

ما الذي يفعله المديرون العظام؟

ماركوس بكنجهام

«أفضل مدير تعاملت معه في حياتي». هذه العبارة قالها أو سمعها معظمنا في مرحلة ما من حياتهم، ولكن ما الذي تعنيه؟ وما الذي يميز المدير العظيم من المدير المتوسط؟ تزخر الأدبيات بالكتابات الاستفزازية المتعلقة بصفات المديرين والقادة، وهل يختلف بعضهم عن بعض. ولكن، قيل القليل عما يحدث في آلاف من التفاعلات بين العاملين، والقرارات اليومية التي تتيح للمديرين الحصول على أفضل النتائج من موظفيهم والفوز بتفانيهم. ما الذي يفعله المديرون العظام فعلاً؟

في الدراسة التي أجريتها، وضمنتها استطلاع رأي نظمتها منظمة جالوب شمل (80,000) من المديرين، واستمرت الدراسة طوال العامين السابقين، وتضمنت بحثاً معمقاً لبعض المديرين ذوي الأداء المرتفع، وقد وجدت أن أساليب الإدارة تتنوع بقدر تنوع أعداد المديرين، ووجدت أيضاً أن صفة واحدة تميز المديرين العظام حقاً عن الآخرين، وهي: أنهم يكتشفون ما هو فريد بخصوص كل فرد يعمل

معهم، ثم يستفيدون من ذلك. يلعب المديرون الكبار لعبة الشطرنج، في حين يلعب المديرون المتوسطون لعبة الداما، فما الفرق بينهم؟ القطع جميعها في لعبة الداما موحدة، وتُنقل في الاتجاه نفسه، وهي قابلة للتبديل أيضًا، ومما لا شك فيه، أن القطع تحتاج إلى تخطيط لتحريكها وتنسيقها، لكنها كلها تتحرك بالوتيرة نفسها، وعلى مسارات متوازية. أما في لعبة الشطرنج، فتتحرك كل قطعة بطريقة مختلفة، ولا تستطيع أيضًا اللعب لم تعرف كيف تتحرك كل قطعة، والأهم من ذلك، أنك لن تفوز إذا لم تفكر بعناية، في كيفية تحريك القطع. فالمديرون الكبار يعرفون ويقدرّون القدرات الفريدة وحتى غرابة أطوار موظفيهم، ويتعلمون على نحو أفضل كيفية دمجها في خطة هجوم منسقة.

وهذا هو عكس ما يفعله القادة العظام فعلاً، حيث يكتشفون ما هو مشترك بين العاملين ويستفيدون من ذلك، فمهمتهم هي حشد الناس نحو مستقبل أفضل، إلا أن القادة لا ينجحون في ذلك إلا عندما يتخلصون من الاختلافات في العرق، أو الجنس، والعمر، والجنسية، والشخصية، ويستخدمون القصص والاحتفال بالأبطال، ويستفيدون من المهارات القليلة التي نشترك فيها جميعاً. فوظيفة المدير- في اثناء ذلك- تحويل مواهب شخص ما إلى أداء. وسينجح المديرون فقط عندما يحددون الفروق بين الناس ويوظفونها، مما يشكل تحدياً لكل موظف على التفوق بطريقته، وهذا لا يعني أن القائد لا يستطيع أن يكون مديراً أو العكس بالعكس. ولكن، لكي تتفوق في أحد الدورين أو كليهما، يجب أن تكون على دراية بالمهارات المختلفة التي يتطلبها كل منهما.

لعبة الشطرنج

كيف تبدو لعبة الشطرنج في أثناء اللعب؟ عندما زرت ميشيل ميلر، المدير الذي افتتح (4,000) متجر لسلسلة متاجر والجريز، وجدت الجدار الخلفي في مكتبها مليئاً بأوراق جداول العمل ومواعيده. حيث يوظف متجر ميشيل في ريدوندو بيتش، كاليفورنيا، أشخاصاً ذوي شخصيات متباينة ومهارات مختلفة جداً، لذا، يتمثل الجزء الحرج من وظيفتها في وضع الناس في وظائف ونوبات عمل من شأنها أن تسمح لهم بالتألق، وتجنب وضع أشخاص ذوي آراء متضاربة. وفي الوقت نفسه، فهي في حاجة إلى إيجاد طرائق تساعد الأفراد على النمو.

جيفري مثلاً، عازف موسيقى الروك الهيببي الذي حلق شعر أحد جانبي رأسه، وأبقى شعر الجانب الآخر طويلاً لتغطية وجهه، ولم ترغب ميشيل في التعاقد معه؛ لأنه لم يتمكن من النظر إليها مباشرة في أثناء مقابلته، لكنه أراد مناوبة ليلية يصعب إيجاد شخص يعمل خلالها؛ لذا، قررت أن تمنحه الفرصة. وبعد بضعة أشهر، لاحظت أنه عندما أسندت إلى جيفري مهمة غامضة، مثل قولها: «رتب البضائع في الممرات جميعها»، وهي مهمة يجب ألا أن تستغرق أكثر من ساعتين، كان يقضي طوال الليل وهو يرتبها، فضلاً على أن عمله لم يكن متقناً. ولكن إذا أسندت إليه مهمة محددة، مثل قولها: «ضع زينة عيد الميلاد في أماكنها»، فستكون الزينة جميعها متناظرة ومتناسقة، وعليها الأسعار الصحيحة، والعلامات المحددة لها، إضافة إلى أنها (موجهة)، (أي، وضعت وجهاً لوجه أمام الزبون عند دخول المتجر).

إذا أُعطي جيفري مهمة عامة، فسيجد صعوبة كبيرة، أما إذا أُعطي مهمة تجبره على أن يكون دقيقًا ومنسقًا، فسيتفوق؛ لذا، خلصت ميشيل إلى أن مثل هذا العمل هو مجال تخصص جيفري؛ لذا، أثبت عليه لعمله الجيد، كما قد يفعل أي مدير جيد.

الفكرة باختصار

أمضيت الأشهر في تدريب ذلك الموظف؛ حتى يتمكن من التعامل مع الزبائن على نحو أفضل، وللعمل على نحو مستقل أكثر، أو أن يكون أكثر تنظيمًا، ولكن كان ذلك كله دون جدوى.

كيف يمكنك الاستفادة من الوقت الثمين المخصص لك بصورة أفضل؟ عليك فعل ما يقوم به المديرون العظام: فبدلاً من محاولة تغيير موظفيك، تعرف قدراتهم الفريدة من نوعها (وحتى غرابة الأطوار التي يتميزون بها) ثم استخدم تلك الصفات لمساعدتهم على التفوق بطريقتهم الخاصة. ستحتاج إلى هذه التكتيكات الثلاثة:

- **بدل الأدوار باستمرار للاستفادة من نقاط القوة الفردية.** وضع أحد مديري محلات والجريز موظفًا على درجة عالية من التنظيم لكنه قليل الكلام مسؤولاً عن إعادة تنظيم الممرات، ما أتاح له تحرير الموظفين الأكثر اختلاطًا بالزبائن لخدمة العملاء.
- استعمل المحفزات التي تنشط نقاط قوة الموظفين: قدم لهم حوافز مثل قضائهم بعض الوقت برفقتك، وفرص العمل على نحو مستقل، وإبراز التقدير في الصور كلها التي يقيّمها الموظف.
- **إعداد التدريب بحسب أنماط التعلم المختلفة: إعطاء (المحللين) المعلومات التي يحتاجونها.**

- قبل البدء في المهمة: من يفضل العمل (التنفيذيين) بالبدء بمهام بسيطة، ثم ارفع درجة صعوبتها تدريجياً، واسمح (للمراقبين) العمل مع الموظفين الأكثر خبرة في الأداء.
- من فوائد التركيز على نقاط قوة الموظفين الفريدة من نوعها توفير الوقت، إذ يتولى الموظفون ملكية تحسين مهاراتهم، فتكون بذلك تكون قد علمت الموظفين تقدير الاختلافات، وبناء شعور قوي بالانتماء للفريق.

