

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أي شيء عن إدارة الناس، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

عن إدارة الناس

نقله إلى العربية

خليل يوسف سمريين

العبيكان
Obekan

سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس. وهذه المقالات مقدّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيراً لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكاراً ثاقبةً وأساليب جديدةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذات
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الإستراتيجية
- عن الضروريات

Original Title
**HBR's 10 Must Reads
On Managing People**

Author:
By Harvard Business Review
Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
ISBN-10: 1422158012
ISBN-13: 978-1422158012

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by **Harvard Business Review Press**, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

©  2012 - 1433

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية هارفرد لإدارة الأعمال. الولايات المتحدة.

شركة البيكان للتعليم، 1436هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
عن إدارة الناس. / مجموعة مؤلفين: خليل سميرين،
- الرياض 1436هـ.
332 ص: 21 × 14 سم
ردمك: 6 - 784 - 503 - 603 - 978
1 - إدارة الأعمال
أ. سميرين، خليل (مترجم)
ب - العنوان
رقم الإيداع: 6099 / 1436
ديوي: 658.4

الطبعة العربية الأولى 1437 هـ - 2016 م

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com

متجر  على أبل
<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية،
بما في ذلك التصوير بالنسخ «هوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

- 7..... القيادة التي تحصل على النتائج
دانيال جولمان
- 49..... مرة أخرى : كيف تحفز الموظفين؟
فريدريك هيرزبرج
- 81..... متلازمة الإعداد للفشل.....
جين-فرانسوا مانزونى وجين-لويس بارسوكس
- 119..... حماية المديرين الجدد من أنفسهم.....
كارول أ. ووكر
- 141..... ما الذي يفعله المديرون العظام؟
ماركوس بكنجهام
- 173..... العملية العادلة: إدارة اقتصاد المعرفة
دبليو تشان كيم ورينيه موبورن
- 207..... تعليم الناس الأذكىء كيف يتعلمون.....
كريس أرجيريس
- 243..... ما مدى (عدم) تمتعك بالأخلاق؟
ماهزارين ر. باناجي، وماكس أنش. بايرمان، ودولي تشوغ

271.....	انضباط الفرق.....
	جون آر. كاتزنيباخ و دوجلاس كي. سميث
301.....	إدارة رئيسك.....
	جون جي جبارو و جون بي. كوتر
329.....	نبذة عن الكتاب.....
331.....	فهرس المفردات.....

* * *

القيادة التي تحصل على النتائج

دانيال جولمان

إذا سألت أي مجموعة من رجال الأعمال: ما الذي يفعله القادة المؤثرون؟، فإنك ستسمع أجوبة كثيرة. يضع القادة الإستراتيجية ويحفزون، ويضعون المهمة، ويبنون الثقافات. وحين تسأل: «ما الذي يجب على القادة القيام به؟»، فإذا كانت المجموعة متمرسه، فإنك غالباً ما ستسمع جواباً واحداً، هو أن المهمة الوحيدة التي على القائد القيام بها هي الحصول على النتائج.

ولكن كيف؟ السر الخفي وراء تمكن القادة من إذكاء شعلة الأداء الأفضل بين تابعيهم قديم قدم الزمن نفسه، وقد أنتج هذا السرُ -وفي السنوات الأخيرة- صناعة منزلية صغيرة متكاملة: وبمعنى أدق، جعلت الآلاف من (خبراء القيادة) يمتهنون تدريب المديرين التنفيذيين؛ من أجل السعي إلى إيجاد رجال أعمال يمكنهم جعل الأهداف الجريئة، (سواء أكانت إستراتيجية، أو مالية، أو تنظيمية، أو جميعها)، واقعاً ملموساً، ولا تزال القيادة الفاعلة تتملص من كثير من الناس والمنظمات وتراوغهم. ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك، عدم وجود البحوث الكمية التي تُظهر

سلوكات القيادة الإيجابية الدقيقة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، حيث يقدم خبراء القيادة المشورة على أساس الاستدلال، والخبرة، والغريزة، وتكون تلك المشورة -في بعض الأحيان- هي السلوك القيادي الدقيق الذي يسفر عن نتائج إيجابية، وأحياناً تكون محققة للهدف، وأحياناً أخرى لا تكون كذلك.

ولكن البحوث الجديدة التي قامت بها الشركة الاستشارية هاي/ماكبير، والتي اعتمدت على عينة عشوائية مكونة من (3,871) مديراً تنفيذياً اختيروا من قاعدة بيانات تضم أكثر من (20,000) مديراً تنفيذياً حول العالم، قد كشفت كثيراً من الغموض فيما يتعلق بالقيادة الفاعلة.

فقد خلص البحث إلى ستة أنماط قيادية متميزة، ينبع كل منها من مكونات مختلفة من الذكاء العاطفي، وعند التعامل مع هذه الأنماط بصورة فردية، فيبدو أن لها تأثيراً مباشراً وفريداً في مناخ العمل في الشركة أو القسم أو الفريق، ومن ثم في أدائها المالي. والأهم من ذلك، أن البحث ربما يشير إلى أن القادة الذي يحصلون على أفضل النتائج لا يعتمدون على نمط واحد من أنماط القيادة فقط؛ بل يستخدمون معظم هذه الأنماط في غضون الأسبوع الواحد بسلاسة وبتدابير مختلفة، اعتماداً على الوضع التجاري. تخيل مجموعة الأنماط، ثم مجموعة عصي الجولف في حقيبة لاعب الجولف المحترف، تجد أنه يختار طوال وقت المباراة، العصي بناءً على نوع الضربة التي سيقوم بها. وأحياناً، عليه التفكير ملياً في اختيار العصا المناسبة، ولكن عادةً ما يكون ذلك تلقائياً، حيث يستشعر لاعب الجولف المحترف التحدي

الذي ينتظره، فيختار العصا الصحيحة بسرعة، ويستعملها بأناقة في ضرب الكرة، وهذه هي الطريقة عينها ذات التأثير الكبير التي يعمل من خلالها القادة أيضًا.

فما أنماط القيادة الستة التي لن يسبب أي منها صدمة لقدامى العاملين في مكان العمل؟ من المرجح أن يتوافق صدى كل نمط، بحسب الاسم والوصف الموجز فقط، مع أي شخص يقود، ويُقاد، أو -كما هو الحال لدى معظمنا-، يقوم بالعملين معًا. عادة ما يتطلب القادة المتسلطون الامتثال الفوري لأوامرهم، ويوجهون الناس نحو رؤية ما، في حين يعتمد القادة العطفون على إيجاد الوثام والروابط العاطفية، وأما القادة الديمقراطيون، فيبنون التوافق في الآراء من خلال المشاركة، في حين يتوقع القادة التقدميون التميز والتوجيه الذاتي، وأما قادة التدريب، فيطورون الناس للمستقبل.

إذا أغمضت عينيك، فستخيل أحد الزملاء يستخدم بلا شك، واحدًا من هذه الأنماط، ومن المرجح أنك استخدمت واحدًا منها، في الأقل، إذا فإن الجديد في هذا البحث، هو آثار هذه الأنماط في العمل. حيث تهيئ أولًا فهمًا دقيقًا لكيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة في الأداء والنتائج، وتهيئ ثانيًا، توجيهًا واضحًا بشأن متى ينبغي للمدير أن يراوح بينها، وتشير أيضًا إلى أن المراوحة بينها بمرونة أمر محبب ويُصح به. أما الجديد أيضًا، فهو ما توصلت إليه البحوث من أن أسلوب كل نوع من أنواع القيادة ينبع من مكونات مختلفة من مكونات الذكاء العاطفي.

الفكرة باختصار

يفترض كثير من المديرين خطأً أن أسلوب القيادة هو سمة للشخصية بدلاً من كونه خياراً إستراتيجياً. لذا، يجب عليهم البحث عن النمط الأفضل الذي يتناسب ومطالب حالة معينة، بدلاً من اختيار نمط يتناسب ومزاجهم، فقد أظهرت البحوث أن معظم القادة الناجحين يتمتعون بنقاط قوة في جوانب كفايات الذكاء العاطفي الآتية: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والدافع، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. ويوجد أيضاً ستة أنماط أساسية من القيادة؛ يستخدم كل منها المكونات الرئيسية من الذكاء العاطفي بطرائق مختلفة. وإن أفضل القادة لا يعرفون نمطاً واحداً فقط من أنماط القيادة، حيث إنهم ماهرون في عدد منها، ولديهم المرونة للمراوحة بين الأنماط على نحو ما تملي عليهم الظروف والأحوال.

قياس وقع تأثير القيادة

لقد مضى أكثر من عقد من الزمان منذ ربط البحث الأول بين جوانب الذكاء العاطفي ونتائج الأعمال، وقد وجد عالم النفس المرموق الراحل ديفيد ماكلياند، الذي عمل في جامعة هارفارد، أن القادة الذين يمتلكون نقاط قوة في مجموعة الأنماط الستة، أو أكثر من كفايات الذكاء العاطفي، كانوا أكثر فاعلية من أقرانهم الذين يفتقرون إلى مثل تلك النقاط، فمثلاً عندما حُلِّ أداء رؤساء أقسام في شركة أغذية ومشروبات عالمية، وجد أن بين القادة الذين يتمتعون بذلك القدر من معرفة الأنماط القيادية، كانوا من بين (87%) ممن وضعوا في الثلث الأعلى ممن حصلوا على مكافآت الراتب السنوي على

أساس أداء أعمالهم. إضافة إلى ذلك، فقد تفوقت أقسامهم – في المتوسط – في تحقيق الأهداف المحددة للإيرادات السنوية بنسبة (15%) إلى (20%). أما أولئك المدبرون التنفيذيون الذين افتقروا إلى الذكاء العاطفي، فنادرًا ما صُنِّفوا على أنهم متفوقون في معرض تقييم أدائهم السنوي، إضافة إلى أن إنجاز فرقهم كان دون المستوى – في المتوسط –، بما يعادل (20%) تقريبًا.

لقد كان الهدف من بحوثنا الحصول على نظرة أكثر دقة عن الروابط بين القيادة والذكاء العاطفي من ناحية، والمناخ والأداء من ناحية أخرى، وقد درس فريق من الزملاء في ماكليلاند برئاسة ماري درس فونتين وروث جاكوبس، وجميعهم من العاملين في شركة هاي/وماكبير الاستشارية، البيانات التي سُجِّلت من ملاحظة آلاف المديرين التنفيذيين، آخذين في الحسبان سلوكيات محددة وتأثيرها في المناخ العام.¹ كيف حفز كل مدير تنفيذي الموظفين الذين يعملون تحت قيادته؟ وكيف أدار مبادرات التغيير؟ وكيف تعامل مع الأزمات؟ ولم تُحدِّد أي من قدرات الذكاء العاطفي التي تقف وراء أنماط القيادة الستة إلا في مرحلة لاحقة. ما دور القائد من حيث ضبط النفس والمهارات الاجتماعية؟ وهل يظهر القائد مستويات عالية أو منخفضة من التعاطف؟

اختبر فريق البحث منطقة النفوذ المباشر لكل مدير تنفيذي فورًا؛ لتعرّف مناخ كل منطقة نفوذ، (فالمناخ) مصطلح متقلب، عُرِّف أول مرة من قبل عالمي النفس جورج يتوين، وريتشارد سترينجر،

وبعد ذلك صُقل ذلك التعريف من قبل ماكيلاند وزملائه، حيث يشير إلى العوامل الستة الرئيسة التي تؤثر في بيئة عمل المؤسسة، وهي: المرونة، وهذا يعني مدى شعور الموظفين بحرية الابتكار غير المقيد بشروط صارمة، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة، ومستوى المعايير التي يضعها الناس، ودقة الإحساس بالمسؤولية تجاه ردود الفعل نحو الأداء وملاءمة المكافآت، ومدى الوضوح الذي يمتلكه الناس عن رسالة العمل وقيمه، وأخيراً، مستوى الالتزام المشترك نحو الهدف.

تطبيق الفكرة

يفضل المدبرون غالباً في تقدير عمق تأثير المناخ التنظيمي في النتائج المالية، حيث يمثل ذلك ثلث الأداء المالي تقريباً، ويتأثر أيضاً المناخ التنظيمي بنمط القيادة، من خلال الطريقة التي يحفز بها المدبرون من هم تحت إدارتهم المباشرة، ومن خلال جمع المعلومات واستخدامها، واتخاذ القرارات، وإدارة مبادرات التغيير، والتعامل مع الأزمات. إذ توجد ستة أنماط قيادة أساسية، كل منها مستمد من كفايات ذكاء عاطفي مختلفة، وتصلح للعمل على نحو أفضل في مواقف معينة، وتؤثر في المناخ التنظيمي بطرق مختلفة.

1. **النمط القسري**: قد يكون هذا النمط (افعل ما أقول) فاعلاً جداً في حالات تحول الظروف بصورة جذرية، أو عند حدوث كارثة طبيعية، أو عند العمل مع موظفين غير منضبطين. ولكن القيادة القسرية تعرقل في معظم الحالات. مرونة المنظمة، وتثبط من حدة تحفيز الموظفين.
2. **النمط التسلسلي**: يتبنى القائد التسلسلي نهج (تعامل معي)، حيث يحدد الهدف العام، ويمنح موظفيه الحرية في اختيار وسائلهم الخاصة بتحقيق

- ذلك الهدف. يكون هذا النمط فاعلاً على نحو جيد، ولا سيما عندما يكون العمل على غير هدى ومن دون هدف، ويكون أقل فاعلية عندما يعمل القائد مع فريق من الخبراء هم أكثر منه خبرة وكفاية.
3. **النمط العطوف**: يتبنى القائد العطوف موقف (الناس يأتون أولاً) لذا، يكون هذا النمط القيادي فاعلاً على نحو خاص، عند الرغبة في إيجاد الوثام بين أعضاء الفريق، أو رفع الروح المعنوية لديهم، ولكن، التركيز الحصري على الثناء قد يسمح، بالتغاضي عن ضعف الأداء وعدم اللجوء إلى تصحيحه، ونادراً ما يقدم القائد العطوف النصح والمشورة، مما يترك الموظفين - في الأغلب - في مأزق.
4. **النمط الديمقراطي**: إن تأثير هذا النمط في المناخ التنظيمي ليس كبيراً كما كنت تتصور، فمن خلال منح العمال الحق في التصويت على القرارات، يبني القادة الديمقراطيون المرونة التنظيمية والمسؤولية، ويساعدون على توليد الأفكار الجديدة. ولكن يكون الثمن في بعض الأحيان، اجتماعات لا نهاية لها، وموظفين مرتبكين مشوشين، يشعرون بعدم وجود قيادة.
5. **النمط التقدمي**: عادة ما يكون للقائد الذي يضع معايير أداء عالية ويجسده بنفسه، تأثير إيجابي جداً في الموظفين الأكفاء الذين يعملون بدوافع ذاتية عالية، وفي الوقت نفسه، قد يشعر الموظفون الآخرون بالتهور والإرباك بمثل هذه المطالب للتميز، ويستأؤون من ميله إلى الإشراف بنفسه على الوضع.
6. **نمط التدريب**: يركز هذا النمط تركيزاً أكثر على تطوير الشخصية منه على المهام الآتية المتصلة بالعمل، ويعمل هذا النمط على نحو جيد، عندما يكون الموظفون على علم بنقاط ضعفهم ويرغبون في التحسن، وليس عندما تكون مقاومتهم لتغيير طرائقهم في العمل كبيرة.

لذا، كلما تبني القائد أنماط قيادة أكثر، وأتقن العمل من خلالها، كان ذلك أفضل، وعلى وجه التحديد، كلما كان قادراً على المراوحة بين تلك الأنماط: التسلطية، والودية، والديمقراطية، ونمط التدريب كما تمليه الظروف، عمل على إيجاد أفضل مناخ تنظيمي، ومن ثم الارتقاء بأداء الأعمال.

وجدنا أن لأنماط القيادة الستة جميعها تأثيراً ملموساً في كل جانب من جوانب المناخ. (لمزيد من التفاصيل، راجع Getting Molecular: أثر أنماط القيادة في العوامل المؤثرة في المناخ). وعلاوةً على ذلك، عندما درسنا تأثير المناخ في النتائج المالية، مثل: العائد على المبيعات، ونمو الإيرادات، والكفاية، والربحية، وجدنا علاقة مباشرة بينهما، فمما لا شك فيه أن النتائج المالية للقادة الذين استخدموا الأساليب التي أثرت بصورة إيجابية في المناخ، كانت أفضل بكثير من نتائج أولئك الذين لم يفعلوا الشيء نفسه، ولكن ذلك لا يعني القول إن المناخ التنظيمي هو العامل المؤثر الوحيد في الأداء، فالظروف الاقتصادية وديناميات التنافس تؤثر على نحو كبير أيضاً، إذ يشير تحليلنا بقوة إلى أن لتأثير المناخ ما يقرب من ثلث النتائج، وهذا ببساطة تأثير أكبر بكثير من أن يُتجاهل.

تفاصيل الأنماط

يميل المديرون التنفيذيون إلى استخدام ستة أنماط قيادية، غير أن أربعة منها فقط لها تأثير إيجابي في المناخ والنتائج بصورة مستمرة. لذا، دعونا نمعن النظر في كل نمط من الأنماط القيادية

بالتفصيل. (للاطلاع على ملخص للمادة الآتية، انظر الجدول: نظرة على الأنماط القيادية الستة في القيادة).

النمط القسري

كانت إحدى شركات الحاسوب تمر في أزمة، وكانت مبيعاتها وأرباحها في هبوط مستمر، وبدأ مخزونها يتراجع تراجعاً شديداً، وأصبح المساهمون فيها في حالة اضطراب وهياج، فاستقدم المجلس رئيساً تنفيذياً جديداً يحب التغيير بصورة كاملة، وبدأ هذا الرئيس العمل بالتخلص من بعض الوظائف، ويبيع بعض الأقسام، واتخاذ القرارات الصعبة التي تعين تنفيذها قبل سنوات.

أنقذت الشركة - في الأقل - في المدى القصير، إلا أن الرئيس أوجد منذ البداية مناخاً مليئاً بالرعب والإرهاب، وبدأ متممراً على المديرين التنفيذيين ومساعديه، ولا يأبه بهم، ويطلق صرخات استيائه عند أقل خطأ أو هفوة. وقد فقدت الشركة الموظفين ذوي المناصب العالية ليس فقط عن طريق طردهم العشوائي، بل أيضاً عن طريق هروبهم من الشركة وتخليهم عنها، وتوقف مساعدو الرئيس التنفيذي المباشرين عن إعداد التقارير؛ وذلك لخشيتهم من ميله إلى إلقاء اللوم على ناقل الاخبار السيئة، وتدنت الروح المعنوية لدى موظفي الشركة إلى أدنى مستوى أكثر من أي وقت مضى، وقد ظهرت هذه الحقيقة في تراجع آخر للأعمال بعد الانتعاش الذي حدث في المدى القصير. وعليه، فقد تخلص مجلس إدارة الشركة من ذلك الرئيس التنفيذي في نهاية المطاف.

إنه من السهل أن نفهم لماذا يكون نمط القيادة القسري أقل الأنماط فاعلية في معظم الحالات. تأمل في تأثير هذا النمط في مناخ المنظمة، حيث يؤدي أسلوب اتخاذ القرارات من الأعلى وتميرها إلى الأسفل إلى وأد الأفكار الجديدة التي قد يقدمها الموظفون، وإلى شعورهم بعدم الاحترام كلما اعتقدوا، (أنهم لن يشاركوا حتى في أفكارهم، إذ ستُهمَل ولا يؤبَّه بها). وكذلك يتلاشى شعور الناس بالمسؤولية، ويصبحون غير قادرين على التصرف من تلقاء أنفسهم، ويفقدون إحساسهم بالملكية والمساءلة عن أفعالهم، ويصل الإحباط والرفض والاستياء ببعضهم إلى درجة تبني الموقف الآتي: (أنا لن أساعد، هذا نذل).

لنمط القيادة القسري أيضاً آثار مدمرة في نظام المكافآت والحوافز، نظراً إلى أن معظم العاملين ذوي الأداء العالي يُحفزون بأكثر كمية من النقود؛ لأنهم يبحثون عن الرضا عند القيام بالعمل المتقن، إذ يؤدي نمط القيادة القسري إلى فقدان مثل هذا الشعور بالفخر والرضا. وأخيراً، يعمل النمط القسري في القيادة على تقويض إحدى أدوات القائد الرئيسية، ألا وهي تحفيز الناس عن طريق تعريفهم كيف تتلاءم وظائفهم بعضها مع بعض، لتمثل الرسالة المشتركة. ويقاس مثل هذا النوع من الخسارة، من حيث وضوح الالتزام ونقصه، الذي يترك الناس غرباء عن وظائفهم، مما يدعو إلى التساؤل: كيف يمكن التأثير في النتائج؟

ونظراً إلى تأثير النمط القسري، فقد تفترض أنه ينبغي ألا يُطبَّق أبداً. ومع ذلك، فقد كشف بحثنا عدداً قليلاً من المناسبات التي نجح

فيها هذا النمط بصورة فاعلة، خذ مثلاً حالة رئيس القسم الذي عُيِّن لتغيير اتجاه شركة للمواد الغذائية تخسر كثيراً من المال، فقد كان أول قرار اتخذه إلغاء غرفة الاجتماعات التنفيذية والتخلص منها، إذ بدت الغرفة بالنسبة إليه وفيها طاولة الاجتماعات الرخامية الطويلة (مثل ظهر السفينة الفضائية انتربرايز) ترمز إلى التقليد الشكلي الذي قوَّض عمل الشركة، فقد كان التخلص من هذه الغرفة، والانتقال إلى غرفة أصغر، لا يتخذ فيها العمل صفة رسمية، كافيًا لإرسال رسالة مفادها أن أحدًا لا يستطيع التغيب، ومن ثم، تغيرت ثقافة القسم بسرعة في أعقاب ذلك.

ومع ذلك، يجب استخدام النمط القسري بحذر شديد في عدد قليل من الحالات عندما لا يكون هناك مفر من ذلك، كما هو الحال في التحول الكلي، أو عند وجود عملية استحواذ تلوح في الأفق. وفي هذه الحالات، يمكن للنمط القسري التخلص من عادات الأعمال الفاشلة، ويدفع الناس إلى التحول إلى العمل بطرائق جديدة، ولذلك يُعدُّ هذا النمط دائماً مناسباً في حالات الطوارئ الحقيقية، كأعقاب زلزال أو حريق. ويمكنه أيضاً العمل مع الموظفين غير المنضبطين الذين فشلت الأنماط جميعها في إصلاحهم. ولكن ينبغي للقائد ألا يعتمد فقط على هذا النمط وحده، أو يستمر في استخدامه بعد انتهاء حالات الطوارئ؛ لأن الآثار ستكون في المدى الطويل الأجل، من حيث عدم المبالاة بالمعنويات والمشاعر، مدمرة للعاملين معه.

النمط التسلطي

كان توم نائب الرئيس للتسويق في سلسلة مطاعم وطنية متعثرة متخصصة في مجال البيتزا. وغني عن القول، أن أداء الشركة الضعيف أقلق كبار المديرين، ولكنهم كانوا في حيرة فيما يستطيعون القيام به لتصحيح الوضع. ، فاجتمعوا كل يوم اثنين؛ لمراجعة المبيعات الأخيرة، والمكافحة من أجل التوصل إلى إصلاحات. أما توم، فلم يأبه بهذا الأسلوب. «كنا نحاول دائماً معرفة سبب تدني مبيعات الأسبوع الماضي، فكانت الشركة كلها تتطلع إلى الوراء بدلاً من معرفة ما يجب علينا القيام به غداً».

رأى توم أن الفرصة سانحة لتغيير طريقة تفكير الناس في اجتماع إستراتيجي خارج الموقع. وفي ذلك المكان، بُدئ الحديث بإحدى البدهيات القديمة التي لا معنى لها، وهي: يجب على الشركة زيادة ثروات المساهمين لديها، وزيادة العائد على الموجودات. إذ لا يعتقد توم أن لتلك المفاهيم القدرة على إلهام مدير مطعم أن يصبح مبتكراً، أو القيام بوظيفة بصورة جيدة بما فيه الكفاية.

لذا، قرر توم القيام بخطوة جريئة، فوجّه وهو وفي منتصف جلسة الاجتماع، نداءً مؤثراً لزملائه للتفكير من منظور العملاء، وقال: يحتاج الزبائن إلى الراحة. ولم تكن خبرة الشركة في مجال أعمال المطاعم، بل كانت في مجال الأعمال التجارية التي تهتم بتوزيع البيتزا ذات الجودة العالية، التي يسهل الحصول عليها. إن هذه الفكرة فقط، هي ما ينبغي أن تقود كل ما تقوم به الشركة وتوجهه.

الذكاء العاطفي؛ هو الأساس

الذكاء العاطفي: القدرة على إدارة الأفراد أنفسهم، وإدارة العلاقات فيما بينهم بصورة فاعلة، ويتألف من أربع قدرات أساسية، هي: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، وتتكون كل قدرة بدورها، من مجموعات محددة من الكفايات. وفيما يأتي قائمة بهذه القدرات والصفات التي تتضمنها.

الوعي الذاتي

- الوعي الذاتي العاطفي: القدرة على استشفاف العواطف وفهمها، إضافة إلى تعرّف تأثيرها في أداء العمل، والعلاقات، وما شابه ذلك.
- التقييم الذاتي الدقيق: تقييم واقعي لنقاط القوة الخاصة بك والقيود المحددة لها.
- الثقة بالنفس: شعور قوي وإيجابي بقيمة الذات.

إدارة الذات

- ضبط النفس: القدرة على السيطرة على العواطف والدوافع التخريبية.
- الجدارة بالثقة: عرض ثابت ومتسق من الصدق والنزاهة.
- وعي الضمير: القدرة على إدارة نفسك ومسؤولياتك.
- القدرة على التكيف: مهارة التكيف مع الأوضاع المتغيرة، والتغلب على العقبات.
- التوجه نحو الإنجاز: دافع لتلبية المعيار الداخلي للتميز.
- المبادرة: الاستعداد لاغتنام الفرص.

الوعي الاجتماعي

- التعاطف: المهارة في استشعار مشاعر الآخرين، وفهم وجهات نظرهم، والاهتمام الجاد بمخاوفهم.

- الوعي التنظيمي: القدرة على قراءة تيارات الحياة التنظيمية، وبناء شبكات القرار، والاطلاع على السياسة والتبحر فيها.
- التوجه نحو الخدمة: القدرة على التعرف إلى العملاء، وتلبية احتياجاتهم.

المهارات الاجتماعية

- القيادة الحكيمة: القدرة على تحمل المسؤولية والإلهام والتمتع برؤية مقنعة.
- التأثير: القدرة على استخدام مجموعة من الأساليب المقنعة.
- تنمية الآخرين: الميل إلى تعزيز قدرات الآخرين من خلال ردود الفعل الإيجابية والتوجيه.
- التواصل: مهارة الاستماع إلى الآخرين، والقدرة على إرسال رسائل واضحة، مقنعة، ومتسقة الإيقاع.
- تغيير المحفز: الكفاية في الشروع في الأفكار الجديدة، وقيادة الناس البارزين في اتجاه جديد.
- إدارة الصراع: القدرة على نزع فتيل الخلافات، وتنسيق الحلول.
- بناء الروابط: الكفاية في بناء شبكة من العلاقات والمحافظة عليها.
- العمل الجماعي والتعاون: القدرة على تعزيز التعاون، والشروع في بناء فرق البناء.

الوصول إلى التفاصيل: أثر الأنماط القيادية في العوامل المؤثرة

في المناخ العام

لقد أظهر هذا البحث كيفية تأثير كل نمط من أنماط القيادة في العوامل الستة المؤثرة في المناخ، أو في جو العمل، وتبين الأرقام أدناه العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة وكل جانب من جوانب المناخ، فمثلاً إذا نظرنا إلى عامل المرونة المؤثر في المناخ، نجد أن معامل ارتباط النمط القسري هو (0.28)، في حين نرى أن معامل ارتباط النمط الديمقراطي هو أيضاً

(0.28)، وهو بالقدر نفسه من القوة، ولكن في الاتجاه المعاكس. وعند التركيز على نمط القيادة التسلطية، نجد أن معامل ارتباطه مع المكافأة هو (0.54) وبقوة إيجابية، وقوة ارتباط هذا المعامل (0.21) مع المسؤولية وبصورة إيجابية، ولكن ليس بالقوة نفسها. وبكلمات أخرى، كان معامل ارتباط النمط بالمكافآت أكثر من ضعف معامل الارتباط مع المسؤولية. ووفقاً للبيانات، فإن لنمط القيادة التسلطية تأثيراً أكثر إيجابية في المناخ، لكن معامل ارتباط العوامل الثلاثة الأخرى: العطوف، والديمقراطي، ونمط التدريب يكون أدنى من ذلك، وهذا يعني أن البحث يشير إلى أنه يجب ألا يُعتمد على أسلوب واحد حصرياً، وأن لكل منها أيضاً استخدامات في الأقل، على المدى القصير.

التدريب	التقدمي	الديموقراطي	العطوف	التسلطي	القسري	
.17	..07	.28	.27	.32	..28	المرونة
.08	.04	.23	.16	.21	..37	المسؤولية
.39	..27	.22	.31	.38	.02	المعايير
.43	..29	.42	.48	.54	..18	المكافآت
.38	..28	.35	.37	.44	..11	الوضوح
.27	..20	.26	.34	.35	..13	الالتزام
.42	..25	.43	.46	.54	..26	التأثير الشامل في المناخ

استطاع توم بهذا الحماس النابض بالحياة والرؤية الواضحة وبيصمات النمط التسلطي، ملء فراغ القيادة في الشركة، وفي الواقع أصبح جوهر رسالة الشركة الجديدة مفهوماً، ولكن هذا الاختراق المفاهيمي كان مجرد بداية، فقد كان توم متأكداً أن الرسالة قد ضُمَّت في عملية التخطيط الإستراتيجي للشركة على أنها العامل

المحدد لعملية النمو، وتؤكد أيضاً أن الرؤية كانت مفصلية بحيث إن مديري المطاعم المحليين قد فهموا أنهم مفتاح نجاح الشركة، وكانت لهم الحرية في إيجاد طرائق جديدة لتوزيع البيتزا.

حدثت التغييرات بسرعة، وحدد كثير من المديرين المحليين في غضون أسابيع، مواعيد تسليم جديدة وسريعة، وتصرفوا بصفتهم رجال الأعمال، وبحثوا عن مواقع بارعة ومبتكرة لفتح فروع جديدة على صورة أكشاك على ملتقى الشوارع، ومحطات الحافلات والقطارات، وعلى صورة عربات في ممرات المطارات، وردعات الفنادق.

لم يكن نجاح توم بسبب الحظ، فقد أشارت بحوثنا إلى أن النمط التسلطي من بين الأنماط الستة في القيادة، هو أكثرها موثوقية وفاعلية، مما دفع كل جانب من جوانب المناخ قدماً، لناخذ الوضوح مثلاً: حيث يكون القائد التسلطي ذا بصيرة، ويحفز الناس عن طريق التوضيح لهم كيف ينسجم عملهم مع رؤية المنظمة الكبرى، فيعرف الناس الذين يعملون لدى هؤلاء القادة ما يفعلونه من الأمور، ولماذا. ويعظم القادة التسلطيون أيضاً الالتزام نحو أهداف المنظمة وإستراتيجيتها. ويحدد القائد التسلطي عن طريق صياغة المهام الفردية ضمن الرؤية العامة للشركة، المعايير التي تتعلق بهذه الرؤية. وعندما يقدم التغذية الراجعة، سواء إيجابية كانت أو سلبية، يكون المعيار الوحيد هو هل يسهم الأداء في الرؤية ويعززها، فمعايير النجاح واضحة لدى العاملين جميعهم، وكذلك المكافآت. وأخيراً، لننعم النظر في تأثير النمط في

المرونة. يحدد القائد التسلطي النهاية، ولكنه يعطي الناس كثيراً من الحرية للابتكار، والتجربة، والقيام بالأعمال ذات الأخطار الحتمية.

ولمّا كان النمط التسلطي ذا تأثير إيجابي، فإنه يعمل على نحو جيد في أي بيئة أعمال تجارية تقريباً، ولكنه يكون فاعلاً بصورة خاصة عندما يكون العمل على غير هدى ودون هدف. وعادة ما ينشئ القائد التسلطي خطوط المسار الجديد ويعمّمه على تابعيه على أنه رؤية جديدة طويلة الأجل.

وعلى الرغم مما يتمتع به النمط التسلطي من قوة، فلن يصلح للعمل في كل حالة، فهذا النمط سيفشل - مثلاً - عندما يعمل القائد مع فريق من الخبراء، أو الأقران الذين هم أكثر خبرة منه، وقد ينظر الفريق إلى القائد على أنه فخور بنفسه، ولكنه لا يعرف شيئاً. أما المحدد الآخر لهذا النمط، فهو: إذا حاول القائد التسلطي أن يكون متعجرفاً، فإنه قد يُفوّض روح المساواة بين أعضاء الفريق. ومع هذه المحاذير، فمن الحكمة أن يتمسك القادة بموثوقية (النادي التسلطي) أكثر من عدم القيام بذلك، فقد لا يضمّنون الحصول على كل ما يرغبون فيه، ولكن مما لا شك فيه أنها تساعدهم على المدى الطويل.

النمط العطوف

إذا كان شعار القائد القسري هو: (افعل ما أقول)، وشعار القائد التسلطي هو: (وافقني على ما أقول)، فإن القائد العطوف يقول: (الناس أولاً). يدور نمط القيادة هذا حول الناس، ويقدر أنصاره قيمة

الأفراد والعواطف الخاصة بهم أكثر من المهام والأهداف، فالقائد العطوف يسعى جاهداً إلى المحافظة على سعادة الموظفين، وإلى إيجاد الانسجام فيما بينهم، ويدر الأعمال من خلال بناء روابط عاطفية قوية، ثم يجني ثمار هذا النمط، ألا وهي الولاء المطلق. ولهذا النمط أيضاً تأثير إيجابي ملحوظ في عملية التواصل، فالناس الذين يحبون بعضهم، كثيراً ما يتواصلون معاً. فهم يتشاركون في الأفكار؛ ويتشاركون أيضاً في التطلعات والإلهام، فضلاً على أن الأسلوب يحفز المرونة؛ وثقة الأصدقاء بعضهم ببعض، مما يتيح الابتكار والمخاطرة. وتزداد المرونة أيضاً لأن القائد العطوف، مثل أحد الوالدين الذي يضبط اتساق القواعد المنزلية لتناسب وعملية نضج المراهقين، ولا يفرض القيود غير الضرورية على كيفية قيام الموظفين بعملهم، ويتيح للناس حرية القيام بعملهم بالطريقة التي يعتقدون أنها أكثر فاعلية.

أما فيما يتعلق بتقدير العمل المنجز ومكافأته على نحو جيد، فيقدم القائد العطوف كثيراً من التغذية الراجعة الإيجابية، إذ إن لمثل هذه التغذية الراجعة قوة خاصة في مكان العمل؛ لأنها عادة ما تكون شيئاً نادراً جداً، فمعظم الناس لا يحصلون على أي تغذية راجعة فيما يتعلق بالأعمال اليومية، باستثناء ما يقدم لهم بصفته جزءاً من التقييم السنوي، أو قد تكون التغذية الراجعة المتعلقة بالأعمال اليومية سلبية محضة، وهذا ما يجعل كلمات القائد العطوف إيجابية وتزيد من التحفيز. وأخيراً، يتميز القادة العطوفون بقدرتهم على

إيجاد الشعور بالانتماء، فقد قد يستصبحون موظفيهم -مثلاً- لتناول الطعام، واحداً واحداً في كل مرة؛ لتعرف كيفية قيامهم بالعمل، وقد يحضرون كعكة للاحتفال بإنجاز المجموعة؛ فهم بناء طبيعيين للعلاقات.

يُعد جو توري، قلب فريق نيويورك يانكيز للبيسبول وروحه، قائداً عطوفاً تقليدياً، وقد اعتنى خلال بطولة العالم عام 1999م، بنفسيات لاعبيه بصورة خاصة؛ لأنهم تعرضوا لضغوط نفسية بسبب سباق البطولات الرياضية، فأغدق الثناء طوال الموسم، على سكوت بروسيوس، الذي توفي والده خلال موسم البطولات؛ لبقائه ملتزماً بالمشاركة على الرغم من حزنه على وفاة والده، وقد توجه توري في أثناء الاحتفال الذي أقيم للفريق بعد المباراة النهائية، بالعزاء على وجه التحديد إلى عضو الجناح الأيمن، الذي اختار العب في المباراة النهائية الحاسمة، على الرغم من تلقيه خبر وفاة والده في صباح ذلك اليوم، ولكنه انفجر بالبكاء لحظة انتهاء المباراة، حرص توري أيضاً على إبراز معاناة أونيل الشخصية، ووصفه (بالمحارب).

وقد انتهز توري أيضاً مناسبة الاحتفال بالانتصار للإشادة باثنين من اللاعبين، كانت عودتهما إلى الفريق في السنة اللاحقة مهددة بسبب النزاعات المتعلقة بالعقود، وبذلك بعث برسالة واضحة إلى الفريق وإلى صاحب النادي أنه يُقدّر اللاعبين تقديرًا عظيمًا، لدرجة أنه لا يستغني عن أي منهم.

وإضافة إلى حرص القائد العطوف على مشاعر أتباعه، فهو يحرص أيضًا على مشاعره الخاصة علنًا، ففي السنة التي كان شقيق توري يصارع الموت بانتظار عملية زرع قلب له، قام بمشاطرة مخاوفه مع لاعبيه، وتحدث أيضًا بصراحة إلى الفريق عن علاجه لسرطان البروستاتا.

إن التأثير الإيجابي لنمط القيادة العطوف يجعله نهجًا مناسبًا في الأحوال جميعها، ويتعين على القادة الاعتماد عليه، ولا سيما عندما يحاولون إيجاد الانسجام بين أعضاء الفريق، وزيادة الروح المعنوية، وتحسين التواصل، أو إعادة الثقة المفقودة، فمثلًا عيّن أحد المديرين التنفيذيين في البحث الذي نقوم به، وجرى التعاقد معه ليحل محل قائد فريق متحجر القلب، قاسٍ لا يرحم، عزا فضل القيام بالعمل جميعه إلى نفسه، وحاول تحريض موظفيه بعضهم ضد بعض. وعليه، فقد فشلت جهوده في نهاية المطاف، ولكن الفريق الذي تركه كان منهيًا، ومرتابًا، وحادرًا. وقد تمكّن القائد التنفيذي الجديد من إصلاح الوضع من خلال تبني العاطفة الصادقة، وإعادة بناء العلاقات والروابط بين أعضاء الفريق، وبعد مضي أشهر عدة، أوجدت قيادته شعورًا متجددًا بالالتزام.

على الرغم من مزايا النمط العطوف، فيجب ألا يُعتمد عليه وحده؛ لأن تركيزه الحصري على الثناء يسمح بالأداء الضعيف دون

تعديل، وقد يتصور الموظفون أن العمل المتوسط الجودة مقبول أيضاً. ونظراً إلى أن القادة العطوفين نادراً ما يقدمون المشورة البناءة المتعلقة بكيفية تحسين الأداء، فإنه يتعين على الموظفين معرفة كيفية القيام بذلك من تلقاء أنفسهم، فعندما يحتاج الناس إلى توجيهات واضحة للتنقل من خلال التحديات المعقدة، يتركهم نمط القيادة العطوف دون توجيه. وفي الواقع، إذا اعتمد هذا النمط على نحو مفرط، فقد يقود الفريق إلى الفشل، وربما هذا هو السبب الذي يدفع كثيراً من القادة، وفيهم توري، إلى استخدام هذا النمط بالتناوب مع النمط التسلطي، فالقادة التسلطيون يحددون الرؤية، ويضعون المعايير، ويتركون الناس يتعرفون كيف يؤدي قيامهم بالعمل إلى تعزيز أهداف المجموعة. وبالمراوحة بين الرعاية والعناية اللتين يقدمهما القائد العطوف، يصبح لديك نمط قوي للعمل من خلال المراوحة بينهما.

ملخص لأنماط القيادة الستة

توصلت البحوث إلى أن القادة يستخدمون ستة أنماط، وينبع كل منها من مكونات مختلفة من الذكاء العاطفي. وفيما يأتي ملخص لهذه الأنماط، وأصولها، ومتى تعمل على نحو أفضل، وتأثيرها في مناخ المؤسسة، ومن ثم في أدائها.

التدريبي	التقدمي	المبني على	المعروف	الانسائي	القسري	
يهد الناس للمستقبل.	يضع معايير مرتفعة للأداء.	يزود الآراء من خلال المشاركة.	يوجد الانسجام، وينبغي روابط عاطفية.	يحث الناس على الاستبصار	يتطلب الامتثال الفوري	أسلوب عمل القائد
(حزب هذا)	(افعل كما أفعل، الآن)	(ما رأيك؟)	(الناس أولاً)	(واقفتي الرأي)	(افعل ما أطلبه منك)	الأسلوب يتخصص في جملة،
تطوير الآخرين، التعاطف، والوعي بالذات.	الضمير، دافع التحصيل، والمبادرة.	التعاون، قيادة الفريق، التواصل.	التعاطف، بناء العلاقات، التواصل.	الثقة بالنفس، التعاطف، تحفيز التغيير..	يسعى إلى تحقيق المبادرة، ووسط النفس..	كليات الانكاه العاطفي، التي يعتمد عليها
مساعدة الموظف على تحسين الأداء، أو تطوير نقاط القوة على المدى الطويل.	الحصول على نتائج سريعة من فريق ذي كفاءة عالية وشديد التحفيز.	الحصول على الموافقة أو الإجماع، أو للحصول على مدخلات من الموظفين البارزين	رأب الصدع في الفريق، أو تحفيز الناس خلال الظروف الصعبة.	عندما يتطلب التغيير رؤية جديدة، أو عندما توجد حاجة فعلية إلى توجيه واضح.	في الأزمات، والتحويلات الجذرية، أو مع الموظفين غير المنضبطين.	متى يصبح استعمال المنهج؟
إيجابي	سلبى	إيجابي	إيجابي	إيجابي بقوة	سلبى	التأثير العام في المنهج

النمط الديمقراطي

كانت الراهبة ماري تشرف على مدرسة تتبع النظام الكاثوليكي في منطقة حضرية كبيرة، وهي المدرسة الخاصة الوحيدة في أحد أحياء الفقراء، التي تخسر المال سنوات عدة، ولم يعد من الممكن على الأبرشية تحمل نفقات بقائها مفتوحة، وعندما تسلمت الأخت ماري الأمر بإغلاقها نهائيًا، لم تقفل الأبواب، بل دعت إلى عقد اجتماع للمعلمين والموظفين جميعًا في المدرسة؛ لتوضح لهم تفاصيل الأزمة المالية، وهي المرة الأولى التي يُدعى فيها أي شخص يعمل في المدرسة لمناقشة الجانب التجاري للمؤسسة، فسألتهم عن أفكارهم فيما يتعلق بسبل إبقاء المدرسة مفتوحة، وكيفية التعامل مع الإغلاق، وهل ينبغي فعل ذلك، ثم قضت معظم وقتها في الاجتماع مستمعة فقط.

فعلت الشيء نفسه في اجتماعات لاحقة مع آباء الطلاب في المدرسة ومع مجتمعتها، وبعد شهرين وسلسلة متعاقبة من الاجتماعات لمعلمي المدرسة وموظفيها كان الإجماع واضحًا على إغلاق المدرسة، فأعدت خطة لنقل الطلاب إلى مدارس أخرى في النظام الكاثوليكي.

كانت النتيجة النهائية هي نفسها منذ اليوم الذي طُلب إليها إغلاق المدرسة، إلا أن الأخت ماري استطاعت الوصول إلى هذا القرار بصورة جماعية، ولم تتلقَّ أيًا من ردود الفعل العنيفة التي من شأنها أن ترافق مثل هذه الخطوة. حزن الناس لإغلاق المدرسة، ولكنهم فهموا أن ذلك الأمر لا مفر منه، ولم يعترض عليه أحد تقريبًا.

قارن ذلك بتجارب كاهن مشارك معنا في بحثنا، يترأس مدرسة أخرى تتبع النظام الكاثوليكي، وطلب إليه أيضًا إغلاق مدرسته، ففعل الكاهن ما طلب إليه دون تردد، وكانت النتيجة كالكارثة؛ فقد تقدم الآباء بدعوى قضائية، وتآزر المعلمون وأولياء الأمور معًا، وهاجمت افتتاحيات الصحف المحلية قراره، الأمر الذي استغرق عامًا لتسوية الخلافات قبل أن يتمكن أخيرًا من إغلاق المدرسة.

لقد جسدت الأخت ماري النمط الديمقراطي في العمل، وكان لذلك مزايا كثيرة، فعندما يقضي القائد الوقت في الحصول على أفكار الناس وموافقتهم، فإنه بذلك يكون قد عمل على بناء الثقة والاحترام، والالتزام، وعندما يُعطى العاملون الحق في إبداء الرأي في القرارات التي تؤثر في أهدافهم، وكيف يقومون بعملهم، فإن القائد الديمقراطي يُعزِّز المرونة والمسؤولية، ويتعلم من خلال الاستماع إلى مخاوف الموظفين، ما يجب القيام به للحفاظ على الروح المعنوية العالية. ونظرًا إلى أن العاملين لديهم رأي في تحديد أهدافهم، ومعايير تقييم النجاح، فإنهم يميلون في ظل النمط الديمقراطي، إلى أن يكونوا واقعيين جدًا بالنسبة إلى ما يمكن أن يتحقق وما لا يمكن.

ومع ذلك، فإن للنمط الديمقراطي عيوبه الخاصة؛ ولذلك لن يكون تأثيره في المناخ عاليًا بدرجة بعض الأنماط الأخرى نفسها، فمن مساوئ تلك الاجتماعات التي لا نهاية لها، بحث الأفكار مرارًا وتكرارًا، وبقاء الإجماع بعيد المنال، وتبقى النتيجة الوحيدة هي جدولة المزيد

من الاجتماعات. لذا، يعتمد بعض القادة الديمقراطيين إلى استخدام هذا النمط في تأجيل اتخاذ القرارات الحاسمة، أملاً في أن تؤدي مناقشة الأمور بصورة متكررة في نهاية المطاف إلى عمى البصيرة. وفي الواقع، يشعر موظفوه في النهاية بالارتباك وأنهم بلا قيادة، وقد يؤدي مثل هذا النهج إلى تفاقم الصراعات.

إذن، متى يصلح العمل بالنمط الديمقراطي؟ يكون استعمال هذا النمط مثاليًا عندما يكون القائد نفسه غير متيقن أي اتجاه أفضل يستطيع اتخاذ، ويحتاج إلى الأفكار والإرشاد من الموظفين ذوي القدرات العالية، وحتى لو امتلك القائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل على نحو جيد، على توليد أفكار جديدة لتنفيذ تلك الرؤية.

ولكن، لا يصلح النمط الديمقراطي - بطبيعة الحال -، عندما لا يكون الموظفون ذوي قدرات عالية، وليسوا مختصين أو على درجة كافية من العلم لتقديم المشورة السليمة، فغني عن القول، أن بناء توافق في الآراء هو تشبث برأي غير صحيح في أوقات الأزمات، لنأخذ حالة القائد التنفيذي الذي كانت شركة الحاسوب الخاصة به مهددة بشدة من جراء التغيرات في السوق، الذي سعى دائماً إلى الحصول على إجماع فيما يجب فعله، فعلى الرغم من سرقة منافسه عملاءه، ومع تغير احتياجات العملاء، فإنه استمر بتعيين لجان للنظر في الحالة الراهنة، وعندما تحول السوق على نحو مفاجئ بسبب تقنية جديدة، تسمر القائد التنفيذي في مكانه، ولم يستطع القيام بأي عمل، فاستُبدل قبل يُعَيَّن فريق عمل آخر للنظر في الحالة الراهنة. وعلى الرغم من

اعتماد القائد التنفيذي الجديد على النمطين الديمقراطي والعطوف أحياناً، فإنه اعتمد اعتماداً كبيراً على النمط التسلطي، لا سيما في الأشهر الأولى من عمله.

النمط التقدمي

يحتل النمط التقدمي مثله مثل النمط القسري مكانه في مرتكزات القائد مع وجوب استخدامه لِمأماً وباعتدال، وهذا ليس ما توقعنا العثور عليه. وأخيراً، تُعد سمات النمط المميّزة مثيرة للإعجاب، حيث يضع القائد معايير أداء عالية جداً تجسد نفسه، وهو مولع بالقيام بالأشياء بسرعة وبصورة فضلى. ويطلب أيضاً إلى من حوله جميعهم أن يسلكوا السلوك نفسه، فسرعان ما يتعرف ضعاف الأداء، ويطلبهم بالعمل بصورة أكبر، فإذا لم يصلوا إلى مستوى التحدي والحدث، فإنه يحل محلهم أناساً يمكنهم القيام بذلك، وقد اعتقدت أن مثل هذا النمط القيادي يحسّن النتائج، إلا أن الحال لم يكن كذلك.

يعمل النمط التقدمي في الواقع على تدمير المناخ، فيشعر كثير من الموظفين بالإرهاق من جراء مطالب التمييز، ومن ثم تتخفف معنوياتهم، فقد تكون المبادئ التوجيهية للعمل واضحة في عقل القائد، لكنه لا يبلورها على نحو واضح، ويتوقع أيضاً أن يكون الناس على علم ودراية بما يجب القيام به، وحتى التفكير في القول: «إذا كنت ملزماً لأقول لكم ما يجب فعله، فأنتم الأشخاص الذين من الخطأ بقاؤهم في الوظيفة». عندها يصبح العمل ليس مسألة القيام بأفضل ما يستطيع الفرد القيام به على طول مسار العمل الواضح، بقدر ما هو

التخمين لما يرغب فيه القائد، وفي الوقت نفسه، لا يشعر الناس في الأغلب بأن النمط التقدمي في القيادة يثق بقدرتهم على القيام بالعمل وفقاً لما يروونه مناسباً ووفقاً لطريقتهم، ولا يوفر أيضاً فرص اتخاذ المبادرة؛ لذا، تتلاشى المرونة والمسؤولية، ويصبح العمل مهمة تركز على التكرار الممل.

أما المكافآت، فلا يقدم هذا النمط أي تغذية راجعة تتعلق بكيفية قيام الناس بالعمل، وأحياناً يتولى القيام بالعمل عندما يعتقد أن الناس متخلفون عن القيام به. وإذا ترك القائد مكان العمل، يشعر الناس بالضيق وبفقدان معرفته ما الذي يجب فعله؛ لأنهم اعتادوا على (الخبير) في وضع القواعد. وأخيراً، يتضاءل الالتزام في ظل نظام القائد التقدمي؛ لأن الناس ليس لديهم أدنى فكرة عن كيفية تناسب جهودهم الشخصية مع الصورة الكبيرة.

لنأخذ حالة سام؛ للحصول على مثال النمط التقدمي، وهو متخصص في الكيمياء الحيوية، ويعمل في مجال البحث والتطوير في شركة كبيرة للأدوية، فقد ساعدته خبرته الفنية المتميزة على أن يصبح نجماً في مجال عمله في وقت مبكر؛ فكان هو الشخص الذي يلجأ إليه العاملون جميعهم عندما يحتاجون إلى المساعدة، وقد رُقي في زمن قصير إلى رئيس فريق تطوير منتج جديد. وكان زملاؤه من العلماء في الفريق نفسه على الدرجة نفسها من المعرفة والقدرة والدافعية الذاتية، وبصفته قائداً للفريق، أصبح يقدم نفسه نموذجاً على كيفية القيام بالعمل العلمي من الدرجة الأولى تحت تأثير ضغط

الموعد النهائي المحدد، إضافة إلى تقديمه المساعدة عند الحاجة، ونتيجة لذلك أنهى فريقه مهمته في وقت قياسي.

كُلف سام بعد ذلك بمهمة جديدة، بتعيينه قائدَ فريق البحث والتطوير للقسم كله، وبتوسع مهامه واضطراره إلى تقديم رؤية واضحة، وتنسيق المشروعات، وتفويض المسؤوليات وتوزيعها، والمساعدة على تنمية الآخرين، بدأ بارتكاب الأخطاء. ونظرًا إلى عدم وثوقه بقدرة مساعديه، أصبح ها جسسه السيطرة المفرطة على إدارة الفريق، والاهتمام بالتفاصيل لتوجيه أنشطة مجموعته وإدارتها، والقيام بعملهم عندما يتباطؤون في ذلك، فوجد نفسه يعمل في الليل وفي عطلة نهاية الأسبوع، بعد أن تولى رئاسة فريق بحث يتخبط في عمله، بدلاً من إعطائهم الثقة للتحسين والنمو من خلال الإرشاد والتوجيه. وأخيرًا، اقترح رئيسه إعفاءه من مهامه جميعها، وذلك من أجل مصلحته، على أن يعود إلى وظيفته القديمة رئيسًا لفريق تطوير المنتجات.

على الرغم من تعثر سام، فإن النمط التقدمي لا يعد دائمًا كارثيًا، بل يصلح مثل هذا النمط عندما يكون العاملون جميعهم محفزين ذاتيًا، وعلى درجة عالية من الكفاية، ويحتاجون إلى قليل من التوجيه والتنسيق؛ فمثلًا، يمكن لهذا النمط أن يعمل على نحو جيد مع قادة من ذوي المهارات العالية، ومهنيين بدوافع ذاتية واضحة، مثل مجموعات البحث والتطوير، أو الفرق القانونية. لذا، إذا كُلفت بقيادة فريق على درجة عالية من الموهبة، فإن النمط التقدمي هو الأفضل

في هذه الحالة؛ حيث ينجز العمل في موعده، أو قبل موعده المحدد. يجب ألا يُستخدم هذا النمط وحده بمعزل عن الأنماط الأخرى، مثله مثل أنماط القيادة الأخرى.

أسلوب التدريب

شهدت مبيعات وحدة منتج في شركة حاسوب عالمية انخفاضاً حاداً، فبعد أن كانت مبيعاتها ضعف مبيعات منافسيها، تدنت بصورة حادة إلى أقل من نصف مبيعات منافسيها؛ لذا، قرر لورانس رئيس قسم التصنيع، إغلاق تلك الوحدة وإعادة هيكلة منتجاتها والعاملين فيها، وعند سماع جيمس رئيس الوحدة المنكوبة تلك الأخبار، قرر أن يتخطى رئيسه ويدافع عن قضيته مباشرة أمام الرئيس التنفيذي.

ما الذي فعله لورانس؟ اجتمع مباشرة مع موظفه المتمرد جيمس، وتحدث إليه ليس فقط عن قضية إغلاق الوحدة، بل عن مستقبله في العمل، بدلاً من أن يتصرف معه بعنف، وأوضح له كيف أن انتقاله إلى وحدة أخرى سيساعده على تطوير مهارات جديدة ما من شأنه أن يجعله قائداً أفضل، ويتعرف المزيد من أعمال الشركة.

كان تصرف لورانس أقرب ما يكون إلى الناصح بدلاً من أن يكون رئيسه التقليدي، واستمع إلى مخاوف جيمس وآماله، وشاطره فيها أيضاً، وأضاف لورانس قائلاً: «إنه يعتقد أن جيمس فقد تألقه في وظيفته الحالية؛ فقد كانت تلك الوحدة المكان الوحيد الذي عمل من خلاله في الشركة». وتنبأ بأن جيمس سيكون له مكانة رفيعة في المستقبل.

أخذت المحادثة منحى عملياً. ولم يجتمع جيمس حتى تلك اللحظة مع الرئيس التنفيذي، وهو الشخص الذي طالب بمقابلته بشدة عندما سمع بخبر إغلاق وحدته، بعد تلك المحادثة، ومعرفة لورانس أيضاً أن الرئيس التنفيذي يدعم رأي الإغلاق دون تردد، قضى لورانس الوقت في توجيه جيمس كيف يعرض قضيته في ذلك الاجتماع. وقد إليه قائلاً: «أنت لا تستطيع مقابلة الرئيس التنفيذي متى شئت؛ لذا، دعنا نثير إعجابه بطريقتك الرصينة في التفكير». وعليه، فقد نصح لورانس جيمس ألا يعبر عن مشكلته الشخصية كلها، بل عليه التركيز على وحدة الأعمال بالقول: «إذا اعتقد أنك هناك من أجل مصلحتك الخاصة ومجدك، فسيتخلص منك في وقت أسرع من وقت دخولك من الباب»، وحثه أيضاً على كتابة أفكاره؛ لأن الرئيس التنفيذي يقدر ذلك.

ما سبب تبني لورنس للنصح والتدريب بدلاً من التوبيخ؟ لأن «جيمس رجل جيد، وموهوب جداً، وله مستقبل واعد»، هذا ما صرح به الرئيس التنفيذي لنا، «لذا لا أرغب في عرقلة مسيرته، وأريده أن يبقى في الشركة، ويعمل فيها، ويتعلم، ويستفيد، ويتطور، ففضله مرة واحدة أن لا خير يُرتجى منه، أو أنه مزعج».

توضح إجراءات لورنس نمط النصح والتدريب بامتياز، فقيادة التدريب يساعدون الموظفين على تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم الفريدة، وربطها بشخصيتهم وتطلعاتهم المهنية، إنهم يشجعون الموظفين على وضع أهداف التنمية الطويلة الأجل، ويساعدونهم على تصور خطة لتحقيقها، ويعقدون أيضاً الاتفاقات المتعلقة بأدوارهم

ومسؤولياتهم في وضع خطط التنمية مع موظفيهم، ويزودونهم بتعليمات وتغذية راجعة وفيرة، يُضاف إلى ذلك أن قادة التدريب يتفوقون في تفويض المهام؛ فهم يقدمون للموظفين مهام صعبة فيها تحدٍ، حتى لو كان ذلك يعني أن المهام لن تنجز بسرعة. وبعبارة أخرى، هؤلاء القادة لديهم الاستعداد لتحمل الفشل على المدى القصير إذا كان ذلك يعزز التعلم على المدى الطويل.

توصلت البحوث التي أجرتها مجلتنا إلى أن أسلوب التدريب هو أقل أنماط القيادة الستة استعمالاً، فقد قال كثير من القادة لنا: إنهم لا يملكون الوقت تحت ضغط الاقتصاد العالي للعمل ببطء وتأنٍ، لتدريب الناس ومساعدتهم على النمو؛ لذا، لن يأخذوا، أي وقت إضافي للمتابعة بعد المحاولة الأولى. وعليه، فإن القادة الذين يتجاهلون هذا النمط يفقدون بصورة ملحوظة أداة قوية، ذات تأثير إيجابي في المناخ والأداء.

وباعتراف الجميع، يوجد تناقض في الأثر الإيجابي للتدريب في أداء الأعمال؛ وذلك لأن التدريب يركز في المقام الأول على تنمية الشخصية، وليس على المهام العاجلة ذات الصلة بالعمل. ومع ذلك، فالتدريب يُحسِّن النتائج؛ نظراً إلى أنه يتطلب الحوار المستمر، الذي يُعد وسيلة لدفع العوامل المؤثرة في المناخ جميعها. لنأخذ المرونة مثلاً، فعندما يعرف الموظف أن رئيسه يلاحظ ما يقوم به من أعمال، ويهتم بما يفعله، فإنه يشعر بالحرية ليقوم بالتجربة. وفي النهاية، يتأكد لدى الموظف الحصول على تغذية راجعة سريعة وبناءة. وبالمثل،

يضمن حوار التدريب المستمر أن يعرف الناس ما هو متوقع منهم، وكيف يتناسق عملهم مع الرؤية أو الإستراتيجية الكبرى، وهذا من شأنه أن يؤثر في المسؤولية والوضوح، أما الالتزام، فيساعد التدريب أيضاً في هذا المجال؛ لأن رسالة النمط الضمنية، هي: «أنا أؤمن بكم، وأنا أستثمر فيكم؛ لذا، أتوقع منكم بذل قصارى جهودكم». وغالباً ما يرتفع الموظفون إلى مستوى ذلك التحدي في قلوبهم، وعقولهم، وأرواحهم.

يصلح نمط التدريب في كثير من حالات الأعمال، ولكنه ربما يكون أكثر فاعلية عندما يكون الناس الذين يُطبق عليهم (على استعداد لتقبله) فمثلاً: يصلح نمط التدريب ولا سيما عندما يكون الموظفون فعالاً على بينة من نقاط ضعفهم، ولديهم الرغبة في تحسين أدائهم. وبالمثل، يعمل هذا النمط على نحو جيد عندما يدرك الموظفون أن التمتع بقدرات جديدة يساعدهم على التقدم، إنه - باختصار- يعمل على نحو أفضل مع الموظفين الذين لديهم الاستعداد للتدريب.

وبالمقارنة، يصبح نمط التدريب لا معنى له عندما يقاوم الموظفون، لأي سبب من الأسباب، التعلم أو تغيير طرق عملهم، ويفشل هذا النمط تماماً إذا كان القائد يفتقر إلى الخبرة اللازمة لمساعدة الموظف، والحقيقة أن كثيراً من المديرين غير مطلعين على نمط التدريب، أو ببساطة غير أكفاء في التدريب، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بإعطاء تغذية راجعة محفزة بصورة مستمرة عن الأداء، بدلاً من إيجاد الخوف أو اللامبالاة.

أدركت بعض الشركات الأثر الإيجابي لهذا النمط، وتحاول أن تختص به، وأما في شركات أخرى، فترتبط نسبة كبيرة من المكافآت السنوية للقائد بما يحققه من تطوير لموظفيه المباشرين، غير أن كثيرًا من المنظمات الأخرى لا تزال تطمح في تحقيق الاستفادة الكاملة من نمط القيادة هذا، فعلى الرغم من أن نمط التدريب قد لا يحقق (أفضل النتائج)، إلا أنه سهم في الوصول إليها.

يحتاج القادة إلى كثير من الأنماط

أظهرت كثير من الدراسات، ومنها هذه الدراسة، أنه كلما استعان القائد بأنماط قيادية أكثر، كان ذلك أفضل، إذ إن القادة الذين برعوا في أربعة أنماط قيادية أو أكثر، ولاسيما التسلطية، والديمقراطية، والعطوفة، ونمط التدريب، سيحصلون على أفضل مناخ وأداء للأعمال، وأكثر القادة فاعلية هم من يراوون بين تلك الأنماط القيادية بمرونة بحسب الحاجة. وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو شاقًا ومرهقًا، إلا أننا شهدنا حدوثه في كثير من الأحيان أكثر مما قد يتبادر إلى الذهن، في كل من الشركات الكبيرة والصغيرة المبتدئة، من قبل قادة مخضرمين يمكنهم أن يفسروا بالضبط لماذا يقومون بذلك وكيف، مقارنة برجال أعمال يدعون قيادة أعمالهم من خلال الحدس فقط.

لا يطابق هؤلاء القادة تلقائيًا نمط قيادتهم ليتناسب مع جداول تصنيف الأعمال، بل إنهم أكثر مرونة من ذلك، فهم حساسون على نحو رائع للأثر الذي يتركونه في الآخرين، ويطبقون أسلوبهم بسلاسة للحصول على أفضل النتائج. هؤلاء هم القادة، مثلًا،

الذين يستطيعون التعرف من خلال الدقائق الأولى من محادثتهم أن هناك موظفًا موهوبًا ولكن أداءه ضعيف، حُطّمت روحه المعنوية من قبل قائد غير متعاطف لا يعرف سوى افعلها بالطريقة التي أخبرك بها، ويحتاج إلى مصدر إلهام من خلال تذكير بأهمية عمله. أو ذلك القائد الذي اختار إعادة تنشيط الموظف بسؤاله عن أحلامه وتطلعاته، وإيجاد السبل لجعل وظيفته أكثر تحديًا. أو قد تشير تلك المحادثة الأولى إلى أن الموظف يحتاج إلى تذكير نهائي: تحسّن، أو اترك.

وللحصول على مثال للقيادة المرنة في العمل، دعنا نأخذ جوان المدير العام لقسم رئيس في شركة عالمية للأغذية والمشروبات، مثالاً على ذلك، التي أنيطت بها هذه الوظيفة عندما مرّ القسم بأزمة عميقة؛ ولم يحقق أي أرباح طوال ستة أعوام. وفي السنة السابقة، عندما قلّ دخل الشركة بمقدار (50) مليون دولار عن تحقيق الأرباح، وتدنت الروح المعنوية بين أعضاء الإدارة، وانتشر الاستياء والريبة بين العاملين جميعهم، وكانت توجيهات جوان التي تتبوأ أعلى منصب في القسم واضحة، وهي أنه يجب تحويل القسم وإدارته رأساً على عقب.

فعلت جوان ذلك بسلاسة عن طريق التحول بين أنماط القيادة النادرة الحدوث، فقد أدركت منذ البداية، أن لديها مدة قصيرة لإظهار القيادة الفاعلة، وتحقيق الوثام والثقة، وكانت في حاجة ماسة إلى معرفة ما الذي لا يُنفذ بصورة صحيحة؛ لذا، كانت مهمتها الأولى الاستماع إلى الموظفين الأساسيين في القسم.

عقدت خلال الأسبوع الأول من التحاقها بالعمل اجتماعات غداء وعشاء عمل مع كل عضو من أعضاء فريق الإدارة؛ لأنها سعت جوان إلى الحصول على فهم كل شخص للحالة الراهنة، ولم يكن تركيزها على تعلم كيف يُشخّص كل فرد منهم المشكلة، بل التعرف إلى كل مدير بصفته شخصًا. هنا استخدمت جوان النمط العطوف، فاستكشفت حياتهم، وأحلامهم، وتطلعاتهم.

تبنت أيضًا نمط التدريب، وبحثت عن سبلٍ تستطيع بوساطتها مساعدة أعضاء الفريق على تحقيق ما يريدون في حياتهم المهنية، فمثلاً: أسرَّ إليها أحد المديرين بمخاوفه، فقد حصل باستمرار على تغذية راجعة تفيد أنه لاعب فريق ضعيف، ويعتقد أنه عضو فريق جيد، لكنه يشكو كثيرًا، وباعترافه بأنه مسؤول تنفيذي موهوب، وأنه يعد نفسه ذا أهمية كبرى للشركة، عقدت معه جوان اتفاقًا تحدد من خلاله الأفعال التي تقوِّض كونه لاعب فريق جيدًا.

تابعت جوان مناقشاتها الفردية خلال الاجتماعات خارج موقع الشركة مدة ثلاثة أيام، فقد وكان هدفها بناء الفريق؛ حتى يتسنى للجميع معرفة ما يتوافر من حلول لمشكلات الأعمال التي ظهرت في أثناء الاجتماعات، وقد مثلَّ موقفها الأولي في الاجتماع خارج الموقع نمط القائد الديمقراطي؛ لأنها شجعت العاملين جميعها على التعبير بحرية عن إحباطاتهم وشكاواهم.

وفي اليوم اللاحق، طلبت جوان إلى المجموعة التركيز على الحلول؛ فقدَّم كل فرد من المجموعة ثلاثة اقتراحات محددة عما

يتعيّن القيام به، وعندما جمعت جوان الاقتراحات، ظهر توافق في الآراء المتعلقة بطبيعة أولويات الأعمال، مثل خفض النفقات. وعندما قدمت المجموعة خطط عمل محددة، حصلت جوان على الالتزام والتمسك بالعمل اللذين سعت إلى الحصول عليهما.

نظرًا إلى وجود مثل هذه الرؤية في مخيلتها، تحولت جوان إلى النمط التسلطي، وذلك بتحديد عملية المساءلة عن كل خطوة متباعدة لكل من المديرين التنفيذيين، وتحميلهم مسؤولية تحقيقها، فمثلًا: يخفض القسم أسعار المنتجات دون زيادة حجمها، وكان رفع الأسعار أحد الحلول المطروحة، إلا أنّ نائب الرئيس السابق للمبيعات تردّد في ذلك، وترك المشكلة تتفاقم، لتقع الآن تقع على عاتق نائب الرئيس الجديد للمبيعات مسؤولية ضبط السعر لعلاج هذه المشكلة.

أما نمط جوان الرئيس خلال الأشهر اللاحقة، فقد كان النمط التسلطي، حيث عبرت باستمرار عن الرؤية الجديدة للمجموعة بطريقة ذكّرت كل عضو كيف أن دور كل منهم حاسم في تحقيق هذه الأهداف، ولاسيما خلال الأسابيع القليلة الأولى من تنفيذ الخطة، وشعرت جوان بالحاجة الملحة إلى تبرير أن أزمة الأعمال تطلبت التحول في بعض الأحيان، إلى النمط القسري إذا فشل أي فرد في القيام بمسؤوليته، وقد عبرت عن ذلك بالقول: «اضطرت إلى أن أكون قاسية تجاه هذه المتابعة، والوقوف على مدى حدوث هذه الأشياء. لقد كان عليّ تبني طريق الانضباط والتركيز».

فما النتائج؟ لقد تحسّن كل جانب من جوانب المناخ، فالناس كانوا مبتكرين، وتحدثوا عن رؤية القسم، وعبروا عن مدى التزامهم بالأهداف الجديدة الواضحة. وكان الدليل القاطع على مرونة نمط جوان في القيادة واضحًا وضوح الشمس؛ فبعد مضي سبعة أشهر فقط، تجاوز قسمها الربح السنوي المقدر بـ (5) ملايين دولار.

الاتصاف بالمرونة

يتصف قليل من القادة - بطبيعة الحال - بالأنماط القيادية الستة، حتى إن قليلاً منهم من يعرف هذه الأنماط، أو يعرف متى يستخدمها وكيف. وفي الواقع، عندما عُرضت نتائج بحوثنا على كثير من المنظمات، كانت أكثر الاستجابات شيوعاً، هي: «لكنّ لديّ اثنان فقط من تلك! وأنا لا أستطيع استخدام هذه الأنماط جميعها؛ لأنها لن تكون طبيعية». مثل هذه المشاعر مفهومة، وفي بعض الحالات، يكون السبب بسيطاً نسبياً، إذ يستطيع القائد بناء فريق يمتلك أعضاؤه الأنماط التي يفتقر إليها، ويستطيعون توظيفها بسهولة، لناخذ حالة نائب رئيس التصنيع، فهو يدير بنجاح نظام مصنع عالمي باستخدام النمط العطوف إلى حدٍّ بعيد، فقد اجتمع بصورة مستمرة مع مديري المصانع، وسمع همومهم الملحة، وأخبرهم بمدى اهتمامه بهم شخصياً. فقد تخلّى عن رئاسة القسم، مع أنه كان ذا كفاية عالية، وأسند هذه المهمة إلى مساعد موثوق به، يتمتع بحرص شديد على فهم التقنية، وفوّض أيضاً مهمة أداء المعايير إلى زميل آخر بارع في

النمط التسلطي، أيضاً النمط التقدمي مع فريقه الذي يزور المصانع برفقته دائماً.

النهج البديل الذي أوصي باتباعه، هو أن على القادة زيادة معرفتهم بالأنماط القيادية جميعها؛ ولذلك يجب عليهم أولاً فهم أي قدرات الذكاء العاطفي تتضمن أنماط القيادة التي يفتقرون إليها، عندها يستطيعون العمل بدأب لزيادة معرفتهم بتلك الأنماط القيادية.

فمثلاً، يتصف القائد العطوف بثلاث نقاط قوة من كفايات الذكاء العاطفي، هي: التعاطف، وبناء العلاقات، والتواصل. فالتعاطف هو استشعار ما يحسُّه الناس في لحظة ما، ما يسمح للقائد العطوف الاستجابة للموظفين بطريقة تتسجم تماماً مع عواطف الشخص الذي استجيب لعواطفه، ومن ثم بناء العلاقة معه. ويظهر القائد العطوف أيضاً بسهولة طبيعية تكوّن العلاقات الجديدة، وتعرّف الوجه الآخر لشخصه، والتمتع ببناء الروابط والعلاقات. وأخيراً، يكون القائد العطوف متقناً فن التواصل بين الأشخاص، ولا سيما في قول الشيء الصحيح فقط، أو القيام بلفتة رمزية عارضة في اللحظة المناسبة.

فمثلاً، إذا كنت في المقام الأول، قائداً تتقدمياً يرغب في أن يكون قادراً على استعمال النمط العطوف أحياناً كثيرة، فقد تحتاج إلى تحسين قدرتك على التعاطف، وربما مهاراتك في بناء العلاقات أو التواصل الفاعل، فقد يحتاج زعيم تسلطي يرغب في تطبيق النمط الديمقراطي في مجال، إلى العمل على قدرات التعاون والتواصل. قد تبدو هذه المشورة المتعلقة بإضافة قدرات بمثل بساطة (اذهب وغير

نفسك)، ولكن لا يمكن تعزيز الذكاء العاطفي بصورة كاملة إلا من خلال الممارسة. (للمزيد من المعلومات عن كيفية تحسين الذكاء العاطفي، انظر الشريط الجانبي: تنمية ذكائك العاطفي).

تنمية ذكائك العاطفي

يمكن تعلم مهارات الذكاء العاطفي في أي سن، على عكس معامل الذكاء الطبيعي (IQ) الذي يُعدُّ — إلى حد بعيد — جيني الأصل، ويتغير قليلاً عما كان عليه في مرحلة الطفولة، ومع ذلك، فهي عملية ليست سهلة، فعلى الرغم من أن تزايد ذكائك العاطفي يحتاج إلى الممارسة والالتزام، إلا أن النتائج تتفوق على الجهد المبذول.

