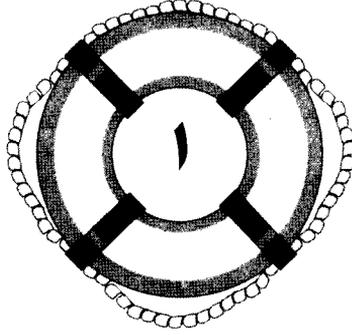


ترويض النفس



ثلاث طرق لمعالجة همّ وقلق القائد:

١ امنح نفسك الوقت الكافي لفرز الأمور عن بعضها. لا بد أنك وأنت في يومك الأول تشعر وكأنك تدور في زوبعة. لا تتوقع من نفسك أن تتصرف مثل (يودا) عندما تشعر كأنك أميلُ إلى أن تكون مثل (ليوك) راكب الفضاء.

٢ حوار النفس ومراجعتها: ليكن لديك الردّ عندما توبخ نفسك بقسوة. كلا فربما لا تكون أنت من حملة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة (هارفررد)، ولكنك كنتَ على وشك ذلك عدة مرات. لا ترفع من شأن نفسك أو تحطّ من قدرك - ذكّر نفسك وقل «هذا ليس أمراً خاصاً بي: إنه يخص المهمة الموكولة، وكل ما يجب علي أن أفعله هو أن أُحرّك العاملين باتجاهه».

٣ وجّه نفسك باتجاه النجاح. أوجد لنفسك صورةً لمستقبل إيجابي، ثم اتخذ الخطوات المناسبة التي تصل بك إليه.



التصالح مع المسؤولية والتناغم معها

قال (بيفرلي) الذي رُقِّي من مجرد كاتب إلى وظيفة مشرف على الواردية الثالثة في دار المقاصّة للتدقيق في (دنفر): «لم أكن أستطيع أن أصدّق كيف كنتُ أتصرف. لقد تلقيتُ الخبر. ثم ذهبت إلى البيت والتهمتُ نصف غالون من بوظة زبدة (البيقان)».

أو (جوشوا) الذي علقت سنارته فأصبح المدير المساعد لمخزن لأدوات الراحة في (بانفور) بولاية (مين) وهو يقول: انفجرتُ. أنا لا أزال طالباً. إنني أحب أن تكون لدي وظيفة أستطيع من خلالها أن أصل إلى الحوافز والميول. وما أن أخبروني حتى بدأ عقلي يومض بكلمة «المستقبل».

صُعق (بيف) و(جوش) عندما جاءتهما الدعوة كي يصبحا قائدين. فهذا بالنسبة إليهما كان يمثل ودون تردد تحولاً مخيفاً. وهو أمر يثير في شخصياتهم حالة من التمرد وهي تواجه فكرة كفكرة القيادة:

- «أنا لم أجزّب القيادة طيلة حياتي».
- «رائع. الآن سيعرف الجميع مدى عدم كفاءتي».
- «ما هي الأوراق المضحكة التي كان هؤلاء الناس يقرؤونها؟».

هل الحذف مفيد وجيد بأي حال من الأحوال؟ كلا في مثل هذه الحالة. وعندما كنا نعيش في المغاور وكان النمر ذو القواطع الحادة يتجول قرب منازلنا كان من المفيد عندها أن نخبر ونتذوق طعم اندفاع الأدرينالين (أي الحماسة والاندفاع). وهذا أغلق دوننا عملية التفكير مثلاً، وجعل مجال خياراتنا تضيق فتصبح خيارين فقط: إما الهروب أو القتال، وكلاهما قاسٍ (وأحلاهما مرّ).

يساعدنا (الأدرينالين) في سرعة الجري، ويساعدنا على استحضار الشجاعة كي يُلقي بنا لمواجهةٍ مغيرٍ أو مهاجمٍ ملموس. ولكنه عديم الفائدة بالنسبة إلينا في موقع العمل. فليس للقائد من نفع يفيد به. و«الأعصاب» عملياً شيء يمتلكه كل قائد جديد وعليه أن يتعلم كي يقيدها ويسيطر عليها.

ماذا يمكنك أن تفعل عندما تصاب بانفعال في (الأدرينالين)؟

أولاً لتكن لديك استراتيجية عاطفية. ليكن لديك التصميم والعزيمة لأن تُظهر من أحاسيسك تلك التي تدفع بقضيتك إلى الأمام، أو التي لا تفسدها. إنك لا تريد أن تقهقه في جنازة أو أن تُظهر الكياسة تجاه شبلٍ من أشبال الدببة في البرية. كذلك لا يمكنك أن تُظهر الخوف في مكانٍ عملك.

ومن المؤكد أن ما تشعر به هو الرهبة وهي في أعماق جوفك. ولكن صكّ أسنانك أو السير بعينين مغلقتين لن يسعفاك في دعم الناس لقضيتك والوقوف بجانبك فيها.

ابتسم عندما تقع في الشك والريبة: سيشعر العاملون عندها بأنك تحاول أن تطمئنهم في أقل الأحوال، وهذا بدوره سيجعلهم قادرين على أن يطمئنوك. وهذا يعني ميزةً جانبية بالنسبة إليك ألا وهي الاطمئنان.

فإذا كنت شديداً بما فيه الكفاية فتُظهر وجهك القاسي أمام الناس، فمن المحتمل أنك ستكون على قدرٍ من الشدة تعالج فيه المسؤولية الجديدة.

تبين الأمر وتشاور فيه مع الآخرين ذوي المقام والفكر: وهذا هو سبب وجود الأصدقاء والرفاق الحميمين: أي في أن تُفضي إليهم بأكثر أفكارك رهبةً ورعباً بحيث لا يعرف عنها أي شخص آخر.

دخل (جيسي) الرياضي المحترف المتقاعد من (تشمالين) بولاية (مينيسوتا) في حملة رشح فيها نفسه لمنصب في الولاية وذلك من باب العبث واللهو، وكان يأمل في أن يحسّن من صورته العامة أمام الناس وأن يفسّ خلقه) في بعض الأمور. ولكن وبالشدة ذهوله وربما لشدة همه وغمّه فقد انتخب في «عاصفة رهيبية» وشروطٍ انتخابية غريبة.

«كنتُ أتجول فيما حولي ولأسبوعين في انبهار ودوار»: هكذا قال في مقابلة تلفزيونية بعد ذلك بعام. «لم أكن أدري كيف أترأس حكومةً ما. كل ما كنتُ أعلمه هو كيف أهدر بصوتي أمام الناس وأكون مصدر إيداء أو أذى».

وأضاف: «من حسن الحظ كان يحوق بي أناس طيبون يساعدونني في فرز الأمور وحلّها. وأحسن ما في حياتي كانت زوجتي (تيري) التي كانت معي. في تلك الليلة أفرغتُ ما في قلبي لها. أنى كان لي أن أفعل ذلك دون أن أجعل من نفسي أكبر حمار في العالم؟».

وهذا ما قالته لي: «يا حبيبي. أنا أوّمن بك: جملة بسيطة ولكنها أوجدت وخلقت عندي اختلافاً شاسعاً وتغيّراً كبيراً. ومع ذلك وحتى لو أنها لم تقل شيئاً فقد ظلّت غالية ولا تُقيّم بثمن، لأنني قد أفصحت لها عن أسوأ الأفكار لدي ولم أفعل ذلك مع مرافقيّ ومساعدتي».

توجّه نحو الروابي: وليس ذلك مباشرةً. فليس من الحكمة أن تأخذ إجازة طويلة حالما تحصل على الترقية. فسيبدو الأمر وكأنك تتجنب مواجهة التحدي. وبدلاً من ذلك، استخدم الإجازة الطويلة كوسيلة للخروج من إحساسك بالأزمة أو الورطة. اعقد صفقة مع نفسك الآن، بأنك وبعد ستة أشهر من الآن ستكون في طريقك إلى جزيرة (أروبا) قرب فنزويلا. اجعل من ذلك هدفاً لك: ستة أشهر من النجاح ثم تستمتع بعدها بامتصاص الحليب من جوزة الهند.

ربما لا تكون ثائراً: أي أنك هادئ وهادئ حقاً. فليس كل الناس ممّن يستجيب إلى النداء بخوف ورعب. فهناك بديلٌ صحيٌّ لهذا الخوف وهو صيحة (يي يي. يا الله).

كان (جيم) بيتيماً، وكان يعمل عملاً متواضعاً لصالح شركة إنشاءات في ريف (ناشفيل) ولمدة ستة أشهر كدهان للمنازل. ولكن المشرفين عليه وجدوا فيه الذكاء والتفكير الجاد، لذلك رشّحوا اسمه كي يتّراس

طاقماً كاملاً من العمال. وفي غضون عام واحد أصبح رئيساً لعمليات التدريب في الشركة وعلى مستوى المدينة. لم يُبدِ (جيم) رداً عنيفاً أبداً ولم يثر. كان يتوقع حدوث أمور جيدة لأن طبيعته كانت كذلك. فلم ينظر إلى التقدم في العمل على أنه عقوبة جاءت من الآلهة.

حافظ (جيم) على هدوئه مما جعل عملية انتقاله إلى مركز القائد تسير بسهولة.

أبقى يدك على الزناد: وإليك قصة تبيّن لك ما يحدث عندما تضيع عليك الفرصة أمام أعين الناس.

رُفّع (هانك) وهو أستاذ تاريخ أمريكي الجنسية في إحدى المدارس الثانوية في شمالي (أوهايو) - إلى رتبة (المدير) في حيٍّ مجاور وذلك في منتصف العام. كان (هانك) من المعجبين بـ (روبرت كينيدي)، وكان عندما لا يكون واثقاً من نفسه يميل إلى الوقوع في شيء من التقليد. وفي الليلة التي سبقت موعد تقديمه إلى مجمع المدرسة كان يعيد ويكرّر الخطبة المرة تلو المرة، وهو يضرب الهواء بإصبعيه لتوضيح أفكاره. ومن سوء طالعته أنه عندما بدأ الاجتماع لم يكن الصفار يعتقدون أن الأمر والحدث مهم كما كان يتصور (هانك) وكانوا يفعلون ما يفعلونه عادةً - طائرات ورقية وبصقات كبيرة وخلع السراويل.

كافح وناضل (هانك) من خلال تلميحاته وتعليقاته، ولكنه بعدها انهار تماماً أمام (٨٠٠) طالب وهو يقول: «يجب إيقاف هذه الحماسة المتواصلة فيما حولي».

كان يمكنك أن تسمع صوت الدبوس وهو يسقط. بعدها انفجر الصغار الثمانمائة في صيحات السخرية. فقد كان قلبٌ بسيطٌ في ترتيب الكلمات كافياً لأن يُفسد عليه مخطط مستقبله المهني. وفي الفصل الثاني عاد (هانك) إلى مدرسته السابقة ليتدارس موضوع حرب عام ١٨١٢.

ابتهج وافرد أسايريك: فعلى الرغم من كل شيء فإن الاضطراب لأن تصبح قائداً بالنسبة إلى معظم الناس ليس كما يحدث في أفلام القراصنة عندما يُطلب من أحدهم أن يمشي على حافة السفينة كي يهوي في البحر. بل إنه في الواقع أمر رائع جداً. إنه المديح والثناء الهائل. فهو يعني بأن الآخرين يعلمون بأنك كنت تقوم بعملك بشكل جيد. وهو يعني مكانة أعلى ومدخولاً أعلى ورضىً وقتاعةً أعظم.

