

أنت استثنائي! عرفت أم لم تعرف!

استثمار نقاط القوة في التطوير وتحقيق نجاح منقطع النظير

تأليف: جون زنجر - جوزيف فولكمان

طريق التطوير غير مفروش بالحير

ما الفائدة التي تعود على الإنسان عندما يعرف بصمته وما يميزه وكل ما يحسنه ويتقنه ويبدع فيه؟ هذا سؤال محوري وحيوي يكاد يتوازي مع رسالتنا في الحياة وأهمية وجودنا، ولكن السؤال الأهم هو: كيف نُطوّر ونمتن ما نجده ونحوّله إلى موطن قوة؟ النتيجة التي لا تحتمل الشك هي أن من يعملون من مواطن قوة ويبنون مستقبلهم الوظيفي على أساس متين هم من يحققون النتائج الأكيدة ويعيشون الحياة السعيدة.

لقد أكدت الأبحاث حتمية أن يُطوّر القادة ما بين ثلاث وخمس سمات أو مواهب أو سلوكيات أو قدرات كي تتجاوز مواطن القوة لديهم 90% من حيث الكفاءة التنفيذية في مجال عملهم، مقارنةً بغيرهم من المديرين والقادة. عندما يفعل القادة ذلك، تنتعش حياتهم وتزدهر مؤسساتهم، ويحققون نجاحاً تلو الآخر بكل جدارة واستحقاق.

فكيف تكتشف مواطن قوتك وتُمتنّها وتؤدي من خلالها إلى الدرجة التي تجعلك استثنائياً ومبدعاً في حياتك العملية وإنتاجيتك المؤسسية.

القادة الأقوياء سبب ازدهار المؤسسات

يتأثر رضا الموظفين وحجم مشاركتهم والتزامهم بعدة عوامل يتربّع على قمتها مدى فاعلية القائد. القيادة المُتخاذلة لا تحرك ساكناً حتى وإن توافرت للموظفين جميع المُغريات من مكافآت تشجيعية ومسارات وظيفية ومحفزات واعدة وبيئات عمل سعيدة، أي أن فاعلية القائد تُمهّد الطريق لكل شيء آخر وتُضفي على أبسط الجهود قيمة لا تضاهي.

كما تؤكد الأبحاث متانة العلاقة بين رضا ومشاركة الموظفين من ناحية وبين رضا العملاء من ناحية أخرى، فعندما يرتفع الرضا الوظيفي بنسبة 5% في متاجر البيع، يرتفع رضا العملاء مباشرةً بنسبة 1.3%، ما يقود إلى ارتفاع الإيرادات بنسبة 0.5%. قد يترأى لك للوهلة الأولى أن هذه الزيادة طفيفة ولا تستحق العناء، ولكن عندما يتعلق الأمر بسلسلة متاجر تصل إيراداتها إلى خمسين مليار دولار سنوياً، فإن كل تحسن يشهده رضا الموظفين بنسبة 5% تقابله زيادة في الإيرادات تتجاوز 250 مليون دولار، فمما لا شك فيه أن أداء المؤسسات ومستقبلها ومصيرها جميعها مرهونة بمهارات وقدرات قادتها.

هل علاج نقاط الضعف هو الحل؟

عملنا على مدار العقود الماضية مع شركات ومؤسسات عديدة كانت سياستها تركز على تأهيل المديرين والخبراء الفنيين لرصد ومعالجة نقاط ضعفهم، ومن هذا المنطلق طورنا منظومات واختبارات تكتشف مواطن القوة ونقاط الضعف بنفس القدر من الدقة والكفاءة، إلا أن تلك المؤسسات كانت تُركّز على معالجة نقاط الضعف في المقام الأول، فهذا ما سعى الجميع إلى معرفته. استندت هذه المنهجية البالية إلى افتراضات ضمنية مؤداها أن مواطن القوة، على اختلاف أنواعها ومستوياتها، باقية لا محالة لأنها تعنتي بنفسها سواء بجهود صاحبها الشخصية أو لحكمة إلهية، ولهذا كان الاهتمام الأكبر منصباً على مطاردة نقاط الضعف والقضاء عليها في منبتها.

أحد الأسباب التي تفسر انتشار منهجية تصبّد نقاط الضعف هو فاعليتها المثبتة بالتجارب، فإن كان القائد يعاني قصوراً ملحوظاً في إحدى المهارات أو السمات الشخصية المؤثرة في سير العمل، فإن نقطة الضعف هذه تتحول إلى خلل خطير يُهدّد المؤسسة برمتها.

