

## التواصل القيادي الفاعل

جون بالدوني

اختُطفت طائرتان تعملان على الخطوط الجوية الأمريكية في الحادي عشر من أيلول عام 2001، كما تعرضت الخطوط الجوية لضربة أخرى جائحة بعد شهرين عندما تحطمت إحدى طائراتها بعد وقت قصير من إقلاعها في مطار كوينز إن واي Queens, N.Y. وردّ المدير العام التنفيذي للشركة دونالد جي كارتني Donald J. Carty على هذه الخسارة الفادحة بالقيام بجهد متعمد لكي يراه الموظفون والعامّة.

وكان كارتني المتحفظ عادة الذي لا يبحث عادة عن الشهرة صريحاً في إجابته عن الأسئلة التي وجهها الإعلام، بل إنه التفت إلى لاري كينغ لايف Larry King Live كي يشرح قرار شركته، وبعد التحطم في كوينز سافر إلى نيويورك لتقديم التعازي لمضيفي الطيران المحزونين وعمال بوابة المطار. وهو لا يستغني عن نقاده، حيث يعتقد قادة الاتحاد والموظفون العاديون أنه في حاجة إلى المزيد من التواصل وخصوصاً في ما يتعلق بأمور الموظفين. وقد سرحت الشركة الأمريكية آلاف العمال بعد الحادي عشر من أيلول، شأنها شأن غيرها من الخطوط الجوية،

إلا أن كارتي أوعز منذ ذلك الحين لفريق إدارته بالخروج إلى ميدان العمل لإبقاء الموظفين على اطلاع ولتعزيز الروح المعنوية لديهم.

ووضّح كارتي وفريقه تواصل القيادات في أثناء العمل. فتأسيس اتصالات فاعلة بين القيادات ليس بالمهمة البسيطة، وإنما يلخص الأمر باتباع بعض القواعد البسيطة نوعاً ما. كن ثابت المبادئ، واتخذ أهدافاً واضحة، وكن مثلاً يحتذى به، وأكد أن كل فرد من أفراد الشركة في حاجة إلى التواصل الفاعل.

وغالباً ما يُنظر إلى تواصل القيادات على أنه المجال الوحيد للشؤون العامة أو للمسوقين، إلا أن الأمر ليس على هذا النحو، فهو أمر جوهري للعمل الحقيقي للقادة في منظمة ما. وبعد حضور القادة والتواصل الفاعل أمراً رئيسياً، ليس في أوقات التحدي فحسب بل في المساعي المتقدمة نحو المحافظة على رؤية الشركة التي تركز تركيزاً واضحاً على الزبائن والموظفين على حد سواء.

وقد جدد ريتشارد تيرلنك Richard Teerlink نشاط هارلي دافيدسون Harley- Davidson عبر الاتصالات المتكررة والمتعمّنة مع التجار والمالكين، كما كوّن هيرب كيليهر Herb Kelleher المؤلّد الفعلي لتواصل الطيران الجنوبي الغربي، وهو مدرّب يسافر كي يتعلّم حالة العمل التجاري من موظفيه في الخط الأول. وكان ستيف جويس Steve Jobs، المدير العام التنفيذي في شركة آبل كمبيوتر Apple Computer، رئيساً في تعديل الشركة، وذلك بالعمل مهندساً معمارياً وهمياً يحافظ على الموظفين والزبائن في حالة اتقاد وإخلاص.

ويقول تشاك سنيرلي Chuck Snearly، مدير تواصل حاملي الأسهم في شركة فورد موتور Ford Motor: «لا تتجح أي إستراتيجية رائعة إلا إذا فهمها كل فرد وآمن بها، وذلك يتطلب التواصل، حيث يثق موظفو أكثر المنظمات فاعلية بقادتهم ويدركون الهدف والانتماء. وفي أي واجب يمكنك أن تحدده للقائد هناك عنصر تواصلي مرتبط به».

### انتخاب القيادة

يعد تواصل القيادة رسالة عظيمة الأهمية تتساب من القائد إلى حاملي الأسهم الرئيسيين من موظفين وزبائن ومستثمرين وحتى الشعب عموماً. وقد تصل هذه الرسالة في البريد الإلكتروني أو في المحادثات أحادية الجانب أو عبر خطاب موجه للآلاف.

