

كيف يمكنك تحفيز الأفراد الذين تحتاجهم؟



obeikandi.com

لكي تطمئن إلى أن فكرتك سوف تحظى بالقبول وتجد الدعم لتنفيذها، لا بد لك من الاهتمام بالأشخاص الذين حولك، أولئك الذين سوف يساعدونك، وأيضاً الذين يقفون حجر عثرة في طريق تقدمك، وانتبه جيداً للجانبين (السياسي والشخصي) للقيادة وتنفيذ رؤيتك.

راقب المشهد السياسي عن كثب

ما الذي تود الحذر منه في منطقتك أو مؤسستك؟ فكل قائد يطمح في إجراء تغييرات أساسية، لا بد أن ينتبه للبيئة المحيطة به، يستوعب سياسة عالمها المتغير ويحدد ما قد يطرأ عليها من تغييرات.

تعرف على الأشخاص الذين قد يعيقونك، أو أولئك الذين قد يساعدونك، خذ الوقت اللازم لكي تعرف الأشخاص الذين قد يقاومون تحقيق رؤيتك بشكل ما، مثلاً: كأن يقفون حجر عثرة في طريقك للوصول إلى ما تحتاجه من موارد، وخطط للكيفية التي سوف تتعامل بها مع كل مشاكل من هذا النوع، واعمل بكل ما أوتيت من حيلة وبراعة لكسب ود أولئك الأشخاص الذين لا يتحمسون لتأييدك ومناصرتك، أو أولئك الذين قد يرون فيك وفي رؤيتك - لسبب ما - تهديداً لهم.

شكل تحالفاً واسعاً وسط مؤسستك وبين المساهمين فيها. ينبغي على القائد الملمهم أن يكون متحدثاً لبقاً مقنعاً. فتشكيل التحالفات والاتحادات هو الوقت الذي تكتسب فيه مهارة التواصل أهمية قصوى؛ لأنك سوف تحتاج لتعاون الناس من مختلف المستويات في منطمتك ومن خارجها أيضاً (كالممولين والمقاولين والعملاء... إلخ).

اختر الأشخاص الذين تعهد إليهم بمسؤوليات مهمة بعناية شديدة. إذ يجب أن يكون أمثال هؤلاء على درجة عالية من الكفاءة والأهلية في مجال ما يعهد إليهم به من مسؤوليات، كما ينبغي أن يكونوا أوفياء لك ومخلصين لرؤيتك.

افعل شيئاً مثيراً أو لافتاً للنظر، لخلط الأشياء مع بعضها بعضاً. إن كانت التغييرات التي تجريها متميزة، فتأكد أن كل شخص معني بها يدرك تماماً ما يحدث. فإن كنت -مثلاً- تعيد بنية هيكل الشركة، فافعله بسرعة، حيادية وعدل وإنصاف.

أو، إن كان ضرورياً، فاتخذ بعض الخطوات الصغيرة في البداية. صحيح.. ربما لا تستطيع إنجاز تغييرات جوهرية دفعة واحدة هكذا، فقد تعترض سبيلك عوائق تقنية أو سياسية، لكن، حتى إن استطعت تحقيق تغييرات صغيرة فقط، تؤكد نجاحك،

فاعلم أنك في الطريق الصحيح، إذ يجب أن يفهم أي تحرك للأمام تجاه تحقيق هدفك على أنه شيء إيجابي.

فكرة: احرص على حماية تلك الأصوات المعارضة في مجموعتك؛ فغالباً ما يكون أصحابها مصادر لأفكار جديدة أفضل لإنجاز المهمة.

اهتم بأعضاء فريق عملك

يشكل أعضاء فريق عملك - إن كانت تلك المجموعة في شركة، إدارة أو فريق - أمراً حاسماً في تنفيذ هدفك. وعليه، يمثل حثهم وتحفيزهم، الاهتمام بهم وقيادتهم، واجبك الأساسي.

ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟

الحرب والسلام:

كانت هناء شخصة مسالمة، وعلى استعداد دائم لعقد هدنة لوضع حد لما ينشب في إدارتها من حرب، فكلما طلبت إلى فريق عملها الموافقة على موضوع ما، يبدو أنهم يفهمون طلبها على أنه إشارة لشن هجوم، وهكذا تأتي مجموعة بخطة ما، فتعمل أخرى على إحباطها، ثم يقذف شخص آخر بفكرة أخرى، فيندفع الجميع للاعتراض عليها بكل قسوة وقلب غليظ، فكان التوصل لاتفاق بشأن ما ينبغي فعله مجرد خطوة تمهيدية لمشاجرة ومشادة كلامية لا تنتهي، ثم تتمخض تلك المعركة التي لا غالب فيها ولا مغلوب، عن إيجاد الوسائل التي من شأنها تحقيق الهدف، وعليه، عندما تصل مجموعتها لاتفاق، تكون هناء قد أنهكت وخارت قواها، فتملكها التعب، ومن جهة أخرى، تبدو مجموعتها نشطة، مفعمة بالحيوية ومستعدة للانتقال لمناقشة الموضوع التالي. أما كيف كان يتسنى لها وضع حد لهذه المعركة؟ فقد فكرت في تحديد وقت المناقشة، أو الانحياز إلى جهة دون أخرى، أو إجراء المناقشة بنفسها، ومع هذا كله، لم تكن ثمة قيمة لمثل هذه الصراعات المؤلمة، أليس كذلك؟

تأكد أنهم معك. عندما تطمئن إلى أن أفراد مجموعتك قد فهموا حقيقة الهدف، المهمة والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق ذلك الهدف وتلك المهمة، حاول استعجالهم لتنفيذ مساعيهم المشتركة، واحرص أيضاً على الإبقاء على جذوة النشاط وروح الإثارة مشتعلة بينهم.

كن مستعداً لمواجهة الأصوات التي تعارض التغيير. يكره معظم الناس التغيير، حتى وإن كانوا يعلمون يقيناً أنه سوف يكون للأفضل، إنهم يفعلون ذلك أكثر من ميلهم لتجاهل الخوف من التغيير، التعرف عليه والتعامل معه برحابة صدر.

اعرف لمن يحققون النجاح فضلهم واحتفي بكل ما يحققونه من نجاحات. واستمر في الاحتفاء بكل ما يتحقق من نجاحات، حتى النهاية، ويمكن أن تكون الاحتفالات كبيرة حاشدة أو صغيرة محصورة ومتواضعة، كأن تقدم الطعام والشراب للجميع، أو تقدم وجبة غداء أو عشاء أو رحلة أو نزهة في الهواء الطلق، أو قمصاناً بأكمام قصيرة أو كأسات أو أي شيء يحافظ على روح معنوية مرتفعة.

أطلع أفراد مجموعة عملك على الأخبار أولاً بأول. يكره الناس الشعور بأنهم مستبعدون من أخبار ما يتم إحرازه من تقدم أو ما يطل برأسه في الطريق من مشاكل، ولهذا، كلما أطلعت أفراد

مجموعة عملك على الأخبار أولاً بأول، زاد حماسهم واستعدادهم للمساعدة في التغلب على المشاكل، كلما أطلت برأسها.

تشبث بالتزامك برؤيتك، سوف يشكل التزامك بهدفك قدوة يسير على نهجها كل واحد في أفراد مجموعة عملك؛ فإن رأوك تعمل بكل جد واجتهاد لتحقيق الأهداف، فسوف يلتحقون بك أيضاً ويفعلون كما تفعل أنت.

شجع أفراد مجموعة عملك لتطوير مهاراتهم القيادية الذاتية، ثمة فوائد كثيرة يمكنك أن تجنيها من خلال دعمك للآخرين والثقة بهم. كإخلاصهم ووفائهم وولائهم لك، وخبرتهم وتجربتهم وقدرتهم على الإنتاج.

احرص على توفير بيئة

يسودها مناخ الثقة

توفر بيئة العمل التي تبنى على أساس الثقة الراسخة بأفراد مجموعتك، سانحة موالية لتعزيز التماسك والتلاحم وتقوية الوشائج بينهم، فيسرعون الخطى في العمل على تحقيق الهدف من أجل مصلحة الجميع، ولتوفير مثل هذه البيئة ينبغي عليك أن:

- تعامل كل فرد، بصرف النظر عن اختلاف المراتب الوظيفية، بكل احترام وتقدير.
- تولي أفكار كل واحد منهم اهتماماً جاداً، مبدياً مدى عنايتك بها ومؤكداً على احترامك وتقديرك لها.
- تكون عادلاً منصفاً، كريماً، لطيفاً، دمثاً ومجاملاً على الدوام.
- لا تحط من شأن الآخرين أبداً أو تستهزئ بهم.
- تكون أميناً. تتحمل مسؤولية ما ترتكبه من خطأ أو ما تعجز عنه من إجابة.
- تحمي مجموعة عملك. فتحدد حدوداً حولها وتحمي أفرادها من كل تدخل خارجي، وتدافع عن فريق عملك وتؤيده للحصول على ما يحتاجه من موارد، مؤكداً لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافحة عن مصالحهم والدفاع عن حقوقهم.
- لا تسمح بإلقاء أخطاء الآخرين على أي من أفراد المجموعة أو الاقتصار منه وكأنه هو المسؤول عنها، واحذر أن تسيء لأحد وأنت تؤنبه أو تلومه على تقصير ما.
- تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم.

