



المهارات الناعمة

برنامج تدريبي لتأهيل وتمكين الموظفين الشباب

تأليف: بروس تولجان

لماذا لا تنسجم الأجيال الشابة في بيئات العمل؟

للأجيال الشابة أهمية كبرى في مجال العمل ولديهم الكثير ليقدموه من أجل نجاحهم الشخصي وازدهار الأعمال في الوقت نفسه. رغم ذلك هناك أمور تحد من قدراتهم وتقلل من قيمتهم، وتقوض مصداقيتهم وموثوقيتهم تتمثل في نقاط ضعفهم.

لا يبذل أبناء هذا الجيل سوى القليل من الجهد كي "ينسجموا" في بيئات العمل. وكثيراً ما يرددون شعارات غير مناسبة للزمان ولا المكان، لا يواجهون الأسئلة التي ينبغي لهم معرفة إجاباتها. بل إنهم يعجزون حتى عن الانضباط في مواعيد ذهابهم إلى العمل، ويقضون أكثر من نصف يومهم في تصفح هواتفهم مما يشتت تركيزهم ويقلل إنتاجيتهم. وينعكس ذلك على مستوى خدمة العملاء، وغيرها من الشكاوى بسبب موظفي الخطوط الأمامية من الشباب الذين يفتقد معظمهم للمهارات السلوكية الأساسية، وعلى رأسها مهارات التواصل الفعال.

يفتقر هذا الجيل إلى الكثير من المهارات الشخصية، أو ما يُطلق عليها "المهارات الناعمة"، مما يؤدي إلى سوء الفهم والصراعات داخل فريق العمل. وتكمن مشكلة الجيل "زد" (الذي يلي جيل الألفية وهم مواليد منتصف تسعينيات القرن العشرين إلى نهاية عقد الألفين) في أنهم غير مُعتادين ولا حتى مُستعدين لمواءمة سلوكياتهم وأفكارهم مع أي مؤسسة أو سلطة. ما يعني أن بعضهم لا يحبون تلقي الأوامر، ولا يلتزمون بأنظمة العمل ومواعيد التسليم المطلوبة أو المفروضة.

إذن ما هي المهارات الناعمة التي يفتقر إليها هذا الجيل، والتي يحتاج إليها أصحاب الأعمال أكثر من أي وقت مضى؟ تتلخص هذه المهارات في بضع سلوكيات تدرج تحت ثلاث فئات:

1. المهارات الاحترافية والمهنية

2. التفكير النقدي

3. اتباع القادة

عندما تجتمع المهارات المتخصصة اللازمة لوظيفة ما مع المهارات الناعمة، تكون القيمة المُضافة أكبر بكثير من مجموع أجزائها. فالمهارات الناعمة مثل وقود الطائرات الأسرع من الصوت الذي يُضخّم نطاق كل جانب في بيئة العمل ويُعلي جودته. تعرض هذه الخلاصة طرق الجمع بين المهارات الراسخة في ثقافة الأعمال والمهارات الحديثة التي يحتاجها الشباب الحالي بما يسد تلك الفجوة المهاراتية بين الأجيال لمن يرغب في تطوير نفسه أو موظفيه للانتقال من المستويات الجيدة والمميزة وصولاً إلى التفرّد.

وستناول تلك المهارات من عدة جوانب مع شرح مشكلاتها وطرق الحل:

أولاً: المهارات الاحترافية والمهنية

#1: التقييم الذاتي

ويُقصد به التقييم الدوري لأفكار الفرد وكلامه وسلوكه مقابل معايير واضحة وذات مغزى، ومراجعة أدائه مقابل أهداف وجدول زمنية وتوجيهات ومعايير محددة.

❁ **الفجوة، المُدير:** "يحتاج هؤلاء الشباب إلى التراجع خطوة للوراء والنزول إلى أرض الواقع. ما أود قوله لهم: ألقوا نظرة في المرآة!" بمعنى حاجة أبناء الجيل الجديد، وأبناء كل جيل إلى مزيد من الوعي بذواتهم. **الجيل "زد":** "يعجبني ما أراه في المرآة!"

❁ **الجسر، المرآة** ليست خير مُعلم، ومن ثمّ فالعمل وفقاً لمعايير واضحة هو أساس التقييم البناء – ولا سيما التقييم الذاتي. كما أن التقييم المنتظم مقابل معايير واضحة يدفع إلى التعلم والنمو، بل هو أساس الدافع إلى التغيير.

