

## 2. تقنيات القيادة

حيث يفرق أليكس الأدوات عن الميزات

كان أليكس ومايكل يتحدثان بحماسة وهما يتناولان شراب المساء في وقت لاحق من ذلك اليوم. وكانا يعرفان بعضهما بعضاً منذ أربع سنوات، فقد كان مايكل معلم أليكس «غير الرسمي» في الشركة التي كانا يعملان فيها. وعندما سأل مايكل عن كيفية تلاؤمه مع دوره الجديد في الوكالة، سأله أليكس ما إذا كان بإمكانهما اللقاء للتحدث عن ذلك.

سأل مايكل: «أخبرني إذاً عن خطتك تلك». وشرع أليكس قائلاً: «أمامي ستة أشهر لجعل الوكالة قابلة للحياة والنمو. فبعد ذلك التاريخ سنصبح مفلسين بكل بساطة. يتوجب علينا رفع مستوى العائدات، وجعل الوكالة برمتها ذات كفاءة أكبر، وخفض النفقات». وتناول أليكس محفظة أوراقه التي تحوي خطته: هناك عشر خطوات أساسية...» قاطعه مايكل قائلاً «إنس الأوراق، واخبرني فقط عما تخطط للقيام به؟».

«حسناً... إن هذه الوكالة تخسر في السنوات القليلة الأخيرة من

زبائننا أكثر مما تكسب. وقد خسرت أيضاً ميزتها الإبداعية. لكنها قديمة العهد. لذلك فإنهم لم يخفضوا النفقات أو يسرحوا أي واحد فيها. ونتيجة لذلك، أصبحت النسب لديهم بعيدة عن التلاؤم مع معايير الصناعة. وتركز خطتي الالتفافية إلى إعادتهم إلى المسار الصحيح على الأقل. ويحتاجون إلى زيادة 10٪ في اللوائح لكل من يعمل في الحسابات، وقرابة 10٪ في النتاج من كل من الشبان المبدعين.

«لقد وجدت أنني بحاجة إلى خفض النفقات بقيمة عشرة ملايين جنيه، وزيادة المبيعات بحيث يزداد إنتاج المبدعين بنسبة 10٪. لذلك أسميتها خطة (العشرة - عشرة)».

وسأل مايكل: «ولكن ما الذي يقلقك؟».

أجاب أليكس (ليست لدي أية مشكلة في الأهداف التي رسمتها. فأنا متأكد تماماً من صحتها. ومشكلتي هي أن كل فرد في الوكالة يبدو كارهاً للتعاون. لقد توقعت المقاومة لكنني توقعت أن تكون لديهم طاقة أكبر. أعتقد أنني قلق حول ما إذا كان بإمكانني استشارتهم «أليكس، هل هذا ما يقلقك حقاً؟».

لقد تردد أليكس معترفاً في النهاية «أعتقد أنني أتساءل ما إذا كنت أمتلك ما يلزم لقيادة هذه الشركة. لقد كنت قادراً في مهنتي حتى الآن الاعتماد على خطة ذكية، ومواعيد نهائية منتظمة، وفريق نشط. لكن هذه المهمة تتطلب المزيد، شيء مثل الجاذبية. وأنا لست واثقاً من أن لدي ما يكفي منها».

«يبدو أن التحدي الرئيسي هو القيادة وليس الجاذبية».

أجاب أليكس «لكنهما تكملان بعضهما بعضاً بالتأكيد».

وأجاب مايكل: «نعم إنهما كذلك. لكن الأشخاص يميلون إلى الشعور بتشوش كبير عندما يتحدثون عن القيادة. ويصلون في النهاية إلى خليط كبير من الأفكار - يعتبر البعض منها ذا صلة بالموضوع - في حين يعتبر البعض الآخر عكس ذلك».

وسأل أليكس: «أعطني فقط النموذج القابل للهضم».

«حسناً. دعنا نفترض أن القائد يعرف ما هو الهدف الشامل للشركة أو الفريق. ومهمتك أنت هي إنقاذ الوكالة. وتتوفر لديك أسس استراتيجية. ولقد أخبرتني على الهاتف عن الحاجة لجعل الشركة برمتها أكثر إبداعاً بدلاً من إبقاء الإبداعية مقتصرة على قسم الإبداع. ولقد ألمحت إلى عدة أشياء أخرى بإمكانك القيام بها إضافة إلى تحديد الأهداف والمواعيد النهائية».

