

القيادة: مهمة الفائز

قال تشارلي براور Charlie Browe : «لن ينجح بضعة أشخاص إلا إذا أرادهم كثير من الناس أن ينجحوا.» كم هذا صحيح! سواء كنت معلماً، أم محامياً، أم بائعاً، أم فناناً، أم مديراً تنفيذياً، يعتمد نجاحك في الحياة، إلى درجة كبيرة، على قدرتك على توظيف مساعدة الآخرين في الوصول إلى أهدافك. فضلاً عن ذلك، إذا كنت قد كتبت السعادة في خطبك من أجل النجاح، فإن تلك السعادة مرتبطة، بنحو قوي، بقدرتك على التأكد من أن أشخاصاً آخرين يحصلون على شيء ما من علاقاتهم معك.

ثلاثة أنواع من الناس

لاحظ أحدهم أن هناك ثلاثة أنواع من الناس رئيسية:

١. أولئك الذين، حين يواجههم موقف، يستطيعون تحديد ما هناك حاجة لفعله، يأتون بطريقة لفعله ويفعلونه.
٢. أولئك الذين، حين يواجههم موقف، ويكشف لهم ما هناك حاجة لفعله، يستطيعون الإتيان بطريقة لفعله ويفعلونه.

٣. أولئك الذين، حين يواجههم موقف، ويُبَيِّنُ لهم ما هناك حاجة لفعله، يستطيعون القيام بالعمل.

أي نوع من الأشخاص أنت؟ هل أنت شخص يتولى المسؤولية؟ ويستطيع، حين يواجهه موقف، أن يقرر ما هناك حاجة لفعله، ويحذر كيف يقوم به، ثم ينجزه؟

القادة يُصنعون، لا يُولدون

يبدو بعض الناس وكأنهم قادة فعالون بما يبدو كأنه الحد الأدنى للتحضير والجهد. يبدو وكأنهم يملكون عنصراً فطرياً وسحريا معيناً يُشار إليه غالباً بـ «الكاريزما». على أي حال، إذا درست وظائف القادة الحقيقيين في التاريخ، تجد أن الكاريزما لديهم نمت مما فعلوه أكثر مما نمت من صفة غامضة امتلكوها.

على سبيل المثال، غالباً ما يُفكر بنابليون كاستراتيجي عسكري عظيم وشخصية قوية. مع ذلك، قال نابليون: إن سر نجاحه يكمن في قدرته على إثارة الرجال إلى الفعل بتقنيات استخدمها هو. ويمكن أن يقال الشيء نفسه عن رجال مثل لنكولن، وروزفلت، وكينيدي، وكثيرين آخرين.

تذكّر أن من أنت وما تأمل أن تصبح هو الطريقة التي تجرب بها نفسك، لكن الأشخاص الآخرين يجربونك من خلال ما تفعله. ما تفعله يقود الآخرين إلى الانضمام ومساعدتك في الوصول إلى أهدافك.

مبادئ القيادة

يختلف كل شخص عن الآخر. وتختلف جميع مواقف القيادة عن بعضها بعضاً. وتختلف جميع المهمات عن بعضها بعضاً. ما يعمل

لشخص واحد، في موقف ما أو في إكمال مهمة ما، يمكن ألا يعمل للأشخاص الآخرين. على أية حال، هناك مبادئ معينة كامنة، استخدمها قادة التاريخ العظماء، تستطيع أن تساعدنا كي نصبح قادة أكثر فعالية.

المبدأ الأول

افهم الأشخاص الذين ستقودهم

إن المبدأ الأهم في قيادة الناس الآخرين هو فهم الناس الذين ستقودهم! الرغبة هي مفتاح أي شكل من أشكال النظام أو أية محاولة تحفيز. قال أحدهم: «إذا كنت ستجرح كقائد اعرف ما يريد الناس، وساعدهم كي يحققوه». فنجاحك يتحقق حين تساعد الآخرين على إنجاز ما هو مهم بالنسبة إليهم.

عُيِّنَ تشارلز بيرسي Charles Percy رئيساً لشركة بيل آند هاويل قبل سن الأربعين. فقام صحفي يغطي عالم الأعمال، سحره صعوده السريع إلى منصب مسؤول كهذا، بطرح أسئلة على كثير من الناس حول إلى ماذا يعززون نجاح بيرسي. وجاء الجواب دوماً: «من البداية أظهر موهبة مكنته من الحصول على مساعدة كبرى من الناس». إن هذه الحساسية لحاجات ورغبات الأشخاص الآخرين قادته في النهاية إلى الشهرة القومية كسيناتور أمريكي.

سواء كانت مهمتك هي البيع أو تسويق المنتجات، أن تقود الناس كي ينتجوا البضائع أو الخدمات، أو أن تساعد الناس على تغيير حياتهم، فالمبدأ هو نفسه: اعرف وافهم الذين ستقودهم. ربما يشرح هذا المطلب

لماذا كثير من القادة الناجحين هم طلاب شرهون للطبيعة الإنسانية. وربما يفسر هذا افتتانهم بموضوعات مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، والفلسفة، والدين. فهم يريدون فهم لماذا يفعل الناس بالطريقة التي يفعلون بها. ولقد قال رئيس شركة معروف جيداً: «لا نريد عباقرة لمنصب مدراء، نريد أشخاصاً يستطيعون تحريض أشخاص آخرين على القيام بعمل جيد».

