

مؤسسة جالوپ



**First, Break All the Rules**  
أحد أكثر الكتب مبيعًا في العالم

# القاعدة الأولى: لا تتقيّد بالقواعد

ما يقوم به أعظم مديري  
العالم بأسلوبٍ مختلف

مؤسسة جالوپ



First, Break All the Rules  
أحد أكثر الكتب مبيعًا في العالم

# القاعدة الأولى: لا تتقيّد بالقواعد

ما يقوم به أعظم مديري  
العالم بأسلوبٍ مختلف



## قالوا عن الكتاب...

”يتحدّى هذا الكتاب المعتقدات الأساسية للإدارة ببرهانٍ قويٍّ وحُجَّةٍ مُقنعة. «القاعدة الأولى: لا تتقيّد بالقواعد» هو كتابٌ أساسيٌّ عليك أن تقرأه“.

برادبري إتش. أندرسون (Bradbury H. Anderson)

المدير التنفيذي لشركة ”بست باي“ (Best Buy)

”ببصيرةٍ نافذةٍ وجذابةٍ مدعّمة بمعلوماتٍ من مؤسّسةٍ جالوب، وضع باكينغهام وكوفمان أساسًا متينًا لا يتزعزع للإدارة الفعّالة. إنّها المرّة الأولى التي يُحدّد فيها طريقٌ واضحٌ للحصول على موظّفين مُنتمين، ووحداتٍ عملٍ ذات أداءٍ عالٍ. لقد غيّر هذا الكتاب الطريقة التي أسلّكها في تنمية المديرين. «القاعدة الأولى: لا تتقيّد بالقواعد» هو مرجعٌ مهمٌّ لكلّ المشرفين العاملين في الخطوط الأماميّة، والمديرين في مستويات الإدارة المتوسّطة، كما أنّه مهمٌّ أيضًا لقادة المؤسّسات“.

مايكل دبليو. موريسون (Michael W. Morrison)

رئيس جامعة تويوتا (University of Toyota)

”في السنوات القليلة الماضية، شغلت الأنظمة وشبكة الإنترنت دورًا بارزًا في عمليّة التفكير الإداري، أدّى إلى إفساد دور الأفراد في أمكنة العمل. لقد بيّن هذا الكتاب مدى أهميّة الأشخاص الجيّدin- ولا سيّما المديرين العظماء- في نجاح أيّة منظمّة“.

برني ماركوس (Bernie Marcus)

الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق

لشركة ”هوم ديبوت“ (Home Depot)

القاعدة الأولى:  
**لا تتقيّد  
بالقواعد**

# القاعدة الأولى: لا تتقيد بالقواعد

ما يقوم به أعظم مديري  
العالم بأسلوبٍ مختلف

مؤسسة جالوب (Gallup)

ترجمة: عصام داود

جبل عمان | Jabal Amman

**First, Break All The Rules**  
Copyright © 2004 by Gallup.  
Original English Language Publication 1999 Simon & Schuster.  
New York, NY, USA.  
All Rights reserved.

**القاعدة الأولى: لا تتقيّد بالقواعد**

الطبعة العربية الأولى ٢٠١٣ م

الطبعة العربية الثانية ٢٠١٦ م

الطبعة العربية الثالثة ٢٠١٨ م

حقوق الطبع محفوظة

جيل عمّان ناشرون

ص. ب. ٣٠٦٢، عمّان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦ ٩٦٢+

Email: [info@JAPublishers.com](mailto:info@JAPublishers.com)

[www.JAPublishers.com](http://www.JAPublishers.com)

Arabic Edition Copyright © 2013 by

**Jabal Amman Publishers**

Second Edition 2016

Third Edition 2018

All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher.



رقم الإيداع: ٣٣٣٢/٩/٢٠١٠

ISBN 978-9957-539-04-7

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

# المحتويات

تقديم النسخة العربية	١٧
مقدمة	١٩
لا تتقيّد بالقواعد	١٩
الفصل الأول: أداة القياس	٢٩
كارثة قبالة سواحل جزر سيلبي (Scilly)	٣١
أداة القياس	٣٦
إخضاع الاثني عشر للاختبار	٤٣
الروابط بين آراء الموظفين وأداء وحدة العمل	٤٦
المديرون يتفوّقون على الشركات	٤٨
مسألة ذات صلة	٥٢
تسلق الجبال	٥٨
مخيّم سفح الجبل: "ما الذي أحصلُ عليه؟"	٥٩
المخيّم ١: "ما الذي أقدمه؟"	٦٠
المخيّم ٢: "هل أنتمي إلى هذا المكان؟"	٦١
المخيّم ٣: "كيف يمكننا جميعًا أن نمو؟"	٦١
القمة	٦٢
آفة مرض الجبال	٦٥
تركيز المديرين العظماء	٦٦
الفصل الثاني: حكمة المديرين العظماء	٦٩
كلمات من الحكماء	٧١
ما يعرفه المديرون العظماء	٧٤
ما يقوم به المديرون العظماء	٧٧
المديرون ليسوا مجرد قادةٍ مستقبليين	٨٣
التزم البساطة	٨٤
المفاتيح الأربعة	٨٨
الفصل الثالث: المفتاح الأول: اعتماد الموهبة معيارًا للاختيار	٩١



الموهبة: كيف يعرفها المديرون العظماء ٩٣

المادّة المناسبة ٩٥

عَقْدُ استخدام الدِّماغ ١٠٥

المهاراتُ والمعرفةُ والمواهب ١١٠

ثلاثةُ أنواعٍ من المواهب ١١٢

لعبتان عقليّتان ١١٤

لغةٌ بسيطة، تفكيرٌ ذكيّ ١١٧

القدرات ١١٨

العادات ١١٨

المواقف ١١٩

الدافع ١٢٠

العالمُ بحسب مقياس الموهبة ١٢٣

الأسطورةُ رقم ١: "المواهبُ نادرةٌ واستثنائيةٌ" ١٢٣

الأسطورةُ رقم ٢: "بعضُ الأدوارِ سهلةٌ جداً حتّى إنّها لا تتطلّبُ موهبةً" ١٢٦

الموهبة: كيف يكتشفها المديرون العظماء ١٣١

اعرفِ المواهبَ التي تبحثُ عنها ١٣٢

ادرُسْ أفضلَ ما لديك من موظّفين ١٣٥

كلمةٌ من المدرّب ١٣٨

الفصل الرابع: المفتاح الثاني: تحديدُ النتائجِ الصحيحة ١٣٩

الإدارةُ بواسطة جهاز التحكّم عن بُعد ١٤١

الإغواءات: إغواء: "أشخاصٌ يتّصفون بالكمال" ١٤٥

إغواء: "لا يملكُ مُوظّفٌ مواهبَ كافيةً" ١٥٠

إغواء: "الثقةُ ثمينة- يجبُ أن تُكتسب" ١٥٠

إغواء: "بعضُ النتائجِ تتحدّى التّعريف" ١٥٢

قواعدُ عمليّة: القاعدةُ العمليّةُ رقم ١: "لا تستنزفِ جميعَ المواردِ الماليّة" ١٥٧

القاعدةُ العمليّةُ رقم ٢: "المعاييرُ تسود" ١٥٩

القاعدةُ العمليّةُ رقم ٣: "لا تسمح للمبادئ أن تُلقى بظلالها على الرسالة" ١٦٢

القاعدةُ العمليّةُ رقم ٤: "لا توجدُ خطواتٌ تؤدّي إلى إرضاء الزبائن" ١٦٧

ماذا يُدفعُ لك لتعمله؟ رقم ١: ما الملائمُ بالنسبة إلى زبائنك؟ ١٧٣

رقم ٢: ما الملائمُ بالنسبة إلى شركتك؟ ١٧٦

رقم ٣: ما الملائمُ بالنسبة إلى الشخص؟ ١٧٨

الفصل الخامس: المفتاح الثالث: التركيز على مواطن القوة ١٨١

دعهم يُبرزون ما هم عليه أصلاً ١٨٣

قصصٌ عن التغيير ١٨٧

توزيع الأدوار هو كلُّ شيء ١٩٢

الإدارة من خلال الاستثناء ١٩٦

اصرفْ معظمَ وقتك مع أفضل العاملين معك ١٩٩

”عدم وجود أخبار“ يقتل السلوك ٢٠١

الاستثمار في أفضل الموظَّفين هو العمل الأكثر إنصافاً ٢٠٢

الاستثمار في أفضل موظَّفيك هو أفضل طريقةٍ للتعلم ٢٠٣

الاستثمار في أفضل الموظَّفين هو الطريقة الوحيدة للوصول إلى التفوُّق ٢٠٧

التفوُّق فوق سقف الأداء ٢١٠

كيف تتولَّى الإدارة متجنِّباً الضعف ٢١٣

الفرق بين الضعف واللامهبة ٢١٧

ابتكر نظامَ دعم ٢١٨

ابحث عن شريك مكمل ٢٢٠

كيف تمنع الشركات الشراكات ٢٢٣

ابحث عن دورٍ بديل ٢٢٥

الفصل السادس: المفتاح الرابع: جعلُ الشخص المناسب ٢٢٧

في المكان المناسب ٢٢٧

التسلُّق الأعمى اللاهث ٢٢٩

درجةٌ بعيدةٌ جداً ٢٣١

ليس ضرورياً أن يكونَ الوضع هكذا ٢٣٣

لا تؤدِّي درجةٌ سلَّمٌ بالضرورة إلى الدرجة التي تليها ٢٣٥

اصنع أبطالاً في كلِّ دورٍ يُؤدَّى ٢٣٨

مستويات الإنجاز ٢٣٩

توسيع النطاقات ٢٤٣

أعمال تمرُّد مبتكرة ٢٤٦

ثلاث قصصٍ ومهنةٌ جديدة ٢٤٩

رقم ١: قصَّة الدكتور نو (No) ٢٥٠

رقم ٢: قصَّة مؤثِّرة ٢٥٢

رقم ٣: قصَّة ماندي والمصمِّمة ٢٥٣

- المدير والمهنة الجديدة ٢٥٦
- المديرون العظماء يمهّدون الملعب ٢٥٧
- المديرون العظماء يحملون المرأة ٢٥٧
- التوصُّل إلى معرفتك ٢٦١
- المديرون العظماء يضعون شبكةً أمان ٢٦٢
- فنُّ الحبِّ القاسي ٢٦٦
- الانتحارُ المهنيُّ بمساعدة المدير ٢٧١
- فنُّ الحبِّ القاسي ٢٧٥
- الانتحارُ المهنيُّ بمساعدة المدير ٢٨٠
- الفصل السابع: إدارة المفاتيح: دليلٌ عمليّ ٢٨٣
- فنُّ إجراء المقابلات للبحث عن الموهبة ٢٨٥
١. تأكّد أن تكونَ مقابلةً البحث عن الموهبة مستقلةً عن غيرها ٢٨٥
٢. اطرحْ بعضَ الأسئلة المفتوحة ثمَّ حاولْ البقاء صامتاً ٢٨٥
٣. أصغِ إلى الأشياء المحدّدة ٢٨٦
٤. دلائلٌ تشيرُ إلى الموهبة ٢٨٨
- أ. التعلُّمُ السريع ٢٨٩
- ب. الرضى ٢٩٠
٥. اعرف ما تصغي إليه ٢٩٠
- إدارةُ الأداء ٢٩٣
- الروتين الأساسي ٢٩٦
- مقابلة تعرّف مواطن القوّة ٢٩٦
- اجتماعات تخطيط الأداء ٢٩٨
- أسئلة لاكتشاف المهنة المناسبة ٣٠٠
- مفاتيحُك الخاصّة ٣٠٢
- أنت تعمل إذاً لدى تلميذ “الحكمة التقليدية”... أو حتّى أسوأ ٣٠٣
- المفاتيحُ التي تفتحُ جميعَ الأبواب ٣٠٧
- حشدُ القوى ٣١٣
- الملاحق ٣١٧
- الملحق أ: طريقُ جالوب إلى أداء الأعمال ٣١٩
- زيادة الأرباح الحقيقيّة تدفعُ إلى زيادة الأسهم ٣٢٠
- النموُّ المستدامُ يدفعُ إلى زيادة الأرباح الحقيقيّة ٣٢٠

- الزبائنُ المخلصون يدفعونَ النموَّ المستدام ٣٢٠
- الموظَّفون الملتزمون يحفِّزون ولاءَ الزبائن ٣٢١
- الموظَّفون المناسبون في الأدوار المناسبة ومع مديرين مناسبين، يحفِّزون مشاركة الموظَّفين والتزامهم ٣٢٢
- الملحق ب: أقوالُ المديرين العظماء ٣٢٤
- الملحق ج: اختيارُ المواهب ٣٢٦
- مواهبُ السعي ٣٢٦
- مواهبُ التفكير ٣٢٧
- مواهب العلاقات ٣٢٧
- الملحق د: اكتشافُ الأسئلة الاثني عشر ٣٢٩
- الملحق هـ: التحليلُ التجميعي ٣٣١
- خلفيَّة البنود الأساسيَّة ٣٣١
- التحليلُ التجميعي ٣٣٢
- الفرضيَّة وخصائص الدراسة ٣٣٣
- الطرقُ المُستخدمة في التحليل التجميعي ٣٣٦
- النتائج ٣٣٨
- حسابُ ارتباطات الأبعاد (Computation of Dimension Correlation) ٣٤٤

# تقديم النسخة العربية

يُعدُّ السِّبَاقُ على استقطاب المواهب الثابتِ الوحيدِ الأهمُّ في تحديد الموقع التنافسيِّ لأيِّه مؤسَّسةٍ تجاريَّة. ولا يمكن لأَيِّه شركةٍ النَّجاح في سوقِ العمل دون العثور على المواهب، وتنميتها- والأهمُّ من ذلك- الحفاظِ عليها.

قدَّمت لنا چالوپ قبل ١٤ عامًا الكتاب القيمُّ هذا، والذي يتناولُ العناصرَ التي تكوِّن المديرين الفاعلين والقادرين وتشكُّلهم، الأمر الذي يُعدُّ، دون أدنى شكِّ، الأكثرَ ارتباطاً بالاقتصاد القائم على المعرفة في عصرنا.

واستناداً إلى سنواتٍ طويلةٍ من البحوث المكثِّفة التي أُجريت في مؤسَّسة چالوپ للاستشارات، توصلَ باكنغهام وكوفمان إلى نتيجةٍ بسيطة، لكنَّها على قدرٍ كبيرٍ من الأهمِّيَّة، مفادُها أنَّ بالإمكان تبسيطُ عمليَّة قياس مدى قوَّة مكانِ العمل وتلخيصها باثني عشر سؤالاً...“، تمثِّل العناصر الأساسية المطلوبة لجذبِ الموظَّفين الذين يتحلَّون بأعلى قدرٍ من الموهبة، وتأهيلهم بشكلٍ فاعلٍ، والحفاظِ عليهم“.

أي أنَّ المسألة لا تتعلَّق بالأجور والمكافآت؛ ولا بالرَّئيس التنفيذيِّ وقوَّة شخصيَّته، إنَّما ترتبطُ بالمدير المباشر وكيفيَّة تواصله مع فريق العمل. فهؤلاء هم الذين يعملون على تحفيز موظَّفيهم وتمكينهم، كما يعملون على تقديم الأدوات اللازمة لهم لكي يتحلَّوا بالإنتاجيَّة والطموح، أي أنَّهم الدعامةُ الأساسيَّة التي يستندُ إليها ازدهارُ المؤسَّسة وقدرتها التنافسيَّة.

بلُغة هذا العصر، يعدُّ كتاب ”القاعدة الأولى: لا تتقيَّد بالقواعد“ من الكتب التي يجبُ أن يقرأها جميع المديرين والرؤساء التنفيذيين على حدِّ سواء. وتكمنُ خطوتهم التالية بمجرد الانتهاء من قراءته في النظر بإمعان إلى مؤسَّستهم، والبدء في طرح الأسئلة الاتني عشر البسيطة والمهمَّة المقدَّمة في هذا الكتاب.

فادي غندور

مؤسِّس ونائب رئيس مجلس إدارة أرامكس

ورئيس مجلس إدارة ومضة

# لا تتقيّد بالقواعد

يبدو أنّ هناك القليل من القواسم المشتركة لدى أعظم المديرين في العالم. فهم يختلفون في الجنس والعمر والعرق، ويستخدمون أساليب مختلفة اختلافاً كبيراً، ويركّزون على أهداف مختلفة. لكنهم بالرغم من فروقاتهم، يشتركون في صفةٍ مميزةٍ عامّة: أنّهم لا يتردّدون فعلياً في كسر كل قاعدة من القواعد التي تعتبرها الحكمة التقليدية مقدّسة. وهم لا يعتقدون أنّ شخصاً ما قد تلقى تدريباً كافياً، قادرٌ على إنجاز أيّ عملٍ صمّم على إنجازه. وهم لا يحاولون مساعدة الناس في التغلب على ضعفاتهم. كما أنّهم يتغاضون بشكلٍ مستمرٍّ عن ”القاعدة الذهبية“. نعم، إنّهم حتّى يُحابون بين الموظّفين.

المديرون العظماء هم أشخاصٌ ثوريون مع أنّ قلةً منهم يستخدمون هذه الكلمة في وصف أنفسهم. سيأخذك هذا الكتاب في جولةٍ داخل عقول هؤلاء المديرين العظماء ليشرح لك سبب إطاحتهم بالحكمة التقليدية، ويكشف الحقائق الجديدة التي صاغوها بدل تلك الحكمة.

إنّنا لسنا بصدد تشجيعك على أن تستبدل بأسلوب إدارتك الطبيعيّ نسخة أسلوبهم الإداريّة المعيارية. كما ستري، لا يشترك المديرون العظماء ”بأسلوبٍ معياريّ“. إنّ هدفنا بالأحرى هو مساعدتك على استغلال أسلوبك الخاصّ والاستفادة منه، وذلك بأن نبيّن لك كيف تدمج الأفكار الثابتة الثورية التي يشترك فيها المديرون العظماء حول العالم في أفكارك.

هذا الكتاب هو نتاجُ دراستين ضخمتين في البحوث أجرتها مؤسسة جالوب على مدى السنوات الخمس والعشرين الأخيرة. ركّزت الدراسة الأولى على الموظّفين وطرحت السؤال التالي: ”ماذا يطلبُ الموظّفون الأكثر موهبةً من مكان عملهم؟“ قامت مؤسسة جالوب بدراسةٍ مسحيةٍ لأكثر من مليون موظّف ينتمون إلى نطاقٍ واسع من الشركات والصناعات والدول. طرحنا عليهم أسئلة حول جميع جوانب حياتهم العملية، من ثمّ حلّلنا أجوبتهم تحليلاً عميقاً لاكتشاف الحاجات الأكثر أهميّة التي يطلبها الموظّفون الأكثر إنتاجاً.

أفضى بحثنا إلى العديد من الاكتشافات، لكنّ الاكتشاف الأكثر أهميّة كان التالي: الموظّفون الموهوبون يحتاجون إلى مديرين عظماء. قد ينضمّ موظّفٌ موهوبٌ إلى شركةٍ ما بسبب رؤسائها ذوي الشخصية الجذابة الساحرة، وبسبب منافعها السخية وبرامج تدريبها التي تحتلّ مكانةً متقدّمةً على مستوى العالم، لكنّ مدّة بقاء ذلك الموظّف في الشركة أو مقدار إنتاجيته في أثناء وجوده فيها يعتمدان على علاقته بمديره المباشر.

قادنا هذا الاكتشاف البسيط إلى مشروع البحث الثاني: ”كيف يجد أعظم المديرين في العالم الموظّفين الموهوبين ويساعدونهم في التركيز على عملهم ويحتفظون بهم؟“ لكي نجيب عن هذا السؤال، توجّهنا إلى المصدر- شركات كبيرة وشركات صغيرة، شركات خاصّة وشركات تجارية عامّة، ومنظمات القطاع الخاصّ- وأجرينا مقابلاتٍ مع عيّنة تمثّل مديريها، من المديرين الممتازين إلى المديرين العاديين. كيف عرفنا المدير الممتاز من المدير العاديّ؟ طلبنا من كلّ شركة أن تزودنا بمقاييس الأداء التي لديها- مقاييس مثل المبيعات، والربح، وأرقام تشير إلى رضی الزبائن، وأرقام تشير إلى نسبة الموظّفين المعيّنين إلى الموظّفين الموجودين، وبيانات آراء الموظّفين، ومسحٍ شاملٍ لكلّ المجالات، استُخدمت جميعها لانتقاء أفضل المديرين. وقد أجرّت مؤسسة جالوب خلال السنوات الخمس والعشرين الفائزة مقابلاتٍ مدّة كلّ منها ساعة ونصف مع أكثر

من ثمانين ألف مديرٍ وعملت على تسجيلها على شريط وتدين نصحها.

كان بعض هؤلاء المديرين في مراكز قيادية، وكان بعضهم الآخر يحتلُّ مراكز متوسطة. وآخرون كانوا مسؤولين مباشرين عن الموظَّفين. لكنَّهم جميعًا كانوا مسؤولين عن موظِّفٍ أو أكثر. ركَّزنا تحليلنا على أولئك المديرين الذين امتازوا بقدرتهم على تحويل موهبة موظَّفيهم إلى أداء. بالرغم من الاختلاف الواضح في الأسلوب الذي يتبعونه، فقد أردنا أن نعرفَ العامل المشترك بين هؤلاء المديرين العظماء، إن كان ثمة عاملٌ مشترك.

إنَّ أفكارهم بسيطةً ومباشرة، لكنَّها ليست بالضرورة سهلة التنفيذ. الحكمة التقليدية هي تقليدية لأنَّ من الأسهل أن نعتقد أنَّ كلَّ موظِّفٍ يملكُ قوىً كامنةً غير محدودة. ومن الأسهل أن نتخيَّل أن أفضل طريقةٍ لمساعدة موظِّفٍ ما هي بإصلاح نقاط ضعفه. من الأسهل أن ”نعملَ بالآخرين ما نريدُ من الآخرين أن يفعلوه بنا“. ومن الأسهل أن نعامل كلَّ شخصٍ بالأسلوب ذاته، وهكذا نتجنَّب اتِّهامنا بالمحاباة. الحكمة التقليدية سهلةٌ بشكلٍ مريحٍ ومُغرٍ.

لكنَّ حكمةَ المديرين العظماء الثورية ليست هكذا. إنَّ طريقهم يتطلَّب جهدًا كبيرًا. كما يتطلَّب الانضباط والتركيز والثقة، ورمَّما الأهمُّ من هذا كلُّه، يتطلَّب الرغبة في التفرُّد. لا يقدِّمُ المديرون العظماء في هذا الكتاب نظرياتٍ جديدةً ساحقة ذات تأثيرٍ واسع، أو معادلاتٍ مُفبركةً مُسبقًا. إنَّ كلَّ ما يمكنهم أن يقدموه إليك هو أفكارٌ ثاقبةٌ لطبيعة الموهبة ولأسرارهم المتعلقة بكيفية تحويل الموهبة إلى أداء دائم. يكمنُ التحدي الحقيقي في كيفية دمجك لهذه الأفكار الثاقبة في أسلوبك الخاصَّ خلال تعاملك مع موظِّفٍ واحدٍ في كلِّ مرَّة وفي كلِّ يوم.

...

يتحدَّث هذا الكتاب بِلِسَان مليونٍ موظِّفٍ وثمانين ألفَ مدير. في حين تعملُ هذه المقابلات على ترسيخ الكتاب في العالم الحقيقي، فإنَّ أرقامها الكاملة يمكن أن تكون مؤثرةً على نحوٍ قويٍّ. من الصعب أن يتخيَّل المرء كيف يبدو الموظِّف الموهوب أو المدير العظيم. يعكس الحوار التالي المُقتطف من مقابلةٍ واحدة بعضًا من نبرة الكلام ومضمون مقابلاتنا المعمَّقة.

لقد غيَّرنا اسم المدير حفاظًا على السريَّة، كما فعلنا بالنسبة إلى جميع المديرين الذين يرد ذكرهم في هذا الكتاب. سنُسمِّيهِ مايكل. يُدير مايكل مطعمًا رائعًا تملكه شركة ضيافة كبيرة في الشمال الغربيِّ للمحيط الهادئ. عندما أُجرت مؤسَّسة جالوب مقابلةً مع مايكل منذ خمس عشرة سنة، كان مطعمه ضمن أعلى ١٠٪ من مطاعم الشركة بالنسبة إلى المبيعات، والربح والنموِّ، والاحتفاظ بالموظَّفين، ورضى الزبائن. من وجهة نظر شركته وزبائنه وموظَّفيه، يُعدُّ مايكل مديرًا عظيمًا.

ستسمع في جميع أجزاء الكتاب ملاحظات مايكل يُردِّد صداها مديرون وموظَّفون آخرون. لكنَّ بدلًا من الإشارة إلى صدى ملاحظاته، نطلب منك أن تستدلَّ عليها بنفسك في أثناء قراءتك لهذه الفصول. سنَدع مايكل الآن يتحدث بشؤونه.

جالوب: هل لك أن تخبرنا عن أفضل فريقٍ لديك؟

مايكل: هل تعني فريقتي بأكمله؟ لديَّ ثلاثون شخصًا على الأقلَّ يعملون هنا.

جالوب: أخبرنا فقط عن لبِّ الفريق الأساسيِّ.

مايكل: أعتقد أنَّ أفضل فريقٍ كان لديَّ يومًا هو فريق خدمة الزبائن منذ بضع سنوات. كان هناك أربعة أشخاصٍ في الفريق. كان براد (Brad) في الخامسة والثلاثين من عمره تقريبًا، وكان نادلاً مُحترفًا. وكان يفخرُ بكونه أفضل نادٍ في البلدة. كما كان لامعًا في توقُّعه لرغبات الزبائن. لم يُضطرَّ الزبائن قطُّ إلى طلبِ أيِّ شيءٍ أو السؤال عنه. في اللحظة التي كان يخطر فيها في بالهم أنَّهم بحاجة إلى المزيد من الماء أو إلى قائمة التحلية، كان براد

يقف وراءهم يناولهم إياها.

ثمَّ كان هناك غاري (Gary). لقد كان غاري يتَّصف بالبراءة. لم يكن ساذجًا، إنَّما كان بريئًا فحسب. كان بظفرته يعتقد أنَّ العالم كان مكانًا ودِّيًّا، ولذلك كان دائمًا مبتهجًا لا تفارقُ الابتسامة شفَّيته. لا أعني أنَّه لم يكن مُحترفًا في عمله، لأنَّه كان محترفًا حقًّا. كان يأتي إلى المطعم في مظهرٍ مرتَّبٍ وأنيقٍ دائمًا، مرتديًا قميصًا قد كُوِيَ حديثًا. لكنَّ تصرُّفه هو الذي كان يُثير إعجابي. كان الجميع يحبُّون أن يوجَدوا حيث يكون غاري. كانت مَهْمَّة سوزان (Susan) هي استقبال الزبائن والترحيب بهم. وكانت حسنة المظهر ملائمةً بالحياة والطاقة. عندما انضمتُ إلينا للمرَّة الأولى، اعتقدتُ أنَّها تفتقرُ إلى الفطرة السليمة وحسن التمييز، لكنني كنتُ مخطئًا. فقد كانت تُتقنُ التعامل مع الزبائن. في الليالي المزدهمة، كانت تقول لهم بدمائة لكن بحزم إنَّه لا يمكن قُبول الحجوزات في اللحظة الأخيرة. في أثناء الغداء، كان كلُّ ما يريده بعض الزبائن هو أن يطلبوا وجبتهم ويدفعوا الحساب ويغادروا المطعم. كانت سوزان تدرك ذلك الأمر على الفور وتُعلِّم النادل الذي يقوم على خدمتهم بأنَّ السرعة بالنسبة إلى ذلك الزبون كانت أمرًا جوهريًّا. كانت تنبِّه إلى كلِّ شيء، وتتخذ القرارات المناسبة. كانت إيما (Emma) هي بانيَّة الفريق الصامتة بين طاقم الضيافة. كانت أكثر هدوءًا ومسؤوليَّة وإدراكًا من الآخرين، وكانت تجمعُ أعضاء الفريق قبل ليلة السبت المزدهمة وتتحدَّث إلى كلِّ واحدٍ منهم بشأن الحاجة إلى تقديم عرضٍ جيِّد، والحاجة إلى اليقظة، وإلى مساعدة بعضهم بعضًا على الخروج من المواقف الصعبة. كان هؤلاء الأربعة أشبه ما يكونوا بالعمود الفقريِّ لأفضل فريقٍ قد عمل معي يومًا. لم أكن مضطرًّا إلى التدخُّل. كانوا يديرون تقديم العرض بأنفسهم. وكانوا يدرِّبون الموظَّفين الجُدِّد ويقدمون إليهم مثالًا جيِّدًا يُتحدَّى، حتَّى إنَّهم كانوا يطردون الأشخاص غير المناسبين. لمدَّة ثلاث سنواتٍ جيِّدة، كانوا هم المطعم.

چالوپ: أين هم الآن؟

مايكل: تخرَّج كلُّ من سوزان وإيما وغاري وعادوا إلى الشرق (الولايات الشريفة)، أمَّا براد فلا يزال معي.

چالوپ: هل لديك سرٌّ ما لبناء فرقٍ عظيمة؟

مايكل: كلاً، لا أعتقد أنَّ ثَمَّة سرًّا ما. إنَّي أعتقد أنَّ أفضل ما يستطيع المدير أن يفعله هو أن يجعل كلَّ شخصٍ مستريحًا مع ذاته والآخرين. انظر، لدينا جميعًا جوانب نشعر فيها بعدم الأمان. ألا يكون الأمر رائعا إن لم نضطرَّ إلى مواجهة مشاعر عدم الأمان طوال الوقت في العمل؟ لم أحاول أن أصلح براد وسوزان وغاري وإيما. لم أحاول أن أجعل من كلِّ واحدٍ منهم نسخةً طبق الأصل عن الآخر. لقد حاولتُ أن أخلق بيئةً يجري فيها تشجيعهم على أن يكونوا أكثر فأكثر ما كانوا هم عليه في الأصل. وما داموا لم يُضايقوا بعضهم البعض، ولَمَّا كانوا يجعلون الزبائن يشعرون بالرضى، فإنَّي لم أبال بكونهم كانوا مختلفين عن بعضهم بعضًا إلى حدِّ كبير.

چالوپ: كيف استطعت أن تعرف هؤلاء الأشخاص جيِّدًا إلى هذا الحدِّ؟

مايكل: لقد أمضيتُ وقتًا طويلاً معهم. أصغيتُ إليهم، ودعوتهم إلى تناول العشاء وكنت أدعوهم إلى منزلي في أثناء العطل. لكنني في المقام الأول، كنت مهتمًّا بكلِّ واحدٍ فيهم على حاله.

چالوپ: ما رأيك في عبارة ”الألفة تولد الازدراء (قلَّة الاحترام)“؟

مايكل: إنَّها عبارة خاطئة. كيف يمكنك أن تديرَ الناس إن كنت لا تعرفهم ولا تعرفُ أسلوبهم ودوافعهم وأوضاعهم الشخصية؟ لا أعتقد أنَّك تقدر على ذلك.

چالوپ: أعتقد أنَّه ينبغي للمدير أن يعامل الجميع بالطريقة ذاتها؟

مايكل: كلاً بالتأكيد.

چالوپ: لماذا؟



مايكل: لأنَّ كلَّ شخصٍ يختلف عن الآخر. كنت أُخبرك بشأن غاري قبل قليل، وكم أنَّه كان موظفًا عظيمًا. لكنني فصلته من العمل مرَّتين. تجاوزَ مزاحه مع الآخرين الحدَّ المعقول مرَّتين، وقد أغاظني منه ذلك حقًا. لقد كنت معجبًا به في الواقع، لكنني اضطررتُ إلى طرده. كانت علاقتنا ستتهار لو لم أحزم أمري وأقول له: "لا تأتِ إلى العمل يوم الاثنين". بعد كلِّ مرَّةٍ كان يُطرُدُ فيها، كان يتعلَّم أكثر بقليل عن ذاته وعن قيمه، لذلك أعدتُ توظيفه في كلتا المرَّتين. أعتقد أنَّ ما فعلته قد جعله يصير شخصًا أفضل ممَّا كان.

أعطى موقعي الحازم مع غاري ثماره. لكنَّه ما كان ليأتي بنتيجةٍ مع براد. حتَّى إذا رفعتُ صوتي، كنتُ سأحصلُ على ردِّ فعلٍ مخالفٍ لردِّ الفعل الذي أردته. كان موقعي الحازم سيُسخِّفه ويجعله ينغلق على نفسه. لذا، عندما أختلفُ معه في الرأي، أضطرُّ إلى التحدُّث إليه بهدوء وأعطي تعليلاً دقيقًا لكلِّ شيء.

چالوپ: أليس من عدم الإنصاف معاملة الناس بأساليبٍ مختلفة؟

مايكل: لا أعتقد ذلك. أنا أعتقد أنَّ الناس يريدون أن يشعروا بأنَّك تتفهمهم. إنَّ معاملتهم بأساليبٍ مختلفة هو جانبٌ من مساعدتهم على الشعور بأنَّ لا مثيل لهم. إذا علمتُ أنَّ أحد الموظفين لديَّ هو معيلٌ رئيسيٌّ لأسرته، فإنِّي سأمنحه على الأرجح ساعات عملٍ أفضل من تلك التي سأعطيها لتلميذٍ يعمل لديَّ، ما دام ذلك الموظف يُنجز عمله. قد يشعر التلميذ بالضيق بعض الشيء، لكن عندما أشرح الوضع له، فإنَّه عادةً ما يهدأ ويستكين. بالإضافة إلى ذلك، أصبح ذلك التلميذ الآن يعرفُ أنني سأبدي اهتمامًا بوضعه الشخصي الخاصَّ عندما يحتاج إلى خدمة مني. تلك دائمًا رسالةٌ جيِّدة نرسلها إلى الآخرين.

چالوپ: هل فصلتُ شخصًا آخر غير غاري؟

مايكل: نعم لسوء الحظِّ. إنِّي في بعض الأحيان، حالي كحال معظم المديرين، أخطئ في اختيار الأشخاص المناسبين، فيبدأ الوضع بالانهيار.

چالوپ: ما الأسلوب الذي تعتمدُه لفصلِ موظفٍ ما؟

مايكل: أفصله بسرعة. كلِّمًا كانت العمليَّة أسرع، كان الوضع أفضل. إذا كان أداءُ شخصٍ ما أقلَّ من المستوى المطلوب بشكلٍ متواصل، فقد يعتقد أنَّك تُسدي إليه معروفًا بالانتظار. ولكنَّك لا تفعلُ ذلك في الواقع. إنَّك تجعلُ الوضع أسوأ في الحقيقة.

چالوپ: مضى عليك الآن خمس عشرة سنة وأنت مدير. لو كنتَ ستسدي نصيحةً إلى مديرٍ جديد، فما النصيحة التي ستسديها؟

مايكل: أنا لست خبيرًا في هذه المضمار كما تعرف. إنِّي لا أزال أتعلَّم.

چالوپ: لا بأس. أعطنا فقط فكرتين من الأفكار التي ساعدتكَ على مرِّ السنين.

مايكل: حسنا. أعتقد أنَّ الفكرة الأولى هي اختيار الأشخاص المناسبين. إن فعلتَ هذا، ستسيرُ بقيَّة الأمور بسهولة أكبر بكثير.

وبعد أن تكون قد اخترتهم، امنحهم ثقتك. كلُّ شخصٍ هنا يعرفُ أنَّ صندوقَ النقود غير مغلق. إذا أراد شخصٌ ما أن يقتصرَ دولارين لشراء شيء ما، أو ٢٠٠ دولار لدفع الإيجار، فإنَّه يستطيع أن يفعلَ هذا. كلُّ ما عليه القيام به هو وضعُ ورقةٍ عليها عبارة "أنا مدينٌ لك" في الصندوق وإعادة المبلغ الذي أخذه في ما بعد. إذا كنتَ تتوقَّع الأفضل من الناس، فإنَّهم سيمنحونك الأفضل. أنا نادرًا ما خذلت. وإذا خذلتني شخصٌ ما، فلا أعتقد أنَّه من الصواب معاقبة الذين لم يخذلوني بوضع قاعدةٍ أو سياسةٍ جديدة.

وهناك أمرٌ آخر: لا تُسرف في ترقية الأشخاص. أعطهم أجرًا جيِّدًا مقابل العمل الذي يقومون به، واجعل الأمر يبدو كمكافأة من جميع الوجوه لحثِّهم على مواصلة العمل الذي يقومون به. براد نادلٌ عظيم، لكنَّه

سيكون مديرًا سيئًا. فهو يحبُّ أن يؤدِّي عمله أمام جماعة مشاهدين يُكنُّ لها الاحترام. وهو يحترم الزبائن. لكنّه يُدعي احترامًا أقلَّ تُجاه بعض الموظفين الجُدد. وكمدیر، سيكون هؤلاء الموظفون هم جمهوره. هناك أمرٌ مهمٌ بشكلٍ خاصٍّ: لا تضع اللومَ على شخصٍ آخر مُطلقًا. لا تقل أبدًا: ”أعتقد أنّ هذه فكرةٌ غير معقولة، لكنّ الشركة تُصرُّ عليها“. إنّ نقلَ المسؤوليةِ إلى شخصٍ آخر قد يجعل عالمك الصغيرَ سهلًا، لكنّ ”النظام العضويّ (Organism)، عفوًا، أعني المؤسسة (Organization) بأكملها ستُصاب بالضعف. فأنت بذلك تجعلُ حياتك أسوأ على المدى الطويل. لكنّ الأسوأ من ذلك، هم أولئك الذين يقدمون الوعود دائمةً لكنهم لا يفون بها. وحيث إنّك لا تعلمُ ما قد تعلنه لك إدارة الشركة فجأةً، فإنّي أوصي بالتزام هذه القاعدة البسيطة: أعطِ العاملين معك وعودًا قليلةً جدًّا، والتزم نحو تحقيقها.

هذا هو كلُّ ما عندي. هذه هي قائمتي.

چالوپ: أهنك شيءٌ آخر يتعلّق بخبرتك كمدير ترغب في إطلاعنا عليه؟

مايكل: ربّما شيءٌ واحدٌ: على المدير أن يتذكّر أنّه موجودٌ على منصّة المسرح كلّ يوم. العاملون معه يراقبونه. إنّ كلّ ما يفعله وكلُّ ما يقوله، والطريقة التي يتحدّث بها، ترسلُ جميعها إشاراتٍ إلى موظّفيه. وهذه الإشارات تؤثر في الأداء. فلا تنسَ أنّك وافقتَ على منصّة المسرح.

إذا، ذلك كان مايكل. أو على الأقلّ، تلك كانت مقتطفاتٍ من مقابلةٍ مع مايكل. في أثناء البحث الذي أجريناه سمعنا آراء ألوّف المديرين مثل مايكل، ومئات الألوّف من الموظّفين الذين كانوا يعملون لدى مديرين مثل مايكل. إنّ بعض آراء مايكل مقبولةٌ بشكلٍ عامٍّ- لا تضع اللومَ على شخصٍ آخر، قدّم وعودًا قليلةً والتزم نحو تحقيقها. لكنّ معظم آرائه ثوريّة- رغبته في مساعدة الموظّفين في أن يصبحوا أكثر وأكثر ما هم عليه أصلًا؛ استعداده لمعاملة كلّ شخصٍ بطريقةٍ مختلفةٍ، رغبته في أن يصبح هو وموظّفوه أصدقاء مقربين، قبوله حقيقة كونه لا يستطيع أن يغيّر الأشخاص، وأنّ ما يقدرُ عليه هو تيسير عملهم؛ إضافةً إلى طبيعته التي تثق بالناس. لا يتقيّد مايكل، حاله حال جميع المديرين العظماء، بقواعد الحكمة التقليديّة.

نحن ندرك مثلك أنّ التغيير هو حقيقةٌ في الحياة العصريّة. ونعلم أنّ مُنأخ الأعمال في تقلّبٍ دائمٍ، وأنّ الأساليب المختلفة لإدارة الأشخاص تتلاشى حينًا وتظهر حينًا آخر. غير أنّنا عند الإصغاء إلى مديرين مثل مايكل والموظّفين الذين يتولّون إدارتهم، كُنّا نبحت عمّا لا يتغيّر. ما الذي سيكون الموظّفون الموهوبون بحاجةٍ دائمةٍ إليه؟ ما الذي سيفعله المديرون العظماء على نحوٍ دائمٍ لتحويل الموهبة إلى أداء؟ ما الأسرار الثابتة للعثور على الموظّفين الموهوبين ومساعدتهم في التركيز على عملهم والاحتفاظ بهم؟ ما الأمور التي تعدُّ ثوابت؟ كانت هذه أسئلتنا. وإليكم في الصفحات التالية اكتشافاتنا.



الفصل الأوّل

# أداة القياس

- كارثةُ قُبالة سواحل جُزر سيلبي (Scilly)
- أداة القياس
- إخضاعُ الاثني عشر للاختبار
- مسألة ذات صلة
- تسلُّقُ الجبال



## كارثة قبالة سواحل جُزر سيللي (Scilly)

”ما الشيء الذي ندرِكُ أهميته لكننا لسنا يقادرين على قياسه؟“

في إحدى الليالي المظلمة من شهر تشرين الأول/أكتوبر ١٧٠٧، ووسط الضباب الكثيف، فقدت بريطانيا أسطولاً كاملاً من السفن تقريباً. لم تكن هناك معركة ضارية في البحر. كلُّ ما في الأمر هو أنَّ الأدميرال كلاودسلي شوفل (Clowdisley Shovel) أساء تقدير موقعه في المحيط الأطلسي، فتحطمت سفينة القيادة على صخور جُزر سيللي (Scilly)، وهي مجموعة جُزرٍ ممتدة تقع على بعدٍ من الشاطئ الجنوبي الغربي لإنكلترا. وتبعها على نحوٍ أعمى بقية الأسطول، فارتطمت سفينة تلو الأخرى باليابسة وتكوّمت على الصخور. غرقت أربع سفن حربيّة ولقي ألفا شخص حتفهم.

كانت هذه الخسارة المأساوية بالنسبة إلى أمةٍ تفخر بملاحيتها خسارةً مُحرجةً واضحةً للعيان. لكن إنصافاً لذكرى الأدميرال كلاودسلي شوفل، ينبغي القول إنَّ هذه الخسارة لم تكن بجملتها مفاجئة أو مُستغرِبة. كان مفهومُ خطوط الطول ودوائر العرض موجوداً منذ القرن الأول قبل الميلاد. لكن بحلول القرن الثامن عشر، ما كان أحدُ قادرًا على استنباط طريقةٍ دقيقة لقياس خطِّ الطول- لم يعرف أحدٌ يوماً بشكلٍ مُؤكّد المسافة التي قد قطعها شرقاً أو غرباً. كان على البحارة المحترفين مثل كلاودسلي شوفل أن يقدروا مدى تقدّمهم، إمّا بتخمين معدّل سرعتهم، وإمّا بإلقاء جذع خشبيٍّ من على جانب السفينة وحساب الوقت الذي تستغرقه لتعوم من مقدّم السفينة إلى مؤخرها. ولاضطراره إلى الاعتماد على حسابات غير دقيقة كهذه، يمكننا أن نغفر للأدميرال خطأ تقديره الفادح.

لم يكن جهلُ الأدميرال هو ما تسبّب بالكارثة، بل كان عدم قدرته على قياس شيءٍ عَرَفَ مسبقاً مدى أهميته- وهو في هذه الحال خطُّ الطول.

تجري تمثيليةٌ مشابهةٌ في عالم الأعمال اليوم: يدرك العديد من الشركات أنَّ قدرتهم على أن يجدوا موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم عاملٌ حيويٌّ لنجاحهم المستدام، لكنهم لا يملكون أيّة وسيلةٍ لمعرفة ما إذا كانوا سينجحون في هذا أم لا.

في كتابهم ”سلسلة أرباح الخدمات“ (The Service Profit Chain)، يقدّم كلُّ من جيمس هيسكت (James Heskett)، ودبليو. إيرل ساسر (W. Earl Sars)، وليونارد شليسينغر (Leonard Schlesinger)، حُجةً مفادها أنَّه مهما كان نوع أعمالك، فإنَّ الطريقة الوحيدة لتوليد أرباح دائمة هي البدء في بناء ذلك النوع من بيئة العمل التي تجذب موظفين موهوبين وتساعدهم في التركيز على عملهم وتحفظ بهم. إنَّها حُجةٌ مُقنعة. لكنَّ المدير العاديّ على الأرجح، ليس بحاجة إلى إقناع. أدرك معظم المديرين خلال السنوات العشرين الماضية أنَّ نجاح عمليّة المنافسة بينهم تعتمد على قدرتهم على أن يجدوا أفضل الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم في كلِّ وظيفة. ولهذا السبب، تبدو الشركات في أسواق العمل المحدودة مستعدةً للقيام بكلِّ ما يمكن لمنع عيون الموظفين من التطلُّع هنا وهناك بحثاً عن وظيفةٍ أخرى. إذا كنتَ تعمل لدى شركة ”جنرال إلكتريك“ (General Electric)، فقد تكون واحداً من ثلاثة وعشرين ألف موظفٍ يحصلون على خيارات الأسهم في الشركة. وبإمكان موظفي ”الأيدي سيجنال“ (Allied Signal) و”ستارباكس“ (Starbucks) الاستفادة من خدمات بواب الشركة عندما ينسون أنَّ أمهاتهم بحاجة إلى ورود وأنَّ كلابهم الألمانية الصغيرة بحاجة إلى التمشي خارجاً. وفي ”إيدي باور“ (Eddie Bauer)، مقاعد التدليك متوافرة لجميع الذين يعانون من آلام في الظهر بسبب انحنائهم فوق شاشات ولوحات مفاتيح الحواسيب.

لكن هل تقوم أيّة واحدة من هذه الإغراءات بعملها حقاً؟ هل تجذب حقاً الموظفين الأكثر إنتاجاً فقط وتحفظ بهم؟ أم هي مجرد وسيلة لاصطياد جميع أنواع الموظفين، الموظفين المنتجين (ومحاربي الطريق)- وهي عبارة مُختصرة يُطلقها الجيش على أولئك الأشخاص الخاملين الذين يسعدهم ”التقاعد وهم لا يزالون على رأس عملهم الفعلي“؟

الحقيقة هي أن لا أحد يعلم. لماذا؟ لأنه بالرغم من أن كل مدير عظيم وكل شركة عظيمة يدركان مدى أهميّة هذا الأمر، فإنهما لم يصمّما حتى الآن طريقةً دقيقةً لقياس قدرة مدير ما أو شركة ما على أن يجدوا أشخاصًا موهوبين ومساعدتهم في التركيز على عملهم والاحتفاظ بهم. إن وسائل القياس المتوافرة- مثل نسب الاحتفاظ بالموظفين، أو عدد الأيام اللازمة لملء الشواغر، أو الدراسات المسحية الطويلة لآراء الموظفين- كلها تنقصها الدقة. إنها الوسيلة الحديثة المعادلة لرمي جذع من على جانب السفينة.

يدرك الموظفون والشركات أنهم بحاجة إلى المساعدة. إن ما يطلبونه هو أداة قياس بسيطة ودقيقة تخبرهم بمدى جودة عمل شركة ما أو مدير ما مقارنة بالآخرين في مجال العثور على موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم. دون أداة القياس هذه، تعرف شركات كثيرة ومديون كثيرون أنهم قد يجدون أنفسهم في موقف يائس دون موارد؛ إذ إنهم متأكدون من المكان الذي يودون الذهاب إليه، لكن ليست لديهم الموارد البشرية للوصول إلى ذلك المكان.

وتوجد الآن مجموعة قوية جديدة على مسرح الأحداث تطلب أداة القياس البسيطة هذه وهي المستثمرون المؤسسيون

(Institutional Investors).

إن المستثمرين المؤسسيين- مثل مجلس المستثمرين المؤسسيين (CII) الذي يدير أسهمًا تتجاوز قيمتها ترليون دولار، ونظام تقاعد الموظفين الحكوميين في كاليفورنيا، (CalPERS)، الذي يشرف على أموال ضخمة بقيمة ٢٦٠ بليون دولار- هم الذين يحددون برنامج العمل لعالم الأعمال. وحيثما يتوجهون، يتبعهم الآخرون.

كان المستثمرون المؤسسيون دائمًا، ولا يزالون، الأشخاص المهتمين بالأرقام القسوى الذين يمثلون الصوت البارد لجماعة المساهمين، والمطالبين بوجود الكفاءة والربح الوفير. وقد كان تركيزهم تقليديًا على النتائج التي تدرّ الربح، مثل عائدات الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة. لم يهتم معظمهم بالقضايا "السهلة" مثل "بيئة العمل". بحسب اعتقادهم، تحتل بيئة شركة ما المكانة ذاتها التي كانت تحتلها استطلاعات الرأي العام في روسيا السوفياتية: مثيرة للاهتمام سطحيًا، لكنّها بشكل أساسي في غير موضعها.

على الأقل، تلك كانت الحال. لكنّ تغييرًا كاملاً حدث في وجهة نظرهم، فبدأوا يُدون اهتمامًا وثيقًا بطريقة تعامل الشركات مع العاملين فيها. وفي الواقع، اجتمعت (CII) و(CalPERS) معًا في واشنطن لمناقشة "ممارسات أمكنة العمل الجيدة... وكيف يمكنهم حتّ الشركات التي يستثمرون فيها على تامين ولاء الموظفين كعامل مساعد لإنتاجية".

ما سبب هذا الاهتمام الجديد؟ لقد بدأوا يدركون أنه سواءً بالنسبة إلى مصمّم برامج الحاسوب، أم سائق شاحنة توصيل البضائع، أم الموظف المسؤول عن الخدمات في الفنادق، فإن أكثر جوانب الوظائف قيمة، كما يصفها توماس ستيوارت (Thomas Stewart) في كتابه "رأس المال الفكري" (Intellectual Capital)، هي الوظائف البشرية الأساسية الأكثر أهميّة: القدرة على الإحساس، إصدار الأحكام، الإبداع، بناء العلاقات... إن هذا يعني أن مقدارًا كبيرًا من قيمة الشركة يوجد الآن "في عقول موظفيها". وهذا يعني أنه عندما يترك شخص ما الشركة، فإنه يأخذ قيمته معه مباشرة إلى المنافسة في معظم الأحيان.

اليوم، أكثر من أيّ يوم مضى، إذا كانت الشركة تنزف أشخاصًا، فإنها تنزف قيمة. غالبًا ما يُصاب المستثمرون بالذهول من جرّاء هذا الاكتشاف. إنهم يعلمون أن أدوات قياسهم الراهنة تؤدي عملاً ناقصًا في تحديد جميع مصادر قيمة الشركة. مثلاً، بحسب باروخ ليف (Baruch Lev)، أستاذ المال والمحاسبة في كليّة ستيرن (Stern) للأعمال التابعة لجامعة نيويورك، فإنّ الأصول والالتزامات المدرجة في الميزانية العمومية لشركة ما لا تعكس إلا ٦٠٪ من قيمة سوقها الحقيقية. وعدم الدقة هذا أخذ في الازدياد. في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته، كان بالإمكان أن يُنسب ٢٥٪ من التغييرات التي تطرأ على قيمة سوق شركة ما إلى تقلبات في أرباحها. لكنّ ذلك الرقم قد تقلص إلى ١٠٪ اليوم بحسب الأستاذ ليف.

لقد توسّعت مصادر قيمة شركة ما إلى ما بعد قياسات الربح الصعبة أو الأصول الثابتة، وها هم المديرون الماليون في كلّ

مكان يسارعون للحاق بها. يصف ستيف ولمان (Steve Wallman)، المفوض السابق للجنة الأوراق المالية والبورصة، ما يبحث عنه هؤلاء المدبرون:

إذا بدأنا في الخروج عن المسار الاعتيادي، وصارت البيانات المالية تقيسُ بدرجةٍ أقلّ وأقلّ ما هو في الحقيقة ذا قيمةٍ في شركةٍ ما، فإننا نبدأ عندئذٍ في تخفيض ملاءمة بطاقة تسجيل البيانات المالية هذه. إن حاجتنا هي إلى أساليب لقياس القيمة غير الملموسة، وإلى البحث والتطوير (R&D) ورضى الزبائن، ورضى الموظفين.

إن الشركات والمدبرين والمستثمرين المؤسسيين، وحتى مفوض لجنة الأوراق المالية والبورصة، وفي كل مكانٍ تنظر إليه، يطلب الجميع أداة قياسٍ بسيطةً ودقيقةً لمقارنة مواطن قوة مكان عملٍ ما بمكان عملٍ آخر. وقد شرعت مؤسسة چالوب في بناء أداة القياس هذه.



## أداة القياس

“كيف تستطيع قياس رأس المال البشري؟”

كيف يبدو موقع عمل قوي ينبض بالنشاط؟

عندما تدخل البناء في لانكفورد سيسكو (Lankford-Sysco) على بُعد بضعة أميالٍ من مدينة أوشن (Ocean) في ولاية ميريلاند (Maryland)، لا يستعري انتباهك للوهلة الأولى كون هذا المكان مكاناً خاصاً. وهو يبدو في الواقع غريباً بعض الشيء. فهناك الرائحة غير المألوفة- رائحة الطعام التي الممتزجة برائحة زيوت الآلات. وهناك ديكور المكان: صفوف من الرفوف المكدسة عالياً حتى تصل إلى علو ثلاثة طوابق، وهناك بين الرفوف منطقة تحميل مؤقتة أو حزام ناقل. ثم ترى أشخاصاً يرتدون ملابس للوقاية من البرد يجرون حاويات إلى داخل جهاز التجميد وإلى خارجه، ممّا يزيد من شعورك بالقلق والانزعاج.

لكن عندما تتابع طريقك إلى الداخل، تبدأ بالتدرج بالشعور بالارتياح. يُركّز الموظفون الذي تقابلهم على عملهم وهم فرحون. وفي أثناء توجُّهك إلى قسم الاستقبال، تمرُّ على صورةٍ زيتية جدارية تبدو وكأنها تصوّر تاريخ المكان: “صورة ستانلي إي. لانكفورد الابن (Stanley E. Lankford Jr.) وهو يعين الموظف الأول لديه. وهناك أيضاً صورة مبنى المكاتب الأصلي قبل إضافة المخزن...”. وفي المنطقة المخصصة للاستقبال، تواجه جداراً ترينه صور أشخاص بوجوه مبتسمة. هناك العديد منهم، وتحت كل صورة تجد كتابة منقوشة على لوحة يُذكر فيها مدة خدمتهم في الشركة ثم تجد رقماً آخر.

“إنهم شركاؤنا في توصيل البضائع” قال فرد لانكفورد (Fred Lankford) موضحاً. “إننا نعلق صورهم لكي نشعر بقريننا منهم مع أنهم موجودون في الخارج مع زبائننا كل يوم. إن الرقم الذي تراه تحت كل صورة يمثل عدد الأميال التي قطعها كل واحد منهم في السنة الماضية. إننا نحب الإعلان عن أداء كل شخص”.

أسس ستانلي لانكفورد وأبناؤه الثلاثة (توم وفرد وجيم) في عام ١٩٦٤ مؤسسة لانكفورد، وهي شركة تمتلكها العائلة مختصة بإعداد الأطعمة وتوزيعها. وفي عام ١٩٨١ اندمجت هذه المؤسسة مع سيسكو، الشركة العملاقة لتوزيع الأطعمة برأس مال يبلغ ١٥ بليون دولار. كان أحد الشروط المهمة هو أن يُسمح لكل من توم وفرد وجيم أن يبقى في مركزه كمدير عام. وافقت سيسكو، وجميع الأطراف مسرورة اليوم بهذا القرار.

تعدُّ شركة لانكفورد-سيسكو ضمن أعلى ٢٥٪ من جميع شركات سيسكو بالنسبة إلى النمو، والدخول إلى الأسواق، ومبيعات كل موظف وأرباحه. تتألف نسبة الموظفين الجدد إلى الموظفين الموجودين من خاينة واحدة في المئة (أقل من ١٠٪)، ونسبة التغيب عن العمل في الشركة كلها منخفضة، والتراجع غير موجود عملياً. والأهم من ذلك كله هو أن شركة لانكفورد-سيسكو تحتل أعلى الجداول البيانية لرضى الزبائن.

عندما تسأل فرد، “كيف تحقّق هذا؟”

يقول إن تحقيقها ليس صعباً. إنه مسرورٌ بخُطط دفع الأجر بحسب الأداء التي وضعها- كل شيء يُقاس؛ وكلّ قياس يُوضَع على لوحة الإعلانات، ولكلّ قياس نوع من التعويض مرفق به. لكنّه لا ينسب سرّ نجاحه إلى هذا الأمر. هو يقول إن ذلك هو مجرد عمل يوميّ. تحدّث بشأن الزبون، أبرز الأبطال الحقيقيين، عامل الناس باحترام، وأصغ.

ثم يبدأ صوته في التلاشي؛ لأنّه يدرك أنّه لا يقدم إليك الوصفة السريّة التي تبحث عنها.

مهما كان ما يفعله، فمن الواضح أنّ عمله كان يعود بالنفع على موظفيه. يُخبرك عمال الرفاعة عن أفضل خبراتهم في مجال “أكبر عدد من الرزم” التي تسلّموها، و“أقل عددٍ من القطع المكسورة”. ويرفّه السائقون عنك بقصصهم عن توصيل شحنة نقل طارئة من عصير البندورة إلى مطعم نفذ لديه هذا العصير. في كل مكان في الشركة يتحدث الموظفون بشأن

الأهميّة الكبيرة لهذا الجزء الصغير من العالم الخاصّ بهم في تقديم الجودة والنوعيّة التي يتوقّعها الزبائن الآن من لانكفورد-سيسكو.

يوجد في الشركة ٨٤٠ موظّفًا، يبدو أنّ جميعهم يشعرون بالحماس والإثارة أمام التحدّي الذي يقدمه عملهم. مهما كانت القياسات التي تهتمّ باستخدامها، فإنّ شركة لانكفورد-سيسكو في "بوكوموك" (Pocomoke) بولاية ميريلاند هي مكانٌ عظيم للعمل فيه.

سيكون لديك فيها نماذجك الخاصّة عن بيئة عملٍ يبدو أنّها تعمل بأقصى قدراتها وكفاءاتها. ستكون مكانًا حيث مستويات الأداء دومًا عالية، وحيث مستويات معدّل مغادرة الموظفين وانضمام آخرين إلى الشركة منخفضة، وحيث ينضمّ عددٌ متزايدٌ من الزبائن المخلصين إلى الشركة كلّ يوم.

بتصوّرُك عن الحياة الحقيقيّة كما تراه في ذهنك، السؤال الذي ينبغي أن تطرحه على نفسك هو: "ماذا يوجد في صميم مكان العمل العظيم هذا؟ أيّ عناصر فيه تجذب الموظفين الموهوبين فقط وتحفظ بهم، وأيّة عناصر تجذب انتباه كلّ الموظفين-الأفضل، والعاديين، و"محرابي الطريق"؟

هل يهتمّ الموظفون الموهوبون حقًا بمقدار القوّة التي يكتسبونها ما داموا يحصلون على أجورهم بحسب أدائهم كما هي الحال في لانكفورد-سيسكو؟ ربّما العكس هو الصحيح؛ بعد أن تلبّي حاجاتهم الماديّة الأساسيّة، قد يصبح اهتمام الموظفين الموهوبين بالأجور والمنافع أقلّ من اهتمامهم بثقة مديريهم فيهم. هل تهدر الشركات أموالها بالاستثمار في أمكنة عملٍ أكثر جاذبيّة، وفي مطاعم الخدمة الذاتية المتألّفة؟ هل يُثمن الموظفون الموهوبون البيئة الطبيعيّة النظيفة والأمنة أكثر من أيّ شيءٍ آخر؟

لبناء أداة القياس الخاصّة بنا، كان علينا أن نجيب عن هذه الأسئلة.

...

أجرّت مؤسّسة چالوپ خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية مقابلاتٍ مع أكثر من مليون موظّف. طرحنا على كلّ واحدٍ منهم مئات الأسئلة المختلفة حول كلّ مجالٍ من مجالات مكان العمل. وكما يمكنك أن تتخيّل، فإنّ مئة مليون سؤال هي كومة ضخمة من البيانات. ثمّ كان علينا أن نغريها قشّة بعد قشّة لكي نجد الإبرة. وكان علينا أن نختار هذه الأسئلة القليلة التي كانت تقيس فعلاً جوهر مكان عملٍ قويّ.

لم يكن ذلك العمل سهلاً. إذا كنت تمتلك عقلاً إحصائيًا، يمكنك أن تجازف وتُخمن بشكلٍ جيّد أسلوبنا لإنجاز ذلك العمل- مزيجٌ من المجموعات البؤريّة، تحليل العوامل، العلاقة بين القيمة الوسطيّة لمتغيّرين عشوائيّين والقيم المقابلة لمتغيّرين مُستقلّين، ودراسات مترامنة حول الصلاحيّة، ومقابلات مُتابعَة. (أسلوب بحثنا مذكور بالتفصيل في الملحق ه).

لكن إذا كنت تعتقد أنّ الإحصائيات مساويةٌ فكريًا لعملية سحّب أظافرك على لوح الطباشير، فإنّ الصورة التالية قد تساعدك على تصوّر ما كنّا نحاول أن نفعله.

في عام ١٦٦٦، أغلق إسحاق نيوتن الستائر في منزله في مدينة كامبردج (Cambridge) وجلس في غرفةٍ مُظلمة. وفي الخارج، كانت الشمس تشعّ ساطعة. وفي الداخل، أحدثت نيوتن ثقبًا صغيرًا في إحدى الستائر ووضّع في مدخله موشورًا بلوريًا. عندما انسابت أشعّة الشمس داخل الثقب، وقعت على الموشور وانتشر قوس قزح جميلٌ على الحائط أمامه. عندما شاهد إسحاق طيف الألوان الكامل منتشرًا على جداره، أدرك أنّ الموشور قد بعثر الضوء الأبيض إلى أجزاء، وكسر الشعاع إلى ألوانٍ بدرجات مختلفة. اكتشف نيوتن أنّ الضوء الأبيض كان في الواقع مزيجًا من جميع الألوان الأخرى في الطيف المرئيّ، من اللون الأحمر الغامق إلى البنفسجيّ، وأنّ الطريقة الوحيدة لتوليد الضوء الأبيض كانت بتجميع كلّ هذه الألوان

المختلفة مع بعضها في شعاع واحد.

أردنا أن تقومَ تحاليلنا الإحصائية بالعملية البارعة ذاتها التي قام بها موشور نيوتن. أردنا منها أن تغوصَ إلى أعماق أمكنة العمل القويّة للكشف عن الجوهر. عندئذٍ، سيكون بإمكاننا أن نقول للمديرين والشركات: "إذا استطعتم أن تجمعوا كلّ هذه العناصر الجوهرية معاً في مكان واحد، ستكونون قد أوجدتم مكان عملٍ قادرٍ على جذبِ الموظّفين الموهوبين ومساعدتهم في التركيز على عملهم والاحتفاظ بهم".

أخذنا جَبَل البيانات التي لدينا وبدأنا في البحث عن نماذج. أيّة أسئلة كانت مجرد طرقٍ مختلفة لقياس العامل ذاته؟ وأيّة أسئلة كانت الأفضل لقياس كلّ عاملٍ من العوامل؟ لم يكن اهتمامنا منصباً بشكلٍ خاصٍّ على تلك الأسئلة التي تُجمع على جواب "نعم، أوافق بشدّة". ولم تحملنا الأسئلة التي أجاب الجميع عنها، "كلّا، أعارض بشدّة"، على تغيير وجهة نظرنا. كُنّا نبحث بالأحرى عن تلك الأسئلة الخاصّة التي أجاب عنها أكثر الموظّفين التزاماً- الذين كانوا مُخلصين ومُتجنّين- بالإيجاب، بينما كانت إجابة الآخرين- الموظّفين العاديين الذين يقومون بعملهم، و"محاربي الطريق" أيضاً- سلبية أو حيادية.

أمّا الأسئلة التي اعتقدنا أنّها مؤكّدة- كالتّي تُعالج الأجر والمنافع- فقد وقعت تحت سكين التحليل. وفي الوقت نفسه، شكّقت الأسئلة الوجيهة غير المؤدية مثل "هل أعرف ما هو متوقّع منّي في العمل؟" طريقها إلى الواجهة. قطعنا وغربلنا؛ وأعدنا التنظيم والترتيب والعمل؛ وغصنا إلى الأعماق لنعثر على جوهر مكان العمل العظيم.

عندما استقرّ الوضع أخيراً، اكتشفنا أمرًا ما: يمكن تبسيط قياس قوّة مكان عملٍ بطرح اثني عشر سؤالاً. هذه الأسئلة الاثني عشر لا تعكس كلّ ما تريد معرفته عن مكان عملك، لكنّها تعكس معظم المعلومات وأهمّها. إنّها تقيس العناصر الجوهرية الضرورية لجذب الموظّفين الأكثر موهبة ومساعدتهم في التركيز على عملهم والاحتفاظ بهم.

1. هل أعرف ما هو متوقّع منّي في العمل؟
2. هل في بحورتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورة صحيحة؟
3. في العمل، هل لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلّ يوم؟
4. هل حصلت في السبعة أيّام الأخيرة على التقدير أو الشناء على الأعمال الجيدة التي قمت بأدائها؟
5. هل من الظاهر أنّ مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتمّ بي كإنسان؟
6. هل يوجد في العمل شخصٌ يشجّع تطوّري؟
7. في العمل، هل لديّ انطباع بأنّ آرائي تؤخذ بالاعتبار؟
8. هل يمنحني هدف/رسالة الشركة التي أعمل بها شعوراً بأهميّة عملي؟
9. هل يلتزم زملائي في العمل بأداء عملٍ يتميّز بالجودة؟
- 10
- . هل لديّ صديقٌ غالٍ في العمل؟
- 11
- . في الستّة شهور الأخيرة، هل تحدّث إليّ شخص في العمل عن تقدّمي؟
- 12
- . خلال السنة الماضية، هل كانت لديّ فرصٌ للتعلّم والنموّ في العمل؟

هذه الأسئلة الاثني عشر هي أبسط الطرق وأدقّها لقياس قوّة مكان عملٍ ما. عندما بدأنا هذا البحث، لم نكن نعرف أنّنا سننتهي عند هذه الأسئلة الاثني عشر. لكن بعد أن أدخلنا مئة مليون سؤال

من خلال "موشورنا"، تبين أن هذه الأسئلة المحددة هي الأقوى. إن استطعت أن تخلق نوع البيئة حيث يجيب الموظفون بالإيجاب عن جميع الأسئلة الاثني عشر، فستكون عندئذٍ قد بنيت مكاناً عظيماً للعمل. بالرغم من أن هذه الأسئلة تبدو للوهلة الأولى واضحة ومباشرة، فإنك كلما أمعنت في النظر فيها، صارت أكثر إثارة للفضول والانتباه.

أولاً، ربّما لاحظت احتواءً كثير من الأسئلة على عبارة تدلّ على التطرّف. "لديّ صديقٌ غالي في العمل"، أو "في العمل، لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلّ يوم". عندما تصاغ الأسئلة بهذه الطريقة، يكون قول "أوافق بشدّة" أو "هـ" على مقياس ١ إلى ٥ أكثر صعوبةً. لكنّ هذا هو تماماً ما أردناه. أردنا أن نجد أسئلةً تمكّن من التمييز بين الدوائر الأكثر إنتاجيةً والدوائر الأخرى. واكتشفنا أننا إن حذفنا اللغة المتطرّفة، فإنّ السؤال سيفقد الكثير من قدرته على التمييز. الكلّ قال: "أوافق بشدّة" - أفضل الموظفين والموظفون العاديون، وما بينهما. السؤال الذي يجيب عنه الجميع دائماً "أوافق بشدّة" هو سؤالٌ ضعيف.

إنّ كثيراً من قوّة أداء القياس هذه تكمن إذاً في صياغة كلمات الأسئلة. القضايا نفسها لا تشكّل مفاجأة كبيرة. فمثلاً، كان معظم الناس يعرفون أنّ العلاقات المتينة والثناء المتكرّر هما مكوّنان حيويّان لمكان العمل المناسب. غير أنّهم لم يعرفوا كيف يقيسون ما إذا كانت هذه المكوّنات موجودة أم غير موجودة، وإذا كانت موجودة، فإلى أيّ مدى. وجدت مؤسسة جالوب أفضل الأسئلة للقيام بذلك تماماً.

ثانياً، قد تتساءل عن سبب عدم وجود أسئلةٍ تُعالج موضوعَ الأجور والمنافع والإدارة العليا، أو الهيكل التنظيمي. في البداية كانت هناك أسئلةٌ حول هذه المواضيع، لكنّها اختفت في أثناء مرحلة التحليل. هذا لا يعني أنّها غير مهمّة، إنّما يعني فقط أنّها متساوية الأهميّة بالنسبة إلى جميع الموظفين، الجيّد والسيّئ والمتوسّط. بالطبع، إذا كنت تدفع أجوراً أقلّ ٢٠٪ من المعدّل الوسطي للسوق، فقد تجد صعوبةً في اجتذاب الناس. لكن إذا رفعت حزم أجورك ومنافعك إلى مستويات السوق، فإنّك لن تستفيد كثيراً، بالرغم من أنّها خطوة أولى معقولة. تشبه هذه الأنواع من القضايا تذاكر ملاعب الكرة - إنّها قادرةٌ على أن تدخلك إلى المباراة، لكنّها لا تستطيع أن تساعدك على الفوز.

## إخضاع الاثنى عشر للاختبار

### ”هل ترتبط أداة القياس بنتائج الأعمال؟“

انطلقت مؤسسة چالوپ نحو تصميم طريقة لقياس أمكنة العمل القويّة- أمكنة تجذب الموظّفين الأكثر إنتاجًا وتبقيهم على رأس عملهم، وتُبعد ”محاربي الطريق“. إن كانت هذه الأسئلة هي الأفضل حقًا، فمن المفترض أن يكون الموظفون الذين أجابوا عنها بالإيجاب يعملون في الدوائر ذات الأداء الأعلى مستوى. ذلك كان هدفنا عندما صمّمنا أداة القياس. فهل سببرهن على كون نتائجها صحيحة في التطبيق؟

خلال ربيع وصيف عام ١٩٩٨، أطلقت مؤسسة چالوپ تحقيقًا ضخمًا لمعرفة الجواب.

طلبنا من أربع وعشرين شركة مختلفة تمثّل عيّناتٍ من اثنتي عشرة صناعةٍ متميّزة أن تزودنا بأرقام قياس أربعة أنواع مختلفة من نتائج الأعمال: الإنتاجية، الربحية، الاحتفاظ بالموظّفين، ورضى الزبائن. واجهت بعض الشركات صعوبة في جمع هذه البيانات، لكننا نجحنا نهائيًا في إدراج أكثر من ٢٥٠٠ وحدة عمل في دراستنا. يتباين تعريف عبارة ”وحدة عمل“ وفقًا لنوع الصناعة: فبالنسبة إلى المصارف، كانت تعني الفرع؛ وبالنسبة إلى الضيافة، فكانت تعني المطعم أو الفندق؛ أمّا بالنسبة إلى التصنيع، فكانت تعني المصنع، وهلمّ جرًا.

ثمّ أجرينا مقابلاتٍ مع الموظّفين الذين كانوا يعملون في هذه الفروع والمطاعم والفنادق والمصانع والدوائر، وطلبنا منهم أن يجيبوا عن كلّ سؤالٍ من الأسئلة الاثنى عشر على مقياس من ١ إلى ٥، حيث كان ”١“ يعني أعارض بشدّة، فيما عني ”٥“ أوافق بشدّة. شارك في هذه المقابلات مئة وخمسة آلاف موظّف.

صرنا على استعدادٍ للانطلاق مُتسلّحين بكلّ هذه البيانات. عرفنا إنتاجية وحدات العمل المختلفة هذه وربحيّتها، ومستويات الاحتفاظ بالموظّفين فيها، وتصنيف الزبائن لها. وعرفنا أيضًا كيف أجاب موظّفو وحدات العمل عن الأسئلة الاثنى عشر. كما استطعنا أن نرى أخيرًا ما إذا كان الموظفون الملتزمون قد أسهموا أم لم يسهموا بنتائج الأعمال الإيجابية في ٢٥٠٠ وحدة عمل و٢٤ شركة.

كنّا متفائلين لأنّ الروابط ستظهر إلى الوجود، لكنّ الحقّ يُقال، كان من المحتمل تمامًا ألا نجدها. إنّ الروابط بين آراء الموظّفين وأداء وحدات العمل تبدو حتمية، ومع ذلك، فمن المرجّح أنّ معظمنا قد سمعنا أنفسنا نردّد كليشيات مثل: ”الموظفون السعداء هم الأكثر إنتاجية“ أو ”إذا عاملت موظّفيك بصورة صحيحة، فإنّهم سيعاملون زبائنك بصورة صحيحة“. لكنّ الباحثين في محاولتهم إقامة الدليل على صحّة هذه الأقوال، كثيرًا ما كانوا يخرجون صفر اليدين. في الواقع، إذا فحصت في أغلب الدراسات مئة سؤالٍ حول آراء الموظّفين، فإنّك تكون محظوظًا إذا وجدت خمسة أو ستّة أسئلة تُظهر علاقةً قويّةً بأيّة نتيجةٍ من نتائج الأعمال. وإذا كرّرت الدراسة، فسَتجد غالبًا، وبصورةٍ مخيبيّةٍ للأمال، أنّ مجموعةً مختلفة من خمسة أو ستّة أسئلة قد برزت في المرّة الثانية.

وعرفنا أيضًا أنّ ما من أحدٍ في الشركات الكثيرة المختلفة قد أجرى من قبل هذا النوع من الدراسة. ولمّا كان لكلّ نتيجةٍ من نتائج الأعمال الأربعة هذه- الإنتاجية، والربحية، والاحتفاظ بالموظّفين، وخدمة الزبائن- أهميّة حيويّة بالنسبة إلى كلّ شركة؛ وما دام المدير قادرًا على التّعامل مع الموظّفين لتحقيق أهداف الشركة، فإنّ المرء كان ليُعتقد أنّ البحث سيكون مكثفًا لفحص الروابط بين آراء الموظّفين ونتائج الأعمال الأربع هذه. لكنّ الأمر لم يكن كذلك. يُمكن اقتفاء أثر البحث الذي أجرى لفحص هذه الروابط داخل شركةٍ محدّدة- الأمر الذي أعطى حتمًا نتائجٍ مختلطة- لكنّ ليس على الإطلاق عبر شركاتٍ وصناعات. ممّا يدعو إلى الغرابة، أنّ بحث چالوپ كان الدراسة الأولى عبر الصناعات التي تهدف إلى إجراء

تحقيقٍ حول الروابط بين آراء الموظفين وأداء وحدة العمل.

ما سبب وجود حالة فراغ كهذه في البحوث؟ هناك احتمالٌ كبيرٌ في أن تكون لدى كلِّ شركةٍ طرقٌ مختلفةٌ لقياس الشيء ذاته. قد تقيسُ محالٌ "بلوك باستر" (Blockbuster) لأشرطة الفيديو إنتاجيتها وفقاً للمبيعات في كلِّ قدمٍ مربعة. وتستخدمُ لانكفورد-سيسكو عددَ الرُّزْم المُرسلة وعدد القطع المكسورة لتكونَ قياساً لها. وقد تُدرجُ شركة وِالت ديزني (Walt Disney) الموظفين بدوامٍ كاملٍ فقط في أرقام احتفاظها بالموظفين. فيما قد يُدرجُ فندق ماريوت (Marriott) الموظفين بدوامٍ كاملٍ وجزئيٍّ معاً. ثمة صعوبةٌ تدعو إلى الإحباط في الحصول على الروابط بين آراء الموظفين وأداء الأعمال عندما تُصرُّ كلُّ شركةٍ على قياس الأداء بطريقةٍ مختلفة.

لحُسن الحظِّ، استطعنا أن نكتشف حلاً: التحليل التجميعي (Meta-Analysis). إنَّ شرحاً مفصلاً يمكن أن يجعلَ أكثر المخلصين الذين يقومون بعملياتٍ حسابية، يُعْطُونَ في سُباتٍ عميق. إذا، فَلنُقلُ فقط إنَّ هذا التحليل هو أسلوبٌ إحصائيٌّ يطبَّق على قياسات الأداء المختلفة التي تستخدمها شركاتٌ مختلفة، وهو يسمحُ لك بالتركيز على الروابط الحقيقية بين آراء الموظفين وأداء وحدة العمل.

إذا، بعد أن أدخلنا بيانات الأداء من أكثر من ٢٥٠٠ وحدة عمل؛ وأدخلنا بيانات الآراء من أكثر من ١٠٥٠٠٠ موظف، ووضَعنا برنامجَ معادلات التحليل التجميعي، وضغطنا زرَّ تشغيل البرنامج وحبسنا أنفاسنا.

إليكُم ما اكتشفناه. أولاً، رأينا أن أولئك الموظفين الذين كانت استجابتهم أكثر إيجابية بالنسبة إلى الأسئلة الاثني عشر، كانوا يعملون أيضاً في وحدات أعمال ذات مستويات أعلى من نواحي الإنتاجية والربحية والاحتفاظ بالموظفين ورضى الزبائن. أظهرت هذه الحقيقة بوضوح، وللمرة الأولى، الرابط بين آراء الموظفين وأداء وحدة العمل في شركاتٍ كثيرةٍ مختلفة.

ثانياً، كشف التحليل التجميعي أن الموظفين قد قيّموا الأسئلة بصورةٍ مختلفة، بناءً على وحدة العمل التي كانوا يعملون فيها، وليس بناءً على الشركة التي يعملون فيها. كان ذلك يعني، في أغلب الأحوال، أن هذه الآراء الاثني عشر قد تشكّلت من قِبَل المدير المباشر للموظفين وليس من قِبَل سياسات الشركة وإجراءاتها العامة. لقد اكتشفنا أن المدير- وليست الأجر أو المنافع أو زيادة الرواتب أو رئيس الشركة ذا الشخصية الجذابة- كان هو العامل الحاسم في بناء مكان عملٍ قويٍّ. كان المدير هو المحرك الرئيسي. سنناقش لاحقاً بتفصيلٍ أكبر هذا الاكتشاف في هذا الفصل. فلنركّز الآن على اكتشافنا الأول، الرابط بين آراء الموظفين وأداء وحدة العمل.

## الروابط بين آراء الموظفين وأداء وحدة العمل

إذا كنتَ ترغبُ في معرفة المزيد، يمكنك أن تجدَ في الملحقِ وصفاً تفصيلياً لجميع اكتشافاتنا ومنهجية كلِّ اكتشاف. هذه هي الاكتشافات الأكثر أهمية.

- رُبطَ كلُّ سؤالٍ من الأسئلة الاثني عشر بنتيجةٍ واحدة على الأقلٍ من نتائج الأعمال الأربع: الإنتاجية، والربحية، والاحتفاظ بالموظفين، ورضى الزبائن. كشفت معظم الأسئلة عن روابط بنتيجتين أو أكثر من نتائج الأعمال. كانت الأسئلة الاثني عشر تعكسُ بالفعل آراء الموظفين الحيوية القليلة التي تتعلق بالأداء الأعلى مستوى، سواءً في المصرف أم في المطعم أم في الفندق أم في المصنع، أم في أيِّ نوعٍ آخر من أنواع وحدات العمل. لقد صمّدت أداة القياس في وجه الامتحان الأكثر صعوبةً وصرامة.
- كما كان متوقعاً، كانت أكثر الروابط ثباتاً (عشرة من الاثني عشر سؤالاً) تلك المتعلقة بقياس "الإنتاجية". لقد كان الناس دائماً يعتقدون أن هناك رابطاً مباشراً بين آراء الموظف وإنتاجية مجموعة عمله. ومع ذلك، كان من المستحسن أن نرى الأرقام وهي تتفق مع النظرية.

- أظهرت ثمانية أسئلة من الاثني عشر سؤالاً رابطاً بقياس "الربحية". كان ذلك يعني أن الموظفين الذين أجابوا عن هذه الأسئلة الثمانية بشكل إيجابي أكثر من الموظفين الآخرين، كانوا يعملون أيضاً في مصارف أو مطاعم أو فنادق أو مصانع أو دوائر أكثر ربحية. قد تبدو هذه الحقيقة مثيرة للاستغراب بعض الشيء بالنسبة إلى بعض الناس. مع كل ذلك، يعتقد الكثيرون أن الربح هو وظيفة تقوم بها عوامل تتجاوز بكثير سيطرة الموظفين الأفراد: عوامل مثل التسعير، أو التنافس على مكانة في عالم الأعمال، أو إدارة التكاليف المتغيرة. غير أنه كلما فكرت في هذا الأمر أكثر، صار هذا الرابط أكثر وضوحاً. هناك أشياء كثيرة يستطيع الموظف أن يفعلها للتأثير في الربح- كل شيء، بدءاً من إطفاء عدد أكبر من الأضواء، إلى المفاوضة بشدة أكبر حول السعر، حتى تجنّب إجراء الاقتراض من صندوق النقود. بكلمات بسيطة، ستحدث هذه الأشياء في أغلب الأحيان عندما يشعر كل موظف حقيقةً بالالتزام.
- ماذا بشأن الاحتفاظ بالموظفين؟ مما يُثير الاستغراب، أن خمسة أسئلة فقط من الأسئلة الاثني عشر كشفت عن رابطٍ بالاحتفاظ بالموظفين:

1. هل أعرف ما هو متوقّع منّي في العمل؟
2. هل بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورة صحيحة؟
3. في العمل، هل لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كل يوم؟
5. هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتم بي كإنسان؟
6. في العمل، هل لديّ الانطباع بأن آرائي تؤخذ بالاعتبار؟

سيُتفق معظم الناس بحكم الفطرة مع التعميم التالي "الموظفون الملتزمون يقون لمدة أطول". لكنّ بحثنا بيّن أن الرابط بين آراء الموظفين والاحتفاظ بهم، أقلّ وضوحاً وأكثر تحديداً ممّا يسمح به هذا النوع من التعميم. حتى إن هذه الأسئلة الخمسة تتأثر بشكل مباشر أكثر من بقيّة الأسئلة بالمدير المباشر للموظف. بِم تخيرنا هذه الحقيقة؟ تقول لنا إن الناس يتركون المديرين ولا يتركون الشركات. أنفقت أموالاً كثيرة لمواجهة تحدي الاحتفاظ بالأشخاص الجيّدين- على شكل أجور أفضل، وزيادات أفضل على الرواتب، وتدريب أفضل- بينما تكون غالباً مسألة الاحتفاظ بالموظفين هي قضية مُرتبطة بالمدير في النهاية. إذا واجهتكَ مشكلة تتعلق بقضية الاحتفاظ بالموظفين هذه، التفت أولاً إلى مديرِك.

- إنّ الأسئلة الأقرى من بين الاثني عشر سؤالاً، هي التي تجمع بين أقوى الروابط وأكثر ما تنتجته نتائج الأعمال. من هذا المنظور، بتنا نعرف الآن أن الأسئلة الستة التالية هي أقوى الأسئلة:

1. هل أعرف ما هو متوقّع منّي في العمل؟
2. هل بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورة صحيحة؟
3. في العمل، هل لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كل يوم؟
4. هل حصلت في السبعة أيام الأخيرة على التقدير أو الثناء على الأعمال الجيدة التي قمت بأدائها؟
5. هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتم بي كإنسان؟
6. هل يوجد في العمل شخصٌ يشجّع تطوّري؟

إذا أردت كمدير أن تعرف ما ينبغي أن تفعله لبناء مكان عمل قويٍّ ومُنْتج، فإنّ ضمان حصول هذه الأسئلة الستة على جواب "هـ"، سيكون نقطة جيّدة تنطلق منها. سنعود إلى هذه الأسئلة بعد لحظات.

## المديرون يتفوّقون على الشركات

تُنشر دراسة سنوية بعنوان "أفضل مئة شركة للعمل فيها". إنّ معايير الاختيار هي عوامل كالتالية: هل لدى الشركة في موقعها

مرفقٌ للرعاية النهارية (حضانة) خاصٌ بأطفال العاملات؟ ما مقدار الإجازات التي تقدمها الشركة؟ هل تمنح الشركة أي نوع من المشاركة في الأرباح؟ هل تلتزم نحو تدريب الموظفين؟ تُفحص الشركات، وتُصنّف أعلى مئة شركة في قائمة.

يشيرُ بحثنا إلى أنّ هذه المعايير تُخطئ هدفها. إنّنا لا نعني أنّ هذه المبادرات التي تركز على الموظفين غير مهمّة. كلُّ ما في الأمر هو أنّ مديرتك المباشرة هي أكثرُ أهميّة. فهي التي تحدّد بيئة عملك وتنفذُ إلى كلّ جزءٍ فيها. وإذا كانت توقعاتها واضحة؛ واستطاعت التعرف بك جيّدًا، ووضعت ثقتها فيك، واستثمرت فيك، عندئذٍ تستطيع أنت أن تغفّر للشركة عدم وجود برنامج مشاركة للأرباح فيها. ولكن إذا تصدّعت علاقتك بمديرك، فلن تستطيع خدمات مقاعد التدليك أو خدمة الاعتناء بحيوانك الأليف، مهما بلغت، أن تقنعك بالبقاء في الشركة وأداء عملك. من الأفضل أن تعمل لدى مديرٍ عظيم في شركة قديمة الطراز، على أن تعمل لدى مديرٍ سيئ في شركة تمنح بيئةً تنويريةً تُركز على الموظفين.

تركتُ شارون أف. (Sharon F.)، خريجة جامعتي ستانفورد (Stanford) وهارفرد (Harvard)، عملها في شركة أميركان إكسبريس (American Express) منذ أكثر من سنةٍ بقليل. أرادت أن تدخل عالم النشر، فالتحقت بإحدى عمالقة وسائل الإعلام الترفيهيّة في دائرة التسويق لإحدى مجلاتها العديدة. كانت مسؤولةً عن ابتكار برامجٍ ولاءٍ ليُضمن تجديدَ القراء لاشتراكاتهم. كانت تحبُّ عملها وتفوّقت فيه، وجذبت انتباه الإدارة العليا. إنّها موظفةٌ ثانويّةٌ صغيرةٌ جدًّا في هذه المجلة العملاقة، لكنّ وفقًا لرئيس شركة الإعلام العملاقة هذه، فإنّ الموظفين الأذكياء والموهوبين والطموحين من أمثالها هم ”الوقودُ الضروريُّ لمستقبلنا“.

لسوء حظّ هذه المجلة العملاقة، كان الوقودُ آخذًا في التسرّب. بعد مُضيّ سنة، غادرتُ شارون الشركة والتحقّت بالعمل في مطعمٍ في مراحل تأسيسه الأولى كرئيسة قسم التسويق وتنمية الأعمال. يبدو أنّ رئيسها هو من تسبّب في مغادرتها المجلة.

أقرتُ شارون قائلةً: ”إنّه ليس رجلًا سيئًا. كلُّ ما في الأمر أنّه ليس مديرًا. إنّهُ لا يشعر بالأمان، واعتقد أنّه ليس بمقدورك ألا تشعر بالأمان وتكون مديرًا جيّدًا. إنّ شعوره هذا يدفعه إلى منافسة العاملين لديه، ويجعله يتفاخر بنمط حياته ذي المستوى العالي في وقتٍ كان ينبغي له أن يُصغي إلينا. هو يمارسُ ألعاب السُلطة التافهة والسخيفة هذه ليرينا من يكون المدير. مثلاً، لم يحضّر الأسبوع الماضي مقابلة الساعة العاشرة صباحًا مع مرشّحٍ للوظيفة كان قد قام برحلةٍ لمدّة ساعتين ليراه نظرًا لأنّه تأخّر كثيرًا خارج البيت في الليلة السابقة. اتّصل بي في الساعة التاسعة وخمسين دقيقةً صباحًا، وطلب منّي أن أنقل إلى تلك المرشّحة خبرَ عدم مجيئه. وحاول أن يجعل الأمر يبدو وكأنّه يقدّم إليّ نوعًا من المديح لكونه يستطيع حقًا أن يثقَ بأنّي قادرةٌ على تغطية غيابه. لا أستطيع أن أتحمّل سلوكًا كهذا“.

عندما تستمعُ إلى شارون، قد تتساءل ما إذا كان الأمر مجردَ تعارضٍ في الشخصية، أم أنّها كانت، نوعًا ما، من تسبّب في هذه المشكلات. وهكذا تسألها: ”هل يشعرُ أيُّ شخصٍ آخر في الفريق بشعورك نفسه؟“.

اعترفت قائلةً: ”إنّي لستُ متأكّدة، لا أحبُّ أن أذمّ مديري، لذا لم أتحدّث بهذا الأمر مع أيّ شخصٍ في العمل. لكنّي أعرف التالي: عندما التحقتُ بالعمل، كُنّا ثلاثة عشر شخصًا في فريقه. والآن بعد سنة، ترك كلُّ واحدٍ منهم العمل، ما عداي أنا“.

تقوم شركة شارون بأعمالٍ كثيرة بصورة جيّدة جدًّا في ما يتعلّق بأداء أعمالها الشامل والبيئة الملائمة التي تؤمّنها للموظّفين. لكنّ في داخل هذا العملاق الإعلامي، وبعيدًا عن عيون الرؤساء التنفيذيين الذين يحتلّون المراكز العليا أو سوق الأوراق الماليّة وول ستريت (Wall Street)، يستنزفُ فردٌ واحدٌ قوّة الشركة وقيمتها. وكما تقول شارون إنّهُ ليس رجلًا سيئًا، لكنّه مديرٌ سيئ. يا لبؤس سوء اختياره لهذا الدور! إنّهُ يمضي أيامه في طرُد موظّفٍ موهوبٍ تلو الآخر.

قد يكون هذا استثناءً للقاعدة. أو ربّما أنّ هذا العملاق الإعلامي يُمارس عادةً ترقية الناس إلى وظائف المديرين، وهم



أشخاصٌ موهوبون يركّزون على الإنجاز الفرديّ، ولكنّهم مديرون سيّئون. يأملُ العملاقُ بكلِّ تأكيد أن يعمل لدى شركته أشخاصٌ موهوبون. لكنّ شارون لا تهتمُّ مطلقاً بهذا الأمر. عندما أبلغتُ شركتها بأنّها تفكّرتُ في تركّ العمل، قدّموا إليها مبلغاً يفوق ما كانت تتقاضاه، ومركّزاً أعلى لكي يحاولوا بالملاطفة والتملُّق إقناعها بالعدول عن قرارها. لكنّهم لم يقدّموا إليها ما أرادته أكثر من أيّ شيءٍ آخر- لم يقدّموا إليها مديراً جديداً. وهكذا تركتِ العمل.

قد تنضمُّ موظّفةٌ إلى ديزني أو جنرال إلكتريك أو تايم وورنر (Time Warner) لأنّ حزمة منافعهم السخية، وسُمعتهم في ما يتعلّق بتقدير الموظّف أغريهاها بالانضمام إليهم. لكنّ علاقتها بمديرها المباشر هي التي ستقرّر مدّة بقائها ومدى إنتاجيتها خلال فترة وجودها هناك. لا يستطيع مايكل إيزنر (Michael Eisner)، المدير التنفيذي السابق لديزني، وجاك وِلش (Jack Welch)، المدير التنفيذي السابق لجنرال إلكتريك، وجيرالد لڤن (Gerald Levin)، المدير التنفيذي السابق لتايم وورنر، وجميع أصحاب النيّات الحسنة في العالم أن يفعلوا إلّا القليل. في نهاية المطاف، تقول لنا هذه الأسئلة إنّه من منظور الموظّفين، يتفوّق المديرون على الشركات.

بخلاف وول ستريت ومجال الصحافة، لا يضع الموظّفون ثقتهم في أسطورة ”الشركات العظيمة“، أو ”القادة العظماء“. بالنسبة إلى الموظّفين، هناك مديرون فقط: مديرون عظماء، ومديرون ضعفاء، وكثيرون بين الطرفين. ربّما يكون أفضل شيءٍ يستطيع أيُّ رئيس شركة أن يفعله ليُدفع بالشركة بكاملها نحو العظمة، هو أن يجعل كلَّ مديرٍ مسؤولاً أوّلاً عمّا يُجيب به موظّفوه عن هذه الأسئلة الاثني عشر. وثانياً، أن يساعد كلَّ مديرٍ على أن يعرف الأعمال التي يجب أن يقوم بها ليستحقّ إجابات ”أوافق بشدّة“ من موظّفيه.

تصف الفصول المقبلة الأعمال التي يقوم بها المديرون العظماء في العالم.

لكن أوّلاً، هناك مسألة لها صلة بالموضوع. ماذا تعني جميع هذه الاكتشافات لأية شركةٍ أو لأيّ مديرٍ؟

## مسألة ذات صلة

”ماذا تعني هذه الاكتشافات بالنسبة إلى شركة معينة؟“

في شتاء عام ١٩٩٧، طلبت شركة مبيعات بالتجزئة، ناجحة إلى أقصى الحدود، من مؤسسة چالوپ أن تقيس قوّة بيئة عملها. وظّفت هذه الشركة ٣٧.٠٠٠ شخص انتشروا في ثلاث مئة متجر- مئة موظّف تقريباً في كلّ متجر. صمّم كلُّ واحدٍ من هذه المتاجر وبنّي لمنح الرّبون خبرة تسوّقيّ ثابتة. كان البناء، والتصميم، ومكانُ عرض المنتجات، والألوان، والتفاصيل الأخرى كلّها، قد أعدت جميعها بطريقةٍ فعّالة بحيث يكون للمتجر في مدينة أتلانتا (Atlanta) العلامة التجارية المميّزة ذاتها التي لدى المتجر في مدينة فينكس (Phoenix).

سألنا كلَّ موظّفٍ الأسئلة الاثني عشر، ووافق ٧٥٪ من مجموع الموظفين على المشاركة في المقابلات، أي ما مجموعه ٢٨.٠٠٠ شخص. ثمّ تفحصنا العلامات التي يملكها كلُّ متجر. يقدم الجدول التالي جزءاً ممّا اكتشفناه: متجران على طرفي أداة القياس. (طرّحنا الأسئلة على مقياس ١-٥، حيث يعني ”١“ أعارض بشدّة، ويعني ”٥“ أوافق بشدّة. الأرقام الموجودة في العمودين هي النسب المئوية للموظّفين الذين أجابوا ”٥“ عن كلِّ سؤال).

المتجر (أ) % من أجابوا ”٥“ المتجر (ب)		
٤١	٦٩	أعرف ما هو متوقّع متي
١١	٤٥	المواد والأجهزة
١٩	٥٥	أودّي أفضل ما أتقنه كلّ يوم
٢٠	٤٢	التقدير في السبعة أيام الأخيرة
١٧	٥١	مسؤولي/مسؤولتي أو شخص آخر في العمل يهتم بي
١٨	٥٠	يشجّع تطوّري
٢٢	٤٨	التقدّم في الستّة شهور الأخيرة
٩	٣٦	آرائي تؤخذ بالاعتبار
١٦	٤٠	هدف/رسالة الشركة
٢٠	٣٤	زملائي في العمل ملتزمون بالجودة
١٠	٣٣	صديقّ غال
٢٤	٤٤	فرصة للتعلّم والنموّ

هذه فروقات مذهلة. مهما حاولت الشركة أن تفعل لأجل موظّفيها من المركز، فإنّ هذه المبادرات على مستوى المتجر كانت تُفهم وتنفذ بطريقةٍ مختلفة اختلافاً جذرياً. بالنسبة إلى الموظّفين، لا بدّ من أنّ المتجر (أ) قد قدّم خبرة عملٍ أكثر جاذبيّة وإثارةً من المتجر (ب).

فلننظر مثلاً إلى مستويات العلاقة المختلفة. في المتجر (أ)، قال ٥١٪ من الموظّفين إنّهم شعروا بأنّ هناك اهتماماً بهم كأشخاص. لكنّ هذا الرقم انزلق إلى ١٧٪ في المتجر (ب). إذا ما أخذنا سرعة التغيير في عالم الأعمال اليوم بالاعتبار، فإنّ

إحدى أئمن السَّلَع التي يمكن لشركة ما أن تمتلكها هي "إعطاء الفرصة للموظفين وعدم الحكم على ما يفعلونه مباشرة". إذا كان الموظفون على استعدادٍ لمنح شركتهم "الفرصة وعدم الحكم على ما تفعله مباشرة"، فإنهم سيتهزون كلَّ فرصةٍ لإعطاء كلِّ مبادرةٍ جديدةٍ فرصةً للنجاح، مهما كانت حسَّاسةً أو مثيرةً للجدل. يَمْتَلِكُ المتجر (أ) هذه السلعة الثمينة. في هذا المتجر، سيتسامح الموظفون مع الغموض واثقين بأنَّ مديرهم سيكون حاضراً ليدعمهم عندما تسير الأحداث إلى نهايتها. لكنَّ المتجر (ب) لا يملك هذه الرَّفاهية. إنَّ أيَّة مبادرةٍ جديدة، مهما كانت مقاصدها جيِّدة، ستُقابَل بالشكِّ لعدم وجود الروابط الحقيقيَّة بين المدير والموظَّف.

ماذا بشأن الأداء الفردي؟ في المتجر (أ)، قال ٥٥٪ من الموظَّفين إنَّ الفرصة كانت متاحةً أمامهم لأداء أفضل ما يُتقنونَه كلَّ يوم. أمَّا في المتجر (ب)، فأجاب ١٩٪ فقط بالعلامة "٥". يا له من تأثير هذا الذي لا بدَّ سُدَّه هذه الحقيقة في ما يتعلَّق بإنتاجية كلِّ شخصٍ وبقائه في الشركة، وفي ما يتعلَّق بمطالبات تعويض العمَّال! حيثما تنظر، تفتز الفروقات أمامك.

"هل تؤخِّد آراؤك بعين الاعتبار؟" المتجر (أ)، ٣٦٪، والمتجر (ب) رُبِع تلك النسبة، ٩٪.

"هل لديك صديق غالٍ في العمل؟" المتجر (أ)، ٣٣٪، والمتجر (ب)، ١٠٪ فقط.

ربَّما يمكننا أن نجدَ التباين الأكثر غرابةً في السؤال الثاني. في المتجر (أ)، وافق ٤٥٪ من الموظَّفين بشدَّة على أنَّه كانت لديهم الموادُّ والأجهزة التي كانوا يحتاجون إليها لتأدية عملهم بصورةٍ صحيحة، أمَّا في المتجر (ب)، ١١٪ فقط من الموظَّفين أجابوا بالعلامة "٥". الشيء الغريب حقًّا بالنسبة إلى هذه النتيجة هو أنَّه كان لدى المتجر (أ) والمتجر (ب) الموادُّ والأجهزة نفسها؛ غير أنَّ ملاحظتهم لوجودها كانت مختلفةً كليًّا. كان كلُّ شيءٍ، حتَّى البيئة المادِّية، متأثراً بمدير المتجر.

لم تكن هناك بيئةٌ واحدةٌ لهذه الشركة. كانت لديها بيئاتٌ كثيرةٌ بعدد المديرين. ومهما كانت نيَّةُ الشركة، فإنَّ بيئة كلِّ متجر كانت ابتكاراً فريداً حقَّقه المديرين والمشرفون في الميدان. كانت بعض البيئات هشة، مُبتلاةً بالشكِّ وعدم الثقة. وكانت بعض البيئات الأخرى قويَّة، قادرة على جذب الموظَّفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.

في الواقع، كان هذا التباين الشاسع في النتائج بالنسبة إلى رؤساء هذه الشركة، خبراً ساراً جداً. نعم، بالنظر إلى الأمور السلبية فقط، كان ذلك يعني أنَّ هناك حدوداً لما يستطيعون السيطرة عليه من المركز. إنَّ تحدِّي بناء بيئة قويَّة يشعر فيها كلُّ موظَّفٍ بأنَّه ينتمي إلى الشركة، قد تحوَّل فجأةً إلى تحدٍّ لمضاعفة الجهود.

ولكنَّ عند النظر من الجانب المُشرق، كشفت هذه النتائج أنَّ لدى هذه الشركة ميزةٌ وجود بعض المديرين الذين يُفتدى بهم حقًّا. كان هؤلاء المديرين قد بنوا أعمالاً مُنتجةً بإشراك مواهب موظَّفيهم وشغفهم. وبفضل سعيهم نحو جذب الموظَّفين المنتجين، بإمكان هذه الشركة الآن أن تتوقَّف عن البحث المتواصل عن طريقةٍ سحريةٍ لإصلاح الأوضاع من المركز. بدلاً من هذا، يمكن أن يكتشف هؤلاء المديرين ما يفعلُه كادُرُ مديرهم اللامعين الجُدُد ثمَّ يبنون بيئة الشركة حول برنامج عمل هؤلاء. كما يمكنهم أن يحاولوا توظيف عددٍ أكبر من الأشخاص اللامعين بمستوى أفضل المديرين لديهم. ويمكنهم أن يأخذوا أفكار أفضل مديرهم وينشروها على نطاق الشركة كلاًها. وبإمكانهم أن يعيدوا تصميم البرامج التدريبيَّة بناءً على ممارسات أفضل مديرهم. لن تكون هذه الشركة مضطَّرة إلى استعارة أفكارٍ من أفضل ممارسات مثيلاتها، مثل ديزني، طيران ساوث ويست (Southwest Airlines)، أو ريتز-كارلتون (Ritz-Carlton)، لكي تبني بيئةً أقوى. إنَّ كلَّ ما يجب على القائمين على هذه الشركة أن يفعلوه هو التعلُّم من أفضل المديرين لديهم.

قد يتساءل البعض بالقول: "وماذا سيحدث إذا تعلَّموا من أفضل مديرهم؟" هل يُترجم بالضرورة عددٌ أكبر من أجوبة "٥" على الاثني عشر سؤالاً إلى مستوياتٍ أعلى من الأداء الحقيقي؟ هل يتفوق فعلاً المتجر (أ) في الأداء على المتجر

(ب) بموجب مقاييس الأداء الأكثر تقليديّة، مثل المبيعات أو الربح أو الاحتفاظ بالموظفين؟“

بالتأكيد، تجيب اكتشافاتنا العامّة بنعم. إنَّ أمكنة العمل حيث يمكن لموظّفين كثيرين أن يجيبوا بالإيجاب عن الأسئلة الاثني عشر، ستكون بالفعل أمكنة عمل أكثر إنتاجيّة. لكنّ هذه القاعدة هي قاعدة عامّة أكثر ممّا ينبغي. لقد أردنا، مثلنا مثلك، أن نعرف التفاصيل المحدّدة. فطلبنا من الشركة أن تزودنا ببيانات الأداء الخام التي يستخدمونها عادةً في قياس إنتاجيّة متجرٍ ما. أدخلنا هذه الأعداد الكبيرة في الحاسوب، ثمّ قارناها بمجموع نقاط كلِّ متجرٍ في ما يتعلّق بالأسئلة الاثني عشر. وإليك ما اكتشفناه:

- المتاجر التي خولّتها نتائجها أن تكون من ضمن أعلى ٢٥٪ في مسح آراء الموظّفين، كانت بمعدّل ٤.٥٦٪ أعلى من ميزانيّة مبيعاتها للسنة الجارية، بينما كانت تلك المتاجر التي سجّلت نتائج جعلتها في أدنى ٢٥٪، أقلّ من الميزانيّة بمقدار ٠.٨٤٪. في الأرقام الحقيقيّة، تعني هذه النتيجة فرقاً في المبيعات بين المجموعتين يبلغ ١٠٤ مليون دولار سنويّاً. إذا تحقّق هذا الأمر، فسيُمثّل هذا الرقم زيادةً مقدارها ٢.٦٪ تُضاف إلى المبيعات الكليّة للشركة.