❁ **خطة التدريب،** يمكنك تطبيق هذا التدريب التمهيدي على مستوى جميع المهارات التي ترغبها؛ وليس التقييم الذاتي فحسب:

- 1- قم بإجراء جلسة عصف ذهني لمناقشة ما الذي يعنيه "التقييم الذاتي" بالنسبة لكل شخص.
- 2- اشرح تعريف التقييم الذاتي من وجهة نظرك، ثم ابدأ العصف الذهني مرة أخرى للإجابة عن السؤال: لماذا يصب هذا الأسلوب في مصلحة المؤسسة؟ ولماذا يصب في مصلحتك كموظف؟ ولماذا يُعدّ مهماً لتطوير الذات؟
- 3- اعرض نماذج لأفراد – داخل العمل أو خارجه – يُجسّدون التقييم الذاتي المُنتظم مع وصف هذا النموذج بالتفصيل؛ صف الحدث وزمانه ومكانه والمشاركين فيه.
- 4- اذكر مثلاً التزمتم فيه بالتقييم الذاتي المُنتظم – داخل أو خارج العمل. صف المثال بالتفصيل كالمثال السابق.

#2: المسؤولية الشخصية

وهي مراقبة كل ما يخضع لسلطة الشخص المباشرة – وتحديداً أفكاره وكلامه وسلوكه – والتحكّم في استجاباته وردود أفعاله على ما يقع خارج إطار سيطرته.

❁ **الفجوة، المُدير:** "إنهم لا يترددون في اختلاق الأعذار لأنفسهم، وإلقاء اللوم على الآخرين، والتذرّع بالمؤثرات والعوائق والقيود الخارجية".

الجيل "زد": "بصفتي موظف مبتدئ، أحياناً أؤف مكتوف اليدين أمام العديد من العوامل الخارجة عن إرادتي".

❁ **الجسر،** توجد بعض العوامل التي تخرج عن نطاق تحكّمنا أياً كان الموقف. على سبيل المثال، تشدّنا الجاذبية دائماً إلى أسفل والوقت دائماً يمر ولا نستطيع إيقافه. ولكن توجد دائماً أمور ضمن نطاق تحكّمنا، ومنها: أفكارنا وكلامنا وسلوكنا.

✪ **خطة التدريب**، يعتمد تطوير مهارة تحمل المسؤولية الشخصية وإدارتها بحكمة على الالتفات إلى العوامل التي تقع تحت سيطرة الفرد. يمكن تحقيق ذلك بتعليم الأشخاص كيف يسألون أنفسهم في كل خطوة: ما الذي يقع ضمن نطاق سيطرتي في هذه اللحظة؟ إلى أين أوجه انتباهي وطاقتي؟ ما هي خياراتي؟ وما خطتي؟ وما خطواتي التالية؟ ما ملامح أفكاري وكلامي وسلوكي القادم؟ ستكون هذه القائمة من التساؤلات ترنيمه سحرية تتردد في كل موقف يفرض تحديات. لذا، علم المواهب الشابة كيف يطبقونها على كل المشكلات والعقبات التي تعترض طريقهم في العمل.

أما بشأن المواقف التي لا يقوون فيها على فعل أي شيء، فعلمهم أنه عندما لا تكون لنا حيلة في أمر ما، فلماذا نُصر على التفكير فيه ونهدر وقتنا وطاقاتنا في الحديث عنه؟ علينا التركيز فقط على ما يمكننا فعله حتى نحدث تغييراً حقيقياً.

#3: التوجه السلوكي الإيجابي

ويُراد به الالتزام بالتعاملات الإيجابية والسخية والحماسية، من خلال تعبيرات الفرد وإيماءاته وكلماته ونبرة صوته.

✪ **الفجوة، المدير**: "تطغى عليهم رغبة في التعبير عن مشاعرهم سواء سلبية أو إيجابية. ويحتاجون إلى إعادة ضبط توجهاتهم - أو على الأقل الاحتفاظ بها لأنفسهم".

الجيل "ز": "هذا هو أنا، وسأظل هكذا. أنا أقوم بوظيفتي على أكمل وجه. فلماذا يكثرثون بما أفكر فيه أو أشعر به على المستوى الشخصي؟"

✪ **الجسر**، لست مُعالجاً لموظفيك. عليك التركيز على السلوك الخارجي فقط. أما الموظفون فمن الأفضل لهم أن يتعلموا كيف يحتفظون بالمشاعر السلبية لأنفسهم ويظهرون ابتسامة تنم عن تفاؤل وتقبل لبيئة العمل.

احذر الأخطاء الأكثر شيوعاً بين المديرين عند التعامل مع المواقف أو الأفكار السلبية للموظفين:

👉 التعامل معها باعتبارها مسألة شخصية؛ أو حالة ذهنية غير مقبولة.

👉 التعامل معها باعتبارها أحد جوانب الشخصية غير القابلة للتغيير "هذا هو أنا!".

👉 وصفها بعبارات غامضة أو التلميح عنها بشكل غير مباشر.

تظل المشاعر خفية داخل الإنسان، على عكس سلوكياته التي يمكن ملاحظتها وسماعها والشعور بها. وبغض النظر عن صدق هذه السلوكيات فيما تعكسه من مشاعر أو مواقف؛ فإن السلوك الخارجي فقط هو الذي يجب ضبطه وإدارته. ويمكن للقائد التعامل مع سلوكيات الموظفين وتقييمها بسهولة إذا تعامل معها مباشرةً وجهاً لوجه باعتبارها مسألة تتعلق بإدارة الأداء.