من شأن ميشيل - مثلها مثل أي مدير جيد - أن تترك الأمر عند هذا الحد، لكنها عرفت أنها تستطيع الحصول على المزيد من جيفري؛ لذا، وضعت خطة لإعادة تحديد المسؤوليات عبر المتجر كله؛ للاستفادة من مهاراته الفريدة، ونقاط القوة لديه. في أحد متاجر والجريز، توجد مسؤولية تسمى (إعادة التعيين والمراجعات). حيث تنطوي إعادة التعيين على وضع البضائع الجديدة في الممار، وعادة ما تتزامن هذه المهمة مع توقع تغيير أنماط شراء العملاء، فمثلاً: في نهاية الصيف، تعرض المتاجر المساحيق الواقية من الشمس وأحمر الشفاه بدلاً من أدوية الحساسية. لا تستهلك المراجعة كثيراً من الوقت، لكنها عمل متواتر للشيء نفسه، مثل: وضع صناديق معجون الأسنان القديم مكان صناديق معجون الأسنان الجديد المحسّن والمتنوع، ثم عرض هذا الخط الجديد من المنظفات في نهاية الصف، حيث يتطلب كل ممر بعض صور المراجعة مرة واحدة في الأقل، أسبوعياً.

يُعيّن (موظف) لكل ممر في معظم متاجر والجريز، ولا تقتصر مسؤوليته فقط على خدمة العملاء، ولكن أيضاً على تنسيق

البضائع، والحفاظ على الممر نظيفاً ومنظماً، ووضع أسماء البضائع وأثمانها بأداة خاصة بذلك، وإجراء المراجعات جميعها وإعادة التعيين. هذا الترتيب بسيط وفعال، ويتيح لكل موظف الشعور بالمسؤولية الشخصية، لكن نظراً إلى أن جيفري كان جيداً في إعادة التعيين والمراجعة، ولا يجد متعة في التفاعل مع العملاء، فقد قررت ميشيل إسناد هذه الوظيفة إليه بدوام كامل، في كل ممر.

تطبيق الفكرة

نظرة عن قرب على آليات العمل الثلاث:

الاستفادة من نقاط قوة الموظفين

أولاً، تحديد النقاط الفريدة لقوة كل موظف: تجوّل حول المكان، وراقب ردود أفعال الناس للأحداث، ولاحظ الأنشطة التي يجذب إليها كل موظف، ثم أسأل: ما أفضل يوم في العمل صادفته في الأشهر الثلاثة الماضية؟ ثم استمع لأنشطة الناس التي يجدونها مرضية لذواتهم.

وراقب نقاط الضعف أيضاً، ولكن قلّ من أهميتها عند التواصل مع الموظفين، وهيئ التدريب لمساعدة الموظفين على التغلب على أوجه القصور الناجمة عن نقص في المهارات أو المعرفة. وبناءً عليه، طبق هذه الإستراتيجيات:

- **ابحث عن شريك للموظف يتكامل معه في المواهب**، قال مدير الترويج: إنه لم يكتفادراً على ممارسة مهامه دون معلومات شاملة، إلا أن أداءه أصبح رائعاً عندما عمل معه نائب الرئيس بوصفه شريكاً معلوماتياً، فقد التزم نائب الرئيس بإعداد مذكرة صوتية يومياً وحدد لقاءً (مواجهة) للمحادثة الأسبوعية.

- إعادة تشكيل العمل لتحديد نقاط الضعف: استخدم إبداعك في أكثر ترتيبات العمل فاعلية، وكن شجاعاً فيما يتعلق باعتماد مسميات الوظائف غير التقليدية.

فعل نقاط قوة الموظفين

يُعدُّ التقدير المنشط المطلق والنهائي لتفعيل نقاط قوة الموظف، ولكن يخدم كل موظف بخدمة جمهوراً مختلفاً؛ لذا، عليك تقدير الشاء وفقاً لذلك.

إذا كان الموظف يثمن التقدير من:	فقدم له المديح... عن طريق:
أقرانه	<ul style="list-style-type: none"> • الاحتفال بنجاحاته بصورة علنية أمام زملائه العاملين.
منك	<ul style="list-style-type: none"> • إخباره على انفراد وبحماس لماذا تعده واحداً من أعضاء الفريق المهمين.
آخرين لهم الخبرة نفسها	<ul style="list-style-type: none"> • منحه جائزة مهنية أو تقنية.
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> • وضع صورته وصورة أفضل عملائه في المكتب.

تصميم التدريب وفقاً لأساليب التعلم

اجعل جهودك في التدريب والإرشاد متوائمة مع الأسلوب الفردي لتعلم كل موظف.

فإذا كان الموظف...	درِّبه وأرشده عن طريق..
(متضللاً من التحليل)، فإنه يحتاج إلى معلومات شاملة قبل البدء بتنفيذ المهمة، بالإضافة إلى أنه لا يحب أيضاً ارتكاب الأخطاء.	<ul style="list-style-type: none"> • توفير كثير من وقت الصف، وتدريبه. • لعب الأدوار أمامه. • منحه الوقت الكافي ليستعد لعمل فيه تحد.

<ul style="list-style-type: none"> • الطلب إليه القيام بمهمة بسيطة وسهلة، وتوضيح المخرجات المرغوب فيها، وتركه يقوم بالعمل دون مراقبة. • زيادة صعوبة المهام تدريجيًا حتى يتقن دوره في العمل إتقانًا مهنيًا. 	<p>(يحب العمل)، التجربة والخطأ لتحسين مهاراته وهو يتعامل مع المهمة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الطلب إليه (العمل بجانب) من هم أفضل أداءً. 	<p>(يحب الملاحظة)، فإنه يحسّن من مهاراته عند ملاحظة الناس الآخرين وهم يعملون.</p>

يا له من عمل مفعم بالتحدي، حيث يحتاج إلى أسبوع من المراجعات يتطلب محتوى كتابيًا يملأ ملفًا سمكه ثلاث بوصات، لكن ميشيل اعتقدت أن جيفري لن يكون وحده من سيتحمس للتحدي، ويتحسن عمله بصورة أفضل، ولكن سيتحرر موظفون آخرون مما يعتقدون أنه عمل محبط، وسيجدون وقتًا أكثر لمقابلة العملاء وخدمتهم.

لقد أثبت تحسن الأداء في المتجر صدق حدسها وصحة توقعاتها، فلم تشهد ميشيل بعد إعادة التنظيم، زيادة في المبيعات والأرباح فقط، وإنما أيضًا في أداء أكثر الأعمال صعوبة، وهو رضا العملاء، وقد حصل متجرها في الأشهر الأربعة اللاحقة، على علامة مثالية وممتازة في برنامج والجريز للمتسوق الخفي.

سار كل شيء حتى الآن على ما يرام، ولكن يا للأسف، لم يدم ذلك طويلاً، فقد بقي هذا الترتيب (مثاليًا) اعتمادًا على بقاء جيفري راضيًا عن العمل الموكل إليه، لكنه لم يبقَ كذلك، فمع نجاحه في إعادة التعيين والمراجعات، ازدادت ثقته بنفسه، وبعد مضي ستة أشهر من بدء قيامه بالعمل، أراد الانتقال إلى الإدارة.

