

«هل أنت مدير جديد؟ هل ينتابك شيء من الخوف؟ لا تخف ف جولي تشو موجودة للمساعدة، وسيدلك هذا الكتاب على الطريق الصحيح وسيساعدك على البقاء فيه.»

دانييل إتش. بينك. مؤلف كتابي متى والحافز

# صناعة مدير



مكتبة

Telegram Network



ماذا يجب أن تفعل عندما ينظر الجميع إليك

جولي تشو

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
... not just a Bookstore

... ليست مجرد مكتبة

# «مكتبة جرير»

«هل أنت مدير جديد؟ هل ينتابك شيء من الخوف؟ لا تخف فجولي تشو موجودة للمساعدة، وسيدلك هذا الكتاب على الطريق الصحيح وسيساعدك على البقاء فيه».  
دانييل إتش. بينك، مؤلف كتابي متى والحافز

## صناعة مدير



ماذا يجب أن تفعل عندما ينظر الجميع إليك

جولي تشو

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
...for you & Bookstore  
...بنت جريز

# حقوق الطبع والنشر

## صناعة مدير

ماذا يجب أن تفعل عندما ينظر الجميع إليك

جولي تشو

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
... not just a bookstore

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
... not just a bookstore

لتعرف على فروشنا

تفضل بزيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarir.com](http://www.jarir.com)  
لتزويد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على [jbpublications@jarirbookstore.com](mailto:jbpublications@jarirbookstore.com)

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. قد نشأ عن الأخطاء عمدًا أو غير عمدًا هذا الكتاب. ولكن بسبب

العدد المتزايد في طبعة الترجمة، والتأكد من دقة النسخة، والتأكد من وجود عدد من الترجمات والتعديلات المختلفة للكلمات وتعديلات معينة، فإننا نعلم ذلك ونصيح لك أن لا تتحمل أي مسؤولية ونحن مسؤولون وحدهم عن أي أخطاء. نحن جادون في معالجة الأخطاء في النسخة القادمة أو غيرها. نحن نعتز بكم، كما أننا نتمنى أن تستمتع من أي نسخ من هذا الكتاب في الأرباح أو في خسائر تجارية أخرى بما في ذلك على سبيل المثال، لا يجوز النشر، العرض، أو التوزيع، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى 2020

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لشركة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2020. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بآلة وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو أية وسيلة أخرى.

إن أصبح المحتوى أو التسجيل أو التخزين لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة مسبقة من الناشر، فهذا غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المتعددة فقط لهذا العمل وعدم المشاركة به. فرصة المواد المحمية بحقوق النشر والتأليف سواء بواسطة إلكترونية أو بآلة وسيلة أخرى أو التوزيع عن ذلك، ونحن نشكر دعمك لحقوق المؤلفين والمترجمين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بحقوق النشر والتأليف أو التوزيع على ذلك، فنحن نشكر دعمك لحقوق المؤلفين والمترجمين.

Copyright © 2019 by Julia Zhou  
All rights reserved (including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with **Portfolio**, an imprint of Penguin Publishing Group,  
a division of Penguin Random House LLC.

# **The Making of a Manager**

What to Do When  
Everyone Looks to You

**Julie Zhuo**



# إشادة بالكتاب

"عندما تصبح مديرًا للمرة الأولى، يكون من المتوقع عادة أن تواجهك حقيقتان، الأولى أنك حقًا لا ترغب في أن تكون مثل أحد هؤلاء المديرين السيئين الذين عانيت تحت إدارتهم، والثانية أنك لا تملك خريطة تلك على كيفية تجنب أن تكون واحدًا من هؤلاء المديرين السيئين، ولكن الآن لديك هذه الخريطة، فاستخدم هذا الكتاب العملي الحكيم لإتقان معرفتك بالهدف والناس، وسير العملية والسرعة اللازمة في طريقك إلى أن تكون مديرًا عظيمًا منذ لحظة البداية".

- "مايكل بونجاي ستانير"، مؤلف كتاب *The Coaching Habit*

"ليتنى اطلعت على هذا الكتاب عند بداية إدارتي فريقًا في شركة إنستجرام، فـ'جولي' تناول كل ما يتعلق بأن تصبح مديرًا، بدءًا من اجتماعك الأول بفريقك، وصولًا إلى تحقيقكما إنجازات عظيمة معًا".

- "مايك كريجير"، أحد مؤسسي شركة إنستجرام

"كان على 'جولي تشو' أن تتعلم كيف تصبح مديرة بشكل سريع؛ لأن مهمات منصبها ظلت تتوسع في البيئة فائقة النمو لشركة ناشئة ناجحة بوادي السيليكون، وقد شاركنا في كتابها هذا ما تعلمته بالتجربة العسيرة غالبًا، وهي تجمع بين التحليل الرائد لكيفية عمل المؤسسات بأمثلة عملية وسهلة لكيفية عمل النظرية في الحياة الواقعية، مع قصص عما فعلته من صواب وخطأ".

- "جريتشن روبين"، مؤلفة كتاب *The Happiness Project*

"في الشركات الناشئة نادرًا ما يحظى الأفراد المطلوب منهم تولي الإدارة بالإعداد الكافي لتحقيق النجاح، وفي هذا الكتاب تقدم 'جولي تشو' إلى المديرين الجدد الأدوات التي يحتاجون إليها لمساعدة فرقهم وشركاتهم على النجاح".

- "سام ألتمان"، رئيس شركة واي كومينياتور وأحد رؤساء إدارة شركة أوبن إيه آي.

"يعد كتاب 'جولي تشو' الجديد حلًا مرحبًا به لأغلب نظم الإدارة التي عفى عليها الزمن، وما زالت مستخدمة في المؤسسات إلى الآن. ونصيحتها تغطي كل شيء في التوجيه، والتوظيف، والاجتماعات، والتواصل، والتحدث، وكذلك كيف تصبح إنسانًا أفضل. ومن المؤكد أن كتابها يخفف من معاناة أي مدير جديد، أو خبير، ما دام يسعى إلى فهم قواعد العمل الجديدة في عصر توفر فيه التكنولوجيا سبل تواصل لا حدود لها؛ ما يجعل من الصعب للغاية جذب انتباه أعضاء فريقك".

- "جون مايدا"، رئيس التصميم الحوسبي والدمج في شركة أوتوماتيك على الصعيد العالمي

"شقت 'جولي تشو' طريقها من متدربة إلى نائب رئيس تصميم المنتجات في شركة فيسبوك بما تحلت به من الذكاء، والفكاهة، والوعي الذاتي، والالتزام الدؤوب لتطوير الفرق التي تعمل معها، وتطوير نفسها. وهي تسرد في هذا الكتاب القواعد التي تعمل بها للنجاح، وسواء أكنت مديرًا تنفيذيًا أم مبتدئًا، لا بد لك من قراءته".

- "جيك ناب"، مؤلف كتاب *Sprint*

"يعد هذا الكتاب دليلًا ممتازًا وسهلاً وشاملاً لأولئك الذين ينتقلون إلى حقل الإدارة، وهو كتاب يمكننا تقديمه إلى المديرين الجدد بشركة سلاك، ويمكن له أن يضع بشكل مميز للغاية معيارًا جديدًا للمديرين الجدد".

- "ستيوارت باترفيلد"، الرئيس التنفيذي لشركة سلاك وأحد مؤسسيها

"لقد رأيت الكثير ممن يُقحمون في إدارة الشركات ذات معدل النمو المرتفع، وهم مفتقرون إلى الكثير من التوجيه، ومن الآن فصاعدًا سأقدم إليهم هذا الكتاب، فحكمته العملية تعود بالفائدة فورًا على المدير الجديد؛ وعلينا نحن المديرين القدماء أيضًا".

- "إيفان ويليامز"، المدير التنفيذي لشركة ميديام وأحد مؤسسي شركة تويتر  
"بصفتي رائد أعمال ومديرًا تنفيذيًا، قرأت جميع كتب إدارة الأعمال، ولكن هذا هو الكتاب الذي سأعود  
إليه مرارًا وتكرارًا بوصفه مرجعًا لكيفية مساعدة فريقتي على التطور، إنه بمنزلة بيان منهجية القيادة  
للشركات الناشئة، أو الشركات العملاقة العالمية، أو أي كيان بينهما".  
- "بريت مورين"، المؤسس والمدير التنفيذي لشركة بریت + كو

"هل أنت مدير جديد؟ هل يملكك بعض الخوف؟ لا تخف، فـ"جولي تشو" هنا للمساعدة، لقد شغلت  
منصبًا إداريًا في واحدة من كبرى الشركات الناشئة في جيلنا قبل أن تشعر بأنها ناضجة تمامًا، لكنها  
طورت قدراتها الوظيفية. وهي الآن هنا لإرشادك في أثناء تطوير قدراتك الوظيفية، وبالاهتمام بثلاثة  
محاور قيادية كبرى - الهدف والموظفين والعملية - تصب التركيز في المكان المناسب بشكل صحيح  
لتحقيق أكبر قدر من النجاح والرضا، فهذا الكتاب سيضعك على المسار الصحيح، ويحافظ على  
استمرارك فيه".

- "دانييل إتش. بينك"، مؤلف كتابي *When* و *Drive*

"كل كتاب قرأته في إدارة الأعمال خلال فترة عملي مستنشارة، وفي فترة شغلي منصب مدير تنفيذي،  
كان مؤلفه رجلاً. أما "جولي" فتقدم منظورًا جديدًا تمامًا للقيادة بصفتها مبرمجة بارعة، وأمريكية من  
الجيل الأول، وأماً شابة، وهذا الكتاب ينطوي على كل شيء يقدره وادي السيليكون فيما تتمتع به  
"جولي" من تواضع، وإلهام، وذكاء متقد".  
- "ليلي جنة"، المديرية التنفيذية لشركة سما سورس وشركة إل. إكس. إم. آي. والمؤسسة لهما،  
ومؤلفة كتاب *Give Work*.

"إن "جولي" تشبه ذلك الصديق الذي يقدم إليك بعض النصائح الضرورية للغاية بشأن القهوة؛ فأسلوبها  
يتخطى المصطلحات التخصصية، ويصل إلى لب كيفية القيادة بثقة، ومساعدة فريقك على بذل أفضل  
ما بوسعه".

- "نير إيال"، مؤلف كتاب *Hooked*

"تقوم "جولي" بعمل رائع يبسط دور المدير، فهي تجذبك بكل اللحظات المحرجة والمضحكة والصعبة  
المصاحبة لتولي الإدارة للمرة الأولى، ثم تصحبك في رحلة عملية. لقد حددت خطة قواعد واضحة عن  
كيف أنه من شأن القيادة أن تؤثر في موظفيك، وتخرج أفضل قدراتهم. إذا كنت مديرًا للمرة الأولى،  
فستتعلم كيفية تولي المنصب الجديد بحماس شديد، وإذا كنت مديرًا ذا خبرة، فسيرفع هذا الكتاب  
مستواك!".

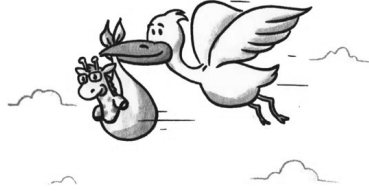
- "لوجان جرين"، المدير التنفيذي لشركة لايفت وأحد مؤسسيها

# إهداء

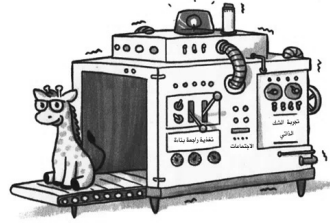
إلى "مايك"، الشخص الذي أخوض برفقته هذه الحياة الجميلة

# مقدمة: المديرون العظماء لا يُولدون بل يُصنعون

الخرافة



الحقيقة



أتذكر الاجتماع الذي طلبت فيه مديرتي مني أن أصبح مديرة. كان الأمر مفاجئًا، كأنك ذاهب لتمارس عادتك اليومية في الركض، فتتعثر قدمك في كنز قراصنة مدفون، وقلت لنفسك عجبًا، يا لها من إثارة! كنا جالسين في غرفة اجتماعات بها عشرة أشخاص، وقالت مديرتي: "إن فريقنا يكبر، ونحتاج إلى مدير آخر، وأنت على علاقة جيدة بالجميع، فما رأيك؟". لقد كنت في الخامسة والعشرين، وأعمل في شركة ناشئة، وكل ما أعرفه عن الإدارة يمكن تلخيصه بدقة في كلمتين: الاجتماعات والترقية، أعني أن هذه كانت ترقية، أليست كذلك؟! يعرف الجميع أن هذه المحادثة تماثل زيارة من زيارات هاجريد لهاري بوتر في ليلة عاصفة ومظلمة، أي أنها بمنزلة الخطوة الأولى في رحلة عمل حافلة ومحفوفة بالمخاطر، وما كنت لأرفض مثل هذه الدعوة. لذلك أجبته بالموافقة. ولم أفكر في تفاصيل ما قالته المديرية إلا لاحقًا بعد أن غادرت الغرفة، أنا على علاقة جيدة بالجميع، فلا شك في أن الإدارة تعني ما هو أكثر من ذلك، ولكن إلى أي مدى؟ كنت على وشك معرفة ذلك.

وأتذكر اجتماعي الأول بمرؤوسي المباشر.

لقد وصلت متأخرة عن ميعادنا المحدد، وأنا في عجلة وارتيباك من تأخري، وقلت في نفسي هذه بداية كارثية، وكنت أراه من خلال باب غرفة الاجتماعات ذات النوافذ الزجاجية - الغرفة ذاتها التي اجتمعت فيها مع مديرتي مسبقًا - وكانت عيناه مثبتتين على هاتفه، ومنذ يوم واحد فقط كنا زميلين في فريق التصميم ذاته، جالسين في مكثينا المتجاورين، ونعمل على مشروعاتنا، بينما تتبادل التعليقات على التصميمات عبر الممر، ثم أعلنت ترقيتي، والآن أنا مديرتي.



قلت في نفسي: أنا لست متوترة، فسنجري محادثة رائعة، ولم أكن متأكدة مما سيكون عليه مضمون المحادثة، أردت فقط أن يبدو الاجتماع طبيعيًا، مثل أمس وأول من أمس. وإذا لم تعجبه حقيقة أنني مديرتي، فعلى أقل تقدير أريده أن يتقبل الأمر. أنا لست متوترة.

دخلت إلى الغرفة، فرفع عيني عن الهاتف، ولن أنسى أبدًا تعبير وجهه، كان وجهه غائبًا عيوس مراهق أجبر على حضور حفلة ذكرى يوم ميلاد ابن عمه المزيبة برسومات البوكيمون. قلت وأنا أحاول المحافظة على ثبات نبرة صوتي: "مرحبًا، إذن، آه، ما التصميم الذي تعمل عليه الآن؟". لكنه لم يزد إلا عيوسًا، واستقر في مكانه كأنه دب في فصل الشتاء، وكنت أشعر بحبات العرق تتكوّن على وجهي، وشعرت بان دفاع الدم الساخن يطن في أذني. لم أكن أفضل من هذا الشخص في التصميم، ولم أكن أذكرى أو أكثر خبرة منه، وكانت النظرة على وجهه وحدها كافية لتبديد أية فكرة خطرت لي بأن يكون "منقبلاً" حقيقة أنني صرت مديرتي، وكانت الرسالة واضحة، كما لو أنها كانت مكتوبة بقلم حبر أسود عملاق: ليست لديك أدنى فكرة عما تفعلينه. وعند هذه اللحظة شعرت بأنه محق تمامًا.

وعلى أية حال، فالطريق الذي قادني إلى تولي إدارة فريق تصميم شركة الفيسبوك لم يكن مفروشًا بالورد، فقد نشأت في شوارع شنغهاي المزدهمة، ثم انتقلت إلى ضواحي مدينة هوستون عالية الرطوبة، فقد كنت مهاجرة ليست لديها فكرة عن أهمية سلسلة أفلام حرب النجوم، و"مايكل جاكسون"، وفيلم إي. تي، وعندما كبرت سمعت مصطلح وادي السيليكون مرات قليلة، ولكنني أخذته على معناه الحرفي، حيث تخيلت أنه بين سلسلتين من الجبال تقبع صفوف صغيرة أيقنة من المصانع التي تطيع شرائح السيليكون مثل ألواح شيكولاتة هيرشي، فلو كنت سألتني عما يفعله المصممون لأجبت: "يصممون ملابس جميلة".

ومع ذلك عرفت أمرين في هذا الوقت الميكر كذلك، وهما مقدار حبي الرسم والبناء. وهناك صورة لي وأنا في الثامنة من عمري في صباح أحد الأعياد، وعلى وجهي ابتسامة عريضة كبيرة، بينما كنت أحمل الهدية التي توصلت من أجل الحصول عليها طوال العام: إنها مجموعة جديدة من لعبة مكعبات القراصنة؛ بالإضافة إلى قرد وسمكة قرش!

وفي المدرسة الإعدادية، كنت أتبادل مع صديقتي المقربة "ماري" دفاتر ملاحظات مليئة برسوم متقنة بين الفصول الدراسية. وفي المدرسة الثانوية، اكتشفنا سحر لغة ترميز النص الفائق، التي أتاحت لنا دمج هواياتنا في الرسم والبناء في التسلية المثالية: جعل المواقع الإلكترونية تعرض رسومنا، لم أكن أفكر في طريقة أقضي بها عطلة الربيع أفضل من المتابعة بهوس أحدث الدورات التعليمية لبرنامج فوتوشوب عبر الإنترنت ("كيف تصمم ألوان بشرية واقعية") أو إعادة تصميم موقعي الإلكتروني لعرض حيلة جديدة باستخدام لغة جافا سكريبت (الروابط التي تنبثق عند تمرير المؤشر عليها).

عندما وصلت إلى ستانفورد، عرفت أنني أريد دراسة علوم الحاسوب؛ ومن ثم أخذت دروسًا في الخوارزميات وقواعد البيانات استعدادًا للالتحاق بوظيفة في شركة مايكروسوفت العريقة الباهرة، أو بوظيفة في شركة جوجل غير التقليدية والآتية بقوة، والتي عمل فيها العديد من زملائي، ولكن بحلول السنة الدراسية الثانية، كان هناك جموح جديد يجتاح ستانفورد، فقد تحدثنا بحماس في الممرات وفي أثناء تناول الطعام قائلين: "تخلوا! إن هناك موقعًا يمكن الاطلاع فيه على صور الشخص الذي يعجبك في فصل الكيمياء العضوية، أو يمكنك التعرف على الفرق الموسيقية المفضلة لرفاقك في السكن، أو يمكنك ترك رسائل مشفرة على "حوائط" أصدقائك!".

لقد أصابني ذلك بالهوس، فلم يكن فيسبوك يشبه أي شيء استخدمته من قبل، لقد شعرت بأنه مكان مفعم بالحياة، إنه نسخة ديناميكية من حياتنا في الكلية، امتدت إلى عالم الإنترنت، وساعدتنا على أن نتعرف بعضنا على بعض بطرق جديدة.

سمعت أن من أسس فيسبوك أشخاص لم يكملوا دراستهم في جامعة هارفارد، لكنني لم أكن أعرف الكثير عن الشركات الناشئة حتى أخذت فصلًا دراسيًا في سنتي الأولى عن ريادة الأعمال في وادي السيليكون، ثم فهمت: أوه، كانت هذه أرض الحالمين الجياع الحمقى الذين أتيحت لهم الفرصة لبناء

نسختهم من المستقبل بمساعدة صغيرة من أصحاب رؤوس الأموال المغامرين، كانت هذه أرض الابتكارات التي نشأت من مزيج من العقول الذكية، والعزم الحديدي، والتوقيت الموفق، وعدد كبير من الأشرطة اللاصقة.

إن كنت سأخطو هذه الخطوة الخاصة بالشركات الناشئة في أية مرحلة من حياتي، فلماذا لا يكون الآن، حيث إنني صغيرة، وليس لدي شيء لأخسره؟ ولماذا لا تكون هذه الخطوة مع منتج استخدمته يوميًا وأحببته؟ وكان لي صديق يدعى "واين تشانج"، انضم إلى فيسبوك قبل ستة أشهر، ولم يكذبك عن الحديث بشأنه، وأخذ يقنعني: "فقط احضري وتفقدى الوضع، على الأقل انضمي بوصفك متدربة، وانظري كيف تسير الشركة".

أخذت بنصيحتي، وذهبت إلى مقابلة العمل، وسرعان ما وجدت صورتي مرسومة على جدار الردهة في أول يوم عمل لي بصفتي أول مهندسة متدربة على الإطلاق في فيسبوك، وكان العاملون بالشركة كلها في ذلك الوقت يمكن أن يجتمعوا جميعًا في حفلة بالفناء الخلفي، ولم يكن مفهوم مستجدات الأخبار قد تبلور بعد، ولم يكن أحد يعرف خدماتنا باستثناء طلاب الثانوية والجامعات، وفي عالم شبكات التواصل الاجتماعي، كنا أقرامًا مقارنة بالموقع العملاق ماي سبيس الذي لديه 150 مليون مستخدم.

ومع ذلك، على الرغم من صغر حجمنا كانت أحلامنا تناطح السحاب، وفي ساعات متأخرة من إحدى الليالي أتمننا البرمجة، بينما موسيقى دافت بانك تُبث عبر مكبرات الصوت، وقلنا لأنفسنا يومًا ما سنكون أكبر من ماي سبيس - ثم ضحكنا بعدها قليلًا؛ لأن الأمر بدا سخيفًا - في نهاية المطاف سنجعل العالم متصلًا بعضه ببعض.

وبعد شهرين من فترة التدريب، قررت العمل بدوام كامل، ولأنني كنت خبيرة في الفوتوشوب منذ الأيام التي كنت أرسم فيها، فقد اقترحت صديقتي "روشتي سانجفي" أن أجلس مع المصممين، وأن يكون لي رأي في تحديد ما سيظهر على الشاشة، فقلت لنفسني: هل تصميم المواقع مهنة حقيقية؟ إذن، اعتمدوا عليّ!

وبما أننا كنا شركة ناشئة، فلم يستغرب أحد أنني عرضت فجأة مقترحاتي التصميمية بشأن السمات الجديدة، فقد كنا جميعًا نضطلع بمهام متعددة، ونعالج المشكلات حين نراها، ونتعمق في العمل على التعليمات البرمجية، ووحدات التصوير الرقمي، ثم نعمل على شيء آخر، ثم نعود مرة أخرى إلى التعليمات البرمجية. وبذلك، ومن قبيل المصادفة أكثر من كونها نتاج أية خطة محكمة، فقد أضفت إلى قائمة أدواري دورًا جديدًا، وهو العمل مصممة.

وبعد ثلاث سنوات، عقب تلك المحادثة المصيرية مع مديرتي، تعيّر دوري الوظيفي مرة أخرى. فقد تضاعف عدد فريق التصميم منذ أن بدأت العمل هنا، وبعد أن حققت نجاحًا خلال سنوات عملي الأولى في شركة ناشئة فائقة النمو، اعتقدت أنني ألفت التغيير، فلم أكن جاهلة بكيفية التعامل مع التجارب الأولى، أو التصرف بمرونة في مواجهة المشكلات.

ومع ذلك، لم أكن جاهزة لمقدار الجهد الذي يتطلبه دور المدير الجديد، والسبب الأول لذلك أنني كنت أتولى إدارة مصممي المنتجات، وهو مجال لم أكن أعرف بوجوده أيضًا قبل عملي في الشركة، ومن ناحية أخرى، فإن مسؤوليات تولي الإشراف على موظفين، وعلى طريقة عملهم معًا، كانت وثبة ضخمة وأكبر من إنشاء وإجهاض المستخدم أو كتابة التعليمات البرمجية، وفي تلك الأشهر والسنوات الأولى، بدا كل شيء جديدًا وغير مريح.

أتذكر مقابلة العمل الأولى التي أجريتها مع إحداهن لتنضم لفريقي، وعلى الرغم من أنه كان واضحًا أنني كنت الشخص الذي له اليد العليا في المقابلة - أنا من طرح الأسئلة، وأنا من حدد كيفية سير تيار الحديث، وأنا من قرر التعيين أو عدم التعيين في نهاية اليوم - فقد كانت يداي ترتجفان طوال الدقائق الخمس والأربعين مدة المقابلة. ماذا لو اعتقدت المتقدمة إلى الوظيفة أن أسئلتني غبية؟ ماذا لو رأيت أنني أتقمص دورًا لا أجيده كما أظن في نفسي؟ ماذا لو جعلت فريقنا عن طريق الخطأ يبدو كأنه فريق مهرجين؟

وأتذكر المرة الأولى التي أوصلت فيها أخبارًا سيئة، فقد كنا نطلق مشروعًا جديدًا مثيرًا كان الجميع يناقشون احتمالاته بشغف، وسألني اثنان من مرؤوسيّ عن إمكانية توليها قيادة المشروع، وتعيين عليّ أن أرفض أحدهما. لقد تدربت على المحادثة أمام مرآة الحمام في المنزل، متوقعة كل سيناريو مريح؛ هل كان هذا هو القرار الصحيح كذلك؟ هل أنا محطمة أحلام؟ هل سيستقيل في الحال؟

وأتذكر أول عرض تقديمي قدمته أمام جمهور كبير، فكننت أستعرض أعمال تصميم في مؤتمر فيسبوك إف 8 السنوي، وسط بحر من الوسائد المغطاة بالوبر، والأضواء الساطعة. لم نعقد فعالية عامة بهذا

الحجم من قبل؛ ومن ثم فقد كان الأمر جلاً، وفي الأسابيع التي سبقت الفعالية لم أكف عن التدقيق في كل تفصيلة في عرضي التقديمي، فرغيت بشدة في أن تسير الأمور على ما يرام، ولكن التحدث أمام الجمهور أزعجني، حتى التدرّب على الكلمة التي سألقاها أمام بعض زملائي المحيين للمساعدة بدا كأنه معاناة مدمرة للأعصاب.

وأذكر مشاعري الأساسية الثلاثة التي تبحر في المياه الهائجة لدوري الجديد: الخوف، والشك، وهل أنا مجنونة لأشعر بهذه المشاعر؟ ولكن يبدو أن جميع من حولي يقومون بالأدوار المنوطة بهم بطريقة جيدة، فقد جعل الجميع المهمة تبدو سهلة.

لم أظن يوماً أن الإدارة كانت سهلة، وما زلت على هذا الاعتقاد.

اليوم، بعد ما يقرب من عشر سنوات على انطلاقي في هذا المسار، نما فريقتي بضعة أضعاف من حيث الحجم، ونصم التجربة التي يراها أكثر من ملياري شخص عند النقر على رمز فيسبوك الأزرق على هواتفهم، ونفكر في تفاصيل كيفية مشاركة الأشخاص ما يدور في أذهانهم، والاطلاع على مستجدات أصدقائهم، والتفاعل من خلال المحادثات والإعجابات، وتكوين مجموعات معًا. وإذا عملنا بشكل جيد، فإن الناس في جميع أنحاء العالم - من بلجيكا إلى كينيا، ومن الهند إلى الأرجنتين - سيشعرون بتقارب أكبر فيما بينهم.

إن التصميم الجيد في جوهره يتعلق بفهم الناس واحتياجاتهم من أجل إنشاء أفضل الأدوات الممكنة لهم، وما جذبي إلى التصميم هو الأسباب ذاتها التي جذبتني إلى الإدارة؛ فهي تبدو كأنها محاولة إنسانية عميقة لتمكين الآخرين.

أنا لست خبيرة إدارة بأية حال من الأحوال، فقد تعلمتها إلى حد كبير بالممارسة، وعلى الرغم من أن نيأتي حسنة، فقد ارتكبت أخطاءً لا تحصى، ولكن هذه هي الطريقة التي يسير بها أي شيء في الحياة: تجرّب وتكتشف ما الشيء الذي كان يجدي نفعًا وما الذي آل إلى الفشل، وتخزن الدروس لتستفيد منها في المستقبل، ثم تتحسن، وهكذا الأمر دواليك.

لقد تلقيت الكثير من المساعدة أيضًا، في شكل بعض الدورات التدريبية الرائعة على القيادة (المحادثات المصيرية هي المفضلة لدي)، والمقالات والكتب التي أعود إليها بوصفها مراجع مرارًا

وتكرارًا (مثل كتاب *High Output Management* وكتاب كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء\*)، والمساعدة الأهم كانت من زملائي، فقد شاركوني بسخاء حكمتهم، وألهموني بالسعي نحو الأفضل، وأشعر بأنني محظوظة؛ لأنني عملت مع أشخاص علموني الكثير مثل "مارك زوكربيرج"، و"شيريل سانديج" ومجموعة أشخاص آخرين في الماضي، وفي الوقت الحالي.

وهناك أسلوب آخر في مسيرة التعلم الذاتي الخاص بي بدأ منذ ما يقارب السنوات الأربع عشرة عندما قررت إنشاء مدونة، فقد اعتقدت أن الجلوس كل أسبوع في جلسة لأفرض الأفكار المزروحة التي تجوب في رأسي سيساعدني على فهمها.

وأسميت مدونتي *The Year of the Looking Glass* لأنني مثل "أليس"، "كنت أعرف من أكون عندما استيقظت هذا الصباح، ولكن أعتقد أنني حتمًا قد تغيرت عدة تغيرات منذ ذلك الحين"، وتخلت أنني في أحد الأيام في المستقبل البعيد سأنظر إلى الوراء في مجموعة منشوراتي، وأتذكر رحلتي. كانت هذه هي جميع الأشياء التي أجهدتني، وها هي جميع الأشياء التي تعلمتها.

وبدأ الناس في قراءة مقالاتي، وأرسلوها إلى أصدقائهم وزملائهم، وبدأ الغرباء يقدمون أنفسهم لي في الفعاليات والمؤتمرات لمناقشة ما كتبت، وأخبروني بمدى تقديرهم للطريقة التي تغلبت بها على الصعاب. كان العديد منهم مديرين جدّاء، والبعض الآخر كانوا ذوي خبرة، ولكنهم يواجهون تحديات مماثلة فيما يخص تطوير أنفسهم. وآخرون لم يكونوا مديرين حينئذٍ، ولكنهم أرادوا بعض النصائح التي يمكنهم اتباعها في المستقبل.

وكان البعض يقترحون: "يجب عليك تأليف كتاب"، فكنت أضحك من ذلك، فلا يمكن أن يكونوا جادين! ينقصني تعلم أشياء كثيرة. وربما في يوم من الأيام، في آخر أيام حياتي المهنية، بعد أن أكون قد اكتشفت السر الحقيقي للإدارة الرائعة، يمكنني حينها أن أسترخي على كرسي بمسندين، منقوشة على قماشته مربعات ملونة بجوار نار متقددة، وأدوّن كل أكوام الحكمة التي تراكمت في رأسي.

أخبرت صديقي بهذا فتعجب، قائلاً: "نعم، ولكن عند هذه المرحلة لن تتذكري كيف كان الأمر يبدو في البداية، حيث يكون كل شيء جديدًا وصعبًا وجنوبيًا، فستكونين قد نسيت ذلك تمامًا"، فكانت وجهة نظره وجيهة، فهناك الكثير من كتب الإدارة كتبها كبار المديرين التنفيذيين، وأفضل خبراء القيادة، وتوجد

مصادر لا تحصى لذوي المناصب التنفيذية الذين يريدون ان يصبحوا أكثر فاعلية من خلال التعرف على أحدث الدراسات التنظيمية، أو الاتجاهات السائدة في قطاع الأعمال.

ولكن معظم المديرين ليسوا مديرين تنفيذيين، أو في الإدارة التنفيذية العليا، فمعظمهم يتولون قيادة فرق صغيرة، وأحيانًا لا يكون ذلك بشكل مباشر، ومعظمهم لا تظهر صورهم في صفحات مجلة فوربس أو فورتشن، ولكنهم جميعًا مديرون على حد سواء، ويتشاركون هدفًا مشتركًا: مساعدة مجموعة من الأشخاص على تحقيق هدف مشترك، فهؤلاء المديرون قد يكونون مدرسين أو مديري مدارس، قادة، أو مديرين، إداريين أو مخططين.

عندما فكرت في هذا، قلت لنفسي ربما يمكنني تأليف هذا الكتاب، لأنه مناسب على نحو أوثق صلة بمجموعة معينة من الأشخاص الآن، هم: المديرون الجدد الذين وجدوا أنفسهم في خضم مواجهة الصعاب، أو المديرون المرتبكون الذين يتساءلون عن أفضل طريقة لمساعدة رؤوسهم، أو المديرون الذين يتعاملون مع فرق يزداد حجمها بوتيرة سريعة، أو ببساطة أولئك الذين لديهم شغف بالإدارة، فقد كنت واحدة منهم منذ وقت ليس ببعيد.

تعد إدارة فريق مهمة صعبة؛ لأنها في نهاية المطاف تركز على الناس، وجميعنا كائنات متعددة الجوانب ومعقدة. وكما أنه لا توجد طريقة واحدة ينحصر فيها معنى كونك إنسانًا، فلا توجد طريقة واحدة لإدارة مجموعة من الأشخاص.

ومع ذلك، إن العمل معًا في مجموعات هو السبيل لمضي العالم قدمًا، فيمكننا أن نخلق أشياء أكبر وأكثر طموحًا من أي شيء يمكننا القيام به بمفردنا، وهذه هي الطريقة التي يُنتصر بها في المعارك، وهذا هو سبيل تطور الابتكارات، وهذه هي الكيفية التي تنجح بها المؤسسات، وهذه هي الطريقة التي يتحقق بها أي إنجاز رائع.

وإنني على إيمان راسخ بهذه الفكرة التي تقول: إن المديرين العظماء لا يولدون كذلك، بل يحققون ذلك بالجد والتطوير، فلا يهم من أنت، وإذا كان لديك الاهتمام الكافي الذي دفعك إلى قراءة هذا الكتاب، فإنك تهتم بما يكفي لتكون مديرًا عظيمًا.

عزيزي القارئ، أرجو أن يقدم لك هذا الكتاب نصائح مفيدة في حياتك اليومية، ولكن الأهم من ذلك أرجو أن يساعدك هذا الكتاب على فهم أسباب الإدارة، لأن فهم الأسباب جيدًا هو وحده الذي يمكنك من أن تكون فعالًا حقًا في الكيفية التي تدير بها. لماذا يوجد مديرون أصلًا؟ لماذا يجب أن تكون لديك اجتماعات فردية مع رؤوسيك؟ لماذا يجب عليك تعيين المرشح بدلاً من المرشح ب؟ لماذا يرتكب مديرون كثر الأخطاء ذاتها؟

قد تكون بعض القصص والرؤى التي أستعرضها خاصة بالبيئة التي أعمل فيها، وهي شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا، أصبحت ضمن قائمة فورتشن 500، وربما سيكون من النادر جدًا أن تحتاج إلى توظيف شخص جديد، وربما لن تشغل الاجتماعات جزءًا كبيرًا في يومك، ومع ذلك إن كثيرًا من العمل اليومي للمديرين - تقديم ملاحظات تقييمية، وتهيئة بيئة صحية، والتخطيط للمستقبل- هو من الأعمال اليومية للمديرين في جميع أنحاء العالم.

وأخيرًا، أرجو أن يكون هذا الكتاب أحد المراجع في مكتبك، فهو من نوعية الكتب التي يمكنك قراءتها بأي ترتيب، والعودة إليها في أي وقت، وإعادة قراءتها عندما ترى فجأة جزءًا من دورك في ضوء جديد. ومع أنني أعمل مصممة، فهذا ليس كتابًا عن كيفية التصميم، فلن تجد أفكارًا مستفيضة بشأن ما يجعل التصميم رائعًا، أو عن وجهة نظري في وسائل التواصل الاجتماعي، فلن أجلس هنا لأسرد لك قصة فيسبوك.

إن هذا كتاب يستعرض لك كيف تعلمت امرأة، دون تدريب نظامي، أن تصبح مديرة واثقة، فهذا هو الكتاب الذي أتمنى لو كنت اطلعت عليه في سنواتي الأولى، تلك السنوات التي رافقتني فيها تخوفاتي، وشكوكي، وتساؤلاتي عن جنوني.

ها هو ذا الكتاب موجود بين يديك؛ ليخبرك بأن تخوفاتك وشكوكك طبيعية، وبأنك مثلي ستجد حلًا لها. فهل أنت مستعد؟ لنبدأ.

# الفصل الأول: ما الإدارة؟

تخيل



تنظم إلى



في شهر مايو من عام 2006، عندما عملت في الوظيفة الأولى لي، كان هناك الكثير مما أجهله. ومن ناحية أخرى، بالنظر إلى أن فيسبوك كان في ذلك الوقت شبكة تواصل اجتماعي لطلاب الكليات والمدارس الثانوية، اعتقدت أنني بشكل من الأشكال كنت أفضل متقدمة إلى هذه الوظيفة. أعني من كان يعرف جمهور مستخدمي فيسبوك أفضل من خريطة حديثة مثلي؟ كنت أتحرق شوقًا إلى أن أضع بصمتي في العالم، ولم يكن هناك ما يشكل عيبًا لي، فلم تكن لدي مبادئ ذات طابع مؤسسي، ولا إخفاقات مأساوية لأحدث عنها، وبعد أربع سنوات من المذاكرة للاستعداد للامتحانات وكتابة أوراق لا تُحصى، وسهر ليلٍ طوال لحفظ التعليمات البرمجية، والعمل بجد، أكملت دراستي على خير حال.

ولكنني واجهت بعض العيوب الكبرى أيضًا، وأكبرها كان افتقاري إلى الخبرة. وكما هي الحال في معظم الشركات الناشئة، كان فريقنا يركز في المقام الأول على إنجاز الأمور، وليس على التسلسل الهرمي التنظيمي، فلم يكن لدي مدير رسمي على مدار عام تقريبًا، إلى أن تولت "ريبيكا"، التي تعد من كبار المصممين في فريقنا، هذا الدور، أما قبل ذلك فقد كنا نعمل بوصفنا مجموعة غير محكمة التنظيم، فكان كل شخص يمد يد العون في المكان الذي يحتاج إلى مساعدته، وبعد ذلك بعامين، فجأة أصبحت مديرة.

كان ينقصني تعلم الكثير، ولكن عندما ألقى نظرة على الماضي الآن، فإن أكثر ما يدهشني هو مدى قلة فهمي الأمور المتعلقة بالإدارة.

نحن جميعًا على دراية بالمديرين السيئين والمديرين الجيدين، بدءًا من المديرة "إم" التي ترأس "جيمس بوند"، إلى شخصية "إننزر سكروج" في رواية *A Christmas Carol*، ومن "كاثارين جراهام" في فيلم *The Post*، إلى "ميرندا بريستلي" في فيلم *The Devil Wears Prada*، فالأمر ليس لأن المديرين نادرون إلى حد ما، أو أنهم أنواع غريبة، فمعظم الأشخاص يرأسهم مديرون. وعلى مائدة العشاء عندما كنت صغيرة، أتذكر والديّ - خبير تكنولوجيا المعلومات، وسمسار في البورصة - يتحدثان عما فعله أو

قاله رؤساؤهما في ذلك اليوم، وكان لديّ مديرون علموني الالتزام بقواعد العمل في أثناء عملي بوظائف التدريس في المدرسة الثانوية وفترة الجامعة. ولكن إذا سألت عما كنت أعتقد أنها المهمات المنوطة بوظيفة المدير قبل أن أبدأ العمل بوصفي مديرة، فأليك ما كنت سأقوله.

## المهام المنوطة بوظيفة المدير هي:

- عقد اجتماعات مع المرؤوسين لمساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.
  - مشاركة الملاحظات التقييمية بشأن ما يجري على نحو جيد، وما هو خلاف ذلك.
  - رصد من ينبغي ترقيته ومن ينبغي فصله من العمل.
- وبعد مضي ثلاث سنوات، وقد نجحت في وظيفة المدير، فإنني صرت أتحدى بمزيد من الحكمة، وإجابتي المنقحة ستكون كما يلي:

## المهام المنوطة بوظيفة المدير هي:

- بناء فريق يتعاون أعضاؤه معًا على نحو جيد.
  - دعم أعضاء الفريق لبلوغ أهدافهم المهنية.
  - تهيئة دورة عمل تتيح إنجاز المهمات بسلاسة وفاعلية.
- وكما ترى، فقد تطورت إجابتي من التركيز على الأنشطة اليومية الأساسية (عقد اجتماعات، وتقديم ملاحظات تقييمية) إلى التركيز على أهداف طويلة الأجل (بناء فرق ناجحة، ودعم التطور المهني)، ولعل الإجابات الجديدة تبدو أكثر ذكاءً ونضجًا. مرحى لي!
- باستثناء.. أنها ما زالت ينقصها بعض الأشياء، قد تقول حسنًا، ما الخطأ في تلك الإجابات؟ من المؤكد أن المديرين العظماء يفعلون جميع الأشياء الموجودة في القائمتين السابقتين.
- صحيح، ولكن المشكلة أن تلك الإجابات ما زالت عبارة عن مجموعة من الأنشطة، وإذا سألتك: "ما مهمة لاعب كرة القدم؟"، فهل ستقول أن يحضر التدريبات، ويمرر الكرة إلى زملائه في الفريق، ويحاول تسجيل الأهداف؟
- لا، بالطبع لا، بل ستخبرني بأهمية تلك الأنشطة في المقام الأول، فقد تقول: "مهمة لاعب كرة القدم أن يفوز بالمباريات".
- إذن، ما مهمة المدير؟ إن لم تفهم ذلك بتعمق، فستعذر عليك معرفة سبيلك لتكون جيدًا في الإدارة.
- وهذا ما يتناوله الفصل الأول.

## التعريف البسيط لمهمة المدير

تخيّل أنك قررت إنشاء كشك لبيع عصير الليمون؛ لأنك تحب عصير الليمون، وتعتقد أنه سيكون مشروعًا رائعًا.

في البداية، تبدو الخطوات التي يتعين عليك تنفيذها واضحة للغاية، تذهب إلى المتجر، وتحضر حقيبة مليئة بالليمون، وتعصر هذا الليمون، وتضيف إليه كمية وفيرة من السكر والماء، وتشتري طاولة قابلة للطّي، وكروسيًا مريحًا، وإبريقًا، ومبرّدًا، وبعض الأكواب، وتزين الكشك بلافتة جميلة مكتوبة بالطباشير تعلن بها عن مشروبك اللذيذ (وسعرك التنافسي!)، وبعد ذلك بالقرب من تقاطع مزدحم، تدشن "الكشك"، وتسال بابتهاج ما إذا كان أحد المارة يشعر بالعطش.

يكون الأمر بسيطًا عندما تعمل وحدك، فيدك هي التي عصرت الليمون، وقدمك هي التي تحركت من المتجر إلى المطبخ، إلى الكشك، وذراعك هي التي حملت الإبريق والمبرد، وإذا كانت الكتابة اليدوية بالطباشير على اللافتة تبدو سيئة، فأنت من كتبها، وإذا كان عصير الليمون الذي أعدته مذاقه محلى بإفراط، أو حامض جدًّا، فلن تلوم سوى نفسك، ولن يتم إنجاز شيء ما لم تقرر اتخاذ خطوات بشأنه.

ولكن هناك أخبارًا رائعة! لقد تصدر ألبوم "بيونسيه" المبيعات، وفجأة يصبح الجميع مهووسين بعصير الليمون! فحالما تبيع كوبًا لشخص، فإن العشرات ممن يتشوقون إلى الحصول على هذا المشروب المنعش المثير لذكريات الماضي يتزاحمون حول الكشك، وحينئذ تعجز عن تلبية كل هذه الطلبات، فتقرر الاستعانة بجاريك "هنري" و"إليزا"، وستدفع لكل منهما أجرًا مجزيًا مقابل عملهما معك.

هنيئًا لك! لقد أصبحت مديرًا الآن!

وتقول لنفسك: "لقد عينتهما وأدفع لهما أموالًا، أنا المدير التنفيذي، والرأس المدير، والرئيس، بالطبع أنا مدير".

في الواقع، أنت مدير حتى لو لم تكن قد عينتهما، أو سدّدت أجريهما، فالجانب الإداري لا يتعلق بالوضع التوظيفي، وإنما يتعلق بحقيقة أنك لم تعد تحاول إنجاز شيء ما بنفسك.

ومن خلال الاستعانة بشخصين آخرين، يمكنك إعداد عصير الليمون بشكل أسرع كثيرًا، فيمكن لأحدكم تجهيز المشروب، بينما يقوم شخص آخر بتحصيل الثمن، ويمكنك التناوب على العمل، وإبقاء الكشك مفتوحًا ساعات أكثر، وقد يكون لديك أيضًا الوقت للتسوق بحثًا عن البضاعة الأقل تكلفة.

وفي الوقت ذاته، تتخلى عن مستوى معين من السيطرة، فلن يكون بوسعك اتخاذ كل قرار بعد الآن، وعندما تسوء الأمور، قد لا يكون ذلك بسبب شيء فعلته، وإذا نسيت "إليزا" أن تضيف السكر، فستواجه أنت الكثير من العملاء المستائين الغاضبين، وإذا كان عبوس وجه "هنري" يخيف الناس، فسيقل عدد الزبائن الراغبين في مشروبك. لقد شعرت بأن إجراء كل هذه التنازلات أمر مجدٍ ويستحق، لماذا؟ لأن هدفك هو ذاته منذ أن بدأت: أنت تحب عصير الليمون، وتعتقد أنه مشروع رائع، وتعتقد أن المزيد من الأشخاص يجب أن يجربوا عجائب مشروبك المفضل، ومع وجود "إليزا" و"هنري" في العمل تشعر بأن احتمالات نجاحك تزداد.

هذا هو جوهر الإدارة: إنه اعتقاد أن الفريق يمكن أن يحقق أكثر مما يمكن لشخص واحد تحقيقه بمفرده، إنه إدراك أنه ليس عليك فعل كل شيء بنفسك، أو أن تكون الأفضل في كل شيء بنفسك، أو أن تعرف بنفسك كيفية تنفيذ كل شيء كذلك. إن مهمتك بوصفك مديرًا أن تحدث نتائج أفضل من خلال مجموعة أشخاص يعملون معًا. وكل شيء في الإدارة يندرج تحت هذا التعريف البسيط.

## كيف تميز بين المدير العظيم والمدير العادي؟

كثيرًا ما اعتقدت أن الحكم على مدى براعة المدير يشبه الحكم على مدى تأهل مراهق في عمر الخامسة عشرة لقيادة سيارة، فستكون هناك سلسلة من الاختبارات، وكل إثبات كفاءة ناجح سيكسب الشخص علامة جيدة، فهل المدير موضع تقدير عند الآخرين؟ هل يمكنه حل المشكلات الاستراتيجية الكبيرة؟ هل يمكنه تقديم عروض تقديمية نافذة الفاعلية؟ هل يمكنه تنفيذ عشرين مهمة ذات أهمية في يوم واحد؟ هل يمكنه الرد على رسائل البريد الإلكتروني في أثناء انتظاره في طابور الحصول على القهوة؟ هل يمكنه تهدئة وضع متوتر؟ هل علاقته جيدة بالموظفين دائمًا؟ إلخ.. إلخ.

بالطبع هذه كلها صفات رائعة في المدير، وسوف نناقش الكثير منها لاحقًا، ولكن الاختبار الحقيقي بشأن ما إذا كان المدير بارعًا أم لا، يجب ألا يكون بهذا التعقيد.



إذا تحددت مهمة المدير بالحصول على نتائج أفضل من خلال مجموعة أشخاص يعملون معًا، فسيحقق فريق المدير العظيم نتائج رائعة باستمرار.

وإذا كانت النتيجة التي تهتم بها هي إنشاء مشروع ناجح يقدم مشروبات عصير ليمون، فإن فريق المدير العظيم سيجني أرباحًا أكثر من أرباح فريق المدير المتوسط، وأما فريق المدير السيئ فسيخسر. إذا كانت النتيجة التي تهتم بها هي تعليم الأطفال، فسيعد فريق المدير العظيم الطلاب للمستقبل بشكل أفضل من فريق المدير العادي، وسيفضل فريق المدير السيئ في تزويد الأطفال بالمهارات والمعرفة اللتين يحتاجون إليهما لتحقيق النجاح.

إذا كانت النتيجة التي تهتم بها هي الحصول على تصميم مذهل، فسيقدم فريق المدير العظيم أفكارًا رائعة باستمرار، وسينفذ فريق المدير المتوسط تصميمًا يجعل المهمة منجزة، ولكنها لا تكون مميزة، وعادة سيقدم فريق المدير السيئ اقتراحات تجعلك تقول في نفسك: من المؤكد أننا يمكننا الحصول على أفضل من هذا.

كتب "أندي جروف"، مؤسس شركة إنتل، والمدير التنفيذي لها والمدير المخضرم في عصره، أنه عندما يتعلق الأمر بالتقييمات، فعلى المرء أن ينظر إلى "الإنتاجية من وحدة العمل، وليس مجرد النشاط المعني، فمن الواضح أنك تقيس رجل مبيعات بطلبات البيع التي ينجزها (الإنتاجية) وليس بالمكالمات التي يجريها (النشاط)".

ومن ثم يمكنك أن تكون المدير الأذكى والأكثر جدارة بالإعجاب، وأكثر من يجد في عمله في العالم، ولكن إذا كان فريقك ذا سمعة قديمة العهد بأنه يحقق إنتاجيات متوسطة، فلأسف لا يمكن اعتبارك مديرًا "عظيمًا".

بشكل موضوعي.

وفي هذا الصدد ننوه بأنه قد يكون من الصعب الحكم بدقة في بعض الفترات المعينة، فقد يطلب من مديرة عظيمة قيادة فريق جديد، ولأنها تستغرق وقتًا لتكثف جهودها، فقد تكون نتائجها غير باهرة في البداية، وعلى الجانب الآخر، قد تحقق مديرة سيئة نتائج مذهلة في عدد من الأرباع السنوية؛ لأنها تولت إدارة فريق موهوب، أو وضعت إنذارات نهائية تشكل ضغطًا شديدًا، فجعلت الموظفين يعملون ساعات إضافية.

ومع ذلك، فمبرور الوقت تتضح الحقيقة دائمًا، فالموظفون المميزون لا يميلون إلى البقاء سنوات وسنوات تحت قيادة مدير يعاملهم بشكل سيئ، أو لا يكونون له التقدير، ويمكن للمديرين الموهوبين عادة أن يعيدوا تجهيز فرق ضعيفة الأداء، إذا تم تمكينهم من إجراء تغييرات.

قبل ست سنوات، أصبح مديري هو "كريس كوكس"، مدير مكتب الإنتاج بشركة فيسبوك، وواحدة من المحادثات الأولى التي أتذكر أنني أجريتها معه، كانت عندما سألته عن كيفية تقييمه مهمة المدير، فابتسم، قائلاً: "منهجيتي بسيطة للغاية"، كان نصف ما نظر إليه هي نتائج فريقتي، فهل حققنا تطلعاتنا إلى إنجاز تصميمات قيمة وسهلة الاستخدام واحترافية؟ وكان النصف الآخر يعتمد على قوة فريقتي، ومدى رضاه، فهل قمت بعمل جيد في انتقاء أعضاء الفريق وتطويرهم؟ وهل كان أعضاء فريقتي سعداء ويتعاونون معًا على نحو جيد؟

إن المعيار الأول ينظر إلى إنتاجيات فريقنا في الوقت الحالي؛ والمعيار الثاني يبحث فيما إذا كنا جاهزين لتحقيق إنتاجيات عظيمة في المستقبل.

وقد تبنيت هذه المنهجية لتقييم المديرين في فريقتي، فلكي تكون رائعا في الوظيفة يتعين عليك أن تضع نصب عينيك الإنتاجيات في المستقبل، وتكوين سمعة تتسم بالتميز. فبغض النظر عن مئات الأمور التي تسترعي انتباهك كل يوم، وبغض النظر عن الظروف والوقت، لا تنسَ أبدًا هدفك النهائي: وهو مساعدة فريقك على تحقيق نتائج عظيمة.

## الأمور الثلاثة التي تشغل تفكير المديرين طوال اليوم

إذن، كيف يساعد المدير مجموعة من الأشخاص على تحقيق نتائج عظيمة؟

عندما استهللت مسيرتي في الإدارة، كان عقلي مشغولًا تمامًا بالمهام اليومية: التحضير للاجتماع التالي، وحل مشكلة تواجه أحد الموظفين، وإعداد خطة تنفيذ للشهر المقبل.

لقد أمضى الباحث الرائد في شؤون الفرق "جيه. ريتشارد هاكمان" أربعين عامًا وهو يحاول الإجابة عن هذا السؤال، وقد بحث الطرق التي يعمل بها المحترفون معًا في المستشفيات، وفي فرق الأوركسترا السيمفونية، وداخل قمرات قيادة الطائرات التجارية، وإحدى النتائج التي توصل إليها هي أن جعل فريق يعمل بشكل جيد يعد مهمة أصعب مما تبدو، حيث يقول: "تظهر الأبحاث باستمرار أن أداء الفرق ضعيف، على الرغم من جميع الموارد الإضافية التي لديه؛ ذلك لأن مشكلات التنسيق والتحفيز عادة ما تقلل من مزايا التعاون".

ويذكر هاكمان في دراسته خمس خصائص تزيد من فرصة نجاح الفريق: تشكيل فريق حقيقي (فريق له حدود واضحة واستقرار وظيفي)، وإدارة مقنعة، وهيكلة تمكيني، وظروف تنظيمية داعمة، وتوجيه يتسم بالخبرة.

وملاحظاتي الخاصة مشابهة لذلك، وقد توصلت بعد التفكير في المهمات الكثيرة التي تشغل يوم المدير إلى أنها منقسمة بدقة إلى ثلاثة محاور هي: الهدف، والموظفون، وسير العملية.

الهدف هو النتيجة التي يحاول الفريق تحقيقها، وبتعبير آخر السبب. لماذا تستيقظ وتقرر أن تفعل هذا الشيء، بدلاً من آلاف الأشياء الأخرى التي يمكنك فعلها؟ لماذا تتركس وقتك وطاقتك في سبيل هذا الهدف المعين، ومع هذه المجموعة المعينة من الأشخاص؟ ما الاختلاف الذي سيحدث في العالم لو كان فريقك أكثر نجاحًا؟ يجب أن يكون لكل فرد في الفريق تصور مماثل عن لماذا عملنا مهم؟ إذا كان هذا الهدف غير موجود أو غير واضح، فقد تواجه بعض التضاربات أو التطلعات غير المتطابقة.

وعلى سبيل المثال: لنفترض أن هدفك هو أن يكون لك كشك عصير ليمون في كل حي، وستبدأ ذلك في مدينتك، ثم ستتوسع في جميع أنحاء الدولة، ومع ذلك، إن موظفك "هنري" يفكر في أن كشكك يجب أن يكون مكان استراحة شعبية للجيران، وسيشرع في فعل أشياء تظن أنها غير مهمة، أو أنها إهدار للموارد، مثل شراء مجموعة من مقاعد الحديدية، أو محاولة تقديم البيتزا مع عصير الليمون. ولمنع حدوث حالة عدم التوافق هذه، ستحتاج إلى أن تجعله وتجعل جميع أعضاء فريقك على وفاق بشأن ما تهتم به حقًا.

وفي الوقت نفسه، لا يمكنك أن تفرض على الجميع الإيمان برؤيتك، فإذا كان "هنري" يعتقد أن خطتك الكبرى "لإنشاء كشك عصير ليمون في كل حي" خطة غبية، فلن يكون لديه الحافز لمساعدتك على النجاح فيها، وقد يقرر بدلاً من ذلك الانضمام إلى مشروع يكون أهم بالنسبة إليه، مثل قاعة البيتزا والبلياردو الموجودة في نهاية الشارع.

إن الجزء الرئيسي الأول في مهمتك بوصفك مديرًا هو أن تحرص على جعل فريقك مطلعًا على رؤيتك للنجاح، ومهتمًا بتحقيقها، فجعل الجميع مدركين هدف فريقك، ومؤمنين به، سواء أكان الأمر محددًا، مثل "جعل كل عميل يتصل يشعر بأنه موضع اهتمام"، أم على نطاق واسع، مثل "جعل العالم أكثر ترابطًا"، يتطلب أولاً إدراكك ذلك وإيمانك به، ثم مشاركته عند كل فرصة ممكنة - من كتابة رسائل البريد الإلكتروني إلى تحديد الأهداف، ومن التجاوب مع أحد موظفيك على انفراد إلى عقد اجتماعات كبيرة.

والمحور المهم التالي الذي يفكر فيه المديرون هو الموظفون،  
وبتعبير آخر: هل أعضاء فريقك جاهزون للنجاح؟ هل لديهم المهارات  
المناسبة؟ هل لديهم دوافع لإنجاز عمل عظيم؟  
فإذا لم يكن لديك الأشخاص المناسبون للمهمة، أو لم تكن لديك بيئة  
تهيئ لهم أسباب النجاح، فستواجه العديد من المشكلات، فلنفترض  
على سبيل المثال أن "إليزا" لا تقدر بدقة المقدار المناسب من عصير  
الليمون والسكر والماء المحدد لخلطتك السرية، أو أن "هنري" لا  
يكلف نفسه عناء تحية العملاء بهتذيب، أو أنك سيئ في التخطيط، فهذا  
كله سيتسبب في حدوث المشكلات في مشروعك، ولإدارة الموظفين  
على نحو جيد، عليك إقامة علاقات ثقة معهم، وفهم نقاط القوة  
والضعف لديهم (وكذلك نقاط قوتك وضعفك)، واتخاذ قرارات جيدة في  
توزيع الأدوار (بما في ذلك التوظيف والفصل عند الضرورة)، وتدريب  
الأفراد على بذل قصارى جهدهم.

وأخيرًا، المحور الأخير هو سير العملية، وهو ما يتناول كيفية عمل  
فريقك، بعضه مع بعض، قد يكون لديك فريق موهوب للغاية، ويفهم  
الهدف المنشود بوضوح شديد، ولكن إذا كانت كيفية عمل الجميع معًا  
غير واضحة، أو كانت قيم الفريق مبهمة، فقد تصبح المهمات البسيطة  
معقدة للغاية، فمن يتعين عليه فعل هذه المهمة ومتى؟ وما المبادئ  
التي يجب أن تحكم عملية  
صنع القرار؟

ولنفترض على سبيل المثال أن مهمة "هنري" هي جلب مكونات  
عصير الليمون من المتجر، وأن مهمة "إليزا" هي إعداد عصير الليمون،  
فكيف سيعرف "هنري" الوقت الذي سيذهب فيه إلى المتجر؟ وكيف  
ستعثر "إليزا" على المكونات؟ ما الخطوات التي يتعين اتخاذها إذا نفذ  
مخزون الليمون في أحد الأيام الحارة؟ إذا لم تكن هناك خطة  
مستقرة، فسيهدر "هنري" و"إليزا" الوقت في تنسيق عمليات التسليم  
والتعامل مع الأخطاء المحتومة التي تنشأ.

وفي كثير من الأحيان يكون لدى بعض الموظفين رد فعل حساس  
تجاه كلمة سير العملية، وبالنسبة إليّ، كانت تلك الكلمة تستحضر  
الشعور بالبطء الشديد، فتخيلت نفسي أتخبط في أكوام ضخمة من  
أوراق العمل، وجدول أعمال ممتلئ بالاجتماعات المملة. أما في عالم  
يخلو من إجراءات التجهيز، فقد تخيلت نفسي حرة في فعل ما يتطلبه  
الأمر لإنجاز المهمات سريعًا، دون إجراءات روتينية، أو حواجز  
مفروضة، أو نفقات غير مباشرة.

وهذا صحيح إلى حد ما، لقد أثبتنا بالفعل أنه عندما تعمل بمفردك،  
فإنك من يتخذ جميع القرارات، ولا يقيدك سوى مدى السرعة التي

يمكنك التفكير فيها، والتصرف وفقًا لها. أما في إطار الفريق، فيستحيل أن تنسق مجموعة من الأشخاص توزيع الأدوار دون قضاء وقت في التخطيط لذلك، وكلما كان الفريق أكبر، ازدادت الحاجة إلى وقت أكبر، ومهما بلغت مواهبنا، فقراءة عقول الآخرين ليست من مهارات الإنسان الأساسية، فنحن في حاجة إلى تأسيس قيم مشتركة داخل فريقنا؛ تحدد كيفية اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات. والعمليات المهمة التي يجب على المديرين إتقانها تتضمن عقد اجتماعات مثمرة، والتعلم من أخطاء الماضي لتفاديها في المستقبل، والتخطيط للغد، وترسيخ ثقافة عمل صحية. إن الهدف يمكنك أن تسأل عنه بـ لماذا، والموظفين بـ من، وسير العملية بـ كيف، والمديرة العظيمة تسأل نفسها باستمرار كيف يمكنها الاستفادة من تلك الأدوات لتحسين نتائج فريقها. ومع نمو حجم الفريق، تتضاءل أهمية مدى كفاءتها الشخصية في إنجاز العمل بنفسها، ولكن ما يهم بشكل أكبر هو مدى الأثر المضاعف الذي تُحدثه في فريقها. إذن، كيف يسير هذا الأمر عمليًا؟

لنفترض أنني أستطيع بيع عشرين كوبًا من عصير الليمون في الساعة بمفردي.

ولنفترض أن بمقدور كل من "هنري" و"إليزا" بيع خمسة عشر كوبًا من عصير الليمون في الساعة.

ولنفترض الآن أننا عملنا جميعًا أربع ساعات في اليوم؛ ربما لأنني صاحبة النسبة الفضلى بيننا في بيع عصير الليمون، فقد يبدو ذلك استخدامًا جيدًا لوقتي في إدارة الكشك، حيث يمكنني بيع ثمانين كوبًا في اليوم، وكل من "هنري" و"إليزا" يمكنهما بيع ستين كوبًا على حدة، فمساهمتي تصل إلى 40% من إجمالي مبيعاتنا!

ولكن كيف يمكنني استخدام وقتي في شيء غير ذلك؟ لنفترض أنني قضيت وقتي في تعليم "هنري" و"إليزابيث" كيف يبيعان عصير الليمون بشكل أفضل، (ألقيا على مسامع الزبائن نكات عن الليمون! \* قسِّما مقادير المكونات مسبقًا! صَبِّا المشروب في الأكواب بكميات كبيرة!) إذا أخذ كل هذا التدريب ثلاثين ساعة من وقتي، فهذا يعادل ستمائة كوب من عصير الليمون التي كنت سأبيعها بدلًا من ذلك؛ إن هذه نسبة كبيرة ينبغي عدم إهدارها.

ومع ذلك، إذا ساعد هذا التدريب "هنري" و"إليزا" على بيع ستة عشر كوبًا في الساعة، بدلًا من خمسة عشر كوبًا، فهذا يعني اشتراكهما في بيع ثمانية أكواب إضافية في اليوم. إنه تحسن طفيف، ولكن في أقل

من ثلاثة أشهر، ستشكل هذا النسبة تلك الأكواب الستمائة التي لم أبعها في وقت التدريب، وإذا أتما سنة في عملهما بالكشك، فإن الساعات الثلاثين التي قضيتها في التدريب بدلًا من بيع عصير الليمون بنفسى ستتسبب في بيع أكثر من ألفى كوب إضافي!

وليس التدريب هو الشيء الوحيد الذي يمكنني القيام به، ماذا لو استخدمت الساعات الثلاثين في ضم جاري "توبي" إلى فريقى؟ فلدیه قدرة كبيرة على الإقناع، لدرجة أن بمقدوره بيع الماء في حارة السقائين\*.\* ولنفترض أن رؤيتي "كشك عصير ليمون في كل حي" تلهمه للانضمام إلى الفريق، فسيبيع ثلاثين كوبًا من عصير الليمون في الساعة؛ ما سيجعلنا نخجل من محدودية قدراتنا. وفي غضون عام، يعني هذا أن كشكنا سيشهد بيع أكثر من 21000 كوب إضافي!

أما إذا قضيت كل وقتي في بيع عصير الليمون بنفسى، فأنا أسهم بقيمة إضافية في عملي، وليست قيمة مضاعفة. وسيعتبر أدائي بوصفى مديرة ضعيفًا؛ لأنني في الواقع أعمل بوصفى مساهمة فردية. عندما قررت تدريب "هنري" و"إلزا"، أسفرت جهودي عن زيادة طفيفة في إنتاج عصير الليمون؛ لذا كان لديّ أثر مضاعف صغير، ومن ثم فإنني على المسار الصحيح، ولكنه ليس بالتطور الكبير، أما عندما عيّنت "توبي"، فإن ذلك أدى إلى أثر مضاعف بشكل أكبر.

لا شك في أن المثال السابق بسيط للغاية، أما في الحياة الواقعية فليس من السهل تحديد ما قد تحصل عليه من فعل شيء مقارنة بشيء آخر، وسنستفيض في الحديث عن أفضل الممارسات لتحديد أولويات وقتك في الفصول اللاحقة، ولكن بصرف النظر عما تختاره، إن مبادئ النجاح تظل كما هي.

إن دورك بوصفك مديرًا ليس إنجاز العمل بيدك، حتى لو كنت أفضل من ينجزه؛ لأن هذا لن يحقق لك تقدمًا كبيرًا، بل يتمثل دورك في الارتقاء بهدف فريقك وأعضائه، وسير عملية العمل للحصول على أعلى أثر مضاعف في إجمالي إنتاجيتك قدر الإمكان.

## الإدارة في وضع محاولة البقاء

إن الاستثمار في الهدف، والموظفين، وسير العملية يتطلب وقتًا وجهدًا، وفي مثال كشك عصير الليمون اضطرت إلى التخلي عن بيع بعض الأكواب اليوم؛ لأنني اعتقدت أن تدريب الفريق الحالي، أو تعيين موظفين جدد سيجهز فريقنا لبيع المزيد من عصير الليمون في

المستقبل، فهل هذا هو القرار الصحيح دائماً؟ لا، بالطبع لا؛ فالظروف الراهنة تكون ذات أهمية على الدوام.

ماذا لو كنت قد اقترضت المال لإنشاء كشك عصير الليمون، وكان عليّ تسديد القرض في غضون أسبوعين، وإلا سأخاطر بدفع عشرة أضعاف الفائدة التي أدين بها؟ في هذه الحالة، من الأهم بالنسبة إليّ أن أبيع أكبر قدر من عصير الليمون بنفسه حتى لا يخرج الدين الخاص بي على السيطرة، فحينئذٍ ليست هناك فائدة كبيرة في التخطيط شهوياً أو سنوات مقبلة، ما دام كشك عصير الليمون على وشك الإغلاق.

في المعتاد تفترض معظم النصائح التي تسمعها عن الإدارة إطاراً زمنياً أطول، بحيث إذا بذلت تضحيات بسيطة اليوم، فستجني مكافآت وفيرة في الوقت المناسب، ولكن لا يكون هذا صحيحاً إلا إذا كان مشروعك لا يواجه خطراً محدقاً، أما إذا كان مشروعك في هذا الخطر بالفعل، فكل الرهانات لا جدوى منها، ففي تلك المرحلة عليك أن تفعل كل ما في وسعك للتصدي للخطر.

في عام 1943 طرح عالم النفس "أبراهام ماسلو" نظرية شهيرة تعرف اليوم بتسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات؛ ليشرح دوافع الإنسان، والفكرة الأساسية هي أن هناك احتياجات معينة تتفوق على احتياجات أخرى، ويجب عليك تلبية احتياجات المستوى الأدنى قبل التركيز على احتياجات المستوى الأعلى.

فعلى سبيل المثال: لا يهم إذا كنت جائعاً، أو وحيداً، أو عاطلاً عن العمل إذا كنت لا تستطيع التنفس، ففي اللحظة التي يكتسي فيها وجهك بزرقه الاختناق، سيركز كل شيء في جسمك على كيفية ملء رئتيك بالأكسجين، ولكن إذا كنت تتنفس بشكل جيد، فهذا لا يعني أن الحياة مثالية أيضاً، فالأمر ببساطة هو أنك الآن تتسنى لك معالجة المشكلة التالية الأكثر أهمية بالنسبة إلى بقائك: إيصال الطعام إلى معدتك.

وعندما تتمكن من التنفس، وتكون معدتك ممتلئة، وتكون في بيئة آمنة، يمكنك حينئذٍ أن تركز على المستويات التالية في التسلسل الهرمي، مثل أن تكون جزءاً من مجتمع يدعمك، أو الإسهام بشيء ذي معنى في حياتك؛ وهو ما أسماه "ماسلو" بـ"تحقيق الذات".

وبما أنك تقرأ هذا الكتاب، وتحاول استكشاف كيف يمكنك أن تصبح مديراً أفضل، فالافتراض الأرجح هو أن مشروعك ليس على وشك الانهيار، ولكن إذا كنت تواجه خطر الانهيار، فدعك من هذا الكتاب الآن، واستكشف ما عليك فعله لمساعدة أفراد فريقك على حل الوضع

الراهن، فهل يمكنك حشد قواكم للقيام بمناورة مذهلة؟ هل يمكنك إجراء عصف ذهني بشأن بعض الخطط الاستثنائية للخروج من مأزقك الصعب؟ هل يمكنك أن تشمر عن ساعدك وتُقدِّم على إجراء مكالمات هاتفية غير مرغوب فيها، أو تعمل بحماس في بيع أكواب عصير الليمون؟

عندما تكون في وضع محاولة البقاء، فإنك تفعل ما يلزم من أجل البقاء.

وعندما تتجاوز مرحلة البقاء في التسلسل الهرمي لاحتياجات فريقك، يمكنك حينئذٍ التخطيط للمستقبل، والتفكير فيما يمكنك فعله اليوم، وما من شأنه مساعدتك على تحقيق المزيد في الشهور والسنوات التالية.

## كيف تحدد ما إذا كنت ستصبح مديرًا عظيمًا أم لا؟

حتى الآن، أنت تعلم أن الإدارة هي فن جعل مجموعة من الأشخاص يعملون معًا لتحقيق نتائج أفضل، فكيف تحدد ما إذا كان هذا هو المسار المناسب لك أم لا؟

تذكر ما قلته من قبل: المديرون العظماء لا يولدون كذلك، بل يحققون ذلك بالجهد والتطوير، ولكن يبقى تحذير واحد، وهو: يجب عليك أن تستمتع بالجوانب الإدارية اليومية، وأن تكون لديك الرغبة في الاضطلاع بها.

في وقت ما كانت تعمل معي مصممة موهوبة للغاية في فريقتي، وكانت مبدعة ومتقنة، وتصادف أنها كانت أكثر الأشخاص خبرة في مجال منتج مهم، وبطبيعة الحال كان الجميع في فريقها يطلبون نصائحها بشأن القرارات المهمة، فقلت لنفسي: من الواضح أنها يجب أن تكون مديرة! وعندما توسع الفريق سألتها ما إذا كانت ستتولى هذا الدور، فأجابت بالموافقة، وهنأت نفسي تهنئة صادقة لتهيئتها كي يكون لها تأثير أكبر.

وبعد ما يقارب العام استقالت.

لن أنسى أبدًا ما أخبرتني به قبل أن تخطرني بقرارها، لقد أفصحت عن أنها في كل صباح، وهي مستلقية على الفراش، كانت تفرع من فكرة الذهاب إلى العمل وإدارة الموظفين، وعندما قالت ذلك، كان بوسعي أن ألاحظ حقيقة مشاعرها، فبريق عينيها بالفضول والتعمق تبدل إلى إرهاق في عيني فاترتين، فكانت لدى فريقها مشكلات



احتاجت إلى تدقيق، وشعرت بأنها تنهار؛ لدرجة أنها لم تتمكن من استجماع الدافع، فمستولياتها اليومية لم تكن ما تلمي شغفها، ففي أعماقها كانت صانعة؛ أرادت فترات طويلة متواصلة من غير تشتيت للتعلم في المشكلة وإعداد شيء ملموس بيديها. لقد تعلمت الدرس الذي أحتاج إليه، ومنذ ذلك الحين عندما يقول الناس إنهم مهتمون بالإدارة، أحاول أن أفهم ما يجتذبهم، وما إذا كان ذلك ينسجم مع ما قد يكون عملهم اليومي الفعلي. ربما أنت نفسك كانت لديك مديرة عظيمة، وأنت تحاكي ما ألهمك من نجاحها في مهماتها، وربما تحب توجيه الآخرين، وربما تريد الترقى في حياتك المهنية، أو كسب المزيد من الأموال، أو إصدار مزيد من الأوامر. وبعض هذه الأسباب يتوافق بشكل جيد مع حقائق الإدارة، والبعض الآخر لا يتوافق معها. إذا كنت تتساءل عما إذا كان بإمكانك أن تكون مديرًا عظيمًا، فاسأل نفسك هذه الأسئلة الثلاثة:

## هل أكثر ما يحفزني هو أن أحقق نتائج معينة، أم أن أقوم بدور محدد؟

إن الحكم عليك بوصفك مديرًا يكون بناءً على نتائج فريقك؛ ومن ثم فمهمتك هي فعل كل ما يساعد أفرادها على تحقيق النجاح، وإذا كان فريقك يفتقر إلى المهارات الأساسية، فأنت بحاجة إلى قضاء وقتك في تدريب أفرادها أو تعيين أفراد جدد، وإذا كان شخص ما يسبب للآخرين مشكلات، فعليك أن تمنعه من ذلك، وإذا كان الموظفون لا يعرفون أدوارهم في العمل، فعليك أن تضع خطة لذلك. إن جوانب كثيرة في هذا العمل غير مثيرة، ولكن يجب إنجازها لأهميتها، وإذا لم ينجزها أي شخص آخر، فإنها تقع على عاتقك في النهاية.

هذا هو السبب الذي يجعل القدرة على التكيف سمة رئيسية من سمات المديرين العظماء، فمع تغير فريقك - سواء أكانت الأهداف تتغير، أم ينضم أشخاص، أم يغادر آخرون، أم يتطور سير العمليات - فإن مهماتك اليومية ستتغير أيضًا، وإذا كنت ملتزمًا بهدفك، فعلى الأرجح ستستمتع (أو على الأقل لن تمنع) بالتقلبات التي تحدث في العمل، أما إذا كان هناك نشاط محدد تحبه جدًا، حيث يصعب عليك التخلي عنه - سواء أكان ذلك تفقد المرضى، أم تعليم الطلاب، أم كتابة

التعليمات البرمجية، أم تصميم المنتجات - فمن المحتمل أن تجد تعارضًا بين أهدافك الشخصية وأهم الأمور التي يحتاج إليها الفريق. وهذا السؤال أهم من أي سؤال آخر في القائمة، والإجابة القوية بالإيجاب يمكن أن تغني عن أي شيء تقريبًا، وهذا هو السبب في أنك ترى قادة، يتمتعون بنقاط قوة أو طباع مختلفة بشكل كبير، يقودون الشركات، فما يتشاركونه هو أن أولويتهم الأولى تتمثل في جعل فرقهم ناجحة، وهم على استعداد للتكيف كي يصبحوا القادة الذين تحتاج إليهم شركاتهم.

## هل أحب التحدث إلى الموظفين؟

لا يمكنك فصل الإدارة عن الفريق؛ لذلك لا مفر من حقيقة أنك بوصفك مديرًا سيكون عليك قضاء الكثير من الوقت مع الموظفين الآخرين، وجزء كبير من مسؤوليتك يتمثل في التأكد من أن الأفراد الذين تدعمهم قادرون على التطور لتحقيق النجاح، وهذا يعني أن الإنصات إليهم، والتحدث معهم جزء جوهري من مهمتك.

إذا أخبرتك بأن نسبة 70% من يومك ستنقضي في الاجتماعات، فما رد فعلك الفوري؟ قد تكون هذه النسبة مبالغًا فيها، ولكن إذا كان أول ما خطر ببالك أنه لا توجد مشكلة! فأنت على الأرجح ممن يستمدون حماسهم من التفاعل مع الآخرين.

