

القاعدة

10

كن قائداً

*Become A Leader*



⇐ القيادة هي القدرة على أن تجعل الأفراد الآخرين يفعلون ما لا يريدون فعله .  
ويحبونه .

**Harry Truman**



كلمات السيد الرئيس جميلة بحق، ولكنها أسهل في القول منها في التنفيذ .  
اعتاد الرجل الآخر الذي جلس في البيت الأبيض الجنرال دوايت أيزنهاور أن يبين  
فن الإدارة بقطعة صغيرة من الخيط . كان يضعها على طاولة الاجتماعات ويسحب  
الخط ، والخيط يتبعه . ثم بعد ذلك يدفعه ، لا يذهب الخيط إلى أي اتجاه بالمرّة .  
إنها نفس القصة عندما يتعلق الأمر بإدارة الأفراد . يعرف القادة الفعالون ، أنهم  
يحصلون على أفضل الجهود من الأفراد عن طريق العمل معهم ، بمساعدتهم على  
فعل الأفضل ، وبالبيان العملي كيف يكونون أكثر إنتاجية .

وضع David Ogilvy هذه التعليقات حول القيادة : إن القادة العظام دائماً  
تقريباً ، ينشرون الثقة بالنفس في كل مكان . إنهم ليسوا ذوي تفكير ضيق  
أبداً . إنهم ليسوا ممن يتهرب من تحمل المسؤولية أبداً . إنهم يقفون مرتفعي  
الهامة والهمة بعد الهزيمة . القادة العظام عادة ملتزمون بوظائفهم بكل حماس  
وجدية . إنهم لا يعانون من انتشار الحاجة الضارة على نطاق واسع . لديهم  
الشجاعة لاتخاذ قرارات صارمة - بما في ذلك فصل الأفراد غير المنتجين .  
لا أعتقد بأن الخوف هو الأداة التي يستخدمها القادة العظام . إن الأفراد  
يؤدون أعمالهم على أكمل وجه في مناخ يدعو للبهجة والسعادة<sup>1</sup> .

إنني أشارك أيضاً وجهة نظر Ogilvy بأن ذلك الرجل الذي كان أغفل الأشياء  
حول القيادة كان هو المارشال Montgomery :

يجب أن يكون لدى القائد تفاؤل سريع الانتشار ، لكي يكون جليداً أمام  
المصاعب . يجب أيضاً أن يشع الثقة ، حتى إذا كان هو نفسه غير متأكد من  
النتائج . الاختبار النهائي للقائد هو الشعور الذي يملكه عندما تغادر مكان  
اجتماعه أو لقائه . هل لديك شعور بالارتقاء والثقة<sup>2</sup> ؟ .

(1) Peter Krass(ed) The Book of Business Wisdom (John Wiley & Sons, New York) 1997.

(2) المرجع السابق .

هذا بحق اختبار عباد شمس جيد : لقد كان لي شرف الإصغاء إلى بعض العظماء وهم يتحدثون إلى الجمهور ، بما في ذلك قيادة "عاصفة الصحراء" الجنرال Norman Schwarzkopf والجنرال Colin Pawell . بعد ثوان من بداية حديثهم ، عرفت بأنهم قادة طبيعيون . إنهم يشعرون في المكان عبير القيادة . يقال نفس الشيء على رئيس وزراء سنغافورة : Lee Knan Yew . عندما سمعت Mr. Lee يتحدث ، عرفت أنني في حضور شخص ما مختلف عن مستوى الباقين منا . لم أكن بالضرورة أتفق مع كل شيء كان عليه أن يقوله ، ولكن الذي لا شك فيك هي قدرته القيادية .

لكل قائد نمطه الخاص في القيادة . أن Tommy Lasorda المدير الأسطوري للعبة "الباسبول" في L.A. Dodgers ، قال في أحد المواقف ، بأن القائد هو شخص ما الذي يمشي أمام أفراده ، ولكن لا تكون المسافة التي تفصله عنهم كبيرة إلى حد أنه لا يسمع وقع أقدامهم . إنه على حق . إنها مسألة تحقيق التوازن بين الإصغاء والقيادة . لا تخلق مناخاً يكون الأفراد فيه في حالة من الرعب والفرع تمنعهم من الكلام والتعبير عن آرائهم . إنهم يمكنهم أن ينقذوك من الكوارث أو السقوط في براثن الأزمات .

إن رئيس الوزراء السابق في تايلاند Anand Payarachun ، وأحد القادة العظام الحقيقيين جاءت مساهمته عن القيادة بهذه الطريقة :

إنني دائماً أفكر على أنني أريد آراء أمينة حتى لو كانت متناقضة ، وذلك من كل أعضاء مجلس الوزراء . أريد الأمانة ، والتفكير المستقل . إن لك الحق في أن تدلي بدلوك . إن لك الحق في أن تختلف مع رئيس الوزراء . إن لك الحق ألا توافق على آراء مجلس الوزراء . ولكن بمجرد أن يتخذ المجلس القرار عليك أن تنفذه وتدافع عنه بغير اعتراض .

