

## إستراتيجيات لمن ينقصه مساعدون

باول مايكلمان

ميت تشرل أندروس هي مديرة على قيد الحياة، ونائب رئيس مسؤولة عن تسويق إنتاج مشترك في فرانكلين كوفي، وقد طُلب منها في آب 2002، أن تكون مسؤولة عن خطوط عمل إحدى الشركات. مع كل هذه المسؤوليات الجديدة جاء التفويض بإنجاز 50% من النتيجة الأخيرة للتحسين في أثناء السنة الآتية.

لتحقيق ذلك، عرفت أندروس أنها ستحتاج إلى فريق مركز ومخصّص، ما كان موجوداً لديها فريق مثقل بالأعباء في الحقيقة، فإن شركة للمسح أظهرت أن 60% من تقارير أندروس الثمانية والأربعين تتضمن أنهم يعملون بالطاقة العظمى، ولا يستطيعون القيام بأي عمل إضافي. (كان المعدل في فرانكلين كوفي مسح 50% XQ).

والأكثر من ذلك، على مدى الأشهر الستة الآتية فإن حجم عمالة أندروس تقلص من 48 إلى 35، ولكن التوقعات المشتركة لم تكن تتساقط.

كان لدى أندروس تحدٍ فعلي على عاتقها، ربما تحاول أن تتدبر أمورك بسيناريو ملخّ شبيه بهذا، حاول أن تجز كل شيء اعتدت القيام به بشخصيتين أو ثلاث، ربما تشعر بالتعب، ربما أكثر بالقليل من التقدير الأدنى. لكن نصيحة من القلب: بإمكانك تجنّب هذه العاصفة، والوصول إلى القمة - إذا كان لديك إستراتيجية.

ومن أجل فكر جيد، ضع خطة لإدارة نفسك، وإدارة فريقك، وحتى مديرك، وفي أثناء هذه الأوقات العصيبة لن يساعدك ذلك فقط على توجيه أو امرك الجديدة المتراكمة، بل سيساعدك أيضاً على تحويل مواقفك الصعبة إلى منصة الوثب من أجل نماء مستقبلي.

دعنا نبدأ بما لن تفعله: «الوصفة المؤكدة للإخفاق هي أن تتملق وتحاول أن تقوم بالعمل كله - كما تقول إيزابييل بارليت من «تدريب بارلنيس»، وهي شركة تدريب مختصة باتصالات العمل - «سوف تُنهك، فريقك سوف يستاء منك، وسوف تتدنى شهرتك، ومن المحتمل ألا يتحقق العمل على أي وجه».

على نحو معاكس، إذا كنت تبدي مقاومة للواجبات الجديدة عندما تكون الشركة متردية، فقط لا تحب رد فعل الشركة. حتى لو لم تجد نفسك على الطرف الخاطئ لانخفاض مستقبل قوة عمل، من المحتمل أن توصف بأنك «لست لاعب فريق» والفرص المستقبلية ستكون محدودة بشدة.

إذاً ما الوصفة لإدارة ذاتية ناجحة في هذا المناخ الاقتصادي؟

المقومات تتضمن توازناً وتركيزاً واتصالاً فاعلاً وكثيراً من النشاط.

هذه الأشياء كانت واضحة بالتأكيد في إجابة أندروس عنها أكثر من أزمة كبيرة. تقول: «عندي مشكلة، ولكن كانت هناك أشياء نوعية كثيرة ركزت عليها كي تساعدني في أثناء الأيام المظلمة وتقديم قيمة إلى الشركة» هنا وجهان لمقاربتها.

### 1- ابق متيقظاً

لما كانت أندروس لا تستطيع أن تتجز كل شيء في أجندتها، تقول: إنها جلبت تركيزاً «كثيفاً جداً» كي تقرر أي هدف من الأهداف الكثيرة كان دقيقاً حقاً عندها، وعند فريقها وشركتها. لتقوم بذلك طبقت خمسة أجزاء من أوراق عباد الشمس بطرح هذه الأسئلة:

- «ما تأثيرها الاقتصادي؟» كيف يؤثر هذا الهدف في الشركة اقتصادياً ويحركها إلى الأمام؟
- «هل تتوافق مع إستراتيجية الشركة؟».

في وقت التبدل السريع لإستراتيجية الشركة، من الضروري إعادة تقويم أهداف الفرد والجماعة لضمان أن كل واحد لا يزال يسير وفق أهداف الشركة.

- «كيف يمكن أن يرضي ذلك حافضي الرهانات؟» كيف يمكن أن يكون ذلك مهماً لمديرك؟ وفريقك؟ وباقي المهتمين؟
- «ما مستواي العاطفي، والموهبة، والطاقة المهيئة له؟».

إذا كنت لا تستطيع أن تجلب الثلاثة جميعها إلى الطاولة، فإنك لن تحقق عائداً عالياً لجهودك.

