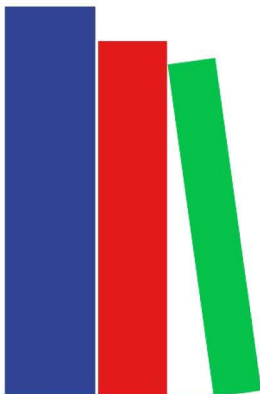


"يجب علينا جميعاً قراءة هذا الكتاب. يتيح الكتاب خبرات وأمثلة مفيدة سوف تساعدك في التطور كقائد بغض النظر عما إذا كنت ما زلت في بداية مسيرتك الوظيفية أم مديرًا تنفيذيًا مخضرمًا".
ريكارد ستايبير، مدير التسويق الدولي، قسم شبكات التواصل الاجتماعي وتطوير المحمول، جوجل

كلنا قادة

القيادة ليست منصباً
بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر



مكتبة مؤمن قريش

لو وضع إيمان أبي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الخلق
في الكفة الأخرى لرجح إيمانه
(الإمام الصادق (ع))

moamenquraish.blogspot.com

كلنا
قادة

كلنا قادة

القيادة ليست منصباً،
بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناجمة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٤

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2014. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التجميع أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك، نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية من.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٢٦٣٠٠ +

Cover design: Mackerel

© 2013 Fredrik Armander

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Jarir Bookstore and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

إن التسميات المستخدمة من جانب الشركات لتمييز منتجاتها عن غيرها من المنتجات غالباً ما تكون علامات تجارية مسجلة. لذلك فإن كل الأسماء التجارية وأسماء المنتجات المستخدمة في هذا الكتاب أسماء تجارية وعلامات خدمات وعلامات مسجلة أو علامات مسجلة لملكها. ولا يرتبط الناشر بأية علاقة شراكة مع أي من المنتجات أو البائعين المذكورين في هذا الكتاب.

تحديد المسئولية / إخلاء المسئولية عن الضمان: بينما بذل الكاتب والناشر أقصى ما لديهما من جهد في إعداد هذا الكتاب، فإنهما لا يمثلان ولا يقدمان أي ضمان يتعلق بدقة أو شمولية محتواه. كما أنهما يخليان مسئوليتهما من أية ضمانات ضمنية. تم إعداد هذا الكتاب لكي يقدم معلومات دقيقة وموثقة فيما يتعلق بالموضوع الذي يناقشه، ويُباع على أساس أن الناشر ليس منوطاً به تقديم أية نصيحة قانونية أو محاسبية أو مهنية، وأنه أو المؤلف لن يكونا مسئولين عن أية أضرار يمكن أن تنشأ منه. فإذا ما كان من المطلوب مساعدة قانونية أو من أي خبير آخر، ينبغي الاستعانة بخدمات أحد الخبراء.

WE ARE ALL LEADERS

LEADERSHIP IS NOT A POSITION
IT'S A MINDEST

FREDRIK ARNANDER

غالبًا ما تُزَعَمُ الأسماء التي تستخدمها الشركات للتمييز بين منتجاتها أنها علامات تجارية. جميع العلامات التجارية المدرجة في هذا الكتاب هي علامات تجارية أو خدمية أو مسجلة أو تجارية مسجلة خاصة بأصحابها، ولا علاقة للناشر أو المؤلف بأي منتج أو بائع مذكور داخل الكتاب، كما لم تتم أية شركة مذكورة في هذا الكتاب بالتوصية به.

حدود المسؤولية القانونية/إخلاء طرف ضمان: رغم أن كلاً من الناشر والمؤلف قاما بكل جهد ممكن في إعداد هذا الكتاب، فإنهما لا يقدمان أية ضمانات فيما يخص دقة أو شمولية محتويات هذا الكتاب، وخاصة أية ضمانات لقابلية البيع أو التسويق أو مناسبته لأي غرض. ويتم بيعه بناءً على الاعتقاد بأن الناشر ليس مسؤولاً عن تقديم أية خدمات مهنية، وبالتالي فإن المؤلف والناشر غير مسؤولين عن أية أضرار تنشأ عنها. وإذا كان القارئ بحاجة لتلقي نصيحة مهنية أو غيرها من مساعدة أهل الخبرة، يجب أن تُطلَبَ الخدمات من المهني المختص.

إلى نيودور، واستيل، ونيكولاس

المحتويات

| | |
|-----|--------------------------------------------------------|
| ١ | عرض المصعد |
| ٣ | القيادة لحقبة جديدة |
| ٩ | ١. قادة العقلية كيف يمكننا أن نكون قادة |
| ٣٥ | ٢. رواد الأعمال والمديرون والقادة نمط قيادتك الشخصي |
| ٥١ | ٣. ذاتي الحقيقية عندما يبدأ كل شيء بقيادتك لنفسك |
| ٧٩ | ٤. احرص دائماً على الظهور أنت وأفعالك كقائد |
| ١٣٧ | ٥. دع الآخرين يمارسوا القيادة ركز على المحيطين بك |
| ١٧١ | ٦. نظام التشغيل الثقافة التي تقود أفعالك |
| ١٨٩ | ٧. البناء والفوضى تنظيم نفسك |

- ٢٠٣ .٨ الأفكار لا قيمة لها
خلق واقعك
- ٢٣٣ .٩ موظفون ذوو عقول متفتحة
التعيين وفق فلسفة
- ٢٤٩ .١٠ احذف الكلمات غير الضرورية
التواصل، ببساطة
- ٢٦٩ اختبار ليدرتشارت
- ٢٩٣ العب لعبة ورق القيادة
- ٢٩٥ مصادر أخرى
- ٣٩٧ المراجع لمزيد من القراءات
- ٣٠١ شُكر وتقدير
- ٣٠٣ نبذة عن المؤلف
- ٣٠٧ الفهرس

عرض المصعد

مثل أي خطة أعمال جيدة، يحتوى هذا الكتاب على عرض المصعد: عرض تقديمي قصير يعبر عن جوهر الفكرة في الثواني المعدودة التي يستغرقها صعود المصعد من طابق لآخر.

١. الرؤية: كلنا قادة بالفطرة؛ فالقيادة ليست منصبًا، لكنها أسلوب تفكير.

٢. المهمة: أن تصبح قائدًا حتى يصبح الآخرون كذلك أيضًا.

٣. كيف؟ عبر مائة مبدأ قيادي يتم تطبيقها اليوم.

٤. قيمتك: فهم أي مبدأ من تلك المبادئ سوف يطور من قيادتك.

٥. لماذا يجب أن تكون جميعًا قادة؟ من أجل بناء مؤسسات يتسم أداؤها بالسرعة والتركيز لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الحديث.

القيادة لحقبة جديدة

في زمن التطور التقني المتلاحق والتذبذب الاقتصادي، لن تزدهر المشاريع الناجحة سوى من خلال تشجيع الموظفين في كل المستويات للقيام بدور فعال في قيادة أنفسهم ومؤسساتهم. ويهدف هذا الكتاب لمساعدتك - أياً كان موقع مسيرتك المهنية - على التفكير بشكل مبادر، وتحمل المسؤولية، والتميز في العمل والحياة من خلال القيادة القوية.

تزداد بيئة العمل عالمية وتسارعاً في الإيقاع، ولن تقبل المواهب الشابة، التي تتسابق الشركات على توظيفها، بالهياكل الوظيفية التقليدية. بالتالي، سوف يتغير الفهم العام للقيادة أيضاً.

ما زالت معظم الكتب، التي تتناول القيادة حالياً، تتحدث عما قبل الحقبة الرقمية. لذا، سوف يساعد هذا الكتاب المخضرمين من المديرين ورواد الأعمال من كل المستويات على تحديث طريقة فهمهم للقيادة والاستمرار في مواكبة البيئة المتغيرة على عالم الأعمال، وكذلك إكساب الذين مازالوا يبدأون مسيرتهم في عالم الأعمال ميزة الأسبقية.

وانطلاقاً من خبرتي في الشركات الناشئة، وفي محاولة خلق مؤسسات مرنة تتميز بسهولة التعامل من خلال القيادة في كل المستويات وتشجيع الإبداع وروح المبادرة، يحدد الكتاب مبادئ وأدوات تجعل من الجميع قادة. وقد جاء هذا الكتاب رداً على الحاجة لتوجه جديد لمفهوم القيادة. يبدأ

الكتاب بالرؤية التي تقول إننا جميعاً يمكننا أن نصبح قادة - ويجب علينا أن نصبح كذلك لنواجه التحديات الجديدة بعالم الأعمال اليوم. لم يشهد عالم ريادة الأعمال منذ حدوث ما يسمى بفقاعة الإنترنت في أوائل الألفية تحركاً يمثل هذه القوة تدفعه الفرص الناتجة عن التقنية الحديثة (وانخفاض تكلفة تلك التقنيات)، والبنية التحتية العالمية للاتصالات، وشبكات التواصل الاجتماعي، والسلوك وأنماط المعيشة للاستهلاكيين المستجدين، وأساليب المعيشة الجديدة، وتدويل رأس مال المخاطرة، وظهور جيل جديد من رواد الأعمال.

اليوم يحدث هذا ليس فقط في الغرب بل في آسيا وأمريكا الجنوبية وأوروبا الشرقية وأفريقيا؛ فهناك أزمة فيما يخص الاقتصاد الكلي، ولكن المبتدئين يحلقون عالياً في القطاع التقني. في الوقت نفسه، فإن عالم الأعمال اليوم يتسم بالسرعة لدرجة أنه يتطلب فكراً جديداً في الإدارة والقيادة وريادة الأعمال.

هناك ثلاثة تحولات رئيسية تشكل أساساً لهذا الكتاب:

١. من المؤسسات التي تحتوي على التدرج الوظيفي إلى المؤسسات التي لا تعتمد على الهياكل الوظيفية. الشركات الحديثة لا تحتوي إلا على قدر يسير من الهياكل الوظيفية أو لا تحتوي على هياكل وظيفية من الأساس.

٢. من ريادة الأعمال والمشروعات والإدارة إلى القيادة. الكيفية التي تُبنى بها المؤسسات من خلال بناء البشر.

٣. من المركزية إلى اللامركزية. سرعة العمل تحتاج إلى المبادرة في اتخاذ الأفعال.

أعدَّ هذا الكتاب لجيل جديد من القادة.؛ نجاح الشركات الحديثة لا يتحقق من خلال سلطة بضعة أشخاص يشغلون مناصب قيادية، ولكنه يعتمد على توجه غير هرمي (بعض الأفراد يقول "من أسفل لأعلى"، ولكن هذا سيوحي بتسلسل وظيفي تقليدي)؛ حيث يتحمل الجميع المسؤولية، ويدفعون عملية الابتكار للأمام ويتصرفون انطلاقاً من المبادرة. يمثل هذا التوجه في القيادة حلاً للتحديات التي تواجهها معظم الشركات في الأسواق سريعة النمو، كما أنه يروق أيضاً لأصحاب المواهب الذين تريد الشركات توظيفهم.

نأمل أن يغيّر هذا الكتاب الطريقة التي يرى بها الناس القيادة من النظرة التقليدية؛ حيث يحكم بضعة أفراد على بقية القطيع، إلى النظرة الحديثة؛ حيث للقيادة أهمية في كل المستويات الوظيفية في الشركة. في عالم مليء بكتب الإدارة والأعمال، فإن ما يحتويه هذا الكتاب يميزه عن بقية تلك الكتب بأربعة أشياء رئيسية:

- أولاً، عادة ما تكون كتب القيادة موجهة نحو مجموعة معينة يمكن تعريفها بالقيادة التقليدية: المديرين التنفيذيين، و"القباطنة"، والرؤساء، والمشرفين، والمديرين، والقادة، والرؤساء، وكبار الموظفين. والقائد التقليدي في الأدب، سواء كان خيالياً أم واقعياً، هو رجلٌ ذو رؤية، ويوجه شركة كبرى أو جيشاً محارباً أو مشروعاً كبيراً نحو النجاح. هذا الكتاب ليس فقط للقيادة التقليدية، بل أيضاً للذين يعملون في أي موقع في مؤسسة ما، وكذلك الذين يريدون أن يصبحوا آباءً ناجحين مثلاً ويريدون تولي مسؤولية حياتهم وعلاقاتهم في مختلف المجالات، إلى جانب القادة غير التقليديين والذين يسمّون بقيادة التوجه أو العقلية. لذا، يمكن القول إن كل موقف يمكن أن يدعو لممارسة القيادة، وإن كل إنسان يمكن أن يصبح قائداً؛ فالقيادة ليست منصباً، بل هي حالة عقلية.

- ثانيًا، هذه محاولة لتبسيط فكرة القيادة الرنانة والمجرّدة إلى حد ما لتصبح سهلة الفهم للجميع. تعرض العديد من كتب القيادة توجّهًا أكاديميًا ثقيلًا يتسبب في إبعاد الناس عن قراءة كتب القيادة. فلماذا إذن لا نجعل مفهوم القيادة أمرًا بسيطًا، وواضحًا، وسهل التطبيق؟

- ثالثًا، معظم الكتب التي تم تأليفها عن هذا الموضوع أُعدت في الولايات المتحدة، وهي موطن كتب التحفيز والتنمية الذاتية والعمل، وهي الدولة التي نجد فيها أيضًا أكبر الشركات والأسواق وأذكي البحوث الأكاديمية من أفضل الجامعات في العالم وأكثر المديرين التنفيذيين غرورًا. إنني معجب بثقافة سوق العمل الأمريكي الحيوية وكذلك بالعديد من رواد الأعمال والشركات الأمريكية الرائدة التي خلقتها تلك الثقافة، ولكن من الممكن أيضًا أن نجد بين المؤسسات الأمريكية تلك التقليدية والتي تعتمد على الهيكلية الوظيفية. لذا أردت أن أؤلف كتابًا عن الأعمال من البلاد الإسكندنافية، وهي موطن المؤسسات الديمقراطية غير الهرمية والتي يتم فيها اتخاذ القرارات في جو من المساواة.

- رابعًا، هذا ليس كتابًا موجهًا بالأساس للشركات الكبرى، ولكنه يتحدث عن القيادة في المشروعات الصغيرة والنامية، والشركات التي مازالت تنمو حيث يلعب الجميع دورًا مهمًا في تشكيل النتائج. لا أدعي أنني أمتلك الخبرة الاحترافية فيما يخص إدارة الشركات الكبرى؛ حيث إنني قضيت معظم حياتي المهنية في الشركات النامية والمشروعات الجديدة والصغيرة. ورغم ذلك، هذا الكتاب يمكن أيضًا أن يكون مفيدًا في تحويل الشركات الكبرى والتقليدية والتي تواجه التحديات القيادية نفسها - إن لم تكن أكبر - في هذه الحقبة التي تتميز بالتغيّر السريع.

باختصار، هذا الكتاب بسيط وإسكندنافي ويناسب كل الناس في أي موقف. هل يبدو الأمر كما لو كان كتاباً للقيادة من شركة إيكيا للأثاث؟ حسناً، هذا الكتاب يأتي مفكك في طرد مثل بعض قطع الأثاث، لكن على النقيض من تجميع قطعة أثاث من دليل يدوي، فإن القيادة لا يمكن أن يتم تلقينها بواسطة تعليمات ورسوم بيانية؛ فالقيادة يتم تعلمها عن طريق الفعل، والتأمل في الناتج، واتباع ما يمليه عليك قلبك، كما يمكن القول إن القيادة لا تتعلق بالفرد. لذا ربما يشبه الكتاب منتجات شركة إسكندنافية أخرى، وهي ليجو، فأنت ترتب قطع اللعبة بأية طريقة تروق لك. أتمنى أن تحظى بوقت طيب في أثناء قيامك بذلك.

وفي النهاية، لم أكتب هذا الكتاب لأنني خبير في مجال القيادة ولدي مهمة وهي مشاركة الآخرين الحكمة التي أمتلكها، ولكنني كتبت لأنني ارتكبت الكثير من الأخطاء، واضطرت للتفكير كثيراً في القيادة، وكان يجب عليّ التدرّب لأكون قائداً أفضل. اكتشفت أنني كنتُ قائداً غير ماهر، وكان يجب أن أتعلم لأصبح قائداً أفضل. ربما أكون مثلك؛ اكتسبت خبرات بشكل تدريجي ومؤلم عما يمكن أن يصلح، وما لا يصلح.

قمتُ بتقسيم الكتاب لمائة مبدأ عن القيادة، كل واحد له عنوانه الخاص واختصار يناسبه. إن استخدام تلك الاختصارات هو طريقة للتعلم عن طريق تلخيص تجربة ما لمبدأ ذي معنى؛ ولكنها تمثل أيضاً نوعاً من المفارقة؛ حيث يمتلئ عالم الأعمال بالكثير من الاختصارات وحتى في شركتي أجد إفراطاً مربكاً في الاختصارات مثل أ.م. أ (اجتماع مجموعة الإدارة) وم.ح.ر. (مدير الحساب الرئيسي). على أية حال، فإنني أتمنى ألا يمثل استخدام تلك الاختصارات فقط سخريّة من هذا الاتجاه، ولكنه يعرض أيضاً أفكاراً جديدة مفيدة.

دافعي الأساسي ليس فقط تحسين مهارتي في القيادة، ولكن أيضاً نشر القيادة المفيدة، وإلهام الآخرين في مؤسستي. أعتقد أن أي شخص هو قائد بالفطرة، ويمكن أن يكون كذلك.

فريدريك أرناندر

لندن، ٢٠١٢

الفصل الأول

قادة العقلية

كانت شركتي تمر بمنتصف مرحلة محمومة وكثيرة المطالب وكان يصعب إدراك ما يحدث بوضوح. عندما تعلق في دوامة من المشروعات سريعة النمو وكثيرة التحديات، تحتاج إلى التوقف، أيًا كانت المرحلة التي أنت فيها، والتراجع خطوة للوراء والابتعاد قليلاً. وهذا ما فعلته.

كان مدرب اليوجا الخاص بي يقول لي: "لا تنس التنفس"، وكانت هذه نصيحة مفيدة جداً. بدون التنفس، لن نحيا. وبدون "التوقف لالتقاط الأنفاس" والتأمل، لن نتعلم. وبينما يعتبر الدافع هو أول خطوة على طريق القيادة، فإن الخطوة التالية المهمة هي إنفاق الوقت في التفكير في أفعالك والتعلم من النتائج. القيادة تبدأ بالتعلم. لهذا أيضاً، سوف تجد على مدار هذا الكتاب نقاطاً للتأمل في نهاية كل فصل لمساعدتك على التعلم مما قرأت.

يتحدث هذا الفصل عن التفكير في مهاراتك القيادية - وكيف نصبح جميعاً قادة.

٠٠١ قائد العقلية (ق. ع)

الفرق بين القائد التقليدي وقائد العقلية.

أريد أن أبدأ بمبدأ بسيط جداً يمثل الأساس الفلسفي لهذا الكتاب؛ كلنا قادة. إذا كان هذا صحيحاً، فماذا يعني للمؤسسات والأفراد؟ سل عينة عشوائية من الأشخاص ما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم قادة، وغالباً ما ستحصل على ثلاثة أنواع مختلفة من الإجابات: "نعم، أنا قائد" أو "لا، لست بقائد" أو "ربما أكون قائداً، لست متأكداً. ماذا تقصد؟". هناك العديد من الأسباب وراء إمكانية عدم اعتبار نفسك قائداً:

- أنك لا تشغل منصباً قيادياً رسمياً. لذا، بالنسبة لك، فإن أي شخص آخر يمكن أن يكون قائداً.
- لا تريد أن تكون قائداً؛ فأنت مرتاح لأن "يقودك" الآخرون.
- لا تعلم ما تعنيه القيادة حقاً؛ فهي بالنسبة لك لفظة جديدة ومحيرة.

علاوة على ذلك، إذا كنت تظن أن لديك دوراً قيادياً مثل أن تكون مديراً إدارياً أو رئيساً لأحد الأقسام، ربما ينتابك التشوش بسبب فكرة أن الجميع قد أصبحوا قادة فجأة. ماذا يعني هذا بالنسبة لسلطتك التي اكتسبتها بعد عناء ومشقة؟

الإجابة تكمن في الفارق بين القائد ذي منصب تقليدي ومسمى وظيفي على بطاقة التعريف، وبين قائد تبنى أسلوب تفكير قيادي؛ يمكنك أن تسمى الفريق الأول القادة التقليديين والثاني قادة العقلية.

القيادة

| | |
|------------------------------|-------------------------|
| قائد عقلي (ق.ع.) | قائد تقليدي (ق.ت.) |
| = لديه أسلوب التفكير القيادي | = له مسمى وظيفي رسمي |
| = يتحمل المسؤولية | = لديه مسؤوليات |
| = مبادر بالفعل | = عرضة للمحاسبة |
| = يتعامل مع الجميع | = يتعامل مع بعض الأفراد |
| = سلطته تكمن في شخصيته | = سلطته تكمن في منصبه |

دعوني أريكُم مثلاً لتوضيح الفارق بين القادة التقليديين وقادة العقلية. تخيل وكالة تسويق عبر الإنترنت؛ العمل التقليدي في هذه المؤسسة هو إدارة حملات تسويق لمنتجات الشركة العميلة عبر الإنترنت. سوف تجد في هذه المؤسسة ثلاثة أدوار: ١- مدير مبيعات، ووظيفته بيع المنتج الجديد للعملاء الجُدد. عندما يتم بيع المشروع الجديد، يأتي دور ٢- مدير الحملة، والذي يقوم بإعداد وإدارة حملة التسويق ورفع النتائج للعميل. قام العميل أيضاً بتعيين ٣- مدير الحساب الرئيسي، وهو شخص يتم التواصل معه للتأكد من أن المشروع يسير بسلاسة، بينما يحاول أن يبيع المزيد من الخدمات للعملاء.

الآن، من يكون مسؤولاً فعلاً أمام العميل - رقم ١ أم ٢ أم ٣ أحدهم أعدّ عقداً، والآخر ينفذ العقد، والثالث يقوم بتطوير العلاقة مع العميل. كلهم لديهم أدوار محددة في العمل مع العميل ولكن من المسؤول في النهاية؟ يمكنهم جميعاً أن يصبحوا قادة تقليديين، إذا كان هذا دورهم المحدد

في المؤسسة. يمكن أن يكون أحد الأدوار الثلاثة منوطاً بالمسئولية أمام العميل، ويكون، على سبيل المثال، مدير الحساب الرئيسي، وربما يكون هناك رئيس قسم مسئول بشكل رسمي أمام العميل. كذلك فإنه من الممكن مثلاً أن يكون كبير المديرين التنفيذيين هو القائد التقليدي؛ أي أنه من يتولى المشروع، وعرضة للمحاسبة أمام العميل، والمسئول عن النتائج. لكن إذا قمتَ بجعل أحد الأشخاص مسئولاً، فإن الآخرين سيشعرون بأن مسئوليتهم أقل.

ماذا لو حدثت فجأة مشكلة تتخطى حدود مسئوليات الدور التقليدي؟ ألن يكون من الأفضل للجميع أن يشعروا بالمسئولية تجاه العميل، وبأنه يمكنهم أن يتصرفوا لحل أية مشكلة تطرأ فيما يخص العميل؟ ألن يكون من الأفضل إذا كان يمكنهم تحديد فرص حدوث الأزمات بشكل مسبق، والتعامل معها؟ ألن يكون من الأفضل كثيراً بالنسبة لك كعميل أن تدرك أن كل معارفك في المؤسسة يشعرون بمسئولية تجاه إنجاح حملتك؟ ألن يكون من الرائع أن يكونوا استباقيين بدلاً من أن يوجههم القائد التقليدي للتصرف تجاه أية أزمات تحدث؟ في شركة يديرها القادة ذوو الأسلوب القيادي في التفكير، فإن تولي القيادة أمرٌ يمكن للجميع القيام به. القائد ذو التفكير القيادي سيتواجد ليس فقط لإعطاء قيمة إضافية للعميل، بل أيضاً، وعن طريق التفكير كقائد، لتحديد الفرص المناسبة للشركة ودعم زملائه والأخذ بزمام المبادرة من أجل تطوره الشخصي. تخيل شركة كل من يعمل فيها يمتلك التوجه الفكري القيادي.

ولكن إذا كان الجميع مسئولين، لن يصبح هناك من يكون عرضة للمحاسبة، أليس كذلك؟ هناك نوع من التوازن يحدث بين القادة التقليديين وقادة العقلية؛ فالقادة التقليديون يتصرفون بديكتاتورية، وهذا يقلل من الدافع لدى القادة ذوي العقلية للتصرف بشكل مستقل ومبادر، وهو ما يجعل قلة فقط تشعر بالمسئولية. عندما تسمع جملة "دعني أرجع في الأمر لمديري"، يجب أن تدرك حينها أنك في ثقافة إدارية تقليدية.

ولكن مع ذلك، إذا كانت هناك مؤسسة بها قادة عقلية أقوياء؛ حيث يمارس الجميع القيادة بشكل مستقل، فإن هذا من الممكن أن يمثل خطراً يتهدد الهيكل الوظيفي المفيد والواضح، وكذلك يتهدد أدوار القادة التقليديين. في أقصى اليمين، لديك قائد وحيد يطيعه الجميع (النموذج القديم)، وعلى الجانب الآخر، يوجد قائد يتمتع بالقدر نفسه من القوة والمدخلات في مؤسسة بلا رئيس. الواقع الحالي يتراوح بين هذين الطرفين - هناك قادة تقليديون حولنا في كل مكان، ولديهم العديد من المسؤوليات الرسمية، ولكن بغض النظر عن مستوى القيادة التقليدية، فإن الجميع يجب أن يكونوا قادة ذوي عقلية.

هل يمكن أن يكون أي شخص قائداً في أي مكان؟

ربما يجدي مبدأ القيادة للجميع في نوع واحد من المؤسسات ويمثل تحدياً آخر. على سبيل المثال، فإن التسلسل الوظيفي التقليدي سوف يواجه تحدياً أكبر في قبول هذه الفكرة، بالإضافة إلى أن الكثير في هذا السياق من الممكن أن يعتمد على نوع المجال الصناعي والاعتبارات الثقافية في أجزاء مختلفة من العالم.

يعتبر القطاع التقني قطاعاً سريع النمو، وهذا يعني أنه يحتاج إلى المزيد من القيادة اللامركزية. تسيير الخطى في ذلك المجال بشكل سريع يجعل في بعض الأحيان من الضروري تنفيذ القرارات فوراً. من لديه الوقت لينتظر كبير المديرين التنفيذيين ليقرأ كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، ثم يقرر ماذا سيفعل؟ وعلى أية حال، فإن المدير التنفيذي ليست لديه كل الإجابات.

فكرة أن الجميع يمكن أن يكونوا قادة ليست نتيجة الديمقراطية والمساواة، بل هي ضرورة من ضروريات العمل لتحقيق النتائج في مجالات صناعية ديناميكية تشبه إلى حد كبير أرض المعركة: من هم قريبيون من الحدث يكونون في موضع أفضل لاتخاذ القرارات اللازمة أكثر من رؤسائهم البعيدين عن الخطوط الأمامية، ونلاحظ اتباع هذه المقاربة في

وحدات عسكرية عليا مثل البحرية الأمريكية، مع أنها تبدو من على السطح مؤسسة ذات تسلسل هرمي تقليدي بالعديد من الرتب ومستويات الأوامر. وبشكل عام، تحتاج مواجهة الظروف سريعة التغير وكثيرة المتطلبات - حيث المخاطرة عالية - إلى إيجاد توازن بين القيادة التقليدية والقيادة التي تعتمد على أسلوب التفكير.

القيادة ليست منصباً، بل هي عقلية، وهذه العقلية متاحة لأي شخص يهتم بتبنيها، بغض النظر عن مكان تواجدته أو عمله أو وظيفته أو أية ظروف أخرى. العقبة الوحيدة حقاً هي أنت. لذا، فإنه بمجرد أن تبدأ في الاعتقاد بأنه يمكنك أن تصبح قائداً، سوف يبدأ توجهك تجاه العالم من حولك في التغير.

٠٠٢ دافعك الداخلي (د. د.)

إيجاد طريقك

لن تصبح قائداً بشكل تلقائي؛ لأن أحدهم أخبرك بأنك قائد. أولاً، يجب أن تعتقد بأن لديك كل الحق في أن تصبح قائداً، وأن تتصرف كقائد. ثانياً، يجب عليك إيجاد دافع لك لكي تصبح قائداً؛ أي السبب الكامن وراء رغبتك هذه.

كما يقول "دانيال بينك" في كتابه *Drive*، فإن أفضل الدوافع تأتي من الداخل لا بسبب الثواب والعقاب؛ مثل علاوة زائدة أو التهديد بالفصل من العمل؛ أي أنه بدون وجود الدافع الداخلي للقيادة، لن تصل إلى أي شيء أبداً. والكيفية التي تحصل منها على الدافع أمرٌ شخصي ويخصك وحدك؛ فربما يكون اهتماماً مهنيًا، أو دورًا جديدًا وله متطلباته، أو أمنية التحكم في حياتك، أو الحدس، أو الفضول، أو أي شيء يحثك على ممارسة القيادة. وكما أقول لأطفالي: "إذا لم يكن هناك شخصٌ تقوده، فيمكنك أن تقود نفسك".

إذا اتخذت قرارًا بخفض وزنك بحلول السنة الجديدة، فهذا يمثل تحديًا قياديًا. وإذا تمت ترقيتك لوظيفة تتضمن مسؤولية للناس، فأنت أمام تحدٍ قيادي. عندما تقوم بتنمية شركة أو تطوير فريق عمل، أو تريد إعطاء نتائج ربع سنوية، أو تربية الأطفال، أو السفر بطائرة وتم إغلاق شباك التذاكر، أو التعامل مع زميل عمل أو شخص وقع - هذه تحديات قيادية.

في الفيلم الأمريكي *Remember the Titans*، كان لدى المدرب الأسود حديث التعيين "هيرمان بون" دافع قوي لقيادة فريقه في كرة القدم الأمريكية، وهو الفريق الذي كان خليطًا من السود والبيض في جنوب الولايات المتحدة في سبعينيات القرن العشرين. كان يريد أن ينتصر فريقه على الفرق المتنافسة في بطولة ولاية فرجينيا، وكذلك على

التحيز العنصري. كان الأمر مزيجًا من عاطفة والتزام شخصي ومهني دفع به وبفريقه للفوز.

يمكنني أن أقول لكم ما الذي أعطاني دافعًا لأن أصبح قائدًا أفضل. فلفترة كبيرة من حياتي المهنية، عملت مع شركات تقنية ناشئة في المجال، لكنني لا أفتحه الكثير في التكنولوجيا فلا أبرمج الرموز ولا أعرف كيفية عمل التقنيات. لدي شهادة في الأعمال، وهذا يعني أنني لا أعرف ما يكفي عن أي شيء. حقا لا يوجد عيب في كليات الأعمال، ولكن بعد التخرج، شعرت بأنني موظف ذو خبرة عامة غير متخصصة في الشؤون الاقتصادية؛ ولكن رغم ذلك، فقد تعلمت أمرًا أو اثنين حول كيفية جعل الأفكار واقعًا، وحول استثمار المال في مشروع جديد، وبناء مؤسسات وتنمية الشركات؛ فهذا جزء من وظيفتي كرائد أعمال. باختصار، أنا أوّسس الشركات وأبنيها.

عندما أسست شركتي عام ٢٠٠٥، كان العمل يسير كالمعتاد: تحقيق الأفكار على أرض الواقع. الإتيان بالفكرة ليس عملاً سهلاً، بل هو وظيفة شاقة. فمثلاً، في أثناء عملنا على تنمية الشركة، حدثت الأزمة المالية في ٢٠٠٨، وكنا مجبرين على تقليل التكاليف، وكانت تلك مهام تقليدية للإدارة. بعد أن قمّت بحل المشاكل المالية، وصلتُ لاستنتاج مفاده أنه إذا كنتَ تريد الارتقاء بالشركة للمستوى التالي، فستحتاج لتطوير وتحسين مهارتك في الإدارة. كان هناك تحدٍ إداري خاص جدًا - ألا وهو جعل فريق الإدارة الجديد يعمل معًا بشكل أفضل.

أعلنًا أن الموضوع السنوي سيكون "القيادة". كان هذا يعني أننا كنا نحاول أن نكون قادة أفضل على جميع المستويات. وعندما بدأنا نتأمل ونفكر في القيادة، بدأتُ أيضًا تدوين الملاحظات لتأليف هذا الكتاب.

عملتُ مع العديد من فرق الإدارة ذات الحاجات المتعددة، وكان هذا يحتاج لشروط إدارة عليا. وعادة ما ألتقى التغذية الراجعة، عندما لا تكون هذه الشروط كافية. بدون وجود مَنْ يخبرونك بما يظنون مباشرةً، لن تتطور أبدًا؛ بل ستظل قابلاً في فقاعة خاصة بك بعيداً عن الواقع.

ومع الفريق الذي كنتُ أواجهه، أدركتُ أنه إذا كنتُ قائداً جيداً - عن طريق التحسن المستمر، وعن طريق تقديم فائدة أكثر لزملائي - سأقدر على اكتساب احترام زملائي. كانوا يحترمونني بالفعل كرائد أعمال، ولكنَّ "مهارات التعامل مع الأفراد" لديَّ كانت ضعيفة. أدركتُ من خلال كلِّ من التغذية الراجعة المباشرة من الزملاء والكيفية التي كانت بها تصرفاتي وكلماتي بسبب الإحباط للناس. ربما كان هذا، أكثر من أي شيء في ذلك الوقت، أكبر دافع لي للتطوير من مهاراتي القيادية: أن أكون جيداً مثل زملائي، أو على الأقل أن أضيف لنقاط قوتهم، ولا أدع اختلافاتنا الفردية تقف عائقاً في الطريق.

