

كيف يقود المديرون المميزون الموظفين؟

بول ميكلمان

يتحدث كيرت كوفمان، المدير الدولي للاستشارات، فيما يتعلق بإشراك الموظفين والتزام الزبائن، في معهد غالوب، قائلاً: «تبدأ سلسلة الأحداث، التي تؤدي إلى نتائج قوية وراسخة على صعيد الأعمال، بالمميزين من المديرين الذين يتحدون الممارسات الإدارية الشائعة، على نحو فعلي، في كل من المنعطفات».

ما الإسهام الأبرز للمميزين من المديرين؟ يرفعون مستويات المشاركة من قبل العاملين لديهم. إذ يشير بحث لمعهد غالوب إلى أن 28%، لا أكثر، من الموظفين في الولايات المتحدة منخرطون في عملهم، أو يعملون بفاعلية للارتقاء بشركاتهم، وهو ما يؤثر بطريقة مباشرة، كما تشير دراسات المعهد، في الناتج النهائي لتلك الشركات. ويؤدي انخراط الموظفين إلى التزام الزبائن، الذين يزدون من نمو الشركات بدورهم، فضلاً على ربحيتها على المدى الطويل، وأسعار أسهمها.

ما الذي يميز، من ثم، المديرين الذين لا يستبقون الموظفين المميزين فحسب، بل يوظفون، عبر تشجيع الانخراط، طاقاتهم الكاملة أيضاً؟ يكمن الجواب، بحسب كوفمان - شريك ماركوس كينغهام في تأليف

كتاب «أولاً، اكسر القواعد كافة: ما الذي يفعله أعظم المديرين في العالم على نحو مختلف؟» - في رفض الطريقة التقليدية المتبعة فيما يتعلق بأربعة من المجالات الرئيسية لقيادة الموظفين: الانتقاء، تعيين التوقعات، التحفيز، التطوير.

الانتقاء

ينتقي معظم المديرين الموظفين استناداً إلى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، ولكن المديرين المميزين ينتقون موظفيهم استناداً إلى ما يملكونه من مواهب. يعرف كوفمان الموهبة بالنمط المتكرر من التفكير، والشعور، والسلوك، ويفسر السبب في اختلاف النتائج الصادرة عنهم يملكون القدر ذاته من المهارات والتدريب. يقول كوفمان بذلك الصدد: «يملك العديد من الناس الموهبة. يمثل من تتناسب مواهبهم الطبيعية مع عملهم، مع ذلك، سلعة نادرة قيمة».

يرد كوفمان قائلاً: «فكروا فيما يميز مندوبي خدمة الزبائن ذوي الأداء العالي. يحصل جميع المندوبين في الشركات على القدر ذاته من التدريب، ولكن أفضلهم يتلقى مكالمات أقل من المعدل الوسطي، بمقدار الثلث، لحل المشكلة ذاتها. لم؟ لأنهم يستخدمون الهاتف أداة للتودد إلى الزبائن - يمكنهم أن يتخيلوا ما يبدو الزبون عليه، وما يوجد فيه من الأماكن. بيتسمون ويومئون بالرغم من عجز الزبون عن رؤية ما يفعلون. تقودهم موهبتهم، على نحو غريزي، للتعامل مع كل من الزبائن بأكثر السبل فاعلية».

يقاوم المديرون المميزون الإغراء المتمثل بتوظيف من تتناسب

مهاراتهم مع الآليات القائمة للعمل، ويقومون، عوضاً من ذلك، بالتماس من تعيد موهبتهم تعيين تلك الآليات.

تعيين التوقعات

تنص الطريقة التقليدية على ضرورة قيام المديرين بتعيين الخطوات التي يحتاج الموظفون اتباعها لإنجاز مهام محددة. يعتمد المديرون المميزون، بالنقيض من ذلك، إلى تعيين النتائج التي يبغونها، ويفسحون المجال لكل من الأشخاص لتوظيف مواهبهم الفردية لبلوغ تلك النتائج. ويعتمد المديرون المميزون، على سبيل المثال، في حين يحجمون في العادة عن فرض الخطوات التي يجب اتباعها، إلى إعطاء توجيهات معينة حين تتطلب الدقة أو السلامة ذلك، أو حين تصبح معايير الشركة على المحك، ولكنهم لا يسمحون لذلك، بكل الأحوال، بالتشويش على ما يوجهه الموظفون من تركيز على النتائج.

التحفيز

تنص الطريقة التقليدية على أنه «يمكن لأي كان أن يكون ما يريد». وينزع المديرون، من ثم، إلى التركيز على إيجاد نقاط الضعف لدى الموظفين وإصلاحها. يؤدي ذلك إلى مراجعات وخطط تطوير تركز على ما يتسم بالسلبية - حيث يتم تأكيد «تطوير» الموظف؛ ليصبح شخصاً آخر لا يمت إليه بصلة.

يؤكد المديرون المميزون، بالنقيض من ذلك، على تطوير نقاط القوة المتفردة لموظفيهم، لتنمية مواهبهم بطريقة إضافية، في حين يضعون الإستراتيجيات لإصلاح نقاط ضعفهم. وتتمثل المسألة الرئيسية، بذلك

الصدد، بتحديد كيفية الاستفادة، على نحو أكبر، مما يحسن الموظفون أداءه بالفعل.

التطوير

يعمد المديرون التقليديون إلى تقويم الموظف وتطوير الأداء، في حين يقوم المديرون المميزون الأداء ويطورون الموظف - لإدراكهم الحقيقة المتمثلة باختلاف الموظفين، وضرورة معاملتهم استناداً إلى ذلك.

تمثل الترقية، في نظر معظم الشركات، المسار الطبيعي للتقدم، ولكن هل يعد ذلك المسار صحيحاً على الدوام؟ يجب كوفمان قائلاً: «لا؛ لأن النجاح في أحد الأدوار لا يكون بالضرورة مؤشراً على النجاح في غيره».

فلننظر إلى ما يمني به العديد من مندوبي المبيعات المميزين، من فشل ذريع، حين يرقون إلى مديرين للمبيعات. تختلف القدرة على البيع، على نحو كلي، عن نظيرتها المتعلقة بالإدارة. تنحّي الترقية، إضافة إلى ذلك، موظف المبيعات المميز عن الموقع الذي يفيد فيه الشركة بطريقة ملموسة.

يلتمس المديرون المميزون ما يناسب مواهب موظفيهم، ويحرصون على أن يكافؤوا على أدائهم، وأن يتم تطوير مواهبهم عبر ما يتسم بالمزيد من التحدي والأهمية، بطريقة تدريجية، من المهام.