لنمعن النظر في حالة مدير تسويق القسم في الشركة العالمية للمواد الغذائية، جاك وهو الاسم الذي سأدعوه به، فقد كان قائداً تقدمياً تقليدياً؛ ذا طاقة عالية، يسعى دائماً إلى إيجاد سبل أفضل لإنجاز الأمور، وكان حريصاً جداً على التدخل، وتولي القيام بالأمور عندما يبدو شخص ما أنه غير قادر على الإيفاء بالموعد النهائي المحدد. والأسوأ من ذلك، أن جاك كان عرضة لمهاجمة أي شخص يبدو أنه غير قادر على الالتزام بالمعايير المحددة، ويستشيط غضباً حتى لمجرد ابتعاد الشخص عن استكمال العمل بالطريقة التي يعتقدونها الفضلى.

كان لأسلوب جاك في القيادة تأثير مدمر في المناخ ونتائج الأعمال، وبعد عامين من الأداء الذي لم يتحسن، اقترح رئيسه أنه يتعين على جاك البحث عن مدرب، غير أن جاك لم يُسرَّ بذلك، ولكنه امتثل لذلك الاقتراح؛ لأن وظيفته كانت على المحك.

بدأ المدرب، وهو خبير في تعليم الناس كيفية زيادة ذكائهم العاطفي، بتقييم جاك تقييماً شاملاً، فالتشخيص من وجهات نظر متعددة، أمر أساسي في تحسين الذكاء العاطفي؛ لأن الذين يحتاجون إلى مساعدة أكثر يكونون عادة

غير مدركين لذلك، وقد توصلت البحوث في الواقع، إلى أن أفضل القادة أداءً يبالغون غالباً في تقدير نقاط قوتهم في واحدة من قدرات الذكاء العاطفي، في حين أن القادة ضعاف الأداء يبالغون في تقدير أنفسهم فيما يتعلق بأربع قدرات أو أكثر. لم يكن جاك بعيداً عن هذا النوع من القادة، لكنه لم يقدر نفسه تقديرًا أفضل كثيرًا من تقدير موظفيه المباشرين، الذي يقيمهم بدرجات منخفضة، ولا سيما في ضبط النفس العاطفي والتعاطف.

في البداية، وجد جاك صعوبة في تقبل بيانات التغذية الراجعة، ولكن عندما أظهر له مدربه كيف تؤثر نقاط ضعفه تلك في عدم قدرته على التمتع بأنماط القيادة التي تعتمد على تلك الكفايات، ولا سيما التسلسلي، والعطوف، ونمط التدريب، أدرك جاك أنه يتعين عليه أن يتطور إذا أراد أن يترقى في الشركة. إن التفكير في الارتباط أمر ضروري؛ لأن تحسين الذكاء العاطفي لا يحدث بين عشية وضحاها، أو خلال حلقة دراسية، فالأمر يحتاج إلى الممارسة الدؤوبة والاجتهاد في العمل طوال أشهر عدة، وإذا لم يستطع الناس رؤية قيمة التغيير، فلن يبذلوا الجهد الذي يتطلبه تحقيق ذلك.

ركز جاك جهوده مرة على مجالات تحسين محددة، والتزم ببذل الجهد الذي يتطلبه ذلك، وأعدّ ومدربه خطة لجعل عمله اليومي مختبرًا للتعلم، فمثلًا: اكتشف جاك أنه كان متعاطفًا عندما كانت الأمور هادئة، ولكنه يتحول إلى شخص آخر في الأزمات، ويتغير تغييرًا مفاجئًا تجاه الآخرين، فأعاق هذا الميل قدرته على الاستماع إلى ما يقوله الناس له في اللحظات التي كان فيها في أمس الحاجة إلى القيام بذلك؛ لذا، تتطلب الخطة من جاك التركيز على سلوكه في أثناء المواقف الصعبة، وبمجرد شعوره بالتوتر، كانت الخطة تتطلب منه الوقوف جانبًا، والتراجع عما سيقوم به، والسماح للشخص الآخر بالحديث، ثم طرح أسئلة توضيحية. فالنقطة الأساسية هي عدم التصرف من خلال إصدار الأحكام بسرعة، ولكن عليه التصرف بحكمة، لا أن يكون عدوانيًا تحت الضغط.

لم يحدث التغيير بسهولة، لكن جاك تعلم، بالممارسة، نزع فتيل ثورات تفجر غضبه، عن طريق الدخول في الحوار بدلاً من التحدث باللغو وإلقاء الخطابات. وعلى الرغم من أنه لم يتفق معهم دائماً، فإنه في الأقل، أتاح للناس فرصة لطرح قضيتهم. وفي الوقت نفسه، زوّد جاك أيضاً موظفيه المباشرين بمزيد من التغذية الراجعة الإيجابية، وذكّرهم كيف أسهم عملهم في تحقيق رسالة الفريق، وامتنع أيضاً عن الاهتمام بإدارة التفاصيل غير المهمة.

كان جاك يجتمع مع مدربه كل أسبوع أو أسبوعين لمراجعة مدى تقدمه، والحصول على المشورة المتعلقة بمشكلات محددة، فمثلاً: يجد جاك نفسه في بعض الأحيان يتراجع فيما يتعلق بأساليب نمطه التقدمي، وذلك بمقاطعة الناس في أثناء الحديث، والقيام بعمل الآخرين، والانفجار في حالة من الغضب العارم، ولكنه سرعان ما يندم على ذلك؛ لذا، كان هو ومدربه يتعرفان أسباب تلك الانتكاسات المؤدية إلى عودة الطرائق القديمة، وما الذي يمكن فعله في المرة القادمة عند ظهور حالات مماثلة، إذ إن تداير (منع وقوع مثل هذه الانتكاسات) هو وقاية الناس من الوقوع في هفوات مماثلة في المستقبل، أو التخلص منها فقط. لقد أحرز جاك تحسناً حقيقياً طوال ستة أشهر، وحيث بينت سجلاته الخاصة انخفاض ثورات غضبه من واحدة أو أكثر في اليوم في بداية التدريب، إلى واحدة أو اثنتين فقط في الشهر. فتحسّن المناخ بصورة كبيرة جداً، وبدأت أعداد الأقسام بالتزايد بصورة مطّردة.

لماذا يتطلب تحسّن كفايات الذكاء العاطفي شهوراً بدلاً من أيام؟ يعود ذلك إلى أن المراكز العاطفية في المخ، وليس فقط القشرة المخية الحديثة التكوّن، تشترك في ذلك، فالقشرة المخية الحديثة، أو ما يعرف بدماغ التفكير الذي يتعلم مهارات التقنية والقدرات المعرفية البحتة، تكتسب المعرفة بسرعة جداً وليس الدماغ العاطفي، وتحتاج المراكز العاطفية لإتقان سلوك جديد، إلى التكرار والممارسة، ليصبح تحسّن ذكائك العاطفي عندها رهناً بتغيير

عادتك؛ لذا، يجب على الدوائر الكهربائية في المخ التي تحمل سمات القيادة، التخلص من السمات القديمة والتخلي عنها، ثم إحلال السمات الجديدة بدلاً منها. وفي كثير من الأحيان، كلما تكرر تسلسل السلوك، أصبحت الدوائر الكهربائية في المخ والمرتبطة بذلك التسلسل، أقوى. وفي بعض الحالات، تصبح المسارات العصبية الجديدة الخيار الافتراضي للدماغ. وعندما حدث ذلك، أصبح جاك قادرًا على الانتقال ما بين خطوات القيادة دون عناء، وذلك باستخدام النمط المناسب له وللشركة معًا.

مزيد من العلم وقليل من الفن

لا يمكن أن تكون القيادة أبدًا علمًا مطلقًا، مثلها في ذلك مثل الأبوة، ويجب أيضًا ألا تكون لغزًا محيرًا لأولئك الذين يمارسونها، فقد ساعدت البحوث في الآونة الأخيرة، الآباء على فهم الوراثة، والمكونات النفسية والسلوكية التي تؤثر في (أدائهم الوظيفي)، فبالنظر إلى البحوث الجديدة، يستطيع القادة أيضًا الحصول على صورة أكثر وضوحًا لما يؤهلهم لقيادة فاعلة، وأنها ربما تمكنهم من رؤية كيف يمكنهم تحقيق ذلك.

فبيئة الأعمال تتغير باستمرار، وعلى القائد الاستجابة تبعًا لذلك، ويتعين على المديرين التنفيذيين أن يطبقوا أنماط قيادتهم بصورة احترافية، من ساعة إلى أخرى، ويومًا بعد يوم، وأسبوعيًا تلو الآخر، مستعملين النمط الصحيح المناسب منها في الوقت المناسب، وعندها سيظهر أثر ذلك في النتائج.

مرة أخرى: كيف تحفز الموظفين؟

فريدريك هيرزبرج

كم مقالةٍ وكتابٍ وخطبةٍ وورشةٍ عملٍ جأرت بالشكوى بنبرة حزينة، كيف يمكنني حثُّ الموظف على عمل ما أريد؟ إن سيكولوجية الدوافع معقدة تعقيداً هائلاً، وما كُشف عنه حتى الآن بدرجة مطمئنة قليل في الواقع، ولكن نسبة المعرفة القليلة مقارنة بالتكهنات لم تقلل من الحماس لصور جديدة من المعلومات التي يعلن عنها باستمرار، فكثير منها تدعمه التوصيات والشهادات الأكاديمية، ومما لا شك فيه، أن هذه المقالة لن يكون لها تأثير محبط فيما هو متوافر من معلومات، ولكن لَمَّا كانت الأفكار المتضمنة فيها قد اختبرت في شركات ومنظمات أخرى عدة، فإنها ستساعد على إعادة معالجة الاختلال في النسبة المذكورة.

(التحفيز) من خلال التهديد

لقد تبين لي في أثناء المحاضرات التي أقيمتها في مجال الصناعة، أن الجمهور عادة ما يكون حريصاً على الحصول على إجابات سريعة وعملية؛ لذا، سأبدأ بصيغة عملية واضحة لتحفيز الناس.

ربما تسأل: ما أبسط طريقة مباشرة للحصول على شخص يعمل شيئاً ما؟ إذا كانت استجابة الشخص أنه لا يريد أن يفعل ذلك، فإن هذا يكون سبباً كافياً للحصول على الاستشارات النفسية لتحديد سبب هذا العناد، قُل للشخص عندئذٍ: استجابتك تظهر أنك لا تفهم ما أقول؛ لذا، يجب علينا الاستعانة بخبير في وسائل الاتصال؛ ليبين لك كيفية تجاوز هذه المرحلة. هل يجب إعطاء الشخص حافزاً مادياً؟ أنا لست في حاجة إلى تذكير القارئ بالتعقيد والصعوبة اللذين نواجههما عند إنشاء نظام الحوافز وإدارته. هل نبين النفقات المادية المترتبة على إحضار الخبير؟ إن هذا يعني أن برنامج التدريب ذو نفقات باهظة؛ لذا، نحن في حاجة إلى طريقة أبسط.

يمارس كل جمهور (التصرف المباشر)، حيث يصرخ المدير قائلاً: (اركل الشخص!) وهذا النوع من المديرين على صواب، إذ إن أضمن طريقة وأسرعها لحث شخص على فعل شيء ما هو ركله، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه **كييتا (KITA)**.

توجد مختلفة من كييتا، وفيما يأتي بعض منها:

كيثا البءنية السلبية

هءا التطبيق الحرفي للمصطلح استُءءم كثيرًا في الماضي، ومع ذلك فله ثلاثة عيوب رئيسة، هي:

1. غير رقيق وغير مهذب.
2. يتعارض مع الصورة الجميلة للنزوع إلى الخير التي تعزز معظم المنظمات بتبنيها وإبرازها.
3. نظرًا إلى أنه اعتءاء جسءي، فإنه يحفز الجهاز العصبي اللاإرءدي مباشرة، وهءا قد يؤدي في كثيرٍ من الأحيان، إلى رءوء فعل سلبية، مما يعني قيام الموظف بركلك في المقابل. وهءه العوامل تؤدي إلى محاذير معينة ضد كيثا المءءية السلبية. وعند كشف مصادرها لا حصر لها من نقاط الضعف النفسي والأساليب المناسبة للتحايل عليها، فقد تفتقت أءهان علماء النفس عن طرائق أخرى: لنءءة أولئك الذين لم يعد يُسمح لهم باستخدام كيثا المءءية السلبية، فقد حل محل كيثا مصطلح آخر هو (سحب البساط من تحت قدمي)، (لءا، أنا أتساءل ما المقصوء بذلك)، (المءير ءائم الاستفزاز)، وتعد هءه العبارات المهينة للءات تعابير غير مهذبة، نتجت عن تطبيق:

كيثا النفسية السلبية

يتسم هءا التطبيق بمزايا عدة يتفوق من خلالها على كيثا المءءية السلبية، منها: أولاً، القسوء غير مرئية، والأذى غير منظور، بل يأتي في وقت لاحق. ثانيًا، نظرًا إلى أن هءا التعبير يؤثر في المراكز القشرية

أعلى الدماغ، ونظرًا إلى قدراته المثبطة، فإنه يقلل من احتمال ردود الفعل المادية العنيفة. ثالثًا، لمَّا كانت الآلام النفسية التي يمكن أن يشعر بها الشخص لانهائية تقريبًا، فإن احتمال وقوع كيتا واتجاهها زادا مرات عدة. رابعًا، يمكن للشخص الذي يقوم بالركل أن ينجح في أن يكون فوق الاحتمالات جميعها، والسماح للنظام بتحمل قذارة العمل. خامسًا، يحصل بعض أولئك الذين يمارسون الركل على بعض الارتياح للأنسا، في حين إنَّهم سيجدون أن القيام بذلك يُعد عملاً بغيضًا. وأخيرًا، إذا تدمر، فإنه يمكن دائمًا اتهامه بجنون العظمة؛ وذلك لعدم وجود دليل مادي ملموس على حدوث الهجوم.

الآن، ما الذي حققته كيتا السلبية؟ فإذا تعرضت للأذى جسديًا أو نفسيًا، فمن سيُحفِّز؟ أنا حُفِّزت؛ أنت تُركت! لذا، فكيتا السلبية لا تؤدي إلى التحفيز، بل إلى الانتقال من المكان.

الفكرة باختصار

تخيل أن القوى العاملة لديك شديدة التحفيز، حتى إن الموظفين يطالبون بساعات عمل أكثر وليس أقل، ويبادرون إلى زيادة تحميل أنفسهم المسؤولية، ويتباهون بالتحديات الخاصة بالعمل، وليس بروايتهم أو مكافآتهم. هذا حلم مستحيل، لا سيما إذا كنت تفهم قوة الدافع وراء عدم فاعلية معظم حوافز الأداء. وعلى الرغم من إبراز وسائل الإعلام الانتباه إلى ما هو عكس ذلك، فإن التحفيز لا يأتي من الامتيازات، أو من المكاتب الفخمة، أو حتى الترقيات أو الرواتب، فهذه الحوافز الخارجية قد تحفز الناس إلى الانشغال في العمل باستمرار، ولكنهم على الأرجح سيقومون بالعمل اللازم للحصول على الزيادة أو العلاوة القادمة.

إذن، ما الحقيقة؟ تملك أنت ومؤسستك قوة محدودة لتحفيز الموظفين. نعم، فالرواتب غير العادلة قد تؤدي إلى إحباط الروح المعنوية، ولكن عندما يُعطى العاملون رواتب كبيرة وغيرها من الحوافز الخارجية، فلا يعني ذلك أنهم سيعملون بالضرورة بجد، أو يصبحون أكثر ذكاءً. ولكن، لماذا؟ يعود السبب في ذلك إلى أن العوامل المحفزة لمعظمنا هي مكافآت جوهرية داخلية؛ مثيرة للاهتمام، مثل العمل الصعب، والحصول على فرصة للإنجاز والنمو وتحمل مسؤولية أكبر. أجل، عليك توفير بعض الحوافز الخارجية. وأخيرًا، فالقليل منّا يستطيع العمل دون راتب، غير أن المفتاح الحقيقي لتحفيز موظفيك هو تمكينهم من تفعيل حوافزهم الداخلية الخاصة، وبخلاف ذلك، ستكون مشغولاً بمحاولة إعادة شحن عزائمك — مرارًا وتكرارًا.

تطبيق الفكرة

- كيف يمكنك أن تساعد الموظفين على شحذ همهم بأنفسهم، وتنمية وظائفهم من خلال تطبيق المبادئ الآتية؟
- زيادة مساءلة الأفراد عمّا يتعلق بعملهم من خلال التخلص من بعض القيود.
 - تحميل العاملين مسؤولية إتمام العملية أو وحدة العمل.
 - تقديم المعلومات المتاحة مباشرة للموظفين بدلًا من إرسالها عن طريق مديريهم أولاً.
 - تمكين الناس من القيام بأعمال جديدة، أو مزيد من المهام الصعبة التي لم يقوموا بها من قبل.
 - الطلب إلى الأفراد القيام بمهام متخصصة تساعدهم على أن يصبحوا خبراء بها.
- ما المردود؟ يكتسب الموظفون باستمرار تعزيز الشعور بالمسؤولية والإنجاز، جنبًا إلى جنب مع فرص جديدة للتعلم والنمو.

مثال: بدأت شركة كبيرة بإثراء وظائف المراسلين المساهمين عن طريق تعيين خبراء مواد داخل كل وحدة، ثم تشجيع أعضاء وحدة أخرى على التشاور معهم قبل طلب المساعدة الإشرافية، وقد أدى ذلك أيضًا إلى جعل المراسلين مسؤولين مسؤولية مباشرة عن جودة أعمالهم واتصالاتهم.

إن المشرفين الذين يدققون الرسائل جميعها ويوقعونها قد تفحصوا (10%) منها فقط الآن، وبدلاً من التركيز على حصص الإنتاج ومقاديره، لم يعد المشرفون يناقشون كميات الإنتاج اليومية.

لقد أدت هذه التغييرات المتواضعة المخادعة إلى أرباح كبيرة؛ ففي غضون ستة أشهر، ارتفعت محفزات المراسلين مقارنة بإجاباتهم عن أسئلة، مثل: ما عدد الفرص التي تشعر بتوافرها في وظيفتك للقيام بمساهمات جديدة بالاهتمام؟ وتحسَّن أداءهم أيضًا على نحو ملحوظ، وبمقدار مساوٍ عند قياسه مقارنة بجودة تواصلهم ودقتها، وسرعة استجابتهم للمساهمين.

إن الإثراء الوظيفي ليس بالأمر السهل، فقد يخشى المديرون في البداية، أنه لم يعد هناك حاجة إليهم عندما يتحمل موظفوه المباشرون مسؤوليات أكثر، وسيحتاج الموظفون أيضًا إلى وقت أطول لإتقان المهام والتحديات الجديدة.

ولكن في نهاية المطاف سيعيد المديرون اكتشاف وظائفهم الحقيقية، من مثل: تطوير الموظفين بدلاً من تفحص العمل الذي يقومون به، ومن ثم سيزداد حماس الموظفين والتزامهم في نهاية المطاف جنبًا إلى جنب مع زيادة أداء الشركة العام وتحسُّنه.

كيثا الإيجابية

دعوننا نأخذ الدوافع في الحسبان، فإذا قلت لك: «قم بهذا العمل من أجلي، أو من أجل الشركة، وستحصل مقابل ذلك على مكافأة، أو حافز، أو امتيازات أكثر، أو ترقية»، فهل قمت بتحفيزك؟ الرأي الغالب الذي سألتقاه من الناس والإدارة، هو: «نعم، هذا هو الدافع».

لديّ كلب من فصيلة مُقزّمة عمره عام واحد، وعندما كان جروًا صغيرًا وكنت أرغب في أن يتحرك من مكانه، كنت أركله على مؤخرته فيتحرك مباشرة، أما وبعد أن انتهيت من تدريبه على الطاعة، فإنني أعرض أمامه قطعة من البسكويت إذا أردته أن يتحرك، فمن المُحفّز في هذه الحالة، أنا أم الكلب؟ فالكلب يرغب في قطعة البسكويت، في حين أرغب أنا في أن يتحرك الكلب. ومرة أخرى، أنا الذي حُفّزْتُ، وأما الكلب فهو الذي تحرك. وكل ما فعلته في هذه الحالة، هو تطبيق كيثا الأمامية؛ حيث قمت بالسحب بدلًا من الدفع. عندما تود الأعمال الصناعية استخدام هذه الكيثا الإيجابية، فسيتوافر لها مقدار متنوع من بسكويت الكلب (هلام الفول للبشر، Jelly beans) لتلوح به أمام الموظفين لتحفزهم إلى الأمام.

أساطير عن التحفيز

لماذا لا تُعد كيثا محفّزًا؟ إذا ركلتُ كلبِي (من الأمام أو الظهر)، فإنه سيتحرك، ولكن إذا أردته أن يتحرك مرة أخرى، فما الذي يجب فعله؟ لا بد من أن أركله مرة أخرى، وبالمثل أستطيع تحفيز

الشخص ثم إعادة تحفيزه مرة أخرى، لكن ذلك ممكن عندما يمتلك الواحد منا مصدرًا خاصًا بذلك حتى يتمكن من الحديث عن التحفيز المستمر؛ لذا، يحتاج المرء إلى مصدر خارجي للتحفيز، ومع أخذ هذا في الحسبان، فإنه يمكننا أن نستعرض بعض ممارسات كيتا الإيجابية الشخصية التي طُورت على أنها محاولات لغرس (التحفيز):

1. تخفيض وقت العمل

يُعد هذا المحفز الطريقة المثلى لتحفيز الناس على العمل والانتفاء منه! لقد خفضنا ساعات العمل التي يقضيها الناس في القيام بأعمالهم (بصورة رسمية وغير رسمية) على مدى الـ(50) أو (60) سنة الماضية، حتى أصبحنا نعمل أخيرًا (6 أيام إضافة إلى عطلة نهاية الأسبوع). أما البديل المثير للاهتمام لهذا النهج، فهو تطوير برامج الترفيه خارج ساعات العمل، إذ تتبع هذه الفلسفة من أن أولئك الذين يعملون معًا، وفي الحقيقة، يسعى الناس المحفزون إلى زيادة ساعات العمل، لا تقليلها.

2. الأجور المتصاعدة

هل الأجور المتصاعدة تحفز الناس؟ نعم، فالسعي للحصول على الزيادة المقبلة في الأجور تحفزهم، فما نزال نسمع بعضًا من أصحاب عقول العصور الوسطى يقولون: إن أوقات الكساد الاقتصادي تحفز الموظفين على الحركة، حيث إنهم يشعرون بأنه إذا ارتفعت الأجور فلن تجعلهم يؤدون المهمة؛ لذا، تخلص منهم.

3. المزايا الإضافية

لقد تفوقت عقلية الصناعة في الترفيه على أكثر الولايات في ذلك، بتوفير المساعدة والعمون من المهد إلى اللحد، وأنا أعرف إحدى الشركات التي توفر (المزايا الإضافية للنادي الشهري) منذ بعض الوقت، في حين وصلت نفقات المزايا الإضافية في هذا البلد إلى (25%) تقريباً من قيمة الأجور، ولا تزال تصرخ من أجل التحفيز. فالناس يقضون وقتاً أقل في العمل عندما يحصلون على المزيد من المال والأمن أكثر من أي وقت مضى، وهذا الاتجاه لا يمكن عكسه، فلم تعد هذه المزايا مكافآت؛ بل أصبحت حقوقاً مكتسبة، فالعمل مدة (6) أيام في الأسبوع يعد غير إنساني، وبعد العمل مدة (10) ساعات في اليوم استغلالاً، والتغطية الطبية الموسعة هي أقل ما يمكن تقديمه، وخيارات الأسهم هي الخلاص من المبادرة الأمريكية. وما لم يتم رفع المقدم على نحو مستمر، فإن رد فعل الموظفين النفسي هو أن الشركة تحاول إعادة الزمن إلى الوراء.

عندما بدأت الصناعة تدرك أن لكل من العصب الاقتصادي وعصب كسل موظفيها شهية نهمة، بدأت الاستماع إلى علماء السلوك الذين انتقدوا الإدارة بدافع إنساني لا بسبب الدراسة العلمية، لعدم معرفة كيفية التعامل مع الناس، فجاءت كيتا الجديدة بسهولة.

4. التدريب على بناء العلاقات الإنسانية

نتجت خلال (30) عاماً من التدريس أو أكثر، ومن خلال ممارسة الطرائق النفسية في معالجة الناس، برامج علاقات إنسانية

مكلفة في كثير من الحالات، وبقي السؤال نفسه في نهاية المطاف: كيف يمكنك تحفيز العاملين؟ فقبل ثلاثين عاماً كان من الضروري أن تطلب إلى الشخص قائلاً: من فضلك، لا تبصق على الأرض. أما اليوم، فيتطلب الطلب نفسه استعمال كلمة (من فضلك) ثلاث مرات قبل أن يشعر الموظف بأن رئيسه قد أبرز الموقف النفسي السليم.

لقد أدى فشل التدريب على العلاقات الإنسانية إلى استنتاج مفاده أن المشرفين أو المديرين أنفسهم لم يكونوا صادقين مع أنفسهم في ممارسات اللياقة بين الأشخاص؛ لذا، ظهر نوعٌ متقدم من صور العلاقات الإنسانية (كيता)، تُدعى حساسية التدريب.

5. تدريب الحساسية

هل حقاً تفهم نفسك؟ هل حقاً تثق في الناس الآخرين؟ هل حقاً تتعاون مع الآخرين؟ يجري الآن توضيح فشل تدريب الحساسية، من قبل أولئك الذين يستغلون الانتهازية لهذه التقنية.

ومع إدراك أنه توجد مكاسب مؤقتة فقط من كيता الراحة والاقتصادية والشخصية، مما جعل المديرين العاملين يخلصون إلى أن الخطأ لم يكمن فيما يفعلون، بل في فشل الموظف في تقدير ما كانوا يفعلون، وهذا ما جعل مجال التواصل مجاًلاً جديداً من الإنجاز (العلمي) كيता.

6. التواصل

دُعِي أستاذ التواصل إلى الانضمام إلى هيئة تدريس برامج التدريب الإداري؛ ليساعد الموظفين على فهم ما تقوم به الإدارة من أجلهم؛ من حيث إعداد نشرات التعليمات الداخلية، وجلسات وتعليمات التوجيه على أهمية التواصل، وأنواع الدعاية جميعها التي توصلنا إليها حتى اليوم، ولكن لم يحدث أي تحفيز، بل حدث ما هو متوقع من أن الإدارة لم تستمع إلى ما يقوله الموظفون؛ مما أدى إلى إيجاد كيتا أخرى.

7. التواصل في اتجاهين

طلبت الإدارة إجراء دراسات استقصائية تتعلق بالروح المعنوية، واقتراح الخطط، وبرامج المشاركة، ثم حدث تواصل ما بين الإداريين والموظفين، واستمعوا إلى بعضهم أكثر من أي وقت مضى، ولكن دون حدوث مزيد من التحسن في التحفيز.

بدأ علماء السلوك بإلقاء نظرة أخرى على تصوراتهم وبياناتهم الخاصة، وتقدموا بالعلاقات الإنسانية خطوة أخرى إلى الأمام، وبدأ بصيص من الحقيقة يظهر من خلال كتابات ما يُسمى علماء نفس الحاجات-العليا، الذين قالوا: إن الناس يريدون تحقيق أنفسهم. ولكن يا للأسف، تداخلت تصورات علماء نفس (تحقيق النفس) مع علماء نفس العلاقات الإنسانية، فظهرت كيتا جديدة.

8. المشاركة الوظيفية

على الرغم من أنه قد لا يكون ذلك جزءاً من النظرية، فإن المشاركة الوظيفية أصبحت في كثير من الأحيان، نهجاً يتمثل في: (امنحهم الصورة الكبرى). فمثلاً: إذا كان أحد العاملين يشد (10,000) صامولة يومياً على خط التجميع باستعمال مفتاح البراغي الدوراني، قيل له إنه يقوم ببناء سيارة شيفروليه، ويوجد نهج آخر يهدف إلى إعطاء الموظفين (شعوراً) بأنهم يحددون، في بعض النظم، ما يقومون به في وظائفهم، فكان الهدف توفير شعور الإنجاز بدلاً من تحقيق الموضوعية في هذه المهمة، فالإنجاز الحقيقي، بطبيعة الحال، يتطلب مهمة تجعل الإنجاز ممكناً.

وعلى الرغم من ذلك، فلا يزال التحفيز غير موجود. وهذا أدى إلى استنتاج أنه لا بد من أن يكون الموظفون مرضى، ومن ثم الانتقال إلى كيتا الآتية.

9. نصح الموظف

يمكن أن ينسب أول استعمال لهذا النوع من كيتا بطريقة منتظمة، إلى تجربة هوثورن في شركة ويسترن إلكتروك خلال مطلع ثلاثينيات القرن العشرين، ففي ذلك الوقت، وجد أن الموظفين أخفوا مشاعر غير عقلانية كان لها تأثير في سير العمل، وكان هدف تقديم النصح والمشورة في هذه الحالة، السماح للموظفين بتحرير أنفسهم من مشكلاتهم، بالتحدث عنها إلى شخص ما، ومع بداية أساليب تقديم النصح والمشورة، فإن البرنامج كان كبيراً حقاً.

لقد عانى نهج النصح والمشورة صعوبات نتيجة خبرات الحرب العالمية الثانية، عندما وجد أن البرامج نفسها تتداخل مع عمل المنظمات؛ فقد نسي المستشارون دورهم في الاستماع للآخرين، وحاولوا القيام بعملٍ ما إزاء المشكلات التي سمعوها. وعلى الرغم من ذلك، تمكّن برنامج النصح والإرشاد النفسي من تجاوز تأثير خبرات الحرب العالمية الثانية، وأخذ يزدهر مع تجدد التطور. ولكن، يا للأسف، فكثير من هذه البرامج - مثل كثير غيرها - لا يبدو أنها قللت من ضغط المطالب الخاصة بمعرفة كيفية تحفيز العاملين.

ولمّا كانت نتائج كيتا فاعلة فقط على المدى القصير، فإنه من الآمن التنبؤ أن نفقات هذه البرامج ستزيد على نحو مطرد، وستُطوّر نماذج جديدة؛ نظرًا إلى أن (KITAs) الإيجابية القديمة وصلت حدًا نهائيًا لم تعد تصلح معه للوضع الراهن.

النظافة مقابل المحفزات

اسمحوا لي بأن أعيد صياغة السؤال السرمدي على النحو الآتي: كيف يمكنك تحفيز الموظف بصورة دائمة؟ وقبل عرض الاقتراحات النظرية والعملية، لا بد من عرض موجز لنظرية النظافة والدافع نحو اتجاهات الوظيفة. لقد استخلصت النظرية في بدايتها من فحص

الأحداث في حياة المهندسين والمحاسبين، وقد أنجز أيضًا ما لا يقل عن (16) تحقيقًا من العينات، (وفيها عينات بعض الدول الشيوعية)؛ مما جعل البحث الأصلي واحدًا من أكثر الدراسات التي أُعيد الوقوف على مدى تحققها في مجال اتجاهات الوظيفة.

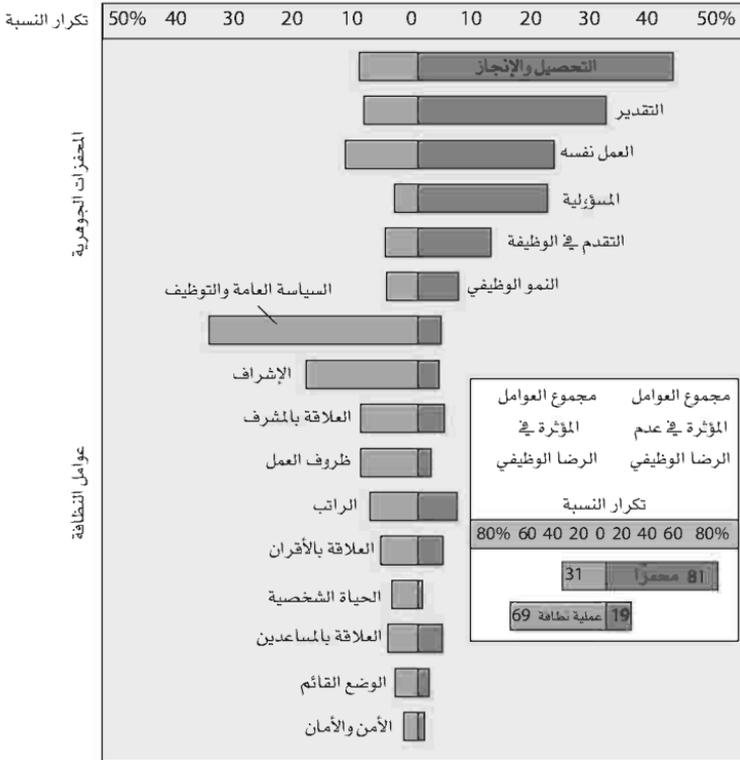
تشير نتائج هذه الدراسات، جنبًا إلى جنب مع التثبت من كثير من التحقيقات الأخرى التي استخدمت إجراءات مختلفة، إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي منفصلة ومتميزة عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. (انظر: العوامل المؤثرة في اتجاهات الوظيفة، كما وردت في الاثني عشر تحقيقًا الموضحة أدناه). ونظرًا إلى أنه يجب الأخذ في الحسبان عوامل منفصلة، اعتمادًا على الرضا الوظيفي أو عدمه وهو ما يجري فحصه، فإنه يترتب على ذلك أن هذه المشاعر ليست متضادة بعضها مع بعض، حيث إن الرضا الوظيفي ليس ضد عدم الرضا الوظيفي، بل هو عدم وجود الرضا الوظيفي. وكذلك، فإن عدم الرضا الوظيفي ليس ضد الرضا الوظيفي، بل هو عدم وجود الرضا الوظيفي.

إن صياغة المفهوم تمثل مشكلة في معاني الكلمات؛ لأننا عادة ما نعتقد أن الرضا وعدم الرضا من الأضداد؛ أي، ما لا يسبب الرضا، فهو يسبب الاستياء، وكل منهما عكس الآخر. ولكن عندما يتعلق الأمر بفهم سلوك الناس في وظائفهم، فإننا نحتاج إلى ما هو أكثر من التلاعب بالكلمات.

العوامل التي تؤثر في اتجاهات الوظيفة كما ذُكرت في الاثني عشر تحقيقاً

العوامل التي تميز (1,844) من الأحداث
في العمل التي أدت إلى الاستياء الشديد.

العوامل التي تميز (1,753) من الأحداث
في العمل التي أدت إلى الارتياح الشديد.



تتشترك هنا مجموعتان من الاحتياجات البشرية المختلفة؛ إحداهما، يمكن عدها احتياجات نابعة من طبيعة البشر البهيمية، وهي المحرك الذاتي لتجنب الألم الناجم عن البيئة، إضافة إلى المحركات كافة التي تمّ تعلّمها، والتي تكيفت مع الاحتياجات البيولوجية الأساسية، فمثلاً: الجوع، محرك بيولوجي أساسي، يجعل من الضروري كسب

المال، ثم يصبح المال محرّكاً محدداً. وترتبط المجموعة الأخرى من الاحتياجات بالخاصية البشرية الفريدة، وهي القدرة على التحقيق والإنجاز، وعن طريقتهما، تجربة النمو النفسي. تُعد محفزات احتياجات النمو مهام تحفز النمو، في حين تعد هذه المحفزات مضمون العمل في بيئة العمل الصناعية، وعلى العكس تمامًا، توجد محفزات سلوك تجنب الألم في بيئة العمل نفسها.

لذا، فإن عوامل النمو أو المحفزات متأصلة في العمل، وهي: الإنجاز، والاعتراف به، وتقديره، إضافة إلى العمل نفسه، والمسؤولية، والنمو أو التقدم، أما تجنب عدم الرضا، أو عوامل ثقافة كيتا التي لا تُعد ضمن الوظيفة، فهي: سياسة الشركة وإدارتها، والإشراف، والعلاقات ما بين الأشخاص، وظروف العمل، والأجر، والوضع العام، والأمن.

لقد عُرِضت مجموعة من العوامل التي تشترك في إحداث الرضا وعدم الرضا الوظيفي، والتي حُصل عليها من عينة مجموع أفرادها (1,685) موظفًا، في الدراسة المعنونة بـ (العوامل المؤثرة في اتجاهات الوظيفة كما وردت في الاثني عشر تحقيقًا). وقد أشارت النتائج إلى أن المحفزات هي المحركات الأولية للارتياح، أما عوامل العمل، فهي السبب الرئيس للتعاسة والاستياء في الوظيفة، وقد تناولت الدراسة الموظفين جميعهم في اثني عشر تحقيقًا مختلفًا، وشملت المشرفين عند المستوى الأدنى، والنساء ذوات المهن، والإداريين الزراعيين، ورجالاً في وظائف إدارية أوشكوا على التقاعد، وموظفي الصيانة في المستشفيات، ومشرفي التصنيع، والممرضات، ومن يقمن على خدمة الناس في الأكل

أو الشراب، وضباط الجيش، والمهندسين، والعلماء، وخدم المنازل، والمدرسين، والفنيين، والعاملات في عمليات التجميع في المصانع، والمحاسبين، وملاحظي المنتجات المكتملة، والمهندسين.

وعند سؤال أفراد العينات جميعهم عن مهام الوظيفة التي قاموا بها، وأدت إلى الارتياح الشديد أو الاستياء الشديد، صُنِّفت استجاباتهم كما في الشكل، على صورة نسب مئوية تمثل مهام وظيفة (إيجابية) مكتملة، ومهام وظيفة (سلبية) مكتملة. (كان مجموع النسب الإجمالية أكثر من 100%) لكل من (العوامل) و(المحفزات)، وذلك نظرًا إلى إمكانية أن يُعزى عاملان أو أكثر إلى كلا الجانبين في الوقت نفسه، فغالبًا ما يرافق التقدم في الوظيفة، مثلًا، ازدياد المسؤولية).

وتوضيحيًا لذلك، فإن الاستجابة النموذجية التي تتضمن الإنجاز الذي كان له تأثير سلبي في الموظف، هي: «لم أكن سعيدًا؛ لأنني لم أتمَّ الوظيفة بنجاح». وكانت الاستجابة النموذجية في عدد قليل من مهام الوظيفة الإيجابية في سياسة الشركة، هي: «كنت سعيدًا؛ لأن الشركة تنظم القسم، بحيث إنني لم أعد في حاجة إلى تقديم أي تقرير للشخص الذي لم أكن منسجمًا معه مطلقًا».

وعلى نحو ما يُظهر الجزء السفلي الأيمن من الشكل، كان (81%) من العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي محفزات، وكان (69%) من مجموع العوامل التي تسهم في عدم رضا الموظفين فيما يتعلق بعملهم، عوامل تتعلق بالعمل.

مثلث الأبدية - الخلود

توجد ثلاث فلسفات عامة تتعلق بإدارة شؤون الموظفين، تستند الأولى إلى النظرية التنظيمية، في حين تستند الثانية إلى مجال الهندسة الصناعية، أما الثالثة، فتستند إلى علم السلوك.

يعتقد منظرو التنظيم أن احتياجات الإنسان إما أن تكون غير عقلانية، وإما كثيرة التنوع وقابلة للتعديل وفقاً لمواقف محددة، على أن تكون المهمة الرئيسة لإدارة شؤون الموظفين واقعية كما تتطلب الحال، فإذا نُظِّمَت الوظائف بطريقة سليمة، فإنهم يعتقدون أن النتيجة ستكون هيكلًا وظيفيًا أكثر كفاية، ومن ثم تتولد مواقف الوظيفة المواتية بصفقتها نتيجة حتمية لذلك.

يعتقد المهندسون الصناعيون أن الجنس البشري موجّه آليًا ومحفّز اقتصاديًا، وأن أفضل الطرق لتلبية احتياجات الإنسان هي توجه الفرد نحو أكثر الأعمال كفاية؛ يتعين على إدارة شؤون الموظفين وضع نظام حوافز مناسب، وتصميم ظروف عمل محددة بطريقة تسهل استعمال الإنسان الآلة بصورة أكثر كفاية، ويتحقق ذلك من خلال هيكله الوظائف بطريقة تؤدي إلى عملية أكثر كفاية، ويعتقد المهندسون أيضًا أن بإمكانهم الحصول على التنظيم الأمثل للعمل واتجاهاته المناسبة.

يركز علماء السلوك على مشاعر المجموعة ومواقف الموظفين الفردية، والمناخ الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ويؤكد هذا التركيز على واحدة أو أكثر من حاجات المحفّز، وعوامل العمل المختلفة.

إضافة إلى أن نهجهم في إدارة شؤون الموظفين بصورة عامة، يؤكد بعض صور تعليم العلاقات الإنسانية؛ أملاً في غرس المواقف الصحية لدى الموظف، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب لقيم الإنسان، إذ إن الاعتقاد السائد هو أن المواقف المناسبة ستؤدي إلى وظيفة فاعلة وهيكل تنظيمي مناسب.

يدور دائماً نقاش حيوي يتعلق بالفاعلية الشاملة لكل من نهج المنظرين التنظيميين والمهندسين الصناعيين، ومن الواضح أن كلا الفريقين قد حقق شيئاً كثيراً، ولكن السؤال المزعج لعلماء السلوك هو: ما التكلفة في مشكلات الإنسان التي تسبب في نهاية المطاف نفقات أكثر للمنظمة، مثل: تبدل الموظفين، والغياب، والأخطاء، وانتهاك قواعد السلامة، والإضرابات، وتقييد الإنتاج، وارتفاع الأجور، وفوائد هامشية أكبر؟ ومن ناحية أخرى، أصبح علماء السلوك أكثر جدّاً في توثيق كثير من أوجه التحسن الواضح في إدارة شؤون الموظفين، مستخدمين نهجهم الخاص.

تقترح نظرية الدافع-العامل إثراء العمل لتحقيق الاستخدام الفاعل للأفراد، وتعد ومثل هذه المحاولة المنهجية لتحفيز الموظفين عن طريق التلاعب بعوامل التحفيز مجرد بداية، حيث يصف التعبير الإثراء الوظيفي على المدى الطويل الحركة الأولى للتحفيز، وينبغي

تجنب مصطلح توسيع الوظيفة؛ وذلك لأنه مرتبط بإخفاقات الماضي النابعة من سوء فهم المشكلة، فالإثراء الوظيفي يتيح الفرصة لنمو الموظف النفسي، في حين أن توسيع الوظيفة، هو مجرد عمل يجعل الوظيفة أكبر من الناحية الهيكلية. ونظرًا إلى أن الإثراء الوظيفي العلمي مصطلح جديد جدًا، فإن هذه المقالة تقترح فقط مبادئ الخطوات العملية التي برزت أخيرًا من تجارب عدة ناجحة في مجال الصناعة.

توسيع الوظيفة

عادة ما تعتمد الإدارة في كثير من الأحيان، سعيًا وراء إثراء وظائف معينة، إلى تقليل المساهمة الشخصية للموظفين، بدلًا من إتاحة الفرص أمامهم للنمو في وظائفهم التي اعتادوا عليها، ومثل هذه المساعي، التي سأطلق عليها اصطلاح القيام بالوظيفة، أو التوسع الوظيفي الأفقي (مقابل التحميل الرأسي، أو توفير عوامل الدافع والتحفيز)، عُدَّت مشكلة بالنسبة إلى برامج توسيع الوظيفة في وقت سابق، فتوسيع الوظيفة يعني زيادتها دون وجود معنى لذلك. فيما يأتي بعض الأمثلة على هذا النهج، وهي:

- تحدي الموظف بزيادة كمية الإنتاج المتوقع، فإذا كان كل موظف يشد (10,000) صمولة في اليوم، فدعنا نكتشف هل يستطيع كل موظف شد (20,000) صمولة في اليوم. تظهر العمليات الحسابية أن ضرب صفر في صفر لا يزال يساوي صفرًا.

- إضافة مهمة أخرى لا معنى لها إلى المهمة القائمة، وعادة ما تكون أعمالاً كتابية تجري على وتيرة واحدة، والعملية الحسابية في هذا المجال هي إضافة صفر إلى صفر.
- تدوير عدد من الوظائف التي تحتاج إلى إثراء، وهذا يعني غسل الصحون مدة من الوقت، ثم غسل الأواني الفضية، والعملية الحسابية هي وضع صفر مكان صف آخر.
- إزالة أكثر الأجزاء صعوبة من المهمة من أجل أكثر من أقل العمليات تحديًا، ويعمل هذا النهج الهندسي الصناعي التقليدي على الطرح أملاً في تحقيق الجمع.

هذه هي الصور الشائعة من التحميل الأفقي التي تأتي في كثير من الأحيان، في جلسات العصف الذهني الأولى من الإثراء الوظيفي، ولم تُستتبط مبادئ التحميل الرأسي التدريجي حتى الآن، ولا تزال عامة نوعًا ما، ولكنني قدمت سبع نقاط مفيدة للنظر في (مبادئ التحميل الرأسي في الوظيفة).

التطبيق الناجح

تظهر تجربة إثراء وظيفي ناجحة جدًا الفرق بين التوسع الأفقي والرأسي للوظيفة. كان موضوع هذه الدراسة مراسلي المساهمين العاملين لدى شركة كبيرة جدًا، وكانت المهمة المطلوبة في الظاهر، من هؤلاء المراسلين المدربين تدريبًا عاليًا الذين اختيروا بعناية، صعبة ومعقدة جدًا، ولكن كانت مؤشرات الأداء جميعها تقريبًا إضافة

إلى مواقف الوظيفة، منخفضة، وأكد من أجرى المقابلات أن التحدي المتمثل في وظيفة موجودة، هو مجرد أقوال.

مبادئ التوسع الرأسي في الوظائف

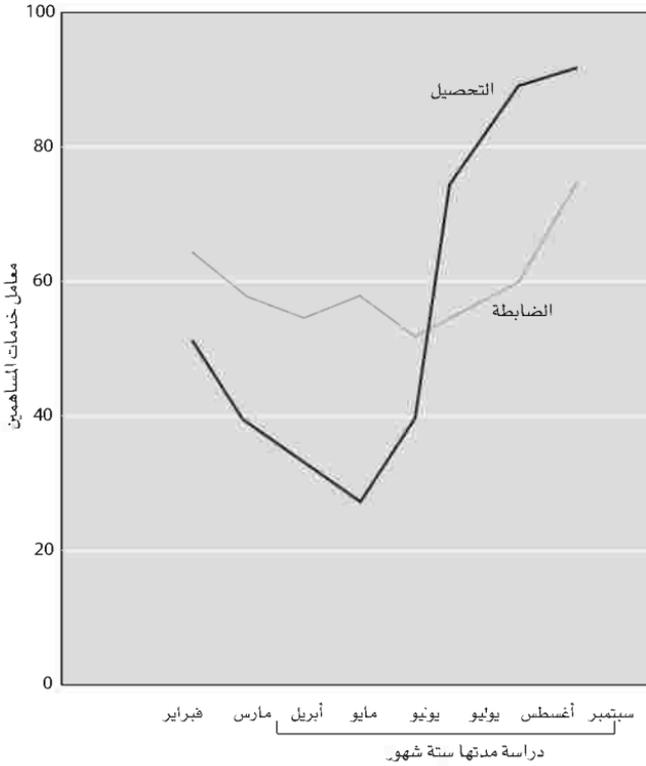
المحفزات المتضمنة	المبادئ
المسؤولية وتحقيق الشخصية.	أ. إزالة بعض الضوابط مع الخضوع للمساءلة.
المسؤولية والاعتراف.	ب. زيادة مساءلة الأفراد والعمل بها.
المسؤولية والإنجاز، والاعتراف.	ج. ينجز الشخص الوحدة الطبيعية الكاملة من العمل (وحدة نمطية، شعبة، منطقة، وهلم جرا).
المسؤولية والإنجاز، والاعتراف.	د. منح العاملين في نشاطهم سلطة إضافية؛ حرية الوظيفة.
الاعتراف الداخلي.	هـ. إعداد تقارير دورية مباشرة تتعلق بالعمال أنفسهم لا بالمشرفين.
النمو والتعلم.	و. إدخال مهام جديدة أكثر صعوبة لم يتعامل معها سابقاً.
المسؤولية، والنمو، والتقدم.	ي. تعيين مهام محددة أو متخصصة للأفراد، وتمكينهم من أن يصبحوا خبراء.

وبدأ تنفيذ مشروع الإثراء الوظيفي بصورة تجربة مع مجموعة واحدة، سُميت وحدة التحقيق، وقد أثريت وظيفتها عن طريق المبادئ الموضحة في (مبادئ توسيع الوظيفة العمودي). وواصلت

مجموعة الضبط القيام بعملها بالطريقة التقليدية. (ووجدت أيضًا مجموعتان (غير ملتزمتين) من المراسلين تكونتا لقياس ما يُسمى تأثير هوثورن، وهو قياس يكشف هل تغيرت الإنتاجية والمواقف تجاه هذه الوظيفة على نحوٍ مصطنع، لمجرد شعور الموظفين بأن الشركة تعيرهم مزيدًا من الاهتمام لقيامهم بشيءٍ مختلف (أو جديد). وكانت نتائج هذه المجموعات إلى حدٍ كبير، هي نتائج المجموعة الضابطة نفسها، وتوخياً للبساطة، فلن أتناول مناقشة نتائجهما في هذا الملخص. ولم تدخل أيضًا أي تغييرات على العوامل الداخلية لكلتا المجموعتين ماعدا تلك التي عدلت على أي حال، مثل الزيادة في الأجور العادية.

أدخلت التغييرات إلى وحدة التحقيق في أول شهرين، بمعدل مرة في الأسبوع لكل من المحفزات السبعة المذكورة في (مبادئ التوسع الرأسي في الوظائف). وفي نهاية الأشهر الستة، وجد أن أعضاء وحدة التحقيق قد تفوقوا على نظرائهم في المجموعة الضابطة، وإضافة إلى ذلك، فقد أظهروا زيادة ملحوظة في رضاهم عن وظائفهم، وأظهرت النتائج الأخرى أن أقل نسبة غياب كانت نسبة غياب أعضاء وحدة التحقيق، ومن ثم، فإن معدل الترويج كان أعلى بكثير.

أداء الموظفين في تجربة الشركة
المعدل التراكمي طوال ثلاثة أشهر



يُظهر (أداء الموظف في تجربة الشركة) التغييرات في الأداء، مقيسة في فبراير ومارس، وذلك قبل بدء الدراسة، وفي نهاية كل شهر من بدئها، ويمثل مؤشر خدمة المساهمين جودة الرسائل، وفيها دقة المعلومات، وسرعة الاستجابة لرسائل استفسارات المساهمين، وقد

بلغ متوسط المؤشر القياسي العام للشهر الحالي متوسط الشهرين السابقين، مما يعني أنه يصعب حصول التحسن إذا كانت مؤشرات الأشهر السابقة منخفضة. وكان إنجاز (المنجزون) أقل كثيرًا قبل بدء مدة الأشهر الستة، واستمر مؤشر أداء خدمتهم في الانخفاض بعد تقديم المحفزات، ومن الواضح أن السبب في ذلك يعود إلى عدم تيقنهم بعد منحهم مسؤولياتهم الجديدة حديثًا. ومع ذلك فقد تحسّن الأداء في الشهر الثالث، وسرعان ما وصل أعضاء هذا الفريق إلى مستوى عالٍ من الإنجاز.

ويظهر (تغيير المواقف تجاه المهام في تجربة الشركة) مواقف المجموعتين تجاه وظائفهم مقيسة في نهاية أذار، وذلك قبل تقديم المحفز الأول، ومرة أخرى في نهاية أيلول، وقد طُرح على المراسلين (16) سؤالاً، تنطوي جميعها على التحفيز، ومن الأمثلة على ذلك: (ما عدد الفرص التي تتوافر في عملك وهي جديرة بالمساهمة في الفرص والمساعدة على نجاحها). وقد رصدت الإجابات على مقياس من (5-1)، وأُعطي الرقم (80) بصفته أقصى درجة ممكنة. وأصبح أصحاب الإنجازات أكثر إيجابية نحو وظائفهم، في حين لم يتغير موقف وحدة التحكم بصورة تُذكر (فالفُرصة ليست ذات دلالة إحصائية).

كيف أعيدت هيكلة وظيفة هؤلاء المراسلين؟ (يبين التوسيع الأفقي، مقابل الإثراء أو التوسع العمودي في مهام المراسلين في تجربة شركة)، الاقتراحات التي قدمت بوصفها توسعاً أفقياً، إضافة إلى تغيرات التوسع الرأسي الفعلية التي أُدرجت في وظيفة وحدة الإنجاز.

وتشير الحروف الكبيرة تحت عنوان (المبدأ) بعد (التوسع العمودي) إلى الحروف المقابلة في (مبادئ التوسع الرأسي في الوظائف)، وسيلاحظ القارئ أيضاً أن صور التوسع الأفقي التي رُفضت تتوافق بشدة مع قائمة الظواهر التي ذُكرت سابقاً.

خطوات إثراء الوظيفة

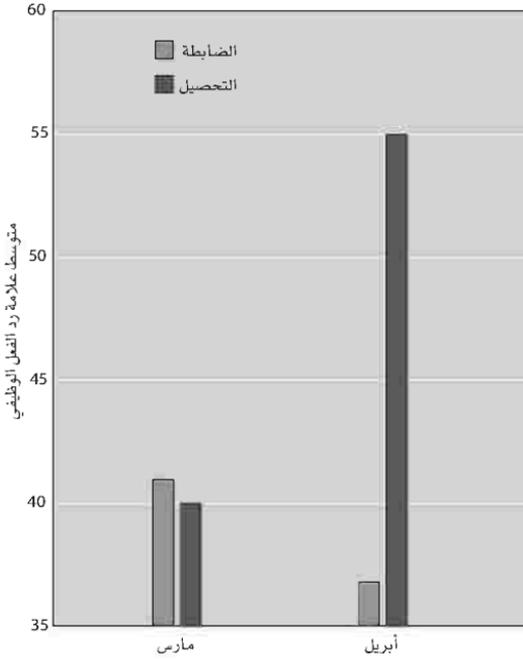
بعد أن وصفت فكرة المحفز في الممارسة العملية، فيما يأتي الخطوات التي يتعين على المديرين الأخذ بها عند إرساء المبدأ وتأسيسه مع موظفيهم:

1. اختيار الوظائف على الأ:
 - أ. يُحدث الاستثمار في الهندسة الصناعية تغييرات مكلفة جداً.
 - ب. تكون فيها الاتجاهات والمواقف ضعيفة.
 - ج. تصبح فيها العوامل الداخلية مكلفة جداً.
 - د. يُحدث فيها المحفز فرقاً في الأداء.
2. التعامل مع هذه الوظائف مع الاقتناع أنه يمكن تغييرها، وقد أدت سنوات من التقليد إلى جعل المديرين يعتقدون أن مضمون العمل مصون، وأن نطاق العمل الذي يمكنهم تغييره فقط هو تحفيز الناس.
3. عرض قائمة بالأفكار التي قد تثري الوظائف، دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيقها عملياً.

4. تنقيح القائمة للتخلص من الاقتراحات التي تنطوي على العوامل الدخيلة، بدلاً من المحفز الفعلي.
5. غرلة قائمة العموميات، مثل (منحهم المزيد من المسؤولية)، التي نادراً ما تُتبع في الممارسة. وحيث لم يسبق أن خرجت كلمات المحفز خارج نطاق اصطلاحات الصناعة؛ فقد حدث تواءً ترشيد مضمون القائمة وتنظيمها، فالكلمات مثل (المسؤولية)، (والنمو)، (والإنجاز)، (والتحدي)، مثلاً، قد أصبحت في مستوى كلمات النشيد الوطني للمنظمات جميعها، كما هو الحال مع المشكلة القديمة التي تجعل الرجوع إلى العلم أكثر أهمية من المساهمات نحو هذا البلد التي تبقى شكلية، بدلاً من أن تكون جوهرية.
6. غرلة القائمة للتخلص من اقتراحات التوسع الأفقي.
7. تجنب المشاركة المباشرة من قبل الموظفين الذين ستُثرى وظائفهم، فالأفكار التي أعربوا عنها سابقاً تُعدُّ بما لا يدع مجالاً للشك مصدراً قيماً للتغييرات الموصى بها، ولكن مشاركتهم المباشرة تلوث العملية بعوامل العلاقات الإنسانية، وبصورة أكثر تحديداً، تمنحهم فقط الشعور بالمساهمة يجب تغيير الوظيفة؛ وذلك لأن المحتوى هو الذي سينتج المحفز، وليس المواقف المُتضمنة أو التحدي الكامن في الإطار الوظيفي، وستنتهي هذه العملية خلال مدة وجيزة، ولكن ما سيحدد محفزات العاملين هو ما سيقومون بفعله

منذ تلك اللحظة، فالإحساس بالمشاركة يؤدي إلى الحركة في المدى القصير.

التغير في الاتجاهات نحو المهام في تجربته الشركة



8. إعداد تجربة ضابطة عند القيام بالمحاولات الأولية في الإثراء الوظيفي، ويجب اختيار مجموعتين متكافئتين في الأقل، على أن تكون إحداهما وحدة تجريبية تقدم من خلالها المحفزات بصورة منتظمة خلال مدة من الزمن، وأن تكون الأخرى مجموعة ضابطة لا يُجرى فيها أي تغييرات، ويجب أن

يسمح للعوامل الداخلية بالتأثير على المسار الطبيعي لها طوال مدة التجربة لكلا المجموعتين، إضافة إلى أن اختبارات الأداء الوظيفي والاتجاهات القبلية والبعديّة ضرورية لتقييم فاعلية برنامج الإثراء الوظيفي، ويجب أن يكون اختبار الموقف مقتصرًا على بنود المحفز؛ من أجل التخلص من وجهات نظر الموظفين المتعلقة بالوظائف الموكلة إليهم، والمتعلقة بشعور العوامل الداخلية المحيطة التي كانوا مقتنعين بها.

9. الاستعداد لمواجهة تدني مستوى الأداء في المجموعة التجريبية خلال الأسابيع القليلة الأولى؛ فالتحول إلى وظيفة جديدة قد يؤدي إلى انخفاض مؤقت في الكفاءة.

10. توقع أن يعاني مشرفو الخط الأول بعض القلق والعداء فيما يتعلق بالتغييرات التي تجريها، فقد يتسرب إليهم القلق خوفًا من أن تؤدي التغييرات إلى تدني في مستوى أداء وحدتهم، وستنشأ العداوة عندما يبدأ الموظفون العمل بما يعده المشرفون من مسؤوليتهم في الأداء، وعندها سيجد المشرف - دون وجود وظائف يشرف عليها ويقف على مدى إنجازها - قليلًا من الواجبات التي يتعين عليه القيام بها.

ولكن، وبعد انتهاء التجربة الناجحة، يكتشف المشرفون عادة الوظائف الإشرافية والإدارية التي أهملوها، أو التي لم تكن تحت إشرافهم؛ لأنهم قضوا جل وقتهم في متابعة أعمال مرؤوسيهم وتفحصها، فمثلاً: في أحد أقسام البحث والتطوير في إحدى الشركات الكيميائية الكبيرة التي أعرفها تمامًا، كان مشرفو

المختبر مسؤولين نظرياً عن تدريبهم وتقييمهم. ولكن هذه الوظائف كانت تُنفَّذ على نحوٍ تقليدي، وبطريقة ساذجة، أما وبعد القيام ببرنامج الإثراء الوظيفي، الذي لم يكن المشرفون من خلاله مراقبين سلبيين لمساعدتي الأداء، فقد كرّس المشرفون في الواقع، وقتهم في مراجعة الأداء، وإدارة التدريب الشامل.

التوسيع مقابل الإثراء في مهام المراسلين في تجارب الشركة

رفضت اقتراحات التوسيع الأفقي تحديد حصص الشركة من الرسائل التي سيُرَدُّ عليها كل يوم، باستخدام معدلات يصعب الوصول إليها. وتولت أأمينات السر طباعة الرسائل بأنفسهن، وكذلك تأليفها، أو القيام بأي وظائف كتابية أخرى. ويمكن أيضاً تنقل أأمينات السريين وحدات العمل للتعامل مع مختلف العملاء، ثم إعادتهن إلى وحداتهن الخاصة.

المبدأ	تبني اقتراحات التوسع الرأسي
G	عُيِّن الخبراء في كل موضوع داخل كل وحدة؛ لإتاحة الفرصة أمام الأعضاء الآخرين في الوحدة للتشاور معهم قبل طلب المساعدة الإشرافية. (أجاب المشرف عن الأسئلة المتخصصة والصعبة جميعها).
B	وَقَّع المراسلون الرسائل. (كان المشرف يوقع الرسائل كافة).
A	كان عمل أكثر المراسلين خبرة يُدقَّق بصورة أقل في كثير من الأحيان، من قبل المشرفين، وكان يحدث ذلك من على مكاتب المراسلين، مما أدى إلى اختزال التحقق من (100%) إلى (10%). (في حين كانت رسائل المراسلين جميعها تُفحص سابقاً، من قبل المشرف).

D	نوقش الإنتاج فقط من حيث المصطلحات، مثل: ما المتوقع عمله في يوم كامل؟ ومع مرور الوقت، لم يعد ذكر ذلك يتكرّر في حين كانت المجموعة تُذكر بصورة مستمرة، بعدد الرسائل التي يجب الإجابة عنها، وكان الاعتماد على نموذج الرسالة هو الممارسة المعيارية.
A	أصبح البريد الصادر يرسل مباشرة إلى غرفة البريد دون المرور بمكاتب المشرف. (كانت الرسائل توجه دائماً من خلال المشرفين).
C	شُجّع المراسلون على الرد عن الرسائل بطريقة شخصية. (وكان الاعتماد على نماذج الرسائل هو الممارسة المعيارية).
B,E	أصبح كل مراسل مسؤولاً مسؤولية شخصية عن نوعية الرسائل ودقتها. (كانت هذه المسؤولية منوطاً بالمشرف والمدقق).

لن يتغير ما يُسمى أسلوب الإشراف الذي يتعلق بالموظف خلال تدريب المشرفين، بل عن طريق تغيير الوظائف والأعمال المنوطة بهم.

لن يكون الإثراء الوظيفي اقتراحاً يُؤدّى مرة واحدة، بل سيبقى وظيفة إدارية مستمرة، ويجب أن تستمر التغييرات الأولية مدة طويلة جداً من الزمن؛ وذلك للأسباب الآتية:

- يجب أن يرفع التغيير الوظيفة إلى مستوى التحدي بما يتناسب والمهارة التي اتُّفق عليها.
- أما أولئك الذين يمتلكون قدرات أكثر، فسيصبحون في نهاية المطاف قادرين على إبرازها بطريقة أفضل، والفوز بالترقية إلى وظائف ذات مستوى أعلى.
- إن طبيعة المحفزات الخاصة، مقارنة بالعوامل الداخلية، هو أن لها تأثيراً كبيراً وطويل الأجل في مواقف الموظفين واتجاهاتهم، ومن الممكن أن يُعاد إثراء الوظيفة مرة أخرى،

ولكن ذلك لن يحدث في كثير من الأحيان بدرجة الحاجة نفسها إلى إثراء العوامل الداخلية.

لا يمكن إثراء الوظائف جميعها، ولا تحتاج الوظائف أيضًا كلها إلى الإثراء، فلو خُصّصت نسبة صغيرة فقط من الوقت والمال للعوامل الداخلية لإثراء الوظيفة، لكان عائد رضا الناس والمكاسب الاقتصادية من أكبر أرباح هذه الصناعة التي قد جُنيت من أي وقت مضى، من خلال جهود المديرين في إدارة شؤون الموظفين على نحو أفضل.

يمكن تلخيص مسوغات إثراء الوظيفة ببساطة على النحو الآتي: إذا كان لديك موظفون يعملون في وظيفة، فاستخدمهم، وإذا لم تتمكن من استخدامهم في العمل، فتخلص منهم، إما عن طريق استخدام الأتمتة، وإما عن طريق اختيار شخص ما بقدرة أقل، فإذا لم تتمكن من استخدامهم أو لا تستطيع التخلص منهم، فسيصبح لديك مشكلة المحفز.



متلازمة الإعداد للفشل

جين_فرانسوا مانزوني وجين_لويس بارسوكس

عادة لا يلوم المديرون أنفسهم عندما يفشل موظف، أو عندما يكون أداءه ضعيفاً، فالموظف لا يفهم العمل كما يقول المدير، أو أن الموظف ليس لديه دافع لتحقيق النجاح، ولا يمكنه تحديد الأولويات، أو لا يعرف أين يتجه، ومهما يكن السبب، فالمفترض أن تكون المشكلة هي خطأ الموظف ومسؤوليته.

ولكن هل هذا هو الواقع؟ يكون الجواب في بعض الأحيان نعم، إذ إن بعض الموظفين لا يرقون إلى مستوى المهام المسندة إليهم، ولن يكونوا أبداً كذلك، لعدم وجود المعرفة، والمهارة، أو حتى الرغبة البسيطة لديهم في العمل. ولكن أحياناً أخرى، قد نجرؤ على القول في كثير من الأحيان، أن اللوم على أداء الموظف الضعيف يعود إلى حد كبير على رئيسه.

ربما يكون تعبير «اللوم» كلمة قوية جدًا، ولكن اتجاهها صحيح. وفي الواقع، تشير البحوث بقوة إلى أن الرؤساء، ولو بطريق الخطأ، غالبًا ما يكونون متواطئين في نقص نجاح الموظف. (انظر الشريط الجانبي: حول البحوث). ولكن كيف؟ يتم ذلك بإيجاد وتعزيز عمليات توضع أساسًا لإفشال ذوي الأداء المتدني. إذا كان تأثير بجماليون (كلما كان التوقع أكبر، كان الأداء أفضل).

يصف العملية التي يعيش من خلالها الفرد ويرتقي إلى توقعات كبيرة، فإن متلازمة الإعداء للفشل تفسر العملية عكس ذلك، فهو يصف العملية التي يُنظر إلى الموظف من خلالها على أنه موظف أدائه دون المتوسط أو ضعيف، ويطمح للوصول إلى التوقعات المنخفضة التي أعدها المديرون لهم، فتكون النتيجة هي أنهم غالبًا ما ينتهي بهم الأمر إلى ترك المنظمة إما بمحض إرادتهم أو غير ذلك.

عادة ما تبدأ المتلازمة بصورة خفية، ويمكن أن يكون المثير الأولي مرتبطًا بالأداء، مثل: فقدان الموظف لزبون أو الفشل في تحقيق الهدف المطلوب وعدم التسليم في الموعد النهائي. ولكن، قد يحدث كثيرًا أن الدافع يكون أقل وضوحًا، فينقل الموظف إلى قسم آخر مع توصية فاترة من رئيسته السابق، أو ربما لا يتوافق الرئيس والموظف على مستوى شخصي، وقد أظهرت كثير من الدراسات أن التوافق بين الرئيس والمرؤوس يكون بناءً على التشابه في المواقف، والقيم، أو السمات الاجتماعية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في انطباعات

الرئيس. ومهما يكن الأمر، تبدأ المتلازمة في الحركة عندما يقلق الرئيس على أداء الموظف الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

عندئذ يبدأ الرئيس باتخاذ ما يبدو أنه عمل واضح في ضوء تقصير المرؤوس، حيث يزيد من الوقت والاهتمام اللذين يركز من خلالهما على الموظف، ويطلب إلى الموظف الحصول على الموافقة قبل اتخاذ القرارات، ورؤية المزيد من توثيق الأوراق لتلك القرارات، أو يراقب الموظف عن كثب في الاجتماعات بصورة أكثر، وينتقد تصريحاته انتقاداً مستمراً.

تهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز الأداء ومنع الموظف من الوقوع في الأخطاء، ولسوء الطالع، يفسر المرؤوس في كثير من الأحيان الإشراف المتزايد على أنه انعدام للثقة والتقدير، وبمرور الوقت، ونظراً إلى التوقعات المنخفضة، يميل الموظف والرئيس إلى الشك في قدرتهما على التفكير، ويفقدان الدافع التلقائي لاتخاذ قرارات مستقلة، أو اتخاذ أي إجراء على الإطلاق. حيث يستنتج الموظف أن الرئيس سيتساءل عن أي شيء يفعله أو يقوم به.

ومن المفارقات، يرى الرئيس أن انسحاب الموظف دليل على أن أداء الموظف هو في الواقع أداء ضعيف، لذا، يتوقف الموظف عن المساهمة في أفكاره أو طاقته لمصلحة المنظمة. ماذا يفعل الرئيس؟ يزيد من ضغوطه وإشرافه مرة أخرى، ويراقب، وي طرح الأسئلة، ويتأكد أن الموظف يقوم بشيء ما مرتين، وفي نهاية المطاف، يتخلى الموظف عن أحلامه بشأن تقديم مساهمة ذات مغزى، وينتهي الأمر بالموظف

والرئيس إلى القيام بعمل تقليدي غير مرضٍ حقاً، ولكن، فإلى جانب الخلافات المتقطعة، فإن هذا الوضع يكون مقبولاً لكليهما.

يؤدي تدخل الرئيس المتواصل في نهاية المطاف - وفي أسوأ الحالات- إلى الحد من قدرة الموظف على العطاء، ويستهلك كثيراً من وقته ووقت الموظف الذي ينتهي به المطاف إما إلى الاستقالة وإمّا إلى الطرد. (انظر متلازمة الإعداد للفشل/ لا يقصد به أي ضرر: العلاقة اللولبية من سيء إلى أسوأ).

لعل الجانب الأكثر تشويقاً لمتلازمة الإعداد للفشل هو أنها تحقق الرضا الذاتي، وتعزز نفسها، وذلك هو جوهر الحلقة المفرغة، فهذه العملية تحقق ذاتها؛ لأن تصرفات الرئيس تسهم في السلوك الذي يتوقع من أصحاب الأداء الضعيف، وتعزز ذاتها بسبب توقعات الرئيس المنخفضة، التي ستبدر عن الموظف، وهذا ما يؤدي إلى سلوك أكثر من النوع نفسه من جانب الموظف، الذي يؤدي بدوره - لسوء الطالع-، إلى العلاقة اللولبية المتجهة نحو المتلازمة، بصورة غير مقصودة.

ومن الأمثلة على ذلك، قصة ستيف مشرف التصنيع في شركة فورتشن (100). فعندما التقيناه أول مرة، تقدم نحونا وهو مفعم بالحيوية، والطاقة المتفجرة، والانتماء اللامتناهي.

الفكرة باختصار

انظر إلى ذلك الموظف! إن أداءه يتدهور بصورة مستمرة، على الرغم من الإشراف المستمر عن قرب. فما الذي يحدث؟

تحقق من نفسك: فقد تكون على خطأ، عن طريق تعزيز متلازمة الإعداد للفشل دون أن تدري، فالموظفون الذين تعتقد (ربما زوروا) أن أداءهم ضعيف، هم في الواقع يعيشون إلى مستوى توقعاتك. واليك التفسير:

1. ابدأ بوجود علاقة إيجابية.
2. شيء ما، مثل تخطي الموعد المحدد، أو خسارة أحد العملاء، يجعلك تشك في أداء الموظف، فتبدأ بإدارته بطريقة غير صحيحة.
3. يشك الموظف في نفسه عند انخفاض ثقتك به، ويتوقف عن بذل أفضل ما لديه، ويستجيب تلقائيًا إلى عناصر التحكم فيه، ويتجنب اتخاذ القرارات.
4. تنظر إلى سلوكه الجديد على أنه دليل إضافي على أدائه المتدني والردىء، فتشدد الرقابة عليه.

لماذا لا تفصله من العمل؟ لأنك من المحتمل أن تكرر نمط معاملتك مرة أخرى مع الآخرين؛ لذا، فمن الأفضل عكس العملية بدلاً من ذلك. تخلص من العوامل المحفزة لمتلازمة الإعداد للفشل، وهذا ما سيعود عليك فعلاً بأرباح كبيرة، حيث ستحصل شركتك على أفضل ما لديك ولدى موظفيك.

وكان على رأس عمله، يرصد المشكلات ويتصدى لها بسرعة. أعرب رئيسه عن ثقته الكبيرة به، وكان تقييمه له ممتازاً، ونظراً إلى أدائه المتميز، فقد اختير لقيادة خط إنتاج جديد يُعد عنصراً أساسياً لمستقبل المصنع.

كان جيف مرجعية ستيف في عمله الجديد، حيث رُقي جيف حديثاً إلى وظيفة في الإدارة العليا في المصنع، وفي الأسابيع القليلة الأولى من علاقتهما، وطلب جيف على نحو دوري إلى ستيف كتابة

تحليلات قصيرة عما يرفضه قسم مراقبة الجودة، وعلى الرغم من أن جيف لم يفسر ذلك العمل بصورة واضحة لستيف في ذلك الوقت، فإن طلبه كان له هدفان رئيسان، هما: الحصول على معلومات من شأنها مساعدتهما كليهما على تعرف عملية الإنتاج الجديدة بصورة أفضل، ومساعدة ستيف على تطوير عادة الأداء المنهجي لجذور أسباب المشكلات وتحليلاتها. ونظرًا إلى أن جيف كان حديث عهد بالوظيفة، فقد أراد أن يظهر لرئيسه أنه يرأس العملية بنفسه.

تطبيق الفكرة

كيف يبدأ الإعداد للفضل؟

يبدأ المدير بتصنيف الموظفين إلى (باقٍ) أو (مفصول) اعتمادًا على:

- التصورات المبكرة لمحفظات الموظفين، ومبادراتهم، وإبداعاتهم، وتصوراتهم الإستراتيجية.
 - انطباعات الرؤساء السابقين.
 - حادث غير مقبول في وقت مبكر.
 - عدم توافق الرئيس مع الموظف.
- عندئذٍ يبدأ الرئيس بملاحظة الأدلة التي تدعم وجهة نظره في التصنيف فقط، في حين يرفض الأدلة المتناقضة مع تصنيفه. ويعامل الرئيس أيضًا المجموعات على نحوٍ مختلف:
- فالمجموعات (الباقية) تحصل على الحكم الذاتي، والتغذية الراجعة، والتعبير عن الثقة.
 - في حين تحصل المجموعات (المغادرة) على إدارة رسمية تؤكد القواعد.