وتعد رسالة المديرية العامة التنفيذية عن المكان الذي تريد أن تأخذ المنظمة إليه في المستقبل تواصلاً للقيادة، في حين لا تعد مذكرة من المدير العام التنفيذي لإعادة تحديد موعد اجتماع تواصلاً للقيادة. ويعد تواصل القيادات أمراً متأسلاً في ثقافة المنظمة وقيمها ويناسب رؤيتها ومهمتها والتغيير فيها والدعوة للعمل. وقد تكون هذه الرسائل موجة لفرد أو فريق أو منظمة بكاملها، ويكمن هدفها في: تأسيس الثقة أو إكمال بنائها بين القائد والتابع.

وإنه ليل طبيعي أن تمحص النظر وأن تتراجع في أثناء أوقات الأزمات، ولكن الأمثلة المذكورة أنفاً تظهر أن الميل الطبيعي قد لا يكون ردة الفعل الطبيعية. وأن تكشف الستار عن الحقيقة أفضل من التخفي وراء ستار ردود أفعال الشعب.

ويقول دون دايفي Don Duffy، المنتج التنفيذي لشركة ويليامز/جيرارد، وهي مؤسسة لتواصل الشركات الرائدة: «التواصل هو العمود الفقري للقيادة، والناس في حاجة إلى التوجيه والقيادة، ومن دون التواصل المستمر لا يكون لديك قيادة».

### التأثير في الثقافة

ادخل إلى مكان فيه تواصل مفتوح وصحي وستجد أشخاصاً يملؤهم النشاط والحياة ويعرفون هدفهم وإلى أين هم ذاهبون نظراً نوعاً ما لوجود قائد أخبرهم بذلك، ويحدث العكس تماماً في حالة التواصل غير الفاعل. وقد ينكمش الناس على أنفسهم ويبدو عليهم الخوف، ولا عجب في هذا فقد لا يعرفون المتوقع لاحقاً إذ لم يخبرهم أحد به من قبل.

ويقول الدكتور دانييل دينيسون Daniel Denison وهو أستاذ جامعي في مجال الإدارة والتنظيم في المعهد الدولي لتطوير الإدارة (IMD) في مدينة لوسان بسويسرا، والرئيس الاستشاري لشركة دينيسون في آن آربر في ميشيغان: «إذا لم يفهم الأشخاص في منطقتك من الرأس إلى القاعدة إستراتيجيتك فهذا يعني أنك لا تملك أي إستراتيجية. وقد يكون لديك مهمة أو رؤية أو خطة عمل، ولكن من غير خط التنظيم والفهم عبر المستويات لن يتمكن أحد من تطبيق أي إستراتيجية للعمل».

وقد أمضى دينيسون العقدين الماضيين في إجراء بحث عن كيفية ربط ثقافة الشركات وقيادتها مع أداء خط القاعدة. «من المدهش أن تقضي الشركات وقتاً طويلاً في ربط قيم المدير العام التنفيذي مع رؤيته ووقتاً قصيراً في محاولة فهم وصول الرسالة إلى أحد ما».

ويضيف دينيسون: «غالباً ما يعتمد المديرون التنفيذيون إلى تخريب خط التنظيم بدلاً من بناء التكامل المحدود الذي يحتاجون إليه من القمة إلى القاعدة، علماً بأنهم بارعون في الإستراتيجية ويعتقدون أن التنفيذ «لا يحتاج إلى التفكير». وينتهي هذا النوع من فلسفة الإدارة إلى الفصل بين المفكرين والعاملين، وذلك بوضع أولئك المفكرين في القمة وأولئك العاملين في أي مكان آخر. ولكي تنجح أي منظمة فأنت في حاجة إلى المفكرين والعاملين في جميع المستويات».

وتعكس رسائل القيادة ثقافة المنظمة وقيمتها، إلا أنها تتطلب أيضاً الالتزام الشخصي. ويصادق القائد على الثقافة عبر ربط ما هو مفيد للمنظمة بالأشخاص العاملين فيها. أي يربط القائد الصورة الكبيرة - أي ما هو في مصلحة الجميع - مع الصورة الصغيرة - أي ما تحويه من أجل كل مستمع. ومن أجل مثل هذا الأمر تعد رسائل القيادة هذه مصممة لكسب الالتزام من الموظفين ولإيجاد رابط الثقة بين القائد والتابع.