لقد قيل الكثير في السنوات الأخيرة عن الدور المتزايد للكمبيوتر في العمل وفي عالمنا بعامته. ويخشى كثيرون من أن الكمبيوتر سيتولى قيادة العالم. وأعتقد أن الكمبيوترات لن تكون قادرة أبداً على قيادة الناس لسبب واحد بسيط: إنها لا تملك القدرة على فهم الطبيعة البشرية. تفتقر الكمبيوترات إلى القدرة على إدراك غياب المنطق في العواطف البشرية، قدرات الناس على الحب، الرغبة، والخوف، أو الأبعاد النوعية لعادات عمل شخص.

على سبيل المثال، يحاول شخص أن يمر بالقدر الأدنى الممكن من الجهد، وأن ينتج عملاً تافهاً ويمر به، أو أن يغطي الأخطاء. مع ذلك هناك شخص آخر يصبح «مدمناً للعمل»، يجهد من أجل التفوق، ويصحح أخطاءه. يستطيع الكمبيوتر أن يخبرنا عن النتيجة النهائية. يمكن أن يجمع أيضاً معطيات كافية لتحديد ما هو الشيء الأفضل الذي يحفز الناس في موقف مفترض. لكن هناك حاجة لحساسية العقل البشري لفهم لماذا يستجيب أشخاص معينون كما يستجيبون، لتحديد الطاقة من أجل أداء أفضل من خلال تغيير المواقف التي يعمل فيها الناس، ولقيادة الناس نحو أداء أفضل.

سيكون هناك دوماً مجال في مكان العمل، وفي مجال الخدمات البشرية، للقادة الذين يستطيعون تحديد نقاط القوة والضعف في فرد أو مهمة معينة، وإما ينظمون تلك المهمة كي يبنوا على تلك القوى أو يعثرون على مهمة أخرى تكون ملائمة أكثر. للسبب نفسه، إن الكمبيوتر في أداة تسهيل للإنتاج الضخم سيفجر دارة محاولاً العثور على شخص مثل أنطونيو ستراديفاري Antonio Stradivari الذي قال: «سيصنع أشخاص آخرون كمنجات أخرى، ولكن لا أحد منهم سيصنع واحدة أفضل». حتى هذا اليوم، يتراوح سعر الكمنجات التي صنعها من خمسة عشر ألف إلى خمسمائة ألف دولار.

لكن قائداً حساساً لن يحاول أن يدخل شخصاً مثل ستراديفاري في خط إنتاج. بدلاً من ذلك، سيستخدم ذلك القائد مواهبه في تصميم أنماط أو في صناعة كمنجات خاصة لسوق محدودة ومميزة جداً.

في أي شيء آخر يمكن أن تتعلمه عن القيادة، لا شيء سيجعلك أبداً أكثر فعالية سوى اهتمام أصيل وجاد بأولئك الأشخاص الذين ستقودهم، مع فهم عميق لنقاط قوتهم وضعفهم. ذلك أن مقاربة «العصا الكبيرة» للقيادة انتهت مع القرون المظلمة. إذا حاول القادة أن يعملوا في عالم اليوم المعقد وفق فكرة أن «الرئيس يمكن ألا يكون دوماً مصيباً، لكنه دوماً الرئيس، سيجدون أن معظم أولئك الذين سيقودونهم يسرون على قرع طبل مختلف». فالفرد الأناني يصاب بالإحباط من نقاط ضعف الآخرين وافتقارهم الواضح لحافز القيام بالمهام التي أوكلت إليهم، لكن القائد الخلاق يبحث عن طرق للإفادة من نقاط قوتهم ورغباتهم.

المبدأ الثاني

أتقن المهمات الأساسية للقيادة

هناك ثلاثة أنماط من القيادة، وكل منها له مكانه.

القيادة الاستبدادية. يحافظ هذا النمط من القادة على سيطرة محكمة على الجماعة، يعقدون بضعة اجتماعات، ويصدرون الأوامر. إن رئيس إطفاء، قادم إلى مشهد حريق فندق رئيسي، يمكن أن يوضح ما هو الأفضل في «القيادة الاستبدادية». سيكون الرئيس أحرق إذا دعا إلى اجتماع لجميع رجال الإطفاء كي يحاول أن يقرر ما الذي يجب أن يفعلوه في البداية. من المحتمل أكثر أن تسمع أوامر مثل: «انقل الوحدة الأولى إلى الموقع إكس!». . . . أحضر خرطوم المياه إلى هنا. . . خذ ثلاثة رجال واذهب إلى هناك!» على الأقل، لو كنت في ذلك الفندق المحترق، هذا ما كنت سأمل أن يفعله الرئيس!

القيادة الديمقراطية. يدعو القائد إلى عقد اجتماعات، ويطلب معلومات مفيدة من أشخاص متنوعين، ثم يسمح للجماعة أن تقرر ما الذي يجب فعله. مثلاً، بعد إطفاء النار، يمكن أن يلتقي رئيس الإطفاء نفسه مع رؤساء القسم كي يقيّموا نقدياً كيف عالج القسم الموقف جيداً وكيف يمكن أن يكونوا أكثر فعالية في الحرائق المستقبلية.

