

## 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 الوثائق الذي كان في داخله في السابق، فقد بدا حائراً 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 حالياً 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 تغير 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، ووأد 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 المساعد 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 تُتَهك 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 المساعد فشلاً ذريعاً؛ لقد كان مذهولاً، ويسيطر 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 المديرين الناشئون الذين لا يظهرون الثقة على تحفيز فرقهم وتنشيطها، فالعصبية، والعجرفة، وانعدام الأمن ينفّر 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: عين 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 تتمزج 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 يلهموا 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 حد 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 السلوكيات 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 تنفيذ 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، مُغرٍ وأكثر بهجة من اجتثاث سبب تلك المشكلات كلها.

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

حقاً، 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 انتهاء 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 يقم بأي عمل للتخصير 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 البناءة 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، والبعيضة 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 حِدَّة، وتصبح دفاعية كلما تساءل موظفوها عن أحكامها، لم تكن في حاجة إلى أن أخبرها أن سلوكها يقوِّض 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.

\* \* \*