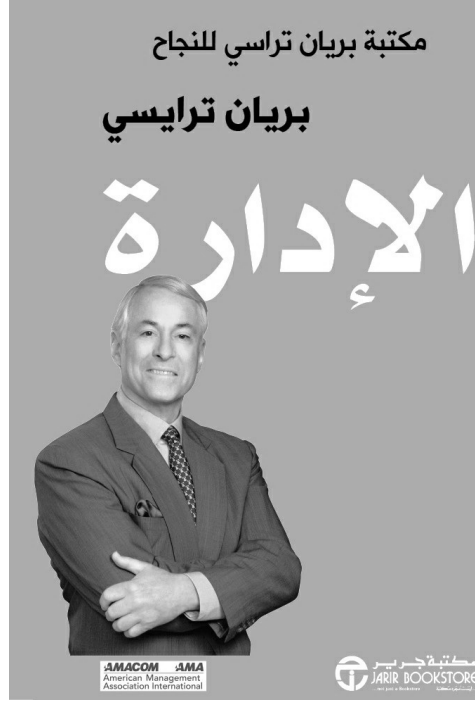


الإدارة - مكتبة برايين تراسي للنجاح

تراسي, براين

الغلاف الأمامي



حقوق الطبع والنشر

الإدارة

بريان ترايسي



التعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
توجد زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarir.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تطورات اللغة، واحتمال وجود عدد من التهجئات والتفسيرات المختلفة لكلمات ومصطلحات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية وتخطي مسؤولياتنا بخلاصة من أي ضمانات ضمنية مختلفة بسلامة أو ملاءمة الكتاب لأغراض شركائه العادية أو ملامته لغرض معين، كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر من الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر المرحلية، أو الأرباح، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى 2017

حقوق الرخصة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لشركة جري

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2017. All rights reserved.

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

إن النسخ الخسائر أو التعديل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني، كما أن نشر النسخ الإلكترونية المصدرة طبقاً لهذا العمل وعدم المشاركة في فرصة المواد الحسنة بموجب حقوق النشر والتأليف، سواء بصيغة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التوزيع على ذلك، يضمن تضرر دعم حقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد الحسنة بموجب حقوق النشر والتأليف أو التوزيع على ذلك، فقد دعم حقوق المؤلفين والناشرين.

تم إعداد هذا الكتاب لكي يقدم معلومات دقيقة وموثقة فيما يتعلق بالموضوع الذي يناقشه، ويُباع على أساس أن الناشر ليس مسؤولاً عن تقديم أية نصيحة قانونية أو محاسبية أو مهنية، وإذا ما كان من المطلوب مساعدة قانونية أو غيرها، فيجب استشارة أخصائهم.

فائدة عن الجمعية الأمريكية للإدارة

الجمعية الأمريكية للإدارة (www.amanet.org) هي مؤسسة رائدة عالمياً في تطوير الأواهب وتزويد مهارات الأفراد لتحقيق النجاح العملي. مهمتنا هي دعم أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال حزمة كاملة من الخدمات والمنتجات التي تشمل الحفلات الداخلية والفعاليات الخارجية، وتدريب الإنترنت، السموات والرفعة، ورش العمل التي تبني عبر الإنترنت، والحفلات السهمية والمنتديات التي يتم بناؤها عبر الإنترنت، والحلول المؤسسة والحكومية، والكتب العملية والأبحاث، ونشر مناهج الجمعية الأمريكية للإدارة في تحسين الأداء، مثقراً بالتعلم التطبيقي - التعلم من خلال العمل - مع توفير فرص التطوير المهني المستمر. على كل مستوى طوال الرحلة المهنية الفردية.

Management, Copyright © 2014 Brian Tracy.

Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York.
All rights reserved.

MANAGEMENT

BRIAN TRACY



مقدمة

منذ مائتي سنة، وخلال السنوات الأولى من الثورة الصناعية، كان معظم سكان العالم فقراء. وإلى اليوم، لا يزال معظم سكان العالم فقراء. وعلى مدى المائتي عام المنصرمة، خضنا الثورة التكنولوجية، بدءًا من ظهور المحرك البخاري والكهرباء، ووصولًا إلى التقنيات المذهلة التي نعرفها ونستخدمها حاليًا. ويقال إن التكنولوجيا المتقدمة قللت إلى حد كبير نسبة الفقر في معظم العالم الغربي، وخلقت مزيدًا من الثروة للمزيد من الناس بشكل يفوق ما كان يمكن تصوره على مدار التاريخ البشري كله.

ولكن الحقيقة هي أن التكنولوجيا لم تكن هي التي فعلت ذلك، فلم يكن السبب هو الثورة التكنولوجية؛ بل الثورة الإدارية. فمدبرو الشركات والمؤسسات على جميع المستويات هم الذين كانوا مسؤولين عن التقدم الكبير، ودائمًا ما تأتي التكنولوجيا بعد التطوير الإداري.

في هذا الكتاب، سأحدث عن إحدى وعشرين فكرة أساسية يمكن استخدامها لتصبح أكثر فاعلية كمدير. فما السبب في أهمية هذا الموضوع؟ في دراساتي على مر السنين، قرأت مئات الكتب، وحصلت على شهادة جامعية في إدارة الأعمال، وعملت مستشارًا ومدربًا وموجهًا لأكثر من ١٠٠٠ شركة كبيرة، وأنا أعمل كل عام مع مئات وأحيانًا آلاف المديرين. ولقد رأيت مديرين جيدين وآخرين سيئين، ووجدت، كما يمكنك أن تتوقع، أن ٢٠٪ من المديرين يحققون ٨٠٪ من النتائج، ما يعني أن ٨٠٪ من المديرين يحققون ٢٠٪ من النتائج فقط.

إن هدفي في هذا الكتاب هو إعطاؤك التقنيات والأدوات والأساليب والأفكار، لتنتقل إلى نسبة الـ ٢٠٪ المتفوقين. وإذا كنت ضمن نسبة الـ ٢٠٪ بالفعل، (وقراءتك لهذا الكتاب تشير إلى أنك تقع ضمنها بالفعل)، فستتعلم كيف تنتقل إلى أفضل ٥٪ من المديرين، ثم إلى أفضل ١٪.

علم غير دقيق

إن الإدارة علم غير دقيق، فلقد أسست وطورت وأدرت وانتشلت من برائن الفشل أكثر من ثلاثين شركة تجارية، وأستطيع أن أؤكد لك عدم وجود إجابات ثابتة. فليست هناك إجابات صحيحة طوال الوقت، ومفتاح النجاح الإداري هو التعلم والممارسة، مرارًا وتكرارًا، على الرغم من أنك قد لا تدركه أبدًا بشكل صحيح تمامًا.

عندما تولى "فينس لومباردي" مسؤولية تدريب فريق جرين باي باكرز لكرة القدم الأمريكية، سئل: "كيف ستغير الطريقة التي يلعب بها الفريق؟ هل ستجلب طرقًا جديدة للعب، وأفكارًا عن كيفية لعب الكرة؟".

قال: "كلا، سوف أصبح ببساطة متمكنين من الأساسيات".

وفي تقديري، يتم تحديد ٨٠٪ من النجاح الإداري من خلال ممارسة الأساسيات مرارًا وتكرارًا، إنها تمثل نحو ٢٠٪ من النشاطات الإدارية. وفي هذا الكتاب سنتعلم، أو سيتم تذكرك، بالـ ٢٠٪ من المهارات الإدارية التي تُحدث فرقًا.

وإذا مارست الأساليب نفسها التي يمارسها المدبرون الناجحون، فستجد أن بإمكانك في بعض الأحيان إنجاز المزيد عندما تكون في منصبك الإداري في غضون أيام قليلة، أكثر مما كنت تحققه خلال أسابيع أو

شهور في الماضي.

تعريف المدير

دعونا نبدأ بتعريفنا للمدير، فالمدير هو الشخص الذي يحقق النتائج عن طريق العمل مع الآخرين ومن خلالهم، والمدير هو الشخص الذي يفعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح.

من المدير الممتاز؟ المدير الممتاز هو الشخص الذي يحقق نتائج متفوقة عن طريق إخراج أفضل ما لديه باستمرار، في الوقت الذي يقوم فيه بإطلاق إمكانات الآخرين، حتى يتمكنوا من القيام بمزيد من الإسهام تجاه المؤسسة.

وتتحدد قوة أية مؤسسة عن طريق كفاءة مديريها على كل المستويات، فهم "كهيئة الضباط" بالنسبة إلى جيش الشركة التجارية، والمُحدِّدان الرئيسيان لنجاح الشركات هما ما يفعله المديرون، ومدى نجاحهم في فعله.

وتقدر أكثر الدراسات تحفظًا أن الشخص العادي يعمل بأقل من ٥٠٪، وأحيانًا بأقل من ٤٠٪ أو ٣٠٪ من طاقته. ويخلق المدير الجيد بيئة يعمل فيها الشخص العادي بنسبة ٦٠٪، و٧٠٪، و٨٠٪، و٩٠٪، وأحيانًا بما يقرب من ١٠٠٪ من طاقته، ويجعل مساهمته في المؤسسة هائلةً بدلًا من المساهمة المتوسطة.

وها هي الأفكار الإحدى والعشرون الرئيسية لكي تصبح مديرًا ممتازًا.

الفصل الأول

الأسئلة الرئيسية للفاعلية الإدارية

إن نقطة الانطلاق في تحقيق فاعلية أكبر هي طرح الأسئلة الصحيحة وإجابتها مرارًا وتكرارًا، فستساعدك الإجابة عن تلك الأسئلة على إبقاء هدفك نصب عينيك، ويدرك المديرون الممتازون إجابات الأسئلة المهمة.

الأسئلة الأساسية للفاعلية الإدارية هي:

- لماذا أنت مدرج على كشف الرواتب؟ المديرون الحقيقيون يهتمون بشدة بالنتائج، بدلاً من الاهتمام بالإجراءات أو الأنشطة. إنهم يركزون دائمًا على النتائج التي تم تعيينهم لتحقيقها. فما الأشياء التي تم تعيينك لإنجازها؟
 - ما المساهمة الفريدة التي تستطيع تقديمها؟ وما الشيء الذي يمكنك أنت فقط أن تسهم به في مؤسستك، وإذا أحسنت فيه فسيحدث فرقًا كبيرًا؟
 - ماذا تحاول أن تفعل وكيف تحاول فعله؟ حلل عملك واسأل: لماذا تفعل شيئًا ما ولا تفعل شيئًا آخر؟ يقضي معظم الناس ٨٠٪ من وقتهم في ٨٠٪ من العمل الذي لا يسهم إلا بـ ٢٠٪ من قيمة ما يفعلونه. في حين أن المديرين أصحاب الأداء المتفوق دائمًا ما يركزون على الأشياء القليلة التي إذا أحسنوا فيها بشكل خاص، فسيحدثون فرقًا حقيقيًا.
 - ما افتراضاتك؟ يجب أن تشكك في افتراضاتك. فماذا لو كانت افتراضاتك خطأ؟ ماذا ستفعل حينها؟
 - هل يمكن أن تكون هناك طريقة أفضل؟ أيًا كان ما تفعله اليوم، فقد تكون هناك عدة طرق أفضل لتحقيق الأهداف نفسها، فأبقِ عقلك متفتحًا.
- إن طرح هذه الأسئلة باستمرار يعمق إدراكك، ويوسع نطاق فهمك، ويبسر عليك الوصول إلى الإجابات، والأفكار، والرؤى التي تساعدك على أن تكون أكثر فاعلية؛ وأن تقدم مساهمة أكثر قيمة تجاه مؤسستك في فترة زمنية أقصر.

الفصل الثاني

التركيز على المجالات الرئيسية للنتائج

إن المجالات الرئيسية للنتائج هي مجالات المساهمة الأكثر أهمية، ففي مجال الأداء الإداري يعد التركيز على المجالات الرئيسية للنتائج هو مفتاح فاعليتك ومستقبلك ونجاحك في حياتك المهنية.

وهناك سبعة مجالات رئيسية للنتائج بالنسبة للمديرين، ولكل واحد منها أهمية، ومهما كان منصبك، فقد يحمل أحد المجالات أهمية أكبر من المجالات الأخرى في وقت معين. وفي ظل الظروف المتغيرة، سيرتفع مجال رئيسي واحد إلى الصدارة، وستتخفض أهمية مجال آخر، ولكن يجب أن تدرك ما تلك المجالات إذا أردت تطوير نفسك وتقديم أفضل أداء في كل مجال.

احتياجات العملاء

إن أول المجالات الرئيسية للنتائج في العمل التجاري هو احتياجات العملاء، ويمكن تعريف العميل بأنه "شخص يعتمد عليك، وتعتمد عليه لتحقيق نجاحك في مهنتك".

وقد تبين أن كل مدير عليه خدمة ثلاثة "عملاء" ليكون ناجحًا؛ العميل الأول هو رئيسك بالطبع، ويجب على المدير إعطاء رؤسائه ما يريدونه، وبالشكل الذي يطلبونه. وما دمت ترضي رئيسك، فستكون وظيفتك في أمان، وسيكون مستقبلك مضمونًا.

والعميل الثاني الذي يجب على المدير إرضاءه هو العميل الخارجي، الذي يستخدم ما تنتجه، وقد يكون عميلًا خارجيًا من السوق، أو يكون قسمًا آخر داخل المؤسسة. ويجب إرضاء هذا العميل حتى يمكن اعتبارك شخصًا يقوم بعمل ممتاز.

أما العميل الثالث فهو موظفوك، فالحفاظ على سعادتهم، وتركيزهم على الاستخدام الأكثر قيمة لأوقاتهم، هما أمران ضروريان جدًا بالنسبة إليك، لكي تحصل على أقصى استفادة من كل فرد في موظفيك.

الربح والخسارة

ويعد الاقتصاد هو المجال الرئيسي الثاني للنتائج في العمل التجاري؛ حيث يتوقف نجاح المؤسسة بأكملها على الاقتصاد، ويسعى المديرون باستمرار إلى زيادة الإيرادات، أو خفض التكاليف، وأنت كمدير تفكر باستمرار في تكلفة المدخلات بالنسبة إلى قيمة المخرجات.

ويشير الاقتصاد دائمًا إلى "تحقيق الحد الأقصى"، فأنت تحاول دائمًا الحصول على أعلى عائد ممكن مقابل المال والوقت، والطاقة، والانفعالات المستثمرة في مسار محدد.

التركيز على الجودة

وتعد الجودة هي المجال الرئيسي الثالث للنتائج في الإدارة؛ حيث تحدد جودة عملك، إلى حد كبير، مستقبلك في الأعمال التجارية.

فأنت كمدير، تضع المعايير الخاصة بمجال مسؤوليتك؛ ولذلك فإن معايير الجودة التي تضعها لمنتجاتك وخدماتك، فضلًا عن العمل الذي تؤديه، مهمة بشكل خاص؛ ولهذا السبب يجب التأكيد على الجودة

ومناقشتها، وتشجيع الآخرين باستمرار على التفكير في كيفية تحسين جودة الشيء الذي تقدّمه إلى عملائك الداخليين والخارجيين.

إنتاج الكثير باستخدام القليل

إن المجال الرئيسي الرابع للنتائج في العمل التجاري هو الإنتاجية، وتستخدم الشركات الأكثر نجاحًا مواردها بكفاءة وعلى نحو جيد. فهي تحقق مستوى أعلى من الناتج مقارنة بمنافسيها، وهي تسعى باستمرار إلى استخدام وسائل تنجز بها أعمالها بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة.

ويطلب التركيز على زيادة الإنتاجية أهدافًا واضحة، وخططًا وقوائم لمراجعة الأنشطة الأساسية، وتركيزًا متواصلًا على إنجاز المزيد والمزيد من الأمور المهمة في وقت أقل.

الابتكار والإبداع

أما المجال الرئيسي الخامس للنتائج في العمل التجاري، فهو الابتكار؛ بمعنى تطوير المنتجات الجديدة، والخدمات، وسبل تادية العمل، لتلبية طلبات العملاء المتزايدة في السوق التنافسية.

ويطلب الابتكار إنشاء ثقافة تشجع الناس على توليد أفكار جديدة. وتشتمل هذه الأفكار الجديدة على طرق جديدة لإنجاز الأمور، ومناهج جديدة في العمل، ومنتجات جديدة، وخدمات جديدة، وأساليب وعمليات جديدة لتشغيل عملك التجاري، وقد كتب أحد كبار المسؤولين التنفيذيين: "ميزتنا الوحيدة والتنافسية الممكنة والمستديمة هي قدرتنا على تعلم الأفكار الجديدة وتطبيقها أسرع من منافسينا".

وأحد أفضل الأمثلة على قوة الابتكار هو معركة الهواتف الذكية المشتعلة بين شركتي أبل وسامسونج، فعندما أطلقت شركة أبل جهاز الآي فون عام ٢٠٠٧، سرعان ما أحدثت ثورة في عالم الهواتف المحمولة بأكمله. وفي خلال عام، باعت أبل عشرات الملايين من وحدات منتجها الجديد، مع هوامش ربح إجمالية تقترب من نسبة ٥٠٪ لكل وحدة.

وعند هذه المرحلة، قررت شركة سامسونج، الشركة المصنعة للإلكترونيات وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، أن سوق الهواتف ساحة ممتازة للابتكار والتوسع. في حين بدأت أبل تقديم نسخة جديدة من الآيفون في كل عام أو في كل عام ونصف العام، بدأت سامسونج في تقديم ما بين ثلاث وخمس نسخ من الهواتف الذكية الجديدة في كل عام.

وفي غضون خمس سنوات، انخفضت حصة أي فون الذي تصنعه أبل في السوق من ٥٠٪ إلى حصة سوق بنسبة ١٢.٩٪ عام ٢٠١٣. وانتقلت سامسونج، بسبب معدل الابتكار النشط، وعروض المنتجات الجديدة، من كونها "مُنْتَجًا جديدًا في السوق" إلى الاستئثار بنسبة ٦٩٪ من السوق العالمية للهواتف الذكية بحلول عام ٢٠١٣.

تدريب الموظفين وتطويرهم

وتعد تنمية الموظفين هي المجال الرئيسي السادس للنتائج في العمل التجاري. فما مقدار الوقت والمال اللذين تستثمرهما في تدريب الأفراد الذين يعتمد عليهم عملك التجاري وتطويرهم؟

وفقًا للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، تستثمر أعلى ٢٠٪ من الشركات، من حيث التطوير والأرباح، ٣٪ أو أكثر من إيراداتها الإجمالية في تدريب الأفراد الذين تعتمد عليهم في المقام الأول في

توليد هذه الإيرادات.

ووفقًا لمقال نُشر في مجلة هيومان ريسورس إكسيكوتيف، فإن مردود تدريب الموظفين مرتفع جدًا، يتراوح بين ١٠ دولارات في الحد الأدنى وما يصل إلى ٣٢ دولارًا لكل دولار يُنفق في تدريب الموظفين ليصبحوا أفضل فيما يقومون بعمله.

التطوير المؤسسي

والمجال الرئيسي السابع للنتائج في العمل التجاري هو التطوير التنظيمي، الذي يتطلب التفكير في الأمور التي تخلق مناخًا مؤسسيًا إيجابيًا ومتناغمًا وتنفيذها، فهذه هي جوانب العمل التجاري التي تجعل الموظفين يشعرون بسعادة في العمل، وينخرطون في العمل بشكل كامل، ما يمكنهم من بذل قصارى جهدهم في الإنتاج.

وينبغي أن تسأل نفسك باستمرار عما يمكنك فعله لإحداث تحسن في المجالات الرئيسية السبعة الخاصة بالنتائج: احتياجات العملاء، والاقتصاد، والجودة، والإنتاجية، والابتكار، وتدريب الموظفين وتطويرهم، والتطوير المؤسسي. ما نسبة الـ ٢٠٪ من الأنشطة التي تؤدي إلى ٨٠٪ من النتائج؟ ما نسبة الـ ٢٠٪ من المشكلات المسؤولة عن ٨٠٪ من الإجهاد وانخفاض معدل الأداء؟ ما نسبة الـ ٢٠٪ من الأشياء التي يمكن أن تفعلها لتمتلك من الاستفادة من ٨٠٪ من الفرص في مجال عملك؟

ويمتلك المديرون الممتازون رؤية واضحة؛ فهم يركزون جهودهم باستمرار على المجالات الرئيسية للنتائج في أعمالهم التجارية.