القيادة الحرة من السيطرة. يكون التركيز هنا على التحكم المتراخي، والحد الأعلى للمشاركة. يقود القائد الجماعة كي يستقصي ويتبنى الحلول لمشكلات. ثانياً، يمكن أن يدعو رئيس الإطفاء إلى اجتماع

لجميع الأشخاص في قسم الإطفاء كي يشاركوا في جلسة «مفاجئة» كي يجمعوا الأفكار حول كيفية منع الحرائق المستقبلية.

يعرف الأشخاص، الذين يقودون بنجاح، كيف يحددون نمط القيادة الذي يتطلبه كل موقف، ويحاولون تكييف أساليبهم في القيادة مع هذه المواقف.

بغض النظر عن أسلوب القيادة المتبع، يجب أن يؤدي القائد خمس مهمات، أو عمليات أساسية. أتقن كلاً منها، وتستطيع أن تصبح قائداً فعالاً.

المهمة الأولى: ضع أهدافاً

كقائد، يجب أن تضع أهدافاً لأولئك الذين ستقودهم. يتضمن هذا معرفة أية حاجات يجب أن تُلبى وكيف تلبى. وتتماماً كما في وظيفتك في وضع الأهداف، تحتاج إلى أن تقدم هدفاً واتجهاً للناس الذين ستقودهم. يمكن أن تبدو هذه المهمة بسيطة، لكنها يمكن أن تصبح في غالب الأحيان معقدة جداً. إذا كان يمكن العودة إلى رئيس الإطفاء من أجل التوضيح، يجب أن يضع الرئيس أولويات لجميع الموارد المتاحة.

يعرف القائد الفعال كيف يخمن موقفاً، ويضع أولويات، ويؤسس أهدافاً. الهدف الواضح هو إطفاء النار. على أية حال، إذا صادف وكنت موجوداً في فندق، ستأمل على الأرجح أن رئيس الإطفاء سيضع إنقاذ الحيوانات فوق إطفاء النار. إن أهداف التغلب على النار يمكن أن تكون:

- (١) تقليل الخطر على الحياة البشرية، (٢) احتواء ألسنة اللهب، الدخان، والأبخرة، (٣) حماية الملكية غير المتأذية بعد، و(٤) إطفاء النار.

المهمة الثانية: خطط ونظم

إذا كنت ستقود، يجب أن تتعلم كيف تخطط الموارد المتاحة وتنظمها كي تعالج التحدي المطروح. وتتضمن هذه المهمة تحليل أية قرارات يجب أن تُتخذ ومن قبل من، وينبغي أن تقسم العمل إلى مهمات سهلة التدبير، وتتقي الأشخاص كي يؤديوا الأعمال المطلوبة. تتضمن أسئلة مثل:

❖ أية أنشطة يجب أن تُنفذ؟

❖ أية موارد مطلوبة لأداء هذه الأنشطة؟

❖ كيف يمكن استخدام الناس والموارد الأخرى المتوفرة لتحقيق الحد الأعلى من الفائدة؟

❖ أي إسهام محدد يمكن توقع إنجازه بنحو واقعي من كل شخص متوفر؟

من المحتمل أن يكون رئيس الإطفاء المجهد من العمل غير فعال جداً في محاربة حريق رئيسي إلا إذا كان قد قام بتخطيط مسبق. على سبيل المثال، في تلبية أولوية إنقاذ الحيوانات، هناك حاجة إلى فريق من الأشخاص المدربين، والمجهزين بنحو خاص، والخاضعين لإشراف خاص كي يذهبوا إلى إنقاذ أولئك المعرضين للخطر. يحتاج الفريق أيضاً إلى تنوع واسع من أنظمة الدعم كي تساعدهم على تنفيذ مهمتهم.

المهمة الثالثة: اتصل مع الناس وحفزهم

يحدد القائد ما يجب أن يُنجز، من ينجزه، وكيفية إنجازه. ثم تأتي مهمة تحفيز الناس على فعله. من خلال التواصل والتحفيز الفعال للناس كي يعملوا، يحول القائد الأفراد إلى فريق. وتكون مهمة كل

شخص مصممة كي يسهم في تقدم الفريق ككل. أما أولئك الذين يُقادون فينبغي أن يتم إفهامهم الأهداف الكلية للفريق، مع الدور الذي يجب أن يلعبه كل منهم كي يمكن المجموعة من تحقيق أهدافها.

يقع عبء التحديد دوماً على كاهل القائد بنحو رئيسي. فهذه المهمة هي غالباً الأهم للشخص الذي سيقود. ويقول خبراء الإدارة إن ٨٠٪ تقريباً من حالات فشل المنظمات في الوصول إلى أهدافها يمكن إرجاعه إلى سوء الاتصالات. بتعبير آخر، إن الأشخاص الذين يفشلون في تأدية المهام الموكلة إليهم يفعلون ذلك في غالب الأحيان لأنهم لا يفهمون ما هو متوقع منهم. إذا فشل شخص ما، سيكون عادة من غير المجدي أن يتم توبيخه بقسوة لأنه لم يفهم.

وإذا عدنا إلى مثالنا نجد أن قائد فريق لا يفهم هذا الدور يمكن أن يهجر موقعه ويحاول أن يلعب دور البطل في إنقاذ فرد. يمكن أن يعرض فشله حياة عدد من أفراد فريقه للخطر ويعيق محاولات إنقاذ كثير من الأشخاص الآخرين المهددين.

كمثل الموسيقار الماهر والحساس، يدير القائد المتمكن مواهب وبواعث الأفراد في مجموعة كي ينتج تناسق عمل الفريق.

