

مايكل ك. سيمبسون

# UNLOCKING POTENTIAL

إطلاق الإمكانات

حرر قوتك وقوة من حولك



7 مهارات في توجيه الأفراد والفرق والمنظمات.

# UNLOCKING POTENTIAL

## إطلاق الإمكانات

برر قوتك وقودة من حولك





#### إدارة التوزيع

00201150636428

#### لمراسلة الدار:

email: P.bookjuice@yahoo.com

Web-site: www.aseeralkotb.com

المترجم: عمر العوضي

تدقيق لغوي: أحمد محمود إبراهيم

تنسيق داخلي: معتز حسين علي

الطبعة الأولى: يونيو 2021م

رقم الإيداع: 16467/2021م

الترقيم الدولي: 978-977-6902-35-0

العنوان الأصلي: unlocking potential

العنوان العربي: إطلاق الإمكانيات

طبع بواسطة: Amazon publishing

طبع بواسطة: أمازون بابليشينج

حقوق النشر: 2014، 2020 فرانكلين كوفي  
copyrights: 2014, 2020 Franklin covey

حقوق الترجمة: محفوظة لدار عصير الكتب

الآراء الواردة في هذا الكتاب تُعبر عن وجهة نظر الكاتب  
ولا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر الدار

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة © لدار «عصير الكتب» للنشر والتوزيع  
يحظر طبع أو نشر أو تصوير أو تخزين أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة إلكترونية  
أو ميكانيكية أو بالتصوير أو خلاف ذلك إلا بإذن كتابي من الناشر فقط.





مايكل ك. سيمبسون

UNLOCKING  
POTENTIAL

إطلاق الإمكانات

حرر قوتك وقوّة من حولك

7 مهارات في توجيه الأفراد والفرق والمنظمات.





# المحتويات

تصدير 7

المقدمة 9

الجزء الأول: المبادئ الأربع للتجييه 13

1 - الثقة 15

2 - الإمكانيات 23

3 - الالتزام 33

4 - التنفيذ 45

الجزء الثاني: مهارات التوجيه السبع 57

5 - بناء الثقة 63

6 - تحدي نماذج التفكير 73

7 - تحصيل الوضوح الاستراتيجي 79

8 - التنفيذ النظيف 105

9 - إسداء ملاحظات فعالة 119

10 - الاستفادة من المواهب 137

11 - تحريك الوسط 151

12 - توجيه المنظمة: دورة الفاعلية التنظيمية 161

13 - التوجيه: كلمة ختامية 189

الملاحظات 195

شكر وامتنان 199

نبذة عن المؤلفين 203

# تصدير

كتاب إطلاق الإمكانيات هو بحث مُصاغ بمهارة في كيف تصبح موجّهاً عظيماً. في هذا الكتاب، يُقدم مايكل سيمبسون وكاري سادلر وماريا «سولي» سوليفان إرشادات للتحول إلى مدير / موجّه أفضل. فنتيجة لذلك، سترزدّهُ أنت وفريقك ومؤسسّتك. في هذا الكتاب، ستتجد نماذج تفكير ومبادئ رئيسية ضرورية على مستوى المنظمات.

فطوال سنواتي في التوجيه وطوال عملي مع كبار القادة، وجدتُ أن عجز المدير عن تقديم التوجيه الجيد من أكثر الشكاوى شيوعاً في التقارير المباشرة! وفي التقييم الشامل لثلاثين شركة كبيرة، ظل بند «يقدم التوجيه الفعال عند الحاجة» دائمًا ضمن أدنى عشر بنود تقييماً في التقارير المباشرة التي تقيم المديرين التنفيذيين.

ولاعتياد المديرين تقديم مستوى توجيه سيء عدد من الأسباب. أولاً، غالباً ما يدير المسؤولون التنفيذيون عاملين خباء -أي يعرفون عن عملهم أكثر من رؤسائهم- كيف يتوقع من المديرين توجيهيَّةً من يعلمون عن وظائفهم عشر أضعاف ما يعرفونه هم؟

يحدد كتاب إطلاق الإمكانيات 7 مهارات رئيسية يحتاجها الموجهون العظام للمساعدة على تحويل الأفراد إلى موظفين رائعين. ولا يشمل أيًّا منها توجيهات مفصلة للطريقة التي ينبغي للموظفين الخبراء العمل بها. أتفق مع الكاتب أن الأفراد يريدون في تواصل التواصل بينهم وبين مديريهم حول «الصورة الكبيرة»، أي: كيف يصنع عملهم فارقاً، واقتراحات لتحسينه؟

قد يتتجنب المديرون أيضًا التوجيه لأنهم مشغولون جدًا بوظائفهم. فلو نظرت إلى التوجيه على أنه عملية معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً، فلن تخوض غمارها. ونظرًا لأن مرؤوسيك مشغولون مثله، فقد لا يريدون أو يحتاجون لأن يكون التوجيه عملية تستهلك الكثير من الوقت. وكما أشار المؤلف، يريد مرؤوسوك لمساعدتهم على التسلق إلى مستوى أعلى من الأداء. إنهم يريدون مساعدتك على التحسّن.

أطع نصيحة مايكل وكاري وسولي في هذا الكتاب العظيم، فسيساعدونك على توجيه الأفراد دون تغييرهم. وسيعلمونك التركيز على كيفية مساعدة الأفراد للنجاح في المستقبل، عوضًا عن تكرار أخطائهم السابقة مرة أخرى. كذلك سيرشدونك حول إجراء محادثات التوجيه مع الأفراد، تلك التي تُنصلت فيها بعناية وتلتزم تماماً بدعمهم. وسينموا الأفراد ويتطورون فيما تكتشف العائد النفيس لمساعدتهم على النجاح. بذلك سيزدّهُ فريقك ومنظمتك.

د. مارشال جولدسميث، كاتب / محرر 36 كتاباً، من بينهم مجلة Mojo الأكثر مبيعاً وكتاب

What Got You Here Won't Get You There

# المقدمة

نجاح القائد صعب المنال. إذ يقاس نجاحك بشكل مباشر بنجاح من يعملون في فريقك، وفي الحقيقة نجاحهم هو نجاحك. ويعتمد أعضاء الفريق عليك في تحقيق النجاح، وأنت تعتمد عليهم. لذا، سواء كنتَ مديرًا تنفيذياً أو مسؤولاً حكومياً أو مدير قسم أو قائد مشروع أو أي نوع آخر من القادة، فأنت بحاجة إلى معرفة كيفية توجيه فريقك نحو تحقيق النجاح.

ولم تكن الحاجة إلى التوجيه الفعال أكبر مما هي الآن. يُظهر بحث شركة غالوب أن الفريق الذي يُشرك بشكل كبير يملك فرصة مضاعفة للنجاح في أدائه الوظيفي. إذ تزداد إنتاجية الأفراد وربحهم وولائهم وتركيزهم على العملاء عند إشراكهم. والأهم من ذلك، يوضح البحث أيضاً ما للمدير المباشر من تأثير فريد على مستوى إشراك الموظف.<sup>1</sup>

ولهذا يحتاج كل قائد أو مدير أو مشرف لأن يكون موجّهاً. ففي عصر يُطلب فيه من الناس إنجاز المزيد بموارد أقل، يسهل فقدان الشعور بالمشاركة. والدور الأساسي للموجّه هو إشراك الفريق وإطلاق عنان ممكنته. ولكن العديد من القادة يشعرون بأنهم غير مهيئين لهذا الدور. فغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة مهارة إدارية قوية، أو معرفة تقنية أو خبرة واسعة، أو تدريبياً كبيراً في إدارة الأعمال أو التمويل أو المحاسبة أو العمليات أو المبيعات أو التسويق أو الهندسة أو القانون أو العلوم.

## لكنهم لا يعرفون كيف يصبحون موجّهين فعّالين.

ذات مرة، قال لي أحد عملائي -وهو من شانغهاي الصينية- خلال إحدى جلسات التوجيه: « حين تخرجت من كلية القانون، كنتُ قد اكتسبت أفضل الأدوات الأكاديمية والتحليلية والبحثية والقانونية. لكن ما لم أُدرّب عليه هو كيف أوجّه فريقي. وفي أول يوم عمل، كان لي رئيس ومرؤوسون. وكان لي أقران أحتجاج للعمل معهم، لكنني لما أُدرّب على إلهامهم أو مساعدتهم على تحسين أدائهم أو إزالة ما يواجهوني من معوقات، مع أن كل شيء كنت أفعله في وظيفتي القيادية تطلب إنجازه عبر موظفين آخرين. وكان علي تحقيق أهداف مع غيري، وكان كل شيء معتمداً على ما لم أتعلم فعله قط.».

تُشير سولي أننا نعيش في عالم يتطور بمعدل متسارع. ونهج الضبط والربط ليس بمن كفاية للإدارة التي من شأنها أن تنجح مع هذه الوتيرة. وتجهيز أنفسنا وأعضاء فرقنا بالقدرة العامة للتعلم هو ما يلزم للفوز. وأهم خطوة يمكن للقائد خطوها لضمان النجاح في مشاهد الأعمال الذي لا يكمل عن التطور هي إعادة بناء أنفسنا في شكل موجهين.

الخبر السار هو أن الموظفين يرغبون في أن يوجههم قادتهم. تشير دراسة أجرتها مؤسسة غالوب في عام 2017 إلى أن «21 % فقط من الموظفين يوافقون بشدة على أن أدائهم يُدار بطريقة تحفظهم على

أداء عمل متميز». لذا تخيل فقط ما يمكن أن يقدمه التوجيه الجيد للـ 79 % الباقين.<sup>2</sup> كما وجدت مقالة هارفارد بيزنس ريفيو الملخصة لنتائج استطلاع عام 2014 الذي سأله مئات من جيل الألفية عن تفضيلاتهم القيادية أن جيل الألفية يريد الحصول على الملاحظات بنسبة 50 % أكثر من الموظفين الآخرين. ويستخلص المقال أنهم «يتوقون - ويستجيبون - إلى الموجّه الإيجابي الجيد، الذي يمكنه التأثير في نجاحهم».<sup>3</sup>

إذن من الواضح أن البشر يرغبون في التحسن، ويشتهون الدعم والنصيحة والملاحظات ليصبحوا أفضل. ولا يوجد حكام يشاهدون الواقع ويخبرونك إن كان أداؤك جيداً.

أو لا، لكنك إن تبعت حفنة المبادئ المهمة التي تتنطبق على الحالات كافة في هذا الكتاب، فستكون بخير. فالكثير مما نقدمه لبعضنا كل يوم على سبيل الدعم والإرشاد هو نوع من التوجيه. لكن التوجيه أكثر من مجرد مشورة أو نصيحة: إنه مجموعة محددة من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، ويتطلب نوعاً معيناً من النية الحسنة والشخصية.

وربما يكون أفضل تعريف للتوجيه هو «إطلاق ممكناً إنسان آخر». أحب أنا وزملائي هذا التعريف لأنه مثير للغاية؛ فالإمكانات البشرية لا نهاية لها حقاً وهي في نفس الوقت شخصية تماماً. وكل إنسان يملك نقاط قوة فريدة تحتاج للإطلاق، وكل إنسان تغلب على تحديات معينة للوصول إلى دوره الحالي. وعندما توجه الغير، فإنما تساعدهم على المضي قدماً في رحلتهم نحو العظمة.

لقد حظينا جميعاً بموجهين ساعدنَا في الطريق، والغالب أنهم كانوا أكثر من مجرد رئيس أو موجّه. فقد أمكنهم التأثير لا في العادات المتعلقة بالأعمال ولا الأداء، بل وكذلك في حياتنا الشخصية وتحسيننا بشكل عام. والحق أن أفضل موجّهينا يكونون أحياناً زملاء عمل أو شركاء حياة أو أصدقاء، أي أشخاص ليس لديهم سلطة التحدث بشكل تنظيمي، ولكنهم حازوا ثقتنا في التوجيه والمشورة.

يدور التوجيه حول بناء علاقة ثقة، والاستفادة من إمكانات الفرد، وخلق الالتزام، وتنفيذ الأهداف. الثقة وإمكانات والالتزام والتنفيذ. في هذا الكتاب، ستتعرف على هذه المبادئ أو الحقائق الأساسية الأربع في التوجيه، وعلى كيفية تطبيقها. وبالتبسيس بهذه المبادئ، ستصبح أكثر فاعلية في التوجيه مما أنت عليه الآن.

وحالما تفهم مبادئ التوجيه الأساسية المذكورة أعلاه، ستستمر لديك الحاجة إلى تنمية مهارة التوجيه. لقد حددت أنا وزملائي سبع مهارات أساسية يحتاج كل موجّه عظيم إلى استخدامها للمساعدة في تغيير الأفراد على مستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي:

1. بناء الثقة.
2. تحدي نماذج التفكير.
3. تحصيل الوضوح الاستراتيجي.

4. التنفيذ النظيف.
5. إسداء الملاحظات الفعالة.
6. الاستفادة من المواهب.
7. تحريك الوسط.

أو كما قال مرشدو د. ستيفن كوفي: الموجهون لا يولدون ولا يُصنعون، وإنما يقرر القادة العظام أن يصبحوا موجّهين عظام.

# المبادئ الأربع للتجييه

## الجزء الأول

## الثقة

يُعد التوجيه محاولة مقصودة يستمع فيها الموجّه إلى الأسئلة ويقر بمنظور طالب التوجيه لدعم اعتماده على ذاته في حل المشكلات واتخاذ الإجراءات. يعتمد التوجيه الفعال على بناء الثقة والاستفادة من الإمكانيات وخلق الالتزام وتنفيذ الأهداف. فتخيل كم سيفشل الموجّه الذي لا يمكن الاعتماد عليه ويفتقرب إلى المصداقية ولا يثق بالآخرين ويستخدم مهارات وأدوات التوجيه بشكل غير متسق. إذن، نجاح كل موجّه يأتي من الداخل إلى الخارج. وما لم يستوعب الموجّه هذه المبادئ ويقتدي بها ويمثل لها، فسيفشل!

في هذا القسم من الكتاب، فحصّت كل واحد من هذه المبادئ وطريقة تطبيقها للمساعدة في بناء الثقة والمصداقية. ولو أمكنك «توجيه» نفسك إلى الامتثال لهذه المبادئ، فستكون قد قطعت شوطاً في الطريق إلى مساعدة الآخرين بصفتك موجّهاً.

وقد نشر الاتحاد الدولي للموجهين (ICF) مجموعة من المعايير الأخلاقية للموجهين<sup>4</sup>. ومن بينها تعهد جميع الموجهين المحترفين بما يلي:

- إظهار اهتمام حقيقي بمصلحة الأفراد ومستقبلاهم.
- إثبات النزاهة الشخصية والأمانة وحسن النية بشكل مستمر
- الحفاظ على الأسرار

ويتفق معظم الناس على أن الثقة غير ممكنة إلا بمن يتمسك بهذه القيم، وأن الشرط الأول للتوجيه هو الثقة.

وكل هذا بالطبع، كلام عن الأخلاق. ويمكننا فهمها، ولدينا الإرادة لنعيش وفقاً لها، بل والدعوة إليها. لكن يمكننا تحقيق كل هذه الأشياء ونظل غير جديرين بالثقة. ولا نصبح موثوقين إلا حين نقتدي بهذه الأخلاقيات وتصبح جزءاً من كياننا.

ومجرد كونك في موقع سلطة لا يجعلك موجّهاً موثوقاً. وإنما يجب أن يكون اهتمامك بالشخص الذي تقوم بتوجيهه قائماً على حسن القصد الحقيقي. ويجب أن تكون نزاهتك مصونة. وعزمك على الحفاظ على الأسرار يجب أن يكون ثابتاً.

تروي كاري سادлер إحدى مشاركتي التأليف - قصة عميلتها «مونيكا» التي عملت في قسم الطوارئ في مستشفى مجتمعي كبير. وكونها قائدة جديدة، كُلّفت مونيكا بأهداف مهمة، من بينها تقليل

وقت انتظار المرضى قبل رؤية الطبيب، وتقليل النسبة المئوية للمغادرين منهم دون رؤية الطبيب على الإطلاق. وفي غضون ستة أشهر، أجرت تحسينات كبيرة باستخدام نظام مبتكر به لوحدة مراقبة. وأشار رؤساء مونيكا جمِيعاً بجهودها ونتائجها.

أما فريقها فكانت حكمه مختلفاً. فقد التقت كاري بمونيكا عندما بدأت في توجيهها في ضوء نتائج تقييم شامل لأسلوبها في القيادة. ولو قلت إن مونيكا لم تعجب فريقها لكنْت مقللاً من الوضع. فقد تضمنت التعليقات عبارات مثل: «إنها لا تهتم إلا بالأرقام!» و«نحن نكره لوحدة المراقبة التي ركبتها!» تساءل مونيكا والدموع تنهمر من عينيها: «كيف يقولون ذلك عني؟» لقد كانت من القادة الذين يعرفون كل عضو في فريقهم، وكانت تعرف حياتهم الشخصية وعائلاتهم، وتجلب لهم البيتزا وتدعوههم إلى حفلات في العطلات إلى منزلها. لقد ظلت أن فريقها يحبها.

وخلال محادثات التوجيه، أدركت مونيكا أنها حين نفذت التغييرات كافة على قسم الطوارئ، افترضت أن فريقها يعرف سبب أهمية تغيير الطريقة التي يديرون بها القسم لكن دون فهم قصدها الحقيقي، وافترض فريق مونيكا أنها كانت تحاول تحسين أرقام أداء القسم لأن ذلك يجعل أداءها يبدو جيداً، وكان أحد أول التغييرات التي أجرتها مونيكا في طريقة قيادتها هو بدء فتح حوارات متنوعة حول لوحدة المراقبة مع بيان سبب أهميتها: «تذكروا يا جماعة أننا هنا لإنقاذ الأرواح، ولا يمكننا إنقاذ الأرواح إذا خرجت من الباب قبل رؤية الطبيب. كيف حال أدائنا اليوم؟» كذلك أجرت مونيكا تغييرات أخرى على أسلوب القيادي. فقد أدركت أن وثيرتها السريعة تعني أحياناً أنها تُملي الإجابات على الفريق بدلاً من السماح لهم بحل مشكلاتهم. لذا بدأت في الاقتداء بنهج التوجيه، وعندما لم تكن المسألة ملحة حقاً، أعربت عن ثقتها في قدرة أعضاء فريقها على التوصل إلى حلول. ووجهت إليه أسئلة سمح لها بالعثور على إجاباتهم الخاصة. أصبحت قائدة موجهةً. فالقادة الموجهون يطرحون أسئلة ملهمة تساعد الغير على اكتساب وعي أكبر بموقفهم ومساعدتهم على إعادة صياغة واستكشاف طرق جديدة أفضل للمُضي بشكل خلاق قدمًا.

والنية هنا مهمة. فعليك وضع مصالحهم على أكمل وجه قبل كل شيء في اعتبارك. وعليك التحاور معهم مباشرة، وأن تُنصل بتعاطف، وتساعدهم على رؤية واستكشاف خيارات التحرك، وتُظهر لهم الاحترام. هذه قضايا تتعلق بطبيعة الشخصية، أعني: شخصيتك. وما لم تكن قادرًا على إظهار اهتمام حقيقي -بأن كنت مشتتاً أو مشغول البال بأولويات أخرى- فتوقف. درب نفسك على التركيز على اللحظة الحالية مع من تعكف على توجيهه بأن تحافظ على التركيز على حياة هذا الشخص أو قيادته أو مهنته أو أهداف أدائه فحسب. وهدفك هو التركيز على أهدافه، لا أهدافك.

لقد أجرى فرانكلين كوفي استطلاعاً لأكثر من 54 ألف شخص، وطلب منهم تحديد الصفات الأساسية للقائد العظيم. وقد احتلت النزاهة المركز الأول بفارق كبير، بحسب المشاركين من أنحاء العالم كافة. وقد أكد ستيفن ما توصل إليه المسح بقوله: «إن القدرة على خلق الثقة وتوسيعها واستعادتها بينك وبين

جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين -العملاء وشركاء الأعمال والمستثمرين وزملاء العمل- لهي الكفاءة القيادية الرئيسية للاقتصاد العالمي الجديد»<sup>5</sup>. فلماذا كانت الثقة أهم الكفاءات القيادية؟ إنها ما يجلب النجاح ويتيحه للكفاءات الأخرى كافة.

لقد ساعد ستيفن إم آر كوفي في قيادة الاندماج بين شركتين، هما مركز كوفي للقيادة وشركة فرانكلين كويست. وقد كان اندماجاً صعباً للغاية ومحفوفاً بالعديد من التحديات. إذ خلق دمج الاستراتيجيات والهيكل والقيم والاتصالات القاردين من ثقافتين مختلفتين تماماً كانتا ذات يوم تتنافسان ضد بعضهما بعضاً لسنوات عديدة إلى قدر كبير من عدم الثقة. وفي طريق قيادة الشركتين من انعدام الثقة في أثناء الاندماج إلى الثقة التامة بعد سنوات عديدة، أصبحت فرانكلين كوفي واحدة من أكثر شركات تنمية القيادة احتراماً وموثوقية في العالم. ودفع الكثير من الثقة وانعدام الثقة التي عايشها ستيفن كوفي في أثناء هذا الاندماج إلى البحث وتأليف كتابه الأكثر مبيعاً: «The Speed of Trust».

في بداية مسيرتي المهنية، عملت تحت رئيس يستخدم نهجاً معاكساً تماماً لنهج ستيفن كوفي: لقد استخدم نهجاً تجاريًّا وسلطوياً لخلق تأثير لقيادته. فقد تصرف بطرق نفعية وقصيرة النظر لدرجة أنه شعر بأنه يحصل قيمة مضافة، لكن طريقته كانت التأثير على مَن حوله من خلال تدوير البيانات والمعلومات المضللة والتخييف والتهديد. لقد كان متناغماً للغاية مع مجلس الإدارة والفريق التنفيذي لكنه لم يحظَ باحترام كبير من غالبية العاملين في جميع أنحاء المؤسسة. على النقيض، أظهر ستيفن نزاهة عالية جدًّا وحسن قصد وقدرات كبيرة. لقد خلق باستمرار نتائج رائعة. أما القائد الآخر فتحلى بالقليل من النزاهة وبالنوايا الأنانية، ولم يمكنه سوى الفشل في إلهام وإطلاق مواهب وشغف فريقه ومرؤوسيه. لقد كان ذكيًّا وطموحاً للغاية، لكنه لم يكن قادرًا على الحفاظ على استمرار النتائج الإيجابية بسبب عجز أفراد المنظمة جمِيعاً عن الثقة به. أما مَن عملوا مع ستيفن كوفي فقد علموا باهتمامه الصادق وتعاطفه ونزاهته وقدرته على التصرف بطرق مربحة للجانبين والثقة بمن حوله. فقد ركَّز على بناء قوة أعضاء الفريق والاستفادة منها، ورؤية الخير في الآخرين، وتقدير جميع المساهمات، ومكافأة العمل الجاد. نتيجة لذلك شعر أولئك الذين عملوا معه بأنهم شركاء موثوق بهم ومخلصون وكانوا منخرطين بشكل كامل ومحتمسين لتحقيق نتائج استثنائية. وكما يقول المثل الشائع: «القادة العظام تجدهم في أمائهم دائمًا يحملون لافتة، لا في الخلف ممسكين بسوط». يعمل بعض القادة وكأنهم في النسخة التجارية من لعبة Whac-A-Mole، فهو يضرب الناس على رؤوسهم كلما أخطأ أحدهم، بدلاً من الاحتفاء بالأفراد حين ينجذبون عملهم بشكل صحيح. وغالباً ما يكون هذا بسبب افتقار القائد إلى الذكاء العاطفي، أو الآنا الضخمة، أو القلق.

وكمثال على ذلك، تعلم موجّه تنفيذي يعمل مع أعضاء كبار في شركة سيارات كبيرة قوة الحفاظ على الثقة. وقد كُلف بالعمل مع مجموعة صغيرة من القادة ذوي الخبرة والمهارة الفنية، إلا أن خبراتهم الفنية

هذه كانت أكثر قوة بكثير من مهارتهم في إدارة الأفراد. وحققت أعمالهم نجاحاً هائلاً، حيث اقتنعوا الفرص التي لم يتمكن منافسونهم من التعامل معها تقنياً. لكن النمو كان يجهد قواتهم العاملة، لا سيما مع ضعف المهارات الشخصية ونقص الذكاء العاطفي بين بعض أعضاء فريق قيادتهم. وكان أحد القادة على وجه الخصوص فظاً وبارداً ووقداً، ولما حضر إلى تجربة التوجيه، كان نافراً بشدة. بعد ثلاثة أسابيع من خوض هذه العملية، شعر بالإهانة من شيء قيل في إحدى جلسات التوجيه الجماعي واستخلاص المعلومات. ورد بقوة شديدة موجهاً تصريحاته إلى الموجّه. التزم الموجّه بمبادئ التوجيه ولم يرد بالمثل. في تلك اللحظة تغير كل شيء.

بعد ذلك، طلب نفس القائد الوجه مقابلة الموجّه بشكل شخصي. وقال إنه أُعجب جداً بالتنظيم الموجّه الذاتي لعاطفته خلال الموقف الذي اتسم بالضغط، وأنه يشعر الآن بالراحة تجاه الشروع في بناء علاقة. حكى قصة مساره المهني ونجاحاته وإخفاقاته. ورغم مظهره الخارجي الفظ، طلب المساعدة في إيجاد طريق أفضل للمضي قدماً. إدراكاً للطبيعة شديدة الشخصية لهذه الحكايات، أوضح الموجّه أن المحادثة ستبقى سرية تماماً. فقال القائد: «أعلم». «لقد رأيتك وأنت تعمل مع الآخرين. لقد أصبحتُ أنت إلى القصص التي تشاركها وكيف تشاركها، وأنت واثق من أنك ستكون حريصاً معي ومع قصتي كما كنت مع قصصهم».

يتطلب الاقتراب من شخص آخر ثقة عميقة. ولا ينبغي الاستخفاف بها أبداً، ويجب التعامل معها دائمًا بحكمة ومهنية. فعندما يقبل الناس بأن ينفتحوا على الموجّه، يجب أن يلتزم بالحفظ على سرية المعلومات الشخصية. إنه الجانب الأهم في دور التوجيه. وحقاً تُعد السرية الكاملة شريان حياة التوجيه العظيم.

من الصعب كسب الثقة، ولكن من السهل خسارتها. فقد يستغرق كسبها أسابيع وشهوراً من الرعاية اللطيفة والحنرة، في حين أن كسر وعد واحد أو إبداءً واحداً لعدم الاتكتراث، أو التلاعيب مرة بمنية سوء، أو تخريب الثقة مرة واحدة قد يدمر كل شيء. هذا هو السبب في أن الثقة هي المبدأ الأول للتوجيه. يبدأ كل توجيه فعال بفهم الالتزام الكبير بأن تكون جديراً بالثقة.

## 2

### الإمكانات

تُخصص كل عملية توجيه. وأعني بهذا أن أهداف التوجيه دائماً ما تُحدّد بحسب الشخص الذي يتلقى التوجيه. غالباً ما تُشرك المؤسسات إما موجهيها الداخليين أو الخارجيين في مساعدة القادة على أن يصبحوا أنجح، أو في بعض الحالات للمساعدة في «إصلاح» قادتهم أو مديرיהם، لكن رغم استهداف المنظمة لتحسين استراتيجياتها وأهدافها التنظيمية، فإن التوجيه دائماً ما يكون ناشطاً شخصياً بين فردين.

لذا يكتشف الموجّهون الجيدون ما يريدون الفرد ثم يتذذون الإجراء الفردي. ولا يحاولون توفيق الشخص مع أي فكرة مسبقة. بل ينطلقون من رؤية الفرد ثم يقودون ذلك الشخص نحو منح الأولوية للأشياء الأهم لتحقيق تلك الرؤية. فالتجيّه الرائع يساعد العملاء على التغلب على التحديات وحل مشكلات عقولهم ومساراتهم المهنية.

يتعلق التوجيه أيضاً بتحديد قدرة الفرد وتنميتها من أجل تحقيق الأهداف المهمة له ولمؤسساته. وقد بُني التوجيه على افتراض أن كل شخص يملك القدرة على التحسّن، بغض النظر عن نقطة انطلاقه الأولى. صحيح أن البعض سيكافح أكثر من غيره، لكن يمكن للجميع تحسين أنفسهم، ولو شعروا في البداية أن هذا بعيد المنال.

وفهم أولويات الفرد وإمكاناته وأهدافه سيستغرق بالتأكيد وقتاً، وسيتطلب الإنصات والمراقبة والتفكير وتصصيص النهج الذي تستخدمه. فمن المهم الاستفادة من تفرد كل شخص.

ونفعل ذلك من خلال التعرف أولاً على قصة الشخص والبيئة العائش فيه ووجهة نظره. ثم يمكننا المساعدة في إعادة صياغة وجهة النظر هذه إذا لزم الأمر بحيث يمكن الاستفادة من مكانته.

ولكل منا قصة لا محالة: أين كان في الحياة، وأين هو الآن، وإلى أين يريد الوصول يوماً ما، بعد أسبوع، أو سنة، أو خمس سنوات. تخبرك هذه القصص بالكثير مما تحتاج إلى معرفته حول ممكنتك. وتكشف القصص ما يهمه، وما يأمله وما يخشاه، وما الذي يدفعه إلى الاستثمار. ويمكن أن تتركز هذه القصص أيضاً على الاحتياجات التي لم تُلبِ أو الحواجز أو الفرص التي يرونها ماثلة في علاقاتهم الرئيسية أو عملائهم أو في السوق أو الشركة أو الفريق. وتُساعد الاستطلاعات والتقييمات الشاملة ومقابلات الزملاء واختبارات الكفاءة والقدرات وسجلات العمل في كشف قصص الأشخاص، ولكن كل هذا لا يُعني عن سماع أحالمهم وأمالهم ورغباتهم وخيباتهم وإخفاقاتهم ومخاوفهم التي تخرج من أفواههم.

وعلى الموجّه الجيد تنحية قصصه الشخصية جانبًا والاستغراق بشكل كامل في الإنصات إلى قصة العميل والتفاعل معها والشعور بها. مع نضوج العلاقة، يمكن للموجّه أن يتّأمل قصة العميل مرة أخرى من منظور أكثر موضوعية وغير عاطفي، متحرّرًا من طبقات الألم وخيبة الأمل والإحباط والجهود المضلة.

من بين عملائي، ثمة عميل منفتح على الإفصاح عن أي شيء. «نغلق الباب ونتحدث عما يجري، سواء كان إيجابيًّا أو سلبيًّا، غير مقتصرین على حياتي المهنية. أشعر بالأمان. نتحدث عن المساحة التي أحتاج للمساعدة فيها والتورّات بيّني وبيني رئيسي، والإحباط من ثقافة شركتنا، حيث يُسمح للموظفين بالتصرّف بطرق لا تتوافق تماماً مع قيم شركتنا. أتحدث عن عيوبِي، وأنني طائش وحتى وقح في التعامل مع [بعض] الناس».

فعلى أبسط مستوى، يُعد التوجيه عملية الاهتمام الكامل بشخص ما. فحين نهتم بمَن نتعامل معهم، يضيئون. وحتى الأطفال يمتلكون استجابة غريزية على الاهتمام الشخصي والاحترام والتعليقات الإيجابية. ولا تنتهي هذه الحاجة إلى استجابة الإنسانية حين نُصبح بالغين. وحين يرى الناس أن شخصاً يُنصلت لما يقولون حَقّاً، يبدؤون في الانفتاح أكثر والمشاركة أكثر وإخراج مكانتهم التي جرى قمعها أحياناً بسبب سنوات من حماية النفس أو خيانة وإيذاء الذات.

لذلك فالموّجه العظيم مستمع نشط، وهو يقر بمعجزة أن تكون إنساناً ويتجه بجهده إلى مكانت ما يمكن لكل شخص فعله لا حدوده. يفك الموجّهون على الإلهام والتسهيل والتوضيح. وهدفهم هو إقامة شراكة مع عملائهم لوضع استراتيجيات إيجابية وراقية للعمل في المستقبل. ويعرفون أن الالتزام بمبادئ وممارسات التوجيه الأساسية وامتلاك «حضور إرشادي» - أي التركيز مع العميل في اللحظة الراهنة - يهم أكثر من البراعة الفنية والأسلوب. يوفر الموجّه توازنًا جيداً بين الاستفسار والدعوة. فالموّجه الرائع يجمع المعلومات من خلال الإنصات إلى المشاعر بالقلب، وإلى المحتوى بالأذنين، ويجمع بالعينين إشارات إلى ما لا يُقال. فالمتميزون في مجال التوجيه حَقّاً يملكون القدرة على التقاط حتى أصغر الإشارات البصرية. فعندما ينخرط الموجّه الفعال في العمل، عنصر التواصل هو الأرواح.

## وجهة النظر

كما قلت آنفًا، يتعلم أفضل الموجّهين الإنصات ومراقبة ما وراء القصة نفسها. وينتبهون إلى السلوكيات التي تكشف نفسها من خلال أكثر من مجرد كلمات. وأن تصبح حساساً للسياق البدني والعاطفي، وكذلك السياق اللفظي، يعني أن تُصبح موجّهاً أفضل. يجب أن تتعلم الاعتماد على جميع حواسك في أثناء جلسات التوجيه. فأحياناً قد يبدو الإنسان خلال محادثات التوجيه وكأنه يشارك بشكل منفتح، إلا أنه في الحقيقة لا يفشي معلومات مهمة. وفي هذه الحالات، يجب أن يعتمد الموجّه الجيد على المعطيات الأخرى

غير الصوت؛ فيجب أن «ينظر إلى ما وراء الكلمات» للحصول على معلومات ورؤى من الإشارات غير اللفظية.

لذلك عليك الانتباه لما يلي:

• السلوكيات الجسدية: ويشمل هذه التثاؤب، والنظر إلى أسفل، وتجنب ملامسة العين، وإشارات الدين والذراعين، وتضفير الذراعين.

• السلوكيات اللفظية: أنماط اللغة أو الأساليب اللفظية أو تجنب القضايا الرئيسية أو المراجع والمواضيع المتكررة التي تستمر في الظهور في المحادثة، كلها سلوكيات لفظية. يشير الفرد الذي يكرر الإشارة إلى شخص أو حدث أو شعور معين إلى أنه ربما يكون سمة سائدة في قصة أو منظور ذلك الفرد. وقد يكون تجنب مناقشة بعض الأحداث أو الأشخاص أو المشاعر إشارة كذلك.

• السلوكيات العاطفية: قد تثير عناصر القصة ردود فعل عاطفية قوية أو مفاجئة مميزة. وهذه أدلة عاطفية -إن لوحظت- فإنها تتجاوز مجرد حكاية تجربة واحدة من إجمالي قصة الإنسان ككل. ويمكنها إخبار الموجّه المنتبه عن مدى قوّة أو تأثير تلك التجربة على القصة الإجمالية.

حاول النظر من خلال مجموعة من المناظير في أحد الأحداث الرياضية، وعلى الفور ستدرك مفهوم «وجهة النظر». فعند استخدام المنظار، يمكنك الجلوس في أرخص المقاعد في أعلى الملعب مع متابعة الأحداث كما لو كنت جالساً في أفضل المقاعد في المستوى الأرضي. اللعبة نفسها لم تتغير، بل ما تغير هو منظورك أو وجهة نظرك بواسطة العدسات التي تشاهد من خلالها.

في التوجيه، يمكن أن تكون وجهة نظر الفرد مفيدة أو مؤذية. لدى البعض وجهات نظر مفرطة في النقد أو السلبية، في حين تكون وجهات نظر غيرهم مفرطة في التفاؤل. وسيعاني بعض الذين توجههم بسبب الشغف والثقة بالنفس المفرطين؛ إذ يعتقدون أن إمكاناتهم غير محدودة. أما البعض الآخر فسيكونون خجولين ويقللون من إمكاناتهم كثيراً.

وأحياناً تكون وجهة نظرهم واضحة في عناصر القصة نفسها، وأحياناً لا. لذا قد تحتاج إلى استجوابهم بحرص لتصل إلى فهم أعمق. يمكنك القيام بذلك من خلال الإنصات بتعاطف. لا يتضمن التعاطف الإنصات إلى شخص ما لتقديم المشورة أو النصيحة، أو الرد، أو الدحض، أو الإصلاح، أو الحكم، أو الحل، أو التغيير، أو الموافقة، أو عدم الموافقة، أو المعرفة. بل التعاطف هو القدرة على التعبير بدقة بما يشعر به الطرف الآخر ويحس به ويقوله. ويخلق الموجّهون الرائعون بيئات آمنة يشعر فيها الناس ببساطة أنهم مفهومون.

تحدي نماذج التفكير

تسمى الآراء الراسخة التي تشكل كل جانب من جوانب تفكير الشخص بنماذج التفكير. وقد تتطابق تلك النماذج مع الواقع أو لا. وربما يواجهه رجل ما صعوبة في العمل مع النساء لأنه وضع في رأسه نموذجاً يقول: إن النساء يفرطن في الانفعال. وبالمثل قد تواجه امرأة ما صعوبة في العمل مع الرجال لأن نموذجها للرجل يراهم مسيطرین ومحكمین. وقد يفقد الفرد الذي يحفزه المال وحده الاهتمام بجوانب أخرى من النمو الشخصي والتوازن والإنجاز.

يمكن أن تساعدنا نماذجنا أو تؤذينا. فقد تحدنا النماذج من حيث تحقيق ممكناًتنا، وبالتالي تصبح نبوءة يفرضها الإنسان على نفسه. إذ يفسر الذين يخشون الفشل إخفاقاتهم على أنها تأكيد على أنهم فاشلون. أو قد يكونون أيضاً من كارهي المخاطرة فيدفعهم ذلك إلى إعاقة أولئك الذين يرتكبون الأخطاء خلال سعيهم إلى الابتكار ويمرون بتجارب فشل، والحكم عليهم. في المقابل، يصبحون أقل إقبالاً على محاولة النجاح، وبهذا يصبح نموذجهم الخاطئ «صحيحاً».

يمكن للموجة المساعدة في تغيير النماذج من خلال اختبارها. ولو عانى شخص ما في الماضي، يمكن للموجة مساعدته في تأمل الأوقات الصعبة وإعادة صياغة تلك التجارب من خلال عدسة إيجابية. وقد يساعده أيضاً في التساؤل: «كيف أفادتني هذه التجربة الصعبة؟ وما هي فرص النمو أو التعلم القائمة فيها؟ ولو كان بإمكاني تغيير هذه النتيجة، فكيف سيكون حالى المثالي في المستقبل ليبدو؟»

عندما أتمت كارولين كيسى السابعة عشرة، جربت التقدم بطلب للحصول على رخصة قيادة. والمشكلة أن كارولين عمياً. وأنها لم تعتبر عمماً لها إعاقةً أبداً، فقد فوجئت عندما سخر منها المسؤولون بسبب طلب الرخصة لقد كان نموذجها أنها ليست معاقة على الإطلاق. فلم يخبرها والداها أبداً بأنها معاقة، ومن وجهاً نظرها يمكنها خوض أي شيء يمكن لأي إنسان آخر خوضه. وكان العلم بخلاف ذلك كشفاً كبيراً.

ولما مُنعت من اختيار طريق، اختارت آخر. وبعد أكثر من عقد بقليل، ذهبت إلى الهند وقادت فيلاً - وهو ما لا يحتاج إلى رخصة - عبر البلاد. ثم طافت حول الكرة الأرضية مستخدمة عدة أشكال مختلفة من وسائل النقل. وهي اليوم تساعد الشركات على تغيير وجهة نظرها لاستيعاب ذوي الإعاقة بشكل أفضل.

بالمثل، كونك موجهاً يعني أن مهمتك هي مساعدة الأفراد على تغيير النماذج التي تمنعهم من تحقيق ممكناًتهم.

كذلك حول أستاذ علوم الكمبيوتر الراحل راندي باوش وفاته الوشيكة إلى درس في الحياة. فحين أخبره الأطباء في سن السادسة والأربعين أنه لم يتبق له سوى بضعة أشهر من الصحة الجيدة قبل أن يموت بسبب سرطان البنكرياس، قرر راندي الاستفادة من كل دقة. فقد تمكّن من الحصول على دعوة للتحدث أمام الكونغرس الأمريكي حول الحاجة إلى مزيد من أبحاث السرطان، وألقى محاضرة سعيدة في

جامعة كارنيجي ميلون بعنوان: «تحقيق أحلام الطفولة حقاً». وألف The Last Lecture، وهو كتاب إيجابي يحث على التطلع للمستقبل تُرجم إلى ست وأربعين لغة وظهر في قائمة أفضل الكتب مبيعاً في نيويورك تايمز لمدة خمسة وثمانين أسبوعاً.<sup>6</sup>

يعتبر معظمنا أن الإخفاقات تُنذر بالفشل. وهذا نموذج تفكير خاطئ، ولو أمكنك مساعدة الناس على رؤية أوجه القصور التي يرونها باعتبارها جزءاً من صورة عامة من الكفاءة، فسيتمكنهم التغلب على هذا النموذج. يوضح مثال راندي باوش أن البشر قادرون على تغيير وجهات نظرهم وتحويل أكبر تحدياتهم إلى فرص.

