

مايكل ك. سيمبسون

UNLOCKING POTENTIAL

إطلاق الإمكانيات

حرر قوتك وقوة من حولك



7 مهارات في توجيه الأفراد والفرق والمنظمات.

UNLOCKING POTENTIAL

إطلاق الإمكانيات

حرر قوتك وقوة من حولك





إدارة التوزيع

00201150636428

لمراسلة الدار:

email: P.bookjuice@yahoo.com

Web-site: www.aseeralkotb.com

- | | |
|-------------------------------------|---|
| ● المترجم: عمر العوضي | ● العنوان الأصلي: unlocking potential |
| ● تدقيق لغوي: أحمد محمود إبراهيم | ● العنوان العربي: إطلاق الإمكانيات |
| ● تنسيق داخلي: معتز حسنين علي | ● طبع بواسطة: Amazon publishing |
| ● الطبعة الأولى: يونيو / 2021م | ● طبع بواسطة: أمازون بابليشينج |
| ● رقم الإيداع: 16467 / 2021م | ● حقوق النشر: 2014، 2020 فرانكلين كوفي |
| ● الترقيم الدولي: 978-977-6902-35-0 | ● 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 الإمكانيات

حرر قوتك وقوة من حولك



7 مهارات في توجيه الأفراد والفرق والمنظمات.



المحتويات

تصدير 7

المقدمة 9

الجزء الأول: المبادئ الأربعة للتوجيه 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 الموضوع الاستراتيجي 79

8 - التنفيذ النظيف 105

9 - إسداء ملاحظات فعّالة 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 موجَّهاً عظيماً. في هذا الكتاب، يُقدم مايكل سيمبسون وكاري سادلر وماريا «سولي» سوليفان إرشادات للتحوّل إلى مدير / موجّه أفضل. فنتيجة لذلك، ستزدهر أنت وفريقك ومؤسستك. في هذا الكتاب، ستجد 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 الفعّال عند الحاجة» دائماً ضمن أدنى عشر بنود تقييمًا في التقارير المباشرة التي تقيم المديرين التنفيذيين.

ولاعتقاد المديرين تقديم مستوى توجيه سيء عدد من الأسباب. أولاً، غالباً ما يدير المسؤولون التنفيذيون عاملين خبراء -أي يعرفون عن عملهم أكثر من رؤسائهم- كيف يُتوقع من المديرين توجيه مَنْ 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 أيّاً منها توجيهات مفصّلة للطريقة التي ينبغي للموظفين الخبراء العمل بها. أتعق مع الكاتب أن الأفراد يريدون في تواصل التواصل بينهم وبين مديريهم حول «الصورة الكبيرة»، أي: كيف يصنع عملهم فرقاً، واقتراحات لتحسينه؟

قد يتجنب المديرون أيضاً التوجيه لأنهم مشغولون جداً بوظائفهم. فلو نظرت إلى التوجيه على أنه عملية معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً، فلن تخوض غمارها. ونظراً لأن مرؤوسيك مشغولون مثلك، 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 تنفيرهم. وسيعلمونك التركيز على كيفية مساعدة الأفراد للنجاح في المستقبل، عوضاً عن تكرار أخطائهم السابقة مرة أخرى. كذلك سيرشدونك حول إجراء محادثات التوجيه مع الأفراد، تلك التي تُنصت فيها بعناية وتلتزم تماماً بدعمهم. وسينمو الأفراد ويتطورون فيما تكتشف العائد النفيس لمساعدتهم على النجاح. بذلك سيزدهر 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 مَنْ يعملون في فريقك، وفي الحقيقة نجاحهم هو نجاحك. ويعتمد أعضاء الفريق عليك في تحقيق النجاح، وأنت تعتمد عليهم. لذا، سواء كنتَ مديرًا تنفيذيًا أو مسؤولًا حكوميًا 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 جالوب 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 أيضًا ما للمدير المباشر من تأثير فريد على مستوى إشراك الموظف 1.

ولهذا يحتاج كل قائد أو مدير أو مشرف لأن يكون موجّهًا. ففي عصر يُطلب فيه من الناس إنجاز المزيد بموارد أقل، يسهل فقدان الشعور بالمشاركة. والدور الأساسي للموجّه هو إشراك الفريق وإطلاق عنان إمكاناته. ولكن العديد من القادة يشعرون بأنهم غير مهينين لهذا الدور. فغالبًا ما يمتلك هؤلاء القادة مهارة إدارية قوية، أو معرفة تقنية أو خبرة واسعة، أو تدريبًا كبيرًا 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 فريقتي. وفي أول يوم عمل، كان لي رئيس ومرؤوسون. وكان لي أقران أحتاج للعمل معهم، لكنني لما أُتدرب على إلهامهم أو مساعدتهم على تحسين أدائهم أو إزالة ما يواجهني من معوّقات، مع أن كل شيء كنتُ أفعله في وظيفتي القيادية تطلب إنجازَه عبر موظفين آخرين. وكان علي تحقيق أهداف مع غيري، وكان كل شيء معتمدًا على ما لم أتعلم فعله قط».

تُشير سولي أننا نعيش في عالم يتطور بمعدل متسارع. ونهج الضبط والربط ليس بمرن 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 يكل عن التطور هي إعادة بناء أنفسنا في شكل موجّهين.

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 تحفزهم على

أداء عمل متميز». لذا تخيل فقط ما يمكن أن يقدمه التوجيه الجيد للـ 79 % الباقين². كما وجدت مقالة هارفارد بيزنس ريفيو الملخصة لنتائج استطلاع عام 2014 الذي سأل 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 الموجه الإيجابي الجيد، الذي يمكنه التأثير في نجاحهم»³.

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

أو لا، لكنك إن تبعت حفنة المبادئ المهمة التي تنطبق 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 نوعًا معينًا من النية الحسنة والشخصية.

وربما يكون أفضل تعريف للتوجيه هو «إطلاق إمكانات إنسان آخر». أحب أنا وزملائي هذا التعريف لأنه مثير للغاية؛ فالإمكانات البشرية لا نهاية لها حقًا وهي في نفس الوقت شخصية تمامًا. 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 قدمًا في رحلتهم نحو العظمة.

لقد حظينا جميعًا بموجهين ساعدونا في الطريق، والغالب أنهم كانوا أكثر من مجرد رئيس أو موجه. فقد أمكنهم التأثير لا في العادات المتعلقة بالأعمال ولا الأداء، بل وكذلك في حياتنا الشخصية وتحسيننا بشكل عام. والحق أن أفضل موجهينا يكونون أحيانًا 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 الأربعة في التوجيه، وعلى كيفية تطبيقها. وبالتلبيس 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 موجه 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 الفعّالة.

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 موجهين عظام.

الجزء الأول

المبادئ الأربعة للتوجيه

1

الثقة

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

في هذا القسم من الكتاب، فحصتُ 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 موجهًا.

وقد نشر الاتحاد الدولي للموجهين (ICF) مجموعة من المعايير الأخلاقية للموجهين⁴. ومن بينها تعهد جميع الموجهين المحترفين بما يلي:

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

ويتفق معظم الناس على أن الثقة غير ممكنة إلا بمنّ 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 موجهًا موثوقًا. وإنما يجب أن يكون اهتمامك بالشخص الذي تقوم بتوجيهه قائمًا على حسن القصد الحقيقي. ويجب أن تكون نزاهتك مصونة. وعزمك على الحفاظ على الأسرار يجب أن يكون ثابتًا.

تروي كاري سادلر -إحدى مَن شاركنني التأليف- قصة عميلتها «مونيكا» التي عملت في قسم الطوارئ في مستشفى مجتمعي كبير. وكونها قائدة جديدة، كُلفت 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 لوحة مراقبة. وأشاد رؤساء مونيكا جميعاً بجهودها ونتائجها.

أما فريقها فكانت حكمه مختلفاً. فقد التقت كاري بمونيكا عندما بدأت في توجيهها في ضوء نتائج تقييم شامل لأسلوبها في القيادة. ولو قلتُ إن مونيكا لم تعجب فريقها لكنّ مقللاً من الوضع. فقد تضمنت التعليقات عبارات مثل: «إنها لا تهتم إلا بالأرقام!» و«نحن نكره لوحة المراقبة التي ركبناها!»

تسأل 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 وتدعوهم إلى حفلات في العطلات إلى منزلها. لقد ظنت أن فريقها يحبها.

وخلال محادثات التوجيه، أدركتُ 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 أداؤها يبدو جيداً، وكان أحد أول التغييرات التي أجرتها مونيكا في طريقة قيادتها هو بدء فتح حوارات متنوعة حول لوحة 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 وتيرتها 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 سمحت لهم بالعثور على إجاباتهم الخاصة. أصبحت قائدة موجهة. فالقادة الموجهون يطرحون أسئلة ملهمة تساعد الغير على اكتساب وعي أكبر بموقفهم ومساعدتهم على إعادة صياغة واستكشاف طرق جديدة أفضل للمضي بشكل خلاق قُدماً.

والنية هنا مهمة. فعليك وضع مصالحهم على أكمل وجه قبل كل شيء في اعتبارك. وعليك التحاور معهم مباشرة، وأن تُنصت بتعاطف، وتساعدهم على رؤية واستكشاف خيارات التحرك، وتُظهر لهم الاحترام. هذه قضايا تتعلق بطبيعة الشخصية، أعني: شخصيتك. وما لم تكن قادراً على إظهار اهتمام حقيقي -بأن كنت مشتتاً أو مشغول البال بأولويات أخرى- فتوقف. درّب نفسك على التركيز على اللحظة الحالية مع مَنْ 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 - لـهي الكفاءة القيادية الرئيسية للاقتصاد العالمي الجديد»⁵. فلماذا كانت الثقة أهم الكفاءات القيادية؟ إنها ما يجلب النجاح ويتيح الكفاءات الأخرى كافة.

لقد ساعد ستيفن إم آر كوفي في قيادة الاندماج بين شركتين، هما مركز كوفي للقيادة وشركة فرانكلين كويست. وقد كان اندماجًا صعبًا للغاية ومحفوفًا بالعديد من التحديات. إذ خلق دمج الاستراتيجيات والهياكل والقيم والاتصالات القادمين من ثقافتين مختلفتين تمامًا كانتا ذات يومٍ تتنافسان ضد بعضهما بعضًا 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 احترامًا وموثوقية في العالم. ودفع الكثير من الثقة وانعدام الثقة التي عايشها ستيفن كوفي في أثناء هذا الاندماج إلى البحث وتأليف كتابه الأكثر مبيعًا: «The Speed of Trust».

في بداية مسيرتي المهنية، عملت تحت رئيس يستخدم نهجًا معاكسًا تمامًا لنهج ستيفن كوفي: لقد استخدم نهجًا تجاريًا وسلطويًا لخلق تأثير لقيادته. فقد تصرف بطرق نفعية وقصيرة النظر لدرجة أنه شعر بأنه يحصل قيمة مضافة، لكن طريقته كانت التأثير على من حوله من خلال تدوير البيانات والمعلومات المضللة والتخويف والتهديد. لقد كان متناغمًا للغاية مع مجلس الإدارة والفريق التنفيذي لكنه لم يحظَ باحترام كبير من غالبية العاملين في جميع أنحاء المؤسسة. على النقيض، أظهر ستيفن نزاهة عالية جدًا 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 ومروءسيه. لقد كان ذكيًا وطموحًا للغاية، لكنه لم يكن قادرًا على الحفاظ على استمرار النتائج الإيجابية بسبب عجز أفراد المنظمة جميعًا عن الثقة به. أما من عملوا مع ستيفن كوفي فقد علموا باهتمامه الصادق وتعاطفه ونزاهته وقدرته على التصرف بطرق مربحة للجانبين والثقة بمن حوله. فقد ركّز 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 ومتحمسين لتحقيق نتائج استثنائية. وكما يقول المثل الشائع: «القادة العظام تجدهم في أمامهم 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، بدلًا من الاحتفاء بالأفراد حين ينجزون عملهم بشكل صحيح. وغالبًا ما يكون هذا بسبب افتقار القائد إلى الذكاء العاطفي، أو الأنا 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 نجاحًا هائلًا، حيث اقتنصوا الفرص التي لم يتمكن منافسوه من التعامل معها تقنيًا. 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 فظًا وباردًا ووقحًا، ولما حضر إلى تجربة التوجيه، كان نافرًا 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 الوقح مقابلة الموجّه بشكل شخصي. وقال إنه أعجب جدًا بالتنظيم الموجّه الذاتي لعاطفته خلال الموقف الذي اتسم بالضغط، وأنه يشعر الآن بالراحة تجاه الشروع في بناء علاقة. حكى قصة مساره المهني ونجاحاته وإخفاقاته. ورُغم مظهره الخارجي الفظ، طلب المساعدة في إيجاد طريق أفضل للمضي قدمًا. إدراكًا للطبيعة شديدة الشخصية لهذه الحكايات، أوضح الموجّه أن المحادثة ستبقى سرية تمامًا. فقال القائد: «أعلم». «لقد راقبتك وأنت تعمل مع الآخرين. لقد أصبحت أنصت إلى القصص التي تشاركها وكيف تشاركها، وأنت واثق من أنك ستكون حريصًا معي ومع قصتي كما كنت مع قصصهم».

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

من الصعب كسب الثقة، ولكن من السهل خسارتها. فقد يستغرق كسبها أسابيع وشهورًا من الرعاية اللطيفة والحذرة، في حين أن كسر وعد واحد أو إبداء واحدًا لعدم الاكتراث، أو التلاعب مرة بنية سوء، أو تخييب الثقة مرة واحدة قد يدمر كل شيء. هذا هو السبب في أن الثقة هي المبدأ الأول للتوجيه. يبدأ كل توجيه فعّال بفهم الالتزام الكبير بأن تكون جديرًا بالثقة.

2

الإمكانات

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

لذا يكتشف الموجهون الجيدون ما يريده الفرد ثم يتخذون 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. فالتوجيه 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 ولؤسسته. 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، وسيطلب الإنصات والمراقبة والتفكير وتخصيص النهج الذي تستخدمه. فمن المهم الاستفادة من تفرد كل شخص.

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

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 إمكانات. وتكشف القصص ما يهمه، وما يأمله وما يخشاه، وما الذي يدفعه إلى الاستمرار. ويمكن أن تركز هذه القصص أيضاً على الاحتياجات التي لم تُلب 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 يُغني عن سماع أحلامهم وآمالهم ورغباتهم وخيبتاتهم وإخفاقاتهم ومخاوفهم التي تخرج من أفواههم.

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

من بين عملائي، ثمة عميل منفتح على الإفصاح عن أي شيء. «نغلق الباب ونتحدث عما يجري، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، غير مقتصرين على حياتي المهنية. أشعر بالأمان. نتحدث عن المساحة التي أحتاج للمساعدة فيها والتوترات بيني وبين رئيسي، والإحباط من ثقافة شركتنا، حيث يُسمح للموظفين بالتصرف بطرق لا تتوافق تماماً مع قيم شركتنا. أتحدث عن عيوبي، وأنني طائش وحتى وقح في التعامل مع [بعض] الناس».

فعلى أبسط مستوى، يُعد التوجيه عملية الاهتمام الكامل بشخص ما. فحين نهتم بمن 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 يُنصت لما يقولون حقاً، يبدوون في الانفتاح أكثر والمشاركة أكثر وإخراج إمكاناتهم التي جرى قمعها أحياناً بسبب سنوات من حماية النفس أو خيانة وإيذاء الذات.