أردت أن أتطور من كوني رائد مشروع أنانياً تدفعني أفكاره فقط إلى أن أبدأ في التصرف كقائد يمكن أن يدعم زملاءه، ويخلق طاقة إيجابية في الفريق. لاحظوا أنني لم أختار أن أقول "لقد كنتُ مجبراً على التغيير"؛ لأن جزءاً من عملية التغيير كان يكمن في تبني أسلوب تفكير مبادر وإيجابي؛ أي أن يكون الدافع للتغيير داخلياً.

في حين أن الإدارة هي مهمة يمكن تكليف الآخرين بها، فإن القيادة هي أمرٌ يجب أن تكتسبه. وبملاحظتي أن مجهوداتي للتحسين من القيادة بدأت تأتي آثاراً إيجابية، زاد حيز إدراكي وطموحي لتحويل كل من في الشركة إلى قادة، ثم اتسع ليشمل عائلتي، وكانت محاولتي لأن أكون أباً صالحاً لأطفالي الثلاثة مهمة قيادية هائلة. وأخيراً، قبلت التحدي بأن أقود نفسي بطريقة أفضل. لقد انتقل تركيزي من التركيز على الأفكار والإدارة إلى التركيز على البشر.

في إحدى الجلسات خارج الموقع، كان أفراد فريقنا الإداري يقرؤون ويناقشون كتاب "باتريك لينسيوني" *The Five Dysfunctions of a Team*، ووصلنا لاستنتاج مفاده أنه رغم مجهوداتنا، فقد كنا لا نعمل كما يجب. كانت التحديات التي تواجهها هي "التناغم المصطنع" و"النزاع الهدام" والأنانية، وأخيراً تمكنا من إدراك عيوبنا، وتحدثنا عن كيفية

تحسين أنفسنا وعلاقاتنا في العمل، مدركين أنه طالما أن فريق الإدارة العليا يعمل بشكل سلس في الشركة، فإن كل شيء من الممكن أن يسير على ما يرام. حاولنا أن نكون أفضل مع بعضنا البعض وننشر القيادة الجيدة من حولنا، وازدادت الطاقة الإيجابية في الشركة ونتج عن هذا في النهاية النمو والعائد والأرباح. لقد فعلنا هذا عن طريق تبني إطار عمل عام اتفقنا عليه جميعاً، وكان الاعتراف بوجود مشكلات هو أول خطوة لحل تلك المشكلات. على سبيل المثال، أدركنا أن الاختلاف الصحيّ أمرٌ جيد من أجل خلق الالتزام (يصرح الجميع بأرائهم قبل الاتفاق على اتجاه واحد يلتزم به الجميع)، بينما يخلق النقد والسلبية نزاعاً هداماً يمكن أن يفرق بيننا جميعاً. تدرّبنا أيضاً على كيفية الحصول على التغذية الراجعة وإعطائها بشكل صريح. ولكن لاحقاً، عندما تدهور جو العمل في أوساط الفريق مرة أخرى، تأثرت الشركة بأكلهما.

دفعني التركيز على القيادة إلى أن أدقق النظر في أسلوب القيادي، وأفكر في أفعالي والإجابات التي وصلت إليها، وبدأت في التدريب كل يوم على أن أكون قائداً أفضل من زوايا شتي، وصار لديّ دفتر يوميات للقيادة. النقطة هنا ليست كيف تعلمت الأشياء أو ماذا تعلمت، بل في أنني بدأت في التفكير والتأمل، وفي أنني صار لديّ الدافع لفعل هذا، وذلك من خلال كل من الدوافع الداخلية (لأكون قائداً أفضل) والدوافع الخارجية (زيادة نجاح الشركة). إذن، الأمر يتعلق بدوافعي والعتور على أسبابي الخاصة.

توجد طريقتان أساسيتان لفحص ما إذا كانت وظائف القيادة تعمل بشكل صحيح: الأولى هي قياس الروح المعنوية العامة في الشركة: هل أنت محاط بمناخ بناء وإيجابي وتحفيزي؟ أم أن هناك مناخاً من الشكوى والنحيب والنزاع الهدام والخيانة؟ لاحظ كيف يتصرف من حولك وكيف يتفاعلون مع ما يحدث لهم، وسوف تحصل على معيار لقيادتك للشركة. هذا أيضاً سبب يجعل التغذية الراجعة المباشرة وغير المرشحة من الآخرين أمراً مهماً؛ ففي كل الأحوال، تحتاج إلى تعليقات خارجية.

الثانية هي فحص الأداء. في عالم الأعمال، فإن غرض الإدارة هو إنتاج مستويات أداء ونتائج جيدة. في بعض الأحيان، لا تسير الروح المعنوية الجيدة يدًا بيد مع الأداء، بل ربما تكون محاطًا بجو عمل ممتاز؛ حيث يتفاهم الجميع بشكل رائع، لكن المنتج يكون نتائج مالية ضعيفة؛ لأن فريق عملك لا يساعد في نمو الشركة أو المشروع.

وبالمثل، يمكن أن يكون فريقك سيئًا وغير فعّال، ولكنه يحقق نتائج رائعة على كل حال. على سبيل المثال، ربما تتجح بسبب ظروف السوق الموازية - والتي ربما تتغير في طرفة عين، تاركة فريقك، الذي لا يتحلى بأي دافع، غير قادر على التكيف. يمكنني القول إنه يوجد احتمال كبير في أن أية مؤسسة تمارس قيادة جيدة وفعّالة في كل مستويات المؤسسة من المرجح أن تحقق نتائج جيدة.

٠٠٣ انشر القيادة الجيدة (ن. ق.ج).

قيادتك الجيدة سوف تجعل الآخرين قادة بشكل تلقائي

إذا حدّدت نفسك كقائد، هل:

١. تريد أن ينفذ الآخرون ما تأمرهم به؟

٢. تود أن يصبح الآخرون قادة أيضاً؟

إذا كانت إجابتك رقم ١، ربما تكون قائداً تقليدياً. في الواقع، تتحدث معظم كتب القيادة عن كيفية جعلك قائداً تقليدياً أفضل. أما إذا كانت إجابتك رقم ٢، فإن هذا الكتاب مناسب لك - ولكنه مناسب أيضاً للقائد التقليدي الذي يقبل استخدام منظور جديد للقيادة. إن الهدف الأساسي لك هو جعل الآخرين قادة أفضل عن طريق تحسين مهارتك القيادية، والمقصد العام من قيادتك هو نشرها، وخلق دوائر عمل فعّالة. فكر في هذا لبرهة من الوقت واتركه يتشكل في عقلك ببطء.

بناء فريق من القادة ليس فقط شيئاً ممكناً أو فرصة، بل هو أمرٌ يجب أن تجعله هدفاً يجب تحقيقه؛ لكن الأمر الرائع في ذلك هو أنك لا تحتاج إلى تعليم الناس أو إخبارهم بما يجب أن يقوموا به - اعتنِ فقط بقيادتك الجيدة، وسوف تنتشر بشكل تلقائي. القيادة الجيدة تصبح بسرعة شيئاً مفيداً للجميع؛ إنها مثل العدوى.

تنتشر القيادة الجيدة في محيط العمل، ولكن لا ينطبق الأمر نفسه على القيادة السيئة؟ ما القيادة السيئة؟ من بين الزوايا التي يمكن النظر من خلالها لهذا الأمر هي الاعتقاد بأنه لا توجد قيادة جيدة أو سيئة - بل فقط يوجد سلوك جيد أو سيئ؛ فإذا كان السلوك جيداً (أي كان الإطار المرجعي)، فعندها يسمى قيادة؛ لأنه يجعلك قدوة ونموذجاً؛ ولكن إذا

كان السلوك سيئاً (قياساً على الإطار المرجعي نفسه)؛ فإنه يكون ببساطة سلوكاً سيئاً؛ لأنه يؤدي إلى تصرف الآخرين بشكل سيئ أيضاً. بتذكر هذا دائماً، سوف يصبح لديك توجه مختلف تماماً لقيادتك. لن يتعلق هذا التوجه بالقيادة، ولكن بالقوة المطلقة لسلوكك الواعي بنقل مهارات القيادة للآخرين حتى يمكنهم قيادة أنفسهم. في اللحظة التي تدرك فيها هذا وتبدأ فعلاً في التأمل في أسلوب قيادتك وتتصرف كقائد، ستحدث أمورٌ جيدة.

سوف تلاحظ السبب في أن بعض الأمور تفلح، وأخرى لا تفلح. سوف تلاحظ متى تسعد الآخرين، ومتى تثير ضيقهم، وكذلك سوف تلاحظ مناطق القوة والضعف لديك، وسوف تلاحظ متى تؤدي عملك وتحقق نتائج، ومتى لا يحدث هذا.

دعونا ننظر لمثال بسيط للقيادة. وصلك بريد إلكتروني شديد اللهجة من مرسل غاضب؛ كيف ستصرف؟ هل سترسل له ردّاً غاضباً أيضاً، أم ستتصل به لحل المشكلة؟ من الممكن أن تؤدي الرسائل الإلكترونية الغاضبة إلى دوائر مفرغة هدامة من سوء التفاهم، ويمكنها كذلك أن تديم المشاعر السلبية. وشخصياً، بمجرد أن توقفت عن إجابة الرسائل البريدية الغاضبة، وبدأت الاتصال أو الالتقاء بالشخص لحل المشكلة، وجدت تدريجياً أنني لم أعد أستلم أية رسائل إلكترونية سلبية من زملائي بعد ذلك. لقد انتشرت الممارسة الجيدة - في شكل تواصل مباشر وغير صدامي - وحلت محل الممارسة السيئة للتواصل الهدام.

من خلال قرار عدم الرد على الرسائل الإلكترونية الغاضبة، يجب أن تكون قد أدركت أن الأفكار الرئيسية وراء القيادة الجيدة هي أن يكون لديك تحكّم جيد في أمرين: تفسيرك للواقع، وتصرفك تجاهه. (انظر أيضاً التأويلات والاستجابات # ٢١ ت. ١.)

ليس بالضرورة أن تكون الرسالة الإلكترونية الغاضبة هجوماً شخصياً عليك؛ بل يمكن أن تكون نتيجة يوم عمل سيئ؛ ولكن بالتصرف بشكل

إنساني ويتسم بالاحترام، ستكون قادرًا على التعامل مع المشكلة التي تسببت في الانفجار الانفعالي، وأيضًا ستشجع المرسل على أن يشعر بالأمان في تواصله معك بشكل مباشر ويتسم بالاحترام أيضًا. إن القيادة في جوهرها تتعلق بالعاطفة والقدرة على وضع نفسك في مكان الآخرين. لنشر قيادتك بشكل أكثر فاعلية، ويشجع على تبني أسلوب العقلية، توجد على الأقل أربع طرق يمكنك نشرها بها وتساعدك على صنع ثقافة قيادية بشكل شامل:

١. ادمع خلق مناخ يتوقع فيه من الجميع أن يصبحوا قادة. كن مستعدًا أيضًا لتفسير وعرض ما يعنيه هذا بشكل عملي.
٢. انشر أسلوب قيادتك الصحيح عن طريق أفعالك. فمن خلال عقلية المبادرة، يمكنك ممارسة القيادة في كل موقف، وتظهر كيف يتم تطبيقها.
٣. قَدِّم أدوات وأفكارًا للتحسين من القيادة ودعوة الناس لمناقشات تتعلق بها. ومن بين أفضل تلك الأدوات التغذية الراجعة - ألهم الآخرين لاستخدامها.
٤. ربما يتمتع القادة التقليديون بسلطة تقليدية في المؤسسة، ولكن يمكنك إعطاء قادة العقلية قوة عن طريق تحديد مصادر للأفكار والعمل وفقًا لمعتقداتهم وتركهم يديرون مشروعاتهم الخاصة ويتولون المسؤولية. أحد قادة العقلية المفضلين لديّ هي "ليندا" والتي دائمًا ما تأخذ بزمام المبادرة لتنظيم حفلات الشركة، لاعبة دور السلطة الروحية للأمر، بدون أي تكليف رسمي بهذا الأمر. القاعدة الذهبية لكل من القائد التقليدي وقائد العقلية هي احترام أدوار الآخرين. (للمزيد عن هذا الموضوع، انظر احترام أدوار الآخرين # ٥٧ - ح. د. آ.).

٠٠٤ تعلم كيفية التعلم (ت. ك. ت).

ما رأيك في الطريقة التي تفكر بها؟

هل لديك رؤية للطريقة التي تتعلم بها؟ أحد الأمور المدهشة حول البشر هو قدرتنا على التفكير في كيفية تفكيرنا. هل تتعلم عن طريق الفعل أم النقاش أم القراءة والتفكير أم التأمل أم السفر أم الاستماع أم المشاهدة أم بطريقة أخرى؟

شخصياً، أتعلم عن طريق الممارسة وتحليل الناتج والتخيل. لقد ارتكبت الكثير من الأخطاء في حياتي وأتمنى أن أكون قد تعلمت منها. إنني أقدر الأشخاص الذين يفعلون ما يريدون سواء كان هزلاً أم بجدية، إذا رأيت أنهم تفكروا في تجربتهم وتعلموا منها بالفعل. إنني أحاول أن أتبنى تفكير المبتدئين، وأقوم بصياغة أفكار وأنفذهما، ثم أدون ملاحظاتي محاولاً أن أخص الأمور حتى أفهمها.

بناء على تأملاتي لأسلوبي القيادي، بدأت في تحديد اكتشافاتي بجمل قصيرة مترابطة مثل السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة (# ٠٢٠ س. ر. ب. غ.) لتسليط الضوء في هذه الحالة على مصيدة الغضب والإحباط، واستهلاك الطاقة والوقت في تبادل الرسائل الغاضبة. لذا في أي وقت تصل إليّ فيه رسالة إلكترونية تبدو محملة بالمشكلات والحوار غير البناء، أتذكر فوراً "السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة"، وبهذا أتصرف بشكل أكثر ذكاءً، وأستطيع أن أقدر أن هذا التصرف البسيط وقر عليّ مئات الساعات، وأطناً من الطاقة الضائعة.

عندما تبدأ في ملاحظة سلوكك والاستماع للتغذية الراجعة ممن حولك، سوف تبدأ في إدراك طبيعة أسلوبك القيادي. ويعتبر الاحتفاظ بمفكرة خاصة بملاحظات القيادة أمراً جيداً لتدوين الملاحظات حول ما ترصده، وربما كذلك تصوغ الاختصارات الخاصة بك حول ما يمكن وما لا يمكن تطبيقه. مفكرتي كانت أساساً لهذا الكتاب، مثلما لديّ مفكرة عن

التنس تحتوي على أفكار خاصة بتدريب راحة يدي وحركة القدمين لتحسين أدائي في اللعبة. رغم أنك تتعلم، فإن الاستكشاف والتأمل أمران أساسيان، ولكن الدافع والفرحة ضروريان أيضًا.

٠٠٥ كلنا قادة (ك. ق.)

عيش الرؤية.

في أثناء التفكير في دوري الإداري وكيفية تأسيس شركات نامية في أسواق سريعة التغير وكيفية إنشاء مؤسسات حديثة، وكذلك في تقديري لكل الأشخاص الموهوبين الذين أعمل معهم، واثنتي فكرة: قائد واحد جيد، ولكن مائة قائد أفضل.

في الوقت الذي بدأت فيه في تحسين مهارتي القيادية، بدأت أفكر كيف أن الشركة، وكل من يعملون بها، يمكن أن يتطوروا ويستفيدوا. هل كان من الممكن بطريقة ما أن يتبنى الجميع عقلية القائد؟ حسناً، أفضل طريقة لتحويل التفكير لسلوك في أية مؤسسة هي دمجها في ثقافة الشركة.

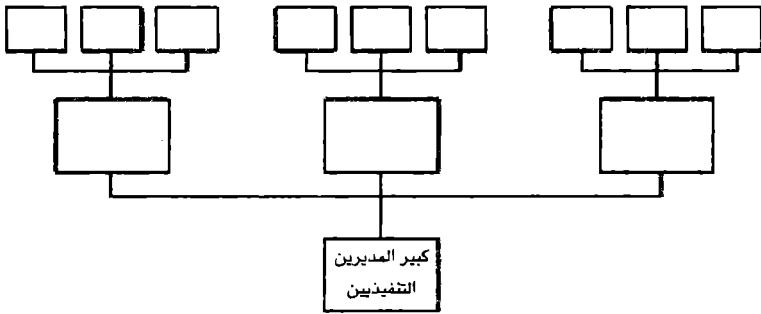
في الشركة التي كنتُ أشغل منصب مديرها التنفيذي، كنا ندير مجموعة من ورش العمل المؤسسية مع أعضاء من كل أقسام الشركة لمناقشة ثقافة الشركة وقيمنا الجوهرية. أطلقنا عليها اسم "مجموعة البيتزا" لأننا كنا نلتقي في المكتب بعد ساعات العمل لتناول البيتزا والمشروبات ونحدث عما يمثل بالفعل أساس الشركة. تحدثنا عن القيم التي وراء سلوكنا، وجوهر ثقافة شركتنا.

من بين تلك القيم الجوهرية التي ذُكرت في نقاشنا كانت أننا جميعاً قادة على جميع المستويات في الشركة، وقادرون على تخطي أية تحديات تواجهنا في العمل. قول هذا أمر ولكن خلق فهم حول القيادة الفردية أمر مختلف تماماً. يعتبر إظهار هذه القيمة في سياق مؤسسي تحدياً آخر بسبب - كما ذكرنا لاحقاً - هيكل رسمي من القادة التقليديين.

رغم أن الشركة لا تتكون من نظام تسلسل هرمي تقليدي، وغير بيروقراطية، وبها ثقافة ديمقراطية، وتتميز بسرعة اتخاذ القرار، فإنها مازالت تضم مجلس إدارة، وفريق إدارة، ورؤساء أقسام، وقادة فرق العمل، وهياكل أخرى، وأنظمة روتينية تحمل ضمناً تسلسلاً وظيفياً تقليدياً.

تعني كل هذه التسلسلات أنك لن تنظر لوظيفتك كدور قيادي، إذا أحسست أنك في أسفل الهرم الوظيفي، وهذا يعني أيضاً أن أية ثقافة أو شركة تحتضن نموذج القيادة التقليدي في شكل مخطط مؤسسي تقليدي (عدد قليل من الأشخاص في القمة وعدد كثير في القاع) هي مؤسسة تقليدية غير حديثة ربما لا تناسب مناخ العمل الحديث. لا يجب عليك أن تهدم الهرم، ولكن يجب عليك قلبه رأساً على عقب. إذا كنت قائداً تقليدياً مثل كبير المديرين التنفيذيين، ضع نفسك في الأسفل لتظهر أن عمك هو دعم الناس الذين ينجزون عملاً حقيقياً في المؤسسة في الصفوف الأمامية.

الهرم المقلوب



لن يصبح الناس قادة لأنك تقول ذلك؛ فأولاً، يجب أن يأتي الدافع من الداخل، وثانياً، سيكون من المفيد، إذا أمكنك أن تظهر للآخرين كيف يمكنهم أن يصبحوا قادة، وأن تلهمهم، وتدعمهم. العقبة الحقيقية تتمثل في دوامة العمل اليومية. في الصفوف الوظيفية الأمامية، يكون لديك الكثير لتجزه، ويتحتم عليك تحقيق النتائج، والعمل لساعات أطول والالتزام بمواعيد نهائية، وبشكل عام، الحفاظ على سير العمل سلساً.

تقوم الإدارة ومجلس المديرين بتحديد خطة العمل واتجاهه، وهي المعلومات التي تجعلك سعيداً؛ حيث تعتبر نفسك ترساً في الآلة، لا قائداً. أيضاً، يميل الناس لأن يكونوا أقرب لأنفسهم ولمحافظهم، ويقول لسان حالهم: "لماذا أهتم بحال الشركة والمزلاء والأقسام الأخرى أو الصالح العام والمنظور العام؟ لدي فواتيري التي يجب سدادها".

لاحظت في أغلب الأحيان أن الاجتماعات الشهرية والاجتماعات الأخرى - والتي يكون الهدف منها هو إدخال الجميع في المنظور العام للعمل (النتائج، الأرقام، الخطط، الإستراتيجيات، الأخبار، وبقية الأمور التي سيمثل العلم بها دافعاً) - عادة ما تنتهي بأن تصبح حواراً من جانب واحد لجمهور سلبي. لذا، سل نفسك: كيف يمكنني أن أرجع خطوة للوراء، حتى يتقدم الآخرون للأمام؟

أخيراً، في شركة تعمل بشكل فعال، فإن التركيز يكون على العائد (التأكيد المادي على أن العملاء يريدون شراء ما تبيعه)، والنمو (علامة على أن الشركة على المسار الصحيح)، والأرباح (توازن مالي صحي بين كل من التكاليف والاستثمارات من المبيعات وحتى العملاء الحقيقيين). إذا كانت الشركة تركّز على النتائج وقيمة العميل، فإنها بهذا تركّز على الأمور الصحيحة بالفعل. رغم ذلك، هذا يجعل من السهل تركيز معظم نقاشاتك في الشركة حول موضوعات مثل العائد والنمو والربحية (وهي أمور إدارية محضة)، وانس أن أشخاصاً حقيقيين يجعلون كل هذا واقعاً.

إذا طورت من نفسك، فإن الناس الذين يحيطون بك، وشركتك بشكل إجمالي، سوف يتطورون أيضاً بشكل تلقائي. وبالنظر للأثر الإجمالي المحتمل لهذا الأسلوب في التفكير، فإن الاقتصاد بشكل عام سوف ينمو ويعم الرخاء في المجتمع. هكذا ترتبط القيادة برفاهية الناس، والطريقة اللازمة لإحداث هذا هي صياغة ثقافة يشغل الجميع فيها أذوار القادة.

افترض أنك تريد من الجميع في شركتك أن يتبعوا إستراتيجيتك الجديدة. الآن، لديك الخيار؛ هل ستأمرهم أن يتصرفوا طبقاً لأوامرك؟ أم ستأمرهم بشيء آخر؟ هل تعبر عن رؤيتك بطريقة ملهمة لدرجة أن أفراد المؤسسة يتبعونك لأنهم يتصرفون بدافع داخلي؟ الطريقة الأخيرة هي التي استخدمها "يان كارلزون" لتغيير الأمور للأفضل في خطوط الطيران الإسكندنافية في بداية ثمانينيات القرن الماضي ليجعلها أكثر شركات الطيران شهرة في العالم آنذاك.

تمت إعادة تقديم شركة خطوط الطيران الإسكندنافية في الثمانينيات باسم "خطوط طيران رجال الأعمال" بالتركيز على حاجات رجل الأعمال المسافر. أدى إيصال هذه المهمة واستكشاف ما تعنيه بالممارسة - فيما يتعلق بالعروض المتاحة للعميل (مثل السفر المتكرر) والتفضيلات (مثل أهمية الوصول في الوقت المحدد) - إلى خلق توجه داخلي جديد. كان من يعملون في الصفوف الأمامية قادرين على التصرف بشكل مستقل ومبادر بناءً على فهمهم للعمل، وليس بناءً على الأوامر الصادرة من القيادة العليا. أصبح حمّال الحقائب قائداً من قادة العقلية يقوم بتحميل الحقائب على الطائرة بشكل أكثر فاعلية بحيث تطلع الرحلة في الوقت المحدد؛ لأنه يدرك أن هذا أمر مهم للعميل - وليس لأن قائداً تقليدياً طلب منه أن "يعمل بشكل أسرع". كانت ثقافة العمل في شركة خطوط الطيران الإسكندنافية مبنية على الاعتقاد بأن العاملين في الصفوف الأمامية مثل موظفي شباك التذاكر وحاملي الحقائب ومضيفي الرحلات كانوا في أفضل موقع لاستكشاف الاحتياجات الحقيقية للناس. لقد كان تعزيز القيادة والسماح للصفوف الأمامية بالأخذ بزمام المبادرة يعني تغيير أسلوب الإدارة من التحكم إلى الدعم، وبهذا يتم تأسيس قيم جديدة في أنحاء المؤسسة.

كان التواصل والمعلومات يمثلان جوهر ثقافة الشركة في شركة الخطوط الإسكندنافية، وفي هذا السياق، قال "يان كارلسون" ذات مرة: "لا يمكن للمرء بدون معلومات أن يتولى المسؤولية، أما الفرد الذي يمتلك معلومات فلا بد له أن يتولى المسؤولية".

رغم ذلك، فإن "يان كارلزون" كان لا يزال قائداً أوحد يوضح الإستراتيجية والأهداف، ثم يدع الآخرين يتولون التنفيذ. لم يكن الغرض من القيادة هو إدارة القائد للعمل بنفسه بل صنع مناخ في العمل وتأسيس القيم حتى يقوم الناس بعملهم. رغم ذلك، فإنهم لم يصلوا للنقطة التي يمكن أن يقولوا عندها إن جميع العاملين قادة ولديهم فرص متكافئة لتشكيل الشركة. ولكن مع ذلك، فإن الأفكار التي ظهرت في شركة الخطوط الإسكندنافية في الثمانينيات كانت ابتكارية وغيرت للأبد رؤيتنا للمؤسسات. وعن طريق تضمين القيادة الشاملة والعتور على توازن إنتاجي جديد بين "الإدارة" والعاملين في الصفوف الأمامية، صار "يان كارلزون" قائداً مبدعاً في فن القيادة، وصدر كتابه عن إعادة تخطيط شركة الخطوط الإسكندنافية بالإنجليزية بعنوان *Moments of Truth* ولكن ترجمة عنوانه السويدي الأصلي هي *Tear Down the Pyramids*.

٠٠٦ كن قائداً (ك. ق.)

تعتبر الحياة اليومية ميدان تدريب جيداً للقيادة. أنت المسئول.

لتفترض أنك في مطعم في لندن، ويوجد زجاج على الأرض والجميع يتعثر فيه، ويتكسر تحت أرجلهم حتى يقرر أحد الأشخاص أن يتولى حل المشكلة، ويزيل الزجاج المتكسر؛ هذه هي القيادة. يمكنك دائماً أن تكون مسئولاً متى أردت ذلك.

كنت جالساً ذات مرة مع أطفال في ضوء الشمس في مطعم مفتوح. كان يوماً لطيفاً، وأتى النادل، وكان أطفال يريدون تناول المتلجات، وطلبت لنفسي عصير تفاح. رد النادل: "آسف يا سيدي، ولكننا لا نقدم طعاماً". رددتُ قائلاً: "ولكن المتلجات ليست طعاماً، أليس كذلك؟"، أردف النادل بإصرار: "بل هي كذلك يا سيدي"؛ فسألته: "لماذا لا تقدمون طعاماً؟". رد بقوله: "المطبخ مغلق، لذا، نقدم مشروبات فقط".

نظر لي أطفال في نظرة معناها: يجب أن تحل هذه المشكلة! حاولت دون جدوى مخاطباً النادل: "بما أن هذا لا يتضمن طبخاً، هل يمكنك إحضار طبقين من المتلجات؟"، لكنه استمر قائلاً: "لا، سوف يؤدي هذا إلى مشكلة"؛ فسألته: "أية مشكلة؟"، رد قائلاً: "سيظن الناس أننا نقدم الطعام وبيدأون في الطلب".

تأملت لبرهة من الوقت في المشكلة الممثلة في أنه سيكون هناك عدد كبير من الزبائن بشكل مفاجئ، ثم حاولت مرة أخرى؛ فقلتُ مقترحاً: "ماذا لو وضعت المتلجات في كؤوس العصير؟".

رد بعد التفكير: "حسناً... لدينا مخفوق الحليب في قائمة المشروبات". قلتُ له: "ممتاز. ضع المتلجات في كأس وسمها مخفوق الحليب وقدمها كمشروب".

رد قائلاً: "أعتقد أن هذا سيكون مناسباً... سأحضر لكم مخفوق الحليب وعصير التفاح فوراً".

يحدث كل يوم ألا تتفق توقعاتك مع النتائج. تخيل موقفًا يوميًا مثل شراء البقالة أو الحصول على تذكرة حافلة أو حجز غرفة في فندق. إذا كانت هناك مشكلة، حتى لو كانت صغيرة واعتيادية، كيف ستحلها؟ هل ترى نفسك ضحية سلبية للأحداث أم ستقوم بشكل غريزي بتشغيل ردار القيادة لديك لتغيير الموقف للأفضل؟ إذا تعرفت على نفسك بشكل مبادر كجزء من الحل، فهذا يعني ببساطة أنك قائد. تدرّب على القيادة يوميًا في مواقف شائعة، وكل ما يجب عليك فعله هو الاحتفاظ بهدوئك، مع تبني أسلوب التفكير القيادي ومساعدة الآخرين في العثور على حل.

عندما تفكر في قائد ربما يأتي لمخيلتك المدير التنفيذي لشركة تنمو بسرعة أو رئيس الوزراء خلال حرب ما أو مدرب فريق كرة قدم في نهائي مثير يوجه لاعبيه في الملعب، ولكننا محاطون بفرص للقيادة طوال الوقت حتى في أكثر المواقف اعتيادية.

متى كنت تتعامل مع الآخرين، يمكنك أن تقود الناس وتقود نفسك أيضًا. أحيانًا تسمع أنك يجب أن تكون "قائدًا بالفطرة" أو "رائد أعمال بالفطرة". يظن العديد من الناس أن القيادة أو ريادة الأعمال أمر مفروس في فطرة بعض الأشخاص، ولا يمكن اكتسابه أو تعلمه. أظن أن هذا خطأ شائع؛ يمكن للجميع أن يصبحوا قادة.

"يورجن أووم"، عالم نفس سويدي تخصص بناءً على خبرته في الحياة العملية والرياضة في الدوافع وتغيير التوجه. ومن خلال التدريب العقلي مع الرياضيين - والذين كانوا يتضمّنون فائزين بالميداليات الأولمبية الذهبية وفرقًا كبرى في هوكي الجليد - قام بصنع طرق لتأسيس توجهات للفوز والأداء المرتفع. تعلمت من "يورجن" شيئين على الأقل: الأول هو أن الأمر يتعلق بالتوجه الذهني الصحيح لديك، فإذا كنت سلبيًا، ستحدث لك أمور سلبية بالتأكيد. وإذا أمكنك التركيز على الإيجابيات في أي موقف، فإن الناتج من المرجح أن يكون إيجابيًا. الأمر الثاني هو أنه إذا كان هناك شيء سيحدث بأية حال، فإنه سيتماد عليك. كما يقول "يورجن": "إذا كان الأمر

سيحدث، فهذا يرجع لي". أعتقد أن هذه طريقة رائعة لتعريف القيادة. في اللحظة التي تقرر فيها القيام بفعل، سوف تتحول لقائد بالسليقة. وهذا هو جوهر الأمر - بساطته!

علمني "يورجن" أيضاً ألا أقول "ليكن يومك سعيداً"، بل أن أستخدم الجملة الاستباقية "اجعل يومك سعيداً"؛ فالأمر يرجع لك.

نقاط للتفكير

١. اكتب وصفاً مختصراً لدورك (أو أدوارك)، أو لوظيفتك، أو لموقف مررت به اليوم.
 ٢. هل يمكن أن تسمي نفسك قائداً تقليدياً بدور قيادي تقليدي داخل شركتك أو مؤسستك؟ كيف ستصف أسلوبك في التفكير؟ هل ترى نفسك قائداً؟
 ٣. إذا كان لديك الدافع لتصبح قائداً، ما أو من الذي أشار هذا الدافع بداخلك؟
 ٤. هل فحصت طريقة تعلمك؟
 ٥. هل لاحظت الكيفية التي أثر بها سلوكك وقيادتك في الآخرين بشكل جيد أو سيئ؟
 ٦. هل يمكنك التفكير في موقف يومي تمارس فيه القيادة؟
 ٧. في موقف يحوي تحدياً ما، هل تركز على السلبيات أو تركز على الاحتمالات الإيجابية؟
-

الفصل الثاني

رواد الأعمال والمديرون والقادة

كان هناك ثلاثة أصدقاء على وشك تنظيم حفل ما؛ حفل تنكري. يأتي الأول بفكرة للحفل، وهي تحويل مكان الحفل لما يشبه مستعمرة على القمر، وفكرة الحفل أن يتنكر الحاضرون في زي الزومبي في الفضاء. تولى الصديق الثاني إدارة الحفل لحبه للتحضير والتخطيط: حجز المكان وتحضير قائمة الضيوف وإرسال الدعوات وترتيب المأكولات والمشروبات وتسجيل الردود على الدعوات في جدول وإرسال رسائل تذكير إلى آخر تلك الأمور. ورغم ذلك، وفي ليلة الحفل، كانت مهمة الصديق الثالث أن يهتم بالفعل بكل الضيوف، ويتأكد من أن الجميع يحظون بوقت رائع.

ساهم الجميع في إنجاح الحفل؛ فقد أتى الأول بفكرة مبتكرة، وأدار الثاني الحفل، وفي ليلة الحفل، شارك الكل بجهده في جعل الحفل حدثاً كبيراً، ولكن بينما كان الأول هو أكثرهم انشغالاً بما إذا كان الحفل سيقدم فكرة أزياء الزومبي بشكل مرض، والثاني كان يقوم بترتيب جلوس الضيوف، أما الصديق الثالث فكان هو من ركز على كل ضيف وأعطى انتباهه بالكامل للضيوف. من أنت من الأصدقاء الثلاثة؟

في أي مكان تضع نفسك؟ ما الذي أنت عليه في الحقيقة؟ رائد مشروع أم قائد أم مدير؟ هل ما يدفعك للأمام الفكرة أم الإدارة أم الناس؟ هذا الفصل يناقش كيفية تحديد أسلوبك القيادي.

