

روبرت ستيفن كابلان

ماذا تسأل الشخص الذي تراه في المرآة

أسئلة حاسمة لكي تصبح قائدًا أكثر فعالية
وتصل إلى أقصى قدراتك

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

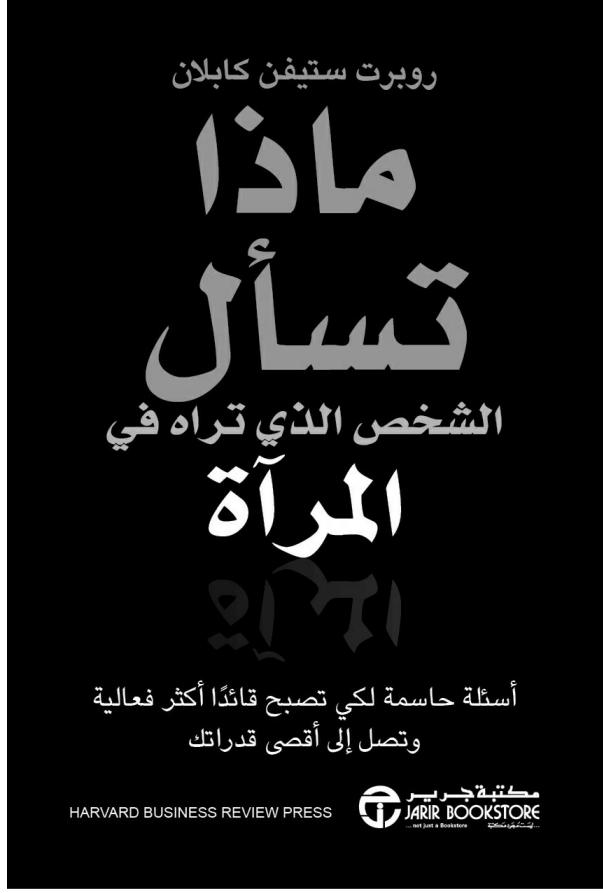
مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore

تذكر أنك حملت هذا الكتاب من موقع بستان الكتب



بستان الكتب

الغلاف الأمامي



حقوق الطبع والنشر

ماذا تسأل الشخص الذي تراه في المرآة

أسئلة حاسمة لكي تصبح قائداً أكثر فعالية وتصل
إلى أقصى قدراتك

روبرت ستيفن كابلان



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarir.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونحلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين، كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية 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 ٢٠١٧

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2017. 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 آنية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو أية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل 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 التوزيع 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.

Original work copyright © 2011 Robert Steven Kaplan
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

WHAT TO ASK THE PERSON IN THE MIRROR

Critical Questions for Becoming a More Effective
Leader and Reaching Your Potential

ROBERT STEVEN KAPLAN



الأغلفة الداخلية

إن القيادة العظيمة لا تعتمد
على امتلاك جميع الإجابات -
فهي، في أكثر الأحيان، تعتمد
على امتلاك مسار لطرح الأسئلة
الحاسمة.

أحياناً يبدو أن أفضل القادة يتمتعون بصورة طبيعية بموهبة امتلاك الإجابات الصحيحة. فأولئك القادة يبدون وكأنهم ولدوا بمواهب رائعة، وجاذبية طبيعية، وبصيرة عظيمة، ومهارات تنظيمية ممتازة، وقدرة على إلهام الآخرين. كما أنهم يبدون واثقين جداً بأنفسهم، وكأن القيادة والإدارة لا تمثل أية صعوبة بالنسبة لهم. إن الحقيقة أكثر تعقيداً بكثير من هذا. فالحقيقة هي أن القادة الناجحين، بغض النظر عن مدى موهبتهم، يمرّون بفترات من الحيرة والشك - حتى أنهم في بعض الأحيان، يتلمسون الحصول على إجابات ويشعرون بالوحدة والقلق بصورة أساسية. فالفارق الرئيسي بين أولئك الذين يحققون إمكاناتهم وأولئك الذين لا يحققون إمكاناتهم يتمثل في كيفية تعاملهم مع فترات الصراع تلك. ووفقاً لروبرت ستيفن كابلان، لا يكمن التحدي في تجنب هذه الفترات الصعبة، وإنما في معرفة كيفية التراجع وطرح الأسئلة المناسبة - الأسئلة التي تساعد على اكتساب البصيرة، وتشخيص المشكلات، وإعادة التنظيم، والتقدم للأمام.

في هذا الكتاب يقدم كابلان دليلاً موجزاً وجذاباً لمساعدة الموظفين التنفيذيين على تحسين فاعليّاتهم كقادة، ويحوي هذا الكتاب في جوهره سلسلة من الأسئلة المهمة لمساعدتك على قيادة مؤسستك بنجاح أكبر وعلى تولي مسؤولية مسيرتك المهنية. فاستناداً إلى خبرته التنفيذية كواحد من كبار الموظفين التنفيذيين، وأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ومستشار

(ترجم في المجاهدي الخلفي)

(ترجم المجاهدي الأمامي)

للقيادة في جميع أنحاء العالم، يقدم كابلان إطار عمل بسيطاً وفعالاً يتضمن سبعة مجالات رئيسية للبحث والتي ستتناغم مع القيادة في القطاعين التجاري وغير الربحي على السواء. إن هذا الكتاب مليء بقصص مباشرة ونصائح مهمة ستساعدك على تحسين مهاراتك الإدارية، والحفاظ على الأداء الرائع، والتحول إلى قائد يتمتع بثقة وتأثير أكبر.



روبرت ستيفن كابلان هو أستاذ الممارسات الإدارية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وشريك في رئاسة مؤسسة درابر ريتشارد كابلان، وهي شركة متخصصة في المشاريع الخيرية. وقيل الانضمام إلى هارفارد في عام 2005، شغل كابلان منصب نائب رئيس شركة جولدمان ساكس جروب.

تصميم الغلاف: بين وايزمان

إشادة بهذا الكتاب

"بالاستفادة من سنوات الخبرة في مجال الأعمال والأوساط الأكاديمية، ألف "روب كابلان" كتابًا سهل القراءة للغاية؛ حيث يقدم رؤى فريدة وقيمة في الإدارة، والتي تتضمن عوامل صنع القادة الناجحين للغاية وما يحافظ عليهم، فإذا أردت أن تفهم كيف ينمو وينضج القادة الرائعون وكيف يجتازون العثرات ويتعافون من الأزمات فاقراً هذا الكتاب الرائع".

- دكتور محمد العريان، المدير التنفيذي لشركة بيمكو، ومؤلف كتاب When Markets Collide

"كتاب "روب كابلان" هو مرشدي الجديد، فخبرته الرائدة في قيادة الآخرين ووقته الذي قضاه في تدريب القادة العظماء قد منحاه فهماً فريداً لما يسبب النجاح والفشل، ويمكن لقادة أي نوع من أنواع المجالات الاستفادة من توجيهاته".

- كارين سيدمان- بيكر، المديرية التنفيذية لشركة كلير.

"بالنسبة لشخص مثلي يؤسس عملاً تجارياً ويطور شركة رائدة، يصبح هذا الكتاب بمثابة خريطة طريق وإرشاد توجيهي لطرح الأسئلة الصعبة حقاً، والتي تساعد في نهاية المطاف على ظهور قائد الأعمال الناجح فعلاً".

- تايرا بانكس، عارضة أزياء أصبحت بعد ذلك سيدة أعمال.

إهداء

أهدي هذا الكتاب إلى والديّ، اللذين علماني ألا
أتوقف أبدًا عن طرح الأسئلة، وإلى كل أولئك الذين
صانوا حقنا في القيام بذلك على مر الأجيال.

مقدمة

القيادة العظيمة ليست في امتلاك جميع الإجابات؛ وإنما تتعلق في كثير من الأحيان بالتحلي بشجاعة طرح الأسئلة المهمة.

