي، فإن ذلك يركز على فهم الحالات وغيرها وإلغاء الاهتمام بأن يصبح مفهوما، أو بأن تكون وجهات نظر المدير الخاصة مفهومة من قبل الآخرين، وتعد مهارات الاستماع هي في صميم التعاطف، ويقوم المديرون الفعالين بالاستماع، ويعطون الأولوية للاستماع، فيقومون بإزالة الفوضى من أذهانهم ويزودوا موظفيهم بالوجود العاطفي و"الجو النفسي" ليسينوا أنهم يقدرون ما يسمعون، وأنهم على استعداد أن يأخذوا ما يحتاجون من الوقت لاكتشاف ما هي طاقة الموظفين، فعالية المدير في قراءة المواقف بشكل جيد، على أساس مصلحتهم في التدخل في إطار مرجعية الشخص الآخر، لمعرفة ما يراه هذا الشخص الآخر، حتى يتمكنوا من فهم الوضع على نحو أفضل، وهم يستخدمون تقنيات تسهل قدرة الناس الآخرين للتعلم عن أنفسهم.

ويمكن أن تصبح ممارسة التعاطف عادة لأولئك الذين يكون اتجاههم الأول هو رؤية الأشياء فقط من وجهة نظرهم الخاصة، من موقع المراقبة "كيف يؤثر الموقف على؟" نحن نعتقد أنه عادة يمكن تعلمها، وهناك تقنيات لممارسة التعاطف والتي عندما تُستخدم بانتظام، يمكن أن تصبح ببطء راسخة في أسلوب التواصل الأكثر تعاطفا.

وتعد أكثر التقنيات المفيدة للاستخدام لتطوير عادة التواصل التعاطفي هي:

- ❖ اطرح الأسئلة المطلقة
- ❖ تمهل، ودع القصة تتكشف.
- ❖ انتبه إلى جسمك.
- ❖ تعلم من الماضي، وتطبيق هذه المعرفة بمهارة حتى الوقت الحاضر.
- ❖ قم بوضع حدود عندما تصبح الأمور مشتتة.

❖ عبر عن التعاطف من قبل إعادة صياغة المحتوى وعكس المشاعر في التفاعل مع الآخرين.

تمرين الممارسة

اسأل الشخص الذي يجربك أن تقابله في مكتبك لمناقشة تحديث لمشروع أو وضع المهمة، وعندما تبدأ الاجتماع، اطرح سؤالاً مطلقاً لهذا الشخص، وقد يكون هذا السؤال إما ذو صلة أو ليس له صلة بالمهمة (اختياري). ويمكن أن تشمل الأمثلة على ذلك:

"(اسم الشخص الأول)، أخبرني كيف تقوم كل هذه التغييرات التي نمر بها هنا بعزقلتك"

أو

"قبل أن نبدأ، اسمح لي أن أسألك، ماذا كان أكثر جزء تحدياً للانتهاء من هذا المشروع؟"

الاستماع بعناية إلى استجابة الشخص الآخر، ممارسة التعاطف باستخدام التقنيات التي تمت مناقشتها في هذا الفصل، جرب مراحل النمو المختلفة للتعبير عن التعاطف: قلد المحتوى، أعد صياغة المحتوى، اعكس هذا الشعور، انظر للأشياء التي قد تكون متروكة لم تذكر، ومن ثم قم بتلخيص ما قاله الشخص الآخر، واطلب تأكيداً على أن تلخيصك دقيق، استمر في هذا التفاعل حتى يكون هناك تفاهم متبادل.

انتقل إلى المشروع الذي قدمته لمناقشته مع الشخص الآخر، اطرح العديد من الأسئلة المطلقة قدر ما تستطيع حتى تستخلص البيانات وتحقق فهمك لأفكار الشخص الآخر عن حالة المشروع، استمع بطريقة عاطفية واسمح بالتفسيرات لتدع القصة تتكشف، ومرة أخرى، قم بممارسة مهارات التواصل المتقدمة لإعادة صياغة المحتوى وعكس ذلك الشعور، قم بتلخيص النقاط الرئيسية التي تمت مناقشتها وخطة العمل المتقدمة. اكسب التأييد من موظفك على أن هذا الملخص دقيق وأن الخطة معقولة.

مراجعة التدريب

في مراجعة كيفية قيامك بممارسة التعاطف في التفاعل في مكان العمل، قد يسأل مدرب الإدارة المهنية من المدير بعض أو كل الأسئلة التالية:

- ❖ كيف يمكنك تأسيس بيئة حيث يمكن أن يكون هناك تفاعلا عاطفيا؟
- ❖ هل كان من الصعب عليك أن تصغي بتمعن وبطريقة غير متسارعة في إصدار الأحكام؟
- ❖ هل تجد نفسك ترغب في القفز بحلول على الفور؟ كيف تعاملت مع هذا الإغراء لتجري "إصلاحا سريعا؟ اشرح.
- ❖ ما الأسلوب الذي يعمل لصالحك في تصفية عقلك، حتى يتسنى لك التركيز على محاولة الفهم والاستجابة بفعالية للشخص الآخر؟
- ❖ هل كانت هناك أوقات كنت فيها بحاجة إلى التزام الصمت؟
- ❖ كيف تشعر حيال السماح بفترة فاصلة من الصمت الملائم؟ كيف يمكنك الاستمرار في إظهار مشاركتك في الحوار خلال فترات الصمت؟
- ❖ هل لديك تلخيصات حول ما تعتقد أن ما سمعت يتوافق مع ما كان يحاول الشخص قوله، من وجهة نظر الشخص الآخر؟ ماذا كان رد فعل العامل عندما تسأل عما إذا كان تلخيصك لوجهة نظره أو نظرها في محله؟
- ❖ ماذا قرأت عن الشخص الآخر أثناء التفاعل؟ وماذا تشاركت مع ذلك الشخص حول ما قرأت عنه أو عنها؟
- ❖ ما مقدار الوقت الذي قضيته في الحديث وما مقدار الوقت الذي قضيته في الاستماع في هذا التفاعل؟ وتعد نسبة 80:20 هي قاعدة اختبار وتجربة جيدة.

4

الممارسة القوية رقم 3: اتباع مبادئ "القاعدة الذهبية"

"لكي نشجع جيداً عمل من هم مسئولون منا، نحتاج دوماً أن نتبع طريقة القيادة التي نحب أن نعامل بها"

— جانيت جالانت، في كتاب "مجاملات لطيفة"
كيف تصبح شخصاً لطيفاً في عالم متبجح.

مقدمة

قد سبق الإشارة في الفصل الثالث إلى مهارة سنستفيض في شرحها، ألا وهي أن تضع نفسك موضع الآخرين، لكي تتفهم الأشخاص بشكل أفضل وتعرف ميزاتهم — بمعنى آخر، يتطلب الأمر بعض التعاطف، وما يرتبط بهذا أيضًا الطبقة الأساسية الأخرى المتعلقة بالوعي بالذاتي، وأن تضع نفسك موضع الآخرين، إنه لمن المهم أن تكون قادرًا على معرفة ماذا يمكن أن يكون رد فعل شخص ما على موقف ما — وهذا يتطلب المقدرة على تقييم ومعرفة شعور شخص ما، لذا فإن الطبقات الثلاث متداخلة بالفعل، فهي توجه المدير بأن يعرف نفسه، لكي يستخدم هذه المعرفة لكي يكون متبها ومتفهما للآخرين، ومن ثمَّ يحول هذه الأفكار إلى سلوك وصنع قرارات شخصية، عن طريق التصرف بطريقة تجعله يفهم ما سيتوقعه لو أن "الأدوار تبدلت".

وأنه لأمر مبهر كيف أن الناس طوروا العلاقات الإنسانية إلى "قاعدة ذهبية" عالمية، وهذا الأمر موجز بالمختصر المفيد فيما أعلنه الباحث اليهودي هيلل في القرن الأول:

"لا تعامل جارك بما تكره أن تعامل به: هذا هو القانون"

ويكمن جمال فكرة هيلل فالرسالة نفسها وفي بساطة الرسالة الكامنة، وأعيدت صياغتها من أجل تدريب القيادة، فهي تقول للمدراء "عاملوا الآخرين بما تحبوا أن يعاملوكم به" فهذا حقًا كل ما يجب عليك تعلمه. اتبع هذه الطريقة في الإدارة وستجد كل شيء يتحقق كما تريد". حقا؟! أنه لتجلى عميق للبشر بأن العديد من الأديان والتبشير الفلسفي عن السلوك الإنساني المستوحى من الإله تدور حول هذه القاعدة الذهبية، تفكر في بعض من المناقشات حول موضوع القاعدة الذهبية من وجهة نظر مجموعة من الأديان والمجتمعات:

❖ المسيحية: فكل ما تريدون أن يفعل الناس بكم افعلوا هكذا أنتم أيضًا بهم. سفر

متى 7:12 ولوقا: 6:13

❖ البوذية: لا تؤذى الآخرين بتصرف أنت نفسك تجدها مؤلمة. أودانا -فارجا، 5، 18.

❖ الكونفوشية: حقا إنه ذروة محبة العطف أن: لا تعامل الآخرين بما لا تحب أن يعاملوك به. أناليكسس، 15، 23.

❖ الهندوسية: هذا هو ملخص واجبك: لا تعامل الآخرين بما يؤدي إذا فعل لك. ماهاباراتا، 5، 1517.

❖ الإسلام: لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه. حديث شريف من السنة النبوية.

لربما تجادل بأن القاعدة الذهبية أساسًا تطبق فقط على الدين أو التجديد الروحي، وذلك يعتمد على ديانة الشخص، إذا فكيف يمكن تطبيقه على عالم الأعمال الدنيوي والمتقلب؟ ظن العديد من المنظمات ومديري التنفيذ الذين يقودونها بأنها تطبق ولكن بطريقة أساسية، وحتما فإن خدمة العملاء وصناع القرار يستمدون من هذا المبدأ الأساسي، فعند الرد على شكوى من أهم عملاء المنظمة أو استطلاع رأى، فمن الجيد دائما السؤال "إذا كنت في موقف العميل، فما كنت سأريد، وماذا كنت أظن أنه من العدل أن يحصل، وبأي طريقة كنت سأريد أن يتم معاملتي؟ وضع السيد "ج. س. بينى" قاعدة أطلق عليها "القاعدة الذهبية" كعقيدة سارية في الشركة، وقد اعتدت أنا شخصا على أن أقول إن "القاعدة الذهبية ما تزال ذهبية". يصر أيونج كوفمان، مدير تنفيذى واعد في مجال الأدوية، على أن تطبيق القاعدة الذهبية في إدارة شركته يكون "بأنها فقط شيء جيد نتعامل به في عالم الأعمال".

والقاعدة الذهبية هي أهم شعار لمارى كاي للتجميل.

ولو أنك تتفق مع فكرة أن مهارات الأشخاص تهم بشكل كبير في قيادة الآخرين، فإن القاعدة الذهبية بالتأكيد تتجسد أساسا في أسلوب تعامل الشخص، إنها كعقيدة أساسية تريك كيف تتواصل مع الآخرين وكيف تتخذ قرارات، والتي تؤثر على من حولك.

4 طرق نود كلنا أن نتعامل بها

ما هي أهم عناصر اتباع القاعدة الذهبية؟ افتراضيا كيف يريد كل شخص أن يعامل؟ نجد الإجابة في أربعة عناصر.

1- عامل الآخرين باحترام

يمكن أن نغطي كم التعامل مع الآخرين باحترام بعدة طرق، واحدة من أهم التعاملات التي تجسد الاحترام تتضمن الإطراء على الآخرين بكل مستوياتهم في المنظمة، بأن تكون جم الأدب في كل التعاملات مع اختلاف الأشخاص، ألا تكره أن يعاملك أحد بقلّة احترام؟ عندما يقلل من شأنك الآخرين، عن طريق التعامل بأسلوب غير مؤدب، ألا يزعجك هذا ويجعلك متضايق؟ ولكن يمكن أيضًا التماس الاحترام عن طريق إنصاتك للآخرين وهذا لا يقل أهمية عن الأولى، الإنصات مع إظهار التعاطف يظهر احترامك لهم! بالإضافة إلى أن المديرين يظهرون احترامهم لآراء الآخرين واستعدادهم للتعليم منهم، وذلك عن طريق تكليفهم بالقيام بالأعمال، وبمشاركتهم في السلطة، احترام الآخرين يخلق احترام متبادل للمدير، إن المنظمات الكفاء هي التي تخلق ثقافة الاحترام المتبادل.

إن إحساس الأشخاص بأنهم يعاملون باحترام أو لا فهو شعور فطري، هناك عدة إشارات نرسلها نحن ونستقبلها والتي تدل على مستوى الاحترام القائم.

وهذه هي العلامات التي تظهر للآخرين أنهم يقدرّون ويعاملون باحترام — التواصل بالعينين، إعارتهم الانتباه من دون مقاطعتهم، مد الأيدي بسرعة للتحية، مع جعل كلامك وتصرفك خاليا من الإهانات أو الكلمات المؤذية.

2- إظهار الإنصاف

أن تعمل ما هو صواب عوضا أن تعرف الوسيلة، فهذا صعب ولكنه يلقي استحسان جيد، فرضية القاعدة الذهبية تنص على أن أفضل طريقة أن تحكم بالعدل هي أن تقلب الأدوار افتراضيا. "كيف كنت سأشعر لو كنت في مكانه/ مكانها؟" ماذا كان ليحدث رد

فعلى، كما في أغنيات بوب ديLAN، لو استطعت ليوم واحد أن أكون في جسد شخص آخر؟ إن وضع نفسك مكان الآخرين لكي تعرف رد فعلهم على تصرفك له قيمة مهمة، في بعض الأحيان، يساعد هذا على أن سياسة معينه أو قرار ما صحيح. وقد شاركنا بعض المديرين بتجربتهم أنه بعد تطبيق القاعدة الذهبية على فعل أو موقف ما، أنهم نفذوا قرارهم ليس فقط بكونه عادلا - كل شيء اخذ بعين الاعتبار، ولكن توقع رد فعل شخص ما بناء على مبدأ ماذا كان ليحدث لو "كنت في موضع الشخص الآخر" جزء مهم وقيم جدا في هذه القاعدة ومهم جدا في شعورك بالإنصاف في القرارات المأخوذة.

3- إظهار الصدق، في القول والفعل

لا شيء يشوه سمعة مدير أكثر من أن ينال "لقب" الخيانة، إن شهرة المدير بكونه أميناً هذا يحسن من وظيفته، ولقب كاذب يمكن أو يودى بها، والعكس، من المهين أن يكذب عليك أحدهم، إن الكذب يفسد العلاقات الإنسانية بطريقة تجعله من الصعب العودة كالسابق، إن الثقة تزداد بسرعات متفاوتة لدى الأشخاص. ولكنها تندهور بسرعة جدا عندما تتعرض للخيانة، ترتبط الأمانة بالقاعدة الذهبية ارتباطا واضحا. ببساطة يتوقع الأشخاص بأن يكون الآخرين صادقين معهم وأنهم مستعدون لأن يكونوا صادقين ومنفتحين لهم بالمقابل.

4- تفهم الاختلاف

في أماكن العمل المعاصرة نجد أشخاصاً كثر باختلاف خلفياتهم الثقافية والدينية والجنسية والاجتماعية والعائلية، يجب أن تكون هذه الاختلافات شيء جيد إذا ما نظرنا إلى إيجابياتها، وكما أوضحنا سابقا في هذا الفصل، إن القيم الجوهرية تتشابه في مختلف الديانات والثقافات، وما تزال المجموعات التي تتضمن أشخاصاً من مختلف الثقافات ترتبط بقيم مشتركة — وفي الغالب هذه القيم المشتركة هي أهم شيء، وتشبه المبادئ التي نجدها في القاعدة الذهبية، ولكن تختلف ردود معينه للتحفيز في مجموعات المنظمة أو الفرق، وهذا نتيجة لاختلاف طرق الإدراك، إن اختلاف الخلفيات الثقافية والتصرف حيال موقف ما طبعاً ينعكس على رد فعلك على الموقف، المدير الذي يكون فريق عمله مختلف الثقافات

يكون من الصعب عليه في بادئ الأمر وضع نفسه مكان الشخص لأنه يختلف عنه في الثقافة، وإنه لمن الصعب معرفة الطريقة التي يجب أن يعامل بها، إلا إذا كان لدى المدير معرفة بالعوادات والسلوكيات في الثقافات الأخرى مع أولئك الذين يتعامل معهم، إذاً ماذا يجب على المدير فعله لكي يستفيد من طريقة أن يضع نفسه مكان الآخر، والذي يكون مختلفاً عنه في الثقافة أو يكون في موضع الإشراف عليه؟

أول خطوة للإجابة على هذا السؤال، بالطبع، التعاطف وإظهار الانفتاح لفهم والاستجابة للأشخاص الآخرين (تعريفنا لهذه المهارة). وتأييدا لفكرة أن تعرف أكثر عن الأشخاص الذين تتعامل معهم والذين يختلفون عنك في الثقافة، فإنه لمن الجيد أن تكثر من الأسئلة المفتوحة، ومن المفيد أيضاً أن تستفسر عن رد فعل شخص ما حيال مواقف بين المدير والأفراد الذين يتعامل معهم، وذلك سيساعد في معرفة مختلف وجهات النظر وكيف يجد كل شخص هذه المعاملة، على سبيل المثال، من الجيد أن تسأل بعد صفقة ما مع عميل عن "ماذا كان انطباعك عن رد فعل العميل لتفسيراتنا؟" أو إذا كان كلاهما حضر عرض، يمكنك أن تسأل "اخبرني، ماذا كان رد فعلك على الذي قدم العرض اليوم للمتدربين، وكيف تشرح لنا؟". وبعد معرفة وجهات النظر، ستبدأ في معرفة كيف يحلل الآخرون المعلومة، أو يتصرفون حيال سلوك محفز، ويدركون الأشياء في داخل بيئة الشركة.

دراسة حالة

لدى شركة تطوير برامج طريقة للعمل وهى نقل المبرمجين من مشروع لآخر، وذلك بناء على موعد تسليم المشروع والموارد المتاحة، وظيفة قائد الفريق القائم على مشروع ما (فالأغلب جميعهم مبرمجين) هي فهم طلب العميل، التخطيط الزمني لتسليم المشروع، ومواعيد التسليم النهائي. فقائد الفريق القائم على المشروع يزود الفريق بمهام المشروع الموكلة إليهم، ومن ثم يقوم هؤلاء القادة بتزويد المشرف "المباشر" لكل مبرمج والذي أوكلت إليه مهمة قيادة المشروع، ويقدم تقييماً لأداء المبرمج.

روبنهو من أصل أسيوي ويعمل مبرمجاً في الشركة، إنه مبرمج موهوب جداً، وذكى،

وقوى على المستوى المهني، وحرفيا يجيد التواصل مع زملاءه ومع مشرفه المباشر(توم)، ومع ذلك، لديه مشكلة في التعامل مع مشاريع تقودها سيدة من أصل أمريكي لاتيني تدعى ليديا، والتي ما تزال جديدة في قيادة المشاريع بعد عملها كمستشارة لبعض المشاريع(تعرف عميل مهم معرفة جيدة نظرا لان لها معرفة سابقة معه في قيادة مشروع له). في الماضي عندما كلف روبن بمشروع بقيادة ليديا، حدثت مشاجرات بينهما على طريقة سير المشروع، تجاهل روبن كليا كل توجيهات ومعلومات ليديا، وفعل ما رآه صواب، حتى لو أن ليديا ستخالفه الرأي، وهذا التصرف لا يفعله روبن في أي من المشاريع الأخرى والتي كان مكلفا بها، المشاريع التي قادها ثلاثة مشرفين وجميعهم كانوا رجال.

في أحد المواقف، حضر روبن اجتماعاً على الانترنت تترأسه ليديا، وحضر أيضاً العميل معهم وقد لاحظ العميل بعض الـ "مشاعر" السلبية بينهما، وهذا جعل العميل يلفت نظر المدير إلى هذه النقطة، ومن ثم وصلت هذه المعلومة إلى توم، مشرف روبن المباشر.

كيف سيتعامل توم "المشرف المباشر لروبن، وكيف سيتناقش معه في المشكلة؟.

مناقشة الحالة

بحكم خبرتنا فإن المنظمات غالبا ما تجد حلولاً ملتوية لهذا النوع من المشاكل، يقومون بفصل الشخصين المختلفين، حتى لا يظهرون خلافاتهم الشخصية أمام العميل، أو ربما يقومون باستخدام طريقة أكثر قسوة، بمواجهة الشخصين المختلفين ووضعها أمام الأمر الواقع بالمواجهة "وتطبيق القانون" بأنه يجب عليها إيجاد حل لفض هذا النزاع "وإلا". غالبا، ما يكون الشخص الذي في رتبة أقل أو ليس موضع الإشراف موقفه ضعيف في هذه المواجهة، ولكن الشجار الذي بين ليديا وروبن لا نستطيع حله باستخدام طريقة "فصلهما عن بعضهما" أو "تهديهما". حقا، فإن طبيعة الشجار بينهما لا تبدو واضحة، لربما يكتشف المشرف طبيعة هذا الشجار، ليس عن طريق استنتاج تصرف روبن كنتيجة عكسية، أو ربما مرضية، ولكن عن طريق معرفة الفروق الثقافية، وقلب الأدوار

وأن يسأل نفسه، "ماذا كنت لأتمنى أن يفعل المشرف لكي يفهمني بطريقة صحيحة، فيما يخص تصرفي مع ليديا؟ بطريقة أخرى، هل كنت لتقدر المجهود الذي سيبدله مديرك محاولاً لفهم ما يحصل، عوضاً عن اتخاذ طريقة "إما الالتزام أو الطرد"؟. بالطبع كلنا كنا لنفضل هذه الطريقة، إذاً لو أننا طبقنا مبدأ القاعدة الذهبية، سيكون من المفيد مزج الجملة الصعبة (بأنك تحتاج إلى تغيير أسلوب تعاملك مع ليديا) مع بذل مجهود لمعرفة العوامل الثقافية التي تسببت في ظهور هذا "الأسلوب السيئ". إنها طريقة كلنا نؤيدها لو أن الأدوار كانت معكوسة، وغالباً إذا فهم الموظف هذه الطريقة سيرى تصرفه يجعل موقفه ضعيفاً، ولا نستبعد حصول مشكلات أخرى في المستقبل —، فإن نسبة حصولها ستزداد، لكبت هذا الاستياء.

قيمة اختلاف الآخرين عنك

الإطار الأكبر لفهم الصورة والذي يجب على المديرين فرضه هنا في تقييم الأشخاص والأمور الخاصة بالعمل هو أن هناك قيمة مهمة في التماس وجهات النظر المختلفة لنفس الموقف، فإن نسبة وجود نفس وجهات النظر لموقف واحد ضعيفة ومحدودة، فإن تقييم شيء ما من زاوية ضيقة الأفق يمكن أن يجعلنا نغفل عن بعض النقاط.

إن التفكير في مجموعه لا يضيف جديداً إلى المناقشات التخطيطية والإبداعية، إن الفرق التي لا يكون فيها أشخاص مختلفين غالباً ما يصيبها الركود وتكون غير قادرة على استكشاف حلول وبدائل جديدة ومفيدة للمشاكل، لذا إذا بدأ المدير مهمته في فهم خلفيات الأشخاص الذين يشكون لهم وتقديرهم لفكرة الاختلاف وأهميته، حتى لو لم يفهم كلياً فكل الأوقات، فإنه سيزيد نسبة وعيه بفكرة التعاطف واستكشاف الطريقة الصحيحة للتعامل في الموقف بطريقة عكس الأدوار عن طريق معرفة طريقة التعامل إذا كان هو المختلف عن الآخرين، إذا كانت فكرة اختلاف الآخرين مزعجة بالنسبة لك، فإنه من المهم أن تسأل نفسك: لماذا رد فعلي هكذا؟ ماذا يزعجك في اختلاف الناس عنك؟ في إطار العمل، موجهين كل التركيز على إرضاء العميل، ما هي الاختلافات الحقيقية التي ستكون بين أشخاص يستفيدون من التصرف في سبيل إرضاء العميل؟

وتعطينا القاعدة الذهبية مرجعاً متكاملًا، نموذجاً لكي نتبعه عندما لا نكون متأكدين من كيفية التعامل مع الأشخاص، وبينما نحن نتبع هذا المبدأ التقليدي، سنكتسب سيطرة على تصرفاتنا، سنتصرف بطريقة هادفة أكثر، وباهتمام، وثقة، وعندما نجيب على السؤال "كيف سأحب أن يتم التعامل معي؟" نحن أيضًا نجيب على "ماذا يجب عليّ أن أفعل؟".

وعندما وضعنا أنفسنا في موضع المتلقي للإهانة والتنازل، في العمل وخارج إطار العمل، ونحن نعلم أن الكلام معنا بهذه الطريقة مؤذى ويثير الغضب والبؤس، توجهنا القاعدة الذهبية نحو السيطرة على ما نستطيع السيطرة عليه: أفعالنا وكلماتنا، أن المديرين الذين يتبعون القاعدة الذهبية يتواصلون بشكل أكثر كفاءة مع الآخرين، وذلك لأنهم يصبحون أكثر ثباتًا وأقل عرضة لأن يتصرفوا بطريقة قد يندمون عليها لاحقًا، وتسمح لنا القاعدة الذهبية بالتفكير في وقع كلماتنا وأفعالنا على المستمع أو على زميل العمل، فهي تعزز التصرف بإعجاب وتحكم في الذات ومنضبط، وبالطبع أسلوب أكثر مراعاة للآخرين، بجانب العدل في اتخاذ القرار، وأسلوب يتفهم الاختلاف، ويتجاوب الأشخاص بإيجابيه وتأييد لهذه الصفات في القائد.

تلخيص

معاملة الآخرين كما تحب أن يعاملوك أسلوب إدارة واضحة مزاياه ولكن يهمل تطبيقه في بيئة العمل، حقا، تحتاج المنظمات لتعزيز التعامل باحترام وعدل وأمانة وتقييم وجود اختلاف في التعامل مع الآخرين على نحو مستمر، ومن الجيد دوما للمدراء الذين ينمون مهاراتهم في التعامل مع الأشخاص أن يكونوا متفهمين القاعدة الذهبية، ويتوافق مبدأ القاعدة الذهبية مع قاعدتي هرم إدارة مهارات الأشخاص، أن تعاطفك ومراعاتك للآخرين يعنى أنك تهتم لما يمر به الشخص؛ وإنك تشعر معهم جزئيا لأنك تضع نفسك في موقفهم وتفهم ماذا سيكون شعورك لو كنت مكانهم — وهذا جوهر القاعدة الذهبية. تنمية الوعي الذاتي يعينك على تربية نفسك على تفهم ماذا كنت ستحب أن تعامل وقيمة الإنصاف والاحترام، فلو كنت قادرا على وصل هذه الطرق الثلاث مع بعضها في طريقة

واحدة أساسية والتي ترشدك في التعامل مع الآخرين حولك في العمل، سوف تحل كل مشاكلك الإدارية في التعامل مع الأشخاص.

تقييم: إلى أي مدى تطبق مبادئ القاعدة الذهبية؟

قيم نفسك على بعض من هذه المهارات الأساسية والتي تتعلق بكونك تحترم الآخرين، صادق، عادل، ومتسامح، باستخدام هذه المقاييس الثلاثة:

- 1- هذه نقطة قوة نسبية في. افعل هذا عادة وراض بهذه المهارة.
- 2- هذا ليس قوة نسبية ولا "تحدي تطويري" نسبي لي، أنا عادة ما استخدم هذه المهارة وأحصل على نتائج إيجابية، ولكن هناك أوقات أخرى أيضًا عندما أستخدم هذه المهارة في التأثير الإيجابي ولكني لا أفعل. هناك مجال لتحسين هذه المهارة بالطبع.
- 3- هذا جانب من التعاطف والذي أريد فيه تحسين ملحوظ، لا أستخدم هذه المهارة، أو أستخدمها بقلّة، بالرغم من أنه في الحقيقة هناك أوقات سيكون من المفيد لي لو استخدمتها.

الاحترام

التقييم الذاتي 1، 2 و 3	تقييم السلوك من 1، 2، أو 3
	أحیی الناس بحرارة وأتذكر أسماءهم
	أنصت من دون مقاطعة
	أستخدم كلمتي "من فضلك" و"شكرا" لكل طبقات العاملين عند طلب شيء أو عندما يلبي أحدهم طلبا لي.
	أعتذر في التو عندما أفعل شيئاً مؤذياً، أو إهمالاً، أو أي شيء يتوجب الأسف لمن أذيتهم.

التقييم الذاتي 1، 2 و 3	تقييم السلوك من 1، 2، أو 3
	أنا منضبط في مواعيدي، والاجتماعات والالتزامات، وعندما يطرأ شيء ما يؤخرني عن مواعيدي، أترك ملحوظة للذين سألتقي بهم بأنني سأتأخر ومتى سيمكنني أن أحضر.
	أنظر إلى الناس في العينين وأتواصل جيداً معهم بالعين أثناء المناقشة.
	أنا لا أسبى لأحد.
	أطلع الأشخاص على الأمر بطريقة لائقة

الأمانة

التقييم الذاتي 1، 2 و 3	تقييم السلوك من 1، 2، أو 3
	أنا لا أكذب ولا أقول أنصاف حقائق لكي أتجنب عواقب قول الحقيقة كاملة.
	أعطي تقريراً صادقاً، بكل الإيجابيات والسلبيات للآخرين كوسيلة لتحسين الوعي الذاتي للآخرين.
	أخبر المشرفين بالحقيقة، حتى لو لم تكن متوافقة مع آرائه.
	يصدق الناس ما أقوله عندما أتعامل معهم.

العدل

التقييم الذاتي 1، 2 و 3	تقييم السلوك من 1، 2، أو 3
	أنا لا أستخدم "المحاباة" أو أظهر التمييز بين شخص وشخص أو أفضل مجموعة أشخاص على آخرين.
	أتبع الإرشادات المعلنة وطريقة العمل، وسياسة المكان.
	أأخذ القرارات بناء على ما هو صواب وفي مصلحة الفريق، أو القسم أو المنظمة، وليس ما يصب في مصلحتي الشخصية.
	أشرك الآخرين في صنع القرار لكي أجمع عدة وجهات نظر قبل اتخاذه.
	أأخذ بعين الاعتبار المزايا الحقيقية والقيم المتعلقة بها، وتجربة الآخرين عندما أأخذ قرارا شخصيا.

التسامح وتعدد الثقافات

التقييم الذاتي 1، 2 و 3	تقييم السلوك من 1، 2، أو 3
	أقدر قيمة وجهات النظر التي تختلف عن وجهة نظري.
	أعرف قيمة الاختلاف الثقافي عن ثقافتني.
	أتجنب الروتين والانحياز.
	أقدر قيمة اختلاف الثقافات وكيف أنها يمكن أن تسهم بإيجابيه وتعطى وجهات نظر جيدة للمنظمة ولهدفها.

5

الممارسة القوية رقم 4: الحفاظ على المصداقية

لكي يكون كلامك مقنعًا يجب أنت تكون صادقًا. ولتكون صادقًا يجب أن تكون موثوقًا به؛ ولتكون موثوقًا به يجب أن تكون حقيقيًا وليس مزيفًا.

— إدوارد ر. مورو

مقدمة

مفهوم الحيادية وعدم الانحياز هو أمر حاسم مع بعض المؤسسات والمديرين الذين يديرون العمل في هذه المنظمات، ويدور الحياد حول تقنين مبادئ مختلفة في مسار واحد إلى الأمام، وإن تم تطبيقه بإتقان، ينتج عن ذلك تماثل ومساواة بين أفراد العمل، وهو عملية

تجمع بين الاستراتيجيات الواضحة، والكيانات، والأشخاص أو الأساليب في تيار أحادي الاتجاه، وعندما يحدث الحياد المرجو، ترتفع قدرة المشاريع في تحسين جودتها، وبناء القدرات وتقوية القيمة الشاملة للمشاريع.



ومن وجهه النظر التنظيمية، من الشائع أن نلتقي بأسلوب الحياد في الكثير من المواقف الإدارية، وتتضمن تلك المواقف التوفيق بين الاستراتيجيات طويلة الأمد بخطط العمل الحالية، الأمر الذي ينتج عنه إحضار المهارات المناسبة للوظائف المناسبة، والتي قد تحتاج إلى أفراد من ذوى المهارات والقدرات الخاصة، كما يجب أيضًا التنسيق ما بين الموارد، المناسبة والمهام التي تتطلبها تلك الموارد ويستوجب كل أسلوب من أساليب الحياد

التنظيمي أن يطبق في ممارسات مدير العمل: فإن المدير هو من يقوم بوضع وتنفيذ خطط العمل، ويحاول تنسيق ذلك مع الاستراتيجيات العامة للشركة أو المنظمة، كما أنه هو من يحدد المسؤوليات للموظفين القادرين على أداء تلك الأدوار، وهو أيضًا من يشكل ويوفر الموارد من أجل إتمام العمل المرجو.

أما مفهوم الارتقاء بالحيادية فهو أيضًا مصطلح شائك من مبادئ القيادة الشخصية المؤثرة.

أولا وقبل أي شيء، يجب الاتفاق على أنه على المديرين الناجحين محاذاة ما يقولونه بما يفعلونه، فهذا ما يتمناه المرءوس هو أن يرى مديره صادقًا وقادرا على الوفاء بوعده، وهذا الإدراك يساهم في إحساس فريق العمل أن قائدهم كامل المصداقية، وذلك بناء على اعتقادهم بأن ما يصرح به القائد هو دائما ما يلاحظه عنه من حوله.

يجب أيضًا على المديرين أن يقوموا بتقوية فكرة أنهم على قدر عالي من المهارة القيادية والفنية للقيام بأدوارهم الإشرافية على نحو ناجح، وأن معرفتهم بأدق أمور عملهم تتماشى مع مسؤولياتهم القيادية الموكلة إليهم.

ويجب أن لا تستهين بذلك فالمصداقية ليست فقط أن تفعل وتنفذ أكثر من أن تتكلم وتعد، ولكنها في واقع الأمر تحدث حينما يصدق المرءوس أن قرارات وأفعال المدير لها قاعدة منطقية وتنم على قاعدة عريضة من الخبرات في مواقف مشابهة سابقة، وبمعنى آخر، يعتقد أن هذا المدير أو ذاك صادقًا عندما يبرهن هذا المدير على أنه مؤهلا لاتخاذ القرار الصائب حينما يأتي الوقت المناسب لاتخاذ، وفي الواقع، يعد ذلك تركيبة قوية عندما يكون المدير صادقًا للغاية ويؤمن به كل من حوله بالكامل من ناحية ويكون صاحب خبرات وخلفيات متراكمة مطلوبة لاختيار الأصوب من بين البدائل المتعددة المتاحة.

فمثلا، تظهر مصداقية المديرين في حل المشكلات عندما يظهر جليا أنهم على قدر كبير من الخبرة في حل مشكلات مشابهة ماضية، وأن حلولهم المقترحة لم تأت بمحض الصدفة، وإنما اكتسبوها من دروس قيمة تعلموها في الماضي من تجارب ومواقف متماثلة.

وعندما تصير قرارات المديرين هدفا، يتراكم الكثير من المصدقين والمؤمنين بأن ما سيتم اتخاذه من قبل هذا المدير هو الأمر الصائب لأنه صادق ويمكن الاعتماد عليه.

إذن فمصادقية المديرين هي وسيلة لإقامة ثقة يستهدفها بل ويتمناها أي صاحب عمل فحينما يرى المرء وسين القيمة والإنتاجية لكونهم مرءوسين تابعين لقواعد الإدارة بشكل نشط، فعلم أن كل تلك الثقة جاءت من ثقتهم في مديريهم، وتتعاظم الحاجة إلى ثقة حيث إن كل فرد يعتمد على الآخر ولا سيما بين الفريق الواحد، وبما أن تلك المصالح مشتركة ومتداخلة، يدرك المديرون وكذلك مرءوسهم أن هناك عنصر مخاطرة في أن يضع أحدهم مستقبله بين أيدي الآخر، ولذلك فإن التعاون الكامل والمطلق من أحد الطرفين لا يمكن أن يحدث بالإجبار، فالمديرين سيثقون في فريقهم حينما يبرع الفريق في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة إليه بدون إشراف أو ملاحظة أو تجسس على عملهم، وعلى الجانب الآخر أيضًا، فالفريق يثق أكثر في المديرين عندما يروا بأعينهم أن مديريهم يوفوا بوعودهم بالكامل وأنهم صادقون فيما يعدون به، وحينما يمكنهم أن يخاطروا وينفذوا كل ما يوجههم لهم القادة، وخلاصة القول، لفريق العمل يثق أكثر في المديرين إذا صدقوا ليس فقط في كلامهم، ولكن أيضًا قيمة هذا التوجيه من قبل مدير صادق، وفي النهاية، تعد المصادقية بشكل عام محاذاة بين القيم المكتسبة والسلوكيات ذات الصلة، الأمر الذي ينتج عنه تطابق مع تلك القيم.