٠٠٧ رواد أعمال، ومديرون، وقادة (ر. م. ق.)

ما قوتك الإدارية؟

شخصيتك، جيناتك، تربيته، توجهك في الحياة، مهارتك، شفحك، اعتقاداتك، مرحلتك العمرية، دورك في العمل، أسلوبك في التفكير، خبرتك في الحياة - كل هذه العوامل تساهم في تكوينك، وكذلك أيضاً سوف تحدد أسلوبك وقدرتك على القيادة. الآن، يمكن لقوتك الإدارية وأسلوبك أن يغيراك؛ حيث تتضح وتتعلم أو تنمو شركتك أو تزيد مسؤولياتك. إذا كنت تعرف نفسك، فمن المرجح أن لديك قيماً جوهرية لا تتغير، ولكن أسلوبك وكيفية تصرفك والتعبير عن نفسك قد تتغير بمرور الوقت.

هناك العديد من القصص حول الكيفية التي يدرك بها مجلس إدارة شركة ما أو مستثمرون أو زملاء عمل أو مؤسس مشارك أخيراً أنه يجب التخلص من مؤسس المشروع أو رائد الأعمال. نعم، لقد كانت فكرة رائعة وبداية عظيمة، ولم يكن أحدٌ غيره يقدر على تنفيذها. لكن الآن، أصبح رائد المشروع عبئاً؛ حيث يجعل الآخرين يشعرون بعدم الارتياح في العمل؛ فقد أصبح عنيداً صعب المراس متمسكاً برأيه وغير متعاون وغير مقتصد وغير مرتب ومتعنتاً. إذن، خان وقت استقدام مدير جديد، ثم قائد في نهاية الأمر.

بمواجهة الكثير من الصعاب في العديد من بداياتي في العمل، تطورت من كوني رائد مشروع، إلى مدير، إلى مواجهة تحديات القائد في نهاية الأمر. والآن، ربما تسأل: ما الفرق؟ أعتقد أن هناك فرقاً كبيراً، والأمر يتعلق بتركيزك ومهاراتك ونقاط قوتك. أعتقد أن القيادة لها ثلاثة أشكال: رائد أعمال، ومدير، وقائد.

- رائد الأعمال - وظيفتي هي تحقيق أفكار (الأمر يتعلق بي).
- المدير - وظيفتي هي الإدارة (الأمر يتعلق ببناء مؤسسة فعالة).

- القائد - وظيفتي هي البشر (الأمر يتعلق بالتعامل الجيد مع الآخرين).

لم يكن التحول الأول، من رائد عمل إلى مدير، تحدياً بالنسبة لي؛ لأنني خريج كلية إدارة الأعمال. عندما أسست شركتي الأولى، لم أكن حديث عهد بعالم المال والإستراتيجيات والمخططات المؤسسية. ورغم ذلك، كنتُ أهتم بشكل أكبر بتحقيق أفكارى، بدلا من الاهتمام بالأشخاص الذين أعمل بصحبتهم. لذا دعونا نبدأ بأول دور.

رائد الأعمال

هو شخص مبتكر يأتي بأفكار جديدة. جوهر ريادة الأعمال هو دفع الآخرين بأن يؤمنوا بفكرتك - العملاء، الموظفين، وآخرين تحتاج إليهم لجعل حلمك حقيقة. إنك تحتاج للتواصل وعزيمة لا تلين والإصرار وامتلاك الطاقة والثوق بأن غرائذك على صواب حتى لو حاول الجميع أن يثبتوا خطأك - أو عندما يكونون لا يبالون برؤيتك.

أدى هذا أيضاً إلى وجود نمط رائد الأعمال المنفرد: رجل (أو امرأة) حيث ازداد عدد النساء في الفترة الأخيرة) يحارب جهل أناس لا يتالي - يريدون فقط الفوز في النهاية وأن يصبحوا أغنياء غنى فاحشاً. وعلى أية حال، فإن أسلوب تفكير رائد المشروع يركّز على الفكرة؛ إنه أسلوب تفكير شديد التمرکز حول الذات؛ أنا ثم أنا ثم أنا؛ فكرتي ثم فكرتي ثم فكرتي.

يوجد العديد من الأسباب لبدء مشروع ما أو لتأسيس شركة مثلما يوجد العديد من رواد الأعمال. ورغم ذلك، ومن واقع تجربتي، فإن الأمر لا يتعلق دائماً بالمال أو بالشهرة؛ بل لأنه ليست هناك بدائل؛ حيث يجب عليك فقط أن تحاول تحقيق تلك الفكرة التي لن تفارق تفكيرك.

يظن العديد من الناس أن رواد الأعمال من النوع المخاطر، ويشتهون المغامرة والحياة السريعة. ولكن من تجربتي الشخصية فقط، لم أنظر من

قبل لأية بداية بخوف، بل على العكس تمامًا، كنت دومًا أنظر إليها على أنها طريقة لتقليل المخاطرة. في شركتك، يمكنك التحكم في مصيرك بشكل أسهل مما لو كنت تشغل دورًا صغيرًا في شركة كبرى، وتقع فيها تحت ضغط مستمر من سوق الأسهم وخطر إعادة الهيكلة وتسريح العمال. وبالطبع، فإن كل هذا يعتمد على كيفية رؤيتك للموقف. إن تأسيس الشركات من الصفر وتحقيق الأفكار - بدءًا من الإمساك بالقلم والورقة لتدوين الأفكار إلى تحويل تلك الأفكار حقيقة - هو أسلوب يتطلب الكثير من المثابرة والطاقة. لكن في النهاية، فإن الأمر لا يعدو كونه وظيفة، لا أمرًا جذابًا. إن رواد الأعمال يفعلون ما يجب عليهم فعله. لذا، إذا كان هدفك هو صنع المال، حينها ربما يكون من الأسهل أن تصبح مستثمرًا في بنك.

المدير

عندما تنمو شركة ناشئة، الأمر لا يتعلق بالفكرة بقدر ما يتعلق بإدارة شركة نامية وتحديد الموارد المطلوبة للنمو. يجب على المدير أن يقرر - بالتعاون مع مجلس الإدارة - العائد الذي يتعين توقع الحصول عليه، والتكلفة التي سيتطلبها تشغيل المشروع، ورأس المال الذي تحتاج إليه، والكيفية التي ستضع بها هيكل المشروع والمؤسسة، وأي الموظفين ستحتاج، وأدوارهم ومسمياتهم الوظيفية، وكذلك كيفية حل النزاعات مع الموظفين غير الراضين عن مسمياتهم الوظيفية على بطاقات التعريف الخاصة بهم. إنك في حاجة إلى التعاون مع الناس والوصول لتسويات، وكذلك إلى ألا تكون متمردًا متعنتًا.

إن رائد الأعمال الذي يبقى في الشركة يصبح مديرًا، ولكن مصيره لا يتعلق برغبته في الحياة، بل بحضور اجتماعات الميزانية ومتابعة أداء الموظفين ورسم مخططات وجدول المؤسسة مستخدمًا مربعات وخطوطًا. عادة ما يكون هذا الوقت الذي يدرك فيه رائد الأعمال أنه مجرد "مُطلق" للمشروع، وأن مجلس الإدارة يستدعي مديرًا أكثر خبرة ليدير

ذلك المشروع. عندها سوف يقوم رائد الأعمال هذا بالتبعية بتحديد دوره هكذا: "أنا لست مُطلقاً للعمل، بل أنا أُجيد إدارة المشروعات".

يكون هذا الوقت أيضاً هو تلك المرحلة في الشركة التي يقول فيها الموظفون: "نحن ننمو الآن، ولا يجب أن نفقد روح ريادة العمل". سوف يشعر الجميع بأن التركيز الخاص بالعمل ينصب بشكل أكثر على الإدارة بدلاً من ريادة العمل. إن أسلوب التفكير الخاص بالمدير هو الإدارة، وهذه أيضاً إحدى النقاط الرئيسية في حياة رائد المشروع الذي يستمر في الشركة. هل لديك ما يحتاج إليه الانتقال من ريادة الأعمال (أنا وفكرتي) إلى التركيز المختلف الخاص بمعنى القيادة (التخطيط والتنظيم ووضع الميزانية والكفاءة والتحكم والهيكل)؟

يتركز الجزء الأكبر من المعرفة والكفاءة والثقافة والخبرة والممارسة المثلى والتدريب والتعليم والأفكار في عالم الأعمال على مبدأ الإدارة، ويتمثل الرمز الذي يشير للمهنيين ذوي العقول التي تميل للتركيز على العمل في اختصار ماجستير إدارة الأعمال MBA. كانت الكفاءة والهيكله واقتصاديات المؤسسات واقتصاديات الحجم أموراً رئيسية عندما قامت الثورة الصناعية في العالم الغربي. لذا، تهدف كليات الأعمال لإعداد طلابها لتولي إدارة موارد الإنتاج والمؤسسات، لكن موضوعات ريادة الأعمال والقيادة هي موضوعات لم يتم البحث فيها بشكل كاف، وتتسم - في العصر الصناعي - بأنها أقل سهولة في فهمها. إن العائد على رأس المال ملموس، أما دافع الناس فهو أمرٌ مبهم.

لذا يجب ألا يكون الأمر مفاجئاً إذا قلنا إنه من المحتمل أن هناك مديرين أكثر من القادة ورواد الأعمال، وهذا يشير أيضاً إلى أنه إذا كنت رائد عمل بالفطرة وتريد أن تظل "مطلقاً" للمشروعات، سوف يكون من المرجح أن تجد الكثير من الأشخاص الجيدين القادرين على تولي المرحلة التالية من مشروعك. إذا ظللت رائدًا للعمل وأحطت نفسك بالمديرين الأكفاء، سوف تحتاج غالباً للتقليل من الفردية والذاتية للتركيز على المؤسسة النامية والموظفين الذين تعمل معهم.

القائد

رغم ذلك، سأقول إن النجاح بعيد المدى لأية شركة أو مشروع أو جماعة لن يعتمد على الأفكار أو على الإدارة؛ فالأمر يتعلق بالقيادة.

نعم، الأفكار أشياء جميلة ورائعة وقوية ويمكن أن تغير الحياة اليومية لملايين البشر كما بيّن هذا العديد من رواد الأعمال العظام، لكنها تكون عبئًا وبلا فائدة إذا لم يستغلها أحد وذلك حتى يقوم شخص بتنفيذها؛ وهي لا تنفذ، وتتغير طوال الوقت، وتستغرق الكثير من الوقت والجهد. إن الأفكار في حد ذاتها لا تصنع النجاح.

نعم، الإدارة والتدبير أمران ضروريان لإدارة أي شركة؛ تحتاج إلى شكل ما من الإستراتيجية والهيكل، ولكن هذا الشكل في ذاته لا يخلق قيمة.

في النهاية، سوف يعتمد النجاح على العنصر البشري؛ حيث يتحقق في الشركة التي يقضي فيها الموظفون قدرًا كبيرًا من الوقت في العمل؛ فعمل الناس معًا هو ما يحقق الأفكار. وفي هذا السياق، تمثل الثقافة أمرًا مهمًا؛ لأنها تعتبر النظام المشغّل للشركة الذي يوجه الأفعال والسلوكيات. كذلك فإنها أيضًا ما يجعل الذهاب للعمل أمرًا لطيفًا، وكما أنها تجعلك تحب وظيفتك كما يجب أن يكون.

لا تتعلق القيادة بك (حتى لو كان عليك أن تدرك كل عيوبك تمامًا)، ولكنها تتعلق أيضًا بدعم الآخرين ليحققوا النمو وتتعلق أيضًا بأن تكون حاضرًا بين أفراد فريقك وتوفر لهم التدريب لكي يصبحوا من الربحين - أن يصبحوا قادة. تتعلق القيادة أيضًا بفرق العمل الرائعة المتنوعة المتماسكة التي يمكن أن تعمل معًا في تناغم وتتخذ قرارات سريعة. وتتسم عقلية القائد بأنها تهتم بالناس، كذلك فإن القائد في جوهره يشتمل على التعاطف (القدرة على فهم عواطف الناس)، وهو أحد المكونات الخمسة لما يسمى الذكاء العاطفي كما يقول "دانيال جولمان". إذن، من الصعب أن تتعلم أن تكون رائد عمل يهتم بأفكاره فقط، أو مديرًا يهتم بخرائط الأداء المؤسسي.

لا أقول إن وظيفة القائد الأساسية هي تحفيز الناس (حتى لو كان هذا مطلوباً في بعض الأحيان)، ولكن الوظيفة هي تطوير قادة آخرين يجدون بداخلهم الحافز الخاص بهم.

في رواية الأطفال *The Wonderful Wizard of Oz* للمؤلف "فرانك باوم"، كان خيال المائة يريد أن تصبح له رأس، وكان رجل الصفيح يريد قلباً، وكان الأسد الجبان يريد الشجاعة. كانوا جميعاً يؤمنون أن الساحر يمكن أن يحل مشاكلهم. في الكتاب الذي تقرأونه الآن، فإن الشجاعة هي رمز قيادة الأعمال والرأس هو علامة على الإدارة، بينما يمثل القلب القيادة. كقائد، فأنت يجب أن تكون لديك الصفات الثلاث بشكل مثالي، كما في الرواية، يجب أن تجدها بنفسك داخل ذاتك.

إنّ لست رائداً للأعمال أو مديراً أو قائداً فقط: فلديك الصفات الثلاثة بداخلك دائماً وبدرجات مختلفة، طبقاً لمكوناتك الشخصية المختلفة، ومهمتك هي تحديد المكان الذي تكمن نقاط قوتك ووصفك القيادي، مع الاستمرار في البناء على هذا الفهم.

أي شركة في الأساس تتكون من: (١) أفكار، (٢) هيكل وظيفي/هيكل لخلق القيم، (٣) عمل الناس معاً في هذا السياق. هذا أيضاً هو سبب أنك تريد أن تمتلك المزيج المناسب من الأشخاص ذوي المهارات للعمل بالأفكار (رواد الأعمال) والإدارة (مديرين) والناس (قادة).

هكذا، توجد ثلاث طرق مختلفة لإدارة مشروع: أسلوب رائد الأعمال، أسلوب المدير، أسلوب القائد. يمكنك أن تعتبرها ثلاث عدسات مختلفة:

- عدسة رائد الأعمال: تركيزك الأساسي ينصب على صياغة واقع جديد من الأفكار بشكل مستمر. بتحريك بالمتابرة والعاطفة والدافع، سوف تحقق رؤيتك على أرض الواقع بطريقتك الخاصة.

- عدسة المدير: تنتجه عقليتك نحو تحديد موارد لخلق قيمة. إنك مدير بالأساس، ويؤدي التنفيذ والإدارة إلى تحقيق النمو عن طريق إدارة الأفكار.

- عدسة القائد: لا يمكنك تجنب الأفكار أو الإدارة، ولكن ما تركز عليه يساعد الآخرين على تحقيق النجاح، ويدعمهم في حالة الفشل، ويحتفي بهم عند تحقيق الإنجازات.

بمعنى آخر: هل أنت من النوع الذي تمثل له الفكرة دافعاً للعمل أم يكون ذلك الدافع الإدارة أم الناس؟ يمكن لأسلوبك الإداري أن يتطور باستمرار من رائد الأعمال إلى المدير إلى القائد (أو أي طريق آخر تختاره). كذلك يتطلب الأمر العدسات الثلاث نفسها، أو أساليب التفكير المختلفة في أثناء إدارتك لشركة أو مؤسسة، أو عندما تتعامل مع عائلتك أو أصدقائك أو أفراد فريقك الرياضي أو أطفالك. هل تفحص أي موقف يواجهك من خلال عدسة الأفكار (هل نحن على توافق مع الرؤية...؟) أم عدسة الإدارة (كيف يمكننا القيام بهذا بفاعلية...؟) أم عدسة الموظفين (ما سلوكياتهم...؟) كقائد، يجب أن تقوم بدمج هذه العقليات أو العدسات بناءً على الموقف الذي تواجهه، وأحياناً يجب أن تتبنى أسلوباً ريادياً في العمل، أو في أحيان أخرى إدارة عملية، ثم دعم زميلك للوصول لهدفه. المهمة الأساسية للشخص الذي يجمع بين الأدوار الثلاثة الخاصة برائد الأعمال/ المدير/ القائد هي تنفيذ الأشياء بطريقة صحيحة تبيد الأطراف المعنية، وهذا بناءً على شخصيتك وطريقة إنجازك للأمور. سمها باختصار، خلق القيمة. وكما صرت تعرف الآن، لا توجد طريقة وحيدة للقيادة، بل طريقتك أنت فقط.

الاختيار يرجع لك في التفكير كقائد. وبصفتي مديراً تنفيذياً ومؤسساً مشاركاً في شركات سريعة النمو، كان أحد التحديات الرئيسية التي تقابلني دائماً هي القيادة في جميع المستويات، من الإدارة العليا في مجال صناعي ديناميكي مضطرب إلى القيادة اليومية التي يقوم بها الجميع، وأعني الجميع. وحتى لو كنت لا تنظر لنفسك أنك "رائد أعمال" (بما أنك لست المؤسس الخاص بالشركة)، ربما تظل مبدعاً وابتكارياً. وإذا لم تكن "مديراً" بالمفهوم التقني (بما أنه ليس لديك أي دور إداري رسمي)، ربما تزدهر وتنمو بقوة عن طريق تحديد طرق أكثر فاعلية لإنجاز الأشياء. وأياً كان دورك في الحياة، وعن طريق التصرف بشكل مبادر وحث الآخرين على إظهار هذه السمات، فلك الحرية في أن تسمي نفسك "قائداً".

٠٠٨ النتائج سلوك (ن. س.)

النتائج هي المخرجات، ولكن الناس هم المصدر.

الهدف الرئيسي من القيادة ليس تحديد ومعرفة أسلوبك، بل تحقيق النتائج. فأيًا كان الأسلوب الذي يؤدي للنتائج فهو أسلوب ناجح. إن الأمر يتعلق بمعرفة أسلوبك ونقاط قوتك والإضافة لها، وفي الوقت نفسه فهم أسلوبك في الإدارة وطريقتك في إنجاز الأمور. على أية حال، إذا كانت النتائج هي المخرجات، فإن الناس دائمًا ما يكونون مصدر تلك المخرجات. في عالم الأعمال، فإن قيادتك يتم قياسها كميًا عن طريق الأداء الذي تبذله. والأمر يتعلق بالأرقام: النمو، والدخل، والعائد، والفوائد، وحصصة السوق، ومؤشرات الأداء الأساسية الأخرى، وتعتبر تلك المؤشرات هي العلامات التي وضعتها أنت لتحديد ما إذا كنت قد حققت الفوز أو منيت بالفشل. بالطبع، يمكن أن يكون هناك مقاييس أخرى للأداء اعتمادًا على مؤسستك وعملك. (انظر # ٨٤ إضافة الأرقام (ض. ق.)). رغم ذلك، فإن هذا يعتبر نظرًا للمُخرجات ولا لمصدر النجاح.

يوضح كتاب *The 4 Disciplines of Execution*، لمؤلفيه "كريس ماكتشسني" و"شون كوفي" و"جيم هولينج"، الفارق بين مقياس التأخر وبين مقياس القيادة، ويوضح لك مقياس التباطؤ ما إذا كنت قد حققت بإنجاز الهدف؛ فهو مؤشر للنظر للخلف مثل النتائج ربع السنوية أو نتائج لعبة الجولف. إن مقياس القيادة هي ما لديك لتفعله للوصول لهدفك؛ فهي "تقود" للنتائج، وتقيس بعض تلك التأخيرات الهدف (مثل النظر في مرآة السيارة الخلفية)، فإن القيادة تنبؤية ويمكن التأثير عليها (تعلمك كيفية دفع الآخرين). باستخدام هذه المفردات، فإن الهدف من القيادة هو تحقيق النتائج (ما تريد تحقيقه)، ولكن الوصول لتلك النتائج هو الناس (كيف تفعلها).

القيادة تتعلق بالنتائج وهذا ما يتم إيصاله من خلال السلوك وهذا يساوي الناس. النتائج < السلوكيات < الناس = القيادة. هذا أيضاً سبب تفضيلك؛ لأن تمتلك ثقافة قوية ترشد سلوكك. اقرأ أكثر عن "نظام التشغيل" في الفصل السادس.

٠٠٩ نمطك القيادي (ن. ق.)

من أنت؟

ما أسلوبك القيادي؟ المقصد هو أننا جميعاً بداخلنا جزءاً من ريادة الأعمال والإدارة والقيادة، ومهمتك هي تحديد نقاط قوتك والمهارات الأساسية وتصنيف نمطك الإداري. ما الغرض من هذا إذن؟

بتحليلك بفهم أفضل لنمطك القيادي، سوف تصبح لديك أداة لقيادة نفسك ومساعدة من حولك في تحقيق النجاح. كما أن معرفة أسلوبك القيادي والمهارات الأساسية سوف تساعدك على تطبيق نقاط القوة تلك والإضافة لها كذلك. عند البدء في توظيف أفراد فريقك في العمل وتكوينه، حاول التفكير فيما يتعلق بأنماط القيادة. ما مزيج القائد ورائد الأعمال والمدير هنا؟ هل أواجه شخصاً يهتم بالفكرة، أم بالهيكل، أم بالناس؟

عندما تشكل فريق العمل، قد ترغب في أن يضم فريقك أنواعاً مختلفة من الأفراد. ابحث عن الأفراد الذين يمكنهم المساهمة بالأفكار، ثم ابحث عن شخص يمكن أن يحولها لواقع وهيكل وظيفي، وأشخاص يمكنهم أن يسهلوا سير الأمور، عندما تقع أزمة ما، أو عندما تنهار العلاقات الشخصية، وقد تحتاج إلى فرق عمل متنوعة ومتراصة لتحقيق ذلك. تخيل مجموعة من أشخاص من النمط المهتم بالفكرة لديهم أحادية في التفكير، ولا يلتفتون للآراء الأخرى؛ سوف تنفجر تلك المجموعة داخلياً. ثم فكر في مجموعة من المديرين لا يمكنهم الإتيان بأية أفكار جديدة (ولكنهم منظمون). عندما تكون مجموعة العمل مكونة فقط من أناس يهتمون بالعنصر البشري مع اهتمام خاص بالمشاعر وبالترغيب معهم في مقابل اهتمام ضعيف بالهيكل والأفكار؛ فإن هذه المجموعة لن تنتج الكثير أيضاً على المدى الطويل. الخلاصة هي أنه يجب أن تعثر على "المزيج القيادي" الصحيح. هذا المبدأ، وهو أن الفريق هو مجموعة من القادة، مبدأ مختلف يجد ذاته من الأسلوب التقليدي حيث يوجد فريق عمل له قائد أوحده.

قد ترغب أيضاً في فهم أنماط القيادة لمساعدتك على التوفيق بين الفرد المناسب للدور وبين المهمة الوظيفية الصحيحة. على سبيل المثال، من الجيد إذا كان المسئول عن مشروع ضخم ومعقد يتمتع ببعض المهارات الإدارية، أو إذا كان رئيس القسم لديه مهارات إدارية، أو إذا كان كبير الموظفين الماليين أيضاً (بجانب كونه مديراً ماهراً) رائداً للأعمال جزئياً بما يكفي فهم سير العمل من منظور إبداعي.

طريقة أخرى لاستخدام النمط القيادي هي البدء في تغييره لتطوير مهارتك القيادية. منذ عدة سنوات، كان نمطي القيادي قوياً فيما يتعلق بالجزء الخاص بريادة الأعمال، إلى جانب بعض المهارات الإدارية المتوسطة، ومهارات قيادية ضعيفة (كنتُ لا أجيد الاستماع والتعاطف). لكن الآن، نمطي القيادي مختلف تماماً، به تركيزٌ أكثر على الناس الذين أعمل معهم. أدرك أن رائد الأعمال سوف يكون الجزء الأفضل فيما يتعلق بنمطي القيادي، ولكن تحليلي لنمطي القيادي والتغذية الراجعة التي أحصل عليها من الآخرين كل منهما من فهم أنه يجب عليّ العمل على تطوير مهاراتي القيادية (الجزء المتعلق بالبشر).

علاوة على ذلك، فإنه بفهم أفضل لنقاط ضعفك وقوتك، يمكنك البحث بشكل استباقي عن الموظفين الذين يمكنهم أن يكملوك. إذا كنتُ رائد أعمال قوياً تدفعك الفكرة، ولكنك تمتلك مهارات إدارية وعلاقات شخصية محدودة، ربما تجد مديراً يعوض هذا النقص لديك. أخبرني ناصحني في مرحلة مبكرة من حياتي بأن أوظف أشخاصاً "أفضل مني"؛ أي أقوى في نواح لديك ضعفٌ نسبي فيها، وتوظيف أشخاص أقوى منك طريقة متواضعة لقول إنك أدركت نمط القيادي.

وجدت أن أية طريقة سهلة لفهم ذاتك ونمط الناس من حولك يمكن أن تساعدك على أن تكون أكثر نجاحاً، وأن تكون قيادتك أكثر فاعلية. بالطبع، العلاقات فيما بين البشر معقدة، ولذا فإن التحليل البسيط والإطار العام لن يكفي، إذا أردت التعمق أكثر. رغم ذلك، فإن تقييم أنماطك القيادية هو

أداة في المتناول لمساعدتك على تطوير نفسك وفريقك والشركة بالكامل بشكل استباقي.

يمكنك معرفة نمطك القيادي باستخدام الرسم البياني للقائد، والذي يتضمن اختباراً في نهاية الكتاب وقارن نمطك بـ ٢٧ نمطاً قيادياً. يمكنك أيضاً أن تعثر على المزيد حول هذا الامتحان على الموقع الإلكتروني التالي:
www.arnander.com

نقاط للتفكير

١. هل فكرت في أكثر شيء تستمتع بفعله وفيما تظن أنك تجيده أفضل من الآخرين؟
٢. هل أنت ماهر في دور رائد الأعمال أم المدير أم القائد؟ هل عدستك القيادية هي عدسة الأفكار أم الناس أم الإدارة؟
٣. هل جربت كيف أن التحديات الجديدة تحتاج إلى أسلوب تفكير جديد؟
٤. فكر فيمن حولك. هل هناك شخصٌ تظن أنه يناسب دور رائد الأعمال النموذجي؟ هل يمكنك التفكير في مدير تعرفه؟ هل هناك شخصٌ يمكن أن تصفه بأنه قائد؟
٥. كيف تقيس أداءك القيادي؟
٦. هل توافق على أن رائد الأعمال والقائد والمدير يمثلون ثلاث رؤى مختلفة ومفيدة للقيادة؟
٧. هل أدت امتحان الرسم البياني للقائد؟ وماذا أدركت عن نفسك؟

الفصل الثالث

ذاتي الحقيقية

أنفقت الكثير من الوقت والمجهود محاولاً صياغة رؤية لشركاتي، ولم يكن هذا سهلاً دائماً؛ فأحياناً كانت الرؤية تأتي بشكل تلقائي، وفي أوقات أخرى كانت لا تأتي. وبشكل عام، من الممكن أن يكون تحديد رؤيتك الشخصية أمراً أكثر صعوبة من ذلك، لكن بعض الناس لديهم رؤية ترشدهم وترشد مهمتهم في الحياة؛ هل لديك رؤية وثقافة إرشادية خاصة بك؟ هذا الفصل عن قيادة ذاتك.

١٠. كن الأفضل في مجالك (ك. أ. م.)

تحديد رؤيتك.

عندما يتعلق الأمر بإدارة الشركات، من الواضح أنه يجب عليك التركيز على الوصول بتلك الشركات لمعايير الأداء العالمية، مع وجود إمكانية أن تصبح الشركة الأفضل في مجالها. يسمى هذا "الفوز بالعبة" كما تعلمت من الأستاذ "روبرت برجلمان" من جامعة ستانفورد. يمكنك أيضاً أن تسميه "إما المعايير العالمية - أو لا معايير على الإطلاق".

إن الاستماع إلى "أنجا بارسون" أمرٌ مثير للإلهام؛ فهي تعتبر أنجح متزلجي جبال الألب في التاريخ، ودائماً ما كانت تشعر أن كون المرء الأفضل في العالم هو دافعٌ طبيعي، وعمِلتْ بجِد لتحقيق هذا. في مجال الرياضة، تواجه منافسيك فيما تبرع فيه والأفضل هو من يتميز بشدة عن الأفضل الذي يليه. وفي لعبة الأعمال، تقيس نجاح شركتك مقابل شركات منافسيك في المجال نفسه. وهناك عدد من المعايير الصعبة لتحديد من هو الأفضل عالمياً: العائد، والسوق، ورأس المال، وحصة السوق، والنمو، والربحية، ومؤشرات أخرى عديدة. وكذلك يمكنك تأسيس شركة أخرى، وأنت لديك طموح لجعلها الأفضل في مجال آخر.

لكن عندما يأتي الأمر لجعل ذاتك الأفضل على مستوى عالمي، فإن الأمر يصبح أكثر تعقيداً، وبه الكثير من المخاطرة؛ فلا يمكنك أن تكون الأفضل في أمور عدة، ولديك عادة فرصة وحيدة لتحقيق الامتياز في أمر ما. الأمر يتطلب كل ما تملك، ولا يكون من الواضح دائماً موقعك بالنسبة لمنافسيك.

كانت لديّ دوماً فكرة أن أصبح الأفضل في العالم في شيء ما. إذن، ما الأمر الذي كنتُ سأصبح الأفضل فيه؟ لم أكن سأصبح الأفضل في أية رياضة أو ما يرتبط بالرياضة بشكل عام. في الرياضة، كما في عالم الأعمال، لديك المقاييس الكمية والتنافسية لتحديد أفضل المؤدين، وفي

عالم الرياضة، لا يوجد شك في عالم الرياضة فيمن هو أفضل لاعب تنس، أو في فريق كرة القدم حامل لقب كأس العالم، أو في أسرع عداء سباقات المائة متر.

إذا كان هدفك هو أن تصبح أفضل كاتب في العالم، أعتقد أن المقياس النهائي لهذا هو جائزة نوبل للأدب. ورغم ذلك، فإنه سباق محتمم، مثل الرياضة، فحتى لو كانت لديك أفضل المواهب في هذا المجال، والتي لا أمتلكها، من المحتمل أن تكون فرصك ضعيفة بشكل كبير. في النهاية، فإن الأمر مازال يخضع للأذواق الشخصية للأكاديمية السويدية. بالطبع، يمكنك أن تقيس براعة الكاتب بمبيعات كتبه أو عدد الطباعات، إذا كان هذا يؤهل حقاً للحصول على لقب "أفضل كاتب".

يمكنك أن تفوز بالأوسكار وهي مؤشر على أنك الأفضل في مجالك فيما يتعلق بنواحي صناعة السينما. فإذا بدأت الآن وعملت بجد، يمكن (كل شيء ممكن، أليس كذلك؟) أن تفوز بجائزة الأوسكار خلال بضعة سنوات. وبالطبع، فإن الإنجاز ما زال يتعين عليه أن يخضع لحكم أكاديمية العلوم والسينما.

يمكنك أن تبني شركة هي الأفضل في مجالها طبقاً لأي معايير اقتصادية نموذجية تحدد أداء الشركات، ولكن سيظل من الصعب تحديد أي شركة هي "الأفضل" بالفعل. هل يجب عليك، على سبيل المثال، أن تقيس نجاح الشركة بحجمها أم برضا العميل؟

الآن، ما أقصده هنا لا يتعلق بالشهرة أو المجد أو الخطط الكبرى، ولكنه يتعلق بمحاولة أن تصبح الأفضل فيما تقوم به. لماذا لا يحاول سائق سيارة الأجرة في شنغهاي أن يصبح أفضل سائق سيارة أجرة في شنغهاي؟ هذا النوع من العقلية يحدث فارقاً، ويحقق رُضاً عميقاً، في هذه الحالة لكل من السائق وعملائه.

أدركت فجأة: أريد أن أكون الأفضل في العالم في قيادة ذاتي.

إذا كان يمكنني قيادة نفسي بشكل جيد حقاً، حينها ربما يمكنني أن أكون قائداً جيداً للآخرين، وذلك بمساعدتهم للوصول في نهاية الأمر

قيادة أنفسهم، وبالتالي إدامة مبدأ القيادة الجيدة. إذا كان الكل يأخذ بزمام قيادة حياته، الشخصية والمهنية، ومصيره، سنصل في النهاية إلى أن يكون لدينا مستقبل مشرق. إن القيادة الجيدة تنتشر بفعل قوتها الإيجابية. لذا، فإنه بقيادة أنفسنا، نصبح نحن "نقاطاً ساخنة" تشع القيادة الجيدة؛ الأمر يبدأ بك.

ربما تظن أن الأمر يبدو غريباً أو زائداً عن الحاجة أن يكون لديك طموح في أن تكون الأفضل في العالم فيما يتعلق بقيادة ذاتك. من بين الاعتراضات على هذا المفهوم هو أنه ليس هناك سوق أو تصنيف لقيادتك لذاتك، لذا فلن تعرف أبداً إذا كنت الأفضل فيما تقوم به أم لا.