كيف تبدأ في تحسين قدرتك على أن تكون
تنفيذياً وقائداً أكثر تميزاً؟
هل هذا شيء يمكنك أن تتعلمه؟
هل يمكن تدريس مهارات القيادة؟
هل تتم صناعة القادة المتميزين أم أنهم يولدون
هكذا؟
كيف يفعل القادة العظماء ذلك؟

يعتقد كثير من الأشخاص أن القادة العظماء يتمتعون بموهبة امتلاك الإجابات الصحيحة، ويعتقدون أن هؤلاء القادة يتمتعون بموهبة فطرية لمعرفة ما يجب فعله في أي موقف؛ فهم يعرفون كيفية البقاء في المسار الصحيح، وكيفية إلهام الموظفين للعمل نحو هدف مشترك والتنظيم بفاعلية وقيادة أعمالهم، ويظن هؤلاء الأشخاص أن القادة العظماء يولدون بمواهب معينة ورؤى وشخصية جذابة وهو ما يميزهم عن غيرهم. بالطبع، هؤلاء القادة العظماء واثقون للغاية بأنفسهم؛ لأن هذا يتأتى إليهم بشكل طبيعي للغاية!

ومن الأفكار الشائعة للغاية: أن هناك نوعاً نادراً من القادة الناجحين الذين يتبعون مساراً منهجياً صاعداً في أثناء مسيرتهم المهنية، ويتجنبون الإخفاقات الكبيرة دائماً ولا يعانون فترات من الارتباك، ونادراً ما يشعرون بالفشل، كما أنهم يتمتعون بموهبة خارقة تتعلق بتوقع ما هو وشيك واستشراف المستقبل.

هذا الأمر يبدو لطيفاً، لكنني لا أعتقد ذلك.

فعلى مدى خمسة وعشرين عاماً - عملت في البداية مديراً لأحد المشروعات ثم أستاذاً جامعياً لمادة ممارسات الإدارة بكلية هافارد للأعمال - توليت قيادة عدة شركات وقدمت نصائح بشكل مستمر لمجموعة كبيرة من كبار التنفيذيين والقادة الناشئين، وبالتأكيد اقتصرت حصتي من الأخطاء، ومن هذه الأخطاء، اكتسبت رؤية أكبر في أساليب القيادة التي تميل إلى تعزيز فاعلية التنفيذيين، فضلاً عن معرفة تلك الممارسات التي تضعف الأداء في أحيان كثيرة.

وفي سياق هذه التجارب، اكتشفت أنه تقريباً وبدون استثناء، يمر القادة الناجحون بفترات طويلة من الوقت يشعرون فيها بالحيرة وبالإحباط وبعدم الثقة في أنفسهم وفي قراراتهم، فهم يشعرون كما لو أنه ينبغي عليهم أن يكونوا في مكان آخر ويفعلوا شيئاً آخر، ويتساءلون عن السبب الذي يجعل التنفيذيين الآخرين يبدون كأنهم يملكون بآوقات أكثر سهولة عند القيام بوظائفهم. لكن هؤلاء القادة يملكون بمراحل عصيبة يبحثون فيها عن إجابات ويشعرون بالوحدة في الواقع. وحتى عندما يعطون انطباعاتاً

بالثقة، فإنهم يكتمون بداخلهم مشاعر عميقة من عدم اليقين والتخوف.

يجد كثيرون من التنفيذيين الناجحين صعوبة في تصديق أن أقرانهم الناجحين الآخرين يشعرون بهذه الحالة، وكثيراً ما يسألونني على نحو متشكك: "لو كان هذا صحيحاً، إذن ما الفرق بين التنفيذيين الناجحين وهؤلاء التنفيذيين الأقل نجاحاً؟".

إجابتي هي أن الفرق الجوهرى بين هؤلاء الذين يكتشفون إمكاناتهم وهؤلاء الذين لا يكتشفونها يكمن في كيفية تعامل هؤلاء الأشخاص مع فترات الحيرة وعدم اليقين، ولا تكمن البراعة في عدم تجنب هذه الفترات العصبية؛ وإنما تكمن في معرفة كيفية الرجوع خطوة إلى الوراء، والتحليل وإعادة التنظيم والمضي قدماً بعد ذلك.

وحدى في المقدمة

بالطبع، سيكون من السهل كثيراً وصف هذا عن القيام به، فعندما يكتسب التنفيذيون خبرة أكبر في عملهم- وربما يتقلدون في النهاية منصب المدير التنفيذي في شركاتهم- يصبح من الصعب كثيراً الحصول على تغذية راجعة بناءة في الوقت المناسب، كما يصعب الحفاظ على تصور ذاتي دقيق واستحداث نظم الإنذار المبكر للمشكلات الطارئة، وفي هذه المرحلة من حياتك المهنية، قد يكون لديك رؤساء أقل (إن كان هناك أي رؤساء) يراقبون عن كثب ممارساتك، ونتيجة لذلك، فإن المرة الأولى التي من المحتمل أن تسمع فيها نقداً لأدائك ستكون في أثناء تقييم نهاية العام مع مديرك - أو إذا كنت مديراً تنفيذياً ستكون مع مجلس إدارتك - أو ربما عندما تتعرض شركتك لانتكاسة واضحة. وبتحليل هذا الوقت، فإنه للأسف، قد يكون فات الأوان على اتخاذ أنواع الإجراءات التصحيحية التي من شأنها أن تمنع إلحاق ضرر دائم بعملك أو بحياتك المهنية.

وهناك مبالغة في استخدام عبارة وحدي في المقدمة، ورغم ذلك هي طريقة موجزة ودقيقة، للتعبير عن المأزق الذي أصفه.

فلقد تعرضت لهذا المأزق الصعب بالتأكيد، ولاحظته أيضاً في تنفيذيين آخرين على مدار مسيرتي المهنية، وبخاصة منذ قدومي إلى جامعة هارفارد. ونتيجة لهذه الخبرات - توصلت إلى اقتناع بأنه بالنسبة لمعظم القادة، فإن 90% من الصراع يتمثل في قدرتك على التراجع وأخذ وقتك في طرح الأسئلة المناسبة؛ تلك الأسئلة التي تساعدك على معرفة كيفية اكتساب رؤية وإعادة التنظيم والمضي قدماً.

طرح الأسئلة المهمة

دعني أؤكد - مرة أخرى - أن قادة الأعمال الناجحين نادراً ما يمتلكون كل الإجابات؛ لكنهم بارعون للغاية في معرفة كيف ومتى يطرحون الأسئلة المهمة التي تساعدكم على صياغة نقاط الخلاف وتحليل المشكلات ووضع خطط عمل لشركاتهم ولأنفسهم على حد سواء، وبهذه الطريقة يتمكن التنفيذيون من العمل في أوقات الأزمات والعودة بأنفسهم وبشركتهم إلى المسار الصحيح مرة أخرى.

في هذا الكتاب، أشارك بخبراتي في مساعدة التنفيذيين على الرجوع خطوة إلى الوراء وتحليل

أوضاعهم والمضي قدما بنجاح، ولقد عملت مع عدد كبير من التنفيذيين من أجل تشكيل هذه العقلية وإضفاء الطابع الذاتي عليها بعد ذلك، حتى يتمكنوا في نهاية الأمر من "امتلاك" طريقة مصممة خصيصا لطرح الأسئلة والتي سوف يستمرون في ممارستها في المستقبل، حتى بعد أن أترك المكان بفترة طويلة جدًا.

إن وضع قائمة بالأسئلة المحتملة واستحداث عملية يمكن من خلالها صياغة ومناقشة الأسئلة المهمة هو جزء كبير من محتوى هذا الكتاب، وأعتقد بشدة أن التنفيذيين يحتاجون إلى اتباع هذه الطريقة بطرق تتناسب معهم ومع المرحلة التي يمرون بها في حياتهم المهنية، وتتناسب أيضًا مع الاحتياجات المحددة الخاصة بمجالاتهم ومؤسساتهم، وفي الفصول التالية، سأقدم نماذج متعددة لطريقة تعامل التنفيذيين في مجموعة متنوعة من السياقات مع صياغة الأسئلة المهمة واستحداث عملية لمعالجة هذه التحديات على نحو فعال.