يقدم المديرون توجيهات ذات قيمة طوال الوقت، وحينما يقومون بإصدار تعليقات عامة للفريق يحاولون وقتها إيصال ما يعتقدون أنه سلوك يدفع الفريق نحو النجاح والتميز، وعندما يعطون رأيهم في أداء الفريق أو يوجهونهم فإنهم يأملون بذلك في دعم وتشجيع فريقهم عن طريق استراتيجية الدعم الإشرافي، وعندما يقوم المديرون بالتحدث عن كيفية نجاح الفريق أو بمراقبة الفريق ككل عوضا عن مراقبة أفراد الفريق، فإنهم بهذا الاختيار يخسرون مصداقيتهم بسرعة كبيرة.

وهنا نتوجه بالحديث عن نقطة فرعية من موضوع المصادقية القيادية ألا وهي المحاذاة بين القيم التنظيمية وقيم المديرين الشخصية وسلوكياتهم ذات الصلة، فنجد أن فريق

العمل من المرءوسين يتسم بالولاء ويظهرون قدراً أكبر من الحماس الوظيفي إذا ما وجدوا أن القيم التي تظهرها الإدارة العامة للمنظمة تتماشى مع التوجيهات التي تعطى لهم من مديرهم المباشر، فلو كانت القيم التي يشيعها ويروجها المديرون التنفيذيون في المنظمة غير متوافقة مع القيم التي يظهرها المدير المباشر في العمل، فإن مصداقية المنظومة ككل ومصداقية قيادتها ومصداقية الإدارة الوسطى تذهب في مهب الريح.

فبدون المصداقية، لن تتحقق أي فاعلية من جهود المديرين المبذولة في تنفيذ أيا من الاستراتيجيات الثمانية الأخرى المذكورة في هذا الكتاب، بل وقد تأتي بنتائج عكسية على مستوى الإنتاج، ولهذا نجد أن بناء مصداقية الشخص هي استراتيجية أساس وليست استراتيجية تكميلية لأي نجاح في أي قيادة.

طرق بناء ودعم مصداقية القائد

ترتبط كل تلك الاستراتيجيات بأنواع دعم المصداقية والتي تم الإشارة لها في الجزء السابق من هذا الفصل:

- ❖ بناء المصداقية عن طريق إظهار الأمانة والحفاظ على الوعد.
- ❖ بناء المصداقية عن طريق إظهار التمكن الفني والإداري.
- ❖ بناء المصداقية عن طريق إظهار أن القيم والمعتقدات التي يشير لها المدير تتوافق مع القيم الخاصة بالمنظمة وتنعكس في تصرفات وأفعال المشرف والمدير.

افعل ما تعد بأن تفعل وقم بتوفيق الأفعال والتصرفات مع الكلمات التي تقولها

ومرة أخرى، قد يظهر قولنا ذلك بسيط وتكراري، ولكن توفيق ما تقول مع ما تفعل يعد قاعدة يجدر بنا الإشارة إليها مراراً، لتأكيد أهميتها للمديرين، فعندما تنقل رؤية ما إلى مجموعة أو قواعد صارمة تتوقع بموجها أن يخضع الفريق لرؤيتك ورغباتك، ويجب بعدها أن تقوى التصرفات التالية لوضع تلك القواعد درجة حماس العمل بها.

وعلى سبيل المثال، إذا أشرت في إحدى المرات إلى أنه لن نقيم أي اجتماعات بدون

وضع قائمة أعمال أو أجندة أعمال كما يطلق عليها البعض وتوزيعها على المشاركين في هذا الاجتماع، وبعدها أقيمت اجتماعات بالرغم من عدم وضع توزيع أجندة أعمال مسبقة، سوف تفقد بالتأكيد قدرا وافرا من المصداقية وسيستمر عدم تصديقك لبرهة من الزمن بعد هذا الموقف.

مثال آخر قد يعد أكثر شيوعا في هذا الصدد هو موافقتك بأن تتابع أمرا أو تنفيذ ما طلبه أحد مرءوسيك، وهنا تعد بالطبع متابعتك الدائمة لذلك الأمر هو شيء محبذ جدا ويثير الإعجاب والاحترام لدى مرءوسيك لك، وتحديدًا عندما تكون اهتماماتك وانشغالك بالعملاء وأعمالهم كثيرة ومرهقة ومع هذا لم ينسبك هذا وعدك، فمثلا عندما يكون الأمر متعلقا باتخاذ قرار ليس من صلاحياتك بالتالي فإن وعدك مناقشة ذلك الأمر مع رؤسائك من نواب المجالس الإدارية أو رؤساء مجالس الإدارة قائلا لمرؤوسك:

يجب على أن أطرح ذلك الأمر على رؤسائي وسأعود إليك بإجابة في ذلك الأمر قريبا، تأكد أن المرءوس أو الفريق سيظل ينتظر متوقعا أخبارا متعلقة بالأمر قريبا وفي فترة زمنية أقصر مما تتخيل، وفي الواقع، يفيدك هنا أن تعطى إطارًا زمنيًا للعودة بأخبار جديدة إلى هذا الشخص أو ذلك الفريق، ويا حبذا إن كانت تلك الأخبار قبل الوقت المحدد أو على الأقل في نفس الوقت الذي حددته أنت مسبقا، وببساطة شديدة فإن المتابعة المؤثرة والدائمة هي إحدى الطرق المؤدية لاستمرار عجلة الأعمال في الدوران والتقدم، وهي بحق تحمل وظيفة هامة في إبقاء مصداقيتك أمام أعين هؤلاء ممن يطلبون معلومات تعينهم في وظائفهم، أليس ذلك عدلا؟!

لا تعد بما لا تستطيع الوفاء به:

وحتى ذلك يبدو سهلا أيضًا إلا أنه يمثل خطأ يكرره المديرون مرارا وتكرارا، فيمكن أن تقوم بالتعهد باتخاذ إجراء ما كرد فعل لمسألة قد تحدث مستقبلا، وبعدها يحدث ما لا تتوقع وتقع الفأس في الرأس ويحدث الأمر عينه، ولسبب أو لآخر قد تود أن تراجع عن وعدك السابق الذي قطعتة لفريق عملك.

إذن نرى أنه يجب على المديرين أن يوازنوا بين مخاطر الحفاظ على وعودهم من جهة وبين مخاطر فقدان جزء أو كل من مصداقيتهم لدى أفراد الفريق من جهة أخرى، فينظر المديرون هنا إلى أن يبرروا ويوضحوا الوعد الذي قطعوه على أنفسهم للآخرين ويفندوا لهم أسباب عدم تمكنهم من الوفاء بذلك الوعد، وحينما يبدأ فريق العمل في تجاهل ليس وعودك فحسب ولكن أي معلومات تطرحها عن ما سيحدث مستقبلا في أمور العمل، وعندما لا يأخذ مرءوسيك وعودك على محمل الجد، فسيكون من المستبعد أن يرتدوا عباءة الموظف التابع لأوامرك وتوجيهاتك.

إذن لم يمكنك الوفاء بوعد سابق، حاول أن تأخذ زمام المبادرة بأي قدر إن كان في إيصال الأخبار السيئة، بمعنى أن تقوم بإخبار فريق عملك في أسرع وقت ممكن أنه لن يمكن الإيفاء بالوعد الذي قطعته مسبقا، وقدم لهم بصدق وأمانة المعلومات حول الظروف غير المؤاتية التي أدت إلى إعاقة تنفيذ عهدك السابق لهم، فعلى الأقل وقتها قد حصلت على درجات عالية في اختبار المصداقية الوظيفية، ولم تخسر شيئا.

وهناك نصيحة متبعة ومجربة من قبل الكثير من المديرين وتهدف إلى الحفاظ على أعلى قدر من المصداقية في العمل وهي قلل من وعودك وحاول أن تفي بالكثير، وهي إحدى أكثر وصفات النجاح شيوعا وترحيبا لدى الناس.

ففي عالم الأعمال التي تحتوى على تغيرات كثيرة يعد من الأفضل أن تقول جملة مثل: في الواقع، أنا متردد في، وأنا أعدك بذلك حرفيا، ولكن سأبذل قصارى جهدي في تحقيق ذلك الأمر لنا، عوضا عن قولك: أعدكم أن هذا سيحدث.

وعندما تأتي بواذر وأخبار إيجابية، سيقدر الفريق بشدة مجهوداتك التي بذلت لجعل ذلك ممكنا وسوف يقدرُونَ أنك تعد بما تستطيع الوفاء به بنسبة مائة في المائة.

ابق آمينا حتى عندما تكون الحقيقة مؤلمة:

يفضل ويقدر الكثيرون صراحتك التي قد تصل إلى حد المواجهة، وذلك لأنها تمثل طوق النجاة الذي يحمى مصداقية الإنسان حتى في وجه الحقائق المؤلمة.

لذة وإغراء حجب بعض الأنباء المؤلمة عن الآخرين مما قد يؤدي إلى بعض الاستقرار والاحتفاظ بقدر من الهدوء بين أفراد الفريق.

إنه من الحكمة الانتباه إلى أن هناك بعض القرارات يجب اتخاذها بشأن الرسائل التي قد لا يرغب البعض من المرءوسين في إيصالها، إلا أن لتلك القاعدة شواذ. لأنه يجب على المديرين اتخاذ قرار بشأن التوقيت المناسب ومدى ضرورة الإفصاح عن الأخبار السيئة أو ما قد نسميها بالحقائق الصادمة والصعبة.

وحكمة المدير هنا تتلخص في موازنة خطورة التهديدات التي تحملها تلك الأخبار من جهة ومخاطر عدم الإفصاح عنها من جهة أخرى، وبشكل مبسط، ما هو الأهم؟ الحقيقة أم نتائج الإفصاح عنها.

بينما لا يمكننا تحديد الوقت الذي يمكن وصفه بأنه الأفضل بنسبة مائة في المائة للإفصاح عن تلك الأخبار المؤلمة، يمكننا أن نعلق على التوقيت الخاطئ بل والمكان الخاطئ الذي يمكن فيه الإفصاح عن تلك الأخبار، حينها يجب على المديرين تطبيق مهارات التعاطف (انظر الطرق الموضحة في الفصل بعنوان ممارسات قوية=رقم 2).

مراجعة الدروس المستفادة من حين لآخر

أفضل طريقة لممارسة إدارة المشروع هي أن تراجع خطوة للخلف في نهاية كل دورة في المشروع لكي تراجع أهم الدروس المستفادة من هذه المرحلة، وذلك لكي تحسن الإجراءات التي ستعامل بها في المستقبل مع جهود مماثلة، بالنسبة للمديرين الكفاء، فإن جميع هذه الدروس المهمة وعرضها على طاقم العمل كشيء يمكن تطبيقه فإن هذا سيضفي إلى مصداقية مهاراتك المهنية. أن الصلة بين مشاركة الدروس المستفادة في سياق التدريب وتحقيق مستوى مصداقية أفضل كقائد كفاء تكمن في الإعجاب الذي يبديه الناس في هؤلاء الذين يضيفون خبراتهم، ومستعدون لمشاركتها بصدر رحب وإرادتهم، في العادة، يفضل العاملون أن يفهموا السبب المنطقي وراء التوجيه الذي يتلقونه على مهامهم بطريقة معينة، عندما يتطرق المديرون إلى دورهم القيادي من منظور كمدرّب

وليس كمن يعطى أوامر، فإن هذا يقوى من علاقته مع مرءوسيه ومصادقته كمدير محترف ومؤهل لكي يتبعوه، وهذه المصادقية هي تصوير للثقة المبنية على حفاظ المديرين لوعودهم وإيضاح الظروف المتعلقة بالعمل بكل صدق، ولكن أيضًا الثقة الظاهرة في إحساس العاملين بالولاء تدعونا للتفكير وأنها دليل على الدروس المستفادة قد اندمجت تمامًا مع أنشطة التدريب.

اقتران خطط التدريب مع التوجيه الإشرافي

معظم المنظمات الناجحة تشجع فكرة تهيئة بيئة تعليمية لتحسين مهارات الموظفين الخاصة بمهنتهم، والأكثر من ذلك، المنظمة التعليمية هي تلك التي يكون فيها المديرون قادرين على نقل المؤهلات اللازمة لنجاح الفريق لطاقتهم العمل، ويحسن المديرون على الدوام مصادقته عن طريق دمج أنشطة التدريب التي تتزامن مع ما يقولون إنه أساسي لمقدرة الفريق على إرضاء العميل، على سبيل المثال، لو أن المديرين يهتمون أكثر بالأنشطة التي تتوافق مع نظام إدارة الجودة، والذي بدوره يتماشى مع معايير مثلي المصادقية (مثال، الأيزو 9011، CMMI، أو JCHAH التي تدعم العناية بالصحة). ومن ثمَّ تنظيم جلسات تدريب مستمرة جنبًا إلى جنب مع عملية تحسين الجودة، فهذا يضيف مصادقية على الرسالة التي يهدفون إلى نقلها ومضمونها أن يلبوا المعايير.

شاركهم شعارك المصادقية وما تؤمن به

كلاهما بنفس الحروف الأربعة (باللغة الإنجليزية والأصل فالكلمتين لاتينية cred، مصدر فاللاتينية يعنى "الثقة والإيمان". في الفصل الثاني # 1 عن زيادة الوعي الذاتي تكلمنا عن تمرين تكتب فيه عن شعارك الخاص أو جمل. "أنا أؤمن بكذا وكذا". هذه الجمل مهمة وستساعدك على معرفة قيمتك داخليا، ولكنها أيضًا شيء جيد لتطبقه مع من ترأسهم، كشيء يساعدك على اتخاذ القرار والأنشطة التي تعين على تحقيق الأهداف. فنحن نشجعك على مشاركة شعارك مع الموظفين الجدد ومن حين لآخر، ولربما في كل الاجتماعات أو بالأخص عند تجمع الفرق، ويمكنك أن تخبر فريقك بأنه من المفيد أن يستقطعوا وقتا بين حين وآخر لكي يعزلوا قليلا عن المشاحنات والضغط اليومي في

العمل ولكي يراجعوا أفكارهم، وأنت تريد أن تعلمهم بشعارك وما تؤمن به، لأن هذا هو ما تتخذه في أسلوب إدارتك وقيادتك لهم، وبتصرفك بهذه الطريقة فانك تثرى من مصداقيتك، بما أنك تظهر لهم أنك تطبق ما تؤمن به في طريقة إدارتك لهم، بالطبع، سترداد مصداقيتك عندما تطبق شعارك بأفعالك وبلا استثناءات.

ادمج قيم المنظمة مع قيمك

عندما تعلن المنظمة عن مهامتها ورؤيتها، فهي بهذا تعلن ضمناً عن توقعاتها المستقبلية عن التصرفات التي يتوقعها طاقم العمل من قادتهم وبالتبادل ما يتوقعه القادة من طاقم العمل، بالنسبة للرؤساء الذين يوجهون طاقم العمل يومياً، من المهم أن يأخذوا بعين الاعتبار قيم المنظمة بينما ينشئون قواعد سلوكياتهم في محيط تأثيرهم.

ويجب أيضاً أن تتماشى قيم المنظمة مع فكر الرئيس عن الإدارة الكفاء، ونذكر مثلاً جيداً عن كيف أن تماشى قيم المنظمة مع قيم المدير يمكن أن تشكل تحد لمصداقية النظام والأفراد في داخل النظام تختص بفتح المجال لتبادل المعلومات في أوقات التغيير والتقلب، وتصرح المنظمات الناجحة بأنهم يقدرون الشفافية وبيقون كل من في المنظمة على دراية بأهم التوجيهات الاستراتيجية ونظرتهم للأعمال، يمكن أن تختبر فعالية هذه القيمة عندما تحدث تغيرات مهمة، كعمليات الدمج والاكتماب، تعديلات هامه من السلطة التنفيذية أو إعادة هيكلة المنظمة، أو تقليل القوة العاملة.

يبقى المشرفون المباشرون على علم بكل تطورات الدمج وعلى اتصال بكل التغيرات المستقبلية، ولكن يتم إعلامهم بإبقاء بعض المعلومات سريه لفترة من الوقت، وفي بعض الأوقات يظل المشرفون كغيرهم من الموظفين "لا يعلمون شيئاً" عن القرارات المستقبلية، هذه الظروف تختبر مدى تماشى قيم المدير مع المنظمة، أفضل طريقة لكي تعرف متى تتناقض أو تبدو تصرفات المنظمة مختلفة مع القيم المعلنة هي أن "تبقى صادقاً مع نفسك"، ودائماً تحت المنظمة بأن تتبع القيم التي أعلنتها ودائماً تبقى مجالا للتواصل والوضوح مع الموظفين قدر الإمكان، وبتطبيق مهارات التعاطف، سيتفهم المديرون الضغط الذي يتعرض له الموظفين عند حدوث تغيير، ولكي تبقى على مصداقيتك في خلال ظروف التغيير العصبية،

يجب على المديرين تأكيد التزامهم بمشاركة المعلومات عندما يتم إعلامهم بها، وبأنهم لديهم السلطة في كشفها آخذين بعين الاعتبار أي ظروف ستصاحبها.

تلخيص

مصادقية المدير هي شيء يجب تقديره، والمحافظة عليه، واستثماره من خلال تصرفات متناسقة وصادقه ومؤهله وتزيد من الثقة مع المشرفين المباشرين. ولكي تنشأ علاقة إشرافية قائمة على الولاء وتابعين، يحتاج المديرين إلى فهم والخوض في السلوكيات التي تعزز الدور الحرج الذي تلعبه المصادقية في إنشاء بيئة قيادة صحيحة، والافتراض المعاكس أيضاً وثيق الصلة: التصرفات التي تقلل من المصادقية مؤذية لعلاقة المشرف مع مرءوسيه وللمنظمة ككل، والحقيقة أن هذه المصادقية هي شيء يصعب تطبيقه والمحافظة عليه أكثر من كونه يفقد أو يقل، وتبنى الثقة على سلسلة من التصرفات المتناسقة والموثوق بها، ولكن يمكن أن تشوه بخطأ واحد.

المصادقية هي تابع للقيادة والتي تنشأها عملية دمج كل مما يأتي:

- ❖ توافق كلام المديرين وتصرفاتهم مع هذه الكلمات.
- ❖ مؤهلات المديرين المعروفة للقيادة، وتمثيلهم لخبراتهم.
- ❖ وضوح اهتمام المديرين بالتدريب عوضاً عن الإدارات المصغرة، وعرض فرص إشراف وتعليم لتحسين الأداء
- ❖ شعار المديرين وقيمهم المعلنة، وتصرفاتهم التي تعزز تطبيق هذه المعتقدات والقيم.
- ❖ قيم المديرين وقيم المنظمات المعلنة.

يبنى المديرين المصادقية من خلال الأمانة المطلقة، تقليل الوعد، وتجنب عدم إعلامهم بالمعلومات المهمة، اتباع ثقافة التعلم لطاغم العمل، ومشاركة معتقدات بانفتاح لكي يسمح للموظفين برؤية أن أفعال المشرف تتوافق مع هذه المعتقدات.

6

الممارسة القوية رقم 5: الحفاظ على الحدود الصحيحة

كونك قائدا لمرتزقة فهذا في حد ذاته وظيفة تتسم بالوحدة والعزلة.

— مقتبس من كتاب أسرار القيادة لـ "ويست روبرتس"

مقدمة

كيف يمكن أن يكون قائد أعلى الفرق القتالية النظامية ذات العدد الكبير من الجنود مثل "هانس" (والتي هاجمت أوروبا في القرون الأولى بعد الميلاد) أن تكون (وظيفة تتسم بالوحدة والعزلة)؟ يظهر شعور قائدهم - ويدعي "اتيلا" - الذي أشار إلى ذلك في كتاباته، وانعكس ذلك أيضًا في موقف قام به الرئيس الأمريكي "هاري ترومان" بعد ذلك بعدة قرون أن يضع علامة شهيرة على مكتبة الرئاسي بالبيت الأبيض تقول:

"الدولار يتوقف هنا"

يشعر القادة بالوحدة بسبب بعض القرارات التي لا يمكن مشاركتها مع صديق أو يمررها إلى مناصب أعلى لاتخاذ قرار فيها، كثيرا ما يأخذ القادة القرارات النهائية على عاتقهم بمفردهم.

ربما تطرح خطورة هذه القرارات مساعدات من قبل بعض المقررين في اتخاذ القرارات، وبالرغم من ذلك، لا يملك الأفراد الذين يكونون في الدرجة العليا من المنظمات المميزات المتاحة لصناع القرار في المراتب الأدنى، وتلك المميزات تدعم بالتأكيد اتخاذ القرار الصائب، بعدما يتم جمع الكثير من المعلومات، يكون على القادة بمفردهم اتخاذ مسؤولية القرارات النهائية والتي تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي لمنظمتهم.

نموذج (انعزال ووحدة المناصب العليا) يبين أيضًا احتياج القادة التنفيذيين لتجنب تدخل العلاقات الشخصية مع الآخرين في شئون المنظمة، يعرف كبار التنفيذيين أهمية الحفاظ على الحدود الشخصية الملائمة مع المرءوسين كوسيلة للحفاظ على مكانة صحيحة وحتمية. وذلك لأن كل وظيفة في أي منظمة تقوم بعمل تقارير لمديرها المباشر، يبدو شعور من الوحدة غير مفهوم وغير مبرر، إلا أن موضوع "عدم تخطي الحدود" يعتبر وثيقة الصلة بالمديرين التنفيذيين بالشركة، ويستفاد المديرون من دراسة تلك المواقف عندما يحتاجون إلى تعزيز المهارة القيادية من خلال مجموعات وفرق العمل، في هذا الفصل، نعيد النظر إلى أهمية الحفاظ على حدود العلاقات الشخصية، ونناقش كيف أن المهارة تساهم في قدرة المدير ليؤدي الدور الإشرافي المنصف بمسؤولية وعدالة.

الإدارة بهدوء: تأثير العلاقات الشخصية على العمل

الحدود الصحيحة والحفاظ على المسافات

أهمية الحدود الشخصية التي ناقشناها في هذا الفصل لا تمنع المديرين من البقاء على الاتصال والارتباط والاندماج مع المجموعات التي يديرونها، ولكن ببناء الحدود الشخصية المناسبة، يمتلك المديرون قدرة هائلة، ليس فقط ليحكموا السيطرة وقتما أرادوا

ولكن أيضًا ليشجعوا مرءوسيهـم من خلال التمكين والتدريب وأشياء أخرى، والتي تتضمن فرص تنمية الموظف، ومن أجل مناقشة الحدود الصحيحة بين الموظف ورئيسة، نرى أنه من الخطأ أن تنفصل الإدارة عن من هم يندرجوا تحت إشرافها، ولكن في الحقيقة، هي مفارقة من الفعالية الإدارية التي يكون فيها القادة في حالة قوة وأقل ما يكون من الصرامة مع الاحترام تجاه مرءوسيهـم. إن المديرين القادرين على إقامة الحدود اللائقة والصحيحة دائمًا ما يشعر المرءوسين بالراحة عند الاقتراب والتعامل معهم لأي سبب من الأسباب، ولكن على فريق العمل أن يعرف بل ويكون على دراية كاملة بأن هناك حدوداً للتواصل مع قائدهم على المستوى الشخصي، ونعني بوجود الحدود الصحيحة أن المدير قد أعطى الرسالة للآخرين، بكلا الطريقتين سواء بشكل صريح أو ضمني، وذلك عن السلوك والمحتوى المناسبين واللائقين، وأيضًا عن السلوك الذي يخرج عن حدود اللائق والمسموح به.

ويمكن جزء من تحدي إدارة مجموعه من الناس في اتخاذ قرارات وأحكام ينظر إليها بأنها عادلة ومنصفة، فالعدل، كعنصر مهم من مبادئ القواعد الذهبية، يعتبر صفة هامة للقيادة الرشيدة، وأحيانًا يكون القرار العادل واضح جدًا، وفي أحيان أخرى قد نحتاج إلى "وزن" البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، وفي تلك العملية نوازن بين القيم المختلفة والبدائل المتاحة، فبال تأكيد سوف تلعب القضايا الشخصية دورًا مهمًا في كيفية اتخاذ القرار، حينها سيدمج صناع القرار واحدًا من الأسئلة التالية إلى عمليتهم وهذا بشكل فطري: من الذي سوف يتأثر بالأحداث التي سوف نتخذها، وما هو هذا التأثير؟ هل سيتحيز قرار معين لشخص بعينه أو مجموعه بعينها، أكثر من شخص آخر أو مجموعه أخرى؟ ما هو الرد العاطفي الذي سوف يصدر كرد فعل علي هذا القرار، وهل أنا جاهز لكيفية التعامل مع رد الفعل هذا؟ وأي رد فعل أفضل تجنبه؟ في هذا التقدير، من المهم التركيز على هذه القضية بعينها، و أيضًا لكل من مزايا المشاركات للبدائل المختلفة، والمخرجات المطلوبة التي في النهاية ستعود بنفع على المنظمة، من المهم إدراك أن متخذي القرار لا يمكن التأثير عليهم بعوامل لا تخص العمل، لا يستطيع المديرون أخذ "ما يفضله الفريق"

في الاعتبار، لا يستطيع المديرون اتخاذ قرار في صالحهم من الناحية الشخصية أو قرار في صالح الأفراد الذين يشعر المديرون بالقرب إليهم على المستوى الشخصي، خاصة عندما يكون هذا القرار خطأ في حق المنظمة، وإذا فندنا تلك العادة المؤثرة للمدير، نحن نؤكد على خطورة تأثر صورة وعدل وموضوعية القادة عندما يسمح للعلاقات الشخصية أن تؤثر على سلوك القادة الإشرافي في العمل واتخاذ قراراتهم.

وتعريف عدم تجاوز الحدود هنا هو الفصل ما بين اثنان أو أكثر من الكيانات، وهذا يوضح أين ينتهي حد كيان ما وأين يبدأ الحد لكيان آخر، الحد ما بين الناس في المنظمة يكون ملموسا بشكل أقل من خط الممتلكات أو الدفاع، وتتضمن الحدود التابعة لأي منظمة أكثر من مجرد المساحة الفعلية بين الناس (بالرغم من أن هذا مهم أيضًا)، ولكن بالأحرى، تتضمن القضايا الحساسة بشكل كبير فيما يخص الأدوار التي يظن شخص ما أنه من حدود وظيفته وما تظن المنظمة أنه من حدود وظيفته، وذلك يحكم سلوك العلاقات مع الآخرين في المنظمة، وتتضمن فكرة حدود أيضًا أنه عندما يتضمن دور أحد أفراد العمل مراقبة أداء موظفين آخرين، وردود أفعالهم، وتدريبهم والإشراف عليهم واتخاذ قرارات خاصة بتوظيف الأفراد أو طردهم من العمل، أو الدعايا، وما يتشابه مع هذه الشئون، تظهر هنا حاجة ملحة لتحديد و"ترسيم" الحدود الشخصية بين الشخص المنوط بهذا الدور من جهة والأشخاص الذين تؤخذ بحقوقهم هذه النشاطات من جهة أخرى - وأعني هنا طبعاً الموظفين المعنيين، هذا الخط الأحمر هو في صميم أي قيادة مؤثرة.

الحدود الشخصية الظاهرة

دعنا نبدأ بمناقشة أمثلة لبعض الانتهاكات لتلك الحدود للمديرين، هذه المواقف تحدث عندما يحدث اتصال أو سلوك شخصي غير مناسب في مكان العمل، هذه المواقف لا تتطلب اتخاذ قرار بشأنها لأنها غير لائقة من الأساس ويجب تجنبها في جميع الحالات وفي كل الأوقات، عندما تحدث هذه المواقف، تعاني المنظمة ليس فقط من الخطر الإداري للهيئة ولكن أيضًا من الدعاية السيئة ومخاطر الدعوات القانونية والقضائية الجدية.

نحن نعلم بأمثلة لانتهاكات القيادة في كل الأوقات. لماذا؟ أولاً، لأنها بسبب:

- 1- حدوث هذا النوع من الحوادث قد يأتي بسبب خطأ في الأحكام الشخصية .
- 2- يمكن أن لا يمتلك الأفراد السيطرة على أنفسهم في بعض الأوقات، ويقدموا هذه الحاجة لكي يتم التحقق بها.

3- أنهم يجعلون من تلك الحوادث بمثابة تسليط للضوء عليهم – أي للشهرة. فالمجتمع ككل يميل إلى أن كونه خيالاً من خلال ضعف حكم الأشخاص، فنحن نكون في حالة مدهشة من الاهتمام بموضوع مثل استقالة أحد أهم رؤساء جامعات البحث العلمي بعد اعترافه بشرب الكحول المفرط أو أي أعمال غير لائقة أخرى مع الطلاب مثلاً، نكون مفتونين جداً بأخبار التحقيق مع موظف كبير تحرش بزميلته في العمل بعد فسخ علاقتهم، وقد تعرفت الشرطة على تفاصيل الواقعة في بيت تلك الموظفة، نتابع باهتمام شهادة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في قضية فاضحة مع متدربة تبلغ أقل من نصف عمره.

بالرغم من ذلك، تواجه الشركات في كل الأوقات دعاية أقل في خلافات الانتهاكات الشخصية وذلك من خلال فريق خاص، والجدير بالملاحظة أن مكان العمل هو عالم مصغر لكل الأنواع من سلوك المرء، هذا السلوك هو من يدير السلسلة، فمع كل حدث صحيح ومنتج، هناك حدث طائش أو غير حكيم، الحقيقة هي أن التصرفات الخارجة عن الحدود تحدث في مكان العمل، وفي كثير من الحالات تحدث في صفوف القيادة نفسها، ولسوء الحظ، المنظمة هي التي تتحمل كثيراً من المسؤولية في النهاية عندما يتم الكشف عن هذا السلوك.

لا بد أن يتجنب الأفراد العاملين بوظيفة في هيئة إدارية ما يأتي :

- ❖ تبادل الملاحظات بشكل رومانسي، أو تبادل البريد الإلكتروني أو أياً من وسائل التواصل الأخرى بطريقة غريزية مع المرءوسين، خاصة عندما يكون الموظفون من الجنس الآخر.

- ❖ تبادل الملاحظات مع المرءوسين والتي عادة ما تكون بغیضة أو ازدرائية على النحو الثقافي أو المكاني أو الديني.
- ❖ التسليف المالي بشتی أنواعه بین المدير ومرءوسه.
- ❖ فعل أي نشاط فاسد أو غير أخلاقي أو سلوك مع أو حول المرءوسين.
- ❖ الارتباط العاطفي بالمدير المباشر.

ببساطة، إدارة شخص ما تربطك به علاقة عاطفيه ليس مقبولا على الإطلاق، خاصة إذا كان مخفيا عن الآخرين في مجموعته لأنه شيء لا يمكن التغاضي عنه، إنه ضار جدا للمرءوسين، للمنظمة، وأيضاً للمدير المعني، وذلك بسبب أن هذا التصرف لا يمت للأمانة بأي صلة بل يتضمن غشاً وخداعاً، ويجبر المدير على النفاق، إنه لا مفر من القيادة يوما بعد يوم، عندما تنكشف العلاقة، وهي بالمناسبة دائما ما تنكشف في النهاية، تترجم كافة القرارات التي يأخذها المدير والتي اتخذها في الماضي أيضاً من خلال حقيقة وجود تلك العلاقة الرومانسية، مخاطرة المضايقة الغريزية هي كثيرة وتتمحور حول المديرين المعنيين والمنظمات التي يتم فيها ذلك، وباستطاعة المديرين أن يهتموا بالمعايير الأخلاقية التي يُنصح بها المعالجون النفسيون، والتي تمنع أي إشراك عاطفي مع المريض، المنطق هو بمثابة نفس الشيء بالنسبة للمديرين كما هو بالنسبة للمعالجين: عندما تنتهك الحدود، كل التفاعلات تتأثر بهذا، ودورك أن تؤثر في شخص بشكل احترافي سيكون معرضا للخطر.

تبادل الملاحظات بشكل رومانسي، أو تبادل البريد الإلكتروني أو أيا من وسائل التواصل الأخرى بطريقه غريزية مع المرءوسين، خاصة عندما يكون الموظفون من الجنس الآخر

أكثر الأمثلة الفاضحة لهذا السلوك يشمل القيام بفعل أعمال غريزية غير مناسبة لمرءوس. بالرغم من ذلك، من غير اللائق نشر النكات، الصور، أو الرسائل البذيئة تحت مسمى إضافة خفه وفكاهة لبيئة العمل، مثلما تم حظر المشاركة العاطفية مع أعضاء العمل، يضع هذا السلوك لكلا من المشرفين والمنظمات في خطر جاد، قضية وضع الحدود ليست إشكالية فحسب بسبب المخاطرة القانونية التي تكون بها، الناس المشرف عليهم

والذين يرون هذا النوع من التوجيه الغريزي للتواصل من خلال مشرفهم سرعان ما يشعرون بتغاضي المشرفين عن هذا السلوك، يظفر هذا عن مجال واحترام متضائل في المجموعة. أيضًا، يمكن أن يحس المرءوسين بالإحباط وإساءة الظن، التي سوف تنقص من قدرة المشرفين ليقوموا بالقيادة.

تبادل الملاحظات مع المرءوسين والتي عادة ما تكون بغيضة أو ازدرائية على النحو الثقافي أو المكاني أو الديني

استخدام مصطلحات غريبة عامة لغرض عرقي أو ثقافي هو شيء غير مقبول في مكان العمل، تشدد التداعيات القانونية، شاملة احتمالية الموظفين لتوثيقها بالأدلة كجزء من مقاضاة التمييز أو التعصب، من باب الأهمية، المديرون ذوي الرغبة في أولويات علاقات المرء من خلال مجموعاتهم سيملكون جهودهم الخاصة في هذا النوع من التواصل.

التسليف المالي بشتى أنواعه بين المدير ومرءوسه

المديرون الذين لا قوا صعوبات تمويلية كثيرة ربما يبحثون عن قروض عند الأصدقاء والأهل، لا يجب إطلاقاً على المدير طلب قرض أو محاباة مميزة من شخص ما يعمل تحت إشرافه، هذا الموقف غير حكيم لكثير من الأسباب، أقلها هي التهديدات المحتملة التي تنتج عن القرض في حالة عدم إرجاعه في وقته المحدد، مثل هذا الموقف من المديونية يخلق أيضًا تحكماً من ناحية الدائن تجاه المدين، الشيء الذي يجرب قدرة المدين أن يؤدي وظائفه في منظمته.

فعل أي نشاط فاسد أو غير أخلاقي أو سلوك مع أو حول المرءوسين

تهتم هذه الانتهاكات الخاصة بالحدود بأهمية القيادة النزيهة، العمل الغير مشروع والمخالف ليس فقط يقوم بتخريب قيم نظام المنظمة، أنه يعرضها للخطر، على سبيل المثال، إذا اعتاد أحد من المديرين أن يستخدم العقاقير الغير مشروعة مع مرءوسيه في حفلة أو في تجمع اجتماعي، سوف ينتج عن ذلك السرية الثقافية من خلال المنظمة. وعلى غرار ذلك، إذا أصبح أحد من المرءوسين على علم بخيانة مديره لزوجته مديره وطلب المدير من

المروءوس أن يكذب علي زوجة المدير إذا اتصلت ولم تجده مثلاً، تبدأ العلاقة الشخصية النشطة بين المدير والمروءوس في التغير، وقد تتأثر علاقة "من يشرف على من" وتبديل المواقع هنا. بوضوح، يخاطر المدير في تآكل ثقته وخسارة كل وسائل تحفيز الأداء.