حالة "آدم" تأمل المثال التالي:

"آدم" رجل مبيعات يُجيد المحادثات الثنائية والمفاوضات وبدء وتوطيد العلاقات الفردية، إلا أن شركته أعادت تنظيم فريق المبيعات وسياسات البيع مؤخراً ليصبح مسؤولاً عن تقديم العروض التسويقية الرئيسية أمام مجموعات كبيرة من العملاء والحلفاء بشكل دوري، ولسوء الحظ يعاني "آدم" ضعفاً شديداً في التواصل بفاعلية مع المجموعات أياً كان حجمها، فجرد الوقوف على خشبة المسرح يقطع حبل أفكاره ويشتت انتباهه فيعجز عن تقديم إجابات واضحة للأسئلة المطروحة، وبما أن العروض التقديمية أصبحت جزءاً من مهامه الوظيفية الجديدة ولأن قصوره بات ملحوظاً للجميع، فقد كشفت هذه الترقية الوظيفية عن خلل جسيم في أداء "آدم"، فإذا ما عجز عن التخلص من مخاوفه وتطوير أدائه في هذا السياق، فسيجد صعوبة بالغة في تحقيق المبيعات المتوقعة في أفضل الحالات، وقد يصبح مهدداً بفقد وظيفته في أسوأها.

إن كان القادة يعانون نقاط ضعف جسيمة، أو بالأحرى يمكن اعتبارها عيوباً خطيرة، فإنه سيكون للعمل على علاج هذه النقاط أكبر الأثر في الفاعلية الكلية للقائد والمؤسسة. تساعدنا هذه المنهجية في التحرر من العيوب التي تعرقل أداءنا ومن ثم إنتاجيتنا، إلا أن تأثيرها يقف عند هذا الحد! وهنا يبرز دور تمتين مواطن القوة، وهذا يعني أن التركيز على تمتين مواطن القوة هو الخيار الأمثل، لا سيما بالنسبة إلى الأشخاص الذين لا يعانون عيوباً ملحوظة وخطيرة في أدائهم الإداري والقيادي.

التعامل مع نقاط الضعف البارزة

معالجة العيوب الخطيرة ليست بالأمر اليسير، ولكنها ليست أمراً مستحيلًا أيضاً، ونطرح فيما يلي بعض الخطوات التي تضمن تحقيق نتائج مرضية في هذا السياق.

الخطوة الأولى: القبول

تبدأ رحلة العلاج بتقبُّل الفرد لحقيقة وجود عيب خطير يهدد مساره الوظيفي، إذ يؤثر هذا العيب سلباً، إذا لم يُعالج بالشكل الصحيح، على التقدم الوظيفي ويهدم العلاقات ويؤخر الترقيات ويقلل من فرص النجاح.

الخطوة الثانية: استيعاب السلوك

لكي تتجح جهود التغيير، من الضروري أن يكتشف المرء السلوك السلبي والدوافع التي تحفزها، إذ يُسهّل اكتشاف دوافع السلوك السلبي واستيعابه وفهمه على نحو أفضل، ومن ثم معالجته كما ينبغي. أحياناً تكون هذه الدوافع أحداثاً بعينها أو مثيرات خارجية، مثل: (عندما أتعرض لهذا الموقف بهذا الكم من الضغوط، أفقد السيطرة على أعصابي).

الخطوة الثالثة: ابتكار خطة تغيير قابلة للقياس

لا تتجح خطط التغيير إلا عندما نُحدّد ما سنفعله بشكل مختلف مستقبلاً، ومتى سنفعله، ومتى سننتهي منه. الأهم من كل ذلك هو أن تكون الأهداف المرتقبة قابلة للقياس، مثلاً: يُعدّ تسجيل عدد المرات التي يخرط فيها الفرد في السلوك السلبي أو الضعيف على مدار الأسبوع مقياساً لا بأس به.

الخطوة الرابعة: طلب المساعدة

يعمد كثير من الناس إلى معالجة عيوبهم الخطيرة دون الإفصاح عن نواياهم أو طلب المساعدة. قد يرجع ذلك إلى شعورهم بالحرج واعتقادهم أن كشف أوراقهم وطلب العون هو نوع من الإذلال. ما لا يدركه هؤلاء أن عيوبهم لا تخفى على أحد، وأن أسرار أدائهم مكتشفة بالفعل، بل إن طلب العون في هذه الحالة يعزّز موقف صاحبه ويسمح له بالاستفادة من وجهات النظر المختلفة.

الخطوة الخامسة: مكافأة تحقيق التقدم

يغفل كثيرون عن مكافأة أنفسهم مقابل كل تقدم يحرزونه على مستوى الخطة الموضوعية. بالطبع قد يكون التقدم المُحرز مكافأة في حد ذاته، إلا أن بعض التحفيز لا يضر، بل يشجعك على المضي قدماً مهما تكالبت عليك الإحباطات.

طفرة الأداء: من ضعيف إلى متميز

نُطلق على التدريب التالي اسم التطور الخَطِيّ، وهو منهج فعال ومناسب كلياً لمن هم بصدد تعلم مهارة جديدة، ولقد أثبت هذا المنهج كفاءته لدى الأشخاص الذين حاولوا وتحلّصوا من نقاط ضعفهم وراحوا ينشدون الارتقاء بأدائهم.