وفكرة هذا الكتاب الأساسية هي أنه عن طريق معرفة كيفية ووقت طرح الأسئلة المهمة، يمكن للمهني الشاب بالإضافة إلى القيادي المخضرم أن يتوليا مسؤولية أكبر في شركتهما وفي حياتهما المهنية، فطرح الأسئلة المناسبة بطرق من شأنها أن تقوم بصياغة المشكلات الرئيسية بشكل مقنع، أهم بكثير من امتلاك كل الإجابات، وفي الواقع - وبحسب خبرتي- إذا طرح القائد الأسئلة المناسبة وانفتح على مسار الاستفسار الصحيح، فإن الرؤى الإلزامية تميل إلى "الاختفاء" بطبيعة الحال. كم عدد المرات التي طرح عليك فيها شخص ما سؤالاً مصاغاً جيداً أدى إلى إثارة أفكار جيدة في رأسك؟ وفي بعض الأحيان مجرد الاستماع إلى السؤال المناسب ثم التفكير فيه يفتح عقلك، ويوجهك إلى مسار جديد وبناء.

ولذا فإن التحدي هنا مضاعف: فهو يتمثل في صياغة الأسئلة المناسبة واعتياد الرجوع خطوة إلى الوراء وطرح هذه الأسئلة.

ماذا تسأل الشخص الذي تراه في المرآة

لقد قمت بتصفية هذه الطريقة حتى وصلت إلى سبعة أنواع أساسية من الاستفسار، والتي - وبحسب تجربتي - يتردد صداها مع كل من قادة الأعمال وقادة المؤسسات غير الهادفة للربح، وفي كل فصل من الفصول التالية، أقدم واحدة من هذه المجموعات من الأسئلة المهمة وأناقش طرقاً مختلفة لصياغتها ثم الإجابة عنها.

وبصرف النظر عن مدى اقتناعك الشديد بأنك قد تكون على دراية بنفسك وبمؤسستك، فإنك ستجد أن الأمر يتطلب كمًا هائلًا من الأسئلة والتفكير الإضافيين لمعالجة هذه المشكلات بشكل ملائم. إضافة إلى ذلك، أعتقد أنك ستجد أن هذه الأسئلة تميل إلى أن تعتمد على بعضها البعض - بعبارة أخرى، معالجة المجموعات الأولى من الأسئلة ستسهل الأمر عليك كثيرًا عند معالجة الأسئلة التالية.

مجالات التركيز في الكتاب ستكون كما يلي بالترتيب:

الرؤية والأولويات. هذا هو أساس عملك التجاري، فمن الضروري أن تكون لديك رؤية مفصلة

بوضوح وأولويات رئيسية مصاحبة، والتي تكون مفهومة على نطاق واسع في جميع أنحاء مؤسستك ومن قبل عملائك الرئيسيين. عندما تواجه الشركة تراجعاً، تنشأ المشكلة من الارتباك المتعلق بالرؤية والأولويات المصاحبة في أحيان كثيرة، وفي هذا الفصل، سوف نناقش الرؤية من حيث أهميتها وكيف يمكن صياغة رؤيتك أو إعادة صياغتها. إضافة إلى ذلك، سوف نقوم بتحليل الجوانب المختلفة لطريقة تحديد قائمة سهلة من الأولويات، والتي بدورها سوف تساعدك على تحقيق أهدافك وطموحاتك.

إدارة وقتك. هل تعرف كيف تقضي وقتك؟ هل هذا يتماشى مع رؤيتك وأولوياتك الرئيسية؟ في أحيان كثيرة، لا يدرك القادة من ذوي النيات الحسنة التكلفة الباهظة التي يتكبدونها من جراء عدم التوافق بين طريقة قضائهم أوقاتهم وأولوياتهم الرئيسية، وفي هذا الفصل سوف نعالج عدم التوافق هذا وتكلفته، وسنقترح عليك طرقاً معينة لضمان أنك تقضي وقتك بالفعل، بتركيز يشبه شعاع الليزر، على أهم أولوياتك.

إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها. بمجرد أن تحدد رؤية وأولويات واضحة، سيكون التدريب الفعال أداة مهمة لتحقيق هذه الأهداف، وفي حين أن معظم القادة يدركون هذا، فإنه لا يزال هناك الكثير من القادة لا يدرّبون مرءوسيهم بفاعلية من أجل ضمان الأداء المتميز. إضافة إلى ذلك، يفشل الكثير من القادة في تلقي التدريب المهم الذي يحتاجون هم أنفسهم إليه من أجل التفوق، وفي هذا الفصل، سأناقش العديد من العثرات والمفاهيم الخاطئة التي تتعلق بإدارة الموهبة، كما سأتناول أيضاً المشكلات الأخرى المهمة، وأستعرض العديد من الطرق البديلة المتعلقة بالتدريب وتلقي التدريب.

خطة الاستخلاف والتفويض. هل تتمتع بنواة من الموهبة وترتكز على تنميتها؟ هل تستخدم وتدريب وتضيف لهذه الموهبة بطريقة من شأنها أن تؤسس مشروعك؟ هل تقوم بتفويض المهام الرئيسية لهؤلاء المهنيين بوعي؟ هذا الجزء من الكتاب يتناول أسئلة مهمة ومتعددة ينبغي على القادة طرحها من أجل بناء وتطوير مواردهم البشرية، كما سنناقش أيضاً الأهمية البالغة لتفويض مهام معينة حتى يمكنك إفراح المجال لتركيز وقتك على أهم أولويات المشروع التجاري.

التقييم والتوافق. هل خطة مشروعك وأسلوبك في القيادة لا يزالان يناسبان احتياجات العمل التجاري؟ هل تتبع ممارسات نجحت لمرة واحدة ومن المطلوب تحديثها وتعديلها أو إلغاؤها بشكل عاجل؟ كيف تهيئ العمليات والبعد العاطفي والقدرة الذهنية لحل هذه الأسئلة؟ سنعالج العديد من المشكلات الأصعب التي يجب على القادة مواجهتها والتعامل معها بكفاءة، إذا كانوا يريدون أن يحققوا نجاحاً مستمراً.

القائد كقدوة. أفعالك أبلغ من أقوالك. هل تعي جيداً الرسائل التي ترسلها أنت ومرءوسوك المباشرون بشأن ممارساتك؟ هل تقول أنت ومرءوسوك شيئاً ما لكنكم تناقضون هذه الرسائل بفعل شيء آخر؟ يفشل الكثير من القادة الناشئين وحتى بعض كبار التنفيذيين، في إدراك تأثير تصرفاتهم على مرءوسيهم وعمالئهم الرئيسيين. سنستكشف ما يعنيه بالفعل أن تكون قدوة ونناقش الأسئلة المهمة التي يجب على القادة طرحها لكي يكونوا قدوات فعالة في مؤسساتهم.

تحقيق إمكاناتك. هل تعرف نقاط قوتك ونقاط ضعفك وشغفك؟ هل تهيئ بيئة تعليم يحقق فيها مرءوسوك إمكاناتهم؟ هل ترعى النقاش الصريح وتعمل على إرساء ثقافة يسود فيها العدل والإنصاف

في مؤسستك؟ إذا لم تكن تفعل ذلك، فكيف تؤثر مواطن الضعف هذه بالسلب على شركتك وأدائها؟ سيتناول هذا الفصل كيف يمكنك أن تتولى مسئولية معرفة نفسك وإدارتها بطريقة تبرز أفضل ما لديك وترسخ هذه العقلية وسط مرءوسيك. وسأقترح العديد من الطرق الخاصة لإحراز تقدم في هذه الموضوعات المهمة.

وأنت تقرأ كل فصل، ستري أن هذه الطريقة مقصودة، أولاً، لمساعدتك على اكتساب رؤية حقيقية لنفسك ولمؤسستك. وعلى المدى الأبعد والأهم، أنها مقصودة لدفعك للبدء في مسار الأسئلة المستمرة: تأطير المشكلات بطرق مثمرة والتراجع لاكتساب رؤى، ثم العمل على هذه الرؤى لكي تتقدم بنجاح. الفصل الأخير من هذا الكتاب سيتناول طرقاً لجعل هذه الطريقة جزءاً ثابتاً من ممارسات قيادتك.

