



أسرار القيادة

84 مقالة حول اسرار القيادة الفعالة



رقم الايداع : 2018/15088

المقدمة

تعتبر القيادة حلقة وصل بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، تساهم القيادة في صهر جهود العاملين في بوتقة إنجاز الأهداف وتحقيقها ، تفرض السيطرة على العوائق التي تقف في وجه تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد حلول جذرية لها. تساعد على تدريب الأفراد والعاملين وتنميتهم وتحفيزهم. تحفّز قدرات الأفراد ومهاراتهم الإنسانية والعملية.

ونظراً لهذه الأهمية الواضحة للقيادة فنحن في امس الحاجة الى قادة عظماء ، ولكن كيف ؟

هذا هو السؤال المحورى سبب اصدار هذا العمل و تكمن الاجابة فى

"كما تفكر فى نفسك هكذا تكون ... "

انها حقاً مقولة هامه جدا .. اذ توضح لنا ان حياتنا عبارة عن انعكاس لما نفكر فيه عن انفسنا ، لذا نحن نستطيع ان نصل الى الكثير من التغييرات التى نرغبها فى حياتنا فقط بتغيير افكارنا عن انفسنا .

ومن اهم ما نطمح فى الوصول اليه هو

الحصول على جيل كامل يتمتع بمهارات القيادة بأسس علمية و مهارات فطرية سليمة ، لذا فكرت فى فكرة هذا الكتاب الذى بين يديك عزيزى القارئ و هو عبارة عن مجموعة كبيرة و متنوعة من اهم المقالات فى مجال القيادة لذا هو يعد صندوق لاهم اسرار القيادة الفعالة و كل ما عليك هو فتح هذا الصندوق واخذ ما تراه فى احتياج له من مهارات و اسرار القيادة الفعالة .

كما نقدم فى هذا العمل حل عملى لاخطر مرض من امراض القياة و هو

" من أسوء أمراض القيادة أن يلتجأ القائد أحياناً الى حرق بعض اوراق اللعب التى فى يده عندما يشعر ان هذه الورقه أخذت أهمية خاصة فى ذاتها وليس لكونها فى يده هو ، أو عندما يشعر القائد بالقلق من ناحيتها. "

اتمنى ان اكون قد قمت لك عزيزى القارئ بداية الطريق للبحث عن اسرار القيادة الفعالة لان كل مقالة فى هذا العمل تصلح لان تكون كتاباً كاملاً فقد قدمت لك الافكار و عليك اذا القيام بالافعال .

دكتور / مينا عادل شاكر

دكتوراه فى تنمية الموارد البشرية

أقبض على زمام القيادة بأفكارك

عندما تكون بصدد تقديم موضوع جديد أثناء الحديث؛ احترس من خطر فقدان التقارب إن كان الموضوع غير مألوف. ما الذي يدفع أي شخص إلى الرغبة في الاستماع لما تقوله؟ إن معظم الناس سوف يسعون لطرح أفكارهم من خلال الحديث، وتبرير هذه الأفكار تمامًا مثلما تفعل أنت للدفاع عن أفكارك وحمياتها. من بين الطرق الذكية لطرح أفكارك على نحو يثير القبول ربط هذه الأفكار بأفكار أخرى يعتنقها الشخص الآخر. سوف تكون عندها قادرًا على قيادة دفعة الحديث بسلاسة نحو موضوعك أنت. إن العقول تهوى أن تقاد نحو الأفكار الجديدة.

يتواصل الأشخاص من خلال إرسال واستقبال وحدات مختلفة الأحجام من المعلومات، وتتراوح تقاسيم هذه المعلومات ما بين المعلومات المفصلة والمعلومات المجملة الشمولية. يمكنك أن تستخدم هذا المفهوم لتطبيق المجارة والقيادة بشكل أنيق.

إن العقول تهوى أن تقاد نحو الأفكار الجديدة

إليك مثالاً بسيطاً عن كيفية نقل المعلومات في شكل تقسيم. خذ كلمة "شجرة" على سبيل المثال. إن الشجرة جزء من الخشب الذي هو بدوره جزء من الحياة النباتية التي هي جزء من الكون. لقد استخدمنا هنا "التقسيم التصاعدي" من الشجرة إلى الكون. يمكنك بنفس البساطة أن تستخدم "التقسيم التنازلي" أي من الشجرة إلى الشجرة البلوط إلى الغصن إلى الأوراق، ويمكن أيضاً أن تتحرك بصورة جانبية من عند أي مستوى، فأنت عندما تتحرك جانبياً – على سبيل المثال – من كلمة "بلوط" فسوف تصل إلى نوعيات شجر متنوعة مثل شجر "الأناناس" وشجر "الصنوبر" وشجر "الزان" وشجر "جوز الهند" وهكذا. هناك ثلاث جهات فقط يمكنك أن تتحرك فيها أثناء الحوار؛ إما إلى أعلى أو إلى أسفل أو جانبياً.

إليك كيفية إيمان استخدام عملية التقسيم لكسب الدعم المادي للمشروع.

تصور أنك تصل إلى مكتب مديرك لتجده منهماً في حوار عن آخر مباراة تجريبية لكرة الكريكت، ستجد أنك سوف تفقد شعبيتك بالقطع فضلاً عن أنك لن تحصل على نتيجة إن سعيت للتحدث مباشرة بشأن الأمور المالية. أنت بحاجة للبحث عن طريقة تقوده من "المباراة التجريبية" إلى "الدعم المادي". في المثال الحالي؛ سوف تتعامل مع سبعة مستويات؛ ولكنك في الحياة الواقعية سوف تجد نفسك بصدد التعامل مع أي عدد ممكن من المستويات.

- 1 الوضع المالي للشركة
 - 2 الرعاية الرسمية
 - 3 رياضة المحترفين
 - 4 مباراة تجريبية
 - 5 الفرق والأندية
- جانب مالي
- مباريات دولية لكرة قدم أو الجولف أو التنس أو الجبي
- أستراليا- إنجلترا – الهند الغربية .

من عند مستوى المباراة التجريبية؛ يمكنك أن تتخير إما التقسيم التصاعدي إلى أعلى، أي إلى مستوى رياضة المحترفين والرعاية الرسمية ومن ثم الوضع المالي للشركة، أو تتخير التقسيم التنازلي إلى أسفل، أي إلى الفرق الخاصة واللاعبين والدور الذي يؤديه كل لاعب. إليك تصورًا للكيفية التي يمكن أن يدور بها الحوار؛ لاحظ كيف ستشارك "كيت" في الحوار عند المستوى الرابع، وكيف ستقوده إلى المستوى الثاني حيث سوف تتمكن بشكل طبيعي من طرح فكرها الخاص بالرعاية الرسمية.

"بيتر" (المدير): هل شاهدت مباراة كرة الكريكت التجريبية بالأمس يا "جو"؟ (المستوى الرابع)

"جو": نعم؛ ألم يكن اللاعب "أ" ماهرًا؟ (المستوى السادس)

"كيت" (تصل لتوها): لقد شاهدت مباراة الأمس أيضًا. إن زوجي مدمن كريكت (المستوى الرابع)، بل إنه مدمن رياضة بشكل عام؟ (المستوى الرابع)

"بيتر": حقًا؟ ما هي الرياضيات الأخرى التي تثير اهتمامه؟ (المستوى الرابع)

"كيت": إنه عضو في نادي "ب" لكرة القدم (المستوى الخامس)، كما أن يستطيع أن يشاهد بضع مباريات من منصة الراعي الرسمي لأنه يعمل لشركة "ج" لبرامج الحاسب (المستوى الخامس). لقد أبلوا بلاءً حسنًا في العالم الماضي من خلال منتج جديد طرحوه، ومن خلال رعايتهم للفريق (المستوى الثاني). يبدو أن كل الأمور أصبحت تسير على خير ما يرام لديهم الآن.

"بيتر": ربما يجدر بنا أن نحذو حذوهم ونرعى أي نادٍ رسميًا؟ (المستوى الأول).

"كيت": ربما يكون بوسعنا التقدم لأي نادٍ بطلب هذا بعد نجاح حملتنا التسويقية الجديدة التي تم طرحها. (المستوى الأول). لدى هنا بالفعل بعض الأرقام التي أود أن تطلع عليها يا "بيتر". (المستوى الثاني).

إن عمك على المستويات بهذه الطريقة؛ سوف يمكنك من التقسيم بحيث تصل إلى مستوى الموضوع المراد طرحه، وفي هذه الحالة؛ سوف نجد أن

المستوى المطلوب كان هو المستوى الثاني والذي وصل الحديث عنده عندما أثار "بيتر" أمر الرعاية الرسمية مما قاد الحديث بسلسلة نحو الأمور المالية. إن ما تفعله أنت من خلال تطبيق استراتيجية كهذه هو أنك تشارك الطرف الآخر قيمة، وتبقى مجاريًا له ثم تسعى لربط هذه القيم بقيمك أنت بشكل خفي. إنه انتقال سلس انسيابي من موضوع إلى آخر

إليك بعض الأمثلة الأخرى:

1 - حمل ابنك على ترك لعب "البلاي ستيشن" إلى "تنظيف الغرفة".

أنت: ما هو المستوى الذي وصلت إليه في لعبتك الجديدة؟

ابنك: المستوى السادس

أنت: وما الذي تحتاج إليه لكي تصل إلى المستوى السابع؟

ابنك: أتخلص من كل الكائنات التي تعترض طريقي.

أنت: رائع. إذن يجب عليك أن تتظف اللعبة بالتخلص من كل هذه الكائنات. كم يبلغ عددهم في غرفتك؟

ابنك: لا أدري.

أنت أم لا نحصيهم معاً
ابنك: حسناً.

أنت: الآن؛ ماذا ستفعل لكي تزيحهما من طريقك؟

2 - تحويل انتباه زوجك من "كرة القدم" إلى "العطلة".

أنت: ما هي النتيجة؟

زوجك: 1-2 لفريق يونايتد.

أنت: يبدو الملعب مشمساً. هل يلعبون هنا في بلدنا؟

زوجك: كلا؛ في برشلونة.

أنت: ألا يجدر بك بدلاً من ذلك أن تشاهد المباراة تحت أشعة هذه الشمس الرائعة الدافئة؟

زوجك: بالطبع؛ سوف يكون هذا رائعاً.

أنت: إذا لم لا نقضي العطلة في إسبانيا ونستمتع بتلك الشمس الرائعة؟

3 - تحويل انتباه أهلك المريض من "ما الذي ألم بي" إلى "هيا بنا نخرج".

الأب: أشعر بتعب اليوم. لا أدري ما الذي ألم بي.

أنت: حقاً؟ ما الذي حدث؟

الأب: أصبحت أصاب بنوبات دوار كلما نهضت من مقعدي.

أنت: نوبات دوار؟ ما هي طبيعة تلك النوبات؟

الأب: إنها تلك النجوم الصغيرة التي تتراءى لي كلما نهضت من مكاني. إنها سرعان ما تختفي؛ ولكنها

تخيفني عندما أراها.

أنت: ولكن النجوم شيء جميل، لم لا تسعى للقبض على بعضها للحظة قبل أن تتلاشى، بل إنني سوف

أصبحك اليوم لكي تشاهد الكثير من النجوم بما في ذلك النجوم الأكبر حجماً؛ سوف ترى حفيدتك، سوف

نخرج لحضور حفل البنثومايم في مدرستها. هيا؛ يجداً بك أن تستعد للخروج.

يمكنك أن تستمتع بالممارسة والقيادة مع تجنب كل المواقف التي تفرض عليك المواجهة، وسوف تندهش من

سهولة الربط بين الأشياء بهذه الطريقة بما أن هذه التقنية.

المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة

الواقع التقني الجديد:

- تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة.
- تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم.
- تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات.
- تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها.
- تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.
- تفرض التقنيات الحديثة منطوق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن.
- تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقه، وتدفع القيادات الإدارية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة.
- تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدهه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات.
- تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها.
- تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.

الواقع الإداري الجديد:

ويتمثل هذا الواقع الإداري فيما يلي:

- هيكل جديد من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة.
- حزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصيص، وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وغيرها من مستحدثات التقنية العالية.
- هياكل متطورة من الموارد البشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار.
- أنماط إيجابية ومتطورة لعلاقات المنظمات مع البيئة وعناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- أنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات ونشأة اتجاهات للتكامل وتكوين المجموعات القادرة على المنافسة وتحمل تكلفة التطوير والتميز.

عصر التطوير المستمر:

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحنمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة وما تتيحه من إمكانيات وتقرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تزايد وتتعدد، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات العملاء. كذلك فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

نماذج إدارة التميز Management Excellence Models:

تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تركز التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

وقد تطورت بعض هذه النماذج وتقوم بعض المنظمات الدولية على ترويجها ومراقبة تطبيقها، ويتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها:

- 1- التوجه بالنتائج.
- 2- التركيز على العملاء.
- 3- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة.
- 4- القيادة الاستراتيجية الفعالة.
- 5- الإدارة بالعمليات.
- 6- تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسؤوليات الإبداع والتطوير.
- 7- التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر.
- 8- تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة، والدخول في تحالفات استراتيجية لتقوية القدرات التنافسية.
- 9- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.

المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال

- يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده ف تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.

- كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.

- وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

المسئوليات هي:

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.

- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.

- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.

- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتوجهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.

القواعد العشر لنجاح القائد الفعال

- 1- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.
- 2- رؤية النافع في الضار والضرر في النافع.
- 3- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.
- 4- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء.
- 5- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.
- 6- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعال من الفرض والتهديد والعنف.
- 7- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.
- 8- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه.
- 9- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية.
- 10- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.

القيادة الإيجابية الناجحة

يقدم "دانيال جولمان" دراسة أجرتها بحرية الجيش الأمريكي على أسلوب الضباط القادة. ويقول:

"لقد استطاع القادة المتميزون إقامة توازن في أسلوب تعاملهم مع مرؤوسيه، ودورهم القيادي الحازم، حيث لم يكونوا يترددون في استخدام سلطتهم، أو اللجوء للهدف، أو توكيد الذات، أو إتباع الأسلوب المتبع في عالم الشركات والمركز على العمل. ولكن الفارق الكبير بين القادة المتوسطين والقادة الممتازين هو أسلوبهم الانفعالي؛ فالقادة الأكثر كفاءة هم الأكثر إيجابية، وانطلاقاً، وتعبيراً عن انفعالاتهم، ودفناً، واجتماعية (بما في ذلك الابتسام بدرجة أكبر)، ووداً، وديمقراطية، وتعاوناً، وقبولاً (ومن الممتع صحبتهم)، وتقديراً لغيرهم، وجدارة بالثقة، ورفقاً من القادة المتوسطين".

وعند دراسة مستويات الرضا لدى العاملين بالشركات، فقد اتضح أن عدم الرضا عن أسلوب القيادة سبب شائع لتترك الناس للعمل. يستطيع القادة ترك أثر هائل على العاملين تحت قيادتهم إيجابياً أو سلبياً؛ فالقادة الأكفاء قادرون على توظيف مهاراتهم في التعامل مع الناس لتشجيع وتحفيز وإخراج أفضل ما لديهم في حين أن القادة غير الأكفاء قد يسببون انخفاضاً في الروح المعنوية. وعرفة الشركات أن هذا يؤثر على النتائج النهائية جعلها تولي تركيزاً أكبر على تطوير المهارات الفعالة في التعامل مع الناس على كل مستويات القيادة.

القيادة والعمل الجماعي

قد يتفق الجميع علي أنه من أجل الوصول إلي العمل الجماعي الفعال، يجب أن يتواجد قائد (أو قادة) من أجل الحفاظ علي تركيز الفريق وتجنب غياب أي هدف. وقد تختلف الطرق التي يستخدمها القادة، بشكل كبير، من قائد لآخر. فعلي سبيل المثال، يمكن للمرء أن يستخدم مضرب بيسبول كما فعل "روبرت دي نيرو" في دور "أل كابوني" في فيلم *The Untouchable*. فقد ألقى علي أعضاء عصابته محاضرة في العمل الجماعي، وكان يقودهم بالتحويق والترهيب، بينما يمكن لقائد آخر أن يستخدم التعاطف ويقود بتقديم القدوة، مثلما فعلت الأم "تريزا" مع الناشطين في دائرتها الاجتماعية. وعلي الرغم من أن أحد هذين القائدين استخدم الإجبار والخوف بينكما استخدم الآخر الحنان والحب، فإن كلاً منهما قد حقق أهدافه وصار من القادة الناجحين للغاية في مجالاتهم. وبالفعل، كان الأسلوبان فعالين فيما استخدمهما من أهداف. لكن في عالم اليوم، هناك الكثير من الوسائل الأخرى التي يمكن للقائد أن يستخدمها، وفي الواقع، هناك عدد هائل من الكتب التي ناقشت القيادة. والجانب المثير في كل تلك الكتب هو أن مهارات القائد في التعامل مع الموظفين. وبالتالي مهارات التفاوض. عادة ما كانت توضع في مرتبة أدنى من تلك المهارات المطلوبة لتحقيق أرباح للمؤسسة. وكما رأينا جميعاً وسمعنا وقرأنا، فإن القادة الذين لا يتفاعلون مع الوجدان الجمعي لكل أعضاء فريق العمل، يضعون أنفسهم ومؤسساتهم علي طريق الفشل. وفي مجتمعنا الفردي، قد يكون من الصعب للغاية أن نجعل احتياجات الفرد في مرتبة أدنى من احتياجات المجموعة أو المجتمع ككل.

والسبب الرئيسي وراء ذلك هو غريزة البقاء القوية المتواجدة في كل إنسان. فلدينا قناعة بأن حاجتنا أهم من حاجات الآخرين. وليس بالغريب أن يشعر احد الأشخاص أحياناً كما لو أن حاجاته قد أهملت من أجل تحقيق هدف الفريق، ويفهم القائد الحكيم ذلك جيداً، ويقنع الفريق بأنه علي الرغم من أن الأعضاء كأفراد قد يشعرون بأنهم خسروا شيئاً علي مقياس الحاجات الفردية، فقد كسب كل منهم شيئاً أكبر مما خسروه، نتيجة لانضمامهم إلي جهد أكبر وتحولهم إلي جزء من هذا الجهد. ومن بين النماذج الرائعة لذلك في التاريخ ما كان يقوم به قادة الإمبراطورية الرومانية لإقناع الشعوب المغلوبة بأن خسارة معركة سيكون مفيداً لهم. فبعد كل سلسلة حروب ناجحة، كان القادة العسكريون الرومان يحرصون دوماً علي التأكد من أن الشعوب المغلوبة تفهم جيداً أنه علي الرغم من أنهم خسروا الحرب، فقد أصبحوا جزءاً من الإمبراطورية الرومانية العظمية.

وعند ذلك، كان القادة الرومان يعملون علي ضمان وسائل الحماية وتحقيق الارتقاء الثقافي وغير ذلك من الأشياء لتلك الشعوب. وإذا كنت قائداً، فإنك علي الأرجح لست مضطراً لأن تجعل كل من تقوده يطيع أوامر في صمت وتبعية. ويتفق غالبية المؤرخين العسكريين فيما يبدو علي أن مشكلات الحملة العسكرية التي شنها "أدولف هتلر" في الحرب العالمية الثانية بدأت عندما أصبح عدد كبير للغاية من القادة العسكريين الألمان مجرد لاعبين في فرق، لا قادة فرق. ونتيجة لذلك، لم يعد هناك تقييم أمين ومخلص لخططهم العسكرية خلال غزو روسيا. ولم يكن يتم إجراء أي تغيير في الاستراتيجيات ولا التكتيكات العسكرية بعد كل هزيمة. وبالطبع، يشعر العالم الآن بالامتنان لأن أعضاء هذا الفريق فشلوا في أن يكونوا قادة فرق، ولكنك تستطيع أن تفهم ما نقصده. وكقائد لفريق تفاوضي، لا يوجد أدنى ضرر في استطلاع آراء أعضاء فريقك التفاوضي في أغلب الأحيان بشأن خطة العمل التي سيتم تطبيقها في المفاوضات المقبلة أو الأدوار التي سيلعبونها في تلك المفاوضات والموافقة عليها بشكل جماعي.

فإذا ما اتبع هؤلاء الأفراد الخطة الموضوعية بدون نقاش وساروا فيها مثل "سرب البط المدرب" ولم يقدموا أية تغذية راجعة صادقة وصريحة لكبير المفاوضين، سيواجه هذا الفريق مشكلات كبيرة. هل من الممكن أن نتقاسم ثقل مسؤوليات الزعامة؟ نعم، فعندما يدرك أحد أعضاء الفريق التفاوضي أن هناك شيئاً ما لا يسير وفق ما كان مخططاً، فإن ذلك يعني أن الوقت قد حان لأخذ وقت مستقطع ومناقشة الأمور. وفي مثل هذه الأوقات، من المهم للغاية بالنسبة لهؤلاء الذين يشعرون بأن شيئاً ما لا يسير على ما يرام أن يقنعوا أعضاء الفريق الآخرين بأنه قد صار من الواجب أن يقوم الفريق ببعض التغييرات والتعديلات هذا هو العمل الجماعي، ويمكن لأعضاء الفريق، بهذه الطريقة، أن يصبحوا قادة.

وللأسف، هناك الكثير من الأحيان التي يكون فيها الإحساس بالذات مرتفعاً لدى كبير المفاوضين، ولا يستطيعون التواصل مع الكيان الجمعي لكامل أعضاء الفريق. وعندما يحدث ذلك، فإنه غالباً ما يضع الفريق على طريق الفشل في المفاوضات. وللأسف، لا يدرك الكثيرون حول العالم أهمية العمل الجماعي في التفاوض. إنه يقرب بين أعضاء الفريق، ويمثل الرابط الذي يجمعهم معاً نحو تحقيق الهدف العام. ويؤمن أحد المشاهير، والذي يتولى منصب المدير التنفيذي لإحدى الشركات الكبرى، بأن قائد الفريق ينبغي أن يختار أعضاء الفريق على أساس مقدرتهم على الخروج برؤى وتوجهات معارضة تجبر أعضاء الفريق على مراجعتها والتثبت من صحتها. ولكن، وكما يؤكد هذا الشخص: "أحياناً ما يستمتع الشخص الجدالي ذو الصوت العالي بهذا الدور إلى درجة أنه يأبى التخلي عن دوره هذا!"، وهذا الوقت الذي يجب أن يتفاوض فيه قائد الفريق مع هذا الشخص بحذر سواء أمام المجموعة ككل أو في اجتماع خاص لكي يقنعه بالتنازل عن مشاعره ومعتقداته الخاصة لصالح الأغلبية.

ولا يدرك أغلب القادة أنهم يلعبون دور "آليات الضبط" وأن مهمتهم الرئيسية تتمثل في المحافظة على سير الفريق في الاتجاه الصحيح وعدم تشتته. وأخيراً، من بين أصعب الجوانب في القيادة ما يتعلق بولاء الفرد. إن ولاء الموظف لشركته وفريقه لا يتعارض مع ولائه لنفسه، ويجب على الفرد أن يحقق التوازن بين هذين الأمرين لكي يحقق طموحاته الشخصية مع الحفاظ على سمعته كعضو جديد في الفريق. وعندما يتحقق التوازن بين الأمرين، يصبح هناك مفاوضات رائعة ضمن الفريق، وكقائد فريق، عليك أن تبحث عن الأعضاء الذين يتمتعون بهذا التوازن بين الولاء للمؤسسة والفريق وبين الولاء الشخصي.

اخلق نواة من القادة

إذا كنت تريد إجراء تحسينات كاسحة على منظمتك، فعليك استقطاب مواهب جديدة. إن خطوات التحديث التي وصفتها في غاية الأهمية، غير أنها تحتاج إلى وقت لتنفيذها ولكي تعطي ثمارها. لذا فإن أحد المكونات الرئيسية في العملية يتمثل في استقطاب العديد من المنفذين على مستوى عال وبسرعة - وذلك لملء مهمة ولتطور تجمعا للمواهب بحيث تستطيع الاعتماد عليها للترقية مستقبلاً.

إن مجرد اتخاذك قراراً بالتفتيش على فرصتين أو ثلاث فرص من خارج الشركة ليس هو الحل. إن هذا يشبه محاولة تفرغ المحيط بكشتبان - عمل غير مجدٍ. وقد يكون مغرياً بالنسبة لك أن تكتفي بتوظيف مواهب جديدة في مرحلة البداية - خاصة إذا كان موظفوك يميلون إلى بدء مهنتهم الحياتية في شركتك. ولكن هل بمقدور المدراء الحاليين الإشراف على كبار المنفذين ذوي الأداء العالي. أنني أوصي هنا باستقدام موظفين جدد على أعلى المستويات في مؤسستك وإن تدع التحديث يبدأ رويداً رويداً.

وأفضل الطرق للشروع في ضخ المواهب الجديدة في مشروع كبير لا مركزي هو أن تعين مجموعة من المدراء المجربين دون أن يكون في مخيلتك أي مناصب خاصة لهم. (ويسمى هذا في عالم كرة القدم انتقاء «المواهب» وليس الانتقاء «للمناصب».) وتتم تغذية نظام الشركة بهؤلاء الأفراد عندما تتولد الفرص في نهاية المطاف. ولكنهم في البداية يمكن أن يعملوا معك أو مع أي من الموظفين الكبار على مشاريع خاصة - وبهذا يقومون بدور مستشارين داخليين. ويمكن تعيينهم في الأقسام أو الوظائف التي تحتاج إلى مساعدة معينة أو في المشاريع الجديدة. فالمهم هنا هو أن هؤلاء المدراء المحترفين سيكونون كل في مكانه (يضعون القدوة للآخرين) ويتعرفون على شركتك (استعداداً لمهام أكثر تحديداً).

وقد أثبت هذا الاتجاه نجاحه في بيبسيكو حيث استقدمنا سبعة أشخاص «عواملين» في غضون ثلاث سنوات. وفي غضون تسعة أشهر كانوا جميعاً يعملون في وظائف رئيسية، وانتهى الأمر بخمسة منهم بإدارة أقسام كبيرة. مثال آخر. شعرنا أن عدد الأفراد المؤهلين للترقية في قسم الخدمات الغذائية قليل للغاية، ولذلك قررنا بناء بنك أكبر للمواهب. وقمنا بدراسة مئتين من التنفيذيين العاملين في الخدمات الغذائية، وقابلنا خمسين فرداً منهم ثم وظفنا أفضل اثنين. وفي غضون سنتين أصبح أحدهما مديراً لأحد الأقسام واحتل الآخر منصباً تشغيلياً هاماً. وقد أحرز إيرني بريتش نجاحاً مماثلاً في شركة فورد عندما وظف «الأطفال البارعين Whiz-Kids» (بما فيهم روبرت ماكنمارا وتكس ثورنتن).

توضح هذه الأمثلة أنك تستطيع استقطاب أفراد من خلفيات متنوعة أو التركيز على حقل واحد مثل مالية الشركة. وربما كان هدفك الحصول على أفضل خبراء التمويل وتعيينهم في مجموعة أقسام كي يقتدي بهم موظفوها. وهؤلاء لن يقدموا إسهامات هامة فحسب باعتبارهم مستشارين داخليين بل إن إحدى الوحدات

الصغيرة تقوم بخطفهم في العادة بسرعة، ومن المحتم أن يعملوا مدراء تنفيذيين كبار لأحدى الأقسام أو ربما أسندت إليهم إدارة إحدى الوحدات أو إحدى الشركات.

قد يبدو التعاقد مع الأفراد ليكونوا بمثابة موارد عامة مقترحاً مكلفاً. غير أنه من المؤكد أن تكون التكاليف أقل مما لو كنت تدفع أجراً لمستشار لإدارة نفس المشاريع، فضلاً عن أن هذا الأسلوب يبشر بحصول تأثير إيجابي على العملية التطويرية. كما أن باستطاعة المدير التنفيذي الذي يعي التكاليف أن يقضي على الوظائف الحالية ذات التأثير المنخفض أو أن يتخلص من رواتب المدراء «العوامين».

وبالتالي، لابد من أن تصبح قادراً على تركيز الاستقطاب على المستويات الدنيا من الإدارة. وفي هذه المستويات، كما هو الحال في أي مكان آخر، لابد من الالتزام بالعمل باتساق وفعالية لتطوير الموظفين إلى أفضل درجة ممكنة. ويعني هذا الهدف عادة التركيز على الاستقطاب من الجامعات – سنة بعد أخرى، من أفضل الجامعات – بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى. أن هذا يعني أن يكون الاستقطاب أولوية من أولويات الإدارة العليا.

سبع حقائق قبل أن تبدأ القيادة

- 1- بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح وال فشل في أي مؤسسة، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائداً.
 - 2- إحدى الحقائق المذهلة تقول إن معظم الناس لا يبالغون النجاح إلا من خلال مساعدة الآخرين ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة.
 - 3- لست بحاجة لأن تكون مديراً كي تكون قائداً، ولا أن تنتظر الترقية، بل يمكنك أن تصبح قائداً فوراً.
 - 4- إذا ما تعلمت العناصر الأساسية لنموذج المعركة القيادي، فسوف تستطيع القيادة في كل المواقف الأخرى، ذلك لأن المعركة هي أكبر تحد للقيادة في المخاطرة، والشك، وقسوة الحياة، والعقاب على الفشل أو الثواب على النجاح.
 - 5- جوهر القيادة شيء بسيط، ألا وهو إثارة همم الأفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي تحددها.
 - 6- القادة يصنعون لا يولدون، وإذا ما كنت تريد أن تكون قائداً فلتتعلم كيفية ذلك بنفس الطريقة التي تعلمت بها المهارات الأخرى.
 - 7- القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة، فقدرتك على حفز الناس لبذل أقصى ما لديهم مستقلة عن هذه العوامل.
- وللقيادة قوة فائقة تساعدك على نيل أي شيء تريد تحقيقه من الجماعة أو المؤسسة التي تقودها ويمكنك إطلاق هذه القوة بأن تتعلم تطبيق أساليب بسيطة نسبياً.

أربع مراحل لتعلم فن القيادة والإدارة

إنك لا تولد قائداً، وإنما تصبح قائداً.

مثل من غرب أفريقيا

إذا أردت أن تصبح لاعب جولف ماهراً، فإن الموهبة الطبيعية لن توصلك إلا إلى منتصف الطريق، وفي تلك المرحلة يتعين عليك أن تتعلم أن تفعل تسعة أو عشرة أشياء ربما تبدو استثنائية وغريبة لأول وهلة. يجب أن تفك مهارتك الفطرية وأن تضع القطع معاً من جديد في ترتيب مبتكر وجديد، وبمجرد أن تصبح تلك المهارات الجديدة عادات لديك دون أن تشعر، عندها تصبح عند الخطوة الأخيرة نحو الوصول إلى قمة التميز.

إن تعلم لعبة الجولف مجرد مثال على تعلم التميز في القيادة. ها هي المراحل الأربع:

العجز اللاواعي
دون أن تدرك الحقائق، تصبح عاجزاً عن القيام بدور القائد ووظائفه، وأنت حينئذ لا تكون غير مناسب وإنما فقط غير مؤهل.

العجز الواعي
تصبح على دراية بأنك لست مؤهلاً بما يكفي في بعض المواقف أو لست قادراً على القيام بدور القائد.

الكفاءة الواعية
مثل لاعب الجولف الذي له مسكات وضربات جديدة، فإنك تبدأ في بذل مجهود واع لتحسين مهارتك، حيث تقيس مهارتك على الوظائف التسع للقيادة تستمع إلى التقييم، وتبدأ- غير عابئ بتجارب الفشل المتكررة- في تنمية قدراتك لتلبية احتياجات المهمة والفريق والأفراد داخل المجموعة.

الكفاءة اللاواعية
في النهاية ودون أن تشعر، يبدأ التميز في الظهور في قيادة الفريق وعلى المستويات الإستراتيجية والتنفيذية. ثم يصبح التميز طبيعة ثانية لك، وعندها لا تكون بحاجة إلى التفكير في الأمر- فقد صرت قائداً بالفعل.

ومن ثم يتحدث عنك الأفراد قائلين: "لقد ولد قائداً". دون أن يعلموا ما مررت به من مراحل تعلم.

في واقع خبرتي، نادرًا ما تستمر حالة الكفاءة اللاواعية لفترة طويلة، وإلا فسوف تنحدر إلى حالة الرضا الذاتي، وعليه فلا بد أن تستمر في التعلم.

تذكر أن كلمة الكفاءة بمعناها الحرفي، تعني تقديم أداء كاف للدور المنوط بك. إن ما تعسى إليه ليس أن تكون كفاءً، ذا مستوى جيد أو جيداً جداً- وإنما تسعى إلى التميز في مجال عملك، ودائمًا ما يكون التميز أبعد من تناول يدك.

ولحسن الحظ، ستقابل باستمرار قادة ومديرين يجسدون التميز في بعض الجوانب بعينها، كمًا وكيفًا. تعلم من هؤلاء.

ألم أصبح بعد قائدًا بالفطرة؟

من أين تبدأ؟ لكي تصبح قائدًا فعالًا، يجب أن تجعل أولويتك الأولى أن تطور قدرتك في مناطق ثلاث: الوعي- أن تكون على دراية بما يحدث داخل المجموعات داخل المجموعات أو المؤسسات، وسبب حدوثه- أي "ديناميكيات المجموعة" بالنسبة لهذا الموقف. الفهم- معرفة الوقت المناسب للقيام بمهمة القيادة.

المهارة- امتلاك المهارة المطلوبة لتنفيذ الوظيفة بفاعلية من أجل تحقيق النتيجة المرغوبة.

إننا ننجذب بشدة نحو القيادة لأنها معين لا ينضب، فكلما تعمقت بداخلها أدركت أن الفن والمهارة لا يكفیان بمفردهما، فكلما يقول الكاتب "جوزيف كونراد":

ربما تتحقق الكفاءة الحقيقية التي لا تشوبها شائبة بشكل طبيعي عن طريق الكفاح من أجل لقمة العيش، لكن قمة أمرًا أبعد من ذلك- فكرة أعمق، لمسة الحب والفخر الرقيقة الواضحة التي تتجاوز مفهوم المهارة؛ شيء من المهام يضفي على جميع الأعمال المكتملة لمحة من الفن.

مهارات و فن الإدارة

لا يمنحك منصبك الحق في إصدار الأوامر، بل إنه فقط يفرض عليك الالتزام بأن تعيش حياتك بحيث يتلقى الآخرون أوامرك دون أن يشعروا بالإهانة.

"داج همرشولد"

تعني كلمة إستراتيجية في أصولها القيادة الإستراتيجية: أي فن التصرف كقائد أعلى للقوات.

وكلمة strategy (إستراتيجية) هي في الواقع تجميع لكلمتين يونانيتين قديمتين، يأتي الجزء الأول من كلمة (stratus)، التي تعني الجيش المنتشر كما لو كان مشاركًا في حملة، ومن ثم فهي تعني مجموعة كبيرة من الأشخاص.

أما الجزء الثاني، - egypt، فهو مشتق من فعل يوناني بمعنى "يقود". هناك علامة شهيق شديدة في إصدار اليونانيين لصوت الحرف h، وهو الأمر الذي يفسر هجاء الكلمة الإنجليزية hegemony، بمعنى قيادة أمة للأمم أخرى، والمشتقة من اللغة اليونانية.

لقد كانت أثينا- بمنافسة من إسبرطة فقط- من ادعت السيطرة على المدن اليونانية. وفي عام 500 قبل الميلاد تقريبًا أصبح القائد الأعلى في الجيش الأثيني يطلق عليه Strategos، بمعنى قائد الجيش، وقد اعتدنا على استخدام كلمة general (جنرال) في اللغة الإنجليزية لترجمة تلك الكلمة. وهي تعني حرفيًا شيئًا ما (أو شخصًا) ما ينطبق على الجميع، إذن فالقائد العسكري هو الشخص المسؤول عن الجيش ككل كما هو مسئول عن أجزائه.

لذا، فدور القائد الإستراتيجي هو أن يفعل من أجل الفريق كاملاً ما يجب على القادة الآخرين إنجازه من أجل الأجزاء.

فن القيادة

لا يتضمن فن القيادة مجرد صياغة إستراتيجية (بالمعنى الحديث) فحسب وإنما يتضمن أيضاً الإدارة الناجحة، والتواصل الجيد، والتدريب، وإعداد الجنود تحت قيادة شخص ما. إنها كلمة القيادة. وهي تعني هنا القيادة والإدارة على حد سواء.

ويمكن انتقال معظم المهام وسمات القيادة الإستراتيجية من ميدان إلى آخر. وقد صرب لنا الكاتب اليوناني "زينفون" القديم بعض الأمثلة: اختيار الأشخاص، الثواب والعقاب، اتخاذ الحلفاء، والعمل الجاد.

وطبقاً لما قاله "زينفون"، فإن بعض سمات القائد الإستراتيجي تأتي طبيعية والبعض الآخر يُكتسب، وإن السمات الرئيسية من بين تلك السمات تتمثل في القدرة على الفوز بالنوايا الحسنة لدى مرءوسيك.

هل رأى دوري في سياق شمولي: كقائد المؤسسة بأكملها، بكل الواجبات والمسئوليات التي ينطوي عليها المنصب؟

المهام السبع للقيادة الإستراتيجية

إذا أردت أن تعرف شخصاً ما على حقيقته، فأعطه سلطة.

مثل بلغاري

يمكن مقارنة القيادة بالضوء، فكما اكتشف إسحاق نيوتن، قد ينكسر الضوء إلى ثلاثة ألوان أولية: الأحمر والأخضر والأزرق. فإذا وضعت تلك الألوان الثلاثة داخل نموذج الدوائر الثلاث (مكان المهمة والفريق والأفراد)، فإن مثلث التقاطع في المنتصف هو الضوء.

وباستخدام المنشور، استطاع نيوتن أن يكسر الضوء إلى الألوان السبعة المعروفة لقوس قزح وهي: الأحمر والبرتقالي والأصفر والأخضر والأزرق والبنفسجي. يمكنك النظر إلى تلك الألوان باعتبارها تمثيلاً للوظائف السبع الرئيسية التي يتكون منها الدور الشامل للقائد.

وبالعمل على بعض المبادئ الأولى للمؤسسة، فإن الدور الشامل للقائد الإستراتيجي ينكسر إلى الألوان السبعة أو الوظائف السبع التالية، دون ترتيب معين حسب الأهمية:

- تقديم الإرشاد للمؤسسة كاملة.
- التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.
- إنجاز المهمة.
- ربط الجزء بالكل.
- إقامة شراكات رئيسية وغيرها من العلاقات الاجتماعية.
- إطلاق روح الشركات.
- اختيار القادة وتطويرهم من أجل الحاضر والمستقبل.

كيف تكون قائداً؟

كن قائداً، أو تابعاً، أو . . . ؟

هل حضرت ذات مرة اجتماعاً لم تكن أنت فيه القائد وتمنيت لو كنت كذلك؟

هل تمنيت ذلك لأن الاجتماع لم يكن يسير بالشكل المطلوب أو لأنه لم يسر كما أردت أنت له، لأسبابك الشخصية (الشخصية أي الأنانية) ؟

أعتقد أن معظمنا قد مر بتلك التجربة.

هنالك وقت تكون فيه القائد ووقت تكون فيه التابع. وهناك في حياتنا دائماً العديد من العلاقات التي تعمل كأزواج مقترنه، والقيادة التبعية من هذه العلاقات.

يحب الجميع القائد القوي ولكن أحياناً ما يكون القائد الأفضل هو ببساطة الشخص الذي يتمتع بتوجه هادئ وصوت خفيض وحالة ذهنية هادئة. ويكون ذلك صحيحاً خاصة عندما يمكن وصف الاجتماع بكونه جلسة "عصف ذهني".

