

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



كتب المدير و رجل الأعمال

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

أيلول

سبتمبر (2013 م)

ذو القعدة (1434 هـ)

السنة الحادية والعشرون

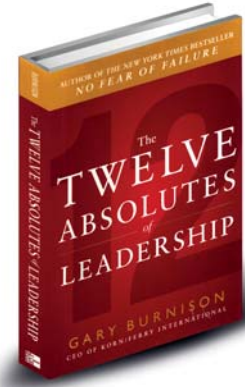
العدد السابع عشر

العدد 515

www.edara.com

المبادئ، الإثنا عشر الحدسية للقيادة الحدسية

تأليف: جاري برنيسون



هنا، يجب أن تبدأ في تنفيذ استراتيجية تأخذك إلى هناك، إلى المكان الذي لم يستطع فريقك أن يراه إلى الآن.

ولكن كيف يستطيع القائد أن يحقق كل ذلك؟ تكمن الإجابة في مبادئ القيادة الاثني عشر والتي تعتبر بمثابة المكونات الأساسية التي تشكل قائداً استثنائياً. إنها كالسلسلة التي ترتبط كل حلقة فيها بالتي تسبقها والتي تليها. تتمثل تلك الروابط في الكفاءات والأنشطة التي يجب أن يمارسها ويجيدها جميع القادة بصرف النظر عن أسلوبهم في القيادة.

1- مارس القيادة

بحلول الوقت الذي تتقلد فيه منصباً إدارياً رفيعاً، ستكون قد أجدت بالفعل المهارات الفنية التي تحتاج إليها. أما ما قد تفتقر إليه، فهو الفروق الدقيقة والحقائق التي تبدو بسيطة والتي تغيب عن ناظريك

وسط الضجيج الرهيب للبحث عن أسلوب لإدارة المؤسسة التجارية. فتمكين الموظفين بحيث تتوافق قراراتهم وخطواتهم مع القيم الكلية والاستراتيجية العامة للمؤسسة

في هذه الخلاصة

- ▼ الاستراتيجية تفصل على مقاس المنظمة
- ▼ تفويض المسؤولية لا المساءلة
- ▼ القياس: تحليل وفهم مؤشرات وليس أرقاماً وبيانات

سلسلة من المبادئ

من السهل التفكير بأسلوب القائد، غير أن ترجمة الأفكار القيادية على أرض الواقع ليست باليسيرة. في الواقع، تعتمد القيادة بشكل جزئي على الاستراتيجية ولكنها تعتمد بشكل أكبر على الحكم الصائب على الأمور. ولطالما تمحورت القيادة حول الكياسة والثقة واللمسة المميزة. ومن الممكن أن نصف مسؤوليات القائد حين نقول إنه يجب أن يكون متاحاً طوال الوقت وأن يكون دائماً على أهبة الاستعداد للخطوة القادمة. فيما يتعلق بالقيادة، لا توجد حلول وسط. فيجب أن يكون القائد دائماً في قلب الأحداث وأن يلتزم التزاماً تاماً بمهام منصبه. ولكنه في الوقت نفسه يجب ألا ينظر إلى الأحداث من حوله أو تلك التي يكون طرفاً فيها بمنظور شخصي.

وبصفتك قائداً، لا بد أن تستوعب ماضيك، وتركز بشدة على حاضرک، وتفتش عن الفرص التي تلوح في الأفق. نقطة البداية بالنسبة إليك هي هنا والآن، هي النتائج التي تحققها في الوقت الحاضر. ومن موقعك

بالهدف يتغلغل في جميع مراحلها. فالقيادة تبدأ بهدف. وهو "السبب" الذي أنشئت الشركة من أجله. ويصاحب هذا الهدف رؤية، وتلك الرؤية هي "تصور" للشكل الذي ستبدو عليه الشركة حين يتحقق الهدف. والهدف والرؤية كلاهما يشكلان حجر الأساس في مجال القيادة.

وكلما كان الهدف أكبر، اتسعت الرؤية. فالهدف يعزز توحيد الجهود عبر المؤسسات التي يتخذ موظفوها، البالغ عددهم آلافاً أو حتى عشرات الآلاف، قرارات وخطوات لا تُحصى كل يوم. فإذا كان لديهم شعور بالهدف، فمن المرجح أنهم سيتحركون بما يتوافق مع مهمة الشركة وأهدافها. ودون هذا الهدف، من السهل أن يخرج الأفراد وفرق العمل عن مسارهم.

يعزز الهدف من الاندماج. والاندماج في حد ذاته هدف بالغ الأهمية لضمان تطوير الفريق. أما الهدف المشترك، فيخلق شعوراً بالإلحاح، ويرسخ أسلوب تفكير مشترك يتسم بالمصداقية والالتزام.

✳ من خلال الهدف المشترك، يتحرك الجميع في نفس الاتجاه. ويتبدل أسلوب الاهتمام بالمصالح الشخصية إلى أسلوب الاهتمام بمصالح الجماعة.

✳ ولا بد أن ينعكس هذا الهدف بشكل كبير ليؤثر في الآخرين داخل وخارج الشركة.