ممارسة السؤال والتفكير

من المحتمل أن تكون على علم بالعديد من الأسئلة والطرق الواردة في هذا الكتاب، واستناداً إلى وضعك وخبراتك، ربما لا تكون على علم ببعض الآخر. وعلى أساس تفضيلاتك وأسلوب قيادتك، قد تطرح عدداً من الأسئلة التي تخاطبك بشكل أعمق من الأسئلة الواردة في هذا الكتاب. الشيء المهم هو أن تعناد تحديد مجموعة من الأسئلة التي تناسب مؤسستك ومجالك، وتلائم شخصيتك ووضعك الشخصي، وتتناغم مع حقيقة وضعك. عندما تجرب هذه الطريقة، أمل أن تعتبرها أداة قيمة؛ فهي مفيدة بالنسبة لك عندما تشعر بعدم اليقين أو تعتبرها مراجعة استباقية للمسار بينما تبني مجموعة من المهارات والحياة المهنية والشركة الخاصة بك.

هدفه هو دفعك للبدء في هذا المسار، وأمل أن تتيح لك هذه العقلية أن تجتاز بشكل أفضل الرحلة الصعبة والمجزية لتصبح مديرًا أكثر فاعلية وقائدًا رائعًا حقاً.

الفصل الأول

الرؤية والأولويات

إذا كنت تعرف الجهة التي ستذهب إليها، فسيكون من السهل كثيرا الوصول إلى هناك

هل وضعت رؤية واضحة لمشروعك؟
هل حددت من ثلاث إلى خمس أولويات
رئيسية
لتحقق هذه الرؤية؟
هل تقوم بتوصيل هذه الرؤية والأولويات
الرئيسية
المصاحبة لها إلى مؤسستك بحماس؟

من المهم للغاية أن تبدأ بسؤال "ما رؤيتك لهذا العمل التجاري؟" من أجل فهم العمل التجاري أو العمل غير الهادف للربح - وتقييم التحديات التي يواجهها القائد. ما الذي تأمل في تحقيقه في السنوات القادمة؟ ما الشيء المميز في هذه المؤسسة؟ لماذا تقضي وقتك الثمين في العمل في هذه الشركة؟ هل يمكنك توصيل الرؤية بوضوح وبفاعلية، حتى يتم فهمها جيدا من قبل موظفيك والأطراف المعنية الرئيسية؟

من واقع خبرتي، فإن كل نجاح مستمر يستفيد منه القائد الكفاء ومؤسسته ينبع من رؤية مفصلة بشكل واضح تقريبا، فالرؤية الواضحة تقوم بتحفيز موظفيك وتوضح المكانة التي ترغب في أن تأخذ العمل التجاري إليها، كما أن بإمكانها توليد الحافز الذي يحتاج إليه موظفوك للنهوض من الفراش في الصباح والذهاب إلى العمل وتقديم أفضل ما لديهم! استغرق الوقت في وضع رؤيتك بدقة - هدف لصالح عملك التجاري - له أهمية بالغة في وضع أساس لبناء شركة ناجحة أو مؤسسة غير هادفة للربح، وقد اشتهر "يوجي بيرا" بقوله: "إذا كنت تعرف الجهة التي ستذهب إليها، فسيكون من السهل كثيرا الوصول إلى هناك".

في مجال الأعمال التجارية، حيث ينذر الوقت وغيره من الموارد، سيكون من الأفضل لك وللموظفيك معرفة الجهة التي تتجهون إليها قبل اتخاذ قرارات مصيرية، وفي هذا الفصل، سوف نستكشف الأهمية البالغة للرؤية، ونستعرض عدة أمثلة بعينها، ونناقش كيف يمكن تشكيل ووضع رؤية لتقديم توجيه مقنع لمؤسستك.

الرؤية وحدها أمر لا يكفي؛ فلا بد من أن يصاحبها تحديد عدد من الأولويات الرئيسية التي يمكن تنفيذها، وتحدد هذه الأولويات المهام الرئيسية التي يجب إنجازها من أجل تنفيذ الرؤية، وسأقترح طرقاً متعددة لتحديد أهم الأولويات واتخاذ قرارات مقيضة ضرورية وتحديث هذه الخيارات بشكل منتظم.

يجب نقل الرؤية وأولوياتها المصاحبة بشكل فعال، وسيناقش هذا الفصل أهمية النقل الفعال - والنقل المفرط! - لرؤيتك وأولوياتك حتى يعرف موظفوك والأطراف المعنية المهمة الأخرى الجهة التي تتجه إليها، وما تريد أن يركزوا عليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ينبغي أن تتمتع رؤيتك وأولوياتك بالمرونة والديناميكية، وعلى مدار هذا الفصل، سنناقش الحاجة إلى تعديل الرؤية الشاملة والأولويات لتناسب مع توجهاتك المحددة ووحدات عملك، فضلاً عن الحاجة إلى تحديث الرؤية وأهم الأولويات لتناسب التحديات المستمرة للعالم المتغير.

ما الرؤية؟

الرؤية هي صياغة واضحة للشكل الذي تود أن تكون عليه شركتك إذا نجحت¹. وعندما تنظر إلى الوراء لخمس سنوات من الآن، ما الذي كنت تود أن تكون قادرًا على قول إنك أنجزته؟ ماذا كان حلمك لهذه المؤسسة؟

بالنسبة للمبتدئين، ينبغي أن تستند الرؤية في الأساس إلى تحليل دقيق وتحديد لقدراتك المميزة: ما الذي أنت بارع فيه حقًا؟ إلى أي مدى أنت مميز عن منافسيك؟

كانت المديرية التنفيذية المعينة حديثًا لشركة متخصصة في توزيع المنتجات المكتبية تبحث عن طرق لتبدأ بداية جيدة بعد توليها منصبًا جديدًا، فقد استمر هذا العمل في عائلتها لمدة ثلاثة أجيال وكانت ملكيتها تؤول بالكامل لأفراد العائلة، وعندما تقابلنا لأول مرة، سألتها عن رؤيتها للشركة، فقالت: "حسنًا، مجال المنتجات المكتبية ممل بعض الشيء. فهو في حد ذاته لا يزودك بأي رؤى وطموحات حقًا".

أجبت: "حسنًا، هذا العمل يبدو كأنه يختص بتجارة سلع أساسية. إذن كيف تميزون أنفسكم؟ لماذا أشتري منتجات مكتبية منكم ولا أشتري من متجر آخر؟ ما الذي تأملين أن تحققه في هذا العمل؟".

ردت سريعًا: "أولاً، نحن نبيع فقط للشركات والمؤسسات، وليس للأفراد، ولدينا عدد من الشراكات طويلة الأجل مركزة في شمال شرقي الولايات المتحدة الأمريكية، ونفخر بأننا نقدم خط إنتاج كاملًا، كي يتمكن عملاؤنا من استخدام منتجاتنا كمصدرهم الشامل. لا نتميز بأننا البديل الأرخص سعرًا، لكن تميزنا يتعلق باتساع نطاق عروض المنتجات والخدمة المميزة وقدرتنا على إنجاز الطلبات العاجلة - حتى إذا كانت غير مربحة أحيانًا - واستعدادنا لتقديم طلبات غير مألوفة أو مخصصة. نحن نشعر بفخر كبير لكوننا موردين أساسيين لا غنى عنا للمنتجات المكتبية لعملائنا".

ما الذي تظهره إجابتها؟ على مدى عقود، اتخذت قيادة الشركة خيارات حددت عمل هذه الشركة بشكل مميز، فلقد تم تأسيس الشركة لتقديم قيمة عرض محددة بشكل واضح، وكانت هذه المديرية التنفيذية وزملاؤها يعملون بكد من أجل تنفيذ هذه الرؤية اليوم، فلقد شعروا بفخر كبير لحسن أدائهم في عملهم.