المهمة الرابعة: قياس الأداء

يقيس القائد الأداء. ليس كافياً أن يكون كل شخص مشغولاً «بفعل شيء ما». يجب أن يسهم كل شخص فيما يتعلق بالمهمة الكلية. هذه العملية هي مسؤولية القائد. تتضمن هذه المهمة تقرير كيف وبأية مقاييس أداء ستقاس، وجعل جميع الأشخاص يدركون المعايير التي سيقاسون وفقاً لها، وربط الأداء الخاص لكل فرد بالأهداف الكلية التي وضعت.

المهمة الخامسة: طور الأشخاص

في النهاية، يطور القادة الأشخاص - وبينهم أنفسهم. ويعرف القادة الفعالون أن جميع الأشخاص في المنظمة يجب أن يتطوروا ويتعلموا باستمرار. فالقادة الأذكياء يعرفون أن الغد سيكون يوماً آخر، ويقدم التحديات والفرص التي هي أكبر من تحديات وفرص اليوم. يصقل قادة كهؤلاء الموهبة المتوفرة كي يواصلوا توسيع الآفاق. أكثر من ذلك، يعرف القادة الواعون أن الأشخاص يؤدون بنحو أفضل في مواقفهم الحالية حين يرون أنفسهم يتعلمون، ويوسعون آفاقهم، وينمون. فتطوير الأشخاص عملية متواصلة بالنسبة إلى القائد الفعال.

المبدأ الثالث

أتقن الأدوات والمهارات الأساسية للقيادة

يستطيع القائد أن يستخدم أدوات ومهارات أساسية كي يصبح أكثر فعالية في جعل الناس يقومون بالأمر. لنلق نظرة على هذه الأدوات:

الأداة الأولى

أهداف قابلة للتنفيذ، ومعقولة

حين يطلب من الناس أن يفعلوا شيئاً ما بطريقة عامة وحين يحصلون على الوقت، فهذه هي الطريقة التي ينجز بها العمل في العادة، هذا إذا تم إنجازه. فالمدراء الفعالون لا يضعون الأهداف لأنفسهم فحسب، وإنما يضعونها لكل الذين ينشدون قيادتهم. ويدفعون هذا خطوة إلى الأمام: يخرطون الذين سيقادون في عملية وضع

الهدف، ويشجعونهم على وضع أهداف لأنفسهم. إن منظمة تُدار بنحو جيد تضع تأكيداً متواصلًا على التخطيط، من القمة إلى أدنى مستوى من النشاط. حين ينخرط الناس في عملية وضع الأهداف، يكونون أكثر ميلاً إلى دعم جهود القائد في إنجاز الأمور في الوقت المحدد.

بالإضافة إلى ذلك، إن الأشخاص المسؤولين فعلاً عن تحقيق الأهداف يمكن أن يقدموا معلومات قيّمة في غالب الأحيان. على سبيل المثال، كان هنري فورد يقول دوماً إنه حين تكون لديه مهمة مستهلكة للوقت وكريهة، كان يعين «أكسل شخص يستطيع العثور عليه» كي يقوم بالعمل. لأنه «سيجد بعد يوم أو يومين، طريقة سريعة وسهلة للقيام به».

إن الأهداف المعقولة والقابلة للتحقيق لجميع الأشخاص في المنظمة هي الأداة الفعالة للقيادة.

الأداة الثانية

تقنيات إشراف فعالة

رغم شعور قائد أن منظمة، أو مجموعة من الأشخاص، لا يعملون وفق طاقتهم الكاملة، لا يبدو كأنه يستطيع أن يشير إلى السبب. وعادة ما يكون السبب هو أنه ليس هناك أنظمة ملائمة للإشراف على تقدم الأفراد والوحدات نحو الأهداف الموضوعية لهم.

تستطيع تقنيات بسيطة لإدارة الوقت المساعدة في زيادة فعالية جميع الأشخاص في منظمة بطرق عديدة. أولاً، تستطيع جعل الشخص يعي أن الوقت مهم. ثانياً، تستطيع أن تمنح الشخص هدفاً. ثالثاً، حين تراقب بعناية، يستطيعون أن يقدموا الأساس للمكافآت والعقوبات.

يمكن استخدام معايير أداء لزيادة فعالية جميع الأشخاص الذين يسهمون في تحقيق الأهداف. بعض الأدوات التي يستخدمها القادة في مراقبة الأداء هي:

١. إجراء إتمام المهمة الموكلة: تتضمن هذه الأداة مسائل مثل حصص الإنتاج ، جداول مواعيد العمل، والمواعيد الأخيرة.
٢. إجراء الأنشطة. يجب دفع مبلغ للأعمال الموكلة التي لا ترتبط مباشرة بإنجاز أهداف القائد ولكن التي هي مهمة للعملية كلها.
٣. إجراءات نوعية وغير ملموسة. ستتضمن الإرادة الطيبة للزبون، التخطيط وقدرات التنظيم، الخيال والإبداع، الطموح، المظهر، ومعرفة الشركة ومنتجاتها.