لم يخب أمل ميشيل في ذلك، ولكنها لم تُخدع بذلك، فقد راقبت تقدم جيفري عن قرب، وكانت قد قررت سلفًا أن جيفري قد يصلح ليكون مديرًا جيدًا، على الرغم من أنه لم يكن الشخص المحبب لذلك، إضافة إلى ذلك، كانت ميشيل مثل أي لاعب شطرنج ماهر، تفكر في بضع حركات أخرى قبل حدوث ذلك.

عملت موظفة أخرى تدعى جينوا، بعيدًا في ممر أدوات التجميل، فرأت ميشيل فيها تهديدًا مزدوجًا، فلم تُشعر العملاء بالراحة فقط، بل تتذكر أسماءهم، وتسال أسئلة جيدة، وكانت أيضًا مهذبة وبشوشة، ومهنية محترفة عند التحدث عبر الهاتف، إضافة إلى أنها أنيقة ومرتبة جدًا، فقد كان ممرها جذابًا جدًا؛ مما يدفعك إلى الذهاب هناك ولمس البضائع.

أعادت ميشيل ترتيب الأدوار في المتجر مرة أخرى؛ لاستثمار هاتين الموهبتين، والإعداد لترقية جيفري، فقسمت وظيفته إلى قسمين، وأسندت مهمة إعادة الترتيب في المتجر جميعه إلى جينوا؛ حتى يستفيد المتجر كله من قدراتها على إعادة ترتيب البضائع بصورة أنيقة وجذابة، ونظرًا إلى أن ميشيل لم ترغب في فقد موهبة جينوا في

خدمة العملاء، فقد طلبت إليها أن تركز على دورها في المراجعات وإعادة الترتيب ما بين الساعة (8:30) صباحاً حتى الساعة (11) قبل الظهر. وبعد ذلك، عندما يعجُّ المتجر بالعملاء وقت استراحة الغداء، يتعين على جينوا التركيز عليهم.

أبقت ميشيل إسناد دور إعادة الترتيب إلى جيفري، حيث لا يتحمل مساعده المديرين مسؤولية العمل نفسه في المتجر باستمرار، ولكن، سرعان ما فكرت، في مقدرة جيفري على تفكيك الممر بسرعة فائقة، وإعادة بنائه، إذ إنه يستطيع إنهاء أي عمل كبير خلال خمس ساعات، لذا؛ يمكنه القيام بعمله، وإعادة ترتيب الممرات، إضافة إلى مسؤولياته الإدارية.

وعندما تقرأ هذه المقالة، ربما تكون ترتيبات جيفري-جينوا قد عمرت أكثر لفائدتها، وانتقلت ميشيل إلى مهمة أخرى لتخطط مهام أخرى فاعلة ومبتكرة، إذ إن القدرة على الحفاظ على أدوار التغيير والتبديل للاستفادة من تفرد كل شخص هو جوهر الإدارة العظيمة.

قد تختلف طريقة كل مدير في الاستفادة من الاختلافات على نحو كبير من مكان إلى آخر، فإذا دخلت إلى المكتب الخلفي في متجر آخر لـوالجرينز، هذا المكتب الموجود في سان خوسيه بكاليفورنيا، الذي يديره جيم كاواشима، فلن ترى أي جدول عمل، بل ستري بدلاً من ذلك، الجدران مغطاة بأرقام المبيعات وإحصائياتها، وقد وضعت أفضل تلك الأرقام والإحصائيات داخل دائرة رسمت بقلم تخطيط أحمر، إضافة

إلى العشرات من صور الفائزين في مسابقة المبيعات، كانت أكثر الصور بروزًا، صورة ممثلة خدمة العملاء التي تُدعى مانجيت.

تفوقت مانجيت على أقرانها بصورة مستمرة. وعندما سمعتُ عنها أول مرة، كانت قد فازت تَوًّا في منافسة برنامج والجريز المتعلق ببيع أكبر عدد من وحدات مزيل العرق ذي العلامة التجارية (جيليت) خلال شهر فقد كان المعدل الوطني هو بيع (300) وحدة؛ في حين باعت مانجيت (1,600). إضافة إلى أنه كان بإمكانها بيع آلات التصوير (الكاميرات) التي تستعمل مرة واحدة، ومعجون الأسنان، والبطاريات، وغيرها. وقد فازت مانجيت بالمسابقة تلو الأخرى على الرغم من العمل في النوبات الليلية، بدءًا من الساعة (12:30) بعد منتصف الليل حتى (08:30) صباحًا، تلتقي خلالها عددًا أقل من العملاء الذين يلتقيهم أقرانها على نحو ملحوظ.

لم يكن لمانجيت دائمًا مثل هذا الأداء الاستثنائي، تقول: إنها أصبحت ناجحة بصورة مذهلة فقط عندما تولى جيم، الذي اشتهر بإعادة إحياء المخازن المضطربة، قيادة المتجر. فما الذي فعله جيم لإحداث التغيير في مانجيت؟ تعرّف جيم بسرعة خصوصيات مانجيت، وعرف كيفية ترجمتها إلى أداء متميز، فمثلاً: عندما كانت مانجيت في الهند، كانت رياضية ماهرة وعداءة ورافعة أثقال، تشعر بالإثارة دائمًا لتحدي مستوى الأداء المعروف. وعندما قابلتها، كانت أولى الكلمات التي نطقت بها، «يوم السبت بيعت (343) قطعة من الحلوى، ويوم الأحد بيعت (367)، وأمس (110) وحدات، وأما اليوم، فقد

بيعت (105) منها»، فسألته: هل تعرف دائماً جودة عملها؟ فأجابت: بر (نعم). «ففي كل يوم أتفحص رسومه البيانية، حتى إنني اعتدت أن أحضر إلى مكتبه يوم إجازتي الأسبوعية، وأتحقق من أرقامى». تحب مانجيت الفوز والإعلان عنه علانية بين الناس؛ لذا، تجد جدران جيم مغطاة بالإحصائيات والأرقام والرسوم البيانية، وكانت أرقامها دائماً ملونة باللون الأحمر، ويوجد أيضاً كثير من الصور التي توثق ذلك النجاح.

قد يكون مدير آخر طلب إلى مانجيت كبح حماسها لتسليط الضوء عليها، وإعطاء شخص آخر تلك الفرصة، ولكن جيم عثر على الطريقة التي يستثمر بوساطتها تلك الرغبة لدى مانجيت.

ولكن ماذا بشأن موظفي جيم الآخرين؟ فبدلاً من استيائهم من الاعتراف العلني بنجاحات مانجيت، وجدوا أن جيم خصص الوقت لرؤيتهم بصفتهم أفراداً، وتقييمهم على أساس القوة الشخصية لكل منهم. وعرفوا أيضاً أن نجاح مانجيت نجاح للمتجر كله؛ لذا، فقد حفز نجاحها أفراد الفريق جميعهم.

في الواقع، لم يمض وقت طويل، حتى بدأت صور مانجيت تشمل موظفين آخرين في المتجر أيضاً، وبعد مضي بضعة أشهر، أصبح موقع متجر خوسيه سان في المرتبة الأولى في برنامج والجريز الترويجي من بين (4,000) متجر آخر.