بعد نقاش مستفيض حول التوجه المستقبلي، توصلت إلى أنه سيكون من المفيد أن تقوم بإعادة مراجعة رؤيتها وتحديثها وإعادة صياغتها، وكان هذا مناسبًا تمامًا بالنظر إلى حقيقة أن الكثير من

موظفي الشركة ظلوا في الشركة لأقل من ثلاث سنوات. إضافة إلى ذلك، قد تشكل العديد من التغييرات الأخيرة في المشهد التنافسي - إذا تركت دون إجابة عليها - تهديدًا على استمرارية العديد من الكفاءات المميزة للشركة، فقد أرادت أن تتأكد من أن موظفيها كانوا "متفقيين معها" فيما يتعلق بالجهة التي سيذهبون إليها، وما تريد هي أن تحققه من الشركة.

أكثر من مجرد أموال

الموظفون والشركاء والعملاء الآخرون يحتاجون إلى هدف إذا كانوا سيقدمون أفضل ما لديهم ويكونون على أفضل نحو لهم، وفي حين أنه من الصحيح أن الأموال يمكن أن تكون حافزًا قويًا لفترة من الوقت، إلا أنني لاحظت أن الموظفين يشعرون بالإرهاك ويفقدون شغفهم في النهاية إذا كانت الأموال هي حافزهم الأساسي، والحقيقة هي أنهم يحتاجون إلى ما هو أكثر من ذلك، هم يحتاجون إلى شيء أكبر من ذواتهم لكي يسعوا إليه. ربما يكون هذا الشيء عبارة عن تأسيس شركة كبيرة أو إحداث تأثير إيجابي في العالم أو ببساطة الإسهام في تقديم شيء مميز للمؤسسة.

البشر كائنات اجتماعية، فهم يريدون الانتماء، ويريدون أن يكونوا جزءًا من مؤسسة لها قيمتها - وبالتالي، ستساعدهم هذه المؤسسة على إضفاء قيمة على حياتهم. لماذا يصبح الموظفون الموهوبون للغاية - مع تعدد الخيارات المهنية الجذابة - مدعين فيدراليين مقابل مكافأة قليلة نسبيًا؟ لماذا يختار الآخرون التدريس في المدارس؟ لماذا لا يزال الآخرون يلتحقون بالجيش ويعرضون حياتهم للخطر؟ الإجابة مقنعة: وهي أنهم يطمحون لشيء أكبر وله قيمة أكبر من المكافأة المالية.

يريد الأشخاص الشعور بالفخر بما يؤدونه. حسنا، هم يريدون أن يحصلوا على مكافأة، لكنهم عادة ما يحتاجون إلى أسباب أخرى لـ "الانضمام" للمؤسسة والبقاء فيها، وإلا فإنهم سيتعاملون معها كنقطة توقف مفيدة في طريقهم إلى شيء ذي قيمة أكثر.

الهدف المعبر عنه بوضوح يعطيك أنت وموظفيك سببًا للنهوض من الفراش في الصباح، وسببًا للعمل بكد أكثر في كثير من الأحيان، وتحقيق هذا الهدف يوفر للموظفين شعورًا عميقًا بالرضا، والذي يعمل على تعزيز عدد من النواحي المهمة.

ما الدور الذي يلعبه المال؟ المال هو منتج ثانوي من تنفيذ الرؤية بنجاح، فهو يولد حوافز لنوع الممارسات التي تريد دعمها. وإذا أدبت عملاً رائعًا، فإن المال سوف يتبعه، وهذا ما يشار إليه أحيانًا على أنه جشع طويل الأجل. تدرك المؤسسات الكبيرة مخاطر اتخاذ أنواع الإجراءات التي تولد أرباحًا على المدى القريب، لكنها تضعف من مكانة الشركة وتميزها وطموحها. من ناحية أخرى تدرك المؤسسات أيضًا أنه - في بعض الحالات - يجب إجراء مقايضات من أجل المساعدة على تطبيق نظام حق الامتياز. على سبيل المثال إن إجراء تنازل لعميل رئيسي يحتاج إلى المساعدة من المحتمل أن يؤدي إلى خسارة في الأرباح على المدى القريب، لكنه قد يساعد بدرجة كبيرة على توطيد علاقة طويلة الأمد وضرورية لتطبيق نظام حق الامتياز، بما يؤدي إلى أرباح على المدى الطويل ويساعد على تنفيذ الرؤية.

التطبيق: المؤشر

الرؤية الواضحة تجعل قرارات المقايضة أكثر وضوحًا، فهي توضح سبب وجودك، كما أنها تشكل وتؤثر في كل قرار مهم تتخذه، وتوضح لك ما الذي ستفعله، وما لن تفعله، فهي المؤشر الرئيسي الذي ينبغي من خلاله اتخاذ قرارات مهمة.

وبشكل أكثر تحديداً، تقوم الرؤية الواضحة بإرشادك (أنت وموظفيك) لتحديد أي العملاء الذين ستقومون بخدمتهم، وما أنواع المنتجات أو الخدمات التي سيتم تقديمها ومن ينبغي عليك أن تعينه، وكيف ينبغي عليك التنظيم وتقديم المكافآت وما نوع الثقافة التي تحتاج إلى ترسيخها، وما أنواع أساليب القيادة التي ينبغي عليك تبنيها؛ لأن وضع هذه الرؤية يساعدك على اتخاذ كل قرار من هذه القرارات المهمة ويوجه تركيز موظفيك إلى السعي من أجل تحقيق أهدافك الرئيسية.

إذا كنت تراقب المؤسسات الرائعة عن كثب، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، فستلاحظ أنه تم تنظيمها بناء على رؤية واضحة، وسترى المدير التنفيذي وكبار القادة الآخرين يشرحون بثقة ما سيفعلونه وما لن يفعلوه - ولماذا يتخذون قرارات مصيرية بعينها بهذه الطريقة. وسترى الثقة والشغف في هذه التوضيحات.

سترى ثقة وشغفاً وفخراً مشابهيين بين الموظفين، فهذه الرؤية تتولى قيادة أفعالهم. أما الأرباح التي يدرونها - كما ذكرنا سابقاً - فهي منتجات ثانوية للسعي من أجل تنفيذ هذه الرؤية.

وعلى النقيض من ذلك، سترى عادة في الشركات التي خرجت عن مسارها الصحيح ارتباكاً وعدم يقين بشأن الرؤية. ربما كانت لديهم في السابق مجموعة مترابطة منطقيًا من الطموحات، ولكن بسبب القيادة السيئة أو تغيرات في البيئة أو عوامل أخرى، لم يعودوا واثقين من الجهة التي يمضون إليها وما يُفترض بهم أن يفعلوه، فهم يتصارعون مع أسئلة كهذه:

هل نحن في مجال الأعمال التجارية لكي نخدم العملاء بمجموعة معينة من المنتجات ذات القيمة المضافة العالية، أم أن هدفنا الأساسي هو توليد أرباح - حتى لو كانت النتيجة ليست في مصلحتنا أو مصلحة عملائنا أو زبائننا؟

هل لا نزال نؤمن بالابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، أم أن ضغوط الأرباح ربع السنوية تعني أننا نحتاج إلى تعليق هذه الجهود أو التقليل من أهميتها؟

هل تخطت ضغوط توليد الأرباح الرؤية المفهومة على نطاق واسع سابقاً حول القيم وتقديم خدمة لعملائنا ولمجتمعنا؟

من واقع تجربتي أنه عندما تخرج المؤسسات عن المسار الصحيح، ستبقى مرتبكة إلى أن تطلب قيادتها - المدعومة من قبل مجلس مديريين مخضرم - إعادة صياغة رؤية واضحة مبنية على كفاءات مميزة وقيم أساسية.

ما هو مطلوب، بعبارة أخرى، هو إعادة صياغة مقنعة " لطبيعتنا وللجهة التي نتوجه إليها".