الأداة الثالثة

الاجتماعات المنتجة

في مشهد من فيلم بين هار Ben Hur ، كان جوداه بين هار-Ju dah Ben Hur يحاول أن يجعل فريقاً من الأحصنة يجر عربة. كانت حيوانات رائعة، بمعنويات مرتفعة، مع ذلك كانت تضرب الأرض وترفض أوامره، وبالكاد تحرك العربة، رغم صوته القوي والفرقة المستمرة لسوطه. اقترب مدرب أحصنة ماهر وعجوز عرف المشكلة على الفور. قال للشاب جوداه بين هار : «إنها لا تشد سوية كفريق!» عدلّ العجوز العربة وجيادها، صف الجياد بعناية، وصعد إلى العربة. فرقع بسوطه وعلى الفور انطلقت أربعة أحصنة كحصان واحد. وانطلقت بسرعة مثيرة حول المضمار.

قال العجوز وهو يسلم الأعنة لجوداه : «إنهم أطفال جميلون، لكن ينبغي أن تجعلهم يعملون سوية كفريق».

هذا مشهد جيد يجب أن يبقى في الذهن في كل مرة تُدعى كي ترأس اجتماعاً. كقائد وكمحرّضٍ للناس، من المرجح أن تُستدعى مرات عديدة كي تدير الاجتماعات. فنجاح أو فشل تلك الاجتماعات يعتمد بنحو رئيسي على درجة فعاليتك كقائد. غالباً ما تكون القوة العقلية المجتمعة في غرفة واحدة مريعة، ولكن الأمر عائد إليك، في جعل كل تلك العقول تعمل سوية كفريق.

إن الاجتماعات الجيدة لا تحدث فحسب! إنها نتيجة الاستخدام الماهر لمكونات أساسية معينة:

١. التخطيط والتحضير بعناية قبل الاجتماع.
٢. القيادة القوية في الاجتماع.
٣. المعالجة الملائمة للخلافات.
٤. المتابعة الفعالة.

يمكن أن تكون قيادة الاجتماعات أحد الأنشطة الأكثر تحدياً وإثارة لوظيفتك وحياتك في الجماعة. أولئك الذين يقومون بها، بنحو جيد، يجربون مكافآت قيادة الآخرين إلى التحقق والنشاط الهادف.

الأداة الرابعة

التواصل الفعال

يقول الخبراء إن ٨٠٪ على الأقل مما يفعله القائد يمكن تلخيصه بكلمة واحدة - الاتصال! وهذه أداة هامة جداً للقيادة بحيث سنخصص

لها فصلاً كاملاً فيما بعد. عند هذه النقطة، على أية حال، يجب أن نفهم دورها كأحدى الأدوات الأكثر حيوية للقيادة.

في كل مرة أتحدث فيها في مؤتمر في سان فرانسيسكو، أذهب في نزهة على جسر جولدن جيت. كنت دوماً أشعر بالرهبة من هذا البنيان الضخم والرائع، الذي يخدم وظيفة مفيدة وحيوية. وللتأكيد، إن الجسر رائعة فنية من حيث التصميم والهندسة. وربما كان الأمر الأكثر إدهاشاً، هو أن المواد والقوة البشرية التي كانت مطلوبة لبنائه قد تم تجميعها وتنسيقها على يد بشر. ففكر وحسب، للحظة واحدة، بكل الأشخاص الذين احتاج إليهم بناء التحفة الفنية الضخمة: من مهندسين معماريين، ومهندسين مدنيين، عمال فولاذ، وعمال إسمنت، وسمكريين، وكهربائيين، وإلى ما هنالك. إن الاعتماد على الموارد الضرورية لإكمال ذاك البنيان، في وقت قصير بنحو معقول، يجب أن يُعدَّ معلماً للاتصال الفعال.

إذا اقتضى مجال قيادة الاستخدام الأفضل لمواهب الشخص قبل أي شيء آخر، فهذا هو مجال الاتصال الفعال. فالقادة الذين يعرفون كيف يوصلون أهدافهم وأغراضهم، بطريقة تقود إلى تحقيقها، سيكونون مطلوبين دوماً.

الأداة الخامسة

علاقات بشرية جيدة

ينبغي على الشخص الذي سيقود الآخرين أن يتقن العلاقات البشرية كأداة قيادة فعالة. وغالباً ما يكون القادة الجيدون ملحين جداً في طلباتهم. يتوقعون الأفضل من أولئك الذين حولهم، وعادة ما

يحصلون عليه. لكنهم يحصلون عليه من خلال إدراك أنهم قادة بشر أحرار وليسوا قادة سائقين أو عبيد!

إليك بعض القواعد حول العلاقات البشرية الجيدة:

١. امنح قيمة للناس. لاحظ أحدهم: «إن أي شخص يمكن أن يكون لبقاً مع الملك، ولكن الأمر يحتاج إلى سيد كي يكون لبقاً مع شحاذ». إذا كان ما يقوله تشارلي براور Charlie Brower صحيحاً - إذا كان نجاحنا يعتمد على عدد الناس الذين يريدوننا أن ننجح - فهذا يعني أن الناس يهتموننا. فالامتنان المخلص لإسهامات الناس في تحقيق أهدافك يمكن أن يكون واحداً من المواقف الأكثر قيمة التي ستصلها.

٢. كن مستمعاً فعالاً. لاحظ أحدهم بحكمة أن أعظم إطرء تستطيع منحه للناس هو أن تصفي إليهم. ذلك أن الناس يمنحون الكثير من أنفسهم لقادة يحاولون أن يفهموا حاجاتهم، واهتماماتهم، ورغباتهم بنحو أصيل.