- فضلاً عن ذلك، تروي لنا مقارناتُ الربح/الخسارة قصّةً أكثر دراميّة. أنهت المتاجر التي تقع في أعلى ٢٥٪ سنّها، وفقاً للمسح، بتحقيق ١٤٪ تقريباً زيادةً تُضاف إلى ميزانيّة أرباحها. وفشلت المتاجر في المجموعة الدنّيا في تحقيق أهدافها الربحيّة بمقدار ٣٠٪ كاملة.

- كانت مستويات معدّل استمرار الموظّفين أو مغادرتهم مختلفةً أيضاً إلى حدّ كبير. يحتفظ كلُّ متجرٍ في المجموعة العليا بمعدّل اثني عشر موظّفاً كلّ سنة أكثر من كلِّ متجرٍ من متاجر المجموعة الدنّيا. بالنسبة إلى كلتا المجموعتين، يعني هذا أنّ المتاجر التي سجّلت نتائج في أعلى ٢٥٪ من القائمة، تحتفظ كلّ سنة بألف موظّف أكثر من مجموعة المتاجر الدنّيا. وإذا قدرنا أنّ متوسط أجور موظّف المتجر هي ١٨.٠٠٠ دولار؛ وأنّ كلفة البحث عن كلّ موظّف جديد وتوظيفه وتدريبه هي ١٠.٥ مضرّوبة في راتبه، فإنّ الكلفة الإجماليّة التي تترتّب على الشركة عن كلّ مستويات الاحتفاظ بالموظّفين المختلفة بين المجموعتين هي:  $1000 \times 10.5 \times 18.000 = 1890000$  دولار. وتلك هي التكلفة الماديّة فقط. إنّ الاستنزاف الذي تسببه خسارة الموظّفين ذوي الخبرة الذين طوّروا علاقات قيّمة بزبائنهم وزملائهم، أصعب من أن يُقاس، ولكنّه يُعدُّ أيضاً خسارةً كبيرة.

تثيرُ هذه النتائج الاهتمام الكبير. كانت وحدة العمل في هذه الشركة أكثر إنتاجاً عند قياسها، حيث أجاب الموظّفون إيجابياً عن الأسئلة الاثني عشر. لقد أشرك المديرون البارعون، الذين هم على اتّصالٍ مباشرٍ بالموظّفين، هؤلاء الموظّفين، في حين أنّ هؤلاء الموظّفين الملتزمين قد وّضعوا الأساس لأفضل أداء.

إنّ أيّة أداة قياس ذات شأن تخيرك بشأن موقعك، وتساعدك أيضاً على أن تقرّر خطواتك التالية. إذا، ماذا يستطيع المدير، أيُّ مديرٍ كان، أن يعمل ليضمن أجوبة “ه” عن هذه الأسئلة الاثني عشر، ويكون بذلك قد اجتذب موظّفيه؟

أولاً، عليك أن تعرف من أين تبدأ. أظهر بحثٌ مؤسّسة چالوپ أنّ بعض الأسئلة كانت أقوى من غيرها. تعني هذه الحقيقة ضمناً أنّ عليك، أنت المدير، أن تستخدم هذه الأسئلة بالترتيب الصحيح. ليس ثمة فائدة من استخدام الأسئلة الأقلّ شأنًا إن كنت قد أهملت الأسئلة الأقوى. وفي الواقع، إنّ استخدام الأسئلة الاثني عشر بالترتيب الخاطئ هو أمرٌ مغرٍ وخطّيرٌ بشكلٍ فعليّ، كما اكتشف مديرون تعرّضوا نتيجة ذلك للأذى.

سنبيّن لك السبب عبر عمليّة مُقارنة. سنصنّف لك أين يبدأ مديرو العالم العظماء بوضع الأسس لمكان عملٍ مُنتجٍ حقيقيّ.

## تسلُّق الجبال

“لماذا يوجَدُ ترتيبٌ معيَّنٌ للاثني عشر سؤالًا؟”

لمساعدتك على وَصْفِ ترتيب هذه الأسئلة الاثني عشر، نطلب منك أن تتصوَّرَ رؤيةَ جبلٍ ما. من الصعب في البداية أن تتعرَّفَ تمامًا شكَّله ولونه، اللَّذَيْن يتحوَّلان من الأزرق إلى الرماديِّ إلى الأخضر بينما تقترب منه. لكنَّك الآن وأنت واقفٌ عند سفحه، فإنَّك تشعرُ بوجوده. وتعرفُ أنَّ التسلُّقَ أمامك. كما تعرفُ أنَّ شكْلَ تسلُّقِ الجبل سيختلف من مكان إلى آخر، حيث سيكون شديد الانحدار في بعض الأحيان، ومتدرِّجًا في أحيان أخرى. وتعرفُ أيضًا أنَّ هناك أخاديدَ عليك أن تتعامل معها، ومناطقَ ستضطرُّك إلى التَّزول قبل أن تعاوَدَ التسلُّق. وتعرفُ كذلك المخاطرَ، البردَ والغيوم، وأكثر المخاطرِ إلحاحًا وهي إرادتك الهشَّة. لكنَّك عندئذٍ تفكَّرُ في قِمَّةِ الجبل وكيف سيكون شعورك عند بلوغها، فتبدأ حينئذٍ في التسلُّق.

أنت تعرفُ هذا الجبل، وجميعنا نعرفه. إنَّه التسلُّقُ النفسيُّ الذي تقوم به من اللحظة التي تأخذُ فيها مسؤوليَّةَ دورٍ جديد، إلى اللحظة التي تشعر فيها باندماجك في ذلك الدور، والتزامك إياه كليًّا. عند سفح الجبل، ربَّما تكون على وشك الانضمام إلى شركةٍ جديدة. وربَّما تكون قد تمَّت ترقيةُك للتَّو إلى وظيفةٍ جديدة داخل الشركة نفسها. في كلتا الحالتين، أنت في بداية عمليَّةِ تسلُّقٍ طويلة.

عند قِمَّةِ الجبل، أنت لا تزال تؤدِّي الدور ذاته- لا يُمثِّلُ الجبلُ تدرُّجًا في مراكزِ صعود السِّلْمِ الوظيفيِّ؛ لكنَّك الآن مُخْلِصٌ ومُنْتَجٌ في هذا الدور. أنت الآن الميكانيكيُّ الخبيرُ في تشغيل الآلات، الذي يكلفُ نفسه بكتابة جميع الملاحظات والاقتراحات والمعلومات التي اكتسبها لكي يستطيع تقديمها ككُتَيْبِ تعليماتٍ غير رسميٍّ إلى الميكانيكيين المبتدئين الذين بدأوا لتوهم تعلُّمَ جرَّفتهم. إنَّك الموظَّفُ المسؤولُ في متجر البقالة الذي يقول للناس إنَّ الكريب فروت موجودٌ في الممرِّ الخامس، ثمَّ يسير مع إحدى السيِّدات إلى الممرِّ الخامس ويشرح لها أنَّ تخزين الكريب فروت وترتيبه يتمُّ من الخلف إلى الأمام. ثمَّ يقول: “إنَّ أردت أن تكون ثمرة الكريب فروت مُتماسكة، خذي واحدة من الأمام”. أنت المديرُ الذي يُحبُّ عمله حتَّى إنَّ عينيه تُغرورقان بالدموع عندما يُطلبُ منه أن يَصِفَ كيفية مساعدته لهذا العدد الكبير من العاملين الذين هم تحت إمرته لكي ينجحوا.

مهما يكنُ دورك، فأنت بارعٌ في ما تقوم به فوق قِمَّةِ هذا الجبل، وتعرفُ الهدفَ الأساسيَّ لعملك، وتبحث دائمًا عن طرقٍ أفضل لتحقيق ذلك الهدف. أنت ملتزمٌ ومنهمكٌ كليًّا في عملك.

كيف وصلت إلى هناك؟

إذا تمكَّنَ مديرٌ ما من الإجابة عن هذا السؤال، فإنَّه سيَعرفُ كيف يُرشدُ موظَّفين آخرين. وسيتمكَّنُ من مساعدة المزيد والمزيد من الأفراد على الوصول إلى القِمَّة. وكلَّما استطاع أن يساعد عددًا أكبر من الأفراد على صعود الجبل، كلُّ بمفرده، صار مكانُ العمل أكثر قوَّةً. إذا، كيف وصلت إلى هناك؟ كيف استطعت تسلُّقَ الجبل؟

ضَعُ نفسك الآن مكانَ الموظَّفِ لبرهةٍ من الوقت. قد يكون هذا الجبل جبلًا نفسيًّا، لكنَّه مثل أيِّ جبلٍ حقيقيٍّ، يجب أن تتسلَّقه على مراحل. إذا قرأت الأسئلة الاثني عشر بالترتيب الصحيح، فإنَّها تخبرك بشأن المرحلة التي أنت فيها، والحاجات التي ينبغي أن تُلبَّى قبل أن تتمكن من متابعة تسلُّقك إلى المرحلة التالية.

قبل أن نَصِفَ مراحلَ التسلُّق، انظر إلى الوراء وفكِّر في الحاجات التي كانت لديك عندما بدأت دورك الراهن للمرة الأولى. ما الذي كنت تريد من الوظيفة؟ ما الحاجات الأكثر أهميَّة التي كانت في ذهنك في ذلك الوقت؟ ثمَّ كيف تغيَّرت حاجاتك بمرور الوقت وبعد استقرارك في العمل؟ وفي الوقت الراهن، ما أولوياتك الأهمُّ؟ ما الذي تريده من دورك اليوم؟

من المستحسن أن تُبقي هذه الأفكار في ذهنك في أثناء وصفنا لمراحل التسلُّق.

### مخيّم سفح الجبل: "ما الذي أحصل عليه؟"

عندما تلتحقُ للمرة الأولى بوظيفةٍ جديدة، تكون حاجاتك إلى حدٍّ ما أساسية. فأنت ترغب في معرفة ما سيكون مُتوقَّعًا منك. ما المبلغ الذي ستحصل عليه؟ وكم ستكون المسافة التي ستقطعها للوصول إلى العمل؟ وهل ستكون لديك غرفة أو طاولةً مكتب، أو حتى هاتف؟ أنت تتساءل في هذه المرحلة، "علامٌ أحصل؟" من هذه الوظيفة. من بين الأسئلة الاثني عشر، يقيس السؤالان الأساسيان التاليان مخيّم سفح الجبل.

1. هل أعرف ما هو متوقَّعٌ مِنِّي في العمل؟
2. هل بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورةٍ صحيحة؟

### المخيّم ١: "ما الذي أقدمه؟"

أنت تتسلَّق الآن قليلًا إلى الأعلى، فيتغيَّر منظورك. وتبدأ في طرح أسئلةٍ جديدة. أنت تريدُ الآن أن تعرفَ إذا كنتَ تقوم بعملك بصورةٍ جيّدة. هل تؤدّي دورًا يمكنك أن تتفوّق فيه؟ هل يعتقد الآخرون أنك تتفوّق في عملك؟ إن كان الجواب نفيًا، فكيف هي نظرهم إليك؟ هل سؤساعدونك؟ في هذه المرحلة، تتمرّكُ أسئلتك حول "ماذا أقدم؟" أنت تركّز هنا على مساهمتك الفردية وملاحظة الآخرين لها.

تقيسُ الأسئلة الأربعة التالية المخيّم ١:

3. في العمل، هل لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلَّ يومٍ؟
4. هل حصلتُ في السبعة أيّام الأخيرة على التقدير أو الثناء على الأعمال الجيّدة التي قمت بأدائها؟
5. هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصًا آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان؟
6. هل يوجد في العمل شخصٌ يشجّع تطوُّري؟

إنَّ كلَّ واحدٍ من هذه الأسئلة يساعدك على أن تعرف، ليس فقط ما إذا كنتَ تقومُ بعمل جيّد أم لا (السؤال ٣)، بل إذا كان الأشخاص الآخرون يقدِّرون أداءك الفرديّ (السؤال ٤)، وإذا كانوا يقدِّرونك كشخص (السؤال ٥) وما إذا كانوا مستعدّين للاستثمار في تطوُّرك (سؤال ٦). تُعالج هذه الأسئلة جميعها موضوعَ احترامك الذاتيِّ وقيمتك الفرديّة. وكما سنرى لاحقًا، إذا بقيت هذه الأسئلة دون إجابات، فإنها ستفوّض جميع رغباتك في الانتماء، وفي أن تصبح جزءًا من فريقٍ ما، وفي أن تتعلَّم وتبتكر أيضًا.

### المخيّم ٢: "هل أنتمي إلى هذا المكان؟"

أنت تتابع التسلُّق. وتكونُ خلال ذلك الوقت قد طرحتَ بعضَ الأسئلة الصعبة بشأن نفسك والآخرين من حولك، وتكون الإجابات، على ما نرجو، قد أمدتكَ بالقوّة، ويكون منظورك قد توسَّع. ثمَّ تنظرُ حولك وتساءل: "هل أنتمي إلى هذا المكان؟" قد يكونُ عملك مرَكزًا بصورةٍ متطرّفة على خدمة الزبائن- هل ترى أنَّ الآخرين مُحفِّزون على العمل مع الزبائن كما تُحفِّر أنت؟ أو ربّما تجعلُ قدرتك على الابتكار هي التي تحدّد هويّتك- هل يحيط بك أشخاصٌ يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل كما تفعل أنت؟ مهما كان نظامُ قيّمك الأساسي في هذا الوقت، فأنت تريدُ في هذه المرحلة من التسلُّق أن تعرفَ ما إذا كنتَ حقًا مناسبًا لهذا العمل.

الأسئلة الأربعة التالية تقيس المخيّم ٢:

7. في العمل، هل لديّ انطباع بأنّ آرائي تؤخذ بالاعتبار؟  
 8. هل يمنحني هدف/رسالة الشركة التي أعمل بها شعورًا بأهميّة عملي؟  
 9. هل يلتزم زملائي في العمل بأداء عمليّ يميّز بالجودة؟

10

. هل لديّ صديقٌ غالٍ؟

### المخيّم ٣: "كيف يمكننا جميعًا أن ننمو؟"

هذه هي المرحلة الأكثر تقدّمًا في التسلّق. أنت في هذه المرحلة شديد التّوق إلى تحسين عمل الجميع، وتتساءل: "كيف يمكننا جميعًا أن ننمو؟" إنك تريد أن تحسّن الأوضاع وأن تتعلّم وتنمو وتبتكر. تخبرنا هذه المرحلة بأنك فقط بعد أن تكون قد تسلّقت المراحل الثلاث الأولى واجتزتها، يكون بإمكانك أن تبتكر بصورة فاعلة. لماذا؟ لأنّ هناك فرقًا بين "الاختراع" و"الابتكار". الاختراع هو مجرد استحداث شيءٍ جديد- إنك، مثل معظمنا، قد تكون قد صمّمت سبع عشرة طريقةً جديدةً لعمل أشياءٍ معيّنة بعد بضعة أسابيع من البدء في دورك الجديد. لكن لم يكن لهذه الأفكار أيّ ثقل أو قيمة. بالمقارنة، فالابتكار هو استحداث شيءٍ جديد يمكن تطبيقه. إنّ بإمكانك أن تبتكر، وبإمكانك أن تطبّق أفكارك الجديدة، فقط إذا ركّزت على التوقّعات الصحيحة (مخيّم السفح)، وإذا كانت لديك ثقةٌ بمهاراتك وخبرتك العمليّة (المخيّم ١)، وإذا كنت تعلم أنّ أفكارك الجديدة ستكون إمّا مقبولةً وإمّا مرفوضةً من قِبَل الذين من حولك (المخيّم ٢). إنّ لم تستطع أن تجيب بالإيجاب عن جميع الأسئلة السابقة هذه، فسَتجدُ أنه يستحيل تقريبًا تطبيق أفكارك الجديدة كلّها.

السؤالان التاليان يقيسان المخيّم ٣:

11

. في السّنة شهور الأخيرة، هل تحدّث إليّ شخص في العمل عن تقدّمي؟

12

. خلال السنة الماضية، هل كانت لديّ فرصٌ للتعلّم والنمو في العمل؟

### القمة

إذا تمكّنت من الإجابة عن هذه الأسئلة الاثني عشر إيجابيًا، تكون عندئذٍ قد وصلت إلى القمة. إنّ تركيزك واضح. ويُراودك شعورٌ متكرّرٌ بالإنجاز، كما لو أنّه قد طُلب منك أن تقدّم أفضل ما عندك، فتتجاوب كلّ يومٍ مع هذه الدعوة بتقديم أفضل ما لديك. وتنظر حولك وترى آخرين يبدو أنّهم هم أيضًا يتحمّسون كثيرًا لخوض التحدّي الذي يقدهم عملهم. وتشعرون أنّهم جميعكم بالشجاعة والدعم، مُزوّدين بإدراككم المتبادل وهدفكم المشترك. وتكونون متنبّهين وحذّرين من التحدّيات التي تلوح في الأفق وتتوقّعون قدومها. ليس من السهل البقاء على القمة وقتًا طويلًا والأرض تهتزُّ تحت أقدامكم، والرياح العاصفة تضربكم يمنة ويسرى. لكنكم تُحسّون بشعورٍ رائع في أثناء وجودكم هناك.

إذا كان هذا هو التسلّق الذي قمت به (أو فشلت في القيام به) منذ اللحظة التي بدأت فيها دورك الراهن، إلى اللحظة التي شعرت فيها بالتزامك نحو هذا الدّور واندماجك فيه، فأين أنت الآن إذا؟

في المخيّم ١؟ في المخيّم ٢؟ فوق القمة؟

اطرح على نفسك هذه الأسئلة الاثني عشر. بإمكان إجاباتك أن تدلّك على مكان وجودك على الجبل. ربّما كانت شركتك تمرُّ بفتراتٍ من التغيير فتجد نفسك في حالةٍ ضعيفٍ عند مخيّم السفح. يُمكن أن يكون للتغيير هذا تأثيرٌ في

شخصٍ ما- أنت صادقٌ في رغبتك في الالتزام، لكنَّ عدم اليقين يدفعك نحو الأسفل باستمرار. ("توقَّف عن إخباري كم سيكون المستقبل رائعًا. أخبرني فقط بشأن المتوقَّع منِّي اليوم").

ربَّما تكون قد حصلتَ للتو على ترقية- وشعرت كما لو أنَّك كنت عند القمَّة في دَورك السابق، لكنَّك تجدُ نفسك وقد عُدت مباشرةً إلى المخيم ١ بتوقُّعاتٍ جديدة ومديرٍ جديد. ("أتساءلُ بشأن رأيه فيّ. وأتساءل كيف سيكون تعريفه للنجاح"). نعم، حتَّى عندما تحدُّث معك أمورٌ جيِّدة، يمكنك أن تجدَ نفسك بسرعة عند سفح جبلٍ جديد وأمامك عمليَّةٌ تسلُّقٌ طويلةٌ.

بالتأكيد، إنَّ التسلُّق باتجاه القمَّة أكثر تعقيدًا من هذه الصورة. لن يقايض الناس فقط مرحلةً بمرحلةٍ أخرى، بل سيضع كلُّ فردٍ قيمةً مختلفةً قليلاً لكلِّ مرحلة من مراحل التسلُّق. فمثلاً، ربَّما تكون قد قبلتَ دَورك الراهن لمجرد أنَّه منحك الفرصة لتتعلَّم وتنمو- بمعنى آخر، أنت ففرت مباشرةً إلى المخيم ٣. وإذا ما لُبِّيت هذه الحاجات في المستوى الأعلى، فإنَّك ستكون على الأرجح أكثر صبرًا وأنت تنتظرُ مديرِك ليوضِّح توقُّعاته توضيحًا كاملاً (مخيم السفح). وبصورةٍ مشابهة، إذا شعرتَ بأنَّك مرتبطٌ ارتباطاً وثيقاً بأفراد فريقك (المخيم ٢)، فإنَّك قد تُضطرُّ لأنَّ تتحمَّل هذه الحالة مدَّةً أطول، بالرغم من أنَّك تشعر بأنَّ دَورك في الفريق لا يسمح لك باستخدام مواهبك الحقيقيَّة (المخيم ١).

غير أنَّ هذه الأنواع من المقايضات لا تنكُر حقيقةَ الجبل الأساسيَّة- بصرف النظر عن إجابتك الإيجابيَّة عن الأسئلة في المخيمين ٢ و٣، فكلُّما بقيتَ حاجاتك في المستوى الأدنى دون تلبية، كان هناك احتمالٌ كبيرٌ بأن تُصاب بالإرهاق وتصبحَ شخصاً غير مُنتج وتغادرَ الشركة.

وفي الحقيقة، إذا وجدتَ أنَّك أجبت بالإيجاب عن الأسئلة في المخيمين ٢ و٣، لكنَّك أجبت سلبيًا عن الأسئلة في المستوى الأدنى، فكن حذرًا. إنَّك في وضعٍ غاية في عدم الاستقرار. خارجيًّا، يبدو كلُّ شيءٍ في حالةٍ جيِّدة- فأنت تحبُّ أفرادَ فريقك (المخيم ٢)، وأنت تتعلَّم وتنمو (المخيم ٣)- لكن في صميمك أنت غير مُلتزم. وأنت لستَ فقط أقلَّ إنتاجًا ممَّا تقدِّرُ عليه، بل إنَّك ستهجُرُ الشركة قبل انتهاء التزامك عند أول عرضٍ جيِّدٍ يُقدِّم إليك. بإمكاننا أن نُعطي هذه الحالة اسمًا وهو: مرض الجبال.

في العالم المادِّي، يُصاب الشخص بمرض الجبال بسبب نقص الأوكسجين عند المرتفعات العالية. وبسبب نقص الأوكسجين، تبدأ خفقات قلبك في التسارع. وتشعرُ بانقطاع النَّفس وبالتشوُّش من حيث المكان والزمان. وإذا لم تنزل إلى الارتفاع الأدنى، ستمتلي رثائك بالسَّوائل وستفارق الحياة. لا توجدُ طريقةٌ للاحتيال على مرض الجبال، ولا يوجدُ لهذا المرض لقاحٌ أو ترياق. الطريقة الوحيدة للتغلُّب عليه هي التَّزول وإعطاء جسدك وقتًا يتأقلم فيه مع البيئة المحيطة به.

قد يقترح المتسلِّقون عديمو الخبرة أن بإمكانك إنَّ كنت تملك الكثير من المال وليس لديك وقتٌ كثير، أن تنتقلَ إلى المخيم ٣ بواسطة طائرةٍ مروحيَّة، ثمَّ تسرع في الصعود إلى القمَّة. لكنَّ المرشدين ذوي الخبرة يعرفون أنَّك لن تنجح في مسعاك هذا. يستنزفُ مرض الجبال طاقتك ويجعل تقدُّمك بطيئًا إلى درجة الزحف. سيقول لك هؤلاء المرشدون إنَّ عليك أن تدفعَ ما يتحمَّم عليك من مستحقَّات للوصول إلى القمَّة. وفي أثناء صعودك، عليك أن تُمضي وقتًا طويلًا بين مخيم السفح والمخيم ١. كلُّما قضيتَ وقتًا أطول في المستويات الأدنى هذه، اكتسبت قدرةً على الاحتمال وسط كمِّيَّة الأوكسجين القليلة عند القمَّة.

لا تزال هذه النصائح تُطبَّق في العالم النفساني. مخيم السفح والمخيم ١ هما الأساس. اصرف وقتًا في التركيز على هذه الحاجات، واعمل على أن تجدَ مديرًا يستطيع أن يلبي هذه الحاجات، فتحصل على القوَّة اللازمة للتسلُّق الطويل الذي أمامك. تغاضَّ عن هذه الحاجات وستُضطرُّ غالبًا لأن تكونَ خاليًا من مشغوليَّات العمل نفسيًّا.



## آفة مرض الجبال

خُذِ الْآنَ دَوْرَ الْمَدِيرِ مَرَّةً أُخْرَى.

يكشفُ هذا الجبلُ المجازيُّ أنَّ سرَّ بناءِ مكانِ عملٍ قويٍّ نابضٍ بالحياة، يكمنُ في تلبية حاجاتِ الموظَّفينِ في مخيِّمِ السفحِ والمخيِّمِ ١. هذا هو المكان الذي ينبغي أن تتركزَ وقتك وطاقتك عليه. إذا بقيتَ حاجاتُ موظِّفك في المستوى الأدنى دونَ معالجة، فإنَّ كلَّ ما تفعله لأجلهم في أثناء الرحلة يكون غالبًا في غير محلِّه. لكنَّ إن استطعتَ أن تلبيَّ هذه الحاجاتِ بنجاح، فإنَّ البقيَّة- أي بناء الفريق وعملية الابتكار- تصير أسهل بكثير.

تبدو هذه الأفكار واضحة في الغالب. لكن خلال السنوات الخمس عشرة الماضية، كان يُشجَّع معظمُ المديرين على التركيز على مراحل الجبل العليا. رسالة المؤسسة، التدريب بأنواعه، فرقُ العمل الموجهة ذاتيًا- تحاولُ جميعها مساعدة الموظَّفين على الشعور بالانتماء (المخيِّم ٢). إدارة الجودة الكليَّة، وإعادة هيكلة الشركة، والتحسين المستمر، ومنظَّمات التعلُّم- تعالج جميعها حاجة الموظَّفين إلى الابتكار وتحدي الافتراضات المريحة، وإعادة بنائها من جديد كلَّ يوم (المخيِّم ٣).

وُضِعَت جميع هذه المبادرات بعد دراسة وتفكير. ونُفذ الكثير منها بصورة جيِّدة، غير أنَّ معظمها قد اندثر. منذ خمس سنوات، كانت جائزة بولدريج للجودة (Baldrige Award for Quality) أكثر جائزة يرغب الناس في الحصول عليها في أميركا، لكنَّ شركاتٍ قليلةً جدًّا اليوم تهتمُّ بدخول المسابقة للحصول عليها. يتجادلُ خبراءُ التنوُّع الآن بشأن المعنى الصحيح لكلمة ”تنوُّع“. ويحاول الخبراء الذين يشتغلون على عملية إعادة الهيكليَّة- دفع الناس للرجوع إلى العمليَّة. وكثيرون منَّا يشعرون بالاشمئزاز وعدم الرضى من رسالة المؤسسة.

عندما تفكرُ في هذا الأمر، تدركُ أنَّه يبعثُ على الحزن. ثمَّة بذرةٌ حقيقة مهمَّة تكمن في صميم جميع هذه المبادرات، لكن لم تدُمَّ أيَّة واحدة من هذه المبادرات.

لماذا؟ آفة مرض الجبال. كانوا يهدفون إلى الأعالي، وبسرعة كبيرة.

كان المديرين يُشجَّعون على التركيز على المبادرات المعقَّدة، مثل إعادة الهيكلة أو منظَّمات التعلُّم، دون أن يصرفوا وقتًا على الأمور الأساسيَّة. تبيَّن مراحلُ الصعود إلى الجبل أنَّه إن لم يعرف الموظَّف ما هو متوقَّع منه كفرد (مخيِّم السفح)، فلا ينبغي أن تطلبَ منه حينها أن يشعرَ بالحماس لانضمامه إلى فريق ما (المخيِّم ٢). وإذا شعر بأنَّه في الوظيفة غير المناسبة (المخيِّم ١)، فلا تعمل على إرضائه بإخباره بمدى أهميَّة أفكاره المُبتكرة بالنسبة إلى جهود الشركة في إعادة الهيكلة (المخيِّم ٣). وإذا كان لا يعلمُ رأي مديره فيه كفرد (المخيِّم ١)، فلا تشوِّش أفكاره بتحدِّيهِ ليصير جزءًا من ”منظَّمات التعلُّم“ الجديدة (المخيِّم ٣).

لا ترتفع بالطائرة المروحيَّة إلى علو سبعة عشر ألف قدم؛ لأنك عاجلاً أو آجلاً ستُفارق الحياة أنت وموظَّفوك فوق الجبل.

## تركيزُ المديرين العظماء

يستهدفُ المديرين العظماء مخيِّمي السفح والمخيِّم ١. وهم يعرفون أنَّ جوهرَ مكانِ عملٍ قويٍّ ونابضٍ بالحياة موجودٌ في الأسئلة الستة الأولى:

1. هل أعرف ما هو متوقَّع منِّي في العمل؟
2. هل في حوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورة صحيحة؟
3. في العمل، هل لديَّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلَّ يوم؟
4. هل حصلت في السبعة أيَّام الأخيرة على التقدير أو الثناء على الأعمال الجيِّدة التي قمت بأدائها؟

5. هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصًا آخر في العمل يهتم بي كإنسان؟

6. هل يوجد في العمل شخصٌ يشجّع تطوّري؟

إنَّ ضمانَ حصول هذه الأسئلة على جواب "هـ" هو أحد مسؤولياتك الأهمّ. وكما يكتشفُ الكثير من المديرين، فإنَّ الحصول على إجابة "هـ" عن الأسئلة كلّها من الموظّفين ليس سهلًا على الإطلاق. مثلًا، المدير الذي يحاول أن يكسبَ رضَى موظّفيه عبر التملُّق والإطراء بقوله لهم إنّه ينبغي أن يحصلوا جميعًا على ترقية، قد يحصل على إجابات "هـ" عن السؤال "هل يوجد في العمل شخصٌ يشجّع تطوّري؟" لكنّ لأنّ جميع موظّفيه يشعرون بأنّهم يؤدّون الدور الخطأ، فإنّه سيحصلُ على إجابات "أ" عن سؤال "هل لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلَّ يوم في العمل؟"

وبصورة مشابهة، إنَّ المديرَ الذي يحاول أن يتحكّم في سلوك موظّفيه بكتابة كتيّب تعليماتٍ سميكَ عن السياسات والإجراءات، سيحصل على أجوبة إيجابية (هـ) عن السؤال "هل أعرف ما هو متوقّع مني؟". لكن نظرًا إلى أسلوب سياسة إدارته الصارم، فمن المحتمل أن يحصل على أجوبة "أ" عن السؤال "هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصًا آخر في العمل يهتم بي كإنسان؟"

لضمان الحصول على إجابات "هـ" عن جميع هذه الأسئلة، عليك أن تُلائم ما بين المسؤوليات التي يبدو، للوهلة الأولى، أنّها متناقضة. كما ينبغي أن يكونَ بمقدورك أن تضعَ توقّعاتٍ ثابتةً مُتناغمة لجميع موظّفيك، لكن في الوقت ذاته، ينبغي أن تتعامل مع كلّ شخصٍ بصورة مختلفة عن غيره. كذلك ينبغي أن تتمكّن من مساعدة كلّ موظّفٍ على أن يشعر كما لو أنّه في وظيفةٍ يستخدم فيها مواهبه، بينما تتحدّاه في الوقت نفسه لينمو. عليك أن تهتمّ بكلّ شخص، وتمدح كلّ شخص، وإذا دعتِ الضرورة، أن تُنهَي خدمات شخصٍ ما كنت قد اهتممت به وأثّبتت عليه.

يعتقدُ أف. سكوت فيتزجيرالد (F. Scott Fitzgerald) "أنّ اختبارَ المعدّل الأوّل للذكاء يتمثّل في القدرة على الاحتفاظ بفكرتين متعارضتين في الذهن في الوقت نفسه، والحفاظ رغم ذلك على القدرة على الأداء". بحسب هذا المعنى، يملك المديرين العظماء ذكاءً استثنائيًا. سنصنّف في الفصول المقبلة هذا الذكاء، وسنساعدك على النظر من خلال عيون مديري العالم العظماء لترى كيف يوازنون بين مسؤولياتهم المتضاربة. سنبيّن لك كيف يجدون الكثير من الموظّفين الموهوبين ويُساعدونهم على التركيز على عملهم وعلى التطوّر بطريقةٍ فعّالةٍ إلى حدّ كبير.

الفصل الثاني

# حكمة المديرين العظماء<sup>9</sup>

- كلمات من الحكماء
- ما يعرفه المديرون العظماء
- ما يقوم به المديرون العظماء
- المفاتيح الأربعة



## كلمات من الحكماء

”مع مَنْ أَجَرْتِمْ مُؤَسَّسَةُ جَالُوبِ الْمَقَابِلَاتِ؟“

كيف يضعُّ أفضلُ المديرين في العالمِ الأسسَ لمكانِ عملٍ قويٍّ؟ إنَّ فَيْضَ الأُجُوبَةِ يرتفعُ ويهدُّدُ بَعْمُرٍ حَتَّى المديرين الأكثرِ حكمةً وأتزاناً. في عام ١٩٧٥، نُشِرَ مُثْنَا كِتَابٍ عَن مَوْضُوعِ الإِدَارَةِ وَالقِيَادَةِ. وَبِحُلُولِ عام ١٩٩٧ كانَ ذَلِكَ الرِّقْمُ قَدْ تَضَاعَفَ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ. وَفِي الحَقِيقَةِ، قَدَّمَ المُؤَلِّفُونَ خِلالَ السَّنَوَاتِ الخَمْسِ والعِشْرِينَ المَاضِيَةِ أَكْثَرَ مِنْ تِسْعَةِ آلاَفِ نِظَامٍ وَلِغَةٍ وَمَبْدَأٍ وَإِطَارٍ مُخْتَلِفِينَ لِلْمُسَاعَدَةِ فِي شَرْحِ أَسْرَارِ الإِدَارَةِ وَالقِيَادَةِ.

إنَّ هَذَا الوَابلَ مِنَ النِّصَائِحِ المُتضَارِبَةِ الانطِبَاعِيَّةِ، وَالتِّي هِيَ فِي مَعْظَمِهَا قِصَصِيَّةٌ، مُؤَثِّرٌ بِشَكْلِ كَاسِحٍ لَكِنَّهُ نَادِرًا مَا يُبِيرُ الفِكرَ. إنَّ مَا تَفْتَقِدُ إِلَيْهِ هَذِهِ النِّصَائِحُ هُوَ الدَّقَّةُ وَالبِساطَةُ. هُنَاكَ شَيْءٌ نَاقِصٌ حَتَّى فِي النِّصَائِحِ الأَكْثَرِ إِقْنَاعًا. يُوجَدُ كَمٌّ ضَخْمٌ مِنْ دِرَاسَاتِ الحَالَاتِ المُخْتَصَّةِ، وَقِصَصِ نِجَاحِ شَخْصِيَّةٍ مَوْضُوعِهَا ”هَكَذَا فَعَلْتِهَا“، لَكِنْ لَا يُوجَدُ إِلَّا القَلِيلُ مِنَ البِحُوثِ الكَمِّيَّةِ وَهِيَ دُونَ مِيعَارٍ لِلقِيَاسِ تَقْرِيبيًّا. لَمْ يَسْبِقْ لِأَيِّ شَخْصٍ أَنْ أُجْرِيَ مُقَابِلَاتٍ مَعَ أَفْضَلِ المديرين فِي العَالَمِ ثُمَّ قَارَنَ بِصُورَةٍ مَنهَجِيَّةٍ إِجَابَاتِهِمْ بِأُجُوبَةِ المديرين العَادِيَّينَ. وَلَمْ يُحِزْ أَحَدٌ مُطْلَقًا لِلْمَدِيرِينَ العِظَمَاءِ أَنْ يَعْرِفُوا بِأَنْفُسِهِمْ. وَلَمْ يَسْتَقِ أَحَدٌ مَعْلُومَاتِهِ مِنَ المِصْدَرِ. رِغْمَ أَنَّ ذَلِكَ لَمْ يَحْدُثْ قَبْلًا، فَإِنَّ مُؤَسَّسَةَ جَالُوبِ قَامَتِ بِذَلِكَ.

كَانَ مَجْهُودُ البِحُوثِ الثَّانِي مُرَافِقًا لِلأَوَّلِ بِصُورَةٍ حَتْمِيَّةٍ. وَصَفْنَا فِي الفِصَلِ السَّابِقِ الرَّابِطَ بَيْنَ المَوْظُفِّينَ المِلْتَزِمِينَ وَنَتَائِجِ وَحِدَاتِ العَمَلِ، وَكَشَفْنَا عَنِ الدَّورِ الحَاسِمِ المِهْمِّ الَّذِي يَلْعَبُهُ المَدِيرُونَ فِي كُلِّ مَكَانٍ. نَسَعَى فِي هَذَا الفِصَلِ إِلَى العَوَظِ فِي عُقُولِ مَدِيرِي العِظَمَاءِ لِنَكْتَشِفَ كَيْفَ أَشْرَكُوا قُلُوبَ مَوْظُفِّهِمْ وَعُقُولَهُمْ وَمَوَاهِبَهُمْ، وَاسْتخْدَمُوا بِصُورَةٍ نَاجِحَةٍ كَهَذِهِ.

كُنَّا نَسْأَلُ مُوكَلِّبِنَا سَنَةً بَعْدَ سَنَةٍ أَنْ يَقْدِمُوا إِلَيْنَا مَدِيرِيهِمُ العِظَمَاءَ لِإِجْرَاءِ مُقَابِلَاتٍ مَعَهُمْ. لَمْ يَكُنْ مِنَ السَّهْلِ دَائِمًا تَحْدِيدُ مَنْ كَانَ أَفْضَلَ المَدِيرِينَ، فَبَدَأْنَا فِي طَرْحِ السُّؤَالِ الثَّانِي: ”أَيُّ مَدِيرٍ لَدَيْكُمْ تَرِغِبُونَ فِي اسْتِنْسَاخِهِ؟“ فِي بَعْضِ المَوْسَمَاتِ، كَانَ هَذَا السُّؤَالُ هُوَ المِيعَارَ الوَحِيدَ المُتَوَافِرَ. مِنْ نَاحِيَةِ ثَانِيَةٍ، كَانَتْ هُنَاكَ أَرْقَامٌ تُشِيرُ إِلَى الأَدَاءِ فِي مَعْظَمِ المَوْسَمَاتِ: أَرْقَامٌ لِقِيَاسِ الرِّيحِ وَطَاقَةِ الإِنْتِاجِ؛ أَرْقَامٌ عَنِ مِقْدَارِ التَّقْلُصِ، وَعَنِ التَّغَيُّبِ عَنِ العَمَلِ، وَعَنِ حَوَادِثِ المَوْظُفِّينَ؛ وَرَبَّمَا كَانَتْ الأَرْقَامُ الَّتِي تَعَكِّسُ التَّغْذِيَةَ الرَّاجِعَةَ لِلزَّبَائِنِ وَالمَوْظُفِّينَ أَنْفُسَهُمْ هِيَ الأَكْثَرُ أَهْمِيَّةً. اسْتخْدَمْنَا أَرْقَامَ الأَدَاءِ هَذِهِ لِنُفَرِّقَ المَدِيرِينَ العِظَمَاءَ عَنِ البَقِيَّةِ.

أَجْرَيْنَا مُقَابِلَاتٍ مَعَ المَدِيرِينَ المُشْرِفِينَ فِي الفِنَادِقِ، وَمَدِيرِي المَبِيعَاتِ، وَمَعَ العَمَلَاءِ العَادِيَّينَ، وَمَدِيرِي المَحَاسِبَةِ التَّنْفِيذِيَّةِ ذَوِي المَرَاتِبِ العَالِيَةِ، وَقَادَةَ فِرْقِ التَّنْصِيعِ، وَمَدِيرِي الرِّيَاضَةِ المَتَمَرِّسِينَ، وَمَشْرِفِي المَدَارِسِ العَامَّةِ، وَأَجْرَيْنَا مُقَابِلَاتِنَا أَيْضًا مَعَ ضَبَّاطِ فِي الجَيْشِ بَرْتَبٍ مُتَعَدِّدَةٍ: مِنْ نَقِيبِ إِلَى رَائِدِ إِلَى عَقِيدِ. وَقَدْ أُجْرِيَتْ مُقَابِلَاتٌ حَتَّى مَعَ مَجْمُوعَةٍ مُخْتَارَةٍ مِنْ رِجَالِ الدِّينِ. وَقَدْ أُجْرَيْنَا مُقَابِلَاتٍ مَعَ أَكْثَرَ مِنْ ثَمَانِينَ أَلْفَ مَدِيرِ.

دَامَتِ مُقَابِلَةُ كُلِّ مَدِيرٍ عَظِيمِ سَاعَةٍ وَنِصْفٍ تَقْرِيبيًّا، بِاسْتِخْدَامِ أَسْئَلَةٍ مُفْتَوِّحَةٍ مِثْلَ:

- ”أَيُّمَا تَفْضَلُ كَمْدِيرٍ: الشَّخْصَ النَّشِيطَ الحَازِمَ الَّذِي عَادَتْ مَبِيعَاتُهُ عَلَى الشَّرْكَةِ بِمَبْلَغِ ١.٢ مِلْيُونِ، أَمْ عَضُو فَرِيقِ وَدُودٍ أَنْتَجَ نِصْفَ ذَلِكَ المَبْلَغِ تَقْرِيبيًّا؟ يُرْجَى تَوْضِيحُ إِجَابَتِكَ.“
- ”لَدَيْكَ مَوْظُفٌّ مُنْتَجِعٌ إِلَى أَقْصَى الحُدُودِ لَكِنَّهُ يَتَخَبَّطُ وَيَرْتَبِكُ عِنْدَ التَّعَامُلِ مَعَ الوَثَائِقِ وَالأَوْرَاقِ المَكْتَبِيَّةِ. كَيْفَ تَتَصَرَّفُ مَعَ هَذَا الشَّخْصِ لِمُسَاعَدَتِهِ عَلَى أَنْ يَصِيرَ أَكْثَرَ إِنتَاجِيًّا؟“
- ”لَدَيْكَ مَدِيرَانِ: لَدَى أَحَدِهِمَا عَظِيمُ مَوْهَبَةٍ لِلإِدَارَةِ وَقَعَتْ عَلَيْهَا عَيْنَاكَ، أَمَّا الأُخْرَى فَهِيَ شَخْصٌ عَادِيٌّ مُتَوَسِّطٌ الإِمْكَانِيَّاتِ. وَهُنَاكَ وَظِيفَتَانِ شَاغِرَتَانِ: الأُولَى دَائِرَةٌ عَالِيَةُ الأَدَاءِ، وَالثَّانِيَةُ دَائِرَةٌ تُجَاهِدُ بِصُعُوبَةٍ. لَمْ تَصِلْ أَيُّ مِنْ

الدائرتين حتى الآن إمكاناتها الكامنة. أين توصي بتعيين المدير الأفضل، ولماذا؟“

(يمكنك أن تعرف ما قاله المدبرون العظماء في إجابتهم عن هذه الأسئلة في الملحق ب).

سُجِّلت إجابات هذه الأسئلة ومئات الأسئلة المشابهة لها، ونُسخت وأعيدت قراءتها. وبعد ذلك، أجرينا مقابلات مع زملائهم الأدنى نجاحًا مستخدمين الأسئلة ذاتها. لم يكن هؤلاء المدبرون مديرين فاشلين ولا هم كانوا متفوقين. لقد كانوا ”مديرين عاديين“. سُجِّلت أجوبتهم، ونُسخت وقُرأت وأعيدت قراءتها.

ثمَّ قارنًا مجموعتي الإجابات. واستمعنا إلى ١٢٠.٠٠٠ ساعة من التسجيل. وبحسنا بصورة شاملة في خمسة ملايين من الصفحات المنسوخة. لقد بحثنا عن نماذج. ما الأمور المشتركة التي جمعت بين أفضل المدبرين، إن وُجدت؟ وما الذي كان يميّزهم عن زملائهم الأقلَّ نجاحًا، إن وُجد؟

تبين أن المدبرين العظماء يشتركون بأمرٍ هي أقلُّ ممَّا قد تعتقد. إذا استطعت أن تجعلهم يفتون أمام الحائط، فإنك ستري أجناسًا وأعرافًا وأعمارًا وبنى جسديَّة مختلفة. وإذا سنحت لك الفرصة لتعمل تحت إدارتهم، فستشعر بوجود أساليب مختلفة من التحفيز والتوجيه وبناء العلاقات. الحقيقة هي أنه لا توجد أشياء كثيرة مشتركة بينهم على الإطلاق.

لكن في أعماق هذه المتغيرات جميعها، كانت هناك رؤية ثابتة واحدة، حكمة مشتركة واحدة كان جميع هؤلاء المدبرين يرجعون إليها باستمرار.

## ما يعرفه المديرون العظماء

”ما البصيرة الثورية المشتركة بين جميع المديرين العظماء؟“

حكاية رمزية قديمة ستساعد على تقديم الرؤية التي اشتركوا فيها.

عاش في قديم الزمان عقربٌ 1 وضمفدع.

أرادت العقرب أن تعبر بركة ماء، ولأنها عقرب، فهي لم تعرف السباحة. فعَدَت العقرب بسرعة نحو الضفدع وسألته: ”أرجوك يا سيّد ضمفدع، هل يمكنك أن تحملني عبر البركة على ظهرك؟“

أجاب الضفدع: ”نعم يمكنك ذلك، لكن في ظلّ هذه الأحوال عليّ أن أرفض لأنك قد تلسعيني في أثناء عبوري البركة“.

سألت العقرب: ”لكن لماذا أفعل هذا؟ ليس في مصلحتي أن ألسعك لأنك ستَموت فأغرق أنا“.

مع أنّ الضفدع كان يعلم أنّ لسعة العقرب مميتة، فإنّ هذا المنطق بدا مُقنعًا. راود الضفدع إحساسًا بأنّ العقرب قد تُبقي ذيلها تحت السيطرة هذه المرة، فوافق الضفدع. تسلّقت العقرب ظهره وانطلقا عبر البركة. وعندما وصلا إلى مُنتصفها، حرّكت العقرب ذيلها بسرعة ولسعت الضفدع. صرخ الضفدع وقد جرح جرحًا مميتًا، ”لماذا لسعيني؟ ليس في مصلحتك أن تلسعيني؛ لأنّي سأموت الآن وتغرقين أنت“.

أجابت العقرب وهي تفرق في البركة: ”أنا أعرف هذا، لكنني عقرب. عليّ أن ألسعك لأنّ هذه هي طبيعتي“.

تحثك الحكمة التقليدية على أن تفكّر كما فعل الضفدع. فهي تهمس أنّ طبيعة الناس تتغيّر. بإمكان أيّ شخص أن يكون أيّ شيء يريد أن يكونه إن هو بذلّ جهدًا كافيًا في محاولته. وبالفعل، إنّ مهمتك كمدير هي أن توجه هذه التغييرات. ضع قواعد وسياساتٍ تُسيطر على ميول موظّفيك التي يصعب ضبطها. علّمهم مهارات وكفاءاتٍ ليملأوا بها ما يفتقدونه من صفات. يجب أن تُركّز أفضل ما لديك من جهود على أمرين: إمّا أن تكبح وإمّا أن تُقوم ما رأيت طبيعة الإنسان أن أمرًا ما من الملائم أن يُقدّم.

يرفض المديرون العظماء هذه الحكمة رفضًا قاطعًا. وهم يتدكّرون ما نسيه الضفدع: أن كلّ فردٍ، مثله مثل العقرب، يبقى مُخلصًا للطبيعة التي يتفرّد بها. وهم يدركون أنّ دوافع كلّ شخص مختلفة، وأنّ لكلّ شخصٍ طريقته الخاصة في التفكير وأسلوبه الخاصّ في تكوين علاقات بالآخرين. وهم يعرفون أنّ هناك حدودًا لِمَا يستطيعون أن يفعلوه لإعادة تشكيل شخصٍ ما. غير أنّهم لا يعبرون عن شفقتهم تجاه هذه الفروقات، ولا يحاولون أن يقمعوها. بدلًا من هذا، فإنّهم يستفيدون منها. ويحاولون أن يساعدا كلّ شخصٍ على أن يصير أكثر فأكثر ما هو عليه أصلًا.

بكلماتٍ بسيطة، هذه هي الرؤية الثاقبة الوحيدة التي سمعنا صداها من قِبَل عشرات الألوف من المديرين العظماء.

لا يتغيّر الناس كثيرًا إلى درجة كبيرة.

لا تُضَيّع الوقت وأنت تُحاول أن تُدخل ما قد أُخرج.

حاول أن تُخرج ما بقي في الداخل.

ذلك صعبٌ بما فيه الكفاية.

هذه البصيرة هي بصيرة ثورية. إنّها تشرّح سبب عدم اعتقاد المديرين العظماء أنّ لكلّ شخصٍ طاقاتٍ كامنة غير محدودة؛ ولماذا لا يُساعدون الناس على إصلاح ضعفاتهم، ولماذا يصرون على كسر ”القاعدة الذهبية“ مع كلّ موظّفٍ

بمفرده؛ ويشرُحُ أيضاً لماذا هم يُحابون. وهي تشرُحُ السببَ الذي يدفع المديرين العظماء إلى عدم التقيُّد بجميع قواعد اللعبة التقليدية.

مع أنّ هذه البصيرة تبدو بسيطة، فإنَّها معقَّدةٌ ومن الصعب إدراكها. إذا ما طبَّقَتها دون أن تفهمها بشكلٍ جيِّد، قد تجدُ نفسك بسرعة وقد خرجتَ باقتراح يقول إنّ على المديرين أن يتغاضوا عن ضعفات الناس، وإنَّ كلّ تدريبٍ هو مضيعةٌ للوقت. إنّ كليهما غيرُ صحيح. تتطلَّبُ هذه البصيرةُ المحدَّدةُ شرحاً، شأنها شأنُ جميع الرسائل الثوريَّة. كيف يطبِّقها المدبرون العظماء؟ وماذا تتطلَّبُ من الموظَّفين؟ وماذا تعني بالنسبة إلى الشركات؟

سنُجيبُ عن هذه الأسئلة في الفصول المقبلة، ولكنَّ قبلَ أن نفعَلَ هذا، علينا أن نتفقَ على ما يقومُ به مديرٌ ما، أيُّ مديرٍ كان، في الواقع. ما الوظيفة التي يشغلها والتي لا مثيلَ لها في الشركة؟ ما الدور الذي يقوم به؟

1 خريٌّ بالذِّكر هنا أنّ لفظة "عقرب" في العربيَّة مؤنَّثة، ومذكَّرها عُقربان (الناشر).



## ما يقوم به المديرون العظماء

”ما الأدوار الأربعة الأساسية للمدير العظيم؟“

لدى توني أف. (Tony F.)، وهو مدير تنفيذي ذو مركز في الإدارة العليا في تجمع كبير لشركات ترفيهية، شكوى مألوفة: ”الأفراد الأذكاء الذين يقومون بدورهم، يترفعون باستمرار إلى منصب مدير دون أن يكون لديهم أيّة فكرة عن هذا الدور، إضافة إلى عدم القدرة على القيام به. نرسلهم إلى أحد هذه المسابقات في تطوير القيادة، لكنهم يعودون وهم أكثر إعجاباً وتأثراً بمركزهم التنفيذي الصغير منه بالتحديات اليومية لكونهم مديرين جيّدين. على كلّ حال، لا يعرف أحدٌ ماذا يعني أن يكون المرءُ مديراً جيّداً“.

ربّما يكون توني مُحقّقاً. لم يعد أحدٌ يعلم ما معنى أن يكون المرءُ مديراً جيّداً. والأكثر من هذا، لا أحدٌ يهتمّ. تقول لنا الحكمة التقليدية إنّ دور المدير لم يعد مهمّاً جداً. من الظاهر أنّ المديرين الآن هم عقبة في طريق تحقيق السرعة والمرونة والخفة في العمل. لم تعد الشركات الحاذقة اليوم قادرة على تحمّل نفقات توظيف ”جيوش“ من المديرين لترتيب أوراق المكتب، وتوقيع الاتّفاقيات، ومراقبة الأداء. فهي بحاجة إلى فرق عملٍ تعتمد على ذاتها ولديها دافعٌ وتوجيهٌ ذاتيان. فلا عجب أنّ المديرين كانوا هم أوّل من تعرّض للفصل من العمل عندما انطلقت ثورة إعادة الهيكلة.

تتابع الحكمة التقليدية قائلة: إنّهُ بالإضافة إلى هذا، على كلّ مدير أن يكون ”قائداً“. وعليه أن ينتهز الفرصَ مُستخدماً ذكاءه وخبرته وإحاحه ليفرض إرادته على عالمٍ مُتقلّب. في هذا العالم، لا يتلاءم المديرُ الرزين الصغير مع محيطه. إنّهُ عالمٌ سريعٌ جداً، ومثيرٌ جداً، وخطيرٌ جداً بالنسبة إليه. فمن الأفضل له أن يتنحّى جانباً وإلا تعرّض للأذى.

لقد ضللتنا الحكمة التقليدية كلّنا. نعم، إنّ ضغوط الأعمال اليوم أكثر كثافة، والتغييرات تحدث بسرعة وبصورةٍ شاملة. نعم، الشركات بحاجة إلى موظّفين يعتمدون على أنفسهم وعلى قادةٍ حازمين وجريئين. لكنّ كلّ هذه الأمور لا تقلل من أهميّة المديرين. على العكس من هذا، في الأوقات المضطربة، يكون وجودُ المدير أكثر أهميّة من أيّ وقتٍ كان.

لماذا؟ لأنّ المديرين يؤدّون دوراً حيويّاً ومميّزاً- دوراً لا يستطيع القادة ذوي الشخصية الجذابة الساحرة، أو الفرق الموجهة ذاتياً أن يقوموا به. إنّ دورَ هذا المدير هو النفاذ إلى داخل كلّ موظّف وإطلاق موهبه الفريدة وتحويلها إلى أداء. إنّ أفضل وسيلة للقيام بهذا الدور هي القيام به مع موظّف واحدٍ في كلّ مرّة: مديرٌ واحد يطرح أسئلة على موظّف واحد ويصغي إليه ويعمل معه. وإذا ما ضاعفنا هذا العدد ألف مرّة، فإنّ هذا الدور الذي يتضمّن واحداً إلى واحد، هو الذي يصير مؤرّود الشركة بالطاقة. وفي أوقات التغيير الكبير، فإنّ هذا الدور هو الذي يجعل الشركة قويّة ومُفعمّة بالحيوية- قويّة إلى درجة كافية لتبقى مُركّزة عند الحاجة. لكنّها قويّة إلى درجة مرنةٍ تنثنى فيها دون أن تنكسر.

في هذا السياق، يكون دورُ المدير هو دور ”المحفّز“. إنّ دورَ المدير، مثل دورِ جميع المحفّزين، هو تسريع عمليّة التفاعل بين مادّتين، وهكذا يأتي بالمنتج النهائي المرغوب فيه. وبصورةٍ مُحدّدة، يخلق المديرُ الأداء في كلّ موظّف بتسريع التفاعل بين مواهب الموظّف وأهداف الشركة؛ وبين مواهب الموظّف وحاجات الزبائن. عندما يؤدّي مئات من المديرين هذا الدور بصورة جيّدة، تصيرُ الشركة قويّة. موظّفٌ واحدٌ في كلّ مرّة.

في عالم الأعمال اليوم، الذي يعمل فيه أقلُّ قدرٍ من الموظّفين، يحمل معظم هؤلاء المديرين على عاتقهم دون أدنى شكّ مسؤولياتٍ أخرى: يُتوقّع منهم أن يكونوا خبراء في قضايا الشركة، وشخصياتٍ لامعةٍ شهيرة، وقادةٍ مُحوّلين. هذه أدوارٌ مهمّةٌ ينفّذها المديرون بأساليبٍ مختلفةٍ ودرجاتٍ مُتباينةٍ من النجاح. غير أنّهُ عندما يتعلّق الأمرُ بجانب ”الإدارة“ من مسؤوليّاتهم، يتفوّق جميع المديرين العظماء في دور ”المحفّز“ هذا.

عد بفكرك إلى الأسئلة الستة لقياس مخيم السفح والمخيم 1.

1. هل أعرف ما هو متوقع مني في العمل؟
2. هل في حوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورة صحيحة؟
3. في العمل، هل لدي الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كل يوم؟
4. هل حصلت في السبعة أيام الأخيرة على التقدير أو الثناء على الأعمال الجيدة التي قمت بأدائها؟
5. هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتم بي كإنسان؟
6. هل يوجد في العمل شخص يشجع تطوري؟

تقدم هذه الأسئلة التفاصيل لدور المحفز. لكي يضمن المدير إجابات إيجابية عن هذه الأسئلة من موظفيه، عليه أن يكون قادراً على القيام بأربعة أنشطة بصورة جيدة جداً: اختيار الشخص، وضع التوقعات، تحفيز الشخص، وتنميته. هذه الأنشطة هي مسؤوليات المدير الأكثر أهمية. قد يكون لديك كل ما في العالم من ذكاء ورؤية وشخصية جذابة ساحرة، لكنك إذا كنت لا تستطيع القيام بهذه الأنشطة الأربعة بشكل جيد، فإنك لن تتفوق أبداً كمدير.

أولاً: لتضمن جواب "أوافق بشدة" عن السؤال "في العمل، هل لدي الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كل يوم؟"، عليك أن تعرف كيف تختار الشخص. يبدو ما جاء في هذه العبارة مباشراً وواضحاً، لكن القيام به بصورة جيدة يتطلب القدرة على التفكير بوضوح. والأهم من هذا، يجب أن تعرف مقدار ما تستطيع أن تغيره في الشخص. كما عليك أن تعرف الفرق بين الموهبة والمهارات والمعرفة. وعليك أن تعرف أية واحدة منها يمكن تعليمها، وأياً موجودة أصلاً في الشخص. من ثم عليك أن تعرف كيف تطرح أنواع الأسئلة التي تنفذ إلى رغبة الموظف في إثارة الإعجاب، وهكذا تكشف عن مواهبه الحقيقية. إن كنت لا تعرف كيف تقوم بهذه الأشياء، فإنك ستعاني دائماً كمدير. وإن ابتليت بموظفين غير أكفاء، فإن جميع جهودك للتحفيز والتنمية ستضاعل.

ثانياً: إذا أردت الحصول على إجابات "أوافق بشدة" عن السؤالين "هل أعرف ما هو متوقع مني في العمل؟" و"هل بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورة صحيحة؟"، عليك أن تكون قادراً على وضع توقعات أداء دقيقة وصحيحة. يشمل هذا النشاط أكثر من مجرد وضع الأهداف. عليك أن تكون قادراً على إبقاء تركيز الشخص منصباً على أداء اليوم، مهما يكن كبيراً إغراء التحديق في التغييرات التي تتجمع في الأفق. عليك أن تعرف على أية أجزاء من العمل ستفرض إطاعة القواعد المرعية، وإلى أيها ستشجع موظفيك على ممارسة أسلوبهم الخاص بهم. وعليك أن توازن بين حاجة اليوم للمعيارية والكفاءة، وبين حاجة ملحة مشابهة لإظهار الموهبة والأصالة. إذا كنت لا تعرف كيف تضع هذه الأنواع من توقعات الأداء، ستكون دائماً فاقداً لتوازنك وترنح كيفما اتفق بين فرض قواعد كثيرة جداً وتحمل الفوضى العارمة.

ثالثاً: إن قدرتك على تحفيز كل موظف تدفع نحو الحصول على إجابة "أوافق بشدة" عن السؤالين التاليين: "هل حصلت في السبعة أيام الأخيرة على التقدير أو الثناء على الأعمال الجيدة التي قمت بأدائها؟" و"هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتم بي كإنسان؟". لديك كمدير شيء واحد فقط تستثمره: هو وقتك. إن ما يقرّر نجاحك كمدير هو مع من تصرف وقتك، وكيف تصرف هذا الوقت. إذا، هل ينبغي أن تصرف وقتك مع أفضل الموظفين لديك أو مع الذين يكادون في العمل؟ هل ينبغي أن تساعد شخصاً ما على إصلاح ضعفاته، أم ينبغي أن تركز على مواطن قوته؟ هل يمكنك في أي وقت من الأوقات أن تسرف في مديح وإطراء شخص ما؟ إذا كان جوابك بالإيجاب، فمتى يكون ذلك؟ وإذا كان جوابك نفيًا، فلم لا؟ يجب عليك أن تجيب عن هذه الأسئلة إذا أردت أن تتفوق في مساعدة كل موظف على التفوق.

وابعًا: إنَّ السؤالَ ”هل من الظاهر أنَّ مسؤولي/مسؤولتي أو شخصًا آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان؟“ هو أيضًا سؤالٌ يقصدُ به قدرتكِ على تنمية الموظفين، كما هي الحال بالنسبة إلى السؤال ”هل يوجد في العمل شخصٌ يشجّع تطوُّري؟“. عندما يأتيك أحدُ الموظفين ويَطرحُ السؤالَ الحتميَّ التالي: ”إلى أين أُنطلقُ من هنا؟ هل يمكنكُ أن تساعدني على النمو؟“، عليك أن تعرفَ كيف تجيبه. هل ينبغي أن تساعدَ كلَّ شخصٍ ليحصلَ على ترقية؟ إذا قلتَ لإحدى الموظفات أن تلتحقَ بأحد صفوف التدريب، ودفعتَ أنت الرسوم المترتبة عليها، فهل ما فعلته هو الجواب الصحيح؟ ربَّما تشعرُ أنت بأنَّ علاقتك بموظفك قويَّة. هل يمكنكُ في أيِّ حالٍ من الأحوال أن تُنمِّيَ علاقةً وثيقةً بهم؟ ماذا يحدثُ لو اضطُرتَ إلى إنهاء خدمة شخصٍ ما كنتَ تُظهرُ اهتمامًا به؟ على كلِّ حال، بماذا تدين لموظفك؟ إنَّ أجاباتك عن جميع هذه الأسئلة ستُرشدك في أثناء محاولتك إعدادَ كلِّ شخصٍ للنجاح في دوره الراهن وما بعد هذا الدور على حدِّ سواء.

إنَّ اختيارَ الشخص، وضعَ التوقُّعات، تحفيزَ الشخص، وتميئته- هذه هي الأنشطة الجوهرية لِدور ”المحفِّز“. إن لم يستطعَ مديرو شركةٍ ما أن يُؤدُّوا هذا الدور جيِّدًا، فمهما تكُنَّ أنظمةُ هذه الشركة مُعقَّدةً ومتطوِّرة؛ ومهما يكنُ رؤساؤها مُلهمين ومؤثِّرين، فإنَّ الشركة ستبدأ تنحلُّ شيئًا فشيئًا.

في بداية تسعينيات القرن العشرين، بدأت إحدى شركات الضيافة الرائدة باختبار تعيين فريقٍ عملٍ تُدارُ ذاتيًا كبديلٍ لِدور المدير التقليدي. كانت تلك من بنات أفكار الرئيس التنفيذي الأعلى للصناعة الذي لا يُضاهي فيض أفكاره الجديدة سوى شغفه وحماسه في عرضها. تصوَّر ذلك المديرُ فندقًا مؤلَّفًا من فريقٍ. يتألَّف كلُّ فريقٍ من قائمةٍ جدولٍ خدمةٍ متوازنٍ لمسؤولين عن خدمات الفندق، وموظفي قسم الاستقبال، وخدمَ الفندق، ومجموعة الصيانة، والندلاء. كان الموظفون في كلِّ فريق يُديرون أنفسهم بأنفسهم، ويضعون برامج العمل، ويعيِّنون المهام ويفرضون النظام والانضباط بين الزملاء. ولتشجيع الدَّعم المتبادل، كانت عباراتُ الثناء والتقدير تُوجَّه على مستوى الفريق. ولتشجيع النمو الفردي، فإنَّ كلَّ موظفٍ كان قادرًا على أن يزيدَ أجوره فقط عندما يتعلَّم كيف يقومُ بكلِّ دورٍ من أدوار أعضاء الفريق الأخرى- كلِّما تعلَّم أدوارًا أكثر، حصلَ على المزيد. وستراقبُ هذه العمليَّات كلها من قِبَل مديريْن لم يكونا مسؤولين بشكلٍ رئيسيٍّ عن إدارة الموظفين، بل عن ضمان سير عملِ بنية الفرق الجديدة. كانت خُطةٌ مُلهمة، لولا عيب واحد:

لم ينجح تطبيقها.

أعجبَ الموظفون بفكرة دَعَم بعضهم بعضًا، كما يفعلُ جميع موظفي الفنادق الكبرى، لكنَّ بنيةَ الفريق وضعَّتْهم في حالةٍ من الالتهاب والتشويش. لم يرغبَ أفضلُ المسؤولين عن الخدمات في أن يصيروا موظفي قسم الاستقبال. كانوا يُحبُّون وظيفتهم كمسؤولين عن الخدمات. كذلك لم يرغبَ موظفو قسم الاستقبال في خدمة الطاولات في المطعم، والندلاء الذين كانوا يُعانون المتاعب في قسم الاستقبال، كانوا يَنظرونَ بعدم رضَى إلى الفوضى التي كان يخلِّقها موظفو الاستقبال في مطعمهم الغالي. صار كلُّ موظفٍ يشعرُ كما لو أنَّه يُؤدِّي الدورَ الخطأ. ولم يُعدِّ الموظفُ يعرفُ بوضوح ما كان مُتوقِّعًا منه. كما لم يُعدِّ الفردُ يشعرُ بأنَّه كَفُو، ولأنَّ التركيزَ كان على الفريق بدلًا من التركيز على الأداء الفرديِّ المتفوق، لم يُعدِّ يشعرُ بأهميَّته. اندلعتِ المناقشات والمجادلات، وتذمَّرَ التُّرلاء. أمَّا بقيَّةُ المديرين الذين اضطُّروا إلى دَعَم المبتدئين في العمل في كلِّ دور، فقد كانوا يندفعون هنا وهناك ”لإخماد النيران“ والعمل على تسوية المشكلات المنتشرة في كلِّ مكان.

كانتِ الفوضى عارمة. واستمرَّ المصمِّم الرئيسيُّ في محاولة إعادة النظام وجمع الشتات، لكنَّ الانزلاق استمرَّ. في نهاية المطاف، اضطُرَّ الفندقُ إلى العودة إلى النظام التقليدي، وبيعتِ الشركة الأمُّ لتجمُّع فنادق أكبر.

دفعَتِ الشركةُ ثمنًا فادحًا لاستبدالها بقوَّة المديرين العظماء الرائعة هيكليةً فرقٍ مُطوِّرة.

لسوء الحظِّ، يبدو أن شركات كثيرةً أخرى ستُلاقِي مصيرًا مُشابهاً، إنَّما عبر طريقٍ مختلفٍ بعض الشيء. قرَّرت هذه الشركات أن تُسلِّمَ دور ”المحفِّز“ إلى دوائرٍ أخرى، مثل دائرة الموارد البشرية أو دائرة التدريب. فتصمِّمُ هذه الدوائر عندئذٍ

أنظمة اختيارٍ متطورةً أو صفوفَ تنمية المهارات، وتترك للمدير مهمة التركيز على "إنجاز العمل". يبدو أن الفكرة هنا هي أن للمديرين أعمالاً كثيرةً يقومون بها دون أن يكون عليهم الاهتمام بأمورٍ مثل اختيار الأشخاص المناسبين وتمييزهم.

هذا التفكير مُرتبطٌ بنوايا جيّدة؛ لكنّ عدم إعطاء المديرين هذه الأنشطة في الواقع، يبدأ فعلياً باستنزاف الحياة من الشركة. تحتاج الشركات القويّة إلى تنمية روابطٍ قويّةٍ بين كلّ مديرٍ وموظفٍ. إذا لم يكن للمدير رأيٌ في اختيار موظفيه؛ وإن لم يكن يستثمرُ في نجاحهم الراهن ونموهم المستقبليّ، فسَتبدلُ هذه الروابط وتضعف.

إنّ هذا لا يعني أنّ دوائر الموارد البشريّة أو دوائر التدريب يجب ألاّ تمنح المديرين الحقّ في استخدام الأدوات والأنظمة وصفوف التدريب. يجب أن يفعلوا هذا. لكنّ ما ينبغي أن يكون التركيز عليه بشكلٍ رئيسيٍّ هو تثقيف المديرين في ما يخصّ كيفية استخدام هذه الأدوات، وليس أن يستبدل بالمدير أدواتٍ أو دوائر. إنّ جوهرَ دور المدير يتألف من هذه الأنشطة الأربعة: اختيار الشخص، ووضّح التوقعات، تحفيز الشخص وتمييزه. لا تستطيع ووضّح الأنشطة التي لا يمكن أن تتمّ بصورة جيّدة إلاّ بين شخصٍ وآخر معه تحت سلطةٍ مركزيّة، وأعني بين المدير والموظف.

## المديرون ليسوا مجرد قادة مستقبليين

"يقوم المديرون بالأعمال بشكلٍ صحيح. ويقوم القادة بالأعمال الصحيحة". تفخر الحكمة التقليديّة بأقوالٍ ماثورة كهذه. وهي تستخدم هذه الأقوال، كما ذكرنا سابقاً، لتشجيع المديرين على ووضّح أنفسهم في زمرة "القادة". وهي تطرح المديرين كأشخاصٍ جديرين بالثقة يقومون بعملهم برّابة ودون حماس، بينما القائد هو الرئيس التنفيذي المحنك والرفيع الثقافة، يستشرف الأفق ويضع الاستراتيجيات. ولَمّا كان معظم الناس يفضلون أن يكونوا رؤساء تنفيذيين على أن يكونوا أشخاصاً موثوقين يعملون برّابة، فإنّ هذه النصيحة تبدو في الظاهر إيجابيةً وتنمويّة. ولكنّها ليست كذلك. إنّها تنتقص من دور المدير ولا تتجحّ في إنجاز أمرٍ آخر. إنّ الفارق بين المدير والقائد أعمقُ جدّاً ممّا يعتقد معظم الناس. والشركة التي تتعاضى عن هذا الفارق ستعاني نتيجة ذلك.

إنّ الفارق الأهمّ بين المدير العظيم والقائد العظيم هو فارقٌ له علاقةٌ بالتركيز. ينظرُ المديرون العظماء باتجاه الداخل. فهم يُراقبون داخل الشركة وداخل كلّ فردٍ، كما يُراقبون الفروقات في أسلوب كلّ شخصٍ وأهدافه وحاجاته ودوافعه. هذه الفروقات صغيرةٌ وخفيّة، لكن ينبغي للمديرين العظماء أن يعيروها اهتمامهم. فإنّ هذه الفروقات الخفيّة هي التي تُرشدهم إلى الأسلوب الصحيح لإطلاق المواهب التي يتفرّد بها كلّ شخصٍ وتحويلها إلى أداء.

القادة العظماء، بالمقارنة، ينظرون باتجاه الخارج. فهم يتطلّعون إلى المنافسة، وإلى المستقبل والطرق البديلة. وهم يركّزون على النماذج الواسعة ويجدون الروابط ومواطن الضعف، ومن ثمّ يفرضون أفكارهم وآراءهم حيث تكون المقاومة في أضعف أشكالها. يجب أن يكونوا أصحاب رؤى ومفكرين استراتيجيين وأشخاصاً مُنشطيين. عندما يؤدّي هذا الدور بشكلٍ جيّد، فإنّه يكون بلا شكّ دوراً مهمّاً وحاسماً، ولكن ليس له علاقةٌ تُذكرُ بتحدّي تحويل مواهب الشخص إلى أداء.

ليس المديرون العظماء صورة مُصغّرة للرؤساء التنفيذيين ينتظرون أن يهبط عليهم إلهام القيادة. وليس القادة العظماء مجرد مديرين قد طوّروا صفة الحنكة والخبرة المتقدّمة. إنّ جوهرَ أنشطة المدير والقائد مختلفٌ. من المحتمل تماماً أن يكون الشخص مديرًا لامعًا وقائدًا مُريعًا. غير أنّ نَمّة احتمالاً مُماتلاً أن يتفوّق الشخص كقائد ويفشل كمدير. وبالتأكيد، هناك قلةٌ قليلةٌ استثنائية من الأشخاص الموهوبين تتفوّق في الدورين.

إذا خلطت الشركات بين هذين الدورين بتوقعها أن يكون كلّ مديرٍ قائداً، أو إذا عرّفت "القائد" بأنه مجرد شكلٍ متطوّرٍ من "المدير"، فسيتنقص ذلك من قيمة دور "المحفز" المهمّ، كما سيُساءل فهمه وسيؤدّي بشكلٍ ضعيف، لذا ستتهار الشركة بالتدريج.

## التزم البساطة

أصيب مايك كاي. (Mike K.)، وهو مُوظَّفٌ كبيرٌ يتعاطى الأعمال التجارية في مصرفٍ تجاريٍّ كبيرٍ بِذهولٍ شديد. كان الأشخاصُ الثلاثون الذين يتعاطون الأعمال التجارية تحت مسؤوليته يَمُرُّون بأفضل سنةٍ لهم على الإطلاق. وقد كانت الأجواءُ وراء المكاتب إيجابيةً وداعمة، وكان مديره قد منحه علاوةً مجزية. لكنَّ دائرة الموارد البشرية قد أبلغته للتو أنَّه كان أسوأ مديرٍ في المؤسسة. لقد قالوا له مباشرةً وبكل جرأة هذه الكلمات تمامًا: ”أنت أسوأ مديرٍ في المؤسسة“.

ردَّ مايك عليهم بسرعة: ”وما الذي أوحى إليكم بهذه الفكرة؟“.

فأجابوا: ”إنها الدراسة المسحية الشاملة. منحتك تقاريرك المباشرة علامات حول هذه الكفاءات الخمس وعشرين، ومع أنك حصلت على علاماتٍ جيِّدة في البعض منها، فإنَّ حساباتنا أشارت إلى أنَّ معدَّلك الكليَّ كان الأدنى في المؤسسة. عليك أن تعمل على تحسين جميع هذه المجالات الضعيفة خلال الشهور القليلة المقبلة؛ لأننا سنصدر هذه الدراسة المسحية مرَّةً أخرى في مثل هذا الوقت من السنة المقبلة“. لم يَكُنْ ذلك تهديدًا- ليس تمامًا- لكنَّ مايك عرفَ أنَّ أمامه سنةٌ شاقَّةٌ جدًّا.

إنَّ مايك هو الضحية سيئة الحظِّ للنوايا الحسنة. إنَّ بعض الشركات، في عدم رغبتها في الوقوع في فخِّ التّعاضّي عن أهميّة المدير، قد اندفعت إلى أقصى الجانب الآخر. لقد حاولت أن تحدّد دور المدير مُستخدمةً تفاصيلٍ كثيرةً جدًّا بحيث انتهى بها الأمر إلى إئثار كاهل المدير البائس بقائمةٍ طويلةٍ من ”الكفاءات السلوكية“. إليكم مثلًا عينةً من كفاءات المدير التي يستخدمها عددٌ من شركات فورتشن 500 (Fortune 500):

- إدارة التغيير
- المعرفة الذاتية
- وضع الخطط
- رؤية مثيرة للاهتمام
- الإلهام
- ذكاءٍ فكريٍّ استراتيجيٍّ
- حشد القوى
- المخاطرة
- تحمُّل المسؤولية
- ممارسات العمل وضوابطه
- ميل إلى النتائج
- إدارة التنوع
- منظورٌ واسع
- هدوءٌ تحت النيران
- حساسيةٌ في العلاقات بالآخرين

يُمنحُ المديرين مثل مايك درجاتٍ بموجب هذه الكفاءات من قِبَل المسؤولين عنهم، وعبرَ التقارير المباشرة، والتقارير من قِبَل أقرانهم أحيانًا. وتخصُّ هذه التقييمات المجالات التي يقومون فيها بعملٍ جيِّد بنظرةٍ سطحية. ويُطلَقُ على المجالات التي يحصلون فيها على درجةٍ مُتدنيةٍ ”مجالات الفرص“ وتصيرُ مجالَ تركيزٍ ”خُطَّة التَّسمية الفردية“ للسنة المقبلة.

يمكنك أن تتخيَّلَ كيف استقبلت هذه القائمة من قِبَل المديرين الذين هم على اتِّصالٍ مباشرٍ بالموظفين. ”كيف يمكن

أن تكونَ لديَّ «رؤيةٌ تستحوذ عليَّ» ومع ذلك، أحافظُ أيضًا على «منظورٍ واسعٍ»؟! كيف يمكنني أن «أتحملَ المسؤوليةَ» والقيادةَ فيما أكونُ «حساسًا في علاقاتي» في الوقت ذاته؟!، هذه عباراتٌ من الصعب جدًّا التوفيقَ بينها تُشبهُ شخصًا يحني جسده حتى يُفصمَ ظهره. إنَّ إبداعَ مديرٍ ذي قدراتٍ خارقةٍ للطبيعة قد يبدو مثلَ فكرةٍ جيِّدةٍ في حينه، ولكن كما حدث مع خُطَّةِ الدكتور فرانكنشتاين (2)، Dr. Frankenstein تكون النتائج في نهاية المطاف سخيْفَةً بعض الشيء ومخيْفَةً إلى حدِّ ما.

في النهاية، مهما كانت مقاصدُ هذا النوع من التَّحديدِ المفرطِ حسنةً، فإنَّها غيرُ ضروريَّة. لا ينبغي أن تفرَضَ الشركةُ على كلِّ مديرٍ أن يُديرَ موظَّفيه بالطريقة ذاتها تمامًا. سيستخدمُ كلُّ مديرٍ، وينبغي أن يستخدمَ، أسلوبه الخاصَّ. إنَّ ما تستطيعُ الشركةُ أن تفعله، وعليها أن تفعلَ هذا، هو أن تساعدَ كلَّ مديرٍ على إبقاء تركيزه على الأنشطة الجوهريَّة الأربعة التي يؤدِّيها دور المحفِّز: اختيارِ الشخص، ووضْعِ التوقُّعات، وتحفيزِ الشخص وتَنمِئته. مهما يَكُن عددُ الأساليب المختلفة المستخدمة، عندما يقوم المديرين بهذا الدور بصورة جيِّدة، فإنَّ الأسسَ تكونُ قد وُضعت. وبقدرٍ ما هو مُستطاعٌ بشريًّا، تتحوَّلُ موهبةُ كلِّ موظَّفٍ إلى أداء، فتصيرُ الشركةُ قويَّة.

<sup>2</sup> هي شخصيَّة خياليَّة في رواية للكاتبة ميري شيلي (Mary Shelly)، وهي قصَّة عالمٍ كيميائيٍّ درسَ كيمياءَ تحلُّلِ الكائنات الحيَّة، فأعطى الحياةَ لكائنٍ من صنعِهِ هو. غير أنَّ الكائن الذي صنَّعه كان وحثًّا قبيحًا بغيضًا (الناشر).

## المفاتيح الأربعة

”كيف يقوم المديرين العظماء بهذه الأدوار؟“

يُصِفُ دَوْرَ المحفِّزِ ما يفعله المديرين العظماء. وهو لا يُخبرنا بشيءٍ عن كَيْفِيَّةِ قيامهم بهذا الدَّورِ. كيف يقومون إذاً به؟ كيف يُطلِّقُ المديرين العظماء طاقةَ موظَّفيهم الكامنة؟ كيف يختارون الموظَّفَ وَيَضَعُونَ التَّوَقُّعاتِ، ومن ثَمَّ يحفِّزون كلَّ واحدٍ من موظَّفيهم وينمُّونه؟

يوجدُ مشهدٌ في فيلم ”المُعْجِرُونَ على التابوت المفقود“ (Raiders of the Lost Ark) حيثُ يحاولُ إنديانا جونز (Indiana Jones) المُحَبِّطُ أن يكتشفَ أين يبدأ عمليَّةُ الحفرِ بحثًا عن ”تابوت العهد“. كان حُصومُهُ النازيُّون قد بدأوا حفرِيَّاتهم، وكانت حاجتُهُ مُلِحَّةً لأنَّ يَتَغَلَّبَ عليهم للحصول على المكافأة. كان مكانُ التابوتِ مَنقوشًا على غطاءِ رأسٍ قديمٍ مُزخرفٍ يَقلِّبه ناسكٌ مصريٌّ مُتجهمٌ بين يديه وهو يُترجمُ الرَّموزَ السَّنسكريتيَّةَ ببطءٍ ودقَّة. وفجأةً يَتوقَّفُ جونز عن مواصلةِ بحثه. فعندَ سماعه الترجمة، أدركَ أنَّ النازيِّين قد أساؤوا فَهَمَ النصِّ القديم، فكانت حساباتهم خاطئة، كما كانت أداةُ قياسهم قصيرةً جدًّا. فِيلْتَفَّتْ إلى شريكه ويقولُ بابتسامةٍ عريضة: ”إنهم يحفرون في المكان غير الصحيح“.

عندما يتعلَّقُ الأمرُ بأنشطة المدير الجوهريَّة الأربعة، فإنَّ الحكمةَ التقليديَّةَ هي ”الحفرُ في المكان الصحيح“. إنَّ النصيحةَ التي تُقدِّمها قريبةٌ جدًّا من الهدف. غير أنَّه عندما تنظُرُ من خلال عيون المديرين العظماء، تُدركُ أنَّ كلَّ عنصرٍ من العناصر يُخطئُ الهدفَ قليلاً لكنَّ خطأه ذو مغزى كبير. إنَّ الحكمةَ التقليديَّةَ تشجِّعُك على:

1. اختيارِ الشخص... بناءً على خبرته وذكائه وقوَّة تصميمه.
2. وَضْعِ التَّوَقُّعاتِ... بِتَحديدِ الخطوات الصحيحة.
3. تحفيزِ الشخص... بمساعدته على تحديدِ ضَعفاته والتغلبَ عليها.
4. تنمية الشخص... بِمُساعدته على التعلُّم والحصول على ترقية.

سطحيًّا، يبدو أن لا عيبَ في هذه النصيحة. إنَّ شركاتٍ كثيرةً في الواقعِ تَتَّبِعُ بإخلاصٍ هذه النصيحة. لكنَّ كلَّ ما فيها يُخطئُ الهدفَ. لا يمكنكُ أن تبنيَ فريقًا عظيمًا بمجرد اختيار الأشخاص بناءً على خبرتهم وذكائهم وقوَّة تصميمهم. كما أنَّ تحديدَ الخطوات الصحيحة؛ وإصلاحِ ضَعفاتِ الناسِ ليسَتِ الطرقُ الأكثرُ فاعليَّةً لِتوليدِ الأداءِ المستدام. كما أنَّ إعدادَ شخصٍ لِيَتسلَّقَ الدرجةَ التالية من السلمِ هو أمرٌ يُخطئُ تمامًا فَهَمَ جَوْهر ”التنمية“.

تَدكَّرِ البصيرةَ الثوريَّةَ المشتركةَ بين المديرين العظماء:

- لا يتغيَّرُ الناسُ كثيرًا إلى درجةٍ كبيرة.
- لا تضيعُ الوقتَ وأنتَ تُحاولُ أن تُدخلَ ما قد أُخرج.
- حاول أن تُخرجَ ما بقيَ في الداخل.
- ذلك صعبٌ بما فيه الكفاية.

إذا طَبَّقْتَ بصيرتَهُم على أنشطةِ دَوْرِ المحفِّزِ الجوهريَّة، فإنَّ هذا ما ستراه:

- عند اختيارِ شخصٍ ما، يَخْتارون بحسبِ الموهبة... وليس لمجردِ الخبرة أو الذكاء أو قوَّة التصميم.
- عند وَضْعِ التَّوَقُّعاتِ، يحدِّدون النتائجَ الصحيحة... وليس الخطوات الصحيحة.
- عند تحفيزِ شخصٍ ما، يركِّزون على مواطنِ القوَّة... وليس على مواطنِ الضعف.

- عند تَنمِيَةِ شَخْصٍ ما، يُسَاعِدُونَهُ عَلَى أَنْ يَجِدَ ما يُلائِمُهُ... وليس مَجْرَدَ دَرَجَةِ السَّلْمِ التَّالِيَةِ.
- لقد أَطَلَقْنَا عَلَى هَذَا الأَسْلُوبِ الثَّوْرِيِّ اسْمَ "المَفَاتِيحِ الأَرْبَعَةِ"، لِلْمُدِيرِينَ العِظَمَاءِ. بِاسْتِخْدَامِ هَذِهِ المَفَاتِيحِ جَمِيعِهَا، فَإِنَّهَا تَكشِفُ لَنَا كَيْفَ يَحْرُرُ هؤُلاءِ المَدِيرُونَ القَوِيَّ الكَامِنَةَ فِي كُلِّ مَوْظَفٍ.
- فَلْتَنَفَّحْصْ كَيْفَ يَعمَلُ كُلُّ وَاحِدٍ مِنْ هَذِهِ المَفَاتِيحِ الأَرْبَعَةِ وَكَيْفَ يَمكِنُكَ تَطْبِيقُهَا عَلَى مُوظَّفِيكَ؟



# المفتاح الأول: اعتمادُ الموهبةٍ معيارًا للاختيار

- الموهبة: كيف يُعرِّفها المديرون العظماء؟
- المادَّة المناسبة
- عَقْدُ استخدامِ الدِّماغِ
- المهاراتُ والمعرفةُ والمواهب
- العالمُ بحسبِ مقياسِ الموهبة
- الموهبة: كيف يكتشفُها المديرون العظماء
- كلمةٌ من المدرب



## الموهبة: كيف يعرفها المدبرون العظماء

”لماذا يحتاج أداء كل دور يؤدي بامتياز إلى الموهبة؟“

عادةً ما نربط فقط بين الموهبة والتفوق الذائع الصيت- مع التشديد القوي على كلمة ”ذائع الصيت“. نشاهد مايكل جوردان (Michael Jordan) وهو يترجح شاقاً طريقه إلى السلّة، ونذكر أن ليس تدريبه ولا تصميمه الصلب هو المصدر الرئيسي لتألقه. قد يكون لديه هذان الأمران، لكن معظم لاعبي رابطة محترفي السلّة الأميركيّة (NBA) تلقوا أيضاً التدريب ولديهم التصميم نفسه. لا يمكن لهذين الأمرين وحدهما أن يفسرا سبب تألق جوردان. إننا نعرف في أعماق نفوسنا أن سلاحه السريّ هو موهبته. ونشاهد الممثل السينمائي روبرت دي نيرو (Robert De Niro) ونقول الشيء نفسه: إنه موهوب. كذلك لاعب الجولف تايجر وودز (Tiger Woods) ومقدم البرامج الكوميدي جاي لينو (Jay Leno) والشاعرة والأديبة السمراء مايا أنجيلو (Maya Angelou)، هم جميعاً جزء من نادي المواهب. أنعم عليهم بعطيّة سريّة. تبدو الموهبة بالنسبة إلى معظمنا شيئاً نادراً وثميناً مُنحت لأشخاص مميزين بعيدين عنّا. إن هؤلاء الأشخاص ذوي المواهب هم أناس مختلفون. إنهم ”ليسوا نحن“.

المدبرون العظماء لا يوافقون على هذا التعريف للموهبة. إنّه تعريف ضيق جداً، ومحدّد إلى درجة كبيرة. بدلاً من هذا، هم يعرفون الموهبة بأنّها ”نمط متكرّر من الأفكار أو المشاعر أو السلوك يمكن تطبيقه بفاعليّة“. إنّ التركيز هنا هو على كلمة ”متكرّر“. يقولون إنّ مواهبك هي السلوك الذي تقوم به غالباً. إنّ لديك مصفاةً عقليّةً تفصل ما يدور في عالمك وتُصفيّه، وتُضطرّك إلى الانتباه نحو بعض المنبّهات بينما تفوتك منبّهات أخرى دون أن تلاحظها. إنّ قدرتك الفطريّة على تذكر الأسماء وليس الوجه فقط، هي موهبة. وحاجتك إلى وضع حروف على حامله علب التوابل ورموز ملوّنة على خزانه الملابس هي موهبة. وكذلك الأمر هو شغفك بأحجيات الكلمات المتقاطعة، أو انجذابك إلى المخاطر، أو نفاذ صبرك سريعاً. إنّ أيّة معايير متكرّرة من السلوك التي يمكن تطبيقها لإعطاء نتائج محدّدة هي مواهب. إنّ العامل الرئيسيّ للوصول إلى الأداء المتفوق هو، بالتأكيد، الملاءمة بين مواهبك ودورك.

إنّ تعريف الموهبة هذا هو تعريف حياديّ بشكلٍ مُخادع يكاد يكون مُملاً. ومع ذلك فهو يقود المدبرين العظماء إلى اكتشاف غاية في الأهميّة: كلُّ دور يؤدي بتفوق يتطلّب الموهبة؛ لأنّ كلُّ دور يؤدي بتفوق يتطلّب معايير متكرّرة محدّدة من الأفكار أو المشاعر أو السلوك. إنّ هذا يعني أنّ لدى الممرّضات العظيمات موهبة، وهي أيضاً لدى سائقي الشاحنات والمعلّمين العظماء، ومسؤولي الخدمات العظماء، ومساعدتي الطيارين العظماء (سنصّف بعض هذه المواهب لاحقاً في هذا الفصل).

سواءً تفوق ”ذائع الصيت“ أم مجهول الهوية، فإنّ المدبرين العظماء يعرفون أنّ التفوق مستحيلٌ دون الموهبة.

## المادّة المناسبة

”لماذا تُعدُّ الموهبةُ أكثرَ أهمّيّةً من الخبرة والمقدرة العقلية  
وقوّة الإرادة؟“

بالنسبة إلى معظم الأدوار، تنصّح الحكمة التقليدية المديرين باعتماد الخبرة أو الذكاء أو التصميم كمعيارٍ للاختيار. وإذا ما  
ذُكرت الموهبة بأيّة حال، فتكون فكرةً مُستدرّكة (تخطر في البال بعد حين).

تقول الحكمة التقليدية:

”الخبرة هي التي تُحدث التأثير القويّ“. إنّ المديرين الذين يركّزون بشكلٍ خاصٍّ على الخبرة، يُعيرون اهتمامًا كبيرًا لتاريخ  
المرشّح للمهنة. يقرأون بإمعانٍ السيرة الذاتية لكلِّ شخص، وقيّمون الشركات التي وظّفت المرشّح ونوع العمل الذي قام به.  
فهُم ينظرون إلى ماضيه كنافذة تطلُّ على مستقبله.

”المقدرة العقلية هي التي تُحدث تأثيرًا قويًّا“. يَضَع هؤلاء المديرين ثقتهم في الذكاء الطبيعيّ. وهم يقولون إنّ ما دمت ذكيًّا،  
فإنّ بالإمكان التّعامل مع معظم الأدوار. إنّ الأشخاص الأذكياء ”يستوعبون العملَ وينجزونه“ أفضل من البقيّة. وهم يميلون،  
عند اختيار الأشخاص، إلى تفضيل المتقدمين البارعين في النطق والكلام والذين أسعدهم الحظُّ بالحصول على سجلّاتٍ  
أكاديمية مؤثّرة.

”قوّة الإرادة هي التي تُحدث تأثيرًا قويًّا“. هذه هي المدرسة الفكرية التي تقول ”إنّ النجاح مرثّه ١٠٪ إلى الإلهام و٩٠٪ إلى  
التعرُّق (بذلّ الجهد)“. المديرين الذي ينتمون إلى هذه المدرسة يعتقدون أنّه يمكن تعلّم الجانب الفنيّ لمعظم الأدوار، في  
حين أنّ الرغبة في الإنجاز والمثابرة في وجه العقبات لا يمكن تعلّمهما. عند اختيارهم الأشخاص، يبحثون في ماضيهم عن  
دليلٍ على قوّة الشخصية والاحتمال.

بقدر المُستطاع، يتفق المديرين العظماء بالرّغم من كلّ هذه النصائح- الخبرة قادرةٌ على أن تعلّم دروسًا ثمينة؛ والذكاء  
هبةٌ مؤقتة، وقوّة الإرادة، والتي يُطلق عليها المديرين اسمَ الموهبة- أنّه يكاد يكون من المستحيل تعليمها. غير أنّ الحكمة  
التقليدية تتوقّف عند هذا الحدّ. إذ إنّها تعجزُ عن الأخذ بالحسبان أنّ هناك أنواعًا أخرى كثيرةً من المواهب، وأنّ المواهب  
الحقيقية، أكثر من الخبرة وحدها، والمقدرة العقلية وحدها، والإرادة وحدها، هي جميعها متطلّبات سابقةً للتفوّق في كلّ  
الأدوار، مثل موهبة قدرة النادل على تكوين الآراء، وموهبة التعاطف لدى الممرّضات، والحزم لدى القائمين على المبيعات،  
أو كنتلك المقدرة لدى المديرين على معاملة كلّ موظّفٍ مُعاملةً متميّزة. تفترض الحكمة التقليدية إمّا أنّه يمكن تدريب  
الشخص على هذه الأنماط من السلوك بعد أن يُوظّف، وإمّا أنّ هذه الصفات غير مهمّة نسبيًّا للأداء في أثناء العمل.

إنّ كلا الافتراضين خاطئان. أوّلًا، لا يمكنك أن تُعلّم الموهبة. لا تقدرُ أن تعلّم شخصًا كيفية تكوين الآراء المستقلّة أو  
التعاطف مع مشاعر الآخرين، أو أن تعلّمه كيفية إيجاد متعةٍ في المواجهة، أو كيفية تمييز الفروقات الدقيقة التي يصعب  
رؤيتها في كيفية إدارة كلّ شخصٍ بأفضل صورةٍ ممكنة. عليك أن تختارَ اعتماد مواهبٍ كهذه. (سنشرح السبب الذي  
يجعل هذه العبارة صحيحةً لاحقًا في هذا الفصل).

ثانيًا، إنّ مواهب كهذه برهنت على أنّها القوّة المحرّكة وراء أداء الفرد لعمله. إنّ هذا لا يعني أنّ الخبرة والمقدرة العقلية  
وقوّة الإرادة ليست مهمّة، بل تعني أنّ مواهب الموظّفة بأكملها- العوامل التي تحفّزها وكيفية تفكيرها، وكيفية بنائها  
للعلاقات- هي أكثر أهميّة.

مهما كان دقيقًا اختيارك باعتماد الخبرة أو المقدرة العقلية أو قوّة الإرادة، فإنّك ستواجه في النهاية نطاقًا متنوعًا من

الأداء. في شركة المبيعات بالتجزئة التي وردَ ذِكْرُها في الفصل الأول، واجهَ جميعُ المديرين الأحوالَ ذاتها وتلقوا التدريبَ ذاته، ومع ذلكَ حقَّقَ بعضهم أرقامًا أعلى بمقدار ١٥٪ في ميزاتية الربح والخسارة، فيما حقَّقَ بعضهم أرقامًا أدنى بمقدار ٣٠٪.

في شركة اتصالاتٍ سلكيَّةٍ ولاسلكيَّةٍ كبرى، يحتاج ممثلو خدمة الزبائن ذوو الأداء المتدني إلى ثلاثة أضعافٍ عددِ الاتصالات التي يحتاج إليها أفضلُ ممثلي الخدمة لحلِّ شكاوى الزبائن نفسها. ولَمَّا كان ملايينُ الزبائن يتصلون كلَّ سنة؛ وكان كلُّ اتصالٍ يكلفُ الشركة ١٠ دولارات، فإنَّ هذا النطاقَ المتنوعَ الأداءِ يجذبُ بحقَّ انتباهَ الإدارة. وبصورةٍ مشابهة، تروي شركة شاحناتٍ تعملُ في جميع أنحاء البلاد أن سائقيها العاديين يقطعون ١٢٥.٠٠٠ ميل/سنة (نحو ٢٠٠.٠٠٠ كم/سنة)، ويواجهون أربعة حوادثٍ سنويًا. لكنَّ أحدَ أفضل سائقيهم قد احتفلَ لتوهُ بِقَطْعِ أربعة ملايين ميلٍ دون أن يتعرَّضَ لأيِّ حادث.

هناك نطاقُ أداءٍ في كلِّ دورٍ مهما بدا بسيطًا. ومع أنَّ الخبرة والمقدرة العقلية وقوَّة الإرادة تؤثرُ جميعها في الأداء تأثيرًا كبيرًا، فإنَّ وجودَ المواهب الحقيقية فقط - أنماط متكررة من السلوك الذي يناسب الدور - يمكنه أن يُبرِّزَ وجودَ هذا النطاق المتنوع من الأداء. إنَّ وجودَ المواهب فقط يمكنه أن يفسِّرَ السببَ الذي يجعلُ بعض الأشخاص يتفوقون في أداء دورهم بينما يعاني الآخرون من المصاعب.

فَلنطرحُ مثلًا مُتطرِّفًا فيه اختيارَ المرشَّحون بدقَّةٍ باعتمادِ الخبرة والمقدرة العقلية وقوَّة الإرادة. من ثمَّ دُرِّبوا بخبرةٍ بارعة، ومع ذلكَ أدوا أعمالهم بطرقٍ مختلفةٍ عن بعضهم البعض.

واجهَ العميد دون فليكنجر (Don Flickinger) أحدَ تحدياتِ الإدارة الأكثرَ رعبًا في التاريخ. كان عليه أن يجدَ سبعةَ رجالٍ لأداء دورٍ غاية في الصعوبة، وأن يُدرِّبهم أيضًا. لم يُثمَّ أيُّ شخصٍ بهذا الدور قبل ذلك، وكان على كلِّ رجلٍ أن يقوم به مرَّةً واحدةً فقط، وقد كانت المخاطرُ كبيرةً. إذا نجح هؤلاء الرجال في دورهم، فإنَّهم كانوا سيُعيدون ثقةَ أميركا بنفسها. وإذا ما فشلوا، فإنَّهم كانوا سيُزيدون النارَ استعارةً في الثقة الذاتية المترايدة للكتلة الشرقية (الكتلة الشيوعية في حينه).

وكما كان سيفعلُ أيُّ مديرٍ آخر، صرفَ هذا العميد وقتًا وطاقةً كبيرين وهو يحاولُ أن يجدَ الرجال المناسبين لهذا العمل. قام أولًا بعرضِ معاييرهِ الدنيا: يجب ألا يتجاوزَ هؤلاء الرجال التاسعة والثلاثين من العمر، وألا يزيدَ طولهم على ١.٨٠م، وأن يكونوا في حالةٍ جسديةٍ ممتازة، ومن خريجي مدرسةٍ حربيةٍ لاختبارِ الطيارين، بالإضافة إلى خبرةٍ طيرانٍ في الطائرات النفاثة لا تقلُّ عن ١٥٠٠ ساعة.

بعد أن حقَّقوا المعاييرَ المطلوبة، خضعَ جميعُ المرشَّحين للاختباراتِ الجسدية والنفسية الأكثرَ إجهادًا وقسوةً. اختبارات الاحتمال الجسدي: كم من الوقت تستطيع أن تُبقي فيه عمودًا من الزئبق <sup>3</sup> مُرتفعًا بنفسٍ واحدٍ عميق؟ اختبارات الاستقرار العقلي: كم من الوقت تستطيع أن تحتلَّ الحيسَ في "مقصورة الحرمان الحسي" الشديدة السواد والعازلة للصوت دون أن تكون لديك أيَّة فكرةٍ عن وقت إطلاق سراحك؟ اختبارات قمع الألم: إذا غرَّزنا إبرةً طويلةً في العضلة الكبيرة في قاعدة إبهامك، ومررنا فيها تيارًا كهربائيًا، ما الذي ستفعله؟

في نهاية المطاف، وجدَ العميدُ رجاله السبعة وكانوا:

ألان شيبيرد (Alan Shepard)، وجاس جريسون (Gus Grissom)، وجون جلين (John Glenn)، وسكوت كاربنتر (Scott Carpenter)، ووالي شيرا (Wally Shirra)، وجوردن كوير (Gordon Cooper)، وديك سلايتون (Deck Slayton). لقد وجدَ روادَ الفضاء السبعة لبرنامج الفضاء ميركوري.

ومثله مثلُ أيِّ مديرٍ آخر، بعد أن وجدَهم عمل على تدريبهم. لقد تعلَّموا كلُّ شيء، من تفاصيل الجاذبية الغامضة وقوَّة دُفع الصواريخ، إلى القضية العمليَّة المتعلقة بالسيطرة على الانعطاف بالمركبة، والدوران، والتحكُّم في علو المركبة من

انخفاضٍ وارتفاعٍ في فراغ الفضاء. مُنحوا أفضلَ المعلمين وأحدثَ الأجهزة، كما مُنحوا وقتًا للتّركيز. لقد اكتسبوا خلال سنتين ثروةً من المهارات والمعرفة الجديدة.

بحلول ٥ أيار/مايو ١٩٦٣، صاروا مستعدّين. كان طيران آلان شيبيرد الذي استغرق ١٥ دقيقة تحت المدار هو المهمة الأولى من ستّ مهامّ ناجحةٍ (أصيب ديك ستيلتون بالارتباك بسبب حالةٍ سابقةٍ في قلبه) وصلتْ ذروتها في سباق الماراثون الذي قام به چوردن واستغرق أربعًا وثلاثين ساعةً واثنين وعشرين مدارًا.

عندما هبط كوير في ١٧ أيار/مايو ١٩٦٣، كانت أمريكا قد لحقت بالروس واستعادتْ كبرياءها، وصارتِ المنصّة مهيبّةً للانطلاق نحو القمر.

بالنظر إلى برنامج (MISS) من كلِّ جوانبه، يمكن اعتباره نموذجًا لمشروع تنفيذ التّفوّق: تكنولوجيا متّفوّقة، مترافقة بموظّفين اختيروا بدقّةٍ ودُرّبوا تدريبًا عاليًا، يركّزون جميعهم على مهمّةٍ واحدةٍ تدعمهم آمال الأُمّة. فلا عجب أنّ هذه المهمة قد نجحت.

لكن فلننظرُ إلى الأمر من كُتّب. عندما تُدقّق النظر في برنامج ميكروي من خلال عدسة إداريّة بحثية، فإنك لا ترى مشروعًا مُتكامل الصورة؛ إذ إنّك ترى ستّ مهامّ مختلفة. وإذا ما وضعنا جانبًا للحظةٍ من الوقت البُعد الاستعراضيّ لهذه المحاولة، والشجاعة المُلهمّة لكلِّ رائدٍ من رُواد الفضاء، يمكننا أن نقيّم نسبيًا جودة الأداء في كلِّ مهمّةٍ من المهامّ الستّ. مهمّتان نُفّدتا بحسب التعليمات الأصليّة، مهمّتان بطوليتان، ومهمّتان متوسّطتا الأداء. وإذا نظرتْ نظرةً أكثر دقّة، فإنك ستدرُك أنّ رُواد الفضاء، كلًّا بمفرده، كانوا هم السبب في هذا التّفوّق في معظم الحالات.

نفذ آلان شيبيرد والي شيرا، وكلاهما من العسكريين، مهمّتهما بصورةٍ كاملةٍ دون أيّ أحداثٍ دراميّةٍ أو مفاجآت. وقد أنجزا مهمّتهما بحسب المعايير المطلوبة.

شكّل جون چلين وچوردن كوير حالةً خاصّةً بعض الشيء. فقد كان چلين بطل الأبطال، وكان كوير مُسترخيًا حتّى إنّ النوم غلبه في الواقع وهو على منصّة الإطلاق. غير أنّ كليهما واجها صعوباتٍ ميكانيكيّةً خطيرةً عالجاها ببطولةٍ رائعةٍ وتألّقٍ فنيّ حتّى إنّ كوير استطاع إنجاز عمليّة الهبوط الأكثر دقّةً من بين عمليّات هبوط مركبات الفضاء الأخرى، وذلك بالرّغم من الفشل التامّ لأنظمة التوجيه الأوتوماتيّة لإعادة الدخول إلى الغلاف الجوّي للأرض.

وكان أداء چاس چريسوم وسكوت كارينتر أقلّ إثارةً للإعجاب. حيث قاد چريسوم المركبة دون أخطاء، لكنّ الدُعر أصابه، كما بدا، بعد أن هبط الجزء الخاصّ به من المركبة الفضائيّة في المحيط. يبدو أنّه فتح غطاءً منقذ الهروب أكبر من الوقت المعيّن، فامتألتْ مركبته بالماء وهبطت إلى قاع البحر على عمق ستّة عشر قدمًا (نحو ٥ أمتار). لم تستطع وكالة الفضاء الأمريكيّة-ناسا (NASA) أن تسترجع المركبة التي ترنّ ثلاثة آلاف رطل (نحو ١٣٦٠ كغم).