✳ وهو يعتبر جسراً يربط بين "ما كنا عليه" و"ما نرغب في تحقيقه".

يبدأ الهدف بالقائد ولكنه لا يتعلق به إطلاقاً

لا يتعلق الهدف بالقائد بتاتاً، ولا علاقة له بذاته وإنجازاته. وسواء كان هذا القائد مديراً تنفيذياً لشركة عالمية أو رئيساً لهيئة محلية، يجب أن يكون لديه هدف يوجه كل أفعاله. يجب أن ينظر إليه من حوله ليروا حقيقة هذا الهدف، ليروا ما يعبر عنه ويعرفوا إلى أين سيأخذهم. وإذا كان القائد شغوفاً حقاً بهذا الهدف، تعبيره عن شغفه سيثقل جذوة حماس فريق العمل كله. فالهدف يخلق حالة من التماسك والتغيير المطرد السريع الذي يتسم أحياناً بالفوضى.

3- الاستراتيجية

كي تصبح لدى القائد استراتيجية، يجب أن يلقي نظرة على العالم من حوله ويرسم لنفسه مساراً اعتماداً على الافتراضات. وحين تجتمع الاستراتيجية مع الهدف

التجارية ليس باليسير، وكذلك مكافأة فريق العمل بشكل مستمر بالإطراء عليهم والإقرار بإنجازاتهم، وبخاصة إذا كان لا بد للقائد من إدارة دفة مؤسسة عملاقة للوصول بها إلى نقطة نهاية تفوق الأفق.

تتعلق القيادة بقدر بسيط بالتحليلات والقرارات، بينما تتعلق بقدر أكبر بتوحيد جهود الموظفين وتحفيزهم وتمكينهم من صنع تلك القرارات. فالقيادة هي الاستفادة من الماضي في رسم المستقبل وإلهام الآخرين كي يمشوا قدماً لتحقيق الهدف. والقيادة هي الإقرار بالواقع الحالي مع التركيز دائماً على المستقبل.

أول تحدٍّ يواجهه أي قائد هو تولي المسؤولية. سيكون لديك فريق قيادي وعدد من الأشخاص الثقات المقربين منك بالطبع. ولكن بخلاف أي مهنة أخرى عملت بها، حين كان هناك شخص أعلى منك منصباً يتخذ القرار النهائي أو له الكلمة الأخيرة، أصبحت أنت الآن من يفعل ذلك. لا تعني المسؤولية أن تملئ على الآخرين تصرفاتهم وتفرض عليهم أفكاراً بعينها، ولكنها تعني توجيه أفكارهم نحو أهدافك ومقاصدك التي يجب أن تُنفذ بشكل متكرر. تتضمن المسؤولية أيضاً أن يحقق القائد التوازن من خلال إتقان القيادة بوجهيها الاثنيتين، إذ يجب أن يعرف متى يتعامل بحزم مع فريق العمل ومع الشركة ومتى يرخي لهما الحبل. فبالنسبة إلى أي قائد، تحمل المسؤولية معناه ألا يدير الأمور استناداً إلى إجماع الآراء أو الرجوع إلى لجنة ما. فالقيادة تتطلب منه أن يتخذ قرارات حاسمة، ومن ثم يفسر نواياه لمن حوله كي يستطيعوا تنفيذ تلك القرارات.

القيادة هي الترفع عن التفكير في المصالح الشخصية وتبني المصالح الجماعية

تتركز عيون الجميع على القائد لأنه يمسك بمقاييد الأمور. فهو يمثل شيئاً أكبر منه وأكبر من منصبه، إذ إنه مرآة المؤسسة التجارية. والحكم عليه كقائد لن يكون من خلال أفعاله وكلماته فحسب، بل أيضاً من خلال ما لا يفعله وما لا يقوله. فالقيادة لا تتلخص في فعل واحد أو قرار بارز.

2- الضاية السامية

بخلاف الربح، لكل مؤسسة تجارية سبب أنشئت من أجله. والأهم كثيراً من ذلك أن يكون لديها شعور

للبيئة دائمة التغيير. تبدأ بنتائج الحاضر وترسم الطريق إلى المستقبل. كما أنها لا تقتصر على مسار المستقبل فحسب، بل تتعلق أيضًا بالوقت المطلوب للوصول إلى تلك الوجهة المستقبلية. والسرعة هي امتياز للقائد، ولكنها لا يمكن أن تُملَى على الآخرين من فراغ. فعلى القائد أن يختار مستوى سرعة النمو والتغيير، ولكنه يجب أن يتحرك دائمًا بسرعة يستطيع هيكل المؤسسة وثقافتها أن يستوعباها. ويجب أن يستخدم المكابح حين يقابل منحنيات اقتصادية ويزيد من سرعته حين يمر في منعطفات.

