

## ما سؤالك للشخص الذي في المرأة؟

روبرت كابلان

إذا كنت مثل معظم القادة الناجحين، فقد حظيت في المراحل الأولى من حياتك الوظيفية بكثير من الدعم والتوجيه، لقد رُوِّبَتْ ودُرِّبَتْ وتُلمذتَ عن قرب، ولكن مع صعودك السلم الوظيفي، أصبحت مصادر التغذية الراجعة الصادقة والمفيدة شحيحة، وأصبحت في مرحلة لاحقة، تعتمد على ذاتك، ولم يعد رئيسك - إذا كان لديك رئيس - يتابع أفعالك اليومية كثيرًا، وعندما تحدث أي مشكلة، سيكون الوقت قد فات لإصلاحها. عندما تبدأ أخطاؤك الإدارية تؤثر سلبيًا في نتائجك، سيكون قد فات الأوان لإجراء الإصلاحات التي ستضعك على المسار الصحيح مرة أخرى.

لا داعي للقول إنه مهما كنت موهوبًا وناجحًا، فسوف تقع في أخطاء، وسوف تكتسب عادات سيئة، وسوف يتغير العالم بسرعة حتى من دون أن تلاحظ ذلك، وسوف تصبح السلوكيات التي كانت ناجحة في يوم ما عديمة الجدوى. لقد حظيتُ، طوال اثنين وعشرين عامًا من

العمل مع شركة جولدمان ساكس، بفرصة إدارة أعمال مختلفة، والعمل مع قياديين عدّة أو تدريبهم، فقد توليت في تلك المدة مسؤولية برامج الشركة لتدريب القيادات العليا، وشاركت في رئاسة لجنة الشراكة التي كانت تهتم بتقييم المديرين التنفيذيين وترقياتهم وتطويرهم، فلاحظت من خلال هذه الخبرة والمقابلات اللاحقة التي أجريتها مع عدد كبير منهم في شركات مختلفة، أن القادة - حتى البارزين منهم - يواجهون صعابًا في مسيرة حياتهم المهنية، حيث يتعثرون ويخرجون عن المسار.

من الصعب عليك أن تدرك وأنت في خضمّ الحياة العملية، أن التغيرات في البيئة والمنافسين، أو حتى الظروف الشخصية يمكن أن تحرفك عن مسارك. لقد تعلمت أن من بين الصفات الرئيسة للقادة الناجحين جدًّا ليست مقدرتهم على البقاء على المسار الصحيح، بل قدرتهم على تطوير الأساليب الكفيلة بمساعدتهم على تعرّف وضع متدهور، والعودة إلى المسار مرة أخرى بأقصى سرعة ممكنة. إن أفضل طريقة تعلمتها من خبرتي هي التوقف بانتظام بين حين وآخر، لنقل كل ثلاثة أو ستة أشهر (وبالتأكيد كلما شعرت أن الأمور لا تسير على ما يرام)، وتطرح على نفسك بصدق بعض الأسئلة عن كيفية أدائك، وما الذي تحتاج إلى تغييره. وعلى الرغم من البساطة التي قد تبدو عليها هذه العملية، فإنّ الناس كثيرًا ما يدهشون من أجوبتهم عن أسئلة القيادة والإدارة الأساسية.

أخبرني أحد المديرين في شركة خدمات مالية كبيرة، تجاوزته الشركة في الترقيات، بأنه دُهِش كثيراً من تقييم أدائه السنوي الذي أبرز قضايا إدارية عدة، لم يلفت نظره إليها في السابق. عرض رئيسه عليه ملحوظات عدة أخذت عليه، مثل ضعف تواصله مع الآخرين، وفشله في وضع إستراتيجية للشركة، وعزل نفسه عن فريقه. قال لي: إنه يعتقد بأن التقييم غير منصف ولا عادل، وإنه يشعر بعد خمسة عشر عاماً من الخدمة في هذه الشركة بالإحباط، والإدراك بأنه قد أسوء فهمه، وتساءل عن إمكان بقاءه في الشركة. قرّر هذا المدير الحصول على تغذية راجعة من خمسة من الموظفين المتعاونين معه مدة طويلة، فطلب إليهم في أحد الاجتماعات أن يعطوه تغذية راجعة، ونصيحة صادقة وصريحة، فدُهِش مما قالوه، فقد انتقدوا بشدة إجراءات عدة اتخذها أخيراً، وقالوا: إنهم لا يعرفون إلى أي اتجاه يريد أن يأخذ الشركة إليه، إضافة إلى ذلك، عبّروا عن شعورهم بأنه لم يعد يولي أي قيمة لآرائهم؛ لذلك جعلته هذه التغذية الراجعة يدرك بأنه كان منغمساً في العمل اليومي، لدرجة أنه فشل في التوقف والتفكير فيما يقوم به. كان ذلك جرس إنذار وتنبية له، فاتخذ خطوات سريعة لتغيير سلوكه، ومعالجة هذه المشكلات. وعليه، كان تقييمه للعام اللاحق أفضل كثيراً؛ فحصل على ترقية، وتحسّن أدائه. لحسن طالع هذا المدير أنه تلقى هذه التغذية الراجعة في الوقت المناسب، ليعيد حياته العملية إلى مسارها الصحيح، على الرغم من أسفه لأنه انتظر حتى تلقى تقييماً سلبياً لي طرح أسئلة أساسية عن أنشطة قيادته، ووعد نفسه بالأيقع في تلك الأخطاء مرة أخرى.

## مُختصر الفكرة

إذا كنت مثل معظم المديرين الآخرين، يصبح من الصعب عليك كلما ارتقيت السلم الوظيفي أن تحصل على تغذية راجعة صريحة على أدائك. ومن دون أن تتلقى تغذية راجعة حاسمة من رؤسائك وزملائك، فأنت معرض للوقوع في أخطاء قد تلحق بشركتك ضررًا كبيرًا؛ وبسمعتك أيضًا.

كيف تعرف أن أداءك صحيح وتتجنب كوارث العمل؟ يقترح كاتب هذه المقالة أن تبحث عن الأجوبة في نفسك، وأن تطرح عليها بانتظام أسئلة من قبيل: هل أنقل رؤيتي للعمل إلى الموظفين؟ هل أقضي وقتي بطرق تمكنني من تحقيق أولوياتي؟ هل أعطي الآخرين تغذية راجعة ليعملوا وفقًا لها؟ كيف أتصرف في ظروف ضاغطة؟

إن طرح الأسئلة الصحيحة أهم بكثير من الحصول على الإجابات جميعها، ومن خلال تطبيق هذه العملية، تستطيع مواجهة تحديات القيادة التي لا مناص من ظهورها في مسيرة حياتك المهنية، ووضع خطط جديدة لإبقاء شركتك في الميدان.

في هذه المقالة، سوف أشرح سبعة أنواع من الأسئلة التي على المديرين أن يطرحوها على أنفسهم بانتظام، وأنا لا أعني هنا أنه يوجد جواب (صحيح) لكل واحد من هذه الأسئلة، أو أنها جميعًا ستناسب مديرًا معينًا في مرحلة زمنية بعينها، ما أودُّ قوله هو أن باستطاعة المديرين الناجحين تحسين أدائهم على أساس منتظم، وحلَّ أي مشكلات عمل خطيرة، بالتوقُّف، وإعطاء أنفسهم وقتًا لطرح بعض الأسئلة الرئيسية.