وليس ثمة شك في أن عائد توفير مثل هذا المناخ، يستحق ما يبذل في سبيله من جهد إضافي لأنه:

- يعزز الثقة بين أعضاء الفريق.
 - يقوي اللحمة بينهم، فيركزون جهدهم على الموضوعات المتعلقة بالعمل.
 - يساعدك على ضبط مقدار الاحتكاك الذي غالباً ما يكون ضرورياً لإنجاز العمل.
 - يدعم مبادئ الاحترام المتبادل والتقدير المشترك.
 - يركز على السلوك، لا على الذات.
 - يمنح العاملين شيئاً من الأمل.
 - يوفر فرصاً عظيمة لصقل خبرة الآخرين وتجربتهم.
 - يشجع السلوك الإيجابي.
 - يحمي أعضاء الفريق ويصون حقوقهم.
- والنتيجة: سوف يثق بك أفراد مجموعتك ويصدقونك. فالمصداقية عامل أساسي حاسم، إن كنت حقاً تطمح في قيادة الناس وترغب في تحقيق هدفك.

لن تصدق كم مرة أعدت أداء اللعبة التي انتهيت منها للتو وأنا جالس في داري. كنت أشاهد نفسي وأنا عائد بعد أن أذف الكرة، ويترأى لي داني أنجي (Danny Ainge) متأهباً عند الزاوية، وأنا أقول لنفسي: «فيز - Geez - كيف فقدته؟». ثم أذهب في الغد وأقول لداني: «مرحباً، لم تكن في الربع الثالث من الليلة الماضية ملتزماً بقوانين تلك اللعبة».

- لاري بيرد (Larry Bird) لاعب كرة طائرة ومدرب عليها

اجعل أسلوب قيادتك يستجيب لاحتياجات أفرادك

بالطبع، سوف يكون لأفراد مجموعتك، قدرات، احتياجات وقوة كامنة متباينة؛ فكن مرناً في التعامل معهم؛ وحاول الاستجابة لهم بطريقة تلبي احتياجاتهم الخاصة ومصالحهم، كأن:

- تكون مباشراً مع الأشخاص الذين يعكفون على تعلم مهارة جديدة؛ لأنهم يحتاجون لتعليمات صارمة وضوابط محددة جداً، وتزويد دائم بالمعلومات والملاحظات.
- تدعم الأشخاص الذين يتعلمون مهارات، غير أنهم ما زالوا في مرحلة اكتساب التجربة؛ لأنهم يحتاجون لتوجيه، كحاجتهم للحرية لارتكاب بعض الأخطاء والتشجيع للمضي قدماً.

- تشجع الأشخاص الذين يظهرون قدراً عالياً من الالتزام، لكنهم يفتقرون للثقة في أنفسهم، اعتمد أسلوب التعزيز الإيجابي لمساعدتهم على التعرف على تطور قدراتهم.
- تقوض الأشخاص الذين يبدون قدراً عالياً من التحفيز، ويتحلون برصيد وافر من التجربة، ببعض المهمات، وينبغي ألا يكون هذا مقتصرًا فقط على الأعمال التي لا تروق لك، فحدد الشخص الذي تناسب خبرته وتجربته الشخصية هذا العمل أو ذلك، ثم امنحه الحرية والدعم اللازمين للنجاح.