وفي هذا النوع من الاجتماعات، يكون الهدف هو التوصل لأفكار جديدة، ومناقشة بعض تلك الأفكار، ومن ثم التوصل إلى قرار. ولا تتطلب جلسة "العصف الذهني" الحقيقة ضرورة المناقشة أو اتخاذ قرارات.

في أنواع أخرى من الاجتماعات، يمكن أن يكون هناك كمية محددة من المعلومات يجب تمريرها على الحضور، مثل إحصائيات حركة المبيعات أو السياسات الجديدة أو أدوات المبيعات الجديدة وهكذا. وتتطلب هذه النوعية من الاجتماعات قيادة أكثر صرامة.

والتابع الجيد له نفس الأهمية مثل القائد الجيد.

ويمثل هذا الأمر تحديًا أكبر عندما يكون الاجتماع بين مجموعة من مالكي الشركات. فكل منهم قائد بالفعل ومعتاد على كونه القائد. وفي هذا الموقف يكون من الضروري تبادل الأدوار.

هذا هو الموقف الذي يجوز فيه استخدام تعبير "خادم منكر لذاته". حيث يتطلب بعضًا من التواضع. فعندما يتحتم على القادة أن يصبحوا تابعين، فلا بد وأنه من صالح المجموعة كلها أن يلعبوا دور الخادم الفائق.

عندما يصبح القادة تابعين، فلا بد أن يخضعوا للقائد أو لمدير المجموعة وإلا سيعانون عواقب ذلك والتي ستجعل الاجتماع فوضويًا ومطولاً مما يجعل الكل يتساءل فيما بعد: "لماذا استغرق الاجتماع كل تلك المدة؟"

إذا كن مديرًا أو صاحب عمل أو قائداً وتحتم عليك مقابلة مجموعة من نظرائك، بعض القواعد البسيطة نصب عينيك. استمع جيدًا، ارفع يدك، خذ دورك، احترم منسق الاجتماع، ضع نفسك في مكانه وتذكر مفهوم أنه يمكنك الحصول على أي شيء تريده إذا ما ساعدت الآخرين بما يكفي للحصول على ما يريدونه.

تعرف على دورك في كل موقف خلال اليوم. هل يمكنك أن تكون تابعًا جيدًا كما تكون قائد جيد؟

ثق بنفسك كقائد

كيف تنمي ثقفتك بنفسك كقائد؟

هناك قصة عن حراس الرينجرز تكساس فقد حدث مع بداية القرن، أن استولت إحدى العصابات البربرية التي انتشرت في العرب قديماً على إحدى مدن تكساس الصغيرة، وقام أفراد العصابة بإطلاق الرصاص على المحامين، وهددوا الناس وطردهوا بعض رجال المدينة البارزين ومن منطلق اليأس، أرسل عمدة المدينة برقية إلى الحاكم يرجوه أن يرسل كتبية من حراس تكساس لتصحيح الوضع، واتفق الحاكم مع العمدة على أن المر يتطلب إرسال حراس الرينجرز المعرفين ووعده بأن يرسل كتبية في قطار الغد. وقام العمدة بنفسه باستقبال القطار المتوقع أن يصل فيه الحراس، ولم يصدق نفسه عندما وجد حارساً واحداً ينزل من القطار.

هنا تساءل العمدة "وأين باقي حراس الرينجرز؟".

وكانت الإجابة: ليس هناك باقون"

هنا سأل العمدة بغضب وكيف لحارس واحد أن يتغلب على العصابة فأجاب الحارس "حسناً .. هناك عصابة واحدة فقط، أليس كذلك؟". قد لا تكون هذه القصة صحيحة مائة في المائة، ولكنها تستند إلى واقع؛ فقد كان هناك أقل من مائة حارس رينجرز يقومون بحماية تكساس بأكملها، ولم يكن لأحد من هؤلاء أن يشعر أن هناك عدواً قد يتغلب عليه لكثيرته على الرغم من أنه قد يعمل بمفرده، فقد كان الحارس منهم يتولى الأمر بأكمله ويفعل ما يجب عمله؛ فيقود الرؤساء ويحفز وينظم المواطنين الخائفين، ويرشد رجال القانون، ودائماً ما كانت المواقف التي تواجههم صعبة، ومع هذا فقد كان الواحد منهم، وبشكل روتيني يقود الآخرين ويوجههم في مواقف حياة أو موت ومن مثل هذه الحقائق تأتي الأساطير، مثل هذه القصة التي أخبرتك بها أو البطل الخيالي الذي ربما تكون قد سمعت عنه والذي أطلق عليه مؤلفه "حارس الرينجرز الوحيد".

القيادة بأسلوب دعه يعمل

يحدث هذا النوع من الإدارة عندما يكون لدى القائد أقل قدر من المساهمات في العمل وترك تشغيل الأعمال للموظفين.

فالتفويض بالمهام هنا سيضعف التركيز كما أنه سيحدث بلبلة في التنسيق مما يصعب على الموظفين نوعاً ما الإحساس بالهدف المشترك. هذا النمط يمكن أن ينبع من عدم قدرة القائد على توفير الإطار اللازم لنهج ديمقراطي ناجح. أو أن يكون هناك قراراً واعياً وسياسية شجاعة لإعطاء الموظفين الحد الأقصى من الحرية لإظهار قدراتهم، فهناك بعض الأشخاص الذين يحبون أن تمنحهم الحرية في عملهم ومن ثم ينتجون أكثر أعمالهم إبداعاً. والبعض الآخر يكره وظيفته غير المنظمة لقلة المدخلات من أوامر القائد.

لست بحاجة لأن تكون مديرًا لتكون قائدًا

التقيت ذات مرة بمهندس شاب في إحدى شركات الفضاء والطيران الكبرى، كان هذا المهندس قد أصبح مديرًا لأحد البرامج المهمة رغم أن عمره لم يكن يتجاوز الثلاثين. اهتمت كثيرًا بكيفية وصوله لهذه المكانة، وإليك القصة كما أخبرني بها أحد نواب الرئيس.

في كل سنة كانت هذه الشركة تقوم بعمل حملة لبيع السندات الادخارية، ولم يكن هناك من يقبل القيام بمهمة إقناع العاملين على عمل استقطاعات إضافية من رواتبهم لشراء السندات، وعندما لم يقبل أحد المهمة قاموا بإسنادها إلى أحدث مهندس بالشركة، وكان معظمهم قد بذل أقل جهد ممكن ولم يحاول جادًا إقناع الأفراد بدفع الاستثمارات الإضافية.

ولابد أن أحدًا قد نسي إخبار هذا الشاب؛ لأنه تولى المسؤولية بالفعل، وأقنع بالشراء كل من حضر من المهندسين والمدراء في قسمه، ولكنه لم يتوقف هناك، بل دار في كل أنحاء البلاد ليتحدث إلى المهندسين الذي كانوا يعملون عملاً مؤقتًا في أماكن أخرى، وشدذ همتهم جميعًا، وكان يقول: "انظر، في نهاية حملة بيع السندات هذه تقوم الشركة بإعلان النتائج، وهي تتنافس مع شركات أخرى، ويمكننا أن نكون الشركة رقم واحد"

وجد قدامى المهندسين الفكرة ممتعة، فاشترتوا السندات لهذا السبب ثم شعروا بالإثارة تملؤهم، ربما رغمًا عن أنفسهم، لقد زخروا بالإثارة لا لشيء إلا بسبب هذا المهندس، فلم يسبق أبدًا أن ناشدهم أحد بهذه الطريقة.

قد وجد توم بيترز بحثًا عن التميز والرغبة في التميز وغيرها – مواقف مماثلة في المؤسسات التي قام بدراستها، فكل الشركات المتميزة كان بها قادة أقوياء على كل المستويات، فبعضهم كان مديرًا وبعضهم لم يكن، وأود تكرار هذا. بعضهم كان مديرًا وبعضهم لم يكن، ولكنهم جميعًا كانوا قادة أقوياء، لذا فأنت لست بحاجة لانتظار الترقية لتكون قائدًا.

ولست بحاجة أيضًا لأن تعمل في مؤسسة كي تكون قائدًا قويًا، فيمكنك إنشاء مؤسستك الخاصة، فقد قام جيمي كالانو وجيف سالزمان بإنشاء شركة باسم كارير تراكس سيمينارز عقب تخرجهما مباشرة. وفي غضون بضع سنوات وُجد نفس الشابين على رأس واحدة من كبرى شركات عقد المنتديات في البلاد، وقد حققا هذا من خلال تقديم منتج جيد بسعر أقل من منافسيهم.

هل يقوم كل من كالانو وسالزمان بالتحدث في هذه المنتديات؟ كلا على الإطلاق! إن من يتحدثون هم أفراد لهم سنوات من الخبرة، وكثير منهم يحمل درجات علمية متقدمة في مجالاتهم المعنية، ولا يلزم لحبي كالانو وجيمس سالزمان أن يكونا من الخبراء فهما القائدان. ومن خلال قيادتهما ساعدهما الطاقم على النجاح.

والقادة المتميزون يستقربون الآخرين الذين يسعدون لمساعدتهم على تحقيق النجاح. إن الأمر أسهل مما تظن كي تصبح قائدًا جيدًا. فبإمكانك أن تصبح قائدًا جيدًا أو عظيمًا من خلال الآخرين الذين يريدون اتباعك ومساعدتك، فهم سوف يساعدونك على تحقيق أهدافك لأنك سوف تساعدهم على تحقيق أهدافهم.

القيادة الذاتية

القوة و السلام من العيش و فق المبادئ

ما هي نتائج العيش و فق المربع الثاني؟ عندما تكون الأمور الأهم أولاً، عندما نرى أهمية الأشياء في ضوء المبادئ، عندما نفكر في الفترة بين المثبر و رد الفعل، عندما نتصرف حيال كل شيء في ضوء أهميته. ما أثر ذلك على حياتنا؟

هنا سنوضح كيف أن مبدأ المربع الثاني يلعب دوراً هاماً في كل المواقف ، سواء في العمل أو الأسرة أو الفريق. سنوضح كيف أن الجيل الرابع في إدارة الوقت يغير الأعمال التي تقوم بها . سنريك كيف تندمج الساعة و البوصلة مع خريطة جديدة للعيش حياة ملؤها السعادة و الإنجاز و النتائج. سنحدد العناصر للحياة التي تقوم على المبادئ و العقبات الموجودة منها. سنتحدث عن الشجاعة، المطلوبة عند نقطة التحول في تلك الحياة .

إن الحياة و فق المبادئ ليست هدف في حد ذاتها ، إنها الهدف و الوسائل . إنها جودة حياتنا عبر مسيرة إنها القوة و السلام الذي نعيشه كل يوم أثناء إنجازنا الأمور الأهم في الحياة .
إن حياة المبادئ هي الرحلة و محطة الوصول ككل متكامل .

من إدارة الوقت إلى القيادة الذاتية

“ الإدارة تعمل من خلال النظام ، أما القيادة فتعمل فوق النظام “

سننظر نظرة مختلفة إلى القيادة الذاتية أثناء صراع الحياة اليومية، في العمل، و الأسرة، و الفريق ، و المجموعة . عندما نقدم هذه النماذج في الحياة قد لا تكون مماثلة تماماً لظروفك ، لكن المهم هو استيعابك لأثر هذا المبدأ على جودة الوقت و الحياة ككل .

كقائد - كن دائماً متاح

ما السبب في ضرورة تيسير سبل الوصول إليك؟

من الخطأ أن تبني جداراً بينك وبين من تقودهم؛ وهذا لا يعني أن تتخربط بينهم بشكل مبالغ فيه، وإنما المراد هنا أن يتيسر وجودك تماماً للجميع، بحيث إذا كانت هناك مشكلة أو شيء لا بد من قوله يبادر الآخرون بالإفصاح عنها.

أما الجدار فلن يتيح لك إلا سماع الاخبار الجيدة، وهذا قد يضر بقيادتك وبمؤسستك بعض الشيء.
يحكى لنا مدير البحث والتنمية بإحدى الشركات كنا نحاول تطوير مجموعة من أغطية الأذن لخوذات الطيران بحيث تزيد من حماية أذن الطيار. وعملنا لعدة شهور ولكن دون جدوى، وفجأة حدث ما اعتبرناه انفراجة، حيث أشارت نتائج الوقاية التي تم قياسها في معمل للسمع إلى نجاح التجربة، وانتظرت على أحر من الجمر أن يقوم مهندس المشروع بإعداد تصميم عام ، ولكنه بدلاً من هذا نظر إلى النتائج وقال إن هناك

شيئاً خطأ وأرد أن يعيد الاختبار. وقد رفضت بشدة "أبعد كل هذه الشهور يواتينا النجاح في النهاية تطلب منا أن نعيد الاختبارات؟ لن يكون ذلك!".

"سيدي المدير، لن يكلف الأمر الكثير، كما أنه لن يستغرق إى أسبوعاً من التأخير".

فأجبتة: "لسنا بحاجة لمزيد من التأخير مادام الجهاز يعمل"

فأجاب: "إنني لست واثقاً من ذلك".

"حسناً.. أنا واثق، وقع على التصريح".

ولحسن الحظ لم يكن بيني وبين موظفي أي حواجز، فقد كانوا يعرفون أنني أتوقع منهم أن يطرحوا وجهات نظرهم ما داموا يؤمنون بها، وذلك حتى أتخذ قراراً، ولكن ألم أكن قد اتخذت قراراً.

لقد نظر المهندس إلى مباشرة وقال: "سيدي المدير.. إذا كنت تريد للأمر أن يسير بهذا الأسلوب فسأوقع،

ولكن قبل أن أفعل هذا أريد أن أذكر أنه لو حدثت وكنت مخطئاً فسوف تكون التكلفة بسيطة، أما إذا كنت

على صواب في أن هناك خطأ في الاختبارات فسوف توفر الكثير، مع وضع هذا في الاعتبار، وقبل أن

تتخذ قرارك النهائي؛ أريدك أن تعرف أننا لو لم نقوم بإعادة هذه الاختبارات؛ فلا بد أن أؤكد أن هذا جنون"

ولكنه لم يستخدم كلمة جنون.

وقد كانت كلماته دافعاً لي لأعيد النظر في المشكلة، حيث كان على صواب، وكانت لدى رغبة شديدة في

الاستمرار في الاختبارات بعد الوقت الطويل الذي استغرقته محاولة حل المشكلة، وبما أنه كان هناك شك

في النتائج فقد كان ذلك سبباً كافياً لبذل مزيد من الوقت للتأكد منها.

وقد قمنا بهذا، وتأكدت صحة رأي مهندس المشروع، فقد كانت الاختبارات غير صحيحة بالنسبة للعديد من

الترددات المهمة، وقد استطعنا بالفعل حل المشكلة العامة وكانت هذه المشكلة البسيطة سهلة الحل.

القادة الذين يصرون على الطاعة الفورية لأوامرهم في جميع المواقف

وينتابني رعدة عندما أفكر فيما كان سيحدث لو أنني كنت من القادة الذين يصرون على الطاعة الفورية

لأوامرهم في جميع المواقف، لقد كنا سنضيع أربعين ألف دولار أو أكثر بالإضافة إلى الوقت الذي كان

سيمر قبل اكتشاف الخطأ.

وقد يكون لما يزيد عن نصف الأخطاء البسيطة المرتبكة في أي موقف والتي قد تنتهي إلى مشكلة كبيرة

تكتشف بواسطة شخص من المؤسسة، وما يحدث هو أن هذا الشخص إما أنه كان خائفاً من الذهاب إلى

القائد المسؤول أو أنه لم يستطع الوصول إليه. أو وصل إليه ولكنه لم يسع إليه، ويندرج تحت هذه الطائفة

فضيحة ووترجيت وكرثة المكوك الفضائي تشالينجر.

وهذا لا يعني أنه لزاماً عليك أن تأخذ بالنصيحة المقدمة لك، أو أنه ليس هناك مواقف لا يكون فيها متسع

للمناقشة، وإنما معنى هذا أنه لا ينبغي أن يكون لدى موظفيك أي خوف من إظهار مشاعرهم بأقوى شك

ممكن كما يعني هذا أيضاً أنه ينبغي أن تكون هناك قناة واضحة للتأكد من تلقيك للرسائل من موظفيك.

وجزاء من هذا الموضوع يرتبط بأسلوبك والتعامل مع مرؤوسيك، فإذا كنت لا تقبل أي خلال في وجهات

النظر، وفلن تتلقى أية رسائل.

ماذا سيحدث في رأيك إذا لم يتم ترقية إلا من يتفوقون معك؟

دعني أخبرك بأنه لن يمر وقت طويل حتى تجد الجميع يتفوقون معك، وسيكون قد مر وقت طويل على رحيل عدد من أفضل موظفيك من المؤسسة. عليك أيضاً أن تقوم دائماً بمراجعة الإجراءات المطبقة من أجل السماح للموظفين، بملاقاتك، وستجد أن مساعديك سيعمدون إلى حمايتك ممن يعتبرونهم مضيعة وقت أو من سيزعجونك، فإذا أصدرت تعليماً عفويًا بأنك لا تريد رؤية المزيد من مضيعة الوقت، فلن تراهم، وستظل هناك مشكلة في أن مرجع الأمر في تحديد من هم مضيعو الوقت سيكون إلى مساعديك.

الفرق بين الإدارة والقيادة

الإدارة و القيادة وجهان لعملة واحدة

"إن وظيفة المدير هي توفير الاستقرار و التعامل مع الحقائق، أما مهمة القائد فهي إثارة المشاعر و تحفيز الهمم، و كذلك تحديد أهداف طموحة تهز الوضع الراهن و المبالغة في النهج الإداري سوف تصيبك بالركود، أما الإفراط في النهج القيادي فلن يجعلك تبلغ أي هدف. عليك أن تعتنق التحدي بعقلية متوازنة. و إذا قمت بذلك جيداً، فإن النتائج سوف تفوق أقصى أحلامك"

هل أنت قائد أم مدير؟ المديرين الجيدين حقاً هم قادة في نفس الوقت، إنهم يلهمون و يحفزون ويشجعون و كذلك يحمسون. و يتميزون أيضاً بأنهم مفعمون بالسحر و النشاط و الأناقة، أنهم قادة بالفعل. و لكنهم مديرون أكفاء أيضاً إلا أن المبالغة في النهج الإداري سوف تصيبك بالركود.

فعليك أن تستمتع بالتغيير، و أن تبحث عن تحديات جديدة، و أن تكون في منتهى اليقظة، و أن تجد طرق جديدة لعمل الأشياء، و أن تحفز فريق العمل بأساليب جديدة و مثيرة و أن تتبنى أحدث الأفكار و التكنولوجيا، و أن تبدأ بتطبيق الاتجاهات الجديدة ، و تقفز الأسوار. لا يجب أن تظل ثابتاً و إلا نمت الطحالب عليك و أصبحت شئى ثابتاً لا يلحظه الناس بعد ذلك.

اعلم أنه من الصعب أحياناً القيام بذلك بعد عبء عمل النهار. و اجتماعات الغد، و تقرير المديرين للأسبوع القادم و لكن عليك أن تقوم في وضع حركة و إلا أصابك الركود. خصص نصف ساعة كل أسبوع لكي تفكر في طرق جديدة حتى تكون ثورياً. و لكن ما السبب؟ لأنك إن لم تفعل ذلك ستقع في مستنقع الروتين، و الرتابة، و الملل. نعم، إنك المدير، و لكنك! أيضاً المُجدد، و المحفز، و القائد، و من يحدد الاتجاهات.

و لكن إذا كانت الطحالب قد نمت عليك و اعتبرك الناس قطعة أثاث فسيجب عليك أن تبذل جهداً أكبر حتى تغير هذه الصورة و لكن لا تفزعهم بتغيير جذري، قم بذلك بالتدريج.

مارس القيادة بضرب المثل

هل تتذكر لعبة "اتبع القائد؟ فقد كان الأتباع يحاولون اتباع المدير في كل ما يفعل، وقلما كانوا يترددون لنهم كانوا يرون القائد يفعلها أولاً، وهؤلاء لم يدركوا فقط أن بإمكانهم فعل هذا، ولكنه رأوا أيضاً أن القائد كان يرغب في فعل هذا قبلهم.

وفي عام 1942 خطط اللواء إي. سي. إيك، من القوات المسلحة الأمريكية للقيام بمهمة قصف جوي نهائية ضد الألمان، واخبره طيارو القوات الجوية الملكية البريطانية بأن هذا ليس في الإمكان وأن الخسائر ستكون كبيرة، وكان لديهم الكثير من المصداقية؛ حيث إنهم كانوا يحاربون الألمان ويوجهون ضرباتهم إليهم منذ 1939، وبالرغم من هذا، فقد كان الأمريكيون يعملون على إيجاد وسائل جديدة للقصف النهاري وذلك بالرغم من عملهم برأ الخبراء في القوات البريطانية وكان إيك يعرف أن هذا الرأي قد جعل بعضاً من رجالة يتشككون في قدراتهم، ولا يحدث كثيراً أن يقوم أحد اللوحدات بقيادة طائرة في معركة، إلا أن إيك قام بنفسه بإجراء أول مهمة قصف جوي نهائية، ومن ثم تبعه رجاله في تنفيذ هذه الطلعات النهارية وبتأثر هائل خلال فترة الحرب.

وبالفعل فإن القيادة من خلال ضرب المثل الشخصي تفعل المعجزات ولا يعني هذا بالضرورة أن تضع نفسك موضع الخطر.

قد حدثتلك عن البارون فون ستيوين فيما سبق، فهو المتطوع الذي ساعد جورج واشنطن في تحويل ذلك العدد الهائل من رجال غير مدربين، ولكنهم متحمسون إلى جيش نظامي حقيقي خلال حرب الثورة، ومن بين استخداماته أنه وضع أو قواعد للتدريب، وتذكر أن التدريب العسكري لم يكن في تلك الأيام لغرض التدريب فقط بل كان يستخدم في المعارك للتأكد من قيام الجنود بالحرب والمناورة معاً على أرض المعركة، وبدون هذا التدريب كان من المحتمل المشاركة في عمليات مناورة. ويقول فون ستيوين "كنت أدون أسلوب التدريبات ليلاً وبالنهاري أقوم بتنفيذها". وبالطبع، فإن مجرد كتابة ما ستفعله ليس قيادة؛ إذن فما الذي كان ستيوين يفعله لجعل الجنود يؤدون تدريبه؟ لقد كان يشكل سرية يقوم بنفسه على ما دونه ليلاً، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب السرية أمام ضباط وجنود الجيش الأوربي، وبهذه الطريقة، لم يكن يعلمهم بالضبط ماذا يفعلون، بل كان يبرهن على أن ما فعله سيصلح في ميدان القتال. ولهذا فإنه لم يكن عجباً أن يصبح ستيوين، بالرغم من صغر سنة نسبياً، أو جنرال يشرف على الجيش.

ماهي المدة التي يستغرقها خلق روح معنوية مرتفعة؟

ربما تكون قد سمعت بأن خلق روح معنوية مرتفعة قد يستغرق أشهراً بل أعواماً ودعني أؤكد لك أن هذا ليس صحيحاً، وهذا الجنرال باتون يقول: "بإمكاني خلال أسبوع أن أثبت الروح المعنوية المرتفعة في أية سرية".

ذات مرة رأيت من فاق قدرته باتون العظيم على بث الروح المعنوية في وقت أقل، وكان ذلك في سرب طائرات مهاجمة في حرب فيتنام وقد كانت الروح المعنوية منخفضة لدى أفراد هذا السرب نظراً لارتفاع

خسائرهم أثناء قيامهم بطلعات ضد مناطق حصينة للغاية في شمال فيتنام ولاوس. ولم يسلم من هذه الروح المعنوية المنخفضة قائد السرب، الذي كان قد قضى عدوة أعوام دون طيران، تم إرساله بعدها إلى الحرب وقد كان أقدم عميد ولذلك تم اختياره كقائد. وقد كان هذا خطأ؛ فخلال تلك العوام التي قضاها بعيداً عن الطيران والعمليات كان قد فقد العديد من مهاراته القتالية والأسوأ أنه أصبح متردداً أثناء المعارك، ثم بدأ بعد ذلك في تجنب الطيران في الطلعات الصعبة الشاقة حتى تم إعفاؤه من الخدمة في نهاية الأمر. وقد استطاع القائد الجديد أن يصلح الامور من خلال جملتين حيث قال "إنني القائد الجديد للسرب، وسأقوم بنفسى بمزيد من الطلعات، وخاصة ذات الطبيعة الصعبة بالنسبة لأي شخص منكم.

وسائل تأثير القيادة

- 1- **الأمر:** استخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت ضيقاً للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى، تذكر أنه ينبغي أن تتمتع بسلطة أكبر في هذه الحالة ممن تقودهم، وذلك حتى يكون الأمر فعالاً.
- 2- **الإقناع:** استخدم هذا الأسلوب عندما تكون سلطتك محدودة ويكون لدى الآخرين سلطة مماثلة لسلطتك أو أكبر منها، وفي هذه الحالة اطرح على الآخرين سبباً لاتباعك مؤكداً حاجتك الشخصية ووجاهة أهدافك وأغراضك.
- 3- **النفووس:** استخدم هذا الأسلوب عندما لا يتبين الآخرون منفعة كبيرة وتكون سلطتهم مماثلة لسلطتك، قدم لهم شيئاً بشراً مقابل اتباعك.
- 4- **الارتباط:** وهذا أحد المحفزات القوية، ولذلك عليك أن تستخدم هذا الأسلوب وقتما تيسر لك، وكل ما تحتاجه هو أن تهب من تريد قيادته بعض الشعور بتبني أفكارك وأهدافك وأغراضك، وعندما تفهم هذا الوسائل الأربع للتأثير المباشر تكون قد قطعت شوطاً طويلاً في طريقك لتحقيق أداء مرتفع كقائد وذلك في مواقف متعددة، ومع هذا فهناك أوقات تتطلب استخدام وسائل مختلفة، وهي ثلاث وسائل للتأثير غير المباشر، سوف تقرأ عنها فيما بعد، كما ستعرف متى تستخدم هذه الوسائل ومتى لا تستخدمها.

الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر

إن وسائل التأثير الأربع التي سوف تعرفها فيما يلي لا تنتظر بعين الاعتبار مباشرة أو صراحة إلى أهدافك ووسائلك أو لكيهما معاً. ولا يجعل هذا منها بالضرورة وسائل خاطئة ما دامت تفيد من تقودهم، بل إنها تؤكد على أن قيادتك يجب أن تكون لمصلحة الآخرين وليس لمصلحتك، والوسائل غير المباشرة تحمل مخاطرة أكبر من الوسائل المباشرة الأربع لأنها:

- قد تسبب مشاعر سلبية.
- قد تؤدي إلى فقدان المصداقية في المستقبل.

- إذا اكتشف أن الإجراء أتى أدت إليه كانت خاطئاً؛ فقد لا يغفر لك هذا ، وتكون الخطورة مقبولة عندما:
- يتم استخدامها بشكل أساسي لصلة رسالتك أو همتك، أو مؤسستك، ومصالحة من تقودهم، وليس لمصلحتك الشخصية.
- ويكون الموقف خطيراً ودقيقاً.
- لا يمكن استخدام الوسائل المباشرة أو حين لا تثمر هذه الوسائل أو حيث تكون هذه الوسائل أقل فاعلية.

تعلم القيادة التحفيزية

قال أحد القادة العسكريين العظام لضباطه : " اعملوا على أن يرى جنودكم سبباً لكي يحترمكم " .

وكما ذكرت توأ، فإن الاحترام شعور يُكتسب، ولا ينبغي على الإطلاق أن تطلبه ؛ فجميعنا يصدر أحكامه على القادة في ضوء أفعالهم وأقوالهم . وفي مجال التجارة والصناعة والأعمال التجارية فإن المدراء الذين يقومون بالإشراف على الآخرين، هم بالفعل مندوبو مبيعات، ولا بد لهم من إقناع الآخرين بأفكارهم بخبرتهم في مجال العمل . ولا بد لهم من الترويج لأفكار وعادات وظيفية جيدة، وعادات عمل جيدة ؛ ذلك أن المدراء الناجحين يقدرّون مدى فاعلية أن يكونوا نموذجاً يحتذى به .

يدرك المدراء مراقبة الجميع لهم أثناء قيامهم بمهامهم اليومية، كما يدركون أن النموذج الذي يمثلونه يحمل الكثير من التأثير، كما يحقق أفضل من تلك التي يحققها إساءة النصح للموظفين كلامياً، أو توبيخهم رسمياً، أو عن طريق أي شكل من أشكال التواصل .

ومن المثير للأسف أن المدراء يشعرون، حين يصلون إلى مستوى معين، بأنهم لم يعودوا بحاجة إلى الخضوع لنفس المعايير التي يتوقعونها من الخاضعين تحت إدارتهم، ويعتقدون في أغلب الأحيان أن مهمتهم تقتصر على إعلام الآخرين بما ينبغي عليهم القيام به –بغض النظر عما إن كانوا هم أسلوب العمل فقط، بل ومن خلال الملابس، والمظهر الخارجي، والطريقة التي يتواصل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض، وطريقة حفاظهم على الوقت، وعاداتهم، وربما الصحف التي يقرأونها– والقائمة التي لا تنتهي .

ولذا، فمرة أخرى، ما نوع الموظفين الذين ترغب في أن يعملوا لديك ؟ وإن كنت قائداً خارج عالم الأعمال التجارية – ربما في مجال الرياضة، وربما في مهنة التدريس، ما نوعية النتائج التي تأملها – سواء أكانت نتائج سلوكية أو تواصلية ؟ وتذكر أن أي شيء يبدأ من عندك !

خذوا فاصلاً جماعياً

يجدر بكل الموظفين أن يذهبوا معاً كمجموعة في فاصل جماعي . وما من شك في أنك جربت ذلك في مرحلة من مراحل حياتك ، حين تواجدت بالطبع مع مجموعة من الأفراد . وبالطبع كان هؤلاء الأفراد جميعاً غرباء قبل بدء الدورة ، ولكن عند نهايتها اقتربت من جميعاً من بعضكم البعض ونمت بينكم علاقة وطيدة .

ولذا فإن انضمام أفراد الفريق أثناء التدريب أو المناقشة ، أو حتى أثناء نزهة ترفيهية ، يقربهم من بعضهم البعض وليس من الضروري أن تكون هذه المناسبات بالطبع مكلفة ، لو كانت الميزانية محدودة ؛ فقد تمثل هذه المناسبات في أبسط صورها في مباراة بولنج في إحدى الأمسيات بعد انتهاء العمل، أو زيارة إلى أحد المطاعم أو المسارح . وبعد ذلك يكون هناك المزيد من الممارسات الترفيهية الخارجية . والتي قد تستغرق مدتها ثلاثة أو أربعة أيام .

وهناك كلمة تحذير إلى كل المدراء ، والقادة في هذا الصدد؛ فالتعبير النمطي: "الألفة تولد الازدراء " هو للأسف تعبير دقيق تماماً ، ولذا ينبغي عليك كمدير أن تكون على استعداد للحفاظ على وجود مسافة معينة بينك وبين فريق العمل الخاصة بك .

فبمجرد أن يرى كل الموظفين أو يشعروا بمواطن ضعفك ، فإنك تفقد بالطبع جزءاً من احترامهم لك؛ فكل منا مواطن ضعف ، ولكن من الضروري إذن ، بسبب المسؤولية الكبيرة التي يحملها أي مدير أو قائد على عاتقه ، أن يتصف هذا المدير أثناء وجوده داخل الفريق باليقظة والانتباه – أو كما يقال في الجيش : أن يكون " في الطليعة " .

دعنا نعد مرة أخرى ، ونسترجع القاعدة الإدارية العظيمة :
إنك تحصل على المزيد مما تكافئ عليه .

قائمة تذكير للجيب

♣ لكي تكوّن فريقاً يتسم بالتحفيز يجب عليك أن :

♣ توفر للفريق ظروف عمل مناسبة

♣ تشرح لهم أهداف الشركة

- ♣ توفر للفريق الهدف
- ♣ تتذكر أفراد الفريق
- ♣ تمنح أعضاء الفريق الترقيات الفردية
- ♣ تشركهم في النجاح
- ♣ تحرص على أن يتصف الفريق بالإيجابية
- ♣ تكون قائداً تحفيزياً

كلمات حكيمة

فريق العمل

هناك أربعة أشخاص أسماؤهم هي: "الكل" و"شخص ما"، و"أي"، و"لا أحد"، وقد كانت هناك مهمة ذات أهمية لا بد من القيام بها، فطلب من "الكل" أن يقوم بها. وكان "الكل" على يقين بأن "شخصاً ما" سيقوم بها .

وكان من الممكن "لأي" أن يقوم بها " ولكن " لاأحد" قام بها .فغضب "شخص ما " لذلك، لأن تلك كانت مهم "الكل" واعتقد "الكل" أن " لا أحد " قد يقوم بها ،و"لا أحد " أدرك أن "أي أحد " لن يقوم بها .

وانتهي الأمر بأن ألقى "الكل" اللوم على "شخص ما" حين فعل "لاأحد " المهمة التي كان من الممكن "لأي شخص " أن يقوم بها .

القائد مدرب ومعلم

ينبغي أن يكون القائد مدربًا ومعلمًا:

ليس هناك شك في أنك كقائد، لديك مسؤوليات تعليمية، وكما يقول اللواء بييري م. سميث قائد سابق في كلية الحرب القومية "يرتبط التعليم والقيادة ببعضهما ارتباطاً شديداً؛ فالقائد يجب أن يكون مستعداً لتعليم المهارات والمشاركة في الآراء والتجارب وأن يعمل باهتمام شديد مع موظفيه لمساعدتهم على النضج والإبداع.. ومن خلال التعليم يمكن للقادة أن يشجعوا ويدفعوا ويؤثروا على مرؤوسيهم على اختلاف درجتهم".

ينبغي أن يكون التعليم أسلوب حياة

هل تتذكر مسلسل "الكونغ فو" التلفزيوني، والذي قام ببطولته ديفيد كاردين؟ وكان المستشار الفني في هذا المسلسل والبدل أيضاً لديفيد في العديد من مشاهد المعارك شاباً لطيفاً وُلد في هونج كونج اسمه كام يوان، وهو مهندس وطبيب متخصص في معالجة الأمراض من خلال تقويم العمود الفقري باليد ومع هذا فقد كانت شهرته ترجع لمهاراته في الكونغ فو.

وعند قيام احد الاستشاريين ببعض أعمال الاستشارة حول "الكون" الخاص بكام، و"الكون" هو صالة ألعاب الكونغ فو. وقد تأثرت كثيراً بإخلاقه، وموقفه من شريكه، فقد كان كام شخصاً مستعداً لمساعدة الآخرين دون انتظار المقابل، وقد كان يفعل هذا بالرغم من أنه كان يدير عدو أعمال ويقوم بمسلسلات وأفلام ويقوم بالتدريب في "الكون" الخاص به.

وفي ذلك الوقت كنت مهتماً، بل وأتدرب على فن قتالي آخر وهو الكاراتيه، وقد سألت كام كيف استطاع أن يحافظ على مستواه المتميز في الكونغ فو بالرغم من تعدد اهتماماته؟.

فأجاب "إن الكونغ فو ليس فناً قتالياً فحسب، بل إنه أسلوب حياة أمارسه بشكل دائم".

فإذا كنت تريد أن تدرّب فريقاً ناجحاً؛ فلا يمكن أن يكون التدريب أمراً عارضاً أو وقتياً ويقول بيرت - ك سكانلون أستاذ الإدارة "التدريب الفعال هو نشاط يومي، وليس نشاطاً يقع مرة في السنة، فكلما قضي المدير وقتاً في مساندة ودعم مرؤوسيه بدلاً من القيام بعملهم أو إخبارهم كيف يقومون به، كانت النتائج أفضل".

ولذلك؛ فإنك إذا كنت تريد تدريب فريق ناجح، فعليك أولاً أن تجعل من التدريب أسلوب حياة، وهذا يعني أنه عليك أن تبحث عن فرص لمساعدة من قودهم على التحسن، وكلما زاد تحسن أعضاء فريقك، تحسن أداؤهم لمهام المؤسسة، وكلما تحسن أداؤهم، كانت لديك مؤسسة أفضل".

ماذا تفعل لتكون مدرباً جيداً؟

ليس من الصعب أن تكون مدرباً ناجحاً، ولكن هناك خمسة أشياء لا بد أن تفعلها:

- يسر سبل الوصول إليك.

- أرشد.
- قدّر الآخرين.
- استخدم التوجيه .
- حقّق الانضباط.

التوجه مرآة القيادة

المسوح البيانية للأعمال ترتب التوجه باعتباره العنصر الأول للنجاح بين القادة. فالتوجه هو ما يحكم تصرفاتنا، وتحدد تصرفاتنا ما نحققه من نتائج. هل لديك توجه جيد حيال ما تتوقعه من خلال هذه الممارسات؟ تذكر قانون التوقعات الذي يقول بأنك ستحصل من هذا المقال ما تتوقعه بالضبط. لقد تلقيت عشرات الخطابات والرسائل الإلكترونية لدعم هذه المادة ولقص النتائج التي حققها الآخرون باستخدامها. وأعلم أن البعض سيقاربها بتوجه سلبي ويجد أنها تجنى فقط نتائج سلبية. تأكد من أنك تتناول هذا المقال متحلياً بتوجه القائد. استخدامه بنفسك وعندما ترى النتائج، شجع تابعيك على شرائه أو حجز تلبية كبيرة وإعطاء نسخة لكل شخص في فريقك. وستجد أن هذا لن يكلف شركتك أموالاً، لأن موظفاً واحداً لو اعتنق ما في المقال وتحسن أدائه، فسوف يثمر ذلك عن نتائج أكبر بكثير من بضعة دولارات هي تكلفة هذا المقال والسي دي الملحق به.

ومن المنطقي أن يكون على القادة بذل الجهد لغرس التوجه الجيد في أتباعهم، وحين لا يحدث ذلك فمن يكون المسئول؟ إن السلوك مرآة القيادة، أو أنه كما تقول ميرنا، "السمة تفسد من رأسها".

كقائد، يمكن أن تكون هذه حبة دواء مرة البلع. إن معظمنا يتلهف لجني منافع التوجه الجيد الذي يلزم مرءوسينا عندما تسير الأمور على ما يرام. وعندما لا يتحقق ذلك، يغضبنا وجود شخص يجرؤ على الاقتراح بأن موقف هؤلاء الذين نوجههم يعتبر بطريقة أو بأخرى انعكاساً لقدرتنا الخاصة. أليس كل شخص مسؤولاً عن اختيار توجهه الخاص؟

الحقيقة أنهم كذلك، ولكن القائد يدفعهم نحو الاختيار الصحيح. إذا تسبب الآخرون في مشاكل سلوكية داخل المنظمة، يقع الفشل على عاتق المدير إذا لم يتصرف معهم. كما يجب أن يتكفل المدير بمسئولية التوجه العام للمنظمة التي يقودها. أو كما قال الرئيس جون كينيدي ذات مرة: "إذا لم يكن، فمن؟"

البشرى هي أنه بمجرد أن يدرك القادة هذا كواقع، فإن باستطاعتهم تحديد الخيارات والتغييرات الضرورية لوضع رؤيتهم تجاه المستقبل.

