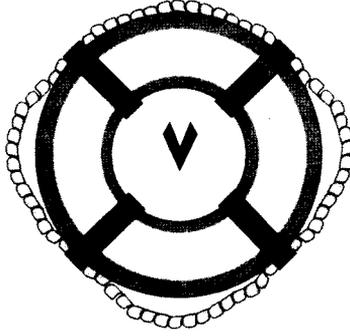


## تدبير الجانب الثاني





خمسة أمور عليك قضاء ما لا يقل عن أسبوع وأنت تتعلم ما يتعلق بها:

- ١ - تاريخ الشركة وكيف تغيّرت الشركة عما كانت عليه في بداياتها.
- ٢ - البيئة التنظيمية: من هو المسؤول وكيف تسيّر السلطة.
- ٣ - السياسات والإجراءات كيف يقومون بعمل ما يعملونه.
- ٤ - الإشاعات في الشركة: أين تُدفن الجثث، وأين مواضع الخروج من الجراح.
- ٥ - الأمور المالية الدولارات، وشعورك تجاه ما تفعله يوماً بيوم.





## ما يتوقعون منك أن تعرفه وما يُفضّل أن تفهمه بنفسك

عندما تُستأجر أو تُرقى فإن من المعتاد أن تحصل على سلة معلومات تبين لك الأمور المهمة حول التنظيم وبنيتِه ورسالته ومجمل مزاياه وما شابه ذلك.

وهذا ليس كافياً. عليك أن تتعلم الكثير الكثير وفي وقت قصير، وعليك أن تنغمس في الدراسة والحوار لتتفهم بُنية الأرض الجديدة وما هو متوقع منك.

يجب عليك أن تتعرف إلى تاريخ شركتك أو تنظيمك فتذهبَ بذلك إلى ما وراء الجزء الصغير الذي يُطلب منك أن تقوده. ويمكنك الحصول على ملخص صحيح حول ذلك من النشرات ومواقع الشبكة وفيها وصفٌ لشخصية المؤسسين وما هي فكرتها؟ منها وكيف تطورت مع مرور السنين؟.

ولكن سيتوجب عليك أن تذهب إلى أبعد من ذلك وأن تقرأ ما بين السطور. اكتشف نوعية المنافسة وماهيتها سواء في ذلك المتنافسين واحداً بواحد أم النوع الأرقّ من المنافسة كتقنية جديدة يمكن لها أن ترمي بتقنياتكم بعيداً، أو الذوق المتقلب لدى الزبائن مما يجعل منك إنساناً عفا عليه الزمن.

وأين تتعلم هذه الأمور؟ حيثما تجدها. وستزودك الوثائق الرسمية بجزء من القصة لاسيما ما يتعلق بالأمور المالية. أما بالنسبة للمسائل الثقافية فإن عليك أن تتحدث إلى العاملين بمن فيهم أولئك الذين لم يحالفهم الحظ في التنظيم. وليس ذلك بهدف أن تميل إلى وجهة نظرهم، ولكن بهدف أن تحاول أن ترى الصورة كاملةً.

تبيّن أين كانت أكبر إخفاقات الشركة: وخلال هذه العملية، عليك أن تتعلم كيف تعالج الشركة إخفاقاتها. هل هي دروس موضوعية يمكن للجميع أن يتعلموا دروساً منها، أم هي أسرار دُفِعَ بها تحت سجادة سميكة في ركن مظلم؟ أين تُدفن الجثث؟

تبيّن من أين جاء القادة الآخرون هل جاءت ترقيتهم من الداخل، أم اختطفوا من شركات منافسة، أم أنهم جاؤوا متسكعين من الشارع العام؟ تفهّم مكانة وحدة عملك أو وظيفتها بالنسبة إلى الكل. هل أنتم مجرد مصدر جيد الربح، أم مصدر أساسي لتلبية حاجات الإنفاق، أم أنكم ميراث حقبة سابقة، أم أنكم تلعبون دور الحاضنة بالنسبة إلى المستقبل؟

ما هو معدل الاحتفاظ بالعاملين في وحدتك؟ وفي كل الشركة؟ إذا كان ذلك لمدة طويلة فهل مردُّ ذلك إلى أن الشركة طيبة فوق الحدود مع عاملها؟ وإذا كانت المدة قصيرة، فهل يعود سبب ذلك إلى أن الشركة لا تعرف كيف تحتفظ بعاملها؟ قابلُ بعضاً من قدماء العاملين وضعَّ تقويماً لهم. هل يبدوون وكأنهم مصادر قوة ثمينة بالنسبة إلى قاعدة معلومات الشركة، أم أنهم مجرد تماثيل من اللحم الطيب؟

حاول أن تتضمه مدى تأثر الوحدات الأخرى تأثراً مباشراً بنجاح وحدتك أو فشلها. اعرف من يدير تلك الوحدات وكيف كان شكل العلاقات معها في الماضي. وبالمقابل، عليك أن تحدّد تلك الوحدات أو الوظائف التي تتوجّه بعملها إليكم، وتعرّف إلى كيفية عمل تلك الوحدات التي لا علاقة لها بك ومدى نجاحها.

لتكن لك قبضتك الخاصة على الأمور المالية بشكل إجمالي. إذا لم تسنح لك الظروف لدراسة تقرير سنوي أو صحيفة الخسائر دون الأرباح، فقد حان الوقت لأن تستوعبها. ركّز على هذه السلسلة المترابطة من العناصر الإحصائية: السيولة المالية والربحية والتوجّه والسوق.

فالسيولة المالية هي غذاء التنظيم، ومن دونها تستمر عملية الطحن حتى تتوقف نهائياً، ومن الصعب البدء من جديد: قد يكون عندك أناس عظيمون ومنتجات رائعة وأنظمة ديناميكية، لكنك ستغرق من دون الأساس الموسيقي لهذا اللحن وهو (دو - ري - مي).

تذهب الربحية إلى ما وراء السيولة المتوفرة لتصل إلى موضوع قابلية الحياة أو النمو. وتُعرّف عادة بأنها العائد على الأصول المالية أو العائد على الاستثمار. ويجب أن تكون أفضل حالاً في نهاية اليوم مما

كنتَ عليه في بدايته. إذا كانت شركتك موجودةً لجني الأرباح ولكن أرباحها ليست أفضل من استثماراتها في الإقراض المصرفي أو أن أرباحها أكثر اعتماداً وثقة من ذلك، فلمَ الانزعاج؟

أما التوجّه فهو التساؤل فيما إذا كانت الشركة تزداد نمواً أم أنها متوقفة أم أنها تزداد انكماشاً. وهذا أمر مثير للجدل ولكن كثيراً من الخبراء يشعر بأن النمو ضروري لتواصل اللعب في السوق. والسؤال هو: كيف تنمو؟ هل بنقل الأوراق فيما حولك؟ أم بزيادة حصة السوق؟ أم بالتجديد في المنتجات؟

وأخيراً، عليك أن تدرس سوقك. من هم زبائنك النهائيون؟ وماذا يريدون؟ لا تعتمد اعتماداً كلياً على الأبحاث المركزة ولا على الأبحاث الإحصائية الخاصة بالزبائن. أنت بحاجة إلى إحساس فطري وحدسي بالنسبة إلى مَنْ تبيع لهم اليوم وَمَنْ ستبيع لهم غداً، وما هي الخطوات التي تتخذها شركتك كي تبقى كل هؤلاء الناس سعداء.

تذكر أن الأرقام أكثر أهمية من الشروحات والتفسير دائماً. هناك كتب كثيرة تساعدك في الحصول على الأمور الأساسية مثل كتاب «كيف تقرأ تقريراً مالياً» بقلم (جون. أي. تريسي).

وإذا كانت شركتك شركة عامة من ناحية الملكية فعليك أن تعرف مدى واتساع سوق الأسهم التجارية مع نسبة (أو مضاعف) أرباح السهم (أي القيمة الحالية للسهم بالنسبة إلى قيمة أصول وموجودات الشركة). وهذا ينطبق على كل تقاريرك الأخرى. وإذا كانت الشركة متوقفة أو متجمدة بشكل كبير فافحص ودقق في الخطة حتى تتبين ما إذا كانت أهدافها تُلبي أو تُتجز.

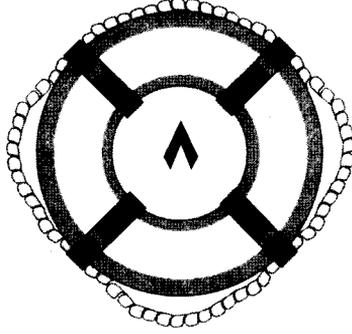
وإذا كانت شركتك شركة كبرى متعددة الأطراف والوظائف فعليك أن تصوّب نيرانك على الدور الذي تلعبه الشركة في الاحتفاظ بإجمالي السندات والأوراق التجارية للشركة. هل أمامك مستقبل ثابت مع هذه المؤسسة، أم أن عمالك مجرد بندٍ في خطِّ يمكن أن يبقى أو يزول، أم أن أحداً لا يهتم لهذا كله؟

تبيّن من ضمن مجموعتك ما هي المقاييس المطبّقة لتتبع أثر النجاح أو الفشل. وإذا كان بمقدورك أن تُصدر الأحكام - وقد لا تكون كذلك في هذه المرحلة - فاسأل نفسك عما إذا كانت تلك المقاييس مرتبطة بالعمليات التجارية الخاصة بيومنا هذا، أم أنها ملابس مستعملة تعود إلى العصر الصناعي. أنت لا تريد هجر شعر القوافي والأوزان جملةً وتفصيلاً. ولكن عليك أن تكون على ثقة من أنك تقيس الأمور التي لها وزنها وقيمتها. وإلا فإن أفضل الخطط في العالم لا معنى لها.