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

توطيد المصداقية وترسيخها

استخدم هذه القائمة لتقييم مدى قدرتك على ترسيخ المصداقية وتوفير بيئة عمل تساعد على الإنتاج

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصداقية نعم - لا
	✓	1. هل لديك التزام في مجال محدد، وتستطيع ذلك؟
	✓	2. هل تؤكد رغبتك في العمل بجد على أساس الحكمة التي تقول: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟
	✓	3. هل تستغل كل ما تتمتع بهما من سلطة وتأثير لابتزاز الآخرين وتحقيق مكاسب شخصية؟
✓		4. هل تعامل كل شخص تربطك به علاقة عمل من نوع ما، بعدل وإنصاف في كل الظروف؟

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصادقية نعم - لا
✓		5. هل تركز على الالتزام بقاعدة: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟
✓		6. هل تواكب أخبار العمل باستمرار، وتظل على اطلاع دائم بأحواله، وتقي بكل ما تلتزم به من وعود في وقتها المحدد؟
✓		7. هل تواظب على إنجاز كل شيء في وقته المحدد؟
✓		8. هل تحافظ على هدوئك، حتى في لجة ما تتعرض له من ضغط وما تعانيه من توتر؟
✓		9. هل تستعد جيداً للاجتماعات والعروض
✓		10. هل ترد على كل المكالمات الهاتفية الواردة إليك، وتتجاوب مع كل رسائل البريد الإلكتروني في وقتها؟
✓		11. هل تحتفظ بتقارير دقيقة وتفصيل شاملة للمشروعات والأنشطة؟
✓		12. هل يؤكد الزملاء عدم سماعهم إياك أن تحقر شخصاً في أي مستوى من المستويات أو تنتقص من قدره؟
✓		13. هل تؤكد للناس أنك تتعامل بحزم وصرامة، ولا تسمح لأي شخص أن يحمل الآخرين أخطاءه أو يرمي لومه عليهم؟
✓		14. هل تستمع لآراء الآخرين بعدل وإنصاف، وعن طيب نفس ولطف ومجاملة؟
✓		15. هل تحترم أفكار الآخرين، وهل يحظى لديك الكل بالقدر نفسه من الاهتمام والاعتبار، بصرف النظر عن اختلاف مستوياتهم؟

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصداقية نعملاً
	✓	16. هل تتافع عن أعضاء فريق عملك للحصول على ما يحتاجونه من موارد؟
	✓	17. هل تحمي أفراد فريق عملك من كل تدخل خارجي، وتؤكد لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافحة عن مصالحهم؟
	✓	18. هل تحمي الأصوات المعارضة، والقادة الذين يعملون دونها تفويض بصلاحيات محددة؟
	✓	19. هل تتحمل مسؤولية ما ترتكبه من خطأ أو ما تعجز عنه من إجابة؟
	✓	20. هل تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم؟

إن أجبت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسئلة، فربما تكون فعلاً تعمل جيداً من أجل ترسيخ مصداقيتك وتوفير بيئة عمل منتجة.

أما إن أجبت عن أي أسئلة بـ (لا)، فربما تكون في حاجة للتركيز على كيفية تحسين أدائك في هذا المجال أو ذلك. فاعرف كيف تستطيع تغيير سلوكك، ومن ثم طبق ذلك حتى تتعود عليه، فيصبح طبيعة ثانية ملازمة لك.

ماذا كان بوسعك أن تفعل؟

أتذكر ورطة هناء (Hannah)؟

نعرض لك فيما يأتي اقتراحات الناصح الأمين والمستشار المخلص:

على الأفراد اتخاذ القرار بشأن أسلوب القيادة الذي يروق لهم، ومن ثم عليهم اتخاذ القرار لجعله مختلفاً بناءً على الوضع الذي يواجهونه. فتارة تحاول تغيير الوضع؛ وأخرى تسعى لتغيير الأسلوب، وكلتا المحاولتين يمكن أن تقي بالفرض، وهكذا كان أمام هناء مجموعة قرارات ينبغي اتخاذها، فهل يا ترى تريد أن تتعلم المجموعة كيفية معالجة صراعاتها بنفسها؟ أم أنها تريد أن تصير أكثر تسلطاً فتتحكم في القرارات بنفسها، أم هل ترى أن الوضع يتطلب اتخاذ قرارات عاجلة؟ وكيف تستطيع شراء أكبر قدر من الأسهم من خلال ما يتم اتخاذه من قرارات؟

أما الذي لا تستطيع هناء فعله، فهو أن تترك الوضع يستمر كما هو؛ فإن أرادت لمجموعتها أن تتعلم كيفية العمل الجماعي، فلا بد لها من أخذ زمام المبادرة والتدخل لمساعدتها على استيعاب كيفية تسوية الصراعات وحل المشاكل، فربما كان عليها إعادة تنظيم

المجموعة، أو تغيير نظام المكافآت، فيحقق أفراد مجموعتها أقصى قدر من النجاح عندما ينجح كل فرد فيها، أما إن أرادت السرعة في اتخاذ القرارات، فربما تطلب الأمر أن تكون أكثر عدوانية فيما يتعلق بإدارة المعلومات واتخاذ القرارات بنفسها، فالقيادة تعني الموازنة بين الخيارات؛ فعلى هئاء إذن اختيار أفضل الأساليب التي تناسب حاجتها، وتتواءم في الوقت نفسه، مع الوضع الذي تسعى لمعالجته.

