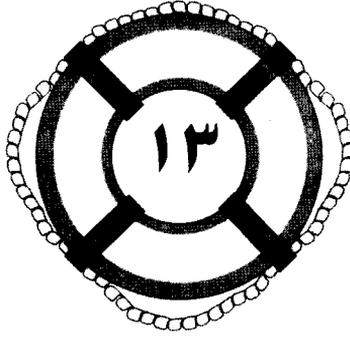


ترويض العاملين



ستة أمور يجب أن تتذكرها عندما يحوم شبح الاختلال
الوظيفي فوق رؤوس عامليك:

- ١- ليس صحيحاً أن فِرَق العمل لا تفلح: من الصحيح أن كثيراً من فِرَق العمل لا تعمل.
- ٢- يجب أن يعرف القادة متى يستدعي مشروعٌ ما حلاً عن طريق عمل الفِرَق: من الأفضل ترك بعض المهام للفرد، ويفضّل أن يعمل الآخرون ضمن مجموعات عندما تؤثر النتيجة على شريحةٍ من التنظيم، أو أن يتطلب الجهد معلومات عن مصادر متعددة.
- ٣- تريتّ إلى أن تقدّر نوع الحاجات التي يجب القيام بها من قبل المجموعات، والأخرى التي سيقوم بها الأفراد. اعمل قائمة بكلّ منهما.

٤- خصّص فريقاً وقائداً للفرق لكل حصيلة مبنية على عمل المجموعات.

٥- اللقاءات تساعدك: شجّع أفراد فريقك على الالتقاء مع الآخرين سواء من داخل شركتك أم من خارجها، أشخاص يمكن استخدامهم كمصادر للفرق.

٦- شجّع أفراد فريقك على الانضمام إلى الروابط التجارية (واحضر الاجتماعات).

وسيشعرون بالفرق الكبير بالنسبة إليه وإلى نجاح فريقهم كله بسبب الشبكات المساعدة التي تبنيها هذه الروابط.



التعايش مع الفرق والمجموعات

هل فرق العمل ضرورية؟ والسؤال بالنسبة إلى القائد العَرَضِي يجب على نفسه بنفسه. إن كان عمالك هو في أن تقود فريقاً فإن الفرق أمر ضروري. وإلا فإنك أنت لست ضرورياً.

أما إذا كان عليك أن تكون قائد فريق جيد، فعليك أن تتفهم متى يعمل الفريق، ومتى يكون حالك أفضل من دونهم.

كانت الفرق موجودة منذ تجمّع الصيادين في مجموعاتٍ لصيد حيوان كالفيل اسمه (المستودون). ولكن الفرق بالمعنى الحديث -فرق العاملين ذوي المهارات المختلفة والمجتمعين للقيام بمهمة مشتركة- هذه الفرق جديدة نسبياً.

إن الجمال في الفريق الجيد يكمن في أنه فعّال ونشط: فالعاملون ينظّمون أنفسهم بأنفسهم دون كثير من (البيروقراطية). والفريق الجيد يوفر المال على الشركة لأنه صغير وسريع ومنتج.

ولكننا أحياناً نتحمس كثيراً للمبدأ والطلب القائلين بأنه يجب القيام بكل شيء على أساس الفرق. عندما يحدث ذلك فإن بيروقراطية ما ستحل محل أخرى. والتحدي الذي يواجه القائد العرضي هو أن يعرف متى يطبق فكرة الفريق على عمل ما، ومتى يُبقي الأمور بسيطة.

وللقيام بعملية الفرق بشكل صحيح فإن عليك أن تدقق وباستمرار زيتهم وإطاراتهم، وأن تتأكد من أنهم يعملون كما هو مخطط لهم. ومن أجل تشخيص سريع للفريق، إليك قائمة تدقيق سهلة الاستعمال وفيها إشارات على أن قادة الفرق يواجهون المتاعب:

- العاملون يزدادون تقطيباً لحواجبهم: لا تتحرك الفرق بشكل منتظم وثابت، وذلك مردهً إلى أنهم، وهم على وشك إنجاز هدف الفريق المعلن في الظاهر، فإنهم ينقسمون إلى أفراد فريق فردي يعمل في أهداف فردية. وقد تدور الأهداف حول التقدم المهني أو قضاء وقت أكبر مع العائلة أو العمل جنباً إلى جنب مع أناس معجبين أو الحصول على المديح أو الثناء على عملهم الجيد. وأعضاء الفريق يريدون الحصول على كل الأمور بالإضافة إلى إنجاز هدف الفريق. فالذكاء يكمن في أن يعرف الواحد منهم الآخر في وقت مبكر، ووضع «جداول الأعمال غير الوارد ذكره» على الطاولة. هذا يساعد العاملين على معرفة بعضهم بعضاً بشكل أفضل، ويقوّي من التركيز على هدف الفريق.

- يبدو العاملون وكأنهم مشوشون: يمكن أن يكون القائد أحياناً لطيفاً فوق ما يجب، أو مهماً بشكل مفرط، أو أن يكون هدف الفريق قابلاً

للأخذ والعطاء. وأياً كان السبب فإن أفراد الفريق ليسوا متأكدين مما يفترض فيهم أن يفعلوه، أو أن ما يفعلونه ليس له معنى بالنسبة إليهم. على القائد أن يستبين هذا الارتباك في وقت مبكر وأن يفعل ما هو ضروري لإبعاده. وقد يستدعي ذلك أحياناً أن تحصل على توضيح ممن هم أعلى منك. وقد تكون أحياناً محشوراً ولا تدري ما تفعل لأن الهدف نفسه مشوش وغير واضح - ومواصلة العمل (لخبطة) بجد ذاتها. فكلما بكرت في اكتشاف ذلك كلما كان ذلك أفضل.

- يجب أن يُخوّل العاملون بحضر قبورهم الخاصة بهم: إنه لا يُجدي أن تكون لديك الصلاحية لاتخاذ القرارات ما لم تكن تلك الصلاحية محددة تحديداً كاملاً. لا تسمح لأفراد فريقك بأن ينفقوا مليون دولار حتى يقولوا ما تريدهم أن يقولوه. ضع حدوداً ذات أبعاد معروفة لسلطتهم، وستكونون جميعاً في حال أفضل في الليل.
- يشعر العاملون بأنهم معاقون ومحبطون: إنهم يشعرون بأنه ليس هناك من طريقة ليتقدموا بها مثل الفريق لأن الشركة ككل بدائية جداً بحيث إنهم مسجونون ضمن إجراءات وسياسات سخيفة. والحل هو أن يصبخوا (كالغوريلا) فيخدموا الفريق وأهدافه أولاً ثم قوانين الشركة بعد ذلك.
- العاملون يطعنون بعضهم بعضاً في الصدور: لا بد أن هناك صراعات في أي مجموعة. ومهمة القائد تكمن في أن يمنع المشاجرات من تقويض مساعي الفريق. يمكن لعظم الصراعات أن

تُحلّ إما بحديث ودي أو بالتحذير. إن وجود خلافات شديدة يستدعي الفصل بين الأفراد. والحقيقة أن الخلافات الشديدة تتطلب فصلاً دائماً.

● يعتقد العاملون أنك (ديك رومي): فإذا كانت قيادتك مترددة أو غير مناسبة فإن الهدف سيخبو ويموت. يجب أن تفكر في طريقة تخدم بها الفريق فتبقي الحلم حياً. فإذا لم تكن تستطيع أن تفعل ذلك، فاترك العمل الآن.

● يحتاج العاملون إلى أن تمسح الغباشة عن نظاراتهم: فما يفشل ليس حلمهم إنما حلم الشركة. «أن يكون لديك رؤية أو حلم» ليس بالإنجاز الكبير: لقد كان للكابتن (أهاب) رؤية. لتكن لديك الرؤية الصحيحة وأفصح عنها بما يليق بها. وواصل الإفصاح عنها مرة تلو مرة إلى أن تحترق في رؤوس العاملين.

● العاملون واقعون تحت الحصار: ما أكثر ما تتوجّه الشركات نحو الفرق، ولكنها لا تجتث مواقفها المعارضة للفرق من الجذر.

● لا يعرف العاملون سبب جلسة القرفصاء: الأداء لا يقاس وأعضاء الفريق يتحسسون طريقهم في الظلمة. ويكمن الحلّ في إيجاد نظام حكيم لتدفق المعلومات المفيدة من أفراد الفريق وإليهم.

● يُمسك العاملون بالطرف القصير من العصا: هل تكافئ العاملين على عملهم الجماعي، أم أن نظام (كل واحد مسؤول عن نفسه) لا يزال في مكانه وخلف حلّ الكلام الموجّه للفريق.

● **العاملون لا يصدقون ولا كلمة واحدة مما تقول:** الفريق الذي يفتقر إلى الثقة كضحية مصاص دماء. فإذا كنت أنت السبب في جفاف الثقة كما يجف الدم في الجثة، فاحجل من نفسك. فمن بين كل المصائب التي تنزل بفريق ما، تكون هذه هي القاضية والمميتة.

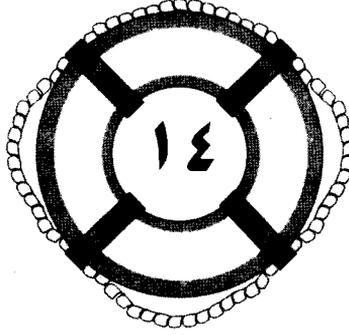
● **لا يطلق العاملون صيحات الاستهزاء والاستهجان:** فريقك يعرف الهدف، وقد سمعوا كلامك ولكنهم لا يحسّون برغبة في الانصياع. ربما حان الوقت للحصول على فريق جديد

هناك سطر إضافي حول الفرق وهذا هو:

استخدمهم عندما يعملون واستخدم شيئاً آخر عندما لا يعملون. تذكر أن ما تسعى وراءه ليس البنية («فريق متقاطع الوظائف يدير نفسه بنفسه») ولكنك تسعى وراء النتيجة («أن تنهي العمل»).

من أجل هذا أنت بحاجة إلى الفرق أكثر من حاجتك إلى روح العمل الجماعي. ازرع في نفوسهم التعاون والمشاركة، واجتث العشب الضارة في الأمور غير واضحة المسؤولية وألعاب الأنا، وعندها ستفوز بـ ٩٩٪ من الفريق الذي تحتاجه.





خمسة قواعد من أجل خلافة ناجحة:

- ١- إياك أن تتفوه بسوء عن سلفك فلكلُّ منا سلوك سيء وسلوك صالح. تكلم بالحسنى عن الإنجازات السابقة لسلفك، وتسامح مع العيوب التي تلاحظها على أمل أن يتسامح الآخرون مع عيوبك.
- ٢- ضع توقّعاتك وآمالك الخاصة بك. تأكد من أن إدارتك عمالك يعرفون كل ما تريده.
- ٣- اكتشف ما نجح من الأمور وما يحتاج منها إلى إصلاح. تحدث إلى عمالك ومرؤوسيك.
- ٤- اعقد اتفاقاً بأن تعمل مع العاملين معك إلى أن تلبّوا تطلعاتكم.
- ٥- لا تنسَ أبداً: أنت في موقع المسؤولية.



حَزْمُ أَمْتَعَةِ سَلَفِكَ

كان (جيري) قائداً عرضياً نموذجياً. فقد كان في عام ١٩٧٣ زعيماً للأقلية في مجلس النواب، ولم يكن يتمتع بسمعة معينة بخصوص المهارات التشريعية أو الدهاء السياسي. ولكن عندما اصطدم نائب الرئيس (سبيرو) بمشاكل أخلاقية، رفع الرئيس (ديك) (جيري) ليكون خليفته المحتمل، وكانت مفاجأة كبرى لـ (جيري).

وفي غضون عام وعندما أصبح (ديك) أول رئيس أمريكي يستقيل من منصبه أقسم نائب الرئيس العرَضِي اليمين فأصبح الرئيس العَرَضِي.

كان يُنظر إلى (جيري) على أنه غير كفاء، وذلك بالعودة إلى توصيف الرئيس (ليندون) لـ (جيري) في وقت سابق على أنه الشخص الذي لا يستطيع أن يمشي ويمضغ العلكة في آن واحد. تعثر (جيري) كثيراً أمام الجمهور، ونظراً إلى أنه كان أطول من الرؤساء الآخرين وأقل براعة منهم، فقد ارتطم رأسه بباب طائرة (سلاح الجو الواحد) كثيراً. كان لاعب (غولف) رهيباً.

ولو كانت له صفاتٌ كنتك التي يسخر فيها بعضهم من سيارة (الشيوفروليه) التي لا يكون سائقها جاهزاً وقت الضرورة لجعلتْ (جيري) شخصاً معرضاً للسخرية العامة وبذلك تقضي على رئاسته .

ولقد مرَّ (جيري) في الحقيقة برئاسة صاحبة مائجة نوعاً ما . كان محاطاً بتضخم مالي عنيف ونقصان في الطاقة، وبمحاولتي اغتيال خلال شهر واحد، بالإضافة إلى عدة مشاكل عالمية متفجرة تتطلب اهتمام أميركا . والأنكى من ذلك أنه كان يتوجب عليه أن يتعامل مع رواسب من فترة سلفه كانت تفتت الثقة بين الجمهور والتي عقدها (جيري) بقراره بمنح (ديك) عفواً كاملاً . وظن كثير من الأميركيين أن «اللعبة هنا» وأن (جيري) قد أبرم صفقة بالعمو عن (ديك) في مقابل استلام الرئاسة .

وقد تغيّر هذا الفهم اليوم . فقد سمح لنا التاريخ أن نفهم (جيري) بشكل أفضل .

فمن ناحيةٍ ، لا نجد معنى لشخص بهذا الارتباك وبهذه الغباوة نظرياً : فيكون انتهازنا (ميكافيلياً) بما يكفي كي يحصل على أفضل الشروط في صفقة على هذا المستوى .

ولكن (جيري) كان يعلم في ذلك الوقت أن العمو عن (ديك) - وهو أمرٌ قد يُغضب مَنْ يريد أن يرى رأس (ديك) على وتد - هذا العمو كان ضرورياً إذا كان لرئاسته أن تؤخذ بجدية في العالم . فإذا ما وُضع (ديك) قيد المحاكمة فستكون إدارة (جيري) مجرد حاشية أو هامش في كتاب تلك الفترة، فعندما سحب السنارة من فم السمكة الكبيرة فإنه بذلك اشترى وقتاً وامتسحاً خاصين برئاسته .

يجب على كل قائد أن يسمح لمن سبقه في السلطة بأن يسبح بعيداً إلى حدٍّ ما . تحدُّت الأمور السيئة عندما يظل المعلم السابق يحوم في المكان سواء كان ذلك بشخصه أم بذكراه:

- يقول العاملون حسناً . إننا لم نكن نفعل ذلك بهذه الطريقة عندما كانت (بربارة) هنا .
- سيسرع العاملون إلى (بربارة) في آخر القاعة ويسألونها عن رأيها في أسلوب عملك .
- وستجعل ست السنوات من القيادة الناجحة لـ (بربارة) من الصعب على قيادتك أن تقوم بأي اختراق دولي .

يحتوي فيلم (حول شميدت) لـ (جاك نيكلسون) على مشهد مؤلم، وفيه يدخل (نيكلسون) المتقاعد حديثاً وبشكل مفاجئ على بديله فيثور عندما يكتشف أن المواد التي خصصها لعملية الانتقال الخاصة بخلفه قد كُدِّست بجوار حاوية القمامة . كان الفيلم محايياً لمشاعر الرفض والغضب لدى (نيكلسون) ولكن القصة تصبح صالحة وبنفس القدر عندما يسردها خليفته الشاب الذي كان يخشى أن تُعاق أول غزوة له في عالم القيادة من قبل توصيات سلفه .

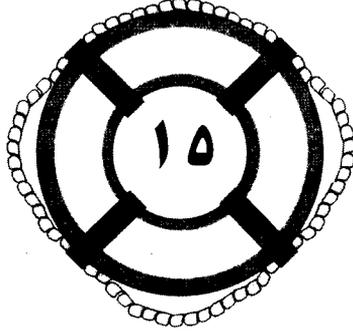
لذلك فإن على القائد أن يوجد متسعاً جديداً لعهد الجديد . ويعني ذلك أحياناً أن يرفض رفضاً قاطعاً أساليب المعالجة السابقة . والأمر ليس في أنك إنسان عصّابي ومنشغل في أمورك الذاتية وأنت لا تستطيع تحمّل أن تُقارَن بسابقك . (والأفضل ألا يكون ذلك) . والحقيقة

هي أن ما يهمننا بالفعل هو الإنجاز الفعال للأهداف أكثر من أنانيات كل قائد، وربط الحاضر بالماضي - حتى ولو حَسُنَتْ النيات - يبطلُ من ذلك وبلا تردد.

وقد يكون ذلك قاسياً في بعض الأحيان، كما تعلّم ذلك (نيل) أستاذ الدراسات الأمريكية البديل في جامعة (كونيكتيكوت) وذلك عندما استؤجر ليحل محل أستاذ توفي في منتصف الفصل الدراسي. لم يكن (نيل) قد درّس صفاً كاملاً من قبل، والحلول محل هذه الشخصية المحبوبة كان قاسياً جداً.

لم يسمح لي الطلاب فعلياً بالدخول. كانوا يشعرون بأنهم قد تعهدوا بالولاء للآنسة (ستيفنس)، وسيكون من الخيانة أن يسمعوني وأنا أتحدث عن (ناتانيال هوثورن) بعد ما سمعوا ما قالته الآنسة (ستيفنس) عنه. كان الوضع مستحيلاً بالنسبة إلي. وعندما انتهى الفصل الدراسي كانت تقديراتي للطلاب حقيرة، ولم يُطلب مني العودة.