وأخيراً، تعرّف إلى مكامن القوة والسلطة في شركتك. هل تكمن عند كبير ضباط الإدارة، أم مع مجلس الإدارة، أم مع حفنة من الملاك، أم مع المؤسسين، أم في الأسواق المالية الخارجية؟ هل تكمن السلطة الحقيقية بيد الزبائن؟ هل تتأتى من عجزٍ أو تكاسل الشركة - من موجوداتها النقدية أو من اسمها المشهور، أم من سياسات وإجراءات لا يجرؤ أحد على تحديثها؟







## خمسة إجراءات من أجل التخطيط للنجاح:

١- الهدف: إلى أين تريد أن تذهب. حان الوقت الآن كيف تحدّد شكل النجاح.

٢- الرؤية: أن تبرّر الهدف (بمعنى التبرير الكبير وهو إبداء السبب).

٣- استراتيجية: الوسيلة الكفيلة بتحقيق الهدف.

٤- مجموعة من الأساليب (التكتيكات) المؤدية إلى تحقيق هذه الاستراتيجية: هؤلاء هم أحبابك والاستراتيجية هي طريقك. خطّط لنجاحك وبخطوات كبيرة (كيف تخطط لتحقيق النتائج التي تريدها).

٥- بعض الثمار المتدلية: وهي انتصارات صغيرة يمكنك أن تسعى وراءها في بادئ الأمر. ليكن هدفك هو الأولويات الأسمى والتي يمكن إنجازها دون كبير عناء. وهذا سيؤسس لحافز وثقة تساعدانك في تناول الأهداف الأكبر.



## التخطيط للنجاح

لا داعي للقول بأن التخطيط أمر مهم. فعندما نحاول القيام بعمل جدّي ما دون تدبّر جدّي به فنحن (وحسب الاصطلاح الفني) مغفلون أو مهابيل.

وخطيئة المبتدئ النموذجية في الواقع هي القيام بعكس ذلك: أي الإفاضة في التخطيط، وتحميل أهمية كبيرة للخطة واستثمار الموارد لإيجادها، ولكنه ما إن يوجد خطةً يمكن أن تصبح أثرية عفا عليها الزمن وبسرعة.

لماذا؟ لأنه من السهل الاختباء وراء الخطة. فما دُمنّا نتحدث عن العمل ولا نعمل في واقع الأمر فالخطة ليست أمراً حقيقياً. وهو ما يجعلها في أمان. وهو ما يجعلها موضع الاستحواذ علينا كالهواجس.

كوّنت (جانيت) طبيبة الأطفال في عيادة ريفية في (ديتشيستا) مع طبييين آخرين فريقاً لتشكل شركة تدريب حديثة المنشأ. وكانت الفكرة تهدف إلى تسويق قالب صحي وقائي معين خاص بصحة أفضل للهيكل العظمي العضلي العائد للأطفال في سني الدراسة: كدروس في الاسترخاء والجلوس والتمارين الرياضية.

اقترعتِ المجموعة فقررت أن تترأس (جانيت) التسويق على أساس أنها تحبّ الفن وعندها فكرة جيدة عن شعارات الشركات وألوانها. بدأت (جانيت) بأن أمضت ثمانية شهور وهي تضع مسودات الخطط وتراجع وتفصّل إلى ما لا نهاية في شكل كتيبات الدعاية وموقع الشبكة، وفي حال قنوات السوق، وفي شكل ألوان (بي إمز) ومظهرها على بطاقات عمل الشركة. (اللون الأزرق المائل للخضرة واللون البرتقالي اللمّاع).

وكما خمّنتَ بنفسك فقد فقدت المجموعة في النهاية ثقتها في (جانيت) وتلاشت بكل بساطة. صُعِقت (جانيت) لأن الخطة بدأت تتجلى بشكلها الجميل فعلاً في ذلك الوقت.

وهذه هي المفارقة في عملية التخطيط: فالتخطيط بطبيعته ذو مدى طويل. فهو كالحمولة أو النقل البعيد. ولكن الزمن قاتل. فليس لدى القادة سوى قدر محدود من الزمن يمكنهم أن يساعدوا المجموعات على النجاح خلاله.

وتكمن المفارقة في التخطيط في الخطة الجيدة أنها تأخذ وقتاً كبيراً، ولكنها يجب ألا تُحبط العمل. فمحتوياتها يجب أن تضغط باتجاه الخارج، بينما يجب أن تضغط حيويتها (وديناميكيتها) باتجاه الداخل.

ويتبيّن أن المفارقات - وهي حقائق متناقضة - أمر شائع بشكل مخيف في عمل القادة. فإذا ما حاولت أن تؤمن بالحقيقتين معاً فإنك ستمزق نفسك شر تمزيق، وهذا أمر قد يصلح لك لو كنت (متحولة أميبية)، وإلا فإن ذلك أمر سيء جداً.

أنت بحاجة إلى أن تجد طريقة تتعامل فيها مع المفارقات التي لا تؤدي إلى انقسام شخصيتك إلى نصفين. وبدلاً من أن تفصلهما عن بعضهما، حاول أن تؤمن بالأجزاء الدقيقة والحساسة في الحقيقتين. قدر واحترم المفارقة والتناقض فقد يسمح لك ذلك بأن تظل متماسكاً. والحل هنا هو في أن تتعلم كيف تقوم بالتخطيط سريع الطلقات. وتعبير (سريع الطلقات) اصطلاح يأتي من فن الرماية واستخدام البنادق. هناك فرق بين أن تنتظر وبكل الصبر وأنت في عش الغراب وعينك على هدف ثابت إلى أن تتمكن وببطء من أن تطلق الطلقة الصحيحة، وبين أن تطلق النار بسرعة وبدقة على هدف متحرك. ولكن ذلك هو ما يجب أن تفكر فيه عندما تخطط في عالم اليوم المجنون والمتبدل بصورة متواصلة.

ما هي المفارقة؟ إنها تكمن في أن تطلق النار بسرعة وعلى الفور.

ويكمن سر التخطيط سريع الطلقات في الانتصارات الصغيرة. ليست خطتك صورة طبق الأصل وبالقياس الطبيعي عن العالم - فأين ستضع مثل هذه الصورة حتى عندما تنتهي من صنعها؟ لا، فيجب أن تكون خطتك سلسلة متلاحقة من اللحظات التي تؤدي إلى لحظات أخرى كمخطط المستقبل المتدفق.

وهذا ليس أمراً أساسياً كما قد يبدو للوهلة الأولى. إن أي خطة محترمة يمكن تجزئتها إلى (عضات) أقل حجماً وأسهل في الهضم.

«إننا سنضع إنساناً على سطح القمر في غضون عقد من الزمان» - هذا هدف كبير يتطلب خطة ضخمة. وحتى ولو أمكن تقسيمها (بل ويجب تقسيمها) إلى مجموعات رديفة ضرورية مثل تطوير الصواريخ والتدريب على الطيران المأهول وتحضير منصة الإطلاق والتخطيط للطوارئ الخ... فإن كل واحدة من هذه التحضيرات يمكن تقسيمها إلى آلاف المهام الرديفة ورديفة الرديفة - لأنه يجب وضع ملايين البطّات الوليدة في صف منتظم.

والتخطيط سريع الطلقات ليس تخطيط البخاخ سريع البخ. وعليك أن تطوّر لديك غريزة التخطيط الفوري (على الطائر) للتركيز على الصورة الكبيرة كي تتجح - أي ما هو مهم وسيبقى مهماً لا ما هو نكهة تصلح لهذا اليوم.

نال الملازم (بيوتر) من شرطة المدينة الأثرية (كراكو) ترقيةً فترأس قسم الدراجات النارية بعدما نُحّي الرئيس السابق. حدث ذلك في ربيع عام ١٩٨٩ عندما سقطت الحكومة الشيوعية التي كانت تحكم (بولونيا) منذ الحرب العالمية الثانية على مستوى المدن في تصويت شعبي وعام.

كان التحدي بالنسبة إليه كبيراً. فقوة الشرطة التي كان عليها أن تحمي الديموقراطية الوليدة كانت هي نفس قوة الشرطة التي كانت تقمع الشعب وتتجسس عليه حتى قبل بضعة أيام.

كان يعرف هدفه: حُكّم القانون على منافذ الطرق إلى المدينة. ولكنه لم يكن يعلم الأزمات التي كانت تكمن بينه وبين هدفه. ولم يضع منصة عمله في مكتب في ركن مقر القيادة القديم، بل وضعها في الهواء الطلق وعلى مرمى نظر الجميع وبشكل واضح.

وقد وضع في الشهر التالي خطة يحافظ فيها على أفضل الضباط وينحّي مَنْ كان لهم سجلات لا يمكن التسامح فيها. وكان يصطدم بالكثير من العقبات في طريقه. وقد أقتنع من خلال عمله على المكشوف كوادره أنه كان يقصد العمل الجاد وبأنه كان ينوي أن يكون واضحاً ومنفتحاً في مداولاته.

وعندما احتج الضباط بأن قانون الخدمة المدنية يمنع تسريحهم غير الخطة وعلى الفور. فقد سرّح الضباط وتحداهم في أن يحيلوا إنهاء عملهم إلى المحكمة. وبعد شهرين احترق مقر القيادة عن بكرة أبيه، ولكن (بيوتر) وقف كالطود. ولم يواصل التسريحات فحسب بل إنه أبعد مجموعة من «مثيري الشغب» المعروفين من الشرطة وإلى الأبد حتى يجعلهم عبرةً لغيرهم.

لم تتنبأ خطته الأصلية بأيّ من هذه الأمور الطارئة والعنيفة. لكن حدسه كان سليماً. فعندما تتغير الخطة غير الخطة. ولكنه تمسك بالهدف النهائي: مصداقية قوة الشرطة. إن استخدام التخطيط سريع الطلقات قابل للانحناء والالتواء. كان (بيوتر) يغيّر الخطة وبشكل متواصل حتى يُبقي الهدف ضمن مدى النظر.