البحث

طلباً للبحث وجمع المادة الخام لكتابي، المسمى: (الشيء الوحيد الذي تحتاج إلى معرفته: حول الإدارة والريادة العظمى، والنجاح الفردي المستدام)، الذي أخذت منه هذه المقالة وتمت موافقتها، اخترت نهجاً يختلف بعض الشيء عما استعملته في كتبي السابقة، وكان لحسن الطالع أنني عملت مدة (17) عاماً لدى منظمة جالوب، وهي إحدى أهم شركات البحوث في العالم وأكثرها احتراماً، وقد سنحت لي الفرصة في أثناء تلك المدة، مقابلة بعض أفضل القادة في العالم، والمديرين، والمعلمين، ومندوبي المبيعات، والسماصرة والمحامين، والموظفين الحكوميين، فكانت تلك المقابلات جزءاً من دراسات واسعة النطاق، تضمنت دراسات مسحية لمجموعات من الناس؛ أملاً في العثور على أنماط واسعة من البيانات، وقد استخدمت في كتابي هذا الأساس، بصفته نقطة انطلاق لدراسات فردية أكثر عمقاً من ذلك.

حددت أولاً في كل مجال من المجالات الثلاثة المستهدفة في كتاب: (الإدارة، والقيادة، والنجاحات الفردية المستدامة)، شخصاً أو شخصين في مختلف الأدوار والحقول التي تفوق فيها على أقرانها بصورة ملموسة ومستمرة وكبيرة، وقد شملت قائمة هؤلاء الأفراد: ميرتل بوتز رئيس العمليات التجارية في شركة جينيتيك، الذي حوّل شركة أدوية فاشلة فشلاً ذريعاً إلى شركة لها أعلى مبيعات أدوية في العالم، بوساطة وصفة طبية. والسير تيري ليهي رئيس تجارة التجزئة الأوروبية العملاقة تيسكو؛ ومانجيت ممثلة خدمة العملاء والعاملة تحت إدارة جيم كاواشيما مدير أكثر فروع متاجر والجريز نجحاً في سان خوسيه، كاليفورنيا، الذي باع أكثر من (1,600) وحدة من مزيل العرق ذي العلامة التجارية (جيليت) في شهر واحد. وديفيد كويب كاتب النصوص ذا الإنتاج الغزير الذي ملأ أفلامه، مثل: الحديقة الجوراسية، والمهمة المستحيلة، والرجل العنكبوت، محال الأفلام ودور السينما.

وما أثار اهتمامي بهؤلاء المتفوقين هو اختياراتهم وأفعالهم العملية، المليئة على ما يبدو بالتفاصيل العادية. لماذا رفض ميرتل بوتز مرارًا الترقيات قبل قبوله التحدي المتمثل في إظهار سيرة شركة الأدوية بصورة أفضل؟ لماذا لم يعتمد تيري ليهي على ذكريات نشأته في الطبقة العاملة؛ لتحديد إستراتيجية شركته أكثر من التركيز على نتائج دراسات العملاء المسحية أو مجموعات التركيز؟ كانت مانجيت تعمل خلال النوبة الليلية، وإحدى هواياتها هي رفع الأثقال، فهل لتلك العوامل صلة بأدائها؟ ما الذي قام به هؤلاء الأشخاص ليؤدوا أدوارهم على نحو جيد؟ عندما لوحظت تلك التفاصيل وسُجّلت، كشفت معًا عن (الشيء الوحيد) الذي يقع في صميم إدارة كبيرة، وريادة عظيمة، ونجاح فردي متواصل.

المديرون العظام رومانسيون

فكر في ميشيل مرة أخرى، قد يبدو تصميمها الإبداعي كأنه الملاذ الأخير، والمحاولة الفضلى لتحقيق الأمثل من أسوأ عملية تعيين. إنها ليست كذلك، فجييفري وجنوا ليسا موظفين عاديين، والاستفادة من تفرد كل منهما هو أداة قوية بصورة كبيرة جدًا.

أولاً، يوفر تحديد تفرد كل شخص والاستفادة من قدراته، الوقت، فلا يوجد أي موظف مهما كانت درجة موهبته متكامل الصفات تمامًا. يمكن أن تكون ميشيل قضت ساعات كثيرة في تدريب جييفري وحثه على التبسم، وتكوين صداقات معه، وتذكر أسماء الزبائن، ولكنها على الأرجح، لم ترَ نتيجة تذكر لجهودها؛ لذا، استفادت من وقتها أكثر عند قضائها ذلك الوقت في تحديد الدور الذي استغلت فيه قدرات جييفري الطبيعية.

(الشيء الوحيد) الذي يصعب فهمه وتحديده

إنه لمن الجراً وصف أي شيء على أنه الحل الوحيد؛ لأن ذلك محفوظ بالأخطار، ما يجعل تأكيدات (هذا هو الشيء الوحيد الذي يقوم المديرين جميعها من الأمور الخطيرة. ولكن مع القدر الكافي من البحث والتركيز، يصبح من الممكن تحديد هذا (الشيء الوحيد) الذي يصعب فهمه وتحديده. أحب أن أفكر في مفهوم (الشيء الوحيد) على أنه البصيرة المسيطرة، ولكن لا تفسر (البصيرة المسيطرة) النتائج والمخرجات أو الأحداث كلها، بل تُعد أفضل تفسير لأكثر عدد من الأحداث. تساعدك مثل هذه الأفكار على معرفة أي إجراء اتك سيكون لها أكثر تأثير بعيد المدى في كل حالة.

وحتى تظهر أي فكرة وكأنها البصيرة المسيطرة الوحيدة، يجب أن تتجح في ثلاثة اختبارات: أولاً، يجب أن تكون قابلة للتطبيق على مجموعة واسعة من الحالات، ولناخذ القيادة مثلاً على ذلك؛ فقد حدث في الآونة الأخيرة تقدم كبير على فكرة عدم وجود أفضل طريقة للقيادة، وبدلاً من ذلك، يعتمد أسلوب القيادة الأكثر فاعلية على الظروف، في حين لا يوجد شك في أن الحالات المختلفة تتطلب إجراءات مختلفة من القائد، وهذا لا يعني أن الشيء الأكثر تبصراً الذي يمكنك قوله عن القيادة أنها وليدة اللحظة، فمع التركيز الكافي، يمكنك تحديد (الشيء الوحيد) المسؤول عن القيادة الناجحة في مختلف الحالات والأنماط القيادية.

ثانياً، يجب أن تكون البصيرة المسيطرة عاملاً يضاعف الأشياء، ففي أي معادلة، يكون لبعض العوامل فقط قيمة مضافة، وعند التركيز على إجراء اتك الخاصة فيما يتعلق بهذه العوامل، ترى بعض التحسن التدريجي المتزايد، ويجب أن تكون البصيرة المسيطرة أكثر قوة، إذ يتعين أن تظهر لك كيفية الحصول على التحسن الأسّي، فمثلاً: الإدارة الجيدة هي نتيجة مزيج كثير

من الإجراءات، مثل اختيار الموظفين الموهوبين، ووضع التوقعات الواضحة، ورؤية الناس في أثناء قيامهم بالأمر الصحيحة، وهلم جرا. ولكن، لا يستحق أي من هذه العوامل أن يطلق عليه (الشيء الوحيد) الذي يقوم به المديرون الكبار؛ لأنه حتى عندما يحدث بصورة صحيحة جدًا، فإن هذه الأعمال تمنع المديرين من تنفير أفضل موظفيهم.

وأخيرًا، يجب أن ترشد البصيرة المسيطرة الأفعال، وأن تشير أيضًا إلى الأشياء المحددة التي يمكن القيام بها للحصول على مخرجات أكثر اتساقًا، فالبصائر التي يعتمد عليها المديرون، وليس تلك التي يعدونها فقط، هي البصائر التي ستؤدي إلى الاختلافات والفروق جميعها.