سبع حقائق حول عملية الفريق الضعّال

- ١- العمل ليس العملية الرئيسية بالنسبة إلى فريق ما . أما القرار والحسم فهما المهمان .
- ٢- إن الطريقة المستخدمة في صنع القرارات هي أهم قرار يتخذه الفريق .
- ٣- يجازف القادة بخسارة فرّقهم عندما يفرضون قرارات مهمة دون أخذ موافقة الأعضاء .
- ٤- لن تعمل خطوط التواصل والاتصال ما لم تكن مفتوحة .
- ٥- إن مهمة القائد هي في أن ينظم القرارات ويحوّلها إلى خطوات للعمل .
- ٦- إن نقاط المراقبة والتفتيش ضرورية لمراقبة التقدم نحو نتائج محددة .
- ٧- لم يستطع أي فريق كان يُدار بيد حديدية من أن يطلع علينا بفكرة جديدة .

الطريقة الصحيحة (والخاطئة) لحزم الأمور وحسمها

لقد رأينا أن وضعك لبطّاتك في نسق واحد - أي وضع خطة للعمل - أمر جيد. والخطوة التالية هي في كيفية موافقة العاملين عليها. ولكننا ولسوء الحظ كثيراً ما نتخذ القرارات دون الاتفاق على أسلوب القيام بذلك.

والحقيقة الرهيبة هي أن معظم الجامعات التي ننتمي إليها - مثل فرق العمل والمجموعات الاستثمارية وفرق الكشافة واللجان الخاصة وروابط الآباء والمدرسين وهيئة الوزارة التابعة للرئيس في (واشنطن) العاصمة - كلها تتخذ قرارات «غير قانونية»، قرارات لم توافق المجموعة عليها حتى تصبح مشروعة. وبما أن المجموعة لا تمتلك طريقة معتمدة تتخذ القرارات بواسطتها فإنها ستنتهي بعد أن تُهيمن عليها الشخصيات الأقوى والأقل خجلاً ممن يحصلون على ما يريدون دائماً.

ستتقضّ شركتك على القرار السيء. ولكن فريقك سيثير قراراً جيداً
أُتخذ بطريقة غير شرعية.

أنت بحاجة إلى أن تضع الجميع على نفس الصفحة، وهذا يعني
وضع منهج في اتخاذ القرارات.

والخبير الجيد هو أن أمام المجموعات في واقع الأمر سبع طرق
لاتخاذ القرارات. وكلها مشروعة تماماً وطبقاً لشروطهم. وتصبح غير
شرعية حينما يختلف أعضاء الفريق حول ماهية منهج اتخاذ القرارات.

قد يفكر بعض الأعضاء «أنت المعلم والرئيس، وأنت من يتخذ
القرارات». وأنت بدورك يمكن أن تفكر «سنجري تصويتاً على ذلك. وهم
سيحبذون ذلك». وفي هذه الأثناء يكون فريق ثالث قد اجتمع في غرفة
الملابس وقرر أن أفضل طريقة هي إحضار مستشار لاتخاذ القرارات.

لا يريد أحد أن يهزّ القارب والجميع ينحني في الخلف من باب
اللباقة. إنها الفوضى وهي هدر للوقت الثمين الذي يمكن أن تستخدمه
لتحريك المجموعة نحو النتائج المرجوة.

إليك سبعة الطرق الأساسية في اتخاذ القرارات. قرّر أيّاً منها تريد
أن تستخدمه:

١- مجموعة السيارات المشتركة (أي يسوقها نفس الأشخاص
بالتناوب) أو ما يسمى (باتخاذ القرارات بالإجماع) وتعمل لأن
يطلب كل واحد معلومات والحصول على موافقة الجميع. يسمى
كثير من المدراء أنفسهم في هذه الأيام بناة الإجماع، لأن ذلك

يجعلهم يبدون وكأنهم رجال لطفاء وليسوا بالطغاة. وعند قراءة قرار إجماعي، تواصل المجموعات الحديث إلى بعضها بعضاً وهذا بشير خير. ولكن الإجماع له ثمن. فعند ابتلاع كل فكرة نكون قد تبئنا المعارضة وبشكل أنيق. والإجماع يتضمن عادةً أطناناً من التنازلات ونتيجةً عادية في نهاية المطاف. ويستمر ذلك إلى الأبد. وما يريده العاملون الذين يحبّذون الإجماع هو المزاودة.

٢- المقايضة والتبادل وتُعرف كذلك بـ (حكم السلطة عن طريق النقاش)، وتطالب القائد بأن يتخذ القرارات ولكن ليس قبل أن يتشاور مع أفراد فريقه وطلب رأيهم في ذلك. وبعد سماع ما يكفي للوصول إلى اتفاق علمي ومثقف يقطع القائد النقاش ويتخذ القرار، ثم يعود بعدها إلى كل أفراد الفريق ليعلمهم عن كيفية تأثير معلوماتهم على القرار. إن التبادل في الآراء يزودنا بالوضوح والمسؤولية، ويشعر الجميع أنهم قد حصلوا على ما يريدون.

٣- من الأعلى إلى الأدنى وتُعرف كذلك بـ (حكم السلطة دون نقاش)، حيث يقول القائد «هكذا ستكون الأمور». هنا توجد حكومة الفرد المطلق الأساسية. فالقرار هنا قد اتُخذ من مكان بعيد في الأعلى باتجاه أسفل التل ومتدحرجاً عليه. فإما أن تُمسك به وهو يتدحرج بجانبك أو أن يدوس عليك. وأنت لم يكن لك دخل في اتخاذ القرار، لذلك لا تحاول التظاهر وتطلب من العاملين رأيهم. ويفتح الأسلوب الديكتاتوري بشكل جيد في المهام الإدارية وبشكل أقل جودة في المهام السياسية. فحيث تكون آراء

الآخرين مهمةً فإن هذا الأسلوب سيقوّض روح الفريق والتزامه. ويمكن أن يؤدي الاستياء وعدم الاتفاق إلى التخريب وتآكل المجموعة. (التغيير نسميه «قمة سيناء» تتدخل أنت فيه عندما تكون أنت الحاكم المطلق الذي يُصدر مراسيم لا نقاش فيها. وهذا مما لا يُنصح به في مائة اليوم الأولى. وتتعرض الثقة للخطر عندما يحاول قائد المجموعة أن يدفع أعضاء الفريق نحو الاعتقاد بأن آراءهم حول القرار كان لها الأثر في صنع القرار).

٤- التصويت برفع الأيدي ويعرف أيضاً (بحكم الأغلبية) وهي عملية ديموقراطية - تصويت بسيط حيث تفوز الأكثرية وتخسر الأقلية. إنها سريعة وشفافة وهي تقضي على الشقاق في الغالب. ويفلح هذا التصويت حينما لا يكون هناك متسع لأسلوب الإجماع التام، أو حينما يكون القرار غير مهم والإجماع ضرورياً، وحينما يكون اتفاق الأفراد ١٠٠٪ في الرأي ليس بالأمر الجوهري في عملية التطبيق الناجح. ولكن ذلك وكما هي العادة يولّد أقلية غير سعيدة ممّن ستحاول في وقت لاحق إفساد القرار.

٥- الجماعة التفضيلية (النخبة) وتعرف كذلك (بحكم الأقلية) وهي تشكّل مجموعة فرعية صغيرة من المجموعة الأكبر تخرج لجمع المعلومات ثم رفع التوصيات إلى المجموعة لاتخاذ القرار. وعندما يكون التوقع بأن تُقبل تلك التوصيات فإن النظام لا يتوجه نحو التزام واسع ولا نحو مقايضة وتبادل (أو مزاولات).

عن عدم مخاطبة هموم الجميع ولا حتى الأفراد ذوي الخبرة الأقل يجعل أسلوب الجماعة التفضيلية يمر على موضوعات مهمة دون أن يتوجّه إليها. وقد يدمر الصراع والجدل فعالية الفريق في المستقبل.

٦- الشريحة المتوسطة وتعرف كذلك (بإيجاد التعادل). وإيجاد التوازن أو التعادل هي عملية إجماع بشكلها الجامح. فأنت تقيس المجال المغناطيسي للأفكار وتختار الوسط من هذا الطيف أو المجال. ويعتبر الوسط هو الحل الصحيح الدائم في إيجاد التوازن. ولا يكون أحد في العادة سعيداً بصورة خاصة من النتيجة ولا حتى المعتدلين في المجموعة، لأنها كالوحش له أرجل وأذرع.

٧- الحكم من الخارج وتعرف كذلك (باتخاذ القرارات عن طريق الاستشاريين أو ذوي الخبرة)، هنا لديك أناس من الخارج ممن يخبرونك بما تعرفه أصلاً ويتقاضون ثمناً لمشورتهم. وحكم الخبرة عظيم لأنه (يغطي على حمارك) أي عجزك وضعفك، لأنه «لا أحد أبداً يُطرد من عمله بسبب استئجار (صاروخ بلاستيكي عابر)». ولكن إذا لم تكن أنت بنفسك خبيراً فكيف لك أن تعرف ما إذا كان خبيرك خبيراً فعلاً؟.

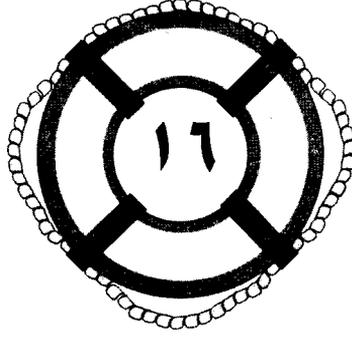
كيف تختار منهجاً جاهزاً سلفاً لاتخاذ القرارات؟ ليكن اختيارك على أساس أنواع القرارات التي سيتخذها فريقك في الغالب. فإذا كان فريقك فريق تنفيذ، عندها يمكنك أن تعتمد على الطرق الأكثر تحكماً وديكتاتورية: فهي توفر الوقت وترفع من قدر الوضوح. ولكن إذا كان فريقك منغمساً في تشكيل السياسات أو أي اعتبارات «سياسية» أخرى فالأفضل لك أن تبطن من سرعتك وأن تتأكد من أن الجميع يفصح عن همومه.

احذر (الموضنة)، وعلى الرغم من أن (موضات) العمل تميل نحو واحد من هذه الأساليب - فإن الإجماع والديموقراطية تبقيان «الصحيحين دائماً» بالنسبة إلى مقال في مجلة - وليس هناك في الواقع طريق صحيحة أو خاطئة في حسم أمرٍ ما .

والمهم هو أن يتفهم كل واحد في المجموعة سلفاً نوع أسلوب اتخاذ القرارات الذي سيُتَّبَع. وأسوأ ما يمكن لقائد أن يرتكبه هو الخروج على المجموعة بمفاجأة.

احصل على هذه الموافقة الإجماعية سلفاً وعندها سيكون أي قرار تتخذه هو الطريق الصحيح.





عشر طرق زهيدة التكاليف تُحفّز بها العاملين معك:

- ١- احتفل بإنهاء نتائج الأعمال فالنصر الذي لا يلحظه أحد يكون كأن لم يكن.
- ٢- أبقِ النتائج المطلوبة قصيرة المدى وبهذه الطريقة تتوفر لديك فرص كثيرة للاحتفال.
- ٣- تفاخر أمام المعلم الكبير فكلما كان جمهورك أكثر أهمية حين تقديمك لنفسك كلما ازدادت الأميال التي تقرب فريقك من النصر.
- ٤- قدم أكواز الشراب وعليها شعار الفريق في كل مكان وهذا سيواصل تذكير العاملين بالمكان الذي ينتمون إليه.
- ٥- امنح الفريق وقتاً تعويضياً، فالجميع يحبون الوقت التعويضي.
- ٦- تغدّ معهم (متظاهراً بأنك تحب أن تأكل مع كل واحد منهم).

- ٧- أحضِر بعض المشاهير، فليس هناك أعظم من استعراض بالإقرار بالعمل المنجز.
- ٨- امنح شهادات تكريم، إن صنع جائزة منخفضة التكاليف لا يحتاج إلى الكثير.
- ٩- تقدّم عن طريق التراجع، فقضاء إجازة الأسبوع في الغابات أمر جميل.
- ١٠- وإذا أخفق كل شيء فلا تهتم واذهب إلى (كريسبي كريمي).



تحفيز وتحميس العاملين

إذا وضعنا جانباً الكلام الجميل والعقلانية الراجعة، نجد أن القيادة أمر شجاع جداً: إنك تجعل العاملين يقومون بعمل ما تريده. وعندما تنظر إلى القيادة بهذا الشكل فإنها مسألة تدعو للارتباك. كيف تتجح؟ عليك أحياناً أن تُفزع العاملين. ومن الضروري في غالب الأحيان أن تتدبر أمرهم - بأن تقدم الحقائق لهم بشكل يصبح معه الانصياع هو الرد المنطقي الوحيد. وعندما يحتاجون إلى بعض التشجيع والاستحسان أحياناً فامنحهم قبلة كبيرة ولطيفة. وكل ما عليك أن تفعله أحياناً هو توضيح الحقائق والوقائع، بعدها تخرج.

ولكن أنى لك أن تعرف متى يجب عليك أن تفعل ذلك؟ بالتعرف إلى العاملين في فريقك والتعرف إلى ما يجعل مختلف العاملين يعملون. وسنتحدث في فصل لاحق عن ماهية حاجات مختلف أنواع الأشخاص. أما الآن فتأمل في مبدأ التحفيز والتشجيع نفسه. نعتقد أنه ينتابه الخلل.

ينبع التحفيز كما يُمارس في معظم الأماكن من فكرة أن العاملين في مكان العمل يشبهون جرذان المخابر في صندوق الاختبار. أعطِ الجرذ حبة طعام عندما يضغط على الرافعة الصحيحة، وهكذا فإن حماسه نحو الأداء والعمل تزداد.

وتكمن المشكلة في أن معظم الشركات لا ترغب في أن تنفق الكثير كي تشجع العاملين وأكثر مما ينفق العلماء على كرات الطعام للجرذان. لذلك فهناك اجتماعات حاشدة مملأى بالنشاط ولقاءات تشجيعية ورايات خفاقة منشورة في كل أرجاء مكان العمل. تعلمنا التجربة بأن العاملين يتشجعون بهذه الأمور لفترة قصيرة فقط، ثم تتأرجح حماسهم وتتذبذب عندما يدركون أنه ليس لديهم إلا حافز حقيقي قليل الثمن للقيام بأداء أعمالهم، وهذا يتجاوز جوّ صيحات الاستحسان، فما زالت الأدوات تعوزهم أو التدريب أو النظم (والأسوأ من ذلك هو عدم وجود خط إنتاج) ليصبحوا من الفائزين.

لا يمكنك أن تستغبي حتى الجرذان بهذا السيناريو وهذه المشاهد، عليك أن تعطيهم كرات طعام حقيقية، وإلا فسيتوقفون عن دفع تلك العتلة الصغيرة. ويصبح العاملون حكماء بسهولة أيضاً، بل ويصبحون متشائمين متجاوزين بتلك الحكمة، ويصبح من الأكثر صعوبة الوصول إليهم مع الموجة القادمة من فرق الاستعراض والعضات.

لذلك فحتى لو كانت شركتك ملتزمة بهذا النوع من التحسيس على طريقة استعراضيي السيرك (بي. تي. بارنوم)، فأنت كقائد قد ترغب في أن تفكر تفكيراً أعمق. فيما يجعل العاملين يقومون بأعمالهم. إنه سؤال بسيط وعميق كبساطة وعمق سؤال: ماذا يريد العاملون؟

ماذا يريدون؟ إنهم يريدون المال بالطبع. والسبب الأولي الذي يجعل العاملين يعملون لك هو أنهم يريدون أن يبعدوا جدران خلايا جسمهم عن الانهيار. والمال الذي يُدفع للبقال وللأجار أسلوب محترم زمنياً لمنع حدوث ذلك. لذلك فالمنح والهبات المالية على الأداء ليست أبداً أمراً أَكَلَ عليه الدهر.

ومن المحتمل أنك لا تملك مقادير كبيرة من السيولة لتتبرع لهم بها، لذلك فإن عليك أن تتظر نظرة أكثر عمقاً. هناك العديد من الجوائز والحوافز التي يمكن للقائد أن يمنحها للعاملين، وهي لا تكلف إلا القليل وربما لا تكلف شيئاً، وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بالرضا عن أنفسهم - وكذلك عن أعمالهم.

كِرْمُ الأداء: نعرف فريقاً يتعاقب على ظريان محشي (وهو حقيقي) من بائع حيوانات محنطة محلي لا مجرد لعبة قماشية - فيعطونه إلى الفرد الذي قام بعمل عظيم في ذلك الشهر. والفكرة هي أن يعطى إلى الجميع فيما لا يقل عن شهر واحد في كل عام. إنه أمر مضحك، ولكن العاملين يقدرّون ذلك.

الدعوات: من المحتمل أن مكتب المراقبة في شركتك يشتري بطاقات خاصة بالمؤتمرات والندوات حول أفكار عمل طارئة. لماذا لا تأخذ حفنة من هذه البطاقات وتوزعها على الفريق وأعضائه ممن تود مكافأتهم؟

التعاريف: خذ واحداً من أفراد فريقك عند لقاءك برؤسائك. ذلك يجعلهم يشعرون بأنهم جزءٌ من هرمية الشركة، وهو أمر مشكور فعلاً، ويجعل رؤسائك يرون بأنك تساعد في تطوير القيادة.

مواقف السيارات: إذا كانت شركتك لا تزال تخصص مواقف مخصصة للمدراء، عندئذٍ دع العاملين المجيدين يستخدمون موقعك لمدة يوم أو أسبوع. (تذكر أيضاً أن تُعلم الأمن عما قررته حتى لا يعطوا المستفيدين المحظوظين مخالقات ووقوف ممنوع).