لذلك فالموجّه العظيم مستمع نشط، وهو يقر بمعجزة أن تكون إنساناً ويتوجه بجهد إلى إمكانات ما يمكن لكل شخص فعله لا حدوده. يعكف 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. يوفرّ الموجّه توازناً جيداً بين الاستفسار والدعوة. فالموجّه الرائع يجمع المعلومات من خلال الإنصات إلى المشاعر بالقلب، وإلى المحتوى بالأذنين، ويجمع بالعينين إشارات إلى ما لا يُقال. فالمتميزون في مجال التوجيه حقاً يملكون القدرة على التقاط حتى أصغر الإشارات البصرية. فعندما ينخرط الموجّه الفعال في العمل، عنصر التواصل هو الأرواح.

وجهة النظر

كما قلت آنفاً، 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 اليدين والذراعين، وتضفير الذراعين.

- السلوكيات اللفظية: أنماط اللغة أو الأساليب اللفظية أو تجنب القضايا الرئيسية أو المراجع والموضوعات 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 قوة 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 عما يشعر به الطرف الآخر ويحس به ويقول. ويخلق الموجهون الرائعون بيئة آمنة يشعر فيها الناس ببساطة أنهم مفهومون.

تحدي نماذج التفكير

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

يمكن أن تساعدنا نماذجنا أو تؤذيها. فقد تحدثنا النماذج من حيث تحقيق إمكاناتنا، وبالتالي تصبح نبوءة يفرضها الإنسان على نفسه. إذ يفسر الذين يخشون الفشل إخفاقاتهم على أنها تأكيد على أنهم فاشلون. أو قد يكونون أيضًا 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 «صحيحًا».

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

عندما أتمت كارولين كيسي السابعة عشرة، جربت التقدم بطلب للحصول على رخصة قيادة. والمشكلة أن كارولين عمياء. ولأنها لم تعتبر عمّاها إعاقةً أبدًا، فقد فوجئت عندما سخر منها المسؤولون بسبب طلب الرخصة لقد كان نموذجها أنها ليست معاقة على الإطلاق. فلم يخبرها والداها أبدًا بأنها معاقة، ومن وجهة نظرها يمكنها خوض أي شيء يمكن لأي إنسان آخر خوضه. وكان العلم بخلاف ذلك كشفًا كبيرًا.

ولما مُنعت من اختيار طريق، اختارت آخر. فبعد 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 موجهًا يعني أن مهمتك هي مساعدة الأفراد على تغيير النماذج التي تمنعهم من تحقيق إمكاناتهم.

كذلك حوّل 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 دقيقة. فقد تمكن من الحصول على دعوة للتحديث أمام الكونغرس الأمريكي حول الحاجة إلى مزيد من أبحاث السرطان، وألقى محاضرة سعيدة في

جامعة كارنيغي ميلون بعنوان: «تحقيق أحلام الطفولة حقًا». وألّف The Last Lecture، وهو كتاب إيجابي يحث على التطلع للمستقبل تُرجم إلى ست وأربعين لغة وظهر في قائمة أفضل الكتب مبيعًا في نيويورك تايمز لمدة خمسة وثمانين أسبوعًا.6

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

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

يحدد الطبيب النفسي ديفيد بيرنز بعض أنماط التفكير الشائعة المبنية على نماذج خاطئة. يتسرع الناس في الاستنتاجات من خلال التفكير المطلق الذي يقر أو ينفي الشيء بالكامل («إنه لا يستجيب دائمًا [أو أبدًا] بهذه الطريقة لطلابي») أو يستبعد التجارب الإيجابية («لقد ساعدتني في هذا المشروع فقط لأنها أرادت حيازة كل الفضل»)⁷. 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 زائع الصيت -وهو قائد ذراع بمليارات الدولارات لشركة متعددة الجنسيات- كان العمل معه أمرًا رهيبًا. فقد كان ماثيو ذكيًا ومتفردًا لرعاية المرضى بشغف، لكن توقعاته من نفسه وأعضاء فريقه كانت غير واقعية تمامًا.

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

كانت تلك بداية إدراك ماثيو لشعور العاملين معه. فلم يكن من قبل يُدرك أنه وفريقه كانوا يعملون لتحقيق مجموعة من المعايير غير الواقعية. وتطبيقه القوي والصريح لتلك المعايير المستحيلة يعني أنه لن يلبّيها على الإطلاق.

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

ومن خلال التوجيه، خضع نموذج ماثيو للتحدي، وتمكن من إدراك أن سلوكه أضعف مواهب أعضاء فريقه وشغفهم وكان أساسًا غير عادل. ومع تغير تصوراتها، تبنى أسلوبًا جديدًا، وانتقل من الصياح إلى

الإخبار، إلى التعليم، إلى التوجيه.

وبعد رحلة استغرقت عامين، أصبح فريق ماثيو هو الأعلى أداءً في المنظمة. وقد سعى أعضاء فريقه للحصول على مشورته ومدخلاته وتوقفوا عن التنافس للحصول على رضاه. فما أن أدرك ماثيو أنه مفرط في نقد نفسه والآخرين، أصبح قادرًا على إفساح الطريق حتى يتمكن فريقه من الاستفادة من مواهبهم وشغفهم مجتمعًا 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 إمكاناتهم بدلًا من رماد قيودهم.

3

الالتزام

من السهل تحفيز الناس على المدى القصير. فبالكلام الحماسي والمغري، والمكافآت الفورية، أو التهديدات المعجلة، والدوافع 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 الفعّال.

لكن كيف يمكن للموجه 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 «ماريلي آدامز» إن أصعب مشكلات الحياة لا تُحل من خلال الحصول على كل الإجابات، بل عن طريق طرح الأسئلة الصحيحة⁸. 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 للموجه هي طرح الأسئلة الصحيحة في الوقت المناسب.

بالطبع، يجب أن يتذكر الموجهون دائماً احترام حق الآخرين في تولي قيادة قصصهم الخاصة، ومن ورائها نتائج تجربة التوجيه. ويجب أن تتجنب الأسئلة المتلاعب.

وإلى جانب طرح الأسئلة، يجب على الموجه أن يتذكر التحدث أقل والإنصات أكثر. ويجب أن يتألف معظم حديث الموجه من أسئلة قوية. عن نفسي، أستخدم كلمة «قوية» لأن الأسئلة تثير الالتزام وتكلف الفرد بإنجاز عمل حقيقي. وبصفتي موجهًا، إذا أخبرت الناس بما عليهم فعله وكيفية فعله، فسيُصبح الإجراء مسؤوليتي، لا مسؤوليتهم، بغض النظر أكان إجراءً ناجحًا أم لا. فبعد ذلك يمكن للفرد أن يعود ويقول: «حسنًا، أيها الموجه! لقد فعلت ما طلبت مني فعله، وبالطريقة التي طلبت مني فعلها، ولم يفدني ذلك؛ فماذا تريد مني أن أفعل الآن؟» فالبشر لا يتحملون مسؤولية الالتزامات التي لم تخرج من جعبتهم.

بالطبع، كثيرًا ما تواكب 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 الموجهين 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 الأربعة للقيادة التي وضعها «فرانكلين كوفي».

إطار عمل التدريب

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

جهّز نفسك

ابدأ بإعداد نفسك لتكون قائدًا في مجال التوجيه. ومع أن العديد من محادثات التوجيه تحدث بشكل تلقائي، فمن المهم إعدادها وقتما يصبح ذلك ممكنًا. فهدفك هو التلبس بعقلية الموجه، وتنحية افتراضاتك وتحيزاتك جانبًا. وقد يشمل التحضير أيضًا جمع البيانات ذات الصلة بالمحادثة التي ستجريها 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 لتوجيه المرشح المحتمل، وتحقق من أنك اخترت موعدًا يناسبكما معًا. فالتفاهم المشترك يتعلق بتمهيد الطريق لمحادثات التوجيه، والتأكد من وجود توافق حول سبب شروعه 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 للاقترب 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 للموجه العظيم. وللإنصات بشكل فعال، يجب أن تنحي جانبًا كل أفكارك المسبقة وتحيزاتك. هناك مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يشار إليها عادة باسم «مهارات الإنصات الجيد»، ومنها الإيماء والتبسم والتواصل بالعين وإعادة صياغة الأفكار الرئيسية ومناقشتها. في صخب حياتنا المهنية المكتظة، غالبًا ما نتظاهر أننا ننصت للآخرين. لكن ما نفعله حقيقةً هو أننا ننتظر توقفهم عن الكلام لننطلق في الحديث. خلال التوجيه، قد تجد نفسك مستعدًا للسؤال التالي قبل أن يكمل الشخص الذي أمامك فكره. اعمل على إبقاء ذهنك حاضرًا في الوقت الحالي! قد يصعب هذا، لكن مع الممارسة، يمكننا جميعًا أن نصبح مستمعين أفضل.

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

درجات الاستماع

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

وعلى الطرف المقابل تمامًا، يوجد التجاهل. عادة ما يكون تجاهل شخص ما لك واضحًا. وإذا كان الشخص الذي يتجاهلك هو رئيسك في العمل، فقد يكون هذا محبطًا للغاية. إذا كنت ستصبح قائدًا موجّهًا، 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 مشاكل في العلاقات مع الآخرين.

يمكن أن يكون التظاهر بالإنصات أكثر إحباطًا. عندما يتظاهر الناس بالإنصات إليك، فغالبًا ما ينظرون إليك ويبتسمون ويومئون برؤوسهم بالموافقة. عندما تطرح سؤالًا أو تتوقف مؤقتًا لتلقي إجابته، تدرك أن كلامك لم يصل إلى أذهانهم. وغالبًا 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 بعدة مهام في نفس الوقت يجعل الإنصات مستحيلًا.

إنك تنصت 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 أيضًا حين تولي المتحدث نصف تركيزك فقط لأنك تعرف بالفعل ما تريد قوله وتنتظر دورك في التحدث فحسب.

يحدث الإنصات اليقظ حينما تستمع ولكنك لا تنتبه حقيقةً 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 اليقظ 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، ينصت هؤلاء إلى ما يصب في مصلحتهم - فهم يأملون في الحفاظ على علاقة أو حل مشكلة أو حث شخص ما على تغيير سلوكهم.

أم القادة أصحاب مهارات الإنصات الجيدة فيستخدمون الإنصات المتعاطف. إنهم يستمعون لفهم ما يقوله شخص آخر حقًا، من منظور ذلك الشخص يضع المستمعون الجيدون تفكيرهم جانبًا مؤقتًا 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 للاستماع.

في أثناء التعلم من خلال الإنصات، قد تحتاج إلى طرح أسئلة معينة لتوضيح ما يقوله الفرد. غالبًا 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 المنصتين الجيدين. لقد اعتاد الناس على الحصول على اهتمام أقل ممن 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 تفاعلًا.

3. استكشف الخيارات

بدلاً من إخبار الآخرين بما يجب عليهم فعله، يسمح القادة الموجهون للآخرين بخلق الحلول. وسيسمح طرح الأسئلة المفتوحة والملهمة 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- وكنت متأكداً من زوال احتمالية الفشل، فماذا ستحاول؟

• ما الموارد (من الوقت والمال والأفراد والمعلومات والتقنيات) التي تملكها ويمكنك استدعاؤها؟

تساعد الأسئلة المهمة عملاءك على رؤية الموقف بشكل مختلف. على سبيل المثال، إذا جاء إليك شخص ما بشكاوى حول شخص آخر، فقد يشيع السؤال القياسي: «ما الذي تتمنى لو كان مختلفاً في علاقتك؟» وتختلف صعوبة الإجابة على هذا السؤال بحسب قدر المشاعر المتضمنة في الموقف. وربما يكون السؤال الملهم كالتالي: «تخيل أنك بعد عدة أشهر من الآن تملك علاقة العمل المثالية مع هذا الشخص، ما هو الشيء 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 التعجيل بهذه العملية. فلو طرحت بعض الأسئلة الاستكشافية وكان لدى الطرف الآخر حلول جاهزة للإجابة بها، فاحذراً! فربما يعطيك الإجابات التي يعتقد أنك تريد سماعها. من الأسئلة الرائعة التي يجب طرحها في هذا الموقف: «تبدو 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 طُرحت 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 لتتقرب أكثر من 10؟9
- 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 بيئة ثقة تسمح للناس بالتغير 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 ونماذج التفكير الأساسية والجوهرية، التي تعطي تعريفاً لشخصيتنا وتشكل العدسة التي نرى العالم من خلالها».

4

التنفيذ

بمجرد أن يلتزم العميل، تصبح المهمة التالية للموجه هي مساءلة هذا الشخص ومساعدته على التنفيذ. المبدأ هنا واضح: ما لم يوجد تنفيذ ومساءلة، يصبح التوجيه مجرد سلسلة غير مثمرة من المحادثات. لقد أعرب 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 اتفقوا 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. وبدلاً من الجدل مع رئيسه، وافق الموظف، لكنه لم يلتزم بالتغيير. وفي مثل هذا الموقف، يحتاج الموجه إلى البدء من جديد واتباع إطار التوجيه الموضح في الفصل الثالث. وعندما يتوصل الموظفون إلى حلول 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 السلوكي صعب. فحتى حين نقرر ما نحتاج إلى تغييره، وكيف ننفذ هذا التغيير ومتى، يظل التغيير صعباً. وبمجرد أن نشعر في التغيير، قد نجد أنفسنا نعود إلى العادات القديمة.

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

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

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

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

بمستوى متوسط. فتصميم التوجيه يستهدف تحقيق مستويات البطولة من الأداء. لا يمكن توجيه البشر إلى أعلى مستوى من الأداء إذا لم يملكو 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 ضرورياً. 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 الألف.

أما الموجه فيعرف أن الجهد المتكرر قد يصبح أسهل مع الوقت. والأفعال المتكررة تصبح عادات. بل وفوق ذلك يمكن في الواقع للموجه المتميز مساعدة الأفراد على الدخول في حالة «انسياب» قد تجعلهم مبتهجين.

نحو الانسيابية

ما هي الانسيابية؟ يُعرّف عالم النفس ميهالي تشيكسينتميهالي «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 بالحبور، ويصفون شعورهم وكأنهم يسبحون في نهر.

ومثلما يتحرك النهر نحو نقطة محددة، يتحرك هؤلاء في حالة انسيابية نحو وجهة محددة ملازمة لمهمتهم. تحافظ حالة الانسياب على الرؤى والتأثيرات المكتسبة من تجربة التوجيه، وتسمح للعملاء بالحفاظ على هذا الوضوح بعد الجلسات. ويتيح الانسياب للأفراد تجاوز موجهيهم فيما يسعون خلف أحلامهم. ويحاول الموجهون 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 لد. تشيكسينتميهالي: «لا يكفي معرفة كيفية فعل الشيء؛ يجب فعله باستمرار، كما يستمر الرياضيون والموسيقيون في ممارسة ما يعرفونه من الناحية النظرية¹²». ويختلف الدخول في حالة الانسياب تماماً

عن الممارسة والاجتهاد المتكرر لكن في شكل عمل شاق ثقيل. تؤدي حالة الانسياق 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 يجيدونه ويقودهم نحو الهدف. لا يشعر بعض الأشخاص بالانسيابية أبدًا؛ لأنهم يظلون عالقين في النماذج الفكرية والعادات القديمة والممارسات غير المثمرة التي تستنزفهم عاطفيًا أو تغرقهم بالملل. يمكن للموجهين مساعدة الأفراد على اكتشاف سلوكيات جديدة وأفضل التي تخلق حالة الانسياب.

