

## انهيار التواصل

تسعة أخطاء يرتكبها المديرون

ستيفر روبنز

كيف يمكن للتواصل بين الإدارة والموظفين أن يفسد؟ لنعدّ الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك. بعضها، طبعاً، يُمكن أن يُعزى إلى خاصّيات شخصية ونفسية متعلّقة بالقيادة -لنأخذ مثلاً هوارد هافس، الذي بسبب خوفه المميت من الجرائم، يتواصل مع موظفيه بالمذكرات المكتوبة أو بالهاتف حصراً- لكن فضلاً عن ذلك، هناك حماقات شائعة تقع كل الشركات ضحية لها من حين إلى آخر. سنقدم الآن تسعة أخطاء فادحة نموذجية، وكيفية تجنبها.

## التواصل من دون وجود عمل تحضيرى

يمكن لأي قرار مثير للجدل أن يولد مكائد ومؤامرات ومناورات -لذا بدلاً من إعلان قرارٍ مثيرٍ للجدل لمجموعة برمتها، هيئ الأشخاص كلاً على حدة. اعرف من سيعارض هذا القرار، ولماذا. يمكنك بناء تحالف يدعم العملية، حتى لو كنت لا توافق على المضمون.

إنَّ الموضوعات التي تدور حول التغيير هي الموضوعات الأكثر شحناً بالانفعال والهياج -فعمليات إعادة التنظيم، وتغيير الأهداف، ومغادرة الموظفين الأساسيين توجد شعوراً من الشك، والشكُّ مروع.

إحدى طرق مواجهة هذا الأمر أن تسمي هذا الانفعال. «إن عملية إعادة التنظيم هذا مروعة حقاً»، ومن ثم عالج الأمور المقلقة. هل المستمعين غير متيقنين من المستقبل؟ شاركهم في السيناريو الذي تتوقع أن تكشفه. هل عرضت استقالة موظف ما مشروعاً بعينه للخطر؟ شاركهم في خططك للحفاظ على هذا المشروع. أثبت بصوتك وجسمك أنك تتفهم ما يقولون. يمكنك أن تتعامل مع الانفعالات بلغة الجسد أفضل من الكلمات. كرر خطابك لتتوثق أنه ينقل اهتمامك بالأمر وتعاطفك.

## الكذب

تجري ممارسة بعض الكذب أحياناً بنيةً طيبة. هناك موضوعات معينة يجب أن تبقى سرية، وهي لا تزال في قيد النقاش. لكن كن حذراً

فيما يخص كيفية الحفاظ على الأسرار. حين يعرف الموظفون أنك تكذب، ستخسر ثقتهم إلى الأبد. ففي إحدى الشركات المبتدئة، يتيقن مراقب النفقات أن كبير المديرين الماليين يكذب على موظفين من الأقسام الأخرى، ونتيجة لذلك بدأ يشك في إخلاصه. فراح يبحث عن عمل جديد مع رئيس يثق بنواياه. إذًا، لقد كلف الكذب الشركة خسارة موظف قيّم.

بدلاً من الكذب، درب نفسك على الإجابة بـ «لا تعليق» أو «لا يمكنني الإجابة عن ذلك، على نحو كامل الآن» عندما تُسأل عن هذه الموضوعات. إن التماسك مهم جداً. فهذا هو وارن بافيت لا يُناقش استثماراته أبداً، حتى مع حاملي الأسهم المالية. نتيجة لذلك، فإن صمته حيال صفقة ما يمر مرور الكرام.

### تصديق أن الكلام يمكن أن يتغلب على الأفعال

نود أن نصدق أن المنطق والنقاش هما قوام وجوهر الإقناع، لكن في نهاية الأمر، فإن الأفعال هي التي تكسب في كل مرة. فحين تقول: إنك تُقدّر الجميع على نحو متساوٍ، ثم نجد أن المديرين قد حجزوا أماكن لركن سياراتهم قريبة من المدخل الرئيس للشركة، إذًا الرسالة واضحة: المنصب واللقب الإداري يلعبان دوراً. أيضاً حين تقول: إنك تريد من موظفيك تقديم تقارير عن التغذية الراجعة. لكنك تتفجر غضباً عندما يكون التقرير سلبياً، فإن الرسالة أيضاً واضحة: أنت فقط تريد أن تسمع الأخبار الجيدة. قبل أن تحاضر وتنتظر في معايير