## الرؤية والأولويات

من المستغرب كيف يفشل مديرو الشركات في طرح أسئلة على أنفسهم من قبيل: ما عدد المرات التي أنقل فيها للموظفين رؤيتي وأولوياتي للعمل؟ هل سيكون الموظفون قادرين على شرح الرؤية والأولويات إذا طُلب إليهم ذلك؟ نظرياً، يمتلك كثير من قادة الشركات مواهب قيادية عدّة: شخصية وإستراتيجية وتحليلية، وقدرة على بناء الفريق، وتحديد الرؤى. ولكن لسوء الطالع أنهم يركزون تحت وطأة ضغوط العمل اليومي كثيراً. وعليه، يفشلون في نقل هذه الرؤى إلى شركاتهم، ويفشلون بصورة خاصة في نقلها بطريقة تساعد موظفيهم على فهم ما هو مطلوب منهم القيام به لدفع العمل إلى الأمام؛ لذلك من الصعب جداً قيادة الآخرين إذا كانوا لا يعرفون إلى أين يتجهون، وما المتوقع منهم.

كانت هذه مشكلة إحدى الشركات التي أرادت الاستثمار في ألف من كبار مديريها بحثهم على حضور برنامج تدريبي مكثف في الإدارة مدة يومين. قُسم المديرون إلى مجموعات، تتكوّن كل منها من مئة مدير، وكان على المشاركين أن يخضعوا إلى مراجعة شاملة قبل كل جلسة تدريب، قام بها عشرة من مرؤوسيهم بتقييم أدائهم. بعد ذلك، اطّلت الإدارة العليا على نتائج التقييم، وشدّدت على أعلى وأقل خمس ميزات لكل مجموعة، وعلى الرغم من أن تلك الشركة كانت معروفة بإدارتها الفاعلة، فإنّ القدرة على التعبير عن الرؤية جاءت في الميزات الخمس الأقل لكل مجموعة. في الحقيقة، إن المديرين في تلك الشركة

صاغوا رؤية ما، لكن التغذية الراجعة من مرؤوسيهم أشارت بقوة إلى حاجة الموظفين الملحة إلى التوجيه.

كان الموظفون يريدون معرفة إلى أين تتجه الشركة، وما الذي يتعين عليهم التشديد عليه، فمع تغيّر العالم، أرادوا أن يعرفوا كيف يمكن لرؤية العمل والأولويات أن تجاري هذا التغيّر.

### تطبيق الفكرة

يقترح الكاتب أن تطرح على نفسك بانتظام أسئلة تتعلق بسبعة تحديات قيادية.

لحلّ تحديّ القيادة ...	اسأل ...	لأن ...
الرؤية والأولويات	كم عدد المرات التي أُعبّر فيها عن الرؤية والأولويات الرئيسة لتحقيقها؟	الموظفين يريدون معرفة إلى أين تتجه الشركة، وما الذي يتعين عليهم التشديد عليه من أجل دفع العمل إلى الأمام. ومع تغيير العالم، يريدون أن يعرفوا كيف يمكن للرؤية والأولويات أن تتغير.
إدارة الوقت	هل تتوافق الطريقة التي أُدير بها وقتي مع الأولويات الرئيسة؟	متابعة استخدامك لوقتك يمكن أن يكشف عن انقطاع مخيف بين أولوياتك الكبرى وأفعالك. إن مثل هذه الفجوة يمكن أن تبعث برسائل مشوشة للموظفين بخصوص أولوياتك الحقيقية.

<p>الموظفون في حاجة إلى تغذية راجعة مباشرة وصادقة، وفي الوقت المناسب. تزداد الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين عندما يأتى منك الموظفون على إثارة همومهم بسرعة وأمانة.</p>	<p>هل أعطي الموظفين تغذية راجعة مباشرة وصريحة يمكنهم التصرف وفقاً لها.</p>	<p>التغذية الراجعة</p>
<p>من المهم رعاية قادة المستقبل الذين يستطيعون تطوير الشركة. إذا لم تكن قد حدّدت الموظفين الأبدال المحتملين، فأنت في الحقيقة لا تمارس تفويض الصلاحيات كما ينبغي، وقد تكون في الواقع عقبة أمام اتخاذ القرار.</p>	<p>هل حدّدت الموظف البديل المحتمل؟</p>	<p>الإحلال الوظيفي</p>
<p>تواجه الشركات كلها تحديات بسبب التغيرات، مثلاً: في احتياجات الزبائن، أو وصول الشركة إلى الذروة. لتحديد أفضل طريقة لتطوير العمل، ابحث عن التغيرات بانتظام، وعن وجهات نظر جديدة من الموظفين الموهوبين، وا طرح خطأً تنظيمية جديدة.</p>	<p>هل أنا متابع لتغييرات العمل التي قد تتطلب تحويلاً في كيفية إدارتي للشركة؟</p>	<p>التقييم والاتساق</p>

<p>الموظفون يراقبونك في أوقات الأزمات بعدسة مكبرة، ويقلّدون سلوكك. عندما تحدّد سلوكياتك غير المنتجة تحت الضغط (مثل إلقاء اللوم على الآخرين أو فقدان أعصابك) باستطاعتك أن تدير هذه السلوكيات بصورة أفضل، وتجنب إرسال رسائل غير مقصودة للموظفين بخصوص الكيفية التي عليهم أن يتصرفوا بها.</p>	<p>كيف أتصرف تحت وطأة الضغط؟</p>	<p>القيادة تحت الضغط</p>
<p>الوظيفة هي سباق جري طويل، وليس عدوًا سريعًا قصيرًا. إذا كنت قد اخترت أسلوب قيادة لا يناسب مهاراتك، وقيمك وشخصيتك، فسوف تتعب ومن ثمّ تنهار.</p>	<p>هل يعبر أسلوبني في القيادة عن حقيقتي؟</p>	<p>البقاء أمينًا مع نفسك</p>

وعلى الرغم من أن المديرين يتعلمون كيفية التواصل بنشاط، فإن كثيرًا منهم لا يتواصلون، إما عن قصد أو لأنهم لا يستطيعون صوغ أولويات محددة تعطي معنى لرؤيتهم. ومهما اعتقدت بأنك تناقش الرؤية والإستراتيجية كثيرًا، فإنك ربما لا تفعل ذلك بتفاصيل كافية تناسب احتياجات موظفيك؛ مثلًا: إليك الرئيس التنفيذي لشركة تقانة حيوية ناشئة، كان محبطًا من عدم الانسجام الذي رآه بين أعضاء فريق الإدارة العليا، لقد آمن بشدة أن على الشركة القيام بعملية تمويل كبيرة

خلال ثمانية عشر شهراً، لكن الإدارة العليا أرادت الانتظار لسنوات قليلة، حتى يحصل دواء أو دواءان على موافقة وكالة الغذاء والدواء الأمريكية، في حين فضلت الإدارة إبلاغ موضوع التمويل للمستثمرين عندما تكون الشركة على وشك تحقيق دخل. عندما سألته عن رؤيته المتعلقة بالشركة، اعترف هذا المدير بخجل بأنه لم يسبق له أن كتب بيان رؤيته. كانت لديه خطة مفصلة تتعلق بكل جهود الإنتاج كلها في الشركة، ولكن لم تكن لديه رؤية كاملة يمكن أن تعطي دعماً لهذه الجهود؛ لذلك، قرّر عقد اجتماع لفريق الإدارة العليا لمناقشة رؤية بالشركة المخصصة بها وصياغتها.