فعندما يساعد الموجّه عملاءه على تحدي نماذجهم، فسيتمكنهم تحمل مسؤولية حياتهم أو مواقفهم بسهولة أكبر. وعندما يتعلم الناس مواجهة نماذجهم مع الواقع، تبدأ العديد من العوائق التي تحول دون تحقيقهم لمكانتهم في السقوط.

يحدد الطبيب النفسي ديفيد بيرنز بعض أنماط التفكير الشائعة المبنية على نماذج خاطئة. يتسرع الناس في الاستنتاجات من خلال التفكير المطلق الذي يقرّ أو ينفي الشيء بالكامل («إنه لا يستجيب دائمًا [أو أبداً] بهذه الطريقة لطلباتي») أو يستبعد التجارب الإيجابية («لقد ساعدتني في هذا المشروع فقط لأنها أرادت حيازة كل الفضل»).<sup>7</sup> ووظيفة الموجّه هي تحدي هذه الافتراضات، واختبار القيم والمقاصد، ومساعدة الأفراد على اكتساب رؤية أكثر واقعية لأنفسهم ووضعهم.

تروي سولي هذه القصة حول توجيه طبيب ذائع الصيت - وهو قائد ذراع بمليارات الدولارات لشركة متعددة الجنسيات - كان العمل معه أمراً رهيباً. فقد كان ما�يو ذكيّاً ومتفرّغاً لرعاية المرضى بشغف، لكن توقعاته من نفسه وأعضاء فريقه كانت غير واقعية تماماً.

وخلال جلسة توجيه مبكرة، سأله سؤالاً مفصّلاً: «متى سأكون جيداً بما يكفي لأتمكن من الاسترخاء؟» ويشير هذا إلى أن تعريفه للنجاح كان مُنهجاً له (ولن حوله على الأرجح). وعندما سأله سولي: «متى شعرت بالرضا في السابق؟» توقف واعترف بأنه لا يستطيع الإجابة على هذا السؤال.

كانت تلك بداية إدراك ما�يو لشعور العاملين معه. فلم يكن من قبل يدرك أنه وفريقه كانوا يعملون لتحقيق مجموعة من المعايير غير الواقعية. وتطبيقه القوي والصريح لتلك المعايير المستحيلة يعني أنه لن يلبيها على الإطلاق.

لقد خشي أعضاء فريقه من الاجتماع معه أو حتى مصادفته في الردهة. ولو وجد عملهم ناقصاً، فسيصلاحه بنفسه بدلاً من مساعدتهم في معرفة كيفية تحسينه. وقد استنفد هذا السلوك طاقة الجميع، وزاد معدل دوران أفراد فريقه باطراد.

ومن خلال التوجيه، خضع نموذج ما�يو للتحدي، وتمكن من إدراك أن سلوكه أضعف مواهب أعضاء فريقه وشغفهم وكان أساساً غير عادل. ومع تغيير تصوراته، تبنى أسلوباً جديداً، وانتقل من الصياغ إلى

الإخبار، إلى التعليم، إلى التوجيه.

وبعد رحلة استغرقت عامين، أصبح فريق ما�يو هو الأعلى أداءً في المنظمة. وقد سعى أعضاء فريقه للحصول على مشورته ومدخلاته وتوقفوا عن التنافس للحصول على رضاه. فما أن أدرك ما�يو أنه مفرط في نقد نفسه والآخرين، أصبح قادرًا على إفساح الطريق حتى يتمكن فريقه من الاستفادة من مواهبهم وشغفهم مجتمعاً في مساعدة المرضى.

نتحدى النماذج من خلال تخيل العالم من خلال عدسات مختلفة. ونحن بحاجة إلى الخيال لاستبصار شيء مختلف عن القصص السلبية التي يخبر البشر بها أنفسهم. ويمكن للموجهين المساعدة في تغذية هذا الخيال ودعمه وإشعاله. يمكن للموجهين مساعدة الناس على البدء في رؤية ثمار ممكنتهم بدلاً من رماد قيودهم.

# 3

## الالتزام

من السهل تحفيز الناس على المدى القصير. فبالكلام الحماسي والمغرى، والمكافآت الفورية، أو التهديدات المعجلة، والد الواقع الخارجية كافة يمكن دفع الناس إلى العمل. لكنها لا تدوم، فبمجرد زوال الإلحاح، يزول كذلك الدافع المصاحب له. والنوع الوحيد من الالتزام الذي يبقى هو الالتزام الداخلي. هذا هو السبب في أن خلق التزام دائم هو أحد المبادئ الأساسية للتوجيه الفعال.

لكن كيف يمكن للموجّه فعل هذا؟

بالطبع، لا يمكنك أن تطلب الالتزام من العميل وحسب، لكن يمكنك تهيئة الظروف التي يلتزم فيها بالأهداف التي يريد تحقيقها بنفسه.

والأداة الرئيسية لخلق الالتزام هي القدرة على طرح أسئلة توجيه قوية.

في كتابها Change Your Questions, Change Your Life: الذي يحوي 12 أداة قوية للقيادة والتوجيه والحياة، تقول الموجهة التنفيذية المرموقة «ماريلـي آدامـز» إن أصعب مشكلات الحياة لا تُحل من خلال الحصول على كل الإجابات، بل عن طريق طرح الأسئلة الصحيحة.<sup>8</sup> والموجهين الذين يستمرون في طرح أسئلة قوية ومزعجة يساعدون عملائهم على كسب شعور داخلي بامتلاك هدف والالتزام على المدى الطويل. بشكل ما، تُعد المهمة الرئيسية للموجّه هي طرح الأسئلة الصحيحة في الوقت المناسب.

بالطبع، يجب أن يتذكر الموجّهون دائمًا احترام حق الآخرين في توسيع قيادة قصصهم الخاصة، ومن ورائها نتائج تجربة التوجيه. ويجب أن تتجنب الأسئلة المتلاعبة.

وإلى جانب طرح الأسئلة، يجب على الموجّه أن يتذكر التحدث أقل والإإنصات أكثر. ويجب أن يتتألف معظم حديث الموجّه من أسئلة قوية. عن نفسي، أستخدم كلمة «قوية» لأن الأسئلة تثير الالتزام وتتكلف الفرد بإنجاز عمل حقيقي. وبصفتي موجّهاً، إذا أخبرت الناس بما عليهم فعله وكيفية فعله، فسيُصبح الإجراء مسؤوليتي، لا مسؤوليّتهم، بغض النظر أكان إجراءً ناجحاً أم لا. وبعد ذلك يمكن للفرد أن يعود ويقول: «حسناً، أيها الموجّه! لقد فعلت ما طلبت مني فعله، وبالطريقة التي طلبت مني فعلها، ولم يفديني ذلك؛ فماذا تريد مني أن أفعل الآن؟» فالبشر لا يتحملون مسؤولية الالتزامات التي لم تخرج من جعبتهم.

بالطبع، كثيراً ما توأبك أسئلتك بشكل طبيعي نمط المحادثة. ففي معظم المحادثات -الرسمية وغير الرسمية- بمجرد أن يبدأ الإنسان في حكاية قصته أو تطلعاته أو صراعاته، فقد يدعوا ذلك إلى طرح

أسئلة مناسبة وبديهية للمتابعة. لكن التزامات الموجّهين أكبر من مجرد إجراء حوارات بمهارة وقدرة. ويجب أن يركزوا أيضًا على مساعدة العملاء على وضع استراتيجيات، وترتيب الأهداف من حيث الأولوية، وتغيير وجهات نظرهم، وتلبية الالتزامات. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي استخدام إطار عمل للتوجيه كالأدوار الأساسية الأربع للقيادة التي وضعها «فرانكلين كوفي».

إطار عمل التدريب

Prepare	جهّز نفسك	Learn	تعلم
Clarify	التفاهم المشترك	Explore	استكشف
Commit	الالتزام		

## جهّز نفسك

ابدأ بإعداد نفسك لتكون قائداً في مجال التوجيه. ومع أن العديد من محادثات التوجيه تحدث بشكل تلقائي، فمن المهم إعدادها وقتما يصبح ذلك ممكناً. فهدفك هو التلبس بعقلية الموجّه، وتحمية افتراضاتك وتحيزاتك جانبًا. وقد يشمل التحضير أيضًا جمع البيانات ذات الصلة بالحادثة التي ستُجريها وتحديد النتيجة المرجوة. وعند التفكير في النتيجة المرجوة، ضع في اعتبارك أن الهدف من التوجيه هو تلبية أهداف عميلك لا أهدافك أنت.

### 1. التفاهم المشترك

في الخطوة الأولى-التفاهم المشترك- تكون مستعدًا لبدء التوجيه. ابدأ بالتأكد من حصولك على إذن للتوجيه المرشح المحتمل، وتحقق من أنك اخترت موعدًا يناسبكما معاً. فالتفاهم المشترك يتعلق بتمهيد الطريق لمحادثات التوجيه، والتأكد من وجود توافق حول سبب شروعك في هذه العملية. وفيما يلي بعض الأسئلة التي قد تكون مفيدة خلال هذه الخطوة:

- ما أهم الرؤى والاستراتيجيات والأهداف والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها؟
- ما فوائد مطاردة هذه الأهداف والنتائج الرئيسية المتوقعة؟
- ما التكاليف أو العواقب السلبية لعدم تحقيق هذه الأشياء؟
- ما أهم شيء يجب أن تفعله الآن للاقتراب من هدفك؟
- ما عيوب الأداء، أو السلوكيات السيئة، أو القضايا الصعبة التي تحتاج إلى معالجة؟
- على مقياس من 1 إلى 10 (و10 هي أعلى درجة)، ما مدى احتمالية تحقيق هدفك في الإطار الزمني الذي التزمت به؟ كيف يمكنك تعديل الخطة لتقترب أكثر من 10؟

## 2. تعلم عبر الإنصات

الإنصات من المهارات المهمة للموجّه العظيم. وللإنصات بشكل فعّال، يجب أن تتحّي جانباً كل أفكارك المسبقة وتحيزاتك. هناك مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يشار إليها عادة باسم «مهارات الإنصات الجيد»، ومنها الإيماء والتسمّم والتواصل بالعين وإعادة صياغة الأفكار الرئيسية ومناقشتها.

في صخب حياتنا المهنية المكتظة، غالباً ما نتظاهر أننا ننتصّر للآخرين. لكن ما نفعله حقيقةً هو أننا ننتظر توقفهم عن الكلام لتنطلق في الحديث. خلال التوجيه، قد تجد نفسك مستعداً للسؤال التالي قبل أن يكمل الشخص الذي أمامك فكره. أعمل على إبقاء ذهنك حاضراً في الوقت الحالي! قد يصعب هذا، لكن مع الممارسة، يمكننا جمِيعاً أن نصبح مستمعين أفضل.

ومن أجل تحسين مهاراتك في الإنصات، تحتاج إلى فهم درجات الاستماع.

درجات الاستماع

The listening continuum	درجات الاستماع	Pretend listening	الظاهر بالإنصات
Within the other's frame of reference	في الإطار المرجعي للآخر	Selective listening	الإنصات الانتقائي
Within one's own frame of reference	في الإطار المرجعي للمستمع	Attentive listening	الإنصات اليقظ
Ignoring	التجاهل	Empathic listening	الإنصات المتعاطف

وعلى الطرف المقابل تماماً، يوجد التجاهل. عادة ما يكون تجاهل شخص ما لك واضحاً. وإذا كان الشخص الذي يتتجاهلك هو رئيسك في العمل، فقد يكون هذا محبطاً للغاية. إذا كنت ستتصبح قائداً موجّهاً، فمن المهم أن تعرف ما الذي يدفع ذهنك إلى التشتت في أثناء المحادثة. قد يجد العديد من القادة صعوبة في التوقف والإنصات إلى الآخرين، وهم تحت ضغط أو على عجلة من أمرهم أو يعانون من مشكل في العلاقات مع الآخرين.

يمكن أن يكون التظاهر بالإنصات أكثر إحباطاً. عندما يتظاهر الناس بالإنصات إليك، فغالباً ما ينظرون إليك ويبتسمون ويؤمنون برأوسمهم بالموافقة. عندما تطرح سؤالاً أو تتوقف مؤقتاً لتلقي إجابتهم، تدرك أن كلامك لم يصل إلى أذهانهم. غالباً ما يتظاهر القادة المشغولون بالإنصات حين تحدثهم وهم منشغلون بإرسال بريد إلكتروني أو رسالة نصية، بل ويشجعونك على التحدث وفيما

يواصلون الكتابة في نفس الوقت. أما القادة الموجهون فيدركون أن القيام بعده مهم في نفس الوقت يجعل الإنصات مستحيلاً.

إنك تنصلت بشكل انتقائي حين لا تنتبه إلا إلى عبارات محددة مثل «فات موعد التسليم» أو «تجاوز الميزانية». وحين يحدث هذا، يكون سياق العبارة في الغالب قد فاتك، فتطلب من المتحدث إعادة كلامه. ويشمل الإنصات الانتقائي أيضاً حين تولي المتحدث نصف تركيزك فقط لأنك تعرف بالفعل ما تريد قوله وتنتظر دورك في التحدث فحسب.

يحدث الإنصات القيظ حينما تستمع ولكنك لا تنتبه حقيقة إلا لما تحتاج إلى فعله لحل مشكلة ما. فلو اشتكت موظفة من أنها مرهقة بالعمل وعليها إنهاء ملء وظيفة مهمة قبل السفر في رحلة، فإن الرئيس القيظ يعرض المساعدة في إنهاء المشروع أو تعيين الموظف الجديد أو إلغاء الرحلة. ومع أن هذا قد يعالج المخاوف التي تُعرض على القائد، فهو لا يعكس حسن الإنصات أو التوجيه.

المشكلة الرئيسية في كل هذه الأنواع من الإنصات هي أنها محدودة في الإطار المرجعي للمستمع. أو بعبارة أخرى، ينصلت هؤلاء إلى ما يصب في مصلحتهم -فهم يأملون في الحفاظ على علاقة أو حل مشكلة أو حتى شخص ما على تغيير سلوكهم.

أم القادة أصحاب مهارات الإنصات الجيدة فيستخدمون الإنصات المتعاطف. إنهم يستمعون لفهم ما يقوله شخص آخر حقاً، من منظور ذلك الشخص يضع المستمعون الجيدون تفكيرهم جانباً مؤقتاً ويتعلمون. لا يتطلب الإنصات المتعاطف الموافقة على ما يفكر فيه أو يشعر به الشخص الآخر. يجب أن يكون الهدف هو فهم سبب تفكير العملاء أو شعورهم بما يفكرون أو يشعرون به. والفضول أداة مفيدة لل الاستماع.

في أثناء التعلم من خلال الإنصات، قد تحتاج إلى طرح أسئلة معينة لتوضيح ما ي قوله الفرد. غالباً ما يُمهد لهذه الأسئلة بعبارة «دعني أتأكد من أنني أفهم ما تقوله...». سيسمح لك طرح أسئلة توضيحية ذكية بمساعدة الآخرين على تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلات التي يواجهونها.

يحتاج العالم إلى المزيد من المنشترين الجيدين. لقد اعتاد الناس على الحصول على اهتمام أقل من يتحدثون إليهم. لهذا سيكون حتى للتحسينات الصغيرة في مهارتك للإنصات آثار كبيرة على شعور من حولك عند التحدث إليك. يحب الناس أن يُسمعوا. عندما تمارس مهارات الإنصات الجيدة، فمن الطبيعي أن يصبح من يعملون معك أكثر تفاعلاً.

### 3. استكشف الخيارات

بدلاً من إخبار الآخرين بما يجب عليهم فعله، يسمح القادة الموجهون للآخرين بخلق الحلول. وسيسمح طرح الأسئلة المفتوحة والمهمة على الآخرين بتشكيل مساراتهم الخاصة.

ولو سألت عميلك: «هل يمكنك تخيل طريقة مختلفة للوصول إلى هدفك؟»، قد يجيبك «لا». لكن عندما تطرح سؤالاً مفتوحاً مثل: «ما الطريقة البديلة التي يمكنك من خلالها الوصول إلى هدفك؟» فأنت تشجعه على التفكير العميق. وعندما يُطرح سؤال مفتوح جيد، أحياناً يُقابل بالصمت أو يرد المسئول: «لا أعرف». وهذه إشارة جيدة! بدلاً من السماح لهم بالهروب، شجّعهم على التفكير بعمق. عبر عن ثقتك في قدرتهم على إيجاد حل.

فيما يلي بعض الأسئلة المفتوحة المشجعة على استكشاف الخيارات:

- ماذا تفعل حالياً ويساهم في تحقيق هدفك؟
- ما المعوقات التي تقابلك؟ كيف عالجت مواقف مماثلة في الماضي؟
- إذا كنت تملك موارد غير محدودة -من الوقت والمال والأفراد والمعلومات والتقنيات- و كنت متأكداً من زوال احتمالية الفشل، فماذا ستحاول؟
- ما الموارد (من الوقت والمال والأفراد والمعلومات والتقنيات) التي تملكها ويمكنك استدعاها؟

تساعد الأسئلة المهمة عملاءك على رؤية الموقف بشكل مختلف. على سبيل المثال، إذا جاء إليك شخص ما بشكاوى حول شخص آخر، فقد يشبع السؤال القياسي: «ما الذي تمنى لو كان مختلفاً في علاقتك؟» وتخالف صعوبة الإجابة على هذا السؤال بحسب قدر المشاعر المتضمنة في الموقف. وربما يكون السؤال المثلث كالتالي: «تخيل أنك بعد عدة أشهر من الآن تملك علاقة العمل المثالية مع هذا الشخص، ما هو شيء الذي يمكنك فعله اليوم لبدء بناء تلك العلاقة المثالية؟»

وسينتهي استكشاف الخيارات عندما يجد المسئول المسار الصحيح للمضي قدماً له. ومن المهم أن نلاحظ هنا أنه من غير الممكن التعجل بهذه العملية. فلو طرحت بعض الأسئلة الاستكشافية وكان لدى الطرف الآخر حلول جاهزة للإجابة بها، فاحذر! فربما يعطيك الإجابات التي يعتقد أنك تريد سماعها. من الأسئلة الرائعة التي يجب طرحها في هذا الموقف: «تبدي هذه فكرة رائعة: ما الذي منعك من تجربتها حتى الآن؟» فسؤال كهذا سيساعد في كشف العقبات الحقيقية التي تواجهه.

#### 4. التزم بالعمل

ومع حلول هذه الخطوة الأخيرة، يكون الفرد قد اصطفى خياراً، وتصور هدفاً، وبدأ في وضع خطة لتحقيقه.

ومهمتك في هذه المرحلة هي مساعدة الفرد على توقع وإزالة أي عوائق متبقية أمام الإنجاز. قد تبدو العديد من الأسئلة التالية مشابهة للأسئلة التي طرحت في أثناء خطوة التفاهم المشترك، لكن الأسئلة وإن كانت متشابهة حين تُستخدم في أوقات مختلفة من عملية التوجيه تؤدي إلى نتائج مختلفة. يمكن أن تكون الأسئلة التالية مفيدة في تحديد مدى التزام الشخص بالعمل:

- ما فوائد مطاردة هذه الأهداف والنتائج الرئيسية المتوقعة؟
- ما التكاليف أو العواقب السلبية لعدم تحقيق هذه الأشياء؟
- ما أهم شيء يجب أن تفعله الآن للاقتراب من هدفك؟
- على مقياس من 1 إلى 10 (مع كون 10 هي الأعلى)، ما مدى حماسك واحتمالية تحقيق هذه الأهداف ضمن الإطار الزمني الذي التزمت به؟ كيف يمكنك تعديل الخطة لتقرب أكثر من 10؟

يتطلب عقد الالتزام تلخيص الخيارات وتضييق نطاقها ثم الاختيار من بينها وتأكيد الخطوات التالية. تسمح هذه الأسئلة للموجهين بنشر الراحة وتوضيح جميع المعلومات والمشاعر المشتركة. والأفراد يحتاجون إلى امتلاك تصورات واضحة ترسخ في الذاكرة لما يلتزمون بعمله بعد ذلك في السعي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وتطلعاتهم للتغيير. فيما يلي بعض الأسئلة الجيدة التي يجب طرحها للتأكد من تحقيق ذلك:

- ما الذي قد يمنعك من تحقيق هدفك؟ كيف ستتغلب على هذا العائق؟
- ما الذي يتعين عليك فعله للمساعدة في الوفاء بهذا الالتزام في المستقبل؟
- كيف ستقيس نجاحك؟ ما المعالم أو النجاحات الرئيسية التي سيكون من المهم تحقيقها؟
- من وجهة نظرك، ما أفضل طريقة لمحاسبة نفسك؟

الالتزام بالعمل هو المرحلة الختامية الأساسية في عملية التوجيه. ينشأ الالتزام من داخل الإنسان، وأي محاولة لفرض التزام يعني أن الفرد لن يشعر بالمسؤولية تجاهها أبداً.

مع وصولنا إلى نهاية إطار التوجيه، من المهم ملاحظة أن هذه ليست عملية خطية. فقد تجد نفسك تقفز من التفاهم المشترك إلى الاستكشاف، أو تنشئ بعض الالتزامات قبل أن تتعلم كل شيء عن الموقف. والموجهون الرائعون يسايرون طاقة العميل ما دامت تزداد وترتفع.

باستخدام هذا الإطار، يمكن للموجه الماهر مساعدة عملائه على التعبير عن التجارب ذات الصلة، وتحديد أهدافهم، وتعزيز أسبابهم، وتقديم الحلول حين تظهر المشكلات. يجب ألا ينسى الموجه أبداً أن الأفراد يصنعون قصصهم الفريدة، ولا يمكن لأحد أن يفعل ذلك بالنيابة عنهم. يخلق الموجهون المتميزون بيئه ثقة تسمح للناس بالتغيير عبر التفكير المكثف والعمل الجاد. يقول د. ستيفن آر كوفي: «يأتي التغيير.. التغيير الحقيقي من الداخل إلى الخارج. وهو لا يأتي من حل المواقف والسلوكيات العارضة بأساليب إصلاح سريع للأخلاقيات الشخصية، بل من معالجة الجذور، من نسيج الأفكار ونمذج التفكير الأساسية والجوهرية، التي تعطي تعريفاً لشخصيتنا وتشكل العدسة التي نرى العالم من خلالها».

# 4

## التنفيذ

بمجرد أن يلتزم العميل، تصبح المهمة التالية للموجّه هي مسألة هذا الشخص ومساعدته على التنفيذ. المبدأ هنا واضح: ما لم يوجد تفزيذ ومساءلة، يصبح التوجيه مجرد سلسلة غير مثمرة من المحادثات. لقد أعرّب العديد من الموجهين الذين أدرّبهم عن إحباطهم بعد أن فشل أحد موظفيه في إجراء التغييرات المتفق عليها. هناك سببان رئيسيان لعدم تنفيذ الأفراد للتغييرات التي اتفقا على أنها تحقق أقصى مصالحهم. الأول أنهم وافقوا على تغيير لم يكن من بنيات أفكارهم. بمعنى آخر، أن القائد بدل أن ينخرط في عملية التوجيه، أخبرهم بشكل مباشر أو غير مباشر بما يحتاجه. وبدلًا من الجدال مع رئيسه، وافق الموظف، لكنه لم يلتزم بالتغيير. وفي مثل هذا الموقف، يحتاج الموجّه إلى البدء من جديد واتباع إطار التوجيه الموضّح في الفصل الثالث. وعندما يتوصل الموظفون إلى حلولٍ من تفكيرهم، ترتفع احتمالية التزامهم بتلك التغييرات.

مع ذلك، فإن عبارة «ترتفع احتمالية» لا تعني ضمان نجاح الشخص الذي عزم على هذا الالتزام من أول مرة. السبب الثاني لعدم قيام شخص ما بتنفيذ تغيير متفق عليه بسيط: التغيير السلوكى صعب. فحتى حين نقرر ما نحتاج إلى تغييره، وكيف نُنفّذ هذا التغيير ومتى، يظل التغيير صعبًا. وبمجرد أن نشرع في التغيير، قد نجد أنفسنا نعود إلى العادات القديمة.

لتغلب على هذا التحدي الثاني، تحتاج جميع حوارات التوجيه الناجحة إلى تحديد نطاق معين للتغيير السلوكى، مع إيضاح الأولويات، مع تذكيرهم بهذا في أثناء محادثات المتابعة.

يُعد العمل على اكتشاف الطبيعة الدقيقة للنتائج التي يرجوها الفرد جزءاً من عملية التوجيه. ما هو النطاق العام للتغيير؟ يتمثل التحدي الذي يواجهه الموجّه عند مساعدة الأفراد في العثور على هذه الوجهة المرغوبة دون فرض نماذجهم الفكرية الشخصية أو رؤاهم أو قيمهم أو شغفهم.

واجب الموجّه ليس تحديد الرحلة ولا دفع الناس نحو هدف قد لا يرغبون في الذهاب إليه. وعوضاً عن ذلك، يساعد الموجّهون الأفراد في الشعور بالثقة حتى يتمكنوا من القيادة والوصول. إن التأسيس لمساعدة الناس على النمو هو عزلهم عن السلبيات والحدود، ووصلهم بالإيجابيات والتوسيع.

ففي عمق أفكار النمو والإنجاز ثمة التوقع المتفائل بأن الأشياء يمكن أن تتغير وسوف تتغير للأفضل. ومن الأدوار المهمة الأخرى للموجّه هو إعطاء الأولوية للتغيير الذي يحاول الطرف الآخر تحقيقه. لماذا يُعد هذا التغيير مهمًا؟ لماذا يجب إجراء هذا التغيير الآن؟ نحن لا ندرب الموظفين على أمل أن يؤدوا

بمستوى متوسط. فتصميم التوجيه يستهدف تحقيق مستويات البطولة من الأداء. لا يمكن توجيه البشر إلى أعلى مستوى من الأداء إذا لم يملكون سبباً قوياً لتنفيذ هذه التغييرات في الوقت الحالي.

يتطلب تحقيق أهداف ذات شأن في العادة جهوداً مستمرة ومتكررة، ولهذا يعد التذكير بها في أثناء محادثات المتابعة ضروريًا. لتحقيق هدف المبيعات، أو الحصول على منتج ما أو على درجة علمية، أو الازدياد في القوة، أو فقدان الوزن، يجب على الإنسان العمل بلا انقطاع. وكثيراً ما نفتقر إلى القدرة على الثبات والالتزام بالسلوكيات أو العادات الصحيحة للحفاظ على التغيير الدائم. وكثيراً ما يكون اتخاذ الخطوة الأولى صعباً كافية؛ إذ يسحق عزيمتك التفكير في الخطوة الأولى.

أما الموجة فيعرف أن الجهد المتكرر قد يصبح أسهل مع الوقت. والأفعال المتكررة تصبح عادات. بل فوق ذلك يمكن في الواقع للموجة المتميزة مساعدة الأفراد على الدخول في حالة «انسياب» قد يجعلهم مبهجين.

### نحو الانسيابية

ما هي الانسيابية؟ يُعرف عالم النفس ميهالي تشيكسينتميهاли «الانسيابية» على أنها شعور داخلي عارم بالوضوح والطاقة ينبع من التركيز الكامل في مهمة ما. وكثيراً ما نسمع الرياضيين يتحدثون عن «نشوة» كونهم «في حالة انسياب». عندما يكون الانسياب قوياً وهادفاً، شعر الإنسان بأعلى الطاقة، وانخراط كامل، بل وحتى بالبحور، ويصفون شعورهم وكأنهم يسبحون في نهر.

ومثلاً يتحرك النهر نحو نقطة محددة، يتحرك هؤلاء في حالة انسيابية نحو وجهة محددة ملزمة لهم. تحافظ حالة الانسياب على الرؤى والتأثيرات المكتسبة من تجربة التوجيه، وتسمح للعملاء بالحفاظ على هذا الوضوح بعد الجلسات. ويتتيح الانسياب للأفراد تجاوز موجهاتهم فيما يسعون خلف أحالمهم. ويحاول الموجّهون المتميزون تحقيق الانسيابية والحفاظ عليها مع عملائهم.

### استرجاع تجارب الانسياب

إحدى الطرق لمساعدة الأفراد على الدخول في حالة الانسياب هي أن تطلب منهم ما يلي:

• متى كنت فيه في حالة انسياب عالية الأداء؟

• كيف شعرت فيها؟

• ما الذي دفعك للاستمرار؟

• في اعتقادك، كيف يمكنك الدخول في حالة الانسياب الآن؟

لا يحدث «الانسياب» بالصدفة، بل يتطلب الممارسة والمثابرة. ومن أسباب ذلك وفقاً لـ تشيكسينتميهاли: «لا يكفي معرفة كيفية فعل الشيء؛ يجب فعله باستمرار، كما يستمر الرياضيون والموسيقيون في ممارسة ما يعرفونه من الناحية النظرية<sup>12</sup>». ويختلف الدخول في حالة الانسياب تماماً

عن الممارسة والاجتهاد المتكرر لكن في شكل عمل شاق ثقيل. تؤدي حالة الانسياط إلى مستويات عالية من إدارة الذات والثقة بالنفس والرضا في نفس الوقت.

## استكشاف سلوكيات الانسياب

هناك طريقة أخرى لجذب الأفراد إلى حالة الانسياب وهي مساعدتهم في العثور على نشاط جديد للاستمتاع به، وهو شيء يجذبونه ويقودهم نحو الهدف. لا يشعر بعض الأشخاص بالانسيابية أبداً؛ لأنهم يظلون عالقين في النماذج الفكرية والعادات القديمة والممارسات غير المثمرة التي تستنزفهم عاطفياً أو تغرقهم بالملل. يمكن للموجّهين مساعدة الأفراد على اكتشاف سلوكيات جديدة وأفضل التي تخلق حالة الانسياب.

لم يكن قطب الأعمال السير ريتشارد برانسون خائفاً من تحدي نفسه. إن قائمة إنجازاته وحقيقة أن وجهه قد وُضع على الإعلانات في كل مكان يتناقض مع حقيقة أنه بطبيعته خجول إلى حد ما. فقد أدت إصابته بعسر القراءة إلى ضعف أداءه الأكاديمي خلال طفولته، ولم يُنهِ أبداً تعليمه الرسمي بسبب اضطراب التعلم، لكن هذا لم يمنعه من متابعة تطلعاته الشخصية والمهنية. في الوقت المناسب اكتشف أنه كان صاحب رؤية عظيمة وأنه يُجيد إقامة العلاقات. شهدت شركاته صعوداً وهبوطاً، ولكن في عام 1992 باع علامة فيرجن التجارية مقابل مليار دولار، ونتيجة لذلك كان قادرًا على تمويل خطوط فيرجن大西洋航空. واليوم، تضم مجموعة فيرجن أكثر من ستين شركة في عشرات البلدان حول العالم، وتبقي برانسون مشغولاً للغاية. ورغم النكسات العديدة التي واجهها في مجال الأعمال، يُعرف بخياله وعمله الجاد وشغفه بتوسيع حدود النجاح المبتكر.

فكيف يُدير كل شيء بشكل طبيعي؟ إنه في حالة انسياب مع الناس والأفكار. وهو يتحلى بدرجة عالية من التقدير والتفاؤل والثقة في الآخرين، ويعيد صياغة السلبيات إلى إيجابيات ويلهم من حوله بالانضمام إلى حالة الابتكار. كما أنه على استعداد دائم للدخول إلى النهر لتغمره الطاقة والأفكار الجديدة. وحتى في المجتمعاته ربما تجده يستلقي على الأريكة لتسهيل عملية العصف الذهني. وحين يسمع فكرة رائعة ولا يملك دفتر ملاحظات في المتناول، فسيدونها على ظهر يده. فما يهمه هو الانسياب الحر للأفكار، وهو يفعل كل ما يلزم لإبقاء هذا الصنبور مفتوحاً.

في أثناء حالة الانسياب عالية الأداء، يشعر البشر بالمزيد من الطاقة والوعي الذاتي، ويجدون أنفسهم منغمسين تماماً فيما يفعلونه. فكيف يمكنك مساعدة الأشخاص الذين تقوم بتوجيههم في العثور على تلك السلوكيات الجديدة التي ستدخلهم في حالة انسياب؟ اطرح هذه الأسئلة:

• ما أهم الاحتياجات التي لم تُلبِّ أو التحديات أو الصعوبات التي لم تُحلّ والتي يطلب منك المجتمع حلها؟

• ما أعلى وأفضل مساهمة يمكنك تقديمها للإنسانية؟

• ما الإرث الذي تريد تركه؟ ما الفرق الذي تريده أن تصنعه؟

- ما الشيء الذي اطالما أحببت فعله؟ ما الذي تجيده حقاً؟
- ما أكثر شيء تتحمس تجاهه؟
- ما الفرص المهنية أو المتعلقة بالوظيفة التي تتحمس تجاه السعي إليها؟
- ما الموهب أو القدرات الفريدة التي يمكنك استخدامها لتحقيق الهدف؟ ما أفضل شيء تفعله؟ ما الذي أخبرك الآخرون أنك جيد فيه؟ على ماذا تلقيت تكريماً وحفاوة؟
- ما الذي تشعر وكأنك تلعب عند أدائه؟ بمعنى أنك لا تشعر بمرور الوقت وأنت منخرط في هذا النشاط، وتشعر بأنك أكثر سعادة وتحملاً؟

يريد الجميع الفوز والنجاح في الحياة. ويريد كل شخص أن يجد هدفاً واضحاً وأن يقدم مساهمة مهمة حقاً. سيقودك العثور على عقلية وسلوكيات حالة الانسياب أنت وفرقك إلى الأداء الأمثل. لكن يفتقر الكثيرون -سواء من الأفراد أو الفرق- إلى الوضوح والتركيز والانضباط والمداومة الضروريين لفعل ما يسمح لهم بدخول حالة الانسياب. لا شيء يثبط العزيمة كغياب الرغبة أو المهارة أو القدرة على النجاح على مستوى عالٍ من الانسياب. في المقابل، ليس هناك ما يحفز أكثر من الشعور بأن لديك فكرة واضحة عن سبب قيامك بشيء ما. ولا يوجد بديل عن رؤية واضحة وإحساس بالهدف، أو التواصل مع فريق يفوز باستمرار ويتحسن. إن السعي لتحقيق حالة انسياب الأداء يمكن للأفراد والفرق من الوصول إلى هذا المستوى العالي من النجاح مع هدف وشغف وحماس.

### تنفيذ التوجيه على مستوى المنظمات

قبل أن نترك هذا الفصل المخصص للتنفيذ، هناك جزء آخر يجب مراعاته: كيف يمكننا ممارسة التوجيه بفاعلية في المؤسسات؟

إذا كنت ترغب في خلق ثقافة يقوم فيها قادة مؤسستك بتوجيه بعضهم البعض وفرقهم بشكل فعال، فستحتاج إلى إرساء الموثوقية والتكرار وقابلية التوسيع. وأعني بالموثوقية أن تملك بيئه من الموجهين الجيدين، وليس فقط قائد واحد أو اثنان فحسب يجيدان التوجيه. وبالتالي أن يستخدم جميع القادة نهجاً متشابهاً بمنهجية قوية. أما بقابلية التوسيع، فهي وجود عملية رسمية لخلق الموثوقية والتكرار. في الفصل الثالث، تعلمت إطار العمل المكون من أربع خطوات للتوجيه. بالإضافة إلى هذا الإطار، يستخدم فرانكلين كوفي منهجية واضحة للتوجيه التنفيذي على المستوى التنظيمي تتضمن الخطوات الأربع الموضحة في النموذج التالي.

THE FOUR STAGES OF COACHING	المراحل الأربع للتوجيه
Aligning Objectives and Defining Success	موائمة الأهداف وتعريف النجاح

Data Collection and Relationship Building	جمع البيانات وبناء العلاقات
Data Debriefing and Behavioral Coaching	استخلاص البيانات والتوجيه السلوكي
Transition and Sustainability	النقل والاستدامة

### المرحلة الأولى: مواءمة الأهداف وتعريف النجاح

تضمن هذه المناقشات المبدئية الحاسمة أن جميع الأطراف المعنية تتفق على الغرض من التوجيه وأن التوقعات والجدالات الزمنية والخرجات واضحة. يُعبّر عن النجاح بإيجاز من حيث النتائج المتوقعة فيما يتعلق بسلوك الفرد والمواءمة وتحسين القدرة على تقديم نتائج الأعمال المطلوبة.

وحالما تتم مواءمة الأهداف، يلتقي الموجّه بالمرشح ويساعده على استيعاب رد فعله على الملاحظات التي تلقاها فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين الأداء. يشارك الموجّه أيضًا كيفية دعم عملية التوجيه للفرد لأنه يعمل على تغيير طريقة تفكيره في الطريقة التي يمكنه من خلالها تحقيق الأهداف، وتقبل وتنفيذ التغييرات المطلوبة، وتحمل المسئولية الكاملة عن هذه التغييرات.

### المرحلة الثانية: جمع البيانات وبناء العلاقات

إطارنا التوجيهي هو عملية مقسمة إلى مراحل تنطلق من «منصة بيانات». تتضمن المراحل الأولية جمع المعلومات حول المرشح. تتضمن مكونات عملية جمع البيانات هذه معلوماتٍ من استطلاعات شاملة، وتقييمات الأداء ذات الصلة، واستطلاعات الموظفين. كذلك تُدمج أيضًا أي معلومات و/أو استطلاعات أخرى متاحة في عملية جمع البيانات.

بالإضافة إلى جمع المعلومات والتشخيصات الخاصة بالمرشح، أجرى الموجّه سلسلة من المناقشات مع المرشح لفهم العوامل الداخلية والخارجية التي ستؤثر على النجاح النهائي للمرشح بشكل أفضل. وتشمل العوامل الداخلية المتناولة في هذه المناقشات -على سبيل المثال لا الحصر- ثقافة الشركة واستراتيجية العمل الشاملة ومؤشرات الأداء الرئيسية للشركة واستراتيجية إدارة المواهب. أما العوامل الخارجية فتشمل -على سبيل المثال لا الحصر- الاتجاهات العامة للقطاع، والمشهد التنافسي، والاتجاهات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على أداء الشركات.

وتمثل هذه الجلسات أساس التوجيه الذي سينتج تغييرًا سلوكيًّا للمرشح ويساعده في النهاية على التحسُّن. وتبني الجلسات أيضًا علاقة قوية بين المرشح والموجّه، ستلعب دورًا حاسمًا في مستقبل هذا التعاون.

### المرحلة الثالثة: استخلاص البيانات والتوجيه السلوكي

يُجري الموجّه والمرشح استخلاصاً دقيقاً للمعلومات المتعلقة بنتائج كل مكوّن من مكونات جمع البيانات، بهدف إحداث تغيير سلوكي. ترکز جلسات استخلاص المعلومات هذه على كيفية الاستفادة من نقاط قوة المرشح وتحديد الفرص والحد من آثار جوانب القصور. بالإضافة إلى ذلك، يعمل الموجّه مع المرشح على تحديد نهج القيادة المفضل لديهما واتجاهاتهم في نظرية الآخرين إلى المرشح. يقيس الموجّه أيضاً الفجوة في التوازن بين المرشح واستراتيجية الشركة وثقافتها. وتعطى عملية استخلاص المعلومات للمرشحين نظرة على أنفسهم لم يختبروها من قبل بكل تأكيد. وهذا المنظور الجديد يخلق دافعاً إلى تغيير السلوك، ويسلط الضوء على نقاط القوة الحاسمة، ويكتشف عن أنماط السلوك الضارة، ويحدد احتياجات النمو، ويعمل وسيطاً يمكن من خلاله تقليل العقبات أمام جهود تغيير السلوك.

ويؤدي كل هذا إلى بدء التوجيه إلى السلوك الجديد، وهو اتباع إطار التوجيه المقدّم في الفصل الثالث.

- جّهز نفسك من خلال مراجعة البيانات الرئيسية.

- توصلوا إلى تفاصيل مشتركة من خلال مناقشة أهم السلوكيات التي يجب العمل عليها مع المرشح.

- تعلم من خلال الاتصالات؛ للمساعدة في تحديد استراتيجيات وأمثلة على كيفية تعديل هذه السلوكيات.

- استكشف الخيارات المتاحة لإيجاد فرص إبداعية ومبتكرة للمرشح لتجربة سلوكيات جديدة خارج عاداته الحالية.

- الالتزام بالإجراءات من خلال إتاحة الوقت للمرشح لمارسة السلوكيات الجديدة ثم مراجعة أدائه عبر المساءلة ثم إجراء التعديلات بحسب الحاجة.

