

# كيف تُدير فريقك؟

obeikandi.com

## كن قائداً يبعث الإلهام في نفوس الآخرين

يحتاج القادة إلى رؤية وطاقاة وسلطة وقدرات استراتيجية طبيعية، لكن هذه الصفات لا تفيدك في ما يتعلق ببث الإلهام في نفوس الموظفين ليقدموا أفضل ما عندهم، ويلتزموا معك بوصفك قائداً لهم. إليك أربع خصائص لا بدّ لك من حيازتها؛ حتى تكتسب قلوب الناس وعقولهم وأرواحهم:

- **الإنسانية:** لا يوجد أحد العمل مع قائداً «كامل»؛ لذا، حقّق تعاطف الأشخاص الذين من حولك وتضامنهم معك، من خلال الكشف عن نقاط ضعفك.
- **الحدس:** حتى تكون فعالاً إلى الحدّ الأقصى، يتعيّن عليك معرفة ما يجري من حولك دون أن يحدثك أحد عنه، اجمع البيانات التي لا يتضمّنهما الكلام، وذلك من خلال لغة الجسد والنظرات التي يتبادلها الناس فيما بينهم في أثناء وجودهم معاً، فهذه أشياء تساعدك على استشعار الرسائل الكامنة الخفية.
- **التعاطف الحقيقي:** أظهر اهتمامك العميق بموظفيك، لكن لا تقبل من أحد منهم إلا إعطاء أفضل ما عنده.

- التفرد والتميز: أظهر للآخرين أنك قائد لا تشبه أحداً، وذلك عن طريق إبراز خصائصك الفريدة أمام الأشخاص الذين من حولك.

## كن قائداً مبدعاً

لن تنجح مهارات الأمس القيادية في عالم اليوم الذي يتسم بسرعة الحركة والتطور، حيث لا ينجح في هذا العالم إلا قادة يحملون رؤية ثاقبة وإرادة حقيقية. وهذه خمسة أشياء يمكنك القيام بها حتى تنجح وتكون قائداً مبدعاً:

- بدلاً من إصدار الأوامر، عليك أن تدرّب فريقك وتنظّمه في اتجاه النجاح.
- لا تقم بإدارة الناس! إذ يتعيّن عليك تسهيل عملهم، فغالباً ما تكون المعرفة المهنية والخبرة والحلول المناسبة أموراً متوافرة؛ لذلك، ساعد الناس على اكتشافها.
- احصل على احترام الآخرين، عن طريق منحهم الاحترام بدلاً من مطالبتهم باحترامك.
- تعلم كيف تُدير حالات النجاح وحالات الفشل على حدّ سواء.
- تصرّف بنبل، وكن متواضعاً في ما يتعلّق بنجاحاتك، ويتعيّن عليك أن تمنح شخصاً آخر فرصة للتألق، عندما تسنح لك فرصة مناسبة لذلك.

## مارس القيادة بصورة واثقة

إنّ الثقة مكوّن رئيس من مكوّنات القيادة الفعّالة، ومن المؤسف أنّ المرء يعرف نقاط ضعفه بصورة أسهل من معرفة نقاط قوته. اطرح على نفسك السؤاليّن الآتيين لمساعدتك على العثور على الثقة في النفس:

- ما الذي تجيد تفعله؟ ضع قائمة بنقاط قوتك، وهذه ليست شيئاً مماثلاً لإنجازاتك التي قد تسجلها في سيرتك الذاتية، إنها الأشياء التي جعلت تلك الإنجازات أمراً ممكناً، وكيف تستطيع نقاط القوة هذه أخذك إلى مستقبل ناجح.
- لماذا يجب أن يتبعك الناس؟ انظر إلى الحالات التي عمدت فيها إلى تعبئة نفسك وتعبئة فريقك لمواجهة تحدٍّ صعب بصورة خاصة. لماذا صدق الآخرون بقدرتك على النجاح؟ ولماذا وثقوا في أنك الشخص الذي يجب أن يسيروا خلفه؟

## أتقن الأمور الأساسية

هناك عدد لا يحصى من الآراء في ما يخص كيفية توصل المرء إلى أن يكون قائداً فعّالاً، إلا أنه من المهم عدم نسيان الأساسيات! إليك خمس قواعد لإتقان أساسيات القيادة:

- **صُغ صورة المستقبل:** وضح وجهة شركتك أو قسمك، واحرص على أن يفهم جميع من حولك هذه الوجهة.
- **اجعل الأشياء تحدث:** عندما تعرف وجهتك، يبقى عليك التركيز على كيفية السير صوبها، ومرة أخرى نقول: عليك أن تحرص على معرفة الأشخاص الذين حولك جميعهم كل ما يتطلبه الأمر لتنفيذ ذلك.
- **احرص على إشراك المهارات المتوافرة اليوم:** احصل على أحسن النتائج من الأشخاص الذين يعملون معك، وأشركهم وحرّضهم على بذل أفضل ما لديهم.
- **ابنِ مواهب الغد:** اعثر على مواهب تلزمك من أجل المستقبل، واحرص على بنائها.
- **استثمر في نفسك:** لا يمكنك أبداً أن تكون قائداً كاملاً؛ لذا، اعثر على طرق تسمح لك بمواصلة بناء مهاراتك وتطويرها حتى تكون قائداً أفضل.

## حافظ على البساطة

يعتقد كل جيل من أجيال القادة أنه يواجه مجموعة جديدة من التحديات، التي تتطلب نماذج قيادة جديدة، إلا أن أمر أن تكون قائداً فعّالاً، لا يتعلق بإتقان أشياء وأساليب غامضة معقدة، وإنما يتعلق بالمحافظة على بساطة الأمر، واتّباع الأفكار القديمة المجربّة والواضحة أيضاً، فما كان يصنع قائداً جيداً في الماضي، هو نفسه ما يصنع قائداً جيداً في يومنا هذا: الكفاءة والاهتمام بالآخرين والميل إلى فعل الخير، وقبل أن تتخلى عن هذا النموذج القديم لتعتمد بدلاً منه آخر الاختراعات في مجال الإدارة، يتعيّن عليك إلقاء نظرة إلى ذلك الأسلوب الجديد، فغالباً ما تجد أنّ الرسالة نفسها قد وُضعت ضمن غلاف جديد.

## تجنّب الميول التي يظهرها المديرون السيئون

من الصعب أن يكون المرء مديرًا، وخاصة عندما يقتضي ذلك مواجهة الميول الطبيعية التي تفصله عن الأشخاص الذين يُديرهم، حيث إنّ إدراك وجود هذه الميول يساعدك على تجنبها. إليك ثلاثة ميول يجب الانتباه لها:

- خداع النفس: هذا الميل ليس موجودًا لدى المديرين فحسب، بل إنّ أكثر الناس يقدرّون مهاراتهم بأكثر من قدرها الحقيقي؛ لذلك، كن واعياً إلى احتمال قيامك بتضخيم شأن نفسك، واعثر على طرق للحصول على ملحوظات وتقييمات تُريك مهاراتك على حقيقتها.
- الطيش: يخضع من يتولون مواقع السلطة لرقابة دقيقة من الأشخاص التابعين لهم، وهذا الانتباه لا يكون متبادلاً في العادة، فعندما تصبح مديرًا، عليك ألا تنسى مواصلة الاهتمام بالعلاقة مع مرؤوسيك المباشرين.
- العزلة. لا يريد أحد إبلاغ المدير بالأخبار السيئة، وهكذا فإنّ المدير لا يعرف القصّة الكاملة في كثير من الأحيان؛ لذا، عليك أن تبتكر ثقافة لا يتعرض معها حامل الرسالة لأيّ لوم، بل يتلقى الشكر لأنه أتى بمعلومات مهمّة.