الحفاظ على الحدود اللائقة الفعلية

بالرغم من وجود الكثير من الانتهاكات الشخصية التي يجب على المديرين تجنبها، جزء كبير من أهمية هذا الفصل تكمن في مساعدة المديرين لبناء مهارة للحكم مع احترام التوجيه لصراعات السلوك الشخصي، التي تملك الاحتمالية لتقضي على قدرة شخص ما ليدير بشكل مؤثر، هذا الحكم هو غرض من الخبرة والوعي حول السماح للعلاقات الشخصية بأن تدير الهيئة الإدارية، أن تعلم بما في نفسك والمحفزات المحتملة للسلوك المندفع، والذي قد يكون تدميري في بعض الأحيان هو أيضاً ضابطاً مهماً لبناء الحكم. التواصل الفعلي هو مثال جيد للحد الغامض الذي يربط بين موقف يمكن حدوثه بين مدير ومروءوسه المباشر، الحد الفعلي ما بين شخصان يعملان معاً في منظمة ما مهم جداً للاحترام خاصة عندما يكون هذان الشخصان مختلفين في الطبقة الاجتماعية وأيضاً بين عضوين من جنسين مختلفين.

أثناء تدريبنا للمديرين الذين يواجهون مشكلة في الحفاظ على الحدود المادية التي تتمثل في تشابه الأدوار مع مروءوسيه، فنقوم بطلب من هؤلاء المديرين أن يقوموا بتقديم - من وجهة نظرهم - الفوارق والفروق الدقيقة بين ثلاث اتصالات جسدية تؤدي بين الزملاء في مكان العمل:

❖ مصافحة يد قصيرة وبسيطة

❖ ترتيبتة تشجيعية على الكتف أو إحاطة ذراع زميل لزميله الآخر

❖ تقديم تدليك للرقبة لزميل أو الحصول على تدليك من زميل

فرضت العادات المجتمعية في محور العمل وأماكنه أن تكون المصافحة رمزاً لاحترام للحدود الشخصية للآخرين، ونادراً ما يتم اعتبارها قلة احترام حتى إن كانت بين جنسين

مختلفين، ومع ذلك فالغموض هو ما يخيم على السلوكيات أو التصرفات الأخرى التي تتضمن اللمس مثل الصفع على الظهر أو التعانق باستخدام ذراع واحد، هذه التصرفات وخاصة بين جنسين مختلفين نادرًا ما تصنف على أنها تصرفات لائقة، ويواجه المديرون وقتًا صعبًا في الامتناع عن الاتصالات الجسدية التي تبدو في ظاهرها غير ضارة وصحية، والتي يؤمنون أنها تساعد على زيادة التواصل بين الأشخاص، ونقوم بوضع سيناريوهات تتضمن اتصالات جسدية بين الأجناس المختلفة، ونقوم بإشراك العملاء فيها، ونقوم بتغطية كل الاحتمالات والظروف التي يمكن تواجدها في سوق العمل الحديث، وبعد تقييم كل ما حدث والنتائج فيصّل العملاء إلى اقتناع أن الاتصالات الجسدية ليس بالأمر المستحب خاصة مع الجنس الآخر، ولا يعتبر أيضًا أمرًا مستحبًا في حالة فرق العمر بين المدير والموظفين أو حتى إذا قام الطرف الآخر بالبدء في عمل هذا السلوك.

بمجرد فهم هذا الأمر تمامًا ومعرفة أن الاتصالات الجسدية من تعانق بالذراع أو الصفع على الظهر غير لائقة، فيصبح الأمر سهل التحديد إذا ما كان لائق أن تعطي تدليك للرقبة لزميل ما، ويضع المديرون في سوق العمل الحديث في اعتبارهم الوقائع والحقائق الأخلاقية والشرعية للإدارة، والتي تتطلب أن يكونوا قادرين على التفريق ما بين التصرفات الجسدية الصحيحة والغير صحيحة مع المرءوسين، يعتبر اللمس تصرفاً يؤخذ على محمل شخصي ويعتبره الآخرون أحياناً تحرشاً جنسياً، فالأشخاص بطبيعة بيئتهم التي نشأوا فيها مع عائلاتهم وتوجيهاتهم لهم فيما يعتبر صحيحاً وما لا يعتبر صحيحاً في السلوكيات الجسدية، أو من الخبرات السابقة في مثل هذه الاتصالات الجسدية وعوامل أخرى تؤثر في ردود أفعالهم، ولا يريد المديرون بأي شكل من الأشكال أن يعرضوا أنفسهم لتصرف يمكن أن يصنف على أنه تحرش جنسي.

حضور مهام اجتماعية خارج العمل

دعونا نقول إن المشرف عليه أن يحضر حفلات المعاش بالعمل بالشركة بدون كحولات أو هدايا، فحضور هذه الحفلة ليس فقط شيء مناسب، بل هو جزء متوقع من قائد فريق المحال للمعاش.

دعونا نفترض أن المشرف مدعو لحضور حفل بعطلة نهاية الأسبوع في ضيافة المعاونين، يقرر المشرف عدم الحضور لأنه قد يوضع في وضع حساس بالنسبة للحضور من حيث تناول الخمر أو المخدرات هل يضع المشرف حدوداً أو هل هو مبالغ في خوف غير مبرر، فمن الأسهل ترك الحفلة لو حدث موقف لم يرتاح له، فتحاشي الحفل يخلق حساسية بين الزملاء حيث إنهم يشعروا أنه غير اجتماعي، وقد يسبب ذلك مشاكل أين يضع القائد الحدود، ينصح بعض خبراء القيادة بعدم حضور تجمعات اجتماعية بعد العمل مدعين أن البقاء على الحياد أفضل بالنسبة، لنا إن كنت تؤمن بأن الأفضل هو الحضور قم بتجهيز عذر تستطيع تقديمه للمضيف عن سبب تركك للحفل مبكراً، يجب أن يكون المدير أول من يترك الحفل، هذا منهج جيد حيث يوضح أن المدير يساند الفريق بحضوره الحفل، ولكنه يتركه مبكراً حتى يستمتع باقي الحضور بحريتهم دون التقيد بوجوده.

كلما تدرج المديرون في المناصب كلما زادت هذه القرارات صعوبة، أكرر مرة أخرى أن كونك قائداً غالباً ما يجعلك وحيداً.

هناك بعض المواقف التي غالباً ما ترتبط بالخطورة على الحدود القيادية، فدعوة مشرف للمشاركة في إيجار منزل بعطلة نهاية الأسبوع صيفاً على الشاطئ مع مجموعة من الموظفين تحت إشرافه يحتاج منه تحديد مدى سهولة قيادة هذا الموقف، بالإضافة إلى علاقات الإشراف الخفي مثل هذا المثال وكثير آخرين يوضح مدى الحاجة لوضع حد للمشرفين، فمزج الشخصي مع العملي لهذا الحد لا يكون فكرة جيدة أبداً.

النطاق الاجتماعي للعمل

يجب أن نقدر ونهتم بالطبيعة الاجتماعية للعمل، فكما نعلم تنبع الصداقات والعلاقات الودية بين العاملين جراء عملهم مع بعضهم البعض خلال الروتين اليومي بمناطق العمل، وعلى كل يقضى العاملون معظم وقتهم - إن لم يكن كله - مع رفاقهم بالعمل، وذلك أكثر مما يقضون مع أسرهم، لكن تعد هذه العلاقات سلاح ذو حدين، فكما أن لها أثر سلبي على مستوى إنتاجية العمل (حيث ينشغل العاملون بأحوالهم الشخصية بدلاً من التركيز على إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب) إلا أنه يظهر أثرها الإيجابي على مؤسسة

العمل في الثقة المتبادلة والعمل التعاوني الناجم عن التقارب بين العاملين بالمؤسسة، وقد أوضحت الدراسات والاستطلاعات حول الموظفين ارتفاع معدل إنتاجيتهم ومعنوياتهم في حال أن اقترب رئيسهم بالعمل منهم كصديق.. وحقيقة ربما يساعد التشابه الكبير بين أنماط العلاقات بين كل فريق عمل وقائده هيئات العمل لتحقيق أهدافها تحت مختلف الظروف.

وعلى الرغم من أنه أسهل ما يكون وضعه المعايير التي ترسم إلى أي مدى من الحميمية يجب أن تتسم الروابط بين القائد وفريق عمله، لأنه من الصعب تطبيقها على أرض الواقع إذ أنها تتطلب من رئيس العمل الوقفة مع النفس للحظات والإجابة بكل حزم على الأسئلة التالية:

- ❖ هل يسمح لي اقترابي من معاوني بالعمل أن أديرهم في بعض الأمور مثل - إعطاء التوجيهات وتحديد الأهداف المنتظرة والتشاور وتقييم الأداء وغيرها؟
- ❖ ما هي السلوكيات التي يجب عليّ تجنبها إذ أنها تخرق الحدود بيني وبين الفريق وتضعني في منصب لا أقدر على إدارته والإشراف عليه بفاعلية؟
- ❖ هل بمقدور فريقتي أن يدرك ويحترم مدى حاجتي للاحتفاظ بقدر من السلطة بجانب إشرافي عليهم في أغلب الوقت؟
- ❖ وما هي رسالتي لمن لا يدرك هذا وكيف أوجهها لهم؟

رسم السياسة الملائمة للتعامل

وبعد هذه الأسئلة دعوني آخذكم في جولة للتعرف على كيفية رسم السياسة الملائمة للتعامل، أصبحنا على دراية الآن بالترابط الوثيق بين تعزيز الروابط ووضع الحدود داخل المجموعة في نفس الوقت من قبل المدير، وبالتالي تزداد قدرة المدير على رسم سياسة التعامل بالفريق حينها يبرز دوره وسلطته به، وبدونه تتساوى قدرته على الإجابة بـ (لا) أو تحديد مستوى الأداء، ولكن لا يلاحظ هذا ذوو المستويات العليا في الإدارة - ممن يتوقعون أن يظل كل رئيس على رأس مجموعته المنسوب إليها، لذا دعونا نلقى نظرة على نموذج تقلص فيه إبراز حدود الإدارة جراء غموض في حدود الشخصية.

دراسة حالة

لقد رشح تيم سميث كمراقب على منطقته له بها بعض الخبرات الحربية السابقة، وكانت (تينا بلاك ويل) رئيسته بالعمل ولها خبره بمجال عمله بالمنطقة، كما أنه على صلة بها خارج نطاق العمل، فكانت صديقة زوجته المقربة ولها منزلة الأم عند ابنته، كما أنها بمثابة المرشد لتيم في كل القرارات الخاصة بعمله بالمنطقة الجديدة، وعلاوة عليه كانت تينا تأخذ القرارات اللازمة ثمّ تخبره بها قبل التنفيذ لمجرد إخباره بما سيدور بالعمل لتوفر الوقت والجهد، وهذا لتوقعها أن تيم سيسألها ماذا يجب أن يفعل؟

إلا أن ما سبق أدى لنتيجة حتمية لإهمال تيم واعتماده على تينا، وهى أنه حينما تحرى المشرف الأعلى لهما عن أحد القرارات التي اتخذها تيم بأحد أجزاء المنطقة دون الباقي، وطلب منه تفسير ما حدث منطقيا بدلائل خاصة بعدما اكتشف معاناة من بالمنطقة، فبدا تيم يلتمس الأعذار لتجاهله للموقف، فوبخه المشرف العام لتأثره بتينا واعتماده على من حوله بالمنطقة.

مناقشة الحالة

نشأت معضلة المشرف (تيم) في هذه الحالة بسبب رغبته في السماح بتبادل الأدوار بينه وبين قائده (تينا)، حيث نزع الحدود وانغمز تأثير السلطة بشكل واضح، إذ أسهمت علاقة تيم بتينا خارج العمل في اختلاف المعايير في المعاملة عند تينا عن الآخرين مع الأخذ في الاعتبار دور تيم الضئيل في اتخاذ القرارات المسئول عنها، ومع أن تينا افترضت عدم حاجتها لتتبع إجراءات عملية التواصل بين المدير وفريقه، إلا أننا نتساءل كيف تطور هذا الموقف؟.

وغالبا ما ينتج الغموض في العلاقات عن التواصل الرديء بين رفاق العمل فيما يختص بالتوقعات المتلائمة مع أدوارهم، وعلى النقيض قد يحدث تقارب بين المدير ومعاونيه خارج العمل، مما يجعل التوافق في نفس الاتجاه صعب للغاية فيشعر المدير بالارتباك لعدم قدرته على مواجهة وفهم واقع العمل، وهو (إن القواعد المطبقة داخل العمل تختلف كليا عما يدور خارجه) وهذا ما ظهر جليا حينما افترضت تينا أن الرابط

الشخصي بينهما وثقة تيم بها يعطيها الحق في اتخاذ القرارات دون اللجوء إليه قبل التنفيذ، لكن الخلل الذي حدث بالمنطقة لم يكن خطأها وحدها بل يشاركها مديرها بالعمل.

التحديات المتاحة لتخطى عائقاً محدداً

دائماً ما يواجه مديرو العمل - أثناء اتخاذ القرارات الضرورية وإعطاء التوجيهات وتصحيح نقاط الضعف بالأداء - بعض المواقف التي تجعل بعض المرءوسين غير راضين في مواقف النزاع، فغالبا لا يتوافق معيار صحة الأمور بالمؤسسة مع الاهتمامات الخاصة لعضو ما بالفريق، وتعتبر علاقة المدير الشخصية بالفريق عن تغيير هام في مفاهيم كسب القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حتى وإن كان يخيم الاستياء والإحباط على روح الفريق.

فدعونا نرمي بصرنا في الأجزاء القادمة على مازقين شائع حدوثهما فيما يخص علاقة الرئيس مع فريقه وقدرته على تأكيد الفواصل في المواقف التي تقيس مدى تأثير العلاقات على مسئوليات القيادة وهما:

تولى منصب وسلطات الإشراف على رفاق العمل:

يقيس ارتياد وظيفة الإشراف على الثنائيات بالمجموعة أو عدد من مجموعات العمل مهارات العلاقات الإنسانية للفرد بهدف تفعيل تبادل الأدوار لجنبي الخبرات، مما يخلق مجالاً للتواصل والتصرف بكفاءة في المواقف ثنائي من الفريق كأعضاء فريق كرة أو كرواد له، كما يؤدي التوافق بين القائد الجديد ومعاونيه حول النتائج - سواء داخل العمل أو خارجه - إلى اتفاق حول ما يجب التخلي عنه أو الإبقاء عليه في العلاقات بينهم، فيجب على المشرف أن يدرك ويتعاطف تماما مع الأثر الحسي الذي قد ينجم عن تبادل الأدوار، كما يجب إرسال رسائل إيجابية وتعزيزية للعضو مسبقا مثل (إلى جانب أن هناك بعض النواحي المختلفة فهناك بعض المزايا المصاحبة للموقف الجديد وتشمل الثقة والتواصل بالعلاقات) (على النقيض فنلاحظ مرور الزمن وتطوى العلاقة) حينما يشغله الشخص الغير معروف.

يختلف سلوك الفرد - سواء داخل أو خارج العمل - كعضو عما يكون عليه كرئيس

للعمل فمدى هذا الاختلاف يقيس السلوك الحميم للقائد داخل العمل، فيحتاج العضو للانتباه لإمكانية اختراق الحدود الموضحة مسبقاً، كما يستطيع القائد أن يبنى توقعات حول المواقف التي قد تطرأ في مجال غموض الحكم بتحديد الفواصل، وغالباً ما يتم توضيح هذه الحدود للمشرف الجديد مسبقاً، وهذا يرمى لرسم طريقة تأسيس المشرف لدوره القيادي وفرض سلطته الجديدة على زملاء العمل، ويساعد وعي المشرف بهذا المعيار أنه يعد الردود التي ترسخ الحدود لتقليل مدى الاستياء الوجداني عند أعضاء العمل.

إدارة العلاقات المألوفة الأخرى:

حينما نسأل إذا كانت إدارة أعضاء الأسرة مهمة سهلة؟ فغالبا تكون الإجابة "لا" فمن الصعب تحقيق حدود إدارية ملائمة إلا في حالات قليلة بل نادرة أي عندما يدرك كل من الأب (المدير) وأعضاء الأسرة (الأبناء) قواعد السلوك المرغوب به، فهم لديهم الذكاء العاطفي لفهم بعضهم البعض، وفهم أن طبيعة العمل داخل الأسرة تختلف تماماً عما يقومون به خارج الأسرة، ومررنا بمواقف متطورة حيث أهل التغير التنظيمي للفريق كل فرد به لارتداد منصب الإدارة على أعضاء أسرته والاتجاه بهم نحو التقدم مع الأخذ في الاعتبار وضع بدائل في حالة الطوارئ، وبمعنى آخر فهذه المناصب كمدير أو عضو مؤقتة وهذا يسمح للمشرف أن يتقاسم الأدوار مع أعضاء فريقه إلى أجزاء وبالتبادل من حين لآخر مما يجعلهم لا يحتاجون لتوطيد العلاقات لأنها ستنتهي في القريب العاجل، لذا يوصى بالتناقص حول الآثار المتوقعة من الترتيبات بمجموعه العمل لتأسيس القواعد والوقت المتاح لإنجاز المهام المطلوب.

إعادة تأهيل بنية العمل المهمل

بإمكاننا تطوير نطاق العمل الغير منظم في بعض بيئات العمل، إذ أنه يأتي العمال متأخرين عن العمل ويذهبون مبكراً ولديهم وقت كبير للراحة أثناء العمل بالإضافة إلى المزاي التي تمنحهم إياها الشركة للاستفادة على المستوى الشخصي وغيرها.

وكما علمنا جيداً أن هناك حلقة وصل بين الإدارة الغير منظمة وما ينجم عنها من حدود المدير الغير واضحة والمهددة بالاختراق من قبل أعضاء الفريق، وبالتالي يصعب محاسبه المرءوسين في حال عدم احترامهم لسلطه رؤسائهم، لذا يوجد نمطين لحل مثل هذه المشكلة بأي منظمة وهما :

أولاً: تفويض مسؤولية الإدارة لمدير جديد على أهبة الاستعداد لتأسيس قواعد وحدود للعمل مع الفريق وخاصة إن كان مديراً حديثاً مفعماً بالنشاط.

ثانياً: إمداد مدير المنظمة الحالي بمصادر متطورة لتدريبه على كيفية إعادة إرساء سلطته بالفريق، وعليه يجب أن تبدأ عملية إعادة التأهيل بالفريق من قبل المدير وفق معايير محدده لتعزيز الأدوار والحدود الفاصلة في التعامل، وهذا يتضمن التخطيط على المستويين (المكتوب واللفظي) للتوقعات عن مستوى الأداء ومسؤوليات العمل التي يسير على هداها المدير للحفاظ على السلوكيات المرغوب بها.

وحقيقة يستنزف إعادة التأهيل مجهوداً عقلياً ضخماً، وخاصة من قبل من يفضلون البيئة الفوضوية، لذا يمكن قياس مدى رغبة المدير في اتباع القوانين المتأهلة باستمرار، لكن يستطيع الرؤساء ذوو المهارة العالية في التواصل والإصرار على تحقيق مستوى الأداء المرغوب به، وأن ينظموا مجموعات العمل الغير مترنة.

تأكيد مفهوم الحدود المتزنة كمهارة لدى الإنسان

لقد تناقشنا في هذا الفصل حول المهارات الضرورية مثل (السيطرة الذاتية والحكم) والتي تتطلب استيعاب القوى المحركة لعملية الإشراف بأماكن العمل، وإدراك كيفية تطور كل من علاقات الإشراف والسلطة المثمرة بين الناس، وتشمل هذه المهارات حاجة الإنسان لمواضع القوة والنفوذ التي تساعد في إشباع دوافع العمل التي قد تأخذهم للسلوكيات التي قد تضعهم في مأزق شديد وتهدد حياتهم المهنية إن أجلت لموعد آخر.

عرضنا في بداية الفصل كيفية بناء الحدود داخل الفريق، وهذا لن يتم دون احتواء أعضاء الفريق من قبل رئيسهم ولكن يدور بأذهاننا سؤال ألا وهو كيف يوضح المدير

الفوارق الأساسية بينه وبين فريقه مع أنه عليه أن يفوضهم ويحفزهم لتحمل مسؤوليات أكثر مما كان يتحملها هو في السابق ؟ وإجابة هذا السؤال تكمن في مدى الثقة والمصداقية المتبادلة بينهم، وهذا يرجع إلى الاتصال الفعال بينهم والقدرة على توصيل القيم المشتركة وتوثيق السلوك بهذه القيم الراسخة بالعمل، إذ أنه ستعزز مشاركة السلطة على نطاق واسع (كاستخدام استراتيجي حكيم للقوة) مستوى الكفاءة والإنتاج وتطور الفريق والحد القوى الفاصل بين المدير ومجموعه العمل، فالقائد الناجح أكثر وعياً بأن قوة مكانة المدير تتوقف على مدى فاعليته ومشاركتهم للسلطة مع معاونيه، والتي يمكن تقليصها في حال عدم أن الحصيلة (النتائج) لم تنل إعجاب منظمة العمل.

تلخيص

يحتاج رؤساء العمل أن يمارسوا سلطاتهم كقواد في الحكم والسيطرة على الفريق، وخاصة فيما يتطلب تطوير العلاقات الشخصية التي تتماشى مع أدوار أعضاء فريق العمل حتى يصلوا للمكانة التي تمكنهم من إبراز سيطرتهم باستمرار، إذ أنه كثيراً ما تنشأ سلوكيات لا يمكن تقبلها مثل: علاقات رومانسية سرية مع المشرف المباشر والتواصل المكروه ثقافياً والعلاقات الجنسية وغيرها من السلوكيات الغير أخلاقية التي تقحم المرءوسين في جو التآمر، لكن نشأ في هذه المسائل التباسات عدة بين السلوكيات التي تؤدي للاقتراب المفيد والأخرى التي تسفر عن نتائج غير واضحة ومشتبه بها، وعلى كل فالوعي الذاتي إثناء إصدار الأحكام هو حجر الأساس في بناء نفوذ رؤساء العمل في كل الأوقات.

كيفية تقييم الحدود بين القائد وفريقه

دعونا نرمي ببصرنا من حولنا لتتعلم كيفية تقييم الحدود بين القائد وفريقه: هناك بعض الأسئلة التي تعينك في تقييم مستوى الحدود بينك وبين معاونيك مع العلم أن هذه الأسئلة تصلح لرؤساء المستقبل وهي :

❖ إلى من يجب أن تشعر بالقرب الشخصي من بين أعضاء فريقك ؟ وهل تنظر

- لعلاقتك به كرئيس ومرءوس؟ وإن كان ردك على السؤال (لا) فمع من المشرفين عليك مباشرة تشارك برابط شخصي قوى؟
- ❖ هل تتضمن أي من علاقاتك بالعمل مستوى شخصي من القرب يقيس رغبتك في تأكيد سلطتك عندما تحتاجها؟
 - ❖ ما هو شعورك تجاه اللقاءات مع هذا الشخص لمراجعة أدائه وتحليله عندما يعرضه؟
 - ❖ هل تدع الأمور تسرى من بين يديك كالماء في حال إشرافك على صديق مقرب لك في حين أنك تتصرف بحزم فيها في مواضع أخرى؟
 - ❖ هل تتواصل في أسلوب أو طريقة التفاعل مع المقربين لك عمن ليس لديك بهم صلة؟
 - ❖ وهل تخبرهم المعلومات عن الأعمال الداخلية بالمؤسسة بثقة عن باقي الفريق؟
 - ❖ وأخيرا وليس آخرا هل تتجنب مكافأة أو معاملة المقربين لك أكثر من باقي الأعضاء حتى لا يشعر البقية بتفضيلك لمن لك صلة شخصية بهم عنهم؟
- من كل ما سبق، يجب أن تضع في اعتبارك هذه الأسئلة التي تساعدك في رسم الحدود المتاحة داخل بناء الفريق وتحديد ما يحتاجه للتطوير مهما كان الشيء المراد تغييره.

7

الممارسة القوية رقم 6: الانتقاد بها

. . . استخدام الكفاءات بدهاء وانعكاساتها يمكن أن يكون أداة لا تقدر
الفحص الذاتي وغرس التغيير والنمو، كما تستخدم بشكل سيئ حيث
يمكن أن تكون عاطفية بشدة.

— دانيال جولمان - حاصل على دكتوراه - يعمل على الذكاء العاطفي

مقدمة

يفضل معظم المديرين "الجزرة" عن "العصا" في الإشراف على أداء العمل، كما يحفز
الموظفين من خلال التعزيز الإيجابي، وعادة ما يكون أقل بكثير من التحدي الإداري عن
الاضطرار إلى الانتقاد أو سيناريوهات الحالات الأسوأ والحاجة إلى اتخاذ إجراءات تأديبية

للأخطاء والهفوات أو غيرها من العمل بأداء دون المستوى، وحتى الآن يتجنب قليل من المديرين شرط معالجة الحالات عند وجود ما يبرر انتقاد المرءوس كما أنه جزء ضروري في الحفاظ على القوة العاملة المنتجة.

ينقسم التحدي الإداري في انتقاد أداء الموظف إلى جزء داخلي وجزء خارجي، ويتضمن التحدي الداخلي جمع الشجاعة العقلية لمواجهة المرءوس بمشكلة الأداء، وهناك حاجة إلى الشجاعة لأن الجزء الخارجي من التحدي هو رد فعل الشخص الآخر النموذجي دفاعياً وعاطفياً على الانتقادات.

دعونا نواجه الأمر فليس من السهل أن يكون على الطرف المتلقي اللقاء المتضمن رسالة أن الأداء ضعيف أو أنه قد تم ارتكاب خطأ يمكن تجنبه، بالإضافة إلى التوليد الدفاعي فإن عملية التعرض للانتقادات بالكامل يمكن أن تكون مضرة وغير مشجعة، واعتماداً على شخصية الفرد الناقض وما يسميه علماء النفس قوة الأنا الخاصة به أو بها، فمن غير المرجح أن يجعل الشعور الفطري للذات أو تقديرها أثناء لقاء الفرد المنتقد يشعر بالغضب أو القلق أو الاكتئاب أو كل ما سبق، ونسمى هذا الأمر بالتداعيات العاطفية للانتقادات التي يمكن أن يتحكم المديرين بها في مهارات الناس البارعة.

التداعيات العاطفية من سوء انتقاد العمل الممقوت

النتائج العكسية والسلوك المرضي حتى للموظفين الساخطين الذين قد يعرض عملهم فعلى سبيل المثال أعراض هذه التداعيات العاطفية يمكن أن تشمل سلوك الموظف المنتقد:

- ❖ الانسحاب من مجموعة أو فريق، أو أن يصبح غير متواصل مع المشرف الناقد.
- ❖ "التفاعل" أو الانخراط في سلوك لفت الانتباه، حيث يهدف إلى انتزاع بعض المكافآت المباشرة أو غير المباشرة للانتقادات.
- ❖ التصرف بـ "سلبية وعدوانية" أو محاولة كونه مضرراً للمدير أو التنظيم العام خلال التقاعس عن العمل أو الجمود.

- ❖ الشعور بعدم الأمان وخفض العزم، وجعل الإدارات الأخرى تمضي في طريق مسدود.
- ❖ إظهار الغضب غير مناسب الذي يخلق خلافات أكثر توترًا وصراعًا.
- ❖ الاهتمام "بالتفريق"، أو محاولة خلق الفصائل المؤيدة والمعارضة للمشرف.
- ❖ تثبيط الروح المعنوية عن العمل للشركة، وذلك بسبب خيبة الأمل في المؤسسة العامة لفرض عقوبات على النقد.
- ❖ الاستقالة من المنظمة وهذا يمكن أن يكون له نتيجة مكلفة من الوقوع في حادث انتقادات الأداء، خاصة عندما يكون الموظف المنتقد يقيم بالعديد من الطرق ويتجنب الاستقالة.

كيف يمكن أن يكون النقد "متقن"؟

- يستلزم السلوك الإداري المتقن حكم تعريف الدراسة جيدًا والاستجابات الإبداعية للحالات الشخصية المستعصية التي تنطوي على الإشراف على أوجه القصور لعمل شخص آخر، وأن تكون أكثر إتقانًا في مقابل التركيز فقط على المشكلة وأوجه القصور التي تسببها، كما يحتاج الانتقاد الإداري لشمول:
- ❖ بناء وجهة نظر ذات الخبرة من كيفية تشكيل الاتصالات بين الأشخاص في ظروف معينة، يشار إليها أحيانًا باسم "الجودة"، كما يتطلب نقد الأداء تقييمًا دقيقًا ليس فقط لموضوع الإشكالية ولكن من نوع الشخص الذي سيحتاج إلى مناقشة تصحيحية.
 - ❖ الموازنة بين أهمية الرسالة التي يتم تسليمها (مثل الاحتياج إلى تحسين الأداء) مع أهمية تسليمه بطريقة لا تقلل ردود الفعل بل تشجع قبوله وتخلق الحافز لتحسين الأداء المطلوب.
 - ❖ مقاومة الاندفاع والتسرع وتحقير الهجوم، كما أن النهج البارع مدروسًا وليس ردًا لفعل.

❖ توسيع المرء المهارات الشخصية لتحفيز السلوك البشري وتقارب مهام الإدارة مع معرفة الغير.

في الواقع هو نهج إبداعي بارع في التواصل في مكان العمل يحصل طرق لفهم ولاستجابة الظروف الفريدة لشخص آخر، فإن التعريف العامل لمصطلح معرفة الغير وكيفية استخدام أفضل الأفكار المستقاة من التبادلات المعرفية بين الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف الإشرافية المرجوة، وأن الفن المتضمن في هذه العملية يكمن في الحصول على رسالة تصحيحية بطريقة لا تدمر العلاقة الإشرافية، ويمكن أن توفر فعلاً فرص للعلاقة حتى تنمو أقوى كلما تقدمت. كما يقول المثل "خارج الأزمة تكمن الفرصة."

تجنب النقد في "اللحظة الحاسمة"

يملك معظم أصحاب العمل سياسات وإجراءات تشمل الاجتماعات المنتظمة المقررة لإجراء تقييم الأداء حيث يمكن مشاركة المدخلات التصحيحية. فمن الأسهل للمدير أن يعد نفسه أو نفسها لتوفير المدخلات التصحيحية ومشاركة التوقعات في هذه الاجتماعات المقررة التي يفهم وظيفتها كل من المشرف والتقرير المباشر.

وفيما يلي قائمة ببعض المبادئ التوجيهية لإعداد مرحلة ما قبل الجدولة، استعراضاً للأداء الرسمي حيث يحتاج "أخبار سيئة" يتم تسليمها من أجل حل عدم كفاية الأداء الوظيفي:

- ❖ امتلاك وثائق متاحة.
- ❖ تأكد من أنك قد وثقت المرات التي تحدثت فيها مع الموظف عن أدائه.
- ❖ تسجيل معايير الجودة لعرضها على الموظف.
- ❖ عرض أمثلة على الموظف لكيفية أنه لا يفي بمعايير عمله أو عملها، فضلاً عن عمل الآخرين.
- ❖ إعداد قائمة من التغييرات التي ترغب أن يقوم بها الموظف في أدائه/أدائها.
- ❖ كن إيجابياً حول قدرة الموظف على التحسين.

- ❖ تحديد أهداف على المدى القصير للموظف.
- ❖ كن صادقاً حول مستقبل الموظف، دون رعايته أو معاتبته.
- ❖ وضع تبادل متفق عليه بصورة متبادلة لتحسين الأداء في غضون فترة معينة من الزمن.

ومع ذلك فإن الانتقاد الكثير للأداء الوظيفي تفاعلي؛ ويوجد حاجة ماسه لمعالجة خطأ الأداء المعين أو العيب هنا، والآن حتى لا تتكرر الضغوط التنظيمية وقيود الوقت والمواعيد والضغوط من الإدارات الأخرى التابعة لهذا المشروع وغيرها من العوامل يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في السياق الذي يتم فيه تسليم النقد، عندما تتحد مستويات عالية من ضغوط العمل أو الإجهاد مع الحاجة لانتقاد عمل المرءوس، فقد يكون من الصعب القيام بذلك بطريقة بارعة وحذرة وإبداعية، ومن المهم للمديرين البقاء على علم بهذه الحقيقة، ويطور مهارات الاتصال الأكثر ثباتاً بحيث إن التفاعلات التي تحدث في " اللحظة الحاسمة " لا تختلف بشكل واسع عن مناقشات الأداء المخطط لها والأكثر رقابة.

يوجد مفتاح واحد للانتقادات البارة ألا وهو القدرة على اكتساب شعور الموقف، أو القدرة على الحفاظ على الأهداف النهائية في الاعتبار، مما يدل على توضيح الموقف للقدرة على تحقيق السيطرة على النفس تحت الضغط، وتلك هي مهارة الذكاء العاطفي. فهو يقترب من تجنب ما يطلق عليه معلمو الذكاء العاطفي، "الخطف العاطفي"، أو السماح للقتال الطبيعي / الاستجابة الكيميائية العصبية للهروب في الدماغ لتولي تفكيرنا وسلوكنا، تنبع مهارة القدرة على كبح ردود الفعل المفرطة عندما لا تسير الأمور في مسارها، كما يعدل النقد البارع دافع "إطلاق النار من جانب جيبي" (أو ربما الأصح دافع "انطلاق الكلام"). فهي قادرة على الحفاظ على تطوير الموظف والشعور بقيمة الذات والروح المعنوية وروح الفريق بشكل عام في الاعتبار؛ على الرغم من الضغوط الخارجية التي يمكن أن تتراكم و"تدفع الأزرار" التي هي أفضل حالاً وهي توصيلها أو تعطيلها مؤقتاً.

دعونا نكون مثلاً لحالة يوضح كيف يمكن أن يؤثر الإجهاد على الجوانب العاطفية

من انتقاد سلوك المرءوس. ونظل بعد ذلك مع هذا المثال للحالة ونتطرق إلى مناقشة التقنيات العملية من الانتقادات البارعة.

دراسة حالة

أشرفت السيدة ثورموند مسئول تنفيذي كبير في تسويق شركة هندسية على عمل مدير التسويق السيدة جونز، فقدمت السيدة جونز اقتراحًا نهائيًا للسيدة ثورموند لمراجعتها قبل أن تقدمه إلى العملاء المحتملين، وأثناء عرض الاقتراح وجدت السيدة ثورموند صفحات غير مرتبة، وفي العديد من المواقع لا تضاف الأرقام، وسوف تجتمع السيدة ثورموند مع السيدة جونز وتلاحظ الأخطاء بحيث يمكن تصحيح الاقتراح ومراجعتها مرة أخرى قبل أن يتم إرساله.

تقنية الشطيرة

نقل الأخبار السيئة مهمة غير سارة، ولكنها استراتيجيات قيمة مستخدمة على نطاق واسع للقيام بذلك دبلوماسية ولباقة، وبذلك تتضمن إحدى الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا وفعالية "حصر" الأخبار السيئة بين التصريحات الإيجابية أو المتفائلة، وإذا قمت بدمج هذه التقنية الأساسية إلى المرجع الإداري الخاص بك، فإنك لا بد أن تكون أكثر فعالية في تقديم انتقادات تصحيحية لمن هم تحت إشرافك، فسيتم أيضًا إضافة ذلك إلى مهاراتك الشاملة في الدبلوماسية واللباقة، والتي هي سمات إثارة للإعجاب من القادة - لاسيما في المستويات العليا للمنظمة.

تقنية "الشطيرة" تتطلب ما يلي:

- ❖ على الفرد ألا يبدأ التفاعل بالنقد أو التصريح السلبي بل يجب أن تكون البداية دائمًا إيجابية.
- ❖ ثم يتم تقاسم الانتقاد أو معلومات التصحيحية، ولكن لا ينبغي أن يكون هذا هو البيان الختامي.
- ❖ البيان الختامي يجب أن يكون دائمًا إيجابي وتأكيدي، وبهذه الطريقة يتم تخفيف

حدة المستقبل لأخبار أو ردود الفعل إلى رد فعل عاطفي من الانتقادات سواء قبل وصولها أو بعد.

يتم استخدام هذه التقنية على نطاق واسع حتى تصبح طبيعة ثانية، وإلى أي وظيفة يجب أن تنقل الأخبار السيئة أو تقديم ملاحظات حاسمة، فالتفكير في الخطابات أو الرسائل التي يسلمها المشغّلون لطالبي العمل عندما لا يتم عرض منصب، وستبدأ عادة بالتصريحات حول كيفية حب مقدم الطلب للمقابلات كثيرًا وسيشهد الكثير من الشدة في الترشيح، وهذا جعل الاختيار صعبًا للغاية، ثمّ يتم نقل الأخبار السيئة: بأن الشركة اختارت آخر، مرشحًا أكثر وأعلى تأهيلًا، وستنتهي الاتصالات بتصريح متمنيًا حظًا سعيدًا لمقدمي الطلب في مستقبلهم الواعد الواضح.

