

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدین

بول ميكلمان

میت تشيرل أندروس هي مديرة باقية حتى الآن ونائبة رئيس مسؤولة عن شركة وعن تسويق المنتجات في Franklin Covey. وقد طُلب منها في آب (أغسطس) 2002 أن تضطلع بمسؤولية إحدى خطط أعمال الشركة. مع هذه المسؤوليات فوّضت بتحقيق 50% تحسينات على النتيجة النهائية في أثناء العام القادم.

من أجل إنجاز هذا الأمر، عرفت أندروس أنها ستحتاج إلى فريق متخصص ومكرس لهذه المهمة، وقد كان ما ألقى على عاتقها عبئاً ثقيلاً، في الواقع أظهرت دراسة استطلاعية للشركة أن 60% من مرؤوسی أندروس الـ 48 اعتقدوا أنهم يعملون أقصى ما يستطيعون وأنهم غير قادرين على الاضطلاع بأي عمل إضافي (المعدل القومي في مسح فرانكلين Franklin Covey كان 50%).

وما هو أكثر من ذلك هو أنه على مدى الأشهر الستة اللاحقة تقلصت هيئة الموظفين المرهقة التابعة لأندروس من 48 موظفاً إلى 35

## إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

موظفاً ولكن توقعات الشركة لم تُخَفِّصْ. كان أمام أندروس تحدّ قائم. ربما أنت تحاول أن تدير طريقتك عبر سيناريو مُلحّ على نحو مشابه. بمحاولتك إنجاز كل الأمور التي يقتضي إنجازها عادة وجود موظفين اثنين أو ثلاثة موظفين وربما تشعر قليلاً بأنك لا تقدر حق قدرك. ولكن استعدّ رباطة جأشك: إنك تستطيع أن تنجو من هذه العاصفة وتتقدم إلى القمة إذا كان لديك إستراتيجية.

اجتماعات الفريق المنتظمة بالإضافة إلى اجتماعات شخص مع مجموعة أشخاص تساعد على ضمان أن الأهداف قصيرة الأمد تدعم الأهداف طويلة الأمد.

إن خطة محكمة أكثر من المعتاد لإدارة نفسك وفريقك وحتى رئيسك في هذه الأوقات الصعبة لن تساعدك فقط على أن تتطرق إلى المطالب الجديدة كونها تراكمت عليك، بل إنها أيضاً ستساعدك كي تحول هذا الوضع المرهق إلى نقطة انطلاق لنموك المستقبلي.

دعنا نبدأ مع الأمور التي يجب ألا تقوم بها: «إن الوصفة الموثوقة الناجعة في معالجة الفشل هي امتصاصه، وحاول أن تقوم بهذا العمل تماماً» تقول إيزابيل بارليت من مؤسسة بارلنس للتدريب Parlane Training وهي شركة متخصصة في اتصالات الأعمال: «إنك بأي حال». وعلى نحو مغاير، إذا كنت تُبدي مقاومة لواجباتك الجديدة عندما تكون الشركة في ركود فإنك قد لا تحب ردة فعل الشركة. حتى إذا كنت لا

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

تجد نفسك في النهاية الخاطئة لتقليل قوة العمل المستقبلية فإنك من المحتمل أن تكون قد وُسِّمت بالعبارة المخيفة «ليس لاعب فريق» وتكون فرصك المستقبلية محدودة على نحو يندر بالخطر.

إذن ما هي الوصفة لإدارة نفسك في هذا المناخ الاقتصادي؟

إنها تتضمن مكونات التوازن والتركيز والاتصال الفاعل وأكثر من مقدار قليل من الديناميكية وتلك كانت واضحة وضوحاً مؤكداً في استجابة أندروس لمفصلتها الكبيرة نوعاً ما.

إنها تقول: كان «لدي مشكلة» لكن كان يوجد أشياء محددة جداً ركزت عليها كي تساعدني في الأيام الكثيرة وتعطي قيمة للشركة». هنا يوجد مظهران لمقاربتها.