## لا تجعل من نفسك شهيداً

المدير الجيد يحمي مرؤوسيه من التوتر ومن الإزعاجات، لكن عليك ألا تضع سعادة موظفيك في المقام الأول طيلة الوقت، فليس من شأن تضحيتك بنفسك دائماً، إلا أن تجعلك تستنفد قواك، وتكره الأمر كله، ويكون هذا صحيحاً على وجه خاص، إذا كان ضمن فريق عملك أشخاص ضعيفون أو «هدّامون»، وسواء كنت من عيّن هؤلاء الناس أو ورثتهم عن غيرك، فإنّ عملك هو أن تساعدهم على التطوّر، أو الذهاب إلى مكان آخر إذا لم يستطيعوا تطوير أنفسهم.

## كن قائداً متعدد الصفات

في اقتصاد اليوم الذي يتسم بالقسوة، هل يجب أن يكون القادة حذرين منظمين تحليليين، أم أن عليهم أن يكونوا متعاطفين يتمتعون بالكاريزمية وبالقدرة على التواصل؟ الإجابة بسيطة: عليهم أن يجمعوا هذه الخصائص كلها معاً، وبدلاً من محاولة تصنيف نفسك ضمن إحدى فئات القادة، يتعيّن عليك استكشاف الفروق الدقيقة التي تتطلبها بيئة الأعمال سريعة الحركة، إذ إنّ على القادة أن يتمكنوا من إيصال رسائل واضحة بصورة واثقة مع تقديم تحليلات تدعمها، وعليهم أيضاً أن يتسموا بالحساسية تجاه الأشخاص الذين يتلقون هذه الرسائل، فلا يمكن أن تعدّ معظم الخصائص القيادية مسألة اختيار بين هذا أو ذاك؛ لأنّ الأمرين يعدّان من الجوانب المتكاملة ضمن الإدارة الفعّالة.

## امنح مرؤوسيك ما يلزمهم

ينظر القادة التقليديون إلى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أنها صفقة: مال مقابل عمل! وأمّا القادة الذين يؤمنون بالتحوّل، فيدركون أنّ الموظف يريد أكثر من ذلك. في ما يأتي أربعة أشياء لا بدّ منها لموظفيك حتى ينجحوا في عملهم:

- **الحب:** قد يبدو هذا إغراقاً في الناحية العاطفية! لكن الحب يعني الاهتمام الذي يتجه تحديداً لمصلحة الشخص المعني، فاجعل موظفيك يرون أنك تهتم بهم وبمستقبلهم.
- **التطور:** لا يرغب أحد في البقاء حيث هو إلى الأبد، عليك أن تبتكر ثقافة تسمح لموظفيك بالنمو والتطور.
- **المساهمة:** حتى يشعر الموظف بالرضى، لا بدّ له من معرفة أنه يسهم حقاً في العمل الذي يقوم به مجموع العاملين، وعلى المدير أن يركز على بيان كيفية مساهمة عمل كل موظف في عمل المؤسسة كلها، وعلى أهمية هذا العمل بالنسبة إلى المؤسسة.
- **المعنى:** يبحث الناس عن المعنى في عملهم، لذا، يجب إشراك العاملين جميعاً في رؤية تُظهر كيفية مشاركتهم جميعاً في تحقيق الهدف العام.

## طوّر أداء الفريق

تحمل مسألة إدارة أداء الفريق تحديًا حقيقيًا بصرف النظر عن البيئة المحيطة بالعمل، إذ يتعيّن عليك تخصيص وقت وجهد إضافيين لمساعدة أعضاء فريقك على النجاح:

- قدم لهم منظورات أخرى: خفّف الضغط عنهم، من خلال تشجيعهم على المرح، وتذكيرهم بأنّ العمل ليس كل شيء في الحياة.
- خصّص وقتًا: عليك أن توجه اهتمامك إلى أفراد الفريق جميعًا، وليس إلى «نجوم» الفريق فقط، فمن السهل أن يركز المرء على أصحاب الأداء المتفوق، لكن النجاح يعتمد على قيام كل فرد بعمله جيدًا.
- تقدّم: عندما يسير أمر من الأمور بصورة تخالف ما هو مخطط لها، فعليك الإقرار بوجود «نكسة» ثم مواصلة التقدّم.
- ركّز على نجاح الفريق: عبّر عن احتفائك بما أنجزه الفريق كله معًا، بدلًا من الإشادة بإنجازات الأفراد فقط.

## قدّم الدعم إلى العاملين معك

هناك ما لا يحصى من الأخطار والعقبات والأمور التي تلهي الناس وتمنعهم من إنجاز أعمالهم، ويفخر كل مدير جيد بأنه يستطيع حماية العاملين معه من هذه العوامل المزعجة. إليك ثلاث طرق تستطيع من خلالها مساعدة موظفيك على التركيز على ما هو مهم فعلاً:

- كن متوافراً في الوقت المناسب: يعدّ الوقت المهدور أحد أهمّ العقبات التي تواجه العمل، وقد يكون الوقت المهدور الوقت الذي يمضيه العاملون معك في انتظار وصولك إلى الاجتماع، أو في انتظار تعليماتك، فإن كنت شخصاً مهمماً، فلا يمنحك ذلك إذناً بتعطيل إنتاجية الفريق.
- أوقف التدخلات: خصّص وقتاً لموظفيك ليتمكنوا من التفكير والعمل، ولا تتوقع منهم إجابات فورية عن رسائلك الصوتية أو الإلكترونية.
- دعهم يختلفون: لا تحاول تفادي وقوع خلافات، واجعل العاملين لديك يشعرون بالأمان الكافي للتعبير عن آرائهم، حتى أمامك أنت، وهكذا تنشأ فيما بينهم «خلافات» خلاقة ومنتجة.

## استخرج من الموظفين أفضل ما لديهم

لا يعتمد المديرون اللامعون على ذكائهم وحده من أجل النجاح، فهم يستخدمون هذا الذكاء لمساعدة العاملين معهم على التألق أيضاً. وفيما يأتي ثلاث طرق يمكن من خلالها مساعدة الموظفين على الشعور بأنهم أكثر ذكاءً، وعلى العمل بصورة أكثر ذكاءً أيضاً:

- ابحث عن الأفكار في أي مكان: لا تفترض أنك تعرف من أين يمكن أن تأتي الأفكار الجديدة المبدعة كلها، وأشرك موظفيك في المشاريع ليس بسبب ألقابهم الوظيفية فحسب، بل استناداً إلى المساهمة أيضاً.
- شجّع الانفتاح: ابتكر بيئة آمنة تسمح للموظفين بمعرفة أنهم يستطيعون (وأنّ عليهم أيضاً) أن يفكروا ويتصرّفوا ويتحدثوا بصورة منطقية، وكن شديد التسامح تجاه الأخطاء؛ حتى لا يخاف الموظفون من قبول المخاطرة.
- تحدّى الموظفين بالتطوير: امنحهم فرصاً لتوسيع دائرة تفكيرهم وسلوكهم، وضع أهدافاً تجعل كل شخص - بمن فيهم أنت - مضطراً إلى تطوير مهاراته.

## عبّر عن استحسانك أمام موظفيك

هناك دراسات كثيرة تتناول القدرة على التعامل مع كل شيء، من القرود الغريبة إلى الطلبة في قاعة الدرس، فمن الممكن لمصافحة ودية أو لمسة خفيفة على الكتف، أن تعبّر عن الدعم وأن تشيخ الاطمئنان، فتجعل من يتلقاها أكثر استعدادًا لقبول المخاطرة وتطوير قراراته، وعندما تريد التعبير عن مساندتك لأحد زملائك في المرة القادمة، فتذكر أن تجعله يدرك ذلك من خلال لمسة صغيرة، وفي حالات كثيرة، يمكن لهذا التواصل أن يكون أقوى تعبيرًا من الكلمات، إلا أنّ عليك عدم الإفراط في ذلك، حيث تكفي لحظة قصيرة فقط للتعبير عن الأمر كله.