ثانيًا، الاستفادة من التفرد يجعل كل شخص أكثر خضوعًا للمساءلة، فلم تثن ميشيل جيفري لمجرد قدرته على تنفيذ مهام محددة، بل لقد تحدته لجعل هذه القدرة حجر الزاوية في مساهمته في المتجر، وأن يكون مالك هذه القدرة ممارسًا لها، وأن يعمل على تحسينها.

ثالثًا، الاستفادة من تفرد كل شخص يبني شعورًا أقوى بالانتماء إلى الفريق؛ لأنه يوجد الترابط، ويساعد الناس أيضًا على تقدير المهارات المعينة الخاصة بكل منهم، وتعلم أن بإمكان زملاء العمل تحقيق ما يفتقرون إليه. خلاصة القول إنه يجعل الناس في حاجة بعضهم إلى بعض، ويصبح شعار الفريق المتعارف عليه هو أنه لا يوجد (أنا) في (الفريق). ولكن كما قال مايكل جوردان مرة: «قد لا (الأنا) في الفريق، ولكن الأنا في الفوز».

وأخيراً، عند الاستفادة مما يتفرد به كل شخص، تضاف درجة من الاضطراب الصحي إلى العالم الذي تعيشون فيه، فتخلط التسلسل الهرمي القائم: فإذا كان جيفري هو المسؤول عن كل إعادة تعيين وعن المراجعات في المتجر، فهل يجب أن يحظى الآن باحترام أكثر أو أقل من مساعد مدير؟ وتعيد أيضاً التفكير في الافتراضات القائمة حول من يسمح له بالقيام بعمل ما: فإذا ابتكر جيفري أساليب جديدة في إعادة ترتيب الممرات، فهل يجب عليه الاستئذان في تجربتها، أم بإمكانه تجربتها من تلقاء نفسه؟

ويمكنك أيضاً إعادة خلط المعتقدات الموجودة في مكان توافر الخبرة الحقيقية: فإذا عرضت جينوا طريقة جديدة لترتيب البضائع تعتقد أنها أكثر جاذبية من الطريقة التي اقترحتها رئاسة متاجر والجريز، فهل ستتفوق خبرتها على المخططين في الشركات؟ ستتحدى هذه الأسئلة معتقدات والجريز الأكثر تعصباً، ومن ثم ستساعد الشركة على أن تصبح أكثر حُباً للبحث والاستفسار، وأكثر ذكاءً وحيوية، وعلى الرغم من منصبها، فستصبح أكثر قدرة على الارتباط بالمستقبل والتوافق معه.

وعلى الرغم من كل ما قيل، فإن سبب تركيز المديرين الكبار على التفرد ليس لأنه يجعل الأعمال جيدة من الناحية التجارية، بل لأنه لا يمكنهم تجنب القيام بذلك العمل. ويفتتن المديرون الكبار بالتفرد من أجل التفرد بعينه، مثل شيلي وكيثس شاعري القرن التاسع عشر الرومانسيين. إن إضافة الظلال الجميلة إلى الشخصية، مع أنها قد

تكون غير مرئية لبعض الناس، ومحبطة للآخرين، فإنها تكون واضحة ووضوح الشمس، وذات قيمة عالية لدى المديرين الكبار. لا يستطيعون تجاهل هذه الخفايا أكثر من تجاهل احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة إذ إن ما يميز الناس هو ببساطة معرفتهم لطبيعتهم.

الدعائم الثلاث

على الرغم من افتتان الرومانسيين بالاختلافات والفروق، في بعض المواقف، إلا أن المديرين يحتاجون إلى كبح جماح الفضول، وجمع ما يستطيعون جمعه عن شخص ما، والاستفادة من قدرات الموظف وسماته. وتحقيقاً لهذه الغاية، هناك ثلاثة أشياء يجب أن تعرفها عن شخصٍ ما لتتمكن من إدارته جيداً، هي: نقاط قوته، والمحفزات التي تنشط تلك القوى، وكيف يتعلم.

الاستفادة القصوى من نقاط القوة

يتطلب الأمر بعض الوقت والجهد للحصول على التقدير الكامل لنقاط قوة الموظف وضعفه، فالمدير يقضي قدرًا كبيرًا من الوقت متجولاً خارج المكتب، يراقب ردود فعل كل شخص للأحداث، ويستمع لما يُقال، ويدوّن الملاحظات الذهنية المتعلقة باهتمامات كل فرد، إضافة إلى نقاط ضعفه، ولا يوجد بديل لهذا النوع من الملاحظة، ولكن يمكنك الحصول على كثير من المعلومات عن شخص ما، عن طريق طرح عدد قليل من الأسئلة ذات النهاية المفتوحة، والاستماع بعناية إلى الإجابات. وقد ثبت أن استفسارين بوجه خاص، كانا أكثر

دلالة عندما يتعلق الأمر بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وأوصي بطرحها على كل موظف جديد عند تعيينه، وإعادة النظر في الأسئلة على نحوٍ دوري.

ولتحديد نقاط القوة لدى الشخص، اسأل أولاً: ما أفضل يوم لك في العمل خلال الأشهر الثلاثة الماضية؟ تعرّف ما كان الشخص يقوم به، ولماذا يتمتع بذلك كثيرًا، وتذكّر أن القوة ليست مجرد شيء تقوم به على نحو جيد، بل قد يكون في الواقع شيئًا لا تقوم به بصورة جيدة حتى الآن، قد يكون مجرد ميل، شيء تجد أنه يكافئ إحساسك الداخلي، وتتطلع إلى الأمام للقيام به مرة تلو الأخرى، وإتقانه مع مرور الوقت.

سيحث هذا السؤال الموظف على بدء التفكير في مصالحه وقدراته من هذا المنظور.

ولتحديد نقاط ضعف الشخص، اسأل السؤال الذي سألته سابقًا بصورة مغايرة: ما كان أسوأ يوم لك في العمل خلال الشهور الثلاثة الماضية؟ ثم دقق في التفاصيل التي قام بها الشخص، ولماذا هو مستاء إلى هذه الدرجة. وكما هو الحال مع القوة، لا يعد الضعف مجرد شيء لا تستطيع القيام به أو تحقيقه (في الواقع، قد تكون مقتدرًا جدًا على القيام به).

إنه أمر يستنزف طاقتك، إنه نشاط لا تحب القيام به، وإذا كنت مضطرًا إلى ذلك، فإن جُلّ ما يهملك هو التوقف عن القيام به.

ما الذي ترغب في معرفته عن موظفيك الذين يعملون معك مباشرة؟

- ما نقاط ضعفه/ضعفها؟
- ما المحفزات التي تنشط نقاط القوة هذه؟
- ما أسلوب تعلمه/تعلمها؟

على الرغم من ملاحظتك المستمرة لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف لدى موظفيك، إلا أن تركيزك يجب أن يكون على نقاط القوة، فالحكمة التقليدية ترى أن الوعي الذاتي هو أمر جيد، وأن من وظيفة المدير تحديد نقاط الضعف، ووضع خطة للتغلب عليها. ولكن البحوث التي كتبها ألبرت باندورا، واضع نظرية التعلم الاجتماعي، أظهرت أن الثقة بالنفس (المسماة (الكفاية الذاتية) من قبل علماء النفس المعرفي)، وليس الوعي الذاتي، هي أكبر مؤشر على قدرة الشخص على تحديد الأهداف الجيدة، التي ستصمد في مواجهة الصعاب، وترتد إلى الخلف مرة أخرى عند حدوث الانتكاسات، وفي نهاية المطاف، لتحقيق الأهداف التي وضعتها. وعلى النقيض من ذلك، لم يظهر الوعي الذاتي أنه مؤشر على أي من هذه النتائج والمخرجات، بل يعمل في بعض الحالات على تأخير تحقيق تلك الأهداف.