يتحول معظم الأشخاص إلى قادة عندما تتوفر لديهم الرؤية بالإضافة إلى مقدار كبير من المعرفة والمهارات لتحويل الرؤية إلى حقيقة، والتحدي الأكبر الذي يتحدثون عنه هو إيجاد والحفاظ على التوجه المناسب في تابعيهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها. بينما يبدو على بعض القادة أن لديهم جاذبية طبيعية تمنحهم أسلوباً أسهل في القيادة ويتبعهم الناس، بينما يشعر آخرون كما لو أنهم يرعون مجموعة من الدجاج. وقد أظهرت الدراسات أن الفارق بين القادة الجيدين والعظماء ليس ضخماً، وأن معظم مهارات القيادة يمكن تعلمها

، فلماذا إذن لا يوجد المزيد من القادة العظماء ؟

السر هو في النظر لمواهبنا وقدراتنا بطريقة مختلفة، وتطوير دوافع الانتصار، وتوجيه مهارات وإتقان ما يمتلكه الناجحون الكبار من مهارات في تصور واضح للمستقبل بالنتائج التي نرغب فيها.

يستطيع المقال مساعدتك في التحرك بهذا الاتجاه، لكنك لم تتعلم ما لديك من عادات بين عشية وضحاها ولذا فسيستغرق الأمر أكثر من مجرد قراءة سريعة لهذا المقال حتى تتغير.

أدعوك إلى أن تعطى الأمر مجهوداً مخلصاً، ومن ثم ترسل لي ملاحظات على النتائج الشيقة التي اكتشفتها.

تهانينا

لقد صممت بداية خطة، والتي ما إن يتم تطويرها، ستجلب السعادة بحياتك. كرر هذا البرنامج عدة مرات، فكل بحار يدرك أنه لا بد من إحداث تصحيحات عرضية في مساره. انظر إلى أيتغيير، وأعد توجيه الدفعة، واتخذ التعديلات اللازمة، وواصل الإبحار تجاه الحياة التي ترغب فيها.

يمكنك تغيير أو تعديل إجاباتك كلما استدعى الأمر ذلك ، فأنت تعرف ما تريد ، وتحكم السيطرة على الأمور !

إن أسوأ ما يمكنك قوله "لو كان كذا، لكان كذا وكذا. . ."

إن بإمكانك إنجاز أي شيء توجه إليه عقلك.

كل شخص يملك بداخله بذور العظمة، وسيخرج البرعم وينمو فقط ببعض التغذية والتدعيم، وكل ما يجب عليك فعله اتخاذ قرار حقيقي نحو ما تريده. . . ومن ثم تغيير مسار حياتك.

اسباب الإخفاق فى القيادة

بالرغم من أنه من غاية الأهمية أن تعرف ما يجب أن تقوم به حين تقود الأفراد، إلا أنه من أكثر أهمية أن تعرف ما لا ينبغي عليك أن تقوم به .

1. عدم القدرة على تنظيم التفاصيل

حينما يعترف المدير أمام الجميع، أو بينه وبين نفسه، بأنه منشغل للغاية إلى الحد الذي يعيقه عن توجيه الاهتمام الكافي لأي عنصر من عناصر العمل، فإنه يعترف بعجزه عن القيام بمهامه بفاعلية .

2. عدم الاستعداد للقيام بما يطلب من الآخرين القيام به حين تستدعي الحاجة – ودعني أؤكد أن ذلك فقط حين تستدعي الحاجة – فلا بد للمدير الكفاء أن يكون دائماً على استعداد لأداء المهمة التي قد يطلب من أي شخص آخر القيام بها .

لا يهم ألا يكون المدير قادراً على القيام بها أو بدرجة الكفاءة التي يقوم بها غيره – ولكن إن لم يكن لديه حتى الاستعداد للمحاولة، فسيكون هذا سبباً للإخفاق .

3. الدفع من أجل ما يعرفونه بدلاً مما يقومون به

إن العالم لا يدفع للأفراد مالمقابل ما يعرفه، وإنما يدفع لهم ثمن ما يقومون به، وربما يكون الأكثر أهمية هو ما يحفظون الأفراد للقيام به .

لا بأس من أن يرتقي الأفراد بمستوى تعليمهم، وأن يجتازوا كل الاختبارات والدرجات العلمية، بحيث ينتج عن ذلك عقلية مليئة بالمعرفة، ولكن ينبغي عليهم في الوقت ذاته أن يتذكروا أن هذا ما لا تدفع مالك من أجله ؛ فالأفراد يتقاضون أجورهم على ما يقومون به من مهام، لا على ما يمتلكونه من معارف .

4. الخوف من منافسة الآخرين

إن ما نخشاه، أيا كان، يقع بلا شك : فالمدير الذي يخشى أن يحتل أي من تابعيه منصبه يعرف بكل تأكيد أن ما يخشاه سيقع عاجلاً أم عاجلاً .

ولذا فإن العديد من المدراء يخشون أن يوجه التهديد إلى منصبهم، حتى إنهم يلجأون إلى عرقلة من هم تحت إدارتهم، بدلاً من دفعهم إلى الأمام والإعلاء من شأنهم لكي ينجحوا، وذلك لحماية أنفسهم، فقد سمعنا جميعاً التعبير القائل : " لن يمكنك أن تعيق الأفراد الناجحين " .

5. الافتقار إلى التفكير الإبداعي

بدون التفكير الإبداعي، يعجز المدير عن إبداع الخطط وتحديد الأهداف التي يقود بها الفريق بفاعلية، ومن الممكن أن نصف ذلك بالتفكير الأحادي سيفقد المدير ضيق الأفق كل الفرص، ولن يلهم موظفيه على الإطلاق .

6. متلازمة " الأنا "

إن المدير الذي يطالب بأن ينسب إليه كل الفضل في نجاح فريقه، لابد أن يقابل بالاستياء، والمدير الفعال حقاً لن يطالب بأن يرجع إليه أي فضل، ولكنه سيؤكد أن كل الفضل يعود إلى فريقه، حين يتواجد النجاح .

صفات القائد الناجح

1. الاستعداد لتجربة ما لم يُجرب

ما من موظف يتمنى أن يخضع لإدارة مدير يفتقر إلى الشجاعة والثقة بالنفس . إنه لأسلوب إيجابي للقيادة أن تضطلع بالمهام التي تنطوي على التحدي، وأن تقدم على الفرص التي لم تقبل عليها من قبل !

إن مدير المبيعات الناجح سيخرج، ويبيع حتى حين تكون حالة السوق صعبة، أو حين يخضع مندوبو المبيعات للضغط الشديد في العمل، ويعلم المدير جيداً أن قيامه بذلك يعني مخاطرته بنجاحه، وفي الوقت نفسه يجعل من نفسه مثلاً يحتذى به، مما سيمكنه من الحفاظ على التحفيز داخل الفريق .

2. تحفيز الذات

إن المدير الذي يعجز عن تحفيز نفسه، لن يتمكن مطلقاً من تحفيز الآخرين .

3. العدل

وتلك سمة مهمة لأي قائد كفاء : فلكي يحافظ المدير على احترام الفريق له، ينبغي عليه أن يكون عادلاً ؛ فأسلوب القيادة الذي يجد الأفراد في ظله المساواة والعدل في المعاملة بينهم، يخلق دائماً بداخلهم الشعور بالأمان، ولقد وجدت ذلك عاملاً بناءً وأداة مساعدة رائعة في العديد من الحالات .

4. الخطط المحددة

دائماً ما يكون لدى القائد الذي يتسم بالتحفيز أهداف ؛ فالقائد هو الشخص الذي يخطط لإنجازاته، أي يخطط لعمله، ثم يعمل وفقاً لما خطط له .

5. الثبات على القرار

إن المدير الذي يتردد كثيراً أثناء اتخاذ القرار يظهر مدى عدم ثقته بنفسه، في حين أن القائد الفعال هو من يتخذ القرار بعد القدر الكافي من التفكير في المشكلة . وهو يفكر حتى في احتمال أن يصبح القرار الذي يتخذه قراراً غير صائب .

لابد أن يكتشف معظم صانعي القرارات في وقت ما أن بعض قراراتهم تكون غير صائبة، ولكن هذا لا يمحو احترام الآخرين لهم على الإطلاق، دعنا نكن أكثر واقعية : من الممكن أن يتخذ المدير قرارات خاطئة تزيد على القرارات ويوضح مدى اقتناعه وإيمانه بها بثباته على قراراته . وبعد ذلك ستمتع المرؤوسون بالقوة اللازمة للنضال من أجل قرار المدير .

6. الإحساس بالمسئولية

تتمثل إحدى التبعات التي يتحملها أي قائد ناجح في استعداده للقيام بما هو أكثر من المطلوب من أيفرد من مرؤوسيه، والمدير الذي يأتي إلى العمل قبل كل موظفيه، والذي يغادر كذلك المكان بعد رحيلهم بقليل هو أحد النماذج على المدراء الذين يتسمون بتلك السمة القيادية .

تعلم مهارات القائد الناجح

1- شخصية إيجابية

يحترم المرؤوسون تلك الشخصية في أي مدير؛ ذلك أنها لا تلهم بالثقة فقط، ولكنها تبني كذلك الحماسة داخل الفريق وتحافظ عليها .

2- التعاطف

لابد أن يكون لدى القائد الناجح القدرة على وضع نفسه في موضع الآخرين وأن يكون قادراً على رؤية العالم بأعينهم. وليس من الضروري أن يتفق المدير معهم، وإنما ينبغي عليه أن يكون قادراً على الإحساس بشعورهم، وتفهم منظورهم .

3- الإلمام بالتفاصيل

يفهم القائد الناجح كل تفصيله من التفاصيل، كما ينفذ كل مهمة من مهامه، ويكون لديه بالطبع المعرفة والمهارة التي تمكنه من الاضطلاع بالمسئوليات التي تتعلق بمنصبه .

قاضي " هنري فورد " أحد الصحفيين بتهمة القذف والتشهير ؛ حيث ادعى الصحفي في إحدى مقالاته أن " هنري فورد " لم يكن فقط سخيماً بل كان غيبياً في الوقت ذاته .

أما محامي الدفاع عن تهمة السب والقذف، فقد وضع " هنري فورد " على منصة الشهود، وانهاه عليه بالأسئلة المتعلقة بالمعرفة العامة والتاريخ، فسأله سؤالاً مثل : " هل تعرف نظرية النسبية التي وضعها أينشتين ؟ " .

وكانت إجابة " هنري فورد " على معظم تلك الأسئلة : " معذرة إنني لا أعرف الإجابة عن هذا السؤال " . انتقل المحامي إلى المحلفين، بعد هذا الاستجواب المطول وقال ليهم : " أعتقد أنني أثبت وجهة نظري "

فأجاب هنري فورد على تعليقه قائلاً : " انتظر لحظة، لقد عكفت على توجيه الأسئلة لي على مدار الساعتين الماضيتين، وليس هناك من بين كل تلك الأسئلة ما يساعدني على إدارة أعمالي أو حتى يساعدني على صناعة سيارة أكثر فاعلية، ولدي بمكتبي مجموعة من الأزرار، لو أنني احتجت إلى معرفة الإجابة عن أي سؤال من تلك الأسئلة، فإنني أعرف أي زر اضغط عليه للحصول على إجابته في ثوان " . وانتهى الأمر بفوزه بتلك القضية .

4- الاستعداد الاعتراف بالمسئولية الكاملة

التبعية الأخرى التي يتحملها القائد الكفاء هي تحمل المسئولية الأخطاء التي يقوم بها المرؤوسون . فإذا ما أخطأ المرؤوس – حتى إن كان ذلك بسبب عدم الكفاءة – فلا بد للقائد أن يعتبر هذا الإخفاق إخفاقه هو، وإن حاول القائد أن يحمل غيره هذه المسئولية فلن يظل قائداً بعد ذلك . بتقبل القائد العبارة النمطية : " هذه هي المحطة الأخيرة " .

5- مضاعفة مهارات الآخرين

يبحث القائد الناجح دائماً عن طرق لمضاعفة مهارات الآخرين – وبهذه الطريقة فإنه يطور من قدرتهم، ويكون قادراً على التواجد الفعال في العديد من الأمكنة في الوقت ذاته .

وربما تكون تلك السمة هي أعظم سمة من بين كل السمات التي قد يتسم بها القائد، فالقدرة على خلق قادة آخرين تعتبر أمراً حيوياً، ومن الممكن للفرد دائماً أن يصدر أحكاماً على القائد من خلال عدد الأفراد الذين قام بمضاعفة مهاراتهم، وهؤلاء الذين طور مهاراتهم وجعل منهم قادة عظاماً في هذا العالم

" أندرو كارنيجي "، على سبيل المثال . هو أحد أعظم القادة ورجال التحفيز الذين عرفهم العالم ؛ فقد كان هو السبب في بزوغ نجم 32 مليونيراً من الملتحقين بمؤسسته .

6- الإيمان العميق بالمبادئ

كم أحب بشدة هذا التعبير : " لو لم يكن لدينا مبدأ ندافع عنه، فسننقاد وراء أي فكرة " .

ليس هناك شيء يستحق الإنجاز ويكون سهلاً ؛ فالقائد الناجح هو من يوجد لديه الإصرار على إنجاز أهدافه، بغض النظر عن العقبات التي قد تعترض طريقه، وهو من يؤمن بما يفعله، مع الإصرار على النضال من أجله .

كلمات حكيمة

ما من طريقة آمنة هناك لكي تكون قائداً، ولن تكون الفائز دائماً، ومن ثم ينبغي عليك أن تدرك أن الإخفاق هو جزء من لعبة القيادة – طالما أنك لا تكرر الأخطاء نفسها في كل مرة تحقق فيها .

السير كولين مارشيل

القيادة التجريبية

أثناء (النقلة) التي يمر بها مدراء الإدارة الوسطى فإنهم في أكثر الأحيان يؤدون وظيفتهم كعوامل مساعدة على التغيير.

نادراً ما تسمح القيادة التجريبية للمرء أن يتقدم بسرعة كبيرة في اتجاه واحد فهي تتضمن عملية اختبار بطيئة وتغيراً بالمواقف بين الحين والآخر وهو أمر قد يعتبره المرؤوسون تردداً وهزيمة؟ وهكذا فهم يفسرون القيادة التجريبية نقصاً في القيادة فيحسبون تأييدهم ويتهمون قائدهم بعدم الخبرة أو الجهل. إن وجود حكم محايد من الأعلى قد يكون أفضل بالنسبة لمدير الإدارة لمدير الإدارة الوسطى على المدى الطويل من وجود حليف متحيز.

التحدي والفرصة :

إن هذا الوصف لوضع الإدارة الوسطى يصوره على أنه تحدٍ عظيم إن الفرصة تأتي مع الخطر ومع النهاية المفتوحة تأتي وظيفة ذات مجال أرحب بشكل كبير مما يشير إليه وصف الوظيفة الرسمي. على أن الهيكل التنظيمي المبني على أقسام يعتبر جوهرياً لتنفيذ عمليات على نطاق واسع لتشكيله متنوعة من المنتجات في عدد من البلدان.

فالخيار إذن يقع بين الحصول على فرصة واسعة الاطلاع بمسؤولية ووظيفة غير مكتملة في الإدارة العمومية في سن مبكرة أو الحصول على فرصة محدودة للغاية لتولي وظيفة كاملة في الإدارة في مرحلة متأخرة من المهنة.

ويمكن تلخيص هذه المزايا والفرص كما يلي :

إن إعطاء فرصة للفرد كي يظهر قدراته في مرحلة مبكرة من عمره بدلاً من الانتظار ربع قرن ينبغي لها أن تزيد من احتمالية التقدم لديه كما أنها تجعل المهنة الحياتية في الأعمال أكثر تشويقاً.

إن الانتقال من العمل التخصصي إلى العمل العمومي في وقت مبكر من المهنة الحياتية للفرد تحمل في ثناياها خطراً أقل أما إذا كان المدير أصغر عمراً فلا بد أن يكون مازال مرناً وقادراً على التكيف بسهولة أكبر مع مجموعة مختلفة من متطلبات الوظيفة ويكون من الأسهل تحمل الفشل والتغلب عليه.

إن الانتقال المبكر من عمل اختصاصي هو أقل خطراً من وجهة نظر الشركة أيضاً.

إن وجود عدد كبير من مراكز الإدارة العمومية في المؤسسة يمكنها من جذب عدد كبير من المدراء ولاحتفاظ بهم ويجنبها القيام بمنافسة تصفية على المركز الوحيد للإدارة في الشركة

إن ظاهرة الإدارة الوسطى تؤدي إلى تطوير الإدارة وتدريبها.

مدراء الإدارة الوسطى قرييون للعمل ولهذا السبب تمارس القيادة ويتم التنسيق في ميدان العمل وليس على بعد في مركز الرئاسة.

هناك بعض المضامين الهامة التي يمكن استنتاجها من خواص وظيفة الإدارة العمومية الوسطى. وهي لا تؤثر على صاحب الوظيفة فحسب بل وعلى رؤسائه أيضاً.

إن الإدارة العليا لا تدرك في كثير من الأحيان أن عدم الكمال هو حقيقة من حقائق الحياة بالنسبة لوظيفة الإدارة.

هل أنت قائد؟

دعنا ننس المناقشات العقيمة التي لا نهاية لها حول القيادة. دعنا نمارسها. دعنا نتحمل عواقب تصرفاتنا أياً كانت. دعنا ننجز الأمور. تلك هي القيادة الحقيقية!

ويجب مراعاة الاتي لنجاحك كقائد:

- أولاً: طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم.
- ثانياً: المقدرة على إقناع الآخرين.
- ثالثاً: المقدرة على التحدث بشكل فاعل.
- رابعاً: المقدرة على الاستماع.
- خامساً: المهارة في استعمال المكان والوقت بالشكل الامثل.
- سادساً: المقدرة على استيعاب وفهم الآخرين.

إذا كانت هناك مهارة واحدة لا يمكن أن تتحول -وأضيف أنها لن تتحول ابداً- إلى مهارة آلية، فإنها مهارة القيادة. فإذا كنت لاتمتلك تلك المهارة، فإنك ضعيف غير محصن.

عندما تبدأ في دراسة، و استذكار، و إتقان إدارة الأعمال الخاص بك، ستكتشف شيئاً ما:

هناك بعض الموضوعات التي تجدها مراراً و تكراراً في أشكال و أوجه مختلفة، مثل إدارة المشاريع أو عناصر معينة من المبيعات و المحاسبة مثلاً. إلا أن هناك موضوعاً واحداً يأتي دائماً على رأس قائمة تلك الموضوعات؛ و هو موضوع القيادة. ليس هناك شيء يتحقق بدون قيادة فعالة ناجحة.

لذا ما الذي ينبغي عليك معرفته عن هذا الموضوع؟

أولاً: أنت بحاجة لأن تثق بالمعلومة التي تقول إن أي شخص يمكن أن يكون قائداً .
لقد أثبت التاريخ كثيراً بالطبع أنه في أي مجال من مجالات الحياة –سواء كان السياسة، أو الطب، أو الموسيقى، أو أي شيء _ هناك “ قادة موهوبون “ يرتفعون إلى القمة، مهما حدث من أمر.
لذا فمن المؤكد أن هناك عنصراً جينياً أو “ فطرياً “ فيما يتعلق بالقيادة. و لكن هذا لا يحول بين أي و احد منا و بين السعي نحو “ تعزيز فطرتنا “، بحيث يصبح أفضل في القيادة.

ثانياً ، هناك عدد كبير من نماذج القيادة التي تم وضعها.

و كل و احد من هذه النماذج له متغيرات خاصة ، و مؤيدوه، و لكن هناك بعض العناصر المتفق عليها بشكل عام. دعنا نلق نظرة عليها، لأنها يمكن أن تساعدك على أن تصبح قائداً فذاً .

أسس القيادة البارعة

أسلوب التفكير القيادي تبدأ من عندك

في عالم الأعمال الجديد، تتحول القيادة بشكل متزايد لأن تصبح أسلوب تفكير و ليس منصباً وظيفياً . إليك مثلاً. ألف، و فيب، و جين جميعهم خريجون متدربون في شركة برمجيات ناشئة. ألف و فيب يقبضان الكثير من الوقت خلال يوم العمل في الشكوى من عدم حصولهما على التدريب الذي كانا يوعدان به في المقابلات الشخصية. أما جين فقد ذهبت و اشترت بعض الكتب ، على نفقتها الخاصة، و هي تقضي جزءاً من كل يوم في القراءة و المذاكرة؛ و هي عازمة على الاستمرار في هذا إلى أن يمنعها أحدهم. إنها تدرك أن القيادة أبعد ما تكون عن انتظار الإذن؛ القيادة هي بدء العمل. و يمكن دائماً الاعتذار فيما بعد.

قيادة نفسك: القيادة تبدأ من عندك:

لكي تكون قائداً عظيماً، لا بد و أن تكون قادراً على قيادة نفسك. هل تستطيع ذلك؟ على سبيل المثال، هل تستطيع:

- تسليم تقريرك في الموعد المحدد؟
- الاستيقاظ مبكراً؟
- العيش يوماً كاملاً دون توجيه اللوم لأي شخص غير نفسك؟

- أن تكون مسئولاً عن أفعالك؟
- التخطيط؟ و المراجعة؟
- إدارة وقتك؟
- الاستثمار في العلاقات؟

أستطيع؟ عظيم إذن؛ إن لديك أسس القيادة البارعة.

القيادة تعتمد على تغير المواقف:

تبدأ القيادة بأسلوب التفكير إذن. و هي تستمر بينما تطور قدرتك على قيادة نفسك. و بعد ذلك، بينما تنقل تركيزك إلى قيادة الآخرين، عليك أن تدرك أن القيادة تعتمد على تغير المواقف. كان كين بلانشارد هو في الغالب أول من عبر عن هذه النقطة بشكل كامل، و هي أن قيادة الآخرين تعتمد على الاستجابة بشكل ملائم لمزيج يتكون من قدرتهم الحالية و تحفزهم الحالي.

على سبيل المثال، إذا كان شخص ما شديد التحفز و شديد القدرة و الكفاءة ، يمكنك ببساطة أن تتركه يؤدي المهمة المطلوبة بعد إرشاده بشكل صحيح؛ و يعرف هذا بالتفويض. و إذا كان شخص ما حديث العهد بالوظيفة أو الدور الجديد و بالتالي ليس شديد الكفاءة فيه بعد، و لكنه شديد التحفز أيضاً، فإنه ببساطة يحتاج إلى التوجيه و الإشراف. القادة الأكفاء يدركون أن أسلوبهم المعتاد لا يمكن أن يناسب جميع المواقف و يقومون بتعديل هذا الأسلوب حسب مقتضيات الموقف.

يجب أن نكون نحن التغيير الذي نود أن نراه يحدث في العالم .

(غاندي)

الاتجاهات نحو الأهداف

يميل المدراء إلى تبني مواقف غير شخصية- إن لم تكن سلبية- إزاء الأهداف. وتتبع أهداف المديرين من الحاجات أكثر مما من الرغبات ، وهي لذلك متصلة بعمق في تاريخ المؤسسة وثافتها.

وقد عبر فريدريك جي. رئيس مجلي الإدارة في جنرال موتورز الرئيس التنفيذي فيها بين عامي 1958-1967 عن هذا الموقف المحايد والسليبي نحو الأهداف في تحديد موقف جي إم إزاء تطوير المنتج فقال:

من أجل مواجهة تحدي السوق، يتوجب علينا إدراك التغيرات في حاجات العميل ورغباته في وقت مبكر جدا وذلك لكي تكون المنتجات الصحيحة في الأماكن الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالكمية الصحيحة .

يجب أن نوازن بين اتجاهات التفضيل لدى المستهلك والعديد من الحلول الوسط التي تكون ضرورية لصنع منتج نهائي يكون جذابا ويمكن التعويل عليه؛ منتج يعمل بكفاءة ويبيع بسعر تنافسي وبالجم المطلوب يجب علينا ألا نقوم بتصميم السيارات التي تحب أن نصنعها فقط_ بل وأهم من ذلك، يجب أن نقوم بتصميم السيارات التي يفضل عملاؤنا شراءها.

لا تشير أية فكرة أي جزء من هذه الصيغة- عن الكيفية التي يصنع بها أحد المنتجات- إلى أن ذوق المستهلك وأفضلياته تنشأ نتيجة ما يفعله الصانعون. ففي الواقع، ومن خلال تصميم المنتج والدعاية والإعلان الترويجي، يتعلم المستهلكون كيف يحبون ما يقولون أنهم يحتاجون إليه. قليل عم الذين يقولون أن الذين يستمتعون بالتقاط الصور يحتاجون إلى آلة تصوير تقوم إلى جانب التصوير بتظهير الصور. غير أن كاميرا بولارويد، واستجابة منها لوح التجديد وراحة المستهلك نجحت في الأسواق بسبب تقصيرها لفترة الزمنية بين التصرف (أي التقاط الصورة) والحصول على المتعة(أي رؤية الصورة). غير أنه من غير المتصور أن يكون ما فعله إدوين لاند كان استجابة لانطباعات تتعلق بحاجة المستهلك. وبدلاً من ذلك، فقد ترجم أحد التقنيات (استقطاب الضوء) إلى منتج ولد رغبات المستهلكين وحفزها.

يوضح هذان المثالان عن بولارويد ولاند كيف القادة حول الأهداف. فهم ايجابيون وليسوا سلبيين، ويكيفون الأفكار بدلاً من الاستجابة إليها. إن القادة يتبنون موقفاً شخصياً وفعالاً تجاه الأهداف. إن تأثير القائد في تغيير الأمزجة وإثارة الصور والتوقعات وفي ترسيخ رغبات وأهداف محددة ليقرر الاتجاه الذي يسير عليه المشروع. والنتيجة الصافية لهذا التأثير هي تغيير الطريقة التي يفكر بها الناس حول ما هو مرغوب وممكن وضروري.

المدراء والقادة: هل هم مختلفون؟

ما هي الطريقة المثلى لتطوير القيادة؟ لكل مجتمع جوابه الخاص عن هذا السؤال؛ وكل مجتمع يحدد-وهو يبحث عن الإجابات -قلقه البالغ أزاء أهداف القوة وتوزيعها واستخدامها. وقد كان جواب قطاع الأعمال على مسألة القيادة بأن طور سلالة جديدة تدعى المدير. وفي نفس الوقت، رشح هذا القطاع أخلاقيات جديدة للقوة تفضل القيادة الجماعية على القيادة الفردية، والإعجاب بالجماعة على الإعجاب بالفرد. وبينما تكفل القيادة الإدارية الجدارة والرقابة وتوازن القوة بين الجماعات التي قد يحدث بينها تناحر إلا أنها لا تكفل بالضرورة الخيال أو الإبداع أو السلوك الأخلاقي في توجيه مصائر مشاريع الشركة.

إن القيادة تتطلب استخدام القوة بصفة حتمية للتأثير على أفكار الآخرين وأعمالهم. فالقوة في يدي الفرد تستلزم وجود مخاطر إنسانية: أولاً، خطر مساواة القوة بالقدرة على الحصول على نتائج فورية، ثانياً، خطر تجاهل الطرق العديدة التي يستطيع الناس بها تجميع القوة بطريقة مشروعة: وثالثاً، خطر فقدان السيطرة على الذات سعياً وراء الرغبة في امتلاك القوة. وتفسر الحاجة لتطويق هذه المخاطر إلى حد تطور القيادة الجماعية والأخلاقيات الإدارية. وتبعاً لذلك، تهيمن نزعة المحافظة المتأصلة على ثقافة المؤسسات الضخمة. يصف جون دي. روكفلر الثالث في كتابه "الثورة الأمريكية الثانية" روح المحافظة التي تهيمن على المؤسسات بقوله:

(المؤسسة هي نظام، له منطقه الخاص به، كل ما للعرف والقصور من وزن. فسطح السفينة يكس لصالح الطريقة المجربة في عمل الأشياء ضد المخاطرة والبحث في اتجاهات جديدة).

شخصية المدير مقارنة بشخصية القائد

(وصف تيودور ليفت الملامح الأساسية للثقافة الإدارية وتركيزها على العقلانية والرقابة فقال:

تتكون الإدارة من التقييم العقلاني للموقف والانتقاء المنهجي للأهداف والأغراض _ ما الذي سيفعل)، ومن التطوير المنهجي للاستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف ومن حشد الموارد المطلوبة، ومن التصميم العقلاني للنشاطات وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها بشكل معقول من أجل الحصول على الأهداف المنتقاة وأخيراً من حث الناس على العمل ومكافأتهم عليه.)

وبطريقة أخرى ، فإن المدير هو حلال للمشاكل سواء وجه طاقاته نحو تحقيق الأهداف، أو نحو الموارد أو الهياكل التنظيمية أو الناس. يسأل المدير: (ما هي المشاكل التي يجب حلها ، وهاهي أفضل الطرق لتحقيق النتائج حتى يستمر الناس في إسهامهم في هذه المؤسسة؟ وبناء على هذا المفهوم، فإن القيادة هي مجهود

لتوجيه الأمور؛ ومن أجل قيام المدراء بمهمتهم، يطلب المدراء أن يعمل أن يعمل في الشركة عدد كبير من الأشخاص من مختلف المستويات من حيث المركز والمسؤولية، إن مجتمعنا الديمقراطي هو في الحقيقة مجتمع فريد لأنه حل مشكلة توفير مدراء مدربين تدريباً جيداً من أجل الأعمال الحرة. وهذا الحل نفسه متوفر لكي يطبق على الحكومة والتعليم والرعاية الصحية وعلى مؤسسات أخرى. إن الأمر لا يتطلب عبقرية ولا بطولة لكي يصبح الشخص مديراً، لكنه يتطلب مواظبة، وواقعية في التفكير، وعملاً شاقاً، وذكاء وقدرة على التحليل، وأم من هذا كله قدرة على الاحتمال ونية حسنة.

أما المفهوم الآخر، على أية حال، فيغز معتقدات خفية لماهية القيادة ويفترض أنه لا يستحق هذا الفن المسرحي أو الدراما من القوة والسياسة إلا العظام من الناس. وبموجب هذا المفهوم فإن القيادة هي دراما نفسية يتوجب فيها على شخص وحيد أن يتحكم بنفسه وذلك كشرط مسبق للتحكم ببنية سياسة. ويتناقض بشكل صارخ مثل هذا التوقع عن القيادة مع المفهوم العادي والعملي والمهم في أن واحد والذي يقول أن القيادة هي في الحقيقة إدارة العمل الذي يقوم به الآخرون.

ويبرز هناك سؤالان للتفكير هل هذا الرأي الغامض عن القيادة هو مجرد بقايا من الاعتمادية الجماعية في مرحلة الطفولة وحنينا إلى آباء رائعين وأبوالاً أو، هل هناك حقيقة أساسية تختفي وراء الحاجة لقادة لأنه مهما بلغت قدرة المدراء فإن قيادتهم تظل رائدة بسبب من قصورهم في تصور الأهداف وتوليد القيمة في العمل؟ وبدون هذه الفترة التخيلية القدرة على الاتصال، يديم المدراء الصراعات التي تنشأ داخل المجموعة، بدلاً من إصلاحها بتحويله إلى رغبات وأهداف أكثر شمولاً وذلك لأن المدراء يكونون مدفوعين بأهدافهم الضيقة.

وإذا كانت المشكلة حقا تحتاج إلى عظمة فإن اختيار القادة وتطورهم يترك جزء كبير منه للصدفة. وذلك قياساً على الأداء السابق إذ ليست هناك طرقاتاً معروفة لتدريب قادة "عظام" وفضلاً عن ذلك وخلاف ما نتركه للصدفة، فهناك قضية أعمق في العلاقة بين الحاجة لمدراء مقترنين إلى الحصول على قادة عظام.

إن الذي يتطلبه ضمان توفر الناس الذين ستولون مسؤولية عملية قد يحد من تطوير القادة العظام. وعلى العكس من ذلك فإن وجود عظام قد يضعف تطوير المدراء الذين يصبحون قلقين جدا في الفوضى النسبية التي يبدو أن القادة يخلقونها. إن التناقض في الهدف- أي يكون هناك عدد كبير من المدراء الأكفاء ومن القادة العظام- يبقى في الكثير من الأحيان خفياً في المجتمعات المستقرة والمتقدمة تماماً. غير أن التنافس يظهر على السطح أثناء فترات التوتر والتغيير، كما حدث في الأقطار الغربية أثناء الركود العظيم والحرب العالمية الثانية. كما يظهر التوتر في الصراع على القوة بين المنظرين والمدراء المحترفين في المجتمعات الثورية.

من السهل تماماً رفض المعضلة التي أطرحها- تدريب المدراء في الوقت الذي قد نحتاج فيه إلى قادة جدد، او قادة على حساب المدراء- بالقول أننا بحاجة إلى أشخاص يمكن أن يكونوا مدراء وقادة في نفس الوقت. غير أن حقيقة الأمر في رأيي هي أنه وكما تختلف الثقافة الإدارية عن ثقافة المجازفة الرأسمالية التي تظهر عندما يظهر القادة في المؤسسات. فإن المدراء والقادة هما نمطان مختلفان أشد الاختلاف. فالمدراء والقادة يختلفان من حيث الدافعية والتاريخ الشخصي وفي الطريقة التي يفكرون فيها ويتصرفون.

ويغلب أن تقل حاجة المجتمع ذو التوجيه التكنولوجي والناجح اقتصادياً إلى قادة عظام . ذلك أن مثل هذه المجتمعات تؤمن إيماناً عميقاً وخفياً في الأساليب العقلانية لحل المشاكل بما في ذلك مشاكل القيمة والاقتصاد والعدالة. وحالما يتم تحليل الأساليب العقلانية لحل المشاكل إلى عناصر ثم بعد ذلك تنظيمها وتدريبها كمهارات فإن إيمان المجتمع في الأسلوب فيما يتعلق بالصفات الشخصية في القيادة يبقى هو المفهوم الموجه بالنسبة لمجتمع ديمقراطي يفكر في متطلبات قيادته. غير أن تكون هناك فترات تكون فيها الأعمال التي لا طائل من تحتها وأساليب التجربة والخطأ لا تتناسب والمشاكل التي تظهر والخاصة باختيار الأهداف وتخصيص الموارد وتوزيع الثروة والفرص. ففي مثل هذه الفترات، يحتاج المجتمع الديمقراطي إلى قادة يستخدمون أنفسهم أدوات للتعلم والتصرف بدلاً من مدراء يستخدمون تجميعهم للخبرة الجماعية للوصول إلى أهدافهم.

كان الفريد بن سلون، الابن، من أروع المتحدثين الرسميين، وكان مثلاً عن وجهة النظر الإدارية؛ وقد صمم مع بيير دو بو البنية الحديثة للشركة. وقد أشار سلون وهو يفكر في الأساليب التي تؤدي إلى نجاح إدارة وفشل إدارة أخرى إلى أن "الإدارة الجيدة تنبني على التوفيق بين المركزية واللامركزية، أو على اللامركزية ذات الرقابة المنسقة".

وقد تطور مفهوم سلون عن الإدارة وعن ممارسته لها بالتجربة والخطأ وتجميع الخبرة فكتب قائلاً:

لا يوجد هناك قانون ملزم للمسؤوليات المختلفة ولتحديد أفضل الطرق لإلزام المستخدمين بها. إن التسوية التي يتوصل إليها تختلف حسب القرار المتخذ وحسب ظروف الزمان والخبرة السابقة ودرجة ومهارات التنفيذ صاحب العلاقة".

وبتعبير آخر، وبطريقة تسبه كثيراً طريقة المخترعين في أواخر القرن التاسع عشر الذين ظلوا يجربوا ويفشلوا ويوأموا حتى وصلوا إلى منتج أو أسلوب جديد، فإن المدراء الذين يبتكرون في تطوير المؤسسات هم أيضاً "سمكارية". ذلك أنهم لا يملكون تصميماً عظيماً أولاً يجربون وميض الفكر الحدسي الثاقب الذي بدأنا نسميه ب اختراق- وهو تعبير تستعيره من العلم الحديث.

إن المدراء والقادة يختلفون بشكل أساسي في آرائهم حول العالم. وتشتمل أبعاد تقييم هذه الفروقات مواقفهم وعملهم وعلاقاتهم الإنسانية وأنفسهم.

صفات القائد الناجح 2

تسع صفات من صفات القائد إليك بعض تحديات القيادة لتتفكر فيها...

- إن أردت أن تقود، فمن أين تبدأ؟
- هل القيادة شيء فطري أم مكتسب؟
- ما هي مهارات القيادة التي عليك اكتسابها.
- هل تعبت من كونك تابعًا.

أتريد أن تكون قائدًا؟ إليك ما عليك فعله...

1. ليكون لديك توجه فكري إيجابي... ولتكن موجهاً بالحلول والأفعال والناس؛ فالحماس يجلب النجاح.
2. اعتنق التغيير... لا محال من وقوع التغيير. يميل الأتباع إلى مقاومة التغيير. من علاقات القائد أن يعتنق التغيير وينتهاز الفرصة التي يقدمها هذا التغيير.
3. الشجاعة... قال "دوجلاس ماك آرثر": "الشجاعة هي الخوف الذي يسود طويلاً". نصح طيب. وقال "جورج باتون": "لا أخذ الرأي من مخاوفي". نصح طيب أيضًا. والقادة يختارون الشجاعة.
4. خوض المخاطر... أكبر المخاطر ألا تخاطر أبدًا. القادة يعقدون العزم على تحقيق الفوز أو تكرار المحاولة.
5. الاستماع... القادة يستمعون ليتعلموا. عمالؤك المرتقبون يعرفون ما يحتاجون إليه ويعرفون ماذا يدور في عملهم. فقط استمع لهم.
6. التواصل... يضرب القادة المثل في التواصل المنفتح، وسيستخدمون عقولهم، ويقولون ما يشعرون به، ويتحدثون من القلب.
7. التفويض والتمكين... يشارك القادة الأشخاص الآخرين مسؤولياتهم. هم لا يملون عليهم ما يفعلون، بل يضربون المثل للآخرين ليحتذوا بهم. والقادة يشجعون الآخرين على التطور بأن يتحدوهم بتولي مسؤوليات جديدة، ويشجعونهم على النجاح، ويساندونهم إن أخفقوا. القادة يفهمون أن الأخطاء ما هي إلا دروس على طريق النجاح ليستفيدوا منها.
8. افهم الآخرين وافهم نفسك وافهم موقفك... يفهم القادة مدى أهمية العقل والمنفتح المحب للمعرفة؛ فالسعي الدائم وراء المعرفة يجلب المزيد من التفاهم.
9. الالتزام... الالتزام هو الحافز الذي يجعل صفات القيادة حقيقة. أن تعيد تكريس نفسك يوميًا للالتزام هذا هو الفارق بين القادة ومن يرغب في أن يكون قائدًا.

ابداً صغيراً، وقم بقيادة مجموعة أشخاص أو لجنة. قم بكل الأفعال اللازمة لإنجاح هذه المجموعة أو اللجنة. كرر القيام بهذه الأفعال مرة أخرى حتى تشعر بأنها طبيعية. احترم نفوذ القيادة ونفوذ الراغبين في الوصول إلى القيادة.

المهام الثماني للقيادة

الدور المحوري للقيادة والإدارة
لا يطير سرب البط البري ويتبع قائد السرب لقوة صيحته، وغنما لبراعة تحليقه.
مثل صيني

هناك أدوار محددة لا بد من أدائها. والدور هو ما تقوم به، على العكس من سماتك وصفاتك التي تعبر عن شخصيتك وهويتك. ربما يتمثل الدور الشامل للقائد في ثلاث وظائف واسعة النطاق: إنجاز المهمة، بناء الفريق والمحافظة عليه، تنمية الأفراد، وقد يتمثل في وظائف أكثر تحديداً، والشكل التالي يُظهر قائمة توضيحية لتلك الوظائف.