#### المرحلة الرابعة: النقل والاستدامة

تتضمن هذه المرحلة تخطيط الإجراءات وإعداد المرشح في وضع يؤدي للنجاح مع انتهاء مشاركة فرانكلين كوفي في عملية التوجيه. تساعد خطة العمل، وهي خطة عمل تنمية، على خلق الوضوح والزخم اللازمين لتغيير سلوكي هادف ومستدام. وهذه الوثيقة هي خطة المرشح لبناء المهارات وتبني السلوكيات الفائزة. لضمان النجاح المستدام، تتطلب خطة العمل اعتمادها ودعمها باستمرار من قبل مدير المرشح.

مع هذا الدعم، يتحمل المرشح المسؤولية الكاملة عن تنفيذ خطة عمله وفقاً للنتائج والجدول الزمني المتضمنة فيها. ويوفر الاجتماع الرسمي لتحديد النطاق والتخطيط مع جميع أصحاب المصلحة والرعاية الرئيسيين (المدير والموجّه والموارد البشرية) فرصة للتکلیف بأدوار الدعم ووضع جدول زمني لاجتماعات المتابعة بين المرشح والفريق الراعي. سيتم أيضاً وضع عملية لضمان التقدير المناسب عندما يحرز المرشح تقدماً ملحوظاً، مع عملية أخرى ستراقب عودة المرشح إلى السلوكيات القديمة من عدمها، بحيث يمكن التعامل مع هذه الواقع على الفور.

تذكّر أنه يلزم اتباع هذه العملية إذا كنت ترغب في خلق ثقافة توجيه يقوم فيها قادة مؤسستك بتوجيه بعضهم وفرقهم بفاعلية. وستساعدك هذه المنهجية على تطوير ممارسات داخلية للتوجيه تتسم بالموثوقية، وقابلية التكرار والتوسيع. لذلك ها نحن، ونأمل أن تملك فهماً أفضل للمبادئ التي تكمن في ممارسة التوجيه. وتنبع هذه المبادئ من رغبة أساسية في المساعدة، وهي مدرومة بإطار أخلاقي. وتغرس هذه المبادئ جميع أنواع التوجيه -على مستوى الأشخاص والفرق والمنظمات. على الرغم من أن المبادئ تظل كما هي، فالتطبيق يختلف باختلاف الجمهور. في الفصول القليلة القادمة، سنوضح طريقة تطبيق هذه المبادئ في حالات التوجيه الفعلية.

# الجزء الثاني

## مهارات التوجيه السابع

وليس التوجيه مجرد الظهور أو إلقاء محاضرات حماسية أو المشورة أو النصائح أو إخبار الناس بما يجب عليهم فعله، بل أكثر بكثير. فهو مجموعة مهارات محددة. والخبر السار هو أنه بالمارسة والذكاء الصحيحة، يمكن لأي قائد أو مدير إتقان التوجيه. سواءً كنت تتفيداً أو موجهاً داخلياً أو قائداً يريد أن يطوي نفسه، فأنت بحاجة إلى المهارات السبع التالية:

1. **بناء الثقة:** وهذه هي المؤهل الأساسي لكل توجيه عظيم، ودونها، سيشكك الأفراد فيك، ويتوجسون من أهدافك، ويبطئونك، وربما يرفضونك. ولذلك كانت المهارة الأولى في التوجيه.
2. **تحدي نماذج التفكير:** ونموذج التفكير هو طريقة التي نفكر بها. وأولئك الذين يجذبون بعجزهم عن التحسن غير قابلين لعملية التوجيه. وإلى أن ينجح تغيير هذا النموذج، لن تبرح مكانك. وربما تصبح نماذج تفكير العميل حاجزاً أمام التقدم، ومهمتك هي تحديه بحزم ورفق.
3. **تحصيل الوضوح الاستراتيجي:** فبمساعدة الموجّه، يجب أن يختار الفرد أهدافاً شخصية وأن يكون واضحاً تماماً بشأنها، بما في ذلك نقاط الختام القابلة للقياس. ودون ذلك، يصبح التوجيه بلا هدف ولا نهاية محددة.
4. **التنفيذ النظيف:** قد يكون التنفيذ هو التحدي الأصعب على الإطلاق؛ ويمكن للموجّه مساعدة عملائه في تحديد أهدافهم وتحديد أولوياتها وتحقيقها وتحميلهم المسؤولية.
5. **إسداء ملاحظات فعالة.** يقدم جميع الموجّهين ملاحظاتهم. وببعضها فعال حقاً. وباتباع الاقتراحات الواردة في هذا الكتاب، نضمن لك تقديم ملاحظات تساعد في تشكيل الوعي والتركيز على الإجراءات وتحقيق النتائج التي يريدها الناس.
6. **الاستفادة من المواهب بصفتك موجّهاً،** تحتاج إلى معرفة كيفية مساعدة العملاء على الاستفادة من الاحتياطي الفريد والواسع من المواهب التي يمتلكونها بالفعل. فأغلب الناس يستخفون بمواهبهم ونقطة قوتهم ومواهب الآخرين. وكثيراً ما يقول د. ستيفن آر كوفي: «لدى معظم الناس مواهب أكثر بكثير مما استخدموه في أي وقت من حياتهم». يجب أن يتمتع جميع الموجّهين العظام بالقدرة على إجراء ثلاث محادثات توجيهية أساسية حول 1) الأداء الوظيفي 2) المسار الوظيفي والتطوير 3) تمهيد الطريق لنجاح الآخرين وإطلاقه.
7. **تحريك الوسط:** عادة ما يركز الموجّهون على مساعدة أصحاب الأداء العالي في التحسن. فمن الضروري مكافأة أفضل المواهب والاحتفاظ بها وترقيتها. لكن أكبر فرصة لتحسين الأداء في أي مؤسسة هي «تحريك الوسط»، والرتب بين 60 % من أصحاب الأداء الجيد، الذي لم يصبح رائعاً بعد. سأوضح لك أنا وزملائي كيفية الاستفادة من تحسين الأداء من خلال «تحريك الأداء المتوسط».

ففي الحياة -كما في العمل- تتضمن المسؤوليات الرئيسية للقيادة مساعدة الأفراد على اكتساب الرؤوية والوضوح الاستراتيجي في وظائفهم ومسارهم وأعمالهم.

إن وضع رؤية واضحة أمر بالغ الأهمية لأي قائد يسعى لإلهام وتحفيز الآخرين. فلا تنس أبداً أن دورك بوصفك قائداً هو مساعدة الأفراد في عبور عدم اليقين والظلم والضبابية، حتى يصلوا إلى وجهتهم النهائية ويحققوا النجاح.

في السادس من أغسطس عام 1926، كانت أول امرأة تعبر القناة الإنجليزية هي البطل الأوليبي الأمريكي السباحة «جيرتود إيديريل». بفعل ذلك، لم تتغلب فقط على فكرة أن هذا كان عملاً لا يمكن إلا للرجال فقط، بل ألهمت أيضاً العديد من النساء الآخريات محاولة إنجاز هذا العمل الفذ نفسه.

وفي 4 يوليو 1952، قبلت «فلورنس تشادويك» -التي سبّحت أيضاً قبلًا في القناة الإنجليزية- تحدياً جديداً: السباحة لمسافة 21 ميلًا من جزيرة كاتالينا إلى البر الرئيسي لجنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة.

كانت درجة حرارة الماء 48 درجة فهرنهايت (8.8 مئوية) وشعرت بالبرودة الشديدة. وكان الضباب كثيفاً؛ مما جعل الرؤية ضعيفة. لكن فلورنسا سبّحت لما يقرب من ست عشرة ساعة قبل أن تشعر بالإحباط وتستسلم، على بعد نصف ميل فقط من وجهتها. في اليوم التالي أحاط بها الصحفيون وسائلوها عن سبب استسلامها، وكانت برودة الماء أم صعوبة التيارات أم الإنهاك؟ لكنها أجابت: «انظر، لا أقدم لنفسي الأذار، لكن إذا لو أمكنني رؤية الساحل، أنا أعلم أنني كنت لأنجح».

وقد سبق لها أن واجهت تحدياً مشابهاً في أثناء السباحة في القناة الإنجليزية: لقد كانت منهكة وكان الضباب يبتلعها بنفس القدر، لكن هناك شائعة تفيد أنها حين كانت تمد يدها لتمسك بيد والدها، وأشار إلى الشاطئ، فرفعت نظرها لترى الأرض أمامها. على أي حال، ورغم الظروف، اخترقت الضباب، وأصبحت أول امرأة تغزو القناة الإنجليزية في كلا الاتجاهين.

بقدر ما ساعد إنجاز جيرتود إيديريل فلورنس تشادويك على التغلب على التحدي المتمثل في السباحة في القناة الإنجليزية في كلا الاتجاهين، فإن عمل والد فلورنسا -كما ترويه تلك القصة القديمة- أعطاها القوة والتحفيز والرؤية المتزايدتين لمعرفة صورة واضحة للنجاح في وسط الإرهاق والهزيمة التي تحوم حولها. ويجب على القادة والمديرين توجيه أفرادهم وفرقهم من خلال «تمهيد الطريق» ومساعدتهم على رؤية فرص النجاح رغم ضباب العديد من عناصر التشتيت الملحّة.

فليس العمل الشاق هو ما يرهق الناس، وإنما الضباب!

# 5

## بناء الثقة

يمنح الموجّهون المتميزون أهمية خاصة لتأسيس الثقة أو تحسينها أو توسيعها أو استعادتها مع الأشخاص الذين يقومون بتوجيههم.

وكتيرًا ما تُعامل الثقة على أنها متغير خفي ويتم التغاضي عنها. لكن يمكننا جميًعا الاستشهاد بالواقف التي يتضح فيها تدنٌّ الثقة. إذ بمجرد إلقاء نظرة على عناوين وسائل الإعلام المتعلقة بالأسواق الاقتصادية العالمية، وفضائح الشركات، والمخالفات المصرفية والحكومية، والانتهاكات في عالم السياسة أو الترفيه أو ألعاب القوى، نجد الثقة المنخفضة. ويمكننا رؤيتها كذلك في المنظمات التعليمية والدينية والخيرية.

وبالمثل، لا يثق الموظفون دائمًا في أرباب عملهم. وفقًا لقياس إيديلمان للتغير في الثقة (Edelman Trust Barometer) لعام 2016، يثق 64 % من المديرين التنفيذيين في الشركة التي يعملون بها، أما المديرون فيشاركون هذه الثقة بنسبة 51 % فقط و48 % من الموظفين العاديين، بحسب نتائج الاستطلاع 13. وذكر 50 % من المشاركين في الاستطلاع أنه من المهم أن يظهر الرؤساء التنفيذيون سلوكًا أخلاقيًّا شديًّا، لكن 24 % فقط يعتقدون أن رئيسهم التنفيذي يفعل ذلك بالفعل. وأفاد أكثر من نصف الموظفين الذين شملهم الاستطلاع أنهم لاحظوا وجود سوء إدارة، لو كُشف لأدّى إلى «فقدان ثقة الجمهور بشكل كبير»، بحسب استبيان النزاهة الذي أجرته شركة KPMG لعام 2014.

للموّجه دوران: 1) مساعدة الأفراد على أن يصبحوا أجدar بالثقة

و2) إقامة علاقة ثقة مع الأفراد وأصحاب المصلحة الرئيسيين. في الدور الأول، تساعد الأفراد على أن يصبحوا جديرين بالثقة من خلال كونك قدوة في الشخصية والكفاءة. وفي الدور الثاني، تعلم أنك أصبحت فعالًا حين يجذب الأفراد وأصحاب المصلحة الرئيسيون إلى أنفسهم المخلصين، حيث يعينون ويمكنون ويكافئون خلفاء مستعدّين للقيادة بشكل أفضل مما يفعلون هم أنفسهم. ولا شك في أن الثقة في المنظمة تبدو للعيان حين يبني القادة مجموعة من الموهاب، ويحفّزون الآخرين عن عدم، ويحاولون خلق قادة ليحلوا محلهم.

وربما تبدو الجدارية بالثقة شيئاً تقليديًّا أو قد يُعَدُّ بعض الشيء -كتشيء نتحدث عنه في اجتماع الكشافة- ولكنه أمر عصري وضروري تماماً. لماذا؟ لأن الثقة تُترجم إلى مصداقية فردية. ولكل قائد أو مدير أو موجّه علامة تجارية شخصية من الثقة أو عدم الثقة. وفي الإنجليزية تأتي كلمة «المصداقية» من كلمة

لاتينية تعني «الإيمان». إذ يجب على أي شخص تتوقع منه النجاح في توجيه الآخرين أن يؤمن أولاً بموجّهه هو.

في كتابه الأكثر مبيعاً «سرعة الثقة»، يوضح ستيفن كوفي مصدرين للثقة: الشخصية والكفاءة.<sup>15</sup> والشخصية هي أنت - نضج الشخصي، ونراحتك، والتزامك بالمبادئ - ولا يمكن الوثوق بشخص غير ناضج وغير مبدئي مهما كانت مهاراته. فكفاءتك هي ما تفعله - موهبتك ومهاراتك وقدراتك - وحتى من يتمتع بشخصية راقية لا يمكن الوثوق به إذا كان يفتقر إلى المهارات الازمة للقيام بالمهام بجودة عالية. وكل من الشخصية والكفاءة هي متطلبات للثقة والمصداقية.

تُحدد شخصيتك من نراحتك ونواياك. هل تتمتع بالنزاهة؟ أي هل تملك الصدق والتواضع والشجاعة اللازمين لتوجيه الآخرين؟ عند النظر في الصدق، أسأل نفسك «هل تُصدق أفعالك كلامك؟». يؤكد العديد من القادة في عالم اليوم على أهمية الموازنة بين العمل والحياة لموظفيهم فيما يفشلون في صياغة هذا التوازن في حياتهم هم. لذا فالتواضع أمر بالغ الأهمية لأنه يمكنه من التركيز على الرأي الصائب لا على صاحبه. فلو كنت مقتنعاً بأن معتقداتك وأفكارك متفوقة دائمًا، فستواجه صعوبة في توجيه فريقك. أخيراً، تعكس نراحتك استعدادك لفعل شيء الصحيح، خاصة حين يكون الخيار صعباً.

أما الجزء الثاني من الشخصية فينظر إلى نيتك: دوافعك وأهدافك وسلوكياتك. وغالباً ما يفشل القادة في إطلاع الآخرين على دوافعهم، حتى دون إدراك منهم أحياناً. وقد رأينا مثلاً على ذلك في قصة مونيكا التي ذكرناها في الفصل الأول. فحين لم تشارك نواياها مع أعضاء الفريق، افترضوا هم دوافعها. لذا كان واضحاً في دوافعك عند توجيه الفرق. وحين تكون قائداً، قد لا تعلن دوافعك لأنها قد لا تكون واضحة لك أنت نفسك. وحقاً تؤدي معرفة حافزك وإعلانه إلى بناء مستوى أعلى من الثقة بينك وبين أعضاء فريقك. ومن وراء دوافعك، توجد أهدافك. فإذا كنت رئيساً وكانت هدفك هو حل مشكلتي، فسيكون هدفك هو التشخيص وتقديم الحل في أسرع وقت ممكن. وهدف القائد الموجه هو مساعدة الموظفين على حل مشكلاتهم. لكن بالطبع يصبح من الصعب جداً السماح للموظفين بحل مشكلاتهم إذا كنت تعتقد أنك تعرف كل الإجابات و/أو إذا كنت لا تعتقد أنه بإمكانهم حلها. كيف تتصرف كقائد؟ هل تُظهر شخصيتك نراحة قوية ونية صادقة؟

أما كفاءتك فهي مسألة إتقان المهارات التي أعلّمها في هذا الكتاب. ما تفعله في النهاية هو بناء قادة وأشخاص جديرين بالثقة يمكنهم تحدي نماذجهم الفكرية بأنفسهم ووضع الاستراتيجيات لأنفسهم وتنفيذها بشكل نظيف والاستفادة من الموهب والموارد المتاحة لهم. لذلك يبدأ كل توجيه فعال بشخصيتك وقدرتك على بناء علاقات ثقة مع القادة الذين تبنيهم وتطورهم من حولك.

وبمجرد أن تكون قدوة في المصداقية تصبح مهمتك التالية هي مساعدة من تقوم بتوجيههم ليصبحوا هم أنفسهم أجرد بالثقة. إذ سيكونون قادة؛ لذلك يجب أن يكونوا أشخاصاً جديرين بالثقة ويصممون

القيم التي يتبعها الفريق والمنظمة.

## تشخيص الشخصية

مع أن النزاهة جزء مهم من الشخصية، فقد يصعب رؤيتها. فغالباً ما تكون النزاهة تحت السطح، ولا تظهر إلا حين نفهم نية شخص ما أو دوافعه وأهدافه. وليس ينقد البشر خلف زعيم مشكوك في دوافعه. بل يجب أن تكون الدوافع واضحة وشفافة ومفيدة للطرفين.

فكرة في ذلك: حين تشك في أن شخصاً يملك أهدافاً خفية، ألا تكون حذراً ومحفظاً؟

إذن كيف نساعد أن يصبح العميل أقدر بالثقة؟ لن تُفتح المحاضرات في ذلك، ولكن طرح الأسئلة الصحيحة بمقدوره جلب هذا التغيير:

- من تثق ولماذا؟
- من تشك ولماذا؟
- من الذين يثقون بك موجهاً أو قائداً؟
- ماذا تفعل لكسب ثقة الآخرين؟
- صِف العلاقة التي تريدها مع رئيسك في العمل [وزملائك في العمل وزوجتك / زوجتك وأطفالك والسوق وعملائك وموظفيك]؟
- ما دافعك؟
- إذا كنت تتصرف بناءً على هذا الدافع، فما نوع النتائج التي سيجلبها عليك على المدى القصير؟ وعلى المدى البعيد؟

دع الأفراد يحددون بأنفسهم نتائج الدوافع المشبوهة. فالموجه الذي يحاول مساعدة قادة إدارة الأنشطة والمهام الصغيرة في التغلب على سلوكياتهم يعتمد اعتماداً كبيراً على أسئلة مثل هذه. فبدلاً من إلقاء محاضرة على هؤلاء القادة حول الإيمان بالآخرين، قد يسأل الموجه:

- صِف العلاقة التي تريدها مع موظفيك؟
- كيف تتصرف من ناحيتك لخلق هذه العلاقة؟
- ما الذي يدفعك في إدارة الأنشطة الصغيرة المتعلقة بهم؟
- في رأيك، كيف ستكون المخرجات إن تصرفت بناءً على هذا الدافع؟
- بماذا تتنبأ في حالة أكملت هذا الطريق؟

عبر طرح هذه الأسئلة مراراً وتكراراً، يساعد الموجه القادة على أن يصبحوا أوعى بآمالهم ورغباتهم ودوافعهم وإنكارهم أنفسهم والعواقب الحتمية لأفعالهم. وغالباً ما يؤدي هذا النهج إلى تغيير حقيقي في

السلوك.

## أهلية تشخيص

وهذا يقودنا إلى عنصر آخر من عناصر الجداره بالثقة: القدرات والنتائج. يمكن رؤية قدرات القادة لا في سيرهم الذاتية فقط، ولكن أيضاً في مواقفهم وأساليبهم. ويشمل ذلك سجل إنجازاتهم ونتائجهم وقدرتهم على تنفيذ الأشياء الصحيحة. وما لم يتکيف القادة مع قدراتهم وتحسينها وإنجاز ما هو متوقع منهم، تنخفض مصداقيتهم. والعكس صحيح أيضاً: عندما يحافظ القادة على الملاءمة ويحققون النتائج الموعودة، فإنهم يكتسبون سمعة باعتبارهم منتجين وتزداد الثقة بهم.

### ولتشخيص أهلية من توجههم، اطرح الأسئلة التالية:

- كيف تنظر إلى دورك؟
- كيف يحقق أسلوبك مصلحتك؟
- ما الذي يمكن فعله لتقدير وتحفيظ المواقف التي تصبح فيها نظرتك و/أو أسلوبك عائقاً؟
- ما هو سجلك من الإنجازات؟
- في رأيك، ما رأي الآخرين في قدرتك على أداء عملك وإخراج نتائج بشكل متسق؟
- ما رأيك أنت في قدرتك على أداء عملك وإخراج نتائج بشكل متسق؟
- ما المساحة التي تحتاج إلى تحسين قدراتك فيها؟
- ما الذي يمكن لفريقك تحقيقه واقعياً؟
- ما المساحة التي يحتاج فريقك إلى تحسين قدراته فيها؟

والغرض من هذه الأسئلة هو إبراز نقاط القوة للاستفادة منها ونقط الضعف للعمل عليها. فهذه العملية تساعد الفرد على تحديد المجالات التي يمكن تعزيز الثقة فيها.

كان أحد ارتباطاتي التوجيهية عالية الثقة مع جهة رياضية وطنية كبرى ومالكها (سنطلق عليه كينيث).

كان كينيث رجل أعمال محترماً وناجحاً للغاية وفاعل خير معروفاً في مدينته الكبيرة وفي الولاية بأسرها. ولقد أسس علامة تجارية قوية بصفته مالك الفريق، مؤكداً على القيم العائلية والمشاركة المجتمعية.

وقد وظفني بصفتي موجهاً تنفيذياً لفريق القيادة داخل مؤسسته. وخلال هذا التعاون، لاحظت قيادته العظيمة ورؤيته، وكرمه تجاه المجتمع والمنظمة. فقد نشر توقعاته للأداء العالي والثقة القوية بين القيادة واللاعبين في فريقه والجهاز التوجيهي.

على الرغم من أنني لا أستطيع الإفصاح عن التفاصيل السرية لعملنا معًا، يمكنني تلخيص بعض موضوعات التوجيه والانطباعات العامة من تجربتي. لقد أصبح فريق القيادة نموذجًا رائعًا لأسلوب القيادة عبر التوجيه، مجسدًا الثقة والتمكين والمصداقية على جميع المستويات التنظيمية. كان كل هذا ممكناً لأن المالك خلق ثقافة الوضوح الاستراتيجي، ووضع أهدافاً وغاياتٍ واضحة، وتوقعات العالية للنجاح، ورسيخ المسائلة المستمرة، وكذلك أسس ثقافة قوية للقيم الأسرية والولاء لأعضاء فريقه.

اشترى كينيث الفريق للمساعدة في توحيد المجتمع وطرح منتج رائع من شأنه أن يبيث الثقة بين جميع أصحاب المصلحة ويلهمهم بالنجاح. وبدعمت مؤسسته الخيرية الشباب المعرضين للخطر وتتبرع بسخاء للتعليم والفن والثقافة. كما تبرع كينيث شخصياً بأكثر من 150 مليون دولار للجمعيات الخيرية الأخرى. وعندما استحوذ على الفريق، كان بالفعل قائداً موثوقاً به. كان الجميع يعلم أن نيته كانت صالحة، وأن نزاهته وسجله الحافل فوق مستوى الشكوك.

لكن بعد أن هزت فضيحة جهاته وتعاقب العديد من الموجّهين المختلفين، أدرك كينيث أنه يتبعه عليه تغيير طريقة إجراء الأعمال. في أثناء اقتحام وسط الجديد لا خبرة لأحد فيه، أعطى كينيث طاقمه التوجيهي وفريق الإدارة حرية الاختيار. وقد أتت الثقة بالقادة وتمكينهم لتوظيف المواهب المناسبة ثمارها، وحقق الفريق أنجح موسم في تاريخه.

اكتشف كينيث قيمة التوجيه. وعلم أن ذلك سيساعد قادته بشكل كبير على مواءمة قراراتهم مع قيمه التنظيمية وتحسين أدائهم الشخصي والمهني. وهكذا، قدم التوجيه للقادة من أجل تحديد القيم والنغمة الصحيحة في قمة المنظمة، لتسرباً نزواً إلى جميع أنحاء المنظمة. كانت اجتماعات التوجيه التنفيذية الشهرية مع مدرب كرة القدم ومديره العام وركّزت على القضايا الشخصية والمهنية والتحديات وفرص النجاح. واتخذ فريق كينيث أيضًا تدابير تهدف إلى تمكين الموجّهين المساعدين واللاعبين والموظفين بشكل واضح كي يكتسبوا شعوراً أكبر بالهدف في عملهم. كما قدر الفريق أيضًا أهمية التوازن بين العمل والحياة وأراد تعزيز الشعور بالعائلة بين القادة والموظفين. وخلقَ فرص مخصصة للقادة وعائلاتهم من أجل رد الجميل للمجتمع.

كان من الواضح لي أن نموذج كينيث للثقة، ورغبته الصادقة في تمكين الآخرين، قد بدأت تتغلغل في المنظمة بأكملها في فترة زمنية قصيرة جدًا. إن رغبة كينيث في زيادة الثقة في فريق قيادته وتمكينه حددت النغمة الصحيحة على جميع المستويات التنظيمية بما يسمح بخلق الالتزام والتحفيز والتعاون عبر المؤسسة. يجب على الموجّه، سواء كان مدربًا خارجيًا مثله، أو مدربًا داخليًا مثل كينيث، أولاً وقبل كل شيء أن يرسخ الثقافة الصحيحة للقيم والأداء والثقة. وفيما يسعى القائد إلى أن يكون قدوة عبر التمثيل بهذه القيم والسلوكيات، ستبدأ المنظمة ككل في تمكين الآخرين، وبالتالي ستنتشر ثقافة الثقة.

# 6

## تحدي نماذج التفكير

كما قلتُ، يمكن أن تمنعنا نماذجنا الفكرية عن اكتشاف كامل إمكاناتنا. تذكر أن النموذج هو وجهة نظر أو طريقة تفكير. وهناك العديد من النماذج التي تشكل عقبات أمام التحسين؛ فنظرية إلى الذات باعتبارها غير كافية أو غير موهوبة أو ضحية تجعل من الصعب تحقيق الأهداف. وكونك موجهاً، مهمتك هي مساعدة الأفراد على تغيير النماذج التي تحد من تقدمهم. ويمكنك القيام بذلك عن طريق التشكيك في تلك النماذج.

في هذا الكتاب، استخدمت أسئلة قوية للتوضيح كيف يمكن للمدرب المساعدة في خلق فرصة لزيادة الوعي الذاتي والتغيير البارز. وقد طرح المعلم الأول -سocrates- أسئلة على تلاميذه تتحدى دقة واتكمال تفكيرهم. وقال: «الحياة غير المختبرة لا تستحق العيش». وشجع طلابه على التواضع واستخدام الاستفسار للتعلم والاكتشاف. فدعونا نلقي نظرة على خمس فئات من الأسئلة التي استخدمناها لتحدي النماذج وطرق التفكير والافتراضات.

### 1. استكشاف الافتراضات

اطرح أسئلة تساعد الأفراد على التفكير واختبار الافتراضات والمعتقدات أو القيم التي يؤسسون عليها قيادتهم أو أساليب عملهم. مهمتك هي التخلص من حجر الأساس في تفكيرهم ومساعدتهم على الوصول إلى مستويات أعمق من التفكير. فيما يلي أمثلة على هذه الأسئلة:

- يبدو أنك تفترض أن كذا وكذا هو الحال. لماذا هذا هو الحال؟
- ما القيم أو التصورات الأساسية التي يبدو أنها تقود هذه الإجراءات؟
- ساعدني لأنفهم، كيف توصلت إلى هذا؟
- كيف يمكنك برهنة هذا الافتراض أو دحضه؟
- إذا كنت ستعرض حقائق أو بيانات حول هذا الموقف، فماذا ستكون؟
- ماذا يمكن أن نفترض بدلاً من ذلك؟

### 2. دقة في المبررات

عندما يعطي الفرد أساساً منطقياً للآراء والافتراضات، ابحث في هذا المنطق بدلاً من افتراض أنه مسلّم به. غالباً ما يستخدم الناس منطقاً أو تفكيراً أو دعماً ضعيفاً في حجتهم. تساعدهم الأسئلة التالية على

فحص الأدلة الداعمة لمعتقداتهم:

- لماذا يحدث هذا؟
- كيف تعرف أن هذا هو الواقع؟
- ما الذي قد يحدث إلى جانب ذلك؟
- ما آثار هذا الوضع؟
- ما البيانات أو الحقائق أو الأدلة التي قد تعطيك سبباً للاعتقاد بذلك؟

### 3. استجوب وجهات وطريقة النظر

تصاغ معظم الحجج انطلاقاً من موقف معين. يجب ألا تتردد في التشكيك في هذا الموقف، وإظهار أن وجهات نظر أخرى ربما تكون صحيحة بنفس القدر:

- اذكر طريقة أخرى للنظر إلى هذا الموقف، هل هذا الرأي يبدو منطقياً؟
- ما بداعك؟
- هذه نظرية مثيرة للاهتمام. كيف يمكن التفكير فيها بنهج آخر؟
- ما نقاط القوة في حجتك؟ وما نقاط الضعف فيها؟
- من المستفيد من هذه النتيجة؟
- كيف سيتحجج شخص لديه وجهة نظر معاكسة؟

### 4. اختبر التداعيات والنتائج

في كثير من الأحيان لا يفكر الناس في جميع النتائج المحتملة لمقترح ما. شجّع الاستكشاف الشامل لجميع الاحتمالات من خلال طرح الأسئلة التالية:

- إذا حققت النتيجة المرجوة، فماذا تفترض أن يحدث؟
- ما النتائج الإيجابية و/أو السلبية لذلك الافتراض؟
- ما المخاطر أو التكاليف / الفوائد؟
- ما القيمة الاقتصادية الإجمالية لتنفيذ ذلك؟
- ما مخاطر أو تكاليف عدم تنفيذ ذلك؟
- ما الذي قد يقع ولم تفكّر فيه بعد؟

### 5. سؤال عن السؤال

يمكنك مساعدة الأفراد على فحص نماذجهم من خلال قلب السؤال على نفسه. وبذلك تدفع الفرد إلى التفكير العميق.

- ما أهمية هذا السؤال؟ ما فائدته؟
- في رأيك لماذا تسأل نفسك هذا السؤال؟
- هل هذا السؤال مهم؟ لماذا ولما لا؟
- ما الافتراضات الكامنة وراء هذا السؤال؟

يجب أن يكون الموجهون متيقظين لحاجة الأفراد للطعن في صحة نماذجهم القديمة. فغالباً ما يخشى الناس اختبار افتراضاتهم والتشكيك فيها، ويمكن للموجّه المساعدة في إخراج الخوف من الحسابات بخطوة طبيعية وإيجابية. ويمكن للمدربين مساعدة الجميع على تبني موقف الاستفسار الإيجابي، وتحدي النماذج القديمة بشكل فعال وتبني التغيير. لقد عَبَّر توماس كون عن الأمر بهذه الطريقة: «جميع الابتكارات المهمة هي اختراق لطرق النظر القديمة».

عندما كنت أعمل مع قادة شركة كيميائية ب مليارات الدولارات، كان أحد كبار المديرين التنفيذيين غير مرتاح في وظيفته، لكنه لم يكن يعرف السبب بالضبط. وقد كانت مركزاً رائعاً، وكان يُحدث فرقاً حقيقياً. وفي أحد الأيام، حضر هذا القائد ورشة عمل أجرتها. وفي هذا الورشة، قدّمت ما أسميه «نموذج الشخص الكامل»، وهو أن لكل شخص احتياجات جسدية وعاطفية وعقلية وروحية.

ولا يشعر الفرد بالرضا بوصفه «شخصاً كاملاً» ما لم تُلبِّ جميع هذه الاحتياجات.

وعندما حان وقت جلستنا التوجيهية، أخبرني أن تفكيره قد تغير. فلم يكن يفكر في نفسه بوصفه شخصاً كاملاً. وإليكم ما قاله:

«أدير الشركة منذ ثمان سنوات وأحقق نمواً مضاعفاً وأقود التنفيذ بشكل جيد للغاية. تحقق 90% من فرقنا أهدافها، وقد شهدنا واحدة من أفضل سنوات النمو في تاريخ هذه الشركة. لقد أقمت فريق قيادة قوياً للغاية.

لكن هل أنا متحمس للبقاء مع هذه الشركة على المدى الطويل؟ هل يتم تلبية احتياجات «الشخص الكامل» لدى؟

أحقق حالياً دخلاً جيداً للغاية، وإذا تركت هذه الشركة، فسأخسر الكثير من المال من عمولات ومكافآت. لذا فإن احتياجاتي المادية الحالية من المال مُلبة تماماً. كما أن احتياجات القلب أو الحاجات الاجتماعية العاطفية مُلبة تماماً: مديرني -وهو الرئيس التنفيذي- رجل رائع يتمتع بقدر كبير من النزاهة، ويعاملني جيداً. كانت عائلتي في المنزل والعمل مخلصين لي. ورعتني الشركة بشكل جيد جداً، وأنا مدين ومخلس لها كثيراً.

لكن عندما أنظر إلى الأشياء بعقلية الشخص الكامل، أدرك أنني أريد أن أرتقي بحياتي المهنية إلى المستوى التالي. أعتقد حقاً أنني بحاجة إلى المزيد من التحدي الفكري. فلكي أكون أكثر انخراطاً في مسيرتي المهنية، يحتاج عقلي وفكري إلى مزيد من التحدي والتطوير الشامل والاستراتيجي.

وبصفتي موّجهه، كانت مهمتي هي مساعدته على اختبار نماذجه. فالتحول الفكري الذي كان يختبره، ساعدته في الانتقال إلى منصب ينطوي على تحديات ومكافآت أكبر من الناحية الفكرية مع شركة أخرى. وكانت هذه خطوة صعبة للغاية بالنسبة له، لكن من خلال التوجيه، تمكّن من تغيير مساره المهني وحياته ككل، وتحقيق حالة أعلى من المعنى والغاية والمساهمة.

## تحصيل الوضوح الاستراتيجي

تتمثل إحدى مهارات التوجيه الرئيسية في مساعدة الأفراد في العثور على وجهتهم بأنفسهم، دون فرض رؤية الموجّه أو قيمه أو شغفه عليهم. ولا يحق لأي موجّه فرض التغيير أو إجبار الزخم أو وصف العلاج أو المطالبة بهدف معين. لكن يحتاج كلُّ من الموجّه والفرد إلى وجهة، وهي مهمة شخصية يختارها بنفسه ويشعلها الشعور الذي يسميه د. ستيفن كوفي «نعم الداخلية الحارقة».

ومهمة الموجّه هي مساعدة الأفراد على الخروج ببيانات مهمة واستراتيجيات محددة لتنفيذها. وتحديد مهمتهم -هدف الحياة الذي يحرق نفوسهم ليقولوا «نعم»- ضروري لتحديد الاتجاه الجديد الذي يرغبون في اتخاذه. تعطي المهمة هدفًا للحياة، ويمكنها أيضًا إعادة توجيه التركيز، وإعادة خلق الغرض، وإعادة تنشيط تلك الحياة بالمعنى والشغف.

ذات يوم، تواصلت مديرية التسويق الجديدة لعلامة تجارية بbillions الدولارات بمؤلفتي المشاركة سولي لساعدتها في عملية الانتقال إلى منصبها الجديد. كانت بريشا محترفة بارزة للغاية حصلت مؤخرًا على جائزة إنجاز العمر في مجال عملها. لكن عندما تحدثت مع سولي، وصفت بريشا نفسها بأنها مرتبة في أعماقها وعلى حافة الطلاق. وتولىها دورًا جديًّا بهذا الحجم، في شركة جديدة عليها وفي موقع جديد يكفي لترهيب أي شخص، لكن بريشا كانت تشعر باليأس بشكل خاص. فقد كان رئيسها الجديد ناقدًا لجهودها، وكان زوجها غير سعيد، حيث واجه صعوبة في إيجاد مساحة خاصة به في المدينة الجديدة. كانت بريشا تبكي وقلقة. وواجهت صعوبة في النوم وكانت قلقة للغاية بشأن أدائها. ومع أنها كانت ذكية ومجتهدة وناجحة، فكرت في ترك وظيفتها الجديدة؛ لأنها كانت «أنقل مما تحتمل».

مع بدء التوجيه، طلبت سولي من بريشا بسردية الطبقات الكثيرة من الالتزامات التي قطعتها على نفسها لكل من حولها، من التزاماتها عملها، والتزاماتها الخيرية، والتزاماتها العائلية العديدة، والالتزامات التي قطعتها على نفسها بشأن الاستقرار في حياتهم الجديدة. استطاعت سولي أن ترى أكتاف بريشا تتهاوى مرتحلة وهي تسرد كل شيء. وجاء الفتح عندما أدركت بريشا أنها كانت تتحمل العبء الكلي لكل هذه الالتزامات دون أن تضع في اعتبارها الوزن الفردي لكل واحدة على حدة.

من تلك النقطة، عملت سولي وبريشا على مواءمة الالتزامات مع مهمة بريشا الشخصية والمهنية والغرض منها. شذبّتا الالتزامات / الأنشطة التي لا تتناسب مع هدفها وقالتا برفق: «لا» للعناصر التي لا تحمسها. لقد قاموا بترتيب الالتزامات التي اختارت بريشا الاحتفاظ بها بحيث تكون قابلة أكثر

للتحقيق. كانت بريشا متحمسة وحيوية بعد وضوح العلاقة بين كل عمل و مهمتها. باستخدام إحساسها بطاقتها، أمكنها بسهولة تقييم ما إذا كانت على المسار الصحيح لمهنتها أم خارجه، وعقد الالتزامات وفقاً لذلك. ليس من المستغرب أن تتحسن كل علاقاتها، واختفى شعورها بالذعر. اليوم بريشا أنجح من أي وقت مضى، نشيطة ومزدهرة على الصعيدين الشخصي والمهني.

في كتابه «The Heart Aroused»: عن الشعر والحفظ على الروح في الشركات الأمريكية، يروي الشاعر والمحاضر «ديفيد وايت» عن امرأة التقى بها في إحدى ورش العمل التي يعقدها للشركات. وكان المشاركون يستكشفون سبب تضحية البشر بـ «رؤاهم الشخصية» و «رغباتهم المقدسة» من أجل ربح الشركات. وقالت له هذه المرأة: «قبل عشر سنوات.. أدرت وجهي للحظة، وأصبحت حياتي».<sup>16</sup>

فبدلاً من الطمع في أشياء تبقى جذابة للحظات، يجب أن نأخذ الوقت والاهتمام لوضع رؤية واضحة: حلم نعتز به بعمق ونرغب في بذل جهد كبير والتضحية من أجله. يجب أن نوجه وجوهنا نحو تلك الرؤية رغم العناصر الفورية والملحة في قائمة المهام أو الضغط لمواكبة تعريف المجتمع للنجاح المادي.

من الناحية الحية اليومية، إذا لم تكن سعيداً في حياتك الشخصية، فهذه التعاسة تؤثر على مخرجات عملك وكيفية تفاعلك مع زملائك في العمل. والعكس صحيح أيضاً: إذا لم تكن سعيداً في حياتك العملية، فسيؤثر ذلك على طريقة تصرفك حين تدخل منزلك أو تلتقي بأصدقائك. إذا لم تحقق «أكثر ما يهم حقاً»، فستشعر بالتأثير في كل جانب: عقلياً وجسدياً وروحياً وعاطفياً.

مثلاً، تلقت مديرية في إحدى الجامعات - تدربها زميلتي فاطمة دومان - ترقية إلى منصب إداري رفيع. وبعيداً عن الاحتفال بنجاحها، وجدت ترقيتها مرهقة للغاية لدرجة أنها أصبحت شبه عاجزة بسبب الخوف من الفشل. وأمضت ساعات عمل إضافية لا حصر لها في العمل، وتوقفت عن ممارسة الرياضة في محاولة لعصر المزيد من الوقت في اليوم للعمل، وبدأت في العيش على الوجبات السريعة من ماكينة البيع، واكتسبت في النهاية ثلاثين رطلاً. لم تستطع النوم بهدوء. وامتدت مخاوفها إلى حياتها الشخصية. ووجدت أنه من المستحيل ألا تفكر في العمل في أثناء وجودها في المنزل.

في أثناء التوجيه، أمضت وقتاً في توضيح مهمتها والغرض منها على الصعيدين الشخصي والمهني. وعندما أوضحت لنفسها ما هو مهم حقاً بالنسبة لها، كانت قادرة على إعادة الشعور بالغرض والتركيز على تحقيق التوازن بين جميع أبعاد الحياة الأربع: الجسدية والعقلية والروحية والاجتماعية / العاطفية. والآن تبدأ كل يوم في العمل عبر الاستماع إلى الموسيقى الملهمة، وتضع الفاكهة والوجبات الخفيفة الصحية على مد بصرها على مكتبهما، وتأخذ استراحة واحدة على الأقل من التوتر خلال اليوم تمتد لخمس عشرة دقيقة من السير على الأقدام، وتحضر فصلاً رياضياً مرتين في الأسبوع، وحركت كرسيها لتتمكن من رؤية الأشجار من نافذة مكتبهما. بعد القيام بهذه الأشياء القليلة، أصبح أداؤها جيداً في وظيفتها الجديدة لدرجة أنها تلقت ترقية أخرى، لكنها عرفت هذه المرة كيفية التعامل مع التوتر.

يمكن أن يساعدك توضيح مهمتك الاستراتيجية في الحياة على تحقيق إمكاناتك وتقليل التوتر. فبذلك تعرف متى تقول: «نعم» ومتى تقول: «لا». ويمكن للموجهين المساعدة من خلال تقديم فكرة بيان المهمة الشخصية.

