18. أدوار وتفويضات

حيث يشرع أليكس التصرف بغرابة

قالت سارة بعد ذلك ببضعة أيام: «يبدو وكأن لديك سيجارة»، وذلك عندما عاد أليكس من مكتبه إلى المنزل. وكان قد وصل في الوقت المناسب للغداء حيث كان الاثنان قد دعيا مايكل.

وقد اعترف أليكس بحذر: «ربما واحدة أو اثنتان». ونظر من القاعة إلى غرفة المعيشة، وكان بإمكانه رؤية أن مايكل قد وصل.

وعلى الرغم من أن مايكل كان صديقاً جيداً، وكان داعماً، بكثافة طوال مهنة أليكس، فقد كان أليكس قد فضَّل تمضية المساء بدونه. وكان هناك الكثير من العمل الذي يجب إنجازه ـ وكان أليكس قد أحضر البعض منه إلى المنزل.

لكن المائدة كانت قد حُضِّرت، وكان الطعام على وشك الاحتراق. وصمَّم أليكس على العمل بعد الغداء، وفي وقت متأخِّر في الليل.

قال مايكل: «إذاً أخبرني عن الوكالة، لم أسمع شيئاً منك في

obeikandl.com

الشهر الماضي. ولقد قرأت عنك في الـ «كامبين ويكلي» بالطبع. وفكَّرتُ أن المقالة كانت جيدة، في ظل الظروف الحالية».

وأجاب أليكس: «كان يمكن أن تكون المقالة قذرة لو لم أنفق ساعة من الوقت مع الصحافي على الهاتف».

واستمر الحديث ـ عن الشركة التي كان قد عمل فيها أليكس ومايكل معاً في السابق، وعن الأصدقاء المشتركين، لكن عن الوكالة بالدرجة الرئيسية.

وأطلق مايكل وسارة النكات، إلاَّ أن أليكس فشل في فهم الـ Punch Lines. وبدا مشغول البال وأفاق عندما رنَّ جرس الهاتف باتصال من أحد مدراء الحسابات في الوكالة. وعندما عاد أليكس إلى المائدة، كان بإمكانه رؤية أن سارة ومايكل كانا يتناقشان بشأنه.

قال مايكل: «لقد تكلَّمت الكثير عن الوكالة، ولكن ماذا عن دورك بالذات؟ تبدو منشغلاً أكثر من أي وقت رأيتك فيه في السابق».

فأجاب أليكس باقتضاب: «إن إدارة شركة هي عمل شاق».

وتبادلت سارة ومايكل نظرة سريعة حول فظاظة أليكس.

وسأل مايكل: «هل أنت على ما يرام؟ نحن لا نريد أن تنتهي إلى ما انتهى إليه ذلك الفتى روب». وكان روب قد سلف أليكس كمدير رئيسي للوكالة. وقد عانى من مرض في القلب.

وأجاب أليكس «لا تقلقا بشأني ـ سأكون على ما يرام، والمسألة

هي مجرَّد أنني أعاني الكثير من الضغط. إذ يتوجَّب عليَّ تحقيق برنامج التغيير بأكمله. ثم هناك جميع مبادرات خفض الإنفاق، وعليَّ التأكد من أننا لم نضع أية فرصة. وهناك مواصفات للعمل يجب إعادة صياغتها، وقد عملنا بدون النسخ الجديدة لبعض الوقت، لكننا بحاجة فعلية إليها الآن.

ثم هناك المصارف التي يجب إبقاؤها راضية، وبعض المشكلات القانونية التي لها علاقة بشخص يتوجب عليَّ طرده. وهناك جزء واحد فقط من الأخبار الجيِّدة: «لقد توفرت لدينا الفرصة لتقديم إعلان إلى شركة تدعى ميغاكويست. كوم. فإذا فزت به، أعتقد أن الأمور ستصبح آنذاك أسهل ولبعض الوقت...».

وتوقف في منتصف حديثه المتدفق بينما رفع مايكل يده. وصرخ أليكس: «نعم؟»

وسأل مايكل بدون خوف: «ماذا كنت تعني عندما قلت: إذا فزت بذلك الإعلان؟»

ونظر إليه أليكس وكأن صديقه قد أُصيب بالجنون.

وسأل مايكل: «بحق السماء، لماذا يتوجب عليك أن تقود هذا الإعلان؟»

«انظر، مايكل، أنا المدير الرئيسي، وميغاكويست هي ضمناً الوكيل الأكبر في تاريخ الوكالة. هل أنا بحاجة إلى قول المزيد؟»

وأجاب مايكل بحزم: «نعم. لماذا تنهمك إلى هذه الدرجة في

جميع الاستعدادات لهذا الإعلان. كل تلك الاجتماعات مع أشخاص من خارج الوكالة. أليس لديك أي مدراء حسابات يقومون بذلك؟ آمل أن لديك بعض مدراء الحسابات الجيدين، لأنه مطلوب منك تسيير وكالة إعلانات».