تكاليف الإعداد للفشل

تلحق هذه المتلازمة الضرر بالموظفين جميعهم من حيث:

- توقفهم عن العمل التطوعي والمشاركة في الأفكار والمعلومات، ويبدوون بطلب المساعدة، ويتجنبون الاتصال بصاحب العمل، وتتنامى رغبتهم الدفاعية.
- فشل المنظمة في الحصول على أفضل ما لدى الموظفين.
- فقد الرئيس الطاقة لحضور أنشطة أخرى، وتسوء سمعته عندما يصفه الآخرون على أنه غير عادل.
- ضعف روح الفريق بسبب استهداف المجموعة الخارجة، ولأن المجموعات الباقية مثقلة بالأعباء.

كيفية عكس الإعداد للفشل

إذا لم تبدأ هذه المتلازمة، فامنع حدوثها:

- ضع التوقعات للموظفين الجدد في وقت مبكر، وأطلق لهم العنان عندما يتقنون وظائفهم.
- راجع افتراضاتك وتوقعاتك على نحو منتظم. اسأل: ما الحقائق المرتبطة بأداء هذا الموظف؟ هل هو حقًا بهذا السوء؟
- كن منفتحًا، واسمح لموظفيك بتحدي آرائك، وهذا ما سيشجعهم على مناقشة أدائهم وعلاقتهم بك.

إذا كانت متلازمة الإعداد للفشل قد بدأت فعليًا، فناقش الموظف في مسياتها:

1. اختر موقعًا محايدًا، ولا يُشعر بالخوف، واستخدم لغة التأكيد (دعونا نناقش علاقتنا وأدوار كل منا)؛ واعترف بدورك في التوتر.
2. اتفق مع الموظف على نقاط قوته ونقاط ضعفه. وادعم التقييمات بالحقائق، وليس بالمشاعر.
3. اكشف عن أسباب الضعف. هل تختلف معه على الأولويات؟ هل يفتر الموظف إلى المهارات أو إلى معرفة محددة؟ اسأل: كيف يؤدي سلوكي إلى جعل الأمور أسوأ بالنسبة إليك؟

4. حدد سبل تعزيز الأداء، والتدريب، والخبرات والتجارب الجديدة، وحدد أيضاً كمية الإشراف الذي ستقدمه ونوعه، وأكد رغبتك في تحسين الأمور.
5. توافق على التواصل بصراحة أكثر: إذا أقدمت في المرة القادمة على فعل توقعات منخفضة، فهلاً أعلمتني بذلك فوراً.

ولجهد ستيف بدوافع جيد، رفض التعاون متسائلاً: لماذا يجب عليّ أن أقدم تقارير تتعلق بمعلومات يفهمها جيد ويراقبها بنفسه؟ ونظراً إلى ضيق الوقت بصورة جزئية، ونظراً إلى ما عدّه تدخلًا لا مبرر له، استثمر ستيف قليلاً من الطاقة في كتابة التقارير. وقد أصبح تأخر التقارير، ورداءة جودة محتوياتها، مدعاة إلى إزعاج جيد، الذي بدأ يشك في أن ستيف لم يكن مديراً استباقياً على نحو خاص. وعندما سأل عن التقارير مرة أخرى، كان أكثر قوة. وهذا ما أكد لستيف أن جيد لا يثق به، وهذا أيضاً ما دعاه إلى الانسحاب أكثر وأكثر عن التفاعل معه، وتلبية مطالبه مع زيادة المقاومة السلبية. ولم تمضِ مدة طويلة، حتى أصبح جيد مقتنعاً أن ستيف لم يكن فاعلاً بما فيه الكفاية، ولا يمكن التعامل مع وظيفته دون مساعدة، وبدأ بالإشراف على كل خطوة يقوم بها ستيف، وهذا ما أدى إلى استياء جيد لستيف التنبؤ به. وبعد سنة واحدة من إشرافه بحماس على خط الإنتاج الجديد، كان ستيف على درجة كبيرة من الإحباط حتى إنه فكر في الاستقالة من العمل.

كيف يمكن للمديرين كسر متلازمة الإعداد للفشل؟ قبل الإجابة عن هذا السؤال، دعونا نلقي نظرة فاحصة على العمليات التي تعين متلازمة الإعداد للفشل في الحركة، وتجعلها قادرة على الاستمرار.

تفكيك المتلازمة

قلنا سابقاً إن متلازمة الإعداء للفشل عادة ما تبدأ خلسة؛ وهذا هو الشعور الذي يتولد عادة لدى الرئيس والموظف حتى يدرك كل منهما فجأة أن العلاقة بينهما قد ساءت، إلا أن افتراضات عدة تكمن وراء هذه المتلازمة تتعلق بالموظفين ذوي الأداء الضعيف الذين يتقبلهم الرؤساء على نحو واحد، إذ تظهر البحوث - في الواقع - أن المديرين التنفيذيين عادة ما يقارنون بين ذوي الأداء الضعيف والأداء القوي مستخدمين المعايير الآتية:

- أقل دافعية ونشاطاً وأقل احتمالاً للذهاب أبعد مما يُطلب إليه أداؤهم.
- أكثر سلبية عندما يتعلق الأمر بتحمل المسؤولية المتعلقة بالمشكلات أو المشروعات.
- أقل عدوانية فيما يتعلق باستباق المشكلات.
- أقل ابتكاراً، وأقل احتمالاً لاقتراح الأفكار.
- منظورهم الإستراتيجي، ورؤيتهم أكثر ضيقاً.
- أكثر عرضة لفقد المعلومات وتأكيد سلطتهم، وهذا ما يجعلهم رؤساء ضعافاً.

إنه ليس مستغرباً على أساس هذه الافتراضات، أن يميل الرؤساء إلى معاملة ذوي الأداء الضعيف والقوي على نحو مختلف جداً. وفي الواقع، أظهرت كثير من الدراسات أن ما يصل إلى (90%) من مجموع المديرين يعاملون بعض الموظفين كما لو كانوا أعضاء في المجموعة

الباقية، في حين إنهم يضعون الآخرين في عضوية المجموعة المغادرة، ويعد أعضاء المجموعة الباقون متعاونين وموثوقاً بهم، وعليه، فإنهم يحصلون على مزيد من الحكم الذاتي، والتغذية الراجعة، والتعبير عن الثقة من رؤسائهم.

إن علاقة الرئيس بالموظف في هذه المجموعة هي علاقة من الثقة والتأثير المتبادل، في حين يعد أعضاء المجموعة المغادرين - من ناحية أخرى- أكثر بصفتهم عمالاً مستأجرين، ويعاملون بطريقة رسمية لا شخصية، مع مزيد من التركيز على القواعد والسياسات، والسلطة. (للمزيد من المعلومات عن كيفية معاملة الرؤساء ذوي الأداء الضعيف والقوي على نحوٍ مختلف، راجع الجدول: مع الباقين، وضد المفصولين).

لماذا يصنف المديرون الموظفين إما إلى مجموعات باقية وإما إلى مجموعات مغادرة؟ يعود ذلك إلى السبب نفسه الذي نميل إلى استعماله لتوصيف أسرنا، وأصدقائنا، ومعارفنا؛ من أجل جعل الحياة أسهل، فالتصنيف شيء نقوم به جميعاً؛ لأنه يتيح لنا العمل على نحو أكثر كفاءة، ويوفر أيضاً الوقت من خلال توفير أدلة خام لتفسير الأحداث والتفاعل مع الآخرين، فالمديرون - مثلاً - يستخدمون طريقة التصنيف لمعرفة من سيقوم، وبماذا وبسرعة، وهذا هو الخبر السار.

أما الجانب السلبي للتفكير القاطع، فيؤدي في المؤسسات إلى تأكيد النتائج قبل حدوثها، فبعد أن يتخذ الرئيس قراره في عجلة عن قدرة الموظف المحدودة وضعف دافعيته، يصبح من المرجح أن يبحث

الرئيس عن أدلة مؤيدة، في حين يرفض انتقائياً الأدلة المناقضة لحكمه (فمثلاً، قد يعترض المدير على تفسير جديد رائع لفكرة منتج من موظف صُنّف مع المجموعة المغادرة على أنها ضربة حظ مرة واحدة). ويا للأسف، تظهر كثير من الدراسات فيما يخص بعض الموظفين، أن الرؤساء ميالون إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالمجموعات الباقية، والمجموعات المغادرة، حتى في وقت مبكر وفي أول خمسة أيام في علاقاتهم مع الموظفين.

هل الرؤساء على بينة من عملية الفرز هذه وطرقهم المختلفة في التعامل مع المجموعات (الباقية) والمجموعات (المغادرة)؟ مما لا شك فيه، أن الرؤساء الذين أجرينا عليهم الدراسة، بصرف النظر عن الجنسية، أو الشركة، أو الخلفية الشخصية، كانوا واعين تماماً لتصرفاتهم بطريقة أكثر سيطرة على مجموعات الأداء الضعيف. وقد فضل بعضهم تسمية هذا النهج بـ (الداعم والمفيد)، واعترف كثير منهم أيضاً أنه على الرغم من أنهم حاولوا التحلي بالصبر مع أصحاب الأداء الضعيف، أكثر منه مع أصحاب الأداء القوي، فإنهم لم يفعلوا ذلك، ومع ذلك، فالمدبرون على بينة - إلى حد كبير - من الطبيعة المسيطرة على سلوكهم تجاه أصحاب الأداء الضعيف، فبالنسبة إليهم، لا يُعد هذا السلوك خطأ في التنفيذ؛ بل متعمداً.

ما لا يدركه الرؤساء عادة هو أن ضوابطهم الصارمة تؤذي في نهاية الأمر أداء الموظفين، من خلال تقويض دوافعهم بطريقتين: أولاًهما، حرمان الموظفين من الحكم الذاتي عند القيام بالمهمة،

والثانية، إشعارهم بقيمة أقل، فالضوابط الصارمة تعدُّ إشارة إلى أن الرئيس يفترض أن الموظف لا يمكنه الأداء على نحو جيد دون المبادئ التوجيهية الصارمة، وعندما يدرك الموظف هذه التوقعات المنخفضة، فإنه يفقد ثقته بنفسه، وهذا في حد ذاته هو المشكلة، حيث أكدت كثير من الدراسات أن أداء الناس يرتفع وينخفض تبعاً لمستويات توقع رؤسائهم لهم أو - في الواقع - تبعاً للمستويات التي يتوقعونها من أنفسهم.¹

حقاً، يقول لنا المديرون التنفيذيون في كثير من الأحيان، «أنا دقيق جداً فيما يتعلق بهذه القضية من التوقعات، أبذل المزيد من السيطرة على أصحاب الأداء المتدني، ولكني أتأكد أن ذلك لن يأتي بسبب نقص الثقة، وعدم وجود القدرة». نؤمن بما لنا هؤلاء المديرون التنفيذيون، وهذا يعني، أننا نعتقد أنهم يحاولون جاهدين إخفاء نياتهم. ومع ذلك، عندما نتحدث إلى موظفيهم، فإننا نجد أن هذه الجهود في مجموعها غير مجدية.

ما يتعلق بالبحث

تستند هذه المقالة إلى دراستين صُممتا لفهم العلاقة العرضية بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين على نحو أفضل؛ وبعبارة أخرى، لاستكشاف كيفية تأثير السلوك المتبادل بين الرؤساء والموظفين بعضهم في بعض، شملت الدراسة الأولى التي تألفت من مسوحات، ومقابلات، وملاحظات، مشاركة (50) زوجاً من الرؤساء والموظفين في أربع عمليات تصنيع في شركات فورتشن (100)، وشملت الدراسة الثانية التي انطوت على مسوحات غير

رسمية لـ (850) تقريباً من كبار المديرين الذين حضروا برنامج (إنسياد)، وهو برنامج تطوير المديرين التنفيذيين قدم على مدى السنوات الثلاث الماضية، وكان الغرض من القيام به اختبار النتائج المتولدة من الدراسة الأولى وصلتها. مثل المديرين التنفيذيين في الدراسة الثانية مجموعة متنوعة وواسعة من الجنسيات، وأصحاب الصناعات، والخلفيات الثقافية المختلفة.

الإعداد لمتلازمة الإعداد للفشل

لا نقصد الضرر: العلاقة اللولبية علاقة من سيء إلى أسوأ.

1. قبل أن تبدأ متلازمة الإعداد للفشل، عادة ما تكون العلاقة بين الموظف ورئيسه إيجابية، أو في الأقل متعادلة.
2. وعادة ما تكون أحداث متلازمة الإعداد للفشل في كثير من الأحيان ثانوية أو مخفية، فقد يتأخر الموظف عن الموعد المحدد للقيام بالعمل، أو يخسر أحد العملاء، أو يقدم تقريراً غير مكتمل. وفي حالات أخرى، يكون الرئيس هو سبب متلازمة الإعداد للفشل، يتجنب التعامل مع الموظف لأسباب شخصية أو اجتماعية لا علاقة لها بالأداء.
3. تزايد مراقبة الرئيس للموظف بطريقة منفرقة بسبب حدث ما؛ وذلك بإعطائه تعليمات زائدة على الحد، أو الاستمرار بالشحناء طوال مسار العمل.
4. يستجيب الموظف من خلال بدء الشك في عدم وجود الثقة والإحساس بأنه لم يعد جزءاً من مجموعة الرئيس بعد الآن، ويبدأ بالانسحاب عاطفياً من حلقة رب العمل ومن العمل نفسه.
5. يضخم الرئيس هذه المشكلة، ويبالغ في تفسيرها، أو يبين علامات سوء حكم الموظف وقدراته الضعيفة. أما إذا كان أداء الموظف جيداً، فلا يعترف بذلك، ويعد ذلك مجرد (ضربة حظ) ليس إلا. وعليه، يحد

- الرئيس من حرية تصرف الموظف، ويعجب عنه التواصل الاجتماعي، وأي عروض أخرى، إضافة إلى عدم ثقته بالموظف، وإحباطه.
6. يشعر الموظف بأنه محاصر ولا يحظى بالتقدير المستحق، فيبدأ بالابتعاد عن الرئيس والانسحاب من العمل على نحو متزايد، وقد يلجأ حتى إلى تجاهل التعليمات، ويجادل الرئيس بصورة علنية، وقد ينتقده من حين إلى آخر بسبب مشاعر الرفض. وبصورة عامة، يؤدي وظيفته بصورة تلقائية، ويكرس المزيد من الطاقة في حماية نفسه. وإضافة إلى ذلك، يرسل القرارات غير التقليدية جميعها إلى رئيسه، أو يتجنب الاتصال به.
7. يشعر الرئيس بالإحباط على نحو متزايد، وتزداد قناعته أن الموظف لا يستطيع تأدية عمله دون رقابة مستمرة، ويعلن الرئيس هذه الأفعال عن طريق كلامه وأفعاله، وبذلك يزيد من تقويض ثقة الموظف، ويدفعه إلى التقاعس عن العمل.
8. عندما تصبح متلازمة الإعداد للفشل في قمة تأثيرها، يضغط الرئيس على الموظف، ويضيق عليه من خلال أفعاله جميعها. وخلافاً لذلك، يتجنب الرئيس الاتصال بالموظف، ويكلفه بمهام تقليدية فقط للقيام بها. ومن ناحية أخرى، يتوقف الموظف عن العمل أو يتركه، إما في حالة فزع، وأما في حالة إحباط، أو غضب.

وافتراضات الرئيس أيضاً عن ضعاف الأداء، والطريقة الصحيحة للتعامل معهم يفسر تواطؤه في الإعداد لمتلازمة الإعداد للفشل، كذلك تفسر افتراضات الموظف المتعلقة بتفكير رئيسه تواطؤه أيضاً. لكن ما السبب؟ عندما يدرك الناس الرفض، والنقد، أو ببساطة عدم وجود الثقة والتقدير، يميلون إلى التوقف عن القيام بأي شيء، وهذه ظاهرة سلوكية تتجلى في طرائق عدة.

في المقام الأول، يعني التوقف الانفصال فكرياً وعاطفياً، وببساطة يتوقف الموظفون عن إعطاء أفضل ما لديهم، ويصابون بالتعب بسبب تجاوزاتهم المستمرة، ويفقدون الرغبة في الكفاح من أجل أفكارهم، وكما قال أحد الموظفين بصراحة: «يرشدني الرئيس إلى كيفية تنفيذ التفاصيل كلها، وبدلاً من مجادلته، فقد انتهى الأمر بي إلى أن أقول: هيا، قل لي ما تريد مني أن أفعل، وأنا سأنفذ ذلك؛ وبذلك تصبح كأنك رجل آلي، وقال آخر ممن يُعدُّ من ضعاف الأداء: «عندما يطلب إليّ رئيسي أن أفعل شيئاً، فأنا أفعل ذلك ألياً».

يعني الانفصال أيضاً فك الارتباط شخصياً؛ أي الحد من الاتصال بالرئيس. أما الدوافع الجزئية وراء هذا الانفصال، فهي طبيعة التبادلات السابقة التي تميل إلى أن تكون سلبية، وعلى نحو ما اعترف أحد الموظفين، قائلاً: «اعتدت على بدء ما هو أكثر من التواصل مع الرئيس حتى أصبح الشيء الوحيد الذي ألقاه هو ردود فعل سلبية، ثم بدأت أبتعد».

وإلى جانب خطر حدوث رد فعل سلبي، يشعر الذين يُعدون ضعاف الأداء بالقلق مع استمرار التشكيك في صورهم، وعملاً بالقول المأثور الشائع: «من الأفضل أن تبقى هادئاً وتبدو كالأحمق، بدلاً من أن تفتح فمك وتثبت ذلك»، وأضاف أنهم يتجنبون طلب المساعدة؛ خوفاً من المزيد من تعريض قدراتهم المحدودة للنقد،

وهم أيضًا أقل ميلًا إلى التطوع لتقديم المعلومات، فبكل بساطة (عندما ترفع رأسك) يُنظر إلى ضعاف الأداء على أنهم يجعلون الرئيس يبائع في التحفيز إلى العمل. أشار أيضًا أحد ضعاف الأداء، قائلاً: «أردت فقط أن أعلم رئيسي عن مسألة صغيرة؛ للخروج قليلاً من الرتابة، ولكن ما إن ذكرت ذلك، حتى انهال عليّ بأنواع الأسئلة جميعها؛ لذا، كان يجب عليّ أن أبقى فمي مغلقًا، وهذا ما أفعله الآن».

وأخيرًا، يمكن أن يعني الانفصال أن تصبح دفاعيًا، حيث يبذل من يُنظر إليهم على أنهم ضعاف الأداء، مزيدًا من الطاقة لتبرير أفعالهم وحماية ذواتهم، فهم يتوقعون أن يوجّه إليهم اللوم شخصيًا عن الفشل؛ لذا، يسعون إلى إيجاد الأعذار في وقت مبكر، وبذلك فإنهم يقضون - في نهاية المطاف - كثيرًا من الوقت في الأمور الجانبية، ووقتًا أقل في البحث عن العمل الرئيس. وفي بعض الحالات - كما في حالة ستيف، وعلى نحو ما وصف مشرف التصنيع في وقت سابق يمكن أن يؤدي هذا الموقف الدفاعي إلى عدم الالتزام، أو المعارضة المنهجية لآراء رئيسه. وعلى الرغم من أن فكرة مقارعة الموظف رئيسه وجهاً لوجه تبدو غير عقلانية، فإنها قد تظهر ما أبرزه الكاتب ألبير كامو ذات مرة بالقول: «عندما تُحرم من الاختيار، فالحرية الوحيدة المتبقية هي أن تقول لا».

(مع الأقوياء في الداخل، أو مع ضعاف الأداء في الخارج)	
سلوك الرئيس نحو من يعتقد أنهم أداء قوي.	سلوك الرئيس نحو من يعتقد أنهم ذوو ضعاف الأداء.
يناقش أهداف المشروع، مع التركيز المحدود على تنفيذه، ويعطي الموظف حرية اختيار الخاصة في حل المشكلات، أو الوصول إلى الأهداف.	يوجه عند مناقشة المهام والأهداف، ويركز على ما يجب فعله، وكيفية القيام بذلك.
عامل الظروف غير المواتية، والأخطاء، أو الأحكام غير الصحيحة على أنها فرص تعلم.	يولي اهتماماً وثيقاً بالظروف غير المواتية، والأخطاء، والأحكام غير الصحيحة.
يظهر نفسه موجوداً، ويقول: «دعني أعرف إذا كنت في حاجة إلى المساعدة»، ويشجع بإجراء المحادثات الشخصية.	يظهر نفسه موجوداً، إذا كان الموظف في حاجة ماسة إليه، وعادة ما تكون قواعد المحادثات عن الموضوعات ذات الصلة بالعمل، في المقام الأول.
يتقبل اقتراحات الموظفين، ويناقشها باهتمام.	يولي قليلاً من الاهتمام بتعليقات الموظفين أو اقتراحاتهم عن كيفية القيام بالعمل وإتمامه.
يعطي موظفيه مهام تشتمل على كثير من التحدي والتوسع، وغالباً ما يسمح للموظف باختيار التعيينات.	لا يعطي الموظف أي شيء سوى تعيينات تقليدية، وعندما يبدأ العمل بها، يعطي الموظف قليلاً من الاختيار، ويراقبه بشدة.
يتطلع إلى آراء الموظفين المتعلقة باستراتيجية المنظمة، والتنفيذ، والسياسات، والإجراءات.	نادرًا ما يسأل الموظفين عن آرائهم المتعلقة بالأعمال ذات الصلة.
يرجى في كثير من الأحيان، اتخاذ القرار في حالة وجود خلاف.	عادة ما يخالف وجهات نظر الموظفين، في حالة وجود خلافات.
يهنئ الموظف عند إتقان العمل.	يؤكد أن أداء الموظف ضعيف.

المتلازمة مكلفة

هناك نوعان من التبعات الواضحة لمتلازمة الإعداد للفشل، هما: المعاناة النفسية التي يدفعها الموظف، والتبعة التنظيمية المرتبطة بفشل الشركة في الحصول على أفضل النتائج. ولكن هناك تبعات أخرى يجب أخذها في الحسبان، بعضها غير مباشر على المدى الطويل.

يدفع رب العمل ثمن المتلازمة بطرق عدة؛ إذ إنها تستنزف العلاقات غير المستقرة مع من يُعتقد أنهم ضعاف الأداء في كثير من الأحيان، طاقة الرئيس العاطفية والجسدية، وعادة ما يكون من الصعب إلى حدٍ بعيد، الحفاظ على المجاملة، والتظاهر أن كل شيء على ما يرام عندما نعرف أن كلا الطرفين ليسا كذلك. وإضافة إلى ذلك، فإن الطاقة المخصصة لمحاولة إصلاح هذه العلاقات، أو تحسين أداء الموظف من خلال زيادة الإشراف، يمنع الرئيس من الاهتمام بغيرها من الأنشطة التي غالبًا ما تحبطه، أو تزيد من غضبه.

وزيادة على ذلك، يمكن للمتلازمة أن تلقي بظلالها على سمعة الرئيس، عندما يلاحظ الموظفون الآخرون سلوكه نحو الأداء الضعيف، فإذا كانت معاملة الرئيس للموظف غير عادلة أو غير داعمة، فسرعان ما سيستخلص هؤلاء الموظفون الدروس، وقد علّق أحد ضعاف الأداء على سلوك رئيسه المستبد تجاه موظف آخر، قائلاً: «جعلتنا جميعاً نشعر بأننا مستهلكون». ولما كانت المنظمات تقوم على نحوٍ متزايد، ببناء فضيلة التعلم والتمكين، فإنه يتعين على المديرين تحسين

سمعتهم بصفتهم مرشدين ومدربين، إضافة إلى الحصول على النتائج، فضلاً على أن لمتلازمة الإعداد للفشل أيضاً عواقب وخيمة على أي فريق، فعدم الإيمان فيمن كان أداءهم ضعيفاً قد يغري الرئيس بزيادة حمل من يتصور أنهم ذوو أداء متفوق؛ لأنه يرغب عادة في أن يعهد بالمهام الحرجة، إلى أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم للقيام بالعمل بموثوقية وسرعة، لتلبية نداء الواجب بسبب شعورهم القوي نحو المصير المشترك. قال أحد الرؤساء مازحاً: «القاعدة رقم واحد: إذا أردت أن ينجز العمل، فأعطه لشخص مشغول؛ لأنه يوجد سبب لانشغال هذا الشخص».

إن زيادة عبء العمل قد يساعد من يُعدُّون ذوي أداء متفوق، على تعلم كيفية إدارة الوقت على نحو أفضل، لا سيما عندما يبدؤون بتفويض بعض أعمالهم إلى من يعمل معهم مباشرة على نحو أكثر فاعلية. وفي كثير من الحالات، يتحمل هؤلاء ببساطة عبئاً أكبر، وتوتراً أعلى، يتطلب مع مرور الوقت، ثمناً شخصياً، ويقلل من اهتمامهم الذي قد يكرسونه لأبعاد أخرى من وظائفهم، ولا سيما تلك التي ستعود عليهم بالفوائد على المدى الطويل، وقد يؤدي إثقال ذوي الأداء القوي في أسوأ الحالات، إلى نضوب قدرتهم على التحمل.

ويمكن أن تعاني روح الفريق أيضاً عزلة واحدة أو أكثر ممن يُنظر إليهم على أنهم ذوو أداء منخفض، فالفريق القوي يشارك في شعور الحماس والالتزام بالمهمة التي يقوم بها، وحتى عندما يخفي بعض أعضاء المجموعة آلامهم، يشعر أعضاء الفريق الآخرون بالضغط.

أشار أحد المديرين إلى الانزعاج الذي يعانيه الفريق كله، وهم يشاهدون رئيسهم يعاقب واحداً منهم كل أسبوع، وقد أوضح قائلاً: «إن الفريق مثله مثل الكائن الحي، إذا عانى عضو فيه، فسيشعر الفريق كله بذلك الألم». إضافة إلى ذلك، فإن الموظفين المهمومين غالباً لا يقصرون معاناتهم على أنفسهم، فهم غالباً ما ينشدون آذاناً متعاطفة في الممرات أو على طاولات الغداء؛ وذلك من أجل التنفيس عن همومهم وشكواهم، وبذلك فهم لا يضيعون وقتهم الخاص، ولا يسحبون زملاءهم بعيداً عن العمل المنتج، ويستنزفون الوقت الثمين والجهد لمناقشة السياسة الداخلية وديناميات العمل، بدلاً من التركيز على مهمة الفريق.

وأخيراً، فإن لمتلازمة الإعداد للفشل عواقب على الموظفين الذين يُنظر إليهم على أنهم ضعاف الأداء، خذ مثلاً أضعف طفل في ساحة المدرسة الذي تعصف به الفتوة، فغالباً ما يذهب الطفل المعتدى عليه إلى المنزل، ويعتدي على من هم أضعف منه من الأشقاء، هكذا هذا هو الحال مع الناس الذين هم خارج مجموعة الرئيس، إذ عندما يتحتم عليهم إدارة العاملين معهم، يكررون في كثير من الأحيان سلوك رؤسائهم، فيفشلون في الحصول على نتائج جيدة، وفي أكثر الأحيان، يشرفون على موظفيهم على نحو مفرط.

الخروج هو من الأمور التي يصعب القيام بها

لا تعدُّ متلازمة الإعداد للفشل منعكسة؛ لأن الموظفين يستطيعون الخروج منها، ولكن وجدنا أن ذلك نادر الحدوث، إذ يجب على الموظف

تقديم النتائج المتفوقة باستمرار؛ حتى يُجبر رئيسه على نقله من خارج المجموعة إلى داخلها، وهذه ظاهرة صعبة بسبب الإطار الذي يعمل من خلاله الموظفون. ومع عدم وجود استقلالية ذاتية وموارد محدودة، فمن الصعب على الموظف إقناع رئيسه عندما يجب عليه القيام بمهام ليس فيها تحدٍّ، ومن الصعب عليه أيضاً الاستمرار بالعمل والحفاظ على معايير عالية عندما يتلقى تشجيعاً قليلاً من رئيسه.

وإضافة إلى ذلك، لو حقق الموظف نتائج أفضل، لاستغرق ذلك بعض الوقت لجعل رئيسه يلاحظ تلك النتائج؛ نظراً إلى النهج الانتقائي الذي يتبعه الرئيس في المراقبة والاستدعاء. وفي الواقع، تظهر البحوث أن الرئيس يميل إلى عزو الأشياء الجيدة التي يحققها ذوو الأداء الأضعف إلى عوامل خارجية، بدلاً من جهودهم وقدراتهم، (في حين يُعزى النجاح الذي يحققه ذوو الأداء العالي إليهم، حيث ينظر إلى النجاحات بوصفها نجاحاتهم، والميل إلى عزو الفشل إلى عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها)؛ لذا، سيحتاج الموظف إلى تحقيق سلسلة من النجاحات؛ من أجل أن يفكر رئيسه حتى في إعادة النظر في تصنيف الموظف الأولي، وهذا ما يتطلب من الموظف نوعاً خاصاً من الشجاعة والثقة بالنفس والكفاية، والمثابرة للخروج من هذه المتلازمة.

وبدلاً من ذلك، إن ما يحدث غالباً هو أن أعضاء خارج المجموعة يضعون أهدافاً طموحة لأنفسهم على نحو مفرط؛ لإقناع رئيسهم بسرعة؛ أملاً في الحصول على التقدير خلال ثلاثة أسابيع، أو أقل

من ذلك مثلاً، أو القيام بستة مشروعات في الوقت نفسه، أو محاولة التعامل مع مشكلة كبيرة دون مساعدة. ويا للأسف، عادة ما تكون هذه الجهود الجبارة مجرد عمل ضائع، حيث إن وضع أهداف عالية جداً يؤوّل إلى الفشل، وإن الموظفين عادة ما يطلقون الأحكام الساذجة جداً في المقام الأول.

لا تقتصر متلازمة الإعداد للفشل على الرؤساء غير الأكفاء فقط، بل قد رأينا ذلك يحدث لأفراد يُنظر إليهم داخل منظماتهم على أنهم رؤساء ممتازون، ولكن سوء إدارتهم لبعض الموظفين لا يمنهم بالضرورة من تحقيق النجاح، ولا سيما عندما ينجز هؤلاء الرؤساء، والأشخاص المتفوقون في الأداء، مستويات عالية من الأداء. ومع ذلك، يمكن لهؤلاء الرؤساء أن يكونوا أكثر نجاحاً للفريق، والمنظمة، ولأنفسهم إذا كان بإمكانهم تجاوز هذه المتلازمة.

الحصول على ذلك بصورة صحيحة

إن الخطوة الأولى في حل أي مشكلة هي الاعتراف بوجودها، بصفة ذلك قاعدة عامة، ولهذه الملاحظة أهمية خاصة لمتلازمة الإعداد للفشل بسبب طبيعتها وفائتها وتعزيزها لذاتها. ويتطلب تفسير المتلازمة أن يدرك المدير - على نحو خاص - إمكانية قبول احتمال أن سلوكه الخاص قد يسهم في ضعف أداء الموظف ذي الأداء الضعيف. ومع ذلك، تكون الخطوة اللاحقة نحو التخلص من المتلازمة أكثر صعوبة؛ حيث تتطلب التدخل المخطط والمنظم بعناية فائقة، والذي يأخذ صورة واحدة أو صوراً عدة من المحادثات الصريحة التي يجب

إبرازها، واستجلاء العلاقة غير الصحية بين الرئيس والموظف، إذ إن هدف مثل هذا التدخل هو تحقيق زيادة مستدامة في أداء الموظف، والحد التدريجي من تدخل الرئيس.

وسيكون من الصعب أن يقدم تفصيلاً لنص هذا النوع من المحادثة، وما ينبغي أن تكون عليه، فالرئيس غير المرن الذي يخطط تخطيطاً صارماً لمثل هذا الحوار مع الموظف، لن يكون قادراً على الانخراط في حوار حقيقي معه؛ لأن الحوار الحقيقي يتطلب المرونة. وعلى الرغم من ذلك، نقدم خمسة عناصر تميز التدخلات الفاعلة، بصفة ذلك إطاراً إرشادياً، مع أنها ليست خطوات متسلسلة بدقة، بل ينبغي أن تكون العناصر الخمسة جميعها جزءاً من هذه التدخلات.

أولاً، يجب على الرئيس إيجاد السياق المناسب لمثل هذه المناقشة

لا بد للرئيس - مثلاً - من تحديد الزمان والمكان المناسبين لعقد الاجتماع، بحيث يظهر أقل قدر ممكن من التهديد للموظف، فقد يكون مكانٌ محايدٌ أكثر ملاءمة لبدء الحوار بدلاً من المكتب، فربما حدثت محادثة غير سارة سابقاً. ويجب على الرئيس أيضاً استخدام لغة التأكيد عند سؤاله الموظف الاجتماع معه، وأن يكون الاجتماع لتقديم (تغذية راجعة)؛ لأن مثل هذه المصطلحات قد توحى بمعاينة من الماضي، ويمكن أن تعني (التغذية الراجعة) أنها ستكون محادثة باتجاه واحد، أي حديثاً فردياً يدلي به رئيس إلى مرؤوسه، ولذلك يجب أن توصف المداخلة، بدلاً من ذلك، على أنها اجتماع لمناقشة أداء الموظف، ودور رئيسه، والعلاقة بينهما. وقد يعترف الرئيس أنه يشعر

بالتوتر في العلاقة بينه وبين مرؤوسه، ويود استخدام المحادثة وسيلة لخفض هذا التوتر. وأخيراً، ينبغي للرئيس أن يقول للموظف الذي يعتقد أن أداءه قد أصبح ضعيفاً: إنه يرغب بصدق في أن يكون التفاعل بينهما من خلال حوار مفتوح، وعليه أن يعترف أنه قد يكون مسؤولاً مسؤولية محدودة عن هذا الوضع، وأن سلوكه نحو الموظف سيكون عادلاً خلال المناقشة.

ثانياً، يجب أن يستخدم الرئيس والمرؤوس عملية التدخل من أجل التوصل إلى اتفاق على عرض المشكلة

يوجد عدد قليل من الموظفين غير فاعلين في جوانب أدائهم جميعها، ويوجد أيضاً عدد أقل من الموظفين لديهم الرغبة في أن يكون أدائهم الوظيفي ضعيفاً؛ لذا، فمن الأهمية بمكان أن يؤدي التدخل إلى نتيجة تفاهم متبادل، تتعلق بمسؤوليات العمل المحددة التي يُعتقد بضعف الموظف عند أدائها. ففي حالة ستيف وجيف - مثلاً، قد يكون التصنيف الشامل للأدلة أدى إلى اتفاق أن قصور ستيف في الأداء لم يكن شاملاً، بل اقتصر إلى حد كبير على نوعية التقارير التي قُدمت (أو لم تُقدم). وفي حالة أخرى، ربما اتفق على أن مدير المشتريات ضعيف في عملية العثور على الموردين الخارجيين، وفي التعبير عن أفكاره في أثناء الاجتماعات، أو أن مستشار استثمار مهني جديداً ورئيسه قد اتفقا على أن أداءه كان أقل من المعدل عند توقع أوقات مبيعات الأسهم وشرائها، في حين قد يتوافقان أيضاً على أن تحليل الموظف المالي للأسهم كان قوياً جداً. إذًا، فالفكرة هنا هي

أنه يجب التوصل إلى اتفاق يتعلق بمجالات الأداء المساهمة في جلسة النقاش والجدل، قبل العمل على تحسين الأداء أو تخفيف حدة التوتر في العلاقة.

لقد استخدمنا كلمة (دليل) في الحديث السابق عن قضية ستيف وجيف؛ نظراً إلى أن الرئيس يحتاج إلى أن يدعم أداءه للتقييمات بالحقائق والبيانات الضرورية؛ حتى يكون التدخل مفيداً، ولا يمكن أن تقوم الأدلة على المشاعر، كما في قول جيف لستيف، (لديّ فقط شعور بأنك لا تبذل ما يكفي من الطاقة في كتابة هذه التقارير)، وكان على جيف وصف هيئة التقرير الجيد، ووصف مواطن الضعف في التقارير التي يكتبها ستيف، بدلاً من ذلك. وبالمثل، يجب حقاً السماح للموظف بالدفاع عن أدائه، ومقارنته بأداء زملاء العمل، وإشارته إلى مجالات القوة في أدائه، وتشجيعه على ذلك، وعلى أي حال، فإن رأي الرئيس فقط لا يجعله حقيقة.

ثالثاً، يجب على الرئيس والمرؤوس الوصول إلى فهم مشترك لما أدى إلى ضعف

الأداء في جوانب محددة عندما تحدد مجالات ضعف الأداء، يكون الوقت قد حان لكشف أسباب هذا الضعف. هل يمتلك الموظف مهارات محدودة في تنظيم العمل، وإدارة وقته، أو العمل مع الآخرين؟ هل تنقصه المعرفة أو القدرات؟ هل يتوافق الرئيس والمرؤوس على أولوياتهما؟ ربما لم يكن الموظف يولي الاهتمام اللازم لجانب بعينه من الجوانب؛ لأنه لم يدرك أهمية ذلك الجانب بالنسبة إلى الرئيس،

فهل يصبح الموظف أقل فاعلية تحت الضغط؟ وهل معايير الأداء أقل درجة من معايير رئيسه؟

ومن الأهمية بمكان في أثناء عملية التدخل والمناقشة أيضاً، أن يبين الرئيس سلوكه الخاص تجاه الموظف، وكيف يؤثر هذا في أدائه، وربما يحاول الرئيس وصف آلية متلازمة الإعداد للفشل، فقد يقول للموظف: «هل سلوكي نحوك يجعل الأمور أسوأ بالنسبة إليك؟»، أو قد يسأل: «ما الذي أفعله مما قد يؤدي بك إلى الشعور بأنني أكلفك بما لا تطيق؟».

قد يحتاج هذا الجانب أيضاً من المناقشة إلى الإفصاح بصراحة، عن أن كلاً من الرئيس والموظف افتراضاً تلك النيات نحو بعضهما، فكثير من سوء الفهم يبدأ من افتراضات غير مؤكدة، فمثلاً: يمكن أن يكون جيف قد قال: «عندما لا تزودني بالتقارير التي أطلبها، أستشف أنك لست مبادراً»، ومن شأن ذلك أن يسمح لستيف بعرض افتراضاته بين الفينة والأخرى على رئيسه، ولكنه يكون قد أجاب بـ «لا»، لقد كانت ردة فعلي سلبية فقط؛ لأنك طلبت إليّ التقارير كتابة، وهذا ما دعاني إلى أن أنظر إلى ذلك على أنه علامة مفرطة في السيطرة».

رابعاً، يجب أن يتوصل الرئيس والموظف إلى اتفاق يتعلق بأهداف أدائهما ورغبتهما في دفع علاقتهما إلى الأمام

ففي مجال الطب مثلاً، يتبع البرنامج العلاجي تشخيص المرض. ولكن الأمور تكون أكثر تعقيداً عند إصلاح الاختلال التنظيمي الوظيفي، حيث إن تعديل السلوك، وتطوير المهارات المعقدة، يكونان

أكثر صعوبة من تناول بعض حبوب الدواء. ومع ذلك، فإن المبدأ الذي ينطبق على الطب ينطبق أيضاً على الأعمال، إذ يجب على الرئيس والموظف استخدام التدخل في رسم مسار العلاج فيما يتعلق بالأسباب الجذرية للمشكلات التي حُددت على نحو مشترك.

ويجب أن يحدد العقد المبرم بين الرئيس والموظف الطرائق التي يمكن أن تحسّن مهارات كل منهما، ومعرفتهما، وخبرتهما، وعلاقتهما الشخصية، ويجب أن يشمل العقد أيضاً مناقشة صريحة لحجم الإشراف المستقبلي ونوعه اللذين على الرئيس القيام بهما. ولا ينبغي لأي رئيس - بطبيعة الحال - أن يتخلى فجأة عن تدخله؛ فمن حقّ الرئيس مراقبة أعمال الموظفين، ولا سيما عندما يظهر الموظف قدرات محدودة في جانب أو أكثر من جوانب وظيفته. حقاً، يُعد مثل هذا التدخل من قبل الرئيس على الأرجح - من وجهة نظر الموظف - مقبولاً، ومرحباً به، إذا كان الهدف مساعدة الموظف وتطويره وتحسين قدراته مع مرور الوقت، فمن الممكن أن يتقبل معظم الموظفين تدخلاً مؤقتاً على أن يتناقص مع تحسن أدائهم. لكن المشكلة تكمن في التدخل المكثف الذي يبدو أنه لن ينتهي.

خامساً، على الرئيس والموظف التوافق على التواصل على نحو أكثر صراحة في المستقبل

يمكن أن يقول الرئيس: «إذا فعلت في المرة القادمة، شيئاً يتصل بتوقعات منخفضة، فهل يمكنك إعلامي ذلك فوراً؟»، وقد يقول الموظف، أو قد يشجع على القول: «إذا فعلت في المرة القادمة شيئاً

يثير غضبك أو كنت لا تفهمه، يمكنك أيضاً أن تعلمني ذلك فوراً؟»
من الممكن أن تتيح هذه المطالب البسيطة الفرصة فوراً أمام قيام علاقات أكثر صدقاً.

لا يوجد جواب واحد سهل

تشير البحوث إلى أن التدخلات من هذا النوع لا تحدث في كثير من الأحيان، وتأتي المناقشات المباشرة المتعلقة بأداء الموظف وجهاً لوجه، على رأس قائمة من الحالات في أماكن العمل التي يفضل الناس تجنبها؛ لأن مثل هذه المحادثات لديها القدرة على جعل كلا الطرفين يشعر بالتهديد أو الحرج، فعادة ما يتردد الموظفون في بدء المناقشة؛ لأنهم يكونون قلقين من تخطي الخط الفاصل ما بين القبول أو التذمر. ويميل الرؤساء أيضاً إلى تجنب الشروع في هذه المحادثات؛ لأنهم قلقون من الطريقة التي سيتقبل بها الموظفون هذه المناقشات وردود أفعالهم؛ فقد يجبر هذا النقاش الرئيس على الإعلان صراحة عن افتقاره إلى الثقة بالموظف، مما يضعه في موقف دفاعي، ويجعل الموقف في وضع أسوأ.²

وعليه، فقد يتجنب الرؤساء الذين يراقبون آليات متلازمة الإعداد للفشل يجري الإعداد لها صراحة، مثل هذه المناقشات الصريحة، ويمضون قدماً من خلال محاولة تشجيع من يعدونهم ضعاف الأداء، بدلاً من ذلك. ومن مزايا هذا النهج أنه يؤدي إلى الاستفادة من تجاوز الانزعاج من مناقشة مفتوحة على المدى القصير، لكنه يتصف بثلاثة عيوب رئيسة، هي:

أولاً: لن يؤدي هذا النهج الأحادي الجانب من قبل الرئيس إلى تحسين دائم؛ لأنه يركز على جانب واحد فقط من مشكلة سلوك الرئيس، ولا يعالج أيضاً دور الموظف في ضعف الأداء.

ثانياً: لو نجح تشجيع الرئيس في تحسين أداء الموظف، لأدى اتباع نهج من جانب واحد إلى الحد مما قد يتعلمه كل من الرئيس والموظف، من المناقشة الصريحة فيما يتعلق بالمشكلة، فالموظف على وجه الخصوص، لن يكون قادراً على مراقبة تعامل رئيسه والتعلم من ذلك؛ نظراً إلى صعوبة العلاقة بينهما، وهي المشكلات نفسها التي قد يواجهها الموظف مع موظفيه عندما يصبح رئيساً في المستقبل.

وأخيراً: عندما يحاول الرؤساء تعديل سلوكهم بطريقة أحادية الجانب، كثيراً ما ينتهي الأمر إلى المبالغة؛ لأنهم يعطون الموظف فجأة مزيداً من الحكم الذاتي والمسؤولية، ما لا يمكنه التعامل معهما على نحو مثمر، فيفشل - على نحو ما هو متوقع في الحصول على رضا الرئيس، ما يجعل الأمر أكثر إحباطاً للرئيس، وأكثر اقتناعاً أن الموظف غير قادر على متابعة العمل دون إشراف مكثف.

لا نقول إن التدخل دائماً هو أفضل مسار للعمل، ففي بعض الأحيان، يكون التدخل غير ممكن أو غير مرغوب فيه، فقد توجد - هناك - أدلة دامغة على أن الموظف غير قادر على القيام بعمله. وكان ذلك ناجماً عن خطأ في توظيفه أو تربيته، وإن أفضل طريقة للتعامل معه هي عزله من المنصب. وفي حالات أخرى، تكون العلاقة بين الرئيس والموظف سيئة جداً، حيث وقع كثير من الضرر الذي لا

يمكن إصلاحه. وأخيرًا، يكون الرؤساء في بعض الأحيان، مشغولين جدًا، وتحت كثير من الضغط، ولا يجدون الوقت الكافي لاستثماره في مثل هذا النوع من التدخل.

وفي كثير من الأحيان، تكون عقلية الرئيس هي العقبة الكبرى أمام التدخل الفاعل، فإذا اعتقد رئيسٌ ما أن موظفه من ضعاف الأداء، وأنه يثير غضبه ويفاقمه، فلن يكون الرئيس قادرًا على التستر على مشاعره بالكلمات؛ وستبرز مشاعره وقناعاته الكامنة في الاجتماع؛ لذا، يُعد التحضير للتدخل أمرًا بالغ الأهمية، وحتى قبل أن يقرر عقد الاجتماع، يجب على الرئيس فصل عواطفه عن الواقع. هل كان الوضع سيئًا على نحو ما كان عليه الحال دائمًا، وكما هو عليه الآن؟ هل الموظف حقًا سيئٌ كما اعتقد أنه كذلك؟ ما الدليل القاطع على هذا الاعتقاد؟ هل يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى، عدا الأداء، والتي دفعتني إلى وصف هذا الموظف بأنه ضعيف الأداء؟ ألا يوجد عدد قليل من الأشياء يقوم بها على نحو جيد، وأنه لا بد من أنه قدم مؤهلات أعلى من المتوسط عندما قررنا توظيفه؟ وهل اختفت هذه المؤهلات فجأة؟

قد يرغب الرئيس في محادثة نفسه قبل بدء المحادثة على أرض الواقع، فإذا قلت هذا للموظف، فماذا قد تكون إجابته؟ أجل، كان سيقول: إنه لا ذنب له، وأن العميل كان غير منطقي. وهل تلك الأعذار حقًا، غير جديرة بالاهتمام؟ وهل له حق في هذا الجانب؟ وهل يمكن أنني ربما تعاملت معه - في ظل ظروف أخرى - بإيجابية أكثر؟ وإذا ما

زلت أعتقد أنني محق في رأيي، فكيف يمكنني أن أساعد الموظف حتى يتمكن من رؤية الأشياء على نحوٍ أكثر وضوحًا؟

يجب على الرئيس أيضًا إعداد نفسه عقليًا حتى يكون منفتحًا على آراء الموظف، حتى لو تحداه الموظف فيما يتعلق بأي دليل عن سوء أدائه. وسيكون من الأسهل على الرئيس أن يكون منفتحًا إذا تحدى فعلًا معتقداته المسبقة، عندما أعدّ للاجتماع.

عادة ما يواجه الرؤساء قدرًا قليلًا من عدم الراحة في أثناء اجتماعات التدخل، حتى عندما يعدون أنفسهم على نحوٍ جيد، وهذا ليس شيئًا سيئًا على الإطلاق، فمن المحتمل أن يكون الموظف على الدرجة نفسها من عدم الارتياح أيضًا، ومن شأن ذلك أن يبعث على الاطمئنان بالنسبة إليه أن يرى أن رئيسه إنسان أيضًا.

حساب النفقات والأرباح

لا ننصح بالتدخل على نحو ما قلنا سابقًا؛ لأنه ليس مستحسنًا دائمًا، ولكنه عندما يكون كذلك، فإنه يؤدي إلى مجموعة من النتائج أفضل من البديل؛ أي: استمرار الأداء الضعيف والتوتر. وفي النهاية، فالرؤساء هم من يختارون بانتظام إما تجاهل التدخل في قصور أداء الموظف، وإما اختيار حل أكثر ملاءمة وهو التخلص ببساطة من الموظف ذي الأداء الضعيف، الذي يُنظر إليه على أنه يكرر الأخطاء نفسها.

إن إيجاد أبدال لضعاف الأداء وتدريبهم عملية مكلفة ومتكررة، وكذلك هو الحال بالنسبة إلى مراقبة الأداء المتدهور، والتحكم في الموظف غير القانع. وعلى الرغم من معارضة الموظفين، فالحصول على نتائج ليس حلاً مستداماً. وبعبارة أخرى، فإنه من المنطقي أن نفكر في التدخل بصفته استثماراً وليس نفقات، مع احتمال أن تكون الأرباح مرتفعة.

ومما لا شك فيه، أن مقدار ارتفاع قيمة العوائد، والشكل الذي ستخذه، سيعتمدان على نتائج التدخل، التي ستعتمد نفسها ليس فقط على نوعية التدخل، بل أيضاً على كثير من العوامل الرئيسة في السياق نفسه: منذ متى وهذه العلاقة في تدنُّ بصورة لولبية؟ هل يمتلك الموظف الموارد الفكرية والعاطفية اللازمة لبذل مزيد من الجهد، الذي هو في حاجة إلى القيام به عند الحاجة؟ هل يمتلك الرئيس ما يكفي من الوقت والطاقة للتدخل من جانبه؟

لاحظنا أنه توجد نتائج يمكن تجميعها في ثلاث فئات، وسيؤدي التدخل في أفضل الحالات إلى خليط من الإرشاد، والتدريب، وإعادة تصميم الوظيفة، وتنقية الأجواء، وستكون نتائج ذلك تحسن العلاقة بين الرئيس والموظف، إضافة إلى تحسن أداء الموظف، وستتلاشى أيضاً النفقات المرتبطة بمتلازمة الإعداد للفشل، أو في الأقل تنخفض على نحو ملموس.

أما في الحالة الثانية، فيتحسن أداء الموظف بصورة طفيفة، ولكن، نظراً إلى تلقي الموظف تعليقات نزيهة وصریحة من الرئيس،

تصبح العلاقة بينهما أكثر إنتاجية. ويطور الموظف والرئيس أيضًا فهمًا أفضل لأبعاد مهمة الموظف التي يمكنه القيام بها على نحو جيد، والمهمة التي سيكون من الصعب عليه القيام بها وعليه، فإن هذا التحسن في الفهم سيساعد الرئيس والموظف معًا على استكشاف الكيفية التي تمكنهما من تطوير العلاقة بين العمل ونقاط قوة الموظف ونقاط ضعفه على نحو أفضل، ومن الممكن تحقيق ذلك بتطوير وظيفة الموظف الحالية بصورة كبيرة، أو عن طريق نقل الموظف إلى وظيفة أخرى داخل الشركة، وقد يؤدي الاختيار الأخير إلى أن يختار الموظف ترك العمل في الشركة.

في حين أن مثل هذه النتيجة ليست ناجحة كما في الحالة الأولى، ولكنها لا تزال مثمرة؛ فالعلاقة الأكثر صدقًا تخفف الضغط عن كل من الرئيس والموظف، ومن ثم عن الموظفين الذين يرأسهم الموظف. أما إذا نُقل الموظف إلى وظيفة جديدة تناسبه على نحو أفضل داخل المنظمة، فمن المرجح أن يصبح أداؤه أقوى، وربما سيؤدي نقله إلى أن تصبح وظيفته القديمة شاغرة ليشغلها موظف آخر أداؤه أفضل. أما النقطة الأساسية، فتتمثل في أن الموظف سيصبح أكثر تقبلاً لنتائج العملية؛ لأنه عومل بصورة عادلة، وقد أظهرت الدراسات الحديثة فعلاً، أنه عندما يُنظر إلى العملية على أنها منصفة، فسيكون تأثيرها في ردود أفعال الموظفين كبيراً. (انظر عملية عادلة: الإدارة في اقتصاد المعرفة، بقلم ديليو تشان كيم ورينيه موبورن، HBR يوليو وأغسطس 1997م).

يُعد مثل هذا الإنصاف مكسباً، حتى في الحالات التي لا تتحسن فيها العلاقة بين الرئيس والموظف بصورة ملحوظة، ولا يتحسن معها أداء الموظف، على الرغم من الجهود الكبيرة التي يبذلها الرئيس. وأحياناً يحدث مثل ذلك؛ بسبب افتقار الموظف بصورة ملحوظة، إلى القدرة على تلبية متطلبات العمل، وأنه ليس لديه مصلحة في بذل الجهد للتحسن، وأن الفروق بين الصفات الشخصية والمهنية التي يتصف بها كل من الرئيس والموظف كبيرة جداً، ولا يمكن التوفيق بينها. ومع ذلك، لا يزال للتدخل في تلك الحالات فوائد غير مباشرة؛ لأنه حتى لو فصل الموظف من العمل، فسيكون الموظفون الآخرون داخل الشركة أقل عرضة للشعور بأنه يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، أو أنهم قد تعرضوا للخيانة عندما يرون أن الموظف تلقى معاملة عادلة.

الوقاية خير علاج

ليست متلازمة الإعداد للفشل واقعاً تنظيمياً لا مفر منه ويجب الإيمان بوجوده؛ بل على العكس يمكن التخلص منها، حيث تتمثل الخطوة الأولى في إدراك الرئيس لوجودها، والاعتراف باحتمال أن تكون جزءاً من المشكلة. وتتطلب الخطوة الثانية أن يؤسس الرئيس لعملية تدخل مركزة وواضحة؛ لأن مثل هذا التدخل يحتاج إلى تبادل صريح بين الرئيس والموظف بناءً على أدلة ضعف الأداء، والأسباب الكامنة وراءه، حيث يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرار مشترك يتعلق بكيفية العمل نحو القضاء على المتلازمة نفسها، ويتطلب عكس متلازمة الإعداد للفشل، فیت من المديرين تحدي افتراضاتهم الخاصة،

ويتطلب منهم أيضًا التحلي بالشجاعة لتفحص أنفسهم، والبحث عن الأسباب والحلول قبل إلقاء المسؤولية على أي شخص، حيث إنها لا تنتمي إليه تمامًا. ومع ذلك، تُعد الوقاية من هذه المتلازمة الخيار الأفضل بصورة واضحة.

تناولت البحوث الحالية، منع وقوع المتلازمة مباشرة، إلا أن نتائجها لا تزال أولية، ومع ذلك يبدو أن الرؤساء الذين يحاولون باستمرار تجنب متلازمة الإعداد للفشل يمتلكون كثيرًا من الصفات المشتركة فيما بينهم، ومن المثير للاهتمام أنهم لا يتصرفون بالطريقة نفسها مع الموظفين جميعهم، فهم أكثر اهتمامًا ببعض الموظفين بعينهم أكثر من غيرهم، ويراقبون بعض الموظفين أكثر من غيرهم، غير أنهم يفعلون ذلك دون سلب الموظفين القوة والتشجيع الممنوحين لهم.

ولكن كيف؟ إحدى الإجابات هي أن هؤلاء المديرين يبدوون بالتعامل مع موظفيهم جميعًا بنشاط، ويحدون من تعاملهم مع الموظفين تدريجيًا بناءً على تحسن الأداء، فعادة لا تكون إرشادات الموظفين المبكرة مهددة؛ لأنها غير نابعة من أوجه القصور في الأداء؛ بل هي منهجية وتهدف إلى المساعدة على تهيئة الظروف للنجاح في المستقبل، فالتواصل المتكرر في بداية العلاقة يعطي الرئيس فرصة وافرة للتواصل مع الموظفين عما يتعلق بالأولويات، ومقاييس الأداء، وتخصيص الوقت وتوزيعه، إضافة إلى توقع نوع التواصل ووتيرته، ومثل هذا النوع من الوضوح، يؤدي دورًا كبيرًا في منع آلية متلازمة

الإعداد للفشل، التي غالبًا ما تغذيها توقعات غير معلنة، وعدم وضوح عما يتعلق بالأولويات.

فمثلًا، في حالة ستيف وجيف، كان لزامًا على جيف أن يصرِّح بوضوح، ومنذ وقت مبكر جدًّا، أن ستيف يريد إعداد نظام يستطيع تحليل الأسباب الجذرية لرفض مراقبة الجودة بصورة منهجية، وكان بإمكانه أن يوضح فوائد إعداد مثل هذه النظام في أثناء المراحل الأولية من إعداد خط الإنتاج الجديد، وأنه قد أعرب عن عزمه على المشاركة بنشاط في تصميم النظام والعملية الأولى، وبذلك، ستتناقص مشاركته في المستقبل بطريقة اتفقا عليها معًا على في تلك المرحلة.

أما الطريقة الأخرى التي يبدو أن المديرين يتجنبون من خلالها الوقوع في متلازمة الإعداد للفشل، فهي عن طريق تحدي افتراضاتهم واتجاهاتهم الخاصة بالموظفين على نحو مستمر، فهم يعملون بجد لمقاومة إغراء تصنيف الموظفين بطرق مبسطة، ويراقبون أيضًا بعناية منطقتهم في التفكير، فمثلًا: عند الشعور بالإحباط المتعلق بأداء الموظف، يسألون أنفسهم: ما الحقائق التي يملكونها عن الأداء؟، حيث يتفحصون أشياء توقَّعوها من الموظف ولم يبلورها بصورة مفصلة، ويحاولون أن يكونوا موضوعيين بالنسبة إلى كيفية فشل الموظف في القيام بالمهمة ووقت ذلك الفشل ومداه. بعبارة أخرى، يناقش هؤلاء الرؤساء افتراضاتهم وسلوكياتهم الخاصة قبل الشروع في التدخل الكامل.

وأخيراً، يتجنب المديرون متلازمة الإعداد للفشل بإيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالراحة عند مناقشة أدائهم وعلاقاتهم بالرئيس، وهذه البيئة تتبع عوامل عدة، هي: انفتاح الرئيس وصراحته، إضافة إلى مستوى تقبله لتحدي آرائه الخاصة، وحتى روح دعابته. ومن ثم، تكون النتيجة النهائية شعور الرئيس والموظف بالراحة في التواصل بصورة متكررة، وطرح الأسئلة على بعضهما فيما يتعلق بالسلوكيات الخاصة بكل منهما قبل تكاثر المشكلات أو تعاضلها.

تتضمن الأساليب المستخدمة في درء متلازمة الإعداد للفشل، باعتراف الناس جميعهم، قدرًا كبيرًا من الاستثمار العاطفي من جانب الرؤساء، تمامًا كما هو الحال في التدخلات. ومع ذلك، نعتقد أن هذا التدخل العاطفي المرتفع هو مفتاح الحصول على حث الموظفين على العمل من أجل استغلال إمكاناتهم كلها، وكما هو الحال مع معظم الأشياء في الحياة، حيث يمكنك توقع الحصول على كثير من النتائج إذا استثمرت كثيرًا من المال. قال لنا مرة أحد كبار المسؤولين التنفيذيين: «الاحترام الذي تقدمه هو الاحترام الذي ستحصل عليه»، ونحن نتفق معه في ذلك، فإذا اردت حقًا أن يكرس الناس في مؤسستك قلوبهم وعقولهم في عملهم، فعندئذٍ يجب عليك القيام بالمثل أيضًا.

ملاحظتان

1. لوحظ تأثير التوقعات في الأداء في كثير من التجارب التي قام بها دوف إيدن وزملاؤه. انظر دوف إيدن (القيادة والتوقعات: تأثيرات بجماليون ونبوءات أخرى ذاتية التحقيق

في المنظمات)، دورية القيادة، شتاء 1992م، المجلد 3،
العدد 4، ص 271-305.

2. كتب كريس أرجيريس على نطاق واسع، عن كيفية وسبب
ميل الناس إلى التصرف على نحو غير منتج في حالات
يعدونها سبباً للتهديد أو الإحراج. انظر، مثلاً، المعرفة من
أجل العمل: دليل التغلب على عوائق التغيير التنظيمي (سان
فرانسيسكو: جوسي باس، 1993م).

* * *

حماية المديرين الجدد من أنفسهم

كارول أ. ووكر

عمل توم إيدلمان - مثله مثل الملايين من المديرين الحديثي العهد بالإدارة - عملاً رائعاً من خلال مساهماته الفردية، فقد كان ذكياً، واثقاً بنفسه، حاذقاً وواسع الحيلة، يفكر تفكيراً إشرافياً. أحبه عملاؤه، وأحبه رئيسه وزملاؤه في العمل، لذا، لم يُفاجأ أحد في الدائرة، عندما عرض عليه رئيسه منصباً إدارياً، وقبل توم العرض مع بعض التردد؛ لأنه أحب العمل مباشرة مع العملاء، وكان مستعداً للتخلي عن ذلك، ولكنه شعر في المقابل بالإثارة والسعادة الغامرة.

وعندما دُعيت بعد ستة أشهر، إلى إرشاد توم وتوجيهه (حيث أنكرت معرفتي به)، وجدت صعوبة في تصور الشخص الواثق الذي كان في داخله في السابق، فقد بدا حائزاً متردداً مذهولاً، يشكك في قدراته. ولم يعد موظفوه المباشرون الذين كانوا زملاء له، يثقون به، ولم يعودوا يحترمونه أو حتى يحبونه، حتى إنه وجد ما هو أكثر من ذلك، كانت دائرته تعاني سلسلة من الأزمات الصغيرة، وقضى توم معظم

وقته في معالجتها، وقد عرف أن هذا ليس الاستخدام الأمثل لوقته، لكنه لم يعرف كيفية وقف تلك الأزمات. ولم تُترجم هذه المشكلات بعد إلى نتائج أعمال رديئة، لكنه كان مع ذلك في ورطة.

أدرك رئيسه أنه في خطر، وأوشك أن يفشل، فاستدعاني لتقديم المساعدة، فحصلت مع الدعم والتدريب على المساعدة التي يحتاج إليها، وأصبح في نهاية المطاف مديرًا فاعلاً. وفي الواقع، فقد وجّه مرتين منذ أن عملت معه، وهو حاليًا يدير قسمًا صغيرًا داخل الشركة نفسها.

إن معظم المنظمات تعمل على ترقية العاملين إلى مناصب إدارية على أساس الكفاية التقنية، إلا أنهم يفشلون في كثير من الأحيان في فهم كيفية تغيير أدوارهم، وأن وظائفهم ليست لتحقيق الإنجازات الشخصية، بل لتمكين الآخرين من تحقيق إنجازاتهم، فقيادة الحافلة قد تعني في بعض الأحيان الجلوس في المقعد الخلفي وعليه، فإن بناء فريق غالبًا ما يكون أكثر أهمية من التوصل إلى صفقة؛ لذا، فإنه حتى أفضل الموظفين يجد صعوبة في التكيف مع هذه الحقائق الجديدة، وقد تتفاقم هذه المشكلة بسبب انعدام الأمن، ما يجعل المديرين حديثي العهد بالإدارة يترددون في طلب المساعدة، حتى عندما يجدون أنفسهم في منطقة غير مألوفة تمامًا، وعندما يستوعبون توترهم، يصبح تركيزهم الداخلي على ذلك التوتر أيضًا، وعندما يصبحون غير آمنين، ويزداد تركيزهم على الذات، ويصبحون غير قادرين على دعم فرقهم بصورة صحيحة، ولذلك تكون النتيجة الحتمية أن تنهار الثقة، وينفر الموظفون منهم، وتعاني الإنتاجية الخسارة في النهاية.

تدعم كثير من الشركات عن غير قصد دوامة التناقص في فاعلية المديرين الجدد، على افتراض أنهم سيتعلمون بطريقة أو بأخرى مهارات الإدارة الحرجة، ومما لاشك فيه أن بعض المديرين الناشئين يتعلمون عن طريق ذلك، لكنهم قلّة، فمعظمهم في أشد الحاجة إلى المساعدة، ففي غياب الإرشاد الشامل والتدريب المكثف اللذين لا توفرهما معظم الشركات، يكون لرئيس المدير الصاعد دور رئيس في مساعدته، ولا جرم أنه من غير الممكن بالنسبة إلى معظم كبار المديرين قضاء ساعات وساعات كل أسبوع، يشرفون من خلالها على عمل مدير جديد، أما إذا عرفت التحديات التي يواجهها المدير الصاعد، فعندها تكون قادرًا على توقع بعض المشكلات قبل ظهورها، ووآد غيرها في مهدها.

التفويض

قد يكون التفويض أحد أكثر المهام صعوبة بالنسبة إلى المديرين الجدد، حيث يلقي عليهم كبار المديرين مسؤوليات كبيرة في وقت ضيق، إضافة إلى كثير من الضغوط لتحقيق النتائج، وعادة ما تكون الاستجابة الطبيعية من قبل المديرين الناشئين، عندما يواجهون مثل هذه التحديات هو (مجرد القيام بذلك) معتقدين أن هذا التفكير هو ما استدعى ترفيعهم في المقام الأول، إلا أن جذور تردددهم في تفويض المهام تعود أيضًا إلى بعض المخاوف الحقيقية جدًّا، الأول منها، الخوف من فقدان الهوية: فإذا أسندتُ مشروعات رفيعة المستوى إلى الموظفين لديّ، فإنهم سيحصلون بذلك على الفضل، عندها

هل سيتضح لرئيسي وموظفيّ نوع القيمة التي أضفتها إلى العمل؟ أما الثاني، فهو الخوف من فقدان السيطرة: فإذا سمحت لفرانك القيام بذلك، فكيف يمكنني التأكد أنه سينفذ المشروعات بصورة صحيحة؟ وفي مواجهة هذا الخوف، قد يفوض المدير الصاعد المهام، لكنه سيراقب فرانك مراقبة دقيقة، لدرجة أن فرانك لن يشعر معها أبداً بالمساءلة. وأخيراً، قد يكون المدير الحديث متردداً في تفويض العمل؛ حتى لا يثقل كاهل موظفيه، فقد يكون غير مرتاح لتفويض العمل إلى أقرانه السابقين خوفاً من استيائهم منه، غير أن الاستياء الحقيقي يأتي عادة عندما يشعر الموظفون بأن انعدام الفرص يعرقل إمكانات ترفيتهم وتقدمهم في الوظيفة.

تتضمن الأدلة على أن هذه المخاوف تُتّك المديرين الجدد بالعمل ساعات طويلة على نحوٍ مضطرب، وهم مترددون في تحمل مسؤوليات جديدة، ويفتقر موظفونهم إلى الإدارة الجيدة، أو أن لديهم الميل لينوبوا عن الموظفين بدلاً من تشجيعهم على التواصل معك مباشرة.

الفكرة باختصار

لقد رُفِّعت بحكمة أحد الموظفين المبدعين إلى وظيفة إدارية، وبعد ستة أشهر، فشل هذا النجم الصاعد فشلاً ذريعاً؛ لقد كان مذهولاً، وسيطر عليه الخوف، ولا يحترمه موظفوه. لماذا؟ ربما لأنني رُفِّيته على أساس قدراته التقنية، ثم توقعت منه تعلم مهارات الإدارة بصورة تلقائية، لكنه لم يدرك التحديات الحقيقية للإدارة، منها على سبيل المثال: تمكين الآخرين في مقابل السعي إلى تحقيق النجاحات

الشخصية، ومع انعدام الأمن المتعلق بطلب المساعدة، يتوقع على نفسه، وتراجع معنويات فريقه، وتتعثر الإنتاجية. فكيف تحافظ على نجمك السابق؟ ساعدته على إتقان التفويض، والتفكير الإستراتيجي، ومهارات التواصل الأساسية، تلك الخطوات التي يحتاج إليها معظم المديرين الجدد.

تتمثل الخطوة الأولى في مساعدة المديرين الشباب على التفويض الفاعل، في حملهم على فهم دورهم الجديد، ويجب عليهم أيضاً الاعتراف أن عملهم يختلف اختلافاً جوهرياً عن مساهماتهم الفردية، ولذلك يجب التوضيح لهم القيمة التي تتوخاها المنظمة من القادة، إذ إن تطوير الموظفين الموهوبين، والمرشحين للترقية أمر بالغ الأهمية في أي شركة، وعليه، ودع المديرين الجدد يعرفون أنهم سوف يكافؤون على الجهود الملموسة بدرجة أقل، إضافة إلى تحقيق أهداف ملموسة؛ لأن فهم هذا الدور الجديد هو نصف المعركة للمدير الجديد، وهذا الدور هو أحد الأدوار الذي تفرض كثير من الشركات خطأً أنه واضح منذ البداية.

تطبيق الفكرة

المهارات الإدارية الأساسية للمديرين الناشئين:
التفويض: يعمد المدير الناشئون في كثير من الأحيان تحت ضغوط الإنتاج، إلى أسلوب (فقط، افعل ذلك)؛ لأنهم يخشون فقدان السيطرة، أو إثقال كاهل الآخرين، ولكن الفشل في تفويض أجزاء من العمل لمساعدة موظفيهم على التقدم، يُشعر هؤلاء الموظفين بالاستياء، فيرفضون التعاون.
كيفية المساعدة:

- وضع لهم أن تطوير الموظفين هو بأهمية الإنجازات المالية نفسها.
- القيادة بالقوة: امنح المديرين الجدد الثقة والتمكين؛ لأن من شأن ذلك أن يساعدهم على القيام بمثل ذلك مع فرقهم.
- شجعهم على مواجهة الأخطار الصغيرة عند الاعتماد على نقاط قوة موظفيهم؛ لأن النجاحات المبكرة تعمل على بناء ثقتهم بأنفسهم.
- ساعدهم على تجزئة المشروعات المعقدة إلى أجزاء واضحة المعالم.
- **الحصول على دعم الرؤساء**؛ يعتقد كثير من المديرين الناشئين أنهم عبيد لرؤسائهم، وليسوا شركاء لهم، وتجنباً للظهور بمظهر الضعيف، فإنهم لا يطلبون المساعدة. ولكن إذا لم تبد لهم أنك مصدر مهم للمساعدة والدعم، فلن يروا أنفسهم مصدر دعم لفرقهم كذلك.
- **كيفية المساعدة:**
- أكد أن التواصل المفتوح والصريح من ضروريات النجاح للمدير الناشئ، وتخلص من عادة التستر على المشكلات.
- قدمهم إلى مديرين آخرين على أنهم موارد بشرية.
- اطلب إليهم إعداد جداول أعمال الاجتماعات العادية، حيث تساعدهم هذه العملية على تنظيم أفكارهم.
- **إبراز الثقة وعرضها**؛ لن يستطيع المدير الناشئون الذين لا يظهرون الثقة على تحفيز فرقهم وتنشيطها، فالعصبية، والعجرفة، وانعدام الأمن ينفر الآخرين في الشركة، ويصدهم.
- **كيفية المساعدة:**
- دعه يُعبّر عن مشاعره لك، على أن يكون ذلك في مكتبك، ووراء الأبواب المغلقة.
- امنعه من تقويض سلطته؛ بدفعه، إلى القيام بمبادرة فقط؛ لأن الإدارة العليا طلبت إليه ذلك، حيث إن متابعة عملية تقديم أحد لمبادرة مقنعة، ضمان لامتلاكه رسالة، وليس مجرد تسليمها.

• شجع (المسلك الواعي والمريح): حافظ على وعي مستمر لصورتك في نظر المدير الناشئ.

التركيز على الصورة الكبيرة: يسمح كثير من المديرين الناشئين بأن تطفئ عملية مقارعة المصاعب والمشكلات على مبادراتهم الإستراتيجية، حيث يشعرون بأن التغلب على المشكلة هو شيء منتج، لكن ذلك لا يعلم الفريق التعامل مع التحديات بأنفسهم، أو التفكير تفكيرًا إستراتيجيًا. كيفية المساعدة:

• اشرح لهم أن التفكير الإستراتيجي سيشكل الجزء الأكبر أكثر من عمل المدير الناشئ عند تقدمه في مسيرته.

• ساعدهم على التركيز على الصورة الكبيرة على المدى البعيد، واطرح أسئلة إستراتيجية، مثل: ما اتجاهات السوق التي قد تؤثر فيك خلال الأشهر الستة القادمة؟

• اطلب خططًا مكتوبة توثق الأهداف الإستراتيجية بدقة، وتدعم الإجراءات. • أعطهم تغذية راجعة بنّاءة: يرهب معظم المديرين الناشئين من تصحيح عدم كفاية أداء العاملين معهم، ولكن تجنب المديرين هذا العمل يكلفهم مصداقيتهم.

كيفية المساعدة:

• اشرح لهم أن التغذية الراجعة البنّاءة تقوي مهارات العاملين. • يجب أن تكون التغذية الراجعة عن السلوكيات، لا عن الشخصيات.

تستطيع بعد توضيح كيفية تغير دور المدير الناشئ، الانتقال إلى آليات العمل. ومن نافذة القول، إنّه يتعين عليك استخدام القيادة بالقدوة؛ لأن عليك مسؤولية تمكين المدير الناشئ الذي يعمل لديك، وفعل ما في وسعك لمساعدته على التغلب على الريبة المتعلقة بقيمته

بالنسبة إلى المنظمة، ثم يمكنك مساعدته على البحث عن فرص تعينه على إشراك فريقه وتمكينه.

كان أحد المديرين الشباب الذي عملت معه في حاجة ماسة إلى إيجاد الوقت لتدريب الموظفين الجدد والإشراف عليهم، فقد استُحوذ على شركته حديثاً، وعليه التعامل مع سرعة تغير الموظفين العالية، إضافة إلى القواعد واللوائح الصناعية الجديدة المنظمة للعمل. وكان أكثر شخص خبرة في الشركة امرأة عملت لدى الشركة المستحوذ عليها، وقد أوشكت على العودة من إجازة الأسرة الممتدة، وكان المدير مقتنعاً أنه لا يستطيع سؤالها للحصول على مساعدة، فبعد كل شيء، كانت تعمل جزءاً من الوقت وفقاً لجدول زمني، وطلبت إليه أن يسند إليها أكبر عميل للشركة. ولتعقيد الأمور بصورة أكبر، اشتبه في استيائها من ترقيته. وعند تقييم الوضع، كان المدير قادراً على رؤية أن أولوية الموظف الأكثر خبرة هي إعادة تأسيس مكانته بوصفه جزءاً مهماً من الفريق. وحالما أدرك ذلك، طلب إلى تلك المرأة أن تأخذ على عاتقها المسؤوليات الإشرافية الحرجة، متوازنة مع مسؤوليتها عن عدد أقل من العملاء، فما كان منها إلا الموافقة على ذلك بفارغ الصبر. وفي الواقع، عادت من الإجازة يملؤها الحماس المتعلق بالشراكة مع مدير لتطوير الفريق.