«لكن دعنا نتحدث الآن عن القيادة. وليست القيادة برمتها هي عن الميزات الشخصية كالجاذبية».

«إذا فكرت بها، فهناك عدة مظاهر للقيادة: فأولاً لديك الأشياء التي يخلقها القائد بالتعاون مع الآخرين. وتلك الأشياء هي رؤية ما يجب أن تصبح عليه الشركة أو الفريق، الإلهام ضمن الأشخاص الذين هم بحاجة إلى تحقيق التغيير (أو الذي ربما هم بحاجة لرسم أجزاء من برنامج التغيير). والزخم المتوفر في كل المبادرات

المطلوبة. ويمكنك تسمية هذه الأشياء الثلاثة إذا رغبت «نتاج هدف جماعي».

«يتضمن المظهر الثاني للقيادة الأعمال التي يقوم بها القائد بذاته أو بذاتها لضمان أن ذلك النتاج النهائي قد تم خلقه. إنها أعمال مثل الوصول إلى مخطط تمهيدي للرؤية، وتحسينه من خلال مقارنته مع المخططات الأخرى، أو تشجيع الأشخاص على اتخاذ المبادرة، والتعامل مع المقاومة المحتمومة للتغيير. وتعتبر تلك الأعمال بمثابة «الوسائل للوصول إلى الأهداف النهائية». وهناك تقنيات تم إثباتها للقيام بهذه الأشياء، ويمكن تعلم تلك التقنيات».

«ويعتبر المظهر الثالث للقيادة عبارة عن مزيج من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ويستخدمها؛ مثل كونه جذاباً، محباً للمغامرة أو صاحب مبادئ. «لكن القيادة ليست سباقاً في الجاذبية كما يتابع مايكل» ولذلك يتعين عليك التمييز بين تلك السمات الثلاث للقيادة. وفي مقدورك تغيير ميزاتك الشخصية إذا رغبت بذلك، ومحاولة أن تصبح أكثر «جاذبية». لكنك ستبني فعاليتك كقائد بسرعة أكبر بكثير إذا ركزت على جعل التقنيات التي ذكرتها قيد التطبيق».

اعتقد أليكس أنه قد فهم ذلك: «أعتقد أنني أفكر لتوي بخصوص منطق العمل، وليس بما يكفي بخصوص الرؤية والإلهام. فأنا لم أفكر بدرجة كافية بجذب الناس، لأنني لم أشعر بالثقة بمستوى جاذبتي. لكنك تقول إنك لست بحاجة إلى أن تتمتع بمستوى جاذبية نلسون مانديلا لتكون قائداً؟».

أجاب مايكل : «إن الجاذبية تساعد بلا شك . لكنها ليست كل شيء ، فكر بالتقنيات وليس بالمميزات . إذ لا يتعين عليك الاعتماد على حصتك الوراثية من الجاذبية» .

لقد أمضيا بضع دقائق وهما يتحدثان عن تلك التقنيات بمزيد من التفصيل (\*) .

ثم انتهى مايكل إلى اقتراح أخير . «أنا لا أريد أن أشعرك بالقلق يا أليكس ، لكنني أشك في أن خططك مكتملة بالدرجة التي تعتقدها . أنا أعلم أنك ذكي ، لكن يبدو أنك تفتقد إلى شيء ما . فإذا جعلت الناس منغمسين أكثر في تطوير الخطط - بدلاً من مجرد فرض الأفكار على الوكالة - فإنك ستتمتع بفرصة أفضل لجعلها صحيحة . حاول التحدث إلى موظفيك .

نظر أليكس إلى مايكل بطريقة من لم يعجبه ذلك ، ثم أفرغ كأسه .

---

(\*) انظر الصفحتين التاليتين .

## أشياء، تقنيات وسمات

تخلط المناقشات حول القيادة بين ثلاثة عناوين متميزة في معظم الأحيان :  
 (1) الأشياء التي يخلقها القائد، (2) التقنيات التي يطبقها القائد لخلق تلك الأشياء، (3) السمات الشخصية للقائد.