الاستراتيجية هي التنفيذ

الاستراتيجية مراهنة، ولكنها محسوبة. ومهما كانت الاستراتيجية خيالية، فلا بد أن تكون أيضًا تكتيكية وعملية. ومن الأفضل أن تكون مثالية بنسبة 100٪. ولكنها قابلة للتنفيذ بنسبة 75٪. نتائجها هي أهم شيء. ويتطلب تنفيذها الوضوح فيما يتعلق بما يجب أن يحدث في التقاطع الذي يربط بين الكيفية والإطار الزمني. ويجب فحصها باستمرار. فلا بد من تقييم الوضع عدة مرات للإجابة عن الأسئلة الآتية: هل تنفيذ الاستراتيجية يسير على ما يرام، وهل الخطط قابلة للتنفيذ حقًا، وهل التغيير مطلوب؟

الاستراتيجية هي ثقافة المؤسسة

تتطلب القيادة قرارات صارمة حيال ما يجب أن تفعله الشركة وما يجب ألا تفعله كي تحافظ على علامتها التجارية، وتحترم تاريخها، وتصنع مستقبلها بنفسها. ويجب أن تكون هناك ضغوط قصيرة المدى لا هواده فيها بهدف تحقيق نتائج ومؤشرات محددة، كما يجب

والرؤية ("السبب" الذي أنشئت الشركة من أجله و"التصور" للشكل الذي ستبدو عليه الشركة حين يتحقق الهدف)، تصبح الاستراتيجية هي "الكيفية" و"الإطار الزمني". تترسخ تلك الفكرة في عقل القائد فيما يتعلق بترتيبه للأولويات. فيتطور كل من الهدف والرؤية تدريجيًا (إذا كانا سيتطوران من الأساس). وتتكيف الاستراتيجية برشاقة مع الأوضاع المتغيرة دون أن يتشتت تركيزها بعيدًا عن الأهداف النهائية.

الاستراتيجية هي الكيفية

القيادة تعني أن يكون لدى القائد طموح حول ما يجب أن تكون عليه شركته في المستقبل، وأن يمهد الطريق الذي لا بد لها أن تسلكه للوصول إلى هذا الهدف. والاستراتيجية ديناميكية، وهي لا تتعلق بالتخطيط في حالة من السكون بقدر ما تتعلق بصنع القرار وتصحيح المسار في وسط العاصفة. ويجب ألا يكون هناك نهاية للأفكار الاستراتيجية، فتعسًا للاستراتيجية الذي لا يمتلك سوى فكرة واحدة!

يتطلب تأسيس استراتيجية خطة رفيعة المستوى للاستفادة من الطاقات والموارد على المدى الطويل. ويجب أن تشمل الاستراتيجية على كل شيء، فتأخذ في اعتبارها احتياجات العملاء، والقدرات المؤسسية (الحالية والمستقبلية)، والتحديات التنافسية، والمفاضلة، وتقديم قيمة لأصحاب المصالح.

الاستراتيجية هي الإطار الزمني

تعتبر الاستراتيجية خارطة طريق هادفة وحاسمة، ولكنها تنتم أيضًا بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة

الذات النبيلة هي جوهر وحيات كل المؤسسات

من المؤكد أن المؤسسات التجارية تسعى إلى تحقيق الربح، والقول بغير ذلك من العبث. غير أن الهدف أشمل كثيرًا من تحقيق الربح. فالمال وحده ليس حافزًا كافيًا لدعم مؤسسة أو حتى فرد يساهم فيها. ولكن بقدر ما يسعى المرء كي يكون لحياته معنى، يجب أن يكون لوجود المؤسسة التجارية مغزى. ولننظر إلى الأمثلة الآتية لبيان المهمة الخاص ببعض المؤسسات التجارية، والذي يسعى إلى وضع أهداف كبرى لكل من يعملون لديها:

- ❖ الابتكار الشغوف للأشياء الجوهرية لتقدم الإنسان من خلال تقديم حلول مستدامة لعملائنا. (مؤسسة "داو كيميكال")
- ❖ تطوير جميع الرياضيين بالشغف والعلم والسعي بلا هواده نحو الابتكار. (مؤسسة "آرمور")
- ❖ تثقيف طلابها وتطوير قدراتهم على التعلم مدى الحياة، ودعم الأبحاث الأصلية المستقلة، والاستفادة من اكتشاف العالم. (جامعة "جون هوبكنز")
- ❖ الربط بين المحترفين على مستوى العالم لرفع مستوى إنتاجيتهم وجعلهم أكثر نجاحًا. ("لينكدان.كوم")

أن يتحلى القائد بالشجاعة في مواجهة التحديات رب السنية بل والشهرية. ووجب ألا تغيب الشركة عن ناظره كي يضمن نجاحها.

4- الموظفون

على الرغم من كل الاختراعات التكنولوجية التي ظهرت خلال القرن الماضي، الحقيقة البسيطة الباقية هي أن الموظفين الموهوبين يجعلون شركاتهم ناجحة وعظيمة. فبمرور الوقت، لن تكون النتائج التي توصل إليها القائد سوى بنفس جودة فريقه. ولكن بدلاً من أن يكون أعضاء الفريق مجموعة من النجوم فحسب، لا بد أن يتكون من خلالهم نسيج من المواهب والقدرات التي تتضافر بعضها مع بعض، وتكمل كل منها الأخرى، وتدفع بالمؤسسة التجارية إلى الأمام.