لم يكن قطب الأعمال السير ريتشارد برانسون خائفًا 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 أدائه الأكاديمي خلال طفولته، ولم يُنه أبدًا 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 صعودًا وهبوطًا، ولكن في عام 1992 باع علامة فيرجن التجارية مقابل مليار دولار، ونتيجة لذلك كان قادرًا على تمويل خطوط فيرجن أتلانتيك الجوية. واليوم، تضم مجموعة فيرجن أكثر من ستين شركة في عشرات البلدان حول العالم، وتبقي برانسون مشغولًا للغاية. ورُغم 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 السلبية إلى إيجابيات ويُلهم من حوله بالانضمام إلى حالة الابتكار. كما أنه على استعداد دائم للدخول إلى النهر لتغمره الطاقة والأفكار الجديدة. وحتى في اجتماعاته ربما تجده يستلقي على الأريكة لتسهيل عملية العصف الذهني. وحين يسمع فكرة رائعة ولا يملك دفتر ملاحظات في المتناول، فسيذونها على ظهر يده. فما يهمه هو الانسياب الحر للأفكار، وهو يفعل كل ما يلزم لإبقاء هذا الصنبور مفتوحًا.

في أثناء حالة الانسياب عالية الأداء، يشعر البشر بالمزيد من الطاقة والوعي الذاتي، ويجدون أنفسهم منعمرين تمامًا 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 تُلبَّ أو التحديات أو الصعوبات التي لم تُحلَّ والتي يطلب منك المجتمع حلها؟

• ما أعلى وأفضل مساهمة يمكنك تقديمها للإنسانية؟

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

- ما الشيء الذي لطالما أحببت فعله؟ ما الذي تجيده حقًا؟
- ما أكثر شيء تتحمس تجاهه؟
- ما الفرص المهنية أو المتعلقة بالوظيفة التي تتحمس تجاه السعي إليها؟
- ما المواهب 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 وفَرَقَكَ 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 يمكّن الأفراد 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 بعضاً وفرقهم بشكل فعال، فستحتاج إلى إرساء الموثوقية والتكرار وقابلية التوسع. وأعني بالموثوقية أن تملك بيئة من الموجهين الجيدين، وليس فقط قائد واحد أو اثنان فحسب يجيدان التوجيه. وبالتكرار أن يستخدم جميع القادة نهجاً متشابهاً بمنهجية قوية. أما بقابلية التوسع، 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 الأربعة 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 والجدول الزمني والمخرجات 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 المسؤولية 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 الموجه 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 سلوكيًا للمرشح ويساعده في النهاية على التحسّن. وتبني الجلسات أيضًا علاقة قوية بين المرشح والموجه، ستلعب دورًا حاسمًا في مستقبل هذا التعاون.

المرحلة الثالثة: استخلاص البيانات والتوجيه السلوكي

يُجري الموجه والمرشح استخلاصًا دقيقًا للمعلومات المتعلقة بنتائج كل مكُون من مكونات جمع البيانات، بهدف إحداث تغيير سلوكي. تركز جلسات استخلاص المعلومات هذه على كيفية الاستفادة من نقاط قوة المرشح وتحديد الفرص والحد من آثار جوانب القصور. بالإضافة إلى ذلك، يعمل الموجه مع المرشح على تحديد نهج القيادة المفضل لديهما واتجاهاتهم في نظرة الآخرين إلى المرشح. يقيس الموجه أيضًا الفجوة في التواءم بين المرشح واستراتيجية الشركة وثقافتها. وتُعطي عملية استخلاص المعلومات للمرشحين نظرة على أنفسهم لم يختبروها من قبل بكل تأكيد. وهذا المنظور الجديد يخلق دافعًا إلى تغيير السلوك، ويسلط الضوء على نقاط القوة الحاسمة، ويكشف عن أنماط السلوك الضارة، ويحدد احتياجات النمو، ويعمل وسيطًا يمكن من خلاله تقليل العقبات أمام جهود تغيير السلوك.

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

- جهّز نفسك من خلال مراجعة البيانات الرئيسية.
- توصلوا إلى تفاهم مشترك من خلال مناقشة أهم السلوكيات التي يجب العمل عليها مع المرشح.
- تعلم من خلال الانصات؛ 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 لممارسة السلوكيات الجديدة ثم مراجعة أدائه عبر المسألة 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 تنموية، 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 وفقًا للنتائج والجدول الزمنية المتضمنة فيها. ويوفر الاجتماع الرسمي لتحديد النطاق والتخطيط مع جميع أصحاب المصلحة والرعاة الرئيسيين (المدير والموجه والموارد البشرية) فرصة للتكليف بأدوار الدعم ووضع جدول زمني لاجتماعات المتابعة بين المرشح والفريق الراعي. سيتم أيضًا وضع عملية لضمان التقدير المناسب عندما يحرز المرشح تقدمًا ملحوظًا، مع عملية أخرى ستراقب عودة المرشح إلى السلوكيات القديمة من عدمها، بحيث يمكن التعامل مع هذه الوقائع على الفور.

تذكر 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 والتوسع. لذلك ها نحن، ونأمل أن تملك فهمًا أفضل للمبادئ التي تكمن في ممارسة التوجيه. وتنبثق هذه المبادئ من رغبة أساسية في المساعدة، وهي مدعومة 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 السبع

وليس التوجيه مجرد الظهور أو إلقاء محاضرات حماسية أو المشورة أو النصح أو إخبار الناس بما يجب عليهم فعله، بل أكثر بكثير. فهو مجموعة مهارات محددة. والخبر السار هو أنه بالممارسة والنية الصحيحة، يمكن لأي قائد أو مدير إتقان التوجيه. سواء كنت تنفيذياً أو موجهاً داخلياً أو قائداً يريد أن يطور 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 يجزمون 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 الموجه، 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 للموجه مساعدة عملائه في تحديد أهدافهم وتحديد أولوياتها وتحقيقها وتحميلهم المسؤولية.

5. **إسداء ملاحظات فعّالة.** يقدم جميع الموجهين ملاحظاتهم. وبعضها فعال حقاً. واتباع 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 موجهاً،** تحتاج إلى معرفة كيفية مساعدة العملاء على الاستفادة من الاحتياطي الفريد والواسع من المواهب التي يمتلكونها بالفعل. فأغلب الناس يستخفون بمواهبهم ونقاط 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 الموجهين العظماء بالقدرة على إجراء ثلاث محادثات توجيه أساسية حول (1) الأداء الوظيفي (2) المسار الوظيفي والتطوير (3) تمهيد الطريق لنجاح الآخرين وإطلاقه.

7. **تحريك الوسط:** عادة ما يركز الموجهون 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»، والربط 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 الرؤية والوضوح الاستراتيجي في وظائفهم ومساهمهم وأعمالهم.

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

في السادس من أغسطس عام 1926، كانت أول امرأة تعبر القناة الإنجليزية هي البطل الأولمبي الأمريكي السباحة «جيرترود إيديرل». بفعل ذلك، لم تتغلب فقط على فكرة أن هذا كان عملًا لا يمكن إلا للرجال فقط، بل ألهمت أيضًا العديد من النساء الأخريات لمحاولة إنجاز هذا العمل الفذ نفسه.

وفي 4 يوليو 1952، قبلت «فلورنس تشادويك» -التي سبحت أيضًا قبلاً في القناة الإنجليزية- تحديًا جديدًا: 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 كثيفًا؛ مما جعل الرؤية ضعيفة. لكن فلورنسا سبحت لما يقرب من ست عشرة ساعة قبل أن تشعر بالإحباط وتستسلم، على بعد نصف ميل فقط من وجهتها. في اليوم التالي أحاط بها الصحفيون وسألوها عن سبب استسلامها، أكانت برودة الماء أم صعوبة التيارات أم الإنهاك؟ لكنها أجابت: «انظر، لا أقدم نفسي الأعذار، لكن إذا لو أمكنني رؤية الساحل، أنا أعلم أنني كنت لأنجح».

وقد سبق لها أن واجهت تحديًا مشابهًا 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، أشار 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 جيرترود إيديرل فلورنس تشادويك على التغلب على التحدي المتمثل في السباحة في القناة الإنجليزية في كلا الاتجاهين، فإن عمل والد فلورنسا -كما تروي تلك القصة القديمة- أعطاهم القوة والتحفيز والرؤية المتزايدة 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 التشتيث الملحة.

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.

وكثيراً ما تُعامل الثقة على أنها متغير خفي ويتم التغاضي عنها. لكن يمكننا جميعاً الاستشهاد بالمواقف التي يتضح فيها تدنّي 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 دائماً في أرباب عملهم. وفقاً لمقياس إيدلمان 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 الاستطلاع¹³. وذكر 50 % من المشاركين في الاستطلاع أنه من المهم أن يظهر الرؤساء التنفيذيون سلوكاً أخلاقياً شديداً، لكن 24 % فقط يعتقدون أن رئيسهم التنفيذي يفعل ذلك بالفعل. وأفاد أكثر من نصف الموظفين الذين شملهم الاستطلاع أنهم لاحظوا وجود سوء إدارة، لو كشف لأدّى إلى «فقدان ثقة الجمهور بشكل كبير»، بحسب استبيان النزاهة الذي أجرته شركة KPMG لعام 2013¹⁴.

للموجّه دوران: (1) مساعدة الأفراد على أن يصبحوا أجدر بالثقة

(2) 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 فعالاً حين يجذب الأفراد وأصحاب المصلحة الرئيسيون إلى أنفسهم المخلصين، حيث يعينون ويمكنون ويكافئون خلفاء مستعدين للقيادة بشكل أفضل مما يفعلون هم أنفسهم. ولا شك في أن الثقة في المنظمة تبدو للعيان حين يبني القادة مجموعة من المواهب، ويحفّزون الآخرين عن عمد، ويحاولون خلق قادة ليحلوا محلهم.

وربما تبدو الجدارة بالثقة شيئاً تقليدياً أو قديماً بعض الشيء -كشيء 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 والكفاءة¹⁵. والشخصية هي أنت -نضجك الشخصي، ونزاهتك، والتزامك بالمبادئ- ولا يمكن الوثوق بشخص غير ناضج وغير مبدئي مهما كانت مهاراته. فكفاءتك هي ما تفعله -مواهبك ومهاراتك وقدراتك- وحتى من يتمتع بشخصية راقية لا يمكن الوثوق به إذا كان يفتقر إلى المهارات اللازمة للقيام بالمهمة بجودة عالية. وكل من الشخصية والكفاءة هي متطلبات للثقة والمصادقية.

تُحدد شخصيتك من نزاهتك ونواياك. هل تتمتع بالنزاهة؟ أي هل تملك الصدق والتواضع والشجاعة اللازمين لتوجيه الآخرين؟ عند النظر في الصدق، اسأل نفسك «هل تُصدّق 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 يمكنك من التركيز على الرأي الصائب لا على صاحبه. فلو كنت مقتنعاً بأن معتقداتك وأفكارك متفوقة دائماً، فستواجه صعوبة في توجيه فريقك. أخيراً، تعكس نزاهتك استعدادك لفعل الشيء 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 كن 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 الموجّه 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 نزاهة قوية ونية صادقة؟

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

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

القيم التي يتبناها الفريق والمنظمة.

تشخيص الشخصية

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

فكر في ذلك: حين تشك في أن شخصًا يملك أهدافًا خفية، ألا تكون حذرًا ومتحفظًا؟ إذن كيف نساعد أن يصبح العميل أجدر بالثقة؟ لن تُفلح المحاضرات في ذلك، ولكن طرح الأسئلة الصحيحة بمقدوره جلب هذا التغيير:

- بمن تثق ولماذا؟
- بمن تشك ولماذا؟
- من الذين يثقون بك موجهاً أو قائداً؟
- ماذا تفعل لكسب ثقة الآخرين؟
- صف 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 اعتمادًا كبيرًا على أسئلة مثل هذه. فبدلاً من إلقاء محاضرة على هؤلاء القادة حول الإيمان بالآخرين، قد يسأل الموجه:
- صف 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 مرارًا وتكرارًا، يساعد الموجه القادة على أن يصبحوا أوعى بآمالهم ورغباتهم ودوافعهم وإنكارهم أنفسهم والعواقب الحتمية لأفعالهم. وغالبًا ما يؤدي هذا النهج إلى تغيير حقيقي في

السلوك.

أهلية تشخيص

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

ولتشخيص أهلية من توجهم، اطرح الأسئلة التالية:

- كيف تنظر إلى دورك؟
 - كيف يحقق أسلوبك مصلحتك؟
 - ما الذي يمكن فعله لتقدير وتخفيف المواقف التي تصبح فيها نظرتك و/أو أسلوبك عائقًا؟
 - 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 ونقاط 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 محترمًا وناجحًا للغاية وفاعل خير معروفًا في مدينته الكبيرة وفي الولاية بأسرها. ولقد أسس علامة تجارية قوية بصفته مالك الفريق، مؤكدًا على القيم العائلية والمشاركة المجتمعية.

وقد وظفني بصفتي موجّه 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 معاً، يمكنني تلخيص بعض موضوعات التوجيه والانطباعات العامة من تجربتي. لقد أصبح فريق القيادة نموذجاً رائعاً لأسلوب القيادة عبر التوجيه، مجسداً الثقة والتمكين والمصداقية على جميع المستويات التنظيمية. كان كل هذا ممكناً لأن المالك خلق ثقافة الوضوح الاستراتيجي، ووضع أهدافاً وغايات واضحة، وتوقعات العالية للنجاح، ورسخ المساءلة المستمرة، وكذلك أسس ثقافة قوية للقيم الأسرية والولاء لأعضاء فريقه.

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

لكن بعد أن هزت فضيحة جهاته وتعاقب العديد من الموجهين المختلفين، أدرك كينيث أنه يتعين 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 قاداته بشكل كبير على مواءمة قراراتهم مع قيمة التنظيمية وتحسين أدائهم الشخصي والمهني. وهكذا، قدّم التوجيه للقادة من أجل تحديد القيم والنغمة الصحيحتين في قمة المنظمة، لتتسرباً نزولاً إلى جميع أنحاء المنظمة. كانت اجتماعات التوجيه التنفيذية الشهرية مع مدرب كرة القدم ومديره العام وركزت على القضايا الشخصية والمهنية والتحديات وفرص النجاح. واتخذ فريق كينيث أيضاً تدابير تهدف إلى تمكين الموجهين المساعدين واللاعبين والموظفين بشكل واضح كي يكتسبوا شعوراً أكبر بالهدف في عملهم. كما قدّر الفريق أيضاً أهمية التوازن بين العمل والحياة وأراد تعزيز الشعور بالعائلة بين القادة والموظفين. وخلق 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 جداً. 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 الموجه، سواء كان مدرباً خارجياً مثلي، أو مدرباً داخلياً 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 إمكانياتنا. تذكر أن النموذج هو وجهة نظر أو طريقة تفكير. وهناك العديد من النماذج التي تشكّل عقبات أمام التحسين؛ فنظرة إلى الذات باعتبارها غير كافية أو غير موهوبة أو ضحية تجعل من الصعب تحقيق الأهداف. وكونك موجهًا، مهتمك 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 لتوضيح كيف يمكن للمدرب المساعدة في خلق فرصة لزيادة الوعي الذاتي والتغيير البارز. وقد طرح المعلم الأول -سقراط- أسئلة على تلاميذه تتحدى دقة واكتمال تفكيرهم. وقال: «الحياة غير المختبرة لا تستحق العيش». وشجّع طلابه على التواضع واستخدام الاستفسار للتعلم والاكتشاف. فدعونا نلقي نظرة على خمس فئات من الأسئلة التي استخدمها 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. مهتمك 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 لأفهم، 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. دقق في المبررات

عندما يعطي الفرد أساسًا منطقيًا للآراء والافتراضات، ابحث في هذا المنطق بدلاً من افتراض أنه مسلّم به. غالبًا ما يستخدم الناس منطقًا أو تفكيرًا أو دعمًا ضعيفًا في حججهم. تساعدك 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 منطقيًا؟
 - ما بدائلك؟
 - 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 سيحتج 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 تفكر 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 ولماذا لا؟
- ما الافتراضات الكامنة وراء هذا السؤال؟

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

عندما كنت أعمل مع قادة شركة كيميائية بمليارات الدولارات، كان أحد كبار المديرين التنفيذيين غير مرتاح في وظيفته، لكنه لم يكن يعرف السبب بالضبط. وقد كانت مركزًا رائعًا، وكان يحدث فرقًا حقيقيًا. وفي أحد الأيام، حضر هذا القائد ورشة عمل أجريتها. وفي هذا الورشة، قدّمت ما أسميه «نموذج الشخص الكامل»، وهو أن لكل شخص احتياجات جسدية وعاطفية وعقلية وروحية.