في هذا الوقت، كان كارينتر متحمّسًا جدًّا لكونه في الفضاء حتّى إنّهُ عندما كان في مدار الأرض، ناوّر بمركبته في هذا الاتجاه وذاك حتّى استهلك كلّ وقوده تقريبًا. وعندما حان الوقت للعودة إلى الغلاف الجوّي للأرض، لم يستطع أن يجري التّصحّيح الملائمة في ركن إعادة الدخول، فانهى به الأمر بالهبوط على بعد ٢٥٠ ميلًا (نحو ٤٠٠ كم) من موقع الهبوط المحدّد له. غير أنّه كان محظوظًا. لو أنّ اقترابه كان أقلّ عمقًا بدرجتين، لارتدّتْ مركبته عن الغلاف الجوّي ولبقيتْ تدور في الفضاء إلى الأبد.

لا شكّ أنّ ناسا قد شاهدتْ أداء رُوادها وتساءلتْ بالقول: ”لماذا هذا التّراوُح في نطاق الأداء؟ لقد اخترناهم باعتماد الخبرة والذكاء والتصميم. وقد تلقوا جميعهم التدريب ذاته باستخدام الأدوات ذاتها. فلماذا لم يكن أدؤهم متماثلًا؟ لماذا تفوّق كوير بينما عانى كارينتر الصعوبات؟ لماذا تصرّف چلين بهذا الهدوء، فيما تصرّف چريسوم بهدوءٍ أقلّ؟“

يكمن الجواب في أنّ هؤلاء الرجال الستّة، بالرّغم من أوجه الشبه الكثيرة بينهم؛ ورغم إنجازهم جميعًا مهمّتهم بشكلٍ

استثنائيًا بالمقارنة ببقية، فقد كانوا يملكون مواهب مختلفة.

ماذا يعني هذا الأمر؟ يعني أنه بالرغم من أن كل واحد من هؤلاء الرجال واجه المؤثرات نفسها، فإن ردود أفعالهم على هذه المؤثرات، ومن ثم كيفية تصرفهم، كانت مختلفة جدًا. خلال الدوران حول الأرض، كان كاريبنتر متحمسًا جدًا حتى إنه لم يستطع التوقف عن اللعب بمحركات الارتفاع النفاثة، أمّا كوير فقد كان هادئًا جدًا حتى إنه نام في أثناء قيام مركبته ببعض الدورات حول الأرض. وعند الانطلاق، تسارعت نبضات قلب جريسوم فبلغت ١٥٠ نبضة في الدقيقة، لكن نبض جلين لم يتجاوز الثمانين نبضة.

المؤثرات هي ذاتها، لكن ردود الفعل كانت مختلفة إلى أبعد حد. لماذا؟ لأن كل واحد منهم غرل ما حوله في العالم بطريقة مختلفة. كانت المصفاة العقلية لكل رجل تفرز وتختل مِمَّا يجعل أحد الرجال مُدركًا إدراكًا شديدًا للمؤثرات التي لم يرها رجل آخر. كان والي شيوا يتمايل في الماء بعد هبوطه، وكان يركز تركيزًا قويًا على "أداء المهمة بصورة صحيحة" حتى إنه بقي في مركبته لمدة أربع ساعات لكي يُتم كل خطوة من روتين ما بعد الطيران. لقد حجزت مصفاته الفكرية أيّ آلام قد يسببها رهاب الاحتجاز (Claustrophobia). غير أن مصفاة جاس جريسوم الفكرية لم تفعل هذا. تدلّ الإشارات كلها إلى أن جريسوم، بالكاد بعد خمس دقائق من هبوطه في الماء، شعر بأن مركبته الصغيرة جدًا قد أغلقت عليه. ولأن مصفاته الفكرية لم تُعدّ قادرة على إخماد دُعره المتنامي، طلبت منه الهروب على الفور. فافتتح فجأةً غطاءً منقذ الهروب.

أنت لديك مصفاة، أي طريقة مميزة للتجاوب مع العالم من حولك. نحن جميعًا لدينا هذه المصفاة. تخبرك مصفاتك أيّة مؤثرات تلاحظها وأيها تهملها؛ أيّة مؤثرات تحبّ وأيها تكره. إنها تخلق دوافعك الفطرية- هل محفزاتك مدفوعة بالمنافسة أم بالإيثار بالذات؟ إنها تحدّد كيف تفكر- أنت منضبط أم لا تتدخل في شؤون الآخرين الاقتصادية، عملي أم استراتيجي؟ إنها تشكّل مواقفك السائدة- أنت متفائل أم ساخر، هادئ أم مضطرب، متعاطف مع الآخرين أم مجرد من العاطفة؟ إنها تخلق فيك جميع معايير السلوك والمشاعر والتفكير البارزة الخاصة بك. وفي الواقع، إن مصفاتك هي مصدر مواهبك.

ومصفاتك لا مثيل لها. إنها تصنّف كل مؤثر وتخلق عالمًا لا يستطيع أن يراه سواك. هذه المصفاة هي التي تفسّر حقيقة أن المؤثر ذاته يولّد لديك ردود فعل مختلفة عن ردود فعل شخص آخر بالقرب منك.

تخيّل مثلاً أنك نائم في رحلة طيران طويلة عندما تواجه الطائرة مطبات هوائية قوية. هل تستيقظ وأنت مقتنع بأن السبب الرئيسي الذي جعلك لا تسمع أيّ تفسير من غرفة القيادة بشأن ما يحدث هو انشغال هؤلاء الطيارين برُبط أحزمة مظلة الهبوط حول أجسادهم؟ أم أنك تبقى نائمًا بينما ينحني رأسك بإيماءة قوية هي العلامة الوحيدة التي تشير إلى أن جسّدك قد شعر بالمطبات؟

تخيّل أنك في حفلٍ يحضره بعض الناس الذين تعرفهم، إضافةً إلى آخرين لا تعرفهم. هل تجد نفسك مضطربًا إلى الاختلاط بجمع الغرباء والتنقل بين الحشد الحاضر فيما تتذكّر الأسماء، وتسرد القصص، وتجعل بعضًا من الغرباء أصدقاءً لك؟ أم تلتصق بالزاوية مع زوجتك أو أحد رفقاتك متفحصًا الغرفة للعثور على شخص آخر تعرفه وأنت تتدرب بعصبية على النكتة الوحيدة التي يمكن أن تضطرّ إلى سردّها الليلة؟

تخيّل أنك تتناقش مع مديرك. عندما يحتدّ النقاش، هل تجد نفسك وقد صرت أكثر هدوءًا ووضوحًا وفصاحةً بينما يمدّدك دماغك بكلمة ملأمة تلو الأخرى؟ أم تشور نائرة مشاعرك، وينغلق دماغك ويعزلك عن جميع هذه الكلمات التي قد تدرّبت عليها بالرغم من جميع استعداداتك؟

لأن كل كائن بشريّ توجّهه المصفاة الفريدة الخاصة به، فإن الحالة ذاتها تُنتج ردود فعل مختلفة جدًا. فما هو سهل إلى درجة السخافة بالنسبة إليه، يكون مفرط الصعوبة بالنسبة إليك. وما هو مثير ومشوّق بالنسبة إليك، يكون مُضجرًا بالنسبة إلى شخصٍ آخر.

يواجه جميع سائقي الشاحنات الوضع ذاته- أميالاً من الطرقات، حمولة صعبة ومُرهِقَة، وأسراب من السيارات الصغيرة تُحدث طنيناً حولهم. تلقوا جميعاً التدريب نفسه وحصلوا على الخبرة ذاتها. لكن بعض هؤلاء السائقين يقطعون ضعف عدد الأميال التي يقطعها زملاؤهم، ومع ذلك يتعرّضون لنصف عدد الحوادث التي يتعرّض لها الآخرون. لماذا؟ بسبب المصفاة الخاصّة بهم. عندما تسأل أفضل السائقين قائلاً له: ”بِمَ تفكّر وأنت تقود الشاحنة؟“ يعطي جميعهم الجواب نفسه. يقولون جميعاً: ”أفكّر في ما سأفعله في ما إذا انحرفت تلك السيّارة الآن إلى اليمين، وفي ما لو قرّر ذلك الشخص الذي يسير في الشارع أن يحاول عبوره قبل أن يتغيّر ضوء إشارة المرور، وفي ما إذا تعطلت مكابح الشاحنة“. بينما كان السائقون الآخرون يفكّرون في موقف الاستراحة التالي، وفي المسافة التي سيقطعونها في ذلك اليوم، أو في مواضيع مسليّة أكثر. كان أفضل السائقين يلعبون بألعاب ”ماذا لو؟“ ويتوقّعون سيناريوهات معيّنة، ويخططون لمناورات يتجنّبون فيها الآخريّن. المؤثّرات ذاتها، أمّا ردود الفعل فمختلفة، والأداء مختلف اختلافاً كبيراً.

بصورةٍ مشابهة، يواجه جميع ممثلي خدمة الزبائن الوضع ذاته: آلاف الاتّصالات الهاتفية التي تأتي من الزبائن الساخطين. لديهم جميعاً التكنولوجيا والخبرة والتدريب ذاتهم. ومع ذلك، يستقبل أفضل ممثلي الخدمة مكالمات أقلّ بمقدار الثلث مقارنة بما يستقبله الممثلون العاديّون من اتّصالات لتسوية الشكوى ذاتها. لماذا؟ لأنّ الهاتف بالنسبة إلى أفضل ممثلي خدمة الزبائن، الذين يتّصف معظمهم بالخشيل، هو أداة للاستعمال الخاصّ والشخصي جدّاً. إنّه يسترهم عن أعين الزبائن، وفي الوقت نفسه، يعطيهم الفرصة للاتّصال بسرعة أكبر والشعور بقرب أكبر من الزبون ممّا لو كانوا واقفين قدّامه (وجهاً لوجه). إنهم يتصوّررون الغرفة التي يحضر الزبون فيها، ويتخيّلون شكل الزبون. وهم يتسمون ويلوّحون بأيديهم مع أنّهم يعلمون أنّ الزبون لا يستطيع أن يرى ما يفعلونه. تستقبل المصفاة الخاصّة بهم، بشكلٍ غريزيّ، كلّ صوتٍ بمنأى عن الجسد، وتشكّل بذلك كائنًا بشريًا كاملاً. وعلى الطرف الآخر من الاتّصال، يشعر الزبون بالفارق.

إنّ عمليّة تصفية ما هو موجود في عالمهم ليست عمليّة واعية وعقلانيّة. فهي لا تحدث مرّة في الأسبوع، ممّا يتيح لهم التمتع برفاهية الاستلقاء وتقييم البدائل قبل أن يقرّروا أيّة طريقة عملٍ هي الأكثر ”عقلانيّة“. خلافاً لهذا، تعمل المصفاة الخاصّة بهم باستمرار، تفرز وتنخل وتخلق عالمهم، في الوقت الذي يقومون فيه بتأدية أعمالهم.

مصفاةك تقوم بالعمل نفسه. إنّها تعمل الآن بينما أنت تقرأ هذا الكتاب. ربما توقّفت في هذه اللحظة عن النظر إلى الصفحة لتفكّر في شيءٍ آخر. وربّما لم تفعل هذا. وربّما أنت الآن تقرأ بسرعة لكي تصل إلى نهاية الفصل قبل هبوط طائرتك. وربّما ليس لرحلة الطائرة علاقة بهذا؛ أنت مجرّد قارئٍ سريع بالإكراه. ربّما أنت التقطت للتوّ قلماً لتضع خطاً تحت هذه الفقرة أو لتكتب ملاحظة سريعة غير مرتّبة في الهامش. أو ربّما أنت تكره أن يضع الناس علامات في كتبهم.

إنّ مصفاةك تعمل دائماً. من بين جميع الأمور المحتملة التي يمكنك أن تفعلها أو تشعر بها أو تفكّر فيها، تخبرك مصفاةك باستمرارٍ بالأشياء القليلة التي يجب عليك أن تفعلها أو تشعر بها أو تفكّر فيها.

إنّ المصفاة الخاصّة بك، أكثر ممّا هو عرقك أو عمرك أو جنسيّتك، أو في ما إذا كنت ذكراً أو أنثى. إنّ مصفاةك هي أنت.

<sup>3</sup> للمقارنة، تبلغ كتلة ١غم من الرّبيق ١٣.٦ ضعف ١غم من الماء. ويعني هذا أنّ أنبوباً يحوي لترًا من الرّبيق يزّن ١٣.٦ كغم، بينما يزّن أنبوبٌ يحوي لترًا من الماء ١ كغم فقط. وهذا يوضّح مقدار ضخامة الجهد المبذول في هذا الاختبار (الناشر).

<sup>4</sup> هذا اختصار لأربع كلمات إنكليزيّة تكوّن الجملة التالية: (Man In Space Soonest) وترجمتها ”الإنسان في الفضاء في أسرع وقت“ (الناشر).



## عَقْدُ اسْتِخْدَامِ الدِّمَاغِ

“ما مقدار ما يستطيع المدير أن يغيّره في شخص ما؟”

ما مقدار ما يمكن أن يتغيّر فيك؟

إذا كنت تكره مقابلة أشخاص جُدُد، هل يمكنك أن تتعلّم أن تحبّ عمليّة كسر الجمود (تلطيف الأجواء واختراقها) مع الغرباء؟ وإذا كنت تتجنّب المواجهات، هل يمكنك أن تجد متعة في المشاركة في تبادل كلام في مناظرة؟ وإذا كانت الأضواء المشعّة تجعلك تنصبّ عرقاً، هل يمكن أن تتعلّم كيف تشعر بإثارة تحدّي التحدّث أمام الناس؟ هل يمكنك أن تكون مواهب جديدة؟

يفترض العديد من المديرين والشركات أنّ إجابات هذه الأسئلة جميعها هي “نعم”. فهم يقولون لموظفيهم بنّيّات صادقة إنّ لدى كلّ شخص القوى الكامنة ذاتها. وهم يحثّون موظفيهم على الصراحة والالتزام نحو تعلّم طرق جديدة للسلوك. ولمساعدتهم على صعود سلسلة المراتب في الشركة، يُرسلون موظفيهم للالتحاق بصفوف تدريب مُصمّمة لتعليم جميع أنواع السلوك الجديد: التعاطف، الإصرار والحزم، بناء العلاقات، الابتكار، التفكير الاستراتيجي. إنّ إحدى السمات التي تبعث على الإعجاب والتي يمكن للموظف أن يكتسبها، بحسب منظورهم الخاص، هي رغبة الموظف في تغيير ذاته من خلال التعلّم وضبط النفس.

المديرون العظماء في العالم لا يشاركون الآخرين هذا المنظور. تذكّر شعارهم الذي يكرّرونه دائماً:

لا يتغيّر الناس كثيراً إلى درجة كبيرة.  
لا تضيع الوقت وأنت تُحاول أن تُدخل ما قد أُخرج.  
حاول أن تُخرج ما بقي في الداخل.  
ذلك صعب بما فيه الكفاية.

إنّهم يعتقدون أنّ مواهب الشخص، مصفاته الفكرية، هي “ما بقي في الداخل”. إذاً لن يستطيع أيّ مقدار من تدريب “مدرسة ابتسم” أن يحوّل الشخص الذي يخاف الغرباء إلى شخص يتودّد بسهولة إلى الآخرين. وبالرغم من أفضل الجهود التي يبذلها الشخص الذي يصير أقلّ قدرة على الكلام كلّما ازداد غضبه، فإنّه لن يحوز متطلبات التفوّق في مناقشة يشترك فيها. ومهما كان مقدار إدراك المنافس القوي لقيمة سيناريوهات “رابح-رابح” (الكل رابح)، فإنّه لن يتعلّم أبداً كيف يُحبّها.

إنّ مصفاة الشخص الفكرية ثابتة وفريدة بقدر ثبات بصمة إصبعه وفراحتها. هذا اعتقاد جذريّ يقف في وجه عقود من الأساطير التي تشدّد على تنمية الذات. لكن خلال العقد المنصرم (السنوات العشر الماضية)، بدأ علم الأعصاب والدماغ في تأكيد ما قد آمن به هؤلاء المديرون العظماء لمدّة طويلة.

ففي عام ١٩٩٠، أعلن الكونغرس والرئيس الأميركيّ أنّ فترة تسعينيات القرن العشرين هي عقد استخدام الدماغ. فأجازوا التمويل، ورعوا المؤتمرات، وبشكل عامّ، فعلوا كلّ ما في وسعهم لمساعدة المجتمع العلميّ في سبر أغوار العقل البشريّ وحلّ ألغازه.

عمل تشجيعهم على تسريع جهود الصناعة والمجتمع الأكاديميّ ومنظّمات البحث المستمرة. وعلى حدّ قول لويس آل. جود (Lewis L. Judd)، المدير السابق للمعهد الوطنيّ للصحة العقلية: “إنّ سرعة التقدّم في علم الدماغ والأعصاب كبيرة جداً حتّى إنّ ٩٠٪ من كلّ ما نعرفه عن الدماغ قد تعلّمناه في السنوات العشر الماضية”.

في الماضي، كان علينا أن نستدلّ على وظائف الدماغ من سلوك المريض. لكنّ التكنولوجيا الجديدة اليوم، مثل الرسم السطحيّ للدماغ (PET) والتصوير بالرنين المغناطيسيّ (MRI)، سمحت للعلماء بأن يراقبوا الدماغ وهو يعمل. ونحن مسلّحون بهذه الأدوات وغيرها، قد قفزنا قفزاتٍ عملاقة في عمليّة التعلّم.

لقد تعلّمنا أنّ أسباب المرض العقليّ هي أسبابٌ بيولوجيّةٌ مثلها مثلُ أيّ مرضٍ جسديّ. وتعلّمنا لماذا يعملُ الناقل العصبيّ الدوبامين (Dopamine) على تهدئتنا، ولماذا يهيجنا السيروتونين (Serotonin). وتعلّمنا، بخلاف ما كنّا نعتقد، أنّ ذاكرتنا ليست مُخزّنةً في مكانٍ واحدٍ معيّن، بل هي متناثرةٌ كالإشارات والأدلة على كلّ طريقٍ سريع وفي الأزقة الخلفيّة لدماغنا.

كما تعلّمنا كيف ينمو الدماغ. وإذا ما أخذنا في الحسبان سرعة الاكتشافات العلميّة في هذا الميدان، فمن المؤكّد أنّنا سنسرّع من تقدّم معرفتنا على نحوٍ مؤثّرٍ خلال السنوات القليلة المقبلة. لكنّ هذا هو كمّ ما نعرفه اليوم.

يحتوي دماغُ الطفل عند ولادته على مئة بليون خليةٍ عصبيّة، أي خلايا دماغيّة يفوق عددها النجوم الموجودة في مجرتنا. ستتمو هذه الخلايا وتموت بصورةٍ منتظمة في أثناء حياة الطفل، لكنّ عددها سيبقى هو نفسه تقريبًا. هذه الخلايا هي المادّة الخام للعقل، ولكنها ليست العقل. إنّ عقلَ الطفل يعيش بين هذه الخلايا، وفي الاتّصالات بينها، وفي نقاط التشابك العصبيّة (Synapses).

إنّ تشكيل هذه الاتّصالات التشابكيّة في أثناء السنوات الخمس عشرة الأولى من الحياة، هو المكان الذي تتوضّح فيه الدراما بالتدريج.

من اليوم الذي يولد فيه الطفل، يبدأ دماغه بالامتداد بسرعةٍ وغزارة. بدءًا من مركز الدماغ، ترسل كلّ خليةٍ عصبيّة آلافًا وآلافًا من الإشارات. فهي تحاول أن تتحدّث بعضها مع بعض- تحاول أن تتواصل أو تتشابك. تخيّل لو أنّ كلّ شخصٍ على قيد الحياة اليوم يحاول في الوقت ذاته أن يتّصل بعددٍ من الناس مقداره ١٥٠.٠٠٠ شخصٍ، عندئذٍ ستكفون لديك فكرة رائعة عن مقدار سمّ الدماغ الصغير وتعقيده وحيويّته.

عند بلوغ الطفل عامه الثالث، يكون عدد التشابكات الناجحة التي تمّت هائلًا، إذ يبلغ خمسة عشر ألف اتّصالٍ تشابكيّ لكلّ واحدة من الخلايا العصبيّة.

لكنّ هذا كثيرٌ جدًّا بالنسبة إلى هذا الطفل. لقد صار حملها ثقیلاً جدًّا بهذا الحجم من المعلومات التي تدور بسرعة داخل رأسه. عليه أن يستوعب معنى كلّ ما يجري وأن يشعر به. وهكذا خلال السنوات العشر المقبلة، يعملُ دماغه على تصفية شبكة اتّصالاته وتركيزها. وتصير نقاط التشابك العصبيّ أقوى جدًّا ممّا كانت عليه، والضعيفة منها تذبل وتزول. يشبه الدكتور هاري تشوجاني (Harry Chugani)، أستاذ علم الأعصاب في كليّة الطبّ في جامعة ولاية وين (Wayne)، عمليّة التشذيب هذه بنظام الطرق السريعة:

”توسّع الطرقات التي تشهد أكبر حركة ازدحام. والطرقات التي نادراً ما تُستخدَم تكون بحاجةٍ إلى ترميم“.

لا يزال العلماء يتجادلون بشأن الأسباب التي تجعل بعض الطرق السريعة العقليّة تُستخدَم بانتظام أكثر من غيرها. يؤكّد بعضهم أنّ الجينات التي ورثها الطفل تجعله يميل إلى اتّجاهٍ طرقيّ عقليّة معيّن دون الأخرى. ويؤكّد البعض الآخر أنّ لطريقة تربية الطفل تأثيرًا كبيرًا في أيّة طرقٍ ستبقى على قيد الحياة بعد عمليّة التقليم الداروينيّ<sup>2</sup> وفي أيّها ستموت.

هذه الآراء ليست بالتعاطي حصريّة (أي: إمّا هذه وإمّا تلك). لكن مهما كان تحيُّز طبيعة تنشئتها، فإنّ قلّة فقط تعارضُ محصّلات عمليّة التقليم العقليّة هذه. وعند بلوغ هذا الطفل مرحلة المراهقة المبكرة، يكون لديه نصف عدد التشابكات العصبيّة التي كانت لديه عندما كان عمره ثلاث سنوات. لقد شكّل دماغه شبكةً فريدة من الاتّصالات العصبيّة. لديه الآن بعض الطرق السريعة الجميلة التي لا وجود لاحتكاكات فيها، وهي خالية من حركة المرور، وذات أربعة مسارات حيث

التشابكات سَلْسَلةً وَقَوِيَّةً. ولديه أيضًا أرضٌ جرداءٌ قاحلةٌ لا تستطيعُ أيَّةُ إشارةٍ أن تعبرها.

وإذا انتهى به الأمر بوجود طريقٍ سريعٍ بأربعة مساراتٍ للتعاطف، ستشعر بالآخرين ممَّن حوله كما لو كانت مشاعره هو. وبالمقابل، إذا كانت لديه أرضٌ قاحلةٌ للتعاطف، فسيكون عديم الشعور بالآخرين، يتفوه بالكلمات الخطأ في الوقت الخطأ وللشخص الخطأ، ليس عن حقدٍ، بل لمجرد عدم قدرته على التقاط تواتر الإشارات العاطفية التي تُرسَل إليه. وبالمثل، إذا كان لديه طريقٌ سريعٌ ذا أربعة مساراتٍ لمواجهة الآخرين، فسيكون هو ذلك الفتى المحظوظ الذي يمدُّ دماغه بكلمةٍ مثاليةٍ تلو الأخرى في أثناء احتدام النقاش. وإذا كان لديه أرضٌ قاحلةٌ لمواجهة الآخرين، سيجد أن دماغه سيعمل دائمًا على إقفال فمه في أكثر اللحظات حرجًا.

هذه الطرق العقلية هي مصفاته. وهي التي تُصدِرُ أنماطَ السلوك المتكررة التي تجعل منه فتى لا مثيل له. ومصفاته هي التي تقول له مع أيَّة مؤثراتٍ ينبغي أن يتجاوب وتخبره بشأن المؤثرات التي ينبغي تجنبها. وتحدّد أيضًا أين سيتفوق وأين سيُعاني. إنَّها تولّد فيه كلَّ ما لديه من حماس، وكلَّ ما لديه من عدم اكتراث.

إنَّ تشكيل هذه الطرقات هو تشكيلٌ لِشخصيته. يقول لنا علمُ الأعصاب والدماغ إنَّ هناك حدودًا لمقدار ما يمكن إعادة تشكيله في شخصيته عند تجاوزه منتصفَ سنواتِ مراهقته.

إنَّ هذا لا يعني أنه لا يمكن أن يتغيَّر. كما سنشرح لاحقًا، يمكنه أن يتعلَّم مهاراتٍ جديدةً ويكتسبَ معرفةً جديدةً. وبإمكانه أن يعدّل من قيمه. كما يستطيع أن يطورَ شعورًا أكبرَ بالوعي الذاتيِّ وقدراتٍ أكبرَ لتنظيم الذات. وإذا كانت لديه بالفعل أرضٌ قاحلةٌ للمواجهة، يمكن مساعدته عندئذٍ مع تدريب وإرشادٍ وتشجيعٍ كافٍ، على بناءِ طريقٍ ضيقٍ لكي يتمكن على الأقلَّ من التعامل بفاعليةٍ مع المواجهات. لكنَّ هذا يعني أنه بالنسبة إلى هذه الطرق العقلية، لا يستطيع أيُّ مقدارٍ من التدريب أو الإرشاد أو التشجيع أن يمكنه من تحويل الأراضي القاحلة الجرداء إلى طرقٍ سريعة ذاتِ أربعة مساراتٍ ينعدم فيها تصادمُ السيَّارات.

يؤكِّد علمُ الأعصاب والدماغ ما يعرفه المديرون العظماء. إنَّ مصفاته، وأنماطَ السلوك المتكررة التي يولِّدها دائمة ومستمرّة. وهو من معظم النواحي المهمة، شخصٌ فريدٌ بشكلٍ رائعٍ ودائمٍ ومستمرّ. وهكذا أنت أيضًا. وبالتأكيد، هكذا هم الأشخاص الذين توظفهم.

<sup>5</sup> العقد يعني ١٠ سنوات، ويتحدّث المؤلفان هنا عن تسعينيات القرن العشرين (الناشر).

<sup>6</sup> يعلمُ أسلوبُ "رابح-رابح" (Win-Win) في محاضرات التفاوض وحلِّ النزاعات، حيث يُدرَّب الشخص على الديبلوماسية والتنازل والتنافس وتجنُّب ما لا يُهمُّ ليكون الطرفان رابحين في النهاية (الناشر).

<sup>7</sup> قد يكون المقصود بالتقليد الداروينيِّ فكرة الانتخاب الطبيعي التي وضعها عالم الأحياء داروين، والتي تقول إنَّ البقاء للأصلح. ولا تزال هذه الفكرة محلَّ تجاذبٍ في الأوساط العلمية بين مؤيِّدٍ ومعارضٍ (الناشر).

## المهارات والمعرفة والمواهب

### ”ما الفرق بين هذه الأمور الثلاثة؟“

لا تُقلِقُ المديرين العظماء حقيقة وجود حدودٍ لمقدار التغيير الذي يمكنهم أن يحدثوه في دماغ شخصٍ ما. على العكس من ذلك، فهم ينظرون إلى هذا الأمر على أنه تأكيدٌ مُفرحٌ على أن الناس مختلفون. لا فائدة من الرغبة في إزالة هذه الفردية. من الأفضل رعايتها وتغذيتها. ومن الأفضل مساعدة شخصٍ ما على فهم المصفاة الخاصة به، ومن ثم توجيهها نحو سلوكٍ مُثمر.

إن كنت إذاً لا تستطيع تشكيل مواهبٍ جديدةٍ للعاملين معك، فما الذي يمكنك أن تغيره فيهم، إن كان هناك ما يمكن تغييره؟

أولاً، يمكنك أن تساعدهم في اكتشاف مواهبهم الدفينة. وسنناقش بتفصيلٍ أكثر في الفصل ٥ كيف أن المديرين العظماء بارعون في لَمَحٍ وميضٍ موهبةٍ في شخصٍ ما، وإعادة تعيينه بعد ذلك في وظيفةٍ أخرى بحيث يمكنه أن يستخدم تلك الموهبة بفاعليةٍ أكبر.

ثانياً، يستطيع المدير أن يعلم موظفيه مهاراتٍ جديدةً ومعارفَ جديدة. في هذا المجال، نذكر هنا إحدى الرؤى الثاقبة العميقة التي يشترك فيها المدبرون العظماء: المهارات والمعرفة والمواهب هي عواملٌ مميزةٌ في أداء شخصٍ ما. إنَّ الفرق بين هذه الأمور الثلاثة هو إمكانية تعليم المهارات والمعارف بسهولة، بينما لا يمكن تعليم المواهب. وإذا ما اجتمعت هذه الثلاثة في الشخص ذاته، فإنها تولدُ مركباً قوياً إلى درجةٍ فائقة. لكن يجب ألا تخلطَ بين المواهب من جهة، والمهارات والمعارف من جهةٍ أخرى. إذا فعلت ذلك، فإنك قد تُهدر مقداراً كبيراً من الوقت والمال وأنت تحاول أن تعلم شيئاً لا يمكن أساساً تعليمه.

إنَّ المهارات هي الطرقُ العمليَّة للقيام بالدور. إنَّها قدراتٌ يمكن نقلها من شخصٍ إلى آخر. بالنسبة إلى المحاسبين، يُعدُّ الحساب مهارة. إذا كان المحاسب المبتدئ، لسببٍ غريبٍ ما، لا يعرف إجراء عملياتٍ حسابية، فلا يزال بالإمكان تعليمه. وبالنسبة إلى الطيارين، فإن ميكانيكية عملية الانعطاف بالمركبة، والدوران والتحكُّم في علو المركبة من انخفاض وارتفاع هي كلها مهارات. وبالنسبة إلى المساعدين الإداريين، فإن تعلم برنامج (Microsoft Word) وبرنامج (Excel) هو مهارة. وبالنسبة إلى الممرضين، فإن تفاصيل كيفية إعطاء حقنة بصورة آمنة هي مهارة. إنَّ أفضل طريقة لتعليم مهارة ما هي تجزئة الأداء بكامله إلى خطواتٍ يمكن للطالب أن يُعيد تجميعها في ما بعد. إنَّ أفضل طريقة بالتأكيد لتعلم مهارة ما هي الممارسة.

إنَّ معرفتك هي ببساطة ”ما أنت تدركه“. وهناك نوعان من المعرفة: المعرفة المبنية على الحقائق، وهي أشياء تعرفها؛ ومعرفة مبنية على الخبرة، وهي أشياء أدركتها خلال مراحل حياتك. والمعرفة المبنية على الحقائق بالنسبة إلى المحاسب هي معرفته بقواعد القيود في مسك الدفاتر. وفي ما يخصُّ مساعدي الطيارين، فإن أنظمة السلامة التابعة لإدارة الطيران الفيدرالي هي معرفة مبنية على الحقائق. وبالنسبة إلى المسؤولين عن المبيعات، فإن مقومات منتجاتهم وفوائدها هي معرفة مبنية على الحقائق. يمكن تعليم المعرفة المبنية على الحقائق، بل ينبغي تعليمها.

أمَّا المعرفة المبنية على الخبرة فمختلفة نوعاً ما. إنَّها ليست معرفةً حسية، لذا فتعليمها أصعب بكثير. إنَّ الحصول عليها هو مسؤوليتك. يجب أن تدرَّب نفسك على التوقُّف والنظر إلى الوراء، إلى خبرات الماضي، وتحاول أن تمنحها معنى. من خلال هذا النوع من الاستغراق في التفكير أو التأمل، تستطيع أن تكتشف نماذج واتصالات عصبية. بإمكانك أن تبدأ في

فَهْمُ الْأَشْيَاءِ.

بعض هذه الأشياء التي أدركتها عمليّة. فمثلاً، خلال عددٍ من السنين، يكون المحاسبُ قد تعرّفَ طرقاً متنوّعةً لِيَحْمِي أصولَ عميلٍ ما من فرضِ مُفْرِطٍ لِلضَّرْبَةِ. ومدِيرٌ متجرٍ بالتجزئة، وهو يفكرُ في أساليبِ شراءِ الزبائن في الماضي، يعرفُ الآن أَيْةَ منتجاتٍ عليه أن يُبرزها في أثناء موسم الأعياد. وعندما يتذكّر المدرّسُ عيونَ طلابه القدامى المفتوحة الجامدة، هو الآن مستعدٌّ ومجهّزٌ بأشرطة فيديو ومشاريع رحلاتٍ ميدانيّةٍ يقوم بها لِيُضِيفَ حيويّةً إلى أجزاءِ المساق المملّة بشكْلِ خاصّ.

بعض الأشياء التي أدركتها هي مفاهيميّة أكثر من غيرها. إنّ إدراكك هويّتك وكيف ينظر إليك الآخرون هو معرفةٌ مبنيةٌ على الخبرة. تُكتسب هذه المعرفة بمرور الوقت، هذا إنّ كنت تُصغي. وبالطريقة ذاتها، إنّ قيّمك - تلك الجوانب من حياتك التي تتمسّك بها- هي معرفةٌ مبنيةٌ على الخبرة. عندما تقوم بعملية اختيار؛ وتصلُ في بعض الأحيان إلى تسوية، وفي أحيانٍ أخرى تتشبّثُ برأيك، تبدأ في إدراك أنّ بعض جوانب حياتك هي أكثرُ أهميّةً من غيرها. هذه الجوانب المهمة تصيرُ قيّمك وترشدك في خياراتك التي تقوم بها في المستقبل. ستبقى بعض هذه القيم ثابتة لا تتغيّر خلال حياتك. وبعضها سيتغيّر بمرور الوقت ونتيجة التأمل.

المواهبُ ظاهرةٌ مختلفةٌ كلياً. فهي الطرق السريعة ذات المسارات الأربعة الموجودة في عقلك، وهي التي تشكّل أنماطَ التفكير أو الشعور أو السلوك المتكرّرة. من خلال دراسات جالوب حول المحاسبين العظماء، اكتشفنا أنّ إحدى مواهبهم الأكثر أهميّة هي محبتهم الفطريّة للدقّة والإتقان. اسأل محاسباً عظيماً- ليس أيّ محاسبٍ، بل محاسباً عظيماً- متى يبتسم، وسيقول لك: "عندما تتوازن السجّلات". عندما تتوازن السجّلات، يصيرُ عالمه كاملاً. قد لا يبدو عليه هذا، لكنّه يكون مُتوهّجاً في الداخل. إنّ كلّ ما يفكر فيه هو: آه، متى سأتمكّن من القيام بهذا العمل ثانية! قد يبدو هذا غريباً بالنسبة إليك. لكنك إذا فكرت في الأمر، لا بدّ أن تكون المحاسبية بالنسبة إلى شخصٍ يتمتّع بحبّ فطريّ للدقّة والإتقان عملاً رائعاً. في كلّ مرّة تتوازن فيها سجّلاته، يختبرُ هذا الشخصُ كمالاً مُطلقاً في عمله. كم واحداً منّا يستطيع أن يدعي هذا؟

إنّ حبّ الدقّة والإتقان ليس مهارةً ولا معرفةً، بل هو موهبةٌ. إنّ كنت لا تمتلكها، فلن تتفوّق أبداً كمحاسب. وإذا لم يمتلك شخصٌ ما هذه الموهبة كجزءٍ من المصفاة الخاصة به، فلن يكون أمام المدير إلا القليل ممّا يستطيع أن يفعله لِحَقْنِهِ بها.

## ثلاثة أنواع من المواهب

درسنا في مؤسّسة جالوب مواهب أكثر من ١٥٠ دوراً متميّزاً، وحددنا في أثناء هذه العملية عدداً كبيراً من المواهب المختلفة (بعضها مذكورٌ في الملحق ج). وكما يمكن أن تتخيّل، كانت المواهب التي تحتاج إلى التفوّق في هذه الأدوار تختلفُ بصورةٍ كبيرة. يمتلك أحد حراس المرمى المشهورين في رابطة الهوكي الوطنيّة (NHL)، مواهبٌ مختلفةٌ عن شماس كاثوليكّي مُتفوّق؛ كما أنّ أفضل الممرّضين ليسوا مصنوعين من المادّة ذاتها التي صنّع منها أفضلُ وُسطاء الأسواق الماليّة (البورصة).

لِحَسَنِ الحظّ، اكتشفنا طريقةً لتبسيط هذه المواهب المتنوّعة في ثلاث فئاتٍ أساسيّة: مواهب السعيّ (Striving talents)، مواهب التفكير (Thinking talents)، مواهب العلاقات (Relating talents).

مواهب السعيّ: تفسّر هذه المواهب لماذا يفعل المرء ما يفعله. إنّها تفسّر لماذا ينهض من الفراش في كلّ صباح، ولماذا يمتلك الدافع ليُنابر ويثابر بجهد أكبر. هل هو مدفوعٌ برغبته في أن يكون بارزاً متميّزاً، أم أنّه يكتفي بالمكانة الجيدة التي وصل إليها؟ أهو منافسٌ قويّ، أم شخصٌ غير أنانيّ أم كلاهما معاً؟ أيحدٌ هويّته بكفاءته الفنيّة، أم يودُ فقط أن يكون محبوباً؟

مواهب التفكير: تفسّر هذه المواهب كيف يفعل الشخص ما يفعله. إنَّها تفسّر كيف يفكر، وكيف يقيّم بدائله، وكيف يتوصّل إلى قراراته. هل يركّز في عمله أم يرغب في إبقاء جميع خياراته مفتوحة؟ أهو منضبطٌ ومنظّم، أم يحبُّ المفاجآت؟ أهو مفكّرٌ تسلسليّ وعمليّ، أم استراتيجيٌّ يلعبُ ألعابَ "ماذا لو؟" الفكرية مع نفسه؟

مواهب العلاقات: تفسّر هذه المواهب هويّة الشخص. إنَّها تفسّر بمن يثق، مع من يبني العلاقات، من يُواجهه، ومن يتجاهل. أينجذبُ إلى مُصادقة الغرباء، أم يشعرُ بالراحة مع أقرب أصدقائه فقط؟ أيعتقدُ أنّ عليه أن يكسبَ الثقة، أم تمتدُّ ثقته لتشملَ الجميع إيماناً منه بأنَّ معظمهم سيبرهنون على أنّهم أهلٌ لثقتهم؟ أ يواجهُ الناس بنزاهة، أم يتجنّبُ المواجهة حتّى تتفجّر عواطفه أخيراً بخطابٍ انفعاليّ مُسهب؟

السعي، التفكير، العلاقات: هذه هي فئاتُ المواهب الثلاث الأساسية. ستجدُ ضمنَ كلّ واحدةٍ منها مجموعةً من الطرق السريعة ذات المسارات الأربعة، كما ستجدُ أراضٍ جرداءٍ قاحلة. مهما كنت تتوقُّ لأن تكونَ مختلفاً، فإنَّ مجموعَ مواهبك وأنماطِ سلوكك المتكرّرة التي تولّدها هذه المواهب، ستبقى مستقرّةً وراسخةً، ومألوفةً لديك ولدى الآخرين خلال حياتك كلّها.

## لعبتان عقليتان

إذا أردت أن تختبر مباشرة الصفات المتميّزة للمهارات والمعرفة والمواهب، حاول أن تلعب هذه اللعبة الصغيرة.

هل بإمكانك أن تستدلّ على الجملة المفيدة التي تشكّلها الحروف التالية:

ك

ل

ك ل م ا ت

ا

ت

الحل: "كلمات متقاطعة".

إذا كان الجواب قد قفز أمامك، فمن المحتمل أن تكون لديك موهبةً فطريةً لاكتشاف نماذج الكلمات. لقد رأينا هذا النوع من مواهب التفكير لدى مبرمجي الحاسوب العظماء. وأنت ربّما كنت مثلهم أيضاً تحبُّ أحجيات الكلمات المتقاطعة أو الأحجيات التي تحفزُ العقل.

لكن ربّما لم ترّ الحل فوراً. إذا كانت هذه هي الحال، فلا تقلق، سنحاول أن نعلّمك مهارةً تُساعدك على تحسين أدائك في إيجاد النماذج. لهذه المهارة خطوات ثلاث:

1. حدّد ما يبدو أنّه في الموقع الخطأ أو لا يتناسب مع الكلمة.

2. قيّم مكانه بالنسبة إلى العبارة ككلّ.

3. اجمع الخطوتين ١ و٢، واكتشف العبارة التي تُمثّل الحلّ.

إذاً، بالنسبة إلى الأحجية الأولى، فإنَّ هناك حروفاً مطبوعةً بشكلٍ عموديّ، وأخرى بشكلٍ أفقيّ. وما دُنا نكتب من اليمين إلى اليسار وليس من الأعلى إلى الأسفل، فإنَّ الخطأ هو في موقع الحروف العموديّة. ما الذي يربط بين الحروف العموديّة والأفقية هنا؟ إنَّ الرابط هو تقاطعهما. إذاً، بجمع هاتين الحقيقتين نكتشف أن العبارة هي "كلمات متقاطعة".

بسيطة حقًا.

حاول الآن أن تكتسب بعض الخبرة بتطبيق هذه المهارة الجديدة. هل بإمكانك أن تستدلّ على العبارة المعروفة من هاتين الكلمتين:

الموت الحياة

أين موقع "الحياة" من "الموت"؟ بعدها. فالحلُّ إذًا: "الحياة بعد الموت".

حاول حلّ الأحجّيّة التالية:

الصفير

ماجستير

دكتوراه

أين موقع "ماجستير" و"دكتوراه"؟ تحت الصفير. ماجستير ودكتوراه هما "درجتان جامعيتان". الحلُّ إذًا هو: "درجتان تحت الصفير".

أحجّيّة أخرى:

اقرأ

نرجو أن يكون الحلُّ قد خطرَ لك حالًا: "اقرأ ما بين السطور".

حسنًا، لقد أعطيتَ الفرصةَ لتتعلّم مهارةً جديدةً وتكتسبَ معرفةً مبنيةً على الخبرة لتطبيق هذه المهارة كما تمنح موظّفيك الفرصةَ في العالم الحقيقيّ. لكننا الآن سنُغيّر قواعد اللعبة كما يحدث تمامًا في العالم الحقيقيّ.

هل تستطيع أن تستدلّ على العبارة المعروفة في هذه الكلمات:

(١) تفكير (٢) تفكير رأي

هذه الأحجّيّة أصعب بقليل، لكن إن كنتَ تملك موهبة التفكير الفطريّة لملاحظة الأشكال والنماذج وتبنيها، فينبغي عندئذٍ أن يبرز الحلُّ مرّةً ثانية بالتدرّج:

"رأي بعد التفكير ثانية" [8](#).

لكن إن كنتَ لا تملك هذه الموهبة، فإنّ المهاراتِ والمعرفةَ التي اكتسبتها لم تساعدك مُطلقًا، أليس كذلك؟ إن لم تكن لديك الموهبة، فإنّ أداءك سيُعاني عندما تُواجه حالةً جديدةً لم يشملها التدريب الذي تلقّيته.

يحدث الشيء ذاته في العالم الحقيقيّ. فلنقل إنك قد درّبتَ للتو بعض الزملاء الجدد على المهارات والمعارف التي يحتاجون إليها لتوفير خدمة زبائن جيّدة. ثم أرسلتهم إلى الميدان. ما دامت طلباتُ الزبائن باقيةً ضمن المبادئ التوجيهيّة التي غطّاها التدريب، فإنّ معظمهم سيؤدّون عملهم بصورة جيّدة ومقبولة.

لكن ماذا يحدثُ فجأةً ودون توقُّع عندما يواجهون طلبَ زبونٍ ما لم يسمعوها به من قبل؟ فإذا كانت لديهم موهبة العلاقات للتعاطف و/أو للإقناع، سيكون أداءهم جيّدًا. وسيجدون، بحكم الغريزة، الكلمات الصحيحة المناسبة ونبرة

الصوت الملائمة لتهدئة الزَّبون وتسوية المشكلة.

لكن إن كانوا يفتقدون إلى هذه المواهب، فإنَّ جميع المهارات والمعارف التي اكتسبها لتوّهم ستكون قليلة الفائدة بالنسبة إليهم. وسيكون ذلك على حساب أدائهم.

تكمُن قوَّة المهارات والمعرفة في أنَّها تنتقلُ من شخصٍ إلى آخر. وتكمُن محدوديتها في أنَّها محصورةٌ ضمن حالةٍ معيَّنة. فإنَّ واجهتُ سيناريو غير متوقَّع، فإنَّها تفقدُ الكثيرَ من قوتها.

بالمقارنة، تكمُن قوَّة الموهبة في إمكانيَّة نقلها من حالةٍ إلى حالة. فإذا أُعطيتِ المنبِّة الصحيح، تبدأ تلقائيًا وفي الحال. فإذا كانت لديك موهبةٌ السعي إلى التَّنافس، فإنَّ أيَّ نوعٍ من أنواع المباريات يُثير حماسك. وإذا كانت لديك موهبةُ العلاقات للتَّعاطف، فإنَّ كلَّ عاطفةٍ تعني لك الكثير. وإذا كانت لديك موهبةُ العلاقات للإصرار الحازم، فمهما كان الموضوع، ستمكَّن من عرضِ قضيتك ببساطةٍ وإقناع.

تكمُن محدوديةُ الموهبة في صعوبةِ نقلها من شخصٍ إلى آخر. لا يمكنكِ تعلِيمُ الموهبة. يمكنكِ فقط أن تختارَ باعتماد الموهبة كِمِيار.

## لغة بسيطة، تفكيرٌ ذكي

ما دمَت قد صرتَ تعرفُ الآن الفرقَ بين المهارات والمعرفة والمواهب، يمكنك أن تستخدمَ هذه المصطلحات لتلقي مزيدًا من الضوء على جميع الكلمات الأخرى التي تُستخدم لوصف السلوك البشريّ- كلماتٍ مثل "قدرات" (Competencies)، "عادات" (Habits)، "موقف" (Attitude)، و"دافع" (Drive). يفترضُ كثيرٌ منَّا في الوقت الحاضر أنَّها كلُّها تعني الشيء ذاته. فنحن نستخدمُ على نحوٍ طبيعيٍّ عباراتٍ مثل "مهارات العلاقات ما بين الأشخاص" أو "مجموعة مهارات" أو "عادات العمل" أو "قدرات جوهريَّة"، حتَّى إننا نادرًا ما نستفهم عن معناها الحقيقيّ.

هذه ليست لغةٌ غير مُتقنةٍ فحسب، بل هي تفكيرٌ غير مدرّوس. إنَّها تقود المديرين إلى الخطأ. كما تقودهم أيضًا إلى هدُر الجهد والمال والوقت الثمين في محاولتهم بأخلص النيّات تدريبَ الأشخاص على اكتساب خصائص لا يمكن أساسًا التدريبُ عليها.

فلننظرُ إذا نظرةً دقيقةً إلى القدرات والعادات والموقف والدافع. أيُّها ينتمي إلى المهارات أو المعرفة، لذا يمكنُ تغييره في الشخص؟ وأيُّها مواهب، لذا لا يمكن ذلك؟

## القدرات

طَوَّرتِ القوَّاتُ العسكريَّة البريطانيَّة هذه الكلمة في أثناء الحرب العالميَّة الثانية لتعريف الضابط المثاليّ. وهي تُستخدم الآن في العديد من الشركات لوصف أنواع السلوك المتوقَّع من جميع المديرين والقادة. وبالرُّغم من عدم وجود أحدٍ يعتقد بالفعل أنَّ هذا المدير/القائد المثاليّ موجود، فإنَّه يمكن أن تكون القدرات مفيدةً بين حينٍ وآخر إذا ساعدتِ الشركة على استنباط مجموعة السلوكيات المثاليَّة لدورٍ معيَّن.

لكنَّ إن استخدمتَ هذه القدرات، فكنَّ على حذر. إذ إنَّ جزءًا من القدرات هو مهارات، وجزءًا منها معرفة، والجزء الآخر هو موهبة. إنَّها تجمعُ معًا على غير تعيينٍ بعض الصفات التي يمكن تعليمها، مع صفاتٍ أخرى لا يمكن تعليمها. ونتيجةً لذلك؛ ومع أنَّها مصمَّمةٌ بوضوح في الذهن، فإنَّ القدرات يمكن أن تنتهي بتشويش كلِّ شخصٍ دون استثناء. وهكذا يجدُ المدبرون أنفسهم وهم يرسلون الموظَّفين إلى صفوفٍ تدريبٍ ليتعلَّموا "قدرات" يحددها المدبرون، كالتفكير الاستراتيجيُّ أو الابتكار أو الاهتمام بالتفاصيل. غير أنَّ هذه ليست قدراتٍ، بل مواهبٌ لا يمكنُ تعليمها.



إذا قرّرت أن تستخدم القدرات، فاعمل على توضيح تلك التي تُعدّ منها مهارات أو معرفة، وتكون بذلك ممكنة التعليم، وأنها مواهب لا يمكن تعليمها. مثلاً، إن قدرات مثل "تنفيذ ممارسات العمل وضوابطه" هو مهارة يستطيع جميع المديرين أن يتعلموها للوصول إلى الحد الأدنى من الكفاءة. ومقدرة مثل "الاحتفاظ بالهدوء تحت النيران (أوقات الضغط)" هي موهبة؛ إذ إنه لا يمكنك أن تعلم شخصاً كيف يكون هادئاً بارد الأوصاب.

## العادات

"العادة" هي مُصطلح من المحتمل أن يسبب الالتباس والتشويش. لقد قيل لنا إن عاداتنا هي أمورٌ مكتسبة صارت تلقائية ومتأصلةً فينا. وقيل لنا أيضاً إننا نستطيع جميعاً أن نتغيّر ونكتسب عادات جديدة. ومرةً أخرى، صدرت هذه النصيحة بنية حسنة لكنها غير صحيحة. إن معظم العادات هي موجودةً فينا أصلاً. ومعظم العادات هي مواهب.

إذا كنت شخصاً يميل إلى الإصرار والجزم؛ أو كنت في العادة شخصاً متعاطفاً، أو شخصاً منافساً، فإنك ستواجه وقتاً عصيباً في تغيير هذه العادات. إنها عادات دائمة، وهي التي تجعلك من أنت عليه. ثمّة احتمال كبير في مواجهة كارثة عند افتراض أن الطريقة الوحيدة لتصير أكثر فاعلية هي أن تحاول تغيير الأمور التي هي فيك أصلاً.

بالتأكيد، هذا لا يعني أنك لا تستطيع أن تغيّر بعض جوانب سلوكك. بإمكانك أن تفعل هذا بمرور الوقت، ومن خلال التأمل، ربّما تغيّر قيمك، وهكذا تتعلم طريقة أكثر إيجابية وإنتاجاً لتطبيق مواهبك. وقد تختار أن تطبق موهبة أكثر من أخرى. وقد تجمع مواهبك مع مهارات ذات صلة بها. وقد تتعلم قبول مجموعة مواهبك الفريدة من نوعها، وهكذا تصير أقلّ دفاعية أو شعوراً بعدم الأمان. هناك الكثير ممّا يمكنك أن تغيّره.

لكن مهما فعلت، فإن جمال هذا الأسلوب هو اعتماده على الوعي الذاتي، بدلاً من نكران الذات، وهذا يُساعدك على أن تصير أكثر فاعلية. قد تكون بعض جوانب سلوكك قد تغيّرت، لكنك لم تكن مجبراً على تغيير شكلك إلى شكل شخص آخر. إن ما قمت به هو مجرد صقل مجموعة مواهبك الفريدة.

## المواقف

يقول العديد من المديرين إنهم يختارون باعتماد المواقف كمعيار. إنه موقف إيجابي- موقف يركّز على الفريق، ومتوجه نحو الخدمة. إنهم على صواب في ما يفعلون لأنّ مواقف الشخص الغالبة هي جزء من مصفاته العقلية. إنها تولّد نتيجة تفاعل طرفها السريعة الفريدة، وأراضيها القاحلة. إن مواقف الشخص هي مواهبه.

قد تكون المديرية ممّن يرتاب بالآخرين، أو قد تكون ممّن يثق بهم. قد تكون متفائلة أو ساخطة غير راضية. وقد تكون ممّن يميلون إلى التجربة والاختبار، أو تكون تقليدية محافظة. ليس أيّ من هذه المواقف هو بالضرورة أفضل من الآخر. وليس أيّ منها أيضاً سيمنع الشخص من تأدية أدوار معينة بصورة جيّدة جداً. مثلاً، قد يكون الشخص الساخط ريادةً قوياً مدفوعاً بعدم رضاه عن الوضع الراهن، وقد يناسب دور المرتاب دوراً ذا علاقة بالقانون، يُحافظ فيه على النظام، أو يحقق في تقارير معينة، في أيّ مكان يكون الشك الإيجابي فيه مطلوباً.

غير أنّ جميع هذه المواقف تشكل جزءاً من النماذج المتكررة لأفكار الشخص أو مشاعره أو سلوكه. ربّما يستطيع المدير أن يغيّر مزاج شخص ما بين يومٍ وآخر. غير أنّ المديرين سيُعانون دائماً من تغيير المواقف السائدة لذلك الشخص. وكما وصف ميك كاي. (Mick K.)، وهو مدير في إحدى شركات الاستشارات الكبرى، هذا الأمر بالقول: "إذا وجدت نفسي وأنا أقول للشخص ذاته أن ينظر إلى الجانب المشرق مرّة تلو الأخرى، يجب أن أفهم ما يحدث وأنصت بموجبه. إنه ليس في الجانب المشرق، بل هو في الجانب المظلم. ينبغي أن أتوقّف عن هدري مجهودي، وأن أجد دوراً

حيث الشكُّ هو مفتاحُ النجاح“.

## الدافع

يميزُ كثيرٌ من المديرين بين الموهبة والدافع. إنَّهم يجدون أنفسهم غالبًا وهم يقدِّمون المشورة إلى شخصٍ ما قائلين: “أنت موهوب، لكن عليك أن تركزَ نفسك للعمل وإلا ستهدُر تلك الموهبة“.

تبدو هذه النصيحة مفيدة، وهي في الغالب حسنة النية. غير أنَّها بشكلٍ أساسي ناقصة. إنَّ دافع الشخص لا يتغيَّر؛ حيثُ إنَّ ما يدفعه هو مصفاته الفكرية، بموجب مقدار قوَّة الطرق السريعة أو ضعفها في عقله. إنَّ دوافعه في الواقع هي مواهبه.

ولنأخذُ مثالًا موهبة السعي إلى التنافس. لدى بعض الناس طريقٌ سريعٌ ذو أربعة مساراتٍ للتنافس. قدَّم إليهم أرقامًا فيحاولون بالفطرة أن يستخدموا هذه الأرقام ليُقارنوا أداءهم بأداء أقرانهم. إنَّهم يحبُّون الأرقام لأنَّ ما تستطيع تلك الأرقام أن تقيسه يمكنك مقارنة، وإن استطعت أن تُقارن، فإنَّك تستطيع أن تُنافس.

غير أنَّ الأشخاص الذين يمتلكون أرضًا قاحلةً للتنافس، سيرونَ هذه الأرقام نفسها، ولا يشعرون إطلاقًا بأيَّة دَفعة من الطاقة. إنَّ وضع أنفسهم في مجالٍ يكون الجميع فيه مُتساوين، حيث يبذلون أفضل ما لديهم من جهود في مواجهة أقرانهم... هو أمرٌ لا يعينهم البتَّة. إنَّهم يبررون سلوكهم بالإصرار على رأيهم قائلين: “أنا لا أحبُّ المنافسة. إنِّي أفضلُ سيناريوهات «الكلُّ رابحٌ»»، أو مردِّدين القول المأثور: “أفضلُ أن أتنافس مع نفسي“. لكنَّ هذه الملاحظات هي مجردُ إشاراتٍ إلى أنَّ مصفاتهم تحاول بصورة مفهومة أن تقدِّم نفسها بالصورة الأكثر إيجابية.

الحقيقة هي أنَّهم أشخاصٌ غيرُ تنافسيين. وهذا أمرٌ ليس جيّدًا وليس سيئًا في آنٍ معًا. إنَّ هذه هي حالهم. ولا يُوجدُ شيءٌ يستطيعون هم، أو أنت كونك مديرهم، أن تفعلوه بهذا الشأن.

وبصورةٍ مُشابهة، لدى بعض الناس طريقٌ سريعٌ ذو أربعة مساراتٍ للإنجاز الدائم، هو موهبةٌ سعي ندعوها المُنجِز (The achiever). قد لا يكونون مضطرين إلى الفوز، لكنَّهم يشعرون بحاجةٍ ماسَّةٍ إلى إنجاز شيءٍ ما ملموسٍ “كلُّ يومٍ بيومه“. بالنسبة إليهم، كلُّ يومٍ - سواءً أيُّوم عملٍ أم عطلة نهاية الأسبوع أم أيَّة عطلة- يبدأ من أوَّلِه. عليهم أن يجمعوا بعض الأرقام في نهاية اليوم ليشعروا بالرِّضى عن أنفسهم. قد يضمحلُّ اللهبُ المشتعلُ بحلول المساء، لكنَّ الصباح التالي يُضرمُ النارَ من جديد، ويبحثُ صاحبه على البحث عن بنودٍ جديدةٍ ليُزيِّلها من قائمته. هؤلاء الناس هم “المبادرون الذاتيةون“ الأسطوريون.

لا تتطلَّب جميع الأدوار من الموظَّفين أن يمتلكوا موهبة السعي إلى الإنجاز. الممرِّضون، مثلًا، ليسوا مضطرين إلى توليد دوافعهم كلِّها من الداخل. بدلًا من هذا، عليهم أن يتجاوؤوا باهتمام وكفاءةٍ مع الحاجات الملحة التي تواجههم كلَّ يوم. إنَّ موهبة السعي إلى إثارة الآخرين على الذات بالنسبة إلى الممرِّضين، أهمُّ بكثيرٍ من الإنجاز. لكنَّ إن كنت تُدير أديارًا تتطلَّب مُنجزين، مثل وكيل التأمين المسؤول عن المبيعات في شركة أدوية، أو أيِّ دورٍ آخر يتطلَّب من الشخص أن يبادر بدلًا أن يتجاوب- تذكَّر حينئذٍ أنَّ من الأفضل لك أن تختارَ باعتماد الموهبة كمعيار؛ لأنَّه إن لم يشعر الشخص بهذه النار المتقدِّمة، فإنَّك لا تستطيع أن تُشعلها لأجله.

وينطبق الشيء ذاته على جميع مواهب السعي: الحاجة إلى خدمة الآخرين، والحاجة إلى الظهور على المسرح، والحاجة لأن يُظهر الشخص كفاءته، والحاجة إلى مساعدة الآخرين في نموهم. جميع هذه الدوافع هي مواهب، ولذلك لديها الصفات الموجودة في المواهب، أي أنَّها جزءٌ من المصفاة العقلية لكلِّ شخص. إنَّها استثنائية ودائمة.

لا يستطيع المدير مطلقًا أن يبيِّت الدوافع في حياة شخصٍ آخر. إنَّ كلَّ ما يستطيع أن يفعله هو تحديد الطرق السريعة ذات المسارات الأربعة لكلِّ موظَّف، ومن ثمَّ يعمل على تنمية قدر المستطاع. (تجدون المزيد عن هذا الموضوع في

## الفصل (٥).

عند وَصْفِ السلوكِ البشريِّ، ننصحُكَ بأن تلتزمَ أمرَ توضيحِ المهاراتِ والمعرفةِ والمواهبِ. تعاملْ بحذرٍ عند استخدامِ العاداتِ والقدراتِ؛ حيث إنَّها تجمَعُ بعضها بعضاً على غيرِ تعيينٍ. وبالمثل، إذا شعرتَ بحاجةٍ إلى استخدامِ الموقفِ أو الدافعِ، فكن حذراً. تذكَّرْ أنَّ دوافِعَ الشخصِ ومواقفَهُ السائدةَ هي مواهبٌ، لذا فإنَّه يَصْعَبُ تغييرها. عندما تسمعُ نفسك وأنت تويِّخُ شخصاً ما لكي "يُظهِرَ موقفاً أفضل"، فكن حذراً. ربَّما كنتَ تسألهُ أن يحاولَ المستحيلَ.

إنَّ كلَّ هذا لا يعني أنَّ الشخصَ لا يمكنه أن يتغيَّرَ. كلُّ شخصٍ يستطيعُ أن يتغيَّرَ، وكلُّ شخصٍ يمكنه أن يتعلَّم، وكلُّ شخصٍ يستطيعُ أن يصيرَ أفضلَ إلى حدِّ ما. إنَّ لغةَ المهاراتِ والمعرفةِ والمواهبِ، بكلِّ بساطةٍ، تساعدُ المديرَ على تحديدِ المكانِ الذي يمكنُ تحقيقَ التغييرِ الجذريِّ فيه، وتدُلُّه إلى المكانِ الذي لا يمكنُ تحقيقَ التغييرِ فيه.

[8](#) إنَّ كانَ هذا النوعُ من الأحجياتِ يستهويك، فيمكنك أن تجدَ العديدَ والعديدَ منها باللُّغةِ الإنكليزيَّةِ على شبكةِ الإنترنتِ من خلالِ البحثِ عن كلمةِ "Rebus Puzzles" (الناشر).

## العالم بحسب مقياس الموهبة "أي خرافة يمكننا أن نبدها من أفكارنا الآن؟"

يستطيع المديرون العظماء الآن، وهم مُسترشدون بمعتقداتهم الخاصة ومدعمون بالاكتشافات العلمية الحديثة، أن يبدؤوا أسطورتين من أساطير الإدارة الأكثر انتشارًا.

### الأسطورة رقم 1: "المواهب نادرة واستثنائية"

لا يوجد شيء استثنائي يخص المواهب. إذا كانت المواهب نماذج متكررة للأفكار أو المشاعر أو السلوك، فهي إذاً عادية في الواقع. كل شخص لديه نماذج متكررة من السلوك. ولا يقدر أي شخص أن يعزّو إلى نفسه الفضل في وجود هذه المواهب. إنها حادثة جرت عند الولادة، "تصادم الكروموسومات" (The clash of the chromosomes)، كما وصفها عالم الأجناس البشرية روبرت أردري (Robert Ardrey). ولكن باستطاعة كل إنسان أن ينسب إلى نفسه الفضل في رعاية مجموعة مواهبه الفريدة وتعزيبها.

إن أفضل طريقة لمساعدة موظف ما على رعاية مواهبه وتعزيبها هي أن تجد له دورًا يؤديه مُستخدمًا هذه المواهب. والموظفون الذين يجدون هذه الأدوار هم استثنائيون. يستطيع هؤلاء الأشخاص بصورة طبيعية أن يقوموا بالعمل الذي يكون شخص ما مستعدًا أن يدفع لهم مقابل القيام به. إننا نطلق على هؤلاء الناس بحق اسم "الموهوبين" (Talented).

ولنأخذ التمرّض كمثال. عند العمل مع مؤسسة كبيرة لتقديم الرعاية الصحية، سنحت الفرصة لمؤسسة جالوب لدراسة بعض أفضل الممرضين في العالم. وكجزء من بحثنا، طلبنا من مجموعة من الممرضين المتفوقين أن يحقنوا مئة مريض، وطلبنا من مجموعة ضبط تتألف من ممرضين أقل إنتاجًا، أن يقوموا بعملية الحقن ذاتها على العينة ذاتها المؤلفة من مئة مريض. ومع أن الإجراء كان هو نفسه تمامًا، فإن المرضى قالوا إنهم شعروا من حقن الممرضين المتفوقين بألم أقل من حقن نظرائهم غير المتفوقين. لماذا؟ ما الذي كان أفضل الممرضين يفعلونه لتخفيف الألم؟ هل كانوا يستخدمون الإبر بأسلوب خاص؟ هل كانوا يضعون المطهر بيد ثابتة أو باستخدام قطعة قطنية أكثر نعومة؟

من الواضح أنهم لم يفعلوا هذا. ومن الواضح أن كل ما في الأمر هو ما قاله الممرض للمريض مباشرة قبل أن تنخز الإبرة الجلد. عرّف الممرضون العاديون بأنفسهم بكلمات سريعة قائلين: "لا تقلق، لن تؤلمك هذه الحقنة على الإطلاق"، ثم كانوا يغرزون الحقنة بكفاءة حرفية.

اختار أفضل الممرضين أسلوبًا مختلفًا جدًا. كانوا يتمتعون بالكفاءة نفسها في استخدام الإبرة، لكنهم هيأوا الأجواء بدقة أكبر. اعترفوا قائلين: "ستؤلمك الحقنة قليلًا، لكن لا تقلق. سأكون لطيفًا معك قدر الإمكان".

كان أفضل الممرضين قد أسعدهم الحظ بامتلاك موهبة العلاقات للتعاطف. لقد علموا أن الحقنة ستحدث الألم، وهكذا شعر كل واحد منهم، كل بأسلوبه الخاص، بأنه مضطر إلى مشاركة المريض تلك المعرفة. وبصورة تدعو إلى الدهشة، خفف هذا الاعتراف من ألم المريض. لقد بدا للمريض وكأن الممرض كان يمرّ معه بالخبرة ذاتها بطريقة ما. كان الممرض في صفه، وقد أدرك الممرض هذا الأمر. فعندما وخزت الإبرة الجلد، لم يكن الإحساس بها نوعًا ما سيئًا كما اعتقد المريض أنه سيكون.

إن موهبة العلاقات للتعاطف ليست استثنائية بصورة خاصة. كثير من الناس يمتلكونها ويستخدمونها في جميع مجالات حياتهم. لكن هؤلاء الأشخاص المتمتعون بموهبة التعاطف ممن يصيرون ممرضين، هم أناس استثنائيون. إن بإمكانهم أن

يُشاركوا المريضُ أمله. إنَّهم ”موهوبون“.

وبصورةٍ مشابهة، يُفتنُّ بعضُ الأشخاصِ بالمخاطرة. إنَّ موهبةَ السعيِ هذه ليستُ جيِّدةً ولا هي سيِّئة، رغم أنَّها قد تحفزُ أشخاصًا عاديينَ على رميِ أنفسهم من الطائرات، أو على السباحة مع أسماك القرش الأبيض الكبير لمجردِ التسلية. لكنَّ إنَّ صار هؤلاء الأشخاصُ أطباءً تخديرٍ أو جراحين، عندئذٍ يصير طريقهم السريعُ ذو المسارات الأربعة للمخاطرة- موطنَ قوَّةٍ إيجابياً. بالنسبة إليهم، تصير نوعيَّة عملهم التي تتضمَّن حرفةً الحياة أو الموت، مصدر إثارة لهم لا مصدرَ ضغط. هؤلاء الأشخاص استثنائيون. إنَّهم ”موهوبون“.

وينطبق الأمرُ نفسه على الشخص الذي يتمتَّع بموهبةٍ تذكُرُ الأسماء مع تذكُرِ الوجوه. حسنٌ أن يمتلك الشخصُ هذه الموهبة، غير أنَّها تصيرُ موهبةً قيِّمةً بصورةٍ خاصَّة، عندما يُوظَّف ذلك الشخصُ كحاجبٍ (بوابٍ) في فندقٍ ما. في جميع هذه الحالات، الموهبة في حدِّ ذاتها ليست استثنائيةً. إنَّ مطابقةَ الموهبة مع الدور هو الأمرُ الاستثنائي. وكما هي الحال في الفنون الأدائيَّة، فإنَّ السرِّ في عروض المسرحيات العظيمة، يكمنُ كلُّه في اختيار الممثلين والأدوار. إنَّ ملاءمةَ الشخص للدور في عالم الأعمال المتخصِّص اليوم، هو بالتأكيد مجالٌ تحدُّ أكبرُ بكثير ممَّا كان في السابق. ليس كافيًا أن تقول: ”هذا الشخص لديه موهبةُ الإصرار الحازم. أعتقد أنني سأوظِّفه في قسم المبيعات“. عليك أن تعرفَ بصورةٍ محدَّدة جدًّا، أيُّ نوع من المبيعات ستطلبُ منه أن يقوم به. مثلًا، لكي تكونَ بائعًا عظيمًا في شركة آي. بي. أم (IBM)، كما هي الحال في العديد من أدوار المبيعات، يجب أن تكونَ مغرمًا بعمليةِ إنهاء الصفقات- موهبة سعي- وعليك أن تعرفَ تمامًا متى وكيف تفعلُ هذا- موهبة علاقات. هذه المواهب، من بين مواهبٍ أخرى، هي عاملٌ حاسمٌ ومهمٌّ لنجاح الفرد في الدَّور.

لكنَّ إنَّ كنتَ ممثِّل مبيعاتٍ في شركة الأدوية العملاقة ميرك (Merck)، فمن الأفضل لك ألا تملك هذه المواهب؛ لأنَّ الفرصة لن تُتاحَ لك لاستخدامها. وسيُحبطك عملك هناك بسرعة. إنَّ هدفَ مبيعاتِ الأدوية هو أن يتركَ ممثِّل المبيعات تأثيرًا بالتدريج في الطبيب أو في وزارة الصحة، بحيث توصف أدويتك بشكل أكبرَ بمرور الوقت. للنجاح في هذا المجال علاقةٌ كبيرةٌ بموهبةِ العلاقات التي يمتلكها ممثِّل المبيعات والخاصَّة بالصبر والتأثير، وليس له علاقةٌ تقريبًا بإتمام الصفقات. إنَّه ليس من مهامِّ عملك كمدير تعليمِ الأشخاص موهبةً ما. إنَّ عملك هو مساعدتهم على استحقاق وسام ”موهوبون“ بمطابقة مواهبهم مع الدَّور المطلوب. وللقيام بهذا العمل بصورةٍ جيِّدة، عليك، مثل جميع المديرين العظماء، أن تُعيِّر انتباهًا شديدًا للفروقات الخفيَّة، إنَّما المُهمَّة، بين الأدوار.

## الأسطورة رقم ٢: ”بعضُ الأدوار سهلةٌ جدًّا حتَّى إنَّها لا تتطلَّبُ موهبةً“

قال أوسكار وايلد (Oscar Wilde)، صاحبُ نظريَّة الإدارة المشهور، ذات مرَّة:

”توقَّفُ الحقيقةُ عن كونها حقيقةً حالما يراها شخصان“.

حسنًا، كان السيد وايلد مشهورًا بذكائه أكثر ممَّا كان مشهورًا بنصائحه الخاصَّة بشؤون الإدارة. ومع ذلك، ينبغي أن يُطلَب من كلِّ مدير أن يتدكَّر هذه الملاحظة. بالرُّغم من أنَّه صاغها بصورةٍ متطرِّفة، فإنَّ السيّد وايلد كان يعني أنَّ الحقيقةَ الوحيدة هي الحقيقةُ التي تخصُّك أنت. إنَّ ما تراه في العالم، تراه وحدك. إنَّ ما يُغريك وما يصدِّك وما يقوِّيك وما يُضعفك، هو جزءٌ من نموذج لا يشاركك فيه أحد. إذًا، وكما قال السيّد وايلد، لا يستطيعُ شخصان أن يدركا ”الحقيقة“ ذاتها؛ لأنَّ منظور كلِّ منهما مختلف.

يمكن أن تكون هذه الحقيقة بركةً وقد تكون لعنةً أيضًا أنت مُنعمٌ عليك بمصنفةٍ فريدةٍ بصورةٍ رائعة، لكنَّ لعنتك تتمثَّل في عجزِ تصنيفيٍّ عن فهمِ المصنفة الخاصة بأيِّ شخصٍ آخر. إنَّ الفردية الحقيقية يمكن أن تكون وحيدة.

إنَّ إحدى الطرق للتَّعامل مع هذه الوحدة بصورة فعَّالة هي الاستسلام لُوهم الاعتقاد أنَّ أشخاصًا آخرين يعملون في ظلِّ افتراضاتٍ كثيرةٍ كنتلك التي عندك. إنَّ طموحاتك وعواطفك، وما تحبُّه وما تكرهه ليست أمورًا استثنائيةً خاصَّةً أو مميَّزة. إنَّها أمورٌ ”عاديةٌ“. إذا، أنت إنسانٌ ”عاديٌّ“. في اللحظات الموضوعيَّة الهادئة، قد تُقرُّ بأنَّ وجهةَ نظرك ليست وجهةَ النظر الوحيدة، لكنَّ من الأسهل عادةً أن تفترض أنَّ الجميع يشاركونك وجهةَ النظر هذه.

بالتأكيد، إنَّ هذا تعميم. ويبدو أنَّ بعضَ الناس، لا سيَّما المتعاطفين منهم، يستطيعون أن يشعروا بالآخرين لأنَّهم اختبروا ما قد اختبره الآخرون. ومع ذلك، فهو تعميمٌ منتشرٌ في عالمِ أعمالنا. ينظرُ المديرون إلى الأدوار في ”المستوى الأدنى“، كخدمة تنظيفِ الغرف أو التسويق الهاتفيِّ الخارجيِّ ويتساءلون بالقول: ”كيف يمكن أن يرغب أيُّ شخصٍ في القيام بهذا العمل؟ لا بدَّ أنه عملٌ يُضعفُ المعنويَّات“. ولأنَّ الوهمَ الكاذبَ يقودهم إلى الاعتقاد أنَّ كلَّ شخصٍ يشارِكهم المصفاةَ الخاصَّةَ بهم، فهم يَضَعون افتراضين: الأوَّل، أنَّ أيَّ شخصٍ تقريبًا يستطيع القيام بالعمل بصورةٍ وافيةٍ بتلقيةِ التدريب المناسب. وثانيًا، أنَّ كلَّ شخصٍ، بصرف النظر عن شخصيَّته، يرغب في الارتقاء إلى درجةٍ وظيفيَّةٍ أفضلَ بأسرع وقتٍ ممكن. ثمَّ يعرفون هذه الأدوار، بأصدق النيَّات، على أنَّها ”المستوى المتدني“ (Entry Level)، وبينون نماذجَ للتقدُّم في العمل، وخطُّطَ تعويضٍ تكافئ أفضلَ المُنجزين بتريقاتٍ سريعةٍ تُخرجهم من ”رتابةِ العملِ الوضعيَّة“.

لا يعتقدُ المديرون العظماء أنَّ أحدًا يشارِكهم المصفاةَ الخاصَّةَ بهم. بدلًا من هذا، عندما يختارون شخصًا لدورٍ ما، فإنَّ ما يرشدهم هو الاعتقاد أنَّ بعضَ الناس مهَيَّأون للتَّفوق في هذا الدور، ومهيَّأون أيضًا للحصول على الرضى الدائم من القيام بعملهم هذا بشكلٍ جيِّد. يؤكِّد البحثُ الذي قامت به مؤسَّسة چالوپ هذا الاعتقاد. ولناخذُ مسؤولي خدماتِ الغرفِ في الفنادق كمثَّل.

لم يصرفُ مُعظمنا وقتًا طويلًا في تفحصِ تفاصيلِ خدمةِ الغرف. لكنَّ فلننكِّر لحظةً في ما يفعله مسؤولو خدماتِ الغرف وكم من المرَّات يقومون بهذا العمل. ضع نفسك في مكانهم.

حسنًا.

ربَّما يكون قد خطرَ لك شيئا: أوَّلًا، أنَّ هذا العمل سهلٌ يستطيع أن يقوم به أيُّ شخصٍ لديه مقدارٌ يسيرٌ من المسؤوليَّة؛ ثانيًا، أنَّ هذا العمل عملٌ رهيبٌ حتَّى إنَّ الكلَّ، بما في ذلك المسؤولين عن خدمةِ الغرف، يكرهونه.

إذا كانت هاتان الفكرتان قد خطرتا في بالك، فأنت إذا مخطئٌ في كليهما.

يجب ألاَّ نقللَ من قيمةِ المسؤولين عن خدمةِ الغرف. إنَّ بإمكان أيِّ شخصٍ أن ينظفَ غرفةَ الفندق مرَّةً بين حينٍ وآخر. لكنَّ مسؤولي خدمةِ الغرف العظماء هم أشخاصٌ استثنائيُّون. فهم يغادرون يوميًا كلَّ غرفةٍ بعد تنظيفها عالمين بأنَّهم سيَّعودون في اليوم التالي ليُجدوا الغرفة وقد ضربها الإعصار المعتاد من المناشف ومستلزمات الحَمَّام وأغطية الأسيِّرة. إنَّ هذا العمل يُرهقُ حتَّى سيسيفوس (Sisyphus) الملك في الميثولوجيَّة الإغريقيَّة، الذي يدفع صخرته نحو أعلى الجبل ويرهاها تتدحرج، فيدفعها ثانيةً وهكذا إلى ما لا نهاية. لكنَّ مسؤولي خدمةِ غرفِ الفنادق العظماء لا يُرهقهم العمل؛ إذ إنَّهم يصيرون أقوى مع الوقت. إنَّ عملهم المملُّ المُجهِّد لا يُنهكهم. على العكس من ذلك، فهو يمدُّهم بالطاقة. وفي داخل عقولهم، يسألهم عملهم أن يكونوا مسؤولين عمَّا يقومون به، وأن يكونوا مُبدعين، وأن يُجزوا أشياء مدموسة كلَّ يوم. إنَّهم يرغبون في دخول قسمِ الغرف الخاصِّ بهم والشروع في تنظيفها. إنَّ التحديَّ يمنحهم قوَّةً.

يحدثُ كلُّ هذا لأنَّ مسؤولي خدمةِ الغرف العظماء يملكون مجموعةً خاصَّةً استثنائيةً من المواهب. أيدو هذا تناقضًا؟ قد تُقدِّمُ إليك السطورُ التالية شرحًا أكثرَ وضوحًا لبعضِ المواهب الضروريَّة ليكون الفردُ مسؤولًا عظيمًا عن خدمةِ الغرف.

طلبتُ شركةً ترفيهِ كبرى من مؤسَّسة چالوپ أن تساعدنا على إيجاد المزيد من مسؤولي خدمةِ الغرف يكونون بمستوى أفضلَ الموجودين لديهم. كانت هذه الشركة تعرفُ مسؤولي خدمةِ الغرف الاستثنائيين وكيف يكونون. فهي في طليعةِ

الشركات في مجال جودة الخدمة حول العالم، إذ كانت لديهم أكثر من خمسين غرفة ألف غرفة في الفنادق، ينظفها أكثر من ثلاثة آلاف مسؤول عن خدمة الغرف. غير أنهم، إذ كانوا يهدفون إلى المحافظة على تفوقهم على منافسيهم، أرادوا أن يتعلموا المزيد عمَّ جعل الموظفين الأفضل لديهم الأفضل فعلاً. جَمَعْنَا ثمانية موظفين من أفضل المسؤولين عن خدمة الغرف في هذه الشركة، وجلسنا حول الطاولة. كان بعضهم حَجَلًا ومُرتَبَكًا لأنَّه طُلب منهم أن يتحدثوا بشأن عملهم. وكان البعض الآخر يشعرون بالراحة التامة ويتحدثون بالإنكليزية أو الهايتية الكريولية، أو بالبرتغالية. مضى على أحدهم ثمانية عشر شهرًا فقط في خدمة الغرف، فيما مضى على بعضهم ثلاث وعشرون سنة في قسم تنظيف الغرف ذاته وفي الفندق نفسه. كانوا من فئات عمرية مختلفة وينتمون إلى أعراق وأجناسٍ متنوعة. غير أنهم جميعًا كانوا مسؤولين عظماء عن خدمة الغرف. كان هدفنا هو حثهم على التحدث بشأن عملهم لكي نحدِّد الأمر المشترك (إن كان ثمة شيءٌ مشترك) بين هؤلاء المسؤولين العظماء.

سألناهم: “كيف تعرفون ما إذا كانت الغرفة نظيفة أم لا؟” أجابوا بالقول إنَّ آخر عملٍ كانوا يقومون به قبل مغادرة الغرفة هو الاستلقاء على سرير النزيل وتشغيل مروحة السقف.

“لماذا؟”

أجابونا موضحين: “لأنَّ هذا هو أوَّل شيءٍ يفعله النزيل بعد يومٍ طويلٍ خارج الفندق. إنَّه يدخلُ الغرفة ويرتمي بِتَناقلٍ على الفراش ويشغِّل المروحة. فإذا خرج الغبار من أعلى المروحة، فمهما كانت أجزاء الغرفة نظيفةً ولا معة، قد يعتقد النزيل أنَّ الغرفة قَدرةٌ مثل أعلى المروحة.”

سألناهم عمَّا إذا كانوا ينظفون الجزء الأمامي والخلفي من الفندق. (في كثيرٍ من شركات الفنادق، يُعدُّ مسؤولو خدمة الغرف موظفين يعملون في القسم الخلفي من الفندق).

“ننظف الجزء الأمامي. نحن دائمًا على خشبة المسرح، دائمًا، دائمًا”. أجابوا بصوتٍ واحدٍ مُشتركٍ باللغات الثلاث المذكورة: الإنكليزية والهايتية الكريولية والبرتغالية.

“لماذا تقولون إنكم على خشبة المسرح؟”

“لأننا تقدّم عرضًا إلى نزلتنا. ما لم يعترض النزل، فإننا نأخذ الألعاب التي يتركها الأولاد على الفراش ونستخدمها في المشهد الصغير الذي نقدّمه كلَّ يوم. نضع “پوه” (Pooh) وبيجليت (Piglet) معًا على الوسادات، حيث يضع “پوه” يده في علبه حلوى الشوكولاتة. وتضع “بيجليت” يدها على جهاز التحكُّم عن بُعد. عندما يعود الأولاد إلى الغرفة، يتخيّلون أنَّ “پوه” و“بيجليت” كانا يتعانقان على الفراش طوال اليوم، يأكلان معًا ويشاهدان التلفاز. وفي اليوم التالي يجدون “دونالد” (Donald) و“چوفي” (Goofy) وهما يرقصان على حافة النافذة. إننا نصنعُ عرضًا لهم”. لم يكن هؤلاء الثمانية، المسؤولون العظماء عن خدمة الغرف يعملون بجدٍّ أكثر فحسب، ولا كان ما قالوه مجرد “مزيدٍ من المفاخرة بعملهم”. لقد كان هؤلاء المسؤولون العظماء عن خدمة الغرف يمتلكون موهبةً. اشتركوا معًا في مصفاةٍ لا مثيل لها. لم تكن غرفة الفندق مجرد عملٍ روتينيٍّ آخر ينبغي الانتهاء منه إذا نظروا إليها من خلال هذه المصفاة. لقد كانت عالمًا- عالم النزل. عندما كانوا يُنظفون الغرف، كانوا ينظرون إليها من خلال عيون النزلء ويتخيّلون كيف ينبغي أن يبدو هذا العالم. كانوا يكتسبون قوَّةً ورضى عندما كانوا يجعلون عالم كلِّ نزيل العالم الذي يريده.

لم يُقلُّ أحدٌ لهؤلاء الأشخاص أن يتصرّفوا على هذا النحو. لكن لسببٍ ما، دفعَتْهم مصفاتهم العقلية نحو هذه الأنماط من السلوك، ونحو اكتساب الرضى الدائم نتيجة ذلك. ربّما كان هؤلاء الأشخاص من بين بعض أفضل المسؤولين عن خدمة الغرف في العالم.

عرف مديرو مسؤولي الخدمة الثمانية أنَّ أفضل طريقةٍ لتقدير المسؤولين النجوم عن خدمة الغرف (نجوم مثل نجم كرة

السلة مايكل جوردن [Michael Jordan]- لم تكن بالضرورة ترقيتهم خارج ذلك العمل. بحثوا عن طرق أخرى- ثناء خاص، تعويض أفضل، معايير اختيار أشد للطامحين بأن يصيروا مسؤولي خدمة الغرف- لإبراز هؤلاء النجوم اللامعين وتسلط الضوء عليهم. وبالاسترشاد بمعرفتهم أن مسؤولي خدمة الغرف العظماء موهوبون، فعل المدبرون كل ما في وسعهم ليجعلوا التفوق في مجال خدمة الغرف أمرًا مبعجلاً ومقدراً جهازاً، وجعلوا خدمة الغرف أيضاً اختياراً أصيلاً كمهنة. يرى المدبرون العظماء أن كل دور يؤدي بصورة ممتازة، يستحق الاحترام. كل دور له جانبه النبيل.



## الموهبة: كيف يكتشفها المديرون العظماء

”لماذا يبرع المديرون العظماء في الانتقاء بحسب الموهبة؟“

حتى لو كنت تعرف كيف تنتقي بحسب الموهبة، ليس من السهل دائماً أن تحدّد أولئك الذين يمتلكونها. أولاً، لا يعرف الناس مواهبهم الحقيقية. قد يكونون خبراء في مجال عملهم الذي اختاروه، لكن عندما يتعلق الأمر بتعداد مجموعة مواهبهم الفريدة، فإنهم لا يجدون ما يقولونه. كما يقول بيتر دراكر (Peter Drucker) السياسي الكبير في حكمة الإدارة:

”مما هو جدير بالملاحظة، أن قلّة من الأمريكيين حتى في يومنا هذا، مستعدون لانتقاء وظائفهم بنفسهم. عندما تطرح السؤال التالي: “هل تعرف ما تجد أنت عمله؟ هل تعرف حدودك؟” فإنهم ينظرون إليك نظرة خالية من أيّ تعبير. أو يكون ردهم في غالب الأحيان مبنياً على معرفتهم بمجال عملهم، وهو الجواب الخاطئ“.

يمكن تفهّم هذا الارتباك والتشويش. من السهل نسبياً تحديد مهاراتك ومعرفتك. لقد كان عليك أن تكتسبهما، ولأنك اكتسبتهما فهما منفصلتان عنك ويمكن تمييزهما. ”إنهما ليستا أنت“. لكن، ماذا بالنسبة إلى مواهبك؟ مواهبك هي ببساطة نماذج متكررة من سلوكك. إنها جوهرك نفسه. يتطلّب الأمر موضوعيّة نادرة في قدرتك على التجرّد من ذاتك، وانتقاء النماذج الفريدة التي تجعلك منك ما أنت عليه.

ثانياً، عندما يتقدّم شخص ما بطلب للحصول على وظيفة، فمن الطبيعي أن يرغب في ترك انطباع قوي لدى الآخرين. ولذلك سيعدّ إلى جعل هذه السلوكيات القليلة المتكررة التي يعي وجودها تبدو جيّدة قدر المستطاع. في المقابلة للحصول على الوظيفة، سيمنح نفسه صفة ”الحازم“ وليس صفة ”العدواني أو التهجمي“، و”الطموح“ بدل صفة ”المزاحم المتجهم“. في أغلب الأحيان، لا يكون هذا تشويهاً متعمداً للحقيقة. إنها محاولات صادقة لوصف نفسه قدامك بشكل إيجابي. لكن مهما كانت دوافعه الحقيقية، فإن فطرته التي تجعله يحاول التأثير فيك، تجعل عملك - استكشاف المواهب - أكثر صعوبة بكثير.

إن هذه العقبات التي تقف أمام استكشاف المواهب هي من حقائق الحياة. ولما كانت هذه هي حال الطبيعة البشريّة، فإن الناس سيجهدون لمعرفة أنفسهم، وسيعملون دائماً على ”تسويق“ ذاتهم في مقابلات الحصول على وظيفة. بالرغم من هذه العقبات، لا يزال المديرون العظماء يقومون بعمل أفضل من زملائهم في ما يخص اختيار الأشخاص ذوي المواهب الملائمة للدور. لقد اكتشفوا بعض الأساليب البسيطة للتغلب على العقبات، وهكذا وجدوا التّطابق الملائم بين الشخص والدور.

### اعرف المواهب التي تبحث عنها

في بداية تسعينيات القرن العشرين، بدأت مؤسسة جالوب بالعمل مع شركتين من أكبر شركات الوساطة الماليّة (أسواق الأسهم والمال) التي تبيع الأسهم بالتجزئة في الولايات المتّحدة. طلبت كلتا الشركتين المساعدة في اختيار الوسطاء. وحددت كلتاها الدور بالطريقة ذاتها تماماً: لن يقبض الوسيط راتباً لقاء قيامه بإدارة الأموال، والتحليل المالي، وانتقاء الأسهم، وبدلاً من هذا، كانوا يدفعون له مقابل عمله كجامع أموال (Money gatherer)، إذ يحدّد الزبائن ذوي الإمكانيات المادّيّة العالية، ومن ثمّ يحاول إقناعهم باستثمار أموالهم في شركته. كان الدور المطلوب هو مسؤول مبيعات.

مع أنّ تعريف كلا الدورين كان نفسه، فإنّ كلّ شركة عملت على تنظيم نفسها بصورة مختلفة. كانت هياكل إحدى الشركتين منظّمة إلى أقصى الحدود. كان كلّ وسيط يقضي شهوراً وهو يتعلّم كيف يمثّل المجموعة ذاتها من المنتجات المغلفة بدقّة وعناية، وكانت تساعد مسافات إنعاش الذاكرة حتى لا يحدد عن رسالة الشركة.

بالمقارنة، كانت الشركة الأخرى شركةً ريادةً على نحوٍ جامع. كان يُقالُ للوسطاء المرخصين: "هذا هو الهاتف، وهذا هو دليل الهاتف. أريد أن أرى ٥٠٠٠٠٠٠٠ دولارٍ على شكلٍ أصولٍ تُديرها أنت في عملي في هذا الوقت من السنة المقبلة. حظًا موفقًا".

كان لِكِلتا الاستراتيجيتين مواطن قوّة. وكما تبين لاحقًا، برهنت كلتا الاستراتيجيتين على أنّهما ناجحتان. إنّما لم يكن بالإمكان تنفيذ الاستراتيجيتين من قِبَل النوع ذاته من الأشخاص. ومع أنّ تسمية الوظيفة كانت ذاتها- "وسيطًا"- والوصف الوظيفي كان ذاته أيضًا- "جمع الأموال"- فإنّ مواصفات المواهب كانت مختلفةً إلى درجةٍ كبيرة.

بالنسبة إلى الشركة ذات الهيكلية المنظمة، كانت موهبة السعي المهمة جدًّا هي "الإنجاز"، إذ كان المطلوبُ جهدًا متواصلًا وشغفًا يُلهب الحماس في بيئة الإشراف المستمرّ هذه. كانت مواهب السعي الأخرى في الواقع، كالحاجة إلى الاستقلالية، مواطن ضعف. وكانت أيضًا موهبة التفكير الحاسمة هي الانضباط- القدرة على العمل في بيئة منضبطة ومنظمة إلى درجةٍ عالية. وكانت مواهب التفكير، مثل التركيز والتفكير الاستراتيجي، أقلَّ أهميّةً لأنَّ الشركة، وليس الوسيط، هي التي كانت تحدّد الاتجاه وتقرّر أفضل السبل للتقدّم نحو الأمام. وإذا أراد أيُّ وسيطٍ أن يقوم بهذا العمل لنفسه، سيُجدُّ نفسه سريعًا على خلافٍ شديدٍ مع الشركة. وسيكون هو الخاسر.

في الشركة الريادية، كان العكس هو الصحيح. كانت موهبة السعي الحاسمة هي الرغبة- الحاجة الملتهبة إلى الاستقلالية- وكانت موهبة التفكير الحاسمة هي التركيز- القدرة على اختيار زبونٍ أصيلٍ محتملٍ من دليل الهاتف، والقدرة أيضًا على انتقاء من يجبُ الاتصال به من بين جميع الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم. وإذا كان الوسيطُ يفتقر إلى هذه المواهب، فسيشعرُ هذا الوسيطُ السيئُ الحظُّ بأنّه تائهٌ ووحيد- بأنّه موظّفٌ عاديٌّ في عالمِ شركةٍ ريادةً.

إنَّ الوسيطَ الذي يملكُ رغبةً وتركيزًا كبيرين، ليس بالضرورة أفضلُ من الوسيط الذي عنده الكثير من صفاتِ المنجز، إضافةً إلى كثيرٍ من الانضباط. لكنّه سيكون ملائمًا بصورةٍ أفضل في الشركة الريادية، كما سيكون الوسيطُ المتمتّع بصفة الإنجاز والانضباط لاجبًا أفضل في الشركة الأكثر هيكليةً وتنظيمًا. وإذا كانت هذه المعرفة مفقودة، فلربّما قامت كلُّ واحدةٍ من الشركتين بتوظيف الوسيط الذي يلائم الشركة الأخرى، ممّا يؤدي إلى نتائج كارثية.

عليك كمديرٍ أن تعرفَ تمامًا المواهب التي تريدها. ولتحديد هذه المواهب، انظرُ إلى أبعد من تسمية الوظيفة أو وصفها. فكّر في سياسة الشركة. هل شركتُك هي من النوع الذي يستخدمُ النقاطَ لتحفيز الأداء ويصنعُ أبطالًا من الذي يحصدون أكبر عددٍ ممكن من النقاط؟ إذا كان الأمرُ كذلك، تأكّد من أنّ موهبة السعي للتنافس مُدرّجة في مواصفاتك. أو ربّما تكون شركتُك مؤسّسةً تشدّد على الهدف الأساسي لعملها، وتمنح الشهرة والاعتبار فقط للذين يجسّدون قيم الشركة بوضوح. إذا كان الأمرُ كذلك، ابحثْ عن أشخاصٍ يحوزون موهبة السعي لتحقيق رسالة الشركة- أشخاصٍ يجب أن يروا الهدفَ الأعظم الذي تكوّن جهودهم جزءًا منه.

فكّر في كيفية وضع التوقعات، وفي مدى دقّة عملية الإشراف على الأشخاص. فكّر في من تكون كمدير، ومن سيتلاءم مع أسلوبك. أتفضّل أن تضعَ أهدافًا قصيرة الأمد وتتوقّع أن تدفّق بانتظام مع كلِّ شخصٍ لمراقبة زيادة التقدّم؟ إذا كان الأمرُ كذلك، عليك أن تضعَ حولك أشخاصًا يرفعون التقارير ويتوقون إلى وجود الهياكل والتنظيم والتفاصيل والمعلومات المتجددة، أي أنّ لديهم موهبة التفكير الانضباطي. هل أنت ذلك النوع من المديرين الذي يحبُّ تحميل الآخرين أكبر قدرٍ من المسؤولية، ويضعُ أهدافًا طويلة الأمد ومن ثمّ يتوقّع من الموظفين أن يكتفوا بأنفسهم وفق تلك الأهداف دون مساعدة تُذكر منك؟ إذا كنت كذلك، فإنّ الذين يرفعون التقارير إليك سيحتاجون إلى موهبة التفكير المركز التي وصفناها سابقًا.

فكّر في الأشخاص الآخرين في الفريق. فكّر في بيئة العمل ككل، والتي يجب على الشخص أن يتلاءم معها. ربّما يعجّب الفريق بالمنجزين الأقوياء لكن الجديين، الذين يحتاجون إلى أعمالٍ مؤثّرةٍ مثيرةٍ وحماسية. ابحثْ عن شخصٍ لديه موهبة

العلاقات للتحفيز والحث على العمل - شخص يمكنه أن يجد عناصر درامية مثيرة في أي حدث مهم أو أي إنجاز تقريبًا. ربّما يكون أفراد الفريق ودودين لكن تنقصهم المقدرة على مواجهة بعضهم بعضًا بالحقائق. ابحث عن شخص يستطيع القيادة باستخدام موهبة العلاقات للإصرار الحازم الخاصّة به، لكي يكون لديك فرد واحد في الفريق على الأقلّ يشعر بضرورة إثارة كلّ قضية مهما كانت حسّاسة وعرضها للمناقشة. ربّما كان لدى مؤسّستك دائرة قويّة للموارد البشريّة بإمكانها أن تمنح مديريك تغذية راجعة تفصيليّة عن مواطن القوّة والضعف لدى كلّ واحد من الذين يرفعون التقارير المباشرة. في هذه الحال، قد لا تكون في حاجة لأن تختار مديرين يحوزون موهبة العلاقات للإدراك الفرديّ، التي تُعرّف على أنّها المقدرة على تحديد المجالات الفريدة في الأشخاص والاستفادة منها. أو ربّما لا يكون في مؤسّستك دائرة موارد بشريّة يُعتمد عليها. في هذه الحال، تحتلّ مواهب العلاقات، مثل الإدراك الفرديّ أو القدرة على إقامة العلاقات، الحاجة إلى بناء روابط تدوم، أو الحاجة إلى مُنمّي العلاقات، والحاجة إلى الاستثمار في نموّ الآخرين واستمداد الرضى نتيجة القيام بذلك - وهذه المواهب هي التي تُشكّل حجر الزاوية في مواصفات المواهب التي ترغب فيها.

إنّ التفكير مليًا في جميع المتغيّرات يمكن أن يُحدث تأثيرًا عميقًا. إذا، اعمل على تبسيطها ولا تجعل المشكلات تبدو أكبر ممّا هي عليه. حاول أن تحدّد موهبة واحدة حاسمة في كلّ فئة من فئات المواهب الثلاث: السعي، والتفكير، والعلاقات. استخدم هذه المواهب الثلاث كأساس لك. ركّز عليها في أثناء عمليّة إجراء المقابلات، وأشير إليها عندما تطلب مراجع (References) من الأشخاص. لا تساوم بشأنها مهما بدت السيرة الذاتية للمرشح مُغريّة.

## ادرس أفضل ما لديك من موظّفين

إذا أردت أن تتأكّد بأنك ابتدأت بالمواهب الثلاث الصحيحة، ادرس أفضل ما لديك من موظّفين من حيث تأديتهم للدور. قد يبدو هذا الأمر واضحًا، لكن كن على حذر: الحكمة التقليديّة ستشير عليك بعكس ذلك.

توكّد الحكمة التقليديّة على أنّ الجيد عكس الرديء، وعلى أنّك إن أردت أن تفهم التفوّق، فعليك أن تحقّق وتبحث في الفشل ثمّ تعكسه. في المجتمع عمومًا، نعرّف الصّحة الجيدة على أنّها عدم وجود المرض. وفي غرفة الصّفّ، نتحدّث مع الأولاد بشأن المخدرات لتتعلّم كيف نعدّم عنها، ونغوص في تفاصيل تسرّب الطلاب من المدرسة لتتعلّم كيف نُبقي أكبر عددٍ منهم على مقاعد الدّراسة.

وفي عالم الأعمال، صار الافتتان بالعقليّة السقيمة التي تنظر إلى الفشل والمشكلات مُتفشّيًا أيضًا. ويتحدّث المديرون بشأن فشل الخدمة أكثر ممّا يتحدّثون بنجاحها، ولا يزال العديد منهم يعرف التفوّق بأنه "غياب تامّ للعيوب".

عندما يتعلّق الأمر بفهم الموهبة، فإنّ هذا التركيز على الحالات غير الطبيعيّة، جعل مديرين كثيرين يخطئون تمامًا في تشخيص ما يتطلّبه التفوّق في دور معيّن. مثلاً، يعتقد مديرون كثيرون أنّه يجب على مندوبي المبيعات العظماء ألاّ يُعانوا من تردّد في الاتّصال بالناس؛ لأنّ مندوبي المبيعات السيّئين يعانون من ذلك، أو لأنّ الندلاء السيّئين يصرون على آرائهم بقوّة، فيجب أن يُبقي الندلاء العظماء آراءهم تحت السيطرة.

أرفض هذا التركيز على العقليّة المريضة التي تنظر إلى الفشل والمشكلات. لا يمكنك الاستدلال على التفوّق من منطلق دراسة الفشل ومن ثمّ العمل على عكسه. لماذا؟ لأنّ التفوّق والفشل غالبًا ما يكونان متشابهين بصورة تدعو إلى الاستغراب. الحالة العاديّة هي حالة شاذة.

فمثلاً، تعلّم المديرون العظماء بدراستهم لأفضل مندوبي المبيعات، أنّ أفضلهم كأسوأهم تمامًا، يعاني من التردّد في الاتّصال بالناس. من الواضح أنّ أفضل مندوبي المبيعات، كذلك الحال بالنسبة إلى أسوأهم، يشعرون وكأنّهم يبيعون أنفسهم. إنّ موهبة السعي هذه، التي تتمثّل في شعورهم بأنّهم هم أنفسهم مُستثمرون في عمليّة البيع، هي التي تجعلهم

يكونون مُقنعين إلى هذه الدرجة. لكنّها تجعلهم يحسبون رفض عرضهم المقدم إلى الزبون أمرًا شخصيًا. في كلّ مرّة يُجرون فيها اتّصالًا للبيع، يشعرون برّجفة خوفٍ من أن يردّ أحدهم عرضهم بالقول "لا"، يحسبون ذلك الردّ رفضًا لهم.

إنّ الفرق بين العظمة والفشل في المبيعات هو أنّ هذا الخوف لا يشلُّ مندوب المبيعات العظيم. لقد أسعده الحظُّ بامتلاك موهبةٍ أخرى- موهبة العلاقات للمواجهة التي تمكّنه من أن يستمدّ رضىً عظيمًا من الزبون، والتغلّب على المقاومة. وهو يشعر كلّ يوم بالتردّد في إجراء اتّصالات، لكنّ الموهبة المتعلّقة بالمواجهة تساعدُه في التغلّب على هذا التردّد.

يشعر مندوب المبيعات السيئُ بهذا الخوف لافتقاره إلى موهبة المواجهة هذه، أمّا مندوب المبيعات العاديّ فلا يشعر بشيء. فهو يتبع، دون أن يعبر عن أيّ شعور، أسلوب الخطوات الست التي تعلّمها أملاً في الحصول على أفضل النتائج.

بدراستهم لأفضل موظفيهم، يستطيع المديرون العظماء الإطاحة بكثيرٍ من الاعتقادات الخاطئة المشابهة التي استمرّت زمنًا طويلاً. إنهم يعرفون مثلاً، أنّ أفضل الندلاء، مثلهم مثل أسوأ الندلاء، يكونون آراءً قويّة. ولكنّ الفرق بين أفضلهم وأسوأهم هو أنّ أفضل الندلاء يستخدمون آراءهم التي يكونونها بسرعةٍ لتهيئة أسلوبهم كي ما يلائم كلّ طاولةٍ بعينها من طاولات الزبائن، بينما يتّصف أسوأ الندلاء بالفظاظة؛ إذ إنّ الندلاء العاديين لا يكونون آية آراء، وهكذا يقدّمون إلى كلّ طاولة سيلاً متّصلاً ورتيباً من الكلمات بقصد إقناعهم بأمرٍ ما.

ويكون أفضل المرّضين، على عكس الرأي الشائع، هم أيضاً علاقاتٍ عاطفيّة قويّة مع مرضاهم. والفرق بين أفضلهم وأسوأهم هو أنّ أفضل المرّضين يستخدمون عواطفهم للسيطرة على الوضع ولتهدئة عالم المريض قدر المستطاع، بينما تتغلّب على أسوأ المرّضين عواطفهم وانفعالاتهم. والمرّضون العاديون يحمون أنفسهم بالإبقاء على تحفظهم. فهم منفصلون عن المرضى عاطفيّاً.

يقول المديرون العظماء، اصبر وقتاً في دراسة أفضل موظفيك. تعلّم لماذا يعملون وكيف يعملون، وتعرّف بهم، ومن ثمّ اختر مُعتمداً على مواهبٍ مشابهة.

في النهاية، إنّ جزءاً كبيراً من سرّ انتقاء الموظفين باعتماد الموهبة يكمن في فنّ إجراء المقابلات. عندما يُجري معظم المديرين مقابلاتٍ تعتمد على الانتقاء بحسب الموهبة، يلاحظ معظم المديرين الأفخاخ الأكثر وضوحاً: لا تَضَع المرشّح تحت ضغطٍ في غير محله؛ لا تقيّم الناس بحسب مظهرهم فقط، لا تتعجل في إصدار الأحكام. من المؤكّد أنّ تجنّب هذه الأمور سيضغ الأُسُس لمقابلةٍ مُثمرة.

ولكنّ إنّ أردت أن تتفوّق في فنّ إجراء المقابلات، عليك القيام بأكثر من هذا. سنصِف بالتفصيل في الفصل السابع أساليب إجراء المقابلات التي مكّنت المديرين العظماء من الاختيار باعتماد الموهبة من دون ارتكاب أخطاء.