يبدو أن المديرين الكبار يفهمون ذلك غريزيًا، إنهم يعرفون أن مهمتهم ليست تزويد كل موظف بفهم دقيق وبتجرد، لحدود نقاط قوته ومسؤولياته فيما يتعلق بنقاط ضعفه، ولكن مهمتهم تعزيز الثقة بالنفس؛ لذا، يركز المديرون الكبار على نقاط القوة. وعندما ينجح

الشخص، فإن المدير الكبير لا يثني على عمله الشاق. وحتى عند المبالغة في الوصف، فإنه يقول: إنه نجح لأنه أصبح جيداً في توظيف نقاط القوة المحددة لديه. ويعلم المدير أن من شأن ذلك أن يعزز ثقة الموظف بنفسه، ويجعله أكثر تفاؤلاً وأكثر مرونة في مواجهة التحديات القادمة.

قد يحدث نهج التركيز على نقاط القوة في الموظف قدرًا من الثقة المفرطة، ولكن المديرين الكبار يخففون من ذلك عن طريق التركيز على حجم أهداف الموظف وصعوبتها، إنهم يدركون أن هدفهم الأساسي إيجاد حالة معينة من التعقل والتفكير لدى كل موظف؛ أي، حالة تتضمن تقييماً واقعياً ومدى صعوبة العقبات في المستقبل، ولكن بتفاؤل غير واقعي في قدرتها على التغلب عليها.

ماذا يحدث لو فشل الموظف؟ وإذا افترضنا أن الفشل لم يُعزَ إلى عوامل خارجة عن إرادته، فاشرح له دائماً أن الفشل نقص في توظيف الجهد، حتى لو كان ذلك منقوصاً، فهذا من شأنه أن يحجب الشك في الذات، ويعمل على توظيف كامل جهده عندما يواجه عقبة تحدي المرحلة اللاحقة.

إن تكرار الفشل، بطبيعة الحال يشير إلى الضعف، في حين يتطلب الدور القوة، وفي مثل هذه الحالات، هناك أربعة أساليب للتغلب على نقاط الضعف، فإذا كان سبب المشكلة عدم وجود المهارة أو المعرفة، فمن السهل إيجاد حل لذلك على النحو الآتي: وفر التدريب ذا الصلة ببساطة، واسمح للموظف ببعض الوقت لدمج المهارات الجديدة،

وابحث عن علامات التحسن، فإذا لم يتحسن أداؤه ويصبح أفضل مما مضى، فعليك أن تعرف أن سبب تقدمه بصعوبة يعود إلى افتقاره إلى بعض المواهب، وهذا عجز لا يمكن إصلاحه بأي قدر من التدريب على المهارة أو المعرفة؛ لذا، يجب عليك إيجاد وسيلة لإدارة هذا الضعف وتحبيده.

وهذا يقودنا إلى الإستراتيجية الثانية للتغلب على ضعف الموظف. هل يمكنك أن تجد له شريكاً يتمتع بصورة قوية بالمواهب التي يفتقر إليها الموظف المعني على وجه التحديد؟ وإليك كيف ستبدو هذه الإستراتيجية في أثناء التطبيق: بصفتي نائباً لرئيس التسويق لمتاجر التجزئة للملابس النسائية آن تايلور، وجدت جودي لانغلي أن التوتر أخذ يزداد حدةً بينها وبين أحد مديري التسويق العاملين لديها، وتُدعى كلوديا (ليس اسمها الحقيقي)، فقد أحدثت قوتها التحليلية وطبيعتها الحادة والانفعالية (رغبة في المعرفة لا تقاوم)، فإذا علمت كلوديا شيئاً قبل أن تتاح الفرصة لجودي لمناقشتها فيه، فإنها تصبح شديدة الاحباط. وبالنظر إلى السرعة التي اتخذت فيها القرارات، ونظراً إلى جدول جودي المزدحم بالأنشطة، فإن مثل هذه الحال تحدث في كثير من الأحيان. وكانت جودي قلقة من أن تُثير كلوديا فريق المنتج كله، ناهيك عن كسب الموظف سمعة أنها ناقمة.

قد يحدد مدير متوسط الخبرة هذا السلوك بأنه ضعف، ومن ثم يوضح لكلوديا كيف تسيطر على نفسها عند الحاجة إلى الحصول على المعلومات، لكن جودي أدركت أن هذا (الضعف) كان جانباً من

أقوى جوانب قوة كلوديا، وهو: (عقلها التحليلي)، فكلوديا لن تكون أبداً قادرة على كبح جماح ذلك - في الأقل - مدة طويلة، وهكذا بدأت جودي البحث عن إستراتيجية دعم حاجة كلوديا إلى المعرفة، في حين كانت توجهها إلى مزيد من الإنتاجية؛ لذا قررت جودي أن تكون بصفتها شريكة كلوديا في المعلومات، وقالت: إنها تلتزم بأن تترك لكلوديا بريداً صوتياً في نهاية كل يوم، يشتمل على تحديث وجيز. وللقوف على مدى عدم وجود ثغرات في هذا الترتيب قد تؤدي إلى أي سوء فهم أو نزاع، فقد اتفقتا على اللقاء وجهاً لوجه (لمس القاعدة) للتحديث أسبوعياً. كان هذا الحل كافياً للتعامل مع توقعات كلوديا، وأكد لها أنها ستحصل على المعلومات التي تحتاج إليها، عندما ترغب في ذلك، أو في الأقل خلال أوقات متكررة يمكن التنبؤ بها.

إن تزويد كلوديا بشريك، عمل على تحييد المظاهر السلبية في قوتها، وسمح لها بالتركيز على عقلها التحليلي في العمل. (بطبيعة الحال، في معظم الحالات، ليس من الضروري أن يكون الشريك المدير نفسه، بل قد يكون شخص آخر غير المدير).

إذا تعذر إيجاد الشريك المثالي، ففكر في الإستراتيجية الثالثة: أدخل إلى عالم الموظف الأسلوب الذي يساعده على الإنجاز من خلال مساعدته على القيام بما لم يستطع إنجازه بالفرصة. التقيت أحد المخرجين وكتّاب النصوص الذي كافح دون جدوى ليخبر غيره من المهنيين، مثل الملحنين ومخرجي التصوير الفوتوغرافي، الذين عملهم لم يكن يساوي شيئاً؛ لذا، ابتكر خدعة عقلية: يتخيل الآن ما

يرغب فيه (إله الفن)، ويستخدم هذا الكيان الوهمي بصفته مصدرًا للقوة. لم يعد يفرض رأيه على زملائه، بل يقول لنفسه (وزملائه): إن طرفًا ثالثًا موثوقًا به قد أعطى رأيه.

فإذا لم ينتج التدريب أيَّ تحسن، وإذا أثبتت الشراكة التكميلية أنها غير عملية، وإذا لم يكن هناك إمكانية لإيجاد أي تقنية انضباط، فعليك بمحاولة تجربة الإستراتيجية الرابعة والأخيرة، وهي إعادة ترتيب مكان العمل لتجعل ضعف الموظف لا صلة له بموضوع العمل، كما فعل ميشيل ميلر مع جيفري. تتطلب هذه الإستراتيجية منكما: أولاً، الإبداع لتصوير الترتيب الأكثر فاعلية. وثانياً، الشجاعة لجعل هذا الترتيب قابلاً للتطبيق، ولكن كما كشفت تجربة ميشيل، فإن زيادة إنتاجية الموظفين والمشاركة الجماعية يستحقان ذلك المجهود حقاً.