ولا يشعر الفرد بالرضا بوصفه «شخصًا كاملاً» ما لم تُلَبَّ جميع هذه الاحتياجات. وعندما حان وقت جلستنا التوجيهية، أخبرني أن تفكيره قد تغير. فلم يكن يفكر في نفسه بوصفه شخصًا كاملاً. وإليك ما قاله:

«أدير الشركة منذ ثماني سنوات وأحقق نموًا مضاعفًا 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 قويًا للغاية.

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

أحقق حاليًا دخلًا جيدًا للغاية، وإذا تركت هذه الشركة، فسأخسر الكثير من المال من عمولات ومكافآت. لذا فإن احتياجاتي المادية الحالية من المال مُلباة تمامًا. كما أن احتياجات القلب أو الحاجات الاجتماعية العاطفية مُلباة تمامًا: مديري -وهو الرئيس التنفيذي- رجل رائع يتمتع بقدر كبير من النزاهة، ويعاملني جيدًا. كانت عائلتي في المنزل والعمل مخلصين لي. ورعتني الشركة بشكل جيد جدًا، وأنا مدين ومخلص لها كثيرًا.

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

وبصفتي موجهة، كانت مهمتي هي مساعدته على اختبار نماذجه. فالتحول الفكري الذي كان يختبره، ساعده 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، تمكن 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 الموجه أو قيمه أو شغفه عليهم. ولا يحق لأي موجه فرض التغيير أو إجبار الزخم أو وصف العلاج أو المطالبة بهدف معين. لكن يحتاج كل من الموجه والفرد إلى وجهة، وهي مهمة شخصية يختارها بنفسه ويشعلها الشعور الذي يسميه د. ستيفن كوفي «نعم الداخلية الحارقة».

ومهمة الموجه 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 مديرة التسويق الجديدة لعلامة تجارية بمليارات الدولارات بمؤلفتي المشاركة سولي لمساعدتها 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 مرتبكة في أعماقها وعلى حافة الطلاق. وتوليها دورًا جديدًا 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 «أثقل مما تحتمل».

مع بدء التوجيه، طلبت سولي من بريشا بسردية الطبقات الكثيرة من الالتزامات التي قطعتها على نفسها لكل من حولها، من التزامات عملها، والتزاماتها الخيرية، والتزاماتها العائلية العديدة، والالتزامات التي قطعتها على نفسها بشأن الاستقرار في حياتهم الجديدة. استطاعت سولي أن ترى أكتاف بريشا تنهار مرتخية 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. شذبتا الالتزامات / الأنشطة التي لا تتناسب مع هدفها وقالتا برفق: «لا» للعناصر التي لا تحمّسها. لقد قاموا بترتيب الالتزامات التي اختارت بريشا الاحتفاظ بها بحيث تكون قابلة أكثر

للتحقيق. كانت بريشا متحمسة وحيوية بعد وضوح العلاقة بين كل عمل ومهمتها. باستخدام إحساسها ببطاقتها، أمكنها بسهولة تقييم ما إذا كانت على المسار الصحيح لمهمتها 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 والحفاظ 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.. أدت وجهي للحظة، وأصبحت حياتي»¹⁶.

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 الحياة 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 يهمك حقاً»، فستشعر بالتأثير في كل جانب: عقلياً وجسدياً وروحياً وعاطفياً.

مثلاً، تلقت مديرة 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 الأربعة: الجسدية والعقلية والروحية والاجتماعية / العاطفية. والآن تبدأ كل يوم في العمل عبر الاستماع إلى الموسيقى الملهمة، وتضع الفاكهة والوجبات الخفيفة الصحية على مدبصرها على مكتبها، 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 مكتبها. 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.
 - يوجه 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 ينجز الناس أشياء مرتبطة بمهمتهم الشخصية ورؤيتهم، يمنح ذلك شعوراً رائعاً.

قصة مايكل

والرؤية دون عمل هي حلم. والعمل دون رؤية إنما هو تمرير للوقت. 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، وكنت أركب موجة قيادة الشركات.

وكان من بين عملائي العديد من شركات قائمة فورتن 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 وتكوين 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 و Westinghouse ومختبر 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 متأكدًا 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 جيدًا يؤثر على مصير القادة في الشركات متعددة الجنسيات، لكنه يفتقر إلى الوضوح الاستراتيجي اللازم لاتخاذ قرارات بشأن حياته الخاصة. أصبحت محبطًا ومشوشًا أكثر فأكثر تجاه طريقي للمضي قدمًا. 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.

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

وقد سعت أيضًا للتوجيه والإرشاد من اثنين من الموجهين، وهما ممن عملت معهم من كتب في وظيفتي. وتشاورت مع كليهما حول عدة ارتباطات وكنت أحترم خبراتهم الحياتية احترامًا كبيرًا. لذا شعرت بالثقة في توجيههم لمسيرتي 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.

واتضح أن خارطة الطريق الخاصة بي كانت مخالفة بشكل غريب لما هو بديهي بالنسبة لي، ولكنها أصبحت واضحة جزئيًا 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 مجالي. لكنني كنت أعلم أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله. وفي غضون شهرين، كنت قد بعثت منزلي، وتركت وظيفتي، وقبلت منصبًا تدريسيًا لمدة عام في جامعة جنوب الصين للتكنولوجيا، وقدمت برنامجًا للتطوير الإداري بشركة نايك في غوانغزو بالصين، وبدأت دراساتي العليا في السلوك التنظيمي في جامعة كولومبيا بمدينة نيويورك.

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

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

وساعدني موجّهي في تطوير رؤية للمستقبل بوضوح استراتيجي حقيقي، بالإضافة إلى خطة تكتيكية مفصلة للغاية رسمت الإجراءات والالتزامات اللازمة 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، يصبح مخلصين بشكل غريب لأداء الأعمال اليومية التافهة».

ضوضاء قصيرة المدى

غالباً ما تمتلئ حياتنا بمطالب عاجلة ولكنها نسبياً بلا معنى، مع الكثير من الضوضاء قصيرة المدى. في المقابل، تتطلب الحياة المهنية الناجحة رؤية واضحة وتخطيطاً 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 ومهمتهم ومساهمتهم بشكل تام. والأسئلة الشخصية التالية مفيدة في التوجيه:

- كيف ترى مستقبلك من النجاح والمساهمة الهادفة؟
- 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 ومشارك 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 وحميمين وسعداء ومُنتجين؟
- ما الذي يفرض عليك النهوض من الفراش كل صباح، ويُشعرك بالشغف لخوض غمار الحياة؟
- ما مواهبك وقواك ومواهبك 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 مستقبلهم من النجاح والمساهمة الهادفة؟

• لماذا اخترع عملك؟ من وما الغرض الذي تخدمه؟ هل أنت على يقين من أن هذا هو الغرض الصائب؟
كيف ستعرف حين تحقق 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. تُحدد الاستراتيجية مسارًا واضحًا وتخطط للاستفادة من القدرات الأساسية للمؤسسة ومواردها لتلبية احتياجات السوق والعملاء والاحتياجات التنظيمية على أفضل وجه. وتتناول الاستراتيجية أيضًا كيفية تمييز منتجاتك أو خدماتك أو تقنيك في السوق. فهي ما يمنح الشركة تفردا وميزتها التنافسية، وتحديد كيفية الاستفادة من خططها التشغيلية، والميزانيات، والموارد الأساسية للتنافس والفوز. وبالطبع، تحدد الاستراتيجية ما يقود نموذج جني الأرباح ويؤدي إلى زيادة السيولة النقدية وهامش 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 ونقاط 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 ستُميز نفسك عمليًا 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 وجذابة باستخدام سرد استراتيجي صُغته بالتعاون مع فريق القيادة لديك.

يوضح الرسم البياني التالي العناصر المتضمنة 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 وتنفيذه بشكل نظيف. يُصاحب الرسم التخطيطي سلسلة من أسئلة التوجيه التي تؤدي إلى صياغة سردية استراتيجية وإيصاله بطريقة بسيطة وفعّالة 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 عالميتين أو ثلاثاً تحتاج إلى الاستفادة منها لإرضاء عملائك على أكمل وجه؟	What are the two to three ...capabilities	كيف ستجني المال، وتعتّظ عائذك الاقتصادي وتخلق المزيد من الموارد؟	How will you make money, maximize your economic payback, generate even more resources?
اذكر القليل من التحويلات الأساسية (أربعة أو ستة) متوسطة إلى طويلة المدى ستساعدك على تحقيق هدفك الاستراتيجي خلال السنتين إلى الخمس سنوات القادمة؟	What are the few (four tosix)	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 استراتيجي

لخص الخطوات من 1 إلى 5 في بيان مركّز وجذاب 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 تهتم 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 عملاً لك 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 لتتمكن 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 تحسّن 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 الاستراتيجية

كنّف المعلومات في ملخص مكتوب.

السياق الاستراتيجي

القوى الرئيسية في المجال الذي تعمل فيه، التي تؤثر على جانبك من السردية الاستراتيجية 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

وضّح غرض قسمك / وحدتك / فريقك

.....

.....

.....

.....

.....

ادفع التوفيق بين الأهداف والوضوح والمسائلة

توزيع الأهداف

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

سلسلة الرؤية نحو أهداف الشركة

منظمة 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 أسمنت غير مستخدم يراكم الغبار على الرف في مكان ما، ولا يوجد أحد مسؤول حقاً عن تنفيذ أي شيء ملموس.

يساعد الموجه الرائع في التأكد 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 ومتناسق مع الرؤية الشاملة للشركة واستراتيجيتها.

لا شيء يُنشّط أعضاء الفرق مثل تذكيرهم في الوقت المناسب بهدف قوي ومُقنع. 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 يُبنى هذا الوضوح على أهداف ملموسة وواقعية وقابلة للقياس.

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

- «العمل دائماً هو رقم واحد».
- «السلامة أولاً».
- «كن أفضل وأسرع وأوفر».
- «الجودة هي الوظيفة الأهم».
- «حقق مستهدفاتك».

ومثل هذه الشعارات تجعل من المستحيل على الفريق أن يعرف حقاً 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 يومًا 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 واضحًا ومحددًا وقابلًا للتحقيق والقياس. أما العبارات العامة مثل «خفض الديون» فهي أقل قابلية للتنفيذ. وهدف «خفض الديون بنسبة 50 %» قابل للقياس ولكنه لا يزال ضعيفًا لأنه لا يحدد تاريخًا لذلك. سيكون بيان الهدف الأنفع هو «خفض الديون بنسبة 50 % بحلول نهاية السنة المالية». وكما أحب الراحل بيتر دراكر أن يقول: «ما يُقاس يُدار، وما يُدار يُنفَّذ».

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. ف عشرة 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 تضيق نطاق واختيار بعض الأهداف الاستراتيجية -ربما هدف إلى ثلاثة بحد أقصى- هو واجب مهم للموجه.

وأُعرِف هذه الأولويات والأهداف الاستراتيجية بوصفها «أهدافًا محددة شديدة الأهمية». وهي الأهداف الحيوية القليلة التي يجب تحقيقها هذا العام لتلبية الاستراتيجية، وإلا فلن يهم أي شيء تحقيقه. وفائدة مجموعات الأهداف المحددة شديدة الأهمية هي مساعدة الناس على التمييز بين الكثير من الأهداف الثانوية أو الأهداف اليومية والحاسمة 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 تتقدم الولايات المتحدة في برنامجها السلمي في علوم الفضاء واستكشافه. ويمكن لكل فرد لديه المساهمة عبر التفاهم خلال المغامرات التي تنتظرنا، تُعزز هذه الفرص اقتناعي 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 جمعاء¹⁷.

وعلى النقيض قال كينيدي:

ينبغي أن نُرسِل إلى القمر -على بعد 240 ألف ميل من محطة التحكم في هيوستن- صاروخًا عملاقًا 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، ومرگبة بدقة أفضل من أفضل الساعات، وتحمل جميع المعدات اللازمة للدفع والتوجيه والتحكم والاتصالات والطعام والبقاء في مهمة غير مجربة من قبل، إلى جرم سماوي غير معروف، ثم إعادته 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 العقد¹⁸.

لقد حفزت 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. وتُرجم الهدف الكبير إلى أهداف ومشاريع فرعية. فأصبح العمل اليومي في صناعة الطيران مرتبطاً برؤية أكبر وهدف مقنع. وعبر إعلان تحدٍّ دقيق، قدّم الرئيس كينيدي السبب الاستراتيجي لتحفيز التزام الأمة.

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

• ما الهدف (هدف محددة شديدة الأهمية) الذي يجب أن تحققه 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 الثغرات أو الفرص التجارية أمام فريقك خلال العام إلى ثلاث سنوات القادمة؟

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

4. ما أهم هدفين أو ثلاثة أهداف يجب أن تحققها 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 ويتواءم مع تحقيق الأهداف؟
11. هل لأهدافك الرئيسية معايير صحيحة وموثوقة تُثبت 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. والتميز بين الأولويات العاجلة لليوم والأهداف والغايات الأهم من الناحية الاستراتيجية هو دور أي قائد أو مدير أو فريق ناجح.

8

التنفيذ النظيف

إن التوصل إلى استراتيجيات وأهداف شديدة الأهمية أمر، وتنفيذها أمر مختلف تمامًا. فكلما زاد حب القادة لاستراتيجياتهم، قللوا من أهمية ما يلزم لتحقيقها. وبمجرد وضع الاستراتيجية، يجب تفعيلها. وهناك مقولة 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 موجِّهاً مسؤولية رئيسية تتمثل 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 التحدي 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 للحفاظ على سير العمليات بسلاسة 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 وملموسة: 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. المساءلة 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 لتقييم تحقيق أهم أهدافهم. عادةً ما تكون المساءلة من المستوى الأعلى ما يدنوه أو عقابية أو مهددة، ويمكن أن تكون أيضاً ناعمة ومتساهلة 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»¹⁹. 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» المطالب اليومية: الأهداف الثانوية، المشكلات الملحة، والقضايا الإدارية. تضيع الأهداف الاستراتيجية في الفضاء الذهني المليء بالرسائل الإلكترونية والمكالمات الهاتفية والاجتماعات غير الضرورية والتقارير السخيفة وطلبات الأشخاص «العاجلة» والعمليات الروتينية اليومية. ومن شأن هذه التفاصيل تشتيت الجميع عن الأهداف الحقيقية، وإبقائهم مشغولين، لكن دون أن يكونوا منتجين.

