

تطوير نقاط القوة، أو إصلاح نقاط الضعف

أيهما أكثر فاعلية؟

ميليسا رافوني

يكتب كل من ماركوس بكينغهام، ودونالد أو. كليفتون، في كتابهما الرائج «اكتشف نقاط قوتك الآن»، قائلين: «لن تتفوق إلا عبر تطوير نقاط قوتك بالقدر الأكبر، لا عبر إصلاح نقاط ضعفك». يؤكد الرجلان هامشية ما ينتج عن محاولة إصلاح نقاط الضعف المتأصلة في الكثير من الأحيان. لا حاجة لك، إضافة إلى ذلك، إلى امتلاك نقاط القوة في كل من الجوانب المتعلقة بوظيفتك كي تبرز الآخرين. من الأفضل للمديرين كثيراً، وفق ذلك المعنى، أن يستغلوا نقاط القوة لدى موظفيهم المباشرين بالقدر الأكبر، ويلتقوا على نقاط ضعفهم.

يرتئي من استشارتهم «هارفارد مانجمنت أبيت» من الخبراء - بالقدر ذاته من الأهمية الذي يسم مجادلة بكينغهام وكليفتون- الكثير من التبسيط في تلك المجادلة. من الطبيعي، كما تبدو الحال عليه، أن

تِكَلِ مسؤوليات العمل بما يمكنك من الاستفادة من نقاط القوة لدى موظفيك، ولكن لن يكون بمقدورك احتمال الكلفة الناتجة عن التركيز على تلك النقاط فحسب.

«يعد الحافز لدى الموظف، في العديد من الأحيان، أكثر أهمية في تحديد أدائه مما يتمتع به من كفاءة».

يستلزم التوثق من تلبية احتياجات شركتك، في الكثير من الأحيان، أن تسأل الموظفين معالجةً مكامن الضعف لديهم. يتحدث الدكتور ريتشارد بوباتزيس، رئيس قسم السلوك التنظيمي في كلية ويدرهييد للإدارة، التابعة لجامعة «كايس ويسترن ريزيرف»، وشريك كل من دانيال غولمان وأني مكاي في تأليف كتاب «القيادة الرئيسة»، بالإضافة إلى ما سبق، قائلاً: «يعد الفرض الرئيس، بشأن عدم تطور الموظفين، مهيناً لأبعد الحدود. تظهر أبحاثنا، مرة بعد أخرى، أن بمقدور الموظفين التغير، وأنهم يتغيرون بالفعل. ينتج التغير الدائم عن الموازنة في التركيز على نقاط القوة والضعف - وإبقاء ذلك التوازن قائماً. إن لم تعمد إلى تطوير الموظفين، فسيشعرون بالملل من وظائفهم، في نهاية المطاف، ويغادرون. لا يزال توظيف أفضل المواهب عسيراً جداً، بالرغم من اضطرار الشركات إلى الاستغناء عن العديد من أصحاب تلك المواهب في العام المنصرم. إن لم ينجح المديرون في إيجادهم، فسيكتفين عليهم أن يمتلكوا القدرة على تطوير الموظفين العاملين لديهم، بما يجعل متوسطي الأداء منهم الأفضل بالمقاييس كافة. ابدأ، بغية القيام بذلك، بتعيين المهارات

الضرورية لنجاح وحدتك - بغض النظر هل تمثل نقاط ضعف أم قوة لدى موظفيك المباشرين. كن إستراتيجياً فيما تختار التركيز عليه من نقاط الضعف، معدلاً مقاربتك لتناسب مصادر التحفيز الخاصة لكل من الموظفين، ولا تعالج نقاط الضعف بطريقة مجتزأة. لا تعالج نقاط الضعف نفسها، ما إن تُكتشف، بطريقة سحرية. يتعين عليك، كمدير، أن تشارك الموظف للمساعدة على إحداث التغيير المطلوب.

مقاربة إستراتيجية لمعالجة نقاط الضعف

لكل منا مواطن ضعفه وخلله، التي يستعصي بعضها على الإصلاح، كما يبدو، على مر العقود. يتحدث سال لانوتو، المدير التنفيذي لشركة «جاي جاي وايلد»، مزودة حلول تقنية المعلومات، بالرغم من إقراره بعدم وجود صيغة بسيطة لتحديد الوقت اللازم لمساعدة الموظفين على إصلاح نقاط ضعفهم، قائلاً: إن المسألة الرئيسة تدور حول «التركيز على ما يهم من تلك النقاط».

لا تحاول معالجة الكثير من نقاط الضعف في الوقت ذاته. ابدأ بما يعيق منها الموظف عن تلبية الحد الأدنى من معايير الأداء في المهام الرئيسة. انتقل فيما بعد، حين تنتهي من تلك النقاط، إلى معالجة نقاط الضعف التي تعيق الموظف عن التقدم في وظيفته.