حفظ الأداء الجيد

ليست نقاط قوة الشخص دائماً ظاهرة للعيان، وقد تتطلب في بعض الأحيان التحفيز الدقيق لإبرازها. لذا، ابحث عن المحفز المناسب، وعندها سيندفع الشخص بنفسه بجهد ومثابرة في مواجهة المقاومة، ولكن قد يؤدي تحفيز الجانب غير الصحيح إلى القضاء على الشخص تماماً. ويمكن أن يكون مثل هذا العمل مخادعاً؛ لأن المحفزات تأتي بأعداد لا تُحصى وبصور غامضة، وقد تكون محفزات موظف ما مرتبطة بوقت اليوم (حيث إنه يفضل الليل كالبوم، وتتحفز نقاط قوته فقط بعد الساعة الثالثة من منتصف الليل). وقد تكون محفزات

شخص آخر مرتبطة بالوقت الذي يقضيه معك الرئيس (على الرغم من أنه يعمل معك منذ أكثر من خمس سنوات، فإنه لا يزال في حاجة إلى تحققك من عمله كل يوم، أو أنه يشعر بأنك تتجاهله). قد تكون محفزات عامل آخر على النقيض من ذلك تمامًا، فهي تعمل معك منذ مدة ستة أشهر فقط، ولكن إذا دققت في عملها ولو مرة واحدة في الأسبوع، فإنها تشعر بأنك تركز على التفاصيل الدقيقة غير المهمة.

إن أقوى المحفزات على الإطلاق حتى الآن هو التقدير، وليس المال، وإذا كنت غير مقتنع بذلك، فتجاهل واحدًا من النجوم الذين يتقاضون أجورًا مرتفعة، وشاهد ما سيحدث. معظم المديرين يدركون استجابة الموظفين على نحو جيد للتقدير؛ لذا، يعمل المديرون الكبار على صقل نطاق هذه البصيرة وتوسيعها، إنهم يدركون أن كل موظف يقدم خدماته لجمهور مختلف قليلاً، وللتفوق بصفتك مديرًا، يجب أن تكون قادرًا على تعيين الموظف للجمهور الذي يكن له أكبر تقدير وقيمة، فقد يكون جمهور أحد الموظفين أقرانه؛ وعليه، فإن أفضل طريقة للثناء عليه وقوفه أمام زملائه في العمل والاحتفاء علنًا بإنجازاته، وقد يكون الجمهور المفضل الآخر هو أنت، وفي هذه الحالة يكون أقوى تقدير له على الإطلاق محادثة شخصية معه، حيث يبلغه بهدوء ولكن على نحو واضح، لماذا يُعد هو مثلاً عضوًا ذا قيمة في الفريق، وقد يحدد موظف آخر نفسه بخبراته؛ وبذلك يكون أفضل تقدير له جائزة التقنية أو المهنية.

وقد تكون قوة شخص آخر في حصوله على ردود الفعل القيمة من العملاء، ففي هذه الحالة، يكون أفضل صور التقدير والاعتراف وضع صورة الموظف مع أفضل عملائه، أو وضع رسالة موجهة إليه من العميل، واعتماداً على مدى الاهتمام الشخصي، تقع مسؤولية تخصيص التقدير والثناء في الأغلب، على المدير، ولكن قد يكون للمنظمات دور في ذلك أيضاً. لا يوجد سبب يجعل شركة كبيرة غير قادرة على اتخاذ هذا النهج الفردي في التقدير والاعتراف وتطبيقه على كل موظف، حيث تعد فروع مصرف (HSBC) في أمريكا الشمالية، ومقره لندن، أفضل من قام بمثل هذا العمل، بالنسبة إلى الشركات جميعها التي تعاملت معها. ففي كل عام، يقدم المصرف الجوائز القيمة وغير المتوقعة للأفراد الذين حققوا أعلى أداء في الإقراض الاستهلاكي، فيحصل كل فائز على جائزة فريدة مختلفة، وعادة ما يسأل المدبرون خلال العام، الموظفين تحديد ما يودون الحصول عليه في حال فوزهم، وقد تصل قيمة الجائزة إلى (10,000) دولار، أو يمكن الحصول على قيمتها النقدية بدلاً من ذلك، وفيما عدا هذين المحددين، يكون لكل موظف الحرية في اختيار الجائزة التي يريد. وفي نهاية العام، تقيم الشركة حفل جوائز الحلم، وتعرض في الحفل شريطاً مصوراً يظهر الموظف الفائز، وسبب اختياره جائزة معينة.

يمكنك أن تتخيل تأثير هذه الجوائز الشخصية في موظفي (HSBC). إنه شيء يجعلك تصعد على خشبة المسرح لتسلم شعار آخر للتقدير، وإضافة إلى تقدير الجمهور لأدائك، تتلقى منحة من

صندوق التعليم الجامعي لطفلك، أو دراجة (هارلي ديفيدسون) التي حلمت دائماً بالحصول عليها، أو الجائزة التي ما زال كل من يعمل في الشركة يتحدث عنها، وهي تذاكر السفر لك ولعائلتك؛ للعودة إلى المكسيك لزيارة جدتك التي لم ترها منذ عشر سنوات.

التوافق مع أساليب التعلم

على الرغم من توافر كثير من أساليب التعلم، فإن استعراضاً دقيقاً لنظرية تعلم الكبار يكشف عن وجود ثلاثة أنماط مهيمنة: لا تستبعد أيّاً من هذه الأنماط الثلاثة، فقد يعتمد بعض الموظفين على مزيج من اثنين منها أو ربما جميعها. ومع ذلك، فإن تفهم نمط أو أنماط تعلم كل موظف يساعد على تركيز التدريب الخاص. أولاً، التحليل، فكلوديا العاملة مع أن تايلور هي تحليلية؛ لذا، فهي تفهم المهمة من خلال تجزئتها، ودراسة عناصرها، وإعادة بنائها قطعة قطعة. ونظراً إلى أن كل مكون من المهمة له أهمية خاصة في نظرها، فهي تتعطش دائماً إلى المعلومات، وتحتاج إلى استيعاب كل ما يمكن معرفته عن الموضوع قبل أن تشعر بالراحة في التعامل معه، وإذا شعرت بأنها لا تمتلك ما يكفي من المعلومات، فإنها ستبحث عنها بأي وسيلة حتى تحصل عليها، وستقرأ المعلومات المرفقة، وستنضم إلى صفوف المناسبة، وستدوّن الملاحظات الجيدة، وستقوم بالدراسة، ولكنها لا تزال تريد أكثر من ذلك.

إن أفضل وسيلة لتعليم الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التحليل هي إعطاؤه وقتاً كافياً في الفصول الدراسية؛ لذا تبادل معه الأدوار،

وشاركه في المعلومات، وجزئ أداءه إلى الأجزاء المكونة له حتى تتمكن من إعادة بنائه بعناية، ووفر له دائماً الوقت الكافي للاستعداد، فصاحب القدرات التحليلية يكره الأخطاء، التي يدعي البعض أنها تحفز التعلم، وأما ما يخص المحلل، فهذا ليس صحيحاً. وفي الواقع، يعود السبب في استعدادها بجد وبعناية إلى رغبتها في تقليل إمكانية وقوع أخطاء؛ لذا، لا تتوقع أن تعلمها كثيراً عن طريق وضعها في وضع جديد، والطلب إليها إنجاح ذلك العمل.