أمثلة على قوة الرؤية الواضحة

الرؤية الواضحة فعالة، فهي تقوم بتعبئة مجموعات كبيرة من الأشخاص، كما أنها تلهمهم وتحفزهم، وتعطيهم توجها واضحا. دعنا نلق نظرة على بعض الأمثلة.

"لدي حلم": النهوض بالحقوق المدنية

ألقى "مارتن لوثر كينج" الابن خطابه الأشهر من فوق درجات نصب لينكولن التذكاري في 28 أغسطس من عام 1963، وفي جامعة هارفارد، كثيراً ما نستخدم هذا الخطاب لإظهار قوة الرؤية المفصلة بوضوح. فبلاغة "كينج" الرائعة يتم تذكرها اليوم باسم خطبة "لدي حلم"؛ لأنه بدأ عدة فقرات مؤثرة بهذه العبارة المؤلفة من كلمتين:

لدي حلم بأنه في يوم ما، وعلى تلال جورجيا الحمراء، سوف يجلس أبناء العبيد السابقين وأبناء مستعبدي الرق معاً على مائدة الأخوة.

لدي حلم بأنه في يوم ما سوف تتحول ولاية المسيسيبي القاحلة والتي تعاني شدة الظلم والاضطهاد إلى واحة للحرية والعدالة.

لدي حلم بأن أبنائي الأربعة سيعيشون في يوم ما في دولة لا يتم الحكم عليهم فيها على أساس لون البشرة، وإنما على شخصهم وأفعالهم.

إنها رؤية ممتازة وقدمت بشكل رائع، وقد لا يتم تذكر الأجزاء الأخرى من الرؤية في كثير من الأحيان، لكنها كانت أساسية رغم ذلك. وقد حذر "كينج": "يجب ألا نسمح لاحتجاجاتنا الخلاقة بأن تنحط إلى مستوى العنف الجسدي". كما أوضح أيضاً أن حركة الحقوق المدنية الأمريكية ستحتاج إلى إقامة تحالفات مع البيض وغيرهم من الداعمين الرئيسيين، فقال: "نحن لا يمكننا أن نسير وحدنا". وفي الوقت نفسه، شدد على أنه بينما كانت هذه التحالفات مهمة، فإن عليها أن تدعم الرؤية: "يجب أن نقطع على أنفسنا عهداً بأن نمضي إلى الأمام ... لا يمكننا أن نعود إلى الوراء".

وقد كرر "كينج" هذه الرؤية لمرات لا تحصى في خطب كثيرة ألقاها في جميع أنحاء البلاد، وقد ترجمت أيضاً من قبل مساعديه ومناصريه إلى مبادرات وأولويات محددة: وهو موضوع سوف نتناوله قريباً. كانت النتيجة النهائية شيئاً لا يمكن تصوره في ذلك الوقت وهي: إصدار قانون الحقوق المدنية في عام 1964 وإجراء تغيير جذري في حقوق الأقليات في الولايات المتحدة الأمريكية.

علاج إصابات الحبل الشوكي: إنشاء مركز للتميز في الأبحاث التي تجرى حول إصابات الحبل الشوكي

تم تأسيس مركز أبحاث ميامي بروجكت تو كيبور باراليسيس في عام 1984 برؤية تهدف إلى "علاج إصابات الحبل الشوكي"، ففي ذلك الوقت، أجريت أبحاث قليلة للغاية على هذه الإصابات، وتم النظر إلى صياغة رؤية جريئة كهذه على أنها أمر متهور وأحمق أيضاً، واعتقد مؤسس المشروع، "نيك بونيكوتني"، أنه بحاجة إلى وضع رؤية جريئة من أجل تحفيز الداعمين المحتملين على اتخاذ إجراء. في الواقع، لقد تحداهم بأن يحلموا برؤية المرضى وهم يسيرون مجدداً، وكرر هذه الرؤية في كل محاضراته وأدرجها في كل مراسلات المركز.

وقد ساعدت هذه الرؤية على تحفيز أسر المصابين والمتبرعين المحتملين. وبعد مرور خمسة وعشرين عامًا، قام فيها مركز ميامي بروجكت بجمع تبرعات وصلت لأكثر من 300 مليون دولار، أصبح للمركز دور ريادي في تحقيق اكتشافات مهمة في علاج إصابات الحبل الشوكي، واليوم يعمل المركز بنشاط على عدد من العلاجات المبشرة بالنجاح - كل هذا التقدم بدا كأنه أمر مستحيل قبل عقد أو عقدين من الزمان.

فعلاج إصابات الحبل الشوكي لا تزال حلمًا، وقد أثار هذا بعض القلق لدى المؤسسة بالنظر إلى جراءة الرؤية، فالندرة النسبية لهذه الأنواع من الإصابات تتسبب في تركها "بلا رعاية"، بمعنى أن الأبحاث الأكاديمية والدوائية لا تميل إلى ضخ استثمارات كبيرة في الأبحاث المبتكرة؛ لأن السوق الخاصة بالعلاجات الفعالة ستظل صغيرة على الأرجح. ورغم ذلك، رأيت قيادة مركز ميامي بروجكت أن الهدف الواضح والجريء كان ولا يزال ضروريًا للمساعدة على تحفيز العديد من الداعمين الرئيسيين من أجل إحراز تقدم ملموس³.

الوصول لبطولة وورلد سيريس: السعي لتكون الأفضل!

صاغ مؤسس فريق كانساس سيتي رويالز، "إيوينج كاوفمان"، رؤية للفريق عند تأسيسه في عام 1969، فلقد تعهد بأنه في غضون خمس سنوات، سيكون لدى كانساس سيتي فريق مميز إلى حد يؤهله للمنافسة في بطولة وورلد سيريس للبيسبول. وكرر هذه الرؤية في كل خطاب ألقاه أمام الجمهور واللاعبين والموظفين وغيرهم من الداعمين، بالإضافة إلى لقاءاته المتعددة في محطات الراديو والتلفزيون.

وقد بدت هذه الرؤية غير واقعية بعض الشيء بالنسبة لمعظم المراقبين، فعلى أية حال، كانت هذه بلدة ليس بها فريق كبير في دوري البيسبول لسنوات عدة؛ حيث كان هناك عدد قليل من اللاعبين المشهورين في البداية، وهناك فقط بدايات لنظام الدوري الصغير - ووفقًا لمعايير النوادي الكبرى في المدن الكبيرة الرئيسية، كانت كانساس سيتي سوقًا صغيرة نسبيًا.

رغم ذلك، كان "كاوفمان" جريئًا في تأكيد حلمه، وقد كرر هذه الرؤية مرارًا وتكرارًا لسنوات عدة، وتولت هذه الرؤية قيادة كل إجراء اتخذه هو وفريقه. وأصر على التميز في كل جانب رئيسي من جوانب الفريق، وكان لا بد من أن تمر القرارات المصيرية التي يتخذها هو وفريقه باختبار صعب: هل لا يزالون متفقيين على مبدأ تنفيذ الرؤية الخاصة بأن يكونوا الأفضل؟ ويجب أن تجتاز عمليات شراء اللاعبين ونظام الدوري الصغير والتسهيلات واختيارات المدير الفني وخيارات التدريبات هذا المؤشر.

في حين أن بطولة وورلد سيريس لم تُقم في مدينة كانساس في غضون خمس سنوات، إلا أنها أقيمت في غضون عشر سنوات، وفي عام 1985 فاز الفريق ببطولة وورلد سيريس للبيسبول، ومن المنصف أن نقول إن هذا لم يكن ليتحقق أبدًا لولا الرؤية الواضحة والمحفزة التي صاغها "إيوينج كاوفمان".

أمريكا: توحيد البلاد لمواجهة تحدياتنا الكبرى

ألقى سياسي غير معروف نسبيًا من ولاية إلينوي خطابًا رئيسيًا في المؤتمر الوطني للحزب الديمقراطي الذي عقد عام 2004. في هذا الخطاب، صاغ "باراك أوباما" رؤية للبلاد: "ليس هناك ما يسمى بأمريكا الليبرالية وأمريكا المحافظة؛ بل هناك الولايات المتحدة الأمريكية، وليس هناك ما يسمى بأمريكا السوداء وأمريكا البيضاء وأمريكا اللاتينية وأمريكا الآسيوية؛ بل هناك الولايات المتحدة الأمريكية4".