✪ خطة التدريب

1- حدد الكلمات ونبرة الصوت والإيماءات التي تراها سلبية.

2- اربط هذا السلوك بنتائج العمل الملموسة.

3- وضح متطلبات الأداء أو أفضل الممارسات التي يخالفها هذا السلوك السلبي.

4- حدّد السلوك البديل الذي ستستخدمه كأداء مرجعي تقيس من خلاله مستوى تحسّن السلوك المتوقع.

5- استمر في المتابعة من خلال الاجتماعات. أظهر اهتمامك، واصل المتابعة والقياس والتوثيق. واطلب من كل فرد أن يراقب أداءه، ويبلغك بالتقدم المُحرز بشكل دوري.

6- كافئ النجاحات، ولا تدع مجالاً للفشل.

#4: عادات العمل المثمرة

ويُراد بها السلامة ومهارات تقديم الذات والالتزام بالمواعيد والتنظيم والإنتاجية والجودة والمتابعة والمبادرة.

❁ **الفجوة، المدير:** "تلك السلوكيات كنا نعتبرها من المُسلّمات، حتى أننا نندهش عندما نضطر إلى التحدث عنها مع أي شخص".
الجيل "زد": " لا أصدق أنهم يكثرثون لمثل هذه الأمور! ما المشكلة في أن أحضر للعمل في الساعة الثامنة والرابع بدلاً من الثامنة؟ قال لي أحد الشركاء: "لا تأتِ إلى مكنتي إلا إذا كنت مُستعداً لأخذ الملاحظات" وعندها كنت مذهولاً .. لماذا تأخذون الأمر بجدية أكثر من اللازم؟ أنتم تبالغون كثيراً".

❁ **الجسر، يرى الجيل "زد"** عادات العمل المتعارف عليها خياراً أو نمطاً شخصياً، ولا يدركون الهدف من هذه الشروط والقواعد التي يملئها مديروهم. على الجانب الآخر، أحياناً يتشبث المديرون بقواعد لا تؤثر على أهداف العمل الحقيقية. لذا، قبل أن تُقرّر فرض قاعدة معينة، اسأل نفسك: ما الهدف منها؟ وما مردود مرونك في تقديم عروض توظيف تلائم الجيل الجديد؟ ما المُتطلبات التي لا يمكنك التخلي عنها؟ ادرس كل شيء بعناية وناقش موظفيك بحيث يفهم الجميع الهدف من وراء القواعد ما ينتج عنه انضباط ذاتي ورغبة في الالتزام.

❁ **خطة التدريب،** ضع خطة لتطوير "عادات العمل" مستنداً إلى إجابات الأسئلة التالية لكل عادة تريد غرسها: ما المطلوب؟ ما هدف التطوير في المستقبل القريب؟ ما الموارد والدعم المتاحين؟ ما خطتك؟ وما هي خطواتك الأولى؟ ومتى ستخطوها؟

#5: المهارات التفاعلية

وهي التركيز والإنصات والمراقبة والإدراك والتعاطف والاستخدام الفعال للكلمات ونبرة الصوت والتعبيرات والإيماءات – اللفظية والمكتوبة وغيرها – سواء بشكل فردي أو في مجموعات، وجهاً لوجه أو عن بُعد.

❁ **الفجوة، المدير:** "إنهم يريدون باستمرار معرفة ردود الأفعال والإفادات الراجعة، ومع ذلك لا يكلف أحدهم نفسه عناء التقاط الهاتف لإجراء محادثة بشكل شخصي، حتى وإن فعلوا ذلك، يجعلونك تتمنى لو أنهم لم يفعلوا. يريدون أن تتم دعوتهم إلى الاجتماعات الهامة، ولكنهم يتأخرون عن الموعد أو ينشغلون بهواتفهم خلال الاجتماع. حتى البريد الإلكتروني بات صيحة قديمة بالنسبة لهم؛ ويتبادلون رسائل بريد إلكتروني أقرب إلى رسائل الدردشة".
الجيل "زد": "لماذا تهذر كل ذلك الوقت في هذا الكم من الكلمات؟ على أية حال، أشعر أن رسائل الدردشة تمنحني مساحة وحرية لا بأس بهما. والاجتماعات الشخصية أو الهاتفية كلاهما يجعلني أشعر بعدم الارتياح؛ كما لو أن كل الأضواء تسلطت عليّ فجأة".