## اسمح لموظفيك بالفشل

تقع القيادة الجيدة في مكان ما بين الضبط والتجاهل، ويتمثل عمل المدير في العثور على التوازن الصحيح بين الأمرين، فعندما ترى موظفًا يخطئ، فقد ترغب في التدخل، إلا أن الناس لا يتعلمون من خلال إخبارهم كيف يقومون بالأمر بصورة صحيحة؛ لذلك، امنع نفسك من التدخل، واترك الموظف يقع في الخطأ، ويرى أنه أخطأ، ثم ساعده على القيام بالأمر بالصورة الصحيحة في المرة القادمة، ويتعيّن عليك بطبيعة الحال أن تجري تقييمًا لأخطار الخطأ وعواقبه، فإن كان الموظف على وشك تقديم تقرير غير صحيح إلى المدير التنفيذي، فيتعيّن عليك التدخل، أمّا عندما تكون الأخطار منخفضة، فاكتفِ بالمراقبة، وتحمل مقدارًا من الفشل يزيد عما تقبل به عادةً.

## اقبل ارتكاب خطأ أو اثنين

قلّة هم الأشخاص الذين يكونون مرتاحين لارتكاب الأخطاء في أثناء العمل، حيث يخشى الناس أن يفقدوا احترام أقرانهم ومديريهم، ويخشون أن تتلخخ سمعتهم المهنية أيضاً، إلا أنّ الأخطاء هي أفضل المعلمين عادةً، فلن يتعلم موظفوك شيئاً جديداً إذا اقتصروا على فعل الأشياء التي يجيدون فعلها، لذا، نمّ «ثقافة صنع الخطأ»، وشجّع موظفيك على قبول الأخطاء، وساعدهم على قبول هفواتهم ونواقصهم، وكن مطلعاً على ما يتعلمونه من تلك الأخطاء، وبطبيعة الحال، هناك أوقات تكون الأخطاء فيها مرتفعة الكلفة إلى حدّ كبير، أمّا في الحالات الأقلّ حرَجًا، فاطلب إلى موظفيك التعامل مع المشكلات بوصفهم أشخاصاً يتعلمون لا بوصفهم خبراء.

## اصفح، ولا تنسَ

يعرف الناس جميعاً أنّ حالات الفشل أمر لا بدّ منه، وخاصة عند الابتكار والتجديد، وإذا أردت أن يقدم الناس على المخاطرة وأن يجربوا أشياء جديدة، فإنّ احتمال الفشل يجب أن يكون مقبولاً، لكن المؤسسات التي توصلت فعلاً إلى تنمية ثقافة تقبل حدوث أخطاء تظل قليلة جداً، وحتى تظهر دعمك «لارتكاب الأخطاء»، فيتعيّن عليك تشجيع موظفيك على الاستفادة من أخطائهم إلى أقصى حدّ ممكن، وحاول أن تتبنى منهجية «اصفح، ولا تنسَ»، اصفح عن الأخطاء الصادقة الشريفة، لكن احرص على أن يتعلم الموظفون من أخطاء الماضي؛ حتى لا تتكرر في المستقبل.

## دافع عن موظفيك

يشعر الناس بالضعف في الأوقات الصعبة، ومن الممكن أن يتبخر إحساسهم بالأمان والثقة بسهولة، وهذا هو الوقت الذي يصبح عنده الحرص على الموظفين والدفاع عنهم أمرًا في غاية الأهمية، إذ إن المدير الذي يساند موظفيه يمنحهم راحة مادية ومعنوية، ولا تفترض أن موظفيك يعرفون تلقائيًا أنك لن تتخلى عنهم، قل لهم بوضوح إنك «ستحمي ظهورهم»، وبما أن الأفعال أكثر فصاحة من الأقوال دائمًا، فعليك أن تستغل كل فرصة لكي تظهر مساندة ثابتة للموظفين، ولكي تتجنبّ المواقف التي يهتم كل شخص فيها بحماية نفسه فقط.

## تجنّب فخّ التفكير أحادي الجانب

يريد موظفوك منك أن تتصرف وتتخذ القرارات، إلا أنّ القرارات الذكية تستلزم مدخلات من أجل اتخاذها، وإذا كنت على غرار معظم المديرين، فمن المرجّح أنك تطلب هذه المدخلات من الأشخاص الذين تعرفهم أكثر من غيرهم، من الممكن أن يجعلك هذا السلوك تجمع أفكارًا عظيمة، لكنها أفكار آتية ممن يشاركونك وجهة نظرك فقط، ما نتيجة ذلك؟ إنه التفكير أحادي الجانب، حيث يتبنّى الجميع وجهة النظر نفسها.

إنّ التفكير أحادي الجانب مفيد لجمهور المشجعين في الملاعب الرياضية، لكنه قد يوقع الشركة في المتاعب، وحتى تتجنب هذا الفخ، يتعيّن عليك الحرص على إشعار الموظفين بالحرية (وبالأمان أيضًا)، في ما يتعلّق بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم التي تخالف الاتجاه السائد في المجموعة، واخرج عن مسارك المعتاد، وابحث عن آراء بديلة تتضمن منهجيات مختلفة للتعامل مع المشكلات، حيث تأتي هذه البدائل من «المفكرين الكبار» ومن الأشخاص الذين لا تعرفهم أيضًا.

## اقبل بالتوتر الناتج من التنوع

لا شك في أنّ التنوع نقطة قوة بالنسبة إلى أي شركة، إذ إنّ اختلاف الآراء والأساليب والاختصاصات يعدّ نقاط قوة لفريق العمل ولعملية حلّ المشكلات، إلا أنّ هذه الاختلافات قد تسبب أيضاً نوعاً من التوتر، فلا تحاول تقليل هذا التوتر أو تخفيفه، ويتعيّن عليك بدلاً من ذلك استخدامه بوصفه قوة؛ من أجل تحقيق الإنتاجية والإبداع معاً، واجعل موظفيك مستعدين لفهم الآخرين من غير إصدار الأحكام في ما يخص الاختلافات، وأنشئ بيئة تضمّ الجميع، بحيث يشعر الناس فيها بتقدير مهاراتهم، ويتعيّن عليك أيضاً التركيز على المهارات المكملّة التي يأتي بها ذلك التنوع، وأخيراً، عليك أن تعترف بالنجاحات التي تنتج من التنوع وتشيد بها، فمن خلال قبول ذلك التوتر بدلاً من محاولة تخفيفه، قد يصبح الفريق قادراً على الخروج بمزيد من النتائج الإبداعية، التي تعبّر عن المخيلة الغنية.

## ابن ثقافة الثقة

لا يجوز أن تكون القيادة عملاً فردياً، وعلى القادة أن يحيطوا أنفسهم بأشخاص يستطيعون تحدي أفكارهم ومعارضتها، ويستطيعون الإشارة إلى النواقص وبيانها كما هي على حقيقتها، وحتى تكون مديراً فعّالاً، فعليك أن تضمن وصول الآراء والمعلومات الصادقة إليك، وعليه، اترك موظفيك «يزعجونك» من خلال قيامك «بإزعاجهم»، فيجب أن تكون سياسة الباب المفتوح سياسة مقصودة، إلا أن عليك أن تمضي إلى ما هو أبعد من ذلك، ابن ثقافة الثقة والانفتاح، واجعل موظفيك يرون أنك ترحب بالصراحة وتكافئ عليها، وأنك تكون شاكرًا لهم كلما زادت «إزعاجاتهم».

