الصراحة الجذرية

يجد كثير من المديرين صعوبة في قول الحقيقة للناس عن عملهم. وقد وصفت كيم سكوت، المديرة السابقة في غوغل وآبل، حلاً بسيطاً في كتابها Radical Candor الصادر عام 2017. والصراحة الجذرية تعني أن نهتم شخصياً وأن نتحدى مباشرة في الوقت نفسه. وعندما نضع هاتين الفكرتين على شبكة، نحصل على أربعة أرباع: الصراحة الجذرية، والتعاطف المدمّر، والعدوانية الفظّة، والنفاق المتلاعب. وتؤكد كيم سكوت أن هذه الأرباع تصف ما نقوله، لا من نكون كأشخاص.

1. الاهتمام الشخصي

البعد الأول هو الاهتمام الشخصي بالناس الذين نعمل معهم. ويعني أن نرى كل زميل إنساناً كاملاً، لا مجرد مسمى وظيفي. ويُظهر القادة هذا الاهتمام بالإصغاء، وبمعرفة ما يهم كل شخص، وبمساعدة الناس على النمو. وهذا الاهتمام يبني الثقة التي تجعل الملاحظات الصادقة ممكنة.

مثال: تعرف مدربة أن لاعباً شاباً يتوتر قبل كل مباراة. ولأنها تهتم به شخصياً، تتحدث معه عن مخاوفه، لا عن أخطائه فقط. فيبدأ اللاعب بالثقة بنصائحها.

في العمل: تلتقي سوسن، وهي قائدة جديدة لفريق تسويق، كل شخص في حديث فردي قصير. فهي تهتم شخصياً: تسأل عن أهدافهم وعما يساعدهم على تقديم أفضل عمل. وخلال أسابيع قليلة، يتحدث الفريق معها بانفتاح أكبر.

2. التحدي المباشر

البعد الثاني هو التحدي المباشر. ويعني أن نقول بوضوح متى يكون العمل غير جيد بما يكفي، وأن نقول بوضوح أيضاً متى يكون ممتازاً. والملاحظات المباشرة محددة، وفي وقتها، وتتعلق بالعمل لا بشخصية صاحبه. ويدعو القادة الآخرين أيضاً إلى تحديهم، حتى يستطيع الناس أن يخبروهم عندما يخطئون.

مثال: يطلب صديق رأياً في رسالة تقديم لوظيفة. وبالتحدي المباشر، نقول إن الرسالة طويلة جداً وإن أفضل نقطة فيها مخفية في آخرها. فيختصرها الصديق، وتصبح أقوى بكثير.

في العمل: يُعدّ مصمم في فريق سوسن شرائح مليئة بالنصوص، فيبدو العميل مرتبكاً. فتتحدى سوسن مباشرة: بعد الاجتماع فوراً، تشرح له على انفراد أن كل شريحة تحتاج إلى رسالة واحدة واضحة. فيأتي العرض التالي أقصر وأوضح.

3. التعاطف المدمّر

يحدث التعاطف المدمّر عندما نهتم شخصياً لكننا لا نتحدى. فنصمت، أو نخفف الرسالة كثيراً حتى لا يسمعها الشخص الآخر. ويبدو ذلك لطيفاً في اللحظة نفسها، لكن المشكلة تبقى وتكبر غالباً. وتلاحظ كيم سكوت أن هذا هو الخطأ الأكثر شيوعاً بين المديرين.

مثال: لدى صديقة بقايا طعام بين أسنانها قبل اجتماع مهم، ولا يقول لها أحد شيئاً تجنباً للإحراج. وهذا هو التعاطف المدمّر: فالصمت لا يحمي أحداً. وكلمة هادئة واحدة كانت ستجنّبها يوماً محرجاً.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

في العمل: قبل انضمام سوسن، كانت شرائح المصمم طويلة جداً، لكن المدير السابق كان يقول فقط إنها جميلة. وكان هذا تعاطفاً مدمّراً: فالمصمم لم يعرف أبداً أن هناك مشكلة. فزادت شكاوى العميل، وشعر المصمم بالمفاجأة والألم.

4. العدوانية الفظّة

تحدث العدوانية الفظّة عندما نتحدى دون أن نُظهر أننا نهتم. فقد تكون الملاحظة صحيحة، لكنها تأتي على شكل نقد قاسٍ أو سخرية أو لوم أمام الناس. فيركز الناس على الهجوم، لا على الرسالة. ومع الوقت، يتوقفون عن مشاركة الأفكار وعن خوض المخاطر.

مثال: يحرق طباخ شاب وجبة، فيسخر منه أحد الأقارب أمام الضيوف. وهذه هي العدوانية الفظّة: فالملاحظة المفيدة عن الحرارة تضيع في الخجل. وفي المرة التالية، لا يريد الطباخ أن يطبخ أبداً.

في العمل: ينتقد زميل شرائح المصمم بصوت عالٍ في اجتماع مفتوح. وهذه عدوانية فظّة: فيصبح المصمم دفاعياً ويجادل. ولاحقاً، تقدم سوسن الرسالة نفسها على انفراد وباحترام، فيتقبلها.

5. النفاق المتلاعب

يحدث النفاق المتلاعب عندما لا نهتم شخصياً ولا نتحدى مباشرة. ويشمل المديح الكاذب في وجه الشخص والانتقاد من وراء ظهره. وكثيراً ما يقع فيه الناس عندما يكونون متعبين، أو خائفين، أو يريدون أن يحبهم الآخرون. وهو يضر بالثقة أكثر من أي ربع آخر.

مثال: يمدح ضيف حفلة صديقته، ثم يشكو من الموسيقى في طريق العودة. وهذا هو النفاق المتلاعب: فصاحبة الحفلة لا تتعلم شيئاً، وتتضرر الثقة عندما تكتشف ذلك.

في العمل: يقول أحد أعضاء الفريق للمصمم إن الشرائح ممتازة، ثم يشكو منها للآخرين. فتسمّي سوسن هذا السلوك نفاقاً متلاعباً في حديث مع الفريق عن الملاحظات، وتضع قاعدة بسيطة: نقول الكلام للشخص نفسه، أو لا نقوله. وسرعان ما يتوقف القيل والقال في الفريق.

الخاتمة

وخلاصة القول، تجمع الصراحة الجذرية بين بعدين: الاهتمام الشخصي والتحدي المباشر. فمن دون التحدي نقع في التعاطف المدمّر، ومن دون الاهتمام نقع في العدوانية الفظّة، ومن دونهما معاً نقع في النفاق المتلاعب. ومن الجيد أن نبدأ بطلب الملاحظات لأنفسنا، وبالإصغاء دون دفاع. وتقترح كيم سكوت أيضاً المديح أمام الناس، والانتقاد على انفراد، وتقديم الملاحظات سريعاً. فالصراحة الجذرية لا تعني القسوة؛ بل تعني أن نكون لطفاء وواضحين في الوقت نفسه.

المصادر

- Radical Candor (شركة كيم سكوت): منهجنا – https://www.radicalcandor.com/our-approach/
- كيم سكوت (2017): كتاب Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity، دار St. Martin's Press.

- Radical Candor® وRuinous Empathy® وObnoxious Aggression® وManipulative Insincerity® علامات تجارية مسجلة لكيم سكوت. وهذا الملخص مستقل وغير معتمد منها أو من شركة Radical Candor, LLC.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)