شارك في الحسنات والمزايا: عندما تحدث الأمور الحسنة دع الفريق ينالهم منها نصيب، ولكن على ألا تقسّم الجوائز في الاحتفالات العاملين إلى رابحين وخاسرين، وألا تؤكد بشكل مفرط على الإنجاز الفردي.

ادهن المهجع: أثبتت تجارب (هوثرن) منذ سنوات أن العاملين يقومون بأداء أفضل عندما تهتم الإدارة بهم. ادهن المكتب، وانقل الأثاث من هنا إلى هناك. اجعلهم يلبسون قبعات مضحكة. فالاهتمام جيداً كان أو سيئاً يجعل العاملين يشعرون بتماسكهم فيقومون بعملهم بشكل أفضل.

العناية المحبة اللطيفة: إن وقود الفريق الجيد هو احترام بعضهم لمهارات بعضهم الآخر وجهوده وفرديته. دع زملائك في الفريق يعلمون أن عطاءاتهم تُقدّر. وأفضل طريقة للقيام بذلك هو أن تخبرهم.

ولكننا أبقينا الأفضل ليكون الأخير. يأتي قبل المال أو ربما مربوطاً به في المقام الأول: إن العاملين يريدون أن يكون لعملهم معنى.

وكقائد للفريق عليك أن ترفع مشعل أهداف الفريق عالياً حيث يراه الجميع. ولكن عليك أيضاً أن توضّح هدف الفريق بشكل يمكن الفريق أن يحترمه وأن يحترموا أنفسهم لأنهم يسعون وراءه. كل الأعمال جديرة بالاحترام وهي ذات مغزى وحتى ولو كنت تعمل في معمل لصنع المخلّل.

يمكن أن تحمل حوضاً فيه آجر أو أن تبني كاتدرائية - فالمغزى موجود في منظورك. ولكن على القادة في الغالب أن يكافحوا مدَّ التشاؤم وانخفاض احترام العاملين لأنفسهم. تذكر أن هناك هدفاً حتى للمخلل.

ومن أجل التغلب على التشاؤم عند العاملين يتوجب عليك أن تقوم بأمرين قاسيين ويكادان يكونان متناقضين. عليك أن تفصح عن مغزى العمل بطرق يمكنهم بها أن يحترموه وأن يحبوه كثيراً.

(«هدفنا أن نزود كل زيون يتصل بنا بخبرة إيجابية جداً تجعلهم يرغبون بالاتصال بنا مرةً أخرى، وفي أقرب وقت.»)

ولكن عليك أن تبدي تعاطفك مع مرّحهم في مواقعهم. ارفع المصباح وإياك أن تكون مترفعاً أو جباراً فيه. إذا استطعت أن تتجز ذلك فإن لك مستقبلاً.

(ويليام إدوارد دمينغ) الرجل الذي كان يعلم النوعية لليابانيين كان يكره أموراً كثيرة يقوم بها الكثير من القادة. وكان أكثر ما يثيره هو الوعظ والتحذير. وتتجلى الموعدة والتحذير عندما يصبح القادة قادة للهتاف والتصفيق لأهدافهم وبيحثون عن تحسيس عاملهم عن طريق الصيحات المرتفعة والرايات الخفاقة.

كان (دمينغ) يقول إن النصح والموعظة يسعيان لأن يستبدلا الأساليب المعتدلة طويلة المدى بأحاسيس ومشاعر اللحظة، وهو ما لا يدوم. لذلك فالوعظة والتحذير لا يفلاحان.

نحن نتفق مع السيد (دمينغ). فمعظم الحماسة المتأتية عن صيحات الاستحسان اليوم لا تُتجز إلا القليل، لا بل إن لها أثراً سلبياً عندما يدرك العاملون المرامي الخفية لحماستهم الزائفة تجاه المشاكل المتأصلة في النظام الذي يعملون له.

ويمكن أن نفكر في استثناء رئيس، وهو النصح من خلال العمل. ومن الواضح أنه لا توجد وسيلة تعليمية أفضل من المثال الصالح. فإظهارك لعامليك بأنك تقصد الجدّ في عملك من خلال عاداتك يُعتبر طريقة فعالة لتعليمهم ما تتوقع منهم فعلاً.

لم يكن (راي) قائد فريق المنتجات الجديد في شركة (للإنترنت) في (كيوبرتينو) يريد أن «يرسل رسالة» في يومه الأول في الوظيفة بعد أن صنع إبريق قهوة طازجة في منطقة (مستركوفي) العائدة للفريق. «كنت أصنع القهوة لأنني كنت بحاجة إلى القهوة»، كما يقول. ولكن الفريق فهمَ الأمر على محمل آخر، فوجدوا فيه شخصاً لا يترفع عن صنع القهوة للجميع. كان القائد السابق يجعل الفريق يصنعون له خاصةً قهوة (ستاريكس) عدة مرات.

قررت (إستيل) ناظرة العمال في معمل تعليب اللحم والسمك والفواكه في (فيربانكس) أن ترتدي (جينزاً) أزرق في أرض المعمل بعد أسبوع من لبسها بدلات العمل، «أعلم أنه عمل مُربك، ولن أترفع في المشي معكم عبره». وصلت الرسالة إلى العاملين وتجمهر حولها قليلاً من الناس أخيراً.

وتحفز الأمور المختلفة أناساً مختلفين.

ومخطط (ربيعيات النجاح) الذي عرفناكم به في الفصل الرابع يكون مناسباً هنا مع شيء من التحديث، كما يظهر ذلك في الصورة التوضيحية ١/١٦.

فبالنسبة لمن يعمل مثلاً يكون أكبر تحفيز لهم في أن تضعهم في موقع المسؤولية عن عمل ما. لذلك عليك أن تعطيتهم مسؤوليات وسلطات أكبر. فبالنسبة إليهم تكون سعادتهم في ألا يكونوا مشتركين في المطاردة فقط بل أن يكونوا كلب المطاردة الأول: هذا في المقام الأول الصورة التوضيحية ١/١٦ الأهداف عند الربيعيات الأربع:

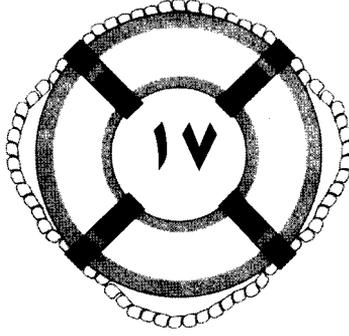
المفكرون	العاملون
إنهم على صواب	إنهم في موقع المسؤولية
الاجتماعيون	المبدعون
إنهم مكرمون	إنهم مسموعو الكلمة

المهام بالنسبة إلى المبدعين جديدة وفيها تحدٍ يتطلب تفاعلاً متبادلاً مع كثير من الناس المهمين أو ذوي النفوذ. وهم يتحمسون للصفقات ويقرّ لهم بالفضل. وقرّ لهم خمسة دولارات وأعطهم قميصاً (تي شيرت) مجاناً فتكسب صداقتهم مدى الحياة. اعترف لهم بعبءاتهم وسيشعلون لك شعلة أبدية تمجّدك.

الأمر بالنسبة إلى الاجتماعيين هو معرفتهم بالتقدير والتكريم المقدم لهم. فهم بحاجة إلى أن يُبيّن لهم مدى قيمتهم في الشركة. والأهم من ذلك هو مدى قيمتهم بالنسبة إليك شخصياً. فالعلاقات بالنسبة إلى هؤلاء الناس هي كل شيء، وإن الرتب على ظهورهم تفلح أكثر من برميل من الصمغ.

والحافز بالنسبة إلى المفكرين هو المعرفة. فالمعرفة بالنسبة إليهم هي كالذخيرة في الحرب ضد النقص وعدم الكمال. واحتمال أن يكتسبوا معلومةً جديدةً بالنسبة إليهم تشبه رحلةً إلى عالم (ديزني). واحتمال أن يرتبطوا مع أناس أذكىء آخرين هو الذي يضيء شجرة الفرح.





خمس طرق لإحداث التغيير في مواجهة المقاومة له:

- ١- يملأ العاملون الفراغات الكائنة في قاعدة معلوماتهم بمعلومات سلبية -وأسوأ أنواع السيناريوهات- لحماية أنفسهم. وكلما تُرك العاملون في الظلام فإنهم يتصورون وجود الوحوش.
- ٢- واجه هذا الميل الطبيعي بالمعلومات الدقيقة. لا تزد نار مخاوفهم الآلية والسلبية.
- ٣- يحدث التغيير كل يوم كرفيق للتقدم الطبيعي في المعيشة. والذكاء يكمن في أن تتقبل هذا الضغط والشدة وألا تُفرض في رد فعلك تجاهه.
- ٤- لديك الخيار في أن تخيف عامليك فيرضخوا للتغيير، أو أن تقدم إليهم صورة أبهى للمستقبل. فالأولى دفعُ والأخرى سَحَبٌ. عند الاضطرار عليك باختيار السحب.
- ٥- مهّد مساراً لهذا المستقبل الأبهى حتى يعلم عاملوك أن لديك بلداً تقصده في خارطة طريقك ستوصلهم إليها.

تحديد عتلات وروافع التغيير

وظيفة المدير هي في إبقاء الآلة الموجودة تعمل؛ أما وظيفة القائد فهي تغيير الآلة وباستمرار وهو في خضم بحثه عن طريقة أفضل لتلبية أهداف الفريق.

والتغيير مغزاه الأهم يعتبر مهمة القائد. وهذا يفسّر لنا لماذا كان من الصعب أن يصبح المرء قائداً: لأن الجميع تقريباً يخشون التغيير.

فالعاملون يخافون من التغيير لأنه يخرجهم عن منطقة راحتهم. فمن الممتع أن يكون لديك آلة ثابتة تقوم بكل الأعمال ولا تتطلب إلا القليل لجهة التجديد والتعلم أو لجهة الفشل - وهو أكثر المخاوف إخافةً.

ولكن مكان العمل اليوم مناقض لفكرة الآلة الثابتة. فالمنتجات تتغير، والعاملون يأتون ويفادرون، ويظهر منافسون جددٌ وتقنيات جديدة ترَبّت على كتفك ثم تذهب في هباءً.

والانسحاق نحو التغيير -نحو صنع ما هو أرخص وأفضل وأسرع - يواصل التسارع لذلك فكيف لك في هذه الدوامة من التغيير أن تحصل على الفعالية والقوة. الجواب يكون عن طريق إجراء تقييم بسيط والعمل بموجبه.

وأول سؤال يطرحه القائد: ما مدى حساسية وأهمية التغيير المقترح بالنسبة إلى بقاء الفريق؟

هل يحلّ التغيير المقترح مشكلة رئيسة يواجهها الفريق؟ أم أنه تحدّي للوصول إلى ترتيب أقل: إمّا ما وصلنا من الشركة ككل (مهمٌّ ولكن بقاء الفريق ليس في خطر)، أو ما هو جدير بالاهتمام والعناية، ولكن بقاء الفريق ليس موضوعاً للبحث؟ فإذا كان واضحاً أن المشكلة حاسمة لبقاء الفريق واستمراريته فإن جعلك الفريق يقوم بالتغيير يتطلب أن تشرح مدى خطورة ذلك. الأغبياء هم الوحيدون الذين تعجز أيديهم عن فعل أي شيء حينما يسمعون أن استمراريتهم تتطلب أن يتكيفوا مع الأوضاع. وهؤلاء الأغبياء القليلون يمكن أن يوجّهوا نحو العمل عادةً بوضع مال كثير فوق رؤوسهم.

ولكن التغيير يصبح أقل صعوبة عندما تصبح المشكلة أقل حدةً. فعندما يُقال لفريق ما: «نعم إنه لأمر جيد أن نعيد بناء ونعيد هندسة العمليات المهمة لأن أحد المستشارين من (بوسطن) يقول ذلك»، فإن أحداً منهم لن يشعر بالحماسة للتحرك.

هنا يصبح القائد أستاذاً. فإذا أخفقت الشركة في وصف التغيير المقترح بشكل يثير أدينية الفريق، عندها تقع مهمة الإثارة عليك.

أولاً يجب عليك أن تضرب نموذجاً يعبر عن إيمانك بالتغيير. ولن يستمع إليك أحد إذا لم تكن مقنعاً بمزايا خطتك.

ثانياً، عليك أن تقدم التغيير إلى فريقك بشكل يجذب اهتمامهم وانتباههم. ليس هناك سوى طريقين في الواقع يمكن أن يثيرا الفريق وبشكل يُعتمد عليه باتجاه التغيير: وهما الخوف والقناعة.

فالأول منهما سلبي («افعل كذا وإلا ستخاطر بخسارة مصدر رزقك»)، والثاني إيجابي («هذا التغيير هو الممر نحو أرباح أكبر وضمان وظيفي أفضل، وهو ممتع جداً ذاته»).

يمكنك الآن أن تخير الفريق بالفكرة -بكل واحدة على حدة- متحدثاً إلى كلٍّ منهم بطريقة تخلط بين الرسالة السلبية والإيجابية بالدرجة الصحيحة المناسبة لذلك الشخص.

ما يحفز معظم العاملين في مكان العمل بصورة أساسية هي الأحاسيس السلبية، «افعلوا كذا وإلا فإن المنتجات ستفشل حتماً، وستخسرون بذلك وظائفكم. ويندفع العاملون أحياناً نحو الرفض، لذلك فهم بحاجة لأن تبعد عنهم هذه الحقيقة الكريهة».

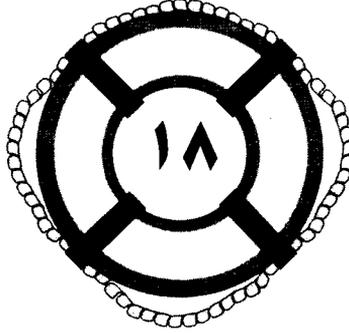
يصف (لاري بوسيدي) الرئيس السابق لسلاح الإشارة عند الحلفاء ما يسميه بـ (متناذرة الرصيف المحترق). عندما تكون شركة ما في مأزق، فإن ذلك أشبه ما يكون برصيف الحفر والتفتيق قرب الشاطئ والذي أتت عليه النار، فما لم يقفز الناس إلى السلامة وبسرعة فإن النار ستدمر الشركة وتقتل عامليها. ويشتم العاملون في الحريق العادي رائحة

الدخان ويسمعون الانفجارات ويرون أسنة اللهب تبلغ عنان السماء. ولكن المشكلة التي تتعلق بالعمل أنها لا تطلق دخاناً، ولا دوي انفجارات ولا أسنة لهب. فإذا ما هبط سعر الأسهم وأصبحت الشركة عرضةً لأن يتسلمها آخرون، فليس هناك من حريق ولا دخان، ولكن الخطر ماثل في كل ذرة وهو كبير. ويبدو كل شيء طبيعياً، ومع ذلك فإن على القائد أن يجعل العاملين يقفزون إلى سفينة أكثر قابلية للحياة دونما كلل. ولكن أنى للقائد أن يجعل العاملين يقومون بشيء يحسّون بأنه خاطئ؟

والعاملون الذين تدفعهم الأمور الإيجابية - ربما في حوالي الـ ٢٠٪ من القوة العاملة، الـ ٢٠٪ الذين تود لو تعانقهم - هؤلاء بحاجة كذلك إلى شيء من الإقناع. وهم إلى حد كبير ممن يشجع نفسه بنفسه - إنهم يعرفون الموضوع والجرح، ويعلمون أن التغيير صعب، ولكنهم يعلمون أنه قابل للتنفيذ. ونظراً لطبيعة تكوينهم فإنهم سيشعرون بفضول كبير لإيجاد طريقة عمل جديدة.

ولكن الـ ٨٠٪ السلبيين سيحتاجون منك لكل طاقة الإقناع لديك. فأنت. وأنت معهم، يجب أن تكون الممّون الماهر للخوف العملي، وقادراً على وصف المخاطر التي تواجه الفريق. عليك أن تقول للعاملين:

«اسمعوا، إنكم قد لا ترون النيران ولكن شركتنا تمر بمأزق لا أمل فيه. وعلينا إدخال تعديلات هامة، وعلينا القيام بذلك فوراً. لا يمكنني أن أضمن أننا إذا ما أفلحنا فإنكم ستبقون في وظائفكم. ولكنني أستطيع أن أضمن لكم أنكم إن لم تفعلوا شيئاً ما فسيُلقى بكم إلى العراء.»



تسع طرق لتفتيت الضغط والجمود في المفاوضات:

١- شارك في المعلومات: الناس الذين يقاثلون للوصول إلى اتفاق لديهم من الأسباب ما يدعوهم لأن يكونوا قليلي الثقة بالآخرين. لماذا لا تفتي المعلومات؟ فهذا يوصل فكرة أن المكسب المتبادل احتمال وارد - بأنه ليس عليّ أن أنجح بجعلكم تفتلون.

٢- اسأل ماذا هناك من جديد: فبدلاً من محاولة انتزاع المعلومات من الطرف الآخر، لماذا لا تحاول أن تطلبها وببساطة؟ فاحتمالات الحصول على معلومات جيدة تكون أفضل إذا طلبتها أكثر مما لو لم تطلبها.

٣- أصغ باهتمام: عندما يتكلم الطرف الآخر فقد يُغريك ذلك بالاسترخاء والتخطيط لردود فعلك. ابحث عن المصالح المشتركة التي ستدور حولها المفاوضات والمعلومات المتوفرة في ملاحظاتهم تزودك بدلالات كثيرة، دلالات ستفتقدها إن لم تكن مصغياً إصغاءً تاماً.

٤- تبرع بأي شيء: قال (ألبرت أنيشتاين) مرةً بأنه ليس هناك ما هو ملكٌ لك حتى تتبرع به. إذا أردت أن يكون هناك تبادلية فابدأ بالتبرع بشيء ما. فهذا يغير نبرة العلاقة ويستدعي التبادلية.