الفصل الثالث

وضع معايير الأداء

بمجرد الانتهاء من تحديد المجالات الرئيسية للنتائج بالنسبة إليك، تكون الخطوة التالية هي إعداد معايير الأداء لكل منها، وكما قال "يوجي بير" مدرب البيسبول: "لا يمكنك إصابة هدف لا تستطيع رؤيته".

ولكي تؤدي أفضل أداء لديك كمدير، يجب عليك وضع معايير الأداء، ومعايير الأداء الممتاز لكل مهمة، ولكل وظيفة، تقع في نطاق مسئوليتك، ويحتاج الناس إلى معرفة ما تتوقعه منهم بالضبط، وعلى أي مستوى من الجودة.

ويجب أن تكون هذه المعايير محددة، وقابلة للقياس، ومحدودة بوقت. وتذكر أن "ما يتم قياسه، يتم إنجازه".

وعندما تطلب من الآخرين القيام بمهمة ما، يجب أيضًا أن تخبرهم بجدولك الزمني الذي ترغب في اكتمال العمل خلاله، وكيف ستقيس بالضبط إذا ما كان إنجاز العمل تم على نحو جيد.

إن مفهوم "الإدارة القائمة على القياس" ربما يكون أعظم وثبة إلى التقدم في مجال الأعمال في السنوات الأخيرة؛ حيث تعين أرقامًا محددة، ونقاطًا مرجعية، ومعايير لكل مجالات الأنشطة في شركتك، وصولاً إلى عدد المرات التي يجب أن يرن فيها الهاتف قبل الرد عليه.

تأثير هودورن

هناك مبدأ في علم النفس يدعى تأثير هودورن، وهو يرجع إلى الأعمال الرائدة في إنتاجية العمل التي أجريت في مصنع ويسترن إلكترونيك هودورن في عام ١٩٢٨. فقد وجدوا أنه عندما يمتلك الناس فكرة واضحة عن رقم محدد أو هدف، فإنهم يقارنون أنفسهم باستمرار بهذا الرقم، ويحسنون أداءهم في هذا المجال، سواء بوعي أو دون وعي، وتبدأ عملية التطوير المستمر معك ومع موظفيك عندما تتضح فكرة الأرقام في المقام الأول.

يجب أن يكون تحقيق معايير الأداء هو الأساس الوحيد للمكافآت في المؤسسة، حيث تذهب المكافآت في الشركة المتفوقة إلى الأداء، والتميز، وزيادة المبيعات، والإنجاز القابل للقياس. ويجب أن تستند المكافآت إلى الأداء والنتائج فقط.

يقول "مايكل لوبوف" في كتابه الرائع *The Greatest Management Principle in the World*: "ما يتم منح مكافآت عليه، يتم إنجازه"؛ لذا فالسؤال الأساسي الذي يجب أن تطرحه على نفسك باستمرار في العمل: "ما الأشياء التي تُمنح عليها مكافآت؟".

هل تكافئ الموظفين على الأداء الذي ترغب فيه أو تطلبه؟ وعندما ترى مؤسسة أو قسمًا ذا أداء أقل من المعيار، دائمًا ما ستجد أن المكافآت تُرصد لأمر لا طائل منها.

الحوافز الضارة

في إحدى الشركات التي عملت فيها، كان المسوقون عبر الهاتف يتلقون مكافأة أو علاوة مقابل كل عميل

يتمكنون من إقناعه بحضور عرض مبيعات مباشر للخدمات التي تقدمها الشركة. وكان هذا النظام يضمن حضور عدة مئات من الأشخاص إلى العرض الكبير الذي يُقام كل شهر. مع ذلك، كان عدد أولئك العملاء الذين يشترون خدمات الشركة منخفضاً جداً، واكتشف المديرون أنهم يقدمون مكافآت على أمور لا طائل منها.

وبعد ذلك، غيروا نظام المكافأة إلى مرتب أساسي، بالإضافة إلى عمولة على قيام الأشخاص المدعويين إلى العرض بشراء ما تقدمه الشركة. واستجابة للحوافز الجديدة، أصبح المسوقون عبر الهاتف أكثر حرصاً بكثير على دعوة العملاء المحتملين فقط، الذين يمكن أن يصبحوا عملاء فوريين، فتضاعفت أعمال الشركة، ثم تضاعفت مرة أخرى خلال الأشهر القليلة التالية.

افحص ما تتوقعه

بمجرد إعداد معايير الأداء، يجب أن تفحص الأشياء التي تتوقع حدوثها، وعند تعيين مهمة ما، ووضع معيار الأداء، قم أيضاً بالترتيبات اللازمة للتحقق من الموظفين بانتظام، لتتأكد من إنجاز المهمة وفقاً للجدول الزمني، والمعيار المتفق عليه.

ويقدر الموظفون أهمية عملهم بشكل أكبر عندما يعلمون أن الرئيس يهتم بشكل كافٍ بوضع المعايير، ثم يتحقق منها، ليتأكد من استيفائها، ويحدث العكس عندما يعين الرئيس مهمة ما، ثم يتجه إلى أشياء أخرى، تاركاً الموظفين وحدهم ليعملوا دون قياس، أو تغذية راجعة.

ولا يعد التفويض تنازلاً، فعلى الرغم من أنك كلفت شخصاً آخر بالمهمة، فلا تزال أنت المسؤول عن إنجازها بنجاح. وعندما تتحقق مما تتوقع حدوثه، حينها فقط سيؤمن الموظفون بأنك تعتبر هذا العمل مهمّاً بما يكفي لكي يبذلوا ما في وسعهم لتلبية المعايير التي وضعتوها معاً.

ضرورة الوضوح

يعد الوضوح من أهم الكلمات المرتبطة بالنجاح في مجال العمل التجاري وفي الحياة عامة. وتم استطلاع رأي آلاف الموظفين، وسؤالهم عن السمات الشخصية لأفضل الرؤساء الذين حظوا بهم من قبل، واتفقوا جميعاً على هذه النقطة: "كنت أعرف على الدوام ما يتوقع مني الرئيس فعله".

والسبب الذي يجب أن يجعلك واضحاً فيما يخص المجالات الرئيسية للنتائج ومعايير الأداء، هو أنه من دونها لن تتمكن أنت ولا موظفوك من الأداء بمستويات عالية، ولو لم تتمكن من أداء المهمة بطريقة ممتازة؛ فلن تستطيع الحصول على التقدير ولا الترقية، حيث لا يمكنك التميز في أداء عملك. وباعتبارك مديراً، لا يستطيع مرءوسوك أن يقدموا أفضل ما لديهم ما لم يعرفوا بالضبط ما الأشياء التي سيتم قياسها وكيفية القياس.

والشيء الأكثر لطفاً الذي يمكنك أن تفعله لأعضاء فريق العمل هو أن تساعدكهم على أن يفهموا بوضوح ما تحتاج منهم إلى فعله، وما معيار الأداء الذي يجب أن يعملوا وفقه، وعندما يتضح للموظفين الهدف الذي ينشُدونه، سيدهشونك غالباً بجودة وكمية إنتاجهم ونتائجهم.

الفصل الرابع

ركز قواك

كان "وارن بافيت" و"بيل جيتس" الأب و"بيل جيتس" الابن يتحدثون معًا في مناسبة اجتماعية عندما توجه إليهم مسئول تنفيذي بسؤال: "ماذا تعتقدون أيها السادة أن تكون السمة الأكثر أهمية للنجاح في العمل التجاري؟".

ووفقًا لمن شهدوا الموقف، التقت رجال الأعمال الثلاثة أصحاب النجاح الفائق إلى السائل، وقالوا معًا: "التركيز!".

ففي عالمنا المليء بعوامل التنشيط المستمر، بدءًا من المكالمات التليفونية والبريد الصوتي، وصولًا إلى الرسائل النصية والإنترنت، وجميع الناس من حولك؛ فإن القدرة على التركيز على شيء واحد فقط ضرورية جدًا لنجاحك. وفي الواقع، ينتج جميع النجاح الحقيقي في الحياة من تطوير القدرة على تركيز وقتك، وانتباهك، ومواهبك على تلك المهام القليلة التي يمكن أن تحدث فرقًا جوهريًا في نجاحك في عملك. هذا هو الغرض الحقيقي من تحديد المجالات الرئيسية للنتائج ووضع معايير الأداء.

وتتلخص إدارة الوقت في طرح سؤال واحد، والإجابة عنه: "ما الاستخدام الأمثل لوقتي حاليًا؟" ربما أفضل تعريف لإدارة الوقت هو "قدرتك على اختيار تسلسل الأحداث"، فقدرتك على تنظيم وقتك بشكل متسلسل، بحيث يتضح لك ما ستفعله أولاً، وما ستفعله ثانيًا، وما الذي لن تفعله مطلقًا، هي المفتاح الرئيسي لمضاعفة إنتاجيتك مرتين وثلاث مرات، وكذلك إنتاجية جميع مرعوسيك.

قانون الثلاثة

على مدار ما يزيد على ثلاثين عامًا من دراسة إدارة الوقت وتدريبها، اكتشفت مبدأ قويًا، ومن المحتمل أن يؤدي إلى تحويل مسار الحياة الشخصية والمهنية، حيث ينص قانون الثلاثة على أنه بصرف النظر عن عدد المهام التي تقوم بها في غضون شهر، هناك ثلاث مهام وأنشطة فقط تحمل ٩٠٪ من قيمة المساهمة التي تقدمها في العمل.

ومن هذا المنطلق، تعد كلمة مساهمة مؤثرة جدًا في تحديد نجاحك في حياتك المهنية، فكلما زادت قيمة مساهمتك في إنجاز الأهداف الشاملة الخاصة بعملك، أصبحت شخصًا أكثر قيمةً وأهميةً.

الأسئلة الثلاثة الكاشفة

كيف تحدد "مهامك الثلاث"؟ ببساطة، اطرح الأسئلة الثلاثة الكاشفة.

1. إذا كان بوسعي عمل شيء واحد فقط طوال اليوم، فما المهمة الواحدة، أو النشاط الذي سيسهم بأكبر قيمة في عملي؟ ضع قائمة بجميع الأشياء التي تفعلها في غضون شهر، ثم راجع هذه القائمة. وعلى الأرجح، سيتبين لك ذلك النشاط الذي وضعت في القائمة، والذي يتسم بكونه أكبر مساهمة، وضع دائرة حول هذا النشاط.

2. إذا كان بإمكانني أن أفعل شيئين طوال اليوم، فماذا سيكون النشاط الثاني الذي يسهم بأعظم قيمة في عملي؟ غالبًا، سيتبين لك هذا البند أيضًا، وقد تضطر إلى مقارنة الأشياء المختلفة التي تفعلها

ووضعها بعضها في مقابل بعض لتكون متأكدًا من حصولك على الجواب الصحيح، ولكنه ليس أمرًا صعبًا في الغالب.

3. إذا كان بمقدوري عمل ثلاثة أشياء فقط طوال اليوم، فما الشيء الثالث الذي سيسهم بأكثر قيمة في عملي؟ لقد أجريت هذا التمرين مع عدة آلاف من المسؤولين التنفيذيين وأصحاب المشروعات التجارية. وفي جميع الحالات دون استثناء، اتضحت، في غضون دقيقة أو دقيقتين، الأشياء الثلاثة الأكثر أهمية التي يمكن أن يفعلوها (أو ينبغي أن يفعلوها) ليسهموا بأكثر قيمة لأنفسهم ولأعمالهم التجارية.

ويعني قانون الثلاثة أن أي شيء عدا تلك الأشياء الثلاثة ينتمي إلى فئة الـ ١٠٪، بمعنى أن أي نشاط آخر يحمل قيمة قليلة، أو لا يحمل أية قيمة على الإطلاق. ويعد السبب الرئيسي للفشل في المجال التنفيذي هو أن الكثير جدًا من الناس يقضون جل أوقاتهم في العمل على الكثير من المهام التي تحمل قيمة قليلة، أو لا تحمل أية قيمة على الإطلاق، بالنسبة إلى أنفسهم أو أعمالهم التجارية. فتكون النتيجة أنهم لا يقدمون أية مساهمة على الإطلاق.

تحديد الأشياء الثلاثة المهمة للآخرين

بمجرد الوصول إلى الوضوح التام للاستخدام الأمثل لوقتك، ينبغي مساعدة جميع الأفراد الآخرين المرءوسين لك أيضًا على تحديد "أهم ثلاثة أشياء" لديهم. ويمكنك تحويل مسار إنتاجية وحدة العمل الخاصة بك وأدائها بالكامل عن طريق مساعدة موظفيك على تحقيق الوضوح المطلق، والتركيز على المهام الثلاث التي يستطيعون إنجازها، طوال اليوم، التي ستؤدي إلى أكبر مساهمة.

ومن أفضل صنائع المعروف التي يمكنك أن تسديها إلى فريق العمل الخاص بك هي أن تشجعهم على إجابة تلك الأسئلة بأنفسهم، فعندما يعرفون المهام الأكثر أهمية، سيتمكنون من التوصل إلى الأداء الذي يحدث علامة فارقة. وعندما يعملون على مهامهم الأساسية، ويؤدونها على نحو جيد، وفي الموعد المناسب، سيتمكنون من تقديم أقصى مساهمة، ويمكن أن يتلقوا أجرًا أكبر أيضًا، وتتم ترفيتهم بشكل أسرع.

والعناصر الثلاثة لتحقيق الأداء الأقصى هي الوضوح، وتحديد النقاط المهمة، والتركيز. وبمجرد أن تقرر المهمة الأكثر أهمية التي تستطيع إنجازها؛ فإن الواجب التالي الذي عليك أدائه من أجل نفسك هو التركيز الكامل على تلك المهمة الوحيدة حتى تتجزها بنسبة ١٠٠٪.

ويعد إنجاز المهام هو العامل الرئيسي في النجاح في العمل، وفي حياتك، كما أن إنجاز المهمة الأكثر أهمية يعد أمرًا أكثر مركزية لتحقيق النجاح، وإنجاز المهام الأكثر أهمية، قبل أي شيء آخر، سيسهم كثيرًا في تسريع مسار حياتك المهنية أكثر من أي نشاط آخر يمكن أن تتخبط فيه في العمل. (يرجى قراءة كتيب *Time Management* الصادر عن الجمعية الأمريكية للإدارة، للحصول على المزيد من الأفكار لزيادة إنتاجيتك وأدائك ونتائجك).

الفصل الخامس

الوظائف الحيوية للإدارة

هناك العديد من الوظائف الحيوية للإدارة، التي تحدد نجاح المسئول التنفيذي أو فشله. ويأتي "مفهوم الوظائف الحيوية" من الطب والصحة البدنية، ويعد وسيلة مبتكرة ومفيدة للنظر إلى أنشطتك التي تقوم بها في الحياة المهنية.

فلنفترض أنك ذهبت إلى الطبيب لإجراء فحص جسدي كامل، وأخبرك الطبيب بأن لديك سلسلة من المشكلات الطبية المحتملة؛ فأنت بدین، وتعاني ارتفاع ضغط الدم، ولست لائقاً بدنياً، وتأكّل أطعمة غير ملائمة لك، وتتخرط في عادات صحية سيئة.

وإذا كنت تريد أن تكون في صحة جيدة، فستضطر إلى عمل تعديلات وتغييرات في كل من هذه المجالات الخاصة بالوظائف الحيوية، وهي تتضمن معدل ضربات القلب، ودرجة الحرارة، وضغط الدم، ونشاط موجات الدماغ، ومعدل التنفس، وغيرها من القياسات الفسيولوجية، ويعد كل منها محدداً سريريّاً لمسألة الحياة أو الموت، فإذا توقفت أي من هذه العلامات الحيوية، تصير ميتاً سريريّاً.

بعد أن تسلحت بالمعلومات، ستقرر عمل سلسلة من التغييرات في عاداتك الصحية. ولكي تبدأ تطبيقها، ستقرر أن تمارس المشي لمدة ثلاثين دقيقة يوميّاً، أو ٢١٠ دقائق أسبوعياً تقريباً، وهو الرقم المثالي لعدد الدقائق لكي تستمتع بصحة بدنية ممتازة في نهاية المطاف. ولكن عندما تبدأ المشي ثلاثين دقيقة يوميّاً لخسارة الوزن، ماذا سيحدث لمعدل ضربات القلب، وضغط الدم، ونشاط موجات الدماغ؟

الجواب هو أنه كلما تحسنت في أمر واحد، فستبدأ في الوقت نفسه في التحسن في باقي الأمور أيضاً.

ويحدث الأمر نفسه في الإدارة، كلما تحسنت في أي من وظائف الإدارة المهمة، يفيض هذا التحسن، ويجلب تحسناً في مجالات أخرى كذلك. ومن خلال التركيز على مهارة إدارية واحدة بشكل خاص، ستبدأ في الوقت نفسه في التحسن في مهارات الإدارة جميعها بشكل شامل.

إنك في حقيقة الأمر تخلق تأثيراً مضاعفاً يمكن أن يؤدي إلى تحسن شامل وسريع في مستوى مهارتك، وفي قيمة المساهمة التي تسهم بها في شركتك.

سبع وظائف حيوية في الإدارة

في مجال الإدارة، يجب أن يكون أداؤك على مستوى مناسب في جميع المجالات السبعة؛ إذا أردت أن تصبح قادراً على أداء وظيفتك بطريقة ممتازة. ويمكن أن يؤدي غياب أية واحدة من تلك الوظائف الحيوية السبع للإدارة إلى فشلك كمسئول تنفيذي.

وضع الخطط

يعد التخطيط هو المهارة الإدارية الأساسية والوظيفة الحيوية الأولى، فقدرتك على التخطيط المسبق بعناية لكل شيء تريد إنجازه، أو تحتاج إليه، تسمح لك بإنجاز أكبر كثيراً من الشخص الذي يعمل دون خطة.

وقاعدة النجاح في الإدارة هي "التفكير على الورق". اكتب كل أهدافك، وكن واضحاً تماماً حول

الأهداف التي تتمنى تحقيقها. وضع قائمة مفصلة بجميع الخطوات التي ستحتاج إلى اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف. وضع قوائم مراجعة لكل الأنشطة في ترتيب زمني لعمل وصفة أو مخطط يمكنك اتباعه خطوة خطوة.

وكلما كانت الأهداف والخطط أكثر وضوحًا أمام الموظفين، تمكنوا من العمل بشكل أسرع، وأدوا وظائفهم بشكل أفضل.

التنظيم

إن الوظيفة الحيوية الثانية في الإدارة هي التنظيم. وبمجرد الانتهاء من التخطيط، ستحتاج إلى جمع الموظفين والمال والموارد والتسهيلات اللازمة، لتحويل الخطة إلى واقع.

ويعد أفضل المسؤولين التنفيذيين هم من يتميزون في التخطيط والتنظيم. ونتيجة لذلك، يمكنهم جمع وتنسيق أنشطة خاصة بأعداد كبيرة من الموظفين لتحقيق مهام غاية في التعقيد.

وفي كل من دورة لوس أنجلوس للألعاب الأولمبية الصيفية عام ١٩٨٤، ودورة سولت ليك سيتي للألعاب الأولمبية الشتوية عام ٢٠٠٢، وقعت اللجنة الأولمبية في الارتباك، وكان من المتوقع لكنتا المدينتين التعرض لخسائر مالية كبيرة. بعد ذلك، عينت لوس أنجلوس عضو لجنة البيسبول "بيتر أوبيروث"، وأحضرت سولت ليك سيتي "ميت رومني" مرشح الرئاسة الجمهوري عام ٢٠١٢.

وفي كلتا الحالتين، بدأ كلا المسؤولين التنفيذيين الموهوبين جدًّا في التخطيط، والتنظيم، وتنسيق جهود عشرات الآلاف من الأشخاص المنتشرين على نطاق جغرافي واسع، وتعاملًا مع آلاف التفاصيل، وانتشل كلا الرجلين دورة الألعاب من الخسائر المالية. ونظرًا إلى مهارات التخطيط والتنظيم عند كلا الرجلين، تحولت الخسائر الضخمة المتوقعة إلى مستويات مرتفعة من الأرباح، بالإضافة إلى النجاح الهائل من وجهة نظر المشاركين والمشاهدين.