تكوين هذا النسيج، من خلال جذب الموظفين الموهوبين وتوحيد جهودهم وتطويرهم وتحفيزهم، هو جوهر القيادة، ولكن الأمر لا يتم بتلك البساطة. فهؤلاء المحفزون والموهوبون والطموحون لديهم العديد من الفرص. ولجذبهم والحفاظ عليهم يجب أن يعتمد قادة المؤسسات الناجحة على قوة الاندماج. فالموظفون المندمجون في عملهم وشركاتهم اندماجاً حقيقياً لا تزوغ أبصارهم بسهولة نحو فرص أخرى.

كي ينجح القائد، لا بد أن يكون لديه الموظفون المناسبون

يتعلق الأمر برمته بالموهبة والكفاءة واستعداد فريق العمل الخاص بالقائد. ويجب عليه اختيار أعضاء هذا الفريق بشكل يتناسب مع استراتيجية الشركة، أي يجب عليه أن يختار هؤلاء الذين تعوض قوتهم نقاط ضعفها. كما يجب أن يسعى إلى الجمع بين موظفين ينتمون إلى خلفيات ومهارات وخبرات ومناهج مختلفة. فيجب ألا يسعى القائد إلى فريق يمثله، بل إلى فريق يستطيع أفراده أن يعملوا معاً. التدريب من مهام القائد. إذ يجب أن يكون مرشداً ومعلماً ومحفزاً لموظفيه.

وهو بحاجة إلى الاتصال بكل جمهوره وترجمة رؤيته لمختلف فئاتهم. الاتصال مختلف من شخص إلى آخر. لذلك، يجب أن يهيئ ويكيف رسالته كي يتأكد من أن جمهوره يصغي إليه ويستمتع إلى رسالته ويشعر بها.

ومن واجبات القائد مساعدة الآخرين على استيعاب آفاه الفكرية كي يستطيعوا تبني رؤيته. فلن ينجح موظفوه في تحقيق مهمتهم ما لم يطلعهم على ما يحتاجونه من معلومات. ويجب أن يتذكر دائماً أن النجاح سيُنسب إلى موظفيه بينما سيعزى بالفشل إليه.

5- قس: استخدم المؤشرات

جميع الشركات تفعل ما هو متوقع منها، فهي تقيس إجمالي دخلها، وصافي أرباحها أو خسائرها، وهوامش الربح والتكلفة، إلخ. وجميعها أيضاً لديها وحدات قياس لبينة التشغيل والمشهد التنافسي والعملاء. ولكن أي منها حقاً يهتم بالبيانات؟ تتطلب القيادة الفعالة وجود بيانات وأسس وحقائق لا تقبل الجدل، ولكن هذا ما هو إلا البداية فحسب. فمن المستحيل أن تكون النتائج نقطة النهاية. فالأهم من النتائج ما يفعله القائد بها. فبناءً عليها، تصدر منه أفعال وردود أفعال ويصمم ويعيد التصميم. والهدف من القياس والمراقبة هو الانتقال بالقائد إلى الأمام لاتخاذ خطوات فعلية. وستساعده ردود الأفعال المباشرة من فريقه وموظفيه وعماله على معرفة المناطق التي حققت فيها الشركة نجاحاً وتلك التي لم تحقق فيها النجاح. بعد ذلك، يرجع الأمر إليه فيما يتعلق بالتفسير وإعادة التصميم واتخاذ خطوات عملية. وفي نهاية المطاف، النتائج هي الأهم، والأداء هو المكافئ المطلق لها.

القياس والمراقبة ووحدات القياس من الضرورات. وهذا كي لا يقع القائد في شرك الاستماع إلى صوت عقله فحسب والاعتماد على ما يعتقد أنه صواب، وهو أن لديه الهدف الأكثر إلهاماً، والاستراتيجية الأكثر براعة، وفريق العمل الأكثر موهبة. فيجب على القائد أن يعتمد إلى القياس والمراقبة كي يتأكد من صواب اعتقاداته.

حين يتعلق الأمر بالبيانات المجدولة على برنامج "الإكسل"، كل شيء جائز. وحتى إذا بدا للقائد أن لديه الاستراتيجية

قياس القائد لمستوى تقدمه ومراقبته له

تتطلب القيادة الوعي بالذات والرغبة المشبوبة في التعلم. إذ تتساوى جميع السمات التي تتطلبها القيادة، بينما تبرز سمة الوعي بالذات دون غيرها كأهم سمات القائد. فالقائد الذي يتمتع بتلك الصفة يوازن بين الثقة بالنفس والتواضع، كما أنه ينظر نظرة واقعية إلى مواطن ضعفه وقوته وكذلك مواطن ضعف شركته وقوتها.

على استيعاب طموحاتهم البطولية. ويجب أن يؤمن بما يستطيعون تحقيقه، فحين ينبع الشغف من القائد، تزيد احتمالات تمكين موظفيه لأنفسهم.