وعلى الجانب الآخر، إذا كان أول ما خطر ببالك هو التعجب، وأن ذلك يبدو فضيلاً، فهناك احتمالية كبيرة بأنك ستواجه صعوبات في مهمات الإدارة اليومية، وليس من الضروري أن تكون انبساطياً - أنا لست كذلك، والكثير من المديرين الآخرين أيضاً بداية من "ستيفن سبيلبرج" إلى "إليانور روزفلت" ليسوا كذلك - ولكن تقل احتمالات أن يناسبك دور المدير إذا كان ما تطمح إليه في يوم العمل هو الحصول على فترات طويلة متواصلة من التركيز الهادئ.

## هل يمكنني توفير الاستقرار في المواقف المشحونة عاطفياً؟

لأن الإدارة تتعلق بشكل كامل بالتعامل مع الآخرين، وكل شخص يأتي إلى العمل بما يخصه من تجارب، ودوافع، وآمال، وتخوفات، وعادات غريبة، فإن المديرين يواجهون حصتهم العادلة من المحادثات الصعبة،

فربما تحتاج إلى أن تخبر إحداهن بأنها لا تلبى التوقعات المرجوة من دورها في العمل، والأسوأ من ذلك قد تضطر إلى النظر إلى عينيها مباشرة، وإخبارها بأنها فقدت وظيفتها، وقد ينهار الموظفون ويخبرونك بالمشكلات الصعبة التي يواجهونها، وتؤثر في عملهم، كمشكلات أسرية، ومآسٍ شخصية، ومشكلات صحية، وعلل نفسية، وأكثر من ذلك.

لا أحد يحب هذه المواقف الصعبة، ولكن بعض الأشخاص أفضل من غيرهم في الحفاظ على ثباتهم وتقديم الرعاية والدعم إزاء صدمات الحياة وعثراتها، فإذا كنت الصديق الذي يعتمد عليه الآخرون في الأوقات العصيبة، ويمكن وصفه بأنه متعاطف ومتواضع، ويمكن الاعتماد عليه لنزع فتيل التوترات بدلاً من تصعيدها، فستكون مهياً بشكل أفضل للتعامل مع مجموعة من السيناريوهات المشحونة عاطفياً، التي تواجه أي مدير خلال مساره.

وفيما يلي بعض الإجابات الشائعة الأخرى عن سؤال: "لماذا تريد أن تصبح مديرًا؟"، وبحسب الظروف، قد لا تكون الإدارة هي أفضل طريقة لتحقيق هذه الأهداف.

## أريد الترقى في مهنتي

غالبًا ما يُنظر إلى "التطلع إلى منصب المدير" باعتباره "الحصول على ترقية"، ما يستحضر في الذهن صورًا مرصعة بالنجوم لمستقبل ذهبي: حيث تكون الفرص سانحة لتحقيق المزيد من التأثير، ومواجهة تحديات جديدة مثيرة، والحصول على مكافآت وتقدير أكبر.

في العديد من المؤسسات، ستصل قدرتك على التطور في حياتك المهنية إلى حد أقصى لن تتجاوزه ما لم تبدأ تولي إدارة الموظفين، وجميع المديرين التنفيذيين في مستوى الرئاسة يقودون الفرق، فإذا كنت تطمح إلى أن تكون مديرًا تنفيذيًا، أو نائبًا للرئيس يومًا ما، فستحتاج إلى الانتقال إلى مسار الإدارة، وهناك أيضًا وظائف بعد أن تصل فيها إلى مستوى مهارة معين، يكون المسار الوحيد للتقدم هو تعلم كيفية إدارة عمل مجموعة أكبر من الأشخاص وتنسيقه، وعلى سبيل المثال وظائف دعم العملاء أو مبيعات التجزئة.

ومع ذلك، إن العديد من المؤسسات في عصرنا الحالي، وبخاصة تلك التي تسعى إلى جذب ذوي الكفاءات العالية أو المواهب الإبداعية، لديها مسارات للتقدم المهني لا تتطلب مهمات إدارة أشخاص آخرين، فعلى سبيل المثال: إذا كنت جراح قلب، فقد تصقل مهارتك عبر سنوات من الممارسة لتصبح خبيرًا مميّزًا في مجال تخصصك؛ لتكون شخصًا يصل إلى درجة تولي أصعب الحالات، ورائدًا في استخدام تقنيات جديدة مبتكرة، فليس عليك أن تصبح مديرًا عامًا للمستشفى لترفع دخلك، أو يكون لك تأثير أكبر؛ فكل من الجراحين الخبراء ومديري المستشفيات يتمتعون بتقدير كبير.

وعلى غرار ذلك، فإن العديد من شركات التكنولوجيا اليوم تقدم إلى من يعملون بوظائف الهندسة أو التصميم مسارين وظيفيين متوازيين بمجرد الوصول إلى مستوى معين من الأقدمية، فيمكن للمرء أن يحرز تقدمًا مهنيًا بالعمل مديرًا أو "مساهمًا فرديًا"، وكلا المسارين يوفر فرصًا متساوية في التأثير، والتقدم المهني، ومستوى الدخل حتى مستوى رئاسة الإدارة؛ ما يعني أن عمك مديرًا ليس ترقية، بل بالأحرى هو انتقال. في الواقع، في وادي السيليكون، الـ "مهندس x10" - أي شخص تعادل إنتاجيته عشرة مهندسين نموذجيين - يزداد الطلب عليه؛ لدرجة أنه يتقاضى الأجر ذاته الذي يتقاضاه المديرون ونواب المديرين الذين يتولون إدارة عشرات أو مئات الموظفين. إذا كنت تعمل مساهمًا فرديًا في مؤسسة تدعم التقدم المهني، فاستفد من حقيقة وجود خيار بين يديك، واستكشف المسار الأنسب لنقاط قوتك واهتماماتك.

## أرغب في حرية إصدار الأوامر

يحلم الكثير من الموظفين باليوم الذي يستيقظون فيه صباحًا، وهم يتحكمون تحكمًا كاملًا في مصيرهم، حيث لا يملئ عليهم أحد ما يجب فعله، ولا يعمل ليلبي أهواء أي شخص آخر، ولا يضطر إلى سماع عبارات الرفض، أو "أنت مخطئ"، فهم ينظرون إلى الرؤساء الذين يديرون العمل بقراراتهم، ويتخيلون مدى روعة التمتع بهذا النوع من الحرية والتأثير.

والحقيقة هي أنه على الرغم مما يتمتع به المديرون من صلاحية إصدار عدد من الأوامر، فإنه لا بد من أن تكون هذه القرارات في مصلحة الفريق؛ وإلا سيفقدون ثقة الفريق، ويثبتون عدم كفاءتهم، فلا يتمتع قائد بحرية تصرف دون الخضوع للمساءلة، فإذا اتضح أن قرارات

المديرين سيئة، فسيُحاسَبون على المهمة، فأصحاب الأعمال يرون أعمالهم تضطرب؛ ويقوم مجلس الإدارة بطرد المديرين التنفيذيين للشركات العامة.

وقد جربت ذلك بنفسي في أثناء عملي مديرة جديدة خلال المراحل الأولى من الاقتراحات الخاصة بعرض المنتج، ففي أحد الأيام في طريق عودتي إلى المنزل برقت في ذهني فكرة رائعة فجأة، فقد تشكلت هذه الفكرة في ذهني بشكل كامل: طريقة الطرح بالضبط، وكيفية تنفيذ التصميم، ولماذا سيعجب به الناس، فعدت إلى المنزل مغمورة بالحماس، ورسمت أفكارِي على الورق، وفي اليوم التالي عقدت اجتماعًا مع فريقِي، وأطلعت المصممين الآخرين على الفكرة، وطلبت منهم العمل على تطوير ما رسمته إلى مقترح كامل.

أول ما نبهني إلى أن هناك شيئًا ما لا يسير على ما يرام، كان عندما وصلت إلى العمل بعد عدة أيام، ولاحظت أن تقدم سير العمل كان بطيئًا، وقد فسر المصممون رسمتي تفسيرات مختلفة، وأهدرت ساعات في مناقشة عامة بشأن السمات الأساسية للمقترح، وحينئذٍ ظننت أنني لم أُعبّر عما أريده جيدًا، فأوضحت ما أُتطلع إليه، ولكن انقضى أسبوع آخر؛ وللأسف لم تتحسن النتائج كثيرًا.

وعندئذٍ أدركت المشكلة الحقيقية: لم يقتنع أحد من المصممين اقتناعًا حقيقيًا بفكرتي، ولم يرَ أحد منهم أنها ستنجح، وبسبب ذلك كان العمل يسير ببطء، ويفتقر تنفيذه إلى الحماس النابع من القلب والروح، فتعلمت حينئذٍ أحد دروسِي الأولى في الإدارة: تتحقق أفضل النتائج من خلال إثارة حماسة الموظفين للعمل، وليس بأن تملي عليهم ما يجب فعله.

## لقد طُلب مني أن أكون مديرًا

ربما تعمل شركتك على تعيين موظفين جدد بوتيرة سريعة للغاية، وربما أصبحت مديرتك الآن تشرف على خمسة عشر موظفًا، وتحتاج بشدة إلى شخص آخر يساعدها على الإدارة، وربما تراك موهوبًا، وتحظى بتقدير كبير؛ لذلك تبدو ترقيةك هي الخطوة المنطقية التالية. بالطبع لو كنت متحمسًا للحقل الإداري فتلك فرصة رائعة، ولكن احذر من فخ الالتزام: إن مقولتي "يتعين عليّ أن"، و"بمقدوري أن" ليستا سببين كافيين، فانظر هل ترغب حقًا في تولي هذا الدور؟

هذا السيناريو هو ما قادني إلى أن أصبح مديرة، وقد نجح لأنني أستمتع حقًا بالإدارة، وهذا ما دفعني أيضًا إلى أن أطلب من أفضل

مصممة في فريقتي أن تتولى مهمات إدارية، وأجابت بالموافقة؛ لأنها كانت متعاونة وبهمها مصلحة الفريق، ولكن في نهاية المطاف لم يكن دور المديرية مناسبًا لها، وقد دفعنا جميعًا الثمن عندما قررت الاستقالة. إذا كنت متشككًا في تقرير ما إذا كانت الإدارة هي المسار المناسب لك، فهناك مهمات يمكنك الاضطلاع بها لتحس وقعتها في نفسك، مثل توجيه زملائك في الفريق، أو الإشراف على تدريب متدرب، أو مقابلة المديرين الذين انتقلوا مؤخرًا؛ لتطلع على الطريقة التي سارت بها تجاربهم. وإذا حاولت الانخراط في السلك الإداري، وأدركت لاحقًا أن هذا ليس ما ترغب في فعله، فلا بأس في ذلك أيضًا، وأجر محادثة صريحة مع مديرتك بشأن أهدافك، واطلب منها مساعدتك على استكشاف مسارات مهنية بديلة.

## الفارق بين القيادة والإدارة

عندما استهللت مسيرتي المهنية، كنت أعتبر كلمتي المدير والقائد مترادفتين، فالمديرون يقودون، والقادة يديرون، أليس كذلك؟ ليس الأمر كذلك، فهذا خطأ؛ فالمدير له دور محدد، تمامًا مثلما أن لمعلم المدرسة الابتدائية دور محدد، وجراح القلب له دور محدد. وكما ناقشنا قبل بضع صفحات، هناك مبادئ واضحة تحدد ما يفعله المدير وكيفية قياس نجاحه.

أما على الجانب الآخر، فالقيادة هي مهارة خاصة متمثلة في القدرة على إرشاد الآخرين والتأثير فيهم.

يقول "سايمون سينك" في كتابه القائد آخر من يأكل\*\*\*: "ما يجعل من القائد قائدًا جيدًا هو أنه يضحي بأضواء الشهرة من أجل بذل الوقت والجهد لفعل ما يجب عليه فعله لدعم من يتولى أمرهم وحمايتهم". وفي المقابل، "نحن نبذل دما وعرقنا ودموعنا، ونفعل كل ما في وسعنا لرؤية أهداف قائدنا تتحقق".

ومن ثم إن المديرية التي لا تعرف كيف يمكنها التأثير في الآخرين لن تكون ذات فاعلية مميزة في تحسين نتائج فريقها. إذن، لكي يكون المرء مديرًا عظيمًا، يتعين عليه أن يكون قائدًا بالطبع.

ومن ناحية أخرى، ليس من الضروري أن يكون القائد مديرًا، فيمكن لأي شخص إظهار روح القيادة مهما كان دوره، فتأمل حال موظف في متجر يوجه المتسوقين بهدوء إلى مكان آمن في المركز التجاري عندما يضرب جرس الإنذار الصاخب بحدوث إعصار، وتأمل حال مواطن متحمس ينتقل من بيت إلى بيت لإقناع الجيران بالانضمام إليه

في الاحتجاج على قرار صدر مؤخرًا، وتأمل حال الأجيال المتتالية من الأمهات والآباء الذين يوضحون لأطفالهم ما يعنيه التصرف بنضج ومسئولية.

وإذا تأملت، على المنوال نفسه، حال المؤسسة التي تعمل بها، فقد تعثر على العديد من نماذج القيادة: مساهم فردي يبرز شكاوى العملاء المهمة، ثم ينسق الحلول عبر فرق متعددة، وعضو في فريق يحشد مجموعة للعمل على فكرة جديدة، وموظف مخضرم يفيد الجميع بحكمته الواسعة، فإذا كان بإمكانك تحديد مشكلة وتحفيز الآخرين للعمل معك لحلها، فاعلم أنك قائد.

إن القيادة صفة وليست وظيفة، فنحن جميعًا نكون قادة وتابعين في مراحل مختلفة من حياتنا، والعديد من جوانب هذا الكتاب معنية بأن تكون مفيدة لأولئك الذين يتطلعون إلى الترقى ليكونوا قادة ومدبرين أيضًا، ويجب على المديرين العظماء تنمية روح القيادة ليس فقط في أنفسهم، ولكن داخل فرقهم أيضًا.

هذا تمييز مهم؛ فبينما يمكن إعطاء شخص ما دور المدير (أو نزع منه)، فإن القيادة ليست شيئًا يمكن منحه، بل هي ميزة يجب اكتسابها، فيجب أن يرغب الآخرون في اتباعك.

وبوسعك أن تكون مديرًا لشخص ما، ولكن إذا لم يكن هذا الشخص يثق بك، أو يقدّر قيمتك، فستكون قدرتك على التأثير فيه محدودة، فلم أصبح "قائدة" فجأة في اليوم الذي تغير فيه اسمي الوظيفي، بل على النقيض كان بعض الموظفين عندي متشككين في البداية، واستغرق الأمر بعض الوقت لتطوير علاقة قوية بيننا.

إن النقطة الأهم في أيامك الأولى في منصب المدير هي الانتقال برشاقة إلى تولي مهمات هذا الدور، وإتقان أساسيات قيادة فريق صغير، فلن تنال المصداقية التي تتيح لك مساعدة مرؤوسيك على تحقيق المزيد من النجاح معًا إلا عندما تُكوّن علاقة ثقة متبادلة معهم.

---

\*- مثل: "ذات مرة تعطلت ليمونة على الطريق بسبب نفاد العصير".

\*\* كما أنه يلقي نكات مضحكة للغاية عن الليمون، كنت أود ذكرها لولا أنه طلب مني عدم ذكرها لأنها "أسرار مهنية".

\*\*\* متوافر لدى مكتبة جرير.

# الفصل الثاني: أشهرك الثلاثة الأولى



تظلم إلى



عندما ينضم مدير جديد إلى فريق، فإن سؤالَي المفضلين اللذين أطرجهما عليه في الأشهر الأولى، هما: "ما الذي اتضح لك أنه أصعب مما كنت تتوقع؟ وما الذي اتضح لك أنه أسهل مما كنت تتوقع؟". عند طرحي السؤال الأول، ضحك أحد المديرين، وقال جملة اقتبسها من لافتة معلقة على حوائط الشركة: "كل يوم يبدو كأنه أسبوع"، فكانت إجابته مزيحًا من أكثر المعاني شيوعًا في الإجابات التي أسمعها، وهي: هناك أمور كثيرة جدًا يجب تعلمها لدرجة تشعر معها بالانهيار الكامل. أما بالنسبة إلى ما اتضح أنه أسهل من المتوقع، فكانت الإجابات أكثر تباينًا، حيث أخبرني شخص أصبح مديرًا بعد أن كان مساهمًا فرديًا بمدى سعادته؛ لأنه بالفعل عرف كل شخص في فريقه، وعرف ما يعملون عليه، وعُيّرت مديرة جديدة انضمت إلى الشركة عن مدى تعاون زملائها في إجابتها عن أسئلة "المبتدئين" التي تطرحها.

وبصرف النظر عن الطريقة التي وصلت بها إلى دورك الجديد، فإن الفضل الحقيقي يعود إلى صحة هذا الأمر: شخص ما - بدرجة أكبر من الكثيرين - آمن بك وبقدرتك على قيادة فريق، وهذا هو السبب في أنك تحمل هذا الكتاب بين يديك الآن. ربما اتخذ مسارك هنا أحد المسارات الأربعة التالية:

- **المبتدئ:** يكبر فريق مديرك بوتيرة متزايدة؛ لذا طُلب منك إدارة جزء منه للمضي قدمًا.
- **الرائد:** حيث تكون عضوًا مؤسسًا لمجموعة جديدة، وأنت الآن مسئول عن تطورها.
- **الرئيس الجديد:** أنت مقدم على إدارة فريق جاهز بالفعل، سواء أكان ذلك في مؤسستك الحالية أم في مؤسسة جديدة.



- **العقيب:** قرر مديرك أن يستقيل، وأنت ستحل مكانه.

وبحسب مسارك، قد تكون الأمور سهلة أو صعبة بالنسبة إليك في أشهرك الثلاثة الأولى، فاختر المغامرة الخاصة بك من المغامرات التالية لتعرف المزيد عما هو متوقع منك.

## المبتدئ

مع تزايد حجم الفريق، تتزايد الفرص للمديرين الجدد، لقد سلكت هذا المسار عندما أدركت قائدة فريقنا "ريبيكا" أننا في حاجة إلى مزيد من الدعم بعد تضاعف حجم فريقنا.

## ما الذي يجب الاستفادة منه لمصلحتك؟

عادة ما تكون هذه هي الطريقة الأسهل للانتقال إلى أن تصبح مديرًا، وبما أن مديرك كان يتفحص الفريق، ويعرف جميع أفرادهم، ففي الغالب ستحصل على إرشادات أكبر من سيناريوهات الانتقال الأخرى. فعندما استهللت دور المديرية، أعطتني "ريبيكا" قائمة بالأسماء، وقالت: "إليك من أعتقد أنهم يجب أن يكونوا في فريقك"، والآن في وقت متأخر أستطيع أن أرى مقدار جهدها المبذول في التخطيط للانتقال إلى هذا الدور. لقد أرادت أن أبدأ بعدد قليل من الموظفين المتعاونين الذين شعرت بأن بإمكانهم النجاح في تولي إدارتهم، وكانت حريصة على ضمان أنني جاهزة جيدًا (بما في ذلك مساعدتي على توطيد علاقة رائعة مع الموظف الذي كان متشككًا في البداية المذكور في الفصل الأول).

وخلال الأشهر القليلة الأولى كانت مستشارتي وناصحتي الدائمة، فإذا لم أكن متأكدة من كيفية الرد على أحد الطلبات، أو ظهر موقف شعرت بأنني غير مستعدة للتعامل معه، كنت أجدها إلى جانبي لتوجيهي، فإذا كنت في مرحلة انتقال وظيفي بوصفك مبتدئًا، فتعاون مع مديرك على إعداد خطة مشتركة لمرحلة البدء، والأسئلة التي يجب مناقشتها تتضمن:

- ما النطاق الذي سأبدأ به؟ وكيف تتوقع أن يتغير بمرور الوقت؟
- كيف سيتم إبلاغ الموظفين بقرار انتقال الوظيفي؟
- ما الذي أحتاج إلى معرفته عن الأشخاص الذين سأتولى إدارتهم؟

- ما الأهداف أو العمليات الخاصة بالفريق التي تعد مهمة، ويجب أن أكون على دراية بها، وأن أساعد على دفعها إلى الأمام؟
- ما معيار النجاح في شهري الثلاثة الأولى وأشهري الستة الأولى؟
- كيف يمكننا تحقيق الاتساق بيننا بشأن توزيع الأدوار؟

**أنت تتمتع بحس سليم بشأن ما يصلح وما لا يصلح، وذلك لأنك رأيت من كتب كيفية عمل فريقك - كيفية إدارة الاجتماعات، وكيفية اتخاذ القرارات، وشخصيات أعضاء فريقك - ستتولى منصبك ولديك معلومات وفيرة.**

وإحدى الممارسات المفيدة، التي يمكنك فعلها في بداية مرحلتك الانتقالية، تتمثل في الاسترخاء، وإعداد قائمة بجميع الأمور الرائعة عن الوضع الحالي العام، فهل الجميع على وفاق؟ هل العمل يسير بكفاءة؟ هل فريقك مشهور بالدقة والجودة العالية في العمل؟ والآن، بجانب هذه القائمة، اعمل على إعداد قائمة بجميع الأمور التي يمكن تحسينها، فهل فريقك حريص على الالتزام بالمواعيد النهائية للتسليم؟ هل يبدو أن الأولويات في حالة تغير دائم؟ هل يوجد اجتماع أسبوعي يستغرق وقتًا طويلًا للغاية، وينفر الجميع من حضوره؟ توفر لك هاتان القائمتان بداية لوضع خطة لما يجب تغييره وما يجب الحفاظ عليه، فليس عليك إصلاح ما هو غير فاسد، وينبغي لك أيضًا عدم الشعور بأنك عالق بألة الزمن التي تملي عليك فكرة أن **هذه هي الطريقة التي تُنجز بها الأمور دائمًا**، ففي المقام الأول هذا هو سبب حصولك على الوظيفة! إن استغراق الوقت الكافي لإمعان التفكير في الفرص الكبيرة السانحة للتطور يساعذك على فهم كيفية التصرف الأمثل لمضاعفة قدرات فريقك.

**أنت قادر على زيادة الإنتاج بسرعة لأنك ملم بالظروف، فعلى عكس المدير الآتي من خارج المؤسسة، إن لديك فهمًا جيدًا للفريق بالفعل؛ ليس فيما يخص كيفية العمل فقط، بل فيما يخص الأهداف والمشروعات قيد التنفيذ أيضًا، وبسبب هذا، لا تحتاج إلى فترة طويلة للاستماع والتعلم، ويمكنك بدء تقديم المساعدة بشكل أسرع.**

## **ما يجب أن تحترس منه**

**قد يكون من الصعب إنشاء ديناميكية جديدة مع الزملاء السابقين، ففي السابق كنت مجرد مساهم فردي آخر في الفريق، أما الآن فأنت**

الرئيس؛ ما يعني أن علاقتك بزملائك في الفريق قد تبدو متغيرة، فعندما استهللت مسيرتي الإدارية وجدت ما يلي صعبًا، خاصةً مع المرؤوسين الذين اعتبرتهم أصدقاء:

**لعب دور المدرب:** تشمل مهمتك الآن فهم الأهداف الوظيفية لزملائك السابقين، وأنواع المشروعات المناسبة لنقاط قوتهم واهتماماتهم، وما الذي يحتاجون فيه إلى مساعدة، وكيفية أدائهم في ظل توقعاتهم. في البداية، شعرت بالغرابة وعدم الارتياح في بعض الأحيان عندما سألت صديقًا أو زميلًا سابقًا: "ما الذي تريد العمل على تحقيقه في غضون عام؟" أو "ما نقاط القوة التي تراها في نفسك؟" خاصة أننا لم نكن قد تحدثنا عن هذه الأمور من قبل. لكن لا تتجنب هذه المحادثات، حتى لو كانت تشعرك بالحرج، فحاول أن تفهم ما يهتم به موظفوك الجدد، وقدم إليهم ملاحظات تقييمية عن أدائهم الجيد، وعن المستويات التي يمكنهم بلوغها (سنناقش هذا الأمر في الفصل التالي)، وفكر في نفسك بوصفك مدربًا تعمل على دعم موظفيك ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

**إجراء محادثات صعبة:** عندما أعطيت زملائي ملاحظات تقييمية بشأن عملهم في الماضي، كنت أطرح الانتقادات في قالب اقتراحات: "مرحبًا، هذه مجرد فكرة، ولكن هل فكرت في..؟"، وكنت أعلم أنهم في النهاية يمتلكون قراراتهم الخاصة، وعندما أصبحت مديرة لزملائي، وجدت صعوبة في تغيير هذه الطريقة من التفكير حتى عندما كنت في حاجة إلى ذلك.

إن العلاقة بين المدير والمرؤوس مختلفة عن علاقة الزملاء، فأنت الآن مسئول عن نتائج فريقك، بما في ذلك جميع القرارات التي تتخذ لتحقيق تلك النتائج، فإذا كان هناك شيء ما يعوق حدوث عمل رائع، فأنت في حاجة إلى معالجته سريعًا وبشكل مباشر، وهذا قد يعني تقديم بعض التعليقات الصعبة إلى الموظفين، أو إجراء بعض المكالمات الصعبة، وكلما استوعبت بشكل أسرع أنك المسئول عن نتائج فريقك، أصبح من الأسهل إجراء هذه المحادثات.

**وجود أشخاص يعاملونك بشكل مختلف أو يطلعونك على معلومات أقل:** لقد فوجئت عندما رأيت أن زملائي الذين اعتادوا أن يكونوا صريحين جدًا معي بشأن كل شيء، يطلعونني على معلومات أقل، بعد أن أصبحت مديرتهم، فأصبحوا لا يخبرونني بشكل دائم بالمشكلات التي تواجههم، أو بشعورهم بالانزعاج، ولا ينبهونني إذا حدث خلاف مع عضو آخر في الفريق، وإذا مررت بأثنين منهم وهما

يتحدثان عن مشكلة، فإنهما يصمتان، وينظران إليّ بتردد. لقد وجدت صعوبة أكبر في الحصول على صورة واضحة لما كان يحدث في ميدان العمل.

ولكن بمرور الوقت أدركت أن هذا أمر طبيعي، فقد كان الموظفون حذرين من إزعاجي، أو ترك انطباع سيئ في نفسي عنهم، وكنت أنا المسئولة عن بذل جهد أكبر لتكوين علاقة ثقة (موضوع الفصل التالي).

**من الصعب الموازنة بين التزاماتك بوصفك مساهمًا فرديًا والإدارة.** بما أنك مبتدئ فمن النادر أن تبدأ بإدارة فريق كبير، وعلى الأرجح ستبدأ بمجموعة صغيرة من الموظفين، وترحب بضم المزيد منهم بمرور الوقت، وهذا يعني أنه في الأيام الأولى يتولى معظم المديرين المبتدئين الجدد كذلك مسئوليات مساهم فردي، فبالإضافة إلى دعم الآخرين فإنك ستظل تتبع عصير الليمون أيضًا.

اعتقدت أن هذا كان ترتيبًا جيدًا للعمل، فكنت أخشى من أنني إذا توقفت عن مباشرة أعمال التصميم بيدي، أن أفقد مهاراتي بالتدرج؛ ما سيجعل من الصعب أن أكون قائدة ذات كفاءة. وللأسف الخطأ الذي وقعت فيه - والذي أرى كل المديرين المبتدئين تقريبًا يقعون فيه - هو مواصلة مباشرة مهمات المساهم الفردي بعد النقطة التي تصبح فيه المهارة مستدامة.

عندما أصبح فريقتي مكونًا من ستة أشخاص، أو ما يقارب ذلك، كنت لا أزال المصممة الرئيسية لمشروع معقد يتطلب العمل عليه ساعات كثيرة في الأسبوع، ونظرًا إلى أن مسئولياتي الإدارية كانت تزداد أيضًا، ففي كل مرة كان يحدث فيها شيء خارج على المألوف - موظف يحتاج إلى اهتمام إضافي خاص، أو أن تكون لدى فريقنا مراجعات متعددة قبل انتهاء ذلك الأسبوع - أجد أنني لا أملك الوقت الكافي للعمل على مشروعني الخاص، فتراجعت جودة عملي، وأصبح زملائي محبطين، والكرات التي كنت أحاول باستماتة التلاعب بها بحركات بهلوانية سقطت من يدي.

أدركت أخيرًا أنه كان عليّ أن أتخلى عن رغبتني في أن أكون مديرة فريق تصميم ومصممة في آن واحد؛ لأن محاولة الاضطلاع بالمهمتين لم تجعل أدائي جيدًا في أي منهما، وإياك أن تتعلم هذا الدرس بالطريقة الصعبة؛ ففي المرحلة التي يصبح فيها فريقك مكونًا من أربعة أشخاص أو أكثر، يجب أن تكون لديك خطة لكيفية تقليص

مسئولياتك بوصفك مساهمًا فرديًا، بحيث يمكنك أن تكون المدير الأفضل لفريقك.

## الرائد

لقد كنت من بين الأوائل الذين أقدموا على هذا التحدي، وينتقلون وظيفيًا الآن إلى العمل على إدارة فريق أكبر، وتزايد حجم الفريق مؤشرا يدل على أن الأمور تسير على ما يرام؛ لذلك عليك أن تفتخر بما أنجزته! قد تكون مؤسسًا لشركة ناشئة ينتقل من تولي إدارة ثلاثة أشخاص في مرأب إلى إدارة عشرة موظفين بدوام كامل، أو تكون أول محاسب يتم تعيينه في مؤسسة تعمل الآن على تأسيس قسم إدارة شئون مالية كامل، ولكن في أثناء تطويرك فريقك ضع في اعتبارك ما يلي:

## ما الذي يجب الاستفادة منه لمصلحتك؟

أنت صاحب خبرة في هذه الوظيفة؛ ومن ثم فإنك تعرف ما يتطلبه الأمر، فقد كنت الأول والأصل والبادئ؛ ولا أحد يعرف أكثر منك بشأن ما يتطلبه العمل؛ لأنك ساعدت على تحديد أطره، والآن حان الوقت للانتقال إلى المستوى التالي.

لكي تكون ناجحًا، سيكون عليك الكشف عن جميع القيم والخبرات في رأسك، ونقلها إلى الآخرين. في الأيام الأولى، احرص على قضاء وقت في التوافق مع فريقك الجديد بشأن ما ينبغي أن تكون عليه أهداف المجموعة وقيمها وسير عملياتها. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك في أثناء الاستعداد:

- كيف أتخذ القرارات؟
- ما الذي اعتبره عملاً قد أنجز بشكل جيد؟
- ما جميع المسؤوليات التي توليتها عندما كنت أعمل بمفردي؟
- ما جوانب العمل السهلة أو الصعبة في هذه الوظيفة؟
- ما العمليات الجديدة اللازمة الآن التي تناسب تزايد حجم الفريق؟

**يمكنك بناء الفريق الذي تريده، فمن ميزات كونك رائدًا أن بإمكانك اختيار الموظفين الذين ترغب في العمل معهم، واختيار الطريقة التي ستعملون بها معًا، فبدلاً من ترؤس فريق جاهز يمكنك هنا إنشاء فريق**

جديد تمامًا! لذا كن متأنياً في اختيارك الموظفين، وثقافة العمل التي ترسخها، واسأل نفسك:

- ما الصفات التي أريدها في عضو الفريق؟
- ما المهارات التي يحتاج إليها فريقنا لإكمال المهارات التي أتمتع بها؟
- كيف يجب أن يبدو هذا الفريق والمهام التي يضطلع بها في غضون عام؟
- كيف سيتطور دوري ومسئولياتي؟

## ما يجب أن تحترس منه

قد لا تتلقى الكثير من الدعم، فحياة الرائد مليئة بالمغامرة والفردية، ولتأمل حال المصممة الأولى التي انضمت إلى إحدى الشركات، وطُلب منها إنشاء نظام تجربة المستخدم، فإلى من تلجأ إذا كانت لديها أسئلة تخص كيفية تعيين مصممين آخرين، وإطلاعهم على كيفية سير العمل؟ إنها الوحيدة من نوعها هنا! بصفتك رائدًا، ستجد نفسك دائمًا في مواقف جديدة غير مألوفة، لكن هذا لا يعني أنه لا يمكنك طلب المساعدة.

على الرغم من أنك قد تكون المدير الوحيد الذي يضطلع بالمهام التي تؤديها في مؤسستك، فهناك مجموعتان أخريان يمكنك الاعتماد عليهما في الحصول على دعم، هما: المديرون الآخرون في مؤسستك الذين يدعمون المهام ذات الصلة، والمديرون في مجال تخصصك من خارج مؤسستك.

في أثناء عملي في فيسبوك، كان الفريق الهندسي دائمًا أكبر كثيرًا من فريق التصميم، فكلما واجهتني مشكلة جديدة - على سبيل المثال أصبح اجتماعنا الأسبوعي للفريق غير مثمر، أو كان الموظفون يسألون عن مسارات مهنية أكثر وضوحًا - كنت أتوجه إلى أصدقائي المديرين في قسم الهندسة وأسألهم ما إذا كانوا قد تعاملوا مع شيء مشابه من قبل، وإذا سألتهم عشر مرات، كانت الإجابة في ثماني مرات منها: "بالطبع، واجهنا مثل هذه المشكلة قبل ثلاث سنوات، عندما كان فريقنا في حجم فريقك، وإليك ما قد تعلمناه".

أما خارج مؤسستك، فإن العثور على مجموعة من القادة في مناصب مناظرة لمنصبك في أماكن أخرى من شأنه أن يوفر لك شبكة دعم عظيمة الفائدة، وصديقي الذي يعمل رائد أعمال يمدح ما يطلق عليه "تدريب المديرين التنفيذيين غير الرسمي" الذي يحدث في عشاء غير

رسمي يحضره مع مؤسسين آخرين. بالنسبة إليّ، في كثير من الأحيان احتسي قهوة مع مديري التصميم من شركات أخرى، مثل جوجل، وإير بي. إن. بي، وأمازون، حيث تناقش التحديات المشتركة في مجال التصميم، أو النزعات الكبرى القائمة التي نشهدها. وعلى الرغم من أننا نتحاشى مناقشة خصوصيات عملنا، فإن فرصة التحدث عن العمل مع آخرين يضطلعون بمهام مثل مهماتي تعلمني الكثير.

من الصعب الموازنة بين التزاماتك بوصفك م. ف والإدارة. انظر الوصف في فقرة "المبتدئ" سابقًا.

## الرئيس الجديد

يرحب بك فريقك بوصفك قائدًا جديدًا له، وهذا ليس إنجازًا بسيطًا! إذا وجدت نفسك في هذه الحالة، فربما تكون لديك خبرة إدارية سابقة، فمن النادر أن تُقدّم المؤسسات على توظيف مديرين غير مجربين للإشراف على الفرق الموجودة بالفعل، فبافتراض أن المهمة ليست جديدة عليك بشكل كلي، فلا يزال هناك بعض التفاصيل الدقيقة التي يجب أن تكون على دراية بها.

## ما الذي يجب الاستفادة منه لمصلحتك؟

يتساهل معك الموظفون في البداية، والميزة الكبرى لكونك جديدًا هي أن لديك فسحة زمنية، وعادة ما تكون عبارة عن ثلاثة أشهر يتعامل فيها الجميع معك باعتبارك الطفل الجديد في المؤسسة، فلا يُتوقع منك أن تعرف أي شيء في البداية، بدءًا مما يعمل عليه الجميع، وصولًا إلى الإلمام بالاستراتيجية الحالية، فسيغفولون عن الأخطاء التي ترتكبها، وستجد أن زملاءك عادة ما يكونون على استعداد تام لمساعدتك على معرفة المستجدات، استغل بطاقة الوافد الجديد عن طريق طرح أكبر عدد ممكن من الأسئلة على أكبر عدد ممكن من الأشخاص، وقد تشعر بالرغبة في التزام الصمت، وعدم جذب الأنظار إليك حتى "تعرف ما يكفي"، ولكن إذا كنت تهدف إلى تعزيز قدراتك سريعًا، فعليك أن تبادر إلى تعلم طريقة سير عملك الجديد.

إذا عرفت أنك مقبل على العمل مع أحدهم من كُتب، فانظر ما إذا كنت على استعداد لأن يقابلك وجهًا لوجه، حتى يتسنى لكل منكما التعرف على الآخر، وفهم ما يهتم هو به، وإذا لم تكن متأكدًا من الذي ستعمل معه، فاطلب من مديرِك قائمة بأسماء الأشخاص الذين يمكنك التواصل معهم.

لا تخجل من طرح الأسئلة، حتى إذا كنت تعتقد أنك الشخص الوحيد الذي لا يعرف إجاباتها (شخص جديد يسأل: ولكن ماذا يعني اختصار م. ف؟)\*. في بعض الأحيان، تساعد هذه الأسئلة الآخرين أيضًا، فذات مرة خلال مناقشة قوية للغاية عن خطة الذهاب إلى السوق، قاطعنا مدير جديد في فريقِي، قائلًا: "معذرة - أنا جديد، فاعذروني عن سؤالِي - ولكن هل بوسع أحد أن يوضح ما نأمل تحقيقه بإطلاق هذا المنتج؟". أغرق هذا السؤال الغرفة في صمت تام، وتراجع الجميع، بعد أن انشغلنا تمامًا بتفاصيل الإطلاق أدركنا أننا في حاجة إلى التأكد من أننا جميعًا متفقون على الهدف الأشمل، وفي نهاية المناقشة قال أحد أعضاء الفريق القدامى للمدير الجديد بنبرة إعجاب: "أنا لم أربط كذلك الخيوط بعضها ببعض بشأن الهدف الذي نرجو تحقيقه، ولذلك كان سؤالك رائعًا".

**إنك تبدأ بصفحة بيضاء.** هل اشتهرت بأنك متردد أو عنيد في أثناء اضطلاعك بمهمات منصبك الأخير؟ الآن بعد أن أصبحت في منصب جديد لديك فرصة تكوين روابط جديدة، وإعادة ضبط سمات هويتك. وهذا ينطبق أيضًا على الجهة الأخرى، فبعض موظفيك سيقدرّون الفرصة السانحة لتكوين نوع العلاقة بين المدير والمرؤوس التي كثيرًا ما كانوا يرغبون فيها، فكن منفتحًا ومحبًا للاستطلاع عندما تلتقي الجميع.

كانت لي صديقة عملت مديرة جديدة، وأخبرها أحد زملائها بأن أداء أحد موظفيها "أسوأ من المستوى المتوسط"، فشكرت هذا الزميل على المعلومة، ولكنها قررت أن تكوّن رأيها الخاص في الموظف، وعلى مدى الأشهر الستة التالية نجحت في تطوير علاقة رائعة بهذا الموظف، الذي ازدادت قدراته تحت إشرافها، وفي غضون عام ترقى هذا الشخص ليكون قائد فريق.

لتحقيق أقصى استفادة من فكرة الصفحة البيضاء، تعامل مع الجميع بحسب ظن مهما قيل لك، ونأمل أن يبادلك الآخرون السلوك ذاته، وتكلم مع الموظفين بصراحة - وبخاصة مرؤوسوك - عن نوع العلاقة التي ترغب في تكوينها معهم، وبشأن صفة المدير الذي تريد أن تكونه.



ومن الأسهل توضيح هذه الموضوعات قبل أن تركز إلى الأنماط والروتين، وفي اجتماعاتك الفردية الأولى مع مرؤوسيك، اطرح عليهم الأسئلة التالية لفهم تصورهم عن المدير "الذي يحلمون به":

- ما الذي ناقشتموه أنتم ومديركم السابق وعاد عليكم بأكثر نفع؟
- ما أساليب الدعم التي تفضلونها؟
- ما الطريقة التي تفضلون أن تتلقوا بها التقدير عندما تنجزون عملاً رائعاً؟
- ما نوع الملاحظات التقييمية الأكثر إفادة بالنسبة إليكم؟
- لنفترض أننا نحظى بعلاقة رائعة، فكيف ستبدو هذه العلاقة؟

## ما يجب أن تحترس منه

يستغرق التكيف مع معايير البيئة الجديدة بعض الوقت. وبصرف النظر عن مدى موهبتك، إن تعلم الكيفية التي يعمل بها فريق جديد يستغرق وقتاً، سواء أكنت منضماً إلى شركة أخرى، أم تغير منصبك في شركة تعمل بها، ومن أكبر الأخطاء التي يرتكبها المديرون الجدد، اعتقاد أن عليهم المشاركة وفرض آرائهم على الفور؛ لإظهار أنهم قادرون على تولي المهمة.

في الواقع، من شأن هذا الأسلوب أن يأتي بنتائج عكسية، فمن أكثر السلوكيات إزعاجاً أن يأتي شخص جديد ويهدر وقت الآخرين جميعاً؛ لأنه يحاول إثبات أنه يعرف شيئاً حتى لو كان رأيه غير مدروس في الواقع.

في الشهور القليلة الأولى، تكون مهمتك الأساسية هي الإنصات، وطرح الأسئلة، والتعلم، فقد أخبرني المديرون الجدد في فريقتي بأن أكثر ما يريدون فهمه هو كيفية توقعاتهم بشأن "ما هو طبيعي"، وإحدى الوسائل ذات الفاعلية لفعل ذلك تتمثل في التفكير مع مديرك في بعض السيناريوهات المحددة، وتتضمن الأسئلة التي يجب طرحها ما يلي:

- ما معيار الحكم على الأداء في العمل بأنه رائع مقارنة بالأداء المتوسط أو الضعيف؟ هل يمكنك أن تعطيني بعض الأمثلة؟
- هل يمكنك أن تقول لي انطباعاتك عما تعتقده بشأن سير المشروع س أو الاجتماع ص؟ ولماذا ترى ذلك؟

- لاحظت أن أمرًا ما حدث في ذلك اليوم.. هل هذا طبيعي أم يجب أن أقلق؟
- ما الذي يؤرقك ليلاً؟ ولماذا؟
- كيف تحدد الأشياء التي لها الأولوية؟

**أنت بحاجة للاستثمار في بناء علاقات جديدة،** فعندما تكون رئيسًا جديدًا مع فريق جديد، فإنك تعود إلى المربع الأول حين يتعلق الأمر بإرساء الثقة، فإلى جانب العديد من الأسماء والوجوه التي يجب عليك الانتباه إليها، قد تشعر بعزلة نتيجة كونك شخصًا غريبًا، فكل من في الفريق يعرف بعضهم بعضًا، وأنت ما زلت لا تتمتع بهذا المستوى من الانسجام مع المجموعة، وقد يكون الأمر صعبًا، خاصة إذا شعرت بأن أفراد المجموعة غير منفتحين بشكل كامل معك.

وأحد الأساليب التي يستخدمها صديق لي لمواجهة هذا الأمر، هو التعامل مع هذه الحقيقة الواضحة بقول: "بما أنني جديد، فقد لا تشعر بالارتياح في مشاركة كل شيء معي في الوقت الحالي، وأمل أن أكتسب ثقتك بمرور الوقت، وسأبدأ بأن أخبرك بالمزيد عن نفسي، بما في ذلك إخفاقي الأكبر على الإطلاق.."، أنا أحب هذه الحكاية لأنها خلاصة "الإثبات بالأفعال لا بالأقوال"، فهل هناك طريقة أفضل لجعل سهولة التحدث عن أي شيء هي الإطار العام للعلاقة، بدلًا من الكشف المباشر عن جوانب الضعف الشخصية؟ إن بناء علاقة رائعة لا يحدث بين عشية وضحاها، وستعمق في تناول العناصر اللازمة لإرساء الثقة في الفصل التالي.

**إنك لا تعرف الوظيفة ومتطلباتها،** فعندما قبلت تولي هذا المنصب، لم تكن لتتوقع الطبيعة الدقيقة للفريق، والعمل، وبيئة العمل، والآن بعد أن توليت الأمر قد تجد أن الوظيفة وصعابها مختلفة عما تصورتها. أفضل إجراء يمكنك أن تتخذه في هذه الحالة أن تكون صريحًا مع مديرك بشأن ما يناسبك وما لا يناسبك، وأن تفهم توقعاته بشأن زيادة قدراتك الإنتاجية، فذات مرة اعترف لي مدير جديد في فريقتي بأن لديه مشكلات مع زملائه بصورة أكبر مما كان يتوقع، ونتيجة ذلك لم يكن قادرًا على التأثير في عملية صنع القرار.

وبما أنه بادر إلى الإفصاح عن الأمر، كنا قادرين على إعداد خطة له ليجري بعض المحادثات الصريحة مع شركائه، وعلى الفور اهتموا اهتمامًا أكبر بإشراكه في المناقشات عندما سمعوا ما يشغل باله، كما منحوه بعض الملاحظات المفيدة بشأن كيف يمكنه التواصل بفاعلية

أكبر، وفي غضون أسبوع انقلبت الحال، وأصبحت وتيرة زيادة إنتاجيته أكثر سلاسة بعد ذلك.

## العقيب

إن الانتقال الوظيفي كعقيب يشبه انتقال المدير المبتدئ، ولكن بصورة أكثر تطورًا: فعندما يستقيل مديرك، تتولى أنت دعم الفريق كله بنفسك، وليس جزءًا منه فقط. وعلى الرغم من أن معظم المديرين العقباء يتمتعون بخبرة إدارية سابقة، لا يزال هذا الانتقال الوظيفي يمثل زيادة كبيرة في المسؤولية، قد تجعلك تشعر بأن حجمها يفوق قدرتك على الاضطلاع بها.

وبينما تتشابه مزايا هذا الانتقال الوظيفي مع تلك الخاصة بانتقال المدير المبتدئ (تتمتع بحس سليم بشأن ما يصلح وما لا يصلح، وتكون قادرًا على زيادة الإنتاج سريعًا؛ لأنك ملم بظروف بيئة العمل، كما ذكرنا آنفًا)، فالاختلافات بينهما بارزة أيضًا.

## ما يجب أن تحترس منه

قد يكون من الصعب إنشاء ديناميكية جديدة مع الزملاء السابقين. انظر الوصف تحت عنوان "المبتدئ" سابقًا.

قد تشعرك الزيادة في المسؤولية بالانسحاق. من الشائع أن تمر بفترات تشعر فيها بأن لديك مهمات أكبر من طاقتك، فبعد كل شيء، مطلوب منك الآن أن تضطلع بعمل رئيسك السابق، وعلى الرغم من الإحساس بما يستلزمه ذلك، فإن معظم العقباء يُفاجأون بمعظم ما ورثوه عن سابقهم، وقد قالت لي زميلة في زهول بعد أن خلفت مديرها السابق في منصبه: "لم تكن لديّ أدنى فكرة عما بذله مديري السابق لحمايتنا من الطلبات العديدة من الفرق الأخرى"، وتابعت: "أجري اتصالات من كل حذب وصوب يوميًا، وأدرك الآن مقدار الجهد الذي بذله وراء الكواليس للعناية بالأمر".

لا تقسُ على نفسك، واطلب الدعم من مديرك الجديد، ومن المحيطين بك (المزيد عن ذلك في الفصل الخامس: إدارة نفسك)، ومن المفيد أيضًا أن تتحدث مع زملائك بصراحة عن أن يتوقعوا فترة انتقالية في أثناء عملك على زيادة الإنتاج. وقد أفصح أحد أصدقائي عن

مقولته المتكررة في تلك الأسابيع الأولى: "لقد ترك مديرنا السابق مهمة جسيمة وراءه، وبينما سأبذل قصارى جهدي، أتوقع أنني سأواجه بعض المعوقات على طول الطريق، وأريد أن أطلب مساعدتكم ودعمكم خلال هذه الفترة". إن تهيئة الجو العام على هذا المنوال من الصراحة تتيح للآخرين فهم ما تواجهه أنت، وتجعلهم يقدمون مساعداتهم في أثناء تكيفك مع وضعك الجديد.

**قد تشعر بضغط يدفعك إلى إنجاز العمل بطريقة مديرك السابق بالضبط.** نظرًا إلى أن الطريقة التي كانت تسير بها الأمور عادة لا تزال حاضرة في ذهن فريقك، فمن السهل الوقوع في فخ اعتقاد أن عليك الحفاظ على استقرار الوضع الراهن، وقد تشعر بأن الجميع يتطلعون إليك لتكون جيدًا في كل شيء مثل مديرك السابق، على الرغم من أنكما شخصان مختلفان.

إن التغيير شرط أساسي للتطوير؛ لذا اسمح لنفسك بتجاوز الماضي، وتذكر القول المأثور المعروف: "كن على سجيتك؛ فشخصيات الآخرين شغلها أناس غيرك بالفعل"، فسوف تحقق نجاحًا عندما تتطلع إلى أن تكون نوع القائد الذي تريده أنت، وعندما تستغل نقاط قوتك أنت أكثر من النجاح الذي يمكنك تحقيقه عندما تحاول الارتقاء إلى مستوى شخص مثالي آخر.

عندما استقال المدير العزيز في فريقتي "روبين موريس" بعد سنوات عديدة للسعي وراء شغف آخر، كنت أتحدث مع مديرة من الذين خلفوه في منصبه عن مدى افتقادنا جميعًا إياه، وشعورنا بغيبابه بعمق. حيث قالت لي: "لا يمكن لأي شخص أن يحل محل "روبين" بصورة كاملة، ولا بأس في ذلك، فسيحتاج عدد أكبر منا فقط إلى أن يرتقوا لملء الفجوات التي تركها وراءه"، وكما هو متوقع بعد مرور عام كان الفريق يتطور، وكان من المدهش مشاهدة الطرق التي تطورت بها هذه المديرة وغيرها من القادة.

---

إن أشهرك الثلاثة الأولى بوصفك مديرًا جديدًا هي فترة انتقال رائعة، وفي نهاية الأمر يبدو الروتين اليومي مألوفًا - فأنت تتأقلم مع الروتين الجديد، وتستثمر في علاقات جديدة، وقد تبدأ التمتع بحس سليم بشأن أفضل طريقة لدعم فريقك.

ولكن ليس شرطًا أن تأتي الراحة مع مرور الوقت، فقد يستمر هذا الشعور بأنك طفل جديد في المدرسة شهورًا أو سنوات أطول، وغالبًا ما يسألني المديرون الجدد، قائلين: "كم ساستغرق من الوقت إلى أن أشعر بأنني أعرف ما أفعله؟"، فأجيب بصدق، قائلة: "لقد استغرقت في ذلك ما يقرب من ثلاث سنوات".

سنلقي في الفصول المقبلة نظرة على جميع الجوانب الرئيسية لوظيفة المدير؛ من توجيه الموظفين إلى تعيين آخرين جدد، ومن تنظيم الاجتماعات إلى تنظيم القلق داخل رأسك، وبالإضافة إلى تجربة الأداء الفعلي. إن الهدف من تلك القصص، والمبادئ، والتمارين المقبلة هو انتشالك من التسعين يومًا الأولى لك، وجعلك المدير الذي ترغب في أن تكونه.

# الفصل الثالث: قيادة فريق صغير



تنظم إلى



عندما كان لديّ قرابة ثمانية أشخاص في فريقتي، كنا نعقد اجتماعًا أسبوعيًا يدعى اجتماع النقد. وعلى الرغم من أن هذا الاجتماع كان يستغرق 90 دقيقة كاملة، فقد كان من المهمات المفضلة لديّ في الأسبوع، حيث كان الفريق يجتمع حول طاولة غرفة اجتماعات، وأمامنا تلفاز عملاق، ونحدد ترتيبًا - في اتجاه عقارب الساعة أو عكس اتجاه عقارب الساعة - ويتطوع شخص ما ليبدأ أولاً. وبعد وضع الكابلات وتوصيل حاسوب المصممة المحمول، يظهر أحدث تصميم عملت عليه على الشاشة أمامنا. وفي الوقت الذي تصف المصممة فيه المشكلة التي كانت تحاول حلها، وكيف توصلت إلى حلها الحالي، كانت أعيننا تدقق النظر إلى تفاصيل هذا النموذج المستقبلي المحتمل، وتتخيل أنفسنا مستخدمين عاديين يستيقظون ذات صباح ليتعاملوا مع هذه التجربة الجديدة، فما أول ما لاحظناه؟ وما الذي كان واضحًا أو مريبًا؟ وما الذي يجعل هذا التصميم أفضل؟

وبعد تقديمها الموجز تبدأ الانتقادات والتعليقات، حيث يمكن لأي شخص في الغرفة أن يشارك بطرح الأسئلة، أو التخوفات، أو الاقتراحات، ويمكن أن يكون ذلك على نهج استراتيجي نحو "هل المشكلة المطروحة الآن مهمة حقًا؟" أو على نهج فني مثل "هل يجب عرض مجموعة العناصر على شكل شبكة أم قائمة؟".

وتباحث الفريق ويتناقش، فنقدم أفكارًا جديدة لتخضع للفحص بهدف تحسين التجربة، ونستعرض أمثلة مماثلة للتعليم منها، ونربط بين هذه الأفكار والمشروعات التي كان يعمل عليها مصممون مختلفون. وفي أفضل الحالات كان النقد صادقًا، وإبداعيًا، وتعاونيًا للغاية، وفي النهاية يتسنى للمصممة أن تصل إلى قائمة من الخطوات التالية الواضحة لعملها، ثم تنتقل إلى مصمم آخر، وقد يتكرر ذلك إلى أن يحظى الجميع بفرصة استعراض مشكلات عمله، ويحصل على ملاحظات تقييمية.

بالنسبة إليّ، كان هذا الاجتماع دائمًا بمنزلة خلاصة لما أحببته في إدارة فريق صغير، فأنت لا تبني روما في يوم واحد، ولا تستهل مسيرتك المهنية في الإدارة بالوقوف أمام غرفة مكنتة بالموظفين؛ لتقدم رؤية عمل مدتها عشر سنوات، بل يبدأ معظمنا بإدارة عدد قليل من الموظفين، وتأسيس بيئة من الثقة

في أثناء الغوص في أغوار العمل التفصيلية، والجميع يعرف بعضهم بعضًا، وشطيرتا بيتزا كافيتان لإطعام المجموعة.  
وتدور إدارة فريق صغير حول إتقان بعض الأساسيات، مثل: إقامة علاقة صحية بين المدير والمرؤوس، وتهيئة بيئة عمل داعمة، وفي هذا الفصل سنتعمق في خصائص تلك المهارات.

## كل شيء دائمًا يعود إلى الموظفين

أتذكر تعريفنا للإدارة؟ تتمثل مهمة المدير في الحصول على نتائج أفضل من مجموعة أشخاص يعملون معًا من خلال التأثير في الهدف والموظفين والعمليات التي يسير بها العمل.

عندما يكون الفريق الذي تديره صغيرًا، يكون من السهل على الجميع التمتع بشعور مشترك بالهدف، فلن يحدث اختلاط كبير في الأمور ما دام بإمكان فريقك الاجتماع حول طاولة واحدة، وهذا يتيح التركيز على الموظفين وسير العمليات، ومن بين هذين يعد الموظفون هم الأهم.  
ما الذي يجعل الموظفين ينجزون عملاً رائعًا؟ يبدو هذا كأنه سؤال معقد، ولكنه في الحقيقة ليس كذلك كما يشير "أندي جروف" في كتابه *High Output Management*، حيث يقبل السؤال قائلاً: ما الذي يعوق حدوث العمل الجيد؟ هناك احتمالان فقط، الأول هو أن الموظفين لا يعرفون كيفية إنجاز العمل الجيد، والثاني هو أنهم يعرفون الكيفية، ولكنهم غير متحمسين.

دعنا نتقدم خطوة، فما السبب وراء جهل أحدهم بكيفية إنجاز عمل رائع؟ الإجابة الواضحة هي أنه قد لا يمتلك المهارات المناسبة للمهمة، فإذا كنت في حاجة إلى طلاء منزلك، ثم اتفقت مع محاسب ليقوم بهذه العملية، فيجب عليك ألا تُفاجأ إذا وجدت جدران منزلك ملطخة وليست مطلية، فالشخص الخبير في إدارة الحسابات لا يتمتع بالضرورة بالخبرة المناسبة ليكون دهانًا بارعًا، وبصفتك مديرًا بوسعك القيام بأحد الأمرين التاليين: مساعدة موظفك على تعلم تلك المهارات، أو توظيف شخص آخر يتمتع بالمهارات التي تحتاج إليها.

ما السبب الذي يجعل الشخص غير متحمس لإنجاز عمل رائع؟ إحدى الإجابات المحتملة هي أنه لا يمتلك صورة واضحة لما يبدو عليه العمل الرائع، والاحتمال الآخر هو أن المهمة لا ترقى إلى طموحاته، فيمكنه إنجازها، لكنه يفضل فعل شيء آخر، أو ربما يعتقد أنه لن يتغير شيء إذا بذل المزيد من الجهد؛ فلن تكون هناك مكافآت إذا تحسنت الأمور، أو عقوبات إذا لم تتحسن، فلماذا يحشم نفسه العناء؟  
والخطوة الأولى في معالجة أية دواعٍ للقلق بشأن العمل مفتقد الحيوية تتمثل في تحديد مشكلات الموظفين تجاهه، فهل هي مسألة دافع أم مهارة؟ ومن غير الضروري أن يكون ذلك معقدًا، فيمكنك فهم ذلك من خلال سلسلة من المحادثات مع مرؤوسك. أولاً، ناقش ما إذا كانت توقعاتكم متوافقة أم لا، فهل يعني "العمل الرائع" الشيء ذاته لكل منكما؟ ثم ناقش ما إذا كانت هذه مسألة دافع أم لا، وإذا لم يحل هذان الأمران المشكلة، فانتقل إلى محاولة فهم ما إذا كانت المشكلة تتعلق بالمهارات أم لا.  
وبالطبع لن يُكتب لتلك الخطوات النجاح إلا إذا كان بإمكانك إجراء محادثات صادقة وبناءة معًا، وبصرف النظر عن مجال عملك أو حجم فريقك، فإن معرفة كيفية تحديد المشكلات وحلها مع موظفك أمر بالغ الأهمية لتحقيق نجاحكم المشترك، وذلك يبدأ أولاً وقبل كل شيء ببناء أساس راسخ لعلاقتكم.

## الثقة هي العنصر الأهم

قال الكاتب "أنطون تشيخوف" ذات مرة: "يجب أن تثق بالآخرين، وإلا ستصبح الحياة مستحيلة". ينطبق ذلك على جميع العلاقات - علاقات الصداقة والزواج والشراكة - والعلاقة بين المدير والمرؤوس لا تختلف كثيرًا عن ذلك.

ربما يبدو الأمر بسيطًا، أليس كذلك؟ لكن القول أسهل من الفعل، وبخاصة عندما تكون أنت المدير. وبصرف النظر عن كيفية إنجازك الأمور، فأنت رئيس موظفيك، وتأثيرك في حياتهم اليومية أكبر من تأثيرهم فيك، وهذا يعني أن مسئولية تكوين علاقة ثقة تقع بصورة أكبر على عاتقك أنت.  
فكر في علاقتك بمديرتك، فعندما لا تسير الأمور على ما يرام، وتجر قدميك إلى مكتبها، وأنت تقدم قدمًا وتؤخر أخرى، أو تشعر بالقلق الشديد، ماذا تقول؟

إذا كنت مثلي في سنواتي الأولى، فالإجابة هي: لا شيء، فلم أكن أشعر بالارتياح إزاء الاعتراف لمديرتي بأبني أواجه صعوبات، فلم أكن أود أن تعتقد أنها أساءت وضع ثقتها بي، فإذا كان أحد المشروعات التي كنت أعمل عليها يخرج على سيطرتي؛ لأنني أتولى مهمات أكبر من طاقتي، كنت أصوغ الأمر كالآتي: "لدي الكثير من العمل في الوقت الحالي، ولكن لا داعي للقلق، فساكون بخير"، وفي هذه الأثناء يرتفع مستوى توترتي إلى الدرجة الحادية عشرة من أصل عشر درجات، حيث كنت أعمل على مدار الساعة كأبني مجنونة.

إن رغبتك في أن يكون رأي مديرك فيك جيدًا، هي رغبة طبيعية، فأعطاء انطباع عن نفسك بأنك متدمر، أو فاشل، أو موظف مثير للمشكلات يبدو من الأمور التي يجب تجنبها في الإدارة. لا شك في أن المشكلة تكمن في أنه إذا لم يخبرك موظفوك بما يشعرون به حقًا، فلن يمكنك مساعدتهم، وقد تغفل عن إشارات الإنذار المبكر التي تؤدي إلى مشكلات أكبر في المستقبل، وستتفاجم استياء الموظفين تحت السطح إلى أن يأتي اليوم الذي يفاجئوك فيه باستقالاتهم، وفي معظم الحالات التي يحدث فيها ذلك لا تكون استقالاتهم لمغادرة الشركة فقط؛ ولكن لبيتعدوا عنك أنت أيضًا.

يمكنك تجنب الصدمة من خلال إقامة علاقة قائمة على الثقة، بحيث يشعر فيها موظفوك بأن بوسعهم أن يكونوا صرحاء تمامًا معك؛ لأنهم لا يشكون في أنك تهتم بهم حقًا، وأنت ناجح في ذلك إذا كانت العبارات الثلاث التالية صحيحة.

**يشاركني الموظفون الذين أتولى إدارتهم أكبر التحديات التي تواجههم دائمًا.** إن السمة المميزة لعلاقة الثقة هي أن الموظفين يشعرون بأن بوسعهم إطلاعك على أخطائهم، وتحدياتهم، وتخوفاتهم، فإذا كانوا يواجهون صعوبة خلال المهمة، فإنهم يخبرونك على الفور حتى تتمكن من حلها معهم، وإذا كانت لديهم مشكلات في التعاون مع شخص ما، فإنك تسمعها منهم أولاً وليس من غيرهم، وإذا كان هناك شيء يؤرقهم ليلاً، فإنهم يطلعونك عليه.

وقد أطلعتني إحدى زميلاتي على اختبار بسيط لتقييم قوة علاقاتها: إذا سألت أحد موظفيها كيف تسير الأمور، وكانت الإجابة عدة أسابيع هي "كل شيء على ما يرام"، فإنها تعتبر ذلك إشارة إلى أنه ينبغي لها بذل المزيد من الجهد لحتى على الإفصاح، فمن المرجح أن يكون الموظف خجولاً بشأن الدخول في التفاصيل المروعة التي توضح أن كل شيء يزداد سوءًا.

**أبادل مع مرؤوسي ملاحظات تقييمية مهمة بشكل منتظم، ولا نأخذها على محمل شخصي.** إذا كنت لا ترى أن أداء مرؤوسك رائع، فهل تشعر بالارتياح تجاه الإفصاح عن ذلك بطريقة مباشرة؟ وبالمثل، هل سيخبرك مرؤوسك إذا كان يرى أنك ارتكبت خطأ؟

نصحتني صديقي "مارك رابكين" نصيحة أعجبتني، قائلاً: اسعي جاهدة إلى أن يكون جو اجتماعاتك الفردية أقل حرجًا. لماذا؟ لأن أهم المحادثات وأجداها تتسم بهذه السمة، فليس من السهل مناقشة الأخطاء، أو مواجهة الضغوط، أو الحديث عن التخوفات العميقة، أو الطموحات السرية، ولكن لا يمكن بناء علاقة قوية على المحاملات السطحية وحدها.

لا توجد صياغة منمقة تخفف من حرج التعبير عن المشاعر والآراء التي من قبيل: "لا أشعر بأنك تمنحني التقدير عندما أنجز مهمة جيدة"، أو "الأسبوع الماضي، عندما قلت كذا، أشعرتني ذلك بأنك لا تستوعب مشروعني استيعابًا حقيقيًا"، لكن هذه الأشياء يجب أن تقال من أجل معالجتها، ومع وجود أساس من الثقة تصبح المحادثات أسهل.

تخيل أنك تذهب للتسوق برفقة أفضل صديق لك، فيأتي مرتديًا سترة قبيحة، ألوانها خضراء وصفراء، ويسألك: "كيف أبدو؟".

فتقول: "مثل يسروع الفراشة"، في هذه الحالة لا تكون قلقًا بشأن التعريض به؛ لأنه أفضل صديق لك، فسيتفهم أنك قلت ذلك من منطلق المودة لا النكاي.

أما عندما توجه الرد نفسه إلى شخص غريب، فقد تفكر مرتين لعدم وجود سابق معرفة بينكما، وربما يمثل ذلك إساءة إليه، فالأمر يتطلب تجارب جيدة متكررة لبناء مستوى من الثقة يمكنكما من إظهار جوانب ضعفكما فيما بينكما، ومن أن ينتقد كل منكما الآخر على نحو لطيف. وفي الفصل التالي سنتحدث بمزيد من التفاصيل عن كيفية تقديم الملاحظات التقييمية بطريقة جيدة.



يود الموظفون الذين عملت معهم العمل معي مرة أخرى. ومن أكثر المؤشرات صحة على قوة علاقتك ما يتمثل فيما إذا كان مرؤوسوك يرغبون في العمل تحت إدارتك في المستقبل، إذا أتيح لهم هذا الاختيار، فعندما ترى مديرًا يتولى منصبًا جديدًا، وينتقل معه أعضاء فريقه القديم، فهذا يوضح الكثير عن قيادته.

في استطلاعات لا يذكر فيها اسم المشاركين لاستقصاء قوة الفريق، تطرح بعض الشركات هذا السؤال بوضوح: "هل تود العمل مع مديرك مرة أخرى؟" إذا كانت مؤسستك لا تفعل ذلك، فقد يكون من المفيد إمعانك النظر في السؤال بشكل شخصي.

بالنسبة إلى كل موظف، هل يمكنك أن تقول بثقة إنها، أو إنه، سترغب في أن تكون جزءًا من فريقك مرة أخرى؟ إذا لم تكن متيقنًا بأن الإجابة هي نعم، فهي على الأرجح لا (الأمر يشبه بدرجة كبيرة سؤالك نفسك "هل أنا واقع في الحب؟" حيث تكون الإجابة على الأرجح لا).

كما يمكنك الحصول على استقراء تقريبي عن طريق طرح هذا السؤال على موظفك: "ما صفات المدير المثالي بالنسبة إليك؟" ومن ثم تقييم مدى تشابه أدائك الواقعي بالوصف الذي قاله (طرح هذا السؤال: "هل تود العمل معي مرة أخرى؟" بصورة مباشرة قطعًا يرفع الحرج، لكنه لا يهيئ لك فرصة جيدة لتلقي ردود صادقة صدقًا تامًا).

## اسع إلى أن تكون إنسانًا وليس رئيسًا

لقد شاركت ذات مرة بعض الملاحظات التقييمية المهمة مع أحد المرؤوسين تحت إدارتي، وكان أيضًا مديرًا، وعلى الرغم من أنه كان موهوبًا جدًّا، فقد عرفت من فريقه أنه كان يميل إلى إدارة كل كبيرة وصغيرة، فأراد مرؤوسوه منه أن يشاركونهم في طريقة تنفيذ العمل، بدلًا من إملاء تفاصيل العمل اليومية عليهم.

وعندما نقلت إليه هذه الصورة، رأيته محبطًا، فتخيلت أنه يجلد ذاته، بينما عقله يتسارع في غربة جميع التفاعلات التي أجراها في الأسابيع القليلة الأخيرة، متسائلًا عن الأشياء المحددة التي قالها، وجعلت موظفيه يشعرون بذلك.

كنت أفهم ما يشعر به؛ لأنني تلقيت هذه الملاحظة التقييمية نفسها بالضبط من قبل، وشرع في إخباري بوجهة نظره فيما حدث، وما كان يمكن أن يتغافل عنه، فقلت له: "أنا أشعر بك"، فصمت كأنني قد قلت شيئًا لمس روجه، وسألني: "حقًا؟"، فأجبت: "نعم، لقد واجهت المشكلة ذاتها أيضًا".

ثم أخبرته بمثال من اليوم السابق، عندما لم أقم بعمل جيد في السير على الخط الفاصل بين تقديم ملاحظات تقييمية عملية والتدخل في إدارة التفاصيل الدقيقة، فبدت علامات الارتياح عليه مع نهاية كلامي، وقال: "شكرًا لك، لقد كان هذا الحديث مفيدًا للغاية".

فأجاني رد فعله؛ لأنني على حد علمي لم أقل أي شيء مفيد، فلم تناقش أية أمور فنية محددة لمعالجة المشكلة، فكل ما فعلته هو الاعتراف بأنني ببساطة كنت أواجه المشكلة ذاتها.

لكن الدرس المستفاد رسخ في الذهن؛ لأن ما قلته له لم يكن حقيقة أنني قد تثرثرت بحفنة من النصائح المذهلة، لقد كان الأمر أنه حدث بيننا تفاهم، ولو للحظة، فلم أكن مجرد شخص آخر ذي سلطة، بل كنت شخصًا آخر يخوض غمار صعاب الإدارة، وهذا ساعدنا على التواصل بوصفنا أفرادًا، ومنذ هذه اللحظة كانت مناقشة أي شيء آخر تقريبًا أسهل علينا.

إن طريقة اكتساب ثقة مرؤوسيك لا تختلف عن طريقة اكتساب ثقة أي شخص آخر، وهي تتطلب تنفيذ الإجراءات القليلة التالية.

## تقدير مرؤوسيك والاهتمام بهم

قبل بضع سنوات، حضرت ورشة عمل إدارية يقودها أحد كبار المديرين التنفيذيين الذين يتمتعون بسجل حافل في الإدارة: في فترة توليه منصبه الطويلة لم يقدم إليه أي أحد من مرؤوسيه استقالته؛ لينتهز فرصة عمل أخرى تنافسية، فما سر ذلك؟ قال لنا: "إذا لم تستفد أي شيء آخر اليوم، فلا تنسَ هذا: الإدارة هي الاهتمام".

إذا لم تكن تقدرّ مرؤوسيك وتهتم بهم حقًا، فلا مجال لتزييف الأمر، فصدّقني سيستشعرون الحقيقة، فلا أحد منا ممثل بارع لدرجة أن يتمكن من التحكم في آلاف الإشارات الدقيقة التي تصدر منا لا شعوريًا من خلال لغة أجسادنا، فإذا لم تكن تؤمن في صميم قلبك بأن بمقدور هذا الشخص تحقيق النجاح، فسيكون من المستحيل لك نقل إيمانك القوي به إليه.

توجد بعض التفاصيل الدقيقة هنا، فعندما صرت مديرة جديدة، اعتقدت أن الاهتمام بمرؤوستي يعني دعم وجهة نظرها كلما نشب خلاف، وعندما قدم إليها الآخرون ملاحظات تقييمية مهمة، ظننت أن مهمتي هي الوثب للدفاع عنها كي أظهر أنني أساندها.

ولكن اتضح لي أن دعم شخص ما والاهتمام به لا يعينان الاتفاق معه، أو تبرير أخطائه على الدوام، فالأشخاص الموجودون في حياتي ممن كان لهم دور أكبر في مساعدتي على تحقيق النجاح - مثل والديّ، وأصدقائي المفضلين، ومديري - في الغالب هم أيضًا الأشخاص المستعدون لمصارحتي بما يعتقدون أنني مخطئة فيه، (تحب أمي تذكيري بأنه على الرغم من نوبات الغضب المتكررة التي كنت أصر فيها على تناول المثلجات على الفطور كل صباح في طفولتي، كان إصرارها على الرفض هو السبب في عاداتي الصحية في الأكل الآن).

ومع ذلك، فإن الاهتمام يعني بذل قصارى جهدك لمساعدة مرؤوسيك على تحقيق النجاح وإنجاز عملهم على أكمل وجه، وهذا يعني أن تقضي وقتًا كافيًا لمعرفة ما يثير اهتمامهم، وهذا يعني إدراك أننا لا نفصل بين الأشخاص في المنزل والأشخاص في العمل؛ ففي بعض الأحيان يمتزج الجانب الشخصي بالجانب المهني، ولا بأس في ذلك.

وهناك جزئية بسيطة أخرى في مسألة التقدير تتمثل في أنه يجب أن يكون غير مشروط؛ لأنه يتعلق بالشخص ككل، وليس بما يفعله من أجلك. لم يسبق لي أن عرفت مديرًا لم يكن يقدم الدعم الكبير إلى الأفراد الذين ينجزون أعمالهم بأفضل أداء، فمن السهل الإعجاب بشخص ممتاز وتكوين علاقة رائعة معه، ولكن الاختيار الصعب هو ماذا يحدث عندما تجد مرؤوسك يعاني خلال إنجاز مهماته؟

إذا شعر مرؤوسك بأن دعمك وتقديرك يعتمدان على أدائه، فسيكون من الصعب عليه أن يكون صريحًا معك عندما لا تسير الأمور على ما يرام، وعلى الجانب الآخر إذا شعرت بأنك تهتم به في كل الأحوال، ولا شيء يمكن أن يغير ذلك - ولا الفشل أيضًا - فستحظى بالصراحة في المقابل.

أنا أعرف أشخاصًا انفصلوا عن مديرهم مهنيًا، ولكنهم ما زالوا يخصصون وقتًا لرؤيتهم وتناول الغداء معًا، والاطمئنان على تفاصيل حياتهم، فنحن أكثر من مجرد مخرجات لعملنا مع فريق معين في لحظة معينة من الزمن، والتقدير الحقيقي هو الذي يجسد ذلك.

## استثمر الوقت في مساعدة مرؤوسك

إن أثنى مواردك ووقتك ومجهودك، وعندما تبدلها في سبيل فريقك، سيكون لذلك تأثير كبير في بناء علاقات قوية، وهذا هو السبب في أن الاجتماعات الفردية تعد جزءًا مهمًا في الإدارة، وأنا أوصي بما لا يقل عن اجتماع فردي أسبوعي مع كل موظف مدته ثلاثون دقيقة أو أكثر من ذلك إن لزم الأمر.

حتى إذا كنت تجلس مع شخص ما، وتراه كل يوم، فالاجتماعات الفردية تتيح لك فرصة مناقشة موضوعات قد لا تطرأ أبدًا في أي وضع آخر، مثل ما الذي يحفزه، وما طموحاته المهنية طويلة المدى، وما شعوره العام بشأن وظيفته، وأمور أخرى. ويجب أن تركز الاجتماعات الفردية على مرؤوسك، وما يمكن أن يساعده على أن يكون أكثر نجاحًا، وليس عليك وما تحتاج إليه، أما إذا كنت تسعى إلى معرفة مستجدات الأمور، فاستخدم وسيلة أخرى لذلك، فمن الأفضل تمضية الوقت الثمين في الاجتماعات الفردية المباشرة في مناقشة الموضوعات التي تصعب مناقشتها في مجموعة أو عبر البريد الإلكتروني. والاجتماع الفردي المثالي هو الذي يجعل مرؤوسك يشعر بأن الاجتماع كان مفيدًا له، أما إذا رأى أن المحادثة كانت مسلية، لكنها غير مميزة إلى حد كبير، فبإمكانك أن تبدل مزيدًا من الجهد، وتذكر أن مهمتك هي أن تضاعف قدرات فريقك وإنتاجيته، وإذا كان بإمكانك إزالة حاجز، أو تقديم وجهة نظر جديدة ذات قيمة، أو تعزيز ثقته، فإنك بذلك تمكنه من تحقيق المزيد من النجاح.

