

الفصل العاشر

إتقان مهارات القيادة

لقد تعلمت الآن طرقاً عديدة من الممكن أن تساعدك في الحصول على نتائج الذين تتفاعل معهم بانتظام، إن معرفة كيفية تطبيق هذه الأفكار ليست دستوراً متبعاً بقدر ما هي عملية شحذ للرغبات السوية على مدار الوقت، وتطويراً منتظماً لطريقتك في التعامل، إذا قررت تحسين طريقتك في التفاعل مع الناس على مستوى حريفي، وآمنت بأن إتقان هذا الفن هو اتجاه أبدي أكثر منه نتيجة نهائية، ستجد أن الناس قد بدأوا في النظر إليك كمصدر للنصائح والأفكار الملهمة، بمعنى آخر، بهذا التصميم على التحسن المتواصل في طرق تفاعلك مع الناس، فأنت تطور من نفسك كقائد.

التوظيف الدائم للذكاء الاجتماعي:

إن العمل بشكل مؤثر على الآخرين يعني الانتباه إليهم وإلى علاقاتهم المتبادلة والعمل سويًا لتحقيق نتائج مرضية متبادلة، إن الخطوة البسيطة التي يتخذها الفرد باتجاه جذب انتباه كل إلى الآخر ربما تبدو مهارة أساسية للاتصال، وهي بالفعل كذلك، ولكن لا بد له من تطبيقها بشكل متناسب مع الأطر قدر الإمكان، مع اهتمامات كبيرة بدورك في تحسين مستوى ومواصفات هذا الانتباه، إن الطريقة لا تخلصك من الصعوبات التي تواجهها في الموقف المعنى فحسب، بل تسرع كذلك من ظهورك كقائد داخل الإدارة.

لقد تعلمت أربعاً من قدراتك العقلية التي سوف تساعدك في احتياجك للآخرين داخل الإدارة، كما تعلمت طرقاً خاصة للاستفادة من بعض المواقف، وبما أنك بدأت في تطبيق الأفكار التي تعلمتها، تذكر أن كل تفاعل مع شخص آخر لا بد أن يبدأ بانتباه كامل ومناسب، بالطبع هو أمر سهل أن تقبل فكرة في شكلها النظري عن تنفيذها ممارسة، ولكن هناك حقيقة راسخة تقول بأن تعلم كيفية تنفيذ هذه الفكرة هي عادة يهتم القادة الناجحون بصقلها.

إن الانتباه الكامل هو السمة المميزة التي سوف تساعدك على الحصول على أفضل شيء من الآخرين، وسوف تساعدك على وضع المعلومات الجديدة بين أطراف أصابعك،

وتساعدك على تقييم المواقف الجديدة التي تواجهها، إن الانتباه الكامل والإنصات الفعلي هو خطوة تمهيدية لكل فكرة فعلية قد صادفتك في هذا الكتاب.

إن السيطرة على المقدرة الخاصة في توفيق أوضاع الآخرين بطريقة تفيدك من الناحيتين هو أمر لا يتم بين عشية وضحاها، ولكنه أمر يحتاج إلى أن تمارسه بنفسك لكي تتعلمه وتتقنه مع الأيام.

أربع خطوات لتحسين قدراتك القيادية:

إن لفت الانتباه العادي إلى الآخرين هو أحد طريفي المعادلة، ولفت الانتباه إلى شخصك هو الطرف الآخر.

وإليك أربعاً من الأفكار البسيطة السليمة، وهي أفكار ربما تبدو بسيطة عن بعد وكلها أفكار يسهل تضمينها في روتينك اليومي، لكنها تستطيع أن يكون لها أثر شديد على المدى الطويل لعمل توازن وتحسن فعلي لأي منطقة.

وتلك الأفكار الأربع المخصصة للكفاءة الشخصية أعتقد أنها سوف تساعدك في التعامل بطريقة خاصة مع فن الاعتناء بالحصول على أفضل ما في داخلك، كذلك تساعدك في تنشئة نفسك، أمل أنك توافق معي على أن الاعتناء بالكفاءة اليومية "الصالح العام" كما سأوضح، هو ضرورة أساسية للحصول على أفضل نتيجة مع أولئك الذين تتعامل معهم.