عندما يتذمر مدير جديد من أعباء العمل المتزايدة، اغتتم الفرصة لمناقشة التفويض معه، وشجعه على مواجهة أخطار صغيرة في البداية، معتمداً على نقاط القوة الواضحة التي يتمتع بها موظفوه. إن الطلب إلى مساعده الفائق التنظيم، والموثوق به، لأخذ زمام

المبادرة في التعامل مع الخدمات اللوجستية لعملية إطلاق منتج جديد مثلاً، هو أقل مخاطرة بكثير من سؤال مندوب مبيعات مبدع، غير معتاد على هذا النوع من العمل، للقيام بذلك، فالنجاحات المبكرة تعمل على بناء ثقة المدير، واستعداده لتحمل أخطار أكبر تدريجيًا، وزيادة قدرات كل عضو في فريقه. وأكد له أن التفويض لا يعني التنازل، وأن تقسيم المشروع المعقد إلى أجزاء محددة المعالم، ويمكن التحكم فيها، ما يجعل المتابعة الفاعلة أسهل. ومن المهم أيضًا إعداد جداول اجتماعات منتظمة حتى قبل بدء المشروع؛ من أجل ضمان بقاء المدير على اطلاع على التقدم، وشعور الموظفين بالمساءلة.

الحصول على الدعم ممن هم أعلى منك

يرى معظم المديرين الجدد علاقتهم برؤسائهم على أنها علاقة تبعية أكثر منها علاقة شراكة، فهم ينتظرونك لبدء الاجتماعات، وطلب التقارير، والسؤال عن النتائج ومناقشتها.

قد ترحب بضبط النفس هذا، ولكنه عمومًا علامة سيئة، ومن مساوئها، أنه يعرضك لضغط غير مبرر للحفاظ على استمرار التواصل، والأهم من ذلك، أن هذا السلوك يمنع المديرين الجدد من النظر إليك بصفتك مصدرًا مهمًا للدعم، وإذا لم يتوسموا فيك تلك الصفة، فمن المرجح أن يظهروا أنفسهم على هذا النحو لموظفيهم، فالمشكلة لا تكمن فقط في أن موقفك يخيفهم، بل إنهم يخشون من أن يكونوا

عرضة للخطر أيضاً؛ لأن أي مدير ناشئ، حديث العهد بالإدارة، لا يرغب في أن ترى نقاط ضعفه؛ لئلا تظن أنك ارتكبت خطأ في ترقيته، فعندما أسأل المديرين الناشئين عن علاقاتهم برؤسائهم، فإنهم غالباً ما يعترفون بأنهم يحاولون (البقاء تحت مراقبة الرئيس)، وأنهم أيضاً (حذرون مما يقولونه له).

لن يسعى بعض المديرين الذين لا خبرة لديهم إلى مساعدتك، حتى عندما توشك على الغرق. وغالباً ما يكون المديرون الناشئون قادرين على تغطية فشل مشروع ما فقط؛ حتى يتمكنوا من وضعه تحت السيطرة مرة أخرى، فمثلاً: عيّن أحد المديرين ممن عملت معهم في شركة تقنية، خبيرة يكبرها بنحو (20) عاماً، فكان التحول مزعجاً، وعلى الرغم من تقديم أفضل جهودها، إلا أنها لم تكن قادرة على التكيف مع المنظمة. (وكانت الشركة، مثل كثير من الشركات في قطاع التقنية، تنحو نحو تعيين الشباب). واصلت المديرية التعامل مع الوضع وحدها، بدلاً من التوجه إلى رئيسها طلباً للمساعدة، غير أنها استقالت في نهاية المطاف، في أثناء أكثر أوقات السنة ازدحاماً، ومن ثم، عانى المدير الناشئ عقوبة مزدوجة؛ لأنه يعاني نقصاً في الموظفين خلال أسوأ الأوقات، وأصبح معروفاً لدى الموظفين جميعهم أنه ربما فقد أهم مساهم في عملية التحول.

ما الذي يتعين على رئيس المدير الناشئ القيام به؟ يمكنك أن تبدأ بتوضيح التوقعات، وشرح العلاقة بين نجاحات المدير الناشئ ونجاحاتك، لدرجة تجعله يدرك أن التواصل المفتوح ضروري لتحقيق أهدافك؛ اشرح له أنك لا تتوقع أن تكون لديه الأجوبة كلها، وقدمه إلى مديرين آخرين داخل الشركة ممن قد يستفيد منهم، وشجعه على التواصل معهم عند الحاجة. ، وعرفه أن الأخطاء تحدث، لكن التستر عليها دائماً أسوأ من الجريمة، وعرفه أيضاً أنك ترغب في الحصول على دعوات الغداء في بعض الأحيان، بقدر ما ترغب في تقديمها.

إن لقاءات الغداء والاجتماعات غير المخطط لها مهمة، لكنها في العادة ليست كافية؛ لذا، خطط لعقد اجتماعات بصورة منتظمة مع المدير الجديد، ربما تكون أسبوعية في المراحل الأولى من تعيينه، ثم تصبح مرة كل أسبوعين، أو مرة شهرياً كلما زادت ثقته بنفسه، فهذه الاجتماعات ستطور اللغة المشتركة بينكما، وتوفر لك نظرة عن قرب تتعلق بكيفية تعامل المدير مع الوظيفة، وتعيّنه على تنظيم أفكاره على أساس منتظم، موضحاً له أن الاجتماعات هي لمصلحته، وأن الأمر متروك له للتخطيط لجدول الأعمال، وأن وجودك هناك هو للسؤال والإجابة عن الأسئلة، وتقديم النصح والمشورة، وبذلك توصل له رسالتك بأن عمل الفرد مهم بالنسبة إليك، وأنت شريك أعمال ملتزم. وبصورة أكثر وضوحاً، إنك تتمذج لموظفيك المباشرين، وتوجههم في الوقت نفسه.

إظهار الثقة

أن تبدو واثقًا عندما لا تشعر بالثقة، تحدُّ يواجهه الناس جميعهم، وبصفتنا من كبار المديرين، فنحن عادة ما نكون واعين لذلك عند نشوء الحاجة. وغالبًا ما يكون المديرون الناشئون شديدي التركيز على ذواتهم داخليًا، لدرجة أنهم لا يدركون هذه الحاجة، أو الصورة التي يظهرونها؛ لأنهم يركزون على الجوهر، لدرجة أنهم ينسون أن الشكل مهم أيضًا، لذا، فالأسابيع والأشهر الأولى في العمل هي وقت حرج بالنسبة إلى القادة الجدد من حيث الوصول إلى الموظفين والتواصل معهم، وإذا لم يظهروا الثقة، فمن غير المحتمل، أو من غير المرجح أن يلهمو فرقهم، وينشطوها.

أنا أعمل برتابة مع المديرين الجدد الذين لا يدركون أن السلوك اليومي يضر بمنظمتهم. خذ مثل ليندا مديرة الخدمة، في إحدى شركات التقنية السريعة النمو، التي تواجه مستويات عالية من التوتر، فقد كان انقطاع الخدمة شائعًا جدًا، وهذا خارج عن إرادتها، فالعملاء مُرهقون نظرًا إلى مطالبهم الكثيرة، وكانوا أيضًا تحت ضغط كبير، وكان عدد موظفيها الذين لا خبرة لديهم ينمو بسرعة، الزبائن والموظفون ذوو الاضطراب الشديد قد تسببوا لها في حدوث المشكلات على نحو شبه يومي؛ ولذلك تظهر باستمرار لاهثة، مستعجلة، خائفة جدًا؛ لدرجة أنها تعتقد أن حذاءها سيسقط من قدميها. لقد التحدي كبيرًا جدًا لمديرة جديدة، ولكن هذا ما يحدث عادة في الشركات السريعة النمو، فمن ناحية، عملت ليندا بصورة ممتازة، فقاعدة

العملاء في تزايد، ومما لا شك فيه أن درجة الاحتفاظ بهم كانت عالية إلى حدٍ كبير؛ نتيجة لحماسها وسعة حيلتها ولكنها من ناحية أخرى، ألحقت كثيرًا من الضرر بالشركة.

كان لسلوك ليندا المحموم تداعيان خطيران: أولهما، أنها قامت عن غير قصد، ودون تفكير عميق، بتعريف معايير السلوك المقبول في قسمها، وبدأ الموظفون عديمو الخبرة بعرض السلوكات نفسها. وقبل مضي مدة طويلة، كانت الإدارات الأخرى مترددة في التواصل مع ليندا أو فريقها؛ خوفًا من إزعاجهم أو إثارة ردود عاطفية من قبلهم. وأما ما يتعلق بالشركة والوصول إلى حلول حقيقية لمشكلات الخدمة، فكان على الإدارات تبادل المعلومات بصورة علنية وصريحة، ولكن ذلك لم يحدث. وثانيهما، لم تظهر ليندا نفسها لكبار المديرين بصفتها سلعة ترويجية، فكانوا سعداء بقدراتها على استكشاف الأخطاء وإصلاحها، لكنهم لا يرون مديرًا كبيرًا، واثقًا من نفسه، واسع الحيلة سريع التفكير في طور التكوين وعليه، فإن الصورة التي أظهرتها ليندا كانت كافية لإسقاط مهنتها في نهاية المطاف ودائرتها على حد سواء.

لا يظهر كل مدير جديد المشكلات التي أظهرتها ليندا، فبعضهم يبدو متغطرًا بصورة مفرطة، وبعضهم الآخر يبدو عليه الشك والريبة بصورة واضحة. وسواء مديروك الجدد مذهولين من الوظيفة كانوا، أو متعجرفين، أو متزعزعي الثقة، فإن التغذية الراجعة الصادقة هي أفضل أداة لديك، ويمكنك مساعدة المديرين الجدد، بإخبارهم أنهم دائمًا آمنون بالسماح لمشاعرهم بالظهور في مكتبك، وراء أبواب

مغلقة، وعزّز فيهم مدى الأهمية التي سيتركونها في نفوس الآخرين على المدى الطويل بمجرد توليهم مناصب قيادية. إن موظفيهم يراقبونهم عن قرب، فإذا رأوا المهنية، والاحترام، والتفؤل، فمن المرجح أن يظهروا تلك الخصائص أيضًا. وبشر بالسلوك الصحيح المناسب، والوعي المستمر بالصورة التي يجب أن يظهرها الفرد للعالم، وإذا لاحظت مديرًا يبرز صورة غير إيجابية، فنبّهه فورًا.

يجب أن تكون أيضًا متنبهًا للمديرين الجدد الذين يقوضون سلطتهم الخاصة، فقد عرضت ليندا خطأ قديمًا آخر، عندما طلبت إلى الأعضاء العاملين معها تنفيذ مبادرة اقترحها رئيسها، فعندما وعندما عرضت المبادرة، أعلمت فريقها أنه من المهم تطبيقها؛ نظرًا إلى أنها صادرة عن نائب رئيس القسم. في حين كانت نيّتها حسنة، ودعوتها الفريق لتطبيق المبادرة شجعت المجموعة على تركيز الاهتمام على من هو أعلى منها، بدلًا من التركيز عليها نفسها. لا توجد طريقة أسرع لفقد مصداقية مدير جديد مع موظفيه أكثر من أن يكون لسان حال الإدارة العليا ومتحدثًا باسمها، ومما لا شك فيه أن لفت الانتباه إلى أن الإدارة العليا ستدقق في أي مبادرة مطروحة لن يضر، ولكن يجب ألا يُنظر إلى المدير الجديد على أنه رسول.

غالبًا ما يكون التدريب في الوقت المناسب، أكثر الأساليب فاعلية، حيث يظهر للمديرين الجدد كيفية إبراز الثقة، فمثلاً: عندما تطلب إلى المدير الجديد تنفيذ مبادرة أول مرة، يتعين عليك توفير قليل من الوقت الإضافي لمتابعته في أثناء تنفيذه العملية، وتذكيره

بالقاعدة الذهبية في الإدارة، وهي أنه ليس من الضروري أن يحبك موظفوك، لكنهم في حاجة إلى الوثوق بك. وتأكد أن المدير الجديد يمتلك الرسالة التي يود إيصالها.

يُعدُّ تسريح العمال مثلاً تقليدياً على الرسالة التي يجد المدير الجديد صعوبة في تنفيذها؛ لذا، لا تسمح لمدير جديد بالمضي قدماً وهو غير مستعد لذلك، بل شاركه في أكبر قدر تستطيعه من المعلومات، وتأكد أنه مستعد للإجابة عن الأسئلة المحتملة وردود الفعل جميعها، عن طريق الطلب إليه مشاركتك في العمل غير الرسمي، وقد تُفاجأ من ضعفه في نقل الرسالة في المرة الأولى. فقليل من الممارسة والتمرين سيحفظ صورة مديرك وشركتك.

التركيز على الصورة الكبيرة

يملك المديرون الجدد موهبة حقيقية في السماح للمهام الفورية بأن تلقي بظلالها على المبادرات الشاملة، وهذا الواقع صحيح على وجه الخصوص بالنسبة إلى من حازوا على الترقية داخل المنظمة أو القسم، ويعود ذلك إلى أنهم قد وصلوا تَوّاً من الخطوط الأمامية، حيث إنهم اعتادوا على الدفاع وحل المشكلات بصورة مستمرة. وبالنظر إلى أن المدير الجديد مسلح بقدر هائل من المعرفة التقنية، فإن الغريزة ستدفعه إلى إنقاذ فوري لأي عميل أو موظف في حاجة إلى المساعدة، إذ إن الشعور بالإنجاز الذي يحصل عليه المديرون الجدد من جراء هذا الإنقاذ، مُعزِّزٌ وأكثر بهجة من اجتثاث سبب تلك المشكلات كلها.

وماذا يمكن أن يكون أفضل لروح الفريق من وجود مدير يقفز إلى حيث المشكلة، ويتخلص منها؟

حقًا، يظهر الرئيس روح الفريق الكبيرة إذا ما انضم إلى أعضائه العاملين في حالات الطوارئ، ولكن، هل تلك الحالات كلها حالات طوارئ حقيقية؟ وهل جرى تمكين الموظفين الجدد من أجل التعامل مع التحديات المعقدة؟ وإذا كان المدير الجديد مشغولاً بحل المشكلات، فمن الذي سيفكر تفكيراً إستراتيجياً للقسم؟ وإذا كنت من كبار المديرين، وخطرت هذه الأسئلة ببالك، فإن من المحتمل أن يكون لديك مدير جديد لا يفهم دوره جيداً، أو أنه خائف من انتهاز هذه الفرصة.

عملت أخيراً مع أحد المديرين الشباب الذي اعتاد على الاستجابة، نظراً إلى تدفق المشكلات المستمر، بحيث أصبح غير متردد في اقتصار العمل على المبادرات الإستراتيجية التي حددناها في أي وقت. وعندما تدخلت، أفصح أنه يشعر بأن جزءاً مهماً من دوره كان مخصصاً لمواجهة الأزمات عندما تنشأ، ولكنه تساءل: ماذا لو جدولت هذا الوقت، وطراً أمر عاجل، وتسببت حينها بخيبة أمل شخص ما؟ وعندما أشرت عليه أن بإمكانه دائماً تأجيل الاجتماعات الإستراتيجية إذا نشأت حالة طوارئ حقيقية، عندها بدا عليه الارتياح. لكنه يشعر بأن مفهوم تخصيص الوقت للتفكير في العمل على أنه هدر للذات، على الرغم من أن فريقه كان على وشك أن يطلب إليه زيادة الإنتاجية على نحو ملحوظ في السنة المالية القادمة، إلا أنه لم يقيم بأي عمل للتحضير لهذا الواقع.

يستطيع كبار المديرين مساعدة المديرين الجدد، موضحين لهم أن التفكير الإستراتيجي مهارة ضرورية للتقدم الوظيفي، حيث يخصص المديرون أول مرة، (10%) من الوقت لوضع إستراتيجية العمل، و(90%) من الوقت لاختيار آليات تنفيذ العمل. ومع ذلك، وعند تدرج المديرين التنفيذيين عبر سلم الشركات، ستتغير تلك النسب، وتصبح عكس ذلك. وحتى ينجح المديرون التنفيذيون عند تسلمهم الوظيفة العليا، يتعين عليهم أن يظهروا قدرتهم على التفكير والتصرف الإستراتيجي.

ويمكنك استخدام الاجتماعات المجدولة بانتظام؛ لمساعدة مديريك على التركيز على الصورة الكبيرة، ولا تدعهم ببساطة يراجعون أحدث النتائج والمضي قدماً، بل اسألهم أسئلة تتعلق بمدى تحقق تلك النتائج، فمثلاً: ما الاتجاهات التي تراها في السوق التي يمكن أن تؤثر فيك خلال نصف السنة القادمة؟ قل لي، كيف يستجيب منافسوك لتلك الاتجاهات نفسها؟ لا تدعهم يبهرونك بالتدريب الرائع الذي يحصل عليه موظفهم دون أن تسأل: ما المهارات الإضافية التي نحتاج إلى إكسابها للموظفين لزيادة الإنتاجية بنسبة (25%) في العام المقبل؟ وإذا كنت غير راضٍ عن استجابات المديرين، فليعلموا أنك تتوقع منهم أن يفكروا في ذلك بهذه الطريقة، وليس لزاماً عليهم الحصول على الأجوبة كلها، ولكن أن يشاركوا مشاركة فاعلة في عملية التفكير الإستراتيجي.

عادة ما يركز المديرون الناشئون على الأنشطة بدلاً من التركيز على الأهداف؛ نظراً إلى أن إنجاز الأنشطة يتحقق بسرعة (مثل: القيام بورشة عمل لتحسين مهارات موظفي المبيعات في العروض التقديمية)، في حين يحتاج تحقيق الأهداف عمومًا إلى مزيد من الوقت (مثل: تحسين فاعلية موظفي المبيعات).

يستطيع المدير الأعلى مساعدة المديرين الناشئين على التفكير الإستراتيجي، عن طريق طلب أهداف مكتوبة تميز بوضوح بين الأهداف وأنشطتها الداعمة، فالإصرار على الانضباط في تحديد الأهداف سوف يساعد المديرين الجدد على تنظيم خطط لعبتهم الإستراتيجية، فغالبًا ما يُتغاضى عن الأهداف الحاسمة، التي يمكن تحقيقها بسهولة (مثل تنمية قدرات الموظفين) لأنها صعبة القياس. ومن ثم، فإن كتابة هذه الأهداف مقرونة بخطوات عمل واضحة لتنفيذها تجعلها ملموسة، ما يشعر بالإنجاز عند تحقيقها مع ازدياد هذا الشعور باحتمال حصوله على مكافأة. فالمديرون ذوو الأهداف الواضحة أقل إغراءً ليصبحوا خبراء ذوي تجربة وبصر بالأمور طوال الوقت. وستساعدك العملية بالقدر نفسه من الأهمية، على ضمان قيامهم بالتفكير في القضايا الصحيحة، وتوزيع فرقهم على نحوٍ فاعل.

إعطاء تغذية راجعة بناءة

إن تجنب المواجهات جزء من الطبيعة البشرية؛ لذا، يشعر معظم الناس بالحرج عندما يُلزمون بتصحيح سلوك الآخرين. والمديرون الناشئون ليسوا بدعًا في ذلك، حيث إنهم يتجنبون مناقشة

موظفيهم في القضايا المهمة في كثير من الأحيان، وعادة ما يكون النص المثالي على النحو الآتي: يكافح موظف ما من أجل تلبية أهداف الأداء، أو يتصرف على نحو غير لائق في الاجتماعات، ويجلس المدير دون تدخل ساعات طويلة، ويأمل في تحسن الأمور بطريقة سحرية، ويراقب موظف آخر الوضع ويصاب بالإحباط من جراء تقاعس المدير، فيتعاضم إحباط المدير، فلا يستطيع التصديق أن الموظف لم يلاحظ سوء عمله وإحباط المدير. وفي هذه الحال، تطورت القضية المباشرة المتعلقة بالأداء إلى مشكلة مصداقية. وعندما تناول المدير أخيراً المشكلة على أنها مشكلة شخصية، تسرّب الخبر الموظفين، فيندفع الموظف مسرعاً للدفاع عن نفسه.

يتنظر معظم المديرين الذين لا خبرة لديهم وقتاً طويلاً جداً قبل الحديث إلى الموظفين عن مشكلات الأداء، ويمكن للمدير الأعلى المساعدة من خلال إيجاد بيئة لا يُنظر من خلالها إلى التغذية الراجعة البُناء التي يسديها للمديرين العاملين معه على أنها انتقادات، بل بصفتها مصدراً للتمكين، وهذا يبدأ مع التغذية الراجعة التي تقدمها للمديرين العاملين تحت إمرتك المتعلقة بتتميتهم، ومن الممكن أن تكون بسيطة إذا طلبت إليهم إعلامك بنقاط ضعفهم قبل أن تصبح مشكلة، وبعد استعراض جيد للأداء مثلاً، قد تقول لمديرك الجديد: «مستقبلك مشرق هنا بالمقاييس كلها؛ لذا، فمن المهم أن نتحدث عما لا تريدني معرفته. ما الأشياء التي يكون شعورك نحوها أقل وثوقاً؟ كيف يمكننا معالجة هذه القضايا بحيث تصبح على استعداد

لأي فرصة قد تصبح متوافرة؟» قد تُفاجأ بمدى تفهم أكثر الأشخاص ذوي الأداء العالي لتنمية احتياجاتهم الخاصة، ولكنهم ليسوا على استعداد لفعل ما هو كثير إلا عندما تضع تلك الاحتياجات على الطاولة.

ليس مستغرباً ألا تكون التغذية الراجعة التي يقدمها مديروك الجدد لموظفيهم دائماً إيجابية جداً، أو مما يسهل تقديمها، فالمفتاح هو أن تعزز في نفوسهم الرغبة في مساعدة موظفيهم على تحقيق أهدافهم. وفي ظل هذه الظروف، تصبح حتى القضايا الشخصية غير المحببة سهلة التعامل.

تمكّن أحد عملائي من إدارة أحد كبار الموظفين عالي الأداء، والذي كان غير متعاون مع الآخرين، وكثير الاستياء من عدم تقدمه. سلك المدير الخبير نهجاً أكثر إنتاجية بدلاً من تجنب هذه المسألة؛ لأنه لا يريد أن يقول للموظف إن اتجاهاته سيئة. لقد استخدم علمه بالأهداف الشخصية للموظف في تقديم التغذية الراجعة، فقال له: «أعرف أنك حريص على أول عمل إداري تقوم به، ولتعلم أن أحد أهدافي هو مساعدتك على تحقيق ذلك، ولا أستطيع فعل ذلك إلا إذا كنت صادقاً تماماً معك، فالجزء الأكبر من الإدارة يتمثل في تطوير مهارات أقوى لدى موظفيك. وليس هناك ما يدل على أنك تستمتع بهذا الدور، فكيف يمكننا العمل معاً على ذلك؟» لا تشعر بالذنب، ولا بالعتاب، فالأمر فقط هو محاولة مساعدتك على الحصول على ما أردت؛ لذا، فقد سمعت الرسالة بصوت عالٍ وبوضوح.

لقد أدت جلسة عصف ذهني مع هذا العميل إلى طرائق لتقديم تغذية راجعة حاسمة لهذا النهج، حيث تمكّن جلسات العصف الذهني في كثير من الأحيان، المديرين الجدد من رؤية أنه يمكن توزيع القضايا الشخصية الشائكة، والصعبة، والبيضة على القضايا التجارية مباشرة، ففي حالة الموظف الكبير غير المتعاون، لم يكن موقفه في حاجة إلى مساهمته في المناقشة؛ ولكن مما لا شك فيه، أن أفعاله تطلّبت ذلك، فالتوصية بتغيير في العمل أسهل بكثير من التوصية بتغيير في الاتجاه.

ولا ننسى أبداً المثل القائل: لا يمكنك الطلب إلى الناس تغيير شخصياتهم، بل يمكنك الطلب إليهم تغيير سلوكهم.

وفي الواقع، يتعين على كبار المديرين مشاركة المديرين الجدد في تقنياتهم المتعلقة بالتعامل مع التواصل الصعب. من المديرين الذين عملت معهم امرأة تأخذها حدة، وتصبح دفاعية كلما تساءل موظفوها عن أحكامها، لم تكن في حاجة إلى أن أخبرها أن سلوكها يقوّض صورتها وفعاليتها، فقد كانت في حاجة إلى أن أقدم لها بعض التقنيات التي من شأنها تمكينها من الاستجابة على نحو مختلف في مثل تلك اللحظات الساخنة. لقد دربت نفسها على الاستجابة بسرعة وبجدية عن كل سؤال صغير، مثل: هل يمكنك إخباري بالمزيد عما تعنيه بذلك؟ لقد مكّنتها هذه التقنية البسيطة التي توصلت إليها بنفسها، من توفير الوقت اللازم لجمع أفكارها، والانخراط في تبادل النقاش المنتج، بدلاً من النقاش الدفاعي.

قد تتصور أن مهارات التفويض، والتفكير الإستراتيجي، والتواصل، تبدو جميعها كأنها أساسيات الإدارة، وهذا صحيح، فأكثر عناصر الإدارة الأساسية هي ما يوقع المديرين في المشكلات في بداية حياتهم المهنية، ونظرًا إلى أنها أساسيات، فغالبًا ما يعدها رؤساء المديرين الجدد أمرًا مفروغًا منه. وفي الواقع، لا يجب عليهم فعل ذلك؛ لأن عددًا غير عادي من الناس يفشل في تطوير هذه المهارات. لقد ظل هذا الانطباع سائدًا في هذه المقالة، حيث إن مديرتي تعاني ذلك الوهم؛ لأنها لم تتقن المهارات الأساسية. لكن الحقيقة، هي أن المديرين الجدد الذين لم يتقنوا المهارات الأساسية هم من يعانون هذه الأخطاء. إن المنظمة التي تدعم المديرين الجدد من خلال مساعدتهم على تطوير هذه المهارات، ستدهش من مزاياها خلال المنافسة.



ما الذي يفعله المديرون العظام؟

ماركوس بكنجهام

«أفضل مدير تعاملت معه في حياتي». هذه العبارة قالها أو سمعها معظمنا في مرحلة ما من حياتهم، ولكن ما الذي تعنيه؟ وما الذي يميز المدير العظيم من المدير المتوسط؟ تزخر الأدبيات بالكتابات الاستفزازية المتعلقة بصفات المديرين والقادة، وهل يختلف بعضهم عن بعض. ولكن، قيل القليل عما يحدث في آلاف من التفاعلات بين العاملين، والقرارات اليومية التي تتيح للمديرين الحصول على أفضل النتائج من موظفيهم والفوز بتفانيهم. ما الذي يفعله المديرون العظام فعلاً؟

في الدراسة التي أجريتها، وضمنتها استطلاع رأي نظّمته منظمة جالوب شمل (80,000) من المديرين، واستمرت الدراسة طوال العامين السابقين، وتضمنت بحثاً معمقاً لبعض المديرين ذوي الأداء المرتفع، وقد وجدتُ أن أساليب الإدارة تتنوع بقدر تنوع أعداد المديرين، ووجدت أيضاً أن صفة واحدة تميز المديرين العظام حقاً عن الآخرين، وهي: أنهم يكتشفون ما هو فريد بخصوص كل فرد يعمل

معهم، ثم يستفيدون من ذلك. يلعب المديرون الكبار لعبة الشطرنج، في حين يلعب المديرون المتوسطون لعبة الداما، فما الفرق بينهم؟ القطع جميعها في لعبة الداما موحدة، وتُثقل في الاتجاه نفسه، وهي قابلة للتبديل أيضًا، ومما لا شك فيه، أن القطع تحتاج إلى تخطيط لتحريكها وتنسيقها، لكنها كلها تتحرك بالوتيرة نفسها، وعلى مسارات متوازية. أما في لعبة الشطرنج، فتتحرك كل قطعة بطريقة مختلفة، ولا تستطيع أيضًا اللعب لم تعرف كيف تتحرك كل قطعة، والأهم من ذلك، أنك لن تفوز إذا لم تفكر بعناية، في كيفية تحريك القطع. فالمديرون الكبار يعرفون ويقدرّون القدرات الفريدة وحتى غرابة أطوار موظفيهم، ويتعلمون على نحو أفضل كيفية دمجها في خطة هجوم منسقة.

وهذا هو عكس ما يفعله القادة العظام فعلاً، حيث يكتشفون ما هو مشترك بين العاملين ويستفيدون من ذلك، فمهمتهم هي حشد الناس نحو مستقبل أفضل، إلا أن القادة لا ينجحون في ذلك إلا عندما يتخلصون من الاختلافات في العرق، أو الجنس، والعمر، والجنسية، والشخصية، ويستخدمون القصص والاحتفال بالأبطال، ويستفيدون من المهارات القليلة التي نشترك فيها جميعاً. فوظيفة المدير- في أثناء ذلك- تحويل مواهب شخص ما إلى أداء. وسينجح المديرون فقط عندما يحددون الفروق بين الناس ويوظفونها، مما يشكل تحدياً لكل موظف على التفوق بطريقته، وهذا لا يعني أن القائد لا يستطيع أن يكون مديراً أو العكس بالعكس. ولكن، لكي تتفوق في أحد الدورين أو كليهما، يجب أن تكون على دراية بالمهارات المختلفة التي يتطلبها كل منهما.

لعبة الشطرنج

كيف تبدو لعبة الشطرنج في أثناء اللعب؟ عندما زرت ميشيل ميلر، المدير الذي افتتح (4,000) متجر لسلسلة متاجر والجريز، وجدت الجدار الخلفي في مكتبها مليئاً بأوراق جداول العمل ومواعيده. حيث يوظف متجر ميشيل في ريدوندو بيتش، كاليفورنيا، أشخاصاً ذوي شخصيات متباينة ومهارات مختلفة جداً، لذا، يتمثل الجزء الحرج من وظيفتها في وضع الناس في وظائف ونوبات عمل من شأنها أن تسمح لهم بالتألق، وتجنب وضع أشخاص ذوي آراء متضاربة. وفي الوقت نفسه، فهي في حاجة إلى إيجاد طرائق تساعد الأفراد على النمو.

جيفري مثلاً، عازف موسيقى الروك الهيببي الذي حلق شعر أحد جانبي رأسه، وأبقى شعر الجانب الآخر طويلاً لتغطية وجهه، ولم ترغب ميشيل في التعاقد معه؛ لأنه لم يتمكن من النظر إليها مباشرة في أثناء مقابلته، لكنه أراد مناوبة ليلية يصعب إيجاد شخص يعمل خلالها؛ لذا، قررت أن تمنحه الفرصة. وبعد بضعة أشهر، لاحظت أنه عندما أسندت إلى جيفري مهمة غامضة، مثل قولها: «رتب البضائع في الممرات جميعها»، وهي مهمة يجب ألا أن تستغرق أكثر من ساعتين، كان يقضي طوال الليل وهو يرتبها، فضلاً على أن عمله لم يكن متقناً. ولكن إذا أسندت إليه مهمة محددة، مثل قولها: «ضع زينة عيد الميلاد في أماكنها»، فستكون الزينة جميعها متناظرة ومتناسقة، وعليها الأسعار الصحيحة، والعلامات المحددة لها، إضافة إلى أنها (موجهة)، (أي، وضعت وجهاً لوجه أمام الزبون عند دخول المتجر).

إذا أُعطي جيفري مهمة عامة، فسيجد صعوبة كبيرة، أما إذا أُعطي مهمة تجبره على أن يكون دقيقًا ومنسقًا، فسيتفوق؛ لذا، خلصت ميشيل إلى أن مثل هذا العمل هو مجال تخصص جيفري؛ لذا، أثنت عليه لعمله الجيد، كما قد يفعل أي مدير جيد.

الفكرة باختصار

أمضيت الأشهر في تدريب ذلك الموظف؛ حتى يتمكن من التعامل مع الزبائن على نحو أفضل، وللعمل على نحو مستقل أكثر، أو أن يكون أكثر تنظيمًا، ولكن كان ذلك كله دون جدوى.

كيف يمكنك الاستفادة من الوقت الثمين المخصص لك بصورة أفضل؟ عليك فعل ما يقوم به المديرون العظام: فبدلاً من محاولة تغيير موظفيك، تعرف قدراتهم الفريدة من نوعها (وحتى غرابة الأطوار التي يتميزون بها) ثم استخدم تلك الصفات لمساعدتهم على التفوق بطريقتهم الخاصة. ستحتاج إلى هذه التكتيكات الثلاثة:

- **بدل الأدوار باستمرار للاستفادة من نقاط القوة الفردية.** وضع أحد مديري محلات والجريز موظفًا على درجة عالية من التنظيم لكنه قليل الكلام مسؤولاً عن إعادة تنظيم الممرات، ما أتاح له تحرير الموظفين الأكثر اختلاطًا بالزبائن لخدمة العملاء..
- استعمل المحفزات التي تنشط نقاط قوة الموظفين: قدم لهم حوافز مثل قضائهم بعض الوقت برفقتك، وفرص العمل على نحو مستقل، وإبراز التقدير في الصور كلها التي يقيمها الموظف.
- **إعداد التدريب بحسب أنماط التعلم المختلفة: إعطاء (المحللين) المعلومات التي يحتاجونها.**

- قبل البدء في المهمة: من يفضل العمل (التنفيذيين) بالبدء بمهام بسيطة، ثم ارفع درجة صعوبتها تدريجياً، واسمح (للمراقبين) العمل مع الموظفين الأكثر خبرة في الأداء.
- من فوائد التركيز على نقاط قوة الموظفين الفريدة من نوعها توفير الوقت، إذ يتولى الموظفون ملكية تحسين مهاراتهم، فتكون بذلك تكون قد علمت الموظفين تقدير الاختلافات، وبناء شعور قوي بالانتماء للفريق.

من شأن ميشيل - مثلها مثل أي مدير جيد- أن تترك الأمر عند هذا الحد، لكنها عرفت أنها تستطيع الحصول على المزيد من جيفري؛ لذا، وضعت خطة لإعادة تحديد المسؤوليات عبر المتجر كله؛ للاستفادة من مهاراته الفريدة، ونقاط القوة لديه. في أحد متاجر والجريز، توجد مسؤولية تسمى (إعادة التعيين والمراجعات). حيث تنطوي إعادة التعيين على وضع البضائع الجديدة في الممار، وعادة ما تتزامن هذه المهمة مع توقع تغيير أنماط شراء العملاء، فمثلاً: في نهاية الصيف، تعرض المتاجر المساحيق الواقية من الشمس وأحمر الشفاه بدلاً من أدوية الحساسية. لا تستهلك المراجعة كثيراً من الوقت، لكنها عمل متواتر للشيء نفسه، مثل: وضع صناديق معجون الأسنان القديم مكان صناديق معجون الأسنان الجديد المحسّن والمتنوع، ثم عرض هذا الخط الجديد من المنظفات في نهاية الصف، حيث يتطلب كل ممر بعض صور المراجعة مرة واحدة في الأقل، أسبوعياً.

يُعيّن (موظف) لكل ممر في معظم متاجر والجريز، ولا تقتصر مسؤوليته فقط على خدمة العملاء، ولكن أيضاً على تنسيق

البضائع، والحفاظ على الممر نظيفاً ومنظماً، ووضع أسماء البضائع وأثمانها بأداة خاصة بذلك، وإجراء المراجعات جميعها وإعادة التعيين. هذا الترتيب بسيط وفعال، ويتيح لكل موظف الشعور بالمسؤولية الشخصية، لكن نظراً إلى أن جيفري كان جيداً في إعادة التعيين والمراجعة، ولا يجد متعة في التفاعل مع العملاء، فقد قررت ميشيل إسناد هذه الوظيفة إليه بدوام كامل، في كل ممر.

تطبيق الفكرة

نظرة عن قرب على آليات العمل الثلاث:

الاستفادة من نقاط قوة الموظفين

أولاً، تحديد النقاط الفريدة لقوة كل موظف: تجوّل حول المكان، وراقب ردود أفعال الناس للأحداث، ولاحظ الأنشطة التي يجذب إليها كل موظف، ثم أسأل: ما أفضل يوم في العمل صادفته في الأشهر الثلاثة الماضية؟ ثم استمع لأنشطة الناس التي يجدونها مرضية لذواتهم.

وراقب نقاط الضعف أيضاً، ولكن قلّ من أهميتها عند التواصل مع الموظفين، وهيئ التدريب لمساعدة الموظفين على التغلب على أوجه القصور الناجمة عن نقص في المهارات أو المعرفة. وبناءً عليه، طبق هذه الإستراتيجيات:

- **ابحث عن شريك للموظف يتكامل معه في المواهب**، قال مدير الترويج: إنه لم يكتفادراً على ممارسة مهامه دون معلومات شاملة، إلا أن أداءه أصبح رائعاً عندما عمل معه نائب الرئيس بوصفه شريكاً معلوماتياً، فقد التزم نائب الرئيس بإعداد مذكرة صوتية يومياً وحدد لقاءً (مواجهة) للمحادثة الأسبوعية.

- إعادة تشكيل العمل لتحديد نقاط الضعف: استخدم إبداعك في أكثر ترتيبات العمل فاعلية، وكن شجاعاً فيما يتعلق باعتماد مسميات الوظائف غير التقليدية.

فعل نقاط قوة الموظفين

يُعدُّ التقدير المنشط المطلق والنهائي لتفعيل نقاط قوة الموظف، ولكن يخدم كل موظف بخدمة جمهوراً مختلفاً؛ لذا، عليك تقدير الشاء وفقاً لذلك.

إذا كان الموظف يثمن التقدير من:	فقدم له المديح... عن طريق:
أقرانه	<ul style="list-style-type: none"> • الاحتفال بنجاحاته بصورة علنية أمام زملائه العاملين.
منك	<ul style="list-style-type: none"> • إخباره على انفراد وبحماس لماذا تعده واحداً من أعضاء الفريق المهمين.
آخرين لهم الخبرة نفسها	<ul style="list-style-type: none"> • منحه جائزة مهنية أو تقنية.
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> • وضع صورته وصورة أفضل عملائه في المكتب.

تصميم التدريب وفقاً لأساليب التعلم

اجعل جهودك في التدريب والإرشاد متوائمة مع الأسلوب الفريد لتعلم كل موظف.

فإذا كان الموظف...:	دربه وأرشده عن طريق..:
(متضلعا من التحليل)، فإنه يحتاج إلى معلومات شاملة قبل البدء بتنفيذ المهمة، بالإضافة إلى أنه لا يحب أيضاً ارتكاب الأخطاء.	<ul style="list-style-type: none"> • توفير كثير من وقت الصف، وتدريبه. • لعب الأدوار أمامه. • منحه الوقت الكافي ليستعد لعمل فيه تحد.

<ul style="list-style-type: none"> • الطلب إليه القيام بمهمة بسيطة وسهلة، وتوضيح المخرجات المرغوب فيها، وتركه يقوم بالعمل دون مراقبة. • زيادة صعوبة المهام تدريجيًا حتى يتقن دوره في العمل إتقانًا مهنيًا. 	<p>(يحب العمل)، التجربة والخطأ لتحسين مهاراته وهو يتعامل مع المهمة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الطلب إليه (العمل بجانب) من هم أفضل أداءً. 	<p>(يحب الملاحظة)، فإنه يحسّن من مهاراته عند ملاحظة الناس الآخرين وهم يعملون.</p>

يأله من عمل مفعم بالتحدي، حيث يحتاج إلى أسبوع من المراجعات يتطلب محتوى كتابيًا يملأ ملفًا سمكه ثلاث بوصات، لكن ميشيل اعتقدت أن جيفري لن يكون وحده من سيتحمس للتحدي، ويتحسن عمله بصورة أفضل، ولكن سيتحرر موظفون آخرون مما يعتقدون أنه عمل محبط، وسيجدون وقتًا أكثر لمقابلة العملاء وخدمتهم.

لقد أثبت تحسن الأداء في المتجر صدق حدسها وصحة توقعاتها، فلم تشهد ميشيل بعد إعادة التنظيم، زيادة في المبيعات والأرباح فقط، وإنما أيضًا في أداء أكثر الأعمال صعوبة، وهو رضا العملاء، وقد حصل متجرها في الأشهر الأربعة اللاحقة، على علامة مثالية وممتازة في برنامج والجريز للمتسوق الخفي.

سار كل شيء حتى الآن على ما يرام، ولكن يا للأسف، لم يدم ذلك طويلاً، فقد بقي هذا الترتيب (مثالياً) اعتماداً على بقاء جيفري راضياً عن العمل الموكل إليه، لكنه لم يبقَ كذلك، فمع نجاحه في إعادة التعيين والمراجعات، ازدادت ثقته بنفسه، وبعد مضي ستة أشهر من بدء قيامه بالعمل، أراد الانتقال إلى الإدارة.

لم يخب أمل ميشيل في ذلك، ولكنها لم تُخدع بذلك، فقد راقبت تقدم جيفري عن قرب، وكانت قد قررت سلفاً أن جيفري قد يصلح ليكون مديراً جيداً، على الرغم من أنه لم يكن الشخص المحبب لذلك، إضافة إلى ذلك، كانت ميشيل مثل أي لاعب شطرنج ماهر، تفكر في بضع حركات أخرى قبل حدوث ذلك.

عملت موظفة أخرى تدعى جينوا، بعيداً في ممر أدوات التجميل، فرأت ميشيل فيها تهديداً مزدوجاً، فلم تُشعر العملاء بالراحة فقط، بل تتذكر أسماءهم، وتسال أسئلة جيدة، وكانت أيضاً مهذبة وبشوشة، ومهنية محترفة عند التحدث عبر الهاتف، إضافة إلى أنها أنيقة ومرتبة جداً، فقد كان ممرها جذاباً جداً؛ مما يدفعك إلى الذهاب هناك ولمس البضائع.

أعدت ميشيل ترتيب الأدوار في المتجر مرة أخرى؛ لاستثمار هاتين الموهبتين، والإعداد لترقية جيفري، فقسمت وظيفته إلى قسمين، وأسندت مهمة إعادة الترتيب في المتجر جميعه إلى جينوا؛ حتى يستفيد المتجر كله من قدراتها على إعادة ترتيب البضائع بصورة أنيقة وجذابة، ونظراً إلى أن ميشيل لم ترغب في فقد موهبة جينوا في

خدمة العملاء، فقد طلبت إليها أن تركز على دورها في المراجعات وإعادة الترتيب ما بين الساعة (8:30) صباحاً حتى الساعة (11) قبل الظهر. وبعد ذلك، عندما يعجُّ المتجر بالعملاء وقت استراحة الغداء، يتعين على جينوا التركيز عليهم.

أبقت ميشيل إسناد دور إعادة الترتيب إلى جيفري، حيث لا يتحمل مساعدو المديرين مسؤولية العمل نفسه في المتجر باستمرار، ولكن، سرعان ما فكرت، في مقدرة جيفري على تفكيك الممر بسرعة فائقة، وإعادة بنائه، إذ إنه يستطيع إنهاء أي عمل كبير خلال خمس ساعات، لذا؛ يمكنه القيام بعمله، وإعادة ترتيب الممرات، إضافة إلى مسؤولياته الإدارية.

وعندما تقرأ هذه المقالة، ربما تكون ترتيبات جيفري-جينوا قد عمرت أكثر لفائدتها، وانتقلت ميشيل إلى مهمة أخرى لتخطط مهام أخرى فاعلة ومبتكرة، إذ إن القدرة على الحفاظ على أدوار التغيير والتبديل للاستفادة من تفرد كل شخص هو جوهر الإدارة العظيمة.

قد تختلف طريقة كل مدير في الاستفادة من الاختلافات على نحو كبير من مكان إلى آخر، فإذا دخلت إلى المكتب الخلفي في متجر آخر لـوالجرينز، هذا المكتب الموجود في سان خوسيه بكاليفورنيا، الذي يديره جيم كاواشيما، فلن ترى أي جدول عمل، بل ستري بدلاً من ذلك، الجدران مغطاة بأرقام المبيعات وإحصائياتها، وقد وضعت أفضل تلك الأرقام والإحصائيات داخل دائرة رسمت بقلم تخطيط أحمر، إضافة

إلى العشرات من صور الفائزين في مسابقة المبيعات، كانت أكثر الصور بروزًا، صورة ممثلة خدمة العملاء التي تُدعى مانجيت.

تفوقت مانجيت على أقرانها بصورة مستمرة. وعندما سمعتُ عنها أول مرة، كانت قد فازت نواً في منافسة برنامج والجريز المتعلق ببيع أكبر عدد من وحدات مزيل العرق ذي العلامة التجارية (جيليت) خلال شهر فقد كان المعدل الوطني هو بيع (300) وحدة؛ في حين باعت مانجيت (1,600). إضافة إلى أنه كان بإمكانها بيع آلات التصوير (الكاميرات) التي تستعمل مرة واحدة، ومعجون الأسنان، والبطاريات، وغيرها. وقد فازت مانجيت بالمسابقة تلو الأخرى على الرغم من العمل في النوبات الليلية، بدءًا من الساعة (12:30) بعد منتصف الليل حتى (08:30) صباحًا، تلتقي خلالها عددًا أقل من العملاء الذين يلتقيهم أقرانها على نحو ملحوظ.

لم يكن لمانجيت دائمًا مثل هذا الأداء الاستثنائي، تقول: إنها أصبحت ناجحة بصورة مذهلة فقط عندما تولى جيم، الذي اشتهر بإعادة إحياء المخازن المضطربة، قيادة المتجر. فما الذي فعله جيم لإحداث التغيير في مانجيت؟ تعرّف جيم بسرعة خصوصيات مانجيت، وعرف كيفية ترجمتها إلى أداء متميز، فمثلاً: عندما كانت مانجيت في الهند، كانت رياضية ماهرة وعداءة ورافعة أثقال، تشعر بالإثارة دائمًا لتحدي مستوى الأداء المعروف. وعندما قابلتها، كانت أولى الكلمات التي نطقت بها، «يوم السبت بيعت (343) قطعة من الحلوى، ويوم الأحد بيعت (367)، وأمس (110) وحدات، وأما اليوم، فقد

بيعت (105) منها»، فسألتها: هل تعرف دائماً جودة عملها؟ فأجابت: بر (نعم). «ففي كل يوم أتفحص رسومه البيانية، حتى إنني اعتدت أن أحضر إلى مكتبه يوم إجازتي الأسبوعية، وأتحقق من أرقامى». تحب مانجيت الفوز والإعلان عنه علانية بين الناس؛ لذا، تجد جدران جيم مغطاة بالإحصائيات والأرقام والرسوم البيانية، وكانت أرقامها دائماً ملوَّنة باللون الأحمر، ويوجد أيضاً كثير من الصور التي توثق ذلك النجاح.

قد يكون مدير آخر طلب إلى مانجيت كبح حماسها لتسليط الضوء عليها، وإعطاء شخص آخر تلك الفرصة، ولكن جيم عثر على الطريقة التي يستثمر بوساطتها تلك الرغبة لدى مانجيت.

ولكن ماذا بشأن موظفي جيم الآخرين؟ فبدلاً من استيائهم من الاعتراف العلني بنجاحات مانجيت، وجدوا أن جيم خصص الوقت لرؤيتهم بصفتهم أفراداً، وتقييمهم على أساس القوة الشخصية لكل منهم. وعرفوا أيضاً أن نجاح مانجيت نجاح للمتجر كله؛ لذا، فقد حفَّز نجاحها أفراد الفريق جميعهم.

في الواقع، لم يمضِ وقت طويل، حتى بدأت صور مانجيت تشمل موظفين آخرين في المتجر أيضاً، وبعد مضي بضعة أشهر، أصبح موقع متجر خوسيه سان في المرتبة الأولى في برنامج والجريز الترويجي من بين (4,000) متجر آخر.

البحث

طلباً للبحث وجمع المادة الخام لكتابي، المسمى: (الشيء الوحيد الذي تحتاج إلى معرفته: حول الإدارة والريادة العظمى، والنجاح الفردي المستدام)، الذي أخذت منه هذه المقالة وتمت مواءمتها، اخترت نهجاً يختلف بعض الشيء عما استعملته في كتبي السابقة، وكان لحسن الطالع أنني عملت مدة (17) عاماً لدى منظمة جالوب، وهي إحدى أهم شركات البحوث في العالم وأكثرها احتراماً، وقد سنحت لي الفرصة في أثناء تلك المدة، مقابلة بعض أفضل القادة في العالم، والمديرين، والمعلمين، ومندوبي المبيعات، والسماصرة والمحامين، والموظفين الحكوميين، فكانت تلك المقابلات جزءاً من دراسات واسعة النطاق، تضمنت دراسات مسحية لمجموعات من الناس؛ أملاً في العثور على أنماط واسعة من البيانات، وقد استخدمت في كتابي هذا الأساس، بصفته نقطة انطلاق لدراسات فردية أكثر عمقاً من ذلك. حددت أولاً في كل مجال من المجالات الثلاثة المستهدفة في كتاب: (الإدارة، والقيادة، والنجاحات الفردية المستدامة)، شخصاً أو شخصين في مختلف الأدوار والحقول التي تفوق فيها على أقرانها بصورة ملموسة ومستمرة وكبيرة، وقد شملت قائمة هؤلاء الأفراد: ميرتل بوتز رئيس العمليات التجارية في شركة جينيتيك، الذي حوّل شركة أدوية فاشلة فشلاً ذريعاً إلى شركة لها أعلى مبيعات أدوية في العالم، بوساطة وصفة طبية. والسير تيري ليهي رئيس تجارة التجزئة الأوروبية العملاقة تيسكو؛ ومانجيت ممثلة خدمة العملاء والعاملة تحت إدارة جيم كاواشيما مدير أكثر فروع متاجر والجريز نجحاً في سان خوسيه، كاليفورنيا، الذي باع أكثر من (1,600) وحدة من مزيل العرق ذي العلامة التجارية (جيليت) في شهر واحد. وديفيد كويب كاتب النصوص ذا الإنتاج الغزير الذي ملأ أفلامه، مثل: الحديقة الجوراسية، والمهمة المستحيلة، والرجل العنكبوت، محال الأفلام ودور السينما.

وما أثار اهتمامي بهؤلاء المتفوقين هو اختياراتهم وأفعالهم العملية، المليئة على ما يبدو بالتفاصيل العادية. لماذا رفض ميرتل بوتز مراراً الترقيات قبل قبوله التحدي المتمثل في إظهار سيرة شركة الأدوية بصورة أفضل؟ لماذا لم يعتمد تيري ليهي على ذكريات نشأته في الطبقة العاملة؛ لتحديد إستراتيجية شركته أكثر من التركيز على نتائج دراسات العملاء المسحية أو مجموعات التركيز؟ كانت مانجيت تعمل خلال النوبة الليلية، وإحدى هواياتها هي رفع الأثقال، فهل لتلك العوامل صلة بأدائها؟ ما الذي قام به هؤلاء الأشخاص ليؤدوا أدوارهم على نحو جيد؟ عندما لوحظت تلك التفاصيل وسُجّلت، كشفت معاً عن (الشيء الوحيد) الذي يقع في صميم إدارة كبيرة، وريادة عظيمة، ونجاح فردي متواصل.

المديرون العظام رومانسيون

فكر في ميشيل مرة أخرى، قد يبدو تصميمها الإبداعي كأنه الملاذ الأخير، والمحاولة الفضلى لتحقيق الأمثل من أسوأ عملية تعيين. إنها ليست كذلك، فجيغري وجنوا ليسا موظفين عاديين، والاستفادة من تفرد كل منهما هو أداة قوية بصورة كبيرة جداً.

أولاً، يوفر تحديد تفرد كل شخص والاستفادة من قدراته، الوقت، فلا يوجد أي موظف مهما كانت درجة موهبته متكامل الصفات تماماً. يمكن أن تكون ميشيل قضت ساعات كثيرة في تدريب جيغري وحثه على التبسم، وتكوين صداقات معه، وتذكر أسماء الزبائن، ولكنها على الأرجح، لم ترَ نتيجة تذكر لجهودها؛ لذا، استفادت من وقتها أكثر عند قضائها ذلك الوقت في تحديد الدور الذي استغلت فيه قدرات جيغري الطبيعية.

(الشيء الوحيد) الذي يصعب فهمه وتحديده

إنه لمن الجراً وصف أي شيء على أنه الحل الوحيد؛ لأن ذلك محفوظ بالأخطار، ما يجعل تأكيدات (هذا هو الشيء الوحيد الذي يقوم المديرين جميعها من الأمور الخطيرة. ولكن مع القدر الكافي من البحث والتركيز، يصبح من الممكن تحديد هذا (الشيء الوحيد) الذي يصعب فهمه وتحديده. أحب أن أفكر في مفهوم (الشيء الوحيد) على أنه البصيرة المسيطرة، ولكن لا تفسر (البصيرة المسيطرة) النتائج والمخرجات أو الأحداث كلها، بل تُعد أفضل تفسير لأكثر عدد من الأحداث. تساعدك مثل هذه الأفكار على معرفة أي إجراء اتك سيكون لها أكثر تأثير بعيد المدى في كل حالة.

وحتى تظهر أي فكرة وكأنها البصيرة المسيطرة الوحيدة، يجب أن تتجح في ثلاثة اختبارات: أولاً، يجب أن تكون قابلة للتطبيق على مجموعة واسعة من الحالات، ولناخذ القيادة مثلاً على ذلك؛ فقد حدث في الآونة الأخيرة تقدم كبير على فكرة عدم وجود أفضل طريقة للقيادة، وبدلاً من ذلك، يعتمد أسلوب القيادة الأكثر فاعلية على الظروف، في حين لا يوجد شك في أن الحالات المختلفة تتطلب إجراءات مختلفة من القائد، وهذا لا يعني أن الشيء الأكثر تبصراً الذي يمكنك قوله عن القيادة أنها وليدة اللحظة، فمع التركيز الكافي، يمكنك تحديد (الشيء الوحيد) المسؤول عن القيادة الناجحة في مختلف الحالات والأنماط القيادية.

ثانياً، يجب أن تكون البصيرة المسيطرة عاملاً يضاعف الأشياء، ففي أي معادلة، يكون لبعض العوامل فقط قيمة مضافة، وعند التركيز على إجراء اتك الخاصة فيما يتعلق بهذه العوامل، ترى بعض التحسن التدريجي المتزايد، ويجب أن تكون البصيرة المسيطرة أكثر قوة، إذ يتعين أن تظهر لك كيفية الحصول على التحسن الأسّي، فمثلاً: الإدارة الجيدة هي نتيجة مزيج كثير

من الإجراءات، مثل اختيار الموظفين الموهوبين، ووضع التوقعات الواضحة، ورؤية الناس في أثناء قيامهم بالأمور الصحيحة، وهلم جرا. ولكن، لا يستحق أي من هذه العوامل أن يطلق عليه (الشيء الوحيد) الذي يقوم به المديرون الكبار؛ لأنه حتى عندما يحدث بصورة صحيحة جداً، فإن هذه الأعمال تمنع المديرين من تفكير أفضل موظفيهم.

وأخيراً، يجب أن ترشد البصيرة المسيطرة الأفعال، وأن تشير أيضاً إلى الأشياء المحددة التي يمكن القيام بها للحصول على مخرجات أكثر اتساقاً، فالبصائر التي يعتمد عليها المديرون، وليس تلك التي يعدونها فقط، هي البصائر التي ستؤدي إلى الاختلافات والفروق جميعها.

ثانياً، الاستفادة من التفرد يجعل كل شخص أكثر خضوعاً للمساءلة، فلم تثن ميشيل جيفري لمجرد قدرته على تنفيذ مهام محددة، بل لقد تحدته لجعل هذه القدرة حجر الزاوية في مساهمته في المتجر، وأن يكون مالك هذه القدرة ممارساً لها، وأن يعمل على تحسينها.

ثالثاً، الاستفادة من تفرد كل شخص يبني شعوراً أقوى بالانتماء إلى الفريق؛ لأنه يوجد الترابط، ويساعد الناس أيضاً على تقدير المهارات المعينة الخاصة بكل منهم، وتعلم أن بإمكان زملاء العمل تحقيق ما يفتقرون إليه. خلاصة القول إنه يجعل الناس في حاجة بعضهم إلى بعض، ويصبح شعار الفريق المتعارف عليه هو أنه لا يوجد (أنا) في (الفريق). ولكن كما قال مايكل جوردان مرة: «قد لا (الأنا) في الفريق، ولكن الأنا في الفوز».

وأخيراً، عند الاستفادة مما يتفرد به كل شخص، تضاف درجة من الاضطراب الصحي إلى العالم الذي تعيشون فيه، فتخلط التسلسل الهرمي القائم: فإذا كان جيفري هو المسؤول عن كل إعادة تعيين وعن المراجعات في المتجر، فهل يجب أن يحظى الآن باحترام أكثر أو أقل من مساعد مدير؟ وتعيد أيضاً التفكير في الافتراضات القائمة حول من يسمح له بالقيام بعمل ما: فإذا ابتكر جيفري أساليب جديدة في إعادة ترتيب الممرات، فهل يجب عليه الاستئذان في تجربتها، أم بإمكانه تجربتها من تلقاء نفسه؟

ويمكنك أيضاً إعادة خلط المعتقدات الموجودة في مكان توافر الخبرة الحقيقية: فإذا عرضت جينوا طريقة جديدة لترتيب البضائع تعتقد أنها أكثر جاذبية من الطريقة التي اقترحتها رئاسة متاجر والجرينز، فهل ستتفوق خبرتها على المخططين في الشركات؟ ستتحدى هذه الأسئلة معتقدات والجرينز الأكثر تعصباً، ومن ثم ستساعد الشركة على أن تصبح أكثر حُباً للبحث والاستفسار، وأكثر ذكاءً وحيوية، وعلى الرغم من منصبها، فستصبح أكثر قدرة على الارتباط بالمستقبل والتوافق معه.

وعلى الرغم من كل ما قيل، فإن سبب تركيز المديرين الكبار على التفرد ليس لأنه يجعل الأعمال جيدة من الناحية التجارية، بل لأنه لا يمكنهم تجنب القيام بذلك العمل. ويُفتتن المديرون الكبار بالتفرد من أجل التفرد بعينه، مثل شيلي وكيثس شاعري القرن التاسع عشر الرومانسيين. إن إضافة الظلال الجميلة إلى الشخصية، مع أنها قد

تكون غير مرئية لبعض الناس، ومحبطة للآخرين، فإنها تكون واضحة ووضوح الشمس، وذات قيمة عالية لدى المديرين الكبار. لا يستطيعون تجاهل هذه الخفايا أكثر من تجاهل احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة إذ إن ما يميز الناس هو ببساطة معرفتهم لطبيعتهم.

الدعائم الثلاث

على الرغم من افتتاح الرومانسيين بالاختلافات والفروق، في بعض المواقف، إلا أن المديرين يحتاجون إلى كبح جماح الفضول، وجمع ما يستطيعون جمعه عن شخص ما، والاستفادة من قدرات الموظف وسماته. وتحقيقاً لهذه الغاية، هناك ثلاثة أشياء يجب أن تعرفها عن شخصٍ ما لتتمكن من إدارته جيداً، هي: نقاط قوته، والمحفزات التي تنشط تلك القوى، وكيف يتعلم.

الاستفادة القصوى من نقاط القوة

يتطلب الأمر بعض الوقت والجهد للحصول على التقدير الكامل لنقاط قوة الموظف وضعفه، فالمدير يقضي قدرًا كبيرًا من الوقت متجولاً خارج المكتب، يراقب ردود فعل كل شخص للأحداث، ويستمع لما يُقال، ويدوّن الملاحظات الذهنية المتعلقة باهتمامات كل فرد، إضافة إلى نقاط ضعفه، ولا يوجد بديل لهذا النوع من الملاحظة، ولكن يمكنك الحصول على كثير من المعلومات عن شخص ما، عن طريق طرح عدد قليل من الأسئلة ذات النهاية المفتوحة، والاستماع بعناية إلى الإجابات. وقد ثبت أن استفسارين بوجه خاص، كانا أكثر

دلالة عندما يتعلق الأمر بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وأوصي بطرحها على كل موظف جديد عند تعيينه، وإعادة النظر في الأسئلة على نحوٍ دوري.

ولتحديد نقاط القوة لدى الشخص، اسأل أولاً: ما أفضل يوم لك في العمل خلال الأشهر الثلاثة الماضية؟ تعرّف ما كان الشخص يقوم به، ولماذا يتمتع بذلك كثيرًا، وتذكّر أن القوة ليست مجرد شيء تقوم به على نحو جيد، بل قد يكون في الواقع شيئًا لا تقوم به بصورة جيدة حتى الآن، قد يكون مجرد ميل، شيء تجد أنه يكافئ إحساسك الداخلي، وتتطلع إلى الأمام للقيام به مرة تلو الأخرى، وإتقانه مع مرور الوقت.

سيحث هذا السؤال الموظف على بدء التفكير في مصالحة وقدراته من هذا المنظور.

ولتحديد نقاط ضعف الشخص، اسأل السؤال الذي سألته سابقًا بصورة مغايرة: ما كان أسوأ يوم لك في العمل خلال الشهور الثلاثة الماضية؟ ثم دقق في التفاصيل التي قام بها الشخص، ولماذا هو مستاء إلى هذه الدرجة. وكما هو الحال مع القوة، لا يعد الضعف مجرد شيء لا تستطيع القيام به أو تحقيقه (في الواقع، قد تكون مقتدرًا جدًا على القيام به).

إنه أمر يستنزف طاقتك، إنه نشاط لا تحب القيام به، وإذا كنت مضطرًا إلى ذلك، فإن جُلّ ما يهملك هو التوقف عن القيام به.

ما الذي ترغب في معرفته عن موظفيك الذين يعملون معك مباشرة؟

- ما نقاط ضعفه/ضعفها؟
- ما المحفزات التي تنشط نقاط القوة هذه؟
- ما أسلوب تعلمه/تعلمها؟

على الرغم من ملاحظتك المستمرة لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف لدى موظفيك، إلا أن تركيزك يجب أن يكون على نقاط القوة، فالحكمة التقليدية ترى أن الوعي الذاتي هو أمر جيد، وأن من وظيفة المدير تحديد نقاط الضعف، ووضع خطة للتغلب عليها. ولكن البحوث التي كتبها ألبرت باندورا، واضع نظرية التعلم الاجتماعي، أظهرت أن الثقة بالنفس (المسماة (الكفاية الذاتية) من قبل علماء النفس المعرفي)، وليس الوعي الذاتي، هي أكبر مؤشر على قدرة الشخص على تحديد الأهداف الجيدة، التي ستصمد في مواجهة الصعاب، وترتد إلى الخلف مرة أخرى عند حدوث الانتكاسات، وفي نهاية المطاف، لتحقيق الأهداف التي وضعتها. وعلى النقيض من ذلك، لم يظهر الوعي الذاتي أنه مؤشر على أي من هذه النتائج والمخرجات، بل يعمل في بعض الحالات على تأخير تحقيق تلك الأهداف.

يبدو أن المديرين الكبار يفهمون ذلك غريزيًا، إنهم يعرفون أن مهمتهم ليست تزويد كل موظف بفهم دقيق وبتجرد، لحدود نقاط قوته ومسؤولياته فيما يتعلق بنقاط ضعفه، ولكن مهمتهم تعزيز الثقة بالنفس؛ لذا، يركز المديرون الكبار على نقاط القوة. وعندما ينجح

الشخص، فإن المدير الكبير لا يثني على عمله الشاق. وحتى عند المبالغة في الوصف، فإنه يقول: إنه نجح لأنه أصبح جيداً في توظيف نقاط القوة المحددة لديه. ويعلم المدير أن من شأن ذلك أن يعزز ثقة الموظف بنفسه، ويجعله أكثر تفاؤلاً وأكثر مرونة في مواجهة التحديات القادمة.

قد يُحدث نهج التركيز على نقاط القوة في الموظف قدرًا من الثقة المفرطة، ولكن المديرين الكبار يخففون من ذلك عن طريق التركيز على حجم أهداف الموظف وصعوبتها، إنهم يدركون أن هدفهم الأساسي إيجاد حالة معينة من التعقل والتفكير لدى كل موظف؛ أي، حالة تتضمن تقييماً واقعياً ومدى صعوبة العقبات في المستقبل، ولكن بتفاؤل غير واقعي في قدرتها على التغلب عليها.

ماذا يحدث لو فشل الموظف؟ وإذا افترضنا أن الفشل لم يُعزَ إلى عوامل خارجة عن إرادته، فاشرح له دائماً أن الفشل نقص في توظيف الجهد، حتى لو كان ذلك منقوصاً، فهذا من شأنه أن يحجب الشك في الذات، ويعمل على توظيف كامل جهده عندما يواجه عقبة تحدي المرحلة اللاحقة.

إن تكرار الفشل، بطبيعة الحال يشير إلى الضعف، في حين يتطلب الدور القوة، وفي مثل هذه الحالات، هناك أربعة أساليب للتغلب على نقاط الضعف، فإذا كان سبب المشكلة عدم وجود المهارة أو المعرفة، فمن السهل إيجاد حل لذلك على النحو الآتي: وفر التدريب ذا الصلة ببساطة، واسمح للموظف ببعض الوقت لدمج المهارات الجديدة،

وابحث عن علامات التحسن، فإذا لم يتحسن أداؤه ويصبح أفضل مما مضى، فعليك أن تعرف أن سبب تقدمه بصعوبة يعود إلى افتقاره إلى بعض المواهب، وهذا عجز لا يمكن إصلاحه بأي قدر من التدريب على المهارة أو المعرفة؛ لذا، يجب عليك إيجاد وسيلة لإدارة هذا الضعف وتحبيده.

وهذا يقودنا إلى الإستراتيجية الثانية للتغلب على ضعف الموظف. هل يمكنك أن تجد له شريكاً يتمتع بصورة قوية بالمواهب التي يفتقر إليها الموظف المعني على وجه التحديد؟ وإليك كيف ستبدو هذه الإستراتيجية في أثناء التطبيق: بصفتي نائباً لرئيس التسويق لمتاجر التجزئة للملابس النسائية آن تايلور، وجدت جودي لانغلي أن التوتر أخذ يزداد حدةً بينها وبين أحد مديري التسويق العاملين لديها، وتُدعى كلوديا (ليس اسمها الحقيقي)، فقد أحدثت قوتها التحليلية وطبيعتها الحادة والانفعالية (رغبة في المعرفة لا تقاوم)، فإذا علمت كلوديا شيئاً قبل أن تتاح الفرصة لجودي لمناقشتها فيه، فإنها تصبح شديدة الاحباط. وبالنظر إلى السرعة التي اتخذت فيها القرارات، ونظراً إلى جدول جودي المزدحم بالأنشطة، فإن مثل هذه الحال تحدث في كثير من الأحيان. وكانت جودي قلقة من أن تُثير كلوديا فريق المنتج كله، ناهيك عن كسب الموظف سمعة أنها ناقمة.

قد يحدد مدير متوسط الخبرة هذا السلوك بأنه ضعف، ومن ثم يوضح لكلوديا كيف تسيطر على نفسها عند الحاجة إلى الحصول على المعلومات، لكن جودي أدركت أن هذا (الضعف) كان جانباً من

أقوى جوانب قوة كلوديا، وهو: (عقلها التحليلي)، فكلوديا لن تكون أبداً قادرة على كبح جماح ذلك - في الأقل - مدة طويلة، وهكذا بدأت جودي البحث عن إستراتيجية دعم حاجة كلوديا إلى المعرفة، في حين كانت توجهها إلى مزيد من الإنتاجية؛ لذا قررت جودي أن تكون بصفتها شريكة كلوديا في المعلومات، وقالت: إنها تلتزم بأن تترك لكلوديا بريداً صوتياً في نهاية كل يوم، يشتمل على تحديث وجيز. ولوقوف على مدى عدم وجود ثغرات في هذا الترتيب قد تؤدي إلى أي سوء فهم أو نزاع، فقد اتفقتا على اللقاء وجهاً لوجه (لمس القاعدة) للتحديث أسبوعياً. كان هذا الحل كافياً للتعامل مع توقعات كلوديا، وأكد لها أنها ستحصل على المعلومات التي تحتاج إليها، عندما ترغب في ذلك، أو في الأقل خلال أوقات متكررة يمكن التنبؤ بها.

إن تزويد كلوديا بشريك، عمل على تحييد المظاهر السلبية في قوتها، وسمح لها بالتركيز على عقلها التحليلي في العمل. (بطبيعة الحال، في معظم الحالات، ليس من الضروري أن يكون الشريك المدير نفسه، بل قد يكون شخص آخر غير المدير).

إذا تعذر إيجاد الشريك المثالي، ففكر في الإستراتيجية الثالثة: أدخل إلى عالم الموظف الأسلوب الذي يساعده على الإنجاز من خلال مساعدته على القيام بما لم يستطع إنجازه بالفرصة. التقيت أحد المخرجين وكتّاب النصوص الذي كافح دون جدوى ليخبر غيره من المهنيين، مثل الملحنين ومخرجي التصوير الفوتوغرافي، الذين عملهم لم يكن يساوي شيئاً؛ لذا، ابتكر خدعة عقلية: يتخيل الآن ما

يرغب فيه (إله الفن)، ويستخدم هذا الكيان الوهمي بصفته مصدرًا للقوة. لم يعد يفرض رأيه على زملائه، بل يقول لنفسه (وزملائه): إن طرفًا ثالثًا موثوقًا به قد أعطى رأيه.

فإذا لم ينتج التدريب أيَّ تحسن، وإذا أثبتت الشراكة التكميلية أنها غير عملية، وإذا لم يكن هناك إمكانية لإيجاد أي تقنية انضباط، فعليك بمحاولة تجربة الإستراتيجية الرابعة والأخيرة، وهي إعادة ترتيب مكان العمل لتجعل ضعف الموظف لا صلة له بموضوع العمل، كما فعل ميشيل ميلر مع جيفري. تتطلب هذه الإستراتيجية منكما: أولاً، الإبداع لتصوير الترتيب الأكثر فاعلية. وثانياً، الشجاعة لجعل هذا الترتيب قابلاً للتطبيق، ولكن كما كشفت تجربة ميشيل، فإن زيادة إنتاجية الموظفين والمشاركة الجماعية يستحقان ذلك المجهود حقاً.

حفز الأداء الجيد

ليست نقاط قوة الشخص دائماً ظاهرة للعيان، وقد تتطلب في بعض الأحيان التحفيز الدقيق لإبرازها. لذا، ابحث عن المحفز المناسب، وعندها سيندفع الشخص بنفسه بجهد ومثابرة في مواجهة المقاومة، ولكن قد يؤدي تحفيز الجانب غير الصحيح إلى القضاء على الشخص تماماً. ويمكن أن يكون مثل هذا العمل مخادعاً؛ لأن المحفزات تأتي بأعداد لا تُحصى وبصور غامضة، وقد تكون محفزات موظف ما مرتبطة بوقت اليوم (حيث إنه يفضل الليل كالبوم، وتتحفز نقاط قوته فقط بعد الساعة الثالثة من منتصف الليل). وقد تكون محفزات

شخص آخر مرتبطة بالوقت الذي يقضيه معك الرئيس (على الرغم من أنه يعمل معك منذ أكثر من خمس سنوات، فإنه لا يزال في حاجة إلى تحققك من عمله كل يوم، أو أنه يشعر بأنك تتجاهله). قد تكون محفزات عامل آخر على النقيض من ذلك تمامًا، فهي تعمل معك منذ مدة ستة أشهر فقط، ولكن إذا دققت في عملها ولو مرة واحدة في الأسبوع، فإنها تشعر بأنك تركز على التفاصيل الدقيقة غير المهمة.

إن أقوى المحفزات على الإطلاق حتى الآن هو التقدير، وليس المال، وإذا كنت غير مقتنع بذلك، فتجاهل واحدًا من النجوم الذين يتقاضون أجورًا مرتفعة، وشاهد ما سيحدث. معظم المديرين يدركون استجابة الموظفين على نحو جيد للتقدير؛ لذا، يعمل المديرون الكبار على صقل نطاق هذه البصيرة وتوسيعها، إنهم يدركون أن كل موظف يقدم خدماته لجمهور مختلف قليلًا، وللتفوق بصفتك مديرًا، يجب أن تكون قادرًا على تعيين الموظف للجمهور الذي يكن له أكبر تقدير وقيمة، فقد يكون جمهور أحد الموظفين أقرانه؛ وعليه، فإن أفضل طريقة للثناء عليه وقوفه أمام زملائه في العمل والاحتفاء علنًا بإنجازاته، وقد يكون الجمهور المفضل الآخر هو أنت، وفي هذه الحالة يكون أقوى تقدير له على الإطلاق محادثة شخصية معه، حيث يبلغه بهدوء ولكن على نحو واضح، لماذا يُعد هو مثلاً عضوًا ذا قيمة في الفريق، وقد يحدد موظف آخر نفسه بخبراته؛ وبذلك يكون أفضل تقدير له جائزة التقنية أو المهنية.

