

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 تأتِ 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 أي 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 إطارا زمنيا 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 قطعته 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 بوادر وأخبار إيجابية، سيقدّر الفريق بشدة مجهوداتك التي بذلت لجعل ذلك ممكنا وسوف يقدرون 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 يحمي 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 سيضيف إلى مصداقية مهاراتك المهنية. أن الصلة بين مشاركة الدروس المستفادة في سياق التدريب وتحقيق مستوى مصداقية أفضل كقائد كفء تكمن في الإعجاب الذي يبدیه 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 لتطبيقه 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 تجرب 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 تخصص 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 والاكستاب، 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 مجالاً 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 وتابعتين، 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.