وعادة ما تفوز المهام اليومية الملحة -لا المهمة- عند تعارضها مع الأولويات الاستراتيجية. ما سبب ذلك؟ تكون الأشياء العاجلة فورية وقريبة وملحة، في حين تكون الأهداف الاستراتيجية عادة بعيدة المدى وليست ملحة وتتطلب تفكيراً جديداً 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. وذات يوم قال لي: من السهل جداً 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 والساعين لإصلاحه فوراً. من السهل جداً إنفاق اليوم بطوله في القفز من نار إلى أخرى. ومع نهاية الأسبوع نكون متعبين ومرهقين تماماً، لكننا لم ننجز شيئاً من أهم الأشياء الاستراتيجية. فقد أغرانا استبداد الكثير من الأشياء العاجلة، مع أنها الأقل أهمية.

لقد صُممت التكنولوجيا لجذب انتباهنا، والملهيات 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 المعتاد؛ وبالتالي عشر ساعات في الأسبوع الواحد.

وعندما تنظر إلى ما هو أبعد من هؤلاء العاملين الأصغر سنًا، فإن الصورة لا تتحسن كثيرًا أيضًا، حيث أفاد ما يكاد يصل إلى ثلثي المشاركين في الاستطلاع (62 %) أنهم يقضون ساعة واحدة تقريبًا على هواتفهم كل يوم²⁰.

إن يستطيع لمعظمنا أن يجد الكثير من الأشياء الإدارية العاجلة التي تشغل 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 والكد وبين الإنجاز الاستراتيجي.

إن ما دور الموجّه في هذا السيناريو الخاسر؟

ويساعد الموجّه الأفراد على إدراك الضجيج. سيكون التقدم في الأهداف بطيئًا جدًا أو مؤقتًا أو غير منضبط، إذا لم تُعالج هذا التعارض مبكرًا. يوجب أن يساعد الموجهون الأفراد على رؤية الفرق بين الضجيج قصيرة المدى (العاجلة) التي تشكل يوم العمل وبين الأهداف طويلة المدى (المهمة 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 وإنهائها، فماذا سيحدث لأهدافك وغاياتك الأهم مع الوقت؟
- ما الأشياء المحددة التي تتنافس على وقتك وطاقتك ومواردك؟
- 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 محفزة.
4. تحديد وتيرة المساءلة.

ركز على «الأهداف المحددة شديدة الأهمية»

ما أهم هدف يمكنك التركيز عليه لتحقيق النجاح هذا العام؟ يساعد الموجهون العظام الأفراد على إدراك أنهم سيملكون دائماً من الأفكار الجيدة أكثر مما سيملكون من الوقت والمال والقدرة على التنفيذ، ولذلك، يجب أن يقصروا 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 أهم هدف يجب تحقيقه هذا العام وإلا لن 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 التقدم

ما السلوكيات أو الإجراءات الاستباقية التي يمكنك الانخراط فيها كل أسبوع للاقترب من الهدف؟ وكما ناقشنا سابقاً، يساعد الموجهون العظام الأفراد على إدراك أن التركيز فقط على تدابير التأخر (النتيجة النهائية) أمر غير مجدٍ. فقد يقضي قادة المبيعات طوال الأسبوع على الهاتف، لإقناع مندوبي المبيعات بتحقيق أهداف مبيعاتهم، لكن ذلك لن يساعد كثيراً.

بدلاً من ذلك، يحتاج الموجه إلى مساعدة الأفراد على تحديد تدابير التقدم: 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 التقدم 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 التقدم المحرز في تطبيق تدابير التقدم 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 التقدم للمبيعات التي يمكن التنبؤ بها والقابلة للتأثير والقياس:

- اقترح عقدين على المشتريين المؤهلين حديثاً كل أسبوع.
- أجر 50 مكالمات إلى عملاء محتملين جدد مؤهلين (على أن يحصل 80 % على كتيب تسويق إلكتروني) كل أسبوع.
- أجر 40 مكالمات متابعة للمشتريين المستهدفين (الانتقال من مرحلة البيع إلى إنهاء الصفقة) كل أسبوع.
- احصل على إحالتين مؤهلتين جديدتين من العملاء 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 حُددت هذه تدابير التقدم بشكل صحيح

وأبرز ما يمكن للأفراد وأعضاء الفريق التأثير فيه حقًا. 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 أُجريت مع عرض تقديمي لصناع القرار الرئيسيين أسبوعياً (تدابير التقدم). وتُعد 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 يتابعون نتائجها، حيث يأخذونها على محمل الجد. ويساعد الموجهون المتميزون الأفراد والفرق على إنشاء لوحة نتائج منتظمة وظاهرة وجذابة بالنسبة «للاعبين».

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 تريد 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 يتابع 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 مائدتك.

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 زيارتين 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 المسألة

لماذا تُعد المسألة أمراً شديداً الأهمية؟ الإجابة بسيطة: دون المسألة، لن يظهر الالتزام. تجب مسألة الفرد عن إنجازها، لا كل سنة أو ربع سنة أو شهر، بل أسبوعياً. يمكن للمدربين مساعدة الفريق في إعداد اجتماعات المسألة عن الهدف في نفس الوقت كل أسبوع. وفي هذه الاجتماعات، يناقش أعضاء الفريق الالتزامات الشخصية والفشل ضمن بيئة مفتوحة وصريحة ويحتفلون 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 بعضًا عن النتائج»²¹. وكثيرًا ما يُنظر إلى المساءلة على أنها عقابية أو من توجه من أعلى إلى أسفل أو قائمة على الخوف. لكن لا يجب أن يكون الأمر على هذا النحو. يمكن للاجتماع الأسبوعي لمراجعة الأهداف المحددة شديدة الأهمية خلق إيقاع وطقوس للمساءلة تقام فيهما الاحتفالات فورًا ويُصحح المسار.

هناك بعض الأشياء التي يجب تذكرها في اجتماعات 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، بدلًا من إجراء مناقشات يهيمن عليها المدير بينكما. فتركيز هذه الاجتماعات ليس القائد. بل يلتزم أعضاء الفريق ويطلعون بعضهم على المستجدات ويدعمون بعضهم بعضًا، فيما يحاسبون بعضهم بعضًا. ويتم الاطلاع في شكل نقاط سريعة، لا بيانات مسهبة وطويلة.

- اجعل الاجتماعات 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 أجراها 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 للاستراتيجية من قبل الإدارة العليا²². ومن المنطقي توجيه الأفراد على التنفيذ الممتاز والدقيق للاستراتيجية.

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

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

1. كثرة الأهداف التي تحتل 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 بجلء الحاجة إلى تحسين الوضوح والتركيز والعمل. لكن عند معالجة هذه القضايا، يقاوم الناس التغيير. وهذا هو السبب في أن تغير نموذج التفكير في التخصصات الأربعة 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. وَمَحَزَّ ذلك هو تطوير ثقافة مُمَكَّنَة 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 والتكاليف. ويشمل الجانب «الناعم» الأشخاص والقضايا الثقافية، أي: جوانب التغيير التي تتعامل مع العواطف والقيم والسياقات الثقافية أو التاريخية والأساليب والاتصالات والاستدلالات المتباينة²³. ورُغم أن هذه المتغيرات الجانبية «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. والمَحَزَّ ليس مجرد تحقيق النتائج بطريقة خاضعة للإدارة الدقيقة أو موثوقة. فالنجاح يعني التوجيه والمراقبة والتشجيع ومكافأة القادة والفرق للقضاء على التمر والخوف والتهديد، والتخلي عن التلاعب باستخدام نهج العصا والجزرة، والتخلي عن السلوكيات العقابية المهينة والمُحْبِطَة 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 تجلب للأذهان الذهاب إلى مكتب مدير المدرسة لتلقي التوبيخ. والأسوأ هي دلالة كلمة 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 حدٍّ 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 جميعًا متعاونون معًا، وأننا هنا لدعم بعضنا بعضًا وتحسين بعضنا بعضًا ومساعدة بعضنا بعضًا والتعاون مع بعضنا بعضًا.

إسداء ملاحظات فعّالة

يقدم جميع الموجّهين ملاحظاتهم. وبعضها فعال حقًا. في حين أن إسداء الملاحظات ليس هو نفسه التوجيه، يجب أن يكون القائد الذي يقوم بالتوجيه قادرًا على تقديم ملاحظات فعّالة. 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 إيذاؤهم أو إضعافهم أو تثبيطهم. لذا من المفيد مراعاة الاختلافات بين إسداء الملاحظات والتوجيه، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الملاحظات	التوجيه
تعالج السلوك السابق والحالي	يعالج السلوك المستقبلي
تركز على القيم والتوقعات	يركز على الخيارات والإمكانات
تُقدّم بشكل متكرر وسريع، وغالبًا بشكل آني	يُقدّم خلال وقت أطول، وعبر المحادثات الجارية

عادةً ما تستخدم التعليقات الحكمة اللاحقة لمراجعة النتيجة ومقارنتها بالتوقعات. ويمكن أن تكون الملاحظات إيجابية أو إرشادية. عند إسداء 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». تُقدّم أفضل الملاحظات في الوقت المناسب.

أما في التوجيه، فعادةً ما نبدأ بطلب أن يُسدي العميل الملاحظات لنفسه. وربما تكون صيغة طلب إسداء 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؟
- وعندها فقط ينبغي أن تسأل: «هل لي أن أبدي ملاحظة؟»

الملاحظات أداة للتوجيه

من المحتمل أن يمنح مَنْ توجههم لأنفسهم الملاحظات التي تنوي 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 كيبي. كان كيبي مديرًا في مؤسسة ما لعدة سنوات. خلال ذلك الوقت، سمعوا في أكثر من مناسبة أن الأقران والموظفين وجدوه مخيفًا. وكان رد كيبي 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 كيبي 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 موجه، بدأ كيبي في الكشف عن السلوكين هما جذر نسب الناس له التخويف.

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

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

ترقى كيبي 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 حصاناً إلى الماء، لكن لا يمكنك أن تجعله يشرب». يمكن أن تؤدي الملاحظات، جنباً 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 كلما ترقيت في العديد من المؤسسات، قل احتمال عثورك على مديرين 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، أُتيحت 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 أيضاً 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، وتقريباً لا يوجد توجيه أو دعم من زميل إلى زميل. وعندما يتخلل الخوف، والإيذاء، والعار، واللوم ثقافة المنظمة، تظهر الدفاعية 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 موجّهًا، قد تحتاج إلى إرشادهم إلى رؤية جديدة لفوائد القيادة قبل أن تتمكن من معالجة التعليقات.

يتخذ القادة الذين يتبعون المدرسة القديمة في الإدارة كل قرار، ويخبرون الناس بما يجب عليهم فعله وكيف يفعلونه، ويديرون مرؤوسيههم بشكل دقيق عبر التخويف والسيطرة. أما القادة من المدرسة الجديدة فيستخدمون نهجاً تدريبياً ويسعون إلى تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات والانفتاح على ملاحظات ومحاولة إطلاق العنان لمواهب مرؤوسيههم 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 للتوسع 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 العالي. المبدأ الذي 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 ويستأوون 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 موثوقية وتمكينًا، وهذا بدوره يقطع شوطًا 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
نموذج فكري يضع رئيس العمل في 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 التنافسية	يخلق أنظمة متوائمة وهياكل وعمليات
يدير تفاصيل المهام	
ضوابط خارجية، ومكافآت العصا والجزرة	

إدارة العصر الصناعي مقابل قيادة عصر المعرفة

تجنب ردود الفعل السلبية

لا يحتاج الموجّه إلى أن يصبح حلال المشكلات أو المعالج النفسي، أو المعلم، أو المستشار، أو المحاضر، أو حتى الخبير. يحتاج الموجّه فحسب إلى عكس الفرد الذي أمامه، حيث يعمل بمثابة عامل ضبط، ومُيسر، 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 مدربًا، 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، بدلًا 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 خلال أداة شاملة للملاحظات المتعلقة بالقيادة تسمى حاصل القيادة (IQ). حضر القادة جلسة العمل بملاحظات 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 مصرفية واسعة، في حين كان آخرون جددًا ولكن مع إمكانات 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، والموضوعات 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 ومرؤوسيهـا. لقد فكرت في الأسباب المحتملة لتقديم فريقها مثل هذه الملاحظات، واستهدفت المعلومات الرئيسية التي يمكن أن تحسن نظرة فريقها إليها. عندها اكتسبت ثقة وأملًا جديدًا فيما ضيقت تركيزها على بعض العناصر الأساسية ورسمت خطة للعب. حددنا خطوات صغيرة لكنها مهمة للمضي قدمًا من شأنها أن تساعدنا في تعزيز نقاط قوتها، وتطبيق بعض أدوات القيادة الرئيسية، والتأثير على فريقها بشكل أفضل. في البداية، شعرت بالصدمة والحزن المطلّقين تجاه البيانات. مع مرور الوقت، انتقلت إلى التواضع والتأمل في ذاتها والانفتاح، واكتسبت رغبة حقيقية 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 وناقش ردود أفعاله وأفكاره حول الموضوعات العامة والمشكلات ونقاط القوة ومجالات 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 رجلًا يتمتع بقدر كبير من النزاهة والخبرة والقدرة الفكرية والموهبة. لقد حقق النتائج بشكل متسق وحظي بثقة فريقه التنفيذي. وقمنا معًا بمراجعة ثلاثة مصادر مختلفة للملاحظات الشاملة من قسم إدارة المواهب في الشركة، بما في ذلك المراجعة السنوية لأدائه من رئيسه. لكن رُغم أنه كان يتمتع بأداء ممتاز مع تحقيق نتائج، أظهرت ملاحظاته فجوات كبيرة في قيمه وتفاعلاته السلوكية مع الآخرين. وقد سعت 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 توازنًا وتفاؤلاً.

قد يتفاعل العديد من القادة بشكل سلبي في البداية، ويسعون إلى التركيز قصرًا 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 مقدمًا في إعداد العامل ليكتسب عقلية التحسين المستمر. لا تحاول أن تفعل الكثير. قسّم البيانات، ورتبها بحسب الأولوية، واطلب من الفرد المجالات «الحيوية القليلة» التي لديهم الطاقة، والاهتمام، والحافز للتركيز عليها. مفتاح النجاح هو تضيق 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 للتصرف 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 تفكيراً سلبياً تلقائياً ويخبرون أنفسهم بقصص كاذبة، قلقين 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 الكبرياء أو الانزواء أو المقاومة من خلال تقديم الملاحظات بطرق تساعد على تحقيق التوازن وإبراز القوة والقدرة والخبرة الفريدة وخبرة الآخرين ممن 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 الموجه» مدى سهولة أن يخطئ القادة في الحكم على أدائهم الشخصي. كما خلصوا: «في إحدى الدراسات، قام 3,761 مديراً 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 الثلث الأدنى من المجموعة». يُعرف هذا أيضاً 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 اللازمة لتقييم الكفاءة في هذا المجال»²⁴. 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 أننا أقل كفاءة؛ لأننا ندرك جيداً كل ما هو غير معروف. ومحز هو العثور على الواقع، ويمكن للموجه رفع مستويات الوعي الشخصي والوعي الذاتي باستخدام بيانات عالية الجودة وذات صلة، وسؤال الأفراد عن كيفية رؤيتهم لمواقفهم 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، نادراً ما يحدث بعد جلسة عمل واحدة أو حتى بعد ورشة عمل تستغرق أسبوعاً. يحتاج ذلك إلى الكثير من الوقت.