٥- قدم العديد من العروض: فواحدٌ منها قد يأسر لبَّ الطرف الآخر فيتحرك.

٦- جمّد الكعكة: استمر في البحث عن «مفاوضات ما بعد المفاوضات»، والمراهنات والصفقات الجانبية التي يمكن أن تمدّ أثر العلاقات المتحسنة وتجعلها أكثر اتساعاً.

٧- قايض: فكثيراً ما يبادل الناس أموراً بأمور بما في ذلك المعلومات التي لا يرغبون ببيعها.

٨- أثنِ على التعاون: علناً وبشكل مكتوب.

٩- اقترح الجوائز: على الأعمال التعاونية.



تعلّم كيف تتفاوض

كقائد عَرَضِي لا يُحتمل أن تعيّن مسؤولاً عن مفاوضات رسمية -
كالمفاوضات من أجل عقد عمل أو من أجل الأسعار - فوراً. لا بد أن
لشركتك أشخاصاً آخرين لهم مهارة كبيرة في فن التفاوض ليعالجوا
هذه المهام.

ولكن كثيراً مما تفعله يعتبر (مفاوضات) بالمعنى الأشمل للكلمة. إن
التدريس والبيع والتوضيح والتشجيع والتوكيل كلها أعمال تفاوضية -
تجمع طرفين أو أكثر مختلفين ليلتقيا. ومهمتك كقائد تكمن في أن
تدفع بالعاملين نحو هدف ما. ولكن الناس ليسوا قاطعاً. فتشأ
الاختلافات وتتغير تعريفات الهدف، وبعد وقت قصير تبدأ رغبتك في
القيام بأمورك لمجرد أنك رئيسٌ لطيفٌ في الخبوء والذبول.

التفاوض ضمن مجموعتك يختلف عن بيع سيارة في الإعلانات
المبوبة مثلاً، لأن عليك أن تتفاوض مع كل واحد في الأيام والأسابيع
التي تعقب المفاوضات. لذلك فأنت لا تستطيع أن تتحمل التفاوض

بشكل همجي أو بحجب معلومات صادقة، أو باللعب على حبلين. إن التفاوض مع الفريق كمرّ ضيق، لأنك لا تجرؤ على أن تتصرف بشكل ما في هذا اليوم بطريقة تجعلك غير جدير بالثقة بعد ذلك.

وستجد كقائد للفريق أن الطرف الآخر وهو زملاؤك في الفريق يكادون يكونون في نفس الجانب الذي تقف فيه، لذلك فلن تنقطع المفاوضات بسبب عدم الثقة أو سوء النية. ولكن عليك أن تتذكر أن للناس الآخرين وجهات نظر مشروعة، وأن عليك أن تُصت إليهم إذا كنت تأمل في أن يُستمع إلى وجهة نظرك.

وما يلي هو نصائح حول المفاوضات أُوحتَ بها إلى حد ما تعاليم سُلطانيّ التفاوض الكبيرين (ويليام أوري) و(روجر فيشر) مؤلفي الأثر الفني المسمى (الوصول إلى نعم).

وهما يؤكدان على أن السر في التفاوض الناجح هو الذي يؤكد على حاجات ومتطلبات الطرف الآخر.

أولاً، أبعِدِ الحوار عن الصفة الشخصية:

إن أكبر مشكلة تواجه العاملين في الوصول إلى اتفاق هو أنهم يصبحون عاطفيين فوق ما يجب حول الفوز أو بكلمات أدق حول عدم الخسارة. تحوم الشكوك والمخاوف حول العملية ويكون الكثير في موقع المجازفة، ومن السهل أن تبدأ باتهام الطرف الآخر بالشيطنة. وما إن تفعل ذلك فإنك تكون قد قررت أن الطرف الآخر لم يعد شخصاً معتدلاً ومعقولاً (مثلك تماماً)، وهكذا تضيع أي فرصة في الوصول إلى

نتيجة مُرضية للطرفين. والحل يكمن في أن تركز على المشكلة التي بين يديك عوضاً عن محاولة العاملين أن يحلّوها. فإذا كنت من الميالين إلى لعبة اللوم، فسيكون الأمر صعباً جداً.

وأحد أساليب المعالجة التي نحبها تتجلى هي في أن تتبادلوا الأدوار في وصف المشكلة إلى أن يوافق كل طرف مع الوصف والتعريف المقدمين من الآخر. وبدلاً من الجلوس على طرفين متقابلين من الطاولة، فكروا بالجلوس على طرف واحد من السبورة، وأنتما تحلان المشكلة مع بعضكما بعضاً. وبدلاً من التصارع مع بعضكما بعضاً كما يتصارع كلبان على عظمة واحدة، إعمالاً معاً لترتّباً ما إذا كان هناك طريق أفضل.

قال (تيرلي) مدير المبيعات الهندسية في شركة لإنتاج الأنابيب في (المى سيسبي):

«عندما جئت إلى هنا كان هناك صراع كبير ومفضوح حول تحديد المسؤوليات بين قسم الهندسة وقسم الإنتاج في منشأتنا في (كلاركسفيل)». كان العاملون في أرض المعمل يظنون بأننا لسنا سوى هواة نقذف إليهم بالنظارات على طائرات ورقية. وكنا نظن بأنهم إنما يحاولون ضرب رقم قياسي في جرّ أقدامنا إليهم. تأخرت الخطط كثيراً - وعندما طلب مني مدير الإنتاج أن أتعدى معه، فكرتُ «لا. لا. إنه سيُخرج الفتى الجديد». ولكن أول ما قاله بعدما جلسنا هو: «أخبرني. ماذا يمكننا أن نفعل لكم لإخراج القطع بسرعة أكبر؟». وقد أنهينا الحديث في ثلاث ساعات. وأعتقد أنه كان أفضل حديث أجرته.

ثانياً، دع جانباً المطالب وركّز على ما هو خير:

إذا كان طرفان يتناقران بالتبادل فيلقيان مجموعة من الإنذارات على الطاولة، فما هي حظوظهم في التوصل إلى اتفاق؟ إن الإفراط في الثقة يعني الموت للمفاوضات. فبدلاً من مطلب ضيق وصلب، عليك أن تذهب إلى طاولة المفاوضات مدركاً أبعاد كل ما تريده. ومن المحتمل أنك ستواجه وعلى الدوام «معارضة ذات موقف». ولكن ضمن مخطط الأمور الأوسع، نجد أن كلا الطرفين يشتركان في مصالح مشتركة في غالب الأحيان. والمفاوض الماهر هو من يبحث عن هذا النوع من الأرض المشتركة.

قال (ستان) المسمى حديثاً لمنصب مدير مشارك في مؤسسة قانونية من عشرين فرداً في (أوتاوا): «كانت مؤسستنا في متاعب، وكانت مهمتي أن أذهب إلى كل شريك وأسأله إن كان يستطيع أن يخصّص أربع ساعات أخرى مدفوعة الأجر كل أسبوع. كان ذلك طلباً كبيراً أطرحة، ولكننا كنا في أمسّ الحاجة. ووافق الجميع باستثناء (شيلا) وهي شريكة من مجموعة المقاضاة. وقد تحجّرت وقالت «لا مجال أبداً». كانت لدي السلطة في أن أمزق لها عقدها، ولم تكن تمنحني الأسباب التي تجعلني أكفّ عن ذلك. وقبل أن أفعل ذلك سألتها لماذا لم تكن تستطيع أن تفعل ما كان يستطيع كل شريك أن يفعله. فقالت «أود أن أساعد المؤسسة. ولكنني مطلّقة ولدي ولد في الخامسة من عمره تأتيه نوبات الربو بشكل حاد، وقد أمضيتُ الكثير من الوقت حتى الآن بعيدةً عنه». حسناً. لقد غيّر هذا كل الأمور. وأعفينا (شيلا) من الطلب الجديد، وتواصلت الحياة».

ثالثاً، كن مبدعاً:

يقع كثير من المفاوضات في مستتق التنازلات، وهي الحصيلة النهائية التي لا يقرّ بها أو يدّعيها أي طرف. ومشكلة التنازلات هي الافتراض بأن اللعبة تبدأ من الصفر، وهي كالفطيرة التي يجب أن تقسّم إلى (س) قطعة، والسؤال الوحيد هو عدد الشرائح. ولكن المفاوضات المبدعين يحاولون توسيع الفطيرة. لقد جاؤوا ومعهم مختلف أنواع الوسائل لفرض اختيارات جديدة تقدّم قيمة مؤكدة لكلا الطرفين. فمثلاً، يمكن أن يعتدل جو التفاوض بسلسلة من اتفاقيات (إذا - عندئذ) «إذا استطاع فريقكم أن ينجز مستوى (س) من الإنتاج فإننا نوافق على دفع مستوى (ع) من المنح. ويكمن جمال هذا النوع من المراهنة في أنه يجعل الأمور الحسنة ممكنة لكلا الفريقين دون أن يكلف أيّاً منهما ومن البداية».

تتافس قسم التموين في قاعدة (روأنوك) البحرية مع قسم مماثل له في (نابولي) في (إيطاليا)، وظل الفريقان سنين وهما يتقدمان بسعر أقل من بعضهما بعضاً من أجل عملية شحن ليلية في كل القوات المسلحة الأمريكية - وهو شكل قاس في التفاوض حول الأسعار. وفي (روأنوك)، تراهن (كابتن) جديد مع (كابتن) التموين في (نابولي) عارضاً عليه نوعاً من التواطؤ. يمكن للهيئات الحكومية أن تتدخل فيه ولا يمكن للأعمال فعل ذلك.

«أنت ستأخذ عمليات الأطلسي وأوروبا، ونحن نأخذ (آسيا)

والمحيط الهادئ».

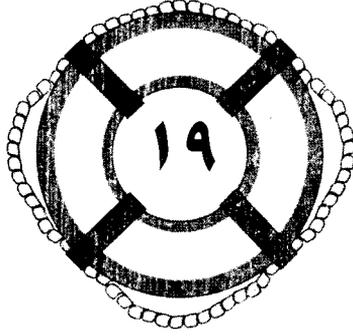
هذا هو الجانب الإبداعي: لو أن كل قسم منهما طبق مبدأ المبيعات المخفضة بعد ربعين من السنة لأمكنهما تقسيم العالم على أسواق في أفريقيا والقطب الجنوبي فيحدث التوازن.

أخيراً، كافح حتى تبقى مفاوضاتك صافية وشفافة:

من المؤكد أننا قد شاركنا في مزايدات وهي شكل من أشكال مفاوضات سريعة الطلقات حول الأسعار. ما يدفع المزايدات في أول الأمر هو الطمع (الأمل في الحصول على شيء ما مقابل لا شيء) ثم الخوف (هاها... بدأ السعر يرتفع) وأخيراً نوع من الانتقام الانتحاري («إذاً وماذا لو خسرت - سأجعل من ذلك النصر الأحمق أمراً لا يطاق»).

والحقيقة هي أن الناس لا تتفاوض مع الأغبياء بل مع المجانين. التفاوض بشكل معتدل ومعقول هو أفضل الطرق المتاحة للجميع، ولكنه ليس من السهل تغيير العادات والأساليب التفاوضية. والبراعة في أن تستبين الأخطاء المنهجية التي ترتكبها وأنت تتحفظ بشكل لا تدع لها مجالاً آخر للظهور.

هل من الأفضل أن تكون مفاوضاً شديداً أم مفاوضاً ليناً؟ لا أحد منهما. فإنك عندما تكون مطواعاً ومرناً ومتحمساً لإرضاء الآخرين فإنك إنما تُخلي الكثير من منطقة المساومة، ومع ذلك فإن المفاوضات الشديدة المراس الذي له ثلم على حزامه للدلالة على نصره أحرز على حساب فريقه سيكتشف بعد وقت قصير أنه ليس هناك أحد يريد المساومة. لقد انتهت اللعبة، وربما انتهت الفرصة في موقع القيادة كذلك.



أربعة أنماط من العاملين وكيفية التعامل مع كلٍّ منها:

- ١- العمال (من يقوم بعمل ما): وهم يرغبون أن يصبحوا قادة، وأن يكونوا مسؤولين عن شيء ما. وهؤلاء هم من لا يحتاج إلا إلى القليل من التوجيه لأنهم متحمسون أصلاً وبطبيعتهم لبذل الجهد الكبير لإنجاز الأمور.
- ٢- المفكرون: أولئك الذين حياهم الله العقل والمنطق والقادرون على الوصول إلى فهم عميق للأمور والوقائع. وأهم شيء بالنسبة إلى هؤلاء الناس أن تكون على حق وصواب.
- ٣- الاجتماعيون: هم الذين يحبون أن يعملوا مع الآخرين. فهم يشعرون بالرضا والسعادة الكبيرين من التواصل مع الآخرين والترابط معهم.
- ٤- المبدعون: هم مَنْ يولِّدون الأفكار ووجهات النظر الجديدة بسهولة. وتتمثل الحاجة في الحصول على شيء عظيم منهم.

التعامل مع الآخرين

إذاً ما هي القيادة أخيراً؟ كما ذكرنا في الفصل السادس عشر: إنها العمل الحازم الذي يجعل العاملين يقومون بعمل ما تريد منهم أن يعملوه. ويمكنك عمل ذلك من خلال تخويفهم أو من خلال إلهامهم. وما يتبقى من هذه العملية شيء غير مرتّب ولكنه بسيط.

عليك أن تعرف متى تخيف ومتى تلهم

أما مسألة متى تعرف ذلك فتكون بمعرفتك بالعاملين تحت إمرتك. ليس هناك اثنان متشابهان تماماً في فريقك. ولكن وبشكل موسّع يمكننا القول أن كليهما يشغلان نقطة في سلسلة متصلة ممتدة من (سهل القيادة) إلى (صعب القيادة).

في الأيام التي سبقت فرق التقاطع الوظيفي، كان بالإمكان أن يمضي المرء كل حياته المهنية محاطاً بأناس كانوا يقومون بنفس نوع العمل الذي تقوم به. فإذا كنت خبيراً في شؤون التأمين فمن

المحتمل أنك قد أمضيت أيامك مع خبراء تأمين آخرين، تحسبون احتمالات التأمين. كان من المحتمل أنك كنت تتواصل مع أعضاء الفريق الآخر على مستوى عالٍ يُعتمد عليه، لأنكم جميعاً كنتم تفكرون بالأسلوب نفسه.

لقد انتهى هذا الأمر في بيئة فرق هذه الأيام. فبينما نجد كثيراً من أنواع الشركات تواصل وضع ذوي المهام المتماثلة مع بعضهم بعضاً يعملون جنباً إلى جنب، فإن معظم الشركات أكثر تكاملاً. وحتى في المطاعم نجد أن هناك اختلافات ثقافية وشخصية ضخمة بين طاقم الضيافة ومجموعة التخديم ومجموعة أماكن الشراب، والمساعدين في المطبخ والرئيس المشرف. هذا إذا لم نتحدث عن الزبائن. وعليك أن تتعلم كيف تتكيف معهم وأن تتجز الأمور مع كل هذه الأصناف من العاملين.

إن للعاملين من الناحية العملية أربعة أنماط متميزة في الشخصية: العمال والاجتماعيين والمفكرين والمبدعين. وعند كل منا نصيب من هذه العناصر الأربعة، ولكن معظمنا قائم في واحدة منها. تلك المنطقة هي «القاعدة البيئية» الخاصة بنا، وهي التي تحدد معظم ردود فعلنا في الحياة. وهكذا (فالعامل) قد يكون إنساناً مبدعاً، و(الاجتماعي) قد يمتلك مقدرة خاصة على التحليل. ولكن وعندما توضع الأمور في نصابها، يعود (العامل) فيصبح سيد المهمات و(الاجتماعي) ليصبح الشخص المهتم بالناس.

وعلاقة ذلك كله بالموضوع هو أنك كقائد تمتلك أفضل الفرص لإقناع عامليك باللحاق بك بشرط أن تفهم نوعية هؤلاء الناس وأن تعتدل بتوجهك إليهم طبقاً لذلك.

ما الذي يجعل (العامل) سعيداً؟ الفرص في إظهار الفعالية والنشاط. وهذا ما نسميه بالشخص شديد الحماسة. نقرأ نقرأ خفيفاً على واحد أو أكثر من (العمال) الذين بأمرتك وستتدفق أمامك طاقات كبيرة يمكن الاعتماد عليها. إنهم يفهمون فكرة الأوامر ولا يطلبون منك توضيح الأمور ست مرات. والجانب الآخر من (العمال) هو أنهم يودون أن يحلوا محلّك أخيراً، أو أن يذهبوا إلى مكان آخر حيث يمكنهم أن يتبوؤوا موقع المسؤولية وهذا يسري فيهم مسرى الدم في العروق. فإذا أمكنك أن تتعايش مع هذا التوتر فمن المحتمل أن تتجح مع (العمال).

المفكرون قصةً مختلفة جداً: المفكرون هم أناس مثاليون، وأكبر مخاوفهم هي في أن يرتكبوا أخطاءً. وعلى هذا يمكن أن يكونوا مقاومين شديدين للتغيير وهم يطلعون عليك بأسباب منطقية لا حصر لها تبرّر عدم التقدم نحو الأمام. كيف يستطيع أي قائد أن يتغلب على المقاومة التحليلية؟ يكون ذلك باحترام المخاوف المشروعة المضنية والمليئة بالجهد. لا تتودد إلى (المفكر) بأسلوب عاطفي - فإذا فعلت ذلك فقد ضاع كل شيء. فكّر في إيجاد دور خاص (للمفكر) كمهمة قياس تقدم التغيير الجيد.