**ويوضح بيان المهمة الأغراض التالية:**

- يوضح الأشياء الأهم بالنسبة للإنسان.
- يوفر التركيز والوضوح.
- يساعد الفرد على تصميم حياته بدلاً من أن تصممها قوى خارجية.
- يوجّه القرارات اليومية حول كيفية توزيع الوقت والطاقة.
- يعطي إحساساً أكبر بالمعنى والهدف.

في نهاية المطاف، يشكل بيان المهمة الشخصية أساس «نعم الداخلية الحارقة». إذ يساعد الفرد على قياس نجاح الحياة وكذلك النجاح التنظيمي. وعندما ينجذب الناس أشياءً مرتبطة بمهنتهم الشخصية ورؤيتهم، يمنح ذلك شعوراً رائعاً.

### **قصة مايكل**

والرؤية دون عمل هي حلم. والعمل دون رؤية إنما هو تمرير الوقت. أما الرؤية مع عمل، فقد تغير العالم.

- جويل أ. باركر

في منتصف العشرينيات من عمري، كنت منغمساً في مسيرة مهنية عالية المستوى. كان الاقتصاد مزدهراً، وكانت أركب موجة قيادة الشركات.

وكان من بين عملائي العديد من شركات قائمة فورتشن 500، بالإضافة إلى الوكالات الحكومية الأمريكية. وبصفتي مستشاراً إدارياً، فقد أثرت في قادة الشركات الرئيسيين في أثناء العمل جنباً إلى جنب مع العديد من الموجهين الرائعين الذين كانوا من أفضل الموجهين في مجال السلوك التنظيمي وتطوير القيادة.

كنت أساعد الأفراد على كشف قيمهم ومبادئهم الأساسية من أجل صياغة بيانات مهمتهم الشخصية. إذ ساعدتهم تلك البيانات في تحديد رؤاهم وتقويم آرائهم في حياتهم وعملهم. لقد علمتهم مبادئ أساسية مثل: «ابدأ مع وضع النهاية في الاعتبار»، وساعدت القادة والمديرين على تحديد المكان الذي يريدون أن ينتهي بهم المطاف به في حياتهم الشخصية والمهنية.

كنت راضياً عما كنت أفعله، لم أكن غير راضٍ عن وجهتي. كنت أدرس لبعض العلماء الحاصلين على درجة الدكتوراه في شركات Dow Chemical وWestinghouse ومخابر Los Alamos الوطني،

بالإضافة إلى كبار المديرين التنفيذيين ذوي الخبرة في العديد من الشركات العالمية. واكتشفت العديد من الخيارات لنقل حياتي المهنية إلى المستوى التالي. لم أكن متأكداً مما إذا كان ينبغي لي الالتحاق بكلية الدراسات العليا أم اكتساب خبرة مهنية دولية أم الزواج أم تأسيس شركتي. كانت أمامي عدة خيارات رائعة.

وهأنذا، مستشار إداري يتلقى أجرًا جيداً يؤثر على مصير القادة في الشركات متعددة الجنسيات، لكنه يفتقر إلى الوضوح الاستراتيجي اللازم لاتخاذ قرارات بشأن حياته الخاصة. أصبحت محبطاً ومشوشاً أكثر فأكثر تجاه طريقي للمضي قدماً. ولم يبدُ أي شيء على ما يرام. ومن المفارقات حينئذ أنني كنت أدرس الوضوح الاستراتيجي والتركيز للمديرين والقادة في عملي كل أسبوع، ومع ذلك بدا مستقبلي الشخصي غير واضح. فلماذا كنت أواجه صعوبة في رسم مساري؟

بدأت في إجراء الكثير من التحليل الذاتي والتأمل.

وأخيراً بعد عدة أسابيع من التفكير في مستقبلي، وفي أثناء رحلة عمل للعمل مع فريق تنفيذي في Packard Electric، استيقظت في منتصف الليل، مليئاً بالثقة التي تأتي من ساعات من التأمل الشخصي الدقيق. قفزت من السرير وبدأت في رسم خطوات محددة وجدول زمني لمستقبلِي، بناءً على رؤيتي الشخصية ورسالي وأهدافي. كنت سأتحول إلى موجهي التنفيذي.

وقد سعيت أيضاً للتوجيه والإرشاد من اثنين من الموجّهين، وهما من عملت معهم من كثب في وظيفتي. وتشاورت مع كليهما حول عدة ارتباطات وكانت أحترم خبراتهم الحياتية احتراماً كبيراً. لذا شعرت بالثقة في توجيههم لسيرتي المهنية. لقد ساعدوني في حساب تكاليف ومكاسب المغادرة لاكتساب الخبرة الدولية المرغوبة والمطلوبة. وساعدوني في تقييم خياراتي: التسجيل في برنامج الدراسات العليا بدوام كامل، أو اكتساب خبرة استشارية خارجية، أو قيادة وإدارة شركة.

وأوضح أن خارطة الطريق الخاصة بي كانت مخالفة بشكل غريب لما هو بيدهي بالنسبة لي، ولكنها أصبحت واضحة جزئياً بسبب التوجيه الرائع. لقد استلزم ترك وظيفة براتب جيد في شركة استشارية كبيرة حيث شعر زملائي في العمل بأنهم أشبه بعائلة شجاعة كبيرة، وقد عملت مع أحد القادة في مجالٍ. لكنني كنت أعلم أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله. وفي غضون شهرين، كنت قد بعت منزلي، وتركت وظيفتي، وقللت منصباً تدريسيّاً لمدة عام في جامعة جنوب الصين للتكنولوجيا، وقدت برنامجاً للتطوير الإداري بشركة نايك في غوانغزو بالصين، وبدأت دراستي العليا في السلوك التنظيمي في جامعة كولومبيا بمدينة نيويورك.

لم تقدم خريطة الطريق أي فائدة اقتصادية فورية وتطلبت أن أنهى علاقتي التي استمرت 8 سنوات مع مركز كوفي للقيادة والأشخاص الذين أحببتهم. لكن التضحية قصيرة المدى كانت الصواب بالنسبة لي. وسعياً وراء تلك الرؤية الواضحة والمقنعة، بدأت العمل في بلد أجنبى براتب يقل عن عشر دخلي السابق.

واستنفدت مدخراتي وتکبدت ديوناً كبيرة للحصول على درجة متقدمة في كلية راقية من الدرجة الأولى. ولكن بينما تابعت بجد وبصرامة خريطة طريقي، وجدت نفسي أستمتع بأكثر الخبرات الشخصية والتجارية والأكاديمية والثقافية إدهاشاً في حياتي كلها.

وساعدني موجّهي في تطوير رؤية للمستقبل بوضوح استراتيжи حقيقي، بالإضافة إلى خطة تكتيكية مفصلة للغاية رسمت الإجراءات والالتزامات الازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية. بالنظر إلى أن الصيغة كانت بسيطة للغاية، فمن المؤسف أن المزيد من الناس لا يجدون طريقهم لعيش الحياة التي يحبونها. وربما يستسلمون للمشاعر الواردة في هذه العبارة، والتي تُنسب غالباً إلى روبرت هاينلين: «في غياب أهداف شديدة الوضوح، نصبح مخلصين بشكل غريب لأداء الأعمال اليومية التافهة».

### ضوابط قصيرة المدى

غالباً ما تمتلك حياتنا بمطالب عاجلة ولكنها نسبياً بلا معنى، مع الكثير من الضوابط قصيرة المدى. في المقابل، تتطلب الحياة المهنية الناجحة رؤية واضحة وتحقيقاً دقيقاً وتحليلاً وصياغة استراتيجية على طول الطريق. وينطبق الشيء نفسه على أي جهد تقوده، سواء كان تحقيق الأهداف مع فريق أو قسم أو عائلة أو مؤسسة بأكملها. تتمثل وظيفة الموجّه في مساعدة الأفراد والفرق على توضيح رؤيتهم ومهتمتهم ومساهمتهم بشكل تام. والأسئلة الشخصية التالية مفيدة في التوجيه:

- كيف ترى مستقبلك من النجاح والمساهمة الهدافة؟
- ما الذي يمكنك فعله وسيكون له أكبر تأثير على النجاح في حياتك؟
- ما نوع الحياة ونوع العمل الذي ترغب في الحصول عليه؟
- كيف ستقيس النجاح في حياتك ومسارك المهني؟
- ما تعريفك للحياة أو المساهمة الناجحة؟ ما الجوانب من مساهمتك التي تريد الحفاظ عليها في حالة من التوازن؟
- ما أهم علاقاتك؟ ماذا تفعل لإبقاء هؤلاء قريبين وحميميين وسعداء ومنتجين؟
- ما الذي يفرض عليك النهوض من الفراش كل صباح، ويُشعرك بالشغف لخوض غمار الحياة؟
- ما موهبتك وقواك وموهبك الطبيعية؟ ما المواهب والقوى التي تجعلك في غاية الرضا والفرح والسعادة في الحياة؟
- ما الأشياء المهمة وذات المغزى التي تريد أن يقولها عنك في جنازتك كل من: الزوج/ة، أو أفراد الأسرة، أو زملاء العمل، أو الأصدقاء؟
- كيف تساعد الآخرين على رؤية مستقبളهم من النجاح والمساهمة الهدافة؟

• لماذا اخترع عملك؟ من وما الغرض الذي تخدمه؟ هل أنت على يقين من أن هذا هو الغرض الصائب؟  
كيف سترتفع حين تتحقق ذلك؟

• ما أفضل طريقة لإحداث تغيير في حياة الآخرين؟ ما الدور الذي تلعبه في بناء فريق موهوب من حولك؟

• لماذا أنشئ فريقك؟ ما الغرض الذي يخدمه؟ فيما يتمثل نجاح الفريق؟

يتطلب تحقيق الرؤية والمهمة التنظيمية استراتيجية. تحدد الاستراتيجية مساراً واضحاً وتحلّل للاستفادة من القدرات الأساسية للمؤسسة ومواردها لتلبية احتياجات السوق والعملاء والاحتياجات التنظيمية على أفضل وجه. وتناول الاستراتيجية أيضاً كيفية تمييز منتجاتك أو خدماتك أو تقنياتك في السوق. فهي ما يمنحك الشركة تفردها وميزتها التنافسية، وتحديد كيفية الاستفادة من خططها التشغيلية، والميزانيات، والموارد الأساسية للتنافس والفوز. وبالطبع، تحدد الاستراتيجية ما يقود نموذج جني الأرباح ويعود إلى زيادة السيولة النقدية وهاشم الربح والنمو والموارد الإضافية. لتحقيق مهمة أحد الأفراد، عادة ما تكون الاستراتيجية أبسط، وتتألف من القيم والأهداف والغايات والخطط والموارد الشخصية. بشكل عام، على مستوى الفريق والمستوى التنظيمي، هناك نوعان من الاستراتيجيات: الاستراتيجية التنافسية التي تحدد لماذا، وعلى ماذا، وأين، ومع من ستتنافس بمنتجاتك وخدماتك، هناك الاستراتيجية التشغيلية التي تحدد كيفية تحديد الأولويات والاستفادة من القدرات التشغيلية الأساسية ونقطة القوة والمعرفة الفريدة والملكية الفكرية والعمليات والشراكات والتوزيع والأفراد والتحالفات. ولمساعدة القادة على تطوير الاستراتيجية، يجب على المدربين طرح الأسئلة التالية:

• من هم عملاؤك الرئيسيون؟ ما احتياجاتهم؟ كيف يمكنك تلبية احتياجاتهم أفضل من منافسيك؟

• أين ستتنافس؟ ما ميزتك التنافسية الخاصة بك؟

• ما المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها؟

• كيف يمكنك الاستفادة بشكل أفضل من علاقاتك بين الشركاء والعملاء والموردين والموزعين؟

• كيف يمكن توزيع مواردك على أفضل وجه على وحدات الشركة والمناطق الجغرافية والقنوات المتعددة كافة لدعم عملك التنافسي المحوري؟

• كيف ستميّز نفسك عملياً عن منافسيك؟

• ما القدرات التي يجب أن تستثمر فيها؟ وما الذي لن تستثمر فيه؟

بمجرد أن تساعد في تحديد الاستراتيجية التنافسية، يكون الوقت قد حان لرواية قصة واضحة ومقنعة وجذّابة باستخدام سرِّ استراتيجي صُفتَه بالتعاون مع فريق القيادة لديك.

يوضح الرسم البياني التالي العناصر المضمنة في صياغة السردية الاستراتيجية. يمكن لأي موجه استخدام هذا الإطار لمساعدة القادة التنفيذيين ومديريهم وفرقهم على طرح الأسئلة الصحيحة لتوضيح توجههم الاستراتيجي حتى يتمكنوا من التركيز على العمل الصحيح وتنفيذها بشكل نظيف. يُصاحب الرسم التخطيطي سلسلة من أسئلة التوجيه التي تؤدي إلى صياغة سردية استراتيجية وإيصاله بطريقة بسيطة وفعالة إلى جميع القادة والفرق الذين ينفذون الاستراتيجية.

### قيادة الاتجاه والتركيز الاستراتيجيين

ما المجالات التنافسية وقوى الصناعة الأكثر تأثيراً على التغييرات في مؤسستك؟	What are the competitive arenas and industry forces most impacting changes to your organization?	من هم عملاؤك الرئيسيون؟ ما احتياجاتهم؟ ما القيمة الفريدة التي تقدمها لمن تخدمهم؟	Who are your key customers? What are their needs? What unique value do you provide to those you serve
اذكر قدرتين عاليتين أو ثلاثاً تحتاج إلى الاستفادة منها لإرضاء عملائك على أكمل وجه؟	What are the two to three ...capabilities	كيف ستجني المال، وتعظم عائدك الاقتصادي وتخلق المزيد من الموارد؟	How will you make money, maximize your economic payback, generate even more resources
اذكر القليل من التحركات الأساسية (أربعة أو ستة) متوسطة إلى طويلة المدى ستساعدك على تحقيق هدفك الاستراتيجي خلال الستين إلى الخمس سنوات القادمة؟	What are the few (four to ....six)	السياق الاستراتيجي	STRATEGIC CONTEXT
الرهانات الاستراتيجية	STRATEGIC BETS	القسم / غرض وحدة الشركة	DIVISION / BUSINESS-UNIT PURPOSE
المهمة المطلوبة	JOB TO BE DONE	القدرات الأساسية	Core CAPABILITY
ما هي القيمة الفريدة التي ستقدمها؟ وإلى من ستقدمها؟	What unique value will we provide and to whom	ما الذي ستفعله أفضل من أي شخص آخر؟	What will we do better than anyone else

كيف ستعظم العائد الاقتصادي؟	How will we maximize the economic payback	النموذج الربحي	Moneymaking model
-----------------------------	---	----------------	-------------------

## بيان السردية استراتيجية

لخص الخطوات من 1 إلى 5 في بيان مرکّز وجذّاب من صفحة واحدة لإشراك قسمك / فريقك على مدار السنتين إلى الخمس سنوات المقبلة.

أجب عن هذه الأسئلة بناءً على قسم / وحدة العمل التي تؤثر فيها بشكل مباشر.

### السردية الاستراتيجية

أولاً، ابدأ بتحديد «السياق الاستراتيجي»، وقوى المجال الرئيسية والقضايا التي تهمه لأخذها في الاعتبار قبل تحديد استراتيجيتك. لتحديد السياق الاستراتيجي، اطرح هذا السؤال: ما هي القوى الخارجية التي تعمل على تغيير بيئة عملك؟

ثانياً، حدد «المهمة التي يتعين عليك إنجازها»، أي القيمة الفريدة التي تقدمها للسوق ولعملائك والغرض الذي يخدمه عملك: من هم عملاؤك (داخلياً وخارجياً)؟ ما الذي يوظفك عملاؤك لفعله من أجلهم؟ ما مدى جودة عملك؟

ثالثاً، حدد نموذج جني الأموال لوحدة الشركة. كم تحتاج من النقود؟ ما هامش الربح الضروري؟ وما السرعة المطلوبة (في التخزين أو الإنتاج أو الخدمات)؟ ما نمو الإيرادات الذي تحتاجه؟ كيف يمكنك أن تنمو بشكل مربح ومستدام؟

رابعاً، حدد قدراتك الأساسية. ماذا تفعل أفضل من أي شخص آخر؟ اذكر قدرة أساسية أو اثنتين تحتاج لامتلاكهما أو تحسينهما لتمكن من أداء عملك بشكل أفضل لصالح العميل؟

خامساً، حدد القليل من «الرهانات الاستراتيجية» أو «الأهداف الاستراتيجية»: ما التحركات التنافسية التي يمكنك القيام بها ويمكن أن تحسن نتائج عملك بشكل كبير خلال العام إلى الخمس أعوام القادمة؟ كيف ستساعدك أهدافك الاستراتيجية الرئيسية على تحقيق المعالم والأهداف الصحيحة لتحقيق رؤيتك؟

فيما يلي مثال لأداة سردية تخلق أسئلة توجيهية قوية للمساعدة في دفع مؤسستك العامة وقسمك ووحدة عملك وفريقك إلى الوضوح والبساطة، بحيث يمكن للقادة والفرق توضيح أولوياتهم وأهدافهم الاستراتيجية والتعبير عنها بوضوح.

## ملخص السردية الاستراتيجي

كتف المعلومات في ملخص مكتوب.

## السياق الاستراتيجي

القوى الرئيسية في المجال الذي تعمل فيه، التي تؤثر على جانبك من السردية الاستراتيجي هي:

- .1
- .2
- .3
- .4

## غرض المنظمة

1. ستقدم القيمة لمن تخدمهم عن طريق:
2. ستجني الأموال / تخلق الموارد عن طريق:
3. يمكنك الاستفادة من قدراتك أفضل من أي شخص آخر لأنك:

## الرهانات الاستراتيجية

الرهانات الرئيسية التي تراهن عليها في المستقبل هي:

- .1
- .2
- .3
- .4

## مسودة السردية الاستراتيجية

اكتب سردية استراتيجية مقنعة من صفحة واحدة لإشراك قسمك / فريقك / مجموعتك بشكل كامل:

.....

.....

.....

.....

## السردية الاستراتيجية

## وضُّح غرض قسمك / وحدتك / فريقك

---

---

---

---

---

### ادفع التوفيق بين الأهداف والوضوح والمسائلة

#### توزيع الأهداف

Company Priorities and Goals	أولويات الشركة وأهدافها	Team Goals	أهداف الفريق
Business / Function Goals	أهداف القسم أو الشركة	Individual Performance Goals	أهداف الأداء الفردي

سلسلة الرؤية نحو أهداف الشركة

منظومة عالية الأداء تخلق «سلسلة الرؤية»

بمجرد أن يساعد الموجّه في وضع الاستراتيجية التنافسية، فقد حان الوقت لتحديد الأهداف الصحيحة ومواءمتها لجعل الاستراتيجية ناجحة. دون أهداف واضحة وقابلة للقياس ومقيدة زمنياً، تتحول الاستراتيجية إلى أسمى نسخة غير مستخدمة يراكم الغبار على الرف في مكان ما، ولا يوجد أحد مسؤول حقاً عن تنفيذ أي شيء ملموس.

يساعد الموجّه الرائع في التأكيد من ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للتنفيذ من أعلى المؤسسة نزولاً إلى كل وحدة عمل وإدارة وفريق، وحتى إلى مستوى الإنتاج الفردي. وهذا ما يسمى بإنشاء «مسار واضح». فيجب أن يكون كل هدف على كل مستوى مرتبطاً بشكل واضح ومتناقض مع الرؤية الشاملة للشركة واستراتيجيتها.

لا شيء يُنشّط أعضاء الفرق مثل تذكيرهم في الوقت المناسب بهدف قوي ومحض. يقول زميلي بيل بينيت في كثير من الأحيان: «ليس العمل الشاق هو ما يجعل الأشخاص أو الفرق مرهقين، بل الضبابية أو عدم الوضوح». يحتاج الناس إلى وضوح المتوقع والهدف، وكيفية تحقيقه، ومتى يجب تحقيق الهدف، وأن يُبني هذا الوضوح على أهداف ملموسة وواقعية وقابلة للقياس.

وبحسب تجربتي، قلة هُم الأشخاص والمنظمات التي تمتلك أهدافاً واضحة وواقعية وقابلة للقياس. والمعتاد هي الأهداف في شكل شعارات غامضة ومبهمة:

- «العميل دائمًا هو رقم واحد».
- «السلامة أولًا».
- «كن أفضل وأسرع وأوفر».
- «الجودة هي الوظيفة الأهم».
- «حقق مستهدفاتك».

ومثل هذه الشعارات تجعل من المستحيل على الفريق أن يعرف حَقَّاً ما يجب القيام به أو تحقيقه. أما الأهداف الملموسة فيمكن قياسها بشكل واضح وموضوعي وكتابتها بصيغة: «من س إلى ص بحلول كذا».

وتعني: «نحن الآن في س (الوضع الأساسي للواقع الحالي)، ونريد أن نكون في ص (خط النهاية في المستقبل) بحلول تاريخ الانتهاء المستقبلي المحدد مسبقاً (المخطط الزمني)».

### **الأهداف المحددة شديدة الأهمية**

«س»

القيمة المبدئية للأهداف المحددة شديدة الأهمية.

«ص»

القيمة النهائية للأهداف المحددة شديدة الأهمية.

«بحلول كذا»

التاريخ الذي يجب تحقيق هذه الأهداف عنده.

س إلى ص بحلول كذا

فيما يلي أمثلة على الأهداف والغايات الملموسة باستخدام صيغة تحديد الأهداف «س إلى ص»:

- زيادة الأرباح عبر مبيعات المنتجات الجديدة من 150 مليون دولار إلى 225 مليون دولار في هذا العام.
- سداد 50 % من ديون الشركة البالغة مليون دولار في هذه السنة المالية.
- تقليل مخاوف العملاء المسجلين المتعلقة بالجودة بنسبة 30 % بحلول الربع الثاني من هذا العام.
- زيادة معدل إغلاق الفواتير من 10 أيام إلى يومين بحلول الربع الرابع من هذا العام.
- زيادة الإنتاج التشغيلي من 82 % إلى 91 % بحلول الربع الثاني من هذا العام.

- تقليل فترة تنفيذ الطلب من 48 ساعة إلى 12 ساعة بحلول الربع الرابع.
- تقليل وقت عروض أسعار المشروع من 14 يوماً إلى 48 ساعة بحلول نهاية العام.
- تقليل وقت الاستجابة من 48 ساعة إلى 8 ساعات مع 90 % من العملاء بحلول الربع الثالث.
- تحقيق 95 % من وقت تشغيل الإنتاج (الأفراد والمعدات) بحلول نهاية العام.
- الوصول إلى أكثر من 90 % في بطاقة تقييم الأداء بحلول الربع الرابع.

يجب أن يكون الهدف الكبير واضحاً ومحدداً وقابلأً للتحقيق والقياس. أما العبارات العامة مثل «خفض الديون» فهي أقل قابلية للتنفيذ. وهدف «خفض الديون بنسبة 50 %» قابل للقياس ولكنه لا يزال ضعيفاً لأنه لا يحدد تاريخاً لذلك. سيكون بيان الهدف الأفضل هو «خفض الديون بنسبة 50 % بحلول نهاية السنة المالية». وكما أحب الراحل بيتر دراكر أن يقول: «ما يُقاس يُدار، وما يُدار يُنفَذ».

وفي الأهداف، الأقل أكثر. ففي حياتنا المهنية والشخصية، يمكننا دائمًا إيجاد وفرة من الأشياء الجيدة التي يمكن السعي إليها. ولكن إذا كان كل شيء مهمًا، فليس ثمة ما يهم. فعشرة أهداف «ذات أولوية» ستُشتت تركيز الفريق بسرعة. وسيتحول سيل من الأفكار الجيدة إلى تيار ضعيف بعد استنزاف الطاقة لتغذية الأهداف «الرئيسية» الكثيرة. ومساعدة الناس على تضييق نطاق واختيار بعض الأهداف الاستراتيجية -ربما هدف إلى ثلاثة بحد أقصى- هو واجب مهم للموجه.

وأُعْرِف هذه الأولويات والأهداف الاستراتيجية بوصفها «أهدافاً محددة شديدة الأهمية». وهي الأهداف الحيوية القليلة التي يجب تحقيقها هذا العام لتلبية الاستراتيجية، وإلا فلن يهم أي شيء تتحقق. وفائدة مجموعات الأهداف المحددة شديدة الأهمية هي مساعدة الناس على التمييز بين الكثير من الأهداف الثانوية أو الأهداف اليومية والحاصلة التي يجب تحقيقها.

لك أن تلاحظ الفرق بين الرئيسين «أيزنهاور» و«كينيدي» في الطريقة التي قدموا بها تحدي استكشاف الفضاء للشعب الأمريكي. فقد قال أيزنهاور:

[هناك] جوانب عديدة للفضاء وتقنيات الفضاء التي يمكن أن تكون مفيدة لجميع البشر فيما تتقى الولايات المتحدة في برنامجها السلمي في علوم الفضاء واستكشافه. ويمكن لكل فرد لديه المساهمة عبر التفاهم خلال المغامرات التي تنتظرنَا، تُعزز هذه الفرص اقتصاعي بأننا نتحمل نحن والدول الأخرى مسؤولية كبيرة في تعزيز الاستخدام السلمي للفضاء والاستفادة من المعرفة الجديدة التي يمكن تحصيلها من علوم وتقنيات الفضاء لمنفعة البشرية جماعة.<sup>17</sup>

**وعلى النقيض قال كينيدي:**

ينبغي أن نُرسل إلى القمر -على بعد 240 ألف ميل من محطة التحكم في هيوستن- صاروخاً عملاً يبلغ ارتفاعه أكثر من 300 قدم -نفس طول ملعب كرة قدم- مصنوع من سبائك معدنية جديدة-

بعضها لم يُخترع بعد- قادرة على تحمل الحرارة والضغط أضعاف أكثر من أي وقت مضى، ومركبة بدقة أفضل من أفضل الساعات، وتحمل جميع المعدات الازمة للدفع والتوجيه والتحكم والاتصالات والطعام والبقاء في مهمة غير مجرية من قبل، إلى جرم سماوي غير معروف، ثم إعادةه بأمان إلى الأرض، وإعادة إدخاله الغلاف الجوي بسرعات تزيد عن 25 ألف ميل في الساعة وحرارة تقارب نصف درجة حرارة الشمس وأن نفعل كل هذا، وأن نفعله بشكل صحيح، وأن نفعله أولاً قبل انتهاء هذا العقد.<sup>18</sup>

لقد حفَّزت رؤية كينيدي وهدفه المحدد للغاية، مع إطاره الزمني، أمة كاملة على المشاركة في هذا التحدي الملهم. باع الناس منازلهم وانتقلوا إلى فلوريدا وتكساس للحصول على فرصة ليكونوا جزءاً من الرؤية المثيرة التي تم طرحها لصناعة الفضاء المستقبلية. وترجم الهدف الكبير إلى أهداف ومشاريع فرعية. فأصبح العمل اليومي في صناعة الطيران مرتبطاً برؤية أكبر وهدف مقنع. وعبر إعلان تحدٌّ دقيق، قدم الرئيس كينيدي السبب الاستراتيجي لتحفيز التزام الأمة.

يمكن للمدربين مساعدة الأفراد في تحصيل وضوح هائل من خلال طرح الأسئلة الموجّهة نحو الأهداف:

• ما الهدف (هدف محددة شديدة الأهمية) الذي يجب أن تتحققه وإلا ستفشل الاستراتيجية؟

• ما الأولوية القصوى للمنظمة أو الفريق؟

• ما النشاط أو الهدف الذي دونه لا شيء يستحق عناء القيام به؟

• بالنظر إلى الأولويات الرئيسية المختلفة، ما الذي يمكنك أن ترفضه؟

بالتأكيد، ثمة العديد من الأهداف مهمة، لكنها باهتة مقارنة بالأهداف ذات الأهمية الشديدة، ويجب على المدرب مساعدة الجميع على رؤية مثل هذه الأهداف.

فيما يلي سلسلة من الأسئلة التوجيهية التي ستساعد أي قائد أو مدير على الانخراط في عملية تحديد أهداف ناجحة:

1. ما دورك في تحقيق رؤية الشركة واستراتيجيتها؟

2. ما أهم التغيرات أو الفرص التجارية أمام فريقك خلال العام إلى ثلاثة سنوات القادمة؟

3. كيف ترتبط هذه التغيرات أو الفرص مباشرة برؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها في المستقبل؟

4. ما أهم هدفين أو ثلاثة أهداف يجب أن تتحققها وحدتك أو فريقك للوصول إلى رؤيتك ورسالتك واستراتيجيتك؟

5. ما فوائد تحقيق هذه الأهداف؟

6. ما تكلفة عدم تحقيق هذه الأهداف؟

7. ما المسار الواضح بين أهدافك الرئيسية والأهداف التالية مباشرة؟

8. ما المسار الواضح بين أهدافك الرئيسية والأهداف الأدنى مباشرة؟

9. ماذا سيقول أعضاء فريقك عن التزامهم وتوافقهم مع الأهداف وأهمية تحقيقها؟
10. هل يلتزم كل عضو في الفريق ويتوااءم مع تحقيق الأهداف؟
11. هل لأهدافك الرئيسية معايير صحيحة وموثقة تثبت النجاح، وهل يمكن بسهولة تتبع الأهداف وقياسها كل شهر؟
12. هل أهدافك ومقاييسك قابلة للتحقيق أو الفوز بها عملياً؟
13. هل كُتب كل هدف من أهدافك في صيغة «من س إلى ص بحلول كذا»؟
14. هل نملك أعضاء الفريق المناسبين والموارد المخصصة المناسبة لتحقيق الأهداف؟  
يمكن أن يساعد التوجيه الأفراد على تحديد الأهداف الاستراتيجية الحيوية القليلة من بين الضجيج المستمر في الحياة اليومية. والتمييز بين الأولويات العاجلة لليوم والأهداف والغايات الأهم من الناحية الاستراتيجية هو دور أى قائد أو مدير أو فريق ناجح.

## التنفيذ النظيف

إن التوصل إلى استراتيجيات وأهداف شديدة الأهمية أمر، وتنفيذها أمر مختلف تماماً. فكلما زاد حب القادة لاستراتيجياتهم، قلوا من أهمية ما يلزم لتحقيقها. وب مجرد وضع الاستراتيجية، يجب تفعيلها. وهناك مقوله مشهورة بين استراتيجيي الأعمال حول هذا الموضوع: «من الأفضل أن تملك استراتيجية من الدرجة الثانية مع تنفيذ من الدرجة الأولى، على العكس».

يتحمل القائد أو المدير باعتباره موجّهاً مسؤولية رئيسية تمثل في مساعدة الفرق والأفراد على سد ما يُعرف على نطاق واسع بأنه فجوة التنفيذ. فلو أراد الأفراد التفوق، عليهم توضيح الغرض الاستراتيجي والتنفيذ بشكل نظيف. فدون تنفيذ، تظل الرؤية مجرد أمل أو أمنية أو حلم، وستفضل أفضل استراتيجية أو تكون قصيرة العمر. إن عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف هو أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل القادة والمديرين والفرق يفقدون المصداقية والثقة. ويعرف الجميع هذا. ومع ذلك، لا تزال فجوة التنفيذ هي التحدى الأكبر في معظم المنظمات. ففي مسح عالمي للموضوعات الاستراتيجية وتنفيذ الأهداف وهو استبيان حاصل التنفيذ (Execution Quotient) - جُمعت بيانات من أكثر من 500 ألف قائد وفريق من 18 قطاعاً عالمياً وعشرين لغة. تُظهر نتائج المسح عدة أسباب جذرية لأعطال التنفيذ. ولا تختلف هذه التحديات كثيراً في مختلف القطاعات أو الثقافات:

1. طبيعة ضجيج العمل اليومي هي العدو الحقيقي للتنفيذ. يفهم كل قائد الكمية الهائلة من الطاقة المطلوبة لحفظ على سير العمليات بسلامة في ظل الطلبات المتنافسة على وقت الموظف وموارده وطاقته واهتمامه. ويضع الضجيج كل ما هو مهم من الناحية الاستراتيجية في خطر.
2. وضوح الهدف: 85 % من المستجيبين لا يعرفون أهداف المنظمة التي يعملون فيها، و44 % منهم يقولون إنهم يعرفون، ولكن عندما يُطلب منهم تحديد الأهداف، يتمكن 15 % فقط من تحديدها.
3. فائدة الأفعال والسلوكيات: 85 % من المشاركين لا يعرفون ما يمكنهم فعله لتحقيق أهداف المنظمة. وغالباً لا يعرفون الأسباب الاستراتيجية للأداء عملهم.
4. لوحات تسجيل مقنعة وملموعة: لا يعرف 87 % من المستجيبين ما إذا كانت شركتهم تربح أم تخسر من حيث أهم أهدافها. فهم لا يعرفون النتيجة من الأساس. أو إن عرفوها، فدائماً ما يبحثون عن مقاييس «التأخر» القديمة.

5. المسائلة الأسبوعية: لم يخضع 79 % من المستجيبين للمحاسبة على عدم إحراز تقدم نحو أهداف مهمة للغاية. ولم يجتمع سوى 21 % فقط مع رؤسائهم حتى ولو شهرياً لتقدير تحقيق أهم أهدافهم. عادةً ما تكون المسائلة من المستوى الأعلى ما يدنوه أو عقابية أو مهددة، ويمكن أن تكون أيضاً ناعمة ومتناهية وغير دائمة.

نتيجة لذلك، وفقاً لبحث أجراه مايكل مانكينز وريتشارد ستيل منشور في Harvard Business Review: «تحقق الشركات في المتوسط 63 % فقط من الأداء المالي الذي تعد به استراتيجياتها»<sup>19</sup>. والمشكلة ليست في الاستراتيجية، بل في التنفيذ. لماذا يفشل الأفراد والفرق كثيراً في تحقيق أهم أهدافهم، حتى مع وجود استراتيجية جيدة؟ بحسب خبرتي، يرجع ذلك في أغلب الأحيان إلى أنهم يعانون من «ضجيج» الطالب اليومية: الأهداف الثانوية، المشكلات الملحّة، والقضايا الإدارية. تضيّع الأهداف الاستراتيجية في الفضاء الذهني مليء بالرسائل الإلكترونية والمكالمات الهاتفية والمجتمعات غير الضرورية والتقارير السخيفة وطلبات الأشخاص «العاجلة» والعمليات الروتينية اليومية. ومن شأن هذه التفاصيل تشتيت الجميع عن الأهداف الحقيقية، وإبقاءهم مشغولين، لكن دون أن يكونوا منتجين.

وعادة ما تفوق المهام اليومية الملحّة -لا المهمة- عند تعارضها مع الأولويات الاستراتيجية. ما سبب ذلك؟ تكون الأشياء العاجلة فورية وقريبة وملحة، في حين تكون الأهداف الاستراتيجية عادة بعيدة المدى وليس ملحّة وتحتاج تفكيراً جديّاً وسلوكيات جديدة. فكر في الأمر بهذه الطريقة: هل سيكون أفراد مؤسستك مشغولين حتى عند غياب الأهداف أو الاستراتيجيات واضحة؟ الإجابة: «نعم»، وهي إجابة مقلقة.

كنت أقوم بتوجيه قائد بارز وفريقه من شركة تصنيع كبيرة. ذات يوم قال لي:

من السهل جدّاً على موظفينا الوقوع في أسر الانغماس فيما أسميه «الإدارة عبر اضطراب نقص الانتباه». فيصبح كل طلب عاجل، وكل مشروع على قمة الأهمية. ويصبح العمل العاجل شديد البريق والجاذبية، ونصبح نحن مطارديه والساعنين لإصلاحه فوراً. من السهل جدّاً إنفاق اليوم بطوله في القفز من نار إلى أخرى. ومع نهاية الأسبوع نكون متعبين ومرهقين تماماً، لكننا لم ننجز أيّاً من أهم الأشياء الاستراتيجية. فقد أغروانا استبداد الكثير من الأشياء العاجلة، مع أنها الأقل أهمية.

لقد صُممت التكنولوجيا لجذب انتباهنا، والملهيّات في كل مكان. لقد كانت ذات يوم جرس الهاتف أو قرع على الباب، لكنها الآن التنقيط المستمر للتغريدات والرسائل النصية والرسائل الفورية والمنشورات وتحديثات الحالة، ناهيك عن مئات رسائل البريد الإلكتروني اليومية. وفقاً لتقرير Udemy عن التشتت في محل العمل لعام 2018، أفاد أكثر من ثلث الجيل زد (36 %) أنهم يقضون ساعتين على الأقل على هواتفهم الذكية خلال يوم العمل العادي؛ وبالتالي عشر ساعات في الأسبوع الواحد.

وعندما تنظر إلى ما هو أبعد من هؤلاء العاملين الأصغر سنًا، فإن الصورة لا تتحسن كثيراً أيضاً، حيث أفاد ما يكاد يصل إلى ثلثي المشاركين في الاستطلاع (62 %) أنهم يقضون ساعة واحدة تقريباً على هواتفهم كل يوم<sup>20</sup>.

إذ يستطيع لمعظمنا أن يجد الكثير من الأشياء الإدارية العاجلة التي تشغله يومه في المكتب دون التركيز على الأهداف المهمة التي من شأنها تطوير وتعظيم إمكاناتهم ومخرجاتهم. يحضر الناس إلى العمل كل يوم وينجزون جميع أنواع الأشياء. لكن هل يركزون على إنجاز الأشياء الصحيحة؟ قد يعمل الأفراد بجد ويفشلون مع ذلك في إنجاز الأشياء الأكثر أهمية، وتحت الضغط، قد يفقدون ببساطة المسار الأهم. ويخلط الكثيرون بين النشاط والكَّ وبين الإنجاز الاستراتيجي.

إذن ما دور الموجّه في هذا السيناريو الخاسر؟

ويساعد الموجّه الأفراد على إدراك الضجيج. سيكون التقدم في الأهداف بطيئاً جدّاً أو مؤقتاً أو غير منضبط، إذا لم تُعالج هذا التعارض مبكراً. يوجب أن يساعد الموجّهون الأفراد على رؤية الفرق بين الضجيج قصيرة المدى (العاجلة) التي تشكل يوم العمل وبين الأهداف طويلة المدى (وال مهمة في الواقع) التي تحقق الرؤية والاستراتيجية.

ويرفع الموجّه الجيد وعيهم بالضجيج، ويساعدهم على التمييز بين الأهداف الاستراتيجية والمهام العاجلة فحسب. يجب على المدرب طرح أسئلة مثل:

- كيف يظهر الضجيج في عملك؟
- إذا تم إغراؤك ببساطة التركيز على المهام العاجلة قصيرة المدى وإنهاها، فماذا سيحدث لأهدافك وغاياتك الأهم مع الوقت؟
- ما الأشياء المحددة التي تتنافس على وقتك وطاقتك وموارده؟
- عندما تصطدم قوى «عاجلة» و« مهمة»، من يفوز عادة؟

**يجب على الموجّه تدريب الأفراد في 4 مجالات للتنفيذ:**

1. ركز على «الهدف المهم للغاية».
2. العمل بناءً على تنفيذ تدابير التقدم.
3. أقم لوحة نتائج محفّزة.
4. تحديد وتيرة المسائلة.

**ركز على «الأهداف المحددة شديدة الأهمية»**

ما أَهم هدف يمكِّنك التركيز عليه لتحقيق النجاح هذا العام؟ يساعد الموجّهون العظام الأفراد على إدراك أنّهم سيملكون دائمًا من الأفكار الجيدة أكثر مما سيملكون من الوقت والمال والقدرة على التنفيذ، ولذلك، يجب أن يقتصر أهدافهم على ما لا يزيد عن واحد إلى ثلاثة أهداف في الوقت الواحد. وهذه هي «الأهداف المحددة شديدة الأهمية». ويفعلون ذلك عبر طرح السؤال التالي: ما هو أَهم هدف يجب تحقيقه هذا العام وإن لم يكون لأي شيء آخر أهمية؟ يجب صياغة كل الأهداف المحددة شديدة الأهمية في صيغة واضح، «من س إلى ص بحلول كذا»، بحيث يكون للفرد اتجاه واضح بشأن ما يجب تحقيقه طوال الوقت. يمنع هذا التنظيم أن يحيط الغموض بالهدف أو أن يشوشه الضجيج.

### اتبع تدابير التقدُّم

ما السلوكيات أو الإجراءات الاستباقية التي يمكن أن تؤدي إلى اقتراب من الهدف؟ وكما ناقشنا سابقًا، يساعد الموجّهون العظام الأفراد على إدراك أن التركيز فقط على تدابير التأخر (النتيجة النهائية) أمر غير مجدٍ. فقد يقضي قادة المبيعات طوال الأسبوع على الهاتف، لإقناع مندوبين المبيعات بتحقيق أهداف مبيعاتهم، لكن ذلك لن يساعد كثيراً.