كيف يمكنك عقد اجتماعات فردية ممتازة؟ الجواب هو التحضير، فمن النادر أن تحدث محادثة مميزة عندما لا تكون لدى أحد خطة لمسار الحديث، فأنا أخبر الموظفين بأنني أريد أن يكون وقتنا معًا ذا قيمة؛ لذا يجب أن نركز على ما هو أهم بالنسبة إليهم، وإليك بعض الأفكار للبدء:

• **ناقش أهم الأولويات:** ما أهم إنجاز أو أهم إنجازين أو أهم ثلاثة إنجازات يريد مرؤوسك تحقيقها؟ وكيف يمكنك مساعدته على معالجة هذه التحديات؟

• **حدد ماهية "العمل الرائع":** هل لديكما رؤية مشتركة لما تعملان على تحقيقه؟ هل أنتما متفاهمان بشأن الأهداف أو التوقعات؟

• **شارك الملاحظات التقييمية:** ما الملاحظات التقييمية التي يمكنك تقديمها، ومن شأنها مساعدة مرؤوسك؟ وما الأمور التي يمكن أن يخبرك بها المرؤوس ومن شأنها زيادة كفاءتك الإدارية؟

• **أعد النظر في طريقة سير الأمور:** من المفيد بين الفينة والأخرى أن تنظر نظرة شاملة، وتحدث عن الحالة النفسية العامة لمرؤوسك، فما شعوره العام؟ وما الذي يرضيه أو يثير استياءه؟ وهل تغير أي من أهدافه؟ وما الذي تعلمه مؤخرًا؟ وما الذي يريد تعلمه للمضي قدمًا؟

ومن المفيد لكل من المدير والمرؤوس أن يفكرا في الموضوعات التي يريدان طرحها في محادثة فردية بينهما، فقد اعتدت كل صباح أن ألقى نظرة سريعة على جدول أعماله، وأعد قائمة من الأسئلة لكل موظف سأجتمع به.

لماذا الأسئلة؟ لأن أفضل أداة تخوّل المدرب فهم ما يجري هي أن يسأل، فلا تفترض أنك تعرف ماهية المشكلة أو الحل، ففي كثير من الأحيان لا تكون محاولات "المساعدة" مفيدة حقًا، حتى عند تقديمها بحسن نية، وتذكر جميعًا الأحاديث التي سمعناها بأذن وأخرجناها من الأخرى؛ لأنه كان من الواضح أن الطرف الآخر لم يفهم مشكلتنا الحقيقية، أو عندما لا يمكن التمييز بين التطوع بـ"المساعدة" من غير طلب وإدارة كل كبيرة وصغيرة، أو التدخل المزعج.

إن مهمتك بوصفك مديرًا ليست تقديم النصائح أو "إنقاذ الموقف"، وإنما تدور حول تمكين مرؤوسك من تدبير الحل بنفسه، فلديه إحاطة أكبر منك بظروف المشكلة التي تتعامل معها، ولذا فهو في أفضل وضعية لاستكشاف الحل، فأتح له فرصة الاستحواذ على المحادثة الفردية بينكما، بينما أنت تنصت وتستكشف الأمر. وإليك بعض أسئلتى المفضلة للمضي قدمًا بالمحادثة:

• **التحديد:** تركز هذه الأسئلة على الأمور المهمة حقًا لمرؤوسك، وعلى الموضوعات التي تستحق قضاء وقت أكبر في مناقشتها.

ما أهم الأمور التي تشغل بالك الآن؟

ما الأولويات التي تفكر فيها هذا الأسبوع؟

ما أفضل طريقة نستغل بها وقتنا اليوم؟

- **الفهم:** بمجرد أن تحدد موضوعًا لمناقشته، تأتي الأسئلة التالية في صلب المشكلة، وما الذي يمكن فعله حيالها: متى تحكم على إنجازك بأنه مثالي؟ ما الصعوبات التي تواجهك في طريقك لتحقيق هذا الإنجاز؟ ما الذي تهتم به حقًا؟ ما أسلوب العمل الأفضل بالنسبة إليك؟ ما السيناريو الأسوأ الذي يقلقك؟
- **الدعم:** هذه الأسئلة تهدف إلى تحديد أفضل طريقة يمكنك بها مساعدة مرؤوسك: كيف يمكنني مساعدتك؟ ما الذي يمكنني فعله لجعلك أكثر نجاحًا؟ ما الجزء الأكثر فائدة في حديثنا اليوم؟

## كن صادقًا وصریحًا بشأن أداء مرؤوسك

بصفتك مديرًا، فإن وجهة نظرك بشأن أداء مرؤوسك لها وزن أكبر كثيرًا من وجهة نظره بشأن أدائك، فبعد كل شيء فإنك الشخص الذي يحدد المهمة التي يعمل عليها، وما إذا كان يستحق الحصول على ترقية أم الفصل.

إن تفاوت السلطات هذا يعني أن المسؤولية تقع على عاتقك؛ لتكون صادقًا وصریحًا عندما يتعلق الأمر بكيفية تقييمك الأداء. لا بد من أن يحظى مرؤوسك بفكرة واضحة عن توقعاتك، وعن وضعه طوال الوقت، فإذا كان يتساءل في كثير من الأحيان ما رأي مديري فيّ؟ فأنت بحاجة إلى تحسين مستوى ملاحظتك التقييمية التي تقدمها إليه، فلا تفترض أنه يستطيع قراءة ما بين السطور، أو أن عدم وجود أخبار يعد في حد ذاته خبرًا سارًا، فإذا كنت تعتقد أنه نموذج الموظف الرائع، فأخبره بذلك، وإذا كنت تعتقد أن أدائه لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فمن الضروري أن يعرف ذلك أيضًا، وبالتحديد الأسباب التي جعلتك ترى هذا، وللإطلاع على تفاصيل كيفية إتقان فن تقديم الملاحظات التقييمية، انظر الفصل التالي:

**أقر بأخطائك، واعرف الجوانب التي يمكنك تحسينها لديك**

لا يوجد شخص مثالي، والمديرون ليسوا استثناء من ذلك، فسوف ترتكب أخطاء، وسوف تخيب آمال الآخرين، وستمر بلحظات تتفوه فيها بكلام خطأ، وتجعل الوضع أسوأ وليس أفضل، وعندما يحدث ذلك، لا تقع في فخ اعتقاد أنه ينبغي لك عدم الإقرار بأوجه قصورك أو نقاط ضعفك نظرًا إلى أنك الرئيس، بل اعتذر، واعترف بأنك أخطأت، واتخذ إجراءً ملموسًا لتحسين أدائك في المستقبل.

منذ فترة أرسل مدير ذو مكانة كبيرة عملت معه ملاحظة موزعة على نطاق واسع، تشير إلى أن فريقًا معينًا لم يكن يعمل بالسرعة الكافية، وكان الإحباط في نبرته واضحًا، وبسبب أقدميته كانت الملاحظة ذات تأثير معنوي سلبي، وقد أخبره شخص ما في السر بأنه غير ملم بالظروف المحيطة بكيفية عمل الفريق، وأن نبرة ملاحظته لم تكن مفيدة، فأتبع ذلك اعتذارًا صادقًا في الحال.

وكما يقول المثل السائر، سينسى الناس ما قلته، وسينسون ما فعلته، ولكنهم لن ينسوا أبدًا ما جعلتهم يشعرون به. لقد نسيت تفاصيل ما ورد في تلك الملاحظة، ولكنني ما زلت أتذكر الفارق الذي أحدثه الاعتذار.

عندما نمر بأوقات عصبية، لا تكون النصائح والحلول هي الأمور الأكثر فائدة، بل التعاطف، فلم يكن ذلك بديهيًا بالنسبة إليّ في البداية؛ لأنني افترضت أن القادة يجب أن يبدووا دائمًا واثقين وملمين بكل الأمور، فظننت أنه ينبغي لي أن أتصرف كأنني أعرف ما يجب فعله أمام المرؤوسين، حتى عندما لا تتهيأ لي معرفة بعض الأمور.

تري "برينيه براون"، خبيرة الأبحاث في سلوكيات الشجاعة والخجل والتعاطف، خلاف ذلك، حيث تزعم أن هناك قوة كبيرة في الإفصاح عن نقاط الضعف، قائلة: "يبدو إظهار نقاط الضعف حقيقيًا، وبوحي بالتخلي بالشجاعة، والحقيقة والشجاعة ليستا مريحتين دائمًا، ولكنهما ليستا ضعفًا مطلقًا".

في الوقت الحالي، أحاول أن أعتذر عندما لا تكون لديّ إجابات، أو عندما تواجهني صعاب شخصية، فأقول أمورًا من قبيل:

- "لا أعرف الإجابة، ماذا ترى؟".
- "أود أن أعتذر بخطئي وأعتذر عما فعلته أو قلته في ذلك اليوم..".
- "أحد الجوانب التي أحتاج إلى التحسن فيها في هذا النصف من العام هو..".
- "أخشى أنني لا أعرف ما يكفي لمساعدتك بشأن هذه المشكلة، ولكن هذا الشخص عليك أن تحدثه في هذا الأمر..".

لقد إكتشفت أن إظهار تخوفاتي وأخطائي وشكوكي، بدلًا من إخفائها، قد مكنتني من بناء علاقات أفضل مع المرؤوسين.

## مساعدة الموظفين على استغلال مواطن قوتهم

قبل بضع سنوات، وجدت نفسي أجري محادثة صعبة مع مديري "كريس" عن تصميم منتج جديد كنا نعمل عليه، لقد قدّم إليّ ملاحظات تقييمية مرارًا عن أنه يشعر بتعقيد بالغ فيما رآه من نماذج الاستعراضات القليلة السابقة.

لقد كان محفّأً، فكان تشخيصي للوضع هو أننا كنا نعمل بتسارع كبير، ونحاول إضافة الكثير من الميزات الإضافية الجذابة في آن واحد، وكانت النتيجة أن التجربة برمتها بدت مشوشة، ومع ذلك كنت أسعى جاهدة إلى جعل الجميع متوافقين على إزالة الميزات الزائدة، وتأخير موعد إصدار المنتج.

وأتذكر أنني كنت أحرق إلى بقعة فارغة في الحائط، وأنا أشعر بالإحباط، فصمت "كريس" هنيهة"، ثم قال: "تذكري أن لديك قيمًا جيدة".

وبصعب عليّ إلى يومنا هذا أن أصف القوة التي كانت في تلك الكلمات البسيطة، كان بوسعه أن يقول عَشْرَ الأمور الأخرى ليجعلني أشعر بالتحسن، مثل: "ستجدين حلاً لهذا"، أو "ليس الأمر بالسوء الذي تظنينه"، أو "إليك بعض الأشياء التي جربتها"، ولكن ما قاله بدلًا من ذلك كان خاصًا بي، وكان شيئًا شعرت بأنه يؤمن به حقًا. لم يكن هذا يعني أن آرائي كانت صائبة دائمًا، ولكن رأيه النابع من الثقة بأن آرائي انبثقت من أساس قائم على المبادئ أعاد إليّ بعض الثقة التي فقدتها، وبتقديره مواطن قوتي منحني "كريس" شعورًا تحفيزيًا متجددًا.

في السنوات التي تلت ذلك، استحضرت في ذهني عبارة لديك قيم جيدة مرات عديدة، عندما تساءلت عما إذا كان من المفترض طرح رأي مخالف، وعندما كنت أواجه انتكاسة قوية بشأن نموذج عمل مقترح، وعندما تشككت في الإقدام على خوض تحدٍّ جديد.

إننا - نحن البشر - مطبوعون على رؤية السلبيات بشكل أوضح من المميزات، وتلك سمة تطورية في المقام الأول، فتخيّل أنك رجل كهف قديم تستكشف الأرض: هل تفضل أن تتميز في ملاحظة ما هو عادي

وطبيعي مثل الغزلان المتجولة، والأغصان المتمايلة، والشمس الساطعة، أم تنتبه جدًّا لوجود الأسد الجائع في الظلال؟

عندما كنت أنظر إلى الملاحظات التقييمية التي يقدمها مديرون، كنت ألقى نظرة خاطفة إلى الجزء الخاص بنقاط القوة، و"حسن سير الأمور"، بينما أركز بشكل أساسي على "الجوانب التي يجب تحسينها"، فإذا كان لديّ يوم إنتاجته رائعة للغاية، ولكنني أفسدت اجتماعًا واحدًا، فاحزر ما الذي كان يشغل بالي في طريق عودتي إلى المنزل؟

بصفتي مديرة، ينجذب انتباهي على نحو مماثل إلى النقاط التي تسبب المشكلات، فعادة أركز على التصاميم غير الموجودة، أو المشروعات التي تتأخر عن موعدها، أو الفرق التي لديها احتياجات توظيف، وكلما تحدثت مع الموظفين، يكون من السهل قضاء وقتنا كله في مناقشة الأشياء التي تحتاج إلى تحسين.

ومع ذلك فمن المرجح أن تتذكر جميعًا تلك اللحظات عندما جعلتنا كلمة طيبة عن نقاط قوتنا الفريدة نزهو بفخر، وزودتنا بطاقة أكبر دفعتنا إلى تحقيق أهدافنا.

قد يكون إظهار التقدير للعمل المتفاني، أو المهارات المميزة، أو النصائح المفيدة، أو القيم الجيدة محفّرًا كبيرًا إذا كان نابغًا من القلب وخاصًا. وعلاوة على ذلك، تزداد احتمالات نجاح الموظفين عند استغلال مواطن قوتهم؛ وهذه رسالة تناولها بعمق كل من "ماركوس باكنجهام" و"دونالد كليفتون" في كتاب *Now, Discover Your Strengths*، و"توم راث" في

كتاب *StrengthsFinder 2.0*.

على سبيل المثال: إذا كانت واحدة من عضوات فريقك تحب مساعدة الموظفين الجدد على تحسين أدائهم، وتؤدي تلك المهمة ببراعة، فأتح لها فرصًا أكبر للاضطلاع بتلك المهمة، وربما تجعلها تشرف على متدرب، أو تصبح مدربة غير رسمية للآخرين، وإذا كان في فريقك منظم فعاليات ينظم بالفعل طلبات غداء الفريق، فاسأله ما إذا كان مهتمًا بتنظيم بعض الاجتماعات.

في هاتين الحالتين أنت توفر لشخص ما فرصة تحسين قدراته بشكل يتوافق مع اهتماماته ونقاط قوته، ولهذا يقول "باكنجهام"، المستشار الإداري الشهير الذي درس عمل مئات المنظمات والقادة: "هناك سمة تميز المديرين العظماء حقًا عن البقية، وهي أنهم يكتشفون ما يتفرد به كل شخص، ثم يستفيدون منه، فمهمة المدير هي تحويل موهبة شخص معين إلى تطبيق عملي".

وإذا طورت هذا المبدأ في إدارة مواطن القوة، فستجد أنه ينطبق على الفرق أيضًا.

فإذا كان فريقك مكونًا من خمسة أشخاص، وأداء أربعة منهم جيد، بينما الأخير ليس كذلك، فقد تشعر بأنه يجب أن تركز معظم وقتك وطاقتك على الموظف المتعثر؛ لأنك تريد "إصلاح" المشكلة، ولكن على المنوال نفسه يجب على الأفراد أن يستغلوا مواطن قوتهم؛ ولذلك يجب الانتباه إلى أفضل المواهب في فريقك؛ أي الأشخاص ذوي الأداء الجيد، ويمكن تحسين أدائهم بصورة أكبر، فلا تجعل أصحاب الأداء الأسوأ يستحوذون على وقتك، وحاول تحديد مشكلاتهم، ومعالجتها، وحلها بأسرع ما يمكن.

يعد هذا الأمر غير مألوف؛ لأن الموظفين الأفضل تقل احتمالات أن يطلبوا مساعدتك. وبالعودة إلى مثال كشك عصير الليمون في الفصل الأول، تجد أنه إذا كان "توبي" يبيع ثلاثين كوبًا من عصير الليمون في الساعة، وكان "هنري" يبيع عشرة أكواب فقط، فقد تشعر بأنك مضطر إلى قضاء معظم وقتك مع "هنري" لتحسين إنتاجيته، ولكن إذا كان تدريب "توبي" يجعله يتحسن بنسبة 10%، فسيبيع ثلاثة أكواب إضافية، أي أنه ستكون عليك مساعدة "هنري" على تحقيق أداء أفضل بنسبة 33% للحصول على النتيجة ذاتها، والتي سيكون تحقيقها أصعب كثيرًا.

يدرك المديرون التنفيذيون الجيدون أنه يجب عليهم مضاعفة تركيزهم على المشروعات قيد التنفيذ، وتخصيص المزيد من الموظفين والموارد، والاهتمام بها، بدلًا من الوصول بكل مشروع إلى نقطة "عدم الفشل"، وبالمثل يعرف المستثمرون الجيدون أن المساعدة على إيجاد شركة ناشئة وتنميتها إلى أن تصل قيمتها إلى مليار دولار أفضل من عشرات الاستثمارات الأخرى التي تخسر الأموال، وقد لا يكون النجوم الصاعدون في فريقك يطلبون اهتمامك، ولكن إذا ساعدتهم على أن تكون أحلامهم أكبر، وأن يصبحوا قادة أكثر كفاءة، فستندهش من مستوى إنتاجية فريقك ككل.

## الشيء الوحيد الذي يجب عليك ألا تتسامح فيه مع فريقك

هناك صورة نمطية للموظف البارِع الذي يحب العمل بمفرده، وينجح في الظهور في صورة البطل؛ لأنه ببساطة يتمتع بكفاءة كبيرة أعلى من أي شخص آخر على الرغم من أنه عادة ما يحط من قدر الآخرين. إنها فكرة خيالية نسجتها وسائل الإعلام الشعبية - "شيرلوك هولمز"



و"ميراندا بريستلي" و"توني ستارك" - ولكن في الحياة الواقعية هؤلاء الأشخاص ليسوا من تريدهم أن يكونوا جزءًا من فريقك مهما كانت موهبتهم، فبدلاً من التأثير المضاعف للفريق، ستحصل على تأثير مقسّم: فوجود هذا الشخص يجعل بقية فريقك أقل كفاءة.

ولقد أوضح الأستاذ في جامعة ستانفورد "روبرت أي. سوتون" هذه الظاهرة في كتابه الشهير في الوقت الحالي *The No Asshole Rule*، وهو يعرّف الشخص الأحمق بأنه شخص يجعل الآخرين يشعرون بأنهم سيئون، أو يستهدف على وجه التحديد الأشخاص الأقل قوة منه. لقد عملت ذات مرة مع فرد معين كان مبدعًا وغازير الإنتاج، ولكنه كان أسير آرائه الشخصية، بحيث إذا كنت لا توافقه الرأي، وكان منصبك أقل منه، فإنه سيطردك باعتبارك أدائك الوظيفي في منتهى السوء، وعلى الرغم من أنه كان بوسعه أن يكون مصدر إلهام للآخرين فقد تحاشاه زملاؤه؛ لأنه كما قال أحدهم بصراحة: "إنه يشعرك بأنك أحمق"، وقد استغرقت معالجة العلاقات المتوترة في أعقاب رحيله وقتًا طويلاً.

ومن السهل ملاحظة هالة الجو المسموم التي تسبب فيها هذا الشخص بعد إدراك الصورة الآن، ولكن لأنني كنت مديرة قليلة الخبرة حينئذٍ، فلم أكن أرى ذلك بوضوح، وقلت في نفسي إنه ينجز الكثير من العمل المثير للإعجاب.

وما أدركته لاحقًا أن الفريق يصبح في الواقع أفضل حالًا عندما يغادره الحمقى البارعون، وصحيح أنك تخسر إسهاماتهم الفردية، ولكن الضباب يرتفع عن البقية جميعًا، ويتخلص الفريق من حالة التربص، وتصبح روح التعاون أكثر صدقًا وإدراةً للإنتاج، ومن ثم يتحسن أداء الفريق برمته.

والشيء الثاني الذي تعلمته هو أنه من الممكن إيجاد موظفين بمستوى الموهبة نفسه، ويتحلون بالتواضع واللطف، واجتماع الصفتين ليس مستحيلًا كما تريد الأفلام إقناعك به، فبإمكانك رفع مستوى روح التعاون، فهؤلاء الموظفون غريبو الأطوار، ولا تتنازل عن قيمك من أجل شخص يعتقد أنه لا حرج في إزعاج الآخرين، فأنت وفريقك تستحقان أفضل من ذلك.

الدرس الثالث هو أن الموظفين الحمقى قد يتغيرون إذا كانت ثقافة العمل التي أرسيتها واضحة في أنها لن تتسامح مع تصرفاتهم، وستتعلم المزيد عن إرساء ثقافة عمل سليمة للفريق في الفصل العاشر.

## لا يجوز لك أن تجعل الأمر ينجح دائمًا

عندما كنت في مستهل مسيرتي المهنية في الإدارة، كنت مخطئة في اعتقادي أن وظيفتي كانت دائمًا "جعل المهمة تنجح"، وكنت أظن أنه إذا لم يتمكن شخصان ذكيان ونيتهما حسنة من التوافق على أمر ما، فإن هذا قطعًا بسبب وجود شيء من سوء الفهم، ومن ثم تتمثل وظيفتي في توضيح الأمر، ودفع الجميع إلى التوافق والانسجام مجددًا. فعندما يقدم أحد الموظفين شكوى من شخص آخر، كأن يشتكي من أن زميله في العمل لا يستمع إلى اقتراحاته مطلقًا، فسأحاول مساعدته على رؤية وجهة نظر الطرف الآخر، وأقول له: ربما لا يعرف أنك تشعر بهذا الشعور، أو ربما تغيب عنك بعض الظروف المحيطة بالأمر، فهل جربت أن تتحدث معه بشأن ذلك؟

ثم أذهب بعد ذلك إلى الطرف الآخر، وأفعل الأمر ذاته: فأشرح له المشكلة، وأوضح له وجهة نظر الطرف الأول، وأحثه على الاجتماع به للوصول إلى تصفية الأجواء. وطوال الوقت كان يدور ببالي أن هناك طريقة مجدبة للخروج من هذا المازق بلا شك.

لم يحالفني النجاح في كل مرة، وذات مرة جاء إليّ مدير آخر، وأوضح لي أنه لا يستطيع العمل بنجاح مع أحد مرؤوسيّ، فحاولت حل الأمر، فأنا متأكدة من إمكانية حل كل ما اختلفا عليه، وقضيت أسبوعي التالي ذهبا وإيابًا بين الطرفين، وبعد لقائي الرابع مع المدير الآخر، قال لي في سخط: "أنت تحاولين إنقاذ موقف لا يستحق إهدار وقتك أو وقتي أو وقت موظفك لإنقاذه". لقد كان محقًا، حيث كانت لكل منهما قيم وأساليب عمل مختلفة تمامًا، وسيسعد كل منهما بدرجة أكبر إذا لم يشتركا في المشروع ذاته.

وعلى مر السنين، رحل عن فريقتي بعض الأعضاء؛ لأنهم كانوا يبحثون عن شيء مختلف، فكان من الصعب عليّ في البداية ألا أعتبر كل رحيل بمنزلة فشل شخصي، ولم أستطع فهم كيف يمكن لشخص أعجبنى جدًّا ألا ينجح في الانسجام مع فريق نال درجة كبيرة من اهتمامي، فبدأ الأمر كأنه قطع مكعبات لا يتناسب بعضها مع بعض، أو كأنه حبات بازلاء وجزر تأبى أن تتعاون معًا، فلا بد من أنني فعلت شيئًا خطأ!

ولكن رويدًا رويدًا تغيرت وجهة نظري، والآن أفهم أن القيم الشخصية والتنظيمية لها دور كبير فيما إذا كان شخص ما سيسعده العمل في فريق معين أم لا.

وأطلق على ذلك إن شئت: الملاءمة، أو التحفيز، أو الانسجام، ولكن الأشياء التي يهتم بها شخص ما يجب أن تكون أيضًا هي مدار اهتمام الفريق (والشركة).

فإذا لم يكن الأمر كذلك، فقد يجد هذا الشخص نفسه في حالة عدم اتساق مستمرة مع ما يريده لمسيرته المهنية.

وإذا لم يكن الشخص متوافقًا بطريقة جيدة مع فريق معين، فإنه في بعض الأحيان يكون حل المشكلة هو اتخاذ خطوة في داخل المؤسسة نفسها؛ ففي كثير من الأحيان يكون توفير بيئة عمل جديدة، بالإضافة إلى وجود مشكلة جديدة للتفكير فيها، هما بالضبط ما يحتاج إليه الموقف، وإذا لم ينجح ذلك، فربما تكون مشكلة التوافق تلك مع الشركة برمتها، وفي هذه الحالة قد تكون طرق الانفصال هي الحل الأمثل للجميع.

وبعد التعارف بهدف الزواج مثالًا توضيحيًا جيدًا، فيمكنك أن تتخيل فتاة تتحلى بجميع الصفات الطيبة - لطيفة، وجديرة بتحمل المسؤولية، ومرحة، وذات ابتسامة خلابة - ولكنك تجد صعوبة في تكوين علاقة معها، وربما تكون بطلة في القفز بالمظلات وأنت تخاف من المرتفعات، وربما تريد هي إنجاب الكثير من الأطفال، وأنت لا تود ذلك في المستقبل، وربما تبحث هي عن الاستقرار، بينما أنت لا تزال تتوق إلى خوض كثير من السفريات، فلا بأس في ذلك؛ إذ لم تكن هي الشخص المناسب لك.

وفي هذه الآونة، أقضي وقتًا طويلًا في محاولة فهم القيم الخاصة بالمتقدمين المحتملين للتعيين في الشركة، إلى جانب أنني أطلعهم بصراحة على القيم الخاصة بي وبشركتي، وإذا جعلتهم التفاصيل التي أقولها يومئذ برؤوسهم كأنها موسيقى تطرب أسماعهم، فأعلم أنهم سيحبون هذه الوظيفة، وإذا لم يكن الأمر كذلك فلا بأس أيضًا، حتى لو كانوا يتمتعون بالمهارات الخاصة المعينة التي أبحث عنها، فمن الأفضل ألا تحاول تثبيت وتد مستدير في حفرة مربعة، فكل شخص منا يجب أن يعمل في بيئة عمل يحبها، مع أشخاص يشاركوننا شغفنا، وإذا أدركنا خلال مسيرتنا أنه كان من المفترض لنا فعل شيء آخر، فلنحتفِ بذلك، بدلًا من اعتباره فشلًا.

**أتح للموظفين فرصة الانتقال إلى خطوتهم  
التالية بشكل أسرع**

عند بداية مسيرتي في الإدارة، كنت أعتبر أن أهم أدوارني يتمثل في أن أكون البطلة الداعمة لفريقي، وكانت مهمتي دعمه، والدفاع عنه، والاستماع إليه، وإذا كان هناك أحد الموظفين يجد صعوبة بالغة في أن يؤدي عمله بجودة عالية، أو كان قليل الإنتاجية، أو يوهن من معنويات الفريق، كنت أقول لنفسني إذا لم أتخذ خطوة أظهر بها شيئاً من التعاطف، فمن غيري سيفعل ذلك؟

لن يفعل ذلك أحد غيري، وبصفتي مديرتهم كانت هذه مهمتي، وكل شخص يستحق فرصة ثانية.

ولكن للأسف اتضح في النهاية أنه بنسبة 80% من الوقت كان هذا الجهد - الاجتماعات الفردية الإضافية، والمساعدة في المشروعات، والمحادثات مع الزملاء، والكلمات التشجيعية - لا جدوى منها.

لقد ناقشنا بالفعل الأسباب الرئيسية وراء عدم إنجاز شخص ما عملاً رائعاً: فقد يكون غير مدرك ماهية هذه "الروعة"، أو أن تطلعات الأشخاص لا تناسب متطلبات الدور، أو أنهم لا يشعرون بالتقدير، أو أنهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة، أو أنهم يحطون من قدر الآخرين.

إن مشكلات الإدراك أو قلة التقدير، عادةً، يمكن معالجتها ببعض المحادثات المتسمة بالصراحة، أما إذا كان ما يحفز الموظف ببساطة لا يتوافق مع قيم الفريق، فإن مجموعة المحادثات التشجيعية قد تخفف الأعراض قصيرة المدى، لكنها لا توفر حلاً جذرياً.

على سبيل المثال: كان أحد الموظفين - وسنسماه "فريد" - شغوفاً بالتصميم لأحدث الأجهزة التكنولوجية، وغالباً ما يتضمن عمله دمج تفاعلات جديدة مبتكرة توفر تجربة ممتعة على الهواتف الحديثة.

لكن فريقنا يصمم المنتجات التي يستخدمها مليارات الأشخاص في جميع أنحاء العالم، والغالبية العظمى من الناس لا يمتلكون أحدث الأجهزة التكنولوجية، وقد يكون ما لديهم هو الهواتف التي يكون اتصالها بالشبكة ضعيفاً، أو تكون مساحة تخزينها منخفضة؛ لذا يعطي فريقنا التصاميم التي تكون ذات قيمة أكبر عدد من الأشخاص الأولوية؛ ما يعني أن التصميم يحكمه الكثير من القيود؛ ومن ثم فإن هذه الحالة من عدم توافق القيم كانت تعني أن "فريد" كان يصيبه الإحباط كلما قوبلت أفكاره الإبداعية الجريئة بالرفض مع قبول أفكار أخرى كانت تتسم بأنها عملية بشكل أكبر.

وعلى المنوال ذاته، إذا كان مرؤوسك يعاني عجزاً في مهارات جوهرية بطريقة تؤثر في قدرته على أداء المهمة بشكل جيد، فمن غير المعقول أن تتوقع تغير الأوضاع في غضون بضعة أشهر، حتى لو وفرت

له أفضل تدريب، فقد كانت لديّ موظفة، سنسميها "سارة"، بارعة في إعداد تصاميم رائعة التفاصيل، ولكنها كانت تواجه صعوبة في الحفاظ على تنظيم وقتها، وقد عملت بشكل أفضل في بيئات العمل عالية التنظيم التي وفرت دعمًا قويًا لإدارة المشروعات، ومع ذلك فنحن في شركتنا نسير على نهج شامل، حيث يتوقع من جميع الموظفين إدارة وقتهم بفاعلية، وفي هذه الظروف كانت "سارة" في كثير من الأحيان لا تلتزم بمواعيد التسليم النهائية، أو كانت تنسى المهمات التي وافقت على توليها.

وبصفتي مديرة جديدة، كنت أخصص جزءًا كبيرًا من مجهودي - أحيانًا يصل ذلك إلى 50% من الأسبوع - للاهتمام بالأشخاص المشابهين لـ "فريد" و"سارة" في الفريق، فقد كنت أجري محادثات طويلة وأتعاون معهم لإحداث تغييرات، وأمل أن تتحسن الأمور، ثم أرى أنماط الأخطاء ذاتها تظهر مجددًا. كان الأمر يستنزف طاقتي بشكل كبير جدًّا، ولكنني اعتقدت أن هذه هي الطريقة التي يجب أن أظهر بها اهتمامي بوصفي مديرة.

وكانت نقطة التحول عندما أدركت أن هذا السلوك لم يكن صعبًا بالنسبة إليّ فقط، بل كان تأثيره أسوأ بالنسبة إلى الموظف أيضًا، فالموظف الذي كنت أحاول مساعدته سيشعر بالتوتر؛ لأنه أدرك أن أداءه سيئ، ومساعدتي كانت تبدو كأنها كاميرا مراقبة ترصد كل تحركاته، وفي هذه الأثناء، سيقرب بقية فريقي تحسن الأمور بفارغ الصبر؛ لأن أفرادهم أيضًا شعروا بالآثار التي تحدث عندما يجد زميل صعوبة في العمل.

وفي النهاية، إذا كنت تعتقد أن أحدهم غير مهيا لتحقيق النجاح في دوره الحالي، فإن أفضل ما يمكنك فعله هو أن تكون صادقًا معه، وأن تدعّمه في تطوير أدائه؛ لذلك يرى "جاك وبلش"، المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك، أن حماية ذوي الأداء الضعيف في العمل لا تزيد الوضع إلا سوءًا عندما يضطر المدير بالضرورة إلى أن يفصلهم، فيقول: "ما أرى أنه قسوة و'لطف زائف' هو الإبقاء على الأشخاص الذين ليست لديهم فرصة في التطور والتحسين، فليس هناك أقسى من التأجيل وإخبار الناس في وقت متأخر من حياتهم المهنية بأنهم غير أكفاء في هذا المكان".

وعند هذه النقطة يكون لديك خياران: مساعدة الموظف على العثور على دور جديد في مؤسستك، أو السماح له بالرحيل.

ويجب دائمًا النظر إلى الخيار الأول؛ لأنه إذا كان هناك دور أفضل يتسق بصورة أكبر مع اهتمامات موظفك ومهاراته، فإن هذا يعد نتيجة

رائعة له ولشركتك، فهل تتذكر "فريد" الذي أحب العمل على تصميمات جديدة ومبتكرة؟ انتهى به المطاف بالانضمام إلى فريق آخر يركز بشكل خاص على الأجهزة التكنولوجية التي تظهر حديثًا، وحقق نجاحًا كبيرًا في عمله الجديد.

ومع ذلك توحّ الحذر، فيما أن فكرة إقالة شخص ما تبدو بغیضة للغاية، فقد يتردد المديرون في إقالة الموظف كذلك عندما يكون هذا هو الخيار الأفضل لذلك الشخص أو للمؤسسة، فتجنّب العمل مع الموظفين الذين يفتقرون إلى المهارات المناسبة، أو الذين يتصرفون بسلوكيات مؤذية.

والسؤال الجيد الذي يجب طرحه هو: إذا لم يكن هذا الموظف غير مناسب بالفعل للعمل في المؤسسة، فهل يمكن أن أوصي فريقًا آخر بتوظيفه وأنا أعرف عنه هذه المعلومات؟ لم تكن "سارة"، تلك الموظفة التي واجهت صعوبة في العمل بشكل مستقل، شخصًا يمكنني رؤيته ناجحًا في أي مكان داخل الشركة.

وعندما تقرر فصل موظف ما، افعل ذلك باحترام وبشكل مباشر، فلا تفتح مجالًا للمناقشة (فهذه ليست مناقشة)، ولا تعتبر ذلك فشلًا نيابة عن موظفك (وكما تصوغ تلك الفكرة "باتي ماكورد"، المسئولة السابقة عن إدارة المواهب في شركة نتفليكس، بمقولتها: "لماذا نسميها طردًا؟ فنحن لا نهزهم ولا نهينهم).

إن عدم نجاح الموظف في فريقك لا يعني أن هذا خطؤه، وفي الواقع كثيرًا ما أتذكر الكلمات الحكيمة لصديقي "روبين موريس" حينما قال: "ربما أنت من ينبغي ألا يكون مديره وليس العكس"، فربما قررت تعيينه في وقت لم يكن الفريق في حاجة إلى مهاراته، أو ربما أسندت له مشروعات لم تكن مناسبة له. إن الاهتمام بالموظفين يعني فهم أن علاقتك بهم علاقة متبادلة.

وقد يكون فصل أحد الموظفين أمرًا مؤثرًا وصعبًا ليس فقط للشخص المفصول، ولكن لك ولل فريق أيضًا، فكن متعاطفًا عند النظر إلى الماضي، ولكن ركز على المستقبل، ولا تُطل أمد الانفصال، فساعد موظفك على الوصول إلى أفضل مسار ممكن نحو المرحلة التالية، واستفد من التجربة لتصبح مديرًا أفضل.

الخبر السار هو أن إقالة الموظفين أمر نادر الحدوث، وبشكل أكثر شيوعًا يمكن أن يكون للتدريب المناسب دور في مساعدة موظفك على فهم النتيجة التي يرجى بلوغها، وكيفية التغلب على العادات التي تعوقهم، وكيفية زيادة تأثيرهم في العمل.

إن المديرين العظماء مدربون مميزون، والخلطة السرية للتدريب هي موضوع الفصل التالي: تقديم ملاحظات تقييمية ذات فاعلية.

# الفصل الرابع: فن تقديم الملاحظات التقييمية

تجنب

لقد حان وقت تقييم الأداء  
السنتوي، واليك كيف أبليت في العام  
المنصرم..



تعلم إلى

هذا يمكنني إطلاعك على بعض الملاحظات  
التقييمية الخاصة بك خلال الاجتماع الذي  
عقدناه صباح اليوم؟



أسوأ ملاحظة تقييمية تلقيتها على الإطلاق كانت في بريد إلكتروني من متدرب سابق اسمه "درو هاملين"، كان يكتب بانتظام إلى فريقنا في التصميم خلال العام الدراسي بملاحظاته عن تصميماتنا، وفي إحدى الرسائل أشار إلى عدم اتساق معين في العناصر المعروضة على الشاشة، حيث كتب: "هل قصدتم أن تجعلوا هذا فظيحا لل غاية؟".

كنا نعرف أنه طرح السؤال بنية صادقة وليس بحقد، ولكنه كان بالتأكيد الدرس الأول في أسلوب تقديم الملاحظات التقييمية الذي يجب تجنبه. وللأسف، لم نقرأ الكثير في كلماته، فقد أعجبنا شغفه وروحه المبادرة، ووظفناه بعد تخرجه، وبعد بضع سنوات أصبح مديرا محبوبا، وفي لمسة عجيبة من تصاريح الأقدار أصبح "درو" أحد المصممين الأساسيين في نشاط النقد الذي نعقدّه حاليًا، وإلى يومنا هذا، نواصل السخرية منه؛ لأنه صاحب "أسوأ نقد في العالم".

أما أفضل ملاحظة تقييمية تلقيتها، فكانت من مرؤوسي السابق "روبين"، فذات مرة عندما سألته عما يمكنني فعله لكي أحسن أدائي، أخذ نفسًا عميقًا وقال: "جولي"، أشعر أحيانًا بأنه عندما يكون أدائي جيدًا، أنك تدعمني، وتكون علاقتنا رائعة، ولكن عندما يقل أدائي تتدهور علاقتنا، ولا أشعر بأنك توليني ثقة كبيرة"، وشرع في طرح بعض الأمثلة على أشياء قتلها أشعرته بذلك، وقد عبّر عن ذلك بلطف وصراحة. إن هذه الملاحظة التقييمية وحدها غيرت منظوري كله في الإدارة.

ولللأسف، يواجه معظم الناس صعوبات في تقديم الملاحظات التقييمية، وفي بعض الأحيان نشعر بأنه لا يوجد أي شيء مفيد لنقله، أو إذا كان لدينا نقد نلتزم الصمت؛ لأننا نقلق حيال إصابة مشاعر الآخرين بأذى، فعندما لا يوجد شيء ينطوي على ضرر كبير واضح، فنحن نقبل ذلك الوضع بوصفه جيدًا بما فيه الكفاية، فلماذا نقول المزيد؟ وعندما نقدم ملاحظات تقييمية، فإننا نعزّض أنفسنا للخطر؛ لأنه قد ينظر إلى هذا باعتباره "مبهما للغاية، بحيث لا يكون مفيدًا" أو "مشحونًا جدًا بالعاطفة، بحيث لا يكون ذا

فاعلية"، وبالنظر إلى هذا كله، لا عجب في أن المديرين الجدد غالبًا ما يجدون ذلك هو الجزء الأكثر صعوبة في مهمتهم.

بالنسبة إلى القائد، يعد تقديم الملاحظات التقييمية - سواء أكان هذا عندما تسير الأمور على نحو جيد، أم عندما لا تكون كذلك - أحد أهم الجوانب الأساسية في مهمته، وإتقان هذه المهارة يعني التغلب على عائقين من أكبر العوائق التي تعرقل مرؤوسيك عن تحقيق أداء رائع - التوقعات المبهمة والمهارات غير الكافية - بحيث يعرفون بالضبط ما يركزون عليه، وكيفية تحقيق المستهدف.

## كيف تبدو الملاحظة التقييمية الرائعة؟

فكّر في أفضل ملاحظة تقييمية تلقيتها على الإطلاق، لماذا كانت بهذه الأهمية بالنسبة لك؟ وأكاد أجزم بأن السبب الذي يخطر ببالك هو أن تلك الملاحظة التقييمية ألهمتك لتغيير سلوكك؛ ما أدى إلى تحسن حياتك.

إن الملاحظة التقييمية في صورتها الفضلى تحوّل الأشخاص تحولات يفخرون بها، ولا مجال للشك في أنني اليوم مديرة بشكل أفضل بسبب هذه المحادثة الكاشفة مع "روين". إذن، ما "الملاحظات التقييمية"؟ في مستهل مسيرتي المهنية عرّفتها بأنها "اقتراحات لتحسين الأداء"، والنموذج التقليدي لها في ذهني متمثل في نقد التصميم، ولكنني اكتشفت أن تقديم الملاحظات التقييمية يعني تحديد المشكلة، وطرح بعض الحلول الممكنة.

واتضح أن هذا التعريف ضيق للغاية، وهناك مجموعة كبيرة من الأمور تتجاوز "اقتراحات تحسين الأداء" من شأنها أن تلهم شخصًا لاتخاذ إجراءات إيجابية. أولاً، ليس من الضروري أن تكون الملاحظات التقييمية انتقادية، ففي كثير من الأحيان يكون الثناء أكثر تحفيزًا من الانتقاد، وسبب آخر هو أنه ليس من الضروري دائمًا أن تبدأ بطرح مشكلة.

وستجد فيما يلي الوسائل الأربع الأكثر شيوعًا التي من شأنها أن تحدث تغييرًا في السلوك:

## حدّد توقعات واضحة في البداية

تخيّل أنك قررت تعيين مدرب لتحسين أدائك في التدريبات البدنية، فهل يطلب منك على الفور القيام ببعض تمارين الضغط قبل أن يقدم إليك أية إرشادات؟

لا، فالشيء الأول الذي سيفعله بعد المقدمات، هو الجلوس معك لمناقشة الأهداف التي تود الوصول إليها، وبعد ذلك سيخبرك بما يجب أن تتوقع تحقيقه من التدريب، وكيف يمكنك تحقيق أقصى استفادة منه، وعلى الرغم من أن نصيحته لن تكون معدة لك بصفة خاصة، فإن تلك النصيحة هي ما يعتقد أنك بحاجة إلى معرفته بناءً على خبرته في تدريب الآخرين.

قد يبدو الأمر مستغربًا، ولكن عملية الملاحظات التقييمية يجب أن تبدأ قبل الشروع في أي عمل، ففي هذه المرحلة يجب أن تتوافق مع مرؤوسك فيما يعتبر نجاحًا - سواء أكان لمشروع معين، أم لفترة زمنية معينة - قبل أية مشكلات متوقعة، ووضع الأساس الذي تُبنى عليه جلسات مناقشة الملاحظات التقييمية في المستقبل، فالأمر أشبه بالانطلاق في رحلة ومعك خريطة ذات علامات بارزة، مقارنة بالسير على غير هدى بضعة أميال، ثم تتساءل عما إذا كنت في الطريق الصحيح. وخلال هذه المرحلة، احرص على معالجة الأمور التالية:

- كيف يحكم مرؤوسك على الأداء بأنه رائع مقارنةً برؤيته ما قد يبدو عليه الأداء المتوسط أو السيئ؟
- ما النصائح التي يمكنك تقديمها لمساعدة مرؤوسك على بدء بداية صحيحة؟
- العثرات الشائعة التي يجب أن يتجنبها مرؤوسك.



في أشهرك الثلاثة الأولى في العمل، أتوقع أنك ستبني علاقات جيدة مع زملائك في الفريق، وستكون قادرًا على تعزيز أدائك في العمل على مشروع "مبدئي" صغير الحجم، ثم عرض عمليات تصميمك الأولية للمراجعة، ولا أتوقع أن تحصل على الموافقة على الفور، ولكن إذا نجحت في ذلك، فسيكون إنجازًا رائعًا.

وإليك ما نعتبر تحقيقه نجاحًا في الاجتماع التالي الذي تعقده: أن تكون الخيارات المختلفة واضحة المعالم، ويشعر الجميع بأن وجهة نظرهم ممثلة بصورة جيدة، ثم التوصل إلى قرار واتخاذ.

## قدّم ملاحظات تقييمية بشأن مهمة معينة بشكل متكرر قدر الإمكان

لعل عبارة "مهمة معينة" توحى إليك بأنك تقدم هذا النوع من الملاحظات التقييمية عن شيء فعله أحدهم بعد إنجازه بالفعل، فعلى سبيل المثال بعد أن يقدم مرؤوسك تقريرًا، أخبره بما ترى أنه أنجزه على نحو جيد، وما الذي يمكن أن يتحسن فيه مستقبلًا، وكن دقيقًا ومركّزًا على التفاصيل قدر الإمكان.

وبعد هذا النوع أسهل أنواع تقديم الملاحظات التقييمية؛ لأنه يركز على ماهية المهمة وليس على الشخص ذاته، ولذلك من النادر أخذه على محمل شخصي. وإذا كنت تواجه صعوبة في اعتياد تقديم الملاحظات التقييمية، فابدأ بهذا النوع.

ويكون تقديم الملاحظات التقييمية بشأن مهمة معينة أكثر فاعلية، عندما تكون المهمة قيد التقييم لا تزال حديثة عهد في ذاكرة مرؤوسك؛ لذا أطلعه عليها بأسرع ما يمكن. وما لم تكن المهمة ذات خطورة بالغة، مثل عرض تقديمي على درجة عالية من الأهمية، فإن إرسال ملاحظة تقييمية عبر البريد الإلكتروني، أو عبر المراسلة في اليوم ذاته، يمكن أن يكون له تأثير تقديم الملاحظة وجهًا لوجه.

وفي صورتها الفضلى، تصبح الملاحظات التقييمية بشأن مهمة معينة جزءًا سهلًا ومعتادًا من يومك، ويستفيد الموظفون من الحصول على جرعات صغيرة من التوجيه في كل أمر تراهم يعملون عليه.

لقد كان ذلك التقرير البحثي الذي عرضته أمس ممتازًا، والطريقة التي لخصت بها أهم ما تم التوصل إليه أولاً سهلت معالجة الأمور، وتلك الفكرة بشكل خاص عن كذا كانت مفيدة حقًا.

هناك ملاحظة سريعة بشأن العرض التقديمي الذي قدمته صباح اليوم: لقد لاحظت أنك ناقشت المقترح مباشرة دون توضيح كيف توصلت إليه، وهذا جعل من الصعب تقييم السبب الذي يجعل هذا المسار هو المسار الأفضل؛ لذا في المرة المقبلة حاول تخصيص بضع دقائق لاستعراض العملية برمتها، والبدائل التي فكرت فيها.

## قَدِّم الملاحظات التقييمية الخاصة بالسلوك بعناية وبصورة منتظمة

عندما توسع منظورك، وتنظر إلى العديد من الأمثلة لتقديم الملاحظات التقييمية بشأن مهمة معينة لأحد الموظفين، فما المحاور الرئيسية التي تظهر لك؟ هل يتخذ القرارات سريعًا أم ببطء؟ هل هو حازق في التنفيذ أم مفكر مبدع؟ هل ينجذب نحو الحلول الواقعية أم المثالية؟ ومن شأن طرح هذا التساؤل عن المحاور الرئيسية مساعدتك على إمعان النظر في نقاط قوة مرؤوسك الفريدة، أو الجوانب التي يمكن أن يتحسن فيها كما يتضح في أنماط سلوكه. وبعد تقديم الملاحظات التقييمية بشأن السلوك مفيدًا؛ لأنه يتيح مستوى من إضفاء الطابع الشخصي والعمق المفقود في الملاحظات التقييمية التي تخص مهمة معينة، فمحاولة توضيح الأمور من خلال ضرب بعض الأمثلة يمكنك من مساعدة الموظفين على فهم كيفية تأثير اهتماماتهم، وشخصياتهم، وعاداتهم الفريدة في قدرتهم على إحداث تأثير.

وعندما تقدم ملاحظات تقييمية خاصة بالسلوك، فإنك بذلك توضح كيفية رؤيتك هذا الموظف؛ لذا يجب التفكير مليًا في كلماتك، ودعمها بأمثلة محددة لتوضيح سبب شعورك بهذه المشاعر. ومن الأفضل مناقشتها على انفراد؛ حتى يتمكن المتلقي من طرح الأسئلة والانخراط معك بتعمق.

ومن شأن الملاحظات التقييمية الخاصة بالسلوك أن تساعد الآخرين على فهم حقيقة رؤية الآخرين إياهم، والتي قد تكون مختلفة عن رؤيتهم أنفسهم، وقد يكون هذا صعبًا لأن له طابعًا شخصيًا للغاية - يشبّهه صديق لي بـ "الجلسات العلاجية" - ولكن في أفضل صورة لها يمكنك مساعدة مرؤوسيك على اكتساب فهم أعمق لأنفسهم، والسبل التي تمكنهم من أن يكونوا أكثر فاعلية.

عندما يسألك أحد أسئلة عن عملك، غالبًا ما تكون نبرة حديثك دفاعية، وعلى سبيل المثال: عندما علقت "سالي" على التعليمات البرمجية الخاصة بك، أجبت بـ "ثقي بي فقط"، وهذا تجاهل جوهر ملاحظتها، وجعلك تبدو أقل جدارة بالثقة.

إن مهاراتك في تعيين موظفين جدد ممتازة، وغالبًا ما يقول المرشحون المحتملون إنهم شعروا بأنهم أكثر إلهامًا بعد التحدث معك، كما أن لديك حسًا قويًا في اقتراح الأشخاص المناسبين للأدوار المناسبة، فعلى سبيل المثال: حددت "جون" لمشروع كذا قبل عام، وهو الآن في تقدم.

## تجميع ملاحظات تقييمية شاملة لتحقيق أقصى قدر من الموضوعية

إن الملاحظات التقييمية الشاملة هي الملاحظات المجمعة من وجهات نظر متعددة؛ ما يعني زيادة احتمالاتها في أن تكون نظرة أكثر تكاملًا وموضوعية لأداء الموظف، فعلى سبيل المثال: إذا ترأس موظفك جلسة عصف ذهني، فبدلاً من إرسال ملاحظاتك التقييمية الخاصة بمهمة معينة فقط، يمكنك تجميع آراء بقية الحضور في الجلسة، وإرسالها إليه أيضًا، أو إذا حان الوقت لتقييم الأداء السنوي لموظفك، فبدلاً من الاعتماد على ملاحظاتك فقط، سيؤدي الحصول على ملاحظات سلوكية من مجموعة من الزملاء الذين يعمل معهم بشكل وثيق إلى تكوين رؤى أفضل.

ويُجري العديد من الشركات عملية ملاحظات تقييمية شاملة مرة أو مرتين في العام، وإذا لم تكن هذه العملية تُجرى بشكل رسمي في مؤسستك، فبإمكانك جمع الملاحظات التقييمية بنفسك، فإنني كل ثلاثة أشهر أرسل بريدًا إلكترونيًا إلى مجموعة من أقرب المتعاونين مع كل موظف وأسألهم: (أ) ما الذي يفعله فلان بطريقة مميزة للغاية، ويجب على فلان أن يبذل مزيدًا من الجهد في التحلي بهذه المهارة؟ و (ب) ما الذي يجب على فلان تغييره أو الكف عنه؟

إن شمولية الملاحظات التقييمية الشاملة تعني أن الأمر يستغرق وقتًا أطول للتجميع؛ ولذلك ليس من العملي فعلها أكثر من بضع مرات في السنة، ومع ذلك يكون الأمر مفيدًا للغاية في حالة عدم إمامك بالظروف المحيطة العميقة بسير يوم عمل موظفك، وبما أنها شاملة

للغاية، فعليك أن تجتمع بالموظف لمناقشة الملاحظات التقييمية بشكل شخصي، بالإضافة إلى توثيق الأمور المستفادة بتدوينها، حتى يتمكن كل منكما من الرجوع إليها في المستقبل.

يثنى زملاؤك كثيرًا على كيفية إدارتك أزمة الميزانية، فقد كان هذا عملًا مهمًا وصعبًا، وقد كان لسلوكك الهادئ، ومهارات إنصائك الممتازة، والحجج العقلانية دورها في مساعدة الفريق على تحقيق نتيجة جيدة.

وأحد المحاور الرئيسية المتكررة في ملاحظاتك التقييمية الشاملة يتمثل في أن خططك تحتاج إلى مزيد من الدقة، وأحد الأمثلة على ذلك هو إغفالك التخفيضات الكبيرة في عروضك المتعلقة بالتسعير؛ ما نتج عنه تقديرات غير صحيحة. وهذا النمط من الأخطاء الصغيرة خلال عملك بدأ يقوض درجة موثوقيتك.

## كل خيبة أمل كبرى هي فشل في تحديد التوقعات

منذ سنوات عديدة مضت، سألتني مديرتي السابقة "كيت أرونويتز"، مصادفة، عن مستوى أداء فريقتي، فأجبتها: "يбли الجميع بلاءً حسنًا"، فأردفت: "باستثناء واحد" (سنسميه "ألبرت")، فقالت وهي ترفع رأسها: "أوه؟، ماذا يجري مع "ألبرت"؟".

تنهدت وثارَت تخوفاتي: فقد كانت النسخة الأولى من تصميمه الأخير دون المستوى بشكل كبير، حتى بعد ثلاث جولات من تقديم الملاحظات التقييمية إليه لم يتحسن المستوى مطلقًا، وكاد مهندسوه ينفد صبرهم، وتساءل المصممون الآخرون لماذا يتجاهل اقتراحاتهم باستمرار.

فسألتني "كيت": "إذن، هل يحقق التوقعات؟"، لم أنطق، وفكرت في الأمر لحظة، ثم أجبت بالنفي، فرفعت حاجبيها، وقالت: "وهل أخبرته بذلك صراحة؟".

خفضت صوتي وأنا أقول: "حسنًا.."، فقد قدمْتُ إلى "ألبرت" الكثير من الملاحظات التقييمية الخاصة بالمهمة، ولكنني لم أكن مباشرة فيما يتعلق بكيفية اتجاه أدائه، لقد كان أمامنا ستة أسابيع لنجري دورة الملاحظات التقييمية الشاملة على مستوى الشركة، وافترضت أننا سنتحدث عن الأمر عندما يحين ذلك الوقت، وبمكنتني أن أستشف من تعبير "كيت" أنني كنت في لحظة تعلم.

فقلت: "إذا لم يسمع بتقصيره في بلوغ التوقعات إلا في أثناء مراجعة أدائه، فسيشعره ذلك بسوء بالغ"، وشرعت في إيضاح أنه إذا كان "ألبرت" مقصرًا في معظم الوقت، فإن هذا نظرًا إلى أن مراجعاتنا معدة لتلخيص الأداء للأشهر الستة الأخيرة؛ ومن ثم كان يجب أن أخبره بتقصيره قبل ذلك كثيرًا. لقد كانت محقة، فإذا تعرض "ألبرت" لصدمة قاسية الشهر المقبل، فستكون لديه ثلاثة تفسيرات محتملة لما حدث، وكلها سيئة:

1. المراجعة ليست منصفة. إذا كانت الأمور بهذا السوء، فلماذا لم يطرح هذا إلا الآن؟ قطعًا هناك خطأ.
2. المراجعة منصفة، ولكن مديرتي كانت مهملة، ولم تدرك أن أدائي كان ضعيفًا حتى نهاية نصف العام.
3. المراجعة عادلة، ولكن مديرتي لم تكن صريحة في تقديم الملاحظات التقييمية إليّ طوال هذه المدة؛ لذلك لم تتح لي الفرصة للتحسن.

كنت أواجه خطر الوقوع في الفخ الثالث، ولكن لحسن الحظ كان لا يزال لديّ الوقت للاستفادة من هذا الدرس، وسرعان ما استوعب "ألبرت" تقصيره عن بلوغ التوقعات المرجوة، فكان بإمكانه تصحيح الأخطاء بشكل أسرع، وكانت محادثات الأداء المستقبلية أكثر سلاسة. لا أحد يحب أن يفاجأ بالأخبار السيئة، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح كيف أن تحديد التوقعات في وقت مبكر من شأنه أن يجنبنا خيبات الأمل مستقبلاً:

## لقد أوضح مرؤوسك أنه يريد ترقية

إنك لا ترى احتمالية حصوله على ترقية في غضون الأشهر الستة المقبلة، وإذا انتظرت حتى موعد تقييم الأداء التالي لإخباره بذلك، فسيقضي أشهرًا في التساؤل عما إذا كان قد حصل على الترقية أم لا، ثم سيصاب بخيبة أمل.

بدلاً من ذلك، إذا قلت على الفور: "أفهم أنك ترغب في الحصول على ترقية، ولكن إليك السلبيات التي أراها.."، فإنك بذلك تُظهر أنك تريد مساعدته على تحقيق هدفه، وتوضح معاييرك في منح الترقيات، وعلى مدار الأشهر القليلة التالية، درّبه وقدم إليه ملاحظات تقييمية باستمرار عن كيفية أدائه بالنسبة إلى تلك التوقعات، وهو بتلك الطريقة لن يضطر أبدًا إلى التساؤل.

## لقد كلفت من فورك مرؤوسك بمشروع جديد صعب

نظرًا إلى أن هذا المشروع على درجة كبيرة من الأهمية، فإنك تريد أن تراقب من كثب كيفية سيره، فإذا كنت كثيرًا ما تسأل وتطلب الاطلاع على المستجدات أولًا فأولًا، أو تقدم ملاحظات غير مرغوب فيها، فأنت تخاطر بإشعار مرؤوسك بعدم التمكن، وسيأخذ حذره دائمًا، ويتملكه الارتياح بأنك رقيب لا تفارقه.

وفي الوقت ذاته، لا تريد الانتظار مدة شهر قبل مراجعة العمل؛ لأنه إذا لم يكن العمل يتجه في المسار الصحيح، فعليك أن تعرف عاجلاً وليس آجلاً.

وهنا يتضح أن تحديد التوقعات يساعد على حل مشكلتين، ففي بداية المشروع أطلع مرؤوسك على مقدار تدخلك الذي تنويه، وكن واضحًا في رغبتك في مراجعة العمل مرتين أسبوعيًا، والتحدث عن أهم المشكلات معًا، وأخبره بالقرارات التي تتوقع أن تبت في أمرها، وأي القرارات يجب أن يبت هو فيها.

إن المديرين الذين يظهرون فجأة دون مقدمات ليطرحوا متطلبات جديدة يثيرون استياء فرقهم (ابحث عن مصطلح "يهجم بغتة ليفسد العمل قبل إتمامه")، أما المديرين الذين يبادرون مبكرًا بتحديد ما يهتمون به، وكيف يريدون المشاركة في المشروعات، فنادرًا ما يواجهون تلك المشكلات.

## حدّد فريقك مشروعًا معيّنًا يستهدف إصداره في أكتوبر

لنفترض أن فريقك علم في شهر يونيو أنه من غير المحتمل أن يكون المشروع جاهزًا في أكتوبر، فهل تفضل أن يخبرك قبل الإصدار بوقت قصير أم على الفور؟

لا أعرف أي مدير سيختار معرفة تلك المعلومة في وقت متأخر، ففي هذه المرحلة ستهدر مقومات عمل كثيرة؛ الأموال التي تنفق على التسويق، والخطط الإعلامية التي يجب إعادة إعدادها، وتوقعات المبيعات التي لم تعد دقيقة، فضلًا عن أنك ستتساءل عن سبب عدم قيام فريقك بإخبارك بهذا الأمر في وقت أقرب، فهل كان ذلك لعدم كفاءتك أم لتضليلك؟

أما إذا أبلغوك في يونيو، فسيكون لديك المزيد من الخيارات، حيث بإمكانك أن تقرر تكليف عدد أكبر بالعمل على المشروع، أو تخفيف السمات اللازم توافرها في المشروع لتحقيق هدفك في أكتوبر، أو يمكنك قبول التأخير وتوجيه الجميع نحو موعد إصدار جديد. ومع ذلك قد يقاوم فريقك فكرة إخبارك بالمازق مباشرة: "نعتقد أنه لا يمكننا تحقيق هدف أكتوبر"، فقد يظنون أنه لا يزال بإمكانهم النجاح في تجاوز المازق، أو قد يخشون الوقوع في المشكلات؛ لذا من خلال تحديد التوقعات بأنك ترغب في سماع أية مخاوف تتعلق بتاريخ الإصدار في أقرب وقت ممكن، فإنك تثبت أنه من الأمان التحدث عن المشكلات حتى إن كان ذلك في المراحل المبكرة. من المستحيل توقع الكمال، فلنسا سوى بشر، وستحدث الإخفاقات، ولن تكون المشروعات تامة في مواعيد تسليمها النهائية، وسيرتكب الموظفون الأخطاء، ولا بأس في ذلك، ولكن عندما تحدث هذه الأشياء فإن تعديل التوقعات بأسرع ما يمكن، يساعد الموظفين على معالجة الأخطاء بسلاسة، وعندما تمنع حدوث مشكلات أكبر في المستقبل، فإنك بذلك تُظهر مدى حرصك ومدى تحليكَ بالنضج. وكلما وجدت أنك منيت بخيبة أمل كبيرة، أو أنك خيبت آمال شخص آخر، اسأل نفسك: أين فاتني تحديد توقعات واضحة؟ وكيف يمكنني أن أكون أفضل في المستقبل؟

## لا تعد ملاحظتك التقييمية ذات قيمة إلا إذا حسَّنت الأوضاع

كان أحد الموظفين - الذي سنسميه "جورج" - يميل إلى الإسهاب في الحديث، وخلال عروضه التقديمية يفقد الجمهور سياق وجهة نظره، وتكون أمامه وجوه خالية من التعبير. وإذا طلبت منه أن يطلعني سريعًا على آخر المستجدات في سطرين فقط، فإنه يعطيني شرحًا يطول إلى خمس دقائق، وقد لاحظت أن ذلك نَقَّر الآخريين من الإنصات إليه، فاجتمعت به ذات يوم، وأخبرته بالأمر، فتقبل "جورج" الأمر على نحو جيد، وبعد المحادثة هنأت نفسي بتلك النتيجة، مرحى لي! قدمت ملاحظات تقييمية مفيدة، وأديت واجبي بصفتي مديرة. وبعد بضعة أسابيع، عندما أجرى "جورج" عرضًا تقديميًا آخر، حدثت المشكلة ذاتها بالضبط: تطرقت ملاحظاته إلى تفاصيل تتجاوز ما يمكن

للجمهور فهمه في ثلاثين دقيقة، وكنت في حيرة من أمري، ألم نتحدث من فورنا عن هذا؟

وفي محادثتنا التالية، سألته لماذا لم يحاول تبسيط عرضه، فبدأ واجمًا، وقال بإصرار: "لكنني بسّطته بالفعل"، وأراني كيف أنه أعد جدول محتويات، وغيّر النظام الذي تحدث فيه عن النقاط المطروحة. حينئذٍ أدركت أنني أنا من أسأت الفهم: لقد سمع "جورج" ملاحظاتي، ولكن المشكلة كانت أنه لم يرَ ما الخطأ في الطريقة التي استعرض بها نقاطه، وإذا لم يتمكن من رؤيته، فلن يتمكن من تصحيحه.

ربما أكون قد شعرت بالإنجاز لأنني أبرزت المشكلة، ولكن لا يعد ذلك مهمًا إذا لم يساعده بالفعل، إن علامة المدرب العظيم هي أن يتطور الآخرون تحت قيادته، وربما ترغب في أن ترى الموظفين يحلمون أحلامًا أكبر، أو يحققون إنجازات أكبر، أو يتغلبون على العوائق التي تعترض طريقهم. والسؤال الذي يجب أن يكون حاضرًا في ذهنك دائمًا، هو: هل تؤدي ملاحظاتي إلى إحداث التغيير الذي أرجوه؟ وبالنظر إلى تفاصيل أعمق شيئًا ما، تأمل أداءك بشأن كل نقطة مما يلي:

## هل أقدم ملاحظات تقييمية بالقدر الكافي؟

لقد قرأت آلاف المراجعات التي كتبها موظفون عن مديريهم، والإجابة الأكثر شيوعًا عن سؤال "كيف يمكن لمديرك دعمك بشكل أفضل؟" هي ببساطة "بإعطائي المزيد من الملاحظات التقييمية".

يجدر بنا التوقف مؤقتًا لحظة: قبل التعمق في التفاصيل الدقيقة لكيفية تقديمها، فإن الخطوة الأولى هي ببساطة تقديم الملاحظات التقييمية بشكل أكثر تكرارًا، وتذكير نفسك بأنك على الأرجح لا تنفذ هذه المهمة بالقدر الكافي.

وفي كل مرة ترى فيها إحدى الموظفات في أثناء العمل - تسلم مشرورًا، وتتفاعل مع عميل، وتتفاوض في عملية بيع، وتحدث في اجتماع - انظر ما إذا كان هناك شيء مفيد يمكنك إخبارها به، وحاول جاهدًا أن تقدم ملاحظات تقييمية إيجابية بنسبة 50% على الأقل، حتى تتسنى لها معرفة ما تؤديه بشكل جيد، مثل: "لقد أبديت ملاحظة قوية مميزة"، أو "لقد أظهرت تعاطفًا كبيرًا في تفاعلك مع هذا العميل"، وإذا سمعت شيئًا إيجابيًا من زميل، فأخبرها به، وإذا كان لديك اقتراح يحسن من أدائها، ولو كان بسيطًا، فأخبرها بذلك أيضًا، مثل "لقد



أسهبت في الحديث في ذلك الاجتماع؛ ما جعل من الصعب على الآخرين أن يشاركوا ولو بكلمة واحدة". وفي الوقت ذاته، احترس من الاقتصار على تقديم ملاحظات تقييمية خاصة بمهمة معينة فحسب، فالطلب الثاني الأكثر شيوعًا للموظفين هو: "أعطني مزيدًا من الملاحظات التقييمية المتعلقة بمهاراتي ومسار حياتي المهنية"، فكنت أعرف مديرًا مبدعًا مميزًا يعمل مخططًا لعمل المصممين، وكان بإمكانه أن يلقي نظرة خاطفة على نموذج بالحجم الطبيعي، ويخبرك بما إذا كانت المسافة بين الأيقونات متباعدة بمقدار وحدتين من التصوير الرقمي، وكان أعضاء فريقه يعرفون دائمًا رأيه في أعمالهم، ومع ذلك في مراجعاتهم عنه كنت أقرأ تعليقات من قبيل: "أريد أن أفهم رأي مديري في مدى تطوري"، أو "أريد إجراء محادثات معه بشأن أهدافي المهنية وكيفية تحقيقها"، فقد كان فريقه يتوق إلى مزيد من الاهتمام به، بوصف أفراده أشخاصًا، وليس الاهتمام بإنتاجيتهم فحسب.

إذا وجدت أن وتيرة تقديمك الملاحظات التقييمية منخفضة، فأحد الأساليب التي وجدتها مفيدة هو تخصيص اجتماع فردي مع كل موظف شهريًا يقتصر فقط على مناقشة الملاحظات التقييمية الخاصة بالسلوك والأهداف المهنية.

## هل ملاحظاتي التقييمية تم الاستماع إليها؟

كانت لديّ موظفة - سنسميها "إيمي" - لم أكن أشعر بأنها تعمل بكامل إمكاناتها، ففي الوقت الذي حدد كل شخص في الفريق أهدافًا تتسم بالطموح، وعملوا بجد على تحقيقها، كانت "إيمي" عازفة عن العمل على المشروعات الصعبة، وأكملت المشروعات التي تحت يديها ببطء، وكانت تستغرق وقتًا طويلاً في تناول الغداء، وفي كثير من الأحيان كانت تعمل على مهمات شخصية غير متعلقة بالعمل في مكتبها، فأدركت أنني في حاجة إلى إجراء محادثة جادة معها بشأن انخفاض إنتاجيتها.

لقد استغرقت أسبوعًا في التحضير لذلك، ودوّنت جميع نقاط الحديث التي سأتناولها، وعرضتها على زميل للحصول على مشورته، وتدربت على المحادثة أمام المرأة، وعندما حان الوقت، أجريت المحادثة، وطرحت الملاحظات بشكل واضح، وعندما انتهيت من ذلك شعرت بأن ثقلاً عظيمًا قد رُفع عن كاهلي.

وبعد بضعة أيام، اقتربت مني زميلة أخرى، وسألته ما إذا كان بإمكاننا التحدث على انفراد بشأن "إيمي"، وعندما أصبحنا بمفردنا قالت: "أنا متأكدة أنك لم تقصدي التعبير عن ذلك بهذه الطريقة، ولكن من الضروري أن تعرفي أن "إيمي" تعتقد أنك تجاوزت حدودها الشخصية، وتتدخلين في تفاصيل إدارة وقتها؛ فلماذا قلت إنه من غير المسموح لها أن تتناول الغداء أو تتصفح الإنترنت في العمل؟".

عند سماع ذلك صُدمت، ففي حديثي مع "إيمي" كنت قد ذكرت بإيجاز الوقت الطويل في تناول الغداء والنشاطات غير ذات الصلة بالعمل بوصفهما نقطتين بيانيتين من بين نقاط أخرى جعلتني أتساءل عن دوافعها، لكن النقطة التي أردت إيضاها فعلاً كانت متعلقة بإنتاجيتها المنخفضة، فلو كان أداؤها مميزاً، ما ظهرت هذه المشكلة أبداً، ومن جهة أخرى إذا كانت تعمل عدد ساعات مضاعفة عما يعملها الجميع، ولكنها لم تنجز الكثير، فإنني كنت سأظل قلقة.

إذا سبق لك أن لعبت لعبة الهاتف الجماعية في طفولتك، فإنك تعلم أن هذا صحيح: ما تقصد قوله وما يسمعه المستمع ليس دائماً هو الأمر ذاته، فقد تعتقد أنك تكون واضحاً مع أنك في الواقع تفرط في الإسهاب، أو تبالغ في عدم الإفصاح، أو ترسل برسالة مختلفة من خلال لغة جسدك (على سبيل المثال، قيل لي مسبقاً إنني أميل إلى كثرة الانتقال بين المواضيع؛ ما قد يصعب فهم نقطتي الرئيسية، وأن طريقتي الودود يمكن أن تخفي خطوة الرسالة المهمة)، وأضف إلى ذلك الانحياز التأكيدى للمستمع - ميلنا إلى تذكر الأشياء التي تؤكد قناعاتنا الموجودة مسبقاً - فلا عجب في أن الرسائل تشوش حقيقتها عند النقل.

ويشرح "إد باتيستا"، المدرب التنفيذي والمعلم في كلية ستانفورد للدراسات العليا في إدارة الأعمال، أن جزءاً من السبب وراء عدم ثبات الملاحظات التقييمية في ذهن المتلقي يتمثل في أن هذا الشخص غالباً ما ينظر إلى المحادثة باعتبارها تهديداً؛ لذلك فإن جرعات الأدرينالين المتدفقة تثير رد فعل الكر أو الفر الغريزي، فيشير "باتيستا" إلى أنه عند تقديم الملاحظات التقييمية، يكاد يكون ارتفاع معدل ضربات قلب المستمع وضغط دمه مؤكداً، (مصحوباً) بسلسلة من الظواهر العصبية والفسولوجية التي تضعف القدرة على معالجة المعلومات المعقدة والتفاعل بشكل دقيق، فعندما يكون الأشخاص في قبضة استجابة مثارة من التهديد، تقل قدرتهم على استيعاب ملاحظاتهم وتطبيقها".

لذا، فإن أفضل طريقة لجعل ملاحظتك التقييمية مسموعة تتمثل في إشعار المستمع بالأمان، وإظهار أنك تقول تلك الملاحظات؛ لأنك تهتم

به، وتريدته أن ينجح، أما إذا ظهر أن لديك دافعًا لو كان خفيًا صغيرًا - كأن تريد أن تكون على صواب، أو أنك تحكم عليه، أو إذا شعرت بالضيق أو نفاذ الصبر - فلن تصل الرسالة إليه.

وهذا هو السبب في أن الملاحظات التقييمية الإيجابية تكون على درجة كبيرة من الفاعلية، وليس عليك سوى سؤال أي معلم في رياض الأطفال، أو صاحب حيوان أليف، وسيخبرك بأن إظهار التقدير للأداء الجيد من المرجح أن يغير السلوك بدرجة أكبر من مجرد الإشارة إلى الأخطاء، فمن شأن عبارة من قبيل "مرحبًا، أرى أن ما فعلته كان رائعًا" أن تعزز إحداث ما تود رؤيته بصورة أكبر دون الشعور بالتهديد. وعندما تكون لديك ملاحظات تقييمية نقدية لمشاركتها، فقدّمها وأنت تشعر بحب استطلاع ورغبة صادقة في فهم وجهة نظر مرؤوسك، وأحد الأساليب البسيطة لفعل ذلك هو ذكر وجهة نظرك مباشرة، ثم مواصلة كلامك بقولك: "هل تلاقي هذه الملاحظات صدى عندك؟ لماذا نعم، أو لماذا لا؟"، وفي معظم الأحيان عندما أطرح هذا السؤال تكون الإجابة نعم، والآن يكون الشخص قد أقر بالملاحظات التقييمية، وفكر فيها مليًا؛ لذا تزداد احتمالات التزامه بها. وإذا كان الجواب لا، فهذا جيد أيضًا، فبإمكاننا الآن مناقشة سبب ذلك، وما الذي يجعل الملاحظات التقييمية أكثر نفعًا.

وإذا لم تكن متيقنًا مما إذا كان الشخص الآخر قد استوعب ملاحظتك عند نهاية المحادثة، فهناك بعض الأمور التي يمكنك فعلها، وأولها هو التأكد الشفهي كقول: "حسنًا، دعنا نتأكد أننا متفاهمان، فما أهم الأفكار التي طرحناها؟ وما الخطوات التالية؟"، والأمر الثاني هو تلخيص ما نوقش عبر البريد الإلكتروني، حيث من شأن الكتابة أن توضح النقاط التي طرحت، وكذلك تتيح فرصة إعادة قراءتها والإشارة إليها مستقبلًا.

ويتمثل الأمر الثالث في مساعدة الموظف على سماع الرسالة نفسها عدة مرات ومن مصادر عديدة، فعلى سبيل المثال: حاول تخصيص عدة اجتماعات فردية للتحدث عن جوانب التطور الصعبة بشكل خاص عند مرؤوسك، واجمع ملاحظات تقييمية شاملة، وشاركها معه عندما تشك في أن رسالتك لم تصل؛ فهذه طريقة قوية للتأكد من أن الآخرين يرون الأمر ذاته، حتى إن مديرًا أعرفه يأخذ الأمر إلى أبعد من ذلك، فكلما تلقى ملاحظات تقييمية عن أحد مرؤوسيه من شخص آخر، كان دائمًا ما يسأل هذا الشخص: "هل لديك مانع في مشاركة هذه الملاحظات مباشرة مع فلان؟"، فهو يعتقد أن أثر تحريف الرسالة سيكون أقل إذا لم يتدخل في الأمر بوصفه وسيطًا، وأن الملاحظات سيسمعهها المرؤوس ويستوعبها بشكل أكثر وضوحًا.

# هل تؤدي ملاحظاتي التقييمية إلى إحداث عمل إيجابي؟

عندما طلبت من "جورج" تبسيط طريقة عرضه، لم تكن المشكلة أنه لم يسمع الرسالة، فقد سمعها، بل كل ما في الأمر أنه لم يكن يعرف ماذا يفعل بها، ونتيجة ذلك لم تكن ملاحظاتي مفيدة. كيف يتسنى لك التأكد من أن ملاحظتك يمكن العمل على أساسها؟ تذكر هذه النصائح الثلاث:

1. اجعل ملاحظتك محددة قدر الإمكان. عندما قلت لـ "جورج": "إن عرضك التقديمي كان معقدًا، وواجه الآخرون صعوبة في فهمه"، كنت أفترض أن تعريفه للتعقيد مماثل لتعريفه له، ولكن نادرًا ما يحدث ذلك؛ لذلك بدت ملاحظاتي مبهمة في النهاية، فما الجوانب التي اكتنفها التعقيد؟ وما الذي قيل بالضبط فجعل المستمعين مشوشين؟ لذا فلتستخدم أمثلة واضحة توضح سبب المشكلة، حتى يسهل على المتلقي معرفة ما تعنيه.