لقد كانت رؤية توحيد - وصف لأمة مجتمعة معا من أجل حل القضايا المهمة التي تواجهها، وقد ساعدت قوة البلاغة التي اتسم بها خطاب "أوباما" على تحويله إلى شخصية وطنية، كما قام بتكرار هذه الرؤية بشكل منتظم. وفيما بين عامي 2006 و2008، اعتمد على الدعم الذي ولدته رؤيته من أجل حشد تجمع للقيام بحملة ضخمة وتجميع فريق من كبار السياسيين وتشكيل قاعدة كبيرة للمانحين. وعلى أساس هذا المسعى، فاز في النهاية بترشيح الحزب الديمقراطي للانتخابات الرئاسية ثم فاز بالانتخابات الرئاسية التي أجريت عام 2008، وكان لرؤيته القوية دور محوري في تنظيم وحشد هذه الحملة الناجحة.

رؤية الوصول: إتاحة فرصة للطلاب المتفوقين الذين يواجهون تحديات اقتصادية

في عام 1997، تم تأسيس مؤسسة تيك فيلوشيب، استنادًا إلى رؤية مفادها أن الطلاب المتفوقين، ولكنهم محرومون اقتصاديا في مدارس التعليم المتوسط بمدينة نيويورك، ينبغي أن تتاح لهم فرص الالتحاق بالمدارس الثانوية الممتازة مثل أقرانهم المميزين اقتصاديا5.

بعد ذلك وضعت المؤسسة خريطة طريق مفصلة حول كيفية تنفيذ هذه الرؤية، وعملت بشكل وثيق مع الآباء والزملاء المحتملين من أجل تطوير إجراءات فعالة بالنسبة للقبول وللمساعدات المالية، وقامت بقبول عشرين طالبًا كل سنة، بناء على الفحص الدقيق وإجراء المقابلات، وساعدت على وضع برامج تدريس مكثفة في الرياضيات واللغة الإنجليزية والموسيقى ومواد أخرى تعتبر ذات أهمية بالغة من أجل تنمية الطالب.

وبفضل رؤيتها وخططها المفصلة بشكل واضح، تمكنت هذه المؤسسة من جذب الموظفين والمتبرعين ومجلس إدارة فعال - والأهم من ذلك كله - جذبت إليها طلابًا على درجة عالية من التأهيل. وبعد مرور ثلاثين عامًا، قامت المؤسسة بتخريج أكثر من 300 طالب والذين تخرجوا من عدد كبير من أفضل المدارس الثانوية والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية.

حتى في المطعم الواقع على الناصية هناك رؤية

لقد اخترت عن قصد مجموعة من الحالات لتوضيح مفهوم الرؤية في مجالات السياسة والمؤسسات غير الهادفة للربح. ولا يختلف الأمر في مجال الأعمال التجارية، فالشركات الكبرى، المعروفة على نطاق واسع، قامت بناء على رؤية واضحة، وفي الحقيقة، سيكون من الصعب التفكير في مثال لعمل تجاري ناجح ليست لديه رؤية، ومن المرجح أن تكون هذه الرؤية قد تطورت بمرور الوقت، لكنها لا تزال قائمة وتقوم بتوجيه الشركة نحو المستقبل.

هناك مطعم على ناصية الشارع الذي أقيم فيه بمدينة نيويورك؛ هو عبارة عن مطعم بسيط والذي أعتبره مكاني المفضل لتناول الطعام على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية، فلقد قام المالك بتأسيسه منذ أكثر من ثلاثين عامًا، وكانت رؤيته هي تأسيس مطعم لطيف في الحي يقوم بتقديم الأطعمة الأساسية (شطائر اللحم والدجاج والحساء والسلطات ووجبات الإفطار الأساسية وقهوة لذيذة) بسعر مقبول وخدمة سريعة وديكور بسيط للغاية في مكان مريح، وكان كل قرار مهم يتخذه المالك والعاملون معه اليوم لا يزال يتسق مع هذه الرؤية: عدد صغير من العاملين، مع عدم إمكانية الدفع ببطاقات الائتمان (لحفاظ على الإكراهيات) وطاولة طعام كبيرة للزبائن الذين لم يحجزوا موعدًا وما إلى ذلك.

مرة أخرى: ينبع نجاح المطعم من الرؤية التي تكمن وراءه، فربما لا يفكرون بوعي في هذه التعبيرات، لكن طريقة عملهم تجسد مفهوم هذه الرؤية بالتأكيد.

وضع رؤية: بعض التدريبات المفيدة

إذا كنت تتفق على أن صياغة رؤية واضحة أمر مهم، كيف تبدأ في وضع رؤية كهذه؟ لقد عملت مع عدد كبير من القادة وفرق إدارتهم العليا في المؤسسات الهادفة للربح بالإضافة إلى المؤسسات غير الهادفة للربح، من أجل تحقيق هذا الهدف المهم. عادة يكون الهدف المهم كامنًا في معرفة أذهان معظم القادة وكبار موظفيهم، وتكمن البراعة في تحديد الهدف والتعبير عنه وكتابته في النهاية.

وقد اكتشفت أنه من المفيد في أحيان كثيرة أن تجري بعض التدريبات لمساعدة الأشخاص على التحرر من القيود وإعادة النشاط والتركيز. على سبيل المثال، عادة ما أطرح بعضًا من الأسئلة التالية (وأقف أمام سبورة سوداء أو بيضاء، أكتب عليها الإجابات التي أسمعها):

- لماذا تعمل في هذه المؤسسة؟ يمكنك أن تعمل في مكان آخر؛ فلماذا تعمل هنا؟ ما الذي تحبه في هذه المؤسسة؟
- ما الذي تود أن تخبر به أحفادك حول سبب عملك في هذا المكان لمدة ثلاثين عامًا من حياتك؟ مرة أخرى، كان بإمكانك العمل في مكان آخر؛ فكيف ستشرح سبب اختيارك هذه المؤسسة؟ ما الذي ساهمت به هذه المؤسسة تجاه القضايا الكبيرة، أو ما الإنجازات التي ساهمت بها؟
- ما الذي تود أن يكون عليه شكل هذه الشركة خلال عشر سنوات؟ ما الذي تأمل أن تقول إنها حققتة؟
- ما الكفاءات المميزة لهذه المؤسسة؟ ما الذي سيفقده العالم أو يتنازل عنه إذا لم يكن هناك وجود لمؤسستك؟

عندما يواجه الأشخاص أسئلة كهذه، عادة ما يطلقون العنان لمخيلتهم ويتيحون الفرصة لأحلامهم بأن تظهر. يُجرى هذا التدريب بفاعلية أكبر في مجموعات تتكون من كبار التنفيذيين (بمن في ذلك المدبرون التنفيذيون) في أجواء تبعث على الاسترخاء؛ حيث من المتوقع أن يتحدث كل مشارك ولا يسمح لأحد بالسيطرة على الحوار.

لماذا انتظرنا فترة طويلة للغاية لننتحدث في هذا الشأن؟

من واقع تجربتي، يعتبر وضع الزملاء القدامى في موقف يمكنهم فيه الاستماع إلى بعضهم البعض أمرًا مفيدًا جدًا للمتواجدين في الغرفة، فهذا يساعدهم في أحيان كثيرة على فهم السبب وراء عدم اتفاقهم لأشهر أو لسنوات على قرارات مهمة بعينها، ويحدث هذا في حالات كثيرة للمرة الأولى، فلم ينتبه أي واحد منهم إلى أن الشخص الآخر كانت لديه رؤى للمؤسسة كانت تتعارض إلى حد ما مع رؤى زملائه، وعادة ما يبدون تعليقات على غرار: "الآن فهمت السبب وراء كونك متعننا للغاية في الحث على المبادرة س أو الفعل ص! الآن فهمت، فإذا كنت قد فهمت دافعك مبكرًا، أعتقد أنني ربما كنت سأتفق معك، بدلاً من الاختلاف معك طوال الوقت".

