

كيف تقود الآخرين دون أن تكون أنت المدير؟

هي تلك السلسلة من الأوامر عندما تكون في حاجة إليها؟ فإن كنت كمعظم المديرين فإنك غالباً ما تجد نفسك في وضع تتحمل فيه المسؤولية بدلاً من أن يكون لديك السلطة على تنفيذ العمل عبر الجماعة.

ولربما ترأست فريق عمل يؤدي وظائف متعددة ولا يكون أفراده تحت سلطتك، وقد تدير مجموعة من الأعمال التجارية الخارجية، أو قد تكون لديك سلطة اسمية فقط في حين تتجه التعليمات التي تصدرها -نحو المهندسين الذين يتعاملون بالبيانات أو الموظفين المسؤولين عن التسويق، وغيرهم- إلى أن تكون تعليمات من النوع الذي تأمر فيه الهرة أن «تندحرج».

في مثل هذه الحالات، يكون إصدار الأوامر المباشرة جزءاً من المشكلة، وليس جزءاً من الحل. وكما أوضح الأمر بيتر دراكر «فإن عليك أن تتعلم كيف تقود في ظل أوضاع لا يكون لك فيها سلطة إصدار الأوامر، وحيث لا تكون أنت المسيطر ولا تكون تحت السيطرة».

إذاً فما هو الأسلوب الناجح؟ وقد حدث أن قام فريق من الطلاب الباحثين في موضوع القيادة بوضع مناهج صممت خصيصاً لمثل هذه الأوضاع. فقد أطلق روجر فيشر، وهو متخصص في علم التفاوض من جامعة هارفارد، وزميله ألن شارب على برنامجهم لقب «القيادة الجانبية» - أي أن تقود بأسلوب غير مباشر.

ويقترح الدكتور جاي كونغر، وهو أستاذ السلوك المؤسسي في كلية الأعمال بلندن والمدير التنفيذي السابق لمعهد القيادة بكلية الأعمال التابعة لجامعة كاليفورنيا الجنوبية، شعار «الإدارة عن طريق الإقناع»، مشيراً إلى أنه قد لاحظ عبر مهماته البحثية والاستشارية أن أكثر المديرين تأثيراً وفاعلية هم أولئك الذين «يبتعدون عن إصدار التعليمات». ومهما كانت تفاصيل هذا المنهج فإن أي شخص -مديراً كان أم غير ذلك- يستطيع أن يتعلمها بكل سهولة.

التعليمات اللازمة للقيادة

لم تكن القيادة الحقيقية طبعاً قضية سلطة رسمية فقط، فتأثير القادة يبقى ملموساً حينما يعترف الآخرون بهم قادة - بالإصغاء إلى أفكارهم باهتمام، وتقدير اقتراحاتهم ومتابعة أعمالهم، والرجوع إليهم للمشورة والنصح.

فليس اللقب هو ما يجعل القائد قائداً، بل إنها حفنة من الخصال والآراء والعادات التي تفصل القائد - ذكراً كان أم أنثى - عن الآخرين.

من أنت!

كلنا يعلم ماذا نقصد بعبارة «القائد الساحر» أو «القائد بالفطرة». ولكن ما يحتاج إليه معظم القادة الطامحين ليس سحر الشخصية، بل فضائل دنيوية كالسمعة التي تكتسبها بأنك تعمل بجد وبإخلاص. ويسأل كونفر، هل أنت في نظر زملائك ممن يفعلون ما يقولون دائماً؟ وهل ينظرون إليك على أنك «تقول الحقيقة دائماً وأنك تعترف بأخطائك؟» وهذه الخصال وحدها لن تجعل منك قائداً، ولكن فقدانها سيؤدي بك حتماً إلى أن تتقطع عن أن تكون في موضع المناقصة.

ماذا تعرف!

لقد رأيت كيف تحدث الأمور: فبينما يمضي الاجتماع متأرجحاً مملأً، وتكون نتائجه لا تزال مبهمة، إذا بأحد المشاركين يخرج بأفكار أو حقائق مهمة. مرحباً! وتنتشر المعلومات طوال اليوم. ويكون الشخص المزود للمعلومات أحياناً أكثر ذكاءً وأعمق تجربة من بقية المشاركين. ولكن في الأغلب، فإنها تكون قد حضرت واجباتها على خير ما يرام، ولذلك فهي تعرف أشياء لا يعرفها غيرها من الحاضرين. ومن النادر أن تجد شخصاً يفتقر دائماً إلى المعلومات ويعترف به الآخرون قائداً.

كيف تتفاعل مع الناس

هل تميل إلى أن تقول للناس ما يجب عليهم أن يفعلوا؟ وإذا لم تكن حقاً في موقع المسؤولية فليس من المحتمل أن تحظى بتعاونهم معك

- وفي الواقع فقد يرفض زملاؤك إرشاداتك؛ لأنهم لا يريدون أن يتلقوا تعليمات من شخص غير مديرهم تحديداً. وبدلاً من أن تأمرهم، يقترح فيشر وشارب أن تبادر إلى طرح أسئلة تتعرف عبرها آراء الآخرين، ثم تقدم أفكارك كجزء من الحل مبيناً النموذج أو المثل الذي تفضله للحل. فمثلاً، إذا كنت تريد أن تقترح مبادرة حول تخفيض التكلفة، فيمكنك أن تكرر بعض الوقت في البحث عن موضوع معين ثم تقترح طرقات لتخفيض تكلفته.