❁ **الجسر،** هل سبق لك أن تعرضت لسوء فهم (أو خلاف) مع شخص ما عبر الرسائل النصية؟ يحدث ذلك عادة لأن الكلمات وحدها – وخاصة الرسائل المُتقطعة غير الرسمية – من السهل أن يساء فهمها. تستحوذ نبرة الصوت، وتعبيرات الوجه، والإيماءات على النصيب الأكبر من تفاعلات البشر. فلا عجب أن يتوارى جزء كبير من المعنى أو يُساء فهمه في خضم الرسائل النصية. ناهيك عن وسائل التواصل الاجتماعي التي يتحول فيها التواصل إلى مجموعة خيارات تفاعلية افتراضية بين الأقران أو حتى شخصيات افتراضية. وتلك البيئة المعلوماتية هي أكبر مساحة تواصل بين أبناء الجيل "زد"، حتى أصبح تأسيس العلاقات على أرض الواقع في بيئات عمل رسمية محفوفة بالمخاطر تحدياً غير مسبوق لهذا الجيل. صحيح أن هناك بنية هيكلية في معظم بيئات العمل؛ إلا أن نسبة كبيرة من التفاعلات الهامة بداخلها تكون ظرفية وعشوائية. تزخر مثل هذه البيئات بالـ"محادثات السريعة" وعبارات "اتصل بي إذا احتجت إلي"، والاجتماعات غير محددة الأجنده، وسلاسل رسائل البريد الإلكتروني الموجهة إلى أشخاص كثيرين؛ بينما يظل التواصل المنتظم والمُمنهج محدود نسبياً. وهذا أحد أسباب تعامل الجيل "زد" مع التفاعلات الشخصية في بيئة العمل بقدر ضئيل من الرسمية.

❁ **خطة التدريب،** ينبغي وضع هيكل واضح وثابت للتواصل بين جميع الأطراف في بيئة العمل يعتمد على الجدولة والتنفيذ المنتظم وفقاً لأجنده عمل واضحة تدعم التعاون بين فريق العمل. ويمكن الاستناد على الممارسات التالية:

- 👉 اختيار وقت مُحدد والالتزام به قدر المُستطاع.
- 👉 إجراء اجتماعات شخصية (قائد ومرؤوس). إذا اضطررت لإجراء اجتماعات عن بُعد، تأكد من تعزيز هذه المحادثات الهاتفية برسائل بريد إلكتروني واضحة ومُفصّلة قبل وبعد المكالمات.
- 👉 يفضل إجراء الاجتماعات في نفس المكان كل مرة.

- ينبغي أن تشتمل عمليات التواصل على مضمون مهم، أي معلومات ذات صلة. يمكنك الأسئلة التالية من إضفاء مضمون على محادثات العمل من خلال الاستعداد لها:
- هل الذي يمكنك فعله للاستعداد مُقدِّماً؟
 - هل تمتلك أجندة عمل واضحة للاجتماع؟
 - ما المعلومات التي تحتاج إلى توصيلها، وفي أية صورة؟
 - هل توجد مستندات يمكنك إعدادها مسبقاً لتجعلها أكثر دقة ووضوحاً؟
 - ما النقاط التي تحتاج إلى معالجتها شفهيًا؟ اكتب قائمة بهذه النقاط.
 - ما المعلومات التي تحتاج إلى جمعها، وفي أية صورة؟
 - هل هناك أداة لجمع المعلومات يمكنك تحضيرها مسبقاً؟
 - ما الأسئلة الرئيسية التي ستطرحها؟ اكتب قائمة بها.
 - هل من الممكن أن تكون بعض أجزاء المحادثة مُعدَّة؟ يمكنك كتابة سيناريو والتدرب عليه قبل المحادثة.

اختتم المحادثات بالأسئلة التالية:

- ما المهام التالية؟ وإلى من ستكون مُوجَّهة؟ وما موعدها النهائي؟
- ما الإرشادات والمواصفات التي يجب اتباعها؟
- هل ينبغي تحضير خطة صغيرة مُفصَّلة أولاً؟
- متى ينبغي إجراء مُحادثة أخرى؟ وأين؟ وما أجندة العمل حالياً؟

ثانياً: التفكير النقدي

#1: التعلم الاستباقي

ويُقصد به انفتاح العقل والتوقف عن إصدار الأحكام بلا تبصر والتشكيك في الافتراضات والسعي وراء المعلومات ومعرفة وجهات النظر، فضلاً عن الدراسة والممارسة والتأمل بهدف تأسيس قاعدة معرفية واكتساب المهارات والحكمة.

🌟 **الفجوة، المُدير:** "يظنون أنهم يعرفون كل شيء فقط لأنهم يجدون دائماً إجابات عن أسئلتهم عبر مُتصِّح الهاتف؛ ولا يدركون أنهم لا يملكون من الخبرة ما يؤهلهم لفهم هذه الإجابات".

الجيل "زد": "لست في حاجة إلى معرفة أي شيء؛ لست مضطراً لأن أوصل التعلم طوال حياتي".