وقد تكون قوة شخص آخر في حصوله على ردود الفعل القيمة من العملاء، ففي هذه الحالة، يكون أفضل صور التقدير والاعتراف وضع صورة الموظف مع أفضل عملائه، أو وضع رسالة موجهة إليه من العميل، واعتماداً على مدى الاهتمام الشخصي، تقع مسؤولية تخصيص التقدير والثناء في الأغلب، على المدير، ولكن قد يكون للمنظمات دور في ذلك أيضاً. لا يوجد سبب يجعل شركة كبيرة غير قادرة على اتخاذ هذا النهج الفردي في التقدير والاعتراف وتطبيقه على كل موظف، حيث تعد فروع مصرف (HSBC) في أمريكا الشمالية، ومقره لندن، أفضل من قام بمثل هذا العمل، بالنسبة إلى الشركات جميعها التي تعاملت معها. ففي كل عام، يقدم المصرف الجوائز القيمة وغير المتوقعة للأفراد الذين حققوا أعلى أداء في الإقراض الاستهلاكي، فيحصل كل فائز على جائزة فريدة مختلفة، وعادة ما يسأل المديرون خلال العام، الموظفين تحديد ما يودون الحصول عليه في حال فوزهم، وقد تصل قيمة الجائزة إلى (10,000) دولار، أو يمكن الحصول على قيمتها النقدية بدلاً من ذلك، وفيما عدا هذين المحددين، يكون لكل موظف الحرية في اختيار الجائزة التي يريد. وفي نهاية العام، تقيم الشركة حفل جوائز الحلم، وتعرض في الحفل شريطاً مصوراً يظهر الموظف الفائز، وسبب اختياره جائزة معينة.

يمكنك أن تتخيل تأثير هذه الجوائز الشخصية في موظفي (HSBC). إنه شيء يجعلك تصعد على خشبة المسرح لتسلم شعار آخر للتقدير، وإضافة إلى تقدير الجمهور لأدائك، تتلقى منحة من

صندوق التعليم الجامعي لطفلك، أو دراجة (هارلي ديفيدسون) التي حلمت دائماً بالحصول عليها، أو الجائزة التي ما زال كل من يعمل في الشركة يتحدث عنها، وهي تذاكر السفر لك ولعائلتك؛ للعودة إلى المكسيك لزيارة جدتك التي لم ترها منذ عشر سنوات.

التوافق مع أساليب التعلم

على الرغم من توافر كثير من أساليب التعلم، فإن استعراضاً دقيقاً لنظرية تعلم الكبار يكشف عن وجود ثلاثة أنماط مهمة: لا تستبعد أيّاً من هذه الأنماط الثلاثة، فقد يعتمد بعض الموظفين على مزيج من اثنين منها أو ربما جميعها. ومع ذلك، فإن تفهم نمط أو أنماط تعلم كل موظف يساعد على تركيز التدريب الخاص. أولاً، التحليل، فكلوديا العاملة مع أن تايلور هي تحليلية؛ لذا، فهي تفهم المهمة من خلال تجزئتها، ودراسة عناصرها، وإعادة بنائها قطعة قطعة. ونظراً إلى أن كل مكون من المهمة له أهمية خاصة في نظرها، فهي تتعطش دائماً إلى المعلومات، وتحتاج إلى استيعاب كل ما يمكن معرفته عن الموضوع قبل أن تشعر بالراحة في التعامل معه، وإذا شعرت بأنها لا تمتلك ما يكفي من المعلومات، فإنها ستبحث عنها بأي وسيلة حتى تحصل عليها، وستقرأ المعلومات المرفقة، وستنضم إلى صفوف المناسبة، وستدوّن الملاحظات الجيدة، وستقوم بالدراسة، ولكنها لا تزال تريد أكثر من ذلك.

إن أفضل وسيلة لتعليم الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التحليل هي إعطاؤه وقتاً كافياً في الفصول الدراسية؛ لذا تبادل معه الأدوار،

وشاركه في المعلومات، وجزئ أداءه إلى الأجزاء المكونة له حتى تتمكن من إعادة بنائه بعناية، ووفر له دائماً الوقت الكافي للاستعداد، فصاحب القدرات التحليلية يكره الأخطاء، التي يدعي البعض أنها تحفز التعلم، وأما ما يخص المحلل، فهذا ليس صحيحاً. وفي الواقع، يعود السبب في استعدادها بجد وبعناية إلى رغبتها في تقليل إمكانية وقوع أخطاء؛ لذا، لا تتوقع أن تعلمها كثيراً عن طريق وضعها في وضع جديد، والطلب إليها إنجاح ذلك العمل.

العكس هو الصحيح بالنسبة إلى أسلوب التعلم الثاني المهيمن، وهو التنفيذ. في حين تحدث أقوى لحظات تعلم قبل الأداء، وتحدث أقوى لحظات التعلم في أثناء الأداء، فالتجربة والخطأ جزء لا يتجزأ من عملية التعلم، فجييفري الذي يعمل في متجر ميشيل ميلر، يُعدُّ مُنفِذاً؛ لأنه يتعلم كشف الأمور لنفسه أكثر ما يمكن عندما ينفذ العمل، أما بالنسبة إليه، فيُعد الإعداد نشاطاً جافاً غير ملهم؛ لذا، فبدلاً من أداء الأدوار مع شخص مثل جييفري، اختر مهمة محددة بسيطة ضمن دائرة عمله لكنها حقيقية، وقدم له لمحة موجزة عن المخرجات المرغوبة، ثم دعه يعمل وحده، ثم زد تدريجياً درجة تعقيد كل مهمة حتى يتقن كل جانب من جوانب الدور المنوط به، وقد يرتكب بعض الأخطاء في أثناء تنفيذ المهمة، وأما ما يخص المنفذ، فتُعد الأخطاء المادة الخام للتعلم.

وأخيراً، المراقب الذي لا يتعلم عادة كثيراً عن طريق أداء الأدوار، ولن يتعلم عن طريق الممارسة أيضاً. ولما كانت معظم برامج

التدريب الرسمية تدمج كلاً من هذين العنصرين، فإنه كثيراً ما يُنظر إلى المراقبين على أنهم طلاب سيئون، وقد لا يكون ذلك صحيحاً، لكنهم ليسوا بالضرورة متعلمين سيئين.

يتعلم المراقبون كثيراً عندما تتوافر لهم الفرصة لرؤية الأداء الكلي؛ لذا، تعني دراسة الأجزاء الفردية للمهمة بالنسبة إليهم كدراسة جزء صغير جداً (بكسل) من الصورة الرقمية؛ لأن ما هو مهم لهذا النوع من المتعلمين هو محتوى بكسل كله، وموقعه بالنسبة إلى الأجزاء الأخرى جميعها؛ لذا، يصبح المراقبون قادرين على رؤية ذلك عندما تعرض الصورة كاملة فقط.

وهذه هي طريقتي في التعلم، فمنذ سنوات خلت، وعندما بدأت إجراء المقابلات أول مرة، واجهت صعوبة بالغة في تعلم مهارة كتابة تقرير عن شخص بعد أن أجريت مقابلة معه، وقد فهمت الخطوات المطلوبة جميعها، ولكن يبدو أنني لم أكن قادراً على وضعها معاً، وكان بعض زملائي ينهي كتابة التقرير خلال ساعة، في حين يستغرق ذلك مني جزءاً كبيراً من النهار. وفي ظهيرة أحد الأيام، بينما كنت أهدق بحزن في جهاز الطباعة الصوتية (الدكتافون)، تناهى إلى مسمعي صوت المحلل في الغرفة المجاورة، وكان يتحدث بسرعة كبيرة، بحيث اعتقدت في البداية أنه يتحدث عبر الهاتف، وبعد مضي بضع دقائق، أدركت أنه يملي تقريره، فكانت هذه هي المرة الأولى التي سمعت فيها أحدهم (يقوم بهذا الفعل). فقد رأيت النتائج النهائية مرات لا تحصى، فقد كانت قراءة تقارير الآخرين هي الطريقة التي يفترض

أن نتعلم بوساطتها، ولكنني في الواقع لم أسمع قط محللاً آخر يكتب تقريره. كانت تلك الحادثة كأنها وحي وإلهام، ولكنني رأيت أخيراً كيف يجب أن تكون الأشياء كلها متماسكة معاً. وأتذكر أيضاً أنني التقطت (الدكتافون)، وبدأت بتلقين التقرير بإيقاع جاري نفسه وحتى لهجته، وأخذت الكلمات تتدفق. فإذا كنت تحاول تعليم مراقب، فإن أفضل الأساليب الفاعلة هي الخروج به خارج الفصول الدراسية، وتجنب الرجوع إلى النظريات الواردة في الكتب، ودعه يقوم بالعمل برفقة أفضل أصحاب الأداء خبرة.

لقد رأينا، في قصص المديرين الكبار، مثل ميشيل ميلر، وجودي لانغلي، أن نجاحهم يكمن في تقديرهم للشخصية الفردية، ولكن هذا لا يعني أن المديرين لا يحتاجون إلى مهارات غيرها، بل يجب أن يكونوا ماهرين في التوظيف، ووضع التوقعات، والتفاعل المثمر مع رؤسائهم، وهذه جميعها أمثلة فقط. ولكن ما يفعلونه بالغريزة هو لعب الشطرنج. ويفترض المديرون المتوسطو الخبرة، أو يأملون أن يكون موظفهم جميعاً محفّزين عن طريق الأشياء نفسها، وتوجههم الأهداف نفسها، وأنهم سيرغبون في النوع نفسه من العلاقات والتعلم بالطريقة نفسها تقريباً. وأنهم يحددون أيضاً السلوكات التي يتوقعونها من الناس، ويطلبون إلى موظفيهم العمل وفقاً للسلوكات التي تأتي على نحو طبيعي، فهم يقدرون أولئك الذين يتغلبون على أساليبهم الطبيعية في التوافق مع الأفكار مسبقاً. وباختصار، يعتقد هؤلاء المديرون أن وظيفة المدير هي وضع الموظف في الموقف الأمثل للقيام بالدور.

لا يحاول المديرون الكبار تغيير نمط الشخص، فلم يحاولوا قط تحريك الحصان بطريقة تحريك الوزير نفسها؛ لأنهم يعرفون أن موظفيهم سيختلفون في طريقة تفكيرهم، وكيفية بناء العلاقات، وطرقهم في الإيثار، ومدى صبرهم، وشعورهم بالاستعداد، ومدى الخبرة التي يودون اكتسابها، وما يحفزهم، يشعروهم بالتحدي، وما أهدافهم. هذه الاختلافات في السمات والمواهب مثل أنواع فصائل الدم؛ فهي اختلافات تميزهم عن الاختلافات السطحية من العرق أو الجنس، والعمر، وتلقي الضوء على التفرد الأساسي لكل فرد. وهذه الاختلافات مثلها مثل أنواع فصائل الدم، غالبيتها دائمة ومقاومة للتغيير.

أن أؤمن مصادر المدير وموارده هو الوقت، حيث يعلم المديرون الكبار أن أكثر الطرق فاعلية لاستثمار الوقت هو تحديد اختلاف كل موظف عن الآخرين تمامًا، ثم معرفة أفضل السبل لدمج تلك الخصوصيات في الخطة الشاملة على نحو دائم.

وللتفوق في إدارة الآخرين، يجب عليك أن تجعل تلك البصيرة جزءاً من إجراءاتك وتفاعلاتك مع الآخرين، وتذكر دائماً أن الإدارة الجيدة هي التفويض، وليس التحويل، وأنها تتعلق باستمرار بتغيير البيئة الخاصة بك وتبديلها، بحيث تصحح المساهمة، والاحتياجات، والأسلوب الفريد هي الوسائل التي تعطي كل موظف حرية إطلاق العنان لنفسه، حيث إن نجاحك بصفتك مديراً سيعتمد بصورة كاملة تقريباً على قدرتك على القيام بذلك. نشرت في مارس 2005م. طبع R0503D.

العملية العادلة : إدارة اقتصاد المعرفة

دبليو تشان كيم ورينيه موبورن

خالف شرطي في مدينة لندن امرأة لدورانها بسيارتها في مكان غير مسموح به، وعندما اعترضت المرأة على عدم وجود علامة تحظر الدوران، أشار الشرطي إلى إشارة مرور كانت مثنية يصعب رؤيتها، فقررت المرأة بغضب شديد، الذهاب إلى المحكمة، ورفع قضية ضد شرطي المرور. وأخيرًا، كانت المرأة في يوم جلسة الاستماع لها، لا تكاد تستطيع الانتظار للتحدث عن قضيتها. لكنها كانت قد بدأت تَوًا بسرد قصتها عندما استوقفها القاضي، وحكم لمصلحتها بإجراءات موجزة.

فكيف شعرت المرأة وقد أعيدت حقوقها، وفازت بالقضية؟ فهل كانت قانعة بالقرار؟ لا، لقد كانت محبطة وغير سعيدة أبدًا، وتدمرت قائلة: «جئت اشكي طلبًا للعدالة، ولكن القاضي لم يسمح لي بشرح ما حدث». وبعبارة أخرى، وعلى الرغم من أنها أحببت النتيجة، إلا أنها لم تحبَّ العملية التي أدت إليها.

يفترض الاقتصاديون لأغراض نظرياتهم، أن الناس يعظمون قيمة ممتلكاتهم، مدفوعين عن طريق حسابات عقلانية خاصة بمصلحتهم الذاتية، بمعنى: أن الاقتصاديين يفترضون أن الناس يركزون فقط على النتائج، وقد أصابت عدوى هذا الافتراض كثيرًا من جوانب نظرية الإدارة والممارسة، فقد أصبحت- مثلًا- جزءًا لا يتجزأ من أدوات المديرين التي يستخدمونها استخدامًا تقليديًا في السيطرة على الموظفين وتحفيز سلوكهم، وذلك من خلال نظم الحوافز والهياكل التنظيمية، ولكنه افتراض يتعين على المديرين إعادة النظر فيه؛ لأننا نعلم جميعًا أنه ليس صحيحًا دائمًا. يهتم الناس بالنتائج، ولكن، على غرار تلك المرأة التي ارتكبت المخالفة في لندن، فإنهم يهتمون أيضًا بالعمليات التي تؤدي إلى تلك النتائج، إنهم يريدون أن يعرفوا أن لديهم رأيًا في اتخاذ القرار، وأنه قد أخذ بوجهة نظرهم حتى لو رُفضت، فالنتائج مهمة، ولكنها ليست أكثر أهمية من نزاهة العمليات التي تنتجها، ولم تكن فكرة العملية العادلة أكثر أهمية بالنسبة إلى المديرين مما هي عليه اليوم.

فقد تبين أن العملية قد تكون أداة إدارة قوية للشركات التي تكافح لتحقيق الانتقال من الاقتصاد المستند إلى الإنتاج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، الذي يُعتمد فيه بصورة متزايدة على الأفكار والابتكار لإيجاد القيمة ما أعظم أثر العملية العادلة بصورة عميقة في المواقف والسلوكيات الحرجة الضرورية للأداء المرتفع! إنها تبني الثقة وتولد الأفكار. تحقيق أكثر الأهداف صعوبة وإيلامًا، في حين يكسبون تعاون

الموظفين المتضررين الطوعي، ومن دون عملية عادلة يصعب تحقيق حتى النتائج التي يفضلها الموظفون، كما هو الحال مع تجربة إحدى الشركات المصنعة للمصاعد، التي ساندعوها (إلكو) من أجل التوضيح.

نتيجة جيدة، وعملية غير عادلة

في أواخر 1980م، اتجهت مبيعات صناعة المصاعد جنوباً، نظراً إلى زيادة المساحات المكتبية في بعض المدن الأميركية الكبيرة التي أصبحت شاغرة؛ بسبب ارتفاع نسبة خلو المباني المرتفعة عالياً من السكان، بنسبة تُقدَّر بـ(20%). وقد أيقنت إلكو في مواجهة تقلص الطلب المحلي لمنتجاتها، أنها مضطرة إلى تحسين عملياتها، فقررت الشركة إحلال نظام تصنيع الدفعات محل نظام الوحدات التي من شأنها أن تسمح للفرق الموجهة ذاتياً، بتحقيق الأداء المتفوق. ونظراً إلى انهيار هذه الصناعة، شعرت الإدارة العليا بأنه يتعين القيام بعملية التحول وتنفيذها في وقت قياسي.

وبسبب الافتقار إلى الخبرات في مجال تصنيع الوحدات، أعادت إلكو تدريب شركة استشارية لتصميم الخطة الرئيسية لعملية التحويل، وطلبت إلى الخبراء الاستشاريين العمل بسرعة، وبأقل قدر من الإزعاج للموظفين. سيُنشأ نظام التصنيع الجديد أولاً في مصنع تشيستتر في إلكو، إن كانت علاقات الموظفين بعضهم ببعض جيدة، ولأن العمال نزعوا عام 1983م أهلية نقابتهم الخاصة. وعليه، ستنقل إلكو العملية إلى مصنعها في هاي بارك، إذ ربما قد يقاوم اتحاد العمال ذلك، أو أي تغيير آخر.

الفكرة باختصار

في غضون أشهر فقط، تحول نموذج القوى العاملة إلى مرآة يغيى من عدم الثقة، والمقاومة، وتراجع الأداء. لماذا؟ قامت الإدارة بتغيير كبير دون استشارة الموظفين أو إبداء رأيهم، ودون أن توضح أسباب التغيير، وتوقعات الأداء الجديد. وبعبارة أخرى، تجاهلت الشركة عملية عادلة، وهي صنع قرار يؤثر في حاجتنا الإنسانية الأساسية التي يجب تقديرها واحترامها، فعندما يشعر الناس أن قراراً يمسهم اتخذ بطريقة عادلة، فهم يتعاونون مع المديرين ويتقنون بهم، ويشاركونهم أيضاً في أفكارهم، ويتخطون نداء الواجب عن طيب خاطر، ويرتفع ونتيجة لذلك أداء الشركة.

أما المنظمات المبنية على المعرفة، التي يتكون نسيجها وشريان الحياة فيها من ثقة الموظفين، والالتزام، فإن العملية العادلة فيها تصبح أمراً ضرورياً، ومن شأن ذلك أن يمكّن الشركات من توجيه طاقة الناس وإبداعهم نحو أهداف المنظمة.

لماذا لا تمارس معظم المنظمات العملية العادلة، مع أن مزاياها قد تبدو واضحة؟ لأن بعض المديرين يجدونها مهددة، مفترضين أنها ستقلل من سلطتهم؛ لذا، فهم يبقون الموظفين تحت سيطرتهم لتجنب تحديهم، ويعتقد آخرون أن الموظفين يهتمون بما هو أفضل لأنفسهم، ولكن تشير الأدلة إلى أن معظم الناس سيقبلون نتائج ليست في مصلحتهم كلياً، إذا اعتقدوا أن العملية التي أدت إلى تلك النتائج كانت عادلة.

كان مصنع تشيسترة عملية نموذجية من النواحي جميعها تحت قيادة مدير مصنع محبوب، وكان العملاء الزائرون دائماً معجبين جداً بمعرفة الموظفين في مصنع تشيسترة وحماسهم، حتى إن نائب رئيس التسويق عدّ ذلك المصنع واحداً من أفضل أدوات التسويق في إلكو،

وقد قال: «دع العملاء فقط يتحدثون إلى موظفي تشيستر، وسيغادرون المكان وهم مقتنعون أن شراء مصعد إلكو هو الاختيار الذكي».

ولكن في أحد أيام شهر يناير من عام 1991م، وصل موظفو تشيستر إلى العمل ليكتشفوا أن المصنع يعج بالغرباء، فَمَن هؤلاء الناس الذين يرتدون الملابس الداكنة، والقمصان البيضاء، وربطات العنق؟ لم يكونوا عملاء، بل يحضرون يوميًا، ويتحدثون بعضهم إلى بعض بأصوات منخفضة، ولم يتفاعلوا مع الموظفين أو يتواصلوا معهم، وكانوا يلاحقون الناس، ويدونون الملاحظات، ويرسمون المخططات.

تطبيق الفكره

ليست العملية العادلة قرارًا بالإجماع، أو نوعًا من الديمقراطية في مكان العمل، بل هدفها متابعة أفضل الأفكار، لإيجاد الانسجام بين الأفراد. تتكون العملية العادلة من ثلاثة مبادئ، هي:

- المشاركة، وهي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات من خلال دعوتهم إلى المشاركة بمدخلاتهم، وتشجيعهم على تحدي أفكار بعضهم. تعمل المشاركة على تواصل احترام الإدارة للأفراد وأفكارهم، وبناء الحكمة الجماعية، فينجم عنها أفضل القرارات، والتزام المشاركين في تنفيذها.
- الشرح، أي توضيح التفكير في اتخاذ قرار نهائي. يُطمئن التفسير الناس أن المديرين قد أخذوا آراءهم ومصالح الشركة في الحسبان عند اتخاذ القرار، عندئذ يثق الموظفون بنيات المديرين، حتى لو رفضت أفكارهم.

• **وضوح التوقعات**، ذكر قواعد اللعبة الجديدة، وفيها معايير الأداء، وعقوبات الفشل، والمسؤوليات الجديدة. وبالتقليل من المناورات السياسية والمحسوبة، يمكن توضيح توقعات الموظفين من خلال التركيز على المهمة التي في متناول اليد.

مثال: لمواجهة انخفاض الطلب، قررت الشركة المصنعة للمصاعد التي سندها إلكو، تصميم نظام تصنيع أكثر كفاية، وقررت إدخال ذلك النظام إلى مصنع تشيستر، وهي عملية نموذجية جعلت علاقات الموظفين الإيجابية تنزع أهلية الاتحاد الخاص بهم، ثم تدخل النظام الجديد إلى مصنعها في هاي بارك، حيث تسيطر النقابة بقوة على مقاومة التغيير إلى حد بعيد.

ونظرًا إلى سعي الإدارة إلى إدخال الحد الأدنى من التغيير الذي قد يؤدي إلى إزعاج القوى العاملة، لم يشرك المديرين موظفي تشيستر في تصميم عملية النظام، ولم تشرح الشركة لماذا كان التغيير ضروريًا، ولم توضح أيضًا توقعات الأداء الجديد.

وفي وقت قصير، سرعان ما تكاثرت شائعات تتعلق بتسريح العمال، مما أدى إلى تدهور الثقة والالتزام، ومن ثم تدهور الجودة.

اهتزت شركة إلكو ولكنها بقيت تتحلى بالحكمة، فقد اتبعت أسلوبًا مختلفًا في مصنع هاي بارك. وعقد المديرين اجتماعات مستمرة على طول المصنع وعرضه لشرح الحاجة إلى النظام الجديد، وتشجيع الموظفين على المساعدة على تصميم العملية الجديدة، ووضع التوقعات الجديدة. ولم تظهر المقاومة المتوقعة، بل تبنى الموظفون الذين وثقوا بالإدارة النظام الجديد.

انتشرت شائعة مفادها أنه بعد انصراف الموظفين إلى بيوتهم بعد الظهر، تسرب هؤلاء الغرباء إلى المصنع، وتجولوا في محطات العمل، وأجروا مناقشات حادة.

كان مدير المصنع خلال هذه المدة غائباً بصورة دائمة، يقضي مزيداً من الوقت في مكتب الكوالرئيس؛ لحضور اجتماعات المستشارين التي حُطّط لها عن قصد أن تكون بعيدة عن المصنع؛ حتى لا تصرف انتباه الموظفين، إلا أن غياب مدير المصنع كان له تأثير عكسي. وكلما نما قلق الناس، وتساءلوا عن سبب غياب قبطان سفينتهم واختفائه عنهم، أدت الشائعات إلى حالة تاهب أعلى. ومن ثم، أصبح الموظفون جميعهم مقتنعين أن الاستشاريين يعملون على تقليص حجم المصنع. وكانوا على ثقة بأنهم يوشكون على فقد وظائفهم. وبذلك، أصبحت حقيقة غياب مدير المصنع واضحة، فهو يتجنبهم، ولا توجد أي تفسيرات، وهذا فقط، يعني أنهم يعتقدون أن الإدارة (تحاول خداعهم)؛ لذا، فسرعان ما تدهور كل من الالتزام والثقة في مصنع تشيستر، وأحضر الناس قصاصات صحف تتحدث عن مصانع أخرى من أنحاء البلاد جميعها، أغلقت بناءً على نصائح الاستشاريين ومساعدتهم، ورأى الموظفون أنفسهم ضحايا بدعة إدارة أخرى، وزاد استيائهم من تلك الإدارة.

في الواقع، لم يكن لدى مديري الكوأي نية لإغلاق المصنع، بل أرادوا فقط التخلص من النفائات، وتحرير الناس من أجل تعزيز الجودة، وإنتاج مصاعد لأسواق دولية جديدة. ولكن موظفي المصنع لم يعلموا ذلك.

الخطة الرئيسية

في شهر مارس عام 1991م، جمعت إدارة مصنع تشيستر الموظفين في غرفة كبيرة، وقدمت الاستشاريين بعد مضي ثلاثة أشهر من ظهورهم أول مرة. وفي الوقت نفسه، كشفت الإدارة للموظفين الخطة الرئيسية للتغيير في مصنع تشيستر، وسمع الموظفون في الاجتماع الذي استمر (30) دقيقة فقط، كيف ستلغى الطريقة التقليدية في العمل، والاستعاضة عنها بما يسمى (تصنيع الوحدة)، ولم يشرح أحد سبب الحاجة إلى التغيير، ولم يقل أحد بالضبط، ما الذي يتوقع من الموظفين في إطار النهج الجديد، وهذا لا يعني رغبة المديرين في الالتفاف على هذه القضايا؛ بل إنهم شعروا فقط بأنه لم يتوافر الوقت لديهم للخوض في التفاصيل الدقيقة وشرحها.

جلس الموظفون في صمت مذهل، فأخطأ المديرين، وفسروا ذلك على أنه يعني قبول الموظفين بالتغيير، متناسين شهوراً عدة استغرقوها بوصفهم قادة في الشعور بالراحة، مع فكرة تصنيع الوحدة والتغييرات المنطوية عليها. شعر المديرين بالراحة عند انتهاء الاجتماع، معتقدين أن الموظفين أصبحوا جزءاً من العملية، واعتقدوا أيضاً، أنه بوجود مثل هذا النوع من الموظفين العظام، سيكون تنفيذ النظام الجديد رائعاً، ولا بد من أن يسير على خير ما يرام.

عندما أصبحت الخطة الرئيسية في متناول اليد، أعادت الإدارة ترتيب المصنع بسرعة، وعندما تساءل الموظفون عما يهدف التصميم الجديد إلى تحقيقه، كان الرد (مكاسب في الكفاية)، ولم يكن لدى

المديرين الوقت الكافي لشرح لماذا كانت الكفاية في حاجة إلى التحسين، ولم يرغبوا في إزعاج الموظفين. ونظرًا إلى افتقار الموظفين إلى فهم عميق لما يحدث لهم، شعر بعضهم بالغيثان والمرض عند قدومهم إلى العمل. وقد أبلغ المديرون الموظفين أن أداءهم الفردي لن يُقيّم الفردي من الآن فصاعدًا، بل سيُقيم أداء الوحدة، وقالوا: إن على الموظفين الذين هم أسرع وأكثر خبرة مساعدة الزملاء الذين هم أبطأ أو أقل خبرة، لكنهم لم يفسروا كيف سيكون ذلك. ولم توضح الإدارة أيضًا كيف يفترض أن يعمل النظام الجديد.

في الواقع، سيزود تصميم الوحدة الجديد الموظفين بمزايا كثيرة، مما يجعل جدولة الإجازات أسهل بكثير مثلاً، وسيتيح الفرصة أيضًا لهم لتوسيع مهاراتهم، والانخراط في أكبر مجموعة متنوعة من العمل. ونظرًا إلى نقص الثقة بعملية التغيير، لم يستطع الموظفون رؤية أي شيء سوى الجانب السلبي، فصبّوا جام غضبهم بعضهم على بعض، واندلعت المشاجرات على أرض المصنع، عندما رفض الموظفون مساعدة أولئك الذين أُطلق عليهم اسم (الشعب الكسول)، الذين لا يستطيعون إنهاء أعمالهم الخاصة، أو رفض عروض المساعدة أو التدخل، قائلين: «هذا هو عملي، وعليك أن تهتم بمكان عملك».

انهيار نموذج القوى العاملة في مصنع تشيستر، ورفض الموظفون أول مرة ما طلبه إليهم مدير المصنع، ورفضوا تلك المهام قائلين: «لوفصلتني من العمل لما قمت بذلك» شعر الموظفون بأنه لم يعد

بإمكانهم الثقة بمدير المصنع الذي كان ذا شعبية كبيرة فيما مضى، وبذلك بدؤوا بتخطي صلاحياته، والتوجه إلى رئيسه الأعلى في مكتب الشركة الرئيس مباشرة لعرض شكاواهم.

عندئذٍ، أعلن مدير المصنع أن تصميم الوحدة الجديد سيسمح للموظفين بالعمل على أنهم فرق ذاتية الإدارة، وسيُلغى دور المشرف. وتوقَّع المدير أن يتفاعل الناس مع القرار بحماس؛ نظرًا إلى اعتقاده أن مصنع تشيستر سيكون مثلاً لمصنع المستقبل المثالي المصغر، حيث يُمكن الموظفون من أن يصبحوا وكلاء المشروعات، بعد أن كانوا مشوشين، ولم تكن لديهم أدنى فكرة عن كيفية النجاح في هذه البيئة الجديدة. فما الذي سيفعلونه من دون المشرفين، إذا نفذ المخزون أو تعطلت الآلات؟ وهل يعني التمكين أن للفرق الحق في إعطاء أنفسهم الإذن الذاتي للعمل الإضافي، ومعالجة مشكلات الجودة، مثل إعادة العمل، أو شراء آلات جديدة؟ ونظرًا إلى عدم وضوح كيف سينجحون، شعروا بأنهم أُعدُّوا للفشل.

وقت مستقطع

بحلول صيف عام 1991م، كانت كل من الكلفة وجودة الأداء في تدهور سريع ومستمر، والموظفون يتحدثون عن الطلب إلى اتحاد العمال للعودة إلى المصنع. وأخيرًا، اتصل مدير المصنع هاتفيًا واليأس يملأ جوانحه، بعالم النفس الصناعي لدى شركة إلكو، قائلاً: «أنا في حاجة إلى مساعدتكم»، قال: «لقد فقدت السيطرة».

أجرى عالم النفس استطلاعاً لرأي الموظفين للوقوف على ما قد حصل من خطأ، فتذمر الموظفون قائلين: «لا تهتم الإدارة بأفكارنا أو مساهماتنا»، ورأوا أن الشركة تُكن لهم قليلاً من الاحترام بوصفهم أفراداً، وأنها تعاملهم كما لو كانوا لا يستحقون معرفة أي شيء عن ظروف العمل: «فلا يكلف أصحاب الشركة أنفسهم عناء إعلامنا أين نحن ذاهبون، وماذا يعني ذلك بالنسبة إلينا»، وكانوا مشوشين بعمق ولا يُوثق بهم: «نحن لا نعرف بالضبط ماذا تتوقع الإدارة منا في هذه الوحدة الجديدة».

ما العملية العادلة؟

شغل موضوع العدالة الكتاب والفلاسفة على مر العصور، ولكن الدراسة المنهجية للعملية العادلة ظهرت فقط في منتصف 1970م، عندما توحدت جهود واهتمامات اثنين من علماء الاجتماع، هما: جون دبليو تيبو ولورنس ووكر، في علم نفس العدالة في دراسة العملية. وبتركيز اهتمامها على الصفات القانونية، سعياً إلى فهم ما يجعل الناس يثقون بنظام قانوني، بحيث يمثلون للقوانين دون أن يكونوا قد أُجبروا على القيام بذلك. لقد أثبتت بحوثهم أن الناس يهتمون كثيراً بشأن نزاهة العملية التي ينتج من خلالها المخرجات، بقدر اهتمامهم بمخرجات العملية نفسها. وبيّن باحثان لاحقان آخران، هما: توم آرتايلر وإي ألن ليند قوة العملية العادلة عبر الثقافات المتنوعة والأوساط الاجتماعية.

شرح السلوك غير العقلاني في فولكس واجن وسيمنس-نيسدورف

تقوم النظريات الاقتصادية بعمل جيد في شرح الجانب العقلاني للسلوك البشري، ولكنها تقصر في شرح لماذا قد يتصرف الناس على نحو سلبي في وجه النتائج الإيجابية. تقدم العملية العادلة للمديرين نظرية السلوك التي تفسر التوقع، أو قد تساعد عليه، لما يبدو على خلاف ذلك بأنه سلوك غير اقتصادي، أو غير عقلاني يثير الارتباك.

في عام 1992م، كانت شركة صناعة السيارات الألمانية فولكس واجن في خضم توسيع مصنعها في بوبلا المكسيك، وهو موقع الإنتاج الوحيد في أمريكا الشمالية. كان لارتفاع قيمة المارك الألماني مقابل الدولار الأمريكي الأثر في خروج شركة فولكس واجن من سوق الولايات المتحدة، وبعد أن أصبحت اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) قانوناً عام 1992م، كان وضع منشأة فولكس واجن الموجودة في المكسيك من حيث النفقات، جيداً لإعادة غزو سوق أمريكا الشمالية الكبير.

كانت الشركة ستبرم اتفاقية عمل جديدة، في صيف عام 1992م. حيث كان الاتفاق الذي وقّعه فولكس واجن مع الأمين العام للاتحاد، يتضمن زيادة سخية في رواتب الموظفين قيمتها (20%). فاعتقدت الشركة أن ذلك سيزيد من سعادة العمال.

ولكن، لم يشارك قادة الاتحاد الموظفين في المناقشات المتعلقة بشروط العقد، وقاموا بعمل سيء بعدم تواصلهم مع الموظفين لشرح أهمية الاتفاق لهم، ولماذا يوجد سبب ضروري لتغيير عدد من قوانين العمل، وحيث إن العمال لم يفهموا أسس القرارات التي اتخذها قادتهم؛ لذا، شعروا بأنهم تعرضوا للخداع والخيانة.

أخذت إدارة شركة فولكس واجن تآمراً على حين غرة، عندما بدأ الموظفون في 21 يوليو بالانسحاب الجماعي الذي أدى إلى خسارة الشركة بما يقدر

بـ (10) ملايين دولار في اليوم الواحد. وفي اليوم الحادي والعشرين من أغسطس، هاجمت الكلاب البوليسية (300) متظاهراً تقريباً، فاضطرت الحكومة إلى التدخل لوضع حد للعنف، وكانت خطط فولكس واجن لسوق الولايات المتحدة في حالة من الفوضى، وأداؤها مُدمراً.

في مقابل ذلك، تأمل في التحول في نظام المعلومات المعمول به في شركة سيمنز – نيكسدورف (SNI)، التي تُعد أكبر مورد أوروبي لتقنية المعلومات، فقد أنشئت هذه الشركة عام 1990م عندما استحوزت شركة سيمنز على شركة حاسوب نيكسدورف المتعثرة، فخفضت الشركة الجديدة عدد الموظفين والعمال من (52,000) إلى (35,000) بحلول عام 1994م. وقد استشرى القلق والخوف في الشركة.

في عام 1994م، تحدث جيرهارد شولماير الرئيس التنفيذي المعين حديثاً، إلى أكبر عدد من الموظفين، وعرض في خلال سلسلة من الاجتماعات الكبيرة والصغيرة، اشتملت على أكثر من (11,000) شخص، مهمة صعبة لإشراك الموظفين جميعاً في تحويل الشركة نحو الأفضل، فبدأ برسم صورة صريحة وصادقة عن وضع الشركة الجديدة، كانت الشركة تخسر كثيراً من المال على الرغم من الجهود التي بذلت لخفض النفقات؛ لذا، كانت الحاجة إلى تخفيضات أكبر، وسيتمين على كل عمل تجاري أن يثبت قدرته على البقاء، أو سيحكم عليه بالموت. عرض شولماير مجموعة قواعد واضحة ولكنها صعبة، تتعلق بالطريقة التي ستتخذ بها القرارات، ثم طلب إلى متطوعين المشاركة في مناقشة الأفكار.

في غضون ثلاثة شهور، نمت المجموعة الأولى من (30) متطوعاً لتشمل (75) مديراً تنفيذياً آخرين من الشركة، إضافة إلى (300) موظف، وسرعان ما زاد عدد العاملين المتطوعين من (405) إلى (1,000)، ثم (3,000)، ثم (9,000)، وذلك كلما جند تدريجياً عدداً من المتطوعين الآخرين للمساعدة على إنقاذ الشركة، كانت الأفكار تُطلب طوال العملية، بشأن القرارات التي

تؤثر في الموظفين المتطوعين، من المديرين والموظفين على حدٍ سواء، وبذلك فهم العاملون جميعهم كيف تُتخذ القرارات، وكانت الأفكار أيضًا تُعرض على المسؤولين التنفيذيين الذين كانوا على استعداد لتبنيها وتمويلها، فإذا لم يتقبل أي مدير تنفيذي اقتراحًا على الرغم من مزاياه، فعندئذٍ تُهمل الفكرة، ومع أن (20%) إلى (30%) من اقتراحاتهم قد رُفِضت، إلا أن الموظفين اعتقدوا أن العملية كانت عادلة.

جاء الناس إلى أماكن العمل بعد انتهائه طواعية، وغالبًا ما كانوا يظنون حتى منتصف الليل، فحققت الشركة الجديدة خلال مدة تزيد قليلًا على عامين، تحولًا ملحوظًا في تاريخ الشركات الأوروبية. وعلى الرغم من الخسائر المتراكمة بما يعادل ملياري مارك ألماني، إلا أن الشركة كانت تعمل بحلول عام 1995م، ضمن الميزانية المخصصة، وتحصل على الربح. وفي المدة نفسها، تضاعف رضا الموظفين تقريبًا، على الرغم من التغييرات الجذرية والصعبة التي كانت جارية.

لماذا ثار موظفو فولكس واجن، على الرغم من الظروف الاقتصادية التي تدعو إلى التفاؤل حولهم؟ وكيف يمكن لشركة سيمنز - نيكسدورف في ظل مثل هذه الظروف الاقتصادية المحبطة، أن تغير من أدائها؟ ما الشيء المشترك بينهما الذي لم تتعامل معه الشركتان بالطريقة نفسها؟ وكيف فعلتا ذلك؟ توضح الحالتان القوة الهائلة للعملية العادلة في صنع القرارات وتنفيذها، التي تؤثر بدورها تأثيرًا عميقًا في المواقف والسلوك الحرج للآداء العالي.

اكتشفنا الأهمية الإدارية للعملية العادلة قبل أكثر من عقد من الزمن، وكان ذلك خلال دراسة صنع القرار الإستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسيات. وكان كثير من المديرين التنفيذيين

ذوي المناصب العالية في تلك الشركات محبطين، وفي حيرة من طريقة سلوك كبار المديرين في الفروع المحلية وتصرفاتهم، فلماذا فشل هؤلاء المدبرون كثيراً في تبادل المعلومات والأفكار مع المديرين التنفيذيين؟ ولماذا أفسلوا تنفيذ الخطط التي وافقوا على تنفيذها؟ لقد وجدنا في الشركات التسع عشرة التي درسناها، صلة مباشرة بين العمليات، والمواقف، والسلوك، فقد أظهر المدبرون الذين اعتقدوا أن عمليات الشركة عادلة، مستوىً عالياً من الثقة والالتزام، الذي أدى بدوره إلى التعاون النشط. وعلى العكس من ذلك، عندما شعر المدبرون بغياب العملية العادلة، امتنعوا عن المشاركة في تقديم الأفكار، ولم يقوموا بالعمل على الوجه الصحيح.

استكشفتنا في بحث ميداني لاحق، أهمية العملية العادلة في سياق مجالات الأعمال التجارية الأخرى، منها على سبيل المثال: شركات في خضم التحول، وفرق تشارك في ابتكار المنتجات، والشراكات بين الشركة والمورد. (انظر الشريط الجانبي: السلوك غير العقلاني في فولكس واجن وسيمنس-نيكسدورف) وللشركات التي تسعى إلى تسخير طاقة المديرين والموظفين الملتزمين وإبداعهم، نقول: إن الفكرة المركزية التي تنبثق من بحث العملية العادلة، هي: أن الأفراد في الأغلب، يتعاونون بحرية مع النظم التي يثقون بها، سواء النظم هي الراجح الأول كانت أم هم الذين ربحوا تلك العملية، وذلك عندما تكون العملية عادلة.

تستجيب العملية العادلة لحاجات إنسانية أساسية، فكل واحد منّا، مهما كان دوره في الشركة، يريد أن يُقيّم بوصفه إنساناً وليس بوصفه أحد (الأفراد) أو (الأصول البشرية) نريد من الآخرين احترام ذكائنا، وأن تُحمل أفكارنا على محمل الجد، ونريد فهم الأساس المنطقي وراء قرارات محددة، فالتناس حساسون لإشارات تنقل من خلال عملية اتخاذ القرارات في الشركة، فقد تكشف مثل هذه العمليات عن استعداد الشركة الوثوق بالناس، والسعي للحصول على أفكارهم، أو قد تشير إلى العكس تماماً.

المبادئ الثلاثة

طلبنا إلى الناس في السياقات الإدارية المتنوعة جميعها التي درسناها، تحديد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية العادلة. وسواء نعمل مع كبار المسؤولين التنفيذيين كنا أم العاملين في المحل، فقد برزت المبادئ المؤيدة الثلاثة نفسها باستمرار، وهي: المشاركة، والتفسير، ووضوح التوقعات.

فالمشاركة تعني إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم، بطلب مدخلاتهم، والسماح لهم بدحض أفكار بعضهم وافترضااتهم، وتعمل المشاركة على تواصل احترام الإدارة للأفراد وأفكارهم، فالتشجيع على دحض الأفكار يشهد تفكير المشاركين جميعهم، ويؤدي إلى الحكمة الجماعية. وينجم عن المشاركة أيضاً اتخاذ قرارات أفضل من قبل الإدارة، والتزام أكبر من المشاركين جميعهم في تنفيذ تلك القرارات.

أما التفسير، فيعني أن يفهم المعنيون والمتأثرون جميعهم لماذا تُتخذ القرارات النهائية كما هي، حيث إن تفسير التفكير الذي يكمن وراء القرارات يجعل الناس على ثقة أن المديرين قد أخذوا بأرائهم، وجعلوا تلك القرارات حيادية فيما يتعلق بمصالح الشركة الشاملة، فالتفسير يشجع الموظفين على الثقة ببيئات المديرين، حتى لو رفضت أفكارهم الخاصة، ويعمل التفسير أيضاً بصفته تغذية راجعة قوية على تعزيز التعلم.

يتطلب وضوح التوقعات تصريح المديرين بوضوح قواعد اللعبة الجديدة، بمجرد اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن التوقعات قد تكون ذات مطالب كثيرة، إلا أنه يتعين على الموظفين أن يعلموا بصورة لا تحتمل اللبس، المعايير التي سيقبَلون من خلالها، والعقوبات والأحكام التي ستُطبق عليهم في حال الفشل. ما الأهداف والمعالم الجديدة؟ ومن المسؤول عن ذلك؟ ولتحقيق عملية عادلة، فلا يهتم معرفة القواعد والسياسات الجديدة بقدر ما يهتم فهمها على نحو واضح، فعندما يكون الناس على علم ودراية واضحين لفهم ما هو متوقع منهم، تقل المناورات السياسية، ويجري الحدُّ من المحسوبة، ومن ثم، يُركَّز على المهمة التي في متناول اليد.

لاحظ أن العملية العادلة ليست قراراً يتعلق بتوافق الآراء، ولا توضع أيضاً لتحقيق الانسجام، أو لكسب تأييد الناس من خلال التنازلات التي تستوعب آراء كل فرد، أو الحاجات، أو المصالح، بل تهيئ العملية العادلة الفرصة لكل فكرة، وتهيئ جدارة الأفكار- لا الإجماع- اتخاذ القرار.

والعملية العادلة أيضاً ليست كالديمقراطية في مكان العمل، ولا يعني تحقيق عملية عادلة أن تصادر حقوق المديرين وصلاحياتهم في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والإجراءات، ولكن العملية العادلة تتابع أفضل الأفكار سواء وضعها فرد واحد أو مجموعة أفراد.

(نحن حقاً فشلنا فشلاً ذريعاً)

لقد انتهك مديرو إلكو المبادئ الأساسية الثلاثة كلها للعملية العادلة في مصنع تشيستر، وفشلوا في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة، ولم يفسروا أيضاً لماذا كانت القرارات تُتخذ بتلك الطريقة، وماذا تعني تلك القرارات بالنسبة إلى المستقبل المهني للموظفين وأساليب العمل. أهملوا أيضاً إيضاح ما يمكن توقعه من الموظفين في ظل وحدات التصنيع الجديدة وعليه، وفي غياب العملية العادلة، رفض العاملون في مصنع تشيستر التحول.

بعد أسبوع من انتهاء مسح الطب النفسي، دعت الإدارة الموظفين إلى اجتماعات في مجموعات تتكون كل منها من (20) موظفاً، فظنَّ الموظفون أن الإدارة إما أنها ستتظاهر بأن المسح لم يحدث نهائياً، وإما أن يُتهم الموظفون بعدم الولاء لإعرايهم عن شكاواهم. ولكن، نظراً إلى دهشتهم، فقد عقد المديرين الاجتماع من بتقديم نتائج المسح غير المعدلة، معلنين: «أنا كنا على خطأ، ونعترف أننا فشلنا حقاً، ففي خضم التسرع والجهل، لم نقم بالعملية بالصورة الصحيحة». ولم يستطع الموظفون تصديق آذانهم، وسمعت همسات في مؤخرة الغرفة، فما الذين يقولونه بحق؟ وعلى مدى أكثر من (20) جلسة اجتماع خلال

الأسابيع القليلة التالية، كرر المديرين اعترافاتهم، وقد صرح أحد المديرين قائلاً: «لم يكن أحد على استعداد للتصديق في البداية، لقد فشلنا فشلاً ذريعاً جداً».

تقاسمت الإدارة مع الموظفين في اجتماعات لاحقة توقعات العمل غير السارة، والخيارات المحدودة المتاحة؛ لذا، فإن إكوة مضطرة إلى رفع أسعارها دون خفض النفقات، وسيخفض أيضاً ارتفاع أسعار المبيعات على نحو أكبر، وهذا يعني خفض الإنتاج أكثر من ذلك، أو ربما حتى نقل التصنيع إلى الخارج. اطلع الموظفون على الوضع الذي كانت الشركة عليه، وأصبحت مشكلة الأعمال مشكلتهم، لا مشكلة الإدارة فقط.

ولكن لا تزال هناك مخاوف: «إذا ساعدنا على خفض النفقات، وتعلمنا كيفية إنتاج مصاعد ذات جودة مضاعفة في نصف الوقت، فسنجعل أنفسنا عاطلين من العمل؟ وفي المقابل، وصف المديرين إستراتيجيتهم الرامية إلى زيادة المبيعات خارج الولايات المتحدة، وأعلنوا أيضاً عن سياسة جديدة تسمى (الوقت التفاعلي)، تُفيد بأنه لن يفصل أي موظف من عمله بسبب أي تحسينات أدخلها ذلك الموظف، ويستطيع الموظفون بدلاً من ذلك، استخدام أوقات فراغهم لحضور برامج تدريبية مصممة، تزوّدهم بالمهارات التي سيحتاجون إليها عند العمل في أي منطقة من مناطق العمليات، أو قد يعمل الموظفون بصفقتهم مستشارين لمعالجة قضايا الجودة. وإضافة إلى ذلك، وافقت الإدارة على عدم استبدال أي من الموظفين المغادرين

من خلال التعيينات الجديدة حتى تتحسن ظروف العمل، وأوضحت في الوقت نفسه احتفاظها بحقها في تسريح الناس إذا تدهورت حالة العمل أكثر من ذلك.

قد لا يكون الموظفون أحيوا ما سمعوه، ولكنهم فهموه فهمًا تامًا، وفهموا أنهم مسؤولون مسؤولية مشتركة مع الإدارة في نجاح شركة إلكو، فإذا كان بمقدورهم تحسين الجودة والإنتاجية، فستتمكن شركة إلكو من تحقيق المزيد من القيمة في السوق، ومنع المزيد من تراجع المبيعات. وقد تعهدت الإدارة للموظفين بأنهم لن يُضَلَّوا بتبادل البيانات على نحو منظم بخصوص المبيعات، والنفقات، واتجاهات السوق، بوصف ذلك خطوة أولى نحو إعادة بناء الثقة والالتزام.

لا يستطيع المديرون إلغاء أخطاء الماضي وإبطالها، ولكن يمكنهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المستقبلية. وقد طلب المديرون إلى الموظفين شرح لماذا ظنوا أن وحدات التصنيع الجديدة غير عملية، وكيف يمكن إصلاحها، فاقترح الموظفون إجراء تغييرات في مواقع المواد، وأماكن الآلات، وطريقة القيام بالمهام، وتبادلوا المعارف فيما بينهم؛ ما أدى إلى إعادة تصميم الوحدات، وتحسُّن الأداء على نحو مطرد، وغالبًا ما تجاوز كثيرًا التوقعات الأصلية التي وضعها الاستشاريون، ومع استعادة الثقة والالتزام، تلاشى الحديث عن إعادة الاتحاد مرة أخرى.

تحول مصنع هاي بارك

قلقت الإدارة في الوقت نفسه من تقديم أساليب العمل الجديد في مصنع الكوفي موقع (بهاي بارك)، المغاير لمصنع تشيستر، إذ إن لديه تاريخاً في مقاومة التغيير، وكان وجود الاتحاد أيضاً قوياً في مصنع هاي بارك، ويوجد بعض الموظفين الذين مضى على خدمتهم في المصنع نحو (25) سنة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مدير المصنع، وهو مهندس شاب جديد، لم يسبق له أن أدار مصنعاً من قبل، ويبدو أن الاحتمالات جميعها ضده. فإذا أحدث التغيير العداء في مصنع تشيستر، فحينئذٍ يمكن للمرء أن يتصور مدى سوء الوضع في هاي بارك، الذي سيكون أسوأ بكثير.

لكن مخاوف الإدارة لم تتحقق، فعندما حضر الاستشاريون إلى المصنع، قدمهم المدير الشاب للموظفين جميعاً، وناقش المديرون التنفيذيون في سلسلة من الاجتماعات، ظروف العمل في الشركة، وتراجع مبيعاتها وأرباحها مناقشة علنية، وأوضحوا أنهم زاروا مواقع مصانع شركات أخرى، وشهدوا التحسينات الإنتاجية التي يمكن أن تحققها أساليب وحدات التصنيع، وأعلنوا سياسة الوقت التفاعلي لتهدئة مخاوف الموظفين المتعلقة بتسريح العمال. وفي مصنع هاي بارك، شجع المديرون العاملين على مساعدة المستشارين على تصميم وحدات التصنيع الجديدة، وشجعوهم على النقاش النشط.

وبعد تجاهل مقاييس الأداء القديمة، عمل المديرون والموظفون معاً على تطوير شركات جديدة، وتحديد مسؤوليات فرق الوحدات الجديدة.

كان مدير مصنع هاي بارك مع مطلع كل يوم، ينتظر الانهيار المتوقع، لكن ذلك لم يحدث، وقد وجدت بعض المُنغصّات، ولكن الناس شعروا حتى عندما لم يحبُّوا القرارات، بأنهم قد عوملوا معاملة عادلة؛ لذا، فقد شاركوا طوعاً في تحول الأداء في نهاية المطاف.

زرنا بعد ثلاث سنوات، مطعمًا محليًّا شعبيًّا للتحدث إلى الناس من كلا المصنّعين، فوجدنا أن الموظفين في كلا مصنعي تشيستر وهاي بارك يعتقدون أن أسلوب الوحدات وسيلة أفضل للعمل. وتحدث موظفو هاي بارك عن مدير المصنّع بإعجاب، وأنهم أحسُّوا بالصعوبات التي مر بها مديرو الكوفي أثناء تحول التصنيع إلى نظام الوحدات، وتعاطفوا معهم، وخلصوا إلى أنها كانت خبرة ضرورية، جديدة بالاهتمام، وإيجابية.

في حين، تحدث موظفو مصنع تشيستر بغضب وسخط عند وصفهم معاملة مديري الكوفي. (انظر: ثمن الإجحاف)، وقد كانت العملية العادلة بالنسبة إليهم، كما هي بالنسبة إلى المرأة اللندنية التي عُزِّمت ظلماً، مهمة بدرجة أهمية المخرجات نفسها، إن لم تكن أكثر من ذلك.

عملية عادله في اقتصاديات المعرفة

قد تبدو العملية العادلة في عالم الاقتصاد والأعمال قضية هينة، ولكن فهم قيمتها أمر بالغ الأهمية للمديرين الذين يحاولون تكييف شركاتهم لمطالب الاقتصاد المعرفي، وخلافاً للعوامل التقليدية في إنتاج الأرض، والعمل، ورأس المال، تُعد المعرفة مورداً مصدره العقل البشري. حيث إن اكتساب المعارف وتبادلها تُعد أنشطة غير ملموسة، ولا يمكن أن نكون رقباء عليها، ولا يمكننا أيضاً إجبار الناس على نشرها، فهي تحدث فقط عندما يتعاون الناس طوعاً، على نحو ما أكد فريدريك هايك رجل الاقتصاد الحائز على جائزة نوبل، قائلاً: «يملك كل فرد من الناحية العملية... معلومات فريدة من نوعها» يمكن استخدامها فقط عند توافر (تعاونه النشط)، وقد تتحول عملية الحصول على هذا التعاون لتصبح إحدى القضايا الإدارية الرئيسية، طوال العقود القليلة القادمة. (انظر: العملية العادلة أمر بالغ الأهمية في العمل المعرفي).

لم يكن التعاون الطوعي يدور في خلد فريدريك وينسلو تايلور، عندما بدأ في تطوير مجموعة من الأدوات؛ لتعزيز الكفاية والاتساق عن طريق التحكم في سلوك الأفراد، وإقناع الموظفين بالامتثال لما تمليه الإدارة، حيث يشجع علم الإدارة التقليدية المتجذر في دراسات تايلور عن الوقت والحركة، على انشغال الإدارة انشغالاً كلياً، وانهماكها في تخصيص الموارد، وإيجاد حوافز اقتصادية ومكافآت، ورصد الأداء وقياسه، والتلاعب في الهياكل التنظيمية للتأسيس لحدود السلطة.

وما زال لدى تلك الأدوات الإدارية التقليدية دور تؤديه، ولكنها تملك القليل لتفعله في تشجيع التعاون النشط، وهي تعمل بدلاً من ذلك، في مجال العدالة أو ما يُطلق عليه علماء الاجتماع اسم العدالة في التوزيع، حيث يعمل علم النفس على النحو الآتي: عندما يحصل الناس على التعويض (أو الموارد، أو المكان في التسلسل الهرمي التنظيمي) الذي يستحقونه، فإنهم يشعرون بالرضا عن هذه المخرجات؛ لذا، سيردون بالمثل من خلال الوفاء برسالة التزامهم نحو الشركة، فالعملية العادلة تبني الثقة والالتزام اللذين ينتجان التعاون الطوعي الذي يحفز بدوره الأداء، مما يؤدي بالناس إلى الذهاب لما هو أبعد من نداء الواجب، من خلال تبادل معارفهم وتطبيق إبداعهم.

لقد شاهدنا من السياقات الإدارية جميعها التي درسناها، أن هذه هي الآلية في العمل، مهما كانت المهمة. (انظر المرفق: اثنين من المسارات المكملة للأداء).

لنتأمل في تحول أحد أقسام شركة بيت لحم للفولاذ، في سبارو بوينت، ميريلاند، الذي يعد وحدة أعمال مسؤولة عن التسويق، والمبيعات، والإنتاج، والأداء المالي كان القسم حتى عام 1993م يدار على مدى (106) أعوام من وجوده باستخدام الأسلوب التقليدي في القيادة والسيطرة، وكان من المفترض أن يفعل الناس ما يقال لهم، دون زيادة أو نقص، وكان أعضاء الإدارة والموظفون يعدون أنفسهم خصوصاً لبعضهم.

ثمن عدم الإنصاف

تاريخياً، كانت السياسات الرامية إلى تأسيس عملية عادلة في المنظمات تنشأ أساساً، بصفتها رد فعل لتذمر الموظفين وانتفاضتهم، ولكن الوصول إلى تلك الحالة يكون بعد فوات الأوان. وعندما يتعاظم غضب الأفراد بسبب انتهاك العملية العادلة التي دفعتهم إلى الاحتجاج المنظم، عادة ما تمتد مطالبهم في كثير من الأحيان إلى ما وراء المعقول، أو الرغبة التي يسميها أصحاب النظريات العدالة الجزائية أو العدالة الانتقامية، حيث لا يكون مطلبهم التأسيس للعدالة بل استعادتها فقط، وسيسعون أيضاً إلى زيادة العقاب والانتقام من أولئك الذين انتهكوا تلك العملية العادلة، والتعويض عن عدم احترام الإشارات العملية للإجحاف.

يؤدي افتقار الموظفين إلى الثقة بالإدارة، إلى دفعهم إلى المطالبة بسياسات مفصلة، وغير مرنة، وكثيراً ما تسبب تشنجات إدارياً، إنهم يريدون ضمان ألا يعود المديرين إلى التصرف بطريقة غير عادلة مرة أخرى، وقد يحاولون في أثناء سخطهم، إلغاء القرارات التي فُرضت عليهم ظلماً حتى عندما تكون تلك القرارات جيدة، أو تنتقد القدرة التنافسية للشركة، أو مفيدة للعمال أنفسهم، وهذه هي القوة العاطفية التي يمكن أن تثيرها العملية غير العادلة. يجب أن يفهم المديرين الذين ينظرون إلى العملية العادلة على أنها مصدر إزعاج، وتضع حدوداً لحريتهم في الإدارة، أن من شأن انتهاك العملية العادلة أن يلحق أخطر الأضرار بأداء الشركات، ويمكن أن يكون القصاص أيضاً باهظ الثمن.

أدخلت شركة بيت لحم للفولاذ في مصنع سبارو بونت، في تلك السنة، نموذجاً مختلفاً في الإدارة، ولم يكن حتى تايلور، الذي كان في الواقع، مهندس الشركة الاستشاري قبل (100) سنة قادراً على

تعرف هذا النموذج. لقد صُمِّمَ النموذج الجديد ليؤدّد لدى الموظفين شعوراً نشطاً بالمسؤولية؛ ليتبادلوا معارفهم وأفكارهم فيما بينهم وبين الإدارة، وكان من المفترض أيضاً أن يشجعهم على أخذ زمام المبادرة في إنجاز الأمور. وبحسب كلمات جوروسيل رئيس إحدى نقابات القسم، «فكل شيء من المشاركة، ومبررات اتخاذ القرارات، كلها مجموعة واضحة من التوقعات».

يشارك الموظفون في مصنع سبارو بوينت، في صنع القرارات وتنفيذها وفقاً لثلاثة مستويات، هي أولاً: المستوى العلوي، حيث يوجد فريق القيادة المشتركة، الذي يتألف من كبار المديرين وخمسة ممثلين عن الموظفين، ويتعامل مع القضايا على نطاق الشركة جميعها عند بروزها. ثانياً: مستوى الدوائر، حيث توجد فرق المنطقة، وتتألف من مديرين، مثل المشرفين والموظفين من مناطق مختلفة من المصنع، مثل الناس في شعب اللجان. وتتعامل هذه الفرق مع القضايا التشغيلية اليومية، مثل خدمة العملاء، والجودة، والخدمات اللوجستية. أما فرق الموظفين المتخصصة في حل المشكلات، فتتعامل مع الفرص والعقبات التي تنشأ على أرض المصنع. وعند كل مستوى، يتبادل الزملاء فيما بينهم أفكارهم ويناقشونها. وبذلك، يتأكد لدى الموظفين الإصغاء العادل لوجهات نظرهم بشأن القرارات التي يحتمل أن تؤثر فيهم. وتتخذ الفرق القرارات وتنفذها، باستثناء القرارات التي تنطوي على تغييرات كبيرة أو التزامات الموارد.

يستعمل مصنع سبارو بوينت كثيرًا من العمليات والآليات لضمان فهم الموظفين جميعهم لماذا أُتخذت القرارات، وكيف ستُنفذ. توجد مثلًا لوحة إعلانات حيث تشر القرارات وتوضح، مما يسمح للموظفين الذين لم يشاركوا مباشرة في صنع تلك القرارات، بفهم ما يحدث، ولماذا. إضافة إلى أكثر من (70) ندوة مدة كل منها أربع ساعات، ويتراوح حجم الحضور ما بين (250-50) موظفًا لمناقشة التغيرات التي تحدث في القسم، والاستعلام عن أفكار جديدة قيد النظر، ومعرفة كيف قد تؤثر التغييرات في أدوار الموظفين ومسؤولياتهم، وتبقي النشرة الفصلية و(بطاقة التقرير) الشهري المتعلقة بإستراتيجية القسم، والتسويق، والعمليات، والأداء المالي، كلاً من (5,300) موظف من موظفي الوحدة على اطلاع بمجريات الأمور كلها من حولهم، وتقدم أيضاً تقارير التغذية الراجعة لزملائهم عن التغييرات التي يقومون بها، طالبين المساعدة على جعل الأفكار عملية وقابلة للتطبيق.

العملية العادلة أمر بالغ الأهمية في العمل المعرفي

من السهل أن نرى عملية عادلة تطبق في الواقع على أرض العمل في المصنع، حيث يمكن أن يؤدي انتهاكها إلى مظاهر واضحة جداً، مثل: الإضرابات، والتباطؤ، ونسب الهروب والتسيب العالية. لكن قد يكون للعملية العادلة تأثير أكبر في نوعية العمل المهني والإداري؛ لأن الابتكار هو مفتاح التحدي المتمثل في اقتصاد قائم على المعرفة، ويحتاج الابتكار إلى تبادل الأفكار، الذي يعتمد بدوره على الثقة. ونادراً ما يتخطى المديرون التنفيذيون والمهنيون خط الاعتصام، ولكنهم إذا لم يفوزوا بالثقة، فإنهم في كثير من الأحيان يحجبون التعاون وتبادل الأفكار، على نحوٍ كامل؛ لذا، فإن تجاهل العملية

العادلة في العمل المعرفي يوجد فرصة باهظة النفقات في صورة أفكار لن ترى النور، ومبادرات لن تُعتم، فمثلاً:

إنشاء فريق متعدد الوظائف لتطوير منتج جديد مهم. لأن الفريق يضم ممثلين عن كل منطقة وظيفية رئيسية في الشركة، فيتعيّن عليه إنتاج مزيد من المنتجات المبتكرة، بأقل درجة من النزاعات الداخلية، وأقصر مدة زمنية من الانتظار، وبأقل النفقات. حيث يعمل المديرون التنفيذيون مع أحد صانعي أجهزة الحاسوب على تطوير محطة عمل جديدة، مثل توظيف أدوات الإدارة التقليدية وتطبيقها بعناية. ومع أنهم توصلوا إلى خطة حوافز جيدة، وحددوا نطاق المشروع وهيكلته، وخصّصوا أيضاً الموارد المناسبة، إلا أن كلاً من الثقة وتبادل الأفكار وتقاسمها، والالتزام الذي يريده العاملون جميعهم لم يتحقق أبداً. لماذا؟ اقترح ممثلو التصنيع والتسويق الموجودون ضمن الفريق في وقت مبكر من بداية المشروع، نموذجاً أولياً للبناء، ولكن مجموعة التصميم الهندسية القوية التي تدير المشروع تجاهلتهم، وظهرت المشكلات؛ لأن التصميم يصعب تنفيذه، وتطبيق البرمجيات غير كافٍ. وكان أعضاء الفريق ممن يمثلون التصنيع والتسويق على علم ودراية بهذه القضايا طوال مدة العمل، لكنهم كانوا سلبيين في تقاسم مخاوفهم وقلقهم مع أعضاء مهندسي التصميم الأقوياء، وقد انتظروا حتى تكشف المشكلات بنفسها، بدلاً من ذلك، وحينئذٍ كان إصلاحها باهظاً جداً.

أنشأت شركتان مشروعاً مشتركاً يقدم فوائد واضحة لكلا الطرفين. لكنهما امتنعتا بعد ذلك عن مشاركة بعضهما في الأفكار، مما يعني أن تحالفهما سيحقق قيمة محدودة لكلا الشركتين، فمثلاً: حجبت المشروعات الصينية المشتركة في مجموعة الهندسة الأوروبية المعلومات المهمة عن الميدان، ولم تبلغ أيضاً عن أن العملاء يواجهون مشكلات في تركيب منتجات الشريك، ولا تعمل على متابعة طلبات مزايا المنتج الجديد. فلماذا فشل الصينيون

في التعاون التام، حتى لو كان ذلك يعني إلحاق الضرر بأعمالهم التجارية الخاصة؟

أحسَّ الصينيون في وقت مبكر من الشراكة، أنه لم يتم إطلاعهم على المنتج الرئيس وقرارات التشغيل، وما زاد الطين بلة، أن الأوروبيين لم يوضحوا مطلقاً المنطق الذي يوجه قراراتهم. ومع استمرار حجب الصينيين المعلومات الحرجة، استجاب الشريك الأوروبي المحبط على نحو متزايد عن طريق إبطاء نقل الدراية والمعرفة الإدارية، اللتين يحتاج إليهما الصينيون بشدة.

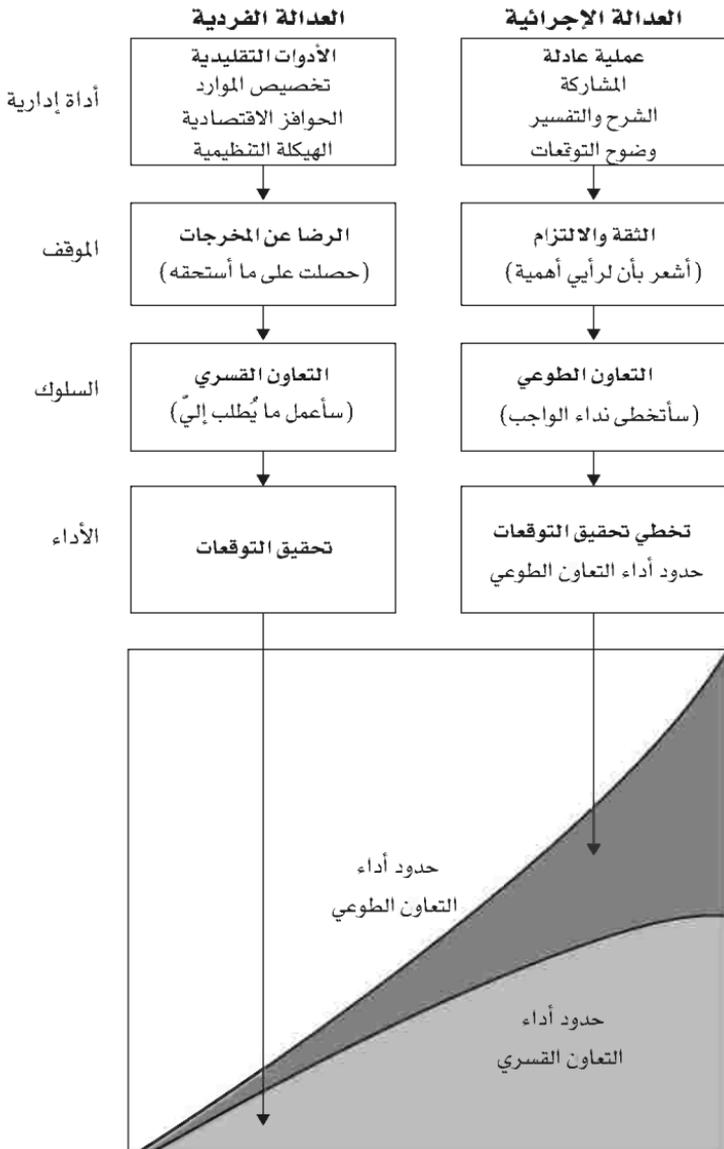
أنشأت الشركتان شراكة توريد لتحقيق تحسن في القيمة وبكلفة أقل، فاتفقتا على التصرف بطريقة سلسلة، بصفتها شركة واحدة. ولكن يبدو أن الموردَّ يصرف المزيد من الطاقة على تطوير العملاء الآخرين أكثر من التركيز على تعميق الشراكة، حيث يعتمد أحد مصانع السلع الاستهلاكية – مثلاً – تأخير تركيب نظام بيانات استجابة المستهلك الإلكترونية مع متجر تجزئة مواد غذائية رئيس. سيحسن النظام إدارة جرد المخازن لكلا الشريكين تحسناً كبيراً. لكن لماذا لا يزال المورد حذراً من القيام بالاستثمار؟ إن لمتجر التجزئة تاريخاً سابقاً في إسقاط بعض منتجات المورد دون تفسير، ولا تستطيع شركة المستهلك فهم معايير متجر التجزئة الفاضلة في تخصيص (مزودين مفضلين).

أنتجت العملية العادلة تغييرات كبيرة في اتجاهات الناس وسلوكهم، لنأخذ – مثلاً – وحدة طحن القصدير في مصنع سيارو بوينت، كان أداء الوحدة عام 1992م، الأسوأ في هذه الصناعة. ولكن بعد تلك التغييرات: «بدأ الناس بالمشاركة في أفكارهم، وبدؤوا بالاهتمام بالعمل الجيد، وليس فقط بإنجازه، خذ مثلاً النجاح

الذي حققناه في تغليف الأسلاك المعدنية الخفيفة، لقد تركنا هذه السلعة ذات القيمة المضافة دون أن ننتجها طوال مدة طويلة؛ لأن تغليفها يتطلب وقتاً طويلاً، مما يتسبب في تأخير المصانع الأخرى في الوحدة. ولكن بعد أن بدأنا بالحصول على تعاون المعنيين جميعاً، وشرحنا سبب حاجتنا إلى التحسين بصورة عامة، بدأت الأفكار تتدفق. وكانت الشركة في البداية، متشككة هل أدى البرنامج إلى عملية التأخير، ولماذا يختلف الآن؟ ولكن عرض الناس فكرة استخدام طاحونتين متتابعيتين بدلاً من واحدة للقضاء على عنق الزجاجة، فهل أصبح الناس فجأة أكثر ذكاءً؟ لا، فأنا أقول إنهم بدؤوا بالاهتمام».

كان الهدف من إيجاد هذه الطريقة الجديدة للعمل في مصنع سبارو بوينت، هو تقوية التزام الموظفين الفكري والعاطفي، وكان الأمر على ما يبدو ناجحاً. ومنذ عام 1993م، أصبح مصنع سبارو بوينت يحقق الربح طوال ثلاث سنوات على التوالي، وهي المرة الأولى التي تحدث منذ أواخر عام 1970م. لقد أصبح القسم معرضاً يظهر كيف يمكن تنشيط صناعة متراجعة في اقتصاد المعرفة في هذه الأيام، وطبقاً لما قاله أحد موظفي مصنع سبارو بوينت: «بالنظر إلى أننا أصبحنا الآن على علم ودراية بكل ما يحدث في الشركة، فقد ازدادت ثقفتنا بالإدارة، وأصبحنا أكثر التزاماً في جعل الأشياء تحدث، وقد بدأ الناس يقومون بأشياء تتجاوز نداء الواجب العادي».

مساران متكاملان نحو الأداء



التغلب على الحواجز النفسية

إذا فالعملية العادلة هي فكرة بسيطة لكنها قوية، فلماذا يمارسها عدد قليل من الشركات؟ يعتقد معظم الناس أنهم عادلون، والمديرون ليسوا استثناءً، ولكن إذا طلبت إليهم شرح ما يعنيه أن يكون المدير عادلاً، فسيصف معظمهم كيف أنهم يمنحون الناس المكافآت، أو يعطونهم السلطة التي يستحقونها، أو الموارد التي يحتاجون إليها. وبعبارة أخرى، فإنهم سيخلطون بين عملية عادلة ونتائج عادلة، وقد يحدد عدد قليل من المديرين الذين يركزون على عملية واحدة فقط من مبادئ العملية العادلة الثلاثة (التي أكثرها فهماً على نطاق واسع هي المشاركة)، ويتوقفون عند هذا الحد.

ولكن يوجد سببان جوهريان يكمنان وراء عدم الفهم البسيط هذا، ويفسران لماذا تكون العملية العادلة نادرة جداً. أولهما، يكمن في السلطة، حيث يستمر بعض المديرين في الاعتقاد أن المعرفة هي القوة، وأنهم يحتفظون بالسلطة والقوة فقط عن طريق الاحتفاظ بما يعرفون لأنفسهم. وتكمن إستراتيجيتهم الضمنية في الحفاظ على طريقتهم الإدارية الخاصة بحرية التصرف، بترك قوانين قواعد النجاح والفشل غامضة، ويحتفظ المديرون الآخرون بالسيطرة على الموظفين عن طريق إبقائهم تحت السيطرة والمراقبة، مستعاضين عن التواصل المباشر بالمذكرات والنماذج، ومن ثم، تجنب تحدي أفكارهم أو سلطتهم، حيث تُظهر مثل هذه الأساليب أنماط السلوك

المتأصلة بعمق، ونادرًا ما يعي المديرون كيفية ممارسة السلطة، فتمثل العملية العادلة بالنسبة إليهم مصدر تهديد.

وثانيهما، يكمن في اللاوعي إلى حدٍ كبير؛ لأنه يتأصل في افتراض اقتصادي لدرجة أن معظمنا قد أخذ في الحسبان القيمة الظاهرية، وهي: الاعتقاد أن الناس يقلقون فقط مما هو أفضل لأنفسهم. ولكن، وكما رأينا، توجد أدلة وافرة تبين أنه عندما يُنظر إلى العملية على أنها عادلة، يقبل معظم الناس النتائج التي ليست كليًا لمصلحتهم. ويدرك الناس أن التنازلات والتضحيات ضرورية للوظيفة، فهم يقدمون تضحيات شخصية قصيرة الأجل؛ من أجل تحسن المصالح الطويلة الأجل للشركة. وعلى الرغم من أن القبول مشروط، لكنه يتوقف على العملية العادلة التي قد تصل إلى ما بعد النفس البشرية التي لم تُستكشف على نحوٍ كامل في الممارسات الإدارية التقليدية. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لكل شركة الاستفادة من تعاون موظفيها الطوعي عن طريق بناء الثقة من خلال عمليات عادلة.