الإدارة ووسائل الحث والتحفيز

الإبقاء على جذوة نشاط أعضاء فريق العمل والحلفاء متقدمة

املاً هذه القائمة بانتظام لكي تدرك الحالة التي يكون فيها أعضاء فريق العمل والحلفاء الذين يتم تحفيزهم وحثهم، وكذلك لكي تتأمل مدى توظيفك لإستراتيجيات مفيدة لكي تحافظ على نشاطهم وحيويتهم

التاريخ: العشرون من يناير

الروح المعنوية للفريق منخفضة (مرتفعة؟ منخفضة؟ فاترة؟ مختلطة؟)؛ لأن الإخفاق الذي حدث في أثناء العطلة الأخيرة قد أثر كثيراً في أعدادنا. النجاحات أو الانجازات الرئيسية التي حققناها حتى الآن:

1. دفعنا إلى الأسواق أفضل إنتاجنا المطور من السلع. صحيح .. كان استقبالها فاتراً، غير أنه - على كل حال - كان إيجابياً.

2. أعدنا تشكيل مجموعة الفريق العاملة بحيث ضم كل فريق عدداً من الأشخاص ذوي الخبرة والتجربة في كل مجال من مجالات الإنتاج.

3. كان صنف الطبقة الثالثة من الإنتاج، الأقل تكلفة إنتاجية، في مرحلة الاختبار، قبل أسبوعين كاملين من الموعد المحدد له سلفاً.

الأفراد الذين كان لهم دور في النجاح حتى الآن والدوافع التي حثتهم على تحقيق هذا النجاح:

كانت سيان (Sian) مبدعة ومتحمسة. إذ تؤمن بالمشروع كله. أما مارتن (Martin) فيعمل بجد وينتج، غير أنه شديد الاهتمام بوضعه الاجتماعي وسط المجموعة، في حين كانت مارتا (Marta) استثنائية إلى أبعد حد كمصدر للدعم الخارجي؛ إذ يبدو أنها تعشق مساعدة الآخرين، لكنها تحرص أيضاً على تبادل المعلومات.

بعض أفكار مكافآت المجموعة:

إننا في حاجة لدافع معنوي. وتنطوي الخطة في هذا الشأن على توفير وجبة فطور كل يوم جمعة خلال شهر فبراير، فربما زودهم هذا بمزيد من الطاقة، إن هم استهلوا يومهم بالأكل بدلاً من الشعور بالإحباط والكآبة.

مظاهر (الصورة الكبيرة) للتأكيد عليها في هذه المرحلة من الجهد:

إننا في حاجة للتخطيط لاجتماع يضم كل أفراد المجموعة؛ احتفاءً بالسرعة التي نتحرك بها إلى الأمام في تطوير إنتاجنا، وينبغي أن يشجع هذا أولئك الأشخاص الذين يعملون في قسمة التسويق والبيع الذين لم يجربوا دفع الثمن بعد.

لا	نعم	قائمة: إلى أي مدى تحافظ على الحث والتحفيز؟
	✓	1. هل توفر المعلومات والدعم المعنوي وتبدي ملاحظتك لأولئك الأفراد الذين ساهموا في تحقيق النجاح حتى الآن؟
	✓	2. هل تزود أعضاء الفريق والحلفاء على حد سواء بأخبار النجاحات التي تحققت حتى الآن، ومدى علاقتها بالصورة الكاملة؟
	✓	3. هل تحثي بما يتحقق من نجاحات وإنجازات مهمة؟
	✓	4. هل تحدثت مؤخراً عن مقدرة فريق العمل على التغلب على المشاكل؟
	✓	5. هل تحدثت لأعضاء الفريق عن أهمية عملهم، ومدى علاقته الوثيقة بأهداف الوحدة أو الشركة الكبيرة؟
	✓	6. هل تذكرت يوماً ما تقديم مكافآت خاصة، كالطعام مثلاً، عند اجتماعات الفريق أو مكافآت خاصة على ما تحقق من إنجازات؟
<p>إن أجبت بـ (لا) عن أي واحد من هذه الأسئلة، فينبغي لك مراجعة إستراتيجياتك القيادية.</p>		