الفكرة المهام الثماني للقيادة

تحديد المهمة	يحدد بدقة ما يجب إنجازه ويقسم تلك المهمة إلى أجزاء منفصلة.
التخطيط	يصوغ طريقة فعالة لإنجاز المهام، بمعنى أنه ينظم الأشخاص والمواد والوقت والموارد بطريقة تيسر تحقيق الأهداف.
الاطلاع	يخصص المهام والموارد للمرؤوسين بحيث (أ) يعرف كل شخص ما يتوقع منه القيام به و (ب) يدرك مدى أهمية مساهمته.
التحكم والتنسيق	يتأكد من أن الأمور تسير وفقاً للخطة المرسومة، ويكون حساساً في التعامل مع المشكلات والمعوقات وتكون لديه السرعة والبدئية في التعامل معها. وينسق عمل الفريق.

التقييم	يصدر أحكامًا دقيقة وسديدة بشأن المقترحات. يقيم الداء السابق ويكون حكا جيدًا على الأشخاص.
التحفيز	يخلق لدى الفريق التزامًا واهتمامًا بالمهمة ويحافظ عليه.
تقديم القدوة	يرسم بسلوكه نموذجًا يجتدي للقيم والسلوكيات التي يرغب في رؤيتها في الآخرين.
تقديم الدعم	يشجع الأفراد والمجموعة، ويبني روحًا جيدة للفريق ويحافظ عليها.

يجب أن تؤدي تلك الوظائف على أكمل وجه وهذا يتحقق بممارستها حتى يرتفع مستوى مهارتك في كلٍ منها، وتذكر أن الوظائف لا تتحول إلى مهارات إلا بعد أن تحولها أنت بنفسك، وهذا يتطلب جهدًا وإصرارًا كبيرين؛ ولكن هل سبق لي أن قلت إن تحولك إلى مدير مذهل سيكون أمرًا سهل المنال؟

القيادة بتقديم القدوة

تحدد الإدارة العليا الطابع الثقافي للمكان من خلال الأقوال والأفعال . ولا تزال الأبحاث تظهر أن سلوكيات الموظفين الأعلى في السلم الوظيفي هي العامل المؤثر الأقوى على سلوكيات الموظفين الأخلاقية أو غير الأخلاقية ولأن الموظفين يستعينون بسلوكيات الموظفين الأعلى منهم كمييار لمعرفة المنتظر منهم فكيفية تصرف المدراء التنفيذيين أهم مما يقولونه.

هل أنت قائد أم تابع؟

القادة والأتباع

قالت لوسي بطريقتها الخاصة: "لا تزال تبدو لي كشخص لكي يصدر الأوامر".
فردت إيزابيل: "أتساءل إذا كان هن الأشخاص ولدوا لكي يطيعوا الأوامر"، "ربما كان هذا هو السبب في
أن البعض يصدر الأوامر بطريقة سيئة، فهم يفتقرون إلى من يجيدون تلقي الأوامر".
أيفي كومبتون بيرنيت (1892-1969) روائية بريطانية

لا يمكن أن تكون طبيياً دون مرضى ولا معلماً دون طلاب ولا حاكماً دون محكومين. ولا يمكن كذلك أن
تكون قائداً أو مديراً دون أتباع.

بالطبع تستخدم كلمة "أتباع" للاستعارة، ومن الخطأ أن تتخذها بالمعنى الحرفي. فالقائد الحقيقي يكون شريكاً
لا أتباعاً.

"لا يوجد جندي سيئ. بينما يوجد ضباط سيئون" - لم أستوعب هذا المثل العسكري إلا عندما التحقت بالجيش
البريطاني لأداء الخدمة العسكرية. ربما لا تكون تلك حقيقة كاملة- فقد كان هناك جنود سيئون- إلا أنها
حكمة جيدة للغاية يجدر تعلمها للضباط الجدد، فهي تدعوهم إلى الكف عن إلقاء اللوم على الجنود وإلى
العمل على تحسين قدراتهم الذاتية بدلاً من ذلك.

ربما يستكمل المثل بالنسبة للأتباع على هذا النحو: "لا يوجد ضباط سيئون، وإنما يوجد جنود سيئون فقط".
ما رأيك؟

لا يوجد قائد كامل.

يتفق الأتباع ذوو الحكمة والمهارة والنضج على تلك الحقيقة ويعملون مع قادتهم؛ فيبنون على مواطن قوتهم
ويصححون مواطن ضعفهم. ثمة ثلاثة أدوار داخل أي مؤسسة وهي: قائد وأعضاء فريق وزملاء، ومهمتك
أن تحقق التميز في كل دور منها.

"أظهرت روما عظمتها الحقيقية، ومن ثم استحوذت القادة العظماء"- كلمات للمؤرخ بلوتارك في ترجمته لـ
"كاتو" الأكبر. هل مؤسستك "جديرة بالقيادة العظماء؟"
ما الذي يمنحك حق الإدارة؟
سؤال الحكيم يعدل نصف الإجابة.
مثل صيني

من الضروري في أي مجال من مجالات الدراسة أو البحث أن تقدم الصياغة السليمة للسؤال، إليك الصيغة:
لماذا يتفق أعضاء الفريق على هذا الشخص تحديداً لكي يكون القائد دون غيره؟

هناك عادة ثلاثة مسارات للإجابة عن هذا السؤال، كالممرات المجتمعة عند قمة جبل ما، لتكون في النهاية مساراً واحداً.

- مسار السمات الشخصية- يصبح الفرد قائداً؛ لأنه يتمتع بسمات فطرية معينة، سمات القيادة. فقد خلقوا للقيادة وسوف يمارسونها تحت أي ظروف.
- مسار الموقف- تتوقف القيادة على الموقف: فلربما تقبل الآخرون قيادة شخص ما في أحد الموقف بينما رفضوه في موقف آخر. تذهب القيادة إلى أكثر شخص يلائم الموقف.
- مسار المجموعة أو المسار الوظيفي- القيادة دور يُلعب داخل المجموعة. وأكثر شخص يمكنه تمكين المجموعة من تحقيق مهماتها وأهدافها، ويحفظ للمجموعة وحدتها هو الجدير بالقيادة.
- يعمل نموذج الدوائر الثلاث في صورته النشطة بمثابة المحفز، فهو يجمع بشكل مرئي التوجهات الرئيسية الثلاثة لفهم القيادة- مسار السمات الشخصية ومسار الموقف ومسار المجموعة أو الوظيفة- معاً لتصبح مساراً واحداً.

من هو القائد؟

القائد هو نوعية من الشخص (سمات)، من خلال المعرفة السليمة (الموقف)، يمكنه تقديم المهارات اللازمة (الوظائف) من أجل تمكين المجموعة من تحقيق المهام الموكلة إليها، ومن أجل تماسك المجموعة كفريق مترابط وتحفيز الفراد وثنيتهم؛ يؤدي القائد تلك المهام بالمشاركة المناسبة من قبل بقية الأعضاء داخل المجموعة أو المؤسسة.

من الواضح أن تلك العبارة الطويلة لم يقصد بها مجرد التعريف، وإنما هي وسيلة للبدء في الانطلاقة الأولى.

بحكم الضرورة، يجب أن تكون القيادة والإدارة نابتين من جهد الفريق، خاصة حينما تنتقل بين المستويات الأعلى للقيادة. بعبارة أخرى، لا بد أن يصبح فريقك مؤلفاً من القادة الموجودين داخل المؤسسة.

يجب أن تؤدي الدور الشامل أو تتقنه، وسوف يتجلى أسلوبك- الذي يعبر عنك- بطبيعة الحال بينما تؤدي المهام البسيطة. تنطوي القيادة والإدارة بشكل رئيسي على القيام بأمور واضحة وبسيطة نسبياً، والقيام بها على أكمل وجه.

أيًا كان المستوى الذي تجد عليه نفسك، يجب أن تفكر وتتواصل بشأن المهمة من حيث القيم والاحتياجات

في الوقت نفسه، ثم يصبح الهدف المشترك متماسياً ومتوافقاً مع القيم التي يتبناها فريقك وجميع الأفراد داخل المؤسسة - بمن فيهم أنت نفسك.

مواصفات القائد المتميز

نحن جميعاً قادة.

إذا كنت أباً أو مديراً في عملك، فأنت تعلم أن هذه حقيقة، ولكن لا تظن أن هذا المقال لن يفيدك إذا لم تكن مديراً، أو إذا كنت تعيش وحيداً وليس لديك أي أطفال. عندما ألقى محاضرة عن القيادة أمام موظفي الشركات، فإنني أبدوها بأن أطلب ممن يرأس أحداً في العمل من جمهور المستمعين أن يرفع يده، وكالعادة، فيرفع حوالي عشرة أيديهم. وبعد ذلك أسألهم عما إذا كانوا يتحدثون إلى الكائنات الحية من البشر، وبعد ضحكة يرفع الجميع أيديهم.

الحقيقة هي أنك إذا كنت تعيش في هذا العالم فأنت مسنول عن قيادة شخص ما؛ قد يكون شخصاً واضحاً؛ مثل ابنك أو موظف يعمل لديك، ولكنك أيضاً تمثل قائداً لصديقك وأخيك وأختك والناس جميعاً داخل مجتمعك. حتى إن كان يبدو لنا أننا جميعاً أشخاص مكتفون ذاتياً- حيث نذهب لبيوتنا في آخر اليوم ونختبئ خلف الأسوار والأبواب- فالعالم لا يسير بهذه الطريقة، حتى إذا كان يبدو أن الإنترنت يحاول أن يمنعنا من التكلم مع الناس، أقصد شخصياً.

لكي تعيش الحياة الجيدة، يجب أن تكون قادراً على التعلم والتطور بمساعدة أيضاً. وتلك ليست صفقة يمكنك الانسحاب منها متى شئت. لن أقل من ثقل هذه المسؤولية، فربما كانت أكبر ما نواجهه يوماً بعد يوم؛ وأي شيء يمكن أن يكون أهم من علاقتنا بالناس الأقرب لنا؟ فالمهارات التي تحتاج إليها لتكون قائداً ليست معقدة أو غامضة؛ فهي متصلة بالفطرة وكلها تبدأ بما أسميه

" القوانين الثلاثة للقيادة "

أنا لم أخترع هذه القوانين عن ندوة عالية المستوى عن القيادة بكلية إدارة الأعمال بإحدى الجامعات العريقة، ولكنها نتاج سنوات من الخبرة في التعامل مع الناس المبروحين في جميع أنحاء البلاد. في كل أسبوع أقف أمام مجموعة من الأشخاص الذين فقدوا الثقة في قيادة شركاتهم، أو فقدوا قدرتهم على قيادة حياتهم - سواء في العمل أو في البيت - أو أنهم يريدون الانتقال بقيادتهم للمستوى التالي. فمثل طبيب غرفة الطوارئ الذي رأى العديد من قائدي الدراجات النارية الذين دخلوا غرفة الطوارئ لإصابتهم بإصابات خطيرة لأنهم لم يرتدوا الخوذة، فقد دخلت العديد من قاعات المؤتمرات بالمؤسسات التي سببت القيادة فيها دماراً هائلاً لكل من الأفراد والعمل. لكن يمكنك تعلم القيادة، وإذا كنت قائداً وأضعت طريقك يمكنك العودة مرة أخرى.

كيف توسع نطاق المعرفة لديك؟

ما يجب عليك معرفته أو تعلمه

قد يتعرض القادة لخطر أن يعاملهم أتباعهم بازدراء إذا ما تبين أن المهام التي يوكلها هؤلاء القادة إليهم من الأفضل أن يتولاها القادة بأنفسهم.
زينفون، مؤرخ يوناني

دائمًا ما يعتمد اختيار قائد ما لإحدى المجموعات المشتركة في نشاط معين على الموقف، وربما أشارت كلمة الموقف هنا إما إلى مجال العمل بوجه عام أو بشكل أكثر خصوصية إلى الموقف المطروح، كالأزمة أو الفرصة.

إن التركيز على بُعد الموقف يؤكد مدى أهمية وجود عنصر المعرفة داخل الشخص الذي يقع عليه الاختيار للقيام بدور القائد- وهي المعرفة المتعلقة بمجال بعينه.

توسيعًا لنطاق الحديث، هناك ثلاثة أنواع للسلطة في العمل:

- سلطة المنصب- المسمى الوظيفي، أو شارات الرتب العسكرية، أو المسؤولية الوظيفية.
- سلطة الشخصية- أي سمات التأثير الطبيعية.
- سلطة المعرفة- سواء كانت فنية أو مهنية.

بينما كان القادة في الماضي يميلون إلى الاعتماد على النوع الأول من السلطة- بمعنى أنهم يمارسون السلطة باعتبارهم من يحظون بحق التعيين- إلا أنه يجب على المديرين المعاصرين أن يعيروا النوعين الثاني والثالث مزيدًا من الاهتمام.

الأمر لا يتوقف في الماضي يميلون إلى الاعتماد على النوع الأول من السلطة- بمعنى أنهم يمارسون السلطة باعتبارهم من يحظون بحق التعيين- إلا أنه يجب على المديرين المعاصرين أن يعيروا النوعين الثاني والثالث مزيدًا من الاهتمام.

الأمر لا يتوقف عند مجرد المعرفة الفنية أو المهنية؛ ولكنه يصبح أكثر أهمية في المراحل المبكرة لحياتك الوظيفية على وجه الخصوص، أو عندما يتسع نطاق الحياة الوظيفية، تبدأ بعض المهارات الأكثر شمولية، مثل التواصل وصنع القرار، في التدفق وحدها دون مؤثرات. أنت بحاجة إلى اكتساب تلك المهارات العامة، إذا إن المعرفة التقنية وحدها لن تعالج منك مديرًا مذهبًا.

دراسة حالة: مايكل

كان مايكل، البالغ من العمر 36 عامًا، يعيش حياة مهنية رائعة، حي كان قائمًا بأعمال قسم الحسابات بإحدى شركات الأدوية البريطانية، وقد اجتاز مايكل جميع الاختبارات وتخصص في أمور الضرائب، حيث كون لنفسه سمعة حسنة. وقد عمل بالشركة نفسها لمدة 12 عامًا.

على صعيد الموقف، كان ما يكل هو الرجل الأمثل بعد خلو المنصب من شاغرة؛ ولكن عندما فوجئ ما يكل بترقيته، لم يكن مستعدًا بما يكفي لمواجهة تحديات منصب قائد العمل؛ حيث كانت الشركة في تراجع مستمر وانخفضت معنويات العاملين بالشركة.

وسرعان ما وجد مايكل نفسه أمام مشكلات كثيرة، فيما يتعلق بفاعلية القسم والأشخاص، وهي المشكلات التي لم تفده فيها خبرته في قانون الضرائب. أخذ مايكل يتخبط في الشركة لبعض الوقت ثم تركها في لحظة يأس ليؤسس عمله الخاص كمستشار ضرائب.

إلى أي مدى يمكن تناقل المهارات العامة للقيادة من موقف عملي لآخر؟ بالتأكيد تلك مهارات قابلة للتناقل، لكن غالبًا لا يمكن نقل الأشخاص، لعل أحد الأسباب يتلخص في أن المعنيين بالأمر لا يملكون المعرفة التقنية والمهنية المطلوبة في مجال آخر، ومن ثم يجدون من الصعب أن يحظوا باحترام أتباعهم. تتدفق السلطة من الشخص الذي يمتلك المعرفة.

مستويات القيادة الإدارية

مستويات القيادة الإدارية

تأخذ القيادة مستويات مختلفة، فبالنظر على المؤسسات، نجد أن هناك ثلاثة مستويات للقيادة، كما يوضح الشكل.

مستويات القيادة

أنواع القادة الثلاثة

- 1- القائد الاستراتيجي- هو قائد المؤسسة بأكملها، ولديه لفيف من قادة التشغيل يعملون وفق توجيهه.
- 2- قائد التشغيل- قائد أحد الأقسام الرئيسية للمؤسسة، ومعه أكثر من قائد الفريق يخضعون لسيطرته، إنها بالفعل قضية قائد القادة.
- 3- قائد الفريق- قائد فريق يتراوح عدد أعضائه من 10 إلى 20 عضوًا مع تحديد المهام الواجب تنفيذها بوضوح.

- أين موضعي من مستويات القيادة؟
- إلى أي مستوى من مستويات القيادة أطمح؟
- والدور العام الذي يقوم به القائد، والذي يرمز له بنموذج الدوائر الثلاث، يتواجد داخل كل مستوى، وما يميز بين كل مستوى الفريق مقارنة بنوع التخطيط الاستراتيجي الذي يحتاج المدير التنفيذي لمؤسسة كبرىه إلى التعاطي معه.

يقول الكاتب والمفكر الأمريكي "رالف والدو إيمرسون": "المؤسسة هي ظل ممتد لشخص ما"، فقد اعتاد الناس أن يفترضوا أن كل ما تحتاج إليه المؤسسة هو قائد استراتيجي عظيم. هذا ليس صحيحًا. إن كل ما تحتاج إليه المؤسسات هو براعة القيادة والإدارة على كل المستويات: الفريق والتشغيل والاستراتيجيات. وتتمثل الوصفة البسيطة لتحقيق النجاح داخل المؤسسات في وجود قادة مؤثرين يلعبون تلك الأدوار ويعلمون معًا في توافق كفريق واحد.

هل يمكنك إدارة الأشخاص؟

إنه ليس سؤالاً شخصياً. ما أعنيه هو: هل يستطيع شخص ما أن يدير بعض الأشخاص؟ ربما ترد بأنه سؤال أكاديمي؛ لأنك تدير مجموعة من الأشخاص؛ لكن الأمر يستحق التفكير للحظة أو اثنتين.

ومن المعتاد أن يكون مفعول الفعل "يدير" أحد أمرين: أمور ملموسة كالحصان والأدوات والنقود، وأمور مجردة كالعمل والشئون والنفقات.

ويدخل الأشخاص في الصورة من حين لآخر، فمدير المنزل أو المشرف- على سبيل المثال- يحكم سيطرته على الأفراد جنباً إلى جنب مع الحسابات. وقد تحدثت الكاتبة "جين أوستن" في رواية Persuasion عن إدارة الأم لبناتها العنيدات. ومع ذلك، فنحن نتحدث بطبيعة الحال عن إدارة الأشياء وقيادة الأشخاص.

هل سبق لك أن لاحظت كيف أن لغة الإدارة دائماً ما تحاول تحويل الأفراد إلى أشياء، مثل طبقة العمال أو الموارد البشرية؟ فلا يمكن إدارة الأشخاص إلا عن طريق تحويلهم إلى أشياء! كما يقول المثل الصيني: عندما تنوي القطة التهام صغارها. فإنها تسميها فئران.

كيف تصبح قائداً أفضل؟

القيادة تساعد الناس على تعلم الدروس التي ينبغي عليهم تعلمها حتى إنلم تكن دائماً دروساً مريحة، فكل شخص يستطيع أن يوزع شيكات العلاوة أو يعلن أن الأسرة ستأخذ عطلة، ولكن القيادة هي إعطاء الناس الرحمة والتماسك والأهم من ذلك... الإيمان. إذا كنت تسعى لأن تكون قائداً أفضل في حياتك، فلا أعتقد أن أياً مماقلته كان مفاجأة بالنسبة لك ، فالذي يجعل القادة العظماء كذلك هو أنهم يستخدمون منهج التماسك والتفكير السليم حتى في ظل أصعب الظروف. السؤال التالي- على الرغم من أنه واضح- هو السؤال الذي أسمعه من الناس يوم زيارة الشركات،

إذا اكتشفت أنك تريد أن تصبح قائداً أفضل وقررت أن تقوم بالتغيير، فكيف تفعل ذلك؟ كيف يمكن تطوير المهارات التي تحتاج إليها؟

أولاً: اسأل نفسك لماذا قررت أن تكتسب المهارات القيادية، ما الذي نبهك لهذا ؟ لقد رأيت أن الأشخاص الذين نجحوا في أن يصبحوا قادة أفضل هم لأشخاص الذين تم دفعهم بحدث معين- كارثة في العمل أو الوصول إلى نهاية المطاف مع أطفالهم أو زوجاتهم. إذا قررت أن تطور مهاراتك القيادية؛ لأنك قرأت مقالاً في جريدة أو لأن هذا يبدو شيئاً ممتعاً، فستعاني؛ لأنك حتى تصل للنقطة التي تستطيع عندها أن تقول لنفسك: "لقد سئمت ويجب أن أتغير"، سيكون من السهل جداً أنتنحرف بعيداً عن العمل الذي تتطلبه هذه العملية. ثانياً: اسأل نفسك كيف يمكن أن يصف صديقك حالك اليوم: فربما يعرفك منذ خمسة وعشرين عاماً ويظن أنك إنسان عظيم في العموم، ولكن ربما كان لديه رأى آخر عن الشخص الذي أصبحت عليه منذ اثني عشر شهراً فقط، هل سيعتقد أقرب صديق لك أنك كنت شخصاً مستقيماً أم سيعتقد أنك قد حدثت عن الصواب قليلاً في الفترة الماضية؟ ما سبب أهمية هذا الأمر؟ لأنه قبل أن تستطيع أن تكون قائداً فعالاً- في المواقف الصغيرة والمواقف الكبيرة-

يجب أن تعرف "من أنت وما وضعك الآن ؟"

فإذا كنت في موضع حيث تحاول إسعاد العديد من الناس- وكنا جميعاً بهذا الموضع- فقد دخلت إلى ما أسميه المنطقة الرمادية.

وفي كل تنازل تقوم به من أجل الآخرين، تخسر جزءاً من حقيقتك، حتى لا يكون باستطاعة من حولك معرفتك. والخطوة الأولى لاستعادة حقيقة نفسك هي أن تستخدم منظور شخص آخر يعرفك لفترة طويلة. وابدأ الاستقامة من هذه النقطة وستصبح على طريق استعادة زمام القيادة في حياتك؛ فالاستقامة بالنسبة للإنسان تشبه الحديد بالنسبة للخرسانة؛ فبدون الحديد تسقط الخرسانة عندما تتعرض للضغط. تبدو عبارة "زمام القيادة" شيئاً مبتدلاً، ولكني أؤمن بالفعل بأنها المهارة الوحيدة التي يجب أن نمتلكها للتحكم في حياتنا- ومجتمعنا- وجعلها عظيمة وعلى درجة كبيرة من الأهمية،

فإذا لم تمتلك زمام القيادة في حياتك، فلن تستطيع أن تقود أي شخص آخر، ولن تصبح قائدًا لأطفالك أو زوجتك أو أصدقائك أو الأشخاص الذين يعملون معك

كيف يتصرف القائد الناجح؟

بناء الفريق

القائد كالجسر.

مثل ويلزي

أجب عن الأسئلة المذكورة أدناه بكل صراحة إما بـ "نعم" أو بـ "لا". إذا أجبت بـ "لا" عن أي سؤال، ففكر فيما تحتاج إلى فعله لكي تعيد الأمور إلى نصابها- وضع لنفسك هدفًا يمكن تحقيقه في حدود الوقت يمكنك من خلاله اتخاذ الفعل.

أثناء بناء الفريق، يجب على المدير الناجح أن يتصرف باعتباره:

- المشجع
- المنسق
- من يفض النزعات
- من يقيم الجسور
- الوسيط/ حارس البوابة
- واضع المعايير
- مراقب الفريق/ المعلق
- المحفز على التغيير

ترتبط قدرة الفريق على إنجاز مهمته ارتباطًا مباشرًا بكيفية اختيار القائد وتنميته لأعضائه. عندما يكون القادة جديرين بالاحترام، يصبح الناس مستعدين للعمل من أجلهم. عندما تستحق فضائلهم أن تكون موضع إعجاب، يمكن لسלטتهم أن تتحقق.

هونانزي (فيلسوف صيني، في القرن الـ 14 قبل الميلاد)

قائمة فحص لتشكيل الفريق

- الأهداف- هل يعي أفراد الفريق الأهداف بوضوح ويقبلوها؟
- المعايير- هل هم على دراية بمعايير الأداء المتوقع منهم؟

- معايير الأمان هل هم على علم بعواقب خرق القوانين؟
- حجم الفريق- هل هناك عدد دقيق للأعضاء؟
- أعضاء الفريق- هل يعمل الأشخاص المناسبون معاً؟ هل هناك حاجة إلى إنشاء مجموعات فرعية؟
- روح الفريق- هل أبحث عن فرص لتحويل العمل الجماعي إلى مهام؟ هل طرق الدفع والمكافآت الإضافية تساعد على بناء روح الفريق؟
- الانضباط- هل يري الموظفون القواعد منطقية؟ هل أحقق العدالة والإنصاف في تنفيذ القوانين؟
- الشكاوي- هل يتم التعامل بحزم مع الشكاوي؟ هل أتخذ إجراءً بشأن الأمور التي قد تزعج أعضاء الفريق؟
- التشاور- هل التشاور أمر واقعي؟ هل أشجع الأفكار والمقترحات وأرحب بها؟
- الاجتماع الموجز- هل يتم بصفة منتظمة؟ هل يغطي الخطط الحالية، والتقدم والتطورات المستقبلية؟
- التمثيل- هل أنا مستعد لتمثيل مشاعر المجموعة وآرائها عند الضرورة؟
- الدعم- هل أتفقد الموظفين في أماكن عملهم عندما يكون الفريق موزعاً في أماكن مختلفة؟ هل أمثل الفريق كاملاً في سلوكي وتشجيعي؟

ممارسة القيادة الناجحة

تنمية الفرد

رد الأمير أندرو قائلاً: " أجل، ولكن... النجاح لم ولن يتوقف على منصب أو تجهيزات أو حتى على أرقام".

"فعلى أي شيء يتوقف إذن؟".

"يتوقف على المشاعر الكامنة بداخلي وبداخله"، وأشار إلي " تيموكلين"، مردفاً:

" وبداخل كل جندي".

ما يعينك هو الفرد. إذن تأكد من إقامة علاقات بين أفراد الفريق- علاقات متساوية- (تذكر، لا مقربين ولا أكباش فداء) ولكنها مختلفة في الوقت نفسه، إذ إن كل شخص ينفرد عن الباقيين. مع أخذ كل فرد بعين الاعتبار، اسأل نفسك الآن إذا كانت إجابات الأسئلة المطروحة أعلاه بالنفي، فضع خطة لإصلاح كل منها، يمكنك معالجة البعض اليوم أو غداً؛ بينما تحتاج البقية إلى التخطيط في المستقبل.

ليس العباقرة فحسب، وإنما كلنا- رجالاً ونساءً وأطفالاً- بحاجة إلى التحفيز العميق، أو دافع لبذل الجهد الإبداعي ولتنمية الآمال العريضة.

- قائمة فحص تنمية الفرد
- الأهداف- هل تم الاتفاق عليها وتحديدها قدر الإمكان؟
- الاطلاع- هل لديهم معرفة حقيقة بباقي أعضاء الفريق والمؤسسة؟
- الإنجاز- هل هم على دراية بمدى مساهمة عملهم في تشكيل النتائج النهائية؟

- المسئوليات- هل يتضح أمامهم وصف واضح ودقيق للمهمة؟ هل يمكنني تفويضهم؟
- السلطة- هل يملكون السلطة الكافية لإنجاز مهمتهم؟
- التدريب- هل تم تخصيص الوقت المناسب من أجل تدريب الفرد أو إعادة تدريبه، على المستوى الفني وباعتباره أحد أفراد الفريق؟
- التقدير- هل أركز على ما يحققه الموظفون من نجاحات؟ وإن فشلوا، فهل أقدم نقدًا بناءً؟
- النمو- هل يرون فرصة للتنمية؟ هل يرون نمطاً وظيفياً؟
- الأداء- هل تتم مراجعة الأداء بصفة دورية؟
- المكافآت- هل يتوازن العمل مع القدرات والأجر؟
- المهمة- هل يقومون بالمهمة المناسبة؟ هل تتاح لديهم الموارد اللازمة؟
- الأفراد- هل لديّ معرفة جيدة بهم؟ ما الذي يجعلهم مختلفين عن الآخرين؟
- الوقت/ الانتباه- هل أقضي وقتاً كافياً مع الأفراد للاستماع والتنمية والتشاور؟
- الشكاوي- هل يتم التعامل معها بحزم؟
- التأمين- هل لديهم علم بالمعاشات، وشروط الفصل من العمل وما إلى ذلك؟
- التقييم- هل تتم مراجعة أداء كل فرد على حدة أثناء مناقشات مباشرة؟

دراسة حالة- "جون هانت"

حقق "جون هانت" الشهرة بنجاحه في قيادة أول بعثة لتسلق جبل إيفرست عام 1953. لقد كان واحداً من القادة الأقوى تأثيراً الذين أسعدني الحظ بلقائهم.

علاوة على ذلك، فقد عملت ذات مرة تحت قيادة اللورد هانت- بعد نيله لهذا اللقب الرفيع- باعتباري أحد أعضاء فريق لإنجاز مشروع ما، ومن ثم كان بإمكانني التعرف عليه بصورة أفضل عن طريق مشاهدته أثناء العمل، وبالنسبة لي، كان "هانت" يقدم نموذجاً لسماوات القائد، لاسيما سمة التواضع.

ولعلمه باهتمامي بالقيادة، أرسل "جون" إليّ نص أحد خطباته القصيرة التي ألقاها حول موضوع القيادة أمام بعض القادة المبتدئين، وإليك نص الخطاب:

بداية، أقدم لكم تعريفي للقيادة، كما تنطبق على الشخص المسئول عن أشخاص آخرين. توصف القيادة، في رأيي، على أنها فن تحفيز الآخرين على تقديم أفضل ما بوسعهم، والجرأة على استخدام هذا الفن. هذا ما تعنيه القيادة في نظري: إنها تقتضي أن يعمل القائد من بين أفراد المجموعة، لا من فوقهم؛ وألا يسرق المبادرة من الآخرين، مقدماً القدوة الصالحة؛ بعبارة أخرى، أن يحصل على نصيبه كاملاً غير منقوص- ليس أكثر من نصيبه- في المهمة القائمة.

وهذا يعني الرغبة لا في مجرد إبطال المركزية، أو توزيع الأعباء فحسب، وإنما في القدرة على إقناع باقي أعضاء الفريق بأن مهمتهم لا تقل أهمية عن مهمة القائد، وأن كلا منهم له حرية تطوير هذا الجزء كاملاً كما أنه يتحمل مسؤولية ذلك.

تتبع القيادة الرشيدة من تبني توجه سليم نحو مهمة القيادة؛ بمعنى إنجاز مهمة واحدة فقط لا غير. لقد تم وصف القائد على نحو من الدقة بأنه "الرفيق الأول". إذن فالقيادة بالطبع هي فن الدمج بين جهود الأفراد المعنين من أجل الخروج بنتيجة موحدة.

ينبغي أن تعني القيادة- بمعناها الحقيقي- أن تقود الفريق بالقوة الجيدة، حتى أن كان من خلال منصب ذي سلطات، فالقيادة الحقيقية ببساطة هي تعبير عن العظمة الإنسانية.

وقد ضربت أروع أمثلة القيادة في هذا الصدد من قبل من لا يتقلدون مناصب رفيعة أو يملكون سمعة على المحك، لكن لديهم الكثير الذي من الممكن أن يخسروه من الأمن والزمالة والراحة، هؤلاء هم الأشخاص الذين يدافعون عما يؤمنون به، وعما يعرفون من خلال ضمائرهم أنه الحق.

مارس القيادة الشخصية

يظهر المدراء ذوا الكفاءة أنهم أهل للقيادة، ويعني هذا السلوك على مستوى إدارة التغيير أنهم في هذه المرحلة يعكسون بتصرفاتهم ما يرغبون في تحقيقه مستقبلاً وهو القيادة، فالناس في حاجة إلى رؤيتك وأنت تفكر وتتصرف طبقاً لخطة استراتيجية.

ماذا إذن عن طموحاتك على مستوى المؤسسة ونواياك الاستراتيجية؟ لو لم تكن قد وقفت عليها فحاول أن تحددها وحتى ولو كانت تلك الفكرة خارج نطاق مسؤولياتك الحالية، ولن تفعل ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة من هذا القبيل:

- إلى أين تتجه المؤسسة؟
- الوجهة التي ينبغي أو يجب أن تتجه إليها؟
- ما هي غاية ما نحاول الوصول إلى تحقيقه (لا تذكر إجابات تقليدية بسيطة من قبيل: "لتحقيق فائدة" أو "تحقيق الهيبة على الجميع")؟
- ماذا عن رؤية شرتنا للمستقبل؟

لن تجد استفسارات هذه قبولاً لدى زملائك الكبار في العمل، لا سيما إذا كانوا هم أنفسهم غير متأكدين من الإجابات، واعلم أنه عندما يراك الآخرون وأنت تطرح الأسئلة فسيرفع هذا ن قدرك وصورتك طالما كنت تفعل ذلك حقاً ن منطلق حب الفضول.

تعامل مع الخلاف والمقاومة

"لا جدوى من المعارضة" جملة مشهورة جاءت على لسان "بورج" نذير الشر في المسلسل التلفزيوني "ستار تريك"، لا تعتبر معارضة التغيير عبثاً في جيع الحالات بل قد تكون أحياناً تصرفاً رشيداً كل الرشد، فعلى سبيل المثال عندما تعرضت شركة "شيل" لمعارضة شديدة من فريق عملها بسبب تفريغها لإحدى أنابيب البترول في البحر الأبيض المتوسط، كانت غضبة فريق عملها الداخلي غضبة لها كل ما يبررها، فلو استطاعت قيادة الشركة الاستماع بشكل أفضل، لتمكنت من منع ردة فعل الفريق الغاضبة التي قد تجبر القيادة لاحقاً على اتخاذ قرار مضاد مؤسف.

فمقاومة أي تغيير قد تحدث على نحو تقليدي بطريقة بسيطة، وبالمثل فقد ينشأ عنها صراع، ومحاباة طرف على طرف آخر، وإحداث انقسامات في المؤسسة، فلا خلاف على أن أي صراع ينطوي على عواطف ومشاعر قوية، ومن ثم فإن إدارة الصراع هي جزء من المهارات الأساسية التي لا يمكن أن يفقدها أي مدير يطمح لن يكون عامل تغيير ناجحاً.

وتشتمل الإجراءات العملية على:

- التعامل مع الصراع وهو في بدايته ومنعه من التغلغل.
 - التعامل مع أطراف الصراع من أجل تفصيل وتحليل الشيء الذي يدور حوله الصراع.
 - التعامل مع الصراع على أنه ظاهرة صحية واتخاذ قرارات صارمة حياله.
 - التصرف على أنك وسيط تعل على تقريب وجهات نظر الأطراف أو الوصول معهم إلى تسوية.
 - التحكم في تصاعد حدة العنف من خلال التفكير التقدمي وتسوية القضايا في مهدها.
- هل تشعر بالراحة تجاه موقف معين، أو هل تشعر برغبة عارمة في أن تتفادى الوجود في قلب العاصفة وذلك بالذهاب لأي مكان آخر؟ انظر بعين الاعتبار إلى الاستعانة بمصدر خارجي كإقامة ورش عمل متخصصة حول اتخاذ قرار بشأن الصراع من أجل تعزيز مهاراتك وثقتك في هذا الشأن.

فن القيادة الناجحة

القيادة المنصتة

ما لم يكن للسلطة أذن تنصت، فلن يكون لها عقول التحكم.
مثل دنماركي

عندما يكف المديرون عن الإنصات، فإنهم يمتنعون عن لعب دور قادة الأعمال ليرجعوا إلى دورهم السابق كمديري إدارات معينين، وهؤلاء المديرون من العيار الخفيف لا يكادون ينصتون مطلقاً: إنهم يتجاهلون الآخرين ويتناسونهم ويحرفون ما يسمعونه أو يخطئون فهمه.

دراسة حالة: شركة بورتيلاندا باور يونيتس

قررت إحدى الشركات الكبرى للتصنيع والتي تسمى بورتيلاندا باور يونيتس، وتعمل في تصنيع محركات الديزل، أن تستثمر بعض الأموال في توسعه المصنع بحيث يغطي ساحة انتظار السيارات الملحقة به. وضع "مارك إيفانز"، المدير الجديد، خطة مفصلة للتغيير حتى يقلل من احتمالية تعطيل عجلة الإنتاج أثناء هدم حوائط المصنع المجاور لساحة السيارة. وقد أعاد ترتيب وريادات العمل وطلب ماكينات جديدة من الشركة التي وردت لهم الماكينات في المرة السابقة.

وكانت النتيجة كارثية، فقد قال المديرون بورش العمل إنه لم تتم مناقشتهم وإن أعمال الهدم والبناء ستعطل بالتأكيد إرسال طلبية مهمة إلى الصين. وقال اتحاد العمال إن جداول وريديات العمل الجديدة لا يمكن تنفيذها. "ربما كان بإمكانهم توفير قدر كبير من المال والمشكلات الفنية إذا طلبوا الجهاز الألماني الجديد رأيناه أثناء جولتنا حول فرانكفورت"- هكذا أضاف أحد المديرين.

في النهاية كان على "إيفانز" أن يتقبل فكرة أنه لم ينصت إلى هؤلاء ممن لديهم خبرة أوسع بشأن الماكينات، ونظام التوسيع الجديد، وجداول وريديات العمل والجداول الزمني لأعمال البناء. وقد تكبدت شركة بورتيلاندا باور يونيتس ما لا يقل عن 4 ملايين جنية إسترليني بسبب عدم قدرته على الإنصات. وهو الآن يعمل في مؤسسة أخرى- ربما تكون مؤسسة أخرى- ربما تكون مؤسستك أنت.

في إطار الفريق الصغير، يُمكنك التواصل عن طريق العلاقة الشخصية غير الرسمية؛ غير أن جو المؤسسات يقتضي أن يتم التواصل عبر قنوات رسمية، أشبه بالتسلسل القيادي العسكري، والنتيجة الطبيعية هي أنك يجب أن تحترم تلك القنوات إذا كنت تعمل في مؤسسة.

ونحن لا نقصد من هذا أن نقول إن التواصل غير الرسمي لا وجود له داخل المؤسسات: فهذا الزعم بعيد عن الواقع تماماً؛ فهناك العديد من المعلومات والمناقشات والحوارات والتواصل الوظيفي داخل معظم

المؤسسات. ومع ذلك، يجب أن تكون هناك أنشطة إضافية. وغذا سيطر التواصل غير الرسمي، فربما رجع السبب في ذلك إلى أن التواصل الرسمي- أساس المنظمة- لا يعمل بشكل جيد.

في سياق الحديث عن المؤسسات، دائماً ما يعوق الحجم والانتشار الجغرافي قدرة المنظمة على التواصل الفعال. إذا ذكر التغيير السريع داخل المعادلة، فربما ازداد الوضع سوءاً. تدعو شروط التغيير إلى التواصل أفضل، في حين أن الحجم والانتشار الجغرافي وعناصر التغيير تعمل ضدك جميعاً، شأنها شأن التيارات المعاكسة.

لكي تتغلب على المشكلات المحتملة، فيجب أن تتبنى فلسفة عملية للتواصل من شأنها أن تضم محتوى التواصل والاتجاهات التي يجب اتباعها ومسئوليتك الشخصية. ويجب عليك- قبل كل ذلك- أن تكون متحمساً للتواصل الجيد. هل حقاً أرغب في وجود نوعي التواصل داخل القسم الذي أنتمي إليه بالمؤسسة؟

طرق تنمية مهارات القيادة

أربع طرق لبناء الثقة بالنفس وتنمية مهارات القيادة:

كيف يكسف القادة الثقة بالنفس التي يحتاجونها للقيادة؟ كيف يمكن لقادة مثل رئيس الشركة هذا، والجنرال أيزنهاور وآلاف غيرهم أن ينشأ لديهم الاعتقاد في النجاح، ذلك الاعتقاد الضروري لجلب الثقة بالنفس التي تلزم للقيادة.