🌟 **الجسر،** اختلف الفكر السائد حول كم المعلومات التي يحتاج الشخص الواحد للاحتفاظ بها عن ظهر قلب مقابل تلك التي يسهل الحصول عليها بنقرة من أنامله. وفي عصرنا الحالي، نمتلك جميعاً إمكانية الوصول لِكَم لا حصر له من المعلومات الفورية بضغط واحدة من أصابعنا في أي وقت – إجابات عديدة ومتنوعة لأي سؤال في أي موضوع. وهذا الوضع عززته القوى العاملة الشابة اليوم التي لم تعاصر سوى العصر الرقمي. ولا ينبغي لأحد أن يكون قصير النظر أو مقاوم للتغيير فينكر الواقع الجديد الذي يمكننا من إيجاد إجابات متعددة لأي سؤال في أي موضوع وفي أي وقت. ومع ذلك، تتجذر هذه الظاهرة في فجوة مهارات "التفكير النقدي".

يفرض التفكير النقدي صعوبة كبيرة؛ إذ يتطلب قدرات تفكير قوية فضلاً عن كونه مهارة بالغة التعقيد، فهو يستلزم مرونة ورشاقة ذهنية. ولكن إذا حاولت تمديد عضلات المخ بقوة وسرعة دون بنية ودعم ملائمين، فسُتعرِّضها للتمزُّق العضلي.

ما هي إذن أفضل طريقة لبناء عضلات تفكير قوية؟ أفضل طريقة هي المران المُنتظم بدراسة المعلومات، والتدرب على التكنولوجيا، وتأمُّل وجهات نظر مختلفة ومتنوعة.

أما الدعم الهيكلي المطلوب فهو اكتساب المعرفة من خلال دراسة المعلومات، واكتساب المهارة من خلال التدريب على التكنولوجيا ومصادر التعلم المختلفة، ومن ثم الوصول لمرحلة من الحكمة من خلال تأمل وجهات النظر المختلفة ومقارنتها بالمعرفة والمهارات المكتسبة. بهذه الطريقة تتشكل البنية العقلية الجيدة؛ أي العقل المتفتح المتأمل الباحث متسع الإدراك. لهذه الأسباب يُعد التعلم الاستباقي أول مرحلة في التفكير النقدي.

✪ **خطة التدريب،** فكّر في شيء تشعر أنك متحمّس لتعلّم المزيد عنه. اختر إحدى المهام أو المشروعات الخاصة بك والتي من المفيد ممارسة التعلم الاستباقي قبل بدءها. ضع خطة تعلم استباقي من خلال تحديد أهدافك التعليمية وتقييم الموارد المتاحة كما يلي:

- ✪ اكتب قائمة بالمعرفة والمهارات التي تريد إتقانها، والحكمة التي تنشأ اكتسابها. ما المعلومات والتقنيات ووجهات النظر التي تستهدفها؟ ومن أي مصادر ستحصل عليها؟ وما الموارد المتاحة أمامك؟
- ✪ ضع أهدافاً واضحة يمكن قياسها، وافرنها بجدول زمني منطقي إلى جانب كل الإرشادات والمعايير ذات الصلة.
- ✪ حدّد - لكل هدف على حدة - قائمة من الأهداف المرحلية والمواعيد النهائية.
- ✪ حدّد - لكل هدف مرحلي/ موعداً نهائياً - إجراءات تعلم محددة.

على سبيل المثال:

- * **البحث:** فتش عن المعلومات والتقنيات ووجهات النظر.
- * **المصادر:** قارن بين المصادر المختلفة، وانتقِ الأفضل من بينها.
- * **التنظيم:** نظم المعلومات والتقنيات ووجهات النظر قبل دراستها.
- * **التعلم:** ادرس المعلومات إلى أن تتحول إلى معرفة، وتدرّب على التقنيات حتى تكتسب مهارات التعامل معها، وتأمّل وجهات النظر إلى أن تغدو حكمة راسخة.

#2: حل المشكلات

يُراد به إتقان أفضل الممارسات - أي الحلول المثبتة القابلة للتكرار عند مواجهة المشكلات المتكررة - وذلك لتجنّب البدء من الصفر أمام كل مشكلة تباغتنا، بعبارة أخرى، هو استخدام الحلول المتكررة للارتجال عند معالجة مشكلات جديدة ولكن مماثلة لما سبقها.

✪ **الفجوة، المدير:** "عند وقوع مشكلات غير متوقعة، لا يعرفون كيف يتجاوبون معها؛ لأنهم لا يجدون الإجابة على هواتفهم الذكية. يعجزون عن التصرف ويصاب تفكيرهم بالشلل. وأعتقد أن ذلك أفضل بكثير من التصرف المتهور، الذي يحدث دائماً في النهاية".

الجيل "زد": "إذا وقعت مشكلة غير متوقعة، سأبحث عن مدير ينصحنى بما ينبغي فعله. وإن لم أجد، فسأحاول اتخاذ قرار حكيم. ماذا يفترض بي أن أفعل بخلاف ذلك؟ وليس بيدي حيلة إذا لم يتفق مع قراري في النهاية".