بدلاً من ذلك، يحتاج الموجّه إلى مساعدة الأفراد على تحديد تدابير التقدُّم: تلك الإجراءات التي يمكنهم التحكم فيها التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود. يجب على الفرد تحديد العمل الحقيقي الذي يقرب من الهدف كل أسبوع. وتدابير التقدُّم هي إجراءات يومية أو أسبوعية تنبئ بتحقيق الهدف. ويسهل على تلك الإجراءات التأثير أكثر من تدابير التأخر ولكن قياسها أصعب ويجب على الجميع المشاركة في تحديد وتتبع والإبلاغ عن التقدُّم المحرز في تطبيق تدابير التقدُّم يومياً أو أسبوعياً.

لنفترض أن الهدف هو زيادة إيرادات المبيعات الجديدة من 2 مليون دولار إلى 4 ملايين دولار بحلول نهاية العام. وفيما يلي مثال على قائمة تدابير التقدُّم للمبيعات التي يمكن التنبؤ بها والقابلة للتأثير والقياس:

- اقترح عقدين على المشترين المؤهلين حديثاً كل أسبوع.
- أجرِ 50 مكالمة إلى علماء محتملين جدد مؤهلين (على أن يحصل 80 % على كتيب تسويق إلكتروني) كل أسبوع.
- أجرِ 40 مكالمة متابعة للمشترين المستهدفين (الانتقال من مرحلة البيع إلى إنهاء الصفقة) كل أسبوع.
- احصل على إحالتين مؤهلتين جديدين من العلماء الحاليين كل أسبوع.

تتمثل مهمة قائد المبيعات في تمكين اللاعبين في الفريق من المبادرة بتنفيذ هذه المهام، وعدم التركيز فقط على مستهدفات البيع. وسيتكفل هذا الهدف بنفسه إذا حُدّدت هذه تدابير التقدُّم بشكل صحيح

وأبرز ما يمكن للأفراد وأعضاء الفريق التأثير فيه حقاً. فمثلاً، بدلاً من التركيز على هدف سنوي أو ربع سنوي لإيرادات المبيعات الجديدة (تدابير التأخر)، يجب على الموجهين مساعدة القادة على التركيز، على سبيل المثال، على عدد اجتماعات المبيعات المباشرة التي أجريت مع عرض تقديمي لصنع القرار الرئيسيين أسبوعياً (تدابير التقدم). وتعد تدابير التقدم الإجراءات الأحب وقابلة للتأثير وعملية وهي كذلك ضرورية للنجاح.

### أقم لوحة نتائج محفزة

كيف نعرف ما إذا كان الجميع مشتركاً في اللعبة ويفوز فيها؟ يعلم الجميع قوة لوحة عرض النتائج. مع لوحات النتائج، يعرف الجميع ما يفعله البقية. ويلعب البشر اللعبة بشكل مختلف حين يتبعون نتائجها، حيث يأخذونها على محمل الجد. ويساعد الموجهون المتميزون الأفراد والفرق على إنشاء لوحة نتائج منتظمة وظاهرة وجذابة بالنسبة «لللاعبين».

فمتابعة نتيجة اللعبة يزيد الإثارة ويحفز اللاعبين على المشاركة فيها. ويرتفع الدافع حين يعرف اللاعب ما هي النتيجة، ومن الفائز أو الخاسر، وبكم. وحتى الأطفال يصبحون رواد أعمال فوريين إن حاولوا بيع كعكات أكثر من أصدقائهم. إذ يجتهد الناس بقوة أكبر جسدياً وفكرياً عندما يعلمون أنهم «سيفوزون بنقطة».

لذا يجب أن تكون لوحة النتائج ظاهرة، فعليك أن ترى عليها ما تريده أن تعرفه فوراً: أين تقف حالياً وأين تريد أن تكون في تاريخ معين في المستقبل ومثل هذه اللوحة سهلة الفهم وتحفز الفريق حقاً وإذا كانت اللوحة مصممة لفريق، فتذكر أن لاعب كرة القدم لن يعرف النتيجة إذا كان يتبع الأهداف التي سجلها بنفسه فقط. بل يجب أن يعرف كل لاعب النتيجة الإجمالية بناءً على أداء الفريق بأكمله من أجل فهم وضعهم الحقيقي. يجب أن يكون كل من مقاييس التقدم والتأخر ظاهرة حتى يعرف كل عضو في الفريق ما إذا كان سيفوز أو يخسر.

وتسمح لوحة النتائج التي أسوقها مثلاً فيما يلي لأي قائد أو فرد من أعضاء الفريق برؤية الأهداف المحددة شديدة الأهمية وتدابير التقدم التي تربط العمل الحقيقي والسلوكيات التي تجلب الهدف. تعمل لوحة النتائج المرئية هذه على تحفيز أعضاء الفريق ودمجهم في لعبة يمكن الفوز بها وتساعدهم على التركيز على مقاييس الأداء التي تؤدي إلى النجاح كل أسبوع.

## أنشئ لوحة نتائج محفزة

1. اختر أهدافاً محددة شديدة الأهمية وتدابير تقدم من أحد القادة الجالسين على مائدةك.

WIG Increase revenue from corporate events (from \$22 to \$31 million by December 31)	الأهداف المحددة شديدة الأهمية زيادة الإيرادات من فعاليات الشركات (من 22 دولاراً أمريكياً إلى 31 مليون بحلول 31 ديسمبر)
--	--

2. بالتعاون مع بعضكم صمموا لوحة نتائج واضحة وبديهية.

Lead Measure Complete two quality site visits per associate per week	تدابير التقدم إجراء زيارات في الموقع للإشراف على الجودة لكل مساعد أسبوعياً
---	---

3. راجع جميع لوحات النتائج.

Lead Measure Upsell our premium bar package to 90 % of all events	تدابير التقدم بيع أعلى حزمنا في 90 % من إجمالي الفعاليات
--	---

4. صغ لوحة نتائج «للفريق أو اللاعبين». اعرض الأهداف المحددة شديدة الأهمية وإجراءات التقدم.

### تحديد وتيرة المسائلة

لماذا تُعد المسائلة أمراً شديداً الأهمية؟ الإجابة بسيطة: دون المسائلة، لن يظهر الالتزام. تجب مسائلة الفرد عن إنجازه، لا كل سنة أو ربع سنة أو شهر، بل أسبوعياً. يمكن للمدربين مساعدة الفريق في إعداد اجتماعات المسائلة عن الهدف في نفس الوقت كل أسبوع. وفي هذه الاجتماعات، يناقش أعضاء الفريق الالتزامات الشخصية والفشل ضمن بيئة مفتوحة وصريحة ويختلفون بالنجاحات الأسبوعية الصغيرة. يعد تقرير الإنجاز هذا فرصة للتعلم، لا لإصدار الأحكام. فهو يساعد الموظفين على معرفة ما إذا كانوا يساهمون بالفعل في تحقيق الهدف. وبما أن الموظفين يساعدون بعضهم بعضاً «في تمهيد الطريق» من خلال معالجة العقبات، فإنهم يكسبون الدعم المتزايد، ويخلقون المزيد من الطاقة الإيجابية، ويساعدون بعضهم على البقاء على المسار الصحيح.

فوفقاً لمسح هاريس التفاعلي بتكليف من فرانكلين كوفي، يلتقي واحد فحسب من كل أربعة عمال ولو شهرياً بأحد المديرين لحساب الإنجاز المحرز في الهدف. وقد وجد الاستطلاع أيضاً أن 10 % فقط من

المستجيبين وافقوا على عبارة «يُسائل أعضاء الفريق بعضهم بعضاً عن النتائج»<sup>21</sup>. وكثيراً ما يُنظر إلى المسائلة على أنها عقابية أو من توجهه من أعلى إلى أسفل أو قائمة على الخوف. لكن لا يجب أن يكون الأمر على هذا النحو. يمكن للجتماع الأسبوعي لمراجعة الأهداف المحددة شديدة الأهمية خلق إيقاع وطقوس للمساءلة تقام فيها الاحتفالات فوراً ويُصحح المسار.

هناك بعض الأشياء التي يجب تذكرها في المجتمعات المساءلة الأسبوعية:

• التركيز فقط على الأهداف المحددة شديدة الأهمية، والالتزامات التي تحرك تدابير التقدم، والتأثير على لوحة النتائج.

• تجنب الضجيج والقضايا الإدارية والنقاشات الفلسفية وصراعات المكتب.

• إطلاق التواصل باعتبارنا نظير ونظير، بدلاً من إجراء مناقشات يهيمن عليها المدير بينكم. فتركيز هذه المجتمعات ليس القائد. بل يتلزم أعضاء الفريق ويطلعون بعضهم على المستجدات ويدعمون بعضهم بعضاً، فيما يحاسبون بعضهم بعضاً. ويتم الاطلاع في شكل نقاط سريعة، لا بيانات مساعدة وطويلة.

• أجعل المجتمعات لا تزيد عن نصف ساعة، واجعلها في نفس الوقت والمكان، كل أسبوع وينصب التركيز على الالتزامات المهمة، لا الالتزامات العاجلة.

• شارك الإجراءات والالتزامات الأسبوعية وأزل العقبات. إذا كان أحد أعضاء الفريق يكافح، يجتمع الفريق «لتمهيد الطريق» أمام ذلك الشخص.

وقد سألت دراسة حديثة أجرتها مجلس كونفرانس - وهي منظمة عالمية غير ربحية تنشر معلومات حول ممارسات إدارة الأعمال - الرؤساء التنفيذيين وفرق القيادة في جميع أنحاء العالم عن أهم عشر مشكلات لديهم. والمثير للدهشة أن نمو الأرباح كان الأخير. وكان تحسين الإنتاجية وولاء العملاء في المراتب الخمس الأدنى. لكن أهم مشكلتين كانتا: 1) التميز في التنفيذ، و 2) التنفيذ المتسق لل استراتيجية من قبل الإدارة العليا<sup>22</sup>. ومن المنطقي توجيه الأفراد على التنفيذ الممتاز والدقيق لل استراتيجية.

وأصبح التنفيذ النظيف يُسمى «الكأس المقدسة» للنجاح التنظيمي. فلماذا يعتبر الشيء الأساسي لنجاح المؤسسات - التنفيذ الاستراتيجية على مستوى الفريق أو المؤسسة - نادراً وصعباً؟ وكيف يمكن للموجّه المساعدة في تغيير الثقافة والبيئة العقلية بحيث ينشأ التنفيذ بشكل طبيعي؟

لا يتم مثل هذا التغيير بجرة قلم. بل يتطلب التنفيذ النظيف تغييرًا في العقليات والسلوكيات والمهارات. فعلى مر السنين، في أثناء تسهيل إقامة جلسات عمل القيادة في جميع أنحاء العالم، طلبت من الآلاف من القادة والفرق وصف العوائق التي تحول دون التنفيذ. وفيما يلي أهم خمس مشكلات يذكرونها:

1. كثرة الأهداف التي تتحل قمة الأهمية.

2. تغيير أولويات العمل باستمرار.

3. تحديد أهم الأهداف بشكل غامض، ودون وضع إجراءات واضحة.
4. الأهداف المتضاربة والمتنافرة لدى مجموعات العمل المختلفة.
5. تغيير الأدوار باستمرار والارتباك في تحديد مسؤوليات العمل.

تُظهر هذه المشكلات الصادرة من القادة والمديرين والموظفين بجلاء الحاجة إلى تحسين الوضوح والتركيز والعمل. لكن عند معالجة هذه القضايا، يقاوم الناس التغيير. وهذا هو السبب في أن تغيير نموذج التفكير في التخصصات الأربع للتنفيذ أمر ضروري للغاية، وقدرتك على توجيه الأفراد في هذه التخصصات هي مفتاح نجاحك.

إن محاسبة الأفراد على تنفيذ النتائج -ومحاسبتهم بالطريقة الصحيحة- أمر بالغ الأهمية للقادة. ومَحَّزْ ذلك هو تطوير ثقافة مُمَكَّنة تكون ذاتية التوجيه ومحفزة وتعمل بالقيم والسلوكيات الصحيحة مع مرور الوقت. لقد حدد كورت لوين -وهو رائد في دراسة تفاعلات المجموعات والسلوك التنظيمي- الجوانب «الصلبة» و «الناعمة» للتغيير. ويتضمن الجانب «الصلب» الجوانب الثقافية الظاهرة والمنطقية والعقلانية ومتغيرات التغيير القابلة للقياس، كالأرباح والتکاليف. ويشمل الجانب «الناعم» الأشخاص والقضايا الثقافية، أي: جوانب التغيير التي تتعامل مع العواطف والقيم والسياقات الثقافية أو التاريخية والأساليب والاتصالات والاستدلالات المتباعدة<sup>23</sup>. ورُغم أن هذه المتغيرات الجانبيّة «الناعمة» أقل ظهوراً من الجانب «الصلب» منها، فبمقدورها قيادة التغيير أو إعاقته. فأفضل طريقة لمساعدة القادة على تحسين ثقافة مؤسستهم هي تقدير ومعالجة جميع الأفراد وجميع القضايا، سواء كانت صلبة أو ناعمة، باعتبارها ضرورية لتحقيق نتائج عظيمة. والمَحَّزْ ليس مجرد تحقيق النتائج بطريقة خاضعة للإدارة الدقيقة أو موثوقة. فالنجاح يعني التوجيه والمراقبة والتشجيع ومكافأة القادة والفرق للقضاء على التنمّر والخوف والتهديد، والتخلي عن التلاعب باستخدام نهج العصا والجزرة، والتخلي عن السلوكيات العقابية المهينة والمحبطة للمعنويات التي تدمر احترام الذات. يحتاج أعضاء الفريق إلى معرفة أن جميع أساليب وسلوكيات «المساءلة القديمة» لن تُستخدم من قبل الإدارة.

على الجانب الناعم من التغيير، تحمل حتى كلمة التأديب دلالات سلبية. فهي تحلب للأذهان الذهاب إلى مكتب مدير المدرسة لتلقي التوبیخ. والأسوأ هي دلالة الكلمة التنفيذ، بسبب ارتباطها بالعقاب والموت. تبدو المساءلة مخيفة أيضاً. لذلك، يجب على القائد أو المدير الجيد عند ممارسة التوجيه إعادة توظيف هذه الكلمات المشحونة - لإظهار أن التأديب يوفر الحرية الفردية والدعم والتمكين، وأن التنفيذ هو وسيلة لتقديم الملاحظات المستمرة وتقديم الحلول المبتكرة التي تحقق التغيير، وأن المساءلة تعني التحسين المستمر، والتعلم بسرعة من الأخطاء وأفضل الممارسات على حد سواء، وتقديم تغذية مستمرة وإيجابية من زميل إلى زميل في الوقت الفعلي. وإذا فهمناها بشكل صحيح، فهذه كلها أشياء محفزة

ومرغوبة. تعتمد روح الانضباط في التنفيذ على الشعور بأننا جمیعاً متعاونون معًا، وأننا هنا لدعم بعضنا بعضًا وتحسين بعضنا البعض معاً ومساعدة بعضنا البعض والتعاون مع بعضنا البعض.

## إساء ملاحظات فعالة

يقدم جميع الموجّهين ملاحظاتهم. وببعضها فعال حّقا. في حين أن إساء الملاحظات ليس هو نفسه التوجيه، يجب أن يكون القائد الذي يقوم بالتوجيه قادرًا على تقديم ملاحظات فعالة. يبدأ هذا بالتركيز على نقاط القوة لدى الأشخاص، والمساعدة في استهداف بعض المجالات الرئيسية للتحسين أيضًا. يجب أن تعمل الملاحظات على تحسين وتحفيز الأفراد، وليس إيداعهم أو إضعافهم أو تثبيطهم. لذا من المفيد مراعاة الاختلافات بين إساء الملاحظات والتوجيه، كما هو موضح في الجدول أدناه:

التوجيه	الملاحظات
يعالج السلوك المستقبلي	تعالج السلوك السابق وال الحالي
يركز على الخيارات والإمكانات	تركز على القيم والتوقعات
يُقدم خلال وقت أطول، وعبر المحادثات الجارية	تُقدم بشكل متكرر وسريع، غالباً بشكل آني

عادةً ما تستخدم التعليقات الحكمة اللاحقة لمراجعة النتيجة ومقارنتها بالتوقعات. ويمكن أن تكون الملاحظات إيجابية أو إرشادية. عند إساء الملاحظات، من المهم تضمين كل من الملاحظات المحددة والتأثير المرغوب. فمثلاً: «لقد لاحظت كيف نزعت فتيل التوتر في اجتماع هذا الصباح من خلال الإنصات دون الشعور بالضيق. لقد ساعد ذلك الفريق في الوصول إلى المشكلة الحقيقية وحل المشكلة بسرعة». تُقدم أفضل الملاحظات في الوقت المناسب.

أما في التوجيه، فعادةً ما نبدأ بطلب أن يُسدي العميل الملاحظات لنفسه. وربما تكون صيغة طلب إساء الملاحظات كالتالي:

- ما السلوكيات أو الإجراءات التي نجحت بشكل جيد؟
- ما الذي يعجبك فيما فعلته؟
- ما الذي يبدو أنه ناجح بشكل جيد؟
- اذكر بعض أفضل الممارسات؟
- ماذا كنت لتفعل بشكل مختلف؟

- ما بعض المساحات التي يمكنك تحسينها؟
- ماذا تعلمت؟ كيف ستستخدم الدروس الجديدة؟
- ما الذي ستفعله بشكل مختلف في المستقبل؟
- ما فوائد العمل بشكل مختلف؟

وунدها فقط ينبغي أن تسأل: «هل لي أن أبدي ملاحظة؟»

### الملاحظات أداة للتوجيه

من المحتمل أن يمنح من توجههم لأنفسهم الملاحظات التي تنوى تقديمها أنت، وسيشعرون بالمزيد من الملكية إذا حدثوا بها أنفسهم. بعد ذلك -إذا لزم الأمر- يمكنك دائمًا تقديم ملاحظات واقعية واقتراحات من عندك.

لكن هناك أوقات يصعب فيها رؤية أنفسنا بوضوح. تشارك كاري هذه القصة عن قائد يدعى كيسى. كان كيسى مديرًا في مؤسسة ما لعدة سنوات. خلال ذلك الوقت، سمعوا في أكثر من مناسبة أن الأقران والموظفين وجدوه مخيفًا. وكان رد كيسى هو الضحك، إلى جانب تعليق مثل: «أسمع ذلك طوال الوقت، ولا أفهمه. ما الذي يمكن أن يكون مخيفًا في شخص طوله خمسة أقدام ويحب أن يضحك الناس؟»

لكن مع مرور الوقت، وجد كيسى أن حياته المهنية لم تكن تتقدم، وانتقل إلى شركة جديدة. وفي غضون عامين أدرك أنه أصبح في نفس الموقف بالضبط.

وبعد أن قرر أخيرًا معالجة هذا الحاجز من خلال تعيين موجّه، بدأ كيسى في الكشف عن السلوكيين هما جذر نسب الناس له التخويف.

كان كيسى ذكيًا ومفوّحًا ومبشّرًا في التواصل. وفحين يتحدث، يصدق الآخرون ما يقول ولا يملك الكثيرون الشجاعة الكافية للتحدث في لم يتفقوا معه. ومع استعداد كيسى دائمًا لأخذ وجهات نظر مختلفة في الحسبان، نادرًا ما أتيحت له الفرصة؛ أن الآخرين كانوا يخشون الاختلاف معه. لذا بدأ كيسى في تلقي مدخلات الآخرين قبل إبداء آرائه وووجد أن الناس أصبحوا فجأة أكثر انفتاحًا.

بالإضافة إلى ذلك، أدرك كيسى أنه أضحك الناس في بعض الأحيان على حساب شخص آخر. ورغم أنه ظن أنه بذلك يتودد حين يسخر من زميل في أحد المجتمعات، فقد علم أن زملاءه وموظفيه يخسرون التعرض للسخرية، سواء كانت بشكل ودود أم لا. في النهاية، قرر كيسى التأكد من أنه يسخر من نفسه فحسب خلال الاجتماعات. وبمرور الوقت، بدأت العلامة التجارية الجديدة من الفكاهة التي تنتقد الذات في السماح للآخرين برأييهم على أنهم أكثر انفتاحًا وودًا وانكشافًا.

ترقى كيسى في النهاية إلى مستوى نائب الرئيس وكسب حب زملائه ومرؤوسيه. ويعزو الكثير من نجاحه إلى استعداده أخيرًا إلى فهم كيف ينظر إليه الآخرون.

ورغم أن الملاحظات الصادقة توفر وسيلة ممتازة للوعي الذاتي وهي مهمة للغاية في كل لقاء توجيهي، فمن المدهش كم يرفضها الناس. ينطبق هنا المثل القائل: «يمكنك تسوق حصانًا إلى الماء، لكن لا يمكنك أن تجعله يشرب». يمكن أن تؤدي الملاحظات، جنبًا إلى جنب مع التوجيه، إلى تغيير فعال وجذري، ولكن غالباً ما تُسكت الملاحظات أو تتعرض للتجاهل.

كما يتضح من قصة كيسي -الذي تلقى ملاحظات وقابلها بالرفض- فبمجرد رفض تعليقات فريقك، سيُصبح الحصول على تعليقات دقيقة في المستقبل أكثر صعوبة. هذا جزء من السبب الذي يجعلك كما ترقيت في العديد من المؤسسات، قل احتمال عثورك على مديررين وقادة كبار قادرين على الحصول على الملاحظات أو تبنيها. بصفتنا موجّهين، يجب أن نُعدّ الناس لتلقي الملاحظات الصادقة والمفيدة.

في مرحلة ما من مسيرتي المهنية، أتيحت لي فرصة حضور اجتماع على مستوى كبار المسؤولين، حيث طلب الرئيس التنفيذي من فريقه التنفيذي إسداء ملاحظاتهم بعد تنفيذ كبير للمبادئ الواردة في كتاب «سرعة الثقة». ساد الصمت على الطاولة. بعد بضع لحظات غير مريحة، قلت: «من الأشياء التي لاحظتها أنك عندما تخاطب المجتمعين غالباً ما تقول: «سأتحدث هنا بشكل مباشر». ومع أنني أتفق على أن التحدث بشكل صريح مهم، فقد ذكرنا أيضًا أن الإنصات أولاً وإظهار الاحترام لهما نفس القدر من الأهمية. أتساءل عما إذا كان بإمكانك التركيز على تلك السلوكيات بدلاً من ذلك؟» لكن يُحسب له أنني لم أسمع رئيساً تنفيذياً يذكر التحدث بشكل مباشر باعتباره نهجاً قائماً بذاته مرة أخرى لعدة أشهر.

كما رأينا، تستمر العديد من المؤسسات في نشر أسلوب إدارة من أعلى إلى أسفل، ونمط من القيادة والتحكم لا يسمح إلا بردود فعل محدودة، مع القليل من التوجيه أو دون توجيه، وتقريرياً لا يوجد توجيه أو دعم من زميل إلى زميل. وعندما يتخلل الخوف، والإذاء، والعار، واللوم ثقافة المنظمة، تظهر الدافعية ونقص المشاركة. يتغذى الحكام الدكتاتوريون على السيطرة والخوف، مما يديم نهج الإدارة الصناعية الذي عفا عليه الزمن وغداً غير فعال. إننا ننتقل من عصر ديكتاتوري إلى عصر يقود فيه العديد من القادة فرقهم بفاعلية من خلال سؤالهم عما يعتقدون أنهم يجب أن يفعلوه. ففي كثير من الأحيان، ينظر الناس إلى الملاحظات على أنها سلبية أو مدمرة؛ لأن القائد يتواصل بشكل سلبي أو مدمر، أو لأن القائد يتجنب إسداء الملاحظات تماماً. وفي كثير من الأحيان، لا يكون القادة والمديرون أنفسهم مستعدين لتلقي الملاحظات. وبصفتك موجّهاً، قد تحتاج إلى إرشادهم إلى رؤية جديدة لفوائد القيادة قبل أن تتمكن من معالجة التعليقات.

يتخذ القادة الذين يتّبعون المدرسة القديمة في الإدارة كل قرار، ويخبرون الناس بما يجب عليهم فعله وكيف يفعلونه، ويديرون مرؤوسיהם بشكل دقيق عبر التخويف والسيطرة. أما القادة من المدرسة الجديدة فيستخدمون نهجاً تدريجياً ويسعون إلى تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات والانفتاح على ملاحظات ومحاولة إطلاق العنان لواهب مرؤوسיהם لتحقيق أهداف المنظمة وأولوياتها.

وكما ناقشنا، يعتقد القادة المتوسطون أنهم بحاجة إلى إدارة دقيقة ومراقبة وتحفيز الموظفين عبر قوة خارجية. إنهم يستخدمون موظفيهم، وإنهم لا يمنحونهم أي درجة من الاستقلالية للتوسيع وتوسيع القدرات والنمو. و هؤلاء يهتمون فقط بالنتائج المحدودة قصيرة المدى. وحين يُفرض التغيير من الخارج، قد يمثل مثل هؤلاء على المدى القصير، لكن من غير المرجح أن يتبنوها بالكامل، ونادرًا ما يستمر الأداء العالى. المبدأ الذى يجب تذكره هو أنه عندما لا يكون لدى فريقك أي مشاركة حقيقية في التغيير أو شعور بالامتلاك له، فلن يكون لديهم كذلك التزام كامل به، وسيقاومون الملاحظات ويستاؤن منها. يعزز النموذج التالي الفرق بين نهج «الإدارة الصناعية» ونهج «قيادة العمل المعرفي»، مع سلوكيات وأساليب القيادة المتنوعة التي تتبعها. سيؤدي توجيه القادة والمديرين إلى استخدام أسلوب تأثير تشاركي إلى زيادة تفاعل أعضاء الفريق موثوقة ومتكيناً، وهذا بدوره يقطع شوطاً طويلاً في تحفيز الأفراد والفرق بشكل كامل لتحقيق نتائج مستدامة.

### أنماط تأثير القيادة

الصناعي	المعرفة
يصنع كل قرار	نموذج لسلوك قيادي شديد الثقة في الآخرين
يمكن الموظفين لصنع قرارات ذاتية التوجيه ويديرهم بطرق مركز كل شيء	يمكن الموظفين لصنع قرارات ذاتية التوجيه ويديرهم بطرق تجلب الربح للطرفين
يخبر الموظفين بما عليهم فعله	يتقبل الملاحظات والمدخلات من الموظفين
يخبر الموظفين كيف يفعلون ما عليهم فعله	يطلق المواهب لتحقيق أعلى الأهداف
يتحكم في الأنظمة والبيروقراطيات التنازلية	يخلق أنظمة متواءمة وهيأكل وعمليات
يدير تفاصيل المهام	
ضوابط خارجية، ومكافآت العصا والجزرة	

## تجنب ردود الفعل السلبية

لا يحتاج الموجّه إلى أن يصبح حلّ المشكلات أو المعالج النفسي، أو المعلم، أو المستشار، أو المحاضر، أو حتى الخبر. يحتاج الموجّه فحسب إلى عكس الفرد الذي أمامه، حيث يعمل بمثابة عامل ضبط، ومبشر، ودليل للمساعدة في زيادة الوعي. يعتقد الموجّه أن الأشخاص يحوزون بالفعل العظمة داخل أنفسهم ويخلقون المنطقة الآمنة والظروف الملائمة لاستكشاف تلك العظمة في سياق خطط الألعاب الشخصية والمهنية.

فقط عندما يشعر الناس بالأمان، يُصبحون منفتحين على الملاحظات الصادقة واكتساب مستويات أعلى من الوعي الذاتي بناءً على المشكلات الصعبة والبيانات المباشرة.

بصفتك مدرباً، يمكنك دعم ومساعدة إطلاق مواهب الأفراد وشغفهم في السعي لتحقيق أهدافهم الفردية والتنظيمية. إن المنظمة أو الفريق الذي يُنشئ ثقافة تسعى بنشاط إلى الحصول على الملاحظات للحصول على مزايا قيادية وإدارية أفضل، ومن ذلك: اتخاذ قرارات أسرع، وتصحيح أسرع للمسارات، وأداء أعلى، وزيادة مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم.

وبمجرد تقديم الملاحظات أو التقييم، من الشائع أن يتم التوجيه الفردي على العديد من مستويات المؤسسة. يمكن للموجّه تذكير الأفراد بأن التغذية الراجعة هي نظام ضروري لبقاء أي مؤسسة على قيد الحياة، وأنه لا يمكن لأي منظمة أو فريق أو فرد أن يتحسن بفاعلية دونها. لذلك يُعتبر كل من إسداء الملاحظات وتلقيها مهارات مكتسبة، ومن ثمة، بدلاً من وضع مسميات للأشياء أو إصلاحها أو حلها، يمكن للموجّه مساعدة الآخرين بشكل موضوعي في اكتشاف السياق واستكشاف الموضوعات واستهداف فرص التغيير الدائم وتحسين الأداء.

خلال جلسة عمل حول القيادة لمدة ثلاثة أيام كنت أجريها مع أحد البنوك العالمية في كوالالمبور بماليزيا، قمت بتوجيه مجموعة من خالد أدلة شاملة للملاحظات المتعلقة بالقيادة تسمى حاصل القيادة (LQ). حضر القادة جلسة العمل بملحوظات مباشرة على قدراتهم القيادية في مجالات النمذجة وبسط الثقة، وتوضيح أهداف الفريق ورؤيته، ومواءمة الأنظمة، وتوضيح الأهداف، وإطلاق العنان لمواهب الفريق. كان لدى العديد من القادة خبرة مصرافية واسعة، في حين كان آخرون جدّاً ولكن مع ممكناً واسعة.

في نهاية اليوم الثاني، رأيت قائدة جديدة في جلستنا وقد راجعت ملاحظاتها وكانت منزعجة. بعدها طلبت جلسة توجيه فردية بعد البرنامج. وافقت، وخلال ذلك الاجتماع طرحت سلسلة من أسئلة التوجيه المفتوحة حول طريقة تفسيرها للبيانات، والمواضيعات التي رأتها، وكيف كانت تشعر. وكلما تحدثنا أكثر، زاد استياؤها بشكل واضح، إلى أن بدأت في البكاء. لقد أعربت عن صدمتها ورفضت الملاحظات والتعقيبات.

بعد فترة، تمكنتُ من مساعدتها في التفكير في دورها الجديد والتفكير فيما تريد أن يكون دورها ومساهمتها في المستقبل. بدأت في الانفتاح أكثر واستكشاف موضوعات البيانات الواردة من أقرانها ومرؤوسيها. لقد فكرت في الأسباب المحتملة لتقديم فريقها مثل هذه الملاحظات، واستهدفت المعلومات الرئيسية التي يمكن أن تحسن نظرة فريقها إليها. عندها اكتسبت ثقة وأملاً جديداً فيما ضيق تركيزها على بعض العناصر الأساسية ورسمت خطة للعب. حدنا خطوات صغيرة لكنها مهمة للمضي قدماً من شأنها أن تساعدها في تعزيز نقاط قوتها، وتطبيق بعض أدوات القيادة الرئيسية، والتأثير على فريقها بشكل أفضل. في البداية، شعرت بالصدمة والحزن المطلقين تجاه البيانات. مع مرور الوقت، انتقلت إلى التواضع والتأمل في ذاتها والانفتاح، واكتسبت رغبة حقيقة في فهم هذه الأفكار الجديدة والاستفادة منها بشكل أفضل.

خلال جلسة توجيه أخرى مع قائد بارز في شركة رعاية صحية كبيرة، كنا نراجع بياناته شاملة ونناقش ردود أفعاله وأفكاره حول الموضوعات العامة والمشكلات ونقاط القوة و المجالات التحسين من رؤسائه ومرؤوسيه وأقرانه، وغيرهم من المشاركين الرئيسيين. لقد عملت من كثب مع هذا القائد لأكثر من عام وحظينا بمستوى عالٍ من الثقة. لقد شاهدته في العديد من المواقف المختلفة مع فريقه، وكذلك في مواقف جمعته بأفراد فحسب. لقد كان رجلاً يتمتع بقدر كبير من النزاهة والخبرة والقدرة الفكرية والموهبة. لقد حقق النتائج بشكل متسق وحظي بثقة فريقه التنفيذي. وقمنا معاً بمراجعة ثلاثة مصادر مختلفة للملاحظات الشاملة من قسم إدارة المواهب في الشركة، بما في ذلك المراجعة السنوية لأدائيه من رئيسه. لكن رغم أنه كان يتمتع بأداء ممتاز مع تحقيق نتائج، أظهرت ملاحظاته فجوات كبيرة في قيمه وتفاعلاته السلوكية مع الآخرين. وقد سعى لمراجعة بياناته معه بطريقة متوازنة. ولم يسعه إلا التركيز على الجوانب السلبية للملاحظات، تلك المجالات التي كان فيها أقل من ممتاز. فقد أتاحت له ملاحظات التوجيه فرصة للتفكير وإعادة صياغة تفكيره من وجهة نظر سلبية فحسب إلى نهج أكثر توازناً وتفاؤلاً.

قد يتفاعل العديد من القادة بشكل سلبي في البداية، ويسعون إلى التركيز قسراً على نقاط ضعفهم والمجالات التي تحتاج إلى تحسين بدلاً من الحفاظ على وجهة نظر متوازنة. لكن عند النظر إلى المجالات المستهدفة للتحسين، فمن الأهمية بمكان التوازن في النظر إلى نقاط القوة والضعف. تذكر قضاء بعض الوقت مقدماً في إعداد العامل ليكتسب عقلية التحسين المستمر. لا تحاول أن تفعل الكثير. قسم البيانات، ورتبها بحسب الأولوية، واطلب من الفرد المجالات «الحيوية القليلة» التي لديهم الطاقة، والاهتمام، والحافز للتركيز عليها. مفتاح النجاح هو تضييق نطاق التركيز، والحفاظ على توازنه، وعدم محاولة فرض الكثير من التغييرات دفعة واحدة. يجب أن تستهدف مجالات التحسين علاقات أصحاب المصلحة، وسلوكيات محددة، والمزايا التي يتوقعون الحصول عليها للتصريف والعمل بطرق جديدة وأفضل.

عند استخدام بيانات التغذية الراجعة في التوجيه، تذكر أن معظم الناس يميلون إلى النظر بشكل مباشر إلى التقييمات الأقل. قد يفكر البعض تفكيرًا سلبيًا تلقائيًا ويخبرون أنفسهم بقصص كاذبة، فلقين من فشلهم بكل الطرق، رغم أن البيانات تشير إلى وجود عدد قليل من المشكلات الصغيرة. تجنب محاولة حل كل مشكلة أو فجوة في التقرير. استهدف التصنيفات والترددات العالية والمنخفضة والمواضيع أو القصص التي تنبثق من البيانات الكمية والنوعية. كذلك تجنب الكبriاء أو الانزواء أو المقاومة من خلال تقديم الملاحظات بطرق تساعد على تحقيق التوازن وإبراز القوة والقدرة والخبرة الفريدة وخبرة الآخرين من توجههم، مع استهداف بعض المجالات الحيوية والخطوات الصغيرة للتحسين. تذكر، كما يقول ستيفن كوفي: «لا يمكنك التخلص من المشكلات التي أوقعت نفسك بسلوكك عبر الكلمات ولو كثرت، ولكن يمكنك التخلص من هذه المشكلات بسرعة بسلوكيات جديدة».

تعكس مقالة رصينة نُشرت في هارفارد بيزنس ريفيو بعنوان «القائد في الموجة» مدى سهولة أن يخطئ القادة في الحكم على أدائهم الشخصي. كما خلصوا: «في إحدى الدراسات، قام 3,761 مديرًا تنفيذياً بتقييم مهارات التوجيه لديهم، ثم قورنت تقييماتهم مع تقييمات الأشخاص الذين عملوا معهم. لم تتواءم النتائج بشكل جيد. فقد بالغ 24 % من المديرين التنفيذيين بشكل كبير في تقدير قدراتهم، وصنفوا أنفسهم على أنهم أعلى من المتوسط بينما صنفهم زملاؤهم في الثالث الأدنى من المجموعة». يُعرف هذا أيضًا باسم تأثير دانينغ-كروغر. ففي أواخر التسعينيات، نشر عالما النفس «ديفيد دانينغ» و«جوستين كروغر» دراسة بعنوان «غير ماهر وغير مدرك لذلك»، حيث أوضحا أن «المهارات التي تخلق الكفاءة في مجال معين غالباً ما تكون هي نفسها المهارات الالزمة لتقدير الكفاءة في هذا المجال»<sup>24</sup>. بعبارة أخرى، كلما قل فهمنا للمجال، كان من الأسهل علينا تضخيم قدراتنا. من ناحية أخرى، عندما نفهم تماماً مدى تعقيد المجال، قد نميل إلى الحكم على أنفسنا على أقل كفاءة؛ لأننا ندرك جيداً كل ما هو غير معروف. ومحز هو العثور على الواقع، ويمكن للموجّه رفع مستويات الوعي الشخصي والوعي الذاتي باستخدام بيانات عالية الجودة ذات صلة، وسؤال الأفراد عن كيفية رؤيتهم لموافقهم والفرص الرئيسية أمامهم بناءً على فجوات البيانات.

تحدد كيفية استجابة الشخص للملاحظات مدى استعداد الآخرين لتقديمها.

كما أنها تؤثر على كيفية استجابة أعضاء الفريق الآخرين للملاحظات التي يتلقونها. يمكن استهداف بعض التعليقات لتقديم فوائد فورية قصيرة المدى، ولكن التغيير الدائم في السلوك، خاصة في عقلية الفرد وعاداته، نادرًا ما يحدث بعد جلسة عمل واحدة أو حتى بعد ورشة عمل تستغرق أسبوعاً. يحتاج ذلك إلى الكثير من الوقت.

يقدم القادة الجيدون ملاحظات تُظهر كلًا من الشجاعة والمراعاة. فالشجاعة هي الرغبة والقدرة على التحدث بأفكار ومشاعر صادقة. والمراعاة هو فعل ذلك باحترام. يبدي القادة العظام اهتماماً حقيقياً

بتنمية الآخرين، ويرون في الناس إمكاناتهم المستقبلية، وليس فقط أداءهم الماضي. لذا تظهر المراعة في سؤال العاملين عن كيفية تفسيرهم لللاحظات، وما هي العلاقات أو الإجراءات التي يرغبون في التدقيق فيها، وما هو الأهم بالنسبة لهم فيما يتعلق باللاحظات.

## التركيز على الإيجابيات

ينشط الناس إذا تمكنا من التعامل مع عملية إسداء الملاحظات والتعقيبات بشكل منفتح وإيجابي. فكما يقول «بيتر دراكر» في كتاب Talent Unleashed: «لا يعرف معظم القادة والموظفين نقاط قوتهم. ولو سألهـم، لنظـروا إليـك نـظـرة فـارـغـة، أو لأـجـابـوكـ منـ حيثـ المـعـرـفـةـ بـالـمـوـضـوـعـ -ـ وهـيـ إـجـابـةـ خـاطـئـةـ». أما ماركوس باكنغهام -مؤلف كتاب «The One Thing You Need to Know»، فيرى أن ذلك يمثل فرصة. فكلماته: «المدراء العظام يكتشفون ما يميز كل شخص ويستفيدون منه».