وعلى شاكلة (جيم) فإن الكثير من الناس مستعدون لهذا الرفع في المركز حتى ولو لم يكونوا تواقين لهذه الترقية بصورة واعية. فبعضهم وهم «الأطفال الأكبر سناً» قد تدريبوا على أن يكون لديهم إحساس بالمسؤولية. ولم يتبنَّ (جيم) أحداً حتى بلغ التاسعة. وهذه الخبرة التطورية الخلقية علمته قيمة الصبر وقيمة الأداء الثابت غير المتأرجح.

لم تُفاجأ (اكسايا أوينغ) التي كانت تعمل في تسوية أوضاع الدعاوى في شركة خدمات في (سياتل) - لم تُفاجأ عندما طُلب منها أن تقود فريق إعادة الهندسة والتدبير مكلفةً بتحسين أصول الدعاوى. لم تشرع بقيادة أي شيء طيلة حياتها ولكن زملاءها كانوا يعلمون أنها شديدة وأن همها أن تفعل الأشياء بشكل صحيح. فكانت بذلك اختياراً طبيعياً لقيادة المجموعة وقد تقبلت ذلك تقبلاً حماسياً.

والفرق بين (جيم) و(اكسايا أوينغ) وبين (جوش) و(بف) هو أن القيادة لم تكن تتصارع مع إحساس (جيم) و(اكسايا أوينغ) بذاتيهما وبهوياتهما .

لا بل إنها قد حققت ذاتهما . بينما كانت الترقية بالنسبة إلى (جوش) و(بف) تعني صراعاً كبيراً مع الهوية والشخصية . فقد غاص (بف) من رأسه إلى أخمص قدميه في برميل من الطمي . بينما فكّر (جوش) جدياً أن يحزم أدوات التخميم الخاصة به ويغادر البلاد متوجهاً إلى (نيوفنلند) ذات الشمس الساطعة .

إلى أي مدى من السوء يمكن لهذا الأمر المتعلق بالشخصية أن يصل؟ لننظر معاً إلى القصة الحقيقية لحياة (دونالد) الذي يمتلك مخزناً لبيع قطع الحاسوب (الكمبيوتر) في (دينونا) بولاية (مينيسوتا) . كان (دونالد) سعيداً وهو يدير مخزن الأدوات ذا الفروع الممتدة من المحيط إلى المحيط: فقد كان يدير سجل الصرف بنفسه . ولكن الشركة اقترحت عليه أن يفتح مخزناً آخر وأصرّت عليه زوجته (شيللا) بقبول التحدي .

فماذا فعل (دونالد)؟ لقد استأجر رجلاً ليقتل (شيللا) . كان إحساسه بذاته هو أنه لا يجب عليه أن يكون ملكاً من ملوك بائعي أدوات الحاسوب ذات المجموعة الكبيرة من المخازن . كان يرى في نفسه أنه أميلٌ لأن يكون ذلك الشخص الذي يحيي الزبائن ويتصل بالهواتف طمعاً في مبيعات - أي ألا يكون قائداً . فبدلاً من أن يجور على نفسه وإحساسه بذاته فقد فضّل أن تقتل زوجته . إذا كان الأمر يبدو وكأنه حبكةٌ لفيلم (فارغو) فذلك لأن الفيلم قد بُني على أساس وخلفية هذه القصة .

وسيحاول البعض منا الآن ألا يلبوا نداء القيادة بكل عنف وشدة كما فعل (دونالد). ولكن ذلك يشكّل الأساس الذي تُبنى عليه قدرتنا على التفكير بذاتنا وكيف أن هذه القدرة تشدّنا نحو الوراء بعيداً.

لقد وصّفنا نوعين من الناس - أولئك الذين يخشون القيادة من مثل (بف) و(جوش) و(دونالد)، وأولئك الذين يعانقون القيادة ويرحبون بها ترحيباً حماسياً من أمثال (جيم) و(اكسايا أوينغ).

لكن هناك طريقاً ثالثة مختلفة في رد الفعل - وهي في الواقع رد الفعل الذي يُيديه معظم الناس - إنه الخلط بين التشكك في الذات وبين السرور. إنها وبكل الاحتمالات الطريقة التي أُبدتَ فيها ردة فعلك عندما سمعتَ وللوهلة الأولى بترقيتك إلى مرتبة القائد: كنتَ سعيداً بانتقائهم لك، ولكنك كنتَ قلقاً حول نجاحك في ذلك.

لماذا نشير كل هذه الزوبعة حول الهوية أو الشخصية؟ ليس لأن ذلك أهم مشكلة ستواجهها عندما تصبح قائداً. لا ليس كذلك. إن موضوعات مثل الكفاءة الإدارية ومهارات التواصل والصراع على مناطق النفوذ وتكوين المجاميع، ستجعل همومك المتعلقة بشخصيتك تبدو أموراً قزمية وتافهة.

لكن موضوع الهوية هو الأزمة الأولى التي يُحتمل أن تواجهها كقائد جديد، ذلك لأنها تصيبك في الصميم وعلى الفور تماماً كما تظّهر آثار فطيرة الموز بالكريما على ذي الأنف الطويل. إنها بالنسبة إلى الكثيرين أمر يشلّ الحركة. أما بالنسبة إلى الغالبية العظمى فإنها تظل تعاودهم على فترات - وعادةً ما يكون ذلك في أوج أزمة ما - وهكذا فهي تلازمنا كالأشباح.

«هل أنا مكوّن بشكل يصلح لمسألة القيادة هذه؟»

«متى سيكتشفون كم كنتُ مدّعياً ودجالاً؟»

إنها لحظة تتجاوز العقلانية تجاوزاً حاداً، ولن يستطيع أي شيء نقوله بعقلانية أن يخفّف ويهدئ جهازك العصبي الفزع وبشكل مضمون وموثوق. أنت تمر بحالة من حالات تصبّب العرق وقد يتوجب عليك أن تتعرق إلى أن تنفجر الأمور.

ولكن إليك هذه الفكرة: خفّف السرعة وهدئ الأمور: لا يستطيع امرؤ أن يحافظ على الخوف لأكثر من بضع ساعات. سينطلق الجهاز الهرموني من (الأدرينالين) وبعدها ستشعر بالارتياح. فعليك إذاً أن تمنح نفسك الوقت الكافي في الاستجابة لهذا التحدي. وبعد مرور بضعة أيام سيبدو ما كان يظهر أنه أمر لا يمكن التفكير به أمراً يقع ضمن طاقتك وقدرتك.

إليك أمراً آخر يمكنك أن تقوم به إلى أن تجفّ مضخة (الأدرينالين):

- اعمل قائمة بالإنجازات التي تعتز بها أكثر من غيرها.
- سجّل هذه القائمة بجوار هاتفك أو الشاشة الخاصة بحاسوبك.
- وانظر بين الفينة والأخرى إلى هذه القائمة وتذكّر - لقد أجَدْتَ ما فَعَلْتَ.

أخيراً إذا راودك الشكّ فتذكر الحقيقة التالية: الناس ليسوا أغبياء أياً كان ما قرأته في كتاب (ديلبرت). لقد انتُقيت لمثل هذا التحدي لأن أحدهم.

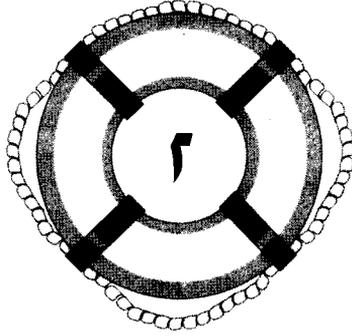
ممن لم يكن غيباً فكّر بأنك لا تستطيع أن تعالج الأمور فقط بل إنك أنت أفضل من يفعل ذلك.

والآن حانت لحظة التقاط أنفاسك بعمق، ولحظة موازنة الأخبار التعيسة مع الأخبار الجيدة. كلا. إنك لا تعرف كل ما يجب أن تعرفه كي تكون ناجحاً في مواجهتك لهذا التحدي الجديد. وليس هناك من قائد جديد أياً كان يعرف ذلك.

ولكن مَنْ يعرف من الناس عن ذلك أكثر مما تعرف يعتقدون حقاً بأنك قادر على تعلُّم المهارات والمواقف التي تضمن لك النجاح.

ونحن نوافق على ذلك، والفصول التالية ستقربك أكثر فأكثر من ذلك النجاح.





ثلاث خطوات لتحديد موقعك ومكانك - وأين يتوجب عليك
أن تكون:

- ١ - اعمل تقييماً لوضعك: هل مهمتك الجديدة مثل قطعة (الكاتو) أم أنها مزلاج؟
- ٢ - ضع قائمة بمواردك: الناس (أو العاملين) والمال والوقت والعلاقات أو الروابط.
- ٣ - ضع قائمة بالمسؤوليات والعوائق: ما الذي يقف في طريق نجاح مشروعك



اليوم الأول

أنت متمدّد ولكنك مستيقظ، تحدّق إلى الأعلى نحو السقف. غداً سوف تدخل وتواجه الناس الذين سيبلّغونك عن الأمور والناس الذين ورّطوك بالقيادة.

إنك تتساءل عن مدى حظوظ نجاحك، عن مدى قدرتك على أن تجيد عمّلك، وعن مدى قدرتك على الإظهار لمنّ استأجروك بأنهم لم يكونوا مخطئين في ذلك.

وسيكون الغد يوماً من أكثر أيام حياتك غرابة واستثناء: ستحاول أن تتصرف بهدوء وتماسك، ولكن في داخلك قطيع من الفراشات العملاقة ذات القرون تصخب وتصرخ كي تنطلق نحو الخارج.

كيف ستفعل؟ هل سينقلبون عليك ويزعقون كما فعّلت أسراب الناس عندما انقلبت على (كيفين ماكارتي) في قصة (غزو مختطفي الأجسام).

ليس ذلك محتملاً. إليك تخميناً: إن لديك فعلاً بعض الوقت كي تستقر مع أن ذلك ليس بالكثير. إن أمامك حوالي مائة يوم كي تثبت بأنك قادر على معالجة العمل الجديد. فإذا استطعت أن تُظهر الكفاية في هذه الفترة الوجيزة فمن الممكن أن يكون لك مستقبل هنا. أما إذا مرّت مائة اليوم وكان من هم أعلى منك يرون أنك ما زلت تصارع التيار دونما بشير أو دليل على تقدمك تماماً كما كنت يوم مجيئك فمن المحتمل أن أيام حكمك القصير قد شارفت على النهاية. لذلك فإن اللعبة التي يجب عليك أن تلتزم بها هي أن تقوم بأعمال صحيحة في هذه مائة اليوم وأن تُبدي نوعاً من الدليل على نتائج إيجابية تقدّمها للمجموعة التي تورطت بقيادتها.

لا تتوقع أن يحدث كل شيء في اليوم الأول. لا يستطيع أحد حتى ولا الملك داوود، الذي كان أعظم قائد عَرَضِي، أن يقوم بقفزة من كونه راعياً للغنم إلى كامل السيادة بين عشية وضحاها. عليك أن تتوقع بأن يجري تطورك كقائد في سلسلة من المراحل.

والأولى منها وهي ما نسمّيه (مرحلة تعلّم التنفس) هي أصعب ما فيها، ولها الفضل في كثرة ضحاياها. إنها فترة الاضطراب وإعادة التنظيم، وهو ما يحدث في فترة مائة اليوم التي تعقب ترقّبك. وأنت في هذه المرحلة كالمعدن المتوهج حرارة والشركة والتنظيم هما المطرقة والسندان اللذان يكوّنانك ليشكّلا منك العجينة في شكلها الصحيح.