حسناً ، يطبق نفس الشيء في مجال الأعمال . أصغ إلى أولئك الأفراد الذين تحترم آراءهم ، ولكن بمجرد أن تكون قد عقدت العزم ، واتخذت قرارك ، ذلك هو القرار . إنني لا أعتقد في ديمقراطية الصناعة أو الشركة . كلما كانت الشركة

صغيرة تزداد أهمية هذه القاعدة . بدون شك ، عليك أن تفوض السلطة والمسئولية إلى مديري العموم التنفيذيين ورؤساء الإدارات . إنهم الأفراد الذين يسيرون الشركة . ولكن لا تقع في خطأ محاولة تسيير الشركة عن طريق لجنة . ليس هناك شك في ذهني ، أن من يتبنى مشروعات الأفكار الجديدة الناجح يكون ديكتاتورياً عندما يتطلب الموقف أو الوضع ذلك ، إن الشركة حيث تحدث الأشياء ويباشرون النشاط لأنه يقرر ما يجب أن يحدث ومتى يحدث .

إن من يتبنى مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneur ، هو قائد يتخذ قرارات - ولكن ليس من الضروري أن تكون دائماً صحيحة ، سوف تكون لك حصتك من الأخطاء ، ولكن يجب أن تتوقع بأنك سوف تفعل هذا ما لم تنقل مسئوليتك في اتخاذ القرار إلى آخرين ، وما لم تظهر قيادة قوية . إذا لم تكن حاسماً ، فإن أفرادك سوف يعرفون في الحال . لا تخش أن تكون لك مجازفات أو أن تتعرض للنقد . إذا لم تكن تريد النقد ، فيجب ألا تقول شيئاً ، أو تفعل شيئاً - ولكنك أيضاً سوف لا تحقق شيئاً . إذا كان الفشل شر لا بد منه ، فعلى الأقل أريد أن يكون من صنع يدي وأن أعرف أنه كان قراري ، وليس قرار شخص ما آخر ، الذي كان لدي شكوك حوله في المقام الأول .

بينما قد تكون القيادة جودة خادعة عند تعريفها ، يوجد بعض العناصر الجوهرية التي تصنع في مجموعها ركيزة أساسية للبناء عليها :

#### • حفز Motivate :

لكل فرد شارة غير مرئية معلقة في رقبتك تقراء : "اجعلني أشعر بالأهمية" . لا تنس هذا مطلقاً . يجب أن تجعل الأفراد يفهمون أهمية ما يفعلونه . إنك لا تستطيع أن تجعلهم يؤدون أفضل ما عندهم بتقديم مزيد من الحوافز ، ولكن اجعلهم أكثر فعالية عن طريق التركيز على دلالة وأهمية الوظيفة التي يؤدونها .

#### • أصغ إليهم Listen :

يجب أن تكون مستمعاً جيداً . يجب أن تكون قادراً على أن تطرح الأسئلة

الصحيحة وتخلق مناخًا للمشاركة . من المدهش أن الأفراد يمكنهم أن يساهموا إذا أنت خلقت نوع المناخ حيث يشعر أفرادك بالحرية المطلقة في طرح آرائهم وأفكارهم . من أفضل الأسئلة التي يمكن أن يوجهها القائد : ما رأيك ؟ أو ماذا تعتقد ؟

• **ثق في فريقك Trust your Team :**

إذا لم تؤمن بقدراتهم ، فإنه من المحتمل إلا يعطونك 100٪ . إن التفويض يتضمن الثقة في الآخرين ، ولكنه لا يعنى التنازل عن المسؤولية . عندما تفوض ، فيجب أن تقبل تحمل مسؤولية ذلك الإجراء .

• **قل شكرًا Say Thanks :**

كثير من المديرين يبدو أنهم لا يدركون قوة هذه الكلمة البسيطة : "أشكرك" ، عندما يتم إنجاز مهمة ما بصورة جيدة ، وخاصة عندما تقال بصدق وإخلاص .

• **كن مهذبًا Be Courteous :**

مرة أخرى ، هذه واضحة ولا تكاد تحتاج إلى قول . ومع ذلك ، تحتاج . إنه السلوك المرغوب ، الرقيق والإيجابي هو أضخم أصول المنظمة . لا يوجد مكان في منظمتي للمديرين الذين يتسمون بالكآبة والخبث .