١- عليك بتخصيص عشر دقائق في بداية أو نهاية كل يوم لتقييم الجهود التي بذلت في اليوم الماضي، عليك بأخذ هذا الوقت لمراجعة أحداث اليوم عن قرب، وأفضل فعل ذلك في الصباح الباكر، لكن بعض الناس يجدون في تأخيرها لآخر النهار فائدة أكبر.

ما الذي تحقق؟ وما الذي لم يتحقق؟ ما هي الأولويات التي تغيرت منذ آخر مرة أعددت فيها قائمة بالأعمال الواجب القيام بها؟ ما هي الدروس المستفادة من

الخبرات الإيجابية؟ ما هي الخطوات التي من الممكن أن تخطوها في المرة القادمة هو موقف يشبه آخر لم ينجز بطريقة طيبة؟

٢- حدد الدوائر السلبية التي تجد نفسك دائم الانغماس فيها لكي تتعرف عليهم أو تعوضهم عند تحقيقهم في المرة القادمة. إنني أتحدث هنا عن التعرف على هذه الدوائر وليس تدميرها - وهذا يبدو أمراً صعباً على أية حال - لكل منا دوائره العاطفية التي تقحم نفسها خلال اليوم، وهي دوائر من النوع الذي يؤثر على استيعابنا للأشياء من حولنا، ما نوع العادات غير المنتجة التي تنشأ كنتيجة لهذه الدوائر؟ لقد وجدت عن نفسي أن على أن آخذ في الاعتبار بعض التغييرات الساخرة التي من الممكن التنبؤ بها والتي تتسلل إلى وجهة نظري بين الساعة الرابعة والسادسة من مساء كل يوم، أعتقد أن هذا توقيت تبدو فيه الأشياء أكثر صعوبة وتعقيداً من حقيقتها في الواقع، وهو أيضاً توقيت يبدو فيه نقدي الموجز للأشياء غير مؤثر بشكل كامل.

وبناء على هذا فقد تعلمت ألا أتخذ قرارات مهمة خلال هذه الفترة، وكذلك تعلمت ألا أجتمع مع الآخرين خلال هذه الفترة، وإذا كان الاجتماع في فترة ما بعد الظهر لا مفر منه، فلا بد أن أقوم بجهد واضح كي أجعل الأحكام السريعة والعامّة الصادرة مني تبدو ضئيلة.

هذا هو أسلوب، فماذا عنك؟ أحياناً تبدو أخطاؤنا الفادحة من الممكن تجنبها، وأن الفرص التي تبدو مثيرة من الممكن زيادتها إذا كان لدينا الوقت في تعلم شيء عن أكثر أساليبنا شيوعاً، وأن نعمل بذكاء عندما نلاحظ أنهم بدأوا في التأثير.

٣- احتفظ بمذكرتك الشخصية في متناول يدك دوماً، عند القيام بتسجيل الكثير من الملاحظات عن نظراتك الثاقبة، فأنت تعمق من الإحساس بالثقة لديك، ومن خبرتك، ومن مستوى ملاحظتك، وكذلك من قدرتك على إصدار أحكام رشيدة، بمعنى آخر قدرتك على النجاح عندما يحين الوقت لقول يصبح عندما

تراها يصبح، اجعل من عادة تدوين المذكرات عن رؤيتك المستتيرة قريبة الصلة بمجال خبرتك، كي تتعلم استخدام نظام التدوين.
لست مطالباً بتطبيق كل فكرة قمت بتدوينها في المذكرة، ولكن لا بد أن يكون بديلاً مؤكداً عادة تسجيل كل فكرة.

٤- اعرف الوقت الذي تصل فيه الأمور إلى ذروتها، والوقت التي تستريح فيه لتواصل جهودك في اليوم التالي، بالطبع إن المواعيد النهائية هي المواعيد النهائية ولكن من المهم أن تدرك أنك مازالت تعمل بمستواك المتفائل.

هناك وقت للسرور بما أنجزه الآخرون إذا أوليت اهتماماً كبيراً لعملك ولتفاعلك مع الآخرين، ستتعلم الإشارات المحذرة التي تبهك بذكاء إلى الوقت الذي تحاول فيه أن تتوقف عن إجبار الأشياء، الشيء الذي يمكن أن ينبثق نتيجة لهذه النقطة هو العمل الذي يكون أقل من الجهد المبذول، وليس صراعاً متكرراً وغير لازم لتعاملك مع الآخرين.