• «هل لدينا الموارد؟» هل هناك وقت كاف، ونقود، وأي موارد ضرورية أخرى لتحقيق ذلك الهدف؟

أخيراً، أنت لا تستطيع، كما يقول أندريه، أن تقرر أي معدل أهداف ينبغي تحقيقه في النهاية لمصلحتك. «بعد أن أسير في هذه العملية بنفسني، أذهب لمقابلة رئيسي كي أتأكد أنني متفق معه ومع حافظي الرهان لديه. عليك أن تتعلم أن تتفتح وتعرف كيف يتفاعل رئيسك مع تحليلك. بالتركيز على التأثير الاقتصادي والإستراتيجية خاصة، فأنت تتحدث بلغته، وهذا ما يجعلك تبدو ذكياً».

كثير من المديرين يرهبون إمكانية امتلاك هذه الأنماط من المحادثات مع مديريهم، كما يلاحظ «توماس ديلونغ» الذي يُدرّس السلوك التنظيمي في مدرسة هارفارد للأعمال.

وهو يقول: «أنا مدهوش أنه على الرغم من أن المؤسسات ترغب في وضع مقاييس للنجاح في الأوقات الصعبة، فإن قلة من الأفراد ترغب في إجراء مباحثات حول ما يريدون تنفيذها».

الشيء الأصعب لدى معظم الناس هو البدء بهذا النوع من المناقشة - كما يتابع ديلونغ- في عمله مع شركات خدمة متخصصة، يجد أن معظم الناس يعملون ثمانين ساعة في الواقع أسبوعياً فضلاً عن المحادثات الصعبة مع رب عملهم.

يقول ديلونغ: إذن كيف تقوم بهذا العمل الدقيق؟ «عندما يكون هناك شك، شارك في الورطة».

على سبيل المثال، يمكنك أن تبدأ محادثة مع رئيسك على النحو الآتي: «أنا قلق إزاء الفرص التي أملكها، ولكن لدي عشر فرص كبيرة، والوقت لأربع، لو كنت مكاني كيف تتعامل مع هذا؟».

## 2- تذكر الصورة الصغيرة

في الوقت الذي كان فيه فريق أندروس يشعر بالخوف والشعور بالهدر، استخدمت أندروس نجاحاً صغيراً كأداة حافزة. فهي تقول: «تحقق أولاً أن كل واحد يتفهم الإستراتيجية بعيدة المدى». ثم «إذا كنت تحصل على أناس يركّزون على نتائج حاضرة، حتى المعالم والنجاحات الصغيرة يمكن أن تجعل الناس يعملون بنشاط بسرعة حقاً».

تمارس أندروس ما تبشر به منتجات شركتها: إنها تعقد اجتماعات منتظمة للفريق، وتتابع تقاريرها واحداً بعد آخر، كما أنها تؤكد أهمية وجود أولويات يومية وأسبوعية، كل ذلك جزء من التأكيد أن الأهداف قصيرة المدى تدعم الأهداف البعيدة.

تبدو إستراتيجية أندروس تعمل جيداً. إنها لا تزال تحافظ على قدرتها العقلية وفريقها لا يزال يتقدم: «لقد كانت بداية بطيئة، ولكننا نقوم بتقدم أسرع كل شهر. حتى الآن يبدو أننا نستطيع القيام بذلك (تحسن بنسبة 50%) حتى نهاية العام».

## ممارسات أفضل

خبرات أندروس والإستراتيجية التي استخدمتها ترتبط جيداً مع النصيحة الأفضل التي سمعناها من عدد من خبراء الإدارة الذاتية، هذه اقتراحاتهم للمديرين المثقلين بالأعباء:

### اخرج إلى الصدارة:

«لا أحد في المنظمة يريد أن يكون الشخص الذي يقرر ماذا ينبغي أن يعطى». عندما يكون هناك نقص في الموظفين - كما تقول بارلت - وهكذا كل واحد يقوم بجهد لتقليص المشكلة إلى أن ينتهي أحدهم ككبش فداء لعدم إنجاز المعجزة. الصعود إلى القمة والإعلام بما يجري وما لا يجري يمكن أن يؤهلك لتكون البطل. أنت تقوم بمأثرة لا يريد أحد القيام بها، وتركيزك على الجهود للوصول إلى نتائج قررتها، لهو الأمر ذو المغزى العميق».

### أوجد حلفاء:

«إيجاد المديرين الكبار من شأنه أن يطور شبكات من الصلات»، يقول لاريان سيغل مؤلف (المدير الديناميكي)، و(المنظمة المكيفة)، (عشر سمات جوهرية للمديرين) (جون ويلي 2002): هذه علاقات مختلطة بين الجماعات المخططة إستراتيجياً كي تتضمن متسلمي الرهان مع علاقات مباشرة مع مديري المناطق ذوي النفوذ.

مثل هؤلاء الحلفاء الداخليين لا يزيدون جهودك الراهنة، بل يساعدون على ظهور عملك. «أن تثقل رأسك تحت عبء المسؤوليات

سوف يعني أن رؤيتك الشخصية والإستراتيجية ستكون حرجة ضمن منظمتك» كما يقول سيغل.