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

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

التركيز على الإيجابيات

ينشط الناس إذا تمكنوا 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 سألتهم، لنظروا إليك نظرة فارغة، أو لأجابوك من حيث المعرفة بالموضوع - وهي إجابة خاطئة». أما ماركوس باكنغهام - مؤلف كتاب «The One Thing You Need to Know»، فيرى أن ذلك يمثل فرصة. فبكلماته: «المدراء العظماء 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 نواياك الإيجابية لماذا تعقد هذا الاجتماع؟ ما هو الغرض من التعليقات؟ ولماذا هي مهمة؟
- صف 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 تعبر عن صادق اللطف والاحترام والدعم. يمكنك طرح أسئلة مثل: ما هي المساحات التي ترى أنها أعظم نقاط قوتك؟ هل هناك أي علاقات رئيسية من المهم تحسينها؟ هل ترى أي فرص كبيرة للتحسين؟ ما هي فوائد العمل على هذه البيانات؟ ما هي المجالات التي تجد نفسك متحفزاً أكثر للتركيز عليها الآن؟

• أجب عما يقوله الشخص الذي يتلقى ملاحظتك. 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 ستفيدك؟

• 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 منهما، 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 الموجهين 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.

• ذكّر الناس بإبقاء أعينهم على مَنْ يريدون أن يكونوا. وذكرهم بالحفاظ على منظور متوازن.

• ساعد الناس على التفكير في الثغرات والمشكلات والموضوعات المشتركة قبل أن يقفزوا إلى التعميمات المتسارعة 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 الثغرات 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 بلطف إلى فهم ما يمكنهم تعلمه من ملاحظاتهم وما يبدو أنه أهم ما يجب أن يركزوا هم عليه. إذا كنت تقوم بتيسير جلسة توجيه جماعية، فأتح للمشاركين فرصة استخلاص المعلومات مع بعضهم بعضاً.

عند توجيه الأفراد إلى خطة لعبهم، ذكّرهم باختيار المعارك والفرص بحكمة. ركز على المناطق المستهدفة ذات المكاسب السريعة أو الانتصارات الصغيرة الممكنة. ساعد العاملين على تحديد المواضع التي يمكنهم فيها ترك تأثير إيجابي، أو تحسين علاقاتهم 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 فريقى أحبني حقًا. إذ يمكن للمعلومات أن تُنتج صدمة جسدية أو عاطفية لعقل الشخص وبدنه، مسببة دهشة أو اشمئزازًا كبيرين. فغالبًا ما تكشف البيانات عن نقاط خفية، مُظهرةً نقاط الضعف والعلاقات السيئة. قد يعرف الناس بشكل غير واعي 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 شديدًا وتزعجه مشاعر الخيانة الشخصية أو خيانة فريقه. «كيف يقولون ذلك عني؟ لماذا كانوا بهذه القسوة والغلظة في تعليقاتهم؟»

R = Rejection الرفض. هذا ليس صحيحًا؛ من الواضح أن هناك من يُريد 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 صحيحًا. بمجرد هدوء الصعقة أو الصدمة الأولية للتعليقات قليلًا، قد يصبح الفرد أكثر تأملًا وانفتاحًا على النظر إلى البيانات باستبطان. عندما يشعر الناس بالأمان تجاه النظر بصدق في مجالات التحسين المستهدفة، فغالبًا ما يعترفون بأن البيانات أو التصورات صحيحة وحقيقية. 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 حقيقية. يعتبر الأفراد أن الملاحظات دقيقة، مما يحفزهم ليس فقط على التحسين ولكن أيضًا 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، و يبحث عن أنظمة الإرشاد والدعم المستمرة، ويستخدم البيانات حقًا للتحسين.

الاستفادة من المواهب

نتج الكثير من تاريخنا وثقافتنا وارتباطاتنا الشرطية وتدريبنا عن العصر الصناعي، حيث كان معظم العمل روتينياً، ولم تكن هناك حاجة للإبداع والقدرة على التكيف والابتكار. لكن لم يمض وقت طويل حتى أضحت نسبة كبيرة من الوظائف صناعية أو تقليدية بطبيعتها.

تتبخّر هذه الثقافة تتبخّر بسرعة. لا يريد الجيل Z والعاملين من جيل الألفية انتظار سنوات حتى يصلوا إلى الرضا الوظيفي، بل يريدون ذلك الآن. ويريدون الاستفادة من مواهبهم، ويوافق في ذلك القادة الأذكياء. قد يكون العديد من العمّال في الألفية أكثر استعداداً وأفضل تجهيزاً وموهبة في مجالات مختلفة مما يتطلبه رؤسائهم أو وظائفهم أو حتى يسمحوا به.

يساعد الموجهون الرائعون على خلق ثقافة تستفيد من أعظم المواهب وأوسع المهارات والمساهمات. تتمثل عقلية القائد متوسط القدرات في «وظيفتي هي الإدارة التفصيلية والتحكم في فريقتي للحصول على النتائج». أما القائد العظيم فيقول: «وظيفتي هي إطلاق المواهب والشغف والإبداع لدى جميع موظفينا». يستخف معظم الأفراد بمواهبهم. كموجه، تحتاج إلى معرفة كيفية مساعدتهم على الاستفادة من المخزون الفريد من المواهب ونقاط القوة التي يمتلكونها بالفعل.

لقد أبدع مؤسس شركة Staples للبيع بالتجزئة «توماس ستمبرغ» ممارسة الانتقال من متجر إلى آخر وسؤال العمّال عن الطريقة المناسبة لمساعدتهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل. فعبر هذا العمل البسيط، أطلق تمكين موظفيه.

كيف يمكن للموجه مساعدة القادة على اكتساب مثل هذا الموقف من الدعم والثقة بالنفس والآخرين؟ من المهم للغاية أن يفعل ذلك لأنه -كما يزعم ماركوس باكنغهام وكيرت كوفمان في كتاب First, Break All the Rules- فإن المدة التي يبقى فيها الموظف في عمله ومدى إنتاجيته في أثناء وجوده تحددها علاقته بمشرفه المباشر²⁵. فإذا كنت موجهاً داخلياً، فسيتاح لك تأثير هائل على الأفراد. ففي كل مرة تفتح فمك، ستؤثر على ثقافة مكان العمل. ولديك فرصة تغيير وتحسين معنويات الموظفين ومشاركتهم وإنتاجيتهم. ومن خلال التشجيع وإظهار الدعم لفريقك، يمكنك ترسيخ قيمتك وإمكاناتك. يمكنك إلهاب عزائهم.

لفعل هذه، أوصي بأن يُشارك المدربون في ثلاثة أنواع من المحادثات:

(1) محادثة التوجيه في الأداء الوظيفي.

(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 وتتغلب على الانزواء والخوف. ويمكنك تحقيق ذلك بالالتزام باحترام الآخرين والصادق معهم.

يجب أن يكون الموجّه الشجاع صادقًا ومباشرًا بشأن الأهداف والتدابير والأهداف والقوانين والقواعد واللوائح والإجراءات والمشكلات. في الوقت نفسه، قد يقدّم الموجّه المراعي 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 وملموسة 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 ألاحظه» 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 المساءلة عن الأداء بدافع وموقف مربح لجميع الأطراف. فيضع القادة -ومنهم الموجّهون- مع أعضاء الفريق وبعض النتائج والأهداف المرجوة يتفقون 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. وتُحدد مقاييس واضحة للإنجاز. ويُحدد بوضوح ما يُعتبر نجاحًا، إلى جانب عواقب عدم النجاح. تركز تلك العواقب على الوظائف أو المسار المهني، أو التعليم، أو فرص التطوير المستمرة بدلاً من الإجراءات العقابية. يمكن إجراء محادثة توجيه الأداء أسبوعيًا أو شهريًا أو ربع سنويًا حسب الحاجة، وتُستخدم لوحة النتائج الظاهرة لتتبع 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: ضع قائمة بالنتائج المرجوة، مع تحديد كل هدف ومقياس وموعد نهائي ووزن 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 اللازمة (الأفراد، الميزانيات، التقنيات، المرافق، المواد).

• المساءلة: حدد إيقاع المساءلة: الاجتماع يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا 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: تأكد 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 تفاهات مشتركة وتوضيح التوقعات خلال المراجعات المستمرة للأداء في منتصف العام ونهايته، ولتوضيح أهداف إدارة المشروعات ومستهدفاتها بين مختلف أعضاء الفريق، ولمواءمة 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

بهدف

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 مبتكراً، وفكر على مستوى كبير. وعندما تساعد غيرك على التفكير بشكل مبدع والتخطيط للإجراءات الرئيسية، ستوفر لهم أفضل فرصة لتعظيم مواهبهم وتحسين علاقاتهم 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، ليتمكن 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 منظمنا 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 حماسك 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 يُضيف؟
- 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. ا طرح 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؟

المواهب والمهارات والقدرات

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

القيم والمبادئ والضمير

- ما أهم شيء بالنسبة لك لمتابعة تطورك المهني والوظيفي؟
- ما نوع المساهمة التي ترغب حقاً في تقديمها؟ ما التغيير الذي تريد تحقيقه في المجتمع؟
- عندما تفكر 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 لمحاسبتك وتشجيعك على المضي قدماً في تطلعاتك المهنية والوظيفية؟
- فيما يلي أسئلة توجيهية قوية للقادة أو المديرين تساعدكم في الكشف عن مواهب الفريق ونقاط قوته ودوافعه وما يحويه من مهارات وقدرات لمساعدة أعضاء الفريق على إضافة قيمة وتقديم مساهمات ذات مغزى.

توجيه المسار المهني للفريق وفرص تطويره:

- ماذا يفعل فريقنا لإضافة 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 بأكثر قدر؟
- ما مدى جودة تقييم المواهب في فريقنا وتوظيفها وتنميتها والاحتفاظ بها وتعزيزها بشكل فعال؟
- ما الثغرات أو نقاط الضعف المحددة في فريقنا؟
- ما مجالات تنمية المواهب التي نحتاج 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 الشيء الذي يمكن تطبيقهما لمساعدة أعضاء فريقنا على المساهمة بأقصى قدر؟

3. التوجيه إلى مسار واضح للنجاح:

يمكن للقادة أو المديرين عند توجيه مرؤوسيه 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 فرصًا رائعة لمساعدة الفرق والأفراد على إزالة العوائق والتحديات والحوجز 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 توجيه 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 تدريبه. يجب أن تصبح الإدارة الجزئية من مخلفات الماضي.

في كثير من الأحيان، يعكف القادة على إدارة تفاصيل دقيقة دون أن يدركوا أنهم يفعلون ذلك. إليك مثال رأيته مرارًا: يعين خوسيه مشروعًا يحين موعد إتمامه في غضون أسبوعين إلى أحد أعضاء فريقه. فيخبر 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 قواقع الانعزال، 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 حاليًا؟
- ما العوائق التي تعترض 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 عملي؟

• كيف يمكنني مساعدتك (أو الفريق) على التحسن؟

• ما الموارد التي يمكنني توفيرها لمساعدتك في تحقيق أهدافك؟

يساعد تحديد الحواجز وإزالتها أعضاء الفريق المتمركزين في الخنادق على إدراك أنهم ليسوا وحدهم في السعي للنجاح. وتعني إزالة العوائق من الطريق أيضًا تحديد المهام التي يجب وضعها على قائمة «توقف عن:»، مثل المساهمة في هياكل عمل أو اتخاذ القرار القديم أو المشاركة في الاجتماعات، أو وضع سياسات أو الممارسات أو إعداد التقارير. عملت سولي ذات مرة مع مديرة تسويق ناجحة للغاية تدعى كارا. كانت لدى كارا القدرة على اكتشاف المواهب وتمكين الأشخاص الذين يعملون لديها. ففي وقت مبكر جدًا، 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 وزكائها 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 تقدمها من خلال تقديم الملاحظات والاعتراف بالفوز. بالطبع، لم تكن رحلة جاسمن طريقًا مُعبّدًا 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 توجيه ملاحظات قوية إليها.

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

تحريك الوسط

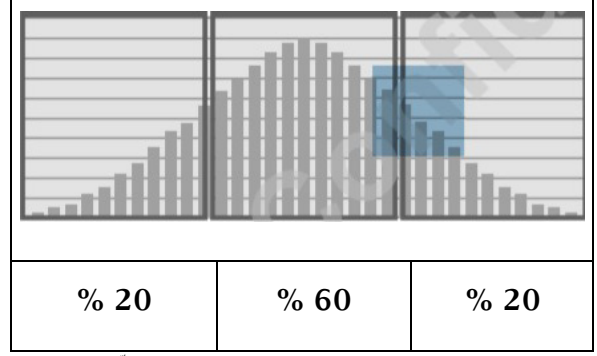
عادة ما يركز الموجهون على مساعدة أصحاب الأداء المرتفع على التحسن. من الضروري تكريم ومكافأة أصحاب الأداء المتميز، لإبقائهم على أهبة الاستعداد، والإنتاج، وإشراكهم بالكامل في القيادة والابتكار. ومع ذلك -كما ناقشنا سابقًا- تتمثل أكبر فرصة لتحسين الأداء في أي فريق أو منظمة في تحريك «الوسط»، أولئك الذين يتمتعون بأداء جيد، ولكن ليسوا رائعين بعد. فكيف يستفيد الموجه 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 أيضًا 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)، فضلًا عن الـ 60 ٪ المتوسطة (الواعدين)، احتمالية إفادة بيئة الشركة ونتائجها بشكل كبير. بعبارة أخرى، نظرًا إلى أن المزيد من الأشخاص يؤدون عملهم بمستوى أعلى من الإنجاز، يتحرك منحني 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 والنموذج التنظيمي

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



رَكْز: كافئ القمة وحرك المنتصف

ببعض 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 مُنصبًا 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 تحسنًا كليًا بنسبة 12 %، أي أثر 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 معًا 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 فريدمان في كتابه ²⁶ 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، ولتفقيتها، وتوسيع أدوارها، والحفاظ عليها. حتى عندما يكون هناك تراجع في الاقتصاد، لا تزال هناك حرب حقيقية حول جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. ولا يستطيع سوى عدد قليل من القادة العظماء تغذية النمو دون عمال متوسطي المستوى مدربين تدريبًا جيدًا 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 تقريبًا أن موظفيها هم أغلى أصولها، لكن المفارقة المحزنة هي أن العديد من تلك المنظمات نفسها لا تجهّز أصولها الكبرى لتولي أدوار قيادية أكبر. وبالتالي، فإن العديد من قادة المستوى المتوسط لا يحققون إمكاناتهم أبدًا.

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 المرافق، 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 لتتسلم 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 لتغيير عقليات المديرين من استخدام القيادة والسيطرة إلى أسلوب أكثر شبهاً بالموجهين، وفي النهاية وفّرت تدريباً على التوجيه لأكثر من 75 ألف مديرًا وغيّرت أهداف أداء المديرين لتشمل سلوكيات التوجيه. كذلك أطلقت منظمة توجيه داخلية أسست حديثاً 65 موجهًا محترفًا 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 الإمكانات العالية لسد الفجوة في مقاعد قائدي المؤسسة.

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

قفزت مشاركة الموظفين بنسبة 34 %، وارتفع تصنيف موظفي الشركة 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 الواعدين 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 سماع صوتها يدفعنا إلى الجنون. ولكن ربما، بدلاً من تشحيم العجلة باستمرار، ينبغي للقادة نقلها أو إعادة تعيينها أو استبدالها باحترام.