## حُلُّ النزاعات

من الممكن أن يكون العمل ضمن فريق تجربةً تبعث على الإحباط والقنوط، وخاصة عندما تتحوّل نزاعات إلى خلافات شخصية واضحة، وعندما يبدأ موظفوك في المرة القادمة بتبادل «اللكمات» الكلامية، فعليك أن تقوم بهذه الخطوات الثلاث؛ لتوقفهم عن القتال، وتصرفهم إلى العمل:

- تدخل في وقت مبكر: كلما أوقمت الأمر في وقت أبكر، كان ذلك أفضل للجميع؛ لأنّ اختلافًا بسيطًا قد يتحوّل إلى مشكلةٍ جديّة في ثوانٍ معدودة عندما تكون المشاعر مضطربة.
- ركّز على معايير الفريق: عليك أن تشير إلى شيءٍ يمكن أن يتفق عليه الطرفان، أو إلى شيءٍ قد اتّفق عليه مسبقاً، واستخدم معايير الفريق من أجل توجيه السلوك ومساعدة الطرفين على تحديد الأرضية المشتركة بينهما.
- توصل إلى اتفاق مشترك: حتى تتوصّل إلى توافق بين الطرفين، عليك أن تجعل أفراد الفريق يتحدثون في هذا الأمر، وعندما يضع الجميع أوراقتهم على الطاولة، فيكون عليك أن تساعدهم على التوصل إلى نتيجة وديّة في نظر الجميع، وتجنّب الحلول التي تعتمد على تحقيق «القاسم المشترك الأدنى» بين الجميع، وبدلاً من ذلك، عليك أن تجد حلاًّ تحقق مصالح المعنيين جميعهم.

## شجّع الموظفين على الانطلاق في طريقهم

من الممكن أن يكون وجود موظفين يتميزون ببطء رد الفعل أمراً مزعجاً فعلاً، وخاصّة في بيئات عمل لا بدّ فيها من سرعة الاستجابة والتكيّف مع التغيير، إلا أن عليك عدم افتراض أن هؤلاء الأشخاص «البطيئين» يحاولون إعاقة التقدّم، أو مقاومة التغيير بصورة مقصودة، فقد تكون لديهم أسباب منطقية تماماً تبرر زمن استجابتهم الطويل، وعندما تنتظر مدخلات أحد الأشخاص في المرة القادمة، حاول أن تذهب للحديث معه، ووضّح له أنكم واقعون تحت الضغط جميعاً، وأنّ إجابته مهمة بالنسبة إليك، واطلب إليه أن يوافيك بها سريعاً خلال يوم أو اثنين، فقد يكون لدى ذلك الموظف سبب حقيقي، يدعو إلى البطء في معالجة الأمر، وعندما يدرك أنّ المسألة بين يديه، فمن الممكن أن يحاول زيادة سرعته.

## ادفع صوب التغيير الحقيقي

من الممكن أن تبدو مهمة جعل الأشخاص يغيرون سلوكهم مهمة مستحيلة، وحتى عندما يكون التغيير إيجابياً، فإنّ الناس يجدون صعوبة في تقبل أشياء جديدة. في ما يأتي ثلاث طرق للتعامل مع التغيير بصورة تجعله أكثر قبولاً واستساغة:

- ركّز على المسرة، لا على الخوف: قد يبدو الخوف دافعاً قوياً في بعض الحالات، لكنه في الواقع قد يجعل الناس يتجمّدون في أماكنهم، وعليه، يتعيّن عليك التركيز على إيجابيات السلوك الجديد، وعلى المسرّة التي يمكن أن تنتج منه.
- ابتدع جمهوراً: على الرغم من حبنا الشديد للوحداية، فإنّ الناس يظلون راغبين في الوجود ضمن حشد، وعليه، دع شخصاً يحترمه الآخرون يصبح نموذجاً يجسد السلوك الجديد أمامهم.
- اضبط الاندفاع: لقد حاول أحد المصارف تشجيع ميل عملائه إلى الادخار، عن طريق إدخال زيادة طفيفة جداً على قيمة مشترياتهم من خلال بطاقات الائتمان، ثمّ وضع المصرف تلك المبالغ النقدية الزائدة في حسابات توفير للعملاء، اجعل إتقان السلوك الجديد أمراً سهلاً عن طريق إدخاله ضمن أشياء اعتاد الناس القيام بها.

## عليك تقييم السلوكيات، وليس النتائج فقط

عندما يتوصل الموظفون «النجوم» إلى تحقيق نتائج رائعة، فقد يقع المدير في إغراء الثناء عليهم ومطالبتهم بمواصلة ما يقومون به، لكن عمل المدير هو أن يفهم السلوكيات التي أوصلتهم إلى تلك النتائج، وعليه أن يضمن توافقها مع قيم الشركة أيضاً. في ما يأتي طريقتان لفعل ذلك:

1. **ضع تصنيفاً للنتائج وتصنيفاً آخر للسلوكيات:** عندما تنظر إلى التصنيفين معاً، فقد تجد نفسك تلوم الموظف الناجح على سوء سلوكه على الرغم من تحقيقه نتائج طيبة، حيث إن تقييم النتائج والسلوك بصورة مستقلة، هو ما يسمح لك بالتوصل إلى تقييم منصف للسلوك، من غير التشويش على تقييم النتائج في حد ذاتها.

2. **استخدم أساليب التقييم الشاملة:** إنَّها الأساليب الأفضل من حيث تقييم السلوكيات وأثرها في الموظفين الآخرين، استخدم النتائج التي يتوصل إليها التقييم في وضع الأهداف السلوكية، التي يتعيَّن أن يسعى إليها كل موظف، وذلك مثلاً من قبيل «عامل أفراد الفريق باحترام».

## قدّم ملحوظات راجعة أفضل

الملحوظات الراجعة أمر أساسي لتطورك المهني، إذن، ما الذي يجعل إعطاءها أو تلقيها أمرًا صعبًا إلى هذه الدرجة؟ إليك ثلاث نصائح تساعدك على تقديم نصائح راجعة بنّاءة:

1. ركّز على نتائج الأعمال: وضح ما تحتاجه الشركة: تطوير المواهب، تنمية المبيعات، تطوير الخدمات، ثم ضع ملحوظاتك الراجعة ضمن إطار عام يكون مؤديًا إلى تحقيق تلك النتائج المطلوبة.
2. أكثر من الملحوظات الراجعة: عندما يقتصر تقديم الملحوظات الراجعة على المراجعات نصف السنوية، فإن الناس نادرًا ما يتلقونها بصورة جيدة؛ لذا، قدّم ملحوظاتك بصورة مستمرة منتظمة، سوف تصبح أفضل قدرة على تقديم الملحوظات الراجعة، علاوة على أنّ الأشخاص الذين يعملون معك سوف يعتادون سماع هذه الملحوظات.
3. كن محددًا: حدّد السلوك الذي يتعين تغييره بالضبط، واذكر بصورة واضحة ما تريد من الموظف أن يفعله على نحو مختلف، واستخدم أمثلة توضيحية تساعد المتلقي على فهم ما تقصده بالتحديد.

## لا تكتفِ بالتواصل، بل اشرح أيضاً

يعرف الأشخاص الذين يجيدون التواصل أنهم في حاجة إلى استخدام الطاقة والحماسة لإقناع مستمعهم، ويعرف هؤلاء أيضاً أن عليهم أن يوضّحوا ويشرحوا جوهر الأمر الذي يثير حماسهم إلى هذا الحدّ، وعندما تريد إيصال أمر مهمّ إلى الآخرين في المرة القادمة، فعليك أن تحرص على إيصال الحماسة أيضاً، إلا أنّ عليك أيضاً أن تشرح الأمر بصورة واضحة، وأن تجيب عن السؤال الآتي: «ما معنى هذا؟» اشرح الأمر أو المبادرة أو المشكلة، وكن واضحاً في التمييز بينها وبين غيرها، ولا تستخدم أساليب الاستعارة والمجاز إلا عندما يساعدك ذلك على توضيح فكرتك، وأطلع الآخرين على التفاصيل التي تدعم رأيك، وبعد ذلك يكون عليك تحديد ما تريد من الناس فعله، وذلك من خلال طرح توقعاتك بصورة واضحة، وحاول ألا تفقد انتباه مستمعك وتشتت تركيزهم بالإكثار من التفاصيل، واحتفظ بهذه الأشياء من أجل التواصل المكتوب.