وسأقدم لك أربع طرق لبناء الثقة بالنفس وتنمية مهارات القيادة، وقد استخدم الرئيس أيزنهاور وغيره من القادة هذه الطرق الأربع، فإذا تبينت هذه الطرق، فسوف تنمي في نفسك الثقة بالنفس كقائد وذلك من خلال العديد من حالات النجاح البسيطة.

وكلما مارست هذه الطرق فسيزداد يقينك بنجاحك، وستصبح قائداً فعالاً وكما حدث مع أيزنهاور؛ فستكون على أهبة لتولي مسؤوليات قيادية كبيرة حيث تتمتع بثقة بالنفس تكنك من هذا.

بعد عودتي إلى الخدمة مع القوات وبعد فترة تزيد على ثمانية عشر عاماً تولى فيها العديد من المسؤوليات المتعلقة بالأركان، كتب الجنرال أيزنهاور قائلاً "لقد تيقنت تماماً بعد الأشهر القليلة التي سمح لي فيها بالخدمة مع القوات بأنني قادر على القيام بمسؤوليات القيادة".

وقد كان أيزنهاور عقيداً في ذلك الوقت، ولكنة كان يتمتع بثقة بالنفس في قدرته على الاضطلاع بمستويات أعلى من القيادة.

والطرق الأربعة هي:

- أن تصبح قائدًا غير متوج.
- أن تكون معلمًا ومساعدًا للآخرين دون أنانية.
- أن تنمي خبرتك.
- أن تستخدم التصور العقلي الإيجابي.

سر القيادة الناجحة

سر القيادة العظيمة

كثيرًا ما يُسأل "روبين شارما" بعد تقديمه للمحاضرة على جمهور في عالم الشركات عن جملة يقولها توضح أننا جميعًا قادة، فيجيب بأن شيئًا يميز بين أفضل الشركات وغيرها وهو المعدل الذي تُطور به الشركات ذات الأداء العالي القادة، حيث إن هذه الشركات تطور القادة بصورة أسرع من غيرها من الشركات. وعلى الرغم من أنه ليس بمقدور أي شخص قيادة المؤسسة بالكامل، فإن كل موظف قائد في مكانه.

وفي هذه الشركات من حق كل موظف أن يتصرف كقائد، حيث يُشجع على المشاركة في تحمل المسؤولية، وزيادة مستوى أدائه لمستوى الامتياز، ويرى أنه مكلف وملتزم بخدمة راقية، وأن التغيير فرصة لأداء العمل بصورة أفضل.

وقد تغير "تشارلز شواب" كواحد من أوائل الرؤساء التنفيذيين للشركات الذين ربحوا أكثر من مليون دولار في العام كأول رئيس لشركة الصلب الأمريكية، وعلى الرغم من أن الأرباح السنوية بقيمة مليون دولار التي كان يحققها رقم متواضع بمعايير اليوم، فقد كان هذا عام 1921، عندما كان خمسون دولارًا أسبوعيًا يعتبر أجرًا جيدًا.

قال "شواب" في مقابلة "ديل كارنيجي" معه والتي ذكرها "كارنيجي" في كتابه كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء: "إنني أعتبر أن قدرتي على إثارة الحماس لدى العاملين معي أعظم أصولي الرأسمالية، وأن طريقة تطوير الأفضل لدى هي التقدير والتشجيع.

وليس هناك شيء يقتل الطموح لدى أي شخص أكثر من انتقاد رؤسائه له. وأنا لم أنتقد أيًا من العاملين معي أبدًا، فأنا أومن بإعطاء الشخص حافزًا للعمل، ولذلك فإنني أبحث عن شيء أثني به على الموظف، وأكره أن أجد خطأ لديه. وإذا أردت أن أصف نفسي، فسأقول: إنني كريم في استحساني، وسخي في ثنائي".

كان هذا هو ما يفعله "شواب" ولكن ما الذي يفعله الناس في العادة؟ النقيض تمامًا، فإذا لم يعجبهم شيء فعله مرؤوسوهم فإنهم يغضبون جدًا، أما إذا أعجبهم شيء فعلوه فإنهم لا يقولون شيئًا. يقول الشعر القديم: "ذات مرة فعلت شيئًا سيئًا، فظلتت أسمع ذلك طول الوقت، وذات مرة فعلت شيئين جيدين، ولكنني لم أسمع شيئًا أبدًا".

وأنا أعتزف بأنني عندما قرأت لأول مرة عن شركة ساودويست إيرلاينز دمعت عيني، فأنا أو من في أعماقي بأننا نريد أن نتمكن من تقديم كل ما لدينا ولدينا أحلام بأن نجد شركة تستحق أن نقدم لها ما نستطيع تقديمه. وبمعنى آخر، فإننا عن شركة نقدم لها عن طيب خاطر كل شيء لأنها تعطينا كل شيء.

وكلنا بحاجة لمن يحبنا ويعتني بنا سواء في العمل أو البيت، فهذه حاجة إنسانية أساسية. وتعرف شركة ساودويست إيرلاينز أن العمل يؤثر على حياتنا في البيت والعكس صحيح. إننا لا نستطيع تقسيم الناس إلى أجزاء ومسئوليتنا أن نعتني بالشخص بكل جوانبه. تشرح "لورين جرايز ويست" -التنفيذية السابقة بشركة ساودويست- فلسفة شركتها في كتابها Lessons in Loyalty، فتقول:

"يحظى العاملون بشركة ساودويست إيرلاينز بالقبول، ويعاملون على أنهم "أناس كاملون". ويعرف قادة الشركة أن الحياة الشخصية للعاملين بها لا يمكن فصلها عن حياتهم في العمل، وهم لا يريدون هذا الفصل. إن التحديات الشخصية تؤثر على الناس، ويدرك قادة شركة ساودويست أنه من غير المعقول أن يتوقعوا من العاملين معهم أن يكتبوا ظروف الحياة الصعبة من أجل عملهم".

فن القيادة الاستراتيجية

التوجيه

بدون الرؤية يهلك المرء
حكمة قديمة

فن القيادة الاستراتيجية هو أن تحدد الاتجاه الصحيح وأن توجه السفينة نحو هذا الطريق وليس غيره، إنه أمر بسيط ولكنه ليس باليسير. يجب أن تكون هناك مصادر ثلاثة لخلق شعور بالاتجاه.

الهدف

المهمة الأساسية أو العامة أو المتكاملة للمجموعة أو المؤسسة. وتجب أهدافك المحددة عن سؤال لماذا: "لماذا نعمل؟"، "لماذا نقوم بهذا العمل؟". وربما تشير إلى مضمون القيمة أو المعنى فيما تفعله.

تتوق الطبيعة البشرية إلى المعنى، ومن ثم إذا ارتبط هدفك بالقيم الأخلاقية والشخصية، فلن تجد من الصعب

خلق شعور بالهدف داخل الفريق- والهدف هنا يعني الطاقة، ويصبح تنسيق الفريق في طريقه للحدث، كالسفينة في البحر.

القيم

يقول "ونستون تشرشل"، متحدثاً عن الرئيس الفرنسي "شارل ديغول": لدينا اختلافاتنا الشخصية، لكننا استرشدنا بالنجوم نفسها".
القيم هي النجوم التي تسترشد بها في الحياة. ولن تصل مطلقاً إلى النجوم- فهي ليست بالغاية الشبيهة بميناء روتردام؛ غير أن نجماً واحداً أو كوكباً يمكن أن يدلّك على الاتجاه الصحيح.

وتعني القيم بصيغة الجمع المبادئ أو المعايير الأخلاقية التي يتسم بها الشخص أو المجموعة أو المؤسسة، أو ما ينظر إليه باعتباره ذا قيمة وأهمية، ومن المفترض أن تلك هي المعتقدات والقناعات الراسخة التي تحكم السلوك.

الرؤية

لا يتساوى الهدف تماماً مع الرؤية، فالرؤية هي الصورة الذهنية للوضع الذي ترغب في أن يكون الفريق عليه أو المؤسسة في غضون ثلاثة أعوام على سبيل المثال. متى تكونت لدى مؤسسة أو فريق ما، أو بلد أو مجتمع ما، صورة مشتركة لمستقبلها- الحالة المنشودة التي تتمناها لنفسها حتى في أصعب الظروف- يتكون لديها أيضاً شعور ثانوي بالاتجاه، وسوف تدرك الفرق بين السير في اتجاه دون آخر، وبين التقدم والتأخر.

متى توافرت الرؤية بهذا المعنى، فلن تكون مضطراً إلى دفع الأشخاص للأمام: حيث يجنبهم تأثير الرؤية إلى اتجاه بعينه. أنت لست مسئولاً عما تفعله فحسب، ولكنك أيضاً مسئول عما لا تفعله.

قائمة فحص لتحديد الاتجاه

- هل يتضح أمامك هدف المؤسسة التي تنتمي إليها. وما الذي يفترض بها أن تفعله وأن تكونه؟
- هل يفهم جميع أعضاء مؤسستك لماذا يعد ما يقومون به أمراً جديراً بالاحترام؟
- هل تقول إن الجميع لديه هدف مشترك، أيًا كانت أدوارهم ومسئولياتهم؟
- هل تحدد وتكتب القيم الثلاث الرئيسية أو المبادئ الأخلاقية التي تسترشد بها مؤسستك؟
- هل تظن أنك بحاجة إلى إحداث أي تغيير في تلك القيم؟ (إذا كان الجواب بنعم، فقم بكتابة مجموعة لقيم الجديدة).
- هل كونت رؤية مشتركة على نطاق واسع لنوع المؤسسة التي تقيمها للمستقبل؟
- إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك وضع نوع من الخريطة المرسومة لزملائك في كلمات للشكل الذي ربما تبدو عليه؟

صفات ومهارات القائد الإداري

هل القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس؟ أم أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين.

ما الذي تطلبه المؤسسات من القادة؟ قادة يفسحون المجال الصحيح أمام الأفراد للأداء بصورة جيدة بدون رقابة وليس رؤساء. هياكل سطحية حيث يمكن الثقة في أن الأفراد سيعملون بأقل قدر ممكن من الإشراف.

أنواع القيادة الإدارية

لن يتم التطرق إلى تعريفات أكاديمية عن القيادة وأنواعها ومدارسها المختلفة. كما هي العادة، لكن كل قيادة ناجحة تشتمل على عدد من الجوانب الرئيسية التي بدونها تكون مفرغة من مضمونه من أهمها أن القيادة عملية تفاعلية يقوم فيها القائد بتحفيز المتعاونين معه (اتباعه) كل حسب قدراته على التعاون بدوافع داخلية ورغبة ذاتية وقناعة شخصية لبذل قصارى الجهد للوصول نحو أهداف مستقبلية متفق عليها حسب الرؤية الجماعية التي بلورها القائد للمكانة التنافسية لمؤسسته.

القيادة هو التركيز هنا على أهمية التشابه والانسجام بين القيادة والقاعدة فإن الأتباع يكونون اسلس قياداً لمن كان من أهل تخصصهم لتقارب الرؤية وأسلوب التفكير فيما بينهم .

وبالتالي القدرة على فهم الاحتياجات والتحفيز بناءً عليها والتوصل إلى نوع من التعاقد الضمني بين الأطراف على الإنجاز.

صفات القائد الإداري:

أولاً : الصفات الشخصية :

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .

- المظهر الحسن
- احترام نفسه وإحترام الغير
- الإيجابية في العمل

ثانياً: القدرة على الابتكار وحسن التصرف:

فالقائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولا بد أن يكون القائد عملياً قوى الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه

ثالثاً: المهارات القيادية للمدير الفعال:

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

رابعاً: المهارات الفنية:

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.

والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

خامساً: المهارة الإنسانية:

وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به.

سادساً: المهارة الإدارية والإدراكية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.

"وكلما ارتفع المديرين في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم".

مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.

باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين .

القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام وبين التأثير السلطة الرسمية للتأثير على العاملين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

المفهوم الحديث للقيادة

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة.

أدوار القائد

هناك دورين أساسيين للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما:

أولا : إنجاز المهمة

ثانيا : تحقيق التواصل مع معاونيه.

القيادة

يوجد في الحياة العديد من القيادات وليس ثمة قيادة واحدة.

فالقيادة موزعة بين الأفراد وهي ليست حكرا على الفرد الذي يتربع على القمة في المنظمة أو الشركة، ولكنها كامنة في أي فرد وعلى أي مستوى.

أن المهمة الأساسية للقادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وذلك عندما يخلق القائد شكلا من أشكال الرنين – والذي هو عبارة عن مخزون من الإيجابية تؤدي إلى تحرير كل ما هو خير في الناس. وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة هي في أساسها عاطفية.

صفات القائد

- (1) أن يكون محنك وخبير.
- (2) أن يتعرف على مواطن الضعف ويعمل للقضاء عليها .
- (3) ويكتشف نقاط القوة ويعمل على تنميتها .
- (4) أن يتحلى بالإنسانية والأخلاق الطيبة .
- (5) لا يميز بين افراد فريقه أوالمجتمع الذي يتولي قيادته.
- (6) أن يكون قدوة .
- (7) أن يكون مستمعا جيدا .
- (8) ان يحسن اختيار معاونيه ممن يعملوا لصالح مجتمعهم فقط .

أنواع القادة

السلبى

- كل فرد هنا يعمل ما يراه مناسباً.
- لا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف.
- فالنظام غير موجود والمسئوليات غير محددة، والهدف غير واضح، وبذلك تعم الفوضى ويشيع الفساد والإهمال

الدكتاتور

- يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ، يتصرف بمفرده، ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له .
- يكون صالحاً في تصرفات، وخاطئاً في تصرفات أخرى لكنه في سلطته الدكتاتورية قد يخطو خطوات واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق من العاملين معه .
- يجتذب الدكتاتور إلى نفسه مجموعة من المؤيدين "أو المنافقين" ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه، ولكن كبريائه لا يعاونه على ذلك .
- يصعب عليه أن يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له .
- يقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين معه، ومن تجاوبهم الايجابي معه فيما يحدث
- يكبت الدكتاتور العاملين معه فيحرّمهم حرية التحدث عن الأخطاء أولفت النظر إليه، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل، وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابي.

البيروقراطى

- لا يمثل من يقودهم .. فهو يسعى أن يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه.
- اللوائح المكتبية بالنسبة له أهم من العمل ذاته، فهو يهتم أكثر بالإجراءات والروتين أكثر من اهتمامه بالعمل .
- يهرب من المسؤولية بتوزيعها على عدد من الأفراد، فلا تبدو أمامه ملامح الأخطاء وبذلك يتصرف كل واحد كما يترأى له .

- أهم دور للبيروقراطي هو متابعة بالإجراءات أولاً ..
- وسرعان ما تتحول بالإجراءات البيروقراطية الى وسيلة لتغطية الأخطاء .

الديمقراطي

- يتفاعل مع العاملين معه ويصبح واحد منهم.
- يصعب أن تميز بين القائد والعاملين معه.
- تتبع القرارات من الجماعة نفسها ، فكل فرد يدرك مكانته ومسئوليته.

القيادة والإدارة

القيادة والإدارة - الابتكاران

القيادة هي الابتكار الأول. والقيادة تختلف عن الإدارة. فالإدارة هي الابتكار الثاني والذي سنناقشه لاحقاً في العادة الثالثة. ولكن القيادة لا بد أن تأتي أولاً .

إن الإدارة تركز على القاعدة الأساسية : كيف يمكنني إنجاز تلك الأمور على الوجه الأكمل ؟ أما القيادة فتركز على الخطوط العلوية : ما هي الأشياء التي أود تحقيقها ؟ وكما قال " بيتر دراكر " و " وارن بينز "" الإدارة هي أداء الأمور بالطريقة الصحيحة أما القيادة فهي القيام بالأمور الصحيحة". والإدارة هي الكفاءة في ارتقاء سلم النجاح، أما القيادة فهي التأكد من أن السلم يستند إلى الجدار الصحيح. وتستطيع سريعاً فهم الفرق المهم بين القيادة والإدارة إذا ما تخيلت مجموعة من المنتجين يشقون طريقهم عبر الغابة باستخدام المناجل. وهؤلاء هم المنتجون، إنهم حلول المشاكل. إنهم يزيلون العواقب التي تعترض طريقهم. والمديرون يقفون خلف هؤلاء المنتجين يشحذون المناجل، ويضعون السياسات ويجهزون الأدوات ويضعون برامج التنمية، ويعدون التقنيات المتطورة ويضعون جداول العمل وبرامج التعويضات الناجمة عن استخدام المناجل. والقائد هو الشخص الذي يتسلق أعلى شجرة ويقوم بعمل مسح شامل للموقف ويصيح " إننا نسير في الغابة الخاطئة ". ولكن ما هو جواب المديرين والمنتجين المنشغلين والفاعلين " اصمت ! إننا نحوز تقدماً !

ونحن كأفراد وجماعات وشركات غالباً ما نمنشغل بقطع الشجيرات والحشائش دون أن نلفظ أننا نسير في الغابة الخاطئة. والبيئة التي نعيش بها، وتتسم بالتغيير المتسارع تزيد من أهمية القيادة الفعالة عن أي وقت سابق في كل منحي من مناحي الحياة - المستقل منها والذي يحتاج إلى الاعتماد بالتبادل.

لذا تتزايد حاجتنا إلى رؤية أو وجهة وبوصلة (أي مجموعة من المبادئ أو التوجيهات) وتقل حاجتنا إلى خريطة للطريق ؛ حيث إننا سنعتمد في الغالب على مقدرتنا على اتخاذ القرارات السريعة ونحن غالباً نجهل ماهية الأرض التي نقدم فيها أو ما يعوزنا لنمضي قدماً فيها. بيد أن البوصلة الداخلية ستوجهنا دائماً.

ولا تعتمد الفعالية - وحتى البقاء على قيد الحياة في الغالب- على مقدار المجهود المبذول ولكن تعتمد على ما إذا كان الجهد المبذول يسير في الغابة الصحيحة من عدمه. وتعتمد عملية التحول في معظم الصناعات والمهن على لقيادة أولاً ثم الإدارة ثانياً .

وفي مجال العمل يشهد السوق تغيراً سريعاً حتى أن العديد من المنتجات . الخدمات التي حظيت برضا العملاء ووافقت أذواقهم خلال السنوات القلائل الماضية أصبحت غير رائجة اليوم. لذا يتعين على القياديين المبادرين الأقوياء مراقبة التغيرات البيئية عن كثب، وخاصة عادات الشراء الخاصة بالعملاء ودوافعهم، وتوفير القوة اللازمة لتنظيم الموارد وتوجيهها في الاتجاه الصحيح.

وتتأثر البيئة تأثراً ملحوظاً بتغيرات مثل تدهور صناعة الطيران، والتكلفة الباهظة للرعاية الصحية، والجودة الأفضل والكمية الأكبر للسيارات المستوردة. وإذا لم تضع الصناعات المختلفة -البيئة في اعتبارها بما في ذلك فرق العمل والتدريب على القيادة الخلاقة والحفاظ على المسار الصحيح فلن يتمكن خبراء الإدارة من منع تلك الصناعات من السقوط .

وقيل عن الإدارة الفعالة التي تعمل بدون قيادة فعالة " إن هذا الأمر يشبه صف مقاعد فوق سطح السفينة تيتانك " . فمهما حققت الإدارة من نجاح فإنه لن يعوض فشل القيادة. لكن القيادة أمر صعب لأننا غالباً ما نحصر أنفسنا في إطار التصور الذهني للإدارة .

بعد عام كامل من دورة عقدت حول تنمية العاملين في سياتل، وأثناء الجلسة الأخيرة حضر إلى رئيس شركة بترول وقال " ستيفن، في الشهر الثاني للدورة عندما أشرت إلى الفرق بين الإدارة والقيادة تدبرت وضعي كرئيس للشركة، وأدركت أنني لم أكن قائداً في يوم. فقد كانت الإدارة مستحوذة عليّ ودفنت نفسي تحت ضغوط التحديات الملحة والتفاصيل اليومية. لذا قررت الانسحاب من الإدارة وتولاها أناس آخرون لأنني أرغب بالفعل في قيادة مؤسستي.

" وكم كان ألم الانسحاب ممضياً ؟ لأنني توقفت عن التعامل مع الأمور العاجلة والملحة والتي تقع تحت ناظري، والتي كنت أشد أنها تحتاج للإنجاز الفوري. ولم أتلمس شعور الآخرين بالرضا بينما شرعت في التصارع مع المسائل المتعلقة بالتوجه، وقضايا بناء ثقافة، والتحليل العميق للمشاكل، وانتهاز الفرص الجديدة المتاحة. فقد عانى الآخرون كذلك من ألم التخلي عن أساليب العمل المريحة التي اعتادوا عليها. فهم قد افتقدوا سهولة الوصول إليّ، وهو الأمر الذي اعتادوا عليه. فكانوا لا يزالون يريدون أن أكون متاحاً لهم وأن أستجيب لهم وأساعدهم على حل المشكلات اليومية التي تعترضهم .

" ولكنني أصررت وكنت مقتنعاً تمام الاقتناع بحاجتي إلى توفير قيادة لهم. وهذا ما فعلت. واليوم اختلف عملنا تماماً. فقد أصبحنا أكثر تواكباً مع البيئة المحيطة بنا. لذا فقد تضاعفت إيراداتنا أربع مرات عن ذي قبل. وتحقق كل هذا لأنني انخرطت في القيادة " .

وأنا مقتنع أن أغلبية الآباء يقعون في فخ التصور الذهني للإدارة والتفكير في السيطرة والفعالية، ووضع القواعد بدلاً من التركيز على التوجيهات والأهداف ودفء المشاعر الأسرية. ونحن نفتقر إلى وجود القيادة في حياتنا الشخصية. فنحن نركز على الإدارة الفعالة ووضع الأهداف وتحقيقها قبل أن نحدد قيمنا .

الصراع والقيادة في أعضاء الفريق

" الصراع "

- حالة من عدم الإتفاق بين أعضاء الفريق على موضوع ما .
- هناك صراع إيجابي وصراع سلبي .
- يجب إدارة الصراع .

أنواع الصراع :-

- أ- صراع فردي - بين الشخص وذاته (إختلاف القيم ، تضاربها) .
- ب- صراع شخصي - بين شخصين (تضارب في القيم بين شخصين) .
- ج- صراع جماعي - بين أعضاء الفريق (إختلاف القيم) .

طرق علاج الصراع :

- إذا كان الصراع بسيطاً ← لا يتدخل القائد.
- إذا كان الصراع على المستوى الفردي شديد ← لا يتدخل المدير ،
- إذا كان الصراع على المستوى الشخصي شديد ← يتدخل القائد بأسلوب المواجهة بالأدلة .
- إذا كان الصراع على المستوى الجماعي شديد ← إستخدام طرق التطوير التنظيمي .

"القيادة"

- ربما أهم تأثير على عمليات الفريق يأتي من القيادة .
- قضية أساسية هنا هي هل الفرق بحاجة الى قائد .
- في الواقع هناك فرق كثيرة بدون قائد (فرق القيادة الذاتية) .
- والقيادة هي القدرة في التأثير في سلوك الآخرين .

- الحقيقة أن هذا التعريف غير دقيق لأنه يجعل من أي شخص قائد .
- الحقيقة نحن معنيون هنا بالقيادة الرسمية .

أنواع القيادة في الفريق :

- هناك أنواع من القيادة حسب النظرة الى السماح للفريق بالإدارة الذاتية .

1- الإشراف الخارجي : External Supervisor

- أكثر أنواع هياكل القيادة إستخداماً .
- يعين بموجبها مدير خارجي له سلطات مستمدة من مركزه الوظيفي .
- بموجب هذه السلطة يقوم القائد ب-
 - أ- تحديد المهام .
 - ب- إعطاء التوجيهات والأوامر .
 - ج- منح المكافآت وتوجيه العقوبات .
- السلطة النهائية إذا في يد هذا القائد المعين وليس بيد الفريق .
- عادة لا يكون هذا القائد عضواً في الفريق ولا يقوم بمهام الفريق .

2- المنسق الخارجي External Facilitator

- يسمى الموجه ، المستشار ، المسهل أحياناً .
- يعين لتسهيل مهمة الفريق .
- هو عادة ليس عضواً في الفريق .
- لا يقوم بمهام في الفريق ولكنه يقدم النصح والإرشاد للفريق في كيفية أداء النشاطات المطلوبة .
- يعين عادة من جهة أعلى تماماً كما في المشرف الخارجي لكن
- الدور المطلوب من المنسق الخارجي يختلف عن الدور المطلوب من المشرف الخارجي .

المنسق الخارجي المشرف الخارجي

- يشجع الفريق على الإدارة الذاتية .
- وضع الأهداف .
- تحديد المهام . - سيطرة تامة على إتخاذ القرار .

3- القائد المنتخب Internally Elected Leader .

- أعضاء كاملين في الفريق ويقومون بالمهام كاملة .
- يضاف الى مهامهم مهمة قيادة الفريق .
- يصبحون قادة نتيجة إنتخاب زملائهم لهم .
- لذلك يمكن تسميتهم بالقيادة النافذة Emergent Leader .
- إذا لم يكن للقائد القدرة في تسيير الأمور بنجاح يمكن إنتخاب غيره .

تطوير مهارات القيادة

تطوير قادة الحاضر والمستقبل

ليس هناك من لا يمكنه تطوير مهارات القيادة لديه بقليل من التفكير والممارسة.
الفيلد مارشال لورد "سليم"

أما الوظيفة السابعة للقيادة الاستراتيجية فتتمثل في اختيار القادة وتدريبهم على مستويات القيادة الاستراتيجية، وقيادة العمليات، وقيادة الفرق، وأكرر، يجب أن تكون أنت من يخوض هذا التحدي- ولن تفاجأ انه يجب عليك هنا كأى مكان آخر أن تقود من الأمام.

إننا نعلم جيداً كيف ندرّب قادة الفريق، بناءً على نموذج الدوائر الثلاث، على الرغم من أن هذه المعرفة العملية صعبة المنال، ونادرًا ما تستخدم. ولكنها تظل أساس التدريب الناجح.

ويمثل التدريب والتأمل الطريقة التي يعد الأفراد أنفسهم- أو يتم إعدادهم- من خلالها على مواهبة القيادة على المستويين التشغيلي والاستراتيجي للقيام بتلك الأدوار.

يقع بعض المديرين التنفيذيين في خطأ اعتبار أنفسهم وزملائهم من المديرين على أنهم قادة بينما يعتبرون البقية كمديرين. يساعدك هذا المقال على تفادي الوقوع في هذا الخطأ الشائع. بل إنه حتى بالنظر إلى ما هو أبعد من قادة الفريق الذين يحظون باهتمام كبير، ربما يتبين لك أن كل الموظفين قادة على طريقتهم الخاصة. وهذا من شأنه أن يجعل منك "قائد القادة".

بعض المؤسسات مجهزة بالفعل لتطوير مهارات القيادة بداخلها لأبعد الحدود، وربما يرجع ذلك أحياناً إلى

أنهم يفرضون علاوات زهيدة أو لايفرضونها مطلقاً، على اعتبار أنها إما عديمة الأهمية أو أن التدريب التقليدي على الإدارة يوفرها.

لكن المؤسسات المثلى فقط هي من تبدي التزامها الحقيقي والمستمر باختيار قادة العمل لديها وتطويرها. لماذا؟ لأن تلك المؤسسات تتعلم من خلال التجربة أن القيادة الفعالة على كل مستويات أمر ضروري لتحقيق النجاح المستمر.

اقتنص فرصة التحدث إلى المديرين التابعين لك حول موضوع القيادة، لا بالمعنى الأكاديمي وإنما بما تعنيه ك شخصياً ولماذا تعتقد في أهميتها. باستخدام أسلوب التوجه الفردي مع قيادة العمليات لا تتردد في أن تقدم لهم النصائح المستقاة من حكمتك العملية.

قائمة فحص لتطوير قادة الحاضر والمستقبل

- هل لديك استراتيجية واضحة لتطوير القيادة على كل المستويات؟
- عند اختيار الأشخاص الذين يتقلدون مناصب الإدارة، هل تقوم بتقييمهم من حيث قدرتهم القيادية (المهمة والفريق والفرد) والسمات الشخصية المترابطة لديهم.
- هل يُمَنح قادة الفريق المعينون مهلة من يومين على الأقل للتدريب عالي القيادة:
- دائماً
- أحياناً
- مطلقاً؟
- هل نلتزم بنظام ما لتطوير الحياة المهنية حتى يتمكن كبار القادة المستقبليين من توسيع نطاق خبراتهم ومعرفتهم؟
- هل يتبنى جميع القادة الاعتقاد بأنهم المدربون الفعليون للقيادة، برغم مدى فاعليتهم في هذا الدور؟
- هل يوجد متخصص في تطوير القيادة الذي يُبقى على حداثة المؤسسة والتزامها بالمستوى المطلوب؟
- هل تم تطوير بناء المؤسسة مع أخذ القيادة الناجحة بعين الاعتبار؟
- هل يدرك القادة، الفعليون أو المحتملون، أنهم هم من "يملكون" تطوير أنفسهم؟
- هل تقول إن هناك فرصة لتحسين أخلاقيات المؤسسة وثقافتها؟
- فرصة كبيرة
- فرصة لا بأس بها
- لا توجد فرص
- هل يدعم كبار القادة تطوير القيادة بالفعل؟
- بكل إخلاص
- إلى حد ما
- ليس بعد

القيادة الذاتية للفريق : Team Self - Leadership

- تسمى استقلالية الفريق Team Autonomy
- تختلف الفرق باختلاف قدرتها على إدارة نفسها ذاتياً.
- وتعتمد قدرة الفريق على الإدارة الذاتية (الاستقلالية) على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- بعض الهياكل تسمح للفرق باستقلالية أكثر وبعضها لا يسمح.
- ويمكن تمثيل قدرة الفريق على الاستقلالية بخط مستمر يبدأ بقدرة ضئيلة على الاستقلال وينتهي بقدرة عالية.

1- فريق يمتاز بالإدارة الخارجية Externally Managed Teams

- القرارات تتخذ من خارج الفريق
- لا يسمح للفريق الى بقدر ضئيل من حرية القرار
- تحدد المهام للفريق وعليهم اتباعها
- لا تقبل الافكار الابداعية
- مثال: المؤسسات الحكومية
- يتلقى رئيس الفريق التعليمات من جهات اعلى
- مستوى رضى متدني لدى اعضاء الفريق

2- فريق يمتاز بالادارة الذاتية Self- Managed Teams

- يمارسون حرية اكبر من فريق الادارة الخارجية
- يديرون انفسهم ويركزون على تطوير عملياتهم الداخلية
- هناك سلطة يقررون من خلالها كثير من الوظائف الادارية
- لا توجد سلطة للقرارات الاستراتيجية لديهم
- هناك بعض القرارات الاستراتيجية تقرر خارج الفريق

3-فريق يمتاز بالقيادة الذاتية Self- Leading Team

- لهم القدرة على اختيار قائدهم
- يقررون ماذا وكيف يقومون بالعمل
- يمكن ان يقررو البقاء دون قائد
- يتخذون قرارات استراتيجية

قوة الخبرة والمعرفة

حكمة العمل

بالنسبة لحكمة العمل، والتي بسببها تصبح حياة الفرد زاخرة بالخبرات والتجارب، فلم تؤلف كتب عنها. ولو أنه تم تأليف كتب في هذا الصدد، لوجدنا بلا شك أن من يتمتعون بالعلم وقليل من الخبرة سوف يتفوقون على من يحظون بكثير من الخبرات دون علم.

"فرانسيس بيكون"، في كتابه *The Advancement of Learning*

"حكمة العمل" هي الخبرة والمعرفة، جنبًا إلى جنب مع القوة لتطبيقهما في مجال عماك بشكل نقدي أو عملي- وهذا التطبيق من أجل الوصول إلى نتائج. تتضمن الحكمة بل وتفوق معاني كل ما نملك من الكلمات- مثل الحس أو البصيرة أو سداد الرأي؛ حيث تشير إلى السمات العقلية المرتبطة بالقدرة على فهم المواقف وتوقع النتائج واتخاذ قرارات سليمة، وتوحي الكلمة باتحاد نادر لـ:

- الرشد
- المعرفة الشاملة
- النضوج
- الفكر العميق
- ذكاء العقل
- الفهم المتعاطف
- الخبرة الواسعة

في التطبيق الكامل للكلمة، تعني الحكمة الممارسة الأعلى والأقيم لكل مبادئ الطبيعة الأخلاقية والعقلية كذلك.

مميزات حكمة العمل

تتمثل إحدى مميزات حكمة العمل في القدرة على تبسيط الأمور؛ غير أن بساطة الطريقة دائمًا ما تأتي بعد

التعقيد وليس قبله، والنوع الأخير هو المبالغة في البساطة أو السطحية. فكما يقول "أينشتاين": "يجب أن تبسط الأمور كلها قدر الإمكان، دون مبالغة في بساطتها".

إنك تكتسب شيئاً ما في كل يوم تسعى فيه وراء المعرفة؛ بينما تفقد كل شيء في كل يوم تسعى فيه وراء الحكمة. إذن فأعداء الحكمة في العمل هي المبالغة في التعقيد والرضا عن الذات والغطرسة. يجب أن تطبق مبدأ البساطة كلما حاولت تطوير فلسفتك الشخصية لكي تكون مديرًا ناجحًا.

كم هي بسيطة لغة الحقيقة!

حماقة العمل

في الحكمة العالمية التقليدية، التي يعبر عنها في الأمثال غالبًا، نقيض الشخص الحكيم هو الشخص الأحمق. وكم اعتاد والدي أن يخبرني: سرعان ما يفترق الأحمق عن أمواله. ليس بالضرورة. بالمناسبة، أن يفتقر الأحمق إلى الذكاء، فالحمقى يميلون إلى كثرة الكلام، لكن كلماتهم خاوية، ويطلق الأمريكيان كلمة كريهة على هذا النوع من الحديث: هراء. ويعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي تلك الكلمة على أنها "تفاهة أو ثرثرة".

ربما يكون من الأفضل إطلاق تلك الألقاب على القرارات أكثر منها على الأشخاص. فالقرار الأحمق الذي يُتخذ بخصوص العمل هو ذلك الذي يفتقر إلى المنطق السديد أو الحكمة أو الحصافة. تقول إحدى شخصيات شكسبير: "يا لنا من حمقى!". ثمة علامة تميز حماقتنا وهي التصرف من منطلق افتراض زائق لا واع، وافتراض الشيء يعني الاستهانة به وتقبله كحقيقة أو نظرية دون التثبت من ذلك. ويطلق الادعاء على تأكيد حقيقة ما ليست مثبتة أو قابلة للنقاش.

التفكير أو الافتراض

ويعد الافتراض- التفكير أو الافتراض كما لو كان الشيء حقيقيًا بالفعل- وسيلة مناسبة في المجادلات والاستنتاجات، إنه يمثل تبنيًا مؤقتًا لفكرة ما أو رؤية ما، من أجل غرض استكشافي. والنظرية نوع من الافتراض المؤقت رغم جودة تأسيسه. ولست ملتزمًا بنظريتك أو افتراضك؛ حيث يمكنك الإقلاع عنها وقتما تشاء. غير أن الافتراضات الأشد خطرًا على الفكر الواضح والإبداعي، وخلق أفكار جديدة هي تلك الافتراضات التي ربما تضمرها داخل عقلك الباطن، وكما يوحي التعريف، فهي افتراضات غير مجربة، قد يكون لها تأثير مدمر على قراراتك، شأنها شأن الألغام الأرضية.

دراسة حالة: كيف أخفقت شركة هوفر (المملكة المتحدة) في اتخاذ القرار؟
كان أحد كبار المديرين بإدارة التسويق بشركة هوفر للأجهزة المنزلية، قد طرح ذات مرة فكرة نيرة بتقديم "رحلات مجانية" كخطة ترويجية لشراء منتجاتها.

لقد كان قراراً سيئاً بكل المقاييس. فقد سافر 200 ألف شخص وفق الخطة. لكن الشركة تكلفت حوالي 48 مليون جنية إسترليني. بينما طلب 127 شخصاً التعويض من المحكمة. مما عرض الشركة لدفع فاتورة محتملة بملايين الجنيهات إذا ما نجحوا. وتم طرد رئيس الشركة من منصبه الذي كان يتقاضى فيه 500 ألف جنية إسترليني سنوياً، ثم سارع ملاك الشركة بالولايات المتحدة ببيع الشركة بثمن زهيد. لن نتخذ قراراً أسوأ من ذلك!

لماذا حدث هذا الفشل الذريع؟ لأن مديري شركة هوفر قد توصلوا إلى افتراض خاطئ. لقد افترضوا أنه عندما يرى معظم من يشتركون الأجهزة ذلك الإعلان الصغير المطبوع عرض "الرحلات المجانية"، فإن القيود المعقدة والمؤهلات التي تعمدوا فرضها لإعاقة المتقدمين، سوف تجعل الزبائن يترددون في اتباع مثل هذا الأسلوب المعقد من أجل الحصول على تذكرة طيران مجانية. غير أنهم استخفوا بالجمهور! فقد ثابروا عددٌ كافٍ من الزبائن واستماتوا في إيجاد مسلك بين كل القوانين والشروط المعقدة حتى أدوت رحلات الطيران المجانية بمصير الشركة.

تلك قصة حقيقية ورمزية لكي تذكرك بمدى أهمية ضمان عدم سماحنا بوجود الافتراضات اللاواعية لكي تلعب دور الصخور الخفية التي قد تخرق قاع سفينة الشركة. الحكماء ما هم إلا حمقى تعلموا من أخطائهم.

قوة احترام القيادة

ما السر في أهمية تطوير قدراتك علي القيادة بالنسبة لتحقيق النجاح؟ الأمر بوضوح هو أن نجاحنا وقيادتنا مرتبطين معاً، فإذا كنت بحاجة لاكتساب احترام أطفالك أو شريك حياتك أو أقرانك أو كان لديك عمل يقتضي تسييره أو كنت ممن يحترمهم ويتبعهم الآخرون فلا بد من تحقيق أهدافك. إذن ما هي الأمور التي تصنع قائداً عظيماً؟

لا تتعلق القيادة مطلقاً بالمسمى الوظيفي أو بحجم المسؤولية التي قد يضعها البعض علي عاتقك. فلقد قابلت في حياتي العديد من الأشخاص ممن حملوا المسؤولية، فإذا هم يخفقون في دفع أو قيادة أي شخص فكانت الطريقة الوحيدة لدفع الآخرين علي إتباعهم هي الصراخ أو إعلاء الصوت أو استخدام القوة أحياناً. كما قبلت آخرين ليس لديهم، فعلياً، أدنى مسؤولية رسمية لكن لهم نفوذاً كبيراً لدي أقرانهم. فهم أشخاص ينظر غيرهم إليهم علي أنهم الأمل أو الحل عندما تواجههم مشكلة.

ليس ثمة رابط بين القيادة والمسمى الوظيفي، لكن علاقتها وثيقة بحجم النفوذ الطبيعي الذي لك علي الآخرين. ويمكن أن تعمل القيادة علي العديد من المسؤوليات بداية من قيادة مجموعات كبيرة من الأشخاص إلي قيادة شخص آخر لك به علاقة. إلا أنه وقبل أن تكون قادراً علي التأثير في الآخرين، ثمة مستوي

أساسي للقيادة وهو القدوة علي قيادة الذات. وحي تكشف السمات الطبيعية الأساسية للقيادة، عليك أن تتدبر حالات القيادة التي أعجبتك في حياتك.

ليس ثمة رابط بين القيادة والمسمى الوظيفي، لكن علاقتها وثيقة بحجم النفوذ الطبيعي الذي لك علي الآخرين.