لقد فقدت انتباه الحضور عندما طرحت سبعة أهداف للمراجعة بدلًا من هدف واحد أو اثنين فقط، ومن الصعب تذكرها جميعًا؛ لذا بدت الأولويات غير واضحة.

وفي النهاية عرضت ثلاثة مسارات مختلفة تقودنا لتحقيق الهدف، ولكنك لم تقدم إلينا توصياتك، أو كيفية تفكيرك في إجابيات كل خيار وسلبياته، ونتيجة ذلك كان المستمعون مشوشين حيال الخطوات التالية.

2. وضح ماهية النجاح وصورته. حتى لو كانت ملاحظتك محددة، ومسموعة، ومفهومة، فلا يزال من الصعب على الشخص الآخر الحصول على صورة واضحة لما يجب أن يطمح إلى تحقيقه، ففي أثناء مراجعة للتصميم قبل بضع سنوات أخبرنا مديري "كريس" بأن تصميماتنا المقترحة التي تستعرض استثمارًا تسجل تبدو "ثقيلة" للغاية. فاقترح أحد المصممين في الغرفة أن نغير لون الخط المحدد للخانات في الاستثمار من الأزرق إلى الرمادي، وأن نوسع بينهما قليلًا، وقال: "ستبدو أخف وأكثر حيوية"، ففكر "كريس" في ذلك، وقال أخيرًا: "انظر إلي الطوابير في ديزني لاند، فإنك في الواقع تنتظر في طابور طويل جدًا، ولكن لأنك تنتقل من غرفة صغيرة إلى أخرى فلا تشعر بأن الطابور

مضجر للغاية، وهذا ما سأفعله"، وعلى الفور أصبحت لدينا فكرة واضحة عن كيفية تحسين سلاسة الاستمارة؛ سنقسّم الاستمارة الطويلة إلى سلسلة أقصر.

3. **اقترح الخطوات التالية.** غالبًا ما تكون أسهل طريقة لمساعدة مرؤوسك على تحويل ملاحظتك التقييمية إلى عمل فعلي تتمثل في إطلاعه على الخطوات التالية التي تظنها ضرورية للتنفيذ، فكن واضحًا بشأن ما إذا كنت تحدد توقعات مرجوة منه، أم أنك تقدم مجرد اقتراح، وكذلك احترس من المبالغة في ذلك؛ فإذا كنت تملّي على فريقك كل خطوات العمل المستقبلية، فإنك بذلك لا تمكن فريقك من تعلم حل المشكلات بمفرده، وإليك طريقة أسهل تتمثل في سؤال مرؤوسك، قائلًا: "إذن، ما رأيك في الخطوات التالية التي يجب اتخاذها؟"، وأتج له الإمساك بزمام قيادة المناقشة.

هل يمكنك تعديل هذا التقرير بإضافة التغييرات التي ناقشناها اليوم، وسأحدد المراجعة التالية يوم الخميس؟

أحد الاقتراحات التي قد تساعدك خلال عرضك التقديمي التالي أن تستخدم قاعدة المجموعات الثلاث؛ فلا تستعرض أكثر من ثلاثة أهداف، وثلاثة أقسام، وثلاث نقاط في الشريحة.

بالنظر إلى ما تحدثنا عنه من فورنا، ما خطواتك التالية؟

## تقديم ملاحظات نقدية أو أخبار سيئة

يعد إخبار مرؤوسك بشيء مخيب للآمال أمرًا مهمًا، ولا يمكن تجنبه، وفي هذا الجانب تعد الكيفية مهمة للغاية، فيمكنك التعبير عن النقطة ذاتها بعشر طرق مختلفة بتغيير الكلمات التي تنتقيها، أو لهجتك في الحديث، أو لغة جسدك، فلاحظ ما يلي:

1. أنت فاشل للغاية، ماذا سأفعل معك؟
2. عملك في منتهى السوء، وأريد أن أعرف كيف ستصلحه.
3. أنا قلق بشأن جودة العمل الذي رأيته منك مؤخرًا، فهل يمكننا التحدث عن ذلك؟
4. لم تكن النتائج القليلة الأخيرة شاملة بما يكفي لبلوغ الجودة المرجوة؛ لذا دعنا نناقش سبب ذلك وكيفية معالجته.

5. لديّ بعض الأسئلة بشأن عملك الأخير، فهل تمنع في دقيقة من وقتك لتجيبني عنها؟

إن المنطق السليم يقول إن الخيار الأول يجب تجنبه مثل الطاعون، فلا خير يأتي من وصم شخص ما بالفشل في وجهه، فأساليب الاتهام أو العبارات ذات الطابع الشخصي ("أنت عديم التفكير"، بدلاً من "تصرفك افتقر إلى التروي") تضع الشخص الآخر في موقف دفاعي على الفور، وفجأة أصبحت تهديداً يحمي نفسه منه، ومن غير المرجح أن يجلس ويستمع إلى ما ستقوله بعد ذلك.

أما الخيار الثاني فليس له طابع شخصي، ولكن كلمة منتهى السوء لا تزال شديدة الوقع، فالأمر يبدو كأنه توبيخ في اتجاه واحد، حيث تتبوأ أنت منصب القاضي، ويقع عبء إصلاح الأشياء بشكل كامل على مرؤوسك.

ولا يوجد شخص يفكر بعقلانية ينوي أن يستخدم إحدى العبارتين الأولى أو الثانية، لكن هذا يحدث، ونتيجة ذلك نشعر بالغضب أو الانفعال، حيث يقول أحدهم شيئاً يغضبنا، وفجأة تحمر وجوهنا، ونستشيط غضباً، فما أفضل نصيحة للوقاية؟ لا تنخرط في محادثة عندما تكون غاضباً، فنحن نندم على ما نقوله في لحظة الغضب، وبينما يستغرق بناء جسر التواصل شهوراً أو سنوات، فإنها قد تحترق في لحظة؛ لذلك راقب متى يبدأ ذلك الوريد في جبهتك بالانتفاخ، وخذ نفساً عميقاً، وقل: "دعنا نتحدث عن هذا لاحقاً"، وانصرف.

أما الخيار الخامس (لديّ بعض الأسئلة بشأن عملك الأخير، فهل تمنع في دقيقة من وقتك لتجيبني عنها؟) فقد يبدو افتتاحية جذابة (وهي الطريقة التي اعتدت أن أبدأ بها العديد من جلسات الملاحظات النقدية)، لكنه خيار مدير خائف، فأنت خائف من إغضاب مرؤوسك، أو أنك لست متيقناً مما إذا كان رأيك صحيحاً تمام الصحة؛ ولذلك تصوغ تخوفاتك باعتبارها "أسئلة". وعلى الرغم من أنه من الجيد اتباع نهج تقديم الملاحظات التقييمية بعقلية محبة للاستطلاع - ما الجانب الآخر من القصة؟ - لا تفقد بوصلتك، وفي أفضل تقدير، إن صياغة تخوفاتك في قالب أسئلة تبدو مخادعة، وفي أسوأ تقدير لن يشعر مرؤوسك بأنك قلق بالفعل ما يعني أن شيئاً لن يتغير.

إن أفضل طريقة لتقديم ملاحظات نقدية هي أن تقدمها مباشرة وبطريقة موضوعية، فاذكر بوضوح ما تعتقد أنه مشكلة، وما الذي جعلك تعتقد هذا الاعتقاد، وكيف تود أن تشترك معه في حل المشكلة، ومن ثم فإن الخيار الثالث (أنا قلق بشأن جودة العمل الذي رأيته منك مؤخراً، فهل يمكننا التحدث عن ذلك؟) والخيار الرابع (لم تكن النتائج

القليلة الأخيرة شاملة بما يكفي لبلوغ الجودة المرجوة؛ لذا دعنا نناقش سبب ذلك وكيفية معالجته) كليهما يحقق ذلك، ومع ذلك فإن الخيار الرابع له أفضلية بسيطة؛ لأنه أكثر تحديدًا في توصيف المشكلة.

وإذا كنت في حاجة إلى صياغة تستخدمها، فجرّب ما يلي:

عندما (سمعت/ لاحظت/ فكرت مليًا في) ما يخصك من (عمل/ سلوك/ إنتاجية) شعرت بالقلق لأن..

وأود أن أفهم وجهة نظرك وأتحدث عن كيفية حل هذه المشكلة.

لا تبدأ بمقدمة طويلة، ولا تحاول تلطيف رسالة صعبة أو تجميلها بنقاط "أكثر رقة"، فعندما كنت في مستهل مسيرتي الإدارية، قرأت النصيحة القائلة إن أفضل طريقة لتقديم ملاحظات نقدية هي "شظيرة المجاملة"، حيث تبدأ بملاحظة إيجابية، ثم تتطرق إلى تقديم اقتراحك للتحسين، ثم تنهي الحوار بثناء آخر، كأن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تكون بها الخضراوات مستساغة هي أن تؤكل بين الحلوى.

أجد أن تلك الطريقة لا تتسم بالفاعلية؛ فقول بضع كلمات مديح سطحية لتخفيف حدة رسالة شديدة الوقع يبدو كأنه عدم أمانة، فضلًا عن أن ما تريد أن ينتبه موظفك إليه حقًا قد يضع، فأني مما يلي تعتقد أنه أكثر فاعلية في جعل الموظفين يضعون هواتفهم جانبًا؟

مرحبًا، أحسنت في الحديث عن الميزانية في الاجتماع الأخير، وبالمناسبة حاول ألا تستخدم هاتفك كثيرًا في المرة المقبلة؛ لأنه قد يشتم الانتباه، لكن تلك الخطوات المستقبلية التي أطلعنا عليها كانت مُحكمة حقًا!

مرحبًا، لقد لاحظت أنه عندما تستخدم هاتفك في الاجتماعات، يكون ذلك مشتتًا؛ لأنه يوحي بأن الاجتماع لا يستحق الاهتمام، فهل توافق على عدم استخدام الهواتف في الاجتماعات مرة أخرى؟

إذا كنت تنقل أخبارًا سيئة بشأن أحد القرارات - كأن تكون قررت أن تختار موظفًا آخر ليشغل منصبًا يرغب فيه الجميع، فإنك ستنحي أحد الموظفين من هذه المهمة، أي أن هذا الموظف لم يعد له دور في فريقك، وما إلى ذلك - فإن أول ما يجب أن تتفوه به عند اجتماعكما هو قرارك.

لقد قررت تولية موظف آخر قيادة هذه المبادرة..

ثق بقرارك، وكن حازمًا، ولا تتح فرصة مناقشته، لقد فشلت في هذا عدة مرات في الماضي؛ لأنني كرهت أن أكون صاحبة أخبار سيئة؛

ومن ثم أحاول جعل القرار كأنه شيء نتوصل إلى تقريره معًا، فأقول: "أود مناقشة دور القيادة في مشروع س"، و"أنا قلقة من أنه لن يكون لديك الوقت لهذه المهمة، فأنتِ تبذلين جهدًا كبيرًا مركزًا بالفعل في المهمتين ص و ش؛ لذلك أعتقد أنه سيكون من الجيد لموظف آخر أن يقود المشروع س، فما رأيك؟".

ولكن المشكلة كانت أنه إذا لم يكن شيء مما قالته الموظفة مقنعًا بحيث يجعلني أغير رأيي، يكون من عدم الأمانة أن أتصرف كأن لها رأيًا معتبرًا في القرار، فماذا لو ردت قائلة: "في الواقع، لدي وقت لذلك؟" أو إذا ساقت عددًا كبيرًا من أسباب أخرى تجعلها المرشحة الفضلى لهذا الدور؟ فلن يكون أمامي سوى السعي جاهدة إلى تقديم عذر آخر؛ ما سيجعلها تشعر بأنني لا أنصت حقًا إليها.

عندما تقدم ملاحظات تقييمية أو تتخذ قرارًا، فقد لا يوافق مرؤوسك على ذلك، فلا بأس في ذلك، وضع في اعتبارك أن بعض القرارات أنت من يتمتع بحق اتخاذها، وفي النهاية أنت الشخص المسئول عن إنتاجية فريقك، وقد تكون بين يديك معلومات أكثر، أو لديك وجهة نظر مختلفة بشأن المسار الصحيح للمضي قدمًا.

قد تبدو الإدارة بطريقة توافق الآراء فكرة جيدة؛ لأنك لن تزعج أي موظف، ولكن لا يمكنني تذكر قائد مؤثر واحد لم يكن عليه أن يخاطر بمخالفة الإجماع، ويفعل شيئًا اختلف معه شخص آخر بشأنه؛ لذا عليك أن تقدر الخلاف باحترام، ثم تمضي في تنفيذ قرارك، قائلاً: "أدرك أنك ربما لا توافق على قراري، لكنني أطلب منك التعاون معي للمضي قدمًا".

في النهاية، ما تعلمته عن تقديم الملاحظات التقييمية - حتى أصعب الملاحظات - هو أن الموظفين ليسوا زهورًا هشة، فلم يقل لي أي موظف على الإطلاق: "أرجوك عامليني برفق شديد"، وإنما يقولون: "نريد أن تساعدنا ملاحظاتك على تحسين أدائنا"، ويقولون لي: "نود منك أن تكوني صريحة ومباشرة معنا"، فمن منا لا يريد الشيء ذاته؟ فتقديم المعلومة إلى الآخرين بصراحة مباشرة أمر يدل على الاحترام.

تقول "كيم سكوت"، المدير السابق في جوجل ومؤلف كتاب *Radical Candor*: "من الصعب للغاية مواجهة الآخرين بفشلهم، فأنت لا تريد أن تؤذي مشاعر أي شخص؛ ذلك لأنك لست شخصًا ساديًا، ولا تريد أن يعتقد هذا الشخص أو بقية الفريق أنك فظ، بالإضافة إلى أنك تعلمت منذ صغرك أن تقول خيرًا أو أن تصمت"، ثم تأتي الآن فجأة، وتكون مهمتك أن تقول ذلك، وعليك أن تتخلص من تأثير تدريب دام معك طوال حياتك".



ما زلت أعمل على إتقان فن تقديم الملاحظات التقييمية، وكل علاقة لها طابع مختلف؛ ومن ثم فإن وتيرة الملاحظات التقييمية ونمطها ونوعها التي تناسب شخصًا قد لا تنجح مع شخص آخر. ووقوع الأخطاء حقيقة حتمية، ولكن عندما تقدم ملاحظات تقييمية جيدة، وتساعد بذلك على تطور أداء موظفك، فلن تشعر بإحساس أفضل من هذا. وبصرف النظر عما يحدث، فإن المهارات التي يطورها أعضاء فريقك تظل معهم طوال حياتهم. ولدينا في فيسبوك مقولة مكتوبة على لافتات في جميع أنحاء الشركة: "الملاحظات التقييمية بمنزلة هدية"، إن مشاركة الملاحظات التقييمية تكلف وقتًا وجهدًا، ولكن عندما نحظى بها نكون أفضل حالًا، ولذلك دعونا نقدمها بسخاء.

# الفصل الخامس: إدارة نفسك

تجنب



تظلم إلى



بعد أن رُزقت بطفلي الأول، أخذت إجازة من العمل مدتها ثلاثة أشهر، وكنت أعلم أن العودة إلى العمل ستكون صعبة، لكنني لم أكن أعلم أنها ستكون مشكلة مفزعة لا بد من الاستعداد لها، فبعد أسابيع قليلة وجدت نفسي مستغرقة في كل شيء صغير، كأن عقلي يعاني تداعيات تحضير مشروع يتعلق بالبراكين في الصف الرابع، فتفكيري كله أصبح متبلدًا ولزجًا وبطيئًا، فعندما كنت في المنزل كان تفكيري مشغولًا بالعمل، وعندما كنت في العمل كان تفكيري مشغولًا بالمنزل، وعدم القدرة على التركيز أصبح مصدرًا للتوتر المنهك.

ولأنني كنت مقتنعة بأنني تحولت فجأة إلى شخص أقل كفاءة، يميل إلى البكاء، سألت مديري "كريس" ما إذا كان بوسعي تعيين مدربة تنفيذية، وهكذا تعرفت على "ستايسي مكارثي" للمرة الأولى. وأول شيء بادرت إلى إخبار "ستايسي" به، بعد أن تعرفت إحدانا بالأخرى، هو أنني في حاجة إلى إصلاح كل شيء، وأخذت نبرة صوتي ترتفع في أثناء طرحي مشكلة معقدة تلو أخرى: مثل الأقسام التي كانت تعاني نقصًا حادًا في عدد الموظفين، والموظفين الذين أرادوا تغيير أدوارهم، واستراتيجية المنتج التي لم أوافق عليها، وما إلى ذلك، وتخيلت أنها ستساعدني على حل كل مشكلة، إلى أن تصيح كرة بسيطة من خيوط الغزل سلسلة الاستخدام وجاهزة لإعادة استخدامها في نسج شيء ما. ولكن بدلًا من ذلك أنصتت "ستايسي" إليّ بهدوء حتى انتهيت، ثم قالت: "سنصل إلى كل ذلك لاحقًا، ولكن لماذا لا نعود خطوة إلى الخلف أولًا؟ أخبريني عن نفسك". فتملكتني الدهشة، هل تريد التحدث عني؟ ولكن كيف لذلك أن يساعد على التعامل مع أي حريق من الحرائق السبعة التي تحتاج إلى الإخماد؟ ولكن "ستايسي" أصررت على ذلك، وسألتني عن خبرتي، والطريق الذي سلكته للوصول إلى وضعي الحالي، وتحدثنا عن المستقبل - الطريق، الطريق نحو المستقبل - حيث طلبت مني أن أتخيل نفسي في

الثمانين من عمري وأنا جالسة على الشاطئ، أنظر إلى حياتي الماضية، فما الذي أريد تذكره؟ ثم سألتني عما إذا كان لديّ مانع للسماح لها بمقابلة عدة أشخاص كنت أعمل معهم من كتب.

وافقت على ذلك، وفي اجتماعنا التالي بعد مرور أسبوعين كان معها تقرير من عشرين صفحة كله عني، ولم يكن به شيء يخص المشكلات المحددة المطروحة، وبدلاً من ذلك كانت رزمة الأوراق هذه تطرح أسئلة أعمق عن كيفية عملي؛ فما نقاط قوتي ونقاط ضعفي الملحوظة؟ وما الأساليب التي أثرت بها إعجاب من حولي، أو أثرت بها إزعاجهم؟ وكيف كان أسلوب إدارتي؟

أتذكر وزن التقرير عندما سلمتني إياه، وقد كان موضوعاً بعناية في مجلد ملفات من نوع مانبلا، لقد أدخلت التقرير في حقيبتني وأنا غير راغبة في الاطلاع عليه، ولم يحدث ذلك إلا في وقت لاحق من الليل عندما كان الطفل نائمًا، وكنت وحيدة مع الأضواء الخافتة، حينئذٍ شعرت بأنني جاهزة لمواجهة الحقيقة، فأخذت نفسًا عميقًا، وفتحت الصفحة الأولى.

وفي تلك اللحظة، شعرت بالترزع وعدم الثقة بنفسي، وواجهت صعوبة كبيرة في قراءة التقرير، لقد شعرت بأنه عينة تشريحية وتعريية كاشفة لنفسي، وبقدر ما تحاول إخبار نفسك بأن اضطرابك الداخلي محصور في مخيلتك، فإن الحقيقة هي أن معظمنا لسنا ممثلين بارعين، فالناس يعرفون ما يدور في داخلك، ويرون أوجه القصور التي لا تريد الإقرار بها، وذلك مثل الطريقة التي قادني بها قلقي إلى اتخاذ قرارات هشة، ولكن الناس لطيفون معك أكثر مما تتخيل، وأتذكر بكائي في أثناء قراءة التعليقات التي توضح كيف كنت بارعة في تأدية عملي باقتدار؛ لدرجة أنني لم أكن أقدر نفسي حق قدرها لذلك.

وبالنظر إلى الماضي، أرى الآن أن هذا التقرير المكون من عشرين صفحة كان أحد أفضل الأشياء التي حدثت في مسيرتي المهنية، فقد ساعدني على إعادة ضبط بوصلتي الداخلية، وأتاح لي فرصة فهم المواقف التي كانت فيها تخوفاتي مبالغًا فيها - في الواقع لم يكن أحد يظن أنني قليلة الكفاءة وكثيرة البكاء - والمواقف التي لم أكن أوليها اهتمامًا كافيًا، مثل تحديد توقعات واضحة لنفسي وللآخرين، وبمجرد أن عرفت وضعي الحقيقي، كان بوسعي بدء المضي قدمًا.

إن كونك مديرًا عظيمًا هو رحلة شخصية للغاية، وإذا لم تكن تتحكم في نفسك بطريقة جيدة، فلن يكون بوسعك التحكم الجيد في أفضل طريقة تدعم بها فريقك، وهذا ما كانت "ستايسي" تحاول إخباري به، فمهما كانت العوائق التي تواجهها، عليك أولًا أن تتعمق في معرفة نفسك؛ نقاط قوتك، وقيمك، ومناطق راحتك، والنقاط التي تجهلها في نفسك، وتحيزاتك، وعندما تفهم نفسك تمام الفهم، ستعرف مكان وجهتك الحقيقية.

## كل شخص يشعر بأنه محتال في بعض الأحيان

لقد عرفت مصطلح متلازمة المحتال للمرة الأولى في السنة الأولى في الكلية، حيث وقفت أستاذة جامعية تدرس الاختلافات بين الجنسين أمام قاعة محاضرات مكتظة بالطلاب، وهي تستشهد بمثال تلو آخر؛ حتى شعرت بقشعريرة. نعم! هذا يصف ما أشعر به بالضبط! أنا لا أستحق أن أكون هنا في هذه القاعة، في هذه الكلية الرائعة، مع هذا العدد الكبير من الطلاب المتميزين، لا بد من أنني وصلت إلى هنا عن طريق الخطأ، أو الحظ، أو التوفيق، متى سيكتشفون أنني حصلت على درجات جيدة؛ لأنني أتمتع بذاكرة جيدة، وليس لأنني ذكية بالفعل؟

أما عندما كنت مديرة جديدة، فقد شعرت بهذا الشعور مرات لا تحصى أيضًا، فقد ارتكبت "ريبكا" خطأ فادحًا، وليست لديّ أدنى فكرة عما أفعله، هذا ما يهمس به صوتي الداخلي في كل مرة أتخبط في تفاعل، أو أواجه صعوبة في اتخاذ قرار.

ولكن على مر السنين، تعلمت سرًا يجدر ذكره باستمرار: كل مدير يشعر بأنه محتال في بعض الأحيان، فكل مدير كان جديدًا في يوم من الأيام، وبالتأكيد تلغثم في مقابلات التعيين، والاجتماعات الفردية، والمحادثات المحرجة، وفي هذه الحالات بدلًا من التظاهر بما لو أننا جميعًا نسيّر أمورنا بسلاسة شديدة في الظاهر، يجب علينا أن نتقبل ونُقر بالصعوبات الجائحة التي تعتلج في داخلنا.

إن متلازمة المحتال هي ما يجعلك تشعر بأنك الشخص الوحيد الذي ليس لديه شيء ذو قيمة ليقال عند دخولك غرفة مليئة بأشخاص يحظون بإعجابك، وهي ما يجعلك تتحقق من الرسالة الإلكترونية مرتين أو ثلاث مرات أو أربعمًا قبل أن تضغط على زر الإرسال، بحيث لا تتيح الفرصة لأي شخص ليجد فيها أخطاء،

ويكتشف أنك في الواقع محتال، وهي ذلك الإحساس الذي يشعرك بأنك تترنح في السير على طول حافة جرف شديد الانحدار بذراعين مرتجفتين، والعالم كله يراقبك، وينتظر رؤية سقوطك. وإليك ما يجب ألا يغيب عن بالك: الشعور بهذا أمر طبيعي تمامًا، فتقول "ليندا هيل"، الأستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، التي قضت سنوات في دراسة الانتقال الوظيفي إلى الإدارة: "أسأل أي مدير جديد عن الأيام الأولى لتوليه منصبه؛ في الواقع اطلب من أي مدير تنفيذي كبير أن يتذكر شعوره عندما كان مديرًا جديدًا، فإذا أجابك بصدق، فستسمع حكاية عن التخبط، وسيخبرك البعض بالارتباك الكبير الذي شعروا به؛ فالمنصب الجديد لم يبدو مقارنًا، ولو قليلًا، لما كانوا يتخيلونه، فهو يبدو كبيرًا للغاية بحيث يصعب على أي شخص التعامل معه".

لماذا تؤثر متلازمة المحتال في المديرين بشدة؟ هناك سببان، الأول هو أن الجميع يقصدونك في أحيان كثيرة جدًا لتقديم حلول، لقد كان لديّ موظفون يخبرونني بمشكلات شخصية معقدة وبطلبون نصائحي، وكان عليّ البت في طلبات تجعلنا نشترك في مجالات لم نتطرق إليها الشركة من قبل، مثل إنفاق مئات الآلاف من الدولارات على مبادرة جديدة، لقد تلقيت من الموظفين استفسارات انفعالية عن عدد لا يحصى من القرارات التي لم أتخذها بنفسني، ولكن ظل عليّ أن أشرحها.

وعندما تحدث الأزمات، غالبًا ما يكون المدير هو أول شخص يلجأ إليه الآخرون؛ ولذلك من الشائع أن تشعر بتوتر بشكل ضغطًا كبيرًا عليك لاستكشاف ما يجب فعله أو قوله، وعندما لا تنجح في ذلك، فإن ما يخطر ببالك بشكل غريزي هو: هل أنا مؤهل لهذا الوظيفة؟

والسبب الثاني هو أنك دائمًا ما تكون في وضع يجعلك تفعل أشياء لم تفعلها من قبل، فلنفترض مثلاً أن عليك فصل موظف ما، فكيف تعد نفسك لمثل هذه المهمة؟ إن هذا ليس مثل تحسين مهارتك في الرسم أو الكتابة، حيث يمكنك تخصيص أوقات في الأمسيات والعطلات لرسم لوحة، أو لتأليف قصص قصيرة، ولا يمكنك ببساطة طقطقة أصابعك، وتقول: "سأتدرب على فصل عدد كبير من الموظفين هذا الشهر"، وإنما يجب عليك أن تمر بالتجربة الحقيقية لاكتساب الخبرة التي تحتاج إليها.

إن الإدارة ليست مهارة فطرية، فلا يوجد شيء اسمه "مدير عظيم يتقن كل الأدوار" يمكنه الانتقال بسهولة بين أدوار القيادة المختلفة، بل لا بد لنا من النظر بعين الاعتبار إلى الظروف المحيطة الخاصة. فإنني مثلاً أعتبر نفسي مديرة محنكة، ولكن إذا كنت ساقود فريقًا أكبر من حجم فريقتي ثلاثة أضعاف، أو في تخصص لا أعرفه جيدًا مثل المبيعات، فإنني على الأرجح سأفشل في تحقيق نتائج قوية على الفور، حيث أحتاج إلى تحديد الجوانب التي يمكنني تحسينها في نفسي لملاءمة بيئة العمل تلك - مثل كيفية التواصل بفاعلية مع مجموعة أكبر من الموظفين، أو كيفية وضع أهداف مبيعات جيدة - وقضاء الوقت في صقل تلك المهارات.

ومهما كان عدد المرات التي تُبرز لك فيها متلازمة المحتال برأسها القبيح، يجب ألا تحيد بك عن مسارك، وفيما يلي سنلقي نظرة على أساليب كيفية التعامل مع ما يتحتم حدوثه من شكوك وانزعاج:

## تحلّ بالصراحة المطلقة مع نفسك

دعني أخبرك ببعض الحقائق عني: إنني أشعر بالارتياح في العمل مع مجموعات صغيرة بشكل أكبر من المجموعات الكبيرة، وأهتم بشدة بفهم المبادئ الأولية، وأكون واضحة عند التواصل بالكتابة أكثر من التواصل وجهاً لوجه، وأحتاج إلى أن أختلي بنفسني للتفكير مليًا في الوقائع الجديدة ومعالجتها قبل تكوين رأي بشأنها، وأميل إلى التفكير طويل الأمد؛ ما يعني أنني أحيانًا أتخذ قرارات غير عملية على المدى القصير، وفي نهاية المطاف لا يوجد شيء يمنحني الشعور بالرضا أكثر من التعلم والتطور. لماذا تُعد أي من هذه النقاط مهمة؟ لأن نقاط القوة والضعف هذه تؤثر تأثيرًا مباشرًا في طريقة إدارتي.

وتمتع بعض زملائي بقدرات خارقة مختلفة تمامًا، فمن بين الموظفين الذين أعمل معهم من كتب يتمتع أحدهم بقدره على تناول موضوعات معقدة للغاية وتحويلها إلى أطر عمل يسهل تذكرها، وتركز على صميم ما يهم حقًا، وهناك موظف آخر بارع للغاية في التخطيط الاستراتيجي؛ لدرجة أنني مقتنعة بأنه حتمًا كان جنرالًا متميزًا في السابق، وهناك زميلة تذهلني بقدرتها على النجاح في الحفاظ على تسلسل عشرين موضوعًا في الوقت ذاته. ومع ذلك، أخبرني هؤلاء الموظفون بأن هناك أشياء أفعلها تثير إعجابهم أيضًا.

إن جوانب شخصياتنا بمنزلة المكونات التي تُخلط معًا لإعداد وصفة طعام، فهل يمكنك إعداد عشاء لذيذ إذا نظرت في ثلاجتك ورأيت بعض البروكلي، والبيض، والدجاج؟ أكيد، وماذا لو كان لديك بطاطس، ولحم بقري، وسبانخ؟ بالطبع. إن المفتاح هنا هو فهم أفضل وجبة يمكن إعدادها بما لديك من مكونات. إن كبار قادة العالم يختلفون في شخصياتهم اختلافًا كبيرًا، فبعضهم انبساطيون مثل "وينستون تشرشل"، وبعضهم انطوائيون مثل "أبراهام لينكولن"؛ وبعضهم كثير المطالب مثل "مارجريت تاتشر"، وآخرون يذكرونك بأحد أقبائك الأعداء مثل "الأم تيريزا"؛ وبعضهم يجعلون الحضور مبهورين برأيهم مثل "نيلسون مانديلا"، وآخرون يفضلون تجنب أضواء الشهرة مثل "بيل جيتس".

وأول جزء في فهم أسلوبك في القيادة هو معرفة نقاط قوتك؛ أي الأشياء التي تبرع فيها، وتحب أن تؤديها، وهذا أمر بالغ الأهمية؛ لأن الإدارة الرائعة عادة ما تنتج من استغلال نقاط قوتك، بدلًا من إصلاح نقاط ضعفك، وهناك بعض الأطر المفيدة لفهم نقاط قوتك، مثل كتاب *StrengthsFinder2.0* للمؤلف "توم راث"، أو كتاب *StandOut* للمؤلف "ماركوس باكينجهام". أما إذا كنت ترغب في طريقة مختصرة، فعليك تدوين أول شيء يتبادر إلى ذهنك عندما تطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- كيف يمكن للأشخاص الذين يعرفونني معرفة وثيقة وحبونني حبًا جمًّا (الأسرة، والأقارب الآخرين، والأصدقاء المقربين) أن يصفوني في ثلاث كلمات؟
    - إجابتي: متروية، ومتحمسة، ومدفوعة بهدف.
  - ما الصفات الثلاث التي أفخر بأنني أتحدى بها؟
    - إجابتي: مُحبة للاستطلاع، ومتأمله، ومتفائلة.
  - عندما أعود بذاكرتي إلى شيء ناجح أنجزته، ما صفاتي الشخصية التي كان لها الفضل في تحقيق هذا النجاح؟
    - إجابتي: الرؤية، والعزيمة، والتواضع.
  - ما الصفات الثلاث الأكثر شيوعًا في الملاحظات الإيجابية التي قدمها إليّ مديري أو زملائي؟
    - إجابتي: ذات مبادئ، وسريعة التعلم، وذات تفكير طويل الأمد.
- وعلى غرار إجاباتي، من المرجح أن تجتمع إجاباتك حول بعض المحاور الرئيسية، وهنا يمكنك أن ترى أن نقاط قوتي تدور حول التطلع إلى أهداف كبيرة، والتعلم بسرعة، والحفاظ على التفاؤل. ومهما كانت صفاتك، فعليك أن تتذكرها، وأن تحتفظ بها يا عزيزي، فستعتمد عليها مرارًا وتكرارًا.
- والجزء الثاني لتصل إلى فهم صادق لحقيقة شخصيتك هو معرفة نقاط ضعفك ومحفزاتك، وأسفل قائمة نقاط قوتك مباشرة، أجب عما يلي:
- عندما يجلس الناقد الأسوأ في داخلي على كتفي، فما السلبيات التي سيصيح بها في وجهي؟

إجابتي: تشتت الانتباه، والقلق المبالغ فيه بشأن آراء الآخرين، وعدم التعبير عما أعتقده.

- إذا كان هناك سيدة طيبة تحقق العجائب بإمكانها أن تحقق لي ثلاث أمنيات لا أملكها بعد، فماذا ستكون؟  
إجابتي: ينبوع ثقة لا ينفد، ووضوح التفكير، وقدرة إقناع مذهلة.
- ما الأشياء الثلاثة التي تحفزني؟ (المحفز هو حالة تجعلني أبذل جهدًا إضافيًا).  
إجابتي: الشعور بالظلم، وفكرة أن ثمة شخصًا آخر يعتقد أنني غير كفء، والأشخاص المصابون بالغرور.
- ما الملاحظات الثلاث الأكثر تكرارًا من مديري أو زملائي عن كيف يمكنني أن أكون أكثر كفاءة؟  
إجابتي: التحلي بأسلوب أكثر مباشرة، وخوض المزيد من المخاطر، وتوضيح الأمور ببساطة.

ومجددًا قد ترى بعض المحاور الرئيسية تظهر لك، فأكبر العوائق التي تعترض طريقي هي: عدم الثقة بالنفس، والميل إلى التعقيد، وعدم التمتع بأسلوب واضح ومباشر بما يكفي.

حسنًا، الآن بعد أن حصلنا على قوائمنا، فإن الجزء التالي هو المعايير، وهو التأكد من أن رؤيتنا عن أنفسنا تطابق الواقع، ولعل هذا أصعب مما يبدو، فإدراكنا ذاتنا يشبه لعبة الأفعوانية، ففي بعض الأيام نجد صعوبة في التعاطف مع أنفسنا، حيث نرتكب خطأً، فيثرثر ناقدونا الداخليون بصوت عالٍ حول مدى انعدام قيمتنا، وفي أيام أخرى نعتقد أننا أفضل ما حل على ظهر هذه الأرض منذ ابتكار شرايح الخبز، (حتى إن هناك مصطلحًا لوصف الانحياز المعرفي الذي يشير إلى ميل الأشخاص الذين لا يتحلون بمهارة كبيرة حقيقية إلى اعتقاد أنهم أفضل مما هم عليه بالفعل: تأثير دانينج كروج).

وتعد المعايير مهمة؛ لأنها لا تجعلني أعتقد أنني شخصية أخرى غير التي يراني بها الآخرون، فعلى سبيل المثال، إذا كنت أعتقد أنني أتحدث بشكل رائع أمام الملأ، ولكن الجميع يعتقدون أن حديثي ممل، فقد أتخذ قرارًا سيئًا، مثل أن أقرر أن أعرض فكرة جديدة جريئة بنفسني، بدلًا من أن أطلب من شخص مميز في ذلك، أن يسوّقها بشكل أفضل، والأسوأ من ذلك أن الآخرين سيبدأون تجاهل ما أقوله؛ لأنهم سيستنتجون أن إحساسي بالواقع به خلل.

ولتطوير وعينا الذاتي ومعايرة نقاط قوتنا وضعفنا، يجب أن نواجه حقيقة شخصياتنا كما هي في الواقع من خلال سؤال الآخرين عن

آرائهم الصريحة فينا، والهدف من ذلك ليس السعي إلى الثناء، بل تهيئة جو آمن لزملائنا حتى يمكنهم التعبير عن آرائهم بصراحة - حتى لو كانت صراحتهم قاسية - لكي تتمكن من الحصول على المعلومات الأكثر دقة. وبالطريقة نفسها التي تجمع بها الملاحظات من موظفيك، يمكنك استكشاف حقيقة نفسك من خلال الأساليب التالية:

- طلب من مديرك مساعدتك على تقييم نفسك من خلال السؤالين التاليين:

في رأيك، ما فرص نجاحي في تحسين أدائي بشكل أكبر فيما أفعله بصورة جيدة بالفعل؟ في رأيك ما أكبر العوائق التي تعوقني عن التمتع بتأثير أكبر؟

ما المهارات التي تعتقد أن شخصًا مثاليًا مفترضًا في وظيفتي سيتمتع بها؟ وبشأن كل مهارة من تلك المهارات كيف تقيمني على مقياس من واحد إلى خمسة مقارنة بذلك الشخص المثالي؟

- اختر من ثلاثة إلى سبعة موظفين تعمل معهم من كتب، واسألهم عما إذا كانوا مستعدين لإخبارك ببعض الملاحظات التقييمية بهدف مساعدتك على تحسين أدائك، حتى إذا كانت شركتك لديها بالفعل عملية للحصول على ملاحظات تقييمية شاملة، فمن المفيد أن تكون محددًا بشأن ما تريد أن تعرفه، وأن تطمئنهم بأنك تبحث عن الصراحة وليس مجرد المدح والثناء، وإليك المثال التالي:

مرحبًا، أفدّر ملاحظتك، وأود أن أكون عضوًا أكثر فاعلية في الفريق، فهل أنت على استعداد للإجابة عن الأسئلة التالية؟ من فضلك كن صريحًا قدر الإمكان؛ لأن هذا هو أكثر ما سيساعدني، أعدك ألا أنزعج من أي شيء تقوله، فملاحظاتك بمنزلة هدية، وأنا ممتن لأنك ستستقطع من وقتك لذلك.

أمثلة على بعض الأسئلة المحددة:

في مشروعنا الأخير معًا، ما الأساليب التي رأيتني أستخدمها ولها تأثير ذو فاعلية؟ في رأيك ما الذي كان يمكنني فعله لتحقيق تأثير أكبر؟

في تعاملتي مع فريقي، ما الذي أفعله على نحو جيد وترغب في رؤيتي أستخدمه بصورة أكبر؟ وما الذي يجب أن أكف عن فعله؟

إن أحد تصرفاتي التي أحاول تحسينها هو أن أكون أكثر حسماً،  
في رأيك ما مدى نجاحي في ذلك؟ هل من اقتراحات عن كيفية  
تحسين أدائي في هذه النقطة؟

• اطلب الحصول على ملاحظات محددة لتقييم نفسك في مهارات  
معينة، فعلى سبيل المثال، إذا لم تكن متأكدًا من مدى براعتك  
الحقيقية في التحدث أمام جمهور، فتواصل مع بضعة أشخاص بعد أن  
تقدم عرضك التقديمي، وقل: "أمل أن أطوّر مهاراتي في التحدث، في  
رأيك ما الذي فعلته في عرضي التقديمي على نحو جيد؟ وما الذي إذا  
فعلته كان سيضاعف براعته؟".

وسأتوقف هنا وأقر بصعوبة طلب الملاحظات التقييمية من الآخرين،  
ولعلك قد قرأت الاقتراحات التي ذكرناها من فورنا، وانكمشت خوفًا  
عند التفكير في تطبيقها.

استغرق الأمر مني سنوات قبل أن أشعر بالارتياح عندما أطلب  
الملاحظات التقييمية من الآخرين (خارج المراجعات الرسمية، حيث  
كان ذلك واجب التنفيذ)، لماذا؟ يعود ذلك إلى متلازمة المحتال؛ لأنني  
كنت قلقة دائمًا من أن أكون غير جيدة بما يكفي، فقد عزفت عن فعل  
أي شيء قد يؤكد هذا الرأي؛ حيث تخيلت أن شخصًا أكنُّ له احترامًا  
يخبرني بحقيقة أنني لم أكن أفعل س أو ص على الوجه الأمثل، فعندئذ  
سيكتشفون حقيقتي! لذا سألتزم الصمت، وأواصل العمل وأنا أظهار  
بأن كل شيء على ما يرام.

إن طلب الحصول على ملاحظات نقدية يتطلب قدرًا معينًا من الثقة  
بالنفس، وبالنسبة إليّ حدثت الطفرة عندما أدركت أنني أحتاج إلى  
تغيير طريقة تفكيري، فإذا تعاملت مع كل تحدٍّ بوصفه اختبار مدى  
جدارتي، فعندئذٍ سأقلق دائمًا بشأن مكائتي، بدلًا من محاولة  
استكشاف أسلوب التحسن، فالأمر أشبه بالقلق الشديد بشأن درجتك  
في الامتحان، أكثر من قلقك فيما يتعلق بما إذا كنت تتعلم بالفعل  
الأفكار التي تدرسها.

وعلى الجانب الآخر، إذا تعاملت مع التحديات وأنا أرى أنني أستطيع  
أن أتحسن في أي شيء إذا بذلت فيه الجهد، فإن الحلقة المفرغة من  
القلق بشأن تقييمي الذاتي سيقف تأثيرها، وبصرف النظر عن مدى ما  
أتحلى به من براعة أو سوء في أية مهارة معينة، فإن فكرة أن هذه  
المهارة في حدود قدرتي على تحسينها، أتاحت لي فرصة الإقدام على  
التعلم بحب استطلاع، بدلًا من التخوف من هذا، وقد كانت ثمار ذلك  
مذهلة؛ فلم أكن لأعلم قط أن ملاحظاتي التقييمية التي أقدمها كانت



في أغلب الأحيان غير واضحة، وبها قصور؛ لو لم أطلب من زميلي أن يعطيني تعليقه هذا، وبمجرد أن سمعت ذلك كان بوسعي العمل على إيضاح نقاطي بشكل أدق، وبطريقة أكثر قابلية للتطبيق، والآن أحظى بالإشادة على هذه المهارة باعتبارها إحدى نقاط قوتي. وتصف عالمة النفس الرائدة "كارول دويك" في كتابها المؤثر طريقة التفكير السيكولوجية الجديدة للنجاح\* كيف أن كلتا الطريقتين المختلفتين في التفكير - اللتين تسميهما الطريقة المتحجرة والطريقة المرنة - تُحدث فرقًا كبيرًا في مستوى أدائنا وسعادتنا الشخصية، لاحظ الفارق:

السيناريو: بعد إتمام إحدى المهمات، يقدم إليك مديرك بعض الاقتراحات لتحسين أدائك.

طريقة التفكير المتحجرة: يا إلهي! لقد أفسدت ذلك حقًا، قطعًا سيظن مديري أنني أبله.

طريقة التفكير المرنة: أنا ممتن لمديري؛ لأنه أعطاني تلك النصائح، الآن ستكون نتيجة جميع مهماتي المستقبلية أفضل.

---

السيناريو: يسألك مديرك عما إذا كنت ترغب في تولي دور القيادة في مشروع جديد محفوف بالمخاطر وصعب.

طريقة التفكير المتحجرة: من الأفضل أن أرفض العرض، لا أود أن أفشل وأخرج نفسي.

طريقة التفكير المرنة: هذه فرصة رائعة لتوسيع خبرتي، وتعلم شيء جديد، واكتساب الخبرة اللازمة لقيادة المشروعات الكبيرة الأخرى في المستقبل.

---

السيناريو: لقد انتهت من فورك من اجتماع فردي يشوبه التوتر مع موظفتك "أليس".

طريقة التفكير المتحجرة: يجب أن أتصرف كأن الأمر يسير على ما يرام؛ حتى أبدو كأنني أعرف ما أفعله.

طريقة التفكير المرنة: يجب أن أسأل "أليس" عن شعورها تجاه تلك المحادثة، وكيف يمكن أن تجري مناقشات أكثر جدوى في المستقبل.

السيناريو: أنت في منتصف العمل على مقترح عمل، ويطلب "جون" رؤية ما أنجزته إلى الآن.

طريقة التفكير المتحجرة: لا أريد أن يرى "جون" أي شيء الآن؛ لأن المقترح مستواه سيئ، وسيجعلني أبدو سيئاً.

طريقة التفكير المرنة: ستكون ملاحظات "جون" على المقترح مفيدة جداً، في الواقع يجب عليّ مشاركة تفكيري المبدئي مع مزيد من الموظفين؛ حتى أتمكن من استباق أية مشكلات محتملة.

إن نظرتك إلى الأشياء تغير كل شيء؛ لذلك إذا كانت طريقة تفكيرك متحجرة، فستكون تصرفاتك محكومة بالخوف؛ الخوف من الفشل، والخوف من الانتقاد، والخوف من أن يكتشف الآخرون أنك محتال كما تظن، أما إذا كانت طريقة تفكيرك مرنة، فستكون متحمساً للبحث عن الحقيقة، وطلب الملاحظات التقييمية؛ لأنك تعرف أن هذا هو أسرع مسار للوصول إلى الهدف الذي تبتغي تحقيقه.

## افهم أفضل وأسوأ ما فيك

إلى جانب نقاط القوة والضعف، فإن الجزء التالي من فهم نفسك هو معرفة الظروف التي تساعدك على بذل أفضل ما يمكنك، ومعرفة المواقف التي تثير رد فعل سلبياً لديك، وهذا يساعدك على إعداد روتين يوميك، بحيث يتوافق مع احتياجاتك.

وإليك ما تعلمت على مر السنين أنه يمكنني من إظهار أفضل ما لدي:

- عندما أحظى بقسط من النوم في الليلة السابقة لا يقل عن ثماني ساعات.
- عندما أنجز شيئاً مفيداً في وقت مبكر من اليوم؛ ما يحفزني على الحفاظ على استمرار ما في داخلي من قوة دافعة.
- عندما أعرف كيف تبدو النتيجة المرجوة قبل أن أبدأ المهمة.
- عندما تربطني بمن أعمل معهم علاقة ثقة وصدقة.
- عندما أتمكن من التفكير في المعلومات وحدي (بالكتابة)، قبل أن أنخرط في مناقشات، أو أتخذ قرارات كبيرة.
- عندما أشعر بأنني أتعلم وأتطور.

وبمجرد أن فهمت هذه الحقائق، تمكّنت من تغيير بعض العادات لتسهيل العمل في بيئتي المثالية، وفيما يلي بعض الأمثلة:

- أضبط العديد من منبهات "الاستعداد للنوم" عند الساعة 10:00 مساءً، و10:15 مساءً، و10:30 مساءً؛ حتى يكون بوسعي وضع رأسي على الوسادة عند الساعة 11 مساءً بالضبط.
- أمارس الرياضة من 10 إلى 15 دقيقة في الصباح مباشرة بعد الاستيقاظ، هذا ليس وقتًا طويلًا، لكنه يمنحني شعورًا بالإنجاز يظل تأثيره معي بقية اليوم.
- أدرج في جدول أعمالي نصف ساعة من "التحضير اليومي" في دفتر مواعيدي؛ حتى أتمكن من دراسة يومي، وتصور كيف أريد ما أخرج به من كل اجتماع أو مهمة عمل.
- أبذل جهدًا لأصبح صديقة لزملائي في العمل، وأتعرّف على حياتهم الشخصية خارج العمل.
- أدرج في جدول أعمالي فترات "وقت التفكير" في دفتر مواعيدي؛ حتى أتمكن من فرز أفكارى الخاصة بالمشكلات الكبيرة وتدوينها.
- مرتان في العام، ألقى نظرة على الأشهر الستة المنصرمة، وأتأمل ما تحسنت فيه، ثم أضع لِنفسي أهدافًا تعليمية جديدة في الأشهر الستة المقبلة.

لقد منحتني هذه العادات البسيطة شعورًا أكبر بالسيطرة، وربما ليست عادات مثالية بأية حال من الأحوال؛ فمع قسط النوم الكافي والتمارين الرياضية كذلك ما زلت أشعر بالإرهاك الشديد في نهاية بعض الأيام، كما أن الاجتماعات والمهام لا تسير دائمًا بالطريقة التي أخطط لها، وفي بعض الأحيان تمر الأيام (أو الأسابيع) دون أن يفضي "وقت التفكير" إلى شيء يُذكر، لكن هذه الخطوات على بساطتها تُحدث فرقًا في مدى جودتي في العمل والتفكير.

وهناك أشخاص آخرون لديهم تفضيلات مختلفة تمامًا فيما يخص ما يساعدهم على أداء عملهم على أكمل وجه، فأحدى صديقاتي تحب العمل في الصباح الباكر؛ حيث تستيقظ كل يوم في الخامسة صباحًا، وتكون سويتها الأولى من اليوم هي الأكثر إنتاجية، فتباشر العمل على أصعب مشكلاتها في هذه السويتات، وتؤجل المهمات الأقل صعوبة إلى فترة الظهر، ويحاول صديق آخر تنظيم جدول مواعيده، بحيث لا يضطر، قدر الإمكان، إلى الانتقال من جو عمل معين إلى آخر، فيقوم بتجميع مواعيد اجتماعاته ومكالماته معًا بشكل متزامن؛ حتى

يتسنى له الحصول على فترات طويلة لا يتخللها تشتت قبل هذه التجميعة وبعدها.

وإذا لم تكن متأكدًا من ماهية البيئة المثالية لك في العمل، فاطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- أية ستة أشهر في حياتي شعرت فيها بأنني في ذروة حيويتي وإنتاجيتي؟ وما الذي زودني بتلك الطاقة حينئذٍ؟
- في الشهر الماضي، ما اللحظات التي تبرز بوصفها أهم اللحظات؟ وما الظروف التي أتاحت الفرصة لوقوع هذه اللحظات والتي يمكن لها إعادة وقوعها؟
- في الأسبوع الماضي، متى كنت في حالة تركيز عميق؟ وكيف وصلت إلى هذه الحالة وقتها؟

أما الجانب الآخر، فهو فهم المواقف التي تؤدي إلى العكس؛ أي أنها تؤدي إلى رد فعل سلبي شديد يعوق فاعليتك، وما يميز المحفزات عن ردود الفعل السلبية الطبيعية أن لها تأثيرًا أكبر فيك أنت تحديدًا، فعلى سبيل المثال، سيشعر أي مدير بخيبة أمل إذا رفض مرشح واعد لوظيفة ما عرض التعيين، أو إذا تقدم موظف مميز باستقالته، والسؤال الأكثر إثارة للاهتمام هو: ما الأشياء التي تثير حفيظتك أنت، ولكن ربما لا تثير حفيظة شخص آخر؟ هذا هو الوقت الذي تكون فيه أكثر عرضة لخطر التصرف بعدم عقلانية.

على سبيل المثال: أحد الأسباب التي تدفعني إلى ذلك هو الظلم، فإذا كان هناك شيء يبدو مجحفًا، فإن ضغط دمي يرتفع، ويبدأ قلبي في الخفقان الشديد، وسأحول الأمر البسيط إلى أمر جلل بالجدال الذي يسيطر عليه العناد مع الآخرين، حتى لو لم تكن بين يديّ المعلومات كلها، وكما يمكنك التخمين، فهذا لا يؤدي دائمًا إلى حدوث المناقشات الأكثر فائدة.

وبمعرفة ما يثير حفيظتك، يمكنك السيطرة على نفسك في تلك اللحظة، والتأني قبل إعطاء رد متهور، فإذا أعطيت نفسي خمس دقائق حتى أهدأ، فسأكون متوازنة مرة أخرى.

ومن المفيد أن تطلع الآخرين على ما يثير حفيظتك، وأن تعرف ما يثير حفيظتهم، فيما أن طباعنا جميعًا مختلفًا، قد لا يكون زملاؤك على دراية بكيفية تأثير سلوكهم فيك، والعكس صحيح.

كان لديّ في السابق زميل يتحدث نيابة عن فريقه كله في المراجعات التنفيذية، بما في ذلك المجالات التي تتجاوز تخصصه، فكنت أستشيط غضبًا كلما فتح فمه، وكنت أقول لنفسي إنه من غير

اللائق ألا يتحدث زملاؤه في الفريق عن مجالات تخصصهم، وعندما أخبرته بذلك على انفراد بدأ مندهشًا، ولكنه شكرني على تقديم تلك الملاحظة إليه، فلم يخطر بباله قط أنه قد يترك انطباعًا عند الآخرين بأنه يحاول أن ينسب الفضل في عمل الآخرين إلى نفسه، فقد كان يعتقد أنه يساعد على جعل المراجعة تتسم بمزيد من الفاعلية، وبعد ذلك جعل من عاداته تسليط الضوء على الآخرين، كلما أمكنه ذلك.

وبعض الأشخاص تُستثار حفيظتهم من التعامل مع أولئك الذين يبدوون متكبرين، أو يخدمون مصلحتهم الشخصية فقط، ويضجر آخرون عندما لا تكون التفاصيل الدقيقة مثالية، وربما ينتابك النفور عندما يتفوه شخص ما بشيء عدواني، أو يقوله بطريقة دراماتيكية للغاية، أو تستشيط غضبًا عندما لا يرد أحد أعضاء فريقك على رسائلك إلا بعد أيام.

وتلك المحفزات المثيرة للحفيظة مشتركة بين المنطقة التي يمكنك التحسن فيها ومنطقة شخص آخر يمكنه التحسن فيها، فيمكنك العمل على التحكم في ردود فعلك، ولكن يمكن للشخص الآخر أيضًا الاستفادة من سماع ملاحظتك.

ولمعرفة المحفزات التي تثير حفيظتك، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- متى كانت آخر مرة قال فيها أحدهم شيئًا أزعجني أكثر مما أزعج الحاضرين الآخرين؟ لماذا أثارني هذا بشدة؟
- ما الأشياء التي سيقول أصدقائي المقربون إنها تزعجني؟
- من الشخص الذي التقيته وشعرت على الفور بالنفور منه؟ ما الذي جعلني أشعر بهذا الشعور؟
- ما المثال الذي يشير إلى وقت كان رد فعلي مبالغًا فيه، وندمت على ذلك لاحقًا؟ ما الذي أغضبني إلى هذه الدرجة في تلك اللحظة؟

إن معرفة ما يثيرك أو يحبطك هي أمر مهم للغاية، وعلى غرار الطريقة التي يتبع بها الرياضيون نظامًا غذائيًا منظمًا، ويسيرون على أنظمة تمارين رياضية للحفاظ على مستواهم البدني في ذروته، فإن العمل الذي تفعله لمساعدة نفسك على مباشرة العمل في أفضل حالاتك سيؤدي إلى مزيد من أيام النجاح في العمل.

## العثور على ثقتك بنفسك عندما تمر بأوقات صعبة

بصرف النظر عن التقلبات والمنعطفات في طريقك الإداري، ستشعر في بعض الأيام بمتلازمة المحتال بشدة؛ لدرجة أنك قد تشعر بأنك عالق في قاع حفرة مظلمة عميقة، وكل مدير أعرفه على دراية جيدة بهذا المكان، حيث يتردد صدى التعليقات اللاذعة من ناقدك الداخلي بين جدران الحفرة الهائلة، فتتحول الهمسات إلى صراخ. وفي تلك الحفرة، تشعر بالوحدة الشديدة، ويكون الشك هو الموسيقى التصويرية في المكان، والخوف هو القوت الذي تقات به، وتجد نفسك تعيد التفكير في كل قرار وأنت تبحث باستماتة عن شيء راسخ لتفهمه، إن كل ما تحتاج إليه هو استعادة ثقتك بنفسك؛ حيث ستعرف بذلك وجهتك، وتعرف ما يجب عليك فعله، ولكن الأمر ببساطة هو أنك لا يمكنك إيجاد مخرج.

لقد وجدت نفسي في هذه الحفرة عندما بدأت أنا وزميلي الجديد العمل معًا في مبادرة مهمة، ومنذ لحظة البداية اختلفنا بشأن استراتيجية المنتج، وكان كل منا مقتنعًا تمام الاقتناع بأنه على حق؛ حيث بدا كل قرار كأنه موجة عملاقة تحطم قلعة الرمال الواهية لعلاقتنا المهنية، أهدنا بالآخر، وأتذكر أن كلاً منا أرسل إلى الآخر سلسلة من الرسائل الإلكترونية الطويلة بشأن تفاصيل المنتج الهامشية، وفي أثناء هذا كله كان هناك تيار خفي من سوء الظن؛ أي اتهامات من قبيل: "أنت لا تنصت إلى ما أقوله"، و"أنت تجهل ما تحدث عنه"، و"إنه قراري وليس قرارك".

شعرت باستياء شديد، فكنت أعلم أن علاقتنا تحتاج إلى التحسين، ولكن كيف؟ هل كنت أنا المخطئة؟ ربما لم أكن أعرف حقًا ما كنت أتحدث عنه.

والآن عندما أتأمل حالي حينها، يمكنني أن أرى أن شكوكي قد غيرتني إلى الأفضل، لقد تعلمت الكثير من هذا التعاون الصعب، واكتسبت أدوات أفضل للهروب من الحفرة، فإذا كنت تجد أنك عالق في تلك الحفرة ذاتها، فتابع القراءة للحصول على نصائح بشأن أفضل طريقة لإدارة حالتك النفسية.

## لا تقسُ على نفسك لأنك تشعر بالسوء

لعل أحد أسوأ جوانب الوجود في الحفرة هو الضربة المزدوجة التي تتلقاها بمعاناتك للنجاح في شيء، والقلق بشأن حقيقة أنك تعاني فيه، وقد يصرخ ناقدك الداخلي، قائلاً: لماذا أجد صعوبة في هذا أيضًا؟ لو

كنت أتمتع بدرجة أكبر من الذكاء، أو الشجاعة، أو الموهبة لكنك بخير حال الآن. وبإحساسك بتأنيب الضمير حيال ما تشعر به، فإنك بذلك تخلق المزيد من الضغط على نفسك.

لذا اعلم أن كل شخص في العالم يمر بأوقات عصيبة، وأتج لنفسك رفاهية الشعور بالقلق، ولا تدفع الضريبة مضاعفة على عبئك النفسي، وقد وجدت وسيلتين تساعدان على ذلك: الأولى هي أن تستحضر في ذهنك شخصية عامة تعجبك، ويبدو أنها تعيش حياة مثالية، وابتحث عنها في جوجل "كفاح (اسم الشخص)"، فدائمًا ما تكون هناك قصة، وهذا تذكير جيد لك بأن الوجود في الحفرة ظاهرة تنطبق على الجميع. والوسيلة الثانية هي الاعتراف بأنك تحس بشعور سيئ، فأنا ألتقط ورقة ملاحظات ملصقة، وأكتب: "أنا متوترة للغاية بشأن كذا"، فهذا التصرف البسيط يحوّل طريقة تفكيري من القلق بشأن تخوفاتي إلى الكشف عنها بصراحة، وبمجرد أن أفعل ذلك يمكنني الشروع في إحراز تقدم في معالجة السبب الجذري لها.

## كر وراثي: "ربما تكون القصة في رأسي غير منطقية"

هل تتذكر كيف نتحيز جميعًا؟ جزء من سبب وجود التحيز أن أدمغتنا مجبولة على سلوك الطرق المختصرة؛ حتى تتمكن من التوصل إلى استنتاجات أسرع، وهذا هو السبب وراء وجود الصور النمطية، فإذا رأيت طالبة ترتدي نظارات سميقة، وتحمل مجموعة من الكتب المدرسية، فقد تستنتج أن مستواها جيد في الرياضيات، حتى إذا لم يكن لديك دليل ملموس.

وهذا يحدث أيضًا مع طريقة إدراكنا الأحداث، فعندما نجمع نقاطًا بيانية قليلة، سنحاول تكوين سيناريو كامل عنها، على الرغم من عدم معرفتنا بجميع الحقائق في الواقع، وعندما نكون في الحفرة، تميل قصتنا إلى أن تكون السيناريو الأسوأ.

ولنفترض على سبيل المثال أنك كنت تعاني متلازمة المحتال، واكتشفت أنك لم تُستدعَ إلى الاجتماع، فقد تستنتج الآتي: لم يدعوني؛ لأن زملائي لا يعتقدون أنني مهم.

وهذا المثال شائع جدًا لدرجة أن اثني عشر شخصًا على الأقل أتوني على مدار تلك السنوات ليشكوا من هذا القلق، وكنت أقول: "دعنا نتوصل إلى حقيقة الأمر"، ومن ثم أتواصل مع منظمي الاجتماعات،

وأسألهم: "مرحبًا، لماذا لم تدعوا فلانًا إلى هذا الاجتماع؟"، وهذه هي أهم الردود التي ألقاها:

1. لم أرغب في إهدار وقت فلان وإشعاره بأنه ملزم بالحضور.
2. لم أظن أن فلانًا يهتم بموضوع الاجتماع.
3. لقد كان خطأً غير مقصود.

وفي مرة واحدة فقط كان الجواب من قبيل "لم نكن نعتقد أن فلانًا سيكون ذا قيمة في الاجتماع"، (ويمكن إعادة صياغة ذلك على النحو التالي: "كنا قلقين من أن وجهات نظر فلان القوية ستبعد المحادثة عن هدفها").

إن القصص التي نخبر بها أنفسنا ونؤلفها من أدلة قليلة، غالبًا ما تكون خاطئة تمامًا، خاصة عندما نكون في الحفرة، ففي تسعين في المائة من الحالات لا يحاول الطرف الآخر النيل منك، وزملاؤك في العمل لا يعتقدون أنك أحمق، نعم؛ أنت تستحق هذه الوظيفة.

عندما تسيطر قصة سلبية على تفكيرك، عد خطوة للوراء، واسأل عما إذا كان تحليلك للأحداث صحيحًا، فهل هناك وجهات نظر أخرى لم تأخذها بعين الاعتبار؟ ما الذي يمكنك فعله في سبيل البحث عن الحقيقة؟

في بعض الأحيان يقودك الاستعداد إلى مواجهة المصيبة، والتفكير في سؤال: "لماذا لم يدعوني إلى هذا الاجتماع؟" إلى الابتعاد عن التكهن، واستبيان الحقائق فعلاً، حتى إذا كنت تخشى الإجابة، فمواجهة الحقيقة الواقعية دائماً ما تكون أفضل من الكارثة التي تجول في رأسك.

## أغمض عينيك وتخيل

تُظهر دراسات تصوير الدماغ أنه عندما نتصور أنفسنا نفعل شيئاً ما، تنشط الأجزاء ذاتها في الدماغ، كما لو كنا منخرطين في هذا النشاط بالفعل، فلماذا يعد هذا مهمًا؟ لأننا نستطيع أن نخدع أنفسنا، ونحصل على بعض فوائد أي نشاط بإغماض أعيننا فقط، وتخيل الأمر في مخيلتنا.

اكتشف عالم النفس الأسترالي "آلان ريتشاردسون" أن مهارات مجموعة من لاعبي كرة السلة تلقت تعليمات بأن يتخيل أفرادها أنفسهم يومياً وهم يرمون رميات حرة، ولكنهم لم يمارسوا ذلك عملياً، قد تحسنت على نحو شبه مماثل لما تحسنت به مهارات مجموعة



أخرى مارست الرميات الحرة عشرين دقيقة يوميًا، وقارنت دراسة أخرى الأشخاص الذين يذهبون إلى صالة الألعاب الرياضية كل يوم بأشخاص يتخيلون أنفسهم يتمرنون، فوجد أن القوة العضلية لمن يذهبون إلى صالة الألعاب الرياضية كل يوم ازدادت بنسبة 30%؛ بينما ازدادت القوة العضلية للمجموعة التي تخيلت أنها تتدرب في مخيلتها بنسبة 13.5%؛ أي ما يقرب من نصف الفائدة!

وكتب لاعب الجولف الأسطوري "جاك نيكلوس" ذات مرة، قائلاً: "لم أسدد أية رمية ناجحة قط، حتى في التدريب، دون أن أتصور ذلك تصورًا واضحًا جدًّا ومركزًا في مخيلتي، فالأمر أشبه بفيلم بالألوان". وتتجاوز فوائد التخيل تحسين نتائجك، فبإمكانها مساعدتك كذلك على العثور على ثقتك بنفسك عندما تكون في الحفرة، وإذا كنت تشعر بأنك عالق، فإليك بعض التمارين التي يمكنك تجربتها:

تخيل القلق، والخوف، والارتباك التي تشعر بها، بوصفها ليست مشاعر خاصة بك وحدك، ولكنها مشاعر يواجهها الجميع. وأحد الأمثلة التي أفكر فيها هو أن "شيريل سانديج" اعترفت في كتابها *Lean In* بأنها كانت قلقة للغاية مما قد يعتقده زملاؤها في مغادرتها عند الساعة الخامسة مساءً، لدرجة أنها كانت تتسلل من المبنى عندما يكون المكان خاليًا من الناس، ومثال آخر هو "ريس ويدرسبون" التي اعترفت بأنها كادت ترفض عرضًا لتكون سفيرة لقضايا المرأة؛ لأنها كانت خائفة من إلقاء الخطب أمام جمهور كبير، وكلاهما امرأة ناجحة للغاية، وقدوة ملهمة يحتذي بها الآخرون، ومع ذلك فهما تواجهان الشكوك ذاتها التي تواجهني؛ لأن تلك المشاعر هي مشاعر إنسانية تمامًا.

تخيل أنك تحقق نجاحًا كبيرًا في شيء أنت قلق بشأنه، فهل لديك عرض تقديمي مهم للغاية غدًا؟ تخيل أنك تدخل الغرفة وتبتسم للجمهور، وتصور أنك تقف شامخًا وتتحدث باتزان، وشاهد في مخيلتك أفراد الجمهور وهم منتبهون، ويومئون برؤوسهم، بينما يسألك أحدهم سؤالًا صعبًا، وترد عليه بثقة، إن مفتاح نجاح التخيل هو جعل المشهد محددًا قدر الإمكان.

تخيل وقتًا في الماضي واجهت فيه تحديًا صعبًا، ونجحت في التغلب عليه على نحو رائع. الآن انخرط في تلك التجربة كلها بتفاصيل حية، فهل تذكر كيف بدا هذا التحدي شاقًا للمرة الأولى؟ استعرض كيف تعاملت مع المشكلة، وتذكر اللحظة التي أدركت فيها أنك ستكون على ما يُرام، وخذ وقتًا أطول بشكل خاص عند استذكار ذلك

الشعور بالنجاح في النهاية؛ الفخر الذي شعرت به، والثناء الذي تلقته، والثقة التي اكتسبتها.

تخيّل غرفة مليئة بالأشخاص الذين تكن لهم كل حب وتقدير ليخبروك بما يحبونه فيك، تصورهم مجتمعين في دائرة، وكل شخص يتناوب بدوره الإعراب عن حبه وإعجابه بك، وأحب أن أعود إلى الخطابات التي ألقاها أفراد عائلتي وأصدقائي في يوم زفافي، وأتذكر كم كان شعورًا رائعًا أن أستمتع بعواطف محبتهم إياي.

تخيل كيف سيبدو يومك إذا كنت خارج الحفرة، أغمض عينيك، واستعرض كل ساعة في دفتر مواعيدك اليومي، وركز على الحالة النفسية التي ترغب في الإحساس بها، فعلى سبيل المثال: الشعور بالحيوية في أثناء تمرينك الصباحي، أو الشعور بالشبع والرضا بعد الفطور بالبيض المخفوق، أو الشعور بالود وأنت تلقي التحيات على زملائك عند دخولك المكتب، أو الشعور بالانخراط في أثناء اجتماعك الأول، وما إلى ذلك.

إن التخيل أداة قوية لا تتطلب جهدًا كبيرًا؛ فلا تتطلب سوى بضع دقائق، ومكان هادئ للاسترخاء؛ لذا اجعل ذلك من عاداتك لتزود نفسك بدفعة من الثقة بالنفس لأي أمر قد يعترض طريقك.

## اطلب المساعدة من أشخاص يمكنك أن تكون صريحًا معهم

على مدار سنوات، عندما كنت أجد نفسي في الحفرة، كنت أعض شفتيّ، وأكتم الأمر، وكما يقول المثال: "تظاهر بأنك بخير حتى تكون كذلك بالفعل"، ولذلك اعتقدت أنه عندما أظاهر بأنني كنت أسيطر على الوضع كله، فلن أشعر بأنني محتالة في النهاية، دون أن أحتاج إلى شخص حكيم يساعطني.

ولكن هذه الطريقة في التفكير كانت خاطئة، فقد حرمت نفسي من الارتياح المتأتي من القدرة على مشاركة الأشخاص الذين أثق بهم تخوفاتي، وفوتُّ على نفسي تعاطفهم ونصيحتهم. إن الإقرار بالصعاب التي تواجهها وطلب المساعدة هما نقيض الضعف؛ ففي الواقع يدل ذلك على الشجاعة والوعي الذاتي؛ لأنك في هذه الحالة تقول إن اهتمامك بأن تكون في وضع جيد أكبر من اهتمامك بكبريائك الشخصية، وعندما يفهم الآخرون محنتنا، يعود ذلك

علينا بنفع كبير، إذ تشير الأبحاث إلى أن مجموعات الدعم النفسي لها أثر ملحوظ، حتى في حالات الاعتلال النفسي الخطيرة، وفي أحد الأمثلة، أفاد 82% من المصابين باضطراب الهوس الاكتئابي بأنهم يتعاملون مع مرضهم بشكل أفضل بعد الانضمام إلى مجموعة مساعدة ذاتية.

لقد جربت ذلك بشكل مباشر أيضًا؛ فمِنذ بضع سنوات شكلت مع عشرات النساء الأخريات في الشركة مجموعة أسميناها المساندة في دائرة، حيث كنا نتجول في الغرفة ساعتين، ونتشارك فيما بيننا الصعوبات التي تواجهنا: العلاقات المعقدة، وعدم الثقة بشأن وظائفنا، والكفاح من أجل تحقيق التوازن بين رعاية الأطفال والعمل، ولم يكن من المستغرب أن نرى دموعًا تُذرف؛ لأن بعض الصعوبات كانت عسيرة حقًا، لكنني لن أنسى أبدًا مشاعر الدفء والصدقة الحميمة، وما كان يعنيه لنا هذا المقدار من الدعم، وحيثما أمكننا ذلك كنا نتشارك المساعدة والمشورة فيما بيننا، وإذا لم يتسنَّ لنا ذلك، فعلى الأقل كانت كل منا تجد من الأخرى عناقًا وأدائنًا تنصت بتعاطف.

ابحث عن مجموعة الدعم الخاصة بك، سواء أكانت مع عائلتك، أم صديقك المفضل، أم مدرب، أم مجموعة من الزملاء الموثوق بهم، وتعامل معهم بوصفهم مشجعين ومستمعين إلى شكواك بتعاطف، فلا أحد يعيش وحده في غنى عن سواه، ويمكن لمجتمعنا أن ينير لنا دربًا، ويمد يد العون لنخرج من تلك الحفرة.

## احتفِ بالانتصارات الصغيرة

عندما تكون في الحفرة، فإنك دائمًا تطيل التفكير في شأن إخفاقاتك؛ لأنك تتساءل عما إذا كنت تتمتع بمقومات النجاح أم لا، وإحدى وسائل الخروج من تلك الحلقة السلبية تتمثل في إخبار نفسك بقصة مختلفة، فبدلًا من أن تقول لنفسك ما الذي أفعله على نحو غير جيد؟ ركز على الطرق التي تحقق النجاح بها.

خلال فترة صعبة للغاية في العمل، شاركت إحدى الزميلات مدى شعوري بالغرق؛ فلم أتمكن من تعيين موظفين بسرعة كافية لمواكبة جميع المشروعات التي احتاجت إلى قيادة في التصميم؛ ولذلك شعرت كل يوم بالضغط كأنني محشورة في عنق زجاجة، فنبهتني قائلة إنه على الرغم من صعوبة الأمور، فإنني لم أفشل في كل ما كنت أفعله. في الواقع، لمس أحد المنشورات الأخيرة في مدونتي

شيئًا في داخل نفسها، فشاركته فريقها كاملاً، وقالت: "لقد استفدنا منه استفادة كبيرة، فشكراً لأنك كتبتَه".

تركت كلماتها أثراً كبيراً في نفسي، فقد أدركت أنني اعتدت أن أرى كتاباتي بالإضافة إلى مسئوليات أخرى كثيرة كنت أفعلها - مراجعة أعمال التصميم، والتدريب، والتخطيط التشغيلي - بوصفها روتيناً، لا نشاطات ذات قيمة.

وبعد أن استمددت الإلهام من هذه المحادثة، دشنت مجلة أسميتها *Little Wins*، وكنت أكتب كل يوم شيئاً أنجزته وأفتخر به، حتى لو كان بسيطاً. في بعض الأحيان، كنت أحتفي باجتماع فردي قدمت فيه نصيحة مفيدة إلى شخص ما، وفي أيام أخرى كنت أهني نفسي؛ لأنني أدت اجتماعاً مثمراً، وذات مرة في يوم عصيب للغاية كتبت أنني تمكنت من الرد الفوري على بعض رسائل البريد الإلكتروني.

وتظهر الدراسات أنك إذا كتبت كل ليلة خمسة أشياء تشعر بالامتنان لإنجازها، فستشعر بمزيد من السعادة على المدى الطويل، وعندما تريد بناء ثقتك بنفسك، تذكر أن تفعل الشيء ذاته بالتركيز على جميع الأشياء التي فعلها بشكل جيد.

## تدرّب على العناية بنفسك من خلال وضع حدود فاصلة

عندما تطغى عليك حياتك العملية، يمكنها أن تتسرب بسهولة إلى كل شيء، فربما تكون قلقاً بشدة إزاء مشروع؛ لدرجة أنك تجد نفسك تعمل عليه في الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع، أو تعجز عن الكف عن التفكير في قائمة مهماتك، حتى عندما يغط الجميع في النوم.

قاوم هذا الوضع، وضع حدوداً من خلال تخصيص وقت للجوانب المهمة الأخرى من حياتك، مثل قضاء الوقت مع أحبائك، وممارسة الهوايات، وممارسة الرياضة، والعمل التطوعي، وما إلى ذلك. وثبت في دراسة تلو أخرى أن الضغط الشديد في مكان العمل يقوّض الإبداع، وتقول "تيريزا أمايل"، الأستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد ومؤلفة كتاب *The Progress Principle*: "عندما كان الناس يشعرون بمزيد من الإيجابية، كانت فرصهم في أن يكونوا مبدعين تزداد".

وإحدى الممارسات التي ألجأ إليها في الفترات الأكثر ازدحاماً بالأعمال هي أن أخصص في جدولي اليومي نشاطاً مدته 15 دقيقة في بداية اليوم ونهايته، ويكون غير ذي صلة بالعمل، فأشاهد إحدى

المحاضرات على منصة تيد، أو ألعب لعبة على الهاتف، أو أحل أحجية الكلمات المتقاطعة، أو أمارس الرياضة، أو أقرأ، وهي ليست فترة زمنية طويلة، ولكنها تساعدني على وضع حد فاصل، مفاده: "بصرف النظر عن أي شيء، سأخصص دائمًا بعض الوقت لنفسي".  
وليس بإمكانك أن تبذل أقصى جهدك إلا إذا كنت تشعر بأنك في أفضل حالاتك البدنية؛ ولذلك اعتنِ بنفسك، فهذا أمر جدير بالعناية دائمًا.

## تعلم أن تضاعف جودتك

قبل خمس سنوات، أتذكر أنني كنت مستلقية على السرير في الساعة الثالثة صباحًا، قبل موعد إلقاء محاضرة مهمة جدًّا، وكان عقلي يستعرض الشرائح بتسارع محموم، وكانت معدتي مضطربة كأني أبحر في بحر عاصف، وفكرت في المتحدثين المفضلين لديّ، وتعجبت كيف نجحوا في ذلك، وقلت لنفسني كم هو مذهل أن أقف أمام مئات الأشخاص وأشعر بإثارة حقيقية، بدلًا من الذعر، ومدى روعة النوم في الليلة السابقة، وعدم القلق إزاء إخفاء الهالات الموجودة تحت العينين في اليوم التالي.