يجب أن يعد نفس النوع من استراتيجية الطبقات لرسالة "الأخبار السيئة" من الانتقادات بين الإيجابية والتأكيد التمهيدي والحسابات الختامية بمثابة الإطار الأساسي للمديرين المنهمكين في انتقاد الأداء، مرة أخرى فإن القاعدة ليست أبداً بالبدا في معالجة خطأ أو مشكلة الأداء مع الملاحظة الحاسمة، فالتصريح الافتتاحي دائمًا إيجابي عن الشخص، ويمكن أن يكون تعليقًا على وظيفة جيدة قام أو قامت بها على مشروع حديث آخر، وكيف أنه أو أنها عاجلت الوضع الأخير بطريقة جيدة وهكذا، ويمكن أيضًا أن يكون بيانًا عامًا حول قيمة الموظف للفريق.

عند النظر في كيفية إجراء نقد الأداء باستخدام تقنية الشطيرة، سوف تحتاج إلى أن تستعد للانفتاح مع بعض أنواع من البيان الإيجابي الحقيقي والمؤكد، وكلما كانت وجهة النظر المتأصلة أكثر صدقًا وأكثر مشاركة في البيان الإيجابي؛ كان ذلك أفضل، وعندما يجد مستقبل "الأخبار السيئة" هذا البيان الإيجابي صادقًا ومؤكدًا، فإنه يقلل التأثير المطلوب: التقليل الدفاعي، وتقليل القلق، والمزيد من الانفتاح في التفاعل، قد يستغرق بعض الإبداع، ولكن هناك دائمًا شيء إيجابي حيث يستطيع المدير التحدث عن قدرات الموظف.

في حالتنا هذه مثال على كبار المسؤولين التنفيذيين المفترضين للتسويق والذين وجدوا العديد من الأخطاء في الاقتراح النهائي الذي قدمته، قد يكون البيان الإيجابي لها شيئًا مثل:

"إعداد هذا الاقتراح بوضوح ينطوي على الكثير من العمل الشاق الجيد."

ثمَّ يتم عرض قضية الأداء:

"أنا بحاجة للفهم، على الرغم من كيف آل الاقتراح مع كافة الأخطاء التي احتواها عندما أعطيت لي للمراجعة النهائية، وعند مضى خلال جزء من عملية كتابة وتجميع وتحرير هذا الاقتراح ومقدار الوقت الذي قضيته في تنظيم ومراجعة ذلك".

هذا يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مشكلة الأداء وسبل تصحيحها في المستقبل، وقبل إغلاق باب المناقشة والتأكيد الإيجابي "الصدمة" يجب أن تكون مشاركتها:

"هذا النقاش كان مفيداً للغاية، حيث إن أفكارك وحكمك جيد جداً، هذا يبدو وكأننا على نفس الصفحة، دعنا نجرى التغييرات التي يجب القيام بها لهذا الاقتراح، حتى يتسنى لنا الحصول عليه في الوقت المحدد، ثمَّ دعونا نجتمع مع الفريق بأكمله قريباً لمناقشة التغييرات التي ناقشناها، لتحسين نظامنا لاختبارات الجودة المقترحة في المستقبل".

أثناء إثارة المخاوف بشأن حادث أو خطأ أو خلل أداء معين وانظر في هذه التقنيات الأساسية:

❖ حصل على الحقائق مباشرة. فقد قال بنجامين دزرائيلي مرة أنه من الأسهل بكثير أن تكون حاسماً من أن تكون صحيحاً، وتبذل جهداً صادقاً لتكون صحيحاً وتوفر كافة الوثائق المناسبة لتفيد بشكل خاص في التجميع والتحقيق من المعلومات الواقعية.

❖ اختر أفضل توقيت وانتقد الأداء على الفور، مثلاً في غضون 48 ساعة من مشكلة ما إذا كان غير مصححاً، وستستمر في التفاهم وزيادة الآثار السلبية على الفريق أو إنتاجية المؤسسة العامة غالباً ما يكون حسناً عند وجود حاجة ملحة لإجراء

التصحيحات، مرة أخرى فإن الخطر هو السماح للإجهاد التفاعلي الذي يؤثر على طريقة تسليم الرسالة في "خضم هذه اللحظة." وفي مثال حالتنا قد يكون أفضل إجراء فوري للتركيز على ما يحتاج القيام به للحصول على اقتراح مصحح إلى العميل على وجه السرعة (تحديد الأخطاء وإجراء التصحيحات والتدقيق والاستعداد لإرسال البريد)، وهذا يتجنب الوضع الذي يحتوى على تداعيات عاطفية قوية من الانتقادات التي تؤثر على الانتهاء من هدف العمل المقيد بالوقت - وفي هذه الحالة نحصل على اقتراح للعميل في الوقت المحدد، ويمكن تعيين جلسة لمناقشة الاقتراح الأولى بنوعية رديئة في وقت لاحق (بعد أن تقلص من الضغط).

الوقت الآخر ليكون التفاعل حاسماً فقط قبل أن يكون هناك فرصة للموظف لتكرار الخطأ، في مثال الحالة السابقة قد تلتقي السيدة ثورموند مع السيدة جونز عدة أيام قبل أن يتم تقديم اقتراح مهم آخر، من أجل تذكيرها بمشاكل الاقتراح السابق، حتى أن الاقتراح الذي أوشكت تلقيه لم يكن من نفس النوع من الأخطاء.

❖ تجنب انتقاد في "العلن". والتداعيات العاطفية من كونك حاسماً ستزيد أضعافاً مضاعفة إذا لم يكن لديك السيطرة على النفس أو لديك منظور لتجنب التقليل من شأن شخص ما أمام الآخرين، فالقيام بذلك ليس مجرد ممارسة جيدة. إلى جانب ذلك نحن نشجع التقنيات التي تستغرق وقتاً طويلاً للتوظيف، وهذا هو الإسراف في وقت الآخرين لتكون طرفاً في النقاش.

❖ إدانة الفعل وليس الفاعل؛ وكره الخطيئة وليس الخاطئ، رفض الأداء وليس المؤدى، ففي المثال قد تعرب السيدة ثورموند عن قلقها بالقول:

"وكان الاقتراح لم يكن جاهزاً تقريباً ليتم إرساله، وأنا قلقة حول عملية ضمان الجودة الخاصة بنا إذا حصلت المسودة النهائية لمقترحي على هذا العدد من الأخطاء".

يضع هذا التبدد للشخصية من الانتقادات للتركيز على الاقتراح الخطأ وعملية الاستعراض، وليس على السيدة جونز نفسها، لأن السيدة جونز كانت جزءاً من هذه العملية، فهذا يعني ضمناً مستوى معين من النقد الشخصي، لكن الأسلوب يبذل جهداً خاصاً لتركيز الانتقادات على السلوك الصحيح أو السلوكيات أو العمليات المرتبطة بها وليس على الفرد نفسه.

❖ استخدم كلمة أنت باعتدال، وبالمثل في التركيز على الأخطاء بدلاً من الشخص، ويتعين على مديري تجنب استخدام كلمة أنت خلال الانتقادات قدر الإمكان، بذلك يساعد على الحفاظ على إلقاء اللوم على الشخصية المثقلة عاطفياً من المحادثة، اعتبر أن الفرق في رد الفعل العاطفي فمن المرجح أن تواجه ردّاً على اثنين من العبارات التالية؛ السلبية وبيان اللوم:

"كيف يمكن أن يسلم لي هذا الاقتراح لمراجعته وهناك الكثير من الأخطاء الواضحة فيه؟"

تعبير ملائم أكثر:

"يجب أن نتحدث عن كيف تم إرسال هذا الاقتراح إلى المراجعة النهائية بالكثير من الأخطاء الواضحة التي مازالت فيه."

عند استخدام كلمة أنت أو لك فمن الأفضل التفاعل مع عبارات طلب المساعدة، مثل، "أعطني فهمك..." أو "ساعدني نفهم كيف تشارك في مراحل مختلفة من تحرير الاقتراح."

❖ التحقيق بتعاطف مع أسئلة مفتوحة. الإصغاء بحرص إلى الموظف لأنه أو لأنها تصف القضايا المحيطة بمشكلة الأداء، تبذل جهداً لتحقيق ما يتم تركه دون ذكر، على سبيل المثال قد تعكس السيدة ثورموند الشعور في تفسيرات السيدة جونز أنها تبدو متوترة جداً ويمكن أن تكون مستاءة حول كونها "وصلت إلى ضعيفة جداً".

❖ لا تغير الموضوع أو تسمح للموضوع أن يتغير، تحديد القضايا الرئيسية والتزامكم بها، والثبات على المهمة ومواجهة محاولات لتغيير النقاش إلى موضوعات أخرى، الامتناع عن المناقشات بعيدة المدى مع المتغيرات التي لا تعد ولا تحصى، فإن إصدار هذا النوع من السلوك للفرد المنتقد من الدفاع وصعوبة امتلاك الفرد مسؤوليته، كل من هذه النتائج السلوكية تحتاج أن تكون ذات دورة قصيرة ومتوجهة.

بعد اختتام اجتماع تصحيح الأداء ببيان إيجابي، فغالبا ما يكون أفضل وقف أي مزيد من المناقشة للقضايا الجانبية الأخرى بحيث يمكن أن يؤثر على اللقاء.

أهمية المتابعة

بوضوح ووسيلة رائعة لتخفيف حدة الانتقادات وهى البحث عن فرصة لاستعراض مدى إيجاد الموظف اهتمامًا برسالة عرض تحسين الأداء، ومن ثمّ كونهم أسخياء في الثناء على العمل الجيد الذي قام به في المرة القادمة لمهمة مماثلة بكفاءة، البحث عن فرص لتقديم الثناء حيث يجب أن تفوق بكثير الجهود الموصلة وتتقصى أوجه القصور أو الأشياء المنتقدة حول عمل المرءوس، هذا صحيح خصوصًا عندما كان التداعي العاطفي أكثر عمقًا من الانتقادات.

ومع ذلك إذا استمرت المشكلة فقد تحتاج إلى إعادة تدوير عملية النقد بحسم وخطورة أكثر، لا ينبغي تجاهل المشاكل القائمة أو السكوت عليها، وقد تحتاج المكونات الإيجابية لتقنية الشطيرة في تخفيف القلق الإضافي الذي يصبح من الصعب على الإيجابيات التعرف عليه.

النقد البارع المتقدم

يتم ترسيخ تقنية الشطيرة والمبادئ التوجيهية لتقديم الانتقادات التي نوقشت حتى الآن في أساسيات الإدارة الفعالة للعلاقات الإنسانية، دعونا الآن نلقي نظرة على بعض جوانب عملية نقد عمل لشخص تحت إشرافك، والذي يرفع من مستوى البراعة حتى لطائرة عالية، هذه هي التقنيات أو المهارات الأكثر تقدمًا، حيث تنطوي على درجة أعلى

من التعاطف والاستثمار القوي في فهم مشاعر الآخرين، والمتمرس ووجهة نظر "الصورة الكبيرة" حول ما هو مهم حقاً في القيادة.

❖ لا تتوقع أن تحدد الدفاع تمامًا. فمن السذاجة أن نعتقد أن الناس يتلقون الانتقادات حتى المتصلة جيداً فذلك لن يكون سلبياً، ورد الفعل على ذلك غير محسوب في البداية، ينبغي أن يركز المديرين أقل على رد الفعل الأولي المشترك الذي لا بد أن يكون أكثر من رد الفعل العاطفي للنقد، والتركيز أكثر على الاستجابة الثانوية، والسلوك في الأيام أو الأسابيع التي تلي، لا تعلق ردود الفعل اللفظية الأكثر مباشرة والتي تنبع من التداخات العاطفية من الانتقادات، وبدلاً من ذلك يكون الحكم والذكاء العاطفي لبقاء المستثمر في ما سيحدث خلال الأيام والأسابيع التالية، عندما تكون المشاعر غير ناضجة ويمتلك الموظف الوقت لهضم التفاعل يحتمل أن ننظر إليها على أنها فرصة لتحقيق التغييرات المطلوبة.

❖ سيعكس التواصل العاطفي الشعور بالتفاعل. وقد يكون من المفيد أن ملاحظة الدفاع والإحباط إذا كان واضحاً جداً، بعد انعكاس المشاعر لا تزال الانتقادات البارة رسالة أن هذا النقاش لا يدور حول الموظف ولكن أداء الموظف، وليس التركيز على ما هو سلبياً ولكن حول كيفية إصلاح المشكلة بحيث يمكن أن تحدث أشياء إيجابية في المستقبل، بل سيعرف الموظف أنك تراقب الجانب الفعال المؤثر في التفاعل وليس فقط القضية نفسها، وهذا يمكن أن يساعد في فهم الموظف ويؤدي إلى أن يصبح الموظف أكثر جدارة بالثقة للمدير.

❖ افحص قلبك. قبل البدء في التفاعلات التي سوف تحتاج انتقاد المرءوس، اسأل نفسك (أو حتى أفضل ناقش علناً مع معلمه المشجع له أو مدربه) كيف كنت تشعر حيال هذا الوضع، هل أنت غاضب؟ هل تشعر بالخيانة في بعض الطرق؟ هل تشعر بالحاجة للانتقام أو حتى عن شيء حدث في الماضي؟ إذا كان الأمر كذلك فإنه من المرجح أن يكون توجهكم مشحوناً عاطفياً، فمن المرجح أن يكون على هيئة هجوم كعقاب، لذا ينمي المدير الذكي عاطفياً المزيد من مهارات

التأمل الطبيعي والاستعداد لمعرفة كيف تؤثر المشاعر على السلوك وبهذا يسهل ضبط النفس المفيد جدًا في هذه الأنواع من المبادلات الصعبة.

❖ انزع القلق ودافع بالفكاهة والإبداع. حس الفكاهة يساعد بشكل كبير في كسر الحواجز و تقليل الضغوط وإنكار الذات و تحسين روحك الفكاهية أمام نفسك، ويتطلب من لمسة روح الدعابة والخفة إبداع كبير وتوصيل جيد، ولكن عندما يؤدي بشكل فعال، فإنه يمكن أن تكون فعالة جدًا في تقليل الدفاع في الحصول على الفكرة. فمحاولات الفكاهة يمكن أن تخفف اللحظة وترسم الابتسامة على الموظف الذي انتقد، هذا يمكن أن يحول لهجة التفاعل إلى الشخص الأقل إثارة للجدل والجهد.

❖ كن هادئًا وحازمًا في التعامل مع ردود الفعل العاطفية أو السلوكية غير لائقة على الانتقادات. فأحد الجوانب الصعبة لانتقاد أداء العمل والتعامل مع التدايعات العاطفية للقاء الحاسم، في بعض الأحيان يمكن أن تكون هذه التدايعات العاطفية شديدة ومزعجة للغاية، ويمكن أن تشمل السلوك:

○ البكاء المفرط: يمكن أن يبكي الموظف الهش عاطفيًا دون حسيب ولا رقيب بعد تعرضه لانتقاد، ويمكن أن يسبب هذا للمدرب الشعور بالذنب والقسوة جدًا.

○ الغضب المفرط والذي تجل من خلال الصراخ أو الصياح أو استخدام الألفاظ النابية: يفقد بعض الموظفين السيطرة من قبل الاختصار إلى الغضب ورفع صوته واستخدم الألفاظ النابية التي لا تليق لإعداد العمل، هذا يمكن أن يخلق مجموعة من العواطف للمديرين الذين يشاهدون هذا السلوك، بما في ذلك الخوف والقلق والغضب على رد الفعل من جانب المديرين أنفسهم.

○ السلوك الانطوائي غير اللائق: وقد يشمل الانسحاب قبل المناقشة التي تنتهي رسميًا، أو "التكتم" ورفض التحدث.

○ وفي التطرف والتهديد بالعنف أو الترهيب: لقد أصبحنا أكثر انسجامًا مع

حوادث الحياة العنيفة الحقيقية في أماكن العمل، فالتهديد الذي يشكله الموظفون الساخطون الذين يعملون خارج غضبهم بعنف قد يكون حقيقياً جداً. في كثير من الأحيان يتم فصل هؤلاء الموظفين بسبب العنف أو ينتقد عملهم بشدة.

وإليك بعض النصائح لمساعدتك على التعامل مع هذه الحالات غير مريحة:

❖ ضمان الخصوصية للحد من ارتباك الموظف. وإذا كان باب أو نافذة الظلال مفتوحة على المكتب أو الغرفة حيث تعقد الاجتماعات وتغلق / توجههم إذا تصاعدت عواطف الموظف، يمكن أن يساعد انخفاض التحفيز في خلق بيئة أفضل لنزع فيل الموقف، ومع ذلك إذا كان من الواضح أن الموظف خارج نطاق السيطرة، قد تكون المخاوف بشأن الخصوصية والاستسلام لمخاوف بشأن السلامة الشخصية، اقترب من شخص إذا كنت تشعر بأنك مهدد بأي شكل من الأشكال.

❖ ابق هادئاً؛ لا تصبح مجادلاً لنفسك من خلال مشاعرك الفياضة، حاول أن لا تظهر متخوفاً من السلوك العاطفي المفرط، ما لم تتم التهديدات الفعلية أو ملاحظات التخويف، رد الفعل الهادئ من المشرفين يمكن أن يخفف الأجواء المشحونة ويخلق الفضاء النفسي للقاء لتتحول في اتجاه أكثر إيجابية، ويقلل من التوتر إلى النقطة التي يمكن أن تحدث مناقشة أكثر عقلانية وموضوعية.

❖ تقديم الرحمة والحفاظ على إطار المناذيل المقتربة لردود الفعل الدامعة المحتملة.

❖ إذا كان ذلك مناسباً فاستخدام الدعابة في التخفيف من الحالة المزاجية. في المثال إذا بكى الموظف المنتقد للغاية، قد يقول كبار التنفيذيين التسويقيين بطريقة طريفة "ساخرة" لأنها تقدم إطار الأنسجة "لا تستخدم كل تلك المناذيل الآن حيث إنني قد أحتاج إلى بعض منها إذا لم نفرز بهذه المزايدة".

❖ جزء من دهاء هذه المحاولة في النكتة هو أنه إعادة تركيز النقاش على الهدف

النهائي (في هذه الحالة هو الفوز في الأعمال التجارية بدلا من سلوك الموظف الدامع). كما أنه يعطي الشخص شعورًا بالقبول، حيث إن البكاء طبيعي جدًا لأنه استجابة فسيولوجية إلى الحزن وإيذاء المشاعر.

❖ يسمح اقتراح "المهلة" للموظف المتقدم بتهدئة نفسه باستمرار. ويمكنك عذر نفسك لاستخدام الحمام أو لإدارة مأمورية سريعة، ونلاحظ أن هذا سوف يعطي الموظف بضع دقائق للحصول على التألف، وعند الاقتضاء اتخذ قراراً لإعادة عقد اجتماع في وقت لاحق عند استعادة الموظف أو ضبط النفس.

❖ لا تحاول تقييد الموظف الذي ينهض للمغادرة أو في الواقع يترك الاجتماع قبل أن تشعر أن المناقشة قد انتهت. اسأل الموظف الذي يحرك الترياس في اجتماع تصحيح الأداء للبقاء حتى يفهم الاثنان المختصان بك القضايا وخطة القرار كاملة كما تفعل ذلك بأدب جدًا ولكن بحزم، إذا كان الشخص لا يسمع لا تتوغل في هذه القضية، على الرغم من أن محاولة التحدث للشخص أن يبقى لانهاء الاجتماع مناسباً إلا أنه لا يمنع الباب أو يمنع حركة الموظف الجسدية من مغادرة المكتب أو الغرفة.

استخدم للموظفين الهادئين عبارات التعاطف حول ما كنت تلاحظ وتستشعر رفض الموظف في الكلام أو مناقشة الوضع، فاسمح للصمت أن يسود أحياناً، قد يكون الموظف غير متلائم أكثر مع الصمت منك، ويبدأ يتحدث مرة أخرى، إذا استمر السلوك (رفض الكلام) أكرر الرسائل والنتائج الرئيسية والتأكيد على أن "الباب مفتوح دائماً" لمناقشة هذا أبعد من ذلك وإنهاء الاجتماع.

نتائج النقد البارع

المدراء الذين يتعاملون مع الحوادث بشكل جيد عندما يتطلب العمل مرءوس تطوير انتقادات الطرق الدبلوماسية واللبقة الراسخة لمعالجة المشاكل، لذلك فإن الانتقادات لن تكون معادية أو مهينة أو مهاجمة أو عقابية أبداً. فيطورون وسيلة استخدام

الدعابة بشكل مناسب للحصول على وجهة نظرهم وتخفيف حدة ردود الفعل الحاسمة. كيف يعرف المديرون إذا كانوا قد نجحوا في تطوير وسيلة للنقد الأكثر براعة؟ وبالمشاركة مع الجواب الكامن في مراقبة النتائج الإيجابية المتتابة، فقد يرتكب المرء وسين عدداً أقل من الأخطاء ومشاكل الأداء الصحيح دون التصرف بها أو عرض السلوكيات السلبية الأخرى بغرض الثأر للانتقادات، ويجب معالجة مشكلة الأداء حتى لا تؤدي فقط إلى تحسين العمل، ولكن إلى مستوى أعلى من الثقة في كفاءة المدير واستعداده لمعالجة المشاكل في المستقبل بطريقة بناءة على نحو مماثل، هناك حقيقة في القول المأثور أن العلاقة تزداد قوة أثناء وبعد الأزمة، فحوادث انتقاد الأداء يمكن أن تبدو أنها أزمة للعلاقة من وجهات نظر الطرفين، ولكن عندما يتم إدارة هذه العملية بشكل جيد، يمكن الإكثار من التفاعل الحاسم لعلاقة أوثق وأكثر انفتاحاً واستمراراً للمضي قدماً بين المديرين والتقارير المباشرة لمن تم تقديم رد فعلهم التصحيحي.

تلخيص

- يمكن أن يكون أداء انتقاد الموظفين صعباً وغير مريح، ولكن من الجانب الحتمي لإدارة الآخرين فالنقد "بارع" عندما يقوم المديرون بـ :
- ❖ تحقيق التوازن بين أهمية الرسالة التي يجري تسليمها (الأداء بحاجة إلى تحسين)، مع أهمية تسليمها بطريقة لا تقوض ردود الفعل، بل تشجع قبولها وتخلق الحافز لتحسين الأداء المطلوب.
- ❖ مقاومة الاضطراب والتسرع والهجمات المهينة، فالنهج البارع مدروس وليس رد الفعل كما يبين ضبط النفس لتجنب "اندفاع الكلام".
- يستفيد المديرون الفعالون للأشخاص من تقنية "الشطيرة"، والكفاءة الأساسية للدبلوماسية المحنكة واللباقة. وتبلغ الانتقادات:
- ❖ البدء دائماً ببيان إيجابي.
- ❖ ترتيب "الأخبار السيئة" أو الانتقادات بعد بيان إيجابي.

❖ استكمال التفاعل دائماً ببيان مؤكد من الناحية المثالية التي تمزج البيان الإيجابي الأولي مع التعبير عن الثقة بأن الأداء سيتم تصحيحه والأمور سوف تتقدم إلى الأمام من هذه النقطة.

وتشمل تقنيات أخرى:

- ❖ الحصول على الحقائق مباشرة.
- ❖ اختيار التوقيت الأفضل.
- ❖ تجنب النقض في العلن.
- ❖ التحقيق بأسئلة مفتوحة.
- ❖ السيطرة على الإعداد.
- ❖ إدانة الفعل وليس الفاعل.
- ❖ استخدام "أنت" باعتدال.
- ❖ تحديد القضايا الرئيسية وتقييد نفسك بها.

التقييم الذاتي وتمارين تدريبه:

التفكير في الحالات الأخيرة عندما تجبر على مواجهة ضعف الأداء أو خطأ ارتكبه المرء وس. النظر في السياق:

- ❖ هل كان ذلك في مراجعة الأداء الرسمي أو في "اللحظة الحاسمة"؟
- ❖ هل كان التوقيت الأمثل؟ كيف يمكن أن يكون توقيت أفضل؟
- ❖ هل تبدأ وتنتهي انتقاد الأداء مع بيان إيجابي وتؤكد بيان عن الشخص؟ إذا كان عليك أن تفعل أكثر من ذلك، فما من شأن هذه البيانات الإيجابية أن تشمل؟
- ❖ بشكل عام كيف يمكن أن يكون نقدك أكثر براعة؟
- ❖ هل أنت تستريح باستخدام الفكاهة لتخفيف القلق وتكوين علاقة؟ يمكنك التفكير في أمثلة بالفكاهة للحد من دفاع الشخص المنتقد؟
- ❖ أي من هذه المهارات انتقادات بارعة طبيعية بالنسبة لك، ولا تحتاج إلى تطوير؟

❖ هل تتابع وتظل متنبهة إلى الفرص المتاحة لتعزيز الأداء المطلوب في الفترة التي أعقبت الاجتماع عند انتقائك العمل على المرءوس؟

ممارسة تقنية الشطيرة عند حدوث المثل التالي الذي تحتاج فيه مشكلة الأداء التي ينبغي معالجتها على وجه السرعة، الآن أفكر في المرات التي كنت في حاجة لتوظيف هذه المهارات في الحياة الشخصية مع الآخرين المهمين أو طفل أو أحد الوالدين:

❖ هل على الأرجح أو أقل احتمال أو يحتمل لنا أن هذه التقنيات للانتقادات البارة مع الناس في حياتك الشخصية، كما يتعارض مع متى تحتاجون لاستخدامه في العمل؟ ولماذا هذا؟

❖ حاول استخدام تقنية الشطيرة في كل مرة كنت غاضبا وتريد القيام بشيء ما بشكل مختلف أو عندما تزعج سلوك الآخرين، فهل هي تقنية مريحة للاستخدام؟ كيف كان شعورك باستخدام تقنية، بدلا من الانخراط في استجابات أكثر تسرعاً؟

8

الممارسة القوية رقم 7: اتخاذ أسلوب التدريب

"الإدارة المصغرة تعطي الموظف انطبعا بأنك لا تثق بتفانيه في تأدية عمله
وبأنك لا تثق بقراره"

— كريستينا بيلسزكي دي فيرناي

مقدمة

خلال أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من القرن العشرين، كشف الباحثون عن مفهوم كان في وقتها يعتبر مفهوما ثوريا، وجاء المفهوم كالتالي: بأن الناس سيعملون بتفانٍ ومنتجوا بشكل أفضل إذا شعروا بأنهم مراقبين، وبأن عملهم يتم تقييمه بصفه دورية.

وتعود جذور هذه الملحوظة - بأن هناك علاقات شخصية قوية بين المديرين وتقاريرهم الموجهة لها تأثير كبير على أداء المنظمة- إلى البحث الذي أجرى والذي سمي بتجارب مزرعة هوثورن.

قام الباحثون بوضع مجموعتين من الموظفين والذين يقومون بنفس العمل في غرفتين منفصلتين، وتم التعامل مع المجموعة الأولى على أنها هي الأساسية، وأما المجموعة الثانية فأخضعوها لعدة متغيرات على سبيل المثال زيادة إضاءة الغرفة، أو الإضاءة الخافتة، وأيضًا التحكم في فترات الراحة، توقع كلا من العلماء "إيلتون مايو" و"إف جايه روث" و"ليسبرجر" و"دبليو جايه ديكسون" من جامعة هارفارد بأن هذه التجارب ستؤول إلى تأثير متغير على أداء الموظفين في هذه المجموعة.

ومما أثار دهشة الباحثين أن كلا المجموعتين - تلك الأساسية والأخرى التي أخضعت للمتغيرات - كان أداؤهم رائعًا، وكان السبب الذي أثار دهشة الباحثين هو ترسخ النظريات الكلاسيكية عن الإدارة والتي كانت سائدة آنذاك، والتي كان قوامها فرضيات التشبيه المجازي للنظام بالماكينة، حيث يلعب الموظفون دور آليات داخلية يمكن التلاعب بها أو تقويمها كي تؤثر على أداء الشركة، وما أدركه الباحثون في نهاية الأمر أن كلتا المجموعتين اللتين خضعتا للدراسة كان لهما رد فعل إيجابي في زيادة الإنتاجية والأداء لسبب بسيط جدا وهو شعورهم بأنهم مراقبون وبأنهم يعاملون معاملة خاصة.

وأصبحت هذه الظاهرة تعرف "بتأثير هوثورن" وما نخلص إليه من هذا البحث بأن الموظفين الذين يحظون باهتمام الإدارة، والذين يتم معاملتهم معاملة خاصة، والذين ينالون الثناء على عملهم، فإنهم يأخذون دفعة تحفيزية ومن ثمَّ يصبحون أكثر إنتاجية، في وقتنا هذا، قد لا تحوز هذه الفكرة على الاهتمام، بالرغم من أنها حقيقة واقعية جلية، ولكن في ذلك الزمن فإنها كانت من أهم الاكتشافات، إن فكرة تحفيز العاملين وتشجيعهم لكي يؤدوا عملهم على أكمل وجه لم تكن جزءا من الفلسفة الإدارية في ذلك الوقت، ناهيك عن أنه بمجرد فهم المديرين والأكاديميين أسباب نتائج تجارب هوثورن، أصبح هذا البحث المَثَر منصة وأرض خصبة لنظريات ومناقشات جديدة عن فن الإدارة، وانتشرت

طريقة تفكير جديدة في عشرينيات وثلاثينيات القرن وعرفت بحركة "إدارة العلاقات الإنسانية"، من الصعب تصديق أن هذه الفكرة قد حازت على كل هذا الاهتمام أو أنها أثارت كل هذا الجدل والتعقيد عن كيفية إدارة منظمة، ولكن في الواقع فإن هذه "الحركة" كانت بمثابة نقطة تحول لكثير من المنظمات، لاسيما أن في تلك الفترة قد هيمنت مجموعة كبيرة من الشركات العملاقة ومن بعدها القطاع الصناعي.

لاحقا في عام 1960 أطلق دوجلاس ماكجريجور كتابه بعنوان "الجنب الإنساني للشركات" والذي كان بمثابة إسهام مهم آخر لعملية توضيح مزايا ممارسة إدارة المنظمات، وفي هذا الكتاب صاغ ماكجريجور مصطلحي النظرية واي والنظرية "إكس"، وقد أدرج هذين المصطلحين إلى مسميات الإدارة.

إن نظريات ماكجريجور ما يزال لها تأثيرها القوي على من يعملون في الإدارة هذه الأيام، وذلك لأن كثيراً ممن هم في موضع الإدارة أو الإشراف على آخرين، هم من يستطيعون تمييز أساليب القيادة والتي طرحها ماكجريجور، بالرغم من أن النظرية قد طرحها من 45 عاما مضت، إن ما فعله ماكجريجور هو توضيح الخلاف المتمثل في مجموعة من الذين يتقلدون مناصب قيادية، وهو عن الطرق المميزة والتي يتبعها المدبرون في التعامل مع الذين يباشرونهم.

الفرضية "إكس" تفترض بأن منهج الإدارة والذي يتميز بأن من يعتنقونها يؤمنون بأن:

- ❖ الإنسان العادي لديه شعور أصيل بكره العمل.
- ❖ وأن الناس يحاولون تفادي العمل بقدر المستطاع.
- ❖ ولأن الناس يكرهون العمل، فيجب السيطرة عليهم وتهديدهم مسبقا حتى يعملوا بكد.

الإنسان العادي:

- ❖ يفضل بأن يوجهه شخص آخر.

- ❖ يكره تولى المسؤولية.
- ❖ واضح جدا.
- ❖ يرغب في الأمان فوق كل شيء.

سوف تعرف طريقة الإدارة هذه بلا شك، فكلنا واجهناها في وقت أو آخر، في أكثر أشكالها تطرفا ستجد المديرين يتصرفون بتعسف وشك لاقتناعهم بأنه يجب مراقبة طاقم العمل باستمرار، وإلا "سيتكاسلون" عن أداء العمل، وتعاملهم مع طاقم العمل يكون عبارة عن تهديدات صريحة أو غير مباشرة بخسارة عملهم، أو ركود وضعهم المهني، أو استخدام طرق سلبية مماثلة والتي تحتوى على تهديد وإرهاب نفسي ضمني، ولو أن مستوى الموظف تحسن على طريقة الفرضية "إكس" فإن المكافأة في الغالب ما تكون مادية عن كونها تحفيز نفسي، فعلى كل حال كيف لك أن تظهر للموظف بأنك تقدر عمله وبأنه يبلى حسنا سوى أن تعطيه المال أو أن ترقيه؟! إنه لأمر شيق بأن نذكر، من خلال خبرتنا، بأن مديري الفرضية "إكس" هم الغالبون في أي منظمة، فهم يخلقون بيئة عمل والتي تؤكد بالمناسبة الخلاف "موظفون كسالى إذن مديرون متعسفون"، فيشعر عندها الموظفون بالإذلال فلا يكون ردهم إلا أن يستجيبوا بما توقعه مديروهم منهم: جهد متبلد، خبث، وعبرة "أنا لا أبالى".

وفي حالات أخف حدة من السابقة، يمكن أن تتضمن الفرضية "إكس" ببساطة أسلوب الإدارة المصغرة، ذلك ينص على أن لا شيء سيكتمل أو (يتم عمله على أكمل وجه) إلا إذا راقب المديرون العمل رقابة مباشرة، ولا يجب الوثوق بالناس إذا أردنا أن يتم العمل بطريقة سليمة، فعلى كل، فإن مديري الفرضية "إكس" يؤمنون بأن الموظفين غير مبالين بثروة الشركة بقدر الإدارة، إنه أسلوب إشرافي منبعث من رفض فكرة أن الموظفين يمكنهم أن يبدو بآراء جيدة وإصرار متمركز على إيجاد حلول لو أنهم تركوا وشأنهم. ولذلك يواجه مديري الفرضية "إكس" صعوبة كبيرة في تفويض الأعمال للآخرين.

تتجلى أهم أعراض الإدارة بواسطة الفرضية "إكس" في التأثيرات على المعنويات والكفاءة، فعندما يتم تعيين البعض في وظيفة ما، فإنهم يظهرون خلفيتهم عن الوظيفة

ومهاراتهم في تأدية المهام الموكلة إليهم، ولو ببعض التدريب والتوجيه، لو أن الأسلوب القيادي للمدير هو عن طريق إظهار عدم ثقته في أنه يمكنهم إنجاز العمل من دون الإشراف المباشر والمستمر، فكيف سينعكس هذا على كل فرد في طاقم العمل؟ ناهيك عن شعورهم بضعفهم، إنهم سيشعرون بأنهم مهمشين وبعدم أهميتهم وأنهم لا قيمة لهم في هذه المنظمة، فقلة الكفاءات التي تسببها الإدارة المصغرة ما هي إلا دليل دامغ تماماً مثل كل القضايا الأخلاقية التي تولدها، فإذا كان شغل المدير الشاغل هو التدخل في كل تفصيلة في المهمة، فكيف إذن عساه أن يضع النشاطات الاستراتيجية والخلاقة؟

وعلى خلاف الفرضية "إكس" في إدارة الآخرين، يصف ماكجريجور طريقة أخرى أكثر ودية في التعامل وتمكينية أكثر في قيادة الآخرين، والتي يسميها الفرضية و.إ. وتنص هذه الطريقة على :

❖ بذل المجهود العقلي والجسدي في العمل شيء طبيعي كما هو في أوقات اللعب أو الراحة.

❖ إن السيطرة والعقاب ليست الطريقة الوحيدة لإجبار الناس على العمل ولو أنهم ملتزمون بأهداف المنظمة فإنهم سيقومون بتوجيه أنفسهم.

❖ الالتزام بأهداف المنظمة يؤتى من الرضا عن المهام.

❖ إن الإنسان العادي يمكنه أن يتعلم في ظروف ملائمة ليس فقط لكي يتقبل المسؤولية بل ليسعى إليها.

❖ يُظهر عدد كبير من الموظفين المخيلة والإبداع والبراعة في حل مشاكل العمل.

❖ في ظل الظروف الحياة الصناعية المعاصرة، فإن الإنسان العادي يستخدم جزءاً من مهاراته وإمكاناته.