وهذا الكتاب يدور بصورة رئيسية حتى فترة مائة اليوم تلك، فإما أن تفلح في تجميع كتل البناء الأساسية للقيادة أو أن تخفق فتلعب دور العادم في التنظيم كالعادم في السيادة. والمرحلة الثانية هي (مرحلة

الكفاءة والجدارة) حيث تتعلم كيفية أداء الوظيفة الإدارية بشكل لا تعود فيه هذه الوظيفة نقطة ضعفك. وستصبح مقبولاً أثناء فترة إثبات الجدارة هذه. ومثلها كمثل مدرسة الأعمال: فهي تحميك من الرصاص والنار فتكون في مأمن وسلامة خلال فترة تتسم بالتعلم المكثف.

والثالثة هي (مرحلة إعادة التجهيز والتنظيم). وهي فترة حمى النماء الأسي المبين بالنسبة إليك بصفتك من يصنع الأهداف ومن يعيد تحديدها وتعريفها، إنك أنت من يحضر المائدة الآن، وأنت من يجازف بالإخفاق، ويمكنك وبسهولة أن تستعرض ضمناً بأن عليك أن تجتاز المرحلة الأولى والثانية كي تتمكن من استيعاب المرحلة الثالثة.

والمرحلة الرابعة إذاً هي (مرحلة التثبيت) أو عقد العروة حيث يتواصل إدخال المعرفة الجديدة إلى (خلطة) الخبرة السابقة فتكتسب مهارات القائد وأسلوبه خبرةً في التنامي المتزايد مع مرور الوقت.

ومنذ بداية فترة (التعلم للتنفس) في الأيام المائة الأولى يتوجب عليك بادئ ذي بدء أن تقوم بتقويم مدى صعوبة الأمور، وماهية الموارد والمصادر التي تقع تحت تصرفك. وهذه العوامل ليس لها إلا علاقة قليلة بك شخصياً، والمستند ١/٢ يمنحك طريقة لاقتفاء ذلك.

هل هذه الفئات أو الشرائح حقيقة؟ نعم، وهي في الواقع تشغل تقسيمات إحصائية تقريبية من التنظيمات، وكل (شريحة) تصل إلى خمس الفطيرة الكاملة، وتختلف مهمتك كقائد اختلافاً كبيراً اعتماداً على أي شريحة من شرائح هذه الفطيرة تعمل فيها. فالقائد في

المجموعة (آ) من (الودي العابر) سيواجه أوقاتاً أسهل بكثير من قائدٍ في مجموعة (سي) من (تسلق التلال طوال الوقت). والمشكلة الرئيسية في قيادة تنظيم أو شركة من نوع (آ) هو أن العاملين هناك أكثر اعتياداً على التمايز والتفوق من العاملين في مكان آخر. وهكذا فإنهم سيعلمون ما إذا كنت قائداً حقيقياً أو لا. كذلك سيكون لديهم أعلى التوقعات بالنسبة لأيٍّ من التقسيمات الإحصائية.

كان (جان) قيماً إدارياً لإحدى المكتبات في مدرسة (البوليتكنيك) في فرنسا عندما رُقِّيَ كي يرأس إدارة المكتبات مع اثني عشر محترفاً آخر. دُهِّشْتُ عندما علمتُ أن ما عليّ أن أتعلمه هنا لإدارة هذا القسم كان قليلاً.

المستند ١/٢

صحيفة العلامات الخاصة بالمصادر الأولية لديك

أجب على هذه الأسئلة وليكن التقدير ما بين (١٠) و(٠) وذلك لتحديد مدى جدية حالتك. إن علامة الـ(١٠) تعني (صحيح تماماً)، وعلامة الـ(٠) تعني (لا بد أنك تمزح).

- إنني جزء من أمر عارض منظم ولست في مجزرة من مجازر يوم السبت.
- الشخص الذي كان قبلي في الوظيفة سيكون بجانبني ليساعدني كي أتعلم أصول اللعبة. سيحيط بي رجال يعرفون ما يفعلونه.
- الشركة أو التنظيم في حالة مستقرة (ليس هناك اندماجات قريبة ولا مكتسبات عاجلة، وهناك مدور مبيعات مقبول للمستخدمين، وليس هناك مبادرات ضخمة للتغيير كإعادة هندسة الشركة قيد التطبيق).

- نظام الإدارة ما يزال حيث هو وبذلك يمكنني من النجاح.
 - هذه الشركة ذات نوعية جيدة وخدمات ومنتجات جيدة وذات مواطنة جيدة - إنها الرائدة في مجال عملها.
- أضف إلى ذلك معدل علاقة التنظيم ثم اضربه باثنين. إليك موقفك: ما بين ٨١ - ١٠٠ (أ) (الودي العارض): إذا استطعت أن تظهر أكثر مواهبك الإدارية تواضعاً وشخصيةً القائد نصف الأمين في هذه اللعبة فأنت في وضع تحسد عليه من النجاح. ضربة موفقة.
- ما بين ٦١ - ٨٠ (بي): (فيه التحدي ولكنه قابل للتنفيذ): عمك منقطع عنك، ولكن عليك ألا تعتقد أن النجاح مستحيل من ناحية البنية في وقت من الأوقات.
- ما بين ٤١ - ٦٠ (سي): (تسلق التلال طوال النهار): النجاح ممكن ولكنه يتطلب جهداً عظيماً ومهارات متفوقة.
- ما بين ٢١ - ٤٠ (دي): (معادٍ عارض): ثقافةٌ وعقليةٌ وأنظمةٌ هذه الشركة (أو التنظيم) تجعل من النجاح أمراً صعباً.
- ما بين ٠ - ٢٠ (إف): (الامتصاص والذوبان): لقد انخرطت في مشروعٍ مجنونٍ منتجاته تقطيع أوصال العاملين فيه.
- كانت هذه مفاجأة كبرى، لأنني لم أكن أملك أي خبرة في إدارة أي شيء، وكانت لدي هواجس بأنني قد أجعل من نفسي موضع السخرية. السبب؟

كانت التي سبقتني حكيمة وممن تحافظ على شرفها وكانت أقامت نظاماً في العمل يمكنه قياس مدى التقدم باتجاه أهداف هذا القسم من الشركة. لذلك كانت الأيام المائة الأولى سهلة جداً. ومع مرور الزمن استطعت أن أبسط النظام وأن أجعل الأهداف واضحة وجليّة بهدف إنجاز فعاليات أكبر. ولكنني سأبقى وإلى الأبد ممتناً للسيدة (لافارج).

وفي حين أن (بيلي - آن) المشتريّة التي تحولت إلى مديرة مجمع مخازن في (بيلوكسي)، ورثت نُظْمَ حاسوب كانت تفرّق وإدارة كانت تتقلب كل أربعة أشهر ١٠٠٪ وإشاعات منتشرة تعج بها معنويات الشركة وروحها.

رسمتُ خفياً طول مخزننا، وقررت بأن نبدأ بزيائن ساحل الخليج وأن نجعلهم يشعرون بالسعادة للتسوق من عندنا وشراء أي شيء مهما كان، مع الكثير من المشتريين المتوقعين في المخازن المتسلسلة. وقد أنزلنا عدد الشكاوى بنسبة ٢٨٪ وفي غضون ستة أشهر، استمتعنا بعيد ميلاد رائع وبموسم رائع فيه بينما كانت مخازننا الأخرى تُطلُّ على مواقف سيارات فارغة. واستلم العمل في الربيع منافس من الغرب الأوسط، وأغلقتُ عدة مخازن أعمالها في الجنوب لكننا صمدنا في مخزننا ولم نُغلقه.

أما في ما يتعلق بالزوج الأدنى من التقسيمات الإحصائية (دي. المعادي العارض) و(إف. الامتصاص والذويان) فإنك هنا بحاجة إلى إعادة تعريف النجاح وتحديدَه وعلى الفور. فقد تكون للنجاح نكهة المفارقات: ذلك لأنك ستقوم بعمل تُحمد عليه في عمارة آيلة للسقوط.

وقد تعني أن تكون على وفاق وصلح مع الأدوات الدنيا التي تكون رهن تصرفك. وأحسن ما يمكنك القيام به في تنظيم من نوع (دي) أحياناً هو التمسك بعملك على الرغم من الظروف المحيطة والمستحيلة، فتتعلم ما يمكنك فعله دون أن تكشف السنين الزائدة عن الحد الأدنى من آمال حياتك.

يقول (والي) الذي استُوجِر من قسم المبيعات كي يتراًس مركزاً لبيع الجملة في (سانتا أنا): كان لدى إدارة المبيعات عند شركة ورق الجدران لعبةٌ يسمونها (الإنهاء). شيئاً يشبه مراهنات كرة القدم مع فارق أن المال لم يكن يوضع على من سيفوز يوم الأحد، بل على الأسبوع الذي سيجمع فيه المدير الجديد حاجياته ويرحل. ولم نحقق أية أرباح على امتداد (١٢) ربعاً أي ستة وثلاثين شهراً، مع أن خمسة مدراء قد مروا علينا خلال هذه الفترة ولم يبق بعضهم في منصبه أكثر من شهرين. أذكر أنني دخلت لعبة (الإنهاء) هذه، ولم تكن المتعة أقل إذا ما كنت مركزياً وحاسماً في أمر ما. لقد بقي (والي) في منصبه سنةً كاملةً، وحظيت الشركة بأول ربح لها، ولكن كان أمامه أماكن أخرى أفضل ليشغلها.

كذلك فإن لدينا الشركة من نوع (إف). على المرء أن يتوقف ويتساءل عما إذا كان هناك أي نسبة مئوية على الإطلاق في أن يكون مشرقاً في الجحيم.

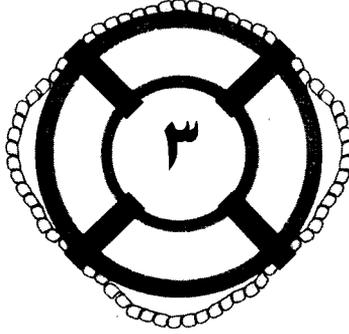
وأفضل قيادة قد تكون قادراً على تقديمها وإبرازها هي أن تتحرر من أي رابطة أو علاقة عند أول سانحة.

يعود (أموس) بذاكرته إلى اليوم الذي سمّي فيه ليترأس قسم بيع الحليّ بالمفرّق (أو القطاعي) في (نيو إنجلند) كانت الثقافة في ذلك المكان ثقافة فاسدة. ماذا عساي أن أقول؟ كنا نبيع القبيح من الحليّ. وعندما حاولت أن أطرد المشتريين القدامى وأُدخِلَ مَنْ وُلِدوا بعد الحرب الأمريكية الإسبانية قامت ثورة ضدي. كان المالك في صفهم. ولم يكن في وسعك أن تفعل أي شيء هناك. وإذا كان لي أن أُجمل الأمر فإنه كان كالنكتة السيئة والتي يظلّ الجميع يلوكونها ويكررونها. وأعتقد أنك لو استطعت أن تذهب إلى الجحيم ثم تعود أدراجك فسوف تجد أن الأمور كانت مثل ما كانت الأمور في هذا المخزن.

كان الجميع خائفين، ولم يكن يُسمح لأحد بأن ينجح في أي شيء.

نصيحة إلى (أموس): ابحث عن لوحة (المخرج) الحمراء ثم ابدأ الجري. لا تمش في ذلك الاتجاه.