وتتطلب بيئة العمل اليوم المليئة بالتحدي رسائل القيادة. ويقول دايفي Duffy: «كلما كان العمل أبطأ زادت حاجتك للتواصل، وعندما يكون العمل بطيئاً سيكون لدى الموظفين المزيد من الوقت للتواصل مع بعضهم بعضاً. ويمكنك أن تؤثر بتلك المحادثة عبر التواصل المنتظم، أو يمكنك أن تدعهم يتفكرون فيما عليك إخبارهم به». ويريد الناس من قاداتهم أن يكونوا صريحين وصادقين، وفي الوقت ذاته أن يقدموا لهم الإرشادات والتوجيه.

## كيف تبدأ بالتواصل؟

هاك بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها للبدء بتواصل فاعل للقيادات.

### كن متسقاً

إن اتساق الرسالة أمر جوهري. وقال المخبرون إن رونالد ريفان ألقى خطاباً واحداً فقط، وهو الخطاب ذاته الذي ألقاه مراراً وتكراراً. وقالت رئيسة الوزراء البريطانية السابقة مارغريت تاتشر -وهي إحدى المعجبات- قد يكون صحيحاً أن لدى ريفان «خمس أو ست» أفكار فحسب، إلا أن أفكاره تلك كانت «أفكاراً عظيمة». كما يحتاج قادة العمل التجاري أيضاً إلى دعم متواصل لأفكارهم الكبيرة بالاشتراك مع القيم الجوهرية لمنظمتهم كي يفهم حاملو الأسهم الأساسيون ما يمثله المشروع.

ويعتقد دينيسون أن لدى المتواصلين عملاً قاسياً لكنه ضروري. «يكن التحدي لدى المتواصلين في بناء الحيوية عبر التكرار». وإن خط تنظيم الرؤية والقيم والأهداف يعتمد على نوعية الرسالة وتكرارها.

ويوافق فوردس سنيرلي Ford's Snearly الذي يقضي أيامه في إنعاش رسائل الشركات وفي تجديد نشاطها، فيقول: «يساعد التكرار في المنظمة الكبيرة على نشر الشائعة، وإنه لخطأ من جانب القادة الكبار أن يزعموا أن تقاريرهم المباشرة ستمر عبر الرسالة المناسبة لتقاريرهم المباشرة، وهكذا حتى قاعدة خط العمل. وفي المنظمات

الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وحتى بعد أن تُنشر الرسالة تماماً، يساعد التكرار الجميع على البقاء في حالة تركيز على الإستراتيجية والأهداف. وعلى المستوى المنطقي، يساعد التكرار الجميع على فهم ما يفترض عليهم فعله. أما على المستوى العاطفي فيعزز التكرار حاجة الإنسان إلى الارتباط وإلى وجوده كجزء من المجموعة».

### ضع أهدافاً واضحة ومعقولة

أخبر الأشخاص العاملين معك أنك تريد أن تستحوذ على المنظمة. فعلى سبيل المثال يستخدم ستيف جوبس Steve Jobs تصريحات رؤيته في تشجيع الناس على التفكير في المستقبل والبقاء في حالة تركيز على المنتجات الجديدة.

### احصل على التزام العاملين الرئيسيين

اشغل قلوب العاملين معك وعقولهم، وقم ببث الحماسة فيهم عن طريق الاحتمالات وبعثئذ التمس وعدهم. واجعل الأشخاص العاملين معك يلتزمون بالتفاصيل: بما سيقومون بفعله ومتى وكيف يقومون به. وذات مرة قدّم الجنرال بيتر بيس Peter Pace التابع لمشاة البحرية الأمريكية تقريراً عن ستة أشخاص مختلفين، وقد ناضل بيس لإبقاء رؤسائه كلهم على اطلاع كامل. وعندما برزت الخلافات في الرأي - حسبما يلاحظ مايكل يوزيم Michael Useem في كتاب التمهيد (Leading up) - باح بيس بمكنوناته غير أنه لم يعمل دون علم أي من رؤسائه.