هناك حيلتان تساعدانك على معرفة ما إذا كنت تستخدم التخطيط سريع الطلقات أم أنك تدخل عصا حادة في عينك وبنفسك.

وتسمى الأولى منهما التقاط الثمار القريبة والمتدلية. والتقاط الثمار القريبة يعني أنك وعن عمد تضع هدفك في المكاسب السريعة: في أهداف يمكن إنجازها بجهد قليل وفي وقت قصير. لا

داعي للتفكير. ضع لائحة بها، ثم أوكل أمرها إلى مَنْ تشعر بأنهم الأنسب في القيام بالأعمال وبشكل سريع. ثم نفذها. بعدها احتفل بالنجاح مع المجموعة كلها.

واجةً (فيل) المنظم السياسي في (وينيغ) مشكلة في إدارة بنك مكالمات خاص بالمرشحين وفي قضايا كان يُحبذها. وعندما جاء إلى هذه الوظيفة أعطوه وثيقة منهكة تبين كيفية إدارة بنك المكالمات هذا، ولكنه أمكن أن يرى أن الناس قد ثبتت همتهم بشكل كبير بعد مضي (٩٠) دقيقة فقط داخل محيط المكالمات. كان الناس يزعمون في وجوههم، وكانت الأعداد الهائلة من الاحتمالات البعيدة وغير المعقولة في قوائم اتصالاتهم أمراً يجعل العمل يبدو وكأنه الجحيم ذاته.

غريبل (فيل) القوائم بحيث يمكن أن تشمل الدقائق التسعون الأولى بضع أسماء مؤهلة على الأقل - أناسٌ يمكنهم أن يقولوا (نعم) أو أن يتبرعوا بالأموال. وقد أفلحت الخطة، وحصل الممثلون على دعم مبكر وتطوعوا للعمل ليوم آخر. كذلك فإنهم اكتسبوا خبرة في إزعاج الناس أثناء فترة العشاء. وما إن اعتاد المتطوعون على جرأتهم الخاصة بهم (باسم قضية كانوا يكافحون من أجلها) حتى أصبحوا يجيدون التسويق بالهاتف: وهو ما نحبه كي نكرهه. وهكذا انتُخب مرشحو (فيل).

وليس التخطيط سريع الطلقات مجرد أسلوب في التخطيط. إنها الطريقة التي تمنح فريقك أو مجموعتك فوزاً مبكراً وهو أمر يدعو للسرور، وبذلك تدفعهم إلى الاعتقاد بأن الفوز (تحت قيادتك) ليس مجرد أمر ممكن بل هو أقرب إلى أن يكون حتمياً.

ولكنه وسيلة ذكية في وضع الخطط أيضاً، لأن هذه الطاقة المبكرة ستدفع بك نحو بدايةٍ مبشّرة، وتذكّرك وأنت في غمرة التنفيذ بأن خيولك بحاجة إلى الشرب. من وقتٍ إلى آخر. والحيلة الأخرى تُدعى (تجميع أو تكديس الأهداف). وتكديس الأهداف هو طريقة لفصل وفرز الحاجات الملحة والمتصارعة التي تواجه فريقاً ما عند انطلاقة الخطة. وتعني تحديد المهمات والأعمال قصيرة الأجل والتي تستحق أن يوضع لها سلمٌ بالأولويات ثم معالجتها بترتيب أولوياتها. وهي طريقة قوية وفعالة لفرز ما هو مهم ومؤثر وما هو متكدس أمام الخطة.

كانت (نيكول) تدير (مكتب إجازة سواقه) في (ليون). وكان هدفها البعيد هو تحويل عملية استصدار الإجازة عن طريق البريد الإلكتروني وجعل عملية استصدار الإجازة مماثلة للإجازة الصادرة بطريق البريد الإلكتروني أي بأسلوب الصورة الرقمية. وباستخدام التقنيات الجديدة تعهدت بتخفيض مدة العملية من تسعين يوماً إلى أسبوع واحد. وقد أعطت وزارتها مهلة ستة أشهر لإنجاز هذا التسريع.

فرزّت عناصر خطتها المختلفة إلى ثلاثة أطر فنية واضحة:

- الأهداف قصيرة المدى: وهي تلك التي يتوجب إنجازها في الشهر التالي (أو حتى في وقت أقصر من ذلك إن أمكن).
- الأهداف متوسطة المدى: وهي تلك التي كانت تحتاج إلى ما بين شهر أو شهرين للقيام بها.

● والأهداف الطويلة المدى: وهي تلك التي يجب إنجازها فيما بين شهرين إلى أربعة أشهر. وقد حلتّ (نيكول) المشكلة بأسرع مما كانت تتوقع وذلك بتقسيم العملية إلى أقسام. وقد تعلّمت أهمية وضع سلم للأولويات، وأهمية اختيار المهمة الصحيحة التي ينبغي التوجّه نحوها في اللحظة الراهنة.

وقد وجدتُ ومن باب الفعالية والتأثير بأن أهم الأولويات هي الأولويات ذات المدى القصير. ووضعتُ قائمةً تبدأ بأعلى الأولويات وتنتهي بأدناها، وتأكدت من أن العاملين لديها كانوا يعرفون هذه الأولويات.

وقد تجاوزت الوزارة معها. وقد برعوا في التقنية في أقل من أسبوعين. وتمكنوا من حل المشاكل الفنية الصغيرة المختلفة وكل المعوقات في أسبوعين آخرين. ثم نقلوا الطريقة إلى الجمهور في حوالي ستة الأسابيع التالية.

كانت الوزارة تدار بالتجمع العقدي للأولويات قصيرة المدى. وإذا انتهى آخر موعد للأولوية كانت تُعاد إلى الكومة وتوضع موضع التجربة والمحاولة مرة أخرى وبموعد نهائي آخر. وقد لاحظت شيئاً ما بعد مضي ثلاثة أشهر: فهناك أمور لم تتمّ أبداً بغضّ النظر عن عدد مرات إعادتها إلى قائمة الأولويات.

والدرس الذي تعلّمته (نيكول) هو أن الأولويات التي لم تكتمل لم تكن بالأهميات العليا. وبعد فترة قصيرة جمعتُ ملء ذراعها هذه الأولويات قصيرة المدى ورمّت بها في القمامة. ووضعتُ الوزارة آخر موعد للقلب -وهو أكبر تحدٍّ يواجهه أي قائد- وفيه اشتهرت كاستثناء.

أحاطت (نيكول) وبصورة غريزية بكل ما علينا أن نتعلمه وهو أن القيادة والتخطيط يتطلبان حصافة في التنفيذ والتطبيق، وتحديداً لأولويات المهام ثم تجريد الأولوية وتعريفها. إن تجميع الأهداف وتكويمها أداة مهمة في مجموعة أدواتك للتخطيط سريع الطلقات.

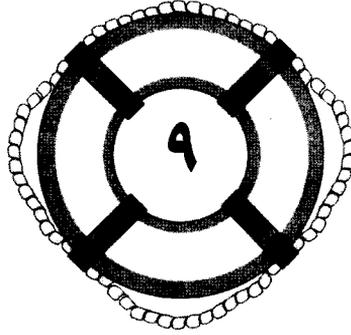
ويركّز القادة الناجحون مجهودات مجموعتهم على إنهاء الأهداف ذات المدى القصير والأولوية العليا. فكّر بلعبة (البولينغ). الهدف في (البولينغ) هو إيقاع أكبر قدر ممكن من القوارير الخشبية لكل إطار ترميه. لديك عشر إطارات فقط لتقوم بهذا العمل (وكقائد جديد يمكن أن تترجم عشر القوارير الخشبية بفترة مائة اليوم تقريباً). وليس لديك أي وقت تضيّعه في التفكير بالأولويات الأدنى.

اجتمع مع مجموعتك مرة في الأسبوع على الأقل لتدارس الأولويات التي تقومون بتنفيذها في ذلك الأسبوع. لتكن خطتك مرنة وقابلة للأخذ والعطاء بحيث تستطيعون جميعاً التركيز على الأهداف الأعلى والأقصر المدى.

بعدها احتفل مع الفريق. ولعبة (البولينغ) طريقة لطيفة في الاحتفال لأنها لعبة بسيطة جداً، وعندما تعودون إلى العمل في اليوم التالي تمسكوا بصورة (البولينغ) تلك. ما هي الأولويات العليا ذات المدى القصير لهذا اليوم؟ هدّف وصبّ إليها وألق بها أرضاً.







## ست مراحل للوصول بفكرةٍ ما إلى التمام:

- ١- التحفيز والتحويل الواجب المبدئي للقيادة هو تحويل فكرة لم تؤدَّ إلى ثمرة حقيقية. غير أولويات البداية بشكل إفرادي ثم أفردتها على شكل مروحة أمامك وبذلك تكتسب حياتها من داخل التنظيم.
- ٢- التعريف بالخريطة الوراثية لخطتك: قبل أن ينضم الناس إلى فكرة ما فإن عليهم أن يتفهموها. إيصال فكرة الحاجة إلى التغيير إلى العاملين هي مهمة القائد. وهذا التوصيل للفكرة هو أصعب مهمة أمام القائد لأنه يسهل القيام بها ولكن بشكل سيء. ويكمن الخطر من عملية الشيفرة الوراثية في أن عملية المحافظة عليها سيحفظها.
- ٣- التصور والتخيل: يحدث التصور عندما تشكّل كلمات القائد صورة في عقول العاملين. فما لم يكن مرئياً يأتي متدفقاً إلى مدى الرؤية. وأول إشارة على النجاح تتأتى عندما يسهم ويشارك قدر مهم من العاملين في الرؤية وينضمون إليها.

٤- التوحيد: وكما هو الحال في لعبة (الدومينو) أو (الضومنة) فإن الآخرين يصطفون في نسق متراصف وراء الفكرة باعثن فيها زخماً ودفعاً. ويحصل القادة على الالتزام والدعم بشكل رسمي وغير رسمي. والأفكار المختلفة تلتقي في منتصف الطريق وتُسمع وتُحترم ويُتجاوب معها.