1. النمذجة: يشابه تعلم المهارات القيادية مع تعلم أي مهارة أخرى. أوضح "ألبرت باندورا" -أستاذ علم النفس في جامعة "ستانفورد"- في كتابه "نظرية التعلم الاجتماعي" أن مثل هذه المهارات تُكتسب عندما يراقب الأفراد سلوك الآخرين ويحاكونه. مثلاً: يراقب صغار الموظفين في أي مؤسسة كيف يدير رئيسهم الاجتماعات أو يفوض المهام أو يُجيب عن الأسئلة المتعلقة بخدمات المؤسسة ومنتجاتها، ويحدث هذا التعلم بشكل عفوي وغير رسمي، بل إن 70٪ مما نتعلمه يتم بهذه الطريقة.

2. التطوير والتأهيل الرسمي: تقدم الدورات الرسمية في كثير من المجالات، كتعلّم كيفية استخدام برمجيات الحاسوب المختلفة مثلاً، معلومات قيمة تفقر بمستوى الأداء الفردي بمعدلات استثنائية، وتتوّج محتويات الدورات الرسمية بين المهارات المحددة (كالتدريب، وتقديم العروض، والتفويض، وحل المشكلات، وإجراء المقابلات) والموضوعات الأشمَل (كتعلم مفاتيح الذكاء العاطفي، أو كيف تكون مُلهماً ومؤثراً)، وهناك عديد من أنماط التعلم الرسمي القوية، بما في ذلك عمليات المحاكاة وورش العمل التي يواجه فيها المشاركون التحديات والمشكلات الواقعية التي تعترض طريق مؤسساتهم.

3. التدريب: نحن نشعر بالامتنان لكل من يمهّد لنا الطريق ولا يبخل علينا بالتوجيه، ولهذا تعمد المؤسسات إلى تعزيز إمكانات القادة كمدرّبين وناصحين مؤثرين، إلا أن التدريب ينطوي على أحد أصعب التحديات التي تُورق بني البشر، وهو التحرر من العادات القديمة. الأصعب من ذلك هو ارتباط التدريب بمفهوم عقيم يختصر دور المدرب في تقديم النصائح فحسب! يُعرّف مؤلفو كتاب "المُدرب الاستثنائي" التدريب بأنه: "التفاعلات التي توهُل المتدرب لتعميق وعيه واكتشاف حلول مبتكرة واتخاذ أفضل القرارات وتنفيذها". لاحظ أن هذا التعريف لم يأتِ على ذكر تقديم النصائح أو توجيه المتدربين لما ينبغي عليهم فعله بأي شكل من الأشكال.

4. الممارسة: يحتاج اكتساب المهارات إلى الممارسة أكثر من أي شيء آخر، سواء على مستوى تعلم المهارة أو ترسيخها بالشكل الذي يضمن بقاءها، فالممارسة هي أقصر الطرق المؤدية إلى التميز، إلا أن الحكمة التي تقول إن "الإلتقان يتحقق بالممارسة" قد فنّدتها التجارب العملية، فليست كل الممارسات تقود إلى الإلتقان، فربما تبتد وتقتك في ممارسة أمر خاطئ أو تمارس أمراً جيداً ولكن بطريقة خاطئة! وعليه فإن المقولة الصحيحة تقول: "يتحقق الإلتقان بالممارسة الواعية والمدرّسة".

لماذا نركز على مواطن القوة؟

عندما نسأل الموظفين عن أفضل القادة الذين عرفوهم في حياتهم، أو عملوا تحت قيادتهم، فإننا نحرص على سؤالهم عن نقاط ضعف هؤلاء القادة إن وجدت، وكانت إجاباتهم موحدة: "نعم، كانت لديهم بعض نقاط الضعف"، وهنا نطرح السؤال الثاني: "إن كانت لديهم بعض نقاط الضعف كما تقولون، فما الذي جعلهم استثنائيين ومؤثرين ورائعين؟". الإجابة: مواطن قوتهم، فإن إتقانهم لما كانوا يفعلونه يصنع فرقاً عظيماً ويطغى على أي نقاط ضعف يمكن ملاحظتها. لقد بات واضحاً إذاً أن الأشخاص الذين يقضون وقتهم في التركيز على نقاط الضعف يحولون دون تحوّل مواطن القوة الكامنة إلى ميزات استثنائية وقدرات فعالة وعميقة ومؤثرة، أي أن هذا التحوّل في بؤرة التركيز -ابتداءً من السعي إلى أن تكون أعلى من المتوسط في كل شيء إلى أن تكون متميزاً في بعض الأمور- هو ما يصنع قادة عظماء ومروسين يطاول أداؤهم عنان السماء.

مواطن القوة: ما هي؟

يُقصد بمواطن القوة القيادية تلك الصفات التي تُبجّلها وتقدرها وتطلبها معظم الثقافات المؤسسية، وتُعدّ مصدراً للتقدير في حد ذاتها، وتتطور بالجهود المكثفة، ويمكن العثور عليها لدى قادة مختلفين داخل مؤسسة واحدة، وهي تمثل الحد الفاصل بين قادة الأداء المتميز وقادة الأداء الجيد أو العادي أو الضعيف.