وبالانتقال سريعًا إلى وقت لاحق من عامنا الحالي، أتذكر أنني كنت مستلقية على أريكة في الكواليس في مؤتمر قبل ساعة من الموعد المقرر لإلقاء عرض تقديمي أمام الآلاف، وفي الوقت ذاته هناك متحدث آخر يذرع الغرفة ذهابًا وإيابًا، ويعبث ببطاقة ملاحظات في يده، وهو يقرأ السطور الافتتاحية لحديثه، وفي لحظة معينة نظر إليّ وابتسم بوهن، وقال: "تبدن هادئة للغاية"، لقد كان ذلك إطرًا كبيرًا، وكان محققًا في ذلك؛ فلم تكن أعصابي متوترة إطلاقًا، وكان نومي في الليلة السابقة طويلًا ومريحًا، وكنت متحمسة حقًا!

إذن، ماذا حدث في تلك السنوات؟ هل خضعت لتدريب مكثف على التحدث؟ هل أصبحت خبيرة في استخدام برنامج الباوربوينت وتطبيق كاي نوت؟ هل أتاني هاتف يهمس في أذني ليدلني على طريقة جديدة مذهلة لتهدئة أعصابي؟

الإجابة عن هذا السؤال مملة كما هو متوقع، فقد تدربت وتحسنت، وكانت هناك سنوات من التلعثم المحرج أمام فريقتي خلال الاجتماعات الأسبوعية، وكانت هناك حلقات نقاش، وإلقاء محاضرات أسجل اشتراكي فيها على الرغم من أنني كنت أعرف أنني سأرتعد خوفًا في

الليلة السابقة للفعالية، وكانت هناك مقابلات صحفية، وأسئلة وإجابات، واجتماعات موائد مستديرة، ولقاءات في التلفاز، وكل فعالية من تلك الفعاليات جعلت ما يليها أسهل بعض الشيء.

إن الإدارة رحلة شخصية للغاية، ونحن جميعًا في مراحل مختلفة من طريقنا، وبعضنا يبدأ بمهارات معينة أقوى من مهارات أخرى، وأنا كنت انطوائية، ولا أحسن التصرف بشكل طبيعي، أو أثر في حديثي أمام مجموعات كبيرة، واليوم لم أصبح متحدثه رائعة على نحو استثنائي، ولكنني تقدمت تقدمًا كبيرًا في تطوير مهاراتي وثقتي بنفسي.

والطريقة التي يمكنك أن تكون بها أكثر فاعلية ستعتمد عليك بشكل كبير: نقاط قوتك، والجوانب التي يمكنك التحسن فيها، وشخصيتك، وقيمك، كما ستعتمد على أهداف مؤسستك وثقافتها؛ حيث إن كشف عصور الليمون الصغير الذي يعمل به عدد قليل من الموظفين يحتاج إلى أشياء مختلفة عن المؤسسة الكبيرة التي تضم عشرات الآلاف من الموظفين.

وتعني طبيعة هذا المسار الفردي أن معظم ما تتعلمه ستكتسبه في العمل، وسواء أكنت في حاجة إلى تحسين مهاراتك في التواصل، أم إلى التطور في الجانب التنفيذي، أم إلى التمتع بمهارة تخطيط استراتيجي أفضل، أم إلى العمل بشكل أفضل برفقة الآخرين، حدد هدفًا ساميًا لنفسك: كيف يمكنني مضاعفة جودتي؟ ثم حقق أقصى استفادة من التعلم من خلال ما يلي:

## اطلب الملاحظات التقييمية

بعد أن استعرضنا فصلًا كاملًا عن أهمية تقديم الملاحظات التقييمية لمروؤوسيك، من المؤكد أن هذا لن يكون مفاجئًا: إذا كانت هناك خلطة سرية لتطوير الذات، فهي أن تطلب الحصول على ملاحظات تقييمية من أشخاص آخرين طوال الوقت، والعقبة الوحيدة التي تحتاج إلى التغلب عليها هي نفسك؛ فهل يمكنك تذكر طرح ما يكفي من الأسئلة في كثير من الأحيان؟ هل يمكنك أن تكون متواضعًا ومدركًا ذاتك بما يكفي لسماع الملاحظات التقييمية بشكل صريح، ثم تستجيب بإحداث تغيير حقيقي؟

تذكر أن تسأل عن الملاحظات السلوكية والملاحظات الخاصة بالمهمة، فكلما كنت محددًا أكثر بشأن ما تريد معرفته، كان ذلك أفضل، فإذا صغت شيئًا من هذا القبيل: "مرحبًا، ما رأيك في عرضي

التقديمي؟"، فعلى الأرجح ستسمع ردودًا، مثل: "أعتقد أنه كان جيدًا"، وهذه الردود ليست ذات فائدة كبيرة، وبدلًا من ذلك استكشف التفاصيل، واجعل من السهل على من أمامك أن يخبرك بشيء يمكنك اتخاذ إجراءات بشأنه، مثل: "أنا أحاول التأكد من أنني أوضح وجهة نظري في الدقائق الثلاث الأولى، فهل لاحظت أنني نجحت في ذلك؟ وكيف يمكنني أن أجعلها أوضح في المرة المقبلة؟".

واشكر الناس دائمًا على ملاحظاتهم، حتى إذا كنت لا توافق على ما قالوه، وتقبلها بالشكر، وأعرب عن تقديرك ما بذلوه من جهد في تقديم الملاحظات، فإذا وجد الآخرون أنك تتصرف بدفاعية، فستحصل على ملاحظات تقييمية أقل في المستقبل؛ ما سيضر بتطور أدائك.

## عامل مديرِك باعتبارِه مدرِّبًا

بالنظر إلى ما ناقشناه بشأن دور المديرين، يجب أن يكون رئيسك أحد أفضل مصادر التعلم، ولكن قد لا تكون هذه هي الحال بشكل طبيعي، ربما لا يرى ما تفعله في عملك يوميًا، أو أنه مشغول بحل مشكلات أخرى، أو أنه ببساطة ليس مبادرًا بشأن المساعدة على الإشراف على مسارِك المهني كما تريد.

وبغض النظر عن ذلك، فالشخص المنوط به تحسين مسارِك المهني ليس هو؛ وإنما أنت، إن تطور مستواك بين يديك، فإذا كنت تشعر بأنك لا تتعلم شيئًا من مديرِك، فاسأل نفسك عما يمكنك فعله لإرساء العلاقة التي تريدها.

وأحد أكبر العوائق التي وجدتُها هو أن الموظفين يخلون من طلب المساعدة من مديرهم، وأنا أعرف ذلك الشعور جيدًا؛ فلسنوات كثيرة كنت أتصور نموذجًا في ذهني عن أن رئيسي - مثل أساتذتي في المدرسة والجامعة فيما سبق - كان شخصًا في موقع سلطة يراقب ما أفعله، ويقيمني بناءً على ذلك. وعلى هذا النحو، يمكن تلخيص تعاملي مع مديرِي في جملة واحدة بسيطة: لا تفسد الأمر، فإذا اضطر مديرِي إلى الانخراط في شيء أتولى مسؤوليته، كنت أعتبر ذلك فشلًا، بدأ الأمر كأنه لافتة وامضة مضاءة بلمبات النيون مكتوب عليها ما يلي، تحذير: وظيفة ليست مؤهلة بما يكفي لتولي المهمة بمفردها.

لكننا نعلم الآن أن مهمة مديرِك هي مساعدة الفريق على تحقيق نتائج أفضل، وعندما تؤدي عملك بصورة أفضل، فإن أداءه بدوره يكون أفضل؛ ومن ثم فإن مديرِك هو شخص يقف في صفك، ويريدك أن

تنجح، وعادة ما يكون مستعدًا لاستثمار وقته وجهده في مساعدتك، والمفتاح هو التعامل مع المدير باعتباره مدربًا وليس منتقدًا. هل يمكنك تخيل رياضي لامع يحاول إخفاء نقاط ضعفه عن مدربه؟ هل يمكنك أن تقول لمديرك الشخصي: "أوه، أنا في لياقة جيدة جدًا، لقد تمكنت من السيطرة على الأمر"، عندما يسألك كيف يمكنه مساعدتك على التدريب بصورة أفضل؟ بالطبع لا، هذه ليست الطريقة التي تسير بها علاقة التدريب.

وبدلاً من ذلك، أشرك مديرك في واقع أمرك؛ لتأخذ منه ملاحظات تقييمية، واسأله: "ما المهارات التي تعتقد أنني يجب أن أعمل عليها لأتمتع بتأثير أكبر؟"، وشارك أهدافك الشخصية واطلب مساعدته: "أريد أن أتعلم كيف أصبح متحدًا أفضل؛ لذا سأكون ممتنًا، إذا كنت تترقب الفرص التي يمكنني من خلالها التحدث أمام الجمهور"، أخبره بمشكلاتك الصعبة حتى يتمكن من مساعدتك على حلها: "أمامي اثنان من المتقدمين إلى الوظيفة، يتمتعان بنقاط قوة مختلفة، هل يمكنني إطلاعك على ما يجول في تفكيري، والحصول على مشورتك؟".

عندما بدأت أنظر إلى الاجتماعات الفردية مع مديري باعتبارها فرصة للتعلم المركز، استفدت استفادة كبيرة منها، حتى عندما لا أواجه مشكلة، أطرح أسئلة مفتوحة من قبيل: "كيف تختار الاجتماعات التي تحضرها؟" أو "ما النهج الذي تقيّم به كفاءة المتقدم إلى الوظيفة؟"، وبذلك أستفيد من خبرة مديري، وأتعلّم منه شيئًا جديدًا.

## اجعل كل شخص بمنزلة المرشد

لا توجد قاعدة تنص على أنه يمكنك الحصول على مدرب واحد فقط، في الواقع، العالم مليء بالأشخاص الذين بوسعهم تعليمنا، وهذا ما يعنيه المرشد؛ فهو شخص يشاركك خبرته لمساعدتك على التحسن، وليس من الضروري أن يكون الأمر أكثر رسمية من ذلك، ولذلك تحدّر "شيريل ساندبرج" في كتابها *Lean In* من معاملة فكرة المرشد باعتبارها شيئًا فائقًا للغاية، فلا أحد يريد أن يُسأل: "هل ستكون مرشدي؟"؛ لأنه يبدو أمرًا يلزم البذل والعطاء، ويستغرق وقتًا طويلًا، ولكن اطلب نصيحة محددة بدلًا من ذلك، وستجد الكثير من الأشخاص مستعدين للمساعدة.

وبصفة خاصة، يمكن أن يكون الأشخاص في مجموعة زملائك - أولئك الذين لديهم وظيفة مشابهة لوظيفتك - مصدرًا ممتازًا للدعم



والمشورة، ولديّ مجموعة من الأصدقاء يعملون مديري أقسام التصميم، وأراهم كل بضعة أشهر، ونظرًا إلى أن لدينا مسئوليات متماثلة، يمكننا مناقشة الاتجاهات الرائجة في السوق، وأن نواسي بعضنا بعضًا على الصعوبات المشتركة التي نواجهها، مع تبادل النصائح بشأن كيفية التعامل مع النقد، أو استضافة ورش العمل.

وواحدة من هؤلاء الأصدقاء ممتازة في تهيئة بيئة العمل، فبوسعها غرس مشاعر الدفء، والصداقة الحميمة، والاهتمام بفريقها الذي أعجبنى حقًا، وعلى مر السنين سألتها عشرات الأسئلة عن كيفية نجاحها في ذلك؛ فكيف تدير اجتماعاتها؟ وما الوسائل التي تستخدمها للتواصل مع فريقها الأوسع نطاقًا؟ كيف تمكنت من توسيع هذا الشعور بالتواصل عبر المكاتب البعيدة؟ شكلت إجاباتها بشكل مباشر طريقتي في إدارة فريقتي، فعلى سبيل المثال أقضي ساعات عمل أسبوعية إضافية في المكتب نتيجة نصيحة مباشرة منها.

حتى إن كانوا لا يؤدون الوظيفة نفسها التي تؤديها، فإن الأشخاص الذين تعمل معهم ربما يملكون شيئًا ذا قيمة كبيرة ليعلموك إياه، وربما يتمتع أحد الزملاء بمهارة استثنائية في اختيار الموظفين، وربما تكون زميلة أخرى بارعة حقًا في إقناع الآخرين بأرائها، وربما يكون مرؤوسك هو الشخص الأكثر إبداعًا ممن تعرفهم، وربما يتمتع مديرك بقدرة كبيرة على اكتشاف أفضل ما في كل شخص.

ومهما تكن المهارة، فلا تخش أن تسأل قائلًا: "مرحبًا، أنا حقًا مبهور بالطريقة التي (تفعل بها كذا)، وأود أن أتعلم منك، فهل يناسبك أن تحتسي كوبًا من القهوة برفقتي، وإطلاعي على طريقتك؟".

وضع في اعتبارك أنه نظرًا إلى أنك تطلب معروفًا، فمن حقهم أن يرفضوا طلبك بسبب انشغالهم، أو عدم تيقنهم من كيفية مساعدتك، فاشكرهم على أية حال، ولكن في أغلب الأحيان ستكون إجابتهم بالموافقة، فقد استفاد الجميع من إرشاد الآخرين، ولذلك يسعد الكثيرون بأن يردوا المعروف إلى غيرهم.

## خصص وقتًا للتأمل وتحديد الأهداف

عندما تركز بأقصى قوتك، ويمر بك المشهد سريعًا، يصعب عليك فهم رحلتك فهمًا كاملًا، فمن أين بدأت؟ وكم المسافة المتبقية؟ وأي الأجزاء كانت ممهدة، وأيها كانت مليئة بالحفر؟

وتظهر دراسة من كلية هارفارد لإدارة الأعمال أننا نتعلم المزيد عندما نجتمع بين خوض التجارب والتأملات الدورية، وعلى الرغم من أن معظم الأشخاص يفضلون التعلم بالممارسة، "فقد تفوق المشاركون

الذين اختاروا التأمل في تجربتهم على أولئك الذين اختاروا خوض تجربة إضافية".

يجب ألا يكون التأمل نوعًا من العمليات الثقيلة علينا، ففي النهاية أنت تفعل ذلك لمصلحتك الخاصة، فابحث عن أفضل طريقة تناسبك، فأنا شخصيًا أرغب في تحديد ساعة في دفتر مواعيدي عند نهاية كل أسبوع للتفكير فيما أنجزته، وما أنا راضية عنه، أو غير راضية عنه، وما يجب أن أتعلمه لتنفيذه الأسبوع المقبل، ثم أدون بعض الملاحظات في رسالة بريد إلكتروني إلى فريقتي كطريقة سهلة للحفاظ على هذه العادة.

كما أنني أحدد أهدافًا شخصية، وأجري عمليات مراجعة كبرى كل ستة أشهر؛ ما يمنحني إطارًا زمنيًا أطول للتعامل مع المشروعات التي تتميز بالطموح، وتعلم مهارات جديدة. وفيما يلي أمثلة على ما تبدو عليه ملاحظاتي الأسبوعية ونصف السنوية:

## أفكارٍ الأسبوعية:

- الملاحظات التقييمية الأخيرة التي سمعتها: من خلال الأسئلة والإجابات أسمع الكثير من الثناء على ثقافة عمل فريق التصميم لدينا، وهو أمر رائع. وعما يمكننا فعله بشكل أفضل، كان المحور الرئيسي هو توضيح التوقعات المرجوة للتطور الوظيفي. الفكرة الرئيسية التي لدي هي أننا نحتاج إلى الحصول على المزيد من التفاصيل بشأن كيفية تناول تقييم الأداء والترقيات.
- التوظيف للعام المقبل: في اجتماعنا التخطيطي، كان تطور المكاتب البعيدة هو الموضوع الرئيسي، وسنحتاج إلى تدريب المزيد ممن يجرون مقابلات مع المتقدمين، والتأكد من أن المقابلات الشخصية لاستخلاص المعلومات ثابتة الوتيرة في جميع المكاتب. وأنا أعتمد علينا جميعًا في الإسهام في هذا الأمر بشكل كبير، ونحن نضع خطة معًا لطريقة سير هذه العملية.
- استراتيجية المشروع س: لقد عملت مع الفريق ص لإعداد مقترحاتنا للمراجعة المقبلة، لقد أحرزنا تقدمًا كبيرًا في غضون أسابيع قليلة، فهنتوا "إيلينا" على وجه الخصوص لما بذلته من جهد عظيم في هذا الأمر.

○ فهم احتياجات البحث: في الاجتماعات الفردية التي أجريتها، كنت أسمع طلبات زيادة مشاركة الأبحاث. ولديّ فكرة أفضل عما نستهدفه الآن، وسوف نشارك أنا و"ديفيد" خطة توظيف في الأسبوعين المقبلين.

## أهداف الأشهر الستة المقبلة:

- تعزيز قوام الفريق: تعيين ثلاثة أشخاص في ثلاثة أدوار لا يشغلها أحد؛ للتأكد من أن كل منتج لديه قائد قوي.
- تطوير جميع جلسات استعراض المنتج لتبدأ بمشكلات الموظفين المحددة بوضوح حتى يكون لدينا أساس مشترك للتقييم.
- أن أكون خبيرة في توظيف قادة أبحاث رائعين.
- التخلص من المستجدات الهامشية في اجتماعاتي الفردية، واستغلال هذا الوقت لإجراء محادثات أعمق مع الموظفين.
- عدم استكمال العمل في المنزل: التركيز على أن أكون أكثر فاعلية في المكتب.

في نهاية كل ستة أشهر، سأستعرض أهدافي، وأقيّم كيفية أدائي في تحقيقها، والأمر المهم هنا ليس الدرجة التي سأدوّنها، بل المهم هو ما تعلمته، وإذا لم أنجح في جعل كل شخص ينظم عمله بما يناسبه، فلماذا فشلت في ذلك؟ هل كانت أساليبي غير مجدية؟ ألم أوصل لهم أفكار بوضوح؟ هل كانت تلك الأفكار غير مهمة ببساطة؟

وإذا حققت الهدف - توظيف ثلاثة قادة أقوياء مثلاً - فهناك دروس يجب تعلمها أيضًا، فما الذي هيا لي تحقيق النجاح؟ وهل سأكون قادرة على تحقيق أهداف أكثر طموحًا في المستقبل بتوظيف خمسة قادة مثلاً؟ وما النصائح التي يمكنني تقديمها إلى شخص آخر يتطلع إلى تحقيق الهدف نفسه؟ كلما ازداد تحليل تجاربك - جيدة كانت أم سيئة - في شكل دروس وقصص تساعدك وتساعد الآخرين، ازدادت سرعة تطورك في مسارك المهني.

## استفد من التدريب الرسمي

إذا كانت لديك الفرصة للحصول على تدريب رسمي، فاغتنمها، فقد يعني هذا التسجيل في ندوة دراسية تعقدها الشركة، أو حضور مؤتمر في مجال تخصصك، أو المشاركة في مناقشة مائدة مستديرة، أو الاستماع إلى خبراء في حلقة نقاشية، أو المشاركة في ورشة عمل تطبيقية.

قد يبدو من الواضح أن التدريب الرسمي مفيد، لكنه أيضًا نادرًا ما يبدو لك أنه ضروري، أو ذو أولوية، فبالإضافة إلى تكلفة الوقت، فإنه في الغالب أيضًا يكلف المال؛ ما يعني أننا نفكر مع أنفسنا في تردد: هل الأمر يستحق؟ خاصة في منتصف أسبوع مكتظ بالأعمال، هل هي فكرة سيّدة حقًا أن تشارك في ورشة عمل طوال يومين، أو أن تضحي بأمسية مريحة في المنزل من أجل محاضرة؟

الإجابة دائمًا هي نعم، فإذا كان قضاء عشر ساعات في التدريب يساعدك على أن تكون أكثر كفاءة في وظيفتك بنسبة 1%، فهذا يمثل مردودًا استثماريًا جيدًا (إن توفير 1% من وقتك سنويًا يعني توفير عشرين ساعة تقريبًا).

أتذكر أنني حضرت دورة مدة يوم واحد قبل عدة سنوات عن كيفية إجراء محادثات صعبة، فغيّرت تلك الساعات الثماني النهج الذي اتبعته في التعامل مع هذه المآزق، حيث خرجت من تلك الدورة وأنا مقتنعة بأنه من الممكن إجراء محادثة مثمرة مع أي شخص بشأن أي شيء، وحتى يومنا هذا لا يمر أسبوع واحد إلا وأتذكر شيئًا استفدته من تلك الدورة.

ونوع آخر من التدريب الرسمي هو التدريب المهني، وعلى الأرجح ستحتاج إلى تغطية ثمن هذا التدريب من نفقتك الخاصة، ما لم تتولّ الشركة الدفع (بعض الشركات توفر هذا للموظفين رفيعي المستوى)، ويعمل العديد من العاملين في مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين مع المدربين المحترفين؛ لأنه عند هذا المستوى هناك بطبيعة الحال عدد أقل من الأشخاص الذين يمكنهم العمل مرشدين، كما أن التحسينات الصغيرة التي تظهر في أدائهم تترجم إلى تأثير كبير في المؤسسة.

وعندما تفكر في التدريب الرسمي، فإن السؤال الذي يجب طرحه ليس هو: هل يستحق هذا التدريب انشغالي به الآن بالنظر إلى جميع الأمور الأخرى التي تشغل وقتي حاليًا (أو

جميع الأشياء الأخرى التي يمكنني إنفاق المال عليها)، وإنما السؤال الجدير بالطرح، هو: هل بعد عام من الآن سأكون سعيدًا لأنني لم أخض هذا التدريب؟ عند صياغة السؤال بهذه الطريقة، يكون الاختيار أكثر وضوحًا. وعندما تستثمر في تعلمك وتطورك الشخصي، فإنك لا تستثمر في مستقبلك الخاص فقط، ولكن في مستقبل فريقك أيضًا، فكلما تحسَّن أداؤك، زادت قدرتك على دعم الآخرين.

---

يسألني المديرون الجدد أحيانًا: "بعد عقد من العمل، ما الشيء الذي ما زلت تواصلين تعلمه؟" وإجابتي تكون: "كيف أكون القائدة الفضلى قدر الإمكان مع الحفاظ على أصالة شخصيتي الحقيقية".

وفي أحيان كثيرة يعتقد المديرون أن وظيفتهم متمثلة في خدمة شيء آخر - مهمة المؤسسة، وأهداف الفريق، واحتياجات الآخرين - بحيث يسهل نسيان أهم شخصية في رحلتك الإدارية: أنت.

إن تعلم كيف تكون قائدًا عظيمًا يعني أن تعرف قواك الخارقة وعيوبك، وأن تعرف كيفية تجاوز كل العقبات الموجودة في ذهنك، وأن تعرف كيفية التعلم، وبهذه الأدوات تتأتي لك الثقة بأنك من المفترض أن تكون هنا تمامًا كما أنت - دون حاجة إلى أقنعة أو ادعاءات - وأنك جاهز للتحديات المقبلة مهما كانت.

# الفصل السادس: اجتماعات مذهلة



مع تزايد حجم فريقتي، اعتقدت أن عقد اجتماع يحضره أفراد القسم جميعًا، ويتشاركون فيه ما عملوا عليه في هذا الأسبوع، سيكون فكرة جيدة، فقد رأيت مديرين آخرين يديرون وضعًا مماثلًا، أو اجتماعات "متابعة موقف"، واعتقدت أن هذه كانت ممارسة مألوفة لإبقاء الموظفين على اطلاع على ما يجري. ولكن تطبيق هذه الفكرة كان أصعب مما تبدو عليه نظريًا؛ فما لم أعد له حسابًا هو الاختلاف في كيفية وصف الموظفين عملهم، فبعضهم استعرض عمله باختصار ولطف، في حين تطرق آخرون إلى تفاصيل بعيدة عن المناقشات التي أجروها عبر البريد الإلكتروني مع مهندسيهم أيام الخميس، وبعد بضعة أشهر، أصبح من الواضح أن هذا الاجتماع كان يشبه عمل مدرس تاريخ، يثرثر بملل عن بعض المعارك عام 1752. ومن حولي، رأيت عيوتًا تائهة، وسمعت النقرات على لوحة المفاتيح من أولئك الذين اكتشفوا أنه من الأفضل قضاء وقتهم في فعل شيء آخر.

وبعد إحدى هذه الجلسات، وصلتني رسالة بريد إلكتروني في صندوق البريد من أحد أعضاء الفريق، يسألني فيها عما إذا كنت قد فكرت في مطالبة الجميع بإرسال مستجدات الأسبوع عبر البريد الإلكتروني، بدلًا من الحضور في الواقع للتحدث بإطناب مضجر، وخلص إلى قول: "لنكن صادقين، هذا الاجتماع لا يبدو أنه استغلال جيد للوقت".

إنه لمن الشجاعة أن تخبر مديرتك بأن اجتماعها سيئ، لكن ملاحظته كانت مميزة، لقد ألغيت الاجتماعات، واستبدلنا بها إرسال مستجدات العمل بشكل أسبوعي عبر البريد الإلكتروني، وقد لاقى هذه الفكرة نجاحًا كبيرًا، وقد تعلمت من هذا الموقف أن أشعر بتقدير أهمية التخطيط لاجتماعات جيدة بشكل أعمق، وقيمة تقديم ملاحظات تقييمية لتحسين جودة الاجتماعات السيئة.

أفكر كثيرًا في الاجتماعات؛ لأنها جزء كبير مما أقوم به، فمعظم يومي أقضيه مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في اجتماعات ثنائية، وفي مجموعات صغيرة، وفي مجموعات أكبر، وأحيانًا المئات أو الآلاف من الحضور.

في الغالب تتصف الاجتماعات بسمعة سيئة، مثل: إنها "شر لا بد منه" في الإدارة، أو ما يعادل الفروض المنزلية، ويُنظر إليها بسخرية باعتبارها مضيعة للوقت، وروتينية، ومملة، ومع ذلك لا يبدو أن بوسع أي

شخص التخلص منها تمامًا، ونقصي وقتًا طويلًا فيها، فقد وجدت دراسة أجريت عام 2011 أن المديرين التنفيذيين يقضون في المتوسط نسبة 60% من وقتهم في الاجتماعات، ويقضون نسبة 25% أخرى في المكالمات أو الفعاليات العامة، وحللت دراسة أخرى اجتماعًا تنفيذيًا واحدًا في شركة كبيرة، ووجدت أن التحضير له استغرق 300000 ساعة من ساعات عمل الأفراد؛ وهو رقم مهول!

يستهل "ليو تولستوي" رواية أنا كارنينا بعبارة "جميع العائلات السعيدة متشابهة في سعادتها؛ أما كل عائلة تعيّسة فلها تعاسنها الخاصة بها"، والاجتماعات على غرار هذه القاعدة إلى حد كبير، فتذكر جميع الاجتماعات السيئة التي حضرتها، وكان الحاضرون فيها يتجادلون في حلقات مفرغة؛ وقد ذهبت إلى الاجتماع بهدف استجلاء الأمور، فغادرت منه مشوشًا، وشعر الحاضرون بالانفصال، وكان المحتوى المطروح متكررًا، وانحرفت المجموعة بشدة عن مسار جدول الأعمال، وسيطر فرد أو اثنان على الغرفة، ولا يمكن لأي شخص آخر المشاركة بكلمة، وما إلى ذلك.

وعلى الجانب الآخر تكون الاجتماعات الجيدة بسيطة ومباشرة، حيث تجعل الحاضرين يشعرون بالشعور ذاته كل مرة:

- كان الاجتماع استغلالًا رائعًا لوقتي.
- تعلمت شيئًا جديدًا سيساعدني على أن أكون أكثر كفاءة في عملي.
- غادرت بشعور أوضح عما يجب أن أفعله بعد ذلك.
- كان الجميع منخرطين.
- شعرت بأنني موضع ترحيب.

وفي نهاية المطاف، لا يزال التحدث مع شخص ما وجهًا لوجه إحدى أفضل الطرق للتواصل وإنجاز العمل، وبصفتك مديرًا، ستحضر اجتماعات لا تحصى، بالإضافة إلى إدارة العديد من اجتماعاتك الخاصة، فاضطلع بهذه المسؤولية بجدية بالغة، ولا تطل أمد وجود ثقافة الاجتماع السيئة، وبدلاً من ذلك، يمكنك توجيه الوقت الثمين الذي تقضيه أنت وزملائك معًا نحو ما هو قيم حقًا.

## ما النتيجة الرائعة التي تحققها من اجتماعك؟

قد تسمع الحكمة التقليدية التي تقول إن "كل الاجتماعات يجب أن يكون لها هدف"، وهي نصيحة جيدة، لكنها ليست مفيدة إلى حد كبير، فقد كان لاجتماع الاطلاع على المستجدات الذي أعقده هدف؛ وهو إبقاء الجميع على علم بما يحرزه الفريق من تقدم أسبوعيًا، ولكن انتهى المطاف بهذا الأمر نهاية سيئة؛ لأنني لم أسأل نفسي هذا

السؤال: كيف تبدو النتيجة الرائعة؟

لو كنت قد طرحته هذا السؤال على نفسي، لأدركت أن ما أردته حقًا هو أن يشعر أعضاء الفريق بالتقارب فيما بينهم، وأن يتعاونوا بشكل أكثر فاعلية، وإذا كان الموظفون قد فقدوا التركيز، فإنني، بشكل واضح، لم أكن أحقق نجاحًا.

لا يوجد سوى عدد قليل من الأسباب التي تجعل الموظفين يجتمعون معًا وجهًا لوجه؛ لذا فإن الوضوح التام بشأن النتيجة التي تخطط لتحقيقها هو الخطوة الأولى لإدارة اجتماعات رائعة.

## اتخاذ قرار

في الاجتماعات التي تعقد من أجل اتخاذ قرار، عليك أن تحدد بوضوح الخيارات المختلفة المطروحة، وأن تطلب من الشخص الذي بيده القرار أن يتخذه.

وهنا يتمثل النجاح في شقين، أولهما، الوصول إلى قرار واضح، وثانيهما، أن يخرج كل شخص من الاجتماع وهو يشعر بثقة بعملية اتخاذ القرار، فليس ضروريًا أن تنال الموافقة بالإجماع، ولكن أولئك الذين يؤثر فيهم القرار يجب أن يشعروا بأن الطريقة التي اتُخذ بها كانت ناجعة ومنصفة.

وإذا لم يثق الموظفون بالعملية، فستجد أن فاعلية القرار بطيئة، وإليك مثالًا للطريقة التي اعتدت أن أقع بها في هذا الفخ:

موظف: موعد التسليم النهائي لإتمام التصميم هو يوم الثلاثاء المقبل، وهذا مشكلة؛ لأن هذا الوقت لا يكفي لاستكشاف الخيارات الثلاثة التي تحدثنا عنها، فهل توافقين على تأخير موعد التسليم النهائي مدة أسبوع؟

أنا: يبدو معقولًا، أنا موافقة.

هل ترى المشكلة؟ لقد اتخذت من فوري قرارًا، لكنني سمعت جزءًا واحدًا فقط من الظروف المحيطة بالعمل؛ وهو أن موظفي شعر بعدم وجود وقت كافٍ لإنجاز العمل بشكل ملائم، ولكن ما عواقب وضع موعد جديد للتسليم النهائي؟ إليك ما سيحدث بعد ذلك:

المدير الهندسي: مرحبًا، لقد سمعت من فوري أنك موافقة على تأجيل تسليم التصميم، وهذا يمثل مشكلة؛ لأن لدي فريقًا من سبعة مهندسين ينتظرون الانتهاء من التصميم، وتأجيل التسليم يعني أننا لن يكون لدينا الوقت الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد، فهل يمكننا العودة إلى الجدول الزمني الأصلي؟

الآن أنا بين المطرقة والسندان، فالفريق الهندسي غاضب؛ لأنه شعر بأنني اتخذت قرارًا دون الاستماع إلى وجهة نظره، وبريدني أن أعيد اتخاذ القرار بناءً على المعلومات الجديدة، ولكن إذا فعلت ذلك وغيرت قرارتي، فسأخذل موظفي. لقد أفقدت نفسي جزءًا كبيرًا من



الموثوقية، وأفضل ما يمكنني فعله الآن هو الإقرار بأنني ارتكبت خطأ في عملية اتخاذ القرار، وأن أجمع كل الأطراف لإعادة اتخاذ القرار الصائب.

قد تقول: "لكن انتظري لحظة، إن الطرفين مختلفان؛ ومن ثم فأني قرارٌ يُتخذ سيجعل أحدهما غير راضٍ".

أنا أشكك في هذه الفكرة، ففي نهاية المطاف يتشارك كل فرد في الفريق الأهداف ذاتها، وفي هذه الحالة يريد كل من المصممين والمهندسين أن ينجزوا عملاً رائعاً في أقرب وقت ممكن، وعلى الرغم من أنه قد تكون للناس آراء مختلفة عن أفضل نهج ينبغي اتباعه، فإن جزءاً من التعاون الجيد في العمل هو وضع الثقة في صانعي القرار، وفي إنصاف عملية اتخاذ القرار. وكما يحب المدير التنفيذي لشركة أمازون "جيف بيزوس" أن يقول، فأحياناً يجب عليك "أن تلتزم بالقرار، على الرغم من اختلاف الرأي" من أجل المضي قدماً سريعاً. يشتمل الاجتماع الرائع لاتخاذ قرار على ما يلي:

- اتخاذ قرار (بديهي).
- أن يحضره الموظفون الأكثر تأثراً بالقرار، بالإضافة إلى متخذ القرار المعني على نحو واضح.
- عرض جميع الخيارات ذات المصادقية بموضوعية مع طرح المعلومات الأساسية ذات الصلة، ويتضمن توصية الفريق بأحد الخيارات، إذا كانت هناك توصية له.
- توفير وقت عادل لاستعراض الآراء المخالفة، وإشعار الموظفين بأن الجميع استمع إلى آرائهم.
- وإليك بعض الأمثلة على النتائج السيئة التي يجب تجنبها:
- أن يشعر الموظفون بأن وجهة نظرهم لم تُعرض بشكل جيد؛ ومن ثم لا يثقون بالقرار المتخذ.
- أن يستغرق اتخاذ القرارات وقتاً طويلاً؛ ما يؤخر تقدم العمل. وعلى الرغم من أن القرارات المهمة التي يصعب التراجع عنها تستحق تأنيباً شديداً، فكن حذراً من استغراق وقت طويل في اتخاذ قرارات بسيطة يمكن تداركها.
- اتخاذ قرارات والتراجع فيها أكثر من مرة؛ ما يجعل من الصعب الوثوق بها والتصرف بناءً عليها.
- قضاء الكثير من الوقت في محاولة الحصول على توافق آراء المجموعة بالإجماع، بدلاً من تصعيد الأمر بسرعة إلى متخذ القرار.
- إهدار الوقت في إعادة صياغة الحجة نفسها بعشرين طريقة مختلفة.

## مشاركة المعلومات

نحتاج جميعًا إلى معلومات لأداء مهماتنا بشكل جيد، سواء أكانت هذه المعلومات تعرفنا برؤية المدير التنفيذي، أم بأحدث أرقام المبيعات، أم بآراء الأطراف المعنية المختلفة، أم بالجدول الزمني لمشروع معين، وقبل بضعة عقود مضت، كانت الاجتماعات هي الطريقة الأساسية المتاحة للمجموعات لمشاركة المعلومات والاطلاع عليها، أما في الوقت الحاضر، مع وجود البريد الإلكتروني والمحادثة في متناول أيدينا، أصبحت الاجتماعات التي تعقد على أرض الواقع، وتقتصر على نقل المعلومات فقط، أقل ضرورة (وأقل فاعلية في كثير من الأحيان).

ومع ذلك، هناك العديد من الفوائد المميزة للاجتماعات التي تركز على نقل المعلومات عبر وسائل أخرى، مثل: لوحات النشرات في مقر العمل، أو القوائم البريدية، أو المنشورات الجماعية، والفائدة الأولى لذلك أنها تتيح فرصة أكبر للتفاعل؛ لذا إذا كنت تريد مثالاً أن يعرف الجميع بتغيير محتمل مثير للجدل في السياسات العامة للعمل، فإن مشاركة هذه الأخبار وجهًا لوجه على أرض الواقع تتيح للمجموعة فرصة طرح أسئلة، أو التعبير عن ردود أفعالهم.

والفائدة الثانية هي أن الاجتماع المعقود لمشاركة المعلومات إذا كان معدًا جيدًا، فإنه يكون أكثر إثارة للاهتمام من مجموعة من الكلمات على إحدى الصفحات، فالتواصل البصري، ولغة الجسد، والتفاعل المرئي هي جوانب تساعد على جعل الرسالة أكثر حيوية.

واليوم تجتمع منظمة التصميم لدينا بشكل دوري لتسليط الضوء على العمل المهم الذي نعمل عليه، ومشاركة الأدوات والعمليات الجديدة، ومناقشة الدروس التي تعلمناها، وعلى نقيض الاجتماعات التي تتناول المستجدات الشخصية التي أوقفناها، فإن هذا الاجتماع يؤتي ثماره لوجود الكثير من التحضير في الكواليس من أجل ضمان أن يكون المحتوى مثيرًا للاهتمام.

وينتج عن الاجتماع الرائع المعقود لمشاركة المعلومات ما يلي:

- إشعار المجموعة بأنها تعلمت شيئًا ذا قيمة.
- نقل الرسائل الرئيسية بشكل واضح لا ينسى.
- المحافظة على انتباه الحضور (عن طريق المتحدثين المفعمين بالنشاط، وسرد القصص الزاخرة بالمتعة، وتنظيم وتيرة الاجتماع

- (بمهارة، والتفاعل).  
• إثارة مشاعر معينة؛ سواء أكانت الإلهام، أم الثقة، أم الفخر، أم الشجاعة، أم التعاطف، وما إلى ذلك.

## تقديم الملاحظات التقييمية

غالبًا ما تعرف باسم "المراجعة"، فالغرض من الاجتماع المعقود للملاحظات التقييمية هو أن تفهم الأطراف المعنية سير العمل، وتقدم إسهاماتها في العمل الجاري، وفي بعض الأحيان قد تنتهي هذه الاجتماعات نهاية هادئة "هذا يبدو جيدًا"، وفي أوقات أخرى يمكن أن تتسبب الملاحظات التقييمية في انحرافات كبيرة تخرجك عن الخطة.

ومن المغري الحكم على النجاح بناءً على مدى الإعجاب بالعمل، وهذا خطأ، فالهدف من الاجتماعات المعقودة للملاحظات التقييمية ليس طرح الانتقادات، بل بلوغ أفضل نتيجة ممكنة، أما الرغبة في الحصول على موافقة تخلق حوافز من أجل صب المزيد من التركيز على ما هو غير حقيقي في العرض التقديمي، بدلًا من الحصول على أفضل ملاحظات تقييمية تفيد تطوير العمل.

يحقق الاجتماع الرائع المعقود للملاحظات التقييمية ما يلي:

- جعل الجميع على وفاق واضح بشأن ما يبدو عليه نجاح المشروع.
- عرض الوضع الحالي للعمل بمصداقية، بما في ذلك تقييم كيفية سير الأمور، وأية تغييرات منذ آخر مراجعة، وماهية الخطط المستقبلية.
- تحديد الأسئلة المفتوحة، أو القرارات الرئيسية، أو دواعي القلق المعروفة بوضوح للخروج بأكثر الملاحظات التقييمية إفادة.
- الخروج بخطوات عمل تالية متفق عليها (بما في ذلك موعد التسليم المقبل، أو موعد المراجعة التالية).

## توليد الأفكار

قد تسمع إشارة إلى ذلك باسم "اجتماع العصف الذهني"، أو "جلسة عمل"؛ حيث تجتمع مجموعة من الأشخاص معًا للتوصل إلى حلول مقترحة لمشكلة ما، وقد رُوِّج للعصف الذهني في الخمسينيات من قبل مدير تسويق يدعى "أليكس أوزبورن"، اقترح أنه للحصول على مزيد من التفكير الإبداعي يجب أن تركز المجموعات على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار دون الحكم عليها.

وللأسف، فإن وجود اثني عشر شخصًا في غرفة ينطقون بكل ما يتبادر إلى أذهانهم ليس مجددًا حقًا في عملية الإبداع؛ فلدينا ميل إلى مطابقة أفكارنا الجديدة مع ما تمت مناقشته بالفعل، أو إلى اقتراح عدد أقل من الأفكار؛ لأننا نفترض أن أشخاصًا آخرين يتولون مسؤولية هذا الأمر.

وتتأتى أفضل عملية توليد أفكار عندما نستوعب أننا نحتاج إلى الوقت للتفكير بمفردنا (لأن أدمغتنا تكون أكثر إبداعًا عندما نكون وحدنا)، ونحتاج إلى الوقت للتفاعل مع الآخرين (لأن سماع وجهات نظر مختلفة يولد لدينا أفكارًا أفضل).  
ويكمن مفتاح النجاح في التحضير والتمهيد الجيد، حيث يحدث في اجتماع توليد الأفكار الرائع ما يلي:

- اقتراح العديد من الحلول المتنوعة غير الواضحة من خلال ضمان أن يكون لكل مشارك وقت هادئ ينفرد فيه بنفسه للإمعان في الأفكار وتدوينها (إما قبل الاجتماع أو في أثناءه).
- إيلاء مجموع الأفكار من الجميع الاهتمام، وليس فقط أفكار ذوي الصوت الأعلى.
- المساعدة على تطوير الأفكار وتقوية بعضها ببعض من خلال مناقشة هادفة.
- الخروج بالخطوات التالية الواضحة عن كيفية تحويل الأفكار إلى إجراءات.

## تعزير العلاقات

لكي يكون لديك فريق عالي الأداء، يحتاج الموظفون إلى العمل بشكل جيد فيما بينهم؛ لذلك تحتاج إلى إيجاد وسائل لتعزيز التعاطف، وخلق الثقة، وتشجيع التعاون، وفي بعض الأحيان قد تقرر جمع مجموعة من الموظفين معًا لهدف بسيط، وهو التركيز على العلاقات.  
وقد يفيد جمع الفريق لتناول الغداء والعشاء، والمناسبات الاجتماعية الأخرى، في تحقيق هذا الهدف بمقدار الإفادة التي تنتج من بعض الاجتماعات الثنائية، واجتماعات الفريق العادية، فعندما نتعرف على جوانبنا الإنسانية بشكل أفضل بعض الشيء - عندما نخصص وقتًا للتعرف على قيم زملائنا، وهواياتهم، وعائلاتهم، وقصص حياتهم، وما إلى ذلك - يصبح تعاوننا معًا في العمل أسهل وأكثر متعة.

والاجتماع الرائع المعقود بهدف تعزيز ترابط الفريق لا يتعلق بعدد الساعات التي يقضونها معًا، أو بمدى الترف الذي يتمتع به الحدث، بل هو الذي:

- يهيئ فهمًا وثقة أفضل بين المشاركين.
- يشجع الحضور على التحلي بالانفتاح والواقعية.
- يجعل الحضور يشعرون بأنهم موضع اهتمام.

ومن الضروري أن يكون كل اجتماع واضحًا بشأن ما يهدف إلى تحقيقه تحديدًا من النقاط السابقة، فلا تحاول تحقيق الكثير من النقاط في اجتماع واحد، وذكّر المجموعة بالهدف الأساسي، عندما تبدأ المحادثة الانحراف عن مسارها، فإذا كنت تهدف مثلًا إلى الوصول إلى قرار بشأن التسعير، وبدأ الحاضرون يتطرقون إلى مقترحات السمات الجديدة، فقل إنك ستخصص وقتًا لمناقشة الموضوع الأخير، ثم وجه المحادثة مجددًا نحو جدول الأعمال المقصود، ومن خلال تجربتي أقول إنه من غير المحتمل أن يكون هيكل اجتماع اتخاذ القرار محفلًا جيدًا لتوليد الأفكار.

تحلّ بالوضوح والكفاءة الحازمة في اجتماعك، وسيشكرك الموظفون على احترام أهمية وقتهم.

## ادعُ الأشخاص المناسبين

تزداد احتمالات أن يكون اجتماعك رائعًا، إذا كان جميع الحاضرين مهمين، ولا يوجد دخيل غير ضروري، وقد سبق لنا جميعًا حضور اجتماع يجعل طاقتنا تفتت؛ لأن هناك الكثير من الأشخاص المزدحمين حول الطاولة، والعديد منهم مشتتو الانتباه، ويعبثون بهواتفهم، فهل حضور كل هؤلاء ضروري؟ على الأغلب لا.

ولقد حضرت أيضًا اجتماعات كانت تهدف إلى اتخاذ قرار سيكون له تأثير كبير في بعض الفرق الأخرى - وعلى سبيل المثال، قرار بشأن سمات منتج من شأنه أن يؤثر أيضًا في توقعات مبيعاته - ولكن لم يكن ضمن الحاضرين ممثلون من هذا الفريق الآخر، وهذا مكلف أيضًا؛ لأنه لا يمكنك اتخاذ قرار يتسم بالإنصاف دون وجود جميع الأطراف المعنيين المتأثرين في الاجتماع، فينتج عن ذلك إما تأخير القرار، وإما إعادة تقييمه ومناقشته مرة أخرى.

كيف تعرف من يجب عليك دعوته؟ عد إلى إجابتك عما تبدو عليه النتيجة الرائعة لاجتماعك، واسأل نفسك: من الأشخاص الضروريون

لتحقيق هذه النتيجة؟

وفي بعض الأحيان يمكن أن يختلف أشخاص ذوو حصافة فيمن يجب أن يكون حاضرًا، فمنذ فترة، أدت اجتماع مراجعة، حيث قدمت أنا وعدد قليل من المديرين الآخرين ملاحظات بشأن أعمال التصميم في فريق، ودعونا جميع المصممين، ومع استمرارنا في توظيف المزيد من الموظفين، ازداد عدد الحاضرين وتضاعف حتى بدأ الاجتماع كأنه قاعة محاضرات، ومع ذلك لم يكن يقدم عروضًا تقديمية سوى عدد قليل من الذين يحضرون كل جلسة؛ ما يعني أن مشاركة البقية جميعًا كانت تقتصر بشكل أساسي على المشاهدة والإنصات.

لذا اقترحت أن نقلل قائمة الحاضرين، ولكن لم يوافق جميع المديرين، وقال أحدهم إن الاجتماع كان مفيدًا؛ لأنه كشف للمصممين الجدد عن نوع الملاحظات التقييمية التي يجب أن يتوقعوها، وأضاف مدير آخر أن الاجتماع كان متمسًا بدرجة كبيرة من الاحتكاك بالقادة، ومجرد الوجود في هذه الغرفة جعل الموظفين يشعرون بأنهم أعضاء مهمون في الفريق.

كانت تلك نقاطًا ممتازة، فقد كان الاجتماع مفيدًا في هدف يتعلق بنقل المعلومات وتعليم المصممين ما اعتبرناه ذا قيمة في التصميم الجيد، كما ساعد على تكوين المزيد من الروابط مع كبار القادة، فإذا جعلت قائمة الدعوات مقصورة على مقدمي العروض التقديمية، فسنفقد تلك المزايا.

ولكن بالعودة إلى الهدف الأساسي للمراجعة، كان بوسعي أنا والمديرين الآخرين أن نقدم ملاحظات تقييمية مفيدة عن المشروعات في منتصف العرض، ووجود عدد كبير من المراقبين الآخرين جعل هذه المهمة أصعب، فالجو العام بدأ رسميًا ومشحونًا بدرجة كبيرة من التوتر، وبدأ مقدمو العروض قضاء وقت طويل في تغيير شرائحهم وتبديلها على تطبيق كاي نوت، وبصفتي مراجعة شعرت بأن عليّ انتقاء كلماتي بعناية أمام هذا الحشد الكبير؛ ما يعني أنه لا يمكنني التعامل بعفوية وبطريقة مباشرة كما كنت أتمنى.

وفي النهاية، قررنا تقليص قائمة الحاضرين، وعزمنا على إيجاد وسائل أخرى للاستثمار في تعليم مهارات التصميم، وتعزيز العلاقات بين أفراد الفريق، بما في ذلك توزيع تقرير مدونة به تفاصيل ملاحظات الاجتماع، وعقد المزيد من جلسات الأسئلة والإجابات مع القادة. لقد وفر أفراد الفريق ساعة عمل أسبوعية يقضونها في العمل، ولكن الأهم أن اجتماع المراجعة استعاد ما يتسم به من ضغط أقل، وصراحة أكبر، وفاعلية أكبر في المهمة التي كان من المفترض إنجازها خلاله.

## امنح الموظفين فرصة للتحضير

في العديد من اجتماعات المراجعة، كنت أنا وحدي من بين الحاضرين، التي تحدد إلى المخططات والرسوم البيانية المعروضة أمامنا، وقد اعتلت وجهي تعبيرات الحيرة في أثناء قول المقدمين أشياء من قبيل: "كما ترون بوضوح من البيانات هنا.."، فكنت أريد أن أصبح بهم قائلة: "تمهل، تمهل! أنا لا أرى كيف توصلت إلى هذه النتيجة.. هل أنا بطيئة الفهم؟".

وعرفت منذ ذلك الحين أن ردة فعلي لم تكن غريبة، وبالتأكيد لا يوجد ما أخجل منه، حتى إن زملائي شديدي الذكاء يحتاجون إلى وقت لمعالجة المعلومات الجديدة.

وبما أن مقدمي العروض ألما بما يستعرضونه إلمامًا تامًا، فقد كانوا عرضة لما يسميه علماء النفس الاجتماعي "لعنة المعرفة"؛ الانحياز المعرفي الذي يصعب عليهم تذكر ما يبدو أن المبتدئ بهذا المحتوى يراه للمرة الأولى من فوره، ولهذا افترضوا أن الحاضرين يمكنهم أن يستوعبوا سريعًا جميع النقاط البارزة، عندما ينتقلون من شريحة إلى أخرى.

ولكن إذا كان الهدف من الاجتماع هو اتخاذ قرارات، أو تقديم ملاحظات تقييمية، فقد يكون من الصعب على الأطراف المعنية بذلك فهم المادة جيدًا بما يكفي في فترة اجتماع واحد للتوصل إلى استنتاجات مدروسة.

ويكمن الحل في مساعدة الجميع على التحضير، فكان التغيير الذي أجريناه في اجتماعات اتخاذ القرار، واجتماعات المراجعة، هو مطالبة المنظمين بإرسال أية عروض تقديمية أو وثائق في اليوم السابق للاجتماع؛ حتى يتمكن الجميع من معالجة المعلومات مسبقًا، ومكنني ذلك من قضاء الوقت الذي احتاج إليه لفهم كل المخططات والرسوم البيانية؛ ما أتاح لي أن أكون مساهمة بشكل أفضل في الاجتماع.

إن إرسال هذه المعلومات في وقت سابق يظهر مستوى من العناية والعزم على مساعدة المجموعة على التركيز، ومن الجيد فعل ذلك للاجتماعات كلها، سواء أكانت كبيرة أم مصغرة، أم اجتماعات ثنائية أيضًا، ولكن كلما كان الاجتماع أكبر، زادت أهمية التحضير، وإذا كان هذا يبدو جهدًا كبيرًا، فخذ في اعتبارك التكلفة المالية الفعلية لأي اجتماع معين.

إذا كان الاجتماع الذي على مستوى الشركة كلها، ويحضره خمسمائة موظف، لا يتسم بالتفاعل التشاركي، أو لم يكن بارز التأثير، فستكون

الشركة قد أهدرت خمسمائة ساعة عمل؛ أي ما يوازي عشرة آلاف دولار، إذا افترضنا أن أجر الموظف في الساعة هو عشرون دولارًا، وقضاء خمس ساعات من وقت خمسة موظفين (إجمالي خمسمائة دولار) في التحضير لهذا الاجتماع بالتأكيد يستحق ذلك، وكذلك الاجتماع الأسبوعي المتكرر مع عدد قليل من الحاضرين يمكن أن يترجم إلى آلاف الدولارات من الإنتاجية المهذرة على مدار عام، إذا لم يستثمر هذا الوقت في الاجتماع على نحو جيد.

وبعد الاجتماع، يجب التعامل مع المتابعات بالدرجة نفسها من العناية التي حظي بها التحضير، فالاجتماع ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو نقطة انطلاق في المسار الأطول كثيرًا لإحداث شيء ذي قيمة للعالم. واجعل من عاداتك في بضع الدقائق الأخيرة من الاجتماع أن تسأل، قائلاً: "إذن، قبل أن ننتهي، دعونا نتأكد أننا نتفق على الخطوات المستقبلية.."، وبعد الاجتماع أرسل ملخصًا إلى الحاضرين تجمع فيه موجز المناقشة، وقائمة من عناصر العمل المحددة، ومَن المسئول عن كلٍ منها، ومتى سيكون موعد اجتماع المراجعة التالي. وإذا اتخذ قرارًا، فلا بد من إبلاغ الموظفين المعنيين إياه، وإذا قُدمت ملاحظات تقييمية، فلا بد من العمل وفقًا لها، وإذا نتجت عن الاجتماع أفكار جديدة، يتعين على منظم الاجتماع توضيح الطريقة التي ستنقل تلك الأفكار إلى المرحلة التالية، ويمكن لهذا المتابعات بعد ذلك أن تعيد تأكيد جدول الأعمال عند انعقاد المجموعة في المرة التالية.

## وَقِّرْ للموظفين جَوًّا من الأمان يدفعهم إلى المشاركة

في وقت مبكر من مسيرتي المهنية، كنت الشخص الهادئ الذي تتناسب إسهاماته في الاجتماعات عكسيًا مع عدد الحاضرين؛ ما يعني أنني سأقول الكثير في الاجتماعات الثنائية، ولكن في المجموعات التي تزيد على سبعة أشخاص، كنت أحاول التخفي وعدم الظهور قدر الإمكان.

وبعد أن أصبحت مديرة، رأيت هذه الظاهرة نفسها في العديد من أعضاء فريقتي، فليس كل شخص يشعر بالارتياح إزاء التعبير عن كل ما يخطر بباله أمام المجموعة، وبالنسبة إليّ كان ذلك خوفًا من النقد؛ فكنت قلقة من أن أقول شيئًا غبيًا، وأضيق وقت الآخرين.

وكانت الأجواء التي شعرت فيها بالأمان والدعم وعدم النقد هي التي شجعتني على التعبير عن أفكاري، فقد كانت المشاركة أسهل عندما



رأيت الجميع يتصرفون بهذا الأسلوب الطيب تجاه شخص أو اثنين من المتحدثين، أو عندما طلبت إحداهن أن أبدي رأيي؛ لأنها كانت ترغب فعلاً في معرفته، قائلة: "جولي"، لم تقولي شيئاً بعد؛ فما رأيك في هذا الاقتراح؟"، أو عندما كانت لديّ علاقة جيدة بما يكفي مع الحاضرين، بحيث أكون على علم بأنهم لن يعتقدوا حقاً أنني غير كفء، حتى لو قلت شيئاً غيباً.

إذا كنت منظماً للاجتماعات، وتحاول توليد أفكار، أو اتخاذ قرار، أو إنشاء علاقات أقوى، فستحصل على نتائج أفضل إذا كان بإمكانك جعل مجموعتك كلها تشارك في الاجتماع؛ لهذا من المهم جداً تهيئة بيئة مرحبة بالأسئلة، والمناقشات، والحديث، والمعارضة، فإذا قدمت ما تعتقد أنها فكرة رائعة، ولكن معظم الحضور يعتقدون في أنفسهم أنها فكرة سخيفة، فمن غير المفيد لك أن يكونوا قلقين بشأن إخبارك بما يشعرون به حقاً، ولتجنّب أن تكون إمبراطوراً يداهنه من حوله في خطئه، ويتملقونه، جرّب ما يلي:

## كن واضحاً بشأن القواعد التي تريد وضعها

إذا كنت تريد أن يشارك الجميع في اجتماعك، فأحياناً تكون أسهل وسيلة لذلك هي ببساطة قول ذلك مباشرة.

إن أحد النشاطات التي أفعلها مع فريقتي هو عقد جلسات أسئلة وإجابات بصورة منتظمة، فمن المهم بالنسبة إليّ أن يشعر الموظفون بأن بإمكانهم سؤالي أسئلة صعبة، والحصول على إجابات مباشرة، ومع ذلك قد لاحظت، بعد إتمامي عشرات من تلك الجلسات، أنني لا أكاد أتلقى أسئلة صعبة، فالحاضرون ينظر بعضهم إلى بعض كأنهم يحثون شخصاً آخر على التجرؤ بطرح السؤال أولاً.

لا يمكن أن يكون السبب هو أن فريقتي لم تكن لديه أية أسئلة صعبة؛ ففي كثير من الأوقات سمعت من الأخبار المنتشرة أن الموظفين كانوا متشككين بشأن استراتيجية معينة، أو أنهم كانوا يتساءلون عن عدم سير إحدى مبادراتنا على نحو جيد، لكنهم لم يتطرقوا إلى ذلك قط في أسئلتهم، وأخيراً قررت أن أبرز ما يحاول الجميع تجاهله.

وافتححت الاجتماع التالي بما يلي: "أنا هنا لأجري جلسة أسئلة وإجابات؛ لأنه من المهم حقاً لي أن نتحدث حديثاً حقيقياً عن جميع ما يحدث في فريقنا، ولأكن صريحة، فإنني لا أشعر بأنني أسمع تخوفاتكم الكبرى كلها؛ لذا أريد أن أقول هذا في البداية: الأسئلة الصعبة جيدة! اطرحوها! وأعدكم بأن أجب بشفافية قدر الإمكان."

ونجح ذلك بالقول بوضوح إنني أقدر الشفافية، وأرحب بالأسئلة الصعبة، فطرح عدد أكبر كثيرًا من الموظفين أسئلتهم.

## غير نظام اجتماعك بما يفيد تعزيز المشاركة

إن المناقشة الجماعية غير المنظمة تعني أن المشاركين يختارون ما إذا كانوا يريدون التحدث، ووقت حديثهم، وفي هذه الحالة إذا كانت لديك مجموعة موظفين انطوائيين، فقد تواجه صعوبة في إتاحة الفرصة لهم ليعبروا عن أفكارهم، وإذا كان لديك موظفون انبساطيون، فقد يهيمنون على المحادثة، كما أن لتفاوت الأقدمية، أو المنصب، أو الألفة دورًا في شعور الموظفين بالارتياح في التعبير عن أفكارهم.

ويمكنك التغلب على آليات المجموعة الطبيعية باقتراح أساليب أكثر تنظيمًا، وأحد الأمثلة هو جعل المشاركة تدور على جميع الحاضرين، فإذا كان هناك قرار يجب اتخاذه من بين ثلاثة خيارات مطروحة، فبإمكانك أن تسأل كل شخص عن الخيار الذي يفضله، وسبب تفضيله، وهذا يضمن عدم كتمان أية وجهات نظر.

وأسلوب آخر يعجبني هو توزيع "أوراق ملاحظات لاصقة" في بداية الاجتماع، فقبل الشروع في مناقشة موضوع معقد (على سبيل المثال: ما يجب أن تكون عليه أهدافنا التسويقية، أو ما الذي نعد الوصول إليه نجاحًا بعد ثلاث سنوات من الآن)، وزع مجموعة من الملاحظات اللاصقة على الحاضرين، واطلب منهم تدوين أفكارهم عن الموضوع، ثم اجعلهم ينجزون هذه المهمة في تركيز تام خلال مدة تتراوح بين عشر دقائق، وخمس عشرة دقيقة.

بعد ذلك يلصق كل مشارك ملاحظاته على السبورة، ويتحدث عن أفكاره، وتُجمَع الأفكار المتشابهة معًا في مجموعة، وبعد إضافة الملاحظة الأخيرة، يناقش الحاضرون جميعًا مختلف "المجموعات". إن تشجيع الموظفين على تدوين أفكارهم على الورق قبل مشاركتها، يزيح عوائق المشاركة من أمامهم.

## أدر وقت التحدث بالتساوي

إذا كانت اجتماعاتك يهيمن على مجرياتها بضعة أفراد، فحاول تحقيق مقدار متوسط لوقت التحدث المخصص لكل شخص.

كن منتبهًا إلى المقاطعات، فإذا شرعت إحداهن في استعراض نقطة، ولكن شخصًا آخر قاطعها بصوت عالٍ، فعالج هذا الوضع بأن تقول: "تمهّل، لم تنته" أن "بعد". وعلاوة على ذلك، فقد وجدت أن فعل ذلك يعزز مصداقيتك كذلك.

وبالمثل، إذا رأيت شخصًا يحاول أن يحظى بفرصة للتحدث، فبإمكانك مساعدته على تمهيد البداية له، قائلًا: "يبدو أن"جون" يريد قول شيء"، فذات مرة منحني زميل لي هذا التمهيد في جلسة تضم عشرين شخصًا، وإلى يومنا هذا أتذكر مقدار الامتنان الذي شعرت به. وقد يحاول المديرين ذوو الفراسة على نحو خاص طرح أسئلة موجهة إلى شخص معين، كأن يسأل أحدهم، قائلًا: "سوزان"، تبدين مشوشة، في رأيك ما الذي يجب أن نفعله؟" أو "ريك"، لم نسمعك بعد، ما رأيك؟".

وبالنسبة إلى المسهين في الحديث، فكن صريحًا لكن بتهديب في إخبارهم بأن الوقت قد حان ليحصل موظف آخر على حصته في الحديث، كأن تقول مثلًا: "إيان"، من الواضح أن لديك المزيد لتقوله، ولكن دعنا أولاً نتأكد من حصول الآخرين على فرصة لكي يبدو رأيهم"، أو "لورا"، أسمع أنك مقتنعة بشدة بأن علينا فعل كذا، فقبل أن نختم الاجتماع، هل لدى أي شخص رأي آخر؟ أريد أن أتأكد أن جميع وجهات النظر قد طُرحت".

وليس من المريح دائمًا مقاطعة الآخرين وإدارة مجريات المحادثة بهذه الطريقة، ولكنه يدل دلالة قوية على اعتقادك بأن النتائج الفضلى تأتي من سماع مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

## احصل على ملاحظات تقييمية بشأن اجتماعك

إذا كنت محظوظًا، فسيكون لديك عضو صريح في الفريق، سيخبرك عندما يشعر بأن اجتماعك ليس استثمارًا جيدًا للوقت، ومع ذلك فهناك طريقة أكثر موثوقية: اجعل من عاداتك أن تطلب الملاحظات التقييمية، وبخاصة بشأن الاجتماعات المتكررة مع جمهور أكبر.

وتذكر أن مفتاح الحصول على ملاحظات رائعة هو أن تكون محددًا بشأن ما تريد أن تعرفه، وأن تهين جوارًا آمنًا للشخص الآخر؛ كي يخبرك برأيه الصريح، ومبادرتك بطرح الشكوك التي تراودك بشأن الموضوع قد تكون نقطة تشير إلى أنه من المقبول أن يكون الموظف انتقاديًا. وعندما كان اجتماع الاطلاع على المستجدات يبوء بالفشل، كنت أسأل: "ما مدى فائدة اجتماع الاطلاع على المستجدات الأسبوعي في

رأيك؟ هدفي من الاجتماع هو إعطاء الجميع نظرة عامة بشأن المهمات المنوطة بكل شخص، كي يكون هناك تعاون ودعم أفضل بين الفريق، لكنني أتساءل عما إذا كانت الاجتماعات مثقلة بالتفاصيل الآن، ماذا ترى؟".

فكر في أفضل الاجتماعات التي عقدتها، كيف بدت؟ أفضل اجتماعاتي هي تلك التي تسودها أجواء ودية وحب استطلاع حقيقي، حيث لا تحيط بنا هالة غير مرئية من التوتر أو الضغط، وبشعر الموظفين بالأمان في التعبير عن أفكارهم المجنونة، أو التصريح برفضهم الأفكار، وحيث يفهم الجميع أن حضورهم وإسهامهم موضع تقدير، فهذا هو نوع الاجتماع الذي ينبغي أن نطمح إلى عقده.

## بعض الاجتماعات لا يحتاج إليك وبعضها لا حاجة إلى عقده أصلاً

خلال فترة عصيبة للغاية في المكتب قبل بضع سنوات، كنت أعمل بصورة منتظمة إلى ما بعد منتصف الليل في عطلات نهاية الأسبوع ولياليها، وقلت لنفسني حينئذٍ هذا ليس وضعًا دائمًا، فلماذا أشعر بأنني متأخرة للغاية في كل شيء؟

وأخبرت زوجي بذلك، فكان سؤاله الأول: "كيف يبدو جدول مواعيدك؟" أجبت: "يبدو مشغولاً"، فقال: "الاجتماعات لا تنقطع أليس كذلك، هل يتعين عليك حضورها جميعًا؟".

دفعتنني كلماته إلى إلقاء نظرة فاحصة على جدول أعمالي، وظللت مدة أسبوع أدون ملاحظة لكل اجتماع أحضره، وكيف شعرت في نهايته، فهل شاركت؟ وهل كان حضوره مهمًا في نتيجته؟ هل حظيت بشيء ذي قيمة من حضوره شخصيًا؟

وفي نهاية الأسبوع ذهلت عندما اكتشفت أنه بالنسبة إليّ ما يقارب الـ 40% من اجتماعاتي كان الجواب بالنفي، والحقيقة أن دافعي إلى حضور بعض الاجتماعات هو أنني أردت الشعور بأنني على اطلاع بالأحداث، أو لأن اسمي كان موجودًا في قائمة الدعوات، وشعرت بأنني ملزمة بالحضور، ولكن بدلًا من ذلك كان يمكنني قضاء كل هذا الوقت في العمل على الأولويات التي أبقتني مستيقظة في الليل!

ظننت أن نتائجي كانت مبالغًا فيها، لكنني علمت أنها لم تكن غير عادية، فقد أجرت "ليزلي بيرلو"، من كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد مع زملائها، استطلاعًا على 182 من كبار المديرين من مجموعة

متنوعة من الشركات، ووجدوا أن 65% أفادوا بأن الاجتماعات منعتهم من إكمال أعمالهم، و71% وجدوا أن اجتماعاتهم غير مثمرة وغير فعالة، و64% قالوا إن الاجتماعات تأتي على حساب التفكير العميق.

وتبعًا لهذا التدقيق الذي قمت به، فقد أجريت عملية تنظيف عميقة لجدول مواعيدي، فخلصت نفسي من عبء الاجتماعات التي لم يكن لي فيها إسهام حقيقي، وعندما أردت البقاء على اطلاع بالقرارات ذات الصلة بي، طلبت من منظمي الاجتماع أن يدرجونني في ملاحظات ما قبل الاجتماع وبعده، وبهذا الوقت المتاح الذي استعدته، تمكنت من تحقيق توازن أكثر إفادة، واستطعت التركيز على إنجاز عمل أفضل في الأشياء التي اهتمت بها.

بما أنك مدير، فإن وقتك ثمين ومحدود؛ لذا احرسه مثل التين الذي يحمي كنزه المخبوء، فإذا كنت واثقًا بأن النتائج الصحيحة، ستحدث دون حضورك، فلا داعي إلى أن تحضر.

انتبه جيدًا للاجتماعات التي لا تبدو ذات قيمة لأي شخص، فلا بد من إلغائها أو تعديلها لتؤتي ثمارها، وقد أجرت "نالي ليمان ويلينبروك"، مع زملائها، أبحاثًا اكتشفت فيها وجود علاقة مباشرة بين الاجتماعات جيدة التخطيط (حيث تتم دعوة الموظفين المناسبين، ويتم تنظيم جدول الأعمال، وتكون تفاعلاتها مفيدة) والنتائج مثل أداء الفريق، والروح المعنوية للموظف، فتقول "ليمان ويلينبروك": إن الاجتماعات السيئة يمكن أن "تجعل الموظفين يشعرون بالإحباط، ويمكن أن تؤدي أيضًا إلى إرهاق الموظفين وتجعلهم على حافة الانهيار"، بينما "يمكن للاجتماعات الجيدة أن ترفع من معنويات الموظفين".

كان لديّ اجتماع يعقد يوم الأربعاء باستمرار، وكنت أخشى حضوره؛ لأنه يجعلني أشعر بدرجة كبيرة من التوتر والصدام، حيث كان يجلس جميع الحاضرين، وهم متوترون، وكأنا نناقش سياسة الأسلحة النووية، وليس تطوير العمليات، فأني شيء كان يقال في ذلك الاجتماع يُدحض على الفور، أو يقابله البقية بموجة صمت طويلة. لحسن الحظ، انتهى الأمر بتلك السلسلة من الاجتماعات إلى إعادة تنظيم أكبر للفريق.

وبعد بضع سنوات، كنت أتحدث مع زميل تصادف أنه كان يحضر هذه الاجتماعات نفسها معي، وعرفنا أننا كنا نعتقد أن الاجتماع كان مضيعة للوقت، فلم تكن مجموعتنا قد أرسيت الثقة فيما بينها بعد، ولذا بدا كل نقاش غير مثمر وينطوي على درجة عالية من المخاطرة، وسألنا أنفسنا: "لماذا لم نقر بذلك حينئذ، ونهني انعقاد ذاك الاجتماع في وقت مبكر؟"، لقد كان هذا درسًا تعلمناه.

إذا وجدت نفسك تحضر اجتماعًا متكررًا ذا قيمة مشكوكًا فيها،  
فتفضل بإسداء معروف مهم للجميع بإخبار منظم الاجتماع بذلك؛  
فالحياة أقصر من أن تضيع في اجتماعات دون المستوى، واهدف إلى  
جعل كل اجتماع تحضره مفيدًا ورائعًا ومفعمًا بالنشاط، حتى يتمكن  
فريقك من تحقيق المزيد معًا.

# الفصل السابع: تعيين الموظفين على نحو جيد



تجنب



تعلم إلى

في مستهل حياتي المهنية، عندما كنت أجري مقابلات تعيين مع أشخاص لا يزالون يشعرون بأنهم جدد وخائفون، وجدت نفسي وجهًا لوجه مع متقدم حديث التخرج يُدعى "توم"، فابتسم بخجل وأنا أقدم نفسي، وبعد أن طرحت مشكلتي الأولى في مقابلة التعيين، أمسك قلم سبورة، وشرع يرسم الحل على السبورة، ولقد لاحظت أن يديه ترتجفان بعض الشيء، وطرحت بعض الأسئلة المثيرة للاهتمام والتفكير، وعندما وجد نفسه في مأزق، توقف وتراجع، وعبر عن أفكاره بصوت عالٍ. وعند نهاية المقابلة لم يكن قد حل جميع المشكلات التي كنت قد طرحتها، وبوسعي أن أقول إنه شعر بخيبة أمل، وتخيّلته في طريقه إلى منزله وقد فتح دفتر ملاحظاته، واستمر في غرلة المشكلات إلى أن توصل إلى حلّ، فهكذا بدت شخصيته.

وعلى الرغم من أنه لم يكن أفضل كثيرًا من بقية المتقدمين في الإجابة عن أسئلتي، فإنني قلت: "أوافق على تعيينه" عندما حان الوقت لاتخاذ قرارنا، وما قلته فاجأني أنا نفسي، ففي العادة كنت أتحفظ عند التصويت على تعيين الموظفين الجدد؛ فإذا شعرت بأي تردد بشأن أحد المتقدمين، كنت أشعر بمزيد من الأمان بأن أقول "لا أوافق على تعيينه"، وكانت هذه المرة الأولى التي أخالف فيها عاداتي لصالح شخص، لكنني ببساطة لم أستطع التخلص من الشعور بأن "توم" كان مميزًا: ليس ذكيًا فقط، ولكنه كان متفانيًا، ومتعمق التفكير بشكل استثنائي، فعرفت أنني أرغب في العمل معه. ولحسن الحظ بعد بعض النقاش مع زملائي في إجراء مقابلات التعيين، قررنا أن نعين "توم"، وبعد بضعة سنوات رأيت في حفلة، فجاء إليّ، قائلاً: "أتعلمين، ما زلت أتذكر مقابلتنا، لقد كنت متوترًا جدًا، ولم أتعامل مع مشكلتك بشكل جيد، وكنت على يقين بأنك لن توافقني على تعييني".

فابتسمت وقلت له مازحة إن لديّ كرة بلورية عجيبة أرنتي مدى براعته الحقيقية، وبما أن "توم" كان بارعًا، فقد شق طريقه المهني بسرعة الصاروخ بعد انضمامه إلينا، وفي سنوات معدودات انتقل من موظف حديث التخرج إلى قائد هندسي كبير، وعلى الرغم من أننا لم نعمل معًا من كتب، فقد سمعت اسمه يتردد كثيرًا جدًا على ألسنة الزملاء بتقدير عميق دائمًا، لقد كان شديد الذكاء بشكل استثنائي، ومع ذلك ظل أحد أكثر زملائنا تفانيًا وعمقًا في التفكير.

تعد عملية التوظيف الجيدة أهم ما يمكن فعله في أية مؤسسة آخذة في النمو؛ لذلك في هذه المرحلة أجريت مقابلات التعيين، وساعدت على توظيف مئات الأشخاص؛ أكثر من مجمل الشركة عندما بدأت! وهؤلاء الأشخاص بدورهم عينوا المزيد، ولو أخبرتني عندما انضمت إلى الشركة بأنني سأكون أحد الأسباب التي جعلت الآلاف من زملائي في العمل هنا اليوم؛ لاعتقدت أنك مجنون.

ولا تكون عملية التوظيف مهمة عندما تكون على نطاق واسع فقط؛ فمن شأن تعيين شخص بارع واحد إحداث فارق كبير في نتائج فريقك.

وأهم ما يجب تذكره بشأن التوظيف، هو أن: التوظيف ليس مشكلة يجب حلها، بل هو فرصة لبناء مستقبل مؤسستك.

ولقد استغرقت بعض الوقت لأتعلم هذا الدرس، فيما أن فريقني نما بسرعة كبيرة، كانت الحاجة إلى التوظيف مثل سحابة تلوح في الأفق ماثلة أمامي دائمًا، فلم يتوافر لدينا قط عدد كافٍ من الموظفين؛ لذلك شعرت بأن التوظيف كأنه الشيء الذي يجب أن أفعله لحل مشكلة الموظفين المنهكين من عبء العمل والمشروعات التي تحتاج إلى مزيد من الموظفين للعمل عليها، فكيف يمكنني حل هذه المشكلات بأسرع وقت ممكن؟

ومع ذلك، لا يقتصر التوظيف على ملء الفجوات فحسب، فإذا تعاملت معه بهذه الطريقة، فلن تنجح في توظيف الأفضل، وإنما يتعلق الأمر باكتشاف كيفية جعل فريقك وحياتك الشخصية أفضل بدرجة كبيرة جدًا، وبالإضافة إلى إسهامهم بمواهبهم في العمل، فإن زملائنا المفضلين يعلموننا أشياء جديدة، ويلهموننا، ويدعموننا، ويجعلون العمل أمتع بشكل كبير. وبالنظر إلى ما مضى الآن، لا يمكنني التفكير في أي شيء أمتع من لقاء شخص للمرة الأولى، ثم إدراك مدى براعته، والعمل معه سنوات ليحل مشكلات مهمة.

وفي الوقت نفسه، تعد عملية التوظيف الجيدة صعبة، وكما يقولون في القمص الخيالية: ستكون عليك مقابلة الكثير من الضفادع في سبيل إيجاد الأمير الرائع، وفي هذا الفصل، سنناقش أفضل الأساليب للتعامل مع بناء فريق رائع.