تفويض المسؤولية لا المساءلة

يفوض القائد مهام العمل لموظفيه كي يطورهم. فالتوسع في مهام العمل كفيلاً بتطويرهم. ولكنه يجب أن يتحمل مسؤولية تحديد حجم هذا التوسع كي لا يصبح مبالغاً فيه. فكما هو الحال مع الاستراتيجية (الكيفية)، مهمته هنا هي أن ينقل لهم الرؤية والسبب والإطار الزمني، ويترك لهم المساحة لاختيار "الطريقة" التي يؤدون بها مهامهم.

تلبية احتياجات الآخرين هي مهمة القائد

الإلهام الذي ينشأ عبر هدف مشترك ورؤية يقدم لأصحابه حافزاً يساعدهم على الاكتفاء ذاتياً. وهدف القائد، أي نداءه الداخلي، يجب أن يجعل موظفيه يشعرون بأهميتهم، يشعرون بأنهم حقاً مهمون بالنسبة إليه. يجب أن يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الفريق. وكلما كان القائد متاحاً بشكل أكبر، كان أكثر قدرة على إلهام موظفيه.

7- كافء

حين يذكر القائد كلمة "مكافأة" يظن موظفوه من تلقاء أنفسهم أنه يتحدث عن المال. من المؤكد أن شيكات المرتبات والعلاوات والرحلات المدفوعة الأجر كلها عناصر ملموسة في نظام المكافأة. غير أن المال سريع الزوال كما أنه لا يستطيع شراء الولاء الدائم (رغم أنه قد يجعل الآخرين يشعرون بالولاء بشكل مؤقت). وبالنسبة إلى القائد، هناك شيء أكثر أهمية بكثير، وهو تعزيز العناصر غير الملموسة التي قد تحول التابعين المؤقتين إلى أشخاص مؤمنين بشركتهم إيماناً شديداً. كيف يحدث ذلك؟ بأن يكافئ القائد الموظفين عند إتمام كل خطوة ويحتفل بها معهم.

يجب أن يحتفل القائد بالإنجازات الإضافية وليس بالنتائج النهائية فحسب. وهو يؤكد بذلك على التقدم الذي

الصحيحة والعمليات السليمة، يجب أن يتحقق من صحتها. ولكي يفعل ذلك، يجب أن يذهب إلى ما هو أبعد من وحدات القياس، فيتجول هنا وهناك، ويتحدث إلى موظفي الشركة، ويصغي إليهم، وينظر إليهم نظرة فاحصة كي يستشف هل تتجح استراتيجيته حقاً أم لا.

القياس فهم للمؤشرات لا مجرد صف بيانات

يجب ألا يخط القائد بين القياس والبيانات. فالحقائق والأرقام هما النقطة التي تبدأ بها عملية القياس. والقيمة المضافة الحقيقية هي معرفة معنى تلك النتائج. هل الشركة قادرة على تنفيذ هدفها؟ هل تقدم لعملائها قيمة؟ ماذا عن الابتكار، والوصول إلى عملاء جدد، وزيادة مساحة الميزة التنافسية؟ دون قياس، من المستحيل الإجابة عن تلك الأسئلة. ولكن الإجابات وحدها ليست كافية. فمن خلالها، لا بد أن تنبثق خطوات عملية من طرف كل من القائد الذي يسعى إلى تطوير نفسه بشكل مستمر والشركة التي تسعى بخطوات ثابتة إلى تحقيق النجاح.

6- مكن

يربط تمكين القائد للآخرين لا تمكينه لنفسه بين التخطيط والتطبيق العملي. ولكن التمكين ليس شيئاً يستطيع أن يمنحه القائد للآخرين أو يفعله لهم. فالموظفون لا بد أن يتمكنوا أنفسهم بأنفسهم، ومهمة القائد هي إلهامهم كي يتمكنوا من فعل ذلك.

يتخذ التمكين مساره الطبيعي حين يكون لدى القائد استعداد لتفويض الفرص، لا مهام العمل، للآخرين. فبصفته قائداً، لن يكون في إمكانه أن يتولى جميع المسؤوليات. ولا بد له أن يفوض لهم سلطة اتخاذ القرار أيضاً. فهدف القائد ليس أن يملي على الآخرين أفعالهم، بل أن يوجه أفكارهم. هدفه تمكين الآخرين وإمدادهم باللازم ومن ثم إفساح المجال لهم. فيجب ألا يتشدد القائد بأن موظفيه هم أعلى موارد فحسب، بل يجب أن يثبت لهم ذلك. يجب أن يشعرهم بصدق مشاعره تجاههم وحرصه المخلص عليهم، وأن يشعروا بأنه يعرف أهدافهم وخططهم. كما يجب أن يجعل تطوير مسارهم المهني من أولوياته ويساعدهم

تواضع تواضعاً جماً

بصفتك قائداً، لا بد لك من الثقة في قدرتك، والأهم من ذلك الثقة في قدرة فريقك. ولكنك يجب ألا تتجاوز الحدود أبداً وتصل إلى حد الغرور. ففي الغالب هناك خط دقيق يفصل بين الثقة والغرور، وبخاصة إذا كنت تحشد فريقك وتساعده لرؤية ما هو ممكن وما يستطيع الوصول إليه. فإذا تحليت بالتواضع، ستذكر المكان الذي جئت منه وتعرف أن المستقبل ليس مضموناً.

