

17. القيادة أم التسلط

حيث يصبح أليكس القائد - المنتج

كان أليكس قد أمضى ساعات طويلة في مكتبه في الأيام القليلة التالية. وقد تغذى بالكافيين والأدريينالين في الوقت الذي كان يبذل فيه جهده استعداداً للاجتماع مع ميغا. كويست. كوم. إذ ربما تصبح ميغا كويست - مع ذلك - المنقذ للوكالة.

إلا أن أليكس وجد حقاً الوقت للتحديث إلى لين بخصوص فريق الإنترنت الواهن والذي من المفترض أن يقوده لين. وخاض أليكس في الأدوات المهمة للحملات الإعلانية السابقة والتي ملأت مكتب لين، وجلس قبالة.

وسأل أليكس: «هل لديك دقيقتين من الوقت؟ نحن بحاجة للتحديث عن مشروع الإنترنت». وقال لين محضراً دفاعاته: «بالتأكيد - فأنا أعلم مدى أهمية المشروع، ولأكون صادقاً فأنا أعاني من صعوبة حقيقية في الحصول على ما يكفي من المعلومات من الآخرين. إذ إننا كلنا مشغولون جداً في أمور أخرى... والمشروع بالتأكيد هو أصعب مشروع أشرفت عليه حتى اليوم...».

وقال أليكس في عملية جسّ: «أصعب مشروع أشرفت عليه، أو الأصعب الذي قدته؟ أعني.. كيف تنظر إلى دورك؟»

بحث لين عن جواب صحيح سياسياً، إلا أنه انتهى إلى التركيز على الملموس: خطة عمله «أنا أنظر إلى دوري كضامن بأننا نعلم جميعاً ماذا يطلب منا أن نقدم، النتائج النهائية، التي وافقنا جميعاً عليها. والمواعيد النهائية». وبحث لين عبر الأوراق فوق مكتبه، وأبرز بفخر خطته الرئيسية للعمل.

وكان أليكس قد شاهد خطة العمل خلال مقابلات سابقة. إلا أنه شاهدها الآن في ضوء مختلف قليلاً. واعتقد - في مجال ما - أنها تشبه نوع الخطة التي كان قد توصل إليها في الوكالة قبل أربعة أشهر. وقال أليكس: «تبدو خطتك مهنية جداً، إلا أنها لا تحوي ما يكفي من التأثير حتى الآن. كيف أستطيع مساعدتك في قيادتك لهذا المشروع: على الجانب التقني من البحث عن السوق؟ أو في دورك كقائد؟ أو على مظهر آخر للمشروع؟»

وأجاب لين: «أشكرك على عرضك، لكن أعتقد أنه يمكنني تدبر أمري بشكل جيد».

وأجاب أليكس: «أنا واثق من أنك تستطيع تدبر أمرك بشكل جيد، لكنني أنظر إليك كقائد مستقبلي لهذه الوكالة - وليس مجرد مدير - وأود أن أعرض عليك فكرتين مفيدتين».

لم يكن لين على وشك رفض العرض . فقد جلس بادعاء ، حيث شعر بالإطراء لأن المدير الرئيسي قد كلف نفسه بالتفكير فيه بهذه الطريقة .

وبدأ أليكس قوله : «إن ما رأيته يوحي أن مكانن قوتك كمدير تصرف انتباهك عن بعض الأشياء التي يجب أن تفعلها كقائد .

وتابع أليكس «لقد لاحظت - في مشاريع أخرى - أنك جيد في تغذية الزخم . وهذا شيء يحتاجه كل من المدراء والقادة . لكنني أشك في أنك بحاجة إلى فعل المزيد لإلهام أعضاء فريقك ، ولمساعدتهم على إيجاد رؤية لنجاحهم ، وليس مجرد خطة عمل . وهذا هو الفرق بين كونك قائداً وكونك مديراً . وسوف أرسل إليك بضعة أوراق حول المشروع (*)» .

واعترف لين : «أنا لا أستطيع متابعتك حقاً» .