من معالجة الضعف إلى تمكين القوة

يتطلب تمكين مواطن القوة مشاركةً والتزاماً أعمق بكثير مما يتطلبه تقويم نقاط الضعف، فالتحوّل من "جيد" إلى "استثنائي" أصعب مما نتخيل، نظراً إلى أن مستوى المهارة من المفترض أن يتحسن بدرجة كبيرة وملحوظة. يتضح ذلك في مجال الصحة البدنية، فمثلاً: إن تم تشخيص إحدى الحالات بالالتهاب الرئوي، يستطيع الطبيب المعالج أن يداوي المريض بالمضادات الحيوية إلى أن يستعيد عافيته. بفضل الأدوية تتخلص الرئتان من السوائل الملوثة، ومن ثم تتحسن أوضاع المريض يوماً تلو الآخر، إلا أن تأهيله لخوض سباق الماراثون، أو حتى السير صعوداً لمسافة معقولة، أو صعود الدرج لأربعة أو خمسة طوابق، يعدّ مسألةً مختلفة كلياً! فالأمر يتطلب أنشطةً مختلفة قلباً وقالباً، ومستوى أعلى من التقاني والالتزام والانخراط والعمل الجاد.

ينطوي تمكين مواطن القوة رغم صعوبته على منافع عديدة منها:

1. يتحفّز الناس أكثر عندما يعملون وينطلقون من مواطن قوتهم وتميزهم، بل ويكونون أكثر استعداداً لاستثمار الوقت والجهد عندما يفعلون ما يجيدون ويحبون وما يجلب لهم الطاقة والمتعة.
2. تتمخض جهود التغيير عن نتائج أفضل بكثير عندما يشغّل الأفراد على مواطن قوتهم، الأمر الذي يعكس إيجاباً على فاعليتهم القيادية بصورة شاملة.
3. يتبع تطور الفاعلية القيادية تحسّناً في المحصلة النهائية من حيث التزام الموظفين وحرصهم على البقاء، وإجمالي المبيعات، وتقييمات الأداء.
4. يعمل هذا التحسن الشامل بمثابة أداة تحفيزية للمُضي قدماً نحو مزيد من التطوير.

استثمار مواطن القوة في التطوير

بعد مراجعة الاختبارات والتقييمات السلوكية الخاصة بأكثر من عشرين ألف قائد، وشارك فيها قرابة مائتي ألف موظف عملوا تحت قيادتهم، توصلنا إلى مجموعة محددة من الكفاءات التي ميزت الصالح من الطالح، والعادي من الاستثنائي، وباختبار وتوظيف هذه الكفاءات على مدار الأعوام القليلة الماضية، وجدنا أن جهود التطوير المتعلقة بهذه القدرات قد تمخّضت عن نتائج أكثر وضوحاً وتأثيراً واستدامة مما سواها. نطلق على هذه الكفاءات اسم "الكفاءات الفارقة" وعددها ست عشرة كفاءة. يوضح الجدول التالي هذه الكفاءات ويقسمها إلى خمس مجموعات.

التركيز على النتائج	قيادة التغيير	الشخصية	مهارات التواصل	الإمكانات الشخصية
السعي إلى تحقيق النتائج	تطوير المنظور الاستراتيجي	النحلي بالصدق والنزاهة	التواصل بقوة وكثافة	التمتع بخلفية مهنية/ فنية عريقة
وضع أهداف مرنة	مناصرة التغيير		حفيز الآخرين لتطوير الأداء	حل المشكلات وخبيل التعقيدات
التحلي بروح المبادرة	ربط المجموعة أو الفريق بالعالم الخارجي		تأسيس علاقات بناءة	الإبداع
			تمكين الآخرين	تنمية الذات
			التعاون والعمل الجماعي	

راجع جدول الكفاءات الفارقة لتحديد أيها يحتاج إلى جهود مكثفة لأن للعمل على إحدى هذه الكفاءات مردوداً أكبر وأوسع من العمل على ما سواها.

عملية اختيار الكفاءة الملائمة لا تنطوي على نظريات وقواعد علمية ثابتة، وإنما تضم عدة عوامل كما يلي:

- أولاً: اختر المهارة التي تبرع بها إلى حد معقول ومن الممكن أن تحقق فيها تقدماً ملحوظاً.
- ثانياً: حدد السمات والسلوكيات التي تشعر نحوها بشغف أصيل، فاختيار الكفاءة التي تستمتع بممارستها وتطويرها يجعلك أكثر تركيزاً والتزاماً تجاهها.
- ثالثاً: ادرس احتياجات المؤسسة، لأن تطوير الكفاءة التي ترتبط بشكل أو بآخر بمهماتك الراهنة يرفع فاعليتك وإنتاجيتك المهنية مباشرةً.