✪ **الجسر،** معظم المشكلات المحتمل أن يواجهها الموظفون الجدد في بيئات العمل ليس من المتوقع أن تملي عليهم اتخاذ قرارات معقدة. فالمشكلات التي تصادفهم متكررة بطبيعتها. والسر في تعليم أي شخص أساسيات حل المشكلات يكمن في تدريبه على توقع المشكلات الأكثر شيوعاً وتزويده بحلول جاهزة مثبتة الفاعلية. بذلك يألّفون المشكلات متكررة الحدوث، ومن ثم يصبحون أكثر قدرة على حلها، لا يتفاجئون إذا حدثت مرة أخرى. فهم متسلحون بمخزون من الحلول الجاهزة، بحيث يمكنهم حل المشكلات من دون الرجوع لأحد.

وأثناء تطبيق الحلول الجاهزة وإتقانها، يتعلمون الكثير عن مقومات الحلول الجيدة؛ فيمكنهم الاقتباس من هذه الحلول المُعدّة مسبقاً في ابتكار حلول أخرى، وارتجال حلول أفضل عند مواجهة مشكلات نادرة وغير متوقعة.

#3: اتخاذ القرارات

ويُقصد به تحديد الخيارات المتعددة والنظر في إمكاناتها، وتقييم مزايا وعيوب كل واحد منها، ثم اختيار مسار العمل الأقرب إلى النتيجة المرجوة.

✪ **الفجوة، المدير:** "بغض النظر عن كمّ المشكلات التي نساعدهم على توقعها والاستعداد لها، في بعض الأوقات عليهم ممارسة قدر من التفكير المستقل واتخاذ قراراتهم. إلا أنهم يمتلكون خبرة حياتية وحكمة ضئيلة للغاية لا تمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة".

الجيل "زد": "أبي هو مصدر الحكمة المطلقة من وجهة نظري؛ ولهذا هو أول من أتصل به إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار صعب".

❊ **الجسر،** صنع القرارات الجيدة مرهون بقدرة الشخص على توقع النتائج المُحتملة – أي القدرة على رؤية الروابط بين السبب والنتيجة. والخبرة وحدها لا تكفي لتعليم عملية صنع القرار الناجح. وجوهر التعلم من التجارب يكمن في الاهتمام بالتجارب الشخصية واستخلاص الدروس المستفادة منها. فإذا بدأت في رؤية الأنماط المتكررة في الأسباب والنتائج، عندها تستطيع أن تمارس التفكير المسبق ببصيرة وحكمة. وهذا هو لبُّ اتخاذ القرارات.

يمكنك أن تساعد أبناء الجيل "زد" على اكتساب مهارات صنع القرارات المستنيرة من خلال تعليمهم كيفية تحديد الخيارات المتعددة والنظر في احتمالاتها، وتقييم مزاياها وعيوبها، وانتقاء الخيار الذي يوصل إلى الهدف.

ثالثاً: اتباع القادة

#1: احترام السياق

يُراد به فهم بنية المؤسسة والقواعد والممارسات والقيادة الحالية واحترامها والتكيف معها خاصةً في المواقف غير المألوفة.

❊ **الفجوة، المدير:** "يتصرفون كما لو أننا نحن المطالبون بالتكيف معهم، وليس العكس. ما أُرغب في قوله هو: أنصت إليّ يا بني، إن كنت تعمل هنا منذ عشرين يوماً، فأنا هنا منذ عشرين عاماً!"
الجيل "زد": "دعنا نواجه الأمر: صحيح أنني لم أتواجد هنا فيما مضى، ولكن المستقبل لي بكل تأكيد. وأنت تريد أن أحقق النجاح هنا، أليس كذلك؟ فما الذي ستفعله كي تُمهّد لي الطريق؟"

❊ **الجسر،** يصرُّ المديرون على أن موظفي هذا الجيل لا يفهمون الخلفية أو السياق. ولكن بطبيعة الحال يتمتع الشباب بخبرات حياتية أقل ممن يكبرونهم سنّاً، ومن ثمّ ليس لديهم معرفة مسبقة للرجوع إليها ومقارنة الظروف واستنتاج ما ينبغي عليهم فعله في السياقات المشابهة.

يكنّ الجيل "زد" الاحترام والتقدير للعُمر والخبرة. فهم أكثر المستفيدين من التنشئة التي قامت على علاقات ودودة بينهم وبين البالغين أكثر من أي جيل آخر على مرّ التاريخ. ولكن هذا الاحترام وهذه العلاقات بينهم وبين الجيل السابق لا يفرض عليهم احترام خاص للسلطة، أو إذعان للمعايير والهيكل الراسخ كما هو متوقع. إذ ألفوا علاقتهم بالبالغين في إطار التفاني والالتزام والخدمة من جهة البالغين لأطفالهم، وليس العكس. لذلك، يدخل أبناء الجيل "زد" بيئة العمل متوقعين أن ينالوا الرعاية المعتادة، وليس أن يتلقوا الأوامر.

