

8

الممارسة القوية رقم 7: اتخاذ أسلوب التدريب

"الإدارة المصغرة تعطي الموظف انطباعاً 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 مفهوماً ثورياً، وجاء المفهوم كالتالي: بأن الناس سيعملون بتفانٍ وابتغاء 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 فأخضعها 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 أداءهم 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 المثمر 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، وعبارة "أنا لا أبلى".

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 وبعدهم أهميتهم وأنهم لا قيمة لهم في هذه المنظمة، فقلة الكفاءات التي تسببها الإدارة المصغرة ما هي إلا دليل دامغ تماما 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 ماكجرجور طريقة أخرى أكثر ودية في التعامل وتمكينية أكثر في قيادة الآخرين، والتي يسميها الفرضية واي. 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 وإمكانياته.

يصر مديرو الفرضية "واي" 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". ويرثى ويلينجهام الموارد المهترئة 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 القдом 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 سيؤدى إلى علاقات إيجابية بين العمالة وتحسين الإنتاجية طالما أن الموظفين يشعرون بأن المشرفين عليهم يقدرون 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 "واى" 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"واى" 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 الكفاء أقل عرضة لأن "يتم يخرج" 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 الكفاء، بل أنه أيضاً يطرح مواضيع عن نفسية المديرين والتي تتضمن ممارسة السيطرة على تابعين له، المديرين الناجحين والأصحاء

نفسياً يميلون أكثر إلى المفاوضات والوساطية 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 يجنون 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. كييلان 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 يدجها 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 يظهرهم لتقييمهم لإنجازات الفريق، وتطوير إمكانيات الآخرين، وتعليم مرءوسيههم 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 المديرين الأفضل هم ذوو الصحة النفسية الجيدة، إذا فإن مديري الفرضية واي الذين يهتمون في الأساس بالناس هم المديرين 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.

بيدي 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.

وفي 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 وبعته بالـ "حيوان"، وبأنه يرد بانفعال شديد على أتعفه المشاكل ويصعد النقد إلى مستوى مؤذ أخلاقياً، وأنه يهددهم بخسارة وظائفهم ويخلق جوا مرعبا جدا، ورغم أنه يجيد عمله ووظيفته الجديدة ولكنه قلما يقدم النصح أو الإرشاد، ولا يتحملون التواجد معه إلا عندما يسطحهم 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 تم 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، وعضواً 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 أيضاً 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 أيضاً لكي ينتقلوا إلى المستوى التالي؟ أو بالأحرى، كيف للفريق أن يعمل على تطوير هذه المهارات المهمة جداً. (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 المديرين بتوجيه الفريق عن طريق تعليمهم بأن يؤديوا المهام بطريقة مختلفة، لأن الطرق الحالية ليست كفوًا 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 واللذين يقعان الآن تحت إشرافك.
- ❖ توسيع المهارات في قيادة الفريق، تولى أمر الخلافات، أو التواصل أو كلاهما ومواجهة أهم العملاء.
- ❖ تطوير مهارات الإلقاء أو التقديم للعامة، 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 دو جلاس ماكجر يجور.

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 لطاقم 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.