إن التركيز على الجوانب الإيجابية والاستفادة من نقاط القوة لدى الموظفين، بدلاً من مجرد التركيز على الثغرات أو نقاط الضعف، سيقطع شوطاً طويلاً في تمكينهم وتنشيطهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم. فيما يلي بعض الأفكار وأسئلة التدريب القوية لتوجيه عملية التعليق في اتجاه إيجابي:

- أظهر نوایاك الإيجابية لماذا تعقد هذا الاجتماع؟ ما هو الغرض من التعليقات؟ ولماذا هي مهمة؟
- صُف ما لاحظته بشكل محدد. حدد البيانات والسيناريوهات والأدلة والتعليقات المكتوبة والفعاليات.
- ركز بموضوعية على البيانات والسلوكيات، لا الأشخاص!
- اذكر تأثير السلوك أو التصرف. ركز بطريقة متوازنة على نقاط القوة ومجالات التحسين المستهدفة.
- اطلب من الآخرين الرد بشكل إيجابي. ساعد غيرك على رؤية الصورة الكبيرة وتشكيلها بطريقة تخدم مساره المهني على أفضل وجه.
- اترك مساحة للمبادرات الفردية. امتنع عن إخبار أو توجيه أو إجبار الآخرين على أداء المهام بطريقة معينة. لا يحاول المدربون الجيدون إصلاح الناس، بل يسعون إلى تضخيم الوعي والاختيارات والفرص المستهدفة. يمكنك طرح الأسئلة التالية: ما الذي تخبرك به البيانات؟
- كيف كان رد فعلك بعد الاطلاع على هذه البيانات؟ ما المجالات التي تشعر بأنك متحفز أكثر للتركيز عليها؟ هل ترى أي موضوعات سائدة أو رسائل رئيسية في بياناتك؟
- اذكر ملاحظاتك بطريقة تعبـر عن صـادـقـ اللـطـفـ وـالـاحـتـارـامـ وـالـدـعـمـ. يمكنك طـرحـ أـسـئـلـةـ مـثـلـ:ـ ماـ هـيـ المسـاحـاتـ التـيـ تـرـىـ أـعـظـمـ نـقـاطـ قـوـتكـ؟ـ هلـ هـنـاكـ أـيـ عـلـاقـاتـ رـئـيـسـيـةـ مـنـ الـمـهـمـ تـحـسـيـنـهاـ؟ـ هلـ تـرـىـ أـيـ فـرـصـ كـبـيرـةـ لـلـتـحـسـيـنـ؟ـ ماـ هـيـ فـوـائـدـ الـعـلـمـ عـلـىـ هـذـهـ الـبـيـانـاتـ؟ـ ماـ هـيـ الـمـالـاتـ التـيـ تـجـدـ نـفـسـكـ مـتـحـفـزاـ أـكـثـرـ لـلـتـرـكـيزـ عـلـيـهـاـ الـآنـ؟ـ

• أجب عما ي قوله الشخص الذي يتلقى ملاحظاتك. يمكنك تقديم المساعدة من خلال طرح أسئلة مثل هذه: كيف يمكنني أن أكون أحد مواردك؟ كيف يمكن للمنظمة أو الفريق دعمك؟ ما هي أنظمة الدعم الأخرى التي ستفيدهك؟

• ركز المناقشة على الحلول والإجراءات. في مرحلة ما، تحويل البيانات إلى ممارسات بسيطة. وهذا يعني مساعدة الفرد على الاستفادة من نقاط قوته أو رؤية الأشياء بشكل مختلف. يمكنك أن تسأل ما يلي: برأيك ما هي أهم الخطوات مما يلي؟ إذا كان بإمكانك اختيار عنصر واحد أو عنصرين أساسيين للعمل انطلاقاً منها، فماذا سيكونان؟ ما الذي ترغب في التصرف بشأنه على الفور؟ في الثلاثين أو الستين أو التسعين يوماً القادمة، ما الذي ترغب في أن يكون مختلفاً؟ كيف ستقيس نجاح خطتك؟ ما هي المعالم أو التدابير الرئيسية لنجاحك في المستقبل؟ كيف ستعرف أنك نجحت؟

**يجب على الموجّهين تمهيد الملاحظات الصعبة للأفراد. فمن أهم تقنيات التمهيد للملاحظات والسياقات ما يلي:**

• اشرح أن البيانات لا تعكس شعور الجميع تجاهك طوال الوقت. هذه تعليقات تمثل شعور أولئك الذين شاركوا وفي اللحظة التي شاركوا فيها التقييم.

• امنحهم بعض الوقت في مكان خاص وهادئ لاستيعاب أي بيانات صعبة.

• ذكر الناس بإبقاء أعينهم على من يريدون أن يكونوا. وذكرهم بالحفاظ على منظور متوازن.

• ساعد الناس على التفكير في التغرات والمشكلات والموضوعات المشتركة قبل أن يقفزوا إلى التعميمات المتسرعة أو الاستنتاجات الحادة.

• شجع الناس على رؤية التعليقات على أنها هدية، استخدم القوة الاستباقية للاختيار والمسؤولية.

• أوضح للناس كيف يمكن للموضوعات العامة، والتصنيفات والتكرارات، والنتائج الكبيرة والضعيفة والتعليقات المساعدة في تشكيل التغرات والفرص.

• اقترح على الناس الابتعاد عن التعليقات «غير المريحة» الشاذة.

يمكن أن تضيف التعليقات النوعية المكتوبة معلومات هائلة للجانب العددي القابل للقياس الكمي من بيانات الملاحظات. أرشد الناس بطف إلى فهم ما يمكنهم تعلمه من ملاحظاتهم وما يبدو أنه أهم ما يجب أن يركزوا هم عليه. إذا كنت تقوم بتيسير جلسة توجيه جماعية، فاتح للمشاركين فرصة استخلاص المعلومات مع بعضهم بعضًا.

عند توجيه الأفراد إلى خطة لعبهم، ذكرهم باختيار المعارك والفرص بحكمة. ركز على المناطق المستهدفة ذات المكاسب السريعة أو الانتصارات الصغيرة الممكنة. ساعد العاملين على تحديد الموضع التي يمكنهم فيها ترك تأثير إيجابي، أو تحسين علاقتهم مع أصحاب المصلحة، أو خلق فرصة لتعظيم

نقاط قوتهم والتغلب على نقاط ضعفهم، وزيادة التأثير الشخصي. وافق على خطة عمل عملية مركزة مبنية على البيانات.

عند تلقي ملاحظات صعبة، قد يمر المرء باستجابات أو مراحل معينة مميزة. وهذا ما يسمى نموذج استجابة SARAH.

S = Shock صدمة. اعتقدت أن فريقي أحبني حقاً. إذ يمكن للمعلومات أن تُنتج صدمة جسدية أو عاطفية لعقل الشخص وبدنه، مسببة دهشة أو اشمئزازاً كبيرين. فغالباً ما تكشف البيانات عن نقاط خفية، مُظهراًً نقاط الضعف والعلاقات السيئة. قد يعرف الناس بشكل غير واعٍ أن بعض التعليقات التي تردهم صحيحة، لكنهم يرفضونها أو يتفاعلون معها بشكل سلبي أو دفاعي على مستوى الوعي.

A = Anger الغضب. أشعر بالهجوم وأنا غاضب. قد يُظهر العامل استياءً شديداً وتزوجه مشاعر الخيانة الشخصية أو خيانة فريقيه. «كيف يقولون ذلك عنِّي؟ لماذا كانوا بهذه القسوة والغلظة في تعليقاتهم؟»

R = Rejection الرفض. هذا ليس صحيحاً؛ من الواضح أن هناك من يريد النيل مني. حين تُكشف النقاط الخفية، قد ينسب العامل الملاحظات والتعقيبات السلبية أو المشكلات إلى الأماكن والظروف والأشخاص وغيرهم. من السهل صرف النظر عن البيانات أو تبريرها أو حتى رفضها.

A = Acceptance القبول. أستطيع أن أرى كيف يمكن أن يكون هذا الجزء صحيحاً. بمجرد هدوء الصدمة أو الصدمة الأولية للتعليقات قليلاً، قد يصبح الفرد أكثر تأملاً وانفتاحاً على النظر إلى البيانات باستبطان. عندما يشعر الناس بالأمان تجاه النظر بصدق في مجالات التحسين المستهدفة، فغالباً ما يعترفون بأن البيانات أو التصورات صحيحة وحقيقة. وفي هذه المرحلة، يمكنهم مواجهة المشكلات الصعبة وجهاً لوجه.

H = Humility التواضع / طلب المساعدة. أريد أن أصبح أفضل؛ ماذا علي أن أفعل؟ في هذه المرحلة، يُنظر إلى الملاحظات على أنها هدية وفرصة حقيقة. يعتبر الأفراد أن الملاحظات دقيقة، مما يحفزهم ليس فقط على التحسين ولكن أيضاً على السعي إلى التحسين المستمر، واستخدام البيانات للتحسين الاستباقي، ولم يكن ليحدث أي من ذلك دون التعليقات المستمرة. ويشعر الإنسان بالأمان والتحفيز على العمل بناءً على البيانات عندما تغريه المنفعة الشخصية ومنفعة الفريق والمؤسسة ككل. وسيشرع في التخطيط للعمل، ويبحث عن أنظمة الإرشاد والدعم المستمرة، ويستخدم البيانات حقاً للتحسين.

# 10

## الاستفادة من الموهوب

نَتَجَ الْكَثِيرُ مِنْ تَارِيْخِنَا وَ ثَقَافَتِنَا وَ ارْتِبَاطَاتِنَا الشَّرْطِيَّةِ وَ تَدْرِيْبِنَا عَنِ الْعَصْرِ الصَّنَاعِيِّ، حِيثُ كَانَ مُعَظَّمُ الْعَمَلِ رُوتِينِيًّا، وَلَمْ تَكُنْ هُنَاكَ حَاجَةٌ لِلْإِبْدَاعِ وَالْقَدْرَةِ عَلَىِ التَّكْيِفِ وَالْابْتِكَارِ، لَكِنْ لَمْ يَمْضِ وَقْتٌ طَوِيلٌ حَتَّىِ أَضَحَتْ نَسْبَةٌ كَبِيرَةٌ مِنَ الْوَظَائِفِ صَنَاعِيَّةٌ أَوْ تَقْلِيَّدِيَّةٌ بَطْبَعِهَا.

تَتَبَخِرُ هَذِهِ الْثَّقَافَةِ تَتَبَخِرُ بِسُرْعَةِ لَا يَرِيدُ الْجِيلُ Zِ الْعَالَمِيِّنِ مِنْ جِيلِ الْأَلْفِيَّةِ اِنْتَظَارُ سَنَوَاتٍ حَتَّىِ يَصِلُّوا إِلَىِ الرَّضَا الْوَظِيفِيِّ، بَلْ يَرِيدُونَ ذَلِكَ الْآَنَّ. وَيَرِيدُونَ الْاسْتِفَادَةَ مِنْ مَوَاهِبِهِمْ، وَيَوَافِقُونَ فِي ذَلِكَ الْقَادَةِ الْأَذْكِيَّاءِ. قَدْ يَكُونُ الْعَدِيدُ مِنَ الْعَمَالِ فِي الْأَلْفِيَّةِ أَكْثَرَ اِسْتَعْدَادًاً وَأَفْضَلَ تَجْهِيْزًا وَمَوْهَبَةً فِي مَجَالَاتٍ مُخْتَلِفَةٍ مَا يَتَطَلَّبُهُ رُؤْسَاؤُهُمْ أَوْ وَظَائِفُهُمْ أَوْ حَتَّىِ يَسْمَحُوا بِهِ.

يُسَاعِدُ الْمُوجَّهُونَ الرَّائِعُونَ عَلَىِ خَلْقِ ثَقَافَةٍ تَسْتَفِيدُ مِنْ أَعْظَمِ الْمَوَاهِبِ وَأَوْسَعِ الْمَهَارَاتِ وَالْمَسَاهِمَاتِ. تَتَمَثَّلُ عَقْلِيَّةُ الْقَادِيَّةِ مَتَوَسِّطَ الْقَدْرَاتِ فِي «وَظِيفَتِي» هِيِ الْإِدَارَةُ التَّفَصِيلِيَّةُ وَالْتَّحْكُمُ فِي فَرِيقِيِّ الْحَصُولِ عَلَىِ النَّتَائِجِ». أَمَّا الْقَادِيَّةُ الْعَظِيمُ فَيَقُولُ: «وَظِيفَتِي هِيِ إِطْلَاقُ الْمَوَاهِبِ وَالشَّغْفِ وَالْإِبْدَاعِ لِدِيِّ جَمِيعِ مَوْظِفِيْنِ». يَسْتَخِفُ مُعَظَّمُ الْأَفْرَادُ بِمَوَاهِبِهِمْ. كَمُوجَّهٍ، تَحْتَاجُ إِلَىِ مَعْرِفَةِ كِيفِيَّةِ مَسَاعِدَتِهِمْ عَلَىِ الْاسْتِفَادَةِ مِنِ الْمَخْزُونِ الْفَرِيدِ مِنَ الْمَوَاهِبِ وَنَقَاطِ الْقُوَّةِ الَّتِي يَمْتَلَكُونَهَا بِالْفَعْلِ.

لَقَدْ أَبْدَعَ مُؤَسِّسُ شَرْكَةِ Staplesِ لِلْبَيعِ بِالْتَّجَزَّةِ «تُومَاسُ سَتَمْبَرْغُ» مَارِسَةَ الْاِنْتِقَالِ مِنْ مَتَجَرٍ إِلَىِ آخَرَ وَسُؤَالُ الْعُمَالِ عَنِ الطَّرِيقَةِ الْمَنَاسِبَةِ لِمَسَاعِدَتِهِمْ عَلَىِ أَدَاءِ وَظَائِفِهِمْ بِشَكْلِ أَفْضَلٍ. فَعَبَرَ هَذَا الْعَمَلُ الْبَسِيْطُ، أَطْلَقَ تَمْكِينَ مَوْظِفِيْهِ.

كَيْفَ يَمْكُنُ لِلْمُوجَّهِ مَسَاعِدَةُ الْقَادِيَّةِ عَلَىِ اِكْتَسَابِ مَثَلَّ هَذِهِ الْمَوْقِفِ مِنِ الدَّعْمِ وَالثَّقَةِ بِالنَّفْسِ وَالآخِرِينِ؟ مِنَ الْمَهِمِ لِلْغَايَةِ أَنْ يَفْعُلَ ذَلِكَ لَأَنَّهُ -كَمَا يَزْعُمُ مَارِكُوسُ بَاكْنِغَهَايُومُ وَكِيرْتُ كُوفِمَانُ فِي كِتَابِ First, Break, First, Break -فَإِنَّ الْمَدَةَ الَّتِي يَبْقَىُ فِيهَا الْمَوْظِفُ فِي عَمَلِهِ وَمَدَىِ إِنْتَاجِيَّتِهِ فِي أَثْنَاءِ وَجُودِهِ تَحدِّدُهَا عَلَاقَتِهِ بِمَشْرِفِهِ الْمَبَاشِرِ<sup>25</sup>. فَإِذَا كُنْتَ مَوْجَّهًا دَاخِلِيًّا، فَسَيَتَاحُ لَكَ تَأْثِيرُ هَائِلٍ عَلَىِ الْأَفْرَادِ. فَفِي كُلِّ مَرَةٍ تَفْتَحُ فَمَكَ، سَتَؤْثِرُ عَلَىِ ثَقَافَةِ مَكَانِ الْعَمَلِ. وَلَدِيكَ فَرْصَةٌ تَغْيِيرٌ وَتَحْسِينٌ مَعْنَوَيَّاتِ الْمَوْظِفِينِ وَمَشَارِكَتِهِمْ وَإِنْتَاجِيَّتِهِمْ. وَمِنْ خَلَالِ التَّشْجِيعِ وَإِظْهَارِ الدَّعْمِ لِفَرِيقِكَ، يَمْكُنُكَ تَرْسِيْخُ قِيمَتِكَ وَإِمْكَانَاتِكَ. يَمْكُنُكَ إِلَهَابُ عَزَائِمِهِمْ.

لَفَعْلُ هَذِهِ، أُوصِيُّ بِأَنْ يُشَارِكَ الْمَدْرِبُونَ فِي ثَلَاثَةِ أَنْوَاعِ مِنِ الْمَحَادِثَاتِ:

1) مَحَادِثَةُ التَّوْجِيهِ فِيِّ الأَدَاءِ الْوَظِيفِيِّ.

2) محادثة التطوير الوظيفي.

3) محادثة «تمهيد الطريق».

## 1. توجيه الأداء الوظيفي

الكلمة اليابانية للتحسين المستمر هي «كايزن». يتطلب التوجيه التركيز على الكايزن، مما يعني الاستعداد لمواجهة نقاط الضعف والثغرات والمساحات التي بحاجة إلى التحسين المستمر. وجزء من عملية التوجيه هو مناقشة كيفية تحسين الأداء. إذ يجب فعل ذلك بطريقة تزيد من الثقة المتبادلة وتغلب على الانزواء والخوف. ويمكنك تحقيق ذلك بالالتزام باحترام الآخرين والصادق معهم.

يجب أن يكون الموجّه الشجاع صادقاً ومبشراً بشأن الأهداف والتدابير والأهداف والقوانين والقواعد واللوائح والإجراءات والمشكلات. في الوقت نفسه، قد يقدّم الموجّه المُراعي لمشاعر الآخرين ملاحظاته وتعقيباته بطريقة لطيفة عليهم وتراعي قيمهم. فيحترم الألقاب أو الأدوار أو المناصب، ويحذر جرح مشاعرهم وتحميلهم فوق قدراتهم ويحترم الاختلافات بينهم.

فمن أجل الاستفادة من الملاحظات، قد يحتاج الإنسان إلى العمل مع الموجّهين لتقليل السلوكيات الدفاعية واعتماد سلوكيات استكشافية منفتحة. ضع في اعتبارك الإرشادات التالية عند توجيه تحسين الأداء:

- يجب أن تكون البيانات الافتتاحية محددة وملموعة وبناءة وتركز على المستقبل.
- يجب أن تكون الملاحظات وصفية لا تقييمية. استخدم البيانات الموضوعية والواقعية والأمثلة الملموسة بدلاً من الانطباعات الشخصية أو المشاعر الغريزية.
- صغ رسائل تستخدم «أنا» بدلاً من «أنت». على سبيل المثال: «هذه هي الطريقة التي أرى أنا بها هذا الموقف أو الأحظه» أو «هذه هي الطريقة التي يظهر بها هذا الموقف بالنسبة لي»، بدلاً من «لقد فعلت أنت كذا وكذا».

• ركّز على سلوك العامل بدلاً من التركيز على الشخص أو شخصيته.

تبدأ محادثة التوجيه في جلسة المسائلة عن الأداء بدافع و موقف مربح لجميع الأطراف. فيضع القادة -ومنهم الموجّهون- مع أعضاء الفريق وبعض النتائج والأهداف المرجوة يتقدّمون عليها. ويمكن إقامة محادثة مربحة للجانبين عند إجراء مراجعات للأداء الوظيفي كل سنة أو نصف أو ربع سنة، مطلقين عندئذ المشاريع أو واضعين خطة للتطوير الوظيفي للموظف. وتُحدّد مقاييس واضحة للإنجاز. ويُحدد بوضوح ما يُعتبر نجاحاً، إلى جانب عواقب عدم النجاح. ترکز تلك العواقب على الوظائف أو المسار المهني، أو التعليم، أو فرص التطوير المستمرة بدلاً من الإجراءات العقابية. يمكن إجراء محادثة توجيه الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو ربع سنويّ حسب الحاجة، وتُستخدم لوحة النتائج الظاهرة لتبّع النجاح.

فيما يلي العناصر الرئيسية لجدول أعمال توجيه الأداء التي يمكن وضعه بشكل مشترك مع الآخرين لإضفاء مزيد من الوضوح على النتائج المرجوة والأهداف والأدوار والمساءلة في المجالات الأهم.

• النتائج المرغوبة: وضع قائمة بالنتائج المرجوة، مع تحديد كل هدف ومقاييس وموعد نهائي وزن الأهمية حسب النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه في كل هدف من أهداف الأداء.

• المبادئ التوجيهية: وضع مبادئ توجيهية للمعايير الرئيسية، وما يجب فعله، والسياسات أو الإجراءات التي يجب اتباعها.

• الموارد: تحديد الموارد الالزمة (الأفراد، الميزانيات، التقنيات، المرافق، والمواد).

• المساءلة: حدد إيقاع المساءلة: الاجتماع يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو ربع سنوي لعقد مراجعات الأداء.

• النتائج: وضح كيف سيستفيد الفريق أو الفرد من الوفاء بالاتفاق، وما هي التبعات أو العواقب التي قد تترتب في حالة عدم الوفاء بالاتفاق.

• التركيز: تأكيد من صياغة مراجعة الأداء بحيث تلقي الضوء على المكاسب التي ستحوزها المؤسسة أولاً بدلاً من مجرد تحديد المكاسب الشخصية للأفراد أو أعضاء الفريق. فرغم أن لكل مساهمة قيمتها، فالهدف العام هو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، التي بدورها تدعم الأشخاص الذين يعملون فيها. يمكن استخدام أسئلة التوجيه التالية لإجراء محادثات أداء مربحة للجانبين. كما يمكن استخدامها لعقد تفاهمات مشتركة وتوضيح التوقعات خلال المراجعات المستمرة للأداء في منتصف العام ونهايته، ولتوسيع أهداف إدارة المشروعات ومستهدفاتها بين مختلف أعضاء الفريق، ولتوسيع المجموعات العاملة في أقسام مختلفة، وفي أي موقف تحتاج فيه الأهداف والغايات الواضحة إلى التوافق عليها من قبل مختلف مجموعات العملاء أو أصحاب المصلحة.

اتفاقية بين

هدف

لمدة

بيان المساهمة

### النتائج المرغوبة

الهدف	المقياس	الموعد النهائي	الوزن النسبي

## المبادئ التوجيهية

ما المعايير أو القواعد أو السياسات أو الإجراءات الرئيسية التي يجب اتباعها؟

## المصادر

ما القوى العاملة والميزانية والأدوات المتوفرة؟

## المساءلة

كيف سنعرض الملاحظات والتعقيبات؟ وبأي وتيرة؟

## النتائج

ما فوائد الوفاء بهذا الاتفاق؟

ما عواقب عدم الوفاء بهذا الاتفاق؟

اتفاق الأداء المربح للجميع

## 2. إطلاق مبادرة التطوير الوظيفي

في نهاية توجيه الأفراد في مسارهم المهني وتطويره، تذكر أن محور علاقة التوجيه هو تكثير المواهب المحيطة بك. يجب على المدربين التفكير بعمق في قائمة معقدة من التكاليف والمزايا لخلق أي تغييرات دائمة. كن مبدعاً، وكن مبتكرًا، وفك على مستوى كبير. وعندما تساعد غيرك على التفكير بشكل مبدع والخطيط للإجراءات الرئيسية، ستتوفر لهم أفضل فرصة لتعظيم مواهبهم وتحسين علاقتهم من أجل تحقيق النمو المهني وفرص التطوير. يجب أن يساعد التوجيه الوظيفي والمهني على الاقتراب من تحقيق تطلعاتهم وإمكاناتهم وخطط عملهم.

وإليك بعض أسئلة التوجيه القوية بعد تقسيمها بحسب الموضوع، ليمكن للقادة أو المديرين استخدامها عند مساعدة الناس على اكتشاف تطلعاتهم المهنية وإبداع مساهمات مفيدة:

### احتياجات السوق وفرص التطوير الوظيفي

- ما أعظم حاجة وفرصة للسوق أو العمل أو المؤسسة أمام نجاح حياتك المهنية في المستقبل؟
- ما احتياجات العميل أو السوق أو العمل التي تراها في فريقنا؟ كيف يمكنك المساهمة بشكل أفضل في تلبية تلك الاحتياجات؟
- ما أكبر حاجة تراها لدى منظمتنا أو قسمنا أو فريقنا؟
- ما الشيء الوحيد الذي يمكنك القيام به ومن شأنه المساهمة بأكبر قدر؟
- أين تود أن تجد نفسك بعد عام إلى خمسة أعوام في مسيرتك المهنية؟
- ما الخبرة أو التجربة أو التعليم أو التطور الذي تحتاج إليه لتحضر نفسك لمثل هذه الفرصة المهنية؟

### الرغبة والعاطفة والدافع

- ما شغفك؟ ما أكثر ما يثير حماستك في دورك في العمل؟
- ما الذي يثيرك في عملك؟ ما أكثر ما يحفزك من الأدوار والمسؤوليات؟
- ما المهارة أو القدرة الوظيفية التي تعتقد أنها أكثر ما يُضيّف؟
- ما المساعي المهنية المستقبلية التي تتلاءم مع قيمك ومعتقداتك ورغباتك وأهدافك المستقبلية؟
- أسئلة القياس: قد يفيد طرح أسئلة القياس لتحديد مدى قوة شعور شخص ما تجاه موضوع عملكما. اطرح الأسئلة التالية ليجيب عنها العميل على مقياس من 1 (منخفض) إلى 10 (مرتفع):
  - كم قوة تحفزك نحو تحقيق هذا الهدف؟
  - ما مدى استعدادك لمتابعة هذا الهدف؟
  - ما مدى ثقتك في قدرتك على تحقيق هذا الهدف؟

- ما مدى استعدادك لتغيير حياتك من أجل تحقيق أهدافك المهنية والوظيفية المستقبلية؟

### الموهاب والمهارات والقدرات

- ما الذي تفعله بشكل جيد في رأيك؟
- ماذا يقول الآخرون إنك تفعله بشكل جيد؟
- ما الذي تحب فعله؟
- ما الذي تجيد فعله؟ اذكر بعضاً من موهابك ونقاط قوتك وموهبك الطبيعية؟
- ما الموهاب والقدرات والمهارات التي اكتسبتها؟
- ما الخبرات الأكاديمية أو المهنية أو الوظيفية الفريدة التي تمتلكها؟

### القيم والمبادئ والضمير

- ما أهم شيء بالنسبة لك لمنهاج تطورك المهني والوظيفي؟
- ما نوع المساعدة التي ترغب حقاً في تقديمها؟ ما التغيير الذي تريد تحقيقه في المجتمع؟
- عندما تفك في حياتك المهنية المستقبلية، ما أهم القيم والمبادئ والرغبات والأهداف التي تراها؟
- ما نوع التوازن بين العمل والحياة والصحة والعافية أو الاعتبارات الجسدية التي يجب أخذها في الاعتبار؟
- من الشركاء أو الزملاء أو أفراد الأسرة أو الأصدقاء أو أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين سيقدمون المدخلات والدعم لخططك المستقبلية؟
- ما أفضل طريقة لحسابك وتشجيعك على المضي قدماً في تطويرك المهني والوظيفي؟  
فيما يلي أسئلة توجيهية قوية للقادة أو المديرين تساعدهم في الكشف عن موهاب الفريق ونقاط قوته ودرايته وما يحويه من مهارات وقدرات لمساعدة أعضاء الفريق على إضافة قيمة وتقديم مساهمات ذات مغزى.

### توجيه المسار المهني للفريق وفرص تطويره:

- ماذا يفعل فريقنا بالإضافة أكبر قيمة داخل المنظمة ومع عملائنا؟
- إلى أي مدى يضيف فريقنا قيمة مؤثرة لجميع أصحاب المصلحة والعملاء الرئيسيين؟
- أي جزء من العمل يرتاح فريقنا إليه بأكبر قدر؟
- ما مدى جودة تقييم الموهاب في فريقنا وتوظيفها وتنميتها والاحتفاظ بها وتعزيزها بشكل فعال؟
- ما التغيرات أو نقاط الضعف المحددة في فريقنا؟
- ما مجالات تنمية الموهاب التي تحتاج إلى تقييمها وتحسينها؟

• ما مدى توافق مواهب فريقنا ومستوى مكافئتها من أجل قيادة استراتيجيات أعمالنا وأهدافنا ونتائجنا؟

• ما مدى نجاحنا في تنفيذ أولوياتنا الاستراتيجية وأهدافنا القابلة للقياس وتنفيذها باستمرار؟

• ما الذي يمكننا فعله لرصد الأداء المتميز داخل فريقنا ومكافأته بشكل أفضل؟

• كم نحسن مطابقة مهارات الموظفين وكفاءاتهم وقدراتهم مع وظائفهم؟

• ما الأشياء الرئيسية التي يمكننا القيام بها لتحسين مواهب فريقنا وتطوير مساره المهني؟

• ما الشيء أو الشيآن الذي يمكن تطبيقهما لمساعدة أعضاء فريقنا على المساهمة بأقصى قدر؟

### 3. التوجيه إلى مسار واضح للنجاح:

يمكن للقادة أو المديرين عند توجيهه مرؤوسיהם أن يكونوا مصدرًا لمساعدتهم. إذ يمكنهم التطلع إلى الأمام ومحاولة تمييز ما قد يكون مطلوبًا. ويمكنهم مشاهدة ما يفعله الفريق والتعلم منه ثم تحديد ما يحتاجه أعضاء الفريق لمواصلة الإنجاز والتحسين. ويوفر الموجهون فرصة رائعة لمساعدة الفرق والأفراد على إزالة العوائق والتحديات والواحاجز التي تقف في طريق الأداء العالي والنجاح. وربما قدم الموجهون مساعدة هائلة في تخطيط الاستراتيجيات لإزالة العوائق والعقبات واكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق الأهداف المشتركة.

بعد أن عمل قائد أو مدير على توجيهه أفراد فريق ما على بناء طريق للنجاح، يحين الوقت للتنحي عن الطريق -لا للتخلي عن الفريق، ولكن لتمكينه بالكامل ليؤدي مهمته التي من أجلها عُين في الشركة ولأجلها تلقى تدريبيه. يجب أن تصبح الإدارة الجزئية من مخلفات الماضي.

في كثير من الأحيان، يعكف القادة على إدارة تفاصيل دقيقة دون أن يدركون أنهم يفعلون ذلك. إليك مثالرأيته مرارًا: يعين خوسيه مشروعًا يحين موعد إتمامه في غضون أسبوعين إلى أحد أعضاء فريقه. فيُخبر أعضاء الفريق أنهم سيتواصلون يوم الجمعة، في منتصف الفترة، لمتابعة سير المشروع. ثم في أيام الثلاثاء والأربعاء والخميس يمر خوسيه عليهم متسائلًا: «كيف حال المشروع؟»

تتمثل مسؤولية القائد أو المدير عند ممارسة التوجيه في تمهيد الطريق للآخرين. يؤدي إفساح الطريق بعدها إلى تحويل المشرفين والمديرين التقليديين إلى قادة ملهمين يعرفون كيفية إزالة العقبات بين أعضاء الفريق، وتحطيم قواعد الانعزal، وتسهيل العمل على العاملين. هناك بعض الأشياء التي يسهل على القائد فعلها أكثر من عضو الفريق. لكن تمهيد المسار يتطلب من القائد أو المدير عند ممارسة التوجيه أن يطرح هذه الأسئلة على الفريق بشكل دائم:

• ما المشكلات التي يمكنني حلها حالياً؟

• ما العوائق التي تعرّض الطريق؟

- ما الذي يجب علينا التوقف عن فعله؟ ما الذي نحتاج للشروع فيه؟
- ما التحديات التي يمكنني المساعدة في إزالتها؟
- كيف يمكننا المساعدة في إزالة العقبات التي تواجهنا؟
- من يمكنني التحدث معه لتسهيل عملك؟
- كيف يمكنني مساعدتك (أو الفريق) على التحسن؟
- ما الموارد التي يمكنني توفيرها لمساعدتك في تحقيق أهدافك؟

يساعد تحديد الحاجز وإزالتها أعضاء الفريق المتمركزين في الخنادق على إدراك أنهم ليسوا وحدهم في السعي للنجاح. وتعني إزالة العوائق من الطريق أيضاً تحديد المهام التي يجب وضعها على قائمة «توقف عن»، مثل المساهمة في هيكل عمل أو اتخاذ القرار القديم أو المشاركة في الاجتماعات، أو وضع سياسات أو الممارسات أو إعداد التقارير. عملت سولي ذات مرة مع مديرية تسويق ناجحة للغاية تدعى كارا. كانت لدى كارا القدرة على اكتشاف المواهب وتمكين الأشخاص الذين يعملون لديها. ففي وقت مبكر جدًّا، حددت كارا أن جاسمن تتمتع بالعقلية والقدرة الكافية لقيادة إحدى مجموعات العلامات التجارية الأربع في المستقبل. لكن مشكلة جاسمن أنها تعمل في قسم مختلف وتملك خلفية مختلفة بشكل ملحوظ عن جميع قادة مجموعات العلامات التجارية الأخرى.

بدأت كارا حملة تأثير استراتيجي مع أقرانها لجذب جاسمن إلى منظمة التسويق. وباستخدام علاقاتها مع أقرانها وذكائهما التنظيمي، قامت كارا في النهاية بوضع جاسمن بحيث تتمكن من الانضمام إلى أحد فرق العلامات التجارية والتعلم بشكل تصاعدي.

وعلى مدار العامين التاليين، دربت كارا جاسمن في أثناء تقديمها من خلال تقديم الملاحظات والاعتراف بالفوز. بالطبع، لم تكن رحلة جاسمن طريقاً مُعيّناً نحو النجاح، فكأي شخص آخر، ارتكبت الأخطاء وعابتها ثغرات وجب حلها. لكن طوال الرحلة، عملت كارا بلا كلل معها لتصحيح المشكلات ومساعدتها على استخلاص معلومات مفيدة من تجاربها. دافعت كارا عن نمو جاسمن في كل من المنتديات العامة والخاصة عندما كان هناك ما يبرر توجيهه ملاحظات قوية إليها.

والليوم، تتقدم جاسمن في طريقها لقيادة إحدى مجموعات العلامات التجارية، وينبع فخر كارا الحقيقي من معرفة أن جاسمن تحظى بسمعة طيبة بوصفها مديرية رائعة؛ لأنها مكنت الأفراد الذين يعملون لديها من النمو.

## تحريك الوسط

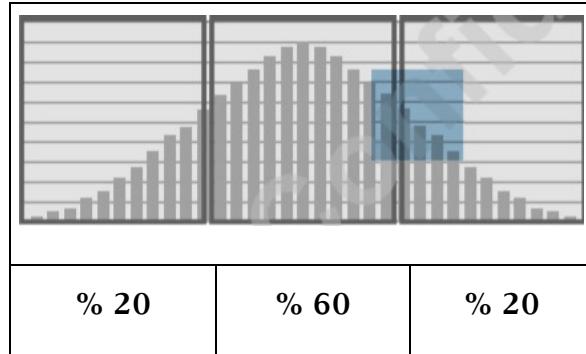
عادة ما يركز الموجّهون على مساعدة أصحاب الأداء المرتفع على التحسن. من الضروري تكريم ومكافأة أصحاب الأداء المتميز، لإبقاءهم على أهبة الاستعداد، والإنتاج، وإشراكهم بالكامل في القيادة والابتكار. ومع ذلك -كما ناقشنا سابقاً- تتمثل أكبر فرصة لتحسين الأداء في أي فريق أو منظمة في تحريك «الوسط»، أولئك الذين يتمتعون بأداء جيد، ولكن ليسوا رائعين بعد. فكيف يستفيد الموجّه الجيد من هذه الفرصة؟

هناك الكثير من المحادثات اليوم حول كيف يمكن للموجهين أو التوجيه مساعدة القادة على تحسين الرضا الفردي والمشاركة والأداء الوظيفي. فلكل شركة مجموعة من الأفراد منخفضي الأداء (20 %)، ومجموعة من متوسطي الأداء (60 %)، ومجموعة من مرتفعي الأداء (20 %). يؤدي تحسين أداء المجموعة المتوسطة من الفريق إلى الحصول على المسار الأكثر فاعلية لزيادة أهداف الفريق أو المؤسسة. فقد تبين أن القدر الأكبر من جهود التوجيه ينصرف إلى المجموعة ذات الأداء المرتفع، وهي أعلى 20 % من حيث الأداء. وتقع العديد من الشركات أيضاً في فخ صرف الكثير من الوقت على محاولة رفع نسبة الـ 20 % الدنيا إلى الوسط. وهذا نشاط منخفض العائد، لأن العديد من هؤلاء إما لن يتغيروا أو لا يمكنهم التغيير. وربما يحمل تركيز جهود التوجيه على أفضل 20 % (القدوات)، فضلاً عن الـ 60 % المتوسطة (الواعدين)، احتمالية إفادة بيئة الشركة ونتائجها بشكل كبير. بعبارة أخرى، نظراً إلى أن المزيد من الأشخاص يؤدون عملهم بمستوى أعلى من الإنجاز، يتحرك منحنى الجرس إلى اليمين ويضيق معظم الوقت.

يُظهر الرسم البياني أدناه، المأخوذ من مجالات التنفيذ الأربع، الفريق ونموذج الأداء التنظيمي مع أصحاب الأداء المنخفض الذين يُطلق عليهم «المقاومين»، وأصحاب الأداء المتوسط المسمون «بالواعدين»، والأفضل أداءً «القدوات».

### الفريق ونموذج التنظيمي

المقاومين	الواعدين	القدوات
-----------	----------	---------



رَكَزْ: كافٍ القمة وحرك المنتصف

بعض الحسابات البسيطة تتضح فائدة ذلك. تخيل أنه من خلال تطبيق مبادئ التوجيه الموضحة في هذا الكتاب، يمكن للقادة والمديرين تحسين الأداء الفردي بنسبة 20 %. ولو كان تركيز التوجيه مُنصباً فقط كالمعتاد على مستوى أصحاب الأداء المتميز، فإن التحسن يكون بنسبة 20 % في 20 % من الأفراد بما يعادل 4 % من التحسين الكلي. من ناحية أخرى، فإن التحسن بنسبة 20 % في «الوسط» -الذي يشكل 60 % من إجمالي عدد الموظفين- سيعادل تحسيناً كلياً بنسبة 12 %، أي أثُرَ بثلاثة أضعاف! والهدف من «تحريك الوسط» ليس تجاهل أصحاب الأداء المتميز، بل نشر موارد التوجيه في جزء أكبر من طيف الأداء بهدف تحسين جزء أكبر من البيئة العامة.

لكن لماذا لا نركز على أصحاب الأداء العالي والمتوسط معاً في مبادرات التوجيه؟ إذا كنت ترغب في إنشاء بيئة توجيه واسعة الانتشار، ركز على القدوات والواعدين. يدعم السيناريو الذي يواجه العديد من الشركات استنتاجات توماس فريديمان في كتابه <sup>26</sup> The World Is Flat. حيث يتوقع حدوث انفجار عالمي لآفاق العمل للأشخاص ذوي الأداء المتوسط، مع المزيد من فرص التعليم والتوظيف. في الوقت نفسه، سيزداد الضغط لتحسين تنمية القوى العاملة، ولترقيتها، وتوسيع أدوارها، والحفظ عليها. حتى عندما يكون هناك تراجع في الاقتصاد، لا تزال هناك حرب حقيقة حول جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. ولا يستطيع سوى عدد قليل من القادة العظام تغذية النمو دون عمال متوسطي المستوى مدربين تدريجياً ومخلصين. لا توجد شركة أو منظمة تصبح عظيمة دون تحريك الوسط إلى قمة جديدة.

يفشل العديد من القادة في إعداد مصنع للمواهب لتحويل العاملين من المستوى المتوسط إلى مساهمين مستقبليين رئيسيين في الإدارة والقيادة. عندما يغادر كبار المواهب وقادة المستقبل منظمة ما، فإن الأموال والقدرات الثمينة تجف معهم. تدعي كل شركة تقريرياً أن موظفيها هم أغلى أصولها، لكن المفارقة المحرنة هي أن العديد من تلك المنظمات نفسها لا تجهز أصولها الكبرى لتولي أدوار قيادية أكبر. وبالتالي، فإن العديد من قادة المستوى المتوسط لا يحققون إمكاناتهم أبداً.

## الموهبة بوصفها من الأصول

ينظر بعض القادة أو المديرين إلى المواهب العليا على أنها نفقات. فعلى بيان الميزانية العمومية، عادةً ما يُنظر إلى أشياء مثل المراافق، ومعدات العمل، والاستثمار التقني على أنها أصول، في حين يُنظر إلى الأشخاص باعتبارهم مصروفات. ومع ذلك، في منظمة تعتمد على نقاط القوة، يجب على القائد الذي يمارس التوجيه أن ينظر إلى الموهبة على أنها أعظم رصيد لاكتساب وتطوير والاستفادة من أي شيء. في إحدى مشاريع سولي الاستشارية، عملت مع شركة خدمات مهنية أدركت أن لديها فجوة في التعاقب على الأدوار القيادية في المؤسسة. يتطلب ضمان نمو المؤسسة أن يخلق قادة الشركة بيئة تتاح فيها للمواهب على جميع المستويات فرصة إعدادها لتنسلم مستويات أعلى من المسؤولية والفرص بعد الأجيال الحالية.

ويجب أن يحدث هذا فيما يجري العمل كالمعتاد كل يوم. إليك ما فعلوه:

أصبح تطوير المواهب هدفًا من أهداف الأداء لكل قائد. ولم يُعد الحكم على القادة بناءً على نتائج أعمالهم فقط، بل توجب عليهم الآن توجيه وتطوير أفرادهم كذلك.

لقد أطلقت الشركة مبادرة لترسيخ ثقافة التوجيه لتعزيز عقليات المديرين من استخدام القيادة والسيطرة إلى أسلوب أكثر شبهاً بالموجّهين، وفي النهاية وفرت تدريبياً على التوجيه لأكثر من 75 ألف مديرًا وغيرت أهداف المديرين لتشمل سلوكيات التوجيه. كذلك أطلقت منظمة توجيه داخلية أُسست حديثاً 65 موجّهاً محترفاً بدوام كامل للعمل مع أي شخص في الشركة. وقد وفروا التوجيه لأي شخص يريد أن يصبح قائداً أفضل أو يريد استكشاف خياراته في المسار المهني. أخيراً، أعدت الشركة برنامجاً لتنمية القادة على مستوى عالمي، تضمن التعلم محدد الأهداف والإرشاد والتوجيه التنفيذي لإعداد كبار القادة ذوي الإمكانيات العالية لسد الفجوة في مقاعد قائد المؤسسة.

بالطبع، يتطلب تدريب وتوجيه وإرشاد القادة والمديرين على نطاق واسع استثماراً يمتد لعدة سنوات بمتلدين الدولارات، لكن الفوائد كانت واضحة وفورية.

قفزت مشاركة الموظفين بنسبة 34 %، وارتفع تصنيف موظفي للشركة من حيث كونها مكان عمل إلى أعلى مستوى له على الإطلاق. استمرت الأعمال في النمو بمعدلات من رقمين رغم المناخ الاقتصادي الصعب في بعض المناطق. وفي آخر إحصاء، أنهى 73 % من فريق القيادة التنفيذية برنامج تنمية أقوى الوعدين المصمم لزيادة قوة مقاعد البدلاء لأدوار قادة المؤسسة.