أي القادة يروق لك؟

أيهم يروق لك؟ أليس هذا سؤالاً جيداً؟ فهذا هو السؤال الذي أطرحه علي أي شخص يطمح إلي تحسين مهاراته في القيادة وتكون الإجابات دائماً بمثابة النور لنا.

فقط يختار بعض الأشخاص أحد أعضاء أسرته أو أحد مدرسيه بالمدرسة أو أحد مدرائه السابقين وقد يختار آخرون شخصيات من التاريخ أو من ثقافتهم الشعبية. فاسأل نفسك هذا السؤال ودون خمسة قادة حفزوك طيلة حياتك. مثل- كما في الأمثلة المطروحة أدناه- أشخاص أقرباء لك أو أناس مشهورين أو كليهما معاً.

فإذا حددت هؤلاء القادة الخمسة فيكون السؤال: لماذا حددت هؤلاء؟ ولماذا استحق هؤلاء الخمسة أن يكونوا ضمن قائمتك؟ قم بتدوين أي ملاحظات واكتب عبارات قصيرة في تدوين إجاباتك. والآن امكث برهة قبل قراءة أي شيء آخر حتي تسجل إجابتك أمام الأسماء التي اخترتها.

إليك اختبارات بعض الأشخاص:

الأشخاص	سبب اختيارهم
قائد لي بالجيش	لأنه آمن بي قبل أن أومن أنا بنفسي
أمي	لأنها وجدت نفسها وسط ظروف أسرية صعبة ولم تشعرنا بها
"ريتشارد برانسون"	لأنه لم يسمح لخلل القراءة لديه أن يؤخره
"ونستون تشرشل"	لأنه وحد الأمة في محنتها
مدرسة بالمدرسة	لأنني كنت صبياً سيئ الطباع ولم تفقد الأمل فيّ مطلقاً

أمر لافت. . . لن تجد أحداً من هؤلاء وصل لموقعه بالقائمة بناءً علي النجاح الذي حققه هو شخصياً، إن الاختيار دائماً مبني علي ماهية الأشخاص والكيفية التي وظفوا بها مهارة أو موهبة لديهم في تحقيق نجاحهم وكيفية تعاملهم مع بعض المواقف. وقد يختار أشخاص متعددون القائد ذاته لكن لأسباب متباينة. ف"ريتشارد برانسون"- علي سبيل المثال- اختار مألوف ولكن لأسباب متباينة.

إذن، ما هي قائمتك الخاصة بك؟ ألق نظرة علي ملاحظتك وأسباب وجود بعض الأفراد ضمن قائمتك. فالأمر الذي حددته غالباً في هذا الشخص هو سمة معينة يمتلكها هذا الشخص وهي التي جعلتك تنتقى هذا الشخص.

إليك ثمة نماذج بعض السمات التي يمتلكها القادة العظام وهي:

الرؤية	الجسارة
التركيز	العزم
التفاؤل	العاطفة
الثقة	القدرة علي الإبداع
الاستقامة	التواضع
تحمل التبعات	الإحساس بالآخرين
الشجاعة	الإخلاص
المسئولية	سعة الحيلة

وقد وجدنا في مقال اخر أن ما نراه في غيرنا هو انعكاس فعلي لنا، لذا فإن الخبر السار هنا أن سبب اختيارنا للقادة الخمسة في قائمتنا هو انعكاس فعلي للسمات التي نملكها فعلياً أو السمات التي نطمح لها. فإذا حدث واخترت شخصين لأسباب متشابهة كأن يكونا قد أظهرنا قدراً كبيراً من الإخلاص؛ فقد تكون هذه السمة المهمة لديك هي المعيار التي تضعه لنفسك وهي السمة التي تبحث عنها في الآخرين.

" كلما كبرت، صرت أقل اكترائاً بما يقوله الناس وأكثر اهتماماً بما يفعلون " .

رجل الصناعة الأمريكي " أندورو كارنيجي "

تأمل لبضع دقائق الأشخاص الذين اخترتهم والأهم من ذلك تأمل السمات التي حددتها فيهم لأن هذه السمات هي سمات القيادة فيك وهي تحدد نوع القائد الذي ستكونه ونقاط القوة التي تستخدمها في قيادة نفسك والسيطرة على الآخرين.

أهمية الحكمة و الخبرة العلمية

الحكمة العلمية

لن تتعلم الحكمة العلمية إلا في مدرسة الحياة، فالمبادئ والدروس تفيدك حينما ذهبت، لكنها بدون تهذيب من قبل الحياة الواقعية، لن تتعدى كونها نظرية فحسب. "صمويل سمايلز"، مصلح اجتماعي أسكتلندي

باعتبارك مديرًا ناجحًا، فأنت بحاجة قبل كل شيء، إلى الحكمة العملية، فالحكمة العملية تعد الترجمة الأفضل لكلمة Phronesis اليونانية، التي حولها الرومان إلى كلمة Phrudentia، ومن ثم أصبحت الكلمة بالإنجليزية Prudence بمعنى حكمة. فالحكمة العملية هي مزيج من الذكاء والخبرة والجودة.

الذكاء

الذكاء هو إحدى السمات التواقية واليقظة والتميزة التي يتمتع بها العقل، حيث يمكنك الذكاء من استخدام قدراتك بعدة طرق:

- أن تدرك الهدف.
- أن تتفهم العلاقات والمقارنات سريعًا.
- أن تحدد الأساسيات داخل صورة معقدة.
- أن تستنبط المعلومات.
- أن تعثر على العوامل البارزة داخل تجربة ماضية من شأنها أن تلقي الضوء على عقبات الحاضر.
- أن تكون قادرًا على التمييز الواضح بين الغايات والوسائل.
- أن تقيّم المواقف بسهولة.
- أن تدرك المغزى من المواقف في إطار التجربة الحاضرة والماضية.
- أن تدرك علامات السبيل المحتمل للفعل الحكيم.

الخبرة

ذات مرة أسرّ "سترافينسكي" إلى صديقة حديثًا، فقال: "لقد تعلمت الكثير من خلال حياتي كملحن موسيقي، وبالتحديد من أخطائي وسعيي الحثيث وراء الافتراضات الزائفة، وليس من خلال تعرضي لمنابع الحكمة ونفاذ البصيرة". كلنا نعلم ماذا يقصد بحديثه هذا. إنها الخبرة.

لا بديل للخبرة: فالمعرفة والمهارة والتجربة جميعها تتولد من الملاحظة المباشرة او المشاركة في الأحداث، وكل ما يمكن لهذا المقال فعله من أجلك هو أن يقلل- بمساعدتك- من قيمة الوقت الذي تستغرقه في التعلم من خبرتك المستقبلية. هذا ما أمل فيه، على أية حال.

الجودة

- يرى اليونانيون معنيين مختلفين لكلمة الجودة: Kalos (بمعنى ماهر وبارع) و agathos، التي تعني "جيد" من الناحية الأخلاقية. ويمكن وصف هذا العنصر من عناصر الجودة في الحكمة على أنه الشخصية. عند القول بأن شخصاً ما يتمتع بالشخصية (في مقابل الطباع والسماط) فإننا نعني أنهم يتمتعون بـ:
- تصور لما يجب أن يكونوا عليه وما يتوقعه الآخرون منهم.
 - مبادئ لا يمكن أن يخونها مطلقاً.
 - ولاء والتزام مستمرين.
 - الثبات عند التعرض للمغريات الجذابة.
 - المسؤولية تجاه أفعالهم وتوقع تحمل الآخرين للمسئولية كذلك.
 - شعور بحقيقة القيم الأخلاقية، حتى لا تخضع للتدخل الشخصي.

الخبرة تعمل على تقوية مهارة الحكمة وتحسينها لديك، غير أنك لا تزال بحاجة إلى الذكاء والجودة أيضاً لكي تحظى بالحكمة العملية.

فن الإدارة إلى القيادة

الفرق كبير بين إدارة المؤسسة وقيادتها؛ فالإدارة تعني تسيير المؤسسة بأفرادها وأنظمتها بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات صادرة من المدير في الغالب، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يمشي عليه العاملون.. إن الإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين، والانغلاق، والفوقية، والصرامة، وغير ذلك من مظاهر الضبط والتقنية، وبالتالي فهي تتمركز على الأبدان والطاقات العضلية والممكنة في الإنجاز - في الغالب.

بينما القيادة تختلف عن ذلك لأنها تعني: إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، آخذة بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضا أفرادها العاملين فيها، وأولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير. أو المنافسين الذين يسبقونها في ميادين العمل، وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع.. ومن الواضح أن أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه آمناً وسعيداً إلى قيادة، أكثر من حاجته إلى الإدارة، لأن طموحات الإنسان قد لا يليها المدير بل يليها القائد الذي يسير بالأعمال وينشطها ويطورها باستمرار..

من هنا ينبغي أن نفكر دائماً في أن نجعل من مؤسساتنا غرف قيادة وتوجيه وترشيد لا دوائر ولا إدارات.. حتى تكون في القمة وتحظى باحترام الجميع وتستطيع أن تدعي لنفسها أنها حققت شيئاً في الحياة الإنسانية..

مكونات القيادة الإدارية:

هي عبارة عن جملة من العناصر التي من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب. وأبرز المكونات القيادية ما يلي:

(1) السلطة: ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم -حسب اختلاف المفاهيم الإدارية- فإن الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الصادرة من فوق، وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفزة في كل فرد. بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن حوار الرؤساء ومشاورة العاملين في القرارات، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية التي تعتمل في نفوس الأفراد. لذا فإن القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأسس لا تتحقق من دونها وهي كالتالي:

أ- الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير.

ب- المعرفة والخبرة والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات يده.

ج- قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به. وقد يرى البعض أن المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أخرى في القدرة على التأثير وهذا قد يصح في بعض الأحيان، إلا أنه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة - في الغالب-، كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وآثاراً باقية.. ولذا حصرنا الخصوصيات القيادية بالثلاثة المذكورة لأنها الأقوى تأثيراً بالفعل والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر

ولعل من المناسب الخوض ببعض التفاصيل المرتبطة بالخصوصيات المذكورة:

الأولى: السلطة القائمة على الدور الوظيفي أو الاجتماعي:

وهي سلطة نابعة من قوة الدور الذي يؤديه المدير، وفي الدوائر الرسمية تنشأ غالباً من مركز العمل الوظيفي القائم على الترتيب الهرمي في السلطات، ويعتبر المركز الوظيفي هو الذي يمنح السلطة ويعطي الدور الفاعل للقائد المدير، بخلاف المؤسسات الاجتماعية والثقافية في الغالب، فإنها تنشأ من مدى وأهمية الدور الذي يؤديه المدير؛ فقد نجد من هو أقل مركزاً يملك تأثيراً أكبر ممن هو أقوى منه، وممارسة هذه السلطة تنشأ من حق الرئيس في مخاطبة مرؤوسيه بما يلي:

- ما يجب عمله (أي تحديد الوظيفة).

- في أي وقت ينقذ والى أي وقت ينتهي، (أي تعيين البداية والنهاية).

- بأية طريقة ينجز، (أي كيفية التنفيذ.)

و أنت ترى أن كل شيء في هذه الإدارة يعود إلى المدير.. وهنا تكمن النقطة الجوهرية بين المدير الناجح والمدير الفاشل، ومن هو الذي يتمتع بدرجات أكبر من النجاح؛ ففي الوقت الذي يحصر الأول السلطات والقرارات بيده ولا يشرك فيها أحداً من مرؤوسيه، يوزع الثاني الأدوار ويشرك الآخرين بقراره ويعددهم مشاورين له ومساعدين حقيقيين، لا الآلات صماء عليها الطاعة وحسب؛ لذلك فإن النجاح في الأول ينحصر بقوة شخصية المدير ومدى أهمية وشدة مراقبته للأعمال، وبالتالي فإن الفخر يعود إليه أولاً وآخرأ في

الانتصارات كما أن الفشل رهين آرائه وقراراته.. هذا ويمارس المدير الوظيفي سلطاته -في الغالب- حسب المراحل التالية:

التفكير والتخطيط - إعطاء الأوامر - تعيين الوظائف وكيفية الإنجاز - مراقبة التنفيذ بشكل متواصل - وربما فرض عقوبات إذا لم تنفذ الأدوار بشكل جيد وكذا المثوبات في الإنجاز الجيد. بينما الثاني يجعل من العاملين فريقاً ومن العمل مكنة يشترك في تحريكها الجميع والكل له دور في تفعيلها وتنشيطها كما يحظى ببعض السلطة، كما وله قسط من الفخر والنجاح.. وطريقة ممارسة السلطة .

الثانية: السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة:

وهي سلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسمىها البعض سلطة المعرفة والحكمة، لأنها تقوم على حق أن يكون صاحب السلطة مستشاراً أو خاضعاً لفضيلة المعرفة التي يمتلكها، وهي في الحقيقة سلطة العلم؛ فإن من الواضح أن العلم وتجاربه يفرض نفسه على ميادين الحياة كما يهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم. وكل إنسان بطبعه يستسلم أمام العالم العارف في مجاله. ومن هنا نشأت النظرية الإدارية القائمة على التخصص واعتبرت أن الأنظمة والقوانين والمعرفة هي التي تمنح القائد الإداري سلطاته والقدرة على التأثير.

وتعد السلطة المعرفية من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى النجاح؛ لذا ينبغي توفرها في جناحي العمل، أي المدراء والعاملين، وهي ضرورية جداً لسير الهيكل العام في المؤسسة، لأنها تشكل - مبدئياً - الاستعداد لتقويم الأفراد تبعاً لخبرتهم وكفاءتهم سواء كانوا رؤساء أو منفذين. لذلك فإنها تقوم على القناعة والاستجابة المنطقية للقرار، وبالتالي فإن الطابع الرئيس لهذه السلطة هو العقلانية لأنها مبنية على الاعتقاد بحقائق العلم وشرعية الرئيس العارف بمعاييره وطرقه. ولعل من الأمثلة التي توضح ما نريده، ما يلي:

- الطبيب في المستشفى والمهندس في المعمل والضابط في المعسكر. وهنا تكمن أهمية التربية والتعليم في المؤسسات التي تطمح إلى النجاح؛ إذ لا يكفي أن يكون المدير مضطرباً بمهامه ما لم يصنع لنفسه جيلاً من المضطربين في مختلف المجالات، ليقود مؤسسته بطريقة علمية ويضمن لها البقاء والاستمرار والنجاح لوجود ما يكفي من الطاقات الخبيرة في الإنجاز، وهذا لا يتحقق إلا بوضع خطة للتربية والعمل عليها جنباً إلى جنب سائر الأعمال والوظائف، ثم تمتينها بخطوات عملية في هذا السبيل كتقويض الأدوار وتوزيع السلطات وفسح المجال للآخرين في المشاركة في الرأي والقرار.

الثالثة: السلطة القائمة على قوة الشخصية:

وتقوم هذه السلطة على التأثير القوي للمدير على مرؤوسيه.. وهو لا يتم إلا إذا تمكن المدير من أن يحتل موقعاً خاصاً في قلوب أفرادها لما يتميز به من مؤهلات كثيرة يسلم الجميع بأنها رجحت كفته على غيره مثل:

- القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة والقدرة على اتخاذ القرار).

- الحس المرهف.

- الأخلاق النبيلة.

- العدالة في التعامل.

- الإخلاص والنزاهة.

- المحبة والرعاية العاطفية.

- التفاني للعمل (رعاية المصالح العامة) وللآخرين (المشاركة في الأهم وأماهم).

- المنطقية في التفكير والتنفيذ (الخبرة والتخطيط).

وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية كبيرة تجعل الآخرين يستجيبون له بشكل عفوي وعن قناعة واختيار، ومن الواضح أن هذه الخصوصيات من السهل التحدث عنها، إلا أنها في ميدان العمل من أعقد الأمور وأصعبها، لما تتطلبه من المجاهدة والجد وكبح جماح النفس، لذلك لا تتوفر إلا في عظماء البشر وهم القلائل.. وهي قيادة يسميها البعض بأنها ملهمة لأنها تمتلك سيطرة تقوم على التفاني والإخلاص، وجعل المدير المتصف بها بطلاً جماعياً، أو قدوة وأمثلة له طابع مقدس أو محترم وتقوم على قدراته النفسية الكبيرة أو إنجازاته البطولية الرائعة..

وعلى الرغم من توافر هذا النوع من القيادة في العديد من المؤسسات خصوصاً الاجتماعية منها، إلا أنها تعاني من أزمات حقيقية في جهات ثلاث هي كالتالي:

الأولى: إن ردود الأفعال الناجمة عن الفشل في هكذا زعامات تعود قوية وقاصمة لظهور المؤسسات والأفراد معاً؛ لما تشكله من إحباطات إذا تحطمت الصورة المقدسة للمدير الفذ في أنظار أصدقائه.

الثانية: إن أكثر ما تلائم هذه النظرية، المؤسسات العاملة في العالم المتخلف -المستبد- فإن طبيعة الاستبداد، تجعل من المدير قائداً تعطيه صفة الإلهام والرمزية، وتجعله في وضع مقدس لا يقبل النيل أو المس، بل يسعى الجميع لنيل الزلفى منه وكسب وده ورضاه، ومن الواضح أن هذا لا يتم إلا عبر التبجيل والتعظيم الكاذبين.. وبالتالي فإن خطورة هذا النوع من الإدارة تكمن في أنه قد ينتهي بالمدير إلى الصنمية المطلقة، وبالأفراد إلى جملة من المتزلفين، وتصبح معايير التقدير والتفاضل، هي الولاء لا العلمية والكفاءة، وأخيراً يصبح العمل آلة وجسراً لطموحات المدير ورغباته الخاصة، إذا لم يحسب لها حسابها منذ بادئ الأمر.

الثالثة: إنها قيادة قد لا تتكرر ولا تستمر فيمن يأتي بعدها -كما إذا تقاعد المدير أو مرض أو انتقل أو مات أو ما شابه ذلك- لذا فإن المهمة الشاقة تكمن في العمل على تكريس الصفات المثالية في الأفراد، وزيادة عدد القادة المثاليين في المؤسسة، وهذا لا يتم إلا إذا خضنا عمليات تربوية شاقة ومتواصلة؛ أو حولنا القيادة إلى جماعة أو هيئة أو فريق يقوي بعضه بعضاً ويكمل دوره بالاستشارات والحوارات المفتوحة والعلاقات اللامركزية بين الأفراد.

ومن هنا فكر جمع من المتخصصين في علم الإدارة بطرح طريقة جديدة يراها أنها تناسب تغييرات العصر تحولاته وقدموا رأياً آخراً لسلطة المدير واعتبروها تقوم على ثلاثة محاور هي:

(أ) الإدارة بالمعلومات: أي جمع وتحليل ونشر المعلومات الواردة من داخل وخارج المؤسسة والمعلومات الرسمية وغير الرسمية والمعلومات المكتوبة والشفهية.

(ب) الإدارة بالبشر: كممارسة الزعامة وخلق العلاقات الإنسانية وشبكات فرق العمل.

ج) الإدارة بتنفيذ العمل: والتي تطبق من خلال تنفيذ المهام والأعمال والنشاطات بشدة التركيز والمتابعة والنجاح في الأداء، ويعتبر المدير مثالياً عندما يتصرف جامعاً بين هذه المحاور الثلاثة.

كيف تصبح قائداً ملهماً؟

القادة هم بالنهاية مقدمو خدمة

لم أقابل قائداً كفواً لا يعرض خدماته بطريقة ما. فالقادة الكبار هدفهم أو غايتهم الكبرى بالأساس تحقيق المنفعة لأنفسهم وكذلك للآخرين- كعائلتهم أو أعمالهم أو عملائهم أو محيطهم، أو لمجتمعهم ككل. يوجد بالطبع أناس آخرون في أناس آخرون في مراكز معينة بالحكومة لا يتعبون هذا الاتجاه وقد تكون لديهم دوافع لإحراز النجاح في قيادتهم. وقد تكون نيتهم خالصة في البداية ثم تتغير عند إحرازهم للنجاح. ويظل هؤلاء محل الذكرى لكن ليس لأسباب حسنة. فلا تقع في هذا الفخ. فمن يحظون بأكبر قدر من الاحترام هم من تدفعهم الرغبة في تقديم الخدمة للآخرين. أنا محظوظة للغاية لأنني ولدت في أسرة تحمل ميراثاً كبيراً من القيادة. فجدي " سيدل سي. كوك" كان رجل أعمال ناجحاً جداً، كان صاحب بداية متواضعة لكنه نجح في تأسيس عدد من الشركات الناجحة جداً وفي مختلف الصناعات.

عندما كنت طفلة صغيرة كنت متأثراً جداً بجدي ليس لأنه جدي وأنا أحبه بإخلاص وحسب، ولكن لأنني ومن البداية حياتي أدركت كم الاحترام الذي يحظى به من كل من يعرفه. لم أسمعه قط يرفع صوته، إلا أن الناس كانت تقف وتصغي إليه. وعى الرغم من أنه كان شخصاً ناجحاً جداً إلا أنني لم أسمعه مطلقاً يفاخر أو يباهي بنجاح حققه بمفرده، فنجاحه كان غالباً نتاج جهد جماعي وكثير من العمل الشاق. وقد أعجبتني بحق أن النجاح لم يغير شخصيته. فمع أن النجاح الذي حققه كان يقتضي العيش في منزل كبير بعض الشيء وقضاء العطلات مع الأسرة إلا أنه كان مشهوراً بقيادة سيارة مرسيدس بنز ويرتدي في معظم أيامه رداء العمال الزيتي وحذاء العمال وقبعة مسطحة. وتلك كانت الهيئة التي كان عليها قبل أن يصبح شخصاً ناجحاً فبقي كذلك بعد النجاح التجاري الذي حققه.

وأذكر يوم وفاته، حيث تلقت أسرتنا مئات الخطابات وبطاقات التعازي التي يقدم أصحابها مواساتهم فضلاً عن القصص التي تذكر مساعداته لهم وتقديم النصيحة لهم. وأذكر أنني قرأت خطاباً من شخص يقول فيه إنه منذ ثلاثين عاماً كان شاباً صغيراً يطمح إلي تأسيس نشاط تجاري خاص به واتصل بجدي الذي لم يعطه المال لشراء المعدات فحسب- ولم يقرضه المال وأعطاه له حتي يستثمره- بل كان أيضاً سخياً في نصح وإرشاده. لم يسمع أي من أفراد أسرتنا عن هذا الرجل ولم يكن لدينا معرفة بأعمال جدي. من الواضح أن جدي لم يرغب- أو لم يكن بحاجة فعلياً- إلي تقدير لأعماله فهو ببساطة كان يفعل ما يعتقد أنه صحيح دون انتظار أي مكافأة. فبإله من أمرٍ ملهم.

ومع هذا، فأنا أستمد إلهامي الآن من ابن عمي "ناجيل" الذي يدير منصب مدير الشركة الكبرى للنقل التي بدأها جدي وعمي في فترة السبعينات من القرن العشرين. قابلته مؤخراً في أحد المؤتمرات المحلية وسألته عن رحلته في العمل و عما تعلمه وعن طموحاته في المستقبل. ولعلي أضيف هنا شعوره بعدم الارتياح لقبول دعوتي بالحديث في هذا الحدث / المؤتمر وعن إلحاحي عليه حتي يقبل بالحديث عن نجاحه بصفه عامة. وكان ذلك شعوره أيضاً حين سألته سؤالاً لأمس وتراً معيناً، وهو عن الشيء الذي يدفعه للنهوض من سريره في الصباح خصوصاً عندما تكون الأوقات عصيبة، فأجاب قائلاً: "أنا انظر للأمر من زاوية أن 350 أسرة يعتمدون عليّ، أي أن 350 ديناً يلزمني دفعها شهرياً بما فيها ديني، فإذا لم أؤد عملي فكيف أتوقع منأي شخص آخر أداء عمله؟" إنه نموذج آخر للقائد الذي يعمل كخادم كبير.

حتي تكون قائداً ملهماً، فيجب أن تكون واضحاً في نواياك. فإذا كنت تبغي العظمة لأي مجال في حياتك، فمن المقبول تماماً (بل هو شرط) أن ترغب في تحقيق أهدافك بما فيها نجاحك المادي إذا كان هذا ما ترغبه، ولكن لماذا لا تستخدم الطموح للتأثير إيجابياً على حياة الآخرين من حولك؟ فيمكن أن نكون جميعنا قادة ملهمين ويمكن أن نحدث اختلافات بناءة في حياة الآخرين.

كاريزما القيادة

القائد ذو الشخصية الجذابة المؤثرة:

منذ عدة سنوات تم اختياريه لحضور تدريبات في الية الصناعية للقوات المسلحة في "جامعة الدفاع الوطني" في واشنطن، وهي كلية تقوم بتدريب من تم اختيارهم من كبار الموظفين العسكريين والمدنيين المقرر ترقيتهم إلى مناصب في الحكومة الفيدرالية تحتاج إلى ثقة أكبر وقيادة أقوى.

قبل أن يبدأ الطالب أو المتدرب الدراسة في "جامعة الدفاع الوطني" يرسل المختصون استبياناً فصلاً إلى عدد من مرؤوسى المتدرب ورؤسائه وزملائه، ويهدف إلى تقييم قدراته القيادية وتشارك الفئات الثلاث التي يتعامل معها الاستبيان مجتمعة في إتمامه، ويحوي كل استبيان 125 سؤالاً تغطي واحداً وعشرين موضوعاً تمثل الجوانب الأساسية للقيادة كقدرات المتدرب القيادة وصفاته وخصائصه.

ومن الجدير بالذكر أن جميع من تم اختيارهم للدراسة بجامعة للدفاع الوطني كانوا ممن أثبتوا وجوده بالفعل كقادة ناجحين؛ لذا فقد كانت نتائج استبياناتهم – كما هو متوقع بالطبع – جيدة جداً بصفة عامة. في عالم التحاقه بتلك الجامعة أسفرت نتائج 995 استبياناً يخص 115 طالباً في الجامعة معدلات تزيد عم 400 درجة من 500

وإذا وضعنا في الاعتبار أن متوسط النتيجة المتوقعة للقائد العادي هي 0,3 درجة، فمعدلات النتائج العالية جداً التي أسفرت عنها الاستبيانات تدل على أن أراء كم من ساهموا في التقييم تعبر عن اعتقادهم بأن هؤلاء القادة قد نجحوا في إظهار الواحد وعشرين جانباً للقيادة، وهذا فوق ما يحققه القائد العادي بكثير.

وكان معدل الدرجات في جانب "الكاريزما" أو جاذبية وتأثير الشخصية للمئة وخمس عشر طالبا هو 4,32 درجة، وهو معدل مذهل إلا أنه قد استبعد بسبب أحد الطلبة؛ لأن جميع مرؤوسيه بلا استثناء منحوه في الاستبيان الخاص بهذا الجانب 500 درجة كاملة أي أن جميع مرؤوسي هذا الشخص كانوا يشعرون أنه شخصية جذابة ومؤثرة في غالب إن لم يكن في كل الأوقات.

بحث عن هذا الشخص بتلهف لأكتشف السر وراء درجاته المتميزة في ذلك الجانب الغامض من جوانب لقيادة، فوجدت أمامي رجلاً عادي المظهر متوسط الطول لو قدر لك أن تراه بغير أن تعلم بدرجاته العالية من حيث "الكاريزما" لما أوحى لك مظهره بأي تميز إلا أن جميع الرجال – كقول عالم الاجتماع الشهير ماكس ويبر – "يطيعونه، لا بحكم التقاليد التبعية ولا بحكم منصبه وإنما لأنهم يؤمنون به كقائد".

ما هو سره إذن؟ قال الرجل إن أحد الأسباب الرئيسية وراء نجاحه هو رؤية الناس له كشخصية جذابة مؤثرة، بل أنت الكاريزما لم تأت مصادفة وإنما سعى هو لتنميته فاتخذ خطوات محددة لتنميته في تعامله مع كل مجموعة جديدة يقودها.

وهنا أسلوب لتنمية الكاريزما وضعة دكتور رونالد رياجو عالم النفس الاجتماعي ومدير معهد كارفيس للقيادة في "كلية كليرمونت ماكينا" . يقول د/ رياجو "ليست الكاريزما موهبة أو منحة من السماء وليست صفة يمكن أن ترثها أو تولد معك، وإنما هي شيء تستطيع تنميته – بلا استثناء – من لدية القدرة على تنمية هذه الصفة في شخصيته".

وقد اتخذ الرجل المتميز في مجال الكاريزما – الذي تحدثت عنه سلفاً – سبع خطوات لتحقيق هذا، وقد لاحظت خلال سنوات خبرتي الطويلة غيره من القادة الذين يتمتعون بالكاريزما يقومون بأفعال وخطوات مماثلة. وإذا كنت تريد تنمية هذه الصفة فتعلم الخطوات السبع التي اتخذها هؤلاء القادة وبإمكانك اتخاذها أنت أيضاً.

- 1- أظهر التزامك بأهدافك.
- 2- ارتد ما يتناسب مع دورك.
- 3- فلتنك أحلامك كبيرة.
- 4- لا تتوقف عن السعي وراء أهداف.
- 5- قم بواجباتك.
- 6- أحط نفسك بهالة من الغموض وإيحاء بالقدرة على تحقيق المعجزات.
- 7- اتبع الأسلوب غير المباشر.

القيادة باستخدام وسائل التأثير المباشر

إننا لا ننجح في قيادة غيرنا إلا من خلال التأثير عليهم، وأحياناً يحدث هذا التأثير دون قصدٍ منا، وحينئذٍ فقد نجد أننا قدنا غيرنا بنجاح إلى هدف ما دون وعي منا، بل أن الخبراء من القادة قد يقودون غيرهم بنجاح دون وعي منهم بذلك، ومع هذا؛ فإنه لا يمكن تعلم القيادة بهذه الطريقة ولا تنمية قدراتنا القيادية، وبالإضافة إلى ذلك فإنه حتى الخبراء من القادة لا يمكنهم، في معظم الأحوال، أن يقودوا بشكل أفضل إلا من خلال التخطيط الواعي للوسائل التي يستخدمونها في التأثير على غيرهم وتطبيق هذه الوسائل.

الوسائل الأربع للتأثير المباشر:

ما هي الوسائل الأربع للتأثير المباشر؟ إليك هذه الوسائل:

1- الأمر.

2- الإقناع.

3- التفاوض

4- الارتباط

وسنعرف أن جميع هذه الوسائل ليست فقط قابلة للتطبيق، بل إنها ضرورية للقيادة السليمة في ظل الظروف المختلفة التي قد يواجهها القائد.

كيف تستخدم وسائل التأثير المباشر بشكل صحيح؟

هناك موقفان يكون من الأفضل فيهما توجيه الأوامر دون أدنى مناقشة، ولكن في البداية ينبغي الإشارة إلى أن تطبيق هذه الوسائل يتطلب تمتعك بسلطة أكبر من أولئك الذين تقودهم أما إذا استخدمت هذه الوسائل لتقود رئيسك فإنك فن تفشل فقط، بل إنك بهذا قد تدمر علاقتك به نهائياً.

أما الموقف الأول يفضل فيه استخدام وسيلة الأمر فهو حالة عدم وجود ما يكفي من الوقت لاستخدام الوسائل الأخرى ويكن من الضروري تنفيذ ما تريده في تلك اللحظة دون أن يكون أمامك وقت للمناقشة، ففي المعارك غالباً ما يكون على القائد أن يكون متسلطاً، يعتمد على الأمر كأسلوب تأثير، إذ ليس هناك وقت للتلكؤ حينما تكون أرواح الناس في خطر أو عندما يكون التأخر البسيط سبباً في هزيمة منكرة ولكن، وكما سنرى فإنه حتى في المعارك ينبغي أن لا يستخدم الأمر في جميع الأحوال أما الموقف الثاني فهو عندما يكون الإجراء الذي تريده سيعود بالنفع على المؤسسة إلا أن الشخصي نفسه ليس لديه رغبة كبيرة في أدائه؛ فقد تريد مثلاً أن يتم طبع تقرير ما بحلول صباح الغد، إلا أن سكرتيرك لديه ارتباطات اجتماعية الليلة

وبينما يمكنك أن تبدأ أولاً باستخدام وسائل التأثير الأخرى، إلا أنك قد تجد نفسك في النهاية مضطراً لاستخدام أسلوب الأمر.

ولسوء الحظ نجد هذا الأسلوب يستخدم كثيراً في موضعه، وفي غير موضعه، وقد يكون من أسباب هذا تلك الصورة التي ترسمها الأفلام السينمائية عن القائد، والتي تصوره وهو يتجول هنا وهناك، ويلقي بالأوامر، وما على الآخرين إلا أن ينساقوا وينصاعوا لها، ولكن ليست تلك قيادة، وإنما هي "سينما"، وكما يقول "دويت دي. أيزنهاور": "إن المرء لا يقود الآخرين من هلال ضربهم على الرأس، فهذا اعتداء وليس قيادة".

ويقولون في الجيش إنه كلما زادت رتبة الضابط، قلت رؤيته له وهو يلقي الأوامر، ولا شك أنه كان هناك قادة مؤثرون، مثل باتون، يعتمدون على أسلوب الأوامر، ولكن من خبرتي أرى أن إلقاء الأوامر هو الاستثناء وليس القاعدة، بل إن باتون نفسه لم يكن دائماً يصدر الأوامر، كما علق أحد مرؤوسيه: "لقد كان الجنرال باتون يبدأ أي إصدار للأوامر بصوت يتسم بالهدوء". وكثير من القادة لا يستخدمون هذا الأسلوب أبداً، فهذا هو الجنرال "أ.أ. فاندجرفت" أحد قادة البحرية وقد قاد في معركة جودال كانال والتي تعتبر من أشهر الانتصارات البحرية في الحرب العالمية الثانية، وفي هذه المعركة أصدر أمراً أنهاء بهذه الكلمات المثيرة للحماس "إن خيركم عند الله هم أصحاب القلوب القوية والباسلة".

هل كان الجنرال فاندجرفت يتجول كل يوم لإصدار الأوامر؟ إليك ما قيل عن هذا القائد؛ حيث تحكمت أنت بنفسك.

"إنه شخص مهذب، ولين الكلام، حتى إنه من يقابله كان يجد دائماً غير ما كان يتوقعه منه، فمن يتعامل معه يجده شخصاً لا يتسم بسرعة الغضب التي يتسم بها جميع البحارة العسكريين. إن من يقابله يصعب عليه أن يدرك كيف أمكن لهذا الرجل ذي الخلق المتواضع أن ينتصر في هذه الحرب الدامية".

القيادة تحت مستوى الوعي

هذا النوع من القيادة نجده في قيادة السيارات، فعندما نبدأ في تعلم القيادة يكون علينا أن نفكر بوعي في كل حركة نتحركها أو خطوة نخطوها، ولا يقتصر التفكير هنا على مجرد دفع وجذب مفاتيح التحكم، أو الرافعات، أو الدواسات بل لابد أيضاً من التفكير في توجيه السيارة إلى حيث نريد وفقاً للقيادة الراشدة ووفق القانون المتعارف عليه، وبالإضافة إلى هذا؛ فلا بد من التفكير في تجنب الاصطدام بالناس، أو المطبات، أو السيارات الأخرى.

وفي النهاية، يصبح كل شيء من الممارسات المعتادة؛ بحيث يحدث بشكل أوتوماتيكي، ولا تكون هناك حاجة مطلقاً للتفكير كثيراً في عملية القيادة؛ حيث سيكون بمقدورنا أن نقوم بقيادة السيارة ونحن مشغولون بالتفكير في العمل، أو نتجاذب أطراف الحديث مع الآخرين، أو نستمع إلى المذياع بل يمكننا - أيضاً - أن نقود ونحن نتعلم لغة ما من شرائط تسجيل، وقد يصل المرء بسيارته إلى حيث يريد حتى دون أن يتذكر أنه قام بإدارة السيارة.

وبمجرد أن تصبح خبيراً في القيادة أو إذا كنت بالفعل كذلك، فلعلك لن تكون في حاجة إلى التفكير الواعي بشأن التأثير في الآخرين، وذلك لأن هذا التأثير يحدث منك بشكل أوتوماتيكي كما هو الحال في قيادة السيارة.

ومع هذا؛ فلا ينبغي لأي شخص أن يعتمد في نجاحه في القيادة على الحظ أو المصادفة، وأيضاً فإنه يُعرض حتى الخبراء من القادة (أو السائقين) لمواقف كثيرة لا يمكن العمل فيها بشكل "أوتوماتيكي" وفي هذه الأحوال يكون لزاماً أن تستخدم وتطبق أساليب القيادة. مزيد من الأسباب وراء ضرورة معرفة وتطبيق وسائل القيادة هناك سببان آخران يزيدان من أهمية فهم وسائل القيادة، والأول هو أن القيادة لا تقتصر فقط على قيادة أولئك الذين يخضعون لإدارتك رسمياً، فأحياناً ما يقتضي الأمر قيادة زملاء، بل قد يكون عليك أن تقود رؤساءك.

كما أن الإلمام بأساليب القيادة مهم؛ حيث إن استخدام هذه الأساليب لا بد وأن يختلف طبقاً للمواقف والأشخاص الذين تريد التأثير عليهم، وفي بعض الأحوال يكون استخدام أسلوب ما مناسباً ويثمر أفضل النتائج ويقود إلى النجاح، ثم تختلف ظروف الموقف بعض الشيء فيؤدي استخدام نفس الأسلوب إلى الفشل.

وهذا أحد القادة الألمان في الحرب العالمية الأولى يذكر لنا مثلاً بسيطاً لاستخدام وسائل التأثير المختلفة من خلال تجربة لقائد إحدى الكتائب سنة 1917م.

وفي وصفه لقواد الكتائب الثلاثة الخاضعين له قال قائد اللواء إن قائد الكتيبة الأولى كان يحب مباشرة كل شيء بنفسه وعادة ما كان أداؤه جيداً، أما القائد الثاني، فكان ينفذ جميع الأوامر ولكن دون مبادرة منه، والثالث كان يعترض على جميع الأوامر، وعادة ما كان يرغب في أداء عكس ما هو مطلوب.

وبعد عدة أيام، واجه اللواء موقعاً منيعاً كان عليه أن يهاجم وهنا أصدر قائد اللواء أوامر مختلفة لكل قائد من قواد الكتائب.

أما الأول فقال له "عزيزي الكولونيل (أ) أعتقد أننا سنهاجم الموقع وسوف يكون على كتيبتك أن تتحمل عبء الهجوم، ومع هذا فقد اخترتك لهذا السبب، وسوف تمثل الكتيبة الثانية جناحك الأيسر والكتيبة الثالثة جناحك الأيمن، ثم إنَّ الهجوم في الساعة 1200 وليس على أن أخبرك بأكثر من هذا".

أما القائد الثالث الذي كان يعارض كل شيء، فقد تحدث معه قائد اللواء بشكل مختلف؛ حيث قال: "إننا نواجه عدوًا قويًا للغاية، وإنني أخشى أنه لن يكون بمقدورنا الهجوم بما لدينا من قوات".

وكما كان يتوقع لم يوفقه القائد الثالث على هذا؛ بل رد قائلاً: "حسنًا سيدي الجنرال، لاشك أنه علينا أن نهاجم، وما عليك إلا أن تحدد لكتيبتني الوقت لشن الهجوم، وسوف ترى أننا سننجح في هذا". هنا قال له قائد اللواء "حسنًا فلنحاول إذن" وناولته المر الرسمي الذي كان قد سبق وأعدّه.

ما بالنسبة لقائد الكتيبة الثانية، فكل ما فعله هو أن أرسل له أمرا بالهجوم، واحتوى هذا الأمر على تفاصيل لم يعطها للكتائب الأخرى. وقد هاجمت الكتائب الثلاث بنجاح

القيادة فن التأثير على الآخرين

القيادة هي جعل الناس يعملون بأقصى طاقتهم:

دعني أقترح عليك تعريفًا للقيادة، وبهذا التعريف لا يهم إذا ما كنت تقود شركة أم مؤسسة أو وحدة عسكرية أم مجرد مجموعة من الأصدقاء في نادٍ، فالقيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع.