إذا أضعت الفرصة لاكتساب أصحاب رأي ونفوذ أساسيين، فإنهم لن يكونوا قادرين على مساعدتك عندما تكون في حاجة إلى المساعدة فيما بعد.

يحث ديلونغ المديرين الإداريين على إيجاد شبكات دعم «للمتحدثين بصدق»، يقول ينبغي أن تبحث منظمتك عن شخصين اثنين أو ثلاثة أشخاص «من الذين سيخبرونك بالأشياء التي لا تحب أن تسمعها، ومن سيعطونك تصوراً جيداً عندما لا تكون في الغرفة. ويضيف: «الشيء الأخير الذي نحتاج إليه عندما تكون الأمور عسيرة أن نجعل الناس يخبروننا ماذا يفكرون عندما نريد أن نسمع».

#### الإدارة:

«ذكر رؤساءك بمسؤولياتك الإضافية»، هذا ما تقوله سوزان باتلي، المديرية التنفيذية لشركة باتلي للاستشارات والقيادة النفسية، لكثير من شركات فورتشن المئة.

«تبقى الطبيعة البشرية كما هي، من المحتمل أنهم ينسون أو يتجاوزون هذا التغيير إذا لم تفعل». يمكن أن يكون هذا مخادعاً نظراً؛ لأنك لا تريد أن تبدو انتهازياً في أثناء الأوقات الصعبة. ابحث عن تغذية راجعة منتظمة من رئيسك لواجباتك الكثيرة كما تتصح باتلي

بقولها: «هذا يمكن أن يكون مُذَكِّراً فاعلاً ودقيقاً»، إنه يحافظ على واجباتك الجديدة أمام ذهن رئيسك المرهق غالباً، فيما تؤكد أنك تسهم بالطريقة الممكنة الأكثر فاعلية.

تساعد اجتماعات الفريق المنتظمة

مع اجتماعات فرد مقابل فرد، على أن

تدعم الأهداف قصيرة المدى

والأهداف طويلة المدى

رَكِّز على واجباتك الجديدة

أسهل شيء تقوم به عندما تكون مرهقاً بمشروعات جديدة أن تعطيتها فرصة من الوقت، للاستمرار، إنه لأمر مفرٍ أن تتأكد أنك تعرف ما يكفي لإدارة العمليات الراهنة، واترك الموضوع على حاله، تضيع هذه المقاربة فرصة كبيرة، تقول فيليشيا زيمرمان مؤلفة (أعد ابتكار عملك: كيف تعيد شباب مهنتك وتجدها أو تعيد إحياءها) (مطبوعات ديربورن تريدينغ 2001) ورئيس «زيمرمان للاتصالات»:

عندما تأخذ وقتاً من أجل أن تفهم حقاً مسؤوليات فريقك، يمكن أن تجلب تصوراً جديداً كيف تجعل عملك أثنى إستراتيجياً. تقول زيمرمان: «اجعل الفريق يركز على ما يستطيع القيام به على نحو مختلف لإعطاء نتائج أفضل مع كفاءة أعلى»، بالقيام بهذا أنت تقدم قيمة أكبر اليوم، وتمكّن نفسك من تقديم قيمة أكبر غداً.



من أجل أن توجد لنفسك مركزاً، ابدأ بفريقك:

عندما تأخذ على عاتقك مسؤوليات جديدة، من المغربي أن تولع نفسك بعنصر جوهري من بقاء الشركة - أو على الأقل نجاحها القصير الأجل. على أي حال، إن محاذير زيمرمان من محاولة الاستفادة من هذا الوضع حتى تُظهر نتائج ملموسة. وعندما تقوم بالتحرك كن حذراً أن تُطلق نجاحاتك في ضوء إنجاز الفريق.

يقول زيمرمان: «ينبغي أن تتحدث بصورة غير رسمية مع رئيسك بانتظام، فعند شرب القهوة تذكر كيف يستجيب الفريق بنجاح للتحديات والنتائج التي يرونها، مع التأكيد دوماً على الفريق، وليس على نفسك فردياً».

استخدم هذه المحادثات كي تتجاوز الخطوات الآتية: على سبيل المثال، إذا تعلم فريقك دروساً ثمينة يمكن أن تقدم منافع إلى مناطق أخرى في نطاق إشرافك، قدّم تسهيلات لتعلم بعض عروض الفريق. هذا النوع من المقاربة الفاعلة توفر قيمة قصيرة الأجل وتُظهر التزامك بالمنظمة. ما تأخذه من قصة أندروس وكيف تطبق نصيحة الخبراء أنت وحدك تقرره. ولكن كل واحد تقريباً ينبغي أن يكون قادراً على أن يلتقط على الأقل درساً صغيراً من هذه الملاحظة: «كثير من الموظفين الإداريين الكبار يجلسون في انتظار العرض الآتي كي يتخلفوا» كما يلاحظ زيمرمان. «الأسوأ أن كثيرين دفنوا رؤوسهم في الرمال مثل النعام. عندما تفعل ذلك سيكون الجزء الآخر من تحليلك البنيوي غير مغطى».