### ابق مركزاً

بما أن أندروس لم تستطع أن تنجز كل شيء على جدول أعمالها كما تقول فإنها قامت بتركيز «مكثف جداً» على تقرير أي من أهدافها الكثيرة كانت فعلاً حاسمة عندها وعند فريقها والشركة. وكي تفعل ذلك فإنها طبقت اختبار عباد الشمس ذي الأجزاء الخمسة لكل هدف من أهدافها القائمة، وذلك عن طريق طرح هذه الأسئلة:

- «ما تأثيره الاقتصادي؟» كيف سيؤثر هذا الهدف في الشركة اقتصادياً ويساعدها على التقدم؟
- «هل هو منسجم مع إستراتيجية الشركة؟». في وقت تكون فيه إستراتيجية الشركة متغيرة بسرعة، فإنه من الضروري أن تعيد

تقويم أهداف الفريق والأهداف الفردية بانتظام كي تضمن أن كلاً منها لا يزال يناسب أهداف الشركة.

• «كيف ستقنع أصحاب المصلحة؟ كم هو مهم لرئيسك ولفريقك وللأطراف المهتمة الأخرى؟»

• «ما هو مستواي على صعيد التصنيف الذي يشمل العاطفة والموهبة والطاقة له؟» إذا كنت لا تستطيع أن تحضر هذه العناصر الثلاثة جميعاً فإنك لن تحقق عائداً كبيراً لقاء جهودك.

• «هل لدينا موارد؟» هل يوجد وقت وأموال كافية وأي موارد ضرورية أخرى كافية لإنجاز هذا الهدف؟

من المؤكد، أنك لا تستطيع أن تقرر نسبة الأهداف التي يجب أن تنجزها كلها وحدك. تقول أندروس: «بعد أن أنهيت هذه العملية بنفسي، ذهبت لأرى رئيسي؛ كي أتأكد من أنني منسجمة معه ومع أصحاب المصلحة رهانه. إنك تستطيع أن تتعلم أن تكون صريحاً وأن تصغي إلى الطريقة التي سيستجيب بها رئيسك إلى تحليلك. وبالتركيز على التأثير الاقتصادي والإستراتيجية بصورة خاصة، إنك تتحدث بلغته وهذا يجعلك تبدو ذكياً».

كثير من المديرين تثبط همهم من احتمال امتلاك هذه النماذج من المحادثات مع رؤسائهم كما يلاحظ توماس ديلونغ الذي يعلم السلوك التنظيمي في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد حيث يقول: «إنني مشدوه من أنه بالرغم من أن المؤسسات مستعدة لوضع مقاييس

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

للنجاح في الأوقات الصعبة فإن عدداً قليلاً جداً من الأفراد مستعدون للخوض في نقاشات عما يحتاجونه كي ينجزوا. إن الأمر الأصعب لمعظم الناس هو المبادرة لخوض نقاش من هذا النوع».

وجد ديلونغ في عمله مع شركات مهنية أن كثيراً من الموظفين قد يفضلون أن يعملوا 80 ساعة أسبوعياً على أن يعقدوا محادثات صعبة تتعلق بأعباء عملهم.

إذا تعلم فريقك دروساً قيمة

يمكن أن تقدم فوائد إلى مجالات أخرى في نطاق عمل مشرفك، اعرض أن تسهل تعلم فريق متقاطع الوظائف.

إذن كيف تطرق هذا الموضوع الدقيق؟ «عندما تكون مرتاباً، شارك في المعضلة» كما يقول ديلونغ. مثلاً، قد تبدأ محادثة مع رئيسك مثل «إنني متحمس للفرص التي لدي ولكن لدي عشر فرص عظيمة ولدي الوقت لأربع فقط، لو كنت مكاني كيف كنت ستبدأ؟».

### تذكر الصورة الصغيرة

عندما كان فريقها يشعر بالخوف الشديد والإرهاق يعصف بصحته وأعصابه استخدمت أندروس نجاحات صغيرة بوصفها أداة تحفيزية. أولاً تأكد من أن كل موظف يفهم الإستراتيجية طويلة الأمد.