يصر مديرو الفرضية "و.إ" على التفكير في الناس على أنهم أصول يمكن رعايتها نظير مواهبهم التي يستخدمونها في المنظمة، إن الموظفين ليسوا مجرد موارد متجمدة أو خاملة يجب حثها لكي تؤدي وظيفتها كما ترغب المنظمة، بل بالأحرى يريدون عملاً

بمقابل مادي؟ ياله من منطق زائف!

يستخدم رون ويلينجهام، مؤلف ورئيس مجلس إدارة شركة استشارية تدعي "انتجرتي سيستيمز" مصطلحا يدعوه "مبدأ معاملة الناس" ويصف به أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة لإدارة المنظمات، ونجد تشابها كبيرا بين الفرضية "واي" لماكجريجور وبين ماتدعي "مبدأ معاملة الناس" لويلينجهام، ويصف ويلينجهام اعتقاداته عن إدارة البشر كما يلي: "أنه يوجد في داخل كل شخص إمكانيات غير محدودة وغير مدركة أو مستغلة بشكل كبير، ولكن بمجرد أن يكتشفها ويستغلها فإن هذه الإمكانيات ستجعل مستوى إنتاجيته يقفز إلى مستوى لم يتخيله يوما".

ومقصد ويلينجهام هنا هو أن زيادة الإنتاجية هذه مرتبطة بتحقيق الذات وبأن الاستراتيجية المتمركزة على الاهتمام بالأشخاص تثمر منافع هائلة لمنظمة رب العمل، إنه يوصل رسالة قيمة جدا: "أن الأشخاص أهم من العمل". ويرثي ويلينجهام الموارد المهدرة في الصناعة الأمريكية على التكنولوجيا واستراتيجيات المنظمات والتي تعزز فكرة الفرضية "إكس"، عوضا عن البحث عن طرق لاستغلال الموارد البشرية لتحسين الإنتاجية، لربما تساءل ويلينجهام عن "لو أن بيدك الاختيار، هل كنت لتستخدم الوقت والمال والموارد البشرية لتكتب كتيب مفصل عن عملية ما، أم تستخدمه لتبتكر طرقاً مدروسة لاستغلال كامل إمكانيات الموظفين والذين لديهم مهارات غير مستغلة أو مقدرة؟ أي هذين الاختيارين أفضل فرصة لتدر فوائد هائلة للمنظمة؟

بديها فإن الخيار الثاني سيكون الأفضل، في الغالب فإن الشركات تستهلك معظم جهدها في سير العمل وصغائر الإداريات، والتي تتمخض عن أنشطة، والتي غالبا ما تأخذ أولوية عن التركيز في إيجاد طريقة لإظهار مواهب واهتمامات الأشخاص، فعندما تختار المؤسسات الخيار الثاني فإن فرص تحسين الأداء ستكون غير محدودة.

هذه الرسالة ذات صلة في يومنا هذا، بما أن القوة العاملة قد تقلصت إلى حد ضئيل جدا في سبيل تخفيض الإنفاق وتحسين إنتاج الوحدة، إلا أنه، لو أن المنظمة تتبع فرضية أساسية تنص على أن الأشخاص أهم من العملية التنفيذية للعمل، حينها سيتمكنها

تعويض خسارة القوة العاملة من خلال تطوير مهارات هؤلاء المتبقين للقيام بالعمل، مديرو الفرضية واي سيكون بمقدورهم المضي قدما بمبادرات استراتيجية في بيئة أعمال أكثر تنافسية، وموظفون ذوو سلطة ومكرسون للعمل ومحفزون للقيام بإسهامات طبيعية وهامه أيضًا في العمليات الموجودة.

حالة كمثال على فوائد كلا من الفرضية "إكس" والفرضية "واي": الشركات التي استغنت عن البطاقات الزمنية

في شركة متمركزة في غربي وسط كونتيكيكيت والتي كان لها " قوة عمالية" من دون نقابة، والذين معظمهم كان لهم أقدمية ويعملون منذ أمد بعيد في المؤسسة، تم تعيين مدير جديد للموارد البشرية من خارج البلدة، ويتميز هذا الرجل بحبه الكبير وتحمسه للتغيير، كان يقنع الرؤساء بأنه لا حاجة للموظفين في كل يوم أن "يسجلوا وقت" حضورهم، والذي كان الأساس القائم عليه الدفع للموظفين، والذي يسجلون فيه وقت حضورهم لأداء العمل وانصرفهم في نهاية اليوم، في بادئ الأمر تم رفض الفكرة بشدة من قبل الإدارة العليا، وكان تساؤلهم "ألستنا نحن بذلك كمن يعطى الفرصة للموظفين في القდوم متأخرين إلى العمل، والمغادرة مبكرين؟". "أو لستنا نحن نضع أنفسنا في جدل عما إذا كان الموظف قد حضر يوم عمل كامل، لو أن الرئيس المباشر قد ترك مكتبه لسبب ما؟". هذه كلها تساؤلات منطقية تحتاج إلى إجابة من مدير الموارد البشرية.

إن أجوبته والتي عرضها على المديرين التنفيذيين في هذه الشركة موجودة في قيم الفرضية "واي". لو أن المديرين ينقلون الصورة إلى الموظفين بأنهم يثقون بأن الموظفين سيأتون في أوقات العمل وأنهم سيسجلون حضورهم بدقة في ورقة الحضور الأسبوعية والتي يملونها وموثقة بإمضائهم، فإن العملية كلها ستصبح محققة بإنجاز وبشكل رائع، علاوة على ذلك فإنه يؤكد على أن كل فريق يجب أن يراقب نفسه بنفسه وألا يكون هناك مشاكل في التغيب عن العمل أو أي تأخير في أي من المجموعات التي يعتمد كل منها على الأخرى تبادلياً، والأهم من ذلك، فإن النظام الجديد يغير العلاقة بين الموظفين والمشرفين عليهم من علاقة شخص شكاك ويراقبه، شخص يسجل حضوره والوقت الذي يقضيه

في العمل، إلى شخص منغمس أكثر معه في العمل ويثق فيه ويوطد علاقته به، ويؤكد مدير الموارد البشرية الجديد، هذا "أنه سيؤدي إلى علاقات إيجابية بين العمالة وتحسين الإنتاجية طالما أن الموظفين يشعرون بأن المشرفين عليهم يقدرّون التزامهم ومصداقيتهم للشركة".

ماذا حدث؟ وماذا كان نتاج هذه المبادرة؟ بعد مرور عام وضعت ساعة تسجيل الحضور في مكتب مدير الموارد البشرية كقطعة أثرية، كرمز لذكرنا بالتفكير العتيق والذي يحتاج إلى تغيير، والذي أخيراً قد أصبح نفايات، ولن يؤخذ به مجدداً، إن الروح الجديدة والنظام الذي تقوده روح الفريق سيتم إدراجهم والأخذ بهم في الإدارة العامة والقيم القيادية في الشركة.

مثال على الفرضية "واي" في علم الإدارة

دكتور إبراهيم مازلو، رائد من رواد دراسة السلوك التنظيمية، وصاحب النظرية الشهيرة نظرية الاحتياجات، وصدفة يكون مساهماً هاماً في فكر ماكجريجور عندما طور نظريته "إكس" و"واي" في فن الإدارة، وقام ببحث مكثف بين القيادة الفعالة والصحة النفسية، وجد دكتور مازلو أنه إذا تم عمل لائحة بخصائص الصحة النفسية، والمتوقع أن هذه الخصائص وجودها في المديرين الأقوياء عن وجودها في المديرين الضعفاء، لو أن واحدة تساعد المناسب ليكون قائداً - فأياً ستكون الخاصية التي ستخوله لحل المشاكل أو ينفذ مهامه على أكمل وجه، والتي ستجعله مدركاً للمتطلبات الموضوعية لموقف ما - فإن هذا الشخص سيكون صحيح نفسياً على مستوى اختبار مصدق، وعلاوة على ذلك والأهم منه أيضاً فإن هذا المدير الكفء أقل عرضة لأن "يتم إخراج" من كونه يأمر الناس من حوله أو أن يكون "متسلطاً". ويقول "مازلو" إن "تصرفهم على هذا النحو لا يعطيهم الرضا".

هذه نقطة حاسمة ويجب أن نؤكددها، إن الباحث "مازلو" ليس فقط يربط السمات التي تتماشى مع صحة نفسية جيدة مع الإدارة الكفء، بل أنه أيضاً يطرح مواضيع عن نفسية المديرين والتي تتضمن ممارسة السيطرة على تابعين له، المديرون الناجحين والأصحاء

نفسياً يميلون أكثر إلى المفاوضات والوساطة والعمل الجماعي ومنح سلطة لطاغم العمل، المديرين الذين يميلون إلى التعسف و ممارسة السيطرة الكاملة والديكتاتورية فإنهم أقل كفاءة في الأدوار القيادية.

أمر هام جداً أن نطبق الاكتشافات الناتجة عن هذه التجارب، إن ما يحتاجه المديرين هو نظرة شاملة متعمقة وتمحيص في أنفسهم عن ما يرضيهم بالنسبة لممارساتهم للسلطة، هل يحبون امتلاك السلطة فقط ليكونوا ذو سلطة؟ هل تجد نفسك تسيئ في استخدامك للسلطة التي بين يديك، والذي يصعد إلى ما يعرف بالعامية "جنون السلطة"؟ روبرت أي. كيلان خير في الأخطاء التي تفشل المديرين الكبار، يذكر في كتابه - أما وراء الطموح عن المدير التنفيذي الذي فشل فشلاً ذريعاً والذي يدعى بيل) من حالة تعتمد أساساً على شخص واحد ولكنه يدمجها مع مديرين آخرين كانوا حالات عنده والذي يصنف هذا النوع من "جنون السلطة":

(تحدث هو) عن لعبة جيدة عن مشاركة السلطة، وبلا شك قد تمسك هو بمبدئه المعلن، ولكن تكالبه على السيطرة منعه من التصرف بحسن نية، والأسوأ من ذلك معتقداته المسبقة عن الأمر جعلته يشعر بالإهانة عندما يقول له أحد ذلك، في لحظة ما قد سيطر بطريقة متطرفة. . وكما هو الحال مع مديرين كثير، فإن الشخصية لا المهارة هي سبب مواجهة بيل صعوبة مع السلطة".

ومن الواضح مما تظهره الأبحاث أن من ينجحون في المنصب الإداري هم من يمتلكون الشخصية التي تجعلهم يظهروا تقيمهم لإنجازات الفريق، وتطوير إمكانيات الآخرين، وتعليم مرءوسيه بنجاح وإعطائهم تحديات جديدة، عوضاً عن التركيز على تعزيز السلطة المخولة إليهم فإنهم في منصب لكي يبذلوا جهداً في داخل المنظمة، وحتى عندما يتبع مدير بارع وماهر غريزته بأن يتخذ موقف "أنا فقط أطبق القانون"، وهذا السلوك يشير إلى "ذ. م" أو ذكاء المشاعر، إن هذا التناقض البادي يفسر على أن غريزة يقودها شعوره بأن الفريق يحتاج إلى توجيه وغاية واضحة، وهذا لكي يجعلهم مركزين في أهداف أبعد، في بعض الأحيان أخذ موقفاً حازماً يمكن أن يكون خطوة جيدة لاسترجاع

جو روح الفريق وسلطة في نفس الوقت، إن فن أخذ قرارات كهذه بالطبع يتضمن معرفة الفرق بين ممارسة النفوذ من أجل إرضاء النفس وبين امتلاك السلطة للتغلب على أي عواقب مستقبلية، والتي ستتسبب في تعطيل عملية تهيئة مناخ حيث يمكن لطاغم العمل أن يكون ذو سلطة والعمل بكافة طاقته .

من الواضح أن المديرين الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة هم من نوع مديري الفرضية واي، لأن تأكيد سيطرتهم وسلطتهم على الآخرين هي ببساطة أقل أهمية بالنسبة لممارستهم لمنصبهم الإداري، مقارنة بمديري الفرضية إكس. إذا كان المديرون الأفضل هم ذوو الصحة النفسية الجيدة، إذا فإن مديري الفرضية واي الذين يهتمون في الأساس بالناس هم المديرون الأفضل.

دعونا نشرح الأمر الذي يطرحه مازلي عن الإرضاء النفسي في تأدية المسؤوليات الإدارية. إن هذا الأمر يتطلب مندوب مبيعات بارع، وصانع علاقات ماهر، والذي يسمح لكبريائه و"حبه للسلطة" بأن يفسد موعداً لوظيفة إدارية هو يستحقها.

يبدى بوب. ر. أداءً رائعاً في قسم مبيعات شركة XYZ لأن لدى بوب مهارات عالية في التعامل مع الآخرين، هو "في شخصه" ينقب في مجال المبيعات، ويكون علاقات مع العملاء ويعرف احتياجاتهم، ولمدة عامين كان بوب أفضل مندوب مبيعات لشركة XYZ ومنذ أن عمل في هذه الشركة، تفوق على كل المندوبين في الشركة، إن بوب رجل مندفع وواثق من نفسه ويعرف تماماً ما يريده الناس من منتجات، وهو إنسان "اجتماعي" ماهر جداً، ويستمتع عملاًؤه جداً بالتواصل معه، ويحبه العملاء أيضاً على الصعيد الشخصي ومع أنهم يتعرضون لإغراءات من منافسي بوب إلا أنهم يفضلون التعامل معه.

إن نتائج بوب في المبيعات مبهرة جداً إلى درجة أن الشركة تبحث عن وسيلة لمكافئته على جهوده، فتمت ترقيته إلى مدير مبيعات لطاغم عمل يعمل منذ 25 عاماً، ومنتشرين في أنحاء الولايات المتحدة، اقترح عليه بأن يكلف بعض مندوبي المبيعات تحت إشرافه بالحسابات، وكانت مهمته أن يشجعهم وبحفزهم، ويدعم ويقدر جهودهم، وبالتالي ستزداد عائدات المبيعات.

وفى خلال شهر من ترقيته كمدير للمبيعات، تقدم كثير من فريقه بالشكوى لرئيس الشركة والتهديد بترك العمل، وكانت المشكلة في طريقة بوب لقيادة فريقه، وأفاد مرءوسيه لرئيس الشركة بأنه لا يطاق وأنه صعب التعامل معه ونعتوه بالـ "حيوان"، وبأنه يرد بانفعال شديد على أتفه المشاكل ويصعد النقد إلى مستوى مؤذٍ أخلاقياً، وأنه يهددهم بخسارة وظائفهم ويخلق جواً مرعباً جداً، ورغم أنه يجيد عمله ووظيفته الجديدة ولكنه قلما يقدم النصيحة أو الإرشاد، ولا يتحملون التواجد معه إلا عندما يصطحبهم في عمل ويكرس كل اهتمامه وتركيزه على العميل وعلى صفقة البيع.

يدعو رئيس الشركة بوب ويكلمه بطريقة داعمة له ولكن في نفس الوقت حازمة قائلاً: "أنت مكسب كبير لهذه الشركة، ولكنك لست مناسباً لمنصب إداري، ونريدك أن تحسن طريقتك في إدارة الأمور وإلا سنكون مضطرين لأخذ قرارات أخرى".

مناقشة الحالة:

بوب أكثر مندوبي الشركة براعة و"اجتماعي بالفطرة، قد وضع في منصب حيث حكم على أداءه الوظيفي بأن يكون أقل من المتدني، فإن الشركة قد وضعت نفسها في وضع لا تحسد عليه حيث عرضت علاقة الموظفين بشخص مسئول عن زيادة في عائدات المبيعات للخطر، لأنه كان يجب عليها عمل كل ما في وسعها لتجنب خسارة تقريبا كل فريق المبيعات بسبب الاستقالات الجماعية، كرد فعل لأسلوبه في الإدارة، وما تنم عليه ترقية بوب إلى رئيس إدارة المبيعات هو أنه مهارات التعامل مع الناس تترجم لتحسن ملحوظ في مهارات المبيعات عند الأشخاص، وفي الواقع أنه بمجرد حصول بوب على منصب إداري تطلب ذلك منه تعيين عدد كبير من المتدربين ذوي مهارات مختلفة حتى يتبعوا خطاه في عالم المبيعات، وأنه أراد أن يوجه مهاراته في بناء العلاقات مع طاقم عمله، وبالرغم من براعته في بناء العلاقات واجتماعيته إلا أنه لم يستطع معرفة ما يحتاجه مرءوسيه منه لكي يكونوا ناجحين مثله، ولم يبذل مجهوداً في محاولة معرفة ما بداخلهم وما لا يبدوونه كما كان ينفع بالسابق مع عملائه، وعوضاً عن ذلك أصبح بوب طاغية، ولا طاقة له لتحمل الصبر مع موظفيه وتقمص تماماً دور الـ "متسلط" عليهم، وقد أخذ قوته

من "من الحديث عن نجاحاته"، وكان المقابل المرضى الذي كان من المفترض أن يحدث هو بالطبع أن يرى مواهب طاقمه قد برزت ووصلت إلى أوجها وأنهم قد تمكنوا من استخدام إمكانياتهم بالكامل.

كان بإمكانه أن يصل إلى نتيجة مرضية وأفضل إذا اتبع أسلوب الفرضية واي في ممارسته لمنصبه الإداري.

اتباع أسلوب قيادة يطور المهارات

التعامل مع الأشخاص الذين نحترمهم ونثق بهم فيما يتعلق بسمات الوعي الذاتي يمكن أن يسهل علينا اكتشاف ما قد نسميه بـ "منطقتنا الداخلية". ومن المهم أيضًا أن تمتلك "لوح ترديد صوتي" جيد والذي فيه ستضع ردود فعلك والمدخلات التي تبقيتها أو تتلقاها.

لو أن الشخص الوحيد الذي تستمع إليه هو نفسك فإنه من غير المرجح أن تكتشف "صوتك" أو إمكانياتك بالكامل. هناك عدة طرق والتي بها يمكن تلقي خدمات التدريب، ونذكر واحدة منها وهي أحد يؤدي دور القائد، والذي بدوره يتضمن مساعدة طاقم العمل بأن يتقنوا عملهم ويحققوا أهدافهم، إن هذا النوع من التدريب يعتبر نافعاً من الناحيتين لأنه قيم ويستخدم بكثرة، لأن المعطيات مأخوذة من "المصدر نفسه"، وهو من ينطق بها، إن الفرد نفسه والذي يقيم لأداء في العمل هو نفسه من يعرف مواطن القوة والضعف، ويعين الفريق على إعداد خطة لتحسين الأداء الشخصي، إن المديرين الذين يتبعون أسلوب تدريبي يسعون لتجنب مراقبة العمل المستمرة ويفضلون التركيز على الأهداف وكيفية تحقيقها، التدريب يشجع تعلم: ماهية الأهداف التي يجب أن يطمح إليها الفريق؟ ما هي المهارات المعينة أو التصرفات التي يجب على الفريق أن يعمل عليها لكي يحقق أفضل أداء وربما أيضًا لكي ينتقلوا إلى المستوى التالي؟ أو بالأحرى، كيف للفريق أن يعمل على تطوير هذه المهارات المهمة جدا. (وكيف يمكن للمشرف عليهم أن يدعم هذه النقاط)؟ يمكن للمدير أن يكون يد عون للإرشاد.

عملية تدريب على استعدادات الأداء

توجيه الأداء ليس القيام بالعمل للشخص، أو عمل إدارات صغيرة لكل عمل، ولكن بالأحرى، أنه تدريب له مقدمات كامنة بأن الفريق يمتلك مواهب والتي تحتاج للإرشاد واستخدامها بالكامل، نوع آخر من التدريب يتطرق إلى التعامل مع نموذج مختلف يركز على تطوير السلوكيات والتي تشير إلى كفاءة الفريق، يتضمن التدريب التحويلي الحاجة إلى تغيير أو تحويل إشكالية أو طريقة غير ناجحة للفريق، وفي هذه الحالة، يقوم المديرون بتوجيه الفريق عن طريق تعليمهم بأن يؤديوا المهام بطريقة مختلفة، لأن الطرق الحالية ليست كفؤًا أو ليست كما تريدها المنظمة أن تكون، إن الهدف هو عمل تغييرات في أسلوب كل شخص لتحسين الأداء، وفي الجوهر فإن هذا نوع تدريب متمركز على المشكلة، ويركز على مواطن الأداء والتي استحوذت على اهتمام المحيطين بالمدير، وغالبا ما يطبق التوجيه التحويلي عندما يعترف فرد بمواطن القوة في تأدية الوظيفة، ولكن يتطلب الإرشاد في منطقة معينة حيث إن إعطاء ردود الأفعال قد أوضحت تحد يتطلب تحسين، إن التوجيه عوضا عن كونه تأنيب أو أنه إدارة مصغرة لطرق التعامل مع الأداء الضعيف فإنه يعزز قيمة التعلم والتدريب على أيدي المدير.

التوجيه التطويري يركز على عملية تغذية مهارات الوعي الذاتي والكفاءات التي يجب أن تكون موجودة في الأفراد حتى يؤديوا بشكل جيد في الأدوار المهمة الموكلة إليهم، لكي نعد طاقم عمل موهوب حتى يحصلوا على أدوار أهم وأعلى في المستقبل، لا شك أن هذا التعلم الداعم ذو قيمة كبيرة جدا وخاصة للعاملين الذين تمت ترقيتهم لمستوى أعلى للمسئولية. أمثلة على الأهداف تحققت من خلال العلاقة المبنية على التوجيه التطويري:

❖ خلق حواجز بين الأفراد والذي قد تولى واحد منهم مسؤولية جديدة، مثلا مساعدين سابقين والذين يقعان الآن تحت إشرافك.

❖ توسيع المهارات في قيادة الفريق، تولى أمر الخلافات، أو التواصل أو كلاهما ومواجهة أهم العملاء.

❖ تطوير مهارات الإلقاء أو التقديم للعمامة، بالتوازي مع طرق التواصل والتي تزيد من الاحترام وتأثير كبير على العملاء، أو الزملاء الجدد، أو من هم أعلى مرتبة.

❖ اختيار أسلوب القيادة يعتمد على تقدير المدير لما يهيم في وقت ما: هل هو تحسين الأداء أو بناء قادة المستقبل للمنظمة؟ وفي بعض الحالات لربما يتضمن الحالتين.

تلخيص

الإدارة المصغرة تنتج أساساً من قيم ومعتقدات المدير وتظهر في قلة ثقته في طاقم العمل بكفاءتهم في تأدية العمل من دون المراقبة المستمرة والتحفيز. كاتب النظريات في فن الإدارة دوجلاس ماكجريجور.

أسمى فكرة عن النظام "النظرية اكس". وتبنى أسلوب الإدارة هذا يمكن أن يسبب تزايداً في قلة الكفاءات واختفاء كبير لمعنويات الموظفين في داخل المنظمة، إنه لأمر محزن كيف أن المديرين يمكن أن ينجذبوا لو أنهم شعروا بأن أداءهم يقيم وبأن وظيفتهم في خطر وبأنهم يحظون بقليل من الثقة في تأديتهم لعملهم بدقة من دون تدخلهم المستمر.

ومن الواضح أن البديل الأكثر كفاءة ورفعاً للمعنويات هو تبنى أسلوب توجيه، التدريب يترجم لطاغم العمل على أنهم موثوق فيهم في أداء العمل الموكل إليهم، ولكن الإدارة موجودة لكي تتأكد من تحقيق العمل في وقته ولدعمهم عن طريق الإرشاد ومصادر مساعدة كلما اقتضت الحاجة.

تمرين

في المرة القادمة التي تشعر فيها أنك مجبر على تأدية مهام أصلاً موكلة لشخص آخر من فريق العمل، خذ وقتاً وفكر في عواقب ما أنت مقدم على فعله، وبعد التفكير، ضع خطه لتدريب الموظفين من خلال المناهج والحلول المطلوب تنفيذها، اعرض فرصاً لمناقشة حدوث حالات طارئة أو قرارات صعبة والتي لربما تحتاج أن تتخذها في المستقبل. ولكن عزز ثقة الفريق بإعطائهم كامل المسؤولية في نتائج المهام الموكلة إليهم حتى يشعروا بأهميتهم.

التقويم هو مقياس أولوياتك، لو أنك أمضيت وقتاً أكثر في التدريب من أخذ أدوار ومهام مرءوسيك فإنك سيكون لديك الوقت لأخذ مسؤوليات أخرى والتي طبعاً ستضيف إلى المنظمة.

9

الممارسة القوية رقم 8:

ممارسة الشناء القوية لأنماط مختلفة من الناس

شخص يفكر في النتيجة و آخر يفكر في عملية التنفيذ، وهم رأوا العالم من خلال إطارات مختلفة تماماً عن المرجعية، لا يفهم كيف أن الفكر الآخر أو تشغلها أكد كل من قبل الطرف الآخر.؟

— رون ولينجام "The People Principle" مبادئ الأفراد.

المقدمة

لا أحد يفهم فكر الآخر أو طريقة عملة و كلاً منهم يشغل نفسه بعمل الآخر، والثناء على أنماط مختلفة من الناس، دعونا نعود إلى قاعدة الهرم، لدينا نموذج على شكل لحظة. الوعي الذاتي، والتعاطف، "و القاعدة الذهنية التي تدعم نمط المبادئ الشخصية

الملائمة لمعرفة الذات لاستخدامها في فهم الآخرين، وتم استنتاج أن الجهد المبذول في فهم الآخرين يعمل على العديد من المستويات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك يمكن أن تؤخذ بعض الاتصالات في أماكن العمل على مظهرها الخارجي، إلا أن طبيعة العوامل البشرية توصل أفكار البشر ومشاعرهم بطرق عديدة، وتتضمن العلاقات الشخصية داخل المشرف/ التقرير المباشر - محور نموذجنا " 9 ممارسات قوية " - أقواها عندما يدرك المدراء أن أساليب التواصل معقدة ومتعددة الأبعاد، فيشارك الأفراد ذوو التواصل العاطفي الآخرين من خلال البحث عن القضايا والأفكار والمشاعر التي تكمن تحت السطح، فتبدو وكأنها أبعد عن ما يقال وعن اكتشاف ما لم يتم ذكره، فيركز الأفراد العاطفيون عن من قال الرسالة، وكيف تقال، وما السياق التي قيلت فيه، فعن الحاجة، يخلقون الادعاءات حول لماذا قيلت الرسالة بهذه الطريق التي قيلت بها.

فتنتج أعمق التفاهات حول الآخرين من القدرة على ملاحظة التصرفات بطريقة غير انتقادية، على النحو العاطفي، مديري نظرية واي لديهم فضول دائم حول ما يحفز ويدفع الناس، فهم مفتونون من طبيعة اختلاف الأسلوب بين الأفراد، فيرون ربح عندما ينشئون مكافآت أكثر جوهرية التي تكون لأنواع معينة من الأفراد لإتمام عمل جيد. ويحللون أسلوب التواصل الشخصي للأفراد كطريقة لتطوير استراتيجية بناء العلاقات مع الأفراد.

ويفعلون ذلك حتى عندما تكون هذه الأساليب الشخصية مختلفة تماما عن أساليبهم، وسيبرز هذا الفصل قيمة جهود المدراء لملائمة نهجهم للآخرين، كطرق للتطوير أكثر إنتاجية، علاقة إشرافية "الموجهة للمرءوسين".

فسنصف الحوافز الشائعة التي تظهر الموظفين في العمل، وسنحدد كيف تفهم قدرات المدراء الموظفين وتشاركهم إبداعهم خلال تقييم إيجابي لأهدافهم. ومن ثمَّ "مرونة" فطريتهم تحسن إمكانيات "أنباط البشر" في أن تصبح علاقاتهم مع الذين تحت إشرافهم إيجابية ومثمرة، فترتبط المرونة في العلاقات مع الآخرين ببحث الأفراد لنيل مسؤولية الإدارة أكثر وأكثر في وظيفتهم، ويتولى المدراء التنفيذيون مهام إدارة أكبر ويتحركون عبر السلم الوظيفي، فيتولون القيادة على الكثير من الموظفين، فمن المرجح أن يواجه المدير

التنفيذي أساليب مختلفة من البشر بسبب العديد من الأرقام الإجمالية من الموظفين التي تحت رئاسته / رئاستها.

فالمدرء التنفيذي لديهم القدرة على فهم أنه ليس من السهل تغيير شخصيات البشر، لذلك يقدم سلوك المرء القابل للتكيف إمكانية هائلة لتطوير علاقات العمل، فافتراض أن كل سلوك ينشأ من "الهدف الحقيقي" مفيد لنهج الاتصالات مع الآخرين، ويمكن النظر إلى السلوكيات السلبية وفهمها بشكل بارز كمنشأ لبعض الأهداف الحقيقية.

فيذلل المدير جهداً في تدريب مهارات البشر وفطنتهم للعثور على هذا الهدف الحقيقي في سلوك البشر، فليست الحاجة فقط لحل المشكلات بل أيضاً للحفاظ على العلاقات فذلك مثمر ويحفز على السير للإمام، فاحتياجات خبرات المرء في الوظيفة هي من تقود هذه الأهداف الحقيقية، وتتطور هذه الاحتياجات وتنتقل بين المستويات القائمة على الخبرة، والتعود، وفترة الخدمة في الوظيفة، ونجاح الأعمال، وأسلوب القيادة للإدارة العليا. ف "أدنى صفة مشتركة" دافعة للعمل قائمة على الاحتياج بالشعور بالأمان مادياً ومعنوياً.

فيمكن أن تتراوح تهديدات خبرات المرء على الوظيفة من ظروف العمل غير الآمنة ليشعر المرء أن الوظيفة غير آمنة لأي سبب من الأسباب، فعلى افتراض أن الفرد يشعر بالأمان، سواء من الناحية الفسيولوجية أو من الناحية المهنية، فيتطور المستوى التالي من الاحتياج تدريجياً ليشمل هذا المستوى احتياجات خاصة أكثر: الاحتياج للانتماء، والزمالة مع الآخرين أو الأقران، والاحتياج إلى أن يلقي القبول من الآخرين، وتطوير الصداقات. بالتالي، يمكن للمرء أن يرقى لاحتياجات مرتبطة أكثر بالهوية الذاتية أو المهنية، ففي هذا المستوى يبحث الموظفون عن العمل الذي يبنى الثقة بالنفس، أو يشجع على الاستقلال الذاتي، أو يساعد على كسب الوضع والبنية.

وأخيراً يمكن أن يتطلع المرء لوظيفة لتحقيق الذات والرغبات الشخصية وذلك بأن يكون واضحاً في أبعاد كثيرة: العقلية، والنفسية، والروحية. ففي هذا المستوى الرفيع

ضمن تسلسل الاحتياجات، تصبح الوظيفة جزءاً من خطة الحياة لتحقيق الإنجاز، والمتعة، ومعرفة هوية المرء، فتشجع مهارة " تحديد الهدف الحقيقي " المدراء للبحث بعمق ما الذي يقود فئة معينة من البشر في مواقف العمل، خاصة عندما يكون سلوك المرء مربك أو محير بالنسبة لمديره، فيأخذ رد الفعل " غير المحسوب " أسلوب المواجهة، ويؤثر على الشخص الذي سلوكه يأتي بنتائج عكسية ويحتاج للتعديل، ولكن رسالة مثل ذلك ستكون أكثر تفاعلية إذا بذل المدير جهداً لفهم الدوافع الكامنة التي هي أساس لبعض أنواع الأهداف الحقيقية، لأن من سيستلمها بشكل فعال هو الموظف.

فتكون الأسئلة المنطقية للرئيس للنظر في تحليل طريقة لتلائم استراتيجية الاتصال لشخص معين: ما هو كل شيء حول هذا الموظف؟ ماذا يكون هو/ هي فيما بعد؟ ما الأهداف التي تفسر تواصل هذا الشخص وسلوكه؟ ما الاحتياجات والأولويات التي تقود هذا الشخص؟

ما طموح هذا الشخص في التعاملات البشرية على الوظيفة؟ فالمدراء الذين يحددون الأهداف الحقيقية لموظفيهم هم من يحللون الاحتياجات الأساسية التي تكمن وراء التواصل في مكان العمل والسلوك، فيما يلي سنذكر أربعة أهداف شائعة يتم تقييم الشخص من خلال المدراء الذين يرأسونه :

1- المجموعة الأولى من الأفراد هم مجموعة المهام الصعبة. فالهدف هنا إنجاز المهمة، فمهمة هذه المجموعة إزالة العقبات التي تتعارض مع إنجاز المهمة، فلا يجذب أفراد هذه المجموعة المشاركة في اجتماعات غير فعالة أو الإفراط في معالجة قرار، فيؤخر ذلك تأخير إنجاز الأشياء، فهم متلهفون للحصول على النتيجة الأخيرة، وهكذا، فعند التعامل مع هذه المجموعة، من الأفضل أن يكون الاتصال مختصراً، وحاسماً، والحلول مركزة.

2- أما المجموعة الثانية فهي أكثر عملية. فيركز أفراد مجموعتها على إنجاز المهمة بشكل دقيق. فتصبح الآن التفاصيل وسير العملية هم الأهم، وتكون الجودة عالية، ويجب تجنب الأخطاء قدر الإمكان، فالانحراف عن الطريقة المسموح بها غير مسموح به،

فتظهر قيمة التخطيط، والعمليات خطوة بخطوة، ووعي مشترك للأهمية القصوى للجودة. فالاتصالات واسعة النطاق وعمليات اتخاذ القرار ذات قيمة مهمة إذا كانت تؤدي إلى التقليل من الأخطاء.

3- بالنسبة للمجموعة الثالثة فهي تفضل إنجاز المهمة جنبا إلى جنب. فهنا، يسود الاحتياج لروح الجماعة.

فالترباط مهم لهذه المجموعة، فالتعامل مع هذه المجموعة يظهر إيجاد التواصل، ومشاركة الأفكار والعواطف، وبناء التقارب، فيلبي التكيف مع المدير الاحتياجات الاجتماعية للموظفين ويحافظ على الفرد من أن يكون منعزلا أو يقوم بإنجاز المهمة بمفرده، فالهدف هنا تواصل الفريق ونشاطه، وجزء من إدارة هذه المجموعة يتشاركون فيه حديث أو مزحة ودية لإنجاز العمل بشكل ودي.

4- وأخيرا المجموعة الرابعة، فهي تبحث عن الطرق للحصول على التقدير، فتقود الذات والاحتياج لـ "التألق" في عيون الآخرين أفراد هذه المجموعة، فردود الفعل الإيجابية والمتناسقة، مع هؤلاء الأفراد مفيدة جدا ومحفزة، فأى نقد مع هذه المجموعة يحتاج أن يبنى بين التفاؤل، والإيجابية، وتدعيم البيانات، فتحفز هؤلاء الأفراد المكافآت، والمجاملات، والتذكير الدائم بأنهم "أحسنوا عملا". فإنجاز المهمة، والحصول عليها بشكل دقيق، والحصول عليها جنبا إلى جنب أقل أهمية من الحصول على العناية أو التقدير.

دراسة الحالة:

تقود شيلا، وهي مستشار ضرائب عليا في شركة محاسبة كبيرة، مشاريع الفريق نيابة عن العميل الدولي، فهي لديها اعتراف ذاتي بالكمال والمهام الصعبة، وتم تعيينها لقيادة المحاسبين المبتدئين الجدد، أغلبهم في سن العشرينات، فلديهم تعهد مع بعضهم البعض والاستمتاع بالشركة مع بعضهم البعض، فأسلوب شيلا هو إدخال تخطيط الاجتماعات في وقت متأخر قليلا ونقداً سريعاً في جوانب المشاريع التي تبدو أنها تسير في الاتجاه الخاطئ.

فيصبح الفريق، الذي يتحدث وديا مع بعضهم البعض قبل وصولها الاجتماع، لحظة دخولها الغرفة هادئاً ومتوتراً، فتسأل شيلا سؤالاً بطريقة مباشرة وموجهة، فتضع الأشخاص في المركز، وفي نهاية الاجتماع، عندما تغادر شيلا الغرفة ينظر فريق المحاسبة بعضهم لبعض، ويسلمون على بعضهم البعض بعد تجربة تم الانتهاء منها للتو، وحضر بيتر، رئيس شيلا اجتماع واحد لمشروع الفريق، وشهد هذه العملية مباشرة وقرر أنه سيتحدث مع شيلا حول أسلوبها في قيادة الفريق.