- لكن من المهم تمييز الفروقات، إذا ما أراد أحد بناء مهاراته في القيادة.
1. يتوجب على القائد خلق الرؤية، الإلهام، والزخم (كما جاء في الفصل الأول) مهما كانت الأهداف الاستراتيجية والمالية للفريق أو المنظمة. ويعمل القائد باتجاه تحقيق هذه الأهداف، وتلك هي الأشياء التي يخلقها.
  2. يستخدم القائد الفعال تقنيات راسخة لخلق الرؤية، الإلهام، والزخم. ويركز هذا الكتاب على تلك التقنيات، وتلك المظاهر للقيادة من الممكن تعلمها.
  3. يمتلك القائد سمات شخصية راسخة بعيداً عن تلك التقنيات. فلا توجد هنا صيغة سحرية. وتعتبر اللائحة الممكنة للسمات «المثالية» طويلة، وليس هناك قائد محظوظ بما يكفي لامتلاك كل تلك السمات، كما أن هناك القليل من الاتفاق حول تلك السمات المطلوبة بشكل مطلق. والأكثر أهمية، أنه من المشكوك فيه ما إذا كان الإنسان البالغ يستطيع تغيير سماته المتأصلة بشكل جذري. ومن الأفضل أن ينفق وقته في إجادة التقنيات الثابتة المشار إليها في الأعلى، وعلى الصفحة التالية.
- وتهدف الفصول التالية إلى دعم استكشافك وتعلمك لتقنيات القيادة.

## تحليل القيادة

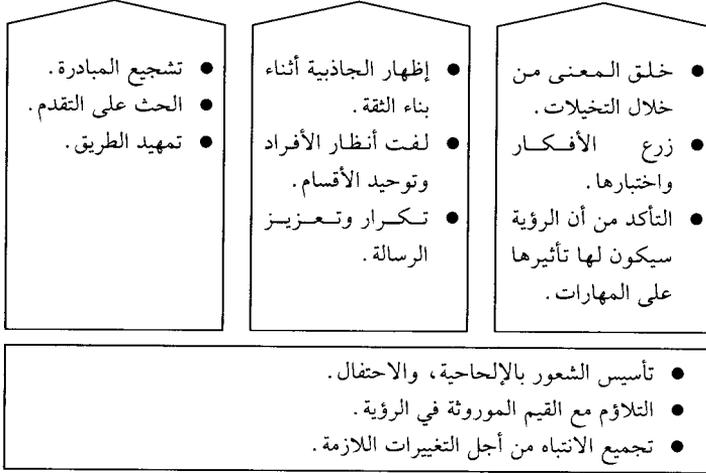
أشياء تم خلقها ضمن المنظمة

الزخم

الإلهام

الرؤية

التقنيات المطبقة

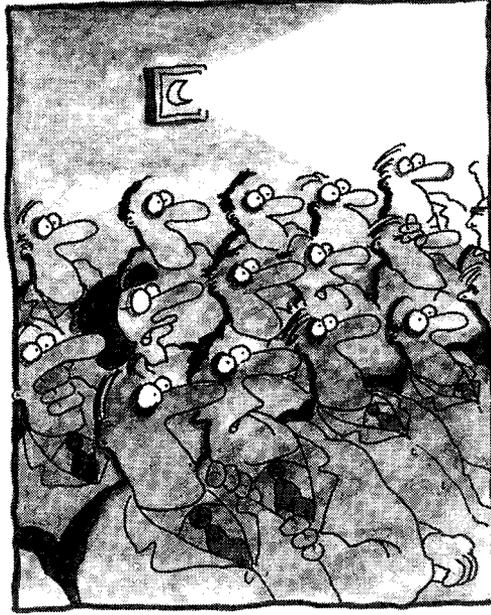


الصفات التي يجب امتلاكها

مندفع، شجاع، فائق، متفائل، ذو مبادئ،  
جذاب الخ. (انظر الملحق 2)

تمرين:

استخدم الملحق 1 لمراجعة تطلعات قيادتك وصورتها الجانبية، إذا لم تكن قد فعلت ذلك أصلاً.



يتعين على جميع علماء الوراثة في الحكومة أن يشاهدوا مرة في العام اليوم الذي نسي فيه بيبي أخذ Hankie إلى مصنع الجينات.