## كلمة من المدرب

”جون وودن (John Wooden) يتحدث بشأن أهمية الموهبة“

إنَّ الاختيارَ باعتماد الموهبة هو مسؤوليَّة المدير الأولى الأكثر أهميَّة. إذا فشِلَ المديرُ في أن يجدَ الأشخاص ذوي المواهب الذين يحتاج إليهم، فإنَّ كلَّ شيءٍ يفعلُه لمساعدتهم في النموِّ سيَضِيعُ ويهدرُ كأشعة الشمس على أرض قاحلة. وصَفَ جون وودن (John Wooden)، المدربُّ الأسطوريُّ لفريق (UCLA Bruins) هذه الحقيقةَ بصورةٍ عمليَّةٍ أكثر:

”مهما كانت الطريقة التي يُقاس بها النجاح في مهنة التدريب، فكلُّ شيءٍ يعتمد في النهاية على عاملٍ واحد: الموهبة. قد يكون هناك مئاتُ المدربين العظماء في كرة السلة وكرة القدم أو أيَّة رياضةٍ أخرى الذين ربَّما لم تسمعَ بهم قطُّ، وهؤلاء قد لا يحصلون على الثناء الذي يستحقُّونه لمجرد أنَّ الحظَّ قد أسعدهم بحصولهم على الموهبة. ومع أنَّه ليس كلُّ مدربيٍّ يتمتَّع بموهبة يستطيع أن يفوز باستمرار، فإنَّ أيَّ مدربيٍّ لا يستطيع الفوز من دونها“.

وفقًا لكلِّ ما سمعناه عن المديرين العظماء، فإنَّ هذا المدربُّ محقٌّ في قوله. لكنَّه متواضعٌ بعض الشيء أيضًا. إنَّ ما جعلَ جون وودن ناجحًا إلى هذا الحدِّ، لم يكن المواهب الموجودة في فريقه فقط، بل قدرته أيضًا على خَلْقِ نوعِ البيئة المناسبة التي تسمح لهذه المواهب بالازدهار والنموِّ. بعد كلِّ ذلك، نرى أنَّ الموهبة هي مجردُ قوَّةٍ كامنة. ولا يمكن لهذه القوَّة الكامنة أن تصيرَ أداءً في فراغ. تحتاج المواهبُ العظيمة إلى مديرين عظماء إذا ما قُدِّرَ لها أن تصيرَ أداءً.

إنَّ الاختيارَ باعتماد الموهبة هو المفتاحُ الأوَّل من المفاتيح الأربعة. سوف نقدِّم المفاتيح الأخرى في الفصول المقبلة، وسنصف كيف يركِّز المدبرون العظماء على المواهب التي اختاروها بدقة، وكيف يتعرَّفون بأصحابها وينمُّونها.

# المفتاح الثاني: تحديد النتائج الصحيحة<sup>9</sup>

- الإدارة بواسطة جهاز التحكم عن بُعد
- الإغواءات
- قواعد عملية
- ماذا يدفع لك لتعمله؟



## الإدارة بواسطة جهاز التحكم عن بُعد

”لماذا تكون إدارة الأشخاص بشكل جيد عملية صعبة جدًا؟“

”أنا مسؤول في نهاية الأمر عن نوعية التعليم بكل أنواعه وجودته في مقاطعتي. ومع ذلك، في كل يوم؛ وفي كل غرفة صف يوجد معلم ويوجد تلاميذ... ثم يُعلق الباب“.

يصور جري سي. (Gerry C.)، المدير المشرف على مدرسة عامة كبيرة في المقاطعة، تمامًا التحدي الذي يواجهه المدير: كيف يمكنك أن تجعل الناس يفعلون ما تريد منهم أن يفعلوه، في حين لا تكون معهم لتطلب منهم القيام به؟ يعرف جري ما يعرفه جميع المديرين العظماء: قد تعتقد كمدير أنك تملك سيطرة أكبر، ولكنك لا تملكها. في الواقع، إن سيطرتك هي أقل من سيطرة الأشخاص الذين هم تحت إمرتك. يستطيع كل موظف بمفرده أن يقرر ما سيفعله وما لن يفعله. إن بإمكانه أن يقرر كيف يعمل ومتى يعمل ومع من يعمل. في السراء أو في الضراء، هو من يستطيع إنجاز العمل.

غير أنك لا تستطيع. إنك لا تستطيع أن تضمن إنجاز أي عمل. إن كل ما تستطيع أن تفعله هو التأثير والتحفيز والتويخ والتدليس (التملق)، أملاً أن يفعل موظفوك ما طلبت منهم أن يفعلوه. لكن هذا لا يُعد سيطرة. إنه سيطرة بواسطة جهاز التحكم عن بُعد. وهو مقترن برغم ذلك بالمسؤولية الكاملة عن نتائج أداء الفريق.

يزداد وضعك المحرج والصعب سوءاً لأن الكائنات البشرية حقيقة هي كائنات فوضوية. مهما كان اختيارك لموظفك دقيقاً ومعتمداً على مواهب معينة، فإن كل واحدٍ منهم التحق بالوظيفة ولديه أسلوبه الخاص وحاجاته الخاصة ودوافعه الخاصة. لا يوجد أي سوء أو خطأ في كل هذا التنوع. في أغلب الأحيان، من المفيد أن يكون لديك فريق من الأشخاص الذين ينظرون إلى العالم بطرق مختلفة بعض الشيء. لكن هذا التنوع يجعل عملك، على نحو مهم جداً، أكثر تعقيداً. إنك لن تُضطر إلى ممارسة إدارتك بموجب جهاز التحكم عن بُعد فحسب، بل عليك أن تأخذ بالحسبان أن كل موظف سيُجاوب مع إشاراتك بطرق مختلفة بعض الشيء، غير أن تلك الطرق مهمة جداً.

إن ما قد يبعث على الطمأنينة هو أن المديرين العظماء هم في أصعب المواقع على الإطلاق. وهم بالإضافة إلى هذا، مقيّدون بمعتقدات قويتين. أولاً، هم يعتقدون، كما وصفنا في الفصل ٢، أن الناس لا يتغيرون كثيراً. إنهم يعلمون أنهم لا يستطيعون أن يفرضوا على كل واحدٍ في دور معين أن يؤدي العمل بالطريقة ذاتها تماماً. كما أنهم يعلمون أن هناك حدًا لمقدار ما يمكن ضبطه من أسلوب كل موظف وحاجاته ودوافعه المختلفة.

ثانياً، إنهم يعتقدون أن المؤسسة موجودة لهدف ما، وأن ذلك الهدف هو الأداء، بتعريف ”الأداء“ على أنه أية محصلة يحسبها زبون ما في الخارج أو الداخل ثمينة. إن مسؤولية المدير الأكثر أهمية، من وجهة نظرهم، ليست مساعدة كل شخص على النمو. وهي ليست توفير بيئة يشعر كل شخص فيها بأنه مهم ومميز. هذه طرق وجهة لكنها ليست الهدف. إن الهدف هو مساعدة الناس في التركيز على الأداء. المدير مسؤول مسؤولية كلية عن تحقيق هذا الهدف وينبغي أن يكون كذلك. وهذا ما يفسر السبب الذي يجعل المديرين العظماء يرتابون في ما يخص تسليم موظفيهم المسؤولية. إن السماح لكل شخص باتخاذ قراراته الخاصة، قد يؤدي إلى وجود فريق من الموظفين يحقق ذاتياً كامل أهدافه، لكنه قد لا يكون فريقاً مُنتجاً جداً.

فمعضلتهم إذاً هي هذه: يجب على المدير أن يحتفظ بالسيطرة ويساعد الموظفين في التركيز على الأداء. لكن المدير مقيّد باعتقاده أنه لا يستطيع أن يفرض على كل شخص أن يُنجز العمل بالطريقة ذاتها.

الحل بسيط ومُرصٍ بقدر ما هو مؤثّر وفَعَال. حدّد النتائج النهائية الصحيحة ثم دَع كل شخص يكتشف أسلوبه للحصول



على النتائج.

قد يبدو هذا الحل بسيطاً. لكن ادرس بعناية ودقة أكثر، فتبدأ برؤية قوة هذا الحل.

أولاً، إنه يحل معضلة المدير العظيم. فجأة، يزول التعارض بين المعتقدين اللذين يُرشدان المدير: أن الناس مختلفون بصورة دائمة وعلى المديرين أن يساعدوا الموظفين في التركيز على الأداء ذاته. صار هذان المعتقدان متناغمين الآن وقد صارا متشابهين في الواقع. إن الاعتقاد الثاني يحزّر المدير ليستخدم الاعتقاد الأول لمصلحته. ولتشجيع الموظفين في التركيز على الأداء، عليه أن يُحدّد النتائج النهائية الصحيحة ويلتزم نحوها بدقة متناهية. لكن حالما يفعل هذا؛ وحالما يُخضع النتائج النهائية المطلوبة لمعيار واحد، فإنه يكون قد تجنّب ما كان دائماً يعرف أنه مستحيلٌ بآية حال: أن يفرض على كل شخص أن يتبع الطريق ذاته للحصول على هذه النتائج. إن إخضاع الغايات لمعيار واحد يجنّب المديرين الاضطرار إلى إخضاع الوسائل لمعيار واحد.

إذا استطاع مدير المدرسة المشرف أن يركّز على تقييم أساتذة مدرسته من خلال علامات طلابهم، فلن يضطرّ عندئذٍ إلى إضاعة الوقت في تقييم المعلمين بناءً على جودة خطط دروسهم أو على نظام غرف صفوفهم وترتيبها. وإن استطاع مدير الضيافة أن يقيس تقييم التزلاء الذين يتعامل معهم موظفو قسم الاستقبال؛ وعودة التزلاء المتكررة التي استطاع هؤلاء الموظفون أن يحققوها، فلا ضرورة عندئذٍ لأن يراقب المدير مقدار التزام الموظفين نحو نصّ الترحيب الموضوع مسبقاً. وإن استطاع مدير المبيعات أن يحدّد بصورة دقيقة جداً النتائج القليلة التي يريد من مندوبي المبيعات أن يحصلوا عليها، يمكنه حينئذٍ إغفال الأطلاع على مقدار جودة تبعثهم لقوائم الاتصالات التي أجرها.

ثانياً، هذا الحل فعّال ومؤثّر إلى أبعد حد. إن الطريق الأكثر فاعلية الذي أوجدته الطبيعة من النقطة أ إلى النقطة ب، نادراً ما يكون خطأ مستقيماً. إنه دائماً الطريق الأقل مقاومة. إن الطريقة الأكثر تأثيراً وفاعلية لتحويل موهبة شخص ما إلى أداء، هي مساعدته في العثور على طريقه الخاص الأقل مقاومة للوصول إلى النتائج النهائية المرغوبة.

عندما يركّز مدير المبيعات العظيم تركيزاً ثابتاً على النتائج الصحيحة، يمكنه أن يتجنّب إغواء تصحيح أسلوب المبيع لكل موظف لكي يتناسب مع النمط المطلوب. بدلاً من هذا، يمكنه أن يستريح ويُجاري عمل كل شخص، ممهداً طريقاً لا مثيل له نحو النتيجة المرغوبة. إذا أكمل أحد مندوبي المبيعات صفقة البيع من طريق بناء العلاقات، وآخر من طريق القدرة الفنية والمعلومات التفصيلية، ومندوب آخر من طريق الإقناع التام، عندئذٍ، لن يكون على مدير المبيعات العظيم أن يتدخل... ما دامت جودة المبيعات قد تحققت.

ثالثاً، يشجّع هذا الحل الموظفين على تحمّل المسؤولية. يريد المدبرون العظماء من كل موظف أن يشعر ببعض التوتّر- التوتّر للإنجاز. إن تحديد النتائج النهائية الصحيحة يخلق هذا التوتّر. وبتحديد النتائج المطلوبة، وقياسها أحياناً، يخلق المدبرون العظماء بيئة يشعر كل موظف فيه بإثارة الضغط الخفيفة تلك، ذلك الإحساس بخروجه إلى العمل وحده ولديه هدفٌ محدّد جداً. إن هذا النوع من البيئة سيثير حماس الموظفين الموهوبين ويعد "محاربي الطريق" بإخافتهم. إنه نوع البيئة حيث يتحمّل على الشخص أن يتعلّم. يجب أن يتعلّم المدير المطابقة الفريدة لاستراتيجياته المُخطّط لها والتي تعمل لمصلحته مرةً بعد أخرى. وعليه أن يتعلّم كيف يتجاوب مع الضغوط، وكيف يبني الثقة مع الناس، وكيف يُبقي تركيزه على عمله، وكيف ينبغي أن يستريح ومتى يكون ذلك، وعليه أن يكتشف طرقه الخاصة الأقل مقاومة.

إن تحديد النتائج النهائية الصحيحة يشكّل ضغوطاً على كثير من الموظفين، لكن ليس ثمة طريقة أفضل لتنمية الوعي الذاتي والاتكال على الذات لدى موظفك.

## الإغواءات

”لماذا يحاول كثيرٌ من المديرين أن يسيطروا على الأشخاص الذين يعملون تحت مسؤوليتهم؟“

إن كان تحديدُ النتائج حلاً مُرضياً ومؤثراً أكثر من تحديد أساليب العمل، لماذا لا يستخدم عددٌ أكبر من المديرين هذا الحل؟ وعندما يُواجه المدير التَّحدِّي المتمثِّل في تحويل الموهبة إلى أداء، لماذا يقرِّر كثيرٌ منهم، بدلاً من ذلك، أن يملوا على موظفيهم الكيفيَّة التي ينبغي بها أن يُنجَزَ العمل؟ لكلِّ مدير أسبابه الخاصَّة، لكن ربَّما يكون السببُ في النهاية هو مجردُ الجاذبيَّة الكبيرة لإغواء السيطرة. تبدو هذه الإغواءات مُبرِّرةً لكنَّها تستنزفُ المديرين، وتبدأ الشركة بالاستنزاف وتقلُّصُ قيمتها.

### إغواء: ”أشخاص يتصفون بالكمال“

الإغواء الأوَّل عاديٌّ جداً.

تخيَّل خبيراً- خبيراً ذا نيات حسنة، يريد مساعدة جميع الموظفين على تجاوز نقاط تقصيرهم. إنَّه ينظرُ إلى حالة عدم الكفاءة المتعثِّرة حوله، وهو يعلمُ- يعلمُ تماماً- أنَّه إن تعلَّم الناسُ خطواته البسيطة فقط، فسيكون العالمُ مكاناً أفضل، وسيشكركه الجميع.

يعتقد هذا الخبير أنَّ هناك ”طريقةٌ واحدةٌ هي الأفضل“ للقيام بكلِّ دور. بمرور الوقت، ونتيجةً للدراسة، سيجدُ هذه ”الطريقة الفضلى“ ويعلمها لجميع موظفيه. وبذلك يجعلهم أكثر كفاءةً ونجاحاً. وأنت كمدير، ليس عليك إلا أن تراقب كلَّ شخصٍ لتضمَّن التَّزامَ الجميع نحو البرنامج المطلوب.

في أغلب الأحيان، يستسلمُ كثيرون من المديرين لإغواء الفكرة القائلة إنَّ هناك ”طريقةٌ واحدةٌ هي الأفضل“، وإنَّه يمكن تعليمها. وهكذا يُرسلون مندوب المبيعات ليتعلَّم الأسرار العشرة للمفاوضة الفعَّالة، ومن ثمَّ يقيّمونه بناءً على مدى التَّزامه الدقيق نحو الخطوات المطلوبة. إنَّهم يرسلون الموظَّف التنفيذي غير الناضج ليحصل على الكفاءات العشرين للقيادة الناجحة، وهم يمنحونه علاماتٍ بناءً على قدرته على استخدام كلِّ واحدةٍ منها. وبأفضل النيات، يشجِّعون كلَّ موظفٍ على تطوير العادات التَّسع للحياة الفاعلة.

مع أنَّ مجالات اهتمامهم مختلفة، فإنَّ هؤلاء الخبراء العلميِّين جميعهم، يبنون أفكارهم على الافتراض ذاته: أنَّ تفرُّد كلِّ شخص بصفاتٍ معيَّنة لا مثيل لها هو نقيضةٌ وعيب. إنَّهم يقولون إنَّك إن أردت أن يُنجَزَ موظَّفوك العمل، عليك أن تعلِّمهم الطريقة المثلى للقيام بذلك وإزالة هذا النقص، وهكذا تجعل الشخص موظِّفاً كاملاً.

يُعدُّ فريدريك تايلور (Frederic Taylor)، صاحب دراسات الوقت والحركة السيئة السمعة، أبا فكرة ”طريقة واحدة هي الأفضل“، لكن بالرُّغم من المنافسة الهائلة التي حصلت في المدَّة الأخيرة، فإنَّ الخبير الأكثر تأثيراً بالنسبة إلى ”طريقة واحدة هي الأفضل“، هو امرأة تدعى مادلين هنتر (Madelaine Hunter).

كلُّ معلِّمٍ ومُربِّ في الولايات المتَّحدة تقريباً يعرف اسمها. بعد أن درَّست مادلين هنتر الممارسات التَّعليميَّة الفعَّالة في المدرسة الابتدائيَّة التابعة لجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، حدَّدت ما حسبته المكوِّنات السبعة الأكثر أساسية للدرس الفعَّال:

- الخطوة ١: مُراجعةٌ قصيرة

- الخطوة ٢: مقدمة
- الخطوة ٣: الشرح
- الخطوة ٤: التوضيح
- الخطوة ٥: التأكد من الاستيعاب
- الخطوة ٦: فترة الأسئلة والأجوبة
- الخطوة ٧: دراسة حرة (بشكلٍ مستقل)

أعطت مادتين كلّ خطوةٍ من هذه الخطوات لقبًا فريدًا. فمثلاً، أطلقت على الخطوة ٥ اسم "مقياس عمق السائل" (Dipsticking)؛ وصارت الخطوة ٦ "ممارسة مراقبة" (Monitored practices). لكن باعتبارها هي، كان كل ما فعلته هو إعادة وضع ما كان المعلمون الموهوبون يفعلونه دائماً في حزم جديدة. إن هذا لا يعني أن هناك شيئاً ما خطأ في ما فعلته. في الواقع، بالنسبة إلى أيّ مربّ مهتمّ بالتعلّم من أفضل الأساتذة، كان ما فعلته تحليلاً قيماً إلى أقصى الحدود.

لو توقّفت عند ذلك الحدّ، لكانت على الأرجح قد جذبت اهتماماً أقلّ وانتقاداً أقلّ بكثير. لكنّها لم تتوقّف عند ذلك الحدّ؛ لم تستطع ذلك. لقد صارت مقتنعةً بأنّ خطواتها السبع لم تكن مجرد ملخص مميّز لما كان يقوم به معظم المعلمين البارعين في غرفة الصفّ؛ لقد كانوا يشكّلون معادلة، وهي معادلة دقيقة. إنّ أيّ شخص كان يصرف وقتاً ليتعلّم معادلتها ويطبّقها، كان سيتحوّل ليصير معلماً ممتازاً. لقد كانت متأكّدة من ذلك.

اعترفت في مقابلةٍ مع "صحيفة لوس أنجلوس تايمز" (Los Angeles Times) قائلةً: "كنتُ أعتقدُ أنّ المعلمين يُؤدّون معلّمين ولا يُعدّون كي يكونوا معلّمين، لكنني بتُّ أعرفُ الحقيقة الآن. لقد رأيتُ أشخاصاً يعملون دون إتقانٍ أو ترتيبٍ يتحوّلون إلى أشخاصٍ نابغين".

من المشكوك فيه أنّها استطاعت أن تفعل هذا، لكن لما كانت قد آمنت بأنّ معادلتها قادرةٌ بالفعل على أن تُحوّل "أشخاصاً يعملون بغير إتقان" إلى أشخاصٍ نابغين، ألم يكن في استطاعتها إذاً أن تُصلح النظام التعليمي بأكمله؟ ألم يكن في مقدورها أن تصنع عالماً أفضل للمعلّمين وللطلبة وللأهل؟ نعم، كان يمكنها أن تفعل هذا حسب اعتقادها. لقد كانت لديها مهمّة عليها تحقيقها.

ابتداءً من أواخر الستينيات وحتى وفاتها عام ١٩٩٤م، توسّعت في نشر معادلتها بواسطة الكُتب وأشرطة الفيديو. وما لبثت أن ألقت المحاضرات في كلّ مكان. وتودّدت إلى مديري المدارس والإداريين لجذب اهتمامهم. من ثمّ نشرت كلماتها السارة. أعلنت قائلةً: "في مدرسة التربية الجامعية، حدّدنا الموادّ المغذية التي يتطلّبها وضع مدرسة ناجحة. أطلّغنا المعلّمين على هذه الموادّ التعليميّة المغذية، وكيف نجمع هذه الموادّ لنصنع منها وجبةً مغذية. لقد أوجدنا بعض الطهاة البارعين".

كما يمكنك أن تتخيّل، هذه الادّعاءات المتفائلة كانت أشبه ما تكون بأغنية جميلة لكثيرٍ من المعلّمين الذين كانت لديهم مهامٌ صعبة. صار ألوف من إداريي المدارس تلامذة. وقد قرّروا ليس فقط أن يدرّبوا المعلّمين على هذه الخطوات السبع، بل أن يقيموا أيضاً كلّ معلّم بناءً على دقّة اتّباعه لهذا التسلسل المطلوب وجودته. إنّ ما بدأ كرسالةٍ مُعتددةٍ على التفكير الجدّي في ما يخصّ المعلّمين العظماء، سرعان ما صار شهادة إيمانٍ وجبّ على كلّ معلّم أن يتلوها. اليوم قد علّم مئات الآلاف من المعلّمين تعليماً منهجياً منظمًا، كما ضمّ مئات الآلاف من المعلّمين إلى صفوف الذين يتبعون "طريقة مادلين هنتر"، ولا تزال ستّ عشرة ولاية تستخدمُ إلى حدّ ما أساليبها بشكلٍ رسمي.

لكنّ الأوضاع ابتدأت تتحوّل ضدّ عقيدة مادلين هنتر العلميّة. أشار بعض النقاد إلى أنّ بحوثها كانت ناقصةً- فهي لم تدرس ما كتبه آلاف المعلّمين العظماء. لقد اقتصرّت دراستها على قلّةٍ من المعلّمين الذين يعملون في مدرستها في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. وعلّق البعض على النتائج غير المؤثّرة لمدارس المقاطعة التي تستخدم طريقة هنتر. كانت

علامات إنجاز الطلبة عبر السنوات، إمّا ليست أعلى من مثيلاتها في المدارس العادية في المقاطعة، وإمّا كانت في بعض الحالات أدنى منها بكثير.

تسامح البعض مع مادلين نفسها: قال جري، مدير المدرسة المشرف: ”لا أعتقد أنّ مادلين أرادت أن تحدث هذه الأمور كلّها، كان المقصود من خطواتها السبع أن تكون أفكارًا يستطيع كلُّ معلّم أن يدرجها في أسلوبه الخاصّ. لم يكن الهدف منها مطلقًا أن تكون قواعد ينبغي أن يتقيّد بها الجميع“.

لكنّ البعض الآخر أدانها بقسوة أكبر. ها هي إيمي أف. (Amy F.)، وهي مديرة مدرسةٍ أخرى، تقول: ”أعتقد أنّ مادلين خدعتنا كي ما نقبل أفكارها. أحببنا خطواتها وأسلوبها المنهجيّ. قد يشعر المعلّمون بعدم الأمان، وقد جعلت هي التعليم يبدو كعلم، مهنةٌ حقيقيّة. لقد نسينا أنّ جوهر التعليم العظيم هو مُعاملة كلِّ ولدٍ كفرد. وهذا ما لا يمكنك أن تتدرّب عليه. لا توجد سبع خطوات لاكتشاف أنّ بيلي (Billy) يتعلّم بواسطة القيام بالعمل، بينما تتعلّم سالي بواسطة القراءة. إنّها موهبة. وقد حوّلت مادلين انتباهنا عن هذه الحقيقة. لقد قادت التعلّم بأكمله بعيدًا عن الطريق القويم“.

مهما كانت الانتقادات، يتفق معظم المعلّمين على ما يلي: بعد عشر سنوات ستبقى نظريّاتها معروفة، وستُجلب على الأرجح، باعتبارها دراسةً فكريّةً للتعلّم العظيم. غير أنّه لن تكون لها قوّة العقيدة التي لها اليوم.

هذا مثالٌ عن التعليم، لكن بالإمكان تطبيقه على أيّ دور. إنّ أيّة محاولة لفرض ”طريقةٍ واحدة هي الأفضل“ ستبوء بالفشل. أوّلاً، لعدم فاعليّتها: إنّ على ”طريقةٍ واحدة هي الأفضل“ أن تصمد في مواجهة الطرق السريعة ذات المسارات الأربعة المحفورة في دماغ كلِّ فرد. ثانيًا، إنّها تعمل على تدني المستوى: فهي بتقديمها جميع الأجوبة، تمنع الفرد من الإبداع ومن تحمّل مسؤوليّة استخدام أسلوبه الخاصّ. ثالثًا، إنّها تقتل عمليّة التعلّم: إنّك في كلّ مرّة تضع قاعدة، تُلغي اختيارًا ما، والاختيار مع كلّ نتائجه المشرقة، هو وقود عمليّة التعلّم.

يصف أدريان بي. (Adrian P.)، وهو مدير شركتين مُدهرتين لبيع السيّارات، هذا الوضع على النحو التالي: ”إنّ الجانب الأصعب في كونك مديرًا، هو إدراكك أنّ موظّفيك لن يقوموا بالأعمال بالطريقة التي تقوم بها أنت. لكنّ عليك أن تعتاد ذلك؛ لأنّك إذا ألزمتهم أن يؤدّوا أعمالهم كما تؤدّيها أنت، فسيتحدث شيطان: سيّشعرون بالاستياء، ولا يريدون القيام بالعمل كما تريد أنت، ويصيرون أيضًا تابعين، لن يتمكنوا من القيام بالعمل. إنّ أيًّا من هذين الأمرين غير مثير جدًّا على المدى البعيد“.

في أثناء محاولتك جعل موظّفيك ينجزون عملهم، لا تحاول مطلقًا أن تجعلهم كاملين. قد يكون الإغواء قويًا وآسرًا، لكنّ عليك أن تقاومه. إنّ إله زائف. إنّ ما يبدو علاجًا عجائبيًا يشفي جميع الأمراض، ما هو في الواقع إلّا داءٌ يُضعف الدور ويحطّ من قدر الأشخاص، كما يُضعف عمل المؤسسة.

ربّما كان جورج برنارد شو (George Bernard Shaw) في مزاج سيّئ لا سيّما عندما علّق قائلاً: ”إنّ الطريق إلى جهنّم مرصوف بالنيّات الحسنة“. لكن عندما يتعلّق الأمر بمحاولة جعل الناس كاملين، فإنّه لم يكن بعيدًا تمامًا عن إصابة الهدف.

## إغواء: ”لا يملك موظّفيّ مواهبَ كافية“

كما ناقشنا في الفصل السابق، من السهل أن يقع الفرد في إغواء الاعتقاد أنّ بعض الأدوار بسيطةٌ جدًّا حتّى إنّها لا تتطلب موهبة. إنّ مسؤولي خدمات الغرف في الفنادق، والمسؤولين عن التسويق الهاتفيّ الخارجيّ، وموظّفي الخدمات في المستشفيات، هم جميعًا أمثلةٌ عن أدوارٍ تؤكّد الحكمة التقليديّة القائلة إنّ ”أيّ شخصٍ يستطيع أن يقوم بها“.

عندما يُخدع كثيرٌ من المديرين بهذه الحكمة، فإنّهم لا يُرْعجون أنفسهم باختيار الأشخاص الذين يمتلكون مواهب

تتناسب مع هذه الأدوار. فهم يوظفون تقريباً أي شخص يقدم طلباً للحصول على الوظيفة. ونتيجة لذلك، ينتهي بهم الأمر إلى اختيار قوّة عاملة لا أمل في أن تصلح للدور الذي أعطي لها- آلاف الموظفين الذين ينظرون إلى دورهم على أنه يحط من قيمتهم ولا يفكرون إلا في ترك هذا الدور بأسرع وقتٍ ممكن. وعندما يُبتلون بهذه الصورة، يرُدُّ مديروهم بإصدار تشريعاتٍ قاسية. ويفرضون على موظفيهم كتيب إجراءات بمثل ضخامة دليل الهاتف، آمليين أن يجعلوا الدور "مُقاوماً للغباء". وحبّبتهم في ذلك هي: "إذا منحت هؤلاء الأشخاص فرصة الاختيار، فسيستخدم كثيرٌ منهم هذه الحرّية للقيام بالاختيارات الخاطئة".

في مواجهة هذا السيناريو، لا يمكنك في الحقيقة أن تلومَ حاجة هؤلاء المديرين إلى السيطرة. إن كنت لا تختارُ باعتماد الموهبة، فينبغي ألا تمنحَ الناسَ شيئاً من الحرّية، وعليك ألا تسمح لأيّ شيء أن يغيبَ عن ناظرِكَ، كما أن عليك أن تراقبَ أداء كلِّ موظفٍ لتضمنَ أنه يُلبّي الإرشادات خطوةً بخطوة. إن هذا أسلوباً يستنزفُ الوقت، وهو لسوء الحظّ يعملُ على تحويل المديرين إلى رجال شرطة، لكن لماذا نترك كلَّ شيءٍ للصّدف؟ وحيث إنّه لم يختَر أحدُهم مُوظفك بدقّة، فمن يعلمُ كيف ستكون ردود فعلهم إذا ما حرّروا من القيود؟

بالتأكيد، الحلُّ الأكثر إنتاجاً هو أن تبدأ باحترام الدور إلى درجة تُعتمدُ بموجبها الموهبةُ معياراً للاختيار في المقام الأول.

### إغواء: "الثقة ثمينة- يجب أن تُكتسب"

يشعر بعض المديرين أن أيديهم مقيّدة بسبب عدم ثقتهم الأساسيّة بالناس حتّى لو كانوا قد اختاروهم باعتماد الموهبة. قد يكون عدم الثقة هذا هو نتاج شعورٍ متأصلٍ بعدم الأمان، أو ربّما هو تعبيرٌ عنه كنتيجة منطقية- "أنا أعتقد أن الجنس البشري مدفوعٌ بالأنانيّة، ولذا سيختصرُ معظم الناس الطريق إذا ما اعتقدوا أنهم قادرون على التملُّص من النتائج". لكن مهما كان مصدرُ عدم الثقة، فإنّه يعني أن هؤلاء المديرين غير راغبين على الإطلاق في أن يدعوا أيّ موظفٍ يجدُ طريقه الخاصّ إلى الأداء.

عندما يُبتلى المديرُ المُرتاب بالشكوك المزعجة التي تجعله يعتقد أن شخصاً ما في مكانٍ ما يستغلّه، فإنّه لا يجد أمامه سبيلاً إلا اللجوء إلى فرض القوانين. يبدأ هؤلاء المديرون بنشرِ شبكةٍ من النُظم في كلِّ أرجاء عالمهم. فهم يعتقدون أنه من خلال هذه النُظم والقوانين فقط، سيتمكّنون من حماية أنفسهم من شرِّ أعمال الناس المحتّم.

إنّ دورَ المدير بالنسبة إلى شخصٍ يتّصف بالارتباب، هو دورٌ مجهّدٌ على نحو لا يُصدّق. إنّ الغموض- "ما الذي يفعلهُ ذلك الموظف يا ترى؟"- والشك- "مهما يكن ما يقوم به، فأنا متأكّد بأنه عملٌ سيئ"- لا بدّ أن يتسبباً معاً بعذابٍ شديد. لسوء حظّ مديرين كهذا المدير، نادراً ما تنجحُ النُظم والقوانين التي يفرضونها في إخماد شكوكهم. إنّها تنجحُ فقط في خلق بيئةٍ من الامتثال تخنق ببطءٍ تنظيم المرونة والاستجابة، وربّما الأهمُّ من كلّ هذا، تخنق صِدقَ المودّة والنّيّة الحسنة.

فكّر في التالي: إذا كنتَ مُدرّساً في ولاية فلوريدا، فإنّ استخدام تقديرك الشخصي عند وضع علامات الطلاب يُعدُّ عملاً غير قانوني. هذه ليست مبالغة، فهو عملٌ غير قانوني. سنّ مُشرّعو الولاية، بدافع من شكوكهم ورغبتهم في السيطرة، قانوناً يحدّد النسب والعلامات. إذا حصل أحد الأوالاد على معدّل ٩٤٪ وما فوق، فإنّ حصوله على أيّة درجة غير درجة A هو غير قانوني. وإذا تراوَح معدّله ما بين ٨٥٪ و٩٣٪، فيجب أن يحصل على درجة B. ارتأت ولاية أركنساس أيضاً أنه من المناسب إصدار تشريع يُلغي تقدير المدرّس الشخصي، مع أنّهم كانوا أكثر تساهلاً بقليل مع الأوالاد- إذا حصل الطالب في ولاية أركنساس على معدّل ٩٠٪ فما فوق، فإنّه يحصل على درجة A، في حين أن كلّ معدّلٍ فوق ٨٠٪ يستدعي تقدير B. يقول مديرو المدارس العظماء إنّهم ليس ثمة خطأ في منح المدرّسين مبدأً إرشادياً لتحديد الدرجات أو النسبة المئوية. وهذا ما تفعله معظم الولايات، وهو ما يساعد على ضمان الانسجام في أرجاء المقاطعات. لكنّ أيكون الحلُّ سنّ قانونٍ؟ لا

عجب أن يشعر كثيرٌ من المعلّمين بأنّهم فقدوا ثقةَ الناسِ وصدّقَ مودّتهم.

وماذا نقول عن الفكرة القائلة إنّ ”الثقة يجب أن تُكتسب“؟ على الرُّغم من أنّها تبدو فكرةً معقولةً، فإنّ المديرين العظماء يرفضونها. إنّهم يعلمون بشكلٍ أساسيٍّ أنّك إن لم تثقُ بالناسِ فإنّه لا توجدُ حدودٌ ولا أوقاتٌ يصيرُ الناسُ بعدها موضعَ ثقة. إنّ عدم الثقة له علاقةٌ بالمستقبل. إذا كنتَ تشكُّ بالفطرة في دوافع الآخرين، فمهما كان مقدارُ سلوكهم الحسن كبيراً في الماضي، فإنّه لن يقنّعك أبداً بأنّهم ليسوا على وشك أن يخذلوك. الشكُّ هو حالةٌ دائمة.

بالتأكيد، بين الحين والآخر سيخذلك شخصٌ ما. لكنّ المديرين العظماء، مثل مايكل، مديرُ المطعم الذي ذكرناه في المقدّمة، يتمتّعون بشخصيّةٍ خاصّةٍ تسمح لهم بأن يروا بالفطرة هذا الوضع كاستثناء وليس كقاعدة. إنّهم يؤمنون بأنّك إن توقّعت أن يمنحَ الناسَ أفضل ما لديهم، فإنّك في أغلب الأحيان ستحصل منهم على الأفضل.

ربّما يكون الارتياحُ الفطريُّ حيويّاً لبعض الأدوار- مهنة المحاماة، أو جَمع التقارير الاستقصائيّة مثلاً. أمّا بالنسبة إلى المدير، فإنّ هذا الارتياح مميّز.

## إغواء: ”بعض النتائج تتحدّى التعريف“

يقول مديرون كثيرون إنّهم يرغبون في تعريف النتائج أو المحصّلات الصحيحة وتحديدّها، ومن ثمّ يدعون كلّ شخصٍ يجدُ طريقه الخاصّ، لكنّهم لا يستطيعون القيام بهذا. فبعض النتائج كما يقولون، تتحدّى التعريف. وإذا كنت لا تستطيع تعريف النتائج الصحيحة فإنّ عليك أن تحاولَ تعريف الخطوات الصحيحة. ويقولون إنّ هذه هي الطريقة الوحيدة لتجنّب الفوضى.

يبدو هذا المنظور في الواقع، مُؤامراً من بعض الزوايا. أوّلاً، بعضُ النتائج هي صعبةُ التعريف فعلاً. يمكن قياسُ المبيعات والأرباح وعلامات الطلاب بسهولة، غير أنّه ليس بالإمكان قياس رضى الزبائن ولا معنويات الموظفين. وكلا هذين الأمرين مهمّان جدّاً للأداء المتفوّق في كثيرٍ من الأدوار.

ثانياً، إذا فشلت في تعريف ”رضى الزبائن“ و”معنويات الموظفين“، قياساً بالنتائج، عندئذٍ يتحتّم عليك أن تجدَ طريقةً ما لتشجيع الأشخاص على إغارة انتباههم إلى زبائنهم وإلى موظفيهم، وتشجيعهم أيضاً على مراعاة هذه كلّها. من المؤكّد أنّ تعريف الخطوات الصحيحة هو إحدى طرق القيام بهذا.

قد يكون هذا المنظور مثيراً للتعاطف، لكنّه ليس منظوراً حكيماً. إنّ هؤلاء المديرين قد استسلموا بسرعة. إنّ مجرد كون بعض النتائج صعبة التعريف، لا يعني أنّها عصيّةٌ على التعريف. إنّما يعني هذا بكلّ بساطة أنّ النتائج ليست واضحةً للعيان. وهذا يتطلّب بعض التفكير. إذا فكّرت في الأمر قليلاً، ستجد أنّه حتّى أكثر جوانب الأداء غير الملموسة يمكن في الواقع أن تُعرّف على أساس النتائج. وعندما تُعرّف هذه النتائج، يمكنك عندئذٍ أن تتجنّب عملاً يُهدر الوقت ولا جدوى منه، في محاولة إرغام الجميع على إرضاء زبائنهم أو معاملة موظفيهم بالطريقة ذاتها تماماً.

فلننظرُ إلى نتيجة ”معنويات الموظفين“ بمزيدٍ من التفصيل (سنعالج رضى الزبائن لاحقاً في هذا الفصل). كما أوضحنا في الفصل ١، أدركتُ شركاتٌ كثيرةٌ أنّ قوّةً بيئتها هي جزءٌ من أسلحتها للتنافس. فإذا استطاعت أن تُعاملَ موظفيها أفضل من منافساتها، فإنّها ستجذب مواهب أكثر وتساعد هذه المواهب على التركيز وتعملُ على تنميتها أيضاً، وفي نهاية المطاف تسيطر على الأمور. بموجب نظرتهم صارت بيئة العمل- كيف يُعاملُ المديرون موظفيهم- أمراً بالغ الأهميّة. صارت مهمّةً جدّاً كما يبدو لدرجة لا يمكن تركّها للصدفة.

بدلاً من تعريف بيئة عملٍ قويّةٍ قياساً بنتائج الموظفين العاطفيّة ”هكذا نريد أن يشعر موظفونا“- اختارت شركاتٌ كثيرةٌ تجزئة ”البيئة“ إلى خطوات ”هذا ما يجب أن يفعله جميع المديرين والقادة“. كما وصفنا في الفصل ٢، تُدعى هذه الخطوات ”قدرات“.

عندما تُعرّف، فإن القدرات تقدّم تركيزًا مُشترَكًا ولغةً مُشترَكةً لمقدارٍ كبيرٍ ممّا يحدثُ داخل الشركة. يتحتّم على المديرين الجدد أن يتعلّموها. ويُقيّم المديرين الموجودون بموجب هذه القدرات، من قِبَل أقرانهم ورؤسائهم والتقارير المباشرة. إنّ صورة المدير المثالي هي للشخص الذي يمتلك جميع هذه القدرات، يعرف الجميع بالتأكيد بأنّ هذا الشخص شخصٌ وهميٌّ، لكنّ هذا لا يمنعك من الشعور بالقلق إذا ما منحتك التقارير المباشرة تقييمًا متدنيًا بالنسبة إلى قدراتٍ مثل ”الرؤية المقنعة“ أو ”الهدوء عند مواجهة النيران“. كما أنّ هذا لا يمنع رئيسك من أن يطلب منك أن تحسّن علامتك للسنّة المقبلة إن أردت الحصول على ١٠٠٪ من علاوتك السنويّة المتروكة إلى تقدير رؤوسائك. نعم، يُنظر إلى هذه القدرات بسرعة نظرًا باللغة الجديّة.

لكنّ المديرين العظماء لا يأخذونها على محمل الجدّ لحسن الحظّ. إنهم يعلمون أنّه لا ينبغي لك أن تشرّع مسبقًا كيف ينبغي للمدير أن يتفاعل مع موظّفيه لحظةً بلحظة. يجب ألاّ تحاول أن تحدّد بيئة العمل بنصّ مكتوب. أوّلاً، هذا العمل يشبّه الأفكار- إنّه يساعد المدير على التركيز على الخضوع ”لمعيارٍ ما“ في حين ينبغي أن يكتشف أيّ أسلوبٍ يُلائمه أكثر من بقيّة الأساليب. ثانيًا، هذا العملٌ مستحيلٌ؛ إذ إنّ مواهب المدير الفطريّة وليس ”قدراته“ هي التي تدفعُ تفاعلات المدير لحظةً بلحظة، والمواهب هي أمورٌ لا يمكن تعليمها.

لكنّ هذا لا يعني أنّه لا ينبغي لك أن تجعلَ مديريك مسؤولين عن كفيّة مُعاملة مُوظّفيهم على نحو جيّد. يجب أن تفعلَ هذا لكن ينبغي ألاّ تشرّع كفيّة القيام بهذا العمل خطوةً بعد خطوةً بعد خطوة. يكونُ الوضعُ أكثرَ تأثيرًا إذا ما حدّدتَ بعض المشاعر التي تريد من مُوظّفيك أن يشعروا بها، ومن ثمّ تجعلَ مديريك مسؤولين عن خلق هذه المشاعر، وتصيرُ هذه المشاعر عندها نتائجك أنت.

مثلاً، لنأخذُ هذه الأسئلة الستّة الأولى من الاثني عشر سؤالاً التي تقيس قوّة مكان العمل:

1. هل أعرف ما هو متوقّع منّي في العمل؟
2. هل بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورة صحيحة؟
3. في العمل، هل لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلّ يوم؟
4. هل حصلت في السبعة أيّام الأخيرة على التقدير أو الثناء على الأعمال الجيدة التي قمت بأدائها؟
5. هل من الظاهر أنّ مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان؟
6. هل يوجد في العمل شخص يشجّع تطوّري؟

تصف هذه الأسئلة بعض النتائج العاطفيّة الأكثر أهميّة التي تتوقّع من مديريك أن يبتّوها في مُوظّفيهم. أنت تريد أن يجيبَ مُوظّفوهم بالإجابة ”أوافق بشدّة“ عن هذه الأسئلة بحلول نهاية السنّة، وأنت بالتأكيد تريد أن تُحمّلَ مديريك مسؤوليّة حصولهم على أجوبة ه. لكنك الآن بعد أن حدّدت ما تريد أن يشعرَ به مُوظّفوهم، صرتَ سعيداً بتحرُّك من عمليّة إرغام كلّ مديرٍ على خلق هذه المشاعر بطريقة تُنفذُ بحذافيرها دون تفكير.

ولنأخذُ شعور ”الثقة“ كما يقيسه السؤال ”هل من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان؟“ لدى أحد المديرين المسؤولين عن الموظّفين أسلوب علاقاتٍ هادئٍ يهتمُّ بالآخرين، ومديرٍ آخرٍ يبنّي علاقاته من خلال أسلوبه المباشر الصريح والثابت. فيما يستخدمُ مديرٌ آخر شغفه الحماسي وحسّ الفكاهة لديه. لكنّ المدير العظيم لا يهتمُّ بهذا الأسلوب أو ذاك ما دام موظّفو المدير المشرف على الموظّفين يجيبون بإجابات ”ه“ عن السؤال ”هل مسؤولي/مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان؟“ يعلم المدير العظيم أنّه ليس مضطراً إلى إضاعة الوقت وإهدار المال بإرسال المدير المشرف ذي الطبع الهادئ إلى دُورة خطابة عامّة، أو إرسال المدير المشرف ذي الطبيعة المباشرة الصريحة إلى دُورة متقدّمة في العلاقات بين الأشخاص. (بالتأكيد، قد يكتشفُ بأنّ ليس لدى أحد المديرين المُشرفين المعيّنين

أسلوبٌ فعّال لبناء العلاقات مع موظفيه. إنّ مَوْظَفِيه لا يثقون به مهما كان السبب. سنصف كيف يعالج المديرون العظماء هذه المشكلة في الفصل (٦).

إنّ تحديد النتائج الصحيحة لقياس "البيئة"، كما اكتشفت مؤسّسة چالوپ، يمكن أن يشكّل تحدّيًا. لكنّ الأمر يستحقّ الجهد الذي يُبذل من أجله. لو أنّ جهودًا قد بُذلت لتحديد نتائج الموظفين الصحيحة كالجهود التي بُذلت في محاولة تشريع أسلوب المدير، لكان الجميع في وُضْع أفضل، ولكانت الشركة أكثر فاعليّة، ولكانت دائرة الموارد البشريّة أكثر شعبيّة، ولكان الموظفون أكثر ثقةً بالآخرين، وأخيرًا، لكان المديرون هم أنفسهم.



## قواعدُ عمليّة

”متى يعتمدُ المديرون العظماءُ أتباعَ خطواتٍ محدّدة

وكيف يعتمدون عليها؟“

يتجنّب أفضل المديرين جميع هذه الإغواءات. فهم يدركون بأنّ التحدّي الذي يواجهه المدير لا يكمن في جعل الناس مثاليين، بل في الاستفادة من اختلاف كلّ شخصٍ عن الآخر وتفردّه. وهم يختارون باعتماد الموهبة مهما كان الدور بسيطاً. إنّ أول ما تدفعهم غريزتهم نحوه هو وضع ثقّتهم في الذين اختاروهم. كما أنّهم يعتقدون أنّ الأمور، حتّى غير الملموس منها، مثل ”رضى الزبائن“ و”معدّيات الموظّفين“ يمكن تعريفها بالاعتماد على النتائج عبر التّفكير فيها تفكيراً كافياً. غير أنّ هذا لا يعني أنّهم يصرفون النّظر عن الحاجة إلى خطوات. إنّهم لا يفعلون هذا. إنّ مسؤوليّة المدير الأساسيّة هي تحويل الموهبة إلى أداء. ويمكن استخدام بعض الخطوات المحدّدة المطلوبة كمنصّة انطلاقٍ لذلك الأداء في أحيان كثيرة. ها هي القواعد المعيارية العمليّة التي قادتهم في هذه العمليّة.

### القاعدة العمليّة رقم 1: ”لا تستنزف جميع الموارد الماليّة“

يجب أن يتبع الموظّفون بعض الخطوات المحدّدة المطلوبة لكلّ جوانب دورهم والتي تتعلّق بالدقّة والسلامة.

ولنأخذ الأعمال المصرفيّة كمثّل. يقوم البنك بوظائف كثيرة مختلفة، لكنّ قيمته على المدى البعيد بالنسبة إلى زبائنه تصير فقط إذا ما تعامل مع أموالهم بدقّة وسلامة. إذا، إنّ أساس كلّ دور داخل البنك، سواء أدور متاجرّ بالأموال أم مستشار استثمار أم أمين صندوق، هو الحاجة إلى القيام بالعمل بدقّة وسلامة. ولتوضيح معنى ”دقّة“ و”سلامة“ للموظّفين، حدّدت صناعة المصارف خطوات تنظيميّة، ولدى كلّ بنك مبادئه التوجيهيّة الداخليّة الخاصّة. وعلى جميع موظّفي البنك التقيّد بها. ليس هذا هو الجزء الوحيد من عملهم لكنّه الجزء الأساسي. إنّ أيّ مديرٍ يهمل هذا الأمر ويمنح موظّفيه حرّيّة كبيرة للمناورة، يخاطر بتدمير قيمة البنك.

نسيّ مديرو بنك ”بارينج“ (Baring) وهو مؤسّسة مصرفيّة إنكليزيّة عمرها مئتا عام هذه القاعدة.

في أواخر عام 1994م بدأ المدير العامّ لتجارة الأسهم لبنك بارينج في سنغافورة، نيكولاس ليسون (Nicholas Leeson)، البالغ من العمر ثمانية وعشرون عاماً بالاستثمار في سوق الأسهم الماليّة اليابانيّة وهو يعتقد أنّ السوق سيّمو ويزدهر، لكنّ اعتقاده كان خاطئاً. استمرّ السوق في التدهور، وبكلّ سذاجة استمرّ هو في رفع قيمة رهانه آملاً، عكس الجميع، صعود أسعار البورصة. في أثناء شهري تشرين الثاني/نوفمبر وكانون الأوّل/ديسمبر، خسّر مقداراً كبيراً من أموال البنك. لم يكن عمله هذا بشكلٍ خاصّ عملاً غير اعتياديّ، ففي كلّ وقتٍ هناك متاجرون بالأسهم يخسرون كمّيّات كبيرة من أموال شركاتهم. عندما يتكرّر هذا الأمر تقطّع الشركة بكلّ بساطة إمدادات الأموال، وتطرد المتاجرّ بالأموال وتمتصّ الخسائر وتعزو كل شيء إلى كلفة القيام بالأعمال التجاريّة.

لكنّ الأمر غير الاعتياديّ في حالة نيك ليسون كان أنّ مديره، على ما يبدو، لم يكونوا على علم بمدى الخسائر. وكمثّل شادّ وغريب لعمليّة تفويض للسلطة خرجت عن السيطرة، كان مديره قد منحه حقّ السيطرة على المكاتب الأماميّة والخلفيّة في سنغافورة- كان ثعلباً في قرنٍ للدجاج يضع هو سياسات معاملاته التجاريّة. لم يكن هناك أيّ نظام مناسب يضمن التزام ليسون نحو المبادئ التوجيهيّة لأعمال المحاسبة ”الدقيقة“ والاستثمار ”الآمن“. وهذا ما جعل الأمر سهلاً نسبياً لقيام بعض الأشخاص الياستين ممّن يبلغون ثمانية وعشرين عاماً بما قرّروا القيام به: فتح حساباتٍ بديلة لتغطية

خسائرهم المتزايدة. وفي لندن، استمرّ مديره بإرسال الأموال إليه وهو غير عالمٍ وغير مبالٍ بما كان يحدث. وضع ليسون رهانه الأخير في كانون الثاني/يناير عام ١٩٩٥م. راهن بكلّ شيء على أنّ مؤشر نيكاي الياباني سيرتفع أخيراً. لا بدّ أنّه كان قد قام بعملٍ سيّئٍ جداً في حياةٍ سابقة (معتقدٌ بوذيّ)، لأنّ هزّةً أرضيّةً عنيفةً ضربت مدينتي "كوبي" و"أوساكا" في ١٧ كانون الثاني/يناير، ممّا دفع مؤشر نيكاي للهبوط إلى الحضيض، وهكذا خسّر ليسون الرّهان. في صباح اليوم التالي، استيقظ نيك بارينج على خسائر تجاوزت ١.٣ بليون دولار، أكثر ممّا كان في احتياطيّ سيولتهم بنحو ٧٠٠ مليون دولار تقريباً. بعد شهر، في ٢٧ شباط/فبراير ١٩٩٥م، انهار البنك. أودع ليسون السجن وصارت أربعة آلاف وظيفة في خطر. ودُمرت المؤسسة التي كان عمرها مثنيّ عام.

هذه قصّة عن الأعمال المصرفيّة، لكنّ كان من المحتمل كذلك أن تكون قصّة عن مصانع المحرّكات النّفّاثة، أو عن متنزّه ترفيهيّ، أو عن عمليّات قطارات الأنفاق، أو عن عمليّات الغوص. تتطلّب جميع الأدوار مستوى معيّنًا من الدقّة أو السلامة، ولذا، تطلب جميع الأدوار من الموظّفين أن ينفذوا بعض الخطوات المعياريّة. يعلمُ المديرين العظماء أنّ مسؤوليّتهم هي التأكّد من أنّ موظّفيهم يعرفون هذه الخطوات ويستطيعون تنفيذها بصورة كاملة. وإذا كانت هذه الفكرة تحدّي الفرديّة، فليكنّ ذلك.

يمكنُ للتّفويض غير المقيّد أن يكون قاتلاً للقيمة.

## القاعدة العمليّة رقم ٢: "المعاييرُ تسود"

يجب أن يلتزم الموظّفون التزاماً تامّاً نحو الخطوات المطلوبة عندما تكون هذه الخطوات جزءاً من معيار الشركة أو الصناعة. سيكونُ من الصعب المبالغة في تقدير أهميّة المعايير. ولا نشير هنا إلى المعايير الأخلاقيّة أو السلوكيّة. إنّنا نعني اللغات والرموز والتقاليد والموازين. هذه هي الحمض النّوويّ (DNA) للحضارة. فلولا قدرتنا على تصميم المعايير وقبولها، لما كان باستطاعتنا أن نظوّر مجتمعاً معقّداً كهذا.

إنّ المعايير تمكّننا من التواصل. إنّ كلّ لغةٍ هي عبارة عن مجموعةٍ مشتركةٍ من المعايير. إن لم تعرف معايير قواعد لغةٍ شخص ما؛ وإن لم تتفق معه حول ما تعنيه رموزٌ معيّنّة، فلن تستطيع أن تتحدّث لغةً ذلك الشخص. إنّ كلّ عمليّة تواصل، مهما كانت أداؤها، تتطلّب معايير مشتركة- لفهم هذا ما عليك إلا أن تسأل شخصاً يستخدم نظام الحاسوب ويندوز (Windows) وحاول أن يحمل حاسوبه وثيقةً من صديقه الذي يستخدم نظام ماكينتوش (Mac).

المعايير تدفع نحو التعلّم. إنّ مهارة الحساب يمكن تعليمها بكلّ دقّة لأنّ جميع التلاميذ وجميع المعلّمين يعرفون أنّهم يجمعون ويطرحون بموجب "قاعدة الأرقام العشرة". إنّ المعايير المشتركة تجعل المهارات تنتقل من شخصٍ إلى آخر.

والمعايير تجعل المقارنة ممكنة. فمثلاً، لكي تقوم بعملها، احتاجت الاقتصاديات المدفوعة من السوق إلى نظامٍ معياريّ لمقارنة قيمة شركة ما بقيمة شركةٍ أخرى. حتّى أواخر القرن الخامس عشر، لم يكن يوجد نظامٌ كهذا. لكن في عام ١٤٩٤م، وضع راهبٌ من مدينة فينيسيا الإيطاليّة يدعى لوكا باشيولي (Luca Pacioli) ذلك النظام وشرحه في الكتاب الأوّل، موضّحاً بالتّفصيل معايير مسك الدفاتر بالقيّد المشترك. لا يزال وول ستريت (Wall Street) يستخدم ذلك النظام اليوم.

على نحو معاكسٍ للقطرة، تعمل المعايير على تحفيز الإبداع. ولأنّ أخذ الموسيقى كمثال. لا توجد طريقة صحيحة لتركيب الأصوات. لكن في أوروبا الغربيّة في أواخر القرن السادس عشر، صار مقياسٌ منظمٌ بالتدرّج معياراً. يُدعى هذا المقياس "السلم اللونيّ" (The chromatic scale)، ويستخدم اثنتي عشرة نغمةً في كلّ سلسلة من ثماني نغمات، وبين كلّ نغمةٍ وأخرى مئة وحدة صوتيّة في ترددها. وتُمثّل هذه بالمفاتيح السبعة البيض والمفاتيح الخمسة السود في آلة البيانو. سطحياً، يبدو هذا العمل وكأنّه سيحدّ من عبقرية المؤلفين الموسيقيين. لكنّ العكس كان صحيحاً. إنّ تحديد النغمات باثنتي عشرة

نغمة لم يُحمد إبداعهم؛ لقد شجّع تطوير إبداعهم. إنَّ السَّلمَ اللونيَّ ونظامَ تمثيل النغمات الرسمىَّ التابع له، أنتج قرنين من المؤلَّفات الموسيقيَّة الأصيلة والأكثر انتشارًا. إنَّ المؤلِّفين المتنوعين مثل فيفالدي (Vivaldi) ومايلز ديفز (Miles Davis) وسترافينسكي (Stravinsky) ومادونا (Madonna)، استخدموا جميعهم السَّلمَ اللونيَّ المعيارِيَّ لإصدار الموسيقى الفريدة التي كانت تلعب في عقولهم.

المعاييرُ إذًا هي الرمزُ الذي يُكتَب فيه التَّعاونُ والاكتشافُ البشريُّ. يعلمُ المديرون العظماء أنَّهم إن أرادوا أن يبنوا مؤسَّسة إبداعِيَّة تعاونِيَّة، عليهم أن يتأكَّدوا بأنَّ موظَّفيهم يستخدمون الرموز التي تتعلَّق بدورهم. على المحامين أن يدرسوا قانون الدَّعوى، وعلى مراقبي حركة الطائرات أن يتعلَّموا المبادئَ المعيارِيَّةَ للملاحة الجويَّة. وعلى المحاسبين أن يتعلَّموا قواعدَ مسك الدفاتر بالقيَّد المزدوج. وعلى المهندسين أن يصمِّموا المنتجات التي تعملُ بموجب التردد الكهربيَّ المعيارِيَّ الذي يثُ أربعمًا وعشرين ساعةً في اليوم من محطة إذاعة المكتب الوطني للمعايير (National Bureau of Standards) والذي يُختصر بالحروف (WWVB).

إذا كانت المعايير مُهمَّة اليوم، فإنَّ هذه الأهمِّيَّة ستتضاعفُ مرَّاتٍ كثيرة في العقد التالي. ها هو كيشن كلي (Kevin Kelly) يصف هذا العقد في مجلَّة ”وايرد“ (Wired):

إنَّ السخرية الكبرى في زمننا هذا هي أنَّ حبة الحاسوب قد انتهت. وقد وقعت كلُّ العواقب الناشئة عن استخدام الحاسوب الذي يُنجزُ كلَّ العمل. لقد سرَّع الحاسوب حياتنا بعض الشيء، وهذا كلُّ ما فعله. بالمقارنة، يعود الفضل الرئيسيُّ في ظهور جميع التكنولوجيات الواعدة التي ظهرت للمرَّة الأولى - إلى التواصل بين الحواسيب، أي إلى الارتباطات (Connections) بدلًا من عمليَّات الحاسوب الذي يعمل بمفرده.

إنَّ الارتباطات تعني الشبكات، والشبكات تتطلبُ المعايير. وبينما نسرِّعُ الخُطى في هذا العالم المملَّان بالشبكات، فإنَّ الشركات التي تحدِّد المعايير الجديدة - اللغات الجديدة، المنصَّات، الموازين، التقاليد - ستكون أفضل بكثيرٍ من الشركات المتأخِّرة. فهي ستكون البوَّاب، أي في موقعٍ مثاليٍّ لتلبية حاجات المجتمع الجديد الجائع الذي ساعدت على خُلُقته.

إنَّ جعلَ معاييرَ عالميَّة هو ميزة تنافسيَّةٌ دعائيَّة. بهذه الطريقة، تغلَّبت أشرطة الفيديو (VHS) على أشرطة (Betamax). وبهذه الطريقة أيضًا، غلبت برامج ”مايكروسوفت“ (Microsoft) برامج ”أبل“ (Apple). وفي السنوات القليلة المقبلة سترى عددًا أكبر من الشركات يطبِّحُ بجميع قواعد الأعمال التقليديَّة لكي يبيِّنَ شبكات وارتباطات. إنَّ هذا ما يفسِّرُ السبب الذي جعلَ Netscape (متصفح الإنترنت) تتخلَّى عن برنامج ملفَّاتها؛ ولماذا تغرقت شركة ”صن مايكروسيستمز“ (Sun Microsystems) السوق ببرامج ”جافا“ (Java). إنَّهم جميعًا يحاولون أن يُطلقوا معاييرهم بأنَّجاه أكبر كميَّة من المعلومات المطلوبة لتصيرَ هي المعيار.

ولمَّا كان بناءُ الشبكات مهمًّا إلى هذه الدرجة، ينبغي أن يؤدِّي جميعُ الموظَّفين دورهم. وكما لم يُشجَّعُ صانعو الساعات السويسريَّة على تصميم وحدات الوقت الخاصَّة بهم، فإنَّ موظَّف الغد لن يُسمح له بوضع معاييرهِ الخاصَّة. فمثلًا، بسبب منافستهم القويَّة مع شركة صن مايكروسيستمز، نادرًا ما سيكون مبرمجو مايكروسوفت أحرارًا في وضع برامج جديدة للحاسوب باستخدام نسخة جافا التي تضعها صن. وفي بيئَةٍ تكون التكنولوجيا فيها أقلَّ تعقيدًا؛ وبالتركيز الوطنيَّ على اختبارات الإنجاز المعيارِيَّة، لن يُسمح للمعلِّمين أن يُعيدوا تصميمَ مناهجهم بناءً على ما يفضِّلونه.

إنَّ هذا لا يعني أنَّ الإدارة في المستقبل ستكون جامدة ومتطفلة. إنَّها تعني فقط أنَّه سيكون على الموظَّفين أن يعبروا عن إبداعهم وفرديَّتهم من خلال وسيطٍ معيارِيٍّ. وهنا أيضًا، يمكن أن يقتل التَّفويضُ غير المقيد قيمة الشركة.

### القاعدة العملية رقم ٣: "لا تسمح للمبادئ أن تُلقي بظلالها على الرسالة"

الخطوات المطلوبة مفيدة فقط إذا لم تحجب النتائج المرغوب فيها.

كان مارك بي. (Mark B.)، وهو مدير في شركة استشارات كبيرة، على متن الطائرة في رحلة الساعة الرابعة بعد الظهر المتجهة من نيويورك إلى شيكاغو. كانت طائرته قد ابتعدت عن البوابة وهي تتحرك ببطء باتجاه المدرج المخصص لها. وفجأة علا صوتُ قبطان الطائرة في جهاز الاتصال الإلكتروني معلناً أن "حالة الجو في مطار «أوهير» (O'Hare) تستدعي توقُّف الحركة كلياً. في مثل هذه الأحوال لا تقلع الطائرات ولا تهبط هناك. ومن المحتمل أن يتأخر وصول بعض الطائرات أو يُؤجَّل. سنُعلمكم بالمستجدات حالما يصلنا أيُّ نبأ".

بالنسبة إلى المسافر، هذا إعلان غير سارٍّ أبداً. إنَّ التوقُّف الكليَّ أسوأ من الإلغاء. بالنسبة إلى الإلغاء، أنت تكون متأكدًا على الأقلَّ أن عليك القيام بترتيباتٍ أخرى. لكنَّ التوقُّف الكليَّ عن الحركة بسبب الجوِّ، من يدرى ما الذي ينبغي أن تفعله لتسيطر على وضعك؟ قد تتأخَّر خمس دقائق أو ربَّما ساعتين. إنَّ آلهة الجوِّ مُقلَّبة.

وهكذا قرع مارك جرس استدعاء المضيئة وسألها: "رجاءً، هل بإمكاننا العودة إلى البوابة والنزول من الطائرة؟" بدا واضحاً أن المضيئة كانت قد سمعت مثل هذا الطلب، وكانت قد بدأت في هزَّ رأسها. "أنا متأسفةٌ يا سيدي. لكننا لا نريد أن نفقد مكاننا في الدور. بالإضافة إلى هذا، نحن لا نعلم متى سيُرفع أمرُ التوقُّف عن الحركة".

ابتسم مارك بفتور واستقرَّ في مقعده محاولاً أن يجد شيئاً يفعله. وبسبب عدم السماح باستخدام الحواسيب؛ وبوجود مئة مسافرٍ يكافحون لاستخدام خطوط الهاتف الثلاثة، اختار مارك التَّحديق الفارغ خارج النافذة. بعد مرور ثلاث ساعات كان لا يزال محدِّقاً عندما شاهد سرباً من الطائرات تقلع، لكن كان واضحاً أن ليس ثمة واحدة منها كانت متَّجهة إلى شيكاغو. وعندما اعتقد أن مرورَ فترة من الوقت قد يكون خفَّف من موقفِ المضيئة، حاول أسلوباً أكثرَ إقناعاً.

"انظري، ها قد انقضت فترة ما بعد الظهركلها، لِمَ لا نعيدونا إلى البوابة؟ سنكون جميعاً أكثر سعادةً. وأنتم ستكونون أيضاً أكثر سعادةً؛ لأنكم لن تُضطروا إلى التَّعامل مع حمولة طائرة مؤلَّفة من ركابٍ من ذوي الطبع الحادِّ. وسيكون المطارُ أكثر سعادةً؛ لأننا سنُنفق أموالنا في مخازنه ومطاعمه. الرجاء أن تُعيدونا إلى البوابة".

انحنت مضيئة الطائرة، وهي ربَّما كانت تشعر بالتعاطف تُجاهه، وهمست بنبرة أمر: "يا سيدي إنَّ جودة شركة الطيران هذه تُقاس جزئياً بإقلاع الطائرة في الوقت المحدد، ولسوء الحظِّ، يُقاس وقت إقلاع الطائرة (أي ما يدفَع للطاقم من مال) منذ تخطينا البوابة وليس الوقت الذي ارتفعت فيه عجلات الطائرة (وقت الطيران)، ولهذا كما ترى يا سيدي، في حالات كهذه لا يسعنا أن نعيد الركاب ثانيةً إلى البوابة".

عندئذٍ أنهزَ مارك وبكى. حسناً، هو لم يفعل هذا لكن من الإنصاف القول إنَّه لم يكن مسروراً على الإطلاق.

هذا مثلُ كلاسيكيٍّ حيثُ الخطوات ذاتها التي صُممت بينما في الذهن نتيجةً محدَّدة لها- والنتيجة في هذه الحالة هي رضى الزبائن- هي التي أعاقَتْ في الواقع تحقيقَ تلك النتيجة. عندما يُحقَّق في هذه الحالة المعيّنة تحقيقاً إضافياً، ستكتشفُ في الواقع أن هناك أسباباً أخرى أكثر إقناعاً لعدم عودة الطائرة إلى البوابة: تُدفع لطاقم الطائرة ولطاقم حجرة القيادة أجوراً أعلى، أجورُ أمرٍ بالإقلاع، عندما تبتعد طائرته عن البوابة.

بالنَّكيد، سوف يستخدم كثيرون من الطيارين تقديرهم الخاصَّ ويقرِّرون أن شعورَ الرُّكاب الحاليَّ بعدم الراحة هو أكثر أهميَّة من تقييم مغادرة الطائرة في الوقت المحدد في المستقبل أو من حزمة أجورهم. لكنك بالكاد تستطيع أن تلوم الذين يقرِّرون البقاء على مدرج المطار. إنَّ جميعَ الإشارات والعلامات تقول لهم أن يتجاهلوا النتيجة الأكثر أهميَّة: رضى الزبائن.

عندما تنظر حواليك، تستطيع أن ترى أمثلةً كثيرةً لخطواتٍ أعاقَتْ النتائج ذاتها التي صُممت لتيسيرها. في أثناء موجة مبادرات الجودة، قرَّرت الكثير من مراكز الحجز في الفنادق أن الزبائن يرغبون في الإجابة عن اتصالاتهم الهاتفية خلال ثلاث

رئات. أُعيدَ تحديد الوظائف، وأُعيد ترتيب الدوائر، وعُيِّرت أنظمة التَّفويض للتأكد من أنَّ وكلاء الحجز سيُحققون هدفَ الرئات الثلاث. لكنَّ ظهرَ بالتدريج أنَّ الزبائن لم يكونوا مُهتَمِّين في الواقع بسرعة الإجابة عن اتصالاتهم الهاتفية. إنَّ كلَّ ما أُرادوه هو إجابة أسئلتهم، جميع أسئلتهم، عندما يكون الوكيل على الهاتف معهم. لكن عندما كان الوكلاء يعجّلون في إنهاء الاتصال والانتقال إلى زبونٍ آخر ينتظرُ على الهاتف، كان الزبائن يشعرون بأنَّ الوكلاء يستعجلونهم. كانت الخطوات تحجب النتائج.

لكن ربّما كان المثلُّ الأكثر وضوحًا هو عمليّة كتابة نصّ. يبدو أنَّ كثيرًا من المديرين يشعرون بأنَّ الطريقة الوحيدة للتأكد من أنَّ الموظَّفين يقدِّمون مستوى خدمةً ثابتًا، هو وضع الكلمات في أفواههم.

كم مرّة سمعتَ فيها نصًّا مختلفًا بعض الشيء عن النصّ التالي؟

”نرحّب بكم في نيويورك حيث يشيرُ التوقيتُ المحليُّ إلى الساعة ٨.٠٦ مساءً. لأجل سلامتكم وسلامة الذين يحيطون بكم، نرجو أن تبقوا في أماكنكم حتّى نصل إلى البوابة. الرجاء الانتباه عند فتح المقصورة فوق رؤوسكم لأنَّ محتوياتها قد تكون قد تحرّكت من أماكنها في أثناء الطيران. إذا كانت نيويورك هي وجهتكم الأخيرة، فأهلاً وسهلاً بكم. وإذا لم تكن كذلك، نتمنّى لكم رحلةً سعيدةً إلى وجهتكم الأخيرة حيثما تكون. نحن نعلّم أنَّ هناك شركات طيرانٍ عديدةً يسعكم الاختيار من بينها، ونتمنّى أن تفكروا في خطوطنا ثانيةً عندما تستدعي خُططكم استخدام النقل الجويّ“.

قد تعتقد أنَّ إدارة الطيران الفيدراليّ (Federal Aviation Administration) تطلب من المضيفة أن تقرأ هذا النصّ. لكنّها لا تطلب هذا. تطلب إدارة الطيران الفيدراليّ إعلام الركّاب عن أحزمة المقاعد، وأقنعة الأكسجين، وعمليات الخروج بأمان، وإجراءات إخلاء الطائرة على الماء إذا اضطرّت الطائرة إلى عبور سطح مائيّ كبير. صُمِّم باقي النصّ من قِبَل المديرين للتأكد من ثبات الخدمة. نُصِّرُ بعض شركات الطيران على أن يقرأ موظفوها النصّ حرفيًّا. ويُعطي بعضها الآخر النصّ أو نسخةً عنه كتوجيه فقط. ومع أنَّ مستوى التَّفويض قد يتباين، فإنَّ معظم المضيفات يُشجَّعن على استخدام هذا النصّ لإظهار المودّة والاهتمام نحو زبائن الشركة.

يا لها من حيلة! إذا كنت تُحاول أن تُظهرَ الاهتمام والمودّة، ينبغي أن تكون هذه المشاعرُ حقيقيةً. وحتّى عندما يُصمّم النصّ بأفضل النِّيات، فإنّه يجعلُ من الصعب جدًّا إقناع الزبون أنَّ المذيع صادقٌ في ما يقوله، حتّى عندما يكون صادقًا. المشكلة هنا لا تكمن في كون المديرين قد أعطوا موظفيهم نصًّا ما- إنَّ جميع الموظَّفين، لا سيّما الذين عُيّنوا حديثًا، يقدِّرون المساعدة على القيام بأعمالهم. المشكلة هنا هي أنَّ التقيّد بالنصّ، بدلًا من إظهار الاهتمام الحقيقيّ نحو الركّاب، قد صار تعريفًا للأداء الجيّد. وهكذا سُمح للعقيدة بأن تحجب الرسالة.

فازت شركة طيران ساوث ويست (Southwest Airlines) بجائزة تريبل كراون (Triple Crown Award) في السنوات الست الأخيرة. لقد كان عدد الشكاوى المقدم ضدّها هو الأقلّ، وكان التّعاملُ مع حقائب الركّاب هو الأفضل، وكانت الأفضل أداءً في المغادرة والوصول في الوقت المحدّد. وهي من شركات الطيران القليلة التي نجحت في الاحتفاظ بتركيزها على الرسالة. إيلين بي. (Ellen P.) هي المديرية المسؤولة عن التدريب في أثناء رحلة الطائرة:

”كلُّ التركيز هنا في ساوث ويست ينصبُّ على «التسلية والترفيه». من الواضح أنَّ السلامة مهمّة- يجب على جميع المضيفين والمضيفات أن يُبدوا التزامهم نحو قواعد إدارة الطيران الفيدراليّ. لكنَّ الهدف الكليّ لشركتنا هو مساعدة الزبائن على قضاء وقتٍ ممتع. والأمر يعود إلى كلِّ مضيف أو مضيفة لتحقيق ذلك. لا نريدهم أن يكونوا جميعًا متشابهين. في صفوف تدريبنا نقدّم الأفكار والأدوات، وعلى كلِّ مضيف أو مضيفة أن يستخدموها بالطريقة التي تناسبهم. فمثلًا، نُعطي كلَّ مضيف أو مضيفة كتاب الترفيه الخاصّ بشركتنا. في كتاب الترفيه هذا، يوجد قسمٌ للنكات، وقسمٌ يشمل ألعابًا تستغرق خمس دقائق، وقسمٌ يشمل ألعابًا تستغرق عشرين دقيقة، وقسمٌ خاصٌّ بالأغاني. توجد أفكارٌ جيّدة في هذا الكتاب الصغير

تتعلّق بكيفيّة الترفيه عن زبائننا. لكن لا يجب عليك استخدامه إن لم يكن مُلائمًا لأسلوبك. يبدو هذا التّدريب بسيطًا، لكن ما نفعه في دائرتي هو تدريبك على أن تكونَ أفضل ما يمكن أن تكونه من أجل زبائننا. لأننا في ساوث ويست لا نريد مُستنسخين“.

إنّ شركة طيران ساوث ويست، بتركيزها غير الخجول على الترفيه عن الزبائن، تستطيع إذاً أن تسمح لكلّ مضيف أو مضيّفة أن يجدوا طريقهم الخاصّ للوصول إلى تلك النتيجة. تعبّر إيلين عن هذا بصورة أفضل على النحو التالي: “في ساوث ويست، أعتقد أنّه يُتوقّع من كلّ شخص أن يلوّن خارج الحدود، أي بالطريقة التي يشاء“.

## القاعدة العمليّة رقم ٤: “لا توجّد خطواتٍ تؤدّي إلى إرضاء الزبائن”

الخطوات المطلوبة تمنع عدم الرضى فقط. إنّها لا تستطيع أن تحقّق رضى الزبائن.

في كلّ نوع من أنواع الأعمال تقريبًا، يُعدّ إرضاء الزبّون على درجةٍ عالية من الأهميّة. إنّ قيمتك أنت وقيمة كلّ موظّفٍ آخر تعادلُ المبلّغ الذي يُدفع له. إنّك تريد أن تفعل كلّ ما في وسعك لتبني عددًا متزايدًا من الزبائن المخلصين. وتريد أيضًا أن تحوّل الزبائن المحتملين الذين لم يجربوا منتجك أو خدماتك قبلاً إلى مناصرين لك. المناصرون هم الزبائن المخلصون إلى درجة الجراة والحزم. إنّهم لن يقاوموا إغواءات التخلّي عن ولائهم فحسب، بل سيُشيدون بذكرك والثناء عليك. هؤلاء المناصرون هم أكبر قوى مبيعاتك غير المدفوعة الأجر. هؤلاء المناصرون هم- أكثر من عمليّات التسويق، وأكثر من الترقّيات، وحتى أكثر من الثمن- وقودك للنموّ المُستدام.

ككيف تستقطب إذاً هؤلاء المناصرين؟

في أثناء السنوات العشرين الأخيرة، أُجرت مؤسّسة چالوپ مُقابلاتٍ مع أكثر من بليون زبون في محاولة للتعرف بما يريده الزبائن حقيقةً. وكما هو متوقّع، اكتشفنا أولاً أنّ حاجات الزبائن تتباينُ بحسب الصناعة. يطلبُ الزبائن نوعًا من العلاقات مع طبيهم على نحوٍ مختلفٍ عن ذلك الذي يطلبونه من فنّيّ تصليح نظام البثّ التلفزيونيّ. ويتوقّعون رابطةً أكثر مودّة مع محاسبهم من التي يتوقّعونها من مخزن البقالة المحليّ.

اكتشفنا الثاني كان أكثر إثارةً للعجب. فبالرُغم من هذه الفروقات، بقيت أربعة توقّعات للزبائن ثابتة بصورة تلفتُ الانتباه عبر الأنواع المتعدّدة من الأعمال والأشخاص. هذه التوقّعات الأربعة تسلسليّة. هذا يعني أنّه ينبغي تلبية التوقّعات في المستوى الأدنى قبل أن يكونَ الزبّون مُستعدًا للاهتمام بالمستويات الأعلى. هذه التوقّعات الأربعة بالتسلسل، تبيّن للشركات ما يجب أن تفعله لتحوّل الزبائن المحتملين إلى مناصرين.

المستوى ١: في المستوى الأدنى، يتوقّع الزبائن الدقّة. يتوقّعون أن يقدّم الفندقُ إليهم الغرفة التي حجزوها. ويتوقّعون أن تعكس بيانات المصرف رصيدهم بدقّة. وعندما يتناولون الطعام في المطعم، يتوقّعون من النادل أن يقدّم إليهم ما طلبوه. ليس المهمُّ مدى ألفة الموظّفين؛ لأنّه إذا فشلت الشركة باستمرار في امتحان الدقّة، عندئذٍ ينقضُ الزبائن ولاءهم.

المستوى ٢: المستوى التالي هو الحضور. يتوقّع الزبائن من سلسلة فنادقهم المفضّلة أن تكون حاضرةً في العديد من المدن المختلفة. ويتوقّعون من مصرفهم أن يكونَ مفتوحًا عندما يريدون استخدامه، واستخدام عددٍ كافٍ من أمناء الصناديق لإبقاء صفّ الزبائن متحرّكًا. ويتوقّعون من مطعمهم أن يكونَ قريبًا، وأن تكونَ فيه أمكنةٌ كافية لوقوف السيّارات، وأن يكونَ فيه نُدلاء يلاحظون تلك النظرة المتميّزة التي تقول: “أحتاجُ إلى المساعدة الآن“. إنّ آية شركة تجعل من نفسها أكثر حضورًا، ستزيّد بكلّ وضوح من عدد زبائنها المستعدّين لاستخدام خدماتها. ولهذا السبب، هناك انتشارٌ واسعٌ للتوافذ التي تسمح للسيّارات بالطلب من خلالها (Drive Through Windows)، ولآلات السحب الآلي (ATM)، ولمواقع الشبكات الأخيرة التي أطلقت في الفترة الأخيرة.

هناك نقطتان بالنسبة إلى هذين التوقعين في المستويين الأدنيين: من الناحية الأولى، يسهل تلبيتهما لحسن الحظ. تنطبق على كليهما الحلول التكنولوجية أو حلول الخطوة بخطوة.

من ناحية ثانية، لسوء الحظ، من السهل أن تُسرق هذه الحلول. إن أي مطعم ناجح بسبب موقعه، سرعان ما يجد نفسه مُحاطاً بالمنافسين الذين يأملون الاستفادة من شراء الموقع العقاري الرئيسي. كما أن نظام "فيدرال إكسبرس" (Federal Express) الابتكاري لتتبع أثر الطرود، سرعان ما نُسخ من قِبَل شركات منافسة أخرى ومكاتب البريد. وبالتأكيد فإن آلات السحب الآلي صارت رخيصة، ومتوفرة في كل مكان. إن أية محاولة لتلبية هذه الحاجات في المستوى الأدنى مهما كانت فريدة من نوعها، ما تلبث أن تتقلص من كونها ميزة تنافسية إلى مجرد سلعة.

أخيراً، والأكثر أهمية، حتى لو لبّي كلا هذين التوقعين بنجاح فإنهما لا يحققان شيئاً ما عدا منع عدم رضی الزبائن. إذا استطاعت شركة مرافق وخدمات أن ترسل فاتورة دقيقة، فإن الزبائن لا يجلسون مُبتسمين معبرين عن إعجابهم؛ إذ إن الدقة مطلوبة ومُتوقعة. إنهم يفعلون ويتجاوزون إذا ما عكست فاتورتهم كمية الغاز التي استخدمتها مجموعة الشقق السكنية المجاورة بكاملها. وبصورة مشابهة، إذا وافقت شركة كابات التلفاز على موعد ملائم، فإن الزبائن لن يبدأوا بالاتصال بأصدقائهم وهم فرحين. إنهم فقط ينتهدون بازتياح لأنهم تخلصوا من إحدى حالات الإحباط المحتمة في الحياة.

إن الدقة والحضور دون شك توقعات مهمة جداً. إن الشركات التي تفشل في تلبية هذين المطلبين سوف تدرثر. لكن الدقة والحضور غير كافيين. إن زبائنك في الواقع هم في منتصف رحلتهم من كونهم زبائن محتملين إلى كونهم مُنصرين.

التوقعان التاليان يكملان الرحلة. إنهما لن يمنعا مشاعر عدم الرضى السلبية فحسب، بل إنهما بدلاً من هذا، وعند تلبيتهما باستمرار وثبات، يخلقان مشاعر الرضى والإيجابية. إنهما يحولان الزبون المتقلب إلى مُناصر لك يرفع صوته عاليًا دفاعاً عنك.

المستوى ٣: في هذا المستوى، يتوقع الزبائن الشراكة. إنهم يريدونك أن تصغي إليهم وأن تتجاوز معهم وأن تجعلهم يشعرون بأنهم في صفك وإلى جانبك.

أدركت الأعمال التي تتعلق بالخدمات منذ مدة طويلة أهمية توقع الشراكة هذا. لهذا السبب، تضع محلات وول مارت (Wal-Mart) مواطنين كباراً في السن يُظهرون المودة والألفة عند الباب الأمامي ليتسموا ويرحبوا بالزبائن ويتذكروا أسماءهم. ولهذا السبب، تقيم جميع خطوط الطيران نواذ تقدم معاملة خاصة إلى الذين يستخدمون باستمرار خطوطها. ولهذا السبب افتراضاً، تخصص محلات أشرطة الفيديو قسماً يدعى "اختيار الموظفين" ليقول للزبائن: "نحن مثلكم. نحن نشاهد أفلام الفيديو أيضاً".

لكن في المدة الأخيرة، ركزت بعض الأعمال على أهمية النظر إلى العالم من خلال عيون الزبائن. فمثلاً، وفي روح الشراكة، تقدم ألبسة ليفايس (Levi's) إليك الفرصة لشراء بنطال جينز مصنوع حسب الطلب. عندما يحصل متجر التجزئة على قياساتك، يمررها إلى معمل التصنيع الذي يخطط آلياً بنطالاً لا مثيل له على مقاسك فقط.

بدأت شركة "اسناپل" (Snapple) أيضاً في فهم قوة الشراكة. لكي تحث السوق الذي تستهدفه، أي الطلبة الجامعيين، على شرب مزيد من منتجاتهم، وعدت بتخصيص جوائز لمن يحالفه الحظ ويجد رمزاً خاصاً تحت غطاء الزجاجات عند شرائها. وبدلاً من تقديم جائزة نقدية، قررت الشركة أن تضع الجوائز لتتوافق مع أولويات زبائنها الشباب. لذا، تُقدم الجائزة الأولى على النحو التالي: "دع اسناپل تدفع إيجار شقتك لمدة سنة. ١٢ دفعة قيمة كل منها ١٠٠٠ دولار". وتصير الجائزة الثانية "دع اسناپل تسدد أقساط سيَّارتك لمدة سنة. ١٢ دفعة قيمة كل منها ٣٠٠ دولار". حتى أصغر الجوائز التي تتكوّن من دفعة واحدة، توصف قياساً بالطريقة التي قد يصرفها بها الطالب الجامعي الشاب- وهكذا تصير جائزة المئة دولار كالتالي: "ستدفع اسناپل فاتورة هاتفك لمدة شهر". مع أن عددًا قليلاً من طلبة الجامعة يربحون بالفعل، فإن اسناپل

بعرضها الجوائز بهذه الطريقة، نجحت في إيصال الرسالة ذاتها إلى كلِّ زبونٍ شاب: ”نحن نتفهّم ما تُعانيه“.  
تدركُ الآنَ غالبيةَ الأعمال، سواء أخدميةً كانت أم تصنيعيةً أم في مجال حَزْم البضائع ونقلها، أنّ الزبُون الذي يشعر بأنَّ الآخرين يتفهّمونه، قد اقتربَ خطوَةً من الشعور بالرّضى الحقيقيِّ والمناصرة الصادقة.

المستوى ٤: المستوى الأكثر تقدُّمًا في توقُّعات الزبائن هو النُّصح. يشعر الزبائن بأقوى رباطٍ بينهم وبين المؤسسات التي ساعدتهم على التعلُّم. فمثلاً، ليس صدفَةً أن تحظى الكليّات والمدارس بأقوى جمعيّات الخريجين. لكنَّ حبَّ التعلُّم هذا ينطبق على جميع أنواع الأعمال. إنّ شركات المحاسبة العامّة الكبرى تركّز الآن بشكلٍ خاصٍّ على تعليم زبائنها أمورًا تساعدُهم في إدارة أموالهم بصورةٍ أكثر فاعليّة. تعلن محالُّ هوم ديبو ”Home Depot“، بائعو التجزئة لتحسين البيوت بكلِّ فخرٍ عن خبرائها في مواقع الإنترنت الذين يدرّبون على كلِّ شيء، بدءًا من العناية بالنباتات حتّى عمليّة ملء الثُّقوب بالطين والملاط (طين البناء). كما يستمرُّ موقع (Amazon.com)، وهو موقع مبيعات كتبٍ و أغراضٍ أخرى، في بناء زبائن مخلصين، على الأقلِّ جزئيًّا، إذ يقدِّم إلى زبائنه قائمة كتب يُوصون بها بناءً على ما قد قرأه زبائن آخرون اشتروا الكتاب ذاته الذي تقرأه أنت. وحيثما تنظر ترى الشركات وهي تحاول أن تحوّل أمناء الصناديق/موظّفي المبيعات/موظّفي الأعمال المكتبيّة إلى ”مستشارين“. لقد أدركوا أن التعلُّم يُؤلِّد دائماً الولاء.

إنَّ الشراكة والنُّصح هما المستويان الأكثر تقدُّمًا في توقُّعات الزبائن. إن استطعت أن تلبّي هذين التوقُّعين بثبات، تنجح إذ ذاك في تحويل الزبائن المحتملين إلى مُناصرين.

هذه الأفكار جيّدة وحسنة لكنّها تستدعي سؤالاً واحداً: كيف يمكنك أن تلبّي هذه التوقُّعات في المستوى الأعلى؟ نادراً ما يكون الجواب في التكنولوجيا أو الخطوات. فمثلاً، سيّشعرُ الزبائن بإحساس الشراكة فقط عندما يتجاوزُ الموظّفون معهم. إذًا، لكي تلبّي هذا التوقُّع تحتاجُ إلى وجود موظّفين على اتّصالٍ مباشر بالزبائن ولديهم قدرة فطريّة على إيجاد الكلمات الصحيحة والنعمة الصحيحة لكلِّ زبونٍ بشكلٍ خاصٍّ. بحسب تعريف هذه العمليّة، لا تستطيع أن تضع لها تشريعاً مسبقاً. إنّ الشعور بالشراكة يتطوّر وينمو بمرور الوقت. إنّه يكمن في أيدي الموظّفين.

ينطبق الأمرُ نفسه على النصح. ربّما يكون موقع (Amazon.com) قد وجدَ حلاًً تكنولوجياً لكنّه هو الاستثناء. يحدثُ معظمُ التعليم بين موظّفٍ واحدٍ وزبونٍ واحد. عندما يدركُ المديرون هذا يمكنهم بكلِّ تأكيد أن يشجّعوا موظّفيهم على مساعدة كلِّ زبونٍ ليتعلّم أمراً جديداً، لكنَّ عمليّة التعليم/التعلُّم عمليّة تفاعليّة حسّاسة جداً. إنّها تتطلبُ نوع خاصٍّ من كتبة التجزئة أو أمناء صندوق البنوك ليجدوا الوقت المناسب والطريقة الملائمة لتعليم كلِّ زبون. بإمكان التكنولوجيا تقديم الدعم. وبإمكان استخدام خطوات العمل المقترحة كمبادئ إرشاديّة. لكنَّ عمليّة التعليم/التعلُّم ستحدّث وقد لا تحدّث بناءً على ما يحدث بين كلِّ موظّفٍ وكلِّ زبون لحظةً بلحظة.

توكّد بحوث جالوپ ما يعرفه المديرون العظماء بالفطرة. إنّ الضغط على موظّفيك ليتّبِعوا خطوات مطلوبة يحول فقط دون شعور الزبائن بعدم الرضى. إذا كان هدفك في الواقع هو تلبية التوقُّعات وخلق مُناصرين، فإنَّ أسلوب خطوة بخطوة لن يحقق لك ذلك الهدف. بدلاً من هذا، يجب أن تختارَ الموظّفين الذين يملكون موهبةً للاستماع والتعليم، ومن ثمَّ ينبغي أن تجعلهم يتوجّهون بتكيزهم نحو نتائج عاطفيّة بسيطة مثل الشراكة والنصح. إنّ هذا ليس عملاً سهلاً، ولكن لا جدالَ أنّ فيه ناحيةً جذابة. إن استطعت القيامَ به بنجاح فسيكون من الصعب سرقته.

تساعد جميع هذه المبادئ المعيارية العمليّة المديرين العظماء على أن يقرّروا مقدارَ الدّور الذي يجب أن يضعوا هيكليةً معيّنة له، ومقدار ما ينبغي أن يتركوه لحكمة الموظّفين ودرابتهم. ومع أنّ بعض جوانب الدّور تتطلّب بالفعل الامتثال للخطوات والمعايير، فإنَّ المديرين العظماء لا يزالون يعلّقون أهميّةً كبرى على نتائج الدّور. وهم يستخدمون هذه النتائج لإلهام موظّفيهم وتوجيههم وتقييمهم. النتائج هي النقطة الأساسيّة.



## ماذا يُدَمِّعُ لك لِتَعْمَلَهُ؟ ”كيف تعرفُ أنَّ النَّتائِجَ صَحيحةٌ؟“

إنَّ التركيزَ على النَّتائِجِ هو أحدُ الأمورِ المطلوبةِ. لكنَّ تحديدَ النَّتائِجِ الصحيحةِ هو أمرٌ مختلفٌ تمامًا. إذا كيف يمكن تحديد النَّتائِجِ الصحيحةِ؟ من بين كلِّ الأمورِ التي يمكن أن يفعلها موظفوك، كيف يمكنك أن تعرفَ الأمورَ القليلةِ التي يجب أن يفعلوها؟

بالتأكيد، كما يمكن أن تتوقع، لن نستطيع أن نقدم إليك حلَّ الخطوة بخطوة. أولاً، يتطلَّبُ سماعُ الأغنيَّةِ الجذَّابةِ وسط الضجيجِ موهبةً معيَّنة. ثانيًا حتَّى لو كنتَ تملك هذه الموهبة، موهبة التركيز على العمل للتَّمييزِ، فستستخدم دون شكَّ طريقتك الخاصَّةَ لممارستها. ما نستطيع أن نقدمه إليك هو بعض المبادئ التوجيهيَّة من بعض المديرين العظماء في العالم والتي تبدو على نحوٍ مضللٍ بسيطةً.

### رقم ١: ما الملائمُ بالنسبة إلى زبائنك؟

هذا هو السؤال الأوَّل الذي ينبغي أن تطرحه. مهما فكرت أنت، فإنَّ الزبون إذا اعتقد أنَّ نتيجةً محدَّدةً ليست ذات قيمة، فإنَّها تكون حقًا ليست ذات قيمة. وحيث إنَّ هذه هي العقيدة الأساسيَّة للنَّظام الرأسماليِّ، فهي مبدأ إرشاديٌّ مباشر. ومع ذلك، يبدو أنَّ العديد من الشركات، ربَّما انبهارًا بعاداتها ومهاراتها العمليَّة، قد نسيَّت أنَّ الزَّبون هو الذي يحكمُ على القيمة في نهاية المطاف.

لا نريد التركيز على صناعة شركات الطيران، لكنَّها مثلُ جيِّد شأنها شأنُ أيَّة صناعةٍ أخرى. تطلَّبُ معظمُ شركات الطيران من مضيفاتها أن يركِّزْنَ على السلامة أوَّلًا. ولذا، نسمع قبطان الطائرة وهو يعلن قائلاً: ”أرجو أن تتذكَّروا أنَّ المضيفات موجوداتٌ هنا بشكلٍ رئيسيٍّ لأجل سلامتكم. وإذا كان هناك أيُّ شيءٍ آخر يستطعن القيام به لجعل رحلتكم أكثر متعة، الرجاء ألاَّ تتردَّدوا في طلبه“. ويؤكد هذا الإعلان أنَّ مضيفاتنا خبيراتٌ متمرَّسات في قواعد السلامة ولنسن نادلاتٍ من الدرجة الأولى. السلامة ذات أهميَّةٍ قصوى. وأيُّ شيءٍ آخر، كالخدمة الودودة والاهتمام بالآخرين، هو عملٌ اختياريٌّ إضافيٌّ.

تنسى شركات الطيران هذه بأنَّ الزبائن لا يختارون عادةً شركة طيرانٍ ما وليس أخرى بمقارنة سجلَّات السلامة. مهما كانت شركة الطيران التي يختارونها، فإنَّ الزبائن يتوقعون على أكمل وجه، الوصول إلى وجهة سفرهم دون أن يُصابوا بأذى. إنَّهم يَنشدون السلامة لكنَّها لا تتركُ في أنفسهم انطباعًا قويًا. إنَّ السلامة هي النتيجة الخاطئة التي تركزُ عليها شركات الطيران.

مرَّةً ثانية، تبرز شركة طيران ساوث ويست كاستثناء. إنَّ مضيفاتها خبيراتٌ في جميع إجراءات السلامة المطلوبة، لكنَّ السلامة ليست المقصد الرئيسيُّ لعملهم. الترفيه هو مقصدهم الرئيسيُّ. إنَّ رئيس الشركة التنفيذيَّ العاطفيِّ، هيرب كلهر (Herb Kelleher)، يتعاطفُ بالفطرة مع المسافرين. لقد أدرك أنَّ السفرَ جَوًّا يشكِّلُ ضغطًا حتميَّةً على المسافرين. وعرف أيضًا أنَّه لن يستطيع أبدًا أن يُزيل الخوف أو الإحباط من قلب كلِّ مسافر. إنَّ كلَّ ما استطاع أن يفعله هو تشجيع كلِّ موظفٍ من موظفيه على أن يجعل تجربة الطيران ترفيهيَّةً قدر المستطاع. ولذا نجدهم يستخدمون الأغانيِّ والفكاهات والألعاب و”التلوين خارج الحدود“. إنَّ حدس كلهر يعني أنَّ كلَّ موظفٍ في ساوث ويست يجب أن يركِّز على النتيجة الصحيحة.

إنَّ حدسًا كهذا يمكن أن يكون قويًا، لكنَّ ثَمَّةَ طرقًا أخرى أكثرُ عمليَّةً لرؤية العالم من خلال عيون الزبائن. فمثلاً، يُدير أدريان بي. (Adrian P.)، وهو مدير شركتين لتجارة السيارات، مجموعاتٍ بُرِّيَّةً/مجموعات نقاشٍ موجهة (Focus groups) باختيار مُشترين جُددٍ كلِّ شهر. والمصمِّمون في شركة والت ديزني، وهم أعظم المبدعين الذين يصمِّمون المتنزَّهات الترفيهيَّة وبينونها، يوجدون دائماً ”في الموقع“، يقفون في الدُّور، ويختلطون بالضُّيوف، ويستخدمون أدوات التَّسليَّة والترفيه في هذه المتنزَّهات.

إنَّ الدراسات المسحِّيَّة الخاصَّة بالزبائن هي حتَّى طريقة أكثر تعقيداً للغوص في عقول زبائنك. إذا كان لديك الوقت والرغبة، يمكنك أن تصمِّم دراسةً مسحِّيَّةً تتضمَّن أسئلةً حول جميع الجوانب المحتملة لتجربة الزبائن. ولتَّحديد الجوانب الأهم، ينبغي أن تحدِّد الأسئلة التي تُظهر الصلة الأقوى بتقييم رضَى الزبائن الشامل، واحتمال التوصية بها للآخرين، واحتمال استمالتهم وعودتهم مرَّةً أخرى. باستخدام هذا الأسلوب، استطاعتُ چالوپ أن تساعدَ شركاتٍ كثيرةً على التركيز على هذه النتائج العاطفيَّة القليلة التي هي مُهمَّة فعلاً بالنسبة إلى الزبائن.

أرادتُ شركة تامين كبرى أن تحمِّل أطباءها مسؤوليَّة نوعيَّة الخدمة التي يقدِّمونها إلى مرضاهم وجودة تلك الخدمة. كانت شركة التامين مُهمَّة بهذا العمل لأسبابٍ عديدة ليس أداها أن المرضى غير الراضين عن الخدمة كانوا يميلون إلى البقاء في المشفى مدَّة أطول، ويُقاوضون بسرعة أكبر، ويموتون في أغلب الأحيان. هذه اعتبارات مهمَّة بالنسبة إلى أيَّة شركة تأمين. إلى هذا الحد، كان من الممكن أن نغفر للمسؤولين عن هذه الشركة لو أنَّهم أجبروا كلَّ طبيبٍ على أن يُدير عيادته بموجب كُتبيَّة تعليماتٍ تفصيليَّة. لكنَّهم رَفَضُوا هذه الوسيلة. بدلاً من هذا، طلبوا من چالوپ أن تُجرى تحقيقاً لمعرفة أيَّة نتائج عاطفيَّة جوهريَّة يعلِّقُ الزبائن عليها أهميَّة حقًا. اكتشفنا أنَّ المريضَ عندما يشعر بالأمان في ما يتعلَّق بكفاءة الطبيب الأساسيَّة، فإنَّ ثَمَّةَ أربعة أشياء يريدونها هذا المريض في الواقع من طبيبه عندما يزوره:

- يرغب في عدم الانتظار لأكثر من عشرين دقيقة (الدقَّة).
- يرغب في الشعور وكأنَّ شخصًا ما يهتمُّ به. ليس من الضروري أن يكونَ هذا الشخص هو الطبيب. قد يكون موظِّفة الاستقبال أو الممرضة. لكن ينبغي أن يهتمَّ به شخصٌ ما (الحضور).
- يرغب في أن يشرح له الطبيب طبيعة حالته بكلماتٍ يستطيع أن يفهمها (الشراكة).
- يرغب في أن يصفَ له الطبيب شيئاً يستطيع أن يقوم به لنفسه في البيت للتَّخفيف من تلك الحالة (النصح).

إذا استطاعَ الشَّخص أن يُجيب بقوله ”نعم“ عن جميع هذه الأسئلة، فإنَّ هناك احتمالاً كبيراً بأن يُوصيَ بالمكان ويعودُ إليه، واحتمالاً أقلَّ بأن يُقاضي الشركة أو أن يموت. باستخدام هذه النتائج العاطفيَّة الأربع كمقياسٍ للخدمة، تستطيع شركة التأمين أن تضعَ كلَّ طبيبٍ في موقع المساءلة عن جودة الخدمة دون أن تُملِي عليه كُفيَّة إدارة عيادته.

## رقم ٢: ما الملائم بالنسبة إلى شركتك؟

تأكَّد بأنَّ النتائج التي تحدِّدها لموظِّفيك تتَّفَق مع الاستراتيجية الرَّاهنة لشركتك. يبدو هذا القول للمرة الثانية كشيءٍ مراعيًا جدًّا ومُعويًا لا يمكن مقاومته. لكنَّ بسبب وتيرة التَّغيير المتسارعة في عالم الأعمال اليوم، فإنَّه يصعبُ على المديرين أحياناً أن يتابعوا سير الأمور.

إنَّ التميِّز الرَّئيسي هنا هو بين ”رسالة“ (Mission) و”استراتيجيَّة“ (Strategy). يجب أن تبقى رسالة الشركة ثابتةً وتُعطي معنىً وتركيزاً لأجيالٍ من الموظِّفين. استراتيجيَّة الشركة هي بكلِّ بساطة أكثر الطرق فعاليَّة لتنفيد الرِّسالة، ويجب أن تتغيَّر بحسب متطلِّبات مُناخ الأعمال المعاصر.

فمثلاً، كانت رسالة شركة والت ديزني، ولا تزال، إطلاقاً مخيِّلة الناس بِسردِ القصص الرائعة. في الماضي، اعتمدت الشركة على الاستراتيجيتين التوأم، السينما والمنتزَّهات الترفيهية. لكن في هذه الأيام، وبسبب مُواجهتها منافسةً قويَّة، وسَّعت الشركة استراتيجيتها لتشمل الرحلات البحرية، وعروض برودواي (Broadway shows)<sup>2</sup>، وألعاب الفيديو، ومتاجر البيع بالتجزئة. يصفُ بران فرين (Bran Ferren)، نائب الرئيس التنفيذي للبحث والتطوير في دائرة الصُّور الخياليَّة في شركة والت ديزني، الوضع على النحو التالي: ”يجب أن تضع الشركة المفعمة بالحياة خُطماً لخمس سنوات. لكن يجب أن تكون مُستعدة لتغيير خُطط السنوات الخمس هذه كلَّ سنة. إنَّها الطريقة الوحيدة للبقاء على قيد الحياة“.

مع أن إعادة تقييم الاستراتيجية الثابتة أمرٌ حيويٌّ لنمو الشركة، فإنَّها تضعُ المديرين في موقفٍ صعبٍ جداً. إنَّهم الوسطاء المكلَّفون بشرح الاستراتيجية الجديدة للموظفين ومن ثمَّ ترجمتها إلى نتائج أداءٍ محدَّدةٍ تحديداً واضحاً.

غالباً ما يكون هذا الأمر بمثل بساطة إبلاغ مندوبي مبيعاتك أنه بسبب تركيز الاستراتيجية الجديدة للشركة على حصَّة السوق المتنامية بدلاً من الأرباح، فإنَّ الشركة الآن ستشجِّع كلَّ مندوبٍ مبيعاتٍ على التركيز على نتيجة ”حجم المبيعات“ بدلاً من التركيز على نتيجة ”هامش الربح لكلِّ عمليَّة بيع“.

ولكنَّ التغييرات في الاستراتيجية تكون في بعض الأحيان أكثر جذريَّة، وتصير الضغوط على المديرين لمساعدة الموظَّفين على إعادة التركيز على نتائج مختلفة، أكثر حدة. مثلاً، إنَّ الاستراتيجية الأكثر فاعليَّة لكثيرٍ من شركات التكنولوجيا المتقدِّمة كانت الإبداع. لذلك كانت هناك ميزانيَّات كبيرة للبحث والتطوير، وحشودٌ كبيرة من مصمِّمي برامج الحاسوب الفوضويين في حياتهم لكنَّهم مبدعون، وبيئات العمل التي لا يمكن التنبُّؤ بشأنها والتي ينقصها بعضٌ من التركيز. غير أنَّه في المدة الأخيرة فقد تحوَّل تركيزُ استراتيجية هذه الشركات ذات التكنولوجيا المتقدِّمة. بالنسبة إلى الأطراف الرئيسة التي تسيطر على السوق، صارت كميَّة المعلومات العظمى الآن- أي جعل منتجك يُقبَل بصفته المعيار (The Standard)- أهمَّ من الإبداع. يمكن شراء الإبداع من المحلَّات التجاريَّة الصغرى. لذلك، على هذه الشركات الكبرى أن تُغيِّر الطريقة التي تعمل بموجبها للتأكُّد من أنَّ جهود كلِّ شخصٍ تقريباً تتركز على نشر اللغة/المنتج الجديد في السوق. هذا يعني أنَّ على المديرين في هذه الشركات أن يُسارعوا إلى إعادة تعريف النتائج المرغوب فيها لإيجاد تعاريف جديدة للنجاح. فمثلاً، قد يكون عددُ الذين يستخدمون المنتج الآن أهمَّ من الدَّخل الذي يأتي به هؤلاء المستخدمون.