• **اجعل من أذنانك قرون استشعار Keep your Ear to the Ground :**

سوف يساعدك هذا على تسليط الأضواء على أزمات الأفراد وتذمرهم قبل أن ينفجر الموقف . لقد وصف أحد المقالات في مجلة Harvard Business Review أن مجموعة من العاملين والمشرفين كانوا يضمرون الحقد والضغينة ضد الإدارة على مدى 15 عاماً دون أن تعي الإدارة بذلك .

• **كن مرناً Be Flexible :**

أعرف بأنه حتى أكثر الأفراد التزاماً لديهم حياة خاصة خارج العمل . إن اقتطاع جزء كبير من وقت فراغ الأعضاء حتى من هم أكثر انتماءً . ليست فكرة ذكية .

• استمر هادئ الأعصاب تحت الضغوط Stay Cool Under Pressure  
لو أن المدير أو الرئيس بدأ وكأنه قد فقد اتزانه وعقله في الأزمة فكيف تتوقع  
أن تكون عليه حالة استجابة باقي الأفراد .

• مارس القيادة بالمثال Lead by Example :  
كن أول من يصل إلى مكتبه وآخر من يغادره ، وخاصة عندما يكون الوقت  
عنصرًا حيويًا . كن واضحًا ومشاهدًا . إن الأفراد يلاحظون ويستجيبون .

• كن أحد الخبراء Be an Expert :  
تأكد من أن أفرادك يعرفون بأنك تعرف ما تتحدث عنه .

• استمر متواضعًا Stay Humble :  
لا تظهر أبدًا بمظهر من هو أكبر من حجمه . إن عملاءك أكثر أهمية منك .

• ليكن عندك روح المرح Have a Sense of Humor  
إذا لم يكن لديك واحدة من هذه فشد رحالك إلى بيتك الآن .

• احتفل بالمناسبات السارة Celebrate :  
عندما تكون الأخبار سارة لا تخش الاحتفال والاحتفاء بها .  
بالإضافة إلى هذه الخطوط الإرشادية ، فإنني مؤمن إيمانًا عميقًا بأنه "عندما  
تكون في روما ...". كل بلد وكل سوق مختلف . على سبيل المثال ، في تايلاند  
وفي معظم آسيا ، تعطى أهمية كبيرة على تنحية العلاقات الشخصية ، وبناء الثقة  
بين الشركاء والموظفين ، أكثر منها في الحالة العادية ، ولنقل في الولايات  
المتحدة الأمريكية . مع التايلانديين ، يكون من الواجب عليك أن تعرف متى تدفع  
ومتى تشد . أستطيع أن أقول أن الأمر أخذ مني عشر سنوات قبل أن أبدأ في فهم  
الاختلافات الثقافية .

عودة إلى السبعينيات (1970) ، حيث كان يغلفني الحظ السيئ . احترق أحد  
المخازن ، توفي أحد العاملين ، وترك العمل أحد أعضاء الإدارة العليا ليبدا مشروعًا

منافساً لنا . وجد التايلنديون العاملون لدى منظماتنا أن هناك اتجاهًا مزعجًا بشدة أخذًا في الظهور . امتلأت الشركة بالأخبار السيئة . لقد بدأت أفعل كل شيء تنصح به كتب الإدارة الغربية ، ولكن لم ينجح شيء . لقد دعونا عددًا من رجال الدين البوذيين لتقديم القرابين ومباركة المركز الرئيسي للشركة ، وأقمنا مكانًا لتحضير الأرواح . تغير الحظ ، وكان الموظفون سعداء ، وخاصة بعد أن أرضينا المعتقدات الدينية لدى التايلنديين” .

إنني دائماً شغوف أن أسمع ما قد يقوله مغامرو مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneur عن موضوع القيادة . أن Joanna Lau تمثل نموذجاً تقليدياً لقصة نجاح مهاجر . لقد ولدت في هونج كونج ، ثم ذهبت إلى الولايات المتحدة الأمريكية عندما كانت في السابعة عشر من عمرها . إن عملها في مصنع مستقل استمر لمدة ثلاثة أيام ، ولم تستطع أن تواصل الحياكة . أصبحت Joanna مهندسة كمبيوتر ، وكانت تدرس لرسالة الماجستير ليلاً . أثناء البرنامج الدراسي أعدت دراسة حالة عن مقال مدعى عليه في ولاية Massachusetts الذي كان في ورطة مالية . عندما كانت في سن الثلاثين ، قررت شراء الشركة المكافحة . في خلال خمس سنوات حولت الشركة من خسارة 7 مليون دولار سنوياً إلى عمليات مربحة . كيف فعلت هذا ؟ من خلال القيادة العظيمة .