ما يدعوا للتفاؤل أن أبناء الجيل "زد" يتفهمون طبيعة العلاقات التبادلية. فهم يدركون ما يعنيه أن تكون العميل. كل ما يحتاجونه هو تذكيرهم بأنهم – في هذا السياق – ليسوا العملاء؛ وإنما رب العمل هو أكبر عملائهم. ويكمن السر في توضيح الأمر منذ البداية، بأن تأهلهم للنجاح في مثل هذا السياق يعتمد على إتقانهم لقراءة الواقع والقواعد والعادات القائمة واتباع القادة الحاليين والتكيف مع هذه البيئة.

#2: المُواطنة الصالحة

ويُقصد بها ملاحظة وتقبُّل الحقوق والمكافآت؛ وكذلك الواجبات المفروضة بمقتضى الانتماء أو المشاركة في مجموعة بعينها ذات بنية هيكلية وقواعد وعادات وقيادة خاصة.

❊ **الفجوة، المدير:** "لقد ولّى عصر الولاء بلا رجعة."
الجيل "زد": "يسير الأمر في الاتجاهين. يمكنك الإبقاء عليّ للعمل هنا طالما كنت بحاجة إليّ. وإذا توقفت عن دفع راتبتي، فلن آتي إلى العمل – والعكس صحيح: سأواصل العمل هنا طالما كان ذلك مُجدياً ومنطقياً بالنسبة لي."

❊ **الجسر،** سيعزف معظم الموظفين عن القدوم إلى العمل إذا توقفت عن دفع رواتبهم. وهذا لا ينفي عنهم سمة الولاء. فالانتماء والمشاركة تصاحبهم بعض الحقوق والمكافآت؛ تلك هي المُقايضة. والمُواطنة الصالحة تفرض دورها بعض

الأمر، منها أنك عندما "تنضم" إلى الفريق، فأنت بمحض إرادتك تقبل وتعد بمراعاة الواجبات كاملة - حتى وإن استلزمت قدرًا من التضحية الشخصية - التي تقع على الجانب الآخر من المُقايسة. يعني هذا أنه يتعين عليك تحديد هذه الواجبات بدقة وباستخدام مصطلحات و عبارات لا لبس فيها مع توضيح سبب أهميتها.

#3: الخدمة

ويُراد بها التعامل مع العلاقات من خلال ما يمكنك تقديمه - الاحترام والالتزام والعمل الجاد والإبداع والتضحية - وليس فقط على أساس السعي لتحقيق ما ترغب فيه.

❁ **الفجوة، المدير:** "ما أريد قوله لهم هو ما جاء على لسان 'بوب ديLAN': ستكون مُكلفًا، في يوم ما، بخدمة أحدهم".
الجيل "زد": "وماذا عن مفهوم 'القيادة الخادمة' الذي أقرأ عنه طوال الوقت؟ وبسببه تكوّن لدى انطباع بأن القادة هم الأجدر بخدمتنا وتلبية احتياجاتنا".

❁ **الجسر،** اسأل نفسك: إذا أردت أن تطلب من موظفك أن يُكرسوا أنفسهم للعمل بقدر من الإيثار، فما الذي تدعوهم لخدمته تحديداً؟ هل المؤسسة؟ أم القيادة؟ أم أنت - المدير؟ أم زملاؤهم بالعمل؟ أم العملاء؟ أم المهام في حد ذاتها؟

ستكون الإجابة غالباً - لا سيما في ظل اشتهاار جيل الألفية بالسعي وراء المثالية - هي "المهمة". والعمل المدفوع بالمهام يجذب الشباب خاصة ممن يرغبون في خدمة الآخرين عن طريق تكريس أنفسهم للعمل بإخلاص. فلدبهم دافع يتجاوز الولاء المُطلق، إنه دافع للعمل من أجل العمل، وخدمة الآخرين فقط لخدمة الآخرين. هذا هو مفهوم الخدمة المطلقة الذي إذا استطعت غرسه في عقولهم، وجعلتهم يشعرون بمتعة العطاء الممزوج بإنكار الذات، فسيعيشون تجربة ثرية تدفعهم إلى مزيد من العمل المتفاني باستمرار دون تدمير.

#4: العمل الجماعي وروح الفريق

هو لعب أي دور تتطلبه المهمة الأكبر؛ بما في ذلك التنسيق والتعاون مع الآخرين سعياً وراء هدف مشترك، تزامناً مع دعم الآخرين والاحتفاء بنجاحهم.

❁ **الفجوة، المدير:** "تُعكر صفو فريق العمل بعض النزاعات: فهذا لا يرغب في العمل مع ذلك. ويشكلون فرقاً مُصغرة ويتشبثون بها، ما لم يكن هناك خلاف".
الجيل "زد": "من المُحزن أننا لا نملك حق اختيار أعضاء فريقنا، أو كيف سنعمل معاً كفريق".