السلوك، أو القيم، أو الأهداف، انظر إلى المرآة باهتمام وتمعن. راجع قراراتك التي اتخذتها حديثاً، واسأل نفسك: هل كانت هذه القرارات تدعم القيم التي تتبناها؟ إذا كان الجواب لا، فغيّر الطريقة التي تتصرف بها، وتوثق أن بنية المكافآت التي تتبناها تعكس هدفك -حاولت إحدى الشركات أن توجد ثقافة تتبنى عن طريقها أفضل الممارسات من خارج الشركة، في الوقت الذي كانت تقدم فيه مكافآت للاختراعات الجديدة، ولا شيء للحلول الجاهزة. لم يستطع أي قدر من الالتماس أن يغير هذه الثقافة في الوقت الذي أرسلت فيه المكافآت رسالة أقوى.

يمكنك عند توقع حصول عدم انسجام بين الأقوال والأفعال أن تخفف من وقع الصدمة. فقد علمت المديرة التنفيذية في شركة إنترنت حديثة: أن إجازة الأمومة التي تستغرق شهراً، قد تبعث برسالة خاطئة عن مدى التزامها وإخلاصها للشركة. وتمكنت على مدى شهرين من التخطيط من إثارة القضية مع موظفيها، وتوضيح توقعاتها بهذا الشأن، وجلب مديرين ذوي مهارة وخبرة للحفاظ على سير العمل في غيابها.

### تجاهل حقائق القوة

هل يُفاجئك أنك أبداً لا تسمع الأخبار السيئة إلا في وقت متأخر جداً؟ لا تتفاجأ. في الحقيقة أنه كلما ارتفع منصبك الإداري،

وازدادت سطوتك، قل عدد المشكلات التي تسمع عنها. إنها طبيعة البشر، فالمشكلات الصغيرة يجري تصفيتها والتخفيف من وقعها، كلما انتقلت إلى درجة أعلى في النظام الإداري الهرمي، إذ إن كل رسول يسعى إلى تخفيف الصدمة. حين تريد الوصول إلى تقييم نزيه لمشكلة ما، اسع وراء الأخبار السيئة، ورحب بها؛ وعندما تأتي قدِّرها (على نحو واضح).

تُضخَّم الرسائل عندما تكون متجهة إلى أسفل الهرم الإداري. فعندما تبدو متألماً في أثناء استماعك إلى عرضٍ ما، «سيعلم» الجميع أنك لم تحب هذا العرض، (أو حتى أسوأ من ذلك، لم تحب الذي يقدم العرض). لن يفكر أحد في لوم شطيرة البسطرما التي أكلتها بسرعة كبيرة. إنَّ الفكاهات خطيرة على نحوٍ خاص، وتتسبب بالمشكلات. فعندما قال المدير الإداري في شركة استشارات على سبيل المزاح: «إذا لم تأتوا يوم الأحد فلا داعي إلى مجيئكم يوم الإثنين»، احتار أعضاء الفريق الذي يعمل معه لإنجاز المشروع: ماذا يفعلون بالضبط؟! شرح أحدهم الأمر: «أدركنا جميعاً أنه كان يمزح... هكذا نعتقد».

غطَّ الإشاعات باستخدام لغة صريحة وبسيطة. أنه الاجتماعات بمراجعة ردت فعلك والخطوات القادمة، التي ستقوم بها. «أعجبني التحليل الذي قدمته، كريس. إن اتجاه المبيعات مقلق -لنتابع العمل الأربعاء».

## الخلط بين أمور العمل والصدقة

العمل عمل، والصدقة صدقة؛ لا تخطئ بينهما في المحادثة نفسها، فمصالح الصديق لا تتطابق دائماً مع مصالح المدير. الأصدقاء بطبيعتهم يقدمون الدعم الذي يحتاجه أصدقاؤهم، ويراعون ظروف بعضهم، ويلتمسون الأعذار لبعضهم، في حين إن المديرين يدرّبون موظفيهم، ويفرضون النظام والعقاب عليهم، ويوازنون حاجات الفريق. وإذا حدث أن وعدت صديقاً لك بزيادة على أجره، ولم تستطع الوفاء لأسباب لها علاقة بالشركة، فسيُفسّر تصرفك على أنه خيانة للصدقة.