يمكنك أيضاً أن تقول إن الأمر لا يتطلب الكثير لكي تكون الأفضل في قيادتك لذاتك. بعد كل شيء، لا توجد أية منافسة. أم أنه توجد؟ من غيرك يدعي أن يكون أفضل منك في قيادتك لذاتك؟ فكر بالأمر. من المحتمل أن هناك العديد من الناس الذين لهم رأي في قيادتك لذاتك؛ مديرك، أو أصدقائك، أو شريك حياتك، أو خطيبتك، أو أطفالك، أو والداك، أو مدربك، أو زملاؤك، أو طبيبك، أو مدربك الشخصي أو أي شخص آخر له شأن في حياتك. لذا دعنا نبدأ بأن تكون أفضل ممن يحيطون بك في قيادتك لذاتك، رغم أنه يمكنك أن تقدر قيادة الآخرين الجيدة عند الاحتياج لها. الرؤية التي تتعلق بأن تكون "الأفضل في العالم" هي أكثر من مجرد عقلية، مهما كان ما تفعله في الحياة. ويعتبر من الطموح أن تمارس يومياً محاولة القيام بأمر جيد. يمكنني أن أسأل نفسي بعد قضاء ليلة طويلة بدون نوم، والقيام مبكراً اليوم التالي: "هل كانت قيادتي لذاتي من الطراز الأول؟".

١١ الصفات الجيدة والسيئة (ص. ج. س.) الشخص الوحيد الذي يمكن أن يقودك حقًا هو أنت.

المنافسة الحقيقية هي دائمًا مع ذاتك؛ فأنت من تتنافس معه من أجل القيادة الجيدة لذاتك. يتعلق الأمر بالتغلب على الأمور الناقصة لديك ونقاط الضعف والسلوكيات غير المحببة وقلة ثقته بذاتك، وكذلك يتعلق أيضًا بتحقيقك لقيمك والتركيز على كل ما يجعلك الأفضل، إلى جانب التعلم كل يوم كيف يمكنك أن تكون أفضل.

يمكنني بكل سهولة إعداد قائمة بالأمر التي أظن أنها من ضمن نقاط الضعف في قيادتي لذاتي:

- إرسال رسالة بريدية إلكترونية غير مناسبة.
- البقاء متأخرًا خارج المنزل في أي حفل.
- إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه بدلًا من الإنصات.
- عدم العدل مع شخص يستحق الأفضل.
- الانفعال الزائد في وجه أطفالتي.
- الرغبة في الانتقام من شخص أساء لي.
- رد الفعل ضد السلوك السيئ لدى الآخرين.
- النوم ساعات قليلة في الوقت الذي أحتاج فيه إلى شحن طاقتي.
- عدم تقديم تغذية راجعة مباشرة وصادقة.

يمكنني أيضًا تحديد ما إذا كنتُ أنجز الأمور على ما يرام، وما يجعلني قائدًا أفضل:

- التدريب الجسماني، بتخصيص نسبة من أيام الشهر لممارسة الرياضة.

- ممارسة اليوجا والتدريب على التركيز والحضور الذهني.
- تحقيق نتائج رائعة بفضل فريق عمل قدمت له الدعم.
- استشفاف مشاعر الناس الكامنة وراء ما يقولونه.
- إظهار التعاطف والشفقة تجاه زميل عمل.
- إرسال ملاحظة شكر بعد تناول غداء لطيف.
- قبول الأمور كما هي.
- المبادرة بالتصرف واختيار أفعالي.
- الإشادة بمن يستحق.

في كتاب للمؤلف "روبين شارما" بعنوان *The Leader Who Had No Title*، هناك قصة جيدة عن طالب معجب بشخص يكبره لإنجازات هذا الشخص وقوة شخصيته، ثم يسأله ما إذا كانت تواتيه أفكار محبطة. هنا أجابه الشخص الذي يكبره في العمر: "بالطبع، تأتيني أفكار محبطة، وتحاول نفسي أن تخرجني عن المسار الصحيح كل يوم. هذا يحدث لأنني بشر، لكنني أيضاً أتمتع بالجانب الواقعي وهي طبيعتي الجوهرية وما أنا عليه حقاً. هذا الجزء مني يصوغ الأفكار النبيلة والشجاعة - ويبقيني على المسار الصحيح لأصبح أفضل ما يمكن أن تكونه ذاتي. الأمر يبدو كما لو أن بداخلي كلبين: كلب صالح يريد أن يقودني لما أحلم بأن أصل إليه، وكلب سيئ يحاول أن يخرجني عن المسار المثالي لي".

يسأله الطالب: "أيهما يربح المنافسة؟".

يرد عليه الشخص الذي يكبره سنّاً: "الإجابة سهلة. الكلب الذي أعطيه أكبر قدرٍ من الغذاء".



دوّن ما تظن أنه قيادة جيدة لذاتك وما تظن وتعتبره قيادة سيئة.

كلمي الصالح يقودني للطريق الصحيح كلمي السيئ يخرجني عن مساري الصحيح

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

إنك تتحكم فيمن يقودك؛ جانبك الصالح أو جانبك السيئ. والحقيقة هي أنك لا تقود الآخرين، بل تقود نفسك بالفعل. يمكنك أن تتحكم فقط، بما أنه سلوكك وتفسيراتك وإجاباتك التي تمثل قلب إدارتك الجوهرية. فكر بالأمر.

إنك دائماً ما تقود نفسك أولاً، وهذا عن طريق تقرير خطة عملك. على سبيل المثال، عندما يخبرك رئيسك بأن الشركة تعيد الهيكلة وأن دورك الوظيفي سيتغير بشكل لن يجعلك سعيداً به، كيف تقود ذاتك؟ هل تصل لفكرة أن العالم لا يسوده العدل، ومن السيئ جداً أن تكون ضحية لقرارات كبار المديرين؟ أم ستخبر ذاتك بأنه رغم أن الأمور تبدو سيئة، يمكن أن

تكون هذه فرصة في نهاية الأمر: يمكنك التفاوض مع رئيسك، أو تبحث عن أدوار أخرى في الشركة، أو تجد طريقة لإحداث تغيير في وظيفتك يناسبك؟ أنت من يقرر هذا؛ لأنك أنت المسئول.

إنك حقاً لا تقود شخصاً غير ذاتك. وعندما تمارس قيادة ذاتك، تقرر أولاً أفعالك وأفكارك ووعيك، وهي الأمور التي ستؤثر على الآخرين فيما بعد، بشكل مباشر أو غير مباشر. وحتى إذا كان أسلوبك القيادي هو ببساطة إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه وإعطاؤهم الأوامر ومكافأة ومعاينة أفراد فريقك طبقاً لهذا، فما زال يجب عليك قيادة ذاتك في أسلوب تفكيرك ثم التصرف طبقاً له.

لذا، من أنت؟ وما القيم التي ترشدك؟ وتاماً كما يكون لدى أية شركة (أو يجب أن يكون لديها) ثقافة إرشادية، ما "نظامك التشغيلي" ومجموعة القيم الجوهرية الخاصة بك؟

٠١٢ ذاتي الحقيقية (ذ. ح.)

كن صريحاً مع ذاتك.

في كتاب *On Becoming a Leader* للمؤلف "وارين بينيس"، هناك مقولة مقتبسة للفيلسوف الأمريكي الراحل "ويليام جيمس"، يقول فيها:

"غالبًا ما كنتُ أظن أن أفضل طريقة لتحديد شخصية الرجل هي البحث عن توجه فكري أو أخلاقي محدد، والذي يشعر المرء من خلال تبنيّه بالفاعلية والحيوية الشديديتين والعميقتين. في تلك اللحظات، يتحدث صوتٌ داخلي قائلاً: هذه ذاتي الحقيقية!".

لمعرفة ذاتك الحقيقية، والسبب في أنها صارت كذلك، هو أول خطوة في أية قيادة. بالطبع، فإن هذه رحلة مستمرة مدى الحياة وربما لا تصل إلى الإجابة. المقصد من هذا الكتاب ليس مساعدتك في العثور على ذاتك - هناك الكثير من الأماكن والسياقات التي يمكن القيام من خلالها بهذا - بل أريد فقط أن أسلط الضوء على أن القيادة الجيدة تبدأ بذاتك. لتعرف المزيد عن ذاتك، راقب حالاتك المزاجية، والظروف، والبيئات، والناس، والسياقات، والتحديات، والغرف، والأبنية، والمناظر الطبيعية، والأحداث، والمواقف الأخرى، التي تشعر فيها بأنك في منزلك. ربما تجد فجأة أنك في راحة تامة، وتستمتع بمجرد أن تكون جزءاً طبيعياً من السياق، وتحدث ذاتك بكلمات "ويليام جيمس": "هذه ذاتي الحقيقية!". إذا حدث هذا، لاحظ حدوثه؛ فهو يعني شيئاً ما، وبعد ذلك سلّ ذاتك لماذا؟، وربما سوف تكتشف حتى المزيد.

لا يمكن أن يكون لديك ذاتان. في عام ٢٠٠٥، طرحت مجلة *Business 2.0* سؤالاً على ٣٠ رجل أعمال من ذوي الرؤى حول القاعدة الذهبية لكل واحد منهم أو الفلسفة التي يعيش بها كل منهم في حياته

الشخصية والمهنية على حد سواء. كان أحد العمالقة الذين أجابوا هذا السؤال "وارين بافيت"، المدير التنفيذي والرئيس الأسطورية لشركة بيركشاير هاثاواي؛ فماذا كانت قاعدته الذهبية؟ لا يمكن أن يكون لديك ذاتان.

عندما تستيقظ صباحاً، وتفكر فيما تريد أن تفعله اليوم، سل نفسك ما إذا كنت تود أن يقرأ الآخرون عما قمتَ به في صحف الغد في الصفحات الأمامية. من المحتمل أن تؤدي الأمور بشكل مختلف قليلاً، إذا تذكرت ما قاله "بافيت".

في الأحوال العادية، أنت شخصٌ صادق وواقعي، ولا تختلف شخصيتك حسب الموقف؛ فهذا إذا حدث، لا يخلق فقط ارتباكاً لدى من حولك، بل يتطلب أيضاً الكثير منك، إذا كنتَ ستحتفظ بسجل للنسخ المختلفة منك. قبل كل شيء، فإن هذا يشير إلى أنك ربما لم تستقر على رأي محدد بخصوص ذاتك، وإلى أنك لست متصلاً بجوهرك وقيمك الأساسية، أو ربما تظن أنه يمكنك أن تكون على سجيتك، عندما لا يكون هناك من يشاهدك.

أيضاً، فإنك برنامج الأعمال الخاص بك. فإذا تساءلت من قبل من أنت، انظر لجدولك. وتعتبر هذه طريقةً بسيطةً لتعلم الكثير عن ذاتك؛ فربما يكون من الواضح جداً أنك لم تفكر في هذا مطلقاً، لكن بشكل عام توضح الكيفية التي تتفق بها وقتك الكثير عنك.

لنفترض أن يومك النموذجي يبدأ هكذا: تستيقظ في السادسة صباحاً، ثم تعد الإفطار للأسرة، وتصطحب الأطفال للمدرسة، ثم تحضر الاجتماع الأول في التاسعة صباحاً مع فريق الإدارة الخاص بك، وتقضي معظم وقتك في اجتماعات ومكالمات هاتفية أخرى، ثم تتناول العشاء مع زوجتك في الثامنة مساءً، وفي النهاية تحكي لأطفالك حكايات ما قبل النوم؛ هذا يخبر بالكثير عنك.

إذا كان يومك يسير هكذا: تصحو في العاشرة صباحاً مرهقاً من ليلة أمس حيث كنت في المقهى مع أصدقائك، ثم تقضي اليوم في البحث عن وظيفة، وبعد ذلك تذهب للمقهى مرة أخرى مع أصدقائك؛ فهذا يقول أشياء مختلفة عنك. إن الطريقة التي تقضي بها وقتك لا تقول سبب كونك ما أنت عليه، ولكنها تقول ما أنت عليه، وأفعالك تتحدث عنك بصوت عالٍ.

٠١٣ اعرف نقاط ضعفك (١. ن. ض. ن.)

نقاط الضعف ليست نقاط قوة، ولكن معرفتها هي نقطة القوة.

أخبرني أحد أوائل الناصحين لي بأن أعظم نقطة قوة يمكنك امتلاكها كقائد هي معرفة نقاط الضعف لديك. هذا أمرٌ مخيف، لأنه مرتبط بجوانب من ذاتنا، ربما نخجل منها ونريد إخفاءها عن الآخرين أو تغييرها. ربما يكون من الأفضل أيضًا أن نتعرف على ذاتك من خلال نقاط الضعف أكثر من نقاط قوتك. بدأ "ليو تولستوي" رائعه *أنا كارنينا* قائلاً: "العائلات السعيدة تتشابه؛ أما العائلات التييسة فكل منها تعيسه بطريقتها الخاصة".

بالطريقة نفسها، إنني أفترض مثلاً أنه من المحتمل أن يكون معظم المحاسبين المهرة مهرةً فيما يفعلون بالطريقة نفسها. إنهم بشكل أساسي ماهرون في مجال المحاسبة، ولكن ما يفرق بينهم، وما يجعلهم بشراً، هو نقاط ضعفهم المختلفة.

هناك أشكال عدة لنقاط الضعف، على سبيل المثال:

- أمور تريدها: مثل أن تقتل شخصاً من أجل حبيبتك، أو تحتاج إلى المخدرات.
- أمور تخاف أن تفقدها: أطفالك، ووظيفتك، ومالك.
- أمور تخفيها: نفش شريكك، أو تسرق.
- أمور تتقصدك: لا تحمل درجة علمية.

النقطة الرئيسية هنا ليست التعامل بشكل عملي مع نقاط ضعفك، رغم أنه من المحتمل أن هذه فكرة سديدة، ولكن لتدرك ماهية تلك النقاط. إن إدراكك لنقاط ضعفك ربما يكون من أعظم نقاط القوة التي يمكنك التحلي بها كقائد. من الأفضل أن تعي تلك النقاط، وتتعرف بتواجدها وتعامل

معها بشكل استباقي قبل أن يكتشفها مَنْ حولك أولاً. من الجيد بالطبع أن تحدد نقاط ضعفك من خلال التغذية الراجعة الصادقة والبناءة (ما لم تكن لا تعرف أي شيء عنها) ، لكنه يمكن أن يكون الأمر سيئاً، إذا عرفتها بالمصادفة.

ترتبط الكيفية التي تتعامل بها مع نقاط ضعفك بكل من الأفضلية الشخصية وطبيعة نقاط الضعف. ودائماً ما يكون نمط الفعل الاستباقي نمطاً واحداً: (١) إدراك نقاط الضعف والاعتراف بها، (٢) التعامل معها. إذا كانت نقطة ضعفك هي الإدمان أو السرقة، فيجب عليك طلب المساعدة. أما إذا كانت نقطة ضعفك أسلوب حياة غير صحي بشكل عام، فربما يمكنك إحداث التغيير بنفسك عن طريق تطبيق نظام أفضل وممارسة الرياضة. يمكنك أن تختار ألا تعالج نقطة الضعف أن تتعايش معها، ولكن سل نفسك عن الحد الذي يمكن أن تؤذيك به أنت ومن حولك.

تستند قدرتك على بناء نفسك والآخرين إلى نقاط القوة، ولكن ما يجعلك عظيماً حقاً هو فهم نقاط ضعفك والتحلي بالقدرة على إصلاحها. يمكن تحويل نقاط ضعفك والعوائق التي تواجهك إلى نقاط قوة ومميزات، إذا كنت تحلى بالقدرة على النظر لها بهذه الطريقة. (انظر أيضاً #٤٣ واجه التحديات).

١٤. حدد فضائلك (ح. ف.)

من الجيد أن تكون لديك بوصلتك، حتى إذا فشلت في الاهتداء بها.

هل أتبع قواعد خاصة؟ أحاول، ولكنني أفضل كل يوم. واحدة من الطرق التي تساعدك على التحكم في ذاتك وصفاتك السيئة ونقاط ضعفك هي وضع مبادئ إرشادية لذاتك. نعم، نحن بشر وكلنا راعون كما نحن ولكننا نحاول دائماً أن نكون أفضل مما نحن عليه. طريقة أخرى لقول هذا هو العيش طبقاً لفضائلك، إذا أمكنك هذا.

"بنيامين فرانكلين" أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة، بدأ ممارسة القيادة في مرحلة مبكرة من حياته. ففي عام ١٧٢٦، وكان في العشرين من عمره، قام بصياغة ما يشتهر اليوم بالثلاث عشرة فضيلة والتي وضعها في قائمة ضمن كتاب *السيرة الذاتية لبنيامين فرانكلين*:

١. الزهد. كل واشرب ولكن لا تملأ بطنك.
٢. الصمت. لا تتطرق إلا بما يفيدك، ويفيد من حولك، وتجنب المحادثات التافهة.
٣. النظام: ضع كل ما لديك في مكانه الصحيح، وأعط كل عمل تؤول إليه حقه من الوقت.
٤. التصميم. اعتزم القيام بواجباتك، وأد ما تعتزم القيام به دون أي فشل.
٥. التدبير. لا تنفق إلا ما سيفيدك ومن حولك ولا تضيع شيئاً.
٦. العمل. لا تضيع وقتاً، واشغل نفسك دائماً بأمر مفيد، وامتنع عن

القيام بالأفعال غير المفيدة.

٧. الصدق. لا تستخدم الغش الضار بالآخرين، وفكر وتحدث بصدق ونزاهة.
٨. العدل. لا تضر أحدًا بأفعالك، أو تغفل ما يمكن أن تفيد به الآخرين.
٩. الاعتدال. تجنّب التطرف، وامتنع عن رد الإساءة بالإساءة.
١٠. النظافة. لا تتساهل في نظافة البدن أو الملابس أو المسكن.
١١. السكينة. لا تتزعج بتوافه الأمور، أو الحوادث الاعتيادية، أو التي لا يمكن تجنبها.
١٢. العفاف. لا تمارس الرذيلة، ولا تضر سمعتك أو سمعة الآخرين.
١٣. التواضع. افتدِ بالصالحين في تواضعهم.

أدرك "فرانكلين" أنه لم يستطع العيش دائماً وفقاً لمبادئه، وأن له سلبيات، ولكنه أيضاً رأى أن محاولة اتباع تلك الفضائل جعله رجلاً أفضل وساهم في نجاحه. الفكرة هي تطوير إطار عمل لإرشاد نفسك بما يتيح لك أن تعرف ما إذا كنتَ على الطريق الصحيح أم لا. لهذا قيمة في ذاته - فهو يمنحك خريطة لسلوكك، وسوف تعرف ما إذا كنتَ قد جِدتَ أم لا. من المحتمل أنك سوف تفشل في العيش طبقاً لقواعدهك وهذا لأنك بشر، إذا كان في هذا أي عزاء.

في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، يقترح "ستيفن كوفي" أن تكتب بياناً بمهمتك الشخصية تضع إطاراً عاماً لفلسفتك وقيمك ومذهبك في الحياة - أي "ثقافتك الشخصية" التي ترشدك وتوجه أفعالك. يمكن

للأمور التي يتضمنها بيانك الشخصي أن تكون قيمًا مثل "استمع أكثر مما تتحدث" و"ادعم الناس لكي ينضجوا"، أو "ضع مصلحتك أولاً"، إذا ما كنت شخصًا أنانيًا.

لا تعتبر أهمية قيادة نفسك أمرًا جديدًا، وكذلك فكرة أن القيادة الجيدة تبدأ بك. لكن نظرًا إلى القدر الكبير من التركيز الذي توليه لما حولك، فمن السهل أن تشغل بأمرٍ أخرى: الحاجة لإنجاز العمل في إطار الميزانية المحددة، أو الالتزام بميعاد نهائي، أو إدارة مشروع، أو تنظيم العمل بشركة، أو الإتيان بعائد على رأس المال الذي وضعه مستثمروك في مشروعك، أو التأكد من سعادة أطفالك أو دعم زملائك أو شراء البقالة؛ لا تنس نفسك.

#١٥. مستويان للقيادة (م. ل.)

كيف تتصل أفعالك بجوهرك؟

في جميع أقسام هذا الكتاب، هناك مستويان يجب أن تكون على وعي بهما؛ المستوى الأول هو الأساس، جوهرك، وبيان المهمة الشخصية الخاصة بك، و"ثقافتك" الشخصية أو ببساطة "أنت"، يمكنك أن تسميه المستوى الأساسي. أما المستوى الثاني فهو سلوكك اليومي، وأفعالك، والتي تقوم بها استنادًا إلى قناعاتك. يتعلق هذا المستوى الثاني بـ"إدارة نفسك"، ويمكنك أن تسميه المستوى السطحي.

تعد الإدارة - أو التنفيذ - في إحدى الشركات نتيجة لإستراتيجية، وأهداف، وثقافة هذه الشركة. وسواء كانت الإدارة والتنفيذ "صوابًا" أم "خطأ"، "سيئين" أم "جيدين"، ناجحين أم غير ناجحين، فإن هذا الأمر يعتمد على الإطار المرجعي. ففي الشركة، من المأمول ألا تتفاعل فقط مع أي شيء يحدث. فإذا كانت هناك فرصة (لدخول سوق جديدة، على سبيل المثال) أو فكرة مبتكرة (إطلاق منتج جديد، على سبيل المثال) أو حركة عدائية من أحد المنافسين، فإنك لا تتفاعل فحسب وتمضي قدمًا،

ولكنك في البداية تسأل نفسك: "هل يتماشى هذا الأمر مع ما تريد أن تفعله شركتنا وما نؤمن به؟".

هناك بعض التقديرات في "ثقافتي الشخصية":

- أنا دائماً ما أجعل أطفالي أولويتي الأولى.
- أنا أقبل التحديات بشكل استباقي، وأركز على الواقع.
- أنا عادل، وأمين، وجدير بالثقة في العمل، وأحاول أن أجعل جميع الأطراف فائزة.
- أنا أعرف أن لديّ قدرًا كبيرًا من الأنانية، ولكنني سأبدل قصارى جهدي للتركيز على الآخرين.

في الإدارة "الاحترافية" لنفسك، يجب أن تكون واعياً بأفعالك: حيث لا ينبغي أن تكون أفعالك أبداً ردود فعل صبيانية لما يقوله ويفعله الناس؛ فإذا اصطدم بك شخص في الشارع وقال: "انتبه"، فمن السهل أن تقول تلقائياً: "بل انتبه أنت!" يعد هذا الأمر رد فعل. ولكن بالصمت لجزء من الثانية، ثم اتخاذ قرار بشأن ردك، من الممكن أن تقول بدلاً من ذلك: "أسف"، وهذا الرد يُعدُّ فعلاً، وليس رد فعل.

يستغرق الأمر الكثير من التدريب والممارسة لمقاومة السلوك القائم على رد الفعل. بشكل مثالي، يجب أن تكون متحكماً في المواقف، وأن تتخذ الإجراءات استناداً إلى منظومة قناعتك الشخصية. على سبيل المثال، إذا قلت إنه من الجيد عقد الاجتماعات في مكاتب الأشخاص الآخرين (#٥٨ م. آ.)، فإن هذا الأمر يكون مستنداً إلى تقديري بأنني أريد التركيز على الآخرين؛ فالدعوة إلى عقد اجتماع في مكاتبهم تكون لوضع الأساس من منظوري الشخصي، بينما سيكون الانتقال وعقد اجتماع في مكتب أحد زملاء هو أمر يهدف إلى وضع الأساس من منظور شخص آخر؛ أي أن هذا يعد إشارة صغيرة للتركيز على الآخرين. لذا فإن هذا الأمر يعد فعلاً مبادراً يستند إلى بيان المهمة الخاص بي.

تماماً مثل الطوابق في المنزل، فالمستوى الثاني (السطح) يُبنى على المستوى الأول (الطابق الأرضي). وكما يتصل كل من السطح بالطابق الأسفل، فإن أفعالك تعد نتيجةً لنظام قناعتك (أو هكذا يجب أن تكون من الناحية المثالية).

سيكون تقديم كتاب به عدد من المختصرات الثلاثية، أو أدوات وإرشادات القيادة، بمثابة توفير سطح الأمور فقط؛ فهذه الأدوات عديمة القيمة، إذا لم ترتبط بقيمك الأساسية. لا تتبنَّ أي شيء تقرأه هنا - أو في أي مكان آخر - بدون التحقق أولاً مما إذا كان هذا الأمر يتماشى مع بيان مهمتك. بالتأكيد كان سيصبح من الرائع إذا كان بإمكان المختصرات الثلاثية أن توفر الإلهام، ولكن استخدامها فقط إذا كنت تعتقد فعلاً أن قيمك تدعمها. ربما تكون الثقافة الشخصية التي تترتاح معها هي الثقافة المفضلة لدعوة الموظفين إلى مكتبك في أي وقت تسوء فيه الأمور؛ لأنك تعتقد أن الخوف يجعل الناس حذرين، وأن هذا الأمر بدوره يحقق النتائج في عالمك.

من العادات الجيدة أن تجعل المستويين الخاصين بك حاضرَيْن في ذهنك طوال الوقت؛ فيمكنك فحص أفعالك في مقابل الأساس الخاص بك لتحديد إذا ما كانت متماشية مع قناعاتك، وإذا اتخذت إجراء يبدو أنه يفتقد الأساس، اسأل نفسك ماذا حدث.

في بعض الأحيان، أختار أن أحرك الأمور، وأن أتبنى مقاربة صاحب العمل، متجاهلاً الهيكل أو التنظيم في الشركة (منظور المديرين) والناس من حولي (منظور القادة) لإحداث فوضى صغيرة بأفكار جديدة. من المأمول أنني أعرف ماذا أفعل، وأعرف موقعي على الخريطة. أحياناً تفشل الأمور فحسب، وأخرج عن مساري؛ فالأفعال بدون أساس في "نظام التشغيل" الخاص بك هي مجرد ردود أفعال لأفعال الآخرين، أو نزوات واضحة. عش في مستوى السطح، ولكن كن متأكدًا بشأن المستوى الأساسي الخاص بك.

#١٦. هل تقتنع؟

من الأسهل أن تتخذ إجراءً، إذا كنت تعرف ماذا تريد.

كما يقول "جوناثان بويل" في كتاب *The New Machiavelli* (وكما كتب ميكافيللي عن نفسه من قبله)، تعد الكاريزما أمرًا أساسياً لمهارات القيادة. ما الذي يمنحك الكاريزما؟ التفاؤل والحماس، ولكي تكون متفائلاً ومتحمساً، يجب عليك أن تقتنع بشيء ما؛ فالافتناع هو إحدى المهارات الجوهرية للقيادة. ولكن الأمر يتعلق بما هو أكثر من الكاريزما. فإذا لم تكن مقتنعاً بما تفعل كقائد - وبغض النظر عن كونك قائداً تقليدياً أو قائداً عقلياً - سيكون من الصعب عليك القيام بهذا الأمر.

لقد اتخذت في بعض الأحيان قرارات بدون اقتناع حقيقي بها. فعلى سبيل المثال، في إحدى الشركات وافقت على إستراتيجية فقط لإرضاء عضوفي الفريق وزميل. لم يكن هذا من الحكمة، وقد نتج عن هذا إلغاؤنا الإستراتيجية بعد ذلك بستة أشهر عندما ثبت فعلياً فشلها، وهو الأمر الذي أدى بالتالي إلى إحباط زميلي. بهذه الطريقة ارتكبت خطأين فادحين؛ الأول هو أنني دعمت شيئاً لست مقتنعاً به (حتى إذا كان زميلي مقتنعاً)، والخطأ الثاني هو أنني فضلت المصلحة الشخصية لشخص على احتياجات الشركة. عندما تدير مشروعاً تجارياً، لا بد أن تسأل نفسك دائماً عن الأمر الأفضل للشركة.

هل تقتنع؟ يجب عليك بصفتك قائداً أن تقتنع بشيء ما. كان "ستيف جوبز" الرئيس التنفيذي لشركة آبل مقتنعاً بالمنتجات المدهشة، وكان "بيل جيتس" الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت مقتنعاً بالمنتجات المتوافقة.

ما الشيء الذي تقتنع به؟ ليس من المهم أن يكون شيئاً صائباً (ولكن لا بد أن تقتنع أنه صائب وأن تكون راغباً في المحاربة من أجله حتى يثبت خطؤه). بالإضافة إلى أنه ليس من المهم أن يكون هذا الشيء مدروساً بشكل

جيد جداً (ولكن دراسته أمر مفيد؛ حيث سيتحدأك الآخرون ببياناتهم). من الممكن أن تستند قناعاتك إلى حدس، أو مجرد إحساس، أو بصيرة، أو ربما تركز على بحث جاد، أو خبرة، أو منطق.

من الممكن التعبير عما تقتنع به بعدة مستويات، من رؤية عامة للمستقبل أو قناعتك بالثقافة الصحيحة للشركة، نزولاً إلى كيفية تنفيذ أدق التفاصيل. يخلق كل من التفاوض والحماس لهذه القناعة الكاريزما التي تحفزك أنت والآخرين من حولك على حد سواء. إلى جانب ذلك، فإن قناعاتك هي الأساس الخاص بأمانتك، إذا ظللت مخلص لهم.

على سبيل المثال، ربما تقتنع بمستقبل الحوسبة السحابية، وهي فكرة أن البرنامج كخدمة يتم تشغيلها من خادم خارجي، يمكن الوصول إليه عبر الإنترنت من خلال المتصفح الخاص بك. ولكنك ليست لديك فكرة بشأن الكيفية التي يجب تنفيذ هذا الأمر في خطة عمل شركتك. وربما يقتنع شخص آخر في شركتك بمستقبل الحوسبة السحابية، ويقتنع كذلك بإستراتيجية خاصة بكيفية إنجازها: ما الموارد المطلوبة؟ ومن العملاء المستهدفون؟ وكيف سيبدو المنتج؟ ومن الذين سيتم توظيفهم لتحقيق هذه الأفكار؟ وربما يقتنع شخص ثالث في الشركة بطريقة لاكتساب العملاء باستخدام قوة تسويق البحث لدفع مبيعات المنتج على الإنترنت. ولكن إذا لم يكن هناك أحد مقتنع بشيء، فمن غير المحتمل أن يحدث لك شيء. لذا، فجزء مهم في القيادة هو أخذ قناعات الآخرين بعين الاعتبار، أيضاً.

أيما ما كان ما تعمل عليه، من الجيد أن تكون لديك قناعات بشأن كيفية تنفيذ الأمور، ما الصواب وما الخطأ؟ وما الجيد وما السيئ؟ كقائد، من المتوقع أن يكون لديك أفكار بشأن المستقبل، أو كيفية إدارة الشركة، أو الطريقة الأفضل لحل نزاع.

في أحد المشاهد الرئيسية لفيلم *Moneyball* (٢٠١١)، شركة سوني بيكتشرز) يشرح المدير العام بيللي بيان لصديقه القريب بيتر براند أنه

على وشك إبدال أحد أفضل اللاعبين لديه، بينما، بلاعب أقل في المستوى، هاتيربيرج، وهو الأمر الذي يتعارض مع الأفعال المفترضة. قام كل من بيان وبرانند - مدفوعين بالحاجة إلى الانتصار على الفرق الأخرى - بتطوير إستراتيجية جديدة، وهي نظام غير تقليدي لا يستند إلى اللاعبين الفرديين (مرتفعي التكلفة)، ولكنه نظام يستخدم الرياضيات لحساب التضايف بين جميع اللاعبين، والذي من الممكن أن يجعل الفريق يفوز، بميزانية أقل.

برانند: "بيلي، بينما أحد كبار النجوم، حسناً؟ وإذا قمت بالتخلص منه مقابل هذا الـ "هاتيربيرج" فلن تسير الأمور بالطريقة التي نريدها، أنت تعلم هذا. هذا النوع من القرارات سيجعلك تخسر عمالك، بالتأكيد".

بيان: "نعم، أنت محق. ربما أخسر وظيفتي. مع الأخذ في الاعتبار أنني أبلغ ٤٤ عاماً وحاصل على شهادة الثانوية ولدي ابنة أود أن أكون قادراً على إلحاقها بالجامعة. وأنت تبلغ من العمر ٢٥ عاماً وحاصل على شهادة من جامعة ييل وقضيت فترة مثيرة للإعجاب في التدريب المهني. أنا لا أعتقد أننا نسأل السؤال الصحيح. أعتقد أن السؤال الذي يجب أن نطرحه هو، هل أنت مقتنع بهذا الأمر أم لا؟".

برانند: "أنا مقتنع".

بيان: "إنها مشكلة أن تعتقد أنه يتعين علينا تبرير أنفسنا. لا تعتقد ذلك. لا تبرر لأحد".

برانند: "حسناً".

بيان: "والآن، سأستمر في هذا الأمر، مهما كانت النتيجة".

هذا مثال على القيادة المستندة إلى الاقتناع. وهو يظهر كذلك مهارة أساسية أخرى للقيادة: الشجاعة؛ فأنت راغب في المخاطرة. والآن، لكي تكون قائداً، ليس عليك أن تخاطر بكل حياتك في كل قرار تتخذه، ولكن

امتلاك الشجاعة النابعة من قناعاتك يساعد في تحفيز هؤلاء الذين حولك لتحقيق رؤيتك.

ماذا إذا كنت قائداً رسمياً تقتنع بأحد الأمور ويقتنع بقية الفريق بعكسه؟ فجميعكم مقتنع بقوة، ولكن لسوء الحظ ليس بالطريقة نفسها. لا يمكنك السماح بـ"قناعتين" مختلفتين بالاستمرار؛ فإما ستضطر للاستسلام للقناعة الأخرى، أو أن تتأكد من حدوث ما تقتنع به.

#١٧. عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية (ع. م. س. ي.)

القيادة هي وظيفتك، وأنت الذي تضع الوصف الوظيفي لها.

تماماً مثلما تحتاج قطعة موسيقية إلى موسيقي متمرس ليبت فيها الحياة، فإن القيم الجوهرية وثقافة الشركة لإحدى المؤسسات تكون عديمة الفائدة ما لم تستطع تحويل هذه القيم إلى سلوك وأفعال. لهذا السبب، تتبع العديد من الأفكار من الطموح لإظهار ماذا تعني القيادة اليومية بشكل عملي، ولإظهار أن القيادة الجيدة تتطلب ممارسة منتظمة. فلا يمكنك أن تصبح عازف بيانو في حفل موسيقي بدون ممارسة مقطوعاتك اليومية.