٥- جعل الأمور متناسبة كل أنظمة القائد الخاصة بالقياس والاستئجار والتدريب والتواصل والتطوير والمكافآت والعمليات تدفع بالفكرة نحو الأمام أكثر مما تثقلها.

٦- عملية التليين والتطرية (لا التقسية) تدفع القيادة بالتغيير إلى الأسفل ليخترق الفريق متحدياً الجميع كي يجعلوه جزءاً من تفكيرهم.



## كيف يمكنك وبقليل من الترتيب والنظام أن توسع مضامين حياتك

لقد قيّمت التحدي الذي أمامك. لقد رسمت خطة. (حسناً. إن ما فعلته في الواقع هو تبنيّ فلسفة التخطيط المتعدد الجوانب، وملاّت بضعة أسطر تؤدي بك إلى هدفك).

لقد حان الوقت الآن كي تتوزعوا المهام وتتناسموها إنها لحظة رهيبة وذلك عندما تجد أنك وللمرة الأولى تتصرف في خط معاكس لأفضليات فريقك.

قال (ساتيجات) وهو قائد فريق تطوير البرمجيات في (بومباي):  
«ذهبت إلى اللقاء الأول مع فريقتي وكان الجميع يهنئوني على ترقيتي. كنت مسروراً وفخوراً. ولكن عندما حانت الساعة رأيت الجمع يفادر مطرق العينين. كان واضحاً بالنسبة إلي أن العلاقة قد تغيّرت تغيراً ملحوظاً.»

ولهذا الأسلوب ثلاثة وجوه: الأدوار والمسؤوليات والمحاسبة. وتكمن مهمتك كقائد في أن تقرر:

- من سيفعل كذا؟
- متى يتوجب عليهم إنهاؤه؟
- ماذا يحدث لو أساءوا أو أفسدوا الأمور؟

هنا تكمن قوة الإرادة: جعل العاملين يقومون بالأعمال. انجح في ذلك وسيرفع العالم قبعته تحية لك عندما تمر. ولكن من المحتمل أيضاً أنك ستناضل ضد مفارقة أخرى وهي: جعل الكائنات البشرية ذات الإرادة الحرة تقوم بتنفيذ مشيئتك.

من هنا جاءت كلمة (تنظيم) أي: ضمّ العناصر البشرية الفوضوية مع بعضها بعضاً بشكل يتصرفون فيه بأسلوب منظم يمكن التنبؤ به. ونجد عبر التاريخ أن أفضل طريقة لفعل ذلك هو الوحشية بشكل كبير. فإذا لم تتمكن من إقناع مرؤوسيك بالمنطق العذب باتباع تعليماتك فإنك أيضاً ستناضل ضد مفارقة أخرى وهي: جعل الكائنات البشرية ذات الإرادة الحرة تقوم بتنفيذ مشيئتك.

فإذا لم تتمكن من إقناع مرؤوسيك بالمنطق العذب باتباع تعليماتك فإن بعض نوبات (فرك الأذان) تضمن لك الرضوخ من قبلهم.

باستثناء بعض الصناعات، نجد أن هذا الأسلوب في المعالجة ليس شائعاً في العالم الحديث. وهذا يجعل المدراء وحدهم أمام مهمة غير مضمونة وخطرة وهي تحريك العاملين ممّن ينطلقون من مستوى معيّن من الرفض والمقاومة إلى النظام.

إن لدى الناس أسباباً كثيرة للرفض أو المقاومة، وأنت لا تتوقع بأن قواك في الإقناع (وُجِدَت أم لا) قادرة على انتزاع الناس بعيداً عن قناعاتهم الخاصة.

وبعض أسباب المقاومة هي:

- ما تريدهم أن يفعلوه هو ليس ما يريدون أن يفعلوه.
- ما تريدهم أن يفعلوه يفسد إحساسهم بمكانتهم.
- إنهم لم ينضموا إلى فريقك كي ينصاعوا لنزواتك.
- لقد انضموا إلى فريقك لأنه كان عليهم أن يفعلوا ذلك.
- انضموا طمعاً في أمجاد شخصية.
- انضموا لأن أحد جوانب العمل قد أسرهم.
- انضموا ليكونوا مع شخص ما في المجموعة أو قريباً منه.
- انضموا تهرباً من مجموعة أخرى.
- انضموا لأنك كنت جديداً، معتقدين أنهم يستطيعون الإفلات من الجريمة.

فعليك أن تتعلم وبسرعة بأن العاملين ليسوا ليئي العريكة (أو خواتم في يدك). إنهم يأتون إلى العمل ومعهم جدول أعمالهم وجدول بحاجاتهم. وإلى أن تعترف بهذا التنوع الطبيعي في الدافع، وإلى أن تتجاوز بفريقك هذه المرحلة فستكون القيادة أشبه ما تكون بقطط الشعوذة. إنهم سيخيّبون آمالك ويحبطونك دائماً.



لم يكن (أوتو) الذي عُيِّن حديثاً آمراً وقيماً عن منشأة متوسطة للحجز الأمني في (ماساتشوستس) قد أدار منشأة للإصلاح من قبل. ولكن خلفيته كعالم نفس وضعته في موقف جيد. وقد عقد اجتماعات (دعني أعرفك) في الأسبوع الأول له من السجن مع فريق إدارته، وكان (أوتو) يقدم البيرة والمراييل، ثم تبع ذلك غناء فيه تقليد للمطربين. ثم لقاء (النق) والشكوى وفيه كان يحضّ الجميع على التحدث عن السجن وعن الإحباطات في مهنتهم، وعن ماذا يريدون أن يروه وقد حدث.

وبتقديم البيرة وبالغناء الذي فيه تقليد للمطربين استطاع (أوتو) أن يجعل عامليه يسترخون بحيث أصبحوا صادقين في القسم الأول من الأمسية. وقد تعلم في تلك الليلة أكثر مما يتعلمه المدراء خلال عام: مَنْ كان يفكر بالانتقال، وكيف يجب أن يكون عليه السجن المثالي، وما الذي كان يكون الخطة المثالية للواجبات.

وقبل انتهاء الأمسية أسقط (أوتو) قنبلة.

«أنا لست هنا لأحقق لكم كل أحلامكم، أو لأغيّر أوصاف عملكم بحيث تستطيعون القيام بما تستمتعون بالقيام به. هذا سجن، وإن بعض ما نقوم به بغيض جداً.

ولكنني سأقدم لكم الوعد التالي، سأعاملكم معاملة منصفة بقدر ما أستطيع وبقدر ما أعرف. وسأُنصت إلى كل كلمة تقولونها لي. أريد لكل واحد منكم أن ينجح هنا. وإذا كنتم تريدون أن تكونوا في مكان آخر فسأعمل معكم على تحقيق ذلك أيضاً. ولكن لدينا عملاً يجب القيام به ولن يُعذر أحد في ذلك.

عندها كان يمكنك أن تسمع ديبب النمل في المكان. فقد أوضح (أوتو) فكرته. كان يحترم المكان الذي جاء منه هؤلاء الناس، ويعترف بحاجاتهم الفردية. ولكن كان على هؤلاء الناس أن يجمعوا أنفسهم ويتجاوزوا المهمة المنوطة بهم. وقد فعلوا.

عملية التنظيم هي عملية غادرة. ويكفي أن تقوم بحركة واحدة غير صحيحة حتى تجد أن الفريق هو الذي يقوم بعملية القيادة ووضع الأهداف، وليس أنت.

وعليك التنبه إلى أمرين تنبهاً خاصاً في هذه المرحلة، لأن فيهما القدرة على استفاد فعاليتك ونشاطك كما هي حال الشمعة.

الأول هو القلق الناجم عن تداخل المسؤوليات. فمعارك تحديد المسؤولية تحدث عندما يريد شخصان أن يقوموا بنفس المهمة وهما يمتلكان نفس المسؤوليات. أنت ترى ذلك في الحكومة طوال الوقت، حيث يحس كل من وزير الخارجية ومستشار الأمن القومي بأن لهما نفس العمل، لذلك تراهما دائماً مُمسكين بخناق بعضهما بعضاً. وقد يكون ذلك أحياناً بسبب أوصاف العمل المبهمة التي تفرض نفس العمل على شخصين اثنين.

استأجرت شركة كبيرة متعددة الأهداف خاصة بالتقنية ومقرها (أوريغون) نائبتين للرئيس لشؤون التسويق: إحداهما للشؤون النقابية، والأخرى لشؤون أكبر قسم في الشركة. ثم عقدت الأمور بوضع كليتهما في نفس المكان -وهو أسوأ ما في الأمر- وضعتهما في مواجهة بعضهما بعضاً في أسفل القاعة. ومضت سنين وهما تتشاحنان حول مَنْ

الذي «أعدّ المنصة» للآخر. وكان اللوم يقع على كبير ضباط الإدارة: فقد كان يظن أنه لأمرٌ صحي أن يضعهما الواحدة مقابل الأخرى. وقال «ذلك يخلق تنافساً حول مَنْ يمتلك أفضل الأفكار». ولكن ذلك كان هدراً للإبداع مما أسرّع في تقصير العمر المهني لكلا المرأتين.

ومشكلة عدم تحديد المسؤولية هي أن الناس محميون منها. اطلب من أحدهم أن يتنازل عن عدم تحديد مسؤوليته وستجد أنه ربما لا يرضخ لذلك دون أن يسبّب ضجة. واطلب من أحدهم أن يشارك في عدم تحديد مسؤولية عمله وستكون بذلك قد هيأت أرضاً لمعركة: معركة عنيفة، لأن العاملين يأخذون هذا الأمر بجديّة كبيرة.