مرة أخرى أقول إن مفتاح التنظيم الجيد هو "التفكير على الورق". فناقش ما ينبغي فعله مع جميع الموظفين اللازمين لتنفيذ الخطة، وكلما قضيت وقتًا أكثر في التخطيط والتنظيم قبل اتخاذ الإجراءات، زادت احتمالية نجاحك.

إيجاد أفضل الموظفين

الوظيفة الحيوية الثالثة في الإدارة هي التوظيف أو التعيين، وتعد قدرتك على اختيار الأشخاص المناسبين، لمساعدتك على تحقيق الأهداف التي وضعتها، أمرًا أساسيًا في نجاحك كمدير. وفي الكثير من الحالات، يمكن أن يؤدي وجود شخص ضعيف أو غير كفء في وظيفة أساسية إلى فشل المشروع. وكثيرًا ما تتداول الصحافة المالية قصصًا عن كبار المسؤولين التنفيذيين الذين اتخذوا قرارات سيئة، وأوشكوا أن يتسببوا في إفلاس شركات كبيرة.

ولتقديم مساهمة أكبر قيمة، يجب أن تقابل وتوظف أفضل الأشخاص للوظيفة. وفي الوقت نفسه، يجب أن تنتهي عقود الأشخاص غير القادرين على أداء عمل رائع في تحقيق أهدافك.

تعلم كيفية التفويض

والوظيفة الحيوية الرابعة هي التفويض، ويعد التفويض مهارة أساسية يجب أن تتعلمها؛ لأنها تمكنك من

تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، واستخراج أفضل ما لدى مرعوسيك.

المتابعة والإشراف

الوظيفة الحيوية الخامسة في الإدارة هي الإشراف، ويتطلب الإشراف أن يعرف الموظفون، بوضوح تام، ما تريد منهم أن يقوموا به وما معيار الأداء. بعد ذلك، سنتفقد الأمر معهم؛ لتتأكد من أداء الوظيفة في الموعد المحدد ووفقاً للمعايير التي اتفقت عليها.

وعندما يعرف الموظفون أنك مهتم بالعمل بما يكفي لتتحقق من تقدمهم بصورة منتظمة، فمن المرجح جداً أن يؤديوا عملاً ممتازاً، وفي الموعد المحدد له.

أبق الموظفين على اطلاع

الوظيفة الحيوية السادسة في الإدارة هي الإفصاح. وعندما تؤدي مهمة جيدة، أو عندما تقابل مشكلات وصعوبات، فمن الضروري أن يعرف الناس من حولك ما يجري، سواء كان جيداً أو سيئاً.

وتأكد من أن التواصل بينك وبين رئيسك سلس ومتسق، وضع روتيناً منتظماً من المقابلات الفردية المباشرة؛ لتبقي مديرك على اطلاع كامل بما تقوم به، وبكيفية سير الأمور.

ومن الضروري أيضاً التواصل مع أقرانك وزملائك الذين وإن كانوا من غير المرعوسين لك، فإنهم يحتاجون إلى معرفة ما تقوم به، لكي ينجزوا مهامهم على مستوى عالٍ ومقبول.

وأخيراً، مارس سياسة الإدارة المعروفة بالباب المفتوح مع موظفيك، وأخبرهم بكل ما يحدث: الجيد، والسيئ، والصادم. فوفقاً للمقابلات الشخصية والدراسات التي تجريها سنوياً مؤسسة "Great Place to Work"، يقول الموظفون السعداء الذين يعملون لدى مؤسسة ما إنهم يشعرون دائماً بأنهم "على علم" بالأشياء التي تؤثر في عملهم وشركتهم.

وضع معايير واضحة

الوظيفة الحيوية السابعة في الإدارة هي القياس. وكما ذكر سابقاً، فهنا تضع معايير واضحة لما تريد إنجازه، حتى يتسنى لجميع الموظفين أن يعرفوا على وجه التحديد كيفية قياس أدائهم.

لا بد أنك سمعت مقولة: "إذا لم تستطع قياسه، فلن تستطيع إدارته". فلتجبر نفسك وموظفيك على وضع رقم على جميع الأنشطة. والنبأ السار هو أنه من الممكن عادةً قياس جميع الأنشطة التجارية بقيم مالية. وإن لم يمكن قياسها بقيم مالية، فيمكن قياسها باستخدام أرقام تشير إلى أشياء أخرى غير المال، ووظيفتك هي أن تساعد الناس على اختيار الرقم الصحيح لقياس أداء المهمة في مجال محدد، ثم التركيز على تحقيق هذا الرقم أو تجاوزه.

لذلك، فلنلتزم الآن بتحسين نفسك في الوظائف الحيوية للإدارة - التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتقويض، والإشراف، والإفصاح والقياس - ثم كرس نفسك للتحسين المستمر دون توقف في جميع المجالات.

الفصل السادس

الإدارة بالأهداف

عند تطبيق الإدارة بالأهداف مع الأشخاص المناسبين في الموقف المناسب، تصبح أداة حيوية يمكن أن تزيد نتائجك بشكل كبير، وتتمى مرعوسيك. ولا يستخدم معظم المديرين الإدارة بالأهداف، وإذا فعلوا، فهم يستخدمونها بشكل غير صحيح، أو على نحو غير ملائم.

وتستخدم الإدارة بالأهداف مع الموظفين الأكفاء الذين أظهروا قدرتهم على إنجاز العمل على مستوى مقبول من الجودة، وعندما تكون لديك مهمة تحتاج إلى إنجازها، فإنك تحضر شخصًا تشعر بأنه قادر على إنجاز هذه المهمة على نحو ممتاز. ويمكن أن تكون المهمة هي تحقيق مستوى معين من المبيعات، أو البدء في مشروع والانتهاء منه، أو تحويل أسلوب العمل في إدارة أو قسم كامل. إن هدفك هو إسناد المهمة كاملة إلى شخص واحد تسنى له أن يُظهر قدرة على إتمام هذا النوع من المهام من قبل.

وتذكر أن إتمام المهمة بنجاح هو مفتاح الدخول إلى المسار السريع المؤدي إلى مناصب أعلى في مجال الأعمال التجارية. وتعد القدرة على تخطيط وتنظيم وإتمام مهمة أو مشروع على مستوى مقبول من الأداء من أهم المهارات التي يمكن أن تطورها في حياتك العملية في المجال التجاري.

الوضوح هو صديقك

الوضوح هو أفضل صديق عند تطبيق الإدارة بالأهداف، وبمجرد الانتهاء من اختيار الشخص الذي ستسند إليه المهمة، فإنك تتفق معه على ما تحتاج إليه بالتحديد لإنجاز هذه المهمة، وكيف سيتم قياسها؛ فذلك يأخذ قدرًا كبيرًا من النقاش المتبادل، حتى تتفقا بوضوح على تعريف المهمة المقرر إنجازها وكيفية قياسها.

وقد طلب مني رئيسي في العمل قبل عدة سنوات تولي مشروع تطوير عقاري على حافة بلدة صغيرة تبعد نحو ٤٨٢ كيلومترًا عن المكتب الرئيسي، وكنت متعطشًا إلى العمل وطموحًا وقبلت المهمة على الفور.

سافرت بالطائرة في اليوم التالي إلى أقرب مدينة كبيرة، ثم قادت السيارة إلى البلدة، وتفقدت الملكية التي اشتريتها شركتي. ولم يكن لها أية قيمة حتى تم تقسيمها إلى قطع أراضٍ وتم بيعها. وكانت هذه هي وظيفتي، رغم أنني لم أقم بها قط من ذي قبل.

اشترى رئيسي، وهو أحد رجال الأعمال اللامعين، هذه الملكية بناء على رسم تخطيطي من وكيل عقارات، ولم يزر رئيسي البلدة مطلقًا، ولم ير الملكية عندما كلفني بتحويلها إلى استثمار مالي مجزٍ.

وكنت متحمسًا؛ لأنني كنت لا أزال مبتدئًا، فطرحت الأسئلة على الجميع، ودونت الملاحظات، ثم قارنت بينها. لقد وظفت مهندسين خبراء قدموا لي النصيحة الجيدة، وعرفوني بخبراء آخرين في مجالات أخرى من النشاط. ونتيجة لذلك، كنت قادرًا على إكمال خطة تنمية الملكية في غضون ثمانية عشر شهرًا. وتم تقسيم الملكية لتحتوي على قطع أراضٍ وشوارع لإنشاء ٣٣٥ منزلًا، ومنطقة صناعية، ومركز تسوق تجاري.

وعملت مع مجلس المدينة باستخدام هذه الخطة للحصول على الموافقة، ووكلت شركة هندسية لمد جميع

المرافق تحت الأرض ولبناء الطرق، ثم بعت كل قطع الأراضي في الحيازة العقارية للمطورين، الذين بنوا فيما بعد الأحياء السكنية، والمنطقة الصناعية، ومركز التسوق للبيع بالتجزئة.

الإدارة بهدف واضح

الجزء المثير للاهتمام في هذه القصة، بصرف النظر عن مقدار ما تعلمته والأرباح التي تجاوزت ٣ ملايين دولار التي حققتها لشركتي، هو أن رئيسي في العمل لم يزر الملكية قط. فقد أسند إليّ المسؤولية بنسبة ١٠٠٪ لإتمام المئات من التفاصيل الضرورية لتحويل هذا المشروع إلى استثمار مجزٍ. وكان رئيسي بارعًا في الإدارة بالأهداف.

وبمجرد الاتفاق على المهمة المقرر إنجازها، يتم فيما بعد الاتفاق على قياسات ومعايير الأداء، بالإضافة إلى الجدول الزمني للعمل والانتهاؤ منه. ويمكن مناقشة التفاصيل الدقيقة والتفاوض عليها، وربما تغييرها لاحقًا، إذا حصلت على معلومة جديدة.

ابق متاحًا

الجزء التالي من الإدارة بالأهداف هو أن تبقى متاحًا للشخص الذي تم تكليفه بالمهمة. واعمل على أن يكون واضحًا لهذا الشخص أنه مسئول بشكل كامل عن المهمة التي كلفته بها، ولكن إذا احتاج إلى المساعدة أو المساندة، فعليك أن تكون متاحًا دائمًا.

وامنح هذا الشخص مطلق الحرية لإنجاز المهمة، وبمجرد أن تتفقا على النتيجة النهائية أو الهدف النهائي للمشروع، اسمح له بإنجاز الهدف باستخدام أفكاره وأساليبه وتقنياته. حتى إذا كنت تعتقد أنك تريد أو تستطيع إنجازَه بطريقة مختلفة، فامنحه أكبر قدر من الحرية الممكنة لإيجاد وسائل مبتكرة للتعامل مع "الموقف على أرض الواقع" في أثناء تطور المشروع. ولا تتردد في تقديم الأفكار والنصائح، ولكن دع الشخص الذي كلفته بالعمل يتخذ القرار النهائي حول كيفية أداء المهمة.

وأخيرًا، ضع خطة لاستعراض المشروع على أساس الترتيبات المسبقة، مرة واحدة في الأسبوع، أو مرة واحدة كل أسبوعين، أو مرة واحدة في الشهر، فكلما ارتفعت أهمية المهمة التي كلفت أحدهم بالقيام بها، ازدادت أهمية متابعتها بانتظام للتأكد من أنها تسير وفقًا للجدول الزمني، وضمن الميزانية المحددة لها.

ضاعف مدخلاتك

إن الإدارة بالأهداف هي وسيلة فعالة لمضاعفة نتائجك عن طريق تمرير المهام الحساسة، وجوانب المسؤولية، إلى موظفين ذوي خبرة، ويعد تكليف أحدهم بكامل المسؤولية عن مشروع ما من أكثر الوسائل تأثيرًا على الإطلاق لزيادة الكفاءة والثقة التي يتمتع بها الشخص، ويتمتع جميع المسؤولين التنفيذيين الناجحين بمستوى متميز في مجال الإدارة بالأهداف؛ لأنها تمكنهم من الإنجاز أكثر كثيرًا من عامة المديرين.

الفصل السابع

الإدارة بالاستثناء

تعد الإدارة بالاستثناء عاملاً ممتازاً لتوفير الوقت ورفع مستوى الأشخاص. وها هي ذي طريقة عملها: بمجرد إعطاء تكليف إلى شخص ما، وتوضيحه له، وجعله قابلاً للقياس، ووضع إطار زمني له، ستقول للشخص بعد ذلك: "عد إليّ فقط إذا حدث تغيير فيما اتفقنا عليه". وعند استخدام الإدارة بالاستثناء فإن "عدم وجود أخبار هو خبر جيد بحد ذاته". وإذا لم تسمع أي شيء من الموظف المكلف بالمهمة، يمكنك أن تقترض أن كل شيء على ما يرام، وأن المهمة تسير وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.

ويمكنك استخدام الإدارة بالاستثناء في مجالات أخرى أيضاً، وعندما أتحدث إلى شخص ما على الهاتف، ويكون هذا الشخص متردداً في تحديد موعد في وقت معين، أقول له: "دعنا نُدر الأمر بالاستثناء. نلتفق على الالتقاء أو التحدث عبر الهاتف في الساعة الثالثة بعد ظهر يوم الخميس، وإذا طرأ شيء ما، وأصبح هذا التوقيت غير ملائم لك، يمكنك معاودة الاتصال بي مرة أخرى، ويمكننا تغيير الموعد إلى وقت آخر أكثر ملاءمة، ولكن إذا لم تتصل بي، فسأقترض أننا سوف نتحدث/ نلتقي في الساعة ٣:٠٠ مساءً".

وتعطي هذه الممارسة أقصى قدر من الحرية للأشخاص، وتحرك من "سلسلة من المكالمات الهاتفية"، والحاجة إلى أن تكون على اتصال مستمر مع الشخص الآخر، وتشير إلى مستوى عالٍ من الثقة بقدرة الشخص الآخر على إنجاز المهمة.

الحرية والمسئولية

إن الحرية والمسئولية من أفضل الدوافع في مجال الأعمال التجارية؛ إذ يرغب الموظفون في التمتع بأقصى درجات الحرية في أداء مهامهم وإنجازها. وفي الوقت نفسه، يمكن أن يزيد منح الأشخاص مسئولية إنجاز المهام بنجاح من تقديرهم لذواتهم وثقتهم بأنفسهم، فهما أمران يعضد كل منهما الآخر.

ويمكنك، كمدير، مضاعفة فاعليتك، والاستفادة منها، بعدد الأشخاص الذين يستطيعون تحمل مسئولية إتمام المهام وأدائها دون إشرافك وتدخلك المباشر. وابحث دائماً عن سبل لتسليم المهمة باستخدام الإدارة بالأهداف، أو الإدارة بالاستثناء، أو بكتليهما معاً في الوقت نفسه.

وكلما زاد العمل الذي يمكن للآخرين إتمامه دون جهودك وتدخلك المباشر، أمكنك إنجاز المزيد. وفي الوقت نفسه، سيكون لديك المزيد من الوقت لأداء هذه المهام التي يمكنك أنت فقط أن تقوم بها، وهي المهام الضرورية لتحقيق النجاح في منصبك.

الفصل الثامن

التفويض بفاعلية

إن قدرتك على تفويض المهام بشكل جيد إلى الآخرين هي وظيفة حيوية للإدارة (كما تم تناوله في الفصل الخامس)، وعامل حاسم في تحديد قدرتك على النجاح كمسؤول تنفيذي. ويعد التفويض فناً وعلماً؛ فهو مهارة أساسية تسمح لك بالانتقال مما يمكنك فعله إلى ما يمكنك التحكم فيه. ومن خلال التفويض، تضاعف تأثيرك في شركتك عن طريق إطلاق الطاقات الكاملة للأفراد الآخرين واستخدامها.

ونقطة البدء في التفويض هي إحاطة المهمة التي تحتاج إلى إنجازها بالوضوح التام. ما المهمة بالتحديد؟ وكيف سيتم قياسها؟ ومتى يلزم إنهاء هذه المهمة؟ وما مستوى المهارة أو القدرة أو الكفاءة التي يحتاج إليها الشخص لإتمام هذه المهمة بطريقة استثنائية؟

اختيار الشخص المناسب

إن أحد الأجزاء المهمة في التفويض هو اختيار الشخص المناسب لتكليفه بمهمة محددة؛ فأنت تحتاج إلى مطابقة المهمة بعناية مع مهارات الموظف. فهل يستطيع هذا الشخص إتمام هذه المهمة؟ وهل هذا الشخص لديه المهارات والخبرات اللازمة لإتمام هذه المهمة على نحو ممتاز؟

ويعد هذا القرار مسألة تقدير وخبرة وبصيرة إلى حد كبير من جانبك، وأحد الأخطاء الكبيرة التي يقترفها المديرون في التفويض هو إسناد المهمة إلى شخص لا يملك المهارات، أو الثقة، أو القدرة، أو الدافع لإتمام المهمة المكلف بها.

وسيحدد اختيارك للشخص، بشكل كبير، نوعية النتيجة النهائية بعد ذلك، ومدى نجاحه في التفويض من عدمه.

أشرح النتائج التي تريدها

أشرح النتائج التي تريد تحقيقها عند التفويض، وأشرح لماذا تريد تحقيق هذه النتائج؛ فعندما تسند مهمة يكون "السبب" أكثر أهمية من "الكيفية"؛ لأنه إذا عرف الشخص سبب رغبتك في أداء المهمة بهذه الطريقة، أو السبب في أهمية المهمة، فسيكون لديه قدر أكبر من المرونة في اتخاذ القرارات لإنجاز المهمة. وسيكون المرعوس أكثر إبداعاً وابتكاراً في إنجاز النتائج التي ترغب في تحقيقها.

تجنب سوء الفهم

عندما تكلف شخصاً ما بمهمة بشكل لفظي دون أن يكون هناك شيء مكتوب، فإن احتمالات سوء الفهم تكون هائلة، وعندما يعود الموظفون إلى مكاتبهم أو مقاعدتهم، سيكونون قد نسوا تقريباً ما طلبته منهم، ومتى سيؤدونه، ووفقاً لأي معيار. فاجعل الموظفين يدونون التكليف، ثم يعيدون قراءته عليك.

وبمجرد أن تتبادل النقاش مع الموظف حول المهمة، ويعيد الموظف قراءة ما طلبته منه بالضبط عليك، وتصبح المهمة واضحة لكليهما، ستسلم مسؤولية إكمال المهمة بنسبة ١٠٠٪ إلى الطرف الآخر.

تفويض المهمة كاملة

من الضروري أن تفوض المهمة كاملة، لا مجرد جزء منها، ويجب أن تكون المهمة التي فوضتها مسؤولة

الفرد المكلف بها، ويجب أن يكون إتمام هذه المهمة قيد سيطرة هذا الشخص كليًا. ولا ينبغي أن يحتاج الطرف الآخر إلى الحصول على المساعدة أو الدعم من أي شخص آخر، عدالك، لإتمام المهمة التي كلفته بها.

ويرتفع مستوى أداء الأشخاص بسبب تكليفهم بمسؤولية إتمام المهام. وعندما تعطي أحد الأشخاص مهمة كاملة بنسبة ١٠٠٪ لإتمامها، وتجعله مسئولًا عنها بنسبة ١٠٠٪، سوف يكون لديه حافز أكبر كثيرًا لإنجاز المهمة في الموعد المحدد.

عدم التدخل في المهمة أو استرجاعها

قاوم إغراء الذهاب واختلاس النظر من فوق كتف الموظف، وقاوم إغراء تقديم الأفكار والتعليقات باستمرار حول كيفية أداء المهمة على نحو أفضل، وقاوم إغراء التدخل. عندما تعطي المهمة للموظفين، عبّر عن ثقتك الكاملة بقدرتهم على إتمام المهمة على النحو المتفق عليه.

ولا تسترد المهمة أيضًا، وإذا طلب منك موظفك إجراء مكالمة هاتفية بالنيابة عنه، أو الحصول على بعض المعلومات له، أو تنفيذ مهمة محددة يحتاج إلى أن يتم إنجازها حتى يكمل المهمة التي كلفته بها، فسيكون حينها قد فوضك في أداء المهمة مرة أخرى. وفي تلك الحالة، لا يحتاج موظفك الآن إلى أداء أي شيء حتى تنتهي من أداء عملك، ويمكنه العودة إلى مكتبه واللعب على جهاز الكمبيوتر حتى تنفذ المهمة التي وعدته بإنهائها، فلا تدع هذا يحدث.