بعد نقاشات حادة، وافق أعضاء الفريق بسرعة على رؤية وأولويات إستراتيجية، بعدما أدركوا أن تحقيق الأهداف المشتركة يتطلب في الواقع تمويلاً كبيراً عاجلاً لا آجلاً، وإلا فإن عليهم تقليص بعض المشروعات التي كانت جزءاً رئيساً من رؤيتهم المخصصة بالشركة، عندما أدركوا قيمة التمويل العاجل بدل الاستغناء عن بعض المشروعات الرئيسية، فهو ما حاول الرئيس التنفيذي تحقيقه، وغادروا الاجتماع متفقين بخصوص إستراتيجية التمويل. لقد فوجئ الرئيس التنفيذي بالسهولة التي جُمع فيها أعضاء فريق الإدارة. ولأنهم اتفقوا على الوجهة التي يريدون الوصول إليها، كانت المسائل الأخرى سهلة الحل.

يوجد عيب عام في عملية صياغة بيان الرؤية، وهو عدم القدرة على تجزئتها إلى قائمة مبادرات تسهل إدارتها، إذ يشمل اختصار

القائمة التفكير فيها ودراستها، ومن ثم اتخاذ خيارات صعبة وقرارات مبادلة، ومن شأن هذه الخيارات أن تشعر موظفيك بالكيفية التي يجب عليهم تنفيذها. تحدثت إلى مدير فريق مبيعات وطني يشعر بالإحباط؛ لأن أعضاء الفريق لا يحرصون على المهام الضرورية لتحقيق أهداف المبيعات المتعلقة بمناطقهم المختلفة؛ ونتيجة لذلك، لم تحقق المبيعات نسبة النمو المطلوبة التي حُدِّدت عند بداية السنة. عندما طلبت إليه ذكر ثلاث - خمس أولويات يتوقع من ممثلي المبيعات التشديد عليها، تردد، ثم أوضح أنه خمس عشرة أولوية، وأن من الصعب اختصارها إلى خمس.

لكن فكرة ما لمعت في ذهنه وهو يتحدث، حيث أدرك توجد فجوة تفصله عن العاملين معه، فهم لا يعرفون ما يريده تمامًا؛ لأنه لم يخبرهم بأولوياته القابلة للتطبيق. فظل يفكر في هذه المسألة أسبوعين مستعرضاً خبرته بصفته مديرًا إقليميًا ومتحدثًا إلى زملائه المختلفين، ثم اختار ثلاث أولويات اعتقد أنها حاسمة في تحقيق نمو المبيعات. شملت أهم أولوية فيها تجربة واسعة للاتصال هاتفيًا بالزبائن المحتملين. فهم المديرون الإقليميون مباشرة وركزوا على هذه المبادرات. حقيقة الأمر، إن وجود خمس عشرة أولوية مثل عدمها تمامًا؛ لذلك على المديرين أن يجزّؤوا رؤيتهم إلى عدد من الأولويات التي تسهل إدارتها، ويسهل على العاملين فهمها وتطبيقها.

وبناءً على ما سبق، فإن فشلك في إبلاغ رؤيتك وأولوياتك للآخرين له نتائج سلبية لكل من الوقت والفاعلية الإدارية، وزدّ على

هذا، يصعب تفويض الصلاحيات إذا لم يدرك العاملون معك الصورة الشاملة، فينتهي بك المطاف إلى القيام بمزيد من الأعمال. إن من شأن هذه المسألة أن تتفشى في عموم الشركة إذا كان مرؤوسوك غير قادرين على إيصال رؤيتهم والتأثير في مرؤوسيهم والارتقاء بهم.

### إدارة الوقت

السؤال الثاني الذي عليك أن تسأله لنفسك بسيط جداً، ومرتبط بقوة بالسؤال الأول؛ كيف أقضي وقتي؟ بعد أن تعرف أولوياتك، عليك أن تحدد ما إذا كنت تقضي وقتك - أهم ادخار لديك - بطريقة تمكنك من تحقيق هذه الأولويات؛ مثلاً: إذا كانت أهم أولوياتك تطوير الموهبة والتوسع، في حين كنت تقضي معظم وقتك في القضايا الإدارية والتشغيلية المحلية التي يمكن تفويضها للآخرين، فعليك أن تعترف بوجود فجوة، وانقطاع تواصل؛ لذا من الأفضل لك إجراء بعض التغييرات.

على الرغم من بساطة هذا السؤال، فإن كثيراً من المديرين، وأنا منهم، لا يستطيعون الإجابة عنه بدقة أحياناً، فعندما يتتبع المديرون كيفية قضاء وقتهم بعد طرح هذا السؤال، فإنهم غالباً ما يدهشون مما يتوصلون إليه، إذ يمر معظمنا بمراحل تجعلنا فيها الأحداث غير المتوقعة والفوضى اليومية استجابيين بدلاً من التصرف بناء على خطة محظورة بالإضافة إلى أن الأزمات، والمفاجآت، والقضايا الشخصية، وتوقف العمل تجعل العمل الأسبوعي يبدو رابكاً. لقد اقترحت على كثير من المديرين أن يتبعوا كيف يقضون كل ساعة من ساعات كل يوم مدة

أسبوع، ثم تصنيف الساعات إلى أنماط أنشطة: تطوير العمل، إدارة الأفراد، والتخطيط الإستراتيجي، فكانت النتيجة صادمة عند كثير منهم - وحتى مخيفة - وأظهرت انقطاعاً واضحاً بين أولوياتهم المهمة والطريقة التي يقضون وقتهم بها؛ مثلاً: كان الرئيس التنفيذي لشركة تصنيع متوسطة الحجم يشعر بالإحباط؛ لأنه يعمل سبعين ساعة في الأسبوع، من دون أن يسعفه الوقت الكافي لاستقبال موظفيه وكبار عملائه، فاقترحت عليه أن يتوقف لبعض الوقت؛ لمراجعة كيفية إدارته لوقته ساعة بساعة طوال الأسبوع. جلسنا معاً لدراسة النتائج، ولاحظنا أنه يقضي وقتاً طويلاً في الموافقة على مصروفات تقل عن خمس مئة دولار في شركة تزيد مبيعاتها على خمس مئة مليون دولار. شرح لي، وهو جالس في مكثبي، سبب عدم تفويضه لجزء من مسؤولياته، قائلاً: إن هذا الشيء مُتوارث منذ أن كانت الشركة صغيرة. بعد ذلك، تبين لنا أنه لو فُوِّض صلاحية التوقيع على مصروفات تقل عن خمسة وعشرين ألف دولار، فإنَّ باستطاعته توفير خمس عشرة ساعة أسبوعياً. فدهش لأنه لم يدرك هذا الأمر من قبل، ولم يفعل هذا التغيير البسيط مبكراً.