كما تقول: «إذا كنت قد جعلت الموظفين بالطاقة يركزون على النتائج الحالية فإنه حتى المعالم والنجاحات الصغيرة يمكن أن تزود الموظفين بالطاقة بسرعة فعلاً». تطبق أندروس ما تلح عليه منتجات شركتها: إنها تعقد اجتماعات فريق منتظمة واجتماعات شخص مع مجموعة أشخاص مع مرؤوسيهها المباشرين. وأيضاً تؤكد أهمية امتلاك أولويات أسبوعية ويومية. إنه عموماً التأكد من أن الأهداف قصيرة الأمد تدعم الأهداف طويلة الأمد. يبدو أن إستراتيجية أندروس تعمل جيداً، إنها لا تزال تمتلك القدرة على إطلاق الأحكام الصحيحة على الأمور وفريقها يتقدم إلى الأمام. وتقول أندروس: «إنها كانت بداية بطيئة لكننا نجعل التقدم أسرع كل شهر، وحتى الآن يبدو أننا نستطيع أن نقوم بذلك [تحقيق يصل إلى 50% في نهاية العام].»

إن تجارب أندروس الإستراتيجية التي استخدمتها تتداخل بدقة مع النصيحة الأفضل التي سمعناها من عدد من خبراء الإدارة الذاتية. نعرض فيما يأتي اقتراحاتهم من أجل المديرين المرهقين بالأعباء.

### كن في المقدمة

تقول بارليت من شركة بارلنس ترينينغ Parlane Training: «ليس هناك أحد في المؤسسة يريد أن يكون الشخص الذي يقرر ماذا عليه أن يعطى»، عندما يكون هناك نقص في هيئة الموظفين، وهكذا فإن كل شخص يمثل حبة البطاطا الساخنة للشركة (الأمر الذي يحرق من يتصدى له فيتحاشاه لما فيه من مشكلات) متجاوزاً المشكلة من

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

البداية إلى النهاية حتى ينتهي الأمر بشخص ما ليكون كبش الفداء لعدم إنجازه معجزة. إن الاضطلاع بالمسؤولية وقبول التحدي بالدعوة إلى ما يجب أن ينجز وما يجب ألا ينجز يمكن أن يجعلك البطل. إنك تقوم بالعمل الذي لا يريد أحد آخر القيام به وتركز كل جهودك في اتجاه صنع النتائج التي قررت أنها ذات الأهمية الأكبر.

### أوجد تحالفات

يقول لارين سينغل مؤلف كتاب القائد الديناميكي والمؤسسة القابلة للتكيف: ميزات المديرين العشرة الضرورية, Dynamic Leader, Adaptive Organization: Ten Essential Traits of Managers: «يجب على المديرين الكبار أن يطوروا شبكات التحالفات الداخلية». توجد علاقات جماعية متقاطعة منظمة إستراتيجياً كي تضم أصحاب المصلحة عبر علاقات مباشرة بمجالات نفوذ المديرين. مثل هذه التحالفات لا تزيد فقط جهودك الحالية بل إنها تساعد على أن يكون عملك ملحوظاً.

يشير سيفل إلى أن «إبقاء رأسك مثقلاً: بعبء المسؤوليات سيعني أن رؤيتك الإستراتيجية والشخصية ستكون محبطة ضمن مؤسستك وإذا فوّت فرصة التودد إلى الأشخاص المؤثرين بأرائهم الأساسية، فإنهم لن يكونوا قادرين على مساعدتك إذا احتجت إلى المساعدة لاحقاً. ويحث ديلونج المديرين التنفيذيين كي يوجدوا شبكات دعم «قائلي الحقيقة». وضمن مؤسستك يجب عليك أن تعثر على شخصين أو ثلاثة وهؤلاء هم من سيخبرونك بالأشياء التي لا تريد أن تسمعها وهم الذين سيعطونك

## إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

تمثيلاً عادلاً عمّن تكون أنتَ عندما لا تكون في الغرفة. و «الشيء الأخير الذي نحتاجه عندما تكون الأشياء صعبة هو أن نجعل الناس يخبروننا الشيء الذي يعتقدون أننا نريد أن نسمعه».