٣. كن لبقاً. انقد نقداً بناءً، ونادراً وحسب. حين يكون النقد ضرورياً، تأكد من أن تفعل ذلك سرياً وأن تتقد الأفعال لا الأشخاص. قال جون واناميكر John Wanamaker، أحد قادة الأعمال العظام في جميع الأوقات: «مهما كان ما ستقوله للناس تأكد من أن تقوله بكلمات ستجعلهم يبتسمون وعندها ستكون على أرض آمنة». ثم، قدم هذه النصيحة الحكيمة: «وحيث تجد من الضروري أن تتقد أحداً ما، ضع نقدك في صيغة سؤال يكون الشخص الآخر متأكداً عملياً من أن يجيب عليه بطريقة يصبح فيها ناقد نفسه».

ويمكن أن تكون الكياسة العامة من أدوات القيادة.

٤. امنح الثناء ولا تبحث عنه. يفشل بعض القادة باستمرار لأنهم يحاولون لوم الآخرين على أخطاء ويحصلون على التقدير من أجل الإنجازات. فالقائد الحكيم يمدح - علناً - أي شخص يسهم بشيء في المهمة الكلية. فمنح الثناء استثمار عظيم: لا يكلف شيئاً ويقدم فوائد كبيرة في العلاقات البشرية.

٥. كن متماسكاً. يتعلم القادة الفعالون السيطرة على أمزجتهم. لا يمدحون شخصاً من أجل فعل لأنهم يشعرون بمزاج رائع في أحد الأيام، وينتقدونهم من أجل الفعل نفسه في اليوم التالي لأن مزاجهم متعكر وحسب. وهم أيضاً يعاملون الناس على نحو مشابه. ولا يعتمدون على عواطفهم في أداء العمل.

٦. كن راغباً بأن تفقد هيبتك. حين تقترف خطأ، كن راغباً بأن تعترف به. كإنسان يخطئ، أنت في رفقة جيدة. نسي هنري فورد أن يضع في سيارته الأولى عاكساً (أداة لعكس الاتجاه). مرة صرف أديسون أكثر من مليوني دولار على اختراع لا فائدة منه.

لا يخشى القادة العظام من الاعتراف بأخطائهم. لقد أمضى صامويل جونسون سنوات وهو يجمع القاموس الإنكليزي الأول المهم. أثناء قيامه بذلك، ارتكب بضعة أخطاء، مثل تعريف كلمة **pastern** بأنها ركبة الحصان، بينما يعرف أي مطلع أنها جزء من الحافر.

هاجمته ناقدة قائلة: «كيف ترتكب خطأ كهذا؟»

قال جونسون: «الجهل، يا سيدتي، الجهل المحض!» وبعدها أسقط الموضوع على الفور.

إن القادة الذين يعترفون بأخطائهم يكسبون احترام من حولهم بدلاً من أن يخسروه وذلك من خلال رغبتهم بفقدان الهيبة.

٧. اصقل حس فكاهة جيداً. إن أسلوباً ظريفاً، تمكن مقاربتة، يمكن أن ينطلق لبناء جو عمل جيد. بالطبع، إن مكان العمل ليس مكاناً للتكيت المفرط، وسرد القصص، والعبث، ولكن ضحكة بين فينة وأخرى يمكن أن تخفف التوتر لدى مجموعة منشغلة. قال أحدهم: « إن حس فكاهة جيداً يساعد على تحقيق ما لا يتحقق، وعلى فهم ما هو غير تقليدي، وعلى مسامحة ما هو كرهه، والتغلب على ما هو غير متوقع، وتجاوز ما لا يُحتمل».

٨. ضع مثلاً جيداً. لا شيء يربي الإخلاص في جماعة من الناس، بنحو أكثر فعالية، أكثر من إخلاص القائد. ويصح الأمر نفسه على التكامل، والتقييد بالمواعيد، واحترام المواعيد النهائية، والإبداع، وكثير من الخصائص الأخرى المرغوبة. يسجل رئيس مجلس إدارة شركة ضخمة ساعة دخوله، ويصر على أن يفعل جميع المدراء التنفيذيين في طاقمه الشيء نفسه. يقول: «إذا كان يجب أن نطلب ذلك من عمالنا، لماذا لا نقوم به بأنفسنا؟»

المبدأ الرابع

أتقن فن التفاوض

قال فرانكلين دي روزفلت: «بدا لي يوماً وكأن أفضل رمز للحس العام هو الجسر». إذا كنت تريد أن تكون قائداً ناجحاً، يجب أن تتعلم أن تبني، على نحو خلاق، جسوراً في جميع علاقاتك مع الناس

الآخرين. مثلاً، كان هناك طفلان يتخاصمان على فطيرة صغيرة. بعد كثير من الجدل الحامي حول من سيحصل على القطعة الأكبر، جاء الاثنان إلى والدهما، الذي كان قد سمع جدلهما الصاخب والعاطفي. طلبوا منه حل المشكلة.

اقترح: «اقسما الفطيرة إلى قسمين متساويين وبهذه الطريقة سينال كل منكما نصفاً».

صاح كل واحد منهما: «مستحيل!»

عندئذ اقترح الأب حلاً إبداعياً. «اقذفا قطعة نقدية لنر من منكما سيقطع الفطيرة. عندئذ سيسمح للآخر أن يختار القطعة التي يريدتها». وافق الولدان، قذفا القطعة النقدية، وقطعت الفطيرة. ومن الممتع أن الفطيرة قطعت إلى قسمين متساويين. هذا مثال جيد جداً عن بناء الجسور على نحو إبداعي. فالعملية هي شيء ما يدعى التفاوض.