إن الطريقة التي تقضي بها وقتك مسألة مهمة، ليس لك فحسب، بل للعاملين معك أيضاً؛ لأنَّ الناس يميلون إلى محاكاة المدير في تصرفه فيما يتعلق بإدارة الوقت؛ لذلك عليك أن تتأكد من وجود انسجام بين أفعالك وأولياتك، وأنشطة فريقك.

## اختبر نفسك

لتقييم أدائك والبقاء على المسار الصحيح، عليك أن تتوقف لبعض الوقت، وتسأل نفسك أسئلة معينة.

## الرؤية والأولويات

تحت ضغوط العمل اليومية، كثيرًا ما يفضل المديرين في نقل رؤية الشركة إلى الآخرين بصورة كافية، ويفشلون في التعبير عنها، بطريقة لا تساعد الموظفين على معرفة أين يوجهون جهودهم؛ لذا عليهم أن يطرحوا على أنفسهم الاسئلة التالية:

كم عدد المرات التي أبلغت فيها العاملين برؤية الشركة؟

هل حددت ثلاث - خمس أولويات رئيسة لتحقيق تلك الرؤية؟

إذا سئل الموظفون عن الأولويات والرؤية، فهل يستطيعون شرح الأولويات والرؤية؟

## إدارة الوقت

على المديرين معرفة كيف يقضون وقتهم وعليهم أيضاً ضمان توافق توزيع وقتهم (ووقت مرؤوسيهم) مع الأولويات الرئيسية.

كيف أقضي وقتي؟ هل يتفق ذلك مع الأولويات الرئيسية؟

كيف يقضي الموظفون وقتهم؟ هل يتفق ذلك مع الأولويات الرئيسية للشركة؟

## التغذية الراجعة

يفشل المديرين كثيراً في توجيه الموظفين بطريقة مباشرة في الوقت المناسب. وينتظرون بدلاً من ذلك حتى موعد المراجعة السنوية، وقد يؤدي هذا المنحى إلى مفاجآت غير سارة، ويمكن أن يدمر التطوير المهني الفاعل. وبالأهمية ذاتها، على المديرين الاستعانة بالموظفين الذين يمكن أن يقدموا لهم النصح والتغذية الراجعة طوال العام.

هل أعطي الموظفين تغذية راجعة مباشرة، وفي الوقت المناسب؛ ليعملوا على أساسها؟

هل يوجد لدي ما بين خمسة- ستة من صغار الموظفين الذين سيقولون لي أشياء قد لا أريد سماعها، لكن عليّ أن أعرفها؟

### التخطيط للإحلال الوظيفي

عندما يفشل المديرون في التخطيط للإحلال الوظيفي، فإنهم لا يفوضون السلطات بصورة كافية، وقد يصبحون عقبة في وجه اتخاذ القرار. الأمر الذي يدفع الموظفين الرئيسيين إلى الاستقالة من العمل، إذا لم تهيئهم وتعدهم لتولي مناصب أعلى.

هل اخترت، ولو ذهنيًا في الأقل، واحدًا أو أكثر من الموظفين المحتملين لشغل المناصب الرئيسة؟

هل أدربهم وأكلمهم بمهام صعبة تتحدى قدراتهم؟  
هل أفوض الصلاحيات بما يكفي؟ هل أصبحت عقبة أمام اتخاذ القرارات؟

### التقييم والمواءمة

العالم دائم التغير، وعلى المديرين أن يكونوا قادرين على تكييف شركاتهم وفقًا لذلك.

هل لا يزال مخطط شركاتي لا يزال متسقًا مع عوامل النجاح الرئيسة المطلوبة؟

لو كان عليّ أن أصمم شركتي على صفحة ورقة بيضاء، كيف سأصممها؟  
كيف سيختلف عن التصميم الحالي؟

هل أشكّل فريق عمل من الموظفين للإجابة عن هذه الأسئلة ورفع توصياتهم إليّ؟

### القيادة تحت الضغط

يراقب الموظفون عن كثب إجراءات المدير في أوقات الأزمات، ويكون لتصرفاته تأثير عميق في ثقافة الشركة وسلوكياتهم؛ لذا على المديرين الناجحين أن يظلوا منبهين لعلامات التوتر والقلق، وأن يضبطوا سلوكهم في هذه الحالات؛ لضمان أنهم يتصرفون بطرق تتسجم مع معتقداتهم وقيمهم الأساسية.

ما أنواع الأحداث التي تسبب ضغطاً لي؟

كيف أتصرف تحت الضغط؟

ما الإشارات التي أبعثها إلى الموظفين؟ هل هذه الإشارات مفيدة، أما

أنها ذات أثر سلبي في نجاح الشركة؟

### البقاء أميناً مع نفسك

يكتسب المديرون الناجحون أساليب قيادة تناسب احتياجات شركاتهم، إضافة إلى انسجامها مع معتقداتهم وشخصيتهم.

هل أسلوب قيادتي مريح؟ هل يعكس حقيقة شخصيتي؟

هل أُعبر عن نفسي بحزم بطريقة كافية. أم أصبحت متردداً؟

هل أنا محقٌّ في قراراتي؟

هل يجعلني قلقي على الترقية اللاحقة أو المكافأة المالية أتراخي، أو

أتردد في التعبير عن وجهة نظري؟

شخصياً، أعرف مديراً لإحدى شركات الخدمات فيها ثلاث مئة موظف، ومن أجل تطوير العمل، شعر هذا المدير أن على كبار المديرين إقامة علاقات قوية وملموسة مع العملاء، ما يعني أن عليهم قضاء وقت أطول خارج مكاتبهم للقاء العملاء، وعندما سألته عن كيفية قضاء

وقته، لم يستطع الإجابة، ولكنه صُدم بعد ملاحظة وقته لأسبوع، عندما اكتشفت أنه يخصص وقتاً طويلاً للأنشطة الإدارية، وأن الاهتمام الذي يوليه لهذه الأنشطة لا يمثل أولويات الشركة، ويبعث للعاملين برسائل مشوشة. بعد ذلك، بدأ في الضغط على نفسه لتفويض عدد من هذه المهام الإدارية، وزيادة الوقت الذي يقضيه مع الزبائن في الخارج، ما أعطى للعاملين معه مثلاً ناجحاً. ووجه كل واحد من كبار المديرين إلى أن يحذوا حذوه ليتأكد من أنهم يخصصون وقتاً كافياً للزبائن.