تطبيق مهارات قيادية

هناك أنواع من القيادة - إضافة إلى القيادة الجانبية - أكثر من هذه الأنماط الثلاثة من السلوك. إذ يصمم لنا فيشر وشارب نموذجاً مفيداً ذا خمس خطوات لكي تعرف كيف تصبح قيادياً جانبياً، ويمكنك تطبيقه في أي مشروع تقريباً، أو في فريق عمل، أو في أي اجتماع تشارك فيه.

1- وضع الأهداف:

يحقق الناس أفضل ما عندهم عندما يكون لديهم أهداف واضحة. ولهذا فإن أول متطلبات العمل لأي فريق هو تسجيل ما يأملون في تحقيقه تماماً. والشخص الذي يطرح السؤال: «هل نبدأ بتوضيح أهدافنا الآن؟» ثم يبادر إلى مناقشة وتدوين تلك الأهداف، فإنه يأخذ بذلك الدور القيادي ألياً مهما كان موقعه (أو موقعها).

2- التفكير المنتظم:

راقب اجتماعك المقبل: إذ يخطرط الناس عادة في مناقشة الموضوع الحالي ويبدؤون بمناقشة ما يجب عليهم فعله، في حين يتعلم القادة الجيدون كيف يفكرون بانتظام -، وذلك بتجميع البيانات اللازمة، والقيام بتحليل أسباب الوضع القائم، واقتراح الخطوات العملية المبنية على هذه التحاليل. وفيما يتعلق بالعمل ضمن مجموعة، يسهم القادة في إبقاء المشاركين متيقظين عن طريق طرح أسئلة مناسبة. هل نملك المعلومات التي نحتاج إليها لتحليل الوضع الحالي؟ هل نستطيع التركيز على معرفة أسباب المشكلة التي نحن بصدد حلها؟

3- التعلم من التجارب في أثناء حدوثها:

يقوم فريق العمل بالتحضير قبلاً لدراسة مشروع معين، ثم يقومون بمراجعته في النهاية ليعرفوا ماذا تعلموا من ذلك. ومن الأفضل أن تتعلم في أثناء تقدمك، وهذا يعني أن جزءاً من العمل اليومي للمجموعة ينصبّ على القيام بمراجعات جزئية للعمل لوضع التواريخ اللازمة والقيام بأي إصلاحات في منتصف الطريق. لماذا يعد هذا الأسلوب أكثر فائدة من المراجعة المتأخرة للعمل؟ لأن البيانات تكون طازجة في ذهن كل شخص. وسوف تشغل هذه المراجعات اهتمام الناس؛ لأن المجموعة تستطيع عبرها الاستفادة من النتائج للقيام بإجراء

التعديلات المناسبة. كذلك فإن أي شخص يجعل المجموعة تركز على المراجعات المنتظمة والتعلم منها فإنه يقوم بدور قيادي حقيقي.

4- مشاركة الآخرين:

تستهض المجموعة الموصوفة بالأداء عالي المستوى جهود كل عضو من أعضائها، ويسعى القادة الجيدون إلى تحقيق أفضل تناسب بين اهتمامات الأعضاء والمهام التي ينبغي تنفيذها. وعليك أن تقترح تدوين قائمة بالأمر المطلوبة ثم مقارنتها بما يناسب الأفراد والمجموعات الصغيرة. وإن وجدت أن لا أحد يرغب في مهمة معينة، فابتدع طرقاً تجعل من تلك المهمة أمراً مرغوباً فيه أو مهماً. وحاول أن تجتذب الأفراد الهادئين من تلك المجموعة بحيث يعد كل شخص جزءاً من المشروع الكامل.

5- تقديم معلومات مرتجعة:

إذا لم تكن أنت المدير، فما نوع المعلومات المرتجعة التي تستطيع تقديمها؟ يعد الترحيب البسيط أحد الأشياء التي تحظى دائماً بالتقدير، مثل: «أعتقد أنك قد قمت بعمل رائع هنا». وقد تكون أحياناً في موقع تساعد فيه الناس على تحسين أدائهم عبر التدريب. والمدربون الجيدون يطرحون عدة أسئلة: «كيف تشعر أنك قمت بعمل هذا الجزء من المشروع؟» وهم إلى ذلك يدركون أن الناس قد يبذلون جهوداً مضيئة ولكنهم يخفقون في تحقيق أي شيء، (فيكون

السؤال): «أين تكمن الصعوبة في إنجاز هذا الجزء من المهمة؟»
وبما أنهم حريصون على شرح الملاحظات والتسويغات التي تقع على
عاتقهم فإنهم يقومون بتقديم بعض المقترحات لتحسين الأداء.

لقد مضت تلك الأيام التي كان يتوقع المديرون فيها أن يتسلقوا سلم
القيادة بأن يحوموا حولها فقط دون أن يحركوا الأمواج من حولهم.
أما اليوم فإنك تحتاج إلى أن تبأشر القيادة من الموقع الذي أنت فيه،
وستعود فائدة ذلك عليك وعلى شركتك.

قراءات إضافية

Getting It Done: How to lead When You're Not in charge by Roger
Fisher and Alan Sharp (1998, HarperBusiness)

Winning 'Em over: A new Model for Management in the Age of
Persuasion by Jay A. Conger (1998, Simon & Schuster)