لاحظ أن تعريفي للقيادة لا يذكر شيئاً عن الإدارة، وقد رأينا في وقت سابق أن القيادة شيء والإدارة شيء آخر، فهل تستطيع دائماً أن تجعل الناس يعملون بأقصى طاقتهم؟ أعتقد أنك تستطيع ذلك من خلال القيادة، ولكن لتفعل هذا، فلا بد لك من استمالة عقول الآخرين أولاً.

لكي تقود، فلا بد من استمالة العقول أولاً

قدر كبير من القيادة في تحقيق الانتصارات، وفي أي شيء تفعله، يرتبط بقدرتك على استمالة عقول من حولك، فلو أنك تستطيع هذا، فلن تقود بنجاح فقط ولكنك ستنجح في تحقيق أهدافك أيضاً.

أريد أن أتكلم ثانية في هذا الأمر. إن ما رأيناه هو القوة الفائقة للقيادة، فموارد مؤسستك، وأعمال الإدارة العليا، وأعمال الخصوم وقدراتك ومرؤوسيك أو أعضاء مؤسستك، أو أي شيء آخر، كلها أمور ثانوية، فهي ثانوية بالنسبة لقدرتك على مساعدة الناس على فعل أشياء كانوا يجهلون قدرتهم على فعلها، أو كانوا يجهلون الحاجة إلى فعلها، ولكي تفعل هذا فلا بد لك أولاً من استمالة عقولهم إلى طريقة تفكيرك.

البرهان على أن القادة يصنعون لا يولدون:

لعلك سمعت أن القادة يولدون بصفات خاصة تخلق منهم قادة، وأنت إما أن تكون واحدًا من هؤلاء أولاً، فإذا لم تكن مولودًا بها فذا شيء سيء للغاية بالنسبة لك، ولا تملك شيء حياله.

هذا هراء؛ فيقينا أن الناس يولدون بسمات تمكنهم من التميز في أشياء معنية، بعضهم يولد ولديه مواهب للعب كرة السلة، لو ليكون من العازفين العظماء، أو ليكون قائدًا. ولكن معرفة أي قدرات تمتلكها وتطورها يفوق كثيرًا في أهميته أي قدرات تولد بها.

أريد برهانًا؟ اكتشف الباحثون أنك إذا كنت ذا قامة أطول من ستة أقدام فديك فرصة لتكون رئيسًا لإحدى الشركات أفضل من فرصتك لو كانت قامتك أقل من ستة أقدام، ويبدو أن هذا الاكتشاف يؤيد نظرية المواهب الفطرية، ألا يشير طول المرء إلى فرصة ليكون مديرًا كبيرًا؟

المشكلة الوحيدة تتمثل في وجود استثناءات كثيرة لهذه النظرية. فنابليون بونابرت كان قصير القامة، ومثله كان غاندي، وترومان، ويوليسيس جرانت. والعقيد كايس كان طول قامته خمسة أقدام وسبع بوصات لا غير. وأول رجل يصل إلى رتبة الفريق من دفعتي التي تخرجت من ويست بوينت كان طوله خمسة أقدام وعشر بوصات.

أما الجنرال هـ. نورمان شوراتسكوف – الذي قاد القوات إلى النصر في عملية عاصفة الصحراء – فقد كان أكثر من ستة أقدام طولاً ولكنه يقول إن واحدًا من أفضل ن عرف من قادة على الإطلاق كان عقيدًا من جنوب فيتنام اسمه إنجو كوانج ترونج، ويقول عنه شوراتسكوف: "لم يكن يتفق مع فكرتي عن العباقرة العسكريين فقد كان طوله خمسة أقدام وسبع بوصات فقط، وفي منتصف العقد الرابع من عمره، وفي غاية النحافة، وأحدب وذا رأس كبير لا يتناسب مع جسمه، ومع ذلك فقد كان مبدعاً من ضباطه وقواته..".

والحقيقة هي أن هناك عشرات الآلاف من رؤساء الشركات وكثيرًا من القادة العسكريين المبرزين الذين يقل طولهم عن ستة أقدام، وإذا ما كنت تتساءل على طولي فأنا أقل من الستة أقدام بأربع بوصات.

القيادة بأسلوب غير مباشر

متى تستخدم أسلوب تأثير غير مباشر بدلاً من آخر:

من الدروس القيمة التي يمكن أن تتعلمها بشأن استخدام الوسائل الأربع المباشرة أو غير المباشرة للتأثير أن لكل منها الزمان والمكان الذين سيناسبانها، فإذا كنت تعتمد على أسلوب واحد كل الوقت؛ فهذا لا محالة سيفضي بك إلى مشاكل، ولذلك عليك أن تتأني وتفكر فيما إذا كان الأسلوب الذي تتبعه هو أنسب الأساليب وهو الأسلوب الذي يؤدي دون غيره إلى نتائج أفضل، أم لا.

واختيار الأسلوب يعتمد على:

• شخصية كل فرد ممن تقودهم.

• الإطار الذهني لمن تقوده.

• الإطار الذهني الحالي لك.

• أهدافك وأغراضك.

• السلطة النسبية بينك وبين من تقود.

• أهمية الوقت في الحدث الذي تريد وقوعه.

• نوع الالتزام الذي تريده لإتمام العمل المطلوب.

• القوانين أو القواعد أو السلطة التي تتمتع بها في الموقف.

ويمكن أن تستخدم وسائل التأثير الثماني مجتمعة أو واحدة تلو الأخرى، ومن المفيد هنا أن تعيد قراءة كيف تسنى للجنرال ماك آرثر أن يتأكد من نجاح إحدى كتائبه في هجومها الأول في المعركة وانظر كم من الأساليب استخدمها آرثر مجتمعة.

وهناك وسائل تأثير تفيد أكثر من غيرها وفقاً لاختلاف المواقف ولنقل أن هناك شركة أو مؤسسة جديدة يتم تشكيلها، ويؤكد القائد على أهمية جذب الأشخاص المؤهلين، وأن ذلك يتطلب أسلوب الإقناع ومع نمو هذه المؤسسة تزداد أهمية بناء الفرق وتبادل الأفكار، وبالتالي يتم استخدام أسلوب الارتباط بشكل أكثر، وعند تشكيل وحدات المؤسسة تكون المعطلة الكبرى هي كيفية تقسيم العمل، ويتطلب ذلك أسلوب التفاوض، وعندما تبدأ الشركة في إنتاج تكون المهام أكثر روتينية، ولكن لا يتسع الوقت، وهذا بدوره يتطلب أسلوب الأمر، وخلال كل هذا يمكن استخدام وسائل التأثير الأربع غير المباشرة.

الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر – متى تستخدمها ومتى لا تستخدمها:

تذكر أن الأساليب غير التقليدية تتطلب الحذر؛ إذ يجب أن تستخدم لمنفعة المؤسسة أو الموظفين وليس لمنفعتك، وهذه الوسائل تتناسب أكثر مع المواقف التي لا يمكن فيها استخدام الأساليب الأربعة المباشرة، أو عندما لا تكون هذه الأساليب مفيدة، أو تكون قليلة الفاعلية، أو أن تستخدم لزيادة كفاءة الأساليب المباشرة.

• استخدم الحيلة عندما تكون سلطتك غير رسمية، وتكون الوسائل المباشرة غير مفيدة، أو توشك أن تثير مقاومة.

• استخدم أسلوب الاستعانة عندما لا تكون لديك سلطة، أو عندما يكون من المستحسن استخدام السلطة في موقف ما.

• استخدم أسلوب إعادة التوجيه عندما يكون من المهم أن تنكر سلطتك أو قدرتك على فعل شيء ما.

وليس هناك أسلوب واحد يكون هو الأفضل في جميع المواقف؛ فكل هذه الأساليب قد يكون الأفضل اعتماداً على مجموعة متنوعة من العوامل، ولذلك فإن القائد الناجح يجب أن يفكر في جميع الخيارات والعوامل عند تحديده للأسلوب أو مجموعة الأساليب التي سيستخدمها. والآن.. أنت جاهز لمضاعفة ثقتك بنفسك بشأن القيادة للتعامل مع مهمات القيادة الأصعب.

مبادئ القيادة الاجتماعية

لقد حفظنا القاعدة الذهبية في الذاكرة والآن لننتزم بها في الحياة.

أدوين ما رخام

طلب منى ذات مرة العمل في شركة رئيسها كان مهموما للغاية لافتقار العاملين للتعاون. وقال لي " إن مشكلتنا الأساسية يا ستيفن هي الأنانية. فالجميع لا يرغبون في التعاون مع بعضهم البعض. وأنا على يقين أنهم لو تعاونوا لزاد إنتاجنا. هل تستطيع مساعدتنا على وضع برنامج للعلاقات الإنسانية يساعدنا على حل هذه المشكلة؟"

فسألته " هل تكمن مشكلتك في الناس أم في التصور الذهني؟ ". فأجابني " حاول أن تكتشف بنفسك "

وهذا ما فعلت. واكتشفت أنانية حقيقية، وعدم استعداد للتعاون ومقاومة للسلطة، وتواصل دفاعياً. ورأيت أن رصيد بنك المشاعر مسحوب بالكامل، مما أسفر عن تدنى مستوى الثقة. ولكنني طرحت هذا السؤال.

فقلت مقترحا عليه " لننظر في الأمر بعمق. لماذا لا يتعاون العاملون لديك؟ ما هي مكافأة عدم التعاون؟

فأجابني " لا توجد مكافأة نظير عدم التعاون، بل توجد مكافآت مجزية نظير التعاون "

فسألته " حقا ". وخلف إحدى الستائر الموجودة على الجدران رأيت صورة لعدد من خيل السبق مصطفة على المضمار، وعلى وجه كل واحد منها وضعت صورة لأحد المديرين العاملين لديه بالشركة. وفي نهاية

المضمار كانت هناك صورة رائعة لبرمودا ، إنها صورة مثالية للسماء الزرقاء والسحب الناعمة وزوجين تتشابك أيديهما في رومانسية رائعة يسيران على رمال الشاطئ البيضاء.

ومرة كل أسبوع كان هذا الرجل يحضر جميع العاملين إلى مكتبه ليحدثهم من التعاون. " لنعمل معا وسنجنى الكثير من المال " ثم يدفع الستارة ليريهم اللوحة " . والآن من منكم سيربح رحلة إلى برمودا ؟"

كان الأمر يشبه أن تطلب من زهرة أن تنمو بينما تروى زهرة أخرى ، وكأنك تقول " سنستمر في فصل العاملين حتى تتحسن أخلاقهم " . لقد رغب هذا الرجل في تحقيق التعاون، وأراد من الموظفين أن يعملوا معا ويشاركوا الأفكار ويحققوا جميعاً أقصى استفادة من الجهود. ولكنه وضعهم في منافسة مع بعضهم البعض. وكان نجاح أحد المديرين يعني فشل الآخرين.

ومشكلة هذه الشركة، مثلها مثل العديد من المشاكل التي تنشأ بين الناس في العمل والمنزل وفي العلاقات الأخرى _ أساسها وجود عيب في التصور الذهني. كان المدير جني ثمار التعاون من خلال التصور الذهني للمنافسة وعندما لم ينجح أراد تقنية أو برنامجاً أو حلاً سريعاً أو تريباقاً يجعل الموظفين متعاونين.

ولكنك لا تستطيع تغيير الثمرة ما لم تغير الجذر. والعمل على السلوك والتوجهات يشبه اقتلاع الأوراق بعنف. لذا بدلاً من هذا ركزنا على الوصول إلى التفوق على المستوى الشخصي والمؤسسي بطريقة مختلفة تماماً تعتمد على تطوير المعلومات ونظام المكافآت من أجل تعزيز قيمة التعاون.

وسواء كنت مديراً لشركة أو بواباً، فإن اللحظة التي تنتقل فيها من الاستقلال إلى الاعتماد بالتبادل هي اللحظة التي تنتقل فيها إلى دور القيادة وتصبح في وضع يسمح لك بالتأثير على الآخرين. أما العادة التي تعزز فعالية القيادة الجماعية فهي التفكير بمبدأ المكسب / المكسب.

كيفية إظهار القيادة

يبتدر المدير قائلاً "براين"، شكرًا لحضورك بهذه السرعة، أما سبب استدعائي لك، فهو أمر بسيط للغاية، أريد منك أن تقدم استقالتك كمدير". يصعق "براين" ويخر جالساً، ويشحب وجهه وهو يتساءل: "ماذا؟ لماذا؟ ما الذي أخطأت فيه؟".

يرد عليه مديره قائلاً "لا شيء"، ثم يستطرد وهو يبدو عليه الاستمتاع بهذه الدراما "أريدك أن تقدم استقالتك كمدير، لـH أني أريدك أن تشرف في العمل كقائد فريق". لا يتذكر "براين" شيئاً عن باقي المحادثة، إلا أنه لم ينس أبداً اليوم الذي توقف فيه عن التفكير كمدير وبدأ فيه العمل كقائد فريق.

فهل هناك فارق بين أن يكون المرء مديرًا وأن يكون قائدًا؟ عندما تبدأ العمل كمدير فقد تشعر أن الوظيفة كبيرة فعلاً بما فيه الكفاية، وكذلك لا تقلق بشأن كونك قائدًا أم لا. ومع ذلك، فالعديد من المؤسسات الآن تتوقع من المدراء أن يظهروا قدرتهم على القيادة. فيما مضى كانت مقارنة الإدارة بالقيادة أمرًا سهلاً. فالمدراء يحرصون على أن تتم الأمور بكفاءة وفعالية، أما القادة فيهتمون أكثر بفعل ما هو صواب، ويركزون على القيم والتوجيه وإلهام الآخرين. هذا الفارق الطفيف لم يكن أبدًا منطقيًا، وتبين أكثر فأكثر أنه لا يساعد في شيء. إذن، كيف تظهر القيادة؟ وهل هي أمر يمكنك أن تتعلمه؟

ولذا، كي تظهر القيادة لا يتعين عليك أبدًا أن تتمتع بكاريزما فائقة، أو أن يصمت الجميع لدى دخولك أية غرفة. هناك دراسة استغرقت سبع سنوات، وتناولت المدراء المتوسطين (www.bulletpoint.com)، وأظهرت أن الخطوات الثلاثة الرئيسية ليتولى المرء القيادة بدون أن يكون قائدًا في الأساس هي: المنصب، المشاركة، التأثير.

1. منصب تتولى فيه القيادة: خصص المزيد من الوقت للاستراتيجية والحصول على معلومات وآراء من خارج إطار المؤسسة، وقم بإعادة تنظيم فريقك بحيث يصبح وجودك أقل مركزية بالنسبة لمهامه.
2. المشاركة في المعلومات: انقل ما تعرفه لغيرك، لا سيما ما تعرفه من العملاء وغيرهم من الشركاء الخارجيين؛ أحرص على زيادة معرفة العاملين معك بالأهداف التي تتماشى مع هدفك الخاص.
3. التأثير وليس إصدار الأوامر: واصل العمل مع زملائك بدون أن تملئ عليهم محاضرات؛ حاول أن تنظر إلى الموقف الحالي من وجهة نظرهم هم؛ ابحث عن طرق لتعديل الإجراءات وتبسيطها، بدلاً من أن تلقي بها على كاهلهم أو أن تضيف إليهم مهام جديدة معقدة.

بخلاف هذه الأمور الأساسية الثلاثة، يمكنك أيضاً أن تظهر القيادة من خلال:

- اختيار الأمور التي يتعين إنجازها
 - التفكير في المستقبل، وما هو الأفضل لصالح المؤسسة.
 - وضع خطط عمل.
 - المجازفة باتخاذ القرارات، وتحمل مسئوليتها.
 - المبادرة بالتواصل.
 - التركيز على الفرص المتاحة بدلاً من المصاعب.
 - عقد اجتماعات مثمرة ومفيدة.
 - التفكير بعقلية الجماعة، بدلاً من التفكير بعقلية الفرد.
 - أظهر للآخرين أنك تهتم لأمرهم، حتى يمكنهم أن يتقوا بك.
- ويتوقف إتقانك لجميع تلك الأمور ببراعة على أمرين يتيحان لك أن تظهر القيادة بينما تظل في الوقت ذاته مديرًا اسميًا. هذان الأمران هما أن تكون استباقيًا وأن تكون جديرًا بالثقة. أن تكون استباقيًا يعني أن تتحلى بروح المبادرة، وأن تضرب الأمثلة بنفسك، وتتطوع لأداء المهام، وتسعى جاهداً لتحقيق الأشياء. كل واحد من هذه الأمور يعينك على تظهر قيادتك بشكل عملي للغاية وبطرق واضحة. أما أن تكون جدير بالثقة فهو ببساطة يعني أن تكون على طبيعتك، وأن تفعل ما تعد به، وتظهر الأمانة والنزاهة.

طرق إدارة فريقك:

- تأكد من أن لديك الأشخاص المناسبين في الفريق
- اجعل فكرة استبدال عضو من أعضاء الفريق، هي ملاذك الأخير، وليس أول ما تفكر فيه
- ساعد الفرق على الانتقال بنشاط عبر المراحل الست لطور الفرق.
- أظهر نفسك كمدرّب للفريق، وليس كمدير مسيطر.
- ساعد الفريق على اختيار الأهداف الصعبة المثيرة للتحدي.
- خصص وقتاً أثناء اجتماعات الفريق لاستكشاف القيم الشخصية.
- استخدم مساعداً خارجياً، إذا كان ذلك ضرورياً، لتشجيع نمو الفريق وتغييره.
- قم بترتيب مهام العمل بحيث تولد اعتماد أعضاء الفريق على بعضهم البعض.
- حتى تحت على الانفتاح والصراحة بين أعضاء الفريق كن مستعداً لإظهار مشاعرك أولاً.
- اسمع بتناقل القيادة من شخص إلى آخر في الفريق.
- ابحث عن طرق تظهر بها ثقك في الفريق.
- شجع إثارة الاهتمام والنتقاش بشأن كيفية تأدية المجموعة لوظائفها.
- قم بتقسيم العمل، حتى يمكن لمجموعات صغيرة من أعضاء الفريق العمل معاً على قضية ما.
- تمتع بالمهارة في تقديم ملخصات عمل منتظمة ومثيرة للاهتمام.
- راجع تقدم الفريق بشكل منتظم.

قوة نجاح القيادة

للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شيء تفعله، لنفسك أو لأي جماعة تنتمي إليها ، أعرف أن هذه المقولة تبدو مبالغاً فيها ولكني فيما يلي سأعطيك أمثلة لأبرهن على ما أقول وسوف ترى أنه من السهل أن تكون قائداً من الطراز الأول، بل هو أمر أيسر مما تظن.

كيف لرجل واحد أن يحدث اختلافاً ؟

يقص لنا " عندما كنت ضابطاً شاباً ، أحمل رتبة الملازم أول في القوات الجوية ، كنت ضمن أعضاء جناح القاذفات الحادي عشر بقاعدة أطلس الجوية ، بولاية أوكلاهوما ، كان هذه الجناح واحداً ن أحسن أجنحة القاذفات – 52 تدريباً في القيادة الجوية الإستراتيجية ، وكان هو الجناح الوحيد الذي يفوز بكأس فير تشايلد توفي المرموق ثلاث مرات في سابقة دقة إلقاء القنابل . وكان أيضاً واحداً من الأجنحة التي لم تسقط أبداً في تفتيش الاستعداد التنظيمي ، وكانت الأطقم الجوية متفوقة على الدوام في الملاحة والرمائية ، وإعادة التزود بالوقود جواً ، وغيرها من مهارات الطيران.

ولسوء الطالع، فقد أخذت الوحدة في الانحراف طيلة عدة شهور، فقد أخفقنا في أداء متطلبات تدريبنا بنجاح، وتأخرنا مرات في الإقلاع بسبب مشكلات في الصيانة. وتوارى إحساسنا بالرسالة، والأكثر من ذلك أننا

أخفقنا في تفتيش الاستعداد التنظيمي، الذي يمثل اختبار مهمًا لمهارتنا في الطيران والقتال ، وذات يوم كان تصنيفنا واحدًا من بين أجنحة القتال الثلاثة الأولى وفقًا لنظام نقاط يتم تأكيده أسبوعيًا والآن أصبح تصنيفنا الخير، وفقًا للنظام نفسه.

وفي إحدى الأمسيات ، وأنا وطاقمي في حالة استعداد ، تلقيت مكالمة هاتفية عاجلة من عمليات القاعدة تقول : “ حضر إلى القاعدة جديدًا اسمه العقيد كايس ، ابتعد عن طريقة “.

لم نستطع الابتعاد عن طريق العقيد كايس لأنه زارنا تلك الليلة . لقد ألغى كل إجازات الغياب، والغبي جميع أنواع “ الوقت الحر “ إلى أجل غير مسمى . وكان هذا يشمل نهاية الأسبوع واستراحة الطاقم عقب القيام بالطيران، وقام العقيد كايس بنقل كل القادة الأفراد الذي رأي فيهم قصورًا إلى المواقع الأقل مسؤولية في القاعدة ، وشجع آخرين على التقاعد ، ولم يكن هناك وظيفة أو فرد لم تمتد إليه يد التغيير.

التقى العقيد كايس مع جميع أفراد الطاقم الذي يعمل تحت قيادته والبالغ عددهم 1500 من الضباط والرتب الأخرى ، وأخبرنا جميعًا بأننا سنستعيد مكان الصدارة في القيادة الجوية الإستراتيجية ، وكيفية الوصول إلى ذلك وقال إننا سنطعله شخصيًا بكل مهمة نظيرها قبل أن نتمكن من ذلك ، لقد كان لزامًا على الطيارين أن يكونوا على علم بالأهداف تمامًا كما يكون القاذفون لديهم والملاحون ، وكان لزامًا على الطيارين أن يكونوا على علم بالأهداف تمامًا كما يكون القاذفون لديهم والملاحون ، وكان لزامًا على القاذفين والملاحين أن يكونوا قادرين على مساعدة طيارهم أيضًا.

وإذا ما كنت تريد الانتقال بعيدًا عن الوحدة فإن العقيد كايس يتيح لك ذلك ، وإذا ما آثرت البقاء في الجناح فلن يهمل لك جسد ، وكل ذلك كان في وقت السلم ! .

ولكن بعدها بدأ عملنا يؤتي ثماره ؛ فقد أصابت قنابلنا أهدافها ، وأقلعت طائراتنا في الوقت المحدد للإقلاع تمامًا . وقامت الأطقم الأرضية وإفراد الصيانة بإجراء الصيانة لطائراتنا فتمكنت من الطيران أفضل من أي وقت مضى ، لقد عملنا معًا كفريق ، وكان أداؤنا جيدًا.

بعد مرور شهرين على وصول العقيد ، كايس خضعنا لتفتيش آخر مفاجئ من تفتيشات الاستعداد التنظيمية ، ولم ننجح فحسب في هذا التفتيش ، ولكن أحرزنا نتيجة تفوق أي نتيجة أحرزناها فيما مضى ، وأصبح تصنيفنا رقم واحد.

شيء غريب بدأ يحدث. لقد شعرنا بالاعتزاز بأنفسنا بالعقيد كايس كقائد لنا وعندما ترك العقيد كايس جناح القاذفات الحادي عشر لدى ترقبته إلى رتبة العميد ، خامرنا إحساس بأننا خسرناه . لقد كان احترامنا له في ذلك الوقت قد تحول إلى شيء يقارب الحب. وفي آخر الأمر رُقي العقيد كايس إلى رتبة الفريق ، ولولا أن الموت قد اختطفه لكان حصل على النجمة الرابعة ورتبة الفريق أول.

لقد علمتني حياة العقيد كايس بعضًا من الدروس الهامة عن القيادة وقوة القيادة والأثر الذي يتركه الفرد في مساعدة إحدى المؤسسات على تحقيق أهدافها، وقد رأيت هذا يتكرر مرارًا ومرارًا . رأيت في المؤسسات، كبيرها وصغيرها ، والرسمية منها وغير الرسمية ، والعسكرية منها والمدنية. ذلك الدرس هو أن الفرد وقيادته يمثلان كل الفرق بين النجاح والفشل.

لقد أمضى الأستاذ وارين بينيس – بجامعة جنوبي كاليفورنيا – حياته كلها في دراسة القادة، وفي مؤتمر عقد مؤخرًا ، قال لي الأستاذ وارين ؛ “ لقد تعلمت القيادة لأول مرة عندما كنت ضابط مشاة شابًا برتبة ملازم أول في فورت بينيج ، بولاية جورجيا عام 1945 “ . وفي وقت قريب قام الأستاذ وارين بدراسة تسعين من أكثر القادة نجاحًا في كل أنحاء الأمة ، فما الذي توصل إليه؟ يقول بينيس: “ لو أنني تعلمت شيئًا من بحثي ، إذن فهو أن العامل الذي يساعد الطاقم ويقرر نهائيًا ما ينجح من المؤسسات وما يفشل هو قيادة تلك المؤسسات ، فعندما تتغير الاستراتيجيات أو العمليات أو الثقافات ، فإن مفتاح التحسن يظل هو القيادة “

القيادة بين الطبيعة و الاكتساب

خمس سمات للشخصية ينبغي غرسها بعمق في أي فرد لكي ينجح في قيادة الآخرين وهي:

- متانة الخلق
- القدرة على اتخاذ القرار
- الحكمة في التخطيط والتنظيم
- الشجاعة للتصرف
- القدرة على الإدارة

الأنماط القيادية

النمط الأول: القيادة التحكيمية المستغلة

- أوتوقراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده.
- لا يثق في مرؤوسيه، إلا بنسبة ضئيلة للغاية.
- يعتمد في تحفيز مرؤوسيه، على أسلوب التهديد، والعقاب أساساً، وقليلًا من التقدير أو الثناء.
- يعتمد في الاتصال على قناة واحدة، هي من أعلى إلى أسفل، ولا يسمح بالاتصالات من أسفل إلى أعلى.

النمط الثاني: القيادة التحكيمية المعتدلة

- تتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبيًا.
- يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل، على الترغيب والتقدير، مع قليل من التهديد والعقاب.
- يسمح ببعض الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

- يسمح لمؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم.
- يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، ولكن من خلال مراقبة قريبة ووثيقة ومكثفة
- وتوقراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده.
- لا يثق في مؤوسيه، إلا بنسبة ضئيلة للغاية.
- يعتمد في تحفيز مؤوسيه، على أسلوب التهديد، والعقاب أساساً، وقليلاً من التقدير أو الثناء.

النمط الثالث: القيادة الديموقراطية الاستشارية

تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماماً.

يحاول، في العادة، الاستفادة من آراء وأفكار مؤوسيه، بطريقة بناءة.

يستخدم لتحفيز مؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية.

يسمح بالاتصالات في اتجاهين.

يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمؤوسيه فيما دون ذلك، ويعمل على الاستشارة في الظروف غير العادية.

النمط الرابع: القيادة الديمقراطية بالمشاركة

لديه ثقة كاملة في مؤوسيه، وفي جميع الأحوال.

يشجع آراء مؤوسيه وأفكارهم، ويستخدمها بطريقة بناءة.

يمنح المكافآت لمؤوسيه، عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة، مثل: تحديد الأهداف، تقويم نتائج الأداء.

يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مؤوسيه، وفي جميع المستويات التنظيمية.

يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات.

يؤمن بالعمل كفريق واحد

المؤسسات و تنمية القادة

تشير الأمثلة التي أوردته الطريقة التي يتطور بها القادة إلى أهمية النفوذ الشخصي وأهمية بين شخص وآخر. ذلك أنه إذا أبرزنا تشجيع المؤسسات على تنمية القادة -مقارنة بالمدراء- بشكل مدروس فإن ذلك يتطلب تنمية العلاقات الفردية بين صغار التنفيذيين وكبارهم؛ وأهم من ذلك ، تغذية ثقافية مبنية على الفردية وربما على حكم النخبة. وتنشأ الأخير من الرغبة في تشخيص الموهبة والصفات الأخرى توحى بالقدرة على القيادة وليس على مجرد الإدارة.

تسيطر على التفكير في العمل الحر إحدى الأساطير التي تدور حول الطريقة التي يتعلم بها الناس ويتطورون والتي يبدو أنه تجذرت في الثقافة الأمريكية. وفحوى هذه الأسطورة أن التعلم من الأقران هو أفضل وسائل التعلم. ويفترض أنه يقل الخطر الناجم عن التقييم وحتى الإذلال في العلاقات حين يقيم النظراء بعضهم البعض وذلك بسبب نزوعهم إلى الاندماج المشترك وبسبب القيود الاجتماعية على السلوك الاستبدادي بينهم. ويتخذ تدريب النظراء في المؤسسات؟ أشكالاً متعددة فمن المفروض مثلاً أن يزيل استخدام قوى العمل التي تتكون من نظراء ينتمون إلى مجموعات مهنية مستفيدة وعديدة (المبيعات، الإنتاج، البحث والشؤون المالية) أن يزيل قيود السلطة المفروضة على رغبة الفرد في فرض الأفكار وعلى تبادلها. ونتيجة لذلك، حسب ما تقوله النظرية يتفاعل الناس بحرية أكثر، ويستمعون بموضوعية أكبر لنقد الآخرين ووجهات نظرهم؛ وأخيراً فإنهم يتعلمون من هذا التبادل الصحي.

ويوجد شكل آخر من أشكال تطبيق النظراء في بعض المؤسسات الضخمة مثل فيليبس، إن في هولندا حيث البنية المؤسسية مبنية على مبدأ المسؤولية المشتركة لاثنتين من النظراء يمثل أحدهما الهدف التجاري للمشروع ويمثل الآخر الهدف الفني ويتحمل كلاهما مسؤولية متساوية عن العمليات الجغرافية أو مجموعات المنتج- حسب ما تقتضيه الحالة. ومن ناحية عملية قد يثبت عملياً أن أحد النظريتين يسيطر على الإدارة. غير أن التفاعل الرئيس على أية حال يكون بين ندين أو أكثر.

إن السؤال الرئيسي الذي أود أن أثيره حل مثل هذه الترتيبات هو غيما إذا كانت تقوي التكيف الإداري وتحول دون تكوين العلاقات الشخصية بين كبار الموظفين والقادة المحتملين.

وتستغل شركة أخرى تصغر بكثير شركة فيليبس- إدراكا منها للآثار الخائفة المحتملة للعلاقات بين النظراء على الإصرار والمبادرة الفردية- المسؤولية المشتركة للنظراء فيما يتعلق بالوحدات العاملة، ولكن مع فارق واحد مهم. ذلك أن الرئيس التنفيذي لهذه الشركة يشجع النظراء على التنافس؛ وفي النهاية يعطى للشخص المنفوق في التنافس مسؤولية أكبر. وينجم عن هذه الترتيبات المهجئة بعض العواقب غير المقصودة والتي

قد تكون وخيمة. ذلك أنه لا توجد هناك طريقة سهلة للحد من التنافس. بل أنه يتغلغل في كافة مستويات العمليات ويفتح الطريق لتكوين عصابات في جو من الدسائس.

وقد اعترفت إحدى شركات النفط الكبيرة المدمجة بأهمية تنمية المدراء من خلال التأثير المباشر لكبار التنفيذيين وصغارهم. كان أحد رؤوساء الشركات والمسؤول التنفيذي الرئيسي يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين ويعينه مساعده الخاص ويعمل جاهزاً لتعيينه في أحد الأقسام العاملة: وكان يعين هناك في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلاً من تعيينه في منصب يتدرب فيه. لقد كان من نتيجة العلاقة بين التنفيذي المبتدئ ومعلمه المخلص أنها جعلت التنفيذي على اطلاع مباشر على كيفية استخدام القوة وعلى معرفة بالترياق الهام لعلاج مرض القوة المسمى بالخطرسة - وهذا الترياق هو الأداء (الجيد) وعدم تجزئة العمل.

يتطلب العمل في ظل العلاقات بين شخص وآخر - حيث يكون هناك اختلاف تنظيمي ورسمي في قوة العاملين - قدراً كبيراً من التسامح من أجل التبادل البيئي للعواطف. وربما يفسر هذا التبادل الحتمي في ترتيبات العمل الوثيقة تردد العديد من التنفيذيين في الدخول في مثل هذه العلاقات. إنني أتساءل هل من المحتمل ألا يكون قدر أكبر من القدرة على التسامح في النوازع التنافسية للمرؤوسين وفي سلوك التحدي لديهم من جانب كبار المسؤولين صحياً للمؤسسات. على الأقل إن قدرأ أكبر من التسامح في التبادل البيئي من شأنه ألا يعطي أفضلية للاعب الفريق الإداري على حساب الشخص الذي ربما يصبح مديراً.

أدهش باستمرار بسبب عدد المرات التي يشعر فيها كبار التنفيذيين بأنهم مهددون بفعل التحديات الصريحة لأفكارهم وكأن مصدر سلطتهم - وليس أفكارهم على وجه التحديد - هي موضع البحث. في إحدى الحالات، استخدم أحد كبار نواب الرئيس الموهوبين وما كان يصدر عنه من غلظة أحياناً، أساليب متعددة غير مباشرة مثل اجتماعات المجموعة وإيعازات من مدراء خارجين ليتجنب التعامل مع مرؤوسيه. وقد نصحت ذلك التنفيذي أن يتعامل بشكل مباشر مع ما كان يؤرقه. واقترحت عليه أنه عن طريق المواجهة المباشرة، فإنه ومرؤوسيه سوف يتعلمان ترسيخ الفرق بين السلطة التي يجب المحافظة عليها والأمور التي تتوجب مناقشتها.

كما أن المواجهة تعني التسامح مع التبادل العدواني؛ وتكون نتيجتها الصافية إزالة حجاب الغموض والإيحاءات التي تميز الثقافات الإدارية وأيضاً تشجيع العلاقة العاطفية التي يحتاجها القادة إذا كانوا يريدون البقاء.

تطور مفاهيم القيادة

يبدأ تطور كل فرد وكل شخص يمر في التجارب المؤلمة التي تصاحب الانفصال عن الوالدين وفي الألم الذي يعقب مثل هذا الإحباط. وعلى نفس القياس، يواجه جميع الأفراد الصعوبات الناجمة عن تحقيق تنظيم أنفسهم والتحكم بها. غير أن حظوظ الطفولة -بالنسبة للبعض- تزودهم بالاشباع المناسبة وبالفرص الكافية للعثور على بدائل لمكافآت لم تعد موجودة. ومثل هؤلاء الأفراد- الذين يولدون مرة واحدة يقومون باندماجات معتدلة مع والديهم ويجدون انسجاماً بين ما يتوقعون وبين ما يقدرون على تحقيقه من الحياة.

ولكن افرض أن آلام الانفصال تتضاعف بفعل مزيج من المطالب الأبوية والحاجات الشخصية لدرجة يعطل معها إحساس بالعزلة وإحساس التميز وإحساس بالاحتراس الروابط التي تربط الأطفال بأبائهم وبالشخصيات السلطوية الأخرى. في مثل هذه الظروف، وفي ضوء قدرات خاصة تبقى أصولها غامضة، ينهمك الفرد في عالمه الداخلي على حساب اهتماماته في العالم الخارجي. ولا يعود احترام هذا الشخص لذاته يعتمد فقط على الارتباطات الايجابية وعلى المكافآت الحقيقية. ويقوى لديه شكل من أشكال الاعتماد على النفس إلى جانب توقعات نوع ما خاصة بالأداء والإنجاز؛ بل وربما وجدت لديه رغبة للقيام بأعمال عظيمة.

ومثل هذه المفاهيم عن الذات قد لا ينجم عنها شيء إذا ما كانت مواهب الشخص ضئيلة وسطحية: بل إنه لا توجد ضمانات، حتى مع وجود مواهب قوية، أنه سيكون هناك إنجاز لاحقاً- ناهيك عن أن تكون النتيجة النهائية جيدة وليست سيئة. وتدخل عوامل أخرى في عملية التطور. ذلك أن القادة هم مثل الفنانين والأشخاص الآخرين الموهبين الذين يعانون من العصاب؛ ذلك أن قدرتهم على الإنجاز تختلف كثيراً حتى على المدى القصير، وقد يخسر بعض القادة المحتملين الصراع برمته. كما أن أنماط التطور التي تؤثر على المدراء والقادة- وذلك فيما يتعدى مرحلة الطفولة المبكرة- تشمل التأثير الانتقائي لأشخاص معينين. فكما يظهر مرنين وموزعين بالتساوي على أنماط المواهب المتاحة للتطور، يشكل المدراء روابط معتدلة وواسعة الانتشار ومن ناحية أخرى، يقيم القادة علاقات كثيفة على المستوى الفردي أحياناً، ويقومون بقطع هذه العلاقات أحياناً أخرى.

من الملاحظات الشائعة أن الأشخاص الذين يتمتعون بمواهب عظيمة يكونون في كثير من الأحيان طلباً لا مبالون. فلم يكن باستطاعة أحد أن يتكهن مثلاً بالإنجازات العظيمة التي قام بها اينشتاين ذلك بسبب سجله المدرسي المتواضع. من الواضح أن سبب ضعف أدائه لم يكن بالواجبات العادية التي كانت تطلب منه. والطريقة الوحيدة الأكيدة التي يستطيع الفرد عن طريقها قطع الانشغالات التي تشبه أحلام اليقظة والاستغراق في الشؤون الذاتية هي تكوين ارتباط عميق مع مدرس عظيم آخر محب للخير يفهم الموهوبون وتكون لديه القدرة على التواصل معهم.

أما هل يجد الموهوبين ما يحتاجونه في العلاقات الأحادية فهذا أمر يعتمد على توفر الناصحين الذين يملكون الحدس والحساسية والذين يشتغلون في صقل المواهب. ولحسن الحظ، عندما تلتقي الأجيال حقا وتحدث الانتقادات الذاتية، فإننا نتعلم المزيد عن كيفية تنمية المدراء وكيف يؤثر الموهوبين من الأجيال المختلفة الواحد منهم على الآخر.

وبينما يظهر لنا أن مآل الأشخاص الذين يكونون علاقات هامة على المستوى الفردي أن يعملوا في مهنة حياتية متوسطة أو عادية إلا أنهم يكونون قادرين على تسريع تطورهم وتقويته من خلال مهنة معينة. وخلفية مثل المهن، أو الاستعداد النفسي للفرد للانتفاع من علاقة مكثفة يعتمد على تجربة من نوع ما في الحياة تضطر الفرد إلى الانكفاء على نفسه؛ ويوضح المثال التالي المأخوذ من حالة دوايت ديفيد ايزنهاور هذه النقطة وهو يوضح تحول إحدى المهن الحياتية من مهنة جيدة إلى مهنة بارزة.

لم تحجب المهنة الحياتية الأولى لايزنهاور في الجيش إلا القليل من تطوره المستقبلي ففي أثناء الحرب الأولى، وبينما كان بعض أبناء صفه في ويست بوينت يمارسون الحرب مباشرة بالفعل في فرنسا شعر ايزنهاور بأنه "مغروس في رتبة المنطقة الداخلية وأمانها الذي لم يكن يسعى إليه... لقد كانت تلك عقوبة لم يكن بوسعه تحملها".

