

## قيادة السرعة

هل لديك ما تأخذه؟

روبرت ج. توماس ووارين بينيس

دخلت السرعة في اقتصاد اليوم، ولا سيما عندما تأخذ في الحسبان مقدار سرعة الارتدادات الخطرة النابعة من أحداث قد تبدو غير مهمة، ولكن الشرط الأساسي من أجل التنفيذ السريع واتخاذ القرار يبقى غالباً غير منظور. هذه المهارات مهمات قيادية أساسية، ولكن كيف يمكنك أن تخبر إذا كنت أو كان المرشح لعملك يملكها؟

### مزايا القائد السريع

في البحث عن كتاب الإغريق والغرباء، اكتشفنا خصائص 43 رجلاً وامرأة - نصفهم دون الخامسة والثلاثين من العمر، ونصفهم فوق السبعين، ممن أثبتوا قدرتهم على القيادة بسرعة في وسط مجموعة كبيرة على نحو ملحوظ من الأوضاع. الغرباء من أمثال دي هوك، وروبرت كاندل الحامل للقب فخري (فيزا)، وروبرت كراندول، رئيس سابق للخطوط الجوية الأمريكية كانوا في مراكز قيادية مدة طويلة،

وأظهروا بوضوح القدرة على استخدام أكثر من نموذج قيادة واحد، وفيما يتعلق بالغرباء كانت مقاييس اختيارنا النتيجة التي حققوها، وكذلك شهرتهم، نحن نختار أفراداً أمثالهم يُعرفون بأنهم يتأسون بنماذج مثل: ويندي كوب، مؤسس التعليم غير الربحي في أمريكا، وجيف ويلكر، نائب رئيس رفيع لموقع أمازون، كوم. ومقابلاتنا على مدى سنتين قد أفرزت بعض الاستبصارات المهمة عن الزعماء الذين ينجحون في البيئات الرفيعة.

### إنهم يزدهرون في أوضاع مخففة

يقول المنظر التنظيمي كارل ويك إن مثل هذه البيئات تتطلب بوصلة، لأنه لا يوجد خرائط، أو أن المتوافرة منها بالية على نحو مؤسف، مدارس العمل مثل برامج تدريب الضباط في الجيش الأمريكي، قد درّست فيالق من الخريجين التقنية الأساسية للقيادة من أجل هذه البيئات عملية مستمرة من الملاحظة، والتوجه، والعزم، والعمل. ولكن القادة الذين قابلناهم عرضوا مقاربة لوضع الاتجاه مختلفة جداً عندما تجابه وصفاً فوضوياً أو غير مألوف، شيء ما ندعوه «ALA» وهو اختصار ل: اعمل، تعلم، تكيف، وهو شيء يختبره قادة السرعة من أجل تقدم المعرفة. إيان كلارك البالغ من العمر 24 سنة، المساعد في إيجاد شركة سوفت وير «أبريزر» كوم يصفها كما لو كانت دوماً في البحث عن أشياء أنت لا تعرفها لاعب كرة السلة جون وودن قاد فريقه إلى سبع بطولات وطنية، ولكن عندما نسأله متى شعر بالانحدار كان يجيب «لم أشعر البتة بذلك».

القدرة على الازدهار في فوضى تنمو من اعتقاد القائدة أنها تستطيع أن تتعلم من مصادر متنوعة. موريل سيبرت المرأة الأولى التي اكتسبت مقعداً في بورصة نيويورك، تضغط على نفسها كي ترى العالم من عدة منظورات: منظورها، ومنظور التابعين لها، وأندادها، وزبائناتها، ودائئها والمنظمين. ووضعت نفسها باستمرار في شؤون الآخرين يخلق توتراً يدفعها إلى أن تنظر إلى ارتباطات لم تكن تراها من قبل.

### إنهم يقودون بيد ناعمة

اسأل مصارعاً أو لاعب تنس ما هو الموقف السليم للافتراض عند الاستعداد لاتخاذ خصم غير مألوف أو استقبال خدمة؟ الإجابات التي تحصل عليها من المحتمل أنها ذات صلة بالاستجمام، أو شدة التركيز، والاستعداد لغير المتوقع. اسأل قائداً ناجحاً كيف يقود في ظروف تغيير سريع؟ الأكثر احتمالاً أنك ستحصل على إجابات متشابهة جداً، والحق أن ما يتبادر للذهن عندما تستمع إلى سكاى دايتون، الذي قاد في التاسعة والعشرين التوسع السريع لمزود خدمة الإنترنت Earthlink، هو الوصية التي يقدمها ركوب العربات: اركب بيد خفيفة، لا تمسك بشدة، لا تدعها تمشي وحدها دون أن تضبط الحصان. هذا يمكّن الراكب من إرسال تصحيحات إلى الحصان عند الضرورة ونقل خبرة الحرية فقدها. لقد عرف دايتون أنه يستطيع أن يحرر القيود عندما يتحدث إليه حرفياً مرشح CEO للقيادة في الجبال الخطرة.