❁ **الجسر،** أبناء الجيل "زد" أقل قابلية لتشكيل روابط قوية ومستدامة مع أقرانهم في بيئات العمل الأقل تحدياً وتنظيماً وإشرافاً وتفاعلاً مع الإدارة العليا. وكلما ازدادت التحديات والهياكل التنظيمية والإشراف والتفاعل مع الإدارة العليا، ازدادت قوة الروابط بين أبناء الجيل "زد" في بيئات العمل. فلكي تخلق "الولاءات" الشخصية الأصيلة بين موظفك من هذا الجيل - تماماً كالولاء المتبادل الذي نشهده بين أفراد الجيش - يجب خلق الظروف التي تسمح لهم بتأدية أعمال تحفز على بذل الجهد المشترك في ظل توجيهات قوية من قائد شديد الالتزام.

تتشكل علاقات الأقران القوية بين الشباب في أماكن العمل (والأشخاص من كل الأعمار) في البيئات التي تدعم التركيز القوي على المهام المشتركة والعمل الجماعي والسياق الموحد. صحيح أنه من الضروري تقدير وتعزيز مواطن القوة المتباينة لجميع الأفراد في أي فريق عمل وتحقيق الاستفادة القصوى منها، إلا أن جوهر دعم "روح الفريق" في حد ذاته يكمن في التركيز على العناصر المشتركة فيما بينهم: فلا أحد في الفريق يختار أعضاءه أو المهمة أو المناصب أو القادة؛ ولكن جميعهم اختاروا أن ينضموا إلى هذه الوظيفة في هذا الوقت. وطالما هذا الاختيار قائم، فسيتكونون على قلب رجل واحد. ويتعين عليهم أن يعتمدوا على بعضهم بعضاً من أجل تحقيق النجاح المنشود. وهذا الاعتماد المتبادل فيما بينهم يزيد من احترام الآخرين لهم والثوق بهم.

من المحتمل أن يعتقد أفضل موظفيك أنهم يحملون عبئاً أكبر من أعضاء الفريق الأكثر ضعفاً أو الأقل خبرة. ومن ثم يحتاجون أحياناً إلى من يُذكرهم بأنهم – بغض النظر عن حجم العبء الذي يحملونه – لن يؤدي أدوارهم على أكمل وجه، إلا إذا كانوا يمدون يد العون لباقي أعضاء الفريق كي تتحقق المهام كما ينبغي.

كن مديراً بدرجة مُعلّم

يتطلع أبناء الجيل "زد" إلى مديرين يعرفون حقيقة الأدوار التي يلعبونها، ويدركون ما يفعلونه، يقدمون العون، ويقضون معهم ما يكفي من الوقت لتعليمهم الحيل الذكية والطرق المختصرة لإنجاز المهام وحل المشكلات، ويُجنبونهم المخاطر والعثرات. يريدون مديرين أقوياء يدعمونهم في المواقف العصيبة، ويُوجهونهم عند اتخاذ القرارات المصيرية. وأهم ما يشغلهم ثقتهم في متابعة المدير للنجاح الذي يحرزونه وحرصه على تطورهم وصولاً إلى أرقى المستويات. هذا هو ما نُسميه "مديراً بدرجة مُعلّم"، والذي بمقتضاه يتعين عليك أن:

- 👉 تتحدث عن الأفعال الصائبة والخاطئة في كل خطوة.
- 👉 تُذكر الجميع بمعايير الأداء العام بصفة مُنتظمة.
- 👉 تُحوّل أفضل الممارسات إلى إجراءات قياسية، وتتأكد من إتقان الجميع لها.
- 👉 تضع الخطط وقوائم المراجعة خطوة بخطوة.
- 👉 تُركز على السلوكيات الواضحة التي تقع ضمن سيطرة الموظف.
- 👉 تُشرف وتقيس وتوثق الأداء الفردي كتابةً.
- 👉 تطرح أسئلة تحفز التفكير والابتكار.
- 👉 تُنصت بإمعان.
- 👉 تُجيب عن الأسئلة بصدق ورحب.
- 👉 تحت على المشاركة.
- 👉 تتعلم مما يتعلمه موظفوك في الخطوط الأمامية.
- 👉 تُفكر في العرائل والعثرات المُحتملة، وتضع الخطط البديلة أسبوعياً.
- 👉 تتوقع وتناهب.
- 👉 تتدرب وتُمارس.
- 👉 تضع الاستراتيجيات بالتعاون مع الفريق.

ولا تنسَ المتابعة وتقديم الإفادات العائدة والرافدة المُنتظمة والصادقة. كن مصدراً للمشورة والدعم، وشحذ الهمم والإبداع، وكن معلماً ملهماً فهكذا يكون القائد الذي يدين له موظفوه بالولاء.

الكتاب

تأليف :

Title:	Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent
Author:	Bruce Tulgan
Publisher:	John Wiley & Sons, Inc.- September 2015
Pages:	288
ISBN:	978-1118725641



بروس تولجان:

مستشار لقادة الأعمال ومُتحدث معروف، وهو خبير رائد في أفضل ممارسات الإدارة الفعالة وتغيير الأجيال والشباب في بيئة العمل.