هل تداخلُ المسؤوليات أمر سيء؟ لا، بشرط أن يكون لدى العاملين متسع للعمل ضمن هذه المسؤولية المتنازع عليها. وعندما يكون شخصان راغبين في العمل معاً وقادريّن على التغلب على أية خلافات في الرأي فإن تداخل المسؤوليات هنا يفلح. ومع ذلك سيؤدي بهما في غالب الأحيان إلى منافسة لا معنى لها وهدر للروح وللخيال وليس إلى تعاون بناء، فيجب تجنّب ذلك. وعندما لا يشعر العاملون بأنهم آمنون عند القيام بوظائفهم فإنك هنا أمام المتاعب.

والطريق الوحيدة لنزع فتيل معركة تحديد المسؤوليات هي في مواجهة المنافسين وسؤالهم عما يعتقدون أنهم يتقاتلون من أجله. اسأل كل واحد منهم لماذا يعتقد أن العمل يستحق القيام به. وهذا ما سيفيّر ثورة التركيز لديهم من كفاح قاتل إلى احتمالات جديدة. ليس هناك نقص في الأعمال الهامة التي يجب القيام بها؛ فلماذا إذاً يجب أن نتقاتل عليها؟

وقد تكتشف بأن الخصمين يمكن أن يعملوا معاً على الرغم من كل شيء. وقد يلعب أحدهما دور الناصح المرشد بالنسبة إلى الآخر ويدفع بالمسؤولية المشتركة بعيداً إلى غيره في الوقت المناسب. وقد يكون هناك جزء من العمل يَجْلِبُ عقل أحدهما فعلاً، وهكذا يمكن تقسيم العمل دون سفكٍ للدماء.

والمشكلة هي أن عدم تحديد المسؤوليات أمر واقع، وأن معارك تحديد المسؤوليات قد تزداد عنفاً، ولا يتسع وقتك كي تتمحور حول أحدهما.

هذا بالنسبة إلى المهام المتنازع عليها بقوة. وموقع المشكلة الأخرى هو عكس ذلك: أي العمل الذي لا يريده أحد: عمل حساس يصعب التعامل معه (أو ما يسمى بالبطاطا الساخنة).

وهذه (البطاطا الساخنة) هي العمل الحقيير مثل: إخراج الزبالة والعمل الورقي الممل، أو أيٍّ من الأعمال الكريهة التي لا تُرضي شيئاً من تطلعاتنا وأشواقنا الكبرى.

وعلى الرغم من ذلك فإن على شخص ما أن يؤديها وإلا فلا يمكن تلبية وإنجاز الهدف الإجمالي.

اجمع فريقك معاً وأعلن أمامه بأنك بحاجة إلى متطوع ليوائم بين النفقات وبين مخصصات الميزانية، وسترى كيف يتبعثر جنودك من حولك.

يمكن أن يحدث أمران سيئان:

- أحدهما أن أحداً لا يتطوع ولا يجري القيام بالعمل الضروري والقاتل للتفكير، فيفشل المشروع وتنتهون جميعاً عند خط البطالة، فتتطوعون للقيام بأحقر الأعمال المتوفرة، وتُسعدون إذا ما مُنحتم أحد هذه الأعمال.

● وثانيهما أن يأخذ الشخص غير المناسب هذا العمل (البطاطا الساخنة). فأنتم سلّمتموه إلى شهيد الفريق وأضحيتَه - هذا النوع السلبي العدواني ممن يُسعد بأن يأخذ على عاتقه هذه المهمات وذلك كي يستدير عليك بعد ستين يوماً ويشتكي مرّ الشكوى من أنه قد استُغِلَّ. ما مدى سوء ذلك؟ والشهداء في الفريق، ونظراً إلى أنهم لا يصرّحون بما في أذهانهم حتى يفوت الأوان، هم مَنْ يفقدون أعصابهم فيطلقون النار على بقية أفراد الفريق. هنا نتحدث عن قاتل الأهداف.

تعال إلي فأنت تعلم كيف ترد على ورطة (البطاطا الساخنة): تبين كل المهام الضرورية والكريهة، ودوّرها على جماعتك وبشكل مستمر، ولنقل كل ثلاثين يوماً أو نحو ذلك. فسيخرج كل واحد الزبالة عندما يحين دوره، ويشمل ذلك المؤدّين الكبار في العمل.

وتذكّر أنك حينما تخصصّ أحداً بعمل ما فعليك أن تحاول بأقصى مجهوداتك أن تستثمر مهارات العاملين ونقاط قوتهم. الوقت الآن ليس وقت تطوير كادر موظفيك. وتدريبك لنفسك وللآخرين يمكن أن يأتي لاحقاً، بعد أن تكون قد بدأت بداية جيدة، وبعد أن تشعر بالارتياح من دورك كقائد.

واليك بضع كلمات حول طبيعة الترتيب والنظام

أن تصبح منظماً ليس كمثّل أن تبني قفصاً أو آلة مثالية لا يمكن أن تُخفق. وما أكثر ما نسمع كلمة (ينظّم) فنظن أن هناك حالة ثابتة من الكمال تدعى (منظّم) وفيها لا يمكن أن تخطئ الأمور.

ليس هناك أفضاص مثالية في عالم الأعمال أو العالم اللاربيحي. والمدراء الذين هم بحسب تعريفهم صانعو الأفضاص والمحافظون عليها يميلون إلى التقليل من قدر الفوضى أو الطاقة المهدورة. تتحطم الأشياء فيشعرون بالإنهاك فيتجهون صَوْبِكَ ليقولوا: تغلب على المشكلة.

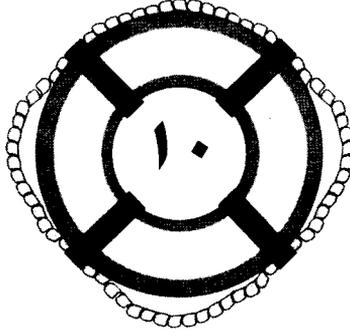
والتنظيم لا يعني أن تُبقي أعلى منصتك واضحة ولامعة. إنه يعني إيجاد بيئة تحدث فيها الأمور الصالحة. وكثيراً ما تبدو وكأنها غير منتظمة - ولكن العمل يجري على قدم وساق.

والأفضل من تنظيف مكتبك هو تنظيف رأسك وتفكيرك. يجب ألا تتكدس الأمور أمامك وبذلك تكون ناجعاً فعلاً. وهذا يعني تنظيف أساس الأشياء الموجودة ضمن قائمة أو ملف (رولدوكس) أو مخططٍ أو ورق خاص بالبيانات الرقمية، والتحرر من الأمور غير الواضحة (رمادية اللون) كي تقوم بعملية القيادة بشكل حقيقي كتحديد الأهداف وتدريب العاملين على كيفية إنجازها، ملتفتاً باهتمامك إلى تقدمهم، ومتدخلاً عند الضرورة.

والدافع الأفضل بحسب رأينا هو أن تنظر إلى كلمة (منظم) وتركّز على الجزء (العضوي). فالفريق هو شيء حي وليس بآلة، فاهتمّ به كما تهتم بشجرة الورد، وعندها قد تجني منه الورد.







تسعة أمور يمكنك القيام بها لتجلب العاملين إلى داخل دائرتك:

١- أمضِ الوقت معهم: فالوقت هو الأموال الجديدة وهو الاستثمار الذي لا يمكن لأحد أن يخطئ في إخلاصه.

٢- استمع إليهم: الاستماع ليس مجرد مواجهة الناس وهز الرأس إلى أن يحين دورك كي تقول ما تريده. فالآخرون يعرفون أموراً لا تعرفها. فإذا أنت أصغيتَ باهتمام شديد فإنك ستكتشف أموراً ستذهلك.

٣- قدر واحترم الاختلاف: أنت بحاجة إلى أناس يمكنك أن تثق بهم، وهم ممن لا يخاف من عدم الاتفاق معك. تذكر أنك لا تملك الوقت الكافي لإخفاء آرائك - استدر نحو الفريسة حتى ولو سُحِقَتْ عاطفياً. إنك ستستمر لوقت أطول بكثير إذا أنت بلا فهم، لشخص يقول لك: أنت، ويعني أنك لست هو بل شخصاً مختلفاً.

٤- اشكرهم: نحن نتحدث عن الصفقات الرابحة. ولكن الشكر يفعل أعمق من ذلك: فهو يعني أنهم يساعدونك وفي كل الطقوس

وباعتراف وإقرار منك، وأنتك مدين لهم. وإذا أردت فعلاً أن تزكّي عبير هذا الدّين فاشكرهم أمام الآخرين. فالاعتراف الحقيقي بالجميل يجعل العاملين يشعرون شعوراً أفضل من تناول المخدرات، وبآثار جانبية أقل.

٥- أبقى أذنانك مفتوحة: ستدهش من الأمور الجيدة التي تتطاير أصواتها ضمن الشركة. وبصراحة لا يستطيع قائد أن يقود وحده. لا يمكنك أن تنجح إذا كنت تحتقر المساعدة والنصيحة التي يقدمها إليك الآخرون بصورة طبيعية.

٦- انخرط ضمن فريق عمل: اعقد شراكة مع أندادك ومشرفيك ومرؤوسيك. دع العاملين يعرفون بأنك موجود متى طلبوك. وهذا يجلب «علاقات شخصية متبادلة» - وهو كالشحم الذي تضعه على هيكل السفينة الخشبي وحوافها.

٧- كن مباشراً وواضحاً: إنك لن تحصل على المساعدة ما لم تطلبها.

٨- ابحث عن الذهب البشري في المنجم: أي: ابحث عن العاملين في شركتك ممن عملوا في قسمك الماضي وممن يمكنهم تزويدك بالمعلومات.

٩- انضم إلى الروابط والهيئات: إن من يقومون بعمل مماثل لعملك يشاركون في المعلومات بصورة طبيعية، ويتعلم كل واحد من الآخر، ويخلقون روابط، ويقدمون العون حينما يُطلب منهم ذلك.