تعليم الناس الأذكاء كيف يتعلمون

كريس أرجيريس

يتعين على أي شركة تطمح إلى النجاح في مجال بيئة الأعمال التجارية من تسعينيات القرن العشرين، أن تحل أولاً معضلة أساسية، هي: أن النجاح في السوق يعتمد على نحو متزايد على التعلم، وعلى الرغم من ذلك لا يعرف معظم الناس كيفية التعلم، والأسوأ من ذلك، هو أعضاء المنظمة الذين يفترض كثيرون أنهم أفضل الناس تعلمًا، وهم في الواقع، ليسوا كذلك، إنني أتحدث عن أصحاب التعليم العالي، ومراكز القوى، الذين يشغلون المناصب القيادية الرئيسية في الشركات الحديثة.

لا تتمثل المشكلة الهائلة لمعظم الشركات في صعوبة معالجة معضلة التعلم فقط، بل في عدم علم هذه الشركات بوجود تلك المشكلة؛ نظرًا إلى إساءة فهم أصحابها ماهية التعلم وكيفية تحقيقه. ونتيجة لذلك، فهم عادة ما يرتكبون خطأين خلال جهودهم الرامية لتصبح منظمة تعلم.

أولاً: يعرف معظم الناس التعلم على نطاق ضيق جداً بأنه مجرد (حل المشكلات) لذا، تجدهم يركزون على تحديد الأخطاء في البيئة الخارجية وتصحيحها، فحل المشكلات مهم، ولكن، إذا أريد للتعلم أن يستمر، فيجب على المديرين والموظفين أيضاً النظر إلى الداخل؛ لأنهم في حاجة إلى تأمل سلوكهم الخاص بصورة ناقدة، وتحديد الطرق التي غالباً ما تسهم دون قصد في مشكلات المنظمة، ثم تغيير كيفية تصرفهم، ويجب أن يتعلموا على وجه الخصوص، كيف يمكن أن تكون أفضل السبل التي يستخدمونها في تعريف المشكلات وحلها مصدراً للمشكلات في حد ذاتها.

لقد صغت المصطلحين: تعلم (الحلقة المفردة)، و(الحلقة المزدوجة) لعرض هذا التمييز الحاسم، فمثلاً: المنظم الذي يشغل الحرارة تلقائياً كلما انخفضت في الغرفة إلى ما دون (68) درجة، هو مثال جيد لتعلم الحلقة المفردة. ولكن منظم الحرارة الذي يمكن أن يسأل: لماذا وضعت عند درجة حرارة (68)؟ ثم يستكشف هل تحقق بعض درجات الحرارة الأخرى الهدف بصورة اقتصادية أكثر، في تسخين الغرفة أم لا، فعندئذ سيكون قد انخرط في تعلم الحلقة المزدوجة.

عادةً ما يكون المهنيون المهرة في كثير من الأحيان، جيدين إلى حد كبير في تعلم الحلقة المفردة، فقد أمضوا جزءاً كبيراً من حياتهم في اكتساب مؤهلات علمية، وإتقان واحد أو أكثر من فروع المعرفة الفكرية، وتطبيق هذه المعارف على حل المشكلات في العالم

الحقيقي، ومن المفارقات أن تساعد هذه الحقيقة على تفسير لماذا يكون المهنيون غالباً سيئين جداً في تعلم الحلقة المزدوجة.

وسبب ذلك ببساطة، هو أنه يكاد كثير من المهنيين ينجحون دائماً فيما يفعلونه، وهم نادراً ما يواجهون الفشل، ونظراً إلى أنهم نادراً ما يفشلون، فإنهم لم يتعلموا كيف يتعلمون من الفشل؛ لذا، كلما فشلت إستراتيجيات تعلم الحلقة المفردة، فإنهم يصبحون في وضع دفاعي، ويحجبون الانتقادات ويتجنبونها، ويضعون (اللوم) على أي شخص، ما عدا أنفسهم. وباختصار، تتوقف قدرتهم على التعلم في اللحظة التي يحتاجون إليها أكثر من غيرها.

إن ميل المهنيين ونزوعهم إلى التصرف بصورة دفاعية، يساعد على تسليط الضوء على الخطأ الثاني الذي ترتبه الشركات فيما يخص التعلم. والافتراض العام أن جعل الناس يقبلون على التعلم هو إلى حد كبير مسألة تحفيز ودافع، فعندما يكون لدى الناس الاتجاهات الصحيحة والالتزام، فعادة ما يتبع التعلم ذلك تلقائياً؛ لذا، تركز الشركات على إيجاد الهياكل التنظيمية الجديدة، وبرامج التعويض، ومراجعات الأداء، وثقافات الشركات، وغيرها من الأمور التي وظفت لإيجاد موظفين مُحفَّزين وملتزمين.

ولكن تعلم الحلقة المزدوجة الفاعل ليس مجرد إظهار كيفية شعور الناس، بل هو إظهار كيف يفكرون؛ أي، القواعد المعرفية أو قواعد المنطق التي يستخدمونها في تصميم أفعالهم وتنفيذها؛ لذا، ففكر في هذه القواعد على أنها نوع من (برنامج التحكم) المخزن في الدماغ،

ويتحكم في السلوك كله. ويمكن أن يمنع المنطق الدفاعي التعلم حتى عندما يكون التزام الفرد نحوه عالياً، تماماً كبرنامج الحاسوب الذي يحتوي على خلل خفي، يمكن أن ينتج نتائج على عكس ما خطط له مصمّموه.

يمكن للشركات تعلم كيفية حل معضلة التعلم، إذ إن كل ما يتطلبه الأمر، هو جعل طرق المنطق التي يستخدمها المديرون والموظفون في سلوكهم، محور تركيز برامج تعلم المنظمة، والتحسين المستمر فيها، فتعليم الناس كيفية التفكير المنطقي في سلوكهم من خلال طرق جديدة أكثر فاعلية، يهزم الدفاعات، ويقوض العقبات التي تحول دون التعلم.

فكرة باختصار

إن عملية حل المشكلات هو مثال على تعلم الحلقة المفردة، فأنت تحدد الخطأ وتطبق علاجاً معيناً لتصحيحه. ولكن ينطوي التعلم الحقيقي على خطوة إضافية، حيث تتأمل من خلالها افتراضاتك، وتختبر صحة فرضياتك، فتتحقق تعلم الحلقة المزدوجة هو أكثر من كونه دافعاً، إذ يجب التأمل في الطريقة التي تفكر من خلالها.

يجبرك الفشل على التفكير في فرضياتك واستدلالاتك، وهذا غالباً هو ما يجعل أذكى موظفي المنظمات وأنجحهم أكثر الناس انتقاراً إلى التعلم، إذ لم تتوافر لديهم الفرصة لاستبطن ما يقدمه الفشل؛ لذا، يصبحون دفاعيين بصورة غريبة عندما يفشلون، أو عندما يكون أداؤهم غير مقبول.

تنطوي الأمثلة الآتية كلها على نوع معين من المهنية، منها: استشاريو المسار السريع في كبرى شركات الاستشارات الإدارية. ولكن الآثار المترتبة على وجهة نظري تذهب إلى ما هو أبعد من هذه المجموعة المهنية المحددة، والحقيقة أن المزيد من الوظائف، مهما كانت الألقاب التي تعرف بها، تجذب نحو ملامح (العمل المعرفي) لذا، يجب على الناس عند مستويات المنظمة جميعها الجمع بين البراعة في بعض الخبرات الفنية المتخصصة جداً، والقدرة على العمل بفاعلية ضمن الفرق، وذلك من خلال تكوين علاقات مثمرة مع العملاء والزبائن، والتأمل في تلك العلاقات، ثم تغيير ممارساتهم التنظيمية. تتألف مكونات العمل الأساسية أو جوانبه العملية، سواء من المستشارين ذوي المستوى العالي، أو ممثلي الخدمات، أو كبار المديرين أو فنيي المصانع، بصورة متزايدة من الدمج والتوجه نحو الاستقلالية، ولكنها شبكة مترابطة من عمل أناس ذوي مهارات عالية.

تطبيق الفكرة

غالبًا ما يعلن الناس أنهم يتقبلون أنواع النقد والتعلم الجديد جميعها، ولكن أفعالهم توحى بمجموعة مختلفة جداً من القيم السائدة، أو نظريات يطبقونها، منها:

- الرغبة في السيطرة من جانب واحد.
- تعظيم (الفوز) مع التقليل من (الخسارة).
- الاعتقاد أنه ينبغي كبح المشاعر السلبية.
- الرغبة في الظهور بصورة عقلانية بقدر المستطاع.

تغلب هذه القيم مجتمعة، على أي موقف دفاعي متجذر، مثل، الحاجة إلى تجنب الإحراج، أو التهديد، أو مشاعر الضعف وعدم الكفاية. يفسر هذا المنطق المنغلق لماذا يمكن أن يكون مجرد التفكير في تشجيع التحقيق أو الاستفسار المفتوح مخيفاً لبعض الناس، وهذا واقع حقيقي ذو أهمية خاصة بسلوك كثير ممن يملكون درجة عالية من المهارة، وبتسلوك أفضل الموظفين المدربين، حيث يكمن وراء طموحاتهم العالية خوفٌ من الفشل بالدرجة نفسها من العلو، وكذلك الميل إلى الشعور بالخجل عندما لا يرتقون إلى مستوى معاييرهم العالية، وبناءً على ذلك، يصبحون قانطين وغير مباليين في الحالات التي لا يتفوقون من خلالها فوراً.

ولحسن الطالع، يمكن للأفراد والمنظمات تطوير أنماط من السلوك أكثر إنتاجية. فيما يأتي اقتراحان يوضحان كيفية حدوث ذلك:

1. **تطبيق النوع نفسه من (المنطق الصارم القوي) الذي تستخدمه في إجراء التحليل الاستراتيجي.** لذا، اجمع أكثر البيانات موضوعية التي يمكنك العثور عليها، واجعل استدلالك صريحة، واختبرها باستمرار، وأخضعها لأشد الاختبارات قساوة، وتأكد أن هذه الاستدلالات ليست لخدمة الذات فقط، أو من المستحيل على الناس الآخرين فهمها.
2. **يجب على كبار المديرين نمذجة التغييرات المرضوب فيها أولاً.** فعندما توضح القيادة استعدادها لدراسة نظرياتها المستخدمة لدراسة نقدية، وتغييرها على النحو المشار إليه، سيجد الموظفون جميعاً أنه من الأسهل أن يفعلوا الشيء نفسه.

مثال: أعد الرئيس التنفيذي لمؤسسة تطوير الهيكلية التنظيمية دراسة حالة للتعامل مع مشكلات تسببت بها المنافسة المحمومة بين موظفيه المباشرين، وقد وصف المدير بإيجاز اجتماعاً ينوي عقده مع موظفيه، ثم دَوّن بصورة دقيقة ما ينوي قوله، وكيف ستكون ردة فعل الموظفين، وكذلك أي أفكار أو مشاعر قد تتولد لديه، غير أنه لن يعبر عنها خوفاً من عرقلة مسار الاجتماع.

ولكنه حلَّ النص الذي وضعه مع موظفيه، بدلاً من عقد الاجتماع، فكانت النتيجة إلقاء الضوء على المحادثة التي ساعدت الرئيس التنفيذي وموظفيه على الالتفاف حول منطلق الحلقة المغلقة التي ميزت كثيرًا من المناقشات السابقة.

كيف يتجنب المهنيون التعلم؟

لقد أُجريت دراسات متعمقة لاستشاريي الإدارة، مدة (15) عامًا، وتقررت دراسة الاستشاريين لبضعة أسباب بسيطة، هي: أولاً، إنهم مثال المهنيين المتعلمين تعليماً عالياً، الذين يؤدون دوراً محورياً على نحو متزايد في المنظمات جميعها. وكان الاستشاريون جميعهم تقريباً الذين أُجريت عليهم الدراسة يحملون درجة الماجستير في إدارة الأعمال من أفضل الكليات المتخصصة في الولايات المتحدة، وهم أيضاً ملتزمون جداً بعملهم، فمثلاً: كان أكثر من (90%) من الاستشاريين في إحدى الشركات، قد أجابوا في استطلاع للرأي، أنهم (راضون جداً) عن وظائفهم وعن العمل في الشركة.

وأنا أفترض أيضاً أن هؤلاء المستشارين المهنيين سيكونون جيدين في التعلم، فبعد كل شيء، يكمن جوهر عملهم في تعليم الآخرين كيفية القيام بالعمل على نحوٍ مختلف. ومع ذلك، فقد وجدت، أن هؤلاء المستشارين يجسدون معضلة التعلم، فعلى الرغم من أنهم أكثر حماساً للتطور المستمر في منظماتهم، لكنهم كانوا أيضاً في كثير من الأحيان، يشكلون أكبر عقبة أمام النجاح الكامل.

كانت جهود التعلم والتغيير تركز على العوامل الخارجية المؤثرة في المنظمة، مثل إعادة التصميم، وبرامج التعويضات، ومراجعات الأداء، وتدريب القيادة، حيث كان هؤلاء المهنيون أكثر حماسًا. ومما لا شك فيه، أن إيجاد نظم وهياكل جديدة هو بالضبط نوع التحدي الذي ينجح من خلاله المهنيون المتعلمون تعليمًا جيدًا، والمتحفزون.

ولكن في اللحظة التي يصبح عندها السعي إلى التحسين المستمر في أداء المهنيين أنفسهم، يحدث خطأ ما، فالتزام المهنيين بالتميز كان حقيقيًا، وكانت رؤية الشركة واضحة. ومع ذلك، لم يدم التحسين المستمر، فكلما طال أجل جهود التطوير المستمر، زاد احتمال تناقص العوائد المطرد.

ماذا حدث؟ شعر المهنيون بالحرَج، وقد تعرضوا للتهديد؛ لاحتمال دراسة دورهم في المؤسسة دراسة نقدية. ونظرًا إلى أنهم كانوا يحصلون على أعلى الرواتب، ويُعتقد عمومًا أن أرباب عملهم كانوا داعمين لهم وعادلين معهم، لذا، فإن فكرة أن أداءهم قد لا يكون في أفضل حالاته، قد تجعلهم يشعرون بالذنب.

لقد أدت مثل هذه المشاعر إلى ردة فعل دفاعية، بعيدًا عن أن مثل هذا العمل حافز إلى التغيير الحقيقي، حيث عزوا اللوم إلى أي مشكلات بعيدًا عن أنفسهم، وإلى أهداف ادَّعوا أنها غير واضحة، وإلى أن القادة غير حساسين ولا عادلين، وإلى أن العملاء أغبياء.

لنتأمل في هذا المثال، دعا مدير فريق دراسة في إحدى شركات الاستشارات الإدارية الممتازة، إلى عقد اجتماع لدراسة أداء الفريق في آخر مشروع استشاري، وكان العميل راضيًا جدًا، وأعرب عن ارتياحه الكبير، وأعطى الفريق علامات تقدير عالية نسبيًا، ولكن المدير يعتقد أن الفريق لم يقدم القيمة المضافة التي كان قادرًا على القيام بها والتي وعدت بها الشركة الاستشارية، وشعر المدير انطلاقًا من روح التحسين المستمر، بأنه كان بإمكان الفريق أن يقدم ما هو أفضل، وكذلك شعر بعض أعضاء الفريق.

كان المدير على علم ودراية أنه من الصعب كثيرًا على الناس تأمل أداء عملهم تأملًا ناقداً، ولا سيما في ظل وجود مديرهم؛ لذا، فقد اتخذ عددًا من الخطوات لجعل المناقشة صريحة ومفتوحة، ودعا إلى الاجتماع خبيرًا استشاريًا من خارج الشركة كان معروفًا لدى أعضاء فريقه، ويثقون به تمامًا، «فقط للحفاظ على مصداقيتي»، ووافق أيضًا على أن يكون الاجتماع كله مسجلًا. يمكن بهذه الطريقة، الوقوف على أي التباسات لاحقة، أو خلافات عما جرى في ذلك الاجتماع من نصوص التسجيل. وأخيرًا، افتتح المدير الجلسة مشددًا على ألا يُناقش أي موضوع خارج الحدود المسموح بها، حتى سلوكه الخاص.

«أنا أدرك أنك قد تعتقد أنك لا تستطيع مواجهتي» قال المدير، وأضاف: «لكنني أشجعكم على تحديكم لي، وعليكم أن تقولوا أين تعتقدون أن القيادة كانت على خطأ، على نحو ما تقع عليّ مسؤولية

تحديد أي أخطاء أعتقد أنكم قمتم بها، ويجب علينا جميعاً أن نعترف بأخطائنا، فإذا لم يكن حوارنا صريحاً، فلن نتعلم».

تقبَّل المهنيون الشق الأول من دعوة المدير، لكنهم تجاهلوا بهدوء الشق الثاني. وعندما طُلب إليهم تحديد المشكلات الرئيسية في تجربتهم مع العميل، نظروا تماماً إلى خارج أنفسهم. كان العملاء متغطرسين وغير متعاونين، وأضافوا قائلين: «إنه لم يكن في اعتقادهم أننا يمكن أن نساعدهم». ولم يكن مديرو الفريق نفسه موجودين، ولم يكونوا أيضاً مهيين، بل لم يتحلَّ المديرين في بعض الأحيان، بالسرعة حينما كنَّا ندعوهم إلى حضور الاجتماعات مع العميل. لذا، أكد المهنيون أنهم كانوا عاجزين عن التصرف على نحو مغاير، ليس بسبب أي قيود خاصة بهم، بل بسبب القيود المفروضة عليهم من الآخرين.

استمع المدير بعناية لأعضاء الفريق، وحاول الرد على انتقاداتهم، فتحدث عن الأخطاء التي كان سبباً في وقوعها خلال عملية الاستشارات، فمثلاً: اعترض أحد المهنيين على الطريقة التي أدار بها المدير اجتماعات المشروع، فرد المدير قائلاً: «أرى أن الطريقة التي سألت بها أسئلة عدة قد أغلقت المناقشات»، «لم أكن أقصد ذلك، ولكن أستطيع أن أرى كيف أنكم اعتقدتم أنني حسمت أمري»، واشتكى عضو آخر في الفريق أن المدير أذعن لرئيسه لإعداد تقرير المشروع بسرعة كبيرة جداً، ولم يأخذ في الحسبان ثقل عمل الفريق. «أعتقد أن مسؤوليتي هي قول، لا» اعترف المدير، «كان من الواضح أننا كنَّا جميعاً نقوم بكمِّ هائل من العمل».

استمر النقاش بعد ذلك ثلاث ساعات، وسأل المدير عما إذا كانت هناك أخطاء قد ارتكبوها. وبعد كل شيء، قال: «لم يكن هذا العميل يختلف كثيراً عن كثير من العملاء الآخرين، فكيف يمكننا أن نكون أكثر فاعلية في المستقبل؟».

فكرر المهنيون أن الأخطاء في مجملها هي حقاً أخطاء العملاء والمديرين على نحو خاص، وأضاف أحدهم قائلاً: «يجب أن تكونوا منفتحين على التغيير، ولديكم الرغبة في التعلم»، وكلما حاول المدير حث الفريق على تأمل مسؤوليته عن النتيجة، تزايدت مخاوف المهنيين. وكان أفضل ما اقترحه أحد أعضاء الفريق على فريق دراسة الحالة هو أن (نُعد أقل)، مما يعني أنه لم توجد حقاً أي وسيلة للمجموعة لتحسين أدائها.

كان أعضاء فريق دراسة الحالة يتفاعلون بطريقة دفاعية لحماية أنفسهم، على الرغم من أن مديرهم لم يتصرف بطريقة تعد مهددة في نظر المدير الخارج عن المجموعة. وحتى لو وجد بعض الحقيقة في اتهامهم العملاء، أنهم ربما كانوا متغطرسين وغير صريحين ومنفتحين، وغياب مديرهم، لكانت الطريقة التي قدموا بها ادعاءاتهم كفيلاً بوقف التعلم. عزا المهنيون بعض الصفات إلى سلوك العملاء والمديرين، باستثناء حالات قليلة، ولكنهم لم يختبروا ادعاءاتهم بصورة علنية قط، فمثلاً: ادَّعوا أن العملاء لم يكونوا متحفزين إلى التعلم، ولكنهم لم يقدموا قط، أي دليل يدعم هذا الزعم. وعندما أشير

إلى افتقار زعمهم إلى وجود أدلة ملموسة، كرروا ببساطة انتقاداتهم بعبارة أكبر.

فإذا شعر المهنيون بقوة حيايل هذه القضايا، فلماذا لم يذكروها في أثناء تنفيذ المشروع؟ وقد كان هذا أيضاً خطأ الآخرين، وفقاً للمهنيين. وجادل أحدهم قائلاً: «لم نرغب في تفسير العميل»، وقال آخر: «لم نرغب في أن ينظر إلينا الناس على أننا أنانيون منتحبون».

كان المهنيون يتخذون انتقاداتهم للآخرين حمايةً لأنفسهم من الحرج المحتمل، الناجم عن اضطرارهم إلى الاعتراف أنهم ربما أسهموا في جعل أداء الفريق دون المستوى، بل يوجد ما هو أكثر من ذلك، إذ إن حقيقة تكرارهم لأفعالهم الدفاعية في مواجهة جهود المدير لتحويل انتباه المجموعة عن دورها، يدل على أن هذا الموقف الدفاعي أصبح ردود فعل متكررة، فمن وجهة نظر المهنيين، لم يبدووا مقاومة؛ بل ركزوا على الأسباب (الحقيقية). وفي الواقع، كان لا بد من احترامهم، إن لم يكن تهنئتهم، نظرًا إلى العمل الذي قدموه على نحو جيد في ظل هذه الظروف الصعبة.

وكانت النتيجة النهائية محادثة بين الطرفين بلا جدوى، وكان المدير والمهنيون مخلصين وصرحاء في نقاشهم؛ وعبروا عن وجهات نظرهم بقوة. لكن كل طرف تحدث دون الالتفات إلى وجهة الطرف الآخر، ولم يستطيعوا أبدًا إيجاد لغة مشتركة لوصف ما حدث مع العميل. وبقي المهنيون مصرين على أن الخطأ يقع على عاتق الآخرين. وظل

المدير يحاول دون جدوى أن يجعل المهنيين يرون كيف أنهم أسهموا في الوضع الذي كانوا ينتقدونه. وكان حوار الطرفين على النحو الآتي: المهنيون: «يجب أن يكون العملاء منفتحين وصرحاء، وأن تكون لديهم الرغبة في التغيير».

المدير: «إن مهمتنا مساعدتهم على رؤية أن التغيير هو في مصلحتهم».

المهنيون: «ولكن العملاء لم يتفقوا مع تحليلاتنا».

المدير: «إذا لم يعتقدوا أن أفكارنا كانت مناسبة، فكيف كان يمكننا إقناعهم؟».

المهنيون: «ربما نحن في حاجة إلى مزيد من الاجتماعات مع العميل».

المدير: «إذا لم تكن نحن على استعداد كافٍ، وإذا كان العملاء يعتقدون أننا لسنا ذوي مصداقية، فكيف سيساعد المزيد من الاجتماعات على ذلك؟».

المهنيون: «يجب أن يكون التواصل أفضل بين أعضاء فريق دراسة الحالة وإدارتها».

المدير: «أنا أوافق، ولكن يتعين على المهنيين أخذ زمام المبادرة، وتبصير المدير بالمشكلات التي يمرون بها».

المهنيون: «قادتنا غير متوافرين، وبعيدين عنَّا دائماً».

المدير: «كيف تتوقع منَّا أن نعرف إذا لم نخبرونا بذلك؟».

تمثل مثل هذه المحادثات على نحو كبير معضلة التعلم، إذ لا تكمن مشكلة ادعاءات المهنيين في أنها غير صحيحة، بل في أنها غير مفيدة. ومن خلال تحويل المهنيين التركيز بعيداً عن سلوكهم إلى الآخرين باستمرار، فإنهم يبطئون عملية التعلم أو يوقفونها تماماً، حيث ويدرك المدير المكيدة، ولكن لا يعرف كيفية الخروج منها. ولمعرفة ذلك، يتطلب الأمر سبر غور ديناميات الاستدلال الدفاعية، ومعرفة الأسباب الخاصة التي تجعل المهنيين عرضة لذلك.

المنطق الدفاعي وحلقة الموت

ما الذي يفسر الموقف الدفاعي للمهنيين؟ إنه ليس موقفهم من التغيير أو الالتزام بالتحسين المستمر؛ بل رغبتهم الحقيقية في العمل على نحو أكثر فاعلية؛ لذا، يكمن العامل الرئيس في طريقة تفكيرهم في سلوكهم وسلوك الآخرين.

إذ من المستحيل التفكير بمنطق جديد في كل حالة، فإذا كان علينا التفكير في الردود جميعها المحتملة في كل مرة يقول فيها شخص ما: «كيف حالك؟»، فعندئذٍ سيتخطانا العالم ونحن نقف في مكاننا؛ لذا، يطور كل مناً نظرية في العمل، وهي مجموعة قواعد يستخدمها الأفراد في تحديد سلوكهم الخاص وتنفيذه، إضافة إلى فهم سلوك الآخرين. وعادة ما تصبح نظريات الإجراءات هذه أمراً مسلماً به ومفروغاً منه، حتى إن الناس لا يدركون أنهم يستخدمونها.

ومع ذلك، فإن إحدى مفارقات السلوك البشري، هي أن البرنامج الرئيس الذي عادة ما يستعمله الناس هو في الواقع نادراً ما يكون

البرنامج الذي يعتقدون أنهم يستخدمونه. لذا، اطلب إلى الناس عن طريق مقابلة أو استبانة، توضيح القواعد التي تحكم تصرفاتهم، يقدمون لك ما أُطلق عليه نظرية (اعتناقهم) العمل. ولكن تأمل سلوك هؤلاء الناس أنفسهم، سرعان ما ترى أن نظرية الاعتناق لا تملك سوى قليل جداً مما يقومون به في الواقع، فمثلاً: قال مهنيف فريق دراسة الحالة: إنهم يعتقدون استمرار التحسين، لكنهم تصرفوا على نحو مستمر بطرق تجعل إدخال التحسينات مستحيلاً.

عند مراقبة سلوك الناس، ومحاولة التوصل إلى قواعد من شأنها أن تجعلك تفسر ذلك السلوك، وتكتشف نظرية عمل مختلفة جداً من العمل، وهي ما أسميه (نظرية الفرد في الاستخدام). وببساطة، يعمل الناس باستمرار بصورة غير متسقة، ولكنهم لا يدركون التناقض بين نظرية يعتقدونها، ونظريتهم في الاستخدام من ناحية، والطريقة التي يعتقدون أنهم يتصرفون من خلالها، والطريقة التي يتصرفون بها فعلاً من ناحية أخرى.

بل يوجد ما هو أكثر من ذلك، حيث تعتمد معظم النظريات المستخدمة على المجموعة نفسها من القيم السائدة، ويبدو أنه يوجد اتجاه عالمي لتصنيف أفعال الفرد باستمرار وفقاً لأربع قيم أساسية، هي:

1. البقاء في السيطرة من جانب واحد.
2. تحقيق أقصى قدر من (الفوز) والحد من (الخسارة).
3. قمع المشاعر السلبية.

4. البقاء (عقلانياً) أكبر قدر ممكن، وهذا ما يعنيه الناس بتحديد أهداف واضحة، وتقييم سلوكهم من حيث تحقيقهم تلك الأهداف أو عدم تحقيقها.

إن الغرض من هذه القيم كلها هو تجنب الإحراج أو التهديد، والشعور بالضعف أو عدم الكفاية. وفي هذا الصدد، فإن البرنامج الرئيس الذي يستخدمه معظم الناس هو برنامج دفاعي عميق، إذ يشجع المنطق الدفاعي الأفراد على المحافظة على خصوصية أماكن عملهم، واستدلالاتهم، واستنتاجاتهم التي تشكل سلوكهم؛ لتجنب اختبارها بطريقة موضوعية مستقلة حقاً.

ونظراً إلى أن الصلاحيات التي تدخل في المنطق الدفاعي لا تختبر مطلقاً؛ لأنها حلقة مغلقة، فهي منيعة على نحو ملحوظ لوجهات النظر المتضاربة. والإجابة الحتمية لملاحظة أن شخصاً ما يستخدم المنطق الدفاعي هو منطق أكثر دفاعية، ففي حالة فريق دراسة الحالة - مثلاً - كلما أشار أحد إلى سلوك أعضاء الفريق الدفاعي، كان رد فعلهم الأولي البحث عن السبب في شخص آخر، وكذلك العملاء الذين تمتعوا بحساسية عالية، فإنهم يعتقدون أنهم سيصبحون الضحايا إذا انتقدهم الخبراء الاستشاريون، وكذلك حال المدير الضعيف جداً، الذي لا يستطيع تحمل انتقاد الاستشاريين له. وبعبارة أخرى، رفض أعضاء فريق دراسة الحالة مرة أخرى مسؤوليتهم الخاصة، بعزوهم المشكلة إلى أسباب خارجية، وإصاقها بشخص آخر.

في مثل هذه الحالات، غالباً ما يعد الآخرون مجرد تشجيع استقصاء أكثر انفتاحاً على أنه (ترهيب). ويتعامل الذين يقومون بالهجوم على الانفتاح مع مشاعرهم باحتمال أن يكونوا مخطئين، بلوم الفرد الأكثر انفتاحاً؛ لإثارته هذه المشاعر وإزعاجهم.

وغني عن القول، أن مثل هذا البرنامج الرئيس يعطل حتماً دوائر التعلم. ونظراً إلى وجود عدد من الأسباب الفريدة والخاصة بنفسياتهم، فإن المهنيين المتعلمين يعدون عرضه مفيداً جداً لهم على نحو خاص. يمتلك الاستشاريون جميعهم الذين أُجريت عليهم الدراسة تقريباً سجلات أكاديمية ممتازة، ومن المفارقات أن نجاحهم في التعليم يساعد على تفسير مشكلاتهم المتعلقة بالتعلم، فقبل دخولهم عالم الأعمال، كانت حياتهم في المقام الأول مليئة بالنجاحات، لذا، نادراً ما خبروا الحرج والشعور بالتهديد اللذين يأتيان مع الفشل. ونتيجة لذلك، نادراً ما فُعل منطقتهم الدفاعي. ومع ذلك، فالناس الذين نادراً ما يخبرون الفشل، يصبحون في نهاية المطاف غير عارفين كيف يتعاملون معه على نحوٍ فاعل؛ مما يعمل على تعزيز ميل الإنسان العادي إلى استعمال المنطق الدفاعي.

وفي استطلاع شمل مئات عدة من المستشارين الشباب في المنظمات التي تناولتها بالدراسة، وصف هؤلاء المستشارون أنفسهم بأنهم مُحفزون داخلياً من خلال مثالية عالية على نحو غير واقعي، في الأداء بالقول: «الضغط على الوظيفة يُفرض ذاتياً»، «يجب ألا أقوم بعمل جيد فقط؛ بل يجب أن أكون الأفضل أيضاً»، «الناس من حولنا

هنا أذكيا جداً، ويقومون بالعمل على نحو جاد؛ وهم أيضاً محفزون جداً للقيام بعمل رائع»، «لا يرغب معظمنا في النجاح فقط، ولكن أيضاً في تحقيق ذلك بأقصى سرعة».

يقارن هؤلاء المستشارون أنفسهم دائماً بأفضل الأشخاص من حولهم، ويحاولون باستمرار تحسين أدائهم. ولكنهم لا يقدرّون على التنافس بصراحة بعضهم مع بعض إذا طُلب إليهم ذلك، حيث يشعرون بأن ذلك غير إنساني، ويفضلون أن يكون الفرد مساهماً، وهو ما يمكن وصفه بـ (الإنتاجية المحايدة).

يكمّن وراء هذا الطموح العالي للنجاح من الفشل والميل إلى الشعور بالخزي والذنب خوف مساوٍ له في الشدة، عندما يفشلون فعلاً في تحقيق معاييرهم العالية. قال أحدهم: «يجب عليك تجنب الأخطاء، فأنا أكره القيام بها والوقوع فيها، فكثير منّا يخشى الفشل، سواء أعترفنا بذلك أم لم نعترف».

ونظراً إلى خبرة النجاح الدائم لهؤلاء المستشارين في حياتهم، فلم يكونوا مضطرين إلى القلق بشأن الفشل الذي تصاحبه مشاعر الخجل والشعور بالذنب، ولكن وبالقدر نفسه، لم يطوروا التسامح تجاه مشاعر الفشل أو المهارات التي يتطلبها التعامل مع هذه المشاعر، وقد أدى هذا بهم ليس إلى الخوف من الفشل فحسب، بل إلى الخوف من الفشل نفسه أيضاً؛ لأنهم يعرفون أنهم لن يكونوا قادرين على التعامل مع ذلك على نحو ممتاز، ولكن ضمن مستوى طموحهم المعتاد.

يستخدم المستشارون اثنتين من الاستعارات لوصف هذا الظاهرة، فهم يتحدثون عن (حلقة الموت) و(التكبير المميت). وفي كثير من الأحيان، يكون أداء المستشارين جيداً عند العمل في فريق دراسة الحالة، ولكن نظراً إلى أنهم لا يقومون بالعمل على نحو ممتاز، أو لا يتلقون الجوائز من مديريهم، فإنهم يدخلون في حلقة الموت بسبب اليأس، ولا يخفون أيضاً من تأثير حلقة الموت هذه، بل إنهم يدخلونها.

وعليه، تصبح شخصيات كثير من المهنيين (هشة) جداً. وعندما يواجهون فجأة وضعا لا يمكنهم التعامل معه فوراً، فإنهم يميلون إلى الانهيار، فهم يتسترون على محنتهم أمام العميل، ويتحدثون عن ذلك باستمرار مع زملائهم أعضاء فريق دراسة الحالة. ومن المثير للاهتمام أن هذه الأحاديث عادة ما تكون على صورة حديث يتناول العملاء بالسوء.

تؤدي مثل هذه الهشاشة إلى شعور غير لائق من الكآبة، أو حتى اليأس عندما لا يحقق الناس المستويات العالية من الأداء التي يحلمون بها، وهذا النوع من الكآبة نادراً ما يكون مدمراً نفسياً، ولكن عندما يقترن بالمنطق الدفاعي، فإنه يمكن أن يؤدي إلى نزعة هائلة ضد التعلم.

لا يوجد مثال أفضل للكيفية التي يمكن أن تعطل مثل هذه الهشاشة المنظمة أكثر من تقييمات الأداء، ولما كانت هذه التقييمات تمثل لحظة واحدة عندما يجب أن يقيس المهنيون سلوكهم مقارنة ببعض المعايير

الرسمية، فإن تقييم الأداء مصمم خصيصاً لدفع المهنية إلى حلقة الموت. وفي الواقع، يمكن لتقييم الأداء الضعيف أن يؤثر في فرد معين معني بذلك التقييم لإثارة المنطق الدفاعي على المنظمة كلها.

أعدت إحدى الشركات الاستشارية، عملية جديدة لتقييم الأداء صُمِّمت لجعل التقييمات أكثر موضوعية وأكثر فائدة للأفراد الذين يجري تقييمهم، وقد شارك المستشارون في تصميم النظام الجديد، وكانوا بصورة عامة متحمسين له؛ لأنه يتفق وما يعتقونه من قيم الموضوعية والإنصاف. ومع ذلك، فقد أصبح بعد سنتين من تطبيق العملية الجديدة هدفاً للاستياء، ويعود السبب الظاهري لهذا الاستياء، إلى أن أول عملية تقييم كانت غير مُرضية.

حدّد كبار المديرين ستة مستشارين عدداً أوّهم دون المستوى، وتمشياً مع عملية التقييم الجديدة، فعلوا كل ما في وسعهم لنقل مخاوفهم إلى المستشارين الستة لمساعدتهم على التحسن، فاجتمع المديرين مع كل فرد على حدة مرات عدة بحسب طلب المستشار؛ لشرح الأسباب الكامنة وراء التصنيف، ومناقشة ما ينبغي القيام به للتحسين، ولكن دون جدوى، واستمر الأداء عند المستوى المنخفض نفسه، وفي نهاية المطاف، أنهى عمل المستشارين الستة.

عندما انتشر خبر فصل المستشارين في أقسام الشركة جميعها، استقبل الموظفون ذلك النبأ بنوع من الارتباك والقلق، وبعد أن تذرّم نحو اثني عشر مستشاراً للإدارة، عقد الرئيس التنفيذي اجتماعين استغرقا وقتاً طويلاً حتى يتمكن الموظفون من بث همومهم.

قدم المهنيون في أثناء الجلستين مجموعة متنوعة من الادعاءات، قال بعضهم: إن عملية تقييم الأداء غير عادلة؛ لأن الأحكام كانت ذاتية ومتحيزة، ومعايير الحد الأدنى للأداء غير واضحة. وشك آخرون في أن السبب الحقيقي لفصل الموظفين كان لأسباب اقتصادية، وكان إجراء عملية تقييم الأداء مجرد غطاء لإخفاء حقيقة أن الشركة في ورطة. في حين قال آخرون: إن عملية التقييم كانت لمنع التعلم. فإذا كانت الشركة حقاً منظمة تعلم - كما تدعي- فيتعين عليها تعليم الناس الذين كان أداءهم أقل من الحد الأدنى للمعيار كيف يصلون إلى ذلك. وقال أحد المهنيين أيضاً: «لقد قيل لنا إنه لن يكون لدى الشركة سياسة فصل أو استبعاد؛ فالفصل والاستبعاد يتعارضان مع التعلم، إذن، فقد ضللتونا».

حاول الرئيس التنفيذي شرح المنطق وراء قرار الإدارة من خلال ربط مسوغاته بوقائع حالة الدراسة، وبسؤال المهنيين عن أي دليل قد يتعارض وهذه الحقائق. هل توجد ذاتية وتحيز في عملية التقييم؟ نعم، أجاب الرئيس التنفيذي للشركة، لكننا «نسعى جاهدين إلى الحد منها، فنحن باستمرار نحاول تحسين هذه العملية، فإذا كان لديكم أي أفكار، فدعونا نطلع عليها، وإذا علمتم أن شخصاً ما قد عومل معاملة غير عادلة، فنأمل إعلامنا به، وإذا اعتقد أي منكم أنه قد عومل معاملة غير عادلة، فدعونا نناقش ذلك الآن، أو كل على حدة».

هل مستوى الحد الأدنى للكفاية غامض جداً؟، فأجاب الرئيس التنفيذي: «إننا نعمل على تحديد الحد الأدنى للكفاية على نحو أكثر

وضوحًا». ومع ذلك، فقد تلقى معظم الموظفين الستة الذين كان أدائهم ضعيفًا، فلم توجد صعوبة في التوصل إلى قرار، وتعليقات وتغذية راجعة في الوقت المناسب تتعلق بمشكلاتهم. وأما في حالة الشخصين اللذين لم يُعطيا أي تغذية راجعة، كان السبب أنهما لم يكلفا نفسيهما عناء مسؤولية البحث عن التقييمات، بل وتجنبًا ذلك متممدين. «فإذا كان لديكم أي بيانات تضحد ذلك» أضاف الرئيس التنفيذي، فدعونا نتحدث عنها.

هل كانت أسباب إنهاء خدمات الموظفين الستة اقتصادية؟ لا، قال الرئيس التنفيذي. «فلدينا المزيد من العمل أكثر مما يمكننا القيام به، والسماح للمهنيين بترك العمل مكلف جدًا بالنسبة إلينا. فهل لدى أي أحد منكم أي معلومات نقيض ذلك؟».

أمّا ان الشركة ضد التعلم، فقد صُممت عملية التقييم كلها على نحو شامل لتشجيع التعلم، فعندما يكون أداء أحد المهنيين دون مستوى الحد الأدنى، كنّا نصمم معًا خبرات علاجية لعلاج ذلك الفرد، على نحو ما أوضح الرئيس التنفيذي، ثم نبحث عن دلائل على التحسن. وفي هذه الحالات، إما أن المهنيين كانوا مترددين في القيام بمثل هذه الواجبات، وإما أنهم أخفقوا مرارًا وتكرارًا عندما قاموا بها. ومرة أخرى، إذا كانت لديكم معلومات أو دليل نقيض ذلك، فأتمنى إعلامي به».

واختتم رئيس مجلس الإدارة قائلًا: «إنه لأمر مؤسف، ولكننا في بعض الأحيان، نرتكب الأخطاء، ونوظف الأشخاص على نحو غير

صحيح. فإذا أصبح الأفراد غير منتجين، وأثبتوا مرارًا وتكرارًا عدم قدرتهم على تحسين أنفسهم، فلا نعرف ما الذي سنفعله تجاههم سوى فصلهم من العمل، إذ ليس من العدل الحفاظ على الأفراد إذا كان أدائهم في الشركة سيئًا؛ ويحصلون على مكافآت مالية لا يستحقونها».

وبدلاً من الاستجابة عن طريق تقديم بياناتهم الخاصة، يكرر المهنيون ببساطة اتهاماتهم لكن بطرق تتناقض وادعاءاتهم باستمرار، فقد قالوا إن عملية التقييم العادل حقاً تحتوي على بيانات واضحة وموثقة عن الأداء، لكنهم لم يتمكنوا من تقديم أمثلة مباشرة على الظلم الذي ادَّعوا بوقوعه على تقييم الأفراد الستة الذين فصلوا من العمل، وقالوا إنه لا ينبغي الحكم على الناس عن طريق استدلالات لا علاقة لها بأدائهم الفعلي، لكنهم حكموا على الإدارة بالطريقة نفسها على وجه التحديد، وأصروا على أنه يتعين على الإدارة تحديد أداء واضح وموضوعي، ومعايير أداء لا لبس فيها، ولكنهم قالوا إن أي نظام إنساني سيأخذ في الحسبان عدم قدرة ذلك النظام على قياس أداء المهنيين بصورة دقيقة. وأخيراً، قدموا أنفسهم على أنهم أبطال التعلم، لكنهم لم يقترحوا أي معايير لتقييم هل الفرد غير قادر على التعلم.

وباختصار، يبدو أن المهنيين يقيمون الإدارة بحسب مستوى أداء يختلف عن المستوى الذي يقيمون به أنفسهم، ففي حديثهم في أثناء الاجتماعات، استخدموا كثيراً من سمات التقييم غير الفاعل الذي هم بصدد إدانته، ألا وهو غياب البيانات الملموسة مثلاً،

ومعتمدين أيضاً على منطق غير منفتح على نحو قولهم: «إذا كان الظاهر صورة فنحن نفوز، وإذا كان الظاهر كتابة فأنتم تخسرون». وبذلك، يبدو الأمر كما لو أنهم يقولون: «هنا ملامح نظام الأداء العادل للتقييم، وعليك الالتزام بها، ولكننا لسنا ملزمين بها عند تقييمك».

وفي الواقع، إذا كنا نود تفسير سلوك المهنيين عن طريق وضع القواعد التي في مخيلتهم، فستكون هذه القواعد على النحو الآتي:

1. عندما تنتقد الشركة، فليكن نقدك صحيحاً وصادقاً، ولكن أيضاً بطرق تمنع الآخرين من أن يقرروا بأنفسهم ما إذا كان نقدك صحيحاً.
2. إذا طُلب إليك توضيح انتقاداتك، فلا تُضمّن إجابتك أيّاً من البيانات التي قد يستخدمها الآخرون ليقرروا بأنفسهم ما إذا كانت انتقاداتك صادقة.
3. اذكر استنتاجاتك بطرق منطقية تخفي الآثار المترتبة عليها. وإذا أشار عليك آخرون بتلك الآثار، فأنكرها. لا جرم أنه عندما وصفت هذه القواعد للمهنيين، وجدوا أنها بغیضة، وكان من غير المتوقع أن تفسر هذه القواعد أفعالهم، وعلى الرغم من ذلك، فقد أكدوا دائماً هذه القواعد عن غير قصد، في مجال الدفاع عن أنفسهم ضد هذه الملاحظة.

تعلم كيف تفكر منطقياً على نحو منتج

إذا كان المنطق الدفاعي منتشرًا على نطاق واسع كما أعتقد، فإن التركيز على مواقف الفرد واتجاهاته أو التزامه يكون غير كافٍ لتحقيق تغيير حقيقي، وكما يوضح المثال السابق، فهو أيضًا لا يوجد هيكلًا تنظيميًا أو أنظمة جديدة. والمشكلة هي أنه عندما يكون الناس ملتزمين بصدق بتحسين أدائهم، ثم تغيّر الإدارة هيكلها التنظيمي من أجل تشجيع هذا النوع (الصحيح) من السلوك، يبقى الناس ملتصقين بالمنطق الدفاعي. وهم إما أنهم ما زالوا يجهلون هذه الحقيقة، وإما أنهم سيلقون باللوم على الآخرين إذا أصبحوا على بينة من ذلك، ومع ذلك، يوجد سبب للاعتقاد أن بإمكان المنظمات كسر هذا الطوق المغلق، والخروج من هذه الحلقة المفرغة. وعلى الرغم من قوة المنطق الدفاعية، فإن الناس يسعون بصدق إلى إنتاج ما كانوا يبنون إنتاجه بصورة مسبقية؛ نظرًا إلى أنهم يقدرّون العمل بكفاية. ويرتبط احترام الذات ارتباطًا وثيقًا بزيادة السلوك المتسق على الدوام والأداء الفاعل، إذ إن الشركات تستطيع استخدام هذه النزعات الإنسانية العالمية في تعليم الناس كيف يفكرون تفكيرًا منطقيًا بطريقة جديدة، لتغيير البرامج المتحكمة في عقولهم، ومن ثم إعادة تشكيل سلوكهم.

يمكن تعليم الناس كيفية تعرّف المنطق الذي يستخدمونه عند تصميم أعمالهم وتنفيذها، ويمكنهم أيضًا البدء في تعرّف التناقضات بين ما يعتنقون من مبادئ وفلسفات من ناحية، ونظريات العمل الفعلية من ناحية أخرى، ويمكن أن يواجه الناس حقيقة تصميمهم الإجراءات

التي لا يقصدونها وتنفيذها دون وعي بذلك. وأخيراً، يمكن أن يتعرف الناس ما يقوم به الأفراد والمجموعات، وكيف يمكن لهذه الدفاعات الإسهام في حلِّ مشكلات المؤسسة.

عندما تشرع الشركات في عملية التعلم هذه، ستكتشف أن التفكير المنطقي الذي يتطلبه الحد من هذه الدفاعات التنظيمية والتغلب عليها، هو النوع نفسه من (الاستدلال الصعب) الذي يكمن وراء استخدام الأفكار في الإستراتيجية، والتمويل، والتسويق، والتصنيع، والتخصصات الإدارية الأخرى استخداماً فاعلاً. ويعتمد أي تحليل إستراتيجي متطور - مثلاً - على جمع البيانات الصحيحة، وتحليلها بعناية، واختبار الاستدلالات المستخلصة من البيانات باستمرار، حيث يُحتفظ بأصعب الاختبارات للاستدلالات المستمدة من البيانات؛ لذا، تحرص الإستراتيجيات الجيدة على أن تكون الاستنتاجات قادرة على الصمود أمام أنواع الاستجابات العرجة جميعها.

يكون الأمر كذلك مع المنطق المتعلق بالسلوك البشري، حيث تكون معايير التحليل مرتفعة، ولم تعد أيضاً برامج الموارد البشرية في حاجة إلى أن تستند إلى المنطق (اللين)، ولكن ينبغي أن يكون هذا المنطق تحليلياً ومعتمداً على البيانات، مثل أي إجراءات إدارية أخرى.

حقاً، ليس هذا هو نوع المنطق الذي يستخدمه المستشارون عندما يواجهون المشكلات العرجة أو المهددة. ولم تكن البيانات التي جمعوها موضوعية ونزيهة وصادقة، ونادراً ما أفصح عن الاستدلالات التي جمعوها، بالإضافة إلى أن الاستنتاجات التي توصل إليها تخدم

مصالح ذاتية إلى حد كبير، ومن المستحيل على الآخرين اختبارها، لذا، فهي (منغلقة على ذاتها) ويصعب تغييرها.

كيف يمكن لأي منظمة البدء بتغيير هذا الوضع، من أجل تعليم أعضائها كيف يفكرون تفكيراً منطقياً مثمراً؟ الخطوة الأولى، هي قيام المديرين في أعلى السلم الوظيفي بفحص دقيق لنظرياتهم في العمل وتغييرها. وحتى يصبح كبار المديرين على بينة من كيفية التفكير المنطقي الدفاعي، والعواقب العكسية نتيجة لذلك، وعواقب ذلك، فلن يوجد أي تقدم حقيقي يذكر، وسيكون أي تغيير على الأرجح، مجرد بدعة.

لابد للتغيير من أن يبدأ من أعلى قمة الهرم الوظيفي، وإلا سيترك كبار المديرين الدفاعيين من أي تحول، أو تغيير في أنماط التفكير المنطقي الذي منشؤه المديرون الذين يقعون في أسفل الهرم الوظيفي. وإذا بدأ المهنيون أو مديرو الدرجة المتوسطة تغيير طريقة تفكيرهم وفعلهم، فمن المحتمل أن يبدو مثل هذه التغيير غريباً، إن لم يكن في الواقع خطيراً، بالنسبة إلى المديرين الذين يتبوؤون قمة الهرم الوظيفي. وعندها تكون النتيجة وضعاً غير مستقر، حيث لا يزال كبار المديرين يعتقدون أن ذلك علامة على القضايا الصعبة والتستر عليها، في حين يرى مرؤوسوهم الإجراءات نفسها على أنها دفاعية.

إن مفتاح برنامج أي تجربة تعليمية مصممة لتعليم كبار المديرين كيف يفكرون تفكيرًا منطقيًا مثمرًا، هو ربط البرنامج بمشكلات العمل الحقيقية. وإن أفضل دليل على فائدة التفكير المنطقي المنتج، أن يرى المديرين المشغولون كيف يمكن أن يحدث هذا التفكير فرقًا على نحوٍ مباشر في أدائهم، وكذلك في أداء المنظمة، ولكن هذا لن يحدث بين عشية وضحاها؛ حيث يحتاج المديرين إلى كثير من الفرص لممارسة المهارات الجديدة، وما إن يفهموا التأثير القوي لهذا المنطق المنتج في الأداء الفعلي، فسيكون لديهم حافز قوي إلى التفكير على نحوٍ منتج، ليس فقط في الدورات التدريبية، ولكن أيضًا في مجالات عملهم جميعها.

كانت إحدى الطرق البسيطة التي استخدمتها للبدء بهذه العملية، الطلب إلى المشاركين دراسة حالة غير متطورة، على أن يكون الموضوع مشكلة عمل حقيقية يود المدير التعامل معها، أو أنه حاول التعامل معها في الماضي دون جدوى. وعادةً ما تستغرق كتابة الحالة الفعلية أقل من ساعة، ولكنها تصبح بعد ذلك، النقطة المحورية للتحليل الواسع.

فمثلاً، كان الرئيس التنفيذي لشركة استشارية كبرى تعمل في مجال تطوير التنظيم وتميته، مشغولاً بالمشكلات الناجمة عن المنافسة الحادة بين مختلف وظائف العمل الممثلة بمرؤوسيه المباشرين الأربعة، ولم يكن متعباً من إلقاء تلك المشكلات على عاتقه فقط، بل كان قلقاً أيضاً من تأثير الصراعات الموجودة بين أقسام المنظمة المختلفة، فقد قدرت الأموال التي تنفق لتسوية تلك

الخلافاً بمئات الآلاف من الدولارات كل سنة، وكلما كثرت المعارك، أصبح الناس دفاعيين بصورة أكثر، مما كان يترتب على ذلك زيادة نفقات المنظمة.

وصف الرئيس التنفيذي، في فقرة واحدة أو نحو ذلك، اجتماعاً كان ينوي عقده مع مرؤوسيه المباشرين لمعالجة المشكلة. وبعد ذلك، قسم الورقة قسمين، كتب على الجانب الأيمن من الصفحة تفاصيل الاجتماع، على نحو كتابة النص لفيلم أو لعبة واصفاً ما سيقول، وكيفية ردود مرؤوسيه على ذلك. في حين كتب على الجانب الأيسر من الصفحة، أي أفكار ومشاعر من المرجح امتلاكها في الاجتماع، ولكنه لن يعبر عنها خشية عرقلة المناقشة.

ولكن، حلَّ الرئيس التنفيذي هذا النص مع مرؤوسيه المباشرين، بدلاً من عقد ذلك الاجتماع، فأصبحت الحالة محفزة إلى مناقشة تعلم الرئيس التنفيذي كثيراً من الأشياء عن الطريقة التي تصرف من خلالها مع فريقه الإداري.

اكتشف أن مرؤوسيه الأربعة غالباً ما ينظرون إلى حواراته على أنها تأتي بنتائج عكسية. وحتى يبدو كئيباً فإنه يتظاهر بوجود توافق في الآراء المتعلقة بالمشكلة، في حين أنه لا يوجد في الواقع مثل ذلك التوافق، فتكون النتيجة غير المقصودة؛ أن مرؤوسيه شعروا بالقلق والحذر، وحاولوا معرفة «ما الذي يرمي إليه حقاً، بدلاً من شعورهم بالاطمئنان».

أدرك الرئيس التنفيذي أيضًا، أن الطريقة التي تعامل بها مع التنافس بين رؤساء الدوائر كانت مناقضة تمامًا للواقع. فمن ناحية، حثَّهم على (التفكير في المنظمة بصفتها وحدة متكاملة)، ومن ناحية أخرى، دعاهم إلى اتخاذ تدابير لتخفيض النفقات في الميزانية، مثل: التخفيضات التي وضعتهم مباشرة في منافسة بعضهم.

وأخيرًا، اكتشف الرئيس التنفيذي أن كثيرًا من التقييمات الضمنية التي تُعزى إلى ما سبق، كانت غير صحيحة. ونظرًا إلى أنه لم يعبر عن هذه الافتراضات ويفصح عنها، فإنه لم يتبين مدى عدم صحتها. بل يوجد ما هو أكثر من ذلك، حيث تعلَّم أن كثيرًا مما كان يعتقد أنه غير معلن عنه، قد وصل إلى مرؤوسيه على أي حال، مصحوبًا برسالة إضافية مفادها أن الرئيس يحاول التستر.

تعلَّم زملاء الرئيس التنفيذي أيضًا عدم فاعلية سلوكهم، عن طريق دراسة سلوكهم الخاص في أثناء محاولتهم مساعدة الرئيس التنفيذي تحليل قضيته، وتعلموا أيضًا من خلال كتابة الحالات الخاصة بهم وتحليلها، فرأوا أيضًا أنهم ميالون إلى تجاوز القضايا الحقيقية والتستر عليها، التي كان الرئيس التنفيذي في كثير من الأحيان، على بينة منها دون أن يتطرق إليها، وقاموا أيضًا بتقييمات غير دقيقة لم يعبروا عنها. وإضافة إلى ذلك، اتضح أن اعتقاد ضرورة إخفاء الأفكار المهمة والمشاعر عن الرئيس التنفيذي وعن الموظفين بعضهم عن بعض، هو اعتقاد غير صحيح. وفي سياق مناقشات دراسة الحالة،

كان فريق الإدارة العليا جميعه على استعداد تام لمناقشة ما لا يمكن نقاشه.

في الواقع، ساعدت دراسة الحالة على جعل التحدث عن القضايا التي لم يكن بمقدور الناس معالجتها من قبل أمرًا مشروعًا. ويمكن أن تكون مثل هذا المناقشة عاطفية، بل مؤلمة أحيانًا، ولكن تكون المكافأة كبيرة للمديرين الذين يتحلون بصفة المثابرة؛ حيث تعمل فرق الإدارة والمنظمات العمل كله على نحو أكثر فاعلية، ويصبح لديهم خيارات أكبر للتصرف بمرونة، والتكيف مع الحلول الخاصة.

عندما يُدرَّب كبار المديرين على مهارات التفكير الجديدة، يصبح لهم تأثير كبير في أداء المنظمة كلها، حتى عندما يكون موظفون آخرون يستخدمون التفكير المنطقي الدفاعي، فقد كان الرئيس التنفيذي الذي قاد اجتماعات المناقشة المتعلقة بإجراء تقييم الأداء، قادرًا على نزع فتيل الاستياء؛ لأنه لم يستجب لانتقادات المهنيين بالمثل، ولكنه قدم عرضًا واضحًا للبيانات ذات الصلة، بدلًا من ذلك. وفي الواقع، عدَّ معظم المشاركين سلوك الرئيس التنفيذي علامة على أن الشركة طبقت قيم الموظف، ومشاركته التي تبنتها.

أجل، إن الشيء المثالي هو أن يتعلم أعضاء المنظمة جميعهم كيف يفكرون تفكيرًا منطقيًا منتجًا، وقد حدث هذا الشيء في الشركة، حيث عُقد اجتماع فريق دراسة الحالة، فأصبح المستشارون ومديروهم الآن، قادرين على مواجهة قضايا أكثر صعوبة في العلاقة بين المستشارين والعملاء. وللحصول على شعور بالفرق الذي يحدثه التفكير المنطقي

المنتج، تأمل كيفية سير المحادثة الأصلية بين المدير وفريق دراسة الحالة لو شارك جميعهم في التفكير الفاعل. (يعتمد الحوار الآتي على جلسات فعلية حضرتها مع فرق دراسة حالة أخرى في الشركة نفسها منذ انتهاء الدورات التدريبية).

أولاً: كان المستشارون قد أبدوا التزامهم بالتحسين المستمر؛ نظراً إلى أنهم مستعدون لدراسة أدوارهم الخاصة بالصعوبات التي نشأت في أثناء تنفيذ المشروع الاستشاري. ومما لا شك فيه، أنهم قد حددوا أن مديرهم والعملاء يُعدون جزءاً من المشكلة، بل ربما ذهبوا إلى الاعتراف بأنهم أسهموا في المشكلة كذلك. والأهم من ذلك، أنهم ربما اتفقوا مع المدير على أنهم استكشفوا الأدوار المختلفة لكل من العملاء، والمديرين، والمهنيين، وأنه تأكد لديهم ضرورة اختبار أي تقييم أو صفات أطلقوها ضد البيانات، وشجع كل فرد الآخرين على مناقشة طريقة تفكيره المنطقي. في الواقع، إنهم ربما أصروا على ذلك. وبذلك، يكون الموظفون جميعهم فهموا تأثير الاستجواب، ليس بوصفه دليلاً على عدم الثقة، أو غزواً للخصوصية، بل بوصفه فرصة قيمة للتعلم.

ربما بدت محادثة عدم رغبة المدير قول أي شيء على النحو الآتي:

المهني رقم 1: «إحدى أكبر المشكلات التي عانيتُها الطريقة التي أدت بوساطتها هذه القضية، التي بدا أنك كنت غير قادر على قول: لا، عندما يطلب إليك العميل أو الرئيس مطالب غير عادلة». [يعطي أمثلة على ذلك].

المهني رقم 2: «لديّ مثال آخر لإضافته (يصف مثالاً ثانيًا)، ولكنني أود أيضًا القول أننا لم نخبرك حقًا بشعورنا نحو ذلك، كنّا في أثناء عدم وجودك معنا نتحدث عنك بالسوء، مثل قولنا: 'إنك مثلنا، ولكننا لم نجرؤ قط على قول ذلك صراحة».

المدير: «مما لا شك فيه، أنه كان من الممكن أن يكون مفيدًا لو قيل لي شيء من ذلك، فهل يوجد أي شيء قلته أو فعلته، أوحى إليكم بعدم إثارة مثل هذا الموضوع معي؟».

المهني رقم 3: «أعتقد أننا لم نكن نريد أن نبذو كثيري التذمر».

المدير: «حسنًا، مما لا شك فيه، أنني لا أعتقد أنكم كنتم ستبدون كثيري التذمر، ولكن خطر بيالي فكرتان، أولاهما: أنني إذا كنت أفهم ذلك بصورة صحيحة، فإنكم تتذمرون، ولكن تذمركم وعدم قدرتكم على قول لا، حجبنا الرغبة في التذمر. ثانيتهما: أننا لو ناقشنا ذلك، فمن المحتمل أن أكون قد حصلت على البيانات التي كنت في حاجة إليها لأصبح قادرًا على قول لا».

لاحظ أنه عندما وصف المهني الثاني كيفية تستر المستشارين على شكواهم، لم ينتقده المدير، بل كافأه لصراحته من خلال استجابته استجابة حسنة، وركز على الطرق التي قد يكون أسهم من خلالها في التستر على شكواهم. ويتأمل دوره بطريقة غير دفاعية عن المشكلة، جعل من الممكن للمهنيين الحديث عن مخاوفهم دون الظهور بمظهر المتذمر، ثم وافق المدير المهنيين على أنه لا ينبغي

لهم أن يبدوا متذمرين. وفي الوقت نفسه، أشار إلى عواقب التستر على شكاواهم.

توجد مسألة أخرى لم تحل في اجتماع فريق دراسة الحالة المعنية، تتعلق بالغطرسة المفترضة للعملاء. وأكثر محادثة إنتاجية تتعلق بهذه المشكلة قد تكون على النحو الآتي:

المدير: «لقد قلتم إن العملاء كانوا متعجرفين وغير متعاونين، فما الذي قالوه أو فعلوه؟».

المهني رقم 1: «سألني أحدهم: هل رأيت جدول الرواتب في أي وقت مضى من قبل؟ وسألني آخر: متى تخرجت في المدرسة؟».

المهني رقم 2: «حتى إن واحداً منهم سألني عن عمري!».

المهني رقم 3: «هذا لا شيء، لكن الأسوأ من هذا كله هو عندما يقولون إن كل ما فعله هو مقابلة الناس، وكتابة تقرير يستند إلى ما قيل لنا، ثم نجمع أجرتنا ونغادر».

المدير: «حقيقة أننا في سن الشباب تعدُّ مشكلة حقيقية بالنسبة إلى كثير من عملائنا، فهم يصبحون دفاعيين جداً عن هذا الموضوع، ولكن كنت أرغب في استكشاف هل توجد وسيلة يستطيعون بوساطتها التعبير بحرية عن وجهات نظرهم دون إجبارنا على أن نصبح في موقف دفاعي؟».

«ما ضايقني في استجاباتكم الأصلية هو افتراضكم أنكم كنتم على حق في وصف العملاء بالأغبياء، لقد لاحظت شيئاً واحداً عن المستشارين في هذه الشركة وغيرها، وهو أننا نميل إلى الدفاع عن أنفسنا عن طريق التحدث بالسوء عن العميل».

المهني رقم 1: «دعني أقول الحق، فبعد كل شيء، إذا كانوا أغبياء حقاً، فإنه من الواضح أنه ليس خطأنا أنهم لا يدركون ذلك!».

المهني رقم 2: «حقاً، هذا الموقف مجاوز للحد، وهو ضد التعلم. حتى لو افترضنا أنهم لا يستطيعون التعلم، فإننا نعفي أنفسنا من الحاجة إلى التعلم».

المهني رقم 3: «كلما توجهنا جميعاً نحو التحدث بالسوء، عززنا المواقف الدفاعية لبعضنا».

المدير: «إذن، ما البديل؟ كيف يمكننا تشجيع العملاء على التعبير عن مواقفهم الدفاعية، والبناء على ذلك في الوقت نفسه؟».

المهني رقم 1: «نعلم جميعاً أن القضية الحقيقية ليست أعمارنا، بل هل نحن قادرون على إضافة قيمة إلى منظمة العميل أم لا، ينبغي أن يُحكم علينا من خلال ما نتجه، فإذا لم نضيف قيمة، يجب التخلص منّا سواء أصغاراً كُنّا أم كباراً».

المدير: «لعل هذا هو بالضبط ما يجب أن نقوله لهم».

كان المستشارون ومديروهم في كلا المثالين، يقومون بعمل حقيقي، فهم يتعلمون عن دينامية مجموعتهم، ويعالجون بعض المشكلات العامة في علاقات العميل بالمستشار، وسيسمح تبصرهم بالأفكار التي اكتسبوها بالعمل على نحو أكثر فاعلية في المستقبل بوصفهم أفرادًا وفريقًا واحدًا على حدٍ سواء، فهم ليسوا بصدد حل المشكلات فقط، بل بصدد تطوير فهم أعمق بكثير لدورهم بوصفهم أعضاء في المنظمة، فهم يضعون حجر الأساس للتحسين المستمر، وهذا هو حقًا التحسين المستمر، إنهم يتعلمون كيفية التعلم.

* * *

ما مدى (عدم) تمتعك بالأخلاق؟

مهزارين آر بناجي، ماكس أتش بازيرمان، و دولي تشغ

أجب بـ (نعم) أو (لا): «أنا مدير أتمتع بالأخلاق الحسنة».

إذا كانت إجابتك (نعم)، فأليك هذه الحقيقة غير المريحة: ربما لا تتمتع بالأخلاق الحسنة. يعتقد معظمنا أننا ذوو أخلاق حسنة وغير متحيزين، ونتصور أيضاً أننا صنّاع قرار ماهرون، وقادرون على الحكم على مرشح لوظيفة، أو حتى التوصل إلى نتيجة عادلة وعقلانية بموضوعية تكون في مصلحتنا أو في مصلحة منظمنا. ولكن تؤكد نتائج البحوث التي استمرت أكثر من عقدين أن معظمنا - في الواقع - يخفق إخفاقاً كبيراً في الوصول إلى تصورنا الذاتي المبالغ فيه. نحن مخدوعون بما يسميه العالم النفساني بيل ديفيد (درع وهم الموضوعية)، وهو فكرة أننا متجردون جداً من التحيز، ولكننا سرعان ما نلاحظ عدم تحلي الآخرين بالموضوعية. بل يوجد ما هو أكثر من ذلك، فقد تكون هذه التحيزات غير المدركة، أو الضمنية،

مخالفة لمعتقدات صريحة وواضحة ومدركة بوعي، وقد نعتقد بثقة واقتناع، أنه لا يوجد تأثير لسباق الترشح للوظيفة في قرارات التوظيف لدينا، أو أننا في مأمن من تضارب المصالح، ولكن كشفت البحوث النفسية بصورة تقليدية، تحيزات اللاوعي المعاكسة وغير المتعمدة، التي يوحي انتشارها أن الأشخاص ذوي النيات الحسنة، يسمحون عن غير قصد بالتأثير في القرارات الموضوعية؛ لذا، تعد هذه الأحكام غير الصحيحة مشكلة أخلاقية، وتقوض عمل المديرين الأساسي، مثل توظيف صاحب موهبة متفوق واستبقائه، وتعزيز أداء الأفراد والفرق، والتعاون على نحو فاعل مع الشركاء.

يكشف هذا المقال أربعة مصادر ذات صلة باتخاذ قرارات غير أخلاقية وغير مقصودة، هي: الصور الضمنية من التحامل والإجحاف، والتحيز الذي يفضل مجموعة المرء الخاصة، وتضارب المصالح، والميل إلى عزو الفضل إلى أنفسنا. ونظرًا إلى أننا لا نعي مصادر التحيز هذه، فإنه في كثير من الأحيان لا يمكن معالجتها عن طريق معاقبة الناس على قراراتهم السيئة، ولا يمكن أيضًا تصحيحها عن طريق التدريب التقليدي على الأخلاق. ويجب على المديرين بدلًا من ذلك أن يتحلوا بنوع جديد من اليقظة، ويتطلب هذا العمل في البداية، التخلي عن فكرة أن اتجاهاتنا ومواقفنا الواعية تمثل دائمًا ما تمثله في الواقع، ويتطلب ذلك أيضًا تخلينا عن إيماننا بموضوعيتنا الخاصة بنا، وقدرتنا على أن نكون عادلين. وسنعرض في الصفحات الآتية إستراتيجيات يمكنها أن تساعد المديرين

على تعرف هذه التحيزات الشائعة، والمؤذية، واللاواعية وتقليل تأثيرها.

التحيز الضمني: التحيز المنبثق من معتقدات اللاوعي

يسعى معظم المنصفين جاهدين إلى الحكم على الآخرين وفقاً لما يمتازون به، ولكن يظهر هذا البحث بدلاً من ذلك، كيف يصدر الناس الأحكام في كثير من الأحيان، وفقاً لمواقفهم وتصورهم النمطي اللاواعي، أو (تحيزهم الضمني)، إن ما يجعل التحيز الضمني شائعاً ودائماً هو تجذره في آليات الفكر الأساسية، فقد تعلمنا - في وقت مبكر - ربط الأشياء التي عادة ما تتوافق بعضها ببعض، ونتوقعها أن تتعايش معاً لا محالة كالرعد والمطر مثلاً، أو الشبخوخة والشعر الرمادي، فهذه المهارة، وهي الإدراك والتعلم من الترابط بين الأشياء، غالباً ما تناسبنا جيداً في كثير من الأحيان.

ولكن، وبالتأكيد، تظهر ترابطاتنا الحقيقية التقريبية فقط، وهي نادراً ما تنطبق على كل حالة، فالمطر لا يستصحب الرعد دائماً، ويمكن أيضاً أن يكون لدى صغار السن شعر رمادي. ومع ذلك، وبالنظر إلى أننا نقوم بهذه الترابطات تلقائياً لتساعدنا على تنظيم عالمنا، فإننا نكبر ونحن نثق بها، ويمكنها أيضاً أن تحجبنا عن تلك الحالات التي تكون فيها الترابطات غير صحيحة، عندما لا تتماشى مع توقعاتنا.

ولمّا كان التحامل والتحيز الضمني ينشأان من الميل العادي واللاوعي لتكوين الترابطات، فإنه يختلف عن صور التحيز الواعي،

مثل العنصرية العلنية، أو التمييز على أساس الجنس، ويفسر هذا التمييز لماذا لا يزال الناس المتحررون من التحيز اللاواعي متمسكين بالتحيزات ويتصرفون وفقاً لها. إن التعرض للصور التي تجمع بين الرجال السود والعنف، وتلك التي تصور المرأة على أنها وسيلة جنسية، تعني ضمناً أن المعوقين جسدياً تكون عقولهم ضعيفة، وأن الفقراء أيضاً كسالى، وحتى أكثر الأشخاص موضوعية يكونون ميالين إلى تكوين ترابطات متحيزة. حيث يكون تأثير هذه الترابطات في مكان العمل مثل تأثيرها في أي مكان آخر.

الفكرة باختصار

هل أنت مدير تتمتع بالأخلاق الحسنة؟ ربما يجيب جل المديرين، (أجل!) والحقيقة هي أن معظمنا ليسوا كذلك. يعتقد معظمنا أننا نتمتع بالأخلاق الحسنة، وأنا غير متحيزين، ونفترض أيضاً أننا نختار طالبي الوظيفة، أو نعقد صفقات العمل، وننوصل إلى الاستنتاجات العادلة والعقلانية الفضلى لمصلحة منظمنا بموضوعية. ولكن الحقيقة هي أننا نخزن كثيراً من التحيزات اللاأخلاقية في اللاوعي، والتي تعيق قراراتنا، وتقوض عملنا بصفقتنا مديرين. وتمنعنا التحيزات الخفية أيضاً من الاعتراف بالعمال ذوي الإمكانيات العالية والإبقاء على المديرين الموهوبين، وتمنعنا أيضاً من التعاون على نحو فاعل مع الشركاء، وتهدم أداء فرقنا. ويمكن أن تؤدي أيضاً إلى دعاوى قضائية ذات نفقات باهظة. ولكن، كيف يمكننا استئصال هذه التحيزات إذا كانت في اللاوعي، ولا نعي وجودها؟ لحسن الطالع، يمكنك بصفقتك مديراً، أن تتخذ الإجراءات لمواجهة تأثير هذه التحيزات؛ لذا، دقق قراراتك بانتظام. فهل وظَّفت — مثلاً — عددًا غير مناسب من الناس ممن ينتمون إلى العرق الذي تنتمي إليه؟

اعرض نفسك على بيانات غير نمطية تتحدى تحيزاتك، فإذا كان الرجال هم القادة في قسمك، فاقض بعض الوقت في قسم تكون فيه المرأة في المناصب القيادية، أخذاً في الحسبان خيارات المحدس عند اتخاذ القرارات، ولا تعتمد على مجموعة صغيرة من أسماء المرشحين الذين تفكر فيهم لمهمة جديدة، وخذ في الحسبان كل موظف يمتلك المؤهلات ذات الصلة.

في منتصف تسعينيات القرن الماضي، طُوّر توني غرينوالد أستاذ علم النفس في جامعة واشنطن، أداة تجريبية سُميت اختبار الترابط الضمني (IAT) لدراسة التحيز اللاوعي. تتطلب النسخة المحوسبة من اختبار الترابط الضمني موضوعات تصنف الكلمات والصور على أنها (جيدة) أو (سيئة) بسرعة، ويتعين على المفحوصين باستخدام لوحة المفاتيح، التمييز في جزء من الثانية، بين (جيد / وسيئ)، وكذلك بين كلمات، مثل: (الحب)، (الفرح)، (الألم)، و(الحزن)، وفرز صور الوجوه في الوقت نفسه، التي هي (اعتماداً على التحيز في السؤال) أسود أو أبيض، صغار أو كبار، وبدين أو نحيف، وهلم جرّاً. يكشف الاختبار عن التحيز الضمني من خلال الكشف عن التحولات الدقيقة في وقت رد الفعل، عندما يُطلب إلى المفحوصين أن يقرنوا بين مجموعات مختلفة من الكلمات والوجوه. إن الأشخاص الذين يعتقدون بوعي أنه ليس لديهم مشاعر سلبية تجاه الأميركيين السود أو كبار السن مثلاً، سيكونون على الرغم من ذلك، أبطأ في ربط وجوه المسنين أو السود بكلمة (جيدين)، من ربط الشباب أو أصحاب الوجوه البيضاء البيضا بعبارة (جيدين).