في كثير من الأحيان، لا يعني إطلاق العنان للموهبة تحريك أصحاب الأداء المتوسط نحو القمة فحسب، بل يعني أيضاً اتخاذ خطوات لإصلاح أو نقل أو إزالة العوائق التي يخلقها أصحاب الأداء المنخفض في أي مؤسسة. فجميعنا يعلم لماذا تحصل العجلة الصارخة على الشحوم: لأن سمع صوتها يدفعنا إلى الجنون. ولكن ربما، بدلاً من تشحيم العجلة باستمرار، ينبغي للقادة نقلها أو إعادة تعينها أو استبدالها باحترام.

فِمِنِ الْجَوَابِ الرَّئِيْسِيَّةِ لِإِعْدَادِ قَوْةِ مَقَاعِدِ الْبَلَادِ، نَقْلِ الْأَفْرَادِ مِنِ الْخَبَرَةِ الْوَظِيفِيَّةِ إِلَى الْخَبَرَاتِ الْأَوْسَعِ نَطَاقًا الَّتِي تُوفِّرُ الْمَعْرِفَةَ الْعَمَلِيَّةَ فِي إِدَارَةِ الْمَشَارِيعِ، وِإِدَارَةِ الْمَيزَانِيَّاتِ، وِبِنَاءِ الْفَطْنَةِ الْتَّجَارِيَّةِ وِقِيَادَةِ الْغَيْرِ. فِي الْأَوْسَاطِ الْأَكَادِيمِيَّةِ، لَا يُسْتَطِعُ الْأَسْتَاذُ تَدْرِيسُ نَظَرِيَّةِ الْمُوسِيقِيِّ الْمُوسِيقِيِّ لِلْطَّلَابِ لِدَةً أَرْبَعَ سَنَوَاتٍ، ثُمَّ يَسْلُمُ كُلَّاً مِنْهُمْ آلَةَ مُوسِيقِيَّةٍ مُنْتَظَرًا مِنْهُمْ جَمِيعًا أَنْ يَكُونُوا مُسْتَعِدِينَ لِلْعَزْفِ فِي الْأُورْكَسْتَرَا. إِذَ الْمَعْرِفَةُ النَّظَرِيَّةُ مُهِمَّةٌ لِلْمَوْظِفِينَ، لَكِنَّ التَّجْرِيْبَةَ تُعْنِي مَطَابِقَةَ النَّظَرِيَّةِ بِالْتَّطْبِيقِ الْعَمَلِيِّ. فِيَنِمَا أَفْكَرَ فِي مَسِيرِيَّتِيِّ الْمَهْنِيَّةِ، أَدْرَكَتُ أَنَّ خَبَرَاتِ الْعَمَلِ الْعَمَلِيَّةِ وَسَعَتْ مِنْ اِحْتِكَاكِيِّ بِعَالَمٍ وَاسِعٍ مِنَ الْاِحْتِمَالَاتِ وَخَلَقَتْ اِهْتِمَامِيَّ الْمُشْتَعِلِ بِكِيفِيَّةِ تَغْيِيرِ الْأَفْرَادِ وَالْفَرَقِ وَالْمَوْسِسَاتِ وَتَحْسِينِ الْأَدَاءِ. وَيَحْتَاجُ الْقَادِيْرُ عِنْدَ مَارِسَةِ التَّوْجِيْهِ إِلَى إِنْشَاءِ نَظَامٍ لِإِدَارَةِ الْمَوَاهِبِ بِشَكْلٍ فَعَالٍ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ التَّوازنِ بَيْنَ التَّعْلُمِ الْمَفَاهِيمِيِّ وَالْخَبَرَةِ الْعَمَلِيَّةِ.

وَلَا يَعْتَدِي الْقَادِيْرُ أَوَّلَوْجَهِ الْفَعَالِ عَلَى جَلْبِ لَاعِبِيْنَ جَدِيدِيْنَ أَوَّلَنَظَرِيْنَ إِلَى خَارِجِ الْفَرِيقِ عِنْدَ كُلِّ تَحْوُّلٍ فِي الْاسْتَرَاتِيْجِيَّةِ. بَلْ يَضْمُمُ أَلْمَعَ الْمَوْجِهِيْنَ تَوْقِيْعًا لِلتَّغْيِيرِ فِي ثَقَافَةِ الْعَمَلِ دَاخِلَ الْمَنْظَمَةِ، ثُمَّ يَطُورُ الْمَوَاهِبِ الْفَرَديَّةَ مِنْ أَعْصَاءِ الْفَرِيقِ الْحَالِيِّينَ. أَوَ كَمَا قَالَ بِيْتُ دِرَاكِرُ: «أَعْظَمُ دُورٍ لِأَيِّ قَادِيْرٍ هُوَ التَّرْكِيزُ عَلَى تَحْدِيدِ وَتَنْمِيَةِ الْمَوَاهِبِ الْقِيَادِيَّةِ فِيْمَنْ حَوْلَهُمْ»<sup>27</sup>.

### التَّوْجِيْهُ إِلَى خَلْقِ فَرَقٍ بِأَدَاءٍ مُتَمِيْزٍ

تَحْتَوِي كُلُّ مَنْظَمَةٍ عَلَى جَيْوَبٍ مِنَ الْفَرَقِ ذَاتِ الْأَدَاءِ الرَّائِعِ، وَلَكِنَّ مِنَ الْمُثِيرِ لِلْاِهْتِمَامِ أَنَّهُ لَا يَوْجِدُ فَرَقٍ وَاضِعٍ فِي الْمَعْرِفَةِ الْأَسَاسِيَّةِ لِدِيِّ أَصْحَابِ الْأَدَاءِ الْجَيِّدِ وَأَصْحَابِ الْأَدَاءِ الْمُتَمِيْزِ. تَتَلَخَّصُ الْفَرَوْقُ الرَّئِيْسِيَّةُ فِي شَيْئَيْنِ تَلَقَّى الْعَالَمُونَ الْمُتَمِيْزُونَ تَوْجِيْهًا لِلْقِيَامِ بِهِمَا: التَّنْفِيْذُ الْجَيِّدُ، وَالتَّرْكِيزُ عَلَى تَقْلِيلِ التَّنَاقُضِ فِي السُّلُوكِ السَّيِّئِ. وَيُمْكِنُ لِلْمَوْجِهِ مَسَاعِدَةِ أَصْحَابِ الْأَدَاءِ الْمُتوسِطِ عَلَى الْاِنْتِقَالِ إِلَى مَسْتَوَيَاتِ أَعْلَى مِنَ الْأَدَاءِ بِطَرِيقِيْتَيْنِ:

1. قَدْمٌ مَلَاحِظَاتِ مَتَسَقَّةٍ إِيجَابِيَّةٍ وَتَعْلِيمِيَّةٍ. مَسَاعِدَةِ جَمِيعِ الْعَالَمِيْنَ عَلَى تَحْدِيدِ الْجَزَرِ الْمَوْجُودَةِ أَوْ جَيْوَبِ التَّمِيْزِ دَاخِلَ الْمَنْظَمَةِ. لِلْاِسْتِفَادَةِ مِنْ أَفْضَلِ أَدَاءِ، يَجِبُ عَلَى الْقَادِيْرِ مَعْرِفَةً مَا يَفْعَلُهُ أَصْحَابُ الْأَدَاءِ الْأَفْضَلُ أَوَّلَ فَرَقٍ عَالِيَّةِ الْأَدَاءِ لِتَحْقِيقِ نَتَائِجٍ عَالِيَّةِ الْجُودَةِ. يَجِبُ عَلَى الْقَادِيْرِ لِيُسَمِّنَ فَهُمْ اِسْتَرَاتِيْجِيَّاتِهِمْ، بَلْ وَالْكَشْفُ عَنِ الْكَفَاءَتِ الرَّئِيْسِيَّةِ، وَالسُّلُوكِيَّاتِ الْجَدِيدَةِ وَالْأَفْضَلِ، وَمَوَاقِفِ أُولَئِكَ الَّذِينَ يَشَارِكُونَ بِشَكْلٍ كَامِلٍ. يُمْكِنُ لِلْأَمْمَةِ وَالْقَصَصِ الَّتِي تُظَهِّرُ شَكْلَ وَمَاهِيَّةِ التَّمِيْزِ أَنْ تَلِهُمُ الْآخَرِينَ وَتَنْقُفُهُمْ.

2. وَجَّهَ أَعْصَاءُ الْفَرِيقِ عَنْ طَرِيقِ السُّؤَالِ عَنِ الطَّرِيقِ الَّتِي يُمْكِنُهُمْ بِهَا تَحْسِينُ أَدَائِهِمُ الْاِسْتَرَاتِيْجِيِّ، وَمِنْ ثَمَّةِ تَقْدِيمِ الْمَلَاحِظَاتِ وَالْتَّعْقِيْبَاتِ وَالْدَّعْمِ. اِخْلَقُ بَيْتَهُ يُدْرِبُ الْقَادِيْرَ فِيهَا عَلَى تَوْجِيْهِ الْأَفْرَادِ وَالْفَرَقِ بِطَرِيقَةٍ تَبْنِي عَلَى مَا يَمْتَلِكُونَهُ مِنْ نَقَاطِ قُوَّةٍ وَشَغْفٍ. وَلَوْ عَلِقَ فَرَدٌ أَوْ فَرِيقٌ، فَتَحَدَّثُ عَنِ الْمَشَكُلَاتِ، وَقَدْمٌ الْمَلَاحِظَاتِ الْمَنَاسِبَةِ، وَعَالِجُ الْخَيَارَاتِ وَالْفَرَصَ، بَدَلًا مِنِ السُّمَاهِ لِلْقَضَايَا بِأَنْ تُمُرُّ دُونَ الْاِلْتِفَاتِ إِلَيْهَا. فَطَرِيقُ التَّقْدِيمِ هُوَ تَسْمِيَتِهَا وَإِعَادَةِ صِياغَتِهَا وَتَقْدِيمِ الدَّعْمِ لِتَحْسِينِهَا.

يمتلك معظم العاملين ذوي الأداء المتوسط قدرات أكثر بكثير مما يخرج منهم في وظائفهم الحالية. والموجه الجيد سينظر للناس من ناحية نقاط قوتهم الحالية وإمكاناتهم المستقبلية، لا أدائهم السابق. ويساعد الموجه الجيد الأفراد أيضًا على التوفيق بين نقاط قوتهم والأدوار المناسبة لهم. وبصفتي موجهاً تنفيذياً، وجدت أنه من المفيد أن أسأل الموظفين والقادة في جميع أنحاء العالم هذا السؤال الرئيسي عن المواهب الذي اقترحه د. كوفي: «كم منكم يمتلك موهبة ودافعًا وقدرة وشغفًا وخبرة أكبر بكثير من وظيفته الحالية تتطلب أو حتى تسمح لك بالتعبير؟» وفي الغالب الأعم، يرفع الناس أيديهم في حالة من اليأس الهدائى ويقولون إنهم غير مستغلين وغير مُقدّرين أو الاثنين معًا.

لذلك، يجب على الموجّهين تقييم مدى نجاح الأفراد والفرق في تنمية وتحسين المواهب الموجودة بالفعل. بالإضافة إلى ذلك، يحتاجون إلى تقييم سوق المواهب لجلب المناسبين من خارج المنظمة. يجب على القادة والموجّهين العظام أن يضعوا الكثير من أقيم عملهم في اختيار المواهب عالية الأداء وتنميتها وتحديد مكانتها ومكافأتها.

يمكن للمنافسين نسخ كل ميزة تمتلكها الشركة باستثناء ما لديها من مواهب. تدرك المؤسسات التي تملك أفضل المواهب في العالم -مثل جنرال إلكتريك وليغو وبروكتر أند غامبل وماكنزي وبابين وبيركشاير هاثاواي وغوغل ومايكروسوفت- أنها مهما بلغت من حجم، وبغض النظر عن نوع المجال، وبغض النظر عن المكان الذي تعمل فيه في العالم، فإن العمل الحقيقي هو توظيف وبناء قادة عظام.

يصر أفضل المohoibin على الالتحاق بالوظائف والمهن التي تبقيهم في القمة وتمنحهم مساراً أو ميزة في حياتهم المهنية. يقول «جيف إيميلت» -الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك- إن شركته تتمتع بميزة توظيف قوية وتجذب أفضل الوعادين أكثر من الآخرين لأنه في وقت مبكر من حياتهم المهنية، يُرسل الموظفون أصحاب الإمكانيات العالية إلى مركز تطوير القيادة الشهير بكرتونفيل، نيويورك. ومثل جنرال إلكتريك، توفر الشركات الكبرى لموظفيها التدريب والفرص لتنمية مواهبهم. يوفر هذا خبرات عمل عالمية ووظيفية متنوعة تساعده في تعزيز نقاط القوة والمواهب لدى القادة. يقوم القادة العظام بشكل استباقي ومنهجي بتحديد وتنمية قوة مقاعد البدلاء. فمن الأهمية بمكان تنمية المواهب على جميع المستويات. يجب على القادة حين يمارسون التوجيه أن يحددوا بوضوح كيف يمكنهم جذب موظفيهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم ومكافأتهم.

يمكن أن تساعد أسئلة التوجيه التالية القادة والمديرين على ذلك:

## اجذب

- كيف ستتجذب المتحمسين للمساهمة في أدوارهم والنمو في حياتهم المهنية؟
- كيف ستؤسس الثقافة الصحيحة القائمة على القيمة من خلال مواءمة عمليات التوظيف الجيدة لدى الموارد البشرية والمكافآت والتعويضات وفرص المسار الوظيفي لجلب المواهب؟

## المنصب

- هل لديك اللاعبون المناسبون في المناصب الصحيحة؟
- هل حددت بوضوح المعرفة والمهارات والكفاءات الازمة لكل دور وظيفي محدد؟
- كيف تضمن نمو الموظفين والمشيرين والمديرين وتنميته في خلال عملهم في أدوارهم؟
- هل حددت الكفاءات والمهارات الازمة ليتمكن الموظفون من أداء وظائفهم بامتياز؟
- هل توفرن التدريب والتوجيه والتنمية الضروريين ليقدم الموظفون أداءً جيداً ويحققوا النجاح في وظائفهم؟

## المكافأة

- كيف تقدر و/أو تكافئ الأداء المتميز؟
- كيف تستخدم المكافآت المالية والمكافآت غير النقدية لتشجيع الأداء والسلوكيات والقيم الصحيحة؟  
يمكن للمدربين مساعدة القادة والمديرين بشكل كبير من خلال العمل معهم على تقييم موهبة فريقهم وقوة بدلائهم. وللعرفة ما إذا كان لديك «اللاعبون المناسبون في المراكز المناسبة»، استخدم العملية التالية:
  - جهز قائمة بأعضاء فريقك.
  - فكر فيما إذا كنت توظف كل هؤلاء الأشخاص مرة أخرى. هل يشغلون المناصب المناسبة؟
  - اكتب أسماء أولئك الذين يعانون من الجمود في مناصبهم: الأشخاص الذين لا يخضعون للضغط أو التحدي أو التنمية أو الاستخدام الكامل.

## توجيه المنظمة: دورة الفاعلية التنظيمية

طورت معظم المنظمات المريضة عمى وظيفي عن عيوبها؛ فهم لا يعانون لأنهم لا يستطيعون حل مشكلاتهم، بل لأنهم لا يستطيعون رؤية مشكلاتهم.

- جون دبليو جاردنر 28

حتى هذه النقطة، تحدثنا في الغالب عن توجيه الأفراد أو الفرق في السياق التنظيمي. بالطبع، يتعامل التوجيه بشكل أساسى مع الأفراد، ولكن يتحمل القادة أيضًا مسؤولية «توجيه المنظمة». مما يعني النظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا كاملاً.

يستيقظ الملايين من الناس في جميع أنحاء العالم كل يوم متأملين. فالكثيرون يعانون من السرطان وأمراض القلب والسكري والتهاب المفاصل أو الآلام المزمنة في الركبتين والظهر والكتفين. أو قد تصيبهم أمراض حادة، كإصابة رضحية أو عدوى خطيرة. ويطلب تعزيز الصحة والعافية داخل نظام معقد ومتراوط كجسم الإنسان فهم النظام بكليته. ولن يمكن معالجة المشكلات الصحية الرئيسية من مستوى سطحي، بل تتطلب تشخيصات حقيقة ووصيات متنوعة في مختلف أنحاء النظام. نعلم جميعًا أن الألم ربما يصدر عن عدد من الأسباب، بما فيها: العمر، أو المرض، أو الخمول، أو السمنة، أو الإصابة، أو التمزقات المعتادة. يمكن للأطباء إجراء اختبارات مختلفة ثم تحليل الأسباب الجذرية. وبناءً على تحليلاتهم وحكمهم، قد يرون أن الحالات حادة أو مزمنة. وسيقدمون توصياتهم، التي قد تشمل الجراحة، وأشكال العلاج وإعادة التأهيل والأدوية والمتابعة وإتاحة الخدمات المستمرة التي تعمل على تحسين الجسم أو النظام العام للمريض. والهدف هو دفع المريض إلى الشفاء التام؛ ليمكنه عيش حياة وظيفية ومستدامة ذات هدف ومساهمة. فمن ناحية أخرى، يحاول الأطباء أيضًا تعزيز الصحة العامة والعافية للمريض غير العليل. إذ يجب أن يلتفت كل شخص منا إلى بدنه بين الحين والآخر، ليس لمعالجة أي مسائل وقائية فحسب، ولكن أيضًا لتحديد «ثغرات الفرص»: أشياء يمكن للمرضى القيام بها لتحسين عافيتهم وحيويتهم وجودة عيشهما، كالتمارين واليوغا، والتأمل، أو تغييرات في التغذية.

ينطبق الشيء نفسه على أي قائد أو مدير داخل أي منظمة.

فليست جميع المنظمات إلا سلسلة من الأنظمة المعقدة والمتراقبة التي تتكون من أنظمة فرعية. ولتوجيه المنظمة، يجب على القادة النظر إلى ما وراء الأعراض السطحية والحادية والقضايا التجميلية

وفهم الأسباب الجذرية للمنظمة المنظمة بأكملها. يجب أن يكون القادة أيضًا على دراية بالفرص المتاحة لتحسين النظام بأكمله، من وجهة نظر صحية ووقائية، حتى لو لم يكن «عليًا». «الجيد كفاية» ليس جيدًا كفاية عندما يكون الهدف هو نقل العمل إلى المستوى التالي من الأداء والنتائج العالية.

يحتاج القادة وال媢جهون التنظيميون إلى رؤية وفهم النظام بأكمله - الآلام وفجوات الفرص - من أجل تحقيق التغيير والابتكار والنمو، تماماً كما يحتاجون إلى فهم الشخص بالكامل من أجل توجيه الفرد أو الفريق.

ووفقاً «لدراسة حالة حول العائد على استثمار التوجيه التنفيذي» لعام 2001 أجرتها مركز ماتركس غلوبول، أنتج التوجيه 529 % عائد على الاستثمار ومزايا كبيرة غير ملموسة للأعمال.

وشمل ذلك الفوائد المالية من الاحتفاظ بالموظفين، الذي رفع العائد على الاستثمار الإجمالي إلى 788 29%. ولكي يحصل أي موجّه أو قائد أو مدير يمارس التوجيه على نتائج أعمال وتنظيمية، يحتاج أولاً إلى معرفة طريقة تفاعل المنظمة بأكملها بشكل فعال عبر العديد من عناصر التشخيص والتصميم التنظيمي.

فهناك نهج منظم للتوجيه «المنظمة بأكملها» يسمى دورة الفاعلية التنظيمية، وهو إطار توجيه للتصميم والتشخيص يمكنه مساعدة القادة والمديرين والفرق في التعامل مع المشكلات الحادة والمزمنة الموجودة في المنظمات. تعد دورة الفاعلية التنظيمية طريقة عملية لفهم المكونات التفاعلية في المؤسسات وعلاقاتها المتبادلة، مما يجعلها أداة توجيه قيمة. وباستخدامها يمكنك بسهولة استخراج الكثير من البيانات المعقّدة والتنقل بينها لتحديد الفجوات في الأداء وللمساعدة في توفير إطار عمل ولغة مشتركة يستخدمها الأشخاص لفهم مؤسستهم.

في بداية مسيرتي المهنية كنت محظوظاً لأنني التقىت إرشاداً وتعليناً من ديفيد هنا. ولسنوات، عملنا في نفس الفريق في مركز كوفي للقيادة، وعلى العديد من العملاء. وبصفتي مستشاراً ومدرّباً شاباً، استمتعت بإرشاد ديفيد. وقد كان يُسهل جلسات التصميم التنظيمي باستخدام نموذج دورة الفاعلية التنظيمية، واستخدام فن التوجيه الجماعي مع كبار القادة والمديرين من شركات مثل جنرال موتورز، ودو كيميکال، وبروكتير، وغامبل، وماريوت، وشيل. لقد اكتسبت حبّاً وتقديرًا لبساطة نموذج التصميم التنظيمي. ويمكن استخدام إطار عمل دورة الفاعلية التنظيمية للتنقل بين تعقيد الأنظمة التنظيمية ومختلف أنظمتها الفرعية. ولهذا النموذج القدرة على توضيح العلاقات السببية، وكيفية جعل المنظمة والفريق يركزان على ما هو أهم، والتنفيذ بفاعلية أكبر.

فيما يلي أعرض أداة مرئية للمساعدة في توفير الوضوح والتعابير المتبادلة في خضم بيئة معقدة وتنافسية وديناميكية دائمة التغير.

the Six Rights” Structure, Processes, and Policies	هيكل ”المناسبات الستة”， والعمليات والسياسات	Mission and Vision	الرؤية والرسالة
GAP	ثغرة	Customer and Other Stakeholder Needs	احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين
PEOPLE Paradigms	نماذج تفكير الموظفين	N	الشمال
Talent, Culture, Values, and Trust Behaviors	الموهوب والثقافة والقيم وسلوكيات الثقة	Strategy, Strategic Narrative, and Wildy Important Goals	الاستراتيجية والسردية الاستراتيجية، والأهداف المحددة شديدة الأهمية
Results: Internal and External	النتائج: داخليًّا وخارجيًّا		

### دورة الفاعلية التنظيمية

يحتاج القادة إلى أن يكونوا قادرين على رؤية المشكلات الحقيقية وجذورها، وليس مجرد الأعراض السطحية. تتمثل وظيفة الموجّه في مساعدة القادة على رؤية — لتحديد وفهم جذور مشكلاتهم أو نقاط القوة في الفرص المتاحة لهم. ويعمل على تمكينهم من حل مشكلاتهم الخاصة، وليس الاعتماد على الآخرين في ذلك. تعد دورة الفاعلية التنظيمية أداة تحليل وتوجيه قوية لتحقيق هذه الأشياء.

لقد تطورت الدورة على مر السنين وأصبحت تحتوي على العديد من العناصر الموجودة في نموذج مكاني 7S ونموذج بورك-ليتوين ونموذج القيادة المتمحورة حول المبادئ للدكتور كوفي. كما كان لها مدخلات دائمة من أعمال ديفيد حنا المبتكرة في السلوك التنظيمي في دورة القدرة على الأداء. وقد استخدمها العديد من المستشارين والمدربين في آلاف المشاريع لمساعدة القادة على فهم المنظمة بأكملها، مع تفاعلات أجزائها، وفهم كيفية تحديد أهداف جهودهم وتحديد أولوياتها لتحسين النظام بأكمله.

تكمّن قيمة دورة الفاعلية التنظيمية في أنها تعطي القادة والمديرين صورة شاملة عن حالة صحة مؤسستهم. وتمكن الموجّهين من تحقيق الأغراض التالية:

- تحليل الأسباب الجذرية لأفضل وأسوأ النتائج والاتفاق عليها.
- تحديد ثغرات الأداء الحالية وتبادل رؤية لنتائج أفضل.
- تحديد الاختلالات التنظيمية عالية النفوذ تحول دون إنتاج أفضل النتائج.
- تصحيح الاختلالات وخلق سلوكيات ثقافية جديدة.
- مشاركة خطة عمل «كليّة» للتغيير.
- قياس وتقييم أثر التغييرات المنفذة.
- مساعدة المؤسسات على الاستمرار في التركيز على تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين والسوق.

إذا رغبت منظمة في التغيير، فيجب أن تبدأ بتحليل النماذج والخيارات التي تؤثر على نتائجها الحالية. تقدّمنا دوره الفاعلية التنظيمية إلى هذا الفهم. فنتائج الأعمال هي المنتجات الثانوية للمبادئ والنماذج والافتراضات العاملة لديك حول خدمة عملائك، ورؤيتك، ورسالتك، وأنظمتك، وعملياتك الأساسية، وقيمك الثقافية، وسلوكيات موظفيك وفرقك. وتعتمد فعالية منظمتك على العقلية ومبادئ التشغيل التي تطبقها لواءمة كل من هذه الأنظمة الفرعية المتراوحة.

هذا هو السبب في أن الهدف الأول من دوره الفاعلية التنظيمية هو تحدي عقليات القيادة والمديرين والافتراضات حول ما يلي:

- حقيقتك الصادقة - مع بيانات موضوعية آنية- عن نتائجك التنظيمية الخارجية والداخلية.
- ما لبيت مما لم تُلبِّ من احتياجات عملائك وأصحاب المصلحة الرئيسيين والسوق والمجتمع.
- توافقك الواضح والمشترك مع الرؤية.
- مهمتك ومبادئك وهدفك المشترك.
- التزامك بالاستراتيجية، وسرديتها المثبتة في جميع المستويات، ونظام تنفيذ الهدف.
- عملياتك وهياكلك وأنظمتك المترافق أو المنحرفة.
- تمثيلك للقيم التي تتبعها والالتزام ببناء ثقافة عالية الثقة وقوى عاملة مشاركة.

تدفع افتراضات الشركة حول هذه الموضوعات كافة إلى أهم نتائج الأعمال، سواءً الخارجية والداخلية. كيف تستخدم دوره الفاعلية التنظيمية لتوجيهه منظمة ما؟ بنفس الطريقة التي توجه بها الأفراد: من خلال طرح أسئلة توجيه قوية. في الواقع، يمكنك وصف دوره الفاعلية التنظيمية على أنها سلسلة من الأسئلة التي -إذا فهمت كسلسلة مترابقة- تؤدي إلى فهم عميق لأسباب حصول المنظمة على نتائج معينة. تذكر أننا جميعاً مصممون ومنسقون تماماً للحصول على النتائج التي نحصل عليها، على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

سألقي نظرة متفحّصة في كل جزء من دورة الفاعلية التنظيمية. وستتعلم عن أسئلة التوجّيه القوية التي تساعد القادة على اكتشاف وفهم القضايا التي يحتاجون إلى التركيز عليها لتحسين المنظمة.

## احتياجات العملاء / أصحاب المصلحة / السوق

في هذا المجال، يعمل الموجّه مع القادة لتحديد العملاء وأصحاب المصلحة، مع التركيز على سبب وجود الفريق والمنظمة من الأساس ولمن يعملون في نهاية المطاف. يسأل الموجّه هذه الأسئلة:

• من هم عملاؤك على الصعيدين الداخلي والخارجي؟ من هم أصحاب المصلحة الآخرون الذين يمثلون عاملًا هامًا لنجاحك، من الموظفين، والشركاء، والجمعيات الصناعية، والمجتمعات المجتمعية أو الأعضاء، ووسائل التواصل الاجتماعي؟

• حدد أهم أربعة أو خمسة عملاء وأصحاب مصلحة حاسمين لنجاح مؤسستك. ما مدى جودة إرضائك لاحتياجات كبار العملاء وأصحاب المصلحة في الوقت الحالي؟

• ما الذي يتّبعه عليك فعله لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل؟

• ما القيمة الفريدة التي تقدمها للأسوق والمجتمعات التي تخدمها؟

• ما ميّزتك التنافسية؟ كيف تميّز نفسك بناءً على القيمة التي تقدمها لمن تخدمهم؟

لا تستهن بهذا النقاش. لا تتردد في مناقشة بعض أو كل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التالية في ضوء كل من نتائج حالتك الحالية ونتائجك المستقبلية المرغوبة: رضا العملاء وولائهم، وحصة السوق ونموه، ووضع السوق، وقيادة السوق، وسعر السهم، وعائد المساهمين، والاستثمار، والشراكات أو عمليات الاستحواذ الاستراتيجية، وصورة العلامة التجارية، والتقييم، والربح، والتدفق النقدي، وتخفيض الديون، والسيولة، وتكليف التشغيل، وجودة التشغيل، وسرعة الوصول إلى السوق، ورأس المال العامل، وإرضاء الموظفين والولاء، وثقافة العمل ومناخه، والقيم، وإدارة المواهب، وإدارة الأداء، والتدريب والتنمية.

على مستوى الفريق، يجب على القادة أو الموجّهين مساعدة الأعضاء على التركيز على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي تلبي الاحتياجات المحددة للعملاء وأصحاب المصلحة. على سبيل المثال، يجب أن يعرف قادة الفريق وأعضاء الفريق كيف يقودون بشكل فردي أشياءً مثل النقد ونمو المبيعات، والهامش، والأرباح، وإدارة الديون، والعديد من المسائل الأخرى، بما في ذلك المكافأة والتقدير، والتوازن بين العمل والحياة. باستخدام هذه المعلومات، يمكن للفريق التحرك نحو «الشمال الحقيقي»، بحيث يكون متواافقاً بشكل أفضل مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة ككل.

## الرؤية والرسالة والقيم

في هذا المجال، يعمل الموجّه مع القادة على فحص رؤيتهم (كيف يرون أنفسهم في حالة مستقبلية مرغوبة)، ومهماً لهم (سبب وجودهم)، وقيمهم (قواعد سلوكهم في السوق). أُسمى هذا «تحديد الشمال الحقيقي»: اتجاه حركة القادة وغايتهم ولماذا يفعلون ما يفعلونه؟ وعندما تكون موجّهاً، تكون مهمتك هي استخدام الأسئلة الموجّهة لمساعدة القادة على رسم مسار واضح للنجاح بدلاً من ترك المؤسسة «تتّي» دون توجيه. في الأقسام التالية، سأركز على أسئلة عن الرسالة والرؤية والقيم، ربما تساعد مؤسستك على تحديد شمالها الحقيقي وإيجاد رؤية واضحة مستقبلها.

## الرؤية

تختلف الرؤية عن الرسالة في أن المنظمة تحاول أن ترشد نفسها بأهداف أو إنجازات محددة للنجاح. ومدار الأمر حول وضع المنظمة وكيف سيبدو النجاح في المستقبل. ولمساعدة القادة على تحديد رؤية واضحة، يمكن للموجّهين طرح الأسئلة التالية:

- هل لديك بيان يصيغ رؤيتك؟
- هل الرؤية واضحة وموجزة وسهلة الفهم ومقنعة؟
- ماذا تريده حقاً أن تصبح في غضون عام؟ وفي خمس سنوات؟ وفي عشر؟
- كيف سيبدو النجاح بعد خمس أو عشر سنوات بعد تحقيقك لرؤيتك؟
- كيف ستقيس النجاح عندما تكون قد حققت رؤيتك بامتياز؟
- هل يشترك الجميع من المستويات التنظيمية كافة في نفس الرؤية؟
- ما نوع الجهد الملهم الذي تتهيأً لبذلته لتحقيق هذه الرؤية؟

يتكون بيان الرؤية التنظيمية من عنصرين: وصف مقنع للحالة المستقبلية، وهدف للتمدد. ويحدد الوصف الجذّاب ما تطمح المنظمة إلى التحقق به أو تحقيقه أو خلقه. إنه حلم المستقبل، صورة ذهنية عن النهاية يستقر في الأذهان، في وصف حي، إن أمكن. والهدف التمدد. هو تحدي كبير يستدعي أفضل ما يمكن للموظفين تقديمها. إنه ما يجعل الموظفين يتوقفون لبلع ريقهم حين يدركون قدر الجهد ومستوى الالتزام المطلوبين لتحقيق الرؤية.

## على سبيل المثال:

- كانت رؤية الرئيس الأمريكي السابق جون ف. كينيدي تمثل في هبوط رجل على سطح القمر وإعادته بأمان إلى الأرض في غضون عقد من الزمن.
- كانت رؤية الرئيس السابق لشركة Microsoft، بيل غيتس، تمثل في امتلاك جهاز كمبيوتر شخصي يُشغل برامج مايكروسوفت على مكتب كل إنسان.
- تتمثل رؤية شركة والت ديزني في أن تكون الشركة الأكثر إثارة للإعجاب في العالم.

- تتمثل رؤية فيدرال إكسبريس في الحصول على أفضل تاريخ من التسليم في الوقت المحدد في المجال في غضون عشر سنوات.

### الرسالة

تشرح رسالتك ما أنت عليه، وغرضك، ومساهمتك، وسبب وجودك، والسبب الأساسي للعمل. وتتطلب الرسالة مهمة عظيمة تلهم الناس وتحشد طاقتهم، وتستغل النزعة المثالية فيهم. يمكن للموجهين مساعدة القادة في الإجابة على أسئلة أعمق لوضع رسالتهم:

- ما غاية وجودك كشركة أو قسم أو فريق؟
- من تخدم؟ ومن هم عملاؤك الأساسيون؟
- ما القيمة الفريدة التي تقدمها لمن تخدم؟
- ما الأسواق الرئيسية والعلماء الرئيسيون الذين تختار خدمتهم؟
- ما أفضل ما تقدم؟ ما الذي لست الأفضل فيه؟
- ما المبادئ والقيم الأساسية التي توجّهه تصرفاتك وتصرفات المنظمة؟
- ما المساهمة الفريدة التي تقدمها هذه المنظمة أو يمكن أن تقدمها ولا يمكن لأي شخص آخر تقديمها؟
- ما طبيعة علاقتك بالسوق أو من تخدمهم؟
- هل رسالتك ملهمة ومحفّزة حقاً؟
- هل رسالتك مفهومة لجميع مستويات المنظمة ويتشاركها الجميع؟

يجب أن يقود كبار القادة وضع بيان الرسالة. لكن يؤدي الموجهون دوراً حاسماً بالمساعدة في تسهيل عملية الاقتناع وإضفاء الطابع الاجتماعي على رسالتك في مختلف أنحاء المنظمة. فلن تكون الرسالة مملوكة على كل مستوى من مستويات المنظمة ما لم يشارك أعضاؤها باستمرار في مناقشة كيفية تأثير الرسالة على العملاء والموظفين والثقافة، مع استراتيجيات مترافقية لتبنيها وتعزيزها. ويجب أن تُجرى مراجعة واسعة النطاق وإبداء لللاحظات والتعقيبات على بيان الرسالة، مع الاهتمام بشكل خاص بدمج رسالات الأقسام والفرق. من الأهمية بمكان أيضاً إشراك جميع الموظفين في عملية الإعداد حين يُجند موظف جديد أو يُعين أو يُدمج في المنظمة بحيث يتبنى الهدف العام للمنظمة جميع موظفيها.

### على سبيل المثال:

- تتمثل رسالة شركة والت ديزني في «تقديم أفضل تجربة ترفيهية استثنائية للأشخاص من جميع الأعمار بنزاهة دائمًا».

- أما بيان شركة غليك مانجمنت فيقول: «تمثل رسالتنا في تمييز أنفسنا في مجالنا عبر توفير شُقق منزلية وخدمة عملاء على أعلى مستوى، ومن خلال خلق قيمة للمقيمين لدينا والمجتمعات التي نخدمها».
- وتصف شركة شاستا بول رسالتها على النحو التالي: «نخدم العائلات لتحسين حياتهم، لأننا نؤمن بأهمية لم الشمل».

وحتى إذا كانت المنظمة راضية بالفعل عن الرسالة، فإنك بعض أسئلة التوجيه والتشخيص التي يمكنها المساعدة على مواءمة الموظفين وإشراكهم في تمثيل الرسالة:

- هل تنسجم رسالتك مع كل فرد في المنظمة؟ أم يتجاهلها البعض أو يتصرف بعيداً عنها؟
- هل يعرف الجميع الرسالة؟ هل يؤمن الجميع بها، ويتمثلونها، ويقتدون بها؟
- هل تحتاج الرسالة إلى تكييف أو تعديل بأي شكل من الأشكال؟
- هل تعكس الرسالة هويتك وهوية من تخدم؟
- هل تتمثل رسالتك خلال عملك؟ كيف تعلم ذلك؟
- كيف ستعزز رسالتك، ومبادئك التوجيهية، والمُثل العليا للمساهمة؟
- ما الرموز أو الأمثلة التي لديك على أشخاص يتمثلون الرسالة بالفعل؟
- ما القصص التي سترويها لمساعدة الناس على التوافق والتواصل والحفاظ على دوافعهم؟
- كم مرة سيجتمع القادة والفرق لمراجعة الرسالة ومناقشة كيف يعيشونها؟
- كيف ستعلن عن نجاحات الأشخاص الذين يعيشون ويصممون الرسالة؟

## القيم

القيم التنظيمية هي مدونة قواعد السلوك، والسلوك الداخلية للشركة تنطبق على الجميع شخصياً ومهنياً. يجب أن تعبّر الرسالة والثقافة عن القيم بشكل صريح: كيف يتواصل الموظفون ويتصرّفون وينظمون ويعملون مع بعضهم البعض. يقول جاك ويلش: «يتحدث الموظفون في مجال الأعمال كثيراً عن الرسالة والقيم. ولكن في كثير ما تكون النتيجة جمعة بلا طحين. ولا يريد أحد ذلك هذا الحال، لكن يبدو أن الكبار وعدم الدقة المتأصلين في كل المصطلحين يفرضان ذلك»<sup>30</sup>.

تمثل مهمة المدرب في المساعدة في التأكد من أن قيم القادة والمؤسسة واضحة ودقيقة وليست أفلاطونية أو فلسفية أكثر من اللازم. يفضل الجميع الصدق والنزاهة بالطبع، ولكن ما القيم والسلوكيات الصارمة التي يجب أن تعيش بها مؤسستك؟ يمكن للموجهين مساعدة القادة والفرق والمؤسسات على تحديد قيمهم بوضوح من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل لديك مجموعة واضحة من القيم المفهومة والمشتركة بين أنحاء المنظمة كافة؟

- ما الطريقة المثلث لنتعامل مع بعضنا بعضاً؟ كيف يجب أن نتفاعل، داخلياً مع بعضنا بعضًا وخارجياً مع العملاء؟
- ما القيم التي تحتاج إلى التمثيل بها لضمان تحقيق رؤيتك ورسالتك؟
- لو أنك ستؤسس شركة جديدة غداً، فما هي القيم التي ستبنيها في مؤسستك؟
- ما القيم التي تشير حماسك؟ ما هي القيم التي تميز مؤسستك وثقافتها؟
- هل يمكنك أن تخيل نفسك شخصاً أفضل وضمن منظمة أفضل من خلال العيش بهذه القيم؟  
كيف ستتأكد أنك تعيش بهذه القيم؟
- ما التدابير والعمليات التي ستتبعها لتقدير ما إذا كان الناس يتزرون بقييمك؟
- كيف ستتجنب السخرية من قيمك؟ كيف ستعمل على إضفاء الطابع الاجتماعي والمؤسسي على قيمك الأساسية؟
- ما العاقب التي أنت تتهيأ لتحملها في حال لم يتزمر الناس بقييمك التنظيمية أو لم يسعون إلى الاقتداء بها؟  
كيف ستراجع وتشيد وتكافئ وتحاسب من يمتهلون بهذه القيم؟
- حتى إذا كانت المنظمة راضية بالفعل عن قيمها الواضحة، فإليك بعض أسئلة التوجيه والتشخيص التي قد تساعد على مواءمة الأشخاص وإشراكهم في هذه القيم:
- كيف ستدعى أنت وقيادتك موظفيك وتعيد وصلهم بقييمك والتزامهم بها على الدوام؟
- كيف ستقدر وتكافئ أولئك الذين يطبقون قيمك ويقتدون بها؟
- ما القصص التي ستشاركها عن الامتثال إلى قيمك؟
- كيف ستوثق وتنشر بشكل واضح قصص نجاح قيمك في مختلف أرجاء المنظمة؟

## الاستراتيجية والسردية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية

### الاستراتيجية

استراتيجية العمل هي مسار أو خطة المنافسة والفوز في السوق. أما الاستراتيجية الحكومية أو غير الربحية، فهي كيفية استخدام المنظمة لميزانياتها وموظفيها ومواردها بكفاءة وفعالية لخدمة المجتمع أو الأفراد، أو الهدف، أو الرسالة الخاصة بالمنظمة على أعلى مستويات الجودة والفعالية. والهدف من الاستراتيجية هو الاستفادة والتركيز على جميع الموارد والأفراد الرئيسيين في الشركة لإضافة أكبر قيمة وميزة تنافسية للفوز في السوق بجميع العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

في هذا القسم، تُعد وظيفة الموجّه تحدي افتراضات القادة حول استراتيجية المؤسسة أو وحدة العمل أو القسم أو الفريق. ويمكن استخدام الأسئلة التالية لمساعدتك على الانطلاق:

- ما استراتيحيتك التنافسية الحالية وخطتك للنجاح؟
- كيف ستساعد خططك على النهوض وتحقيق مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها؟
- كيف تميز نفسك عن منافسيك؟ ما وجه تميزك في نظر عملائك؟
- لماذا وكيف يمكنك الحفاظ على ميزة تنافسية عبر المنتجات أو الخدمات أو التقنيات التي تقدمها؟
- ما أقوى ميزة تنافسية لديك؟ ما هو وجه تفردك؟ كيف تميز نفسك عن منافسيك وخدماتهم؟
- ما المثير في هذه الاستراتيجية؟ هل الناس؟ هل يُشجّع ذلك الموظفين؟ هل يلهمهم؟
- ما هو وضع عملك حاليًا؟ كيف ستساعد استراتيحيتك في سد الفجوة بين حالتك الحالية ورؤيتك لما تريده أن تتحقق؟
- ما الموارد الأساسية التي تحتاجها من أجل المنافسة والفوز بنجاح في السوق؟
- بالنظر إلى استراتيحيتك الحالية، ما الذي ستختار الامتناع عن فعله؟

### السردية الاستراتيجية

في هذا المجال، تساعد عملية السرد الاستراتيجي القادة والمديرين والفرق على صياغة ونشر موضع التعقّد من استراتيحيتهم الشاملة في «قصة من صفحة واحدة» واضحة وعملية ومركزة يمكن نشرها في جميع المستويات للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية المستقبلية، وكما يشير إليها جيم كولينز وجيри بوراس، الأهداف الضخمة الجريئة في إطار زمني من عام إلى خمسة أعوام.