## شكّل فريقك عن بصيرة

عندما تترج تحت وطأة ضغط العمل مع فريق يعاني قصورًا في عدد الموظفين، فقد يكون من الصعب جدًا مقاومة قبول شخص يبدو متاحًا ومستعدًا للاضطلاع بالعمل، وقد تتغاضى عن حقيقة أنه لا يتمتع بالمهارات التي تريدها بالضبط؛ فالأمر أشبه بالوقت الذي يقرر فيه بطنك جوعًا، فتداهم الثلاثة، وتبدو المخللات والصلصة والخبز وجبة مقبولة.

والحل لكل من التمتع بنظام غذائي صحي وتكوين فريق أفضل يتمثل في التخطيط المسبق، فإذا ذهبت إلى متجر البقالة يوم الجمعة، واشتريت ما تحتاج إليه لتناول وجبة صحية كل ليلة، فعندما تجوع مساء الأربعاء، يكون من المرجح أن تجد في متناولك دجاجًا وخضراوات.

وإحدى الممارسات التي أفعلها في يناير كل عام، هي تحديد المكان الذي آمل أن يصل فريقني إليه بحلول نهاية العام، حيث أرسم مخططًا تنظيميًا مستقبليًا، وأحلل ما ينقصنا من المهارات، أو نقاط القوة، أو الخبرات، وأعد قائمة بالأدوار الشاغرة التي يمكنني توظيف أشخاص فيها، يمكنك فعل شيء مماثل عن طريق طرح الأسئلة التالية على نفسك:

- كم عدد الموظفين الجدد الذين سأضيفهم إلى فريقنا هذا العام (بناءً على نمو الشركة ومعدل التناقص الطبيعي المتوقع، والميزانية، والأولويات، وما إلى ذلك)؟



- بالنسبة إلى كل موظف جديد، ما مستوى الخبرة الذي أبحث عنه؟
- ما المهارات المعينة أو نقاط القوة المحددة التي نحتاج إليها في فريقنا (على سبيل المثال، التفكير الإبداعي، والتميز التشغيلي، والخبرة في كذا، وكذا، وكذا، وما إلى ذلك)؟
- ما المهارات ونقاط القوة التي يمتلكها فريقنا بالفعل، ويمكن أن يكون الموظفون الجدد أضعف فيها؟
- ما الصفات، أو الخبرات، أو الشخصيات التي ستعزز تنوع فريقنا؟

تتيح لك خطة تنظيمية مدروسة لسنة واحدة مستقبلية أن تستبق احتياجات التوظيف، وتزودك بإطار عمل مفيد لتقييم المتقدمين؛ حتى لا تقع في فخ قبول أول شخص يقابلك. حتى إذا تغيّرت الأوضاع - كإعادة هيكلة مؤسستك، أو استقالة أحد الموظفين فجأة، أو تغير الأولويات - فبإمكانك تعديل خطتك في أثناء تقدمك، بحيث توجد في رأسك دائمًا صورة واضحة عما ينبغي أن يبدو عليه فريقك.

وستبدو هذه الممارسة مختلفة بعض الشيء إذا كنت في شركة ليس لديها الكثير من احتياجات التوظيف، وفي هذه الحالة قد يظل حجم فريقك وهيكله بعد عام من الآن مشابهًا جدًا لما هو عليه اليوم، ومع ذلك فمن المفيد أن تأخذ في اعتبارك احتمالية التناقص الطبيعي، وتعرف أين تبحث إذا استقال شخص ما في فريقك، فمن أين جاء أفضل موظفيك؟ ما المهارات الجديدة التي تريد إضافتها، إن وجدت؟ ومن الذي قد ترغب في تعيينه على وجه التحديد إذا سحقت الفرصة؟

## تعيين الموظفين مسئوليتك أنت

إذا حالفك الحظ بالعمل مع فريق توظيف مخصص، فقد تميل إلى اعتقاد أنه يمكنك أن تسترخي، وتتوقع أن تحظى بالمتقدمين الأفضل دون عناء منك.

دعني أخلصك من وهم هذه الفكرة سريعًا، فلا يمكن لأي مسئول عن التوظيف أن يعرف سمات المرشح المثالي لفريقك، ولا يمكنه أيضًا مساعدتك على تقييم المهارات المتخصصة، مثل قراءة الأشعة السينية، أو كتابة الأكواد البرمجية.

وفي نهاية الأمر، أنت الشخص الذي يتحمل مسؤولية الفريق الذي تبنيه. يشكل مديرو التوظيف الناجحون شركاء وثيقة مع فريق التوظيف لتحديد أفضل الأشخاص، وإجراء مقابلات معهم، واختيارهم، ومسئولة التوظيف الرائعة تستفيد من شبكة معارفها، بالإضافة إلى

معرفتها بعملية التوظيف؛ مثل كيفية إيجاد مصادر للمتقدمين والتعامل معهم، وكيفية توجيههم خلال المقابلات، وكيفية التفاوض على العروض، ويستغل مدير التوظيف الرائع فهمه دوره - متطلباته ولماذا يعد مثيّرًا - بالإضافة إلى استغلاله وقته للتواصل شخصيًا مع المتقدمين.

فإذا لم تكن تعمل مع مسئول توظيف، فسيكون عليك القيام بكلتا المهمتين بنفسك، وإليك الكيفية التي ينبغي لكما أن تتعاوننا بها معًا.

## صِف ما تعدُّه مثالًا في المتقدم بأكبر قدر ممكن من الدقة

إن مهمة مدير التوظيف أن يحدد متى يكون المنصب متاحًا، ومن الذين سيكونون الأنسب، فاكتب الوصف الوظيفي بنفسك، وكن محددًا بشأن المهارات أو الخبرات التي تبحث عنها.

حتى في النوع نفسه من العمل، يمكن أن تختلف المتطلبات المتخصصة بشكل كبير من فريق إلى آخر، فعلى سبيل المثال: بعض المصممين في فريقي مسئولون عن سماتنا الأكثر استخدامًا، مثل تصفح المنشورات، أو التعليق، فيبحثون عن المتقدمين المشغولين جدًا بالتفاصيل مع مهارات تخصصية قوية، ويعمل آخرون في فريقي على تصميم التجارب لجمهور معين، سواء أكانت جماهير من أصحاب شركات صغيرة، أو ممن يمارسون ألعاب الفيديو، أو مستخدمي جددًا للإنترنت، وتبحث هذه الفرق عن مصممين متفهمين، وذوي خبرة في منهجيات البحث للاسترشاد بها في عملهم، فعندما يفهم مسئول التوظيف لديك هذه التفاصيل الدقيقة، سيتمكن من مساعدتك على البحث عن الأشخاص الذين يتمتعون بالصفات التي تبحث عنها.

## ضع استراتيجية لتوفير مصادر مستدامة للموظفين

بمجرد أن تكون لديك فكرة جيدة عن نوع الشخص الذي تريده، يكون من المفيد أن تجلس مع مسئول التوظيف، وتجري معه عصفاً ذهنيًا حول البحث عن الموظف المثالي، وقد تتوصل إلى عناوين أو مؤسسات محددة للبحث عنها على موقع لينكد إن، أو الأشخاص الذين

يمكنك التواصل معهم ليقدّموا إليك توصيات ببعض الأشخاص، أو حضور المؤتمرات، أو الإعلانات التي ترغب في وضعها. وهناك طريقة أخرى تتمثل في معرفة الأنماط أو الكلمات الرئيسية التي يجب أن تبحث عنها في السيرة الذاتية، فعندما كنا نناقش خصائص منصب معين، حددت مع شريكي في التوظيف أن مرشحنا المثالي يجب أن تكون لديه خبرة في العمل في كل من مؤسسة تصميم وشركة تكنولوجيا؛ لأن هذا المزيج غالبًا ما ينتج توازنًا جيدًا بين الرؤية والدراسة العملية، واتفقنا أيضًا على أنني يجب أن أرسل البريد الإلكتروني التمهيدي بدلًا من مسئول التوظيف، فبدأت التجربة شخصية منذ البداية.

وفي بعض الأحيان يمكن أن تقودك الأنماط الاستثنائية إلى أن تحظى بموظفين مذهلين، حيث تصف "باتي ماكورد"، مديرة فريق توظيف المواهب السابقة في شركة نتفليكس، كيف لاحظ فريق التوظيف لديها أن عددًا مفاجئًا من كبار قادة علوم البيانات لديهم اهتمام بالموسيقى؛ لذلك بالإضافة إلى البحث عن السير الذاتية التي تحتوي على كلمات رئيسية معتادة تركز على البيانات، بدأوا أيضًا البحث عن الأشخاص الذين يعزفون على البيانو، أو الجيتار، فتقول "ماكورد": "توصلنا إلى أن هؤلاء الأشخاص يمكنهم التبدل بسهولة بين شقي مخم الأيمن والأيسر - وهي مهارة رائعة لتحليل البيانات".

## قَدِّم تجربة مقابلة توظيف مذهلة

لا يمكنني أن أخبرك بعدد المرات التي قبلت فيها متقدمين إلى الوظيفة، وأخبروني بأن جزءًا من سبب قبولهم الوظيفة مرجعه أن مقابلة التعيين جرت بعناية وتركيز وسرعة؛ فمنحهم ذلك الثقة بشركتنا وبالفريق الذي سيعملون معه.

حتى عندما لا ينتهي بك الأمر إلى التقدم إليهم بعرض التوظيف، فإن تجربة مقابلة مذهلة تخبر الموظفين المحتملين بأنك تهتم بالأشخاص الذين قد يكونون مستقبل مؤسستك.

ويتطلب تحقيق ذلك علاقة قوية بين مسئول التوظيف والمدير، ولقد أصبحت علاقتي بشريكي في عملية التوظيف علاقة القائد الطيب وصديقه الحميم في تعاملنا مع أي متقدم يأتي إلى المقابلة؛ حيث نتواصل معًا عدة مرات في اليوم بشأن التفاصيل، فهل لدى جميع الذين يجرون مقابلات التوظيف مذكرات المعلومات الأساسية؟ من

كان يقيّم المهارات؟ هل يمكن أن نجد من يجري تلك المقابلة مع هذا المتقدم، ويكون ذا صلة وثيقة بخلفيته، مثل "أن" التي كانت تعمل في الشركة السابقة نفسها، أو "ديكسون" الذي كان أيضًا جديدًا في المدينة؟ من كان على وشك قبول المتقدم، ثم تراجع وشكره على وقته؟

ومن خلال العمل المتضافر على تجربة مقابلة التوظيف، تجنبنا الأخطاء الشائعة، مثل وجود فجوة أيام أو أسابيع بين الخطوات التالية، أو مطالبة المتقدمين بإعادة تقديم أنفسهم مرارًا وتكرارًا، أو تزويدهم بمعلومات متضاربة أو مشوشة.

## أظهر للمتقدمين مدى رغبتك في توظيفهم

عندما تقرر تقديم عرض رسمي بالتوظيف، فإن مهمتك تماثل مهمة مسئول التعيين في جعل المتقدم يشعر بأنك ترغب في موافقته على العرض، وكلما زادت المدة التي تتسبب فيها لسير العملية - مثل وجود فاصل مدته أسبوع بين عمليات التواصل - زادت فرصة الإجابة بالرفض.

بعد أن أقدم عرضًا بالتوظيف، أحاول الاتصال بالمرشح كل يومين لإخباره بأنني أفكر فيه، وأني متحمسة للترحيب به في فريقتي، وأسأله ما إذا كان يرغب في التحدث عن أي شيء، وأحيانًا نتناول الغداء أو العشاء لمناقشة الدور بمزيد من التفصيل. وكلما ارتفعت أهمية منصب المتقدم، ازدادت أهمية انخراطك في التواصل معه؛ لأنه على الأرجح لديه العديد من الخيارات الأخرى، وأنت تسعى إلى ضمه للاضطلاع بدور قيادي داخل الفريق، فأظهر له بصورة واضحة كيف ترى ما يمكنه إحداثه من تأثير، وساعده على فهم سبب كون المنصب مثيرًا، ولماذا هو الشخص المثالي لمعالجة هذه المشكلات الكبيرة.

## عملية التوظيف مجازفة، لكن جازف بذكاء

ما مدى احتمالية أن يكون بمقدور ساعات قليلة مع شخص ما أن يزودك بفكرة دقيقة عن قدراته بوصفه موظفًا؟ قد نعتقد أننا نحكم على الشخصيات بشكل جيد، لكن الأدلة تشير إلى خلاف ذلك، فقبل بضع سنوات، عملت شركة جوجل على تحليل الأرقام في عشرات الآلاف من مقابلات التوظيف لاكتشاف ما إذا كان

هناك رابط بين مدى ارتفاع تقييم مسئول التوظيف للمتقدم ومدى جودة أدائه بالفعل، وما وجدته هو أن "العلاقة منعدمة"، وأن الأمر "فوضى عشوائية تمامًا".

لم أفاجأ بقراءة هذا؛ لأنني رأيت أمثلة على كلا الجانبين؛ حيث قادتنا مقابلة رائعة إلى توظيف شخص اتضح في النهاية أنه لم يكن مناسبًا، وعندما قلت: "لا أوافق على تعيينه" لشخص آخر، اتضح أنه أصبح مساهمًا بشكل لا يُصدق.

وهناك ثلاثة أسباب توضح سبب أنه ليس بوسع مجموعة قليلة من المقابلات أن تكون مؤشرًا يعوّل عليه تمامًا في نجاح شخص ما بشكل مطلق، فالأول هو أنه من المستحيل إعادة تشكيل بيئة العمل الفعلية للفريق في اجتماع مدته ثلاثون دقيقة أو ساعة، فمعظم المشروعات الواقعية معقدة، وتشمل العديد من الموظفين، وتستغرق أسابيع، أو شهورًا، أو سنوات حتى تُنجز. ولا يمكن أن تأمل من المقابلة إلا أن تحاكي مدى كفاءة أداء المتقدم في معالجة مشكلة صغيرة في فترة زمنية محدودة جدًا.

والسبب الثاني أن مسئولي التوظيف يقحمون تحيزاتهم الشخصية في التقييم، فنحن نرضخ لتأثير الانطباعات الأولى، وما إذا كان ما نراه يتوافق مع ما يبدو عليه المتقدم "الرائع"، ووجدت دراسة في جامعة هارفارد أنه عندما أجرت السيمفونيات الأمريكية "تجارب أداء غير مرئية" - أي أن مسئولي الاختيار استمعوا إلى عزف المتقدم من وراء ستارة - فقد ازدادت احتمالات اجتياز المرأة الجولات التمهيديّة بنسبة 50 في المائة.

وأخيرًا، السبب الثالث في أن نتائج مقابلات التوظيف لا تكشف الحقيقة كاملة، هو أن المتقدمين قد تتباهم بتغييرات كبيرة، فقد توقفت شركة جوجل عن الاعتماد على مؤشرات مثل المعدل التراكمي للكلية الخاص بالمتقدمين بعد مرور بضع سنوات من تخرجهم، حيث قال "لازلو بوك"، نائب الرئيس الأول لعمليات الأفراد، إنه: "بعد سنتين أو ثلاث سنوات، فإن كفاءة أدائك في جوجل لا علاقة لها على الإطلاق بكيفية أدائك عندما كنت في الكلية؛ لأن المهارات المطلوبة في الكلية مختلفة تمامًا، وأنت أيضًا شخص مختلف تمامًا، فأنت تتعلم، وتتطور، وتفكر في الأمور بشكل مختلف".

تعد عملية تعيين شخص جديد مخاطرة كبيرة دائمًا، ولكن كن ذكيًا في نهجك في الاختيار، وستزيد فرص نجاحك.

## ادرس أمثلة سابقة تستعرض عملاً مشابهًا

إن أفضل مؤشر - على الرغم من أنه لا يزال به قصور - للثبؤ بمستوى أداء شخص ما في المستقبل هو فهم كيفية أدائه في الماضي في مشروعات مماثلة في بيئات مماثلة، وهذا هو السبب في أن التدريب العملي الداخلي مهم للغاية؛ فعندما ينضم موظف ما إلى فريقك بضعة أشهر، يمكنك تكوين صورة أفضل عن مستوى أدائه.

ويلي ذلك في الأفضلية التعمق الشديد في تفاصيل عملهم السابق، فعندما تجري مقابلة توظيف مع المصممين، نركز بشدة على "استعراض الحافظة"، حيث يبدأ المتقدمون تقديم بعض المشروعات التي يختارونها، ومن خلال سماعهم يتناولون خطواتهم لتنفيذ المشروعات، ويظهرون لنا أمثلة متخصصة لعملهم، نعرف الكثير عن مهاراتهم ونهجهم في معالجة المشكلات، ويفعل صديق لي مسئول توظيف في مجال التعليم شيئاً مماثلاً عن طريق مطالبة المعلمين المحتملين بالحضور، وإعطاء محاضرة تعليمية في أي موضوع يرغبون فيه.

أسأل المتقدمين عما إذا كان بإمكانهم أن يطلعوك على التطبيقات التي أنشأوها، أو المقالات التي كتبوها، أو المخططات التي قدموها، وما إلى ذلك؛ حتى تتمكن من تقييم جودة إنتاجيتهم في العمل، وإذا كان ما تم تقديمه جهداً جماعياً، فاطلب توضيحاً بشأن الأجزاء التي كان الفرد مسئولاً عنها.

## اسع إلى الحصول على توصيات موثوقة

إذا أخبرك مصدر ذو موثوقية بأن "جين" مذهلة، لكن "جاك" ليس شخصاً يريد العمل معه مرة أخرى، فخذ هذه التعليقات على محمل الجد، فموثوقية مقابلة توظيف مدتها ساعتان تتضاءل مقارنة بشهادة تجربة حقيقية في العمل مع هذا المتقدم.

لذلك عندما نفتح فرصة للتوظيف، فأول شيء أفعله هو الحرص على أن يعلم فريقنا كله أننا فتحنا باب التوظيف، حيث أسألهم: "إذا كان بوسعكم حل هذا الأمر بسهولة وسرعة، فمن المتقدم المتميز الذي ترشحونه لهذا المنصب؟". والقائمة التي أحصل عليها في المقابل تكون بمنزلة نقطة انطلاق جيدة عمن يجب أن أتواصل معه لهذا المنصب، ولكنها تزودني أيضاً بتحديد الأماكن التي يمكنني اعتبارها مصادر للتوظيف؛ فمن بين هؤلاء الأشخاص الموصى بهم، هل هناك

أنماط في المهارات، أو شركات، أو خبرات يجدر بنا أن نتعمق في البحث عنها بصورة أكبر؟

والمكان الآخر الذي تكون فيه التوصيات الموثوقة مفيدة هو التحقق من الجهات المرجعية؛ لذلك يهتم "كيفين رايان"، مؤسس موقع جيلت جروب وصحيفة بيزنس إنسايدر، بتلك النقطة اهتمامًا كبيرًا، حيث يقول "رايان": "عادة ما تتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر: السيرة الذاتية، ومقابلة التوظيف، والتحقق من الجهات المرجعية، ومعظم المديرين يبالغون في الاهتمام بالسيرة الذاتية، والمقابلة، ويقللون من قيمة التحقق من الجهات المرجعية، وهذه النقطة هي الأهم".

ويرى "رايان" أن الحل يكمن في البحث عن جهات مرجعية صادقة، قائلاً: "يمكن أن يستغرق الأمر جهدًا كبيرًا للعثور على شخص يكون صريحًا معك، لكن الأمر يستحق ذلك". ولعلك لن تحظى بذلك من خلال الاتصال بالأشخاص الذين يدرجهم لك المتقدم، أو عن طريق التحدث إلى شخص لا تعرفه معرفة جيدة، ولكن اسأل شبكة زملائك الموثوق بهم، ما إذا كان بإمكانهم مساعدتك على التواصل مع جهة اتصال مشتركة بينكم، ويتقنون بها أيضًا.

وعند تقييم الجهات المرجعية ضع في اعتبارك أمرين، الأول هو أن الناس عادة يطورون مهاراتهم بمرور الوقت؛ لذا استبعد الملاحظات التقييمية السلبية غير الحديثة، فإذا أخبرك صديقك بأن "جاك" قبل خمس سنوات لم يكن بارعًا في إبرام الصفقات، فمن المحتمل أنه قد تحسّن تحسّنًا كبيرًا منذ ذلك الحين.

والأمر الثاني هو أنك قد لا تحصل على مجموعة متنوعة من المرشحين إذا لم تكن لديك مصادر سوى داخل شبكتك الحالية؛ لذا ارجع إلى تعريفك للشخص المثالي للدور، وتأكد أنك توسع نطاق خياراتك بالشكل الكافي.

## أشرك معك العديد من مسؤولي التوظيف

إن أفضل ما تفعله في مقابلات التعيين أن تجعل المتقدم يتحدث إلى العديد من الأشخاص الذين يعرفون ما يحتاج إليه الدور، حيث يطرح كل مسئول توظيف أسئلة مختلفة؛ حتى تتوصل المجموعة إلى وجهة نظر متوازنة شاملة، وعلى سبيل المثال: إذا كنت توظف مديرًا ماليًا، فقد يقيّم أحد مسؤولي التوظيف مهارات الإدارة والتعاون، بينما يطرح آخر أسئلة مالية تفصيلية، ويستكشف آخر تجربة المتقدم السابقة في العمل.

ومن شأن وجود العديد من مسؤولي التوظيف أن يقلل من التحيز، ويزيد الانتباه إلى المشكلات الخفية التي ربما يفوتها أي شخص وحده. ومع ذلك، عند استخلاص المعلومات يجب على كل شخص أن يسجل بشكل مستقل أسبابه المنطقية وقراره النهائي بـ"الموافقة على التعيين"، أو "رفض التعيين" قبل سماع آراء الآخرين للتأكد من أن المناقشة لا تؤدي إلى طريقة التفكير الجماعي.

## تطلع إلى وجود مناصرين متحمسين وليس إلى الإجماع

عندما بدأنا زيادة عدد المقابلات التي أجريناها، كان أحد الأشياء التي بدأت سماعها في استخلاص المعلومات هو ما أسميناه "التوظيف الضعيف"، وكان هذا التوظيف الضعيف يحدث عندما يستقر رأي جميع مسؤولي التوظيف بشكل مستقل على "الموافقة على التعيين"، فيبدو الأمر رائعًا على الورق؛ فهو قرار بالإجماع! ولكن لم يكن هناك شخص متحمس بشكل خاص لذلك، ويتجلى ذلك في عبارات من قبيل: "لست متأكدًا أنه سيكون مناسبًا لفريقي، ولكنني أراه يضيف قيمة إلى فريق شخص آخر" أو "لا أرى سببًا يمنعنا من توظيفه..".

لقد لاحظت أن عمليات التوظيف الضعيفة كانت تحدث عندما لا تكون لدى المتقدم أية مشكلات واضحة؛ أي بدا على قدر كافٍ من الكفاءة، وكانت إجاباته توافق النمط النموذجي للإجابات، وكان يتمتع بخبرة في المجال، وفي الوقت ذاته لم يكن مذهلاً في أي جانب معين، فلم يشعر أي من مسؤولي التوظيف بالقوة الكافية التي تدفعه إلى النضال من أجل توظيف المتقدم إذا استقر الرأي على رفض تعيينه.

وبما أن كل عملية توظيف هي مجازفة بالفعل، عليك أن ترفض أية عملية توظيف ضعيفة، وعلى الرغم من أنه من غير المحتمل أن يكون أدائهم كارثيًا، فإنه من غير المحتمل أيضًا أن يضيفوا الكثير، فإذا كنت ستجازف، فاجعل مجازفتك لصالح متقدم يحظى بمناصر متحمس لتوظيفه، وإذا حصل المتقدم على آراء متباينة، ولكن جميع مسؤولي التوظيف الذين وافقوا على توظيفه مصرون على رغبتهم في العمل معه، فعادة ما يكون ذلك علامة على أنه سيضيف قيمة كبيرة إلى العمل.

## أعد أسئلة المقابلة في وقت مسبق



تحدث أفضل المقابلات عندما تحضر للمقابلة، وعندما تكون لديك فكرة واضحة عما تريد معرفته عن المتقدم، وهذا يعني أنه يجب عليك التعرف على ماضيه، وإعداد قائمة بالأسئلة، وإذا كان العديد من المتقدمين يجرون مقابلة التوظيف من أجل المنصب ذاته، فاسأل كلاً منهم الأسئلة ذاتها، وتذكر أننا جميعًا متحيزون؛ لذا إن لم تفعل ذلك، فأنت تخاطر باتخاذ قرار التوظيف بناءً على انطباعك عن الشخص ومجرى المحادثة بدلاً من مضمون إجاباته.

لقد أجريت مقابلة ذات مرة مع متقدم، ولنسمّه "مايسون"، الذي بدا متوترًا وخجولًا، ولم يجر "مايسون" معي قدرًا كبيرًا من التواصل البصري، وأخذت أنفاسه تلهث بين الجمل، وكرر النقطة ذاتها ثلاث مرات في إحدى الإجابات، لكنني أعددت مجموعة من الأسئلة لفهم مهاراته وخبراته: هل يستطيع أن يطلعني على كيفية وضع الأهداف في مشروع معين؟ هل يستطيع أن يصف أصعب تحدٍّ واجهه في وظيفته السابقة، وكيف تجاوزه؟ هل يستطيع أن يصف بصدق نقاط قوته ونقاط ضعفه (وهل اعترف بأن إحدى نقاط الضعف هذه كانت مهارته في التواصل)؟

لقد ساعدتني هذه الأسئلة على فهم كيفية معالجة "مايسون" للمشكلات، وقد نجح في معالجتها، فكان مضمون إجاباته أكثر تفصيلًا وتعمقًا من إجابات المتقدمين الآخرين، لقد وافقنا على تعيينه، وقد عمل بجد لتطوير مهاراته في التواصل، وسرعان ما أصبح مساهمًا متميزًا.

ولا يمكن أن يحدد الأسئلة التي يجب طرحها سواك أنت؛ لأنك وحدك الذي تعرف ما تبحث عنه، وبشكل خاص تستحق الأدوار المميزة للغاية أسئلة متخصصة تبحث تلك المهارات، ولكن إذا كنت تبحث عن نقطة تنطلق منها بشأن الأسئلة التي يجب أن تطرحها، فهذه هي أسئلتني المفضلة التي تفيد بشكل عام:

1. ما أنواع التحديات التي تهتمك؟ ولماذا؟ هل يمكنك وصف مشروع مفضل لديك؟ هذا يعرفني ما يكون المتقدم شغوفًا به.
2. ما الذي تعده أعظم نقاط قوتك؟ ما الجوانب التي يمكنك العمل على تحسينها في رأي زملائك؟ يعرفني هذا السؤال ما يتمتع به المتقدم من وعي بذاته، ويطلعني على نقاط قوته ونقاط ضعفه الفعلية.

3. تخيل نفسك بعد ثلاث سنوات، ما الذي تأملين أن يتغير فيك مقارنةً بما أنت عليه الآن؟ وهذا يتيح لي فهم طموحات المتقدمة إلى الوظيفة، وكذلك مدى تمُّعها بأهداف واضحة وتحليل ذاتي.
4. ما أصعب خلاف واجهته في العام الماضي؟ كيف انتهى وماذا تعلمت من التجربة؟ هذا يعطيني فكرة عن أسلوب عمل المتقدم مع أشخاص آخرين، وكيفية تعامله مع الخلافات.
5. ما الشيء الذي ألهمك في عملك مؤخرًا؟ هذا يسلط الضوء على ما يعتقد المتقدم أنه مثير للاهتمام أو ذو قيمة.

## ارفض أي شخص يظهر منه أي سلوك سيئ

هل تتذكر كيف يكون وجود الأشخاص الحقيرين هو الشيء الوحيد الذي يجب ألا تتسامح فيه مع فريقك؟ تنبّه إلى الإشارات التحذيرية في المقابلات: التحدث بسوء عن المديرين السابقين ("كان مديري الأخير غاية في الفظاعة")، وإلقاء لوم الإخفاقات التي شاركوا في إحداثها على الآخرين ("السبب في عدم نجاح مشروعي الأخير كان مرجعه إلى السياسات الداخلية للشركة")، وإهانة فرق أخرى ("أعضاء فريق المبيعات كانوا حمقى")، والسؤال عما يمكن للشركة أن تفعله لهم بدلًا مما سيقدمونه هم إلى الشركة ("هذا يبدو خطوة في مسيرتي المهنية")، والتعامل بغرور شديد، أو إظهار مستوى وعي ذاتي منخفض ("لقد انجذبت إلى هذا المنصب؛ لأنه يبدو أنك في حاجة إلى شخص خبير بالفعل").

## شكّل فريقًا بوجهات نظر متنوعة

منذ فترة طويلة، وبينما كان فريقنا يكبر، بدأت مديرتي "كيت" عملية توظيف لبعض الأدوار القيادية الجديدة، وأتذكر أنني قضيت الوقت في رؤية العروض التقديمية المتتالية التي يقدمها متقدمون خارجيون من شركات ذات أسماء كبيرة، حيث كانوا يستعرضون من خلال شرائح عرض مذهلة أعمالهم، وهم يشرحون طريقتهم التفصيلية في التصميم: إنشاء شخصيات مستخدم متشعبة، وإجراء أبحاث طوال شهور، وإجراء جلسات سريعة لتوليد الأفكار تتضمن مئات الملاحظات.

وفي ذلك الوقت كانت شركة فيسبوك لا تزال صغيرة، وكنت أجد صعوبة في فهم سبب عدم دخولك ببساطة إلى غرفة مع بعض المهندسين لإنشاء منتج وتصميمه في غضون بضعة أسابيع، وبدت خطوات العمل الفاخرة تلك كأنها تكاليف غير مباشرة، فهل سيعمل الموظفون القدامى في الشركات الكبيرة في شركتنا الناشئة ذات البيئة غير المترابطة؟ لم أكن مقتنعة، ولكنني حصلت على إجابتي بعد أن عينت "كيت" بعض الموظفين الجدد.

في البداية، وجدت نفسي في صدام مع المديرين الجدد - حيث اختلفنا بشأن استراتيجية التوظيف، وكيفية إجراء جلسات النقد، وكيف يبدو المصمم الممتاز، وأمور كثيرة أخرى، ولأكون صريحة، اعتقدت أن "الحرس الجديد" كانوا يحاولون جعل الأمور أكثر تعقيدًا، وكانوا يعتقدون أنني منغلقة التفكير.

لكن الوقت دائمًا ما يكشف الحقيقة، فأتضح أهمية الأمر في أثناء نمو شركتنا، فوجود مديرين في وسطنا يعرفون ما يجب فعله عندما تزايد عددنا من 50 إلى 250 شخصًا، كان مكسبًا ضخمًا لنا، وبدأت شيئًا فشيئًا أقدر حقيقة أن نقاط قوتهم كانت نقاط ضعفي، وكان علينا بالفعل تطوير طريقة عملنا، بما في ذلك عملية توظيف أنواع جديدة من المواهب، وتقديم عمليات أكثر تنظيمًا، ودعم قاعدة مستخدمي المتزايدة بشكل أفضل من خلال اعتماد أدوات مثل شخصيات المستخدم والجلسات السريعة لتوليد الأفكار.

إن وضع التنوع بوصفه أولوية ليس مجرد ملصق أو شعار، إنه اعتقاد أن التنوع في جميع الجوانب - من الجنس إلى العرق إلى التاريخ المهني إلى تجارب الحياة - يؤدي إلى أفكار أفضل ونتائج أفضل، ويدعم العلم هذه الفكرة، فقد وجد تقرير بحثي أجري عام 2014 على مئات الشركات العامة، أن الشركات التي تتمتع بأكثر قدر من التنوع الثقافي والعرق في مناصبها الإدارية ازدادت احتمالية كسبها عوائد مالية أعلى من المتوسط بنسبة 35%، ووجدت دراسة أجريت على 2400 شركة أن المؤسسات التي تضم عضوة واحدة على الأقل في مجالس الإدارة لها نتائج أفضل من المنظمات التي لا تضم نساء في مجالس إدارتها، ووجدت تجربة شملت الجمعيات النسائية في الجامعات أن الفرق التي بها "غرباء" تحل المشكلات بدقة أكبر من الفرق التي تتكون فقط من أشخاص من داخل المجموعة.

حتى إذا لم تهتم بالبيانات، فلتفكر في هذا السؤال بمنطقية: هل من المرجح أن تحصل على أفكار مبتكرة من مجموعة من الأشخاص

الذين يشبهونك في الهيئة والتفكير والسلوك؟ أم من الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة؟ إن جعل التنوع أولوية يعني أنك تبحث بنشاط عن مرشحين يقدمون شيئًا مختلفًا، وهذا لا يعني ترقية الموظفين من داخل الكيان فقط، ولكن أيضًا التوظيف من الخارج، ويعني أيضًا إدراك أن كل شخص، بمن في ذلك أنا وأنت، يأتي بمجموعة قناعاته التي تختلف مع الآخرين، وقوة التنوع تساعد فريقنا على تجنب التحيزات، واتخاذ قرارات أفضل، والتفكير بشكل أكثر إبداعًا.

## وظف الأشخاص القادرين على بذل المزيد

أسمع المديرين أحيانًا يقولون أشياء من قبيل: "أنا فقط بحاجة إلى شخص ما لتسيير المهمة س في الوقت الحالي، ولا أحتاج إلى شخص يمكنه أيضًا القيام بالمهمة ص والمهمة ش".

ربما يجب عليك بالتأكيد ألا تنظر إلى المتقدمين لشغل منصب المدير التنفيذي عندما يكون كل ما يتطلبه الدور (والميزانية) مندوب مبيعات في الخطوط الأمامية. وفي الوقت ذاته، إذا كنت تتعامل مع أعمال معرفية، فإن توظيف شخص يبدو أن بمقدوره تقديم مهارات أكثر مما يحتاج إليه الدور الآن يعني أنه قد يساعدك على معالجة المشكلات الأكبر في المستقبل، وفي جميع سنوات عملي في بناء الفرق لم أقل قط لنفسي ما يلي: حسنًا لا توجد مشكلات كبيرة بما يكفي لجميع الأشخاص الموهوبين لدينا.

بل كان العكس صحيحًا دائمًا، لقد عينت ذات مرة متقدمًا لشغل منصب مدير عندما كنا نبدأ مبادرة جديدة، وكان الحجم المبدئي للفريق متواضعًا، وكانت لهذا الموظف خبرة في إدارة مؤسسات أكبر كثيرًا، فعلى الورق بدا المنصب متواضعًا جدًا مقارنةً بما كان قادرًا عليه.

ولكن عندما ننتقل إلى المستقبل بعد بضعة أشهر: نجد أنه يحقق نجاحًا باهرًا في الجانب الذي وكل إليه قيادته، فهو يعمل بشكل استباقي على تحديد وتنفيذ مبادرات أخرى تساعدنا على التطوير؛ لذا عندما تسنح فرصة لقيادة فريق آخر، يكون أول شخص أفكر فيه. وفي غضون عام، أصبح يدير العديد من المشروعات الرئيسية. بما أنك مدير، فإن إحدى أذكى الوسائل لمضاعفة تأثير فريقك هي توظيف أفضل الأشخاص، وتمكينهم من الاضطلاع بالمزيد والمزيد، حتى تصل بقدراتهم إلى الحدود القصوى.

## لقاء الأشخاص السيئين هو جزء من الصفقة، لكن ضع ثقتك في العملية

بالنسبة إليّ، كان الجزء الأكثر إرهاقًا في عملية التوظيف هو حالة الشك والترقب التي تكتنفها، فإذا أرسلت بريدًا إلكترونيًا إلى مرشح، فلن يكون هناك ضمان بأن أتلقى ردًا منه، وإذا تلقيت ردًا وأجرينا مكالمة هاتفية، فهناك فرصة كبيرة لأن أقرر أنا أو المرشح بعدها أن الدور ليس مناسبًا له.

وفي الحالات التي يأتي فيها المرشح إلى المقابلة، قد لا يجيب عن الأسئلة بشكل جيد، وإذا وصلنا أخيرًا إلى النهاية بعرض باهر جاهز للتوقيع عليه، فإن المرشح قد يرفض أحيانًا، ففي كل خطوة يمكن أن تصاب بخيبة الأمل، وتشعر بأنك أضعت وقتك.

ومع ذلك، الشيء الذي تعلمته هو أنه إذا تمهلت قليلًا لتلقي نظرة عامة على الوضع، فبوسعك أن تفهم عملية التوظيف ببساطة بوصفها رقمًا رقميًا، فعندما تتحدث عن عشرات المرشحين، يظل هذا القمع ثابتًا نسبيًا، فعلى سبيل المثال (وأنا أتناول الأرقام هنا)، من أصل عشرين رسالة بريد إلكتروني ترسلها، قد يهتم بالرد عليك عشرة، ومن أصل عشرة اجتماعات أولية، ينتقل أربعة إلى مرحلة مقابلة التوظيف، ومن بين المقابلات الأربع ستسفر واحدة عن عرض عمل رسمي، وبعد العرض هناك فرصة بنسبة 50 في المائة أن يرفضه المرشح.

وعلى الرغم من أن الأرقام المحددة قد تكون مختلفة حسب الفريق والمنصب والمؤسسة، وبغض النظر عن العجز الذي تحاول سده، فإنه من الممكن الوصول إلى معادلة تبدو على النحو التالي: "يؤدي متوسط تبلغ نسبته س من رسائل البريد الإلكتروني الأولية إلى توظيف فعلي".

إن التفكير في العملية بهذه الطريقة جعلني واثقة بأنه كلما بذلت وقتًا وطاقًا أكبر في التوظيف، ازدادت ثماره، حتى لو لم تنجح بعض حالات معينة هنا وهناك.

## التوظيف عندما تحتاج إلى خمسة أو عشرة أو مئات الأشخاص

قبل بضع سنوات، كانت شركتنا تكبر سريعًا، ولم تتمكن عملية التوظيف في قسم التصميم من مواكبة تلك الوتيرة، وكل يوم تقريبًا، سمعت حكاية مأساوية عن كيف كان نقص المصممين لدينا يُحدث مشكلات - فتعطلت المشروعات، وشعر المصممون الحاليون بالإرهاك، وتفاقت لديهم مشاعر الإحباط. وكنت في المقابل أبكي، وأقول: "لكنني أعمل على ذلك!"، وقد كنت أعمل على ذلك بالفعل، فلم يمر يوم إلا وكنت أتواصل مع فريق التوظيف، أو أرسل رسائل بريد إلكترونية إلى أشخاص غير راغبين في عرض التوظيف أصلاً، أو أجري مقابلات توظيف، وكنت أقول: "أريد توظيف أشخاص بارعين، والتوظيف الجيد يستغرق وقتًا".

وبعد ذلك ببضعة أسابيع، كنت أحضر اجتماعًا ثنائيًا معتادًا مع مديري "كريس"، وسار بنا الحديث إلى الأدوار الشاغرة في فريقتي، فسألني: "هل تعتقد أنك تقضين وقتًا كافيًا في عملية التوظيف؟"، فأجبت: "نعم"، وأعطيته نمطي المعتاد الذي يوضح كيف أنني لا أترك يومًا يمر دون أن أعمل على جانب التوظيف، وسادت الجو فترة صمت طويلة، ثم نظر إليّ، وسألني: "إذا أخبرتك بأن التوظيف الجيد هو الشيء الوحيد المهم، فهل ستفعلين أي شيء بشكل مختلف؟".

فتحركت جفني حركة لا إرادية، فعندما صاغ الأمر بذلك الأسلوب، إذ وجدت بالفعل أن هناك أشياء يمكن فعلها بشكل مختلف، فكنت أعمل على التوظيف كل يوم، ولكنني قضيت معظم وقتي في أمور أخرى، مثل - مراجعة خرائط الطريق، ونقد التصاميم، والاجتماع بالموظفين، وما إلى ذلك، وعندما نظرت إلى التوظيف باعتباره الشيء الوحيد الذي كنت في حاجة إلى التفوق فيه، انبثقت في ذهني عشرات الأفكار الجديدة، فبإمكاني أن أطلب من شبكة معارفي تقديم المزيد من إحالات الترشيح، وبوسعي أن أدعو المزيد من المرشحين إلى تناول القهوة، وبمكنتني تطوير مهارتي في التعامل برفقة زملاء أثق بهم. كانت الأشهر الأربعة التي تلت ذلك هي الأنجع على الإطلاق، لقد ملأت كل الأدوار القيادية الشاغرة، ورحبنا بالعديد من الوجوه الموهوبة الجديدة في فريقنا.

وما تعلمته هو أن عملية التوظيف لا تختلف عن معالجة مشكلة في التصميم، فعندما تبدأ، لا تعرف الحل أو المدة التي سيستغرقها، لكنك تثق بالعملية ذاتها، وإذا خصصت الوقت والطاقة - على سبيل المثال إذا توصلت إلى عشرة خيارات تصميم مختلفة، أو إذا تحدثت إلى

عشرة مرشحين - فستجد في النهاية الحل الأفضل، وستنجح في ذلك على الدوام.

لقد أثبتنا بالفعل أن عملية التوظيف جزء مهم من مهمة أي مدير. ومع ذلك، عندما يكبر فريقك سريعًا، يصبح التوظيف ببساطة المهارة الأهم، أو ثاني المهارات أهمية، فإذا كنت في حاجة إلى بناء فريق كبير، وليست لديك مجموعة قوية من المديرين، فسرعان ما ستصبح المشكلة عويصة، فلا يمكنك تحقيق نتائج رائعة دون ضم الأشخاص الموهوبين باستمرار، والتأكد من قدرتهم على التوظيف بشكل جيد أيضًا.

وفيما يلي أهم الأشياء التي تعلمتها عن التوظيف عندما يكون على نطاق واسع:

## عملية التوظيف الناجحة تتوقف برمتها على التنفيذ الدؤوب

قد يستغرق الأمر أسبوعين أو شهرين لتعيين شخص في منصب معين، وذلك بحسب ما يحالفك من توفيق. ومع ذلك، عندما تريد مضاعفة عدد فريقك من اثنين فقط إلى عشرين أو مائتين، فإن متوسط المعدلات يتحرر من الحالات الفردية التي لا يمكن التنبؤ بها. ففي حالة فريقك، إذا كنت تتلقى موافقة واحدة من عملية تتضمن عرضين رسميين للعمل، وثمانية مقابلات، وعشرين اجتماعًا أوليًا، وأربعين رسالة بريد إلكتروني، فلكي تضم عشرين موظفًا ستحتاج إلى إرسال نحو 800 بريد إلكتروني على مدار العام، إنه رقم كبير، لكن الشعور بالتيقن منعش للنشاط.

ومن ثم، فإن مهمتك تصبح إعداد آلية عالية الكفاءة، تُسَيِّر جميع الخطوات التي تحدث في قمع عملية التوظيف بسلاسة وفاعلية، ولنفترض أن هناك ثمانية مديرين في فريقك، وللوصول إلى أهدافك من عملية التوظيف سيكون على كل مدير أن يرسل ما يقرب من مائتي رسالة بريد إلكتروني سنويًا؛ أي قرابة أربع رسائل في الأسبوع، وهذا لا يعد معدلًا جنونيًا، وإذا كنت ترغب في الوصول إلى إجراء 160 مقابلة توظيف، يجب أن تهدف إلى حضور ثلاثة مرشحين كل أسبوع. وستحتاج إلى عدد كافٍ من الأشخاص الذين يمكنهم تقييم المرشحين بطريقة متسقة وموضوعية؛ ما يعني أنك ستحتاج إلى برنامج لتدريب المسؤولين عن إجراء المقابلات.

ابحث أيضًا عن فرص لجعل القمع أكثر كفاءة، فهل يمكنك تعديل صيغ رسائل بريدك الإلكتروني الأولية لتكون أكثر إقناعًا؛ كي تتلقى المزيد من الردود؟ هل يمكنك عقد اجتماعات بحيث يكون المرشحون المحتملون أكثر رغبة في إجراء مقابلة التوظيف؟ هل يمكنك ابتكار أسئلة أفضل من شأنها أن تزودك بمزيد من المعلومات عن المرشح؟ يعتمد نجاحك على مدى جودة عملك، فقسّم المشكلة إلى أجزاء أصغر وأصغر، واطلب من جميع موظفيك أن يكون لهم دور في مساعدة الفريق على النمو والنجاح.

## أجر أبحاثك عند توظيف القادة

بعد تعيين مدير أو مساهم كبير في فريقك استثمارًا كبيرًا، كما أن قرارات تعيين القادة السيئين تكون مدمرة أكثر من غيرها؛ لأنها تؤثر في المزيد من الموظفين، فإذا عينت مديرًا جديدًا لا تتوافق قيمه مع قيمك، فسيوظف أشخاصًا قد تعتقد أنهم غير مناسبين، وإذا تبين أنه مدير سيئ، فستواجه سلسلة من الشكاوى.

فمن الحكمة عدم التسرع في قرارات تعيين القادة، وبدلًا من ذلك تأكد أنك تعرف سمات المرشح المثالي، وأسهل طريقة لفعل ذلك هي التحدث مع أكبر عدد ممكن من المرشحين المحتملين، بما في ذلك أولئك الذين قد لا يرغبون في الوظيفة، ولكنهم يعرفون مهمات المنصب جيدًا، وبخاصة إذا كنت تعيّن لوظيفة مميزة، فعليك أن تجري أبحاثك لفهم ما يجب أن يكون عليه معيار الاختيار.

تخيّل مديرة تنفيذية ذكية تتمتع بخبرة في المبيعات، تحاول العثور على مدير لقسم الهندسة، ولم تضطلع بمثل هذه المهمة من قبل، فكيف ستعرف ما الذي تبحث عنه؟ يمكنها أن تطلب من شبكة معارفها أن تجعلها تتواصل مع كبار القادة الهندسيين، حتى إذا لم يكونوا مهتمين بالمنصب، فإنها تدعوهم إلى احتساء كوب من القهوة كي تتعلم منهم: ما الذي يبحثون عنه في السيرة الذاتية؟ ما الأسئلة التي يطرحونها في المقابلات؟ وما أنواع الإجابات التي يبحثون عنها؟ هل لديهم أية توصيات بشأن مكان البحث عن مرشحين أقوياء؟

ثم تتحدث مديرتنا التنفيذية مع المهندسين في فريقها لمعرفة ما هو مهم في القائد في رأيهم، وتطلب من بعضهم مساعدتها على تقييم المهارات الفنية للمرشح، وتحرص على إحضار مجموعة متنوعة من الأشخاص للمقابلة؛ حتى يتسنى لها تحسين معاييرها لما تبحث عنه،



ونتيجة ذلك تتخذ قرارات توظيف واثقة، وتضم قائدًا هندسيًا من الطراز الأول.

عندما تعين موظفًا قياديًا كبيرًا، يكون أثر ذلك في فريقك كبيرًا خلال سنوات مقبلة، فلا تتعامل معه عشوائيًا؛ فالأمر جدير بإجراء أبحاثك.

## تحلّ بعد النظر عند التعامل مع المواهب الفذة

يحدث هذا كثيرًا لدرجة أنه أصبح قالبًا عمليًا متكررًا كثيرًا: أعمل بنشاط لتوظيف قائد مذهل، وألتقي بمرشحة تبهرنني، وعلى الفور تتألق عيناى بمدى إمكانياتها، وأتصور أننا نعالج المشكلات معًا، ونحظى بمتعة كبيرة، وأفكر بالفعل في كيفية تقديمها إلى الفريق في أول يوم عمل لها.

وبحماس أقدم إليها عرض العمل الرسمي، وكل شيء يسير على أفضل حال إلى أن.. أتلقي مكالمة هاتفية فظيعة: "في الواقع، لقد قررت أن أفعل شيئًا آخر..". أمر محطم للآمال، أتمنى لها التوفيق، وأتهاوى على مقعدي، وأشطب اسمها من القائمة، ويستمر البحث. ولكن انتظر، هذه القصة لها نهاية سعيدة؛ لأنه بعد مرور شهر أو سنوات أتلقي رسالة بريد إلكتروني فجأة، إنها من المرشحة، وتقول إن الوضع تغير، وهي الآن مستعدة لشيء جديد، هل هناك أية فرصة متاحة لها في فريقتي؟

الدرس المستفاد: يتعلق توظيف المواهب الفذة تعلقًا كاملاً بالعلاقات التي تؤسسها، فالقادة المحنكون الجيدون لا يفتقرون إلى خيارات التوظيف؛ لأن الجميع يريد توظيفهم، وعندما يبحثون عن منصبهم التالي يميلون إلى اختيار الفرص التي يعرفون أنها رائعة بالفعل، وربما يعمل صديق جيد في الشركة س وحبها، أو ربما التقوا ببعض قادة الشركة ص من قبل، فإذا كان بوسعك العمل في أي مكان، فلماذا تنضم إلى فريق لا تعرف فيه أحدًا؟

وهذا هو السبب في أن جذب أفضل الأشخاص يعد استثمارًا طويل الأجل؛ لذا انتبه إلى النجوم الصاعدة في مجالك، وتعرف عليها من خلال المؤتمرات والحفلات وغيرها من الفعاليات، ولا تتوان عن تعزيز شبكة معارفك باستمرار، وطوّر سمعة فريقك أيضًا، سواء أكان هذا من خلال المشاركة في المجتمع، أم المساهمة بتدريب على مهارات جديدة في مجالك، أو سرد قصتك في الصحافة، أو ببساطة من خلال كونك معروفًا بسلوك راقٍ.

ومع العديد من العروض الكثيرة المرفوضة التي تلقيتها على مر السنين، أدركت أنها لم تكن هباءً، والعديد من القادة في فريقى اليوم لم ينضموا إليه إلا بعد رفض العرض مرة أو مرتين من قبل. وفي الوقت الحاضر أقول لمن يرفضون عروضنا إنني أمل أن يجمعنا لقاء مرة أخرى، فقد تكون الوظائف قصيرة، لكن المسارات المهنية طويلة. ربما لم تكن لدينا الفرصة المناسبة في الوقت المناسب، أو لم يكونوا مستعدين لفعل شيء جديد بعد، وفي يوم من الأيام يمكن لهذا الوضع أن يتغير، وعندما يتغير، أريدهم أن يفكروا فينا.

## ابن قوة احتياطية رائعة

أحد السيناريوهات التي أنفذها مع القادة في فريقى هو ما أسميه اختبار "الإجازة الممتدة" (استخدم البعض الآخر مصطلح "التعرض لحادثة حافلة"، ولكن هذا سوداوي جدًا). الأمر على هذا النحو: إذا كنت تريد التنزه في بعض الجبال البعيدة، أو أخذ حمام شمسي في جزيرة نائية بضعة أشهر، فكم سيحتاج مديرك المباشر من الجهد للتدخل لضمان سير كل شيء بسلاسة؟

إذا كان الجواب "ليس كثيرًا" فتهانينا! لديك قوة احتياطية رائعة، وإذا كان الجواب: "حسنًا، سيحتاج مديري إلى القيام بالكثير"، فهذا علامة على أن الطبقة التالية من القيادة يمكن أن تحتاج إلى بعض التعزيز. إن امتلاك قوة احتياطية رائعة يعني أن بإمكان مساعديك أن يتولوا الأمر إذا طرأ حادث مفاجئ أبعدك عن المكتب، وهذا يعني أنك لست العنصر الوحيد الذي يحدث الفشل بغيابه - فلن تشتعل الحرائق، ولن تندلع الفوضى، ولن يتوقف العمل إذا لم تكن هناك، إن التمتع بقوة احتياطية رائعة هو إحدى أقوى علامات القيادة الممتازة؛ لأنه يعني أن الفريق الذي أسسته يمكنه قيادة السفينة والنجاح، حتى إذا لم تكن على دفة القيادة.

أسمع البعض يقولون: "ولكن انتظر، يبدو ذلك جيدًا من الناحية النظرية، ولكن إذا كان فريقك قادرًا على النجاح دونك، ألا يعني هذا أنك لست ذا قيمة حقيقية؟".

سؤال ممتاز، ولكن أسأل نفسك: هل يمكن تدريب أفضل القادة على تحسين أدائهم كذلك؟ الإجابة نعم بالتأكيد؛ لذلك لا يزال من المتعين عليك أن ترى أن مهمتك تكمن في مضاعفة إمكانات فريقك.

الأهم من ذلك أن من شأن القوة الاحتياطية القوية أن تحرر المدير، بحيث تتيح له معالجة العوائق الكبيرة في الأفق، فعندما كان فيسبوك

لا يزال يدار من غرفة سكن جامعي في جامعة هارفارد، كتب "مارك زوكربيرج" بنفسه معظم التعليمات البرمجية للخدمة، والتعاقد مع مهندسيه الأوائل لا يعني أنه أصبح عديم الفائدة؛ هذا لم يعن إلا أنه يستطيع تركيز اهتمامه على أشياء أخرى، مثل - توسيع الخدمة إلى كليات أخرى، وتطوير ميزات جديدة مثل صفحة آخر المستجدات، وتوظيف قادة آخرين للعمل معه على هدف جعل العالم متصلًا بعضه ببعض.

ينبغي ألا تكون المهمة التي يقوم بها فريقك ثابتة - فما دامت المجموعة قادرة على المزيد، فلا بد من أن تكبر طموحاتك كذلك، فما المشكلة الكبيرة التالية التي بإمكان فريقك التصدي لها؟ وكيف يمكنك المساعدة على تحقيق ذلك؟

ستسير أمور شركة فيسبوك على نحو جيد إذا أخذ "مارك" إجازة ممتدة اليوم - في الواقع، أخذ إجازة بضعة أشهر بعد ولادة بنتيه، لكن القادة الذين يخلفونه يواصلون قيادة الشركة لتحقيق حلم أكبر، وتقديم المزيد في خدمة جعل الناس أكثر قربًا فيما بينهم.

## أرس ثقافة تعطي الأولوية لتحقيق عملية توظيف جيدة

إذا كان فريقك يكبر لدرجة الحاجة إلى المزيد من المديرين، يجب أن تتقاسم مسؤولية التوظيف مع الآخرين. وفي النهاية، لن تكون حاضرًا في كل مقابلة، ولن تكون صاحب القرار الحاسم في كل تعيين، فاضطلعك بتلك المهمات ببساطة غير قابل للاستمرار بوجود الحاجة إلى توظيف عشرات أو مئات الموظفين سنويًا.

ومن ناحية أخرى قد تشعر بأنك تفقد السيطرة، كأنك "تتخلى عن قطع المكعبات الخاصة بك" كما تسميها صديقتي "مولي جراهام"، فـ"مولي" على دراية تامة بحالة النمو المفرط نتيجة خبرتها في شركتي جوجل وفيسبوك وغيرهما من الشركات الناشئة، وهي تشبه القلق الذي قد تشعر به بقلق طفلة كانت هي المهندسة المعمارية الوحيدة في بناء الأشكال بالمكعبات، ويتعين عليها الآن مشاركة الآخرين قطع مكعباتها.

ولكن من ناحية أخرى، لديك الفرصة لإرساء ثقافة تدوم معك، وتمضي قدمًا بقيمك على نطاق أوسع، ولفعل ذلك انتبه جيدًا إلى كيفية تحديد مسار عملية التوظيف، فدرب قادتك على التعامل مع بناء الفريق بأقصى درجات العناية، وتأكد أنه يبذل ما يكفي من وقته

واهتمامه للتواصل مع المرشحين البارزين، وتحدّث دائمًا عن قيمك حتى يفهم الجميع سمات الموهبة العظيمة. وفي المقام الأول، أوضح أن بناء الفريق ليس مهمة شخص واحد فقط، بل هو مهمة الجميع. خلال اجتماعات التصميم الشهرية لدينا تقليد واحد قديم يتمثل في إتاحة فرصة الحديث لجميع الحضور وتقديم أي موظفين جدد في وسطنا. وفي البداية، شعرت بأنني كنت أستضيف حفل عشاء، حيث سأقدم أحد معارفي الجدد إلى بعض أصدقائي القدامى. وبمرور الوقت، بدأ المديرون الآخرون تقديم الموظفين الذين عينوهم. وذات يوم عندما قمنا بهذا التقليد بغرفة عملاقة مليئة بالموظفين، ألقى نظرة على جميع الوجوه الجديدة، وأدركت أنني لا أعرف أي واحد منهم! لقد كانت حقيقة مذهلة، ولكنها أيضًا كانت إحدى أعظم اللحظات التي تدعوني إلى الافتخار. وعندما انتقلت الكلمة من شخص إلى آخر، كان من الواضح أن هؤلاء الموظفين الجدد كانوا مذهلين، وعلى الرغم من أنني لم أكن أنا صاحبة القرار المباشر بتوظيفهم، فإنني كنت متشوقة جدًا إلى العمل معهم.

# الفصل الثامن: الحرص على تحقيق الإنجازات

تجنب



تعلم إلى



ذات مرة، كان هناك رجل يدعى "كيفن" يحب المشروبات الغازية، وأراد إنشاء شيء يساعد الآخرين على وضع الخطط مع أصدقائهم، وتوثيق ذهابهم إلى أماكن مختلفة، ونشر صور التجمعات، وسرعان ما اخترع تطبيقًا يسمى بيرين، وأطلق خدمته إلى العالم، وأقنع صديقه "مايك" بالانضمام إليه، ورسدا معًا بدقة كيفية استخدام الجمهور تطبيقهما.

واتضح أن ما أنشأه كان تطبيقًا معقدًا، ولم تكن له ميزة مفيدة خاصة، فلم يكن المستخدمون يوثقون من خلاله نزهاتهم كثيرًا، وكان هذا هو المحور الأساسي للخدمة، ولكن كانت هناك ميزة واحدة تبدو ثابتة؛ وهي مشاركة الصور، حيث كان المستخدمون ينشرون لقطات من الحياة اليومية: الشوارع، والمطاعم، والمشروبات المختلفة، والأصدقاء، وصورهم الشخصية، فبحث "كيفن" و"مايك" بشكل أكثر عمقًا حالة الاستخدام هذه، وهما متحفران بالحماس والاندهاش، فدرسا جميع الأساليب التي شارك بها المستخدمون صورهم باستخدام هواتفهم، وبعد بضعة أشهر قررا تطوير تطبيقهما، فألغيا ميزتي التخطيط وتوثيق الذهاب إلى الأماكن، وجعلا التركيز كله منصبًا على مشاركة الصور البسيطة والجميلة، وبالمناسبة غيرا الاسم أيضًا من بيرين إلى إنستجرام.

واليوم يستخدم إنستجرام أكثر من مليار شخص في جميع أنحاء العالم، وفي عام 2012 أصبح جزءًا من عائلة فيسبوك بعد عملية استحواذ بقيمة مليار دولار.

وكل القصة التي تسرد بداية كل شركة عظيمة تكشف عن سمة شائعة بين الجميع، وهي أن طريق النجاح ليس خطأ مستقيمًا دائمًا؛ فالأمر لا يتعلق بانثاق فكرة فريدة رائعة تحقق النجاح فجأة، بل الأمر يتعلق بالتخطيط والتنفيذ المتسق، فيمكنك تجربة ما يبدو فكرة جيدة، حيث تفعل ذلك بشكل سريع، وتبقي عقلك منفتحًا ومحبًا للاستطلاع، وتتعلم، ثم تزيل ما باء بالفشل، وتضاعف العمل على ما يحقق

نجاحًا، وتعيد الكثرة مرة تلو أخرى، ربما مرارًا وتكرارًا، فهذه العملية هي التي تؤدي بك إلى تحقيق الإنجازات.

العملية. يعتقد الكثيرون أنها كلمة سيئة؛ لأنها تستحضر صورًا لملء الأوراق، أو الانتظار في الطابور، لكن العملية ليست كلمة جيدة أو سيئة في حد ذاتها، وإنما هي ببساطة الإجابة عن سؤال: "ما الإجراءات التي نتخذها لتحقيق أهدافنا؟"، حتى لو لم تُدوّن هذه الإجابة في أي مكان، فإنها تظل موجودة. تتسم العملية السيئة بالثقل والتعسف، حيث تبدو كأنها سلسلة من الأطواق عليك أن تقفز من خلالها، لكن العملية الجيدة هي ما يساعدنا على النجاح في التنفيذ بأفضل ما في وسعنا، حيث نتعلم من أخطائنا، ونتحرك سريعًا، وتتخذ قرارات أذكى للمستقبل. كيف يمكنك إعداد إجراءات سير العمليات بكفاءة لفريقك؟ يناقش هذا الفصل بعض الأسس التي تساعدك على تحقيق الإنجازات.

## أبدأ برؤية عمل محددة

ذات مرة، كنت أعمل على خريطة طريق مدتها ستة أشهر لإنتاجية مجموعتنا، وأردت أن أبدأ بالحديث عن الهدف من عملنا؛ لذا كتبت: مساعدة الناس على التواصل مع الآخرين من خلال اهتماماتهم المشتركة، ثم تابعت وصف استراتيجيتنا والمعالم الرئيسية المقبلة.

وفي اجتماعي الثاني التالي مع مديري "كريس"، أطلعت على المستند للحصول على بعض التعليقات، فقرأ الجملة الأولى، وأخرج قلمًا ووضع خطأ تحت جملة: مساعدة الناس على التواصل مع الآخرين من خلال اهتماماتهم المشتركة، وهمهم قائلًا: "إنها ضعيفة جدًا"، فسألته: "ماذا تعني؟"، بدت لي تلك الجملة وصفاً دقيقاً تمام الدقة لما كنا نحاول فعله، فحاول توضيح الأمر مرة أخرى: "إنها فقط غير محددة، فالجملة لا تصف حقًا ما سيكون مختلفًا".

فهمت وجهة نظره حينئذٍ، فعلى الرغم من أنه من الشائع سماع كلمات مثل المساعدة، أو التحسين، أو التعزيز عند التحدث عن الأهداف، فإنها لا ترسم صورة واضحة، فإذا قام أحد أعضاء الفريق بإصلاح خطأ واحد، فهل يؤدي ذلك إلى "تحسين" التجربة؟ بالطبع نعم، وهل يسهم ذلك في مساعدة الناس على التواصل مع الآخرين من خلال اهتماماتهم المشتركة؟ بالتأكيد نعم، لكن هل سيكون فريقنا سعيدًا إذا كان هذا كل ما نفعله في الأشهر الستة المقبلة؟ مستحيل، فيما أن هناك كمًّا كبيرًا من الذاتية في كلمات مثل المساعدة، أو التحسين، فليس لها تأثير كبير في خلق شعور مشترك بالهدف.

وبدلاً من ذلك، يكون التأثير الأكبر للرؤى المحددة، فتذكر الشعار الجذاب لحملة "هربرت هوفر" الانتخابية: "دجاجة في كل وعاء"، إنه لم يكن شعارًا مطاطيًا، فالوعد ليس "أمريكا ستصبح أكثر ثراءً"، وليس "سيتمتع الناس بالمزيد من الرخاء الاقتصادي"، فشعار "دجاجة في كل وعاء" يستحضر صورة لملايين العائلات التي تستمتع بوجبة دسمة وكبيرة على العشاء.

لقد اتضح أن "هربرت هوفر" لم يقل هذا قط، فهذه العبارة مقتبسة من نشرة انتخابية للحملة الانتخابية للحزب الجمهوري نُشرت في وقت الانتخابات تقريبًا، لكن شيوع هذا الوعد البسيط ذاع صيته إلى ما يقرب من قرن من عزو خاطئ للعبارة، فهذه هي قوة الرؤية المحددة.

عندما كان فيسبوك موقعًا قليل الشهرة يستخدمه ملايين الطلاب، كان "مارك زوكربيرج" يقول من حين إلى آخر إننا سنجعل العالم كله متصلًا بعضه ببعض ذات يوم، وفي ذلك الوقت كانت منصة ماي سبيس أكبر منا عشر مرات تقريبًا؛ لذلك كان هذا أشبه بطموح غريب، ومع ذلك كانت الرؤية محددة جدًا، فلم يكن يوسع أحد إساءة فهم ما كنا نسعى إليه، ولم تكن مقتصرين على مجرد محاولة "تطوير الخدمة وتحسينها"، فلم نهدف كذلك إلى أن نعطي قمة شبكات التواصل الاجتماعي، لقد وضعنا الفكرة في أذهاننا، ففي يوم من الأيام سنبنّي شيئًا مفيدًا بما يكفي بحيث يستخدمه الجميع؛ مليارات الأشخاص في العالم كله.

إن الرؤية الملهمة تتسم بالجرأة، ولا يقيدتها شيء، وبوسعك على الفور أن تعلم ما إذا كنت ظفرت بها أم لا؛ لأنها تكون ملحوظة جدًا، ويمكن تكرارها بسهولة من شخص إلى آخر، وغيره وغيره، فهي لا تصف كيف سيكتشف فريقك طريق النجاح، بل تصف ببساطة ما ستكون عليه النتيجة، وأنا أخبر أعضاء فريقتي بأنني سأعرف أنهم أحسنوا صنعًا في وصف رؤيتهم إذا طلبت عشوائيًا من خمسة أشخاص، سمعوا تلك الرؤية، أن يكرروها لي، ويقولوا الشيء ذاته بالضبط.

وبما أنك مدير، فمن المهم تحديد رؤية معينة وتحديدها لفريقك، تصف ما تحاولون تحقيقه جماعياً، وخدمة سات التعليمية قد توضح هدفها المتمثل في تحسين درجات اختبار كل طالب بما لا يقل عن مائتي نقطة، وقد يلتزم معمل النجاح في تقليل معدلات الخطأ بنسبة 50 في المائة في غضون عامين، وقد تحدد إحدى الهيئات التابعة لمؤسسة غير ربحية، تختص بجمع التبرعات، هدفاً لجمع 50 مليون دولار في ثلاث سنوات. وبالنسبة إلى المجموعات، أصبحت مهمتنا في نهاية المطاف هي تمكين مليار شخص من العثور على مجتمع مفيد في منصة فيسبوك.

ولمساعتك على البدء، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- افترض أن لديك عصا عجيبة تجعل كل شيء يفعلها فريقك يتحقق بشكل مثالي، فما الذي تأمل أن يكون مختلفاً خلال عامين أو ثلاثة أعوام مقارنة بالوقت الحالي؟
- ما الطريقة التي تريد أن يصف بها شخص يعمل في فريق مجاور ما يفعلها فريقك؟ وما الذي تأمل أن تكون عليه سمعة فريقك في بضع سنوات؟ وكم يبعد تحقيق ذلك من حيث ما عليه الوضع حالياً؟
- ما القوى المميزة الفريدة التي يمتلكها فريقك؟ وعندما تكون في أفضل حالاتك، كيف تقدم قيمة؟ وما الذي يتطلبه الأمر لتحسين جودة الأداء بمقدار الضعف؟ وماذا عن خمسة أضعاف؟
- إذا كان عليك إعداد اختبار حاسم سريع، يمكن لأي شخص استخدامه لتقييم ما إذا كان أداء فريقك في العمل ضعيفاً أم متوسطاً أم مميّزاً، فماذا سيكون هذا الاختبار الحاسم؟

## إعداد خطة عمل واقعية

لنفترض أن لديك رؤية محددة، وتعرف صفة النجاح الذي تبتغيه، فماذا بعد؟ الآن عليك أن تعد خطة - تُعرف أيضاً باسم وضع استراتيجية - لجعل هذه النتائج حقيقية.

قال "دوايت ديفيد أيزنهاور"، أحد كبار الجنرالات التاريخيين وبطل إنزال النورماندي خلال الحرب العالمية الثانية: "لا قيمة للخطة، لكن التخطيط هو كل شيء"، فعلى الرغم من حدوث المفاجآت، وعدم سيطرتنا على كل الجوانب، فإن عملية التخطيط تمكّننا من فهم وضعنا واقتناص أفضل فرصة لدينا لتحقيق النجاح، وعندما تحدث حالات الطوارئ، توفر لنا الاستراتيجية القوية الأساس لتكييف خططنا بشكل سريع، بدلاً من العودة إلى فوضى المربع الأول.

ما الذي يجعل الاستراتيجية جيدة؟ أولاً، يجب أن تكون لديها فرصة نجاح واقعية في إطار التنفيذ، فإذا سألك أحدهم عن ماهية استراتيجيتك لإنشاء "كشك عصير ليمون في كل حي"، وقلت إنك

ستستعين بكبار المشاهير في العالم للترويج له، فلن ترى على وجهه سوى ملامح التعجب والتشكيك، ففعل ذلك سيتطلب إما مبالغ باهظة، بحيث تقل للغاية احتمالات أن يكون هذا استثمارًا جيدًا، وإما أن يكون المنتج غاية في الروعة لدرجة أن المشاهير حول العالم، من مستوى "ليرون جيمس" و"تايلور سويفت"، سيرغبون في الارتباط به حتى لو لم تدفع لهم، وهذا مستبعد أيضًا.

أما الاستراتيجية الجيدة، فهي أن تتفهم جوهر المشكلة التي تحاول حلها، وتجعل ما لدى الفريق من نقاط القوة الفريدة والموارد والطاقة منصبًا على الأمور الأهم لتحقيق أهدافه.

وإذا كنت تقود جزءًا صغيرًا في مؤسسة كبيرة، فيجب إذن أن تكون خطط فريقك مرتبطة ارتباطًا مباشرًا باستراتيجية المستوى الأعلى للمؤسسة، فعلى سبيل المثال: يسعى فيسبوك إلى منح المستخدمين القدرة على بناء مجتمع، وتقريب العالم، من خلال أدوات مثل صفحة آخر المستجدات، وبرنامج ماسنجر للمراسلة والمجموعات، وداخل الفرق المختصة بهذه المنتجات يُكلف القادة بوضع استراتيجيات محددة لاختصاصاتهم، بحيث تتصافر معًا في دعم رسالة فيسبوك. وبينما تخطط للمستقبل، إليك بعض الأشياء التي يجب أن تنظر إليها بعين الاعتبار:

## ضع خطة بناءً على نقاط قوة فريقك

كما يعكس أسلوب إدارتك حقيقة شخصيتك وما تجيده، لا بد لك كذلك عند وضع خططك من أن تنظر بعين الاعتبار إلى القدرات الفريدة لفريقك، فعلى سبيل المثال: أعضاء فريقتي من مصممي المنتجات هم خبراء في تصميم التفاعل على الهاتف المحمول، وعلى أجهزة الكمبيوتر المكتبية، وهذه هي المهارات التي نوظف من يتمتعون بها، وتندرب عليها؛ لأنها تمثل الجانب الأكبر مما نفعله، ولكن في تلك الحالات التي يتطلب فيها أحد المشروعات عمل فيديو تسويقي جذاب، أو عمل عدد كبير من الرسوم التوضيحية، فأنا عادة ما أتجه إلى فريق آخر.

وفي بعض الأحيان يربك هذا التصرف زملائي في قسم الهندسة، حيث يسألونني: "لكن أأستم مصممين؟"، ويضيفون: "المصممون يرسمون ويحركون الرسوم، أليس كذلك؟"، فأوضح لهم أنه على الرغم من أن العديد من الأشخاص في فريقنا يستطيعون فعل ذلك،



فإن هذا لا يعني أنه يجدر بنا فعله، فهذا ليس اختصاصنا الأساسي، وربما سينتهي بنا المطاف ببذل ضعف الوقت في إنجاز 80 في المائة من جودة ما يمكن أن يفعله فريق متخصص.

وكما أنك لن ترسل سلاح فرسان الجيش في مهمة تجسس، ينبغي لك كذلك ألا تضع خطة لا تتناسب تمام التناسب مع ما يتقنه فريقك، وعادة ما تكون هناك عشرات الطرق للانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب، فهل تريد الذهاب عن طريق البر، أم البحر، أم الجو؟ وإذا اخترت الطريق البري، فهل تريد أن تأخذ مسار الغابة أم مسار الجبل؟ لا توجد إجابة صحيحة يسلم بها الجميع، فالخطة الأذكى لفريقك هي الخطة التي تعترف بنقاط القوة والضعف النسبية.

## ركز على إنجاز أشياء قليلة بإتقان

هل سمعت من قبل بمبدأ "باريتو"؟ سمي باسم رجل اقتصاد إيطالي لاحظ نمطاً مثيراً للاهتمام لتوزيع الثروة في إيطاليا في القرن التاسع عشر، وهو الآن أكثر شيوعاً باسم مبدأ 80/20 بفضل كتاب ضخم من تأليف "ريتشارد كوش"، عام 1998، والفكرة العامة هي أن غالبية النتائج تتحقق من أسباب قليلة، وأن مفتاح النجاح يكمن في تحديد الأشياء الأكثر أهمية.

تقول الحكمة التقليدية إن النجاح نتاج العمل الجاد والمثابرة في خضم الصعوبات، وهذه نصيحة حكيمة، لكنها تتجاهل مدى أهمية التركيز، حيث يقول "كوش": "قليل من الناس يأخذون الأهداف على محمل الجد حقاً، لقد بذلوا جهداً متوسطاً في أشياء كثيرة جداً، بدلاً من بذل قدر فائق من التفكير والجهد في عدد قليل من الأشياء المهمة، فأصحاب النتائج الكبرى هم أشخاص انتقائيون، كما أنهم محدّدون".

عند تصميم منتجات جديدة يجب أن يحدد المصممون الميزات الأساسية، وأنها سيكون "من اللطيف أن تصبح موجودة"، فعند تشكيل فريق جديد، يعمل المديرون على توظيف القادة، أو "الركائز"، قبل بقية المجموعة، وعند تحديد المرضى الذين يجب وضعهم في غرفة الطوارئ يقوم الأطباء بالتصنيف حسب الأولوية، ومعالجة الحالات الأكثر خطورة أولاً، ويكمن الحل في تحديد الأولويات، وهي مهارة إدارية أساسية.

وأفضل طريقة لممارسة تحديد الأولويات هي ترتيب أية قائمة تعدها بحسب الأهمية، واحرص على الاهتمام بالأشياء الموجودة في الجزء العلوي قبل أن تغامر بتنفيذ بقية القائمة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت

لديك خمس مهمات في قائمة مهماتك اليوم، فرتبها بحسب الأولوية، وتولِّ إنجاز المهمة الأولى قبل أن تأتي إلى المهمة الثانية، وإذا كانت لديك ثلاثة أهداف، على فريقك تحقيقها في هذا الشوط، فأجبر نفسك على إجابة هذا السؤال: "إذا كان بوسعك تحقيق هدف واحد فقط، فماذا سيكون؟"، فإذا كانت لديك خمسة مناصب شاغرة تحتاج إلى توظيف، فركز طاقتك على ملء المنصب الأهم.

لا أهمية للجهد، بل النتائج هي ما يهم، لقد تعلمت هذا الدرس في الأسبوع الأول لي في العمل، عندما أخبروني بقصة نشأة أحد أشهر منتجات فيسبوك، ففي عام 2005، أطلق فيسبوك ميزة للمستخدمين تمكنهم من رفع الصور الشخصية على الخدمة، وفي ذلك الوقت كانت هناك خيارات أخرى كثيرة لمشاركة الصور يمكن الاختيار من بينها، ومن بين هذه الخيارات كانت منصة فليكر هي المعيار الذهبي، حيث كانت مليئة بالميزات: صور عالية الدقة معروضة بشكل جميل (بما في ذلك وضع عرض الشرائح بملء الشاشة)، والبحث عن الصور حسب الموقع أو اللون كذلك، والتصفح السلس في عمليات الاستعراض، واختصارات لوحة المفاتيح، وغيرها من الميزات الكثيرة.