تدريب القيادات متعدد التخصصات والمجالات

يألف كثير من الناس مصطلح التدريب متعدد التخصصات، فالعداء الذي يطمح إلى احتلال المراكز الأولى في سباقات الجري يدرك جيداً أن أمامه أميالاً محددة -زادت أو نقصت- يمكنه أن يقطعها على مدار الأسبوع، لهذا يقرر الاشتراك في أنشطة وألعاب أخرى كرفع الأثقال، أو ركوب الدراجات، أو السباحة. لماذا؟ لأن خبرة الرياضيين السابقين الذين شاركوا في مثل هذه الأنشطة وجدوا أنها تساعدهم في الجري بشكل أفضل، والحصول على جسد أكثر صحة، والتمتع بقدرة تنفسية أكثر مرونة، كما تقلل احتمالات تعرضهم للإصابات التي يتسبب فيها الجري دون ممارسة رياضات مساندة، ذلك هو جوهر التدريب متعدد التخصصات، ويُعدُّ الخيار الأمثل لكل من يسعى إلى تحقيق التميز وإدراك أعلى المستويات في أي نشاط أو رياضة.

أثبتت التجارب أن الأنشطة التي يمارسها الرياضيون في خضم تدريباتهم متعددة التخصصات تصب في بوتقة المهارة التي ينشدون تعزيزها، فالكفاءة العالية في السباحة ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببراعة الجري، والأمر سواء فيما يخص ركوب الدراجات والتجديف ورفع الأثقال.

عندما أجرينا أبحاثنا حول الكفاءات القيادية، اكتشفنا وجود 5 إلى 12 سلوكاً مصاحباً لكل واحدة من الكفاءات الفارقة. مثلاً: وجدنا أن السلوكيات المصاحبة لكفاءة تنمية الذات تتضمن الإنصات الجيد، وتقبُّل وجهات النظر المختلفة، واحترام الآخر، والتخلي بالصدق والنزاهة وروح المبادرة، والاستعداد لخوض التحديات والتصدي للأوضاع الراهنة. توفر السلوكيات المصاحبة مساراً تكملياً غير معهود لتمتين مواطن القوة، فضلاً عن توفير بعض الروابط بين الكفاءة المستهدفة وغيرها من المهارات المحددة، وبالتالي فإن العمل على تطوير سلوك بعينه يُعزِّز احتمالات تطوير مواطن القوة، كما يحدث في التدريب متعدد التخصصات والمجالات.

دور الإفادة الرافدة في تمكين مواطني القوة

هل هناك من يعرف أسباب سعادتك أكثر منك؟ بالطبع لا، وهل يعرف طعامك المفضل أحد سواك؟ قطعاً لا، وهل يستطيع أحد أن يقيس فاعليتك في التعامل مع الآخرين أفضل منك؟ بالتأكيد لا. الحقيقة أن كل إجاباتك السابقة خاطئة! لأن الآخرين هم أفضل من يجيبون عن هذه الأسئلة وليس أنت. لا شك في أن آراء الأفراد قد تصيب أو تخيب، إلا أن المنظور الجمعي لمن تتولى قيادتهم هو المرأة التي تحكم على فاعليتك القيادية من عدمها. من هذا المنطلق تُعدُّ قدرة القائد على الاستقصاء والقبول والتجاوب مع التغذية العائدة والرافدة وردود الأفعال على اختلافها من أهم الكفاءات القيادية على الإطلاق، إلا أن الاستماع لردود الأفعال وحدها لا يكفي ولا يعني بالضرورة استجابة القادة لها وتعديل سلوكهم بالضرورة، لهذه الأسباب نتناول فيما يلي بعض العناصر التي تؤهل القادة لتقبُّل التغذية العائدة والإفادة الرافدة والاستجابة لها.

• **طلب الإفادة:** يترفع بعض القادة عن طلب ردود الفعل والاستجابات من الآخرين، سواء من رؤسائهم أو زملائهم أو مرؤوسيه، إلا أنهم بهذا الترفع يخسرون كثيراً، فضلاً عن أن التماس ردود الفعل يجعلهم نموذجاً يُحتذى به لدى مرؤوسيه، فيحذون حذوهم وينشدون استجابات إيجابية مساندة منهم. أضف إلى ذلك حتمية أن يُقدم القادة نموذجاً يُحتذى به فيما يتعلق بالاستجابة العقلانية للتعليقات والآراء الموضوعية.

• **تقبُّل الإفادة الرافدة:** يمثل التذخين نموذجاً مثالياً في هذا السياق، فعادةً ما تتردد على مسامع المُدخِّن عبارات تحذيرية من المحيطين به سواء الزوجة أو زملاء العمل أو المديرين: "لقد أصبحت تدخن بشراهة"، ولا ينفك المدخن يتجاهل هذه التحذيرات حتى تتدهور حالته الصحية ويتراجع أدائه حتى إنه قد يفقد وظيفته في بعض الأحيان، واللحظة التي يعترف

فيها المدخن بوجود مشكلة تمثل بداية التغيير الحقيقي: "أعتقد أنني أعاني مشكلة حقيقية!"، أي أن تقبل ردود الفعل هي نقطة الانطلاق لتغيير جذري.