تقع مسؤولية إصدار الأحكام التقديرية حول المستقبل على عاتق القائد بشكل مباشر. ولكن كي يستطيع إصدارها، يجب أن يعرف ما يدور داخل عالمه. ليس المقصود أن يكون على علم بكل شيء، وإنما أن يكون لديه القدر الكافي من المعلومات وأن يدرك ما يدور حوله. فعليه أن يجعل الآخرين عينيه وأذنيه في الأماكن التي تغيب عن ناظره. ويجب أن يمكنهم من التحدث معه بصراحة لأن عواقب امتناعهم عن ذلك غالبًا ما تكون وخيمة.

التغيير دائم ومستمر فيما يتعلق بعملاء القائد ومنافسيه بل وفي العالم بأسره. لذلك، يجب أن يستمر التغيير بين جنات المؤسسة التجارية. ويجب ألا يحدد القائد أسلوب التغيير فحسب، إنما يجب أن يسعى أيضًا إلى التغيير الهادف من خلال الإبداع. فعليه أن يشجع الإنتاج المتواصل للأفكار، ويتبنى الواعدة منها، وينفذ أفضلها كي يحدد من خلالها ملامح السوق.

9- استطلع واكتشف

مهارة الإبحار إذا ما اجتمعت مع مهارة التوقع هما جوهر التفكير الاستراتيجي في عصرنا هذا أكثر من أي وقت مضى، نظرًا إلى السرعة التي يتغير بها العالم. يتخذ الإبحار من الموضوعية والوضوح عدستين يرى من خلالهما الفرص، كما أنه يبنى الأمانة في الاعتراف بالخطأ، ولديه الشجاعة لاتخاذ قرارات فورية نحو أفق جديد. حين يبحر القائد، لا يصبح إعداد الاستراتيجية إجراءً يمارسه مرة كل عام. بل سيصبح إجراءً يمارسه بشكل مستمر في صيغة صنع قرار استباقي مدروس عبر بيئة متغيرة. ولكن لا بد للقائد من إدراك الاختلاف بين المُلح والمهم وبين التكتيكي والاستراتيجي.

أحرزته الشركة ويلهم موظفيه ويعزز لديهم الإحساس بسلوكهم الناجح فيرغبون في تكراره من جديد. فيجب أن يحتفل بالمكاسب الكبرى التي تضيف إلى الشركة، كالحصول على عميل جديد أو إمضاء عقد مهم، ويكافئ موظفيه عليها وعلى التقدم الذي أحرزوه. وحين يشعر الموظفون بالتقدير، سيقدّمون للشركة المزيد.

صلب الموضوع أن الموظفين يرغبون في الشعور بالانتماء، بأنهم جزء لا يتجزأ من شيء أكبر منهم. وحتى الحب الذي نادرًا ما يُتطرق إليه في المناقشات الإدارية ليس بمفهوم صعب المنال إلى درجة كبيرة لأن القيادة تتطلب تابعين للقائد. لذلك، فإنها تتطلب الارتباط العاطفي. فلماذا يجب أن تختلف علاقات العمل عن أي علاقة أخرى؟ حين يتواصل القائد مع موظفيه بإخبارهم بأنهم محل تقدير وأنهم مهمون أو أن مساهماتهم تصنع فرقًا، يكون قد أخبر كلاً منهم بأنه يحبه. وحين يظهر لهم احترامه وتقديره، أي حبه، ستنتقل إليهم العدوى. فحينها سيولعون بمهمة الشركة وهدفها، مما يرقى بهم وبها إلى مستوى أكبر.

8- استشر وتوقع

نجاح المؤسسة التجارية مرهون بدقة حدس قائدها ودقة حكمه على الأشياء فيما يتعلق بالمستقبل: احتياجات العملاء، وتحركات المنافسين المضادة المحتملة، والتقلبات الاقتصادية، وتطور الموظفين، إلخ. كما يجب أن يعتمد القائد في إدراكه على تجارب الماضي دون أن يقتصر عليها. فمهارة التوقع تستند إلى الواقع، ومن ضمن التحديات التي تواجه القائد في هذا الإطار هي التعامل مع الحقيقة التي قد ينظر إليها موظفوه كواقع بشكل مختلف، بالنظر إلى درجاتهم الوظيفية وخلفياتهم بل واختلافاتهم اللغوية والثقافية. وهذا هو الحال خصوصًا في الشركات الدولية.

حافظ على رشاقة شركتك

بالنسبة إلى القائد، ستعرض شركته بلا شك لفترات عصيبة يبدو خلالها أن الحفاظ على الشركة في وضع السبات أفضل من المجازفة بنشاط ما. إلا أنه يجب أن يقاوم هذا الدافع. فتلك الأوقات هي أفضل فترة تستطيع الشركة أن تتحرك فيها أفضل تحركاتها، على افتراض أن مسؤوليها كانوا يديرون مواردها خلال الفترات الأفضل. وعلى العكس، يجب أن يحترس القائد من فترات الانتعاش التجاري.