يمكن أن تساعد الأسئلة التالية في هذه العملية:

- ما سياقك الاستراتيجي؟ ما القوى الخارجية الرئيسية التي تتسبّب في تغيير منظمتك؟
- ما وظيفتك كما تُحدّدتها احتياجات عملائك وأصحاب المصلحة لديك؟
- ما نموذجك الربحي؟ أو ما هو نموذج استخدام الموارد الذي يستخدم ميزانياتك على أفضل وجه (للجهات غير الربحية)؟
- ما قدراتك الأساسية؟ ما القدرات التي تحتاجها إلى اكتسابها؟
- ما أهدافك الاستراتيجية ومستهدفاتك القابلة للقياس؟ ما الأهداف الضخمة الجريئة التي ستساعدك على الفوز على مدار العام إلى الخمسة أعوام المقبلة؟
- كيف ستساعدك تلك الأهداف على تحقيق رؤيتك على مدار العام إلى الخمسة أعوام المقبلة (ضع قائمة بالأهداف والإجراءات الرئيسية عامًا تلو الآخر)؟

• هل لديك سردية استراتيجية واضحة من صفحة واحدة يمكنك نشرها بشكل واضح بين موظفي وحدة عملك أو فريقك، ويمكنها عرض رؤيتك وغاياتك واستراتيجياتك وهدفك للفوز والمنافسة في السوق على مدار العام إلى الخمسة أعوام القادمة؟

• كيف سترى أن الاستراتيجية تسير على الطريق الصحيح، وتصل إلى المراحل الرئيسية، وتعمل بنجاح؟

• هل روایتك الاستراتيجية موجزة وسهلة الفهم ومقنعة ومحفزة وواقعية؟

• هل سرديةك الاستراتيجية مفهومة على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية وعلى مستوى الفرق في مؤسستك؟

• كم مرة ستراجع سرديةك الاستراتيجية وتحاسب الناس والفرق عن تنفيذها؟

### الأهداف الاستراتيجية

في هذا المجال، مهمة الموجّه هي مساعدة القادة والفرق على ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة محددة من الأهداف المحددة شديدة الأهمية التي يتعين تحقيقها خلال إطار زمني مدته عام واحد. فمثل هذه الأهداف تساعد القادة والفرق على التركيز على مجموعة ضيقة من أهم الأهداف والمستهدفات القابلة للقياس. يجب أن يساعد الموجّهون القادة على اختيار ما لا يزيد عن هدف أو اثنين من الأهداف الاستراتيجية (أهم الأهداف المحددة شديدة الأهمية) لكل فريق. ويجب تحقيق هذه الأهداف في غضون عام واحد، وإلا فلن يكون لأي شيء آخر قيمة. يمكنك مساعدة الفريق في التركيز على هذه الأهداف المحددة شديدة الأهمية والوصول إليها من خلال طرح الأسئلة التالية:

• ما الذي يجب عليك فعله لإنجاح استراتيجيتك؟ ما هي النتائج القابلة للقياس؟

• ما الأهداف الأساسية -الضرورية تماماً- مقارنة بالأهداف الثانوية -التي من الجيد تحصيلها؟

• هل يمكنك خفض أهدافك الأساسية ذات الأهمية الكبيرة إلى عدد يمكن التحكم فيه لا يزيد عن واحد إلى ثلاثة؟

• كيف ستقيس النجاح في كل هدف؟ ما هو «س» (حالتك الحالية)؟ ما هو «ص» (الحالة المرغوبة)؟ وما موعد سد الفجوة بين س وص؟

• ماذا ستفعل أنت والآخرون بالضبط لتحقيق الهدف؟ ما هي الإجراءات التي تخضع لسيطرتك؟ وما الذي يمكنك أن تؤثر فيه 80 % على الأقل من الوقت؟

• هل تتسم لوحات النتائج بالوضوح، ويمكن لجميع المشاركين الوصول إلى الأهداف والوصول إليها بسهولة؟

• هل يمكنك قياس ما إذا كنت تربح أو تخسر بالنظر لهذه الأهداف؟

٠ كم مرة ستجتمع لتقدير التقدم والمساءلة عند بلوغ الأهداف؟

٠ هل تتواءم أهداف فريقك لتحقيق الأهداف التنظيمية؟

٠ هل لديك الموارد الازمة لتحقيق أهدافك؟

دون أهداف واضحة قابلة للقياس، ونظام للتتبع، ومساءلة متكررة ومنتظمة، يملك الفريق فرصة ضئيلة لتنفيذ الاستراتيجية. ويعتمد على كاهل القائد عبء التأكيد من أن هذه الأشياء في مكانها الصحيح.

### **الأنظمة والهيئات والعمليات (تقدير وتصميم المناسبات الستة)**

لكل فريق عمليات أو نظام عمل أساسي. فبعض الفرق تتبع، وبعض آخر يصنع المنتجات، وبعض ثالث ينظم أو يراجع، وبعض يدفع فواتير، وبعض يخدم العملاء مباشرة، وهكذا دواليك. ومن مهام الموجّه اختبار القادة فيما إذا كانت الأنظمة والهيئات والعمليات الأساسية تدعم بالفعل الرؤية والاستراتيجية والأهداف.

ففي كثير من الأحيان، قد تتبّع العمليات الأساسية والهيئات البيروقراطية من نموذج قديم وتحتاج إلى إعادة صياغة لتنماشى مع الاستراتيجية الجديدة. يمكن للعمليات الأساسية أن تجعل الأشياء أكفاءً وتحسن جودة الخدمة، أو يمكنها قمع الإبداع وجلب نتائج سيئة. يجب أن تبدأ جميع العمليات أولاً باحتياجات العملاء أو أصحاب المصلحة، ثم تُربط بالرؤية والاستراتيجية والأهداف. ويمكن للموجّه مراجعة كل سؤال من أسئلة «ال المناسبات الستة» للتوجيه لمعرفة ما الذي يعمل بشكل جيد وأين يوجد الخلل. أين تفشل الأنظمة والهيئات والعمليات في التوافق التام مع الرؤية والاستراتيجية والأهداف؟

١. الأشخاص المناسبين: هل حصلنا على الأشخاص المناسبين، بالمهارات المناسبة، في الأدوار المناسبة ليؤدوا عملاً مناسباً؟

٢. الهيكل المناسب: هل أعددنا الأدوار والمسؤوليات المناسبة للأشخاص المناسبين للعمل معًا؟

٣. المكافآت المناسبة: هل يلقى الموظفون التقدير والمكافآت والتعويضات المناسبة لمساعدتهم على تحقيق استراتيجية وأهداف الفريق؟

٤. الموارد المناسبة: هل لدينا الأدوات والميزانية والتقنية، والوقت، والمعدات، والمرافق والموارد الأخرى المناسبة لتحقيق النجاح؟

٥. القرارات المناسبة: هل تُتّخذ القرارات المناسبة، في الوقت المناسب، بالطريقة الصحيحة، وهل يتم تهيئ الأشخاص الأقرب إلى العمل؟

٦. العمليات المناسبة: هل عمليات الأساسية في العمل متوافقة بحيث تدعم احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة والاستراتيجية بالطريقة الصحيحة؟

**الموهبة والثقافة والنتائج**

## الموهبة

بمجرد وضع رسالة ورؤيه وقيم واستراتيجية وأهداف وعمليات أساسية للمؤسسة لتحقيق قيمة السوق والعميل، يحين وقت تقييم «نظام المواهب» الخاص بها، أي: طريقة تجنيدها للمواهب وتنميتها وتعزيزها، والاحتفاظ بها. يعتبر موظفو المؤسسة وثقافتها أهم أصولها إلى حد بعيد، ومهمة الموجّه هنا هي ضمان حصول المؤسسة على أفضل الموظفين، وخلق ثقافة من الثقة، والاستفادة من المواهب، والحفاظ على التركيز على النتائج. اطرح هذه الأسئلة:

- كيف تجذب وتختار أفضل الأشخاص للعمل ضمن فريقك؟
- ما الذي يمكنك فعله لتوظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بها؟
- هل لديك الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة؟ وكيف تعلم ذلك؟
- هل يتمتع فريقك بالقدرات الأساسية لتوجيه الاستراتيجية؟ إذا لم يكن كذلك، فكيف ستليبي هذه الحاجة؟
- من هم الموظفون الأساسيون لديك؟ ماذا تفعل لتحويلهم إلى الجيل القادم من القادة؟
- هل لديك نظام لاكتشاف مواهب فريقك والاستفادة منها؟
- هل لدى جميع الموظفين الرئيسيين عندك خطة تنمية واضحة؟
- هل لديك فرص التدريب الداخلية أو الخارجية المناسبة لتحسين قدرات الناس؟ لماذا ولما لا؟

## الثقافة (سلوكيات الثقة الشديدة)

تُعرّف الثقافة على أنها المواقف والخصائص السلوكية المشتركة التي يُبديها الغالبية في مجموعة أو منظمة ما في معظم الأوقات. إن خلق ثقافة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام والاعتراف بهم باعتبارهم مهمنين وموثوقين، من شأنه أن يساعد المنظمة على الابتعاد عن النموذج الصناعي ونهجها في الإدارة التفصيلية والتحول إلى واحدة من شركات الأداء العالي ذاتية التوجيه. ويعرف القادة العظام كيفية بناء ثقافة الأداء من خلال تقديم المكافآت والتقدير المناسبين باستمرار. وستساعد أسئلة التدريب التالية القادة على بناء ثقافة متوائمة:

- كيف تقدر وتكافئ أفضل ما لديك من مواهب وأصحاب الأداء المميز؟
- هل يتوافق نظام التعويضات لديك مع رسالتك ورؤيتك وقيمك واستراتيجيتك؟ هل تُكافئ الناس فعلًا لفعل ما هو صحيح؟
- ما مدى بساطة وشفافية «إجمالي برنامج المكافآت» لديك؟
- هل يشعر موظفوك على جميع المستويات أنهم يتلقون رواتبهم بشكل عادل بناءً على معايير السوق العادلة وال المجال والمساهمة الفردية؟

• هل يشعر الناس عموماً أن برامج المكافآت والتقدير تستند إلى معايير عادلة ومنطقية وموضوعية تقادس بنتائج الأداء العالي والالتزام بالقيم العظيمة؟

يا للفرق الذي تشكله ترجمة أهم أهداف المنظمة إلى ما هو أهم في نظر الفرد. فلا ينبغي أن يُضطر الفرد إلى تخمين توجه المنظمة وكيف يُقاد النجاح، حتى على المستوى الفردي.

### النتائج (الداخلية والخارجية)

ما لا شك فيه أن الهدف من دورة الفاعلية التنظيمية هو مساعدة القادة على تشخيص وتقدير أنظمتهم التنظيمية وعملياتهم وثقافتهم من أجل تصميم ومواءمة الفرق والمؤسسة للحصول على نتائج أفضل. ومهمة المدرب هي التأكيد من أن القادة يتبعون نتائج الدورة ويعيدون النظر فيها باستمرار. إلى حد كبير، يتمثل عمل القائد في التفكير دائمًا من حيث الدورة وعدم التوقف عن طرح الأسئلة الصعبة التي تشكلها. وبصفتك موجهاً، يمكنك بدء هذه العملية من خلال طرح الأسئلة التالية:

• ماذًا تتوقع أن تكون النتائج الرئيسية المقصودة بناءً على عملك في تصميم دورة الفاعلية التنظيمية؟

• ما أهم نتائجك الخارجية؟

• ما أهم نتائجك الداخلية؟

• كيف ستعرف ما إذا كنت تلبى بالفعل احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين؟

• ما القياسات التي وضعتها أو سترضعها لتحديد ما إذا كنت تحقق حقًا رؤيتك ورسالتك؟

• كيف ستتمكن من قياس فاعلية ثقافتك ونتائج عملك؟

تُعد دورة الفاعلية التنظيمية أداة تدريب مثالية لمساعدة المؤسسات على مواءمة تركيز فريقها التنفيذي على فرص التحسين المستمر وسد الثغرات الصحيحة.

في أثناء التدريب في شركة محاسبة عالمية كبيرة، قدمت دورة الفاعلية التنظيمية باعتبارها أداة توجيه للشركاء والمديرين تساعدهم على بناء لغة مشتركة لتشخيص وتصميم والعمل على بعض التغييرات التنظيمية الصعبة للغاية. في أثناء تطبيقهم لإطار العمل ذلك، حصلوا على المساعدة على استهداف بعض المسائل المهمة جدًا والتركيز عليها:

• أنشأوا منصة قوية للتغيير. لقد فهموا أن على الموظفين رؤية وفهم «السبب الاستراتيجي» للتغيير ودراسة جدواه. يجب أن يفهم الموظفون مجالات القصور الرئيسية وفوائد التغيير.

• وضعوا رؤية واضحة ومقنعة لوضعهم المستقبلي المنشود والأسس المنطقية لنشر جهود التغيير. لقد أوضحوا كيف سيؤثر هذا الجهد بشكل إيجابي على أسواقهم وعملائهم وأصحاب المصلحة لديهم.

• ربطوا الاستراتيجية بنموذجهم الربحي وشرحوا كيف يمكنهم الاستفادة من مواردهم الأساسية وأوضحوا أهدافهم العامة.

- ٠ حددوا جوانب ثقافتهم ومناخهم الجديدين. لقد حددوا بعض مجالات القصور الرئيسية للاقتداء بالقيم التي يتبنونها وتمثلها بشكل أفضل.
- ٠ نفذوا خطة تفصيلية لإعلان التغيير. لقد أدركوا أنه إذا لم يؤثروا بشكل استباقي على الرسالة على جميع المستويات التنظيمية، فإن شخصا آخر سيتحكم فيها، ومن المحتمل ألا يكون ذلك إيجابياً.
- ٠ أنشأوا عمليات اتصال وحوار ثنائي للسماح بالتعليقات والمدخلات البناءة والصادقة في أثناء التغيير. لقد علموا أنه في خضم التغييرات الرئيسية في المنظمة، لا يملك أحد كل الإجابات الصحيحة.
- ٠ لقد أخذوا وقتاً للتوجيه فرقهم والمساعدة في توضيح كيف سيفيد التغيير الآخرين. كما أنها أتاحت للناس الوقت لتبني أدوارهم الجديدة واستيعابها وإعادة فحصها.
- ٠ تقبلوا أن التغيير هو عملية، وأن التحول لن يحدث بين عشية وضحاها، وأنها ماراتون وليس سباق سرعة.
- ٠ ثابروا وأبقوا أعينهم على الرسالة. فقد ظلوا مشاركين للموظفين ومتمسكين بالمسار الصحيح خلال عملية التبني والشعور بالتملك وتنفيذ التغيير.
- ٠ لقد قللوا المخاوف والقلق بطريقة صادقة وشفافة. وأصبحوا يعرفون أن الثقة وحسن النية هما المفتاح. وبذلك ساعدوا الموظفين على الحفاظ على حس المبادرة وبقاء في مناطق نفوذهم المباشر. قد تكون بعض جهود التغيير سطحية أو قصيرة المدى أو قصيرة النظر أو سيئة التخطيط. فجهود التغيير التنظيمي ليست بالسهلة أبداً. ومع ذلك، إذا حصل التغيير بشكل صحيح، فإن المكافآت هائلة. تعتبر مكافآت التغيير أكثر أهمية من الربح المالي وهامش الربح. ويعد التوجيه أحد أقوى الأدوات للحصول على التفاعل والمشاركة والتحفيز - وإخراج أفضل ما في كل موظف. ويشمل التأكيد من أن كل شخص في المؤسسة له دور رئيسي في جهود التغيير وأنه ممكّن للمشاركة في هذا التحول. يمكن للموجهين مساعدة الفرق والمؤسسات على رؤية التغيير باعتباره فرصة للتعلم والتكيف وإعادة الابتكار والتحسين ومواهمة جميع الموارد التنظيمية والتغييرات الهيكيلية لتعزيز الرؤية الجديدة.
- ٠ تقدم دورة الفاعلية التنظيمية عدسة وأداة شاملة لرؤية وفهم العناصر والتفاعلات المختلفة للتغيير بشكل أفضل، بما في ذلك: رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين ونتائجهم، والرؤية والاستراتيجيات والأهداف التي يتعين تحقيقها. كما تساعد القادة على رؤية الحاجة الماسة للنماذج والمبادئ والأشخاص والثقافة الصحيحة اللازمة للتأثير بشكل إيجابي على التغيير. وبإمكان الموجهين مساعدة القادة والفرق على استكشاف سبب التغيير والغرض منه، ومن هو بحاجة إلى المشاركة، ومن سيرعى مشروع التوجيه، وتفاصيل كل خطوة من العمليات الالزمة لتوسيع التغيير بنجاح. وبمقدور الموجهين مساعدة القادة على تخطيط وتنفيذ هذه القرارات المهمة. قد يعمل الموجهون أن يكونوا مرشدین من خلف الكواليس، وفي بعض الحالات، يحركون الأفراد من قلب الخنادق مباشرة ويدفعون المنظمات نحو العظمة. والهدف

النهائي من التوجيه في أثناء التغيير التنظيمي هو تحقيق نتائج الأعمال الرئيسية، وفي نفس الوقت مساعدة الموظفين على أن يصبحوا أكثر تركيزاً وإننتاجية ومشاركة ورضا في العمل.

## التوجيه: كلمة ختامية

«كُلما عملت مع قادة من مختلف أنحاء العالم، أدهشني كم يعزون نجاحهم إلى شخص آمن بهم حين لم يؤمنوا بأنفسهم».

ـ د. ستيفن آر. كوفي

مع وصولك إلى هذا الموضع، لابد من أنك أزدت فهّماً لكيفية توجيه الآخرين بشكل فعال، ولماذا تُعتبر هذه المهارة ضرورية لنجاحك كقائد. لقد ناقشنا النماذج التأسيسية والمبادئ الأساسية التي تُعتبر أساسية وضرورية للتوجيه الفعال على أي مستوى.

يحدث التوجيه في كل من المحادثات الرسمية وغير الرسمية، القصيرة أو الطويلة، بموعد أو دون. وهو عبارة عن تواصل مرگّز ثنائي الاتجاه، واجتماع بين أقران يتحدون نفس الافتراضات ويستمعون باهتمام بعضهم البعض. وليس محادثة التوجيه مجرد دردشة أو تبادل للآراء أو نصيحة. وليس مكاناً لتبادل الشائعات أو النميمة أو ممارسة الألعاب السياسية أو بناء العلاقات. وحوار التوجيه هو المحادثة التي تنوّي فيها الاستماع بعناية وفهم الاحتياجات والالتزام بشكل تام بمساعدة الآخرين على النجاح. يجب أن يحضر المشاركون إلى المحادثة بإلهام وتمكين وانخراط وجاهزية بالأدوات الالزمة ليصبحوا ويعملوا بشكل أفضل.

التوجيه مهارة لا يمكن اكتسابها من خلال قراءة كتاب، بل يجب أن تُمارس! تخيل أنك تحاول إتقان مهارات التخطيط لمشروع أو إدارة اجتماع بمجرد قراءة كتاب، ودون تجربة أي من المفاهيم التي تعلمتها منه، سيكون التطور شبه مستحيل. وأسرع طريقة لتصبح مدرباً رائعاً هي البدء في ممارسة المهارات الآن.

وستلقى أي محاولة حقيقة للتوجيه التقدير من قبل فرقك وزملائك وحتى رئيسك في العمل. فتذكّر: المهارات الأساسية هي الإنصات والتقدير وطرح الأسئلة. هذه هي المهارات الأساسية للموجّه القوي. وأحياناً يكون من الأسهل ممارسة هذه المهارات مع الغرباء. قد تستغرب في البداية، ولكن عندما تتدرب على توجيه زملائك، تكتسب اهتماماً راسخاً بالنتيجة. قد يزيد ذلك أحياناً صعوبة التحلي بال موضوعية.

كثيراً ما تشارك كاري سادлер كيف اكتسبت عن قصد مهاراتها التوجيهية من خلال حضور الاجتماعات مبكراً. فقد كانت تعثر على شخص في الغرفة لا تعرفه جيداً، ولا علاقة لقسمه بقسمها، وتبدأ

محادثة معه. ونادرًا ما لزمها وقتًا طويلاً لتحديد شيء يعاني منه ذلك الشخص، وطرح أسئلة أعمق، وتقدير الصعوبة التي يلاقيها، وما إلى ذلك. فمن حين لآخر، تسمح جلسات التوجيه المرتجلة القصيرة هذه للشخص بإدراك حاله بطريقة جديدة وتحقيق إنجاز كبير. ومع الوقت، أصبحت كاري معروفة بكونها شخصاً يمكنه طرح الأسئلة الصحيحة -أو الموجّه- لشخص في أصعب المواقف.

وأنت أيضًا تملك القدرة على أن تصبح موجّهاً ممتازاً. ابدأ من اليوم وابني الثقة مع الآخرين لتخفيض أعバئهم وتمكينهم من تحقيق العظمة الكامنة بداخلكم.

### صوت من المستقبل: بعض الكلمات الإضافية من ماريا «سولي» سوليفان

مع دخولنا عام 2020، يدهشني قدر التغيير الذي طرأ على التوجيه منذ أن فُكّر ما يكمل في هذا الكتاب لأول مرة. قبل أن نختتم الطبعة الثانية من إطلاق الإمكانيات، أود أن أتحدث عن مستقبل التوجيه. لقد تدربت على أساليب التوجيه في أواخر القرن الماضي. في ذلك الوقت، كان علينا شرح ما يعنيه التوجيه، حيث اعتقاد الناس غالباً أننا مدربون للكرة اللينة أو كرة القدم.

منذ ذلك الحين، أصبحت قيمة التوجيه واضحة لقادة الأعمال الذين يسعون لتحقيق أقصى استفادة من مؤسساتهم. فقد وصفت مقالة حديثة في هارفارد بيزنس ريفيو الحاجة إلى التوجيه بوصفه ثورة مدفوعة بقوى السوق: «نعيش في عالم من التقليبات. يجب أن يكمل المسؤولون التنفيذيون الناجحون باضطراد خبرتهم الصناعية والوظيفية بقدرة عامة على التعلم- ويتوجب عليهم تنمية هذه القدرة لدى من يشرفون عليهم. ولم يعد بإمكان المديرين القيادة والتحكم وحسب، بل يحتاجون -بدعم مؤسسي كامل- إلى إعادة اكتشاف أنفسهم باعتبارهم موجّهين تتمثل وظيفتهم في استخراج الطاقة والإبداع والتعلم من معلمون معهم».<sup>31</sup>

ولقد أدرك فرانكلين كوفي الحاجة إلى هذا التطوير واستفاد بشكل كبير من كادره المبكر من الموجّهين التنفيذيين من خلال الاستحواذ على روبرت جريجوري بارتنرز -وهي شركة توجيه وتنمية للقيادة مقرها بالولايات المتحدة- في عام 2017. ويمثل فرانكلين كوفي الآن لجنة تضم أكثر من 150 محترفاً استثنائياً يقدمون توجيهًا تنفيذياً على مستوى عالي لآلاف القيادات والمنظمات في جميع أنحاء العالم. علاوة على ذلك، يقدم عشرات الأنواع المختلفة من التوجيه الموضعي لدعم التعلم وتغيير السلوك للأفراد في عملائهم من المنظمات. وهذه طبيعة عمل وموافق سلوكية من الموظفين تتطلب استمرار التوجيه نفسه في النمو.

وتتابع مقالة هارفارد بيزنس ريفيو بلاحظة: «كما عرّفه السير جون واينمور -وهو شخصية بارزة في هذا المجال- فإن التوجيه المحترف يتضمن «إطلاق العنان لمكانت الأفراد لتعظيم أدائهم لأقصى حد». وأفضل الممارسين احترفوا طرفيين العملية -نقل المعرفة، ومساعدة الآخرين على اكتشافها بأنفسهم- ويمكنهم إطلاق كلّيّهما بمهارة في المواقف المختلفة».

لتسریع تبني عقلیة «اسأل وانصت» لمواجهة عقلیة «أخبر وأقنع»، تخطط أكثر من أربع منظمات من بين كل خمس (83 %) لتوسيع نطاق مديریها أو قادتها باستخدام مهارات التوجیه خلال السنوات الخمس القادمة 33. وبالتدريج، ستُدمج الوحدات الخاصة بمهارات التوجیه في برامج تطوير القياده، وتتوافر المزيد من الأدوات التعليمية الإلكترونيّة لمساعدة الموظفين بشكل فعال. وعبر تجربة المفاهيم والتكتیکات الموضحة في هذا الكتاب، ستحظى ببداية حقيقة.

يعتمد النجاح التنظیمي على قدرتك على إطلاق العنان لمکنات موظفيك وتنشیطهم. تشير جميع البيانات إلى أن كل شخص يرید المزيد من التوجیه، من موظفيك إلى أطفالك وأقرانك. يروي كل استطلاع لمستوى مشارکة الموظفين قصة الأشخاص الذين يریدون المزيد من الملاحظات، والمزيد من الوضوح، والمزيد من الفرص للتعامل مع أهم التحدیات. باختصار، كلهم يریدون منك أن توجههم. وإذا کنا قد أحرزنا هذا التقدیم الكبير في التوجیه على مدار العقد الماضي، فتخیل کم سیتطور المزيد من التوجیه (وکم ستتطور أنت) خلال العقد القادم!

# الملاحظات

- 1 [www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx](http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx).
- 2 Ben Wigert and Annamarie Mann, "How Managers Can Excel by Really Coaching Their Employees," Gallup Workplace blog, May 23, 2017, <https://www.gallup.com/workplace/236237/managers-excel-really-coaching-employees.aspx>.
- 3 Karie Willyerd, "Millennials Want to Be Coached at Work," Harvard Business Review, February 27, 2015, <https://hbr.org/2015/02/millennials-want-to-be-coached-at-work>.
- 4 A complete list of the ICF ethics and regulations can be found at <https://coachfederation.org/code-of-ethics>.
- 5 Stephen M. R. Covey, *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), p. 21.
- 6 Randy Pausch, *The Last Lecture* (New York: Hyperion, 2008).
- 7 David D. Burns, *The Feeling Good Handbook*, rev. ed. (New York: Plume, 1999).
- 8 Marilee Adams, *Change Your Questions, Change Your Life: 12 Powerful Tools for Leadership, Coaching, and Life* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, June 2009).
- 9 Some of these coaching questions are drawn from the GROW model, developed by Sir John Whitmore, and are exclusive property of Corporate Learning Solutions Group, Columbia University.
- 10 Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, rev. ed. (New York: Free Press, 2004).
- 11 Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: HarperCollins, 2009).
- 12 Csikszentmihalyi, *Flow*.
- 13 Edelman Trust Barometer 2016, as cited in Dori Meinert, "Why Employees Don't Trust Their Leaders," SHRM.org, June 1, 2016, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0616/pages/0616-trust-in-leaders.aspx>.
- 14 KPMG 2000 Global Organizational Integrity Study, <https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-integrity-survey-2013.pdf>; Watson Wyatt Survey, "Work USA 2004/2005."
- 15 Covey, *The Speed of Trust*.

16 David Whyte, *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*, reissued ed. (London: Crown Business, 2007.)

17 Letter from President Dwight D. Eisenhower, March 26, 1958,  
[https://www.nasa.gov/50th/50th\\_magazine/ikeLetter.html](https://www.nasa.gov/50th/50th_magazine/ikeLetter.html).

18 Speech given by President John F. Kennedy, September 12, 1962, History Place, Great Speech Collections,  
<http://www.historyplace.com/speeches/jfk-space.htm>.

19 Michael Mankins and Richard Steele, "Turning Great Strategy into Great Performance," Harvard Business Review, July/August 2005, <https://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance>.

20 Jennifer Juo, "Is Workplace Distraction Hurting Your Bottom Line?" Udemy Marketing blog,  
<https://business.udemy.com/blog/workplace-distraction-hurting-bottom-line/>.

21 Harris Interactive Survey commissioned by FranklinCovey; Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York: Free Press, 2004), p. 84.

22 Charles Mitchell, CEO Challenge 2011: Fueling Business Growth with Innovation and Talent Development, April 2011, <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1921>.

23 Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951.)

24 Justin Kruger and David Dunning, "Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments," *Journal of Personality and Social Psychology* 77(6), 1999, 1121–1134.

25 Marcus Buckingham and Curt Coffman, *First, Break All the Rules* (New York: Simon & Schuster, 1999).

26 Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, 3rd ed. (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2007.)

27 Peter F. Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, rev. ed. (HarperCollins e-books, 2009).

28 John W. Gardner, "How to Prevent Organizational Dry Rot," *Harper's Magazine*, October 1965, p. 24.

29 Merrill Anderson, "Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching," MetrixGlobal, Nov. 2, 2001, <http://www.empowermenttoolbox.com/MertrixSurvey.html>.

30 Jack Welch with Suzy Welch, *Winning* (New York: HarperBusiness, 2005), p. 22.

31 Herminia Ibarra and Anne Scouller, "Leader as Coach," Harvard Business Review, Nov.–Dec. 2019,

<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>.

32 Ibarra and Scouller, "Leader as Coach."

33 Jenna Filipkowski, Abby Heverin, and Mark Ruth, "Building Strong Coaching Cultures for the Future,"

ICF/HCI, 2019.

## شكراً وامتنان

مايكلا.سيمبسون

لم يكن «إطلاق الإمكانيات» ليكون لولا دعم العديد من الأشخاص الرائعين. شكراً لكل الذين أطلقوا العنان لإمكاناتي ولأولئك الذين يواصلون إطلاق العنان لواهب وشغف وقوى من حولهم. إلى زوجتي سينثيا وأولادنا الأربعة: زكاري ولوك وجيكوب ومكاي. أقدر تشجيعهم وحبهم ودعمهم المستمر. عميق الامتنان والشكر لأهلي ستيف وفيرونيكا براند، والدتي الراحل كينيث ج. سيمبسون وأشقائي سابرينا وبرنت وعائلتي وأرحامي، الذين يمثلون نموذجاً لأهمية الأسرة والإيمان والالتزام.

إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج التوجيه التنفيذي المعتمد بجامعة كولومبيا - د. تيرينس إيه مالتبيا، ود. فيكتوريا مارسيك، ود. كارين بلوك، وهم مدرسوون بارعون حقاً ساعدوا في تشجيع نجاح العديد من المدربين في جميع أنحاء العالم.

إلى معهد التدريب بجامعة هارفارد (IOC) وزملائي وشركائي المخلصين، أوم للا وأوليسيما لوراشي، من أجل البحث القائم على الدليل والنهج العملي لتحسين مجال التوجيه الاحترافي.

إلى فرانكلين كوفي للنشر الإعلامي وأني أوزوالد وزاك كريستنسن لدعمهم وتوجيههم التحريري والتحرير والتنسيق والمساهمات في المهمة الصعبة المتمثلة في كتابة هذا الكتاب ونشره.

إلى الفريق التنفيذي لشركة فرانكلين كوفي والجهات الراعية لمشروع الكتاب. أنا ممتن لكوني جزءاً من هذا السعي لتحقيق التفوق القيادي في رؤيتنا ورسالتنا المؤسسية «إطلاق العظمة في الأفراد والمؤسسات في كل مكان!»

شكراً لدانييل هارمون ودانييل بين وفريق النشر في أمازون على رؤيتهم لهذا الكتاب ونظرته خلال إعادة النشر.

إلى شركاء فرانكلين كوفي الدوليين والمستشارين والمدربين في جميع أنحاء العالم، أشكركم على إتاحة الفرص لي للابتكار والتوجيه والتدريس والتسهيل مع عملائنا العالميين المتنوعين والشغوفين. فقد مثل

عملاؤنا الحاصلون على الإرشاد مختبرًا ثريًّا وعمليًّا للتعلم العملي والابتكار. شكرًا لشركائي الجدد، ماريا «سولي» سوليفان وكاري سادلر، وشركاء تدريب فرانكلين كوفي وروبرت غريغوري لرفع «إطلاق الإمكانيات» إلى مستوى أعلى من النجاح، وتوسيع تأثير هذا الكتاب وانتشاره.

### ماريا «سولي» سوليفان

كانت فرصة العمل مع مايكل سيمبسون وكاري سادلر في كتابة هذا الإصدار الثاني هدية عظيمة منحني إياها فرانكلين كوفي. شكرًا لكم لقد طور التعليم من كاري ومايكل قيمة التوجيه الذي بمقدروري تقديمها. شكرًا لكم. يدفعني زبائني وزملائي كل يوم لأن أكون أفضل معهم ومساعدتهم على أن يكونوا أفضل لفريقهم. شكرًا لكم وأخيرًا، أشكر عائلتي وأصدقائي الأعزاء على دعمهم السخي والثابت لأفكاري المجنونة المتعاقبة.

### كاري سادلر

هناك الكثير من لعبوا دورًا في إصدار الطبعة الثانية من إطلاق الإمكانيات. أكبر الشكر لعائلتي: والدتي كاثي هوغ لوري، التي كانت دائمًا داعمة لأحلامي (حتى الغريبة للغاية منها). بفضل زوجي، كيفن، وأطفالنا الثلاثة: سارة، وسكتي، وكيسى، الذين أمضوا ساعات طويلة في محاولة البقاء هادئين على الجانب الآخر من باب مكتبي في أثناء عملي.

على الصعيد المهني، أود أن أعبر عن امتناني الصادق لدونا بورنيت لمساعدتي في إطلاق مسيرتي المهنية مع فرانكلين كوفي، ولغريغ روف وماريا «سولي» سوليفان لإيمانهما بي وجعل دوري في إطلاق الإمكانيات ممكناً. يشرفني أن أشارك مع سولي في هذا الإصدار، وقد تعلمت الكثير منها!

أخيرًا، أود أن أشكر ساندرا كامبل وميليسا كول على دفعهما الدائم لي لأنطلق عندما حان الوقت، وأن أعثر على صوت أقوى وأصبح أفضل.

## نبذة عن المؤلفين

### مايكل ك. سيمبسون

يتمتع مايكل ك. سيمبسون بخبرة تربو على 25 عاماً باعتباره أحد الموجّهين التنفيذيين البارزين في العالم وأحد خبراء الاستراتيجيات للعديد من مؤسسات قائمة فورتشن 100 و500. وكونه مؤلفاً حائزًا على جوائز ومحظىًّا ومحظيًّاً ومستشاراً أول في فرانكلين كوفي، يساعد مايكل الرؤساء التنفيذيين والفرق التنفيذية على توضيح رؤيتهم ووضع الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف وبناء فرق عالية الأداء وثقة تنظيمية عالية.

ومايكل زميل في معهد التدريب بجامعة هارفارد وتخرج من برنامج التوجيه التنفيذي المعتمد بجامعة كولومبيا.

سابقاً، كان مايكل مستشاراً رئيسياً لشركة بي دبليو سي كوبز في ممارسات التغيير الاستراتيجي والتنظيمي، ومستشاراً أول في إدارة التغيير في إرنست أند يونج. وشغل مايكل مناصب نائب الرئيس للمبيعات والتسويق ونائب الرئيس لتطوير الأعمال في شركتين رائدتين في المجال التقني.

مايكل هو مؤلف أو مؤلف مشارك للعديد من كتب القيادة والتوجيه، بما في ذلك «*Powerful*» و«*إطلاق العنان للإمكانات*» و«*Talent Unleashed*».

بالإضافة إلى ذلك، كان مايكل أستاذاً في جامعة جنوب الصين للتكنولوجيا، وأستاذاً مساعداً في كلية الأعمال بجامعة كولومبيا، ومحاضراً زائراً في جامعة هونغ كونغ وجامعة ماليزيا وكلية المعلمين بجامعة كولومبيا وجامعة نورث وسترن وجامعة بريغهام يونغ وجامعة ولاية يوتا.

مايكل هو الرئيس التنفيذي لشركة سيمبسون إجسيكتف للتوجيه والمدير التنفيذي لفرانكلين كوفي-إمباكت للتعليم الدولي بالصين. ويحمل مايكل درجة الماجستير في السلوك التنظيمي من جامعة كولومبيا ودرجة البكالوريوس من مركز كينيدي للدراسات الدولية التابع لجامعة بريغهام يونغ.

وحين يتفرغ قليلاً من السفر والتوجيه والاستشارات وتدريب المديرين التنفيذيين، يستمتع مايكل بقضاء الوقت مع أسرته في جبال واساتش الجميلة في ولاية يوتا.

### ماريا «سولي» سوليفان

لو رسمت ماريا سوليفان (المعروفة أيضًا باسم سولي) وشماً، لكتبت: «يعتقد قادة الغد أن التنمية هي التعويض الجديد». فبصفتها مستشارة لتنمية القيادة ومحظة تنفيذية لدى فرانكلين كوفي، تعمل ماريا مع المنظمات التي تُبدي اتفاقها مع هذه المشاعر.

تلقى ماريا تعليمها في نيو إنجلاند -بداية في مزرعة ألبان ثم في كلية دارتموث-، وتولت أدوار مديرية ومديرة أولى في قطاعات الخدمات القانونية والتقنية والمالية مع المسائلة أساسية في لويس دريفوس، وسيمبسون ثاشر وبارلتليت، وديلويت. وهي تستفيد من هذه التجربة خلال دعم وتسريع تنمية عملائها. باستخدام أفضل الأدوات من تخصصات متعددة، تركز ماريا على تصميم أنظمة وأساليب وبرامج التنمية بما يناسب الاحتياجات الشخصية والتنظيمية الفريدة لعملائها.

من بين عملاء التوجيه والاستشارات الجدد عشرة من قائمة أفضل 100 شركة للعمل بها بحسب مجلة فورتشن.

تجلب ماريا خبرتها وطاقتها وداعها إلى رحلة عملائها لتحسين الأداء القيادي كل يوم. وحين ترتاح من العمل مع مسؤول تنفيذي، ستتجدها في فلوريدا تدلل ابن أخيها المراهق وما يمكنها العثور عليه من الكلاب.

### كاري سادلر

تؤمن كاري سادلر بأن كل شخص يستحق قائداً يلهمه ويمكّنه. وتملك 20 عاماً من الخبرة المتراكمة بوصفها مستشارة ومدربة تنفيذية ومديرة أعمال. فقد عملت قائدة في شركة جي بي مورغان تشيس وعيادات ويلكير ومستشفى تامبا العام. في عام 2015، انضمت كاري إلى فرانكلين كوفي كمؤلف ومحدث ومدرب تنفيذي ومستشار أول.

وتحصلت كاري على درجة البكالوريوس في اللغة الإنجليزية من جامعة ولاية أوهايو وماجستير إدارة الأعمال من جامعة أوهايو الدومينيكان. وهي معتمدة في عدة أدوات نظرية، من ضمنها هوغان وإم بي تي آي وبريدكتف إنديكس وديسك. علاوة على ذلك تعمل مدربة محترفة معتمدة ومدربة ذكاء اجتماعي وعاطفي معتمدة.

وعندما لا تكون مع العملاء، غالباً ما يمكن العثور على كاري تقود سيارتها عبر البلاد لأسابيع في المرة، جارّة منزل متنقل، وتسكع في ملاذات غير معروفة، و تستكشف المتنزهات الوطنية. تعيش خارج دالاس بولاية تكساس، مع زوجها وأطفالها الثلاثة.