مناقشة القضية:

يوجد هناك جانبين من القضية يستحقون التحليل. أولاً: ما الذي فعلته شيلا لبناء علاقة أعمق مع فريقها، كي لا يفزعوا في كل دقيقة يضرون التعامل معها فيها؟

ثانياً: ما النهج الذي استخدمه شيلا، لمساعدة هؤلاء الموظفين الكفاء لتشاركهم ردود أفعالهم حول ما لاحظوه في اجتماع الفريق؟ فشلا تركز على إنجاز المهمة، وإلى مدى قليل، إتمام المهمة بشكل دقيق، ويشاركها الفريق هذه الأهداف، ولكن الأكثر أهمية أن يعملوا جنباً إلى جنب، ويحصلوا على قدر من التقدير (لأنهم موظفين مبتدئين ويبحثون عن بناء مجرى حياتهم نحو فرصة الشراكة المحتملة).

و تعتقد شيلا أنها كفء عندما تقتلع المشكلات بشكل صحيح مع إشراك العميل كبديئها للاجتماع. - بعد كل شيء، تفكر، أن الوقت ثمين فلماذا تهدره في التوضيح؟ ولكنها تجاهلت جوانب العلاقات الإنسانية في دورها، وينظر المرء وسين والفريق للعديد من كبار المديرين الذين يقومون بتدريبهم كبعد واحد، أشخاص مملين، ولكن عندما نتعامل مع هؤلاء المديرين جيداً ونعرفهم نكتشف أنهم أشخاص جذابة أو حتى مرحة، وربما تكون شيلا بهذه الطريقة.

لكنها تحتاج إلى أن ترى أنه لابد من قضاء وقت مع موظفيها لتبنى علاقة معهم، فيمكن تدريبها لتكون أول من يصل إلى الاجتماع القادم، وتنشأ " محادثة قصيرة " عن الطقس أو خطط نهاية الأسبوع أو أي نوع آخر من أنواع الكلام المشترك، فيمكنها أن تبدأ

الاجتماع بجانب إيجابي حول كيف ستسير المشاركة، وتمدح فريقها لعملهم الجيد، فيضع هذا الأسلوب شكلاً مختلفاً تماماً للاجتماع ويوضح قدرة شيلا على التكيف مع أهداف فريقها لإتمام المهمة جنباً إلى جنب والحصول على التقدير.

فالنقطة هنا أن المدراء يحتاجون أن يكونوا متنبهين لبناء علاقة جيدة مع الآخرين، لم تعط شيلا الاهتمام لهذا الجانب من وظيفتهم على الإطلاق، فكانت النتيجة انخفاض معنويات الفريق جداً، فيحتاج بيتر ليرى أن هدف شيلا الحقيقي هو إنجاز المهمة، ثم، في المناقشة معها، يحتاج بيتر أن يؤكد أن الوقت الذي تقضيه شيلا في بناء علاقة مع فريقها سيحسن من أدائه النهائي، ويحتاج أيضاً بيتر أن يعطيها الإذن للتخفيف من فعل قيادتها الصعبة، بالتحدث معها عن أسلوبها مشيراً إلى "أنت تريدين أن تصلى إلى خط النهاية في الوقت المحدد مع أفضل جوده ممكنة، ولكنك لا تستطيعين فعل ذلك بمفردك، أنتِ تحتاجين هؤلاء الأشخاص، لذلك الوقت الذي تقضينه في العلاقة معهم وقت ثمين". فهذا سماح لإطلاق العنان لمن تحكميهم، ومن الممكن أن تدريب المواهب فقط هو ما تحب أن تفعله شيلا، لكنها يمكن أن تكون نافرة لقضاء وقت في هذا النشاط لكونها تعتقد أن المنظمة سوف لا تؤمن أن ذلك ترشيد في استخدام ضريبة الوقت المحتملة أن تكون، فقبل الاقتراب للمحادثة مع شيلا بالطريقة التي تميز هدفها الحقيقي، بني بيتر علاقة خلال تفاهم مشترك وخلق النبرة التي تساعد شيلا على الاعتراف بقيمة محاولة خروجها عن الأسلوب المعتاد مع موظفيها.

أنماط البشر

يعرض دكتور روبرت ودكتور دوروثى غروفر بولتون في كتابهم عن أساليب البشر نموذجاً مماثلاً لفهم البشر أنفسهم في العمل. فيؤيدون ذلك:

❖ كل منا يمتلك أسلوباً سائداً، في "منطقة الراحة" مرتبطاً بكيفية التعامل مع باقي العالم.

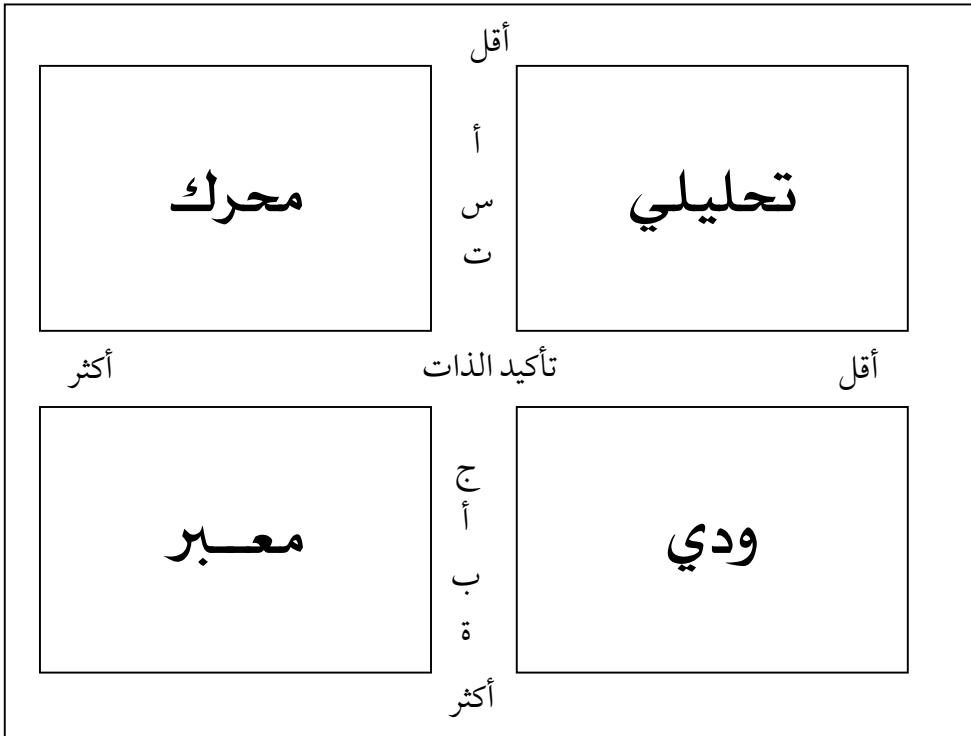
❖ كل واحد من الأساليب الأربعة السائدة يشغل حوالي 25 في المئة من عدد السكان.

❖ أنت لا تستطيع تغيير أسلوبك السائد.

- ❖ لا يوجد أسلوب في طبيعته أفضل أو أسوأ من الآخر.
 - ❖ على الرغم من أساليب البشر المتماثلة من الواضح أنهم يشتركون في العديد من الصفات، ومع ذلك فأنت تختلف عن الآخرين في طريقته أيضًا. فضع طريقة أخرى، تكون أبعد ما يكون عن الأسلوب الأساسي.
 - ❖ يمكنك قبول الأربعة أساليب الأساسية للأشخاص من العمل بإبداع في مرونة لأسلوب مختلف.
- يقسم نموذج بولتون "أنماط البشر" الأشخاص داخل أربعة أنواع أساسية موضحا ذلك بشكل مفصل في الصفحة التالية، فدعونا نحاول أن نفهم كل من هذه "الأنماط البشرية".

تطبيقات قوية من الرؤساء العظماء حقا

نموذج "طرق الأشخاص" لروبرت بولتون ودوروثي غروفر بولتون



التحليليين

يجمع هؤلاء الأفراد بين القيد العاطفي كبيراً مع أقل من متوسط تأكيد الذات. سوف يميل التحليليون إلى أن يكون أولئك الذين هم:

- ❖ الأكثر مثالية من الطرق.
- ❖ مروعة من استراتيجية "الاستعداد والحريق والهدف" لاتخاذ القرارات.
- ❖ ونوع "الحق في الحصول عليها" _ تريد أن تكون على يقين من تحديد الخيار الصحيح.
- ❖ منظم ومنهجي وموجه لمهمة.
- ❖ تنجذب إلى اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، لمزيد من البيانات ذلك أفضل.
- ❖ من الحكمة جداً في المخاطرة.
- ❖ مريح مع العمل الانفرادي والأنشطة الشخصية (البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى الحزب أو بعد العمل معاً، وقراءة الكتب وهلم جرا).
- ❖ وطني عندما تنال العناء.
- ❖ الأكثر على مستوى منخفض وهادئ، أنهم لا يتحملون عواطفهم على جعبتهم.
- ❖ من المرجح أن يلتفت إلى الوراثة على كرسي حتى عندما يكون نقطة.
- ❖ الناس الذين يفكرون حول ما يقولونه بينما يقولون ذلك، حتى يعترضون على أنفسهم ويبدئون الفكر الجديد الذي جاء إلى ذهنهم _ سمة غالباً ما تحير المستمعين.
- ❖ على الأرجح لصالح التواصل المكتوب على المنطوق.
- ❖ مفكري المشاعر.
- ❖ الموعد المحدد للتعيينات ولكن متأخر في المواعيد المحددة.

الودودين

ينجز هؤلاء الأفراد الأمور بطريقة أقل حزمًا من المتوسط، جنباً إلى جنب مع أكثر

من متوسط الاستجابة، وكما ترون من هذا التشبيه، والمشاركة الودية والتحليلية مشاركة مستوى مماثل من تأكيد الذات (أقل)، وبالتالي سيكون هناك بعض أوجه التشابه بين هذين الأسلوبين، الفرق بين الأسلوبين يكمن في درجة استجابة كل منهما معارض، ويظهر الودي المزيد من انفعال من أكبر التحليلي، سوف يميل الودي إلى أن يكون أولئك الذين:

- ❖ هم فريق لاعبين.
- ❖ تفضل العمل مع الآخرين على المشاريع وخاصة في مجموعات صغيرة أو مع شريك واحد آخر.
- ❖ لا تسعى لتسليط الضوء وتجنب اشتباكات الأنا.
- ❖ إيجاد سبل لدمج الأفكار المتضاربة.
- ❖ هادئ ومحجب.
- ❖ لديهم حساسية خاصة لمشاعر الآخرين.
- ❖ أداء جيداً في الوظائف الخدمية أو في تحمل المسؤوليات.
- ❖ يقدر قيمة ما قد ابتكره ويسعى جاهداً للحفاظ عليه.
- ❖ يشعروا براحة خلال أداء الإجراءات الروتينية وأيضاً خلال متابعة العمليات المقررة من قبل الآخرين.
- ❖ يترددون في "قول الحقيقة كما هي" خوفاً من استعداء الآخرين.

المعبرين

تجمع الناس في هذا الربع بين مستوى عال من الجرأة مع الكثير من التعبير العاطفي. معبرة تميل إلى:

- ❖ أن يكون أكثر الأساليب منتهية وملتهبة.
- ❖ مثل الألوان الزاهية، والتصریحات الجريئة، ومشاريع لفت الأنظار.
- ❖ تزدهر في دائرة الضوء وتنجذب إلى "مركز الصدارة".
- ❖ يكون ضيق الصدر وحيوي.

- ❖ الربط مع الآخرين في كل شيء يفعلونه.
- ❖ لديها شبكة شخصية قوية.
- ❖ يكون الحالمين الذين لديهم جراءة وإبداع.
- ❖ يكون مندفعاً - يتصرفون أو يتحدثون الأول ويفكرون في وقت لاحق.
- ❖ تفضل العمل وفقاً للفرص وليس وفقاً لخطط.
- ❖ يكون محباً للعب والمرح.
- ❖ أن يكون أكثر في الحديث من الاستماع.
- ❖ أن يكون أكثر توجيهاً للأشخاص من أداء مهامه المحددة.
- ❖ التحدث إلى أن يكتشف ما يفكرون فيه.
- ❖ قول الحقيقة كما هي.

المحركين

هذا النمط يمزج حزم أعلى من المتوسط مع أقل مما كان متوسط الاستجابة. هذا النمط هو:

- ❖ يهتم جداً بالنتائج ويوجه للنقاط الرئيسية.
- ❖ مستقل جداً.
- ❖ حاسم جداً.
- ❖ قادر على تغيير العقلية بسهولة.
- ❖ سريع الخطى وهادف.
- ❖ من المرجح أن يتفوق في إدارة الوقت.
- ❖ واقعي ولكن ليس تفصيلاً، عقلاني ولكن ليس نظرياً، مباشر وإلى النقطة.
- ❖ قادرة على تغيير جدولها بما يفضلها من أعمال.
- ❖ موجه للمهام.

❖ قادر على امتلاك المشاعر الصادقة للناس، ولكن قد لا نتحدث عن ذلك بقدر ما نتحدث عن أنواع "الودي" و"المعبرة".

أسلوب النسخ الاحتياطي

في سياق كسب تفاهات أعمق حول تحديات تتعلق بفعالية مع الأفراد الذين يقدمون الأنماط الأساسية مختلفة من السلوك، بل أيضًا مفيد لتقييم مدى تعبير هذه الأنماط عن نفسها تحت الضغط بعد كل شيء المواقف العصبية تثير شريطاً من حيث أهمية تطوير إدارة مهارات العلاقات الإنسانية.

ينبع "أسلوب النسخ الاحتياطي" من نمط واحد أساسي، وإنما هو أكثر تطرفاً نظراً لتأثيرات قوية من الإجهاد، أسلوب النسخ الاحتياطي سوف يكون أكثر وضوحاً في حالات متعارضة في العمل، لذلك يحتاج مديروه إلى التعاطف لكي يلاحظوا سلوك أسلوب النسخ الاحتياطي _ والذي غالباً ما يسبب صعوبات أو مشاكل في غضون العلاقة الإشرافية _ هي في جوهرها مجرد مظاهر من نمط الشعبية الأساسية. وفقاً لـ "بولتونز" التحول الطبيعي حيث أن سلوك النسخ الاحتياطي ليس إدراكياً بل هو تلقائي، أسلوب الشخص العادي يصبح حاداً، أو "مبالغ". في وضع أسلوب النسخ الاحتياطي:

❖ التحليليين هم الذين عادة ما يكونوا هادئين وأقل عاطفية، تصبح الانطوائية من المشاركة والانخراط العاطفي.

❖ الوديات التي عادة ما تكون تعاونية وداعمة، تصبح مروضة.

❖ المعبرات التي عادة هجوم الانخراط اجتماعياً.

❖ المحركات هم عادة التوجيه، تصبح استبدادية.

استراتيجيات "الثناء" لأنماط مختلفة من الناس

ويؤكد بولتونز أن "الأسلوب المرن" هو وسيلة "عملية" للتكيف مع شخص آخر، بدلاً من وسيلة لتتوافق مع وجهة نظره أو نظرها. "العطف على غرار" هو الموجه نحو هدف معين، الغرض منه هو بناء علاقة أفضل، وبالتالي إدارة الصراع.

"فهو التعلق البناء في حين كشف بشكل مناسب وجهة نظرك على الأشياء وكذلك الاستماع تعاطفًا مع الآخرين، كان ذلك أفضل لعملية التعامل مع الآخرين، وعلى الأرجح أن الناس يسمع بعضهم البعض بدقة وحل الآراء المتضاربة إبداعياً".

"العطف على غرار" هو "تسوية مؤقتة لعدد قليل من السلوكيات لتحسين نتائج التفاعل". وتركز المهارة على تغيير ذاتك (أكثر من التي لديك سيطرة قليلة جدًا).

الرافعة المالية الأولية لديك لتحسين العلاقة، وفقا لبولتنز هو السلوك الخاص بك.

ومشورة بولتنز نهج من أربع خطوات يبدأ مع تحديد نمط الفرد الشخصي وأسلوب الشخص الآخر، فإن الخطوة التالية هي تخطيط التفاعلات المستقبلية على أساس هذا التحديد من الأساليب واقتراحات الشئ التي يقدمونها، الخطوة الثالثة تنفذ الخطوة والخطوة النهائية تقيم النتائج بحيث يمكن تحسين عملية عليها.

الجدول من 1-4 في الصفحات التالية تلخص اقتراحات بولتنز عن الشئ على أربعة أنماط أشخاص مختلفة (التحليلات، الوديات، والتعبيرات والمحركات).

ورغم أن هذه الشبكات تشمل الكثير من المعلومات وعلى ما يبدو تنطوي على عملية صنع القرار المعقد بشكل مفرط في سياق العديد من التفاعلات اليومية البسيطة، بعد نموذج بولتون يصبح في نهاية المطاف بديهي جدًا، نحن نعد أنك لن تحتاج ورقة مرجعية البلاستيك الملفوفة أو كمبيوتر محمول معك في جميع الأوقات من أجل اتخاذ قرارات بشأن التفاعل مع الآخرين بشكل مثمر، ما سوف تحتاجه هو وجود أساس راسخ في أساليب الأشخاص الأربعة والخمس عادات الأخرى من الرؤساء الفعالين للغاية، والتي ناقشناها في الفصول السابقة، استعدادًا للتكيف مع الناس من حولك يدفع هذا عملية علاقة البناء.

كثير منا يجد صعوبة في التكيف، ويتجسد لدينا موقف دفاعي مما أدى إلى الموقف، "إدارة الهوية والولوج بطريقة تامة، وأنا لا أعتقد أن تغيير توجهي لتناسب مع أشخاص آخرين". هذه نسخة النظر المحدود والقصير من أنشطة بناء علاقة الإلكترونية خاصة بك

في العمل، الأكثر أو الأقل يقول: "لا يهمني حول الاختلافات الطبيعية بين الناس. شخصيتي وأسلوب أفضل، والناس يجب أن تتغير للتكيف معي." يبدو بغضب جدا، أليس كذلك؟ هل تريد حقا أن تأتي عبر هذا الطريق للآخرين؟

الثناء على غيرها من أساليب الناس يعني أنك تقوم بالرعاية، خذ فائدة من قراءة الناس، كأنك تدرك عاطفيا، وأيضا تأخذ نهجا أكثر بالتفكير نفسيا، وتكون ذكيا عاطفيا إلى القيادة، يعط مدربو اليوغا "المرونة هي قوة." كذلك إنها الرسالة التي تبدو حقيقية في العمل. توحد مهارة "المرونة" جميع الكفاءات في نموذجنا معا في "توجيهه للآخرين"، قابلة للتكيف، والتزويد بأسلوب القيادة المحنك الذي يمكن أن يتخذ ممارسة القيادة الخاص بك إلى أعلى مستوى.

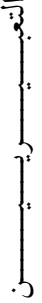
جدول 1: توصيات المرونة لأنواع الوديات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
الودود	التحليليين	- أن تكون أكثر توجهاً للمهمة - تقلل تعاطف المشاعر - تكون منهجياً - تكون منظماً تنظيماً جيداً، تفصيلاً، واقعياً
	التعبيريين	- تسريع الوتيرة والتحرك بسرعة أكبر من المعتاد. الكلام بسرعة أكبر من المعتاد، معالجة المشاكل بسرعة أكبر من المعتاد، اتخاذ القرارات بسرعة أكبر. - إظهار طاقة أعلى. - التركيز على الصورة الكبيرة التعبيرية كما ترغب في إلقاء نظرة "كبيرة" على الأشياء. - تقول ما هو رأيك. - تسهيل تقرير المصير وإعطاء حرية التعبير، ولا تكن متمسكاً بالمجال.
	المحركين	- تسريع وتيرة. - إظهار الطاقة العالية. - تكون أكثر توجهاً نحو المهام. - أن تكون أكثر رسمية وعملية قليلاً. - أن تكون واضحاً حول الأهداف والخطط الخاصة بك. - تقول ما هو رأيك. - "قطع لمطاردة" _ التركيز على القضايا ذات الأولوية؛ عرض النقاط الرئيسية. "إذا كنت شاكاً، وارك ذلك." - تكون منظماً تنظيماً جيداً في الاتصالات الخاصة بك. - اقتراح حلول عملية.
	ودودين آخرين	- قد ترغب في استخدام سلوكيات نمط مختلف مؤقتاً ("جذب الأضداد / أمثال صد"). - قد يحتاج الواحد منكم إلى أن يكون أكثر حزماً وموجهاً نحو المهام.

جدول 2: توصيات المرونة لأنواع المحركات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
	التعبيريين	- جعل الصراع شخصي - التركيز أكثر على المشاعر - التعاون مع عفوية التخاطب التعبيري - أن تكون مفتوحًا على جانب التعبير بمتعة المحبة. - إعطاء الاعتراف التعبيري. - التواصل على "الموجة" التعبيرية. - تعبيرية مثل وجهها لوجه أو تقاطعات هاتفية، ولكن تلخيصًا للنقاش قد تكون مطلوبة في الكتابة. - توجيه واضح من "التفاصيل الجوهرية" لا تطرف الحقائق والمنطق. - توصيات تسليط الضوء على الآخرين. - توفير الحوافز عندما يكون ذلك ممكنًا. - توفير حرية كبيرة.
	التحليليين	- بطء وتيرتك الخاصة - تحدث أبطأ، لا تتعجل في القرارات أو المواعيد القوية. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تأتي بقوة جدًا. - التواصل على "الطول الموجي" التحليلي. - كن مستعدًا - تقديم تفاصيل. - كن دقيقًا.
	ودودين	- أجعل الاتصال شخصيًا حقيقيًا. - أبطء وتيرتك الخاصة. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - التركيز أكثر على المشاعر. - أن تكون داعمًا. - توفير البنية. - إظهار الاهتمام في الجانب البشري.
	المحركين	- تجنب الصراع على السلطة. - أن تكون أكثر قابلية للتفاوض. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - إيجاد وسيلة مؤقتة إلى أن تكون أقل حزمًا.

جدول 3: توصيات المرونة لأنواع التعبيريات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
	ودودين	- أبطء وتيرتك الخاصة. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تتقدم بقوة. - كن داعماً
	المحركين	- كن أكثر توجهاً للمهام. - قلل تأكيد مشاعرك. - خطط لعملك واعمل على خطتك. - تجنب نزاع السلطة
	التحليليين	- أبطء وتيرتك. - الاستماع أكثر، والاستماع بشكل أفضل. - لا تتقدم بقوة. - كن أكثر توجهاً للمهام. - قلل تأكيد المشاعر. - كن منظماً. - كن مرتباً جيداً ومفصلاً وواقعياً.
	التعبيريين	- واحداً منكم يحتاج أن يكون أكثر جدية وأكثر توجهاً للتفاصيل. - انظر كي تضيف القوة للأساليب الأخرى.

جدول 4: توصيات المرونة لأنواع التحليليات

أنماط الأشخاص الخاصة بك	أنماط أشخاص آخرين لشخص	توصية استراتيجية "المرونة" لهذا النمط
التحليليين	المحركين	- جهز وتيرتك. - إظهار طاقة أعلى - لا تتورط في التفاصيل والنظرية - تقول ما هو رأيك - الكلام العملي يركز على النتائج. - تسهيل تقرير المصير.
	ودودين	- اجعل الاتصال شخصيًا حقيقيًا. - ركز أكثر على المشاعر. - كن داعيًا. - توفير البنية. - إظهار الفائدة من الجانب البشري. - لا تطرف الحقائق والمنطق.
	التعبيريين	- جعل الاتصال الشخصي. - تسريع وتيرة. - إظهار طاقة أعلى. - التركيز أكثر على المشاعر. - التعاون مع عفوية التخاطب التعبيرية. - أن تكون مفتوح على تعبيريات جانب متعة المحبة. - إعطاء الإدراك التعبيري. - ويقول ما هو رأيك. - التواصل مع التعبير طوال الموجهة. - توفير حرية كبيرة.
	التحليليين آخرين	- حاول بالطرق أن تكون أكثر حسما. - بذل جهد على هذه العلاقة. - تكون متسامحا مع الأخطاء.

تلخيص

يحلل درجة عالية من زعماء الفعاليين أساليب الاتصال بين الأشخاص باعتبارها وسيلة لوضع استراتيجية لبناء العلاقات الإشرافية مع هؤلاء الأفراد، يفعلون ذلك حتى عندما تكون هذه الأنماط الشخصية مختلفة تماماً من تلقاء نفسها، بدلاً من الاستجابة مع ردود فعل غير محسوبة لمثيرات معينة، ويقيم المديرون الفعاليين إيجابياً نية الشخص الآخر، في محاولة لفهم دوافع الشخص بمزيد من الوضوح، وتتضمن هذه النوايا الإيجابية مصلحة في:

- ❖ القيام به.
- ❖ الأداء الصحيح.
- ❖ الترابط جنباً إلى جنب.
- ❖ التقدير.

في مكان العمل، من المرجح أن يواجه المديرون أربعة "أنماط للناس" هم:

- 1- التحليلية (الاستجابة منخفضة، وانخفاض تأكيد الذات).
- 2- وديات (استجابة عالية، وانخفاض تأكيد الذات).
- 3- التعبيري (استجابة عالية، تأكيد الذات عال).
- 4- السائقين (الاستجابة المنخفضة، وتأكيد الذات عال).

تُحرك استراتيجية المرونة لأنماط هؤلاء الناس بالمصلحة في وئام تطوير تعزيز الإنتاجية، يكون الرؤساء الفعاليين مرنين وقادرين على عمل تعديلات هادفة مؤقتة في نهجها للناس ولكل من أنماط الناس المختلفة، يفعلون ذلك لأنهم يستطيعون السيطرة على سلوكهم، وذلك في مصلحتهم لإيجاد سبل لإشراك العديد من أنواع مختلفة من الناس.

ممارسة التمارين للثناء على أنماط مختلفة من الناس

- ❖ ابدأ من خلال تحديد "أسلوب الأشخاص" الخاص "الخاص بك".
- ❖ ما هو "أسلوب أشخاص" آخرين الذي قد تنطبق عليك؟

❖ ثانيًا مجموعة من الأفراد الذين كنت تعمل أو عملت معهم في الماضي، حدد ممثلًا واحدًا من كل من "أساليب الناس" (في نوع "المحرك"، نوع "التحليلي"، النوع "الودي"، والنوع "التعبيري") التي تمت مناقشتها في هذا الفصل، وينبغي أن يكون هؤلاء الممثلين أمثلة علنية بدلا من هذه الأنواع، بدلا من تلك التي مع الذين يقدمون مزج أو مزيج من الصفات.

انظر في الحالة الافتراضية التالية: طلب أحد العملاء منك إعادة جزء من المشروع المقدم مؤخرًا بطريقة مختلفة، هذا يتطلب منك أن تبلغ أربعة من أعضاء فريقك الذين شاركوا في المشروع أن العميل يريد إعادة صياغة وتصر على إنجازها في إطار فترة زمنية قصيرة للحصول على إعادة صياغة.

لأسباب مختلفة تتوقع أن كل هذه المناقشات قد تثير بعض السلبية أو رد فعل للجدل. نفترض أن أعضاء الفريق الأربعة يمثل كل واحد أربعة أنماط ناس مختلفة (تحليلية، ودية، تحركية، وتعبيرية). ضع خطة نهجكم لمناقشة كل عضو في الفريق.

تذكر أن مفتاح "الأسلوب المرن" هو أن النفوذ الأساسي لديك في إنشاء مناقشة إبداعية وإنتاجية تتضمن رؤيتك عن أنماط الناس الآخرين، وأنت الذي يجب أن تتكيف من أجل إنجاز الأهداف الخاصة بك على الفور، تذكر أيضًا أن الأسلوب المرن يتوقف على "أنماط الناس" التي حددتها لنفسك.

الثناء على أنماط الناس في حياتك الشخصية

النظر في "أسلوب الأشخاص" من زوجتك/ زوجك وغيرهم من ذوي الأهمية، أو أحد أفراد أسرته.

يمكن أن تكون الخلافات التي لديك مع أي من هؤلاء الأحياء أن يفسر عدم وجود "الأسلوب المرن" على الجزء الخاص بك أو على جزء الآخرين؟

في أي طرق يمكنك التكيف مع أنماط الناس الآخرين في عائلتك، من أجل الحصول على المزيد من هذه العلاقات؟

10

الممارسة القوية رقم 9: تحويل الصراع إلى فرصة

يأخذ الوسطاء الرعاية حتى في المواقف الصعبة والأكثر تعقيدًا من كونها
المديرين للمجلس بكامل هيئته، بدلا من أصحاب الأجزاء.

— مارك جرتسون

مقدمة

الاستراتيجيات التي نقدمها في هذا الكتاب الأساس الكامن وراء مجموعة من ذكاء
العاطفة السلوكيات التي تدعم الأداء الفعال في دور إدارة الأفراد، المهارات الأساسية
عندما تجتمع وتتكامل جيدا داخل ممارسة المدير، فإنها تخلق نتائج إيجابية مثبتة في تحقيق

كلا الأهداف الشخصية والتنظيمية، يمكن تطبيقها في كمية لا تعد ولا تحصى من الطرق، حيث يذهب المديرون نحو أعمالهم لقيادة الآخرين.

في بعض الأحيان تنظم هذه الأساليب الذكية عاطفياً العمل وتبنى علاقات القيمة المضافة مع المرءوسين تماماً مثل الرياح القوية التي تقيم القيادية من خلال أوقات "الإبحار واضح" وتحقيق إنجازات الفريق دون عوائق، لكننا نعلم جميعاً لا تسير الأمور دائماً بسهولة، تقدم إدارة فريق متنوع مجموعة من التحديات الشخصية التي يجب التغلب عليها ومن المتوقع بعض، والعديد لا يقومون بذلك، مكان العمل الحديث يولد بيئة من التعقيد والتغيير المستمر، ومع هذه الظروف المتقلبة تتعاظم فرص الاحتكاك داخل جهود الفريق.

يمكننا توسيع النطاق هنا عن أسباب كثيرة شاملة للصراع في هذه الحقبة الديناميكية التي نعيش ونعمل داخلها، ولكن القيمة في فعل ذلك محدودة في رأينا، والحقيقة هي أن الأسباب المحتملة للصراع تميل نحو اللامتناهية وليس مقيدة الحدود، بوضع أكثر بساطة يحدث الصراع للحصول على كمية لا نهاية لها من الأسباب، نحن نعتقد أن كل صراع له جانبان أحدهما فريد من نوعه، وهو استخدام أكثر إنتاجية بكثير من وقت المديرين والطاقة لتقييم الصراع من جانب (منذ تأثيرها جهودهم المهنية هنا والآن) بدلا من التفكير في الجوانب العالمية ما يجلب الصراع في الثقافات التنظيمية (جهد أكثر ممارسة أكاديمية والذي قد يأخذ حرفياً مدى الحياة لتجميع بشكل صحيح).

تركيزنا الأساسي إذن على مساعدة المديرين على بناء المهارات التي (أ) تمنع الصراع الذي لا لزوم له (ب) دعم فهم أن بعض الصراع في المنظمات هو أساسا وظيفة من ممارسة الأعمال التجارية في بيئات العمل المعقدة (ج) تشير وسائل لإدارة الصراع على نحو فعال عندما يكون واضحا، حتى تحل النتائج أساسا لمسار أفضل للأمام عن الموجود قبل حدوث النزاع.

في الواقع فإن خيوط المفهوم الأساسي طريقها من خلال هذا الفصل هو أن الحالات لا مفر منها إلى حد كبير من الصراع يمكن أن تقدم في الواقع فرصا فريدة وهامة للأطراف

حيث تقاتل للخروج من التجربة تتعارض مع فهم أفضل لبعضها البعض، والشعور أفضل من الوحدة باعتبارها فريق، وبالتالي، مع سندات الشخصية أقوى من ذي قبل بدء المعركة، مثل هذه النتيجة يمكن أن تجلب على المدى القريب وطويلة الأمد في تأثيراتها الإيجابية على العلاقات الموجودة داخل المجموعة، وبالتالي، على قدرة المجموعة على تقديم الأداء المتفوق وتعزيز الإنتاجية في المستقبل على المدى الطويل.

تجنب الصراع بين الأشخاص الفعالة الإدارة

في هذا الكتاب نحن نقدم التوجيه مع الهدف الضمني للمساعدة على منع الصراعات التي لا تحدث في إطار العلاقة الإشرافية، الإدارة السليمة للأفراد تحبط العديد من النزاعات غير الضرورية من الحدوث في المقام الأول، على سبيل المثال الحفاظ على الحدود المناسبة مع المرءوسين (الممارسة القوية # 5) يقلل من احتمال أن المحسوبة أو معاملة خاصة سيخلق الانشاقات وانقسام أو تزمز الصراع ضمن فريق، انتقاد بدهاء (قوية ممارسة # 6) يخفف من السلوكيات المتنافرة أو التخريبية من الأفراد الذين يحصلون على ردود فعل الأداء المعروض في قسوة وغضب والدفاع بطريقة مبتكرة، الميل إلى تحمل أسلوب التدريب التمكين (الممارسة القوية رقم 7) بدلا من أسلوب الجزئية في نظرية س المنحى يمكن تجنب الصراع والتي تنبثق في كثير من الأحيان من ردود فعل سلبية عدوانية غير صحية بين المرءوسين الذين يشعرون بالتقييد بشكل مفرط أو المقوم بأقل من قيمته من مديريهم.

الفكرة هي أنه سوف يكون للمديرين في أيديهم فرق رائدة كاملة من خلال الصراعات التي تنبع من الاختلافات مفهومة بين الناس حول كيفية الحصول على من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) في أداء الأدوار المسندة إليها، النهج الإشرافية التي تخلق فرص المنفعة والإنتاج المتبادلين، وبالتالي العلاقات المقللة من النزاعات مع تقارير الأفراد المباشرة يحفظ وقت رئيسه والطاقة، والموارد لإدارة نوع من الصراع الذي قد يكون في الواقع يعبر عن الاختلافات الصحية بين الأطراف الذين يشتركون في الأساس مصلحة متبادلة في نجاح المنظمة الفورية والطويلة الأجل.

من الضروري أن لا يكون الصراع انعكاسا بسيطاً عليك وعلى قدراتك القيادية

لا تخطئ، فإن إدارة الصراع بشكل فعال حيث تصبح العلاقات الصراع بين الموظفين قيمتها في فرص النمو بالنسبة لهم، والفريق ككل هو مهارة القيادة المكررة، وهي تختبر شخصية المدير وكيف يكون الشخص قادراً على تطبيق المهارات التي استشهد بها خلال هذا الكتاب، ولكن العقبة الأولى للتغلب هي عدم الرغبة في تحول موقف المرء حول النزاع بعيداً عن واحد والتي تنظر إلى المعارك الشخصية داخل الفريق ظرفاً التي ينبغي تجنبها بأي ثمن، أو على شكل انعكاس سلبي على قدرات بناء فريق المدير، وعلى هذا النحو يجب أن تكون مخفية عن الأنظار، أو غير منطقية نسبياً، وهذا هو الاضطراب الغير مرغوب فيه للغاية التي تستحق اهتماماً أقل من "المهام الحقيقية" للمجموعة من جانب.

في المقابل فإن عدم وجود صراع في وقت استعجال الأعمال قد يكون من أعراض بيئة العمل التي لا معنى لها، واحدة تتميز الجمود وعدم وجود الدينامية، التفكير المستقل عن التحديات التي يواجهها الفريق، بالتأكيد هناك مخاطر جوهرية للصراع تدار بصورة سيئة، بعد وجود مخاطر أيضاً عندما يتم ترك الوضع الراهن "كما هو". دون "ماذا لو" مما أثار الاستفسارات والابتكارات وحتى "تعزيز صفو" قليلاً عن طريق إجبار الخلافات في الرأي في الظهور، السفينة التنظيمية أقل عرضة للتبخر في اتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها، النسخ مع مقدار معين من اضطراب البحر على طول الطريق قد يكون ضرورياً وقيماً.

وبالتالي فإن التركيز على التوجيه الذي نقدمه في هذا الفصل حول إدارة الصراع ليس للقضاء على الصراع تماماً، بدلاً من ذلك هدفنا هو اقتراح الأساليب التي تقلل من الآثار السلبية للصراع وإبراز الآثار الإيجابية لذلك أن التعلم وعلى المدى الطويل المشترك تفاهات قد انتشر، تتم مرة واحدة هذه النقلة النوعية بعيداً عن تجنب النزاع بأي ثمن لقبول الصراع كعملية روتينية نوعاً ما، ويمكن التحكم في كثير من الأحيان في الفوائد المحتملة، يمكن للقادة أن يبدؤوا في تطوير التقنيات اللازمة لمواءمة مداخلاتهم مع نتائج حل النزاعات المرغوب فيها وأهداف أداء الفريق عموماً.