فتلك الفترات خادعة للغاية، وقد تختبئ في رداؤها مشكلات لا حصر لها، كما أنها قد تجعل القائد يشعر بالرضا الزائد عن النفس. لذلك، فعليه أن يتخذ التحدي بدلًا من الشك أسلوبًا له خلال تلك الفترات. وعليه أن يحافظ على رشاقة شركته كي تكون قادرة على الحركة والمنورة بخفة.

11- اسمع

المنصب القيادي قد يجعل القائد وحيداً، ولكنه يجب ألا يعزله عن حوله. فحينها من السهل أن يتناقص مقدار التواصل بينما من الصعب أن يتزايد. فبصفته القائد، يجب أن يتيح حرية التعبير من خلال ثقافة مشاركة المعلومات. لن يحدث هذا من خلال أسلوبه في الحوار فحسب، بل والأهم من خلال سلوكياته التي تجعل الإصغاء والاستفسار عادة وروتيناً.

الإصغاء أقوى من الاستماع. ولكن من المؤكد أنه ليس معناه أن تنتظر الطرف الآخر حتى يلتقط أنفاسه كي تتحدث معه مرة أخرى. فالإصغاء هو إيلاء الانتباه التام للطرف الآخر واستخلاص المعلومات منه. ومن خلال الإصغاء، يظهر القائد الاحترام للطرف الآخر بأن يوليه كل انتباهه. والرسالة التي يوصلها إليه في تلك اللحظة أنه ما من شخص أكثر أهمية منه.

هناك قول شائع يستخدمه الجميع، وهو أن الإنسان لديه أذنان وفم واحد لسبب وجيه. يجب على القائد أن يجعل هذا السبب حقيقياً كي:

- ✳ يصغي دون إصدار أحكام.
- ✳ يصغي إلى الفرص لا المشكلات فحسب.
- ✳ يصغي إلى الأفكار ويتجنب الحكم المسبق على مقدم الرسالة.

12- تعلم

كي يصبح القائد ناجحاً، لا بد له من إثبات أنه قادر على التعلم بشكل سريع، والمقصود هنا هو التعلم من خبراته في المواقف الجديدة أو التي يواجهها لأول مرة. يختلف التعلم عن الذكاء والفتنة، لأن أهميته الشديدة تكمن في أنه يتنبأ بنجاح القائد. ولا عجب في أن القائد الذي يتمتع بتلك السمة يتفوق في استخلاص المعلومات من تجاربه وتطبيقها على الحاضر، كما أنه وبنفس القدر من الأهمية قادر على تأسيس شركة تتسم بالتعلم والنمو والتكيف بشكل سريع.

يتوقع الناس من قائدهم لا أن يقدم لهم رؤية مستقبلية فحسب، بل وأن يطمئنهم أيضاً مخبراً إياهم بأنهم سيحققونها. فالقادة هم بناء ثقة، وبالتالي فإنهم ليس لديهم رفاهية هز أكتافهم وإخبار من حولهم بأنهم "لا يعرفون" شيئاً ما. لن تكون لدى القائد جميع الإجابات، ولكنه يجب أن يعرف أين يجدها سريعاً بأن يحيط نفسه بأفكار متنوعة.

يقال إن المرء بإمكانه أن يختار تجاوز الواقع، ولكنه ليس في استطاعته تجاوز عواقب تجنبه. وفي بعض الأحيان، يقدم الواقع للقائد لونها من ألوان المحن التي لا يستطيع أن يبحر متفادياً إياها. فيصبح خياره الوحيد هو اتخاذ خطوة ما، وهي أن يرمي الواقع المرير وراء ظهره، جاعلاً إياه من صروف الماضي. لكن القائد الناجح يواجه الخلاف قبل أن ينشب ويعمل على حله بأسلوب بناء وحاسم وفي الوقت المناسب.

10- تواصل

بالنسبة إلى القائد، يتضمن التواصل علاقات وإلهاماً وليس نقلاً للمعلومات فحسب. فهو ضروري جداً لبناء علاقات مترابطة وتنفيذ استراتيجية الشركة. إلا أنه من أصعب مهارات القيادة لأنه يسهل التحدث عنه بينما يصعب تنفيذه. يتضمن التواصل الفعال ما هو أكثر بكثير من طرف واحد يقف في بداية طريق ذي اتجاه واحد، فهو بمثابة "خلية معلومات" نشيطة يمتلكها القائد تتدفق مكوناتها بحرية في جميع الاتجاهات وفي جميع الظروف - في أوقات الاستقرار وفي أوقات الارتباك على وجه الخصوص.

وسواء كانت الاتصالات شفوية أو مكتوبة، وبما يتضمن الكلام والأفعال، لا بد أن ينقل القائد من خلالها رؤيته وهدف شركته وقيمتها. ولكن ما لا يستطيع معظم الناس تقديره بشكل كامل هو أن الرسالة لا تقتصر أهميتها على محتواها النصي فحسب، بل وأسلوب نقلها أيضاً.