حقاً، يجب أن تكون الطريقة التي يقضي بها المدير وقته مخطّطاً لها، بحيث تراعي احتياجات الشركة، وقد تتفاوت بحسب الفصول، وتغييرات الموظفين، والعوامل الخارجية. الفكرة الرئيسة هنا هي أنك مهما قررت، يجب أن يكون تخصيص الوقت قراراً واعياً يتوافق مع رؤيتك وأولوياتك المخصصة بالشركة. نحن نعرف أن من السهل أن يفقد المدير تركيزه نظراً لضغوط إدارة شركته؛ لذلك من المهم أن يطرح هذا السؤال على نفسه بين حين وآخر، فمثلما يتوقف ويراجع أي قرار استثمار كبير، عليه أن يراجع الطريقة التي يستثمر بها وقته أيضاً.

### التغذية الراجعة

عندما تفكر في الطريقة التي تطلب بها التغذية الراجعة، عليك أن تسأل أولاً: هل أقدم للآخرين تغذية راجعة مباشرة وبناءة، وفي الوقت المناسب؟ ثانياً: هل لدي خمسة أو ستة من صغار الموظفين الذين سيقولون لي أشياء لا أريد سماعها، ولكن عليّ أن أسمعها؟

إذا كانوا مثل معظم الموظفين الطموحين، فلا بد من أن مرؤوسيك يحبون أن يُدرَّبوا ويُطوَّروا بطريقة مباشرة وصادقة؛ لذلك، فإنهم في حاجة إلى الحصول على تغذية راجعة ما دامت الفرصة سانحة لذلك، أما إذا انتظرت حتى المراجعة السنوية، فلربما يكون الوقت قد فاتك كثيرًا. لقد تعلمتُ من خبرتي أن المديرين ذوي النية الحسنة عادة ما يفشلون في تقديم تغذية راجعة صريحة ومباشرة، وفي حينها لموظفيهم.

أحد أسباب هذا الفشل أن المديرين غالبًا ما يخافون من أن تؤدي التغذية الراجعة والنقد الإيجابي إلى إضعاف معنويات الموظفين، علاوة على ذلك، قد ينظرُ إلى انتقاد أحد المختصين بطريقة صريحة ومناسبة على أنه هجوم صريح. أخيرًا، يخشى مديرون كثيرون من أن هذا النوع من التغذية الراجعة قد يجعل الموظفين يكرهونهم؛ لذلك فإنهم ينتظرون حتى مراجعات أداء نهاية العام. لكن ما يغيب عن بال هؤلاء أن مراجعة نهاية العام تقييمية (أي إصدار حكم على أداء العام)؛ ولهذا فهي لا ترتقي إلى مستوى التدريب البنَّاء، فمن المعروف أن الموظف عادة ما يكون في موقف دفاعي، ولا يحبُّ الانتقاد وعليه، فإن هذا المنحى يؤدي إلى مفاجآت غير سارة في معظم الحالات، ما ينسف ثقة الموظف بمديره.

إن الموظفين يحبون مديريهم الذين لا يزودونهم بتغذية راجعة فورية ومباشرة حتى نهاية السنة، ثم يكرهونهم بشدة عندئذٍ، وإذا لم يحقق الموظف التوقعات المطلوبة منه، فإن هذا الفشل يتمثل في وقف

المكافآت، وزيادة الراتب، والترقية، حينها يكون الشعور بالظلم كبيراً، والأسوأ من هذا كله أنه إذا كان الموظف تغذية راجعة في بداية العام، فمن المحتمل أن يبذل جهوداً كبيرة لتحسين أدائه ومعالجة القضايا المثارة.

على الرغم من أن الناس لا يحبون سماع التغذية الراجعة، فإنهم يتوقعون بشدة إلى معرفة الحقيقة. ولم يصدف - إلا نادراً - أن رأيت موظفاً يستقيل من عمله لسماعه الحقيقة، أو عندما يُطلب إليه تحسين أدائه، بل على العكس من ذلك، أعتقد أن الاحتمال كبير في أن يظل الموظفون على رأس عملهم إذا عرفوا أي الموضوعات تحتاج إلى اهتمام، وهم يعتمدون عليك في لفت انتباههم إليها مباشرة وبسرعة؛ لأن ذلك إن هذا يمنحهم مزيداً من الثقة في أنك ستتعاون معهم لتطوير مهاراتهم، وأنهم لن يُجاجؤوا في نهاية العام، الموظفون الذين لا يبنون آمالاً على الترقية، سيكونون أكثر استعداداً للمغفرة إذا كنت قد أبلغتهم صراحة بأن عليهم تحسين أدائهم، وقد يضاعفون جهودهم؛ ليثبتوا لك أن باستطاعتهم تجاوز هذه القضايا.

في أثناء عملي مع شركة جولدمان ساكس، كنت أجد دائماً أن التطوير المهني أكثر فاعلية عندما يتلقى الموظفون التوجيه والتغذية الراجعة على مدى العام وقبل بدء عملية مراجعة الأداء السنوي بكثير، فقد أظهرت استطلاعات الرأي الداخلية للمديرين التنفيذيين أنه إذا كانت التغذية الراجعة محصورة في تقييم نهاية العام، فإن الرضا عن التطوير الوظيفي يكون أقل بكثير عما عليها الحال لو أن هذه التغذية الراجعة كانت مستمرة طوال العام.

بمثل صعوبة إعطاء التغذية الراجعة الفاعلة والمناسبة، يجد كثير من المديرين صعوبة في تلقي تغذية راجعة من موظفيهم؛ لذا إن كنت واحداً من هؤلاء، فعليك أن تتذكر أنه في الوقت الذي تصل فيه إلى مرحلة معينة من حياتك الوظيفية، يكون الموظفون في وضع أفضل من وضع رئيسك لإبداء ملحوظات على أدائك؛ لأنهم يشاهدونك وأنت تؤدي أنشطتك اليومية، ويعرفون القرارات التي تتخذها مباشرة. في تلك المرحلة، يكون رئيسك مُغيياً، ونتيجة لذلك تكون في حاجة إلى التحدث مع مرؤوسيك لتقييم أدائك في نهاية العام. وعليه، إذا كنت لا تريد مواجهة مفاجآت نهاية العام، فكون مجموعة من صغار العاملين المستعدين لتزويدك بتغذية راجعة، لكن المشكلة هي أنه على الرغم من أن الموظفين التابعين لك يعرفون الأشياء الخطأ التي تقوم بها، فإن معظمهم لا يهتم إبلاغك إياها؛ والسبب في ذلك أنه كلما ارتقيت وأصبحت مهمماً، قلَّ احتمال أن يقول لك موظفوك (الحقيقة المرّة)؛ أي الأشياء التي يصعب عليك سماعها، ولكنك تحتاج إلى معرفتها.

لا شك في أنك تحتاج إلى تضافر الجهود لمعرفة الموظفين الذين سيقدمون لك النصح والتوجيه، وهذا الأمر يحتاج إلى الصبر والسعي الدؤوب؛ فعندما أطلب إلى الموظفين أن يعطوني تغذية راجعة، فإنهم عادة ما يقولون لي ما أتوقعه: أدائك جيد لا غبار عليه. وعندما أتابع وأسأل: ما الذي عليّ أن أفعله على نحو مختلف؟ يجيبون: لا يخطر ببالنا أي شيء. وإنّ تحديتهم بالقول: لا بد من أنه يوجد خطأ ما، فإنهم يصرُّون على: لا شيء يخطر بذهننا، أطلب إليهم بعد ذلك أن يتوقفوا

لبعض الوقت ويفكروا، عندها أرى حبات العرق تتكوّن على جباههم. وفي النهاية وبعد صمت مريب، يقولون لك شيئاً يكون سماعه مدمراً لك؛ انتقاد قاسٍ تعرف أنه صحيح.