بشكل يومي، أفضل كقائد بطريقة أو بأخرى. ومع ذلك فإن درايتي بأنني قد فشلت يعني أنني فعلت شيئاً خطأ؛ لذلك يمكنني تحديد أوجه القصور والقيام بشيء حيالها. وفي المرة التالية، سأقوم بالعمل بشكل أفضل.

في دورة في جامعة ستانفورد تسمى البرنامج التنفيذي للشركات النامية EPGC، تعلمت مقولة - من المحتمل أنها صيغت في سياق معاناة الغرب الأمريكي - مفادها: "هناك أمر واحد فقط أسوأ من سوء الحظ، وهو أن تكون سيئ الحظ بدون معرفة السبب". إذا عرفت لماذا فشلت، يهون الفشل.

إن المعيار لما يعتبر صحيحاً أو خطأ، جيداً أو سيئاً، هو في النهاية إطارك الخاص. بالتأكيد، من المحتمل أنك تعيش في بيئة حيث هناك قواعد خارجية، مثل ثقافة المؤسسة، وقواعد السلوك، والكتيبات الإرشادية والقواعد الاجتماعية القديمة الجيدة. ولكن سيظل عليك أن تقرر لنفسك كيف ستصرف.

عندما تبدأ في الممارسة، ستلاحظ أن القيادة هي تدريب مستمر في أثناء العمل لن تنتهي منه أبداً؛ فعليك أن تمارس عمالك باستمرار، تماماً مثل الموسيقي الذي يعزف مقطوعاته الموسيقية اليومية. جزء من الممارسة هو التفكير بشأن قيادتك، وجزء آخر من التدريب هو وضع أفكارك موضع التنفيذ. يتم تعلم القيادة دوماً في سياق المشاركة مع الأشخاص الآخرين. (انظر أيضاً #٠٠٦ كن قائداً).

#١٨. أنا إنسان

أفضل أعذارك.

إذا كان هذا يمثل عزاء لك، فإنني أقولها: لا يوجد أحد كامل. أنت إنسان، وستكون هناك أوقات تعرف فيها أنك قد فعلت شيئاً خطأ أو قلت أشياء لا يجب أن تقولها، وأنت كنت وضيعاً وغيبياً، وأنتك أزعجت الآخرين وجرحت أقرب الناس إليك، وأنتك لم تؤدّ بشكل جيد، وأنتك فشلت وتسببت في المشكلات بوضوح. إنك تعرف أنك فعلت هذا، وأنتك تعرف السبب. ربما تكون قادراً كذلك على تحديد أي الجوانب فيك - نقاط ضعفك وقوتك - قد ساهمت في الأفعال التي تتدمر عليها.

ربما يبدو هذا واضحاً، ولكن فكرة أنني مجرد إنسان كانت واحدة من أفضل دروس القيادة التي تعلمتها. كان معلمي هو أحد كبار رجال الأعمال الأجانب وجندي سابق في القوات الخاصة مشهور عنه أنه كثير المطالب. عندما كان مديراً تنفيذياً بإحدى الشركات في إسكندنافيا - حيث كانت ثقافة المؤسسة بأكثر مرونة بعض الشيء في بلاده الأصلية - قيل إنه كثيراً ما جعل الناس يكون بأسلوب قيادته العنيف.

أخبرني بأنه ببساطة لا يمكنه تحمل القدرة المتوسطة وأنه لم يكن يستطيع كظم غيظه عندما كان يراها. من المحتمل أن هذا كان ناتجاً عن نشأته، ومعاناة والديه في أثناء الحرب العالمية الثانية، وخبرته في القوات المسلحة، وتدريبه كمسكري، وخلفيته الثقافية، وشخصيته. إنه لم يدافع عن أسلوبه، وكان يعتذر عندما يتمادى؛ عندما كان يدرك أن فعل هذا (أحياناً كان يدرك أنه تمادى؛ لأن من أمامه كان يبدأ في البكاء). ولكنه كذلك كان يعرف نفسه، ويدرك أن لا يمكنه تغيير سوى قدر محدود من شخصيته. يقول: "أنا مجرد إنسان". لا يمكنك بالضرورة أن تتوقع من الآخرين أن يتقبلوا سلوكك، ولكن عليك أن تفهم ما يمكنك تغييره

في نفسك، وما الذي لا يمكنك تغييره. يمكنك أن تأسف بشأن ما تفعله للآخرين، ولكن لا يجب عليك أن تقدم أعذاراً عن كونك نفسك. في النهاية تقدم فكرة أنك أنت هو أنت بعض العزاء، والعتذر. فلا يمكنك أنت - أو بيئتك - أن تتوقع أن تكون مثاليًا طوال الوقت. فهذا ببساطة ليس إنسانياً.

نقاط للتفكير

١. من أنت؟
 ٢. اذكر نقاط قوتك، كما تراها.
 ٣. هل أنت واع بنقاط ضعفك؟ هل لديك أية نقاط ضعف يجب أن تفعل شيئاً حيالها؟
 ٤. كيف تغذي كلابك الجيدة والسيئة؟
 ٥. هل حدث أن فعلت أشياء لست مقتنعاً بها؟
 ٦. هل لديك مجموعة من القيم، وقائمة محددة من الفضائل أو "بيان المهمة الشخصية" التي تلتزم بها؟ هل يمكنك رؤية كيف تتصل قناعاتك بالمستوى الأساسي مع أفعالك في المستوى السطحي؟
 ٧. متى كانت آخر مرة اضطررت فيها للاعتذار عن سلوكك؟
-

الفصل الرابع

احرص دائماً على الظهور

تتعلق القيادة الجيدة بالانتباه للتفاصيل؛ فكل حدث بسيط يبدو غير ذي أهمية مثل موقف صغير، أو نقاش، أو رسالة نصية، أو بريد إلكتروني، أو مكالمة هاتفية هو موقف قيادي محتمل يحتاج إلى كل عنايتك وانتباهك. الآن، هناك مدرستان فكريتان؛ الأولى تقول إن السلامة العاطفية للآخرين هي مشكلتك، وإن عليك أن تهتم بها. أما المدرسة الثانية فتقول إنه يمكنك أن تقول وتفعل ما تشاء، ومهما كان رد فعل الآخرين؛ فهذا أمرٌ يخصهم وليس لك علاقة به. سوف نتحدث عن هذا الأمر لاحقاً، ولكن النقطة المهمة هي أن أفعالك سوف تؤدي بطريقة أو بأخرى إلى ردود فعل من المحيطين بك. إننا كائنات اجتماعية، ووجودنا يتحقق بعلاقاتنا مع الآخرين.

أكثر مقاييس نجاحي في الحياة جدياً سوف يكون ما سيقوله أبنائي عني في جنازتي. إذا كان عليّ الاختيار بين أن يقول مستثمريّ إنني أحقق عائداً جيداً وبين أن يقول أطفالي إنني كنتُ أباً صالحاً، فسأختار الخيار الأخير (حتى لو كان زيادة عائدات أرباح رأس مال الآخرين هو المحرك

الأول لي في عملي). في الوقت الذي لن أكون فيه في موقف لسماع ما سيقوله أي منهم عني بعد موتي، فإن النقطة المهمة هي أن اهتمامي بأطفالي يرشدني في الحياة.

في النهاية، يتم الحكم عليك بمجموع أفعالك، ولا يتعلق هذا المجموع فقط بالمواقف والقرارات المهمة والكبيرة، بل هو تراكم كل الأمور غير المهمة التي تفعلها كل يوم، والتي سوف تكون بيانك الشخصي في النهاية. الأمر إذن كما يلي: (١) يجب أن تفكر في أفعالك طوال الوقت، (٢) سوف تجد أنه من المفيد أن تكون لديك بوصلة لإرشادك خلال المواقف الحياتية التي تتطلب اتخاذ قرارات وأفعال - وأحياناً لا تتطلب التصرف.

في عالم اليوم القائم على الكلمة، وبفيض المعلومات المتزايد في صورة الرسائل الإلكترونية والتغريدات، والمنشورات، والحالات المحدثه، والتعليقات، والمراجعات... يمكن أن يظهر للناس أنك ما تقوله. لكن في الحقيقة، أنت مجموع أفعالك لا كلماتك. إنك ما تفعل، لا ما تقول في تغريداتك ومنشوراتك.

هذا الفصل عنك وعن أفعالك.

٠١٩ أحرص دائماً على الظهور (أ. د. ظ.).

افعل ما قلت إنك ستفعله. أمرٌ بسيط. أليس كذلك؟

من بين أكثر الطرق فاعلية لأن تكون قائداً جيداً هي الظهور، وكذلك من بين أكثر الطرق فاعلية في إحباط الناس هي ألا تحضر أو تلغي ميعادك في آخر لحظة. هل تظهر أم لا؟ أنا عادة ما أظهر نفسي للناس، ولكن يجب أن اعترف أنه تحدث استثناءات في بعض الأحيان.

لا بأس أن تلغي ميعاداً لأسباب وجيهة، والتي قد تتضمن مرض طفلك أو تأخر رحلة الطيران أو حدوث أمرٍ مهم غير متوقع له الأولوية. طبقاً لمعظم التقاليد الثقافية، أفترض أنه يجب أن يكون لديك سبب جيد ومقبول اجتماعياً لإلغاء مواعيدك، وإنني متأكد من أنك اضطررت من قبل على الأقل لمرة واحدة لأن تلغي ميعادك لسبب ما.

لماذا من الصعب أن تقول ببساطة: "أسف، لا أشعر بأنني سأستطيع القدوم للعشاء الليلة. أفضل أن أبقى في المنزل، وأقرأ كتاباً؟" على أفضل الأحوال، سوف يعرف الناس أنهم يمكنهم الوثوق بأنك سوف تحضر للعشاء، إذا قلت إنك ستحضر.

هناك دائماً مقياس متدرج يقع على طرف منه الحضور مهما كان السبب وعلى الطرف الآخر إلغاء حضورك بدون سبب. في أية ناحية من المقياس تقع أنت؟ أتظهر في كل الأوقات التي يجب أن تكون متواجداً فيها؟ أم لا تحضر مطلقاً؟ إذا كنتَ تحضر في كل الأوقات، فسوف تثير إعجاب الناس. أما لو كنتَ تلغي حضورك في كل مرة يتوقع الآخرون فيها حضورك، فأنت شخص لن يثق به الناس على المدى الطويل.

سل نفسك: ما بين صفر ومائة بالمائة، متى تنفذ التزاماتك؟ هل معدل التزامك بالحضور هو ٢٥ بالمائة؟ أم ٥٠ بالمائة؟ أم ٧٥ بالمائة؟ أم ٩٩ بالمائة؟

من المحتمل أنك في نقطة في المنتصف. أظن أنك ألغيت اجتماعات، أو لم تذهب للعمل، أو فوتت ميعادًا للفداء ذات مرة أو أخرى. هذا يحدث. ربما التزمت أيضًا بالحضور لميعاد رغم كل الظروف عندما كان أحد الأشخاص يتوقع حضورك. ألا يشعرك الالتزام بالمواعيد بشعور رائع؟

هذه الأمور مهمة ويقدرك الناس حينما تحضر في ميعادك. فإذا كان عدد مرات حضورك ينخفض لأي سبب، يجب أن تنتبه لهذا؛ فربما يكون هذا بسبب أنك تلتزم بشكل زائد عن الحد، وتتصدى لإنجاز الكثير من المهام، وتبدأ في التخلف عن حضور مواعيدك، أو أن الأمر هو أن اهتمامك قلَّ وأصبحت أكثر تكبرًا لشهرتك، أو لأنك مريض وتفتقد للطاقة اللازمة، أو لأنك تظن أن الاجتماع الذي سوف تذهب إليه مجرد مضيعة للوقت، أو لأنك تفترض أنه من الصواب أن تغير ميعاد الاجتماع في آخر لحظة لأنك مشغول، ويجب أن تستفيد من وقتك بأفضل طريقة نظرًا للأولويات الحالية.

لدينا جميعًا اجتماعات أو مواعيد نكره حضورها. هل تجد في بعض الأحيان أنك لا تذهب لتلك الاجتماعات لأنك تظن أنه لا أهمية لها على أية حال - أو لتتبت وجهة نظر ما؟ حسنًا، هذا ما يسمى اللافاعلية العدوانية. وينطوي هذا المصطلح على إعداد بيان خاص بشيء ما بشكل غير مباشر. وهذا أمر سيئ. إذا كان الاجتماع مهمًا ولكنه ممل، يجب عليك حضوره. إذا كنت تشعر حقًا بأنه ليس مهمًا، ربما يكون من الأفضل والأكثر نضجًا أن تقصر لمنظمي الاجتماع أنك لا تعتبر حضور الاجتماع استخدامًا مفيدًا لوقتك، حتى تتسنى لهم فرصة للعمل على تطوير الاجتماع. هذا ما يسمى بالتغذية الراجعة البناءة. أما عدم الحضور للاجتماع فهو نوع من التواصل السيئ، وسوف يعطي الآخرين فكرة سلبية عنك.

من بين الطرق السهلة لتحسين معدل حضورك للاجتماعات والمواعيد هي ببساطة الالتزام بعدد أقل من المواعيد. لا بأس بهذا، ويمكن أن يكون هذا مقارنة سليمة ومنطقية في كل من الحياة العملية والشخصية.

ورغم ذلك، فإن وجود عدد قليل من الأمور التي يجب إنجازها لا يجعل تلك الأمور بالضرورة سهلة الإنجاز. ربما لاحظت أنه عندما يكون هناك أمر واحد فقط عليك أدائه (على سبيل المثال، إجراء مكالمة هاتفية في أثناء عطلة نهاية الأسبوع ولديك الكثير من الوقت)، فمن المستحيل إنجازها، بينما عندما تكون في منتصف أسبوع العمل ولديك مفكرة أعمال ممتلئة، فإن إضافة مكالمة أخرى لا يمثل سوى أمر لا يتطلب إلا القليل من الجهد، حتى لو كان لديك وقت أقل من الوقت الذي كان لديك في نهاية الأسبوع. غالباً ما يكون من الأسهل إنجاز الأمور عندما يكون لديك الكثير لتقوم به. وكما يقال: "إذا أردت إنجاز شيء ما، اطلب من شخص مشغول القيام به".

كقاعدة عامة، احرص على الحضور دائماً؛ فهذه هي القيادة الجيدة، وأظهر للآخرين أنه من المهم الحضور في الميعاد المحدد. إذا لم يمكنك الحضور، اعتذر لسبب وجيه.

الآن، إذا كان عليك حضور عشاء عمل الليلة - وكان هذا العشاء الثالث هذا الشهر - ولكنك تظن أنه يجب عليك قضاء الوقت في المنزل مع عائلتك، ماذا ستفعل؟

١. تذهب لحضور العشاء.
٢. لا تحضر، بدون إعطاء أي سبب.
٣. لا تحضر، وعتذر بكذبة بيضاء (تخبرهم بأنك مريض).
٤. لا تحضر، وتقول إنه يجب عليك قضاء اليوم مع عائلتك.
٥. لا تحضر، وتقول الحقيقة وهي أنك تريد أن تقضي اليوم مع عائلتك.

كقاعدة عامة، اختر العنصر الأول واذهب للعشاء. إذا كنت تمتلك الجرأة، اختر العنصر الأخير، إذا كان هذا ما يمليه عليك قلبك (وهذا أيضاً يعتبر من عناصر القيادة الجيدة). غالباً ما نقول إنه يجب علينا القيام بأمور ما، كطريقة لتجنب تحمل المسؤولية لأفعالنا. في نهاية الأمر، فإن الطريقة التي تقرر بها التعامل مع الموضوع هي منتج نهائي للبوصلية الداخلية الخاصة بك للتعامل مع الصواب والخطأ، ونتاج رغباتك الشخصية والعواقب الاجتماعية التي أنت مستعد لتقبلها.

عندما تستلم دعوة لحضور حفل ما، فإن ما يلي هو السيناريو الأمثل للتعامل مع الأمر: اكتب ردك على الدعوة بأسرع وقت ممكن بادئاً بأنه يسعدك الحضور. يجب أن تظهر في أبهى حلة، وتحمل هدية شخصية لطيفة وتقضي وقتاً لطيفاً، ثم تغادر وقد اكتسبت إلهاماً جديداً ممن التقيت بهم. بعد ذلك، قم بإرسال بطاقة شكر شخصية مكتوبة باليد تقول إنك استمتعت بوقتك، وأشدّ بمضيفيك. اسع لعيش حياتك على هذا المنوال، وسوف تحدث لك الأمور الجيدة دائماً. (انظر أيضاً #٠٣١ زد من تفاعلاتك الإيجابية).

٢٠. سيطر على الرسائل البريدية

الغاضبة (س. ر. ب. غ.)

أوقف الحلقات المفرغة المدمرة، وانشر السلوك الجيد.

عندما تكون متضايقاً فهذا يعني أنك في حالة سيئة عاطفياً وعقلياً وغاضب ومصاب بالإحباط أو في أية حالة أخرى سلبية. هذه هي قصة البريد الإلكتروني الغاضب. بين الحين والآخر، يظهر لك هذا الوجدان الدنيء في صندوق البريد الإلكتروني. بشكل هذه الرسائل البسيط والكريه، تمثل أحد أفضل اختبارات القيادة، ويحدد هذا التحدي بشكل كبير ما هي القيادة. إليكم الموقف المعتاد للغاية:

تصلك رسالة بريدية مليئة بمشاعر السخط والغضب، ودائماً ما لا يكون كل شيء موضعاً فيها، ولكنك تشعر بالكثير ما بين السطور. تتعرض في تلك الرسالة للانتقاد بشكل تظن أنه غير عادل. تبدأ في الغضب، ولكن هناك نقاطاً عديدة في الرسالة تتطلب الرد عليها. ماذا ستفعل إذن؟ هل تتصرف برد فعل أم تبادل بالفعل؟

١. تسمح لكل مشاعرك بالانطلاق، وترد برسالة بريدية غاضبة بالمثل.

٢. تتجاهلها ولا تجب على الإطلاق ناسياً (أو متناسياً) الأمر برمته.

٣. تصبر قليلاً وتفكر كيف تفسر الرسالة وكيف سترد عليها في الوقت المناسب.

يقول بعض الأفراد إنه من الجيد أن تظهر ما تشعر به، وفي سياقات كثيرة يكون هذا صحيحاً؛ لكن في عالم اليوم المعقد سريع التغير والمليء

بالشبكات الاجتماعية، والرسائل النصية، ووسائل التواصل الفورية الأخرى، فإن العامل الإنساني يتعاظم. لذا، فإنه عند التواصل في بيئة مهنية، من الأفضل الالتزامُ بالموضوع محل النقاش؛ ولكي تحل أي نزاع، أو لتقليل الضوضاء (#٠٩٣ ق.ض.)، فالالتقاء هو الأفضل.

المشكلة هي أنه عند الرد على البريد الغاضب باندفاع، مع إرسال رد مليء بالمشاعر السلبية، سوف تزكي الحلقة المفرغة المدمرة، والتي سوف تؤدي لرد سلبي مماثل بما يُخرج الأمر عن نطاق التحكم. وظيفتك كقائد هي كسر تلك الحلقات المفرغة وليس دعمها. ورغم ذلك، فإن تجاهل رسالة إلكترونية غاضبة ليس حلاً أيضاً - فالمشكلة التي تناقشها الرسالة ليس من المرجح أن تختفي لمجرد أنك لم ترد عليها.

من الصعب تقديم نصيحة عامة بشأن معضلة الرسائل الإلكترونية الغاضبة؛ فهناك أيضاً العديد من المواقف والعادات الاجتماعية والعلاقات الشخصية لدرجة أنه لا يمكن إعطاء نصيحة تامة لكيفية الرد على تلك الرسائل.

ورغم ذلك، وبشكل عام، من الجيد إدراك أن:

١. البريد الغاضب علامة تحذيرية ويجب أن تتعامل معه بحذر.
٢. أنت متحكم بشكل كامل في ردودك وتفسيراتك.
٣. أياً كان ردك، فسوف يتسبب في حدوث ردود فعل سواء كانت إيجابية أم سلبية.

يجب أن تلاحظ أنه إذا كانت الرسالة مليئة بالمشاعر الإيجابية، يمكنك أن ترسل أي رد إيجابي كما تشاء. ليست هناك حدود لمستوى أو

قدر الإشادة الذي يمكنك إرساله. بالطبع، فإن الاستخدام المفرط لإظهار حبك للآخرين في أية مناسبة يمكن أن يتسبب في إثارة ضيق ولكن كقاعدة عامة يمكنك أن تكون إيجابياً قدر الإمكان في أثناء التواصل ولكن رسالة واحدة قصيرة سلبية يمكن أن تسبب كوارث.

عندما أستلم بريداً غاضباً، فإن أول ما أفكر فيه هو تصنيفه كخطر، ثم أرفع سماعة الهاتف لحل النزاع أو اقتراح إقامة الاجتماع. لقد لاحظت أن الناس نادراً ما يرسلون رسائل إلكترونية غاضبة هذه الأيام، وعندما أتصل بهم يقلقون لاتصالي لحل نزاع ما؛ فالبريد الإلكتروني يعني أن كل شيء على ما يرام، بينما المكالمة الهاتفية تعني إنذاراً أحمر. لهذا أقوم أحياناً بإجراء مكالمة عبر الهاتف لإلقاء التحية لكي أجعلها قناة تواصل محايدة. لذا، احذر الرسائل الإلكترونية. ولكن كما لاحظتم، هذا الموضوع لا يتعلق بإرسال الرسائل الإلكترونية بل بكيفية التعامل مع التحديات اليومية من حولك.

#٢١ التأويلات والاستجابات (ت. ١.)

الواقع لا يضر.

الواقع في حد ذاته لا يضر - ما يضر هو استجابتنا له. فكما تقول المؤلفة "بايرون كاتي": "معاناتنا لا تكون بسبب المشكلة التي تحدث لنا، بل بسبب تأويلنا لها". إن فهم هذا أمرٌ أساسي لفكرة القيادة، وقد كُتِبَ الكثير والكثير عن هذه الظاهرة في الكتب الخفيفة .

في كتاب *Getting Real*، تحكي مؤلفته "سوزان كامبل" عن المرور بتجربة "ما هو عليه" أو النظر للأشياء كما هي. تقول إن "المرور بالتجارب كما هي يساعدك على التفرقة ما بين ماهيتها، أي بين ما تمر به من تجارب (ترى، تسمع، تشعر، تلاحظ، تتذكر) وبين ما تتخيله (تظن، تفكر، تؤول، تقدر)... هناك فرق بين الواقع والأفكار التي تمتلكها عنه.

يمكن للثرثرة المستمرة داخل أذهاننا حول كل شيء يحدث حولنا أن تقودنا للجنون؛ لكن يجب أن تدرك أنه يمكننا أن نتحكم في عقولنا، ونسأل ذاتنا لنيل رأي آخر. إن القدرة على التفكير في كيفية تفكيرنا ووعينا هي ما تميز الإنسان عن الكائنات الأخرى. استخدمها إليك مثلاً:

إنك تحب شخصاً ما، وهو يدرك مشاعرك جيداً، وتقضيان الكثير من الوقت معاً ويبدو أن كليكما يروق للآخر - ولكنك لا تعرف ما إذا كان الشخص الآخر يحبك، وما إذا كان يريد أن تصبح العلاقة أكثر من مجرد صداقة. لكي تدرك الحقيقة، تقوم بإرسال رسالة نصية تقترح فيها تناول العشاء معاً. لن يكون هناك رد لفترة، وهذا مؤلم بالطبع. سوف تمر الكثير من الأفكار بخاطرك؛ إنه يتجاهلني... لا يحبني... هناك شخص آخر في حياته... هذه فكرة غبية... لماذا أرسلت الرسالة؟ لا يمكنني التواصل معه ثانية... هل أرسل رسالة جديدة؟ مكالمة؟... هل أتجاهل الأمر برمته؟ عقلك يعذبك. ما يعذبك ليس أنك لم تستلم رسالة بها رد، بقدر ما هو تأويلات للواقع.

حسناً، يمكنك أن تخبر جزءاً آخر من عقلك بأن يعلمك أن ذلك الشخص لم يرد ببساطة لأنه مسافر أو منشغل. أنت لا تدري ببساطة ما يمر به.

أخيراً، عندما يصلك رد يقول: "أسف لعدم ردي مبكراً؛ لأنني أضعته هاتفي. هل تود تناول العشاء؟"، سوف تشعر بأعظم مشاعر الراحة، وتتعجب من السبب في أنك جعلت نفسك تمر بكل هذه المعاناة.

هذا يحدث في عالم الأعمال طول الوقت. لماذا لم يردوا على عرضنا؟ لماذا لم يستشيرونا بخصوص العقد؟ لماذا لم يرسلوا لنا بريداً إلكترونياً بخصوص تغيير ميعاد الاجتماع؟

في حالة وصول بريد غاضب، يجب أن تدرك أنك لا يجب أن ترد عليه. يمكنك قراءته وتأويله بأية طريقة تروقك (من "ياله من أحق" إلى "لا بد أنه واجه يوماً سيئاً") واختر أي رد (من "سوف أطرده من العمل" إلى "دعنا نتناول القهوة معاً، ونحل المشكلة"). لا تنس أنك من يتحكم في تلك الخيارات.

في أي اجتماع، عندما يخاطبك مناقسك بجملة استفزازية، يمكنك اختيار أن تحتفظ بهدوئك، وتتنفس بعمق قبل الرد. لا تكن ضحية لأفعالك، وتستجب مباشرة لكل ما يحدث حولك. حاول أن تمر به كما هو في الواقع، وتحكم في تأويلاتك واستجاباتك، كن مبادراً، وحاول أن تسترشد ببوصلتك أنت. الأمر ليس سهلاً دائماً، ولكنه ممكن ببعض التدريب. التنظيم الذاتي (وهو القدرة على التحكم في الأمزجة والاندفاعات التفاعلية) هو أحد خمسة مكونات تُشكّل الذكاء العاطفي كما أوضح "دانييل جولمان".

#٠٢٢ احتفظ برباطة جأشك (١. ر. ج.)

ضع رأسك في المبرد.

"إذا كان يمكنك الاحتفاظ بهدوئك في الوقت الذي

يفقده من حولك، ويلومونك من أجل هذا،

إذا كان يمكنك الثقة بذاتك عندما يشك الجميع بهذا،

ومع ذلك تترك مجالاً للشك".

من قصيدة للشاعر "روديارد كبلنج"، ١٨٩٥

أستيقظ مبكراً وغالباً ما أحظى بحمام دافئ؛ لأفكر فيما هو قادم من يومي. عندما أصل للمكتب، وأنزلق في دوامة العمل، فهناك اجتماعات وتحديات يجب مواجهتها وقرارات يجب اتخاذها، ومأزق محتملة، إلخ. لذا عندما أبدأ يومي، أود أن يكون لي أساس ولا أنزلق للدوامة وأزيد من الفوضى العامة والإحباط والارتباك. (انظر أيضاً #٠١٧ عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية).

لذا عندما سألني ابني عن السبب في أنني أحصل على حمام في الصباح، فسرت له الأمر بأنني أريد أن أكون هادئاً ومستعداً للعمل؛ أريد أن أظل محتفظاً بهدوئي. قال لي: "ولكن رأسك يبدو ساخناً، لماذا لا تضعه في المبرد؟".

هذه نصيحة جيدة جداً. عندما تشتد حدة الأمور، قم بنقل التركيز لأمر آخر، افعل شيئاً مختلفاً واهداً قليلاً. "ضع رأسك في المبرد". ابق هناك أكبر كمية من الوقت، وسوف تجد أنك مجبر على التفكير بشكل مختلف.

#٠٢٣ اعتذر على الملام (١.ع.م.)

إذا ارتكبت خطأ على الملام، فاعتذر على الملام ليكون لاعتذارك قيمة.

هذا بالتأكيد أحد أصعب الأمور التي يمكن القيام بها، ولكن يجب القيام بها بدون تردد. تعلمت من ناصحي أنك إذا ارتكبت خطأ أمام مجموعة من الناس، يجب أن تعتذر لمن أخطأت في حقه أمامهم أيضاً؛ فليس هناك خيار آخر.

القاعدة هي أن يكون اعتذارك على مستوى الإيذاء الذي تسببت به للشخص الذي تعتذر له. إذا خيبت أمل صديق، يجب أن تعتذر له مباشرة. إذا ارتكبت غلطة ما أمام من بالشركة بأكملها، يجب أن تعترف بها وتعتذر عنها أمام الشركة بأكملها. إذا ارتكبت خطأ وعلم به الناس، مثلما فعل الرئيس الأمريكي الأسبق "ريتشارد نيكسون" وسياسيون قبله وبعده، يجب أن تعتذر للناس على الملام. لم يقيم "نيكسون" بهذا، ولكنه اعترف بأخطائه في المقابلة الشهيرة مع "دافيد فروست" عام ١٩٧٧. اشتهر "نيكسون" أيضاً بأنه قال: "الهزيمة لا تنهي الرجل، بل الاستسلام هو ما يسبب هذا. لا ينتهي أمر الرجل عندما يُهزم، بل عندما يستسلم لتلك الهزيمة".

ذات مرة، في أثناء رحلة خارجية بصحبة بعثة من رجال الصناعة والأكاديميين السويديين ذائعي الصيت (حيث كانت مشاركتي بعيدة الاحتمال ولكنني كنتُ ممتناً للفرصة) وكان يرأسها ملك السويد. ذات صباح، أخطأت وتأخرت في الاستيقاظ وفاتني ركوب الحافلة التي كان ينتظر فيها الآخرون. لاحقاً في ذلك اليوم، اعتذرت أمام المجموعة بأكملها. ورغم ذلك، حرصت على أن أنهي حديثي بطريقة عني وعن خطئي لكي أنهي الحديث بشكل إيجابي، وقد بدا أن الملك أقر ما فعلت. على أية حال، رحبت بهذا الموقف المحرج كفرصة لتطبيق قاعدة الاعتذار على الملام.

٠٢٤ قل الحقيقة (ق. ح.)

هل تمتلك ما يتطلبه قول الحقيقة؟

هل أنا صادق في كل ما أقول؟ لا، يجب أن أعترف بهذا. هل أصرح دائماً بالحقيقة ولا شيء غيرها؟ لا. هل أقوم أحياناً بإغفال معلومات بدون الكذب؟ نعم.

إلى أي حد يمكنك أن تكون صادقاً؟ عندما أجرت مجلة *فايننشال تايمز* مقابلة مع "الاري ديفيد" مبتكر مسلسلات تلفزيونية مثل *Curb* و *Seinfeld* *Your Enthusiasm*، وسئل عما يمنعه من أن يكون صريحاً لأقصى حد مثل شخصياته التلفزيونية، أجاب قائلاً: "سيضربني الناس يومياً. لا يمكن أن تكون صادقاً هكذا، وتعيش بشكل طبيعي في المجتمع".

العمل، مثل النواحي الأخرى في الحياة، يتعلق بالناس أولاً وأخيراً، وهذا يعني أن القواعد الاجتماعية التي تنطبق على الحياة بشكل عام تنطبق أيضاً على عالم الإدارة؛ فالأساسيات تبقى كما هي: افعل ما قلت إنك ستفعله، وحافظ على وعودك، والتزم بمواعيدك ولا تكذب. مفهوم الحقيقة هو مفهوم محوري، وغالباً ما يكون صعباً. ولكن على أية حال، هناك على الأقل طريقتان يمكننا قول الحقيقة بهما:

١. التصريح برأيك أو أن تكون صادقاً بشأن مشاعرك وآرائك.

٢. الاعتراف بشيء غير معروف للآخرين أو كشف حقيقة الأمور كما هي.

أعتقد أن الأمر سيعود في النهاية إلى هذا - الصدق والمصارحة. العنصر الأول يكون الدافع له داخلياً، بينما يدفع العنصر الآخر دوافع خارجية. عندما أخبر بيلي بيبب الممرضة ريتشيد في فيلم *One Flew*

Over the Cuckoo's Nest أنه ليس خجولاً من أفعاله، فقد كان يقول حقيقة ما يشعر به. هذا مثال للنوع الأول من التصريح بالحقيقة، وقد تمت معاقبته من أجل ذلك. أما من يسمى بالواشي في شركة ما كاشفاً الأسرار القذرة والفضائح فهو مثال للنوع الثاني.

في إحدى شركاتي، أساء أحد الموظفين المهمين فيها تقدير الأمور؛ حيث كان سيقوم بشراء بعض الأسهم القديمة في شركة ما وفي اليوم الأخير قبل انتهاء صلاحيتها، تراجع وعرض سعراً منخفضاً. بذلك بتنا بلا أية فرصة لإيجاد أي مشتر آخر، وكان السعر مختلفاً عما اتفقنا عليه مع حملة الأسهم.

عندما اتصلت به للاستفسار عن الأمر، لم أخبره بالحقيقة الكاملة؛ أي لم أكن صادقاً؛ حيث عرضت المشكلة كأنها أمرٌ متعلق بالأساس بإجباره لمجلس إدارة الشركة على عرض سعر منخفض في آخر لحظة. المشكلة الحقيقية لم تكن الأسهم بل مشكلة الثقة التي خلقتها هذه الأزمة. فإذا أخذنا في الاعتبار هذا السلوك، هل كنا نريده أن يستمر في العمل في الشركة؟ كان من الأفضل التعامل مع مشكلة الثقة بشكل مباشر، لكنني تعاملت مع الموضوع لاحقاً بشكل أقل مباشرة وذلك بعد يومين من بدء تردي الأمور. حقاً، من الصعب قول الحقيقة مقدماً.