يمكن «لتحليل نقطة التحول» أن يفيد كثيراً في هذا السياق. شجع الموظف، عوضاً من دفعه إلى معالجة أبرز نقاط ضعفه، على تطوير المهارات التي تعد - بالرغم من عدم تحولها إلى نقاط قوة بعد - قريبة

من «المستوى الذي يسهم فيه التحسن البسيط نسبياً، أو إتقان تلك المهارات، في جعل أدائه رائعاً»؛ بحسب ما يقول بوياتريس.

تدلّ بعض الحالات، مع ذلك، على أن الجهد المطلوب لسد «فجوة أداء» الموظف، فيما يتعلق بالمهارات الضرورية، لا يستحق الوقت أو الثمن المبذولين من أجله. يتحدث لانوتو، على سبيل المثال، قائلاً: «لقينا العديد من الصعوبات في تحويل المهندسين إلى موظفي مبيعات، والعكس صحيح. يتعين التمييز بين منح المعلومات التي تساعد الموظفين على تطوير نقاط قوتهم بطريقة أفضل، وبين مطالبتهم بتخطي ما لا يقدرون عليه من الحدود». تسهم المقاربات الإستراتيجية حيال نقاط الضعف بالكثير من الفائدة، في هذا السياق، لما تقدمه من عون على تحديد الوقت المناسب للالتفاف على تلك النقاط.

إن بقيت نقاط الضعف لدى الموظف، ورفعت نقاط قوته، مع ذلك، من أسهمه في الشركة، فحاول أن تشاركه للمساعدة على إحداث التغيير المنشود، أو إعادة تكوين وظيفته لإيجاد ما هو أكبر من الانسجام بين مسؤولياته واهتماماته في الحياة. يتحدث نيك غايد، مدير شركة «إيديوكاتورز بابلشينغ سيرفيس»، بذلك الصدد، قائلاً: «من الأسهل أن تتأمل الأشياء كافة التي ينبغي القيام بها، وتتسم بالمرونة، فيما بعد، في الكيفية التي توفق بها بين الموظفين والمواقع التي يشغلونها».

تذكر - حين تعيد تكوين الوظائف التي تستغل نقاط القوة لدى الموظفين، أو تناسب احتياجاتهم بقدر أكبر - أن احتياجات الشركة تأتي أولاً. يتحدث تيموثي باتلر، العالم النفسي، ومدير برامج التطوير

المهني في كلية هارفارد للأعمال، والمشارك في تأليف كتاب «العادات الاثنتي عشرة السيئة التي تعيق الموظفين الجيدين»، قائلاً: «يعد القيام بذلك ضرورياً، بطريقة نموذجية، ولكن لا إلى المرحلة التي لا تقيد الشركة. يضيف بوياتريس قائلاً: «يغيب الانسجام على نحو كبير، على وجه الاحتمال، بين ما يود الموظف عمله، وما تحتاج الشركة إلى إنجازه. ينجح التوفيق بين الموظفين والوظائف، في ذلك السياق، على المدى القصير، لا الطويل؛ لأنه لا يساعد على تطوير الموظفين - أو أفضل القادة منهم، على أقل تقدير.

تعديل تدخلاتك على الصعيد الإداري

يتعين عليك - بالرغم من تأصل الرغبة لدى المديرين في معاملة الموظفين بعدالة - حين يتعلق الأمر بتحفيز الموظفين لمعالجة نقاط الضعف، أو تطوير نقاط القوة بأكبر قدر ممكن، أن تصيغ مقاربتك لتناسب الشخصية التي تتعامل معها. يجدر بهذا النوع من التعديل، على حد سواء، أن يتسم بالعدالة. تتحدث الدكتورة كاثرين فيتزجيرالد، العاملة النفسية، والمدربة الإدارية، والمشاركة في تحرير كتاب «التدريب الإداري: ممارسات ووجهات نظر»، بذلك الصدد، قائلة: «لا يدرك المديرون، في العديد من الأحيان، عدم وجود مشكلة في تعديل توقعات الأداء لتحفيز الموظفين المختلفين. إن سألت الوالدين، من جهة أخرى، عن كيفية تعاملهم مع أطفالهم، فسيدركون سريعاً الحاجة إلى تعديل مقاربتهم لتناسب كلاً من أطفالهم». تتصح هولي ويكس، المستشارة فيما يتعلق بالتواصل، قائلة: «حاول، من ثم، أن تلتزم مصادر التحفيز

الرئيسية لكل من الموظفين - ولا تفترض أن ما يحفزك يمكن أن يحفز موظفيك المباشرين على حد سواء». يتعين عليك كذلك أن تأخذ التوقيت والسياق بالحسبان، في حين تعدل مقاربتك لتناسب كلاً من الموظفين. يتحدث بوياتزيس، بذلك الصدد، قائلاً: «يمكن للتغيير في الحياة أو العمل، على سبيل المثال، أن يؤثر بقوة في الحوافز».