ولم يحصل بيس دائماً على الالتزامات التي أرادها، لكنه شعر بأن الأسلوب الجلي لاتصالاته خدمه وخدم رؤساءه ومشاة البحرية المؤلفين من 92000 شخص الذين كانوا تحت إمرته على نحو جيد.

**عليك أن تدرّب.. تدرّب.. تدرّب:**

تتعلق الكثير من القيادات بتحقيق النتائج عبر الآخرين، وهنا يؤدي تواصل القيادات دوراً أساسياً. ولا يمكن للأشخاص العاملين معك أن ينجحوا إلا إذا كان لديهم الأدوات والموارد الضرورية إضافة إلى مشاركتك الشخصية، وقدّم دائماً الكثير من التغذية الراجعة. كما يعتاد الكثير من كبار القادة مراقبة تقاريرهم المباشرة بانتظام، إضافة إلى تقديم النصيحة بشأن التحسّن أسبوعياً بدلاً من الانتظار حتى مراجعة الأداء السنوي لتقديم التغذية الراجعة العملية.

### كن في الطليعة

مع مضي المشروع أو العمل قُدماً (أو تراجعاً) توثق من أنك في المقدمة أو في المركز وتساعد في القيادة. راقب وكن مراقباً ومسموعاً أيضاً. ويعد دون كارتي Don Carty التابع للطيران الأمريكي مثلاً متألقاً لهذا الأمر، فشركته تحت الحصار، غير أنه في المقدمة يؤثر في مجرى الأحداث.

### أطلق دعوات للعمل

هل أنت في حاجة إلى تغيير الاتجاه أمام ظروف غامضة؟ أو تحتاج إلى تحفيز فريق عملك؟ ارفع صوتك واطلب العون منهم. فتصريحك

للناس بما تحتاج إليه منهم لا يعدّ عملاً إدارياً بسيطاً، بل هو عمل قيادي. ويتفوّق مدربو كرة القدم في هذا الأمر، إذ يقولون: دعونا نطبق خطتنا في اللعب ونحصل على النقاط التي نبغيها ونعود إلى البيت حاملين النصر.

### أكد أن الجميع في حاجة إلى التواصل الفعال

ليس القادة الوحيدون الذين هم في حاجة إلى التواصل، إذ يحتاج الموظفون إلى تغذية مهارات التواصل نداءً لندّ وصعوداً ونزولاً في السلم التنظيمي. ولو تحدث القادة فحسب لصممت المنظمة بأسرها. ويبدو أن فرق العمل والأقسام حتى المنظمات بكاملها ممن يركّزون على التواصل يدركون الغاية والوحدة إلى حد كبير. لماذا؟ لأن الناس يأخذون وقتهم في إبقاء بعضهم بعضاً على اطلاع.

### اختر وسائل الإعلام بحكمة

يتطلب القادة رهافة الحس في التعامل مع وسائل الإعلام التي يستخدمونها. وقد تُقدّم النصيحة الجيدة عبر لوحة المفاتيح، إلا أنه يجب ألا تحل وسائل الإعلام الإلكترونية محل الاتصالات التي تحدث وجهاً لوجه وخصوصاً عند تسليم التعليقات المتعلقة بالأداء. ولا بأس في استخدام البريد الإلكتروني في مجال الإعلانات أو إيضاحات الاتصالات المتقدمة باستمرار، إلا أنه لا يناسب الاتصالات الأحادية الجانب كالدورة التدريبية مثلاً. وعلى كل حال فلا ضير في استخدام البريد الإلكتروني في إكمال الدورة التدريبية.

وتعد الاجتماعات واسعة النطاق مثالية من أجل توليد الإثارة فيما يتعلق برؤية الشركة ومهمتها ومن أجل نقل الحاجة الملحة للتغيير. أما من الناحية المثالية فيجب على القادة التحدث بصدق عن المكان الذي يرغبون في وصول المنظمة إليه. ويمكن كتابة العروض مقدماً، غير أنه على المتحدثين أن يحاولوا العمل من الملاحظات والقيام بالمزيد من التماس المرئي قدر الإمكان.

وقد يكون بإمكانك التفكير شخصياً في المزيد من الأمثلة، وأما هذه فهي من أجل المبتدئين فحسب.