وسأل أليكس : «حسناً ، كم مرة اجتمعت مع أعضاء فريقك الأربعة؟»

«اجتمعنا مرتين ، وراجعنا النجاح مرتين مع لجنة الإدارة» .

وتابع أليكس : «وكم مرة اجتمعت مع أعضاء الفريق بشكل فردي ، لمناقشة الأفكار أو لمعرفة ما إذا كانت هناك مشكلات؟» .

وأجاب لين: «أعتقد أنني لم أجتمع حقاً مع أي منهم على انفراد. فنحن نخاطب بعضنا بعضاً عادة عن طريق البريد الإلكتروني».

واقترح أليكس: لماذا لا تحاول أن تتخاطب شخصياً بدرجة أكبر مع زملائك في الفريق، فالإدارة عن طريق البريد الإلكتروني ربما تكون مجدية، «لكن القيادة عن هذا الطريق ليست كذلك».

وسأل لين: «ولكن ألا يتطلب ذلك وقتاً أكثر؟ فالبريد الإلكتروني هو أكثر فعالية بكثير».

وأذعن أليكس قائلاً: ربما في المدى القصير. لكن القادة يركزون على الفعالية، وليس على الكفاءة فحسب. وهناك شيء آخر. إذا كان أفراد فريقك ينظرون إليك كواضع لخطة عمل سريعة فقط، ومرسل لبعض الرسائل الإلكترونية، فإنهم لن يشعروا بالإلهام الذي يدفعهم لتسخير معظم وقتهم وجهدهم لهذا المشروع:

وأجاب لين بالموافقة مع أنه غير مقتنع: «أنا أفهم ما تقوله».

وتابع أليكس: «خذ هذه المناقشة كمثال لمعالجة المسألة بتفصيل. وأظن أنك ستعمل بشكل مختلف نتيجة حديثي معك شخصياً بدلاً من مجرد إرسال رسالة إلكترونية إليك».

وفهم لين الآن.

وتابع أليكس: «إذا حاول التعامل شخصياً. وتذكر أن البيانات المفصلة يمكن إدارتها لكن الناس بحاجة إلى من يقودهم. وهناك

نقطة أخيرة: اسأل نفسك: «ما هو الخطر الأكبر الذي أتحملة بخصوص هذا المشروع؟ وأنا لا أقول إنك يجب أن تهدف إلى المخاطرة غير الضرورية. لكن إذا لم يكن هناك شعور ولو بسيط بالمخاطرة فربما لن يثير المشروع أعضاء فريقك حقاً. وربما لن تتوصل إلى أفكار رئيسية. لا تنس؟ وأضاف: «إننا نعتمد عليك بأن تصبح متطرفاً. ونحن نحاول - بعد كل شيء - «استكشاف مواقع جديدة والانطلاق بجرأة»، ولا سيما مع مشروع الإنترنت هذا.

* * *

بعد هذا النقاش الموجز مع لين حول القيادة والإدارة. نظر أليكس إلى ساعته وعاد سريعاً إلى مكتبه. مدركاً أنه من المتوقع له أن يحضر اجتماعاً على الجانب الآخر من المدينة. وهذا أحد الاجتماعات المتعددة التي خطط لها مع أشخاص ربما يستطيعون مساعدته في الاستعداد للاجتماع المقبل مع ميغاكويس. كوم.

لكنه أدرك وهو مستغرق في مفكرته أنه تجاوز اجتماعاً متعارضاً مع المصرفيين. وكان متأكداً من أن الاجتماع قد وضع لليوم التالي. وبينما تناول الهاتف لحل المشكلة، ظهرت كيللي أمام باب مكتبه.

قالت: «لقد تلقيت لتوي مكالمة من كامبين ويكلي Campaign Weekly. إنهم على وشك كتابة قصة عن الوكالة. وقد قال المراسل إنها لن تكون إطنائية لكنه سأل ما إذا كنت ترغب بالتعليق. ولديك نصف ساعة قبل أن ينشروا القصة».

لم يكن قد تناول سيجارة منذ اثني عشر شهراً، لكنه شعر الآن أنه لا يمكنه الاستمرار في تناول الأدرينالين والكافيين وحدهما. . .