## أتقن فن الثقة

من الممكن أن يعدّ المدير الذي يتمتع بثقة زائدة شخصًا مدعيًا، يحاول فرض آرائه على الآخرين، لكن المدير الذي يميل إلى الإفراط في التحفظ يمكن أن يعدّ أيضًا مديرًا ضعيفًا، حيث يستطيع المدير الجيد أن يعثر على التوازن الصحيح بين الأمرين معًا، وهذا لا يعني أنّ عليك محاولة الظهور بمظهر الشخص الواثق جدًا طيلة الوقت، وبدلاً من ذلك، عليك أن تكون مستعداً لاستخدام الأسلوبين في الأوضاع المختلفة، فقد يحتاج موظفوك إلى أن تطرح عليهم تحديات، وتطلب إليهم إنجاز أهداف تتميز بصعوبة خاصة، إلاّ أنّه من الممكن أحياناً أن تجد نفسك مضطراً إلى بعض السلبية؛ حتى تسمح لهم بالتقدم إلى الأمام، فكن مرناً! واستخدم ذكاءك العاطفي لتقرر متى يؤدي إظهار ثقتك إلى تحفيز الموظفين بدلاً من خنقهم، ومتى يكون هدوؤك وتواضعك أمراً مناسباً لتشجيعهم.

## أنشئ ثقافة الإشراف

إنّ تشجيع الموظفين شبابًا وكبارًا، على تشارك المعارف والأفكار والنصائح أمر معقول تمامًا، لكن المدرسة القديمة (أي تلك البرامج التي تتوجّه من القمة إلى القاعدة، ويجري بموجبها تكليف مشرفين برعاية الآخرين وتوجيههم)، لا تحقق ذلك النجاح الذي تحقّقه العلاقات التي تنشأ على نحو عضوي.

على المدير أن يساعد المشرفين ومن يخضعون لإشرافهم على التلاقي، وعلى أن يعثر أحدهم على الآخر، من خلال البدء باحتياجات العمل المحددة، أي عندما يكون شخص ما قادرًا على المساهمة في مشروع شخص آخر أو في تحقيق هدفه؛ لأنّ ذلك يؤسّس العلاقة الأولية بصورة مريحة مفيدة، وفي وقت لاحق، عندما تصبح «كيمياء» العلاقة بين الاثنين قوية، فقد تتطور هذه العلاقة إلى نقاش أكثر اتساعًا، يتناول أهداف التطور المهني والتطلعات الشخصية.

## مكّن موظفيك

يسعى القادة الناجحون إلى تمكين موظفيهم، بحيث يصبحون قادرين على اتخاذ القرارات، وتشارك المعلومات، وتحمل الأخطار. في ما يأتي ثلاث طرق تفيدك في «الابتعاد عن طريق موظفيك»، والسماح لهم بتولي «ملكية» العمل:

- امنحهم المسؤولية والاستقلالية الذاتية: دع هؤلاء الذين يظهرون قدرتهم على حمل المسؤولية يتولون مستويات جديدة من المسؤولية، ويتمتعون بقدر من الاستقلال الذاتي في ما يتعلق بمهمّاتهم ومواردهم.
- ركّز على النمو: أنشئ بيئة عمل يحظى فيها الناس بفرصة لتطوير مهاراتهم، والتمتع بنتائج هذا التطوير.
- لا تغيّر القرار: إذا لم تكن هنالك ضرورة قصوى، فلا تشكك في قرارات الآخرين؛ لأنّ من شأن التشكيك أن يقوّض ثقتهم، ويدفعهم إلى التراجع والتردد عندما تكون لديهم أفكار.

## رَكَزْ جهود موظفيك على ما يُتقنون فعله

توضع في معظم أنظمة مراجعة الأداء صورة مثالية للكيفية التي يجب أن يكون عليها الموظف، ثم تجري الإشارة إلى مقدار فشل كل موظف من الموظفين في تلبية متطلبات تلك الصورة، حيث نطلق على حالات الفشل هذه اسم «مجالات التطور»، ونشجع الناس على تركيز طاقاتهم من أجل تطوير تلك المجالات، لكن التحسُّن في مجالات الضعف يتطلب قدرًا ضخمًا من الطاقة، حيث يتعيَّن عليك تركيز جهود موظفيك على نقاط قوتهم لا على نقاط ضعفهم، وشجعهم على القيام بما يحسنون القيام به فعلاً، والأهم من ذلك كله، أن تقبل وجود نقاط ضعف لديهم، فإذا كان أحدهم غير ماهر في إعداد الصفحات المجدولة، فاطلب إلى موظف آخر فعل ذلك بدلاً عنه، وإذا لم تتمكن من إعفائه من ذلك القسم من عمله، فساعدته حتى يتطور بالقدر الكافي لتجنب أثر هذا الضعف السلبي على بقية نقاط قوته.

## اعثر على المواهب المخبأة

إنّ العثور على مواهب «خارجية» لتلبية حاجات الشركة ليس أمرًا ممكنًا على الدوام، لكنه ليس ضروريًا على الدوام أيضًا، ومن الأرجح أنه من الممكن أن تكتشف الكثير من المواهب المخبأة لدى موظفيك الحاليين، إذا اهتمت بذلك، وطرحت الأسئلة الصحيحة:

- **حوّل الثناء إلى نوع من المقابلة:** عندما تهنئ موظفًا لأنه أدى عملاً من الأعمال بصورة جيدة، فاسأله تحديداً عما ساعده على تحقيق ذلك النجاح، حيث إنَّ بإمكانك أن تكتشف فيه نقاط قوة لم تكن ظاهرة لك من قبل، من خلال التوصل إلى فهم أفضل لأسلوب عمله .
- **اسأل عما يجعل الموظف يفضل مهمات أو مشاريع بعينها دون غيرها:** من الممكن أن تكون هذه التفضيلات مدخلاً إلى رؤية مواهب الموظف، فقد يستمتع الموظف بمشروع من المشاريع؛ لأنه يتضمن منتجاً يهتم به، أو لأنه يمنحه فرصة تصميم استبانات مثلاً، فمن خلال معرفة هذه الأمور، يمكن أن تصبح قادرًا على اكتشاف مواهب مهمّة.

- اسأل موظفيك عن أحلامهم: اسأل الموظف عما يمكن أن يفعله، لو أُتيح له أن البدء من جديد، فغالبًا ما تتضمن أحلام الناس جانبًا من أنفسهم، وهو جانب لا يتحدثون عنه عادة.

## استخدم أسلوب التعلم من خلال العمل

لعلّ من أهمّ وظائف المدير مساعدة الموظفين التابعين له مباشرة على تعزيز قدراتهم القيادية وتطويرها، ومن الممكن أن يسهم التعلم من خلال العمل في هذا، ومن خلال هذا التعلم يشتغل الأفراد على مشكلات العمل الفعلية، ويطبّقون الدروس التي تعلموها للاستفادة منها في مواجهة تحديات جديدة، حيث يسير الأمر على النحو الآتي:

- خصّص للموظف مشروعاً أساسياً مهماً يجري «التخطيط له»، ويمكن أن تكون للفشل فيه آثار واضحة.
- قدّم له بعض الملحوظات ذات الصلة به وبسياق تعلمه.
- قدّم له موجزاً عن تجربتك في التعامل مع المشاريع، وراجع معه النتائج التي حققها حتى الآن، وكيف توصل إليها.
- وضح انعكاس النتائج على حالة الأعمال.
- ساعد الموظف على نقل الدروس المستفادة إلى مشاريع أخرى.