وبعد الحرب بفترة قصيرة، طلب ايزنهاور وكان حينئذ ضابطاً شاباً ومتشائماً إلى حد ما بخصوص فرص مهنته الحياتية، نقلة إلى بنما للعمل تحت قيادة الجنرال فوكس كونور وهو من كبار الضباط الذين كان ايزنهاور معجباً بهم. رفض الجيش طلب ايزنهاور، وقد أثرت هذه الانتكاسة عليه عندما مات ابنه البكر ايكي بسبب الأنفلونزا. وبدافع من الإحساس ببعض المسؤولية لا غير، نقل الجيش ايزنهاور إلى بنما حيث تولى مسؤولياته تحت قيادة الجنرال كونور في حين ظل خبال ابنه الفقيد في مخيلته.

وفيما يتعلق بنوع الأب الذي كان ايزنهاور يريد أن يكونه فقد عاد ليكون هو الولد الذي فقده. وفي هذا الموقف المشحون للغاية، بدأ ايزنهاور يتعلم من معلمه. وبدأ الجنرال كونور يعطي الدروس العسكرية لايزنهاور بشكل خاص، وكان هذا يقبل عليها بسرور لم يكن بالإمكان تقدير آثار هذه العلاقة على ايزنهاور من ناحية كمية؛ غير أننا وفي انعكاسات ايزنهاور وفي مهنته الحياتية التي بدأت تظهر، لا نستطيع المبالغة في تقدير أهميتها في إعادة التكامل إلى شخصية رجل حطمه الحزن.

كتب ايزنهاور فيما بعد عن كونور كانت الحياة مع جنرال كونور نوعاً من الدراسات العليا في الشؤون العسكرية والدراسات الإنسانية، وقد رفع من مستواها رجل ذو خبرة بالنسبة لمعرفته بالرجال وسلوكهم. ليس بوسعي على الإطلاق أن أعبر بشكل مناسب عن امتناني لهذا الرجل العظيم الفذ... فهو، في حياة رافقت فيها أناساً جيدين الشخصية الخفية التي لها دين كبير في عنقي لا يمكن وصفه.

وبعد جولة عمل قام بها ايزنهاور مع الجنرال كونور حانت فرصته الكبرى. فقد تلقى ايزنهاور أوامر للحضور إلى كلية القيادة وهيئة الأركان في فورت ليفن ويرث، وهي إحدى أقوى الكليات العسكرية تنافساً. كانت فرصة استغلها ايزنهاور -محسوداً عليها- وكان عمله في كلية القيادة، خلافاً لأدائه في المدرسة الثانوية وفي ويست بوينت ممتازاً فقد كان الأول على الدفعة.

أن السير الذاتية النفسية للموهوبين تقيم الدليل تلو الدليل على الدور الهام الذي يقوم به المعلم الناضج في تطوير الفرد. كان أندرو كارنيجي بدين لسكة حديد بنسلفانيا موهبة عامل التلغراف الشاب ورغبته في التعلم. وقد أناط سكوت بكارنيجي مسؤوليات إضافية وإعطاء الفرصة للتعلم بأن راقبه مراقبة شخصية وثيقة، وبذلك عزز سكوت من ثقة كارنيجي بنفسه إحساسه بالإنجاز. ولم يكن سكوت لسبب من قوة شخصيته وإنجازه يخشى من عدوانية كارنيجي. وبدلاً من ذلك فإنه شجع مبادرة كارنيجي تشجيعاً كبيراً.

إن المعلمين الناصحين يخاطرون في علاقاتهم مع الناس. فهم يراهنون بداية على الموهبة التي يرونها في الشبان. كما أنهم يخاطرون في الوقوع بالتورط العاطفي عندما يعملون بشكل لصيق مع من هم أدنى منهم مرتبة. ولا تكون نتائج هذه المخاطر محمودة العواقب دائماً، غير أن الرغبة للقيام بها تبدو حاسمة في تنمية القادة.

كن قائداً بنفسك

لست مضطراً لأن تنتظر القائد الرسمي حتى يقوم بدوره القيادي . بادر بتحمل المسؤولية بنفسك ، فهذا هو جوهر الإثارة !

عندما يرغب كل فرد من أفراد الفريق بأن يكون قائداً في تهيئة أكثر التجارب إيجابية بالنسبة للعملاء ، تتحقق الإثارة . هذا يعني أن كل فرد يعد في واقع الأمر قائداً غير رسمي .

ففي فريق كرة القدم لا يكون كابتن الفريق هو القائد دائماً . فمن الممكن أن يتولى المدافع الذي يحرز هدفاً القيادة ، أو يتولاها لاعب الهجوم الذي يدعم الدفاع . ففي الفريق الممتاز يتولى كل فرد القيادة عن طريق وضع نفسه في موضع يحقق المنفعة القصوى لفريقه . و تولى القيادة يتطلب سلسلة من القرارات الفردية بالنيابة عن العميل دون الرجوع إلى الرئيس و تلك هي الإثارة .

المثلث المقلوب الشهير يعني أن الموظف الذي يقابل مشكلة خاصة بعميل قبل غيره من الموظفين يتعين عليه أن يتخذ موقفاً قيادياً و يبادر حل هذه المشكلة بنفسه و أي موظف يرى فرصة يمكن أن يسعد من خلالها أحد العملاء ينبغي أن يبادر باستغلالها . فالقيادة في كل فرصة تتاح و تؤدي إلى خدمة متميزة للعملاء . عندما يكون لديك شركة هرمية تقليدية يكون فيها المدير التنفيذي على القمة و الموظفون في أسفل الهرم ، لا يمكن أن تتحقق الإثارة ، إن كل شئ يصعد نحو الرئيس . تحقيق الإثارة يتطلب انعكاس تدفق الجهد في الشركة . بمعنى أن الجهود الإيجابية ينبغي أن تتدفق نحو العملاء ، و ليس في اتجاه الرؤساء . في الحقيقة ينبغي أن تتدفق الجهود بعيداً عن الرؤساء و هذا يتطلب من الرؤساء أن يقوموا بتفويض المهام إلى موظفيها و أن يمنحوه سلطة إتخاذ القرارات التي تخدم مصالح العملاء . إنه يعني تدريب جميع موظفي خدمة العملاء على التحلي بروح القيادة و المبادرة بفعل أي شئ ضروري لجذب العملاء و الاحتفاظ بهم .

إرسل الرئيسي في مهمة لعدة أيام حتى تتاح لك الحرية الكاملة في تولي القيادة و المبادرة لاتخاذ القرارات . حقق الإثارة و أعد الرئيس كي يرى ما تحقق بنفسه . كي تقود ينبغي أن تمنح الآخرين فرصة القيادة و المبادرة .

فرص القيادة الناجحة

للأسف هناك كثير من الأشخاص قد لا تتاح لهم فرصة التدريب من خلال القيادة الناجحة للمؤسسات الضخمة، فمن الأفراد من يكون ذا أهمية كبيرة لمديره بحيث لا يستغنى عنه ليتسنى لهم القيام بوظائف تتاح لهم فيها فرصة قيادة المؤسسات، ومن الأفراد من يصرف عنهم النظر حتى يتقنوا شيئاً في نفس وظائفهم، وبعد ذلك يكون من الأفضل لهم أن يستعدوا؛ فقد يقودون مؤسسات صغيرة أولاً.

أتريد مثلاً؟ إليك أحد الجنرالات في الجيش وهو دوايت دافيد أيزنهاور، فحتى فترة انتخابه رئيساً، كانت لدى أيزنهاور خبرة كبيرة في قيادة الرجال والنساء في مؤسسات ضخمة للغاية، ومع هذا، وكما سنرى فقد كان يفتقد بعض الخبرة التي قد يعتبرها الكثيرون مهمة للشخص قبل أن يصبح جنراً.

وفي عام 1940، كان أيزنهاور عقيداً، وبالغم من وجود طلبات عديدة لإرساله للخارج أثناء الحرب العالمية الأولى، فقد قضى كوال فترة الحرب في تدريب الجنود في الولايات المتحدة، ولم يَرَ أبداً ساحة المعركة، وفيما بين الحربين قام أيزنهاور بعمل عظيم في العديد من وظائف شؤون الأفراد، وقد أفاد في هذا المجال بما جعله يفقد الأمل في أن يوكل إليه مرة أخرى قيادة القوات.

ومع تصعيد الموقف قبل الحرب بقليل تم إحقاقه بالأركان العامة ككولونيل، وذلك في سنة 1941، وكان يعمل تحت قيادة رئيس أركان الجيش الجنرال جورج مارشال، والذي قام بترقيته إلى عميد ثم إلى لواء بشكل متتابع وبعد ذلك بعام، وبعد أن أكمل أيزنهاور خطط عمليات التحالف المشتركة في أوروبا أرسله مارشال إلى لندن كقائد عام لمسرح العمليات في أوروبا، وبعد عام قاد غزو قوات التحالف لشمال أفريقيا وفي نهاية الأمر أصبح قائداً أعلى لغزو الحلفاء لأوروبا، وفي النهاية حصل على رتبة جنرال في الجيش. ولنلاحظ هنا أنه بعد أعوام من احتلاله مواقع في شؤون الأفراد وعدم اشتراكه في المعارك، قاد أيزنهاور في النهاية أكثر من ثلاثة ملايين من قوات تابعة للعديد من الدول، وبعد ذلك، وكرئيس استمر في قيادة أكبر دولة في العالم. أول مسؤولية تنفيذية لهذا الرجل كانت عن شركة بأكملها

أثناء إحدى الدورات المخصصة للخريجين استخدم بيتر دروكر، المؤلف والأستاذ وخبير الإدارة المعروف دراسة حالة مماثلة من خبرته الشخصية في دورة محاضرات دراسية، وكنت قد شرفت بحضور هذه الدورة في جامعة كلير مونت جرايدوت في أواسط السبعينيات. ومثل أيزنهاور، فقد قضى هذا الرجل حياته الوظيفية في مجال شؤون الأفراد، وبعد ذلك، وفي يوم ما، أصبح ذات يوم من كبار نواب رئيس شؤون الأفراد حتى قام مجلس الإدارة بانتخابه رئيساً للمؤسسة، وكانت هذه هي أول وظيفة تنفيذية حقيقة له في حياته، وبعدها قاد الآلاف، مثله مثل أيزنهاور.

أسلوب القيادة الناجح

فلتكن القائد / الخادم :

عندما تكون في موقع القيادة من الناحية الرسمية فأنت لست في موقع للإدارة التفصيلية ، و الإشراف الدقيق ، و المراجعة المستمرة، و معالجة الطوارئ. إذاً فيم يجب أن تنفق و وقتك ؟

في إيجاد الرؤية المشتركة، في الحفز، و الدعم، و التوجيه، و تنمية القدرات للأفراد و المجموعات، في بناء الثقة المتبادلة، في رؤية آفاق جديدة و التخطيط الطويل الأجل. في معرفة حاجات المشاركين ، و اتجاهات البيئة و الأسواق، و تطوير النظم، و إيجاد التوائم بينها. أي إننا نعمل في المربع الثاني حيث الأنشطة الهامة غير الطارئة، و التي تحدث الأثر الأكبر على النتائج .

إننا لا ندير و قتنا لكي ننجز ما أمامنا من أعمال أي كانت ، و لكننا ننجز فقط الأعمال الأهم ، و هذه و هي مهمة القائد / الخادم .

فكرة القائد / الخادم معرفة منذ زمن طويل و لكنها لم تنتشر لأن الشروط اللازمة لها لم تتحقق . لقد و ضعت مجرد لافتة جيدة ، أو أسلوب معلى لتغطية استخدام السلطة و التحكم في الغير ، مما أدى في النهاية

إلى الانطباعات السلبية عن الفكرة . و لكن عند توفر الشروط اللازمة للفكرة يتحقق الشحن الذاتي ، و تتحقق النتائج غير العادية .

يقول Stephen : أتذكر الفترة التي عاصرت فيها أحد رؤسائي و كان من القادة القادرين على التعبئة ، و قد كنت مديرًا لإحدى العمليات الكبيرة ، كان تحت رئاستي العديد من المديرين . طلبني هذا الرئيس ذات يوم قائلاً : “ أنا أرى دوري مجرد مساعد لك ، و عندما تحتاج أية مساعدة عليك بطلبي “ . عندها قلت لنفسي هذا منهج من أحسن المناهج في القيادة ، و لكن ذهب الظن بي إلى القول : ربما كانت هذه مجرد مقدمة لتغطية ما سيقوم به من التحكم . لاحقاً قال لي : “ ربما تحتاج لن تعرف عني ، و عن خبرتي ، بعض الشيء ، حتى تعرف إلى أي حد يمكنني كرئيس له خبرة مساعدتك “ . تبين لي أن لديه عشرين عامًا من الخبرة المتنوعة و الحكمة العالية .

عند دعوته لزيارة مواقع العمل بعد عدة أسابيع كان له نفس المنظور . قابلته عند المطار و قلت له متى يود رؤية موقع العمال فكان رده “ أنا هنا للمساعدة و سأعمل ما تراه أنت مناسباً “ . فأخذته إلى اجتماع و عرضت عليه عدة مشكلات ، فكان يقدم الحل لها الواحدة بعد الأخرى ، و في النهاية سألتني : هل هناك أي شيء آخر ؟

عندها أحسست أنني الشخص المسئول ، و هو فعلاً مجرد مساعد لي . و لاحظتها كان قلبي و عقلي مفتوحين له تمامًا . بعدها كلما كان هناك اجتماع أسأله عن تقييمه لأسلوبي في معالجة الأمور ، و إن كان ذلك يتفق مع ما يراه و مع خبرته . لم يحدث أن فرض عليّ أمرًا ما ، كل ما كان يفعله هو تأكيد مسئوليتي ، و سلطتي في اتخاذ القرار ، مضيئاً طريقي بالأمثلة و الإيضاحات فقط .

بعد ذلك عملت مع رئيس آخر ، و الذي كان شخصًا ممتاز ، و لكنه كان يتحكم في كل شيء . و مع هذا الأخير اكتشف كم كانت مهمتي سهلة . كانت مجرد تنفيذ ما يقوله . فغابت الفرص الخلاقة و التعلم من الممارسة . و لاحظتها شعرت بغياب الشحن الداخلي و التعبئة الذاتية ، و سرعات ما تحول كل الرجال الذين كانوا حول هذا الرئيس إلى مجرد ظلله يطبقون أسلوبه .

لقد ساعدني العمل مع هذين النموذجين من القادة في هذه الخبرات على التفرقة ما بين منهج الشحن و التعبئة من ناحية ، و منهج الرقابة و التحكم من ناحية أخرى .

الصعوبات المواجهة للقيادة

فلما نعثر في المطبوعات المتخصصة التي تبحث في وظيفة المدير التنفيذي على إشارات كثيرة أو على مناقشات عقلانية للمعضلات التي تنشأ عن ممارسة القوة والسلطة. يحاول كتاب المسرح والروائيون وكتاب السيرة الذاتية والصحافيون تصوير هذه الصراعات في أعمالهم، ولكنهم يتركون الكثير لحساسية وحس الجمهور . ونحن مدعوون دائماً للتفكير على الأقل في الديناميكيات الإنسانية لمعضلات القيادة وفي أشكالها المختلفة التي يقومون ببحثها بغية إيجاد حل لها .

وأود أن أحاول رفع الغطاء إلى حد ما طبيعة الصراعات الناجمة عن ممارسة القيادة وذلك بالبحث في هاتين النقطتين:

1- أنه يمكن العثور على المصدر الرئيسي للمعضلات التي يواجهها القادة داخل القادة أنفسهم، في صراعاتهم الداخلية.

2- إن التعامل مع القرارات المعقدة ومع الصراعات الحتمية للمصالح والموجودة بين أفراد المؤسسات يفترض مسبقاً أن التنفيذيين – الناجحين منهم على الأقل – يكونون قادرين على ترتيب أوضاعهم الداخلية. كما يفترض أنهم قادرين على حل أو إدارة صراعاتهم الداخلية حتى يكون لأعمالهم أساس قوي حقيقة وحتى لا يجدوا أنفسهم على الدوام في وضع يتخذون فيه القرارات ثم يرجعون عنها لخدمة مشاعرهم المختلطة وللإساءة إلى مرؤوسيه وإربابهم.

- الميل إلى الإسقاط

اعتاد معظمنا بفضل تدريبنا وميولنا على تبرير النزاعات والمعضلات . فالتنفيذيون الذين يقفون مشلولين أمام إحدى المشاكل الصعبة يميلون للبحث عن تفسير لها . وربما قالوا لأنفسهم أنهم غير قادرين على التصرف لأنهم لا يملكون سلطة كافية . أو ربما ترددوا لأنهم شعروا أن مرؤوسيهم يرفضون التعاون معهم حيث إنهم لا يفصحون إلا عن القليل مما لديهم من المعلومات وبسبب مواقفهم المرتكبة والإشارات المتناقضة الصادرة عنهم . ومن المحتمل في هذه الحالة أن يَنقَس المدراء عن احباطهم فيعززون المشاكل إلى عدم جدارة مرؤوسيهم.

إن هذا النزوع إلى وضع النزاعات في العالم الخارجي هو جزء لا يتجزأ من آلية معروفة في العقل تسمى الإسقاط . ويقوم الشخص بالإسقاط عندما يتخذ موقفاً خاصاً به دون علمه وينسبه إلى شخص آخر . وفي المثال الذي ذكرناه لتونا ، قد يكون هذا المدير اليائس (الذي يتهم مرؤوسيه بعدم التعاون والتردد بسبب ارتباكهم) بالفعل يقرأ أفكاره ويعززها للآخرين.

إن الأمر لا يتعدى كوننا عاجزين باستمرار عن فصل تلك الأمور التي تنشأ من همومنا الخاصة عن تلك الأمور التي تكمن في حقائق الموقف. لنأمل مثلاً آخر:

أصبح رئيس إحدى الشركات الضخمة قلقاً بسبب احتمال أن تكون مؤسسته قد فشلت في تطوير مواهب تنفيذية . وقد نشأ هذا القلق بسبب قرب تقاعده. أسس الرئيس لجنة من مساعدي نواب الرئيس لدراسة هذه المشكلة وكتابة تقرير يُضمّنونه التوصيات التي يرونها.

كان تقاعد الرئيس الوشيك معروفاً لدى الجميع ، وكانت هناك تخمينات خاصة حول من سيخلفه من بين نوابه. وكان واضحاً أن هذه الخلافة تتضمن ترقية أشخاص عديدين من بين مساعدي نواب الرئيس. وقد اجتمعت اللجنة عدة مرات، غير أن مناقشتها لم تكن مثمرة أو مشوقة. فقد انقضت المجموعة معظم وقتها وهي تحاول تحديد ماذا كان الرئيس يريد من اللجنة أن تفعله وذلك بدلاً من معالجة المسائل التي واجهتها المؤسسة في جذب وتطوير المواهب التنفيذية .

وبكلمات أخرى، أسقط المجموعة اهتماماتهم وقلقهم على الرئيس ونسبوا إليه بواعث مختلطة للقيام بتقدير احتياجات الشركة في تطوير التنفيذيين. وفي الحقيقة، كان الأعضاء أنفسهم يشتركون فيما بينهم بوجود دوافع مشوشة لديهم. وكانوا في تنافس شديد مع بعضهم البعض حول من سيكون من بين رؤوسائهم المباشرين رئيساً" وكيف سيؤثر هذا التغيير على مصائرهم في المؤسسة.

إنني عندما أركز الاهتمام على النزاعات الداخلية للمسؤول التنفيذي، لا أريد أن أوحى أن هذه النزاعات لا تكمن في العلاقات بين الأفراد في العمل. إن الأمثلة التي وصلتنا حتى الآن تشير بوضوح إلى الدراسة التي قد تصلها هذه العلاقات. والنقطة التي أقترحها هي أن النزاعات الخارجية على شكل صراعات القوى والتنافس تصبح أسهل على الفهم وخاضعة للمراقبة العقلانية في هذه الظروف التي يكون التنفيذي فيها قادراً" على الفصل بين الظروف الداخلية والظروف الخارجية .

من السهل الحديث عن عملية الفصل هذه ولكن ليس من السهل تنفيذها. إلا أنها على أية حال هامة لممارسة القيادة ؛ وفي بعض الأحيان يكون الفصل هو شرط البقاء ذاته . فعلى الأقل ، يستطيع التنفيذي – بالاهتمام بالظروف الداخلية – أن يتوقع التعامل مع أكثر المواقف قابلية للمراقبة العقلانية . ومن الأسهل على المدى الطويل مراقبة المرء لذاته وتغييرها من مراقبة العالم الذي نعيش فيه وتغييره .

نموذج القيادة الفعال

نموذج القيادة الذي سيساعدك في القيادة في أي موقف

أود اقتراح نموذج للقيادة ، والنموذج عبارة عن صورة نظرية لشيء حقيقي ، وهو يمكنه أن يكون ذا قيمة كبيرة إذا ما كانت الصورة دقيقة لماذا ؟ لأننا نستطيع تطبيق النموذج على مجموعة متنوعة من المواقف دون الحاجة إلى صورة جديدة كل مرة ، فبمجرد التوصل إلى الشيء المطلوب ، يمكن تطبيق النظرية مرات ومرات ، وبشكل فعال.

والآن دعنا نتكلم أولاً عن نموذج القيادة الذي أود اقتراحه . إنني أود أن اقترح عليك ما أطلق عليه اسم “ نموذج المعركة القيادي ” .

لماذا أقترح المعركة كنموذج ؟ لأن المعركة تمثل أصعب الظروف التي يجب أن يقود فيها القائد؛ فهي تتطوي على قدر كبير من المخاطرة ، وهناك قدر كبير من الشك نتيجة للتشويش والظروف المتقلبة ونقص المعلومات ، وربما كانت هناك صعوبة شديدة بسبب البيئة، أو بسبب أعمال العدو ، وهناك عقاب شديد على الفشل ، وثواب عظيم على النجاح. ورغم هذا، ورغم المخاطرة الكبيرة، نجد أن قادة المعارك الناجحين يمكنون الآخرين من تحقيق الأهداف مع الاحتفاظ بروح التضامن والروح المعنوية المرتفعتين، ومع ذلك نجد أن هؤلاء القادة ليس لديهم الدوافع البديلة القديمة ، مثل : الراتب ، والعطلة، والأمن ، والتي يلجئون إليها عند الضرورة.

بعض الناس لا يشعرون بالارتياح لنموذج المعركة القيادي ؛ فهم يظنون أن قيادة المعركة ما هي إلا التجول وإلقاء الأوامر ، وأشخاص يطيعون طاعة عمياء . اطمئن ؛ فليست هذه قيادة المعركة مطلقاً ، ولو أنك شاهدت فيلم إنقاذ الجندي ريا ، الذي يلعب فيه توم هانكس دور النقيب جون ميللر ، فسوف ترى قائد المعركة الذي كان حريصاً جداً على أتباعه ، والذي يلقي احتراماً كبيراً منهم . كان النقيب ميللر يقود سرية ، ثم تولى بعد ذلك قيادة فريق خاص من قوات الصاعقة ، والتي تعتبر واحدة من أرقى الوحدات المقاتلة وأكثرها انضباطاً ، ومع ذلك لم يكتف بأن يقود من خلال إلقاء الأوامر فحسب ، مفترضاً طاعتها ، فالبشر لا يعملون بهذه الطريقة . لقد نجح توم هانكس في تصوير قاد المعركة الجيد تصويراً دقيقاً.

لدى كثيرنا أقوله عن نموذج المعركة فيما بعد ولكني الآن أريد منك أن تعرف أن المعركة تمثل أصعب الميادين التي يمكن أن تقود فيها بشراً نحو تحقيق أي هدف ، وإذا ما أمكنك تطبيق نموذج المعركة القيادي بنجاح ، فسوف تتجح في القيادة في كثير من الميادين الأخرى الأقل صعوبة.

ذات مرة قال الفريق أول جون ت . تشين ، الابن الذي كان يشغل منصب القائد العام للقيادة الجوية الإستراتيجية “ يتم اتخاذ القرارات العسكرية في غمار الحرب ، فينتج عن ذلك درجة كبيرة من الشك في صحة نفس المعلومات التي يتم اتخاذ أهم القرارات بناءً عليها . فالقرارات يجب اتخاذها بسرعة ، ويترتب على نتائجها الموت أو الحياة ، والحاجة إلى التعامل مع هذا الشك يضاف إليها مباشرة مهمة القادة العسكريين المتمثلة في بث الثقة في نفس قادة وحداتهم ، والتلاحم بين صفوف القوات ” . وهذه مهمة كل قائد في تحدي المواقف خارج القوات المسلحة أيضاً.

ويعرف الفريق أول فريدريك ج . كروسين أيضاً شيئاً عن القيادة في المعركة . لقد شارك في الحرب العالمية الثانية . وفي حرب كوريا وفيتنام وقد رُقيّ إبان هذه الفترة من درجة جندي إلى رتبة الفريق أول كقائد عام في الجيش الأمريكي ، وفي أوروبا وفي تجمع الجيش المركزي التابع لحف شمال الأطلنطي ، وقد عمل منذ تركه الجيش مع الشركات والمؤسسات الأخرى في مجموعة متنوعة من القضايا الإدارية والدفاعية . وفي اجتماع حضرته ، سأل صديق الفريق أول كروسين عن الاختلافات بين القيادة في الجيش وفي الشركات ، فرد عليه قائلاً : “ مبادئ القيادة لا تختلف وإذا ما كنت قائداً ناجحاً ، فالشركة ناجحة “ .

فما هو نموذج المعركة ؟ حسناً رجل آخر كان يعرف شيئاً عن نموذج المعركة القيادي ، ألا وهو الفريق أول جورج س . باتون مرات ومرات ، أثبت فيها الفريق أول باتون مقدرته على قيادة الرجل في المعركة . فقد تولى خلال حياته في الجيش قيادة المجموعات الصغيرة ، إلى جانب قيادة المجموعات الكبيرة التي تتكون من المئات بل الآلاف من الرجال ، وكثيراً ما فعل هذا وهو يحاول التغلب على عقبات مهولة في جو تسوده المتاعب والعرضة للموت .

أثناء الحرب العالمية الأولى كان باتون عقيداً يبلغ من العمر تسعاً وعشرين سنة ، ويتولى قيادة أولى الدبابات الأمريكية التي تخوض المعركة . كان الاستخدام الأول للدبابات هو التصدي لنيران الرشاشات والمدفعية أثناء عبور الأرض الصعبة ، وكانت هناك مشكلة كبيرة متعلقة بالدبابة ، فقد كان من الصعب أن ترى من داخلها ، فقام العقيد باتون بقيادة دباباته مرافقاً إياها مشياً على قدميه .

ذات مرة أصيب وهو يفعل هذا ، فلم يكن هناك شيء بلا ثمن ، وكان ذلك ثمناً رضي باتون بدفعه ، لقد جلبت قيادة باتون النصر في ساحة القتال ، وحققت له بالإضافة إلى هذا الشهرة والثورة .

عرّف باتون القيادة على أنها فن جعل المرؤوسين يفعلون المستحيل ، فهل ينطبق هذا التعريف على الأنشطة المدنية ؟ دعنا نرى .

منذ بضعة سنوات كانت هناك شركة باسم سييرا انجنيرنج كومباني ، ومقرها سييرا مادر ، كاليفورنيا ، هذه الشركة الصغيرة ذات الثلاثمائة وخمسين عاملاً كانت تتولى تصنيع أقنعة الأكسجين وغيرها من أجهزة الحفاظ على الحياة للطيارين العسكريين والمدنيين .

كان المنافس الرئيس لسييرا هو شركة جينتيكس الواقعة على الساحل الغربي ، وقد تنافست كلتا الشركتين بشدة للحصول على العقود الحكومية في عدد من المناطق .

وفي أثناء منافسة حامية الوطيس تتضمن الخוזات الواقية للطيارين ، واجهت سييرا انجنيرنج كومباني عقبة كئوداً ، سببها ولو بصورة نسبية ارتفاع الرواتب في منطقة الساحل الغربي . بالإضافة إلى حصول من يعملون بعدد الساعات على “ أجر ونصف “ مقابل الساعات الإضافية ، ولكن المشكلة الكبرى كانت تكمن في أن الجميع كانوا يرون أن “ العمل يسير بشكل طبيعي “ . فقد أدوا عملهم من العامل إلى المدير ، فإذا كانت الشركة تواجه بعض المتاعب فتلك مشكلة شخص آخر ، وليست مشكلتهم . كانوا يبذلون أقصى ما في وسعهم أو هكذا يظنون .

ثم فجأة نفذت سيولة الشركة وبدون احتياطات نقدية ، لم تتمكن من إنتاج منجاتها ؛ ولم تلتزم بدفع جدول الرواتب ، وواجهت مشكلات أخرى ، وعندما لم يجد رئيس الشركة مخرجاً ، أثر الانتحار ، ووقعت الشركة

تحت طائلة “ الفصل 11 “ بموجب هذا الفصل من قانون الإفلاس ، يحاول المصرف إنفاذ الشركة من خلال رقابته عليها.

وعندما أحس المصرف باليأس ، بحث عن شخص ذي خبرة لقيادة الشركة والخروج بها من متاعبها . فأين يجدون الشخصية النادرة التي تقبل العمل بأقل راتب ؟ أين يجدون شخصاً لديه ثقة فائقة بنفسه لدرجة أن يتمكن من النجاح في ظل هذه الظروف ؟ وبعد بحث شاق ، وجدوا شاباً يدعى آرون بلوم . كان آرون بلوم فيما مضى يعمل نائباً للرئيس للشئون الهندسية بنفس الشركة ، التي كان قد تركها منذ سنوات.

وتولى بلوم مسئولية الشركة ثم قام بجمع من تبقوا من العاملين ، وكانوا أقل من خمسين وأعلن على مسامعهم ما يلي : “ سنودي جميعاً وظائفنا المعتادة في الفترة من الثامنة صباحاً وحتى الخامسة بعد الظهر ، فلو كنت سكرتيراً فسوف تقوم بأعمال السكرتارية ، ولو كنت مديراً فسوف تقوم بالإدارة ، ولو كنت مهندس تصميم فسوف تقوم بالتصميم وبعد الخامسة سيقوم الجميع ابتداء من طاقم السكرتارية إلى كل شخص بمساعدة خط الإنتاج في تجميع المنتج ، وسنتلقى أوامرنا أنا وأنتم من مشرفي الإنتاج . ولن نتقاضى أجراً على هذا العمل الإضافي ، ولكن ستكون هناك شطائر لطعام العشاء “ .

أجاب بلوم على أسئلتهم ، ثم اختتم بقوله ؛ “ سنعيد سبيرا إلى مكانها الصحيح لإنقاذ حياة الناس بتوفير منتج جيد بسعر مناسب ، وسنقوم أيضاً بإنقاذ وظائفنا . أعرف أن ذلك بمقدورنا، ولو غلب على ظني أننا لا نستطيع ، لما كنت في مكاني هذا “ .

وفي غضون عامين تمكنت سبيرا إنجنيرنج كومباني من استعادة مكانتها السابعة وربما أحسن ، ومرة أخرى تعود الشركة تنبض بالحياة بطاقم كامل من العاملين اللازمين لتحقيق رسالتها ومرة أخرى تعود الشركة لتحقيق الربح . لاشك أن سبيرا إنجنيرنج كومباني قد احتلت مركز الصدارة من خلال القيادة وحدها ، قيادة رجل واحد هو آرون بلوم الشيء الذي أثار اهتمام هو أن الجميع عملوا بهذا القدر من الجهد البالغ من أجل إعادة الشركة إلى سابق عهدها ، وتذكر أنهم فعلوا ذلك دون تعويض إضافي.

وبما كان السؤال الأكثر تشويقاً هو : لم لم يفعلوا هذا قبل وقوعهم تحت طائلة الفصل 11 ؟ فلو أنهم فعلوا ذلك لما أفلست الشركة ولما فقد أحد وظيفته ولما اضطر أحد إلى العمل بهذا الجهد البالغ ، فلم لم يفعلوا هذا ؟ لم تعين أن يترك 300 عضو بالشركة ووظائفهم قبل أن يحدث هذا ؟ وكيف أمكن لخمسين فرد تحقيق أكثر مما حققه 350 فرداً.

لقد فكرت كثيراً في أمر هذا السؤال ، وسوف أخبرك بإجابتي . أنا لا أعتقد أن الثلاثمائة وخمسين عاملاً كانوا يعلمون أن بإمكانهم أن يغيروا من الأمر شيئاً ، والأكثر من ذلك اعتقادي أنهم لم يعيروا الأمر اهتمامهم . فأرون بلوم هو الذي جعلهم يرون أن بإمكانهم تغيير الوضع ، وهو الذي جعلهم يعيرون الأمر اهتمامهم ، لقد جعلهم يفعلون المستحيل.

إن فنموذج المعركة ليس بالنموذج العادي للقيادة فهو يعني أكثر من تولى القائد المسؤولية الكاملة عن المهمة وإنجازها ، فلا بد – بطريقة أو بأخرى ، وبمساعدة المرؤوسين – أن يتمكن القائد من إنجاز المهام ، بغض النظر عن الموقف الذي يمارسه ، وكما يقول الفريق أول رون فوجلان ، رئيس أركان حرب القوات الجوية سابقاً ، فإن “ القائد هو الشخص الذي ينجز الأمور “ .

خلاصة خبرة القيادة

خلاصة ما تعلمناه من كبرى دراسات فن القيادة على الإطلاق

إبان الحرب العالمية الثانية استخدم الجيش الأمريكي واحداً وستين من أعظم الخبراء في مجال الطب النفسي لإعداد ونشر دراسة خاصة. جاء هؤلاء من أعرق الجامعات في البلاد، مثل: هارفارد، وييل، وبراون، وجامعة بنسلفانيا وكثيرات غيرها، وعند انتهائهم من البحث تم نشره تحت عنوان علم النفس للرجل المقاتل. إحدى الدراسات التي قاموا بها كانت فريدة من نوعها، فللمرة الأولى في تاريخ الجيوش يتم محاورة الجنود المتطوعين عن رأيهم في القيادة الجيدة. هل ترغب في معرفة هؤلاء الآلاف من الجنود حول ما يجعل القائد قائداً جيداً؟ كان العامل الأول – من خلال تكراره في ردودهم – هو "الكفاءة" فالتوقع من الضابط الجيد أن يعرف معدنه. هل تذكرن أن ذلك هو ثاني القوانين العاملة للقيادة. لقد كانت تلك الاستجابة توقعة إلى حد كبير في الواقع، أما ما لم يكن فهو تعلق بالأربعة عشر عاملاً التالية، والتي تكرر ذكرها أكثر من سواها. استمع إلى هذا: من بين الأجوبة التالية الأربعة عشرة التي كثر تكرارها رداً على السؤال "ما الذي يصنع قائداً جيداً؟" جاءت إجابة الثانية والرابعة والسادسة والسابعة كلها تتعلق بالمعاملة، وهي:

- الاهتمام برفاهية الجندي. (الثانية)
 - الصبر والقدرة على توضيح الأمور (الرابعة).
 - عدم الإكثار من إصدار الأوامر دون سبب (السادسة).
 - الثناء على العمل الجيد (السابعة).
- تكررت هذه الأجوبة في الحوار مع الجنود أكثر من "القوة البدنية" (الثامنة) أو "التعليم الجيد" (التاسعة) أو حتى "الشجاعة" (الحادية عشرة).

إن ضباط القوات المسلحة هو كتاب عن القيادة تم تأليفه للضباط في كل أسلحة قواتنا المسلحة. يقول هذا الكتاب: "رغم قول هذا الكلام من قبل، فلا بأس من قوله ثانية: كل ضابط منوط به مسئولية مهمة وأساسية، ألا وهي الاعتناء برجاله قبل اعتنائه بنفسه.. فهذا مبدأ أساسي... فإذا ما كان الضابط في جولة مع رجل متطوع، فلا بد أن يهتم بمعيشة الرجل بمراعاة الطعام والمأوى والمعالجة الطبية أو غيرها من الحاجات الأصلية، وذلك قبل أن يشبع الضابط حاجات نفسه، فإن تكن تلك هي الوجبة الخيرة أو السرير الأخير، فمن واجب الضابط أن يتركهما للرجل المتطوع".

لدينا مثل في وسيت بوينت يقول إن القائد ينبغي أن يكون "صارماً ولكن عادلاً" لذا فإن كنت تريد أن يتبعك الآخرون فلتعاملهم بالعدل. عاملهم كما تريد أن يعاملوك، وقد رفاهية من تقودهم على رفاهيتك أنت نفسك.

الفهرس

رقم الصفحة	اسم المقال
2	اقبض على زمام القيادة بأفكارك
5	المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة
8	المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال
8	مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:
9	القواعد العشر لنجاح القائد الفعال
9	القيادة الإيجابية الناجحة
10	القيادة والعمل الجماعي
12	اخلق نواة من القادة
14	سبع حقائق قبل أن تبدأ القيادة
15	أربع مراحل لتعلم فن القيادة والإدارة
16	مهارات و فن الإدارة
17	المهام السبع للقيادة الإستراتيجية
18	كيف تكون قائداً ؟
20	ثو بنفسك كقائد
20	القيادة بأسلوب دعه يعمل
21	لست بحاجة لأن تكون مديراً لتكون قائداً
22	القيادة الذاتية
22	كقائد - كن دائماً متاح
24	ماذا سيحدث في رأيك إذا لم يتم ترقية إلا من يتفوقون معك؟
24	الفرق بين الإدارة والقيادة
25	مارس القيادة بضرب المثل
26	وسائل تأثير القيادة
27	تعلم القيادة التحفيزية
28	خذوا فاصلاً جماعياً
30	القائد مدرب ومعلم
31	التوجه مرآة القيادة
33	اسباب الإخفاق في القيادة
34	صفات القائد الناجح
35	تعلم مهارات القائد الناجح
38	القيادة التجريبية
39	هل أنت قائد ؟
40	أسس القيادة البارعة
42	الاتجاهات نحو الأهداف
43	المدراء والقادة: هل هم مختلفون؟
43	شخصية المدير مقارنة بشخصية القائد
46	صفات القائد الناجح 2
47	المهام الثماني للقيادة

48	القيادة بتقديم القدوة
49	هل أنت قائد أم تابع؟
50	من هو القائد؟
51	مواصفات القائد المتميز
52	كيف توسع نطاق المعرفة لديك؟
53	مستويات القيادة الإدارية
55	كيف تصبح قائداً أفضل؟
55	يجب أن تعرف "من أنت وما وضعك الآن؟"
56	كيف يتصرف القائد الناجح؟
57	ممارسة القيادة الناجحة
59	مارس القيادة الشخصية
61	فن القيادة الناجحة
62	طرق تنمية مهارات القيادة
63	سر القيادة الناجحة
64	فن القيادة الاستراتيجية
66	صفات ومهارات القائد الإداري
68	مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة
68	المفهوم الحديث للقيادة
69	أدوار القائد
69	القيادة
70	أنواع القادة
71	القيادة والإدارة
73	الصراع والقيادة في أعضاء الفريق
75	تطوير مهارات القيادة
77	Team Self - Leadership : القيادة الذاتية للفريق
78	قوة الخبرة والمعرفة
80	قوة احترام القيادة
83	أهمية الحكمة و الخبرة العلمية
84	فن الإدارة إلى القيادة
88	كيف تصبح قائداً ملهماً؟
89	كاريزما القيادة
91	القيادة باستخدام وسائل التأثير المباشر
93	القيادة تحت مستوى الوعي
94	القيادة فن التأثير على الآخرين
96	القيادة بإسلوب غير مباشر
97	مبادئ القيادة الاجتماعية
98	كيفية إظهار القيادة
100	قوة نجاح القيادة
102	القيادة بين الطبيعة و الاكتساب
104	المؤسسات و تنمية القادة
106	تطور مفاهيم القيادة

109	كن قائداً بنفسك
109	فرص القيادة الناجحة
110	أسلوب القيادة الناجح
112	الصعوبات المواجهة للقيادة
114	نموذج القيادة الفعال
117	خلاصة خبرة القيادة