فحين نقفل عملية بيع، أو نشترى منزلاً، أو نتقدم لوظيفة، أو نشرف على عامل، أو نطلب يداً للزواج جميعنا نفاوض باستمرار. فالتفاوض يشمل كل شيء من إنهاء نزاع بين ولدين على فطيرة، إلى محادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية بين قوتين عظميين لخفض تهديد الحرب النووية. ويستند فن التفاوض إلى حقيقة بسيطة: كلنا نحتاج إلى تعاون الناس الآخرين إذا كنا سنصل إلى أهدافنا الوظيفية والشخصية. وكل منا يحضر إلى طاولة مفاوضات الحياة شيئاً ما يثمنه الآخرون.

إن القادة الذين يتقنون فن التفاوض هم عادة الأكثر نجاحاً. فالقادة الناجحون يكسبون التعاون الذي يحتاجون إليه كي يصلوا إلى أهدافهم من خلال بناء جسور لاتفاقات يفوز فيها الجميع.

يعرف القادة الواعون أن الناس يمكن أن يُجبروا على الخضوع إلى حد معين، أي لوقت قصير وحسب. قال أحدهم: «حتى الجرذ الوديع، حين يحشر في زاوية، سيستدير ويقاقل» لا يريد القادة الفعالون الإنتاج من الذين حولهم وحسب، بل يريدون أيضاً الولاء، والتكامل، والالتزام، والإبداع، والحماسة. ولا يمكن أن تأتي تلك الأمور غير الملموسة إلا من خلال استخدامهم لفض المنح والأخذ.

إذا كنت ترغب بأن تصبح قائداً ناجحاً، تعلّم فن التفاوض. إليك بعض الفوائد التي يمكن أن تساعدك:

الفائدة الأولى

الناس يفعلون الأشياء لأسباب خاصة بهم، وليس لأسبابك قدم فكرة جديدة وستلاحظ أن الناس يريدون أن يعرفوا: «ما الذي فيها لي؟» أعلن سياسة ملاك جديدة وسيسألك الناس: «ماذا فيها من أجلي؟» يفهم القادة الفعالون هذه الحاجة ويرون أن الجميع في جميع مواقف التفاوض يقدمون فائدة ما. هكذا يرغب الناس بدعم أفعالهم بحماسة.

الفائدة الثانية

اربح التعاون من خلال إرضاء حاجات الناس

إن صوت يد واحدة تصفق هو صمت فحسب. يعرف القادة الناجحون أنهم يحتاجون إلى دعم الناس الذين حولهم إذا لبوا حاجاتهم. يعرف البروفيسور ماسلو Maslow الحاجات الأساسية التي يحضرها كل البشر إلى طاولة المفاوضات كما يلي:

١. للناس حاجات نفسية مثل الطعام، اللباس، والمأوى. يُعبر عنها بـ «أريد أن أعيش».

٢. للناس حاجات أمن وأمان: «أريد حماية؛ أريد أن أعيش غداً».

٣. للناس حاجة للانتماء الاجتماعي: يريدون أن يُحبوا.

٤. يحتاج الناس إلى احترام الذات: يريدون أن يكونوا مهمين.

٥. يحتاج الناس إلى التحقق الذاتي: يريدون أن يسهموا بشيء ما ذي شأن.

٦. يحتاج الناس إلى أن يعرفوا ويفهموا: يريدون أن يتعلموا وينموا.

٧. أخيراً، للناس حاجات جمالية: يريدون جعل حياتهم ظريفة وبيئتهم جذابة.

إذا ساعدت الناس على إشباع حاجاتهم الأساسية، تستطيع أن تفوز بدعمهم الحماسي وتعاونهم. بمساعدة الآخرين على تلبية حاجاتهم، تستطيع تحقيق أهدافك.

الفائدة الثالثة

انشد التوازن في عملية التفاوض

إن القادة الجيدين ملحون جداً في غالب الأحيان. يمنحون مجاناً من أنفسهم ومواردهم، ويتوقعون من الآخرين أن يستجيبوا من خلال المنح مجاناً. هذا يعمل!

- ❖ حين تكون مخلصاً، لديك الحق بتوقع الإخلاص بالمقابل.
- ❖ حين تكون أميناً، لديك الحق بأن تتوقع الأمانة من الآخرين.
- ❖ حين تكون حساساً لحاجات الآخرين، لديك كامل الحق بأن تكون حساساً لحاجاتك وأهدافك.

تذكّر أن القائد الفعال - باني الجسر الرئيسي - يتأكد من أن الجميع يخرجون من موقف المنح والأخذ بشيء ما. فالمفاوضون الفعالون يتأكدون من أن الجميع - وبينهم أنفسهم - يفوزون! كقائد، أنت لا تتشد الاستسلام الكلي. أنت تتشد موقفاً متوازناً لجميع الصراعات، اتفاقاً مفيداً، بنحو متبادل، في جميع المفاوضات، وتريد مناخاً تعاونياً تُلبي فيه حاجات جميع الأفراد وأهدافهم. إذا كنت تريد أن تكون قائداً ناجحاً، يجب أن تتعلم أن تبني الجسور بنحو خلاق في جميع علاقاتك.