منذ عام 1998م، عندما وضع كل من جرينوالد، وبريان نوسك، ومهزارين بناجي اختبار الترابط الضمني على شبكة الاتصالات، وصل عدد الاختبارات التي تقدم إليها الناس من جميع أنحاء العالم (2.5) مليون اختبار، مما يؤكد نتائج أكثر تجارب المختبرات التقليدية، والتي تظهر التحيز الضمني أنه قوي وواسع الانتشار على حد سواء. (لمزيد من المعلومات عن اختبار الترابط الضمني، انظر: هل أنت متحيز؟).

تطبيق الفكرة

تحيزات اللاوعي

هل تحيزات اللاوعي الآتية تصل إلى ما يرقى لـ (ضريبة الصورة النمطية) على شركتك؟

التحيز الضمني: إن إصدار الأحكام لصور اللاوعي النمطية بدلاً من الجدارة، ينجم عنه تحميل الأعمال نفقات باهظة. والتعرض للصور التي تجمع بين المعوقين جسدياً وذوي الضعف العقلي، أو تصور الفقراء على أنهم كسالى، يجعل حتى أكثر الأشخاص موضوعية ميالين إلى تكوين ترابطات متحيزة؛ لذا، نغفل على نحو متكرر المرشحين المؤهلين تأهيلاً عالياً للتعيين.

فالمحسوبة أو المحاباة في المجموعة تفضل منح الأشخاص الذين يماثلونك في الخلفية نفسها، مثل الجنسية أو الجامعة، والتحيز على نحو فاعل ضد أولئك الذين يختلفون عنك. تأمل النفقات المحتملة الناتجة من تقديم مكافآت للموظفين الذين يوصون بأصدقائهم عند توافر فرص العمل:

توظيف ممن لم يحصلوا على العلامة بسبب محسوبة المجموعة.

الادعاء غير الصحيح يعدُّ جُلُّ الناس أنفسهم فوق المتوسط، ولكن عندما يعتقد كل عضو في الفريق أنه قدم أكبر مساهمة، عندها يبدأ في التفكير في أن الآخرين لا يقيمونه التقييم الصحيح، وهذا قد يعرض التعاون في

المستقبل للخطر، ويحبط أيضًا العمال الموهوبين الذين قد يستقيلون من وظائفهم؛ لأنهم يشعرون بأنهم لم يُقدِّروا حق التقدير.

مواجهة التحيزات

تجنبًا لصنع دعوات مشوهة، تأمل هذه الإرشادات:

اجمع بيانات أفضل: اعرض تحيزاتك الضمنية، وتقدم لاختبار الترابط الضمني باستخدام الموقع (<http://implicit.harvard.edu>)، وإذا اكتشفت تحيزات بين الجنسين أو تحيزات عنصرية، فتفحص قراراتك في التوظيف والترقية في ضوء المعلومات الجديدة. وعند العمل مع الآخرين، اطلب إلى أعضاء الفريق تقدير مساهمات الزملاء قبل أن يدعوا الفضل لأنفسهم.

خلص مكان عملك من التلميحات والإشارات النمطية فكر في الترابطات المتحيزة التي قد يعزها مكان عملك. هل تتضمن دعايات شركتك والمواد التسويقية فيها استعارات رياضية، أو اللغة التقنية الفائقة؟ ابذل جهدًا كبيرًا لتحاشي مثل هذه اللغة (الدخيلة)، واجعل منتجاتك أكثر جاذبية لمختلف العملاء. وإذا كان قسمك يشجع دائمًا النوع نفسه من المديرين، ذوي القدرات التحليلية العالية جدًا مثلًا، فتتبع قسمًا آخر أكثر اختلافًا، يشتمل على مديرين يمتلكون كمًا كبيرًا من المهارات المفاهيمية.

وسّع خياراتك الذهنية عند اتخاذ القرارات: طبق (حجاب الجهل) عند اتخاذ قراراتك الإدارية المستقبلية. لنفترض أنك ترغب في تطبيق سياسة جديدة من شأنها أن تعطي مزيدًا من الوقت لقضاء العطلات للموظفين جميعًا، لكنها تقوض أوقات العمل المرنة التي تسمح للآباء والأمهات الجدد بالاستمرار في العمل، فكيف سيختلف رأيك لو كنت أحد الوالدين أو دون أطفال؟ ذكرًا أو أنثى؟ معافى أو مريضًا؟ عندها ستتعلم تأثير التحيزات الضمنية بقوة في قراراتك.

من المرجح أن يكون التحيز مكلفًا أيضًا، فقد أجرى عالما النفس لسوري رودمان من جامعة روتجرز، في ولاية نيوجيرسي، وبيتر غليك

من جامعة لورانس، في ولاية ويسكونسن، تجارب مضبوطة، تبين كيف تعمل التحيزات الضمنية على استبعاد أشخاص مؤهلين من أدوار ووظائف معينة، فقد فحصت مجموعة واحدة من التجارب العلاقة النمطية بين جنس المتقدمين للوظائف المحتملة وقرارات التوظيف، فكان المتقدمون الذين يتسمون بالتحيز الضمني القوي أقل احتمالاً في اختيار امرأة مؤهلة تأهيلاً جيداً، وتظهر الصفات الشخصية (الذكورية) النمطية، مثل الطموح أو الاستقلال، لوظيفة تتطلب صفات (أنثوية) نمطية، مثل مهارات التعامل مع الآخرين. ومع ذلك، فإنهم سيختارون رجلاً مؤهلاً يظهر هذه الصفات نفسها. إذ كان تصور الموظفين المنحاز أن المرأة أكثر احتمالاً أن تكون ذات مهارات اجتماعية أكثر من الرجل، على الرغم من أن مؤهلاتهما هي نفسها في الواقع. توحى هذه النتائج بأن التحيز الضمني قد يترتب عليه نفقات باهظة من خلال استبعاد الأشخاص المؤهلين المهرة من المنظمات التي تسعى إلى الحصول على مواهبهم.

تكشف القضايا القانونية أيضاً النفقات الحقيقية من التحيز الضمني، والاقتصادي والاجتماعي على حدٍ سواء. لتأمل قضية برايس ووترهاوس ضد هوبكنز، فعلى الرغم من تسجيلها عدداً أكثر من ساعات العمل المدفوعة الأجر من أقرانها، مما أدى إلى حصول الشركة على (25) مليون دولار، وأكسبها الثناء من زبائنها، رُفضت أن هوبكنز من شركتها، مما دعاها إلى مقاضاتها. كشفت تفاصيل القضية أن المقيمين لها كانوا متحاملين عليها صراحة في مواقفهم،

فمثلاً: علقوا على ذلك بالقول: «لقد عُوْضتْ آن بسخاء؛ لأنها امرأة، وتحتاج إلى الالتحاق بمدرسة لتعليم السحر». وعند تقديم شهادتها بصفتها شاهداً خبيراً للدفاع، ناقشت أستاذة علم النفس سوزان فيسك، التي تعمل الآن في جامعة برنستون، أن احتمالات اتخاذ القرارات المتحيزة متأصل في النظام الذي يتحكم فيه واحد وحيد (من نوعه): النظام الذي يكون فيه الشخص هو الوحيد فقط من نوعه، مثل (المرأة الوحيدة، والإفريقي الأمريكي الوحيد، والشخص الوحيد من ذوي الإعاقة، وما شابه ذلك). خلص القاضي جيرهارد جزيل إلى أنه توجد (عملية أكثر خبثاً من النية المعروفة بالتمييز) في التقييمات التي أجريت لـ(آن هوبكنز)، ومن ثم ربحت القضية في المحكمتين الدنيا والعليا فيما يُعرف الآن بأشهر قضية قانونية في قانون التمييز.

وبالمثل، دلت قضية توماس ضد كوداك عام 1999م على أن التحيز الضمني يمكن أن يكون أساساً لكسب الحكم. وهنا، طرحت المحكمة السؤال الآتي: «هل تحيز صاحب العمل بوعي مقصود ليسند التقييمات على أساس العرق، أو ببساطة بسبب التحيز اللاواعي الناتج عن الصورة النمطية؟»، وقد خلصت المحكمة إلى أنه يمكن للمدعين في الواقع تحدي «التقييمات الذاتية التي يمكن إخفاؤها بسهولة، أو التمييز من خلالها بناءً على العرق اللاواعي والخفي». وعلى الرغم من أن المحاكم تحرص على عدم تحديد المسؤولية عن التحيز غير

المقصود بسهولة، فإن هذه الحالات تبين احتمال مسؤولية الشركات عن هذه الأنماط من السلوك التي تنتج دون قصد.

المحسوبية والمحاباة في المجموعة: التحيز الذي يحابي مجموعتك

فكر في بعض المحاباة التي قدمتها في السنوات الأخيرة، سواء لصديق كانت، أو قريب، أو زميل. هل ساعدت أحداً عن طريق تقديم بصورة جيدة أفادته في القبول في مدرسة، أو وظيفة؟ جل الناس يشعرون بالسعادة لهذه المحاباة. وليس مستغرباً، أننا نميل إلى بذل مزيد من التفضل والمحاباة لمعارفنا، ولأولئك الذين نعرف أنهم مثلنا: كالناس الذين يشتركون معنا في الجنسية، والطبقة الاجتماعية، وربما في الدين، أو العرق، أو صاحب العمل، أو الجامعة. فما الخطأ في الطلب إلى جارك، أو عميد الجامعة، مقابلة نجل زميلك في العمل؟ ألا يكون من المفيد أن توصي بزميلة ناد نسائي سابقة لوظيفة، أو التحدث إلى ابن عم مصرفي عن صديق من الحي، رُفض طلبه في الحصول على قرض لشراء منزل؟

يوجد عدد قليل من الناس يُستبعد عدم قيامهم بمثل هذه الأفعال اللطيفة، ولكن عندما تقوم الأغلبية، أو من هم في مركز السلطة، بتخصيص الموارد النادرة: مثل فرص العمل، والترقيات، والرهون العقارية، للناس مثلهم، فإنها تميز بفاعلية بينهم وبين أولئك الذين يختلفون عنهم. ترقى مثل هذه (المحسوبية أو المحاباة في المجموعة) إلى إعطاء رصيد إضافي لعضوية المجموعة، إذ يُعد التمييز ضد

أولئك الذين يختلفون عناً غير أخلاقي، في حين ينظر إلى مساعدة الناس القريبين منا في كثير من الأحيان بعين العطف. فكر في عدد الشركات التي تشجع صراحة مثل هذه المحسوبة أو المحاباة، من خلال تقديم مكافآت توظيف للموظفين الذين يرشدون أصدقاءهم إلى فرص العمل.

ولكن إذا تأملنا في حقيقة المصارف في الولايات المتحدة، فمن المرجح أن نجد أنها ترفض طلب رهن عقاري من شخص أسود أكثر من احتمال رفضه من شخص أبيض، حتى عندما يكون المتقدمان مؤهلين بالتساوي، فالرأي السائد أن المصارف معادية للأمريكيين من أصل إفريقي. في حين أن هذا قد يكون صحيحاً لدى بعض المصارف وبعض موظفي القروض، فقد جادل عالم نفس الاجتماع ديفيد ميسيك في أنه من المرجح أن تكون المحاباة في المجموعة في جذور هذه القروض التمييزية، فقد يشعر مسؤول القروض الأبيض بالأمل أو التساهل تجاه رجل أبيض لا تتوافر لديه شروط القرض، في حين يتبع معايير إقراض البنك بدقة مع مقدم الطلب الأسود الذي لا تتوافر لديه شروط القرض أيضاً. وقد لا يعبر رفض طلب مقدم الطلب الأسود للرهن العقاري، بالضرورة عن كراهية مسؤول القروض لمقدم الطلب الأسود، بقدر ما يعبر عن محاباته لمقدم الطلب الأبيض، إنه فرق حاسم ولكنه تمييز خفي.

إن ما يترتب على ذلك من الناحية الأخلاقية واضح جداً، وينبغي أن يكون هذا سبباً كافياً لمعالجة المشكلة، ولكن مثل هذا التحيز غير

المقصود ينجم عنه تأثير إضافي؛ حيث يكون هذا كالشعرة التي قصمت ظهر البعير، فالمقرضون الذين يميزون على هذا النحو مثلاً، يتكبدون نفقات ديون معدومة كان بوسعهم تجنبها لو كانت قرارات الإقراض أكثر موضوعية، وقد يجدون أيضاً أنفسهم معرضين للدعاية الضارة أو دعاوى التمييز، إذا ظهر نمط الإقراض المتحيز على نحوٍ علني. وفي سياق آخر مختلف، قد تدفع الشركات نفقات حقيقية لعمليات التوظيف الهامشية للذين لم تتوافر فيهم الكفايات، ولكن لأن مدير التوظيف متعاطف مع بعض أفراد المجموعة، تصبح المحسوبية أو المحاباة في المجموعة متماسكة عندما تمنح العضوية مزايا واضحة، كما هو الحال - مثلاً - بين البيض وغيرهم من الفئات الاجتماعية المهمنة، وقد تكون المحسوبية أو المحاباة أضعف أو غير موجودة بين الأشخاص الذين تقدم لهم عضوية المجموعة مزايا مجتمعية قليلة. وهكذا في حال وجود مجموعة من المهام الإدارية، مثل: التوظيف، وإنهاء الخدمات، والترقية لموظفي العقود، وتكوين الشراكات، حيث يحدث التمييز اللاواعي ضد مرشحي الأقليات بمهارة، وأحياناً ببساطة؛ لأنهم أقلية، ولا يوجد منهم ما يكفي لمواجهة النزوع إلى المحسوبية والمحاباة في مجموعة الأغلبية.

هل أنت متحيز؟

هل أنت مستعد للمراهنة على أنك تشعر بالطريقة نفسها تجاه الأميركيين من أصل أوروبي، على نحو ما تفعل تجاه الأميركيين من أصل إفريقي؟ وماذا بشأن النساء مقابل الرجال؟ أو كبار السن مقابل من هم أصغر سناً؟

فكر ملياً قبل القبول بهذا الرهان، ثم زر موقع implicit.harvard.edu، أو موقع www.tolerance.org/hidden___bias لدراسة اتجاهاتك ومواقفك اللاواعية.

تكشف اختبارات الترابط الضمني المتاحة على هذه المواقع عن معتقدات اللاواعي، عن طريق سؤال المتقدمين للاختبار استخدام جزء من الثانية في عمل ترابطات بين الكلمات مع الدلالات الإيجابية أو السلبية، والصور التي تمثل أنواعاً مختلفة من الناس. وتكشف الاختبارات المختلفة على هذه المواقع أيضاً عن الفروق أو المحاباة، في مواقف المتقدمين للاختبار الواعية واللاواعية نحو الناس من مختلف الأعراق، والتوجهات الجنسية، أو الصفات الجسمية. تخبرنا البيانات التي جُمعت من أكثر من (2.5) مليون اختبار على شبكة الاتصالات، إضافة إلى مزيد من البحوث أن التحيزات اللاواعية، هي:

- **واسعة الانتشار.** فقد أظهر ما لا يقل عن (75%) من المتقدمين للاختبار التحيز الضمني لمصلحة الشباب، والأغنياء، والبيض.
- **قوية.** إن الرغبة الواعية في ألا نكون متحيزين لا يلغي التحيز الضمني.
- **مخالفة للنيات الواعية.** على الرغم من أن الناس يميلون إلى إظهار شيء لا يذكر من التحيز أو التحيز اللاواعي ضد الأمريكيين من أصل إفريقي، والعرب، والأميركيين من أصول عربية، واليهود، والمثليين من الرجال والنساء، أو الفقراء، فإنهم يظهرون تحيزات كبيرة على المقاييس الضمنية.
- **تختلف في الدرجة اعتماداً على حالة المجموعة.** يميل أعضاء مجموعة الأقليات إلى إظهار تفضيل ضمني أقل لمجموعتهم، من إظهار أعضاء مجموعة الأغلبية لمجموعتهم، فمثلاً: يظهر الأمريكيون من أصل إفريقي تفضيلاً قوياً لجماعتهم، ولكنهم أظهروا تحيزاً ضمنيًا أقل في الاختبارات. وعلى العكس، أظهر الأمريكيون البيض وجود تحيز واضح منخفض لجماعتهم، في حين أظهروا وجود تحيز ضمني عالٍ.

- **مترابطة منطقيًا.** من المرجح أن يتصرف أولئك الذين يظهرون مستويات عالية من التحيز في اختبار الترابط الضمني (IAT)، بطرق أكثر انحيازًا من انحيازهم في أثناء المقابلات الوجيهة مع أعضاء المجموعة التي لا يحبذونها والخيارات التي يتخذونها، مثل قرارات التوظيف.
- **مكلفة.** توحى البحوث الجارية حاليًا في مختبرنا أن التحيز الضمني يولد (ضريبة الصورة النمطية)، إذ يترك المفاوضون المال على الطاولة؛ لأن التحيزات تؤدي إلى تفويت فرص التعلم المتعلقة بخصومهم، ومن ثم ضياع الحصول على قيمة إضافية من خلال المنفعة المتبادلة من المقايضات.

الادعاء بفضل الائتمان: التحيز الذي تفضله

لا ضير في أن تكون نظرة الناس الناجحين إلى أنفسهم نظرة إيجابية، ولكن تظهر كثير من الدراسات أن جل الناس يعدون أنفسهم فوق المتوسط ضمن مجموعة من المعايير، بدءًا بالذكاء إلى القدرة على القيادة. ولا يُستثنى من ذلك مديرو الشركات والأعمال، فقد نميل إلى المغالاة في مساهمتنا الفردية في المجموعة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى شعور مبالغ بالاستحقاق، فنصبح بلا حرج المستفيدين من هذا التحيز اللاواعي، وكلما زاد تفكيرنا في مساهمتنا الخاصة فقط، قلَّت الفرصة في أن يكون حكمنا على الآخرين عادلاً وغير متحيز.

توضح البحوث المخبرية أن هذا النوع من التحيز هو من أكثر التحيزات الشخصية، ففي جامعة هارفارد، طلب كل من يوجين كاروسو، ونيك إيبلي، وماكس بازرمان أخيرًا إلى طلاب إدارة الأعمال

في مجموعات الدراسة الملتحقين ببرنامج الماجستير، تقدير مدى مساهمة كل منهم في عمل المجموعة وبالتأكيد، يجب أن يصل مجموع مساهمات الأعضاء جميعهم إلى (100%). ولكن وجد الباحثون أن متوسط مجاميع كل مجموعة دراسة بلغ (139%)، وكشف كاروسو وزملاؤه في دراسة ذات صلة، تضخيم المؤلفين الأكاديميين مساهمتهم في مشروعات البحوث المشتركة. ويا للأسف، ليس من المستغرب أنه كلما فاق مجموع إجمالي الجهد الجماعي (100%) (وبعبارة أخرى، كلما ادعى كل فرد بمزيد من الفضل لنفسه)، قلت رغبة الأطراف في التعاون مستقبلاً.

يمكن كذلك لزيادة الادعاء بالفضل في مجال الأعمال التجارية، أن تزعزع استقرار التحالفات، فعندما يدعي كل طرف في الشراكة الإستراتيجية بكثير من الفضل لمساهمته الخاصة، ويشك هل ما يفعله الآخرون عادل أم لا، يصبح كل منهما أكثر ميلاً إلى الحد من مساهماتهما للتعويض عن ذلك الادعاء، وهذا له آثار واضحة في أداء المشروع المشترك.

ويمكن أن يعمل الادعاء بالفضل اللاواعي على الحد من الأداء، وطول مدة عمل الجماعات داخل المنظمات، مثلما تضاءلت رغبة الكتاب الأكاديميين في التعاون. وفي وسع ذلك أيضاً أن يؤثر سلباً في التزام الموظف. تأمل كيف ينظر الموظفون إلى الزيادات، حيث لا يختلف معظمهم كثيراً عن الأطفال في الروضة، معتقدين أيضاً، أن كلاً منهم يقع في التصنيف الأعلى من ترتيب الأقران في المجموعة،

ولكن كثيراً منهم يحصلون على زيادات في الأجور أقل من المتوسط. ولو علم الموظف بالتعويض الكبير الذي حصل عليه زميله، وهو يعتقد اعتقاداً صادقاً أنه يستحق ذلك، لكان الاستياء طبيعياً، وقد يترجم استياءه في أحسن الأحوال، إلى تخفيض الالتزام والأداء. في حين أنه في أسوأ الأحوال، قد يترك المنظمة التي لا تقدر مساهمته، على ما يبدو.

تضارب المصالح: التحيز الذي يحابي أولئك الذين يمكنك الاستفادة منهم

يعلم الناس جميعهم أن تضارب المصالح يمكن أن يؤدي إلى السلوك الفاسد المتعمد، ولكن كثيراً من التجارب النفسية تظهر كيف أن قوة مثل هذه النزاعات قد تحرف صنع القرار عن وجهه الصحيح دون قصد. (للحصول على فحص الأدلة في مجال الأعمال، انظر ماكس بازرمان، وجورج لوينشتاين، ودون مور في مقالة شهر نوفمبر من مراجعات إدارة هارفارد للأعمال (HBR)، لماذا يُعد المحاسبون مدققين سيئين للحسابات؟. تشير هذه التجارب إلى أن عالم العمل يعج بحالات من مثل تضارب المصالح هذه، التي تؤدي بالمهنيين الصادقين، وذوي الأخلاق الحميدة إلى القيام بتوصيات غير سليمة وغير أخلاقية دون وعي.

فالأطباء - مثلاً - يواجهون تضارب المصالح عندما يوعدون بالمال مقابل إحالة المرضى إلى التجارب السريرية، في حين يعتقد معظم الأطباء بصورة واعية، أن إحالاتهم المرضى إلى التجارب

السريرية هي الخيار الأفضل للمريض، فكيف يعرفون أن الوعد بالدفع لم يؤثر في قراراتهم، لم ويحرفها؟ وبالمثل، يكسب كثير من المحامين الرسوم بناءً على مستحقات موكلهم، أو من خلال التسويات. ونظرًا إلى أن الذهاب إلى المحاكمة يتطلب نفقات باهظة وغير مؤكد، فإنه غالبًا ما تكون التسوية خارج المحكمة خيارًا جذابًا للمحامي، إذ ويعتقد المحامون بصورة واعية، أن التسوية هي أفضل ما في مصلحة موكلهم. ولكن، كيف يمكنهم أن يكونوا موضوعيين، وقضاة غير متحيزين في ظل هذه الظروف؟

تُظهر البحوث التي أجريت مع محللي بيانات الوسطاء الماليين كيف يمكن أن يشوه تضارب المصالح صنع القرار دون وعي، فقد أظهر مسح للمحللين أجرته خدمة البحوث المالية أنه في عام 2000م عندما انخفض مؤشر ناسداك بمقدار (60%)، بقيت توصيات (99%) من محللي بيوت الوساطة للعملاء لا تزال (شراء قويًا)، (شراء)، أو (لا بيع ولا شراء). ما الذي يفسر هذا التناقض بين ما كان يحدث وما كان يوصى به؟ قد يكمن الجواب في نظام يعزز تضارب المصالح، حيث يستند جزء من أجر المحللين إلى عائدات شركة الوساطة، إذ تربط بعض الشركات بين تعويض المحللين وكمية الأعمال التي يتحصل عليها المحللون من العملاء، مما يعطي المحللين حافزًا واضحًا إلى إطالة علاقاتهم بالعملاء وتوسيعها. ولكن الافتراض أنه خلال تراجع مقياس ناسداك وهبوطه هبوطًا حادًا، كان محللو بيانات الوسطاء الماليين جميعهم فاسدين بصورة مقصودة، ويستغلون عملاءهم

تبعاً لاستغلال نظام الحوافز هذا، الذي يتحدى الحس السليم. ومما لا شك فيه، أنه وجد بعض المحللين الفاسدين، ولكن من الأرجح أن معظم هؤلاء المحللين اعتقدوا أن توصياتهم كانت سليمة وفي مصلحة موكلهم، وأن كثيراً منهم لم يقدروا أن الصراع المدمج في حوافز التعويض، جعل من المستحيل بالنسبة إليهم أن يروا التحيز الضمني في توصياتهم الخاصة الملتوية.

المحاولة الجادة لا تكفي

عندما ازداد عدد الشركات المنهارة عندما ازداد بسبب الفضائح المالية، استجابت الشركات الكبرى لهذا الواقع بإعداد برامج لتدريب المديرين تدريباً أخلاقياً، وأعدت أيضاً كثير من جامعات الأعمال التجارية الرائدة ومدارسها في العالم مقررات جديدة في الأخلاق، يترأسها أساتذة يُقتدى بهم في الأخلاق، حيث تتركز جهود كثير من هذه الجامعات ومقررات الأعمال على تعليم المبادئ العامة للفلسفة الأخلاقية؛ لمساعدة المديرين على فهم التحديات الأخلاقية التي يواجهونها.

ونحن بدورنا نحیی هذه الجهود، ولكننا نشكك في أن النية الحسنة، ونهج المحاولة الجادة سيحسنان على نحو جذري، نوعية صنع قرار المديرين التنفيذيين. وللقيام بذلك، يجب أن يشتمل برنامج التدريب على الأخلاقيات، وتعريض المديرين المباشر إلى تحيزات اللاوعي التي تكمن وراء صنع القرار المتحيز، ويجب أن تهیئ

هذه التحيزات للمديرين، التمارين والتدخلات التي يمكنها اجتثاث التحيزات التي تؤدي إلى قرارات سيئة.

يستطيع المديرون اتخاذ قرارات أخلاقية حكيمة إذا تأملوا تحيزاتهم اللاواعية. ولكن، كيف يمكن الحصول على شيء خارج الإدراك الواعي من خلال جعل العقل الواعي يتحمل النتائج؟ وكما أن سائق السيارة غير المتزنة يسحبها عمدًا إلى الطرف الآخر، يمكن للمديرين وضع إستراتيجيات واعية لمواجهة سحب تحيزاتهم اللاواعية. أما المطلوب، فهو الوعي، واليقظة المستمرة للقوى التي يمكن أن تؤدي إلى جعل صنع القرار ينحرف عن مساره المنشود، والتصدي لها على نحو مستمر. تقع هذه التعديلات في ثلاث فئات عامة، هي: جمع البيانات، وتشكيل البيئة، وتوسيع عملية صنع القرار.

جمع البيانات

الخطوة الأولى للحد من التحيز اللاوعي، جمع البيانات للكشف عن وجوده، وفي كثير من الأحيان، ستكون البيانات حدسية. تأمل مفاجأة كثير من الناس عندما يعلمون تحيزهم الجنسي العنصري من خلال اختبار الترابط الضمني. لماذا تحدث المفاجأة؟ لأن معظمنا يثق في (الإحصاءات) التي يوفرها لنا حدسنا، إذ عادة ما نجمع البيانات الفضلى، ولكن نادرًا ما نجمع، وإحدى طرق الحصول على تلك البيانات، هي دراسة قراراتنا بطريقة منهجية.

هل تذكر مجموعات دراسة حاملي درجة الماجستير في إدارة الأعمال التي بالغ أعضاؤها في تقدير مساهماتهم الفردية بالنسبة إلى جهد المجموعة، حيث بلغ متوسط المجاميع (139%)؟ وعندما طلب الباحثون إلى أعضاء المجموعة تقدير مساهمات بعضهم، انخفض المتوسط الإجمالي إلى (121%). وما زال الميل إلى الادعاء بالفضل للذات قائماً، ولكن هذه الإستراتيجية التي تعتمد على (تفريغ) العمل من قيمته قد خفضت حجم التحيز، فالبينات التي تتميز بالادعاء الذي مفاده: (أنا أستحق أكثر مما أعطيتني)، تعمل على الطلب إلى أعضاء الفريق ببيان مساهمات الآخرين قبل المطالبة بمساهماتهم الفردية، مما يعمل في الأغلب على موازنة الادعاءات على نحو أدق مع ما تستحقه فعلاً، وكما يوضح هذا المثال، فإن مثل هذه المنهجية في مراجعة جهود عمليات صنع القرار على المستوى الفردي والمجموعة، يمكن أن تحدث حتى لو أُتخذت القرارات.

التفريغ، إستراتيجية بسيطة يتعين على المديرين استخدامها بصورة متكررة لتقييم عدالة مطالبهم الخاصة داخل المنظمة، ويمكنهم أيضاً تطبيقها في أي حالة يدعي فيها أعضاء الفريق فضلاً أكثر من الواقع، فمثلاً: عند تفسير زيادة راتب موظفٍ ما وتبريره، يشعر بأن تلك الزيادة غير كافية؛ لذا، فلا ينبغي للمدير أن يسأل ذلك الموظف عما يعتقد أنه يستحقه بمفرده، بل ما يستحقه من الزيادة المناسبة بعد الأخذ في الحسبان، مساهمة كل زميل في العمل،

والمصادر المتوافرة لزيادة الأجر. وبالمثل، عندما يشعر الفرد بأنه يقدم أكثر من حصته العادلة في عمل الفريق، اطلب إليه تأمل جهود الآخرين قبل تقدير جهوده، وإبقاء تصوره لهذه الجهود بما يتناسب والواقع، والحد من الشعور المبالغ فيه عن استحقاقه.

يُعد التقدم لاختبار الترابط الضمني أيضًا إستراتيجية أخرى مهمة لجمع البيانات، ونصح أيضًا أن تتقدم أنت وغيرك ممن يعملون في المؤسسة لهذا الاختبار؛ للكشف عن التحيز الضمني الخاص بكل واحد منكم. ولكن، نظرًا إلى أن الاختبار أداة تعليمية وبحثية، وليس أداة اختبار أو تقييم، فمن الأهمية بمكان أن تجعل نتائجك ونتائج الآخرين معلومات خاصة. ويمكن بكل بساطة، أن تساعد معرفتك حجم تحيزاتك وشيوعها، على توجيه انتباهك إلى مناطق اتخاذ القرار التي هي في حاجة ماسة إلى دراسة متأنية وإعادة نظر، فمثلًا: إذا أظهرت نتائج اختبار المدير انحيازه إلى مجموعات معينة بذاتها، فعندئذٍ يجب عليه فحص ممارسات التوظيف؛ لمعرفة هل كان فعلاً متحيزًا ومحايًا لمصلحة تلك الجماعات على نحو غير مناسب. ولكن، لَمَّا كان كثير من الناس يميلون إلى مثل هذه التحيزات، فإنه يمكن عمومًا الاعتراف بها، ويمكن استخدام تلك المعرفة بوصفها أساسًا في تغيير الطريقة التي تُتخذ بوساطتها القرارات. ومن المهم الاحتراس من اللجوء إلى ما هو شائع؛ لتبرير التهاون والتقايس عن العمل: فشيوع التحيز ليس علامة على مدى ملاءمته، كما أن وصف ضعف البصر بأنه أمر عادي لا يتطلب استعمال العدسات التصحيحية.

تكوين بيئتك الخاصة

تبين البحوث أن المواقف الضمنية يمكن أن تتكون من علامات خارجية في البيئة، فمثلاً: استعمل كورتيس هاردن وزملاؤه في جامعة كاليفورنيا/ بولس أنجليس اختبار الترابط الضمني لدراسة: هل سيتأثر التحيز الضمني لعرق الأشخاص لو كان القائم على الاختبار مشرفاً أسود. تقدمت إحدى مجموعات الطلاب للاختبار تحت إشراف مشرف أبيض؛ وتقدمت مجموعة أخرى للاختبار تحت إشراف رجل أسود. إن مجرد وجود المشرف الأسود، على نحو ما وجد هاردن، قد خفّض مستوى التحيز الضمني ضد السود في الاختبار، وأظهرت دراسات مماثلة آثاراً عدة مماثلة مع غيرها من الفئات الاجتماعية. فما الذي يفسر هذه التحولات؟ يمكننا التكهن أنه يُفترض أن يكون المشرفون في الفصول الدراسية متمكنين، وحازمين، وذوي كفاية عالية. عزا الطلاب المفحوصون تحت إشراف المشرف الأسود، هذه الخصائص الإيجابية إلى ذلك الشخص، ومن ثم إلى المجموعة، وتشير هذه النتائج إلى أن إحدى طرق علاج التحيز الضمني، هي تعرض الشخص لبيئات وشخصيات اجتماعية تتحدى الصور النمطية.

تعتقد قاضية محكمة تقع في حي غالبية سكانه من الأميركيين الأفارقة، أن القرارات التي تصدرها غير متحيزة؛ لأنها أقسمت اليمين القضائية أن تكون موضوعية ومتوازنة على الرغم من تعاشيها في كل يوم مع بيئة تعزز الترابط بين الرجال السود والجريمة، وأنماط

الاعتقالات في المجتمع، ولأن معظم الناس الذين تصدر القاضية الأحكام ضدّهم من السود، ومع رفضها الصور النمطية العنصرية بوعي، فإنها تشتهب في إمكانية ميلها إلى التحيز اللاوعي لمجرد العمل في عالم منفصل. ونظرًا إلى انغماسها في هذه البيئة كل يوم، تساءلت: هل يمكن محاكمة المتهمين محاكمة عادلة؟

أوجدت القاضية بيئة بديلة، بدلًا من السماح لبيئتها بتعزيز التحيز، حيث أمضت عطلة الأسبوع وهي تجلس مستمعة في قاعة المحكمة إلى زميل في حي كان جُلُّ المجرمين الذين تجري محاكمتهم من البيض، وأخذت تتحدى الصورة النمطية حالة بعد حالة، بوصف السود مجرمين، وأما البيض فملتزمون بالقانون، وبذلك كانت تتحدى أي تحيز ضد السود تكون قد أضمرته في نفسها.

فكر في التحيز المحتمل الذي يشجعه مكان عملك، هل (لوحة شرف) تُزيّن بصور للمتفوقين ممن جُلُّهم من المجموعة نفسها؟ وهل يوجد صنف معين من المديرين يترقون بصورة دائمة؟ وهل يكثر الناس في استخدام مقارنات معينة مأخوذة من المجالات النمطية، أو من مجالات المعارف الضيقة (كالرياضة، أو تعليمات الطبخ)؟ يستطيع المديرون مراقبة منظماتهم للكشف عن هذه الأنماط أو الإشارات التي تؤدي عن غير قصد، إلى التجمعات النمطية.

إذا كشف التدقيق أن البيئة قد تعزز التحيز اللاوعي أو السلوك غير الأخلاقي، فحاول النظر في إيجاد خبرات تعويضية، كما فعلت القاضية، فمثلًا: إذا كان قسمك يعزز الصورة النمطية لهيمنة الرجل

على نحوٍ طبيعي في التسلسل الهرمي معظم المديرين هم من الذكور، ومعظم المساعدين هم من الإناث، فابحث عن قسم تتولى فيه النساء المناصب القيادية، ودع الآخرين يراقبون العمل فيه من خلال برامج تعدها سلفاً. كلتا المجموعتين ستستفيد من تبادل أفضل الممارسات، وستتعرض مجموعتك بهدوء لرسائل الصور النمطية، وعندما يرسل المديرين الموظفين لقضاء بعض الوقت مع منظمات العملاء لتحسين الخدمات، ينبغي لك أن تحرص على اختيار المنظمات المرجح أنها ستكافح القوالب النمطية التي تعززت لدى شركتك.

وسّع مجال اتخاذ قراراتك

تخيل أنك بصدد اتخاذ قرار في اجتماع يتعلق بإحدى سياسات الشركة المهمة، التي ستفيد بعض الفئات من الموظفين أكثر من غيرها، فقد تكون السياسة - مثلاً - منح العاملين جميعاً عطلة إضافية، ولكنها قد تضيع الوقت الذي يسمح لكثير من الآباء والأمهات الجدد بالموازنة بين العمل ومسؤوليات عائلاتهم، وقد تكون سياسة أخرى تخفض سن التقاعد الإلزامي، مما يعني التخلص من بعض العاملين كبار السن، ولكنها تهيئ فرص النهوض للعاملين الأصغر سناً. الآن، تظاهر وأنت تتخذ القرارات، أنك لا تعرف المجموعة التي تنتمي إليها؛ أي أنك لا تعرف هل أنت من كبار السن أو من صغار السن، متزوج أو أعزب، مثلي الجنس أو طبيعي، أحد الوالدين أو دون أطفال، ذكر أو أنثى، معافى أو سقيم. وستجد في نهاية المطاف أين موقعك، ولكن بعد اتخاذ القرار.

ما القرار الذي ستتخذه في هذا النص الافتراضي؟ هل ستكون على استعداد للمخاطرة بأن تكون في المجموعة المحرومة من قبل القرار الذي اتخذته بنفسك؟ كيف يمكن لقراراتك أن تختلف لو حاكيت شخصيات مختلفة غير شخصيتك؟

هذه التجربة الفكرية هي نسخة لمفهوم الفيلسوف جون رولز (حجاب الجهل)، الذي يفترض أن الشخص الذي يجهل هويته الخاصة فقط قادر على اتخاذ قرار أخلاقي حقاً. ويمكن أن يفترض بعضنا وجود هذا الحجاب بصورة كاملة؛ لذا، يصعب تصحيح التحيزات الخفية، حتى عندما تُحدَّد. وعلى الرغم من ذلك، قد يُقدَّم تطبيق حجاب الجهل على القرارات الإدارية المهمة الآتية، التي ستتخذها بعد التبصر في قوة تأثير التحيز الضمني فيك.

يستطيع المديرون اتخاذ خطوات وقائية أخرى، مثلما يمكنهم الكشف عن التحيز من خلال جمع البيانات قبل التصرف وفقاً للحدس، فما قائمة الأسماء التي ستأخذها في الحساب عندما تبدأ النظر فيمن سترشحهم لبرامج التدريب، أو لمهمة جديدة، أو لمنصب يترقون من خلاله بسرعة؟ سرعان ما يستطيع معظمنا مع تركيز قليل، إعداد مثل هذه القائمة، أخذاً في الحساب كلاً من: تعرُّض حدسك للتحيز الضمني (الذي يرجح بشدة المجموعة المهيمنة، أو المجموعة المفضلة لديك)، والمحسوبة والمحاباة في المجموعة التي ستكون لمصلحة الناس في مجموعتك، وبصورة أكيدة، من يفضلونك، وتضارب المصالح الذي سيكون في مصلحة الناس الذين تؤثر

مصالحهم في مصالحك الخاصة. وابدأ بقائمة كاملة من الموظفين الذين يتمتعون بالمؤهلات ذات الصلة، بدلاً من الاعتماد على قائمة قصيرة غير مكتوبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

إن استخدام قائمة واسعة من الأسماء له مزايا كثيرة، أكثرها وضوحًا هو بروز المواهب إلى السطح، التي يمكن تجاهلها خلافًا لذلك. وعلى درجة أقل من الوضوح، يقلل قرار الأخذ في الحسبان بالأهمية نفسها، اختيار مكافحة الصور النمطية على مستوى واعٍ، التحيز الضمني. وفي الواقع، إن مجرد التفكير الافتراضي في نصوص مكافحة الصور النمطية، (مثل مرورك بتجربة تقييم معقد لزميلة، أو الحصول على ترقية من رئيس أمريكي من أصل إفريقي)، سيساعدك على صنع قرارات تتسم بتحيز أقل وخلق أكثر. وبالمثل، فإن النظر بوعي في خيارات الحدس في مواجهة تضارب المصالح، أو عندما توجد فرصة لادعاء الفضل لنفسك، يشجع اتخاذ قرارات موضوعية وأكثر أخلاقية.

المدير اليقظ

إذا كانت إجابتك بـ (نعم) عن السؤال الذي طُرح في بداية هذه المقالة، شعرت ببعض الثقة بأنك صانع قرار أخلاقي. وكيف ستكون إجابتك عنه الآن؟ إنه ليس واضحًا، إن القناعة البسيطة، والنية الصادقة غير كافيتين لضمان أنك تمارس عملك بطريقة أخلاقية، كما يمكن أن تتخيل نفسك. فعلى المديرين الذين يتطلعون إلى أن يكونوا أخلاقيين، أن يفترضوا بأنهم دائمًا غير منحازين، ويعترفوا بأن

اليقظة وحسن النية، هما السماتان المميزتان للمدير الذي يتمتع بخلق حسن؛ لذا، يجب عليهم جمع البيانات بهمة ونشاط، وتغيير بيئاتهم، وتوسيع طرق صنع قراراتهم، ويتعين على المديرين السعي خلف كل فرصة لتنفيذ سياسات العمل الإيجابي، ليس بسبب أخطاء الماضي ضد مجموعة واحدة أو أكثر، بل بسبب الأخطاء اليومية التي يمكننا إثبات أنها الآن متأصلة في السلوك العادي واليومي للناس ذوي النية الطيبة والسلوك الحسن. ومن السخرية احتمال أن يصبح فقط أولئك الذين يفهمون قدراتهم المحتملة، ويتحلون بسلوك غير أخلاقي أنهم صنَّاع القرار الأخلاقيين.

* * *

انضباط الفرق

جون آر. كاتزنباخ و دوجلاس كي. سميث

في مطلع ثمانينيات القرن الماضي، تقلد بيل جرين وود ومجموعة صغيرة من متمردى سكك الحديد أعلى المناصب الإدارية العليا في برلنغتون الشمالية، وأنشؤوا أعمالاً بمليارات الدولارات بوساطة (حمل مركبة) من خلال خدمات السكك الحديدية على الرغم من المقاومة الواسعة النطاق، والاستياء، داخل الشركة. وتدين مجموعة المنتجات الطبية في شركة هولت بكارد بمعظم أدائها الرائد، إلى الجهود الملحوظة التي بذلها كل من دين مورتون، وليوبلات، وبن هولمز، وديك البردينغ، ومجموعة أخرى من زملائهم الذين أنعشوا عمل الرعاية الصحية، في حين قام آخرون بشطبها. وفي شركة نايت ريدر، ساعدت الرؤية المتعمقة لجيم باتن المتعلقة (بهاجس العملاء) في صحيفة تالاهاسي ديموقراط، عندما تبنى (14) من عشاق المغامرة ميثاقاً للقضاء على الأخطاء، وقد تحولت مهمة تغير كبيرة، حيث أدى ذلك إلى امتلاكهم الصحيفة كلها.

هذه هي قصص الفرق وعملها، فالفرق الحقيقية هي التي تؤدي العمل بصورة صحيحة، ولكنها ليست المجموعات غير المتبلورة التي نسميها فرقاً؛ لأننا نعتقد أن التسمية محفزة ومنشطة، فالفرق بين الفرق التي تؤدي العمل بصورة صحيحة والجماعات الأخرى التي ليست كذلك، هو الموضوع الذي لا يوليه معظمنا إلا اهتماماً قليلاً جداً. ويتمثل جزء من المشكلة في أن كلمة (فريق) مفهوم مألوف لدى الناس جميعهم. (انظر: ليس كل المجموعات فرقاً: كيفية تعرّف الفرق).

أوهذا ما كنا نظنه في الأقل، عندما شرعنا في إجراء البحوث لكتابنا حكمة الفرق من (1993م، HarperBusiness). وأردنا اكتشاف ما يميز المستويات المختلفة من أداء الفريق، أين تؤدي الفرق أفضل أعمالها، وكيف؟ وما الذي تستطيع الإدارة العليا القيام به لتعزيز فعاليتها؟ تحدثنا إلى المئات من الناس في أكثر من (50) فريقاً مختلفاً، وأكثر من (30) شركة، منها: شركة موتورولا، وهولت بكارد، وعمليات عاصفة الصحراء، وفتيات الكشافة.

وجدنا أن قاعدة أساسية تجعل الفرق تعمل، ووجدنا أيضاً أن الفرق والأداء الجيد لا ينفصلان، فلا يمكنك أن تجد واحداً دون وجود الآخر. ولكن الناس يستخدمون كلمة (فريق) بصورة فضفاضة، إلى درجة أنها تسد الطريق إلى التعلم وتطبيق الانضباط اللذين يؤديان إلى الأداء الجيد. وحتى يستطيع المديرين اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بزمان وطريقة تشجيعك الفرق واستخدامها،

فمن المهم أن تكون أكثر دقة في فهم ما الفريق، وما هو ليس بفريق.

يدافع معظم المديرين التنفيذيين عن العمل الجماعي ويؤيدونه، ويتعين عليهم فعل ذلك، فالعمل الجماعي مجموعة من القيم التي تشجع على الاستماع والاستجابة بصورة بناءة للآراء التي يعرب عنها الآخرون، وإتاحة الفرصة أمامهم للشك، وتقديم الدعم، والاعتراف بمصالح الآخرين وإنجازاتهم. وتساعد هذه القيم الفرق على الأداء، وتعزز أيضاً الأداء الفردي، وكذلك أداء المنظمة كلها. ولكن قيم العمل الجماعي بذاتها ليست حكراً على الفرق، وليست كافية لضمان أداء الفريق. (انظر: بناء أداء الفريق).

إضافة إلى ذلك، فإن الفرق ليست أي مجموعة تعمل معاً فقط، فاللجان والمجالس، وفرق المهام ليست بالضرورة فرقاً. ولا تصبح الجماعات ببساطة فرقاً؛ لأن هذا هو ما يدعوها به أي شخص. فلا تُعدّ القوى العاملة كلها في أي منظمة كبيرة ومعقدة فريقاً أبداً، ولكن فكر في كيفية استعمال هذه الكلمة بطريقة تصل إلى حد الابتدال.

ولفهم كيفية تقديم الفرق أداءً إضافياً، يجب علينا التمييز بين الفرق وغيرها من صور مجموعات العمل، وعادةً ما يعتمد التمييز على نتائج الأداء، فأداء فريق العمل هو علاقة ما يقوم به أعضاؤه بصفتهم أفراداً، ويشمل أداء الفريق على حدٍ سواء النتائج الفردية، وما نطلق عليه «منتجات العمل الجماعي» ومنتج العمل الجماعي هو ما يجب على اثنين أو أكثر من الأعضاء تنفيذه معاً، مثل المقابلات، والدراسات

الاستقصائية، أو التجارب. ومهما يكن الأمر، فمنتج العمل الجماعي يظهر، مساهمة أعضاء الفريق الحقيقية.

الفكرة باختصار

انتشرت كلمة فريق بصورة واسعة لدرجة أن كثيرًا من المديرين يستخدمونها على نحو فضفاض غافلين عن المعنى الحقيقي لها، أو إمكاناتها الحقيقية، ففي مجموعة عمل تشغيل الطاحونة، يُعد الأداء مرتبطًا بما يقوم به الأعضاء بصفتهم أفرادًا، في حين أن أداء الفريق، يرتبط بالمقابل بالمساءلة الفردية والجماعية على حدٍ سواء. وعلى الرغم من أنه قد لا يبدو مثل أي شيء خاص، فقد تؤدي المساءلة المتبادلة إلى نتائج مذهلة.

إنها تمكّن الفريق من تحقيق مستويات أداء هي أكبر بكثير من أفضل أداء لأعضاء الفريق الفردية. ولتحقيق هذه الفوائد، يجب على أعضاء الفريق العمل بصورة أكثر من القول والاستماع، والاستجابة بصورة بناءة، وتقديم كل منهم الدعم للآخر. وإضافة إلى مشاركة قيم تكوين الفريق هذه، يجب أن يشتركوا في قانون انضباط ضروري ووجهات نظر ورؤى؛ لاتخاذ القرارات التي تساعد كل شخص له وظيفة أفضل على القيام بها، وإلى تعزيز معايير الأداء الفردي.

تكون مجموعات العمل فاعلة وواسعة الانتشار على حدٍ سواء في المنظمات الكبيرة، حيث المساءلة الفردية هي أكثر أهمية، وتشارك أفضل مجموعات العمل معًا في تبادل المعلومات، ووجهات النظر، والتبصر؛ وذلك من أجل صنع قرارات تساعد كل فرد على القيام بوظيفته على أكمل وجه، ولتعزيز معايير الأداء الفردية، إلا أن التركيز

يكون دائماً على الأهداف الفردية والمساءلة، ولا يتحمل أعضاء مجموعات العمل مسؤولية النتائج غير التي كانوا سبباً في حصولها، ولا يحاولون أيضاً تطوير أداء المساهمات الإضافية التي تتطلب العمل المشترك لاثنين أو أكثر من الأعضاء.

تختلف الفرق اختلافاً جوهرياً عن مجموعات العمل؛ لأنها تتطلب المساءلة على المستويين الفردي والمشارك، وتعتمد الفرق أيضاً على ما هو أكثر من مناقشة المجموعة، والمناظرات، واتخاذ القرار، وتقاسم المعلومات، ومعايير أداء أفضل الممارسات. وتنتج الفرق أعمالاً منفصلة من خلال المساهمات المشتركة من أعضائها، وهذا هو ما يجعل مستويات الأداء الممكن أكبر من مجموع أفضل مساهمات أعضاء الفريق منفردين، فالفريق ببساطة، هو أكثر من مجموع أفراد.

تُعد الخطوة الأولى على طريق تطوير نهج منضبط لإدارة الفريق، هي التفكير في الفرق على صورة وحدات منفصلة للأداء، وليس فقط بوصفها مجموعات قيم إيجابية. وبعد أن لاحظت وعملت مع عشرات الفرق في الميدان، الناجحة منها والفاشلة على حدٍ سواء، ما يأتي: فُكر في التعريف على أنه تعريف يومي للعمل، أو قاعدة انضباط ضرورية تشترك فيها الفرق الحقيقية، فالفريق هو عدد صغير من الناس يمتلكون مهارات متكاملة وملتزمون بغرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء، ونهج يعدون أنفسهم جميعاً من خلاله مسؤولين مساءلة متبادلة.

فجوهر الفريق هو الالتزام المشترك. ومن دون ذلك تقوم المجموعات بالأداء بصفتها أفراداً، ومن خلال الفريق، تصبح وحدة قوية للقيام بالأداء الجماعي. يتطلب هذا النوع من الالتزام غرضاً يؤمن به أعضاء الفريق جميعهم، سواء هذا الغرض كان تحويل مساهمات الموردين إلى رضا الزبائن، من أجل جعل شركتنا واحدة يمكن أن نكون فخورين بها مرة أخرى أو إثبات أن الأطفال جميعهم يمكن أن يتعلموا ولأغراض الفريق أيضاً مصداقية ترتبط بعنصر الفوز، نظراً إلى أنها قبل كل شيء ثورة، أو على حافة التحدي.

تطبيق الفكرة

- يتكون قانون انضباط الفريق الأساسي من خمس خصائص، هي:
1. هدف مشترك ساعد الفريق على تشكيله. تستجيب معظم الفرق إلى انتداب أولي يأتي من خارج الفريق، وحتى ينجح الفريق، يجب عليه (امتلاك) هذا الهدف، وتطويره.
 2. أهداف أداء محددة تنبع من الغرض المشترك. مثل: إدخال منتج جديد إلى السوق في أقل من نصف الوقت المعتاد، وعادةً ما تلهم الأهداف المقنعة الفريق وتتحداه، وتمنحه الشعور بالحاجة الملحة، ولها أيضاً تأثير المساواة، وتتطلب من الأعضاء التركيز على الجهد الجماعي الضروري، بدلاً من أي اختلافات في الألقاب والمراكز.
 3. مزيج من المهارات المتكاملة. تشمل هذه المهارات التقنية أو الخبرة الوظيفية، وحل المشكلات ومهارات صنع القرار، ومهارات التعامل مع الآخرين، ونادراً ما يمتلك الفريق الناجح المهارات اللازمة جميعها في البداية، ولكنهم يطورونها عند معرفتهم بما يتطلب التحدي.

4. **التزام قوي بكيفية إنجاز العمل.** يجب أن تتوافق الفرق على من سيقوم بالوظائف، وكيف ستعد جداول العمل وتحترم، وكيف ستتخذ القرارات وتعدل. وفي حال الفريق الحقيقي، يقوم كل عضو بمقدار متساوٍ من العمل الحقيقي؛ ويسهم الأعضاء جميعهم، وفيهم الرئيس، بطرق ملموسة في جهود الفريق الجماعية لتحقيق منتجات العمل المشترك.

5. **المساءلة المتبادلة.** لا يمكن فرض الثقة والالتزام، فعملية الاتفاق على الأهداف المناسبة تُعد بوتقة يعرض فيها الأعضاء مساءلتهم لبعضهم، وليس فقط إلى الزعيم.

وعندما تؤسس قواعد الانضباط الأساسية، يصبح الفريق حرًا في التركيز على التحديات الحرجة التي تواجهه:

- **الفريق الذي يهدف إلى تقديم توصيات، عليه البدء بداية بنّاءة، وتوفير عملية تحول مناسبة لأولئك الذين سينفذون التوصيات.**
 - **الفريق الذي يكون غرضه إعداد التوصيات، عليه البدء بداية سريعة وبنّاءة، وتسليم العمل للأشخاص الذين سيقومون بتطبيق التوصيات.**
 - **الفريق الذي يصنع الأشياء أو يدير الأمور، عليه إبقاء أهداف الأداء المحددة تحت التركيز.**
 - **الفريق الذي يدير الأمور، تكون مهمته الأساسية تمييز التحديات التي تتطلب نهج فريق حقيقي من تلك التي لا تحتاج إلى ذلك.**
- فإذا لم تتطلب المهمة منتجات العمل المشترك، تكون مجموعة العمل هي الخيار الأكثر فاعلية. وعادةً ما تكون فرص الفريق هي التي يمنع فيها التسلسل الهرمي أو الحدود التنظيمية، المهارات ووجهات النظر التي تتطلبها أفضل النتائج، فلا غرو إذًا، إذا أصبحت تلك الفرق الوحدات الأساسية للإنتاجية في المنظمات العالية الأداء.

تُطوّر الفرق التوجه، والالتزام من خلال العمل على إيجاد الغرض ذي المغزى. ومع ذلك، فإن ملكية المبنى والالتزام بغرض الفريق، لا يتعارضان مع تحديد التوجه الأولي من خارج الفريق. إن الافتراض الذي غالبًا ما يُؤكّد بأن الفريق لا يمكنه (امتلاك) غرضه ما لم تتركه الإدارة وشأنه، يربك في الواقع الفرق المحتملة أكثر من مساعدتها.

تضع أنجح الفرق أغراضها استجابة للطلب أو الفرصة المتوافرة أمامها، وعادة ما تكون من قبل الإدارة العليا، وهذا يساعد الفرق على البدء عن طريق تأطير توقعات أداء الشركة على نطاق واسع، فالإدارة مسؤولة عن توضيح الميثاق، والمسوغات، وتحدي الأداء بالنسبة إلى الفريق، ولكن يجب على الإدارة ترك مرونة كافية للفريق لتطوير الالتزام المتعلق بذلك الغرض، ومجموعة من الأهداف المحددة، والتوقيت، والنهج.

تستثمر أفضل الفرق قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد في الاستكشاف، والاتفاق على الغرض الذي يمتلكونه بصفتهم أفرادًا وفريقًا، ويستمر نشاط (تحديد الغرض) طوال عمر الفريق. وعلى النقيض من ذلك، نادرًا ما تطوّر الفرق الفاشلة غرضًا مشتركًا. ومهما كانت الأسباب، فإن عدم كفاية التركيز على الأداء، وقلة الجهد، وسوء القيادة، لا تتكفل حول طموح التحدي.

وتترجم أيضًا أفضل الفرق الغرض المشترك إلى أهداف أداء محددة، مثل خفض معدل رفض الموردين بنسبة (50%)، أو زيادة

درجات الخريجين في الرياضيات من (40%) إلى (95%). وفي الواقع، إذا فشل فريق في تأسيس أهداف محددة للأداء، أو إذا كانت هذه الأهداف لا تتعلق مباشرة بغرض الفريق على نحو عام، يصبح أعضاء الفريق مشوشين ومرتبكين، وتقطع الصلات بينهم، فيعودون إلى أداء دون المتوسط. وعلى النقيض من ذلك، عندما تُبنى الأغراض والأهداف بعضها على بعض وتلتحم بالتزام الفريق، فإنها تصبح محرِّكاً قوياً للأداء.

يُعد تحويل التوجيهات الواسعة إلى أهداف أداء محددة وقابلة للقياس، أول خطوة مضمونة للفريق في محاولة تشكيل الغرض الذي يهدف إليه أعضاؤه، فالأهداف المحددة، مثل إدخال منتج جديد إلى السوق في أقل من نصف الوقت العادي، والاستجابة للعملاء جميعهم في غضون (24) ساعة، أو التخلص من العيوب كلياً، وفي الوقت نفسه خفض النفقات بنسبة (40%)، توفر جميعها موطئ قدم للفرق، وذلك لأسباب عدة:

- تساعد أهداف أداء الفريق المحددة على تحديد مجموعة منتجات العمل التي تختلف سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى الأهداف الوظيفية الفردية. ونتيجة لذلك، تحتاج منتجات العمل هذه جهداً جماعياً من أعضاء الفريق لجعل شيء محدد يحدث في حد ذاته، ويضيف قيمة حقيقية إلى النتائج. وعلى النقيض من ذلك، فإن الاجتماع

من وقت إلى آخر لاتخاذ القرارات لا يجعل أداء الفريق مستديماً.

- تسهّل خصوصية أهداف الأداء التواصل الواضح والصراع البناء داخل الفريق، فعندما يضع فريق على مستوى المصنع- مثلاً- هدفاً يقلص من خلاله متوسط زمن تغيير الآلة إلى ساعتين، عندها يفرض وضوح الهدف على الفريق التركيز على اتخاذ ما من شأنه تحقيق الهدف أو إعادة النظر فيه. وعندما تكون هذه الأهداف واضحة، تتركز المناقشات على كيفية متابعتها أو هل يجب تغييرها. وعندما تكون الأهداف غامضة أو غير موجودة، تكون هذه المناقشات أقل إنتاجية بكثير.

- يساعد إحراز الأهداف المحددة على الحفاظ على تركيز الفرق للحصول على النتائج. وقد حدد فريق تطوير المنتجات في قسم أنظمة إيلي ليلي الطرفية، مقاييس محددة لإدخال مجس صوتي إلى السوق لمساعدة الأطباء على تحديد موقع الأوردة العميقة والشرابين.

وجب أن يتضمن المجس الصوتي إشارة مسموعة من عمق محدد للأنسجة، ويمكن تصنيع (100) مجس منه في اليوم الواحد، على أن تكون ثمن الوحدة أقل من المبلغ الذي حُدّد على نحو مسبق. ونظراً إلى أن الفريق كان قادراً على قياس التقدم الذي يحرزه مقارنة بكل من هذه الأهداف المحددة، فقد عرف موقعه

في أثناء مراحل عملية التطوير جميعها، إما أنه قد حقق أهدافه أم لا.

- للأهداف المحددة تأثير توازنٍ يفضي إلى سلوك الفريق، على نحو ما توضحه البرامج المعتمدة على العوامل الخارجية وغيرها من برامج بناء الفريق، فعندما يتحدى مجموعة صغيرة من الناس أنفسهم لتسلق جدار أو تقليل زمن الدورة بنسبة (50%)، تتلاشى مسمياتهم، ومشاربهم الأخرى في الخلفية، والفرق التي تنجح في تقييم كيف يمكن لكل فرد المساهمة على نحو أفضل في هدف الفريق، والقيام بذلك من حيث هدف الأداء في حد ذاته بدلاً من الشخص ذاته.
- تسمح الأهداف المحددة للفريق بتحقيق انتصارات صغيرة في سعيه نحو تحقيق الغرض الأكبر، ولهذه الانتصارات الصغيرة ثمن كبير نحو بناء الالتزام، والتغلب على العقبات الحتمية التي تقف في طريق تحقيق غرض ذي مدى طويل. فمثلاً، حوّل فريق نايت ريذر، الذي ذُكر في بداية الحديث، هدفاً ضيقاً للقضاء على الأخطاء إلى غرض مقنع في خدمة العملاء.
- تحتاج أهداف الأداء إلى الانتباه، فهي رموز الإنجاز التي تحفز وتنشط، وتتحدى الأعضاء في الفريق على إلزام أنفسهم، بصفتهم فريقاً واحداً بإحداث فرق. يدفع الموقف،

والإلحاح، والخوف من الفشل الفرق التي تبقى أعين أعضائها جميعاً مفتوحة على الهدف الذي يمكن بلوغه، وتحدّ ولا يمكن لأحد إحداث ذلك سوى الفريق.

يُعد تحديد الأهداف أمراً ضرورياً للأداء، إذ يعتمد كل منهما على الآخر؛ لتبقى الأهداف دائماً حيوية وذات صلة بالأداء، وتساعد أهداف الأداء الواضحة أيضاً الفريق على تتبع التقدم والاستمرار ووضعهما تحت طائلة المساءلة؛ وتقدم أيضاً تطلعات أوسع نطاقاً للفريق.

تراوح عدد أفراد الفرق الفاعلة جميعها التي اجتمعنا معها، أو قرأنا عنها أو سمعنا بها، ما بين اثنين و (25) عضواً، فمثلاً: بلغ عدد أعضاء فريق برلنغتون الشمالية للتحميل سبعة أعضاء، وبلغ عدد أعضاء فريق صحيفة نايت ريدر (14). وكان عدد أعضاء غالبية تلك الفرق أقل من عشرة، إذ إن حجم الفرق الصغيرة يُعدُّ من الأمور المسلّم بها أكثر من أنه ضرورة مطلقة للنجاح. ويمكن أيضاً من الناحية النظرية أن يكون العدد الكبير من الناس (50) أو أكثر، فريقاً. لكن مجموعات بهذا الحجم هي أكثر عرضة للانقسام إلى فرق صغيرة، بدلاً من العمل بصفاتها وحدة واحدة. لماذا؟ عادة ما تجد الأعداد الكبيرة من الناس صعوبة في التفاعل والتواصل على نحو بناء بصفاتها مجموعة، في حين يؤهل العدد القليل الفريق القيام بعمل حقيقي معاً، فمجموعة من عشرة أعضاء أكثر احتمالاً على التعامل مع الفروق الفردية، والوظيفية، والاختلافات الهرمية، وهم يعملون وفقاً

لخطة مشتركة، ويلزمون أنفسهم بالمساءلة عن النتائج، متضامنين معاً على نحوٍ أكثر من مجموعة مكوّنة من خمسين فرداً.

إضافة إلى ذلك، تواجه المجموعات الكبيرة أيضاً صعوبة في الحصول على المتطلبات الضرورية، مثل العثور على المكان والزمان المناسبين للاجتماع، فضلاً على مواجهتهم قيوداً أكثر تعقيداً، مثل سلوكيات الحشد أو المجموعة، التي تحول دون تبادل وجهات النظر اللازمة لبناء فريق على نحو مترابط؛ لذا، فعندما يحاول أفراد المجموعات الكبيرة وضع هدف مشترك، فهم عادة ما ينتجون (رسائل) سطحية لا يمكن ترجمتها إلى أهداف ملموسة، ويميلون أيضاً إلى الوصول إلى الهدف عندما تصبح الاجتماعات واجباً، ويعد ذلك إشارة واضحة إلى أن معظم الناس في المجموعة لم يتأكد لديهم السبب الذي اجتمعوا من أجله، وأن الهدف من الاجتماع هو الحصول على التوافق على نحو أفضل، إذ يدرك أي شخص شارك في أحد هذه الاجتماعات كيف يمكن أن يكون ذلك محبطاً، ويميل هذا نوع من الفشل إلى تعزيز السخرية، التي ستقف عائقاً في طريق جهود الفريق في المستقبل.

وإضافة إلى العثور على العدد المناسب، يجب أن تطور الفرق المزيج الصحيح من المهارات؛ أي وجود كل من المهارات التكميلية اللازمة لعمل الفريق. وعلى الرغم من أن ذلك على درجة كبيرة من الوضوح، لكنه فشل شائع عند تكوين الفرق المحتملة. تقع متطلبات المهارة في فئات ثلاث إلى حدٍّ ما، هي:

الخبرة التقنية أو الفنية

من غير المنطقي أن ترفع مجموعة من الأطباء دعوى في حالة تمييز وظيفي في محكمة قانونية. وعلى الرغم من ذلك، فإن فرقاً من الأطباء والمحامين تتراجع في حالات الممارسات الطبية السيئة، أو حالات الإصابة الشخصية في المحاكم القانونية. وبالمثل، فإن مجموعات تطوير المنتجات التي تشمل فقط المسوّقين أو المهندسين، هي أقل احتمالاً في النجاح من المجموعات التي تضم المهندسين والمسوّقين ذوي المهارات المكتملة لبعضها على حدٍ سواء.

مهارات حل المشكلات ومهارات صناعة القرار

يجب أن تكون الفرق قادرة على تحديد المشكلات والفرص التي تواجهها، وتقييم الخيارات المتوافرة لديها للمضي قدماً، ومن ثم القيام بالتفاضلات والقرارات الضرورية المتعلقة بكيفية المضي قدماً، حيث تحتاج معظم الفرق إلى أعضاء يمتلكون هذه المهارات لتبدأ، على الرغم من أن كثيراً من الفرق ستطور هذه المهارات في أثناء العمل، على نحو أفضل.

مهارات التعامل مع الآخرين

لا يمكن للفهم المشترك والغرض أن ينشأ دون وجود تواصل فاعل وصراع بنّاء، اللذين يعتمدان بدورهما على مهارات التعامل مع الآخرين، وتشمل هذه المهارات المخاطرة، والنقد المفيد،

والموضوعية والاستماع اليقظ، والاعتراف بمصالح الآخرين وإنجازاتهم.

من الواضح، أنه لا يمكن أن يبدأ أي فريق دون وجود الحد الأدنى من المهارات التكميلية، ولا سيما التقنية والوظيفية منها. ومع ذلك، فكر في المرات التي كنت فيها عضوًا في فريق اختير أعضاؤه في المقام الأول، على أساس من التوافق الشخصي، أو المركز الوظيفي في المنظمة، في حين لم يُعطَ أي اهتمام لوجود مزيج من المهارات التكميلية.

ومن الشائع أيضًا على نحو متساوٍ، المبالغة في التركيز على المهارات عند اختيار أعضاء الفريق. ومع ذلك، فإن الفرق جميعها التي سبق أن ذكرناها، لم يكن لدى أي منها المهارات المطلوبة جميعها عند البدء، ففريق برنغتون الشمالية- مثلًا- يمتلك أحد من أعضائه مهارات الأعضاء المسوقين المهرة في البداية، على الرغم من أن التحدي الأكبر لأدائهم كان التسويق. وفي الواقع، اكتشفنا أن الفرق هي قوية لتطوير المهارات اللازمة لمواجهة تحدي أداء الفريق.

ووفقًا لذلك، يجب اختيار أعضاء فريق بالاعتماد كثيرًا على المهارة المحتملة، إضافة إلى المهارات المثبتة فعليًا.

ليست المجموعات كلها فرقًا، كيفية معرفة الفرق

المجموعة العاملة

- زعيم قوي ذو تركيز واضح.
- المساءلة فردية.

- غرض المجموعة هو رسالة المنظمة الواسعة نفسها.
- منتجات عمل فردية.
- تدير اجتماعات فاعلة.
- تقيس فاعليتها على نحو غير مباشر، عن طريق بسط نفوذها على الآخرين (مثل الأداء المالي لرجال الأعمال).
- تناقش، وتقرر، وتفوض.

الفريق

- الأدوار القيادية مشتركة.
- المساءلة الفردية والجماعية.
- غرض معين للفريق طوره بنفسه.
- منتجات العمل جماعية.
- تشجع المناقشة المفتوحة واجتماعات حل المشكلات الفاعلة.
- تقيس الأداء على نحو مباشر من خلال تقييم منتجات العمل الجماعي.
- تناقش، وتقرر، وتقوم بالعمل الحقيقي معاً.

تطور الفرق الفاعلة التزاماً قوياً للنهج المشترك، وهو الكيفية التي سيعملون من خلالها معاً على تحقيق أهدافهم؛ لذا، يجب على أعضاء الفريق الاتفاق على من سيقوم بوظائف محددة، وكيفية إعداد جدول المواعيد والالتزام به، وما المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها، وكيفية الاحتفاظ باستمرار العضوية في الفريق، وكيف ستتخذ المجموعة القرارات وتعديلها، إذ يُعد عنصر الالتزام هذا بالنسبة إلى أداء الفريق مساوياً في الأهمية التزام الفريق بأغراضه وأهدافه.

يمكن الاتفاق على تفاصيل العمل، وكيف ستتناسب معاً لدمج المهارات الفردية وأداء الفريق المتقدم، في صميم النهج المشترك. ولعل من البدهي أن النهج الذي يفوض العمل الحقيقي جميعه إلى عدد قليل من الأعضاء (أو الموظفين الغرباء)، ومن ثم يعتمد على المراجعات والاجتماعات التي يقوم بها من أجل (العمل معاً) فقط، لا يمكنه الاحتفاظ بفريق حقيقي، فكل عضو من أعضاء الفريق الناجح يقوم بعمل مساوٍ لما يقوم به الأعضاء الآخرون من العمل الحقيقي؛ فالأعضاء جميعهم، وفيهم قائد الفريق، يسهمون بطرق ملموسة في منتج عمل الفريق، وهذا عنصر مهم جداً من المنطق العاطفي الذي يحرك أداء الفريق.

عندما يقترب الأفراد من وضعية الفريق، لا سيما في مجال الأعمال التجارية، يكون لكل واحد منهم وظيفة محددة، إضافة إلى نقاط قوة وضعف تعكس مجموعة متنوعة من المواهب، والخلفيات، والشخصيات، والأحكام المسبقة، ويستطيع الفريق من خلال الاكتشاف المتبادل وفهم كيفية تطبيق موارده البشرية جميعها، الاتفاق على النهج الأفضل لتحقيق أهدافه وتطويرها. وفي قلب هذه التفاعلات الطويلة، وأحياناً الصعبة، تكمن عملية بناء الالتزام الذي يستكشف الفريق من خلاله بصراحة من هو الأنسب لكل مهمة، وكذلك كيف ستتوافق الأدوار الفردية معاً، وينشئ الفريق عقداً اجتماعياً بين الأعضاء يتعلق بغرضهم، يُعد دليلاً والتزاماً بالكيفية التي يجب أن يعملوا من خلالها معاً.

لا يمكن لأي جماعة أن تصبح فريقاً ما لم تكن قادرة على إلزام نفسها بالمساءلة بوصفها فريقاً واحداً، وتعد المساءلة المتبادلة - مثلها مثل الهدف المشترك والنهج - اختباراً صعباً؛ لذا، فكر مثلاً في الفرق الدقيق ولكنه الحاسم (يحملني الرئيس المسؤولية)، ونحن نحمل أنفسنا المسؤولية. وعادة ما تؤدي الحالة الأولى إلى الحالة الثانية، ولكن، لا يمكن أن يوجد فريق دون الحالة الثانية.

تتمكن شركات لديها أخلاقيات أداء متأصلة، مثل هولت بكارد وموتورولا من تشكيل الفرق عضوياً، كلما كان التحدي واضحاً للأداء الجماعي ويتطلب جهداً جماعياً بدلاً من الجهد الفردي. وعامل المساءلة المتبادلة في هذه الشركات شائع، فعبارة (جميعنا في القارب نفسه) هي الطريقة التي يؤدون من خلالها أدوارهم.

تعد مساءلة الفريق عن الوعد الخالص الذي نعقده بين أنفسنا والآخرين - في جوهرها، وعوداً تدعم جانبيين من الجوانب الحرجة للفرق الفاعلة، وهما: الالتزام والثقة. ويلج معظمنا مواقف الفريق المحتمل بحذر شديد؛ لأن النزعة الفردية والتجربة المتأصلة تثبتنا عن وضع مصيرنا في أيدي آخرين، أو قبول تحمل المسؤولية عن الآخرين. فلا تتجح الفرق من خلال تجاهل مثل هذا السلوك، أو الابتعاد عنه.

فالمساءلة المتبادلة لا يمكن إكراه الآخرين عليها أكثر من إكراه الناس على حملهم على الثقة بالآخرين، ولكن عندما يمتلك الفريق غرضاً، وأهدافاً، ونهجاً مشتركاً، تنمو المساءلة المتبادلة بصفاتها النظير الطبيعي لمثل هذه المشاركة، وتنشأ المساءلة من الوقت،

والطاقة، والعمل المستثمر في معرفة ما يحاول الفريق إنجازه بأفضل طريقة ممكنة وتعزيزها.

عندما يعمل الناس معاً نحو هدف مشترك، فإن الثقة والالتزام يتبعان. ونتيجة لذلك، فإن الفرق التي تتمتع بغرض قوي ونهج مشترك، تلزم نفسها حتماً بالمسؤولية تجاه أداء الفريق بصفته أفراداً وفريقاً واحداً على حدٍ سواء، وينتج هذا الشعور بالمساءلة المتبادلة أيضاً مكاسب طائلة من الإنجاز المتبادل الذي شارك الأعضاء جميعهم فيه. وما سمعناه مراراً وتكراراً من أعضاء الفرق الفاعلة، هو أنها وجدت التجربة منشطة ومحفزة، بحيث جعلت وظائفهم (الطبيعية) غير متطابقة مع تلك الخبرة.

ومن ناحية أخرى، فإن الجماعات التي أنشئت في المقام الأول من أجل أن تصبح فريقاً أو تعزز وظيفة، أو تتواصل، أو تجعل المنظمة فاعلة، أو من أجل أن تتميز، فنادرًا ما تصبح فرقاً فاعلة، كما يتضح من المشاعر السيئة التي تركتها في كثير من الشركات، بعد التجريب مع دوائر الجودة التي لم تترجم (الجودة) إلى أهداف محددة. وعندما توضع أهداف الأداء المناسبة فقط، تعطي عملية مناقشة الأهداف وسبل وضع الحلول لها، أعضاء الفريق خيارات أكثر وضوحاً؛ حيث يمكنهم مخالفة الهدف والمسار اللذين يختارهما الفريق، ومن ثم الانسحاب، فيصبحون هم وزملاؤهم يسألون الآخرين، ويسألون أيضاً بعضهم.