الاجتماعيون منسّقون رائعون وديبلوماسيون طبيعيون لأن مجال عملهم هو الناس. ونتيجةً لذلك فإنهم يرتابون في التغيير «على الورق» لأنهم يعتقدون أن أفضل تغيير وأكثره طبيعيةً هو ما يتوجه إليه العاملون بحسّهم الداخلي. إنه مع التطور لا مع الثورة. والمشكلة أن الوقت قصير والثورة هي المطلب. وطريقة جعل (الاجتماعيين) يمشون

في طريقك تكمن في أن تكون لطيفاً معهم. فهم بحاجة إلى العناية المحبة اللطيفة والإحساس بأنك تهتم بهم كبَشَر. إِمْنَحهم ذلك وسيكافئوك بالولاء الكبير.

المبدعون هم الضنانون في هذا الوسط ليس المبدعون مجانيين في حب أنفسهم تماماً، ولكنهم مشغولون بأنفسهم بطرق لا تعرفها الأنماط الأخرى. يحبون التشجيع قبل كل شيء آخر - بما في ذلك الثبات والاستمرارية، والتفاصيل والمنطق أحياناً. يمكنهم أن يكونوا إضافات قوية للفرق، ولكن يجب التعامل معهم بشروطهم هم. فيجب أن يعلموا أنك تقدّر اللفتات الفكرية الحية التي يبدعونها، وألا تنظر إليهم على أنهم مجرد أشخاص ثانويين ولكن بصفاتهم أشخاص أحياء ذو عواطف. إنهم يقدرّون الانفتاح، ولكنهم ليسوا محصّنين ضد التملق والتزلف. عاملهم كما هم عليه: ينابيع للأفكار دائمة الفقاعات، بعضها جيد وبعضها (حسن) غير ذلك. احترم إشعاعهم الداخلي وستملك أرواحهم.

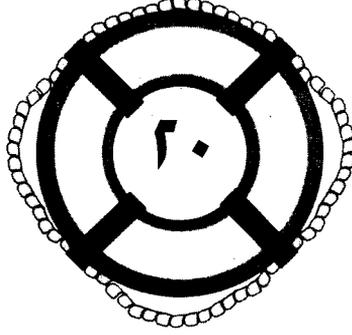
قد يبدو هذا أميل إلى الناحية النفسية والعملية بالنسبة إليك في البداية، بسبب الاصطلاحات والشرائح. ولكنك يجب أن تتجاوز هذا الشعور، لأن تفهّم التوجهات المختلفة مفتاح هام إلى القيادة الناجحة.

تقول (تريشا) وهي قسيّسة منهجية في (سبوكين) «لقد تعلمت القيادة من أمي. كانت امرأة تتعاطف مع الآخرين وكانت تستطيع تعليم التعاطف مع الآخرين. عندما كنت صغيرة كانت تقول لي «انتبهي للآخرين واهتمي بهم». وما تجده هو أن ٩٩.٩٩٪ من كلِّ منا يحاول

القيام بعمل طيب، ولكن نيراننا تخطئ عندما يتعامل الواحد منا مع الآخر. عليك تدبّر ذلك، وما ستصل الأمور إليه في الواقع وهو الإدراك بأن الشخص الذي يجلس مقابلك هو شخص حقيقي مثلك. وما إن تقرّ بذلك فإن كل شيء ممكن».

ما إن تتعلم كيفية التحدث إلى العاملين بطرق يقدرّون على سماعها، فإن الهمسة عندئذ ستُسمع. وإلى أن تتعلم كيفية التحدث بتلك الطريقة، فإنك كمن يصيح وسط الإعصار.





ثلاث طرق لإعطاء المعلومات للعاملين بحيث تبدو حقيقية لهم:

١- شفهيًا (أخبرهم وجهاً لوجه).

٢- كتابةً (أخبرهم عن طريق الورق أو البريد الإلكتروني).

٣- حركياً (دعهم يتعلمون من خلال القيام بالعمل، وهم يعملون من خلال العملية كلها).

أيّ الطرق هي الأفضل؟ هذا حسب ال... حاول أن تكون مزدوجاً في الشكل (قدّم المعلومات بطريقتين في آن واحد). مثلاً، اتصل بهم على الهاتف وتابع ذلك بالبريد الإلكتروني، أو بالعكس.

تذكر أن تعطي ردة فعلك بحسب شخصية المتلقي:

- إذا كان الشخص (عاملاً) فيجب أن تكون ردة الفعل مباشرة ومحدودة ومختصرة وفيها حصائل وتوقعات جديدة. ولكن تسجيل النقاط بالكرات الصغيرة أمر جيد.

- أما مع (المبدع) فعليك أن تدعم قدرة هدفك على توليد الأفكار، وأن تقدّم الكثير من الخيارات من أجل النتائج في المستقبل.
- بالنسبة إلى (الاجتماعي)، عليك أن تتأكد من أنك لا توجد ثلماً في (أنا) هذا الإنسان الهشّة. كُنْ مهذباً ولطيفاً - ولكن تمسّك بقوة بالنتائج المتوقعة.
- أما بالنسبة إلى (المفكر) فعليك بسلوكات محددة ضمن قائمة الأمثلة مع الكثير من التوثيق.



كيف تعطي ردة فعلك؟

«لقد عملتُ في الشركة لمدة تسعة عشر شهراً، ولم يصحَّ أحدٌ في وجهي أبداً. مرّت أوقاتٌ لم أكن فيها واثقاً من أن ما كنت أقوم به هو عمل جيد أو عمل سيء، ولكن أحداً لم يشكّ أو يقترح طريقة أفضل عليّ. بعدها وصلتني قصاصة وردية - ومن دون توقيع عن طريق البريد. كان ذلك أكثر الأمور جُبناً مما رأيته في حياتي».

إن أصعب المهمات بالنسبة إلى القادة العرضيين هو إعطاء العاملين ردة فعله. «إن إعطاء العاملين ردة فعلك هو وصفٌ محايدٌ الأمر هو بالتأكيد ليس محايداً - وهو إخبار العاملين كيف يجب أن يقوموا بأداء وظائفهم بشكل أفضل. وبما أنها منطقة مشحونة تعج بالاحتمالات على توبيخ العاملين أو تفجيرهم في وقتٍ أنت بحاجة لأن يكونوا «في صفك»، لذلك يرتبك الكثير من القادة ويصبحون غير أكفاء».

لماذا يكون إظهار ردة الفعل صعباً علينا؟ ربما لأن العاملين يظنون أنه يجب أن يكون ذلك بشكل ذكي وبشكل متروّ حتى لا تسيء إلى أحد. ومعظمنا ليس بالذكي لذلك نصاب باليأس.

وحاول أن تسوّف. وعندما يصل الدفع أخيراً إلى حد الإكراه فإننا نجلس مع الشخص المقصود ونتقده بشكل ممجوج.
ولكن كيف نفعّل ذلك؟ دعنا نضع قائمة بالأساليب.

إننا نقوم بذلك بشكل متكلف جداً نستدعي الشخص الآخر إلى مكتب الرئيس. نجلس في شكل متقابل حول الطاولة. نشير إلى تقارير حول المعلومات مخفين بعض الأمور أحياناً. وقد تكون تقييمات ستة أشهر للمحافظة على الرقم القياسي، ولكن هناك طريقة أخرى هي إطلاع العاملين على الأمور وفي هذا تقييم يومي لهم، مع الاهتمام بالتعليمات وتوفير الامكانيات والإقرار بإنجازهم لعملمهم بشكل جيد. أصلح مشكلةً من المشاكل بصورة غير رسمية وبعدها لا تظهر هذه المشكلة في ملف أي شخص.

إننا ننتظر وقتاً طويلاً جداً «هارولد. لقد نُمي إلينا أنك تأخذ غفوة لمدة ساعتين في عصر كل يوم ومنذ عام ١٩٩٤». إن وقت التقدم نحو النصيحة لا يزال مبكراً وذلك قبل أن يتحول الأمر إلى عادة سيئة وقبل أن تغضب من استمرارية السلوك. كذلك فإن للعاملين الحق في الاحتجاج. كان يمكن أن يُسعدوا لو جاء التغيير في وقت أبكر - لو أن أحداً طلب ذلك. والتأخير يضع نقطة سوداء في سجلهم بشكل لا ضرورة

له . نحن نبقية في اتجاه واحد . يُوصف رد الفعل على أنه دائرة مغلقة . فأنت تخبرهم بأمر ما وهم يخبرونك بأمر ما وهكذا . فالعملية تنتمي إلى كليهما . فلو أن الأمر افتقر على إبلاغك عاملاً ما - وكذلك زميلك في الفريق- بأنهم قد فشلوا، ألا يدل ذلك على شيء ما حول الفريق؟

نحن نعتذر. نحن نجزي الأمور. ليس هناك من سبيل تخبر به شخصاً ما بحقيقة كريمة ثم تخرج من ذلك وأنت أكثر شعبية مما كنت . والأمر المناسب والصحيح هو أن تقولها له بشكل مباشر. «يا ماري آن . إنني قلق حول نوعية عملك في المتابعة . لقد اشتكى عدة زبائن، وأود أن أنهي المشكلة فوراً وقبل أن تصبح مشكلة حقيقية».

وقد لا يحبونك أكثر من ذي قبل . وقد يخرجون من الحديث مجروحين وخائفين . ولكنهم سيعلمون ما هو متوقع منهم . فالوضوح يساعدهم على البقاء، في حين أن لغة الود المموجة والمكررة قد تؤدي بهم إلى الدمار .

إننا ندور حول الموضوع فنحن نقول تسعة عشر أمراً لطيفاً لنخفف من وقع وصدمة الفقرة العشرين، وهي الفقرة السلبية . كافح من أجل الوضوح في كل الأمور . إن للاجتماع الجيد هدفاً واحداً . «يا جاك، أود أن أتحدث إليك حول غيابك في الأسبوع الماضي» .

نحن لا نعتقد أنه ردة فعل ما لم يكن سلبياً . نحن لا نقول بتمويه الملاحظة السلبية الواحدة خلف تسعة عشر مديحاً . ولكن لماذا نستدعي العاملين إلينا ولقابلتنا عندما يكون لدينا أنباء سيئة؟

استدعهم إليك عندما يكون لديك أمر حسن وجيد. يا لها من رسالة بسيطة يمكن إيصالها: إننا نقدر عطاءاتك الإيجابية، ونود أن نشجعك على مواصلة المحاولة.

ندخل والثقة المضربة تفوح منا ربما لم تكن (ايستر) تلمي وتتنقذ حصتها لأسباب ليست واقعة تحت سيطرتها. وربما تعتقد أن (ايستر) قد درّبت تدريباً مناسباً، ولكنها لم تكن كذلك. ربما يكون هناك شيء ما يمكنك فعله يساعد (ايستر) على أداء وظيفتها.

نحن ننتقد، ولكننا غير واضحين فيما يتعلق بالعمل المستقبلي يجب أن يكون رد الفعل مرتبطاً بالعمل وإلا فما هو إلا كلام أحرق. بيّن نتيجة مرغوباً فيها وهيئ لها مخططاً على الفور. عندها وفي حال أن زميلك في الفريق أخطأ هذه النتيجة بالتاريخ المتفق عليه، فمن يستطيع أن يشتكي من النتائج الحاصلة؟

لا تنظر إلى التقييم على أنه واجب مخيف إن كان ذلك يساعدك، تشبهاً له بتوزيع بطاقات التقارير. انظر إليه كجزء من حلقة منطقية متصلة. فمهمة القائد هي إيصال الرسالة. وأنت تفعل ذلك عادةً مع الفريق كله. إنك في ردة الفعل تقوم بعمل الشيء نفسه على أساس واحد فواحد. وردة الفعل تتمثل في إيصال الرسالة مع إشارة محددة إلى الأداء.

إذاً لا تخف من ذلك. إنها ليست عدواً لك. وهو في الحقيقة تدقيق وضبط للنوعية بالنسبة إليك، حتى تتأكد من أن الجميع واضعون حول القيادة التي كنت تقدمها إليهم. ولكننا فوجئنا بثلاثة نماذج من العاملين

ممن يتطلب اهتماماً خاصاً. وستستخدم الاختزال في تحديدهم: مثيرو المشاكل والحمقى العصبيون والشياطين. وقد تبدو هذه النماذج وقحة، ولكنك ستكون سعيداً في تقسيمها عندما يتوجب عليك أن تقيّم عاملين لا تريد احتواءهم في فريقك.

ومثيرو المشاكل هم ممن لا يستطيعون أن يتحملوا عبء الكبار الراشدين. فيمكن أن يكونوا صغاراً ويمكن أن يكونوا كباراً. ولكن هناك عيباً في طبيعتهم. فالناضجون يمتلكون ما يسمى «بالمركز الداخلي للضبط»، فهم يرون أنهم لاعبون أساسيون في حياتهم ومهنتهم والناس غير الناضجين من ناحية أخرى يمتلكون «مركزاً خارجياً للضبط»، ويرون أنهم يدورون ضمن خلطة من الشاي أو التبغ، وأنهم ضحايا قوى لا يملكون السيطرة عليها.

قد يكون مثيرو المشاكل عمالاً جيدين في مكان العمل، ولكنهم أفراد رهيبون ضمن الفريق لأنه لا بد من الضغط الشديد عليهم ليخرجوا بالأفكار، وهم لا يميلون إلى المجازفة المرتبطة بالتجديد. ولدى التنظيمات الكبيرة تاريخ طويل باستئجار أناس قادرين بصورة عادية وتحويلهم إلى مثيري مشاكل عبر سياسات وإجراءات تنزع عنهم المصداقية. ونسبي هذه البيئة (بالتأهيل) حيث يمكن للعاملين أن يؤدوا عملهم وأن يعملوا أي عمل، وسيقبضون في كلتا الحالتين.

إثارة المشاكل هي الخبر: فقد اكتشفت جامعة تديرها الولاية في الجنوب الغربي من الولايات المتحدة أن أربعين عاملاً في قسم خدمات المنشأة كانوا يتقاضون أجراً عن خمسة أيام وهم يعملون أربعة أيام

وذلك في الإحدى عشرة سنة الماضية. وقد استمرت هذه الممارسة التي ليس لها قياس وليس لها تدوين ما تحت حكم أربع إدارات متوالية كلٌّ منها تخشى أن تسحب هذه الميزة القيمة. وتكاليف ذلك هو هدر للإنتاجية كان يزداد شدة: بما يقدر بـ (١٨) مليون دولاراً من أموال دافعي الضرائب. وعندما أمرت الجامعة بعدم مواصلة هذه الممارسة رفع العاملون عليها دعوى لخرقها العقد.

والرد الصحيح على مشكلة إثارة المشاكل سواء كانت خَلقية في الفرد أم أمراً أوجدته ثقافة التدليل في الشركة تكمن في تخفيض الميزة الاقتصادية المكتسبة عند هؤلاء. إذا لم يكن لدى شركتك قانون ضد الشغب فقد حان الوقت كي تستصدر واحداً وأن تقرأه على هؤلاء العاملين بصوت عالٍ وواضح - إما أن يسبحوا وإما أن يفرقوا.

ولكن كن حذراً سلفاً: لن يفهم كثير من هؤلاء الناس حتى ولو كتبت الأمر لهم على الثلج (وبوضوح تام). فشعورهم بأنه ليس لهم حول ولا طول، وكونهم على الطرف المتلقي من أي شيء أمورٌ عميقة التأصل فيهم. ومما يؤسف له بالنسبة إليهم هو أن عليهم أن يتعلموا كيف يتغيرون بأسلوب قاس: بإيجاد وظيفة جديدة.

والحمقى العصابيون هم أناس لا يقدرّون على رؤية الأثر الذي يتركونه على الآخرين.

والطريقة السريرية (الإكلينيكية) في وصفهم هي أنهم «فقراء اجتماعياً». ونحن بصورة عادية لا نأرق بسبب هؤلاء. ولكن كثيراً من هؤلاء الحمقى العصبيين موهوبون. ويبدو في الواقع أن وجود عدم

توازن في المهارات عندهم يشكل لعنة عليهم: ولأنهم ممتازون في الأمور التي لا علاقة لها بالعملين وغير أكفاء بشكل مدهش مع العاملين. يمكنهم أن يكونوا قساة وصلّبين وأغبياء أو أن يكونوا عديمي الإحساس بشكل مشهود. ومن العصبيين الحمقى المشهورين (ستيف جويس) و(مايلز ديفيس) و(شارون ستون) ولكن الكثير غيرهم هم من الحمقى العصبيين في محلات وأماكن مغمورة أخرى.

لذلك فإن القائد الذي لديه أحرق عصبي في فريقه يواجه مشكلة: كيف تمسك بالبراعة دون استنفاد عادم السيارة. إنسَ تدريب الحساسية. فالعصبيون الحمقى لا يميلون إلى ذلك.

أولاً، اعترف بالحقيقة وهي أن هذا الشخص لا يستطيع إلا أن يتصرف بهذا الأسلوب الوحشي. ربما تستطيع أن تجلس مع الأحرق العصبي في حديث تتسمعان فيه إلى بعضكما بعضاً وتمرون على مختلف السلوكات السيئة جداً وطريقة القضاء عليها. ولكنك لن تستطيع ترويض هذا المخلوق الوقح كثير الازدراء، ولا أن تجبره على القيام بأي شيء.

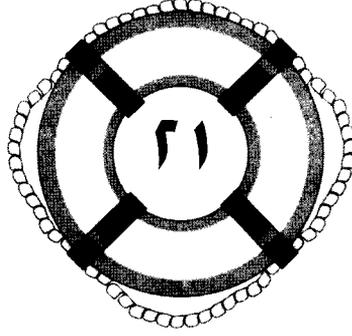
ثانياً، أوجد حظيرة أطفال نقالة. فالأغبياء العصبيون يحتاجون إلى متسع خاص بهم وإلى علاقة خاصة مع باقي أفراد الفريق. يرسم بعض القادة خطأً منقطعاً ويعينون الأحرق العصبي كمصدر للفريق - ولكنه مصدر يشبه فأس الإنذار بالحريق، فأسٌ لا يمكنك اللجوء إليه إلا في حالات الطوارئ الشديدة. أو أنك تستطيع أن تعين العصبي الأحرق في فريق من شخص واحد، أو حتى السماح له بالعمل في البيت فيتصل بك فيما يتعلق بعقريته، وتوفر مكاناً لصف السيارات بالنسبة إلى شخص آخر.