إن ما تفعله بهذه التغذية الراجعة مهم جداً، فإذا أخذت بها، فسوف تحسن أداءك، والمهم أيضاً أنك ستبني الثقة وتضع الأساس لقناة تغذية راجعة صادقة. وعندما يرى الموظفون أنك تستجيب لاقتراحاتهم بإيجابية، فسيشعرون بأنهم شركاء في الشركة وفي نجاحك، وسوف يتعلمون كيف ينتقدونك بمبادرة منهم؛ لأنهم يعرفون أنك تقدر هذا الانتقاد، ولن تعاقبهم عليه؛ لذلك فإن تكوين شبكة (توجيه) من الموظفين سوف يساعدك على اتخاذ إجراء لتحديد قضاياك الإدارية وتحسين أدائك.

### التخطيط للإحلال الوظيفي

يوجد سؤال آخر يعرف المديرون أهميته، ومع ذلك يجدون صعوبة في الإجابة عنه بالإيجاب، وهو: هل اخترت، ولو ذهنياً في الأقل، واحداً أو أكثر من الموظفين لملء المناصب الرئيسية أو الحساسة؟ تكتسب هذه القضية أهمية كبيرة؛ لأنك إن لم تحدّد المرشحين المحتملين، فأنت لا تفوض الصلاحيات إلى حد كبير، وربما تكون عقبية أو مازقاً أمام اتخاذ القرارات، ومعنى ذلك أنك لا تخصص وقتاً لأولويات القيادة، وأنت فاشل في تطوير الموظفين الأساسيين. للمفارقة، عندما يعتقد المديرون بأنهم موهوبون جداً لدرجة أنهم يستطيعون العمل بصورة أفضل بكثير من أي موظف آخر،

ويصرون على أداء المهام بأنفسهم، فإنهم يجعلون أداء شركاتهم أدنى من المستوى، ويخاطرون بمناصبهم.

ويحمل سؤال الإحلال الوظيفي أيضاً مضامين مهمة موجودة في أي شركة؛ وهي أنه إذا لم يعمل المديرين على تطوير الموظفين المؤهلين للإحلال الوظيفي، فقد تواجه الشركة نقصاً في العدد الكافي من المديرين القادرين على قيادة الشركة بنجاح، والأسوأ من ذلك، إذا لم يُطوّر صغار الموظفين، فقد يتركون الشركة بحثاً عن فرص أفضل في مكان آخر، ولهذه الأسباب كثير من الشركات ذات الإدارة الجيدة سوف تتردد في ترقية المديرين الذين فشلوا في إعداد المرشحين المُحتملين لشغل الوظائف الرئيسية.

يكفي أن تحدّد المرشحين المُحتملين من دون أن تخبرهم بذلك - طالما جعلك هذا التحديد تديرهم وتعاملهم بطريقة مختلفة. وعندما تقوِّض مزيداً من مسؤولياتك إلى هؤلاء المتخصصين، فإن ذلك سيسرّع تطوّرهم وإعدادهم للانتقال إلى المنصب الأعلى، وعندما توكل مهام مهمة كثيرة المطالب لهؤلاء الموظفين، فأنت تظهر اهتمامك بتطورهم وتقدمهم الوظيفي، ما سيشجعهم على رفض أي عروض من الشركات المنافسة. إن المديرين الذين يفعلون ذلك يكونون قادرين أكثر على الحفاظ على تماسك موظفيهم، وتجنب خسارة قادة المستقبل لمصلحة المنافسين الآخرين.

لا جدال في أن فقدان المواهب خسارة كبيرة لأي شركة. لقد تحدثت إلى رئيس قسم في شركة كبيرة يشعر بالقلق من نقص

المواهب في شركته، ويعتقد أنه لا يستطيع الاستفادة من وقته كاملاً؛ لأنه يرى أن العاملين معه غير قادرين على تحمّل بعض مسؤولياته الكبيرة. اعتقد أن هذا النقص في المواهب يمنعه من إطلاق منتجات جديدة عدّة، ومن مبادرات تسويقية، وفي خضمّ هذا كله، فقد اتّنين من الموظفين الأساسيين في غضون ستة أشهر، حيث التحق كل منهما بشركة منافسة، ومسؤوليات أكبر. حاول رئيس القسم إقناعهم بالبقاء في شركته مؤكّداً لهما أنه يفكر في ترشيحهما لمناصب قيادية مهمة، ولما لم يلمسا ما يثبت هذا الزعم في الماضي، فقد شكّا في مصداقيته واستقالا. سألته إن كان - قبل مغادرتهما - قد حدّدهما (أو أي شخص آخر) مرشّحين مُحتمَلين لمناصب عليا، ومنحهما مزيداً من المسؤوليات، أو رفع مستوى تدريبيهما وتوجيههما. كان جوابه: لم أفعل ذلك؛ بسبب فوضى الأحداث اليومية، ومحاولاتي مجازاة متطلبات العمل، واعترف أيضاً أنه أساء تقدير قدرات هذين الموظّفين، وأدرك أنه ربما يستهين بقدرات موظفين آخرين في الشركة، ثم أردف قائلاً بأنه اختلى بنفسه فوراً، ووضع خطة بالوظائف والمسؤوليات، وقرر العمل على تطبيق خطة الإحلال الوظيفي مباشرة، مع اعتقاده أنه ربما يكون قد تأخر كثيراً.

عندما تتحدى الناس وتختبرهم، فأنت في الواقع تفوّضهم أكثر، ما يحرك لأن تتجه صوب المسائل الإستراتيجية المهمة التي تواجه الشركة، وهذا ما يجعلك ناجحاً أكثر، وأكثر احتمالاً لتكون مرشحاً للترقية مستقبلاً.

## التقييم والاتساق

هذا العالم دائم التغيُّر؛ فاحتياجات زبائنك تتغير، وتجاربك تتحول، وشركتك تنمو، وتظهر منتجات وطرق توزيع جديدة، تحمل معها تهديدات وأخطار كثيرة. عندما تحدث هذه التغيرات، فسوف تفقد توازنك وأتساقك إذا لم تتغير وفقاً لها. إن أنواع الأشخاص الذين توظفهم، والطريقة التي تنظمهم بها، والحوافز المادية التي تقدمها لهم، وحتى طبيعة المهام التي تفوضها، لم يعد باستطاعتها إيجاد الثقافة والنتائج الضرورية لنجاح شركتك؛ لذلك عليك التأكد أن تصميم شركتك مطابق لعوامل النجاح الأساسية لها. اسأل نفسك: هل أنا متناغم ومتسق مع التغيرات في بيئة العمل التي قد تتطلب إحداث تغيير في الطريقة التي ننظم بها شركتنا ونديرها؟

حقاً، إن مثل هذه الرؤية الواضحة يصعب الوصول إليها؛ وبصفتك بصفتك القائد قد تكون لصيقاً جداً بالشركة حتى تستطيع رؤية التغيرات المتسارعة باستمرار، ولأنك ربما أدت دوراً رئيساً في بناء الشركة وتصميمها، فقد يكون من الصعب عليك عاطفياً إجراء تغييرات كبيرة، فربما تحتاج إلى الاستغناء عن بعض الموظفين الذين اخترتهم وعينتهم بنفسك، وربما أيضاً عليك الاعتراف بالواقع في بعض الأخطاء، وأن تكون مستعداً لتغيير أسلوب إدارتك بطريقة قد تكون مزعجة لك لبعض الوقت.