تصنيف الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية

ومن المفيد للمديرين ليكونوا قادرين على تشخيص أي نوع من الصراع يحدث، وهذا الجهد يؤثر على تقييمهم للمخاطر في أداء العمل، فهمهم السلوكيات المرتبطة بها، وفي النهاية، فإنه أفضل مسار لمتابعة حل الصراع على نحو فعال. وقد حدد باحثو علم النفس التنظيمي ثلاثة أنواع أساسية من صراع العمل: العاطفية، العملية، والمهام. فإننا سوف نحدد ونصف كل للإمداد بالأساس للمديرين في تطبيق التصنيف الصحيح لتنفيذ استراتيجيات حل النزاعات المصممة.

أنواع صراع العمل وخصائصها

الصراع العاطفي (العلاقة)	مدفوعا بالعواطف أو عدم تناسق في العلاقات بين الأشخاص مما يتسبب في عدم التوافق	الخصائص السلوكية: الغضب، وإبعاد أو الانسحاب، لم يعجبني، والقلق، والخوف، والانتقام / الانتقام والغيرة، التصريحات الاستفزازية، والرغبة في تعطيل
عملية الصراع (الإجرائي)	ميراث الخلافات حول كيفية المهمة أن تتحقق. وغالبا ما تسبب النزاعات عندما تكون حصة شخص في عملية التهديد (أو تغيير عملية)	الخصائص السلوكية: عقد على / الدعوة إلى عملية مهمة ينظر إليها على أنها صحيحة أو أفضل لإنجاز الهدف؛ الخوف المرتبط بالتغيير؛ تحديد المخاطر / نسبة الفائدة.
مهمة الصراع (المعرفية)	يستتبع الخلافات حول ما هو العمل الذي يتعين إنجازه. وإدراك الأفراد (الأفكار، وقطعة من المعرفة) تختلف أو تعارض بعضها البعض.	الخصائص السلوكية: مناقشة المسائل (نقاش الصحة عادة ما لم يكن شخصيا)؛ الاستراتيجيات اعتبارات أفضل والمسار إلى الأمام، وأكثر حقيقة مدفوعة للحديث ولكن مع وجهات النظر الشخصية حول المعاني حقيقة والإدراك واحد في الطريق الصحيح للمتابعة.

الصراع العاطفي: الوجدانية يقودها دائماً العواطف والغضب والغيرة والكرهية والشعور بالرفض أو التواضع، وغيرهم مثلهم. يشير الصراع العاطفي أيضاً إلى صعوبات العلاقة بين الناس أو الفصائل، في الواقع، يعكس الصراع العاطفي عدم تناسق في العلاقات الشخصية، والذي يحدث عندما تصبح أعضاء المنظمة على علم بأن مشاعرهم وعواطفهم تتعارض بشأن قضايا، وقد أظهرت الأبحاث أن ما يزيد من الصراع الوجداني، هو كذلك لا تنافر للمجموعة، عدم الرضا عن العمل، وسوء الحكم، وتراجع الأداء، يقل الصراع العاطفي استعداداً لأعضاء المجموعة "بقبول قرارات المجموعة، مع تأثير واضح على معنويات الفريق".

ويشير الصراع أن عملية الاختلافات المتعلقة بكيفية المهمة هي أن تتحقق (مثل الإجراءات والأساليب، وتحديد المهام، وخطوط الوقت) عملية الصراع، مظهر شائع من الصراع العملي وهو تصور أن أحد الطرفين قد "ذهبت بعيداً عن التحفظ" وتشارك في أنشطة البحث عرض السلوكيات التي تتجاهل عن قصد أو تتعارض مع معايير المجموعة الدائمة، بمعنى إن تم تجاوز دوراً واحداً، وتضاءله، أو موضوعياً يمكن التهديد أيضاً أن يسبب النزاع العملية، في الواقع، الشعور والمخاطر المهنية المتعلقة بالسلطة تتقلص وغالباً ما يكون القيادة داخل الصراع عاملاً أساسياً لعملية المجموعة، هذا تمكن أن يؤدي إلى الصراع العاطفي، أيضاً.

قد تنشأ الاختلافات أيضاً من المنهج التكنولوجي أو الإجرائي الأنسب للتطبيق في تنفيذ الحل، أو ما إذا يتم توثيق الموافقة على المنهج أم لا، تمسك الأطراف للوضع الراهن تكون حساس للاثجاهات التي تشير إلى أن العملية في المكان مهددة في بعض الطريق، بينما ثبت، وعمليات التكرار تضيف قيمة إلى أداء جودة العمل، فعلى عقد الحصص الثابتة في 'الطريق الذي قمنا به دائماً' هو سابقة مشتركة لمعالجة الصراعات في عصر التكيف وتبلغ قيمته في كثير من الأحيان على حد سواء ضروري.

مهمة الصراع: مهمة الصراع تشير إلى العمل أو الاحتياج إلى أن يتم ذلك، والتفاهات التي تم استخلاصها من أداء مهمة أو مجموعة من المهام، وصفت مهمة الصراع أيضاً

"الصراع المعرفي" لأنها تنطوي على خلافات بين الإدراك، أو الأفكار أو جزء من المعرفة التي يمتلكها الأفراد، والتي هي على خلاف مع بعضها البعض. مهمة الصراع أو الصراع المعرفي قد تتعلق جهات النظر حول معنى وراء أو تفسير بعض الأحداث، بهذه الطريقة، تخلق مهمة الصراع الجدل حول الاستراتيجية الصحيحة واتخاذ القرارات، الأهم من ذلك، الصراع المعرفي هو أصح عندما يكون هناك القدرة العاطفية ضمن مجموعة تحمل أو حتى تشجيع مثل هذه المناقشات صحية، ودون منع ميل الخلافات لتصبح شخصية أو يهدد واحد أو كلا الجانبين من الخلاف. عندما تكون مهمة صراع "التحصيل الشخصي" ثم يتم تحويله إلى العلاقة أو الصراع العاطفي، على غرار المثال عملية الصراع التي تتسبب في الشعور بالتهديد وفرص العمل والخوف من تتضاءل السلطة، وإدارة هذه الأنواع من أنواع "سلاح ذو حدين" خلافات منها مع عناصر كلا الوجدانية والمعرفية هو جهد أكثر تعقيدا بكثير.

مراحل حل النزاعات

يحقق الصراع الاحتياج إلى أبعاد متعددة ومعقدة أيضًا ملائمة للأنشطة المتفق عليها، ولكن يمكن أن تخفف العملية الشاملة لاثنين من عناصر رئيسية هي: مرحلة التمايز ومرحلة التكامل، تماما كما يحتاج الزعيم لقاعدة استراتيجيات التدخل المحتملة على تحديد أي نوع من الصراع هي علاقة واضحة وجدانية، عملية إجرائية، أو معرفية مهمة جدا جدا هو أنه من المفيد للزعيم لتحديد في أي مرحلة الصراع ووجود أي نقطة معينة في الوقت المحدد.

مرحلة التمايز هي المرحلة الأولى، والتي تتميز تسعى أولا إلى فهم الاختلافات الأساسية التي توجد في النزاع، خلال التمايز، المتنازعين إثارة القضية مما تسبب في الصراع، ومتابعة الأسباب وراء مواقفها، ويعترف شدة الاختلافات الموضوعية. تحتاج الصراعات لتكون متباينة في مواقف كل من المتنازعين بسبب إلا من خلال عملية فصل القضية والموقف من التوضيح يمكن للخلافات الطبيعية حول ما يقسم الأطراف المتنازعة المفهومة تماما، دون التفريق للنزاع، واحتمال إيجاد أرضية مشتركة وحل مقبول هو يكون ضرب أو تغيب المشروع.

كان الهدف هو كشف كل من أجندات ووجهات النظر التي تكمن وراء الخلافات بين الأطراف المتنازعة العلنية والخفية أكثر، وقد تبين تبادل المعلومات الاتباع خلال مرحلة التمايز لزيادة احتمال تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات كل الأطراف المعنية، كما يجب أن تعترف بمرحلة وجود أي ردود فعل وجدانية أو عاطفية التي تحدث بينهم وبين تلك الموجودة في الصراع مع بعضها البعض.

أسئلة عن عملية تمايز الصراع:

- ❖ ما هي الأطراف المعارضة عنه؟ يحتاج هذا الجهد التشخيصي أن تكون محددة جدا ولملموسة بقدر الإمكان عن طبيعة الصراع في الوقت الحاضر.
- ❖ ما سبب أو مسرع الصراع؟ كم المدة التي يكون فيها واضحا؟
- ❖ ما هو نوع الصراع؟ هل هو نوع واحد أو مزيج من ثلاثة أنواع؟
- ❖ ماذا تفهم الأطراف الشخصية في الصراع حول مواقف بعضهم البعض، وماذا تعتقد الأطراف من الأحزاب الأخرى التي لا تفهم مواقفهم الشخصية؟
- ❖ ما الشعور التي تمر به الأطراف حول الصراع وحول بعضها البعض؟
- ❖ ما تأثير الصراع على العلاقات الشخصية بين الأطراف المتنازعة؟ ما تأثير الصراع على عمل البيئة والمجموعة الإنتاجية، والقدرة على الأداء الشامل للفريق والأطراف المتنازعة؟
- ❖ ما هي الدول الراهنة؟ أين يقف الصراع الآن؟ ما مهمة أو هدف العمل التي تكون فيه لمساعدتنا لأعلى أو تأخرنا بسبب النزاع؟
- ❖ ما هي نتائج الأطراف المرغوب فيها والمتعلقة بالصراع؟ كيف تود الأطراف حل الصراع؟
- ❖ ما هي أهمية المستوى الذي يشعر به الأطراف المتنازعة حول ضرورة حل الصراع؟

مرة أخرى، الجهود الرامية عن قصد إلى التفريق لنزاع شامل، لأن كل قطعة من البيانات يمكن أن تستخدم في المراحل اللاحقة لإيجاد أرضية مشتركة، بالإضافة إلى السعي جميع المعلومات المتوفرة، فإن هذه العملية تحتاج إلى أن تكون ثنائية للغاية. تقنيات لتعزيز تبادل المعلومات الحاجة إلى أن يتم مزجه مع تقنيات لتعزيز البحث عن المعلومات من جميع أطراف النزاع، بما في ذلك أصحاب المصلحة الذين يميلون إلى أن تكون أكثر هدوءاً أو "الصمت"، عملية جانب واحد لتبادل المعلومات خلال تمايز الصراع (في كثير من الأحيان مع الطرف الآخر في موقف عدواني الانطوائية أو السلبي) هي عقيمة، وغالبا ما يميل إلى إطالة أمد الصراع. ويتجسد الهدف من مرحلة التمايز في مرحلة فرعية تسمى تعريف المشكلة المتبادلة، الفكرة هي أن المسافة بين المتنازعين تضيق كما تظهر الأطراف المعنية القدرة على إعادة صياغة مواقف الطرف الآخر والتوصل إلى تفاهات حول الطبيعة الحقيقية للنزاع، قدم كارل روجرز، عالم النفس البارز ومؤلف كتاب حول عمليات المجموعة العلاج النفسي، النصيحة التالية في كتابه المبدع على أن يصبح الشخص:

في المرة القادمة التي يحصل فيها جدال . . . فقط وقف المناقشة لحظة وتأسيس تجربة لهذه القاعدة: يمكن لكل شخص يتكلم عن نفسه فقط بعد أن يكون قد أعاد أولاً الأفكار والمشاعر المتحدثة السابقة بدقة، والارتياح للمتكلم. ترى ماذا سيعني هذا، ذلك يعني ببساطة أنه قبل تقديم وجهة نظرك الخاصة في الرأي، فإنه سيكون من الضروري حقا بالنسبة لك التحقيق من إطار المتحدث الآخر لظاهرة الإشارة - ولفهم أفكاره ومشاعره جيدا بحيث يمكنك تلخيصها بالنسبة له، يبدو بسيطا، أليس كذلك؟ ولكن إذا كنت تحاول ذلك سوف تجد أنها هي واحدة من أصعب الأمور لديك من أي وقت مضى حاول أن تفعل، ومع ذلك، مرة واحدة كنت قد تمكنت أن أرى وجهة نظر الشخص الآخر وجهة نظر، والتعليقات الخاصة بك يجب أن يعاد النظر بشدة، سوف تجد العاطفة الخروج من المناقشة، والفرق يخفض، وهذه الخلافات التي لا تزال قائمة كونها من نوع المطلق وسهل الفهم.

شكرا لك د. روجرز، لتوضيح الهدف من مرحلة التمايز والمرحلة الفرعية المكونة تعريف المشكلة المتبادلة ببساطة وإيجاز! كالموافقة على قيادته، والهدف من مدير الصراع هو تحسين قدرة المتنازعين لفهم إطار الطرف الآخر من المرجعية في الصراع، لتدعيم العملية التي تحفز الأطراف المتنازعة لوضع وجهات نظر الأطراف الأخرى "على حد تعبيرهم. في جوهرها، والهدف من ذلك هو لكسب تأييد أن كل جانب من النزاع" يعاقب "حول موقف الطرف الآخر، من خلال هذا الفهم الحقيقي والتظاهر بذلك، لذا تتحرك الأطراف المتنازعة نحو رؤية الموقف الآخر على الأقل الشرعي إن لم يكن مقبولا على الفور، أي أنها تصل إلى مرحلة "الاتفاق على عدم الاتفاق"، كما يقول المثل.

عندما يتم التوصل إلى هذه النتيجة المؤقتة أو التي قدمت على الأقل أكثر احتمالا، وتعد الأطراف هي أقل عرضة بكثير إلى تعقيد عملية الحل عن طريق الاحتفاظ بالمشاعر الوجدانية التي تميل إلى خلق عوائق لإيجاد أساس مشترك، وعندما تتفق الأطراف على قاعدة وهي أن رأي المرء الشخصي لا يمكن إلا أن يعبر عنه مرة واحدة والمرء قادر على تمثيل ما هو الموقف الآخر بدقة، فهم يخضعون لعملية غير بناءة جوهرية بدلا من الانقسام عمدا، حيث إنهم يسمحون بسبب ليكون له مكان على الطاولة، بدلا من تقوية التصلب القائم على فئة حول ما هي أسباب الصراع.

وتعد مرحلة التكامل هي المرحلة التي تلي صراع التفريق وجهود تعريف المشكلة المتبادلة من قبل الأطراف المعنية، كما يتضمن اسمها، وهذه المرحلة تضم وجهات النظر والمواقف التي اتخذها المتنازعين معًا مسارًا إلى الأمام والذي يحدد الأرض المشتركة والمناطق حولها والتي تبدو حل وسطاً سليماً يمكن أن يتحقق، وتساعد التوقعات والمطالب الغريبة أكثر على أن يقرر كل من الطرفين أما أن تكون منبوذة أو مقدمة في داخل التوافق مع تفاهات مشتركة من موقف الطرف الآخر، هذه العملية هي حول الحصول على مستوى من الراحة الخارجي للفرد في الحاضر من خلال إعطاء الأولوية لفوائد التعاون وعن أكثر ما يهم فريق ومنظمات المستقبل.

خصائص مرحلة التكامل

وتتميز مرحلة التكامل من خلال الرغبة في خلق حركة، بدلاً من التركيز على ما تبقى ثابت، وهي الحالة عند تجريب الحلول المحتملة تصبح قيمتها بدلاً من مقاومتها من قبل المتنازعين، بالإضافة إلى ذلك تعكس مرحلة التكامل سلسلة متصلة من الاتفاق، من اتفاقات أصغر لتلك التي تكون أكبر من حيث النطاق والتأثير، ويستند مفهوم استمرارية اتفاق خلال مرحلة التكامل على "تدفق إيجابي" التي تم إنشاؤها عندما تم بناء القوة الدافعة حولاً للاتفاقات التي تعكس حلولاً وسطاً سليمة على عدد متزايد من القضايا الخلافية في السابق.

❖ الحفاظ على المواقف المائعة. ويقوم أحد الجوانب الجوهرية لدور المسئول عن النزاع بتعزيز موقف السيولة بين المتنازعين، حيث أن أطراف النزاع تميل إلى ترسيخ أنفسهم في موقف معين، استعداداً لإظهار سيولة حول حل محتمل يمكن أن يعتبر بمثابة علامة على الضعف أو "التخلي عن الكفاح"، وتكون مهمة مسئول الصراع هي تأليف ترسيخ الموقف كنتائج عكسية للغاية أو حتى سلوك غير مقبول عندما بلغ الصراع مرحلة التكامل، ولكي يعطي دليلاً على موقف السيولة بطرق مبتكرة، فإذا كان التمويل الشامل لمرحلة التمايز هو الفهم المتبادل لموقف كل منهما إن لم يكن اتفاقاً مع الموقف الذي يختلف عن الشخص نفسه، ومن ثمّ القيمة الأكثر حتمية للتعزير في مرحلة التكامل هو موقف السيولة. حيث إنه يمكن من التجريب الإبداعي حول الحلول المحتملة للصراع، ويمهد الطريق لحلول وسط إضافية والتي تشكل الأساس لاتفاقات معقولة بين الأطراف المتنازعة.

❖ مستويات عالية من الإفصاح: هناك جانباً هاماً من السوائل المتبقية وليست الراسخة في المواقف التي تدمر عملية حل الصراع وتجعلها راكدة يقوم بإظهار مستويات أعلى من الإفصاح للطرف الآخر، وتعد عملية إيجاد حلاً وسطاً شبيهة بلعبة الورق، مع بعض الأوراق القيمة الموضوعة بالقرب من السترة

التحتية حتى يدرك المرء أن هذا هو الوقت المناسب للعب بها، ويعني السماح لعملية حل النزاع أن تتكشف بطريقة منطقية وتدرجية للانتقال من المواقف المثيرة للجدل، والتي عقدت بإحكام للعملية مع مزيد من المناقشات الطويلة بين الأطراف، وهناك جانبا جوهريا من المناقشة الطويلة الصريحة يتخذ المزيد من المخاطر تدريجياً لإظهار كل العناصر من موقف واحد وكل الحقائق التي قد تؤثر على النزاع وحله، حيث إن دور مدير النزاع هو تمكين عملية إفشاء المزيد من المعلومات، ودعم قيمة القيام بذلك.

❖ وضع العربية أمام الحصان (أي عكس الأمور): فمن الضروري أن نفهم أن المرحلة الثانية من حل النزاعات متسلسلة ومتتابعة بالضرورة من واحدة إلى أخرى، وبالتالي، فإن أي محاولة للقفز للأمام أو التعمق في إيجاد أساس مشترك محتمل بين المتنازعين من أجل تسريع الإطار الزمني لقرار الصراع يخفف من إمكانية تحديد الاختلافات لتكون بمثابة أساس لإجراء تحسينات في علاقات الأطراف المتنازعة الدائمة، فلا يمكن تسريع إدارة الصراع فإنه يحتاج إلى الصبر وتطبيق التدخلات الصحيحة المقدمة في الوقت المناسب، من أجل الوصول إلى نتائج متكاملة صحيحة.

تقنيات إدارة الصراع

الآن بعد أن قمنا بعرض الأنواع الأساسية من الصراع ومتصلة من حل النزاع مع الجوهريّة التفاضل والتكامل مراحلها، نصل إلى ما يمكن أن يعتبر "الجزء الأصعب -" كيفية تسهيل فعلا عملية نقل الصراعات من الجانب الأيسر من مراحل وعملية حل النزاع الرقم على الصفحة 176، حيث هي أحزاب أقصى جزء في خلافاتهم، إلى الجانب الأيمن حيث يتم التوصل إلى حل وسط، وحتى الالتزام تعاون في المستقبل، أين يبدأ المدير الصراع؟

إنشاء إعداد محايد للحوار على الصراع

وسيط الصراع هو بالتعريف شخص يجب أن ينقل شعور موقف الحياد في عملية القرار، خلاف ذلك، فإن الوسيط هو ببساطة من مؤيدي جهة واحدة أو الجزء الآخر في النزاع، وليس وسيطاً للصراع على الإطلاق، فكل ما نحتاجه هو وسيط لتجنب حل النزاع في جانب واحد في عملية أرض السباق الطبيعية، وبالتالي تظهر المحسوبية أو السماح لجانب واحد أن يشعر براحة أكبر من الآخر أثناء عملية القرار، يجب أن يقوم الإعداد لعمليات مراحل التمايز والتكامل بتوفير البيئة التي تعكس حياد الوسيط، والتي تلاحظ من قبل الطرفين العادل وليس من المرجح أن يتحيز لإجراء بأي شكل من الأشكال، ففي بعض الأحيان، يحتاج الخطاب حول النزاع أن يحدث خارج الجدران التنظيمية، مثلما في قاعة مؤتمرات فندق أو مكتب حزبي محايد.

بناء الحاصل العاطفي وتطبيقه على أنواع الصراع وعملية القرار

نعتقد أن تبدأ عملية حل النزاع مع تعزيز مساءلة الطرفين لإثبات الذكاء العاطفي في جميع مراحل عملية القرار.

والأهم من ذلك أن صراع الإدارة الفردية هو طرف في عملية القرار، ويواجه العديد من نفس أنواع التحديات العاطفية والتي يجب على الأطراف الأخرى في الصراع التصدي لها. بالتأكيد، قد نواجه جميعاً ظروفًا عندما يحدث الصراع العاطفي ضمن مجموعة من تبادل للجدل مليئة بالغضب والإحباط إلى الحالات عند واحد يمكن أن يقلل التوتر الصامت بسكين، لا حاجة للقول، إنه ليس مكاناً لطيفاً أن يكون عندما يكون الصراع العاطفي منتشرًا. وكيف يتصدى المسئول للقلق والانزعاج الجوهري للصراع الوجداني أمر بالغ الأهمية لتجنب أن تصبح أكثر طرفاً في الصراع بدلاً من أن يكون مصدراً لتسهيل حل للنزاع.

ويساعد بناء كفاءات الذكاء العاطفي للمرء (أي حاصلك العاطفي) على منع الصراع من "اختطاف" مسئول الصراع عاطفياً، وتظهر الأبحاث الفسيولوجية أن عقولنا يمكن أن تخلق نشاطاً كيميائياً عصبياً والذي، في جوهره، يقهر أو يخطف قدرة المرء على

التفكير من خلال ظرف متضارب، ضاغط أو مهدد، عندما يتعرض الأفراد المنهمكين في الصراع للاختطاف العاطفي في عقولهم، تكون النتيجة هي حالة مستقرة من انعدام النظام والاضطراب حول كيفية الوصول إلى نقطة عندما يمكن أن تبدأ مرحلة التكامل، يمكن لجميع أطراف النزاع أن يسهموا في هذا الوضع الراهن "المختطف عاطفياً"، بما في ذلك محاولة الفرد لإدارة النزاع إلى قرار مناسب، والحقيقة هي أنه ببساطة غير ممكن التوسط لتسوية الصراع، وخاصة من النوع العاطفي صعب، عندما لا يفكر مسئولو النزاع أنفسهم "مباشرة" والسماح للعواطف غير المرشحة أن تحكم سلوكهم أثناء النزاع.

طوال الصفحات القليلة القادمة، وسوف نلخص عناصر الحاصل العاطفي التي حددها دانيال جولمان وزملاؤه والآثار المترتبة على إظهار حاصل عاطفي عالي في أداء فعال كمدير الصراع، إضافة إلى ذلك، نسلط الضوء على العديد من التقنيات الهامة ذات الصلة التي تنطبق على اختصاصات كل "الحاصل العاطفي"، ومعظمها يكون له تأثير مباشر على تحويل الصراع إلى فرص لتحقيق نتائج إيجابية.

تقنيات لتعزيز الحاصل العاطفي وإدارة الصراع بشكل أكثر فعالية	نتائج لمدير الصراع	سلوكيات الحاصل العاطفي العالية
مهارة الحاصل العاطفي رقم 1: الوعي الذاتي		
- قم بتطوير المفردات العاطفية القوية، مع إدراك التي تكون فيها المشاعر واضحة عند نقطة معينة من الزمن. - تحقق من وضع المرء العاطفي بانتظام: واستمع إلى شكوكه، وشاركه مشاعره، واقل ارتباكاً. - قم بتمييز العواطف في حجمها الطبيعي (على سبيل المثال، غضب مقابل شاحب، يصب بأذى. مقابل دمر) لتمكين التدخل المناسب المرتبط بقوة العواطف.	- يضاعف القدرة لتحديد مشاعر المرء، وهو ما يعزز فهم استجابات المرء لمختلف المحفزات وما يحدث عند نقطة معينة من الزمن. - يعزز القدرة على تمييز المشاعر الصحيحة التي يلاحظها المرء في حالات النزاع بدقة، مما يعزز مصداقية المرء في تطوير تفاهات خلال مرحلة التمايز. - يسهل الاتصالات التعاطفية عندما يقوم مدير الصراع بإعادة صياغة المحتوى ويعكس الشعور الحقيقي الملحوظ في اتصالات الأطراف.	الوعي الذاتي العاطفي
- شارك في عملية الدراسة الاستقصائية لردود الأفعال المتعددة المقدار بـ 360 درجة. - قم بتطوير مصدراً أو مصادر من ردود الأفعال من خلال عملية إدارة الصراع. - تعلم /تلقني التدريب في الكفاءات الحاسمة لمهارات الوساطة النامية، وخصوصاً التقييم الذاتي فهو بحاجة إلى تحسين.	- معرفة من هو الشخص الصالح لبناء الثقة في أداء السلوكيات المرتبطة بتلك الكفاءات. - يمكن النجاح المسبق الذي يتوسط الصراع المسئول عن حل النزاع من تطبيق معرفة الدروس بلا تردد. - معرفة تحديات الشخص من خلال عملية التصدي للصراع يخلق الحاجة إلى تطوير الموارد اللازمة لتوفير الدعم المتخصص أو الموجه "الموضوع علي محملة" المساعدة في تسهيل عملية حل النزاع.	التقييم الذاتي الدقيق

- قم بتطوير عقيدة المرء الشخصية عن إدارة الصراع، وإبقاءه في مكان قريب في جميع الأوقات وتبادل عبارة "أعتقد" في هذه المجموعة مع المتنازعين. - قم بتحديد نموذج يحتذى به للوساطة الفعالة، ثمّ انظر في كيف يتعامل هذا النموذج مع المواقف الصعبة.	- تعزيز القدرة التي تعكس الضوء على قيم الأطراف المتنازعة لتبادل المعلومات المفتوح، والاستماع بغرض الفهم، والإفصاح والوضوح، والصدق، واحترام آراء الآخرين. - بناء مصداقية عندما تنحاز السلوكيات مع القيم المعلنة؛ ويزيد من ثقة المتنازعين أن الوسيط يكون عادلاً وليس لديه أجندة سرية.	فهم القيم الأساسية، ودمجها في سلوكيات التوسط بين الطرفين لتسوية الخلافات
مهارة الحاصل العاطفي رقم 2: الإدارة الذاتية		
- احتفظ بجدول زمني للممارسة الرياضية. - استغرق وقتاً للتفكير والتأمل. - ركز على تنفس الشخص. - "ابتعد" عن الظروف المجهدّة. - تناول الطعام بشكل جيد، وحد من تعاطي الكحول.	- يضع الأساس لمعالجة المخاوف التي تنشأ حتماً في ظروف مثيرة للجدل. - يمكن من تشكيل السلوكيات للتعامل مع التوتر والتي يمكن أن يلاحظها المتنازعين ويطبقونها على أنفسهم. - يزيد من القدرة على تحمل الصراعات المستخرجة والمضغفة	إدارة الإجهاد، ومهارات التعامل
- افهم ما هو الاختطاف العاطفي، والمشاعر المرتبطة به. - استبدل ردود الأفعال العاطفية بـ "دفع زر". أو إلقاء اللوم على التصريحات مع التقصي العاطفي من الرسائل الجوهرية التي ينقلها المتنازعون. - استمع إلى كل شيء، وأجب بشكل انتقائي.	- يعزز القدرة على عدم المبالغة في ردود أفعال المتنازعين الاستفزازية والتصريحات أو السلوكيات المؤذية عن قصد. - تشكيل سلوكيات مستقرة ومنتجة للمتنازعين وفقاً لنموذج للمنافسة في ظل ظروف مشحونة عاطفياً. - يسهل التمايز الصحي والتقاء المواقف، والحفاظ على "الهدوء في قلب العاصفة" والذي يعزز الأهداف النهائية للعملية.	ضبط النفس، والحفاظ على قوى الدفع مضبوطة

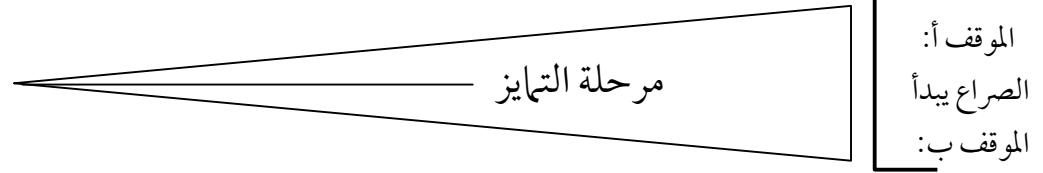
- وضع أهداف لنفسك وللأطراف المتنازعة، وقم بقيادة العملية نحو تحقيق تلك الأهداف. - احتفل ببلوغ تلك الأهداف.	- يمكن من مرونة وسهولة التكيف، وعدم السماح بالانتكاسات في الصراع جعل الانطواء موضع اهتمام يحقق نتائج إيجابية. - يسهل الدفع إلى الأمام عندما يسعى المتنازعون لعرقلة التقدم أو تحريك العملية في الخلف.	دافع الإنجاز لتلبية معايير التميز
- حد من التوقعات حول ما "يجب" أن يحدث خلال مرحلة التمايز والتكامل؛ "سر مع التيار" - اتبع تغير المد أو عمليات "التوقف والبدء" على نحو جوهري لإيجاد أساس مشترك.	- تمكن الشخص المسئول عن حل النزاع من تشكيل القدرة للحفاظ على المواقف المائعة المطلوبة في مرحلة الاندماج. - يعزز القدرة على أن تكون مبتكرة وإبداعية، ويدل على الرغبة في استكشاف بدائل سليمة. - يزيد من القدرة على إبقاء عملية الانطلاق حتى عندما تهدد الظروف المتغيرة الاتفاقية.	القدرة على التكيف والمرونة مع الظروف الجديدة
- ابتسم بسهولة وكثيراً ما تبهج حالتك النفسية، وتمكنك من رؤية أفضل لإيجابيات هذا الوضع. - استمر في التعبير عن الاعتقاد بأن أهداف القرار يمكن أن تتحقق. - أحط نفسك بالتأكيدات المرئية، على سبيل المثال، "هذا أيضاً يجب تجاوزه"، "إن مع العسر يسراً"، "التحديات تخلق الفرص". "والرد على هذه التأكيدات بما يحيط بالبيئة حيث تتفاعل الأطراف.	- يضعف "الانهزامية" التي قد يحاول طرف أو أطراف النزاع فرضها خلال المآزق أو الكلام. - يشكل شعوراً بأن القرار لا يزال ممكناً في ظل العقبات الرئيسية. - يعزز الرسالة التي كان التقدم أو مازال يقوم بها حالياً. - عرض الانتكاسات نحو التوصل لأساس مشترك أو طريق مسدود كجزء أو حتى إذا لزم الأمر للسماح لعملية دورة الحياة الطبيعية باللعب في	التفاؤل

	دورة كاملة. تشجع الأطراف على اتخاذ "نصف الكوب الممتلئ" رؤية الموضوع من زاوية مختلفة حول العملية والتقدم الذي يتم إحرازه.	
مهارة الحاصل العاطفي رقم 3 إدراك العلاقة		
التعاطف	- يعزز القدرة على "وضع المرء نفسه في مكان الآخرين". - يساعد على كسر حدة أنواع الصراع الوجدانية. - تشكيل جهود للالتماس الأول للفهم. - يحسن فرص لكشف واكتساب فهم جميع الحقائق والمشاعر ذات الصلة في مرحلة التمايز، من أجل تعزيز تعريف المشكلة المتبادلة. - وفي مرحلة التكامل، يساعد على "قراءة" رد فعل الأطراف إلى الحلول المقترحة المختلفة وطبيعة المقاومة للبدائل المقترحة على الطريق إلى القرار. - إنشاء أساس للاستكشاف لا لإجبار الاتفاق.	- أعد صياغة المحتوى وعاكس الشعور كأسلوب تواصل طبيعي. - اشرح الأسئلة القابلة للتعديل؛ واستخدم تقنيات لفظية مثل " أخبرني المزيد عن"، "ساعدني على فهم ما تعنيه عندما قلت. . . "الذي سمعتك تقول له هو. . . أود أن أسمع المزيد حول ما سبب تفكيرك بهذه الطريقة"، وغيرها - استمع بنسبة ثمانين في المئة. وتبادل وجهات نظرك الخاصة بنسبة عشرين في المئة - قيم لغة الجسد. - قم بالرد مع تعليقات عن العملية بدلا من الرد على ما قيل.
توجيه الخدمة وتطوير الحلول لتناسب احتياجات	- يساعد على تحديد جميع أصحاب المصلحة، و "المجازفة" فكل واحد له في إدامة وحل النزاع. - يمكن من التوضيح بشكل أفضل -	- ركز على اكتساب فهم كيف يمكن أن تساعد الأطراف على تحقيق أهدافها وتقليل احتمال المواجهة القابلة للفشل مع النظراء.

العملاء - ما هي النتائج المرجوة الخاصة عن طريق إدراك الأطراف المتنازعة كعملاء. - ادعاء دور الخادم الميسر والمساعد يكسر حدة نسبة ظهور المحسوبة أو التحيز.	- قم بالحفاظ على موقفك كشخص يستخدمه الأطراف لتحقيق مآربهم، وكذلك للاحتياجات التنظيمية أيضًا.	
تطوير العلاقات ذات الدور الفعال - يعزز القدرة على الاستفادة من العلاقة القائمة وحسن النية وتطويرها من خلال تاريخ مسبق من دعم أطراف الصراع لتحقيق أهداف أخرى. - ينظر إلى الصراع على أنه فرصة بناء العلاقات، مع الوساطة من العلاقات المستقبلية بين الشخص المسئول عن النزاع والأطراف المتنازعة حتى تصبح أكثر قيمة منذ تم اختبار العلاقة، وقد تم التغلب على الصعوبات، مما يوفر دروس تعزيز العلاقات القيمة المستفادة بشأن طرق لنهج الصراعات المماثلة في المستقبل.	- قم بتذكير الأطراف ذات القيمة على المدى الطويل بالحفاظ على علاقة مستمرة مع كل من مدير الصراع والطرف الآخر في النزاع؛ فذلك يساعد على توسيع إطار النزاع إلى شخص واحد تكون نتائجه ذات تأثير على النمو الوظيفي للمتنازعين وتطلعاتهم لتولي المسؤولية المهنية المطلوبة في المستقبل.	
إنشاء التقارير - يخلق قنوات اتصالات مفتوحة وحالة حسن النية والصدقة الحميمة بين الأطراف المتنازعة والمدير. - يخفف احتمال نشوب صراع "للتوصل لنتيجة شخصية" - يسهل "الانفتاح" على استكشاف الأطراف للحلول البديلة التي يتم تقديمها في سياق وجود مصلحة	- تكيف مع أنماط مختلفة من الناس تعلم واظهر الاهتمام بمصالح الطرفين والأسرة خارج العمل. - امنح السلوكيات التي تمثل نهجا مكرثاً بالحفاظ على الألفة أثناء وبعد النزاع. - الق نظرة أكثر شمولاً بشأن	

المتنازعين، وقم بالرد عليهم كالأفراد الذين هم أكثر من مجرد أنهم لهم دور في الشركة، أو الذين لهم أكثر من مجرد موقف يتحدثون به في النزاع. - قم بتعزيز فكرة أنك تقدر المتنازعين كمزلاء لك في الحاضر والمستقبل.	الأطراف في العقل وأيضًا مصلحتهم في الحفاظ على الألفة بين الأشخاص المتقدمة باستمرار بمجرد حل النزاع وأيضًا العودة إلى العمل كالمعتاد. - ينتج العملات لاستخدامها في الفواصل الزمنية المهمة في إدارة الصراع، على سبيل المثال، تقدم أطراف النزاع فرص التواصل مع كبار المديرين التنفيذيين والعملاء، أو مسؤولي المجتمع الرئيسيين.	
عبر عن الصراع باستمرار وكيف يقوم الأطراف بحله من حالة تحقيق الأهداف التنظيمية وتعاون الفريق.	تقدم توجيهات حول كيفية حل النزاع من منظور أداء دور قيادي واحد، وممارسة السلطة التنظيمية للشخص، والحفاظ على المسؤولية المتبادلة لتحقيق أهداف الجماعة.	القيادة من النموذج الأصلي الذي يكون عبارة عن علاقة

مرحلة وعملية حل النزاع



مرحلة الاندماج

في هذه المرحلة، يقوم الأطراف:
بالحفاظ على المواقف المائعة (أي غير ثابتة)،
وإظهار اللطف لمستوى عالٍ من الإفصاح،
وتجنب إضفاء الطابع الشخصي على المشاكل،
والتركيز على إيجاد حلول قابلة للتحقيق،
والتجربة بالحلول المحتملة.