قادة السرعة يتعجلون ضم الناس من حولهم في حل جماعي لمشكلة. تؤكّد إليزابث كاو البالغة من العمر 32 عاماً، مديرة شركة

فورد للسيارات برنامج ثاندربيرد، أن الفرق المقودة جيداً تعرف كيف تعالج مشكلات بسرعة، وهي ماهرة في تقرير كيف تتخذ قراراً، سواء -على سبيل المثال- مسألة ينبغي أن تحلّ بالإجماع، وصوت الأغلبية، أو بالأكثرية التي تشعر بمسؤوليتها عنها.

في الوقت نفسه يستطيع قادة السرعة اتخاذ قرارات صارمة، وحل النزاعات بسرعة، وأن تكون توجيهية عندما يجب عليهم ذلك، مع النجاح في الاختلاط، تلعب الثقة بالنفس دوراً بارزاً، ولكنها ليست عجرفة جورج باتون، كما أنها ليست نزوة عمياء، بل هي نتاج قناعات عميقة الجذور في القيم يمكن لتطبيقها أن يمتحن، وجوهرها غير قابل للتبدل. يمكن أن يتخذ كل من دايتون وكاو قرارات سريعة تغير وجهة فريقهما، وتشير إلى فطنتهما بوصفهما مفاوضين؛ لأن معتقداتهما العميقة عن كيفية معاملة الزبائن -والحق جميع الناس- تقدم مهمة توجيهية: إنها تعطي معنى للاتجاه، وبذا تساعد على توفير الوقت.

### إنهم يكسبون الضبط على الخطوة وجريان الوقت.

مثل المحترفين المتميزين، يمارس قادة السرعة مهارتهم من دون جهد وبمرونة. إنهم كالسحرة يبدون قادرين على تجاوز الأعباء البدنية. ومثل الفنانين شديدي البراعة، يستخدمون الممارسة لتجنب أن يصبحوا رهائن للوقت: إنهم يتعلمون في حين أن الآخرين يراقبون فقط، أو يعملون بطريقة طائشة، هذه الصفة المميزة هي ربما الفارق الأكثر عمقاً بين أولئك الذين ينجحون مثل الرؤساء وبين الذين يخفقون.

كثير من الموظفين الإداريين الكبار يشكون من أنهم ليس لديهم وقت للممارسة؛ لأن عليهم أن ينجزوا عملاً باستمرار. ولكن الراقصة المحتفلة ومديرة الرقص تويلا ثارب تمارس ذلك وهي تؤدي عملها، لقد كرست القدرة على التعلم والأداء في الوقت الحقيقي معبرة غالباً عن أفكارها بعدها وسيلة لإشراك آخرين في عملية التوافق.

ف. ساندارا جان، الرئيس والمدير التنفيذي في شركة بهارات للنفظ يجعل الوقت يؤدي مهمة مزدوجة بتحويل كل محادثة إلى فرصة للتعلم، وكل تحد في العمل إلى درس في القيادة، وقد طور ساندارا جان القدرة على أن يخطو خارج اللحظة الراهنة كي يرى نفسه في خضم العمل، إنه قادر على أن يلاحظ الموقف، وأن يتفكر في استجاباته لها، وأن يعدل موقفه، حتى في أثناء التركيز على المكان والزمان. وخلال أربع سنوات حوّل مؤسسته من مؤسسة صغيرة ذات برنامج استخدام تابع للدولة إلى شركة خاصة نابضة بالحياة ذات أرباح عالية، بالرغم من عدم وجود حمايات حكومية.

كشأن أستاذ الفنون، فإن القائدة السريعة تخطط لاستجاباتها من أجل حوافز يواجهها الآخرون، الممارسة الدائمة قد عززت كثيراً قدرتها على المشاركة فيما هو آت، وهكذا، فإنك عندما تسأل قائدة سريعة كيف تعرف أنها اكتسبت السيطرة على الوقت فإنها من المحتمل أن تبتسم، ثم تنفي، مثل كواتش ودون التي لم تعانِ البتة الإخفاق، ثم وثبت إلى اختراقها الثاني في الإنتاج، أو القرار، أو الفكرة.