الشياطين هم أعداء المجتمع برمتيه يمكنك تدبر أمرك مع مثيري المشاكل ومع الأغبياء العصبيين. أما مع الشياطين فلا تستطيع. لا يستطيع الشيطان أن يعمل مع عاملين آخرين ومن دون تردد، ومن المحتمل أن يعرّض للخطر مشاريع الفريق.

وتشمل الشياطين من توحشوا باستعمال الأدوية والعقاقير: أناس ممن أفسدوا أنفسهم بالإدمان وبالهوس إلى أن أصبحوا غير قادرين على العمل بشكل صحي، أناس غاضبون ممن لهم دافع التهدة ولا يمانعون في تسوية الأمور معك؛ وهم كذلك (ساديون) ممن يستمتعون بإيقاع الألم وتحريك المتاعب.

كانت (أنوشكا) الابنة الوحيدة لمقامر تجاري في الخدمات المالية في (نيودلهي). أراد والدها أن يربّيها في شركته وانطلق معها بصفتها المدير المساعد للتسويق والاتصالات. لم تكن تعرف شيئاً عن هذا العمل ولم تكن تهتم بتعلمه. وكان تركيزها على إخافة العاملين والباعة. كانت وقحة بشكل واضح. وكان النصر الخاص بالنسبة إليها هو إنجاز العمل ثم جعل المتعاقد (يشفط) التكاليف. وقد ناضلت بمثل هذا السلوك لمدة أربع سنوات إلى أن بلغت سمعتها خياشيم أبيها الذي أحسّ بالأثر السام على شبكة عمله، فمنحها كل ما لا يحلم به أي إداري طموح - التقاعد المبكر.

ليس المهم أن يكون الشيطان عبقرياً. ليس المهم أن تكون لدى الشيطان أخلاق الملاك. وليس مهماً إذا كان لدى الشيطان خلطة أو تركيبة للاندماج البارد ضمن دُرَج مكتبه. يشكل الشياطين أخباراً قاتلة بالنسبة إلى أي تنظيم يتواجدون فيه. وما إن تتعرف على أشخاص بهذه السمومية، فإن خيارك الوحيد هو في اجتثاثهم تماماً من شركتك.



ثلاث طرق تجعل التفويض بالعمل يُفْلح - حتى يباركك فريقك:

- ١- لا تتوقع من عامليك أن يعرفوا ما يدور في خلدك.
- ٢- بيّن لعامليك بالضبط ما هم مفوضون بفعله، وأين ينتهي هذا التفويض؟
- ٣- حدّد سلطتهم بمقدار ما من الدولارات، فإذا ما تجاوزوا هذا المبلغ فإن عليهم أن يطلبوا الإذن.



ضع حدوداً للحرية

كانت إحدى الصرعات التي درجت بين الناس والمثيرة للارتباك في التسعينات مسألة التفويض بالسلطة. كان التفويض فرعاً من فروع مسألة إدارة الذات بالنسبة للفرق وعلم إرضاء الزبائن الجديد. كان يُقال للعاملين: افعل ما عليك فعله لتُسعد الزبون. وقد أسعد التفويض بالسلطة الكثير من الزبائن ولكنه أثار أعصاب العاملين لأنه لم يتدرب إلا القليل منهم على اتخاذ القرارات التي تكلف شركاءهم الأموال.

ومما كان كثير الشيوع هو أن يتخذ العاملون قرارات تكلف شركاءهم أموالاً أكثر بكثير مما كانت الشركات تنوي إنفاقه. ومع انتشار نماذج جديدة في العمل، بدأت الشركات تفقد الثقة في أمر التفويض. وعادت الأمور إلى حد كبير إلى الأيام الخالية السيئة عندما لم يكن العاملون يمتلكون السلطة لفعل أي شيء يمكن أن يُرضي الزبائن أو أن يُدخل التحسينات على مكان العمل.

إنه لأمر يدعو للإحباط حقاً بالنسبة لأي فريق أن يمر بكل أنواع المتاعب في تعلم كيفية حل مشكلة ما لمجرد أن يُنشَلَّ ويعجز عن تنفيذ ذلك الحل. لأن الفريق لا يعلم ما إذا كان يُسمح له بفعل ذلك. والأنكى من ذلك، هو أن يعود الفريق إلى تنفيذ ما يعلم أنه خاطئ (وإن كان قراراً يمكن الدفاع عنه. لأنه لا يظن أن الإدارة ستتوجه إلى القرار الصحيح والطموح).

وما كان يُفترض أن يكون فكرة جيدة جداً وهي فعل الأمور حسب معرفتهم قد تدهور وتراجع ليصبح لعبة التخمين العالية الخطورة. والعاملون القادرون غير واثقين مما يجري أسفل منهم.

أصبحت أرضية التفويض في نقطة الجمود.

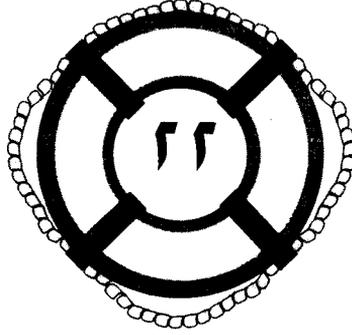
يحتاج المدراء والفريق اليوم إلى نوع من التحكيم، حتى تستطيع الفرق أن تقوم بأعمال تتوجه إلى تقدّم قضيتهم دون إلحاق الدمار والفوضى بالإحساس الأكبر بالسيطرة لدى الشركة.

ما هو الشكل الذي سيأخذه هذا التحكيم؟ فبدلاً من منح العاملين التفويض الواسع لفعل أي شيء، فكّر وضمن حدود (الإدارة ذات الحدود). والإدارة ذات الحدود هي عملية وضع حدود على السلطة، فتحدد السلطة ومن يملكها وأين تبدأ وأين تنتهي.

مفوضاً عن قولك للعاملين «افعلوا كل ما تعتقدون أنه صحيح وقد ندعمكم في ذلك» - وهي وصفةٌ للتخويف - أبلغ عاملك عن حدودهم في اتخاذ القرار.

- لكم السلطة بتعديل الفواتير حتى مبلغ (١٠٠) دولار ضمن صلاحياتكم وفي نفس اللحظة، وأن تحففوا من عدم رضا الزبائن. أما ما فوق (١٠٠) دولار فاطلبوا الإذن.
 - لكم السلطة في أن تؤخروا تسليم المنتجة لأسبوع واحد من لديكم، حتى تتأكدوا من أنها عُمِلت بالشكل الصحيح. أما أطول من ذلك فاطلبوا الإذن.
 - لكم الصلاحية بتحديد تكاليف الشراء حتى ٥% من الإجمالي لتحسين الطلب (وتوسيع مقاس النوع بطلب مكتوب مثلاً) دون طلب الإذن. أما ما فوق ٥% فاطلبوا الإذن.
- وفكرة التفويض بالسلطة فكرة جيدة. فهي تضع السلطة بيد العاملين -ممن هم أقرب إلى الزبائن والمصنّفين- كي يقوموا بعمل جيد. ولكن إبقاء ذلك بعيداً عن إساءة الاستخدام يحتاج بالضرورة إلى حكم إدارة محدودة الحدود.





خمسة قواعد لمعالجة النزاعات:

- ١- شجّع العاملين على الإفصاح عن آرائهم: إن مجرد كونك لبقاً لا يضع أي أفكار على الطاولة.
- ٢- ركز على الرسالة عند ما تنشأ الخلافات. لا تجعل العاملين يشتمون أفكارك.
- ٣- حدّر العاملين كي يتجنبوا السلوك العدواني. (و إلا فإنك ستخرج الروائح النتنة منهم).
- ٤- أصدر غرامات مالية عندما يشن العاملون هجمات على مَنْ لا يتفقون معه. غرامات نقدية تُدفع فوراً.
- ٥- اجمع آراء العاملين بشكل إفرادي في الحالات الصعبة والمؤثرة جداً. لخصها كتابةً وأعد سردها على المجموعة كلها.



أهمية أن تكون صريحاً

إن أحد أكبر سوء فهم هو الاعتقاد بأن القيادة تعني المحافظة على السلام، وأنها تعني عدم السماح للاختلافات بالتسلل إلى العاملين الذين تقودهم.

لا يصعب تبين من أين جاءت الفكرة. فالاختلافات تجعل الفريق يبدو غير موحد وهذا يمكن أن يرتد على قدرة القائد في الحفاظ على النظام. لذلك فالقائد «الجيد» يتقدم ويهدئ من الاختلافات قبل أن تصبح مدمرة.

وهنا لنا نصيحة معاكسة ومشاكسة نوجّهها إليك. لا تكن طيباً فوق الحد. ولا تخش النزاعات.

توقف واسأل نفسك: «لماذا لدينا فرق في المقام الأول؟ لماذا يجب أن يحلّ المشكلة عدة رؤوس وهذا أفضل من حلّها من قبل رأس واحد؟».

والجواب هو أن الرؤوس المتعددة تعرف أموراً أكثر ويمكنها أن توجد تنوعاً أوسع في الحلول الممكنة من الرأس الواحد .

إذاً فكيف يستطيع الفريق أن يجمع رؤوسه المتعددة معاً للتفكير تفكيراً فعالاً؟ إنها عملية ذات أربع مراحل .

يمر الفريق بأربع مراحل وهو يطور قواه، وعلى فريقك أن يمر بالمرحلة الأربعة إن كان يريد أن يكون فعالاً :

- التشكيل: أي اللقاء معاً وتصور رسالتكم وماهية قواعد الارتباط في المستقبل .
- وضع الأسس: وهي المرحلة (اللبقة) المحرجة حيث يجلس الجميع على مقاعدهم ويتقدمون .
- الانقضااض والاقترحام: وهي أهم مرحلة، وفيها تجد طرقاً لعدم التوافق من دون أن تدمر الفريق . يمكنها أن تكون قاسية وأن تهدد قيادتك، لأنها تطلب من العاملين أن ينهضوا ويخبروك بالحقيقة . ولكنك ما لم تمر بهذه المرحلة فإن فريقك لا يساوي قرشاً واحداً لأنه سيكون جباناً جداً فلا يفصح عن حكمته ورأيه .
- الأداء: وهي مرحلة الكفاءة، حيث يستقر الفريق بعد النضال الكبير فيؤدي أفضل ما عنده . يمكن أن يكون قنأةً أو مجرى ما إذا تجنبت دروس الانقضااض والاقترحام . لذلك فأنت بحاجة إلى الاختلاف في مرحلة من المراحل . وأنت تريد العاملين أن يشعروا بالحرية في مناقشة ما يتعلق بهم إلى حدّ ما . وأنت عندما تؤلف وتركب فكرةً ما فإنك تضع شخصك بالكامل وراءها، لذلك فالنقاش في الغالب مثير وعاطفي .

والفريق الذي يكافح من أجل السلام بين أفراده كـمعيار (١) سيحصل على السلام، ولكن بثمن - تعبیر مكتوم. سيكون الجميع لَبِقين مع الجميع حيث لا تكون نوعية التفكير والعمل مرتفعة جداً.

والفريق الذي لا يناقش يُشبه زرّ الباب دون استعمال. والمدراء

«اللطفاء» والمصممون على الحفاظ على أعمال الفريق في مستوى ودي لا يشوبه التهديد يمكن أن يعيقوا قدرة الفريق على أن يكون صادقاً ومبدعاً ومتعاوناً.

تقول (غلوريا) وهي قائدة مجموعة لدى مؤسسة قانونية في (هيوستون): كنت ابنة أحد الواعظين. وقد نُقش في ذاكرتي أن علي أن أبقى الناس مبتسمين. إياك والكلمات المثبطة للهمة... وكل هذا الكلام. كنت أحس أنها طريقة زائفة للحفاظ على السيطرة، وقد سألتني فريقي عنها: «كيف لك أن تحصلي على أي شيء ما لم نفتح لك عن أفكارنا؟». هذا ما قاله لي شركائي. لم يكن لدي ردٌّ جيدٌ عليه.

«إذا كان علي أن أبقى في موقع المسؤولية ومؤتمنة من مجموعتي، فإن علي أن أغير كل مستوى تسامحي نحو النزاعات. جعلني زوجي أتفرج على برامج سياسية صباح يوم الأحد مثل (مجموعة ماكلولين) ليثبت أن السماح للعاملين بالصياح قليلاً أمر مقبول. لكنني مازلت أرى أن هذه البرامج مؤذية، ولكن التفرج عليها جعلني أرتاح لفكرة صياح العمال. إنني أحب لقاءاتنا الآن. فلدينا تبادلات صريحة تماماً كالدبلوماسيين في الأخبار. لكن ذلك أمر جيد. فالعاملون يفتحون عن أفكارهم ونحن من يقرّر، ثم نندفع جميعاً وراء قرار المجموعة.»

يصبح عدم الاتفاق والخلاف سيئين في حالة حدوث واحد من الأمرين: إما أن يعلقوا أمر الفريق أو أن يقوموا بعمل مَرَضِي أو قذر. لكن ذلك هو ما وُجد القائد من أجله. إنك لا تدع المشكلة معلّقة. أنت تذكر العاملين بالحاجة إلى العمل بموجب الرسالة والمهمة. وعند الضرورة تقوم بنفسك باتخاذ القرار ثم تنشره لدى الفريق. لقد قاموا بدورهم وأظهروا المحاسن والمساوئ. والآن قم بدورك وضَع الخطة موضع التنفيذ.

كلنا يخشى السلوك القذر، ولكنك إن أبقيت المهمة متوقفة في عقول العاملين فإن عليهم أن يصبحوا قادرين على مناقشة أفكارهم دون أن يدخلوا في الأمور الشخصية.

قد لا يمتلك بعض الناس المواهب الاجتماعية للإبقاء على هذه العناصر منفصلة عن بعضها. وأنت بصفتك القائد عليك أن تتقدم وتذكر العاملين بأن الإدارة تشجعهم على أن يكونوا صريحين لا فاسدين.

طلقات نظيفة لا طلقات رخيصة.

إن مجرد سماحك للعاملين بالإفصاح عن أفكارهم لا يعني أن أفراد الفريق ذوي الأصوات الأعلى هم من يجب أن يُسمح لهم بالهيمنة. من الطبيعي أن يكون بعض الأفراد منفتحي النفس وآخرون أن يكونوا منغلقيين، دع الأفراد الأكثر فورةً وحماسةً يتمتعون بوقتهم، ولكن أمسك بقيادتهم عند حدّ ما، واطلب من كل فرد من أفراد الفريق أن يدلي برأيه في القرار. يمكنك أن تكون مباشراً وبشكل قانع مع الثرائين فيما يتعلق بذلك. «هذا عظيم يا ديف. ولكننا نريد رأي الجميع هنا يا جوليا».

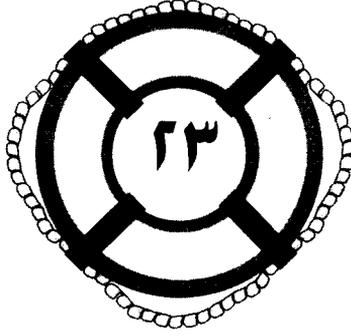
يرجع (ثيو) الذي يعمل في مؤسسة هندسية في (كولومبيا) البريطانية بذاكرته إلى كيفية أن أحد أفراد الفريق كان وباستمرار يتجاوز خط الأدب واللباقة.

«كان لدينا هذا الشاب (رايلي) الذي كان يفتبط من تذكير العاملين كيف أن أفكارهم السابقة فشلت. وعندما كان يفعل ذلك كان الأمر قتلاً لإمكانية أي حديث. كان يؤذي العاملين ويُغضبهم، وعندها لا يُصبح الجدل حول المشكلة التي بين أيدينا، بل تتحول إلى حماية نفسك من (رايلي) أو العودة إليه».

أجلستُ (رايلي) وسألته: «يا للهول. لماذا تفعل ذلك مع زملائك في الفريق. فقال هذا تقليد لمن كان يتكلم إليه بنفس أسلوبه والتقط هذا الأسلوب من باب الدفاع عن النفس». فقلت له: «حسناً. لقد مضت تلك الأيام في حال سبيلها، اختلف مع الآخرين حول الجوهر، ولكنك حينما تهاجم كفاءة العاملين وتهاجم حتى نواياهم الطيبة، فأنت خطر على الفريق».

«وأود أن أقول إن (رايلي) قد فهم الرسالة وكان بعدها كالعسل، ولكنه لم يدم طويلاً. فبعد ستة أسابيع، أسقطناه من قائمة الفريق».





خمس صفات مميزة عريضة للأجيال العاملة:

- ١- تقليديون كالبنية وهرمية الإدارة.
- ٢- ثائرون متحمسون ومندفعون ضد التقليديين، وهم كثيرو الشك في البنية وهرمية العمل، ويأسرهم التعاون.
- ٣- الأجيال الصفوة إن نصف الجيل القادم (الذي في عمر ٣٦-٤٥ في هذه الأيام) هم من سيكونون من ثقافة التعاون الحقيقي. فهم غاضبون من المتحمسين والمندفعين لأنهم فقاعة العرض المهيمنة.
- ٤- مَنْ هم من جيل (س) (بين الـ ٢٦-٣٥)، يحيون التكنولوجيا ويرتدّون إلى التقليديين من حيث احترامهم لهرمية العمل.
- ٥- مَنْ هم من جيل (زد) (بين الـ ١٦-٢٥) ولهم ردة فعل ضد لجيل (س) ويتطلعون إلى حلول تعاونية للمشاكل.