سبعة أمور أنت بحاجة إلى أن تعرفها حول أفراد فريقك، وهم
كذلك بحاجة إلى أن يعرفوها عنك - وتحذيران:

١ - منذ متى وهم في الشركة؟ احترم الخبرة، ولكن اعلم أن وجهة
النظر الجديدة لها قيمة أيضاً.

٢ - ماذا يريدون من الفريق (فريق العمل)؟ المال أم التقدم أم
التحدي أم فرصة للظهور والمباهاة؟ كل ذلك مشروع لهم، ولكن
ذلك كله سيغير من توقعاتك.

٣ - ما هي توقعاتك (وأمالك)؟ الأفضل أن يعلموا بها الآن وليس لاحقاً.

٤ - كيف تبدو المهمة كما يراها الطرفان؟ اكتشف شكوك وتحفظات
العاملين. لا تحاول أن تجيب عليها جميعها فوراً.

٥ - كيف يجري عمل المجموعات؟ حاول أن تجد مَنْ كانت له خبرة
في العمل المشترك، من قبل.

٦ - ما هي أقصى خبراتهم في إنجاز الأعمال؟ إن الأمور التي يستفيد
العاملون بذكرها باعتزاز تنطق بالكثير الكثير عما له قيمة لديهم.

- ٧ - ماذا يتوقعون من القائد وماذا يريدون منه ؟ لا يمكنك أن تطرح سؤالاً كهذا بشكل مباشر. استخدم بقية النقاش بغية المساعدة في الوصول إلى الاستنتاجات.
- ٨ - تأكد من أنك تبذل وقتاً أكثر في الاستماع من وقت التحدث.
- ٩ - لا تقدم وعوداً لا يمكنك الإيفاء بها.



اللقاء بالفريق

والآن حان وقت اللقاء بالفريق. إذا كنت تعرف الناس الذين سيرفعون تقاريرهم إليك أو إذا كنتَ واحداً من الفريق الذي ستقوده فإن ذلك ليس بذي أهمية كبيرة. إنهم يعرفونك لذلك فإنهم يعرفون ما يُتوقع منهم. وبغية شدِّ (البراغي) عندهم، عليك أن تدخل إلى هناك وتتصرف كأنك شخصٌ آخر مختلف تماماً وبذلك تُربك الجميع.

إياك أن تضحك - فالناس يقومون بأعمال غريبة عندما يتسلمون مسؤوليات جديدة. لقد فاجأ (كيفن) عاملُ الخطوط في معمل تجميع الإلكترونيات في (بيلينغتون) بواشنطن - فاجأ من كانوا يعرفونه في مسيرته الحياتية منذ زمن طويل عندما دخل إلى الاجتماع وهو يرتدي بزةً جديدةً.

«كنت أريدهم أن يعلموا أنهم لن يستطيعوا أن يتعاملوا معي بميوعة لمجرد أنهم كانوا يعرفونني عندما...» كان هذا هو تفسيره للأمر.

هذا صحيح، ولكن كان الأوّلَى به أن يزيل لصاقةَ صانع الملابس من على كُمِّ معطفه.

ومع احترامنا لخبرة (كيفن) فإنه لمن الأكثر راحة بصورة عامة العمل مع مَنْ تعرفهم من العمل مع من لا تعرفهم.

الأمر الأهم هو أن تكون هادئاً؛ فمن المؤكد بأنك متوتر قليلاً، ومن المؤكد أنك وفي داخل نفسك تمر بعملية مديح النفس غير المتأنية، ومن المؤكد أيضاً بأنك بدأت تتفهم معنى ومغزى ترقيتك.

ولكن المشكلة هي أن العاملين لا ينظرون إليك سعيًا وراء البحث عن قصة حياتك. فهم يعلمون أن تغييراً ما يبدو في المستقبل القريب، ويريدون أن يعرفوا كيفية تأثير ذلك عليهم. وفي ذلك محكٌ جيد لإمكانياتك القيادية. وعندما تلتقي بهم اتبع القواعد التالية:

طَمئنهم بأن أهداف الفريق ستبقى حيث هي؛ وعلى الرغم من أن قيادة الفريق قد تبدلت فإن الأمور الهامة لم تُعدّل بوسمها بطريقة جديدة ولم تفسّر في ضوء ذلك. وهذا سيمتد معك إلى أجل بعيد فيساعد على استقرار المجموعة. فالأسوأ بالنسبة إليهم هو المفاجآت التي لا يمكن التنبؤ بها والمبنية على فروقات فردية.

لا تتحدث بصورة زائدة عن الحد سيكون لديك الكثير مما يشغل بالك، ولكنك لا تريدها أن تخرج وتتفجر كلها دفعةً واحدة. الآن هو الوقت الأمثل كي تُبسطَ وتستمع إلى ما يريد الآخرون أن يقولوه. فهذا يطمئنهم بأن وجهات نظرهم ما تزال مهمة، وبأنك تنوي أن تأخذها بالحسبان.

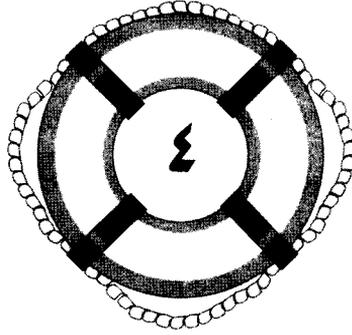
اكتشف وتبين همومهم: وهل هناك من طريقة أفضل تؤكد فيها على قيادتهم بعيداً عن وجهات نظرهم المختلفة من أن تبدي الاحترام نحو وجهات النظر هذه؟

اسألهم عن همومهم: وابدل قصارى جهدك فتؤكد لهم بأن ما يشغلهم مهم بالنسبة إليك.

لا تقدم وعوداً لا يمكنك الوفاء بها، وهذه خطيئة يرتكبها من يصبح قائداً لأول مرة فيقع فيها - أي أن تعد بتغطية كل رهان بهدف الحصول على دعم العاملين خاطئ. فبدلُ الوعود للعاملين بالنظر فيما يقترحونه أمرٌ مختلف عن تقديم الضمانات والتغطيات بأن تحل المشكلات عن بكرة أبيها. والقيام بذلك سيضعك أمام أمرين متناقضين أحلاهما مُرٌّ: إشباعهم بمعسول الوعود ومن ثم عدم الحفاظ على شرف كلمتك.

كن ما أنت عليه: إن كانوا يعرفونك سلفاً فعليك أن تواصل أن تكون نفس الشخص إلى حد كبير. أما إذا كانوا لا يعرفونك من قبل فلا تخلق من نفسك شخصاً آخر، شخصاً أكثر مرجعية وسلطوية وسيطرة مما أنت عليه. فمن المحتمل أن يكتشفوا الحيلة (أو اللعبة) فيضحكوا عليك - وحتى لو لم يفعلوا ذلك، فإن من الصعب ومما لا يطاق الاستمرار في هذا الادعاء. وستنكلم عن ذلك بالتفصيل عندما نتحدث عن شخصيات القادة.





عشر وسائل تُشعرك بالتحسن فيما يتعلق بقيادتك:

- ١ - اعمل قائمة بمهاراتك المؤكدة.
- ٢ - ضع تقييماً لنقاط قوتك الطبيعية مبيّناً نموذج شخصيتك. هل أنت من ذوي روح المغامرة الجريئة؟ أو سلك حيّ مبدع وهّاج؟ أو أنك مفكر حقيقي كلفٌ بالتفاصيل عادةً؟ أو أنك شخص اجتماعي حساس سريع الغضب؟
- ٣ - اعمل قائمة أخرى بنقاط ضعفك البيّنة.
- ٤ - اسأل مَنْ تثق به عن أفضل صفاتك المميزة.
- ٥ - حاول أن تجري فحصاً تقاطعياً بين مهاراتك وبين المهمة التي في متناولك، فمن غير المحتمل أن تكون الشخص المناسب ولكن بشكل يدعو للكرب والسوء.
- ٦ - اعترف بأن هناك أموراً تجيدها وأموراً لا تجيدها.

- ٧ - حاول أن تأخذ على عاتقك مهاماً تتناغم مع نقاط قوتك.
- ٨ - خصّص مهاماً للأفراد تستغل فيها نقاط قوتهم الطبيعية.
- ٩ - ابنِ المجاميع على أساس المواهب المختلطة والمطلوبة لإنجاز النتائج المرجوة.
- ١٠ - لا تتسمّر وأنت تقف عند التقاطع: فوظيفتك هي في الحفاظ على توجه عامليك نحو الهدف. ماعدا ذلك - نقاطٌ تدخل في الأسلوب المتبع.



تحديد نوع القائد الذي تريد أن تكونه

إن من أصعب الأمور بالنسبة للقادة الجدد هو تحديد الكيفية التي يُفترض أن يتصرفوا بموجبها. فقبل أن تتورط في منصب القيادة كان بإمكانك أن تختبئ. أما الآن فإن كل الأعين عليك. وهذا ما يجعل الأمر أقل توتيراً لك. مَنْ ستكون الآن؟ هل ستكون شخصاً لطيفاً، أم أنك ستكون مراقباً قاسياً على العمال؟ من المحتمل أنه ليس هناك شيء مثل «مولود» ليكون قائداً. لقد حَبَّت الطبيعة قلةً منا بكل ما يؤهلهم للقيادة. ولم تعلمنا أمهاتنا ولا آباؤنا كيف نقوم بذلك. لذلك فإنه يتوجب علينا أن نرتجل لأنفسنا ونوجد أسلوباً في القيادة. وهذا قد يورطنا في المشاكل.

إن أكبر خطأ نرتكبه في إيجاد أسلوب في القيادة هو استخدام النموذج الخاطئ. إننا نسأل أنفسنا «من القائد القوي؟» - وما الجواب الذي نخرج به في الغالب إلا رسماً أولياً للهيمنة الحازمة. شخصٌ ما لا يلين. شخصٌ ما ممن يعرف الجواب على كل شيء. شخصٌ ما عنيف وشجاع مثل (جورج. س. باتون) الذي يثابر.

على تصميمه وقراره إلى ما بعد وقت طويل من توجُّه الإنسان المنطقي نحو الصعاب.

كان (مِل) قطعاً للحم في مركز تجارة العائلة في (مولايين) وذلك إلى أن توفي أبوه، فورث (ساطور) أبيه. وكانت سمعته كعامل أنه إنسان لطيف وسهل المعشر. ولكنه ما أن عُيِّن مديراً للعملية حتى تبرعم فأورق فكان شخصيةً جديدةً ذات قرون.

«أصبحت كثير الصراخ والشكوى بين عشية وضحاها، وكان الجميع ينظرون إلي وكأنني (فرانكشتين) أو ما شابه. أخيراً تبين لي أنني كنت بحاجة لأن أكون على هذا الشكل لأن أبي كان على هذا الشكل. كان من المؤسسين المهاجرين ولم يكن أحد يستطيع أن يخرج بشيء عندما يكون موجوداً. وتصورت أنني يجب أن أكون كذلك. وقد أشارت زوجتي (جيني) التي كانت تعمل في الحسابات لدينا إلى ما كنت أفعله، حتى إنها أخبرتني لماذا. قالت لي: «كن ذاتك، لأنك إن لم تفعل فإنني سأتركك ولن يكون هناك من يقوم بمسك دفاتر الحسابات لك - ولا من يقوم بالغسيل لك». فقلتُ لها: «حسناً» وجرت الأمور بشكل أفضل منذئذٍ.