استعراض التقدم المحرز بانتظام

وأخيرًا، خطط لإقامة اجتماعات منتظمة لاستعراض التقدم المحرز، فمن خلال الاجتماعات المنتظمة، تحصل على الفرصة للبقاء على علم بالأمور، مثل الطبيب الذي يقيس النبض لمرضاه، حيث تقيس أنت نبض المهمة عن طريق السؤال بانتظام "كيف تسير الأمور؟".

ويعد الحصول على تغذية راجعة عن مدى أداء الأشخاص للمهام المكلفين بها، ومدى ملاءمة المهمة لشخص محدد، من الأسباب الرئيسية لإقامة اجتماعات منتظمة لاستعراض الإنجاز. وفي بعض الأحيان قد تقوض شخصًا ما، من دون قصد، بمهمة تفوق مقدرته. وقد يريد الموظف أن يؤدي المهمة، ولكنه لا يعرف بالضبط كيف يفعل ذلك.

إذا وجدت أن المهمة التي كلفت بها موظفك تفوق قدراته، وأنه يجد صعوبة شديدة في أدائها، فقد تحتاج إلى إعادة هيكلة المهمة وتقسيمها إلى أجزاء أصغر، أو قد تضطر إلى إعطاء الموظف معلومات أو موارد إضافية، أو تكليف شخص آخر بأداء جزء من المهمة التي لا يستطيع هذا الشخص إنجازها بمفرده، وقد تتطلب مهمة محددة عدة مهارات. وفي بعض الأحيان، يمتلك الشخص الذي أسندت إليه العمل العديد من المهارات الضرورية، لكنه يفتقر إلى إحدى المهارات. ويمكنك في هذه الحالة إسناد هذا الجزء إلى شخص مؤهل بشكل أكبر في هذا المجال.

الفصل التاسع

اجعل موظفيك من ذوي الأداء الاستثنائي

إحدى مسؤولياتك الأساسية كمدير هي تكوين فريق من الأفراد ذوي الأداء العالي لشركتك، فالأشخاص الإيجابيون الذين لديهم دوافع للعمل، والمنخرطون تمامًا في عملهم يكونون أكثر إنتاجية بكثير من الموظفين العاديين، فهم ينجزون ما هو أكثر كثيرًا، وينتجون أعمالاً ذات جودة عالية، ويكونون أكثر إبداعًا وابتكارًا في كل ما يقومون به.

والمؤسسات التي يسود فيها الأداء المتفوق هي تلك الشركات التي يشعر فيها الموظفون بشعور رائع تجاه أنفسهم، ويشعرون بسعادة في علاقاتهم مع مشرفيهم. فالأشخاص السعداء في عملهم، الذين يشعرون بشعور جيد تجاه أنفسهم، ينتجون قدرًا أكبر من العمل، وبجودة أفضل كثيرًا من غيرهم.

إن الأداء الاستثنائي يقوم على تقدير الذات، ويتم تعريف تقدير الذات بأنه "مدى حب الفرد لنفسه"، فكلما أحب الفرد نفسه واحترمها، كان أدائه أفضل، وعمل بشكل أفضل مع الآخرين، وزادت ثقته وكفاءته.

إطلاق العنان لإمكانات الفرد

حدد علماء النفس سبعة سلوكيات إدارية أساسية، أو أجواء، يمكنك خلقها لتحفيز الموظفين الذين يعملون تحت رئاستك، وهي تزيد بدورها من تقديرهم لذواتهم وترفع معدلات أدائهم.

تحدهم

المحفز الأول هو التحدي، فيفضل الموظفون تولي مسؤولية العمل الذي يثير اهتمامهم وذو المغزى الذي يستند إلى أفضل مواهب لديهم، ويريد الموظفون أن يشعروا بالتحدي والانخراط الكامل في أعمالهم.

ومن أجل تلبية هذه الحاجة، يجب إعطاء الموظفين المهام التي تتجاوز قدراتهم حتى يتمكنوا من التطور، من حيث استثمار أوقاتهم وجهدهم، لإنجاز المهمة على نحو جيد. ويشعر الناس بالحيوية والنجاح فقط عندما يبذلون الجهد لتطوير أنفسهم، وطريقتهم في أداء أعمالهم.

امنحهم الحرية

المحفز الثاني هو الحرية (كما ذكر سابقًا في الفصل السابع). يحب الموظفون الحصول على أقصى درجة من الحرية في أداء أعمالهم، فابدأ بمنح كل فرد أقصى قدر ممكن من الحرية لتحقيق الهدف المتفق عليه. ويعتمد إعطاء الناس مثل هذه الحرية على مهاراتك في استخدام الإدارة بالأهداف، والإدارة بالاستثناء، وقدرتك على التفويض بشكل جيد.

اعطهم الاحترام

المحفز الثالث في تكوين فريق ذي أداء استثنائي هو الاحترام، ويشعر الموظفون بحاجة ماسة إلى الشعور بالاحترام من قبل من يقدر آراءهم، وخصوصًا رؤسائهم. ويحتاج الموظفون إلى أن يكونوا قادرين على التعبير عن أفكارهم، ومشاعرهم، ومخاوفهم لرئيسهم، ويحتاجون إلى الشعور بأن الرئيس يحترم أفكارهم حقًا، سواء قبلها أو اتفق معهم فيها، أو لا. وكلما شعر الموظفون باحترامك لهم، زاد احترامهم لك، وأرادوا أداء عمل جيد لك.

عامل الصداقة

المحفز الرابع في عالم العمل هو الدفاء، ففي بيئة العمل الحالية أحد أهم العناصر هو ما يسمى بـ"عامل الصداقة".

ويرغب الناس في العمل من أجل غيرهم ممن يعتقدون أنهم يهتمون بهم كأفراد. ولذلك يجب أن تعبر عن الدفاء عندما تسأل الناس عن آرائهم أو حكمهم، وتنقل الدفاء للموظفين عندما تتحدث إليهم، وتسالهم عن مسائل غير متعلقة بالعمل، مثل الرياضة والهوايات. ويمكن أن تسألهم عن أسرهم، وحياتهم الشخصية، وأنشطتهم وأطفالهم وهكذا، وعندما تعبر عن اهتمام حقيقي بهذه الموضوعات، فإنك تنتقل إليهم اهتمامك بهم كبشر، لا كمجرد موظفين في الشركة.

البقاء على اتصال

المحفز الخامس هو السيطرة، فيعد إسناد مهمة إلى شخص ما، ثم نسيان الأمر، أكثر إحباطاً لمعنويات هذا الشخص مما إذا أعطيتهم المهمة ثم تحققت من سير العمل معه. وكلما تحققت من أداء الشخص في إنجاز المهمة الموكلة إليه، شعر الشخص بأهمية المهمة؛ وبالتالي يشعر بأهميته هو أيضاً.

قم بإجراء سلسلة من "استعراضات الأداء غير الانتقادية" بانتظام، واطرح أسئلة مثل: "كيف تسير الأمور؟"، واسأل عما إذا كانت هناك وسيلة يمكنك مساعدته بها، أو إذا كانت هناك أية موارد يمكنك توفيرها لمساعدة هذا الشخص على أداء المهمة. وتتيح هذه اللفتة للموظف معرفة أنك تعتبر هذه المهمة ذات أهمية، وأن المهمة والشخص الذي يؤديها يشغلان مكاناً في ذهنك.

اسمح لهم بالفوز

المحفز السادس هو توفير إمكانية اختبار الشعور بالنجاح، فكلما كلفت موظفيك بمهمة يستطيعون أداءها بشكل جيد، فإنهم يختبرون الشعور بالنجاح، ويشعرون بأنهم فائزون، وذلك بعد إنجازهم المهمة. وكل ما يمكنك فعله، أو قوله، ويجعل الموظفين يشعرون بأنهم فائزون، يرفع مستوى تقديرهم لذواتهم، ويحسن أداءهم بشكل عام، ويزيد قيمة مساهمتهم في المؤسسة.

توقع الأفضل

المحفز السابع هو التوقعات الإيجابية. وتعد التوقعات الإيجابية إحدى أقوى الأدوات على الإطلاق لرفع تقدير الذات، والثقة بالنفس لدى الآخرين. وعندما تعبر عن ثقتك بموظفيك، فإنهم عادة ما يفعلون كل ما بوسعهم ليظهروا لك أنك على حق، فأعرب باستمرار لموظفيك عن ثقتك بقدرتهم على أداء المهام على نحو ممتاز.

قبل عدة سنوات، عينت شائباً في إدارة قسم قطع الغيار في شركة كبيرة لاستيراد السيارات وتوزيعها، حيث كنت أعمل على إنشائها، والسبب الذي جعلني أعينه هو أنه كانت لديه الخبرة اللازمة في شركة سابقة. ولسوء الحظ، كان قد تم فصله بشكل مخالف لتقاليد العمل من هذه الوظيفة بسبب خلاف مع رئيسه، وأثرت هذه التجربة في ثقته بنفسه بشكل سيئ، وأصبح خجولاً ومتزعزعاً نتيجة لذلك. وكان يقلل باستمرار من شأن قدرته، وحاول إقناعي بأن لديه خبرة محدودة، ويذكرني قائلاً: "كما تعلم، لقد طردت من وظيفتي السابقة".

ومع ذلك، ظللت أخبره، باستمرار، بأنه كان جيدًا، وبأنني موقن بقدرته على أن يكون مديرًا ممتازًا جدًا لقسم قطع غيار، وأصبح صاحب أفضل أداء على الإطلاق، من بين جميع من عينتهم ليساعدوني على بناء هذه الشركة.

اجعل ثقتك بالموظفين واضحة لهم، وأخبرهم بذلك. وإذا لم تكن متأكدًا تمامًا من هذا الأمر، فتظاهر به قليلًا. فنادرًا ما تؤدي توقعاتك الإيجابية من الآخرين إلى خيبة أمل.

الفصل العاشر

اجعل منصبك الإداري في خدمة العمل

أحد أهدافك كمدير هو زيادة جودة إنتاجك وكميته بالنسبة إلى مواردك، وهناك عدة وسائل يمكنك من خلالها زيادة أو مضاعفة إنتاجيتك كمدير.

أولاً، اعمل بجدية أكبر، فعندما تصل إلى العمل، اعقد العزم على "العمل طوال الوقت الذي تقضيه في العمل"، ولا تضيع الوقت، فلا تثرثر مع زملاء العمل، ولا تشرب القهوة، ولا تتصفح الإنترنت، ولا تقرأ الصحف، بل اعمل طوال الوقت الذي تقضيه في العمل.

الحقيقة المؤسفة هي أن معظم الناس كسالى، ويعد التصريح بذلك أمراً خطأ من زاوية الاهتمام بالحفاظ على علاقات طيبة مع الآخرين، ولكن الجميع يعلم ذلك. يسعى معظم الناس إلى الطريق الأقل مقاومة في كل عمل، ويسعون جاهدين باستمرار إلى أداء أقل عمل ممكن على مدار اليوم. في الواقع، ٥٠٪ مما يسمى بـ"وقت العمل" يضيع في الثرثرة بين زملاء العمل، وتصفح الإنترنت، وقراءة الصحف، والاهتمام بالشئون الشخصية، والذهاب إلى التسوق، والحضور في وقت متأخر، والمغادرة مبكراً، وهكذا. إن معظم الناس كسالى، وليسوا من أصحاب الإنتاجية العالية.

يمكنك فصل نفسك عن زملاء العمل بمجرد اتباعك عادة "العمل طوال الوقت الذي تقضيه في العمل". واصل بجدية، ثم اعمل بجدية أكثر، واكتسب سُمعة أنك الشخص المجتهد في العمل في شركتك. ولا شيء سيضعك على المسار السريع مع رؤسائك بثقة أكثر من اكتساب سُمعة الموظف المجتهد.

تسريع وتيرة الأداء

ثانياً، العمل بشكل أسرع، وتسريع وتيرة أدائك. طور إيقاعاً سريعاً في العمل، وتحرك بسرعة كأن لديك الكثير من العمل لتتجزه في القليل جداً من الوقت.

ويعد الاجتهاد أكثر في العمل والإسراع فيه عادتتين يمكنك تطويرهما بالممارسة والتكرار، فكن مشغولاً، واستمر في العمل، وابدأ العمل، وواصل فيه، ولا تضيع الوقت.

العمل لساعات أطول

الطريقة الثالثة لزيادة إنتاجيتك هي العمل لساعات أطول، إذ إن عدد ساعات عمل الشخص العادي تتراوح بين اثنتين وثلثين ساعة، وأربعين ساعة أسبوعياً، وعادةً ما يضيع نصف هذا الوقت في أنشطة غير متعلقة بالعمل. ويجب تخفيض الدخل وتقليصه بالنظر إلى حقيقة أن معظم الناس غير منتجين على وجه الخصوص. وعندما يعملون، عادةً ما يعملون على الأنشطة الممتعة والسهلة، بدلاً من الأنشطة الكبيرة التي تحمل قيمة وأهمية.

ويمكنك مضاعفة إنتاجيتك بين عشية وضحاها باستخدام صيغة بسيطة يستخدمها كبار المسؤولين في أي مجال: ابدأ العمل في وقت مبكر قليلاً، واصل بجهد أكثر قليلاً، وابقَ لوقت متأخر بعض الشيء.

وإذا كانت ساعات العمل العادية من التاسعة إلى الخامسة، ينبغي أن تعتاد بدء العمل الساعة السابعة والنصف أو الثامنة حتى الساعة السادسة مساءً. واصل في استراحة الغداء أيضاً، فعملية إعادة تنظيم

يومك هذه، على الرغم من بساطتها، ستضيف ثلاث ساعات من الوقت المثمر إلى أنشطتك، وستضاعف إنتاجيتك تقريبًا بين عشية وضحاها.

حدد الأولويات

قم بأمور أكثر أهمية، وقم بإعداد قائمة قبل أن تبدأ، وضع أولوياتك على القائمة. وتذكر قاعدة ٨٠/٢٠ التي تقول إن ٨٠٪ من قيمة مساهمتك ستنتج من ٢٠٪ من الأمور التي تفعلها.

بل أكثر من ذلك، وفقًا لقانون الثلاثة، فإن ٩٠٪ من قيمة مساهمتك ستنتج على الأرجح من ثلاث مهام أو أنشطة فقط. فهل تعرف ما المهام الثلاث؟ إذا كان بإمكانك أداء ثلاثة أشياء فقط طوال اليوم، فماذا ستكون هذه الأشياء الثلاثة؟ إجابة هذا السؤال ستكون هي نفسها إجابة السؤال: "ما سبب وجودي على قائمة الرواتب؟".

عرض نفسك لضغط العمل

ها هو ذا سؤال رائع ينبغي أن تطرحه وتجيب عنه في بداية كل يوم: "إذا كان بوسعي الانتهاء من مهمة واحدة فقط قبل استدعائي للخروج من البلدة لمدة شهر، فماذا ستكون هذه المهمة الواحدة؟".

مهما كان جوابك، فابدأ بإنجاز هذه المهمة أولاً، قبل أن تعمل أي شيء آخر. ولا تتفقد بريدك الإلكتروني، ولا تشرب كوبًا آخر من القهوة، ولا تقرأ عناوين الصحف، ولا تتجاذب أطراف الحديث مع أصدقائك. ووجه رأسك إلى الأسفل، وابدأ العمل على المهمة الأكثر أهمية، ثم اعقد العزم على البقاء في هذه المهمة حتى يتم إنجازها بنسبة ١٠٠٪.

وإذا بدأت كل يوم عن طريق إنجاز مهمة واحدة ذات أهمية، فإن إنتاجيتك ستزيد بشكل كبير. والأفضل من ذلك، أنك ستحظى بشعور مذهل تجاه نفسك، فستشعر بأنك فائز، كصاحب أداء متفوق؛ لأنك كذلك بالفعل.

الاستفادة من العمل الجماعي

إن الفريق المنظم جيدًا، الذي يتكون من بضعة أفراد يعملون معًا يمكن أن ينتج قدرًا أكبر كثيرًا من العمل الذي ينتجه عدد كبير من الأفراد الذين يعملون فرادى. لذلك، قسّم العمل بين عدة أفراد، ثم اعملوا معًا في انسجام.

وقم بتفويض المهام وتحجيمها، وإنهائها، والاستعانة بمصادر خارجية، كلما كان هذا ممكنًا، حتى يتسنى لك إنجاز معظم الأشياء المهمة في أقصر فترة من الوقت. وفوض الآخرين أو كلفهم بأداء جميع الأشياء التي يستطيعون إنجازها بنسبة جودة تبلغ ٧٠٪ على الأقل من النسبة التي كنت لتتم أنت العمل بها. وامل في تناغم مع أفراد فريقك لزيادة الإنتاجية بشكل عام.

أداء المهام كدفعة واحدة

عندما تؤدي عددًا من المهام المتشابهة في الوقت نفسه، سريعًا ما يصبح الأمر شبه تلقائي بالنسبة إليك، وتستغرق كل مهمة متكررة وقتًا أقل من المهمة السابقة. وبعد إنجاز عدد مهام يتراوح بين سبع وعشر مهام متشابهة، مثل تفقد البريد الإلكتروني، أو إملء المراسلات، أو كتابة التقارير، أو أي شيء متكرر، سوف تنتهي كل مهمة في ٢٠٪ من الوقت الذي استغرقته في إنهاء المهمة الأولى من هذه السلسلة.

من ناحية أخرى، البدء في مهمة، ثم الانتقال لشيء آخر، والعودة إلى تلك المهمة، ثم التوقف والانتقال إلى شيء آخر مجددًا، يمكن أن يزيد من مقدار الوقت الذي تستغرقه في فعل أي شيء بنسبة تصل إلى ٥٠٪؛ لذا يعد التوجه إلى شيء واحد، والتركيز عليه، ضروريًا جدًا لتحقيق الإنتاجية العالية.

فكر في نفسك كأنك مَصنَع له مدخلات وإجراءات متعلقة بالعمل ومخرجات، واعمل على أن يَنْصَبَ تركيزك حصرًا على المخرجات الأكثر أهمية في العمل. وعندما تبدأ العمل، اعقد العزم على أن تعمل طوال الوقت الذي تقضيه في مكان العمل.

الفصل الحادي عشر

توظيف الأشخاص المناسبين

إن قدرتك على توظيف الأشخاص المناسبين ليساعدوك على إنجاز المهام ستحدد نجاحك بقدر أي عامل آخر. فإذا لم تستطع توظيف أشخاص جيدين من ذوي المهارات المناسبة والمعرفة والتوازن النفسي لمساعدتك، فسوف ينتهي بك الأمر بأداء المزيد من العمل بنفسك، فالمديرون الذين لا يمكنهم مضاعفة جهودهم من خلال أشخاص آخرين لا يمكن أبداً ترقيةهم إلى مناصب ذات مسؤولية أكبر.

وقد أوضح "دانيال كانيمان" في كتابه الأكثر مبيعاً *Thinking, Fast and Slow* أن هناك أنشطة تتطلب "التفكير السريع" وسرعة البديهة، والجرأة، واحترام الحدس، والحس الغريزي، واتخاذ قرارات سريعة بشأنها، تماماً مثل تغيير المسارات التي تسير فيها في أثناء قيادتك.

من الناحية الأخرى، هناك أنشطة أخرى تتطلب "التفكير البطيء". إنها تتطلب منك ألا تتسرع، وأن تجمع المعلومات، وتفكر بعناية، وتتخذ القرار بترؤ. ولهذا قال "بيتر دراكر": "القرارات المتسرفة هي حتماً قرارات خطأ".

التفكير على الورق

ابدأ بالتفكير على الورق لدى توظيف الشخص المناسب، ودون وصفاً للشخص المثالي لهذا المنصب المحدد، وسجل كل سمة، أو صفة، أو خبرة، أو مهارة، أو موهبة ينبغي أن يتمتع بها المرشح المثالي، تماماً كأنك ترسل طلباً إلى مصنع للحصول على منتج مصنوع حسب الطلب.