يُعد انضباط الفرق الذي حددها أمرًا بالغ الأهمية لنجاح الفرق جميعها. ومع ذلك، فمن المفيد أيضًا أن يخطو خطوة إضافية، إذ يمكن تصنيف معظم الفرق في واحدة من ثلاث طرق، هي: الفرق التي توصي بالأشياء، والفرق التي تقدم أو تفعل الأشياء، والفرق التي تديرها. وفي تجربتنا، يواجه كل نوع مجموعة مميزة من التحديات.

الفرق التي توصي بالأشياء

تشمل هذه الفرق فرق المهام؛ ومجموعات المشروع، ومراجعة الحسابات، والجودة، أو مجموعات السلامة التي يُطلب إليها دراسة مشكلات خاصة وحلها. وعادة ما تكون تواريخ إنجاز الفرق التي توصي بالأشياء محددة سلفًا. ولهذه الفرق اثنتان من القضايا الفريدة من نوعها، هما: الحصول على بداية سريعة وبنّاءة، والتعامل مع عملية التسليم اللازمة للحصول على التوصيات التي نُفّذت.

يكمن مفتاح القضية الأولى في وضوح ميثاق الفريق، ومكوّناته. فإضافة إلى الرغبة في معرفة لماذا تُعدُّ جهوده مهمة، وكيف؟ لذا، تحتاج فرق المهام الخاصة إلى تعريف واضح، والتقيّد بالوقت المطلوب. وتستطيع الإدارة المساعدة عن طريق ضمان اشتغال الفريق على الناس الذين يتمتعون بالمهارات والنفوذ اللازمين لصياغة توصيات عملية ذات وزن في أنحاء المنظمة جميعها. وإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة مساعدة الفريق على الحصول على التعاون الضروري، عن طريق سياسة الأبواب المفتوحة، والتعامل مع المعوقات السياسية.

إن الافتقار إلى عملية التسليم تُعد دائماً المشكلة التي تحبط الفرق التي توصي بالأشياء. ولتجنب ذلك، تتطلب عملية نقل مسؤولية التوصيات إلى أولئك الذين يجب عليهم تنفيذها، توافر اهتمام الإدارة العليا ووقتها، فكلما افترض كبار المديرين أن التوصيات سوف (تحدث)، قلّ لأحتمال حدوثها. وكلما زاد انتظام أعضاء فرق المهام في تطبيق توصياتهم، أصبح احتمال تطبيقها أكبر.

ومن الأهمية بمكان لجعل الناس خارج فرق المهام يضطرون إلى حمل الكرة، أن يشتركوا في مرحلة مبكرة من العملية وفي كثير من الأحيان، قبل الانتهاء من التوصيات بصورة نهائية. وقد تتخذ مثل هذه المشاركة صوراً عدة، منها: المشاركة في المقابلات، والمساعدة على عملية التحليل، والمساهمة في الأفكار ونقدها، وإجراء تجارب المحاولة والخطأ. ويجب في الأقل، أن يُحاط أي شخص مسؤول عن التنفيذ علماً بشأن الغرض من فرقة المهام، والنهج، والأهداف في بداية هذا الجهد فضلاً على مراجعات منتظمة عن التقدم.

الفرق التي تقدم أو تفعل الأشياء

تشمل هذه الفرق الناس الموجودين عند الخطوط الأمامية في العمل أو بالقرب منها، الذين تقع عليهم تبعات القيام بالصناعات الأساسية، والتنمية والتطوير، والعمليات، والتسويق، والمبيعات، والخدمات، والأنشطة ذات القيمة المضافة الأخرى إلى الأعمال التجارية، وتشمل بعض الاستثناءات، تطوير المنتجات الجديدة أو

فرق تصميم العملية، حيث تميل الفرق التي تقدم أو تفعل الأشياء إلى عدم وجود مواعيد إنجاز محددة؛ نظرًا إلى أن أنشطتها مستمرة.

يتعين على الإدارة العليا عند البت في تحديد أين كان أكبر قدر من التأثير لأداء الفريق، التركيز على ما نسميه (نقاط التسليم الحرجة) للشركة، وهي الأماكن في المنظمة حيث تقرر النفقات وقيمة منتجات الشركة وخدماتها مباشرة، وقد تشمل نقاط التسليم الحرجة هذه إدارة الحسابات، وتأدية خدمة العملاء، وتصميم المنتجات، وتحديد الإنتاجية، فإذا كان الأداء في نقاط التسليم الحرجة يعتمد على الجمع بين مهارات متعددة، ووجهات النظر، والأحكام في الوقت الحقيقي، يصبح خيار الفريق أكثرها دهاءً.

عندما لا تتطلب المنظمة عددًا كبيرًا من الفرق عند هذه النقاط، فإن التحدي الهائل المتمثل في تعظيم أداء ذلك العدد الكبير من المجموعات، يتطلب مجموعة من العمليات الإدارية المبنية بعناية، على مجموعة الأداء، حيث تكمن قضية الإدارة العليا هنا في كيفية بناء النظم اللازمة، ودعم العملية دون الوقوع في حبال ظهور تشجيع الفرق من أجل مصلحتها الخاصة.

الشيء الذي لا بد منه هو العودة إلى مناقشتنا السابقة المتعلقة بالانضباط الأساسي للفرق، والتركيز المستمر على الأداء، فإذا فشلت الإدارة في إيلاء اهتمام مستمر بالرابط بين الفرق والأداء، فإن المنظمة تصبح على قناعة أن «هذا العام هو العام، الذي نعد فيه

الفرق، وتستطيع الإدارة العليا المساعدة من خلال تأسيس عمليات، مثل مخططات الأجور، وتدريب الفرق استجابة لاحتياجاتها في الوقت الحقيقي، ولكن يتعين على الإدارة العليا جعل مطالبها من الفرق أنفسها واضحة، أكثر من أي شيء آخر، ثم إبقاء الاهتمام المستمر مركزاً على تقدمها فيما يتعلق بكل من أساسيات الفريق وتحديات الأداء المحددة، وإلا سيصبح (الأداء)، مثله مثل (الفريق) مجرد شعارات».

الفرق التي تدير الأشياء

على الرغم من أن كثيرًا من القادة يشيرون إلى المجموعة التي يترأسونها على أنها فريق، فإن عددًا قليلاً من هذه المجموعات هي فرق حقيقية. والمجموعات التي تصبح فرقًا حقيقية نادرًا ما تعد نفسها فريقًا واحدًا؛ لأنها تركز على نتائج الأداء. ومثل تلك الفرص مهيأة لفرق تشمل مجموعات من أعلى المناصب في المؤسسة إلى الأقسام الدنيا أو المستوى الوظيفي الأدنى، سواء هذه المجموعات، أو الفرق، مسؤولة عن الآلاف من الناس كانت، أو مجرد عدد قليل منهم، وما دامت تشرف على بعض الأعمال، أو على برنامج مستمر، أو نشاط وظيفي كبير، فهي فرق تدير الأشياء.

إن القضية الرئيسية التي تواجهها هذه الفرق هو تحديد هل نهج الفريق هو النهج الحقيقي لها، ومن الممكن أن يكون كثير من المجموعات التي تدير الأشياء أكثر فاعلية بصفتها مجموعات عمل أكثر من أنها فرق، والحكم الرئيس هو هل مجموع أفضل ما يقدمه الأفراد كافٍ لتحدي الأداء الذي هو في متناول اليد، أو هل يجب على

المجموعة تقديم أداء جوهري إضافي يتطلب منتجات العمل الحقيقي المشترك. وعلى الرغم من أن خيار الفريق يعد بمزيد من الأداء، فإنه يجلب أيضًا المزيد من الأخطار؛ لذا، يجب أن يكون المديرين صادقين بعمق في تقييم الخيارات.

قد يكون الأعضاء مضطرين إلى التغلب على العزوف الطبيعي لائتمان مصيرهم للآخرين، فثمن ادعاء وجود نهج الفريق مرتفع، حيث يُحوّل الأعضاء في أحسن الأحوال، عن أهدافهم الفردية، وتصبح النفقات متفوّقة على الأرباح، ويستاء الناس من التسلط على وقتهم وأولوياتهم. وفي أسوأ الأحوال، تتفاقم العداوات الخطيرة التي تتوض حتى أفضل ما ينتجه الأفراد من خلال نهج المجموعة العاملة.

تمثل مجموعات العمل أقل مقدار من الأخطار، حيث تحتاج المجموعات الفاعلة إلى قليل من الوقت لتحقيق الغرض منها، وذلك لقيام القائد بتأسيس ذلك في العادة. تُدار الاجتماعات أيضًا وفقًا لجدول أعمال مرتبة بحسب الأولويات بصورة جيدة، وتُنفذ القرارات بوساطة التعيينات الفردية والمساءلات؛ لذا، إذا أمكن تحقيق طموحات الأداء عن طريق قيام الأفراد بوظائفهم على نحو جيد، فإن منحى المجموعة العاملة هو أسهل وأقل خطورة، وأقل إرباكًا من محاولة الحصول على مزيد من مستويات أداء الفريق البعيدة المنال. وفي الواقع، إذا لم توجد حاجة إلى أداء نهج الفريق، فإن الجهود المبذولة في تحسين فاعلية مجموعة العمل، تصبح أكثر منطقية من التخطيط والتقدم المتعثر عند محاولتها أن تصبح فريقًا.

أما وقد قلت ذلك، فإننا نعتقد أن المستوى الإضافي من الأداء الذي تستطيع الفرق تحقيقه أصبح حرجًا بالنسبة إلى عدد متزايد من الشركات، ولا سيما عند انتقالها من خلال تغييرات كبيرة، يعتمد حينها أداء الشركة على تغيير السلوك على نطاق واسع. وعندما تستخدم الإدارة الفرق في إدارة الأشياء، ينبغي أن يتأكد لديها نجاح الفريق في تحديد المقاصد والأهداف المحددة.

وهذه هي القضية الرئيسية الثانية للفرق التي تدير الأشياء. ففي كثير من الأحيان، تخلط هذه الفرق الرسالة الواسعة للمنظمة كلها بالغرض المحدد المطلوب من مجموعتها الصغيرة، وتضعه في المقدمة، ويخبرنا انضباط الفرق أيضًا أنه حتى يتكون الفريق الحقيقي، يجب أن يكون غرض مميز ومحدد للمجموعة الصغيرة، ويتطلب من أعضائها أن يشمروا عن سواعدهم، وينجزوا شيئًا أبعد من المنتجات النهائية الفردية، فإذا كانت مجموعة من المديرين تبحث فقط في الأداء الاقتصادي لجانب المنظمة الذي يديرونه لتقييم الفاعلية العامة، فلن يكون للمجموعة أي أهداف لأداء الفريق من تلقاء نفسها.

في حين أن الانضباط الأساسي للفرق لا يختلف بالنسبة إليها، لكن مما لا شك فيه أن الفرق في أعلى الهرم التنظيمي هي الأصعب، فتعقيدات تحديات المدى الطويل قبل الهيكل التنظيمي الرسمي، وهو أن القائد وكل من يعمل تحت إمرته على نحو مباشر يكون فريقًا. ثم اكتشفنا أن الفرق الحقيقية في أعلى الهرم كانت صغيرة وغير رسمية

في الغالب، حيث كانت، والمطالب الكثيرة وفردية كبار المديرين التنفيذيين المتجذرة فيهم، تقف جميعها عائقاً ضد الفرق في أعلى الهرم. وفي الوقت نفسه، تكون الفرق في أعلى الهرم هي الأقوى، فقد كنّا نظنُّ في البداية، أن وجود مثل هذه الفرق مستحيل تقريباً؛ لأننا بحثنا في الفرق على النحو المحدد من فرق وايتهيد وواينبرغ في جولدمان ساكس؛ وهولت بكارد في HP؛ وكراسنوف، وبول، وهاردي في شركة بول؛ وكيندال، وبيرسون، وكولاوي في البيبسي؛ وهاس وهاس في ليفي شتراوس؛ وباتن وريدر في نايت ريدير، كانت جميعها مكونة في الأغلب من شخصين أو ثلاثة، أو شخص رابع في بعض الأحيان.

ومع ذلك، فالفرق الحقيقية في أعلى هرم المنظمات الكبيرة والمعقدة لا تزال قليلة ومتباعدة، ويباعد أيضاً عدد كبير جداً من المجموعات في أعلى هرم كبريات الشركات أنفسهم، دون تحقيق أداء مستويات الفرق الحقيقية؛ لأنها تفترض أن جميع من يعمل تحت إشرافها مباشرة يجب أن يكون في الفريق، ويجب أن تكون أهداف الفريق متطابقة مع أهداف الشركات، وأن مراكز أعضاء الفريق وليس المهارات، هو ما يحدد دور كل منهم، وأن الفريق يجب أن يبقى الفريق نفسه طوال الوقت، وأن قائد الفريق أجلُّ من أن يقوم بعمل حقيقي.

ومع أننا نتفهم هذه الافتراضات، فإن معظمها غير مبرر، فهي لا تتطبق على الفرق في أعلى الهرم التي لاحظناها، وعندما يحل محلها افتراضات أكثر واقعية ومرونة تسمح بتطبيق انضباط الفريق، عندئذٍ يصبح وجود أداء الفريق الحقيقي في أعلى الهرم ممكناً

وموجوداً فعلياً. إضافة إلى ذلك، إذا اضطر المزيد من الشركات إلى إدارة تغيير رئيسة في مؤسساتها، فعندئذٍ سنرى فرقاً حقيقية أكثر في أعلى الهرم.

نعتقد أن الفرق ستصبح الوحدة الأساسية للأداء في المنظمات ذات الأداء العالي، ولكن هذا لا يعني أن الفرق ستتحى الفرص الفردية، أو التسلسل الهرمي الرسمي، وستعزز الفرق بدلاً من ذلك، الهياكل القائمة دون استبدالها، ففرصة الفريق موجودة في أي مكان، حيث يمنع التسلسل الهرمي أو الحدود التنظيمية، المهارات ووجهات النظر اللازمة لتحقيق أفضل النتائج. ومن ثم، يتطلب ابتكار منتج جديد الحفاظ على التميز الوظيفي من خلال الهيكل، في حين يُقضى على التحيز الوظيفي في الفرق. وتتطلب المواجهة الإنتاجية الحفاظ على التوجيه والإرشاد عن طريق التسلسل الهرمي، والاعتماد في الوقت نفسه على الطاقة والمرونة من خلال فرق الإدارة الذاتية.

إننا مقتنعون أن كل شركة تواجه تحديات أداء محددة، تكون الفرق التي هي أكثر الوسائل العملية قوة تحت تصرف الإدارة العليا. وعليه، يكون الدور الحاسم لكبار المديرين هو القلق من أداء الشركة، وأنواع الفرق التي يمكنها توفير هذا الأداء، وهذا يعني أن على الإدارة العليا الاعتراف بقدرات الفريق الفريدة على تحقيق النتائج، ونشر الفرق على نحو إستراتيجي عندما تكون هي الوسيلة الفضلى للقيام بالعمل، وتعزيز انضباط الفرق الأساسي الذي سيجعلها فاعلة، فمن

شأن القيام بذلك، أن تنشئ الإدارة العليا البيئة التي تجعل الفريق والأفراد قادرين على الأداء، إضافة إلى الأداء المؤسسي.

بناء أداء الفريق

على الرغم من عدم وجود طريقة مضمونة تصف كيفية بناء أداء الفريق، فقد لاحظنا عددًا من المناحي المشتركة لدى كثير من الفرق الناجحة.

إرساء صفة الاستعجال، المطالبة بمعايير الأداء، والتوجيه

يتعين على أعضاء الفريق جميعهم الإيمان بأن للفريق أغراضًا ملحة وجديرة بالاهتمام، ويريدون أيضًا معرفة التوقعات. وفي الواقع، كلما كانت المسوغات منطقية، كان احتمال ارتقاء الفريق إلى مستوى أدائه الممكن أكبر، كما كان الحال بالنسبة إلى فريق خدمة العملاء الذي قيل له: إن المزيد من النمو للشركة كلها سيكون من المستحيل، دون إجراء تحسينات كبيرة في هذا المجال، حيث تعمل الفرق على نحو أفضل في الحالات القاهرة، وهذا هو السبب الذي يجعل الشركات التي تتمتع بأخلاقيات الأداء القوي تكوّن الفرق بسهولة.

اختيار أعضاء الفريق للمهارة المحتملة، لا الشخصية

لن ينجح أي فريق إذا لم تتوافر له المهارات اللازمة لتلبية الأغراض وأهداف الأداء جميعها. ومع ذلك، تتعرف معظم الفرق المهارات التي ستحتاج إليها بعد تكوّنها، وسيختار المدير الحكيم الناس بناءً على المهارات القائمة، وقدرتهم على تحسين المهارات الحالية، وتعلم مهارات جديدة.

إيلاء اهتمام خاص بالاجتماعات والإجراءات الأولى. فالانطباعات الأولى

تعني دائمًا القدر الكبير

عند اجتماع الفرق المحتملة أول مرة، يراقب أفراد هذه الفرق جميعهم الإشارات التي يقدمها الآخرون؛ لتأكيد المخاوف والافتراضات، أو تبديدها. ويبدون أيضًا اهتمامًا خاصًا بمن هم في مركز السلطة، مثل: قائد الفريق وأي من المديرين التنفيذيين الذين أعدوا الفريق وأشرفوا عليه، أو أثروا

فيه. وكما هو الحال دائماً، فإن ما يفعله هؤلاء القادة هو أكثر أهمية مما يقولون، فإذا ترك أحد كبار المسؤولين التنفيذيين جلسة بدء اجتماع الفريق لمكالمة هاتفية بعد عشر دقائق من بداية الجلسة، ولم يعد إلى الاجتماع أبداً، فعندئذٍ يدرك أعضاء الفريق أنه لا أهميه لهم في نظره.

حدد بعض قواعد السلوك الواضحة

تضع الفرق الفاعلة جميعها قواعد للسلوك في بداية تكوينها؛ لمساعدتها على تحقيق الغرض وأهداف الأداء. تتعلق أكثر القواعد الأولية أهمية بالحضور (فمثلاً: لا يُسمح بالمقاطعة والرد على المكالمات الهاتفية)، والمناقشة (لا توجد مقدسات لا يجوز مناقشتها)، والسرية (الشيء الوحيد الذي يجب أن يخرج إلى خارج الغرفة هو ما نتفق عليه فقط)، والمنهج التحليلي (الحقائق ودية)، المنتجات النهائية (يحصل كل فرد على عمل معين وعليه إنجازها)، والمواجهة البناءة (لا توجيه لأصابع الاتهام)، وما هو الأعم في الأغلب، والمساهمات (كل شخص يقوم بعمله الحقيقي).

تحديد بعض المهام القورية الموجهة نحو الأداء والاحتفاظ بها

ترجع معظم الفرق الفاعلة تقدمها إلى الأحداث الرئيسية الموجهة نحو الأداء. ويمكن تفعيل مثل هذه الأحداث من خلال إنشاء فوري لبضعة أهداف تحدّد يمكن الوصول إليها وتحقيقها في وقت مبكر. فليس هناك فريق حقيقي دون نتائج الأداء، لذا، كلما تحققت مثل هذه النتائج عاجلاً، انتهى عمل الفريق عاجلاً.

تحدي المجموعة بانتظام من خلال الحقائق والمعلومات الجديدة

تساعد المعلومات الجديدة الفريق على زيادة إدراكه لتحدي الأداء وإثرائه، وتساعده أيضاً على تحديد غرض مشترك، ووضع أهداف أكثر وضوحاً، وتحسين نهجه المشترك. لقد عرف فريق جودة المصنع أن أجر النوعية الرديئة مرتفع، ولكنهم لم يدركوا ذلك حتى درسوا الأنواع المختلفة من العيوب وبحوثها، ووضعوا بطاقة السعر على كل واحد منها. وعلى العكس،

تخطئ الفرق عندما تفترض أن المعلومات اللازمة جميعها متوافرة لدى أعضائها.

قضاء كثير من الوقت معاً

يخبرنا الحس السليم أن على أعضاء الفريق قضاء كثير من الوقت المحدد وغير المحدد معاً، ولا سيما في البداية. في الواقع، تحتاج الفرق ذات الرؤى الإبداعية، وكذلك الترابط الشخصي، إلى التفاعلات اللحظية والعارضة، وتحتاج أيضاً إلى تحليل جداول البيانات وإجراء المقابلات مع الزبائن. يعتمد المدبرون والمدبرون التنفيذيون ذوو الأعمال الكثيرة إلى تقليل الوقت الذي يقضونه معاً عن قصد، ولكن لاحظنا أن الفرق الناجحة تتيح لنفسها الوقت الكافي للتعلم من خلال الفريق، ولا يحتاجون إلى قضاء هذا الوقت كله معاً على نحوٍ دائم بوجودهم شخصياً، بل بإمكانهم قضاء الوقت معاً بواسطة (الفاكس)، والهاتف والأجهزة الإلكترونية الأخرى.

استغلال سلطة التغذية الراجعة الإيجابية، والتقدير، والمكافأة

يعمل التعزيز الإيجابي في حالة الفريق كما في الحالات الأخرى، فأعطاء (المكافآت) يساعد على إيجاد سلوكيات جديدة بالغة الأهمية لأداء الفريق. فإذا أدرك الناس في المجموعة — مثلاً — أن شخصاً ما يستحي من التحدث والمشاركة منذ البداية، فعندئذٍ يمكنهم تعزيره تعزيراً إيجابياً صادقاً يشجع على المساهمات المستمرة، إذ توجد كثير من الطرق لتقدير أداء الفريق ومكافأته خلافاً للتعويض المباشر، كأن يتحدث كبار المسؤولين التنفيذيين مباشرة إلى الفريق بشأن الضرورة الملحة لرسالته، واتخاذها جوائز تقديرية للمساهمات. ومع ذلك وفي نهاية المطاف، فإن رضا الفريق المشترك عن أدائه يُعد أفضل مكافأة.

إدارة رئيسك

بقلم: جون جي جبارو وجون بي. كوتر

قد تبدو عبارة (إدارة رئيسك) لكثير من الناس، غير عادية أو مشبوهة؛ بسبب المفهوم التقليدي من الأعلى إلى الأسفل في معظم المنظمات؛ لذا، لا يوجد سبب واضح يبين لماذا تحتاج إلى إدارة العلاقات التصاعدية ما لم تكن - حقًا - تفعل ذلك لأغراض شخصية أو لأسباب سياسية، ولكننا لا نشير إلى المناورات السياسية أو النفاق، بل نستخدم هذا المصطلح ليعني التعامل بحذر مع رئيسك للحصول على أفضل النتائج الممكنة بالنسبة إليك، وإلى رئيسك في العمل، وإلى الشركة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن المديرين الفاعلين يبذلون الوقت والجهد ليس لإدارة العلاقات مع مرؤوسيه فقط، ولكن مع رؤسائهم أيضًا، وتظهر هذه الدراسات أيضًا أن هذا الجانب الضروري من الإدارة يتجاهله في بعض الأحيان، المديرون الموهوبون والعدوانيون.

ومما لا شك فيه، أن بعض المديرين الذين يشرفون بنشاط وفاعلية على المرؤوسين، والمنتجات، والأسواق، والتقنيات، يتخذون موقفًا سلبيًا تجاه رؤسائهم، ولكن مثل هذا الموقف يضر بهم وبشركاتهم دائمًا.

فإذا كنت تشك في أهمية إدارة علاقتك برئيسك في العمل، أو مدى صعوبة القيام بذلك على نحو فاعل، فتأمل لحظة واحدة، القصة الحزينة الآتية المعبرة :

كان فرانك جيبونز عبقري تصنيع مشهورًا له في مجال صنعته، ويُعد وفقًا لأي معيار للربح، مديرًا تنفيذيًا فاعلاً جدًا، ففي عام 1973م، ساعدته قوته على أن يتولى منصب نائب رئيس التصنيع لشركة هي الثانية بعد أكبر وأكثر شركة ربحية في مجال الصناعة.

ومع ذلك، لم يكن جيبونز مديرًا جيدًا، وكان يعلم هذا، كما فعل آخرون في شركته وصناعته. وإدراكًا لهذا الضعف، فقد أكد الرئيس أن أولئك الذين سيتعاملون مع جيبونز يجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع الناس بصورة جيدة، تعويضًا عن جوانب ضعفه، فعمل ذلك الترتيب على نحو جيد.

ففي عام 1975م، رُقِّي فيليب بونفي إلى منصب تحت إمرة جيبونز. وتمشيًا مع النمط السابق، فقد اختار الرئيس بونفي؛ نظرًا إلى أن سجله وسمعته في التعامل مع الناس كانا جيدين جدًا. وفي مجال هذا الترفيع في المنظمة، لم يلاحظ الرئيس على وجه التحديد،

أن بونفي وفي أثناء صعوده السريع في المنظمة، كان رؤسائه دائماً يعاملون الناس معاملة جيدة أيضاً، فلم يكن مضطراً إلى إدارة العلاقة مع رئيس صعب، اعترف بونفي في وقت لاحق أنه لم يعتقد قط أن إدارة رئيسه كانت جزءاً من وظيفته.

بعد أربعة عشر شهراً من بدء العمل تحت إشراف جيبونز، طُرد بونفي من العمل، وفي أثناء تلك المدة نفسها، سجلت الشركة الخسارة الأولى منذ سبع سنوات، وقال كثير من أولئك الذين كانوا مقربين من الأحداث، إنهم لا يفهمون حقاً ما حدث. هذا هو مقدار ما كان معروفاً، في حين كانت الشركة بصدد إنتاج منتج جديد رئيس، وهي العملية التي تتطلب تعاون قسم المبيعات، والهندسة، ومجموعات التصنيع لتنسيق القرارات بعناية فائقة جداً، وهنا تطورت سلسلة كاملة من مواقف سوء الفهم والمشاعر السيئة بين جيبونز وبونفي.

فمثلاً، يدّعي بونفي أن جيبونز كان على علم واطلاع باستخدام نوع جديد من الآلات لتصنيع المنتج الجديد، وأنه تقبّل قرار بونفي المتعلق بذلك؛ ولكن جيبونز أقسم أن لا علم له بذلك. وإضافة إلى ذلك، ادّعى جيبونز أنه أوضح لبونفي أن إدخال المنتج مهم جداً للشركة في المدى القصير، ولا يحتمل أي أخطار كبيرة.

ونتيجة لسوء الفهم هذا، أخفقت عملية التخطيط، فقد بُني مصنع لتصنيع المنتج الجديد ولم يكن بإمكانه تصنيع المنتجات الجديدة التي صمّمها قسم الهندسة، بحسب الكمية التي طلبها قسم المبيعات،

ووفقًا لنفقات اتفقت عليها اللجنة التنفيذية؛ لذا، لام جيبونز بونفي على هذا الخطأ، وكذلك لام بونفي جيبونز.

حقًا، يمكن للمرء أن يجادل في أن سبب المشكلة يُعزى إلى عجز جيبونز عن إدارة مرؤوسيه، ولكن قد يقول آخر، إن المشكلة تتعلق بعدم قدرة بونفي على إدارة رئيسه. علمًا أن جيبونز لم يكن يجد صعوبة مع أي من المرؤوسين الآخرين. وإضافة إلى ذلك، ونظرًا إلى الثمن الشخصي الذي دفعه بونفي (حيث طُرد من العمل، وشوّهت سمعته داخل الشركة)، فإن عذاه يتجلى في أن جيبونز كان سيئًا في إدارة مرؤوسيه، وكلهم يعلمون ذلك فعلاً.

الفكرة باختصار

إدارة رئيسك؟ أليس هذا مجرد تلاعب، وتملق للشركات؟ أليس هذا مدهنة صريحة؟ في الواقع، نحن ندير رؤسائنا لأسباب مهمة جدًا، منها: الحصول على الموارد اللازمة للقيام بأفضل عمل، ليس فقط لأنفسنا، بل لرؤسائنا وشركائنا، فنحن نسعى بجد ونشاط إلى إيجاد علاقة عمل صحية ومثمرة على أساس الاحترام المتبادل، وفهم نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بنا وبرؤسائنا، والأهداف، وأساليب العمل، والاحتياجات الأخرى. وفيما يأتي عرض لما يمكن حدوثه إذا لم نفعل ذلك:

مثال: حل رئيس عمل جديد ذو أسلوب رسمي في العمل محل رئيس فاشل، ويفضل الرئيس الجديد التقارير المكتوبة والاجتماعات المنظمة، فرأى أحد مديريه أن هذا التصرف له طابع السيطرة، ونادرًا ما أرسل هذا الرئيس تغذية راجعة، وكان في كثير من الأحيان، يُصدم من الأسئلة غير المتوقعة، ووجد الرئيس الاجتماعات محبطة وغير فاعلة، فكان على المدير أن يستقيل.

وفيما يأتي عرض آخر يبين كيف تصرف مدير آخر أكثر حساسية نحو أسلوب الرئيس نفسه، حيث أتى هذا التصرف أكله حقاً:

مثال: تعرّف هذا المدير أنواع المعلومات التي يرغب الرئيس في معرفتها وتكرارها، وبعث مسبقاً بتقارير عن الموضوع وجداول أعماله ومناقشاتهما. فماذا كانت النتيجة؟ نجم عن ذلك اجتماعات مثمرة جداً، بل أكثر ابتكاراً في حل المشكلات من المدير السابق.

لا يدرك المديرون في كثير من الأحيان، مدى اعتماد رؤسائهم عليهم، فهم في حاجة إلى تعاون مرؤوسيه المباشرين، وصدقهم وموثوقيتهم، ولا يدرك كثير من المديرين مدى اعتمادهم على رؤسائهم من أجل الربط والتواصل مع من تبقى من المنظمة، لتحديد الأولويات، والحصول على الموارد الحيوية. وإدراكاً لهذا الاعتماد المتبادل، يسعى المديرون الفاعلون جاهدين إلى الحصول على معلومات مهمة للرئيس تتوافق مع أسلوب عمله، ويفهمون أيضاً أن اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه السلطة قد تفسد العلاقة بينهم وبين الرئيس. في حين ينظر بعض المديرين إلى الرئيس على أنه العدو، ويحاربونه عند كل منعطف، وبعضهم الآخر يتفق معه على نحو مفرط، ويرى الرئيس كأنه أحد الوالدين، ويتمتع بالحكمة كلها.

نعتقد أنه لو كان بونفي أكثر مهارة في فهم جيونز وفي إدارة العلاقة معه، لتحوّل الوضع على نحو مختلف في هذه الحالة، ولكانت نتائج عدم القدرة على إدارة من هم أعلى في السلم الوظيفي تتطلب نفقات على نحو غير عادي، فقد خسرت الشركة مليوني دولار إلى خمسة ملايين، وتعطلت وظيفة بونفي مؤقتاً في الأقل، وربما يحدث كثير من الحالات المشابهة، التي قد تكون أقل نفقة بانتظام في الشركات الكبرى جميعها، ولكن قد يكون الأثر التراكمي مدمراً جداً.

تطبيق الفكرة

يمكنك الاستفادة من هذا الاعتماد المتبادل، وتطوير علاقة مثمرة برئيسك التركيز على:

- **عن طريق أساليب العمل المتوافقة.** يعالج الرؤساء المعلومات على نحو مختلف، فيفضل (السمعيون) الاطلاع على المعلومات مشافهة ووجهًا لوجه؛ حتى يتمكنوا من طرح الأسئلة، في حين يفضل (القراء) منهم معالجة المعلومات المكتوبة أولاً، ثم الاجتماع لمناقشتها.
- وتختلف أيضاً أساليب صنع القرار، حيث يفضل بعض الرؤساء المشاركة الفعلية، والتواصل مع الآخرين في كثير من الأحيان، في حين يفضل آخرون التفويض، وما عليك إلا إعلامهم بالقرارات المهمة التي قد اتخذتها فعلاً.
- **التوقعات المتبادلة.** لا تفترض على نحو سلبي معرفتك بما يتوقعه رئيسك، بل اكتشف ذلك، ففي حالة بعض الرؤساء، قد تحتاج إلى كتابة الخطوط العريضة المفصلة لعملك للحصول على موافقتهم، في حين تحتاج مع آخرين إلى أن تكون المناقشات المخططة بعناية هي المفتاح، وتحتاج أيضاً إلى التواصل لمعرفة ما إذا كانت توقعاتك واقعية، وتحتاج كذلك إلى إقناع الرئيس لقبول المهم منها.
- **تدفق المعلومات.** عادةً ما يستخف المديرون بما يحتاج رؤسائهم إلى معرفته، وما يعرفونه فعلاً؛ لذا، دع الرئيس على اطلاع مستمر من خلال العمليات التي تتناسب وأسلوبه، وكن صريحاً فيما يتعلق بالأخبار الجيدة والسيئة كلها.
- **الاعتمادية والصدق.** المرؤوسون الجديرون بالثقة فقط هم من يقطعون الوعود التي يمكنهم الوفاء بها، وليس لتضليل الحقيقة، أو التهوين من القضايا الصعبة.
- **حسن استخدام الوقت والموارد.** لا تضيعوا وقت الرئيس بقضايا تافهة، بل اختاروا الوقت والموارد المناسبة التي تلبى لك، وله، وللشركة أهم الأهداف.

إساءة فهم علاقة الرئيس بالمرؤوس

كثيراً ما يرفض الناس القصص كالتى سُردت على أنها مجرد حالات من صراع الشخصية، وقد يكون هذا وصفاً صريحاً وواضحاً لشخصين غير قادرين نفسياً على العمل معاً في بعض الأحيان، ولكن وجدنا في كثير من الأحيان، أن صراع الشخصية ليس سوى جزء من المشكلة، وفي بعض الأحيان يكون جزءاً صغيراً جداً.

لم يكن بونفي مجرد شخصية مختلفة عن جيبونز، ولكنه عرض افتراضات وتوقعات غير واقعية عن طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوس، وعلى وجه التحديد، لم يدرك أن علاقته بجيبونز علاقة اعتماد مشتركة متبادلة بين اثنين من البشر غير معصومين من الخطأ. وفي حال الفشل في تعرّف مثل هذه العلاقة، عادة ما يحاول المدير تجنب علاقته برئيسه، أو يديرها على نحو غير فاعل.

يتصرف بعض الناس كما لو أن رؤساءهم لا يعتمدون عليهم اعتماداً كبيراً، ويفشلون أيضاً في إدراك مدى حاجة الرئيس إلى مساعدتهم وتعاونهم للقيام بوظيفته على نحو فاعل، ويرفض هؤلاء الناس الاعتراف بأن الرئيس يمكن أن يتضرر بشدة من جراء أفعالهم، ويحتاج إلى تعاونهم ومساندتهم وصدقهم.

في حين يرى بعض الناس أنفسهم أنهم لا يعتمدون كثيراً على الرؤساء، ويتسترون أيضاً على مدى المساعدة والمعلومات التي

يحتاجون إليها من الرئيس من أجل أداء وظائفهم على نحو جيد، حيث تلحق هذه النظرة السطحية ضرراً بالغاً بهم، عندما تؤثر وظيفة المدير وقراراته في أجزاء أخرى من المنظمة، على نحو ما كان الحال في وضع بونفي. ويستطيع الرئيس المباشر للمدير أن يؤدي دوراً حرجاً في ربط المدير ببقية أعضاء المنظمة، ويتأكد أن أولويات المدير تتسق مع حاجات المنظمة، وتزود المدير بالموارد التي يحتاج إليها للقيام بعمله على أكمل وجه. ومع ذلك، يرى بعض المديرين أنفسهم أنهم ليسوا في حاجة إلى مساعدة الآخرين، وأنهم مكتفون ذاتياً من الناحية العملية؛ أي إنهم ليسوا في حاجة إلى المعلومات والموارد الحرجة التي يوفرها الرئيس.

ويفترض كثير من المديرين مثل بونفي، أن الرئيس سيعرف بطريقة سحرية المعلومات أو المساعدة التي يحتاج إليها مرؤوسوهم، ومن ثم يوفرها لهم، ومما لا شك فيه أن بعض الرؤساء يقومون بعمل ممتاز في رعاية مرؤوسيهم بهذه الطريقة، ولكن من الخطير جداً أن يتوقع المدير مثل هذا العمل من الرؤساء جميعهم؛ لأنه أمر غير واقعي. أمّا توقع أكثر المديرين عقلانية، فهو أن مساعدة متواضعة ستكون وشيكة. وأخيراً، فالرؤساء هم من البشر، حيث يتقبل أكثر المديرين فاعلية هذه الحقيقة، ويتحملون المسؤولية الرئيسة المتعلقة بوظائفهم وتطورهم. فهم يلتمسون المعلومات والمساعدة التي يحتاجون إليها للقيام بالعمل بدلاً من انتظار رؤسائهم لتوفير ذلك.

في ضوء كل ما تقدم، يبدو لنا أن إدارة وضع الاعتماد المتبادل بين البشر غير المعصومين من الخطأ يتطلب ما يأتي:

1. فهم الشخص الآخر إضافة إلى نفسك فهمًا جيدًا، لا سيما فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف، وأساليب العمل، والاحتياجات.
 2. يمكنك استخدام هذه المعلومات في تطوير وإدارة علاقة عمل صحية، تتوافق مع كل أنماط عمل الناس وممتلكاتهم، من خلال التوقعات المتبادلة، وتلبي أكثر الاحتياجات أهمية للشخص الآخر.
- وهذا المزيج هو الأساس لما يقوم به المديرون الفاعلون.

فهم الرئيس

تتطلب إدارة رئيسك في العمل أن تفهمه من سياق العمل، وكذلك فهم وضعك الخاص. ويقوم المديرون جميعهم بذلك إلى حد ما، ولكن كثيرًا منهم ليسوا دقيقين على نحو كافٍ.

تحتاج في الأقل، إلى تفهم وتقدير أهداف وضغوط رئيسك في العمل، إضافة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، كأن تعرف مثلًا، ما أهداف رئيسك التنظيمية والشخصية؟ وما الضغوط التي يتعرض لها، ولا سيما تلك التي تتعلق برئيسه وغيره ممن هم بالمستوى نفسه؟ وما خبرات رئيسك ومعتقداته وقيمه التي تؤثر في طريقته في إدراك الواقع والاستجابة له؟ وما نمطه المفضل في العمل؟ هل يرغب رئيسك في الحصول على المعلومات من خلال المذكرات

المكتوبة، أو الاجتماعات الرسمية، أو المكالمات الهاتفية؟ وهل يسعد بوجود الصراعات أم يحاول الحد منها؟ ويكون المدير من دون هذه المعلومات، أعمى عند التعامل مع الرئيس، وتصبح النزاعات، وسوء الفهم، والمشكلات أمرًا لا مفرَّ منه.

ففي إحدى الحالات التي درسناها، عُيِّن مدير تسويق ممتاز، ذو معرفة، ويتمتع بسجل أداء متفوق، نائبًا لرئيس شركة (لتصويب مشكلات التسويق والمبيعات) إضافة إلى أن الشركة التي كانت تواجه صعوبات مالية، قد استحوذت عليها شركة كبرى. وكان الرئيس حريصًا على تحويل مجرى الشركة، فأطلق لِنائب رئيس التسويق العنان في البداية. واستنادًا إلى خبرته السابقة، شخَّص نائب الرئيس الجديد على نحو صحيح، وجود الحاجة إلى حصة من السوق أكبر من الحالية، وكان المطلوب من الشركة إدارة منتجات قوية لتحقيق ذلك التحول. وانطلاقًا من ذلك المنطق، قدم عددًا من قرارات التسعير التي تهدف إلى زيادة الأعمال الكبيرة الحجم.

ومع ذلك، عندما انخفضت هوامش الربح، ولم تتحسن الحالة المالية، زاد الرئيس الضغط على نائب الرئيس الجديد، الذي قاوم بدوره الضغط؛ إيمانًا منه أن الوضع سيصحح نفسه في نهاية المطاف، نظرًا إلى تحسن حصة الشركة في السوق مرة أخرى.

وبحلول الربع الثاني، وبالنظر إلى أن هوامش الأرباح ما زالت دون تحسین، فقد سيطر الرئيس سيطرة مباشرة على قرارات التسعير جميعها، ووضع العناصر كلها عند مستوى واحد من هامش الربح،

بصرف النظر عن الحجم، وبدأ نائب الرئيس الجديد يجد نفسه مستبعداً من قبل الرئيس، وتدهورت العلاقة بينهما. وفي الواقع، وجد نائب الرئيس أن سلوك الرئيس كان غريباً وغير مقبول. ويا للأسف، فقد علم الرئيس فشل مخطط التسعير الجديد أيضاً في زيادة هوامش الأرباح، وبحلول الربع الرابع، طُرد الرئيس ونائبه.

لم يعرف نائب الرئيس الجديد قبل فوات الأوان، أن تحسين التسويق والمبيعات كان واحداً فقط من أهداف الرئيس، وكان أكثر أهدافه إلحاحاً هو أن تكون أرباح الشركة كبيرة جداً.

ولم يعرف نائب الرئيس الجديد أيضاً أن رئيسه نظر إلى التسويق والمبيعات على أنها من أولويات عمله على المدى القصير لأغراض شخصية، إضافة إلى أسباب تجارية.

كان الرئيس مدافعاً قوياً عن عملية الاستحواذ على الشركة الأم، وكانت مصداقيته الشخصية على المحك.

اقترب نائب الرئيس ثلاثة أخطاء أساسية، هي: أخذ المعلومات التي زُود بها دون تمحيص على أنها حقيقة، وقيامه بافتراضات في مناطق ليس لديه عنها أي معلومات. وأكثر هذه الأخطاء ضرراً، أنه لم يحاول قط توضيح ماهية أهداف رئيسه بصورة نشطة؛ لذا، انتهى به المطاف إلى اتخاذ إجراءات كانت في الواقع على خلاف مع أولويات الرئيس وأهدافه.

لا يتصرف المديرون الذين يعملون على نحوٍ فاعل مع رؤسائهم بهذه الطريقة، فهم عادة ما يسعون إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بأهداف الرئيس ومشكلاته والضغط التي يتعرض لها، ويتحنون الفرص أيضاً لطرح الأسئلة على الرئيس والآخرين من حوله لاختبار افتراضاتهم، وكذلك يولون الاهتمام بالأدلة على سلوك الرئيس. ولمَّا كان ما يفعلونه أمراً حتمياً ولا سيما عندما يبدوون العمل مع رئيس جديد، فإن المديرين الفاعلين يقومون بذلك على نحو مستمر؛ بسبب إدراكهم أن الأولويات والاهتمامات تتغير.

يُعدُّ توافقك مع أسلوب عمل الرئيس أمراً ضرورياً، لاسيما عندما يكون الرئيس جديداً، فمثلاً: حل رئيس جديد منظم ويتعامل بطريقة رسمية، محل رئيس آخر غير منظم ولا يتعامل بطريقة رسمية. وكان عمل الرئيس الجديد أفضل عندما تسلَّم تقارير مكتوبة، وفضَّل عقد اجتماعات رسمية مع وجود جداول أعمال مسبقاً.

فأدرك أحد المديرين في قسمه هذه الحاجة، وعمل مع الرئيس الجديد لتحديد أنواع المعلومات والتقارير وتتابعها دون انقطاع، التي يرغب الرئيس في الحصول عليها، وحرص هذا المدير أيضاً على إرسال المعلومات الإيضاحية وجداول أعمال موجزة قبل مناقشتها، ووجد أن مثل هذه الاجتماعات مفيدة جداً في ظل هذا النوع من الإعداد. أما النتيجة الأخرى المثيرة للاهتمام، فهي أنه وجد أن رئيسه الجديد أصبح مع الإعداد الكافي، أكثر فاعلية في استخدام العصف

الذهني في مناقشة المشكلات، من سلفه الذي أتبع الطريقة الحدسية غير الرسمية.

وبالمقارنة، لم يستطع مدير قسم آخر فهم كيف يختلف أسلوب عمل الرئيس الجديد عن سلفه، إلا أنه قال إن أسلوبه يتميز بقدر كبير من السيطرة. وعليه، فإنه نادرًا ما بعث إلى الرئيس الجديد بالمعلومات الإيضاحية التي يحتاج إليها، ولم يشعر الرئيس قط أنه على استعداد تام لعقد اجتماعات مع المدير. وفي الواقع، قضى الرئيس كثيرًا من الوقت عند لقاءتهما في محاولة للحصول على المعلومات تعين عليه الحصول عليها في وقت سابق. وكانت اجتماعات الرئيس هذه محبطة وغير فاعلة، والمرؤوس غالبًا ما يجد نفسه أخذ على حين غرة، نظرًا إلى الأسئلة التي يطلبها الرئيس. وأخيرًا، استقال مدير هذا القسم.

لم يكن كثير من الفرق بين مديري القسمين اللذين وصفا توًّا، يتعلق بالقدرة على العمل أو حتى القدرة على التكيف، بل كان أحدهما أكثر تفهمًا لأسلوب العمل مع رئيسه، وإلى الآثار المترتبة على احتياجات رئيسه من الآخر.

افهم نفسك

الرئيس هو نصف العلاقة فقط، أما النصف الآخر فهو أنت، إضافة إلى الجزء الذي لديك مزيد من السيطرة المباشرة عليه؛ لذا،

يتطلب تطوير علاقة عمل فاعلة أن تعرف احتياجاتك الخاصة، ونقاط قوتك ونقاط ضعفك، إضافة إلى أسلوبك الشخصي.

لا يُطلب إليك تغيير شخصيتك الأساسية، أو شخصية رئيسك، ولكن يمكنك أن تصبح على بينة بما أنت عليه، فتعيق العمل مع رئيسك أو تسهله. وبالنظر إلى هذا الوعي، عليك اتخاذ الإجراءات التي تجعل العلاقة أكثر فاعلية.

فمثلاً، كان المدير ورئيسه في واحدة من الحالات التي لاحظناها، يواجهان المشكلات كلما اختلفا في الرأي، وكان رد الرئيس النموذجي التعنت في موقفه والمبالغة في ذلك. في حين كان رد فعل المدير الإصرار على ما كان عليه سابقاً، وتقوية حجته؛ لذا، كان المدير يواجه غضبه بالهجوم على المغالطات المنطقية التي يراها في افتراضات رئيسه. وعليه، يصبح رئيسه أكثر إصراراً على تبني موقفه الأصلي. وقد أدى هذا العناد المتصاعد على نحو ما هو متوقع، إلى تجنب المدير مناقشة أي موضوع قد يؤدي إلى صراع محتمل مع رئيسه، كلما كان ذلك ممكناً.

وعند مناقشة المدير أقرانه في هذه المشكلة، اكتشف أن ردة فعله مع رئيسه كانت نموذجية؛ لأنه يقارع الحجة بالحجة، مع وجود فارق، وكانت رده فعله تطفئ على أقرانه لا على رئيسه. ونظراً إلى أن محاولاته مناقشة هذه المشكلة مع رئيسه لم تُكلل بالنجاح، فقد خلص إلى أن السبيل الوحيد لتغيير الوضع كان بالتعامل مع ردود فعله غريزياً. وكلما وصلت بهما الحال إلى طريق مسدود، اقترح المدير التوقف عن

النقاش، وإعادة التفكير فيما يتناقشان فيه قبل العودة إلى النقاش مرة أخرى. وعادة عند عودتهما إلى المناقشة مرة أخرى، يكونان قد استوعبا خلافتهما، وأصبحا أكثر قدرة على العمل من خلالها.

إن اكتساب هذا المستوى من الوعي الذاتي والبناء أمر صعب لكنه ليس مستحيلًا، فمثلاً: تأمل مدير شاب تجاربه وخبراته الماضية، وعرف أنه لم يكن جيداً في التعامل مع القضايا الصعبة والعاطفية حيث كان الناس هم المعنيين، ولكرهم تلك القضايا، وإدراكه أن استجاباته الغريزية لها نادراً ما كانت جيدة، فقد طور عادة الرجوع إلى القاعدة مع رئيسه كلما ظهرت مشكلة مماثلة. وفي كثير من الحالات، حدداً أيضاً إجراءات محددة ورئيسة يمكن أن يتخذها الرئيس وسيلة للمساعدة.

وعلى الرغم من أن علاقة الرئيس بالمرؤوس علاقة اعتماد متبادلة، فإنها علاقة يعتمد فيها المرؤوس على الرئيس وليس العكس، وسيولد هذا الاعتماد لا محالة، في المرؤوس درجة معينة من الشعور بالإحباط، والغضب في بعض الأحيان، عند تقييد تصرفاته أو خياراته بقرارات رئيسه، وهذا هو جزء طبيعي من الحياة، ويحدث في أفضل العلاقات. وتعتمد الطريقة التي يعالج بها المدير هذه الإحباطات إلى حد كبير على استعداده أو ميله نحو الاعتماد على من هم أعلى رتبة منه.

تكون ردود الفعل الغريزية لبعض الناس في ظل هذه الظروف الاستياء من سلطة الرئيس، والتمرد على قراراته. وفي بعض الأحيان، يوجج الشخص الصراع إلى أبعد مما هو مناسب ومقبول. وبالنظر إلى

تصوّر الرئيس على أنه عدو مؤسسي، فسيقوم هذا النوع من المديرين في كثير من الأحيان ودون وعي منه، بالصراع مع رئيسه من أجل الصراع فقط. وأن ردود فعل المرؤوسين عند شعورهم بأنهم مقيدون، عادة ما تكون قوية ومتسعة في بعض الأحيان، فيرى المدير رئيسه، بحكم المركز، شخصاً يُعد عائقاً أمام تقدمه، وعقبة في طريقه يمكن التحايل عليه، أو الصبر عليه وتحمله في أحسن الأحوال.

ويسمّي علماء النفس أنماط ردود الفعل السلوك المعادي هذه (بالاعتماد). وعلى الرغم من أن الشخص المعادي للاعتماد يصعب إدارته والتعامل معه بالنسبة إلى معظم الرؤساء، وعادة ما يكون لديه تاريخ من العلاقات المتوترة مع الرؤساء، فإن هذا النوع من المديرين يكون أكثر عرضة لمزيد من المشكلات مع رئيس يميل إلى أن يكون ذا نزعة تسلطية. وعندما يتصرف المدير وفقاً لمشاعره السلبية، بصورة خفية وطرق غير لفظية في الأغلب، يصبح الرئيس في بعض الأحيان هو العدو. وعند استشعار الرئيس بالعداء الكامن في المرؤوس، فإنه يفقد الثقة بمرؤوسه أو بحكمه، ثم يتصرف بصراحة أقل.

ومن المفارقات، أن مثل هذا النوع من المديرين ممن يمتلكون هذا النوع من النزعات يكونون في كثير من الأحيان، مديرين جيدين مع مرؤوسيه؛ لأنهم يخرجون عن المألوف في كثير من الأوقات من أجل دعمهم، ولن يترددوا في الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك إذا اقتضى الأمر.

وفي الطرف الآخر، يوجد مديرون يكظمون غيظهم، ويتصرفون بطريقة تتفق مع قرارات الرئيس على الرغم من معرفتهم أنها قرارات سيئة، وعادةً ما يوافق هؤلاء المديرون الرئيس حتى عندما يكون الخلاف مرحبًا به، أو عندما يكون الرئيس على استعداد للرجوع عن قراره إذا ما أعطي مزيدًا من المعلومات. ونظرًا إلى غياب أي علاقة بالحالة المحددة التي في متناول اليد، فإن ردود أفعالهم تكون مبالغًا فيها، مثلها مثل ردود أفعال المديرين الراضين للاعتماد. ولكن بدلاً من رؤية الرئيس على أنه عدو، ينكر هؤلاء الناس الغضب، ويميلون إلى رؤيته على أنه رئيس حكيم كما لو أنه كان أحد الوالدين، ويعرف ما هو الأفضل، ويتحمل مسؤولية حياتهم المهنية، ويدربهم على كل ما يحتاجون إلى معرفته، ويحميهم من أقرانهم الطموحين على نحو مفرط.

يميل كلٌّ من المديرين المعادين للاعتماد والمُفْرِطِينَ فِي الاعتماد إلى تبني وجهات نظر غير واقعية عن الرئيس، حيث يتجاهل كلا الرأيين القول إن الرئيس، مثله مثل أي شخص آخر، لا يخلو من العيوب وغير معصوم من الخطأ، فالمديرون لا يمتلكون الوقت غير المحدود، وأن معرفتهم ليست موسوعية، ولا يتمتعون بالإدراك خارج الحواس؛ وهم ليسوا شر الأعداء، إذ يقعون تحت ضغوط خاصة بهم، ولديهم هموم تكون في بعض الأحيان على خلاف مع رغبات المرؤوس، وغالبًا ما تكون لسبب مهم.

يكاد تغيير الميل نحو السلطة يكون مستحيلًا دون العلاج النفسي المكثف (تشير بحوث نظرية التحليل النفسي إلى أن مثل هذا الميل

له جذور عميقة تتعلق بشخصية الفرد وتنشئته). ومع ذلك، يمكن أن يكون الوعي بهذين النقيضين، ومعرفة الفرق بينهما مفيداً جداً في فهم ميولك والآثار المترتبة على كيفية تصرفك مع رئيسك.

فإذا اعتقدت من جهة أخرى، أن لديك بعض الميول نحو معارضة الاعتماد، فعندئذٍ يمكنك التنبؤ بردود الفعل الطبيعية أو المفترطة التي قد تصدر عنك. ومن ناحية أخرى، إذا اعتقدت أن لديك بعض الميول نحو الاعتماد المفرط، فعندها يمكنك التساؤل إلى أي مدى يمكن أن تسهم موافقتك المفرطة، أو عدم القدرة على مواجهة الخلافات في جعلك ورئيسك أقل فاعلية.

تطوير العلاقة وإدارتها

في ضوء فهمك الواضح لنفسك ورئيسك، يمكنك تأسيس طريقة للعمل معاً تناسب كلا منكما، وتتميز بتوقعات متبادلة لا لبس فيها، وتساعدكما على أن تصبحا أكثر إنتاجية وفاعلية. تلخص (قائمة الشطب لإدارة رئيسك) أدناه بعض الأشياء التي تتكون منها مثل هذه العلاقة.

قائمة الشطب لإدارة رئيسك

تأكد من فهم رئيسك والوسط الذي يعمل فيه، ولا سيما:

- الأهداف والغايات.
- الضغوط.
- نقاط القوة، ونقاط الضعف.
- أسلوب العمل المفضل.

تقييم نفسك واحتياجاتك، ولا سيما :

- نقاط القوة والضعف.
- نمط الشخصية.
- الميل نحو الاعتماد على رموز السلطة.

تطوير العلاقة والحفاظ عليها :

- تكون مناسبة لاحتياجاتك والأنماط الخاصة بك.
- تتميز بتوقعات متبادلة.
- تبقي رئيسك على اطلاع.
- تركز على أساس الاعتمادية والصدق.
- تستخدم على نحو انتقائي وقت رئيسك والموارد.

أساليب العمل المتوافقة

إن وجود علاقة عمل جيدة بالرئيس تساعد قبل كل شيء، على استيعاب الاختلافات في أسلوب العمل، فمثلاً: في إحدى الحالات التي درسناها، أدرك أحد المديرين (كان على علاقة جيدة نسبياً برئيسه) أن رئيسه يكون في أثناء الاجتماعات في كثير من الأحيان شارد الذهن، وفي أحيان أخرى فظاً. عندها يميل المدير إلى الأسلوب الاستطراذي والاستكشافي، فهو يستطرد في الموضوع الذي في متناول اليد في كثير من الأحيان، للحديث عن العوامل، والطرائق البديلة، وهكذا، ويفضل رئيسه مناقشته في المشكلات مع الحد الأدنى من التفاصيل الخلفية، فيصبح نافذ الصبر، ومشتت الانتباه كلما حاد مرؤوسه عن المسألة الآنية.

ونظرًا إلى إدراك المدير هذا الاختلاف في الأسلوب، أصبح ميسرًا إلى الإيجاز والاختصار ومناقشة الموضوع مباشرة خلال لقاءاته مع رئيسه، ولمساعدة نفسه على القيام بذلك كان يضع قبل الاجتماعات جدول أعمال وجيزًا يتخذ دليلًا، وكلما شعر بالحاجة إلى الاستطراد، أوضح السبب. وقد أدى هذا التحول الصغير في أسلوبه إلى جعل تلك الاجتماعات أكثر فاعلية، وأقل إحباطًا لكليهما.

يستطيع المرؤوسون ضبط أساليب استجابتهم وفقًا لأسلوب رؤسائهم المفضل لتلقي المعلومات. حيث يقسم بيتر دراكر الزعماء إلى (سمعيين) و(قراء). في حين يرغب بعض الزعماء في الحصول على المعلومات في صورة تقرير؛ حتى يتمكنوا من قراءته ودراسته وإبداء الرأي فيه، ويعمل آخرون على نحو أفضل مع المعلومات والتقارير المقدمة شخصيًا؛ حتى يتمكنوا من طرح الأسئلة، وتكون الآثار واضحة على نحو ما يشير دراكر، فإذا كان رئيسك في العمل سمعيًا، وجب عليك التحدث إليه شفاهًا، ثم أتبع ذلك بمذكرة. وإذا كان رئيسك قارئًا، فتناول العناصر المهمة أو المقترحات كتابيًا من خلال مذكرة أو تقرير، ثم ناقشها.

ويمكن إجراء تعديلات أخرى وفقًا لأسلوب رئيسك في اتخاذ القرارات، حيث يفضل بعض الرؤساء المشاركة في القرارات والمشكلات عند ظهورها، فهؤلاء مديرون ذوو مشاركة عالية، ويرغبون في إبقاء أنفسهم على اطلاع دائم على سير العملية. وعادة

ما تُلبّي احتياجاتك (واحتياجات رئيسك) على نحوٍ مرضٍ إذا كنت على اتصال بهم، فالمدیر الذي لديه حاجة إلى المشاركة، سيشارك بطريقة أو بأخرى؛ لذا، توجد بعض المزايا لمشاركتهم في مبادرتك. في حين يفضل زعماء آخرون التفويض، حيث إنهم لا يرغبون في المشاركة، بل يتوقعون منك أن تزودهم بالمشكلات الرئيسية وبأبي تغيرات مهمة.

ينطوي إيجاد علاقة متوافقة أيضًا على الاعتماد على نقاط قوة كل منكما، والتعويض عن نقاط الضعف لديكما أيضًا. ونظرًا إلى أنه كان يعرف أن رئيسه هو نائب رئيس الهندسة، فإنه لم يكن جيدًا في رصد مشكلات موظفيه، وحرص أحد المديرين ممن شملته الدراسة، على القيام بذلك بنفسه، وكانت الرهانات مرتفعة: فقد كان المهندسون والفنيون جميعهم أعضاء في الاتحاد، وكانت الشركة تعمل على أساس عقد العملاء، وقد شهدت الشركة في الآونة الأخيرة إضرابًا خطيرًا.

عمل المدير على نحوٍ وثيق مع رئيسه، جنبًا إلى جنب مع العاملين في مكتب الموظفين؛ للوقوف على مدى تجنب المشكلات المحتملة، ووضع أيضًا ترتيبات غير رسمية يستطيع رئيسه بوساطتها، أن يستعرض معه أي تغيرات مقترحة تتعلق بالموظفين، أو بسياسات التعيين قبل اتخاذ أي إجراء. ثمن الرئيس عاليًا نصيحة المدير القيمة، وأرجع الفضل في ذلك إلى تحسين كل من الأداء والعمل، والمناخ الإداري.

التوقعات المتبادلة

المروؤوس الذي يفترض جهل معرفته بما يتوقع رئيسه، سيوقع نفسه بلا شك في المتاعب. حقاً، إن بعض الرؤساء يوضحون توقعاتهم على نحو صريح جداً، وبقدر كبير من التفصيل، ولكن معظمهم لا يقومون بذلك. وعلى الرغم من أن كثيراً من الشركات لديها أنظمة تتيح المجال لتواصل التوقعات (مثل: عمليات التخطيط الرسمي، ومراجعات التخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء)، لكن هذه الأنظمة لا تعمل أبداً على أكمل وجه، وتتغير هذه التوقعات دائماً من حين إلى آخر.

وأخيراً، يقع العبء على المرؤوس لمعرفة توقعات رئيسه، فقد تكون هذه التوقعات واسعة (منها مثلاً: ما أنواع المشكلات التي يرغب الرئيس في أن يكون على علم بها؟ ومتى؟) وقد تكون محددة جداً (منها على سبيل المثال: متى ينبغي اكتمال مشروع معين؟ وما أنواع المعلومات التي يحتاج إليها رئيسه في هذه الأثناء؟).

قد يكون العمل مع رئيس يميل إلى أن يكون غامضاً أو غير صريح في التعبير عن التوقعات صعباً، ولكن المديرين الفاعلين يجدون طرقاً للحصول على تلك التوقعات، فبعضهم يستخدم مسودة مذكرة تفصيلية تشمل الجوانب الرئيسة من عملهم، ثم يرسلونها إلى رئيسهم للموافقة عليها، ثم يتبعون هذا الأمر بمناقشة وجهاً لوجه، يناقشون من خلالها كل بند في المذكرة، حيث تُظهر مثل هذه المناقشة إلى السطح، في كثير من الأحيان، توقعات الرئيس كلها.

ويتعامل مديرون فاعلون آخرون مع رئيسهم الغامض وغير الصريح بالبداية بسلسلة مستمرة من المناقشات غير الرسمية عن (الإدارة الجيدة) و(الأهداف)، في حين يجد آخرون المعلومات المفيدة بصورة غير مباشرة من خلال أولئك الذين عملوا مع الرئيس، ومن خلال نظم التخطيط الرسمية التي يلتزم بها الرئيس تجاه رئيسه الأعلى، فأبي الطرائق تختار؟ لا بد من أن ذلك يعتمد على فهمك لأسلوب رئيسك.

يتطلب إعداد مجموعة قابلة للتطبيق من التوقعات المتبادلة أيضاً التواصل بينك وبين رئيسك، ومعرفة هل هذه التوقعات واقعية، وهل تؤثر في الرئيس لقبول المهم منها بالنسبة إليك. إذا كنت قادراً على التأثير في رئيسك لتقدير توقعاتك، فإن ذلك يمكن أن يكون ذا أهمية خاصة إذا كان الرئيس كثير الإنجازات؛ نظراً إلى أن مثل هذا الرئيس سيضع في كثير من الأحيان، معايير عالية على نحو غير واقعي، تحتاج إلى تهذيب لتتماشى مع الواقع.

تدفق المعلومات

سيختلف حجم المعلومات التي يحتاج إليها الرئيس لما سيقوم به المدير بصورة كبيرة، وفقاً للوضع القائم، ولأسلوب رئيسه، وثقته بالمدير، إلا أنه من غير المؤلف بالنسبة إلى الرئيس، أن يكون في حاجة إلى مزيد من المعلومات أكثر مما يزوده بها المدير بصورة طبيعية، أو يعتقد المدير أن الرئيس يعرف أكثر مما يعرفه هو. ويدرك المديرون الفاعلون أنهم ربما يبخسون الرؤساء حقهم فيما يحتاجون

إلى معرفته، ويجدون السبل لإبقائهم على اطلاع من خلال عمليات تناسب أساليبهم.

تُعد إدارة تدفق المعلومات إلى أعلى السلم الوظيفي أمرًا صعبًا، ولا سيما إذا كان الرئيس لا يحب سماع المشكلات. وعلى الرغم من أن كثيرًا من الناس ينكرون ذلك، لكن الرؤساء غالبًا ما يرسلون إشارات توحى أنهم لا يريدون إلا سماع الأخبار الجيدة فقط، ويظهرون أيضًا استياءً كبيرًا، يكون في العادة غير شفهي، عندما يخبرهم أحد بمشكلة ما، وقد يتجاهلون الإنجاز الفردي، حتى إنهم قد يقيّمون على نحو إيجابي، المرؤوسين الذين لا يجلبون لهم المشكلات.

ومع ذلك، فالرئيس، والمرؤوس، والرئيس التنفيذي، يحتاج كل منهم إلى أن يسمع بأوجه الفشل وأوجه النجاح؛ من أجل مصلحة المنظمة.

يتعامل بعض المرؤوسين مع الرئيس من خلال الأخبار الجيدة فقط، بإيجاد طرق غير مباشرة للحصول على المعلومات اللازمة له، مثل نظام إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون المشكلات المحتملة جميعها، سواء في صورة مفاجآت جيدة كانت أم سيئة، ويتواصلون بها فورًا.

الاعتمادية والصدق

يوجد قليل من الأشياء التي تعيق عمل الرئيس أكثر من مرؤوس لا يمكن الاعتماد عليه، ولا الوثوق بعمله، ولا يوجد أحد لا يمكن الاعتماد

عليه تقريبًا، لكن كثيرًا من المديرين لا يمكن الاعتماد عليهم؛ بسبب قصر نظرهم أو عدم يقينهم بشأن الأولويات، فالالتزام بموعد تسليم متفائل قد يسرُّ الرئيس في المدى القصير، ولكنه يصبح مصدرًا للاستياء إذا لم يُحترم، إذ إنه من الصعب على الرئيس الاعتماد على مدير لا يفي بمواعيده النهائية على نحو متكرر، كما وصف ذلك أحد الرؤساء التنفيذيين (مرؤوسه) قائلاً: «أفضل أن يكون أكثر اتساقًا حتى لو حقق نجاحات أقل؛ لأن ذلك يمكنني في الأقل، من الاعتماد عليه».

لا يوجد أيضًا كثير من المديرين غير الصادقين مع رؤسائهم عن عمد، ولكن من السهل تضليل الحقيقة، والتهوين من شأن القضايا، فالمخاوف الحالية تصبح في الأغلب مشكلات المستقبل المفاجئة؛ لذا، من المستحيل أن يعمل الرؤساء بفاعلية إذا لم يتمكنوا من الاعتماد على قراءات دقيقة إلى حد ما من مرؤوسيهـم.

ونظرًا إلى أنها تقوض المصداقية، فربما تعد خيانة الأمانة أكثر السمات إثارة للقلق، قد يتصف بها مرؤوس لديك، وسيضطر الرئيس دون وجود أساس للثقة، إلى الكشف عن قرارات المرؤوس والوقوف على مدى صحتها، وهذا ما يجعل التفويض صعبًا.

حسن استخدام الوقت والموارد

ربما يكون مخزون رئيسك من الوقت، والطاقة، والتأثير محدودًا بقدر محدودية وقتك، وطاقتك، وتأثيرك، فكل ما تطلبه من رئيسك

يستخدم بعض هذه الموارد؛ لذا، فمن الحكمة أن تستفيد من هذه الموارد على نحو انتقائي، وقد يكون هذا واضحًا بصورة بديهية، لكن كثيرًا من المديرين يضيعون وقت رئيسهم (وبعضًا من مصداقيتهم) في قضايا تافهة نسبيًا.

بذل أحد نواب الرئيس جهدًا كبيرًا لجعل رئيسه يفصل أمانة السر من الدرجة المتوسطة في قسم آخر، وبذل رئيسه جهدًا كبيرًا لتحقيق ذلك. ومن الطبيعي، أن يكون مدير الدائرة الأخرى غير مسرور بذلك القرار، وعندما أراد نائب الرئيس في وقت لاحق، معالجة مشكلات أكثر أهمية، واجهته المتاعب.

ونظرًا إلى أنه استخدم مركزه المهم في تحقيق مسألة تافهة نسبيًا، فقد جعل من الصعب عليه وعلى رئيسه تحقيق أهداف أكثر أهمية.

مما لا شك فيه، أن بعض المرؤوسين سيستأثرون من إضافة ذلك إلى كل ما لديهم من واجبات أخرى، حيث إنهم في حاجة إلى بعض الوقت والطاقة لإدارة شؤونهم وعلاقاتهم برؤسائهم، ويفشل هؤلاء المديرين في إدراك أهمية هذا النشاط، وكيف يمكنهم تبسيط وظائفهم عن طريق القضاء على أكثر المشكلات المحتملة خطورة، في حين يدرك المديرين الفاعلون هذه الأخطار.

ونظرًا إلى أنهم يرون أنفسهم في نهاية المطاف مسؤولين عما يحققون في المنظمة، فإنهم يعرفون أنهم في حاجة إلى إنشاء علاقات مع الذين يعتمدون عليهم في إدارتها جميعهم، وفيهم الرئيس.

* * *

نبذة عن الكُتَّاب

دانيال جولمان رئيس مشارك في اتحاد البحوث المتعلق بالذكاء العاطفي في المنظمات في جامعة روتجرز.

فريدريك هيرزبرج أستاذ الإدارة في جامعة يوتاه.

جين فرانسوا مانزوني أستاذ القيادة والتطور التنظيمي في جامعة (IMD) بسويسرا.

جان لويس بارسوكس زميل بحوث أول في إنسياد بفرنسا.

كارول أي. ووكر رئيس الاستعداد للقيادة، وهي إدارة شركة استشارية في ويستون، ماساشوستس.

ماركوس بكنغهام استشاري ورئيس القيادة والممارسات الإدارية.

دبليو تشان كيم رئيس كرسي الإستراتيجية والإدارة الدولية في إنسياد بفرنسا، وهي مجموعة بروس دي.

رينيه موبورنيه زميل متميز في إنسياد بفرنسا، وأستاذ الإستراتيجية فيها.

كريس أرجيريس أستاذ فخري في مجال التربية والتعليم، بكلية هارفارد للدراسات العليا.

مهزارين آر. بناجي أستاذ ريتشارد كلارك كابوت للأخلاق الاجتماعية في جامعة هارفارد.

ماكس أتش. بازيрман أستاذ جيسي إزيدور شتراوس في إدارة الأعمال بمدرسة هارفارد للأعمال.

دولي تشوغ أستاذة مساعدة في الإدارة والمنظمات في مدرسة ستيرن لإدارة الأعمال في جامعة نيويورك.

جون آر. كاتزنباخ شريك رئيس في شركة بوز أند كومباني، وهي شركة عالمية في الاستشارات الإدارية.

دوجلاس ك. سميث مستشار تنظيمي والشريك السابق في شركة ماكينزي وشركاه.

جون ج. جابارو أستاذ فخري في مؤسسة يوبي إس للموارد البشرية والإدارة، بكلية هارفارد للأعمال.

جون بي. كوتر أستاذ فخري بمؤسسة ماتسوشيتا كونوسكي للقيادة، بكلية هارفارد للأعمال.

فهرس المفردات

- التحفيز 24, 28, 50, 52, 55, 56, 57, 164
 59, 60, 67, 73, 96, 164
- التحيز الضمني 245, 247, 248, 250, 251, 255, 256, 260, 263, 264, 267, 268
- التعزيز الإيجابي 300
- التغذية الراجعة 22, 24, 46, 47, 103, 125, 131, 137, 138, 199, 300
- التفويض 121, 123, 126, 127, 140, 171, 306, 321, 325
- التوقعات 82, 83, 87, 92, 117, 129, 156, 170, 178, 188, 189, 192, 198, 298, 306, 309, 322, 323
- الثقة 19, 26, 28, 30, 34, 86, 90, 92, 93, 94, 108, 120, 124, 130, 131, 132, 160, 161, 174, 176, 178, 181, 182, 187, 189, 192, 196, 197, 199, 200, 205, 238, 268, 277, 288, 289, 316
- ألبرت باندورا 160
- ألبير كامو 96
- أهداف الأداء 137, 275, 277, 280, 281, 282, 289
- إدارة رئيسك 6, 301, 304, 309
- اختبار الترابط الضمني 247, 248, 256, 261, 264
- اقتصاد المعرفة 5, 113, 173, 202
- الأداء المالي 12, 286
- الإعداد للفشل 5, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 98, 99, 100, 102, 106, 108, 112, 114, 115, 116, 117
- الالتزام 12, 16, 21, 22, 33, 38, 42, 45, 96, 179, 220, 230, 258, 276, 278, 281, 286, 287, 288

- ت الذكاء العاطفي, 8, 9, 10, 11, 19, 27, 28, 44, 45, 46, 47
- تجربة هوثورن 60
- تدفق المعلومات 306, 323, 324
- تضارب المصالح 244, 258, 259, 268
- تعلم الحلقة المزدوجة 208, 209, 210
- تعلم الحلقة المفردة 208, 209, 210
- توني غرينوالد 247
- ت 184, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 197, 199, 201, 204, 205
- ج الفاعلية 295
- ج جمع البيانات 232, 261, 267, 269
- جولدمان ساكس 296
- جون بي. كوتر 6, 301, 328
- جون ج. جابارو 328
- جيرهارد 185, 251
- جين فرانسوا مانزوني 327
- ج المنطق الدفاعي, 210, 220, 222, 223, 226, 231
- ح حجم الفرق 282
- د النظرية التنظيمية 66
- دانيال جولمان 5, 7, 327
- دبليو تشان كيم 5, 113, 173, 327
- دولي تشوغ 328
- دون مور 258
- ديفيد ميسيك 253
- دين مورتون 271
- ب الوعي الاجتماعي 19
- الوعي الذاتي 10, 19, 160, 315
- برلنغتون الشمالية 271, 282, 285
- بريان نوسك 248
- بيتر دراكر 320

س

سكوت بروسيوس 25

سوزان فيسك 251

ش

شركة بيت لحم للفولاذ 196, 197

شركة حاسوب نيكسدورف 185

ع

علم السلوك 66

عمليات عاصفة الصحراء 272

ف

فريدريك هيرزبرج 5, 49, 327

فولكس واجن 184, 185, 186, 187

ق

قائدًا تقدميًا 44, 45

ك

كريس أرجيريس 5, 118, 207, 328

كورتيس هاردن 264

ل

ليفي شتراوس 296

ليندا 130, 131, 132

م

ماري درس فونتين 11

ماكس أتش. بازيрман 328

مجموعات العمل 273, 274, 275, 294

ن

نمط القيادة 16, 21, 23, 27, 39

نمط القيادة التسلمية 21

ه

هاردي 296

هولت بكارد 271, 288

و

وكولوي 296

ي

يوجين كاروسو 256