”فكرت دائماً أنني سوف أدخل ميدان الأعمال لحسابي الشخصي . ولكنك لا تعرف متى سوف يحدث هذا” قالت ذلك ثم أضافت : ”ماذا يفعل الحظ مع هذا ؟”

عندما كنت أبشر دراسة الحالة سألت نفسي : إذا كانت هذه شركتي ، ماذا سوف أفعل ؟ ماذا أستطيع أن أفعله لإنجاحها ؟ ما العنصر المفقود الذي يمكن أن أقدمه ؟ لقد قابلت العاملين في الشركة عبر أقسامها المختلفة ، وعلمت أنه في الواقع يستمتعون بما يفعلونه ، وأنهم كانوا يعطون 110٪ .

لماذا يوفر أي شخص أموالاً لشخص ما ، الذي لم يسبق له أن سَيَّرَ

مشروعاً من قبل ؟ هذا يرجع إلى الأفراد . ألقيت بعض التقديمات إلى العاملين ، وبصفة خاصة وصلت إلى أعضاء الإدارة العليا بالشركة . إذا ما كانوا على استعداد للبقاء ، سوف يكون لدى فريق إدارة عليا تنفيذية تقف خلفي عندما أذهب إلى التدعيم المالي . هذا جزء من السبب . لماذا جعلت ملكية الشركة مشتركة ؟ . أردت أن أعطيهم نسبة من الشركة لكي يكون لهم مصلحة في استمرارها .

إنني أتذكر أحد أعضاء الإدارة العليا القدامى ، الذي كان يعمل بالشركة على مدى عشرين عاماً ، وهو يقول لي : "ماذا إذا لم تحبني يوماً ما ، وقررت طردي من الشركة يوماً ما ؟ أجبت أن المسألة ليست متعلقة بحب أو عدم حب شخص ما ، ولكنني كنت أسأله إذا كان يريد أن يكون جزءاً من الفريق . لقد وافق على الاستمرار ، وأستطيع أن أخبرك ، إذا لم يكن قد فعل هذا ، كنت سوف لا أبقى هنا اليوم .

هنا ، لقد وضعت كل مدخراتي الشخصية 401,000 دولار ، - رهن آخر لمنزلي - في تلك المغامرة الاستثمارية ، وتركت وظيفتي حيث كان عملي على أكمل وجه والتوقعات المستقبلية جيدة . كان ذلك مغرياً . كانت المخاطر 100% ، وكنت أقول لهم : "إنني على استعداد للمخاطرة بكل شيء . تستطيعون أن تلحقوا بي أو لا تلحقوا" . كانت الأخبار المأمولة وراء بقائهم .

إنني مثل ضابط الإيقاع أضع السيمفونية معاً . إنك كضابط إيقاع كل ما تريد أن تعرفه ؛ ما هي نوع الموسيقى التي تريد أن تعزفها . ثم تجد الآلات والعازفين الملائمين ، وتستمر في ضبط الإيقاع إلى أن تعزف موسيقى جميلة : تلك هي الطريقة التي نظرت بها إلى مهمتي . يجب أن تكون أميناً مع الأفراد الذين تعمل معهم ، وأعتقد بأنني كنت أميناً معهم ، حول ما أحضرته معي للحفلة الموسيقية . عندما دخلت أعلنتها بوضوح بأنني لا أعرف أي شيء عن تسيير العمل . ولكنني كنت على استعداد للمحاولة والتعلم ، ودفع الثمن . إن ما تحتاج إلى عمله أن تعرف نواحي القوة ونواحي الضعف لديك ثم اعمل

على سد الفجوات . أعتقد أننا قد بنينا فريقاً ، وأن ذلك كان حيويًا في إقناع الأفراد الأساسيين بأنه في استطاعتنا أن نحقق الأشياء المطلوبة معًا<sup>(1)</sup>.

شركة LAU للتكنولوجيا ، في اسمها الجديد ، استمرت في أدائها ، وكسبت جائزة التميز من القوات المسلحة الأمريكية لأعمالها المهمة أثناء عمليات عاصفة الصحراء . لقد أعادت الشركة هندسة كارت الدائرة لحل مشكلة السلامة في برج الهجوم للطائرات حاملة الأشخاص . تم الانتهاء من المهمة في 75 يومًا بدلاً من المشروع المتوقع في 345 يومًا .

تظهر قصة النجاح هذه أن القيادة الجيدة يمكنها أن تحدث تأثيراً إيجابياً وخاصة في الأزمات . لقد أعطت المشكلات الحديثة في آسيا الفرصة لكثير من الأفراد لإظهار الخصائص العظيمة في القيادة . سوف أتناول هذه بكثير من التفصيل في فصل قادم ، ولكن يكفي أن نقول أنه ليس كل شخص يظهر نفس الخصائص القيادية لدى Joanna Lau ، تلك القيادة الجديدة التي أوضحت أنه حيث توجد إرادة للنجاح ، سيكون هناك الوسيلة دائماً .

---

(1) Gregory Ericken, "What's Luck Got to Do With It?" (John Wiley & Sons, NewYork, 1997).