وعلى النقيض من ذلك، بدأ منتج فيسبوك الأول لا يوفر سوى الأساسيات فحسب، حيث يمكنك فقط رفع صور منخفضة الدقة، فتظهر صغيرة وغير واضحة، ولم تكن هناك اختصارات تصفح سهلة الاستخدام، ولا ميزات للبحث، ولا استعراض بملء الشاشة، وكان لدى فليكر فريق أكبر كثيرًا، يعمل على هذه الميزات طوال سنوات، في حين أن خدمة صور فيسبوك أنشأتها مجموعة صغيرة من المهندسين في غضون أشهر، ولكن كانت هناك ميزة واحدة صغيرة جديدة أضافها الفريق في إطلاقه الأولي: وضع الإشارات في الصور، وكانت الفكرة أنه يمكنك الإشارة إلى أن صورة معينة لك ولصديقك "سوزان"، وسيأتي إلى "سوزان" إشعار بذلك، والصورة التي وضعت إشارة عليها ستظهر أيضًا في ملف "سوزان" الشخصي؛ حتى يتمكن الأصدقاء المشتركون بينكما من رؤيتها.

كانت ميزة وضع الإشارات في الصور تلك قوية للغاية، بحيث أصبح فيسبوك في غضون بضع سنوات قصيرة هو الخدمة الأكثر شيوعًا لمشاركة الصور في العالم، لماذا؟ لأنه اتضح أن الجزء الأكثر قيمة من الصور الشخصية هو ما في داخلها من أشخاص، وفي معظم المنازل، ما تراه معلقًا على الجدران، أو على رف الموقد، ليس لقطات من المناظر الطبيعية الخلابة، أو المناظر الفنية، وإنما وجوه؛ أي صور عائلية، وحفلات زفاف، وتخرج، وذكريات سعيدة لفترة ما بعد الظهر

التي تقضيها مع من تحبهم. وبذلك ضمنت ميزة وضع الإشارات في الصور أن هؤلاء الأشخاص في الصور، وكذلك أصدقاؤهم، لن تفوتهم مشاهدة الصور، فكانت هذه الميزة الاجتماعية البسيطة بالنسبة إلى الناس أهم كثيرًا من عشرات الميزات الأخرى الأقل فائدة. وعلى حد تعبير صاحب الرؤية السديدة "ستيف جوبز"، رئيس شركة آبل ومبتكر أجهزة آي بود وآيفون وآيباد: "يعتقد الناس أن التركيز يعني قول نعم للشيء الذي يتعين التركيز عليه، لكن هذا ليس ما يعنيه على الإطلاق، وإنما يعني أن نقول لا لمئات الأفكار الجيدة الأخرى الموجودة؛ إذ يجب عليك الانتقاء بعناية، وأنا في الواقع فخور بالأشياء التي لم نفعلها بقدر فخري بالأشياء التي أنجزناها، فالابتكار يقول لا لألف شيء".

## تحديد مَن المسئول عن كل شيء

تخيّل هذا السيناريو: خمسة أشخاص يجرون عصفاً ذهنيًا عن طرق لتحسين سهولة التنقل عبر التطبيق، وتأتي الأفكار متسارعة ومشتتة، وتتردد أصدااء الأصوات الناطقة بها على الجدران، وتثير الجدل. يهتف شخص: "يجب أن نتيح التمير السريع بين الأقسام!"، فيسأل شخص آخر: "ولكن هل التمير أمر سيكتشفه الناس؟"، ويأتي الحل: "دعونا نجر بعض الأبحاث لفهم ذلك"، ليقول آخر: "فكرة جيدة، يمكننا أيضًا التحدث مع "جين"، التي حاول أعضاء فريقها إجراء شيء مماثل قبل عام، فنسألها عما تعلموه"، ويقتحم الحديث شخص آخر، قائلاً: "لست متأكدًا بشأن فاعلية التمير السريع، قد يكون جيدًا، ولكن ما رأيك في علامات التبويب العائمة؟"، وتستمر المحادثة. بناءً على ذلك، ماذا تتوقع أن تكون الخطوات التالية في موضوع التمير؟

الجواب الأكثر احتمالاً هو عدم حدوث أي شيء، فبينما كان هناك حديث عن إجراء بعض الأبحاث، والتحدث مع "جين"، لم يتم الوصول إلى خطة عمل؛ لأنه لم يُبَدَّ أحد بوضوح استعداداه لتولي هذا الأمر، فعندما تكون المسؤولية غير واضحة، لا يتولد ما يكفي من الاهتمام بها، وهذا لا يحدث في الاجتماعات فقط، ففي كل مرة ترسل فيها بريداً إلكترونيًا إلى أكثر من شخص واحد بشأن مشكلة تتطلب متابعة، قد يختار المتسلمون حيال توقعك فيما يخص تفويض كل مهمة إلى الشخص المنوط بتنفيذها، فقد يفترض كل شخص أن شخصًا آخر هو المسئول.

وأشعر بالحرّج من الاعتراف بالوقت الذي استغرقته لإدراك أهمية تحديد المسؤولية، فحتى إذا كانت نيات الموظفين حسنة جدًّا، فإن ما يكتنف تحديد الأدوار من تشويش من شأنه إحداث مشكلات، حيث جلست ذات مرة مع اثنين من أعضاء الفريق الأكثر موهبة، وأخبرتتهما بمشكلة جديدة صعبة، وطلبت منهما التعاون معًا للتوصل إلى حل، واعتقدت في نفسي أن نقاط قوتهما سيكمل بعضها بعضًا بشكل جيد. وكانت المشكلة أن آراءهما مختلفة اختلافًا كبيرًا بشأن ما يجب فعله، ولأنني لم أحدد الكيفية التي أريد أن يتعاونوا بها معًا، أو من منهما يتمتع بسلطة اتخاذ القرار النهائي، فقد تشابكا في حلقة مفرغة من الجدل، وكان كل منهما يحاول إقناع الآخر برأيه، وتباطأت وتيرة التقدم إلى أن وصلت إلى طريق مسدود. ومن هذه التجربة، علمت أنه كلما كنت أكثر وضوحًا بشأن من المسؤول عن أي جزء، قلت احتمالات وجود غموض وسوء تفاهم.

وبالنظر إلى ما حدث في الماضي، إليك كيف كان يجب أن أوضح التوقعات مقدمًا: "دان"، أود أن تتولى أنت صياغة الخيارات. "سارة"، هل يمكنك تولي تحديد اللغة المرئية؟" أو "يجب على كل منكما أن يحاول تطبيق طريقة تصميمه، وبالنسبة إلى النقاط التي تختلف فيها الآراء، سنتقابل نحن الثلاثة، وسأخذ أنا قرارًا".

## تقسيم الهدف الكبير إلى أجزاء أصغر

هل سمعت من قبل بقانون "باركنسون" الذي صاغه "سيريل باركنسون"، وهو مؤرخ وباحث بريطاني من القرن العشرين، وينص القانون على ما يلي: "إن العمل يتمدد حتى يملأ الوقت المتاح للانتهاء منه".

عندما بدأت مع الفريق المعني بنشر كتابي مناقشة الجدول الزمني لإتمام هذا الكتاب، اتفقنا على أن الجدول الزمني المعقول للمسودة الأولى كان عامًا واحدًا، فأنهيت المكالمة وأنا أشعر بشجاعة الإقدام، سنة كاملة هي وقت أكثر من كافي، قلت لنفسي إنني سأتم عمل المسودة الأولى في ستة أشهر.

احزرت ما حدث؟ لقد أرسلت مسودة أولى لم تستكمل بشكل تام حتى عند نهاية العام، وشعرت بالخجل، فخلال الأشهر التسعة الأولى، شعرت بأن هناك الكثير من الوقت المتاح علي مدار الساعة؛ لذلك إذا ظهرت مهمة عاجلة أخرى، أو ببساطة إذا لم أشعر بالرغبة في الكتابة، كنت أقول لنفسي إن تفويت يوم واحد لن يحدث فرقًا كبيرًا.

بالنسبة إلى مسودتي الثانية، كنت قد أدركت الأمر، فبدلاً من التعامل مع الكتاب كله بوصفه مشروعاً واحداً ضخماً مع موعد نهائي بعيد، عملت على تقسيمه، ووعدت المحررين بمراجعة فصل واحد في الأسبوع.

وفجأة أصبحت أكثر انضباطاً، فإذا أردت تحقيق هدفي، فإن عليّ تحرير صفتين في الليلة، وعندما تحوّل هذا الهدف الكبير إلى هذه المراحل الأصغر، أصبح من السهل أن أعتبر تفويت ليلة دون كتابة أمراً مهماً؛ لأنني سأضطر إلى تعويضها للبقاء على المسار الصحيح، وقد أوفيت بوعدتي، وتضاعفت كفاءتي ثلاث مرات في المسودة الثانية.

لا يوجد شيء ذو قيمة يتحقق بين عشية وضحاها، فكل حلم كبير هو تتويج لآلاف الخطوات الصغيرة في الطريق إلى الأمام، فعندما ظهر فيسبوك للمرة الأولى كان الشيء الوحيد الذي يمكنك فعله هو ملء ملف شخصي، ولم يكن له مجال انتشار إلا في جامعة هارفارد، وأسبوع تلو آخر ركز "مارك" والمؤسسون على توسيع الخدمة في كلية واحدة كل مرة، وميزة واحدة كل مرة.

إن عدم التفكير إلا في خط النهاية لمرحلة طويلة يمكن أن يكون محبطاً؛ لأنه يبدو على بعد أميال وأميال، وقد تتساءل عما إذا كان أي شيء تفعله اليوم يمكن أن يحدث فرقاً بالفعل، ولكن إذا قسمت خطتك إلى أجزاء أصغر، وركزت على إنجاز التالي - الانتهاء من المهمة الحالية، والتحضير لهذا الاجتماع التالي، والانتهاء من تحرير صفتين - يبدو النجاح فجأة في متناول يدك، ويصبح الشعور بما هو ضروري حقيقة.

تعامل مع المشروعات الكبيرة باعتبارها سلسلة من المشروعات الصغيرة، فعلى سبيل المثال: إذا كنت مهندساً معمارياً، وتعمل على بناء منزل، فقد يكون الإنجاز الأول هو إجراء مسح للأرض حتى تحصل على أدق المعلومات عن التضاريس، وحالة التربة، وخطر الفيضانات، وما إلى ذلك، وقد يكون الإنجاز الثاني هو تحديد مكان على الأرض لبناء المنزل، وقد يكون المعلم الثالث هو تحديد الغرف المطلوبة.. إلخ.

عليك أن تقلق حيال ما هو أمامك؛ ولا تجعل قلقك ينصب على الأشهر أو السنوات المقبلة، ثم اعمل مع فريقك لتعيين مواعيد زمنية مستهدفة واقعية وطموح لكل مرحلة إنجاز، وضع في اعتبارك مغالطة التخطيط: تحيزنا الطبيعي الذي يجعلنا نتوقع أن الأشياء ستستغرق وقتاً ومالاً أقل مما تتطلبه في الواقع، وخصّص وقتاً احتياطياً للتعامل مع المشكلات غير المتوقعة.

واعمل بتسلسل زمني معاكس انطلاقاً من الموعد الزمني المستهدف، وحدد المهام المنوطة بكل شخص كل أسبوع، واطلب

من الموظفين تحديد أهدافهم الأسبوعية، والالتزام بها علنًا؛ فهذا يخلق المسؤولية، ويمكن أن تكون المراجعات الدورية أيضًا وسيلة جيدة للحفاظ على هذه القوة الدافعة، فإنني أعرف فريقيًا خبيرًا في استخدام هذا الأسلوب، وأحيانًا يعقد اجتماعين أسبوعيًا لمراجعة التقدم المحرز ومناقشة الأولويات العاجلة.

إذا كان فريقك يتعامل مع عدد من المهمات المختلفة، فرتبها تنازليًا حسب الأهم؛ فأى منها "مسار حاسم" وأي منها "من الجيد إنجازه"؟ تعامل دائمًا مع "المسار الحاسم" أولًا.

ولقد اتضح أن هناك العديد من التبعات الملازمة لقانون "باركنسون"، وما ذكره منها "مارك هورستمان" هو المفضل لديّ: "عقود العمل تناسب الوقت الذي نخصصه لها"، فهناك دائمًا طريقة لتقسيم ما يبدو أنه رحلة مستحيلة إلى سلسلة من الأيام والأميال، وإلى خطوات في النهاية، فبوضع قدم أمام أخرى مرارًا وتكرارًا سننجح في النهاية في تسلق الجبال.

## التنفيذ المثالي أفضل من الاستراتيجية المثالية

سمعت ذات مرة زميلة تقول إنها تفضل دائمًا التنفيذ المثالي على الاستراتيجية المثالية، فما الفارق؟ حسنًا، إذا كانت استراتيجيتك سيئة، فستتخذ خطوة على رقعة الشطرنج تجعلك عرضة للهجوم، ولكن إذا كان تنفيذك سيئًا، فعندئذٍ تتحول حركة "الطاوية لمربع إي 5" التي قصدتها، إلى تحريك "الفيل لمربع دي 10"؛ لأنك تحاول لعب الشطرنج بقدميك بدلًا من يديك.

فأفضل الخطط لا أهمية لها إذا لم تتمكن من تحقيقها بدقة أو بسرعة كافية لإحداث فارق، ولنفترض مثلًا أن لديك كرة بلورية يمكن أن تخبرك بالفكرة الجديدة التي تُحدث ثورة في المجال لتنفيذها، فإذا كان منتجك النهائي بطيئًا ومشوبًا بالأخطاء مقارنة بالمنافس، أو إذا فشلت في توزيع المنتج في السوق بالسرعة الكافية، فستخسر اللعبة.

وقد تعلمت هذا عندما سئمت لي الفرصة لرؤية زميلتي، التي سنسميها "رايتشل"، وهي تعمل قبل بضع سنوات، ففي ذلك الوقت وضعت "رايتشل" وفريقها خططهما في فترات مختصرة سريعة، استغرقت عدة أسابيع، وفي الأسبوع الأول عقدت "رايتشل" اجتماع عصف ذهني مدته ثلاث ساعات. وفي أثناء تناول فطائر البيتزا في غرفة الاجتماع تم اقتراح الأهداف، وكتابة أفكار المشروع على

السبورة، وأعطى كل شخص صوته للأفكار التي يفضلها، وعملت المجموعة على غربلتها إلى أن أصبحت مجموعة أفكار تصلح للتنفيذ. فاقترحت الحديث فجأة، قائلاً: "ولكن انتظروا دقيقة"، كنت متشككة في إمكانية نجاح جميع الأفكار، وأن تنفيذ بعضها على نحو جيد سيستغرق شهوياً، وهي مدة أطول مما تسمح به المرحلة المحددة، لكن أوضحت "رايتشل" قائلة: "بوسعنا إما قضاء الأسابيع القليلة المقبلة في مناقشة أي الأفكار أفضل، أو يمكننا محاولة التعلم بأسرع وقت ممكن من خلال التنفيذ، فهدفنا هو بناء اختبارات بسيطة وحاسمة تساعدنا على فهم الأشياء التي يجب أن نزيلها من القائمة، وإذا نجحت الفكرة، فسندم استخدامها في المرحلة التالية".

وعندما قالت ذلك، فهمت سبب الأهمية البالغة للوتيرة التي تستغرق عدة أسابيع فقط، فقد كانت مدة قصيرة بما يكفي تضمن عدم حدوث خسارة فادحة إذا فشلت إحدى الأفكار، وقد كانت عملية متكررة عملت على الوصول إلى أقصى قدر من التعلم على المدى الطويل. وعلى مدار حياتك المهنية سترتكب أخطاء لا تُحصى، ولكن الأخطاء الأكثر إحباطاً هي التي لا تتعلم منها شيئاً لعدم وضوح ما إذا كانت المشكلة تتعلق بالاستراتيجية أم بالتنفيذ.

في كل مرة ترى فيها نصّاً جيداً ينتج عنه فيلم سيئ، أو ترى شركة رائدة تخسر أعمالها أمام منافس أقل إبداعاً، أو يكون أداء أستاذ عبقرى ضعيفاً في تعليم الطلاب، فانت ترى فشلاً في التنفيذ. إن أكثر خطط العالم ذكاءً لن تساعدك على النجاح إذا لم تتمكن من تطبيقها في الواقع، والتنفيذ الجيد يعني أنك تختار اتجاهًا معقولاً، وتتحرك سريعاً لمعرفة ما يصلح وما لا يصلح، وإجراء تعديل للوصول إلى النتيجة المرجوة، والسرعة مهمة، حيث - يمكن للعداء السريع أن يأخذ بعض المنعطفات الخاطئة، ويبطل محافظاً على تفوقه على عداء بطيء يعرف أقصر مسار للوصول. إليك بعض الوسائل لمعرفة ما إذا كان أداء فريقك في التنفيذ جيداً أم لا:

- أن تكون قوائم المشروعات أو المهمات مرتبة بحسب الأولوية من الأهم إلى الأقل أهمية، مع تخصيص مزيد من الوقت والاهتمام للعناصر الأولى.
- وجود عملية ذات فاعلية في صنع القرار يفهمها الجميع ويثقون بها.
- أن يتحرك الفريق سريعاً، وبخاصة مع قرارات يمكن الرجوع عنها، يقول "جيف بيزوس"، المدير التنفيذي لشركة أمازون: "من الأفضل أن

تُتخذ معظم القرارات عند توافر ما يقارب الـ 70% من المعلومات التي تود لو كانت بين يديك، فإذا انتظرت توافر نسبة 90%، ففي معظم الحالات ستكون بطيئًا على الأرجح".

- أن يلتزم الجميع بتنفيذ القرار بعد اتخاذه (وكذلك أولئك الذين لا يوافقون عليه) وأن يتحركوا سريعًا لتحقيقه، وألا يكون هناك تشكيك فيه، أو اعتراض عليه، أو تباطؤ في التنفيذ ما لم تتوافر معلومات جديدة.
- عندما تظهر معلومات جديدة مهمة، تكون هناك عملية مناسبة لفحص ما إذا كان يجب تغيير الخطط الحالية نتيجة ذلك، والنظر إلى كيفية تطبيق ذلك.
- أن يكون لكل مهمة مسئول وموعد تسليم، وأن يلتزم المسئولون بالموعد المحدد مع الوفاء بالتزاماتهم.
- أن يكون الفريق مرئيًا، ويسعى باستمرار إلى التعلم، فكل فشل يجعل الفريق أقوى؛ لأنه لا يرتكب الخطأ نفسه مرتين.

## تحقيق التوازن بين النتائج قصيرة المدى والنتائج طويلة المدى

إن كونك رائدًا في تحقيق الأشياء يعني إدراك الحقائق الواقعية لليوم، أو الأسبوع، أو الشهر التالي، بالإضافة إلى الاتجاه الذي تريد توجيه دفة العمل إليه في السنة أو السنوات الثلاث أو العشر المقبلة. يجب أن يكون واضحًا الآن أن الإدارة تدور بشكل كامل حول فن التوازن، ففي موضوع التخطيط والتنفيذ مثلًا، إذا كنت لا تفكر إلا في الأشهر الثلاثة المقبلة، فقد تتخذ قرارات ذات نظرة محدودة تتسبب في مشكلات في المستقبل البعيد، وعلى الجانب الآخر، إذا كنت تفكر دائمًا فيما سيحدث بعد سنوات طويلة في المستقبل البعيد، فقد تواجه صعوبة في التنفيذ اليومي العاجل، وإليك بعض الأمثلة الشائعة لما يحدث عندما تجنح جنوحًا كبيرًا إلى أحد الاتجاهين:

### التوظيف

الحالة: تحتاج إلى توظيف شخص ما للاضطلاع بدور مهم في فريقك.

خطر التفكير قصير المدى للغاية: توافق على توظيف أول شخص يبدو مقبولًا، وبينما يمكنه أداء المهمة الآن، فإنه يكون غير قادر على



مواكبة التطور مع الدور، وفي غضون عام تجد نفسك مجددًا تواجه  
ثغرة في القيادة.

**خطر التفكير طويل المدى للغاية:** يكاد يكون من المستحيل العثور  
على موظفك المثالي؛ لأن توقعاتك مرتفعة للغاية، وينتهي بك الأمر  
برفض مرشح تلو آخر، وبعد ستة أشهر تظل غير مستقر على اختيار  
أحدهم، ويتفاجم سوء نتائج فريقك.

## التخطيط

**الحالة:** أنت مدير تنفيذي تعمل في مجال تنافسي، وعليك تحديد  
المبادرات التي يجب تمويلها.

**مخاطر التفكير قصير المدى للغاية:** تجد أنك لا تقدم على أية  
استثمارات مستقبلية (مثل تطوير معدّاتك)؛ لأنها مكلفة على المدى  
القصير، وفي هذه الأثناء يطور منافسوك معدّاتهم، وتجد أنهم في  
غضون عامين يصنعون المنتجات بشكل أسرع وأرخص منك.

**خطر التفكير طويل المدى للغاية:** تجد أنك توقع بموافقتك على عدد  
من المشروعات، مدتها ثلاث سنوات، بناءً على فهمك السوق في  
الوقت الحالي. ومع ذلك، بعد مرور عام تجد أن السوق قد تغيرت،  
ولم تعد خططك ذات قيمة.

## إدارة الأداء

**الحالة:** أنت قلق من أن الشخص المنوط به حاليًا تولي المشروع س  
لا يبلي بلاءً حسنًا.

**خطر التفكير قصير المدى للغاية:** ستنتهج حلولًا غير جذرية، مثل  
الإشراف على التفاصيل الدقيقة في عمل موظفك، أو تقتحم  
المشروع لتعمل بنفسك عليه، وكلا الحلين غير مستدام.

**خطر التفكير طويل المدى للغاية:** تستثمر في تدريب موظفك  
لتحسين أدائه، ومع ذلك لا تحدث التغييرات سريعًا؛ وبنهار المشروع.

كما تظهر هذه الأمثلة، لا يمكنك دائمًا اتباع نهج عام قصير أو طويل  
المدى، فعند اتخاذ قراراتك عليك موازنة أوجه المفاضلة بين النهجين،  
إذن ما الذي يمكنك فعله لتحقيق التوازن الصحيح؟

**تحديد رؤية طويلة المدى والعمل بتسلسل  
زمني معاكس**

قال "يوجي بير" ذات مرة: "إذا كنت لا تعرف وجهتك التي تقصدها، فقد ينتهي بك المطاف في مكان آخر".

إن بيان مهمة فيسبوك يتمثل في تزويد الناس بالإمكانات اللازمة لبناء مجتمع، وتقريب العالم بعضه من بعض. وخلال آلاف الطرق الكبيرة منها والصغيرة على حد سواء، يعد هذا البيان هو النجم الشمالي الذي تهتدي به عملية صنع القرار لكل فريق.

وفي عام 2016 واجه فريق التصميم في الشركة التحدي المتمثل في زيادة خيارات زر الإعجاب، والفكرة التي ألهمتنا تنفيذ هذا المشروع أتت مباشرة مما سمعناه من المستخدمين: في حين أن المستخدمين راقبهم القدرة على إعطاء علامة الإعجاب سريعًا لمنشور أحد الأصدقاء، فإنهم أخبرونا بأنه ليس كل ما شاهدوه على فيسبوك بدا "جديرًا بالإعجاب"، فأحيانًا كان ينشر أحد الأصدقاء أنه حظي بيوم سيئ، والعاطفة التي أرادوا التعبير عنها كانت الدعم، وأحيانًا كانوا يواجهون أخبارًا في العالم تحزنهم أو تغضبهم، وأحيانًا كانوا يرون شيئًا مذهبًا حقًا لدرجة أنهم تمنوا أن يكون هناك تعبير أقوى من "الإعجاب".

وفي أثناء بحثنا قدم إلينا العديد من الأشخاص اقتراحات بشأن ما يمكننا فعله، والاقتراح الأكثر شيوعًا كان: "لماذا لا تضعون زر عدم إعجاب؟" لقد كانت طريقة منطقية للتعبير عن أن شيئًا ما لم يكن "جديرًا بالإعجاب".

فكرنا في الفكرة، حتى إننا توصلنا إلى بعض التصميمات المختلفة لكيفية عملها، لكن في النهاية قررنا أنها لم تكن فكرة صائبة تمامًا، فتقريب الأشخاص بعضهم من بعض كان يعني تصميم التجارب التي تخلق التعاطف، ولم نشعر بأن زر "لم يعجبني" يرتقي إلى هذه الغاية؛ لأنه يُساء تفسيره بسهولة، فإذا نشرت منشورًا تقول فيه: "ذهبت لمشاهدة فيلم سب الليلة، لكنه لا يستحق كل هذه الضجة المثارة حوله"، وتفاعلت أنا مع منشورك بالضغط على: "لم يعجبني"، كيف يمكنك فهم تفاعلي؟ هل أنا أيضًا لم يعجبني الفيلم س؟ هل ما أثار عدم إعجابي أنك ذهبت لمشاهدة الفيلم س من الأساس؟ هل ما أثار عدم إعجابي أنك تنتقص من الفيلم الذي اعتقدت أنه رائع؟

لقد قررنا إجراء المزيد من الأبحاث، وحين سألنا الناس عما يقصدونه عندما قال كل منهم: "أتمنى لو كان هناك زر عدم إعجاب على فيسبوك"، اكتشفنا أنهم يريدون عادةً التعبير عن مجموعة من العواطف: الحزن، أو الغضب، أو التعاطف، أو الدهشة، فجمعنا هذه العواطف، بالإضافة إلى عاطفتين أخريين من العواطف الأكثر شيوعًا

(الحب والضحك)، وعملنا على تطوير نظام من ردود الفعل الخفيفة لإضافتها إلى جانب زر الإعجاب؛ وهذا أتاح للناس التعبير سريعًا عن مجموعة أكبر من العواطف، وقيامهم بفعل ذلك بطريقة ظلت تتوافق مع مهمتنا.

وغالبًا ما يذكّرنا مديري "كريس": "ليست فكرة جيدة أن تصمم اتجاهات منافذ تهوية مطبخك في الوقت الذي لم تستقر فيه بعد على تخطيط المبنى"، وبعبارة أخرى ابدأ بفهم الصورة الكبرى، فما المشكلات التي تأمل حلها فيما تفعله؟ كيف تتصور أن يضيف عمك قيمة إلى الآخرين؟ وبناءً على ذلك ما الأولويات الأهم للفريق الآن؟

## استخدم نهج المحفظة الاستثمارية

أحد أهم الأسئلة التي يطرحها عليّ المديرون، هو: "كيف يمكنني تخصيص وقت للتركيز على العمل طويل الأمد في وجود مهمات كثيرة الآن نحاول إنجازها في المواعيد المحددة؟".

وفي صياغة هذا السؤال، هناك افتراض بأن الانشغال بالتخطيط الأشهر أو السنوات المقبلة يأتي على حساب تنفيذ المهمات بنجاح على المدى القريب.

ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأمر على هذا النحو، فأحدى زميلاتي تدير فريقها باستراتيجية مشابهة لاستراتيجية المستثمر، فكما أنه لا يوجد أي مستشار مالي يوصي باستثمار أموالك كلها في نوع واحد من الأصول، كذلك ينبغي لك عدم إدارة المشروعات كلها بنوع واحد من الأطر الزمنية.

إذ تحرص زميلتي على أن يعمل ثلث فريقها على مشروعات يمكن إتمامها في غضون أسابيع، ويعمل ثلث آخر في مشروعات متوسطة المدى قد تستغرق شهرًا، ويعمل الثلث الأخير على أفكار مبتكرة في مرحلة مبكرة، ولا يُعرف تأثيرها إلا بعد مرور سنوات.

وباتباع نهج المحفظة الاستثمارية هذا، يعمل فريقها على إحداث توازن بإجراء تطويرات مستمرة على ميزات الأساسية، وفي الوقت ذاته يضع المستقبل نصب عينيه. وعلى مدار العقد الماضي، أثبت أن هذه الاستراتيجية ذات فاعلية: ففريقها يتمتع بسجل حافل في تحديد الفرص الجديدة، والعمل على تطويرها لتكون أعمالًا ضخمة في غضون ثلاث سنوات.

## تحدث عن كيف أن كل شيء يرتبط بالرؤية

إذا كنت جزءًا من منظمة أكبر، فإنك على الأرجح لديك رؤية شاملة، سواء أكانت هذه الرؤية "دجاجة في كل وعاء"، أم "نهدف إلى أن نكون الشركة الأكثر تركيزًا على العملاء في العالم" (رؤية أمازون)، أم "نهدف إلى أن نكون شركة السيارات الأكثر نجاحًا وتقديرًا في أمريكا" (رؤية تويوتا في الولايات المتحدة الأمريكية). وكي تحقق ذلك، ستكون لفريقك مهمة محددة ينفذها، سواء أكان ذلك وضع خطة ضربية جديدة، أم إنشاء أفضل خدمة عملاء في المجال، أم استهداف أن تكون نسبة أخطاء الإنتاج تقارب الصفر.

سيستغرق الأمر شهرًا أو سنوات للوصول إلى تطلعات فريقك؛ وقد يستغرق عقودًا لتحقيق الهدف الأكبر لمؤسستك. ومع ذلك، إذا فهم الجميع واقتنعوا بما يحاولون إنجازه في نهاية المطاف، فستصبح القرارات التخطيطية اليومية أسهل؛ لأنه يمكنك رؤيتها بمنظور: "أي خيار يقرنا أكثر من المستقبل الذي نصلو إليه؟"، ولكن عندما لا يفهم الموظفون الهدف المهم الذي نريد إنجازه في نهاية المطاف، ولا يدركون سبب أهميته، عندئذ تنشأ النزاعات.

في وقت مبكر من تاريخ شركة فيسبوك، تلقى "مارك زوكربيرج" عرضًا بقيمة مليار دولار لبيع الشركة، وبإلقاء نظرة إلى الماضي، فإنه يصف تلك المرحلة بأنها أصعب فتراته بوصفه مديرًا، لقد كان يؤمن بقدرة فيسبوك على تغيير العالم، لكنه كان محاصرًا بضغط من جميع الجهات: من المستثمرين، والموظفين، والمستشارين، وغيرهم الكثير. قال "مارك" في أثناء إلقاء كلمته في حفل التخرج في جامعة هارفارد عام 2017: "الجميع تقريبًا أرادوا الموافقة على البيع، دون إحساس بالغاية الأسمى، كان هذا هو حلم الشركة الناشئة الذي أصبح حقيقة، لقد مزق هذا العرض شمل الشركة، وبعد أحد النقاشات المحترمة، قال لي أحد المستشارين إنني سأندم على القرار بقية حياتي إن لم أوافق على البيع".

وكانت هذه نقطة التحول، حيث اتخذ "مارك" قرارًا بالاستمرار في المسار والاستثمار في بناء مستقبل فيسبوك، فقد رفض العرض، لكن الدرس الذي استفاده كان مقدار أهمية توصيل رؤية واضحة، وتعزيز شعور عميق بالهدف داخل فريقه.

ولكن في الوقت ذاته، احترس من خلط هدفك بالمؤشرات التي تستخدمها لقياس تقدمك، فعلى سبيل المثال: إذا كنت تهتم بتقديم أفضل خدمة عملاء في صناعتك، فإن تتبع نقطة إحصائية واحدة يمثل مقدار الوقت الذي يستغرقه الأمر لحل شكوى عميل، إذ من الواضح

أن خدمة العملاء الرائعة ترتبط بالمشكلات التي يتم حلها سريعًا، وبناءً على ذلك يمكنك تحديد هدف للفريق، مثل: "يجب ألا يستغرق حل شكاوى العملاء أكثر من ثلاثة أيام".

يُعد هذا الهدف جيدًا وجديرًا بالسعي إليه، لكن لا تغفل عن حقيقة أنه تقدير تقريبي لما تهتم به حقًا، ألا وهو تقديم أفضل خدمة عملاء، فإذا كان فريقك يفرط في التركيز على هذا الهدف المحدد، فقد يسفر الأمر عن أن يكون لديك ممثلو خدمة عملاء يجرون المكالمات على عجل بطريقة تتعارض مع ما يريده العميل، وإذا ازدادت وتيرة سرعة الحل، ولكن جودة الخدمة انخفضت، فإنك لا تقترب حقًا من تحقيق رؤيتك.

لذا من المهم جدًّا تذكير الموظفين بما يهم حقًا، فعليك أن تصف مرارًا وتكرارًا العالم الذي ترغب في رؤيته، واعمل على ربط كل مهمة، أو مشروع، أو قرار، أو هدف بالهدف الأكبر للمؤسسة. وإذا استوعب الجميع الحلم المراد تحقيقه، فستتضافر إجراءات الفريق باتساق لجعله حقيقة.

## العملية الجيدة في حالة تطور دائم

من أوائل الأشياء التي تعلمتها عن تصميم المنتجات، خاصة المنتجات الرقمية، أنه لا يوجد ما يسمى بـ"انتهاء" عملية التنفيذ، حيث تطلق النسخة 1.0 إلى العالم، ثم تتعلم، وتكرر، وتصمم إصدارًا أفضل 2.0 أو 3.0. لقد جربت عددًا لا يحصى من الهواتف المحمولة منذ أن اقتنيت أول هواتفني من طراز نوكيا 3310 باللون الأزرق صغير الحجم في المدرسة الثانوية، وقد غيرت عناصر الصورة في عدد لا يحصى من إصدارات صفحة المستجبات بفيسبوك منذ إطلاقها عام 2006، وما يمكننا تحقيقه ليس له سقف إلا حدود خيالنا، فإذا استطعنا أن نطور حلمنا، فبإمكاننا تنفيذ الأفضل.

وهذا لا ينطبق على المنتجات فقط، بل على أية عملية تنفيذ أيضًا، فالطريقة التي نحقق بها التقدم يجب أن تكون أيضًا في طور التقدم المستمر.

وأداة من أكثر الأدوات إفادة لتطوير عملية التنفيذ هي عقد جلسات التقييم (تسمى أيضًا بجلسات الاستعراض أو جلسات التشرح)، حيث يمكنك فعل ذلك عند اكتمال المشروع، أو بصفة دورية، أو في أي وقت يحدث أمر أو خطأ غير متوقع، وإليك طريقة سير الأمور: تدعو الفريق

إلى الاجتماع مدة ساعة أو ساعتين للتفكير فيما حدث، فما الذي سار على ما يرام؟ وما الذي جرى على نحو سيئ؟ وما الذي بوسع الفريق تغييره في المرة المقبلة؟

يجب أن تكون العملية موفرة للحلول، ومفيدة على حد سواء، ودائمًا ما يكون هناك شيء يتعين على الفريق تعلمه حتى لو كانت النتيجة إيجابية (كيف يمكننا استخلاص أفضل الممارسات للاستفادة منها في مشروعات أخرى؟) وإذا لم تكن النتيجة جيدة، فجلسات التقييم تساعدك على تفادي ارتكاب الأخطاء ذاتها في المستقبل.

إن الهدف من جلسة التقييم ليس النقد، فلا تتعامل معها باعتبارها محاكمة؛ فهذه أسرع طريقة لتدمير الأمر، وبدلاً من ذلك اعتبرها فرصة لاستخلاص الخبرات كي تستفيد منها في المستقبل، ولفعل ذلك عليك أن تهين جواً آمناً يُتاح فيه إجراء مناقشات شفافة وصریحة، واستعرض الحقائق بموضوعية قدر الإمكان ("هذا هو الجدول الزمني: في العشرين من أكتوبر ناقش "بريان" و"جانيس" للمرة الأولى إمكانية تنفيذ هذا المشروع، وفي السادس عشر من نوفمبر قدما الاقتراح، وحصلا على الضوء الأخضر لتكوين فريق جديد.."). استخدم اللغة التي تشير إلى جماعية المسؤولية بدلاً من توجيه الاتهامات بشأن ("فشلت عملياتنا..". بدلاً من "ارتكبت" ليزلي" خطأ.."). واجعل نبرتك توحى بأنه لا غصاصة علينا في التحدث عن أخطائنا والتعلم منها.

ومن الجيد بعد استعراض الأحداث أن تكتب ما تعلمته وتنتشره على نطاق واسع، فالفريق الذي يزداد قوة من نجاحاته وعثراته فريق رائع، ولكن عندما يمكنه أيضاً مساعدة الآخرين على التحسن، أو تفادي أخطاء مشابهة، فإن هذا أفضل، وفي نهاية المطاف، إن المنظمة القادرة على التكيف ليست منظمة لا ترتكب أخطاءً مطلقاً، بل هي منظمة تستمد قوتها من أخطائها بمرور الوقت.

كما أن العمليات المرنة تحاول إنشاء أفضل الممارسات القابلة للتكرار، فمعظم العمل المطلوب لتحقيق شيء ما في عالم اليوم معقد بشكل مذهل، فتخيّل فقط عدد الخطوات اللازمة لإقلاع الطائرة: يجب تنظيف القمرة بعد الرحلة السابقة، ويجب إعادة تزويد الطائرة بالوقود، ويجب تسجيل دخول الركاب، ويجب تحميل الأمتعة، ويجب إجراء فحوص الأمان، وهكذا، يكون من شبه المستحيل تذكر جميع الخطوات في رأسك، فضلاً عن محاولة ارتجالها في الوقت الحالي.

وبدلاً من ذلك، فإن أي إنجاز يتسم بالتعقيد - سواء أكان الأمر يتعلق بإقلاع طائرة، أم إنجاب طفل يولد قبل الشهر التاسع، أم محاولة التقدم بكرة القدم إلى الجهة الأخرى من الملعب - يتطلب دليل

تشغيل يحدد بالتفصيل الواضح الخطوات الصحيحة المناسبة للمتغيرات الحالية.

وبصفتك مديرًا سيكون إعداد دليل التشغيل ذلك جزءًا من عملك: كيفية إدارة اجتماع الفريق، وكيفية تعيين موظف جديد، وكيفية إكمال مشروع في الوقت المحدد، وبما يناسب الميزانية، فإذا وجدت نفسك تفعل الأمر ذاته مرارًا وتكرارًا، فهذا يشير إلى أنه يمكن تدوينه في دليل تعليمات أو قائمة تحقق، ما من شأنه أن يجعل المهمة أكثر سلاسة في المستقبل. وهناك ميزة أخرى عند القيام بذلك: يمكنك بعد ذلك إعطاء الآخرين دليل التشغيل للتعلم والتنفيذ.

منذ بضع سنوات، بدأت إرسال بريد إلكتروني إلى فريقتي يُلخص تقدمنا الأسبوعي، وفي البداية، كان من السهل عليّ أن أجلس وأستعرض جميع المشروعات في رأسي، وأدوّن أكثر النقاط أهمية. وقد نجح هذا الأمر مدة عام أو نحو ذلك، ولكن مع تضاعف عدد المشروعات ضعفين وثلاثة أضعاف بدأت العيوب تظهر في عمليتي، فكنت أنسى ما كان يفعله الجميع، وفي صباح يوم الاثنين كان أعضاء الفريق يسألونني: "لماذا لم تكتبي عن مشروعتي في التحديث الأسبوعي؟ ألا تعتقدين أنه مهم؟".

لقد أصبح تتبع التحديثات بدقة عائقًا يعجزني؛ لذلك توصلت إلى فكرة جديدة: أطلب من أعضاء فريقتي أن يرسلوا إليّ ما يريدون التركيز عليه لأبدي ملاحظاتي بشأنه. لقد فعلنا هذه التجربة، وشعرت على الفور بأن عبء الحاجة إلى تذكر كل شيء قد رُفِع عن كاهلي. وباستخدام أسلوبتي الجديد في الاستعانة بالجميع يمكنني الاستلقاء، والاسترخاء، والانتظار حتى يأتي البريد الإلكتروني جاهزًا.

إلا أن هذا الأسلوب لم يكن مثاليًا، فقد أتتني الرسائل، ولكن نظرًا إلى أن من كتبها أشخاص مختلفون، فقد تنوعت بشكل كبير في أسلوب الكتابة ومستوى التفاصيل. وكان عليّ أن أؤدي دور المحرر، وأخذ القصاصات وأدمجها؛ حتى تبدو كأن شخصًا واحدًا هو الذي كتبها. وفي بعض الأحيان، عندما تظهر نقطة لا تحتوي على تفصيل كافٍ، كنت أراسل صاحبها عبر البريد الإلكتروني، وناقش سبل تحسينه، وأدت عمليتي الجديدة إلى حل بعض المشكلات الكبرى، لكنها تسببت في مشكلات جديدة؛ فهي لا تزال تستغرق مني وقتًا طويلًا جدًا لتجميع البريد الإلكتروني الأسبوعي.

فدخلت إلى المرحلة الثالثة: أدركت أنني أعطي الملاحظات نفسها مرارًا وتكرارًا في كثير من الأوقات؛ لذلك أنشأت مستندًا بعنوان كيفية عرض أهم النقاط في الموجز الأسبوعي، وأدرجت فيه أهداف الموجز، وما الذي جعل استعراض أهم النقاط جيدًا، ونصائح يجب وضعها في

الاعتبار في أثناء الكتابة، وشاركت ذلك مع أعضاء فريقتي، وكذلك مع الأعضاء الجدد بعد انضمامهم.

يبدو أن المرحلة الثالثة ناجحة في الوقت الحالي، لكنني أتوقع مع تغير الأمور أن تواصل العمليات الصغيرة، مثل هذه العملية، التطور، والفصل التالي يتناول مزيدًا من التفاصيل عن كيفية إدارة فريق متنام. وهذا الكتاب نفسه أحدث إصدار لدليلي التشغيلي الشخصي، فهو ثمرة سنوات من الفشل والنجاح والمحاولة في المسعى المعروف بالإدارة. وأنا أكتب ذلك لك، لكنني أكتبه لنفسني أيضًا؛ حتى أتذكر الأخطاء التي ارتكبتها والدروس التي استخلصتها للمستقبل.

قال الفيلسوف اليوناني "هرقليطس" ذات مرة: "لا أحد ينزل النهر ذاته مرتين، ففي المرة الثانية يكون النهر قد تغير والشخص كذلك"، وكل تحدٍّ يشابه نزول مثل هذا النهر، فتحقق من المعابر الصخرية، والتيارات، والدوامات الخفية. وبعد ذلك، بمجرد وضع خطتك، اتخذ تلك الخطوة الأولى للوصول إلى الجانب الآخر من النهر.

وفي عملية عبور ذلك النهر قد تنزلق، وقد تقع، وقد تضطر إلى البدء من جديد، ولكن كما نأمل فقد أصبحت أكثر حكمة، فتمهّل قليلًا للتفكير فيما تعلمته، وكيف يمكنك التخطيط لعبور ذلك المعبر التالي. وقد تقدم بجرأة على السير متئدًا عبر المياه المتدافعة في المرة المقبلة التي تقابلك في طريقك.



# الفصل التاسع: قيادة فريق متنامٍ

تجنب



تعلم إلى



بالعودة إلى الوقت الذي كنا لا نزال نجلس فيه حول طاولة تسعنا في غرفة اجتماعات، كان انضمام مصممة جديدة إلى فريقنا حدثًا بالغ الأهمية، فكان الجميع يحب الجلوس في الاجتماع، وتعليمها كيفية عملنا، وأين كنا نحتفظ بملفات ما نصممه، وما الأدوات التي يمكن تنزيلها، والاجتماعات التي نحضرها، كنا ممتنين لأن شخصًا آخر قد أتى لمساعدتنا على تحقيق المزيد معًا، والأفضل من ذلك، أن الوافدة الجديدة أضافت إلينا قوى كبيرة إضافية، بما في ذلك تمتعها بعين تاقبة بشأن المؤثرات البصرية، وبفهم عميق للدوافع البشرية، وقدرة خارقة على اقتراح أفكار إبداعية، وبذلك أصبح في مجموعتنا النقدية كرسي إضافي، وتوسع منظورنا، فكان لانضمام هذه المصممة إلى فريقنا مردود إيجابي وليس سلبيًا. وبعد بضعة أشهر، انضم شخص جديد آخر، ثم آخر، ثم آخر. وفي كل مرة تتكرر العملية نفسها؛ وتعرف فريقنا وعملياتنا حينها على وجوه حديثة، وقدرات رائعة جديدة.

إلى أن أتى اليوم الذي انتهت فيه، وأدركت أن الأساليب القديمة لم تعد مجدية. لقد حدثت نقطة التحول بالنسبة إليّ عندما اتجهت إلى جلسة النقد ذات يوم، وأدركت فجأة أنه لم يكن في غرفتنا العادية مقاعد كافية للجميع، ولم يكن هذا أمرًا جلا في حد ذاته - فقد خرج بعض الأشخاص المبادرين سريعًا، وعادوا ببعض الكراسي الإضافية - ولكن عندما سجلنا في القائمة أسماء كل من أراد المشاركة، كانت بها أسماء عشرة موظفين، في الماضي كنا محظوظين إذا ناقشنا خمسة أو ستة مشروعات في الاجتماع الواحد!

وهذا يعني أن نصف أولئك الذين تطوعوا للمشاركة لن يحظوا بفرصة لمشاركة عرضهم ذلك اليوم، وبما أن الهدف الأساسي من جلسات النقد تمثل في أن تكون هناك مساحة ذات موثوقية لتقديم الملاحظات التقييمية الخاصة بالتصاميم، فقد لزم تغيير شيء ما.

ولم يكن الأمر متعلقًا بذلك الاجتماع بشكل خاص، فكانت أيامي مضغوطة بسبب الحاجة إلى دعم نمو فريقنا، وكان هناك المزيد من المشكلات غير المتوقعة التي ما فتئت تظهر، والمزيد من الإعلانات للتواصل، والمزيد من القرارات التي يجب اتخاذها، واستمر هذا النمط في تكرار نفسه، فبمجرد أن

أكتشف عملية أفضل، ينضم بعض الموظفين، ثم تتوقف التروس عن العمل مجددًا، إن الطريقة الوحيدة للحفاظ على الفاعلية هي التغيير والتكيف باستمرار.

عندما بدأت مسيرتي في الإدارة، كان فريقتي مجرد مجموعة صغيرة، ثم تضاعفت، وكل بضع سنوات تتضاعف مجددًا. وفي كل مرحلة من تلك المراحل شعرت بأن لديّ مهمة مختلفة تمامًا، وفي حين بقيت المبادئ الأساسية للإدارة كما هي، تغيرت العمليات اليومية بشكل كبير.

وتبدأ رؤيتك المباشرة لكيفية عمل الفريق تتطور إلى أن تصبح رؤية شاملة، فتحدد رؤية العمل، وتعيين القادة، وتفويض المسؤولية وإدارة أمور التواصل تصبح هي المهارات الأساسية اللازمة لسد الفجوة، وفي هذا الفصل سنلقي نظرة على الاختلافات التي ستواجهها، وكيفية تحقيق نقلة نوعية.

## الفرق الكبيرة مقارنة بالفرق الصغيرة

في وادي السيليكون، يعد معدل النمو المفرط أسلوب حياة تقريبًا، إذ يمكن أن تؤدي الإغراءات الواهية الخطيرة بحلم طموح إلى توسع الفرق بوتيرة مذهلة، وتسرد صفحات التوظيف عشرات الوظائف؛ والتوجهات الأسبوعية ترحب بأعداد مهولة من الوجوه الجديدة. ومن الشائع أن تشعر بأن التغيير والفوضى هما الثابتان الوحيدان، وبأن كل شيء آخر متغير، وأنا أخبر الموظفين المحتملين بأن السبب الرئيسي وراء حبي عملي هو ميزة وحيدة تتمثل في ظهور فرص للتعلم في كل مكان تقع عيناى عليه، كلما ظهرت تحديات جديدة.

وفي كثير من الأحيان، يسألني الآخرون عن الاختلاف في عملي الآن عما كان عليه عندما بدأت مسيرتي، وبالنظر إلى الماضي الآن، فإن هذه هي أبرز الاختلافات بين إدارة الفرق الصغيرة والكبيرة:

## الإدارة المباشرة وغير المباشرة

إذا كان فريقك يتألف من خمسة موظفين، فبوسعك تطوير علاقة شخصية مع كل فرد منهم، بحيث تعرف تفاصيل عملهم، وما يهتمون به، وما يجيدونه، وربما كذلك الهوايات التي يستمتعون بها خارج العمل.

أما إذا كان فريقك يتألف من ثلاثين موظفًا، فلا يمكنك إدارتهم جميعًا مباشرةً، على الأقل ليس بالدرجة نفسها، فإذا أجريت اجتماعات ثنائية أسبوعية مع كل موظف، فهذا وحده سيستغرق خمس عشرة ساعة؛ أي قرابة نصف أسبوع العمل! أضف إلى ذلك الوقت المستغرق في متابعة أية عناصر عمل لهذه المحادثات، وتقريبًا لن تتمكن من فعل أي شيء آخر، وعندما تجاوز عدد فريقتي ثمانية موظفين، بدأت أشعر بأنني لم تكن لديّ ساعات كافية في اليوم لدعم الجميع على نحو جيد، بينما كنت مشغولة البال أيضًا بالتوظيف، وضمان ارتفاع جودة التصاميم، والإسهام في استراتيجية المنتج.

وهذا هو السبب في أن مديري الفرق المتنامية ينتهي بهم الأمر إلى الشروع في توظيف مديريين، أو تطوير قدرات المسؤولين الإداريين تحت إدارتهم، لكن هذا يعني أنك ازددت ابتعادًا عن موظفيك وعن العمل الميداني، وما زلت مسئولًا عن نتائج فريقك، ولكن لا يمكنك مباشرة جميع التفاصيل، فستتخذ القرارات دون إشراكك، وستنجز المهمات بشكل مختلف عما لو أنجزتها بطريقتك.

قد يجعلك هذا الأمر تشعر بالارتباك في البداية، وكأنك تفقد السيطرة، لكن تمكين قادتك أمر ضروري، ويتمثل أحد أكبر تحديات الإدارة لتحقيق التوازن المناسب بين التعمق في المشكلة والتراجع ووضع ثقتك بالآخرين في التعامل معها، وستتناول المزيد عن هذه النقطة بعد قليل.

## الموظفون يعاملونك بشكل مختلف

قبل بضع سنوات، عندما نما فريقتي لدرجة أنني لم أعد أعرف كل فرد بشكل شخصي، حضرت اجتماع مراجعة تقييم، حيث قدم إليّ ثلاثة مصممين أحدث أعمالهم، وأعطيتهم ملاحظات، وطلبت عقد اجتماع

متابعة الأسبوع التالي، وقبل أن تنتهي سألت عما إذا كانت هناك أية أفكار أو أسئلة بشأن ما قلته، فhez الجميع رؤوسهم بالنفي، وغادرت وأنا أعتقد أنه كان اجتماعًا جيدًا ومثمرًا بشكل عام. وفي وقت لاحق من اليوم، رأيت أحد موظفي المباشرين، الذي تصادف أن حضر ذلك الاجتماع أيضًا، وقد رُسمت على وجهه نظرة تنم عن الخطر، وقال لي: "لقد تحدثت مع أعضاء الفريق، وهم لا يشعرون بالرضا عن المراجعة التي أجريناها هذا الصباح"، فظننته يمزح، وقلت له: "ماذا؟ لماذا؟"، فقال: "إنهم غير متفقيين مع ملاحظاتك"، فسألته، وأنا مندهشة: "ولكن لماذا لم يخبروني بذلك؟"، فألجم الصمت الموظف، ثم قال: "حسنًا يا جولي"، أنتِ صاحبة شأن كبير، وقد شعروا بالرهبة منك". كانت تلك هي المرة الأولى التي سمعت فيها أحدًا يشير إليّ بـ"صاحبة شأن كبير"، وكان من الصعب فهم الأمر، فمتى أصبحت من النوع الذي يهابه الآخرون؟ فدائمًا ما كنت أفخر بأنني ودود، ويسهل التواصل معي.

وما تعلمته هو أن نظرتي إلى نفسي ليست مهمة، فعندما تكون معرفة الموظفين بك ضعيفة، ويرون أنك في موقع سلطة، تقل احتمالات أن يخبروك بالحقيقة القبيحة، أو أن يعارضوك عندما يعتقدون أنك مخطئ، حتى لو كنت ترغب في ذلك، وقد يعتقدون أن إصدار الأوامر من صميم حقك، وقد لا يرغبون في تخيب ظنك، أو أن تفكر فيهم بشكل سيئ، أو قد يحاولون جعل حياتك أسهل من خلال عدم إنقال كاهلك بمشكلات جديدة، أو عدم إهدار وقتك.

كن منتهيًا إلى هذه الديناميكية في تفاعلاتك مع الآخرين، فهل يُنظر إلى اقتراحاتك بوصفها أوامر؟ هل تأخذ أسئلتك طابع الانتقادات؟ هل تتوقع أن الأمور تبدو أفضل مما هي عليه بالفعل؛ لأنك لا تسمع القصة الكاملة؟

لا عليك، فهناك بعض التدابير المضادة التي يمكنك اتخاذها لكي تسهّل علي الموظفين إخبارك بالحقيقة، فأكد ترحيبك بالأراء المخالفة، ومكافأة من يعبر عنها، وأقر بأخطائك، وذكر فريقك بأنك إنسان تمامًا مثل أي شخص آخر، واستخدم أسلوبًا في الحديث يدعو إلى المناقشة، كأن تقول: "قد أكون مخطئًا تمامًا في هذه النقطة؛ لذا أخبروني إذا كنتم تخالفونني الرأي، ورأيي هو.."، وبممكنك كذلك طلب النصيحة مباشرة كأن تقول: "إذا كنت مكاني، فماذا كنت ستفعل في هذا الوضع؟".

## الانتقال بين السياقات المختلفة طوال الوقت كل

### يوم

عندما كنت أدير فريقًا صغيرًا، قضيت العديد من فترات بعد الظهر مع مجموعة من المصممين نكتب على اللوحة التفاعلية، ونستكشف أفكارًا جديدة، فكنا نتمق في مجريات عملنا لدرجة أن الساعات كانت تمر سريعًا دون أن نشعر.

ولكن مع نمو فريقتي بدأت قدرتي على قضاء فترات طويلة ومركزة على موضوع واحد تتقلص، فالمزيد من الموظفين يعني أننا يمكننا تناول المزيد من المشروعات؛ ما يعني أن وقتي انقسم إلى أجزاء أصغر وأصغر، وستصل إلى صندوق بريدي الإلكتروني الوارد عشر رسائل عن عشرة موضوعات مختلفة تمامًا، لقد تطلبت مني الاجتماعات المتتالية أن أتخلص من المناقشة السابقة على الفور، وأن أستعد ذهنيًا للمناقشة التالية.

وعندما كنت لا أفعل ذلك بشكل جيد، كان ذهني يتشتت، وأشعر بالإجهاد الشديد، فعقلي يتفافز باستمرار من موضوع إلى آخر، وأفقد التركيز في أثناء العروض التقديمية، وكنت أهمهم بأنني أشعر بكل يوم كأنه أسبوع.

وبمرور الوقت أدركت أن هذه كانت الوظيفة، وبما أن عدد المشروعات التي كنت مسئولة عنها تضاعف ضعفين وثلاثة أضعاف وأربعة أضعاف، فإن قدرتي على التكيف مع جو العمل الراهن كانت في حاجة إلى مواكبة هذا التطور أيضًا، لقد اكتشفت بعض الأساليب لتسهيل ذلك: النظر سريعًا إلى جدول أعمال كل صباح، والتحضير لكل اجتماع، وتطوير نظام قوي لتدوين الملاحظات وإدارة المهام، وعقد جلسات للنظر إلى الأوضاع في نهاية كل أسبوع، وما أزال أواجه التشتت في بعض الأيام، لكنني توصلت إلى تقبل أنه سيكون هناك دائمًا عدد كبير من المشكلات المختلفة للعمل عليها في أي وقت معين -

بعضها كبير وبعضها صغير، وبعضها غير متوقع - وبصفتك مديرًا لفريق كبير، فإنك تتعلم كيفية التعامل معها.

## انتق معاركك

عندما كنت أدير فريقًا صغيرًا، كانت تمر عليّ أيام أغلق فيها جهاز الكمبيوتر المحمول الخاص بي، وأغادر المكتب دون أن أترك ورائي أية مهمات معلقة متبقية؛ فصندوق بريدي الإلكتروني الوارد نظيف، وقائمة مهماتي اليومية قد أُجزت كلها، ولم يكن هناك شيء آخر يتطلب انتباهي، ولكن مع اتساع نطاق إشرافي، أخذت تلك الأيام تقل وتقل إلى أن انعدم وجودها تمامًا.

وبعد كل شيء، فهي لعبة أرقام، كلما ازداد ما تسعى إليه، ازدادت احتمالية عدم سير شيء ما تحت إشرافك على ما يرام، مثل تخلف المشروعات عن الجدول الزمني المحدد، أو حدوث سوء تفاهم يحتاج إلى توضيح، أو افتقاد بعض الموظفين ما يحتاجون إليه، وفي أي وقت من الأوقات يمكنني سرد العشرات من المجالات التي يمكنني العمل على تحسينها.

ولكن في النهاية، أنت مجرد فرد واحد، ولديك فترة زمنية محدودة، فلا يمكنك فعل كل شيء؛ لذلك يجب عليك تحديد الأولويات، فما أهم الموضوعات التي يجب صرف انتباهك إليها، وأين ستضع حدًا تتوقف عنده؟ ولا مجال للمثالية هنا، فقد استغرق الأمر مني وقتًا طويلًا لأرتاح إلى العمل في عالم كان عليّ فيه انتقاء الأمور الأهم، وعدم إتاحة الفرصة لعدد كبير من الاحتمالات لكي تتركني.

## المهارات المهمة تصبح أكثر التفافًا حول الموظفين

أتذكر أنني سمعت بالمدير التنفيذي الذي جعل المسؤولين التنفيذيين في فريقه يبدلون الأدوار كل بضعة سنوات، مثل لعبة الكراسي الموسيقية، وكنت متشككة في جدوى ذلك، ويبدو أن هذه القصة تهدف إلى توضيح نقطة بشأن أهمية المشاعر في مكان العمل، لكن حقًا الآن، كيف يمكن أن يتوقع من مدير مبيعات أن يعرف كيف يدير منظمة هندسية، أو كيف لمدير مالي أن يكون مدير تسويق قويًا؟

في الوقت الحاضر لا أعتقد أن نهج مبادلة الأدوار التنفيذية متعذر كما اعتقدت قبل ذلك، فمع نمو الفرق يبذل المديرون قدرًا أقل من عملهم اليومي على المشاركة بأنفسهم في مهمة محددة في مجالهم، فالأهم هو أن يكون بإمكانهم جعل مجموعة من الأشخاص يحققون أفضل النتائج، وعلى سبيل المثال، لا توجد مديرة تنفيذية خبيرة في المبيعات، والتصميم، والهندسة، والاتصالات، والتمويل، والموارد البشرية، ومع ذلك فهي مكلفة بتكوين منظمة تفعل كل هذه الأشياء وقيادتها.

وفي المستويات العليا من الإدارة تبدأ المهمة في التقارب مهما كان مجال التخصص، ويصبح النجاح أكثر تعلقًا بإتقان بعض المهارات الأساسية: توظيف قادة استثنائيين، وبناء فرق تعتمد على نفسها، ووضع رؤية واضحة، والتواصل بشكل جيد.

## الصعوبة الشديدة التي تكتنف عملية التفويض الرائعة

بالنسبة إليّ، كان أكثر ما يرضيني من تنمية فريقتي هو مشاهدة قدراتنا الجماعية تتجاوز كثيرًا ما يمكن لأي فرد منا تحقيقه وحده، ولكن على الجانب الآخر كان الجزء الأصعب هو تعلم كيفية التفويض الفعال، الذي أعرفه بأنه: "فن معرفة وقت مباشرة الأمور بنفسك، ووقت التراجع وتكليف الآخرين"، فالحفاظ على التوازن هنا صعب، مثل السير على حبل مشدود وأنت معصوب العينين.

وهناك طرفا نقيض في هذه النقطة، إما أن تكون من نوعية المديرين المبتدلين الذين يتبعون هذا النهج: باشر الأمور بنفسك في أغلب الأوقات، وستصبح المدير التفصيلي، فتأمر موظفيك بالألا بيتوا في قرار دونك، وتتواصل باستمرار مع الموظفين لتسأل عن المستجدات، وتغوص في التفاصيل الدقيقة للمهمات: هل صحح "جون" العبارة الأخيرة بعد؟ متى ستصل شحنة الصين؟ لا أحب الطيف الأزرق على

هذه العبوة، وتصبح لديك سمعة قوية بأنك تطوف خلصة خلف مكاتب الموظفين، وتبدي رأيك فيما هو معروض على شاشاتهم.

ولكن حتى إذا حققت نتائج جيدة، فإن أسلوبك خانق؛ ومن ثم سيغادر الموهوبون؛ لأنهم لا يطبقون العمل معك، فهم لا يشعرون بأنك تمنحهم الثقة، أو مساحة من الحرية للعمل، ولا يتعلمون شيئاً؛ لأنهم لا يحصلون على فرصة لحل المشكلات بأنفسهم، وما تتناقله الشائعات هو أن ما تريده حقاً هو جيش من الأكيين ينفذون أوامرك.

وعلى طرف النقيض الآخر، إذا ابتعدت أكثر من اللازم، فستصبح المدير الغائب، وصحيح أن بعض موظفيك يقدرون قيمة الاستقلالية في العمل، لكن معظمهم يتمنى لو أنه حصل على قدر أكبر من الدعم، وعندما تسوء الأمور، يشعر فريقك بأنه في الغرب الأمريكي المتوحش، وهو مكان لا قوانين فيه لعدم وجود مسئول شرطة.

يداك نظيفتان جدًّا؛ لأنك نادرًا ما تشمر عن ساعدك وتغوص في الأمور الجدية، فأنت لا تتخذ قرارات صعبة، أو تبادر بدفع الأمور قدمًا، ويمرور الوقت تفقد موثوقيتك القيادية لأنك.. حسناً، لا تفعل الكثير، ولا يتعلم موظفوك شيئاً؛ لأنك لا تدربهم أو تحفزهم، ويتهامس الموظفون فيما بينهم بأنك ربما حقاً لست موجوداً هناك على الإطلاق؛ أنت ببساطة في برج عاجي.

وعلى أرض الواقع من النادر بالطبع أن تكون عند نقطة نهاية أحد طرفي النقيض هذين، لكننا ننزع إلى الميل إلى هذا الطرف أو إلى الطرف الآخر بحسب قيمنا، فعلى سبيل المثال: عندما كنت مديرة جديدة، كنت في الجانب الغائب؛ لأنني شخصياً لا أحب أن أتدخل في كل صغيرة وكبيرة، وبعد ذلك، عندما تلقيت ملاحظات تقييمية بأن الموظفين كانوا يريدون مني مباشرة العمل بنفسي بدرجة أكبر، بالغت في تصحيح الوضع، ثم سمعت: "حسناً، هذا أكثر من اللازم!"

من الشائع أيضاً الميل بطرق متنوعة إلى جوانب مختلفة من الوظيفة اعتماداً على مكان فريقك، فعلى سبيل المثال: في غضون أسبوع قدم إليّ أحد الموظفين ملاحظات تقييمية تفيد بأنني شديدة التشبث برأيي فيما يخص تفصيلاً معيناً في أحد التصاميم، بينما طلب مني موظف آخر أن أشارك بصورة أكبر في استراتيجية مشروع منفصل، وكان كل منهما يحتاج إلى أشياء مختلفة؛ فكان أحدهما واثقاً بما كان يفعله؛ لذا بدت مشاركتي متسلطة، بينما الآخر لم يكن كذلك؛ لذا أراذني أن أساعده بشكل أكبر.

وليس من المتاح دائماً في لحظتك الراهنة أن تعرف مستوى أدائك في مسألة التوازن، وأنا شخصياً مرت عليّ حالات لم أتدخل في مباشرة العمل فيها بنفسي، وكنت أقول لنفسي: هذا سيكون جيداً؛ ولذا سأركز على شيء آخر، وبعد ذلك ببضعة أسابيع أدركت أنني لم أتخذ القرار الصحيح، وأنه كان يجب أن أبقى متعمقة بصورة أكبر في التفاصيل.

إن عملية التفويض الجيدة بعيدة جدًّا عن أن تكون علمًا دقيقًا، ولكن هناك بعض المبادئ التوجيهية التي سنستكشفها فيما يلي:

## تفويض الموظفين في حل المشكلات الكبيرة علامة ثقة

في طفولتي، كانت لديّ جدة من نوعية الجدات التي تُقدم بكل سرور على فعل أي شيء لجعل حياتي أسهل، وعندما خرجت للعب في يوم شتوي، كانت تركض لتلحق بي، وهي تصبح باسمي وفي يدها سترة من أجلي، وعندما كنت أعود من المدرسة، كنت أجد طبقاً لذيذاً من المقرمشات في انتظاري، وعندما واجهت صعوبة في مهمات أساسية - مثل فتح علبة الألوان، أو معرفة المكان المناسب لقطعة الأحذية التالية، أو الحصول على كتاب من رف مرتفع - كانت تترك ما كانت تفعله، أياً كان، وتقول: "هأنذا، دعيني أفعل هذا!"

من ناحية، كنت أعلم أنها كانت تفعل هذه الأشياء بدافع الحب الشديد، فلم ترغب في رؤيتي أمر بأية صعوبات، ولكن من ناحية أخرى وجدت نفسي أتمنى لو لم تكن تفعل ذلك، ونمزح الآن ونحن نتذكر كيف كنت أصبح بها: "اذهبي بعيداً! لا تساعديني!" عندما كانت تتصرف كأنها الجدة ذات القدرات العجيبة التي تقدم إليك بعض الطعام، أو الملابس، أو يد المساعدة. كنت أرغب في حياها ودعمها، ولكن مثل جميع الأطفال، كنت أتوق إلى الاستقلالية، وكنت أرغب في حرية التعامل مع المشكلات بطريقتي.

وبما أن هذا كان سلوكي، فربما تعتقد أنني سأمتنع بدرجة واعي أكبر في تعاملي مع عملية التفويض، لكن هذا غير صحيح، فاعتقدت أن المديرين السيئين هم الذين يفضون موظفيهم في حل المشكلات المعقدة، وقد تخيلتهم متقاعدسين يحتسون مشروبًا بعد أن أنهوا مباراة جولف صباحية، وفي رأيي كان المديرين العظماء هم من كانوا مثل جدتي؛ أي يتحملون أكبر أعباء الفريق لإراحة موظفيهم. هناك خطأ أساسيان في طريقة التفكير هذه، الأول هو المبالغة في تقدير ما تستطيع فعله بصفتك مديرًا، فصحیح أنه قد يكون بوسعك حل مجموعة متنوعة من المشكلات، ولكن بما أنك فرد واحد، فإنك لا يمكنك حل عدد كبير منها، وأفضل عمل يتأتى من أولئك الذين يمتلكون الوقت لمعايشة المشكلة والتغلغل فيها تمامًا؛ أولئك الذين يمكنهم أن يتفانوا في سبيل اكتشاف الحل الأفضل.

والخطأ الثاني هو افتراض أنه لا يوجد شخص يريد أن يواجه مشكلات صعبة، ففي الواقع لا يبحث معظم الموظفين الموهوبين عن معاملة خاصة، أو مشروعات "سهلة"، بل يرغبون في معالجة تحديات كبيرة، فلا توجد علامة تتم عن الثقة أكبر من تسليم موظفتك عقدة متشابكة بشكل معقد، وأنت متأكد أن بوسعها حلها، حتى لو لم تكن متأكدًا من الطريقة.

والأكيد أن مفتاح ذلك هو أن عليك أن تؤمن فعلاً بأن موظفتك قادرة على حل المشكلة، وإذا كانت هذه هي الحال، ففوضها، وابتعد حتى تتيح لها المساحة الكافية للقيادة، وأخبر الجميع بأنها الآن صاحبة المشكلة. ومن شأن ذلك أن يخلق روح المسؤولية، ولكن الأهم من ذلك أن إعلام الجميع بالأمر يؤدي إلى تمكين المفوضة، فتخيل مثلًا أن مديرًا تنفيذيًا يطلب من موظفة اسمها "إيلين" أن تكون مسئولة عن إدارة الشؤون المالية للشركة، ولكي تعمل "إيلين" بكفاءة، فهي تحتاج إلى أن يحترم الجميع الميزانية التي تحددها، وأن يزودوها بالمعلومات المالية التي تريدها، فهل سيكون الأمر أسهل على "إيلين" إذا أخبر المدير التنفيذي الشركة كلها بأن: "إيلين هي مديرتنا المالية"، أم إذا طلب منها بشكل خاص الاضطلاع بالمهمة دون إعلام أي شخص آخر؟

إن تفويض مشكلة صعبة لا يعني أن تتبعد كلية، فكما أنك لن ترمي سباحًا مبتدئًا في أعماق مكان بحوض السباحة، ثم تذهب لتتناول وجبة خفيفة، ينبغي ألا تترك موظفك يتصرف في الأمر وحده، فهو القبطان، لكنك معه في القارب، فعليك أن تحقّزه وتساعدته في كل ما يحتاج إليك فيه، وتدربه حتى يتمكن من الإبحار إلى وجهته بسلاسة وأمان.

## شخصان ورؤية مشتركة واحدة

في مستهل مسيرتي الإدارية، اعتقدت أن المدير لا يمكن أن يكون ذا كفاءة إلا إذا كان ملتمًا بكل ما يحدث، وإلا كيف يمكنك اتخاذ قرارات جيدة، أو إعطاء ملاحظات مناسبة؟ في الاجتماعات الثنائية، كنت أطلب من الموظفين إطلاعي على المستجدات، ونستعرض أحدث أعمال التصميم، ومناقشات المنتج في الوقت الحالي، والجداول الزمنية، والتوقعات للأسبوع المقبل.

لم نخط قط بالوقت الكافي لتغطية كل شيء، واتضح أن ممارسة هذا النوع من اكتساب المعرفة في الاجتماعات الثنائية يعد ممارسة إدارية رديئة لأسباب عديدة، فالاجتماعات الثنائية لا تهدف إلى إفادة المدير، بل يجب أن تدور حول ما هو مفيد للموظف، كما أنه من غير الواقعي توقع أن عليك معرفة كل تفاصيل موظفك يوميًا، وبخاصة مع نمو فريقك، وقد أصبح مرؤوسوك مديرين يتعاملون مع قوائم مسؤولياتهم الخاصة.

ما يجب أن تتوقعه هو أن تكون على وفاق مع المرؤوس بشأن ما هو الأهم، حيث يعتقد المؤرخ "يوفال نوح هراري"، في كتابه الأكثر مبيعًا Sapiens، أن السمة الفريدة الوحيدة التي جعلت النوع البشري هو الأكثر نجاحًا في العالم، تتمثل في أننا قادرون على تشارك الرؤية نفسها في رؤوسنا؛ ما يساعد كذلك الأشخاص الغرباء، بعضهم عن بعض تمامًا، على أن يتعاونوا معًا، فيقول "هراري": "السبب الأساسي في سيطرتنا على العالم يرجع إلى كوننا الكائنات الوحيدة التي يمكنها التعاون بمرور أعداد كبيرة جدًا". ولتكوين رؤية مشتركة لما هو مهم، اطرح على نفسك سؤالين، السؤال الأول هو: ما أهم الأولويات الآن لفريقنا؟ ثم تحدث عن تلك الأولويات مع موظفيك، وناقش كيف يمكنهم أن يكون لهم دور في تحقيقها، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة على وشك تنفيذ استراتيجية جديدة، فتحدث عن سبب حدوث ذلك، وكيف سيتأثر فريقك. وبالمثل، إذا كان الإطلاق الوشيك يورقك ليلاً، فعليك أن تتناقش مع موظفيك كيف يمكن لكل شخص القيام بدوره لضمان سير الأمور بسلاسة.

بمجرد تغطية هذه الأولويات الأهم، اطرح على نفسك السؤال الثاني: هل نحن على وفاق في طريقة تفكيرنا فيما يخص الموظفين، والهدف، وسير العملية؟  
ثم ابحث بعمق على مستوى واحد، فهل يعرف موظفك الأمور المهمة بالنسبة إليك عندما يتعلق الأمر ببناء الفريق؟ وهل يفهم ما تتوقعه منه بوصفه مديرًا لمروؤسيه؟ هل تتفقان بشأن أي من أعضاء فريقه يبذل قصارى جهده، وأيهم لا يفي بالتوقعات؟

ذات مرة، وضعت برفقة زملائي تحديث مستجدات مشروع، وقدمناه إلى مديري "كريس" في اجتماع مراجعة، وكانت أخبارنا كئيبة؛ فلم تسر بعض عمليات إطلاق المنتجات الأخيرة كما كنا نأمل، وكان الفريق يشعر بالإرهاك، فدخلنا إلى الغرفة، ونحن نهيئ أنفسنا لحديث جاد عن الوضع، ولكن بدلًا من ذلك قال "كريس": "إذن، هناك أمور كثيرة تحدث، لكن ما يهمني أكثر هو الفريق، فهل نشعر بأننا فوضنا الأشخاص المناسبين لحل المشكلات؟"، قطع سؤاله الضجيج، وذكرنا بما هو أكثر أهمية، فالموظفون أهم من المشروعات، وبعد وجود فريق رائع شرطًا أساسيًا للعمل الرائع.  
وفيما يخص الموظفين، يجب أن تكون أنت وموظفوك على وفاق بشأن سبب اضطلاعك بما تفعله، وكيف يبدو النجاح، ويُنسب إلى "أنطوان دي سانت إكسويري" قوله: "إذا أردت بناء سفينة، فلا تحشد كل الرجال لجمع الخشب، وتقسيم العمل، وإصدار الأوامر، بل علمهم أن يتوقوا إلى البحر الواسع الذي لا نهاية له".

إن مهمات هذا الأسبوع، واجتماعاته، ورسائله الإلكترونية لن تكون سوى حبات ضائعة في رمال من الزمن، فما الهدف الأكبر وراء تلك المهمات؟ لماذا تنهض من الفراش كل صباح وتأتي إلى العمل؟ ما الذي سيكون مختلفًا في العالم إذا حقق فريقك أهدافه؟ إن التحدث باستمرار عن الهدف مع موظفيك يجعله أكثر وضوحًا في أذهان الجميع، وعندما تكون الرؤية واضحة تزداد فرصة اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

وأخيرًا، هل ينشئ موظفوك عمليات قوية لفرقهم؟ سواء أكانت نصيحة عبارة عن كيفية عرض الأفكار الجديدة، أم أفضل الممارسات لإيصال المستجدات المهمة، أم مناقشات بشأن الاجتماعات التي تتناول الأوامر والنواهي - يخبرني موظفيّ بأن أية مناسبة نقضها في التحدث عن أفضل طريقة لإنجاز الأمور تبدو دائمًا استغلالًا ثمينًا للوقت.

## ماذا تفعل عندما يواجه أحد المديرين صعوبات؟

ما الذي يجب أن تفعله إذا كان أحد المديرين في فريقك لا يلبي التوقعات المرجوة منه في منصبه؟ قد تقول لنفسك إن مهمتي أن أدعمه وأساعده خلال ذلك، إنك غير مخطئ، فقد تحدثنا من فورنا عن مدى أهمية تمكين قادتك في معالجة المشكلات الصعبة، فإذا كان سقف التوقعات يتطلب المثالية، فلن يُقدم أحد على المحاولة أيضًا، وجزء من التفويض الجيد هو إدراك أن موظفيك - مثلك - سيرتكبون أخطاء، وتزعزع ثقتهم بأنفسهم، وأن أفضل شيء يمكنك فعله في أغلب الأحيان هو الثقة بقدراتهم.  
لكن الإجابة الكاملة تتضمن تفاصيل أدق، فمهمة المدير هي أن يكون مضاعفًا إيجابيًا لقدرات فريقه، وعندما لا يكون كذلك، تكون التكلفة باهظة: حيث تستغرق المشروعات وقتًا أطول؛ لأن المدير يتدخل في الأوقات الخاطئة، وتكون النتائج سيئة؛ لأنه يتخذ قرارات سيئة، أو تراكم الشكاوى؛ لأن مروؤسيه لا يحصلون على ما يحتاجون إليه.