كلما كبر التحدي وازدادت أهمية المشروع، أسهم التعلم من خلال العمل في توسيع قدرات الموظف، وزيادة مقدار ما يعرفه.

## شارك موظفيك قصصهم

يعدّ تحفيز الموظفين للوصول إلى مستويات أداء أعلى تحديًا بالنسبة إلى معظم المديرين، وغالبًا ما ينشأ الحافز الذي يدفع الإنسان إلى فعل شيء من الأشياء، عندما يشعر الشخص المعني أنّ الأمر يدعم الصورة التي وضعها لنفسه، على سبيل المثال: قد يكون لديك واحد من «نجوم الأداء»، الذين يتجاوزون توقعاتك دائمًا؛ لأنهم يقولون لأنفسهم إنهم قادرون على التأثير في الآخرين، أو إنهم يدققون عملهم كثيرًا؛ لأنهم لا يرتكبون أي أخطاء، حيث تستطيع تغذية هذا الحافز الداخلي من خلال فهم هذه القصص ومساندتها، وعليك في البداية أن تفهم ما يريد الموظف أن يكون عليه، ثم العثور على التلاؤم المناسب بين حاجات العمل الفعلية وتلك الصورة التي في رأس الموظف.

## اعمل على إدارة الأشخاص الأكثر ذكاءً عندك

إنَّ الناس الذين يملكون أفضل القدرات على إضافة القيمة في المؤسسة، ليسوا بالضرورة من يحمل أعلى الألقاب الوظيفية أو أعلى الشهادات، فضلاً عن أنَّ إدارة هؤلاء الأشخاص ليست سهلة بالضرورة، وإليك ثلاثة أشياء يتعيَّن عليك القيام بها، وثلاثة أخرى يتعيَّن الابتعاد عنها؛ حتى تتمكن من قيادة أكثر الأشخاص الموجودين ذكاءً:

- اشرح لهم الأمور، وأقنعهم به، لا تقل لهم ما الذي عليهم أن يفعلوه: لا ينفذ الأشخاص الأذكاء كلمات القادة من غير تفكيرٍ فيها؛ لأنَّهم في حاجة إلى فهم السبب الذي يجعلك تطلب إليهم ذلك الشيء.
- استخدم خبراتك، ولا تستخدم موقعك الوظيفي. إنَّ هؤلاء الأشخاص لا يتأثرون كثيراً بالمواقع الوظيفية.
- قل لهم ما تريده منهم، ولا تقل لهم كيف يقومون به: يستمتع الأذكاء باستكشاف طريقة القيام بالأمور، وهم يستطيعون مواجهة التحدي في أغلب الأحيان.

## استفد من أفضل الأشخاص لديك

غالبًا ما يعيق المدير أداء أفضل موظفيه، ويقلل من حماسه من غير أن يقصد ذلك، ولا يكون هذا السلوك الذي يسيء إلى الإنتاجية نابغًا عن نية سيئة، فغالبًا ما يكون المدير غير واثقٍ من كيفية تحفيز الشخص الذي يتمتع بموهبة استثنائية، وإذا كنت محظوظًا ولديك أشخاص من هذا النوع في فريقك، فعليك أن تحاول تجربة هذه الأفكار الثلاث؛ لكي تحصل على أفضل ما في هؤلاء الموظفين:

- ادفعهم إلى المستوى التالي: تحدى هؤلاء «النجوم»، وادفعهم إلى توسيع قدراتهم، واكتشف ما الذي يبرعون فيه، وما الذي يحتاجون إليه حتى يتعلموا، ثم صُغِّ بعد ذلك مهماتهم بما يتوافق مع غاياتك.
- دعهم يتألقون: لا تخفِ نجومك، بل امنحهم فرصة الظهور، ودع الآخرين يعرفون ما يقوم به هؤلاء النجوم، فعندما يبدو موظفوك في حالة جيدة، فستبدو في حالة جيدة أيضًا.
- دعهم ينطلقون: يحتاج أصحاب الأداء المتميز إلى فسحة للنمو والتطور، دعهم ينتقلون كما يشاؤون إذا رأيت أن هذا قد يساعد على تطورهم.

## قدم ملحوظات راجعة إلى أصحاب الأداء المتميز

لا تقترض أنّ أصحاب الأداء المتميز عندك يعرفون مدى جودة عملهم. استخدم هذه النصائح الثلاث في إعطائهم الملحوظات الراجعة التي يرغبون فيها ويستحقونها أيضاً:

- حدد مجالات التطور: قد تكون مجالات التطور اللازم قليلة، وقد تكون في حاجة إلى بذل جهد حتى تستطيع تحديد هذه المجالات وتوضيحها بالنسبة إلى الموظف، لكن عليك أن تساعد «نجمك» على فهم النقاط التي يستطيع أن يتطور فيها.
- أظهر إعجابك وتقديرك: إن الامتناع عن قول كلمة شكراً واحد من الأخطاء الشائعة التي يسهل ارتكابها، إذ إنّ الموظف المتميز في حاجة إلى التقدير، ويستمتع بذلك مثلما يستمتع أيّ شخص آخر.
- أكثر من إعطاء الملحوظات الراجعة: لا تنتظر حتى يأتي وقت المراجعة النظامية؛ لأنّ أصحاب الأداء العالي يتوقون إلى تلقي هذه الملحوظات دائماً، ومهمتك الإكثار من هذه الملحوظات، وتلبية ما يتوق إليه الموظف المتميز.

## امنح موظفيك فسحة ووقتاً

كانت مؤسّسة ماك آرثر تقدّم «منح العبقرية» لأصحاب الإنجازات الخلاقة خلال ثلاثين عاماً مضت، وذلك حتى تساند سعيهم خلف أفكار جديدة، ولم تكن لديها قيود من حيث مقدار الأموال أو الالتزامات المطلوبة من المشارك، وهكذا فإنّ تقديم المنحة يُعدّ تعبيراً عن الثقة في قدرة المتلقي على الإنجاز، وتعني منحه بحبوحه زمنية.

عندما يريد المدير إطلاق العنان للموظف الموهوب لمتابعة فكرة جديدة، فعليه أن يقدّم إليه منحة حقيقية، وليس بالضرورة أن تكون المنحة مالاً، إذ من الممكن أن يقدّم إليه فسحة زمنية ليستطيع التنفس بحرية ويمضي في استكشاف فكرته، وممّا تجدر الإشارة إليه، أنّ تقديم المنحة لا يؤدي إلى أفكار جديدة مفيدة في الأوقات جميعها، لكنه يعطي إشارة إلى الموظفين مفادها أنك تقدّر الإبداع، وأنت مستعد لاستثمار الزمن والموارد في رعاية هذا الإبداع.

## لا تنسَ أن تُدير

يعدّ التمييز بين الإدارة والقيادة موضوعًا لنقاش مستمر دائمًا، فغالبًا ما توصف القيادة بأنها عمل أكثر تألقًا، حيث إنّ القادة يمارسون القيادة والتأثير، ويلهمون الآخرين، في حين يقوم المديرون بتنفيذ الأفكار وبالعمل «على الأرض»، إلا أنّ القادة الذين يقتصر تركيزهم على التوصل إلى أفكار كبيرة غامضة، حتى يتولى الآخرون تنفيذها، من الممكن أن يصبحوا منفصلين عن فرق عملهم وعن مؤسساتهم أيضًا، عليك أن تتجنّب احتمال تحولك إلى قائد «الصورة الكبيرة فقط»، واتخذ قرارات، وطوّر استراتيجيات تأخذ في الحسبان قيود الكلفة والزمن التي يعيشها العالم الحقيقي، وعليك أن تبقى مشاركًا في تفاصيل التنفيذ؛ لأنّ من الأسهل طبعًا أن يخرج المرء بأفكار، ويطلب إلى يقول الآخرين تنفيذها، وعليك أيضًا أن تشمّر عن ساعديك، وتفهم ما يتطلبه تحويل هذه الأفكار إلى حقائق.