اكتب بعد ذلك وصفاً للوظيفة (أو الوظائف) التي تريد من هذا الشخص أن يؤديها، وقم بوصف النتائج أو الناتج المتوقع من هذه الوظيفة، واجعل ذلك الوصف قابلاً للقياس، وقم بوصف المواهب والمهارات المثبتة التي سيحتاج إليها الشخص لتحقيق تلك النتائج، ثم صف الحالة المزاجية، ونوع شخصية الشخص المثالي الذي ترغب في توظيفه.

كن شديد الأنانية عندما تنخرط في هذه العملية، واعقد العزم على توظيف الشخص الذي تحبه وتحترمه، وتستمتع بصحبته فقط. فـ"القبول" عامل حاسم في كل العلاقات الإنسانية، ويجب أن تضعه كأحد معاييرك لتوظيف الأشخاص.

وظف الشخص الذكي والمجتهد

والطموح واللطيف

هناك أربع صفات تكوّن وصفاً يمكنك اتباعها لاختيار أفضل الأشخاص.

أولاً "الذكاء"، ابحث عن الشخص البارِع، والذكي، والفضولي، الشخص الذي يبدو أنه إيجابي، وفطن، ومهتم بك وبعملك.

ثانياً "العمل الجاد"، تذكر أن معظم الأشخاص كسالي، ويبحثون فقط عن مكان يمكنهم التكاسل فيه، في حين تظل أسماؤهم على كشوف رواتب شخص آخر. وعليك أن تبحث عن الأشخاص الذين لديهم سمعة

الاجتهاد الشديد في العمل.

وخلال المقابلة، هناك طريقة جيدة لاختبار مدى الجهد الذي يُحتمل أن يبذله الشخص في العمل، وقل له: "يتعين علينا العمل أحياناً لأوقات متأخرة، وفي عطلات نهاية الأسبوع لإتمام مهام ذات أهمية لعملائنا. كيف تشعر حيال ذلك؟".

سيقول أفضل المرشحين على الفور: "إذا حصلت على هذه الوظيفة، فسأفعل كل ما يلزم لأكون ناجحاً". وإذا همهم المرشح، وتلغثم، وبدأ حديثه عن حاجته إلى عطلة لممارسة حياته الشخصية والاجتماعية، فهذا هو كل ما تحتاج إلى معرفته. وإذا وظفت هذا الشخص، فلن يكون منتجاً على وجه الخصوص، حيث سيرغب في مواصلة عطلته على حسابك.

ثالثاً "الطموح"، إن أفضل الموظفين هم أولئك الذين يرون عرض عملك نقطة انطلاق لتحسين الأمور كثيراً بالنسبة إليهم في المستقبل. فهم مقتنعون بأن قبول العمل معك، وأداء العمل على نحو ممتاز؛ سيفتح لهم الأبواب التي ستساعدهم في حياتهم المهنية.

رابعاً "اللطيف"، وظف دائماً أناساً لطفاء، ووظف دائماً الشخص الذي تستمتع بصحبته. ولا ينبغي أن يكون هذا هو المعيار الوحيد لاتخاذ القرار، ولكنه يحتل مرتبة غاية في الأهمية؛ فقد تبين أن الأشخاص اللطفاء ينسجمون على نحو أفضل مع الآخرين، ويؤدون بشكل أفضل كجزء من فريق، وهم أكثر ابتهاجاً عند حدوث تقلبات في العمل، والعمل بقربهم أكثر إمتاعاً من الأشخاص السلبيين أو المرتابين.

قاعدة الثلاثة

إن قاعدة الثلاثة هي الصيغة التي قد طورتها على مر السنين. ويقول العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين إنها أحدثت ثورة حرفياً في عملية التوظيف في مشروعاتهم التجارية، كما أنها تزيد احتمالية اختيار الخيار الصحيح في نحو ٩٠٪ من التعيينات.

ويقول أول تطبيق للصيغة إنه يجب عليك إجراء مقابلات مع ثلاثة مرشحين على الأقل لأية وظيفة، وربما أكثر. ومن خلال إجراء مقابلات مع ثلاثة مرشحين، تحصل على فرصة لمقارنة الموظفين المحتملين والمفاضلة بينهم. ولا توظف أبداً الشخص الأول والوحيد الذي أجريت معه مقابلة، بل وسع نطاق البحث، وأجر مقابلات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص لهذه الوظيفة، بحيث تستطيع معرفة المواهب المتوافرة.

والتطبيق الثاني هو مقابلة المرشح الذي تعجب به ثلاث مرات مختلفة. وربما يتم جدولته مواعيد المقابلات في اليوم التالي، أو الأسبوع المقبل، أو لثلاثة أيام متتالية. وتمهل، ولا تتسرع، فإن الشخص الذي يبدو رائعاً في المقابلة الأولى، قد يبدو متوسط المستوى في المقابلة الثانية، وسيباً في المقابلة الثالثة. يحدث هذا كثيراً بدرجة قد تتدهش منها.

والتطبيق الثالث هو مقابلة المرشح الذي تعجب به في ثلاثة أماكن مختلفة. ويمكن أن تكون المقابلة الأولى في مكتبك، ويمكن أن تكون المقابلة الثانية في نهاية الردهة في قاعة الاجتماعات، ويمكن أن تكون المقابلة الثالثة في المقهى الذي يقع في الجهة المقابلة من الشارع.

وبينما تتقل الشخص إلى بيانات مختلفة، فإنه يكشف جوانب مختلفة في شخصيته لم تكن لترأها في

مكتبك. وتذكر أن المرشح لوظيفتك لن يبدو جيداً أبداً مثلما كان في المرة الأولى التي أجريت فيها مقابلة معه. ففي المقابلتين الثانية والثالثة، أو في المكانين الثاني والثالث، يمكن أن يبدو المرشح الجذاب مبدئياً أسوأ وأسوأ. لذلك فكر ملياً، وقرر بترواً (وهذا ما نعنيه بـ"التفكير البطيء").

ثلاثة أشخاص آخرين

التطبيق الرابع من صيغة التوظيف هو قيام ثلاثة أشخاص آخرين على الأقل بإجراء مقابلات مع المرشح. ولا تعتمد أبداً على حكمك وحدك في اختيار شخص للعمل في شركتك، وشجع دائماً الأشخاص الآخرين للمشاركة والتعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرار.

وقد أجريت ذات مرة مقابلة مع شخص لتوظيفه مسؤولاً تنفيذياً في شركتي. وكنت معجباً به جداً، وعلى وشك تعيينه، حينما تذكرت قاعدتي؛ لذلك أخذته في جولة في أنحاء المكتب وجعلته يتحدث إلى الموظفين الأساسيين في فريقتي، كل واحد على حدة، حتى يتمكنوا من طرح الأسئلة عليه، ويكونوا أحكامهم.

وقد جاءوا لي في نهاية اليوم كمجموعة وأخبروني بأنني يجب ألا أوظف هذا الشخص إطلاقاً؛ فهو غير مناسب تماماً لشركتنا. فقد كان يعاني عيوباً ونقاط ضعف لم أتمكن من كشفها، ولكنهم لاحظوها في محادثاتهم معه؛ لذلك صرفت النظر عن توظيف هذا المرشح فوراً.

لقد، اكتسب أفضل المسؤولين التنفيذيين في كل مجال، بمرور الوقت، سمعة في اختيار أفضل الأشخاص للعمل معهم ولصالحهم، وهذا جزء أساسي في تحويلك إلى مدير ممتاز، وتحقيق ما تؤهلك له قدراتك في مجال عملك.

فالعامل الرئيسي هو التروى، فهناك الكثير من الأمور على المحك.

الفصل الثاني عشر

فصل الموظف غير الكفاء من العمل

إن المهمة الأكثر إثارة للتوتر في الإدارة هي فصل موظف من العمل، والمهمة الثانية الأكثر إثارة للتوتر في الإدارة هي تعرضك للفصل من العمل، ولكن إذا لم تحصل على بعض الخبرة في المهمة الأولى، فسوف تحصل على بعض الخبرة في الثانية.

ويعد المدير الذي يوظف شخصًا غير كفاء للعمل، مديرًا غير كفاء، والمدير الذي يبقي شخصًا غير كفاء في وظيفته هو أقل كثيرًا في الكفاءة. وكلما طال إبقاؤك على الشخص الخطأ في وظيفته، بدت أقل كفاءة أمام جميع من حولك؛ حيث تبدو غير كفاء أمام رؤسائك وأقرانك ومرءوسيك. فإبقاء الشخص الخطأ في مكان العمل يحبط فريق العمل؛ حيث يستنتجون أنه إذا تقاضى الشخص غير الكفاء الأجر نفسه الذي يتقاضونه، وحصل على الامتيازات نفسها؛ فما الفائدة من محاولة أداء عمل جيد؟

يعرف الجميع بالطبع من الموظف الكفاء ومن غير الكفاء، إنهم يعرفون ذلك بسرعة كبيرة، وفي كل مكتب يعرف كل موظف مستوى كفاءة الموظفين الآخرين؛ فلا يوجد مكان للهروب، ولا مكان للاختباء.

لا تكن قاسيًا

إن أفسى شيء يمكنك فعله لشخص ما، عندما تقرر من داخلك أن هذا الشخص لن يجدي نفعًا في شركتك هو إبقاؤه في وظيفته، وأطف شيء يمكنك فعله للعاملين غير الأكفاء هو إطلاق سراحهم، واسمح لهم بالرحيل حتى يتمكنوا من العثور على وظيفة؛ يكون لهم فيها مستقبل، ويكون هناك مزيد من احتمالات النجاح.

لماذا يضحى العديد من المديرين بحياتهم المهنية، وغالبًا بصحتهم النفسية، من خلال تجنب المهمة الشاقة التي تقضي بفصل الشخص غير الكفاء من العمل؟ يكون الجواب في كثير من الأحيان خداع الذات، ويعتقد المدير أنه يسدي معروفًا للشخص غير الكفاء بإبقائه على كشف الرواتب. ويعتقد المدير أحيانًا أن الشخص غير الكفاء سوف يتغير فجأة، ويُحدث تحولًا كاملًا، ويصبح عضوًا كفاءً في فريق العمل.

والسبب الحقيقي في أن المدير لم يفصل أحدًا، هو الجبن، فالمدير لا يكون رحيماً وعطوفًا برفضه فصل الموظف غير الكفاء، بل هو قاسٍ ومتحجر القلب؛ فهو يوقع ضررًا على الشخص الآخر برفضه فعل الشيء الصحيح.

وفي أثناء مقابلات المتابعة، كان ٧٠٪ من الأشخاص الذين تم فصلهم يعرفون أن هذا سيحدث، وكان سؤالهم الوحيد لماذا استغرق المدير الكثير من الوقت للسماح لهم بالرحيل. فمن الصعب على أي شخص فصل نفسه من العمل، وحتى لو كان في وظيفة غير مناسبة، أو أنه يكره وظيفته، ويؤدي عمله على نحو سيئ، ولا ينسجم مع أي شخص آخر، فهو يحتاج إلى أن يتحلى مديره بالشجاعة ليخلصه من تعاسته.

الفصل من العمل باحترافية

كيف تفصل شخصًا غير مناسب للوظيفة؟ هناك عملية بسيطة ومضمونة النتائج، وستحميك من المشكلات القضائية في أغلب الحالات.

أولاً، عليك اتخاذ قرار بالسماح للشخص بالمغادرة في وقت محدد وفي يوم محدد، وبعد ذلك، ارفض الترحيح عن رأيك. وقل لنفسك: "سوف أستدعي هذا الشخص في الساعة العاشرة في صباح آخر أيام العمل في الأسبوع، وأدعه يغادر".

ثانياً، عندما تستدعي الشخص، أغلق الباب واجلس على مقعدك. (من الأفضل الذهاب إلى مكتب الشخص الآخر؛ وبذلك يمكنك النهوض والمغادرة بعد ذلك)، ثم استخدم هذه الكلمات المختارة بعناية: "لقد فكرت في هذا الموقف ملياً، وتوصلت إلى قرار أن هذه ليست الوظيفة المناسبة لك، وأنت لست الشخص المناسب لهذه الوظيفة، وأعتقد أنك ستكون أكثر سعادة بأداء شيء آخر".

وبمجرد أن تبدأ عملية فصل الموظف، ارفض تماماً مناقشة أدائه السابق، أو أي شيء فعله، أو لم يفعله، هذا الشخص في عمله. لقد فات الأوان، وانتهى الأمر، وانتهت الوظيفة، ورحل الشخص.

تدرب على ترديد الأسطوانة المشروخة

في هذه اللحظة، من الشائع جداً للموظف أن يجادلك، فسيكون الشخص غالباً متفاجئاً، ومصدوماً، وحزيناً، وغاضباً، وسليط اللسان وربما يبكي وتصدر عنه مجموعة متنوعة من ردود الأفعال الأخرى، وتذكر أن هذه تجربة مثيرة جداً للتوتر بالنسبة للموظف.

ولكن أيّاً كان ما يقوله الموظف، فعليك أن تبقى هادئاً تماماً كتمثال. وعليك أن تومئ برأسك بصبر واحترام، وتنتظر حتى يتوقف الشخص عن الكلام ويلتقط أنفاسه، ثم كرر العبارة السابقة نفسها: "في الحقيقة، هذه ليست الوظيفة المناسبة لك، وأنت لست الشخص المناسب لهذه الوظيفة، وأعتقد أنك ستكون أكثر سعادة بأداء شيء آخر".

وهذا يسمى "الأسطوانة المشروخة" في التدريب على التحلي بالحزم. كرر الرسالة نفسها، بالكلمات نفسها، وببنبرة الصوت الهادئة نفسها، مراراً وتكراراً؛ حتى يستسلم الشخص الآخر أخيراً، ويقبل كونه مفصولاً عن العمل.

ضع خطة

في هذه اللحظة، يمكنك توضيح ما سيحدث من الآن فصاعداً. إذا كانت الأجواء متوترة بشدة، فستريد من الشخص جمع متعلقاته ومغادرة المكتب في الحال. وستحتاج إلى شخص ما على استعداد للجلوس معه في أثناء جمعه متعلقاته، لمراقبته والتأكد من أنه لن يتلف أي شيء.

وتثير مكافأة نهاية الخدمة الكثير من الانفعالات، فمعظم الناس ليست لديهم مدخرات، وعندما يتم فصلهم من وظيفتهم، غالباً ما تكون أول فكرة تخطر على بالهم مفزعة، حيث يتساءلون: "كيف سأكل أو أدفع إيجار منزلي؟".

كن مستعداً، جهّز مكافأة نهاية الخدمة مسبقاً. ما لم يكن لديك عقد مكتوب، فلا يوجد إلزام قانوني بمنح تعويض من أي نوع، ولكنّ العرف السائد هو تعويض أسبوع واحد لكل سنة من سنوات الخدمة. وأي شيء أكثر أو أقل من ذلك هو متروك تماماً لتقديرك، ويعتمد على الطريقة التي يتصرف بها الأشخاص بعد معرفة أنهم قد تم فصلهم من العمل.

وجود شاهد

النقطة الأخيرة: إذا كنت رجلاً يفصل امرأة عن العمل، فاجعل امرأة أخرى تحضر معك مقابلة الفصل عن العمل. وإذا كنت امرأة تفصل رجلاً عن العمل، فاجعلي رجلاً يجلس معك. وإذا كان لديك أدنى شك في أن هذا الشخص قد يتهمك بالاعتداء عليه، فأحضر دائماً شاهداً من الجنس الآخر في الغرفة معك عند إجراء مقابلة الفصل عن العمل. ويمكنك حماية نفسك تماماً بهذه الطريقة ضد احتمال التعرض للمقاضاة.

وهناك العديد من النصائح والتقنيات الأخرى التي يمكن استخدامها في الفصل من العمل على نحو فعال. وهي مهارة يجب عليك تعلمها كجزء من مخزون مهاراتك في العمل التجاري. وستساعدك هذه القواعد على التخلص من أشخاص غير أكفاء في القوة العاملة لديك، فهم قد يجرونك إلى مستوى متدن ويعيقون تقدمك.

وتذكر هذه الكلمات: "إن أفضل وقت لفصل شخص من العمل هو المرة الأولى التي تخطر فيها الفكرة على بالك".

الفصل الثالث عشر

عقد الاجتماعات الفعالة

يتم قضاء نسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٥٠٪ من وقت الإدارة في الاجتماعات، وتعد الاجتماعات جزءًا حتميًا وضروريًا في الحياة المؤسسية، حيث لا يمكن تجنبها؛ ولذلك يجب جعلها أكثر فاعلية.

إن أنواع الاجتماعات الثلاثة الأكثر شيوعًا التي ستحضرها هي: (١) اجتماعات تبادل المعلومات، (٢) اجتماعات حل المشكلات، (٣) اجتماعات الإعلان عن منتجات أو خدمات جديدة أو أفراد جدد.

اسأل دائمًا لماذا تحضر هذه الاجتماعات في المقام الأول، فإن الوضوح أمر ضروري. وإذا كان من الممكن تجنب عقد الاجتماع، فلا تعقده على الإطلاق. فإن الاجتماعات يمكن أن تضيع الوقت بشكل كبير؛ ما لم يتم استغلالها على نحو صحيح.

والاجتماعات شديدة الكلفة، وهناك طريقة جيدة لتحديد تكلفة الاجتماع، وهي احتساب قيمة ما يتقاضاه كل الأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع في الساعة والتوصل إلى التكلفة الإجمالية لإخراج هؤلاء الأشخاص من القوى العاملة.

وفي العديد من الحالات، سيكلف الاجتماع الشركة مئات بل آلاف الدولارات. فإذا جاء شخص ما إليك يطلب هذا المبلغ نقدًا لإنفاقه على أمر ما، فستكون على الأرجح حذرًا جدًا في مراجعة الإنفاق والموافقة على المبلغ.

تعامل مع الاجتماعات بالطريقة نفسها.

إعداد جدول أعمال

إذا كان لا بد من عقد الاجتماع، فاكتب جدول أعمال دائمًا. وبينما تكتب جدول الأعمال، ستكتشف أن هناك عدة بنود تؤثر فقط في شخص آخر يمكن الاتصال به سريعًا أو مراسلته بالبريد الإلكتروني.

وعند كتابة جدول أعمال للاجتماع، استخدم قاعدة ٨٠/٢٠. فإن ٢٠٪ من البنود التي ستتم مناقشتها تحمل ٨٠٪ من القيمة. واحرص على مناقشة البنود الأكثر أهمية أولاً، تحسبًا لنفاذ الوقت فقط.

ومن أجل إجراء اجتماعات ناجحة، ابدأ الاجتماع وانته دائمًا في الوقت المحدد. ويقول قانون باركنسون "يتمدد العمل ليملأ الوقت المخصص له". وعكس هذا القانون يقول: "يتقلص العمل ليلائم الوقت المخصص له".

إذا لم يكن لديك وقت واضح لإنهاء الاجتماع، فسيدور الحديث في حلقات مفرغة، ويمكن أن يستمر الاجتماع دون توقف، محققًا نتائج قليلة. وعلى العكس، فإنك ستُسّر عندما تقابًا برؤية عدد البنود التي تستطيع تغطيتها عندما يكون لديك وقت محدد للتوقف.

كن دقيقًا في مواعيدك

إذا قلت إنك ستبدأ الاجتماع الساعة ١٠:٠٠ صباحًا، فابدأ الاجتماع في تلك الساعة المحددة، وأوضح للجميع أنهم إن لم يحضروا إلى الغرفة، فإنهم سيفوتون الاجتماع. ويوصد بعض المسؤولين التنفيذيين باب

قاعة الاجتماعات في وقت البدء المحدد، بحيث لا يستطيع أي أحد الدخول.

وهناك قاعدة جيدة، وهي افتراض أن المتأخرين عن الحضور لن يأتوا إطلاقاً، وابدأ الاجتماع دونهم. حتى إذا كان الشخص المتأخر هو رئيسك، فتول مسؤولية الاجتماع وابدأه.

ادع الموظفين الذين يشكل وجودهم ضرورة لأعمال الاجتماع فقط. وفي بعض الأحيان، نقع في خطأ دعوة موظفين لكي يشعروا بأنهم أعضاء مهمون في فريق العمل، ولم يعد هذا الأمر ضرورياً، فالموظفون صاروا مشغولين جداً لدرجة أنهم سيقدرون دائماً إعفاءهم من حضور الاجتماع الذي لا يستطيعون تقديم مساهمة قيمة فيه.