القيادة والإدارة

- مما لا شك فيه أن القيادة تختلف جذرياً عن الإدارة. ضع باختصار:
يسعى القائد الفعال وراء أوضاع يعتبر فيها التغيير ضرورياً. فهو يفعل الشيء الصحيح، ويعمل من خلال استخدام النفوذ الشخصي. وهو أقوى على مستوى «الرؤية» وغالباً، على مستوى «الإلهام» أيضاً.
 - إن المدير الكفء يجعل التغيير يحدث. «وهو يفعل الأشياء بشكل صحيح» ويعتمد بدرجة أكبر على نفوذه من حيث مركزه ويعتبر «الزخم» أكبر ما يناسبه، ويستطيع مثالياً (ولكن في أوقات أقل) «الإلهام» أيضاً.
- وتحتاج جميع المنظمات إلى مدراء وقادة أيضاً. فبدون مدراء أقوياء تتعرض المنظمة لخطر الوقوع في الفوضى.

ولكن بدون قادة فعالين، فإن المنظمة تصبح كسولة وتفشل في التطور والارتقاء. ولسوء الحظ، فإن جميع المنظمات في ما عدا الأفضل منها لديها موهبة في القيادة أقل مما تحتاج إليه (وأقل مما تعتقد أنه متوفر لديها). ويفترض في معظم الأحيان أن يكون المدراء الرئيسيون قادة نظراً لأن لديهم اللقب أو الموقع الصحيح. وإذا قام هؤلاء بالإدارة في حين يتوجب عليهم القيادة، فإن النتائج ستكون عادية في أفضل الأحوال.

لذلك، وفي معظم المنظمات، هناك المهمة الهامة للقادة الحقيقيين في تنشئة قادة آخرين. وبفعل ذلك فقط يمكن للمنظمة أن تتوقع البقاء، هذا إذا تركنا الازدهار جانباً. وعلى الرغم من أن الدورات التدريبية ربما تساعد في تنشئة القادة، فإن أفضل المنظمات تعلم أن هذا الإنماء للموهبة يمكن أن يتحقق فقط عبر التجارب الملائمة.

وهذا يشمل إما تجربة «جذرية» - يكون فيها القائد المستقبلي في وضع يتمتع فيه «بالمجال الواسع للحركة» والتعهد بالقيادة، أو تجربة «تنسيق الدور» حيث يكون القائد المتوقع قادراً على التعلم من معلم خاص ملائم.

* * *

ويكون القائد الفعال أيضاً حريصاً على عدم التراجع إلى مستوى «الإدارة» كما سنرى في الفصل التالي.

القيادة المتناقضة مع الإدارة

يختلف القادة عن المدراء بالطريقة التي يطورون فيها «الرؤية». كما يظهر في الأسفل. ويختلفون أيضاً في طريقة فهمهم للإلهام والزخم. كما يظهر في الملحق 8، الصفحة 216.

مدير	قائد
يفعل الأشياء بطريقة صحيحة	يفعل الشيء الصحيح
يركز على الحاضر - المدى القصير	يركز على المستقبل، المدى الطويل، وعلى الأفق العقلي
يسعى وراء النظام	يتمتع بالتغيير
يكبح المخاطر	يركب المخاطر
يحتكم إلى العقل أكثر من العاطفة.	يحتكم إلى العاطفة والعقل في آن واحد.

- | | |
|--|---|
| هناك حاجة أقل إلى القيادة عندما تكون المجموعة التنظيمية: | يطلب المزيد من القيادة عندما تكون المجموعة التنظيمية: |
| ● قسماً أصغر، و | ● شركة أكبر. أو |
| ● تعمل أصلاً بأفضل ممارسة، و | ● أتيح لها الكثير من الفرص الرئيسية للتطوير، أو |
| ● لا تواجه تهديدات خارجية | ● تواجه تهديدات خارجية أساسية |

تقريين:

اشحذ مهاراتك بالذات في القيادة من خلال تدريب مدير ليصبح قائداً.



كما تفيد نماذج القيادة، فإن أتتلا لم يكن مثالياً