## اعمل على بثّ الإلهام في الفريق

من مسؤولياتك المهمة بوصفك مديرًا أن تبثّ روح الإلهام في أفراد الفريق، وأن تحفّزهم على تقديم أفضل ما عندهم في العمل، وعلى إجراء التغييرات الصعبة والتغلب على العقبات الكبرى، حيث تستطيع مهارات التواصل لديك أن تبني قدرتك على تقديم هذا الإلهام، أو أن تهدم هذه القدرة تمامًا.

وحتى يتحقق ذلك، فإنّ عليك أن تجرّب صياغة «النداء إلى العمل» على هيئة تحدّ تطرحه على الموظفين، مثلًا: «نستطيع أن نقلب حالة قسمنا الذي يعاني المصاعب»، فمن شأن هذا الأسلوب أن يجعل الموظفين يدركون أنهم إذا أرادوا فريقًا جديدًا أفضل من ذي قبل، فعليهم أن يعملوا من أجله، وسوف تقود التغيير أنت، لكنك في حاجة إلى دعم موظفيك ومساندتهم، وعندما تطرح التحدي عليهم، يكون عليك أن تنقل إليهم أيضًا إحساسًا بالأمل؛ لأن هذا يساعد الفريق على الإقدام على الخيارات الصعبة التي لا بدّ منها من أجل البقاء والنجاح.

## احرص على مشاركة أفراد الفريق

يفترض أن تكون اجتماعات الفريق مناسبات للتعاون، أمّا إذا كنت أنت من يتولى الكلام، وكان أفراد الفريق يستمعون فقط، فإنّ ثمة شيء غير صحيح في هذه الحالة. لديك طريقتان لتنشيط الفريق، وجعل أفراداه يطرحون أفضل ما لديهم من أفكار:

- قلّل من طرح أفكارك: قد يغريك أن تطرح أفكارك العبقريّة كلها دفعة واحدة! إلا أنّ هذا غير صحيح، إذ يتعيّن عليك طرح اقتراح أو اقتراحين فقط في المرة الواحدة، لأنّ من شأن تقليل ما تطرحه أن يمنح الآخرين فرصة للمشاركة.
- اطرح أسئلة كثيرة: لا تقلق من كثرة الإجابات التي يمكن أن تأتيك، واطرح أسئلة عميقة تثير المناقشة، وعندما يعبرّ الناس عن آرائهم، اطلب إليهم توضيح أفكارهم حتى يستطيع الآخرون فهمها.

## ثق بفریقك

على الرغم أنّ للتشكك بعض المزايا والفضائل، إلا أنّ الثقة أمر حاسم الأهمية من أجل فعالية عمل الفريق، وحتى تزرع الثقة بين أفراد الفريق، وتجعلهم يثقون بك، فيتعيّن عليك أن تثق بهم أولاً؛ لذا، أظهر لهم إيمانك بكفاءتهم وقدراتهم، وأظهر تقديرك لمساهماتهم وثقتك بهم، عن طريق تكليفهم بمهمّات تحمل تحديات أكبر من ذي قبل، وعن طريق منحهم الاستقلالية التي لا بد منها حتى يتألّقوا، حيث إنّ القادة الذين «يختبرون» موظفيهم، يغامرون بحدوث ضرر جدّي لحسن حال الفريق كله، فالثقة طريق ذو اتجاهين، وكلما بدأت السير في الاتجاه الخاص بك في وقتٍ أبكر، أسرع موظفوك في السير لملاقاتك.

## أعطِ التوجيهات الصحيحة

يحدث في أحيانٍ كثيرة أن يبذل الناس جهداً حقيقياً في مشروعٍ من المشاريع، من غير أن يفهموا تماماً كيف تسهم جهودهم هذه في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، فعندما ترى أنّ وجهة عمل الفريق غير واضحة تماماً بالنسبة إلى أفرادها، فعليك أن تقوم بهذه الخطوات الثلاث:

- لا تفترض أنّ كل فرد في الفريق يدرك الاستراتيجية العامة: لا ترتكب خطيئة الافتراض أنّ الناس يفهمون استراتيجية الشركة، لمجرد أنّ المديرين التنفيذيين قد عرضوها أمامهم.
- تأكد من وجود الفهم المشترك: ارسم لأفراد الفريق مخططاً يبيّن لهم أين تقع المؤسسة الآن، وإلى أين تعتزم الوصول، ودع مديرك وأفراد فريقك يطّلعون على هذا المخطط لتتأكد من أنكم «على موجة واحدة» كلكم.
- صل بين النقاط: اشترك مع أفراد الفريق كلهم في وضع قائمتين اثنتين: واحدة للمشاريع الرئيسية، وواحدة لأهداف المؤسسة، وارسم خطوطاً تصل بين مفردات هاتين القائمتين، وإذا اتّضح أنّ هناك مشاريع ليس لها ما يقابلها في قائمة الأهداف، فعليك أن تعيد النظر في هذه المشاريع، بحيث تصحح الأمر أو تلغي المشروع الذي لا يحقق هدفاً.

## اقبل تحدي الأسئلة الكبير

من الممكن أن يقع القائد خاصة إن كان ذكيًا، في إغراء تزويد الفريق بالإجابات كلها، إلا أن لكن القائد الأكثر ذكاءً يعرف أن إفساح المجال أمام أفراد الفريق، للمشاركة في طرح أفكارهم ليس أمرًا جيدًا للفريق وحده، بل هو ما يؤدي إلى أفضل النتائج أيضًا، وحتى تقاوم ميلك إلى قول كل شيء بنفسك، عليك أن تختار اجتماعًا أو حديثًا مع أفراد الفريق، وأن تلتزم بقيادة هذا الاجتماع من خلال طرح الأسئلة فقط، وابدأ بطرح ما شأنه إثارة النقاش، واطرح أسئلة استيضاحية تفتح مجالًا للتعمق في الأفكار وفهمها بصورة أفضل، ثم استخدم الأسئلة لتقرير الخطوات التالية، وقد تجد أنه من الصعب عليك أن تتجنب طرح رأيك بصيغة تقريرية أو بصيغة اقتراح، لكن قدرتك على ضبط لسانك في هذه الأحوال، تضمن لك أن تستخدم الآخرون ألسنتهم ويتكلموا.

## لا تُكثر من قرع جرس الإنذار

إذا كنت تزعم أنّ كل مشروع مهمّ جداً، وكلّ مهمّة أمر حاسم الأهمية، فسوف يميل موظفوك سريعاً إلى تجاهل هذا الأمر، بحيث يقومون بالأمر بالسرعة العادية (من المرجح أن تكون السرعة العادية أبطأ مما يجب في نظرك)، فإذا كان كل شيء يحمل صفة الأهمية والاستعجال، فلا شيء مهم في الواقع، ولا شيء مستعجل! استخدم مفهوم النسبية عندما تريد أن تجعل موظفيك يدركون فعلاً مدى أهمية الأمر بالنسبة إلى المؤسسة أو الوحدة، وكن انتقائياً في ما يخص الأوقات التي لا بدّ فيها من الضغط على الموظفين، أو القول لهم بأنّ لهذا الشيء أثر كبير في تحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة، فكلما قللت من قرع جرس الإنذار، ازداد احتمال استجابة الفريق عندما يُقرع هذا الجرس.