### تدبر الأمر

تقول سوزان باتلي المديرية التنفيذية الرئيسة لشركة باتلي لاستشارات الأداء Battley Performance Consulting وعالمة نفس قيادة كثير من الشركات المئة الأفضل Fortune 100: «ذكر رؤساءك بمسؤولياتك الإضافية، وبسبب الطبيعة البشرية فإنه من الأرجح أنهم سينسون هذا التغيير أو سيتفاوضون عنه إذا لم تفعل». يمكن لهذا الأمر أن يكون متطلباً للبراعة والحذر بما أنك لا تريد أن يُنظر إليك بوصفك انتهازياً في أثناء الأوقات العصيبة. ابحث عن تغذية راجعة من مديرك بشأن واجباتك الواسعة حيث إن «هذا يمكن أن يكون مذكراً فاعلاً وبارعاً»، كما توصي باتلي قائلة: «إنها تبقى واجباتك الجديدة في طبيعة التفكير المنهك غالباً لرؤسائك، في حين أنها تضمن أنك تسهم في الطريقة الممكنة الأكثر فاعلية».

### ركز على واجباتك الجديدة

إن الشيء الأسهل فعله عندما تكون مرهقاً من مشروعاتك الجديدة هو أن تعطيلها قليلاً من الاهتمام. باسم البقاء يكون من المفري أن تتأكد من أنك تعرف على نحو كافٍ أن تدير العمليات الحالية وتترك الأمر

على ما هو عليه. إن هذه المقاربة تموّت فرصة كبيرة كما تقول فيليبيا زيمرمان مؤلفة كتاب: أعد ابتكار عملك: كيف تزود عملك بروح جديدة، أو تصلح حاله، أو تعيد ابتكاره؟ Reinvent Your Work: How to Rejuvenate, Revamp or Recreate Your Career. ومديرة مؤسسة Zimmerman Communication أيضاً: إذا تأنيت كي تفهم فعلاً مسؤوليات فريقك فإنك تستطيع أن تأتي بمنظورات جديدة عن الطريقة التي ستجعل عملهم قيماً بنسبة أكبر على الصعيد الإستراتيجي. تقول زيمرمان: «اجعل الفريق مركزاً أكثر على ما يمكن أن يفعلوا بصورة مختلفة كي يقدموا نتائج أفضل بفاعلية أكبر». وحسب رأي زيمرمان فإنه بفعلك هذا تستطيع أن تقدم قيمة أكبر في الوقت الحاضر وتؤسس نفسك كي تقدم قيمة أكبر في المستقبل.

### كي تضع نفسك في موقع ملائم

#### ابدأ مع فريقك

عندما تضطلع بمسؤوليات جديدة أساسية يكون من المغري أن تتصور نفسك عنصراً ضرورياً لبقاء الشركة أو على الأقل نجاحها قصير الأمد. مع ذلك فإن زيمرمان تحذر من محاولة استغلال مثل هذا الوضع قبل أن تكون قد أظهرت نتائج ملموسة. وعندما تفعل، اجعل خطوتك حذرة كي تصنع نجاحاتك في ضوء أداء فريقك. وتتابع زيمرمان قائلة: «يجب عليك أن تتحدث بعدم تكلف إلى رئيسك على نحو منظم. عند تناول القهوة تستطيع أن تذكر يستجيب الفريق جيداً

إلى التحديات والنتائج التي يرونها مع التركيز دوماً على الفريق وليس عليك بصورة فردية».

استخدم هذه المحادثات كي تؤسس للخطوات القادمة. مثلاً، إذا تعلم فريقك دروساً قيمة يمكن أن تقدم الفوائد إلى مجالات أخرى في نطاق عمل مشرفك، اعرض أن تسهل تعلم فريق متقاطع الوظائف. هذا النوع من الطرق التوقعية يؤدي قيمة قصيرة الأمد ويظهر التزامك بالمؤسسة. ما تستخلصه من قصة أندروس وكيف تطبق نصيحة الخبراء هو فقط ما تستطيع أن تقرره ولكن تقريباً يجب على كل موظف أن يكون قادراً على أن يستنتج على الأقل درساً صغيراً من هذه الملاحظة: «كثير من المديرين التنفيذيين يجلسون منتظرين من أجل أن يحدث شيء، والأسوأ من هذا أن كثيرين منهم دفنوا رؤوسهم في الرمال مثل النعامات. وعندما تفعل ذلك فإن جزءاً آخر من تحليلك للأمور ينكشف».