## إلى مَنْ ستلجأ

لا يقوم امرؤ بالقيادة وحده. ونحن معتادون على تلك الصور الكالحة لإداريي القمة، وهم يحملون من خارج نوافذ مكاتبهم، ووجوههم علاها هم من أعباء العمل. تقول هذه الصور: ستكون وحيداً في القمة.

ولكن هذه الصور التي يلتقطها عادة مصورو الإدارة من أجل أهداف لها علاقة بالعلاقات العامة - هذه الصور تُصوّر المسؤولية وليس الوحدة والعزلة. فالقادة الذين يمارسون أعمالهم يستشيرون الآخرين وبشكل مستمر.

إنهم مستعدون للآخرين وعلى الدوام. وهم يستخدمون الآخرين كنصحاء أو كأنداد في حلقات نقاش، أو كموثوقين ممن يُشعّون بالأفكار. إنهم يدردشون وينسخون ويشتون ويستمعون ويسرقون. إنهم يقبلون وجوه ساعاتهم حتى يسترخوا مع أصدقائهم. والقيادة وظيفة اجتماعية جداً، وإلا فإنك لا تقوم بها بالشكل الصحيح.

لماذا يشعر كثير من القادة الجدد بأن عليهم القيام بها وحدهم؟ أحد الأسباب هو أنهم يريدون أن يظهروا بمظهر الطهر -أنهم غير ملطخين بمبدأ الصداقة الحميمة أو مبدأ المحسوبية. والسبب الآخر هو الغيرة- فهم يشعرون بأنه ما لم تكن الأفكار والقرارات نابعةً منهم ١٠٠٪ فليس لهم فضلٌ في النجاح. وقد يشعر بعضهم أن اللجوء إلى الآخرين طلباً للمساعدة لا يدل على السداد والرشد عندما يكونون هم المسؤولين؛ وإذا سألتنا فإننا نقول إنه موقف غير راشد.

الحقيقة التي نتجاهلها جميعاً حول القادة أنهم ليسوا (الإله). فكل قائد يرفع تقريره إلى قائد آخر؛ وحتى كبار ضباط الإدارة فإنه يتوجب عليهم رفع تقاريرهم إلى مجالس الإدارة وإلى حملة الأسهم وإلى الزبائن وإلى المنظمين. فلا يوجد قائد يعيش فوق جزيرة نائية.

من الذي قرر بأنك في مقدورك إدارة العملية؟ والاحتمالات تقول إن شخصاً ما في مكان ما من الشركة كان له اهتمام مبرر في نجاحك، ولهذا السبب اختاروك لتقود. وربما كان ذلك لأنهم يحبونك، وربما كان ذلك لأن نجاحهم هم يتوقف على نجاحك أنت. وأياً كان الأمر فإن هؤلاء الأشخاص يجب أن يكونوا مصدراً ثراً لك بالنسبة إلى التدخل الحادث وتقديم المعلومات وتحمل اللوم وتجنب العقاب.

ونحن نسمي هؤلاء بـ (حبال السلامة)، لأنهم كذلك بالنسبة إليك - مصادر بطولية مرتبطة بخط منقط ويمتلكون قوى خارقة كبيرة ضمن التنظيم. يمكنهم أن يكونوا شيئاً خيالياً. ويمكن أن يشكلوا تهديداً لك أيضاً، وهذا ما يحدث عندما يريد (حبل السلامة) هذا أن يجعل منك حيوانه المدلل.

قال (ستيف) الذي كان في السابق مستشاراً إذاعياً مستقلاً: «عندما دُعيت للانتقال إلى (تاكوما) لأترأس التسويق في المحطة لم أكن أعرف أحداً غربي (آكرون). والشخص الوحيد الذي كانت لي علاقة من نوع ما معه هو مالك المحطة وهو لم يعد جزءاً من الإدارة، ولكنه كان لا يزال يمارس الكثير من النفوذ. وكان هو السبب وراء استئجاري. قابلني في إحدى حفلات السمر في الخريف الماضي فسجّل اسمي عنده».

«لذلك فعندما وصلتُ إلى هناك، كان يأخذني إلى المطعم على الغداء كل يوم تقريباً، وكان يُفرغ علي من آرائه حول كيفية تغيير المحطة. كان يريد أساساً أن يعود بها إلى الخمسينات. كنتُ أعلم أن آراءه كانت غريبة، ولكن كيف لي أن أقف في وجهه وأنا المدين له بوظيفتي؟ وفي هذه الأثناء كان كل من أعمل معه يظن أنني ولده المدلل. استغرق ابتعادي عن ظله وسيطرته ثمانية عشر شهراً. وعندما فعلت ذلك أخيراً كان حاقداً علي. ويا له من إرباك».

يمكنك أن تستفيد من الحامي أو الراعي وأنت تطلق إشارات تدل على استقلاليتك، ولكن عليك أن تفعل ذلك في باكورة علاقتك به. أوضح عرفانك بالجميل وألقِ على حاميك عند الضرورة عظةً قليلة التكاليف. وافق (ستيف) في (تاكوما) على الإبقاء على برنامج صباحي محلي خاص للأطفال وهو برنامج مفضل لدى المالك ويحبُّه الاستمرارية. كانت التقديرات بين بين، ولكن العرّض كان في طور غروب شمسهِ على كل حال، وكان مضيف البرنامج في السبعينات من

عمره ولم يكن هناك بديل له في المستقبل المنظور. «لقد تصورت أنه لن يكلفني إلا القليل، وأن ذلك سيُدخل السعادة على (يوجين). وهذا حرّرتني تماماً مما جعلني أُجري إعادة قولبةٍ كليةٍ للأخبار».

وما حبال النجاة إلا البداية. أنت بحاجة إلى حلفاء داخل الشركة وخارجها.

نبدأ بالحلفاء الداخليين. أنت محاط وبشكل متواصل بالآخرين الذين يصبحون مع مرور الزمن إما أعداءً لك وإما حلفاء. ونسمي هؤلاء الناس بـ (الشركاء). وسواء أكنتَ تنظر إلى الأعلى أم إلى الأطراف أم إلى الخارج أم إلى الأسفل فإنك ستري أناساً راغبين وقادرين على أن يتشاركوا معك طريق النجاح المتبادل.

فتش عن أولئك الذين لهم نفوذ سياسي في التنظيم ليساعدوك على إزالة العقبات (أو لينصحوك في أقل الأحوال ويدلّوك على مكان وجود العقبات). فتش عن أولئك الذين يكونون أكثر تماساً وتعرضاً لمشاكل الشركة - من ذوي الشعر الشايب الذي رأوا وعرفوا كل شيء. فتش عن من هم أعلى منك مكانةً من انراغبين والمتحمسين للتدريب وللإستشارة ولُنصْحك، لا في مائة اليوم الأولى فقط ولكن بعد أن تكون شعرت باطمئنان أكثر في القيادة.

وما أن تحدّد هؤلاء الشركاء حتى يُواجهك تحدُّ كبير: العمل على أن يساعدوك. يكون الناس في الغالب راغبين في مدّ يد العون إذا طلب منهم ذلك. ولكنهم ضعيفون في قراءة الأفكار. لا تتوقع أن يعرفوا ما تريده منهم لمجرد وقوفك أمامهم بعينين كعيني الجرو الكبير.

والقادة الأذكياء يعرفون أن أحداً لن يقدم التضحيات من أجل أن يُقال إنه إنسان طيب. (حسناً، هناك بضعة أناس ممن يبدو أنهم يفعلون ذلك، ولكن إخشاهم كثيراً، لأنهم في يوم من الأيام وبعد سنين من اللاأنانية سيُتوقع منك أن تدفع لهم، وسيبدو الأمر قبيحاً).

ولكننا إذا ما استثنينا بعض الحالات النادرة فإن الناس لا يعملون ضد مصالحهم الخاصة. لذلك فإن جزءاً كبيراً من مهمة القائد هي في البحث عما يريده هؤلاء الناس، وأن يعقد الصفقات معهم. تبين تعريف المكسب والفوز بالنسبة إلى الآخرين. (يمكنك أن تفترض أنهم جميعاً يسألون «ماذا أستفيد من ذلك؟»).

قد يكون ذلك من باب الاهتمام أو من أجل الترقية. وقد يكون من أجل فرصة تجربة فكرة ما. وقد يكون شيئاً يجبّده الشخص. وقد تكون مساعدة تتطلبها المهنة. وقد تكون وبكل بساطة ابتسامة عابرة ولمسة على الرأس.

قد لا تريد أن تدفع الثمن المطلوب دائماً. («إياك أن تعلم أحداً بما أفعله بالمصروفات النثرية») قد يكون الثمن المطلوب نوعاً من التنازل أو التسوية، وأنت لا تريد أن تلزم نفسك بشيء غير أخلاقي أو غير مريح أو غير منصف.

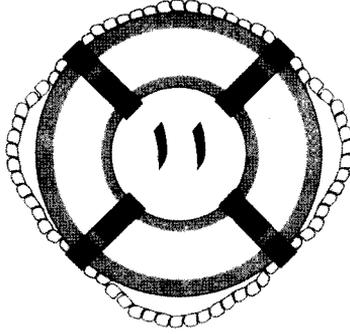
ولكن مفتاح السر إلى التفكير الربحي هو في مواصلة البحث عن طرق لكسب تعاون الآخرين. لأنك عندما تؤسس لسعرٍ مطلوب لا مانع لديك من دفعه فإنك تقوم بعمل تجاري.

وأخيراً وفيما يتعلق بالحلفاء من الخارج، من المفيد لك أن يكون لديك أناس ممن تثق بهم وممن يشاركونك في المصالح المشتركة من خارج الشركة: شخصٌ ما من شركة أخرى - وصناعة مختلفة تماماً - رابطة أو مجموعة ذات مصلحة خاصة.