في هذه المرحلة، يقوم الأطراف:
بتسوية أو مناقشة خلافاتهم ومعرفة المواقف الأخرى على الأقل
المنطقية، إن لم يكن مقبولا. بلوغ أساس مشترك وحل الصراع

في كل حالة من التفاعلات التي تظهر خلال مرحلتي الصراع، يحتاج المسئول عن حل النزاع إلى تشكيل السلوكيات الذكية عاطفياً، لأنه في القيام بذلك، يمكن أطراف النزاع أن يبدأوا في ملاحظة ومحاكاة الصفات السلوكية الأكثر صحة، على سبيل المثال، سوف يصبح تحديد أكثر ارتياحاً للشعور "في الغرفة"، والذي يوفر أساساً للتفاهم المتبادل، وسوف نرى قيمة ما تبقى ثابت، وهادئ، ومقاومة الاندفاعات التي تضر بالعلاقة، والتفاوض، حيث إنهم سيسعون للفهم أولاً، بدلاً من أن يكونوا مفهومين، وسوف يقدرّون عملية بناء الألفة الشخصية مع الطرف الآخر في النزاع، بدلاً من عملية تمييز عن طريق الحفاظ على المسافات واللوم والتحريض على المعارك، أو السلوكيات المعرضة لبقاء الأطراف في الدولة أكثر خلافة ومولعون بالجدال.

قم بالتأكد من أن الجميع قام بحضور تدريب الذكاء العاطفي

في الواقع، فإننا نقترح أن النشاط الذي تقوم عليه يجب على الشخص المسئول أن يصل في وقت مبكر من مرحلة التمايز وهو الاقتراح الذي يشاركه الأطراف المتنازعة في دورة تدريبية على بناء حاصلك العاطفي من خلال هذا التدريب، واكتساب الأطراف لفهم أفضل لمهارات الذكاء العاطفي وقيمتها في العمل من خلال الصراع على نحو فعال، يمكن للمدير بعد التدريب أن يستخدم مصطلحات وتسميات الذكاء العاطفي كنقطة اتصال لتعليق العملية التي تجبر أصحاب المصلحة بمراجعة تصرفاتهم ومدى صحة وجودهم في سياق البحث عن حل عملي للخلافات على سبيل المثال، وقد يعبر المسئول عن الصراع باختصار للطرفين، " فلنمارس الوعي الذاتي العاطفي: كيف يشعر الناس الآن بعد أن نكون قد ناقشنا هذا القرار المقترح لخلافاتكم؟" أو استجابة لبعض المشاحنات اللفظية أو الشتائم التي ألقيت ذهاباً وإياباً من قبل الطرفين، وقد يقول الشخص المسئول، "أود أن أذكر الناس أن الإدارة الذاتية أمر مرغوب فيه للغاية في العمل من خلال هذا الصراع، والذي أراه الآن هو السلوك غير الذكي عاطفياً بل يدل على العكس تماماً والاندفاع، وعدم وجود ضبط النفس صحي"

وهناك عنصر مشترك من التدريب لبناء الحاصل العاطفي على تطوير وتوثيق عقيدة

المرء أو عبارة "أعتقد"، وهناك قيمة مضافة لتكليف التدريب على الحاصل العاطفي وهي إمكانية اهتمام مديري الصراع بعناية بالعقائد بأن تضع الأطراف المتنازعة خلال تدريبات الوعي الذاتي الواردة في التدريب، وإضافة عبارة "أعتقد" التي يشاركها الأطراف تقدم خلال التدريب فرصة مفيدة لمديري الصراع للحصول على رؤى واسعة وهامة في المعتقدات الأساسية للطرفين ونظم القيم للطرفين، واستخدام هذه الأفكار في تفريق النزاع على نحو فعال وإيجاد الحلول معا والتي تمكن جميع الأطراف من العيش.

وضع قواعد سلوكية استنادا إلى الذكاء العاطفي واحتفاظ الأطراف بتأييدهم

في الواقع ذلك يجعل الطرفين لهم مسئولية صحية، وسلوكهم ذكي عاطفيا في جميع مراحل عملية حل النزاع هو قاعدة إيجابية للغاية للفرض في عملية حل النزاع في وقت مبكر من أجل استكشاف وكشف اتفاق مقبول لأولئك الذين يعملون في الصراع، من خلال الحفاظ على هذا المستوى من المساءلة وتعزيز معايير صحية للسلوكيات المقبولة وغير المقبولة في جميع أنحاء مراحل التمايز والتكامل، من شأنه أن يعزز مدير الصراع الفرصة للطرفين للخروج من الصراع مع الاعتقاد المشترك في قيمة تطبيق مهارات الذكاء العاطفي للحالات الصعبة، وتعد هذه واحدة من "الفرص" المهمة أن مدير الصراع لديه فرصة لتفعيل وتعزيز قيمة الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، ووعي العلاقة، وإدارة العلاقات من خلال عملية تأمل اختلاف الفريق.

الحفاظ على نظام ماكرو للتفكير الموجه

يحتاج حل نزاع معين إلى نشاط مبتكر كمساهمة في وضع استراتيجية أكبر تستند على نظم لجعل الفريق يمضي قدما نحو أهداف محددة، وقد يرغب المشاركون في التركيز على مجموعة من التفاصيل الدقيقة التي يعتقدون أنها هي جوهر الخلافات التي تولد الصراع وبالتالي تكون الأساسية للنظر في الحل، ويضعف المدير الصراع الفعال من رؤية المشاركين، وتمكينهم من رؤية منظور أوسع ومساعدتهم على تحديد القضايا الأساسية التي تتداخل مع عملية الصراع، والتي قد يكون لها مخاطرة قوية في ترتيب أولوية مكانة محددة

في بنود جدول الأعمال الدائم، من ناحية أخرى، يحتاج مدير الصراع إلى قيادة محور النقاش نحو تعزيز إلى ماذا يهدف الاجتماع حقاً، وما هي مهام الفرق الأساسية، والأهداف العامة التي يجب الوفاء بها خلال فترة محددة من الزمن، إجمالاً، تكون الاختلافات الصغيرة حول تسلسلات جدول الأعمال التي يتم بعد ذلك إما تهميشها أو دمجها ضمن فهم أشمل لما تحتاجه المواجهة لإنجاز وكيف يحتاج الفريق إلى استخدام مواجهة المتدنى لتحقيق النجاح في مهمتهم المشتركة.

الأساس لتحويل الصراع إلى فرصة: تطبيق مهارات إدارة العلاقة المكررة

على الرغم من أن جميع فئات مهارات الحاصل العاطفي الأربع المذكورة في الجدول تنطبق على تحويل الصراع إلى فرص، فإن العملية هي الأساس الوحيد الذي ينتمي في الربع رقم 4، وإدارة العلاقة، لذا يجب على المديرين العمل في دور الوسيط ضمن الفرق التي تؤدي إلى رؤية عملية الصراع واحدة والتي تتطلب الإدارة الفعالة للعلاقات بين أطراف النزاع، عملية تحويل الصراع إلى فرصة واحدة لمعاملة الأطراف كنفس قيمة المجموعات التي تحتاج إلى الرعاية التي أنشأت وأدت إلى وضع أفضل لتنسيق الجهود المستقبلية.

وذلك يعزز العلاقات عندما ننجح في تحديد المشكلة وتقييم الدروس المستفادة، والتي تساعد في تحويل الأطراف من مجرد مشارك في النقاش إلى الوصول إلى درجة الفهم والذي يحافظ على العلاقات ناجحة بشكل كبير، كما تتطلب قيادة العلاقة مهارة لتعبر من الحاضر إلى المستقبل وذلك عن طريق الاستجابة للأطراف (العوامل الفردية للنقاش) ولكن بتعزيز جميع الأطراف (يتم تشخيصها بواسطة أنظمة مؤقتة من التعاون وفريق العمل بشكل متكامل)، مروراً بعدم رغبة بعض الأطراف في النقاش، فهو يقوم على رؤية مستقبل متعاون ومرغوب فيه، ويساعد على تقليل الفصائل ودعم ظهور هوية لفريق متفهم، صالح ومتعاون. كما تتمسك كفاءة قيادة العلاقة بمبادئ ووجهة نظر نظرية النظم والذي قام بنشرها فريتوف كوبرا وذكر فيها:

في النموذج القديم كان من المعتقد أن النقاش هو أي نظام معتقد وأن فاعلية كل الأجزاء من الممكن إدراكها من خلال خصائص الأجزاء، أما في النموذج الحديث فهناك علاقة متبادلة بين الجزء والكل. . نستطيع فهم خصائص الأجزاء فقط من خلال فاعلية الكل، ولكن في الجوهر لا يوجد أجزاء على الإطلاق، ما نطلق عليه جزء هو ببساطة نمط في شبكة غير منفصلة من العلاقات.

يحتاج شعار قائد النقاش أن يكون *نحن داخل الصراع معا* كيف نحل هذا الصراع لضمان نجاحنا كفريق في تقدم مستمر؟ دعونا نذكر أنفسنا أن القضية هي ليست *نحن في مقابلهم* ولكن علينا أن نعرف كيف نكون أفضل، دعونا نعمن تركيزنا ونبقى في أماكننا ونمثل بمعايير السلوكيات المقبولة في حل النزاعات كما نكشف طرق حل وسطية، لو فعلنا هذا سوف ينشأ لدينا فريق قوى على الصعيد الآخر مما يبدو عليه الآن والذي يشبه معركة صعبة ومثيرة للجدل.

تلخيص

تحتاج القيادة الفردية للصراع إلى إطار داخلي من النزاعات ضمن مجموعات، والتي تؤدي إلى صراعات جوهرية كبيرة لا مفر منها لتحقيق تقدم في المجموعة، أيضًا يعكس الصراع بين الأفراد المجهودات التي تتواكب مع التغيرات المستمرة في مجال العمل التنافسي، ويحدث الصراع من خلال ثلاثة أنواع كبرى: (الصراع المؤثر - الصراع المتقدم - الصراع المعرف) الصراع المؤثر من أكثر الأنواع المدمرة بطبيعتها لفريق العمل وتتطلب تدخلات متخصصة من قائد النقاش، والذي يعكس الكفاءة العالية والتي تمنع الإنسان من أن يصبح متأثرًا عاطفياً بالخلاف.

الأساليب التي تطرأ على الخلاف المؤثر تشمل :

❖ تطبيق مبدأ الإنصات العاطفي، شرح المضمون وانعكاس المشاعر، لذلك أنت تعتقد أن إمكانياتك مرفوضة وهذا يمكن أن يجعلك محبطا..

- ❖ طرح الأسئلة المفتوحة مثل أخبرني أكثر ما الذي جعلك تشعر ب.....
- ❖ استمع لكل شيء ولكن عليك الإجابة بانتقاء، كن عنيفا غير مستجيب تجاه التصرفات المؤثرة والتي لا يجب أن تعزز على الإطلاق.
- ❖ بناء علاقة، أصبح بعض الناس أقل احتمالية في أن يظلوا ثابتين على موقفهم وهم في خلاف مع أولئك الذين على علاقة طيبة معهم أو مع أولئك الذين يتمنون إقامة علاقة طيبة معهم في المستقبل.
- وباستمرار تعزيز جميع الأطراف، هذا يزعم قيمة الفريق الواحد، كما أن التصرف المؤثر والذي يتعارض مع قيمة فريق العمل يجب أن يكون قابلاً للتحدي مع العروض البديلة بدلا من الحصول على نتائج عكسية أمام مجهود الفريق في حل الخلاف.
- إصراراً على معيار حالة الاختلاف والذي يفرض على بعض الأطراف إعادة ترتيب الأوضاع من أجل رضا الأطراف الأخرى، هذا يميل إلى خفض التوتر وإقامة فهم متبادل بين جميع الأطراف.
- ❖ يشير التكليف بالتدريب على بناء تحصيلك العاطفي وعلى إظهار أسلوب نقاش مؤثر للأطراف، والذي يعكس تصرفات الفريق والذي يدل على تحصيل عاطفي أقل والذي له آثار عكسية لتقدم المستقبل ونجاح محترف.
- ❖ تؤدي عملية ومهمة النقاش إلى الانتقال الجيد من خلال مراحل متعاقبة من حل الخلاف والذي اقتحم حالة التكامل. كما تعالج بعض الأساليب المرغوبة تلك الأنواع من الصراع والتي تشمل طرق لتسهيل التقدم في إدراك الأسباب الجوهرية وطبيعة عدم الموافقة، وتتطلب هذه الخلافات تحديداً وتعريفاً للمشكلة من قبل الأطراف ورغبتهم في شرح أوضاعهم وأن يكون على مستوى عالٍ من الإفصاح والحديث، كما أن تشكيل الخلاف كوحدة واحدة تعتبر رغبة صحية وهي (نتفق على أن نختلف) ولكن تلك التي تحفظ جميع الأطراف على ترسيخ أوضاعهم وتعطيهم إمكانية التقدم لإيجاد حل وسط.

تحويل الصراع إلى فرصة أساسيا وعاطفيا

هي مهارة قيادة العلاقة بذكاء، يحتاج قادة العلاقة إلى تكثيف جهودهم على بناء علاقة طيبة مع الأطراف، تطوير علاقات فعالة، إنفاق عملات والتي تعمل على تطوير العلاقات الخاصة وممارسة دور القيادة والذي يوضح أنهم على درجة من الجدارة بالثقة من قبل الجميع.

بهذه الطريقة يكون للفريق فرصة ليتعلموا من خبراتهم السابقة في الصراع، ويظهر على الجانب الآخر من الخلاف وعى وإدراك كبير بالتصرفات والتي تساعد الفريق كمجموعة عمل واحدة، وهذا يبرز قدرة أطراف النقاش على التطور بأنفسهم مهنيا من خلال توضيح مهارات سمو العلاقات الشخصية حتى في أوقات الخلافات الحادة في الرأي.

الخاتمة

لقد وصلت إلى النهاية. . . . ومن المحتمل أن تكون نقطة البداية

لقد وعدنا في بداية هذا الكتاب نشر نموذج له مقدمة، موضوع وخاتمة، نحن حاليا بصدد الخاتمة، في نهاية وصف نموذجنا ولكن بالنسبة لك عزيزي القارئ قد تكون مجرد بداية - البداية كانت مع رحلة بناء المهارات وممارسة مناهج جديدة من أجل إدارة أفضل من خلال ملاحظة العلاقات في العمل وبعدها مراقبة النتائج، أنت قادر على التحقيق ويتم ذلك بتطبيق الطرق التي تؤديها.

لذلك دعنا نراجع النموذج بشكل مختصر لكي نعزز الرسالة الجوهرية والمغزى الحقيقي منها، ولكي نتواصل مع البشر جيدا ونصبح على قدر من الاحترام ومدربين عظماء في نظر العالم المحبة للعمل، فأنت تحتاج لتركيز انتباهك في إتقان التالي :

❖ أبحث عن التغذية الراجعة وردود الأفعال لكي تضمن المدخلات وكيف تكون تصرفاتك ونشاطاتك في نظر الآخرين، وهذا إضافة إلى معرفة ذاتك والكشف عن نقاط الضعف لديك.

❖ ابن وعيك بذاتك عاطفيا، وذلك لفهم ماذا تشعر في داخلك ولماذا قد تشعر بهذه

العواطف والمشاعر، وتساعدك هذه المهارة على الاستجابة مع الظروف المعاكسة والتعبير عن نفسك بطريقة أكثر هدوء وعقلانية والتحكم في مستويات الانفعال والضغط.

- ❖ ممارسة التعاطف وذلك عن طريق الاستماع الفعال وأن تخرج من ذاتك لكي تمنع النظر في ظروف الآخرين، كما أن التقمص العاطفي هو ليس التعاطف أو الاهتمام الكامل بالآخرين ولكنه بالأحرى أسلوب للتعامل في المواقف الشخصية كالعمل، والذي يسعى أولاً إلى التكامل بين ما يحدث في الموقف ذاته وحالياً على مستويات عديدة من الفهم وأيضاً تجنباً للتركيز حول الذات، ومن خلال ملاحظته السلوكيات من جانب واحد يسهل إدراك رؤيتك باعتبارها الوحيدة التي تهم حقاً.
- ❖ أسأل نفسك بصورة روتينية هل قراراتك عادلة؟ جديرة بالاحترام؟ آمنة ومتسامحة؟.. لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي تجعل قراراتك لها تأثير عليك.
- ❖ تعامل بمصادقية وكأنها قيمة عالية وغير قابلة للتشويه عن طريق الخداع أو قلة الثقة في تصرفات فريق العمل، حاول نشر دروس تعلمتها وذلك لتعزيز خبرتك التي اكتسبتها من خلال التحدي في العمل.
- ❖ قيم وضعك من السلطة وتجنب انتهاك الحدود بين الأشخاص والتي يمكن أن تضعف من وضعك.
- ❖ ابحث عن طرق للتواصل مع ردود الأفعال البناءة خصوصاً عندما تحتاج إلى تحسين. طبق طرقاً للتواصل بين الأفراد.
- ❖ استخدم أسلوب المهام الإشرافية والتي من منظور البشر تريد أن تخدم دوراً إنتاجياً في فريق العمل، من هذا المنطلق ومن منظور مكجريجور في نظريته كمنهج متبع في الإدارة والقيادة الفعالة والذي يمكن أن يفيد في تطبيق المهام الصغيرة والبدء بتدريب أكثر تمكيناً لملاحظة التحديات التي تخلق قيمة إضافية عن طريق تشجيع الإنسان تجاه تحمل المزيد من المسؤوليات في مجال العمل.
- ❖ التكيف مع طبيعة الآخرين كطريقة لبناء علاقة طيبة ومحاولة بناء تفاعلات أكثر

ديناميكية ومثمرة لتحسين الأداء.

- ❖ الصراع الأكثر شيوعاً وإلى حد كبير بين فريق العمل والذي له نتيجة حتمية لوجهات نظر متعددة عقدت حول الطرق المثالية لانجاز أهداف مجموعة العمل.
- ❖ وبتصنيف نوع الصراع الحادث، يستطيع القادة الانخراط في تحديد المشكلة وتعزيز المواقف السابقة.
- ❖ والبحث عن أرضية مشتركة في التفكير بين أطراف النزاع.
- ❖ يستطيع قاده الصراع خلق مجموعة عمل جديدة قادرة على إدراك أفضل التدريبات وزيادة تماسك الفريق.

بينما نحن لا ندعى تقديم هذه التدريبات كاستعدادات إدارة علاقات ذات صلة بالقادة، نحن نوصي بها من منظور أنه أساس سليم لتحسين مهارات الإنسان، والتي تنطبق على إضافة قيمة للإشراف على العمل، وحيث إن المتعة في تطوير هذه المهارات هو أنك لا تستطيع تركها في العمل فهي تصبح أساساً لإنشاء وتحسين الأسرة، المجتمع والعلاقات المجتمعية ككل، فهي حتماً مهارات صارمة لكل من القيادة المنظمة والتطور الفردي.

قاموس المصطلحات

التقييم الشخصي الدقيق

ويتمثل في تطوير المعنى الحقيقي لنقاط القوة والضعف من صفات، أساليب وقدرات شخصية للإنسان.

الصراع الفعال

هو الصراع الذي تقوده العواطف أو التضارب في العلاقات الشخصية والذي يسبب عدم التوافق بين أطراف الصراع.

نقاط الضعف

هي جزء من الواقع والذي يكون فيه الشخص غير مدرك بالرغم من أن المحيطين به على وعى بالحقيقة، على خلاف ذلك لا يستخدم الإنكار ونقاط الضعف كآلية في التعامل فهي في الواقع نقاط تهرب وعى الإنسان لسبب أو لآخر.

التنافر المعرفي

هي نظرية توضح كيف يتجنب الناس المعارف المتضاربة أو إدراكها.

الإنكار

هي آلية الدفاع النفسي والتي توضح أهمية الأحداث. وتشمل معدل المشاكل النفسية والتي صممت للحد من الوعي.

التدريب المتطور

وهو التدريب الذي يركز على بناء المهارات والكفاءات، وعلى الفرد أن يقوم بأداء إشرافي متخصص أو أدوار احترافية، كما أن هذا النوع من التدريب يكون ذو قيمة عالية بالنسبة للقادة الجدد أو القادة الذين حصلوا على ترقية حديثاً أو الذين أعيد تعيينهم على اختلاف المستوى من المسؤولية.

مرحلة التمايز في الخلاف

وتتمثل المرحلة الأولى من النقاش عندما تنشأ حالة من الفهم المتبادل بين أطراف النقاش وأيضاً حول موقف كل طرف من أطراف النقاش.

السقوط العاطفي

هو حصيلة عواطف شائعة وتصرفات ناتجة من كونك معرضاً للانتقاد.

الذكاء العاطفي

هو مصطلح يوصف معدل الكفاءات والذي يشمل الوعي الذاتي، القيادة الذاتية، الوعي الاجتماعي وقيادة العلاقات، والذكاء العاطفي للفرد يشمل كونك ذكياً على الصعيد العاطفي وبالأخص معرفة أي نوع من الانفعالات تشعر بها؟ ولماذا أو كيف تفهمها جيداً؟ والعمل على العواطف المحيطة بك.

الوعي الذاتي العاطفي

في النهاية عليك معرفة ما هي العواطف؟ وأيضاً متى وكيف تشعر بها؟ أن يكون لديك مفردات للغة العواطف لذلك تستطيع أن تعرف بشكل أفضل بماذا تشعر والأسباب المحتملة لهذه المشاعر؟

التعاطف

هو الشعور بشخص معين، فهمه والاستجابة لظروف الآخرين ومن ثمَّ قراءة المعنى الباطن وليس الظاهري.

تغيير السلوك

بإجراء أبحاث في عام 1920 للعالم مايو لوثليسبيرجر وديكسون والتي تدل في جوهرها عن بداية حركة قيادة العلاقات الإنسانية؛ عندما لاحظوا كيف يتعامل العمال مع المكاسب الإنتاجية وعندما يعطى لهم انتباهها وعندما تتم معاملاتهم بطريقة مميزة بل بالأحرى مثل تروس في آلية العلاقات الشخصية.

حالة التكامل في النقاش

حل حالة الصراع، بعدما تعرفنا على حالة التمايز الأولى في الصراع والأوضاع المختلفة لأطراف النزاع حينها يبدأ طرفان أو أكثر في الاتحاد معا محاولين إيجاد أرضية مشتركة من مستوى الفهم.

أساليب الأشخاص

مجموعة من أربعة أنماط الشخصية المتميزة، منفصلة في الأرباع على شبكة بما في ذلك محاور تظهر سلسلة متصلة من الحزم (ح) العالي والمنخفض التي تتقاطع مع سلسلة متصلة من الاستجابة (ج) العالية والمنخفضة، وبدلاً من أن يوزع الناس بالتساوي داخل الأربع رباعيات وصفت بأنها: محركات (ح، ع، ج، م)، التعبيرات (ح، ج، ع)، وديات (ح، م، ج، ع)، أما التحليليات (ح، م، ج، م)

عملية الصراع

والاختلافات بها تدور حول كيفية إنجاز مهمة معينة بطريقة ناجحة.

تقنية الشطيرة

تقنية نظم الاتصال تهدف إلى تقليل الدفاعي للفرد الذي هو على وشك الحصول على النقد أو للحد من اللدغة من تلقي الأخبار السيئة، تتطلب هذه التقنية من المتصل

الدائم الذي يبدأ وينتهي مع التصريحات الايجابية عن الشخص الآخر، وتصنيف المشكلة، والقضية، والنقد، أو الأخبار السيئة بين العبارتين التاليتين.

مهمة الصراع (المعرفية)

الفرق حول ما هو العمل الذي يكون للتطبيق، عندما تدرك الأفراد (الأفكار، وجزء من المعرفة) وتختلف أو تعارض بعضها البعض.

أسلوب العطف:

علاقة - استراتيجية بناءة لتحديد واحد من الأساليب الخاصة والأشخاص الآخرين، ثم استخدام هذا الفهم لتبني المقارنة المرنة لتؤكد التكيف مع الأسلوب الطبيعي للشخص الآخر.

نظرية (س) ونظرية (ص)

العلامات التي تعطى للانقسام من أساليب إدارة العلاقات الإنسانية، وضعت من قبل دوغلاس ماكغريغور في كتابه، مبادرة الجانب الإنساني، تفترض نظرية (س) الاقتراب من احتياج العمال الحث على العمل، وتفترض نظرية (ص) العمل هو السلوك الطبيعي، كاللعب، ويمكن ذلك للموظفين أن يكونوا منتجين جدا إذا توكل وتدريب.

التقييم 360 درجة أو تعدد درجات الملاحظات:

ممارسة التعلم الذاتي الذي يتلقى الأفراد الملاحظات من خلال الإجراء حيث معدل الأفراد لأنفسهم على أبعاد الأداء باستخدام أداة المسح وترشيح المرءوسين والزملاء والمديرين لتقديم تقديرات مجهولة منهم باستخدام نفس الأداة، يتم مقارنة التقييم الذاتي لمتوسط درجات من مجموعة المرشحين ذوو المرتبة.

ملاحظات

الفصل الأول

- 1- استخدام الشعار من قبل إرنست ويونغ، LLP. في رسالة من رئيسنا (www. ey. com/global/content. nsf/US/careers - الطلاب - رسالة من رئيسنا)، ويكتب تورلي جيم، "تكون رؤيتنا وإستراتيجيتنا ذات شقين: الأول: أنها تكون معروفة في السوق كالشركة التي يريد الناس أن تكون فيها، لأنه ذلك الشركة التي تضع الشعب أولا"
- 2- استخدام الشعار من قبل مجموعة هاي لوصف طريقة الشركة لمراجعة الخدمات ولتطوير المواهب الخاصة بالشركة. رؤية WWW. haygroup. com.
- 3- أد: كارول سانسون، الذاتية والدافع الخارجي : البحث عن الدافع والأداء الأفضل (الضغط الأكاديمي، 2000).

الفصل الثاني

- 1- وارن بلانك، 108 من مهارات القادة الطبيعيين بالفطرة (نيويورك: AMACOM، 2001) ص. 33 (AMACOM: - اماكوم - هي فرع من جمعية الإدارة الأمريكية).
- 2- جون وايتمور، تدريب للأداء: تزايد البشر، أداءً وغرضاً، المرحلة 3 (الولايات المتحدة: نيكولاس بريلي، 2002)، ص 2.
- 3- وارن بنيس، لكي تصبح قائداً (كامبريدج، ماساشوستس: كتب فرساوس، 1989). تقع الصيغة الواردة في هذا الفصل في فصل التأهيل "معرفة نفسك".
- 4- بلانك، ص 34.
- 5- هناك العديد من النماذج العملية للتقييم والتوضيح، ولكن تستند قائمتنا إلى حد كبير على تلك الموصى بها من قبل مستشارين قيادة جيمس كوزيس وباري بوسنر في كتابهما، تحدى القيادة (نيويورك: جوسي-باس، 2002) ص 63-73.
- 6- هنا، أيضاً، هناك العديد من النماذج للسعي من ردود الفعل، لكننا نبنينا لدينا قائمة إلى حد كبير على التوصية التي قدمها وارن بلانك، (ص. 53).

الفصل الثالث

- 1- أريك مايزل، حاصل على دكتوراه، 20 نصيحة للتواصل في العمل (مكتبة العالم الجديدة، 2001)، النصيحة # 17 "ممارسة التعاطف".
- 2- المرجع ذاته.
- 3- آرثر سايروميكولي، إد. دي. ، آرثر ص. وكاثرين كاتشم، قوة التعاطف (عمود، 2000)، ص 97
- 4- ستيفن. كوفي، 7 عادات للناس الأكثر فعالية (الحياة البيتية، 1989)، ص. 240.
- 5- جيمس كوزيس وباري بوسنر، المصداقية: كيف تكسب القيادة وتفقدتها، لماذا الناس يطالبون بها؟ (سان فرانسيسكو: جوسي-باس، 2003)، ص 14.
- 6- مايزل، النصيحة # 17

- 7- سايروميكولى وكاتشم
- 8- تتم مراجعة هذه المواد عن طريق النقل في العادات السبع للناس الأكثر فعالية، عادةً "نسعى أولاً أن نفهم، ثمَّ يجب أن نفهم"، ص 241.

الفصل الرابع

- 1- جانيت غالانت المجاملات البسيطة كيف تكون شخصاً رقيقاً في عالم وقحاً (بليزنتفيل، نيويورك: مجلة ريدرز دايجست، 1998)، ص 23.
- 2- روبرت بولتون ودوروثي غروفر بولتون، أساليب الناس في العمل (نيويورك: AMACOM، 1996)، ص 111 (AMACOM - اماكوم - هي فرع من جمعية الإدارة الأمريكية).
- 3- المرجع ذاته، ص 111-112.

الفصل السادس

- 1- ويس روبرتس، أسرار قيادة أتيل الهوني، الطبعة المعاد طباعتها (كتب وارنر، 1990)، ص 23.

الفصل السابع

- 1- دانيال جولمان. العمل مع الذكاء العاطفي. كتب بانتام، 1998: نيويورك، ص 263.
- 2- راندي ساكس، تقييم الأداء الإنتاجي جمعية الإدارة الأمريكية، 1992.
- 3- مراجعة الموارد التالية إجراء استعراضات ممتازة من هذه التقنيات وأساليب الانتقادات داهية المتقدمة، 117: مايكل ارمسترونغ، وإدارة الأداء - الاستراتيجيات الرئيسية والمبادئ التوجيهية العملية، الطبعة الثانية (لندن: الصفحة كوجان، 2000)، سام ديب ولايل سوسمان، مسؤولية الاتجاه الأنيق للناس (كامبريدج، ماساشوستس: كتب فرساوس، 1995).

- 4- لايل سوسمان، مسؤولية الاتجاه الأنيق للناس (كامبريدج، ماساشوستس: كتب فرساوس، 1995).

الفصل الثامن

- 1- كريستينا فيلازكا- دوفرنای، "مسئولية تولى الإدارة الجزئية" تحديثات إدارة هارفارد (فبراير 2007): 3
- 2- هناك بعض النقاش الأكاديمي حول المنهجية وصحة النتائج من خلال تجارب هوثورن، ولكن حافظت على هذا البحث دائما مكانها كدراسة تاريخية، من حيث منشأ حركة إدارة العلاقات الإنسانية.
- 3- دوغلاس ماكجريجور، الجانب الإنساني في المؤسسة: الذكرى 25 طباعة نيويورك (اروين \ ماكجرو هيل، 1985).
- 4- نرى استعراضا لنظريات مكجريجور نشرت على موقع على شبكة الإنترنت، http://www.accelteam.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html.
- 5- رون يلينغم، ومبدأ الشعب. إعادة التعريف الثوري للقيادة (نيويورك: سانت مارتن غريفين، 1997).
- 6- يلينغم، ص 12.
- 7- إبراهيم ماسلو، الدافع والشخصية، 3 أد. (هاربر كولينز للنشر، 1986).
- 8- إبراهيم ماسلو، ماسلو في الإدارة (نيويورك: جون وايلي وأولاده، 1998). "تلاحظ على العلاقة بين الصحة النفسية وخصائص المديرين للمستوى العالي (مذكرات من يكرت)" الفصل، ص. 94-101.
- 9- ---، ماسلو في الإدارة.
- 10- روبرت كابلان، ما وراء الطموح (سان فرانسيسكو: الناشر جوسي باس، 1991).

11- كابلان، ص. 47.

12- دانيال جولمان، والعمل مع الذكاء العاطفي (نيويورك: كتب بانتام، 1998).

الفصل التاسع

1- يلينغم، ص. 138.

2- ريك برينكمان وريك كيرشنر، والتعامل مع أشخاص لا يمكنهم الاحتمال. (نيويورك: ماكجرو هيل، المؤتمر الوطني العراقي، 1994)، ص 50.

3- إبراهيم ماسلو، الدافع والشخصية.

4- روبرت بولتون ودوروثي غروفر بولتون أساليب الناس في العمل (نيويورك: AMACOM). (AMACOM 1996) -اماكوم- هي فرع من جمعية الإدارة الأمريكية).

5- ما تبقى من الفصل تركز على تقديم نموذجًا للمخطط التفصيلي في روبرت بولتون ودوروثي غروفر بولتون كتاب مفيد للغاية وعملية، أساليب الناس في العمل (نيويورك: AMACOM، 1996). أسلوب العطف هو مفهوم أنها تناصر. إذا كنت تدرس نماذج مختلفة أخرى حول. الصفات النفسية في العمل، وأنهم جميعا تميل إلى أن تكون متشابهة جدا، حتى لو وصفت بطريقة مختلفة قليلا.

6- بولتون وبولتون، ص. 68.

الفصل العاشر

1- مارك جيرزون. مدى نجاح القادة تحويل الخلافات إلى فرص، موجز بواسطة رود كوكس، عرض منتدى الإدارة، 11 أبريل 2007.

2- كارل روجرز. عندما تصبح شخصا: رأي الطبيب المعالج في العلاج النفسي، هوتون ميفلين عام 1961.

3- جولمان. العمل مع الذكاء العاطفي.

عن المؤلفين

السيد/ ستيفن كوهين هو رئيس العمل والشعب وحلول وإدارة الموارد البشرية البارزة وتنمية المهارات القيادية وشركة التدريب التنفيذية، السيد كوهين هو أستاذ مساعد للإدارة في جامعة الجزيرة الطويلة، وتعلم دورات ماجستير في إدارة الأعمال التي تركز على العمل، والناس والإنتاجية. إنه واحد من المدربين التنفيذيين ومن معظم الكبار وذوي الخبرة في البلاد بعد أن أصبح كبار المديرين على أسلوب قيادته لأكثر من عقدين من الزمن. السيد كوهين هو المؤلف المشارك لثلاثة كتب، بما في ذلك صيغة إدارة الأفراد، 6 عادات زعماء فعالة للغاية و6 عادات فرق فعالة للغاية. وشملت عملاء شركته الجارديان شركة التأمين على الحياة بي إم دبليو بالولايات المتحدة الأمريكية وإرنست والمنظمات المالية وغيرها القانونية والشباب والعديد من الخدمات المهنية، وهو خريج من جامعة كورنيل وأكمل دراسته العليا في جامعة أدلفي، إنه يعمل أيضًا في ممارسة الصحة العقلية الخاصة ومقرها في السهول البيضاء بنيويورك.

السيد/ فنسنت أوكونيل هو شريك بارز في حلول العمل والناس، إنه يؤدي خدمات التقييم والتدريب للشركة، والتي توفر 360 درجة متعددة استطلاعات التعليقات المعدلة ومجموعة واسعة من بناء فريق العمل وبرامج التعلم وإدارة الأفراد للمنظمات في جميع

أنحاء العالم، وقال إنه يدير أيضًا فرق وضع مقترحات الأعمال المختلفة، والتشاور المهمة تطوير الأعمال من المعلومات في وقت سابق من حياته المهنية، السيد. أوكونيل خدم في مناصب تنفيذية في مجال التسويق في مختلف المستشفيات، وكان مستشارا للمجموعة هاي. السيد أوكونيل تخرج من جامعة براون، عمل بعد التخرج في إدارة الموارد البشرية في جامعة كورنيل. وقال إنه قام بتأليف العديد من المقالات للمجلات المهنية وتأليفه 6 عادات زعماء فعالة للغاية مع السيد. كوهين.