وأجاب أليكس: «إنه هام من أجل مصداقيتي».

وقالت سارة: «لكنك فزت شخصياً بذلك الإعلان لسيرف ـ ايرن، ولقد أخبرتني قبل بضعة أشهر بأنك أحرزت بحق نجاحاتك بخصوص ذلك الإعلان. فلماذا لا تفوّض القسم الأكبر من هذا العمل؟ أنا أعلم أنه من الواجب عليك أن تكون حاضراً في الاجتماعات مع ميغاكويست. كوم ـ لكن لا يتوجب عليك القيام بكامل العمل من أجلها!»

على الرغم من انشغاله بجنون في الأسابيع القليلة الماضية، كان أليكس ما يزال قادراً على التفكير بعقلانية. وقد قال: «ربما أنني انهمكت كثيراً، لكن ذلك واجب عليَّ. فلا يستطيع أي من مدراء الحسابات القيام بتلك الاستعدادات مثلما أستطيع».

رنَّ جرس الهاتف من جديد، وذهبت سارة إلى القاعة لتجيب عليه. وقالت وهي تنظر بحدة إلى أليكس: «إنه روب Robe». . .

وكرَّر أليكس: «روب؟» ـ لا يمكن ذلك. فروب قد توفي!».

وتابعت وهي تتحوَّل نحو مايكل: «ليس روب الذي تقصده. شخص يدعى روب مورينو Robe Moreno ـ حول السيارة الصغيرة

التي طلبتها؟ ولقد توجه إلى العنوان الخطأ، وستكون السيارة هنا خلال بضع دقائق».

ولصدمته في أن روب الآخر ربما يكون قد عاد من قبره ليلاحقه، فقد بدأ أليكس أخيراً بالتفكير بخصوص دوره بالذات.

وقال مايكل: «إذا كنت قائداً حقق بعض النجاح، فإن أكبر خطأ يمكن أن ترتكبه هو استثمار وقتك في أشياء هامة جداً بالنسبة إلى منظمتك». لقد أدهش هذا التصريح كلاً من أليكس وسارة.

«عليك أن تسأل سؤالين، وليس سؤالاً واحداً: ما هو المهم بالنسبة إلى المنظمة؟ و ـ إضافة إلى ذلك ـ أين أنا مؤهل بشكل فذ لإضافة القيمة؟ ويسأل العديد من القادة السؤال الأول فقط. وهذا خطأ كبير».

ونهض مايكل ليسترد معطفه: «إذا كنت منهكاً في العمل، فإما لأنك غير راغب بحق بالتفويض، أو لأنك لم تفكِّر بذلك بدرجة كافية.

هناك أوقات يجب عليك أن تقود، وأوقات يجب أن تكون فيها رئيساً، وأوقات تكون فيها مدرباً، أو فارضاً بالقوة، أو ناطقاً. لكن يجب أن تخوض في تفصيلات الأشياء التي أنت مؤهل بشكل فذ لمعالجتها».

ستة أدوار يجب أن تلعب

إن القائد الفعال يستطيع أن يلعب عدداً من الأدوار. إذ يبدو وكأن لديه رزمة من الأوراق، توافق كل منها دوراً من الأدوار ـ وبإمكانه أن يلعب كلاً منها في الوقت المناسب. وتلك الأدوار هي:

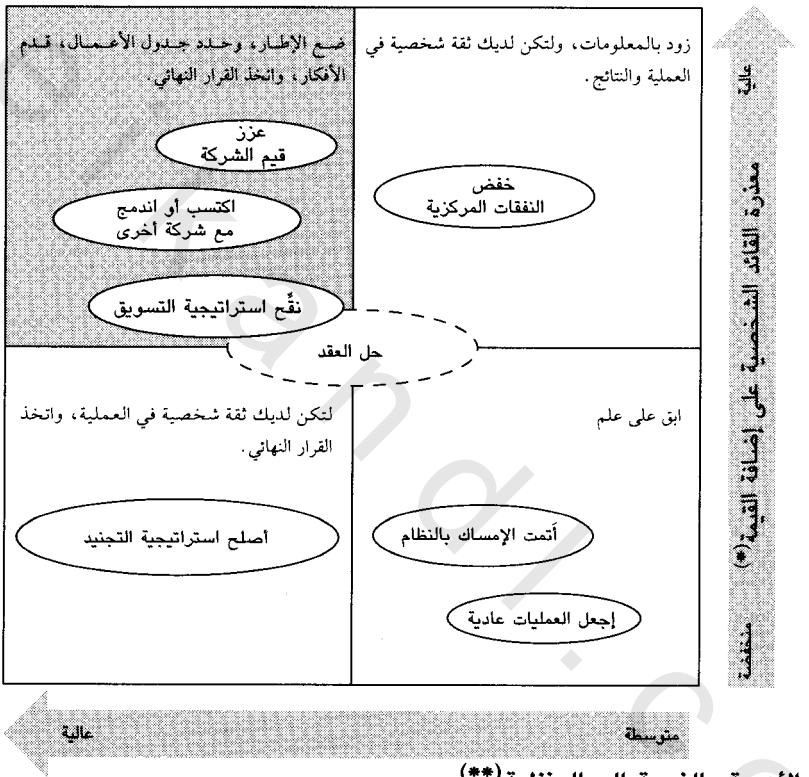
1. قائد ـ يبادر بمهمات جديدة وبخلق رؤية، إلهام وزخم عند الآخرين.
2. رئيس ـ يضع جدول أعمال المناقشات، مشجعاً النقاش الشامل؛ ويكسب الموافقة الواسعة على النتيجة إن أمكن، ويستعمل صوته الحاسم إذا كان ذلك ضرورياً.
3. ناطق ـ يمثل المنظمة أمام جماهير الناخبين ومتسلمي الرهان الخارجيين.
4. مدرب ـ يحدد ما إذا كان الآخرون لا يحققون طاقتهم الكاملة، ويساعد في تطوير مهارتهم أو إرادتهم.
5. فارض بالقوة / مدير ـ يراجع مدى التقدم، ويحدِّد العمل التصحيحي، أو يقوم به.
6. مشارك ـ يساعد في بعض الأحيان (عندما يكون مؤهلاً بشكل استثنائي) في مشروع يقوده شخص آخر، مثل، خدمة وكلاء أو زبائن رئيسيين.

ومن الواضح أن القائد الفعال يمضي معظم وقته على الدور الأول من هذه الأدوار. وبالإضافة إلى ذلك، يكون صريحاً مع نفسه ومع الآخرين عندما يلعب الأدوار المألوفة بدرجة أقل، وذلك لتجنب تشويش الناس بخصوص نواياه، وجدول أعماله الشخصي، أو مسؤوليات الآخرين.

إلاَّ أن القائد الفعال يعلم أنه: ربما ينجر ضمنياً إلى تفصيلات كل قضية تواجهها المنظمة. ولذلك يغامر أيضاً بالتفويض، وهذه أداة مطروحة على الصفحة التالية.

تقرير مدى الانهماك

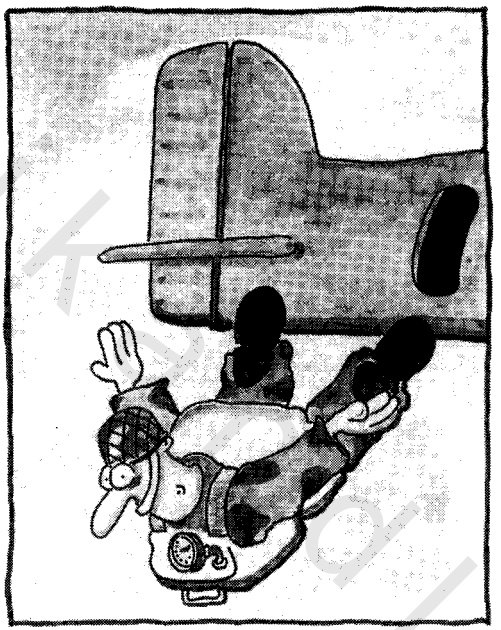
يتجنب القائد الفعال التدخل في كل شيء. فهو يركز على قضايا (1) هامة بالنسبة إلى المنظمة، و(2) حيث يستطيع إضافة قيمة معينة (الإطار الأعلى على اليسار).



أمثلة توضيحية (من أجل CEO).

(*) محك: وجهة نظر فذة، تمييز دور الرئيس الصوري، مهارات شخصية، بدفع الأهداف الرامية إلى أداء عالي المهارات النسبية للمدراء الآخرين.

(**) محك: التأثير على السمعة الخارجية، التأثير على الثقافة، التأثير على المهارات المؤسساتية، التأثير على الحد الأدنى.



كان من المتوقع أن يكون الميجور سيرلز Major Searles الأول في الموافقة على أن هذا ليس الوقت المناسب للقفز.

obeikandl.com