التنمية الوظيفية والتطوير المهني

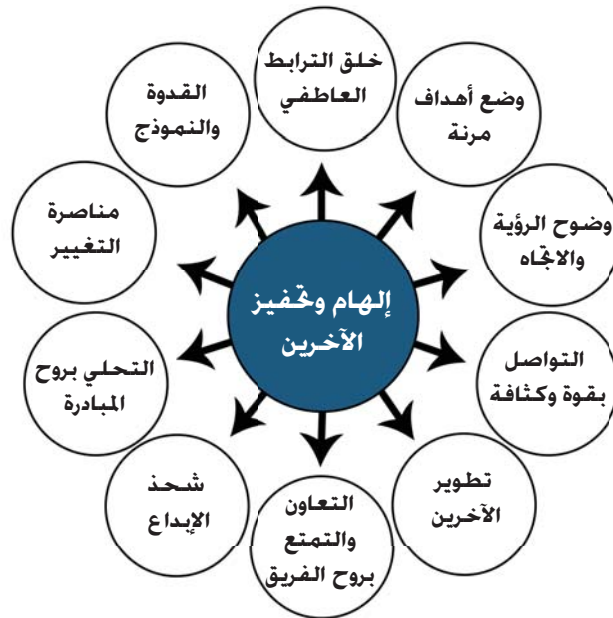
لكل قائد بصمته الخاصة على مجريات العمل، لهذا فإن قائدين مختلفين قد يمارسان الوظيفة ذاتها بطريقة مختلفة كلياً، فهناك قدر من الحرية حول كيفية تنظيم كل دور قيادي، مثلاً يستطيع القائد أن يضيف بعض الأنشطة ويحذف بعضها الآخر ويخصص مزيداً من الوقت للأنشطة التي تشعل فتيل التنمية والتطوير وتُفَعِّل مبادرات التغيير، وهذه بعض الأنشطة المصممة لتعزيز التنمية الوظيفية بطريقة رسمية.

النشاط الأول: التعلم العملي

يستند مفهوم التعلم العملي إلى مبدأ أننا نتعلم بالممارسة أكثر من أي شيء آخر، ولا يُستثنى قادة الأعمال من هذه القاعدة. المعرفة والمعلومات وحدهما لا يغيران السلوك، ومن ثم فإن البديل الأمثل لدراسة مفاهيم القيادة النمطية المجردة (كالتخطيط والتنظيم والتحكم والسيطرة والتخطيط الاستراتيجي) هو قيامهم بتأمل وتقييم سلوكياتهم في بيئات العمل إلى جانب منظورهم الشخصي حول خبراتهم بالعمل، فليس هناك محتوى تعليمي أفضل من العمل الفعلي.

دراسة حالة

تطمح "سارة" إلى أن تكون قائدة مُلهمة ومحفزة لفريق عملها، فتبدأ في تأمل قائمة السلوكيات المصاحبة لهذه الكفاءة كما يلي:



ثم تختار السلوكيات الثلاثة المصاحبة التي تُبشّر بنتائج واعدة (وفقاً لإمكاناتها)، وهي:

1. وضع أهداف مرنة.
2. التواصل بقوة وكثافة.
3. تطوير الآخرين.

بعد ذلك بدأت "سارة" البحث عن طريقة لترسيخ هذه السلوكيات ضمن وظيفتها خلال الربع الثاني من العام، ومن هذا المنطلق حدّدت بعض الإجراءات التي ستقرّبها من هدفها، ومنها:

1. وضع أهداف مرنة: كانت "سارة" على ثقة بأن العمليات التي ينفذها فريق العمل قد عفى عليها الزمن وتحتاج إلى إعادة تشكيل، ولهذا بدأت باستشارة فريق العمل لوضع هدف يساعد في تطوير العمليات بنسبة 25٪. طمحت "سارة" إلى جذب أعضاء الفريق إلى هذا المشروع والحصول على موافقتهم للتطوير الشامل وما يرتبط بذلك من تحديد الفترات الزمنية والموارد اللازمة.

2. التواصل بقوة: شعرت "سارة" أن القرارات التي تُتخذ في اجتماعات الفريق لا يتم استيعابها جيداً. لهذا قررت تقديم "حلقات عمل شبكية" ومحاضرات افتراضية تُراجع من خلالها، بالتعاون مع المدير المساعد للمجموعة، القرارات التي

يتم اتخاذها في الاجتماعات. استعانت بأحد الزملاء لتسجيل لقاءاتها مع فرق العمل المختلفة التي يتحدثون فيها عن إنجازاتهم لمشاركتها مع جميع الموظفين، وفي نهاية ربع السنة مهّدت لإرسال استطلاع رأي قصير يستعلم عن ردود أفعال الموظفين حول مبادرات التواصل الجديدة.