اقصر تفاعلات الصدقة والعمل على اجتماعات منفصلة. وإذا وجب عليك أن تخطئ بينهما، فدع الحدود واضحة، قل مثلاً: «لنتوقف عن الكلام فيما يخص العمل دقيقة، ولنتكلم على أننا أصدقاء فقط». وعندما يصل النقاش إلى الموضوعات التي تثير النزاع أبقِ النقاش محصوراً بالأمر التجاري داخل المكتب. حدث أن أحد المديرين أخبر صديقاً له في أثناء وجودهما في معرض تجاري: أن الموظف الجديد ليس بارعاً جداً فقط، بل وسيم أيضاً. خطوة سيئة حقاً. حتى لو وُجّهت هذه التعليقات إلى صديق، يمكن أن تضر بالمصادقية أو تتحول إلى دعوى قضائية بتهمة التمييز.

## الاستخفاف بذكاء مستمعك

قد يحلو لبعضهم التستر على بعض القضايا؛ لأن «الموظفين لن يفهموا». وقد تُسرُّ لنفسك أنه ما الداعي إلى شرح عملية إعادة

التنظيم ما دام أنه يكفي بكل بساطة، أن أقول للموظفين: «إليك مخطط المؤسسة الجديد»؛ لكن هذه مجرد ذرائع. فموظفو الصف الأول ربما لا يكونون سادة المخططات المؤسسية، لكنهم يستحقون أن يعرفوا الأساس المنطقي وراء التغييرات، التي تؤثر في معيشتهم. وإذا كنت تعتقد أن موظفيك لن يستوعبوا ما تقوله لهم، فتذكر أن مهمتك هي تقديم العون لهم.

يفضل الكثير من المديرين التستر على المشكلات في أثناء تحفيز موظفيهم؛ لبذل المزيد من الجهد. لكن إذا كانت الأمور لا تجري على ما يرام، فإن موظفيك على الأرجح يعلمون تماماً تلك المشكلات. في الحقيقة، هم علموا ذلك ربما حتى قبل أن تعرف أنت بوقت طويل. لذا، بدلاً من تجنب الموقف، جد طرقاً لاستثمار مهاراتهم في إيجاد الحلول المناسبة.

### الخلط بين العملية والنتيجة

يكون الخلط بين العملية والنتيجة سهلاً في أثناء القيام بعمليات وضع الأهداف، والتعويض، والتقييم. فأنت قد تعدّ فريقك بعلاوة 10%، لكنّ مجلس الإدارة يحدد سقفاً للعلاوات هو 5%. تقاثل مثل المجنون لترفع الرقم، وتصل إلى تسوية هي 7%. لكن هذا الأمر لن يعجب موظفيك. في الحقيقة، هم مستأؤون بكل معنى الكلمة. كيف يمكن لهم ألاّ يقدّروا كل ما قمت به؟

الأمر بسيط، عمك الشاق كان عمليةً، لكنك قد وعدتهم بنتيجة معينة. تريدهم أن يقدرُوا محاولاتك الحثيثة، لكنهم أرادوا رقماً معيناً. ولأنهم لم يحصلوا عليه، فلا يهتمهم كم بذلت من الجهد في سبيل ذلك. تريد أن يحبك الناس مقابل العملية التي قمت بها، لا مقابل النتائج التي تحققت. لكن عند تقييم الآخرين، من الأسهل دائماً أن تحكم على النتائج. إذ تعاقب معظم المؤسسات موظفيها للنتائج الخاطئة التي يتوصلون إليها، حتى لو كانت العملية صحيحة. وعلى نحو معاكس، قد يكافأ آخرون لتحقيقهم النتيجة الصحيحة، حتى لو توصلوا إليها عبر الطريق الخاطئ. عند وضع الأهداف أو معايير التقييم، ناقش وادرس كلاً من النتائج والعمليات المتضمنة. فالتحفيز ينتج عن وضع أهداف طموحة، خاصة إذا كان الأشخاص أحراراً في كيفية تحقيقها. ولبناء مؤسسة قوية، على كل حال، يجب أن يتضمن التقييم الجهد والتعلم والتطوير - كل مقاييس العملية - لتعزيز السلوك المؤثر والفاعل.