ونظراً لصعوبة التعامل مع هذه القضايا، من الحكمة أن تطلب إلى بعض الموظفين الموهوبين إعادة تقييم الشركة، فمن الممكن أن تكون

هذه الطريقة فاعلة؛ لأن صغار الموظفين غير مقيدين عاطفياً مثلك، ويمكنهم أن يحدّدوا بموضوعية ما يجب فعله، وهذا المنحى مفيد أيضاً لتحدي قادة المستقبل في شركتك، وإعطائهم تدريباً للتطوير، عن طريق إتاحة الفرص لهم لممارسة مهاراتهم الإستراتيجية. وبذلك تستطيع الحكم على قدراتهم (يرتبط هذا بنقاشنا السابق عن تخطيط التعاقب أو الإحلال الوظيفي)، وربما تحصل على بعض الفِكر الرائعة الجديدة لكيفية إدارة الشركة.

لقد نجح هذا المنحى مع الرئيس التنفيذي لشركة تقانة متقدمة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، هذه الشركة من بين الشركات الرائدة والمبتكرة في تسويق منتجاتها، غير أنها أخذت تضعف، وتخسر حصتها من السوق في السنوات الأخيرة. في البدايات، كانت العوامل الرئيسة لنجاح الشركة هي تفرد المنتج، وإرضاء الزبون بعد أن استعانت بمهندسين ومندوبي تسويق مبدعين، ومع ظهور منافسين جدد على الساحة، حرص الزبائن أكثر على الكلفة والخدمة (على صورة تطوير تطبيقات أكثر تقدماً). بعد مراجعة الوضع الراهن، أدرك رئيس الشركة أن عليه إعادة تصميم الشركة، ورفضها بدم جديد، وإعادة هيكلتها، واعتماد نظام حوافز آخر، وبدلاً من محاولة وضع نموذج بنفسه، طلب إلى مجموعة من صغار المديرين وضع تصميم جديد للشركة، كما لو كانوا بيدؤون من الصفر، واستغرقت دراستهم أسابيع عدّة، ولكنهم قدموا أخيراً توصيات كثيرة، بدأ الرئيس بتطبيقها فوراً. مثلاً، اقترحوا دمج دائرتي الهندسة والمبيعات، وتشجيع المهندسين على الاحتكاك بالزبائن، والتشديد على هذه المهارة عند اختيارهم

وتعيينهم. بعد هذه الدراسة، أعرب الرئيس عن أسفه؛ لأنه لم يطرح على نفسه هذا السؤال - ولم يتم بهذا التكليف - قيل عام مضى.

وعليه، نرى أن أكثر الشركات نجاحًا معرضة لتحديات جديدة يفرضها العالم المتغير؛ لذلك على المديرين الفاعلين أن يعيدوا النظر في شركاتهم كما لو كانوا يبدؤون الصفر - طالبين النصح والمشورة والرأي من الأفراد غير المقيدون عاطفيًا بالشركة - لتحديد ما إذا كانت الجوانب الرئيسية لطريقة إدارتهم لشركاتهم لا تزال مناسبة أم لا.

### الإدارة تحت الضغط

يعدُّ كل من التوتر والضغط جزءًا لا يتجزأ من عمل الشركات؛ لأن التغيرات في ظروف العمل تسبب مشكلات سريعة، وأن دخول منافسين جدد إلى السوق يتطلب استجابة بحجم التحدي، علاوة على مغادرة موظفين مهمين الشركة في وقت غير ملائم، إضافة إلى أن المديرين وفريقهم، مهما كان ذكاؤهم، يقعون في أخطاء.

لكن الشيء المثير في الأحداث المسببة للتوتر والقلق، هي أنها تؤثر في كل شخص بصورة مختلفة - فما قد يجعلك تقلق وتوتر قد لا يسبب قلقًا لشخص آخر، ويعزى السبب في ذلك إلى أن التوتر الشديد قد ينجم عن انتظار ترقية، وقد يكون بالنسبة إلى آخرين بسبب الوقوع في خطأ كبير، أو بسبب خسارة جزء من السوق لمصلحة شركة منافسة. وبصرف النظر عن مصدر التوتر، فإن كل مدير يُصاب

به؛ لذا فالسؤال الجيد الذي عليك أن تطرحه على نفسك هو: كيف أتصرف تحت الضغط، وما الرسائل التي أبعث بها إلى الموظفين؟

لأنك مدير، فأنت تحت ملاحظة مكثفة؛ يراقبك موظفوك في أثناء الأزمات بعدسة مكبرة، متابعين كل خطوة تخطوها، وفي مثل هذه الأوقات، يتعلم موظفوك كثيراً عنك، وما الذي تعتقده بصدق، مقارنة بما تقوله. والسؤال هو: هل تعترف بمسؤوليتك عن الأخطاء، أم تلقي باللائمة على غيرك؟ هل أنت هادئ أم أنك تتّصف بفقدان الأعصاب والغضب؟ هل تدافع عما تؤمن به، أم تأخذ الطريق المختصرة وتدافع عما تعتقد أن رؤساءك يحبون سماعه؟ عليك أن تتمتع بوعي ذاتي كافٍ ليجعلك تعرف الظروف التي تسبب التوتر الشديد، وتتحكم في سلوكك؛ لتجنب إرسال رسائل غير مناسبة لموظفيك.

لقد قابلتُ عددًا من المديرين الذين يتصرفون بطريقة رصينة وجادة في معظم الأوقات. لسوء الطالع أنهم عندما يكونون تحت الضغط يتصرفون بطريقة مغايرة لما عُرف عنهم، وهم بذلك يدرّبون موظفيهم على تقليد سلوكهم، والتصرف بطريقة مماثلة. إذا كان من طبيعتك أن تحمي نفسك من اللوم وإعادة الفضل بالإنجاز بدلاً من مشاركة موظفيك فيه، أو أن تتجنب الاعتراف عندما تقع في خطأ ما، فأنت بذلك تمنح الموافقة لموظفيك على أن يتعرّفوا مثلك.