- 3. تطوير الآخرين:** كانت "سارة" تقود ستة موظفين بشكل مباشر، وهي مهتمة بتقديمهم الوظيفي، إلا أنها أدركت أنهم لا يدركون هذا الاهتمام، ولهذا ألزمت نفسها بالقيام بما يلي في ربع السنة القادم:
- سألتهم كلاً منهم على حدة، وتناقش تطلعاته المهنية في إطار حوارها معه.
 - ستنظم لقاءات توجيهية وتدريباً شخصياً لكل منهم بهدف تقديم الإفادة الرافدة للبناء.
 - ستخبر مرؤوسيهما أنها تؤمن بقدراتهم على استكمال الخطط الموضوعية بكفاءة لا تقل عن كفاءتهم في استكمال المشروعات وفقاً للجدول الزمنية والميزانية الموضوعية.
 - ستختار بعض الأنشطة التطويرية لكل منهم وفق ميزانية وجدول زمني مُحدد.

إذا التزمت "سارة" بهذه الأنشطة في الربع القادم من العام تكون قد وضعت قدمها على بداية الطريق نحو تمكين مواطني قوتها القيادية وهي تمارس مهماتها الوظيفية. تتميز هذه الأنشطة بسلاستها وملاءمتها ليوم عملها المزدحم، لكن المهم هو استيعابها للعائد المترتب على هذه الأنشطة وعلى فاعليتها القيادية وتمييزها المهنية لفريق العمل.

استدامة مواطن القوة

دعونا نقترح هذه المعادلة:

الاستدامة = دافع المتعلم × وضوح الهدف × دعم الآخرين × فرص التطبيق × قياس التقدم

لقد تعمدنا وضع علامة الضرب بين عناصر المعادلة، لأن سقوط أحد العناصر يجعل الناتج النهائي صفراً، مهما زادت قيمة العناصر الأخرى، ونناقش فيما يلي هذه العناصر لتوضيح أهميتها.

• **الدافعية للتعلم:** تتطور مواطن القوة عندما يشعر أصحابها برغبة قوية في إثراء سمة أو موهبة معينة، وعندما يؤمنون بأن المهارات قابلة للاكتساب وبمردودها الإيجابي على عملهم، هذا الدافع لا يمكن أن تفرضه على أحد، فهو ذاتي ونابع من الداخل.

• **وضوح الهدف:** يعتمد ثبات واستدامة مواطن القوة على مدى ثقتك وتأكدك من كيفية توظيفه مستقبلاً ومن الخطوات الضرورية لوضع نقاط القوة المناسبة في مكانها التنفيذي المناسب، ولذا على القادة الطامحين إلى تحسين تفكيرهم الاستراتيجي أن يستوعبوا أهمية هذه المهارة وآليات تنفيذها في بيئة عملهم.

• **دعم الآخرين:** كل بيئات العمل تميل إلى التعقيد، وبالتالي فإن الاستدامة لا تتحقق إلا عندما تتحد مقومات هذه البيئة، بما في ذلك الرئيس، والزملاء، والمرؤوسين، والموارد البشرية، لدعم التطور المنشود. مثلاً: يستطيع قسم الموارد البشرية أن يقدم العمليات (كالإفادة الرافدة الدورية والشاملة) وغيرها من القنوات (كالتدريب) لتوفير استجابات إيجابية ومستقبلية تثري خبرات القادة.

• **الممارسة:** سواء كان هدفك اكتساب مهارة جديدة أو ترسيخها أو تطوير أدائك بشكل عام، فإن الممارسة هي الحل. تتبع معظم فرص الممارسة من الخبرات الوظيفية، إلى جانب الأنشطة المجتمعية والمنظمات الخدمية والاتحادات التجارية والجمعيات الخيرية والأندية الرياضية.

• **قياس التقدم:** تتعدد الحلول والبرامج التي تسمح للأفراد بتتبع الأنشطة المتعلقة بالأهداف التنموية، وتسجيل الأنشطة التي يُضطلع بها في الوقت الراهن، وتقييم التقدم، ورصد وقياس الأداء الكلي. تقدم شركة "ميكروسوفت" مثلاً عديداً من الأدوات التي تدعم كل هذه العمليات، فضلاً عن توافر برامج أخرى صُممت خصيصاً لمتابعة وقياس التقدم.

توظيف مواطن القوة هو سر النجاح

نطرح هنا منظوراً بديلاً حول تعريف القيادة ومن يُمثلها، وكيفية ممارستها داخل المؤسسات، كما نؤكد جدارة الأفراد ليكونوا قادة مؤثرين يتجلى أثرهم في جميع أرجاء المؤسسة، بل إن أبحاثنا حول زيادة الإنتاجية قد أثبتت أن المؤسسات تحتاج إلى مثل هؤلاء الموظفين أكثر من أي وقت مضى لتوجيهها وتحقيق أهدافها الحالية ورسالتها المستقبلية.

ونطرح في هذا السياق أربعة أسئلة تمس الأفراد الذين يعملون في مؤسسات، وهؤلاء هم المسؤولون عن تطوير أنفسهم بمفردهم على المستوى المهني:

1- هل يمكن لكل الأفراد أن يصبحوا قادة؟

القيادة لا تقتصر على أصحاب المناصب العليا، فهي تعبر في جوهرها عن قدرة المرء على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك، ما يعني أنها تشمل جميع الأعمال والإسهامات لأي شخص يؤدي على هذا المستوى. يكشف هذا التعريف الشامل للقيادة النقاب عن عدد لا نهائي من الأشخاص الذين يقودون بلا مناصب، ويُلهمون من دون سلطات وصلاحيات وألقاب رنانة ومكاتب فارغة.