بالتأكيد، تُوجدُ أوقاتٌ حيث يكون التغيير في الاستراتيجية مفاجئاً ومؤثراً حتَّى إنَّه مهما حاولت أن تعيدَ تحديدَ النتائج المرغوب فيها تحديداً واضحاً، فإنَّ كادرَ موظَّفيك الموجودين لن يكون باستطاعته تحقيقها. في مواجهة هذه الحالة، لا يمكنك أن تعيدَ شحنَ عقول الناس، كما اكتشفتُ شركات التكنولوجيا المتقدِّمة عندما حاولت أن تجعل من مصمِّمي البرامج مسوِّقين، وكما اكتشفت المصارف عندما حاولت إعادة تدريب أمناء الصندوق ليصيروا مندوبي مبيعات. إنَّ كلَّ ما يمكنك أن تفعله هو أن تجدَ الأدوارَ داخل الاستراتيجية الجديدة التي تمارس فيها المواهب. وإذا لم توجد هذه الأدوار، فلا خيار آخر أمامك: على هؤلاء الموظَّفين أن يغادروا.

### رقم ٣: ما الملائم بالنسبة إلى الشخص؟

دنس رودمان (Denis Rodman) هو أفضل لاعب كرة سلَّة في مُتَابعة الكرات المرتدَّة الدفاعيَّة والهجوميَّة، رغم أن هذا الوصف قابلٌ للجدل. إنَّه اللاعب الأكثر غرابةً بكلِّ تأكيد. فلون شعره يتغيَّر كلَّ أسبوع، وهو مُولَعٌ بملابس النساء، ويعاني من عقدة الاضطهاد، ومع ذلك فهو رجلٌ في ذروة طاقته ولا يمكن التنبُّؤ بسلوكه. كيف تنجح في قيادته ليكون متحفراً لاستخدام مواهبه والحدِّ من هيجانه؟

خلال المواسم الثلاثة الماضية، خسر فريق شيكاغو بولز (Chicago Bulls) اللاعب رودمان بسبب خروقات متعدِّدة في اثنتي عشرة لعبةً على الأقلِّ في كلِّ موسم، ولذا اختاروا لموسم ١٩٩٧-١٩٩٨م استراتيجيةً مختلفة. عندما تذكروا مواهب

رودمان والتحديات التي يمثلها، حرّروا عقداً مبنياً حول بعض النتائج المحددة جداً. كان ذلك العقد أكثر عقدٍ محمّلٍ بالحوافز في تاريخ رابطة كرة السلة الأمريكية (NBA). مُنح رودمان ضماناً بمبلغ ٤.٥ مليون دولار. وكان سيحصل أيضاً على خمسة ملايين دولار إذا لم يُثر المتاعب طوال الموسم؛ و٥.٠٠٠.٠٠٠ دولار أخرى لفوزه للمرة السابعة بلقب أفضل لاعب في مُتَابَعَة الكرات المرتدة؛ و١٠٠٠.٠٠٠ دولار لحصوله على نسبة إيجابية بين معدّل التميريات الحاسمة (Assist) في مقابل معدّل خسارة الكرة لمصلحة الفريق الآخر (Turnover).

الأرقام هنا مرتفعة جداً، لكنّ المفهوم ينطبق على كلّ موظّف: حدّد مواطن قوّة الشخص. حدّد نتائج مواطن القوّة هذه. اعمل على إيجاد طريقة لتعداد هذه النتائج وتصنيفها وتقييمها، ثمّ دَع الشخص يعمل.

نجح الأمر مع رودمان وفريق شيكاغو بولز. بحلول نهاية الموسم، لم يُفصّل رودمان إلاّ مرّة واحدة من اللعب لأسبابٍ تأديبية. وفاز بلقب أفضل لاعب في مُتَابَعَة الكرات المرتدة للمرة السابعة. وحصل على ٢٣٠ تمريرة حاسمة للكرة مقابل ١٤٧ كرة خسرها. وريّح فريق بولز البطولة.

بالنّأكيد، إذا كنت تدير مجموعةً كبيرةً من الأشخاص الذين يؤدّون بالضبط الدّور ذاته، قد يكون تحديدُ النتائج بحسب كلّ فردٍ أكثر صعوبة. لكن إذا كان فريقك صغيراً ومتعدّد المواهب، يجب عندئذٍ أن تأخذ بعين الاعتبار المواهب الفريدة لكلِّ شخصٍ عند تحديد النتائج الصحيحة. وصف بد چرانت (Bud Grant)، مدرّب فريق مينيسوتا فايكنجز (Minnesota Vikings) ذو الوجه العابس دوماً والذي ضُمّ إلى قاعة المشاهير، هذا الوضع على النحو التالي: "لا يمكنك أن تقرّر الألعاب ثمّ تطلب من لاعبيك أن يلعبوها. مهما كان تصميمك لكتاب ألعابك جيّداً، فلا فائدة منه إن لم تعرف أيّة ألعاب يمكن للاعبين تأديتها. عندما أضع أنا كتاب ألعابي، أبدأ دائماً من اللاعبين إلى الألعاب".

عند تحديد النتائج الصحيحة لموظّفيهم، يفعل المديرين العظماء الشيء ذاته. إنهم يبدأون باللاعبين وصولاً إلى الأدوار.

<sup>9</sup> عروضٌ مسرحيةٌ تُقام في مدينة نيويورك الأمريكية، وتُعرضُ على مسارحٍ ضخمة وتُعدُّ من مصادر الجذب السياحيّ لمدينة نيويورك، كما تُعدُّ من أكثر العروض المسرحية إيراداً في الدّول الناطقة بالإنكليزية (الناشر).

# المفتاح الثالث: التركيز على مواطن القوة

- دعمهم يُبرزون ما هم عليه أصلاً
- قصص عن التغيير
- توزيع الأدوار هو كلُّ شيء
- الإدارة من خلال الاستثناء
- اصرف معظم وقتك مع أفضل العاملين معك
- كيف تتولَّى الإدارة متجنباً الضعف



## دعهم يُبرزون ما هم عليه أصلاً

”كيف يُطلق المديرون العظماء القوى الكامنة لكلِّ شخص؟“

إذا، لقد اخترت موظفك باعتماد الموهبة، وحددت النتائج الصحيحة. لديك الآن موظفوك ولدى هؤلاء الموظفين أهدافهم. ما الذي ينبغي أن تفعله الآن؟ ما الذي يجب أن تفعله لتسرّع تقدّم كلِّ شخصٍ باتجاه الأداء؟

يقدم المديرون العظماء هذه النصيحة: ركّز على مواطن قوّة كلِّ شخصٍ، وجدّ طريقةً لإنجاز العمل متجنباً ضعفاته. لا تحاول أن تُصلح الضعفات. لا تحاول أن تجعل كلِّ شخصٍ مثاليًا. بدلاً من هذا، افعل كلَّ ما في استطاعتك لمساعدة كلِّ شخصٍ على تنمية مواهبه.

يحفّز هذا الأسلوب الجذريّ فكرةً ثابتة بسيطة واحدة ويُقويها: كلُّ شخصٍ مختلفٍ عن الآخر. لدى كلِّ شخصٍ مجموعةٌ فريدةٌ من المواهب، نموذجٌ لا مثيل له من السلوك والعواطف والأشواق القويّة. إنّ نموذج مواهب كلِّ شخصٍ ثابت ومقاوم للتغيير. إنّ لكلِّ شخصٍ إذاً مصيرًا لا يمانله مصيرٌ آخر.

مما يدعو إلى الأسف، أن تفوت هذه الفكرة الثابتة مديرين كثيرين. إنهم لا يستريحون إلى الفروقات الفردية، مُفضّلين أمان التعميم المريح. عندما يعملون مع موظفيهم، يسترشدون بأرائهم التعميمية الشاملة. فمثلاً، ”إنّ معظم مندوبي المبيعات يدفعهم حبُّ الذات“ أو ”إنّ معظم المحاسبين يتصفون بالخجل“.

بالمقارنة، المديرون العظماء غير صبورين أمام غياب هذه التعميمات وعدم لباقتها. إنهم يعرفون أنّ التعميم يحجب حقيقة أنّ كلَّ مندوبي المبيعات مختلفون، وأنّ جميع المحاسبين مختلفون، وأنّ كلَّ فردٍ مهما كانت المهنة التي اختارها، لا مثيل له. نعم، إنّ مندوبي المبيعات يشتركون في بعض المواهب ذاتها. لكن حتّى بين النخبة منهم، أي مندوبي المبيعات في مستوى لاعب السلة المشهور مايكل جوردان (Michael Jordan)، فإنّ كفة الفروقات ترجح على أوجه الشبه. إنّ لكلِّ مندوبٍ مبيعاتٍ مصادره المميّزة من الحوافز، وأسلوبه الخاصّ في الإقناع.

هذه الفردية المنتشرة انتشاراً واسعاً، تفتن المديرين العظماء وتسرحهم. إنهم ينجذبون إلى الفروقات المبهمة، غير أنّها تكون مهمّة جدًّا، بين الناس، حتّى بين الذين يتعاطون خطّ العمل ذاته. إنهم يعرفون أنّ هويّة الشخص وتفرّده، لا يكمنان في ما يفعله- مهنته- بل في كيفية قيامه بما يفعله- أسلوبه. يصف بيتر أل. (Peter L.)، مؤسس شركة كبرى لتأجير المعدات، اثنتين من مديري الوحدات، أحدهما مندوب مبيعاتٍ رائعٍ يبني شبكاتٍ في المجتمع، ويشارك في الأعمال المحليّة أو في المجموعات ذات الحضور الاجتماعيّ، وهو حرفياً يتودّد إلى الزبائن ليُدخلهم إلى شركته. والثاني هو مدير الأصول الاستثنائيّ الذي يستفيد من كلِّ قطعة ألباتٍ بإدارته لأكثر ورشات العمل فاعليّة في الشركة. كلاهما متفوّقان في دوريهما.

يعمل تحت چاي إتش. (Guy H.)، وهو مشرفٌ عامٌّ على مدارس إحدى المقاطعات، مديراً مدرستين يُقتدى بهما. وكان المدير الأول ما يدعوه هو ”الممارس المتأمل“. فهو يستهلك أعداداً كبيرة من الدورات (المجالات الدورية)، ويطلّع باستمرار على النظريّات التربويّة الحديثة. ويعلم الآخرين ما قد تعلّمه. أمّا المدير الثاني فهو يعملُ حصراً بدافع الشعور بالرسالة، وغريزة طبيعيّة للتعليم. لا توجد عباراتٍ أو مصطلحاتٍ تربويّة في مدرسته، إنّما فقط طاقةٌ لا حدود لها، وشغفٌ للتعلّم كيفما يكون.

إنّ إحدى العلامات التي تدلُّ على المدير العظيم هي القدرة على وصف مواهب كلِّ واحدٍ من موظفيه الفريدة وصفاً تفصيليًّا- ما الذي يحفّز كلَّ شخصٍ، وكيف يفكر، وكيف يبيّن علاقته. بمعنى آخر، يشبه المديرون العظماء كتّاب

القصص العظماء. إنَّ كلَّ "شخصيَّة" يستخدمونها ناشطةً وواضحة. ولكلِّ واحدٍ من موظفيهم ملامحه الخاصَّة ومواطن ضعفه. وهدفهم بالنسبة إلى كلِّ موظفٍ هو مساعدة كلِّ "شخصيَّة" بمفردها على تادية دورها الفريد على أكمل وجه.

إنَّ عدم ثقتهم بالتعميم يمتدُّ إلى التصنيفات الواسعة للعرق والجنس. بالتأكيد، ستعمل التأثيرات الثقافيَّة على تشكيل بعضٍ من وجهات نظرك ممَّا سيمنحك أمورًا تشترك فيها مع الذين يشاركونك هذه التأثيرات. قد يكون لأنثى بيضاء البشرية تعيش في جرينتش (Greenwich) في ولاية كونكتيكت (Connecticut)، مثلًا، نظرةً سليمةً للعالم أكثر من ذكرٍ من أصولٍ لاتيبيَّة يعيش في كومبتون (Compton) بولاية كاليفورنيا (California). لكنَّ هذه الأنواع من الفروقات واسعة جدًّا ولا قيمة لها لتكون ذات فائدة. سيكون الوضع أقوى إذا ما فهمنا مواهب السعي لهذه الأنثى البيضاء بعينها، أو مواهب العلاقات لذلك الذكَّر اللَّاتيبيِّ بعينه. عندئذ فقط تستطيع أن تعرف كيف تساعد كلَّ واحدٍ منهما على تحويل مواهبه إلى أداء. وعندئذ فقط تستطيع أن تُساعد كلَّ واحدٍ على أن يعيشَ فعلاً الصفات الفرديَّة الخاصَّة به.

إنَّ الفروقات الأكثر قوَّة وإثارةً للاهتمام بالنسبة إلى المديرين العظماء إذاً، هي الموجودة بين الأشخاص وليس بين الشعوب.

هذا منظورٌ كبير له مضامينٌ طويلة الأمد، لكنَّه مجرد حُكم صائبٍ على الأمور. إليكم ما تقوله ماندي أم. (Mandy M.) مديرة دائرة التصميم التي يعمل فيها خمسٌ وعشرون شخصًا بهذا الموضوع: "أريد أن أكتشف الصفات الخاصَّة والفريدة في كلِّ شخص. إذا استطعتُ أن أعرف الشيء الذي بإمكانهم أن يقدموه؛ وإذا استطعتُ أن أساعدهم على أن يتعرفوا به، فإنَّهم سيستمترون في السعي إلى معرفة المزيد".

ويصف چاري أس. (Gary S.)، وهو مديرٌ تنفيذيٌّ للمبيعات في شركة أدواتٍ طبيَّةٍ هذا الأمر بعباراتٍ عمليَّة أكثر: "أنا أبحث عن شيءٍ ما أحبه في كلِّ واحدٍ من موظفي. قد يكون حسُّ الفكاهة لدى أحدهم، وقد أحبُّ لدى آخر الطريقة التي يتكلَّم بها بشأن أطفاله، وسأستمع بالصَّبر والطريقة التي تتعامل بها إحدى الموظفات في مواجهة الضغوط. بالتأكيد، هناك أمورٌ كثيرةٌ لدى كلِّ فردٍ منهم قد تثير أعصابي. فإنَّ لم أبحثَ عامدًا عمَّا أحبه فيهم، فقد تخطر لي الأمور السيئة أولًا".

بالنسبة إلى ماندي وچاري والمديرين العظماء الآخرين، يُعدُّ اكتشاف مواطن القوَّة لكلِّ شخص، ومن ثمَّ التركيز على تلك المواطن، عملاً ذهنيًا. إنَّها الطريقة الأكثر فاعليَّة لمساعدة الناس على تحقيق أهدافهم. إنَّها أفضل طريقة لتشجيعهم على تحمُّل مسؤوليَّة أنفسهم ومن يكونون في الحقيقة. وهي الطريقة الوحيدة لإظهار الاحترام لكلِّ شخص. إنَّ التركيز على مواطن القوَّة هو أشبه ما يكون بسير الأحداث في القصة التي تفسِّر جميع جهودهم كمديرين.



## قصص عن التغيير

“لماذا تبدو محاولة إصلاح الناس مُغرية جدًّا؟“

كما يمكن أن تتوقع، تسرد الحكمة التقليدية قصةً مختلفة. أولاً، إنَّها تخبرنا بالقصة: يمكنك أن تصير أيَّ شيءٍ تريده إذا تمسكت بأحلامك وعملك الشاق. إنَّ الشخص الذي تشعر كلَّ يوم بأنك هو، ليس هو أنت الحقيقي. كلاً، إنَّ ذاتك الحقيقية هي في أعماق داخلِك مخبأة وراء مخاوفك وفشلِك. إن استطعت أن تحرر نفسك من هذه المخاوف؛ وإن استطعت أن تؤمن حقاً بنفسك، عندئذ ستطلق ذاتك الحقيقية. وستفجر قواك الكامنة ويستيقظ المارد فيك.

هذه قصة تحكي عن التغيير، ونحن نحُبُّها. إنَّها تعمل على رفع المعنويات، وهي زاخرة بالآمال إلى حدِّ كبير. من لا يشجُّع ويدعم البطل الذي يواجه شياطينه ويغير نفسه إلى كلِّ شيءٍ ما دام عرف دائماً أنَّ باستطاعته أن يكون ذاك الشيء؟ بكلِّ تأكيد نرغب جميعنا في هذا. ولذا ندعم مايكل جاي. فوكس (Michael J. Fox) في ”سرُّ نجاحي“ (The Secret of My Success)، وميلاني جريفيث (Melanie Griffith) في ”الفتاة العاملة“ (Working Girl)، وجون ترافولتا (John Travolta) في ”الظاهرة“ (Phenomenon). نحُبُّ جميع قصص التغيير هذه، لأنَّها تلمح إلى أننا جميعاً نملك القوى الكامنة ذاتها، وإلى أنَّه يمكننا جميعاً استخدام هذه القوى غير المحدودة من خلال الانضباط والمثابرة وربَّما بعض الحظِّ الجيد خلال مسيرتنا.

بعد أن تلين قلوبنا بهذه الدفعة الأولى من الحكمة التقليدية، يصيرُ من السهل علينا أن نفتتح بالدفعة الثانية. لكي تستخدم قواك الكامنة غير المحدودة، عليك أن تحدّد مواطن الضعف فيك، من ثمَّ تعمل على إصلاحها. إنَّ هذا الأسلوب العلاجي للكمال الذاتي يُطبع في أذهاننا منذ تقييم أداؤنا الأول. ويُقال لك إنَّك لكي تتقدّم في وظيفتك، عليك أن ”توسّع مجموعة مهاراتك“. عليك أن تصير شخصيّةً متطوّرة بالمعرفة والمهارات. وفي أثناء كلِّ تقييم لاحق، قد تكون هناك كلمات تهنئة قليلة على سنةٍ أخرى من الأداء الممتاز. لكن يأتي بعدها بيت القصيد- كيف تحسّن ”مجالات فرصك“. ويشير مديرٌ مرّةً ثانية موضوع تلك المجالات التي تُعاني وتجاهد فيها- حيث كنت دائماً تُعاني- ثمَّ تضع أنت وهو معاً ”خطّة تنمية“ أخرى في محاولةٍ لتقوية مواطن ضعفك مرّةً وإلى الأبد. وعندما تصلُ إلى نهاية مهنتك تكون قد صرفت وقتاً طويلاً في إصلاح نفسك، فيجب أن تكون كاملاً تقريباً.

يكره أفضل المديرين هذه القصة. إنَّها مثل جميع القصص العاطفيّة مألوفة وتبعث على الارتياح، لكنَّها غير مُرضية بصورة غريبة. يبدو البطل مُتعاظفاً ونيبلاً وهو يحسّن ضعفاته. لكنَّه نوعاً ما... غير حقيقي. كلُّما سألت هؤلاء المديرين عن هذه القصة، صارت انتقاداتهم أكثر وضوحاً. أصغ إليهم فترةً طويلةً كافية، فيبدأون في إزالة أفكارها السطحيّة كلياً للإعلان عن رسائلها الشريرة المخبأة في الداخل. إليكم ما أخبرونا به:

أولاً، إنَّ وعدّها بأنَّ كلَّ واحدٍ منا يقدر أن ”يكون أيَّ شيءٍ يريد أن يكونه إذا ما عمل بجدِّ“ هو في الواقع وعدٌ مُطلق. إذ إننا لو استطعنا جميعاً أن ”نكون أيَّ شيءٍ نريد أن نكونه“، سيكون لدى الجميع إذا القوى الكامنة ذاتها. وإذا كانت لدى جميعنا القوى الكامنة ذاتها، فإننا نفقد عندها فرديتنا. فلا نكون موهوبين بصورةٍ لا مثيل لها، نعبر عن أنفسنا من خلال أهدافٍ فريدةٍ وقدراتٍ فريدةٍ وإنجازاتٍ فريدة. سنكون جميعاً مُتشابهين وليس لنا هويّةً مميزةً ولا مصيرٍ مميز. سنكون جميعاً صفائح فارغة من القماش مستعدون ومنتظرون وراغبون، إنَّما نفتقر إلى الميزات الخاصّة.

ثانياً، هناك رسالة تقول إنَّه إنَّ تابَعنا العمل على المجالات التي ليست ضمن مواهبنا، فإنَّ ماثرتنا ستؤدي إلى نتيجةٍ ما في النهاية. ظاهرياً، هذه نصيحةٌ بسيطةٌ لكنَّها قويّةٌ ”إذا لم تنجح في المرّة الأولى فحاول، حاول ثانية“. لكنَّ المديرين الأكثر فاعليّةً يرفضونها. لماذا؟ لأنَّه إن كنت تُركّز في حياتك على تحويل الجوانب التي ليست ضمن مواهبك إلى مواهب ،

مثل التعاطف، أو التفكير الاستراتيجي، أو الإقناع، فإن حياتك ستكون محبطة بصورة ساحقة.

المثابرة مفيدة إن كنت تحاول أن تتعلم مهارة جديدة أو أن تكتسب معرفة معينة. وبإمكان المثابرة أن تكون مُلائمة إن كنت تحاول أن تفتح ممرًا ضيقًا في أراضي عقلك القاحلة بحيث لا يقوِّض افتقارك لموهبة التعاطف، مثلًا، بصورة دائمة مواهبك في مجالات أخرى. لكن المثابرة الموجهة مباشرة إلى المجالات التي ليست مواهب تدمر ذاتها- لا يقدر أيُّ قدرٍ من التصميم أو النيات الحسنة أبدًا أن يُمكنك من شقِّ مجموعةٍ من الطرق السريعة ذات المسارات الأربعة في عقلك. إنَّك ستؤنّب نفسك، وستؤيخ ذاتك، وتعرض نفسك لجميع أنواع الالتواءات في محاولةٍ لإنجاز المستحيل.

من وجهة نظر المديرين العظماء، إنَّ قصة الحكمة التقليدية مهما بدت مُستبشرةً ظاهرًا، هي في الواقع تتحدّث بشأن المثابرة المهدورة، وبشأن إنكار الذات، الذي لا طائل منه.

ثالثًا، تصفُ هذه القصة علاقةً مَصيرها الهلاك. يرغب المدير التقليديُّ بصدق في إبراز الجانب الأفضل في الموظف، لكنّه يفعل هذا بالتركيز على إصلاح ضعفات الموظف. قد يملك الموظف مواطنَ قوّةٍ كثيرةً، لكنَّ الأمر ينتهي بالمدير بتحديدِه بتلك الجوانب القليلة التي يعاني فيها. إنَّ هذه هي القوّة المحرّكة ذاتها التي غالبًا ما تبرهن على عدم إمكانية إصلاح العلاقات الأخرى التي فشلت.

هل عانيت يومًا علاقةً سيئة- علاقةً تستنزف فيها الضغوط اليومية طاقتك وتجعلك غريبًا عن نفسك؟ إن استطعت أن تحتمل، فكر في كيفية شعورك في أثناء تلك العلاقة وتذكّر ما يلي: أنَّ العلاقة السيئة نادرًا ما تكون علاقة لم يعرفك فيها شريكك معرفة جيّدة. العلاقة السيئة، في غالب الأحيان، هي العلاقة التي توصل فيها شريكك إلى معرفتك معرفة جيّدة فعلاً... وتمنّي لو لم تكن كما أنت في الواقع. ربّما أراد شريكك أن يجعل منك شخصًا مثاليًا. ربّما لم يكن ثمة انسجام بينكما ليس إلا، وكانت ضعفات كلٍّ منكما تزج الآخر. ربّما كان شريكك ببساطة شخصًا يستمتع بإظهار نقائص الآخرين. مهما كان السبب، فقد شعرت في نهاية المطاف وكأنَّ شخصيتك كانت تُحدّد وفقًا لتلك الأمور التي لم تفعلها وليس بالأحرى وفقًا للأمور التي قمتَ بها. وكان ذلك شعورًا رهيبًا.

إنَّه الشعور ذاته الذي يخلقه كثيرٌ من المديرين دون إدراكٍ أو قصدٍ في موظفيهم. حتّى عند العمل مع موظفيهم الأكثر إنتاجًا، هم لا يزالون يصرفون معظم الوقت يتحدّثون بشأن المجالات القليلة التي هي ليست موهبةً لكلِّ شخصٍ وكيفية إزالتها. إنَّ العلاقات التي تشغل بالضعفات لا تنتهي نهايةً جيّدةً مهما كانت مقاصدها جيّدة.

وأخيرًا، في صميم هذه القصة، يكمنُ موضوعها الأكثر كآبة: يجب أن تُوضَع الملامة على الضحيّة. المديرين الأقلُّ فاعليّةً يضعون أنفسهم في دور المرشد الخبير. لأنّهم لا يُدركون الفرق بين المهارات والمعرفة- اللتين يمكن اكتسابهما- والمواهب- التي لا يمكن اكتسابها- يُبرز هؤلاء المديرين بصورةٍ متواصلة الجوانب التي لا تندرج في إطار المواهب لدى كلِّ موظف، معتقدين أنّه يستطيع أن يرسّخها ويصير شخصيّةً متطوّرة. ”يمكنك أن تصير أكثر إقناعًا وأكثر استراتيجيّةً وأكثر حزمًا إن بذلت جهدك“، أو هكذا تقول روايتهم. إنَّ رسالتهم الضمنية هي أنّك تستطيع كموظف أن تسيطر على النتيجة ”ببذل الجهد“. يمكنك حضور صفوفٍ دراسية وتعديل ردود فعلك ومراقبة نفسك. المسؤولية تقع عليك. إذا، عندما تفشل في تحقيق المستحيل- تحويل الجوانب التي ليست ضمن مواهبك إلى مواهب- لا يتبقّى لديك إلا إصبع الاتّهام يشير إليك. أنت لم تكن مثابرا بما يكفي، أنت لم تلتزم نحو عملك. إنَّ الغلط غلطك أنت.

عندما يقول لك هؤلاء المديرين الأقلُّ فاعليّةً إنّك تستطيع تغيير الجوانب التي ليست ضمن مواهبك إلى مواهب، فإنّهم لا يضعونك على طريق الفشل فحسب، بل إنّهم، بحكم طبيعتهم، يلومونك على فشلك المحتم. إنَّ هذه حماقة وفساد.

لهذه الأسباب جميعها، يرفض المديرين العظماء قصة الحكمة التقليدية. إنَّ رفضهم لا يعني أنّهم يعتقدون أنّ أنواع المثابرة كلّها قد ذهبت هدرًا، بل تعني فقط أنّ المثابرة التي تركز بصورة رئيسة على الجوانب التي ليست مواهب هي التي

تذهب هدرًا. كما أنّ رفضهم لا يعني أنّهم يتجاهلون ضعفات الشخص. لكلّ موظّف مجالاتٌ يعاني ويجاهد فيها، ويجب التّعامل مع هذه المجالات- سنّصفُ بتفصيلٍ أكثر كيف يتعاملُ المديرون العظماء مع ضعفات الشخص لاحقًا في هذا الفصل.

لكنّ هذا يعني أنّ المديرين العظماء حازمون في محاولّتهم تحديد مواهب كلّ شخص ومساعدته في تنمية هذه المواهب.

وإليك أسلوبهم في العمل: هم يؤمنون بأنّ توزيع الأدوار هو كلّ شيء. إنّهم يُديرون من خلال الاستثناء. ويصرفون معظم وقتهم مع أفضل العاملين معهم.

## توزيع الأدوار هو كل شيء

“كيف يعزّز المديرين العظماء الأداء المتفوق بشكل مستمر؟”

كما لاحظنا سابقاً، لكل شخص مواهب- نماذج متكررة من الأفكار والمشاعر والسلوك التي يمكن تطبيقها على نحو مفيد ومثير. بكلمات بسيطة، ربّما يستطيع كل شخص أن يفعل على الأقل شيئاً واحداً أفضل من عشرة آلاف شخص آخر. من ناحية ثانية، قد لا تكون موظفة ما بالضرورة في الموقع الذي يؤهلها لاستخدام مواهبها. رغم أنّها ربّما اختيرت في البداية بسبب مواهبها، فإنّها بعد إعادة خلط الأدوار مرّتين ونقلها إلى دائرة أخرى، قد تصير الوظيفة الآن غير ملائمة لها.

إن أردت أن تحوّل الموهبة إلى أداء، عليك أن تضع كل شخص في موقع حيث تدفع له ليقوم بما يستطيع أن يفعله بالفطرة بصورة طبيعية. يجب أن تُعطيه الدور الملائم له.

في مجال الرياضة، هذا الأمر مباشرٌ وواضحٌ نسبياً. بسبب قوّته البدنية وشخصيته الهجومية، من الواضح أنّه ينبغي أن يُدفع للاعب كرة السلة رودمان ليتابع الكرات المرتدة لا ليسجل نقاطاً. وفي الفنون الأدائية، الأمر واضحٌ جداً. كان توزيع الأدوار في فيلم “بتش كاسادي وصندانس كيد” (Butch Cassidy and the Sundance Kid)، أن يحصل پول نيومان (Paul Newman) على دور صندانس، ويلعب روبرت ردفورد (Robert Redford) دور بتش. بعد تدريبات قليلة، اتضح أنّ الأدوار لم تُبرز مواطن قوّة الممثلين فاستبدلت الأدوار، ومباشرة تقريباً، ظهرت بشكل جليّ شخصية الممثلين. وجد نيومان متعةً كبيرةً في القيام بشخصية بتش الواثقة بنفسها، بينما صور ردفورد تماماً شخصية صندانس الأكثر كآبة والمراعية لرغبات الآخرين. أعطت قوّة هذا الأداء ذلك الفيلم الكلاسيكيّ جاذبيّةً كان من الممكن أن يفقدها.

في عالم العمل، يصير توزيع الأدوار أكثر تحدياً لبعض الشيء. أولاً، ما يُهم هو ما في داخل الشخص وليس الشجاعة البدنية أو المظهر الخارجي. يجد بعض المديرين صعوبةً في رؤية ما وراء المظهر الجسديّ واكتشاف الموهبة الحقيقية لكل شخص. ثانياً، ينشغل المديرين معظم الأحيان بمهارات الشخص أو معرفته. وهكذا يوضع الأشخاص الذين لديهم خلفيّة في التسويق في دائرة التسويق بصورة حتمية، والذين لديهم خلفيّة في المحاسبة، يُلقون في الدائرة المالية. ليس ثمة خطأ في إدراج مهارات الشخص ومعرفته في قائمة توزيع الأدوار. لكن إن لم تضع موهبة الشخص في أعلى القائمة، فإنك تجازف بالحصول على أداءٍ ضعيف.

إنّ توزيع الأدوار باعتماد الموهبة هو أحد الأسرار غير المكتوبة لنجاح المديرين العظماء. في بعض الأحيان، يمكن أن يكون هذا الأمر بسيطاً مثل معرفة أنّ مندوب المبيعات الجريء المدفوع بشخصيته الذاتية يجب أن يتسلّم منطقة تتطلّب نشاطاً كبيراً في المبيعات. وبالمقارنة، فإنّ مندوب المبيعات الصبور القادر على بناء العلاقات يجب أن يُعطى منطقة تتطلّب رعايةً متأنية. غير أنّ توزيع الأدوار باعتماد الموهبة في معظم الأوقات، يتطلّب رؤيةً ثابتةً وبهاةً ذهنيةً.

مثلاً، تخيل أنّك قد رُفعت لتتولّى إدارة فريق من الأشخاص وليست لديك أدنى فكرة عمّا إذا كان هؤلاء الأشخاص يملكون موهبةً أم لا. أنت لم تختَرهم. لكنك تسلّمت مسؤوليتهم الآن. إنّ أداءهم هو مسؤوليتك. يقسم بعض المديرين الفريق بسرعة إلى مجموعتين: “الخاسرون” و”المسؤولون”. إنّهم يحتفظون “بالمسؤولين” ويخرجون “الخاسرين” ثمّ يستقربون “موظفيهم” ليملأوا الفراغات.

أفضل المديرين هم أكثر تمهلاً وتفكيراً. إنّهم يتحدثون مع كل فردٍ ويسألون عن مواطن القوّة والضعف والأهداف والأحلام. ويعملون من كتب مع كل موظف من موظفيهم ويلاحظون الخيارات التي يقومون بها، والطريقة التي يتفاعلون بها جميعاً مع بعضهم بعضاً، ومن يدعم من ولماذا. إنّهم يلاحظون ما يجري، ويتمهلون لأنّهم يعلمون أنّ الطريقة الأكثر ضماناً

لتحديد مواهب كل شخص هي مراقبة سلوكه بمرور الوقت.

بعد ذلك يقسمون الفريق قسمين، الذين يجب أن يبقوا، والذين ينبغي أن يُحسبوا على البحث عن أدوارٍ أخرى. لكنهم على نحوٍ له مغزاه، يُضيفون فئةً ثالثة: ”المحرِّكون“، هؤلاء هم الأفراد الذين أظهروا بعض المواهب القيِّمة، ولكنهم لسببٍ ما، ليسوا في موقعٍ يؤهلهم لاستخدامها. إنهم في أدوارٍ غير ملائمةٍ لهم. بإعادة توزيع مواقعهم في أدوارٍ صُمِّمت سابقًا، يستطيع المديرون العظماء التركيز على مواطني قوَّة كل شخصٍ ويحوِّلون الموهبة إلى أداء.

تسرُّ ماندي، مديرة فريق التصميم التي قابلناها سابقًا، القصة التالية. في المدة الأخيرة، عندما حصلت ماندي على ترقية لرأس قسم التصميم في شركتها، ورثت موظفًا يدعى جون (John). كان جون يشغل دورًا استراتيجيًا حيث كان يتلقَّى أجرًا مقابل تقديم نصائح بالتصاميم الأولية إلى الزبون. كانت الأجواء متوترة وتتصف بالفردية بوجود زملاء يتنافسون في ما بينهم لاستنباط الحل الأكثر ذكاءً للزبون. وكان جون يعاني ويجاهد. كان الجميع يعرفون أنَّ لدى جون ما يكفي من الذكاء ليقوم بالعمل، لكنَّ الأداء كان غائبًا. كان مُنسحبًا عاطفيًا، وبحسب معظم مصادر الشركة، فإنَّه كان في سبيله إلى مغادرتها. إن لم يقرَّر أن يغادر من تلقاء نفسه، فإنَّه سيُدفع إلى المغادرة.

لكنَّ ماندي رأت شيئًا خاصًا في جون. قبل شهرين من ترقيتها، كانت قد لاحظت أنَّ الوقت الوحيد الذي ازدهر وتممى فيه، كان عندما كان يعمل لدى مديرٍ مشرفٍ كان يُبدي اهتمامًا به. طوَّر الاثنان العلاقة بينهما فبدأ جون بالتألُّق. لكنَّ المدير المشرف انتقل إلى دورٍ جديدٍ فخفَّ تألُّق جون.

مسترشدةً بتلك النظرة السريعة الوحيدة، وضعت ماندي جون في فئة ”المحرِّكين“. حَمَّنت أنَّ جون كان شخصًا يحتاج إلى العلاقات كما يحتاج بعض الناس إلى التقدير. فأخذت عطشَه للعلاقات واستخدمته في مكانٍ يمكن أن يكون فيه ذا قيمةٍ كبيرة للشركة: تنمية الأعمال.

صار جون آلة مبيعات، كان يتواصل مع الناس بالفطرة، ويتعلَّم الأسماء، ويتذكَّر أشياءً خاصَّةً عنهم. بنى علاقاتٍ حقيقيةً مع مئات الأفراد المنتشرين بين زبائن شركته وزبائنها المحتملين. بسبب هذه العلاقات القويَّة، بقي الزبائن زبائن وسرعان ما انضمَّ إليهم الزبائن المحتملون. كان جون في بيئته الملائمة، يستخدم مواطني قوَّته الطبيعية لمصلحة كلِّ فرد.

عندما تسرد ماندي هذه القصة يمكنك أن تسمع نَفْسَهَا وقد احتبس قليلاً في حلقها. وشأنها شأن الكثير من المديرين الرائعين، يغمرها الفرح عندما تذكر أنَّ شخصًا ما يستخدم مواهبه إلى أقصى درجة. إنَّها تعلمُ أنَّه من النادر جدًّا أن تجد دورًا يمنحك الفرصة لتعبّر عن ذلك الشيء الخاص الذي في داخلك- دورًا حيث الذي يجعلك ما أنت عليه، هو أيضًا الذي يجعلك بارعًا. إنَّه أمرٌ نادر، ليس لعدم وجود أدوارٍ مثيرة كافية- فإنَّ في كلِّ دورٍ تقريبًا يؤدي بتفوقٍ وجودة قوَّة كافية للفت انتباه شخصٍ ما- بل لأنَّ أفرادًا قليلين يتعرفون موهبتهم الحقيقية، ولأنَّ مديرين كثيرين يفشلون في ملاحظة الدلائل التي تشير إلى هذه المواهب. تعرف ماندي أنَّه في يومٍ آخر وفي شركةٍ أخرى كان من الممكن أن تفوتها تلك النظرة السريعة القصيرة لموهبة جون. وكان هو سيفشل، وكان سيتعلَّم القليل من فشله.

لكنَّ تلك النظرة لم تخفَ عليها. لقد لاحظت تلك القوَّة الكامنة. ومن خلال توزيع الأدوار بدقة، استطاعت أن تتركز على تلك القوَّة، وهكذا حوَّلت مواهب جون إلى أداء.

يملك كلُّ شخصٍ موهبة ليكون استثنائيًا في ما يخصُّ شيئًا ما. المهارة تكمن في العثور على ذلك ”الشيء“. والبراعة هي في توزيع الأدوار.

## الإدارة من خلال الاستثناء

### ”لماذا يكسر المديرون العظماء القاعدة الذهبية؟“

إنّ للعبارة ”كلُّ شخصٍ استثنائيّ“ معنًى آخر. يجب أن يُعامل كلُّ شخصٍ على أنّه الاستثناء. لكلِّ موظّفٍ مصفاته، طريقته الخاصّة لتفسير العالم من حوله، ولذا سيطلبُ كلُّ موظّفٍ أشياءً مختلفةً منك كَونك مديره.

بعضُ الأشخاص يريدونك أن تتركهم يعملون وحدهم تقريبًا منذ اللحظة الأولى التي يتوظّفون فيها. والبعض الآخر يشعر بأنك تتجاهله إن لم تدقّ في عمله يوميًا. والبعض يريد أن يحصلَ على تقديرٍ منك، أنت المدير. والبعض الآخر يرى أقرانه كالمصدر الأكثر ضمانًا للحصول على التقدير. البعض يتوق إلى الحصول على المديح والثناء علانيّة، بينما يتجنّب البعض الآخر وهج الشُّهرة، ولا يرغب إلاّ في كلمات الشكر الهادئة التي تُوجّه إليه على انفراد. يتنفّس كلُّ موظّفٍ أكسجينيًا نفسيًا مختلفًا.

تعلّم كيرك دي. (Kirk D.)، مدير المبيعات في إحدى شركات الأدوية، هذا الدرس بسرعة، وهو يتحدّث بشأن مندوب مبيعات معيّن اسمه مايك (Mike) كان دائميًا من العشرة الأوائل بين مئة وخمسين مندوب مبيعات في الشركة، لكنّ كيرك كان يشعر بأنّ لدى مايك أكثر بكثير ليُقَدِّمه.

”في البداية لم أستطع أن أفهمه. أنا ذو روحٍ مُنافسةٍ حقيقيّة، ولمّا كان هو لاعب كرة قدمٍ محترفًا لمُدّة ثمان سنوات، حيث كان مسؤولًا عن التقدّم بالكرة من خطّ الهجوم، افترضتُ بصورةٍ طبيعيّة أنّه لا بدّ أن يكونَ ذو روحٍ تُنافسيّةٍ مثلي. كنتُ أحوّلُ أن أثيره بإخباره بمقدار ما فعله مندوبو المبيعات الآخرون في ذلك الشهر. لكنّ عندما كنتُ أخبره بهذا، كان يبدو عليه الملل. لا نار ولا حريق، فقط الملل. اكتشفتُ لاحقًا أنّ مايك لم يكن شخصًا تنافسيًا مُطلقًا بالرُّغم من خلفيّة. كان شخصًا يحبُّ الإنجاز. كان كلُّ ما يريده هو مُنافسة نفسه فقط، ولم يهتمّ بأيّ شخصٍ آخر. كان الآخرون بالنسبة إليه لا علاقة لهم به. فأبتدأتُ أسأله عمّا سيفعل هذا الشهر ليحسّن نفسه. ما إن طرحتُ عليه هذا السؤال حتّى لم يستطع التوقّف عن الكلام. فتدفقتُ الأفكار. ومعا جعلناها تتحقّق. صار مندوب المبيعات الأوّل في الشركة على مدى ستّ سنواتٍ متتالية.“

أذكرون القاعدة الذهبية؟ ”عامل الناس كما تحبُّ أن يُعاملوك“. المديرون العظماء يكسرون القاعدة الذهبية يوميًا. إنهم يقولون، لا تعامل الناس كما تريد أنت أن تُعامل. إنّ هذا يفرض سلفًا أنّ كلَّ شخصٍ يتنفّس الأكسجين النفسي ذاته الذي تتنفّسه أنت. مثلًا، إذا كنت تنافسيًا، يجب أن يكون كلُّ شخصٍ آخر تنافسيًا شبيهًا بك. وإذا كنت تحبُّ الثناء والمديح يوجّهان إليك علانيّة، فالجميع يحبُّون هذا أيضًا. يجب أن يشاركك الجميع كراهيتك للإدارة التي تأخذُ بالاعتبار أدقّ التفاصيل.

لهذا التفكير مقاصد حسنةٍ لكنّه بسيطٌ فوق الحدّ، وهو ربّما يذكّرنا بالولد ذي الأعوام الأربعة والذي قدّم إلى والدته بكلِّ فخرٍ شاحنة حمراء بمناسبة عيد ميلادها لأنّ تلك كانت الهدية التي كان يريدها لنفسه. إذا، يرفض المديرون العظماء القاعدة الذهبية. بدلًا منها يقولون: عامل كلَّ شخصٍ كما يحبُّ هو أن يُعامل، فلا تنسَ من يكون. بالتأكيد، يجب أن يلتزم كلُّ موظّفٍ نحو معايير سلوكٍ محدّدة، أي قواعدٍ معيَّنة. غير أنّه ضمن هذه القواعد، عامل كلَّ شخصٍ بطريقةٍ مختلفة، كلُّ حسب حاجاته.

سوف يحتجُّ بعض المديرين بالقول: ”كيف أستطيع أن أتبع الحاجات الفريدة لكلِّ موظّف؟“ ومن يمكن أن يلومهم؟ من الصعب مُعاملة كلِّ موظّفٍ بطريقةٍ مختلفةٍ عن الآخر، لا سيّما أنّ المظهر الخارجي لا يُعطينا إلاّ إشاراتٍ قليلةً عن

حاجات الفرد الخاصة. إن هذا الأمر يُشبه الطلب من شخصٍ أن يلعب الشطرنج دون أن يعرف كيف تتحرك القطع. لكنَّ ثمة حلاً لدى أفضل المديرين: اسأل موظفك عن أهدافها. "إلامَ تهدفين في دورك الراهن؟ وإلى أين تتجهين في مهنتك؟ وما الأهداف الشخصية التي تشعرين بالارتياح حينما تطلعيني عليها؟ كم مرّة تودّين الاجتماع بي للتحدث بشأن تقدّمك؟".

استكشف مدى تقبلها لتلقّي المديح والثناء: هل يبدو أنّها تحبُّ التقدير العلنيّ أو الشخصيّ؟ التقدير الشفهيّ أم المكتوب؟ من هم أفضل زبائنك؟ وقد يكون الأمر فعّالاً إذا طلبت منها أن تخبرك بالتقدير الأكثر أهميّة بالنسبة إليها من التقديرات التي حصلت عليه. حاول أن تعرف ما الذي جعل ذلك التقدير جديراً بأن يُذكر. اسألها أيضاً عن علاقتها بك. هل تستطيع أن تخبرك بالكيفية التي تتعلّم بها؟ عليك أن تستفسر عمّا إذا كان لديها يوماً أيّ مدرّبين مُشرفين أو شركاء قدّموا إليها المساعدة. كيف ساعدوها؟

بهذا الحجم الكبير من المعلومات حول كلّ موظّف، والتي ينبغي للمديرين أن يتذكروها، يجد المديرون أنّ من المفيد تدوينها. البعض يصمّم أنظمة ملفات منظمة حيث يكون لكلّ موظّف ملفّه الذي يحتوي على علامة تُشير إلى تعريف مختصر بالموظّف يذكر المدير بالتاريخ الذي بدأ فيه الموظّف عمله. والبعض الآخر يكتب بسرعة التفاصيل على بطاقات صغيرة غير مرتّبة ويحملها في جيبه- وهم يدعونها "أوراق الغش" الخاصة بالموظّفين.

من الواضح أنّه لا توجد طريقة صحيحة لوصف هذه المعلومات. دونهما فقط. من دونها ستجد نفسك ضائعاً عملياً، متخبّطاً بالصور النمطية، والعموميّات، والأفكار المضلّلة التي تقول إنّ "الإنصاف" يعني "التّمائل". لكنّ يتسلّحك بهذه المعلومات تستطيع التركيز. يمكنك أن تركز على مواطن قوّة كلّ شخصٍ وتحول المواهب إلى أداء. يمكنك "أن تتولّى الإدارة من خلال الاستثناء".

## اصرف معظم وقتك مع أفضل العاملين معك ”لماذا يلجأ المديرين العظماء إلى أسلوب المحاباة؟“

إذا كنت مديرًا، فقد ترغب في محاولة القيام بهذا التمرين. اكتب على الجهة اليسرى من صفحة فارغة أسماء الأشخاص الذين يقعون تحت مسؤوليتك وفق ترتيب تنازلي للإنتاجية، بوضع الأكثر إنتاجية في الأعلى والأقل إنتاجية في الأسفل. وعلى الجهة اليمنى، اكتب الأسماء ذاتها، لكن هذه المرة وفق ترتيب تنازلي بحسب ”الوقت الذي تصرفه معهم“ بحيث تضع الذين تصرف معهم الوقت الأطول في الأعلى، والذين تصرف معهم وقتًا أقل في الأسفل. ارسم خطوطًا مستقيمة الآن بين الأسماء في الجهة اليسرى والأسماء في الجهة اليمنى.

هل تتقاطع خطوطك؟ غالبًا ما تتقاطع. يجد كثيرون من المديرين أنفسهم وهم يصرفون معظم الوقت مع الموظّفين الأقل إنتاجًا وأقل وقت مع موظّفيهم الأكثر إنتاجًا. ظاهريًا، تبدو هذه الطريقة أنها طريقة آمنة بصورة فائقة ليستثمر المدير فيها وقته. ناهيك بأن أفضل موظّفيك يمكنهم أصلًا أن يقوموا بالعمل. إنهم لا يحتاجون إليك. لكن ماذا عن هؤلاء الموظّفين القلائل الذين يعانون ويجاهدون؟ إنهم في حاجة إلى كل مساعدة تستطيع أن تقدمها إليهم. من دون دعمك ومساعدتك، لن يفسلوا كأفراد فحسب، بل قد يسحبون الفريق بكامله إلى الأسفل.

إن الاستثمار في موظّفيك الذين يجاهدون قد يبدو عملاً ذكيًا، لكن المديرين الأكثر فاعلية يفعلون عكس ذلك. عندما يصلون الأسماء ببعضها، تكون خطوطهم أفقية. إنهم يصرفون معظم الوقت مع موظّفيهم الأكثر إنتاجًا. وهم يستثمرون في أفضل موظّفيهم. لماذا؟

لأنهم في الجوهر يرون دورهم مختلفًا كثيرًا عن طريقة رؤية معظم المديرين لذاك الدور. يفترض المدير أن هدف دورهم هو إمّا السيطرة وإمّا التوجيه. نعم، إذا كنت ترى في ”السيطرة“ جوهر دور المدير، فمن المؤكد أن قضاء وقت أكثر مع الذين يجاهدون سيكون مثمرًا لأنهم لا يزالون بحاجة لأن يكونوا تحت السيطرة. وبالمثل، إذا كنت تعتقد أن ”الإرشادات“ هي جوهر الإدارة، فإن مزيدًا من الاستثمار في موظّفيك الذين يجاهدون يبدو فكرة معقولة لأنه لا يزال أمامهم الكثير ليتعلموه.

لكن المديرين العظماء لا يعلّقون أهميّة على السيطرة أو إصدار التعليمات. إن لكليهما مكانته الخاصّة، لا سيّما مع الموظّفين الجدد، لكنهما ليسا الجوهر: فهما ابتدائيان جدًّا، وجامدان جدًّا.

بالنسبة إلى المديرين العظماء، إن جوهر دورهم هو دور المحفّز: تحويل الموهبة إلى أداء. فإنهم عندما يصرفون وقتًا مع أحد الموظّفين، فإنهم لا يصلحون ولا يصحّحون ولا يقدمون الإرشادات. إنهم بدلًا من هذا، يجهدون عقولهم مُحاولين أن يكتشفوا طرقًا أفضل وأفضل لإطلاق مواهب الموظّف المميّزة:

- إنهم يسعون إلى تأسيس مجموعة فريدة من التوقّعات التي تزيد قدرات كلّ موظّف وتساعد على التركيز؛ عودوا بأذهانكم إلى تفاصيل عقد رودمان الفريد وتذكّروا أن كلّ لاعبٍ آخر في فريق شيكاغو بولز سيطلب مجموعة فريدة من التوقّعات التفصيليّة المشابهة.
- إنهم يحاولون أن يُبرزوا الأسلوب الفريد لكلّ شخصٍ ويجعلونه مثالًا ويلفتون انتباهه إلى ذلك الأسلوب. كما أنّهم يساعدونه على فهم السبب الذي يجعل هذا الأسلوب ملائمًا له والكيفية التي تجعله يتنمّى نحو الكمال. هذا ما كانت تفعله ماندي مع جون. إنّه ما يجب أن تفعله مع موظّفيها كلّهم.
- ويخطّطون أيضًا كيف يستطيعون كمديرين أن يتخلّوا لمصلحة كلّ موظّفٍ ليستطيع كل واحدٍ أن يمارس مواهبه



بحريّة أكثر. شرح هذا الوضع روبرت تي. (Robert T.)، مدير فرع في شركة كبيرة لبيع الأسهم وشرائها: "وسطائي لا يعملون لي في شركتي. أنا أعمل من أجلهم. إن لم أستطع أن أفكر في أيّة أفكارٍ جديدةٍ لأساعد نجوميين المعروفين، فإنّ أقلّ أمرٍ أستطيع أن أفعله هو أن أسهّل عمل «دواليب» الإدارة لكي لا يقف أيّ أمرٍ في طريقها".

إذا كانت هذه هي الطريقة التي ترى بواسطتها دورك؛ وإذا كان هذا ما تفعله عندما تصرف وقتًا مع موظّفيك - وضّع التوقعات الفريدة، إبراز الأساليب الفردية والعمل على جعلها مثاليّة، التدخّل لمصلحة الموظّفين - فلا يمكنك أن تمنع نفسك من الانجذاب إلى موظّفيك الأكثر موهبةً. الموهبة هي التي تتكاثر. كلّما استثمرت فيها طاقةً واهتمامًا أكثر، كان العائد أعظم. إنّ الوقت الذي تصرفه مع أفضل موظّفيك، بكلّ بساطة، هو الوقت الأكثر إنتاجًا.

## ”عدم وجود أخبار“ يقتل السلوك

بعكس ما سبق، إنّ الوقت الذي تصرفه بعيدًا عن أفضل موظّفيك هو وقتٌ مدمرٌ يندُر بالخطر. المتخرّجون في مدرسة ”رجولة“ الإدارة، بشعارهم الفولادّي ”عدم وجود أخبار يعني أخبارًا سارة“، سيصابون بالدّهشة عند معرفتهم كم أنّ هذا الشعار مُدمرٌ.

إنّ وظيفة المدير بأبسط أشكالها، هي تشجيع الموظّفين على القيام بالمزيد من أنواع سلوكٍ معيّنة أكثر إنتاجًا، والقيام بأعمالٍ أخرى أقلّ، غير مُنتجة. نسي المدبرون الذين يتمتّعون بكبرياء الرجولة أنّ ردود فعلهم يمكن أن تؤثر تأثيرًا كبيرًا في أنواع السلوك التي تتضاعف وأنواع السلوك التي ستختفي بالتدريج. ونسوا أنّهم محطّ أنظار الجميع كلّ يوم، وأنهم، سواءً أعجبهم ذلك أم لم يعجبهم، يرسلون إشاراتٍ يسمعونها كلّ موظّف.

المدبرون العظماء لم ينسوا. إنّهم يتذكّرون أنّهم واقفون على منصّة المسرح بصورةٍ دائمة. ويتذكّرون بشكلٍ خاصّ أنّهم كلّما أعاروا انتباهًا أقلّ لأنواع سلوكٍ نجومهم المُنتجين، حصلوا على مقدارٍ أقلّ من أنواع السلوك هذه. ولمّا كانت الكائنات البشريّة في حاجةٍ بالفطرة إلى اهتمامٍ من نوعٍ ما، فهي إن لم تحصل على هذا الاهتمام تملّ، سواءً أعلى نحو شعوريّ أم لاشعوريّ، إلى تغيير سلوكها حتّى تحصل عليه.

إذا أعرت إذاً جُلّ اهتمامك كمدير لموظّفيك الذين يجاهدون وأهملت نجومك، فإنّك ستغيّر عن غير قصد سلوك نجومك. قد يبدأ نجومك بالتقليل من سلوكهم الذي جعلهم نجومًا في المقام الأوّل يدفعهم إلى ذلك لامبالاة الواضحة، وإظهار أنواعٍ أخرى أكثر من السلوك الذي يمكن أن يجعلهم يحصلون على بعض أنواع ردود الفعل منك، سواءً أزدود فعلٍ جيّد أم سيّئ. عندما ترى نجومك يسيئون التصرف، فإنّها علامة مؤكّدة على أنّك كنت تهتمّ بالأشخاص الخطأ وأنواع السلوك الخطأ.

حاول إذاً بشكلٍ دائم أن تتذكّر ما يلي: أنت دائمًا محطّ أنظار الجميع. إنّ وقتك واهتمامك اللذين تضعهما في المكان الخاطيء ليسا عملاً حياديًا. إنّ عدم وجود أخبار لا يعني أبدًا أنّ الأخبار سارة. إنّ عدم وجود أخبار يقتل أنواع السلوك ذاتها التي تريدها أن تتكاثر وتتضاعف.

من وجهة النظر العمليّة إذاً، يستثمر المدبرون العظماء في أفضل موظّفيهم لأنّ هذا العمل مشمّر إلى أقصى الحدود، وعدم القيام به مدمرٌ بصورةٍ فعّالة. ولكن خلال المقابلات التي أجريناها، كان المدبرون العظماء سعداء بشرح الفوائد بعباراتٍ مفاهيميّة أكثر. قالوا لنا إنّ الاستثمار في أفضل موظّفيهم كان أوّلًا العمل الأكثر إنصافًا؛ ثانيًا، أفضل طريقةٍ للتعلّم؛ ثالثًا: الطريقة الوحيدة للاستمرار في التركيز على الجودة والتفوّق.

## الاستثمار في أفضل الموظّفين هو العمل الأكثر إنصافًا

مع أنّ المديرين العظماء ملتزمون نحو مفهوم ”الإنصاف“، فإنهم يعرفونه بطريقةٍ مختلفةٍ عن معظم الناس. ”فالإنصاف“ بحسب رأيهم، لا يعني معاملة الأشخاص بالطريقة ذاتها. إنهم يقولون إنّ الطريقة الوحيدة لمعاملة شخصٍ ما بإنصافٍ هي مُعاملته كما يستحقُّ أن يُعامل، مع عدم نسيان ما قد أنجزه ذلك الشخص. يصوّر جيمي جونسون (Jimmy Johnson)، المدرب الذي قاد فريق دالاس كاوبويز (Dallas Cowboys) مرتين إلى نهايات بطولة البولينغ، والذي يتولّى الآن إدارة فريق ميامي دولفينز (Miami Dolphins)، موقفهم من ”الإنصاف“. تطرّق إلى هذه النقطة في خطابٍ له موجّه إلى لاعبي ميامي مباشرةً بعد أن تسلّم زمام الأمور من سابقه المدرب دون شولا (Don Shula):

”سأكون ثابتاً جداً مع كلِّ واحدٍ منكم لأنني سأعامل كلَّ واحدٍ بطريقةٍ مختلفة. هذه ستكون طريقتي. كلّما بذل اللاعبُ جهداً أكبر، كان أداؤه أفضل؛ وكلّما التزم نحو تنفيذ توجيهاتي، حصل على مزيدٍ من حرّية العمل معي. وعلى هذا الأساس، إذا لم يعمل اللاعبُ بكثيرٍ من الجِدِّ؛ أو إذا لم يكن لاعباً ماهراً، فلن يستمرّ معنا لمدةٍ طويلة“.

قد تبدو تلك لغةً فظةً بعض الشيء بالنسبة إلى بيئة الأعمال، لكنّ لهذا المفهوم رنةٌ صدقٍ في أذان المديرين العظماء. بكلِّ بساطة، إنهم يختارون أن يستثمروا وقتاً أطول في أفضل موظفيهم؛ لأنّ أفضل موظفيهم يستحقونه.

إنهم يعلمون أنّ الكائنات البشرية تتوق إلى الحصول على الاهتمام. وقد يقدركلُّ فردٍ أنواعاً مختلفةً من الاهتمام، لكننا جميعاً نكره أن يتجاهلنا الآخرون. إنّ لم يكن الحبُّ نقيض الكراهية، فإنّ اللامبالاة هي بكلِّ تأكيد نقيض الاثنين. إذا صرفت معظم وقتك مع أسوأ المنجزين، فالرسالة التي ترسلها إلى موظفيك هي ”كلّما صار أداؤك أفضل، صرفتُ معك وقتاً أقلّ، وحصلتُ منّي على اهتمامٍ أقلّ. المرسل: مديرك“. هذه رسالة قديمة من كلِّ الجوانب.

اصرف إذاً معظم الوقت مع أفضل المنجزين لديك. أعزهم اهتمامك. كن مُنصفاً مع الأشخاص المناسبين. إنّ أحد الأشياء الأكثر قوّة الذي يمكنك القيام به بعد قراءة هذا الكتاب هو ”إعادة توظيف“ أفضل موظفيك- أي عُد إليهم وقل لهم لماذا هم جيّدون. قلّ لهم لماذا هم أحد أحجار الزاوية في نجاح الفريق. اختر الأسلوب الذي يلائمك، ولا تسمح لنفسك في حديثك معهم بالانزلاق إلى تقديم وعودٍ لترقيةٍ ما في المستقبل- ذلك حديث آخر مختلف، لوقتٍ مختلف. أخبرهم بكلِّ بساطة بالسبب الذي يجعلُ مساهمتهم قيّمةً جداً اليوم. لا تفترض أنّ موظفيك يعرفون هذا.

## الاستثمار في أفضل موظفيك هو أفضل طريقةٍ للتعلّم

يمكنك أن تتعلّم الكثير من قضاء وقتٍ مع موظفيك الذين يجاهدون ويعانون. يمكنك أن تتعلّم سبب صعوبة تشغيل بعض الأنظمة الخاصّة. ويمكنك أن تتعلّم لماذا تُصمّم المبادرات بصورة سيّئة، ولماذا يستاء الزبائن. ويمرور الوقت، يمكنك أن تصير مثل بعض المديرين، ناطقاً بارعاً في وصف البنية الداخليّة للفنشل وعلاجاته المتعدّدة.

من السخرية أنّ لا شيء من هذا سيساعدك على فهم معنى التفوّق وشكله. لا يمكنك أن تتعلّم الكثير عن التفوّق من طريق دراسة الفنشل. من بين العدد اللامحدود لطرق إنجازك عملاً ما، فإنّ معظمها غير صحيح. لا توجدُ إلاّ بضع طرقٍ صحيحة. ولسوء الحظّ، لا يمكنك أن تقترب أكثر من تحديد هذه الطرق الصحيحة باستبعاد الطرق الخاطئة. إنّ التفوّق ليس عكس الفنشل، وهو مختلفٌ عنه. إنّ له شكله الخاصّ الذي يشملُ في بعض الأحيان أنواع السلوك التي تبدو بصورةٍ تدعو إلى العجب مُشابهة لأنواع سلوك موظفيك الذين يعانون ويجاهدون.

فمثلاً، إذا صرفت معظم وقتك في استثمار الفنشل، فإنّك لن تكتشف مطلقاً أنّ مسؤولي خدمة تنظيف غرف الفنادق العظماء يستلقون على فراش الضيف ويشعلون مروحة السقف، أو أنّ الندلاء العظماء يُدلون بأرائهم الواضحة، أو أنّ مندوبي المبيعات العظماء يتردّدون في الإجابة عند كلِّ اتّصال يقومون به، أو أنّ الممرّضين/الممرّضات العظماء يقيمون روابط عاطفيّة قويّة مع مرضاهم. بدلاً من هذا، لأنك وجدت أنواع السلوك هذه ذاتها بين أسوأ مسؤولي الخدمات في الفنادق،

وأسوأ النداء ومندوبي المبيعات والممرضات، فإنك ربّما ستصمّم قواعد وسياساتٍ لتمنّع حدوث هذه الأنواع من السلوك. عملتُ جالوب مع واحدة من أكبر شركات تقديم الرعاية الصحيّة في أوروبا لتساعدنا على أن نجد عددًا أكبر من الممرضين يمثّلون أفضل ما لديهم من كوادر ترميضيّة. وكجزءٍ من بحثنا، حدّدنا باستخدام تقييم المديرين المسؤولين، مئة ممرضة من ذوات الأداء الممتاز، ومئة ممرضة متوسطة الأداء. من ثمّ أجرينا مقابلاتٍ فرديةً بهدف البحث عن هذه المواهب القليلة المشتركة بين الممرضين المتفوّقين.

من بين المواهب الكثيرة المشتركة بين الممرضين المتفوّقين، اكتشفنا موهبةً تُدعى "استجابة المريض". يتحمّم على الممرضين المتفوّقين تقديم الرّعاية. إنهم لا يستطيعون ألاّ يقدّموا الرعاية. تبحث مصفاتهم في نواحي الحياة وتبرز تلقائيًا فرصًا لتقديم الرعاية. لكن إذا كانت الرعاية في حدّ ذاتها هي حاجة، فإنّ الفرح الناجم عن تقديم الرعاية يأتي عندما يلاحظون أنّ المريض يبدأ بالاستجابة. كلّ زيادةٍ صغيرة في تحسّن حالة المريض هي وقودٌ بالنسبة إليهم. إنّها مكافأتهم النفسيّة. إنّ هذا الحبّ وهذه الرغبة في رؤية المريض يستجيب، هما الموهبة التي تمنع الممرضين العظماء من الشعور بالإرهاق بسبب الحزن والمعاناة المتأصّلين في أدوارهم. إنّها الموهبة التي تمكّنهم من أن يجدوا القوّة والرّضى في عملهم.

عندما أخبرنا مديرهم بهذا الاكتشاف، أجابوا: "لسنا منظمين بتلك الطريقتة؛ لأننا لا نريد أن تكون لمرضينا علاقةً وثيقةً بمرضاهم". وقالوا إنّ المرضى ينتقلون من مكانٍ إلى آخر طوال الوقت، وإنه من المعتاد أن يعود الممرض من عطلة نهاية الأسبوع أو يوم إجازة ليجد أنّ مرضاه قد رحلوا، أو انتقلوا إلى جناحٍ آخر، أو أُحيلوا إلى مشفىٍ آخر أو أنّهم قد غادروا المشفى. وقالوا أيضًا: "نواجه ضغطًا كبيرًا لتوفير الأسرة، ولا توجد طريقة نستطيع بها أن ننظّم أنفسنا بصورةٍ تسمحُ بإبقاء الممرض والمريض معًا لفترةٍ طويلة. يشعر بعض الممرضين بالانزعاج عندما يكتشفون أنّ المرضى قد غادروا. ونتيجةً لذلك، نطلب من ممرضينا أن يبقوا على مسافةٍ من المرضى. إنّنا لا نريد أن يشعروا بأنّهم يكتسبون خسارًا عندما ينتقل المريض إلى مكانٍ آخر".

بالرّغم من هذه النيّات النبيلة، فإنّ ترتيباتهم قد أحدثتُ مُعاناةً في كلّ مكان. لقد عانى الممرضون؛ إذ إنّ الوضع كلّهُ قد حرّمهم من أحد مصادرهم للرّضى الأكثر قوّة. وقد عانى المرضى؛ إذ بيّنت دراساتٌ عديدة أنّ المرضى يتعافون بسرعةٍ أكبر إذا ما حصلوا على الرعاية من قبل ممرضةٍ كانوا قد وطّدوا علاقتهم بها. وقد عانى المديرون أيضًا؛ إذ كان عليهم أن يتعاملوا مع مرضى يشعرون بالعزلة، ومع ممرضين قد ضَعُفت معنويّاتهم.

كيف كان ينبغي أن تُنظّم المستشفيات؟ هذا سؤالٌ صعب. لا يمكن تجاهل الحقيقة التي تقول إنّه لإبقاء كلفة الرعاية الصحيّة منخفضة، يشعر كلّ مشفىٍ بِوَطأة الضغوط التي تضطرّه إلى نقل المرضى بسرعةٍ لكي تكون الأسرة متوافرة. لكن مع أنّ أساليب جالوب لم تستطع أن تقدّم إليهم حلًا سريعًا لتسوية أزمته، فإننا نستطيع أن نُبرز أفضل طريقة للوصول إلى ذلك الحلّ: اجلس مع أفضل ممرضيك واطلب منهم أن يصفوا كيف يستطيعون هم أن يوازنوا بين حاجات المرضى وحاجات الممرضين وضغوط النفقات. ومهما كان الحلّ الذي قدّموه، لم يَكُن باستطاعتهم أن يفعلوا أسوأ ممّا يفعله نظامٌ خطّ التّجميع الذي يحطّ من قيمة المرضى ويقطع عن الممرضين العظماء إمداد الأكسجين (نفسياً).

لسوء الحظّ، قرّرت هذه المنظّمة أن تتجاهل أصوات أفضل موظّفيها. لم يَكُن بمقدورهم أن يجدوا الأسباب، أو ربّما الإرادة، لتغيير نظامهم المعيب إنّما الفعّال ظاهريًا. إنّهم يعانون ويبدلون الجهود الآن أكثر من أيّ وقتٍ مضى في ما يخصّ استيلاء المرضى ومعنويّات الممرضين والتكلفة المرتفعة.

لحسن الحظّ، بدأت شركاتٌ عديدة أخرى تدركُ حكمةَ دراسة التفوّق والامتياز للإحاطة بكلّ ما يتعلّق بهما. إنّ رحلات الأعمال المنظّمة ذات "المعيار الذهبيّ"، مثل شركات خطوط طيران ساوث ويست، وجنرال إلكتريك، وريتز كارلتون، لديها قوائم انتظار لمدة سنة، حتّى إنّ شركة والت ديزني تقدّم إلى الجمهور أسرار "طريقة ديزني" على شكل

سلسلة ندوات.

دون شك، يمكن للمديرين العظماء أن يتعلموا شيئاً مفيداً من التحقيق والبحث في ممارسات هذه الشركات، لكن حتى عندما يركزون على أفضل الممارسات الخارجية، فإنهم يفوتون الدرس الأكثر أهمية: عُدْ وادرس أفضل موظفيك أداءً. هذا ما فعلته شركة ديزني وخطوط طيران ساوث ويست، وجرنال إليكتريك، وريتز كارلتون. ولكي يحصلوا على المواد اللازمة لرحلاتهم وندواتهم، أجرؤا مقابلات مع أفضل الممارسين للمهنة ورافقوهم في أثناء عملهم وصوروهم وأبرزوا عملهم. لقد درسوا التفوق بينما كان يُمارس كل يوم داخل عالمهم. لقد تعلموا من أفضل موظفيهم.

ينبغي أن يفعل كل مدير ما فعلوه. اصرف وقتاً مع أفضل موظفيك. راقبهم. تعلم منهم. وليكن كلامك واضحاً في وصف التفوق بقدر وضوحه في وصف الفشل. إنَّ لدراسة أفضل الممارسات الخارجية استحقاقاتها وجدارتها. لكن دراسة أفضل الممارسات الداخلية هي الإجراء الروتيني الذي سيحدث تأثيراً.

كيف تفعل ذلك؟ إنَّ أفضل طريقة للتحقيق في التفوق هي ببساطة أن تصرف وقتاً طويلاً مع أفضل الموظفين إنجازاً لديك. بإمكانك أن تبدأ تطلب منهم أن يشرحوا سرهم، مع أنَّ معظمهم قريبون جداً من نجاحهم الخاص إلى درجة يكون من الصعب عليهم فيها أن يصفوا بدقة الأعمال التي يقومون بها والتي تجعل منهم متفوقين.

بدلاً من هذا، قال عددٌ كبيرٌ من المديرين الذين أجرينا مقابلاتٍ معهم إنهم يصرفون وقتاً طويلاً فقط في مراقبة أفضل موظفيهم. درّب مديرو المبيعات أنفسهم على السفر مع واحد أو اثنين من نجوم مبيعاتهم كل شهر. وراقب مديرو المدارس صفين من صفوف أفضل معلميهن. والمديرون المشرفون على خدمات الزبائن يستمعون بانتظام إلى اتصالات أفضل مندوبي خدمة الزبائن. إنَّ الهدف من تخصيص هذا الوقت وهذا الاهتمام ليس التقييم والمراقبة. الهدف هو، كما عبّر عنه أحد مديري المبيعات: "أن أشغل آلة التسجيل في رأسي لكي أستطيع أن أعيد سماع ما سجّلته في مكتبي، وأن أحلله وأفهم ما حدث، وسبب نجاح ما حدث". شأنك شأن المديرين العظماء الآخرين، عليك أن تُبقي آلة التسجيل مفتوحة.

## الاستثمار في أفضل الموظفين هو الطريقة الوحيدة للوصول إلى التفوق

إنَّ لغة "المعدّل" سريعة الانتشار. تحسب مراكز الحجوزات "معدّل" عدد الاتصالات التي يستطيع مندوب خدمة الزبائن أن يتعامل معها في ساعة واحدة. وتضع سلسلة المطاعم مخطّط حاجتها إلى الموظفين بتقدير ما يحتاج إليه المطعم "المتوسّط" من عاملين. وفي منظمات المبيعات، تقسّم المناطق بناءً على عدد الزبائن المحتملين الذين يستطيع مندوب المبيعات "المتوسّط" أن يتعامل معهم. إنَّ كلمة "معدّل" أو "متوسّط" موجودة في كل مكان.

لا يختلف أفضل المديرين بالضرورة مع هذا النوع من التفكير "المتوسّط". إنهم يقرّون أن الإدارة الفعّالة لشركة ما تتطلب طريقة ما لتقدير ما يحدث كل يوم داخل الشركة. لكنهم يعارضون بشدّة عندما يؤثّر التفكير "المتوسّط" في إدارة الأشخاص. لسوء الحظ، إنَّ هذا هو ما يحدث طوال الوقت.

قد لا يدرك المديرون ذلك. ولكن الكثيرين منهم معتادون جداً أن يحصلوا المعدّل "المتوسّط". في عقولهم فكرة واضحة عمّا يمكن أن يحسبوه مستوى مقبولاً من الأداء؛ ما تدعوه منظمات مبيعات في أغلب الأحيان "حصّة" (الكوتا). وتكون هذه الحصّة، هذا الأداء المتوسّط، أشبه ما يكون بمقياس الضغط الجويّ الذي يُقيّم أداءً ما بموجبه. لذا، مثلاً، قد يُعطي مديرٌ ما موظفيه تقييماً بناءً على مستوى أدائهم فوق "المتوسّط" أو تحته. وقد يحسب علاوات موظفيه بإيجاد النسبة الصحيحة للعلاوة "المتوسّطة" التي ينبغي أن يحصل عليها كل واحدٍ منهم. وريّما تكون أكثر أعراض "التفكير المتوسّط" وضوحاً، أنّ هذا المدير قد يصرف معظم وقته محاولاً مساعدة الذين يعانون ويبدلون جهدهم لرفع مستوى أدائهم ليصير أعلى من "المتوسّط"، بينما يترك الموظفين ذوي المستوى فوق المتوسّط يدبرون أمورهم بأنفسهم.

إنَّ هذا النوع من "التفكير المتوسط" مغرٍ على نحوٍ غاية في الإغراء. يبدو أنه آمنٌ وعمليٌّ جدًّا- بتركيزك على موظفيك الذين يجاهدون، فإنَّك تحمي نفسك، وتحمي الشركة من أخطائهم المحتممة. غير أنَّ المديرين العظماء يرفضونه. وهم يرفضونه لسببين. أولًا، إنَّهم لا يستخدمون الأداء المتوسط كمقياس الضغط الجوي الذي يُحكّم بموجبه على أداء كلِّ شخص. إنَّهم يستخدمون التفوق. من منظورهم الخاص، المستوى المتوسط لا يمتُّ بصلة للتفوق.

ثانيًا، إنَّهم يعرفون أنَّ الأشخاص الوحيدين الذين سيحققون التفوق هم أولئك الموظفون الذين يقعون فوق المتوسط. كان هؤلاء الموظفون قد أظهروا بعض القدرات الطبيعية على أداء الدور. لدى هؤلاء الموظفين موهبة. بخلاف الحدس الطبيعي، إنَّ لدى الموظفين الذين سبق وأن كانوا يؤدُّون الدور فوق المتوسط- أعظم الإمكانيات للنمو. ويعرف المديرون العظماء أيضًا أنَّ مساعدة شخصٍ موهوب لشحذ مواهبه يتطلب عملاً شاقًا. إذا كان المدير مُنشغلًا بعبء تحويل الذين يجاهدون إلى أشخاصٍ يقعون على قيد الحياة من طريق مساعدتهم على النجاح بصعوبة ليكونوا فوق "المتوسط"، فلن يبقى لديه إلا وقتٌ قليل للعمل الصعب حقًا، وهو توجيه الموظفين الجيدين ليصيروا موظفين عظماء.

توضِّح قصَّة جين بي. (Jean P.) عدم ملاءمة المعدل المتوسط والقوى الكامنة لنمو الموهبة.

لأجل عملية إدخال البيانات، متوسط الأداء الوطني هو ٣٨٠.٠٠٠ بطاقة مثقوبة كلَّ شهر، أو ١٩٠.٠٠٠ كلَّ يوم. تستخدم شركات كثيرة قياس أداء متوسط مثل هذا لقرِّر عدد موظفي إدخال البيانات الذي تحتاج إليه. وعند توظيف هؤلاء الأشخاص لإدخال البيانات، ربَّما يستطيع المدير الجيِّد أن يرفع مستوى أداء موظفيه إلى أعلى من المتوسط الوطني هذا. بأيِّ مقدار أعلى؟ إذا استخدمت هذا المتوسط كمقياس لك، ماذا ينبغي أن يكون هدفُ المدير الجيِّد- أعلى بمقدار ٢٥%؟ أعلى بمقدار ٣٥%؟ أعلى بمقدار ٥٠%؟ إذا حققت ٥٠% أعلى من المتوسط الوطني، فإنَّ هذا يعني ٥٠٠.٠٠٠ بطاقة مثقوبة كلَّ شهر. في الحقيقة، إنَّ موظفي إدخال البيانات الأفضل أداءً يسخرون بالمتوسط الوطني. إنَّهم يتفوقون عليه في الأداء بعشرة أضعاف.

جين بي (Jean P.) هي إحدى هؤلاء الموظفين. عندما قيس أداؤها أوَّل مرَّة كان متوسط البطاقات التي ثقتها ٥٦٠.٠٠٠ بطاقة كلَّ شهر، وهذا يعني ٥٠% أعلى من المتوسط الوطني. قدَّرها المديرون لأدائها هذا ثمَّ وضعت هي ومديرها بعض الأهداف الشخصية التي تساعدها على تحسين أدائها ومتابعته. بعد ثلاثة أشهر ثبت مليون بطاقة. وبعد أسبوعين من هذا الحدث المهم، راجعت جين مجموع ما حقَّته في نهاية اليوم فوجدت أنَّها حققت ١١٢.٠٠٠ بطاقة في يوم واحد. فاتصلت بمديرها وقالت: "أتعلم؟ إذا حققت معدلًا أكثر من ١١٠.٠٠٠ في الشهر بكامله، فسأحقِّق رقم مليونين". فوضعا معًا خطة، وبعد ستَّة أشهر "حلَّقت" فوق المليونين.

صارت جين نموذجًا لهذا الدور. صرفَ مديرها وقتًا في مراقبتها، وسألها عن سبب محبَّتها الكبيرة لعملها- "أنا مُنافسة حقيقية. أحبُّ العدَّ" - وعن سبب ارتكابها أخطاء أقلَّ كلَّما ثبتت بطاقات أكثر- "لديَّ ممارسة أكبر". فوضَّع مواصفاتٍ للموهبة ليُجدَّ أشخاصًا آخرين مثلها وخطة تعويض لمكافأتها على تفوقها. واليوم، أفضل ما حقَّته جين هو ٣.٥٢٦.٠٠٠ بطاقة مثقوبة في الشهر، ومتوسط ما يحقِّقه جميع موظفي إدخال البيانات الذين يعملون حولها هو فوق المليون.

إنَّ الدروس المستخلصة من قصَّة جين تُطبَّق على كلِّ دورٍ تقريبًا. لا تستخدم المتوسط أو المعدل لتقدير حدود التفوق. إنَّك ستقلُّ من قيمة ما هو ممكن بصورة جذريَّة. ركِّز على أفضل الموظفين أداءً واستمرَّ بتحفيزك لهم باتجاه الطرف الأيمن من الجدول البياني الذي يوضِّح المعدلات. إنَّ هذا العمل هو خلاف الحدس الطبيعي، لكنَّ أفضل الأشخاص أداءً، مثل جين، لديهم أكثر الطاقات الكامنة للنمو.

## التفوق فوق سقف الأداء

إنَّ ”التَّفكير المتوسِّط“ لا يقود المديرين بعيداً عن التفوُّق وعن أفضل الأشخاص أداءً فحسب. ثَمَّة طريقةٌ أخيرة، وربَّما تكون الأكثر ضرراً، تُلحِق الأذى بأفضل جهود المديرين. إنَّ ”التفكير المتوسِّط“ يحدُّ الأداءَ بصورةٍ فاعلة. يصف جَف إتش. (Jeff H.)، وهو مديرُ مبيعات في إحدى شركات برامج الحاسوب، هذا التأثيرَ الموهن:

”أنا أعمل في شركة ولديَّ هدفٌ واحد: نموُّ سنويٌّ يبلغ ٢٠٪ في العائدات والأرباح. يُكرَّر على مسامعنا منذ اليوم الأوَّل أنَّ نموًّا مقداره نحو ٢٠٪ هو مقياس نجاحنا كشركة. ولقد حقَّقنا هذا الهدفَ لمدةِ اثنتي عشرة سنة متتالية، ووُول ستريت (Wall Street) تحبُّنا. وأنا أعلم الآن لماذا ينبغي للشركة أن تضع ذلك الرقم نُصب عينيها كلَّ سنة. ويمكنني أن أفهمَ لماذا تحبُّ شركة وول ستريت هذا النوع من التنبُّو. لكنَّ هذا الهدف صعبٌ بالنسبة إليَّ كمديرٍ يتولَّى إدارة أشخاصٍ بمفرده.

”ضع نفسك في مكاني. لقد كنَّا المنطقة رقم واحد خلال السنوات الأربع الأخيرة. عندما أصلُ إلى نهاية الربع الثالث من كلِّ سنة، يكون جميع الموظَّفين لديَّ قد حقَّقوا نسبة ٢٠٪ من أهداف النموِّ لديهم. ولا يزال أمامهم ربعٌ كاملٌ، لكنَّهم يكونون قد حقَّقوا هدفهم. حاولُ أن تحفِّز هذه المجموعة لتبذلَ كلَّ جهودها في الأشهر الثلاثة الأخيرة. بالنسبة إليهم، يبدو منطقيًّا أكثر أن يوفِّروا جميع مبيعاتهم للسنة المقبلة، حتَّى عندما يأتي كانون الثاني/يناير، يكونون مستعدين للبدء لأنَّهم لم يتوقَّفوا عن العمل. لا يمكنك أن تلومهم على إبطائهم من وتيرة العمل. إنَّ نظامَ الحصَّة (الكوتا) يشجِّع هذا الوضع. في كلِّ سنة، عليَّ أن أقاومَ النظام ذاته الذي صُمِّمَ لمساعدتنا جميعاً على التفوُّق. عليَّ أن أبحث عن طرقٍ للإبقاء على حماسة كلِّ شخصٍ وتحفُّزه“.

كيف يفعل هذا؟ يبدو أنَّ لدى جَف أسلوباً قويًّا ومفاهيميًّا، وهو لهذا يلجأ إلى كتابة رسائل إلى جميع موظَّفيه تحفِّز التفكير، مُلاطفاً إيَّاهم ليدفعهم لأنَّ ينظروا داخل أنفسهم وأن يبذلوا ذرَّةً أخيرة من الجهد. إليكم مثلاً على رسائله:

٢٩ تشرين الأوَّل/أكتوبر

إلى الموظَّفين:

حيث إنَّه لم يبقَ إلَّا شهران، يتحمَّ عليكم أن تُبقوا على تركيزكم على أهدافكم لهذه السنة. لقد كان هذا السباق سابقاً طويلاً أبلَّيتم فيه البلاء الحسن هذه السنة، وبالنسبة إلى الكثيرين منكم، يمكنكم أن يتقدَّموا دون أيِّ جهد في بقية السنة فيما يحقِّقون الحصَّة المطلوبة. هذا القرار راجع إليكم؛ لا أستطيع أن أتخذة عنكم، ولن ألحَّ على أحد ولن أهدد أحداً بعد ذلك.

لكن إذا أردتم، وأنتم تريدون أن تكونوا أفضل ما أنتم قادرين عليه؛ وتريدون تطوير قدراتكم إلى أقصى حدٍّ، فإنَّ ذلك الهدف هدفٌ لا نهاية له. يجب أن تدركوا أنَّ النجاح يتحقَّق من خلال سعي إلى التحسين لا ينتهي - شخصي، ومهني، ومالي، وروحي. إن أحببتهم هذا أم لم تحبُّه، فهذا هو المطلوب، وهذا ما ألزمتكم نحوه أنفسكم عندما قبلتم التحدِّي بأن تكونوا أفضل ما يمكنكم أن تكونوه.

تذكروا، حافظوا على تركيزكم. لا تتخلَّوا عن التزامكم في مقابل معاييركم الشخصية للتفوُّق. ابذلوا مجهوداً قليلاً كلَّ يوم، وكبيراً بمرور الوقت.

المخلص،

جَف

ملاحظة: أنتم أفضل ما تملكه الشركة، وأفضل موظَّفين كان لي امتياز إدارتهم.

إنَّ جَف رجلٌ محظوظ. من خلال التماساته الشخصية الصادقة وعباراته المتكرِّرة بأنَّ على كلِّ شخصٍ أن ”يبذل القليل

من الجهد كلَّ يوم وجهداً كبيراً بمرور الوقت“، نجح جَف في التغلَّب على قيود نظام الحصَّة (الكوتا). لقد وجد طريقةً ليشجِّع كلَّ موظَّفٍ على التركيز على التَّفوق. بالرُّغم من القيود التي تفرضها الحصص، قاد جَف الآن منطقتَه إلى أعلى مكانةٍ في الشركة لمدةٍ أربع سنواتٍ متتالية.

وسيكون مديرون عظماء آخرون قد صمّموا طرقهم الخاصَّة نحو التَّفوق. لكن بالرُّغم من نجاحهم، فمن المخجل أنَّ عليهم إهدارَ الكثير من الطاقات الإبداعية وهم يُناوِرون حول مشاريع تقييم الأداء التي تَضَعُ سقفًا للأداء دون علم أو قصد. كما أنَّ من المخجل أن يكون عليهم أن يبذلوا طاقةً كبيرة كهذه في انتقاد ”التفكير المتوسط“. إنَّ هذه الطاقة وهذا الابتكار سيكونان أكثر قيمةً في السعي غير المقيّد نحو التَّفوق.

غير أنَّك إذا واجهت ”التفكير المتوسط“ ذاته، فيجب عليك أن تشجِّبه بالشدة ذاتها. عرِّف التَّفوق بوضوح وعلى أساس الكميَّة. ارسِّم صورةً لموظِّفك الأكثر موهبةً تُظهر لهم شكلَ التَّفوق. شجِّع كلَّ واحدٍ من موظِّفك على التقدُّم نحو تلك الحافة اليمنى من الجدول البياني الذي يوضِّح المعدَّلات. إنَّ هذا أكثر إنصافاً وأكثر إنتاجاً. والأكثر من هذا كلُّه، أنَّه أكثر متعةً وتسليَّةً.

## كيف تتولّى الإدارة متجنّبًا الضعف

”كيف يحوّل المدير العظماء ضعفًا مؤذيًا إلى شيء معطل

لا صلة له بالموضوع؟“

لا يعني كلُّ هذا بالتأكيد أنّ المديرين العظماء يتجاهلون عدم الأداء. إنَّهم لا يتجاهلونه. إنّ التركيز على مواطن القوّة ليس اسمًا آخر لقوّة التفكير الإيجابي. الأمور السيئة تحدث، وبعض الناس يفشلون، وبعضهم يبذل جهودًا مُضنية. وحتى نجومك في الأداء لديهم أخطاؤهم. يجب مواجهة الأداء الضعيف وجهًا لوجه إذا لم نرغب في أن يتدهورَ إلى وضعٍ خطيرٍ غير مثمر. ويجب مواجهته بسرعة- كما هو الوضع بالنسبة إلى جميع الأمراض المسبّبة للانحلال، فالمماطلة في وجه الأداء الضعيف علاج الجاهل.

إنَّ أكثر الأسباب المباشرة لأداء الموظف الضعيف هي الأسباب ”الميكانيكيّة“- قد لا توفّر الشركة الأدوات أو المعلومات التي يحتاج إليها؛ والأسباب ”الشخصيّة“- قد يكون الموظف ما يزال في حالة حزنٍ بسبب وفاةٍ حدثت في العائلة. إذا واجهتَ كمدير أداءً ضعيفًا، انظر أولًا إلى هذين السببين. من السهل تحديدهما. كما أنّه يبدو أنّ من الصعب إيجاد حلٍّ لكليهما. السبب الأوّل يتطلّب بكلِّ تأكيد إعادةً دقيقةً لتصميم العمل، وتعاونًا أفضل بين الأفراد والدوائر؛ والسبب الثاني يتطلّب الفهم والصبر. لكنك ستعرفُ على الأقلّ الأمر الذي يسبّب المشكلات المتعلقة بالأداء.

غير أنّ لكثيرٍ من مشكلات الأداء أسبابًا أعمق. من الصعب تحديد أسباب كهذه، لكنّ حلولها جميعًا لحسن الحظّ، وبمنحى التفكير الصحيح، هي في نطاق سيطرة المدير.

يبدأ المدير العظيم بطرح سؤاليّن:

أولًا، أيمكنُ تدريبُ ذوي الأداء الضعيف؟ إذا كان الموظف يبذل جهده لأنّه لا يملك المهارات أو المعرفة الضروريّة، عندها يكون من المؤكّد تقريبًا أنّه يمكن تدريبه. تُعطينا جان بي. (Jan B.)، وهي مديرة في مؤسسة دعائيّة، مثالًا بسيطًا: ”كان من المفترض أن تحوّل إحدى الزميلات كلَّ ملاحظاتي المكتوبة بخطّ اليد إلى عملٍ يترك انطباعًا لافتًا للنظر. لكنّ هذا لم يحدث. كان تنفيذها لما طلبته بطيئًا، ولم تكن النتيجة النهائيّة بتلك الجودة. فطلبتُ منها الجلوسَ وأخضعتها لإحدى جلسات مشاركة المشاعر الصادقة، حيث اعترفت خلالها بأنّها لم تتعلّم قطّ كيفيّة استخدام برنامج ”پاور پوينت“ (Power Point) بشكلٍ صحيح. كانت تلميذة فنونٍ لامعة، لكنّ أحدًا لم يعلمها الجوانب التقنيّة التفصيليّة لتطبيق ذكائها وتألّفها على عمل الحاسوب. حسنًا، هذا سهل. ربّبتُ التحاقها بدورةٍ تدريبيّة مكثّفة على برنامج ”پاور پوينت“، وقد صارت الآن من النجوم.“

يصف لوري تي. (Laurie T.)، وهو مديرٌ في شركة بتروكيميائيّة، أسلوبًا لنقل المعرفة أكثر دقّةً بقليل:

”كان جيم (Jim) شابًا موهوبًا جدًّا، يأتي دائمًا متأخرًا. تحدّثنا معًا بهذا الأمر فقال إنّه ضعيفٌ وسيّئٌ جدًّا في ما يخصُّ تنظيم أموره للوصول في الوقت المحدّد. في كلّ صباح، يحدث أمرٌ ما يشتت فكره. وقال إنّه لا ينبغي أن أقلق لأنّه يبقى دائمًا إلى وقتٍ متأخرٍ بعد انتهاء الدوام وينهي واجباته. أخبرته بأنّي كنتُ قلقًا. كنت قلقًا بخصوص نظرة الآخرين إليه وإدراكهم لما يحصل. سألتُه كيف يتخيّل نظرة الناس إليه. اعترف قائلاً إنّهم على الأرجح يربطون تأخيره بالكسل أو بعدم المسؤولية، أو بكونه عضوًا سيّئًا في الفريق. ثمّ قال: ”ولكنّي لستُ بهذه الصورة. أنا أعلم بأنّي لستُ كذلك.“ أجبتُه: «لكنّهم هم لا يعلمون. أنا لا أقول إنّك يجب أن تصل في الوقت المحدّد من الآن فصاعدًا، إنّما أقول إنّ عليك أن تأخذ نظرتهم إليك بعين الاعتبار. وإلا فإنّهم لن يثقوا بك، وستجرُّ الفريق إلى الأسفل، وسيحتّم عليّ أن أطلب منك ترك



العمل».

«يصل جيم الآن في الوقت المحدد بنسبة ٩٥٪ في أغلب الأحيان. أنا لم أغيّر سلوكه. إن ما جعل سلوكه يتغير كان معرفته بنظرة الآخرين السلبية إليه ووعي عدم رغبته في تلك النظرة».

هذه الأمثلة على الأرجح مألوفة لديك. ربّما تكون قد واجهت مندوب المبيعات الذي لم يعرف المنتج معرفة جيّدة. أو السكرتير الذي لم يعرف كيفية معالجة التّفقات. أو خريج كئيبة الأعمال الذي توظّف مؤخرًا، والذي لم يتعلّم كيفية إعداد تقرير لعالم الأعمال الحقيقي. يمكن أن نعزو جميع حالات الافتقار إلى الأداء هذه إلى عدم وجود بعض المهارات أو المعارف لدى الموظّف. سواءً كان ذلك أمرًا سهلاً كتعليم شخص ما برنامج الحاسوب، أم كان بدقّة مساعدة شخص ما في معرفة نفسه معرفة صحيحة، فإنّ جميع هذه المهارات والمعارف يمكن التدريب عليها، ويجب التدريب عليها.

السؤال الثاني الذي يطرحه المديرون العظماء هو: هل سبب الافتقار إلى الأداء هو المدير الذي يخطف بإثارة المحفّر الصحيح؟ لكلّ موظّف أسلوب تحفيز مختلف. إذا نسي المدير هذه الحقيقة؛ وإذا حاول أن يحفّر شخصًا غير تنافسيّ بإشراكه في مباريات أو مسابقات، أو بكيل المديح علانية لشخص خجول، عندئذٍ يكون حلّ مشكلة الافتقار إلى الأداء في يديه هو. إذا استطاع أن يكتشف المحفّر الصحيح وأن يطلقه، فربّما تنفجر إذ ذاك موهبة الموظّف الحقيقيّة.

احتاج جون أف. (John F.)، وهو وكيل تأمين عامّ، إلى اتّخاذ خطوةٍ عليّيةٍ خاطئةٍ لمساعدته على فهم هذا المبدأ. كان وكيله الأكثر إنتاجًا شخصًا يدعى مارك دي. (Mark D.). كان مارك هو الفائز لعدّة سنوات ”بجائزة وكيل السنة“، وكان يعلن أنّه يكره اللوحة المعدنيّة النافهة التي كانت تقدّم مع الجائزة. وإذا كان لا بدّ من تقديره، كما كان يقول، فإنّه كان ليفضّل شيئًا آخر غير لوحة معدنيّة منمّقة أخرى لا معنى لها يُقحمها في الدرج مع مثيلاتها. كان جون يُصغي بصبر، لكنّه كان يعتقد أنّه يعرف أكثر. فكّر في نفسه أنّ جميع مندوبي المبيعات يحبّون اللوحات المعدنيّة المنمّقة.

في المادبة التي أقيمت لتوزيع الجوائز، أعلن جون أنّ مارك هو الفائز مرّةً أخرى، وقاده إلى المنصّة وقدم إليه اللوحة المعدنيّة المنمّقة بفخر. ألقى مارك نظرة واحدة عليها والتفت إلى الجمهور، وقام بإيماءة بذيئة وغادر المنصّة بتسامحٍ مُقسّمًا أن يترك الشركة. كانت المادبة أشبه ما تكون بكارثة.

تحدّث جون أف. إلى بعض زملاء مارك ليرى إن كان ثمة شيء يُطلعونه عليه يمكن أن يساعد في إصلاح الموقف. من الواضح أنّه خلال رحلات الذهاب والإياب في السيّارة، أو في القاعات، أو في أثناء تناول طعام الغداء، أو كلّما أتجه الحديث نحو الحياة خارج المكتب، كان مارك يبدأ الحديث عن ابنتيه. كان هو وزوجته يعتقدان أنّهما لن ينجبا أبدًا أولادًا، لهذا كانت هاتان الفتاتان هبةً ثمينةً بشكلٍ خاصّ. كان مارك يصف مآثرهما وانتصاراتهما والأشياء الصغيرة المضحكة التي كانتا تتفوهان بها. كان فخورًا جدًّا بهما. لقد كانتا حياتته.

اتّصل جون بأسرع ما أمكنه بزوجة مارك وشرح لها الوضع. خطرت لزوجة مارك فكرة. أخذت الفتاتين إلى ستوديو تصوير حيث التقطت لهما صورةً جميلةً وضعت في إطار. ثمّ زُين الإطار بلوحة مارك المعدنيّة المزخرفة.

بعد أسبوعين أقام جون حفلَ غداء. وأمام ضيوفه جميعًا، وضيوف الشرف، وزوجة مارك وابنتيه، كشف جان عن الصورة وقدمها إلى مارك. إنّ الشخص المزاجيّ ذاته المزهو بنفسه الذي تبدّل في كلامه الموجه إلى الجمهور، بدأ الآن بالبكاء. كان حافز مارك هو ابنتيه.

ما كان هذا العمل سينجح لو لم يشعر مارك بأنّ جون يهتمّ به اهتمامًا صادقًا. لكنّ لحسن الحظّ، وبمرور السنين، تطوّرت الثقة بين الاثنين. كان الجانب الوحيد المفقود في علاقتهما هو إدراك جون الكامل لما هو مهمّ حقيقةً بالنسبة إلى مارك. فملاً جون تلك الهوة مُسترشدًا بالإشارات التي حصل عليها من زملاء مارك. ومن الآن فصاعدًا، سيحترم جون حافز مارك الذي لا مثيل له والذي يُطلق مواهبه، ويتعامل معه معاملةً حسنة.

يستطيع جميع المديرين أن يتعلموا من مثال مارك. إذا حاد أداء موظفٍ ما عن المسار الصحيح، فلربما تكون قد أسأت قراءة ما يحفزه. ربّما إذا أطلقتِ حافزًا مختلفًا، فإنّ مواهب الشخص الحقيقية ستعود إلى العمل. وربّما أنّ الملامّة يجب أن تقع عليك بسبب أدائه الضعيف. قبل أن تقوم بأيّ عملٍ آخر، فكّر في هذا الاحتمال.

لكن إن استطعت أن تجيبَ بصدقٍ بالإجابة "لا"، عن هذين السؤالين اللذين بدأنا بهما- "لا"، إنّ القضية ليست قضية مهارات/معرفة، و"لا"، إنّها ليست أيضًا قضية حافر- يكون السبب على الأرجح، في حال الفشل وعدم الأداء، موضوع موهبة. يعاني الشخص ويصارع لأنّه لا يملك المواهب المحددة الضرورية للقيام بالعمل. في هذه الحالة، لا يكون التدريب خيارًا. إذا ما أخذنا في الاعتبار طبيعة الموهبة الدائمة، فإنّه من غير المحتمل إلى حدٍّ بعيد أن يتمكن الشخص من اكتساب الموهبة الضرورية. إنّ الموظفة هي ما هي عليه، وإذا ما تركت لتفعل ما يحلو لها، فإنّ هذه المجالات القليلة التي تفتقر فيها إلى الموهبة، ستسلبها دائمًا فعاليّتها.

تبدو هذه الحالة كئيبة. لكنّها في الواقع عادية ومألوفة. ومع ذلك، لا يوجد شخصٌ كاملٌ. ليس ثمة أحدٌ يملك جميع المواهب اللازمة للتفوق في دورٍ معيّن. كلُّ واحدٍ منّا ينقصه وقتي مواهب من مجموعة أوراق اللعب الكاملة.

## الفرق بين الضعف واللاموهبة

كما قد تتوقّع، ينظر المديرون العظماء إلى نقائصنا الفطرية نظرةً عمليّةً مرّحة. فهم يبدأون بتمييز مهمّ- تمييز بين الضعفات والجوانب التي لا تكون موهبة. إنّ اللاموهبة هي أرضٌ عقليّة قاحلة. إنّها سلوكٌ يبدو دائمًا على شكل صراع. إنّها إثارةٌ لا يشعرُ بها الشخص مُطلقًا. إنّها رؤيةٌ ثابتةٌ تُفقد بصورةً متكرّرة. اللامواهب هي غير مؤذية عندما تكون منعزلة. ربّما لا تكون لديك موهبة تتعلق بتذكّر الأسماء، أو بالتعاطف، أو بالتفكير الاستراتيجي. من يهتمُّ بهذا؟ قد تكون لديك جوانبٌ ليست مواهب أكثر بكثير ممّا لديك من مواهب، لكنّ معظمها غير ملائم، لذا فإنّ علينا أن نتجاهلها.

غير أنّ اللاموهبة يمكن أن تتحوّل إلى ضعف. تصير اللاموهبة ضعفًا عندما تجد نفسك في دورٍ حيثُ النجاح يعتمد على التفوق في مجالٍ ليس ضمن المواهب. إذا كنت نادلاً في مطعم، فإنّ افتقارك إلى موهبة تذكّر الأسماء يصيرُ ضعفًا لأنّ الزبائن الدائمين يريدونك أن تتعرّف بهم. وإذا كنت مندوب مبيعات، فإنّ افتقارك إلى موهبة التعاطف يصيرُ ضعفًا؛ لأنّ زبائنك المحتملين يريدون أن يشعروا بأنك تتفهّمهم. وإذا كنت مديرًا تنفيذيًا، فإنّ لاموهبة التفكير الاستراتيجي تصيرُ ضعفًا، لأنّ على شركتك أن تعرف أيّة أفخاخٍ أو فرصٍ تختفي وراء الأفق. من الحكمة ألا تتجاهل ضعفاتك.

المديرون العظماء لا يتجاهلونهم. حالما يدركون أنّ الضعف يؤدي إلى الأداء الضعيف، يُدّلون أسلوبهم. إنّهم يعلمون بأنّ هناك ثلاثة طرقٍ محتملة لمساعدة الشخص على النجاح. ابتكر نظام دعم. ابحث عن شريكٍ مكمل. أو ابحث عن دورٍ بديل. المديرون العظماء يتغلّبون على الضعفات، يزنون هذه الخيارات ويختارون الطريق الأفضل.

## ابتكر نظام دعم

هناك ١٤٧ مليون أميركيّ تقريبًا غير قادرين على الرؤية بدرجة عشرين على عشرين (ستّة على ستّة). منذ سبع مئة سنة، كان كلُّ شخصٍ مُبتلىً بعد النظر أو فُصره، يُوصفُ بأنّه مُعاق بدرجة خطيرة. لكن عندما تطوّر علم البصريّات، صار من الممكن صقل العدسات التي تصحّح هذه الحالات. ثمّ كانت هذه العدسات توضع في أطرٍ تجعلُ منها نظّارات. وبهذا الاختراع الوحيد، تحوّل الضعف المتمثّل بعيوب الرؤية ليصيرَ لاموهبة غير ملائمة. لا يزال ملايين الناس يعانون من ضعف البصر، لكن لا أحد يهتمُّ بهذا الأمر نظرًا إلى وجود نظام النظّارات أو العدسات اللاصقة الداعم.

إنّ أسرع علاجٍ للضعف الموهين هو نظام دعم. إذا كان أحد الموظفين يجد صعوبةً في تذكّر الأسماء، اشتر له فهرس

بطاقات متحرّكة يُكتب عليها الأسماء وأرقام الهواتف. وإذا كانت موظفةً أخرى تخطئ في تهجئة الكلمات بصورةٍ مريضة، تأكّد من استخدامها برنامج تدقيق التهجئة قبل أن تطبع الأوراق. تصف ماندي، مدير دائرة التصميم، مستشارةً فعّالةً قوّضت مصداقيّتها بارتدائها دائماً السروال الفضفاض ذو الحُمَّالين الذي يتوافق مع آخر صيحات الموضة. اصطحبتها ماندي للتسوّق وتأكّد من شرائها بدلةً عملٍ لائقة يمكن ارتداؤها أمام الزبائن. ورأى جف، مدير المبيعات في شركة برامج الحاسوب، أنّ أداء أحد مندوبي مبيعاته ينخفض بسبب الضغوط التي يواجهها في البيت- كانت زوجة مندوب المبيعات مستاءةً لأنّه كان يتلقّى كثيراً من المكالمات المتعلقة بعمله على هاتفهم الشخصي. ابتاع له جف خطأً ثانياً وطلب منه أن يخصّص غرفةً في بيته كمكتبٍ له، وأن يحدّد ساعات معيّنة يُقفل فيها باب المكتب ويقفل جرس الهاتف في أثنائها.

كان على ماري أس. (Mary S.)، وهي مندوبةٌ تأمين عامّة، أن تبدّل جهداً كبيراً مع مندوبٍ مُنتجٍ بارع. ولم يكن هذا المندوب معتاداً بنفسه فحسب، بل كان ينشرُ أيضاً أجواءً سلبيةً حوله في كلّ مرّة يعود فيها إلى المكتب. كيف عملت ماري على حلّ المشكلة؟ فُتح بابٌ في جدار مكتبه يؤدّي مباشرةً إلى رواق المصعد، ثمّ وُضِعَ لوحه معدنيّةً أعلى الباب كُتب عليها اسم المندوب بأحرفٍ ذهبية تقليديّة. إنّها بحركةٍ واحدة، لم تُرضي غروره فحسب، بل حوّلتها أيضاً مباشرةً إلى داخل مكتبه، وبعيداً عن تجواله السليبي.

قد يبدو هذا الحلُّ مُتطرفاً بعض الشيء، لكن سواء أُنفتح هؤلاء المديرون أبواباً في الجدران أم اكتفوا بشراء فهارس بطاقات متحرّكة للأسماء يُكتب عليها الأسماء وأرقام الهواتف، فإنّهم جميعاً يفعلون الشيء ذاته: أنّهم يتولّون الإدارة متجنّبين ضعف الموظفين بحيث يتمكنون من أن يصرفوا وقتاً يركّزون فيه على مواطن قوتهم. وكما هي الحال في جميع الاستراتيجيات التي تركّز على مواطن القوة، فإنّ ابتكار نظامٍ دعمٍ هو أكثر فائدةً وأكثر متعةً من محاولة تصحيح الضعف.