أعرف رئيسًا تنفيذياً لشركة إدارة أصول كان محبباً من عدم قدرته على بناء ثقافة مساءلة وعمل جماعي في شركته الناشئة. تحدثت إلى عدد من العاملين معه بناءً على طلبه، وسألتهم بوجه خاص عن

تصرفات رئيسهم عندما تراجع قيمة الاستثمار التي أوصوا بها، فتحدثوا عن ثورات غضبه المتكرر وكَيْل الاتهامات، ما نشر جواً من تبادل اللوم والاتهامات. في الحقيقة كان قرار الاستثمار جماعياً من خلال عملية منظمة بالكامل، شارك فيها مديرو المحافظ المالية، والمحللون الاقتصاديون، والرئيس التنفيذي نفسه. نتيجة لهذه الأحداث، تعلم الموظفون أن من الأجدى محاولة البحث عن شخص ما لإلقاء اللوم عليه عند تراجع الاستثمارات. بعد سماعه لهذه الاستجابات، أدرك رئيس هذه الشركة أن تصرفاته تحت الضغط كانت مقنعة للموظفين أكثر من خطابه عن الثقافة والعمل الجماعي، وفهم أن عليه ضبط سلوكه وتهدئته تحت الضغط؛ لذلك اتخذ خطوات عدّة؛ لتجنب ردّة الفعل الغاضبة بسبب النتائج السلبية للاستثمارات، وأدرك أكثر أن موظفيه عادة ما يشعرون بالأسف وتدني المعنويات عند تراجع الاستثمارات، ويحتاجون عندها إلى المساندة ورفع المعنويات بدلاً من اللوم.

من الصعب جداً أن تتوقع من الموظفين لفت انتباهك إلى المشكلات المحتملة إذا كانوا يخشون ردة فعلك الغاضبة، أو الأسوأ من ذلك، عندما يعتقدون أن من الأفضل البقاء بعيداً عن المشكلات المتوقعة. في الحقيقة أن ذلك يوجد جواً مُفَعِّمًا بالمفاجآت بعد تعطل نظام الإنذار في الشركة، فإذا كنت المسؤول عن نشر هذا النوع من الثقافة، فمن غير المحتمل اطلاعك على المشكلات من الموظفين بصورة عفوية صادقة، إلا إذا كانوا يريدون الإقدام على الانتحار الوظيفي.

إن من شروط عملية نضجك بوصفك مديرًا أن تتعلم كيف تتوقف وتفكر في مصدر توترك، وأن تحتفظ بالوعي الذاتي في سبب هذه الأوضاع، ومن ثمَّ تعدّل سلوكك؛ لضمان أن تتصرف بطريقة تتسجم مع قيمك الأساسية.

### البقاء أمينًا مع نفسك

يتساءل معظم مديري الشركات ما إذا كان أسلوبهم القيادي يتناسب مع احتياجات شركاتهم، ويوجد عدد أقل ممن يسألون أنفسهم ما إذا كان أسلوبهم أيضًا يطابق معتقداتهم وشخصيتهم. والسؤال هنا هو: هل يعبر أسلوب القيادي عن حقيقتي؟

إن العمل التجاري يشبه سباق الماراثون الطويل، لا سباق الجري السريع لمسافات قصيرة. وإن لم تكن صادقًا مع ذلك، فسوف تتهاوى، فمن الأفضل مع تطورك في وظيفتك ملاحظة أساليب القيادة المختلفة، واختيار ما يناسبك منها، ولكن تذكر دائمًا أن ملاحظة الأساليب الأخرى، واختيار ما يناسبك منها لا يعني ألا يكون لك أسلوبك المخصوص بك؛ لقد حظيت طوال حياتي المهنية برؤساء عدّة، وزملاء رائعين يتمتعون بمهارات قيادية مميّزة وفريدة، ومع أنني حاولت تقليد أساليبهم، فإنني تعلمت أنني في حاجة إلى تطوير أسلوب شامل يناسب مهاراتي وشخصيتي الفريدة؛ لذلك يجب أن يكون أسلوبك مناسبًا لك، فحتى الأسلوب غير التقليدي قد يكون شديد الفاعلية إذا كان يعبر عن مهاراتك وقيمك وشخصيتك.

مع استمرار تقدمك في حياتك الوظيفية، وعندما تصبح في موقع متقدم، عليك أن تسأل نفسك مجموعة من الأسئلة تتعلق بالأسلوب: هل أعبر عن نفسي بصورة حاسمة أم أصبحت متردداً؟ هل أنا محق؟ هل قلقي بخصوص ترقيتي اللاحقة، أو مكافأة نهاية السنة، يجعلني أنافق أو أتردد في التعبير عن آرائي؟ في شركات كثيرة، قد يحاول المديرون الطموحون تجنب مواجهة القضايا الحساسة أو إحداث متاعب، والأسوأ من ذلك أنهم قد يهدرون جهداً كبيراً محاولين تحديد ما يفكر فيه رئيسهم، ومن ثمّ التصرف بطريقة التفكير ذاتها، فإن كانوا ماهرين في ذلك، فقد تتاح لهم الفرصة لإبداء ملحوظاتهم قبل أن تتاح الفرصة للرئيس للتعبير عن رأيه، ويشعرون بحرارة الموافقة من رئيسهم.

لكن المشكلة هي أن المواجهة والاختلاف ضروريان لاتخاذ القرار الفاعل. وقد اتخذت بعض أسوأ القرارات التي شاركت فيها بعد موافقة مجموعة من الأشخاص الأذكياء بالإجماع على مسار العمل، مع أن عدداً من المشاركين اعترفوا لاحقاً بأنهم كانوا متشككين، لكنهم ترددوا في مخالفة الإجماع، وبالمثل يصعب عليّ أن أتذكر قراراً مسيئاً شاركت فيه واتخذ بعد نقاش شامل طرحت فيه وجهات النظر المتباينة (حتى وإن خالفت القرار النهائي). إن الشركات في حاجة إلى قيادات تعبر عن آرائها بقوة بدلاً من تقليد ما يعتقدون بأنه التوجه السائد؛ لذا عليك أن تسأل نفسك عما إذا كنت تعبر عن آرائك حقاً، أو تحتفظ بها لنفسك وتحاول أن تهادن رئيسك، وفي الوقت ذاته على المديرين

تشجيع موظفيهم على التعبير عن آرائهم الصريحة والمعارضة عندما يتطلب الأمر ذلك، والتوقف عن التحدث بحذر في القضايا المهمة.

يواجه المديرون الناجحون في مسيرة حياتهم المهنية بعض التحديات من وقت إلى آخر، ومن أجل استعادة توازنهم، والعودة إلى المسار الطبيعي مرة أخرى، عليهم أن يطوروا أساليب للتوقف والمراجعة، وتكوين صورة عن الوضع، وإعداد خطة عمل جديدة.

في هذه العملية، غالبًا ما يكون الحصول على الأجوبة أقل أهمية بكثير من إعطاء نفسك الوقت الكافي والتوقف قليلاً، وطرح الأسئلة الصحيحة، واكتساب أفكار قيمة. تهدف الأسئلة التي طرحت في هذه المقالة إلى إذكاء شعلة التفكير، لكنَّ جزءًا يسيرًا منها فقط قد يناسبك، وقد يكون من الأجدى أن تكون لديك قائمة مخصصة بك. وفي الأحوال كلها، إن عملية طرح الأسئلة على نفسك بين حين وآخر سوف تساعدك على تجاوز صعاب القيادة ومشكلاتها، التي يتحتم عليك معالجتها في مسيرتك المهنية.

\* \* \*