رغم أن الرئيس "نيكسون" لم يعترف رسمياً بأية أخطاء في فضيحة ووترجيت، فقد وقع تحت ضغط شعبي شديد لكشف ما حدث حقاً ودوره في الموضوع. كان الناس يريدونه أن يخبرهم بالحقيقة بالشكل الثاني؛ أرادوه أن يكشف شيئاً كان يخفيه. إذا كان هناك شخص تحبه سرّاً، أو تستخدم أموال الشركة لفائدتك الشخصية، أو ليست لديك شهادة عمل قلت إنها لديك، فأنت لا تقول الحقيقة بالمفهوم الثاني المذكور سابقاً. أنت لا تكشف حقيقة الأمور كما هي.

لحسن الحظ، فإن الأمور التي نكذب بشأنها غالباً ما تكون عادية، أو لا أهمية لها مثل قول كذبة بيضاء لتجنب اجتماع سخيف، وقد قال "أوسكار

وايلد"، المؤلف البريطاني الشهير والمدعش: "القليل من الصدق أمرٌ خطير، والكثير منه مميت".

إن قول الحقيقة في كل الأوقات بدون تنقيح يعتبر انتحاراً اجتماعياً. وفي الواقع، فإن المجتمع قائمٌ على قدر صحي من الخداع، ومن المحتمل أن العديد منا أخبر شخصاً بأن مظهره رائع، بينما الحقيقة عكس ذلك. إذا كنت تهتم بعلاقتكما، فلا تخبر أحداً بشكل عام أن مظهره غير لائق، حتى لو كانت هذه هي الحقيقة. الحقيقة دائماً ما تكون مؤلمة، ويمكن أن تستخدم كسلاح أيضاً. ورغم ذلك، فإنه من السهل قول الحقيقة، إذا كان الشخص الآخر يثق بك، وإذا صرحت بها بتعاطف واهتمام. كقاعدة عامة، يمكنك قول ما تريده وأن تصرح بالحقيقة، إذا كان هذا بأسلوب يحترم الآخرين. إذا كان صديقك يبدو مرهقاً، وتشعر بالقلق بشأن صحته، ربما يمكنك أن تشاركه رأيك الصادق، إذا كان هذا بصدق واحترام لمشاعره. لا يجب عليك فقط قول الحقيقة إذا كانت هناك حقيقة يجب قولها، بدلا من ذلك، ابحث بنشاط عن الحقائق للتصريح بها، لكي لا تفوتك أي منها.

اجعل من قول الحقيقة قاعدة لك. ابحث عن الحقائق التي يجب قولها؛ فهذا أسلوب تفكير فعال، ودعوني أوضح هذا بمثال.

في أي وقت أؤدي فيه عرضاً تقديمياً أمام مجلس الإدارة، أبدأ بشريحة تسمى "الأخبار الجيدة والسيئة". ألخص فيها النقاط الإيجابية التي أريد تسليط الضوء عليها، ولكنني أحرص أيضاً على أن أفحص أية معلومات سلبية أظن أنه يجب أن يعرفها الآخرون. إن البحث الفعال عن الأخبار غير السارة لا يعتبر أسلوب تفكير سلبياً أو تشاؤمياً، بل طريقة لمحاولة قول الحقيقة الكاملة. من السهل نسيان أو التقليل من الأجزاء المثيرة للضيق، ومن صفات الطبيعة البشرية تجنب الأمور العصبية والتظاهر بأنه لا وجود لها. لكن الحقيقة سوف تظهر دائماً في النهاية. لذا، فإنه من الأفضل أن تقول الحقيقة قبل أن يظن أحد أنك تخفيها.

#٠٢٥ إيصال الرسائل الصعبة (إ. ر. ص). صراحة بتعاطف.

هذه تجربة قيادية بسيطة. كيف يمكنك إيصال الأخبار السيئة أو الرسائل الصعبة؟ حسناً، الإجابة هي أن تقوم بهذا مباشرة وبتعاطف إذا أمكن. "بيلي بين"، المدير الفني لفريق أوكلاند آز للبيسبول، يعبر عن هذا بشكل جيد في فيلم *Moneyball*: "هل تفضل أن تصاب برصاصة في الرأس، أم بخمس رصاصات في الصدر، وتزف حتى الموت؟".

المثال الشهير للخبر السيئ هو عندما يتحتم عليك إخبار أحد الموظفين بأنه سوف يتم التخلي عن وظيفته؛ لأنها باتت زائدة عن الحاجة. إن سلب وظيفة أحد الأشخاص أمرٌ فظيع، فأنت تعبت بمصدر رزقه. لذا، يجب أن تتناول الموضوع بجدية.

- أولاً، إذا كان لديك خبر سيئ تحتاج لأن تخبر به أحداً، قلّه بصراحة ومباشرة، بدون محاولة تجميل الأمور؛ فإلناس يريدون أن يسمعوا أخباراً مباشرة وغير مرشحة، عندما يتعلق الأمر بالأمر المهمة.
- ثانياً، حاول إيصال الرسالة الصعبة بالتعاطف والتركيز على مشاعر الطرف الآخر. فإذا كنت تهتم بشأن الشخص الذي تتحدث معه، أظهر ذلك.
- ثالثاً، افعل هذا وجهاً لوجه وبنفسك. إذا كان لديك خبر سيئ تريد إيصاله، لا تدع شخصاً آخر يفعل هذا بدلاً منك. لا توصل هذه الأخبار بالهاتف أو من خلال الرسائل النصية أو الإلكترونية. افعلها وجهاً لوجه، وأنت تنظر في عيني الطرف الآخر.

#٢٦٠ تحمل اللوم (ت. ل.)

الفشل لك، والنجاح لنا

عندما نرتكب أخطاءً، من الطبيعي أن نحاول أن نفسر لماذا حدثت وأحياناً نلوم أشخاصاً أو ظروفًا - أي نحاول العثور على حجة أو تفسير يوضح كيف أنك لم تكن متورطاً على الإطلاق. لكن قاوم هذه الرغبة. لا تؤنب نفسك كثيراً، أو تشك في ذاتك. لكن تقبل فكرة أن الفشل دائماً ما يكون لك وحدك، بينما نجاحاتك ملك الآخرين. هذا من الأفضل لك كثيراً بدلا من أن يكون الفشل للآخرين، والنجاح لك. إذا سلكت التوجه الأول، ستدرك أنه سيأتي وقت ما سوف ينسب لك أحد الفضل في تحقيق النجاح.

ذات مرة، قمت بكتابة رسالة لحملة الأسهم بصفتي كبير المديرين التنفيذيين كجزء من التقرير السنوي. كانت الشركة لم تنفذ الخطة، وكان هذا يعني أنني ككبير المديرين التنفيذيين لم أنفذ الخطة، وكنت أريد أن أعطيهم فكرة عما يجري في الشركة. كنا قد أطلقنا منتجات وخدمات جديدة خلال العام، وتوسعنا لأسواق جديدة، وزدنا رأس المال، وأنجزنا أموراً أخرى. أردت أن أتحمّل اللوم من أجل إدارة الشركة بهذه الطريقة التي أدت لتضييع تركيزنا بأن قمنا بكثير من المهام في وقت واحد، ولم تنم الشركة. أحسست أيضاً بالرغبة في إعطاء صورة أفضل عما يحدث في الشركة؛ بما أننا قمنا بتطبيق إستراتيجية جديدة، وأنشأنا مشروعاً جديداً باسم تجاري جديد وكان هناك العديد من الفرص المثيرة قادمة. بدلا من ذلك، أدركت أن الرسالة بدت كاعتذار كبير وجهد لتفسير ما حدث. لقد استخدمت كلمة "نحن" كثيراً في الوقت الذي كان يجب أن أكتب فيه "أنا". لذا، اعترف دائماً بالأخطاء بشكل صريح وتحمل اللوم بدون احتجاج.

- أي أمر يتصل بالفشل مثل عدم تحقيق الخطة، يجب أن يبدأ بكلمة "أنا". لم أنفذ الخطة، وأنا آسف.
- أي أمر يتصل بالنجاح مثل كسب عميل كبير يجب أن يبدأ بكلمة "نحن". لقد فزنا بعقد مهم، ونحن سعداء لذلك.

عندما تفشل الخطط، فهذا عادة ما يكون النتيجة السلبية لعدد من الظروف المتشابكة والناس المنخرطة في الأمر. المقصد هنا ليس أنه يجب عليك دائماً تحمل المسؤولية الفردية عن كل خطأ يقع، بل عن كيف أن النجاح والفشل يتم نسبهما للآخرين وتوجهك تجاه هذا. لذا وكقاعدة عامة في تفكيري دائماً: الفشل لك، والنجاح لنا.

#٠٢٧ سحر نقطة التنفيذ (س. ن. ت.)

تابع تنفيذ ما قلت إنك سوف تنفذه. أنجز مهامك.

أنت تعرف هذا الموقف. في نهاية كل اجتماع أو مكالمة هاتفية، هناك عدد من النقاط لتنفيذها، ويجب أن تتابع تنفيذ مهامك. ومن الممكن أن تكون هذه المهام الإعداد لعمل ما؛ حيث تخطط لميزانية السنة القادمة، أو تخطط مع أصدقائك للقيام برحلة تزلج. "حسنًا، لكي نلخص ما قلنا من قبل، لدينا ٣ نقاط يجب تنفيذها. أنت ستنفذ النقطة الأولى، وأنت ستنفذ الثانية، وأنت يا فريدريك سوف تقوم بهذا. حسنًا؟ حسنًا".

هل حدث من قبل أنك لم تتابع تنفيذ مهامك، وعندما سألك أحد عن نقاط التنفيذ تحتّم عليك قول إنك نسيت أمرها؟ وهل حدث أنه لم يكن لديك وقت لتنفيذها، أو بكل بساطة تراجع أولويتها بالنسبة لك؟

هل حدث من قبل أن نسي الآخرون نقاط التنفيذ الخاصة، بهم ولم يتابعوا تنفيذ ما قررت أنت أن يتم تنفيذه؟ أم أنك تابعت تنفيذ ما كان يجب أن تقوم به ولكن الآخرين نسوا تلك النقاط؟ نعم، أعتقد أن كل ما سبق يحدث في أغلب الأحوال.

لا تأتي نقاط التنفيذ غالبًا من الاجتماعات والنقاشات والتواصل مع الآخرين - بل تأتي من داخلك بدون أن تتوقع أن يقدمها آخرون، كأن تكتب ملاحظة لشراء هدية أو إرسال بطاقة أو مهاتفة صديق أو دفع فاتورة ما، إلخ. إن كيفية تنظيمك لنقاط المهام تقول الكثير عنك. كيف تنظم قائمة مهامك؟

- بتطبيق إلكتروني متزامن مع التطبيقات الأخرى.
- قائمة على ورقة.
- في مفكرتك بجانب الأشياء الأخرى.
- في ملف إكسل Excel على الحاسب الآلي.

- على ملاحظات لاصقة على الحائط.
- لا تنظمها مطلقاً.

مثلاً نحن أسرى لساعاتنا، فنحن سجناء لقوائم مهامنا. نشعر بالراحة دائماً عندما نزيل عنصرًا من القائمة، ونشعر بالاستياء عند رؤيتنا للمهام غير المنجزة وهي تتزايد. الحياة عبارة عن قائمة طويلة من المهام، ثم نموت في النهاية.

إدارة قائمة المهام ليست مهمة ممتعة ولكنها فعالة بسبب أنها تركز على إنجاز الأمور. إذا تم التعامل معها بشكل مناسب، فسوف تعمل تلك القوائم على تنفيذ نقاط التنفيذ. إن الاحتفاظ بقائمة والاهتمام بالمهام التي تحويها بشكل منظم يخلق الواقع. افترض أن إحدى تلك المهام هي الاتصال بشخص ما. تتصل به وحينها تصنع الواقع: أمر كان فيما مضى في تفكيرك ومدون في قائمة المهام يحدث الآن في الواقع! ربما تظن أن هذا أمر ممل ولكن في كل مرة تنجز فيها مهمة بسيطة، يحدث أمر رائع:

- يتم إنجاز الأمور. إنك تحول طموحًا ما لواقع.
- عن طريق إنجاز المهام، تنشر القيادة الصحيحة عن طريق متابعة تنفيذ وعودك.

هذا هو سحر نقاط التنفيذ.

#٢٨٠ تخلّ عن التَّكْبُر

لا تدع الهيبة تصبح عائقاً .

كان جدي، "أندرس جارتناس"، رجلاً ملهماً. ترك بيته في أرياف ديلكارليا شمال السويد في ١٩١٠ ليلتحق بجامعة جوتنبرج، ويبدأ مسيرته المهنية كمهندس. هذا أمرٌ استثنائي لأنه نشأ في مزرعة في قرية صغيرة، وكان من المتوقع أن يتولى مسؤولية المزرعة بعد رحيل والده. لم يكن هناك أي كتب (ويقال إنه كان ممنوعاً من قراءتها) أو صحف أو إذاعة أو أي مصدر خارجي للتأثير فيه. تخيلوا الحياة حينذاك بدون إنترنت أو تلفاز أو هواتف محمولة. لكن حلمه كان أن يصبح مهندساً وذهب لتحقيقه. حصل على شهادة الهندسة من كلية ذات سمعة جيدة وهي كلية كالمرز للتكنولوجيا، وعمل لمصلحة شركة إل إم إريكسون وهي إحدى أفضل شركات التكنولوجيا آنذاك؛ حيث قام بإطلاق العديد من المنتجات الجديدة، وبدأ مشروعه الخاص بناءً على أفكاره. كان رائد أعمال حقيقياً.

ورغم أنه مات، عندما كان عمري عاماً واحداً فقط ولم نعرف بعضنا البعض، فقد كان دائماً مصدر أعظم إلهاماتي؛ حيث كانت أمي غالباً ما تستشهد بأقوال والدها، ونشأتُ استناداً إلى مقاربتة في الحياة. وكتب هذا الرجل في يومياته عام ١٩١٧ قصيدة حول كفاحه في الحياة و"إرادته الحديدية"، وهي القصيدة التي نقرؤها في بعض الأحيان في الجلسات العائلية. وبالترجمة الأولية المباشرة، من الممكن أن تكون كما يلي:

"إذا كان حملك ثقيلاً

ويجعلك تتحني حتى يقترب رأسك من الأرض

ودربك مظلمًا وكئيبيًا

والطريق طويلًا ومرهقًا

وهدفك مازال بعيداً

وأنت مُتعب تماماً
جرّب إرادتك الحديدية!
انتظر، وسوف تزول العقبات
كافح للتقدم، ولا تقف مكانك
فالوقت لن يتوقف
كن في إثر السحب
كن شجاعاً وأشعل الأمل مجدداً!"

وبجانِب قصيدة "الإرادة الحديدية"، ترك مقولتين أحفظهما معي.
الأولى تقول ببساطة: "عصا وصرّة". هذه المقولة تشير إلى المتشرد، وهو شخص يجوب الشوارع دون أية ممتلكات عدا ما يحمله في حقيبته الصغيرة والتي تسمى بالصرّة وتكون مربوطة إلى عصاه؛ ذلك المتشرد هو شخص يتنقل من مكان لمكان. قال جدي إنه لا يجب أن يكون لديك أكثر مما يمكنك أن تحمله في صرتك. بالطبع، فإن معظمنا لديه أكثر من هذا، والنصيحة ليس المقصود بها المعنى الحرفي. النصيحة تعني حقاً أنه لا يجب عليك الاعتماد على الماديات، وأنك إذا خسرت كل شيء، يجب عليك أن تكون سعيداً على أية حال - لأن كل ما تحتاج إليه حقاً يلائم حقيبة صغيرة، بالمعنى المجازي؛ الأمر يتعلق بقوتك الشخصية. كانت هذه هي القوة التي وجدها، عندما ترك منزله من أجل مغامرته. غالباً ما أظن أنه لا بأس بخسارة كل شيء؛ فما زلت أملك نفسي وجوهر ذاتي الداخلي، والمتمثل في أنني أفكر بجديّة، وأشعر بالثقة والقوة.

مقولة أخرى له تظل ملازمة لتفكيري: "يجب ألا يكون لديك الكثير جداً من الكبرياء؛ بحيث لا تضطر للتخلي عن جزء منه". لهذه المقولة العديد من المعاني. يجب أن يكون لديك من الكبرياء فقط ما يكفي لأن تخسره بدون أن تعاني أي آثار سيئة. كل ما لديك من كبرياء لا يساوي شيئاً، إذا لم تستطع التخلي عن بعضه. يجب ألا تكون طامعاً في الفخر، تخل عنه. التعبير العام يقول: "ابتلع كبرياءك" ولكنني أظن أن التخلي عن التكبر أمر

أكثر صلة؛ لأنه عندما تتغلى عن كبريائك، وتخسر القليل من اعتبارك، يكون هذا غالباً لشخص آخر تعطيه بعضاً من هذا الكبرياء.

لذا، أعتقد أنه في مفاوضات العمل، عندما يصل كلا الطرفين لنهاية مسدودة في النقاش، يجب عليّ أن أكون أول من يتغلى عن بعض من الكبرياء. وإذا لم أقم بهذا، فهذه ليست إشارة لأنني متكبر، ولكنها لأنني ضعيف. التخلي عن قليل من الكبرياء لا يجعلك تفقد أيّاً منه. لاحظ أن هناك فرقاً بين الإضرار بمصداقيتك وخسارة القليل من كبريائك طواعية. يمكنك أن تكون الأكثر تعقلاً بدون التضحية بقيمك الجوهرية.

هناك أمور كثيرة في العمل والحياة تعطل بسبب التكبر والهيبة، وخوف الناس من أن يظهروا بمظهر الحمقى. بدلاً من ذلك، تقبل أنه يجب عليك أحياناً القيام بفعل تجده محرّجاً. في عالم الأعمال، فإن النتائج هي ما تهتم، وإذا كانت لديك الفرصة لتقايض بعضاً من هيبتك لتحقيق ناتج أفضل من أجل الجميع، لن يظهر أي شخص بمظهر محرّج، وسوف تحقق عائداً كبيراً مقابل ذلك الكبرياء الذي تخليت عن جزء منه.

#٠٢٩ كن لطيف المعشر (ك. ل. م.)

أهمية اللطف.

أن تكون لطيف المعشر هي إحدى أكثر المناقب التي نبخسها حقها. أحياناً، ما يتم النظر للطفاء على أنهم ضعفاء أو غير مؤثرين. ينال الأشخاص الدنيئون الانتباه والاحترام، إن لم يكن الثقة والإعجاب أيضاً. ولكن كما يقول "روجه فيدرير"، بطل التنس: "من الجيد أن تكون مهماً، لكن من الأهم أن تكون أكثر لطفاً".

انظر لكل الناس الذين يخوضون المعارك؛ الرجل الذي تمر به في مترو الأنفاق أو السيدة في نقطة التفتيش أو الطفل الذي تربيته أو والداك أو زميلك في العمل أو مديرك. كلنا لدينا مشكلات وتحديات وتقلبات في المعيشة ومعارك في الحياة، وقد اعتدنا مصاعب الحياة، ولا نتوقع الحصول على دعم أو تفهم؛ أي أن الحياة هي الحياة. لذا، عندما نقابل شخصاً طيب المعشر، ليس لمكسب أو لمصلحة، مثل غريب على متن الحافلة، فهذا أمرٌ يثلج الصدر. لن يكلفك شيئاً أن تكون لطيفاً مع من حولك، ولكن البهجة التي تنشرها لا تقدر بثمن. انظر لشخص ما، وابتسم وقل: "مرحباً، كيف حالك؟"، وهذا كل ما يتطلبه الأمر.

عادة ما يميل الناس لأن يكونوا أكثر لطفاً في البيئات الأكثر قسوة، وربما يكون هذا لأن هناك فهماً أساسياً أكثر عمقاً لمصاعب الحياة. لقد لاحظت أن احتمالية أن تقابل شخصاً يلقي عليك تحية الصباح في مصعد في نيويورك أكبر من أن يقوم شخص بالأمر ذاته معك في مصعد في ستوكهولم.

في أثناء تربيتي لأطفالي، اخترت ثلاثة أمور بسيطة أردت منهم أن يركزوا عليها كصيغة للنجاح في المدرسة والحياة اليومية:

- أنجز واجباتك المدرسية.
- نظف أسنانك.
- كن لطيفاً.

للمزيد من الإرشادات البسيطة في الحياة الشخصية والعمل، انظر
رقم #٠٩٤ تثبت بثلاثة.

#٠٣٠ استمع بدون تعليق (١. ب. ت.)

هل يمكنك سماع المشاعر؟

ذهبت إلى منتجع صحي في فيكاربين شمال السويد لمدة أربعة أيام، وكان مفيداً بطريقة مثيرة للاهتمام؛ وهي أنني تعلمت كيف أستمع دون قول تعليقات. إذا كنت قد جربت وأدركت كم هذا أمرٌ صعب على النفس، سوف تعرف ما أقول. لكي تستمع لشخص آخر، والذي ربما يكون في مشكلة كبيرة، بدون التدخل أو التصرف أمرٌ صعب. من طبيعة البشر أن يعلقوا على ما يحدث ويحاولوا تقديم المساعدة، ويكون هذا أحياناً لأننا نميل إلى أن نظن أن هذا واجب علينا وليس تعاطفاً حقيقياً.

هذه هي طريقة عمل التدريب. اجلس أنت وشخصٌ آخر - والذي ربما يكون غريباً تماماً لك - قبالة بعضكما، على أن يسرد كل منكما في دوره قصة شخصية للغاية. المهمة هي الإنصات للآخر بدون مقاطعته أو محاولة إسدائه أية نصيحة. عندما ينتهي الآخر من قصته، سيكون ما زال عليك ألا تعلق على ما قاله، ولكن ببساطة عبّر عما شعرت به، عندما استمعت لقصته وعما شعرت به تجاه الشخص صاحب القصة. المقصد من التدريب، حسبما أرى، هو ليس الاستماع فقط للكلمات والقصة ولكن أيضاً لمشاعر الآخرين ولمشاعرك أيضاً. كذلك يتعلق الأمر بالتركيز الحقيقي على الآخر وهو ما يمكن أن يكون تدريباً جيداً للقيادة.

في أحيان كثيرة في العمل والحياة، تحاول أن تتدخل وتحل مشكلة شخص آخر أو تصلح أمراً ما أو تسدي النصح. من الجيد التدريب على الإنصات ومقاومة إغراء التدخل أو التحدث أو التصرف. تذكر أن دورك غالباً ما سيكون هو التواجد صامتاً. وإذا كنت ستعلق بأي شيء، قم بالتصديق على مشاعره: "أرى كم أنت غاضب أو سعيد أو حزين...". لا يجب أن تحاول إصلاح أي شيء.

#٠٣١ زد من تفاعلاتك الإيجابية (ز. ت. إ.)

استفد من كل تفاعل بطريقة إيجابية

الكثير من الحياة والعمل يتعلق بالتركرارية. وفي المبيعات، التكرار كلمة أساسية تشير لعدد المرات التي تفاعلت فيها مع العملاء من خلال قنوات اتصال معينة. إذا كنتَ رجل مبيعات اعتاد السفر، فإن التكرار يمكن أن يشير إلى عدد الأبواب التي تطرقها. في التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، فهو يشير لعدد زيارات الإعلانات عن طريق النقر عليها، والتي تجلب زواراً لموقعك والمبيعات الناتجة عن هذا. والتكرار هو أي نوع من التفاعل مع العميل، ويمكن أن ينطبق أيضاً على التصميم العام لمتاجر التجزئة أو المتاجر الكبرى أو التجارية؛ بما يعني الطريقة التي يتم بها عرض المعروضات للعملاء، والطريق المحدد الذي تسير فيه خلال المبنى. في الحملات السياسية، على سبيل المثال، ربما يكون ذلك التكرار هو عدد الأيادي التي تصافحها.

جزء كبير من حياتنا هو تواصل مع الآخرين، ليس فقط جسماً بل ولكنه يشمل أيضاً التفاعلات الإلكترونية. تتيح اليوم شبكات التواصل الاجتماعي إمكانية التوصل بشكل عالمي الانتشار على نطاق غير مسبوق من قبل. التحديثات على الفيسبوك والتويتر واللينكدان والشبكات الداخلية في الشركات (الإنترانت) والمنتديات الإلكترونية تمدك بإمكانية التواصل يومياً مع مجموعات كبيرة من الناس. هذا لم يكن متاحاً من قبل ببساطة. عن طريق التواصل مع المزيد من الناس عبر الإنترنت، بمرور الوقت سوف تلتقي بالمزيد من الناس في الواقع؛ سوف تتقابلون وتتعرفون على بعضكم البعض ورويداً ورويداً سوف تلتقون من أجل سبب أو آخر في الواقع وتتناولون الطعام معاً. كم عدد التفاعلات التي تقوم بها يومياً، في الواقع وعبر الإنترنت؟ باستبعاد التدفق المستمر لشبكات التواصل الاجتماعي، يمكنني القول إنني في الغالب أقوم بمائة تفاعل كل يوم: الإفطار مع

الأطفال والاجتماعات والمراجعة السريعة مع زملاء العمل، والبريد الإلكتروني، والرسائل، والمكالمات، والمقابلات غير المخطط لها. هذا يجعل التفاعلات تصل إلى ٣٦ ألف كل عام، وهذا بدون حصر الثروة الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي. هذا يعني أنه هناك ٣٦ ألف فرصة لنقل تجربة إيجابية أو سلبية.

في كتابه *Moments of Truth*، يصف "يان كارلزون" تجربة أن الشركة كلها يتم الحكم عليها في كل تفاعل بين العميل وموظف الشركة. كان "يان" مدير شركة طيران بفرص لا حصر لها للتواصل بين موظفي الشركة وعملائها، بداية من نقاط التفتيش في المطار إلى الوصول للوجهة المراد الوصول لها. إذا كان التواصل مع موظف الشركة إيجابياً، فسيتم النظر للشركة كلها بنظرة إيجابية.

يقول "يان كارلزون": "كل واحد من عملائنا العشرة ملايين تواصل على الأقل مع خمسة من موظفي خطوط الطيران الإسكندنافية، وقد استغرق هذا التواصل ١٥ ثانية كل مرة، وهو ما يعني أن خطوط الطيران الإسكندنافية "وُلِدَت" ٥٠ مليون مرة في العام، وكل مرة استغرقت ١٥ ثانية. تلك الخمسون مليون لحظة حقيقة هي اللحظات التي سوف تحدد في النهاية نجاح الشركة أو فشلها. هذه هي الحقائق التي علينا أن نثبت فيها لعملائنا أن خطوط الطيران الإسكندنافية هي البديل الأفضل.

إذا كان اللقاء سلبياً، ينعكس هذا على الشركة بأكملها. كم عدد المرات التي تظن أنك تراجعت فيها عن التعامل مع شركة ما بسبب تجربة واحدة سيئة؟ هذا يحدث، أليس كذلك؟

تخيل الآن أنك مثل تلك الشركة؛ لديك أيضاً عدد لا حصر له من التواصل مع الناس من حولك، ويتم الحكم عليك في كل تفاعل. لذا، سواء كان هذا يتم عبر الإنترنت أم لا، يجب أن تترك انطباعاتاً جيداً وتبشر الطاقة من حولك. اهدف للزيادة من التفاعلات الإيجابية.

٠٣٢ اتبع قلبك (١.ق.)

سيمر عليك وقتٌ ستجد فيه الإجابات التي تحتاج إليها بداخلك.

سوف يواجه كل قائد في نهاية الأمر موقفاً فيه خياران أو أكثر مقبولان ليتم الاختيار بينهما. فيلم *Thirteen Days* وهو مأخوذ من كتاب بواسطة "روبرت كينيدي" ويصف أزمة الصواريخ الكوبية التي حدثت في عام ١٩٦٢ حينما كان الرئيس "جون كينيدي" يواجه احتمالاً رهيباً لوقوع الحرب العالمية الثالثة، كان السوفييت يضعون أسلحة نووية في كوبا على مدى قريب يسمح بقصف الولايات المتحدة، وكانت السفن التي تحمل الصواريخ تبحر عبر الأطلسي، وكان يجب إيقافها.

ما الذي يمكن فعله؟ في الفيلم، يقول "روبرت كينيدي": "لدينا مجموعة من الأشخاص الأذكياء. سوف نجتمعهم ونحبسهم في غرفة حتى يأتوا لنا بخيارات".

وبالفعل، جاء الخبراء والمستشارون بخيارين؛ الأول هو استخدام القوة العسكرية المفرطة ضد السوفييت والآخر كان أكثر سلمية، وكان الأمر يرجع للرئيس "كينيدي"، والذي كان عليه الاختيار من بين كلا الخيارين، إما الضربة الجوية أو الحظر.

سوف تمر مواقف على كل قائد يمكن فيها التعامل مع قضية صعبة بعدة خيارات متساوية في الثقل. تكمن المعضلة في أنه لا يمكنك بناء قرارك على الحقائق والمنطق فقط؛ لأن كل الخيارات منطقية. ليس هناك صواب وخطأ بشكل قاطع، وكل شيء محتمل. ماذا ستفعل؟ هنا يجب الاعتماد على غرائزك وقيمك وحدسك؛ ليس الصواب ولكن ما تشعر بأنه صواب.

لم يوافق "جون كينيدي" رؤساء هيئة الأركان المشتركة في إعطاء الأمر للقيام بضربة عسكرية والتي كان يُخشى أن تؤدي لوقوع حرب نووية. بدلا من ذلك، لجأ للحظر والمفاوضات مع السوفييت، وتم تجنب وقوع الحرب

العالمية الثالثة. بسبب دستور الولايات المتحدة، فإن القرار النهائي وخطة التنفيذ كانت ترجع لرجل واحد، وكان على الرئيس اتباع ما يمليه عليه قلبه. استلهم كيف تصرف الرئيس "كينيدي" في أزمة الصواريخ الكوبية. إذا كان قد تم التغلب على احتمال حدوث حرب نووية عالمية باتباع الحدس، يمكنك بالطبع العثور على الثقة لحل مشكلاتك اليومية عن طريق اتباع ما يمليه عليك قلبك أيضاً.

٠٣٣ افحص الأمور قبل أن تعد (ف. م. ق. أ. ت.)

هل تضمن تنفيذ ما تعد به؟

هذا يحدث طيلة الوقت وهو إحدى أكثر مصائد القادة شيوعاً. لا يمكنك تنفيذ وعد قطعته على نفسك لأن تنفيذه يتطلب الاستعانة بأشخاص أو موارد لا تمتلكها. من السمات الشائعة لرواد الأعمال أن يعدوا بأكثر مما لديهم لدرجة أن هذه السمة قد أصبحت جزءاً من الوظيفة.

كقاعدة، لا تعد بشيء يتضمن أشخاصاً آخرين بدون التنسيق معهم أولاً. عندما تتم دعوة أولادي لحضور حفلات عيد الميلاد، من عادة الآباء أن يرسلوا دعوات لأولياء أمور الأطفال الآخرين (مثلي). أحياناً، كنت أرد بالإيجاب فقط لكي أرسل الرد وأقلل قائمة مهمامي وأدون المناسبة في نتيجة الحائط. دائماً ما يود الأطفال الذهاب للحفلات، أليس كذلك؟ حسناً، ليس دائماً. يحدث لأطفالي أنهم يرفضون الذهاب للحفل في يوم إقامته. أذكرهم أنه يجب دائماً الذهاب للحفل، إذا وعدت من دعاك بذلك لكن حينها يذكرونني أنني لم أسألهم إذا كانوا يريدون الذهاب للحفل أم لا ولذا فهم ليسوا مضطرين للذهاب مطلقاً. يجب أن أعترف أنهم على صواب. لم أتأكد من الأشخاص الذين يتعلق الأمر بهم قبل أن أقطع وعداً لشخص آخر.

إن صياغة الخطط والوعود التي تتضمن أشخاصاً آخرين بدون ضمهم لعملية اتخاذ القرار يشبه معاملتهم كأطفال. وحتى الأطفال لا يودون أن يعاملوا كأطفال، بل يريدون الحصول على الاحترام.

في عالم الأعمال، فإن المثال الشائع هو موظفو المبيعات الذين يعدون عملاءهم بتوصيل منتج ما لا يمتلكون تحكماً في إيصاله، حيث إنه ربما يتضمن الأمر تطويراً للمنتج من قسم الإنتاج ولم تتم استشارتهم في هذا الأمر. ولكن الأمر لا يقتصر فقط على موظفي المبيعات، بل يمكن أن

يحدث لأي شخص تحت ضغط الوفاء بوعده ما. لذا، افحص الأمر قبل أن تعد بأي شيء، إذا كان تنفيذ هذا الوعد يعتمد بأية طريقة على أشخاص أو موارد أخرى. النظر لوقت الآخرين والتزامهم كأمر مسلم به هو طريقة فعالة لإحباط الناس.

#٣٤. تبين عقلية المبتدئ (ت.ع.م.)

ابق نهماً للمعرفة، وكن مغامراً.

لا يمكنني القول بأنني خبير في أي مجال. في الواقع، لا أريد أن أكون خبيراً. فبالنسبة لي، فإن امتلاك عقل مبتدئ، يعني أنني أتعلم دائماً. لا أرتاح أو أكون كسولاً أو راضياً بقدر معرفتي. حتى عند تنفيذ مشروعات ونشاطات أتقن القيام بها، مثل إنشاء وإدارة الشركات، أشعر أنني لست إلا مبتدئاً يتعلم أموراً جديدة كل يوم. أنا نهم للتعلم ولا أهدأ وغير راضٍ وقلق ومحبط وأرتكب أخطاءً. أحاول أن أكون حكيماً ولكنني أجد نفسي دائماً أواجه تحديات جديدة تتطلب حلولاً مبتكرة وأموراً لم أفعلها من قبل.