إن النموذج الذي تبناه (مِل) كان نموذج المتسلط الشديد، ولكن الأمور كان يمكن وبسهولة أن تتجه في الاتجاه الآخر. كان يمكن أن يكابد حتى يصبح الشخص الذي يتجاوب معه العاملون، والشخص الذي يجرون وراءه من باب الولاء والمحبة.

كذلك كان يمكن أن يكون في طريقه إلى تشتيت وإضاعة اللحظة القصيرة التي أمضاها في القيادة وهو يقوم بتقليدٍ سخيف ل(الأم تيريزا) وذلك بأن يكون المنقذ والمدافع عن الجميع.

كانت (ديلورس) من عائلة مزارعين مهاجرين تقطف الفواكه والخضار طوال العام، من (كولورادو) وحتى (ميتشيغان). وعندما عُيِّنت رئيسة لهذا الطاقم أو الفريق، انقلبت فجأة فأصبحت سياسية تقف في وجه كل سانحة أمام العمال مما جعل منصبها في خطر. أخذها أحد الرِّزَّاعِ ممن كان يعرفها طيلة حياتها على طرف وسألها لماذا أصبحت حادَّةً بشكل مفاجئ؟

«أدركت بأن سبب ذلك هو أنني كنت أشعر بالذنب لأنني أصبحتُ مسؤولة. ولم أكن أريد أن تظن العائلات بأنني قد خنَّتها. الآن إذا ما فقدت منصبني فلن أستطيع أن أساعد أحداً. وعندما غيَّرت الأمور، كان الجميع مرتاحاً، حتى إن أخي (غوستافو) قال لي: كل ما يريدونه منك هو أن تخبريهم بما عليهم فعله.

كان محقاً في ذلك، ولكنني كنت أقاتل في معركة قديمة تدور رحاها داخل رأسي وتعود بي إلى (سيزار شافيز).

وما لم تكن أنت (الأم تيريزا) أو (الجنرال باتون) فإن مصير كلا أسلوبَي المعالجة هو الفشل.

إذاً فإن ثاني أكبر خطأ هو التصور بأن الآخرين يهتمون بالأسلوب الذي تتبَّعه. ما لم يكن رفاق (مل) في مهنة اللحام يهتمون بكيفية نجاحه في صراعاته (الأوديبية) أي ما لها علاقة بعقدة (أوديب). ولم تكن مجموعات (ديلورس) تهتم بكفاحها من أجل هويَّتها. فقد كانوا جميعاً يريدون القيام بمهامهم على الوجه الأحسن.

من المؤكد أن جماعتك أو عمالك يريدون أن يعرفوا نوع (المعلم) الذي ستكون عليه. وإذا كان لهم الحق في أن يختاروا ما بين (الغول) و(الملاك) فقد يكون لهم حق التفضيل. ولكنهم في هذه اللحظة بالذات يمكن أن يكون لديهم رؤية أو وجهة نظر تتعلق بحيرتك وورطتك أفضل ممّا لديك. إنهم لا يهتمون بنجاحك: إنهم يهتمون بنجاح الشركة وفي إنجاز الأهداف، لأن هذا هو الحصيلة والنتاج الذي تقوم عليه وظائفهم.

كن حقيقياً وطبيعياً، إن مبدأ الأصالة والموثوقية مبدأ متعب لأن الجميع يقولون لك «كن ما أنت عليه». ماذا يعني ذلك بالضبط؟ هل مَنْ يطلبون منك ذلك ممن لا يعرفون مَنْ أنت؟ أمر مشكوك فيه. لا أحد يعرف ماهية الآخرين. فنحن كائنات معقدة لها تناقضاتها وتوجهاتها المتقاطعة مع غيرها.

والحقيقة هي أنه لا يلزمك كي تصبح قائداً صالحاً أن تكون شخصاً كاملاً. فقد تكون غريب الأطوار قليلاً وتبقى مع ذلك قائداً جيداً. ويمكنك أن تكون متحفظاً وغير مبهر للأنظار.

يمكن لكل الأنماط الظاهرة في المستند ١/٤ أن تُتجب قادة جيدين. يمكن أن تكون الفاعل أو المفكر أو الاجتماعي أو المبدع. يمكن أن تكون خطيباً عاماً عادياً. وقد تكون لديك مشكلة في خلق التناسب بين الألوان، أو أن تكون ممن يطلق النكات بشكل مخيف وغير مستساغ.

ولكن يتوجب عليك أن تقول الحقيقة. ويجب على الناس أن يعرفوا ذلك.

عاود الحديث عن مخاوفك. وإليك بعض الأفكار التي قد تساعد

في ذلك:

يقول خوفك: «يا لها من خطيئة بتزكيتهم لك إلى منصب السلطة. وما إن يروا حقيقتك فستصبح خارج هذا المكان لا تلوي على شيء».

وأنت تجيب: «لكن ليس من المنطقي أن أكون غير كفاء. إنه الصحيح بعينه. إنني أحسّ بشيء من عدم الثقة في هذه اللحظة، ولكنني لم أطق العار والخزي لنفسي طيلة حياتي. وفرص النجاح تقول إنني سأجيد التصرف مع هذا التحدي أيضاً».

المستند ١/٤ أربع ريعيات للنجاح

المفكرون	الفاعلون
الاجتماعيون	المبدعون

يقول خوفك: «ستصيبك الضربات من كل الجهات حالاً».

وأنت تجيب: «لا». لن يحدث ذلك. إنني عندما أسمّي الأمور التي أخشاها - عدم الكفاءة والإخفاق والثورات البركانية - فمن الواضح تماماً أنها أمور غير منطقية البتة. فالشخص الذكي بشكل مقبول ذو العقل الحصيف يمكنه أن ينجح في ذلك. وأنا واحدٌ من هؤلاء الأشخاص.

يقول خوفك: «إن كنت كفوفاً إلى هذا الحد فلم أنت خائف؟».

وأنت تجيب: «إنه مجرد خوف مرحلي وسأتغلب عليه».

يقول خوفك: «إلى أين تتطلق بتفكيرك فتظن أن باستطاعتك أن تكون صالحاً للعمل كما كان القائد السابق، أو كالقادة الذين تراهم حولك؟».

وأنت تجيب: «أولاً وقبل كل شيء: تقول الاحتمالات إنهم لا يشعرون بالثقة على الدوام أيضاً. ثانياً: لقد خرجت عن طوري لأن التحدي جديد علي. امنحني الوقت الكافي، وسأظهر لك بأنني هادئ ومتماسك كما القادة الآخرون».

يقول خوفك: «إنك إن تُغمض عينيك نصف إغماضة عن عيوبك الآن فلن تستطيع أن تعيش بشكل تنسى أو تغفر فيه لنفسك هذا العمل».

وأنت تجيب: «هراء. وحتى في حالة ما إذا لم أفلح فإنني أكون قد حاولت على الأقل. إنني إنسان موهوب وسأنجو من هذه المحنة مهما كلف ذلك».

اقترح: بالنسبة للأيام الأولى من حُكْمك دع المجموعة المقصودة تكون هي القائد، فهذا أمر يلمّ الشعث ويستحث القوى، بغضّ النظر عن الشخصية أو «أسلوب القيادة». إن السماح للهدف أن يقوم بعملية القيادة ليس بالنصيحة السيئة. فذلك سيزيل عنك الضغط ويركز الاهتمام على المهمة التي بين يديك - والتي هي ماهية القيادة وشكلها على كل حال.

تضع المقاطع القليلة التالية قائمة بمجموعة من أساليب القيادة. ولا يتوجب عليك طبعاً أن تختار أسلوباً من أساليب القيادة من القائمة. إنها قائمة بأدوار. قيادية كانت موجودة دائماً حتى ولو عدنا إلى أيام الكهوف.

ولكن قد يكون من الحكمة أن تفكر وتنظر في موضوع أي من هذه الأنماط يمكن أن يكون أكثر راحة لك وذلك لسببين:

من الطبيعي أن تتفهم نقاط قوتك الطبيعية فتكون بذلك أكثر ثباتاً. فإذا كنت مثالياً بطبعك فإن راحتك تقوم على الأفكار: فكن أفضل مثالي يمكنك أن تكونه. ومن المفيد كذلك أن تعترف بما هو ليس بالسهل عليك بصورة طبيعية. إننا لا نقول إنك إذا لم تكن ترى في نفسك ذلك المنجز في أصل تكوينه فإن عليك أن تتخلى عن جميع مخططاتك الأخرى وأن تركز بقية حياتك لإنجاز الأمور العظام. ما نقوله هو إن لم تكن تملك البراعة في الإنجاز فإنك ستفكر بذلك وتفكر بطرق توسع من قدراتك بحيث تتمكن في أقل الأحوال من تفهم وإدراك متى يمكن للمنجز الحقيقي أن يظهر.

المثالي هو المؤمن الصادق الذي تقوده الأفكار الصحيحة. والمثاليون أناس مهمون لأنهم يضيفون وضوحاً هائلاً على مهمة القيادة. إنهم يضيفون توقعات وطموحات دقيقة بموجب الفكرة التي يعتقدون أنها غالية عليهم ولا يطيقون أية تنازلات أو إضاعة للوقت فيما لا يُحمد عقباه عند التنفيذ والتطبيق. ويمكن للفكرة التي يتفانون فيها أو لها من أي مصدر - من القراءة من مثل ضريه آخرون كقدوة أو من مجموعة من (الإيديولوجيات) أو شيء من الخبرة الحياتية.

ومثل المثاليين كمثل الكلاب - فتفانيهم لأفكارهم يجعل منهم نماذج في العمل الدؤوب والجاد. وعندما يكون المثاليون ممن يتواصلون مع الآخرين بشكل جيد فإنهم سيكونون بذلك مُحفِّزين ومشجعين جيدين

لأنهم يبيئون فيك نفس البهجة والإثارة التي يشعرون بها هم أنفسهم. فإذا كان فريقك يواجه المتاعب وهو بأمس الحاجة يسعى مسعياً مستميتاً فإن المثاليين هنا هم العظماء.

لكن المثاليين قد يصطدمون بالمتاعب. فماذا لو كانت أفكارهم سيئة؟ ماذا لو أن الوضوح والجمال اللذين يدركونهما ويحسّون بهما لم يكونا بمثل هذا الوضوح بالنسبة إلى شخصٍ آخر؟ يمكن أن يتحوّل المثاليون إلى مصدر للإزعاج عندما تصبح الفكرة هي شغلهم الشاغل ودون غيرها. ويجدون سهولةً في تصور أن الآخرين متناقضو الحركة لا بل وإنهم مخربون.

وقائمة القادة العرّضيين لا تضم الكثير من المثاليين. ولكن من يدري؟

الناصح هو باني الناس، وهو من القادة الذين يرون أنّ من أولى مهامهم أن يفوضوا الآخرين ويدربوهم ويطوروا العاملين إلى أن يصبحوا بالنتيجة يقودون أنفسهم بأنفسهم. وهم يهتمون اهتماماً حقيقياً بالآخرين ويودّون أن يروهم يعطون نتائج طيبة. يتقدم النصحاء وبسهولة نحو القيادة العرّضية لأنهم مقبولون لدى الجميع وهم لا يهددون أحداً.