اسمح للحاضرين بالرحيل

دع الموظفين يغادرون الاجتماع عندما لا يكون وجودهم ضرورياً. وفي بعض الأحيان، يكون هناك بند واحد فقط في جدول الأعمال ذو صلة بشخص معين. فإذا كانت هذه هي الحال، فتناول هذا البند فوراً إذا كان ممكناً، ثم دع هذا الشخص يغادر ليعود إلى العمل، ويعد هذا استغلالاً جيداً لوقت الجميع.

وبينما نتناقش وتتناول كل بند في جدول الأعمال، توصل إلى قرار، واتخذ قراراً بالعمل، وحدد مسؤولية القيام بعمل ما في موعد محدد، ولخص كل نقطة قبل الانتقال إلى النقطة التالية.

وعلى مر السنين، حضرت عددًا لا يحصى من الاجتماعات، حيث تم عقد المناقشات، واتخاذ القرارات. وبعد أسبوعين، نعود إلى الاجتماع مرة أخرى ولم يُنجز أي شيء. فما السبب؟ السبب هو أنه لم يتم التوصل إلى أي قرار، ولا يتم التخطيط لأي إجراء. ولم يتم تكليف أحد بمسؤولية محددة وفي وقت محدد لاتخاذ إجراءات تجاه أية مهمة محددة.

التوجه العملي

دائمًا ما يكون سؤال المفضل هو: "ما الإجراء التالي؟" بمجرد أن ينتهي جميع الحاضرين في الاجتماع من مناقشة أحد البنود، يمكن أن تسأل أنت، أو أي أحد غيرك هذا السؤال: "ما الإجراء التالي؟"، ويمكنك أن تكتب السؤال على لوحة حتى يرى الجميع أنه لا يمكن تجاوز أية نقطة حتى يتم اتخاذ قرار، ويتم الاتفاق على الالتزام بأحد الإجراءات.

وفي نهاية الاجتماع، لخص نتائجه، وكرر على مسامع الحاضرين أسماء الأفراد والمهام الموكلة إليهم، ومتى وكيف سيتم قياس إنجاز المهمة، ثم اشكر الجميع على حضورهم. فكلما جعلت الاجتماع موجزًا ومركزًا على الهدف وفعالاً، فسيحضر الموظفون إلى الاجتماعات بشغف، ويقدمون مساهمات قيمة.

وعندما أعقد اجتماعات الموظفين الأسبوعية، يتكوّن جدول الأعمال من أسماء جميع الأشخاص الحضور. ونلتف حول الطاولة، ويبدأ الموظفون في تقديم تقارير عما يفعلونه، والتحديات التي تواجههم، وخططهم للأسبوع المقبل. وبينما يقدم كل فرد تقريره، يتم تشجيع الآخرين على طرح الأسئلة لاستيضاح الأمور. وبنهاية الاجتماع، لا نصل إلى مستوى مرتفع من التعاون والروح الإيجابية فقط، بل يعرف الجميع أيضًا ما يفعله كل واحد منهم.

لا تهيمن على النقاش

من الشائع جدًا عند قادة الاجتماعات، أو كبار التنفيذيين، الهيمنة على المناقشة. وهناك طريقة جيدة لمنع

ذلك؛ وهي أن تجعل أحد الموظفين رئيسًا للاجتماع، والتناوب على هذه الوظيفة كل أسبوع. وستندهش من مدى ذكاء الموظفين الآخرين واستعدادهم الجيد عندما تخبرهم بأنهم سيتولون مسؤولية الاجتماع.

وبدلاً من الهيمنة على المحادثة، ستشارك ببساطة مثل أي شخص آخر، وستندهش من الاختلاف، ولا تتس أن قدرتك على إدارة الاجتماعات الفعالة هي مهارة تنفيذية حاسمة. وبما أن الاجتماعات يمكن أن تستهلك مقداراً هائلاً من وقت الإدارة؛ لذلك أنت مدين لنفسك ولشركتك بأن تصبح شديد التميز في استخلاص أقصى قيمة من كل دقيقة تُقضى في الاجتماع.

الفصل الرابع عشر

بناء روح الفريق

إن بناء الفريق مهارة أساسية للمديرين الفعالين؛ حيث إن القدرة على تجميع الفريق الفعال والعمل معه، هي شرط أساسي للتقدم، وهي أيضًا واحدة من أفضل السمات التي تبحث عنها الشركات عند السعي إلى توظيف المديرين ذوي الإمكانيات العالية، وتعد قدرتك على تكوين فريق متفوق الأداء ضرورية جدًا لتحقيق نجاحك.

وقد أجرت كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة ستانفورد مشروعًا بحثيًا على مدار ثلاثين عامًا عن السمات اللازمة لتصبح مسئولًا تنفيذيًا كبيرًا لشركة كبيرة. ووجد الباحثون أن جميع المديرين التنفيذيين لشركات قائمة فورتشن 500 يشتركون في سمتين رئيسيتين.

السمة الأولى هي القدرة على العمل بشكل جيد في الأزمات "عندما تصبح الأمور شاقة، يشمر المخضرمون عن ساعد الجد". وسمحت لهم تلك الموهبة، التي ظهرت في وقت مبكر من حياتهم المهنية، بالتعافي مرة تلو الأخرى من آثار المشكلات والعقبات، والتعامل معها بشكل فعال، والمضي قدمًا لتحقيق أهداف الشركة.

كن عضوًا فعالًا في الفريق

كانت السمة الثانية المشتركة بين كبار المسؤولين التنفيذيين هي القدرة على تكوين فريق، والعمل كجزء منه. فعندما بدأوا حياتهم المهنية، كانوا أعضاء ممتازين في الفريق، وكانوا يتطوعون لتولي كل مهمة. وسرعان ما انتقلوا إلى نسبة الـ 20٪ من أعضاء الفريق الذين يؤدون 80٪ من العمل.

نتيجة لذلك، تمت ترقيتهم، وأصبحوا مشرفين على موظفين آخرين أصبحوا جزءًا من فريقهم، وبينما ينجزون المزيد من النتائج عن طريق العمل بفاعلية مع أعضاء فريقهم، أضيف إليهم المزيد من الأفراد إلى الفريق للعمل معهم. وفي وقت لاحق من حياتهم المهنية، وعندما أصبحوا مديري تنفيذيين لكبرى الشركات المدرجة على قائمة فورتشن 500، وجدوا أنفسهم مع عشرات الآلاف من الموظفين الذين يعملون تحت إمرتهم بقدرات مختلفة.

ولكن ها هو ذا ما وجدوه أيضًا في هذه الدراسة: لا يمكن تعلم القدرة على العمل جيدًا في الأزمات في الفصول الدراسية، ولا بد من أن تتبع من داخل الفرد. ولكن القدرة التي يمكن تعلمها هي أن تكون عضوًا فعالًا في الفريق، بناء الفرق التي تحقق نتائج ممتازة للشركة.

المهارة القابلة للتعلم

ستصبح قائد فريق ممتازًا، وستبني روح الفريق من خلال القيام بعدة أشياء متسلسلة.

أولاً، اعرف بوضوح شديد من أنت وماذا تريد، وحدد نقاط ضعفك ونقاط قوتك، وقم بإعداد أهداف وغايات واضحة لنفسك ولحياتك المهنية، ثم أهداف وغايات واضحة لنطاق مسئوليتك.

ثانيًا، استغرق الوقت الكافي في إخبار الناس بما يفعلون بشكل جماعي كفريق، ولماذا يفعلونه، وحدد بشكل خاص مهمة الفريق وأهدافه من حيث الكيفية التي سيساعد من خلالها العمل على تحسين حياة

الأخرين. واجعله مفهومًا ملهمًا حتى يريد الناس أن يكونوا أعضاء في الفريق الذي يحقق هذه النتيجة.

وقد التقيت رئيس شركة وول مارت بعدما ألقى خطابًا في المؤتمر السنوي للشركة في مدينة سانت لويس، الذي حضره ٢٥٠٠٠ مدير وموظف يعملون في وول مارت. وكان يعلم قيمه، ورؤيته، ومهمته، وهدفه حقًا، فهذا هو ما قاله: "إننا في وول مارت نعرف على وجه التحديد ماذا نفعل. هدفنا هو توفير أفضل مجموعة من المنتجات والخدمات لعملائنا بأقل سعر ممكن، حتى يتوافر لديهم المزيد من المال لإنفاقه على أسرهم وأطفالهم".

وقف جميع من بالغرفة، وأظهروا له حفاوة بالغة. وكان شغفهم للمساعدة على تحسين حياة عملائهم وأسره قوّة دافعة للمؤسسة بأكملها.

التحدث وتبادل الأفكار

هناك علاقة مباشرة بين التواصل المنتظم وروح الفريق. فاعقد اجتماعات فعالة مع فريق الموظفين كل أسبوع لتبادل الأفكار ومعرفة ما يفعله الجميع.

وتبحث جميع الشركات الناجحة التي عملت معها باستمرار عن الأسباب لتجمع موظفيها معًا بالطريقة التي تبني الروح، والدافع، والتفاني في خدمة المؤسسة. وعلى سبيل المثال، يشتهر بنك ويلز فارجو بتشجيع كل فرع على اختيار جمعية خيرية ليسهم فيها جميع الأفراد ويدعموها، حتى ولو بأبسط الأشياء. وكانت هذه الفكرة ناجحة جدًا في بناء مستويات مرتفعة من روح الفريق لدرجة أن ويلز فارجو يكرس حاليًا أكثر من ١٠٠ موظف بدوام كامل في المقرات الرئيسية لدعم هذه المبادرة.

الاحتفال بالأحداث المهمة

احتفل بأيام الميلاد والنجاحات والانتصارات بتقديم الجوائز والتقدير، واجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم، فعندما يتلقى الموظفون الثناء ويتم الاحتفاء بهم، يشعرون بشعور رائع تجاه أنفسهم وتجاه أعضاء الفريق الآخرين.

شجع على خلق جو من التناغم. يطلق صديقي "كين بلانشارد"، الذي يعمل في شركته ١٧٢ شخصًا، على نفسه "المسئول الروحي". ويقول إن وظيفته هي تأكيد وجود درجة عالية من الانسجام والسعادة بين أفراد طاقم العمل، وبعد هذا أحد الأمور الأكثر أهمية التي يمكنك فعلها كقائد فريق.

وفي شركتنا، نخبر الموظفين بأننا نريد منهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم. أنا أقول: "إذا كانت لديك أية مشكلات أو مخاوف، يرجى أن تأتي إليّ، أو تذهب إلى أحد المسؤولين التنفيذيين الآخرين، وسنحاول حل المشكلة لك". ولكن إذا وجدنا شخصًا سلبيًا، أو غير سعيد لبرهة من الوقت، ولا يمكن إرضاءه، نشجع هذا الشخص على الذهاب إلى العمل في أي مكان آخر. فوجود شخص واحد ساخط وسلب في بيئة العمل يمكن أن يسمم توجهات الكثير من الموظفين.

إبقاء الموظفين على اطلاع

أبقِ الموظفين على اطلاع بأي شيء يحدث في الشركة، ويؤثر في عملهم، وأخبرهم كيف يمكن أن يؤثر التغيير في حالة الاقتصاد في مبيعات الشركة وفي وظائفهم. وأخبرهم كيف ستؤثر التغييرات في طاقم العمل، والموظفين، في وظائفهم وأنشطتهم. فكلما زادت معرفة الموظفين بما يحدث في بيئة عملهم، كانوا

أكثر إيجابية وتفانيًا عند العمل كأفراد في الفريق.

ثلاثة مستويات من التطوير

هناك ثلاثة مستويات من التطوير يمر بها الناس في حياتهم العملية. الأول هو الاعتمادية؛ حيث يعتمدون على الآخرين ليخبروهم بما يفعلون، وليوفروا لهم بيئة العمل والراتب والفوائد.

المستوى الثاني والأعلى هو الاستقلالية. يشعر الفرد هنا بالثقة بقدرته على أداء عمله، ويُعرف عنه ذلك.

المستوى الثالث هو الاعتماد المتبادل، وهو أعلى مستوى على الإطلاق. في هذا المستوى، حيث يعمل كل شخص بالتعاون مع الآخرين لإنجاز مهمة يستحيل أن ينهيها شخص واحد بمفرده فقط.

ومن طرق التشجيع على الاستقلالية، وهي السمة الإيجابية، تخصيص مكافآت للإنجازات المستقلة (أي لإنجازات الأفراد).

أما الطريقة التي تشجع بها على الاعتماد المتبادل، فتكون عن طريق تخصيص مكافآت للمجموعة، أو مكافآت يتم تقسيمها بين أفراد الفريق على أساس ما. ويمكن أن تكون المكافآت تقاسمًا للأرباح والعلاوات، أو احتفالات، كالحفلات والإجازات ورحلات الشركة على سبيل المثال، فكلما جمعت أعضاء الفريق للنقاش والعمل معًا في روح من الانسجام، ازداد حافزهم وشعورهم الإيجابي، وأصبحوا أكثر التزامًا تجاه شركتكم وإنجاز أهدافكم.

الفصل الخامس عشر

اتخاذ قرارات جيدة

الحسم هو السمة الرئيسية للمديرين الفعالين، ولا يحصل الفرد على أية ترفقيات، ولا يحرز تقدماً؛ حتى يطور قدرته على حل المشكلات واتخاذ قرارات جيدة.

وفي بعض الأحيان، أُخبر المديرين من جمهوري بأن لديّ ذاكرة رائعة، وأنني قد تعلمت كيفية حفظ المسمى الوظيفي لكل فرد في الغرفة. ولأنه قد يكون هناك عدة مئات من الأشخاص الحاضرين، ينظر الجميع إليّ مع بعض التشكك عندما أوصل شرح ما أعنيه وأقول: "بصرف النظر عن المسمى أو المنصب المكتوب على بطاقة عملك، فإن الوصف الوظيفي الحقيقي لك هو حلال المشكلات".

ومنذ أن تبدأ عملك في الصباح حتى تذهب إلى المنزل في المساء، تقوم بحل المشكلات، كبيرها وصغيرها، واحدة تلو أخرى دون توقف. وإن لم تكن لديك أية مشكلات لتحلها، إذن يمكن الاستعاضة عن عملك بألة أو موظف صغير.

التوجه نحو إيجاد الحلول

يفكر الأفراد العاديون باستمرار في المشكلات التي يواجهونها، ومن سيقون عليه اللوم لحدوث المشكلة. ويفكر المتفوقون باستمرار في الحلول، والإجراءات التي يمكن اتخاذها فوراً للمضي قدماً، وتعد تنمية قدرتك على حل المشكلات أمراً جوهرياً.

كلما شعرت بالإحباط أو المقاومة أو انتكاسة من أي نوع، اسأل أولاً: "ما المشكلة بالضبط؟".

حدد المشكلة بأكبر عدد ممكن من الوسائل، ويمكنك التفكير في هذا السؤال أيضاً: "هل هذه مشكلة فعلاً؟ هل من الممكن أن يكون هذا الموقف فائدة أو ميزة؟ هل يمكن أن تكون ضارة أم نافعة؟" في بعض الأحيان، لا تكون المشكلة التي تتعامل معها هي المشكلة الحقيقية على الإطلاق.

واحذر من المشكلة ذات التعريف الواحد، فكلما تعددت وسائل تعريف المشكلة، أصبحت أكثر قابلية للحل، وللتأثر بالقرار الذي سيؤدي إلى نتائج بالفعل.

وبمجرد الانتهاء من تحديد المشكلة، اسأل بعد ذلك: "ما كل الحلول الممكنة؟" واحذر من المشكلة ذات الحل الواحد، فكلما اطلعت على حلول أكثر، كان هناك احتمال أكبر للوصول إلى الحل الأمثل الذي يحقق أفضل نتيجة.

اتخاذ القرار

وأخيراً، اتخذ القرار، فقرر بالضبط ماذا ستفعل لحل المشكلة، أو التغلب على العقبة، أو تحقيق الهدف.

بعد اتخاذ القرار، أسند مسؤولية متابعة هذا القرار لشخص ما في طاقم عملك أو لنفسك، وحدد موعداً نهائياً، فإن اتخاذ قرار دون موعد نهائي هو مجرد محادثة دون قرار.

في فصل سابق، تحدثت عن ملاحظات "دانيال كانيمان" حول الفرق بين التفكير السريع والتفكير البطيء. ويمكن أن ينهض التفكير السريع بـ ٨٠٪ من قرارات العمل، فقد تكون لديك معظم الحقائق

والمعلومات التي تحتاج إليها. ويتطلب اتخاذ القرار الاختيار بين مسار عمل وغيره من المسارات، حيث ستختار مسارًا واحدًا من العمل وتنشغل به. وعادةً ما يكون أي إجراء أفضل من عدم اتخاذ إجراء على الإطلاق.

استخدام التفكير البطيء

تتطلب ٢٠٪ من القرارات فقط استخدام التفكير البطيء. ففي الحالات التي يمكن أن تكون فيها عواقب القرار الخطأ وخيمة، ستحتاج إلى التفكير البطيء، وجمع المزيد من المعلومات، واستغراق الوقت الكافي.

وتتص القاعدة على أنه إذا لم يكن اتخاذ القرار ضروريًا، فمن الضروري عدم اتخاذ القرار، على الأقل في الوقت الراهن. وأثبتت الأبحاث الأخيرة أنه كلما زاد الوقت بين مرحلة جمع المعلومات ومرحلة القرار، كان قرارك أكثر شمولًا. لذا، تأخر دائمًا في اتخاذ القرار المهم، من أي نوع، ما دمت تستطيع ذلك. وفي نهاية المطاف، سيكون قرارك متفوقًا على القرار الذي يتم اتخاذه دون قدر كافٍ من التفكير البطيء.

وأسند المسؤولية إلى أحدهم بمجرد الانتهاء من اتخاذ القرار، وحدد موعدًا نهائيًا، وتابع سير الأمور. وبهذا تكون على الطريق الصحيح، فهذه هي وظيفتك، ولهذا السبب اسمك مدرج على قائمة الرواتب؛ لتتخذ القرارات.

تقليل الخسائر

هناك نقطة أخيرة تتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار: في كل الحالات، أنت تتخذ أفضل قرارات ممكنة استنادًا إلى ما تعرفه في تلك اللحظة. إذا حصلت على معلومات جديدة من شأنها أن تغير الوضع، فكن مستعدًا لتقليل الخسائر واتخاذ قرار جديد.

وهناك مثل تركي يقول: "ارجع عن الطريق الخطأ، بصرف النظر عن المسافة التي قطعتها فيه".

وعندما تمارس هذه المبادئ، ستصبح حلالًا للمشكلات، ومن أفضل صناع القرارات، وكما قال "هنري كيسنجر": "المكافأة الوحيدة التي تحصل عليها من حل المشكلات هي قيامك بحل مشكلات أكبر".

والأشخاص الأكثر نجاحًا، الذين يتقاضون أعلى رواتب، وتتم ترقيتهم إلى أعلى المناصب أسرع من غيرهم في المؤسسة، هم الذين عملوا على تنمية قدرتهم الأكيدة على حل جميع المشكلات التي يواجهونها في المستوى الذي يعملون فيه، واستخدامها وسيلة للتقدم إلى أشياء أكبر كثيرًا، وبإمكانك فعل الشيء نفسه.

الفصل السادس عشر

إزالة معوقات الأداء

ستكون هناك دائماً بينك وبين أي شيء تريد إنجازه في حياتك العملية والشخصية عقبات لتتغلب عليها وحواجز ستضطر إما إلى عبورها أو الالتفاف حولها؛ فالقدرة على التعامل مع المعوقات الحتمية للنجاح في الحياة قابلة للتعلم، وستساعدك هذه القدرة كثيراً على تحقيق أهدافك مقارنة بأية مهارة أخرى.

وفي برامج تحديد الأهداف التي أقوم بتدريسها، دائماً ما أ طرح هذا السؤال: "بمجرد الانتهاء من تحديد هدفك، ما العقبات التي تقف بينك وبين هدفك في ذلك الحين؟".