تبين عقلية المبتدئ وابق نهماً. بقدر ما كنت مبتدئاً معظم حياتي، ربما أعرف القليل في مجالي أكثر من المبتدئ الذي بدأ التعلم للتو. لكن هذا لا يعني أنني خبير ولا يعني أيضاً أنه لا يجب عليّ التعلم من الآخرين. بالنظر لنفسك كخبير، فأنت تخاطر بحماية معرفتك بشكل مفرط، بما أنها أساس هويتي المهنية. هذا يجعلك غير مستعد لتحدي معتقداتك ويجعلك ضعيفاً وضحية للمعرفة الجديدة حيث إنها تصبح تهديداً لك بدلا من أن تصبح فرصة للتعلم. لذا، كونك خبيراً قد يعني بشكل ما وجود ضعف محتمل بك، فالمبتدئ يتحرك مع التيار.

إذا نظرت لنفسك أنك تمتلك الخبرة، ربما تبني وجودك ومعيشتك عليها وتطلب من الآخرين أن يحترموا سلطتك. لكي تكون خبيراً بالمعنى الإيجابي للكلمة، يعني أنك مستعد لمشاركة "خبرتك" فيما يخص أمراً ما عندما تكون في موقف يوجد فيه أشخاص ذوو خبرة أقل منك. سوف يحدث أحياناً أنك مدعول اجتماع أو حدث بصفتك "خبيراً" في أمر أو آخر. إذا وجدت نفسك في هذا الموقف، كن متواضعاً واعترف بحدود معرفتك وخبراتك.

التكبر هو إحدى أسوأ الجرائم الاجتماعية. الشخص المتفطرس يظن أنه في مرتبة أعلى من البشر ويزدريهم. ربما يكون الأمر أنه يعلم المزيد ولكن هذا لا يعني أنه في مرتبة أعلى منهم.

مرت عليّ أوقات وجدت فيها نفسي الشخص الأكثر معرفة فيما يخص أمراً ما - على سبيل المثال أساسيات العمل الإلكتروني - وفقدت صبري مع أشخاص لا يمتلكون نفس مستوى معرفتي. حدث أن ظهر نفاذ صبري وغطرستي للعيان. هذا يجعلني دائماً أشعر بالاستياء من نفسي. نتائج هذا هي أنني أفقد التواصل؛ ويتم استبدال الألفة والعلاقة بالعداء والبرود. بدلاً من إنجاز أمر معاً، هناك طرفان متضادان. تجنب أن تصبح خبيراً متفطرساً وتجنب صنع مسافة بينك وبين الآخرين. كن مبتدئاً متواضعاً.

٣٥ توقف عن إنجاز الأمور (ت.ع.إ.أ.)

ما الذي يمكنك أنت ومن حولك الاستفادة بدونه؟

عادة ما ينصب تركيزنا على إنجاز الأمور؛ حضور اجتماعات، وإحضار الأطفال من المدرسة، وممارسة الرياضة في صالة الألعاب، والذهاب للبقالة لإحضار المشتريات. ومعظم الأمور التي نقوم بها، ننجزها لسبب ما لا نخضعه للتساؤل. وكما لاحظتم، فإن هناك نزعة لإضافة أمور أخرى لما يتم القيام به بالفعل حتى نشعر بأننا نقوم بالكثير من الأمور وأن الوقت يمر بسرعة. مع ذلك، فإنك تشعر بأنك لا تقوم بما يكفي لملء وقتك بطرق جديدة وبارعة. من السهل إنجاز الأمور، ولكن لماذا من الصعب التوقف عن القيام بتلك الأمور؟ نصبح أسرى للروتين والنمط والطموح والواجب والمواعيد النهائية.

من الأسرار الأساسية للنجاح هو تبني توجه حاسم لكيفية إنفاقك لوقتك (أو حياتك) للعثور على ما يمكنك أن تعيش بدونه. بعض الأمور واضحة لبعض الناس مثل التوقف عن التدخين، أو التوقف عن تناول طعام غير صحي، وبعض الأمور أقل وضوحًا مثل التوقف عن انتقاد الآخرين أو التوقف عن التحدث إذا كان هذا أمرًا تنزع للقيام به كثيرًا.

إنك تكتسب خبرة من القيام بتلك الأمور وتتطور عن طريق التوقف عن أمور أخرى، وأيضًا عن طريق فهم ما يجب أن تقلل من القيام به. هل يمكنك التفكير في ثلاثة أشياء تقوم بها، وتعرف أنها لا تساهم بأية نتيجة فعالة في حياتك أو لمن حولك أو لمجتمعك ككل؟
دون هذه الأمور أدناه. هل أنت مستعد للتوقف عنها؟

.٢

.٣

عندما تتوقف عن القيام بالأمر، ربما تكون لها عواقب على المدينين القصير والطويل بناءً على ما تتوقف عن القيام به. إذا توقفت عن الزواج أو العمل، من المحتمل أن هذا سيكون له تأثير كبير على حياتك أكثر من أن تقوم بتفويت الحضور لاجتماع. عندما تفكر في التوقف عن القيام بأمر ما، قيم ذلك الشيء بأمرين: (١) عواقب التوقف عن القيام بهذا الأمر، (٢) وما هي نتيجة تلك العواقب على المدينين القصير والطويل. سوف ترى أيضاً الأمور التي تريد أن تستمر في القيام بها وربما تقوم بها بشكل أكثر تكراراً. (للمزيد من التوضيح، انظر رقم #٠٧٤ حدد النسبة المتوسطة).

٠٣٦ أهمية كمّ الوقت (أ. ك. و.)

الأمر لا يتعلق بما تفعله، بل بعدد مرات فعلك إياه.

أحد أسوأ التعبيرات التي أعرفها هي "وقت الراحة". أعلم أن هذا التعبير يعني أنك عندما تملك القليل من الوقت، يجب أن تستغله في القيام بالكثير؛ أي المثال المعتاد للوالد المكافح ويمتلك القليل من الوقت ليقضيه مع أطفاله. لذا، عندما يقرر الوالد المنشغل الذي يشعر بالذنب أن يفعل شيئاً ما بصحبة أطفاله، مثل قضاء يوم العطلة معاً فإن هذا يكون مصحوباً بأمل أن يجعل هذا اليوم هو أفضل أيام العطلة على الإطلاق ويملاؤه بالكثير من الأمور الرائعة ويتأكد من أنه وقت للراحة بالفعل ولم يتم تضييعه. ما العيب في هذا؟

• أولاً، عندما تكون العلاقة مبنية على تفاعل مستمر بشد وجذب وتواصل مستمر. لا يمكنك ببساطة تغييرها بتصرفات طموحة.

• ثانياً، بالرهان على "وقت الراحة"، فأنت تضع نفسك تحت ضغط كبير للوفاء بما وعدت به. ماذا لو أصبح وقت الراحة مثيراً للإحباط؟

في أية شركة، فإن عقد مؤتمر أو القيام برحلة عمل أو إقامة فعالية خارج الشركة مع فريق العمل يمكن أن يكون أمراً جيداً، ولكن لا يمكنه أن يحل محل العلاقة اليومية. وكأب لديه أطفال، أعلم أن قضاء الوقت على الأريكة في مشاهدة التلفاز - وهو أمرٌ عديم الفائدة بكل المقاييس - هو تصرف جيد لقضاء الوقت في استرخاء بصحبتهم. كما مع الأطفال، فإن الأمر نفسه ينطبق على زملاء العمل، فإن ما يهم هو كم الوقت الذي تقضونه معاً لتعرفوا على بعضكم البعض، وليس طبيعة ما ستفعله بذلك الوقت.

أفضل مؤتمر حضرته خارج الشركة بصحبة فريق الإدارة الخاص بي
كان رحلة لشمال السويد للتزلج وبدون أجندة عمل؛ كان مجرد قضاء الوقت
معاً. كم الوقت هو ما يهم.

٠٣٧ ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك

(١.١.١)

خذ قسطاً من النوم.

هل سئلت هذا السؤال من قبل: ما الذي يجعلك غير قادر على النوم ليلاً؟ من المفترض أن يعني هذا: ما الأمر المهم والذي ينطوي على تحدٍ بشكل شخصي، مررت بليالٍ لم أستطع النوم فيها لأنني كنت أفكر بشدة في أمر ما، وعادة ما يكون مشكلة أو تحدياً خاصاً بالعمل.

النوم شيءٌ ضروري لبيقيك في أفضل صحة ذهنية وجسدية، ويجب ألا يكون العمل ليلاً أمراً معتاداً، وإلا سوف يؤثر على أدائك وحكمك. إذا كان قلقك يحرمك النوم ليلاً، احرص على أن تتلقى المساعدة والنصيحة، إذا استمر هذا الأمر لمدة طويلة. من المهم أن يكون هذا التعبير "لقد أبقاني مستيقظاً طيلة الليل" مجرد تعبير؛ حيث يجب أن يعني أنك تواجه مشكلة يصعب عليك حلها ولكن بدلاً من ذلك، تختار أن تتجاهلها وتستيقظ منتعشاً في الصباح لتتظر لها نظرة متزنة. من المحتمل أنها ستبدو أقل صعوبة.

إذا لم تفهم السؤال: "ما الذي يبقيك مستيقظاً ليلاً؟"، أجب ببساطة: "لا شيء. أنا أنام ليلاً". حتى لو كانت لديك تحديات كبرى، لا تدعها تقلق منامك. ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك.

٠٣٨ تغيير مع الحقائق (ت. م. ح.)

الناس يحترمون الحقائق أكثر من الآراء.

لا تكف الحقائق عن إذهالي بما يمكنها تحقيقه. إن الوضع المعتاد في عالم الأعمال، وخاصة بالنسبة لفريق الإدارة، هو النقاش الثابت دائماً والساخن أحياناً، والذي يتمثل غالباً في أن طرفاً يعتقد أمراً ما، فيما يختلف معه الآخر، أو في مجموعة من الناس تحمل آراءً مختلفة لا يمكن التوفيق فيما بينها.

الرجوع للحقائق الخاصة بالموقف دائماً ما يكون إستراتيجية جيدة بشرط أن تكون كل الأطراف المعنية تؤمن بصحة تلك الحقائق. مع ذلك، يمكنك أن تجد نفسك في موقف مثل الرئيس "جون كينيدي" خلال أزمة الصواريخ الكوبية حيث كان الجميع موافقاً على الحقائق المتاحة - ولكن لم يتفقوا حول طريقة الرد.

لإحداث التغيير، أستخدم الحقائق بطريقتين؛ الأولى هي تغيير آرائي الشخصية، والثانية هي تغيير آراء الآخرين.

يمكنني أن أتى بآراء وأفكار قوية بناء على حدسي. وإذا شككت بأن أمراً ما ليس على ما يرام، حينها أسمى للحصول على الحقائق. إذا أشارت الحقائق لاتجاه آخر يخالف أفكاري الأولية، أكون حينها أكثر استعداداً لتغيير رأيي. من الأفضل فعل الصواب من أن تكون على صواب.

لتغيير آراء الآخرين، يجب أن تتأكد من ذاتك أولاً، وتقدم دلائل واقعية لدعم رأيك. رأيت العديد من المشروعات والصفقات والاستثمارات وخطط التوسع تتغير ١٨٠ درجة، عندما يتم تقديم حقائق جديدة، والمضحك هو أن التغيير غالباً ما يتم دون احتكاكات. فإذا تم الوثوق بالحقائق، يصبح الناس أكثر تقبلاً للتغيير؛ فأن يعترف الناس بصحة رأي الطرف الآخر هو أمر أصعب من الاعتراف بصحة الحقائق؛ فالحقائق ليست أمراً شخصياً بل هي موضوعية ومحايدة. لهذا، من الأسهل أن تتغير مع الحقائق بدلا من الآراء.

#٠٣٩ لا تستسلم (ل.ت.)

كن مثابراً بطبيعتك.

من الممكن إحداث أشياء ومواقف وثروات واحتمالات من خلال القوة الخالصة للعقل، وكذلك إقامة شركات كبرى ولوحات رائعة ورحلات للقمر. أعتقد أنه بمجرد أن تريد أمراً ما بشدة، سوف تحصل عليه. يحتاج الأمر إلى شخص واحد فقط وفكرته لجعل الأمر واقعاً. ربما يستغرق الأمر وقتاً، ولكنه سيتحقق إذا تابرت.

في كتابه الملهم الذي يتناول التنمية الذاتية والذي يعتبر من الروائع الحديثة فكر وازدد ثراءً*، وصف "نابليون هيل" كيف أن أوائل رواد الأعمال الأمريكيين مثل "روكفيلر" و"مورجان"، أسسوا إمبراطوريات الأعمال من خلال العزم والإصرار والقوة الذهنية. يمكنك الحصول على كل ما تريد، إذا كنت مستعداً للعمل بجد وتقديم تضحيات. يجب أن تقرر ما إذا كان الأمر يستحق الكفاح، وأن تصبح مليونيراً، إذا كان هذا يعني أيضاً أنك لن ترى أطفالك وهم يكبرون.

لديّ منظوران متوازنان؛ الأول هو أنه لا يجب أن تستسلم أبداً - في نهاية الأمر ستحصل على ما تريد. المنظور الثاني هو شيء أسميه "فلنفسل سريعاً" (#٠٧٨)؛ أن تستلم. هناك خط رفيع بين معرفة أنك سوف تنجح في نهاية الأمر من خلال التحلي الصبر بالمزيد من قوة الإرادة وبين إدراك أن الوقت حان لكي تترك الأمر. انظر للأمر كما يلي: أنت تريد أن تفوز على المدى الطويل ولا تتخلى عن هدفك، ولكنك ستفشل في العديد من المرات في أثناء سلكك لهذا الطريق.

من الأفضل دائماً أن تعرف مبكراً متى ستواجه عقبات لا يمكن تجاوزها لكي تقلل من خسائرك، وتسلك طريقاً آخر جديداً. وإليك مثالاً للفشل على المدى الطويل، من تجربة عصبية في إحدى شركاتي، نتج عن استثمار

* متوافر لدى مكتبة جرير

سنة تلو الأخرى في بناء عملنا في سوق جديدة، لأدرك - بعد سنوات من إنفاق المال والوقت والمجهود - أننا لن نحقق النجاح للظروف الاقتصادية السيئة والمنافسة الفوضوية وتعيين الأشخاص غير المناسبين. إذا كنا قد تخلصنا من العقبات، واستثمرنا الوقت والمال والموارد، ربما كنا سننجح في نهاية الأمر - ولكن الأمر لا يستحق ببساطة.

أظن بالطبع أنه إذا لم تستسلم، فإن أكثر الأعمال الميئوس منها سوف تتحول لنجاحات. كل شيء ممكن وليس هناك أمرٌ محكوم عليه بالفشل. لكن أحياناً، لا يستحق الأمر السعي وراءه. بما أن تفكيري يتجه بشكل أساسي نحو تسهيل وإنجاز الأمور، فإنني لا أستسلم. أحاول، وأحاول، وأحاول. رغم ذلك، إذا افتنعت أن هذا لن يجدي نفعاً، أتوق للخسارة بأسرع ما يمكن، وإنهاء الأمر، والمضي قدماً نحو الأمر التالي.

السؤال الصعب هو معرفة متى تتخلى عن الأمر؛ ربما يكون قراراً مالياً أو تشغيلياً أو مجرد حدس داخلي. عادة، سوف يظهر السبب والوقت المناسب بشكل تلقائي. وبشكل عام، يكون من الصعب ترك أمر ما بعد استثمار الكثير من الوقت والمجهود والمال ويمس الهيبة الشخصية والسياسية - ولا يجب أن ننسى الديناميكيات المعقدة مثل الاتحاد الأوروبي واليورو - بينما يمكن التوقف عن الاستمرار في مشروعات أقل شأنًا. مثلما يجب عليك أن تحقق النجاح، يجب أن تعي متى يحين وقت الفشل. لكن الإعدادات الأساسية لك يجب أن تكون ألا تستسلم.

#٠٤٠ كن دبلوماسياً (ك. د.)

هل تريد أن تكون مثيراً للمشكلات، أم حلالاً لها؟

أحد أجدادي، "فولك أرناندر"، وهو عم أبي، كان دبلوماسياً سويدياً شاباً واعدًا، عندما مات في حادثة سيارة في روما في ثلاثينيات القرن العشرين. رغم أنني لم ألتقه شخصياً، فإنه يعد أحد مصادر الإلهام بالنسبة لي. وقتما وجدت نفسي في مفاوضات معقدة، أو في مشكلة عويصة يجب حلها، أفكر في "فولك" وأجد الإلهام لحل المشكلة بشكل "دبلوماسي" عن طريق وضع نفسي بين الطرفين المتنازعين، وهو ما يمثل جزءاً من بوصلتي.

على سبيل المثال، عندما تستخدم الأمور ويتصاعد الموقف ليصل إلى نزاع ذي أثر سلبي بين الناس، أقترح تناول القهوة خارج المكتب في مقهى أو تغيير المكان والجو العام أو التمهّل أو التمشية وقضاء وقت معاً أو المحادثة. هذا سوف يعطيك أيضاً الفرصة للاستماع بشكل أكثر عمقاً للمشاعر وما "تطوي عليه"، أو الأسباب الرئيسية. تعتمد الدبلوماسية إلى حد ما على مهارات الاستماع الجيدة.

بشكل شخصي، لا تروقتي كثرة النزاعات والمواجهات. ألجأ لها عندما أضطر لهذا، وأحاول ألا أتوارى من الرسائل الواضحة والصريحة التي يجب أن أوصلها أحياناً ولكنني لا أتمن هذا بشكل طبيعي. أحب أن أكون الدبلوماسي وأجد حلولاً سلمية. ربما أنت تختلف عني، وتحل مشاكلك بشكل آخر؛ فأنت تكون دبلوماسياً ليس هو الاقتراح الطبيعي الذي يمكنني اقتراحه، ولكنه يناسبني.

بالنسبة لي، "كن دبلوماسياً" هي طريقة لامتلاك بعض التحكم في الطريقة التي أفسر بها ما يحدث ولاختيار ردود أفعالي لكي أنجز أمراً بناءً. من الجيد إذا كانت كل الأطراف منفتحة وصادقة وتشارك آراءها

ولكن لكي تكون دبلوماسياً يعني ألا تتخذ موقفاً جامداً من الأمور وأن تحاول التقريب بين الأطراف.

على أية حال، لديك خيار أن تكون الشخص الذي يؤجج الخلاف أو يهدئ منه، ويمكنك اختيار أن تكون أياً من الشخصين، وهذا خيار قيادي نموذجي. في أية قيادة جيدة، أنت تختار السلوك والتصرف الخاصين بك. كما تدرك الآن، فإن البشر يمتلكون تلك القدرة.

٠٤١ بناء زخم إيجابي (ب. ز. إ.)

لسوء الحظ، فإن السلبي يهزم الإيجابي. ابن الإيجابي بدلاً من ذلك.

في أحد الأيام في الطريق، قابل السلوك السلبي سلوكًا إيجابيًا. من الذي فاز بالواجهة؟ الأمر المحزن هو أن السلوك السلبي عادة ما يحدد الموقف. لسوء الحظ، فإن السلبية تهزم الإيجابية.

"ياله من طقس شتوي جميل!"

"لا، أنا أكره الثلج".

انتهى النقاش.

إذا كنت تحضر اجتماعًا وأتى شخصٌ ما بفكرة، انتبه لديناميكيات المجموعة. إليك طريقة عمل هذا:

١. تولد الفكرة.

٢. لا تروق الفكرة لأحدهم. "لن تنجح أبدًا، لقد جربناها من قبل".

٣. في النهاية، سوف يرفض الجميع الفكرة، وسوف يتحكم التفكير السلبي في الموقف.

بالطبع، ليست كل الأفكار جيدة؛ لكن إذا كان هناك شخص في فريقك ينتقد أفكار الناس بشكل متكرر، احذر من أن هذا السلوك ربما يكون مرتبطًا برغبته في السيطرة أكثر من علاقته بالمهمة المرتبطة بالأفكار. رفض أفكار الآخرين وآرائهم ومبادراتهم يعطي بعض الناس إيهامًا بالتحكم... وبينما جزء كبير من إدارة العمل يتعلق بمعرفة متى يتم قول "لا" حتى لا تلزم نفسك أكثر من اللازم، إذا لم تقل "نعم" بين الحين

والآخر؛ فإن شركتك لن تنمو أو تتغير للأفضل. هذا هو الجزء ذو المطالب من العمل الإبداعي - تجربة الكثير من الأفكار غير المناسبة للوصول إلى المناسبة.

يكن جوهر "العصف الذهني" في قول نعم لكل ما يطرأ وتجربته.

١. تطراً فكرة ما.

٢. تقول المجموعة: "عظيم. دعونا نستكشفها".

٣. الكل لديه توجه إيجابي، ولكن بمرور الوقت، سوف ينتقلون للفكرة التالية معاً.

التوجه الإيجابي يبني زخماً، ولكن يمكن أن يتم هدم هذا بسبب المدخلات السلبية والشكوى والنحيب. التوجه السلبي هو شخص لا يفهم المقصد من وراء استكشاف الأفكار والخيارات، ويريد أن يركز على كم المشكلات بدلاً من الحلول المحتملة. إذا كان هناك تفكير سلبي في الغرفة، سوف يتطلب كمًا كبيراً من الطاقة الإيجابية للقضاء على هذه الشحنات السلبية. كقائد، يجب أن ترحب بالتغذية الراجعة البناءة والطيبة، ولكن لا يجب أن تتقبل الموقف السلبي. انظر له كما تنظر للحشائش الضارة التي تحتاج للاقتلاع من حديقة أفكارك. ابن زخماً إيجابياً.

إحدى القيم الجوهرية لدى "إيرنست شاكلتون"، القائد والمستكشف القطبي، كانت التفاؤل. اشتهر "شاكلتون" بين المستكشفين الآخرين بأنه يرجع للوطن بطاقم أفراده كاملاً خلال أصعب الظروف الممكنة، حتى بعد أن تحطمت سفينته، ذا إنديورانس، إثر الاصطدام بالجليد في عام ١٩١٥. يقال إنه كان يصر على أن يكون أفراد فريقه متفائلين ومرحين - وكان يعمل على تغذية التفاؤل بداخله لينشر روح الإيجابية فيمن حوله.

#٠٤٢ قد بالأسئلة (ق. أ.)

سل أكثر مما تجيب.

هناك طريقتان أساسيتان للقيادة: يمكنك أن تأمر الناس بما يفعلون، أو أن تسألهم عن آرائهم. في الحياة الحديثة، يميل الناس لتقدير الاستماع لهم وفهم آرائهم.

كقاعدة عامة، يبدو من الجيد أن تنصت أكثر مما تتحدث. وعندما تتحدث، لا يضر أن تردد ما سمعته للتولتظهر أنك كنت منصتًا. القيادة بالسؤال لها فوائد عدة.

- أولاً، إذا قبلت أنك لا تمتلك معرفة مثالية بكل شيء وبكيفية حل أية مشكلة، سوف تتعلم شيئاً من سؤال الآخرين. هناك دائماً شيء لم تفكر به أو منظور لم تأخذه بعين الاعتبار.

- ثانياً، بطرح الأسئلة، فأنت تدخل الآخرين في المشكلات والعمليات وتجعلهم أكثر تحلياً بالدافع، مما لو كنت قد أخبرتهم فقط بما يجب أن يقوموا به. إنك تجعل الآخرين يفكرون.

- ثالثاً، هذا يظهر الآخرين، ويمكن أن يكون دافعاً أيضاً. إنه يقود لقاعدة أخرى مفيدة: سل أي شخص عما يمتقده، ولا تسل فقط زملاءك أو الأصدقاء أو الناصحين. سوف تنشر التحفيز والعمل في أثناء الحصول على إجابات مدهشة.

إنك مصرح لك دائماً بطرح ما يسمى بالأسئلة "الحمقاء"، وهي أسئلة في ظاهرها تبدو مباشرة وبسيطة، ولكنها مراوغة؛ لأنها تتوجه لقلب الموضوع مباشرة. "هذا يبدو رائعاً، لكنني لست خبيراً في الإعلان

عبر الإنترنت. اعدزني في سؤال أحمق ولكن لماذا سينقر الناس هذا الإعلان؟". فقط احذر أن تبدو متغطرساً أو هجومياً؛ فهذا ليس المقصد، وإنما المقصد هو ممارسة القيادة بطريقة بناءة وفاعلة.

٠٤٣ واجه التحديات (و.ت.)

لا تضع حدًا للتحدياتك - تحدّ حدودك.

أظهر الرياضيان الأولمبيان "إيمي مولينز" و"أوسكار بيستورياس" أن كل شيء ممكن إذا واجهت تحدياتك. كلاهما عداءان من طراز عالمي، وكلاهما وُلِدَ بعيب خلقي في ساقه وتم بترها في عمر سنة واحدة. ما رد فعلك عندما تلمّ بك المحن والتحديات والمصاعب فجأة؟ هل تشعر بأنك محظوظ أم لا؟ هل تفكر قائلًا: "لماذا يحدث هذا لي؟ دعوني وشأني!" أم ترحب بتلك المشكلات؟

واجه التحديات! هذه إحدى أقوى الأدوات المتاحة لأي قائد؛ فالمصائب تحدث، ولكن السؤال هو: كيف تقرر رؤية الواقع؟ إن مبدأ مواجهة المشكلات يعني التصدي للمحن؛ فأولاً، لأنها لن تتلاشى من تلقاء نفسها، وثانياً، لأنه يمكنك التعلّم منها والنمو واكتساب الطاقة. إنها مصدر للتطور الذاتي. كذلك فإن مبدأ مواجهة المشكلات يجعلك غير قابل للانكسار؛ فأياً ما كان يأتي في طريقك، فأنت ترحب به بدلاً من أن تتجنبه. إن جزءاً كبيراً من حياة البشر الحديثة يتعلق بتقليل التأثير السلبي؛ فعلى سبيل المثال، لديك تأمين المنزل، وصندوق التقاعد، وأحزمة الأمان، وخوذات الدراجات، وعقود التشغيل. لكن مهما نبذل من مجهودات، فالحياة تصدمنا على أية حال. إذا كان أسلوب تفكيرك هو التصدي للمحن، فإن تلك المحن تفقد قوتها على إخافتك وإيذائك.

بعد التدريب على مواجهة التحديات لفترة، ربما تجد أنك في الواقع تبحث عنها - لمجرد الحصول على متعة مواجهتها - بما أنها يمكن أن تعود بالفائدة بشكل كبير.

في كتابهما *The Adversity Advantage*، يوضح "بول ستولتز" و"إريك ويهنماير" كيف تحول المحن لصالحك. "بول" هو مؤسس طريقة معامل الشدائد Adversity Quotient لقياس وتقوية المرونة البشرية.

أما "إريك" فيتسلق الجبال وأول شخص أعمى ينجح في تسلق جبل إيفرست وقمم أخرى حول العالم، والدرس الذي توضحه قصة "إريك" هو أن كونه أعمى هو محنة، وخاصة إذا كنتَ متسلقاً للجبال، ولكن استخدام تلك المحنة لمواجهة تحديات أصعب يؤدي لعيش حياة غنية ومرضية. تحولت عقبته لميزة وأصبح شاكراً لها.

طبقاً للكلام "بول" و"إريك"، فإن أول شيء يجب عليك فعله عندما تواجه المحن والمشكلات هو تحديد ما ستصدي له بالتحديد. هل ذلك التحدي تسلق جبل أم الفوز بماراثون أم تأسيس شركة أم تصليح آلة قهوة مكسورة؟ بمجرد أن تحدد ذلك التحدي، ستعلم ما تواجهه بالفعل. ثم تبدأ القيادة.

لتتعامل مع أية محنة، يقترح "بول" و"إريك" نموذجاً بسيطاً يتكون من: التحكم، والملكية، والوصول، والتحمل.

- على سبيل المثال، عندما تفاجأ بعاصفة ثلجية عنيفة، سل نفسك: ما الذي يمكنني التحكم فيه؟ إلى أي حد يمكنني التأثير على ما يحدث تالياً؟ حسناً، لا يمكنك تغيير الطقس، ولكن يمكنك التحكم فيما تفعل حياله، ويمكنك دائماً التحكم في موقفك تجاهه.

- ثانياً، سوف تقرر ما إذا كنتَ أنت الشخص الذي سيحل الموقف. ما مدى احتمالية أن تفعل أي شيء للتحسين من الموقف؟ الشخص العادي سوف يقول: "لقد زججت بنا في خضم هذه العاصفة، ومن الأفضل لك أن تخرجنا منها!". القائد يمتلك الموقف.

- بعد ذلك، إلى أين تصل تلك المحنة؟ إلى أين ستصل فيما يتعلق بنواحي العمل أو الحياة؟ العاصفة الثلجية يمكن أن تهدد حياتك، والطلاق يمكن أن يكون محنة، ولكنك أيضاً يمكنك أن تختار النظر لتلك الأشياء على أنها مصاعب ذات تأثير محدود.

- أخيراً، إلى متى ستظل هذه المحنة قائمة؟ يمكنك أن تقول لنفسك: سوف تمر أيضاً.

لذا، حددها، وواجهها، وتعامل معها. وبيعض التدريب، سوف تكون قادراً على التصدي لأية محنة تعترض طريقك. عندما كنتُ أواجه محنة كبرى في طريقي في وقتٍ ما من حياتي، سألني صديقي "جرانت كالدر": "أين الهدية؟". إذا بحثت عنها، ربما تقدر على رؤية كيف أن مشاكلك تجلب بصحتها أموراً إيجابية. خذ الإيجابيات والسلبيات معاً. كما تعلمتُ من "ليف يوهانسون"، وهو المدير التنفيذي السابق لشركة فولفو، فإن "الحياة صفقة متكاملة". لا تنظر للأمور الحسنة أو السيئة، كل على حدة، بل انظر للصورة الشاملة، وربما عندها تختلف نظرتك لما يواجهك من محن.

٠٤٤ محبوب أم محترم؟ (م. أ. م.)

ما الذي تفضله؟

هذا سؤال فلسفي نوعاً ما. إذا أمكنك الاختيار، هل تفضل أن يحبك الناس أم يحترموك؟ الإجابة الواضحة هي أنك تفضل أن تكون كليهما، مثل "نيلسون مانديلا"، كما أفترض. الناس تحب أن تكون بصحبتك؛ لأنك شخص مرح ووفى ودافئ المشاعر، ويحترمونك بسبب كفاءتك، وبعد نظرك ودافعك في العمل؛ يحبونك ويهابونك في الوقت نفسه؛ فأنت الكفاء والأب والقائد.

حسناً، نادراً ما يحدث هذا. الحقيقة هي أن معظم الناس ممن يعملون معاً لا يحترمون أو يحبون بعضهم البعض؛ فغالباً ما يضجون بمن حولهم. سواء كنت تريد أن يحبك الآخرون أو يحترموك، فهذا يرجع لما تفضله أنت. إذا بدت كقائد مثل "ستيف جوبز" في آبل، من المحتمل أنه لم يهتم سواء إذا كان محبوباً أم لا. لقد كان ما يهدف له هو أن يقدم منتجات مبتكرة ويبني شركة وقيمة للعميل، واكتسب احترام الآخرين بسبب هذا. من النادر أن يكون هناك قائد يحبه الناس ويحترمونه في الوقت نفسه، حيث سيكون هناك دائماً وجهات نظر مختلفة حول شخص يقود الآخرين. في أية شركة، يكون لديك عادة الكثير من الناس الذين يتمتعون بمهارات قيادية كبرى، رغم أنهم ليسوا قادة بشكل رسمي في الهيكل الوظيفي للشركة. يحبهم الآخرون؛ لأنهم أصدقاء جيدين في فرق عملهم، ويحترمونهم لأنهم يتمتعون بمهارات عظيمة في أي مما يقومون به ويلهمون من حولهم. إنهم مطورون، ومدبرون رئيسيون، وموظفون في طاقم الدعم، وآخرون يقومون بخلق جو جيد للعمل، ويجلبون الكعك للعمل، ويلعبون تنس الطاولة مع أفراد فرقهم في العمل، وفي الوقت نفسه يقومون بوظيفتهم على أكمل وجه. هذا هو القائد اليومي، القائد ذو أسلوب التفكير الذي تعتمد عليه الشركة.

أحد أهم الأمور التي تسعد الناس هو فرصة قضاء الوقت بصحبة من يحبون. لذا إذا أردت أن يستمتع الناس بأداء وظائفهم، كن أكثر تحفيزاً وسعادة، واحرص على توظيف أشخاص محبوبين، واخلق ثقافة قوامها المرح تجعل الناس يرغبون في أن يتواجدوا في هذا المناخ، وكن شخصاً يحبه الآخرون. حقق هذا، وسوف يحبك الآخرون، وربما يحترموك أيضاً. هناك منظور آخر لهذا الأمر، يصفه "روبرت كيالديني" في كتابه *In-fluence*: إذا أحببت الناس، هناك احتمالية كبيرة أنهم سوف يحبونك في المقابل. كيف يمكنك إظهار هذا؟ قل ببساطة: "أنا أحبك"؛ حاول أن تقولها.

٠٤٥ لا تحضر الغداء (ل.ت.غ.)

اقض وقتك فيما يفيد

في كتابه *The Seven-Day Weekend*، وصف "ريكاردو سيملر" كيف توقف عن تناول وجبات غداء العمل مع العملاء لكي ينفق الوقت بدلاً من ذلك في العمل على توصيل قيمة أفضل لعملائه.