### استخدام أنماط غير مناسبة من التواصل

تختلف قنوات التواصل حسب اختلاف الموضوعات، فالقناة التي تناسب موضوعاً ما قد لا تناسب آخر، وهكذا. يمكن لاستخدام القناة الخاطئة أن يرسل الرسالة مباشرة إلى سلة المهملات أو يرفعها على نحو غير ملائم إلى مستوى الطوارئ. إن البريد الإلكتروني وسيلة عظيمة لنقل المعلومات، لكن لا تستخدمه في المسائل العاطفية؛ لأنه من

السهل جداً إساءة فهم رسائل البريد الإلكتروني. حين تكون مرتبكاً ومتضيقاً جداً في أثناء قراءة رسالة إلكترونية، أطفئ الحاسوب، وانفض، وعالج الموقف شخصياً أو عبر الهاتف.

نود أن نصدق أن المنطق والنقاش  
هما قوام الإقناع وجوهره، لكن في نهاية الأمر،  
تنتصر الأفعال في كل مرة.

إن المكالمات الهاتفية واللقاءات الشخصية وجهاً لوجه وسائل مملة وغير فاعلة لنشر المعلومات، لكنها وسائل عظيمة لنقاش الموضوعات العاطفية. حيث يمكنك التعامل مع ردة فعل المستمع، والاستفادة من نبرة صوتك وتعبيرات وجهك للتحكم بالرسالة، التي تود إيصالها. فجملة: «أنا واثق أنك قمت بعمل رائع» يمكن أن تُفهم على أنها سخرية، لو كانت مكتوبة في رسالة بريد إلكتروني، لكنها في الوقت نفسه يمكن أن تُقال بإخلاص وجهاً لوجه، مع استخدام نبرة الصوت المناسبة.

فضلاً على ذلك، بعض الأشخاص مستمعون، في حين هناك آخرون قارئون. فالمستمع لن يكلف نفسه عناء إلقاء نظرة على المذكرات المكتوبة، لكنهم راعون في المحادثات الشفوية. في حين نجد أن القارئ يكتبون مذكرات رائعة، ويقرؤون بالمقابل ما يرددهم، لكن ما يسمعه في المحادثة الشفوية يدخل من أذن، ويخرج من أخرى. فحين تتكلم مع قارئين أو تكتب لمستمعين، فإنهم لن يعطوا رسالتك الاهتمام

الذي تحتاجه. لا تشعر بالحرج أن تسأل الأشخاص عن الطريقة التي يفضلونها لتلقي المعلومات. يعرف معظم الأشخاص الجواب، وفي حال لم يكونوا كذلك، فإن قليلاً من الاهتمام سيكشف الطريقة الأمثل.

### تجاهل أعمال الإغفال

ما لا تقوله يمكن أن يرسل رسالة عالية الصوت بالقدر الذي يحدثه ما تقوله. فعندما لا تمدح الموظفين، يفسرون الرسالة على أنك لا تقدّرهم. وعندما لا تشرح الأسباب الأساسية وراء اتخاذ بعض القرارات، يفسرون الرسالة على أنك لا تثق بهم. كذلك عندما لا تخبرهم إلى أين تتجه الشركة، فإنهم لا يعرفون ماذا يفعلون، ليساعدوا في هذا الأمر.

عندما أصبح جمع التبرعات هو الأولوية للمدير التنفيذي في شركة للتعليم عن بعد، توقف عن إيصال رؤيته إلى موظفيه. ولأن المال كان حاضراً في عقله دائماً، فقد كان دائم الحديث عن الأهداف المالية. في نهاية المطاف، أصبحت ثقافة الشركة تصبّ على المال، وفقدت الرؤية. اقتربت إحدى الموظفات من المدير التنفيذي بعدما رأته في مؤتمر، وأخبرته أنها لم تشعر بالإلهام في الشركة أبداً. فما كان منه إلا أن قام بتغيير إستراتيجية التواصل الداخلي، واكتشف أن إعادة الرؤية إلى النقاش مع الموظفين يصنع العجائب فيما يخص رفع معنوياتهم.

وبالنظر إلى طبيعتها، فإنه من الصعب اكتشاف أخطاء الإغفال وتحديدتها. قم بمراجعة أهدافك الرئيسية، وأسلوب التواصل اللازم لدعمها. فإذا كنت لا ترسل الرسائل التي تحتاج إلى إرسالها على نحو منتظم، فباشِر الآن، وتساءل ما الرسالة التي ربما أرسلتها بِصَمْتِكَ إلى الآن. توثّق أنك تقدم للموظفين التغذية الراجعة، فيما يخص ما يجب عمله وما لا يجب عمله. وكن على استعداد لسؤالهم: ما الرسائل التي تتلقونها مني؟

---

### For Further Reading

*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (2000, Penguin)