2- ما العناصر التي تعزز أداء الأفراد؟

يتميز ذوو الأداء العالي بقدرات استثنائية على ثلاثة مستويات:

- **الجدارة:** يُظهرون مهارة عالية في المجالات التي تؤثر في وظائفهم، وتنمى إنجازاتهم بفضل إنتاجيتهم العالية مقارنةً بغيرهم من الموظفين.
- **الشغف:** يشعرون بشغف أصيل وحماس منقطع النظير لممارسة مهام العمل الضرورية، ويلعب الشغف دوراً محورياً في هذا الصدد لأن تطوير القدرات يحتاج إلى استثمار قدر كبير من الجهد والوقت.
- **استيعاب احتياجات المؤسسة:** يُفتش المساهمون الأفراد ذوو الأداء العالي عما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية ويطمحون إلى استيعاب وتفعيل الجهود اللازمة لارتقاء المؤسسة ككل. يرجع ذلك إلى قدرة فطرية على "تحليل وفهم بيئة العمل"، أو إلى اهتمام حقيقي بكل ما يدور داخل المؤسسة، أو شعورهم المتأصل بحتمية معرفة وتقدير آراء الآخرين.

3- ما مدى تأثير الأفراد ذوي القدرات ومواطن القوة الراسخة؟

هناك علاقات ودلائل إحصائية قوية بين النظرة التي تتبناها المؤسسة تجاه فاعلية الأفراد وبين جهود ومستويات إنتاجيتهم الفعلية، وهذا ما يلاحظه مديروهم في كل حركاتهم وسكناتهم. لقد ثبت أن السلوكيات والكفاءات الفارقة التي تنطبق على الأدوار الإدارية تتسق تماماً مع الكفاءات التي تميز الأفراد ذوي الأداء العالي عن سواهم.

4- هل تختلف عملية تطوير الأفراد عن مداخل وعمليات تطوير أداء القادة التقليديين؟

الإجابة: لا، إذ يستفيد الأفراد الطامحون إلى أن يكونوا قادة أفضل من توجهات وسياسات التطوير القائمة على تمكين مواطن القوة بنفس قدر استفادة القادة في الأدوار الإدارية رسمياً.

القيادة: فطرة أم صنعة؟!

عندما يعي الآخرون أن رسالتك في الحياة هي تطوير قادة استثنائيين، فإن السؤال الأكثر شيوعاً يكون: "هل القادة يُصنعون، أم أنهم هكذا يولدون؟"، و"هل القيادة صنعة أم موهبة؟". عند هذه المرحلة تكون الإجابة النمطية أن القادة مزيج من الكفاءات "الفطرية والمكتسبة"، إلا أن كفة الميزان تميل في واقع الأمر نحو قدرتنا على صناعة قادة.

القيادة نمط وأسلوب يبدأ في مراحل الحياة المبكرة وينعكس صدها على عدة مستويات وفي عدة مجالات، بدايةً من الكشافة والأندية المدرسية، والتنظيمات السياسية والمبادرات المجتمعية التطوعية، فالذين يُمارسون القيادة على أكثر من مستوى في مستقبل حياتهم تتضاعف احتمالات تشبُّههم بهذا النمط في مراحل حياتهم المتقدمة وفي شتى المجالات، من هذا المنطلق حاولنا تقديم بعض أساليب تمكين مواطن القوة، وبما أن السلوك القيادي يتأثر بالبيئة المحيطة، فهذا سبب أدعى لتكريس ثقافة تطوير الموظفين مقابل تسريحهم وتغييرهم واستبدالهم بمن نظن أنهم أفضل، فنحن نؤمن بالنماء والانتقاء والاصطفاء، لنتمكن من صنع قادة استثنائيين ومبدعين وموهوبين وأشداء.

المؤلفون

الكتاب

Title: **How to Be Exceptional: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths.**

Author: John H. Zenger and others.

Publisher: McGraw-Hill Education; 2012

Pages: 256

ISBN: 9780071791489



جون زنجر وجوزيف فولكمان

مؤلفان مشاركان نشرا ثلاثة كتب وأسسوا شركة استشارية تتولى تطوير قدرات القيادات والمؤسسات استناداً إلى حيثيات موضوعية قائمة على الحقائق والنتائج القوية.



هذه إصداراتنا



خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال

خلاصات كتب التربية والتعليم



المختار الإداري

المختار الإداري

علاقات

علاقات



الإدارة في السيارة

للاشتراك في (خلاصات)

لمؤسساتكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل

زوروا موقعنا

www.edara.com

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

حقوق الملكية

محفوظة لموقع www.edara.com

حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية تعود لموقعنا www.edara.com. وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علماً بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقاً لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.