مراجعة الأهداف:

معظم هذه الأفكار قابلة للتطبيق مع المشكلات الفورية والملحة، وهي المشكلات التي تستدعي انتباهنا بشكل مثير عندما نصل إلى عملنا في الصباح، ليكن في معلومك أن على القائد أن يتعلم التفكير في المشكلات التي تتطلب حساسية في الانتباه طوال الوقت.

يمكنك أن تعدل من قدرتك العقلية في حل أزمة تستغرق وقتاً قصيراً إلى قدرة عقلية قيادية طويلة المدى، وذلك عن طريق تحريك قدراتك بانتظام باتجاه الأهداف الرئيسية من خلال تقييم ذاتي محدد المدة، ومن خلال سؤال نفسك أسئلة مهمة خلال هذه الفترات من التقييم الذاتي، وإجابتها بكل أمانة.

عليك برسم خطة طويلة المدى الآن لتقييم الأهداف، بالرغم من عدم شعورك بالراحة مع جدول - مخطط - آخر، يفضل في البداية مرة كل شهرين، من علامات الاستفهام التي يجب أن تجيب عليها:

- ١- هل أنا مستمع جيد الآن عما كنت قبل ستين يوماً؟ إذا لم تكن كذلك فمن المحتمل أن عليك فعل نوع من كسر الروتين خلال تفاعلك مع الآخرين، ربما سوف تقدر - بعد مراجعة فصل الاستماع الجيد - أن تضع قاعدة خاصة، وهي قاعدة تتطلب منك أن تسأل ثلاثة أسئلة مناسبة قبل أن تقدم أي اقتراح في هذا العمل.
- ٢- هل قمت بتكوين روابط عميقة مع أناس آخرين داخل الإدارة على مدى الستين يوماً الأخيرة؟ إذا كنت لم تفعل فإن عليك أن تراجع نفسك وتضع مخططاً لصنع كم من العلاقات مع هؤلاء.
- ٣- هل قمت بتحسين علاقاتي مع الناس خارج الإدارة على مدى الستين يوماً الأخيرة؟ هل أشعر براحة أكبر في الحصول على التأييد من هؤلاء الناس؟ هل تفاعلي مع العميل على قدم راسخة مثلما كان منذ شهرين؟ وهل انعكس هذا على مستوى العمل في الإدارة؟
- ٤- هل أنجزت تقدماً باتجاه أهدافي الرئيسية خلال هذه الفترة؟ هذه الأهداف ربما تشتمل على تكملة ناجحة لمشروعات محددة، أو تحقيق أهدافك من عائدات المبيعات، أو خطوات تخطوها باتجاه النواحي الشخصية أو الروحية أو التطور الوظيفي، لو أن هدفاً معيناً كنت تعتبره مهماً لم يتم تناوله خلال الستين يوماً الماضية، فعليك مراجعة أولوياتك اليومية.

الشخص الذي ينجز كل الأعمال:

إن اكتسابك لسمعة "الشخص الذي ينجز كل ما يسند إليه من عمل" وتظهر أنك قادر على تحقيق النتائج دون اللجوء إلى المناورة أو استغلال الآخرين، فهذه طرق رائعة لتحسين مستقبلك الوظيفي، أمل أن تساعدك الأفكار التي تعلمتها في هذا الكتاب في الفوز بهذه السمعة.

إذا تمكن تفاعلك مع الآخرين من إشعارهم بشعور طيب تجاه بعضهم البعض وتجاه الإدارة التي يعملون فيها عن ذى قبل، ألق نظرة على موقف معين، إذا كان وجودك عاملاً مهدداً أكثر منه عاملاً مستقطباً خلال الأوقات العصيبة، إذا كانت نصيحتك حول إدارة العلاقات بين الآخرين في الإدارة تتمتع برواج دائم وحرية في قبولها، إذا أضفت شيئاً من القيمة إلى اليوم الذي تقوم فيه بالاتصال مع كل شخص، إذا كانت هذه المعالم معك تضيئ لك طريق النجاح خلال مطالب متعددة لوظيفتك، ثم إصرارك على فهمك فن ومهارة التعامل مع الناس - الذكاء الاجتماعي - فهما كاملاً، فإن كليهما يعمل لأجلك ولأجل من يعمل معك.