المبدأ الخامس

تعلم أن تستخدم الحوافز الأساسية

إذا افترضت أنك تستطيع تحفيز الجميع فهذا خطأ، ثم من الحماققة، على نحو مساو، افتراض أن بعض الناس لا يمتلكون باعثاً.

يمكن ألا يفعل بعض الناس ما تريدهم أن يفعلوه، كقائد، ولكن هذا لا يعود إلى غياب الحافز. بل بالأحرى لأنهم محرضون من قبل شيء آخر.

حين يفهم القادة أن الناس يملكون بواعث أساسية معينة، والناس يستجيبون لرغبات بهذه البواعث، يمكن أن يكونوا ناجحين جداً في جعلهم يقومون بالأمر. على سبيل المثال، كان بوسع نابليون أن يجعل قواته تتجز أعمالاً عظيمة سيعدها كثير من الناس مستحيلة لأنه كان يفهم ما يحفز الناس واستخدم الحوافز الأساسية. حدد في البداية ما يريده رجاله أكثر، ثم بذل كل طاقته كي يساعدهم في الحصول عليه. حين كان جيشه ضعيفاً من الجوع، أخبرهم أن طريقة الحصول على الطعام هي أخذه من العدو من خلال هزمه. حين كان معظم أفراد جيشه يحنون إلى الوطن، وكثيرون يفكرون بالفرار، احتكم إلى كبريائهم من خلال سؤاله لهم: كيف يحبون أن يعودوا إلى الوطن: كأبطال فاتحين أم كجبناء هربوا من العدو؟ حين كان يقاتل بين أهرامات مصر، استدعى حسهم التاريخي وأخبرهم: «أربعون قرناً تنظر إليكم».

إن مهمة القائد، إذن، هي أن يخلق بيئة مساعدة على تحفيز النفس. ويمكن استخدام حوافز أساسية معينة لتحقيق الفائدة الجيدة من قبل قائد فعال:

١. الإنجاز. يريد الناس أن ينجزوا. إذا نظرت إلى بعض الناس، يمكن أن تجد تلك المقولة صعبة التصديق، ولكنها حقيقية. يمكن ألا يريدوا أن ينجزوا ما تريدهم أن ينجزوه، لكنهم يريدون أن ينجزوا.

مرة واجهه أب حكيم ولدأ لا يريد أن يدرس في المدرسة وكان ينقطع دوماً. لاحظ أن الفتى كان يستمتع بالعمل على المحركات الصغيرة، فساعده على فتح حانوت تصليح في كاراج الأسرة. من خلال منح الفتى مسؤولية الحفاظ على كتبه، استخدم الاهتمام بالمحركات كي يحفز الفتى على دراسة الرياضيات. في الحال تقدم في الرياضيات، موضوعه الأسوأ. تدريجياً، انتشر إحساس الفتى بالإنجاز إلى مجالات أخرى، وتقدم في موضوعات أخرى. حين تخرج، حصل على عمل مزدهر.

يبحث القائد الفعال عن طرق لمنح الناس فرصة كي ينجزوا ما هو مهم بالنسبة إليهم، بطريقة تحقق أهدافه.

٢. الاعتراف. يريد الناس أن يعترف بهم من أجل الإسهامات التي يقومون بها. فشكل الاعتراف - علاوة، تربيته على الكتف، أو إطراء علني - ليس حاسماً كجعل عملية منح الاعتراف منتظمة ومتواصلة. هذا ما يدعو علماء السلوك بـ «الدعم الإيجابي». حين يُعترف بالناس من أجل ما فعلوه، يحاولون بجهد أكبر.

٣. المشاركة. إن البشر مخلوقات اجتماعية. يريدون أن يكونوا جزءاً من فعل. ويريدون أن يكونوا جزءاً من عملية صناعة القرار. يريد معظم الناس أن تُسمع آراؤهم، ويريدون قرارات تؤثر في بيئة عملهم ومهمات لا تُتجزأ إلا بعد مشاورتهم.

٤. النمو. يريد الناس فرصة للنمو، لتعلم كيف يطورون قدراتهم. إن الضجر أحد أكبر المشكلات التي تواجه العامل العادي في أمريكا اليوم. فالعمال محشورون في أعمال لا تقدم إلا فرصة قليلة للتعلم. من

المتوقع منهم أن يقوموا بالعمل نفسه يوماً بعد يوم. يستطيع القادة الفعالون مساعدة الناس على التعامل مع مشكلة الضجر وجعلهم منتجين من خلال بناء فرص نمو مرتبطة بالعمل، وبنحو خلاق.

حين تفهم المحفزات الأساسية وتستخدمها، ستجد أنها مساعدة جداً في قيادة أشخاص آخرين كي ينجزوا أهدافك.

نظرة إلى الخلف

قال أحدهم إن ١٠٪ من الناس في أمريكا مسؤولون عن القيام بـ ٩٠٪ من العمل المنتج الذي يحدث. هذا يعني أن ٩٠٪ تقريباً من الناس قانعون بتبعية أين يقودهم الآخرون.

سيكون هناك يوماً مكان ذو قيمة في مجتمعنا لأولئك الأشخاص الذين يستطيعون أن يقودوا الآخرين بنحو فعال. إذا أتقنت المبادئ الملخصة في هذا الفصل، فأنت تتقدم على طريقك كي تصبح قائداً فعالاً.