### كيف جعل البُلْدُغُ البريطاني نفسه مسموعاً:

لم يبدأ أحد أعظم قادة -ومتواصلي- القرن العشرين على ذلك النحو، فقد قرر ونستن تشرشل بعد إصابته بالتأتأة في مرحلة باكراً من حياته أن يرتقي فوق نصيحة والدته التي دعتة إلى أن ينتقي مهنة لا تتضمن مخاطبة العامة. لقد قام بالارتقاء فوقها. كما كانت قواعده المتعلقة بالنجاح في التواصل مع الجمهور قواعد قليلة لكنها جوهرية:

1- استرع انتباههم: فالتواصل ثنائي الاتجاه، ولا يمكنك التواصل مع مستمعيك إذا لم يكونوا يصغون إليك. وعليك البدء بانتزاع اهتمامهم بقوة.

2- كرر بانتظام: عُرف تشرشل بامتلاكه عدداً من المبادئ وبتكراره لها دون كلل أو ملل. وليس هناك ما يضاهاى التكرار البارع للتحقق من وصول الرسالة عبره.

3- ابعث الحياة في اللغة: فهم تشرشل جيداً أهمية التنوع في النبرة والسرعة واللغة والتركيز على لفت انتباه الجمهور. وقد ألقى اهتماماً خاصاً بالأفعال المستخدمة في الخطاب العام لمعرفة أن الأفعال تحيي اللغة.

4- اختتم بقوة: يتذكر الناس آخر ما قلته، ولهذا أحسن خاتمتك، وادخر أفضل ما لديك من أجل الخاتمة.

5- استخدم الإيماءات البسيطة: تُظهر دراسة لأشرطة الفيديو الملتقطة لخطابات تشرشل أنه رجل وقف مباشرة وإحدى يديه تقبض عادة على طية سترته أو ترتاح بثبات على وركه، أما الذراع الآخر فتتقدم بين الحين والآخر للقيام بإيماءة عمودية قوية يؤكد فيها فكرةً يقوم بتقديمها. ولا تدور ذراعه «كالمروحة الهوائية» حول جسده. أما أثر ذلك فيمكن في قطع دابر قوة المتحدث ومهابته.

6- توقف مؤقتاً: حصلت إحدى أطول الوقفات المسجلة في خطاب سياسي في خطاب وجهه تشرشل للبرلمان الكندي في عام 1941. وقد أخبر تشرشل بأن إنكلترا سوف «تلوى رقبتها كدجاجة». أما رده البديهي على هذا التهديد؟ «بعض الدجاجات [توقف] وبعض الرقاب»، وانتظر تشرشل بثقة الضحك والتصفيق كي يختتم قبل أن ينطق بالعبارة التالية. إنها لحظة من الطراز الأول في فن الخطابة.

## مكّنهم من الإصغاء

لا تكوّن اتصالات القيادة الفاعلة تيار رسائل وحيد الاتجاه من القمة إلى القاعدة، فعلى الرسائل أن تتدفق صعوداً نحو الأعلى أيضاً. وإذا شعر الموظفون بأنهم يكوّنون الركيزة في المنظمة وفي مهمتها فمن المؤكد أن تسهيل القادة للتواصل ثنائي الاتجاه وخصوصاً التواصل الذي يقبل التغذية الراجعة على أنها أفكار واقتراحات وحتى على أنها ممانعة يعد أمراً مهماً عندهم. كما يتم البدء بركيزة الملكية وتغذيتها وزيادتها واختبارها وتحقيقها عبر تواصل القيادات.

وبمواجهة رسالة القيادة مرة تلو الأخرى، وفي عدة ظروف مختلفة، يصل الموظفون إلى فهم أفضل لما يريده القائد وإلى ما تحتاج إلى المنظمة وكيفية دخولهم في الصورة. ويكوّن القائد والتابع في الوقت المناسب تكافلاً تظهر جذوره في الاحترام المتبادل، وعندما يحدث ذلك يمكن للقائد والتابع أن يسعيا وراء أهداف المنظمة المتحدة في الغاية والمحاطة بالثقة المتبادلة.

## قراءات إضافية

Leading up: How to Lead Your Boss So You Both Win by

Michael Useem

(Crown Business/ Random House ,2001)