ويحب الناس أن يكونوا بصحبة هذا النوع من القادة لأنهم يولّدون ولديهم أحاسيس إيجابية جداً. يميل النصحاء إلى ألا يكونوا نظريين أو لاعبيين فهم أناس ذوو فكر مرّن وعيونهم مثبتّة دوماً على المدى الطويل. ونظراً لمواهبهم في التقمص العاطفي فإنهم رائعون في إثارة

وحفز روح الرضا والقناعة لدى زبائنهم. إنك إن فكرت في أعظم الرؤساء الذين مرّوا بك فأكبر الاحتمالات هي أن يكون واحداً من النصحاء. ولكن ليس هناك من شخص كامل، ذلك لأن التركيز المشوّش للناصح قد لا يكون مناسباً في أوقات الطوارئ أو في وضع (إما قاتلاً أو مقتولاً). ونظراً لأنهم يشكّلون ارتباطات وعلاقات ودية مع بعض العاملين فقد يشعر الآخرون أنهم يمارسون عملية تفضيل أناس على آخرين. وهم على كل حال مجرد بشر، فهُمْ يميلون إلى أن يمدوا يد المحبة إلى مَنْ هم على شاكلتهم. ونجد في النهاية القصى لهذا الطيف أن هؤلاء الأناس المعطائين يتحرّقون أحياناً وهم يشعرون بأنه لا أحد يبادلهم المشاعر أبداً. وهكذا وبصورة مؤسفة وحزينة يخرج بعض هؤلاء الغائمين والمشوشين بعيداً وقد أصابتهم نوبةً من نوبات التحرق. مُصدّرين أصواتاً تشبه أصوات الطعام المقلي.

المنجز هو القائد الفوّار المتحمس الذي يُشع طاقةً ومجمل حياته طويل كطول ذراع رجلٍ طويل. المنجزون هم المحفزون النهائيون والمفوضون الأخيرون: فهم ممّن يتواصلون مع الآخرين بشكل واضح وهم عمال الشبكات الموهوبون. فهُمْ ممّن ينجزون الأمور ولهذا فهُمْ يحصلون على المال الكثير. ويجيد المنجزون الحصول على أفضل الأمور وعلى أقصى ما يمكن الحصول عليه من مجموعاتهم، لأنه يكاد يكون من المستحيل أن يقال لهم (لا). ويمكن أن يكون المنجزون النمط الوحيد والأكثر شيوعاً في التورط في مهمة القيادة العرّضية، ذلك لأن فضائلهم جليلة وواضحة وجذابة جداً بالنسبة إلى المشرفين عليهم ممّن يسعون وراء النتائج بأي ثمن.

ومن الجانب الآخر (أو سفح الجبل) نجد أن المنجزين يمكن أن يكونوا غريبي الأطوار أحياناً. فهُم ميّالون إلى الافتتان بالعمل الدؤوب والطويل الأمد، مما يسبب لهم تكسراً وتحطماً وانهاياراً، أو قد يجعلك أنت تفعل ذلك إن كنت تعمل مع واحد منهم. كذلك فإنهم ونظراً لتفانيهم في الحصول على نتائج قد يدوسون على العاملين في خضم اندفاعهم لإنجاز ذلك. كذلك مرة أخرى: المنجزون يشعّون بالطاقة والحيوية مما يجعلهم يظنون أن العاملين عديمي الحماسة والجهد وهم غير حقيقيين بل ومزيفون. وبعض المنجزين قد اعتادوا النجاح حتى إنهم يواجهون المتاعب عند الفشل، وينقلبون (١٨٠) درجة عندما لا تجري الأمور معهم على ما يرام.

المُبدع هو الوجد المستدير في الحفرة المربّعة: إنه إنسان لا يستطيع إلا أن يرى الأمور من منظور مختلف قليلاً عما يراه الآخرون. فالقيادة لدى المبدع تمتد بجذورها إلى الإبداع وإلى السعي وراء التغيير.

وليس تكليف المبدعين بالقيادة العرضية أمراً غير مألوف، لأن المبدعين يلفتون الانتباه بأفكارهم. إن فكرة واحدة فقط إذا ما طويت في ورقة طية واحدة ثم أودعت في صندوق الاقتراحات فإنها قد تدشّن كثيراً من المستقبل المهني العرّضي. ولقد حبا الله المبدعين بكثير من المواهب التي تتبرعم فتزهر فتثمر عن مناصب في مواقع المسؤولية. إنهم يجلبون معهم الطاقة والقوة والتدبّر. ويمكن لبراعتهم وإبداعهم أن تغيّر الطريقة التي ينظر بها الفريق إلى نفسه والروح التي يأتي بها أفرادها إلى العمل. وفوق ذلك فإنهم ميّالون لأن يكونوا متسامحين مع فردية وخصوصية الآخرين لأنهم ميّالون لأن يكونوا إفراديي النزعة هم أنفسهم.

وليس المبدعون للأسف بكاملين أيضاً. فبينما نجد أن لهم قمماً مرتفعة نجد بالمقابل أن لهم منخفضاتهم المنخفضة جنباً إلى جنب. لا يمكن لأحد أن يتحرق بشكل قوي وشديد كما هو حالهم يوماً بعد يوم. فعندما تغيب عنهم الأفكار تراهم حزينين وكئيبين. والمحن والشدائد التي لا يبالي بها الآخرون يمكن أن تدمرهم. والأُنكى من ذلك أنهم بحاجة إلى التحفيز والدفع فقد يشعرون أنهم مطوّقون بسياسات وإجراءات هي من صلب معظم المناصب الإدارية.

أصحاب التوليفات هو ذلك النوع من القادة الذي يتصف بأنه انتقائي ومفكر وعملي (براغماتي) يأخذ بكل ما يمكن أن يُفلح وينجح. ويتّصف أصحاب التوليفات بموهبة القدرة على الوقوف بعيداً عن المشكلة وعلى مراجعة ومعاينة قدر كبير من المعلومات والعديد من وجهات النظر، ومن ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والجيدة وبكل تصميم. إن أكبر ميّزة يتمتعون بها هي قدرتهم على التدقيق في المعلومات غير المترابطة في ظاهرها وعلى تمييز النماذج ذات المغزى فيها.

ولا يُزكى أصحاب التوليفات في الغالب إلى منصب القادة العرضيين لأنهم قلماً ينفخون أبواقهم للفت النظر إليهم، ويصعب وهم في مواقعهم الدنيا التنبُّه إليهم. إنهم يقدمون أفضل أعمالهم بتأمل هادئ، بعيدين عن اجتماعات الأخذ والعطاء وعدم الاتفاق. وسلاحهم القوي كقيادة هو في الاستراتيجية والأساليب (التكتيكات). إنهم حريصون وموثوقون وهادئون.

ومشكلة بعض أصحاب التوليفات هي في أنهم يتمتعون بخصوصية زائدة عن الحد: تعوزهم الجرأة وليسوا من المرشحين في غالب الاحتمالات للخطاب التحفيزي. لا تبحث عند أصحاب التوليفات عن الدفء والدعم، ولا عن الاستعراضية قوية الدفع لدى المنجزين. وفي الواقع هناك أوقات يتعيّن فيها أن يُقاد أصحاب التوليفات من قبل الآخرين، كما هو الحال عندما يسمحون لأنفسهم بأن ينسحبوا بعيداً أو يكونوا مترقّعين أو عندما يمتلكهم شعور بعدم الاحترام تجاه مقدّرات الآخرين التحليلية.

الشريك هو أقرب نوعاً ما إلى الناصح. فكلاهما «أناس لأناس»، ولكن وفي حين يقدمّ الناصح المشورة والحكمة إلى مَنْ هم أصغر منه سناً أو أقل خبرةً، فإن الشريك ماهرٌ في الانتظام ضمن فريق واحد مع أنداده وعلى العمل جنباً إلى جنب معهم. والشركاء هم لاعبو الفريق شديدي البراعة وذوو الوجدان والضمير والمتعاونون والخالون من الأنانية.

انظر إلى الشركاء كما تنظر إلى لاعبي كرة القدم من النوع المتواجد دائماً كي يساعدك بكتفه أو يُحبط خطة الفريق الآخر: إنهم يفعلون كل ما يلزم فعله لتسهيل مرور الكرة بشكل تسلسلي من واحد إلى آخر. ويرتفع الشركاء عَرَضاً وبشكل متكرر بسبب مهاراتهم وطاقاتهم المعروضة دائماً، ويستحيل الاعتراض على ثباتهم وتواضعهم. وستتوفر للفريق الذي يقوده الشريك روحٌ لا تُهزم وقلبٌ شديد التماسك لا يشوبه الهراء.

ومن ناحية أخرى فإن الشركاء ميّالون إلى اتهام الآخرين بأنهم ليسوا لاعبين في مجموعة، وبأنهم يحاولون إخراجهم من المجموعة. وقد لا يكونون أكثر العاملين أصالة ممّن حولك مما يؤدي بهم ذلك إلى التقليل من قدر الأصالة. وكثيراً ما يصرّون على أن يقوموا بالأعمال كلها مع بعضها بعضاً. وعندما تُصاب طائرتك وتهوي ملتعبةً فإن هذا ليس بالوقت المناسب لقراء جدول تفقد الحضور.

الحماسي إذا استثنينا التفكير، نجد أنه لن يكون قائداً ذا ميزة قيّمة تمثل قدرته على تبادل الطاقة، والحماسي يمتلك هذه المقدرة بالأطنان. وكثيراً ما يصبح الحماسيون قادة عَرَضيين لأن حماسيتهم التي تتعداهم إلى الآخرين نحو المهمة التي بين أيديهم واضحةٌ للجميع. وحتى في حالة ما إذا تورطوا فأصبحوا قادة مؤقتين فإن طاقتهم وحيويتهم كوسطاء للتغيير يمكن أن تستمر.

والحماسيون هم أقرب إلى حدّ ما إلى المثاليين لأنهم يهتمون اهتماماً بالغاً بالأمر الموكول إليهم. ولكن هذا الأمر هو المهمة الموكولة إلى المجموعة. إنهم القادة البارعون والقادرون على إثارة الهتاف والبهجة لأنهم يربطون أنفسهم بالمهمة كربط الأغصان نفسها بالشجرة. وهم في الغالب ممّن يمتلكون الكثير من المتعة، بالإضافة إلى أنهم شجعان راسخو الإيمان. وبعد أن يملّ الجميع من المهمة ويتمنى أن تبتعد عنهم نجد أن الحماسيين يرون فيها أمراً جديراً بالاهتمام ويفرض نفسه.

لذلك فإن نقطة القوة لديهم قد تكون كذلك نقطة خرابهم، وهذا يتأتى عندما لا يكونون النَّد المناسب في فريقهم. وإن تعيين قائد شديد الحماسة حديث النعمة في موقع المسؤولية على فريق من المحترفين المتخمين اللامبالين هي الوصفة المثالية للقتل بقنبلة يدوية. ويستغرق الوصول إلى الحماسيين وقتاً طويلاً، ولكنك ما إن تجرح مشاعرهم حتى يصبحوا غير ذي نفع لأحد.

المناصر (والمحامي) يمتلك واحداً من أقوى أساليب القيادة. والمناصرون يأخذون مسؤولياتهم على محمل الجد. وتصبح المهمة بالنسبة إليهم كالزبون للمحامي، لذلك فهم يواصلون متابعتها حتى الإنهاء. والمناصر هو كالوصي العنيف الذي يحمي المهمة يداً بيد مع فريقه، وهو مستعد بكل طواعية أن يعاني بالنيابة عنهم.

والمناصرون المحامون هم من الطيور النادرة لأنهم يكونون في العادة أكثر العاملين نضجاً في التنظيم ممن يعرف ثمن الأشياء وممن يكون رغباً في كتابة شيك أو سند مقابل ذلك. إنهم لا يتجنبون الصراعات وهم لا يجزئون الكلمات. إنهم يتحملون اللوم عندما تسير الأمور سيراً خاطئاً ويتقاسمون الكعكة عندما تسير الأمور على ما يرام. ويكون معظم أفراد المجموعة مستعدين حتى للقتل من أجل زعيمهم المناصر، والمشاعر هنا متبادلة.