"حضور الغداء" مع شخص يكون عادة لأمر خاص بالعمل. أما "تناول الغداء" فهو أكل الطعام، فكلنا يحتاج إلى الطعام لكي نظل على قيد الحياة، ولكننا جميعاً يمكننا البقاء على قيد الحياة بدون حضور الاجتماعات. لا تفهموني خطأً، فبناء علاقات العمل في أثناء تناول الغداء أمرٌ سار وقيم للعمل. لكن إذا أصبحت هذه عادة لديك، يجب أن تسأل نفسك عن السبب وراء حضورك تلك المناسبات. معظم الناس لا "يحضرون الغداء" بل يقومون بأخذ راحة الغداء ويتناولونه بصحبة زملائهم، أو وهم جالسون إلى مكاتبهم. رغم ذلك، فإن رائد صنع العلاقات الاجتماعية أو القائد مصرّف الأمور أو قائد بناء العلاقات غالباً ما يحصل على دعوات لحضور اجتماعات غداء العمل. المقصد هو أنه يمكنكم الالتقاء في ظروف أقل رسمية وأكثر حميمية بدلاً من حجرة الاجتماعات أو المكتب. من المفترض أنه من اللطيف قضاء بعض الوقت معاً وتناول الطعام الجيد. أخيراً، فإن معظم الناس يفترضون أنك مشغول معظم الوقت ولكن بما أنه يجب عليك تناول الطعام، ربما يكون لديك وقت للالتقاء بهم خلال استراحة الغداء. أصبح الغداء فراغاً في وسط اليوم، عندما ظن الناس أنه لا بأس بالدعوات لحضور الغداء؛ فصار لسان حالهم يقول: "ماذا عن تناول الغداء يوماً ما؟". أظن أن هذه مصيدة.

وقت الغداء ليس فراغاً في يومك تنتظر أن تملؤه، بل هو مساحة ثمينة في وسط اليوم؛ حيث يمكنك فعل أمور قيمة خلالها. بشكل شخصي أحب أن أرتاد صالة الألعاب في استراحة الغداء وتناول طعام صحي وسريع بعد

الانتهاء من التمارين. أحياناً أحضر معي رفيق الغداء لصالة الألعاب؛ حيث يمكننا مناقشة أمور العمل في أثناء ركوب دراجة التمارين أو رفع الأثقال. سوف يكسبك طاقة ويغير مكان النقاش، وفي الواقع سوف يتيح الفائدة لنا جميعاً. في أيام أخرى، أعمل ببساطة في أثناء استراحة الغداء لإنجاز الأمور حتى أرجع للمنزل مبكراً لقضاء بعض الوقت مع عائلتي. لكن مازال يجب عليك تناول الطعام بشكل جيد، فتقويت الوجبات فكرة ضارة.

الآن، فإن إخبار الناس بأنك لا تحضر غداء العمل يمكن أن يتم فهمه كتصرف وقح. إذا قلت: "أنا لا أحضر الغداء كعادة، فأنا أعمل أو أذهب لصالة الألعاب"، فسوف ينظر لك الناس كشخص صعب المراس. لكن ما يجب عليك فعله، رغم ذلك، هو تقييم الغرض من غداء العمل. إذا كان الأمر لا يتعلق إلا بمقابلة ودية لتبادل آخر الأخبار، ربما يمكنك اقتراح تناول القهوة في مقهى قريب وتنتهي من الأمر في خلال ١٥ دقيقة، إذا توجب عليك القيام بهذا في الأساس. إذا كان الغرض من ورائه هو تقوية العلاقات مع عميل مهم، ربما يستحق الأمر المجهود ولكن ربما يقدر العميل الأمر بشكل أكبر إذا تم قضاء تلك الساعة في المكتب في العمل على كيفية العمل على إتاحة المزيد من القيمة للعميل بدلا من شراء الغداء بأموال الشركة. إذا كنت ستتناول الغداء مع زميل عمل يريد الحصول على بعض من وقتك في مكان خارج المكتب أو الشركة، احضر الغداء كقائد، من الصواب دائماً أن تقضي وقتاً وجهاً لوجه مع أفراد فريق عملك. لكن كعادة طارئة، لا تحضر الغداء. لا تنفق وقتك على أمور بلا فائدة: تحدّ التقليدية. (انظر أيضاً رقم #٠٣٥ توقف عن إنجاز الأمور).

٠٤٦ وجهاً لوجه (و. ل. و.)

عند الشك، اعقد لقاءً مباشرًا.

وقتما تقع في مشكلات مع الآخرين، التق بهم وجهاً لوجه. هناك برنامج إلكتروني للهواتف المحمولة باسم *FaceTime* يتيح للناس الاستمتاع برؤية أحبائهم على شاشة الهاتف. الحقيقة هي أن الأشخاص قصروا رؤية أصدقائهم وعائلاتهم على الهاتف، رغم أن هذا ممتع لبعض الوقت، وليس دوماً. عادة ما يكون الناس سعداء عندما يعرفون أن كل شيء على ما يرام ويمكنهم أيضاً إجراء مكالمة أو إرسال رسالة نصية أو بريد إلكتروني للتأكيد: "مرحباً! سعدت برؤيتك أمس في الحفل! أتطلع لرؤيتك مرة أخرى"، أو أي شيء من هذا القبيل.

عندما تشعر حقاً بالدافع للالتقاء بأحد الأشخاص للتحدث معه في أمور ما يكون عندما أمر ما ليس على ما يرام ويجب عليك حل المشكلات. هل جربت من قبل حل مشكلة علاقة معقدة وصعبة بواسطة البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية؟ أو بواسطة المدونات أو التويتر؟ هذا لا يجدي نفعاً. لن يؤدي إلا لحدوث مزيد من سوء الفهم والأسئلة وانعدام الثقة والمشكلات.

إذا كان يجب عليك حل مشكلة ما، حلها عن طريق الالتقاء وجهاً لوجه إذا أمكن هذا. يجب أن تلتقي بالشخص وجهاً لوجه وتجلس وتقضي قدراً من الوقت بصحبته في الواقع إلى أن تنتهيا من مناقشة الأمر على أمل أن يشعر الجميع بالرضا إزاء الموقف. ربما لا تصلان لهدف مشترك ولكن محاولة حل الأمور عبر الشبكات لن تخلق إلا تحدياً غير بشري في التواصل والذي سيحكم على هذا التواصل بالفشل. حتى الآن، فإن التواصل الرقمي عبر الإنترنت، لم يحل كيفية إرسال التماح العين وهو أساس الاجتماعات على أرض الواقع، والذي يجعل كفتها هي الكفة العليا.

بالإضافة إلى ذلك، فإن رؤية كل منكما للآخر علامة أن كلا الطرفين يهتم بالأمر لدرجة استقطاع الوقت والمجهود لإتمام اللقاء، وهذه بداية جيدة لحل المشكلات.

نقاط للتفكير

١. فيما يتعلق بسلوكك، هل لاحظت الأمور التي غالبًا ما تؤدي لنتائج إيجابية؟ على النقيض، ما الأمور التي تقوم بها، ونادرًا ما تؤدي لنتائج بناءة؟ هل يمكنك ذكر الأمور التي يجب أن تتوقف عن القيام بها؟
٢. هل مارست من قبل "التأويلات والاستجابات" والتحكم في كيفية تصرفك، ورد فعلك فيما يتعلق بأفعال الآخرين؟ هل أنت متحكم في تأويلاتك واستجاباتك؟
٣. ما مستوى تكون غالبًا صادقًا ومنفتحًا وأمينًا بشكل كامل؟
٤. هل يمكنك أن تصف نفسك كشخص يظهر دائمًا في ميعاده؟
٥. هل أنت مستمع جيد؟ هل يمكنك الإنصات بحق وليس فقط مجرد الاستماع للكلمات؟
٦. هل يمكنك أن تزيد من تفاعلاتك الإيجابية؟
٧. متى واجهت محنة، ولاحظت أنها جعلتك أقوى؟

الفصل الخامس

دع الآخرين يمارسوا القيادة

قالت كبيرة المديرين التنفيذيين الجديدة: "أشعر بالأسى"، سألتها:
"لماذا؟"

أجابت: "لقد فشلتُ ثانية"،

رددت: "ماذا حدث؟"

قالت: "حسنًا. لقد خذلت زميلًا. أكره حدوث هذا. لدينا الكثير من العمل لنقوم به وكلنا مرهقون، وأوشك العام على الانتهاء ونحتاج إلى طاقتنا للمضي قدمًا، ومع ذلك، فقد نزعمت كل حافز لديه اليوم. كيف فعلت هذا؟".
قاومت إعطاءها أية إجابة أو نصيحة، وأجبتها بالمهمة فقط.

فقالت: "كنتُ جالسة في اجتماع مع فريق المبيعات، وعندما كنا نتحدث حول كيفية البقاء على اطلاع بأحدث المعلومات في مجالنا، قال أحدهم إنه لا يقرأ أي مواقع تعرض أخبارًا تخص الصناعة لأنه يظن أنها مملة جدًا. استثارني ما قال، وانفجرت فيه قائلة إنه إذا لم يكن على علم بما يدور في السوق؛ فسوف يفوته فرص كثيرة، ولن يقوم بوظيفته على أكمل وجه، وفي هذه الحالة يجب عليه البحث عن مكان آخر للعمل به".

"فهمت...".

"حسنًا، في الواقع، ليس دافعه هو ما يقلقني الآن، ولكن ما يقلقني هو مارك، رئيس قسم المبيعات. فبعد الاجتماع، كان متضايقًا لأنني انتقدت أحد أفضل رجال المبيعات لديه بينما ليس من وظيفتي أن أدير قسم المبيعات. علاوة على ذلك، لم يضع أحد أية توقعات بما يخص أي المواقع التي يجب تصفحها أو لا عند العمل في المبيعات. لذا، أظن أنه يمكنك القول إن هذا كان أمرًا غير عادل. على أية حال، لقد تدخلت في عمل رئيس القسم، والآن يجب عليه التخلص من الفوضى التي صنعتها. أعلم أنني على صواب، ولكن بدلًا من بناء طاقة وثقافة عمل، أثرت غضب الناس".

"أعتقد أنك غاضبة مما فعلت".

"نعم، لأنني أعلم أنني أخطأت".

"أرى أيضًا أنك غاضبة لأنك تريدين دعم من يعمل معك، وخاصة إذا كان شخصًا من فريق الإدارة الخاصة بك، لكن في الوقت نفسه تريدين دفع عجلة العمل للأمام، وتظنين أنك مخولة للحديث عما تفكرين فيه، أليس كذلك؟ لكنك تريدين فعل هذا بالطريقة الصحيحة. لقد وضعت معايير لنفسك وكسرت قواعدك. هذا أمر مؤلم، وتشعرين بأنك فشلت".

"نعم، شيء من هذا القبيل".

"لذا ما التالي؟"

"إذا أفسدت أمرًا على الملاك، أعتقد أنه يجب عليك الاعتذار على الملاك أيضًا. في المناسبة القادمة، أخطط للتحدث على الملاك، وأعترف بأنني أخطأت التصرف".

الآن حان وقت التركيز على الآخرين. في نهاية الأمر، فإن المقصد هو جعل من حولك قادة. هذا الفصل يتحدث عن ترك الآخرين يقودون ويصبحون قادة.

٠٤٧ أيقظ ما بداخلك (أ. م. ب)

استحث الدافع الداخلي.

عندما أقود أطفالتي، أحاول ألا أخبرهم بما يجب أن يقوموا به أو أعطيهم أوامر وتوجيهات؛ فلا أقوم أبداً بدفعهم للقيام بسلوك ما. بدلاً من ذلك، أحاول أن أدربهم على تجربة ما يشعرون بأنه صواب. أحاول أن أوقظ ما بداخلهم، وجعلهم يتبعون ما تمليه عليهم قلوبهم.

فمثلاً، تصلني مكالمة من مدرس ابني، يخبرني فيها بأن ولدي أساء التصرف في مطعم المدرسة؛ فأسأل ولدي ما الذي حدث ثم أسأله ما الذي يظن أنه قام به سواء كان صواباً أو خطأ في ذلك الموقف. فإذا كان يشعر بأنه يجب عليه الرجوع للمعلم وإخباره بما كان يظنه ويعتذر إذا كان هذا مناسباً، أو يعطيه المعلم تغذية راجعة - فهذا عظيم. لا أخبره أنه يجب عليه الرجوع للمدرس والاعتذار عما فعل؛ فأنا لم أكن حاضراً، ولذا لا أعرف. لكنه كان حاضراً ويمكنه تقرير ما يجب أن يكون رد فعله.

في وقت اللعب، يضربني ولدي الآخر بسيفه الخشبي، ولا أخبره بأنه من الخطأ أن يضرب الآخرين، وأنه إذا فعلها مجدداً، فسوف أعاقبه. أخبره بأن هذا يؤلم، ثم أمل أن يفهم مشاعري، ويدرك أن ضرب الناس أمر سيئ ويدرك ما يقوم به. ربما يكون هذا أكثر مما يجب أن يطلب من طفل، ولكني أحاول ويمكنني أن أفهم من نظرتة أنه فكّر في الأمر قليلاً.

في العمل، أحاول تجنب إخبار الناس بما يجب أن يقوموا به. حتى لو كان هذا أمراً واضحاً، وحتى ولو كان إعطاء التوجيهات يوفر الكثير من الوقت، فمن الأفضل إيقاظ إحساس الناس بما يجب أن يتم القيام به. أحياناً، أفضل في هذا، وبدلاً من ذلك، أنفعل وأوزع الأوامر: "هذا ما سنقوم به الآن"، تاركاً غريزة السيطرة تتحكم في الموقف. أو أقول: "العميل يظن أنك قمت بعمل سيئ، أنت مستبعد من المشروع".

التخطيط لحدث خاص بالشركة يمكن أن يكون هكذا:

القائد: "من فضلك، اشتر مشروبات لكل من سيحضر الاجتماع ما بعد ظهيرة اليوم".

مدير المكتب: "حسنًا". *القائد:* "شكرًا لك".

لكن من الأفضل أن يسير الأمر هكذا:

القائد: "لدينا أمرٌ للاحتفال به في اجتماع اليوم ما بعد الظهيرة".

مدير المكتب: "ربما يجب علينا إحضار بعض المأكولات الخفيفة والمشروبات؟". *القائد:* "فكرة عظيمة!".

كلما أنتقي بمرشح لوظيفه ما، أحاول أن أفهم دوافعه. أريد توظيف أشخاص يمتلكون الدافع للقيام بعمل رائع سواء كان هذا بسبب أنهم يحبون المجال الذي يعملون به، أو أنهم فضوليون بالفطرة أو بسبب أنهم إيجابيون فيما يخص حياتهم ومستقبلهم وفرصهم. إنهم يمتلكون بالفعل دافعًا داخليًا. لا أريد أن أوظف شخصًا يريد مسمىً وظيفيًا أنيقًا وراتبًا كبيرًا أو فوائد أخرى لكي يحصل على الدافع للعمل. الراتب هو شيء تحصل عليه مقابل الوقت الذي تمضيه في العمل وفي تحقيق النتائج وتقديم المساهمات للشركة، وهو ليس بالضرورة شرطًا لكي تمتلك الدافع للعمل. بالطبع، فإن الراتب يجب أن يساوي قيمتك في السوق ويدل على مهاراتك وخبرتك، ولكن المحفز الأساسي بشكل مثالي يجب أن يكون الدافع الداخلي لديك. ويقول خبير الإدارة "بيتر دراكر" إن أفضل الموظفين هم من يعملون مثل المتطوعين، فلا يقومون بالعمل من أجل المال ولكن بسبب حبهم للعمل.

٠٤٨ مدرسة الدلافين (م.د.)

كافئ السلوك الجيد، ولا تعاقب.

عندما ذهبت بأطفالي للعب مع الدلافين في خليج الدلافين في دبي، ظننت أنني ذاهب لمصيدة سياحية أخرى. تحول الأمر لدرس مفيد في القيادة. قبل الدخول لحمام السباحة الكبير للقاء الدلافين، تم توجيهنا لغرفة من أجل الاستماع لمقدمة عن تدريب الدلافين. في بداية الأمر، كنت أظن أن هذا مضيعة للوقت؛ حيث إن الأطفال كانوا متشوقين للقاء الدلافين الحقيقية ولم يبد أنهم يدركون قيمة قضاء ثلاثين دقيقة فيما يشبه الفصل الدراسي.

لكني بعد قليل أدركت أن هذا سيصبح أمرًا مفيدًا. ما جذب انتباهي حقًا هو أسلوب مدرب الدلافين في القيادة. تم تدريب الدولفين ذي الشخصية المرحبة بمكافأة السلوك الجيد، حيث إنه يبحث عن الحصول على الانتباه الإيجابي. إذا فعل الدولفين أمرًا لا يرضي المدرب، كان يتم تجاهله. لكن لم يكن يُعاقب. فسّر المدرب هذا بأن الدلافين كائنات ذكية ولا تستجيب جيدًا للعقاب. ربطت فورًا بين هذا الأمر وبين البشر - والذين هم كائنات ذكية أيضًا - وأدركت أن العقاب لا يجدي معنا أيضًا.

لاحقًا، عقدت صفقة مع أطفالي لتبني أسلوب مدرسة الدلافين في المنزل. لن أعاقبهم، ولكن سيتم تجاهل السلوك السيئ. على سبيل المثال، إذا كان الطفل ذو الأربع سنوات يجري حول طاولة العشاء صارخًا بينما جميعنا جالسون لتناول الطعام، لن نعلق على ما يفعل. سيتم تجاهله، وليس عقابه. رغم ذلك، إذا قام بسلوك جيد، سوف تكون هناك مكافأة.

فلسفة مدرسة الدلافين هي إحدى أهم فلسفات القيادة التي تعلمتها وأطبقتها في العمل. في وقت ما، تم إقناعي بمعاينة موظفين كبدأ الشركة خسائر مالية. أذعنت على مضض، ولكن الأمر كان يبدو أنه خطأ؛ فالعقاب يخلق ثقافة الخوف؛ حيث تحدد السلوك قوى خارجية.

الأمر المحزن هو أن العقاب يجدي؛ حيث يتجنب الناس القيام بالأفعال التي يعلمون أنه سوف يتم معاقبتهم من أجل القيام بها، ولكن هذا يخلق جواً ومحفزات سلبية. بدلاً من عدم القيام بالأمور الخطأ كرد فعل للخوف من نزول العقاب بك، فمن الأفضل أن تفعل الصواب بشكل مبادر، وهذا يحقق الرضا والارتياح. ثقافة العقاب تركز على السلبيات، أما ثقافة المكافأة فهي تركز على الإيجابيات.

علاوة على ذلك، فإن العقاب يجعل الناس خائفين وغير واثقين. ففي المنزل، عندما يطمئن الأطفال أنه لن تتم معاقبتهم، يكون من المرجح أنهم سيقولون الحقيقة وهذا بدوره يساعد على بناء علاقة صحية بين الأب وابنه. إن تجاهل الطفل ذي الأربع سنوات والذي يجري حول الطاولة سوف يرجعه بعد قليل للطاولة؛ القاعدة تقول إنه إذا لم يجذب سلوكك السيئ أي انتباه، فإنه ليس من المفيد أن يكون سلوكك سيئاً.

كافئ السلوك الجيد، وأظهر ضيقك من السيئ، ولكن لا تعاقب؛ هذه هي فلسفة مدرسة الدولفين.

٠٤٩ اجعل موظفيك نجومًا (ا. م. ن.) أظهر تقديرك علنًا.

من الأمور التي تمثل دافعًا كبيرًا هو أن يتم تقديرك علنًا إذا قمتَ بعمل جيد - التصفيق والتحية من الجمهور والإحساس بأنك نجم. الأمر لا يحتاج لحفل توزيع جوائز، لكن يمكنك الإشادة بموظفيك الذين تعمل معهم في أي وقت، خاصة أمام الآخرين.

عندما أقيم اجتماعات شهرية مع الشركة بأكملها، أحرص على أن يتم الاحتفاء بشخص أو شخصين على الأقل على الملأ. هذا لن يكلفك شيئًا، مثل أن تكون لطيفًا، وسوف تحصد الكثير فيما يتعلق بالروح المعنوية والتحفيز والأداء. وفي الوقت نفسه، وعندما تشجع شخصًا على الملأ، فأنت تتواضع. إذا وضعت شخصًا في بؤرة الضوء، احرص على ألا تتقدم لتقف بجانبه وتحصل على قدر من التقدير. اجعل من الآخرين نجومًا، وليس أنت. (انظر #٠٢٦ تحمل اللوم).

٥٠. وقت التغذية الراجعة (و.ت.ر). التغذية الراجعة نوع من المساعدة، ولكنها تأخذ وقتاً.

لماذا قلنا "وقت التغذية الراجعة"؟ لأنه يجب عليك حجز وقت في مفكرتك لاجتماعات التغذية الراجعة، ولأن مناقشات التغذية الراجعة في حد ذاتها تستغرق وقتاً.

على الأرجح، فإن التغذية الراجعة هي أحد أشهر المصطلحات التي يُساء استخدامها في عالم الأعمال. يمكن أن يعني الأمر أي شيء، بدءاً من تلقي استجابة على أمر صغير (ما رأيك في هذا التقرير؟) إلى نقاش جاد بين شخصين حول أمر مهم (عادة الإدمان خطراً على صحتك).

تعريف التغذية الراجعة الذي تعلمته هو "تدريب الناس بهدف أن يساعدوا أنفسهم"، وغالباً ما تتم استخدام التغذية الراجعة للتنفيس عن شيء يثقل صدرك، من أجلك: "إذا لم تقم ببعض المجهود الزائد، سوف أواجه مشكلة في تسليم تقارير هذا الربع من العام". إن الهدف من التغذية الراجعة المفيدة هو مساعدة شخص آخر لتحقيق أهدافه: "أدرك كم تريد أن تحصل على ذلك العميل الجديد، ولكن عندما تتصرف بهذه الطريقة، سوف تبعدهم".

تعلمت من معهد ممتاز لتعليم القيادة في ستوكهولم يسمى توف TUFF بعض الأمور لأتذكرها عند إعطاء تغذية راجعة وإجراء نقاش بشأنها:

١. التأسيس لثقة متبادلة وأنكما لديكما علاقة بنّاءة. من الصعب جداً تقديم تغذية راجعة، عندما يكون هناك الكثير من المشكلات بين الناس منها عدم الثقة والخلافات، على سبيل المثال.
٢. كن واضحاً في تحديد أن الغرض من حديثك هو إعطاء التغذية الراجعة.

٣. وضح أن الغرض من تلك التغذية الراجعة هو مساعدة الشخص الآخر في النجاح في أي أمر يريد إنجازه. وتؤدي التغذية الراجعة الغرض منها، عندما تكون موجهة لمصلحة الآخرين، وليس لمصلحتك الشخصية.

٤. كن مباشرًا ولا تحاول تجميل الكلام. الصيغة المناسبة هي أن تقدم المساعدة، وأن تكون صارمًا في الوقت نفسه.

٥. احرص على أنه قد تم فهم تغذيتك الراجعة جيدًا، وأنها قد تركت الإدراك والبصيرة اللازمة، أي أنك جعلت الشخص الآخر يرى الحقيقة.

٦. بمجرد أن تحقق ذلك الأثر، يمكنك البدء في التحرك بعيدًا عن المشكلة، والإنصات لمشاعر الشخص، وما يعتمل بداخله. ما دوافعه وحوافزه الأساسية؟ إذا كان الشخص يكره الخلاف، ويتوق لإرضاء الآخرين، سوف تريد حينها أن تعلم لماذا هو ما هو عليه.

٧. أخيرًا، عندما تؤسسان لفهم أفضل حول موضوعات التغذية الراجعة، يمكنك سؤال الشخص الآخر ما يريد أن يفعله بشأنها. بصفتي مدربًا ومانحًا للتغذية الراجعة، فإن وظيفتك هي طرح الأسئلة وتوضيح المشكلة بشكل مناسب، وليس الإتيان بحلول. أسأل: "هل لديك أية أفكار حول كيفية تواصلك بشكل أفضل مع رفقاتك في فريق العمل؟".

يُتوقع من القائد التقليدي إعطاء تغذية راجعة لموظفيه؛ لكن ماذا عن قائد العقلية؟ إذا كان يجب عليك التصرف كقائد، قدم التغذية الراجعة،

حتى لو لم يكن هذا جزءاً من وظيفتك الرسمية أو وصف عملك. يمكنك دائماً إتاحة تغذية راجعة بناءة وتسم بالاحترام لزملائك، إلى مديرك، إلى النادل في المطعم، إلى مدرّس الأطفال. تذكر، أن هناك فارقاً بين التغذية الراجعة والشكوى.

علاوة على ذلك، هناك خيط رفيع بين التحفيز أو دفع الناس لفعل ما تريد أن يتم إنجازه وبين دعمهم فيما يخص مصالحهم. لا يجب أن تكون التغذية الراجعة تلاعباً بارعاً لتنفيذ الأمور كما تريد. إذا قال المدير: "لن يفيدك هذا، إذا كنت ستسلم المشروع في وقت متأخر عن ميعاده النهائي"، فمن المحتمل أن هذا سوف يضر بوظيفتي إذا لم يستطع فريق في العمل إنجاز مهامه بحلول الميعاد النهائي".

إذا كنت جاداً فيما يتعلق بالتطور كقائد، أو كإنسان بشكل عام، ابحث بفاعلية عن التغذية الراجعة. في معظم المؤسسات المهنية، هناك جدول خاص بتقييم الأداء والمتابعة. في مدرسة أولادي، هناك مراجعة ربع سنوية لأداء الطفل تتطلب من الطفل ومدرسيه وكذلك أبويه أن يفكروا في بعض الأفكار، قبل التحدث لمدة نصف ساعة عن التغذية الراجعة - بهدف تطوير الطالب، وليس شخص آخر.

سواء كنت تحب هذا أم لا، أنت تعيش في مجتمع وتعتمد على أشخاص آخرين. بدون التغذية الراجعة عما تقوم به، وهي المعلومات التي نحصل عليها من الخارج، هناك احتمال ضئيل أنك ستصبح قادراً على فهم ذاتك وكيف يتم النظر إليك.

في كتابه *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be*، يقول "بول أردن": "لا تبحث عن نيل الإشادة. ابحث عن النقد". أنت تستمع للأمور الجيدة التي تُقال عنك بشكل بديهي، ولكنك يجب حقاً أن تبحث عن الأمور السيئة أيضاً. هذه هي كيفية التطور.

عندما يأتي انتقاد الآخر، أحاول أن أحذو حذو "وارين بافيت": انتقد الأقسام، وأشد بالأفراد. نحن جميعاً نجب الإشادة وتمثل لنا حافزاً، لذا أشد بالأفراد مباشرة. نحن لا نجب الانتقاد؛ فهو يقلل من حماسنا. لذا إذا

كان يجب عليك أن تكون انتقاديًا، انتقد أمرًا أقل شخصية مثل قسم في الشركة أو سوق عمل أو مشروع. يمكنك أيضًا انتقاد توجه أو سلوك عام، ولكن سيكون من الأفضل بكثير الاحتفاء ومكافأة السلوك الإيجابي وتوجيه الشخص للاتجاه الصحيح.

يتطلب إعطاء التغذية الراجعة ممارسة، ولكن تقبلها فن في حد ذاته. لحسن الحظ، هذا أمر بسيط؛ فأى تغذية راجعة تحصل عليها، لها إجابة واحدة: "شكرًا لك"، يليها التأمل وربما التغيير الشخصي.

٥١. التعاطف، لا التبعية المتبادلة (ت. ل. ت. م.)

انخرط في مشكلات الآخرين، ولكن ليس لدرجة تدمير ذاتك.

التعاطف والتبعية المتبادلة؛ هذا المدخل المختصر يتحدث عن موضوعين كبيرين. التعاطف هو أصل الحضارة البشرية وأساس كل الأديان، بينما التبعية المتبادلة هي منطقة بحث وممارسة كبيرة وتتضمن مساعدة أفراد العائل في التغلب على السلوك المدمر الذي يمارسه أحد أفراد العائلة المتواكل عليها (مثل إدمان المخدرات).

عندما تبدأ في التركيز على من حولك، يجب أن تدرك الآليات؛ فأنت هنا لتقدم المساعدة والتدريب والدعم – وليس لتستغرقك مشكلات الآخرين. إذا كنت تفهم الفرق الأساسي بين التعاطف والتبعية المتبادلة، فقد قطعت شوطاً كبيراً في قيادتك. ببساطة يمكننا القول: اهتم بأمر الآخرين ومشكلاتهم، واشعر بما يشعرون به (كن متعاطفاً)، ولكن ليس من واجبك حل تلك المشكلات. الأمر يرجع لصاحب المشكلة. بالطبع، إذا كان هناك زميل عمل يشعر بالضيق، لا ضير في أن تحاول الترويج عنه. الجانب السلبي في مساعدة الآخرين يحدث عندما تنخرط في حل مشكلات الآخرين لدرجة أن تتولى حلها، كما لو كانت مشكلاتك (يصبح هناك تبعية متبادلة).

رائد المشروع عادة لا يهتم كثيراً بشأن مشكلات الآخرين – أنت لديك ما يكفيك منها! أما المدير، فكونه وصياً ومسئولاً رسمياً، ينظر لمشكلات الآخرين من وجهة نظر عملية – إما مشكلاتهم أو مشكلات الشركة، وإذا لم تكن مشكلات الشركة، فإنها بشكل عام ليست مشكلات.

يجب أن يهتم القائد بأمر الجميع، وأن يكون متعاطفاً. امتلاك وإظهار التعاطف هو أن يقوم بالتوحد مع الارتباط بشعور ومعاناة الآخرين بدون أن يتولى حل تلك المشكلات. تخلّ عن غرورك وركّز على الآخرين، والتي تتطلب ثقة نفس قوية.

٥٢ دوافع الآخرين (د. آ.)

اعلم دافعك، ولكن ركز على دوافع الآخرين.

عندما أتذكر دوافع الآخرين، أسأل نفسي لماذا يفعلون ما يفعلونه؟ إنهم ليسوا هنا لتلبية دوافعك، بل دوافعهم الشخصية. لكي تكون قائدًا جيدًا، نَحِّ دوافعك جانبًا، وركز على ما يدفع الآخرين. إن وقود أية شركة ناجحة هو تزكية رضا ودوافع وعاطفة الموظفين الذين تعمل معهم. تخيّل مكانا يمتلئ بالسخط واللامبالاة والخمول.

إذا نظرت إلى ما يمثل دوافع لدى الآخرين، سوف تجد العديد من الأبعاد؛ الأول يمثل المال دافعاً له، والثاني البرمجة، والثالث الابتكارات، والرابع أن يكون دائماً على صواب. يجب أن تفهم هذه الدوافع، وتبني عليها. وقرّ الحوافز المالية لمن يمثل له المال اهتماماً، وأتّح التحديات للمطور الذي تمثل له كتابة البرامج دافعاً. وفر مساحة جديدة لأصحاب الابتكارات، ولا تهدف للفوز بكل نقاش تقوم به مع الشخص الذي يحتاج لأن يكون على صواب.

٥٣. تواجد لتقديم المساعدة (ت. ق. م.)

كن موجودًا، وادعم، وسهّل الأمور.

إذا انتابتك الحيرة حول ما يجب أن تفعله كقائد، تذكر: أنا هنا لمساعدة الأشخاص الذي أهتم لأمرهم ليحقق النجاح. أنا لست هنا لأصعب عليهم حياتهم. أنا لست هنا لأتسبب في عقبات أو أعقد الأمور. أنا هنا لتقديم المساعدة وتسهيل الأمور. وذات مرة، كانت رئيسة قسم المبيعات منهكة تمامًا لدرجة أنه أصبح لا يمكنها تولي المزيد من العمل. لذا، عرضت أن أنجز بعض المهام الإدارية نيابة عنها، ولم تكن تلك المهام جزءًا من دوري الرسمي ككبير المديرين التنفيذيين، ولكن عندما فكرت في أنني متواجد لمساعدتها، قادني للقيام بأي أمر تحتاج إليه لكي تنجح في عملها.

قمتُ مؤخرًا بزيارة مجموعة ويلكم Welcome Collection في لندن وهي تتكون من مكتبة ومتحف ومركز معارض من أجل أصحاب "الفضول الذي لا يرتوي". الغرض من هذا المكان هو جعل الأماكن والكتب التي يحتويها المكان متاحة للجميع وبسهولة. وليست هناك تذكرة دخول، بل بإمكانك أن تدخل المكتبة الواسعة وغرف القراءة فيها بدون أي تسجيل، وكما أن هناك شبكة الإنترنت اللاسلكية متاحة للجميع مجانًا، ويمكنك الاتصال بها عن طريق نقر اسم الشبكة. يبدو المكان كما لو كان كل شيء هنا لمساعدتك لتقوم فيما جئت لتجزه: أن تقرأ وتتعلم وتجرب وتستمتع. كن هكذا في القيادة أيضًا.

المنظور الذي يقول "إنك متواجد لتقديم المساعدة" تمت تسميته أيضًا قيادة الخادم، وهو مجال مهد له الطريق "روبرت جرينليف". ومن بين السمات الجوهرية للقائد الخادم الإنصات، والتعاطف، وبعد النظر، والالتزام بتطوير الآخرين. لفهم قيادة القائد، فكر في الساحر الصغير هاري بوتر، والطريقة التي يدعم بها فريقه، والكيفية التي يجعل بها رون ويزلي ينمو، وفي الوقت نفسه المساعدة في حل المشكلات مثل التعويذات السحرية ومحاربة الثنائين الضخمة.