في بعض الأحيان، بإمكان نظام الدعم أن يحقق هدفاً مختلفاً. التزمّت سلسلة مطاعم كبيرة أن توظّف عدداً محدداً من الموظفين المعاقين عقلياً، واعتقدت أنّها تستطيع أن تجدّ لهؤلاء الأشخاص أعمالاً بسيطة، إنّما مفيدة. لكنّ عملهم النبيل هذا كان يبرهن بين فينةٍ وأخرى على أنّه صعبٌ التنفيذ في العالم الحقيقي. وصف الرئيس أحد هؤلاء الأشخاص، فتاةٌ تُدعى جانيس (Janice)، والتي وُظِّفت لتُفَرِّغ قطع الدجاج، ثمّ تَضَعُ كلّ قطعة في وعاء القلي، وبعد ذلك تُخرج القطع كلّها عندما يرنّ جرس ضابطة الوقت. كانت جانيس قادرةً تماماً على فهم مسؤوليات الدور وأنجزت جوانبه التقنيّة بصورةٍ كاملة. لكنّها لم تتمكن من العدّ. ولسوء الحظّ، لم يكن وعاء القلي يستوعب أكثر من ستّ قطع من الدجاج. وفي أغلب الأحيان، كانت جانيس تملأ المقلاة أكثر من قدرتها على الاستيعاب، تاركةً كلّ قطعة من قطع الدجاج أقلّ نضجاً من المعدّل بدرجةٍ خطيرة.

كان من الممكن أن تتخلّى الشركة بسهولة عن جانيس نظراً إلى عدم قدرتها على العدّ. لكنّهم قرّروا ألا يفعلوا ذلك. بدلاً من هذا، قاموا بابتكار نظام دعم بسيط للالتفاف على ضعفها. إذ طلبوا من الذي يزوّدهم بالدجاج أن يرسل الدجاج في حزمٍ من ستّ قطع. بهذه الطريقة، لن تُضطرّ جانيس إلى أن تعدّ. كلّ ما كان عليها أن تفعله هو تفرغ كلّ حزمة في وعاء القلي، وكان الدجاج سيُطهى في كلّ مرّة حتّى ينضج تماماً. لكنّ مزوّد الدجاج رفض الطلب، واشتكى قائلاً: "سنُضطرّ من جهتنا إلى القيام بعملٍ كثير".

وهكذا طردت الشركة المزوّد ووظّفت آخر كان مستعداً لإرسال الدجاج في حزمٍ من ستّ قطع. والآن لا يُفكّر أحدٌ إن كانت جانيس قادرة على العدّ أم لا. صار ضعفها غير مرتبطٍ بعملها؛ فقد صار لامهوبة.

## ابحث عن شريكٍ مكمل

في كلّ سنة، يتوجّه عشرات الألوف من المديرين التنفيذيين الجُدد إلى مسابقات دراسيّة لتطوير القيادة، يدفعهم الأمل بأنّ القادة يُصنعون ولا يولدون قادة. وهناك يكتشفون الصفات والقدرات المختلفة الكثيرة التي تشكّل القائد المثالي. كما

يحصلون على التغذية الراجعة من أقرانهم ومن التقارير المباشرة. وهذه التغذية الراجعة هي التي تكشف عن قَمَمٍ وأودية مواصفات قيادتهم الفريدة. وأخيراً، بعد إنهاء كامل عملية تعليمهم وتأملهم، يبدأ العمل الشاق. يُطلب من كلِّ مشارك راغبٍ في وضع خطةٍ لملء هذه الأودية بحيث يستطيع أن يُعيد تشكيل نفسه ليكون قائداً نموذجياً سلساً وذا شخصيةٍ نامية من جميع الوجوه.

إنَّ هذه الخطوة الأخيرة، بحسب المديرين العظماء، هي غلطةٌ مؤسفة. إنَّهم يوافقون على أنَّ المديرين يجب أن يعرفوا جميع الأدوار التي ينبغي تأديتها. كما يوافقون على أنَّ القادة يجب أن ينظروا في المرأة ويعرفوا كيف يراهم أقرانهم وكيف تقيّمهم التقارير المباشرة. لكنَّ تلك الخطوة الأخيرة، أيُّ وضعِ خطةٍ ليصيروا ذوي شخصيةٍ نامية من جميع الوجوه، هي في نظرهم خطوةٌ ساذجة. إذا أتى شخصٌ إلى صفِّ التدريب وهو خطيبٌ رديء، فإنَّه سيغادره وهو خطيبٌ رديء. وإذا كان من النوع الذي لا يُواجه الآخرين، فإنَّه سيَتعرَّض دائماً لتجربة التهرُّب من المعركة. وإذا كان شخصاً غير عمليٍّ، فإنَّه سيُناضل إلى الأبد لجعل أفكاره قابلةً للتطبيق في الواقع العمليِّ. قد يُساعده صفُّ التدريب على أن يتعلَّم سببَ أهميَّة بعض المواهب وكيفيَّة ممارستها. لكنَّ مهما كانت جديته، فإنَّ صفِّ التدريب لن يساعده على اكتسابها.

ليس هذا كشفًا جديدًا مُتبطًا للعزيمة. إنَّ القادة الأكثر شهرةً في تاريخ شركات أميركا قد عرفوه دائماً. بينما كانوا يجاهدون لتحقيق نجاحهم، كان آخر ما يخطر في أذهانهم هو أن يصيروا شخصياتٍ نامية من جميع الوجوه. ربَّما كانوا يدركون مواطن ضعفهم، لكنَّ ما من أحدٍ بينهم سعى إلى تحويل مواطن الضعف لديه إلى مواطن قوَّة. كانوا يعرفون أيَّة مضیعةٍ للوقت سيكون هذا العمل الذي لا جدوى منه. لذا فهم عملوا شيئاً آخرَ بدلاً منه: بحثوا عن شريك.

لم يُضطرَّ والت ديزني إلى البحث طويلاً ليجد أخاه روي (Roy). ومن خلال أفضل أستاذهما في جامعة ستانفورد (Stanford)، وجد وليم هيلوت (William Hewlett) ديفيد باكارد (David Packard) فأسسوا شركة إتش. بي. (HP). وقد أسعد الحظُّ بيل جيتس (Bill Gates) ويول آلن (Paul Allen) حين تقابلا صدفةً في نادي الحاسوب في مدرستهما الثانويَّة. لم يكن أيُّ من هؤلاء القادة الناجحين فوق العادة قد بلغ قَمَّة النموِّ. ربَّما كان لدى كلِّ منهم معرفة واسعة بعمله، لكن قياساً بالموهبة، كان كلُّ واحدٍ منهم ذكياً بشكلٍ خاصٍّ في مجالٍ أو مجالين رئيسيين وغير حادِّ الذكاء في مجالاتٍ أخرى كثيرة. كانت كلُّ شراكةٍ فعَّالةً على نحوٍ تامٍّ؛ لأنَّه حيث كان أحد الشريكين ضعيفاً، كان الآخر ذكياً. كانت الشراكات هي النامية ولم يكن الأفراد هم النامون.

حتَّى القادة الذين بدا أنَّهم يعملون وحدهم، كانوا يوازنون عملهم عادةً مع شريكٍ مكمل. في شركة ديزني، كان مايكل إيزنر، الخارق الذكاء والمنافس الدائم، يستفيد من فرانك ويلز (Frank Wells)، الأكثر عمليَّة وواقعيَّة. وفي أنظمة البيانات الإلكترونيَّة، كنت ستجدُ أنَّ وراء روس بيرو (Ross Perot) المندفع العنيف والمُلهَم، تكمن يد الرئيس ميتش هارت (Mitch Hart) الحكيمة والموجَّهة.

الدرس المُستخلص من هؤلاء القادة واضحٌ جداً. إنَّك ستنتجح عندما تجد طرقاً للاستفادة ممَّا أنت عليه الآن، وليس بمحاولة إصلاح ما أنت لست عليه. إذا كنت ضعيفاً في مجالٍ أو مجالين مهمين، حاول أن تجدَ شريكاً تُطابقُ قَممه أوديتك. عندما تتوازن مجالاتك مع هذا الشريك، تصيرُ عندئذٍ حرّاً في أن تشحذ مواهبك إلى درجةٍ أفضل.

هذا الدرس قابلٌ للتطبيق فعلياً على جميع الأدوار والمهن. ولمَّا كان القليل من الأشخاص يتلاءمون مع دورهم بصورةٍ كاملة، سيبحثُ المديرُ العظيم دائماً عن طرقٍ لمطابقة أوديَّة شخصٍ ما مع قَمَم شخصٍ آخر.

كان لدى جان بي. باحثةٌ مُبدعةٌ جداً اسمها ديان (Diane)، بدا أنَّها كانت بالفطرة غير قادرة على تسليم تقارير النفقات في الوقت المحدد. بدلاً من إضاعة الوقت في تويخها على تقصيرها المستمرِّ، قالت لها جان: 'في كلِّ مرَّة تعودين فيها من رحلةٍ ما، ضعي تقارير المصاريف في ظرفٍ وسلِّميه إلى لاري (Larry). وهو سينظّمها'. لاري لا يعملُ مساعداً؛ إنَّه

باحثٌ مثل ديان. لكنَّه الشخصُ الأكثرُ تنظيمًا في الفريق، وهو لهذا يُعالجُ نفقات أقرانه. ربَّما تكون هذه الطريقة غير تقليديَّة. إنَّها بكلِّ تأكيد تتطلَّب وجودَ الثقة والاحترام بين لاري وديان. لكنَّ هذا، بحسب رأي جان، هو الطريقة الوحيدة للاستفادة من موهبة لاري، وتحرير ديان من ضَعفها في الوقت نفسه.

جَف، مدير مبيعات لبرامج الحاسوب، رجلٌ مخلصٌ وعاطفيٌّ ومُفكِّرٌ ذو مفاهيم، غير أنَّه، كما اتَّضح، مُخطَّطٌ سيِّئٌ. اعترفَ قائلاً: ”أنا لا أُجيدُ وضَعُ خُطِّ لتنفيذ مشاريع معيَّنة. أنا أُجيدُ العملَ انطلاقاً من بداية مشروع ما، وأستطيع بناء الثقة وجهاً لوجه. وأنا أُجيدُ العملَ عند انتهاء المشروع، بالعثور على النماذج ووضع السيناريوهات. لكنِّي لا أُجيدُ العملَ مطلقاً في ما بينهما. هناك يعمل طوني (Tony) بكفاءة. عندما نواجهُ حالةً ما، يطرح طوني أسئلةً تختلفُ عن أسئلتي. أنا أسأل: ”ماذا لو؟“ أو ”لِمَ لا؟“، بينما يسأل هو: ”كم؟“ أو ”متى؟“ أو ”برهن على ذلك.“ إذا ذهبتُ إلى اجتماع المجلس بأفكاري التي لم تنضجُ تماماً، ستُوجَّه إليَّ الانتقادات في كلِّ مرَّة. لكنَّ عندما يعمل كلانا على الفكرة ذاتها، يبدو عرضنا مُثبِّتاً جدًّا بحيث إنَّهم لم يقدرُوا قطُّ على رفض الأمر ولا حتَّى مرَّةً واحدة. وكما أقول ليطوني: إنَّ كلاً منَّا بمفرده لسا بالشيء الكثير، ولكنَّنا معاً نملك العقل النير.“

عندما تُجري مقابلات مع المديرين العظماء، يمطرونك بوابلٍ من الأمثلة كهذه. وبعد برهةٍ من الوقت تبدأ الشركات التي يصفونها تبدو تقريباً نماذج مثاليَّة. بالتأكيد، ينتهي المطافُ بالمفكِّر المبدع، لكنَّ غير العمليِّ، إلى شراكةٍ مع عاملٍ يفهم عالم الأعمال ومطلِّع على الحياة المدنيَّة. وينتهي الأمرُ بالتأكيد بمندوب المبيعات الضعيف إدارياً لأن يكون حاضراً ضمن فريق واحدٍ مع مديرٍ مكنبٍ يؤمن بأنَّه ”ليست هناك تفاصيل غير مهمَّة“. وبالتأكيد، يجدُ الشخصُ المتكبرُّ الطموح لنفسه معلماً مُرشداً في شخصٍ محبِّ وصارمٍ وذو خبرةٍ طويلة. إنَّ ذلك حتميٌّ، وهذه الأشياء قد تحدث.

لكنَّها لا تحدث. إنَّ الشركات التي يصفها المديرون العظماء ليستُ نماذج مثاليَّة. لا يوجد شيءٌ حتميٌّ مُطلقاً بشأنها. إنَّ كلَّ شراكةٍ في الواقع هي حالةٌ شاذةٌ، مثالٌ نادرٌ بصورةٍ تدعو إلى الدهشة عن مديرٍ يُقاومُ النظام ويستكشف كيف يستفيدُ استفادةً كاملةً من الأشخاص غير الكاملين بصورةٍ فريدة. يتحدث المديرون العظماء بهذه الشركات بلا مبالاة، من السهل أن ننسى كم من الصعب إقامتها في العالم الحقيقيِّ.

## كيف تمنعُ الشركاتُ الشراكات

إنَّ الشراكةَ السليمة قائمةٌ على فهمٍ حاسمٍ واحدٍ: لا أحدٌ من الشريكين كامل. إذا كان الشريكان المحتملان خائفين من الاعتراف بضعفَاتهما؛ أو يحاولان باجتهادٍ أن يصحَّحوها، أو إذا كانا غير راغبين في طلب المساعدة، فلا أحدٌ منهما سيكون مستعداً لشراكةٍ مثمرة. سيكونان مضطربين وقلقين بسبب اعترافهما بأخطاءٍ كثيرة، وارتياهما من أيِّ شخصٍ يعرضُ شراكةً عليهما.

مما يدعو إلى الغرابة أنَّ معظمَ الشركات تشجِّع تشجيعاً فعلاً هذا النوعَ من السلوك. يتألَّف الوصف الوظيفيُّ، حتَّى للأدوار الأكثر بساطة، من صفحتين أو ثلاث، بافتراض أنَّ هذه الشركات تأملُ إدراجَ كلِّ عملٍ صغيرٍ ينبغي للموظفِ المثاليِّ أن يكون قادراً على القيام به. تستهدفُ صفوفُ التدريب وخُطَّةُ التنمية هذه الأنواع القليلة من السلوك حيث يُعاني فيها الشخصُ ويجاهد. يتحدَّث الجميع بشأن الحاجة إلى ”توسيع مجموعة مهاراتك“.

لكنَّ ربَّما أمكننا أن نجدَ المثلَّ الأكثر انتشاراً عن ”منع الشراكات“ في الحكمة التقليدية التي تتحدَّث بشأن الفرقِ وعملِ الفريق. إنَّ أكثر عبارات الحكمة التقليدية التي يُستشهد بها بالنسبة إلى موضوع الفرق هي الآتية: ”لا توجد «فردية» فقط« في عمل الفريق“ (There is no «I» in team). يبدو أنَّ الفكرةَ الرئيسيَّة هنا هي أنَّ الفرقَ مبنيَّة على التعاون والاحترام المتبادل. الكلُّ، كما يبدو، أكثرُ أهميَّة من أجزاء الفريق كلُّ على حدا.

حسب الظاهر، تبدو هذه الفكرة فكرةً سليمةً على نحوٍ مميّز. أخذت شركاتٌ كثيرةٌ هذه المشاعر كنقطةٍ بدايةٍ لها، وكرّست نفسها لإنشاء فرقٍ تدير نفسها. ويبحثُ هنا الفريق على التناوب في تأدية أدوارٍ مختلفة في الفريق. وكلّما تعلّموا أدوارًا أكثر، دُفع إليهم مبلغٌ أكبر. ويفترض في كلّ واحدٍ منهم أن يركّز على أهداف الفريق وأدائه، وليس على أهدافه وأدائه هو كعضوٍ في الفريق.

لكنّ نظرة الحكمة التقليدية لعمل الفريق مُضلّلة على نحوٍ خطير. إنّ المديرين العظماء لا يؤمنون بأنّ الصداقة الحميمة هي حجرُ الزاوية بالنسبة إلى الفريق المُنتج، وأنّ كلّ أفراد الفريق يستطيعون تأدية جميع الأدوار بطريقة جيّدة ومُتساوية. على العكس من ذلك، إنهم يعرفون الفريق المُنتج على أنّه فريقٌ يعرفُ كلّ فردٍ فيه الدورَ الذي يؤدّيه على أفضل وجه، فيما يقوم بأداء هذا الدور معظم الوقت.

المبدأ الأساسي هنا هو أنّ الفرقَ الممتازة مبنية حول التفوّق الفردي. فإنّ مسؤوليّة المدير الأولى إذاً هي التأكّد من أنّ كلّ شخصٍ يؤدّي الدورَ الصحيح. ومسؤوليته الثانية هي الموازنة بين مواطن القوّة ومواطن الضعف لدى كلّ فردٍ لكي يُكمّلًا بعضهما بعضًا. عندئذٍ، وعندئذٍ فقط، يُبدي اهتمامه بالقضايا الأوسع مثل "الصداقة الحميمة" أو "روح الفريق". قد يُضطرُّ أحدُ أفراد الفريق في بعض الأحيان إلى التوقّف عن أداء دوره ليدعم فردًا آخر، لكنّ هذا النوع من التبادل ينبغي أن يكون نادرًا في الفرق العظيمة، ولا يكون جوهريًا.

يعطي جيم كاي. (Jim K.) وصفًا لبناء الفريق. جيم هو ضابطٌ برتبة عقيد في الجيش- المنظمة التي يمكن التسامح مع تشديدها على المرونة والصداقة الحميمة على حساب التفوّق الفردي:

"عندما أجمعُ الفصيلَ أوّل مرّة، أطلب من كلّ شخص أن يخبرني بالأنشطة التي تجتذبه أكثر من غيرها. سيَقول أحدهم إتيانُ عالٍ لاستخدام الأسلحة، وسيقول آخر: سلاح الإشارة، فيما سيَقول أحدهم المتفجّرات، وهلمّ جرًّا. أسأل جميع أفراد المجموعة وأدوّن الملاحظات، ثمّ عندما أشكّل كلّ زمرة، أحاول أن أعين كلّ شخص في الدور الذي قال إنّه يجذبه. من الواضح أنّ التطابق لن يكون كاملاً. ومن الواضح أيضًا أنّه سيُطلب من كلّ جنديّ أن يتعلّم ممارسة كلّ دورٍ في الفصيل- قد نفقد جنديًا في المعركة، وعلى كلّ جنديّ أن يكون قادرًا على أن يحلّ محلّ ذلك المفقود. لكنّ عليك أن تبدأ بتعيين المهام المناسبة للجندي المناسب. إذا أخطأت القيام بهذه العمليّة، فإنّ فصيلك سيتهاوى في المعركة".

بينما تنظرُ الحكمة التقليدية إلى التخصّص الفرديّ على أنّه نقبضٌ عمل الفريق، يرى المدبرون العظماء بأنّه المبدأ الأساسي.

إذا كان تحديد دور الفرد مهمًّا إلى هذه الدرجة، فيجب إذاً أن يكون الضمير "أنا" في صميم الفريق العظيم. يجب أن يكون فيه العديد من ضمائر "الأنا" القويّة والبارزة. يجب أن يكون هناك أفرادٌ يعرفون أنفسهم جيّدًا إلى حدّ يستطيعون معه انتقاء الأدوار الصحيحة، فيما يشعرون بالراحة في القيام بها معظم الوقت. إذا انضمت فردٌ ما إلى الفريق ولديه معرفةٌ ضئيلة بمواطن قوّته وضعفاته، فإنّه سيسحبُ الفريق بأكمله إلى الأسفل بأدائه الضعيف وتوقه الغامض إلى تغيير أدواره. إنّ الأفراد الواعون لذواتهم وإمكانيّاتهم- أي ذوي ضمائر "أنا" قويّة- هم حجرُ الأساس في الفرق العظيمة.

## ابحث عن دور بديل

يوجد أشخاصٌ لا يلائمهم أيُّ دور. إنك تطلقُ كلّ حافرٍ يمكن أن تتخيّله، وتدرّبهم، وتجد شركاء لهم، وتشتري لهم فهرس بطاقاتٍ متحرّكة لأرقام الهواتف، وتعلّمهم تدقيق التهجئة وتفتح لهم أبوابًا في جدران المكتب. ولكن لا شيء ينجح معهم. عندما تُواجه حالةً كهذه، لن يبقى أمامك إلاّ خيارات قليلة. عليك أن تجد دورًا بديلًا لهذا الموظّف. عليك أن تجعله يخرجُ من دوره. في بعض الأحيان، تكون الطريقة الوحيدة لإصلاح علاقةٍ سيّئة هي الخروج منها. وبصورةٍ مشابهة، تكون

الطريقة الوحيدة لعلاج أداءٍ ضعيفٍ أحياناً هي إخراج الأداء خارج الدور.  
كيف تعرف أنّك وصلت إلى هذه المرحلة؟ لن تعرف أبداً على وجه التحديد. لكنّ المديرين العظماء يقدمون النصيحة التالية:

عليك أن تتولّى الإدارة متجنباً ضعفات كلِّ موظّف. لكنّ إن وجدت أنّك تصرف معظم وقتك مع موظّف واحدٍ محدّدٍ فيما تتفادى الضعف، فاعلم عندئذٍ بأنّك قد أخطأت في عمليّة تعيين الأدوار. في هذه المرحلة، يكون الوقت قد حان لتصحيح خطأ تعيين الأدوار والتوقّف عن محاولة إصلاح الشخص.

# المفتاح الرابع: جَعَلُ الشَّخْصِ الْمُنَاسِبِ فِي الْمَكَانِ الْمُنَاسِبِ

- التَّسَلُّقُ الْأَعْمَى اللَّاهِثُ
- لَا تُؤَدِّي دَرَجَةٌ سَلَّمَ بِالضَّرُورَةِ إِلَى الدَّرَجَةِ الَّتِي تَلِيهَا
- اصْنَعِ أَبْطَالَاً فِي كُلِّ دَوْرٍ يُؤَدِّي
- ثَلَاثُ قَصِصٍ وَمِهْنَةٌ جَدِيدَةٌ
- فَنَّ الْحَبَّ الْقَاسِي





## التسلُّق الأعمى اللاهث

“ما الخطأ في المسار المهني القديم؟”

عاجلاً أو آجلاً، سيُطرح على كلِّ مدير السؤال التالي: “إلى أين أتوجّه من هنا؟” يريدُ الموظفُ أن ينمو، ويرغب في الحصول على نقودٍ أكثرٍ واكتساب شهرةٍ أكثر. إنّه يشعر بالملل، كما أنّه لا يستفيد كثيراً، وهو يستحقُّ أن يتحمَّل مسؤوليةً أكبر. مهما كانت الأسباب، يرغب الموظفُ في أن يرقى إلى مرتبةٍ أعلى ويريدُك أن تُساعده.

ماذا ينبغي أن تقول له؟ هل ينبغي أن تساعده على أن يترقى؟ هل ينبغي أن تقول له أن يتحدث إلى دائرة الموارد البشرية؟ هل ينبغي أن تقول إنَّ كلَّ ما يمكنك أن تفعله هو أن تتحدَّث إيجابياً بشأنه؟ ما الجواب الصحيح؟

لا يوجد جوابٌ صحيح- إنَّ أيَّ واحدٍ من هذه الأجوبة قد يكون الجواب الصحيح، فهذا يعتمد على الحالة. غير أنّه توجد طريقةٌ صحيحة لمقاربة هذا السؤال- تحديداً، ساعد كلَّ شخص على أن يجد مكانه المناسب. ساعد كلَّ شخص على أن يجد الأدوار التي تتطلب منه القيام بأكثر وأكثر ممَّا هو مَفطورٌ بطبيعته على القيام به. ساعد كلَّ شخص على أن يجد أدواراً حيث يكون المزيجُ الفريد لمواطن قوّته- مهاراته، ومعرفته، ومواهبه- مُطابقاً لمتطلّبات الدَّور البارزة.

قد يعني هذا بالنسبة إلى أحد الموظفين، الترقّي إلى دورٍ مديرٍ مشرف. وقد يعني بالنسبة إلى موظفٍ آخر إنهاء خدمته، كما قد يعني بالنسبة إلى آخر تشجيعه على النموّ ضمن دوره الراهن. وحتّى بالنسبة إلى موظفٍ آخر غيرهم، قد يعني إعادته إلى دوره السابق. هذه أجوبة مختلفة، قد لا يُلاقي البعض منها بصورة أكيدةٍ شعبيةٍ لدى الموظفين. مع ذلك، ومهما كانت مرارة حبة الدواء، يلتزم المدبرون العظماء نحو هدفهم: بغضِّ النظر عمَّا يريده الموظف، تكمن مسؤولية المدير في توجيه الموظف نحو الأدوار التي يكون فيها للموظف فرصةٌ أعظمٌ للنجاح.

قد يبدو هذا الهدف على الورق هدفاً صريحاً ومباشراً؛ لكن كما يمكنك أن تتخيّل، يبرهن هذا الهدف بأنّه أكثر تحدياً بكثير في العالم الحقيقي. والسبب في ذلك بصورة رئيسة، هو أنّ الحكمة التقليدية في العالم الحقيقي تُفنع معظمنا بأنَّ الجواب الصحيح عن السؤال “إلى أين أتوجّه من هنا؟” هو سأتوجّه “نحو الأعلى”.

يجب أن تتبع المهن مساراً محدداً مسبقاً كما تنصح الحكمة التقليدية: فأنت تبدأ في دورٍ مساهمٍ متدنّي. ثمَّ تحصل على بعض الخبرة العملية وهكذا تترقى إلى دورٍ مساهمٍ وضع بصورة أقلُّ بعض الشيء، وذي متطلّباتٍ وضغوطٍ أكثر. ومن ثمَّ تُرقى لتصبحَ مشرفاً على أفرادٍ مساهمين آخرين. ثمَّ بحصولك على نعمة الأداء الجيّد والحظّ الجيّد، والاتّصالات الجيِّدة، تتسلّق السلم إلى أعلى فأعلى حتّى تصل إلى مرحلة لا تكاد فيها أن تتذكّر ما يفعله المساهمون الأفراد على الإطلاق.

في عام ١٩٦٩م، حدّثنا لورنس بيتر (Laurence Peter) في كتابه “مبدأ بيتر” (The Peter Principle)، أنّه إن اتّبعتنا هذا المسار دون طرح أسئلة، سينتهي المطاف بنا إلى ترقية كلِّ شخصٍ إلى مستواه من عدم الكفاءة. كانت هذه الفكرة صحيحة في حينها، وهي صحيحة الآن. لسوء الحظّ، نحن في السنوات الفاصلة بين الأمس واليوم، لم ننجح في تغيير الكثير. إننا لا نزال نعتقد أنّ الطريقة الأكثر فاعليّةً لمكافأة التفوّق في دورٍ ما هي ترقية الشخص خارج ذلك الدور. إننا لا نزال نربط الأجور والزيادات والألقاب بدرجةٍ على السلم: كلّما كانت الدرجة أعلى، كانت الأجور أعلى والزيادات أفضل والألقاب أعظم. إنَّ كلَّ إشارة نرسلها تقول للموظف أن ينظر إلى الأمام وإلى الأعلى. ننصحه بقولنا “لا تبقى في دورك الراهن مدّةً طويلة”. “سيبدو هذا الأمر كנקطة سيّئة في سيرتك الذاتية. استمرّ في السعي والدفع والامتداد لتقوم بتلك الخطوة التالية. إنَّها الطريقة الوحيدة للتقدّم إلى الأمام. إنَّها الطريقة الوحيدة لنيل الاحترام”.

إنَّ هذه الإشارات، مع أنّ مقاصدها جيّدة، تضع كلَّ موظفٍ في وضعٍ غير ثابت على نحوٍ خطير. إنّه يعرف أنّ عليه

التسلُّق للحصول على الاحترام، وعندما يقوم بكلِّ خطوة، يكتشف أنَّ الشركة تحرق الدرجات وراؤه. إنَّه لا يستطيع أن يتَّبع أثرَ تقدُّمه، ليس من دون أن يُطلى بفرشاة الفشل. فيستمرُّ في تسلُّقه الأعمى اللاهث إلى القمَّة، وعاجلاً أو آجلاً يتخطَّى القمَّة. وعاجلاً أو آجلاً يحتلُّ الدور الخطأ. وهناك يقعُ في المصيدة. ولأنَّه غير راغبٍ في العودة إلى الوراء، وغير قادرٍ على التسلُّق إلى الأعلى، يتمسِّك بدرجته إلى أن تدفعه الشركة في النهاية بعيداً منها.

## درجةٌ بعيدةٌ جدًّا

هكذا دُفِعَ مارك سي. (Mark C.). لقد دُفِعَ بعيداً وإلى الأسفل بل خارجاً أيضاً. وقف مارك في شارع بنسلفانيا وحدَّق في البيت الأبيض، وحاولَ أن يجمعَ الأحداث التي مرَّت به معاً.

قبل سنتين، كان لا يزال يعيش متنقلاً مع حقيقته. ولأنَّه كان المراسلَ الأجنبيَّ الرئيسيَّ لمحطَّة تلفزة أوروبية، فإنَّه كان يجدُ نفسه في أحد الأسابيع في زائير يغطي سقوطَ ديكتاتور، وفي الأسبوع التالي ينتقل إلى الشيشان ليُسجِّل تراجع المتمرِّدين الثائرين. حينما كان يذهبُ مارك، كان الجميعُ يعترفون ببراعته. بطريقةٍ ما، كان قادراً على أن يجدَ مركز كلِّ الغضب والفضوى ويستخرج بعض المعنى من ذلك الجنون. عندما كانت الجيوشُ تقصفُ الأسواق، أو عندما كان القنَّاصُ يستهدفون المدنيين في أثناء ذهابهم إلى العمل، كان مارك يحضُرُ إلى ذلك المكان يفسِّر ما قد حدث ولماذا حدث ومعنى كلِّ ما حدث. بالنسبة إلى مُشاهديه، كان حضوره مُطمئنناً وموثوقاً به. لقد كانوا يثقون به. ولذلك لم يُفاجأ أحدٌ عندما نُقلَ إلى القدس.

على سلَّم المراسلين الأجانب، واشنطن هي أعلى درجة. إنَّها الأكثر شهرةً والأكثر مألماً، والأهمُّ من هذا كلِّه، لديها الوقت الأطول للبتِّ التلفزيوني. إنَّها الموقع الذي يريده كلُّ شخص. لكنَّ إذا كانت واشنطن هي الدرجة الأولى، فإنَّ القدس تُقارِبها في الدرجة الثانية. تُعدُّ القدس أهمُّ من البرلمان الأوروبيِّ في بروكسل<sup>10</sup> وأهمُّ من موسكو في فترة ما بعد الحرب الباردة. إنَّها أحد الأماكن القليلة حيث للمُصادمات المحليَّة أهميَّة عالميَّة، إنَّها حلُم كلِّ مراسلٍ أجنبيِّ.

في القدس، شحذ مارك مواهبه. إنَّ مساحةَ الدولة صغيرة، فكان مارك قادراً على إرسال التقارير من الموقع في بثِّ حيٍّ مهما يكن المكان الذي يقع فيه الحدث. هل يحتجُّ المستوطنون الإسرائيليُّون ضدَّ معاهدات السلام الأخيرة؟ كان مارك حاضرًا بينهم، يَسير في مظاهراتهم، ويعلو صوته وهو يقدِّم تقريره فوق ضجَّة الجمهور. هل يقذفُ الشبان الفلسطينيون الحجارة على القوَّات الإسرائيليَّة المحتلَّة؟ تلتقطُ صورة مارك في فلمٍ وهو في أحد الشوارع الضيقة الجانبيَّة يشرح فيه أسباب غضب الشباب ببساطة ووضوح. في مُناخ الشرق الأوسط الملتهب، صار مارك صوتَ العقل البارد.

بعد سنة، عرض عليه مديروه الأوروبيُّون الدرجة العُليا في السَلَم. لقد عَرَضوا عليه المال والشهرة والوجود في واشنطن. أحبَّ مارك ما كان يفعله، لكن لم توجد أيَّة طريقة تمكِّنه من رفض هذا العرض. كانت الوظيفةُ الأكثر امتيازاً بين جميع مَهامِّ المراسلين. أفرغَ محتويات حقيقته طواعيَّةً للمرَّة الأخيرة، واستقرَّ ليصيرَ أحدث وأفضل مديرٍ لمكتب واشنطن. لكن سرعان ما بدأت الأمور تنهار.

لا تحدُّثُ في واشنطن أمورٌ كثيرةٌ باستثناء فضيحةٍ مُثيرةٍ غير اعتياديَّة- على الأقلِّ ليس خلال مَهَمَّته هناك. نعم، قد يُمارسُ الرئيسُ حقَّ النقض في أسبوع ما، ويُعطَّل عمل البرلمان في أسبوعٍ ثانٍ، وبالنسبة إلى الأوروبيِّين، كان عددٌ قليلٌ من الناس يفهمون هذه الأحداث وعددٌ أقلُّ منهم كان يهتمُّ بها. كان معظمُ الأحداث مملَّة ومتكرِّرة، كانت مَهَمَّة لكنَّها لم تكن مُثيرة للاهتمام. كان دورُ رئيس مكتب واشنطن هو تناول عمل السياسة الشاقَّ وحقنه بالأبطال والأوغاد، بالانتصارات الجريئة والهزائم المحطِّمة. كان عمله إضافةً حيويَّةً مُنكَّهةً للأحداث.

لكنَّ مارك لم يستطع أن يقوم بهذا العمل. كان بارعاً في إضفاء سياقٍ سياسيٍّ على الأحداث الدراميَّة في الحياة

الواقعية. لكنّه كان سيّئاً في ما يتعلّق بإضفاء بريق الأحداث الدراميّة ولمعانها في الحياة الواقعيّة على السياسة. كان مارك يتمتع بالقدرة والثقة بعد هجوم بقذائف المورتر، لكنّ في مدينة حيث كان ”خطاب حالة الأُمّة“ (State of the Union address) يشكّل خبراً عظيماً، لم يعرف ما كان عليه أن يفعل. كانت القصصُ تتوسّل إليه. صارت تقاريره تفتقدُ إلى الإثارة، وصار ضائعاً يفتقدُ إلى الثقة.

وهناك في أوروبا، انصرفَ جمهوره عنه. لم يستطع مديروه الأوروبيون أن يحدّدوا السبب، لكنّهم لاحظوا الفرقَ في أدائه. التزموا نحوه لفترةٍ من الوقت- كان يستحقُّ ذلك- ثمّ تخلّوا عنه. في مدّة ستّة أشهر، تقلّصَ بطلُ القدس ليصيرَ إخراجاً في واشنطن، وأقالوه من منصبه.

قد يبدو دورُ مارك مثيراً للاهتمام، لكنّ مصيره عاديّ وشائع. ولأنّ رغبته كانت في أن يكبرَ وأن يُرضيَ مديره، فقد استمرّ في تسلُّق السلم حتّى تسلّق في أحد الأيّام درجةً بعيدة جداً. للأسف، تحدّث هذه الأمور في كلّ وقت. لأجل الحصول على المال والألقاب والاحترام، يجب على المعلّمين أن يصيروا مديريين إداريين. والمديرون يجب أن يصلوا إلى القيادة. والمرمّضون يجب أن يطمحوا ليصيروا مشرفين على الممرّضين. والحرفيّون يجب أن يتوقوا لأن يكونوا مديريين على الحرفيّين الآخرين. ويجب أن يتوق المراسلون لأن يصيروا مديري مكاتب. في معظم الشركات، ينتظرُ مصيرُ مارك الجميع دون استثناء.

كان بيتر لورنس على حقّ. يُرقي معظم الموظفين إلى مستواهم من عدم الكفاءة. إنّه أمر محتمّ. إنّه جزءٌ من النظام.

## ليس ضروريّاً أن يكونَ الوضع هكذا

في هذا النظام نقائص لأنّه مبنيٌّ على ثلاثة افتراضات خاطئة.

الفكرة الخاطئة الأولى هي أنّ كلّ درجةٍ على السلم تمثّل نسخةً أكثر تعقيداً بقليل من الدرجة السابقة. لذا فإنّ تَفوّق شخصٍ على إحدى درجات السلم، يعطي إشارةً أكيدة إلى أنّه بحصوله على بعض التدريب الإضافي، يكون باستطاعته تكرار نجاحه على الدرجة الأعلى. إنّ أفضل المديرين يرفضون هذه الفكرة. إنهم يدركون أنّ درجةً ما لا تقودُ بالضرورة إلى درجةٍ أخرى.

ثانيّاً، إنّ المسارَ المهنيّ التقليديّ محكومٌ عليه أن يخلقَ النزاعات. عندما يحدّد هذا المسارُ المكانة العظيمة ويربطها بوضع درجاتٍ عليا على السلم، فإنّه يُغري كلّ موظّف، حتّى من حاز منهم مقداراً كبيراً من الوعي لذاته وإمكانيّاته، أن يحاولَ التسلُّق بصعوبة ليصلَ إلى الدرجة التالية. إنّ كلّ درجةٍ هي أشبه ما تكون بمباراة، ولما كان ثَمّة درجاتٌ أقلُّ عدداً من الموظّفين، فإنّ كلّ مباراةٍ تولّد خاسرين أكثر بكثيرٍ من الرابحين. إنّ لدى المديرين العظماء فكرةً أفضل. لماذا لا يُسوَّى النزاع بجعل الشهرة متاحةً بصورةٍ أكبر؟ لماذا لا نضع مسارات مهنيّة بديلة بإعطاء مكانةٍ مهمّةٍ لكلِّ دورٍ يؤدّي بإتقان؟ لماذا لا نخلقُ أبطالاً في كلّ دورٍ؟

الفكرة الخاطئة الثالثة والأكثر تدميراً في النظام هي افتراض أنّ الخبرات المتنوّعة تجعلُ الموظّف أكثر جاذبيّة. إنّ هذا الافتراض يساعد الموظّف في التركيز على البحث عن مهاراتٍ وخبراتٍ يمكن تسويقها. عندما يُدرجُ الموظّف هذه المهارات والخبرات بفخرٍ في سيرته الذاتية، عندئذٍ ينتظرُ الموظّف بتواضع- أو يحاول التأثير بجرأةٍ حازمة- كي ما يُختار للدرجة التالية. في هذا السيناريو، الموظّف هو من يتضرّع. والمدير هو البوّاب الذي يدفع الحشود ويختار من يملكون الجاذبيّة- الذين لديهم أكبر عددٍ من المهارات وأفضل الخبرات- لترقيتهم. يعرف المديرين العظماء أنّ هذا السيناريو بكامله سيناريو مُلتوٍ وبعيدٌ عن المسار الصحيح. في نظرهم، لا ينبغي أن يكونَ البحثُ عن مهاراتٍ وخبراتٍ يمكن تسويقها هو القوّة الدافعة لمهنة الموظّف. إنّهم يتصوِّرون قوّة دافعةً مختلفة. إنّهم يفكِّرون في مهنةٍ جديدة.

[10](#) توجَّهًا للدقَّة، نلقت نظر قارئنا الكريم إلى أنَّ المقرَّ الرئيسيَّ للبرلمان الأوروبيَّ يقع في مدينة ستراسبورغ الفرنسيَّة. غير أنَّ هناك مقرًّا أكبر يقع في بروكسل البلجيكيَّة. و يشيع بين العامَّة أنَّه هو المقرُّ الرئيسيَّ، لذا اقتضى التنويه (الناشر).

[11](#) هو خطابٌ سنويُّ يلقيه رئيس الولايات المتَّحدة أمام الكونغرس الأميركيَّ، ويُعلن فيه ليس حالة الأُمَّة فحسب، بل يطرح فيه أيضًا أجندته وخططه وأوليَّاته القوميَّة (الناشر).

## لا تؤدّي درجة سُلم بالضرورة إلى الدرجة التي تليها

”لماذا نواصل ترقية الأشخاص إلى مستوى لا يناسب كفاءتهم؟“

لماذا نواصل الافتراض أنّ نجاح شخصٍ ما على إحدى الدرجات سيكون له أيّة صلة باحتمال نجاحه على الدرجة التي تعلوها؟ لقد تشوّشت أفكارنا أكثر من المحتمل بشأن ما هو قابلٌ للتدريب وما هو غير قابل. ولم نميّز بين المهارات والمعرفة والمواهب، وهذه اللغة غير اللبقة قد جعلت من السهل علينا أن نقول: ”إذا برهنَ جون على أنّه مندوب مبيعاتٍ جيّد، فأنا متأكّد بأننا نستطيع حينئذٍ أن ندرّبه ليكونَ مديرًا جيّدًا“. أو نقول مثلاً: ”لمّا كانت جان قد برهنت على أنّها مديرةٌ صلبة، فأنا واثقٌ بأنّ في استطاعتنا أن نعلّمها التفكيرَ الاستراتيجيَّ والرؤيةَ الضروريَّين لتصيرَ قائدةً عظيمةً“.

كما ذكرنا سابقًا، بتنا نعرفُ الآن أنّ التفوّق في كلّ دَورٍ يتطلّب مواهبَ مميّزة، وأنّ هذه المواهب، بخلاف المهارات والمعرفة، يصعبُ جدًّا التدرّب عليها. ونحن متسلّحون بهذه المعرفة، يمكننا أن نحلّل بعض مسارات المهنة الطويلة الأمد. نحن نعرف أنّ المواهب الضروريّة لمهنة البيع، والمواهب الضروريّة للإدارة، مع أنّها لا تُناقض بعضها، فإنّها مختلفة- إذا تفوّقت في واحدة منها، فإنّ هذا لا يُبنيك كثيرًا عمّا إذا كنت ستفوّق في الأخرى. ويمكننا أن نقول الشيء ذاته بشأن المواهب الضروريّة للإدارة عبر مقارنتها بالمواهب الضروريّة للقيادة. وفي الواقع، يمكننا أن نقول الشيء ذاته عن جميع الأدوار- حتّى الأدوار التي تبدو للوهلة الأولى مُتشابهة.

مثلاً، فكّر في المسار التقليديّ لمهنة تكنولوجيا المعلومات. إذا عملت في مجال تكنولوجيا المعلومات، فإنّك ستنتجعه إلى بدء مهنتك كمبرمج حاسوب- تكتب رموز البرمجة- ثمّ تتقدّم لتصل إلى دَور محلّل الأنظمة، ثمّ تصميم أنظمة متكاملة. من المبرمج إلى محلّل الأنظمة: هاتان هما الدرجتان الأولىان على المسار التقليديّ لمهنة تكنولوجيا المعلومات. ولما كانتا متشابهتين في الظاهر، فإنّ هذه الطريقة تبدو طريقةً معقولةً لوضع بنيةٍ للأشياء.

في الواقع، هذان الدوران مختلفان إلى حدّ بعيد. يملك المبرمجون العظماء موهبةً التفكير التي تُدعى حلّ المشكلات. يريدُ أفضل المبرمجين أن يُعطوا جميع القطع لحلّ الأحجية. وعندما يتسلّحون بجميع القطع، فإنّ موهبتهم الخاصّة هي القدرة على إعادة تجميع القطع لكي تتلاءم جميعها تمامًا مع بعضها بعضًا. في حياتهم الشخصية، تجذبهم هذه الموهبة في أغلب الأحيان إلى أحجية الكلمات المتقاطعة أو محفّرات العقل، مثل تلك الموجودة في الفصل ٣. وفي حياتهم المهنية، تمكّنهم هذه الموهبة من كتابة آلاف الأسطر من رموز برمجة الحاسوب وتنظيمها بالترتيب الأكثر فعاليّة وكفاءة.

مع أنّه من الجيّد أن يمتلك محلّل الأنظمة هذه الموهبة، فإنّها ليست بالضرورة ذات صلةٍ بنجاحه في عمله. في المقابل، إنّ موهبة التفكير الأكثر أهميّةً بالنسبة إليه، تُدعى الصياغة. إنهم يسرّون بالحالات التي يواجهون فيها بيانات غير كاملة. عندما تنقصهم بعض الحقائق الأكثر أهميّةً، فإنّهم يستطيعون عندئذٍ أن يفعلوا ما يحبّون أن يفعلوه: تصميم سيناريوهات بديلة، ووضع النظريّات، وفحص نظريّاتهم تلك. وفي مجال عملهم، تمكّنهم هذه الموهبة من بناء أنظمةٍ شديدة التعقيد، من ثمّ فحص هذه الأنظمة لاكتشاف أيّ خللٍ فيها. وإذا وُجد خللٌ بسيطٌ في أحد الأنظمة، يضعون عندئذٍ سيناريوهات مختلفة ويضيقون نطاق الحلول المحتملة حتّى يحدّدوا تمامًا ما الذي ينبغي تغييره، وأين، ولماذا.

إنّ مواهب حلّ المشكلات والصياغة ليست مُتناقضة. من الممكن تمامًا أن يمتلك موظفٌ ما هاتين الموهبتين. لكن إذا كانت لديك نعمةٌ موهبة حلّ المشكلات، فإنّ هذا لا يعني بالضرورة امتلاكك نعمةً موهبة الصياغة. إنّ ترقية المبرمجين إلى محلّلي أنظمة لمجرّد أنّ مسار المهنة التقليديّ يُملّي عليك هذا، هو أشبه ما يكون برمية النرد العمياء. من المحتمل عندئذٍ أن ينتهي بك المطاف لأن تكونَ مع فريقٍ من الأفراد غير المنسجمين مع بعضهم، وكأنّكم فريقٌ من محلّلي البرامج الموهوبين.

قبل ترقية شخصٍ ما، افحص بدقة المواهب الضرورية للتفوق في الدور- مواهب السعي والتفكير والعلاقات الضرورية للنجاح. بعد تفحص الشخص والدور، لا يزال بإمكانك أن تختار الترقية. ولما كان لدى كل شخص درجة كبيرة من التعقيد، فإنك قد تقرر ترقية موظفك إلى وظيفة يجاهد فيها- لا يستطيع أي مدير أن يجد الوظيفة المناسبة طوال الوقت. لكن على الأقل تكون قد صرفت وقتاً لتوازن بين متطلبات الدور وموهبة الشخص.

لو أن مديري مارك أزعجوا أنفسهم بالتفكير ملياً في هذا الأمر، لربما استطاعوا أن يروا التوافق السيئ بين الوظيفة في واشنطن، التي تتطلب مراسلاً يحب إضافة نكهة وحيوية إلى ما يحدث، وبين مارك الذي كانت موهبته المسيطرة هي مقدرته على تهدئة الأمور.

## اصنع أبطالاً في كلِّ دورٍ يُؤدِّي ”كيف تحلُّ مشكلة قلة الاحترام؟“

حتَّى لو تفحصتَ المطابقة بين الموظف والدور؛ وفكرتَ فيها تفكيراً عميقاً، فإنَّه لا تزال لديك مشكلة. مهما تكن النتيجة التي توصلتَ أنت إليها، فإنَّ الموظف بلا استثناء سيرغب في الانتقال إلى درجة أعلى. إنَّ الموظف يريد أن يترقى. كلُّ إشارة تُرسلها الشركة تقول له إنَّه كلما ارتفعتَ درجته، كان ذلك أمراً أفضل. هناك راتبٌ أكبر، ولقبٌ أكثر إثارة للإعجاب، وخيارات أسهم أكثر سخاءً، مكتب فسيحٌ فيه مقعدٌ وطاولةٌ قهوة، كلُّ هذا وأكثر منه ينتظرُ الموظف السعيد الحظُّ على الدرجة التالية من السلم. لا عجب أنَّه يريد الانتقال إلى الدرجة الأعلى.

إنَّ أضواءَ الفلورسنت (النيون) المتألِّقة هذه ما هي إلاَّ إلهاءٌ مدمر. فهي لا تغري الموظف بالقفز من درجةٍ ما تفوقوا فيها، إلى درجةٍ أخرى يكون أدأؤهم فيها ضعيفاً، بل هي تولدُ عراقيلَ أيضاً- فبالق من الموظف الذين يحاولون التسلُّق زاحفين نحو عددٍ مُتزايدٍ من الدرجات القليلة. إنَّ النزاع وخيبة الأمل هما أمران حتميَّان. يجب أن تكون هناك طريقةٌ لإعادة توجيه طموح الموظف المحفز ودفعه في اتجاهٍ أكثر إنتاجية.

توجد طريقةٌ كهذه. اصنع أبطالاً في كلِّ دورٍ تؤدِّيه. اجعل كلَّ دورٍ يُؤدِّي بتفوقٍ مهنةً محترمة. ومع ذلك، سيبقى هناك موظفون كثيرون يختارون تسلُّق السلم التقليدي، وبالنسبة إلى الذين يحوزون موهبة إدارة الآخرين أو موهبة القيادة، سيكون قرارهم الخيار الصحيح. لكنَّ موظفين آخرين كثيرين، مسترشدين بحوافز غنيَّة فكرياً، سيقررون إعادة توجيه طاقتهم نحو النمو داخل دورهم الراهن. يتصوَّر المديرين العظماء شركةً فيها مسارات متعددة كثيرة تؤدِّي إلى الاحترام والمكانة الرفيعة، وإلى شركة تحمل أفضل السكتريرات فيها لقب نائب الرئيس، حيث يكسب أفضل المسؤولين عن خدمة الغرف ضعيفاً ما يحصل عليه مديروهم المشرفون، وحيث يُقدَّر كلُّ شخصٍ يؤدِّي دوره بتفوقٍ بشكلٍ علني.

إذا بدا لك أنَّ هذه الفكرة فكرةٌ وهمية، إليك بعض الأساليب التي يستخدمها المديرين العظماء لبناء شركة كهذه.

### مستويات الإنجاز

كم من الوقت يستغرقُ الشخص ليصيرَ متفوقاً في ميدانٍ قد اختاره؟ في دراسةٍ أُطلق عليها ”تطوير مشروع المواهب“، تفحص الدكتور بنجامين بلوم (Benjamin Bloom) من جامعة نورثوسترن (Northwestern)، مَهَنَ مَنْ يحتلُّون مكانةً عالميةً من النحَّاتين، وعازفي البيانو، وأساتذة لعبة الشطرنج، ولاعبى التنس، والسباحين، وعلماء الرياضيات، وأطباء الأعصاب. وقد اكتشف أنَّه عبر هذه المهن المتنوعة، يحتاج الأمر من عشر إلى ثماني عشرة سنة للوصول إلى كفاءة ذات مستوى عالمي. وإذا أبديتَ بعض الاهتمام، فإنَّه يعطيك أرقاماً أكثر تحديداً. إنَّه سيخبرك، مثلاً، بأنَّ الأمر يتطلب ١٧.١٤ سنة (أي نحو ١٧ سنة وشهرين) من أوَّل درس عزفٍ على البيانو إلى الفوز بمسابقات فان كليبورن (Van Cliburn)، أو تشايكوفسكي (Tchaikovsky) أو شوبان (Chopin) للعزف على البيانو. مع أنَّ أرقاماً كهذه يمكن أن تبدو دقيقةً أكثر بقليل ممَّا ينبغي، فإنَّ الفكرة العامة التي يرمي إليها الدكتور بلوم قد قُبِلت مع ذلك بصورة جيِّدة: أنَّ الفترة الزمنية الدقيقة ستختلف باختلاف الشخص والمهنة، لكن سواء أُمدرِّسًا كنت أم ممرِّضًا أم مندوب مبيعات أم مهندسًا أم قبطانًا أم نادلاً أم طبيباً أعصاب، فلا يزال الأمر يتطلب سنواتٍ لتصبحَ الأفضل على مستوى العالم. وكما لاحظَ أبقراط (Hippocrates)، الفيلسوف ومؤسس الطب الحديث، فإنَّ ”الحياة قصيرة، أمَّ الفنُّ فطويل“.

إذا أردتَ شركةً ما أن يُقارَب بعض موظفيها في كلِّ دور الأداء العالمي، يجب عليها أن تجدَ طرقاً لتشجيعهم على المحافظة على تركيزهم في مجال تنمية خبراتهم العملية. إنَّ تحديد مستويات إنجاز ذات درجاتٍ لكلِّ دور، هو طريقةٌ فعَّالة



جدًا للقيام بذلك.

اكتشف المحامون هذه الفكرة منذ وقتٍ طويل. يختار المحامي الشاب المتخرج حديثًا في كنيّة الحقوق ميدان خبرته العمليّة- قانون الشركات، القانون الجنائيّ، قانون الضرائب- ومن ثمّ يُوظّف في ذلك الميدان من قِبَل مؤسّسة قانونيّة ينضمُّ إليها كزميلٍ أصغر. وبعد أربع سنواتٍ أو خمس، سيُرقى إلى رتبة زميل، وبعد ذلك إلى زميلٍ أكبر. وكزميلٍ أكبر، سيُقبى يمارس القانون في ميدانه المفضّل. سيكون بكلّ بساطة أكثر براعةً وإنجازًا. أملاً أن يُرقى خلال السنوات الخمس المقبلة إلى نوعٍ من الشراكة داخل الشركة، حيث يبدأ كشريكٍ أصغر، وبترفعٍ إلى شريك، ومن ثمّ إلى شريكٍ أكبر. وكشريكٍ أكبر في الشركة، سيحصل على قدرٍ كبيرٍ جدًّا من الاحترام، وعلى راتبٍ سخّيٍّ جدًّا، لكنّه سيُقبى يمارس نوع القانون ذاته الذي كان يمارسه خلال الفترة التي قضاها كزميلٍ أصغر. سيصيرُ العملُ أكثرَ تعقيدًا، وسيكون لديه حقُّ اختيار العمل الأكثر إثارةً للاهتمام، والأكثر ربحًا. الفرقُ الوحيد هو أنّه قد صار الآن أحدَ الخبراء العالميين في ميدانه المفضّل.

نادرًا ما تُحسبُ المؤسّسات القانونيّة في طليعة المنظّمات، لكنّ باستخدامها مستوياتٍ إنجازٍ ذات درجات، فقد سبقَتْ بمراحلٍ معظم الشركات. ومع أنّ لدى جميع المحامين حريّة اختيار مسارات مهنة أكثر تقليديّة- ربّما الانتقال إلى إدارة محامين آخرين، أو يصيرون مستشارين قانونيين لشركة ما- فإنّ مستويات الإنجاز هذه تقدّم إلى المحامين بديلاً، ومسارًا محترمًا للنموّ على حدّ سواء. إنّ مسارًا يُتيح لهم الفرصة ليصيروا خبراء، وطريقةً بسيطةً لتتبع تقدّمهم.

ليس المحامون هم الوحيدين الذين أدركوا قوّة مستويات الإنجاز هذه. تُبنى المستويات في الطبّ من طالب طبٍّ مقبم إلى مستشارٍ أكبر خلال فترة خمس عشرة سنة على الأقلّ. وفي مجال الرياضة الاحترافيّة، يمكنك أن تقيس خبرتك العمليّة خلال تقدّمك من لاعبٍ في السنة الأولى إلى لاعبٍ في المرتبة الثانية، إلى مشاركٍ في مباريات، إلى نجمٍ مشهور. وفي المبيعات، قد يكون مجموع مبيعات وعمولات بيع تمكّنه من أن يكون عضوًا في (12) Million Dollar Round Table خطوةً أولى مهمّةً لمندوب المبيعات المبتدئ، لكنّ الوصول إلى الذروة يعني الانضمام إلى نادي الرؤساء حيث معيارُ العضويّة هو عشرة ملايين دولار مبيعات، وعلامات كاملة في خدمة الزبائن. ولا يُقاسُ تقدّمك في الموسيقى بترقيتك وانتقالك من عازف كمان إلى قائد فرقة موسيقيّة، بل من خلال رحلتك من عازف كمان أصغر في الكرسيّ الثالث، إلى عازفٍ فرقةٍ متقدّم أو زميل في مرتبة الكرسيّ الأوّل.

في الواقع، في كلّ مكانٍ يُجَلّ فيه التفوّق الفرديّ، ستجدُ مستويات الإنجاز هذه ذات الدرجات. وبالعكس، إن لم تستطع أن تجدها، فإنّ هذا يعني أنّ الشركة، إمّا بشكلٍ مقصود وإمّا من طريق الصدفة، لا تقيم وزنًا للتفوّق في ذلك الدّور. وبموجب هذا المعيار، لا تُعطي الشركات قيمةً للتفوّق في معظم الأدوار.

كما ذكرنا سابقًا، يثور المديرون العظماء ضدّ هذه الفكرة. فهم يعتقدون بدلًا من ذلك أنّ كلّ دورٍ يُؤدّى على مستوى التفوّق، هو ذي قيمة كبيرة، أي أنّ هناك براعةً فائقة في كلّ دور. إذًا، مهما بدا الدّور وضيعًا، فإنّهم يعملون بجدّ من أجل تحديد معايير ذات معنى تُساعدُ الموظّف الملتزم على تتبّع أثر تقدّمه نحو أداءٍ عالميٍّ المستوى.

- تقدّم شركة AT&T للاتّصالات حلولًا إلى مئات الشركات بواسطة مكاتب مساعدة. قرّر مديرو AT&T تنظيم مكتب تقديم المساعدة بحسب تعقيد سؤال الزبون. يُعالج المستوى الأوّل استفساراتٍ بسيطةً مثل، "كيف أشغلُ حاسوبي؟"، ويعالج المستوى الثاني قضايا أصعب بقليل. ويتعاملُ المستوى الثالث مع استفسارات المدعورين: "ماذا أفعل؟ أعتقد أنّي حطّمت محتويات شبكتي كلّها!"، إنّ هذه المستويات المتميزة ليست الطرق الأكثر فاعليّة لوضع هيكليةٍ للعمليّة فحسب- لكلّ مستوى سرعةً مختلفةً وحجم اتّصالاتٍ مختلف، وهلمّ جرّاء- بل إنّها تقدّم أيضًا مسار مهنةٍ للموظّفين الذين يريدون أن يكبروا ليصيروا فنيين أعلى مرتبةً بدلًا من أن يصيروا مديرين مُشرفين.
- وفي شركة فيليبس بتروليم النفطية (Phillips Petroleum) يزوّد المديرون موظّفيهم بمسار مهنة المهندسين التي يُنظر

إليها باحترام كبير. فإذا استطاع الموظف أن يظهر براعة في الإجراءات المطلوبة، فإنه يستطيع أن يتقدم من خلال المستويات المختلفة لمسار المهنة هذا، إلى أن يصل إلى مستوى منصب المدير، حيث سيُعترف به كأحد المهندسين الأكثر إنجازاً في الشركة.

• في منتصف الثمانينيات، عملت جالوب مع "آليد برووريز" (Allied Breweries) لقياس أداء السقاة في الحانات. إن إحدى علامات العظمة في عمل السقاة هي القدرة على تذكر لا أسماء الزبائن الدائمين فقط، بل المشروب الذي يطلبونه أيضاً. صمّمنا برنامجاً يُدعى "نادي المئة" (One Hundred Club). كلُّ ساقٍ يمكنه أن يبرهن على أنه يعرف مئة اسم من أسماء الزبائن ومشروب كلِّ منهم، سيُمنح مكافأة هي عبارة عن زرٍّ وجائزة نقدية. كانت المستويات تتدرج صعوداً إلى المستوى العالمي. وقدّمت أندية الخمس مئة (Five Hundred) جوائز أفضل وعلاواتٍ أكبر.

عندما بدأنا نادي المئة مع آليد برووريز، اعتقدتُ قلّة من المديرين أن أيّ ساقٍ في حانة سيصل إلى مستوى نادي الخمس مئة. لكن بحلول عام ١٩٩٠م، صارت جانيس كاي. (Janice K.)، وهي ساقية في حانة في شمال إنكلترا، العضوة الأولى في نادي الثلاثة آلاف. كانت تعرف أسماء ثلاثة آلاف زبون دائم ونوع المشروب المفضّل لديهم. من هذه الزاوية، كانت جانيس أفضل ساقية في العالم.

إنّ هذه الحقائق هي فقط لإظهار أنه في معظم الحالات، ومهما كان الشيء الذي تقيسه وتضع مكافأة له، فسيُحاول الناس التفوّق عليه.

هذه بعض الأمثلة عن مديرين يوجّهون موظّفين بتقديم مجموعة من المستويات التي تقودهم إلى أداءٍ عالميٍّ المستوى. إنّ مستويات الإنجاز هذه لا تقدّر بثمن بالنسبة إلى المدير. يستطيع المدير الآن عندما يواجه بهذا السؤال الشائك "إلى أين أتجه من هنا؟"، أن يقدم بديلاً محدّداً ومحترماً للسباق اللاهث الأعمى.

## توسيع النطاقات

إنّ مستويات الإنجاز هذه ستساعد بالتأكيد على إعادة توجيه تركيز الموظف ليصير في المستوى العالمي. غير أنّ جهود المدير لإعادة التوجيه نحو المهنة ستجد دائماً ما يُعيقها إذا كانت جميع إشارات الأجور تقول للموظف أن ينظر نحو الأعلى.

بالرغم من أنّ المال هو أداة تحفيز للجميع بطرقٍ مختلفة، فإنّ حقيقة الأمر هي أنّ عدداً قليلاً من الأشخاص ينفرون من المال. قد لا نتعطش جميعنا إلى المال، لكنّ أقلية ضئيلة منّا تجد المال بغيضاً فعلاً. لذلك، الحقيقة البسيطة هي أنّه من الأسهل بكثير بالنسبة إلى المديرين أن يُعيدوا توجيه الموظّفين نحو مسارات مهنة بديلة إذا كانت بعض هذه المسارات تتضمن زيادةً في الأجر.

إنّ خُطة الأجر المثالية ستسمح للشركة بتعويض الشخص بنسبة مباشرة لمقدار الخبرة العملية التي أظهرها في دوره الراهن- كلما توفّق أكثر، حصل على مبلغ أكبر. في الممارسة العملية، تصير هذه الخُطة المثالية أكثر تعقيداً نظراً إلى واقع كون بعض الأدوار ببساطة تفوق أهميتها الأدوار الأخرى. عند أخذ كلِّ شيء بعين الاعتبار، فإنّ أهميّة قبطان الطائرة تفوق قيمة المضيقة، وقيمة مدير المدرسة تفوق قيمة المدرّس، كما تكون قيمة مدير المطعم أكثر قيمة من النادل. يجب على أيّة خُطة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التباينات في الأهميّة.

لكن قبل أن نصمّم خُطتنا، نمتّع انحرافاً أخير عن المعتاد علينا أخذه في الاعتبار. إنّ بعض الأدوار التي تُؤدّى بتفوّق، هي أكثر أهميّة من أدوارٍ في أعلى السلم تُؤدّى بطريقةٍ متوسطة. إنّ المضيقة المتفوّقة هي ربّما أكثر قيمة من القبطان

المتوسط المستوى. والمعالم البارح هو أكثر قيمةً من المدير المبتدئ. والنادل النجم هو أكثر قيمةً من مدير المطعم الضعيف المستوى. يجب أن تكون خطة الأجر المثالية متطورة إلى درجة تمكّنها من أن تعكس هذا التداخل.

إنّها خطة بسيطة وفعّالة تدعى توسيع النطاق (Broadbanding). في كلّ دور، يُحدّد الأجر بتوسيع النطاق، حيث تتداخل النهاية العليا من المستوى الأدنى مع النهاية الدنيا من الدور الأعلى.

فمثلاً، في مؤسّسة ميريل لينتش (Merrill Lynch)، تكون النهاية العليا لنطاق الأجر للمستشارين الماليين هي أكثر من ٥٠٠٠٠٠٠ دولار في السنة. في المقابل، تبلغ النهاية الدنيا لمدير الفرع ١٥٠٠٠٠٠ دولار في السنة. إنّ هذا يعني أنّك إن كنت مستشاراً مالياً ناجحاً وأردت الانتقال إلى دور المدير، فإنّ عليك أن تتحمّل اقتطاع ٧٠٪ من الأجر. إنّ الجانب المفيد من الموضوع بالنسبة إلى المدير المبتدئ هو أنّ النهاية العليا لنطاق أجر المدير تعادل الملايين.

إذاً، في حين أنّ عليك أن تتحمّل الاقتطاع الأولي في الأجر البالغ ٧٠٪، إلا أنّك إن برهنت على تفوّك في إدارة الآخرين، عندئذٍ ستحصل في النهاية مكافآتٍ مالتةً كبيرة.

تبع شركة والت ديزني أسلوباً مشابهاً. يمكنك أن تحصل على ٦٠٠٠٠٠٠ دولار سنوياً كنادل لامع في أحد مطاعمهم الفاخرة. إذا اخترت التسلق إلى مسار مهنة مدير، فإنّ راتبك الأولي سيكون ٢٥٠٠٠٠٠ دولار سنوياً. ومرةً أخرى، إذا تفوّقت كمدير وارتقيت إلى الأعلى، ومن خلال مستويات الإشراف المتنوعة، فإنّ رزمة تعويضاتك قد تفوق ٦٠٠٠٠٠٠ دولار. لكنّ في البداية، سيقتطع نصف أجرك.

حتىّ المنظّمات التقليديّة ذات التسلسل الهرميّ بدأت باختيار استخدام "توسيع النطاق". يصف مارتن بي (Martin P)، قائد الشرطة في النصف الغربيّ من عاصمة الولاية، مسار المهنة التقليديّ من شرطيّ إلى رقيب شرطة- دور المشرف المباشر على أفراد الشرطة- إلى ملازم في الشرطة (ألغى دور الرقيب منذ سنتين)، إلى مساعد الرئيس، إلى قائد الشرطة. ويقول: "كان هناك وقت عندما كانت الطريقة الوحيدة لكسب المال هي الانتقال إلى الإدارة- الانتقال من شرطيّ إلى رقيب شرطة. والآن تتداخل جميع درجات أجوري. إذا كنت شرطياً عظيماً، فلا حاجة بك لتترقى إلى رتبة رقيب لتكسب المزيد. الحقيقة هي أنّ أفضل رجال الشرطة عندي يحصلون على أكثر ممّا يحصل عليه الملازم المسؤول عنهم".

ظاهرياً، تبدو فكرة توسيع النطاق مربكةً فكرياً ومشوشة. هل يُعقل أن يحصل موظفو الخطّ الأوّل على ضعفي أو ثلاثة أضعاف ما يحصل عليه مديروهم؟ هذا عالمٌ انقلب رأساً على عقب. لكنّ عند فحص فكرة النطاق بدقّة، تجد فكرة توسيع النطاق معقولةً.

أولاً، عندما يكون الأجر بموجب النطاق الواسع، فإنّه يقدّم إلينا طريقةً لتقدير قيمة الأداء العالميّ في دورٍ معيّن بطريقةٍ تختلف عن الأداء المتوسط في ذلك الدور. وكما هي الحال بالنسبة إلى مستويات الإنجاز، فحيثما يُججّل التفوّق، نرى فكرة توسيع النطاق. في المجال الرياضيّ المحترف، مهما كان المركز الذي يشغله، يحصل نجوم الرياضة في هذا المركز على أضعاف ما يحصل عليه اللاعبون ذوو المستوى المتوسط في المركز نفسه. وهذه القاعدة تنطبق على الممثلين والموسيقيين والفنانين والمغنيين والكتّاب. في هذه المهن كلّها، يشجّع النطاق الواسع للأجر الشخص على شحذ مواهبه، وهكذا يصل إلى المستوى العالميّ. ينصحنا المديرون العظماء بتطبيق المنطق ذاته على الأدوار كلّها.

ثانياً، بسبب تداخل نطاقات الأجور، يعمل مبدأ توسيع النطاق على إبطاء التسلق الأعمى اللاهث إلى الأعلى. فهو يدفع الموظفة إلى فتح عينيها وطرح السؤال التالي: "لماذا أسمى إلى الترقية التالية تلك؟ لماذا أندفع بشدّة لأصعد الدرجة التالية من السلم؟" دون مبدأ توسيع النطاق، يحجب جوابها عن هذه الأسئلة معرفتها أنّ الدرجة التالية ستأتيها بمالٍ أكثر. لكنّ بوجود مبدأ توسيع النطاق، يستطيع الموظف أن يُجيب فقط بفحص محتوى الدور وموازنة التوافق بين مسؤوليات هذا الدور ومواطن قوته. وستكون أجوبته أكثر نراهةً ودقّة. فهو على الأقلّ سيبنّي خياراتٍ مهنته على الدور المناسب له كما يبنّي

تلك الخيارات على الأمور الماليّة.

تستخدم بعض الشركات مبدأً توسيع النطاق إلى أقصى حدوده. في شركة تصنيع الأدوات الطبيّة سترايكر (Stryker) التي يبلغ رأس مالها بليون دولار، يتراوح نطاق أجور مندوبي المبيعات بين ٤٠.٠٠٠ دولار للمبتدئ، و ٢٥٠.٠٠٠ دولار لأفضل الأفضل. إذا قرّرت الانتقال إلى مرتبة مدير، عليك اقتطاع ٦٠٪ من الأجر- الراتب الأوّلي للمدير الإقليمي الجديد هو أقلُّ بقليل من ١٠٠.٠٠٠ دولار سنويًا. إنَّ ما يُثير الفضول هو أنَّ سقف الراتب لنطاق المدير- ٢٠٠.٠٠٠ دولار تقريبًا مع كامل التعويضات- هو أقلُّ من سقف راتب مندوب المبيعات. إنَّ أفضل مدير إقليمي في الشركة لا يستطيع مطلقًا أن يكسب مالا بقدر ما يكسب أفضل مندوب مبيعات. لماذا قرّرت سترايكر أن تفعل هذا؟ لأسباب متعدّدة: أنَّهم يعلّقون أهميّة كبيرة على أفضل مندوبي مبيعاتهم؛ وهم يريدون أن يُعروا أفضل مندوبي مبيعات ليقبوا قريبين من الزبائن أطول مدّة ممكنة؛ إنَّهم يريدون أن يفكّر كلُّ موظّف طويلاً وعمق قبل أن يصعدَ درجة المدير. مهما كانت أسبابهم، فقد برهنت خُطة أجورهم على أنَّها ناجحة جدًّا. مدعومةً بأفضل مندوبي مبيعات وأفضل المديرين في مجال الأعمال، حقّقت سترايكر نموًا سنويًا يُقدّر بنحو ٢٠٪ في المبيعات والأرباح في السنوات العشرين الفائتة.

إنَّ توسيع النطاق سلاحٌ حيويٌّ في مخزون أسلحة المديرين العظماء. إنَّه يقوّي وعدّهم بأنَّ كلَّ دورٍ عندما يؤدّى بتفوّق، ستُقدّر قيمته. وإذا كان مثال سترايكر يبدو متطرّفًا، تذكّر ما يلي: في أثناء المقابلات التي أجرتها مؤسسة جالوب مع المديرين العظماء، وجدنا رغبة ثابتة في توظيف الموظفين الذين، كما أدرك المديرين، قد يحصلون قريبًا على أكثر بكثير ممَّا حصلوا عليه هم.

## أعمال تمرّد مبتكرة

على المديرين العظماء أن يبقوا أحياء في عالمٍ عدائيٍّ. لا تقدّر معظم الشركات التفوّق في كلِّ دور. كما أنَّها لا تقدّم مساراتٍ مهنة بديلة لموظفيها. ولا يمنحون مديريها الحرّيّة لتصميم مستويات إنجاز ذات درجات، أو خُطط توسيع نطاقات الأجر. إذا وجدت نفسك وأنت تعيش في هذا العالم المحدود، ما الذي يسعك أن تفعله؟

يستطيع براين جاي. (Brian J.) أن يُجيبك عن سؤالك. ونصيحته هي: تمرّد بهدوء وابتكار. يتولّى براين إدارة فنّانين في شركة إعلام كبيرة. ارتأت شركته أنه من المناسب بناء تسلسل هرميٍّ معقّد، يتضمّن أكثر من ثلاثين درجة أجر بارزة، لكلِّ واحدةٍ منها منافع وزيادات محدّدة بوضوح. إنَّ إحدى القواعد ضمن هذه الهيكلية المفصّلة هي أنه لا يمكن ترقية إلى مركز بمستوى مدير إداريٍّ ما لم تتولّى إدارة أشخاص آخرين. وهناك قاعدة أخرى تقضي بأن يُمنح المديرين الإداريون فقط فوائد مثل خيارات الأسهم والسفر في مقاعد الدرجة الأولى.

يقول براين: ”وجدت نفسي في وضعٍ صعبٍ لا مفرٍّ منه. أردتُ أن أظهر لأفضل الفنّانين التصويريين لديّ مدى أهمّيّتهم وقيمتهم الكبيرة، لكنّ القواعد هي قواعد. لم أستطع أن أكافئهم بالترقية إلى مستوى مديرٍ إداريٍّ قبل ترقيةهم إلى دور مدير. غير أنّي لم أرغب في ترقيةهم إلى دور مدير؛ لأنّ موهبتهم لا تناسب هذا الدور. لذا، بدلًا من هذا، طلبتُ من كلِّ واحدٍ منهم أن يصيرَ معلّمًا ناصحًا للفنّانين التصويريين الجدد- هم لن يتولّوا إدارة هؤلاء الأشخاص، بل يُتوقّع منهم فقط أن ينقلوا إليهم خبرتهم العمليّة. ثمّ ذهبتُ إلى دائرة الموارد البشريّة وقلتُ إنَّ المعلم المرشد بالنسبة إليّ يُعادل مديرًا، ولهذا، فإنّ لي الحقّ في أن أرفقهم إلى منصب مديرٍ إداريٍّ. احتاج الأمر مني إلى إقناع الموارد البشريّة، لكن في النهاية حصلتُ على ما أريد“.

يروي جارث بي. (Garth P.) قصّةً مشابهة. إذ يُدير غارث قسم التكنولوجيا التطبيقية في إحدى شركات الطيران. وفي مرافقه الإنتاجيّة يوظف مئات المختصّين الفنيّين.

”كان أفضل مهندس لديّ يدعى مايكل بي. (Michael B.) لدينا بنية غير مرنة هنا. وكلّما أردنا أن نكافئ مايكل، كان علينا أن نرقّيه إلى أعلى السلم. بعد عشر سنوات من الترقية، وجد نفسه لا يعمل إلا قليلاً في مجال الهندسة- المهنة التي أحبّها، فيما يعمل أكثر وأكثر في إدارة الناس التي- إن أردنا أن نكون صريحين- يُعاني ويُصارع فيها. لذلك قرّرنا معاً أن ننشئ منصباً جديداً: مدرّب مهندسين.

سيكون مايكل في هذا المنصب عبقرياً متحوّلاً، لا يتدخل إلا في المشاريع الأكثر تعقيداً. وسيكون أيضاً المصدر الوحيد وصاحب الكلمة الأخيرة في ما يخصّ جميع المشكلات الهندسيّة التي واجهتها أيّ من الفرق الأخرى. وسيحرّر كلياً من أيّة مسؤوليات إداريّة. أصدرتُ مرسوماً بأنّ ذلك المنصب هو في منزلة وظيفة بمستوى نائب الرئيس، وحصلت على موافقة دائرة الموظفين، ثمّ رقيته. لا أستطيع أن أفكر في أيّ وقتٍ جعلتُ فيه موظّفاً أكثر سعادة“.

واجهت لورا تي. (Laura T.) وهي مديرة تنفيذيّة في شركة بتروكيميائيّة مقرّها تكساس، حالةً مُشابهةً لكنّها وجدتُ حلّاً لها بطريقةٍ مختلفةٍ بعض الشيء:

”لديّ أشخاصٌ كثيرون يريدون أن ينموا وهم يستحقّون التقدير، لكنّ لأننا لا ننمو الآن، فلا توجد مناصب جديدة متوافرة. لذلك أختارُ الأعلى أداءً من بينهم وأعيّنهم في مشاريع خاصّة. هذه المشاريع مخصّصة لهذا الغرض فقط. ولها أهداف محدّدة وخطّ زمنيّ محدّد. عندما يتحقّق الهدفُ ينفضُ الفريق. إنّ مشاريع خاصّة كهذه مفيدةٌ جداً بالنسبة إليّ لأنّها تُعطي موظّفيّ الموهوبين فرصةً للنموّ، وفي الوقت ذاته، تتيح لي الفرصة لتقدير كلّ واحدٍ منهم على العمل المتفوّق الذي يقوم به- حصلت على إذنٍ من دائرة الموارد البشرية لمكافأة كلّ ناجحٍ من أعضاء الفريق بتقديم شهادة هديّة له لقضاء فرصة نهاية الأسبوع في دالاس وتذاكر لحضور مباراة فريق كاوبويز (Cowboys). إنّ تقديراً كهذا قد لا يبدو أمراً كبيراً بالنسبة إليك، لكن بالنسبة إلى شركة بتروكيميائيّة تقليديّة مثل شركتنا، فهي طريقة جديدة كلياً في التفكير“.

إنّ كلّ واحدٍ من هؤلاء المديرين يقدّم بأسلوبه الخاصّ مساراتٍ بديلةً نحو النموّ والمكانة المرموقة، ويصمّم طرقاً مبتكرة لمكافأة الموظفين على أدائهم المتفوّق وهو يُناور في عالمٍ تحكمه القوانين المقيدة، دون أن يرقّيهم بالضرورة خارج دورهم الراهن. إنّ كلّ مديرٍ من هؤلاء المديرين يُحاولُ أن يخلق أبطالاً في كلّ دور.

[12](#) هي منظمةٌ عالميّة مخصّصة بالشؤون الماليّة والمعايير الأخلاقيّة للمهن الماليّة، لا سيّما التأمين على الحياة. تأسّست عام 1927م، ويشكّل أعضاؤها ما نسبته أقلّ من 1٪ من مجموع العاملين في هذه المهن في كلّ أنحاء العالم (الناشر).

## ثلاث قصص ومهنة جديدة

“ما القوة التي تدفع المهنة الجديدة؟”

لاشك أن مُنَاخَ الأعمال الذي لا يمكن التنبؤ به اليوم قد سبب نقلةً في علاقة ربّ العمل بالموظف. لم يعد باستطاعة أرباب العمل، وهم مُدركون لحاجتهم إلى الذكاء والفطنة، أن يضمّنوا وظيفةً تدوم مدى الحياة. إن كل ما يستعدُّ أرباب العمل أن يمنحوه للموظف هو إمكانية التوظيف مدى الحياة: “سوف نقدّم إليك خبرات يمكن تسويقها ممّا يجعلك جدًّا بالنسبة إلى أرباب عمل آخرين، إن اضطررنا إلى تخفيض تكاليف عملنا”. إن هذه بالتأكيد نقلةٌ ممّا كان الوضع عليه قبل عشرين عامًا، لكنّ المديرين العظماء يؤكّدون بإصرار أنّ هذه النقلة هي نقلةً اصطناعيّة. لم يتغيّر إلا القليل من جوهر الأمور. لا يزال الافتراض الجوهري للحكمة التقليديّة حول المهن هو ذاته، ولا يزال افتراضًا خاطئًا.

إنّها تفترض أنّ الطاقة الضروريّة للمهنة يجب أن تنبثق من رغبة الموظف في تحسين نفسه، وفي الحصول على خبرات كثيرة جدًّا. كما ينبغي ألا يبقى المرء طويلاً في دور واحدٍ بعينه. بدلاً من هذا، عليه أن ينتقل من دورٍ إلى دورٍ في نهاية كلّ سنتين، حتّى تصير سيرته الذاتيّة، بمرور الوقت، متنوّعة تتركّ انطباعاً حسناً. بحسب شروط التوظيف مدى الحياة، كان الموظفون الذين يملكون السير الذاتية الأكثر إثارة للإعجاب، هم الذين يكونون اختطافهم من قبل شركة جديدة أكثر احتمالاً. قد يكون الموقع مختلفاً، لكنّ الافتراض هو ذاته: الخبرات المتنوّعة تجعل الموظف جدًّا. إذًا، من وجهة نظر الحكمة التقليديّة، يمكن فهم المهنة في أبهى صورها على أنّها بحثُ الموظف المركّز عن خبرات مثيرة للاهتمام وقابلة للتسويق.

لا يتفق المديرين العظماء مع وجهة النظر هذه. إنّ اكتساب خبرات متنوّعة أمر مهمّ، لكنّه هامشي بالنسبة إلى المهنة الناجحة. إنّه شيءٌ كمالٍ وليس قوّة دافعة. إنّ المصدر الحقيقي للطاقة بالنسبة إلى المهنة الناجحة، كما يقولون، ينبثق من مكانٍ آخر. استمع إلى بعض قصصهم وستبدأ باكتشاف مكان انبثاقه. إنهم يروون قصصاً عن أشخاصٍ خطّوا خطوةً إلى الأمام، ونظروا في المرآة، واكتشفوا شيئاً عن أنفسهم. في بعض الحالات، كان الشخص ينظر في المرآة بصورة تلقائيّة. وفي حالاتٍ أخرى، كان عليه أن يُدير رأسه قبل أن يرى نفسه بوضوح. هناك قصصٌ حيث كان اكتشاف الذات تأكيداً للبقاء في المهنة. وهناك قصصٌ، مثل القصص الثلاث التالية، حيث يحفز اكتشاف الذات على إجراء تغييرٍ في الاتجاه. لكنّ مهما كانت تفاصيل القصة، فهي دائماً القصة نفسها.

تكشف قصصهم المتكرّرة أنّ الاكتشاف الذاتي هو القوّة الدافعة والمرشدة للمهنة الناجحة. إنّ الطاقة الضروريّة للمهنة الناجحة تنجم عن اكتشاف المواهب الموجودة أصلاً وليس من اكتساب الكثير من الخبرات التي يمكن تسويقها. والاكتشاف الذاتي عمليّة طويلةٌ لن تتحقّق أبداً. غير أنّ المديرين العظماء يعلمون أنّ هذا البحث للحصول على فهمٍ كاملٍ لمواهبك ومجالاتك التي ليست ضمن مواهبك، هو بعد ذاته الذي يعمل كمصدرٍ للطاقة التي تمدّ مهنتك بالقوّة.

### رقم 1: قصة الدكتور نو (No)

كان جورج إتش. (George H.) نائب الرئيس للتنمية في شركة كبيرة لتطوير العقارات. وكان قد تسلّق مراتب عديدة كمدير مشروع، والآن وهو في منتصف فترة مهنته، وقد وجد نفسه الرجل الثاني بعد شخص مُبدع ومتحدّث لبق ومُخاطرٍ يدعى هاورد بي (Howard P.). كان جورج ملائمًا جدًّا لدوره. وبينما كان هاورد يخطّط لمشاريع مُكلفة وتفصيليّة بشكل جنونيّ، كان جورج يحدّد جميع العقبات والمخاطر التي كان من الممكن أن توقّف خُطة هاورد. كان جورج يطلق على عمله هذا “استعراض المرعبين”. كان الجميع يدعون جورج “الدكتور نو” (لكثرة اعتراضاته واستخدامه لكلمة نو (No) والتي تعني “لا، بالعربيّة”).

كان الآخرون يكتون الاحترام والإعجاب للدكتور نو. إذ كان شخصًا جديرًا بالاحترام وشجاعًا، وهو يَنشد التفاصيل. وكانت الشركة كلُّها تعلمُ أن كلَّ حُطَّةٍ كانت تكتسبُ قوَّةً بتعرُّضها لنار الدكتور نو المنقَّية. لقد كان من أكثر المديرين التنفيذيين فائدةً وقيمةً.

ثمَّ غادر هاورد الشركة وترقى الدكتور نو، وسرعان ما فقد إعجاب زملائه. السبب هو أن موهبة الدكتور نو المحددة كانت أن يجعلَ من الأمور الكبيرة أمورًا صغيرة. كانت هذه الموهبة قد مكَّنته من أخذ أفكار هاورد الجنوئية وتجزئتها إلى مشاريع يمكن التحكُّم فيها، ثمَّ تحليلها من ناحية التكلفة والفوائد والمخاطر. لكنَّ هذه الموهبة قد صارت بلا فائدة دون المادَّة الخام- دون شخصٍ حالمٍ بفكرةٍ ضخمةٍ غير مألوفة. غير أن ذلك الحالمَ قد انتقل إلى مكانٍ آخر.

كان هناك آخرون في الشركة على استعدادٍ الآن لأن يتقدِّموا إلى الدكتور نو بأفكارٍ تُماثلُ في ضخامتها ارتفاع قمَّة إيفرست، لكنَّه كان يُسارع فورًا إلى تجزئتها إلى مشاريع متوسطة ومشاريع صغيرة بمخاطر قليلة. ولمَّا كانت الفكرة تتفكَّك على هذا النحو، كانت تفقدُ تأثيرها ولا تعود تستحقُّ الجهدَ الذي سيُبدلُ من أجل تنفيذها. في منتصف سنته الأولى، كان الدكتور نو قد أوقفَ جميع المشاريع.

كان الدكتور نو يعرف ما يفعله، لكنَّ ممَّا يدعو إلى الاستغراب، أنَّه لم يتمكَّن من أن يحولَ دون حدوثه. عندما كان يتخيَّل ضخامة المخاطر والمتغيِّرات الكثيرة، والتي كانت جميعها خارج نطاق سيطرته، كان يشعر بانقباض في حلقه. وعندما كان يفكر في المشروع ويتخيَّله في ذهنه بتفاصيله الضخمة، كان حلقه ينقبض بشدَّة إلى درجةٍ لا يكادُ يكون معها قادرًا على أن يتنفس. حدث هذا الأمرُ عدَّة مرَّات، وكان في كلِّ مرَّة أسوأ بقليل ممَّا قبلها. صار يشعر بألمٍ جسديٍّ في أثناء عمله، ونبوَّة دُعر أيضًا.

يُمكن لمشاعر دُعر كهذه أن تؤدِّي في بعض الأحيان إلى توضيح الأمور. وبمرور الوقت في تلك السنة، صار الدكتور نو يدرك ما كان كلُّ شخصٍ آخر يعرفه ويفهمه أيضًا: أنَّه لن يستطيع أن ينفذ أيَّ شيء. المواهب التي كانت ذات فائدة كبيرة له عندما كان شريكًا للشخص الحالم، ستخفق الشركة إلى الأبد. إذا ما ترك لأسلوبه الخاص، فسَيقتلُ دائمًا الأفكار الكبيرة. وهكذا أراح الدكتور نفسه من تلك الوظيفة. وخطَّط لبيصيرٍ متعهدًا مستقلًا حيث كان يُدفع له لتوليد الكثير والكثير من الأفكار الصغيرة وتصميمها ثمَّ تنفيذها. إنَّه يستطيع أن يتنفس الآن بسهولةٍ أكثر.

## رقم ٢: قصَّة مؤثِّرة

تملك ماري جي. (Mary G.) أصابع قويَّة وثابتة بقدر ما تبدو عليه، وكذلك تملك ساعدين قويين. وعندما تقفُ منتصبَّة الهامة بجانبك، يبدو كتفاها وكأنَّهما تمتدَّان من جدارٍ إلى جدار، وعندما تمدُّ يدها إلى الخلف لترفعَ شعرها بعيدًا عن وجهها، تلاحظ أن لمرفقيها شكلًا دائريًا بصورةٍ تدعو إلى الدهشة. وعندما تتكئ عليهما، يبدو كأنَّهما على بعد سِتَّة إنشات (١٥سم) من بعضهما. إنَّه شعورٌ مريح.

ماري مُعالجةٌ بالتدليك، وقد وُلدت لكي تلمس. ”أجسادُ الآخرين تفتِّني. عندما يستلقي شخصٌ ما أمامي، تبدو بشرته شفافة. أستطيع أن أرى أربطة العضلة ممتدَّة حول عظام كتفه، إلى الوراء، وإلى أسفل قدميه. وأستطيع أن أرى أين تكونُ العضلات مشدودة وأين تكون ملتفَّة على شكل عقدة صغيرة غاضبة. وأكاد أرى الأعصاب أيضًا. وأشعر أن شخصًا ما تحتاج أعصابه إلى ضرباتٍ طويلة تضخُّ الدم في العضلات. وشخصٌ آخر قد يفضِّلُ تدليك الشياتسو الياباني. ذلك أسلوبٌ تُستخدم فيه بعض نقاط الضغط في الجسم لإثارة نهايات الأعصاب وفتح الجملة العصبية بكاملها. إنَّ كلَّ شخصٍ مختلف عن الآخر“.

بعد ثلاث سنوات من انتهاء تدريبها، وجدت ماري نفسها المعالجة الأكثر طلبًا في منتجع أريزونا الصحيِّ حيث كانت

تعمل. لقد انتشرت الأخبار عنها. إذا أردت تدليكيًا يُستخدم فيه الضرب واللكم، يُرخي عضلاتك ويفتح مساماتك لكن دون ألم، عليك أن تحدّد موعدًا مع ماري.

سرعان ما قرّر ربّ عملها أن يرقّيها لتتولّى إدارة جميع معالجي التدليك في المنتجع. كان هذا يعني مالا أكثر وفوائد أكثر ومواعيد أقلّ تدلّك فيها بنفسها. فصارت حالتها مُزريّة.

”لقد افتقدتُ العلاقة الحميمة. كمعالجة تدليك، أفقُ في غرفة مع شخصٍ آخر لمدة ساعة أو أكثر، وأنظر من خلال جلدهم وأرى ألمهم وأخفّف عنهم. صرتُ أحبُّ كلَّ واحدٍ منهم أكثر بقليل. أحبُّ الرضى الذي أشعر به مباشرةً عند تحرير شخصٍ ما من ضغوطه. إنهم يظهرون بمظهرٍ مختلفٍ حالاً بعد الانتهاء. ويبدو جلدهم أكثر إشراقاً وعيونهم أكثر صفاءً. وأعرفُ أنّ هذا سيّدم. إنّه شعورٌ رائعٌ بالنسبة إليّ وأرجو أن يكون كذلك بالنسبة إليهم“.

أرادت ماري استعادة ذلك الشعور. فاستقالت من وظيفتها، وانتقلت إلى لوس أنجلوس، وأسست عيادتها الخاصّة. لقد صار دفترُ مواعيدها ملائناً، ومرةً أخرى استطاعت ماري أن تلمسَ الناسَ كلَّ يوم.

### رقم ٣: قصّة ماندي والمصمّمة

قابُلنا ماندي في الفصل الخامس. إنّها مديرةٌ دائرةٍ تصمّم شعاراتٍ وصورًا أخرى لتسويق العلامة التجارية الخاصّة بأحد المنتجات. وهي تسردُ القصّة التالية:

”لقد ورثتُ هذه المرأة، وهي مُستشارة تصميم تُدعى جانيت (Janet). لدى مُستشارة التصميم مسؤوليتان: أوّلاً، التفاعل مع الزبائن ومعرفة حاجاتهم؛ ثانيًا، إدارة المصمّمين لكي يُتّبعوا ويقدموا ما يريده الزبون. كانت جانيت طموحةً جدًّا وموهوبةً جدًّا، لكنّها لم تكن تؤدّي أيّ واحدٍ من هذين الدوّرين جيّدًا. لم تكن فاشلة، لكنّها لم تكن نجمًا أيضًا. وكانت هي من نوع الأشخاص الذين يحتاجون لأن يكونوا نجومًا.

”أدركتُ سريعًا أنّي اعتقدتُ أنّها ضعيفةٌ المقدرة، ولذا تعيّر موقفيها سلبيًا. لم تخبرني بذلك مباشرةً، لكنّي سمعتُ من أفضل صديقاتها في المكتب أنّها تريد منّي أن أطردّها لكي تستطيع أن تحصل على تعويضٍ بطالة. إنّها تضايقتني لأنّها لا تُصارعني، لكنّي لن أسمح لها مُطلقًا بأن تتلاعب بي لتجعلني أطردّها. أردتها أن تكونَ صادقةً مع نفسها بخصوص مشاعرها ونيّاتها. أردتها أن تدركَ في نهاية المطاف أنّها ستُكافئُ لأجل نزاهتها.

”ولذلك انتظرتُ، وخلال فترة أربعة أشهر ابتدأنا نتحدث، حيث ناقشنا أداءها ومواطن قوّتها وضعفها، ما تحبُّ وما لا تحبُّ، وهكذا أخبرتّها بأن الخطأ ليس خطأها كونها لا تتفوّق في هذا الدّور، لكن علينا معًا أن نجدَ حلًّا.

”ثمّ في يومٍ من الأيام، خطر لي أنّها يجب أن تعودَ إلى الجامعة وتصيرَ مُصمّمة. كانت فضوليّةً جدًّا بشأن العمل، وخلافةً جدًّا، كما كانت تفضّل أكثر بكثير أن تعملَ وحدها. دارت هذه الفكرة في رأسها فترةً من الوقت ثمّ عملت بموجبها. التحقّت بجامعة نيويورك، وحصلت على شهادتها، وهي الآن تعمل مصمّمةً في وكالة إعلانات كبرى، وهي ناجحةٌ جدًّا.

”لم تكن جانيت شخصًا سيّئًا. لقد اختارتُ فقط المهنة الخطأ، وحيث إنّها بدأت تلك المهنة، لم ترغب في الاعتراف بأنّها أخطأتُ في اختيارها. فساعدتها أنا“.

حيث إنّ اكتشاف الذات هو مصدرُ الطاقة للمهنة الناجحة، يرسم الآن المديرون العظماء هذه الصورة لها. مسترشدةً ربّما باختيارها لاختصاصها في الجامعة، وربّما بعائلتها، أو قد تحكّمها الضرورة، تختار الموظّفة دورها الأوّل وتنهكُ في معترك العمل. وهي ليست واثقةً بقدرتها على الأداء، وغير واثقةٍ بمواهبها وبالجانِب التي ليست ضمن المواهب. وعندما تتحقّق مستويات معيّنة من الأداء، تنتقل عندئذٍ إلى أدوارٍ مختلفة، أو ربّما تنمو بكلِّ بساطة ضمن ذلك الدّور. في كلتا



الحالتين، تقع المسؤولية عليها الآن لتنظر في المرأة وتساءل: ”هل أشعرُ بالبهجة والإثارة في هذا الدور؟ هل يبدو أنني أتعلّم هذا الدور بسرعة؟ هل يُعدُّ أدائي جيّدًا في هذا الدور؟ هل يولّد هذا الدور فيّ القوّة والرضى؟“، إنّها مسؤوليتها أن تصغي إلى الأدلّة والإشارات.

قد تكون بدأت في المبيعات ثمّ انتقلت إلى التسويق- في هذا الدور الجديد، هل تحبُّ عدم الاتّصال المباشر بالزبون؟ هل تحبُّ التعامل مع النماذج والمفاهيم المتأصلة في التسويق، أم أنّها تفتقد إلى التفاعل المباشر وإلى معرفة أنّها هي، وهي وحدها، قد حقّقت تلك المبيعات؟ ربما ابتدأت كمضيفة ثمّ انتقلت إلى دائرة التدريب- هل تحبُّ مساعدة المضيفات الجدد في تطوّرهنّ، أم هل تتوق إلى العمليّة الدراميّة وإلى التحدّي المتمثّل في كسب ثقة المسافرين المتعبين والمتوتّرين؟ إنّها تتعلّم وهي تنظر في المرأة. إنّ كلّ خطوة هي فرصة لاكتشاف شيءٍ إضافيٍّ عن مواهبها والمجالات التي ليست ضمن هذه المواهب. هذه الاكتشافات ترشدها وتقودها في خطواتها التالية والتي تليها وهلمّ جرّاً. لم تعد مهنتها بحثًا أعمى عن الخبرات التي يمكن تسويقها، ولا تسلّقًا لاهنًا إلى الأعلى. لقد صارت مهنتها سلسلة قراراتٍ شديدة الدقّة حينما حصرت مجال تركيز أفكارها في ذلك الدور، أو تلك الأدوار، حيث مواطن قوتها- مهاراتها ومعرفتها، ومواهبها- تتلاقى ويتردّد صداها.

ربّما يعرف معظم الناس في أعماقهم أنّ اكتشاف الذات مهمٌّ لبناء مهنة ناجحة. إنّ الفرق يكمن في طريقة استخدام المديرين العظماء لاكتشاف الذات.

أولًا، يمنحون اكتشاف الذات دورًا مركزيًا، ويجعلونه توقّعًا واضحًا لكلِّ موظّف. يصف مايك سي. ( Mike C. ) وهو مديرٌ في شركة إرشادات سياحيّة، كيف يحوّل اكتشاف الذات من مفهوم نظريٍّ إلى مطلبٍ بسيطٍ وعمليٍّ:

”عندما ينضمُّ شخصٌ ما إلى الفريق، أقول له إنّ أحد أهدافنا الرئيّسة في العمل معًا هو مساعدته في اكتشاف هويّته. اطلب منه أن ينظر في المرأة، وإذا لم يعرف كيف يفعل ذلك، فاطلب منه أن يستخدم امتحان الكآبة ليلة الأحد. إنّ كان لا يشعر بتلك الوخزة الخفيفة من حزنٍ وكآبة ليلة الأحد، أي أنّه إذا وجد نفسه وهو يتطلّع بالفعل بشوقٍ إلى الأسبوع المقبل، عندئذٍ يجب أن يتوقّف ويسأل نفسه: “لماذا؟” ما الشيء الذي يحبّه كثيرًا في هذا الدور؟ مهما كان جوابه، ينبغي أن يكتبه بسرعة وأن يحرص على الاحتفاظ به في ذهنه عندما يختار دورًا آخر.

”إذا شعر بأنّ كآبة ليلة الأحد تنكرّر كلّ نهاية أسبوع، عندئذٍ لا يكون الخطأ هو بالضرورة خطأه. ليس الأمر عجزًا معيّنًا لديه. لكنّ عليه أن يسأل السؤال ذاته: “لماذا؟” ما الذي يحتاج إليه ولا يعطيه إيّاه دوره الراهن؟ مرّة ثانية، عليه أن يتدكّر جوابه عندما يبحث عن أمكنةٍ أخرى يعمل فيها“.

إنّ المديرين مثل مايك سي. لا يفترضون أنّ اكتساب خبرات متنوّعة هو فكرة سيّئة، إنّما هم يريدون القول فقط إنّه أمرٌ غير كافٍ. إنّهم يعلمون أنّ الموظّف سيفشل في أن يجد الأدوار التي تُناسبه إذا ما صُرف من مهنته وقد أتخّم نفسه بالمهارات والخبرات في حين أهمل النظر في المرأة- وهو أسلوبٌ لبناء مهنة ما من المحتمل أن تنجح بقدر محاولة بناء جسمٍ سليم بتعاطي الفيتامينات وحبوب الحمية وإهمال التمارين الرياضيّة في الوقت نفسه.

ثانيًا، يشدّد هؤلاء المديرين النمذجييون على أنّ هدف اكتشاف الذات ليس إصلاح الجوانب التي لديك، والتي لا تُعدّ ضمن المواهب. ليس الهدف ”تحديد الفجوات في مهاراتك وملاؤها“، كما تصفه دوائر الموارد البشريّة العديدة بكلماتٍ مهذّبة. في روح البصيرة الثاقبة التي تقول ”إنّك لا تستطيع أن تضع في الداخل ما قد تُرك في الخارج“، إنّ هدف اكتشاف الذات هو أن تعرف نفسك حتّى تستفيد ممّا أنت عليه. إنّ الهدف هو أن تسيطر على مهنتك وأن تتخذ قراراتٍ مبنيةً على المعلومات، وأن تختار بالتدرّج الأدوار التي تمثّل الملاءمة الجيدة المتزايدة لمواهبك الطبيعيّة.

## المدير والمهنة الجديدة

كيف يمكن للمدير أن يمدد يد المساعدة؟ في المهنة الجديدة، الموظف هو النجم. إنَّ المسؤولية تقع عليه لسيطر على مهنته ويتحكّم فيها. ومسؤوليته هي أن ينظر في المرآة ويتخذ القرارات الصائبة بناءً على ما قد اكتشفه. لكن، ما الدور الذي يجب أن يؤديه المدير؟ إنه لم يعد مسؤول الباب الذي ينتقي من بين المتوسّلين الأكثر جاذبيّة والأكثر مهارة والأكثر خبرة. فما دوره إذاً؟

يمكن أن يقدم شخص ما حجة تقول إنه ما دام الموظف هو النجم؛ ولما لم تعد الشركات تضمن التوظيف مدى الحياة، فإن دور المدير قد صار أقل أهمية. يجب أن يساعد المدير موظفيه في التركيز على الأداء اليومي، لكنّ عليه ألا يهتم بوجهتهم في الغد. يجب على الموظف أن يكتشف هذا بنفسه. بالإضافة إلى هذا، إذا استثمر المدير وقتاً كثيراً في موظفيه، فإنه سرعان ما يُصاب بخيبة الأمل. وإذا ما أخذنا سرعة التغيير اليوم بعين الاعتبار، فإنه سيتهي به المطاف بإنهاء عمل الأشخاص الذين رعاهم ودرّبهم بعناية كبيرة.

إن أفضل المديرين يرفضون هذا المنظور. إنهم يعلمون أن باستطاعتهم في هذه المهنة الجديدة أن يقوموا بأدوار مهمّة. إنهم يستطيعون أن يمهّدوا الملعب. إنهم يستطيعون أن يحملوا همّ المرآة، كما يستطيعون أن يوجّدوا شبكة أمان.

## المديرون العظماء يمهّدون الملعب

لهذا السبب يكون خلق أبطال جدد، وتصميم مستويات ذات درجات من الإنجاز، وتأسيس خطط أجور بتوسيع النطاق-كله مهمًا. إن هذه الأساليب توفر بيئة حيث المال والمكانة الجيئة ينتشران في أرجاء المنظمة. ولما كان الموظف يعلم الآن أن باستطاعته الحصول عليهما من خلال مسارات مختلفة متعدّدة، يصير المال والمكانة الجيئة عاملين أقل قيمة في عملية صنع قراره. إنه حرّ في اختيار مساره بناءً على معرفته الراهنة لمواهبه وجوانبه التي ليست ضمن المواهب. قد يكون لا يزال يخطو خطوة خاطئة بين فترة وأخرى، مع ذلك فإن هناك احتمالاً كبيراً بأن لا يكون تركيزه على الأدوار التي يتفوق فيها فحسب، بل على الأدوار التي تجلب له الرضى الدائم، والأدوار التي يتوق إلى القيام بها منذ زمنٍ طويل جداً.

في هذا الملعب الممهّد، تسمع محادثات لم تفكر قط في أنك ستسمعها. محادثات مثل تلك التي أجراها جف إتش. مدير مبيعات برامج الحاسوب، مع مديره المشرف:

”أنا أحبّ دوري. وأنا أفضل من يقوم به في الشركة. وأنا أكسب المال الكثير بالقيام بهذا الدور. وأنا لذي تأثير أكثر ممّا اعتقدت يوماً أنه ممكن في حياتي. وهكذا قلت لمديري: «إنّ هدفك الوحيد في ما يخصني هو أن تتأكد من أنّي لن أحصل أبداً على ترقية أخرى. إذا استطعت أن تفعل ذلك، ستربحني مدى الحياة»“.

## المديرون العظماء يحملون المرآة

يتفوق المديرون العظماء ”بحمل المرآة“. ويتفوقون بتقديم تغذية راجعة عن الأداء. لا تخلط بين هذه العملية والعمل الروتينيّ المتمثل في تقييم الأداء الذي يقدمونه مرّة في السنة، وتعبئة نماذجه المعقّدة وتركيزه العلاجي؛ أو بين التغذية الراجعة العقيمة والعشوائية لاختيار موظف الشهر. التغذية التي يقدمها المديرون العظماء مختلفة.

إنها النوع ذاته الذي تقدّمه لورا، المديرية التنفيذية في شركة البتروكيماويات إلى موظفيها. إنها تصف برنامجاً يُدعى ”Excel“ حيث تجتمع مع كل واحدٍ من الاثنين والعشرين موظفاً هي مسؤولة عنهم مباشرة، وذلك مرّة كل ثلاثة أشهر. ”في هذه الاجتماعات، نراجع بسرعة الأشهر الثلاثة الأخيرة. ثمّ نتقل إلى الجزء الجيد- الأشهر الثلاثة المقبلة. ما الخطأ، والأهداف؟ وأي قياسات سنستخدم؟ نتحدّث مع كل واحدٍ منهم بشأن ما يستمتع بالقيام به وكيف يمكن أن نضع هيكلية

محدّدة ليتمكّنوا من القيام بالمزيد من هذا العمل“.