جسر وملء الفجوة بين مختلف الأعمار

لقد تحدثنا عن صعوبات التعامل مع مختلف أنواع الشخصيات -
المفكرين والعاملين والمبدعين وما شابه ذلك. ولكن القادة يواجهون
مزالق إضافية في التعامل مع مَنْ يختلف عن هؤلاء من وجوهٍ أخرى -
الجنس والخلفية والعمر.

لقد أُتخذت أمور كثيرة حيال الحاجة إلى تطوير التنوع الأكبر في
القوة العاملة وتقديره، ولحماية النساء وأفراد مجموعات الأقليات
المختلفة من التمييز. وما لم تكن راغباً في التعامل مع مجموعة ثانوية
معينة فقط -مثل متوسطي الأعمار أو بعض الذين يرتدون ربطات
العنق- فإننا ننصحك وبكل إخلاص أن تستأجر عاملين من كامل ألوان
الطيف. فأنت بحاجة إلى وجهات نظرهم المختلفة كي تتجح وتتمو.

ولكن بحاجة إلى أن تتعلم كيف تتعامل مع العاملين الذين ليسوا
نسخاً مماثلة لك.

والتكيفات المختلفة تعني تفاهمات مختلفة. بعد كل المعاناة والكفاح من قبل الشعوب المسلوقة الحقوق على مدى خمسين السنة الماضية، نأمل بالأ تحتاح إلى قدر كبير من الإقناع بهذا الخصوص.

نرى كل يوم أن المشكلة الكبرى تتجلى في منطقة الأعمار، وسوف لن نسميها بالتمييز بل بإساءة الاستيعاب. ليست المشكلة قائمة بين العاملين من متوسطي الأعمار وبين العاملين من كبار الأعمار، ولكنها بين متوسطي الأعمار الثائرين والمندفعين وبين الأجيال الثانية القادمة وراءهم ممّن يسمون أحياناً بأجيال (س) أو (إن).

كيف تختلف الأجيال، وكيف ستعامل العاملين من أجيال مختلفة معاملةً مختلفة؟

ما يلي هي عموميات - ليست حتماً صحيحة ومنطبقة في كل حالة، ولكنها صحيحة بما يكفي أو غالباً بما يكفي حيث ستكون في موضع الخطر إذا ما تجاهلتها. الأعمار هنا تنطبق على عام ٢٠٠٣.

- **التقليديون:** (بصورة عامة من ال ٥٧ عاماً فما فوق) ممّن يفضلون البنى الهرمية والتقليدية، وهم ممّن يحترمون القادة في الغالب أو من يشغلون منصباً رفيعاً أو يحملون لقباً مرموقاً. لا تستغرب فقد شهدوا الفوز بحرب عالمية بهذه الطريقة.
- **الثائرون المتحمسون:** (بصورة عامة بين ٤٦-٥٦ سنة من العمر) وهم ممّن يحبذ نموذج القيادة المشتركة بعيداً عن البنى التقليدية. وهم أقرب إلى (النخبويين) الذين يفضلون القيادة ممن يثبتون مهاراتهم لا مجرد أن يعطوا الأوامر انطلاقاً من مناصبهم، مثلهم ربما يكون خبرة حرب (فيتنام).

● **أجيال الصفوة** (بصورة عامة بين ٢٦-٤٥ سنة من العمر) هم أول الثقافة التعاونية الحقيقية. يلبسون لباساً هامشياً، وهم يعتقدون تكنولوجيا المعلومات دون تحفظ. تؤمن هذه الأجيال بالقيادة المشتركة وهم كالثائرين المدفعين يشكون في القيادة التقليدية. إنهم يريدون أن يسيروا وراء الشخص ذي الأفكار الأفضل في وقتٍ ما، وليس بالضرورة هو نفس الشخص واللقب المعلق اسمه ولقبه على الباب.

● **الجيل (س)** (بصورة عامة بين الـ ٢٦-٣٦ سنة من العمر) وهم ممن يعتمدون التكنولوجيا ولكنهم سيتراجعون إلى الهرمية التقليدية. وكثير منهم يرتدون البزات في العمل. وهم بالشكل النموذجي يرغبون في شخصيات قيادية يجرون وراءها - من الناس الذين لهم جذور ضاربة في المناصب والألقاب. وعلى خلاف الثائرين المتحمسين، فهم واثقون من دور أمريكا كقوة عظمى.

● **الجيل (زد)** (بصورة عامة بين الـ ١٦-٢٠ سنة من العمر) وهم يتأرجحون فيعودون إلى سكة التعاون. إنهم يبحثون عن قيادة قوية أنى وجدت، وهم قلقون جداً حول الصورة - صورتهم هم، وصورة بلدهم. إنهم يقدرّون الإبداع وينظرون إلى التكنولوجيا لحلّ مشاكل العالم.

وجوهر كل هذه الأجيال والأجيال الرديفة هو عدم الثقة والتشكك.

ماذا تستطيع أن تفعل مع مثل هذه الأجيال؟ ليسوا مجرد كثرة بل هم قوالب نموذجية حسب تكوينهم. والقادة الجيدون هم من يعامل الأفراد كأفراد لا كأفرادٍ من مجموعةٍ محددة.

من المفيد أن نلاحظ أن معنى من معاني «الجيل» مهمٌ لكل واحد من هذه المجموعة. فنحن نُقيم ثلاثين صداقة ضمن حدود جيلنا ونقيم صداقة واحدة من خارجه فقط. (وهذا يفسر لماذا يشعر الكبار في السن بالوحدة في الغالب: فجماعتهم وعصبتهم يموتون). نستشعر الشراء والغنى والراحة في خبرات وتطلعات جيلنا المشتركة.

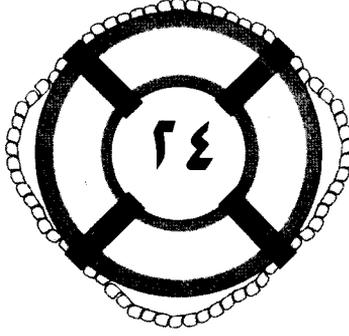
ليس من السهل بالنسبة لزعيم أحد الأجيال أن ينتصر على جيلٍ آخر لاسيما جيلٍ أصغر سناً بواسطة السحر أو الشخصية الفذة فقط. فما يكون ممتازاً بالنسبة إلى حقبة معينة هو عكس ذلك بالنسبة للحقبة التي تليها. وتتجلى الوظيفة الكلية لثقافات الأجيال في استثناء الأشخاص الأكبر والأصغر سناً، بغية حماية الأشخاص في مجموعة الأعمار تلك.

لقد رأينا مدراء من الشائرين المندفعين يتفجرون بالكلية بسبب تبني ما تصوروا أنه لغة خاصة بالهيبيين مع من كانوا في العشرينات من عمرهم، كاستعمال اصطلاح «مسطح تماماً» غير مدركين إلى أن هذا التعبير قد سبقه قارب الزمن. يمكنك كذلك أن تحاول أن تكسب نقطة على محاربي الحرب العالمية الثانية أو أصحاب روضات الأطفال باستعمال لغتهم الخاصة بهم.

ما الذي يتسرب ويتخلل عبر الأجيال؟ الإخلاص والوضوح واللغة الفصيحة وشيء من إنكار الذات بين الحين والآخر. والمثير حقاً هو أن التواضع لم يكن أبداً أمراً غير مرغوب فيه. لذا فعليك تركيز اهتمامك على هذه الفكرة. تبين من أفراد أعضاء الفريق ما يحتاجونه منك كقائد. وبحسب أسلوبهم المفضل فإن بعضهم سيطالبون بالمزيد من الإشراف والتوجيه والتعاون. والآخر سيطلب بالقليل من ذلك.

ويمكنك كحد أدنى أن تعمل جدول ملاحظات لنفسك بأن ما يحفز شريحة ديموغرافية عاملة معينة ليس هو ما يحفز أخرى وبالضرورة.





أربعة من أسوأ الطرق وستة من أفضل الطرق لإيصال الأخبار السيئة

• لا (تفعل)...

١- توكّس من مكانتك: فالغضب يدمّر سلطتك ويؤكد على عدم
نضجك.

٢- تلقى باللوم إن تحويل المسألة إلى أمر شخصي يجعل من
الصعب حلها.

٣- تخش أن تحدد النتائج السلبية المترتبة: لا تخفف من وقع
الضربة بالكلمات العذبة.

٤- تلجأ إلى العلاج الصامت: إن إغلاق باب التواصل يؤكد على
أنك غير قادر على التواصل.

● (افعل)

- ١- كن محمداً: استخدم وقائع يوافق الطرف الآخر على صحتها. إنك لا تود أن تظهر بمظهر من يتصرف بناءً على انطباعات عامة أو رأي شخصي.
- ٢- كن حقيقياً واقعياً ليكن لديك منظور (أو وجهة نظر) خاص بانخفاض مستوى الأداء. لا تكن كملك على المسرح.
- ٣- أدخل عاملين آخرين: تحدّث إلى الآخرين واجمع آراءهم كي تُظهر أن السلبية ليست أمراً شخصياً.
- ٤- كن صريحاً: بلِّغ وبشكل متزايد عن النتائج الوخيمة لعدم الامتثال.
- ٥- حلّ المشكلة قبل أن تطرد شخصاً ما: ابحث عما إذا كنت تستطيع حل المشكلة بطريقة أقل عنفاً. فكرة بارعة. الخروج بحلول عملية هو ما يُفترض أن يفعله القادة.
- ٦- تصرف عندما تُستنفد كل الحلول: أسقط مطرقتك أرضاً، فليس من العدل أن تترك الشخص الآخر معلقاً عدة شهور.



كيف تقييم النظام وكيف تطرد

هناك سؤال شائع: كيف تقرّر ما إذا كنتَ لم تعد تستطيع تحمل مستخدمٍ ما أو زميلٍ ما في الفريق أكثر مما فعلت؟ نحن نصبح قادة توصلنا لأسباب النجاح. وليس لأننا نتوق توقاً شديداً للسلطة في الحياة والموت وليكن ما يكون من أمر مستقبل الآخرين المهني.

لذلك فمن الطبيعي أن احتمال فقدان الأمل من كائن بشري آخر أمرٌ ضد الطبيعة. إن طرد شخص ما أو تسريحه مؤقتاً هو في واقع الأمر عمل من أعمال اليأس. اليأس من قدرتهم على التكيف، ومن مقدرتك أنت على قيادة التغيير.

ولكن لا بد من أن يجري ذلك في بعض الأحيان، لذلك فإليك بعض التوجيه في ذلك.

إنَّ استخدامك لشخص ما يَحْكُمُهُ ما يسمى (بمبدأ التوظيف بالإرادة). وهذا يعني أنه وفي معظم الحالات يستطيع رب العمل أن يطرد مستخدماً ما لسبب ما. أو دون سبب على الإطلاق.

لكن هناك استثناءات. أولاً، لا يمكنك أبداً أن تطرد شخصاً ما لأسباب تتعلق بالتمييز ضد طبقات من الناس محميين من قبل القانون. أنت تعرف اللائحة: العرق واللون والمعتقد والجنس والأصل القومي. وكما تكون على برّ الأمان فإن عليك أن تضيف الطبقات أو الأصناف الأقل حماية كالعمر وأسلوب الحياة والتواصل السياسي إلى اللائحة. اطرد الشخص المطلوب لهذه الأسباب وأنت تستحق أي شيء يحدث لك.

ثانياً، لا يمكنك أن تطرد شخصاً ما لأسباب تتعارض مع قوانين أخرى. فأنت لا تستطيع مثلاً أن تطرد من يطلق الصفارات، أو العاملين المرتبطين مع الاتحادات، أو العاملين ممن وضعوا أنفسهم في ملف تعويض العامل.

ثالثاً، لا يمكنك أن تكون ذلك المفترس الضاري. لا يمكنك أن تطرد مستخدماً ما في تاريخ ما ثم تصدر قصاصاً زهرية اللون بالرفض أو بعدم الإذعان والاستسلام.

وهذا سبب آخر يدعو لك لئلا تتورط شخصياً مع العاملين في مجموعة عملك. وحتى في حالة وجود أسباب وجيهة لتأديبهم فإنهم قد يرمونك بها، وسيلاحظ العاملون ذلك، والقضية هي أنك إذا لم تستطع أن تثبت أنك قد طردت شخصاً ما لسبب وجيه، فربما بدا الأمر وكأنك قد طردته لأسباب خاصة بالتمييز. لذلك ومهما كان الأمر، حافظ على

سجلات جيدة للمشاكل التي تواجهها مع العاملين. والفكرة الجيدة الأخرى هي في إقامة سياسة تحذيرية، حتى يعرف العاملون ما إذا كانوا على شفا إنهاء عملهم. يجب ألا يأتي الطرد أو الإيقاف المؤقت عن العمل كأمر مفاجئ. فالعاملون الذين أصبح أداؤهم دون المعدل يجب أن يكونوا مدركين لذلك. ومدركين للنتائج الوخيمة إن لم يلتمسوا شتات أنفسهم.

إذا كانت شركة ما، أو وحدة عمل ما في مشاكل، وكانت الإيقافات عن العمل مؤقتاً مسموحاً بها ونظامية، فيجب ألا يُحجب ذلك بكل حقائقه عن العاملين. وأفضل الشركات تربط كل شيء بنجاح الفريق. التعويضات والتكريم والمكافآت. ولكن تحدث أمور أحياناً لا علاقة لها بمعيار العمل المؤدّي ولا حتى بربحية عمل الفريق. فمثلاً يمكن للشركة أن تتخذ قراراً استراتيجياً يأخذها باتجاه مختلف تاركاً عمل الفريق الجاد والفعال كأمر بعيدٍ وغير مُجدٍ وغير ضروري.

ومهمتك كحامل للأنباء التعيسة هي أن تكون فورياً وصادقاً وداعماً. أعلم العاملين عن ماهية المشكلة. ذكّرهم بالمشكلات التي قد أصدرتها حتى الآن. وجهّهم عند الضرورة في الاتجاه الأنسب لمقدراتهم.

أبلغ العاملين بالأخبار السيئة في أول اليوم، وفي أول الأسبوع. اجتنب ليلة عيد الميلاد. كن مستعداً. إذا كنت واثقاً من عملك، فعليك بتحضير كل أوراق العمل التي تفسره على الطاولة كقطع الراتب أو المزايا أو كل الإجازات غير المستخدمة. ومن ناحية أخرى، إذا لم تكن واثقاً من عملك وتحتاج إلى مجرد مواجهة الشخص، فيفضل ألا تكون هذه الأشياء جاهزة أحضر دعماً ومساندة. ومن الأفضل أحياناً أن

يكون شخص ما بجانبك أو قريباً منك، كشخص من الموارد البشرية. ووجود شخص آخر هناك يبعد الأمور الشخصية وأن تتطور الأمور باتجاهها. وكثيراً ما يسأل العاملون أسئلة لم تكن تتوقعها.

أبق الأمور هادئة. فالتأديب وإنهاء العمل أمران خاصان جداً. أكد العامل أن أي شيء يُقال ضمن الغرفة يبقى ضمن الغرفة.

حاول أن تتعلم شيئاً خاصاً لنفسك. إن الطرد يعني الإخفاق ونحن نحاول أن نتعلم من إخفاقاتنا. هل هناك ما يمكن للمستخدم أن يخبرك به مما يلقي ضوءاً على هذا الإخفاق.

تجنّب القول «أنا أعرف ما تمرّ به الآن» ولو كنت تعلم ذلك بالتأكيد. فهذا الاجتماع لا يدور حول شخصك.

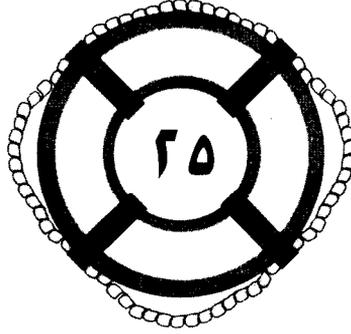
دع الشخص الآخر يتكلم. إنك تناوله حكماً. وهم يستحقون أن يُمنحوا كلمة أخيرة منتقاة. إن ساءت الأمور فكرّر القول إنك آسف لأن الأمور وصلت إلى ما وصلت إليه.

لا تغادر الغرفة. ابق هناك بينما يحاول الشخص هضم الأخبار. وعندما يغادرون الغرفة، مدّ لهم يدك. فهذا سيساعد، حتى ولو لم تكن لديهم الشجاعة لأخذها.

ليس هناك من طريقة جيدة أو طريقة سيئة لإلقاء مثل هذه القبلة على العاملين.

وأفضل طريقة هي تلك التي تغلفها المشاعر الإنسانية: الطريقة البناءة والمحترمة.

وأسوأ الطرق كما هي الحال في الزواج التعيس هي البحث عن أمور كثيرة لم تكن جيدة.



الاعتراف والخاتمة

عندما بدأنا هذا الكتاب أكدنا لك بأنه كتاب لا يحتوي إلا على القليل من الفكريات (الإيديولوجية) والنظريات. ونحن لم نعد بموضوع راقٍ موحدٍ. ولا ببناء شاهقٍ.

وكانت الفكرة ببساطة وضع كتاب صغير تحمله بيدك ويكون في حيازتك يساعدك على تجاوز تحديات مائة اليوم الأولى من تعيينك قائداً.

والآن وإذا ما ابتعدنا قليلاً عما قلناه لك، فإننا نرى أن هناك فكرة كبيرة تكمن وراء هذا الكتاب. وتلك الفكرة هي (التوازن). وقبل أن يغادر الشركة دعنا نتكلم عن التوازن.