وهناك طريقة أخرى لصياغة هذا السؤال، وهي: "لماذا لم تصل إلى هدفك بالفعل؟ ما الذي يعوقك؟".

وغالباً ما يخطئ الناس بين الهدف والنشاط، فهم يقولون: "أنا لدي قائمة أهداف لكل يوم". ولكنها ليست قائمة أهداف، بل "قائمة مهام". فالهدف شيء أكبر، شيء يتطلب التغلب على الصعوبات وحل المشكلات. إن الهدف هو الأمر الذي يتطلب الشجاعة، والمثابرة، والعزم على تحقيقه، وليس مجرد نشاط أو "مهمة".

تحديد أهدافك

ابدأ بتحديد الأهداف الأكثر أهمية في عملك. ما سبب وجود اسمك على كشف الرواتب؟ ما الأهداف التي تم توظيفك لتحقيقها؟ وأي هدف من الأهداف التي تستطيع تحقيقها أكثر أهمية في تحديد قيمتك ومساهماتك؟

ثم اسأل بعد ذلك: "لماذا لم أحقق هذا الهدف بالفعل؟ ما الذي يؤخرني؟".

مبدأ القيود

كان "إلياهو جولدرات"، وهو مستشار إداري، أول من كتب عن مبدأ القيود في كتابه *The Goal*، وربما كان هذا أحد أكبر الإنجازات في الإدارة. إن فكرته بسيطة، ويمكن أن تكون ثورية بالنسبة إليك.

يقول "جولدرات" إن هناك مساراً تحتاج إلى اتباعه بين مكان وجودك والمكان الذي تريد الذهاب إليه، ولكن يوجد على طول هذا المسار نقطة اختناق أو قيد يحدد مدى سرعتك في تحقيق هذا الهدف.

والسؤال الرئيسي هو: "ما العامل الوحيد الذي يحدد السرعة التي تحقق بها هذا الهدف الخاص؟".

عندما نعمل مع شركات المبيعات، نجد أن الهدف ذا المرتبة الأولى في كل الشركات تقريباً هو المبيعات الضخمة. ونحدد بعد ذلك المشكلة أو المعوق بأن نقول: "إن مبيعاتنا ليست ضخمة بما يكفي".

ولكن ما المشكلات الأخرى؟ وجدنا أن هناك ما لا يقل عن واحد وعشرين سبباً مختلفاً لعدم ارتفاع مبيعات الشركات بشكل كافٍ. وفي معظم الحالات، تعمل الشركات بنشاط لحل مشكلة ليست هي المشكلة الحقيقية، فهم لا يتعاملون مع القيد أو العقبة الحقيقية على الإطلاق.

العودة إلى قاعدة ٨٠/٢٠

فيما يتعلق بالقيود، أو العوامل التي تعوقك عن تحقيق أهدافك، وجدنا أن قاعدة ٨٠/٢٠ تنطبق عليها، ففي هذه الحالة، وجدنا أن ٨٠٪ من أسباب عدم نجاحك في تحقيق هدف محدد تكون من داخل نفسك، أو من

داخل شركتك، و ٢٠٪ فقط من القيود تكون من الخارج، بما في ذلك السوق، أو المنافس، أو العوامل الأخرى.

ونقطة البداية في تحديد وتخفيف قيودك هي طرح هذا السؤال: "ما العوامل الموجودة بداخلي التي تعوقني؟".

عندما تبدأ البحث داخل نفسك، أو شركتك، عن الأسباب، غالبًا ستعرف بالضبط سبب عدم تحقيق أهدافك التي وضعتها لنفسك.

تحديد القيود الفردية

باعتبارك مديرًا، فإن إحدى مهامك الأكثر أهمية هي مساعدة موظفيك على تحديد القيود الأساسية التي تعوقهم عن تحقيق النتائج الأكثر أهمية؛ سواء أكان هذا القيد هو الافتقار إلى التعليمات أو الموارد، أو المرافق، أو المال، أو الوقت، أم غير ذلك. فمن واجبك كمدير أن تساعد الموظفين بقدر الإمكان على إزالة تلك العقبة أو القيد، حتى يتمكنوا من تقديم أفضل أداء لديهم.

وبمجرد الانتهاء من التعرف على القيد الرئيسي، ركز كل وقتك وانتباهك على تخفيف حدة هذا القيد، أو العامل الذي يعوق النجاح. واحصر تركيزك على هذا العنصر الوحيد، على هذا القيد الواحد، بحيث تستبعد القيام بأي نشاط آخر. وبمجرد تخفيف أو إزالة أكبر قيد أو عقبة أمامك، ستبدأ تحقيق مزيد من التقدم، بوتيرة أسرع من أي نشاط آخر تتخبط فيه.

الفصل السابع عشر

كن نموذجًا يحتذى به

إن إحدى المساهمات الأكثر أهمية التي يمكنك تقديمها إلى شركتك، هي أن تصبح نموذجًا يحتذى به لموظفيك، حيث ينبغي أن تسعى جاهدًا إلى أن تصبح من النوع الذي يتطلع إليه الآخرون، ويعجبون به، ويريدون أن يصبحوا مثله.

ويعرف المديرون الممتازون أن موظفيهم يلاحظونهم باستمرار، وأن سلوكهم يمثل معيارًا للشركة بأكملها، وتذكر أن موظفيك سيعملون بالطريقة نفسها التي تعمل بها. فإذا أردت من الموظفين أن يحضروا إلى العمل مبكرًا، فعليك أن تحضر مبكرًا. وإذا أردت منهم الانضباط في المواعيد، فاعتد الانضباط في مواعيدك. وإذا أردت منهم تحديد أولويات مهامهم، ينبغي أن تحدد أنت أيضًا أولويات مهامك. وإذا أردت منهم استغلال وقتهم جيدًا، ينبغي أن تستغل وقتك جيدًا.

وضع المعايير

في نهاية المطاف، ستأخذ مؤسستك، أو قسمك، شكل توجهاتك، وقيمك، وآرائك، وسلوكياتك، وعاداتك التي تظهرها. وقد قال الكاتب والشاعر "رالف والدو إيمرسون": "إن جميع المؤسسات هي مجرد ظل ممتد لرجل واحد"، ولا يمكنك أبدًا أن تتوقع من مؤسستك أن تختلف عنك كثيرًا، أو أن تصبح أفضل منك كثيرًا.

ومن أقوى الأسئلة التي يمكن أن تطرحها: "ماذا سيكون نوع هذه الشركة إذا كان جميع العاملين فيها مثلي تمامًا؟".

عندما تسأل هذا السؤال وتجيب عنه، مرارًا وتكرارًا، سترى دائمًا المناطق التي يمكن تحسينها، وتصبح أفضل كمدیر، وكذلك على المستوى الشخصي.

والأمر متروك لك لوضع معايير عالية لنفسك، والاستمرار في رفع المستوى بعد ذلك.

الوحدة الناتجة عن القيادة

عندما تكون عضوًا في فريق الموظفين، يمكنك أن "تصرف بتلقائية"؛ حيث تستطيع التحدث إلى زملاء العمل، والتذمر من الشركة، والأشخاص الآخرين، وتقضي استراحات غداء طويلة، وتأتي إلى العمل متأخرًا، وتغادر مبكرًا.

ولكن عندما تصبح مديرًا وقائدًا، فكل شيء يتغير؛ إذ لم تعد فردًا من المجموعة، وأصبح ولاؤك الأول لرؤسائك لا لزملائك، وصار من المتوقع أن تضع المعايير لجميع الموظفين المرعوسين لك.

وإليك هذا التمرين: قم بإعداد قائمة من عادات وسلوكيات العمل للموظف المثالي، فإذا كان جميع موظفيك مثاليين، فكيف سيعملون ويمشون ويتحدثون ويتفاعل بعضهم مع بعض؟

ثم قم بإعداد قائمة بجميع السلوكيات التي يمكنك أن تقوم بها شخصيًا، من أجل ضرب المثال على السلوكيات التي ترغب بشكل كبير في أن تراها في الآخرين. وراجع هذه السلوكيات بانتظام، وابحث عن

كل فرصة لممارسة تلك السلوكيات في تفاعلاتك مع الآخرين.

افعل ما تقول

على سبيل المثال، إذا أردت من موظفيك أن يعامل بعضهم بعضًا باهتمام وكياسة واحترام، ينبغي أن تمارس تلك السمات الثلاث في جميع تفاعلاتك مع أفراد الفريق. وتصرف كأن الجميع يراقبونك؛ لأن الجميع يراقبونك بالفعل.

ولا تصف أحد أفراد الفريق بشيء لا تريد أن يصل إلى مسامعه (والى الجميع في قسمك) في خلال بضع دقائق. فليست هناك أسرار في بيئة العمل، حيث يعرف الجميع كل شيء، وأسرع كثيرًا مما قد تظن.

وإذا أردت من الموظفين التحلي بعادات العمل الجيدة، فقم بتأسيس عادات عمل جيدة لنفسك. وإذا أردت من الموظفين أن يكونوا جاهزين تمامًا للاجتماعات، فاحضر إلى كل اجتماع وأنت مستعد تمامًا، وتخيل أنك مدرس، وأن "طلابك" في نهاية المطاف، سيفعلون بالضبط، في أعمالهم اليومية، ما تفعله أنت.

وأحد أهم الإسهامات التي يمكن أن تسهم بها في شركتك، هو أن تكون نموذجًا يحتذى به، ويُعجب به الجميع، ويتطلعون إليه، فوضع المعايير العالية التي ترغب في أن يطمح إليها الجميع هي أمر يعود إليك أنت.

الفصل الثامن عشر

العصف الذهني لإيجاد الحلول

إن الإبداع والابتكار أمران ضروريان لاستمرار أية مؤسسة في أي مجال تجاري حاليًا، ويعد تشجيع جميع الموظفين على العمل بأعلى مستوى ممكن من الإبداع إحدى مسؤولياتك. فإن فكرة واحدة من شخص واحد، تم تشجيعه على التفكير بإبداع، يمكن أن تولد، أو توفر على الشركة، آلاف الدولارات، ومئات الساعات من العمل، ولكنك لن تعرف أبدًا ماذا يمكن أن تكون هذه الفكرة؛ لذلك عليك أن تشجع عددًا كبيرًا من الأفكار. ويبدو أن هناك علاقة مباشرة بين كمية الأفكار المولدة ونوعية هذه الأفكار.

ولعل أقوى وسيلة لتحفيز الإبداع عند أعضاء فريقك هي ممارسة العصف الذهني بانتظام. وقد وضع مسئول الإعلانات التنفيذي "أليكس أوسبورن" مفهوم العصف الذهني عام ١٩٤٦، الذي اجتاح العالم منذ ذلك الحين، واستخدمه الأفراد وفي المؤسسات الأكثر نجاحًا في كل المجالات.

وإليك طريقة عمله: أولاً، قرر جمع موظفيك معًا مرة أسبوعيًا، أو أكثر من ذلك، لممارسة العصف الذهني بشأن المشكلات التي تواجه الشركة، كزيادة المبيعات، وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات، وتقليل النفقات، وتحسين الإنتاجية. ولا توجد حدود للمشكلات التي تستطيع طرحها للنقاش في أثناء جلسة العصف الذهني.

ثانيًا، أسس مجموعة عصف ذهني. والحجم المثالي للمجموعة هو من أربعة إلى سبعة أشخاص؛ ولن تحصل على أفكار كافية إذا كانت لديك مجموعة أقل من أربعة أشخاص. وإذا كانت لديك مجموعة مكونة من أكثر من سبعة أشخاص، فلن يحظى الكثير منهم بفرصة للمساهمة بشكل كامل.

ثالثًا، حدد سقفًا زمنيًا. وتتراوح المدة المثالية لجلسة العصف الذهني بين خمس عشرة وخمس وأربعين دقيقة. ومن الجيد أن تستخدم ساعة إيقاف، أو ساعة عادية، وتبدأ جلسة العصف الذهني كأنك تطلق إشارة بدء مسابقة، ثم تنتهي الجلسة في الوقت المتفق عليه بالضبط، فمعرفة موعد البدء والانتهاج الصارم تثير مستويات أعلى من الإبداع، وتتسبب في تدفق المزيد من الأفكار.

رابعًا، حدد المشكلة أو الهدف بوضوح، واكتبه على لوحة بيضاء، أو لوحة رسم بياني، أو قطعة من الورق يستطيع الجميع رؤيتها وقراءتها، وكن واضحًا تمامًا حول المسألة، أو المشكلة التي تعمل عليها. وإذا لزم الأمر، فأجر نقاشًا مسبقًا بحيث تتفق مع بقية الأعضاء على وجود مشكلة تستدعي حلها، وتتفق معهم أيضًا على تعريف هذه المشكلة، أو العقبة، قبل البدء في توليد الأفكار أو الحلول.

خامسًا، اطرح سؤالًا محددًا يتطلب تقديم إجابات محددة. على سبيل المثال: كيف يمكن أن نزيد مبيعاتنا بنسبة تزيد على ٢٠٪ على مدار الأيام التسعين المقبلة؟ كيف يمكن خفض تكاليفنا في هذا المجال بنسبة ٢٠٪ على مدار الأيام التسعين المقبلة؟ فأفضل الأسئلة هي التي تستدعي الأفكار العملية؛ حيث تجبر جميع الأشخاص على التفكير الواقعي، وتوليد حلول قابلة للتطبيق ويمكن تنفيذها على الفور.

سادسًا، اتفق مع الجميع على التوقف عن إصدار الأحكام في أثناء الجلسة، ويجب ألا يقدم أي أحد تعليقات إيجابية أو سلبية، وألا يكون هناك أي نقاش حول الأفكار، أو تقييمها، حتى نهاية جلسة العصف الذهني. فبالإتفاق على التوقف عن إصدار الأحكام، ستشجع الأجوبة التلقائية والمرحة والأساليب غير

التقليدية في حل المشكلات.

إنجاز العصف الذهني

في الأيام الأولى من برنامج استكشاف الفضاء والقمر في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، كانت المعضلة التي واجهها علماء ناسا هي الوزن، فكيف سيتمكنون من إرسال سفينة صاروخية إلى القمر، وجعلها تهبط وتقلع من القمر، وتطير إلى الأرض مرة أخرى؟ كانت المشكلة هي إذا كان الصاروخ لديه ما يكفي من الوقود للتحرر من جاذبية الأرض والهبوط على القمر، فلن يكون لديه الوقود الكافي ليتحرر من جاذبية القمر ويعود إلى الأرض.

ونتيجة للعصف الذهني، توصلوا إلى الفكرة التي حولت مسار السنوات الخمسين المقبلة من السفر إلى الفضاء. وقالوا: "ماذا نجعل الصاروخ بأكمله يهبط على القمر؟ ماذا لو أسقطنا (مركبة قمرية) فقط من سفينة الفضاء الأكبر حجمًا التي ستستمر في الدوران حول القمر، ثم تنطلق المركبة القمرية، وتتضم مرة أخرى إلى السفينة الأكبر للعودة إلى الأرض؟".

وعند التأمل في أحداث الماضي، تبدو هذه الفكرة بسيطة، ولكنها كانت من أعظم الاكتشافات العلمية في التاريخ الحديث، وكانت نتيجة توليد فكرة بعد أخرى، و"التفكير خارج الصندوق" لإيجاد أساليب مختلفة لحل معضلة كبيرة.

التنظيم

في جميع جلسات العصف الذهني، ستحتاج إلى القائد والمسجل. والقائد هو الشخص الذي يشجع الجميع على المشاركة بالأفكار، ويحافظ على سير جلسة العصف الذهني من خلال إعطاء الكلمة لشخص بعد آخر. ولا يسمح لأي شخص بالهيمنة على المحادثة.

والمسجل هو الشخص الذي يدوّن الأفكار التي يتم توليدها. بمجرد انتهاء جلسة العصف الذهني، ويتم تسليم الأفكار المدونة إلى المدير لتقييمها في وقت لاحق.

وعند إدارة جلسات العصف الذهني في وقت العمل بالشركة؛ ستبين للموظفين أن تفكيرهم وقدرتهم الإبداعية مطلوبة، وتحظى بالاحترام في الشركة. وعندما تطلب من الموظفين أن يفكروا بطريقة إبداعية؛ سوف يدهشونك بالأفكار التي يتوصلون إليها، وستدهش من مدى إبداع الشخص العادي إذا حظي بالفرصة وطلبت منه المشاركة.

وبعد جلسة العصف الذهني، سيستمر الموظفون في إمدادك بالأفكار الجديدة التي توصلوا إليها في أثناء العمل، وعندما تنشئ عادة تحفيز الإبداع لدى الموظفين، سيبدأون التفكير الإبداعي دومًا. وفي بعض الأحيان، قد تغير فكرة جيدة مستقبل عملك بالكامل.

الفصل التاسع عشر

التفاوض الاحترافي

إن جميع المديرين الجيدين مفاوضون ممتازون، وعادةً ما يشارك المدير في عملية مستمرة من التفاوض لمحاولة التوفيق بين المصالح ووجهات النظر المتضاربة. فالحياة العملية كلها عبارة عن "إطار يجمع أناسًا مختلفين لهم آراء وأساليب مختلفة".

وعند التفاوض حول أمر يخصك، أو بالنيابة عن شركتك، فهناك عملية يمكنك اتباعها لضمان الحصول على أفضل صفقة لك ولشركتك.

اتباع عملية

أولاً، قبل أن تبدأ التفاوض، استغرق بعض الوقت في التفكير في الحل المثالي بالنسبة إليك، إذا تم هذا التفاوض بشكل مثالي.

والشخص الذي فكر في العوامل أو القرارات المعنية بالأمر، ووضع بدائل، ولديه فكرة واضحة عن الشيء الذي ينبغي إنجازه بشكل مثالي، يملك ميزة هائلة مقارنة بغيره ممن يخوض التفاوض دون أن يفكر ملياً. فـ ٨٠٪ على الأقل من نجاح التفاوض يعود إلى الإعداد.

وليس هناك شيء يسمى "المبالغة في الإعداد" عند الدخول في تفاوض مهم يتضمن الكثير من المال، أو عواقب كبيرة محتملة لشركتك، فخذ قسطاً من الوقت في التفكير على الورق، وكتابة ما تريده بالضبط، ودون كل نقطة على حدة، قبل أن تجتمع مع الطرف الآخر.

ضع نفسك مكان الطرف الآخر

عندما نتضح لك النتيجة المثالية المرغوب فيها، استخدم "الطريقة التي يتبعها المحامي في الإعداد". وضع قائمة بكل الأشياء التي تعتقد أن الطرف الآخر سيرغب في تحقيقها في هذا التفاوض. وافعل ما يفعله المحامون عند التعامل مع قضية ما؛ فهم يبدأون بالنظر إلى الأمر من وجهة نظر الطرف المعارض، قبل أن يجهزوا حججهم وبراهينهم، افعل الشيء نفسه عند الإعداد للتفاوض، وضع نفسك مكان الطرف الآخر، وفكر ملياً في مواقفه ومطالبه مقدماً.

كن لين الجانب

اعقد العزم على أن تكون شريكاً ممتازاً في التفاوض؛ فإن أفضل المفاوضين يكونون مرهفي الحس، وودودين، وهادئين، وكيسين، ومتعاونين. فهم يعاملون نظراءهم في التفاوض باحترام وأدب، ويسعون جاهدين إلى أن يجعلوا الأطراف الأخرى مطمئنة عن طريق تقديم كوب من القهوة، أو كوب من الماء، وعن طريق التعامل كأصدقاء للطرف الآخر في التفاوض.

وأحد أقوى العوامل التي تضمن الحصول على أفضل صفقة ممكنة في التفاوض هي "القبول"، فكلما زادت محبة الشخص الآخر لك، زادت قابلية تأثره بك، لدرجة تقديم تنازلات، ليجعلك راضياً عن نتيجة التفاوض.

انس كل ما قرأته وسمعتة عن التفاوض القاسي، فهذا ينجح في الأفلام فقط. وإذا حاولت أن تكون صعب

الإرضاء، أو كثير المطالب في التفاوض؛ فهناك احتمالية عالية جدًا بأن ينهي الطرف الآخر النقاش ويغادر. وإذا كان الطرف الآخر في التفاوض صعب الإرضاء، فاعقد العزم على أن تكون مسترخياً ومبتهجاً، وانتظر الشخص الآخر حتى يهدأ.