وإذا كان أمام الفريق مهمة تتطلب أقصى وأفضل الجهود من الجميع فإن أفضل الشروط تتوفّر لدى المناصر. ومن الناحية المقابلة فإن حدة المناصرين ليست ضرورية في أوقات الإبحار الهادئ. أخيراً،

فقد تكون حدّتهم مدعاة للخلاف -لأنهم يزدرون ومن كل قلوبهم السلسلة المتكاملة لنقاط الضعف البشري- كقلة الأمانة وعدم الكفاءة والكسل والتذمر.

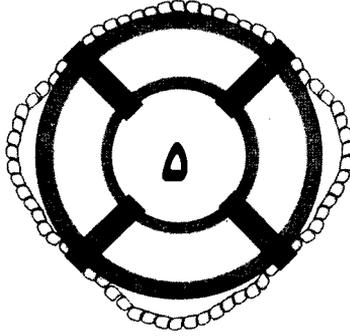
الديبلوماسي أسلوب القيادة الأخير لدينا يُعتبر نادراً كندرة المحامي أو المناصر. والديبلوماسيون حكيمن بكلّيتهم في علاقتهم مع الآخرين. فالديبلوماسيون يعلمون أن الشخص الذي يتعاملون معه شخص حقيقي تماماً مثلهم، لذلك فإنهم يتمتعون بقدرة غير عادية على الاحترام والتقدير. إنهم دائمو الاهتمام وصبورون وذوو أهداف محددة وغايات. إنهم يتفوقون كوسطاء.

أحاط الديبلوماسيون السوق بقيمٍ قديمة الطراز وكثيرة: كالاعتدال ومهارات الاستماع الرائع للآخرين وبسلوكٍ مكبوت بعيد عن التهديد يجعل الجميع يشعرون بالارتياح، بالإضافة إلى التواضع الطبيعي الذي يحرف الاهتمام بعيداً عنهم.

لماذا لا نمون شركاتنا وتنظيماتنا بالديبلوماسيين؟ أحد الأسباب هو أن الناس بالمهارات المذكورة نادرون جداً. والسبب الآخر هو أن التنظيمات هادئة كما الضفدع في خلطة التبغ، وهم وبكل بساطة ليس لديهم من الرفاهية ما يسمح لهم بوضع الملوك الفلاسفة في موقع المسؤولية حتى ولو كان هؤلاء متواجدين. فأفضل وضع للديبلوماسيين هو وظيفة المستشارين وليس القادة، ذلك لأنه يُطلب إلى القادة أمرٌ أكثر إلحاحاً من مجرد الوساطة - إنه العمل والتنفيذ.

ما من أحد مرتبط بهذه الأنماط، ولا يتوجب عليك أن تكون أحدها أو واحداً آخر؛ كذلك لا يمنعك أحدٌ من أن تكون شبيهاً إلى حدٍّ ما بعدة أنماط منها. فهُم يمثلون نقاطاً تدور حول سلسلة متواصلة من القيادات ذات المواهب المختلفة والتي توصلّ العاملون معهم إلى النجاح. ومن المفيد أن نتعرف على نقاط القوة والضعف لدى كل واحد منها.





ثمانية أمور يمكنك القيام بها كي تنجز منحى التعلم
الخاص بك:

١- احضر الاجتماعات وورشات العمل - حول الإدارة وحول التقنيات
الجديدة وحول صناعتك.

٢- اقرأ المقالات المرتبطة بعملك وتصفحها.

٣- شارك في مناقشات المنتديات المرتبطة بالحاسوب. كن مصدراً
للآخرين.

٤- زُر الأقسام المرتبطة بسمك وتبيّن بنفسك ماذا يفعلون وكيف يفعلونه.

٥ - تحدّث إلى الزبائن. فهُم يعرفون كل ما يجب عليك معرفته تقريباً
بهدف القيام بعملك بشكل جيد.

٦ - كافئ من يشاركونك في المعلومات. أوجد بيئة للمعرفة الشاملة.

٧ - قدّم نماذج وأفكاراً إلى أندادك حول حدود خبرتك أو مشروعك.

٨ - قُم بتحليل حيوي وفعال عقب انتهاء كل مشروع.

إحداث دراسة سريعة

تدور الإدارة في محورها على التعلم: وكثير من هذا التعلم هو ما تطلب من الآخرين أن يفعلوه. ولكن قدراً كبيراً منه هو ما يجب أن تفعله بنفسك. فأنت بحاجة لأن تتعلم:

- ماهية المهمة، ونوع العقبات التي توجد عشرة في طريق إنجازها.
- كيفية عمل النظام الموجود، وما هي نقاط ضعفه.
- مع مَنْ تعمل، وما الذي يحتاجونه حتى ينجحوا.

وهذا الكثير هو ما عليك أن تتعلمه، فالوقت محدود. والأمر في الواقع هو أقرب إلى (صمّ المعلومات) وحشرها حشراً منه إلى التعلم: فالتعلم يسمح لك بوقت أكبر كي تتفهم ظلال الفروقات بين أنواع المعرفة.

فكيف ستقوم بذلك إذاً؟

أولاً، اعترف بمحدوديتك. أنت لا تستطيع في غضون بضعة أيام أن تستوعب نوع المعرفة والإلفة وبالتفصيل لعملية راكمها سلفك عبر عشرات السنين. سلّم بهذه النقطة.

سَلِّمْ وأنت في خضم المعمة بأن هناك طرقاً تتقنُ فعلها (كالمقابلات مثلاً) وأن هناك طرقاً لا تتقنها (مثل تصفّح محاضر اجتماعات السنة الماضية). وعندما يمكنك ذلك، إِعب على وتر نقاط ضعفك.

«هل تعلم أن للعاملين العديد من أنواع الذكاء؟» هكذا يسأل (راندي) المدير الفني لشركة دعايات في الجنوب الشرقي من البلاد. «حسناً. إنني أتقنُ الأمور المرئية والهيكلية أو البنيوية، لكنني ضعيف في تحليل الفص الأيسر من الدماغ - كما تعلم، أي التفكير التجاري. لذلك فعندما طلبوا إلي إدارة الفريق كان أمامي خيار واحد: الإقرار بذلك أمام نفسي ثم الالتفاف عليه، أو إخفاء ضعفي إلى أن يكتشفه الجميع ولات ساعة مندم - كان ذلك يعني لمّ شتات كثير من الإرادة لتكون معي وتتفحص التقارير والأرقام الأسبوعية. وبما أنني لم أتوقع أن يكون الأمر سهلاً فقد وُقِّمت بذلك بفعالية أكبر، لا بلّ كان هنالك ربح ومكافأة: فأنا أظن أنني أصبحت أفضل في فعل ذلك».

وعندما يكون هناك مجال للتعلم فلا توجِّلهُ وفكّر بتفويض الأمر لأحدهم. ليكن لديك صديقٌ تدعوهُ على كأس شاي فينقّب لك في محاضر الاجتماعات تلك بعد إعطائه تعليمات بتوضيح المقاطع التي يُحتمل أن تكون لها صلة بك وإلقاء الضوء عليها. اتخذ فريقك جزءاً من توجِّهك وتكيفك. وعليك في الواقع أن تجعل نجاحك في التكيف نجاحاً لهم أيضاً.

ثانياً: تقديم الأولويات: فالمعلومات الحاسمة بالنسبة إلى نجاح المهمة لها أعلى الأولويات. كل ماعداها يجب أن يجلس في مقعد خلفي.

تقول (جان) التي تتراًس فريقاً جديداً لهندسة المنتجات في ولاية (واشنطن):

«كان لدينا نظام في برمجيات الإلكترونيات الفضائية، كنا نردّ فيه درجات الشدة ونعزوها إلى مشاكل كنا نواجهها. فالأحمر كان يعني عاجل جداً، والبرتقالي كان يعني مهماً بشكل روتيني، وكان الأصفر يعني إمكانية وضع المشكلة بدرجة أقل من الأهمية. وقد أتت نفس هذا النظام لأرّوج لثقافتني ورأيي عندما أصبحت رئيسة مؤقتة للقسم. حتى عندما كنتُ لا أضع لصاقة فوق ملفّ ما أو على نبدأ سار التقطّته أثناء حديثٍ ما، فقد كنتُ أحدّد له مقاماً في ذاكرتي بحسب درجة أهميته. وهذا ما ساعدني في توجيه طاقاتي نحو الموضوعات الأكثر خطورةً وإلحاحاً».

أحطُ نفسك ببضعة مدرّسين جيدين ولمّع تفاحهم إلى أن يضيء ويشرق. فالمدرسون هم من يملك المهارة ونوع الحاجات التي يتوجب معرفتها، ويستطيعون أن يصيغوها لك بطريقة يمكن حفظها وتذكرها. وهم يستطيعون أن يفعلوا ذلك من خلال وسائل واسعة البث والتردد في مداها: من الأجدش والعكسي إلى الودي والمحبوب، ومن التعليمي إلى الفلسفي السقراطي؛ وهم قادرون على أن يسهبوا ويقفوا عند أي مكان في السلم الهرمي من (الجماعة الذين في الأعلى) إلى (الجماعة في أسفل السلم)؛ وهم يشتركون في أمر واحد: المقدرة السحرية على جعل الأمور تعلق في ذهنك.

تقول (كريستيان) مديرة إحدى وحدات العمل في مجموعة مختلطة أساسها في (سانت لويس):

«كان مدرسي من السلف. عندما دخلتُ عليه أخذني جانباً وأخبرني أين كانت كل الجثث مدفونة، ومَنْ كان عليّ أن أعمل معه، ومَنْ كان عليّ الالتفاف حوله. وعندما أعود بناظري إلى الوراء أشعر بالسعادة لأنه قد تقاعد عن العمل. فلو أنه كان قد انتقل إلى منصب آخر أو أوقف عن العمل لما كنتُ محظوظة كما كنتُ».

عرّف كلمة «كاف» إنك لن تستطيع أن تعرف كل شيء عن كل شيء فحسب، بل إنك في الواقع لن تطيق أن تتعلم كل شيء عن أي شيء. فهناك الكثير الكثير مما لا يمكنك معرفته. احزم أمرك قبل ولوج أي معرفة جديدة وتبيّن مدى العمق الذي ستفوص فيه - وعندما تصل القعر هزّ خرطوم الأوكسجين بعنف.

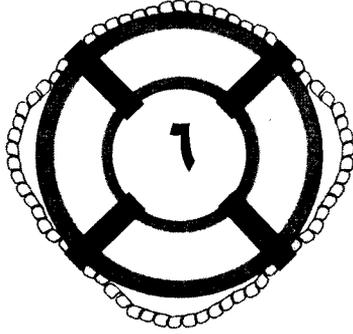
عليك أن تتبنّى قواعد في الكفاءة سجّل عندك كلّ ما تنوي أن تتذكره. قد لا تسجل في دفترك بعض الأمور. خطّط كي تراجع المواد التي تحتاج إلى نظرة ثانية.

أوجدتُ (كارمن) مديرة المبيعات في (أوستن) (لعبة نعم/لا) لتساعدنا في الحفاظ على هدوء تفكيرها عندما كانت تنتقل إلى شركة أكبر. «كل ما يأتيني يجب أن (يتأهّل) في فكري قبل أن أسمح له بدخول ذهني. كنتُ أسأل نفسي: هل يبدو هذا الأمر وكأنه أمرٌ يتوجب عليّ أن أعلمه الآن وفوراً، أم أنني أستطيع أن أوّجله حتى وقت لاحق؟ حتى إنني كنت أقول للعاملين إنني أفعل ذلك، وكانوا يوافقونني بأن في ذلك كثيراً من المنطق».