رئيس قسم الشرطة مارتن بي. (Martin P.) أقلّ تنظيمًا ولديه الأنواع ذاتها من الأحاديث. ”لديّ ستّة عشر موظّفًا تحت مسؤوليّتي مباشرة. وأصرف مع كلّ واحدٍ منهم عشرين دقيقة تقريبًا كلّ أسبوعٍ نتحدّث خلالها بشأن أدائهم والمشروع الذي يعملون عليه، وكيف يمكن تحسين العمل، وما أستطيع أن أفعله لتقديم المساعدة. هذه المناقشات تحدث طوال الوقت. ذهبتُ الشهر الفائت مع أحد موظّفيّ لحضور مؤتمر. لم ننجزُ أيّ شيءٍ في المؤتمر. لكنّنا فعلنا ذلك ونحن في الطائرة وفي السيّارة التي استأجرناها وفي أثناء تناول طعام العشاء وفي بهو الفندق“.

يخصّص جفّ إتش. في برنامجه وقتًا لیسافر مع كلّ واحدٍ من مندوبي مبيعاته لمقابلة الأشخاص الذي اتّصلوا به، مرّة أو مرتين كلّ ثلاثة أشهر. ”أحاول أن لا أقوم بدور الفارس على الحصان الأبيض لإنقاذ مندوب المبيعات. بدلًا من هذا، أسافر معهم وأستمع إلى التحدّيات التي تواجههم وأراقبهم مع الزبائن. أحتاج لأن ألقى نظرة عليهم في أثناء العمل. وعندما نعود إلى المكتب أعيّد عليهم ما قد رأيتُه. ثمّ نتحدّث بشأن الخطط والأهداف، ونفكر معًا في أفضل الطرق لتقدّم نحو الأمام. إنّ دوري ليس التصحيح أو الإصلاح. إنّ دوري هو أن أبقّيهم مُدركين لأسلوبهم وواقعهم بالنسبة إلى ما هو ممكنٌ تحقيقه باستخدام ذلك الأسلوب“.

يستخدم مديرون عظماء آخرون أساليبٍ عمليّةٍ للتغذية الراجعة من مسوحات نظام ”٣٦٠ درجة“<sup>13</sup>، أو مواصفات نفسية، أو مسوحات آراء الموظّفين، أو بطاقات ملاحظات الزبائن. مهما كانت أساليبهم العمليّة؛ ومهما كانت أدوات اختيارهم، فهم جميعًا يحاولون أن يفعلوا الشيء ذاته: أن يحملوا المرآة لتكون لدى الموظّف الفرصة لاكتشاف المزيد عن نفسه وكيف يعمل، والتأثير الذي يتركه في العالم.

مع أنّ كلّ مديرٍ استخدم أسلوبه في التغذية الراجعة، فإنّه تبيّن في الدراسة التي قامت بها چالوپ أنّه كانت لأساليب المديرين العظماء ثلاثٌ صفاتٌ مشتركة.

أولًا، كانت تغذيتهم الراجعة متّسقة وثابتة. لقد جعلوها تتفاوت في تواترها بحسب أفضليّات الموظّف أو حاجاته. لكن سواء استغرقت الاجتماعات عشرين دقيقة كلّ شهر، أم ساعة كلّ ثلاثة أشهر، فإنّ اجتماعات التغذية الراجعة للأداء هذه كانت جزءًا ثابتًا من تفاعلهم مع كلّ موظّف كلّ سنة. كم من الوقت مثّلت هذه العمليّة؟ بحسب المديرين في دراسة چالوپ، كان الوقت الذي صُرف في مناقشة أسلوب كلّ موظّف وأدائه أربع ساعات تقريبًا في العام. وكما قال أحد المديرين المشرفين مباشرةً على الموظّفين: ”إذا لم تستطع أن تقضي أربع ساعات كلّ سنة مع كلّ واحدٍ من موظّفيك، فإنّ هذا يعني، إمّا أنّ لديك عددًا أكبر ممّا يجب من الموظّفين، وإمّا أنّك لا ينبغي أن تكون مديرًا“.

ثانيًا، كانت كلّ جلسة تبدأ بمراجعة موجزة للأداء السابق. لم يكن الهدف من هذا التقييم هو مثلاً: ”يجب أن تفعل أقلّ ممّا تفعله. يجب عليك أن تُصلح هذا الأمر“. بدلًا من هذا، كان الهدفُ مساعدة الموظّف على التفكير بأسلوبه بشكلٍ مفصّل، وعلى التحدّث بشأن المواهب وغير المواهب التي ولّدت هذا الأسلوب. بعد هذه المراجعة، كان التركيز دائمًا ينتقل إلى المستقبل وكيف يمكن للموظّف أن يستخدم أسلوبه ليكون منتجًا. في بعض الأحيان، كانا يعملان معًا لتحديد مسار الموظّف الأقلّ مقاومةً تجاه أهدافه، لكن غالبًا ما كانت المناقشة تدور حول الشراكة. ما المواهب التي كان المدير يأتي بها لتكمّل الجوانب التي ليست ضمن مواهب الموظّف؟

في أثناء رحلة المؤتمر تلك، كانت معظم محادثات مارتن بي. تُعالج الشراكة. ”هذا الشخص متحفّزٌ بصورة لا تُصدّق، ويضع أهدافه نصب عينيه، لكنّه يفتقر إلى التفكير الاستراتيجيّ- يواجه صعوبةً في تخيّل العقبات التي تعترضه وهو يشقُّ طريقه نحو الأمام. أستطيع أنا أن أساعده في هذا المجال. أستطيع أن أعرض عليه سيناريوهات بديلة، ثمّ نستطيع معًا أن نضع خططًا طوارئ إذا ما تحقّق أحد هذه السيناريوهات“.

يقدم جف إتش. وصفًا مشابهًا. ”تعرفُ إحدى مندوبات المبيعات التي تعملُ لديّ جميعَ الحيل التي تمكّنها من جذب الانتباه في البداية وطرح الأسئلة الصحيحة، لكنّها تفتقر إلى القدرة على توليد الأفكار عندما يتعلّق الأمر بتسعير الصنف. أنا بارعٌ في ذلك المجال. لذلك عندما نجتمع، تخبرني بالوضع وأطراف الصنف، وأنا أقول لها ما إذا كان عليها أن تقدّم خيارَ الاستئجار، أو خيار الاستعادة بالشراء، أو صنفه كبيرة قائمة على الحسومات، أو مهما كانت.“

ثالثًا، كان المديرين العظماء يتأكدون بأنهم قد أعطوا تغذيتهم الراجعة على انفراد، كلُّ واحدٍ بمفرده. إنّ هدفَ التغذية الراجعة هو مساعدة كلِّ شخصٍ على فهم مواطن قوّته والبناء عليها. لا يمكن أن تقوم بهذا العمل في شكل مجموعة.

تبدو هذه الفكرة واضحة، لكن إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الانشغال بعمل الفريق هذه الأيام، نجد من المدهش عدد المديرين الكبير الذين ينسون أهميّة قضاء وقتٍ على انفراد مع كلِّ واحدٍ من موظفيهم. كما يلاحظ فيل جاكسون (Phil Jackson)، مدرب شيكاغو بولز (Chicago Bulls) الناجح بصورة استثنائية، قائلاً:

”أفضّل أن أتعامل مع اللاعبين على أساسٍ فرديّ؛ لأنّ هذا يساعدني على تقوية علاقتي بكلِّ واحدٍ من اللاعبين الذين أتجاهلهم في بعض الأحيان لأننا نُمضي معظم وقتنا مع بعضنا كمجموعة. إنّ اجتماعي باللاعبين على انفراد يساعدني على التعرف بشخصياتهم في الحياة اليومية خارج أوقات التدريب أو اللعب. في أثناء المباراة الفاصلة عام ١٩٩٥م مثلاً، شعر طوني كوكوتش (Tony Kukoc) بالاضطراب بسبب التقارير بأن مدينة سبليت (Split) في كرواتيا، حيث يعيش والداه، قد قُصفت بوابلٍ من قذائف المدفعية. استغرق الأمر عدّة أيّام قبل أن يتمكن من الاتّصال بواسطة الهاتف ويعرف أنّ عائلته كانت على ما يرام. إنّ الحرب في وطن طوني هي واقعٌ مؤلم في حياته. لو تجاهلت هذه الحقيقة، لما كنت سأتمكّن من التواصل معه على أيّ مستوى، إلّا على المستوى الأكثر سطحيّة.“

## التوصّل إلى معرفتك

بأوصافٍ مثل هذه، يساعد فيل (Phil) تقديم جوابٍ ردًّا على سؤال المدير القديم ”أينبغي أن تبني علاقات شخصية وثيقة مع موظفيك، أم أنّ الألفة تولّد الازدراء؟“

إنّ هذا لا يعني أنّ عليك بالضرورة أن تصيرَ صديقًا مقربًا من الأشخاص الذين تتولّى مسؤوليتهم. ولكن إذا كان هذا هو أسلوبك؛ وإذا ساعدتهم في التركيز على نتائج الأداء، فليس ثمة خطأ في ذلك. وينطبق المبدأ نفسه على المشاركة في حياة موظفيك الاجتماعيّة- إن لم يكن هذا هو أسلوبك، فلا تفعل ذلك. وإذا كان هذا هو أسلوبك، فلا ضررَ من تناول العشاء معهم أو احتساء كأس شراب، ما دمت لا تزال تعمل على تقييمهم استنادًا إلى نتائج الأداء.

عندما يقول المديرين العظماء، مثل فيل جاكسون، إنهم يبنون علاقاتٍ قويّة مع موظفيهم؛ وعندما يقولون إنّ الألفة لا تولّد الازدراء، فإنهم يعنون فقط أنّ على المدير العظيم أن يتعرّف بموظفيه. و”التعرّف بشخصٍ ما“ يعني أكثر من فهم تفصيليٍّ لمواهب الموظف وجوانبه التي لا تنتمي إلى المواهب. إنّ هذه المعرفة تمتدُّ إلى الأمور العمليّة والأحداث الدراميّة في حياته الشخصية. المدير العظيم لا يُضطرُّ بالضرورة إلى التدخّل في حياة الموظف- مع أنّ البعض يفعلون- لكنّ عليه أن يتعرّف بها، وعليه أيضًا أن يهتمَّ بها.

في أثناء المقابلات التي أجرتها مؤسسة چالوب مع الثمانين ألف مدير، طرحنا السؤال التالي: ”لديك موظفٌ موهوب يصل متأخرًا إلى العمل بشكلٍ مستمرّ. ماذا تقول لهذا الموظف؟“ تراوحت الإجابات بين الجواب المتسلط وعدم التدخّل:

”أطرده؛ إنّنا لا نتسامح مع التأخير هنا.“

”أعطيه إنذارًا شفويًا، ثمّ إنذارًا تحريريًا، ثمّ أطرده.“

”أفعلُ الباب المؤدّي إلى المكتب وأقول له إنّهُ لن يُسمح له بالدخول من الآن فصاعدًا، حتّى ولو كان متأخرًا مدّة

ثانيتين“.

”لا بأس. لا أهتم بالوقت الذي يصلون فيه، ما داموا يبقون بعد انتهاء وقت الدوام وينهون عملهم“.

كلُّ جوابٍ من هذه الإجابات يمكن الدفاع عنه. ولكلِّ جوابٍ حسناته. لكنَّ هذه الإجابات لم تكن إجابات المديرين العظماء. عندما كان المديرين العظماء يعلمون أنَّ أحد الموظفين كان يصل متأخراً إلى العمل بشكلٍ مستمرٍّ، كانوا يعطون هذا الجواب الواحد الذي يلخِّص موقفهم من علاقات المدير بالموظف: ”أسأله عن سبب تأخره“.

ربَّما كان لتأخيره علاقة بجدول مَواعيد الحافلة. ربَّما كان عليه أن ينتظر المريَّة لتصل، أو أنَّ مشكلةً واجهته في البيت. عندما كانوا يطلعون على ظروف الموظف الشخصية، كانوا يقومون بأيِّ عددٍ من الأعمال المختلفة- التي تتراوح ما بين تغيير ساعات عمل الموظف من العاشرة إلى السادسة، وإذا لم يلتزم، يُطلب منه بحزم أن يجد حلاً سريعاً للوضع. لكن مهما تكن الخطوة التالية، كانت الخطوة الأولى بالنسبة إليهم هي دائماً التعرف بالموظف: ”اسأل لماذا“.

تنتهي ملاحظات فيل جاكسون عن العلاقة الشخصية بهذه العبارات:

”الرياضيون ليسوا السلالة الأكثر براعة في استخدام الكلمات. لهذا السبب، الاهتمام والإصغاء دون إصدار أحكام، مهمَّان جداً“.

## المديرون العظماء يضعون شبكة أمان

يفتقر مسار المهنة التقليديُّ إلى الصنح. فبينما يصعدُ الموظفُ درجةً بعد درجة، تُحرقُ الدرجات ورائه. إذا صعَدَ درجةً وعانى فيها، يعلم أنَّ سمعته ستعاني وأنَّ عمله سيتعرَّض للخطر. ليس ثمة عودةً إلى الوراء. بمعاقبته أخطاء المهنة بهذه الشدَّة، يعمل هذا المسار على تثبيط همَّة أيِّ شخصٍ يريد اتِّخاذ خطوات مهنيَّة جريئة. في عالم الحكمة التقليديَّة، يُعدُّ اتِّخاذ خطوات مهنيَّة جريئة لاكتشاف موهبة كامنة أو لتنقيح موهبة موجودة عملاً طائشاً مثل التطوُّع لتعلُّم الألعاب البهلوانية دون شبكة أمان. لا عجب أن يكون الناس حريصين إلى هذه الدرجة على حماية مهنتهم، وأن يكونوا منغلقيين تجاه تغذيتهم الراجعة وغير راغبين في تغيير مسار مهنتهم بناءً على ما قد اكتشفوه عن أنفسهم. مسارُ المهنة هذا يقتل التعلُّم.

المديرون العظماء يريدون أن يشجِّعوا تعلُّم المهنة. ويريدون أن يعزِّزوا الاكتشاف الذاتيَّ النشط. لذلك صمِّموا شبكة أمان المهنة البديلة: فترات الاختبار.

تصف إيلين بي. (Ellen P.)، مديرة التدريب في أثناء الطيران في خطوط ساوث ويست شبكة الأمان التي بنتها:

”إنَّها خطوة كبيرة بالنسبة إلى المضيفة أن تترك العمل في الطائرة وتنتقل إلى غرفة التدريب. يرغب بعض الأشخاص في أن يصيروا مدربين لأنَّ رحلاتهم ستكون أقلَّ. إنَّنا نستثني هؤلاء الأشخاص على الفور. لكنَّ آخرين يتحدثون بشأن رغبتهم في التعليم وتمرير تقليد ساوث ويست إلى الآخرين. وإذا اعتقدنا أنَّ لديهم الموهبة، ورأينا أنَّهم يسعون إلى هذه الوظيفة للأسباب الصحيحة، عندئذٍ ندعوهم إلى فترة اختبار تدومُ ستة أشهر.

”نحن واضحون جداً في قولنا إنَّ هذه هي فترة تجريبية بالنسبة إليهم وإلينا لاتِّخاذ قرارٍ في ما إذا كان هذا العمل هو ما يريدون فعلاً القيام به، ولوقتٍ طويل. لا يدرك الناسُ صعوبة التعليم. إنَّنا نعطهم أفكاراً لتسليح المسافرين وتربيتهم وممارسة الألعاب وسرد الفكاهات. لكنَّ هناك تفاصيلٍ مملَّة كثيرة نقلها إليهم، وقواعد كثيرة على الطلاب أن يتعلَّموها. إنَّ فترة الاختبار هذه هي طريقة تجعلهم يدركون مدى محبَّتهم لهذا النوع من العمل.

”في أثناء فترة الاختبار، نجلس معهم مرَّة في الشهر ونناقش أداءهم وما يستمتعون حقاً بعمله، والمجالات التي يعانون ويصارعون فيها. ونرسل مدربين آخرين لتقييمهم وإعطائهم تغذية راجعة. وفي نهاية الأشهر الستة، عليهم أن ينجحوا في اختباراتٍ معيَّنة لبيِّنوا أنَّهم قد اطلعوا على المعلومات الضرورية.

”معظمهم يفعل تمامًا ذلك- وصار لدينا الآن مجموعة من المدرّبين الموهوبين: لكنّ المتدرّبين كلّهم كان يعلمون أنّهم إذا شعروا هم أو الشركة في أثناء فترة الاختبار بأنّهم غير ملائمين لهذا العمل، فسيكون بمقدورهم أن يعودوا إلى العمل في الطائرات واسترداد دورهم كمضيفين ومضيفات. وهذا ما حدث مرّتين خلال السنوات القليلة الأخيرة. لم يكن ذلك مدعاةً للإحساس بالخجل أو الفشل. أراد هؤلاء الأشخاص أن يجربوا، أن يعلموا إن كان باستطاعتهم أن يكونوا مدرّبين. اتّخذوا الخطوة وتعلّموا أنّ التعليم لم يكن مناسبًا لهم.

”كان ذلك الأمر مفيدًا لنا أيضًا. لقد عادوا إلى العمل في الطائرات، مركزين على ركّابنا، لا تُشغل بأنهم الأفكار الغامضة التي تدور حول الانتقال إلى التدريب. لقد أغلقوا ذلك الباب، وباستطاعتهم أن يتابعوا عملهم“.

إنّ فترات الاختبار مُخادعة. ينبغي ألاّ تستخدمها كبديلٍ للاختيار. مثلك مثل إيلين، يجب أن تستخدمها مع الأشخاص الذين سبق وأظهروا بعض المواهب وبعض الاهتمام الحقيقيّ بالدور. مع ذلك، إنّ محور اهتمامك الرئيسيّ ليس مساعدة كلّ موظّف داخل الشركة أملاً أن يجد شيئاً يحبُّ أن يفعله. إنّ تركيزك الرئيسيّ هو تحفيز الأداء بمطابقة الموهبة مع الدور. حتّى لو توسّل الموظّف والتمس فرصةً ليكتشف موهبةً جديدةً، إذا كنت تعلم أنّه لا يملكها، لا تعرض عليه فترة الاختبار.

بالإضافة إلى هذا، إذا ما استخدمت فترات الاختبار، عليك عندئذٍ، مثل إيلين، أن تكون واضحًا بخصوص التفاصيل. كم من الوقت يجب أن تدوم؟ ما المعايير التي ستستخدمها لتقييم ملاءمة العمل؟ كم مرّة ستجتمعون، هذا إذا ما اجتمعتم، خلال فترة الاختبار لمناقشة الأداء؟ أين سيذهب الموظّف إن لم يبقَ في الدور الجديد؟ عليك أن تجيبَ عن جميع هذه الأسئلة بوضوح إذا أردت أن تكونَ فترةَ الاختبار ناجحةً.

أخيرًا، وهو الأمر الأهمّ، يجب توضيح أنّ الموظّف سيُعود إلى دوره السابق إذا كنت أنت أو كان هو غير سعيدٍ بملاءمة العمل. إنّ هذا سيجنبك أيّ سوء فهم مؤسف. إنّ فترة الاختبار ليست في مصلحته فقط؛ إنّها في مصلحتك أيضًا. بعد انتهاء فترة الاختبار، إذا أحبّ الموظّف الدور لكنك أدركت أنّه لا يلائم العمل، فإنّ تقييمك يفوز. قد لا يُسرُّ هو بهذا الأمر، لكنّه على الأقلّ لن يشعر بأنّه وقعَ في كمين.

[13](#) هو نظامٌ تقييميٌّ تستخدمه دوائر الموارد البشريّة، فيه يُقيّم الموظّفون من قِبَل رؤسائهم، ومرؤوسيهم (من هم دونهم في الهيكل التنظيميِّ)، وزملائهم العاملين في الدور نفسه، أو المستوى الوظيفيِّ ذاته (الناشر).

## فَنُّ الحَبِّ القَاسِي

“كيف يُنهي المديرون العظماء عمل شخصٍ ما ويحافظون رغم ذلك على علاقةٍ سليمةٍ بين الطرفين؟”

سواءً أعندك موظفٌ في نهاية فترة الاختبار، أم أنه يُعاني فقط وهو يقوم بدوره الراهن، فمن الصعب أن تأتيه بالأخبار السيئة. لا يزال من الصعب أن تخبره بأن عليه أن يترك دوره. في أثناء مقابلات چالوب، اعترف مديرون كثيرون، عظماء ومتوسّطون على حدٍّ سواء، بأنهم كانوا يشعرون بالغثيان قبل كلِّ محادثة من هذا النوع. مهما كان أسلوب مقاربتك لهذا الوضع؛ ومهما كان إنجازك كمدير، فإنَّ عزلَ شخصٍ عن دوره ليس أمرًا سهلاً على الإطلاق.

لا نشير هنا إلى حالات ارتكب فيها الموظف عملاً شائئاً أو غير أخلاقيّ- بطبيعته شبه القانونيّة أو القانونيّة- حيث تكون هذه الأعمال الدراميّة أكثر وضوحاً. نحن نشير بالأحرى إلى تلك الأوقات المؤسفة عندما يصير واضحاً أنّ موظفاً معيّناً يفشلُ باستمرار في أداء عمله.

إنَّ حالات كهذه هي أكثرُ صعوبةً في التحديد. أنت كمدير لديك قرارات كثيرة تتخذها: أيُّ مستوى من الأداء غير مقبول؟ ما المدّة التي تُعدُّ طويلةً في هذا المستوى؟ هل فعلت ما فيه الكفاية للمساعدة- بالتدريب، أو بالتحفيز، أو بواسطة أنظمة الدعم، أو بالشراكة المكتملة؟ هل يجب أن تبلغهم الأمر دفعةً واحدة، أم ينبغي أن تمنحهم فترة اختبار؟ في الحديث الأخير بينكما، أيُّ كلماتٍ سوف تستخدم؟

تطغى هذه الأسئلة بقوةً على بعض المديرين حتّى إنهم يتجنّبون القضية كلياً. إنهم يختارون الطريقَ السهل، “ويؤجّلون” مشكلة الموظف بتوظيف شخصٍ جديد. تبدو هذه العمليّة على المدى القصير حلاً ملائماً وغير مؤلم. ولكنّه على المدى البعيد، مميتٌ للشركة، مثل لفِّ ضمادات نظيفةٍ أصليّةٍ على جرح ملوّث.

يحلُّ بعض المديرين المشكلة بالتصميم على إبقاء جميع موظفيهم على مسافةٍ منهم. وهم يأملون بهذه الحيلة البارة أن يخفّفوا التوتر والألم اللذين يلازمان تبليغ صديقٍ أخباراً سيئة. للأسف، كما أشار فيل جاكسون، عندما يرفضون التعرّف إلى موظفيهم، فإنهم يخفّفون أيضاً من احتماليّة أن يكونوا قادرين في يومٍ من الأيام على مساعدة أيِّ واحدٍ من هؤلاء الموظفين على التفوّق.

لا يلجأ أفضل المديرين إلى أيِّ من هذه المناورات المراوغة. إنهم ليسوا مضطّرين إلى هذا. إنهم يستخدمون الحبّ القاسي، الذي هو ليس أسلوباً أو تسلسلاً لخطوات العمل، لكنّه منحى تفكيرٍ يوفّق بين تركيز لا يُساوم عليه على التفوّق، وحاجة حقيقيّة للاهتمام. إنّه منحى تفكيرٍ يدفع المديرين العظماء إلى مواجهة الأداء الضعيف في وقتٍ مبكّر وبشكلٍ مباشر. ومع ذلك، يسمح لهم بإبقاء علاقاتهم بالموظف سليمة.

ما المقصود بالحبّ القاسي إذاً؟ وكيف يعمل؟

الجزء “القاسي” سهل الشرح؛ لأنّ المديرين العظماء يستخدمون التفوّق كإطار مرجعيّة عند تقييم الأداء. إنَّ الحبّ القاسي يعني بكلِّ بساطة أنّهم لا يساومون على هذا المعيار. إذاً، إجابة عن السؤال “أيُّ مستوى من مستويات الأداء غير مقبول؟”، يجيب هؤلاء المديرون: “أيُّ أداء يحوم حول المتوسّط دون اتّجاهٍ إلى الأعلى”. وإجابة عن السؤال: “ما المدّة التي تُعدُّ طويلةً في هذا المستوى؟”، يجيب المديرون العظماء “المدّة التي ليست طويلة جداً”.

معيّارُ التفوّق هذا الذي لا يساوم عليه هو الذي أعطى دافعاً لهاري دي. (Harry D.)، وهو مديرٌ ناجح لمؤسّستين لبيع السيّارات. “افتتحنا مؤسّسة ثانية لبيع السيّارات، أكبر بكثير من الأولى. أردتُ أن أخلق ما أدعوه بثقافةٍ خدمةٍ كاملة حيث

يحصل الزبائن على خدمة جيّدة سلسة سواء تعاملوا مع دائرة المبيعات، أم الدائرة الماليّة، أم دائرة الخدمات. كنت أرغب في رؤية دمج كامل للأنظمة وتعاون كامل من قبل رؤساء الدوائر. حُطط كبيرة، نعم؟ لكن فلأخبرك بأنّها كانت بدايةً كثيرة الصعاب.

كان خطيبي الأكبر هو الشخص الذي رقيته ليرأس دائرة المبيعات واسمه سايمون (Simon). أتى من الفرع الأصغر حيث كان مدير المبيعات، وكان ناجحًا. لكن عندما انتقل إلى الموقع الجديد، لم يستطع أن يندمج في عمليّة التعاون بيننا. ولم يتواصل مع رؤساء الدوائر الآخرين، ولم يكن يحضر الاجتماعات، كما لم يكن يجلس مع رؤساء الدوائر الأخرى ليُخططوا من أجل كينيّة دمج الأنظمة وتسهيل نقل العمل ما بين الدوائر لكي لا يشعر الزبون بأيّة صدمة. كان مهتمًا بموظفيه وأرقامه فقط.

“في الوقت نفسه، وفي مؤسّسة بيع السيّارات الأخرى، رقيتُ بغباء أحد مندوبي المبيعات إلى مديرٍ للمبيعات، وكان هو يُصارع أيضًا. وهكذا تطوّرت من نجاح واحد إلى فشلين. ليس هذا بالأمر السيّئ.

“عرفت أنّ عليّ أن أعمل بسرعة. تحدّثتُ مع سايمون بخصوص قلقي واهتماماتي مرّتين، لكنّي لم أر أيّ تحسّن على الإطلاق. لذلك، بعد خمسة أشهر، طلبت منه المجيء إلى مكنتي وأخبرته بأنّي أريد منه العودة إلى مؤسّسة بيع السيّارات الأخرى. وقلت له أيضًا إنّني في مؤسّسة بيع السيّارات الجديدة هذه لم أكن مهتمًا بأرقام المبيعات فقط، لكنّي كنتُ أريد أن أبنّي خبرة الخدمة الكاملة المتكاملة، وقلتُ له أيضًا إنّني لم يكن عاملاً مساعدًا في هذه العمليّة. قلتُ إنّني وحيدٌ وانعزاليّ هنا، وإنّ بإمكانه في المؤسّسة الأخرى لبيع السيّارات أن يضيّق مجالَ تركيزه كما يشاء، لكنّ هنا في العالم الجديد، لن تنجح هذه الفكرة. قلتُ له أيضًا إنّني سأعيده إلى تلك المؤسّسة.

“كان متضايقًا، وبدا عليه أنّه كان على وشك أن يضربني. «إنّك لم تعطني وقتًا كافيًا. عليك أن تسمح لي بمحاولةٍ أخرى». وعباراتٍ أخرى مثل هذه. لكنّي أعرفُ موظفيّ، في بعض الأحيان أكثر مما يعرفون هم أنفسهم. عرفتُ أنّ سايمون لم يكن يستطيع أن يعمل ضمن فريق. وعرفتُ أنّه لن يقدر أبدًا أن يبنّي الخبرة الكاملة التي أردتها. فكّرتُ في أنّه من الأفضل أن أطلق الرصاصه الآن بدلًا من أن تطول هذه الفترة، حيث يشعر هو بأنّه بدأ الاستثمار وأشعر أنا بخيبة أملٍ أكبر. إنّهُ يقوم بعمل جيّد إلى أقصى حدّ في المؤسّسة الأصغر، واستطعتُ أنا أن أجدَ مديرَ مبيعات مُتعاون من أجل هذا المكان. إنّ عالمي الشجاع الجديد قد بدأ بالظهور والعمل بصورة جيّدة”.

هاري شخصٌ محبوبٌ من قِبَل جميع موظّفيه. إنّهُ شخصٌ سهلٌ عندما يحتاج الموظّفون إلى تغيير ساعات عملهم، أو الحصول على يوم إجازة، أو اختصار عمليّة ما من أجل الزبون. لكنّه قاسٍ كالصخر عندما يتعلّق الأمر بالتفوق. وكما يقول: “التفوق هو مجالي. إذا كنت لا تحبّه، فلا بأس. لكن عليك ألا تأتي لتعمل هنا”.

إنّ عنصر “الحبّ” في الحبّ القاسي أكثر عمقًا إلى حدّ ما. لا يزال هذا العنصرُ يدفع المديرين إلى مواجهة الأداء الضعيف مبكرًا، لكنّه يسمح لهم بأن يقوموا بهذا العمل بأسلوبٍ يجعلُ الكثير من المرارة والحقد يختفيان. وينبع هذا كلّه من مفهوم الموهبة. إنّ فهم الموهبة، إدراك أنّ كلّ شخص يمتلك أنماطًا دائمةً من الأفكار والمشاعر والسلوك، يحرّر الإنسان بصورة لا تصدّق عندما يضطرُّ المديرين إلى مواجهة الأداء الضعيف. لماذا؟ لأنّه يحرّر المدير من لوم الموظّف.

فكّر في المدير الذي يؤمن بأنّ وجود قوّة إرادة وتصميم كافيين يمكن أن يغيّر جميع أنواع السلوك تقريبًا. بالنسبة إلى هذا المدير، فإنّ كلّ حالةٍ من الأداء الضعيف هي نتيجة خطأ الموظّف. لقد حُدّر الموظّف مرارًا، لكنّه لم يُحسّن أداءه بعد. لو كان لديه حافظٌ أكبر وروحٌ أكثر ورغبة في التعلّم أكبر، لكان قد غيّر سلوكه كما هو مطلوب، ولكن الأداء الضعيف قد اختفى. غير أنّه لم يختف. لا شكّ أنّه لا يحاول جاهدًا بما فيه الكفاية. إنّ الغلط غلطه.

إنّ هذا المنطق المغربي يضع المدير في حالة غير محبّبة. ولما كان قد أخبر الموظّف بما ينبغي أن يفعله؛ وما دام العمل



لم يُنجز بعد، فالموظف إذاً هو شخصٌ ضعيفُ الإرادةٍ وغيبيٌّ وغير مطيعٍ ولا يُظهر الاحترام.

كيف يمكنك أن تُجريَ محادثةً بناءً مع شخصٍ وتظاهر بملاطفته، بينما هذا هو رأيك فيه؟ من الصعب إجراء مثل هذه المحادثة. إذا كنتَ بطبيعتك عاطفيٌّ كمدبر، قد تخافُ أن تفقدَ أعصابك وتسمح لغضبك بالظهور. وإذا كنتَ بطبيعتك مديراً داعماً يهتمُّ بالآخرين، قد تشعر بالقلق لأنه قد يرى من خلال كلماتك اللطيفة ويدرك كم أنت خائبُ الأمل فيه. مهما يكن أسلوبك، فإنَّ المحادثة التي تضطرُّ فيها لأن تخبِّي مشاعرك الحقيقية وراء قناع هي محادثةٌ مُجهدة، لا سيَّما عندما تكون مشاعرك سليبةً على نحوٍ كبير. لا عجب أنَّ كثيراً من المديرين يحاولون تجنبها.

لكنَّ المديرين العظماء ليسوا مضطربين إلى إخفاء مشاعرهم الحقيقية. هم يدركون أنَّ موهبةَ الشخص والجانب الذي ليس موهبةً يشكَّلان نموذجاً دائماً. هم أيضاً يعلمون أنه بعد أن يفعلوا كلَّ ما في استطاعتهم، فإنَّ الموظف سيؤدِّي العمل دون المستوى. التفسير الأكثر احتمالاً هو أنَّ مواهبه لا تطابق دوره. إنَّ الأداء الضعيف المستمرَّ بالنسبة إلى أفكار المديرين العظماء، ليس بشكلٍ رئيسيٍّ مسألة ضعفٍ أو غباءٍ أو عصيانٍ أو عدم احترام. إنَّه مسألة إعطاء الشخص الدور الخطأ.

إذا كان لا بدَّ من إلقاء الملامة على أحد، فيجب إلقاؤها بالتساوي. ربَّما كان على الموظف أن يكون ذا وعيٍ بقدراته وذاته على نحوٍ أكبر. ربَّما كان على المدير أن يكون أكثر معرفة وإدراكاً، ربَّما. لكنَّ هذه عملية إدراك متأخرة تلقى الملامة فيها. لن يكون لدى أيِّ موظفٍ وعيٍ كامل بذاته. ولن يعرف أيُّ مديرٍ كلَّ واحدٍ من موظفيه بصورة كاملة، حتَّى لو كان قد اختارهم بدقةً باعتماد الموهبة. إذاً، إنَّ أخطاء اختيار الدور غير المناسب ليست سبباً للغضب أو للاتهامات المضادة؛ إذ إنَّ أخطاء الدور الخاطي حتميةٌ لا محال.

عندما يكون واضحاً أنَّ دور موظفٍ ما هو دورٌ غير مناسب، يرفع المدير العظماء المرآة. إنَّهم يشجِّعون الموظف على استخدام هذا الخطأ ليتعلَّم أكثر قليلاً في ما يتعلَّق بالجمع الفريد ما بين مواهبه وجوانبه التي ليست مواهب. إنَّهم يستخدمون لغةً مثل “هذا الدور لا يلائمك، فلنتحدَّث بالسبب” أو “عليك أن تجد دوراً يُظهر بصورة أفضل مواطن قوتك الطبيعيَّة. ماذا تعتقد أنَّ هذا الدور يمكن أن يكون؟” إنَّهم يستخدمون هذه اللغة لا لأنها لغة مهذَّبة؛ ولا لأنها تخفِّف من قسوة الأخبار السيئة، بل لأنَّ تلك هي الحقيقة.

هذا هو عنصر “الحبِّ” في الحبِّ القاسي. إنَّ المديرين الأكثر فاعليَّة يهتمُّون اهتماماً حقيقيّاً بكلِّ واحدٍ من موظفيهم. لكنَّهم يثبِّتون معنىً مميّزاً في “الاهتمام”. عبارة “يهتمُّ” تعني بحسب اعتقادهم، وضع الموظف في دورٍ ينجح فيه. إنَّهم في الحقيقة يريدون كلَّ شخصٍ أن يجد أدواراً تُتاح له فيها فرصةٌ للتفوق، وهم يعرفون أنَّ هذا الأمر ممكنٌ فقط في الأدوار التي تلائم مواهبه.

بموجب هذا التعريف، إذا كان شخصٌ ما يعاني ويصارع، فإنَّ السماح له بالاستمرار في أداء دورٍ لا يلائمه، دليلٌ عدم اهتمامٍ فعليٍّ. وبموجب هذا التعريف، يُعدُّ طرد الموظف عملاً يدلُّ على الاهتمام. إنَّ هذا التعريف لا يفسِّر لماذا يتحرَّك المديرين العظماء بسرعةٍ لمواجهة الأداء الضعيف فحسب، بل يفسِّر أيضاً سبب براعتهم في إبقاء العلاقة سليمةً بينما هم يقومون بهذا.

على العموم، تمكَّن عقليَّة الحبِّ القاسي المدير العظيم من الاحتفاظ في ذهنه بفكرتين متناقضتين في الوقت ذاته: الحاجة إلى الاحتفاظ بمعايير أداءٍ عالية، والحاجة إلى الاهتمام، والعمل بالرُّغم من هذا بفاعليَّة. يمكن الحبِّ القاسي مايك إتش. (Mike H.)، وهو مديرٌ تنفيذيٌّ في تكنولوجيا المعلومات، أن يقول بالروح ذاتها: “لم أطرُد قطُّ أيَّ شخصٍ أبكر ممَّا يجب، وأنا أهتمُّ في الواقع بمساعدة موظفي في أن يكونوا ناجحين”.

ويسمى الحبِّ القاسي لجون أف. (John F.)، وهو مديرٌ تصنيع مشرفٌ، أن يسترجع ذكرياته قائلاً: “طرُدْتُ أشخاصاً قليلين خلال فترة عملي. لكنِّي بقيتُ مقرَّباً منهم. والآن، على ذكر هذا الأمر، إنَّ العرَّاب (الإشبين) في حفلي زفافي الأول

والثاني، كانا موظفين عندي كنتُ قد طردتهما”.

الحبُّ القاسي يفسّر الطبيعة المتعارضة لحديث چاري آل. (Gary L.) دعا چاري، وهو رياديّ ناجح إلى درجة كبيرة، وفائز بجائزة الملكة للصناعة ستّ مرّات، أحد مديري مصنعه ذات أُمسيّة وقال له: “تفضّل واجلس. أنا أحبُّك؛ أنت مطرود؛ إنّي لا أزال أحبُّك. والآن اجلب كأسّ شرابٍ ولنحدّث بهذا الموضوع”.

## الانتحار المهنيّ بمساعدة المدير

الحبُّ القاسي هو إطارٌ فكريّ قويّ يقدّم تبريرًا متماسكًا ولغةً بسيطةً لمعالجة حالة حسّاسة. لكنّ إذا قرّرت إدراجه في أسلوب إدارتك، فتذكّر: أنّ نُصح شخصٍ ما بالخروج من دوره، هو مهمّةٌ دقيقةٌ وستبقى دائمًا دقيقة. الحبُّ القاسي مفيد، لكنّه لن يجعل الوضع سهلًا.

يصفُ هاري دي. المسؤول عن بيع السيّارات، إحدى الصعاب الدائمة بصورةٍ دقيقةً بملاحظته التالية: “لكنّي أعرفُ موظّفين أكثر ممّا يعرفون هم أنفسهم أحيانًا”. في أسلوب الحبِّ القاسي، يُضطرُّ المدير في بعض الأحيان إلى مواجهة الموظّف بحقائق قد لا يكون الموظّف مستعدًا لسماعها. سيكون هذا الوضع دائمًا حسّاسًا. لهذا السبب، عليك أن تتعرّف جيّدًا بموظّفيك، ولهذا السبب عليك أن تجتمع بهم بصورةٍ منتظمة، ولهذا السبب يجب أن يكون تبريرك واضحًا ولغوّك هي ذاتها طوال الوقت.

قد يتدبّر البعض ويقولون إنّك حتّى لو فعلت كلّ هذه الأمور، فلا يحقُّ لك أن تعتقد أنّك تعرفُ الموظّف أكثر ممّا يعرف نفسه. المديرون العظماء لا يوافقون على هذا الرأي. عندما طرحّت مؤسّسة چالوب هذا السؤال: “هل تفضّل إعطاء الموظّفين ما يريدون، أم تفضّل إعطاءهم ما هو ملائم لهم؟” أجاب المديرون العظماء دون تردّد: “إعطاؤهم ما هو ملائم لهم”.

تبدو هذه الفكرة فكرةً سلطويّة، وقد تبدو حتّى فكرةً مُتغطّسة، لكنّ مارتن، رئيس الشرطة، يقدّم فكرةً تحمل على الانتباه:

“أنا أومن بأنّ الموظّف الضعيف الأداء يعرف في أعماق نفسه أنّه يعاني ويصارع قبل أن تعرف أنت هذا الأمر. ربّما لا يستطيع هو أن يجد الكلمات، أو ربّما لا تسمح له كبريائه بالتعبير عن الأمر، لكنّه على كلّ الأحوال هو يعرف حاله. إنّه يريدُ مساعدتك في أحد المستويات. وهو لذلك، ودون وعي منه، يضع نفسه في مواقف حيث تكون ضعفاته مكشوفة. إنّه يتحدّثك ويدفعك إلى طرده. أنا أدعو هذه العمليّة الانتحار المهنيّ بمساعدة المدير. إذا شككت بأنّ هذا هو ما يحدث، فإنّ أفضل شيءٍ يمكنك أن تفعله هو مساعدته في الخروج من حالة البؤس التي هو فيها.

“كان لديّ شرطيّ يدعى ماكس (Max)، لم يستطع أن يتعامل مع المواجهة. تخيّل أنّك كشرطيّ، تقابلُ أسوأ الأشخاص، وتقابلُ أفضلهم في أسوأ أيّامهم. تتلقّى الرّجر، وتعرّض أحيانًا للإساءة الجسديّة. وفي جميع هذه الحالات، عليك أن تتحلّى بالهدوء ورباطة الجأش.

“لكنّ ماكس لم يستطع أن يفعل هذا. كان يُصاب بالإحباط والغضب ويصير فظًا. تسلّمنا تقارير عن استخدامه كلماتٍ بذيئة في بعض الأحيان. هذه قضايا تأديبيّة على المستوى البسيط تُعرّض أمام المحاكم. كنتُ أجلس في هذه الاجتماعات وأقرأ التقارير، وكان ماكس ينكرها بقوة. رأيت تمامًا في هذه الاجتماعات أنواع السلوك التي كان المواطنون يتدبّرون منها.

“قدّمنا إليه النصح بشأن سلوكه، وتجاوب هو معنا. لكنّ ذلك السلوك كان جزءًا أساسيًا من شخصيّته. استمرّ في الخروج في دوريات، واستمرّ في فقدان السيطرة على أعصابه، كما استمرّ في إنكار الأمر أمام القضاء. لقد كان ينتحر مهنيًا

بمساعدة المدير. كان يريدني أن أطرده. كان ذلك منفذه الوحيد.

“فطردته، وأقلته من الدائرة. كان شخصًا طيبًا لكنّه كان يسلك سلوكًا خاطئًا كشرطيّ. من خلال خدمة مساعدة الموظف في أن يجد وظيفة جديدة، وجد دورًا كمسؤولٍ عن ضبط المطالب في وكالة تأمين هناك في منطقتة، ممّا يتناسب أكثر مع شخصيته. أنا لا أزال على اتّصالٍ به ولا نزال أصدقاء، والأهم من هذا، أنّه ناجح في عمله الجديد”.

يردّد العديد من المديرين العظماء الذين أجرينا مقابلاتٍ معهم المواضيع التي وردت في قصّة مارتن. رفض الموظف مواجهة حقيقة حالته، ولذلك كان غاضبًا في تلك الفترة، لكن بعد أشهرٍ وفي بعض الأحيان بعد سنوات، كان الموظف يتّصل أو يكتب رسالة ويذهب لمقابلة المدير في المطار ليقول له: “شكرًا لك. لم أدرك الوضع في ذلك الحين، لكنّ إخراجي من تلك الوظيفة كان أحد أفضل الأمور التي قد فعلها أحدٌ معي في يومٍ من الأيام”.

لا تجري الأمور دائمًا على هذا النحو. يحتفظ بعض الموظّفين بشعور المرارة حتّى النهاية. لكنّ الحبّ القاسي يقدّم إلى المدير وإلى الموظّف طريقة تحفظ الكرامة لمعالجة هذه الوضع الحساس. الحبّ القاسي يحفظ كلّ شخصٍ كاملاً.

## فَنُّ الحَبِّ القَاسِي

“كيف يُنهي المديرون العظماء عمل شخصٍ ما ويحافظون رغم ذلك على علاقةٍ سليمةٍ بين الطرفين؟”

سواءً أعندك موظفٌ في نهاية فترة الاختبار، أم أنه يُعاني فقط وهو يقوم بدوره الراهن، فمن الصعب أن تأتيه بالأخبار السيئة. لا يزال من الصعب أن تخبره بأن عليه أن يترك دوره. في أثناء مقابلات چالوب، اعترف مديرون كثيرون، عظماء ومتوسّطون على حدٍّ سواء، بأنهم كانوا يشعرون بالغثيان قبل كلِّ محادثة من هذا النوع. مهما كان أسلوب مقاربتك لهذا الوضع؛ ومهما كان إنجازك كمدير، فإنَّ عزلَ شخصٍ عن دوره ليس أمرًا سهلًا على الإطلاق.

لا نشير هنا إلى حالات ارتكب فيها الموظف عملاً شائئاً أو غير أخلاقيّ- بطبيعته شبه القانونيّة أو القانونيّة- حيث تكون هذه الأعمال الدراميّة أكثر وضوحًا. نحن نشير بالأحرى إلى تلك الأوقات المؤسفة عندما يصير واضحًا أنّ موظفًا معيّنًا يفشلُ باستمرار في أداء عمله.

إنَّ حالات كهذه هي أكثرُ صعوبةً في التحديد. أنت كمدير لديك قرارات كثيرة تتخذها: أيُّ مستوى من الأداء غير مقبول؟ ما المدّة التي تُعدُّ طويلةً في هذا المستوى؟ هل فعلت ما فيه الكفاية للمساعدة- بالتدريب، أو بالتحفيز، أو بواسطة أنظمة الدعم، أو بالشراكة المكتملة؟ هل يجب أن تبلغهم الأمر دفعةً واحدة، أم ينبغي أن تمنحهم فترة اختبار؟ في الحديث الأخير بينكما، أيُّ كلماتٍ سوف تستخدم؟

تطغى هذه الأسئلة بقوةً على بعض المديرين حتّى إنهم يتجنّبون القضية كليًا. إنهم يختارون الطريقَ السهل “ويؤجّلون” مشكلة الموظف بتوظيف شخصٍ جديد. تبدو هذه العمليّة على المدى القصير حلًّا ملائمًا وغير مؤلم. ولكنّه على المدى البعيد، مميتٌ للشركة، مثل لفِّ ضِمادات نظيفةٍ أصليّةٍ على جرح ملوّث.

يحلُّ بعض المديرين المشكلة بالتصميم على إبقاء جميع موظفيهم على مسافةٍ منهم. وهم يأملون بهذه الحيلة البارة أن يخفّفوا التوتر والألم اللذين يلازمان تبليغ صديقٍ أخبارًا سيئة. للأسف، كما أشار فيل جاكسون، عندما يرفضون التعرّف إلى موظفيهم، فإنهم يخفّفون أيضًا من احتماليّة أن يكونوا قادرين في يومٍ من الأيام على مساعدة أيِّ واحدٍ من هؤلاء الموظفين على التفوّق.

لا يلجأ أفضل المديرين إلى أيِّ من هذه المناورات المراوغة. إنهم ليسوا مضطربين إلى هذا. إنهم يستخدمون الحبّ القاسي، الذي هو ليس أسلوبًا أو تسلسلاً لخطوات العمل، لكنّه منحى تفكيرٍ يوفّق بين تركيز لا يُساوم عليه على التفوّق، وحاجة حقيقيّة للاهتمام. إنّه منحى تفكيرٍ يدفع المديرين العظماء إلى مواجهة الأداء الضعيف في وقتٍ مبكرٍ وبشكلٍ مباشر. ومع ذلك، يسمح لهم بإبقاء علاقاتهم بالموظف سليمة.

ما المقصود بالحبّ القاسي إذا؟ وكيف يعمل؟

الجزء “القاسي” سهل الشرح؛ لأنَّ المديرين العظماء يستخدمون التفوّق كإطار مرجعيّة عند تقييم الأداء. إنَّ الحبّ القاسي يعني بكلِّ بساطة أنّهم لا يساومون على هذا المعيار. إذا، إجابة عن السؤال “أيُّ مستوى من مستويات الأداء غير مقبول؟”، يجيب هؤلاء المديرون: “أيُّ أداء يحوم حول المتوسط دون اتّجاهٍ إلى الأعلى”. وإجابة عن السؤال: “ما المدّة التي تُعدُّ طويلةً في هذا المستوى؟”، يجيب المديرون العظماء “المدّة التي ليست طويلة جدًا”.

معيّارُ التفوّق هذا الذي لا يساوم عليه هو الذي أعطى دافعًا لهاري دي. (Harry D.)، وهو مديرٌ ناجح لمؤسّستين لبيع السيّارات. “افتتحنا مؤسّسة ثانية لبيع السيّارات، أكبر بكثير من الأولى. أردتُ أن أخلق ما أدعوه بثقافةٍ خدمةٍ كاملة حيث

يُحصل الزبائن على خدمة جيّدة سلسة سواء تعاملوا مع دائرة المبيعات، أم الدائرة الماليّة، أم دائرة الخدمات. كنت أرغب في رؤية دمج كامل للأنظمة وتعاون كامل من قبل رؤساء الدوائر. حُطط كبيرة، نعم؟ لكن فلأخبرك بأنّها كانت بدايةً كثيرة الصعاب.

كان خطاي الأكبر هو الشخص الذي رقيته ليرأس دائرة المبيعات واسمه سايمون (Simon). أتى من الفرع الأصغر حيث كان مدير المبيعات، وكان ناجحًا. لكن عندما انتقل إلى الموقع الجديد، لم يستطع أن يندمج في عمليّة التعاون بيننا. ولم يتواصل مع رؤساء الدوائر الآخرين، ولم يكن يحضر الاجتماعات، كما لم يكن يجلس مع رؤساء الدوائر الأخرى ليُخططوا من أجل كينيّة دمج الأنظمة وتسهيل نقل العمل ما بين الدوائر لكي لا يشعر الزبون بأيّة صدمة. كان مهتمًا بموظفيه وأرقامه فقط.

“في الوقت نفسه، وفي مؤسّسة بيع السيّارات الأخرى، رقيتُ بغباء أحد مندوبي المبيعات إلى مديرٍ للمبيعات، وكان هو يُصارع أيضًا. وهكذا تطوّرت من نجاح واحد إلى فشلين. ليس هذا بالأمر السيّئ.

“عرفت أنّ عليّ أن أعمل بسرعة. تحدّثتُ مع سايمون بخصوص قلقي واهتماماتي مرّتين، لكنّي لم أر أيّ تحسّن على الإطلاق. لذلك، بعد خمسة أشهر، طلبت منه المجيء إلى مكنتي وأخبرته بأنّي أريد منه العودة إلى مؤسّسة بيع السيّارات الأخرى. وقلت له أيضًا إنّي في مؤسّسة بيع السيّارات الجديدة هذه لم أكن مهتمًا بأرقام المبيعات فقط، لكنّي كنتُ أريد أن أبنّي خبرة الخدمة الكاملة المتكاملة، وقلتُ له أيضًا إنّه لم يكن عاملاً مساعدًا في هذه العمليّة. قلتُ إنّه وحيدٌ وانعزاليّ هنا، وإنّ بإمكانه في المؤسّسة الأخرى لبيع السيّارات أن يضيّق مجالَ تركيزه كما يشاء، لكنّ هنا في العالم الجديد، لن تنجح هذه الفكرة. قلتُ له أيضًا إنّي سأعيده إلى تلك المؤسّسة.

“كان متضايقًا، وبدا عليه أنّه كان على وشك أن يضربني. «إنّك لم تعطني وقتًا كافيًا. عليك أن تسمح لي بمحاولةٍ أخرى». وعباراتٍ أخرى مثل هذه. لكنّي أعرفُ موظفيّ، في بعض الأحيان أكثر مما يعرفون هم أنفسهم. عرفتُ أنّ سايمون لم يكن يستطيع أن يعمل ضمن فريق. وعرفتُ أنّه لن يقدر أبدًا أن يبنّي الخبرة الكاملة التي أردتها. فكّرتُ في أنّه من الأفضل أن أطلق الرصاصه الآن بدلًا من أن تطول هذه الفترة، حيث يشعر هو بأنّه بدأ الاستثمار وأشعر أنا بخيبة أملٍ أكبر. إنّه يقوم بعمل جيّد إلى أقصى حدّ في المؤسّسة الأصغر، واستطعتُ أنا أن أجد مدير مبيعات مُتعاون من أجل هذا المكان. إنّ عالمي الشجاع الجديد قد بدأ بالظهور والعمل بصورة جيّدة”.

هاري شخصٌ محبوبٌ من قِبَل جميع موظّفيه. إنّه شخصٌ سهلٌ عندما يحتاج الموظّفون إلى تغيير ساعات عملهم، أو الحصول على يوم إجازة، أو اختصار عمليّة ما من أجل الزبون. لكنّه قاسٍ كالصخر عندما يتعلّق الأمر بالتفوق. وكما يقول: “التفوق هو مجالي. إذا كنت لا تحبّه، فلا بأس. لكن عليك ألا تأتي لتعمل هنا”.

إنّ عنصر “الحب” في الحبّ القاسي أكثر عمقًا إلى حدّ ما. لا يزال هذا العنصرُ يدفع المديرين إلى مواجهة الأداء الضعيف مبكرًا، لكنّه يسمح لهم بأن يقوموا بهذا العمل بأسلوبٍ يجعل الكثير من المرارة والحقد يختفيان. وينبع هذا كله من مفهوم الموهبة. إنّ فهم الموهبة، إدراك أنّ كلّ شخص يمتلك أنماطًا دائمةً من الأفكار والمشاعر والسلوك، يحرّر الإنسان بصورة لا تصدّق عندما يضطرّ المديرين إلى مواجهة الأداء الضعيف. لماذا؟ لأنّه يحرّر المدير من لوم الموظّف.

فكّر في المدير الذي يؤمن بأنّ وجود قوّة إرادة وتصميم كافيين يمكن أن يغيّر جميع أنواع السلوك تقريبًا. بالنسبة إلى هذا المدير، فإنّ كلّ حالةٍ من الأداء الضعيف هي نتيجة خطأ الموظّف. لقد حُدّر الموظّف مرارًا، لكنّه لم يُحسّن أداءه بعد. لو كان لديه حافزٌ أكبر وروحٌ أكثر ورغبة في التعلّم أكبر، لكان قد غيّر سلوكه كما هو مطلوب، ولكن الأداء الضعيف قد اختفى. غير أنّه لم يختف. لا شكّ أنّه لا يحاول جاهدًا بما فيه الكفاية. إنّ الغلط غلطه.

إنّ هذا المنطق المغربي يضع المدير في حالة غير محبّبة. ولما كان قد أخبر الموظّف بما ينبغي أن يفعله؛ وما دام العمل

لم يُعجز بعدُ، فالموظف إذاً هو شخصٌ ضعيفُ الإرادةٍ وغيبيٌّ وغير مطيعٍ ولا يُظهر الاحترام.

كيف يمكنك أن تُجريَ محادثةً بناءً مع شخصٍ وتظاهر بملاطفته، بينما هذا هو رأيك فيه؟ من الصعب إجراء مثل هذه المحادثة. إذا كنتَ بطبيعتك عاطفيٌّ كمدبر، قد تخافُ أن تفقدَ أعصابك وتسمح لغضبك بالظهور. وإذا كنتَ بطبيعتك مديراً داعماً يهتمُّ بالآخرين، قد تشعر بالقلق لأنه قد يرى من خلال كلماتك اللطيفة ويدرك كم أنت خائبُ الأمل فيه. مهما يكن أسلوبك، فإنَّ المحادثة التي تضطرُّ فيها لأن تخبِّي مشاعرك الحقيقية وراء قناع هي محادثةٌ مُجهدة، لا سيَّما عندما تكون مشاعركُ سليبةً على نحوٍ كبير. لا عجب أن كثيراً من المديرين يحاولون تجنبها.

لكنَّ المديرين العظماء ليسوا مضطربين إلى إخفاء مشاعرهم الحقيقية. هم يدركون أن موهبةَ الشخص والجانب الذي ليس موهبةً يشكَّلان نموذجاً دائماً. هم أيضاً يعلمون أنه بعد أن يفعلوا كلَّ ما في استطاعتهم، فإنَّ الموظف سيؤدِّي العمل دون المستوى. التفسير الأكثر احتمالاً هو أن مواهبه لا تطابق دوره. إنَّ الأداء الضعيف المستمرَّ بالنسبة إلى أفكار المديرين العظماء، ليس بشكلٍ رئيسيٍّ مسألة ضعفٍ أو غباءٍ أو عصيانٍ أو عدم احترام. إنه مسألة إعطاء الشخص الدور الخطأ.

إذا كان لا بدَّ من إلقاء الملامة على أحد، فيجب إلقاؤها بالتساوي. ربَّما كان على الموظف أن يكون ذا وعيٍ بقدراته وذاته على نحوٍ أكبر. ربَّما كان على المدير أن يكون أكثر معرفة وإدراكاً، ربَّما. لكنَّ هذه عملية إدراك متأخرة تلقى الملامة فيها. لن يكون لدى أيِّ موظفٍ وعيٍ كامل بذاته. ولن يعرف أيُّ مديرٍ كلَّ واحدٍ من موظفيه بصورةٍ كاملة، حتَّى لو كان قد اختارهم بدقةً باعتماد الموهبة. إذاً، إنَّ أخطاء اختيار الدور غير المناسب ليست سبباً للغضب أو للاتهامات المضادة؛ إذ إنَّ أخطاء الدور الخاطي حتميةٌ لا محال.

عندما يكون واضحاً أن دور موظفٍ ما هو دورٌ غير مناسب، يرفع المدير العظماء المرآة. إنَّهم يشجِّعون الموظف على استخدام هذا الخطأ ليتعلَّم أكثر قليلاً في ما يتعلَّق بالجمع الفريد ما بين مواهبه وجوانبه التي ليست مواهب. إنَّهم يستخدمون لغةً مثل “هذا الدور لا يلائمك، فلنتحدَّث بالسبب” أو “عليك أن تجدَ دوراً يُظهرُ بصورةٍ أفضل مواطن قوتك الطبيعيَّة. ماذا تعتقد أن هذا الدور يمكن أن يكون؟” إنَّهم يستخدمون هذه اللغة لا لأنها لغة مهذَّبة؛ ولا لأنها تخفِّف من قسوة الأخبار السيئة، بل لأنَّ تلك هي الحقيقة.

هذا هو عنصر “الحبِّ” في الحبِّ القاسي. إنَّ المديرين الأكثر فاعليَّة يهتمُّون اهتماماً حقيقيّاً بكلِّ واحدٍ من موظفيهم. لكنَّهم يثبِّتون معنىً مميّزاً في “الاهتمام”. عبارة “يهتمُّ” تعني بحسب اعتقادهم، وضع الموظف في دورٍ ينجح فيه. إنَّهم في الحقيقة يريدون كلَّ شخصٍ أن يجد أدواراً تُتاح له فيها فرصةٌ للتفوق، وهم يعرفون أن هذا الأمر ممكنٌ فقط في الأدوار التي تلائم مواهبه.

بموجب هذا التعريف، إذا كان شخصٌ ما يعاني ويصارع، فإنَّ السماح له بالاستمرار في أداء دورٍ لا يلائمه، دليلٌ عدم اهتمامٍ فعليٍّ. وبموجب هذا التعريف، يُعدُّ طرد الموظف عملاً يدلُّ على الاهتمام. إنَّ هذا التعريف لا يفسِّر لماذا يتحرَّك المدير العظماء بسرعةٍ لمواجهة الأداء الضعيف فحسب، بل يفسِّر أيضاً سبب براعتهم في إبقاء العلاقة سليمةً بينما هم يقومون بهذا.

على العموم، تمكَّن عقليَّةُ الحبِّ القاسي المدير العظيم من الاحتفاظ في ذهنه بفكرتين متناقضتين في الوقت ذاته: الحاجة إلى الاحتفاظ بمعايير أداءٍ عالية، والحاجة إلى الاهتمام، والعمل بالرُّغم من هذا بفاعليَّة. يمكنُ الحبِّ القاسي مايك إتش. (Mike H.)، وهو مديرٌ تنفيذيٌّ في تكنولوجيا المعلومات، أن يقول بالروح ذاتها: “لم أطرِّد قطُّ أيَّ شخصٍ أبكر ممَّا يجب، وأنا أهتمُّ في الواقع بمساعدة موظفي في أن يكونوا ناجحين”.

ويسمى الحبِّ القاسي لجون أف. (John F.)، وهو مديرٌ تصنيع مشرفٌ، أن يسترجع ذكرياته قائلاً: “طرِّدتُ أشخاصاً قليلين خلال فترة عملي. لكنني بقيتُ مقرَّباً منهم. والآن، على ذكر هذا الأمر، إنَّ العراب (الإشبين) في حفلي زفافي الأول

والثاني، كانا موظفين عندي كنتُ قد طردتهما”.

الحبُّ القاسي يفسّر الطبيعة المتعارضة لحديث چاري آل. (Gary L.). دعا چاري، وهو رياديُّ ناجح إلى درجةٍ كبيرة، وفائزٌ بجائزة الملكة للصناعة ستّ مرّات، أحد مديري مصنعه ذات أُمسيّة وقال له: “تفضّل واجلس. أنا أحبُّك؛ أنت مطرود؛ إنّي لا أزال أحبُّك. والآن اجلب كأسَ شرابٍ ولتحدّث بهذا الموضوع”.

## الانتحار المهنيّ بمساعدة المدير

الحبُّ القاسي هو إطارٌ فكريٌّ قويٌّ يقدّم تبريرًا متماسكًا ولغةً بسيطةً لمعالجة حالةٍ حسّاسة. لكنّ إذا قرّرت إدراجه في أسلوب إدارتك، فتذكّر: أنّ نُصح شخصٍ ما بالخروج من دوره، هو مهمّةٌ دقيقةٌ وستبقى دائمًا دقيقة. الحبُّ القاسي مفيد، لكنّه لن يجعلَ الوضعَ سهلًا.

يصفُ هاري دي. المسؤول عن بيع السيّارات، إحدى الصعاب الدائمة بصورةٍ دقيقةً بملاحظته التالية: “لكنّي أعرفُ موظّفين أكثر ممّا يعرفون هم أنفسهم أحيانًا”. في أسلوب الحبِّ القاسي، يُضطرُّ المدير في بعض الأحيان إلى مواجهة الموظف بحقائق قد لا يكون الموظف مستعدًا لسماعها. سيكون هذا الوضع دائمًا حسّاسًا. لهذا السبب، عليك أن تتعرّف جيّدًا بموظفيك، ولهذا السبب عليك أن تجتمعَ بهم بصورةٍ منتظمة، ولهذا السبب يجب أن يكون تبريرك واضحًا ولغتك هي ذاتها طوال الوقت.

قد يتذمّر البعض ويقولون إنّك حتّى لو فعلت كلّ هذه الأمور، فلا يحقُّ لك أن تعتقد أنّك تعرفُ الموظف أكثر ممّا يعرف نفسه. المديرون العظماء لا يوافقون على هذا الرأي. عندما طرحّت مؤسّسة چالوب هذا السؤال: “هل تفضّل إعطاء الموظّفين ما يريدون، أم تفضّل إعطاءهم ما هو ملائم لهم؟” أجاب المديرون العظماء دون تردّد: “إعطاؤهم ما هو ملائم لهم”.

تبدو هذه الفكرة فكرةً سلطويّة، وقد تبدو حتّى فكرةً مُتغطّسة، لكنّ مارتن، رئيس الشرطة، يقدّم فكرةً تحمل على الانتباه:

“أنا أومن بأنّ الموظّف الضعيف الأداء يعرفُ في أعماق نفسه أنّه يعاني ويصارع قبل أن تعرفَ أنت هذا الأمر. ربّما لا يستطيع هو أن يجدَ الكلمات، أو ربّما لا تسمحُ له كبريائه بالتعبير عن الأمر، لكنّه على كلّ الأحوال هو يعرف حاله. إنّه يريدُ مساعدتك في أحد المستويات. وهو لذلك، ودون وعي منه، يضعُ نفسه في مواقف حيث تكون ضعفاته مكشوفة. إنّه يتحدّثك ويدفعك إلى طرده. أنا أدعو هذه العمليّة الانتحار المهنيّ بمساعدة المدير. إذا شككت بأنّ هذا هو ما يحدث، فإنّ أفضل شيءٍ يمكنك أن تفعله هو مساعدته في الخروج من حالة البؤس التي هو فيها.

“كان لديّ شرطيّ يدعى ماكس (Max)، لم يستطع أن يتعامل مع المواجهة. تخيل أنّك كشرطيّ، تقابلُ أسوأ الأشخاص، وتقابلُ أفضلهم في أسوأ أيّامهم. تتلقّى الرّجر، وتعرّض أحيانًا للإساءة الجسديّة. وفي جميع هذه الحالات، عليك أن تتحلّى بالهدوء ورباطة الجأش.

“لكنّ ماكس لم يستطع أن يفعلَ هذا. كان يُصاب بالإحباط والغضب ويصير فظًا. تسلّمنا تقاريرَ عن استخدامه كلماتٍ بذيئة في بعض الأحيان. هذه قضايا تأديبيّة على المستوى البسيط تُعرّض أمام المحاكم. كنتُ أجلس في هذه الاجتماعات وأقرأ التقارير، وكان ماكس ينكرها بقوة. رأيت تمامًا في هذه الاجتماعات أنواع السلوك التي كان المواطنون يتذمّرون منها.

“قدّمنا إليه النُصح بشأن سلوكه، وتجاوب هو معنا. لكنّ ذلك السلوك كان جزءًا أساسيًا من شخصيّته. استمرّ في الخروج في دوريات، واستمرّ في فقدان السيطرة على أعصابه، كما استمرّ في إنكار الأمر أمام القضاء. لقد كان ينتحر مهنيًا

بمساعدة المدير. كان يريدني أن أطرده. كان ذلك منفذه الوحيد.

“فطرده، وأقلته من الدائرة. كان شخصًا طيبًا لكنّه كان يسلك سلوكًا خاطئًا كشرطيّ. من خلال خدمة مساعدة الموظف في أن يجد وظيفة جديدة، وجد دورًا كمسؤولٍ عن ضبط المطالب في وكالة تأمين هناك في منطقتة، ممّا يتناسب أكثر مع شخصيته. أنا لا أزال على اتّصالٍ به ولا نزال أصدقاء، والأهم من هذا، أنّه ناجح في عمله الجديد”.

يردّد العديد من المديرين العظماء الذين أجرينا مقابلاتٍ معهم المواضيع التي وردت في قصّة مارتن. رفض الموظف مواجهة حقيقة حالته، ولذلك كان غاضبًا في تلك الفترة، لكن بعد أشهرٍ وفي بعض الأحيان بعد سنوات، كان الموظف يتصل أو يكتب رسالة ويذهب لمقابلة المدير في المطار ليقول له: “شكرًا لك. لم أدرك الوضع في ذلك الحين، لكن إخراجي من تلك الوظيفة كان أحد أفضل الأمور التي قد فعلها أحدٌ معي في يومٍ من الأيام”.

لا تجري الأمور دائمًا على هذا النحو. يحتفظ بعض الموظفين بشعور المرارة حتّى النهاية. لكنّ الحبّ القاسي يقدّم إلى المدير وإلى الموظف طريقة تحفظ الكرامة لمعالجة هذه الوضع الحساس. الحبّ القاسي يحفظ كل شخصٍ كاملاً.



# إدارة المفاتيح: دليل عملي

- فنُّ إجراء المقابلات للبحث عن الموهبة
- إدارة الأداء
- مفاتيحك الخاصّة
- المفاتيحُ التي تفتحُ جميعَ الأبواب

لكلِّ مديرٍ عظيمٍ أسلوبه الخاصُّ. لكنَّ المديرين العظماء كلَّهم يشتركون في الهدف ذاته: تحويل موهبة كلِّ موظفٍ إلى أداء. تكشف المفاتيح الأربعة: اعتمادُ الموهبة معيارًا للاختيار، وتعريفُ النتائج الصحيحة، والتركيزُ على مواطنِ القوَّة، وجعلُ الشخص المناسب في المكان المناسب-كيف يعالجون هذا الهدف.

وصفنا في الفصول الأربعة السابقة المفاتيح الأربعة وكيف يعمل كلُّ مفتاح، وسبب أهميَّة كلِّ مفتاح في ما يتعلَّق بتحدِّي تحويل الموهبة إلى أداء. والآن، في هذا الفصل، سنصِفُ ما تستطيع أنت أن تفعله لتدير كلَّ واحدٍ من هذه المفاتيح. ينبغي أن تتذكَّر أنَّ هذه المفاتيح ليست خطوات. إنَّها ليست سلسلةً منظَّمةً من الأعمال تتدخل في أسلوبك الطبيعي. بدلًا من هذا، نقول إنَّ كلَّ مفتاح هو طريقة تفكير، منظورٌ جديد إلى مجموعةٍ معروفةٍ من التحديات. كما ذكرنا في المقدِّمة، هدفنا هو مساعدتك في التركيز على أسلوبك والاستفادة منه، وذلك بأنَّ نبيِّن لك كيف يفكِّرُ المديرون العظماء، وليس بأنَّ نستبدل بأسلوبك نسخةً معياريةً من أسلوبهم.

إنَّنا لا نقترح أن تُدرج كلَّ واحدٍ من هذه الأعمال في أسلوبك. إنَّ هذه الأساليب تمثِّل عيِّنة فقط من الأفكار التي جُمِعت من آلاف المديرين المختلفين. لا يجسِّدُ أيُّ مديرٍ منهم هذه الأفكار جميعها. نقترح عليك أن تنتقي من بين هذه الأعمال، وتنقيها وتحسِّنها وتقولبها في شكلٍ يناسبك.

## فنّ إجراء المقابلات للبحث عن الموهبة

“ما الأسئلة المناسبة التي ينبغي طرحها؟”

### ١. تأكد أن تكون مقابلة البحث عن الموهبة مستقلة عن غيرها

قد يكون استقطاب موظفين جُدد عملية معقدة. على المرشّح للوظيفة أن يتعرّف بك وبالشركة وبالذّور الذي سيُكلّف إليه، إضافةً إلى تفاصيل تعويضه. وعليك أن تفحص سيرته الذاتية، وتقدّم إليه عرضاً؛ قد يردُّ بتقديم عرضٍ آخر، ثمّ عليك أن تُعيد تقديم عرضك؛ وهكذا تستمرُّ عملية التّفاوض حتّى يشعر كلاكما أخيراً بارتياح يؤدّي إلى الالتزام. هذه العملية مهمّة، لكن يجب معالجتها بكاملها منفصلةً عن المقابلة للبحث عن الموهبة.

يجبُ أن تكون مقابلة البحث عن الموهبة مستقلةً. إنّ لها هدفاً واحداً فقط: اكتشاف ما إذا كانت النماذج المتكرّرة لأفكار المرشّح ومشاعره وسلوكه تُطابقُ الدّور المطلوب إشغاله. هذه العملية صعبةٌ بحدّ ذاتها دون محاولة إنجاز كلّ شيءٍ آخر في الوقت ذاته. إذا، خصّص مقداراً محدداً من الوقت حيث تعرفُ أنت والمرشّح للوظيفة أنّ الهدف الحصريّ هو التّعريف بمواهبه. دعه يعرف أنّ المقابلة ستكون مختلفةً قليلاً عن المقابلات الأخرى. ستكون ذات هيكلية أكبر، وسيكون التركيز فيها أكثر، والمزاح أقلّ، وطرح الأسئلة أكثر.

### ٢. اطرّح بعض الأسئلة المفتوحة ثمّ حاول البقاء صامتا

إنّ أفضل طريقة لاكتشاف مواهب الشخص في المقابلة هي أن تسمح له بالكشف عن نفسه بواسطة الاختيارات التي يقوم بها. بمعنى آخر، يجب أن تعكس المقابلة للبحث عن الموهبة لفظياً ما سيواجهه في العمل سلوكياً، فهو سيواجهه في العمل كلّ يوم آلاف الحالات التي يمكن أن يتجاوب معها بطرق متعدّدة. إنّ طريقة استجابته الثابتة ستكون هي أدائه. إذا، اطرّح في المقابلة أسئلةً مفتوحة تقدّم العديد من الاتجاهات المحتملة، ولا تبعث برسالة تشير إلى الاتجاه “الصحيح”- أي أسئلة مثل “إلى أيّ مدى يجب أن تصل الرقابة على الأشخاص؟” أو “ما أكثر ما تستمتع به في ما يخصّ البيع؟”

إنّ الاتجاه الذي يختاره تلقائياً، هو الذي سيساعد أكثر من أيّ شيءٍ آخر على التنبؤ بسلوكه في المستقبل. عندما تطرح سؤالاً، من الأفضل أن تتوقّف عن الكلام وتلزم الصمت. إذا طُلب منك أن تشرح ما تعنيه، حوّل اتّجاه السؤال. قل له إنّك في الحقيقة مهتمّ بما يعنيه هو. قل له إنّ تفسيره هو المهمّ. دعه يجيب عن أسئلتك كما تُملي عليه مصفاته. دعه يكشف عن نفسه لك.

الأهمّ من كلّ هذا، عندما يجيب، عليك أن تصدّقه. مهما كان انطباعك الأوّل عنه، إذا سألته عن مدى أهميّة أن يكون الشخص هو الأفضل وأجاب، “حسناً، أحبُّ أن أكون الأفضل، ولكنني أحاول في معظم الأحيان أن أكون فقط أفضل ما يمكن أن أكونه”، صدّقه. إذا سألته عمّا يحبه في مهنة البيع وتابع الحديث عن رغبته في سرعة الانتقال إلى الإدارة، صدّقه أيضاً. إذا سألته عمّا يحبه في مهنة التعليم ولم يذكر الأولاد مُطلقاً، صدّقه. مهما قال، صدّقه. إنّ إجابة الشخص عن سؤالٍ مفتوح دون مساعدةٍ من أحد، هي عاملٌ تنبؤيٌّ قويّ. ثق به مهما كان مختلفاً مقداراً ما قد ترغب في الاستماع إليه.

### ٣. اصغ إلى الأشياء المحدّدة

السلوك في الماضي عاملٌ جيّدٌ للتنبؤ بالسلوك في المستقبل. لذلك، يمكن لأسئلةٍ مثل “أخبرني بالفترة التي...” أن تساعدك جيّدًا.

لكن كن حذرًا بالنسبة إلى هذه الأسئلة “أخبرني بوقتٍ عندما...”. أولاً، يجب أن تصغي دائماً لمثلٍ محدّد. ونعني بمحدّد، أن يكون محدّدًا بالوقت والشخص والحدث. بهذه الطريقة ستجنّب الوثوق بشخصٍ يسردُ بسرعةٍ فقرةً كاملة من نظريّةٍ تتحدّث بمدى أهميّة أمرٍ ما لكنّه لا يذكر مُطلقًا وقتًا محدّدًا قام فيه بذلك الشيء.

ثانيًا، ثق فقط بجواب الشخص الذي يتفوّه به تلقائيًا. السلوك في الماضي عاملٌ للتنبؤ بالسلوك في المستقبل فقط إذا كان السلوك في الماضي متكرّرًا. إذا تكرر السلوك بالفعل كثيرًا، فإنّ الشخص ينبغي أن يكون قادرًا على إعطاء مثلٍ محدّد بحافزٍ واحدٍ فقط. إذا استطاع هذا، فإنّ جوابه يعطيك دليلاً على أنّ هذا السلوك هو جزءٌ متكرّر من حياته.

فلنقل مثلاً إنك تختار شخصًا لوظيفةٍ مبيعات وقد قرّرت أن تُدرج موهبة العلاقات الخاصّة بالإصرار الحازم في مواصفات مواهبك. يمكنك عندئذٍ أن تطرح سؤالًا كالتالي: “أخبرني بوقتٍ تغلّبت فيه على مقاومةٍ لأفكارك”. لاحظ أنّك لم تسأله عن شيءٍ محدّد، سألته فقط عن وقتٍ حدوث الأمر. لكنك الآن تصغي إلى شيءٍ محدّد.

إليك جوايب من بين عددٍ غير محدود من الإجابات المحتملة:

1. “اعتقد أنّ من المهمّ أن يكون المرءُ مثابراً؛ لا سيّما إذا كان يؤمن بأفكاره. نحن في الحقيقة نشجّع هذا النوع من الصراحة هنا. إذا كان لديّ أنا وفريقي اقتراحٌ ما لا يوافق عليه الآخرون، فإنّني أعلم أنّهم يتوقّعون منّي أن أستمرّ في دعم فكري حتى يقترح شخصٌ ما فكرةً أفضل. في الحقيقة، يحدث هذا الأمر طوال الوقت”.
2. “حدث ذلك يوم أمس”.

أيّ الجوابين أفضل؟ من الصعب في الواقع أن نقول أيّهما “أفضل”. لكنّ الجواب الثاني هو بكلّ تأكيد الجواب الأكثر مساعدةً على التنبؤ. أعطاك المرشّح للوظيفة هنا تلقائيًا مثالًا كان محدّدًا بالوقت، “يوم أمس”. لا تعرف تمامًا ماذا حدث، لكن من يهتمّ؟ التفاصيل أقلُّ أهميّة من التحديد التلقائي. أنت لم تسأل عن شيءٍ محدّد، لكنّ بحافزٍ واحد: “أخبرني بوقت...” أعطاك هو وقتًا محدّدًا. مع أنّ عليك أن تطرح أسئلةً أخرى كثيرة للحصول على صورة أكثر اكتمالاً عن موهبته، فإنّ جوابه هنا هو أوّل دليلٍ على أنّ سلوكه، المتمثّل بدعم أفكاره في وجه المقاومة، هو جزءٌ متكرّر من حياته.

بالمقارنة، في الجواب الأوّل، أعطاك المرشّح وصفًا مُقتضبًا جميلًا عن سبب اعتقاده أنّه من المهمّ أن يكون صريحًا، ثمّ أكّد أنّ ذلك “يحدث طوال الوقت”. ليس ثمة خطأ في هذا الجواب. ولكن، نظرًا إلى افتقاره إلى أمورٍ محدّدة، لا يوجد فيه شيءٌ تنبؤيٌّ أيضًا. عندما يُواجه بعض المديرين بأجوبةٍ كالجواب الأوّل، يتعرّض بعضهم لتجربةٍ سبّر ما حدث بطرح السؤال التالي: “هل يمكنك أن تخبرني المزيد بشأن هذا؟ هل يمكنك أن تخبرني المزيد بشأن ما حدث؟” ثمّ يقيّمون الجواب استنادًا إلى نوعيّة المثل الذي أورده الشخص: ما مقدار التفاصيل التي قدّمها؟ هل كان قادرًا على التعبير بطلاقة؟ هل أوافق على ما قال إنّه قام به؟

هذا خطأ أساسيٌّ في عمليّة إجراء المقابلات. بغضّ النظر عن التفاصيل التي قدّمها المرشّح أخيرًا، إذا كان يحتاج إلى حافزين أو ثلاثة ليصفّ مثالًا محدّدًا، فهناك احتمال في أن يكون السلوك موضوعَ النقاش ليس جزءًا متكرّرًا في حياته. وعندما تسأل أسئلةً مثل “أخبرني بوقت...”، لا تحكّم على الجواب بموجب نوعيّة التفاصيل. إذا فعلت هذا، سينتهي بك الأمر إلى تقييم ما إذا كان الشخص قادرًا على التعبير بطلاقة، أو ما إذا كان يتمتع بذاكرةٍ جيّدة، بدلًا من أن تُقيّم ما إذا كان يملك تلك الموهبة المتكرّرة المحدّدة التي تريدها أم لا.

بدلًا من هذا، احكّم على الجواب بناءً على ما إذا كان محدّدًا وتلقائيًا.

(بالتأكيد، بالنسبة إلى السؤال ١ أو ٢، إذا أردت أن تطرح مزيداً من الأسئلة لثُشبع فضولك، فاطرحها. لكن تذكر، حتى لو أن المرشح قدّم إليك مثلاً تفصيلياً، فإن حقيقة أنه احتاج إلى حافزين أو ثلاثة لاستخراج ذلك المثل، تعني أن السلوك ليس جزءاً متكرراً من حياته).

## ٤. دلائل تشير إلى الموهبة

بالإضافة إلى أمثلة محددة حول السلوك في الماضي، إلام يجب أن تستمع أيضاً؟ هناك آية إشارات أخرى تُعلمك بأن المرشح يملك بالفعل المواهب التي تبحث عنها؟

وجدنا خلال السنوات إشارات وأدلة صغيرة كثيرة تشير إلى موهبة الشخص: نظرة خاطفة فُجائية إلى التفوق في الدور، أو توفيق إلى أنشطة محددة، أو شعور دافق في أثناء تأدية النشاط. من بين كل هذه الدلائل، قد يكون دليلاً منها مفيداً لك خلال إجراء المقابلة للبحث عن الموهبة. إن كل شخص معقد حتى إنه لا يوجد أبداً نظام مقابلات أو امتحان يستطيع أن يحدّد مواصفات مواهبه بصورة كاملة. غير أنك إن ركزت أسئلتك على هذه الإشارات، فستبرز مواهب الشخص الأكثر هيمنة مثل صورة حديثة على آلة تصوير من ماركة Polaroid). تستطيع عند ذلك أن تقارن مواهبه بالمواهب الموجودة في مواصفاتك التي ترغب فيها وتقيم المطابقة بينهما.

## أ. التعلّم السريع

عندما تتعلّم دوراً جديداً، تميل لأن تتعلّمه قياساً بخطوات. في بعض الأحيان، تبقى الخطوات معك مهما بذلت جهداً في التدريب. فمثلاً، كنت تقدّم عروضاً لسنوات، لكنك لا تزال تُعاني وتجاهد. في كل مرة تقدّم فيها عرضاً ترجع إلى الخطوات الثلاث الرئيسة التي تتذكرها من صف الخطاب العام: “حسناً، عليّ أولاً أن أقول لهم ما سأحدث بشأنه؛ ثم أحدثهم بشأنه؛ وبعد ذلك يجب أن أقول لهم ما قد قلته لهم لتوي”.

لكن بالنسبة إلى أنشطة أخرى، يبدو أن الخطوات تصير جزءاً طبيعياً. إنك تشعر بإحساس من السلاسة والسهولة والراحة. فمثلاً، بعد شهرين من عملك كمندوب، تكون قد ابتدأت تشعر بهذه الراحة. فجأة يبدو وكأنك صرت قادراً على أن ترى ما في عقل الزبون المحتمل، وصرت تعرف بالفطرة تقريباً آية كلمة ستقولها بعد ذلك. أو ربّما كمدرس يتدرّب، بعد أن يزول توترك الأولي، تتذكر بسهولة أسماء الطلاب وتجد نفسك وأنت تسيّر ذهاباً وإياباً بين صفوف المقاعد وكأنك كنت تدرّس طوال حياتك.

عندما تحسّ بهذا الشعور، يبدو الأمر وكأنّ خطوات الدور الجديد تُعطي شكلاً لنموذج عقليّ محفور أصلاً في داخلك. وإذا ما فكرت في الأمر، فإنّ هذه الخطوات محفورة بالفعل في داخلك.

التعلّم السريع دليل مهمّ يشير إلى موهبة الشخص. أسأل المرشح للوظيفة عن نوع الدور الذي سيكون باستطاعته أن يتعلّمه بسرعة. أسأله عن الأنشطة التي تخطر له الآن بسهولة ودون عناء تفكير. فهذا سيُعطيك أدلة إضافية تشير إلى موهبته.

## ب. الرضى

يستنشق كل واحد منا أكسجيناً نفسياً مختلفاً. وما يجلب الرضى لشخص ما قد يؤدي إلى اختناق شخص آخر بسبب قلة الأكسجين.

يحبّ المحاسبون العظماء حقيقة أن  $2+2=4$  في كل مرة يقومون فيها بجمع العددين. ومندوبو المبيعات يختبرون شعوراً بالمتعة عندما يحولون قرار “لا” عند الزبون إلى “نعم”. والمضيفات العظيمات ينجذبن إلى المسافرين من رجال الأعمال

المرهقين والغاضبين، أو إلى فريق المدرسة الرياضي الصاخب في مؤخر الطائرة لأنهنَّ يستمتعن بتغيير الزبائن الذين يتصفون بالصعوبة.

إنَّ مصادر رضى الشخص هي أدلَّة على موهبته. إذًا، اسأله عن قَمَّة رضاه الشخصي. اسأله عن الحالات التي تمده بالقوَّة. اسأله عمَّا يمنحه الرضى والمعنى في الحياة. إنَّ أجوبته ستساعدك على معرفة ما سيتمكَّن من القيام به أسبوعًا بعد أسبوعٍ بعد آخر.

## 5. اعرف ما تصغي إليه

لدى كثير من المديرين قائمةٌ بأسئلة مفضَّلة يلجأون إليها في كلِّ مرَّة يُجرون فيها مقابلةً مع شخصٍ ما. وهكذا يفعل المديرون العظماء، لكنَّ باختلافٍ مهمٍّ واحد: أنَّهم يطرحون أسئلةً حيث يعلمون كيف سيجيب عنها الذين يؤدُّون دورهم في أعلى درجة.

بالنسبة إلى تفكيرهم، السؤال ليس بمقدار أهميَّة معرفة الكيفيَّة التي يكون فيها أفضل جواب.

فمثلاً، يوجد سؤالٌ يحدِّد مواهب السعي المختلفة لمندوبي المبيعات والمعلِّمين: “كيف تشعر عندما تعلم أنَّ شخصًا ما يشكُّ في ما ستقولونه؟” قد تعتقد أنَّ أفضل مندوبي المبيعات قد يقولون إنَّهم يحبُّون وجودَ بعض الشكِّ، وأنَّ هذا يمنحهم الفرصة ليُظهروا مدى براعتهم في الإقناع. غير أنَّهم بصورةٍ تدعو إلى العجب، لا يفعلون هذا. إنَّهم يقولون إنَّهم يكرهون هذا الأمر. إنَّهم يزعجون عندما يشكُّ الآخرون بأقوالهم (مع أنَّهم قد لا يُظهرون هذا)؛ لأنَّ مندوبي المبيعات العظماء، كما وصفنا سابقًا، يبيعون أنفسهم. فعندما يشكُّ الآخرون فيهم، فهذا يعني أنَّهم يشكُّون بنزاهتهم الشخصيَّة. لا توافقهم، بل ناقش الأمر معهم، وقرِّر ألا تشتري منهم. لكن لا تشكِّ فيهم.

مندوبو المبيعات العاديين لا يستثمرون شخصيًّا في عملهم، وهم غير مهتمِّين بالنتائج. إنَّهم لا يمانعون عندما يشكُّ الآخرون فيهم، فهذا السؤال لا يضرب على أيِّ وترٍ عاطفيٍّ لديهم على الإطلاق.

بالنسبة إلى مديري المبيعات، برهنَ هذا السؤال على أنَّه سؤالٌ جيِّد لأنَّ ما يصغون إليه هو جوابٌ يعني “أنا منزعج”. (بالتأكيد، هذا ليس السؤال الوحيد الذي يطرحه مديرو المبيعات العظماء. كما أوردنا سابقًا، يتضابق أسوأ مندوبي المبيعات أيضًا من جِراء الرفض. يجب أن يطرح المديرون أسئلةً أخرى- أسئلةً تبدأ بكلمة “كيف” و“من”- ليكتشفوا ما إذا كان المرشَّح للوظيفة يمتلك مواهب مندوبٍ مبيعاتٍ حيويَّةً أخرى، مثل الإصرار الحازم أو حبِّ كسْر الجمود مع الناس).

بالمقارنة، يظهر أنَّ المعلِّمين العظماء يقولون إنَّهم يحبُّون أن يشكِّ الناس فيهم. إنَّهم يقدِّرون تلك اللحظات. يفسِّر المعلِّمون العظماء بشكلٍ غريزيٍّ موقف “المرتابين” بأنَّهم “تلاميذ”، ويرون هذا الشكُّ أو الارتياب دلالةً على عقلٍ نشطٍ فضوليٍّ. بالنسبة إلى المعلِّمين العظماء، الشكُّ يعني التعلُّم. وبالعكس، يقول المعلِّمون العاديون إنَّهم لا يحبُّون أن يشكِّ الناس فيهم. إنَّ مرجعهم الأوَّل هو كفاءتهم وليس تعلُّم التلاميذ. إنَّ شكَّ الناس فيهم يعني تحدِّي كفاءتهم، ولا يوجد شيءٌ أسوأ من هذا بالنسبة إليهم.

إذًا، هذا السؤال مفيدٌ لانتقاء المعلِّمين، لكن فقط إذا كان الجواب المرغوب فيه هو: “أحبُّ أن يشكِّ الناس فيَّ”.

لكنَّ لا فائدة من السؤال على الإطلاق إذا كنت تختار ممرِّضين. لماذا؟ لأنَّ أفضل الممرِّضين لا يجيبون بالطريقة ذاتها التي يجيب بها الممرِّضون الآخرون، وتختلف عن طريقة زملائهم الأقلَّ نجاحًا. عندما تفكِّر في هذا الأمر، فهو بالكاد يبدو مستغربًا. رغماً عن كلِّ شيء، في الحالات النادرة، حيث يشكُّ الناس في الممرِّضة، فإنَّ ردَّ فعلها على هذا الشكِّ ليس له على الأرجح إلا علاقةً بسيطةً بمدى براعتها كممرِّضة على العموم.

كيف يمكنك أن تطوِّر هذه المجموعات من الأسئلة والإصغاء إليها؟ أوَّلاً، يمكنك أن تجرِّب سؤالاً ما على قلَّةٍ من

أفضل مُوظِّفِك وقلَّةٍ من “البقيَّة”، ولاحظ إذا كان أفضلُ الموظَّفين يجيبون بطريقةٍ مختلفة وثابتة. إذا فعلوا هذا، فإنَّ مجموعةَ الأسئلة والإصغاء لها تكون جيِّدة. وإذا لم يفعلوا هذا، مثلما حدثَ مع المرَّضين والسؤال الذي طُرح عليها عن “التشكيك”، عندئذ لن يكونَ السؤالُ جيِّدًا بأن يُطرح.

ثانيًا، يمكنك أن تطرحَ السؤالَ على جميع المرشَّحين للوظيفة. اكتب ما يقولونه واحتفظ بسجِّلٍ عنه. وبعد أن يُوظَّفوا، افحص ما قالوه لترى إذا كان الأشخاصُ ذوو الأداء الجيِّد لاحقًا قد أجابوا عن سؤالك بطريقةٍ فيها ثبات.

هذا يحتاج إلى وقتٍ وتركيز، لكن كما هي الحال بالنسبة إلى أيِّ فنٍّ، فإنَّ الوقتَ والتركيزَ مطلبان للتنمية فنَّ إجراء المقابلات بحثًا عن الموهبة.

إنَّ مفهوم الموهبة ينطبق على جميع ما يفعله المديرون العظماء. لكنَّ نشاطَ الاختيار بحثًا عن الموهبة عمليَّةٌ منفصلة. إنَّها تحدُّثٌ في الوقت الذي تتخذُ فيه قرارَ التوظيف. وأنشطة المفاتيح الثلاثة الأخرى- تعريف النتائج الصحيحة، والتركيز على مواطن القوة، وجعلُ الشخص المناسب في المكان المناسب- لا يمكن فصلها بسهولة هكذا. إنَّ الطريقة التي تضعُ بموجبها لشخص ما توقُّعاتٍ معيَّنة تكون متشابهةً مع أسلوب تحفيزك له لتحقيق هذه التوقُّعات. أمَّا كميَّة تحفيزه وتشجيعه هي في أغلب الأحيان جزءٌ من حديثٍ أوسع حيث تساعدُه أيضًا في العثور على المكان المناسب له. إنَّ التحديَّ اليوميَّ المتمثِّل بتحويل الموهبة إلى أداء يتضمَّن إدارة المفاتيح الثلاثة كلِّها في الوقت نفسه وطوال الوقت.

## إدارة الأداء

“كيف يستخدم المديرون العظماء المفاتيح الثلاثة الأخيرة في كل يوم، مع كل موظف؟”

أورد المديرون النموذجيون الذين أجرتْ جالوب مقابلاتٍ معهم وصفًا لأفكارٍ متنوعة لإدارة المفاتيح الثلاثة الأخيرة. لكنَّ تحديهم الحقيقي يكمنُ في ضبط أنفسهم لتنفيذ هذه الأفكار مع كلِّ واحدٍ من موظفيهم، بالرغم من الضغوط اليومية للانتهاء من الأعمال الراهنة. لقد واجهوا هذا التحديَّ باتباع روتينٍ معيّن - روتين “إدارة الأداء”. إنَّ هذا الروتين - روتين الاجتماعات والمحادثات، دفعهم ليقفوا مركزين على تقدُّم أداء كلِّ شخص، مع أنَّ العديد من متطلبات الأعمال الأخرى كانت تتنافس لجذب انتباههم.

كان روتين كلِّ مديرٍ مختلفًا يعكس أسلوبه. بالرغم من هذا، وجدنا صفاتٍ مميّزة داخل هذا التوثق، وهي أربع صفاتٍ مشتركة مع الإجراءات الروتينية “لإدارة الأداء” للمديرين العظماء.

أولًا، الروتين بسيط. يكره المديرون العظماء تعقيد مشاريع تقييم الأداء التي ترعاها الشركات. إنهم لا يريدون أن يهدروا وقتهم وهم يحاولون أن يحلوا رموز المصطلحات الأجنبية وأن يملأوا النماذج البيروقراطية. إنهم يفضلون بدلًا من هذا، تصميمًا بسيطًا يسمح لهم بالتركيز على العمل الصعب فعلاً: ما ينبغي أن يقولوه لكلِّ موظف وكيف يقولونه.

ثانيًا، الروتين يفرض تفاعلًا متكررًا بين المدير والموظف. لا فائدة من الاجتماع مرَّةً في السنة أو حتَّى مرتين لمناقشة أداء الموظف وأسلوبه وأهدافه. إنَّ السَّرَّ لمساعدة الموظف على التفوق يكمن في التفاصيل - تفاصيل حاجاته المحددة بحسب تقديره، وحاجات علاقاته، وأهدافه، وموآبه، والجوانب التي ليست ضمن المواهب. إنَّ الاجتماع السنوي يفوت هذه التفاصيل. إنَّه ينحدر إلى مناقشة لطيفة عن “القوى الكامنة” و“فرص التحسين”. إنَّ الطريقة الوحيدة لوصف التفاصيل هي الاجتماع مرَّةً كلَّ ثلاثة أشهر على الأقل، وفي بعض الأحيان أكثر. في هذه الاجتماعات، تكون تفاصيل النجاح أو خيبة الأمل لا تزال جديدة وواضحة في الذاكرة. بإمكان الموظف أن يقول كيف جعله اجتماع ما أو تفاعل معيّن “يشعر”. وبإمكان المدير أن يسترجع الاجتماع ذاته ويقترح تغييراتٍ دقيقة في الأساليب أو طريقة مختلفة لتفسير الحدث ذاته. ويمكن أن تكون المحادثة واضحة والنصيحة عملية.

بالإضافة إلى هذا، في الأسابيع الفاصلة بين الاجتماعات، يحفِّز المدير والموظف كليهما على التركيز على الأحداث عند حدوثها لأنَّ كلاً منهما يعلم أنَّ منتدَى لمناقشة هذه الأحداث سيُعقد قريبًا. إنَّ اجتماعات الأداء المتكررة تضطرُّ المدير والموظف إلى الانتباه. (إذا كنت قلقًا بشأن استنزاف الوقت للملازم لاجتماعات الأداء التي يتكرر انعقادها، تذكر أنَّ أفضل المديرين يخصِّصون من وقتهم بما معدله ساعة كلَّ ثلاثة أشهرٍ لكلِّ شخصٍ لمناقشة الأداء).

بالإضافة إلى هذا، تجعل اجتماعات الأداء المتكررة إثارة الموضوع الحساس الدائم المتعلق بمجالات الأداء الضعيف لدى الموظف أكثر سهولة. إذا اجتمعتم مرَّةً أو مرتين في السنة، فستكون مضطرًا لأن ترمي انتقاداتك كلها في وجه الموظف كالفيلة مرَّةً واحدة. عندما يتراجع الموظف خوفًا بصورة حتمية، يصير عليك أن تسترجع ذاكرتك لتحصل على أمثلة لدعم حجبتك. لكن عندما تجتمعون مرارًا، تستطيع أن تتجنب معركة الإرادات هذه. يمكنك أن تعرض مجالات الأداء الضعيف بالتدرج بمرور الوقت. وفي كلِّ مرَّة تثير فيها الموضوع، يمكنك الإشارة إلى أمثلة واضحة. سيكون تقبل انتقاداتك أكثر سهولة، والحديث أكثر فائدة.

ثالثًا، الروتين يركِّز على المستقبل. يستخدم المديرون العظماء مراجعة الأداء في الماضي لإبراز الاكتشافات المتعلقة



بأسلوب الشخص أو حاجاته. ولكن ميلهم الطبيعي هو التركيز على المستقبل. إنهم يريدون أن يناقشوا “ما يمكن أن يكون” بدلاً من السماح للمناقشة بأن تنحدر إلى مستوى الاتهامات المضادة والتدقيق في ما حدث بعد حدوثه مما لا يؤدي إلى أية نتيجة. إذا، مع أن الدقائق العشر الأولى من الاجتماع يمكن أن تُستخدم للمراجعة، فإن ما تبقى من الوقت يُخصّص للعمل الحقيقي الخلاق: “ماذا تريد أن تُنجز في الأشهر القليلة المقبلة؟ أي أدوات قياس ستستخدم؟ ما الأسلوب الأكثر فاعلية الذي ستتبعه للوصول إلى هذه الأهداف؟ كيف أستطيع أن أساعد؟” إن هذا النوع من المحادثات هو في رأيهم أكثر حيوية وأكثر إنتاجاً ومدعاة للرضى.

أخيراً، الروتين يطلب من الموظف أن يحتفظ بسجل لأدائه ولما قد تعلّمه. إن “تقييم الأداء” في كثير من الشركات هو شيء يحدث للموظف. إنه مراقب سلبي ينتظر تلقي أحكام مديره. وإذا كان محظوظاً، قد يُطلب منه أن يضع نفسه في مرتبة معينة قبل أن يعرف تقييم الشركة له. لكنه يبقى مُتفاعلاً، حتى في هذه المرحلة. إنه يعرف أن الغرض من تقييمه الذاتي هو استخدامه كوجهة نظر مختلفة أو للمقارنة بتقييم مديره. وهكذا يصير تقييمه أداة للمفاوضة- “سأعرض تقييماً أعلى، ومن المحتمل أن ينتهي بنا الأمر إلى التوصل إلى تقييم وسط في ما بيننا”- بدلاً من أن يكون تقييماً أميناً لأدائه الخاص.

يرفض أفضل المديرين هذا الوضع. إنهم يريدون روتيناً يطلب من كل موظف أن يحتفظ بسجل لأدائه الخاص وما يتعلّمه. إنهم يريدون منه أن يكتب أهدافه ومجالات نجاحه واكتشافاته. ليس الهدف من هذا السجل أن يجعله عرضة للتقييم أو الانتقاد من قبل مديره. إن هدفه بالأحرى هو مساعدة كل موظف على تحمّل مسؤولية أدائه. إن الغاية منه أن يكون أشبه ما يكون بمرآته. إنه طريقة للتقييم الذاتي. باستخدام هذا السجل، يمكن للموظف أن يرى كيف سيضع خططه ليؤثر في العالم. وبإمكانه أن يزن فاعلية هذه الخطط. وعندئذ يكون مسؤولاً أمام نفسه.

يرغب المديرون العظماء بالتأكيد في مناقشة أهداف الأداء القصيرة المدى لكل موظف والموافقة عليها، لكن بقية السجل- اكتشافاته في ما يتعلّق بنفسه، ووصف المهارات الجديدة التي تعلّمها، ورسائل التقدير التي ربّما كان قد تسلّمها- هي جزء من الوثيقة الشخصية الخاصة. وإذا كان الموظف سعيد الحظ إلى درجة قيام علاقة منبّهة على الثقة بينه وبين مديره، فقد يشعر بالارتياح في إطلاعه على السجل ككل- النجاح والفشل، ومواطن القوة المُدرّكة. لكن هذا ليس بيت القصيد. الهدف هو تشجيع الموظف على الاحتفاظ بسجل لتتبع أثر أدائه والأمور التي قد تعلّمها. إن القصد هو الاكتشاف الذاتي.

تكشف البحوث الحديثة المتعلقة بتعليم البالغين، أن الطلاب يبقون في المدرسة فترة أطول ويتعلّمون المزيد إذا كان المُتوقّع منهم هو توجيه تقدّمهم وتسجيله. أدرك المديرون العظماء هذه الحقيقة منذ فترة طويلة، وهم يقومون بتطبيقها الآن على موظفيهم.

هذه السمات الأربع- البساطة، والتفاعل المتكرر، والتركيز على المستقبل، وتتبع الأثر الذاتي- هي أساس روتين “إدارة الأداء” الناجح. في الروتين الأساسي المذكور أدناه، نُورِد بعض الأسئلة التي يطرحها المديرون العظماء للتعرف بموظفيهم، وخطّة التنظيم التي يتبعونها في العادة. ليس هدفنا أن نقول لك تماماً ما تقوله أو كيف تقوله أو لمن تقوله؛ لأنّ هذا سيكون عملاً مُرهقاً ومصطنعاً- أنت تريد بالتأكيد أن تكبّف الأسئلة والأدوات بحسب موهبتك وخبرتك الخاصة.

ولكن إن اتبعت هذا الروتين الأساسي وأدرجته بنجاح في أسلوبك الخاص، فإنك ستمنح نفسك أفضل فرصة ممكنة لتحديد النتائج الصحيحة، والتركيز على مواطن القوة، ومساعدة كل شخص في أن يجد الدور المناسب له.

## الروتين الأساسي

## مقابلة تعرّف مواطن القوّة

في بداية كلّ سنة، أو بعد أسبوع أو أسبوعين من توظيف شخصٍ ما، اصرف ساعةً تقريبًا معه واطرح عليه الأسئلة العشرة التالية:

السؤال ١: ما الشيء الذي استمتعت به أكثر الكلّ في ما يتعلّق بخبرة عملك السابقة؟ ما الذي دعاك إلى المجيء إلينا؟

(إذا كان موظّفًا على رأس عمله) ما الذي يُثيقك هنا؟

السؤال ٢: ما مواطن قوّتك بحسب رأيك؟ (المهارات، المعرفة، الموهبة).

السؤال ٣: وما مواطن ضعفك؟

السؤال ٤: ما أهدافك المتعلقة بدورك الراهن؟ (اسأل عن النقاط والخطّ الزمني).

السؤال ٥: كم مرّة ترغب في الاجتماع معي لمناقشة تقدّمك؟ هل أنت من النوع الذي سيخبرني بمشاعره أو يكون عليّ أن أسأله؟

السؤال ٦: هل لديك أيّة أهداف شخصيّة أو التزام ترغب في إخباري بشأنه؟

السؤال ٧: ما أفضل مديح تلقّيته؟

ما الذي جعله مديحًا جيّدًا؟

السؤال ٨: هل كانت لديك أيّة شراكات مثمرة فعلاً، أو أشخاصٍ ينصحونك؟

السؤال ٩: ما أهدافك المستقبلية للتطوّر، وما أهداف مهنتك؟

هل هناك أيّة مهاراتٍ خاصّة تريد أن تتعلّمها؟

هل هناك أيّة تحديّات معيّنة تريد أن تختبرها؟

كيف يمكنني أن أساعدك؟

السؤال ١٠: هل هناك أيّ شيء آخر ترغب في التحدّث به ممّا قد يساعدنا على العمل معًا بصورة جيّدة؟

إنّ الهدف الرئيسيّ من هذا الجزء هو التعرّف بمواطن قوّة الموظّف وأهدافه وحاجاته كما يراها هو. ومهما قال، حتّى لو لم تكن متفهمًا معه في ما قاله، فاكتب ما قد قيل. إذا أردت مساعدته على أن يصير مُنتجًا، عليك أن تعرف من أين يبدأ. ستخبرك إجاباته بالمكان الذي يعتقد أنّه وصل إليه. وخلال السنة، قد يكون من المناسب أن تساعد على تغيير آرائه، لكنك مهتمّ في البداية برؤية عالمه من خلال عينيه.