السعي إلى حلول مرضية للطرفين

إن نتيجة التفاوض المثالية هي النتيجة التي تحقق الفوز للطرفين، حيث يشعر كلا الطرفين بأنهما قد توصلا إلى اتفاق جيد، فكلاهما يرى أنه قد فاز بطريقة ما. ولا يغادر أي منهما وهو غير راضٍ أو غير سعيد بنتيجة التفاوض.

وتذكر أن الغرض من المفاوضات التجارية هو التوصل إلى اتفاق، بحيث يكون الطرفان سعيدين بما يكفي بالنتيجة، ما يجعلهما ينفذان التزاماتهما الواردة في الاتفاق، ومستعدين للتفاوض فيما بينهما مرة أخرى في المستقبل.

التفكير طويل المدى

لديّ شخصياً علاقات عمل تضمنت مفاوضات امتدت لأكثر من خمسة وعشرين عاماً. ولأنني كنت دائماً مستعداً ونزيهاً، وأسعى إلى نتيجة مرضية لكلا الطرفين، فقد استطعت على مدار سنوات الدخول في مفاوضات تقدر قيمتها بعدة ملايين من الدولارات مع الأطراف نفسها، وأنا مستمر في القيام بهذا العمل مع تلك الأطراف دون توتر أو ضغوط، وينبغي أن يكون هذا هو هدفك أيضاً.

وعندما تبدأ التفاوض، فأول شيء يجب أن تفعله هو اكتشاف الشيء الذي يريده الطرف الآخر بالضبط، وترتيبه من حيث الأهمية، ثم تخبر الشخص الآخر بما تريده، وترتيب أهميته بالنسبة إليك.

قانون الأربعة

تذكر قانون الأربعة في التفاوض، وينص هذا القانون على أنه، في أي تفاوض، توجد عادةً أربع قضايا رئيسية فقط يتعين حلها؛ فهناك قضية واحدة أساسية، وثلاث قضايا ثانوية. والسبب في إقامة هذا التفاوض هو أن القضية الأساسية لكلا الطرفين مختلفة، ويولي كل طرف اهتمامه الشديد لأحد البنود أو الشروط، ويهتم بدرجة أقل بالشروط الثلاثة الباقية، وتلك الشروط أو البنود مختلفة عند كل طرف.

الاستعداد لإعادة التفاوض

ويعد التفاوض حول البنود والشروط ذات العواقب المحتملة طويلة الأمد منطقة أخرى تستدعي "التفكير البطيء"؛ إذا أردت الحصول على أفضل صفقة، وتذكر أيضاً أنه لا يوجد تفاوض نهائي، فإذا وجدت أنك عقدت صفقة سيئة (أو وجد الطرف الآخر بالمثل أنه عقد صفقة سيئة) بناءً على معلومات جديدة، أو تغير الظروف، فكن مستعداً لإعادة التفاوض، وضبط البنود والشروط؛ حتى يظل كلا الطرفين راضياً عن الاتفاق. فعندما يكون كلا الطرفين راضياً عن الاتفاق، ويبقى هذا الرضا، سيعملان معاً على إنجاز التفاوض، وعلى الدخول فيما بعد في مفاوضات ناجحة في المستقبل.

الفصل العشرون

التواصل بوضوح

إن خمسة وثمانين بالمائة من النجاح الإداري يأتي من قدرة المدير على التواصل بفاعلية مع الآخرين. وجميع المشكلات في العلاقات تقريباً، بما في ذلك علاقات العمل والعلاقات الشخصية، هي مشكلات في التواصل.

وربما مررت بتجربة الاستماع إلى شخص يتحدث بإسهاب عن منتج، أو خدمة، أو مشكلة، أو مسار عمل، وبعد ذلك وجدت أنك ليست لديك أية فكرة عما كان يتحدث عنه؛ لهذا السبب يحمل الوضوح في التواصل أهمية شديدة. ويجب أن تعرف بوضوح تام ما تريد قوله، وتكون واضحاً بعد ذلك في طريقة قوله، أو توصيله، إلى الشخص الآخر.

عملية التواصل

هناك عملية تتم في أثناء التواصل، ولكي تبدأ هذه العملية، يجب أن تفكر في فكرة، ثم تترجمها بعد ذلك إلى كلمات، وتقولها للشخص الآخر. فيسمع الشخص الآخر الكلمات، ويترجمها إلى معنى، ثم يجيب. والكلمات هي الأصوات التي تتحرك في الهواء، كموجات الراديو، وتصطدم بالعقل، حيث تستوعبها، وتترجمها إلى معنى، ثم تجيب عنها بدورك.

وفي عملية التواصل تلك، هناك العديد من فرص سوء الفهم. إذ يمكن أن تستخدم كلمة تثير ردة فعل مختلفة عما تتوقعه. ويمكن أن تستخدم كلمة تعني شيئاً مختلفاً للشخص المستمع. ويمكن أن تخطئ في نطق كلمة بحيث "تضيع في الترجمة".

وعندما يستمع الشخص الآخر إلى رسالتك، قد يترجمها بشكل مختلف عما قلته، وما يقوله الشخص الآخر رداً على كلماتك ربما يعني شيئاً مختلفاً عما تسمعه. وقد يكون هناك ضجيج أو عامل مشتت للانتباه في الغرفة، أو شخص يدخل الغرفة أو يخرج منها، أو سيارة تمر في الطريق، ويمكن أن تؤدي جميع هذه العوامل إلى قطع تدفق التواصل، وتشتت انتباه المتحدث أو المستمع.

الانشغال يشوه التواصل

يمكن أن يكون سبب تعطل التواصل هو الفرد الذي يفكر في الشجار الذي حدث بينه وبين زوجته هذا الصباح، ومخالفة تجاوز السرعة التي حصل عليها في طريقه إلى العمل، وشيئاً ما قاله مديره قبل بضع دقائق، واجتماعاً مقبلاً لم يستعد له. ويمكن أن تؤدي كل هذه الأشكال المختلفة من "الضجيج" إلى سوء الفهم.

إذا كانت كلمة السر الأولى في التواصل هي الوضوح، فإن الكلمة الثانية هي الصبر. استغرق وقتاً كافياً في التواصل ببطء، ثم تحقق مرة أخرى؛ لتتأكد من أن ما قلته هو كل ما سمعه الشخص الآخر، وأن ما قاله الشخص الآخر هو ما سمعته وفهمته أيضاً.

ثلاث أدوات للتواصل

يملك المديرون ثلاث أدوات للتواصل: التواصل الكتابي، والتواصل الفردي المباشر، والعرض التقديمي

أمام عدة أشخاص.

ويجب أن تصبح ممتازاً في جميع مجالات التواصل تلك.

أولاً، تعلم كيفية الكتابة جيداً. فهناك العديد من الدورات الممتازة في الكتابة التجارية التي يمكن أن تحول أي شخص ذكي إلى كاتب ممتاز في ورشة عمل لمدة يوم واحد - أو يومين - فقط. ويتطلب التواصل الكتابي الوضوح، والإيجاز، والبساطة، والدقة. ويمكن تحسين مهاراتك في الكتابة من خلال التعلم والممارسة. وقدرتك على كتابة خطاب أو مقترح ممتاز يمكن أن تسرع حياتك المهنية، وتزيد تأثيرك بطريقة غير محدودة.

ثانياً، تعلم كيفية التواصل الفردي المباشر. كما هي الحال في التفاوض، فالإعداد هو العامل الأساسي في نجاح التواصل الفردي. وجهاز رسالتك بشكل شامل مسبقاً، وفكر دائماً في إجابة عن هذا السؤال: "ماذا سيستفيد منها الشخص الآخر؟".

إن الناس يفعلون الأشياء لأسباب خاصة بهم، وليس لأسبابك أنت. فإذا أردت أن تؤثر في الآخرين وتفتنهم بطريقتك في التفكير، يجب أن تعرض عليهم شيئاً ما يريدونه، ويحتاجون إليه، وهم على استعداد للتضحية لأجله.

إن جميع المديرين المتفوقين جيدون في تسويق الأفكار. فقدم أفكارك دائماً في سياق الفوائد؛ أي في سياق التحسينات التي ستدخلها تلك الأفكار على حياة وعمل الشخص الآخر، وفي سياق قدرتها على جعل تحقيق النتائج يتم بصورة أفضل وأسرع وأسهل.

تعلم كيفية التحدث واقفاً

ثالثاً، تعلم كيفية الوقوف أمام الجمهور، وإجراء عرض تقديمي فعال، فالقدرة على التحدث "واقفاً" هي إحدى المهارات الأكثر أهمية التي ستطورها كمسئول تنفيذي، حتى إذا بدأت وأنت مرعوب تماماً من التحدث أمام العامة.

ويمكنك الانضمام إلى مؤسسة توست ماسترز إنترناشيونال، وحضور اجتماعات أسبوعية، ويمكن أن تحضر إحدى الدورات التي تقدمها مؤسسة ديل كارنيجي حيث ستتعلم، على مدار أربعة عشر أسبوعاً، كيف تصبح كفتاً وواثقاً بنفسك عند التحدث أمام الجمهور. ويمكن أن تحضر دورة أو حلقة دراسية عن التحدث الاحترافي.

وعندما تتعلم كيف تتحدث جيداً، وتلقي عروضاً تقديمية جيدة في الاجتماعات، داخل وخارج الشركة، ستندش من قدرة هذه الموهبة على مساعدتك في حياتك العملية.

قدم الأفكار الجديدة ببطء

عندما تقدم فكرة جديدة للآخرين، ينبغي أن تتوقع منهم مقاومتها؛ لذا ستكون أكثر إقناعاً إذا عرضتها ببطء، بدلاً من الاندفاع والإصرار على أن يفعلوا شيئاً ما مختلفاً على الفور.

قدم فكرتك الجديدة عن طريق قول شيء من قبيل: "كنت أفكر في وسيلة يمكن أن نطبقها لتحسين طريقة القيام بالعمل، وتوصلت إلى بعض طرق توفير المال، أو خفض التكاليف. ما رأيكم في هذه الفكرة؟".

وعندما تعرض فكرة بشكل مبدئي - كأنها طرأت لك في الحال، وبالتالي، أنت مهتم بمعرفة آراء الآخرين وأفكارهم - ستلاحظ أن مقاومة الآخرين تتخفف، وسيرتفع استعدادهم للتأثر بك.

قاعدة الاثنتين والسبعين ساعة

منذ سنوات عديدة، قرأت كتابًا بعنوان *Time Out for Mental Digestion*. يشرح هذا الكتاب أن استيعاب فكرة جديدة يستغرق اثنتين وسبعين ساعة. فإذا عرضت فكرة جديدة، ثم طلبت ردًا فوريًا، فسيقوم الناس الفكرة دائمًا أو سيرفضونها. ولكن إذا عرضت فكرة، ومنحتهم مهلة ثلاثة أيام أو أكثر للتفكير فيها؛ فسيعودون إليك غالبًا بمزيد من الأفكار عن كيفية إنجاز فكرتك المبدئية.

ومفتاح التواصل الفعال هو اتخاذ القرار بأن تصبح ممتازًا تمامًا في توصيل رسالتك بالطرق الثلاث التي تحدثنا عنها: من خلال التواصل الكتابي، والتواصل الفردي المباشر، والعروض التقديمية أمام الجمهور. فجميع مهارات التواصل تلك قابلة للتعلم. وبصرف النظر عن المرحلة التي ستبدأ منها، ستصبح ممتازًا في التواصل بفاعلية، والتأثير في الآخرين للتعاون معك.

الفصل الحادي والعشرون

تحقيق التميز الشخصي

ربما ليس هناك أي شيء سيؤثر في حياتك المهنية لبقية حياتك أكثر من التعهد بالالتزام بأن تصبح متميزًا على المستوى الشخصي في أهم الأشياء التي تفعلها.

في كل مؤسسة، هناك طريقتان نحو القمة: الطريق الأول من خلال الأداء، والطريق الآخر من خلال استغلال العلاقات. وقد أظهرت الدراسات التي أجريت حول الميكافيلية والإدارة أنه إذا حاولت الوصول إلى القمة من خلال استغلال العلاقات الشخصية، فدائمًا ما ستخرج عن المسار القويم في وقت ما من حياتك المهنية.

ويقول "دان كينيدي": "انتبه إلى من تخطو عليه عندما تتسلق سلم النجاح؛ لأنه سيكون في انتظارك بخنجر مسلول في طريق الهبوط".

التركيز على الأداء

عندما تقرر الوصول إلى القمة بناءً على الأداء الممتاز، سيساعدك جميع من في المؤسسة تقريبًا، بمن فيهم أشخاص أعلى منك في المنصب - رؤسائك في العمل - وأشخاص في مستواك نفسه ومرعوسوك. فالتزم اليوم بأن تصبح أفضل مدير بقدر الإمكان.

لقد تبين أن أي شيء آخر أقل من الالتزام بالتميز يصبح قبولاً لا شعوريًا بالمستوى المتوسط، كما قال "بات رايلي" مدرب فريق كرة السلة: "إذا لم تكن تتحسن، فأنت تزداد سوءًا".

إن الأداء المتوسط هو "الوضع الافتراضي" لكل شخص من الناحية العملية. ولتجاوز هذا الوضع التلقائي، يجب عليك التعهد بأن تصبح واحدًا من أفضل الأشخاص فيما تفعله. وبالإضافة إلى ذلك، يجب عليك وضع معايير للتميز لكل من يعملون لديك. فشجع وكافئ وامدح العمل الجيد، وسوف تصدُر الأحكام عليك دائمًا على أساس جودة عمل الأشخاص الذين كُلفت بالإشراف عليهم.

الاحتفاء بالنجاح

احتفِ بالنجاح والإنجاز للتشجيع على درجة أعلى من الجودة، وامنح المكافآت والجوائز، وتمسك بالأشخاص الذين يقومون بالأمر على نحو صحيح، وأثنِ على الموظفين عندما يقومون بأمر فوق المستوى العادي، فكما يقال: "الأشياء الصغيرة تعني الكثير".

والأهم من ذلك، كن قدوة يحتذى بها، واعتبر نفسك حاملًا للرسالة التي يؤديها القسم الخاص بك، أو وحدتك، أو شركتك. وعندما ترى نفسك نموذجًا يُحتذى به، ومثلاً يتبعه الآخرون، فأنت تضع نفسك على المسار السريع نحو القيادة في مؤسستك وفي حياتك.

كرس نفسك للتحسين المستمر واللاهائي، واقرأ وتعلم في مجال عملك كل يوم، واحضر دورات وحلقات دراسية إضافية، واستمع إلى البرامج الصوتية في سيارتك وعلى هاتفك الذكي، ولا تتوقف عن التعلم والتطور؛ حتى تصبح أفضل مدير في مجال عملك.

خاتمة

إن المديرين الناجحين يدرّبون أنفسهم ليصبحوا ناجحين، ولا يُولدون كذلك، فقد بنوا أنفسهم من خلال العمل المتواصل والدعوب على تحسين أنفسهم. حيث يبدأ الجميع من القاع، ثم يصعدون من خلال العمل الجاد والمستديم على مدى فترة طويلة من الوقت.

ويمكنك أن تصبح مديرًا ممتازًا عندما تتعلم وتمارس سلوكيات وأساليب وتقنيات المديرين الناجحين، فإذا فعلت ما يفعله الأشخاص الناجحون، فسرعان ما ستحقق النتائج نفسها التي يحققونها.

وتستند الأفكار والإستراتيجيات المذكورة في هذا الكتاب إلى أكثر من ثلاثين عامًا من البحث والخبرة في الشركات الكبيرة والصغيرة. فإذا رأيت أن لديك مساحة للتحسن في أيّ من المجالات الواحد والعشرين، فاعقد العزم في الحال - اليوم - على فعل شيء ما حيال هذا الأمر. اقرأ كتابًا، أو احضر حلقة دراسية، أو استمع إلى برنامج صوتي، أو اطلب النصيحة من الأشخاص الذين تتطلع إليهم وتعجب بهم. وكرس نفسك لتطوير الذات بشكل مستمر، وكأن مستقبلك بأكمله يعتمد على هذا الأمر؛ لأن هذه هي الحقيقة.

نبذة عن المؤلف

بريان تريسي متحدث محترف، ومدرب، ورئيس ندوات، ومستشار، ورئيس شركة بريان تريسي إنترناشونال للتدريب والاستشارة، ومقرها في سولانا بيتش كاليفورنيا.

وقد أوصل بريان نفسه إلى النجاح، ففي عام ١٩٨١، بدأ تعليم المبادئ التي اتبعها في مجال المبيعات والأعمال خلال حواراته ومؤتمراته في الولايات المتحدة، وكتبه وبرامجه المسموعة والمرئية - وهي أكثر من ٥٠٠ برنامج - متوافرة اليوم بـ ٣٨ لغة، ويجري تداولها في ٥٥ دولة.

وهو المؤلف صاحب الكتب الأكثر مبيعًا، وله ما يربو على خمسين كتابًا، بما فيها *Full Reinvention و Engagement*.

"ملهم، مسل، مليء بالمعلومات ومحفز..."

إن بريان تريسي هو أحد أفضل المتحدثين في العالم. إنه يخاطب أكثر من ٢٥٠٠٠٠٠ شخص سنويًا - في أكثر من مائة مناسبة مختلفة - وقد قدم التدريب والاستشارة لأكثر من ١٠٠٠ شركة. وقد استطاع أن يخاطب أكثر من خمسة ملايين شخص في ٥٨ دولة في مسيرته المهنية. لقد عاش كل مبدأ من مبادئه في كتاباته وخطبه ومارس كلاً منها, ومن الدورات التي يقدمها:

تفكير القرن الحادي والعشرين: كيف تفوق منافسيك براعة وتحصل على نتائج متميزة في مجالات وبيئات العمل دائمة التغيير؟

القيادة في الألفية الجديدة: تعلم أكثر مبادئ القيادة قوة لكي تحصل على نتائج متميزة بشكل أسرع.

إستراتيجيات البيع المتقدمة: كيف تستخدم أكثر إستراتيجيات وطرق البيع تقدمًا لتتجاوز معدل أداء منافسيك؟

سيكولوجية النجاح: فكر وتصرف كأصحاب الأداء الفائق. تعلم أساليب عملية تثبت جدواها, للوصول إلى التميز.

لكي تحصل على خدمات بريان تريسي كمتحدث في اجتماعك أو المؤتمر المقبل الخاص بك، تفضل بزيارة موقع شركة بريان تريسي إنترناشونال www.briantracy.com أو اتصل على ٤٣٦-٧٣١٦ (٨٥٨) من أجل الحصول على عرض ترويجي مجاني، وسيعدل بريان من كلماته بكل حرص حتى تتناسب مع احتياجاتك.

الغلاف الخلفي

إدارة



يتم تحديد قوة أية مؤسسة عن طريق جودة مديريها، فهل تريد أن تكون فائق القيمة في شركتك؟ ما عليك إلا تعزيز مهاراتك الإدارية.

عندما تكتشف ما يعرفه المديرون الأكثر نجاحاً، ستكتشف أسرار تحويل الموظفين العاديين إلى أصحاب أداء استثنائي.

وفي هذا الكتاب العملي الصغير، يكشف خبير الإنجاز بريان ترايسي كيف تستطيع بسهولة أن:

تفوض المهام للآخرين بحيث تزيد الإنتاجية • تتخلص من المشتتات وتركز الانتباه والموارد على الأنشطة عالية المردود • تحدد المجالات الرئيسية لتحسين النتائج • تعين الموظفين أو تفصلهم بفعالية • تبني فريق عمل من أصحاب الأداء العالي • تعقد اجتماعات ناجحة • تعزز روح الفريق • تتواصل بوضوح • تكون قدوة ناجحة • تتخذ قرارات جيدة بسرعة • والمزيد.

ويعرض لك هذا الدليل، الحافل بالتقنيات المجرية، كيفية إخراج أفضل ما لدى موظفيك، والوصول إلى آفاق جديدة في حياتك المهنية.



لشراء النسخة
الرقمية
الكتاب
الرقمي
JARIR RE-AD-ER



ISBN 638-1072-09-206-1
4 74 1072092061
282206708

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
للبيع والتوزيع