وعندما لا يكون المدير هو المتسبب الأكبر في إفساد الأمور كذلك، ربما يظل عائقًا في طريق الفريق، فلعل بإمكانه حل المشكلات، لكنه لا يساعد الفريق على أن يصبح أكثر مهارة في التعامل مع هذه المشكلات، أو لعل بإمكانه ملء المناصب الشاغرة، لكنه لا يوظف الأكثر موهبة، أو ربما يحتاج إلى المزيد من التدريب ليكون أكثر فاعلية في استثمار الوقت المتاح.

من الشائع في المؤسسات التي تنمو بشكل كبير أن تتشكل الفرق الجديدة بين عشية وضحاها تقريبًا لمواجهة التحديات الجديدة، وفي وقت سابق كانت هذه الفرق صغيرة ومفككة؛ لذلك من المتوقع أن يشرف أي مدير يتم تعيينه على مجموعة صغيرة من الموظفين، وعدد قليل من المشروعات المحفوفة بالمخاطر.

وبعد مرور سنتين أو ثلاث، تجد أنه بسبب مزيج من الإبداع والعمل الجاد والتوفيق، أصبح بعض تلك المشروعات المحفوفة بالمخاطر ناجحًا بشكل كبير، والفرق التي تدير تلك المشروعات تنمو سريعًا

لمواكبة الوضع. وها هو المدير الأول الذي كان مثاليًا لفريق المرحلة المبكرة يجد صعوبة كبيرة الآن مع تحديات قيادة مجموعة أكبر كثيرًا، فالوضع أشبه بسفينة كانت تبحر بسلاسة، ثم باتت تتأرجح يمينًا وشمالًا في مواجهة عاصفة شديدة.

وفي تلك المواقف، كنت أجد نفسي عند مفترق طرق، وبالتأكيد كنت أثق بالمدير، فلعله يحتاج إلى تحسين مهارات معينة، لكنني كنت أعلم أنه سينجح في النهاية، فأنا شخصيًا مررت بتلك الأمواج المتلاطمة ذاتها، والعقلية التي اكتسبتها من بيئة نمو الشركات علمتني أن أي شخص يمكن أن يتحسن في أي شيء بالإرادة، والعمل الجاد، والوقت، وكان السؤال هنا هو: كم من الوقت سيستغرق؟ وما مدى تأثير ذلك في الفريق؟

ذات مرة، بينما كنت أتناول تلك الأسئلة مع موظف سنسميه "رافايل"، وجدتني أقتبس كلمات "أندي جروف": "كان أداء المرؤوس سيئًا، وكان رد فعل مساعدي: "يجب أن يرتكب أخطاءه، هذه هي الطريقة التي سيتعلم بها!"، ولكن المشكلة في ذلك أن رسوم تعليم المرؤوسين يدفعها عملاؤهم، وهذا خطأ فادح".

ذكرني "أندي" بأن الهدف النهائي للإدارة هو تحقيق نتائج أفضل، فعندما لا يكون الشخص مناسبًا تمامًا لدوره، يكون هناك ثمن لذلك، فهل تفضل دفعه باتخاذ خطوة صعبة أم بجعل أعضاء الفريق الآخرين والعملاء يدفعونه؟

منحني أحد أصدقائي هدية عبارة عن سؤال توضيحي آخر، فسأل قائلاً: "افتراضي أن المنصب شاغر، فهل تفضلين إعادة القائد الحالي، أم أن تضعي ثقتك بشخص آخر؟".

ساعدني هذا السؤال على التركيز على ما يهم حقًا، فهأنذا كنت قلقة بشأن عشرات التفاصيل؛ فكيف سيشعر "رافايل" - سواء أكنت سأقدم إليه ما يكفي من الملاحظات التقييمية أم لا - بالانكسار الجدير بأن يشعر به أي شخص آخر في هذا الموقف؛ في الوقت الذي كان السؤال الأهم هو: ما الذي سيجعل الفريق أكثر نجاحًا على مدار السنوات القليلة المقبلة؟

وفي الأسبوع التالي جلست مع "رافايل"، وأخبرته بأنني شعرت بأنه يجب عليه التنحي عن منصبه الحالي، ولم تكن المحادثة سهلة، لكن بالنظر إلى الماضي الآن، أعلم أنه كان القرار الصحيح، فكان المدير الجديد الذي جاء بعد ذلك ذا خبرة زاخرة في إدارة الفرق الكبرى، وكأنه قبطان مخضرم طاف في جميع بحار العالم، فقد أمسك بدفة القيادة، وقاد السفينة إلى خارج العاصفة، وبعد بضعة أشهر من هذا التغيير ازدهر الفريق وتحسّن أداؤه.

إن التغيير صعب، لكن ثق بحدسك، فهل توظف هذا الشخص مرة أخرى لو كان المنصب شاغرًا؟ إذا كان الجواب لا، فخذ الخطوة.

## اجعل هدفك أن يسير العمل كما ينبغي دونك

إن أفضل المديرين الذين أعرفهم يتفقون جميعًا على شيء واحد: إن تكوين فرق رائعة يعني أنك لا تتوانى في البحث عن طرق ليحل أحد ما محلك في المهمة التي تضطلع بها حاليًا.

على سبيل المثال: إذا كنت مسئولًا عن حل المشكلة س، ويمكنك إيجاد شخص ما أو تدريبه لإنجاز المهمة بكفاءة تك نفسها (أو بشكل أفضل منك، في الحالة المثلى)، فإن فريقك ككل يصبح أكثر كفاءة، ويمكنك شخصيًا أن تضطلع بالمزيد. ويصوغ ذلك أحد أصدقائي في قاعدة بسيطة: "حاول مضاعفة قدرة فريقك القيادية كل عام".

يبدو هذا جيدًا من الناحية النظرية، ولكن من الصعب تنفيذه عمليًا؛ لأن لدينا ميلًا يجعلنا ننشئ بما نفعله، فربما نحب المهمة نفسها، أو إحساس الخبرة والسيطرة الذي نشعر به.

كل يوم من أيام الاثنين، اعتدت عقد اجتماع تصميم على مستوى الشركة، وقد توصلت إلى الفكرة عندما كان الفريق لا يزال صغيرًا؛ لذلك تمكنت من تنفيذ جدول الأعمال، ولعبت دور مشرف الحفل، وكنت فخورًا بهذه العادة الأسبوعية، حيث يجتمع جميع المصممين للاستماع إلى آخر المستجدات، ومشاهدة أمثلة على العمل الملهم، والترحيب بأعضاء الفريق الجدد، ولكي أكون صريحة، أحسست بشعور جيد بأن أتولى زمام الأمور، وأن أرى ثمار عملي.

لكن الهدف من أن تكون مديرة ليس إرضاء نفسك، بل تحسين نتائج فريقك، ففي مستهل مسيرتي، رأيت أننا في حاجة إلى تبادل الدروس، وتعزيز التواصل فيما بيننا؛ لذلك بدأت ذلك الاجتماع، ولم أكن



أعتقد أن أي شخص آخر بوسعه فعل ذلك غيري، لكن بعد سنوات لم تعد هذه هي الحال، كان لدينا الكثير من القادة الجدد الذين يمكنهم إدارة ذلك الاجتماع.

وفي النهاية، وجدت أنني فوضت إدارة تلك الاجتماعات عن غير قصد، ففي أثناء إجازة الوضع طلبت من بعض زملائي أن يحلوا محلي في فترة غيابي، وعندما عدت كان الاجتماع يدار بشكل أفضل مما تركته عليه، فكان مقدمو العروض يأتون، وقد حَصَرُوا ما سيستعرضونه بشكل أفضل، وكان المحتوى منظمًا بشكل أفضل، حتى العروض بدت أكثر مرَّحًا.

أدركت حينئذٍ خطئي، كان يجب أن أفوض إدارة هذا الاجتماع منذ وقت طويل، لكنني شعرت بأنني مرتبطة به؛ لأنه أصبح عادة لدرجة أنه كان جزءًا من هويتي. ومع ذلك، نجح المنظمون في أثناء فترة غيابي في أن يبنوا روحًا جديدة فيه، لقد كانوا متحمسين للتحدي، وتمكنت من التركيز على الأولويات الأخرى، وبذلك ربح الجميع.

وتجري القاعدة الأساسية للتفويض كما يلي: ابدل وقتك وطاقتك على العلاقة بين (1) ما الأهم بالنسبة إلى المؤسسة، و (2) ما يمكنك فعله بشكل أفضل من أي شخص آخر.

ومن هذا يمكنك استنتاج أن أية مهمة يمكن أن يفعلها موظفك بكفاءتك أو أفضل منك يجب عليك أن تفوضه في أداؤها.

منذ فترة مضت، اقترح بعض الموظفين أن نبذل جهدًا أكبر لتعزيز العلاقات داخل فريقنا، فلاحظوا أن الموظفين يهرولون من اجتماع إلى آخر، ومن المنزل إلى العمل، دون أن يتعرف بعضهم ببعض. ألا يمكننا فعل المزيد لتعزيز الصلات بيننا؟ ماذا عن النشاطات مثل وجبات الغداء الجماعي، أو جلسات التعلم القائمة على العرض والتحدث، أو جلسات الإرشاد؟ أعجبت بكل الاقتراحات، ولكنني شخصيًا لم يكن هذا نقطة قوتي (بعد خطوبتنا، عرف خطيبي أن التخطيط للمناسبات الاجتماعية، مثل حفل الزفاف من النشاطات التي لا تروق لي على الإطلاق).

ولكن لا بأس في ذلك، فقد كان بقية أعضاء الفريق على عكس ذلك تمامًا، بمن في ذلك المدير الذي بدأ المناقشة، فقد كان يحب لقاء أشخاص جدد، والتفاف المجموعات معًا؛ لذلك طلبت منه أن يتولى مسؤولية اكتشاف ما يجب علينا فعله، ولاقت إحدى أفكاره بإقامة حفلة شهرية ليلة الأربعاء قبولًا كبيرًا؛ لدرجة أنها توسعت لتشمل موظفين من خارج فريقنا لتصبح لقاء سمر منتظمًا لمجتمع التصميم المحلي. أما بالنسبة إلى المهمات التي تؤديها بشكل أفضل من موظفيك، ما لم تندرج في مجموعة "أهم الأولويات"، أو تعتقد أنها غير مهيأة للنجاح، فما زال عليك محاولة تفويضها قدر الإمكان والإشراف عليها طوال وقت تنفيذها، فإنني مثلًا أشعر يارتياح أكبر في إجراء محادثات صعبة مع بعض القادة الجدد في فريقني نظرًا إلى أنني في الإدارة منذ فترة أطول، فهل يعني ذلك أنه كلما كان علي أي شخص أن يتلقى رسالة صعبة، يجب أن أكون أنا من ينقلها؟ بالطبع لا، فمن الأفضل أن يتمكن جميع أعضاء المجموعة من تحسين مهاراتهم في تقديم الملاحظات التقييمية طوال الوقت.

وهذا مثال بسيط على الموازنات قصيرة المدى مقابل الموازنات طويلة المدى، فإذا كان موظفك يقدم إليك مشكلة يمكنك حلها بسهولة، فقد يكون من الصعب مقاومة أن تقول له: "سأعنتني بالأمر"، ولكن كما يقول المثل السائر: لا تعطني سمكة، ولكن علمني كيف أصطاد.

بالنسبة إلى ما لا يجوز تفويضه، فكر في القيمة الفريدة التي يمكنك إضافتها عندما يتعلق الأمر بأهم أولويات المؤسسة، فإن جزءًا من ذلك يتأتى من نقاط قوتك الشخصية، فعلى سبيل المثال، أنا كاتبة جيدة؛ لذلك على مر السنين استخدمت هذه المهارة لمساعدة فريقنا على توثيق قيمه ونشرها، بدءًا من تأليف المبادئ التوجيهية المهنية، ومراجعة الدلائل الإرشادية، إلى تدوين الملاحظات الداخلية عن الدروس التي تعلمناها في تصميم المنتجات. وأحد زملائي بارع في التشغيل؛ لذلك هو مسئول عن إدارة العمليات الأكثر تعقيدًا لفريق التصميم لدينا، مثل التوظيف. ومديري "كريس" هو أحد أكثر المتحدثين الملهمين الذين أعرفهم؛ لذا فهو أول شخص يستقبل الموظفين الجدد في اجتماع التوجيه، ويحدثهم عن مهمة فيسبوك وقيمه.

وبالإضافة إلى القوى المميزة الفردية، هناك بعض الأنماط الأخرى التي تكمن في موازنة العلاقة بين "ما هو مهم للمؤسسة" و"القيمة الفريدة التي يمكنك إضافتها".

**تحديد ما يهم وتعريفه للمعنيين.** دورك له نطاق أوسع؛ ما يعني أنك قادر على الرؤية عبر مجموعة أوسع من الأعمال، وتحديد الأنماط التي قد يفوتها موظفوك.

منذ بضع سنوات، لاحظت أن بعض الإصدارات التي أطلقناها مؤخرًا تحتوي على عناصر تصميمية تؤدي الغرض ذاته، لكنها مختلفة في المظهر وآلية العمل، فعلى سبيل المثال: سيكون الزر باللون الأزرق الداكن ومستطيل الشكل في جزء من المنتج، ولكن باللون الأزرق الفاتح وبيضاوي الشكل في جزء آخر، قد يكون زر الرجوع في أعلى الصفحة في بعض الحالات، ولكنه يكون في الجزء السفلي في حالات أخرى. وقد أدى ذلك إلى جعل استخدام منتجنا أصعب؛ لأنه لم تكن هناك أنماط يمكن توقعها تتيح للمستخدمين الاعتماد عليها، وعند رؤيتي هذا، حشدت فريقنا لإنشاء مكتبة أنماط تصميمية شائعة حتى نعمل جميعًا بالأساسيات نفسها، ومع تقدمنا في هذه المهمة، أصبحت هذه المكتبة أداة ذات أهمية متزايدة تساعدنا على التحرك بسرعة واتساق.

**توظيف أفضل المواهب.** بما أن المرشحين المحتملين مهتمون في العموم بالتحدث مع كبار القادة، فلديك ميزة عندما يتعلق الأمر بالعثور على المواهب وتوظيفها، فأنا أحضر الفعاليات الخاصة بمجالنا، وأتحدث في المؤتمرات؛ حتى أتمكن من اجتذاب الناس إلى فريقنا، وأخبر موظفيّ بأنه إذا كان لديهم مرشح يشعرون بالحماس تجاهه، فيسعدني أن أرسل إلى هذا الشخص ملاحظة أو عرضًا للتحدث عبر الهاتف، ومديري يخبرني بالأمر ذاته. وسواء أكنت المدير التنفيذي أم المدير المعني بالعمل مع الموظفين مباشرة، فإن بناء فريق رائع هو أحد أهم الأشياء التي يمكنك فعلها.

**حل النزاعات داخل مجموعتي.** تخيل أن هناك مشروعين منفصلين يديرهما اثنان من موظفيك، وكلاهما يعاني نقصًا في عدد الموظفين، ويريد موظف جديد الانضمام إلى فريقك، فأبي المشروعين يجب أن يعمل عليه؟

لا يمكنك أن تطلب من موظفيك ترتيب ذلك، والعودة إليك بتوصية؛ إذ لا يمتلك أي منهما المنظور الكامل لما هو أكثر أهمية، وسيهدران الوقت في محاولة إقناع كل منهما الآخر بالأسباب التي يحتاج من أجلها مشروع كل منهما هذا الموظف الجديد حقًا، فيجب عليك أن تتخذ هذا القرار؛ لذا احرص على أن يكون القادة في فريقك متفهمين نقطة تصعيد الأمر إليك سريعًا، عندما يتعارض هدفان، أو عندما تكون الأولويات غير واضحة.

ذات مرة عندما كنت أصف فلسفة جعل المدير العمل يسير كما ينبغي دونه، سألتني موظف: "حسنًا، ولكن إذا فوضت كل شيء للآخرين بالفعل، ألا يعني هذا أنك أصبحت زائدة على الحاجة، فلماذا ستطلبين ذات قيمة؟"

لقد كان سؤالًا ممتازًا، وقد سألته من قبل أيضًا. وردًا على ذلك قلت: "إذا فوضت كل شيء فعلته اليوم لشخص آخر، فهل تظن أنه لن يكون هناك المزيد من المشكلات المتبقية لك لحلها؟". اليوم، تبدو وظيفتي مختلفة تمامًا عما كانت عليه عندما بدأت، وفي كل مرة تخليت فيها عن قطعة منها، اكتشفت أن هناك المزيد من العمل لتوليه، فما دام العمل يحفزك باستمرار، وما دامت تطلعاتك تتجاوز قدرات فريقك حاليًا، وما دام بإمكانك رؤية تحديات جديدة في الأفق، فهناك فرصة متاحة ليكون لك تأثير أكبر. وفي كثير من الأحيان يعني هذا فعل أشياء جديدة لست جيدًا فيها بعد، ومقارنة بالخبرة التي تتمتع بها في المسؤوليات التي تخليت عنها بالتفويض، فإن هذا قد يجعلك تشعر بعدم الارتياح. ومع ذلك، مع نمو فريقك في حجمه وقدراته، يجب أن تتطور أنت كذلك لمواكبة متطلبات إدارته، والسلوك المتمثل في محاولة أن يحل أحد محلك باستمرار يعني أنك توفر مساحات لزيادة قدراتك وقدرات فريقك، فالأمر أشبه بفريق يتسلق جبلًا بعد آخر، وفي كل مرة يكون فيها الجبل أكبر وأكثر إخافة من سابقه، ومع ذلك يواصل الجميع التسلق، ويحققون معًا نجاحات أكبر.

# الفصل العاشر: تعزيز ثقافة العمل

تجنب



تعلم إلى



كلما سألت المرشحين المحتملين عما إذا كانت لديهم أية أسئلة يريدون أن يطرحوها عليّ، اتجه الحديث بنا إلى ثقافة العمل، فيسألون: "ما الفريد في فريقك؟"، و"ما الجوانب الأفضل والأسوأ في عملك؟"، و"كيف تُتخذ القرارات؟" و"إذا كان بإمكانك تغيير شيء واحد في طريقة عمل الشركة، فماذا سيكون؟". ذات مرة أخبرني مدير يحظى بإعجابي بأن أفضل طريقة لفهم ثقافة المؤسسة ليست قراءة ما هو مكتوب على موقع الشركة الإلكتروني، بل هي معرفة الذي تكون المؤسسة على استعداد للتخلي عنه من أجل قيمها، وعلى سبيل المثال: العديد من الشركات تقول إنها تهتم بجعل موظفيها يتحملون مسؤولية حل المشكلات بشكل كامل، ولن تعترف شركة قائلة: "في الواقع، نود التنصل من المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين".

لكن العمل بطريقة تحمّل المسؤولية الكاملة قد ينطوي على بعض التنازلات، فهل أنت على استعداد لتحمل الفوضى التي تحدث من كل موظف يحاول فعل ما يظن أنه الأفضل؟ هل بوسعك تقدير الآخرين عندما يعارضون قراراتك؟ هل أنت موافق على قبول تحمل المسؤولية عن الأخطاء التي لا تقع على عاتقك مباشرة؟ في فيسبوك لدينا قول مأثور في الملصقات المعلقة في جميع أنحاء مقر العمل: مشكلة أي فرد هي مشكلة الجميع.

في أحد فصول الصيف، أحدث مندوب في الشركة عطلاً أدى إلى توقف خدمة فيسبوك، عندما أضاف إلى قاعدة التعليمات البرمجية خطأ سيئاً عن غير قصد، وبينما كان يعمل الجميع بجنون على إصلاح الخطأ، ألقيت نظرة على وجهه الشاحب، وكنت على يقين بأنه ظن أنه سيفصل.

لم يفصل، وبدلاً من ذلك اعتذر مديره عن عدم إعداده بشكل أفضل، وأقر مهندسون آخرون بتحملهم مسؤولية عدم اكتشاف الخطأ مسبقاً، ثم شارك الفريق كله في تحليل الموقف لفهم سبب حدوث الفشل، وما التغييرات التي يمكن إجراؤها لمنع حدوث مشكلات مماثلة في المستقبل.

تصف الثقافة المعايير والقيم التي تحكم كيفية إنجاز العمل، فقد أخبرني مدير توليت تدريبه من قبل بما أدركه بشأن الوظيفة على مدار ثلاث سنوات، قائلاً: "في البداية، اعتقدت أن الإدارة كانت تدور حول

دعم الموظفين الذين هم في نطاق مسئوليتي، فركزت على تكوين أفضل علاقات ثنائية، لكنني أدرك الآن أن هذا ليس كافيًا؛ لأن الأمر لا يتعلق فقط بعلاقتي بالفريق، فالأمر يتعلق أيضًا بعلاقات أفراده معًا، وبالمجموعة برمتها".

كلما ازداد عدد الموظفين تحت إدارتك، ازداد دورك في تشكيل الثقافة، فلا تستهين بالتأثير الذي يمكنك إحداثه، ولو لم تكن المدير التنفيذي كذلك، فإن إجراءاتك تعزز قيم الشركة، والأجزاء القليلة التالية ترشدك إلى كيفية تأسيس نوع الثقافة الذي تفتخر به.

## حدد نوعية الفريق الذي تريد أن تكون جزءًا منه

ثقافة فريقك بمنزلة شخصيته، وهي موجودة سواء أكنت تفكر في ذلك أم لا، فإذا لم تكن راضيًا عن طريقة تعاون فريقك في العمل - ربما يشوب الأجواء شيء من المناوأة بدلًا من المساعدة، وربما يستغرق إنجاز المهمات وقتًا طويلًا، أو ربما هناك مشكلات مستمرة - فإنه يجدر بك النظر إلى سبب ذلك، وما يمكنك فعله حياله.

هل تتذكر تمرينات الفصل الخامس: إدارة نفسك عند تدوين نقاط قوتك الشخصية، والجوانب التي يمكنك تحسينها في نفسك، والتطلعات؟ حان الوقت لفعل الأمر ذاته مع فريقك، وسبيل النجاح في ذلك هو العثور على العلاقة التي تجمع بين ما يتقنه فريقك وما تأمل أن يكون من قيم الفريق، وعندما تتاح لك ساعة فراغ أو نحو ذلك، أمسك القلم، واكتب إجاباتك عن الأسئلة التالية:

## فهم فريقك الحالي

- ما أول ثلاث صفات تتبادر إلى الذهن عند وصف شخصية فريقك؟
- ما الأوقات التي تجعلك تشعر بالفخر؛ لأنك جزء من فريقك؟ ولماذا؟
- ما الأشياء التي يتقن فريقك فعلها على نحو أفضل من غالبية الفرق الأخرى في المجال ذاته؟
- إذا اخترت خمسة أعضاء عشوائيين من فريقك، وسألت كل شخص على حدة: "ما القيم التي يقدرها فريقنا؟" فما الإجابة التي يمكنك سماعها؟
- ما مدى تشابه ثقافة فريقك والثقافة الكبرى للمؤسسة؟
- تخيل صحيفة تكتب تقريرًا عن فريقك، فهل ستكتب أن فريقك يبلي بلاءً حسنًا أم لا؟
- عندما يشتكي أعضاء الفريق من طريقة سير الأمور، ما أهم ثلاثة أشياء يطرحونها؟

## فهم تطلعاتك

- دوّن أهم خمس صفات تريد أن يستخدمها مراقب خارجي لوصف ثقافة فريقك، واذكر لماذا تلك الصفات بشكل خاص.
- والآن تخيّل أوجه النفع والضرر لهذه الصفات الخمس، فما السلبيات التي تتصور أن تحدث جراء التمسك الشديد بتلك الصفات؟ هل تلك

السلبيات مقبولة لك؟

- أعد قائمة تتضمن جوانب الثقافة التي تعجبك في الفرق أو المنظمات الأخرى، ولماذا تحظى تلك الجوانب بإعجابك؟ وما السلبيات التي يتحملها هذا الفريق نتيجة ذلك؟
- أعد قائمة بجوانب الثقافة التي لا تريد محاكاتها لفرق أو شركات أخرى، واذكر سبب رفضك إياها.

## فهم الاختلاف

- على مقياس من واحد إلى تسعة، حيث تسعة تشير إلى أن "هناك توافقًا بنسبة مائة في المائة" وواحد يشير إلى أن "هذا هو عكس ما عليه فريقنا"، ما مدى قرب فريقك الحالي من تطلعاتك؟
  - ما الذي يبدو موطن قوة لفريقك مع كونه ميزة تحظى بتقديرك بشكل كبير؟
  - أين توجد الفجوات الكبرى بين ثقافة فريقك الحالية وتطلعاتك؟
  - ما العوائق التي قد تعترض سبيل الوصول إلى تطلعاتك؟ كيف ستتعامل معها؟
  - خيّل كيف تريد أن يكون أداء فريقك في غضون عام، وكيف تصف لموظف ما تأمل أن يكون مختلفًا مقارنة بالوقت الحالي؟
- وقد يكون بعض تطلعاتك قابلاً للتنفيذ، وبعضها غير واقعي، وذلك بحسب ما هو تحت سيطرتك، فعلى سبيل المثال: إذا كنت تريد أن يعمل أعضاء فريقك بتركيز تام دون أي تشتت، فلعلك تفضل أن يجلسوا في منطقة نائية، ويتجنبوا التفاعل مع المجموعات الأخرى، ولكن إذا كان الانفتاح والتعاون من قيم الشركة، فسيتعذر تحقيق ما تصبو إليه.
- ومع ذلك، يجب أن نذكر إمكانية تنمية الثقافات الفرعية ونجاحها داخل المؤسسة الكبرى، فعلى سبيل المثال، يقدر الفريق المعني بنمو فيسبوك توخي الدقة الشديدة في إبلاغ البيانات، وفريق هندسة الهيكلة الأساسية لدينا معروف بتركيزه على الأمد البعيد، وفي فريق التصميم نهتم بإيجاد حلول شاملة للمشكلات.
- وبمجرد تحديد القيم التي تريد تنميتها داخل فريقك، تكون الخطوة التالية هي إعداد خطة لتعزيز ازدهار تلك القيم.

**لا تكف مطلقًا عن التحدث عما هو مهم**

في مستهل مسيرتي الإدارية، اعتبرت أنه من السيئ أن أكرر كلامي، وقلت إن فريق سيجد الأمر مزعجًا، وربما يعتبره تعاليًا، إذا قلت الشيء ذاته مرارًا وتكرارًا.

ولكن "شيريل سانديج" علمتني عكس ذلك، فمنذ بضع سنوات بدأت "شيريل" تحدث الشركة عن أهمية المحادثات الصعبة، وشجعتنا عندما نشعر بالتوتر مع زملائنا في العمل - لديهم عادة تزعجنا، أو نختلف بشأن قرار مهم، أو يصرون تصرفًا يبدو أرعن - على الجلوس مع الشخص الآخر، ومناقشة هذا التوتر بصراحة؛ لأنه إذا لم تفعل ذلك، فلن يتحسن شيء، وستتفاقم مشاعر الاستياء.

لا أذكر بالضبط متى بدأت "شيريل" تتحدث عن المحادثات الصعبة، وهذا هو بيت القصيد، فربما كان ذلك خلال أحد اجتماعات الشركة، أو في جلسة أسئلة وإجابات، أو في أثناء عشاء دعينا إليه في منزلها، وكانت تطلب من الحضور رفع أيديهم إن كانوا قد أجروا محادثة صعبة في الشهر الماضي، ثم تحكي لنا قصة عن إحدى محادثاتها الصعبة الأخيرة.

أصبحت "المحادثات الصعبة" جزءًا من قاموس شركة فيسبوك؛ لأن "شيريل" كانت تؤمن بشدة بأنها كانت نقطة مهمة للغاية لثقافة شركة قوية، وحتى يومنا هذا، كلما شعرت بالتوتر بسبب سوء فهم استمر فترة طويلة، أو قلق بشأن استراتيجية، أو إحساس بأن زميلًا في العمل مستاء مني، أفكر في "شيريل"، ثم أجهز نفسي لمواجهة صعبة، وأدعو ذلك الشخص إلى إجراء محادثة صريحة.

عندما تقدر شيئًا تقديرًا عميقًا، لا تخجل من الحديث عنه، بل خذ على عاتقك إخبار الناس بسبب أهميته لك، وافترض أنه لكي تتربص الرسالة في الأذهان يجب أن تُسمع في عشر مناسبات مختلفة، وتقال بعشرة أساليب متنوعة، فكلما استطعت حشد الآخرين للمساعدة على نشر رسالتك، زادت فرص تأثيرها.

وفي الوقت الحالي أفكر كثيرًا في كيفية إيصال ما يهمني، وأجرب طرقًا مختلفة، مثل محادثات ثنائية بشأن ما يدور في ذهني، وإرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى مديري عن أفكارٍ فيما جرى خلال الأسبوع، وملاحظات إلى جميع طاقم العمل عن أهم أولوياتنا، وجلسات الأسئلة والإجابات المباشرة التي تركز على كيفية عملنا.

لقد اكتشفت أنه كلما تحدثت بتواتر أكبر، وبمزيد من الحماس، بشأن ما هو مهم بالنسبة إليّ - بما في ذلك أخطائي وما تعلمته منها - ازدادت إيجابية استجابة فريقتي، حيث أتلقى ملاحظات من أشخاص يقولون: "أنا أهتم بذلك أيضًا، كيف يمكنني أن أقدم المساعدة؟"، وأسمع

الآخرين يدعمون الأفكار نفسها، ويدعم بعضهم بعضًا لتغيير سلوكهم، حتى عندما يختلف الآخرون معي بشأن موضوع ما، فإن مجرد مناقشته علنًا يبرزه للجميع.

ومع أنني ركزت كثيرًا كثيرًا على ما يهمني، فلم يخبرني أحد، ولو مرة واحدة، بأن هذا إزعاج أو تعال، بل الملاحظات التي أتلقاها على العكس من ذلك؛ فالحديث عن قيمك يجعلك قائدًا متمتعًا بقدر أكبر من الأصالة والإلهام.

## الترم بما تقوله دائمًا

يراقب الموظفون رؤساءهم من كذب لفهم قيم الفريق ومبادئه، فراداراتنا مضبوطة بدقة لتحديد الحالات التي يقول فيها شخص ما في موقع السلطة شيئًا مخالفًا لفعله، وهذه إحدى أكثر الوسائل التي تؤدي إلى فقدان الثقة، وتأمل الأمثلة التالية:

- يطلب مدير من فريقه إنفاق أموال الشركة بحكمة، لكنه يسرف في الإنفاق على مكتب فاخر وأريكة لغرفته في العمل.
- تعرب مديرة عن انزعاجها عندما يأتي موظفها بعد بدء الاجتماع، لكنها دائمًا ما تتأخر قرابة الدقائق الخمس عن كل شيء.
- يقول مدير إنه يريد وجهات نظر أكثر تنوعًا في الفريق، لكنه لا يرقى سوى الذين يفكرون مثله.
- تقول مديرة إن الهدف الرئيسي هو تهيئة بيئة عمل داعمة، لكنها تجنح إلى فقدان أعصابها وتعنيف موظفيها.
- يقول مدير تنفيذي إن هدف شركته هو خدمة رسالة اجتماعية، لكن قراراته يبدو أنها تفضل الأرباح قصيرة المدى.

إذا لم تكن على استعداد لتغيير سلوكك بما يتوافق مع قيمة معلنة، فلا تطرحها أصلًا.

لقد تعلمت هذا الدرس بالطريقة الصعبة، فذات مرة سألتني موظفة في اجتماع ثنائي عن الطريقة التي أعتقد أنها أفضل لها في تسريع وتيرة تعلمها، وقد كانت ذات عينيّن مشرقتين، وعازمة بشدة، ومن النوعية التي لم تواجه عقبة إلا وتمكنت من التغلب عليها، فأجبت وأنا مسرورة بالسؤال: "اطلبي ملاحظات تقييمية"، ثم قضيت باقي الاجتماع الثنائي في توضيح مدى أهمية التفكير في الملاحظات التقييمية، إلى جانب بعض الاقتراحات بشأن كيفية المبادرة في البحث عنها، وأن بإمكانها إظهار تصاميمها للزملاء غير المنتقدين الذين تثق

بهم، أو طلب الحصول على بضع ملاحظات سريعة عن مدى جودة تقديمها بعد جلسة المراجعة، وكانت الموظفة تومئ بالموافقة طوال الاجتماع.

نظرًا إلى حماسها الشديدة، توقعت أن أراها تجرّب هذه الأساليب على الفور، وتطلب المزيد من الملاحظات التقييمية مني ومن الآخرين، لكنني لم أر أي تغيير.

وبعد بضعة أسابيع خضعنا جميعًا لمراجعات شاملة، وشاركت هذه الموظفة ملاحظاتها التقييمية معي مباشرة، وقدمت إليّ بعض الاقتراحات الجيدة بشأن التواصل وتحديد الأولويات، وفي النهاية أدركت هذه النقطة: "نادرًا ما تطلبين ملاحظات تقييمية مني أو من الآخرين في الفريق، وأود أن تبذلي مزيدًا من الجهد في هذه النقطة." كانت ملاحظة منبهة لي، فقد أدركت أنه بقدر ما تحدثت عن أهمية طلب الملاحظات التقييمية، لكنني لم أكن أعمل بنصحتي، ولاحظت هي ذلك! فاستفدت من الموقف، وعزمت على ممارسة الأمر بدأب إلى أن أصبح عادة.

إذا قلت إن شيئًا مهمًا بالنسبة إليك، وترغب في أن يهتم باقي أعضاء فريقك به، فكن أول شخص يطبق هذه القيمة، وإلا فلا تُفاجأ عندما لا يلتزم أي شخص آخر بها.

## توفير الحوافز المناسبة

لنفترض أنك تفعل ما تقوله، وتلتزم بما تقرره، وهذا يعني أن كل تطلعاتك الثقافية ستتحقق، أليس كذلك؟ ليس تمامًا؛ فالقطعة الأخيرة لتحقيق ذلك هي التأكد من أن بيئتك تكافئ الأشخاص الذين يتصرفون وفقًا لقيم فريقك، وتحاسبهم عندما لا يتصرفون وفقًا لها.

إذا لم تكن الحوافز ملائمة - كأن يكون لديك مثلًا اهتمام كبير بالعمل بشفافية، لكن فريقك يعتقد أنه سيكون أفضل حالًا إذا أخفى معلومات مهمة عنك - فإنك تحتاج إلى التعمق بصورة أكبر لفهم ما يسبب هذه الفكرة، فما الإجراءات أو النتائج التي يحتفي بها فريقك، وما تلك التي لا يحتفي بها؟

في بعض الأحيان، يمكن للنيات الحسنة كذلك أن تؤدي إلى حوافز سيئة، فمنذ بضع سنوات لاحظت خلال اجتماع نقد التصميم أن معظم الحضور لا يقترحون سوى اقتراح تصميمي واحد للمشكلة المطروحة، ولم يكن هذا مثاليًا؛ لأن الحلول الأفضل عادة ما تأتي من تجربة العديد



من الأفكار المختلفة، فإن قلت: "إنه جيد بما يكفي" لأول شيء ينبثق في ذهنك، فأنت على الأرجح تفوّت خيارات أفضل غير مكتشفة. وفي الأسبوع التالي، طلبت من الجميع استعراض ثلاثة اقتراحات مختلفة على الأقل لكل ما كانوا يعملون عليه، واعتقدت أن هذه كانت طريقة رائعة لتشجيعهم على الإبداع، وانتظرت بفارغ الصبر اجتماع النقد التالي.

وفي الاجتماع التالي، استعرض المصمم الأول أمام الحضور تطويرًا بسيطًا يوضح ميزة جديدة كنا على وشك إطلاقها، وقال: "هذا ما توصلت إليه"، وكان هناك رسم تخطيطي بجوار نص ما به زر أزرق لمعرفة المزيد، فأومأنا بموافقتنا؛ فقد كان تصميمًا قويًا، وتابع قائلاً: "وها هنا بعض الأشكال الأخرى أيضًا، حيث طلب منا استعراض ثلاثة خيارات على الأقل"، ثم قلب بضع صور إضافية، بدّل فيها مكان النص والرسم، وجعل الزر بلون مختلف، وكان من الواضح أن كل نسخة أسوأ من النسخة الأصلية، لدرجة أن شخصًا سأله: "لماذا نفكر في استخدام زر يرتقالي هنا عندما تكون جميع الأزرار الأخرى على موقعنا زرقاء؟"، ثم أردف قائلاً: "هذا لا معنى له حقًا".

ومع استمرار النقد أصبح من الواضح أن قاعدة "استعراض ثلاثة اقتراحات" لم تكن منطقية أيضًا، ففي حين توصل بعض المصممين إلى مجموعة أوسع من الأفكار المثيرة للاهتمام، لجأ آخرون إلى التظاهر بتغيير الأشياء لكي يلتزموا بالقاعدة فقط، وليس لأنهم كانوا متحمسين للخيارات الجديدة، وهذا السلوك أدى إلى إهدار الوقت في عمل تافه، وإضاعة وقت الجميع.

وأسمع قصصًا مماثلة عن الحوافز السيئة في مجالات أخرى، ومن الأمثلة المعروفة في الهندسة تتبع أسطر التعليمات البرمجية، ومكافأة المهندسين الذين يكتبون كمًّا أكبر، وعلى الرغم من أنه يبدو منطقيًا للوهلة الأولى - حيث إن هذا سيشرح الجميع على العمل بجدية أكبر، وكتابة البرامج بشكل أسرع! - فما تحصل عليه في الواقع العملي هو تعليمات برمجية مليئة بالحشو والنسخ واللصق، بدلًا من الحصول على أعمال أنيقة ومتقنة. وما يوازي هذا في الكتابة هو دفع أجر المؤلف بالكلمة، وهو أمر سيكون منطقيًا إذا كانت الروايات الطويلة تُكتب دائمًا لتحقيق قراءة أفضل، ولعل "همنجواي" كان سيعارض هذا الرأي. وفي الوقت الحالي أشعر بالقلق من قواعد الحوافز التي تبدو بسيطة، وتعد بنتائج مذهلة، فنادرًا ما تكون بسيطة، وغالبًا ما تسبب ضررًا جانبيًا. وعادة ما يكون الخيار الأفضل هو إجراء مناقشة صريحة عما يجب أن نقدره، ولماذا، فلماذا يجب أن نهتم باستكشاف المزيد من التصاميم في وقت مبكر؟ ولماذا يجب أن نهدف إلى زيادة معدل

السرعة الهندسية؟ فعندما يفهم الموظفون تلك القيم، ويقتنعون بها، يكون بوسعهم اتخاذ أفضل القرارات بشأن كيفية تطبيقها. وفيما يلي بعض فخاخ التحفيز الشائعة الأخرى كي تتجنبها:

**جعل مكافأة الأداء الفردي أولوية على أي شيء آخر.** تخيل فريق مبيعات يسمع ما يلي: "لا يوجد شيء أكثر أهمية من تحقيق نسبة المبيعات الشخصية الخاصة بك"، ثم يُعرض على أحد أعضاء هذا الفريق خيار، إما أن يضارب زميله في سعر صفقة، وهو أمر سهل، أو يحاول إبرام صفقة جديدة، الأمر الذي يعد أكثر صعوبة، وبناءً على هذه المحفزات سيكون في حال أفضل إذا اختار الخيار الأول.

**جعل مكافأة المكاسب قصيرة الأجل أولوية على الاستثمارات طويلة الأجل.** تخيل فريقًا هندسيًا يتم تحديد مكافآته كل ستة أشهر بناءً على عدد الميزات الجديدة التي أصدرها، فحينئذٍ يكون على المديرية أن تختار إما العمل على عدد من الميزات ذات تأثير ضعيف، وإما العمل على ميزة كثيرًا ما يطلبها العميل، لكن سيستغرق العمل عليها سنة، ومن ثم تشير الحوافز إلى أنها يجب أن تختار الميزات ذات التأثير الضعيف.

**المكافأة بناءً على عدم تصور مشكلات أو صراعات.** تخيل مديرًا يتحدث باستمرار عن مدى سعادته بأن جميع أفراد فريقه منسجمون فيما بينهم، فعندما يثير شخص ما خلافًا، فإنه إما أن يتجاهله باعتباره "ليس أمرًا مهمًا" وإما أن يعرب عن استيائه من وجود مشكلة أصلاً، ومع الوقت يتعلم أعضاء فريقه إخفاء صراعاتهم عنه، وفي أثناء ذلك تتفاقم مشاعر الاستياء والسلوك العدواني الخفي.

**مكافأة صاحب الصوت الأعلى.** تخيل مديرًا ذهب إحدى الموظفين في فريقه إلى مقابلة توظيف في شركة أخرى، وقُدّم إليها عرض أعلى، فتقول لمديرها إنها ستغادر ما لم تحصل على زيادة تضاهي العرض الذي قُدّم إليها، فيوافق المدير على زيادة راتبها، وتنتشر القصة، فيتحفز بقية الفريق فجأة لإجراء مقابلات توظيف في أماكن أخرى.

تتمثل طريقة تحديد الفخاخ التحفيزية وحلها في النظر بشكل دوري إلى الفارق بين قيمك المعلنة وكيفية تصرف الموظفين فعليًا في

فريقك، فما الذي يدفعه إلى اتخاذ قرارات معينة؟ إذا لم تكن متأكدًا، فاطرح علي نفسك هذا السؤال: لماذا اخترت إنشاء هذه الميزات الخمس بدلًا من تلك الميزة التي يطلبها العملاء؟ إذا وجدت أن المشكلة مشكلة هيكلية في الأساس، فأجر تغييرات على تدابيرك التحفيزية بحيث تُكَلِّل السلوكيات الصحيحة بالمكافأة.

أما إذا لم تكن المشكلة هيكلية، لكن موظفًا ما يتصرف بسلوك لا يتوافق مع قيمك، يظل عليك اتخاذ إجراء، فعلى سبيل المثال، ربما تهتم اهتمامًا شديدًا بتهيئة جو من الاحترام داخل فريقك، وفي أحد الأيام تسمع شخصًا يصرخ بوقاحة في وجه أحد الزملاء في الفريق، فإذا لم تحرك ساكنًا، فأنت تخاطر بإرسال رسالة بأنك تتسامح مع هذا النوع من السلوك، بل عليك أن تخفف حدة التوترات في الوقت الحالي بمطالبة الصارخ بالهدوء، أو اجعله يغادر الغرفة، ثم في وقت لاحق أخبره على انفراد بأن ما فعله غير مقبول.

وعندما يتخذ أحد الموظفين قرارًا صعبًا يتوافق مع روح فريقك - مثل التخلي عن صفقة مبيعات مربحة بسبب تخوفات أخلاقية، أو طرد موظف أداؤه بارع، لكنه يتسبب في بيئة عمل سامة، أو الاعتراف علنًا عندما يرتكب خطأ - فأعرب عن تقديرك إياه لما فعله، واعترف بأنه كان قرارًا صعبًا، واشكره على اتخاذه القرار الصائب.

## ابتكر عادات تعلي من قدر قيمك

بعد وقت قصير من عملي في فيسبوك قررت الانضمام إلى أفراد فريق الهندسة في أثناء تناول الغداء، وعندما اقتربت منهم، وجدت أنهم كانوا في خصم جدال قوي، حيث اقترح أحدهم فكرة لميزة جديدة هو متأكد أنها ستغير العالم، لكن لم يكن الباقيون مقتنعين بذلك، فرد أحدهم، قائلاً: "لا يمكنني أن أتخيل نفسي أستخدم ذلك أبدًا"، وقال لي في أثناء جلوسني: "ما رأيك يا"جولي"؟" وستة رؤوس توجه أنظارها إليّ، فأخذت رشفة من الحساء في محاولة لمعرفة كيفية تخلص نفسي برشاقة من أن أقرر التصويت على موضوع لم تكن لديّ أية علاقة به.

لحسن الحظ اقتحم شخص آخر الحوار، قائلاً: "حسنًا، لماذا لا تصمم هذه الميزة وسنرى؟"، فأتاه صوت آخر بالموافقة: "بلى!، نفذها في فعالية هاكاثون المقبلة!".

علمت حينها أن فعالية هاكاثون تلك كانت إحدى عادات الشركة، وكان الهدف منها هو المشاركة وقضاء بضع ساعات مخصصة لإنشاء نموذج أولي لفكرة أنت متحمس لها، وسواء أكنت بمفردك أم ضمن مجموعة، فأنت مدعو إلى تنفيذ شيء تعتقد أنه مفيد للشركة. وكان المشاركون في فعالية هاكاثون معروفًا عنهم أنهم يتمتعون بطاقة متفجرة، حيث يظلون منغمكين في العمل حتى الساعات الأولى من الليل، إلى أن يتمكنوا من التلويح إلى زملائهم لمشاهدة نموذج تجريبي قيد التشغيل للفكرة التي في رؤوسهم.

وكانت فعاليات هاكاثون سببًا في إصدار بعض المنتجات المعروفة والناجحة، كالمحادثة والفيديو وغيرهما، ولكن الأهم من ذلك أنها كانت وسيلة ممتعة لجمع الناس معًا، وتشكيل القيم الأساسية الأولى لـ "فيسبوك": "كن جريئًا" و"تحرك سريعًا".

هناك قوة في العادات، وبعيدًا عن الشعارات أو الخطب، فإنها تؤسس إجراءات يمكن لأعضاء الفريق أن يتحدوا حولها، ويمكن أن تكون تلك العادات فريدة وغريبة وممتعة لفريقك. أحب أن أعرف مختلف العادات التي تتبناها الفرق لإعلاء قدر قيمها، وفيما يلي بعض الأمثلة:

- بدء الاجتماع بأشياء شخصية تنعش الذاكرة (مثل "فيلم الطفولة المفضل"، أو "أفضل هدية تلقيتها في العيد")، حتى يتسنى للأعضاء التعرف على زملائهم في الفريق بشكل أفضل.
- إقامة بعض الليالي شهريًا لـ "تعلم الرسم/ النحت/ أو أية حرفة" بهدف تشجيع روح الإبداع وطريقة تفكير المبتدئين.
- دمية دبوب عملاق اسمها "حب العميل" يتم منحها للموظف الذي بذل قصارى جهده لمساعدة عميل في الشهر الماضي.
- إقامة حفل سنوي على غرار حفل توزيع جوائز الأوسكار حتى يتسنى للموظفين التعرف على جميع الطرق التي يتفوق بها زملاؤهم في العمل.
- جلسات يوجا صباح الأحد لتعزيز الانتباه.
- عقد جلسات "إخفاقات الأسبوع"، حيث يشارك الناس أخطاءهم في جو آمن لتشجيع المصارحة والتعلم.

أحد الأشياء التي دأب "مارك زوكربيرج" على فعلها أكثر من عشر سنوات، هو عقد اجتماعات أسئلة وإجابات في داخل الشركة بعد ظهر آخر يوم في الأسبوع، حيث يمكن لأي شخص في الشركة أن يسأله أي سؤال، ويسمع إجابة صادقة. يمكن أن تكون هذه الأسئلة بشأن اتجاه

فيسبوك المستقبلي، أو القرارات الأخيرة التي اتخذها "مارك"، أو سياسات الشركة، أو آراء "مارك" الشخصية كذلك في آخر الأخبار. ويمكن أن تكون بعض هذه الأسئلة مباشرة للغاية، مثل: "تبدو س فكرة سيئة؛ فلماذا نفعل ذلك؟".

في مؤسسة بحجم فيسبوك هناك آلاف الأمور التي تشغل وقت المدير التنفيذي، ومع ذلك يواصل "مارك" الوقوف أمام الشركة كل أسبوع ليتحدث عن أي شيء يختار الناس طرحه، لماذا؟ لأن الشفافية من أعظم قيم شركة فيسبوك، وإذا لم يكن قدوة، فلماذا ينبغي أن يعتقد أي موظف آخر أنها قيمة مهمة؟

وبما أنك القائد، فقد لا تكون تنمية ثقافة العمل أول ما يشغل بالك، فقد تحلم بالتغييرات التي ترغب في أن تحدثها في العالم، أو ترسم الاستراتيجية الرئيسية التي ستوصلك إلى هناك، لكن النجاح أو الفشل لا يكونان عادة نتاج بعض القرارات الشاملة، وإنما ستبلغ إلى ما تريد نتيجة مجموع ملايين الإجراءات التي اتخذها فريقك في الأوقات البسيطة الطبيعية، فكيف يعامل الجميع بعضهم بعضًا؟ وكيف يحلون المشكلات معًا؟ وما السلوكيات التي تجد أنك مستعد للتخلص منها وفقًا لقيمك؟

فانتبه إلى تصرفاتك - الأمور الصغيرة التي تقولها وتفعلها - وكذلك سلوكياتك في المكافأة أو المعاقبة، فكل ذلك يتضافر معًا لينسج قصة تسرد ما يهملك، وكيف أنك ترى أن الفريق العظيم يجب أن يتعاون أفراده معًا في العمل.

# خاتمة: لم تقطع من رحلتك سوى 1%



عندما أنظر إلى الماضي وأرى مساري الإداري حتى الآن، يبدو لي الأمر أشبه بمحاولة طفل صغير رسم خط مستقيم؛ فإنه يكون مليئًا بالتمايل، والانحراف، والتعرجات الخاطئة، فهناك حالات لا تعد ولا تحصى، حيث أنظر إلى الماضي وأجفل، وأنا أتذكر طريقة معالجاتي الأمور، وأتذكر ذلك المذاق الدائم في فمي من الافتقار إلى الخبرة، والترقب، والارتباك، والطموح.

كانت هناك ليالٍ سهرت فيها أتجادل في محادثة بشأن بعض المشكلات التافهة للغاية، حيث يرتفع ضغط دمي مع ظهور الكلمات على الشاشة، وهي تزداد اختصارًا وحدّة بمرور الوقت، وكانت هناك اجتماعات ثنائية لم يسمع أحد منا الآخر فيها، كأن هناك شيئًا يفصل بيننا مثل الجدار العظيم في مسلسل صراع العروش، وكانت هناك اجتماعات، حيث أجلس مسترخية بعدم اكتراث؛ بالتأكيد لأنني اعتقدت أنني محقة، وأن الجميع مخطئون، ورأيت أشخاصًا ينفرون في بكاء أمامي، بينما كنت أتمتع مثل روبوت معطل، لقد مرت بي أشهر لم تلتق فيها عيناي بعيني مديري دون أن انفجر باكية. وكانت هناك مواقف كثيرة شعرت فيها بأنني لا أتمتع بالقدر الكافي من الخبرة، أو بعد النظر، أو التفهم، أو العزيمة، أو الصبر، ونتيجة ذلك تعثر سير المشروعات، وتفاقم سوء التفاهم، وشعر أشخاص أهتم بأمرهم بأنني خذلتهم.

لكن التوفيق كان حليفي، فقد تعلمت فن الإدارة في بيئة عمل من أكثر البيئات حيوية في العالم، وتحت إشراف عدد من أفضل القادة في عصرنا، فكان المديرون يثقون بقدراتي، وأوضح لي زملائي كيفية السعي نحو الأفضل، وألهمني فريقتي.

إذا أخذت جولة في مقر فيسبوك، فسترى أنه لا توجد جدران بيضاء خالية، بل ستجد الأسقف مفتوحة وغير مكتملة، وتظهر بها المواسير وحزم الأسلاك، ومكاننا مغطى باللوحات الفنية والتحف التي تدل على ثقافتنا، وهناك ملصقات عن فعاليات هاكاثون المقبلة، وصور أحدث مراكز البيانات لدينا، ورسائل تذكيرية بـ"التحلي بالجرأة"، وأن "مشكلة الفرد في فيسبوك هي مشكلة الجميع". وأكثر ما أفضّله هو ملصق بأحرف برتقالية كبيرة لديّ منه نسخة أصغر على مكثبي في المنزل أيضًا، مكتوب عليه: لم تقطع من رحلتك سوى 1%.

وبعد عشر سنوات أخرى، أعلم أنني سأنظر إلى الماضي، وأدرك أن المسار الذي أسير فيه اليوم لا يزال متعرجًا، فلا يزال هناك الكثير لتعلمه، وأنا بعيدة عن أن أكون المديرية التي أطمح إلى أن أكونها، ولكن بالوقت والإرادة وعقلية النمو يصبح تعلمي الدروس المستقبلية مجرد وقت.

كان لديّ في الآونة الأخيرة اجتماع ثنائي مع مديرة جديدة، كنا نتحدث عن ملاحظاتها خلال الأسابيع القليلة التي قضتها في الشركة؛ صعوبات الدخول في بيئة جديدة، والاختلافات بين هذا المكان ووظيفتها الأخيرة، وفرص نجاحها في إنجاز عمل ذي قيمة، ثم أثنت عليّ ثناءً من أفضل ما سمعت على الإطلاق، قائلة: "لقد كونت فريقًا رائعًا، ويسعدني أن أكون جزءًا منه".

إن مجموعة من الموظفين الذين يتضافرون في العمل بانسجام تام شيء رائع، فالإنجاز الرائع لا يتوقف تحقيقه عليك وحدك، أو عليّ وحدي، أو على فرد أو آخر، بل إنك تشعر بطاقة عشرات أو مئات أو كذلك آلاف القلوب والعقول الموجهة نحو هدف مشترك، مسترشدة بالقيم المشتركة، فإذا أنجزت أنا أو أنت عملنا بشكل جيد، فستزدهر فرقنا، وسنبنى كيانًا يدوم طويلًا؛ كيانًا سيصبح أقوى بجهد كل من يصبح جزءًا منه.

أرجو أن يحالفك التوفيق فيما هو آتٍ، وتعاون مع فريقك وحققا إنجازات رائعة معًا.

# شكر وتقدير

أي عمل كبير هو نتاج جهد جماعي، وهذا الكتاب ليس استثناءً من ذلك، فلولا ستيفاني فريريتش وليا تروبورست والبيدور التي غرساها منذ تلك المكالمات الهاتفية الأولى لما كتب لهذا العمل برمته الظهور. أشكركما على حماستكما منذ اليوم الأول، وعلى جهودكما في تيسير الأمر عليّ فيما يجب أن أكتب عنه، ولماذا يجب أن أكتبه الآن (وليس بعد عشرين عامًا). لقد كان لصوتيكما دور في تألق صوتي، ولقد شد دعمكما المتواصل من أزرّي.

وإنني ممتنة لـ ليزا ديمونا لمساعدتي على الإقدام على تجربتي الأولى في الكتابة، فقبل سنوات من لقائنا، كانت وكالة هاوس رايترز هي الوكالة التي أحلم بأن تنشر لي كتابًا، وقد كنت أفضل بطل يمكن لأي شخص أن يطلب مساعدته.

وأقول لـ دان ماكجين إن مهارتك في التحرير، وخبرتك البحثية العميقة، ونصائحك في الكتابة كانت ذات قيمة كبيرة لي، ووجدت نفسي أطور في الإدارة من خلال العمل معك، والتعلم من أفكارك، فشكرًا لك على وجودك الدائم، حتى في الساعة الحادية عشرة.

وأقول لـ بابلو ستانلي لقد أحببت رسومك الهزلية الغربية للغاية، وأنا سعيدة جدًا لأننا عملنا معًا في هذا المشروع. شكرًا لك، فسأستحضر في ذهني الآن زرافة كلما فكرت في مديرتين نموذجيين، وأقول لـ كيمبرلي جلايدر، إنني ممتنة لك بشدة لهذا الغلاف الرائع الذي صُمم بعناية فائقة (وقيود صارمة!).

وإلى أصدقائي الأعزاء وقرائ الأوائل: لورين لوك، شكرًا لأنك شجعتني على التخلي عن اصطلاحاتي التخصصية، وعلى استراحات الفن الهندي؛ وأنجالي خورانا، أشكرك على ملاحظتك الزاحرة (التي قدمتها مع مخبوزاتك السخية جنبًا إلى جنب)، فكل تلميح إلى الموروث الشعبي كتبته وأنت في ذهني؛ وماري لو، أنا متأكدة أنني لم أكن لأصبح كاتبة أو مصممة دون صداقتنا ومغامرات طفولتنا، وإنني ممتنة لنصائحك بشأن العناوين، والأعمال، والتخلي عن الجمل التي لا تزال تبدو غريبة لي.

إن الملاحظات التقييمية هدية، وأنا ممتنة للغاية لكل من قدمها إليّ بسخاء في المسودات السابقة لهذا الكتاب: تشارلي ساتون، شكرًا لملاحظاتك الحكيمة المتعلقة بالأسلوب والصياغة وحماصك الظاهر، لن أنساها، ومات كيلبي، أحببت ملاحظاتك المتعلقة بكيفية التصرف في الاجتماعات ورسائل التذكير اللطيفة بما ينبغي ألا أنساه؛ وجايسون ليمجروبر، مستوى تفكيرك العميق وانتباهك إلى التفاصيل أذهلاني، فقفزت إلى التحدي المتمثل في الارتقاء إلى مستوى ملاحظاتك التقييمية؛ وأنيثا باتواردان بتلر، لقد ساعدتني على توضيح بعض المفاهيم المهمة للغاية، ومونيتا هو كوشنر، أصبح الكتاب أكثر وضوحًا ودقة بسببك؛ وماري لين وويليامز، كلانا يكره هذه الخطوط المتعرجة؛ لذلك أشكرك على اقتراح طرق أفضل لتحديد الأمور؛ وتوتي تايجرلي، أنا سعيدة لأنك ساعدتني على إدراك أن كلمة الترقب يجب ألا تكون كلمة حقيقية؛ وتشيلسي كلوكاس، شكرًا لأسئلتك التحليلية؛ وكابشا هوم، رسائلك أسعدتني وأثرت في بحرارة في أثناء فترة تحريري الكتاب؛ وكل من ويل روبن وكالي شفائتر، مقترحاتكما في اللحظات الأخيرة كانت صائبة للغاية.

إلى زملائي في فيسبوك السابقين والحاليين: الشركة هي مجموع أفرادها، وأعظم شرف جزته في الأثنتي عشرة سنة الماضية هو العمل بجانبكم، وأنا ممتنة امتنانًا خاصًا للأشخاص الذين أتاحوا لي الفرصة لأفعل ما أفعله: واين تشانج، قصصك عن تلك المجموعة المترابطة في جادة يونيفرسيتي التي كانت تجتمع كثيرًا، وكان أفرادها طموحين جدًا، وعرفوا أن المرح لا يمكن مقاومته، شكرًا لكونك مسئول توظيف رائعًا وصديقًا أفضل كذلك؛ وريبيكا كوكس، شكرًا لمجازفتك بوضع ثقتك بمصممة شابة لم تثبت جدارتها بعد، ولجعلك الأجواء مستقرة بما يكفي بالنسبة إليّ لأتعلم المضي قدمًا. وكيت أرونوفيتش، علمتني الكثير، لكن أهم ما علمته إياي هو أن كلا من التصميم والإدارة متعلقان دائمًا بالأشخاص؛ وكريس كوكس، شكرًا لك لإضفاء روح إنسانية عميقة إلى كل ما تفعله، ولمساعدتي مرارًا وتكرارًا على إدراك أنه يمكن دائمًا رفع المستوى؛ وويل كاتكارت، لديك موهبة التأليف بين الأشخاص وتوضيح ما بهم، وفعل كل ذلك بذكاء وتواضع.

كما أود أن أقدم شكري الخاص إلى أصدقائي وزملائي الذين عملت معهم بشكل وثيق على مر السنين، وتعلمت منهم الكثير جدًا: توم أليسون، وكانج شين جين، وفيدجي سيمو، وأدم موسيري، وتشاندرا نارايانان، ورونان برادلي، وأنيث ريفيس، وديورا ليو، وجنيفر دولسكي، وجون هيجمان،



وروشاب دوشي، وديفيد جينسيبرج؛ وإنني دائماً في حالة اندهاش من قدراتكم المميزة، وأفخر بأن أكون جزءاً من فريقكم. ستايسي مكارثي، شكرًا لك على مساعدتي على استكشاف صميم ذاتي. روبين موريس، ودرو هاملين، ومارجريت ستيوارت، ولوك وودز، وجيسيكا واتسون، وأوستن باليس، وجون إيفانز، وجوي فلين، وفرانسيس لو، وجيف تيهان، وأماندا ليندن، وجون لاكس، وديفيد جيليس، وأليكس كورنيل، وكابتلين وينر، وناثان بورور، ولورا خافيير، ونان جاو، وأرون ستيج، وبراندون واكين، ومايك ماتاس، وشارون ماتاس، وكريستوفر كليز، ودانتلي ديفيس؛ أصبحت مصممة ومديرة أفضل بسبيكم. أندرو بوسورث، وأليكس شولتز، ومارك رابكين، ونعومي جليت، وكارين ماروني، وخافيير أوليفان، وأمي فورا، وكيفين سيستروم، ومايك كريجر، ومايك شروبر - شكرًا لكم للمحادثات والملاحظات والدروس التي أوضحت لي سمات القيادة القوية، شيريل سانديج، شكرًا لك لإرشادي إلى كيفية القيادة بقوة، والاهتمام الكبير، والمصارحة التامة. وإلى مارك زوكربيرج، شكرًا لك لأنك علمتني أن أرتقي بأحلامي إلى مستوى أكبر، وأن أتشكك في كل الافتراضات، وأن أنظر إلى الأمام حيث طريق المضي قدمًا. إلى أعضاء فريقتي السابقين والحاليين: أنتم أفضل معلمين، وأنتم من ترسمون رؤية العمل وتحكيون التفاصيل الدقيقة لجودته، في كل يوم ألهمتني آلاف التفاصيل التي تنجزونها في سبيل إنشاء تجربة تستخدم رائعة تقرب الناس بعضهم من بعض.

وأخيرًا، إلى عائلتي: مايك، أشكرك لكونك أحب الناس إليّ ولاستكشاف عشرات الملاعب الجديدة (والمهرجانات الأيرلندية!) مع أطفالنا في عطلات نهاية الأسبوع عندما كنت في حاجة إلى أن أخلو بهذه المسودة بعض الوقت؛ وإلى أبي، أشكرك لتوريثي حبك الكتب وكونك فخورًا بي لكل شيء كتبت في أي وقت، حتى تلك المقالات المريعة التي كتبتها في الصف الثالث؛ وإلى أمي، أنا أحب الناس لأنك تحبينهم، وشكرًا لأنك جعلت أهم دروس التعاطف جزءًا من قصص العائلة التي كنت تقصينها عليّ كل يوم سبت بعد الغداء. وأخيرًا، شكرًا لأطفالي الذين تحملوا نصيبهم العادل من وقت الأم المخصص للجلوس أمام جهاز الكمبيوتر، أحبكم حبًا جمًّا، وأمل أن تجدوا هذا الكتاب مفيدًا يومًا ما.

# ملاحظات

## الفصل الأول: ما الإدارة؟

1. Andrew S. Grove, *High Output Management* (New York: Vintage Books, 2015), 17
2. Diane Coutu, "Why Teams Don't Work," *Harvard Business Review*, May 2009, <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work>
3. J. Richard Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (Boston: Harvard Business School, 2002), ix
4. A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): 370-96
5. John Rampton, "23 of the Most Amazingly Successful Introverts in History," *Inc.*, July 30 20,2015, <https://www.inc.com/john-rampton/23-amazingly-successful-introverts-throughout-history.html>
6. Simon Sinek, *Leaders Eat Last* (New York: Portfolio, 2017), 83

## الفصل الثالث: قيادة فريق صغير

1. Andrew S. Grove, *High Output Management*, 157
2. Anton Chekhov, *The Greatest Works of Anton Chekhov* (Prague: e-artnow ebooks, 2015)
3. See also Mark Rabkin, "The Art of the Awkward 1:1," *Medium*, November 1, 2016, accessed March 9,2018, <https://medium.com/@mrabkin/the-art-of-the-awkward-1-1-f4e1dcbd1c5c>
4. Brene Brown, *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead* (New York: Penguin Random House, 2015), 37
5. Marcus Buckingham, "What Great Managers Do," *Harvard Business Review*, March 2005, <https://hbr.org/2005/103/what-great-managers-do>
6. Robert 1. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Business Plus, 2010), 9
7. Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Warner Books, 2001), 161-62
8. Vivian Giang, "Why We Need to Stop Thinking of Getting Fired as a Bad Thing," *Fast Company*, March 16, 2016, <https://www.fastcompany.com/3057796/why-we-need-to-stop-thinking-of-getting-fired-as-a-bad-thing>

## الفصل الرابع: فن تقديم الملاحظات التقييمية

1. Harvard Business Review, *HBR Guide to Delivering Effective Feedback* (Boston: Harvard

- .Business Review Press, 2016), 11
2. Kim Scott, *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss without Losing Your Humanity* (New York: St. Martin's Press, 2017), xi

## الفصل الخامس: إدارة نفسك

1. Linda A. Hill, "Becoming the Boss," *Harvard Business Review*, January 2007, <https://hbr.org/2007/01/becoming-the-boss>
2. 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*, American Psychological Association 77 (6): 1121-34
3. Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006). 125 group of basketball players: Alan Richardson, "Mental Practice: A Review and Discussion Part I," *Research Quarterly*, American Association for Health, Physical Education and Recreation 38, no. 1 (1967). 125 imagined themselves working out: Guang H. Yue and Kelly J. Cole, "Strength Increases from the Motor Program: Comparison of Training with Maximal Voluntary and Imagined Muscle," *Journal of Neurophysiology* 67, no. 5 (1992): 1114-23
4. Jack Nicklaus with Ken Bowden, *Golf My Way: The Instructional Classic, Revised and Updated* (London: Simon & Schuster, 2005), 79
5. Reese Witherspoon, "Reese Witherspoon Shares Her Lean In Story," Lean In, accessed March 12, 2018, <https://leanin.org/stories/reese-witherspoon>
6. Linda Farris Kurtz, "Mutual Aid for Affective Disorders: The Manic Depressive and Depressive Association," *American Journal of Orthopsychiatry* 58, no. 1 (1988): 152-55
7. Robert A. Emmons, *Thanks! How Practicing Gratitude Can Make You Happier* (Boston: Houghton Mifflin, 2008), 27-35
8. Reg Talbot, Cary Cooper, and Steve Barrow, "Creativity and Stress," *Creativity and Innovation Management* 1, no. 4 (1992): 183-93
9. Karen Weintraub, "How Creativity Can Help Reduce Stress," *Boston Globe*, April 24, 2014, <https://www.bostonglobe.com/lifestyle/health-wellness/2015/04/24/how-creativity-can-help-reduce-stress/iEJta3IapaaFxZY6wfv5UKIstory.html>
10. Giada Di Stefano, Francesca Gino, Gary P. Pisano, and Bradley R. Staats, "Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning," Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 14-093; Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 14-093; HEC Paris Research Paper No. SPE-2016-1181, June 14, 2016

## ١. الفصل السادس: اجتماعات مذهلة

1. Oriana Bandiera, Luigi Guiso, Andrea Prat, and Raffaella Sadun, “What Do CEOs Do?,” No. 11-01, Harvard Business School Working Paper, February 25, 2011, [.https://hbswk.hbs.edu/item/what-do-ceos-do](https://hbswk.hbs.edu/item/what-do-ceos-do)
2. Michael Mankins, “This Weekly Meeting Took Up 300,000 Hours a Year,” *Harvard Business Review*, April 29, 2014, <https://hbr.org/2014/04/how-a-weekly-meeting-took-up-300000-hours-a-year>
3. Leo Tolstoy, *Anna Karenina* (New York: Random House, 2000)
4. Jeff Bezos, “2016 Letter to Shareholders,” *About Amazon* (blog), Amazon.com, April 17, 2017, [.https://www.amazon.com/p/feature/z609g6sysxur57t](https://www.amazon.com/p/feature/z609g6sysxur57t)
5. Tomas Chamorro-Premuzic, “Why Group Brainstorming Is a Waste of Time,” *Harvard Business Review*, March 25, 2015, <https://hbr.org/2015/03/why-group-brainstorming-is-a-waste-of-time>
6. Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley, and Eunice Bun, “Stop the Meeting Madness,” *Harvard Business Review*, July/August 2017, <https://hbr.org/2017/107/stop-the-meeting-madness>
7. Nale Lehmann-Willenbrock, Steven G. Rogelberg, Joseph A. Allen, and John E. Kello, “The Critical Importance of Meetings to Leader and Organizational Success: Evidence-Based Insights and Implications for Key Stakeholders,” *Organizational Dynamics* 47, no. 1 (2017): 32-36

## الفصل السابع: تعيين الموظفين على نحو جيد

1. Patty McCord, “How to Hire,” *Harvard Business Review*, January/February 2018, [.https://hbr.org/2018/01/how-to-hire](https://hbr.org/2018/01/how-to-hire)
2. Adam Bryant, “In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal,” *New York Times*, June 19, 2013
3. American symphonies implemented: Claudia Goldin and Cecilia Rouse, “Orchestrating 171 Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians,” *American Economic Review* 90, no. 4 (2000): 715-41
4. Adam Bryant, “Head-Hunting
5. Kevin Ryan, “Gilt Groupe’s CEO on Building a Team of A Players,” *Harvard Business Review*, January 2012, <https://hbr.org/2012/01/gilt-groupes-ceo-on-building-a-team-of-a-players>
6. Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, “Diversity Matters,” McKinsey & Company, February 2, 2015, <https://assets.mckinsey.com/~/medial857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>
7. Credit Suisse Research Institute, *Gender Diversity and Corporate Performance*, 2012
8. Katherine W. Phillips, Katie A. Liljenquist, and Margaret A. Neale, “Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers,”

.*Personality and Social Psychology Bulletin* 35, no. 3 (2009): 336-50

10. Give Away Your Legos” and Other Commandments for Scaling Startups,” *First Round*“  
Review, <http://firstround.com/review/give-away-your-legos-and-other-commandments-for-scaling-startups>

## الفصل الثامن: الحرص على تحقيق الإنجازات

1. Paul Dickson, *Words from the White House: Words and Phrases Coined or Popularized by America’s Presidents* (New York; Walker & Company, 2013), 43
2. William M. Blair, “President Draws Planning Moral: Recalls Army Days to Show Value of Preparedness in Time of Crisis,” *New York Times*. November 15, 1957, <https://www.nytimes.com/1957/11/15/archives/president-draws-planning-moral-recalls-army-days-to-show-value-of.html>
3. Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less* (New York: Currency, 1998), 145
4. America’s Most Admired Companies: Steve Jobs Speaks Out,” *Fortune*, March 7, 2008,“  
[.http://archive.fortune.com/galleries/2008/fortune10803/gallery.jobsqna.fortune/6.html](http://archive.fortune.com/galleries/2008/fortune10803/gallery.jobsqna.fortune/6.html)
5. Cyril Northcote Parkinson, “Parkinson’s Law,” *Economist*, November 19, 1955,  
<https://www.economist.com/news/11955/11/19/parkinsons-law>
6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures,” *TIMS Studies in Management Science* 12 (1979): 313-27
7. Mark Horstman and Michael Auzenne, “Horstman’s Law of Project Management,” *Manager Tools*, accessed March 18, 2018, <https://www.manager-tools.com/2009/01/horstman-s-law-project-management-part-1-hall-fame-guidance>
8. .Bezos, “2016 Letter to Shareholders
9. Matt Bonesteel, “The Best Things Yogi Berra Ever Said,” *Washington Post*, September 24, 2015, <https://www.washingtonpost.com/news/early-lead/wp/2015/09/23/the-best-things-yogi-berra-ever-said>
10. Patrick Hull, “Be Visionary. Think Big.,” *Forbes*, December 19, 2012, accessed March 18, 2018, <https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2012/12/19/be-visionary-think-big/#ee5d8723c175>
11. What Are Toyota’s Mission and Vision Statements?,” FAQs: Frequently Asked Questions“ for All Things Toyota, Toyota, accessed March 18, 2018, [http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a\\_id17654/-/what-are-toyotas-mission-and-vision-statements%3F](http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a_id17654/-/what-are-toyotas-mission-and-vision-statements%3F)
12. Mark Zuckerberg, “Mark Zuckerberg’s Commencement Address at Harvard,” Address, Harvard 366th Commencement Address, Cambridge, MA, May 25, 2017,

<https://news.harvard.edu/gazette/story/2017-10-15/mark-zuckerbergs-speech-as-written-for-harvards-class-of-2017>

13. .Heraclitus, *Fragments*, trans. Brooks Haxton (New York: Penguin Classics, 2003)

## الفصل التاسع: قيادة فريقٍ متنامٍ

1. Yuval Noah Harari, interview by Arun Rath, *All Things Considered*, February 7, 2015, <https://www.npr.org/2015/02/07/383276672/from-hunter-gatherers-to-space-explorers-a-70-000-year-story>
2. .Grove, *High Output Management*, 177

# الغلاف الخلفي



تهانينا، فقد أصبحت مديرًا! بعد الاحتفال،  
وتقبل اللقب الجديد التّراق، وتخطو إلى هذه  
المرحلة التالية المثيرة من حياتك المهنية، تهبط عليك الحقيقة  
كأنها الضباب: أنت لا تعرف حقًا ما تفعله.

هذا هو بالضبط ما شعرت به «جولي تشو» عندما أصبحت مديرة مستجدة في عمر الخامسة والعشرين، حدثت إلى قائمة طويلة من التحديات - من التوظيف إلى الفصل، ومن الاجتماعات إلى المراسلة، ومن التخطيط إلى الترويج - وواجهت آلاف الأسئلة والشكوك، فكيف استطعت أن توفق بين العمل الجماعي والقيمة؟ كيف أمكنها أن تكون راعية جيدة للمسارات المهنية لموظفيها؟ وماذا كان سر القيادة بثقة في مواقف غير مسبوقة وغير متوقعة؟

واليوم، بعد أن نجحت في إدارة فرق تضاعفت أعداد الموظفين فيها من عشرات إلى مئات، تعرف «جولي» الدرس الأهم على الإطلاق، وهو: المديرين العظماء لا يولدون كذلك، بل يحققون ذلك بالجدد والتطوير، فإذا كنت تهتم بما يكفي لقراءة هذا الكتاب، فأنت إذن تهتم بما يكفي لتكون مديرًا عظيمًا.

إن هذا الكتاب دليل ميداني حديث حافل بالأمنلة اليومية والأفكار التي من شأنها إحداث تغيير جذري، مثل:

- كيفية تمييز المدير العظيم من المدير العادي (مع رسوم توضيحية).
  - الوقت الذي ينبغي فيه التفاوض عن مقابلة توظيف محرجة وتوظيف أحدهم على أية حال.
  - كيفية تأسيس علاقة ثقة متبادلة بينك وبين موظفيك بألا تكون رئيسًا متسلطًا.
  - المكان الذي يجب أن تنجه إليه عندما تفقد الثقة وتغيب عنك الحلول.
- سواء أكنت جديدًا في المنصب، أم كنت قائدًا مخضرمًا، أم تتطلع إلى ترقية، هذا هو الدليل الإرشادي الذي تحتاج إليه لتكون من نوعية المديرين الذين دائمًا ما أردت أن تكون منهم.

**جولي تشو** هي واحدة من المسؤولين التنفيذيين في تصميم المنتجات بوادي السيليكون. وهي تقود الفرق التي توفر بعض الخدمات الأكثر شعبية في العالم عبر الهواتف المحمولة والمواقع الإلكترونية، ويستخدمها مليارات الأشخاص يوميًا، وهي تكتب عن التكنولوجيا والتصميم والقيادة في مدونتها الشهيرة *ذا بير أوف لوكنج جلانس* وفي صحف مثل *نيويورك تايمز* ومجلة *فاست كومباني* وهي حاصلة على درجة علمية في علوم الكمبيوتر من جامعة ستانفورد، وتعيش مع زوجها وطفليها في كاليفورنيا.

JULIEZHUO.COM