فمن الجوانب الرئيسية لإعداد قوة مقاعد البدلاء، نقل الأفراد من الخبرة الوظيفية إلى الخبرات الأوسع نطاقاً التي توفر المعرفة العملية في إدارة المشاريع، وإدارة الميزانيات، وبناء الفطنة التجارية وقيادة الغير. ففي الأوساط الأكاديمية، لا يستطيع الأستاذ تدريس نظرية الموسيقى للطلاب لمدة أربع سنوات، ثم يسلم كلاً منهم آلة موسيقية منتظراً منهم جميعاً أن يكونوا مستعدين للعزف في الأوركسترا. إذ المعرفة النظرية مهمة للموظفين، لكن التجربة تعني مطابقة النظرية بالتطبيق العملي. فبينما أفكر في مسيرتي المهنية، أدركت أن خبرات العمل العملية وسّعت من احتكاكي بعالم واسع من الاحتمالات وخلقت اهتمامي المشتعل بكيفية تغيير الأفراد والفرق والمؤسسات وتحسين الأداء. ويحتاج القائد عند ممارسة التوجيه إلى إنشاء نظام لإدارة المواهب بشكل فعال يساعد على تحقيق التوازن بين التعلم المفاهيمي والخبرة العملية. ولا يعتمد القائد أو الموجه الفعّال على جلب لاعبين جدد أو النظر إلى خارج الفريق عند كل تحول في الاستراتيجية. بل يضم ألمع الموجهين توقعاً للتغيير في ثقافة العمل داخل المنظمة، ثم يطور المواهب الفردية من أعضاء الفريق الحاليين. أو كما قال بيتر دراكر: «أعظم دور لأي قائد هو التركيز على تحديد وتنمية المواهب القيادية فيمن حولهم»²⁷.

التوجيه إلى خلق فرق بأداء متميز

تحتوي كل منظمة على جيوب من الفرق ذات الأداء الرائع، ولكن من المثير للاهتمام أنه لا يوجد فرق واضح في المعرفة الأساسية لدى أصحاب الأداء الجيد وأصحاب الأداء المتميز. تتلخص الفروق الرئيسية في شيئين تلقى العاملون المتميزون توجيهاً للقيام بهما: التنفيذ الجيد، والتركيز على تقليل التناقض في السلوك السيئ. ويمكن للموجه مساعدة أصحاب الأداء المتوسط على الانتقال إلى مستويات أعلى من الأداء بطريقتين:

1. قدّم ملاحظات متسقة إيجابية وتعليمية. مساعدة جميع العاملين على تحديد الجزر الموجودة أو جيوب التميز داخل المنظمة. للاستفادة من أفضل أداء، يجب على القادة معرفة ما يفعله أصحاب الأداء الأفضل أو الفرق عالية الأداء لتحقيق نتائج عالية الجودة. يجب على القادة ليس فقط فهم استراتيجياتهم، بل والكشف عن الكفاءات الرئيسية، والسلوكيات الجديدة والأفضل، ومواقف أولئك الذين يشاركون بشكل كامل. يمكن للأمثلة والقصص التي تُظهر شكل وماهية التميز أن تلهم الآخرين وتثقفهم.

2. وجّه أعضاء الفريق عن طريق السؤال عن الطريقة التي يمكنهم بها تحسين أدائهم الاستراتيجي، ومن ثمة تقديم الملاحظات والتعقيبات والدعم. اخلق بيئة يُدرب القادة فيها على توجيه الأفراد والفرق بطريقة تبني على ما يمتلكونه من نقاط قوة وشغف. ولو علق فرد أو فريق، فتحدث عن المشكلات، وقدّم الملاحظات المناسبة، وعالج الخيارات والفرص، بدلاً من السماح للقضايا بأن تمر دون الالتفات إليها. فطريق التقدم هو تسميتها وإعادة صياغتها وتقديم الدعم لتحسينها.

يملك 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 موجهًا تنفيذيًا، 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 الهادئ ويقولون إنهم غير مستغلين وغير مُقدَّرين أو الاثنين معًا.

لذلك، يجب على الموجهين 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 والموجهين العظماء أن يضعوا الكثير من أقيم عملهم في اختيار المواهب عالية الأداء وتنميتها وتحديد مكانها 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 وباين وبيركشاير هاثاواي وغوجل 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 عظماء.

يصر أفضل الموهوبين على الالتحاق بالوظائف والمهن التي تبقيهم في القمة وتمنحهم مسارًا أو ميزة في حياتهم المهنية. يقول «جيف إيميلت» -الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك- إن شركته تتمتع بميزة توظيف قوية وتجذب أفضل الواعدين أكثر من الآخرين لأنه في وقت مبكر من حياتهم المهنية، يُرسل الموظفون أصحاب الإمكانيات العالية إلى مركز تطوير القيادة الشهير بروتونفيل، نيويورك. ومثل جنرال إلكتريك، توفر الشركات الكبرى لموظفيها التدريب والفرص لتنمية مواهبهم. يوفر هذا خبرات عمل عالمية ووظيفية متنوعة تساعد في تعزيز نقاط القوة والمواهب لدى القادة. يقوم القادة العظماء 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 ستجذب 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 اللازمة لكل دور وظيفي محدد؟
- كيف تضمن نمو الموظفين والمشرفين والمديرين وتنميته في خلال عملهم في أدوارهم؟
- هل حددت الكفاءات والمهارات اللازمة ليتمكن الموظفون من أداء وظائفهم بامتياز؟
- هل توفر التدريب والتوجيه والتنمية الضروريين ليقدم الموظفون أداءً جيدًا 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. ولمعرفة ما إذا كان لديك «اللاعبون المناسبون في المراكز المناسبة»، استخدم العملية التالية:
- جهز قائمة بأعضاء فريقك.
- فكر فيما إذا كنت لتوظف 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 ديليو جاردنر 28

حتى هذه النقطة، تحدثنا في الغالب عن توجيه الأفراد أو الفرق في السياق التنظيمي. بالطبع، يتعامل التوجيه بشكل أساسي 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 متألين. 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. ويتطلب تعزيز الصحة والعافية داخل نظام معقد ومترابط كجسم الإنسان فهم النظام بكليته. ولن يمكن معالجة المشكلات الصحية الرئيسية من مستوى سطحي، بل تتطلب تشخيصات حقيقية وتوصيات متنوعة في مختلف أنحاء النظام. نعلم جميعًا أن الألم ربما يصدر عن عدد من الأسباب، بما فيها: العمر، أو المرض، أو الخمول، أو السمعة، 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؛ ليتمكنه 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 عيشهم، 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 والمترابطة التي تتكون من أنظمة فرعية. ولتوجيه المنظمة، يجب على القادة النظر إلى ما وراء الأعراض السطحية والحادة والقضايا التجميلية

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

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

ووفقًا «لدراسة حالة حول العائد على استثمار التوجيه التنفيذي» لعام 2001 أجراها مركز ماتركس غلوبل، 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 موجه 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 لتوجيه «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 المعقدة والتنقل بينها لتحديد الفجوات في الأداء وللمساعدة في توفير إطار عمل ولغة مشتركة يستخدمها الأشخاص لفهم مؤسستهم.

في بداية مسيرتي المهنية كنت محظوظاً لأنني التقيت إرشاداً وتعليماً من ديفيد حنا. ولسنوات، عملنا في نفس الفريق في مركز كوفي للقيادة، وعلى العديد من العملاء. وبصفتي مستشاراً ومدرّباً شاباً، استمتعت بإرشاد ديفيد. وقد كان يُسهّل جلسات التصميم التنظيمي باستخدام نموذج دورة الفاعلية التنظيمية، واستخدام فن التوجيه الجماعي مع كبار القادة والمديرين من شركات مثل جنرال موتورز، ودو كيميكال، وبروكتير، وغامبل، وماريوت، وشيل. لقد اكتسبت حباً وتقديراً 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 والتبعيات 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	المواهب والثقافة والقيم وسلوكيات الثقة	Strategy, Strategic Narrative, and Wildy Important Goals	الاستراتيجية والسردية الاستراتيجية، والأهداف المحددة شديدة الأهمية
Results: Internal and External	النتائج: داخلياً وخارجياً		

دورة الفاعلية التنظيمية

يحتاج القادة إلى أن يكونوا قادرين على رؤية المشكلات الحقيقية وجذورها، وليس مجرد الأعراض السطحية. تتمثل وظيفة الموجه 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 مكانزي 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 والمدرسين 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. وتمكّن الموجهين 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 «كُلّية» للتغيير.
- قياس وتقييم أثر التغييرات المنفّذة.
- 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. تقودنا دورة 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 لمواءمة كل من هذه الأنظمة الفرعية المترابطة.

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

- حقيقتك الصادقة -مع بيانات موضوعية آنية- عن نتائجك التنظيمية الخارجية والداخلية.
 - ما لبيت مما لم تُلبّ من احتياجات عملائك وأصحاب المصلحة الرئيسيين والسوق والمجتمع.
 - توافقك الواضح والمشارك مع الرؤية.
 - مهمتك ومبادئك وهدفك المشترك.
 - التزامك بالاستراتيجية، وسرديتها المبنوثة في جميع المستويات، ونظام تنفيذ الهدف.
 - عملياتك وهياكلك وأنظمتك المتوافقة أو المنحرفة.
 - تمثيلك للقيم التي تتبناها والالتزام ببناء ثقافة عالية الثقة وقوى عاملة مشاركة.
- تدفع افتراضات الشركة حول هذه الموضوعات كافة إلى أهم نتائج الأعمال، سواء الخارجية والداخلية. كيف تستخدم دورة الفاعلية التنظيمية لتوجيه منظمة ما؟ بنفس الطريقة التي توجه بها الأفراد: من خلال طرح أسئلة توجيه قوية. في الواقع، يمكنك وصف دورة الفاعلية التنظيمية على أنها سلسلة من الأسئلة التي -إذا فُهمت كسلسلة متعاقبة- تؤدي إلى فهم عميق لأسباب حصول المنظمة على نتائج معينة. تذكر أننا جميعًا مصممون ومنسقون تمامًا للحصول على النتائج التي نحصل عليها، على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

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

احتياجات العملاء / أصحاب المصلحة / السوق

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

- من هم عملاؤك على الصعيدين الداخلي والخارجي؟ من هم أصحاب المصلحة الآخرون الذين يمثلون عاملاً هاماً لنجاحك، من الموظفين، والشركاء، والجمعيات الصناعية، والمجموعات 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 يتعين عليك فعله لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل؟

- ما القيمة الفريدة التي تقدمها للأسواق والمجتمعات التي تخدمها؟

- ما ميزتك التنافسية؟ كيف تميز 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، وتكاليف 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 الموجهين 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 أشياء 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 متوافقاً بشكل أفضل مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة ككل.

الرؤية والرسالة والقيم

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

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 للموجهين طرح الأسئلة التالية:

- هل لديك بيان يصيغ رؤيتك؟
 - هل الرؤية واضحة وموجزة وسهلة الفهم ومقنعة؟
 - ماذا تريد 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 تنهياً لبذله لتحقيق هذه الرؤية؟
- يتكون بيان الرؤية التنظيمية من عنصرين: وصف مقنع للحالة المستقبلية، وهدف للتمدد. ويحدد الوصف الجذاب 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 تحدٍ كبير يستدعي أفضل ما يمكن للموظفين تقديمه. 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 تتمثل في هبوط رجل على سطح القمر وإعادته بأمان إلى الأرض في غضون عقد من الزمن.
- كانت رؤية الرئيس السابق لشركة Microsoft، بيل غيتس، تتمثل 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؟
- مَنْ تخدم؟ ومن هم عملاؤك الأساسيون؟
- ما القيمة الفريدة التي تقدمها لمن تخدم؟
- ما الأسواق الرئيسية والعملاء الرئيسيون الذين تختار خدمتهم؟
- ما أفضل ما تقدم؟ ما الذي لست الأفضل فيه؟
- ما المبادئ والقيم الأساسية التي توجه 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 مَنْ تخدمهم؟

- هل رسالتك ملهمة ومحفزة 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 متتالية لتبنيها وتعزيزها. ويجب أن تُجرى مراجعة واسعة النطاق وإبداء للملاحظات والتعقيبات على بيان الرسالة، مع الاهتمام بشكل خاص بدمج رسالات الأقسام والفرق. من الأهمية بمكان أيضاً إشراك جميع الموظفين في عملية الإعداد حين يُجنّد 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 دائماً».

• أما بيان شركة غليك مانجمنت فيقول: «تتمثل رسالتنا في تمييز أنفسنا في مجالنا عبر توفير سُقق 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، فإليك بعض أسئلة التوجيه والتشخيص التي يمكنها المساعدة على مواءمة الموظفين وإشراكهم في تمثّل 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، والمثل 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 ومهنيًا. يجب أن تعبر الرسالة والثقافة عن القيم بشكل صريح: كيف يتواصل الموظفون ويتصرفون وينظمون ويعملون مع بعضهم بعضًا. يقول جاك ويلش: «يتحدث الموظفون في مجال الأعمال كثيرًا عن الرسالة والقيم. ولكن في كثير من الأحيان تكون النتيجة جعجة بلا طحين. ولا يريد أحد ذلك هذا الحال، لكن يبدو أن الكبر وعدم الدقة المتأصلين في كلا المصطلحين يفرضان ذلك»³⁰.

تتمثل 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 والمشاركة بين أنحاء المنظمة كافة؟

• ما الطريقة المثلى للتعامل مع بعضنا بعضًا؟ كيف يجب أن نتفاعل، داخليًا مع بعضنا بعضًا وخارجيًا مع العملاء؟

- ما القيم التي تحتاج إلى التمثيل بها لضمان تحقيق رؤيتك ورسالتك؟
- لو أنك ستؤسس شركة جديدة غدًا، فما هي القيم التي ستبنيها في مؤسستك؟
- ما القيم التي تثير حماسك؟ ما هي القيم التي تميز مؤسستك وثقافتها؟
- هل يمكنك أن تتخيل نفسك شخصًا أفضل وضمن منظمة أفضل من خلال العيش بهذه القيم؟ كيف ستأكد أنك تعيش بهذه القيم؟
- ما التدابير والعمليات التي ستتبعها لتقييم ما إذا كان الناس يلتزمون بقيمك؟
- كيف ستجنب السخرية من قيمك؟ كيف ستعمل على إضفاء الطابع الاجتماعي والمؤسسي على قيمك الأساسية؟

• ما العواقب التي أنت تتهاى لتحملها في حال لم يلتزم الناس بقيمك التنظيمية أو لم يسعون إلى الاقتداء بها؟

- كيف ستراجع وتشيد وتكافئ وتحاسب من يتمثلون هذه 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 ستدعم أنت وقيادتك موظفيك وتعيد وصلهم بقيمك 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 استراتيجيتك التنافسية الحالية وخطتك للنجاح؟
- كيف ستساعد خطتك 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 حالياً؟ كيف ستساعد استراتيجيتك في سد الفجوة بين حالتك الحالية ورؤيتك لما تريد أن تحقق؟

- ما الموارد الأساسية التي تحتاجها من أجل المنافسة والفوز بنجاح في السوق؟
- بالنظر إلى استراتيجيتك الحالية، ما الذي ستختار الامتناع عن فعله؟

السردية الاستراتيجية

في هذا المجال، تساعد عملية السرد الاستراتيجي القادة والمديرين والفرق على صياغة ونشر مواضع التعقيد من استراتيجيتهم الشاملة في «قصة من صفحة واحدة» واضحة وعملية ومركزة يمكن نشرها في جميع المستويات للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية المستقبلية، وكما يشير إليها جيم كولينز وجيري 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 تتسبب في تغيير منظمتك؟
- ما وظيفتك كما تُحددها 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 خمسة أعوام المقبلة؟
- كيف ستساعدك تلك الأهداف على تحقيق رؤيتك على مدار العام إلى خمسة 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 وغايتك واستراتيجياتك وهدفك للفوز والمنافسة في السوق على مدار العام إلى الخمسة أعوام القادمة؟