وكما فعلتُ (كارمن): فعندما ينطلق أحدهم في شرح مطوّل لإحدى التفاصيل الصغيرة في يومك الأول، عندها بيّن له ويكل بساطة بأنك لا تستطيع الحديث في هذا الأمر عندئذ. ولديك خيارات:

- اللبق: «تبدو فكرة رائعة وسوف أصل إليها من باب الإنصاف. ولكن وفي هذا الوقت بالذات أجد أن عليّ أن أعالج المشاكل والأمور الهيكلية».
 - الصارم: «هذا يكفي في الوقت الحاضر. سأعود إليك عندما أستطيع أن أمنحك كل انتباهي».
 - المثير للشفقة: «ليتك ترى أكوام المواد التي يتوجب علي أن أدرسها حتى يوم الجمعة».
- وعليك أن تحيط الموضوع بإطار تسيطر به عليه، وهي عادة يجب عليك اللجوء إليها. فهناك الكثير الكثير مما يجب معرفته - فإن أنت لم تضع ذلك ضمن ترتيب معين ونظام محدد فلا بد أن يتفجر دماغك يوماً ما .





يجب عليك أن تسأل نفسك أربعة أسئلة قاسية:

- ١ - لماذا أناطوا بك هذه الوظيفة؟
- ٢ - ماذا تجيد فعله بالضبط؟
- ٣ - ما هي نقاط ضعفك؟
- ٤ - إلى أي مدى تتفهم التحدي الذي بين يديك؟



الإنسان المناسب للعمل

لقد استطلعت أرض المعركة. وقد آن الأوان الآن لأن تقوم بمجرد ذخيرتك لترى وتعرف قوة النار التي بحوزتك كي تساعدك على متابعة يومك. ابدأ بمصادر قوتك الخاصة بك.

تقييم الذات هو شكل من أشكال التقييم، والتقييم -أي استيعاب ما يجري من حولك- هو من مهارات القيادة التي لا جدال حولها. ومع ذلك فإنها المهارة الأساس التي تبنى عليها المهارات الأخرى. ذلك لأنك إن لم تكن تعرف ما لديك فلن يكون لأي إنجاز تقوم به من تأثير لأنك لن تكون قادراً على التدليل بأنه كان هناك أولاً نقطة (أي محددة الموقع). (والدور الثاني هو الذي يأتي بعد الدور الأول في العمارة).

وعندما عُيِّن (كريستوفر) رئيساً لمبيعات (النسخة المنقحة من الإنجيل) في (بيرمينغهام) بولاية (ألاباما) في غرفة عرض قاطرات التسليحة لم يعرف ماذا يفعل. كيف كان من المفترض أن يتراًس فريقاً من حوالي عشرين بائعاً؛ وبعضهم ممن كان يعمل في الشركة من قبل أن يُخلق هو؟

وفي أول أسبوع استلم فيه منصبه كان في حالة (لخبطة) وارتباك، وكان يعتذر في كل مرة يقترح فيها فكرةً ما. أخيراً دعاه (بيرت) نائب الرئيس الذي سمّاه لهذا المنصب وأجلّسه.

تساءل (بيرت) «يا كريس! ما هي مشكلتك؟ عندما كنت في البيع كنت متوازناً وكفوفاً ويمكن التنبؤ بأفعالك. وكنا نبدو في حالة جيدة. أما كقائد مجموعة البيع فأنت كالفرّوج ذي الرأس المقطوع».

ونظراً لعجزه عن كبح جماح نفسه فإنه أغرق نفسه باعترافات حول عدم كفاءته وكفايته للمنصب. «لم يمضِ على خروجي من المدرسة سوى ثلاث سنوات. بعض هؤلاء الناس كانوا أصدقاء لوالدي. و(جيرى) الذي تراه هناك كان عريف كشافتي عندما كنت في الثامنة من عمري».

إذاً ماذا؟

فأنا في أعماق نفسي لا أعتقد أنني يجب أن أخبر هؤلاء الناس وأطلب منهم ما يجب أن يفعلوه.

جعل (بيرت) (كريس) يُخرج قطعة ورق ويجيب على خمسة أسئلة:

- ١ لماذا انتقيت لهذه المسؤولية حسب ظنك؟
- ٢ ما هي المهارات والمواهب التي ستجلبها إلى الوظيفة والعمل؟
- ٣ ما هو أسوأ ما يمكن أن ينزل بك كقائد مجموعة؟
- ٤ ما هي الإنجازات التي تعتز بها؟
- ٥ كيف يجب أن تبدو مجموعتك بعد ستة أشهر من الآن حسب ظنك؟

كافح (كريس) في البداية وهو يحاول أن يدوّن أي شيء على الورق. ولكن وما إن بدأ الحبر يتدفق حتى بدأت أفكاره تتدفق:

١- لقد انتقيت لأنني أعرف العمل والنماذج، ولأنني أعرف كذلك نوع المشاكل التي تواجه أفراد قوة المبيعات. ولأنني فوق ذلك أدركي من معظم البائعين في شؤون التمويل والخيارات.

٢- إنني أجد تحمّل التقارير، وأعرف كيفية عمل الجانب التجاري من الإقراض. وأعرف نقاط الأسعار بشكل أفضل من أي واحد آخر. وكما قلت فأنا أعرف العمل والنماذج. وربما كنت أفضل ممثل للمبيعات في السنتين السابقتين. كذلك فإنني أعرف كيف أساير الآخرين بشكل حسن. وهم يعلمون أنني لا أرفعهم إلى الأعلى كي يسقطوا، ولا أحاول استغلال عملهم. وأنا الوحيد هنا ممن يستطيع أن يجعل (لويس) يخلع أردافه على أرض المبيعات هذه.

٣- أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ الخطأ في إصابة أهداف المبيعات الربعية. ولكن هذا ليس مما يُقلقني. لقد كنت قلقاً حول رأي الشباب بي.

٤- في نيسان (أبريل) الماضي أسأنا إدارة إسقاطاتنا وتصوراتنا، وأدركنا أنه كان علينا أن نبيع ثلاثة أضعاف ما قدرنا أن بإمكاننا بيعه. ذهبنا إلى الإدارة وشرحتُ الخطأ. فقررنا أن نعدّل الزيادة في غضون ثمانية الأشهر التالية، وهو رقم كنا نعتقد أنه قابل للتفويض. وقد بيّنتُ لكل ممثل بيع ما كان عليه أن يفعل كي ينجح. وعندما انتهت الشهور كان كل واحد منهم قد أنجز حصته. وكان الجميع سعيدين بذلك.

٥ - أود أن أعلم هؤلاء الناس كيف يكوّنون تصوراتهم، وكيف يجعلون من هذا المستوى من الأداء المعيار الجديد. وأتصور أننا يمكننا أن نفعل ذلك إذا ما أعطينا كل ممثل بيع هاتفاً خلويًا ليستعمله أثناء ترحاله. وبهذه الطريقة نستطيع أن نغيّر الخطط (على الماشي) إذا كان لدينا المعلومات حول طلبات الزبائن.

مرّ (بيرت) بناظره على الأسئلة ثم رفع رأسه «هل يتوجب عليّ أن أخبرك بما تعنيه هذه الأجوبة؟».

وأجاب (كريستوفر) بارتباك وخجل «لا. لا أظن ذلك». كان (بيرت) على حق. فكل ما كان يحتاجه كي يرى طريقه هو أجوبته هذه.

ومن الطبيعي أن يُختار لقيادة الفريق. فقد كان أفضل مرشح من الداخل وبكل المقاييس، وأما الإتيان بشخص من الخارج فقد كان سيعني تأخيراً لمدة ثلاثة أشهر.

وكان طبيعياً أن يكون خجولاً يعمل مع أناس أكبر منه سناً. ولكن هل كان يتصور ولو للحظة أن فريق المبيعات كان يريد منه أن يللم شتاتهم؟ لا شك أنهم كانوا كأعمام بالنسبة إليه. كانوا يريدونه أن ينجح نجاحاً كبيراً. حتى (لويس) أراد ذلك.

تقويم الذات هو أمرٌ نتصور أننا نقوم به طوال الوقت، ولكننا لا نفعل. ونتصور أن الصوت الصغير الكامن وراء أذننا الطيبة هو صوت تقويم الذات. «يا ويلي، كان يمكنك أن تفعل ذلك بشكل أفضل». «لقد سمعتُ شكاوى أكثر تسرعاً من (توبرويرو)». «انتبه للعربة».

ليس هذا بتقييم للذات: إنه الشيطان، أو آخرُ يشبهه كثيراً.
ويجب أن يكون تقويم الذات على الورق بحيث يمكنك أن تُمعن النظر
فيه وتقرر مدى صدقه. (ذلك الصوت القريب من أذنك. قد يكون هو،
من يدري؟).

دوّن مهاراتك.

دوّن نقاط ضعفك.

دوّن إحساسك تجاه التحدي الذي يواجهك.

بعدها اسأل نفسك أين توجد الفجوات - وما هي المهارات الجديدة
التي ستحتاج إليها، وما هي نقاط الضعف التي يتوجب عليك التغلب
عليها، وما هي الخطوات التي يتوجب عليك اتخاذها للانتقال من
النقطة (ألف) إلى النقطة (باء).

ويجب أن يكون تقويم الذات عادلاً، وهذا ما يجعله صعباً على كثير
من الناس، لأنهم لم يعتادوا أن يكونوا منصفين مع أنفسهم.

ويجب أن يكون تقويم الذات أخيراً صارماً ودقيقاً. وقد كشفت
دراسة حديثة حول الثقة والكفاءة عن وجود ثغرة مخيفة في الطبيعة
الإنسانية. فقد ظهر أن مَنْ هم من ذوي الذكاء فوق المتوسط أميلُ إلى
أن يكونوا أقل ثقة من أولئك الذين يتمتعون بذكاء دون المتوسط.

لماذا يكون ذلك مخيفاً؟ إنه يعني أن المغفلين يعتقدون في غالب
الأحيان أنهم يقومون بعمل عظيم. ومن الواضح أنهم لا يقيّمون أنفسهم
بأمانة، أو أنهم لا يفعلون ذلك أصلاً.

وإليك فكرة أُخرى مخيفة أكثر من سابقتها. إن السبب رقم واحد في أن القادة العَرَضِيِّين يفشلون هو كفاءتهم المهلهلة بحسب رأي (جون غابارو) من جامعة (هارفرد). أي أنهم كانت تعوزهم الأنواع الصحيحة من الخبرة المرتبطة بتلك الصناعة والتي كان يمكن أن تسمح لهم بأن يتقدموا في العمل ويتحركوا تحركاً مريحاً إلى الأمام.

ما هي دلالة ذلك؟ أحد الأمور هو في ألا تكون مبدعاً بشكل مفرط فيما يتعلق بمجمل الأمور. فالمهارات التي تتعلمها في إحدى الصناعات لا تتحول تحولاً سريعاً نحو صناعات أخرى. وهذا لا يعني أنّ عليك أن تستنفد عمالك في التنقيب عن الكبريت مثلاً. ولكنها تعني حتماً بأن خطوتك التالية إلى الأعلى قد لا تكمن في تصميم الأزياء أو (الموضات).