## تخلص من السلبية

في كلِّ مؤسّسة أو وحدة عمل أو فريق عمل محاسن ومساوئ، وعندما تكون مديراً، فهل يكون تأكيد الإيجابيات والتخلص من السلبيات جزءاً من عملك؟ يجب أن تقوم بالأمرين معاً! لكن الدراسات تبيّن أنّ للمعلومات والتجارب السلبية وللأشخاص السلبيين أيضاً، تأثير عميق يفوق تأثير الجوانب الإيجابية، حيث إنّ الاستخدام الأمثل لوقتك وطاقتك يتمثل في التركيز على إزالة السلبيات من مؤسّستك إلى أقصى حدٍّ ممكن، وقد يعني هذا إزالة العقبات الضارة أو حماية العاملين من تأثير السلوكيات الهدّامة، فضلاً عن أنّ التثاقل والكسل وسوء التصرف أمورٌ معدية، ومن خلال تقليل هذه الجوانب السلبية، يمكنك منح موظفيك فرصة أفضل للنجاح.

## حارب مقاومة التغيير

من المرجح أن يواجه أيّ جهد يسعى إلى التغيير بعض الأشخاص الذين يقاومون التغيير، وللأسف، يستطيع هؤلاء الأشخاص - وإن كانوا قلةً أو متباعدين - أن يتوصلوا سريعاً إلى إحداث نوع من التآكل في قوة الاندفاع، بحيث يتوقف مسار عملية التغيير. في ما يأتي أربع أدوات لمساعدتك على جعل الجميع ينضمون إلى قافلة التغيير:

- **الحقائق الواضحة الباردة:** استخدم الأدلة لتبيّن أنّ التغيير أمر ضروري وأنه ممكن أيضاً، واجلب هذه الحقائق من مصادر متعددة مع الحرص على التفاصيل؛ لأنّ من شأن خطأ صغير في هذا الجانب، أن يُفقد مصداقية دفاعك عن التغيير.
- **الحجج المضادة:** يجب أن تعرف ما الذي يقوله خصومك، وأن تكون مستعداً للإقرار بشرعية مخاوفهم، وطرح حجج مقنعة في صالح قضيتك.
- **الصورة الكبيرة:** التغيير أمر غير مريح على المدى القصير، فانظر إلى الصورة الكبيرة، واطرح ما يجعل التغيير أمراً صحيحاً على المدى البعيد.

- التكرار والضغط: حافظ على ثبات الرسالة التي تريد إيصالها: وكرّر حججك القوية المقنعة، واستخدم الضغوط الضرورية من أجل تعديل مواقف الأشخاص المناوئين للتغيير.

## حقوق الانسجام بين أولويات الموظف وأولويات الشركة

يكون المدير محظوظًا عندما يجد أنّ مصالح موظفيه واهتماماتهم، تتسجم مع أولويات الشركة بصورة طبيعية، أمّا إذا لم تكن واحدًا من أولئك المديرين المحظوظين، فإليك ثلاث طرق لتحقيق الانسجام بين ما يهتم به الموظفون، وما تحتاج الشركة إلى تحقيقه:

- اعرف ما يتعلق بأولويات موظفيك: لا تنتظر أوقات المراجعة الدورية، واسأل موظفيك بصورة منتظمة عما يهتمون به شخصيًا أكثر من أي شيء آخر، فأنت مديرهم، وعليك أن تعرف ما يحركهم.
- انقل إليهم أولويات الشركة: أخبر الموظفين عما تحتاج الشركة إلى إنجازه خلال الأسبوع القادم أو الشهر القادم أو السنة القادمة، وكن واضحًا منسجمًا، وكرر تقديم هذا العرض باستمرار.
- حقق الانسجام بين المصالح والاهتمامات وبين المسؤوليات: الآن، وبعد أن اتضح موقف الجانبين، حاول أن تقوم بكل ما تستطيع؛ لإقامة الصلة بين اهتمامات الموظفين وبين أولويات الشركة.

## لا تفترض أن الناس لن يفهموا

من الممكن أن يكون اتخاذ قرارات استراتيجية أمراً صعباً، وخاصة في أوقات محدودية الموارد، لكن إيصال هذه القرارات وتعميمها غالباً ما يكون مهمة أكثر صعوبة وتحدياً من مهمّة اتخاذها، ولعلّ من أكثر أخطاء التواصل التي يرتكبها المدبرون، افتراض عدم قدرة المتلقين على فهم المنطق المعقد الكامن وراء كل قرار، فبدلاً من افتراض أن الناس لن يفهموا، عليك أن تجد طرقاً لتوضيح التفاصيل، حتى لمن لا يملكون ما تملكه من معرفة بالشركة وبالجوانب المالية، وإذا لم يفهم الموظفون، فإنّ عملك أن تعثر على طريقة لشرح الأمر لهم حتى يفهموا؛ لأنّ كل موظف في الشركة يستحق أن يعرف وجهة هذه الشركة، وأن يدرك المنطق الكامن خلف قراراتها، وسيكون الموظف أكثر ارتياحاً وأفضل إنتاجية عندما يعرف ذلك كله، ويكون أيضاً منسجماً مع استراتيجية الشركة.

## أعدّ تركيز فريقك على الاستراتيجية الجديدة

تفضل كثير من مشاريع التغيير الاستراتيجي، أو تواجه عقبات كبيرة في الطريق، وإذا وجد فريقك صعوبة في التكيف مع الاستراتيجية الجديدة، فعليك أن تجرب هذه الخطوات الثلاث للمحافظة على تركيز الفريق:

- ادفع بعملية اتخاذ القرار صوب الأسفل: عندما تطلب إلى الناس العمل بصورة مختلفة، فقد يشعرون أنهم مجرد «منفذين» لا يملكون سلطة أو سيطرة، لذلك دعهم يتخذون القرار بأنفسهم، ويختارون كيف يسهمون في الاستراتيجية الجديدة.
- اطلب مدخلات الموظفين: عندما يقع عمل الفريق في أثناء التغيير في ورطة أو مأزق، فاطلب إلى الموظفين أن يقترحوا طرقاً لإزالة العوائق التي تمنع تقدمهم.
- اجعل النجاح أمراً مشتركاً: لن يرغب أحد في التغيير إذا لم يكن مقتنعاً بأن الاستراتيجية الجديدة سوف تنجح، وعندما تحقق تقدماً مهما يكن صغيراً، فعليك أن تجعله مشتركاً بين أفراد الفريق جميعهم؛ ليكون دليلاً على نجاح الاستراتيجية الجديدة.

## ليكن لديك مبدأ استراتيجي بسيط

إن مساعدة الموظفين على فهم الاستراتيجية مع مواصلة تحفيزهم، ودفْعهم إلى إنجازها في الوقت ذاته، مهمة صعبة تمثل تحدياً حقيقياً بالنسبة إلى كثير من القادة، لكن ابتكار شعار يحدد الهدف، ويكون تذكره سهلاً، بحيث يتمسك به الجميع أمر مفيد جداً، وعندما تجري صياغة هذا المبدأ بصورة جيدة، فمن الممكن له أن يعطي الموظفين توجهاً واضحاً، وأن يحفزهم على أن يكونوا مرنين وعلى قبول المخاطرة؛ لأن من شأن المبدأ الاستراتيجي القوي، الذي يُعبّر عنه بصيغة بسيطة واضحة، أن يفرض إجراء مقايضات بين الموارد المتنافسة، وأن يكون اختباراً حقيقياً للقرارات، فعند مواجهة خيار من الخيارات، يجب أن يكون الموظف قادراً على اختبار الاحتمالات المختلفة، استناداً إلى المبدأ الاستراتيجي الذي تحدثنا عنه، وذلك حتى يتخذ قراراً منسجماً مع أهداف الشركة.