مشاركة المعلومات مهمة للغاية، ولكن ما هي إلا نصف المعركة. فبالطبع، يجب أن يتواصل القائد بوضوح حول استراتيجية شركته وسرعتها واتجاهها ونتائجها. ولكنه يجب ألا يتوقف عند هذا الحد، سواء شفهيًا أو لا شفهيًا، فأسلوبه في التواصل بتواضع وشغف أثره يفوق أثر اختياره لكلماته.

يعلم القائد بطبيعة الحال أفكاره. ولكن ليس معنى أنه قائد أن يتحدث وحده طوال الوقت. ففي الواقع، يستمع القائد الحق أكثر كثيرًا مما يتحدث، كما أنه يتحدث بهدف، ويجري حوارًا مشتركًا مع فريق العمل، لا حديثًا من طرف واحد. فلأن المعرفة قوة، عليه أن يسلح فريقه بها.

النجاح يولد الثقة، لكن الفشل يولد الحكمة

يجب أن يتقبل جميع القادة حقيقة أنهم قد يواجهون الفشل لا محالة. ولكنهم يجب أن يؤمنوا في الوقت نفسه بأن كل محاولة في حد ذاتها تعتبر نجاحًا. ويجب ألا يسمح القادة لفرقهم بالتعثر بسبب الانتكاسات. إذ إن القيادة معناها إعادة تشكيل الهزيمة العرضية وتحويلها إلى قوة دافعة من خلال التعلم من أسباب الفشل وتصحيح المسار لضمان النجاح في المستقبل.

طور نفسك كي تطور شركتك

يجب أن يكون القادة بطبيعتهم فضوليين ومندمجين. ولا بد لهم من الوعي بالذات والتقبل للنفس بشكل يتجاوز كثيرًا سلوكياتهم. فالقيادة تتعلق بماهية القائد أكثر مما تتعلق بسلوكياته. ولا بد للقائد أن يكون مفكرًا ناقدًا قادرًا على التعامل مع التعقيد والغموض، كما يجب أن يرقى بأسلوبه في القيادة كي يرقى تابعوه بأسلوبهم. فكلما تعلم القائد، أصبح قادرًا على تطوير نفسه وبالتالي تطوير شركته.

من خلال اعتناق مبادئ القيادة سالفة الذكر، سيصبح القائد أكثر قدرة على التعامل مع تحديات اليوم والاستعداد لتحديات الغد. وأينما ينظر، سيجد موظفيه قد ركزوا على التغيير الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

المؤلف



جاري برنيسون

يعمل مديرًا تنفيذيًا لشركة كورن/ فيري الدولية التي تعتبر أكبر شركة توظيف تنفيذية في العالم ومزودًا عالميًا بارزًا لحلول إدارة المواهب.

الكتاب

Author: Gary Burnison
Title: **The Twelve Absolutes of Leadership**
Publisher: McGraw-Hill; 1 edition (March 13, 2012)
ISBN: 978-0-07-178712-3
Pages: 240

To read more about this book, use this link:
<http://www.amazon.com>



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف: 22633897 - 24036657 - 24025324 02 2+
فاكس: 22612521 02 2+

للاتصال بأي من مكاتبنا في
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن وسلطنة عمان
وقطر وباقي الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا:

www.edara.com

تصدر عن شعاع أيضًا دوريات:

خلاصات كتب التربية والتعليم
علاقات
المختار الإداري
إلهام على مدار العام
السلسلة الصوتية: الإدارة في السيارة

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونيًا على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على
الكتب الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية؛
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب
على موقعنا.

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357



حقوق الملكية

إدارة.كوم
edara.com

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



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

أعداد هذا الشهر

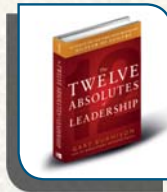
خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتليم»
رقم: 33

التعلم في مكان العمل

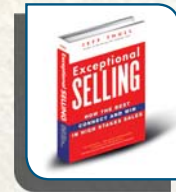
تأليف: نانسي هوفمان



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 515

المبادئ الإثنا عشر الحصرية للقيادة العصرية

تأليف: جاري برنيسون



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 516

البيع الاستثنائي

تأليف: جيف ثل

من مقالات «علاقات» هذا الشهر



العدد 81

- إتيكيت استخدام «لينكدإن»
- الخبر الذي يجذب العملاء!
- الوصايا العشر لأصحاب المدونات
- سر نجاح مدونة «ديزي»
- هل تعيد تعيين هذا الموظف؟
- متى تعتذر عن اللقاءات الصحفية
- فكر باختلاف
- موظفي السابق يسرق عملائي!

مقالات «المختار الإداري» هذا الشهر



العدد 141

- التعامل مع الموظفين الجدد
- السعادة
- لماذا لا يشتري العملاء؟
- القاعدة الذهبية لخدمة العملاء
- مقولات القيادة
- التقاعد على طريقة «جاك ويلش»!
- الطفرة الاستهلاكية في القارة السوداء
- الشركات الأم والشركات الوليدة
- كيف ترشد نفقات شركتك دون أن تسرح موظفيك
- خدمة العملاء دون الانتظار