وفي أثناء المقابلة التي تجريها معه حول مواطن القوّة، سيخبرك بعدد المرّات التي يريد أن يجتمع بك فيها لمناقشة تقدّمه، والفترة الفاصلة بين كلّ اجتماع واجتماع، (السؤال ٥). خصّص وقتًا في برنامجك لأوّل اجتماع في السنة لتخطيط الأداء، في الفترة الفاصلة التي أشار هو إليها. ولأهداف هذا الوصف، سنفترض أنّه قال: "مرّة كلّ ثلاثة أشهر".

## اجتماعات تخطيط الأداء

لكي تساعد في الإعداد للاجتماعات، اطلب منه أن يكتب إجابات الأسئلة الثلاثة التالية قبل كلّ اجتماع:

أ. ما الخطوات التي اتّخذتها؟ يجب أن تكون هذه التفاصيل هي تفاصيل أدائه خلال الأشهر الثلاثة السابقة. ينبغي أن

يُدْرَج فيها أرقامًا ودرجاتٍ ومراتبٍ وخطوطًا زمنيّة، إن كان ذلك متيسّرًا.

ب. ما الأمور التي اكتشفتها؟ قد تكون هذه الاكتشافات على شكل صفوف تدريب حضرها، أو قد تكون مجرد أفكارٍ ثابتة جديدة استقاها من عرضٍ داخليٍّ كان قد قدّمه، أو من جلسةٍ مرافقةٍ شخصيٍّ آخر في أثناء عمله كان قد شارك فيها، أو حتّى من كتابٍ كان قد قرأه. مهما كان مصدر هذه الاكتشافات، شجّع على الاحتفاظ بسجلٍّ للمعلومات التي يحصل عليها.

ج. ما الشراكات التي بنيتها؟ هذه الشراكات هي العلاقات التي طوّرها. قد تكون علاقاتٍ جديدةً، أو علاقاتٍ موجودةً أصلاً عمل على تقويتها. وقد تكون علاقاتٍ بزملاء أو زبائن- علاقات مهنيّة أو علاقات شخصيّة. إنّ القرار راجعٌ إليه. مهما كان قراره، من المهمّ أن يتحمّل مسؤوليّة زيادة عدد زبائنه داخل الشركة وخارجها.

في بداية الاجتماع، اطرح عليه الأسئلة (أ) و(ب) و(ج). اكتب إجاباته واحتفظ بنسخة منها. كما ينبغي أن يحتفظ هو بنسخةٍ مكتوبةٍ منها. إذا أراد أن يطلعك على جميع إجاباته المكتوبة، فليكن، لكن لا تلحّ في طلبها. في كلتا الحالتين، استخدم إجاباته كحافزٍ لمناقشة أدائه خلال الأشهر الثلاثة الماضية. بعد عشر دقائق تقريباً، أدِر دفةً الحديث نحو المستقبل مستعيناً بالأسئلة التالية:

د. ما محور تركيزك الرئيسيّ؟ ما أهدافك الرئيسيّة للأشهر الثلاثة المقبلة؟  
هـ. ما الاكتشافات الجديدة التي تخطّط لها؟ ما الاكتشافات المحدّدة التي يأمل القيام بها خلال الأشهر الثلاثة المقبلة؟

و. ما الشراكات التي تأمل في إنشائها؟ كيف يخطّط لزيادة عدد زبائنه خلال الأشهر الثلاثة المقبلة؟

إنّ مصطلحاتٍ مثل “الاكتشاف” و”شراكة” قد لا تلائم أسلوبك أو بيئة العمل في شركتك. أنت ستعرف الكلمات الصحيحة التي ينبغي اختيارها. لكن مهما كانت الكلمات التي اخترتها، تأكّد بأنّ حديثك عن أشهره الثلاثة المقبلة تمتدّ إلى أبعد من مجرد أهداف إنجاز. اقترح عليه أن يكتب إجاباته. ينبغي أن تناقش أجوبته وتوافق عليها ثمّ تحتفظ بنسختك. ستكون إجاباته الآن هي ما تتوقّعه منه بالتحديد للأشهر الثلاثة المقبلة.

بعد مُضيّ ثلاثة أشهرٍ أخرى، اطلب منه أن يكتب إجاباته على الأسئلة أ، ب، ج. ومرةً ثانية، في اجتماعك الثاني لتخطيط الأداء، اطرح عليه هذه الأسئلة الثلاثة واستخدم أجوبته لتحثّه على مناقشة أدائه. ثمّ انتقل بسرعة إلى المناقشة حول المستقبل، واطرح عليه الأسئلة د، هـ، و- مرةً ثانية، سيكون الأمر مفيداً إذا كتبتم كلاكما، أنت وهو، ما يقوله واحتفظتما بنسخ. عندما تتحدّثان بشأن جوانب نجاحه، ومجالات صراعه، وأهدافه، حاول أن تُبقي التركيز على مواطن القوّة بوضع توقّعات تكون صائبةً بالنسبة إليه، وذلك بمساعدته على أن يصير أسلوبه متقناً، وأيضاً عبر مناقشة الكيفيّة التي يُمكن أن تتدخل لمصلحته.

كرّر هذا الروتين خلال الأشهر الثلاثة المقبلة والتي تليها حتّى تكتمل الدورة السنويّة. فتكونان قد اجتمعتما في نهاية السنة أربع مرّاتٍ على الأقلّ، وراجعتما ماضيه وخطّطتما تفاصيل تقدّمه في المستقبل. وتكون قد اطّلت بشكلٍ أكبر على خصوصيّات سلوكه، وربّما تكون قد استخدمت ما عرفته عنه لمساعدته في تحديد مواطن قوّته وضعفه بدقة أكبر. وربّما يكون قد غير تفكيره في ما يخصّ بعض آرائه وبعض حاجاته. وتكون أنت قد صرت قريباً منه خلال بعض الأوقات الصعبة وخلال بعض أوقات النجاح. وتكونان قد اختلفتما حول بعض الأشياء وأنفقتما حول الكثير أيضاً. لكنّ مهما يحدث، فستصيران الآن أكثر قوّة كشريكين. بالاجتماع مراراً، وبالإصغاء وإعارة الانتباه، وتقديم النصح والتخطيط بدقة، تكونان قد طوّرتما اهتماماً مشتركاً وواقعياً في نجاحه. والمهم هو احتفاظه بسجلٍّ عن كلّ هذا.

أسئلة لاكتشاف المهنة المناسبة

في مرحلة ما من اجتماعات تخطيط الأداء، قد يرغب الموظف في التحدث بشأن بدائل مهنته. قد يرغب في معرفة ما تعتقده أنت بشأن التوجُّه الذي عليه أن يتَّخذه في المرحلة المقبلة. إنَّ مناقشة مهنة ناجحة نادرًا ما تحدث كلُّها دفعةً واحدة. بدلًا من هذا، إنَّها نتاج محادثاتٍ كثيرةٍ مختلفةٍ في أوقاتٍ كثيرةٍ مُتعدِّدة. مهما كانت الطريقة التي تختار أن تعالج بها هذه المحادثات- وكلُّ محادثةٍ تكون فريدةً من نوعها بحسب الأداء والقوى الكامنة لكلِّ موظف- عليك أن تتأكد بأنَّ شيئين سيحدثان بمرور الوقت. أوَّلاً، ينبغي أن يزداد إدراك الموظف لمهاراته ومعرفته، ومواهبه. إذا افتقد هذا النوع من الرؤية الواضحة، سيكون شريكاً ضعيفاً بينما تخططان أنت وهو معاً خطوات مهنته المقبلة. ثانيًا، عليه أن يفهم بالتفصيل ما تستلزمه خطوته التالية هذه، ولماذا يعتقد أنه سيتفوق فيها.

عليه أن يتوصَّل إلى هذا الإدراك بنفسه. لكنَّك تستطيع تقديم المساعدة. يمكنك أن تستخدم أسئلة اكتشاف المهنة الخمسة هذه في أوقات مختلفة، لتحفِّز تفكيره:

السؤال ١ كيف تصفُ النَّجاح في دورك الراهن؟

هل تستطيع أن تقيسه؟

إليك ما أعتقده أنا. (أضِف ملاحظاتك الخاصَّة).

السؤال ٢ ما الذي تفعله لجعلك تقوم بعملك بطريقة جيِّدة كما تقوم به أنت الآن؟

ماذا يُعلِّمك هذا عن مهاراتك، ومعرفتك، ومواهبك؟

إليك ما أعتقده أنا. (أضِف ملاحظاتك الخاصَّة).

السؤال ٣ أيُّ جزءٍ من دورك الراهن تستمتع به أكثر من غيره؟ لماذا؟

السؤال ٤ في أيُّ جزءٍ من أجزاء دورك الراهن تُصارع وتُعاني؟

ماذا يخبرك هذا بشأن مهاراتك، ومعرفتك، ومواهبك؟

ما الذي يمكننا أن نفعله لتجنُّب هذا الأمر؟

التدريب؟ الدَّور الملائم؟ نظام دعم معيَّن؟ الشراكة؟

السؤال ٥ كيف يجب أن يكون الدَّور المثاليُّ بالنسبة إليك؟

تخيَّل أنَّك في هذا الدَّور. الساعة الآن الثالثة من بعد ظهيرة يوم الخميس.

ماذا تفعل الآن؟

لماذا تحبُّ هذا العمل كثيرًا؟

إليك ما أعتقده أنا (أضِف ملاحظاتك الخاصَّة).

هذه الأسئلة، المطروحة خلال السنة، ستقوم بوظيفة تلميحاتٍ لتشجِّع الموظف على التفكير بالتفصيل في أدائه. هل يريد أن يبيِّن مهنته بالتطوُّر في دوره الراهن؟ هل يرغب في الانتقال إلى دورٍ جديد؟ إذا كان الأمر كذلك، ما القوَّة والرضى اللذان سيحصل عليهما من أداء ذلك الدَّور؟ إنَّ هذه الأسئلة الخمسة لن تقدِّم بالضرورة الأجوبة. لكنَّ طرْحها بالطريقة الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، سيساعد الموظف في جَمْع أفكاره، وسيتمكَّن هو من معرفة ما تفكَّر أنت فيه. وستخرجان معًا ببعض النتائج القويَّة حول أدائه الحاليِّ وقواه الكامنة. وستتخذان معًا قراراتٍ أفضل بشأن مستقبله.

## مفاتيحك الخاصة

“هل يستطيع الموظف أن يُدير هذه المفاتيح؟”

لا يستطيع أيُّ مديرٍ أن يجعل الموظف مُنتجًا. المديرين محفزون. إنهم يستطيعون أن يسرّعوا التفاعل بين موهبة الموظف وحاجات الزبون/الشركة. وهم يستطيعون أن يساعدوا الموظف على أن يجد الطريق الأقل مقاومةً باتجاه أهدافه. كما أنهم يستطيعون أن يساعدوا الموظف على التخطيط لمهنته. لكنهم لن يستطيعوا القيام بأيِّ واحدٍ من هذه الأعمال دون جهدٍ رئيسيٍّ من الموظف. في العالم، الموظف هو النجم بحسب المديرين العظماء. والمدير هو وكيل الأعمال. وكما في عالم الفنون الأدائية، يتوقع وكيل الأعمال الكثير من نجومه.

هذا ما يتوقعه المديرين العظماء من كلِّ موظفٍ موهوب:

- انظر في المرآة عند كلِّ فرصةٍ تسنح لك. استخدم أيَّة أدواتٍ للتغذية الراجعة تقدّمها الشركة لزيادة معرفتك بنفسك والكيفية التي يراك بها الآخرون.
- تأمل مليًا. اجلس لمدة عشرين أو ثلاثين دقيقة كلَّ شهر، وراجع ما حدث في الأسابيع القليلة الأخيرة. ماذا أنجزت؟ ماذا تعلمت؟ ماذا كرهت؟ ماذا أحببت؟ ماذا تخبرك هذه المعلومات بشأن نفسك ومواهبك؟
- اكتشف نفسك. بمرور الوقت، عليك أن تعطي مزيدًا من التفاصيل عند وصف مهاراتك ومعرفتك ومواهبك. استخدم هذا الفهم العميق المتنامي لتتطوّر في الأدوار المناسبة، وتكون شريكًا أفضل، وتعمل على توجيه تدريبك وخيارات تنميتك.
- اعمل على تقوية علاقاتك. بمرور الوقت، حدّد أنواع العلاقات التي تستطيع الاستفادة منها. اسع إلى تطويرها.
- احتفظ بسجل. أنشئ سجلّك الخاصّ مستخدمًا اكتشافاتك والأمور التي تعلمتها.
- لاحظ أقرانك في أثناء قيامهم بعملٍ صحيح. عندما تدخل مكان عملك، فإنك لا تتركه كما كان. إمّا أن تجعله أفضل بقليل وإمّا أن تجعله أسوأ بقليل. اجعله أفضل بقليل.

## أنت تعمل إذا لدى تلميذ “الحكمة التقليدية” ... أو حتّى أسوأ

المديرون العظماء لا يزالون أقلّيّة. قلّة من الموظّفين قد أسعدها الحظّ بالعمل لدى “مديرٍ مُشرفٍ متفوّقٍ”: يوازن تمامًا بين الدفء والدافع، وبين المساندة والسلطة- مديرٍ مُشرفٍ يفهمهم ويقبلهم بالرّغم من كلِّ نقائصهم، ويعرف كيف يبيّث فيهم الحيوية والطاقة حتّى في صباحاتٍ أبطأ الأيام وأكسلها.

بدلًا من هذا، يعمل معظم الموظّفين لدى مديرٍ لديه الإمكانيات لكنّه ليس كاملًا- مديرٍ “يعمل على التقدّم”: يرغب بكلِّ صدقٍ وإخلاص في معاملة موظّفيه معاملةً جيّدة، ويريدهم بكلِّ إخلاص أن يتفوّقوا، لكنّه لا يزال يعاني ويصارع ليقيم بهذا العمل بالشكل الصحيح. ربّما هو يصرف وقتًا أكثر ممّا يجب وهو يقول لموظّفيه ما ينبغي أن يقوموا به، ولا يصرف وقتًا كافيًا يصغي فيه إلى الحاجات الفريدة لكلِّ موظّف. ربّما هو يريد أن يجعل موظّفيه كاملين بتعليمهم طريقتهم في القيام بالأمر. وربّما تكون مقاصده جيّدة لكنّه منشغلٌ أكثر ممّا يجب ليحدّ وقتًا يتحدّث فيه مع جميع الموظّفين بشأن أدائهم. أو ربّما لم تكن مقاصده حسنة. ربّما لأنّه يكره الناس ولا يثق بهم، وينسب الفضل إلى نفسه في نجاحاتهم، ويلومهم على فشله.

إذا كنتَ تعمل لدى واحدٍ من هؤلاء المديرين، ماذا يمكنك أن تفعل؟ ماذا يمكنك أن تفعل لمساعدته على الاستفادة

منك أكبر قدرٍ ممكن؟ مع أننا لا نستطيع أن نقدم إليك حلاً مضموناً، فإننا نستطيع أن نعطيكَ بعض المؤشرات لإدارة مديرك.

أ) إذا كان مديرك مشغولاً جداً إلى درجةٍ تمنعه من التحدث معك بشأن أدائك أو أهدافك... حدّد في برنامجك موعداً لعقد اجتماع تخطيط الأداء معه. اعمل على إزاحة حمل التخطيط عن كاهله، وقُلْ له إنك ستعدُّ هيكلية الاجتماع مسبقاً لكي تستطيع استخدام وقتكما بصورةٍ فعّالة. اعمل على إعداد مراجعة قصيرة للأشهر الثلاثة الماضية والأعمال التي أنجزتها، والأمور التي اكتشفتها، والشراكات الجديدة التي بنيتها. ويمكنك بعد ذلك مناقشة الأشهر الثلاثة المقبلة معه- لا سيما محور تركيزك الرئيسي، والاكتشافات الجديدة التي ترغب في القيام بها، والعلاقات الجديدة التي ترغب في تنميتها. إنَّ كلَّ ما عليه أن يفعله هو الحضور إلى الاجتماع والتركيز عليك لمدة خمس وأربعين دقيقة.

إذا كان يُلغي الاجتماعات المقررة باستمرار؛ أو إذا لم يكن لديه أيُّ شيءٍ يقوله لك خلال الاجتماع، فإنَّ مشكلتك عندئذٍ لا تكمن في كونه مشغولاً جداً. إنَّ مشكلتك هي في كونه مديراً سيئاً. عندما تواجهك هذه المشكلة، تكون خياراًك محدودة. إذا كنت تحبُّ العمل وتشعرُ بأنك تقوم بعملٍ جيّد، فعليك أن تحتلمه. أمّا البديل فهو الانتقال، وهذا ما سنناقشه في الفقرة هـ.

ب. إذا أجبرتكَ مديرتك على القيام بعملك بحسب طريقتها... فهي على الأرجح تركّز على العمليّة أكثر ممّا يجب. اختر اللحظة المناسبة لك، ربّما خلال اجتماع تخطيط الأداء، وقُلْ لها إنك تريد أن تحدّد دورك من خلال نتائجه وليس من خلال خطواته. اسألها عن النتيجة التي ستستخدمها لقياس مدى نجاحك. بينما تُناقش هذا الأمر معها، اشرح لها كيف أنّ أسلوبك، مع أنّه يختلف عن أسلوبها، لا يزال يمكنك من إنجاز النتائج المتوقّعة منك. إنَّ هدفك هنا ليس إقناعها بأنَّ أسلوبك أفضل من أسلوبها، بل هدفك هو فقط أن تُوضِحَ لها أنّ أسلوبك هو الأكثر فاعليّة بالنسبة إليك للحصول على النتائج التي اتّفقت أنت وهي عليها. عند النظر إلى هذا الأمر من هذه الوجهة، فإنَّ أسلوبها، مهما بدا معقولاً بالنسبة إليها، لا يمكن تطبيقه في الحقيقة.

بالتأكيد، إنّ سوء التركيز على الخطوات بدلاً من النتائج قد لا يكون هو المشكلة. قد تجبرك على القيام بالعمل بموجب طريقتها لأنها تحبُّ شعور القوة والسيطرة هذا. إن استطعت أن تتكيّف مع أسلوبها دون النزول عن نوازلك، فلا بأس؛ وإلا، فقد ترغب في الانتقال إلى وظيفةٍ أخرى.

ج. إذا كان مديح مديرك في غير مكانه وبأوقاتٍ غير مناسبة... يمكنك أن تقترح بدائل. هذه المحادثة ليست دائماً سهلة. في الحقيقة، إنّ قولك لمديرك إنك تفضّل أن تُمدح على انفراد بدلاً من المديح أمام الآخرين، يمكن أن يكون عملاً متكبّراً يتجاوز حدود اللياقة. مرّةً ثانية، عليك اختيار اللحظة المناسبة لك. سيكون من عدم الحكمة والحساسيّة أن تُصوّب ما يقوله حالاً بعد أن يكون قد طلب من كلّ الفريق الوقوف ليحييك على نجاحك- مارك، وكيل التأمين في الفصل ٥، أيقظ بكلّ تأكيد مديره من غفلته بخروجه الصاخب من على المنصة، لكننا لا نوصي بهذا الأسلوب. بدلاً من هذا، قدّم ملاحظاتك خلال مناقشتكما جميع جوانب أدائك، ربّما خلال اجتماع تخطيط الأداء المبرمج والموضوعي، (ولا ضرر من تقديم الشكر إليه على نيّاته الطيبة). إنّ هذا يبيّن له أنّك قد فكّرت ملياً في ما تريد منه، وسيمنحه الفرصة ليستوعب ما قد قلته له بشأن الطريقة التي يتولّى فيها إدارتك.

إذا كانت المشكلة أصغر، وتمثّل في إغداقه النوع الخاطيء من المديح عليك، أو أكبر، وتمثّل في أنّه لم يسبق أن مدحك قط، فعليك أن تعمل وتبقى في عملك قدر المستطاع مُستخدماً الاحتياطيّ لديك. إذا كنت مبادراً بطبيعتك، فإنك ستجد أنّ بمقدورك الاستمرار بصورةٍ تفي بالمطلوب لمدةٍ من الزمن دون تقديم على الإطلاق. لكنّ معظم الناس سيَشعرون سريعاً باستنزاف طاقاتهم. عند مواجهتك لإمكانية أن توجد في بيئةٍ لا تقدّم التقدير، فقد ترغب عندئذٍ في التفكير

في الانتقال.

د) إذا كان مديرك يطرح عليك باستمرار أسئلة حول أحوالك ومشاعرك، أو يتدخل في شؤونك... قل له إنك لا تجد أسئلته مفيدة لك. إنها مسألة حساسة لأنك لا ترغب في أن تبدو مُتمردًا أو تبدو كأنك أنت مديره. لكن اسأله إذا كان من المناسب أن تطالب أنت الاجتماع به بصورة أقل تكرارًا مما يريد هو بكل وضوح الاجتماع بك. قل له إن هذا ليس انتقادًا له. قل له إنك تأمل أن تعمل بصورة أكثر استقلالية، وإذا كان بإمكانك تحديد موعد اجتماع للتحديث إليه بموجب دورة عملك أنت وليس دورة عمله هو، عندئذٍ يمكنك أن تكون أكثر إنتاجًا. من الواضح أنها مسألة حساسة، لكن إذا استخدمت مصطلحات وكلمات غير غامضة وغير عاطفية مثل "أرغب في الاجتماع كل أسبوعين للتحديث بدلًا من كل يومين"، عندئذٍ يمكنك أن تتعامل مع الوضع وتتفق معه على بعض الترتيبات العملية المناسبة لكليكما.

إذا كان مديرك يتدخل في شؤونك لأنه يشك فيك، فإن أكثر المصطلحات والكلمات وضوحًا، وأقلها عاطفية، لن تنفعك. عليك أن تلجأ إلى استراتيجية مختلفة: الانتقال.

هـ) إذا كانت المشكلات التي ناقشناها كلها ذات طبيعة مختلفة، أي إذا كان مديرك يتجاهلك باستمرار ولا يثق فيك، وينسب إلى نفسه فضل عملك، ويلومك بسبب أخطائه أو لا يحترمك... اخرج إذا من دائرة سلطته. يمكنك البحث للانتقال إلى دائرة أخرى أو إلى وظيفة أخرى ضمن الشركة، أو قد تضطر إلى المغادرة. نعم قد تقرر أن تبقى لمدة ستة أشهر أخرى وتأمل بأن يغادر هو. نعم، قد تسكن منافع الشركة السخية الممك وتجعل وضعك محتملاً. نعم، قد تستطيع أن تجد أذناً صاغية لدى مدير مديرك أو لدى دائرة الموارد البشرية. لكن لا تخدع نفسك. إذا كان سلوكه يتكرر باستمرار طوال الوقت، فإنه لن يتغير كثيرًا. إن بعض المديرين يجب ألا يكونوا مديرين. إن سوء سلوكهم ليس ناتجًا عن سوء فهم أو نيات حسنة أخذت منحى خاطئًا. إنها مسألة افتقار إلى الموهبة (أو اضطراب عصبي وظيفي في بعض الأحيان). ولأنهم يفتقدون إلى طرق سريعة ذات مسارات أربعة في عقولهم، فسيأخذون دائمًا القرارات الخاطئة. سيظلون إلى الأبد أشخاصًا مرتابين، يسيطرون ويهجررون ويتدخلون ويكتبون. عليهم أن يفعلوا هذه الأمور. إنها في طبيعتهم. فلا أنت ولا هذا الكتاب، ولا أساييع من التدريب على الحساسية سيمنحهم القوة واحترام الذات والأمان الذين يحتاجون إليهم ليصيروا مديرين عظماء.

كان في ودنا أن نكون قادرين على أن نقول لك: "لا تقلق، استمر في مسعاك. اعتمد على قوة موهبتك، وعندئذٍ ستتفوق". لكننا لا نستطيع. قد تستطيع أنت أن تحتلم مأزق لفترة من الزمن وتأمل في أن يتسبب المدير في سقوطه المفاجئ ويطرد. لكنك من دون مدير جيد، قد لا تكون قادرًا على الاحتمال طويلاً. إن مديرك المباشر هو شريك مهم جدًا في أثناء صراعك لتحويل مواهبك إلى أداء، كما بين هذا الكتاب. إذا ابتليت بمدير سيئ حقًا، فإنك لن تكتشف أبدًا أفضل ما لديك. ومهما كان مقدار استمتاعك بالعمل، اتركه وبسرعة. إنك تستحق أفضل من ذلك.

## المفاتيح التي تفتح جميع الأبواب

“ما الذي تستطيع الشركة أن تفعله لخلق مناخ ودي للمديرين العظماء؟”

قلنا إنَّ الموظف قد يلتحق بشركة ما بسبب مكانتها المرموقة وسمعتها، لكنَّ علاقته بمديره المباشر تقرّر فترة بقائه ومقدار إنتاجه فيها. وقلنا أيضًا إنَّ المدير هو اللاعب الحاسم القادر على تحويل موهبة الموظف إلى أداء. كما قلنا إنَّ المديرين يتفوقون على الشركات.

كلُّ هذا صحيح. من وجهة نظر الموظف، المدير هو فعلاً أكثر تأثيراً من الشركة. غير أنَّ الشركة تمتلك قوَّة هائلة وتستخدم هذه القوَّة. لا يستطيع المدير العظماء دون مساعدة من أحد أن يُبدوا إلا مقاومةً محلّيةً محدودةً في مواجهة الحكمة التقليدية. ولا يمكن إلاً لجهود الشركة المشتركة الكاملة أن تزيحها من مكانها.

في معظم الشركات، لا تزال الحكمة التقليدية محصنة ومتأصلة بعمق. مع أنَّ كثيرين من المديرين لا يتفقون مع عقائدها المركزية- لكلِّ شخص قوَّة كامنة غير محدودة، تجبُّ مساعدة كلِّ موظفٍ في التغلُّب على ضعفاته، تجبُّ معاملة الآخرين كما تريدونهم أن يعاملوك- فإنَّ هذه المعتقدات لا تزال حيَّة وموجودة. إنَّها ثابتة في مكانها لا تتحرَّج، تساعدنا في ذلك شبكة من السياسات والممارسات واللغات. تنتشر هذه الشبكة في جميع أنحاء الشركة وتؤثّر في الطريقة التي يُختار على أساسها الموظفون، ويُدرَّبون، وتُدفع رواتبهم، ويعاقبون، ويُرفقون. لا يستطيع المدير العظماء، دون مساعدة من أحد، أن يتقدّموا إلاً خطواتٍ قليلةً جدًّا في الاتجاه المعاكس، لكنَّهم لن يستطيعوا مطلقاً أن يُحدثوا اختراقاً ويُزيلوا الحكمة التقليدية. مهما كان الطريق الذي يحاولون السير فيه، فإنَّهم عاجلاً أو آجلاً، سيفتحون باباً ويجدون التقليد القديم واقفاً لهم في المرصاد ومعه بعض السياسات أو القواعد أو الأنظمة التي توقّف المديرين العظماء في مساراتهم:

“لا يمكنك أن تدفع رواتب كهذه للموظفين.”

“لا تستطيع أن تُرقي الموظف إن لم تكن لديه خبرة تتجاوز 3 سنوات.”

“إنَّك لا تعامل كلَّ الموظفين بالطريقة ذاتها. إنَّ ذلك ليس إنصافاً.”

“هذا هو نظامنا الجديد لإدارة الأداء. احرص على أن يُدرَّب كلُّ موظفٍ على جميع هذه الكفاءات.”

“لا يمكنك أن تمنح الموظفة هذا المسمى الوظيفي. إنَّها ليست مسؤولة عن أيِّ موظفٍ.”

الحكمة التقليدية مُتمرسَّة خلف بابٍ من الاختيار والتدريب والتعويض وأنظمة إدارة الأداء. الطريقة الوحيدة لإزاحتها من مكانها كلياً هي استبدال هذه الأنظمة. ولا تستطيع إلاً الشركة أن تستبدل هذه الأنظمة.

باستخدام المفاتيح الأربعة كمرشدٍ لنا، إليكم بعض المفاتيح التي تفتح جميع الأبواب والتي تستطيع إدارة الشركة العليا أن تستخدمها لتخترق متاريس الحكمة التقليدية.

أ. أبقى التركيز على النتائج: إنَّ دور الشركة هو تحديد الغاية المرجوة. ودور الموظف هو أن يجد أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق تلك الغاية. لذلك، تصير الشركات القويَّة خبيرةً في تحديد الغاية وتمنح الموظف إثارةً ترافقه في رحلته نحو هذه الغاية.

- بقدر المستطاع، حدّد كلَّ دورٍ باستخدام مصطلحات تشير إلى النتائج.
- جدِّ طريقةً لوضع علامات، ومراتب، أو لعدِّ أكبر عددٍ ممكنٍ من هذه النتائج. القياس يحسِّن دائماً الأداء.



• النتائج العاطفية الأربعة الأكثر أهمية بالنسبة إلى الزبون هي التالية: الدقة والحضور والشراكة والتفصيح. تفحص كل دور داخل الشركة وحدد ما ينبغي القيام به للحصول على هذه النتائج. في صفوف التدريب، اشرح كيف تقود الخطوات المعيارية لكل دور إلى نتيجة أو أكثر من هذه النتائج العاطفية. اشرح أيضاً أين وكيف ولماذا يتوقع من الموظفين أن يستخدموا التعقل والحذر للحصول على هذه النتائج.

• اعمل على تحميل المديرين مسؤولية ردود موظفيهم على الأسئلة الاثني عشر المذكورة في الفصل ١. إن هذه الأسئلة الاثني عشر أداة مهمة جداً لقياس النتائج. مع أننا لن ننصح بأن يتقاضى المدبرون رواتب تقاس برؤود موظفيهم، فإنه يجب على المديرين أن يستخدموا الاثني عشر سؤالاً كجزء من بطاقة تسجيل النقاط للأداء ككل.

ب. أبدأ تقديرك للأداء ذي المستوى العالمي في كل دور: في الشركات القوية، يُحترم كل دور يؤدى بتفوق. إذا أردت أن تفهم بيئة عمل شركة ما، انظر أولاً إلى أبطالها.

• ضع مستويات مختلفة من الإنجاز داخل أكبر عدد ممكن من الأدوار. حدد معايير معينة للارتقاء من مستوى ما إلى المستوى التالي. كافي التقدم بلوحات معدنية للذكرى، أو شهادات، أو وثائق رسمية. انظر نظرة جديّة إلى كل مستوى من المستويات.

• ضع خطط تعويض للنطاق الواسع داخل أكبر عدد من الأدوار. حدد معايير خاصة للانتقال إلى الأعلى داخل كل نطاق. اشرح بوضوح سبب اقتطاع الدفوعات عند الانتقال من نطاق إلى آخر.

• احتفل بموظفك "الأفضل". يُحب كثير من الناس التنافس مع أنفسهم. صمم نظاماً يستطيع كل موظف بواسطته أن يسجل أثر أدائه شهرياً أو كل ثلاثة أشهر ويتبع ذلك الأداء. استخدم هذا النظام للاحتفال بالموظف "الأفضل" كل شهر أو كل ثلاثة أشهر، عندما يختارون. إنَّ ازدياد عدد "أفضل الموظفين" يعني نمو الشركة.

ج. ادرُس أفضل الموظفين: تتعلم الشركات القوية من أفضل موظفيها. إنَّ اكتشاف أفضل الممارسات الداخلية هو طقس من طقوسهم الأهم.

• ابدأ بالأدوار الأهم، وادرس أفضل الممارسين فيها. ضع مواصفات للموهبة في كل دور. إنَّ هذا يساعدك على اختيار عدد أكبر من الموظفين الذين يماثلون في قدراتهم أفضل موظفيك.

• عدّل كل أنواع التدريب لتدرج ما تعلمته في كل دور.

• اعمل على إنشاء "جامعة" داخلية. ينبغي أن تكون الوظيفة الرئيسة لهذه الجامعة تقديم منتدى لعرض الكيفية التي يؤدى بها أفضل موظفيك الأمور التي يعملونها في كل دور. وقدر المستطاع، ينبغي أن يُطلع كل موظف على أفكار أفضل موظفيك وأعمالهم وما يبعث الرضى فيهم. ويمكن أن يتعلم موظفوك أشياء أخرى كثيرة في هذه "الجامعة" - السياسات، القواعد، الوسائل العملية - لكنَّ التركيز الرئيسي يجب أن يكون على عرض أفضل الممارسات الداخلية. تذكر أن هذه "الجامعة" يمكن أن تكون مرنة وغير رسمية، بحيث تكون فترة الدراسة فيها قصيرة كحجم متطلبات مؤسستك وتعقيدها - الشيء المهم هو أن تتعلم من أفضل موظفيك بطريقة منضبطة.

د. علم لغة المديرين العظماء: اللغة تؤثر في التفكير، والتفكير يؤثر في السلوك. يجب أن تتغير الشركات الطريقة التي يتحدث بها الناس إذا أردت أن تتغير سلوك الناس. تحوّل الشركات القوية لغة المديرين العظماء إلى لغة العامة.

• علم المفاتيح الأربعة التي يستخدمها المدبرون العظماء. شدّد بشكل خاص على الفرق بين المهارات والمعرفة والمواهب. تأكد من أن الناس يعرفون أن جميع الأدوار التي تؤدى بتفوق تتطلب موهبة، وأنَّ الموهبة هي أيُّ

- نموذج متكرّرٍ من التفكير أو الشعور أو السلوك، وأنّه من الصعب تعليم المواهب.
- غير ممارسات استقطاب الموظّفين، والأوصاف الوظيفيّة، ومواصفات السير الذاتية، لتعكس الأهميّة البالغة والتعريف الواسع للموهبة.
- راجع محتوى التدريب كلّه ليعكس الفروقات بين المهارات والمعرفة والمواهب. الشركة الجيدة تعلم بوضوح ما يمكن تدريبه وما لا يمكن تدريبه.
- احذف العنصر العلاجيّ من التدريب. أرسل موظّفيك الأكثر موهبةً ليتعلّموا مهارات جديدةً ومعارف جديدةً يمكن أن تكمل مواهبهم. توقّف عن إرسال الموظّفين الأقلّ موهبةً إلى صفوف تدريبٍ، لإصلاحهم.”
- امنح كلّ موظّف الفرصة ليستفيد من التغذية الراجعة. اعلم أنّ مسوحات نظام “360 درجة”، ومواصفات الشخصية، وأنظمة تقييم الأداء، جميعها مفيدة ما دامت تركّز على مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه بصورة أفضل، وعلى البناء على مواطن قوّته. توقّف عن استخدامها إذا ما ركّزت على تحديد ما ينبغي إصلاحه.
- ابدأ برؤيتين “إدارة أداء” المديرين العظماء.

إنّ هذه المفاتيح التي تفتح جميع الأبواب هي رفيق ذو قيمة كبيرة، مع أنّها ليست بديلاً عن المديرين العظماء. وإن بقيت دون أن تُدار في القفل، فإنّها تسمح للحكمة التقليديّة أن تخلق مناخاً معادياً للمديرين العظماء. إنّ كلّ سياسة ونظام ولغة تبنيتها الحكمة التقليديّة حول افتراضاتها الجوهرية، تكبت أصوات المعارضة القليلة، وتُجبر كلّ مديرٍ عظيم على أن يشكّ في عقائده التي يتمسك بها بحماس شديد. لا يمكن للمديرين العظماء أن يتطوّروا في مناخ مثل هذا. ولا يستطيعون تنقية حدسهم بالممارسة. إنهم منشغلون جدّاً في محاولة الإبقاء على صفاء ذهنهم والاستمرار في أعمالهم.

لكنّ عندما تُدار هذه المفاتيح التي تفتح جميع الأبواب، فإنّها تغيّرُ مناخ الشركة بكامله. فيصيرُ المناخ داعماً للمديرين العظماء- يقوّي رؤيتهم الثاقبة، ويعزّز مواطن قوّتهم، ويدفعهم إلى الممارسة وإلى التجريب وإلى التنقية. في هذا المناخ، يزدهر المديرون العظماء، ويتفوّق الموظّفون، وتُعزّز الشركة قوّتها، وهكذا ستقتلع الحكمة التقليديّة من جذورها مرّةً وإلى الأبد.



# حَشْدُ الْقَوَى

يجعلُ المديرين العظماء كلَّ شيءٍ يبدو بسيطاً. كلُّ ما في الأمر هو الاختيار باعتماد الموهبة، وتعريف النتائج الصحيحة، والتركيز على مواطن القوَّة، ومن ثمَّ، بعد أن يصيرَ الموظَّف أكثرَ تطوُّراً وإدراكاً، يشجِّعونه على أن يجدَ دوره المناسب. أكمل هذه الخطوات القليلة مع كلِّ موظَّف، وستكون المحصَّلة في كلِّ دائرةٍ أو قسمٍ أو شركةٍ تفوقاً دائماً. يبدو هذا الأمرُ حتمياً تقريباً.

نحن نعلم، تماماً كما تعلم أنت، أنَّ الأمر ليس حتمياً. من الصعب جداً إدارة الآخرين بصورة جيِّدة. إنَّ جوهرَ الدَّور هو موازنة المصالح المتنافسة للشركة والزبائن والموظَّفين، وحتى لمصالحك أنت. إذا أوليت إحدى المصالح اهتمامك، فإنَّك، بلا استثناء، تزعجُ المصالح الأخرى. إذا كنت قد تدخلت لتوكِّ بين زبونٍ فظٍّ وموظَّفٍ متلعثمٍ، فمن الصعب أن تجدَ الكلمات المناسبة لتهدئة الزبون وحفظ ماء وجه الموظَّف في الوقت ذاته. وإذا كنت قد تسلَّمت لتوكِّ مسؤوليَّة فريق من الموظَّفين المحنَّكين المنهكين، فمن الصعب أن تعرفَ كيف تكسبُ ثقتهم، وفي الوقت ذاته، تحفرهم على الإنجاز. وإذا كنت قد أدركت لتوكِّ أنَّ الموظَّف الجديد الذي اخترته بدقَّة لا يملك في الواقع موهبة الإنجاز، فمن الصعب أن تعرفَ كيف تُلقِي إليه بالنيا دون أن تُضعِفَ معنوياته وتُخيفَ زملاءه. مهما كانت الطريقة التي تحاولُ إصلاح الأمر بها، فإنَّ من الصعب أن تكونَ الوسيط.

لا يهدف هذا الكتاب إلى جعل دورك دوراً سهلاً. إنَّه يمنحك فقط نظرة مؤاتية. إنَّه يمنحك طريقةً لتكتسبَ منظوراً أوضح لما تفعله، ولماذا تفعله، وكيف تقوم به بطريقةٍ أفضل. لن يقولَ لك هذا المنظور ما ينبغي أن تفعله في كلِّ حالة؛ لكنَّه سيُرشدك إلى العمل السليم. إنَّه سيساعدك على معرفة كيف تبدأ بوضع الأسس لمكانٍ عملٍ قويٍّ ودائم.

لا يمكننا أن نعدَّك بحدوث المعجزات بين ليلةٍ وضحاها. لن تصدِّقنا إن وعدناك بذلك. أنت تعلمُ أنَّك ستجدُ في مكان العمل يومَ غدٍ كثيراً من الموظَّفين مَوضوعين في أدوارٍ لا تلائمهم. وأنت تعلمُ أيضاً أنَّك ستري كثيراً من المديرين يسيرون وفق الخُطى نفسها مع الحكمة التقليدية. كما تعرفُ كذلك حدودَ ما يمكن أن تغيِّره بمفردك. وتعرفُ أنَّك لن تستطيع أن تغيِّرَ الأمور إلاَّ مع كلِّ موظَّفٍ بمفرده في كلِّ مرَّة، عبر حديثٍ تلو حديث. مثلك مثل المديرين العظماء، إنَّك في بداية رحلةٍ طويلة.

نستطيع فقط أن نعدَّك بأن تكون المفاتيح الأربعة هذه بدايةً قويَّة فوق العادة.

...

في الرحلة التي ستقوم بها، استمدِّ قوتك من هذا: بينما أنت تتراجُع بالتدرُّج عن تمسُّكك بالحكمة التقليدية، يساعدك حالياً اجتماع قوتين ضلبيتين. إنَّ احتياجات الشركة واحتياجات الموظَّف اللاتي لم تلتقيا منذ ولادة “الشركة” قبل ١٥٠ عاماً، بدأت الآن ببطء في التلاقي. أنت تجدُ نفسك اليومَ مديراً في نقطة الالتقاء بينهما.

يطلبُ الموظَّفون من عملهم في كلِّ مكانٍ تقديمَ المزيد. مع انهيار مصادر المجتمع الأخرى، يتطلَّع الموظَّفون أكثر فأكثر إلى مكانٍ عملهم ليمدَّهم بالإحساس بالأهميَّة والمعنى، والإحساس أيضاً بالشعور بالهويَّة والذات. إنَّ ما يريدونه هو الاعتراف بهم كأشخاص. يريدون أن تُتاحَ لهم فرصة التعبير عن أنفسهم والحصول على مكانة ذات معنى مقابلَ تعبيرهم ذلك. بإمكانك أنت وحدك كمدير، أن توجدَ هذا النوعَ من البيئَة حيث يتوصَّل كلُّ شخصٍ إلى معرفة مواطن قوته ويعبِّر عنها بطريقةٍ مُنتجة.

في الوقت نفسه، تبحث الشركات عن احتياطيٍّ من القيم غير المستكشفة. إنَّ الطبيعةَ الإنسانيَّةَ هي واحدةٌ من تلك الاحتياطيَّاتِ القليلةِ الباقية، لكنَّها واسعةُ القيمة. إذا كانت الشركات تسعى إلى زيادة قيمتها، فإنَّها تدرك أنَّ عليها استغلالَ هذه الاحتياطيَّات. لقد حاولتْ الشركات في الماضي الوصولَ إلى قوَّة الطبيعة البشرية من طريق احتواء تلك الطبيعة وصلها، تمامًا كما فعل الجنس البشريُّ بقوى الطبيعة الأخرى. إنَّنا نعرفُ الآن لماذا لا يمكنُ أن ينجحَ هذا الأمر؛ لأنَّ قوَّة الطبيعة البشرية، على عكس قوى الطبيعة الأخرى، ليست متماثلةة. بدلًا من هذا، تكمنُ قوَّة الطبيعة البشرية في خصوصيَّتها- في حقيقة أنَّ كلَّ طبيعةٍ من الطبائع البشرية تختلفُ عن الأخرى. إنَّ كانتِ الشركات تريد استخدامَ هذه القوَّة، فإنَّ عليها أن تجدَ آليَّةً لإطلاق العنان لكلِّ طبيعةٍ بشريَّة وليس لاحتوائها. أنت، بوصفك مديرًا، أفضلُ آليَّة لدى الشركات.

إنَّ تقاطعَ هاتين القوتين- بحثِ كلِّ شركةٍ من الشركات عن القيمة وبحثِ كلِّ فردٍ عن الهوية- سيغيِّر صورةَ الشركات إلى الأبد. سوف ترون نماذجَ تنظيميَّةً جديدة، وتسمياتٍ جديدة، وخططَ تعويضٍ جديدة، ومهنًا جديدة، وأنظمة قياسٍ جديدة- صمِّمت جميعها حولَ شعارٍ: “لا تحاول أن تُدخلَ ما كان قد أُخرجَ سابقًا. حاول أن تُخرجَ ما بقيَ في الداخل”. قد يحاولُ بعضُ المديرين مقاومةَ قوى التغيير هذه، ولكنَّهم سيفشلون. إنَّ بحثَ شركةٍ ما عن القيمة هو بحثٌ لا نهايةَ له ولا يُقاوم، كما هو بحثُ الفرد عن الهوية. يمكنك أن تُبطئَ هذه القوى المجتمعة، لا يمكنك أن توقِّفها.

ولكنَّك تستطيع أن تسرِّعها، إذ يمكنك أن تكونَ المحفِّز. إنَّ أفضلَ مديري العالم قد بيَّنوا لك كيف تفعل هذا.

# الملاحق

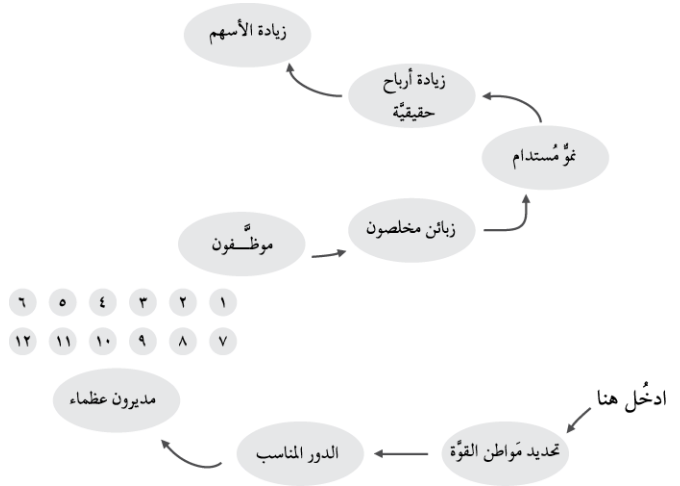
- الملحق أ: طريقُ چالوپ إلى أداء الأعمال
- الملحق ب: أقوالُ المديرين العظماء
- الملحق ج: اختيارُ المواهب
- الملحق د: اكتشافُ الأسئلة الاثني عشر
- الملحق هـ: التحليلُ التجميعيّ



## الملحق أ: طريقُ چالوپ إلى أداء الأعمال

“ما الطريق المؤدّي إلى زيادةٍ مستدامة في قيمة المساهمين؟”

من خلال البحوث التي تفحصُ الروابط بين العناصر الرئيسة للأعمال الناجحة، طوّرت مؤسّسة چالوپ نموذجًا يصفُ المسارَ بين المساهمة الفرديّة لكلِّ موظّف، والمحصّلة النهائيّة لأعمال أيّة شركة، والتي هي زيادةٌ في قيمة الشركة ككلّ. وبالنسبة إلى شركات التداول على المستوى العامّ، تُقاس هذه الزيادة، بالتأكيد، بزيادة سعر الأسهم وقيمة السوق. تجدون أدناه مخطّطًا لهذا المسار. ويتبع ذلك نظرة عامّة موجزةً لكلِّ خطوةٍ في هذا المسار.





## زيادة الأرباح الحقيقية تدفع إلى زيادة الأسهم

تؤثر متغيرات كثيرة في القيمة السوقية للشركة، بما في ذلك متغيرات خارجية خارجة عن نطاق سيطرة الشركة. ولكن من المتغيرات التي تستطيع الشركة السيطرة عليها، فإن زيادة الأرباح الحقيقية هي الدافع الأهم لزيادة الأسهم. نشدد على كلمة "حقيقية" لأن هناك مناورات كثيرة تستطيع الشركة القيام بها للحصول على ربحية قصيرة المدى. بعضها عبارة عن مبادرات تشغيلية صلبة، مثل تحسين كفاءة العملية أو تخفيض التكاليف. ويوصف بعضها الآخر بسخاء كمحاسبة خلّاقة، مثل تخفيض قيمة الموجودات ورسوم جريئة للمنتجات، أو تعجيل طلبات للمنتجات في نهاية الفترة للمُعالة في تقدير الدخل. لكن زيادة الأرباح المستدامة من العمليات العادية، يمكنها فقط أن تدفع إلى زيادة مستدامة في قيمة الأسهم.

## النمو المستدام يدفع إلى زيادة الأرباح الحقيقية

لا يمكن أن يدفع زيادة الأرباح الحقيقية إلا النمو المستدام. النمو المستدام يختلف عن "النمو المشتري". تستطيع الشركة أن تشتري النمو من خلال أساليب عملية متنوعة: الحصول على مورد دخل شركة أخرى، أو تخفيض الأسعار، أو أسلوب مفضل دائم بين سلسلة مطاعم أو محلات سريعة النمو تبع بالمفروق، وهو فتح مواقع جديدة كثيرة قدر المستطاع وبأسرع وقت ممكن. تخلق جميع هذه الأساليب ارتفاعاً حاداً مرحّب به في دخلك، لكن ما من أسلوب من أي منها يعالج قضية استدامة ذلك الدخل. في الواقع، إن البعض من هذه الأساليب يقوّض القضية. لا يُقاس النمو المستدام بارتفاع حادّ للدخل القصير المدى، لكنه يُقاس بمقاييس موزونة مثل دخل مخزن، أو دخل كلّ منتج، أو عدد الخدمات التي يستخدمها كلّ زبون. تكشف هذه الأدوات ما إذا كان دفع دخلك قوياً أو إن كان سيدوم.

## الزبائن المخلصون يدفعون النمو المستدام

إن الدافع الأهم للنمو المستدام هو القاعدة الواسعة للزبائن المخلصين. في بعض الصناعات، من المهم جداً أن تكون ثمة قاعدة متنامية من الزبائن المخلصين الراغبين في دفع سعر تشجيعي. حتى إنه يُفضل أن يصير هؤلاء الزبائن المخلصون زبائن مؤازرين، وهكذا يخلقون قوة بيع كبيرة مجانية ذات صوت مسموع.

بالإمكان إقناع الزبائن بتجربة منتج ما أو خدمة ما من خلال عمليات بيع فعالة ووسائل اتصال تسويقية، لكن لا يمكن الحصول على ولاء الزبائن الحقيقي إلا بتقديم منتج عالي الجودة، أو خدمة أفضل. نشير في جالوب إلى المبيعات ووسائل الاتصال التسويقية بمصطلح "وعد العلامة التجارية"، وإلى جودة المنتجات والخدمات بمصطلح "خبرة العلامة التجارية". بإمكان شركة ما أن تحصل على مزيد من الزبائن المخلصين، فقط إذا ضاهت "خبرة علامتها التجارية" "وعد علامتها التجارية" أو تجاوزته.

## الموظفون ملتزمون يحفزون ولاء الزبائن

قال جاك ولش، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك مرة: "إن أية شركة تحاول أن تتنافس... عليها أن تجد طريقة لإشراك عقل كل موظف لديها". تنطبق هذه العبارة بشكل خاص على صناعات الخدمات حيث يوصل قيمة الشركة كلها تقريباً إلى الزبائن موظفون أفراد. لكن حتى في بيئات التصنيع الصرفة، من غير المحتمل إنتاج المنتجات التي تتمتع بجودة عالية دون موظفين ملتزمين ومشاركين في العملية.

تشير الدوائر الائتني عشرة في المخطّط ضمن الفصل الثالث إلى الأسئلة الاثني عشر الواردة في الفصل ١. الموظف "الملتزم كلياً" بحسب تعريفنا، هو شخص يستطيع أن يجيب عن الأسئلة الاثني عشر بتأكيد قوي. تذكر أنّ قياسات النتائج الأربعة التي استخدمناها في تحليلنا التجميعي المتقدم على مستوى وحدة الأعمال، كانت الاحتفاظ بالموظفين،

والقدرة الإنتاجية، ورضى الزبائن، والربحية. مع أن المخطط السابق يوضح فقط الرابط بين الموظفين الملتزمين وولاء الزبائن، فإن هناك في كثير من الأحيان روابط مباشرة جدًا بين ازدياد عدد الموظفين الملتزمين والربح، إمّا بطريقة غير مباشرة من خلال زيادة القدرة الإنتاجية، وإمّا مباشرة من خلال تخفيض رئيسي في عمليّة قبول موظفين جُدد.

## الموظفون المناسبون في الأدوار المناسبة ومع مديرين مناسبين، يحفزون مشاركة الموظفين والتزامهم

في نقطة الدخول إلى المسار، يجب تطبيق الخطوات الأولى بشكل كامل تقريبًا، وإلا لن تتحقّق الروابط التي تصل إلى رضى الزبائن ونموّ الدخل والربح. أوّلاً، يجب أن تحدّد مواطن القوّة الفرديّة للموظّف. في الخطوة الثانية، عليك أن تضع ذلك الموظّف في موقع حيث يستطيع أن يستغلّ مواطن القوّة هذه. إنّ الفشل في تلبية هذين المطلبين لا يمكن إصلاحه، لا بحافز الموظّف ولا بتدريبٍ محترف. وكما يصف هذا الكتاب ببعض التفصيل، عندما نشير إلى "مواطن القوّة"، فإننا نشير بصورة رئيسة إلى النماذج المتكرّرة لأفكار الشخص ومشاعره وسلوكه ومواهبه- وبدرجة أقل- إلى المهارات التي تعلّمها والمعرفة التي اكتسبها. إننا نعتقد أنّه عند اختيار الموظفين، تكون الشركات قد أنفقت أكثر ممّا يجب من الوقت والمال للتركيز على مهارات الموظفين ومعارفهم، والقليل غير الكافي على مواهبهم. والحق يُقال، تتعثر معظم الشركات في بداية المسار لأنّها لا تملك طريقةً صحيحةً لمعرفة كمّيّة المواهب التي يأتون بها إلى الشركة، ولا يعرفون ما إذا كانت تلك المواهب قد وُضعت في المكان المناسب.

بعد أن تكون قد اتّخذت هاتين الخطوتين الأولىين، فإنك تصل إلى مفترق الطرق الأهمّ في المسار. يجب أن تجد وسيلةً لإشراك هؤلاء الموظفين الموهوبين. مرّة أخرى، هناك طرق كثيرة للقيام بذلك- أجور أعلى، فوائد أكثر سخاءً- لكنّ هذه حلول ذات طبيعة دنيا. إنّ الوسيلة الوحيدة لإشراك الموظفين الموهوبين بنجاح هي اختيار مديرين عظماء، ومن ثمّ توفير مناخ مؤاتٍ ومشجّع لهؤلاء المديرين يتلائم مع المفاتيح الأربعة. في هذا المناخ، يستطيع المديرون العظماء أن يختاروا أفضل الموظفين وأن يضعوا توقّعات دقيقة لهم ويحفّزهم وينموهم. وستحوّل موهبة كلّ موظّف فردٍ إلى أداء يركّز على الزبائن. وستصير الشركة قويّة.

إنّ الشركة التي لا تقدر أن تتخذ هذه الخطوة، ستضطرّ إلى الخروج عن المسار، وستخسر عددًا من الموظفين الموهوبين أكبر من العدد الذي تحتفظ به. كما ستفشل في تعيين الموظفين في الأدوار المناسبة لهم، وتفرط في ترقية موظفيها، وتقلل من قيمتهم، كما أنّها تسيء استخدام الموظفين الموهوبين الذين يبقون فيها. ولعدم استطاعتها وضع الموظفين في الأدوار الملائمة لهم، ستضطرّ هذه الشركة إلى اللجوء إلى مسارات نحو الأداء تكون أقلّ قوّة- اعتمادًا مفرطًا على التسويق، وولع لا جدال فيه للاقتناء، واندفاع محموم نحو التطوّر "المشترى". وبسبب ضغوط التنافس الشديد، ستكون الخدمة التي تقدّمها هذه المسارات للشركة ضعيفة. وستخسر الشركة في نهاية المطاف بسبب عدم وجود مديرين عظماء يُقوّنونها على المسار الصحيح.

## الملحق ب: أقوال المديرين العظماء

”ما الذي قاله المديرين العظماء عن الأسئلة الثلاثة الواردة

في الفصل ٢؟“

”أنت بصفتك المدير، أيُّما الخيارين تفضِّل: الشخصَ المستقلَّ النشطَ الحازم الذي عادت مبيعاته على الشركة بمبلغ ١.٢ مليون دولار، أم عضوَ فريقٍ ودودًا أنتجَ نصف ذلك المبلغ تقريبًا؟ الرجاء شرح إجابتك.“

أجاب المديرين العظماء بأنَّهم يفضِّلون الموظَّفَ المستقلَّ النشطَ والحازم على لاعب الفريق الذي أنتجَ نصف ما أنتجه الآخر. وبرَّروا اختيارهم بقولهم إنَّ الموظَّفَ المستقلَّ الجريء والحازم كان على الأرجح أكثرَ موهبةً، ولكنَّ إدارته كانت أكثرَ صعوبة. ومن المحتمل أنَّ لاعب الفريق كان أقلَّ موهبةً في ما يتعلَّق بالدَّور، لكنَّ إدارته كانت أسهل. لا يبحث المديرين العظماء عن أشخاصٍ يسهل التَّعامل معهم والسيطرة عليهم. إنَّهم يبحثون عن أشخاصٍ يمتلكون موهبةً ضروريَّةً تؤهِّلهم للصعود إلى مستوى عالٍ. إنَّهم لذلك يفضِّلون التحدِّي المتمثِّل في قبول موظَّفٍ موهوبٍ ومساعدته في التركيز على عمله بقصد الإنتاج، بدلًا من التحدِّي المتمثِّل في محاولة جعلِ مُوظَّفٍ، أقلَّ إنتاجًا، شخصًا موهوبًا.

”لديك موظَّفٌ مُنتجٌ إلى أقصى الحدود، لكنَّه يتخبطُ ويرتبك عند التَّعامل مع الأعمال الكتابيَّة. كيف تتصرَّف مع هذا الشخص لمساعدته في أن يصيرَ أكثرَ إنتاجًا؟“

يكتشف المديرين العظماء لماذا يتخبطُ ويرتبك هذا الموظَّف عند التعامل مع الأعمال الكتابيَّة. ربَّما يكون هذا الموظَّف جديدًا في دَوْره، وقد يستفيد من بعض التدريب. لكنَّهم إن وجدوا أنَّ المشكلة تكمنُ في عدم وجود موهبة للأعمال الكتابيَّة، فإنَّهم سيعملون على إيجاد حلٍّ يمكنُ الموظَّفَ من تدارك ضعفها في النواحي الإداريَّة والتركيز على إنتاجيَّتها بدلًا منه.

”لديك مديران. لدى أحدهما أعظم موهبة للإدارة وقعت عليها عينك، والآخر شخصٌ عاديٌّ متوسِّط الإمكانات. وهناك وظيفتان شاغرتان: الأولى دائرةٌ عاليَّة الأداء، والثانية دائرةٌ تهاجُد بصعوبة. لم يستخدم أيُّ منهما حتَّى الآن إمكاناته الكامنة. أين توصي بتعيين المدير الأفضل؟ ولماذا؟“

يضع المديرين العظماء دائمًا المديرَ الأكثر موهبةً في دائرةٍ عالية الأداء. العبارة الرئيسيَّة في السؤال التالي هي ”لم يستخدم أيُّ منهما حتَّى الآن إمكاناته الكامنة“. يستخدم المديرين العظماء التفوُّق كمقياس لهم. إنَّهم يعلمون أنَّ لدى المدير الموهوب، والذي يعمل فقط في الدائرة ذات الأداء العالي المستوى، الفرصة لمساعدة تلك الدائرة في الوصول إلى تحقيق إمكاناتها الحقيقيَّة. إنَّ الانتقال بتلك الدائرة إلى مستوى التميِّز، هو تحدٍّ بالنسبة إلى المدير الموهوب، يعادل تحديَّ نقل الدائرة التي تُعاني وتُصارع إلى مستوى ما فوق المتوسِّط. علاوةً على ذلك، العمل في الدائرة الأولى أكثرُ متعةً وأكثرَ إنتاجًا. عندما يُوضَع المدير الموهوب في الدائرة ذات الأداء العالي المستوى، يقول المديرين إنَّهم عندئذٍ يبعُدون المدير الضعيف ويختارون خيرًا في إنجاز العمل لإصلاح الدائرة ذات الأداء الضعيف.

إلى الذين يفعلون عكس ذلك، يقدِّم المديرين العظماء هذه الكلمة التحذيريَّة: لن يستطيع المدير الأقلُّ موهبةً أبدًا أن يستغلَّ الدائرة ذات الأداء العالي المستوى بصورةٍ كبيرة، وقد تهزُّم الدائرة ذات الأداء الضعيف مديرًا موهوبًا. في هذه الحال، مع أفضل النيَّات، تكونُ قد خطَّطت لفشل شخصين وعملت على تخفيض الإنتاجيَّة إلى النصف.

## الملحق ج: اختيار المواهب

“ما المواهب التي توجد في معظم الأحيان في جميع الأدوار؟”

في أثناء بحثنا، سنحت لجالوب الفرصة لدراسة التفوق في مئات الأدوار المتميزة. تتباين المواهب الضرورية للتفوق كثيرًا في هذه الأدوار. لكن، واستجابةً لطلبات من المديرين، نضع هنا قائمة بالمواهب الأكثر شيوعًا التي وجدناها، مع تعريف قصير لكل واحدة منها. بإمكانك استخدام هذه التعاريف لإرشادك وأنت تقرر أيّة مواهب ينبغي أن تعتمد عليها في اختيارك.

### مواهب السعي

- المنجز: دافع داخلي ثابت يفرض نفسه.
- الحركي: الحاجة إلى استهلاك طاقة جسدية.
- التحمّل: القدرة على الاحتمال الجسدي.
- المنافسة: الحاجة إلى قياس نجاحك نسبيًا.
- الرغبة: الحاجة إلى المطالبة بالأهميّة عبر الاستقلال والتفوق والمخاطرة والتقدير.
- القدرة: الحاجة إلى الخبرة العملية أو امتلاك المهارات.
- العقيدة: الحاجة إلى توجيه حياتك حول قيم سائدة معيّنة.
- الرسالة: الدافع لتحويل معتقداتك إلى أعمال.
- الخدمة: الدافع لتقديم الخدمة إلى الآخرين.
- الأخلاقيات: فهم واضح للصواب والخطأ يوجّه أعمالك.
- الرؤية: الدافع إلى رسم صور بشأن المستقبل أساسها القيم.

### مواهب التفكير

- التركيز: القدرة على وضع الأهداف واستخدامها كل يوم لتوجيه الأعمال.
- الانضباط: الحاجة إلى فرض هيكلية على الحياة والعمل.
- المنظم: القدرة على التنسيق والتحكم.
- توجيه العمل: الحاجة إلى التدرّب والمراجعة العقلية.
- الصورة المتكاملة: الحاجة إلى وجود النظام والدقة.
- المسؤولية: الحاجة إلى قبول المساءلة الشخصية عن أعمالك.
- المفهوم: القدرة على تطوير إطار لإضفاء معنى على الأشياء.
- توجيه الأداء: الحاجة إلى الموضوعية لقياس الأداء.
- التفكير الاستراتيجي: المقدرة على تنفيذ سيناريوهات بديلة في المستقبل.
- التفكير التجاري: التطبيق المالي لموهبة التفكير الاستراتيجي.

حلُّ المشكلات: المقدرة على تحليل الأشياء دون وجود بيانات كاملة.  
التأليف: المقدرة على وضع نماذج متماسكة داخل مجموعاتٍ من البيانات غير المتماسكة.  
عدديّ: ألفة الأرقام.  
الإبداع: المقدرة على كسر التركيب البنيويّ الحاليّ لمصلحة تركيب أكثر فاعليّة وجاذبيّة.

## مواهب العلاقات

التزوّد: الحاجة إلى كسب رضی الآخرين.  
التعاطف: المقدرة على تحديد مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم.  
منمّي العلاقات: الحاجة إلى بناء روابط تدوم.  
بناء علاقات مُتعدّدة: المقدرة على بناء شبكة كبيرة من المعارف.  
العلاقات البينيّة: المقدرة على الاستفادة من العلاقات لتحقيق هدفٍ معيّن.  
الإدراك الفرديّ: وعي بالفروقات الفرديّة والاهتمام بها.  
المُنمّي: الحاجة إلى الاستثمار في الآخرين واكتساب الرضى من جرّاء ذلك.  
المنشّط: المقدرة على إثارة الحماس وتعزيز الإثارة.  
الفريق: الحاجة إلى بناء مشاعر الدعم المتبادل.  
الإيجابيّة: الحاجة إلى النظر إلى الجانب المشرق.  
الإقناع: المقدرة على إقناع الآخرين منطقيًا.  
السيطرة: المقدرة على تولّي القيادة.  
المُفعل: التوقُّ الشديد إلى حتّ الآخرين على العمل.  
الشجاعة: المقدرة على استخدام العاطفة للتغلب على المقاومة.

## الملحق د: اكتشاف الأسئلة الاثني عشر

”كيف اكتشفت جالوب الأسئلة الاثني عشر؟“

ابتدأنا بالمجموعات البؤرية (Focus groups). اشتملت كل مجموعة على موظفين من دوائر الشركة الأكثر إنتاجية. وأدار المجموعات عالم نفسي محترف من جالوب، وطرح أسئلة مفتوحة عن مكان العمل. وجرى تسجيل كل ما دار في جميع تلك المجموعات. وفي أثناء السنوات الخمس والعشرين الماضية أدارت جالوب آلافًا من هذه الميخ مجموعات البؤرية. وقد طورت مسوحات طويلة من هذه المجموعات البؤرية، بما فيها أسئلة عن جميع جوانب خبرات الموظفين. كما أجريت هذه المسوحات على أكثر من مليون موظف. وبعد كل دراسة كُنَّا نُجري تحليلًا لتحديد العوامل ضمن البيانات. برزت بثبات خمسة عوامل هي:

1. بيئة العمل/الإجراءات. عالج هذا العامل أمورًا تتعلق ببيئة العمل المادية- أمورًا مثل السلامة، والنظافة، والأجور، والمناخ، والسياسات.
2. المدير المشرف المباشر. عالج هذا العامل أمورًا تتعلق بسلوك المدير المشرف المباشر على الموظفين- أمورًا مثل الاختيار، والتقدير، والتنمية، والثقة، والفهم، والانضباط.
3. الفريق/زملاء العمل. عالج هذا العامل أمورًا تتعلق بإدراك الموظفين لأفراد الفريق- أمورًا مثل التعاون، والأهداف المشتركة، والتواصل، والثقة.
4. الشركة العامة/الإدارة العليا. عالج هذا العامل أمورًا تتعلق بمبادرات الشركة والقادة- أمورًا مثل إيمان الموظفين برسالة الشركة و استراتيجيتها أو بقدرات القادة أنفسهم.
5. التزام الفرد/قصد الخدمة. عالج هذا العامل أمورًا تتعلق بشعور الموظفين بالالتزام الشخصي نحو الشركة وزبائنها- أمورًا مثل اعتزاز الموظفين بالشركة، وأرجحية توصية الشركة إلى الأصدقاء كمكان للعمل، واحتمالية البقاء في الشركة طوال مدة عملهم، والرغبة في تقديم خدمة ممتازة إلى الزبائن.

ومع أنه قد اكتشفت عوامل فرعية أخرى- مثل ”التواصل“ أو ”التطوير“، فإن هذه العوامل الخمسة تشرح عمليًا كل المتغيرات في البيانات. ومن بين العوامل الرئيسية الخمسة، لعل العامل الأقوى هو عامل المدير المشرف المباشر. إنه يشرح بصورة متباينة نسبة كبيرة من المتغيرات في البيانات.

بعد تحليل العوامل هذه، أجرينا تحليل ارتدادية متعددة على البيانات لتحديد الأسئلة الأقوى ضمن مجموعة البيانات. في أثناء هذه التحليل، استخدمت ثلاثة متغيرات مستقلة: تقييم الارتياح العام؛ أفضل خمسة أسئلة من عامل التزام الفرد، ونتائج الأداء من وحدات الأعمال.

قبل اختيار القائمة الأخيرة للاثني عشر سؤالاً، أضفنا معيارًا أخيرًا: يجب أن تكون الأسئلة بسيطة وسهلة لتحدث تأثيرًا. كان ينبغي أن تكون أسئلة ”تعلق بالأعمال“ لا أسئلة تتعلق بالنتائج العاطفية مثل ”بشكل عام، ما مقدار رضاك عن بيئة عملك؟“ أو ”هل أنت فخور بالعمل لهذه الشركة؟“.

بعدما حددنا الاثني عشر سؤالاً الأقوى، أخضعناها لتحليل تأكيدية صارمة. كانت إحدى الدراسات التي قدمناها في هذا الكتاب، التحليل التجميعي. سنصف هذا التحليل في الملحق التالي بالتفصيل.

## الملحق ه: التحليل التجميعي

”ما تفاصيل تقنية التحليل التجميعي (The Meta-analysis)؟“

مقتطف من ”التحليل التجميعي، وتحليل المنافع للعلاقة بين مدركات الموظفين الجوهرية ونتائج الأعمال“.

إعداد:

د. جيمس كاي. هارتر (James K. Harter)،

آمي كريجلو (Ame Creglow) - ماجستير

### خلفية البنود الأساسية

في أثناء السنوات الخمس والعشرين الماضية، قام الباحثون في جالوب بتقييم نوعي وكمي لمدركات الموظفين الأبرز لممارسات الإدارة. بالإضافة إلى تصميم مسوحات تناسب المواصفات الفردية لكل منظمة عملت معها جالوب تقريباً، سعى الباحثون في جالوب إلى تعريف مجموعة جوهرية من العبارات التي تقيس المدركات المهمة عبر سلسلة واسعة من المنظمات. كما حاولوا أيضاً أن يقوموا بهذا العمل بطريقة غير مُفرطة التعقيد أو أن تكون صعبة ومُرهِقة لخبراء الأعمال الذين لديهم أصلاً مسؤوليات أخرى تتعلق بالأعمال تكاد تغمرهم.

أدار الباحثون في مؤسسة جالوب آلافاً من المجموعات البؤرية النوعية (Qualitative focus groups) عبر صناعاتٍ مُتنوعةٍ واسعة. تركّزت المنهجية الأساسية التي قام عليها هذا البحث على دراسة النجاح. درست مؤسسة جالوب، لأكثر من ٢٥ سنة، مجموعات عمل إنتاجية وأفراداً مُنتجين. وعند تطويرهم قياسات لمدركات الموظفين، كان الباحثون يركّزون دائماً على قضايا الموارد البشرية المهمة والتي يستطيع المديرون بموجها أن يطوروا خطط عملٍ محدّدة. برزت العبارات الجوهرية الثلاث عشرة من عدد من الدراسات النوعية والكمية (Qualitative and Quantitative). دُمجت البيانات الكمية في تحليل نتائج البحث الراهنة. أمّا العبارات الجوهرية الثلاث عشرة فهي على النحو التالي:

1. الرضى الإجمالي- على مقياسٍ مكوّن من خمس نقاط، بحيث ”٥“ تعني راضٍ تماماً و”١“ تعني غير راضٍ بتاتاً، ما مدى رضاك عن شركتك كمكانٍ للعمل؟
2. أعرف ما هو متوقع مني في العمل.
3. بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورةٍ صحيحة.
4. في العمل، لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كل يوم.
5. حصلت في السبعة أيام الأخيرة على التقدير أو الشناء على الأعمال الجيدة التي قمتُ بأدائها.
6. من الظاهر أن مسؤولي/ مسؤولتي أو شخصاً آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان.
7. يوجد في العمل شخصٌ يشجّع تطوّري.
8. في العمل، لديّ انطباع بأنّ آرائي تؤخذُ بعين الاعتبار.
9. يمنحني هدف/رسالة الشركة التي أعمل بها شعوراً بأهمية عملي.

10

. يلتزم زملائي في العمل بأداء عملٍ يتمييز بالجودة.

11

. لديّ صديقٌ غالٍ في العمل.

. في الستة شهور الأخيرة، تحدّث إليّ شخصٌ في العمل عن تقدّمي.

. خلال السنة الماضية، كانت لديّ فرصٌ للتعلّم والنموّ في العمل.

## التحليل التجميعيّ

التحليل التجميعيّ هو دمجٌ إحصائيّ للبيانات المتراكمة عبر دراساتٍ مختلفةٍ كثيرة. إنّه يقدّم على هذا النحو معلوماتٍ قويّةً بدرجةٍ استثنائيةٍ؛ لأنّه يتحكّم في القياس وفي أخطاء العيّنات وخصوصيّاتٍ أخرى تشوّه نتائج الدراسات الفردية. والتحليل التجميعيّ يزيل التحيّزات ويقدم تقديراً للمصداقيّة الصحيحة أو العلاقة الصحيحة بين متغيّرين أو ثلاثة. والإحصائيّات التي حُسبت نموذجياً في أثناء التحاليل التجميعة، تسمح أيضاً للباحث باكتشاف وجود وسطاء للعلاقات أو عدم وجودهم. وقد أُجري أكثر من ١٠٠٠ تحليلٍ تجميعيّ في ميادين الاختبار النفسيّة والتربويّة والسلوكيّة والطبيّة، إضافةً إلى حقل اختيار الموظفين. وتحتوي الأبحاث في العلوم السلوكيّة والاجتماعيّة عدداً كبيراً من الدراسات الفردية لها نتائجٌ متضاربةٌ على ما يبدو. لكنّ التحليل التجميعيّ يسمح للباحث بأن يقدّر العلاقة الوسطيّة بين المتغيّرات، ويصحّح المصادر الاصطناعيّة للمتغيّرات في النتائج عبر الدراسات. إنّه يقدّم الطريقة التي يستطيع الباحثون بموجبها أن يتحقّقوا ممّا إذا كان من الممكن تعميم الصلاحيّات والعلاقات عبر مختلف الحالات (مثلاً، عبر الشركات أو المواقع الجغرافيّة).

لن تقدّم هذه الورقة مراجعةً كاملةً للتحليل التجميعيّ. بدلاً من هذا، يشجّع المؤلفون القراء على استشارة المصادر التالية للحصول على معلومات عن الخلفيّة، وأوصافٍ تفصيليّةٍ لطرق التحليل التجميعة الأكثر حداثة:

Schmidt (1992); Hunter and Schmidt (1990); Lipsey and Wilson (1993); Bangert-Drowns (1986); and Schmidt, Hunter, Pearlman and Rothstein-Hirsch (1985).

## الفرضيّة وخصائص الدراسة

الفرضيّات التي قد فُحصت لأجل التحليل التجميعيّ هي التالية:

1. إنّ مدركات الموظفين لجودة ممارسات الإدارة التي قاستها البنود الجوهرية الثلاثة عشر تتعلّق بنتائج وحدات الأعمال (أي أنّ الوحدات التي حصلت على علامات أعلى على هذه البنود، لديها بصفةٍ عامّةٍ نتائج أعمال أكثر تشجيعاً ومواتاةً).

2. إنّ صحّة مدركات الموظفين لجودة ممارسات الإدارة التي قاستها البنود الجوهرية الثلاثة عشر، تُعمّم عبر المنظّمات التي شملتها الدراسة.

تحتوي قاعدة بيانات جالوپ على ما مجموعه (٢٨) دراسة- دراسات أجريت كبحوث لمنظّمات متعدّدة. وفي كلّ دراسة، استُخدم بندٌ أساسيٌّ واحدٌ أو أكثر، وجمعت البيانات على مستوى وحدات الأعمال وربّطت بمقاييس الأداء الكليّ:

- رضی/ولاء الزبائن (Customer satisfaction/ Loyalty)
- الربحيّة (Profitability)
- الإنتاجيّة (Productivity)
- معدل إبدال الموظّفين (Turnover)



أي أن وحدة التحليل في هذه التحاليل كانت وحدة الأعمال، وليس الموظف الفرد.

حُسِبَتْ ارتباطات بيرسون (Pearson) السببية، مع تقدير علاقة القياسات المتوسطة لوحدات الأعمال لمدرجات (Perceptions) الموظفين بكل نتيجة من نتائج الأعمال العامة الأربع. وحُسِبَت العلاقات السببية عبر وحدات الأعمال داخل كل شركة، ثم أُدخِلت معاملات الارتباط (Correlations coefficients) في قاعدة البيانات لكل بندٍ من البنود الثلاثة عشر. ثم حسب الباحثون المصدقات الوسطى (Mean validities)، والانحرافات المعيارية للمصدقات (Standard deviations of validities)، وإحصائيات تعميم المصدقات (Validity generalization statistics) لكل من قياسات نتائج وحدات العمل الأربع.

في ما يلي ملخص للدراسات التي تألفت منها دراسة التحليل التجميعي.

• كانت هناك (١٨) دراسة فحصت العلاقة بين مدرجات الموظفين في وحدات العمل ومدرجات الزبائن. تضمنت مدرجات الزبائن علامات رضی الزبائن وعلامات رضی المرضى، تصنيف الطلاب للمدرسين، وتقديرات الجودة للذين تظاهروا بأنهم زبائن (مشترون غامضون). اختلفت أدوات الزبائن من دراسة إلى أخرى. كان المؤشر العام رضی/ولاء الزبائن علامةً متوسطةً للبنود المدرجة في كل قياس.

• كانت قياسات الربحية متوافرة في (١٤) دراسة. كان تعريف الربحية نموذجياً هو نسبة أرباح الدخل (المبيعات). في العديد من الشركات، استخدم الباحثون، كأفضل قياس للربح، درجة الاختلاف عن السنة الماضية، أو الفرق من المبلغ المرصود في الموازنة؛ لأنها كانت تمثّل مقياساً أكثر دقةً للأداء النسبي لكل وحدة. وعلى هذا النحو، استخدمت السيطرة على الفرصة عندما رأى الباحثون أن أرقام الربحية أقل لدى مقارنتها من وحدة إلى أخرى. فمثلاً، الفرق في المتغير تضمن تقسيم الربح على الدخل لوحدة أعمال ثم طرح نسبة في الموازنة من هذه النسبة. في كل حالة، كانت متغيرات الربحية قياسات هامش، وكانت الإنتاجية قياسات الكميات المنتجة.

• اشتملت (١٥) دراسة على قياسات الإنتاجية. تألفت قياسات إنتاجية وحدة الأعمال إما من حجم العائدات، وإما من الإيرادات لكل شخص، أو من أرقام دخل كل مريض، أو من تقييم إداري مبني على جميع قياسات الإنتاجية المتوافرة وأحكام الإدارة حول أية وحدات عمل كانت الأكثر إنتاجية. في كثير من الحالات، كان هذا متغيراً منقسماً (Dichotomous variable) [وحدات العمل الأعلى أداءً = ٢، الوحدات الأقل نجاحاً = ١].

• كانت بيانات معدل إبدال الموظفين متوافرة في (١٥) دراسة. تألفت هذه الدراسات من النسبة المئوية لمعدل إبدال الموظفين لكل وحدة أعمال.

تضمنت الدراسة الإجمالية ١٠٥.٦٨٠ من إجابات الموظفين على المسوحات، و٢٥٢٨ وحدة أعمال، بمعدل ٤٢ موظفاً لكل وحدة أعمال، و٩٠ وحدة أعمال لكل شركة.

في ما يلي ملخص الدراسات المفردة (لكل شركة) بحسب الصناعة ونوع وحدة أعمال.

• ٢٨٪ من جميع وحدات الأعمال في هذا التحليل التجميعي كانت من منظمات مالية، و٢١٪ من وحدات عمل للرعاية الصحية، و١٨٪ من المطاعم. كانت بقية الصناعات المشمولة في التحليل التجميعي تنتمي إلى مجالات التسلية والترفيه، والبقالة، والبحوث، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والنشر، والمبيعات الطبية، والإلكترونيات، والضيافة، والحكومة، والتعليم.

• ٣١٪ من جميع وحدات الأعمال كانت عمليات بالتجزئة، وكانت ٢٨٪ منظمات مالية، و٢١٪ كانت وحدات رعاية صحية، و٩٪ كانت وحدات تعليمية، و١١٪ كانت وحدات أخرى.

هناك تباين كبير بين الشركات في ما يخص مدى الجمع بين بيانات مدرجات الموظفين وبيانات أداء الأعمال على

مستويات كافية لتقديم تحاليل مقارنة. تقدّم أعمال التّجربة والمنظّمات الماليّة فرصاً عديدة لهذا النوع من التحليل؛ لأنّهم يُدرجون عادةً عدداً كبيراً من وحدات الأعمال التي تستخدم قياسات مشابهة.

## الطرق المُستخدمة في التحليل التجميّي

تضمّنت التحاليلُ متوسّطَ التقديرات المرجّحة للصلاحيّة (للثوابت) الحقيقيّة، وتقديرات الانحراف المعياريّ للصلاحيّة، وتصحيحات عيّنات الأخطاء، وقياس الأخطاء في المتغيّرات المستقلّة لهذه الصلاحيّات. إنّ شكلَ التحليل التجميّي الأساسيّ يصحّح فقط التقديرات المتغيّرة لعيّنات الأخطاء. تتضمّن تصحيحاتٍ أخرى أوصى بها هنتر وشميت (Hunter and Schmidt) لعام ١٩٩٠م، تصحيح انحراف القياسات، مثل تقييد المدى وقياس الأخطاء في متغيّرات الأداء التي جُمعت. إنّ تعاريف الإجراءات أعلاه، مُدرّجة في الأجزاء اللاحقة.

لأغراض هذه الدراسة، جمع الباحثون بياناتٍ مُتغيّراتٍ الأداء لفتراتٍ زمنيّةٍ متعدّدة وذلك لحساب مصداقيّة قياسات أداء الأعمال. وما دامت هذه القياسات المتعدّدة غير متوافرة لكلّ دراسة، استخدم الباحثون طرق التحاليل التجميّيّة لانحراف التوزيعات (Hunter & Schmidt, 1990 pp. 158-197) لتصحيح قياس الأخطاء في متغيّرات الأداء. استند تغيير التوزيعات التي طُوّرت على اختبارٍ وإعادة اختبارٍ سنويٍّ مُعتمد، حيث كانت متاحةً من دراساتٍ متعدّدة.

خلال الفترة التي تمّت فيها الدراسة، لم تكن هناك تقديراتٍ لمجموعة الأفراد للمتغيّرات المعيارية للبنود لكلّ من أنواع المقاييس التي استخدمت. لذلك، لم تكن هناك تصحيحاتٍ لتقييد النطاق. وبصورةٍ مشابهة، لم توجد تصحيحاتٍ لقياس الأخطاء في القياسات المستقلّة (البنود الأساسية الثلاثة عشر). ولتصحيحٍ كافٍ لخطأ قياس المتغيّر المستقلّ على مستوى البند، كان من الضروريّ وجود اختبارٍ وإعادة اختبارٍ مُعتمد (مع وجود فترةٍ زمنيّةٍ قصيرةٍ فاصلة). لم تكن هذه التقديرات متوافرة في وقت الدراسة. وللأبعاد المركّبة (ستردّ لاحقاً في التقرير)، حُسبت تقديراتٍ جمع العلامات الصحيحة باستخدام تقديراتٍ ألفا للباحث جرونباخ (Gronbach) للقيم الموثوقة للمتغيّرات المستقلّة.

وكما سبق أن ذكرنا، لم تجرِ أيّة تصحيحاتٍ في ما يتعلّق بصلاحيّة البنود أو المتغيّرات بسبب أخطاء القياس في المتغيّرات المستقلّة وفي تقييد المدى. ينبغي إذاً اعتبار تحاليل البنود التالية تقديراتٍ محافظة، وينبغي اعتبار تقديرات المتغيّر الحقيقيّ أكبر قليلاً من المتغيّر الحقيقيّ الفعليّ.

في أيّ تحليلٍ تجميّيّ قد توجّد انحرافاتٍ متعدّدة حيث تكون المعلومات المتغيّرة متوافرةً بشكلٍ منقطعٍ فقط. فمثلاً، لنفترض أنّ أخطاء القياس وتقييد النطاق هي وحدها التغيرات ذات الصلة التي تتجاوز عيّنات الأخطاء. في هذه الحال، يجري التحليل التجميّيّ النموذجيّ القائم على توزيع الانحرافات في ثلاث مراحل:

- أولاً، تُجمع المعلومات على توزيعاتٍ أربعة: توزيع الارتباطات التي لاحظها الباحثون، وتوزيع موثوقيّة المتغيّر المستقلّ، وتوزيع موثوقيّة المتغيّر التابع، وتوزيع انحراف النطاق. إذاً، هناك أربعة متوسّطات وأربعة متغيّرات قد صُنّفت من مجموعة الدراسات، حيث قدّمت كلّ دراسة المعلومات التي تضمّنتها.
- ثانياً، صُحّح توزيع الارتباطات لأخذ العيّنات الخطأ.
- ثالثاً، التوزيع المُصحّح لأخذ العيّنات الخطأ، صُحّح أيضاً لعمليّات خطأ القياس وتقييد النطاق (Hunter & Schmidt).

(1990' pp. 158-159).

في هذه الدراسة، صُحّحت أخطاء القياس في المتغيّر التابع في جميع التحاليل. إنّ التحليل التجميّيّ لكلّ بند ولكلّ

متغيرٍ من متغيرات الأداء، يحتوي على تقدير الموثوقية المرجحة لمتوسط حجم العينة، وللمتغير عبر الارتباطات مرةً أخرى، ترجيح كلِّ صلاحيةٍ بواسطة حجم عيّنتها. كما أنَّ حساب كميَّة المتغير المتوقع للارتباطات المرجحة على أساس أخطاء العينة محسوبٌ أيضًا. إنَّ المعادلة التالية هي المعادلة لحساب المتغير المتوقع من أخطاء العينة في تحاليل (Bare Bones) التجميعية، باستخدام وسيلة (Hunter/Schmidt) المشار إليها في الفقرة السابقة:

$$\hat{\sigma}_e^2 = (1 - \bar{r}^2) / (\bar{N} - 1)$$

حُسِبَت العلامات الحقيقية للمتغيرات المعيارية من طريق طرَح كميَّة المتغير بسبب أخطاء العينة، وكميَّة المتغير بسبب أخطاء القياس في المتغير التابع من المتغير الملاحظ. وإذا أخذنا الجذر التربيعي لهذا الرقم، فإنَّ تصحيحًا للتأثير الموهن في المتغير التابع يكون قد أُجْرِي. ثُمَّ قَسَمَت كميَّة المتغير بسبب أخطاء العينة وأخطاء القياس على المتغير الملاحظ لحساب النسبة الإجمالية للمتغير الذي قد حُسِب. تقول إحدى القواعد العملية المعتمدة في الكتب إنه إذا كان هناك ٧٥٪ من المتغيرات في المصادقات عبر الدراسات سببها أخطاء العينة وتغيرات أخرى، فإنه يُفترض إمكانية تعميم الصلاحية. وما دام لم يكن بالإمكان تصحيح تغييرين لخطأ القياس في هذه الدراسة، قرَّر الباحثون أن يستخدموا رقم ٧٠٪ أو أكثر في تحديدهما للصلاحيات وما إذا كانت تُعمَّم عبر المنظَّمات أم لا.

## النتائج

تجدون أدناه ملخصًا للتحليل التجميعي لكلِّ بندٍ من البنود الأساسية الثلاثة عشر المتعلقة بمعياري رضى/ولاء الزبائن. اشتملت الإحصائيات على عدد وحدات العمل المدرجة في التحليل، وعدد الارتباطات، والمتوسط الترجيحي للارتباطات الملاحظة، والانحراف المعياري الملاحظ، والانحراف المعياري للصلاحية الحقيقية (طرح المتغير بسبب أخطاء العينة وأخطاء القياس في متغيرات الأداء)، ونسبة المتغير الحالي بسبب أخطاء العينة، ومنتغير النسبة الذي قد حُسِب، وقيمة الصلاحية لنقطة (النقطة التي تقع ٩٠٪ من الصلاحيات الحقيقية فوقها).

تشير النتائج إلى أنَّ تقديرات الصلاحية الحقيقية عبر جميع البنود الثلاثة عشر، هي في الاتجاه الإيجابي. تتراوح تقديرات الصلاحية من انخفاض يبلغ ٠.٠٥٧ إلى ارتفاع يبلغ ٠.١٩١. إذا كان لبندٍ ما قيمة وصلاحية إيجابية تقدَّر بنسبة ٩٠٪، فإنه كان يُعدُّ قابلاً للتعميم، بمعنى أننا واتقون بأنَّ القيمة الحقيقية هي إيجابية (في الاتجاه الافتراضي). والبنود التي استأثرت بأكثر من ٧٠٪ من المتغير في الصلاحيات، حُسِبَت قابلةً للتعميم بمعنى أنَّ الصلاحية لم تتغير عبر الدراسات. كان لأحد عشر بنداً من البنود الثلاثة عشر قيمٌ مصداقية إيجابية تقدَّر بنسبة ٩٠٪، وستة بنود لم تتباين عبر الدراسات.

من المثير للاهتمام، بالنسبة إلى البند رقم ١٢ (“في الستة شهور الأخيرة، تحدَّث إليَّ شخصٌ في العمل عن تقدُّمي“)، تشير الحسابات إلى أنَّ ١٤٨٪ من المتغيرات في المصادقات عبر الدراسات، هو بسبب أخطاء العينة. إنَّ تفسير هذا هو التالي: مُصادفةً، كان هناك تباينٌ عبر الدراسات في هذه المجموعة من البيانات في الارتباطات الملاحظة، أقلُّ من المتوقع من أخطاء العينة العشوائية، بناءً على وحدات الأعمال في كلِّ دراسة، ومن أخطاء قياس المتغير التابع. وكان هناك بندان آخريان لديهما أكثر من ١٠٠٪ من المتغيرات التي حُسِبَت نتيجة أخطاء العينة وحدها. إنَّ الأهمية العملية لحجم الارتباطات الموصوفة هنا، سيناقش بعد جزء النتائج. وبالنسبة إلى مصادقات البنود التي لم يُظهِر أنها قابلةٌ للتعميم عبر الشركات، من المحتمل أنَّ هناك متغيراتٍ أخرى تخفُّفٌ من قوَّة العلاقة بين مدركات الموظفين ورضى الزبائن. فمثلاً، ربَّما كان عنصرُ التعديل لجانب “عدد الآراء” هو المدى الذي لا يستمع فيه المدير إلى آراء الموظفين فحسب، بل يستخدم هذه الآراء للتأثير في الزبائن. تتضمن البنود التي لها صلاحيات حقيقية ويبدو أنها قابلةٌ للتعميم عبر الشركات ما يلي:

• لديَّ صديقٌ غالٍ في العمل.

- في العمل، لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلَّ يوم.
- أعرف ما هو متوقَّع منّي في العمل.
- من الظاهر أنّ مسؤولي/مسؤولتي أو شخصًا آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان.

عند استخراج تقديرات التعميم المتعدّدة، يمكن أن يؤثّر خطأ العيّنة من الدرجة الثانية قليلاً في النتائج. ولحساب متوسط نسبة المتغيّر المحسوب، استُخدمت المعادلة التالية:

$$\frac{1}{\sum (1 \% \text{ Var.}) / K} = \text{المتغيّر}$$

في المتوسط، ٦٦.٩٦٪ من المتغيّر قد حُسِبَ عبر صلاحيّات البنود بالنسبة إلى معيار رضى الزبائن. ومع أنّ متوسط الصلاحيّة الحقيقيّة هو إيجابيّ على نحو واضح، فإنّ قوّة العلاقة يمكن أن تُخفّف قليلاً بمتغيّر واحدٍ أو أكثر. من الأهميّة بمكان تذكير القارئ أنّ هذه التقديرات لم تُصحّح بعدُ بالنسبة إلى انحرافاتٍ أخرى، مثل أخطاء القياس في المتغيّر المستقلّ وتقييد المدى. عندما تُصحّح لانحرافاتٍ أخرى، من المحتمل أن يكون هناك مجالٌ صغير لاكتشاف علاقةٍ تعديلٍ كبيرة.

إليك ملخصّ التحليل ذاته للبنود بالنسبة إلى علاقتها بمعيار الربحيّة. عشرة بنود من البنود الثلاثة عشر لها قيم صلاحية إيجابية تقدّر بنسبة ٩٠٪، ومن الممكن تعليل أكثر من ٧٠٪ من المتغيّرات في صلاحيّات تسعة بنود. إنّ متوسط نسبة المتغيّر الذي قد علّل عبر البنود هو ٦٩.٢١٪. مرّة أخرى، هناك احتمال (رغم أنّه قليل) لتعديل ممكن للعلاقات. تتضمن العبارات التي لا تستخدم أسلوب التعميم ”تحدّثوا بشأن التقدّم“، ”رسالة“، ”الموادّ والأجهزة“، ”صديق غالٍ“. يفسّر نصف التباين في صلاحيّات هذه البنود تقريباً بأخطاء العيّنة وأخطاء القياس في المتغيّر التابع. إنّ البنود التي يبدو أنّها قابلة للتعميم عبر الشركات، والتي كانت تتّجه نحو الحصول على أعلى الصلاحيّات المتعلقة بمعيار الربحيّة هي:

- الرضى الإجماليّ.
- يلتزم زملائي في العمل بأداء عملٍ يتميّز بالجودة.
- في العمل، لديّ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه كلَّ يوم.
- من الظاهر أنّ مسؤولي/مسؤولتي أو شخصًا آخر في العمل يهتمُّ بي كإنسان.

في ما يلي ملخصّ للتحليل التجميعيّ وإحصائيّات تعميم الصلاحيّات للبنود الثلاثة عشر المتعلقة بمعيار الإنتاجيّة. مرّة أخرى، كانت العلاقات إيجابية. جميع قيم المصدقيّة التي تقدّر بنسبة ٩٠٪ كانت إيجابية، واستطعنا أن نقدّم تعليلاً لأكثر من ٧٠٪ من التباين في الصلاحيّة لأحد عشر بنداً. ومتوسط نسبة التباين التي وجدنا تعليلاً لها عبر البنود هو ٨٣.٧٢٪، ممّا يشير إلى إمكانيّة ضئيلة لوجود عناصر تعمل على تعديل العلاقة. ولكنّ كان هناك تباينٌ في حجم تقديرات الصلاحيّة الحقيقيّة عبر البنود. إنّ البنود ذات التقديرات الأعلى للصلاحيّة بالنسبة إلى معيار الإنتاجيّة هي:

- أعرف ما هو متوقَّع منّي في العمل.
- في العمل، لديّ انطباعٌ بأنّ آرائي تؤخذ بالاعتبار.
- يمنحني هدف/رسالة الشركة التي أعمل بها شعوراً بأهميّة عمليّ.
- الرضى الإجماليّ.
- يلتزم زملائي في العمل بأداء عملٍ يتميّز بالجودة.

أخيراً، في ما يلي ملخصّ للتحليل التجميعيّ وإحصائيّات تعميم الصلاحيّة للبنود بالنسبة إلى علاقتها بمعدلّ إبدال

الموظفين. كان لأربعة بنود قيمٌ مصداقيةٌ سلبيةٌ تقدَّر بنسبة ٩٠٪، وكان اثنان منها صفرًا تقريبًا. لذلك، يمكننا أن نتأكد من سلبية العلاقة بالنسبة إلى ستة بنود (كما في افتراضية معدل إبدال الموظفين). استطعنا أن نقدم تعليقًا لأكثر من ٧٠٪ من التباين في الصلاحية لعشرة بنود، ومتوسط نسبة التباين التي حصلنا على تعليق لها عبر البنود هو ٩١.٩٦٪، مما يشير أيضًا إلى وجود إمكانية ضئيلة لوجود عناصرٍ مخففة. ومن المثير للاهتمام، أن تقديرات البند ٣ كانت إحدى أعلى تقديرات الصلاحية ("بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورةٍ صحيحة"). إن مدركات الموظفين بالنسبة إلى هذا البند، بعلاقتها بمعدل إبدال الموظفين، لا تتباين على نحوٍ كبير عبر الشركات. البنود ذات الارتباطات السلبية الأعلى والتي تبدو قابلةً للتعميم عبر الشركات شملت:

- بحوزتي المواد والأجهزة التي أحتاج إليها لإنجاز عملي بصورةٍ صحيحة.
- الرضى الإجمالي.
- من الظاهر أن مسؤولي/مسؤولتي أو شخصًا آخر في العمل يهتم بي كإنسان.

يقدم الجدول الآن ملخصًا لكل إحصائيات البنود التي حُسبت لكل قياس من قياسات معيار الأداء الأربعة العامة المدرجة في هذه الدراسة. يقدم هذا الجدول متوسط عدد الدراسات لكل متغير، ومتوسط عدد وحدات العمل عبر البنود، ومتوسط ارتباط كل بند قد لاحظَه الباحثون، ومتوسط الصلاحية الحقيقية.

بشكلٍ عام، ارتبطت البنود، بحجمٍ مماثل، بالزبائن، والربحية، ومعايير الإنتاجية، وفي المستوى الأدنى، بمعدل إبدال الموظفين.

الجدول ١ ملخص إحصائيات البنود

معياري القياس عدد الدراسات	متوسط عدد متوسط		متوسط الصلاحية	
	وحدات العمل الارتباط	الحقيقية	وحدات العمل الارتباط	الحقيقية
الزبائن ١٨	٢.١٧٠	٠.١٠٧	٠.١٢٢	
الربحية ١٤	١.٤٩٠	٠.٠٨٤	٠.١٣٣	
الإنتاجية ١٥	١.١٤٨	٠.١٢٦	٠.١٢٨	
معدل إبدال ١٥	١.٥٥٢	٠.٠٢٣ -	٠.٠٤٥ -	
الموظفين				

ومن بين الارتباطات المدرجة في هذه التحليل، كان معدل ارتباط التحليل التجميعي ٠.١٠٧. إن الفائدة العملية لحجم هذه الارتباطات ستناقش في وقتٍ لاحق في هارتر وكريجلو (Harter and Creglow, 1998).

يقدم الجدول ٢ ملخصًا للبنود التي لها قيمٌ مصداقيةٌ إيجابيةٌ تقدَّر بنسبة ٩٠٪ (صفر أو سلبية لقياس معدل إبدال الموظفين) والتي استأثرت بأكثر من ٧٠٪ من التباين في الصلاحية فيها. ستة بنود تناسب هذا المعيار بالنسبة إلى رضى الزبائن. وتسعة بنود تناسب هذا المعيار في ما يخص نتائج الربحية، وأحد عشر بندًا يناسبون هذا المعيار بالنسبة إلى نتائج الإنتاجية. وخمسة بنود من البنود الثلاثة عشر لبت هذا المعيار في ما يتعلق بمعدل إبدال الموظفين.

الجدول ٢ بنود التحليل التجميعي القابلة للتعميم عبر المنظمات

البند الأساسي الزبائن الربحية الإنتاجية معدل إبدال

الموظفين

- 
- (١) الرضى الإجمالي X X X  
 (٢) أعرف ما هو متوقَّع مني X X X X  
 (٣) المواد والأجهزة X X  
 (٤) الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه X X X  
 (٥) التقدير/الثناء X X X  
 (٦) يهتمُّ بي X X X X  
 (٧) يشجِّع تطوُّري X X  
 (٨) آرائي تؤخذ بالاعتبار X X  
 (٩) هدف/رسالة X  
 (١٠) التزام- جودة X X  
 (١١) صديقٍ غالي X X  
 (١٢) التحدُّث بشأن التقدُّم X X  
 (١٣) فرصة للتعلُّم والنموّ X

---

#### حسابُ ارتباطات الأبعاد (Computation of Dimension Correlation)

جُمعت البنود في أربعة مفاهيمٍ نظريَّة تُستخدم في أغلب الأحيان وتُدْرَس في كليَّة جالوب للإدارة:

مخيِّم سفح الجبل: ”علامٌ أحصل؟“

البند ٢ أعرف ما هو متوقَّع مني  
 البند ٣ المواد/الأجهزة

المخيِّم ١: ”ماذا أقدم؟“

البند ٤ الفرصة لأداء أفضل ما أتقنه  
 البند ٥ التقدير/الثناء  
 البند ٦ يهتمُّ بي  
 البند ٧ يشجِّع تطوُّري

المخيِّم ٢: ”هل أنتمي؟“

البند ٨ آرائي تؤخذ بالاعتبار  
 البند ٩ هدف/رسالة  
 البند ١٠ التزام – جودة  
 البند ١١ صديقٍ غالي

المخيِّم ٣: ”كيف يمكننا جميعًا أن ننمو؟“

البند ١٢ التحدُّث بشأن التقدُّم  
 البند ١٣ فرصٌ للتعلُّم والنموّ

لقد جرت مراجعة مصداقيَّة الأبعاد المركَّبة أعلاه في هارتر (Harter, 1998).

استُخدمت تقديرات مصداقية الأبعاد أعلاه، ومجموع البنود الاثني عشر جميعها (ما عدا بند الرضى الإجمالي)، لتصحيح أخطاء قياس المتغير المستقل. عند تقدير ارتباطات البعد المركب بحسب المعايير، جُمع توزيع الارتباطات ما بين البنود على مستوى وحدة الأعمال الإجمالية عبر ١٢ دراسة. ومع أن غالبية البنود الاثني عشر كانت مُدرجة في معظم الدراسات، فإنَّ عدد البنود المدرجة اختلف من دراسة إلى أخرى. لهذا السبب، حُسبت إحصائيات البنود واستُخدمت تقديرات التحليل التجميعي للبنود لحساب ارتباطات الأبعاد المركبة بمعايير مختلفة. وما دام مقياس نعم/لا/لا أعرف، ومقياس ليكرت (Likert) المؤلف من ١ إلى ٥ نقاط قد استُخدما تبادلياً عبر الدراسات، فإنَّ الباحثين حَسبوا الارتباطات المتوسطة المرجحة ما بين البنود بناءً على نسبة نعم/لا/لا أعرف، ومقياس ١ إلى ٥ المستخدم.

بخصوص عينات الدراسات الإجمالية، استخدمت ١٩ دراسة مقياس ١ إلى ٥ نقاط، واستخدمت ٩ دراسات مقياس نعم/لا/لا أعرف. أُدرج متوسط التقديرات المرجحة ما بين البنود، المبنية على نسب الدراسة الإجمالية في الملحق ب. احتاج تقدير المقياس المركب إلى الارتباطات ما بين البنود (Hunter & Schmidt' 1990' p. 455). حَسب الباحثون المقاييس المركبة على النحو التالي:

$$\bar{C}_{xx} = \frac{1 + (n - 1)\bar{r}_{xx}}{n}$$

$$r_{xy} = \frac{r_{xy}}{\sqrt{c_{xx}}}$$

$\bar{C}_{xx}$  = متوسط التغيير الموافق للبند

$\bar{r}_{xy}$  = متوسط ارتباط البند بالمعيار

$\bar{r}_{xx}$  = متوسط الارتباطات ما بين البنود

$r_{xy}$  = ارتباط المقياس المركب

وفي ما يتعلق بمجموع البنود الاثني عشر، فإنَّ ارتباط المقياس الحقيقي هو ٠.١٩ بمعايير رضى/ولاء الزبائن، والربحية، والإنتاجية. (بالنسبة إلى ارتباطات القياس الحقيقية، يصير مقام كسر الجذر التربيعي لمصداقية المتغير التابع مضرورياً بالجذر التربيعي لمصداقية المتغير المستقل). ارتباط المقياس الحقيقي هو سلبي بالنسبة إلى معدل إبدال الموظفين، لكن بحجم أقل. والبعد المرتبط بمعدل إبدال الموظفين الأعلى، هو مخيم سفح الجبل. وهكذا، كان معدل إبدال الموظفين في وحدات العمل التي يعمل فيها موظفون أشاروا إلى أنهم يعرفون ما هو متوقع منهم ولديهم الأجهزة والمواد للقيام بعملهم بصورة صحيحة، أدنى بالمقارنة مع وحدات الأعمال الأخرى. والبعد الذي كان الأعلى ارتباطاً بالربحية هو المخيم ١. والأبعاد التي كانت الأعلى ارتباطاً بنتائج رضى/ولاء الموظفين، كانت مخيم سفح الجبل والمخيم ٢. المخيم ٣ كان الأقل

ارتباطاً بنتائج الأعمال، مع أنه كان مرتبطاً إيجابياً برضى الموظفين والربحية والإنتاجية. للحصول على تفاصيل إضافية واكتشافات أخرى، الرجاء مراجعة تقرير "التحليل التجميعي وتحليل المنفعة للعلاقة بين مدركات الموظفين الجوهرية ونتائج الأعمال"، الذي أعده الدكتور جيم هارتر وآمي كريچلو المتوافر في مركزنا الرئيسي. كُتِبَ المقتطف أعلاه في عام ١٩٩٨م. ويحدّث هذا التقرير كلّ عام مع آخر الاكتشافات من بحوث مؤسسة چالوپ.