والعظيم في هؤلاء الناس هو في أنك لا تدين لهم بشيء. فيمكنك أن تطرح عليهم الأسئلة وتشاركهم في قصص قد يُحرجك التحدث عنها أمام فريقك الخاص بك. ليعتمد الواحد على الآخر. كونوا مرابياً لبعضكم بعضاً، وأعطوا رد الفعل والمشورة الصحيحين.

يقول (ستان) وهو مساعد مدير في مجمع أحذية لبيع التجزئة في الضواحي الشمالية لـ (تشيكاغو): «كان لدينا مجموعة قادة جدد في غرفة التجارة المحلية الخاصة بنا، وكانوا يجتمعون يوم الأربعاء الثالث من كل شهر للتحدث في المشاكل. كان كل واحد منهم ينتمي إلى عمل مختلف، ولكنهم جميعاً كانوا يعانون من نفس المشاكل. ولقد أقيمت عدة صداقات هناك ممن لا زلت ألتقي بهم، بعد مضي ثلاث سنوات».

ونقترح عليك أن تسعى إلى صداقة حفنة من العاملين ممن تشعر بالارتياح إليهم. اجعل ذلك أمراً منتظماً - وسوف تستفيد من الصداقات الحميمة. لا تخش أن تقيم علاقات صداقة مع الجنس الآخر أو مع مجموعات من أعمار مختلفة كذلك. والرابطة الرئيسية بينكما هو في أنكما ستتفهمان مآزق بعضكما بعضاً وتتعاطفان تجاهها - وليس بالضرورة أن تُحبَّ الموسيقى نفسها.



## سبع طرق تُخرجك من القفص وتُبقيك خارجه:

- ١- لا تتوقع خلف منصتك: خصّص بعض وقتك في تقويمك اليومي (مرتين في اليوم كحدّ أدنى) للتجول فيما حولك والتحدث مع العاملين حول مسؤولياتهم البيئية.
- ٢- اطلب من أعضاء الفريق وبشكل منتظم ماذا يمكن أن تقدم إليهم: لا تنتظر قدومهم إليك.
- ٣- اسأل عن كل شيء: لا تعتبر أي شيء أمراً مفروغاً منه، حتى ولا أقدم الحكمة التقليدية.
- ٤- اجتمع مع قادة الفرق الأخرى لترى كيف يتكامل فريقه (أو لا يتكامل) مع عمل الشركة.
- ٥- ابحث عن مصادر من خارج الشركة مباشرة: فأنت لا تعرف أبداً أين ستصادف شيئاً ما قد يساعد فريقك على إنجاز نتائج طيبة.

٦- دع الآخرين يعرفون ماذا يفعل فريقك: (اعمل دعاية لهم في داخل الشركة وخارجها).

٧- استخدم فن البلاغة الصحيح: وإلا فقد تحصل على النتائج الخاطئة.



## أضرم النار في خزانتك (البوفيه الخاصة بك)

يُكمن الفرق بين عمل المدير وعمل القائد في أن عمل المدير يجري ضمن قفص أو مجموعة من المعلومات والنتائج، بينما يجري عمل القائد في الخارج وفي مكان مفتوح حيث تكون الأمور الغريبة والتي لا يمكن التنبؤ بها هي المسلسل اليومي.

ولا يبدو من هذا التمييز أنه تركية بالنسبة إلى عملية القيادة. مَنْ منا لا يفضل نظاماً ثابتاً يديره، أو مكاناً يمكنك فيه أن تُغلق بابك عليك وترفع أكامامك وتقوم بعملك بطريقة (صلِّ بين النقاط)؟

ومما يدعو للأسف أن مكتبك ليس طاولةً لتنفيذ عملك. فكّر فيه على أنه مكان تُغلق فيه معطفك وتجري فيه مكالماتك. فيجب أن تخرج منه معظم الوقت. اخرج من مكتبك فتخرج من قفصك. وأخطر ما في عملية القيادة هو الانزلاق إلى عمل نمطي (روتيني) سهل للغاية.

لا شك أنك قد سمعت (بالإدارة عن طريق التجوال). والفكرة بسيطة. فأنت لا تستطيع أن تتفهم مدى نجاح عملية ما إذا لم تكن قريباً منها. يحترم معظم المدراء فكرة القيام بغزوات منتظمة إلى داخل حلبة العمليات، فيتكلمون مع العاملين ويدعونهم يعرفون بأن (الرئيس) يتفقد خلسةً ليتصيّد أمراً. يستخدمها بعضهم كأسلوب لمفاجأة العاملين ورؤية مدى التزامهم بكونهم عمالاً وقعوا في مصيدة الإدارة.

إن التجول فيما حولك يُعتبر عملاً أفضل وليس هدفه أخذ شيء من الهواء الطلق. ولكن له تأثيراً عصبياً على كل من يُصيبه. سيصبح بعض المستخدمين عصبيين: «الرئيس قادم!» ولكن الفكرة ليست في أن تقف في وجوههم؛ بل الهدف هو أن يروا هم وجهك، فيتأكدوا من أنك تهتم بمجرى الأمور.

وهذا كله فيه الخير؛ ولكننا نقترح مستوى من التجول أكثر أثراً: وهو ألا تتجول بجسمك فيما حولك فقط، بل أن تتبنى فكرة التجوال وباستمرار فتكوّن بذلك حياً للفضول والمعرفة خاصة بكل شيء.

**أمور يجب أن تدققها أثناء تحضيراتك:**

- ما هو رأي زملائك في الفريق فعلياً في هذا الأمر؟ لا تُشغلهم في اللقاءات المخطط لها فقط بل في أحاديث واحد بعد الآخر وعلى كأس من الشاي. فأنت بحاجة ماسة إلى الحصول على معلومات صحيحة من العاملين المهمين، بما في ذلك تلك الخاصة بالأماكن والمناطق المقدسة التي يخشى العاملون قول الصدق فيها.

● ما هي الكلمة في المجتمع الأكبر؟ وفي قراءتك؟ وبين المنافسين ضمن صناعتك؟ وبين الشركات في الصناعات الأخرى؟ تجوّل في المكتبة وفي غرفة التجارة المحلية أو في اجتماعات نادي (الروتاري). اذهب حيث يجب أن تذهب، لتجوّل من القفص.

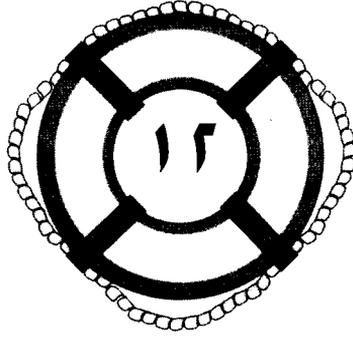
يرى (غلين) إداري التأمين في شركة مقرها (بوسطن) أنه من ذلك النوع من رجال الظلام المؤسساتي أو العميل المزدوج: فهو يمضي أكثر من نصف وقته وهو يتجول على قدميه ويتحدث إلى العاملين، فيكتشف عن مشاكل أو إحساس بوجود مشاكل، ثم يتحدى مدراء الكبار لأن يخرجوا عليه بالحلول. وعندما يستقيل موظف ما فإن (غلين) شخصياً يقرأ من خلال ما يكتبه في مقابلة العامل المستقيل عن ماهية الأسباب التي دفعته لأن يترك العمل.

رُقِّيَتْ (آليشيا) إلى منصب إداري بسبب النشاط الذي بذلته كممثلة مساعدة لشؤون المسافرين في مطار دولي في ولاية غربية. إنها لا تستقر على مقعد أبداً. فهي تخرج كل دقيقة من النهار تقريباً وسماعةً هاتفها الخلوي في مكانها، فتتفاعل مع المسافرين وحمالي المطار والمتعاملين مع العفش وموظفي المطار المختلفين. إنها مهووسة من ناحية هذه التنقلات التي تكاد أحياناً تحاول تأجيلها. ولكن (آليشيا) لن تستمر في حالة التأجيل لمدة طويلة. فهي تصل إلى الناس المقصودين بشكل أو بآخر: إما بشكل مباشر بالإمساك بخناقك حتى تحصل منك على أفكار ومصادر، أو غير مباشر باستخدامك كنموذج.

ويسهل القيام بذلك في عمل يقوم في موقع واحد. أما في الشركات متعددة المواقع فإن التجوال يشكل تحدياً مثيراً. كيف لك أن تتجول فيما حولك، و«ما حولك» يعني عبر الكرة الأرضية؟ الجواب: تمشي عندما تستطيع أن تمشي، وتستعمل وسائل أخرى عندما تضطر إلى ذلك. والبريد الإلكتروني طريقة عظيمة تصل بها برأسك عبر المحيط وعبر الأقاليم ذات ست التوقيتات ثم تسلّم عليهما.

ليس التجوال مناسباً للشخص الأخلاقي أو كثير الوسواس. فالفكرة كلها تكمن في أن ترى أموراً لا تستطيع بغير ذلك أن تراها أي «أن تمشي على الجانب العاصف». وهذا يقتضي منك أن تشعر بالارتياح مما ليس بمريح.





## ست طرق لإيجاد بيئة للتعلم

- ١- اقرأ مقالات أو كتباً حول القيادة.
- ٢- تحدث مع القادة الآخرين حول الصعوبات التي يواجهونها وعن كيفية معالجتهم لهذه الأوضاع.
- ٣- ابحث عن ناصح لك - شخصٍ ما في موقع القيادة ممن سيتبرع بتزويدك بالإرشاد والمشورة.
- ٤- انضم إلى روابط لها علاقة بالإدارة والقيادة واحضر معهم غداءاتهم.
- ٥- تعلم من أخطائك ومن أخطاء الآخرين.





## القيادة عن طريق التعلّم

نظرنا في الفصل الخامس إلى التعلّم الذي يجب أن تقوم به لتصبح قائداً. وهذا الفصل يدور حول التعلّم الذي يجب عليك كقائد أن تُجبر الآخرين على القيام به.

ابتعد عن مهمات العمل الفردية، وسيبدو ذلك كله مناسباتٍ للتعلّم.