يردف الرجل قائلاً: «يمكن للموظفين القيام بوثبات عملاقة، والتحسين على نحو مؤثر في أي من الأعمار. يمكنهم التغيير بسهولة، في الأربعينيات والخمسينيات، بما يعادل العشرينيات من العمر، ولا يعجزون عن القيام بذلك، بطريقة نموذجية، إلا لعدم رغبتهم فيه - تمثل تلك، من ثم، مسألة متعلقة بالتحفيز، لا بما هو مستحيل من الأمور».

يمكن للمفهوم المتعلق بنقاط القوة، برمته، أن يكون مضللاً: يعد الحافز لدى الموظف، في العديد من الأحيان، أكثر أهمية في تحديد أدائه مما يتمتع به من كفاءة. توضح فيتزجيرالد، بذلك الصدد، قائلة: «يتمتع بعض الموظفين بما لا يلهمهم من نقاط القوة». لن تتسم مهارة الموظف في الرياضيات، على سبيل المثال، بالكثير من الفائدة، إن وجدها مملة على نحو فعلي. يتعين عليك القيام بما هو أكثر من مساعدة الموظفين على اكتشاف مواهبهم الطبيعية: مساعدتهم على إدراك ما يحفزهم بالقدر الأكبر بشأن العمل. تنصح فيتزجيرالد بأن تطرح الأسئلة الآتية على كل من موظفيك المباشرين: ما تحب أن تفعل؟ ما يثير اهتمامك؟ ما يثير قلقك بالقدر الأكبر؟ ما يثير توترك؟

لا تتسم مصادر تحفيز الموظفين بالوضوح على الدوام. يتعين عليك، في بعض الأحيان، أن تقوم ببعض «التقيب» لاكتشافها. يتحدث باتلر، بذلك الصدد، قائلاً: «يتمثل الخطأ الكبير، الذي يرتكبه العديد من المديرين، بافترضهم أن الموظفين يعلمون ما يريدون حقيقة، وأن المسألة تدور حول التفاوض لا أكثر. تتجسد القضية، بالقدر الأكبر، في عدم معرفتهم بما يحفزهم، أو افتقارهم إلى القدرة على توضيحه. تعد مساعدة الموظفين على التفكير فيما يثير حماسهم، وما يدفعهم به ذلك إلى التقدم، إيجابية جداً على صعيد العمل. اكتشفنا، عبر أبحاثنا، أن أهم ما يؤثر في إرضاء الموظفين يتجسد في الدرجة التي تتمثل بها اهتماماتهم الرئيسية في عملهم».

يتابع باتلر قائلاً: «تصب الطبيعة البشرية، لحسن الحظ، في مصلحتنا. يرغب الموظفون، فيما يمثل قاعدة عامة، في الشعور بأنهم يتقدمون، وأنهم لا يهملون، وهو ما يتطلب، في الكثير من الأحيان، التطوير في مجالات معينة». يتحدث بويانزيس، بذلك الصدد، قائلاً: «يتعين عليك بالطبع، في الكثير من الأحيان، أن تبالغ في تأكيد نقاط القوة لما يواجهه به الموظفون كثيراً بشأن نقاط ضعفهم، ولكن الاختبار الرئيس يتجسد في تحفيزك الموظف على إصلاح ما لا يُقدره من نقاط الضعف».

تتحدث ويكس قائلة: «يتجاهل الموظفون ما لا يقدرونه. يصعب تحفيز الشخص على تطوير ما لا يقدره من نقاط القوة - ولكم أن تتخيلوا كم يفوق ذلك صعوبة دفعه إلى إصلاح ما لا يقدره من نقاط الضعف». تترض احتياجات الشركة، مع ذلك، في بعض الأحيان، أن تقوم بذلك تحديداً.

كيف يمكنك البدء بذلك؟ أكد للموظف الأهمية الإستراتيجية الكامنة في إصلاح نقطة ضعف معينة. أعلمه بكلفة الاستمرار في تجاهلها، مع التقليل من وطأة إصلاحها ما أمكنك. تتحدث فيتزجيرالد، بذلك الصدد، قائلة: «يقدم كل ما تفعله العون، إن أسهم في جعل العمل على نقاط الضعف أقل رتابة. إن عانى أحد موظفيك، على سبيل المثال، مشكلة في إدارة الوقت، وكنت تعلم أنه يهتم بالتقنية، فحاول إيجاد ما يتعلق بإدارة الوقت من الأدوات، التي يمكن أن يأسر استخدامها اهتمامه».

يتحدث باتلر قائلاً: «يتمثل ما لا يجدر أن تقوم به بترك الأمر برمته للموظفين، دون تقديم العون بذلك الصدد - لا يتعلم معظمنا بالقدر الأكبر بتلك الطريقة».

قراءات إضافية

Now, Discover Your Strengths by Marcus Buckingham and Donald O. Clifton, Ph.D. (2001, Free Press).

Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, Harvard Business School Press).

The 12 Bad Habits That Hold Good People Back: Overcoming the Behavior Patterns That Keep You from Getting Ahead by James Waldroop, Ph.D., and Timothy Butler, Ph.D. (2000, Currency).