العكس هو الصحيح بالنسبة إلى أسلوب التعلم الثاني المهيمن، وهو التنفيذ. في حين تحدث أقوى لحظات تعلم قبل الأداء، وتحدث أقوى لحظات التعلم في أثناء الأداء، فالتجربة والخطأ جزء لا يتجزأ من عملية التعلم، فجييفري الذي يعمل في متجر ميشيل ميلر، يُعدُّ مُنفِذاً؛ لأنه يتعلم كشف الأمور لنفسه أكثر ما يمكن عندما ينفذ العمل، أما بالنسبة إليه، فيُعد الإعداد نشاطاً جافاً غير ملهم؛ لذا، فبدلاً من أداء الأدوار مع شخص مثل جييفري، اختر مهمة محددة بسيطة ضمن دائرة عمله لكنها حقيقية، وقدم له لمحة موجزة عن المخرجات المرغوبة، ثم دعه يعمل وحده، ثم زد تدريجياً درجة تعقيد كل مهمة حتى يتقن كل جانب من جوانب الدور المنوط به، وقد يرتكب بعض الأخطاء في أثناء تنفيذ المهمة، وأما ما يخص المنفذ، فتُعد الأخطاء المادة الخام للتعلم.

وأخيراً، المراقب الذي لا يتعلم عادة كثيراً عن طريق أداء الأدوار، ولن يتعلم عن طريق الممارسة أيضاً. ولما كانت معظم برامج

التدريب الرسمية تدمج كلاً من هذين العنصرين، فإنه كثيراً ما يُنظر إلى المراقبين على أنهم طلاب سيئون، وقد لا يكون ذلك صحيحاً، لكنهم ليسوا بالضرورة متعلمين سيئين.

يتعلم المراقبون كثيراً عندما تتوافر لهم الفرصة لرؤية الأداء الكلي؛ لذا، تعني دراسة الأجزاء الفردية للمهمة بالنسبة إليهم كدراسة جزء صغير جداً (بكسل) من الصورة الرقمية؛ لأن ما هو مهم لهذا النوع من المتعلمين هو محتوى بكسل كله، وموقعه بالنسبة إلى الأجزاء الأخرى جميعها؛ لذا، يصبح المراقبون قادرين على رؤية ذلك عندما تعرض الصورة كاملة فقط.

وهذه هي طريقتي في التعلم، فمنذ سنوات خلت، وعندما بدأت إجراء المقابلات أول مرة، واجهت صعوبة بالغة في تعلم مهارة كتابة تقرير عن شخص بعد أن أجريت مقابلة معه، وقد فهمت الخطوات المطلوبة جميعها، ولكن يبدو أنني لم أكن قادراً على وضعها معاً، وكان بعض زملائي ينهي كتابة التقرير خلال ساعة، في حين يستغرق ذلك مني جزءاً كبيراً من النهار. وفي ظهيرة أحد الأيام، بينما كنت أهدق بحزن في جهاز الطباعة الصوتية (الدكتافون)، تناهى إلى مسمعي صوت المحلل في الغرفة المجاورة، وكان يتحدث بسرعة كبيرة، بحيث اعتقدت في البداية أنه يتحدث عبر الهاتف، وبعد مضي بضع دقائق، أدركت أنه يملي تقريره، فكانت هذه هي المرة الأولى التي سمعت فيها أحدهم (يقوم بهذا الفعل). فقد رأيت النتائج النهائية مرات لا تحصى، فقد كانت قراءة تقارير الآخرين هي الطريقة التي يفترض

أن نتعلم بوساطتها، ولكنني في الواقع لم أسمع قط محللاً آخر يكتب تقريره. كانت تلك الحادثة كأنها وحي وإلهام، ولكنني رأيت أخيراً كيف يجب أن تكون الأشياء كلها متماسكة معاً. وأتذكر أيضاً أنني التقطت (الدكتافون)، وبدأت بتلقين التقرير بإيقاع جاري نفسه وحتى لهجته، وأخذت الكلمات تتدفق. فإذا كنت تحاول تعليم مراقب، فإن أفضل الأساليب الفاعلة هي الخروج به خارج الفصول الدراسية، وتجنب الرجوع إلى النظريات الواردة في الكتب، ودعه يقوم بالعمل برفقة أفضل أصحاب الأداء خبرة.

لقد رأينا، في قصص المديرين الكبار، مثل ميشيل ميلر، وجودي لانغلي، أن نجاحهم يكمن في تقديرهم للشخصية الفردية، ولكن هذا لا يعني أن المديرين لا يحتاجون إلى مهارات غيرها، بل يجب أن يكونوا ماهرين في التوظيف، ووضع التوقعات، والتفاعل المثمر مع رؤسائهم، وهذه جميعها أمثلة فقط. ولكن ما يفعلونه بالغريزة هو لعب الشطرنج. ويفترض المديرون المتوسطو الخبرة، أو يأملون أن يكون موظفهم جميعاً محفّزين عن طريق الأشياء نفسها، وتوجههم الأهداف نفسها، وأنهم سيرغبون في النوع نفسه من العلاقات والتعلم بالطريقة نفسها تقريباً. وأنهم يحددون أيضاً السلوكيات التي يتوقعونها من الناس، ويطلبون إلى موظفيهم العمل وفقاً للسلوكيات التي تأتي على نحو طبيعي، فهم يقدرون أولئك الذين يتغلبون على أساليبهم الطبيعية في التوافق مع الأفكار مسبقاً. وباختصار، يعتقد هؤلاء المديرون أن وظيفة المدير هي وضع الموظف في الموقف الأمثل للقيام بالدور.

لا يحاول المديرون الكبار تغيير نمط الشخص، فلم يحاولوا قط تحريك الحصان بطريقة تحريك الوزير نفسها؛ لأنهم يعرفون أن موظفيهم سيختلفون في طريقة تفكيرهم، وكيفية بناء العلاقات، وطرقهم في الإيثار، ومدى صبرهم، وشعورهم بالاستعداد، ومدى الخبرة التي يودون اكتسابها، وما يحفزهم، ويشعرهم بالتحدي، وما أهدافهم. هذه الاختلافات في السمات والمواهب مثل أنواع فصائل الدم؛ فهي اختلافات تميزهم عن الاختلافات السطحية من العرق أو الجنس، والعمر، وتلقي الضوء على التفرد الأساسي لكل فرد. وهذه الاختلافات مثلها مثل أنواع فصائل الدم، غالبيتها دائمة ومقاومة للتغيير.

أن أؤمن مصادر المدير وموارده هو الوقت، حيث يعلم المديرون الكبار أن أكثر الطرق فاعلية لاستثمار الوقت هو تحديد اختلاف كل موظف عن الآخرين تمامًا، ثم معرفة أفضل السبل لدمج تلك الخصوصيات في الخطة الشاملة على نحو دائم.

وللتفوق في إدارة الآخرين، يجب عليك أن تجعل تلك البصيرة جزءاً من إجراءك وتفاعلاتك مع الآخرين، وتذكر دائماً أن الإدارة الجيدة هي التفويض، وليس التحويل، وأنها تتعلق باستمرار بتغيير البيئة الخاصة بك وتبديلها، بحيث تصبح المساهمة، والاحتياجات، والأسلوب الفريد هي الوسائل التي تعطي كل موظف حرية إطلاق العنان لنفسه، حيث إن نجاحك بصفتك مديراً سيعتمد بصورة كاملة تقريباً على قدرتك على القيام بذلك. نشرت في مارس 2005م. طبع R0503D.