إن إيصال الرسالة والمهمة يُعتبر تعلماً. والتخطيط يجعل المهمة قابلة للتعلّم. وعملية الإدارة هي أن تُسهّل القدرة أمام العاملين كي يتعلموا كيف يقومون بوظيفتهم. والتفاوض شكل من أشكال التعلّم ذي الحدّين، وفيه يصل كلا الطرفين إلى تفاهم جديد. وفرق العمل هي آلات للتعلّم تتقاطع فيها الوظائف. والنوعية هي القدرة على قياس النتائج والتعلّم منها ثم التكيف معها.

لذلك فالقائد الجاد هو مَنْ له موقف جاد تجاه التعلّم.

تزدهي بعض التنظيمات وتباهى بالتزامها بالتعلم، مستفيدين من الطاقات الإدارية المعرفية الخاصة والقادرة على (خض) المعرفة القديمة لتتلاءم مع تطبيقات جديدة، وبنقل المعرفة من أحد الرؤوس إلى كثير من الرؤوس.

ومثل هذه الشركات تشكل حلماً يتحقق بالنسبة إلى القائد العرّضي. فبدلاً من احتكار المعرفة فإن العاملين يُلقون بها إليك. والحنكة في أن تُمسك بها.

وعلى كل حال فإن معظم أفراد الشركات متشككون نوعاً ما بالنسبة إلى التعلم. فهم يرسلون العمل إلى المتعاقدين الثانويين. وحينما تأتي الأوقات العصيبة فمن المحتم أن تنفق ميزانيات التدريب أولاً. بعدها يتساءلون مع تحسن الاقتصاد لماذا يبدو أن منافسيهم أسرع في التجديد والانتشار.

والاحتمالات في أن شركتك لا تملك تسهيلات للتدريب بالعديد من الدولارات. وأنت كقائد عليه سرج من ثقافة التدريب القديمة لا تعرف ماذا عليك أن تفعل لتطوير روح التعلم ضمن فريق عملك. أولاً: اعلم أن التعلم والتدريب يمثلان طرق معالجة مختلفة بمقدار (١٨٠) درجة عن بعضها لحل مشاكل العمل.

الجميع يعرف ماهية التدريب. يكتشف أرباب العمل عيوباً في معرفة المستخدمين - ما هو مقياس (آيزو) ٩٠٠٠، وما هي القضايا المشتركة، وما هي عقدة رد الفعل وكيف نحافظ على إحداها مفتوحة. ثم يفعلون

أي شيء يتوجب عليهم فعله لإدخال تلك المعلومات إلى رأس المستخدم. يتمثل التدريب في ملابس الجامعة مع أيقونةٍ من القرون الوسطى تتمثل في مصباح المعرفة وهو يصبّ زيتَه في أذن طالبٍ سلبي الموقف.

ومع أن التدريب هو صناعة الـ (١٠٠) بليون دولار، وأنه بند حاسم في ميزانية كل تنظيم، فهو وفي شكله النموذجي يهتم بالجانب التطبيقي الرتيب من شؤون التنظيم - كيف نصنع نوعية جديدة، وكيف تقوم بعملية الإدارة في وقتها المناسب وكيف تقوم بعملية إعادة هندسة طريقة العمل. يعرف التدريب نفسه على أنه نظام إيصال المعلومات.

وسواء أجرى التدريب من قبل الناس في غرف الصف أم أثناء العمل أم بواسطة آلة على شكل شريط مسجل أم على شريط حاسوب بمعلومات مصورة متعددة الوظائف الإعلامية... فإنه شيء جامد قابل للقياس يرفع المستخدمين إلى الحالة الراهنة المطلوبة كما حدّتها الإدارة وهو ليس مرغوباً بحد ذاته: فهو وسيلة لا غاية.

يكاد يكون التعلم بعكس التدريب. فهو ليس «عملاً»، ومع ذلك فهو عمل الجميع. ومع أنه لا يأتي بالأموال إلى أحد الأفراد فهو يسمح للعاملين في تنظيمٍ ما من الاقتراب من أهدافهم. وهو يجري ضمن رأس المتعلم بالكامل ولا يتطلب تقنية معينة مهما كانت. وهو بطبيعة تكوينه لا يقبل القياس ولا التعريف. فالتعلم غايةٌ بحد ذاته: إنه ليس وسيلة إلى غاية. لا يتحدث أحد عن الاثنين معاً إلا نادراً، ولكنهما سكتا التغيير المشحونتان. إحداهما تدفع للأمام («اسمع هذا الأمر») والأخرى تجرّ نحو الخلف («ما رأيك؟»). لا تستطيع أي شركة أن تترك موقعها دون جهد وتصميم متواصل لزيادة قاعدة المعرفة لديها.

ولكن كثيراً ما يكون الاثنان على طرفي نقيض. فالتدريب يريد أن يُغطي أكبر قدر ممكن من الأرض في أقصر وقت بقليل من التدخلات وأعلى درجات التناغم بين المتعلمين، وهو يبغى قبل كل شيء أن يُنهي فيقبض الثمن. وبالمقابل فإن التعلم لا يعرف وقتاً معيناً ولا يحترم أي بنية رسمية، وهو يحدث بطرق كثيرة وبخطوات عديدة حسب ما يوجد من متعلمين.

وقد قيل الكثير عن «التتظيم المتعلم»، وهو اصطلاح أوجده (بيتر ستينج) في كتابه (النظام الخامس). فوجهة نظر (ستينج) تقول إن الهدف البعيد المدى لأي شركة لا يكمن في صنع وبيع القطع والأشياء، بل في إدارة عملية المعرفة التي تسمح للشركة بأن تكتشف وبشكل مستمر طرقاً أفضل لتلبية حاجات مستخدمي هذه القطع.

والتركيز على التدريب كغاية بذاته أمرٌ عظيم بالنسبة إلى شركةٍ للتدريب، ولكنه قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى فريقك. تتركز القيمة الكاملة بالنسبة لشركتك في الهدف من تدريب الحصان لا في تدريبه فقط.

والتدريب يعتبر منتجاً وسلعة. إنه ما تسعى إليه عند التسوق. أما التعلم فإنه عملية وطريقة: إنه الهدف من التدريب. وما إن تتمسك شركتك بمبادرات التغيير حتى ترغب في أن تقوم بفحص للوقائع كي تتأكد من أنك تحرّض على (التعلم) وأنت لا تقدّم التدريب وحده. وقائمة التدقيق التالية ستصبح في متناول يدك:

● هل تعرف بالضبط نوع المعرفة التي تريدها أن تتزايد؟ هل هي عامة وشاملة مثل ضبط العملية الإحصائية أو مقياس (الآيزو ٩٠٠٠)، أم أنها خاصة بصناعتك مثل إدارة الخدمات في المطاعم الراقية؟ هل لديك هذه المعرفة بنفسك؟ هل أنت كفاء، بما يكفي فتقدر أن التحويل جرى بشكل جيد؟ إلى أي مدى يتداخل البرنامج الذي تتظر فيه مع حاجاتك؟ هل هو برنامج فعّال - هل يبالغ في الأمور أم يقلل من أهميتها؟ قد يكون أمرٌ ما أداة تدريب عظيمة بالنسبة إلى شخص آخر ولكن قد يكن مزالِق بالنسبة إلى مجموعتك.

● هل تغلبّ التدريب على مشكلة اعتراضات العاملين عليه؟ نحن جميعاً لدينا مواقف سيئة لاسيما عندما يكون افتراضنا هو أننا لا نعرف شيئاً ما. والتدريب الجيد يفعل شيئاً جيداً بالنسبة إلى التنظيم وإلى المتعلم - وذلك بهدف إزاحة العبء عن كاهلها.

● هل كان هناك شكل من أشكال المكوّنات البشرية على الأقل؟ إن ارتفاع مبيعات شخص يروجّها لديك ليست كافية. كلُّ منا يحتاج إلى يد المساعدة ليمسك بها في مرحلة من المراحل. وقد يشمل ذلك تيسير الأمور أو الاستشارة أو تركيب شيء ما أو تعديلاً بحسب طلبات الزبائن أو دعماً تقنياً أو تدريب المدربين. وحتى قاعدة المعلومات ٧/٢٤ المتصلة بشبكة حواسيب يُمكن أن تحتضن مستوى معيناً من التفاعل الإنساني (حتى ولو كان تفاعلاً بارداً) للتخلص من التدفق الآلي للمعلومات.

● ماذا ستكون حصيلة التدريب؟ ما هو دليلك على أن التدريب قد أفلح؟ والاختبار هو الجواب، سواء كان رسمياً أي تعلّم وورقة، أم غير رسمي عن طريق تقييم السلوك اللاحق. إن الدروس الخصوصية عن

طريق شبكة حاسوب والتي تدرّس مقياس (آيزو ٩٠٠٠) أو التقنيات العالية أموراً رائعة من حيث أنها اختيار ذاتي (عالطائر). فالمتعلم الذي يتعلم كيف ينحت ويُمعجن مثلاً لا يمكنه أن ينتقل إلى الدرس التالي ما لم يقم بعرض واقعي يظهر مهاراته في النحت والمعجنة.

● ماذا يحدث بعد ذلك؟ هل سلعة التدريب صفقة من طلاقة واحدة، أم أنك ستلجأ إلى نفس المصدر من أجل جولات مكررة أو منتجات تكون امتداداً استراتيجياً؟ أم أن العلاقة هي «أراك فيما بعد، يا ميسّر».

يقوم التدريب الناجح بعمل أكثر من مجرد صبّ المعلومات في آذان العاملين. وهو في أوج حالاته يهيمن على خيال المتعلم، مطلقاً العنان لتغيير إيجابي من السلوك الذي يجره نجاح تنظيمي أكبر. وعندما يقوم التدريب بذلك فهو إنما يقطع الحدود نحو التعلم.