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

• هل روايتك الاستراتيجية موجزة وسهلة الفهم ومقنعة ومحفزة وواقعية؟

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

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

الأهداف الاستراتيجية

في هذا المجال، مهمة الموجه هي مساعدة القادة والفرق على ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة محدودة 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 الموجهون 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 تمامًا- 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 والآخرين 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؟

• كم مرة ستجتمع لتقييم التقدم والمساءلة عند بلوغ الأهداف؟

• هل تتواءم أهداف فريقك لتحقيق الأهداف التنظيمية؟

• هل لديك الموارد اللازمة لتحقيق أهدافك؟

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

الأنظمة والهياكل والعمليات (تقييم وتصميم المناسبات الستة)

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

ففي كثير من الأحيان، قد تنبع العمليات الأساسية والهياكل البيروقراطية من نموذج قديم وتحتاج إلى إعادة صياغة لتتماشى مع الاستراتيجية الجديدة. يمكن للعمليات الأساسية أن تجعل الأشياء أكفأ 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 للموجه مراجعة كل سؤال من أسئلة «المناسبات الستة» للتوجيه لمعرفة ما الذي يعمل بشكل جيد وأين يوجد الخلل. أين تفشل الأنظمة والهياكل والعمليات في التوافق التام مع الرؤية والاستراتيجية والأهداف؟

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

2. الهيكل المناسب: هل أعدنا الأدوار والمسؤوليات المناسبة للأشخاص المناسبين للعمل معاً؟

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

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

5. القرارات المناسبة: هل تُتخذ القرارات المناسبة، في الوقت المناسب، بالطريقة الصحيحة، وهل يتم تمكين الأشخاص الأقرب إلى العمل؟

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

الموهبة والثقافة والنتائج

الموهبة

بمجرد وضع رسالة ورؤية وقيم واستراتيجية وأهداف وعمليات أساسية للمؤسسة لتحقيق قيمة السوق والعمل، يحين وقت تقييم «نظام المواهب» الخاص بها، أي: طريقة تجنيدها للمواهب وتنميتها وتعزيزها، والاحتفاظ بها. يُعتبر موظفو المؤسسة وثقافتها أهم أصولها إلى حد بعيد، ومهمة الموجه 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 ستلبي 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؟ ولماذا وما 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 مهمين 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 تقدّر وتكافئ أفضل ما لديك من مواهب وأصحاب الأداء المميز؟
- هل يتوافق نظام التعويضات لديك مع رسالتك ورؤيتك وقيمك واستراتيجيتك؟ هل تُكافئ الناس فعلاً 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 والمجال والمساهمة الفردية؟

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

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

النتائج (الداخلية والخارجية)

مما لا شك فيه أن الهدف من دورة الفاعلية التنظيمية هو مساعدة القادة على تشخيص وتقييم أنظمتهم التنظيمية وعملياتهم وثقافتهم من أجل تصميم ومواءمة الفرق والمؤسسة للحصول على نتائج أفضل. ومهمة المدرب هي التأكد من أن القادة يتتبعون 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 تشكّلها. وبصفتك موجّهًا، يمكنك بدء هذه العملية من خلال طرح الأسئلة التالية:

• ماذا 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 تلبي بالفعل احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين؟

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

• كيف ستمكن من قياس فعالية 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 تساعد على بناء لغة مشتركة لتشخيص وتصميم والعمل على بعض التغييرات التنظيمية الصعبة للغاية. في أثناء تطبيقهم لإطار العمل ذاك، حصلوا على المساعدة على استهداف بعض المسائل المهمة جدًّا 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 والأساس المنطقي 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.

• حددوا جوانب ثقافتهم ومناخهم الجديدين. لقد حددوا بعض مجالات القصور الرئيسية للاقتداء بالقيم التي يتبنونها وتمثلها بشكل أفضل.

• نفذوا خطة تفصيلية لإعلان التغيير. لقد أدركوا أنه إذا لم يؤثر بشكل استباقي على الرسالة على جميع المستويات التنظيمية، فإن شخصاً آخر سيتحكم فيها، ومن المحتمل ألا يكون ذلك إيجابياً.

• 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.

• لقد أخذوا وقتاً لتوجيه فرقهم والمساعدة في توضيح كيف سيفيد التغيير الآخرين. كما أنها أتاحت للناس الوقت لتبني أدوارهم الجديدة واستيعابها وإعادة فحصها.

• تقبلوا أن التغيير هو عملية، وأن التحول لن يحدث بين عشية وضحاها، وأنها ماراثون وليس سباق سرعة.

• ثابروا وأبقوا أعينهم على الرسالة. فقد ظلوا مشاركين للموظفين ومتمسكين بالمسار الصحيح خلال عملية التبني والشعور بالتملك وتنفيذ التغيير.

• لقد قللوا المخاوف والقلق بطريقة صادقة وشفافة. وأصبحوا يعرفون أن الثقة وحسن النية هما المفتاح. وبذلك ساعدوا الموظفين على الحفاظ على حس المبادرة وبقوا 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 التأكد من أن كل شخص في المؤسسة له دور رئيسي في جهود التغيير وأنه ممكن للمشاركة في هذا التحول. يمكن للموجهين مساعدة الفرق والمؤسسات على رؤية التغيير باعتباره فرصة للتعلم والتكيف وإعادة الابتكار والتحسين ومواءمة جميع الموارد التنظيمية والتغييرات الهيكلية لتعزيز الرؤية الجديدة.

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. كذا 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 اللازمة لتوجيه التغيير بنجاح. وبمقدور الموجهين مساعدة القادة على تخطيط وتنفيذ هذه القرارات المهمة. قد يعمل الموجهون أن يكونوا مرشدين 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 تركيزًا وإنتاجية ومشاركة ورضا في العمل.

التوجيه: كلمة ختامية

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

- د. ستيفن آر. كوفي

مع وصولك إلى هذا الموضوع، لابد من أنك ازدت فهمًا 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 مركّز ثنائي الاتجاه، واجتماع بين أقران يتحدون نفس الافتراضات ويستمعون باهتمام بعضهم لبعض. وليست محادثة التوجيه مجرد دردشة أو تبادل للآراء أو نصيحة. وليست مكانًا لتبادل الشائعات أو النميمة أو ممارسة الألعاب السياسية أو بناء العلاقات. وحوار التوجيه هو المحادثة التي تنوي فيها الاستماع بعناية وفهم الاحتياجات والالتزام بشكل تام بمساعدة الآخرين على النجاح. يجب أن يحضر المشاركون إلى المحادثة بإلهام وتمكين وانخراط وجاهزية بالأدوات اللازمة 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 مدربًا رائعًا هي البدء في ممارسة المهارات الآن.

وستلقى أي محاولة حقيقية للتوجيه التقدير من قبل فرقك وزملائك وحتى رئيسك في العمل. فتذكّر: المهارات الأساسية هي الإنصات والتقدير وطرح الأسئلة. هذه هي المهارات الأساسية للموجه القوي.

وأحيانًا يكون من الأسهل ممارسة هذه المهارات مع الغرباء. قد تستغرب في البداية، ولكن عندما تتدرب على توجيه زملائك، تكتسب اهتمامًا راسخًا بالنتيجة. قد يزيد ذلك أحيانًا صعوبة التحلي بالموضوعية.

كثيرًا ما تشارك كاري سادلر كيف اكتسبت عن قصد مهاراتها التوجيهية من خلال حضور الاجتماعات مبكرًا. فقد كانت تعثر على شخص في الغرفة لا تعرفه جيدًا، 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 شخصًا يمكنه طرح الأسئلة الصحيحة -أو الموجه- لشخص في أصعب المواقف. وأنت أيضًا تملك القدرة على أن تصبح موجّهًا ممتازًا. ابدأ من اليوم وابني الثقة مع الآخرين لتخفيف أعبائهم وتمكينهم من تحقيق العظمة الكامنة بداخلهم.

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

مع دخولنا عام 2020، يدهشني قدر التغيير الذي طرأ على التوجيه منذ أن فكّر مايكل في هذا الكتاب لأول مرة. قبل أن نختتم الطبعة الثانية من إطلاق الإمكانات، 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 اعتقد الناس غالبًا 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 التقلبات. يجب أن يكمل المسؤولون التنفيذيون الناجحون باضطراب خبرتهم الصناعية والوظيفية بقدرة عامة على التعلم- ويتوجب عليهم تنمية هذه القدرة لدى مَنْ 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 ممن يعملون معهم»³¹.

ولقد أدرك فرانكلين كوفي الحاجة إلى هذا التطوير واستفاد بشكل كبير من كادره المبكر من الموجّهين التنفيذيين من خلال الاستحواذ على روبرت جريجوري بارتنز -وهي شركة توجيه وتنمية للقيادة مقرها بالولايات المتحدة- في عام 2017. ويملك فرانكلين كوفي الآن لجنة تضم أكثر من 150 محترفًا استثنائيًا يقدمون توجيهًا تنفيذيًا على مستوى عالمي لآلاف القادة والمنظمات في جميع أنحاء العالم. علاوة على ذلك، يقدم عشرات الأنواع المختلفة من التوجيه الموضوعي لدعم التعلم وتغيير السلوك للأفراد في عملائه من المنظمات. وهذه طبيعة عمل ومواقف سلوكية من الموظفين تتطلب استمرار التوجيه نفسه في النمو.

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

لتسريع تبني عقلية «اسأل وانصت» لمواجهة عقلية «أخبر وأقنع»، تخطط أكثر من أربع منظمات من بين كل خمس (83 %) لتوسيع نطاق مديريها أو قادتها باستخدام مهارات التوجيه خلال السنوات الخمس القادمة³³. وبالتدريج، ستُدمج الوحدات الخاصة بمهارات التوجيه في برامج تطوير القادة، وتتوافر المزيد من الأدوات التعليمية الإلكترونية لمساعدة الموظفين بشكل فعال. وعبر تجربة المفاهيم والتكتيكات الموضحة في هذا الكتاب، ستحظى ببداية حقيقية.

يعتمد النجاح التنظيمي على قدرتك على إطلاق العنان لمكنات موظفيك وتنشيطهم. تشير جميع البيانات إلى أن كل شخص يريد المزيد من التوجيه، من موظفيك إلى أطفالك وأقرانك. يروي كل استطلاع لمستوى مشاركة الموظفين قصة الأشخاص الذين يريدون المزيد من الملاحظات، والمزيد من الوضوح، والمزيد من الفرص للتعامل مع أهم التحديات. باختصار، كلهم يريدون منك أن توجههم. وإذا كنا قد أحرزنا هذا التقدم الكبير في التوجيه على مدار العقد الماضي، فتخيل كم سيتطور المزيد من التوجيه (وكم ستتطور أنت) خلال العقد القادم!

الملاحظات

- 1 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.
- 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," *MertrixGlobal*, 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 Scoular, "Leader as Coach," Harvard Business Review, Nov.–Dec. 2019,

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

32 Ibarra and Scoular, "Leader as Coach."

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

ICF/HCI, 2019.

شكر وامتنان

مايكل ك.سيمبسون

لم يكن «إطلاق الإمكانيات» ليكون لولا دعم العديد من الأشخاص الرائعين. شكرًا لكل الذين أطلقوا العنان لإمكاناتي ولأولئك الذين يواصلون إطلاق العنان لمواهب وشغف وقوى من حولهم. إلى زوجتي سينثيا وأولادنا الأربعة: زكاري ولوك وجيكوب ومكاي. أقدر تشجيعهم وحبهم ودعمهم المستمرين.

عميق الامتنان والشكر لأهلي ستيف وفيرونيكا براند، ووالدي الراحل كينيث ج. سيمبسون وأشقائي سابرينا وبرنت وعائلي وأرحامي، الذين يمثلون نموذجًا لأهمية الأسرة والإيمان والالتزام. إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج التوجيه التنفيذي المعتمد بجامعة كولومبيا - د. تيرينس إي مالتينا، ود. فيكتوريا مارسيك، ود. كارين بلوك، وهم مدرسون بارعون حقًا ساعدوا في تشجيع نجاح العديد من المدربين في جميع أنحاء العالم.

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

إلى فرانكلين كوفي للنشر الإعلامي وآني 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 جزءًا من هذا السعي لتحقيق التفوق القيادي في رؤيتنا ورسالتنا المؤسسية «لإطلاق العظمة في الأفراد والمؤسسات في كل مكان!»

شكر خاص لدانييل هارمون ودانييل بيرن 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 ثريًا وعمليًا 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 التعلم من كاري ومايكل قيمة التوجيه الذي بمقدوري تقديمه. 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 ممن لعبوا دورًا في إصدار الطبعة الثانية من إطلاق الإمكانيات. أكبر الشكر لعائلتي: والدتي كاثلين هونغ لوري، التي كانت دائمًا داعمة لأحلامي (حتى الغريبة للغاية منها). بفضل زوجي، كيفن، وأطفالنا الثلاثة: سارة، وسكوتي، وكيسي، 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 ممكنًا. 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 عامًا باعتباره أحد الموجهين التنفيذيين البارزين في العالم وأحد خبراء الاستراتيجيات للعديد من مؤسسات قائمة فورتن 100 و500. وكونه مؤلفًا حائزًا على جوائز ومتحدثًا وموجهًا تنفيذيًا ومستشارًا أول في فرانكلين كوفي، يساعد مايكل الرؤساء التنفيذيين والفرق التنفيذية على توضيح رؤيتهم ووضع الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف و بناء فرق عالية الأداء وثقة تنظيمية عالية.

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

سابقًا، كان مايكل مستشارًا رئيسيًا لشركة بي دبليو سي كوبرز في ممارسات التغيير الاستراتيجي والتنظيمي، ومستشارًا 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 Leadership Through Coaching» و«إطلاق العنان للإمكانات» و«Talent Unleashed».

بالإضافة إلى ذلك، كان مايكل أستاذًا في جامعة جنوب الصين للتكنولوجيا، وأستاذًا مساعدًا في كلية الأعمال بجامعة كولومبيا، ومحاضرًا زائرًا 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) وشمًا، لكتبت: «يعتقد قادة الغد أن التنمية هي التعويض الجديد». فبصفتها مستشارة لتنمية القيادة وموجهة تنفيذية لدى فرانكلين كوفي، تعمل ماريا مع المنظمات التي تُبدي اتفاقها مع هذه المشاعر.

تلقت ماريا تعليمها في نيو إنجلاند -بداية في مزرعة ألبان ثم في كلية دارتموث-، وتولت أدوار مديرة ومديرة أولى في قطاعات الخدمات القانونية والتقنية والمالية مع المساءلة الأساسية في لويس دريفوس، وسيمبسون ثاشر وبارتليت، 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 فورتن.

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

كاري سادلر

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

وحصلت 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 إندكس وديسك. علاوة على ذلك تعمل مدرّبة محترفة معتمدة ومدرّبة ذكاء اجتماعي وعاطفي معتمدة.

وعندما لا تكون مع العملاء، غالبًا ما يمكن العثور على كاري تقود سيارتها عبر البلاد لأسابيع في المرة، جارة منزل متنقل، وتتسكع في ملاذات غير معروفة، وتستكشف المتنزهات الوطنية. تعيش خارج دالاس بولاية تكساس، مع زوجها وأطفالها الثلاثة.