أنتَ لن تكون قائداً بمجرد أن تكون طيباً حقاً في أمرٍ من الأمور. لا يمكنك أن تتجح لمجرد قيامك بأيِّ مما يلي:

- تلبية حصة الإنتاج .
- اكتسابك احترام الآخرين .
- أن تكون داهية في أساليبك .
- أن تكون خطيباً مصقلاً .
- تخفيضك للتكاليف .
- أن تكون مشجعاً ماهراً .

كل هذه الأمور جيدة، ولكنك إذا كنت رائعاً في أيٍّ منها وضعيفاً في بعضها الآخر فأنت لست بالقائد الصالح. ذلك لأنك خرجت عن التوازن. يوازن القائد الجانب التقني من العمل (العمود الأيمن) بمعرفة القواعد وفهم النظام وتلبية المتطلبات وإنجاز الأرقام مع الجانب المتعلق بالعلاقات ما بين العاملين (العمود الأيسر) بقدرته على استخلاص النتائج الصحيحة من العاملين.

القائد الجيد هو مَنْ يوازن بين قصير المدى وبعيد المدى، وبين المالي من القيم وبين القيم غير المالية أو المادية. إنه يوازن بين الكمال في أفعاله وبين ما هو (بين بين).

يوازن بين حاجات جمهور معين - الزبائن والمستثمرين والعاملين والصناعة والمجتمع في شكله الواسع - وبين حاجات كل الآخرين.

انظر إلى القيادة كلعبة لوح الخشب المتأرجح بين طرفين: فإذا ما ارتفعت ناحية من نواحي القيادة إلى الأعلى فإن النواحي الأخرى تنزل إلى الأسفل. وطبقاً لوجهة النظر القديمة للأمور فقد كانت هذه الأمور مقبولة ومَرْضِيّاً عنها. إن مخفض التكاليف والفنان المجدد بحسب تعريفه لا يُحتمل أن يكون هو ذلك الإنسان الداعم والحساس. فمجموعتا المهارات الإدارية كانتا في حالة توتر الواحدة مع الأخرى. لا يُتوقع من أي كائن بشري عادي أن يُجيد ما يبدو أنه مهارات متناقضة.

ونرى وبشكل متزايد أن هذا التعريف للقيادة ذو بُعدين. إن الفنان المجدد الذي يُفسد معنويات العاملين وهو يُنجز الأرقام الموجودة يكون قد أعاق الشركة على المدى البعيد، لقد حصل مجلس الإدارة على الأرقام التي طالب بها اليوم، ولكن أتى له الحصول عليها غداً؟

يجب موازنة الغايات مع الوسائل. لا يكفي أن يُخرج (موسى) قومه من مصر: إن عليه أن يوصلهم إلى (أرض الميعاد) وأن يُبقيهم من الموحدّين. إنه ليس بالأمر السهل.

إن الرمز في لعبة اللوح الخشبي المتأرجح لا يزال فاعلاً، ولكن مع بعض التغيير. بحيث يكون وضع اللوح مع مرور الزمن وصفاً متوازناً. نعم، إن الأرقام لها أثر. ولكن العاملين لهم أثر كذلك. والقائد الذي يستمر في وضع الأرقام فوق مقام العاملين سوف يجد نفسه وفي وقت قريب من دون عاملين يستطيع أن ينجز الأرقام بهم.

ليست المشكلة في أن نشلّ حركة اللوح الخشبي المتأرجح المفترض بشكل يتوازن فيه طرفاه، وفيه يكون الطرف التقني والطرف الخاص بالعلاقة بين العاملين على بُعد (١٨) إنشاً عن الأرض. فهذا النوع من التوازن التقليدي والمتكلف ليس بالصحي ولا بالعملي.

فبدلاً من ذلك ومع مرور الزمن تستحق كل ناحية من نواحي القيادة اهتمام القائد سيرتفع أحد الطرفين وسيخفض الآخر، ولكن ومع مرور الزمن يُسمح لكل شيء بالارتفاع. لا يمكن لإحدى نهايات اللوح الخشبي المتأرجح أن تتصر على حساب الأخرى. يحصل الطرفان على ما يستحقان.

وبهذا المنظور لا تكون الصفة الأساسية للقائد في مُجَارَفَتِهِ بل في تنوعه. إنه نموذج مختلف بشكل كبير عن النموذج التقليدي. كان القادة في النموذج التقليدي يحصلون على ما يريدون بالأخذ به. يُمسكون بالمنصب الأعلى ويحتفظون به. أما في النموذج المعدل فإن القادة يحصلون على ما يريدون بالإعطاء والمنح.

إن كل قرار وكل حديث وكل تفاوض ينقل نقطة الثقل أو الارتكاز إلى هذا الجانب أو ذلك. حتى إن كل حذفٍ يغيّر من هندسة الرافعات. ما نود أن نقوله هو أن كل شيء له أهميته، وأن القادة هم مَنْ تعلّموا أن يمعنوا التفكير في كل شيء دون أن يسمحوا للمسؤولية أن تشلّ حركتهم.

وما الأمر الآخر الذي يصيح مطالباً بالتوازن؟ حياتك.

كل الدلائل تقول إن مائة اليوم الأولى لن تكون أيام التوازن الكامل بالنسبة إليك وإلى عائلتك، أو بالنسبة إليك وإلى نفسك وروحك.

وهذا مقبول على المدى القصير. ففي المدى القصير يكون كل شيء بعيداً عن التوازن. ولكن مع امتداد مائة اليوم إلى العام، فإن الوقت يكون قد آن كي تتراجع قليلاً فتهتمّ بطيف حياتك بنعمائه ومسؤولياته.

حان الوقت كي تهتم بصحتك. إن القائد العظيم الذي يموت فجأة فوق طاولته في منتصف الربيع الثاني من السنة ليس بذي نفع كبير للشركة بالنسبة إلى الربيعين المتبقين. فمن مصلحة الجميع بمن فيهم نفسك أن تهتم بنفسك أنت.

يستحق الجميع أن يُدفع لهم. فإذا كان زوجك أو شريكك يمنعك من العمل بسبب عاطفي في مائة اليوم الأولى، فقد حان وقت سداد الدين عندما تستطيع الوقوف على قدميك.

وإذا أدركت أنك قد أهملت صغارك أو أصدقاءك أو والديك، فخذ وقتاً كافياً كي تُخرج رأسك من الجحر وتقدم نفسك إليهم مرة أخرى. وإذا شررت تفكيرك مع تدبر أمور حياتك وعمرك، فتأكد من أنك تقف حيث تركك جسدك. وتعلم ومن البداية مرةً أخرى كيف تجعله يتحرك ويعمل.

يقولون إن (برمودا) منطقة جميلة.

تذكر من أين بدأنا. بدأنا من حيث كان ذيل الطائرة يدور لولبياً وكان عليك أن تهبط بها.

قل الحقيقة: كان ذلك عملاً غير عاقل أبداً. ولكن إليك حلماً أفضل. لقد مضت أربعة أشهر. إنك الآن تعود بناظريك إلى البداية العنيفة. لقد كنت قلقاً تحملاً بعينيك وموقفك محرج. وهذا أمر متوقع. لا يتقدم أحد باتجاه تحديات غير متوقعة وهو هادئ (كسلطة الصيف). هذا لا يحدث إلا في الأفلام.

لقد مرت بك أيام سعيدة ومرت بك أيام تعيسة، ولكنك تجاوزتها جميعاً. فقد أفلحت في محصلة الأمور، والآن عليك أن تحيا حياة ترف وبذخ. ولو قليلاً. في شيء لم تفعله طيلة مائة اليوم الماضية: وأنت تملك الآن ملعقة طعام مليئة بالحكمة.

أن تكون حكيماً إلى حد ما يعني أنك لم تعد صغيراً. فأنت تعلم كيف يعمل النظام. وأنت تعلم أنه لا يمكن بلوغ الكمال في أي عمل. ولكنك تعلم أنك تستطيع أن تفعل أي شيء، وأنت تعلم أنك تستطيع أن تفعله. وهذا إنجاز صاعق، ونحن نهنتك عليه.

أن تكون قد أصبحت حكيماً يعني أنك أصبحت تتفهم مقدراتك. وتعني وضع معظم القيود التي كانت أمامك والتي تتعلق بك في موقع المسؤولية. وضعها على الرف.

وإذا وضعت هذه التعليمات في سريرتك، فإن هناك طريقاً وحيدة تظهر فيها حكمتك لجميع من يعمل معك حتى يستطيعوا رؤيتها: إنها في أن ينظر العاملون الذين يعتمدون عليك ويقولون «أعرف ماذا تريد». أليس هذا هو ما يجب أن يكون عليه كل قائد حقاً؟ إنه من يستطيع الآخرون أن يفهموه ويصدقوه.

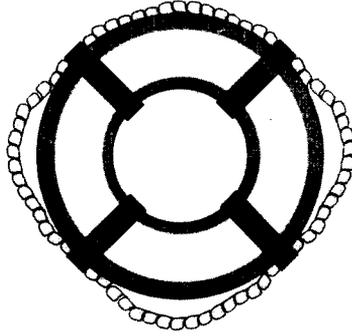
إن الناس العاديين من غير القادة أناس محظوظون. فهم لا يقلقون إذا لم تحط أعين العالم عليهم. فإذا ساءت الأمور في فريقهم أوفي قسمهم، فلن يرفع أحد إصبعه نحوهم ليقول «أنت. هذه خطيئتك. لقد تحول كل شيء هباءً».

آه. يا لجمال ألا يكون المرء قائداً. فأنت عندئذ تقوم بعملك وتسجل اسمك عند الخروج، وتنام في الليل نوم الملائكة.

ولكن ومن أجل النمو وتحقيق الذات والرضا لأنك قمت بتغيير نفسك وتغيير قدر كبير من الناس الآخرين..... نقول إن القيادة أمر عظيم أيضاً.

وما أن تصبح واحداً من القادة فإن الأمور تتغير وإلى الأبد.

ليساعدك الله على الاختيار السليم والقيادة ولن تكون بعد ذلك مجرد قائد عرّضي.

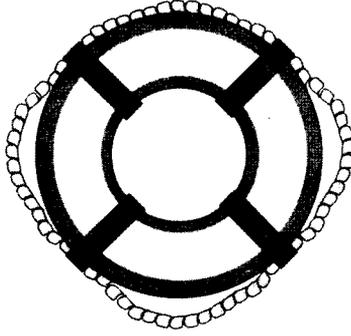


الملحق أفضل الكتب

لقد استفدنا من مشورة بعض هذه الكتب خلال أبحاثنا. ولكن معظمها هي مجرد عناوين قوية في مواضيعها حسب معلوماتنا. ونحن نرتبها دون ترتيب معين.

- «التحفيز ووضع الأهداف. كيف تضع الأهداف وتنجزها، وتلهم الآخرين». بقلم (جيم كايرو) ومطبعة (كارير) عام ١٩٩٨.
- «النوعية بالمجان. فن جعل النوعية أمراً مؤكداً» بقلم (فيليب بي. كروسبي). كتب الناصحين عام ١٩٩٢.
- «الدكتور (دمينغ): الأمريكي الذي علّم اليابانيين شيئاً عن النوعي» بقلم (رافائيل أغويو). كتب (فايرسايدر) عام، ١٩٩١.
- «استيعاب أسلوب إدارتك وتغييره». بقلم (روبرت . س. بنغاري). جوسي - باس، عام ١٩٩٩.

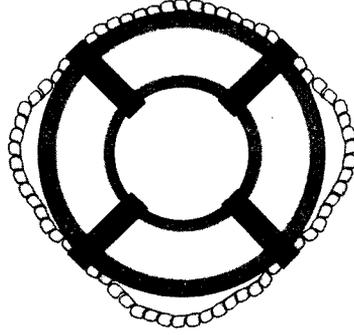
- «تعلّم القيادة وفن تحويل المدراء إلى قادة».
- بقلم (جون. جي كابارو). مطبعة مدرسة الأعمال في (هارفرد).
عام ١٩٨٧.
- «القائد كمدرب. استراتيجيات لتدريب الآخرين وتطويرهم».
- بقلم (ديفيد. بي. بيترسون) و (ماري دي هيكس). القرارات
الوظيفية الدولية ١٩٩٦.
- «الإداري المنظم. طرق جديدة لتدبّر أمر الوقت والورق والعاملين
والمكتب الإلكتروني».
- بقلم (ستيفاني وينستون)، كتب (وورنرز)، عام ١٩٩٤.
- «تواصل مع الآخرين بثقة».
- بقلم (دايانا بوهر). ماغرور هيل، عام ١٩٩٤.
- «الجديد في أسباب عدم النجاح الفرق: ما الذي يقع فيه الخطأ
وكيف نصحّحه».
- بقلم (هارفي. أي. روينز) و(مايكل فينلي)، بيريت كويلر، عام ٢٠٠٠.
- «المرشد إلى قانون التشغيل».
- بقلم (دانا موير). جوسي - باس، عام ٢٠٠٣.



شكر وعرفان

نود أن نعبر عن شكرنا لـ (أندريا بدولسكي) و(نيكولاس سميث) من وكالة (اكتير) الأدبية على دعمهما ومشورتهما على مرّ السنين. كذلك نشكر (سوزان ويليامز) و(جيف وانكان) و(روب برانندت) و(أكمي ياماغوتشي) و(هيلاري باورز) وبقية أفراد النشر لدى (جوسي - باس) الذين تأثروا بهم وبشمولية معرفتهم وحرقتهم. كذلك نوجّه شكرنا الخاص إلى (نانسي روبينز) و(جيرى دي جاجر) لمعلوماتهما القيمة مع بداية ظهور هذا العمل.





المؤلفان

(هارفي روبينز) عالم نفس مجاز ومستشار في الأعمال ومؤلف ومدرّب. وقد درس في السنوات الثلاثين الماضية توترات ومشاكل العاملين في مكان العمل. وعلاماته المميزة هي المرح وأسلوب تقديم حيوي، واندفاع نحو فضح الممارسات الإدارية المناهضة للإنتاج والخسيسة الدافع ووضع حدّ لها. لقد مارس (روبينز) عمله الاستشاري مع العديد من الشركات والوكالات الاتحادية بما في ذلك مكتب الكحول والتبغ والأسلحة النارية، والشركة الأمريكية للإشارة المتحالفة السريعة والهيئة البحرية الاتحادية وشركة (جنرال داينامكس)، وشركة (أي تي أند تي)، و(جونسون أند جونسون) و(نايكو) والشركة الجنوبية و(تارغيت ستورز) و(تورد) وغرب الولايات المتحدة وجمارك الولايات المتحدة والخدمة السرية الأمريكية.

وقد فاز بمعية (مايكل فينلي) بالجائزة المالية لمجلة (فايننشال تايمز) لعام ١٩٩٥ والمسماة بالجائزة العالمية لهاميلتون وآلان، للأمريكيين على كتابهما (لماذا لا تُفلح الفرق). ولقد بيع من هذا الكتاب

والذي وُصِفَ بأنه (إنجيل الفرق) ما ينوف على (١٠٠,٠٠٠) نسخة في أرجاء العالم، وترجم إلى العديد من اللغات وأعيدت طباعته في نسخة منقحة. تعاون (روبينز) كذلك مع (فينلي) في كتاب (لماذا لا يُفلح التغيير) (طباعة ماغرو - هيل لعام ١٩٩٩). ويُعتبر كتاب (القائد العَرَضِي) هو كتابهما الخامس معاً. و(روبينز) أيضاً هو مؤلف كتاب «حروب تحديد المسؤولية» (سكوت فورسمان ١٩٨٩)، وكتاب «كيف نتكلم ونستمع بشكل فعال» (أماكو ١٩٩١) وهو منذ عام ١٩٩٢ رئيس شركة (روبينز أند روبينز) لتقديم التدريب والاستشارات النفسية في كل أنحاء العالم. يعيش (روبينز) مع عائلته في مدينة (مينيتونكا) بولاية (مينيسوتا).

يُدخل (مايكل فينلي) السرد القصصي والثقافة ومسحة من الدعابة التي نفتقدها في معظم كتب الأعمال إلى كل ما يكتبه. لقد أَلَّفَ أكثر من اثني عشر كتاباً، بدءاً من تعاوناته مع (هارفي روبينز) حتى كتابه الخاص به والمسمى (المهووس بالتكنولوجيا) (بيترسون ١٩٩٥) متحدثاً فيه بصور ومخططات عن التقديم المتشكك لتقنية الحاسوب. وقد ظهر كتابه في مجالات مثل (باريس ريفيو) و(رولينغ ستون) و(هارفرد بيزنس ريفيو). وقد خُصِّصَ له على مقالاته وأعمدته الصحفية حول التغيير واحدة من حفنة كتب (أسياد العالم السلكي) من قبل مطبعة (الفايننشال تايمز) في لندن في كتاب يحمل نفس الاسم. والآخرون الذين ذُكِرَت أسماءهم تشمل (آرثر. سي. كلارك) و(نيكولاس نيفريونتي) و(آلفن توفلر) و(تشارلز هاندي) و(آل غور) و(توني بليز)

و(جيم باركسدیل) من (نت سکیب). وقد حاز على جائزة (بوشکارت) للتألیف في عام ١٩٨٥. وقد أُطلق عليه في عام ٢٠٠٠ لقب (المراسل الصحفئ الأمریکئ للعام ٢٠٠٠). کان (مایک) من المشارکین المنتظمین لبرنامج (بی بودئ) والمسمى (بی بی إس للهندسة الفکرئة)، وكان یتئ علیه کثیراً في برنامج الإذاعة العامة الوطنئة والمسمى (صیفة المستقبل). إنه یعئش ویکتب في (سانت بول) في (مینوسوتا).