في حالات كثيرة، تساعد هذه الجلسات المثالية الزملاء على اكتساب فهم واحترام جديدين لبعضهم البعض، كما أنها تدفع أيضًا هؤلاء التنفيذيين على أن يتحدثوا مع بعضهم البعض ويعيدوا التركيز على الكفاءات الأساسية الحقيقية، فبعض من هذه الكفاءات الأساسية ربما تطور بمرور الوقت، فربما تغير العالم، حتى تلاشى عدد معين من الميزات التنافسية، بينما تم خلق ميزات أخرى. هل لا تزال الرؤية تعكس كفاءاتهم الأساسية إلى يومنا هذا؟ كثيرًا ما يتطلب هذا النقاش قدرًا كبيرًا من الواجبات (على سبيل الاستعداد) وعمليات خاصة بالبحث عن الذات وتحليلات كلية وتنافسية محدثة.

إنني أحث المؤسسات على إجراء هذا التدريب مرة واحدة في العام على الأقل، ففي فترات التغيير وتزايد الشعور بعدم اليقين (وبخاصة بسبب التغييرات في البيئة الخارجية)، سيكون من السهل الخروج عن المسار في أثناء السعي نحو تحقيق رؤية مترابطة منطقيًا، وسيكون هذا هو الوقت الذي تحتاج فيه بشدة إلى إجراء هذا التدريب.

لماذا يتردد بعض التنفيذيين في القيام بهذا التمرين؟ في أثناء أوقات الأزمات والتغيير، قد يميل بعض القادة إلى تبني مواقف دفاعية؛ فهم يريدون أن يظهروا بمظهر "من يمتلك الحل"، ولا يرغبون في أن يبدو عليهم التردد أو الحيرة، وربما يتسلل إليهم شعور "بالرفض" أو الخوف من مواجهة حقيقة ارتكاب "أخطاء" معينة. لذا يجب على هؤلاء القادة الانتباه إلى هذه الميول وحث أنفسهم على التغلب عليها.

في أكثر الأحيان، نتيجة لهذا التدريب، يدرك القادة مدى أهمية الرؤية المشتركة بين مجموعة من قيادتهم العليا بالنسبة لعمليات اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجيات والمقايضات المهمة، والاستجابة المعتادة التي أتلقاها من التنفيذيين المجتمعين في هذه الغرفة هي: "كنا نتمنى أن نجري هذا التدريب قبل سنوات! فقد كان بإمكانه أن يوفر علينا مئات الساعات من الجدل والخلاف والحيرة"، ويخبرونني بأنه كان سيساعدهم على توفير الأموال ووقف تجريف مكانتهم التنافسية وتوجيه تركيزهم على المبادرات المهمة الضرورية لنجاحهم.

مأزق التكنولوجيا الحيوية

كان المدير التنفيذي لشركة تكنولوجيا حيوية متوسطة الحجم راضيًا تمامًا عن إحراز شركته تقدمًا كبيرًا في عقارين مهمين كانت تعمل على تطويرهما، لكنه في الوقت نفسه كان محبطًا وقلقًا للغاية من

الخلافت المستمرة بين فريق قيادته العليا. أولاً وقبل كل شيء، لم يستطع الفريق الاتفاق على ما هي المركبات الإضافية التي ينبغي عليهم تطويرها، ثم حدث شقاق داخل الشركة بسبب هذا الخلاف، ولم يعرف المدير التنفيذي كيفية الخروج من هذا المأزق.

في هذه الأثناء، استشعر بقوة أنه - بالنظر إلى معدل استنفاد رأس مال الشركة والأجندة المستقبلية للبحث - ستكون هناك حاجة إلى زيادة رأس مال إضافي خلال العام المقبل، وفي حين أن هذا قد يأخذ شكل مشروع مشترك أو طرح للاكتتاب الخاص أو الاكتتاب العام، إلا أنه كان مقتنعاً تماماً بأن الشركة في حاجة إلى اتخاذ بعض الإجراءات لمضاعفة مواردها المالية. وفي هذا الشأن، حدثت خلافت حادة وتوتر شديد داخل صفوف القيادة العليا للشركة؛ حيث تشكك الكثيرون في دوافع المدير التنفيذي التي دفعته إلى زيادة رأس مال الشركة بعد فترة قصيرة جداً من الجولة الأخيرة من تمويل المشروعات، وفي هذه المرحلة أيضاً شعر المدير التنفيذي بالخوف من عدم قدرته على تحفيز أفراد قيادته العليا وحل هذه المشكلات والمضي بالمجموعة إلى الأمام.

بعد الاستماع إلى شرحه للوضع، طلبت منه صياغة رؤية للشركة. فنظر إليّ بارتياح واضح، ثم ذكر بإخلاص تام بعض الملاحظات النمطية التي ينبغي القيام بها فيما يتعلق بالقيم والأخلاقيات والممارسات المهمة.

قلت له إنه برغم كلامه الواضح، لم أسمع منه أية رؤية في قائمته الطويلة من البديهيات.

فبدأ منزعاً بعض الشيء، إلا أنه حاول أن يشرح الوضع مرة أخرى، وفي هذه المرة، عندما تجنب اللغة النمطية، واجه صعوبة أكبر. هذه الصعوبة بالإضافة إلى نقاشنا الذي حدث بعد ذلك ساعده على إدراك أنه لم يضع أهدافاً مفصلة بشكل واضح من أجل الشركة. نعم، فقد أراد الفريق تطوير دواء مجدٍ من الناحية التجارية، وأراد تأسيس شركة مستقرة وكسب الأموال؛ لكن لماذا يريد تطوير دواء وتأسيس شركة مستقرة في الأساس؟

بعد أن انتابه شعور بالإحباط والاستياء، سألتني عن أهمية ذلك. لقد أراد أن يناقش المشكلات التي يواجهها في الشركة، فلماذا أصررت على أن ألفت انتباهه لهذا النقاش؟ فذكرت له بعضاً من الحجج الموضحة سلفاً، وبشكل تدريجي، بدأ يدرك أن غياب الرؤية الواضحة والمقنعة قد يكون هو أساس مشكلته، فإذا لم يستطع توضيح رؤيته، فربما لا يستطع كبار قادته توضيحها أيضاً، وإذا كان هذا صحيحاً، فكيف يمكن توقع الاتفاق على القرارات المهمة الضرورية للتوجه المستقبلي للشركة؟ لقد عرف أنه بحاجة إلى إعادة النظر في جهوده من أجل وضع أهداف واضحة لشركته.

لقد قررنا أن نجري تجربة. فالتقيت به وهو وبكبار قادته البالغ عددهم خمسة عشر في قاعة مؤتمرات بأحد الفنادق، وكان معي العديد من السبورات البيضاء كبيرة الحجم في الجزء الأمامي من القاعة. وطرحت عدة أسئلة مهمة ذكرت أنفاً: ما الذي تودون أن تخبروا به أبناءكم بعد خمسة عشر عاماً من الآن حول سبب عملكم هنا؟ ما الذي تودون أن يكون عليه شكل الشركة بعد عشر سنوات من الآن؟ كما طرحت عدة أسئلة إضافية كانت تخص ظروف هذه الشركة، واستمعت بإنصات للآراء التي أبدتها كل عضو من أعضاء المجموعة واستمعوا إلى آراء بعضهم البعض.

كان تدريباً توجيهياً لجميع المتواجدين في الغرفة، فبرغم أن أفراد المجموعة كانوا يعملون معاً لعشر سنوات، فقد أدركوا أنهم لم يكونوا يعرفون بعضهم البعض جيداً كما كانوا يظنون - وأنهم توقفوا حقاً عن الاستماع إلى بعضهم البعض منذ عدة سنوات.

ومن التعليقات التي ذكروها، كتبت جملة خاصة بالرؤية على السبورة، وكان جوهر رؤيتهم هو تأسيس شركة تضم باحثين ممتازين يعكفون على إيجاد علاج للمرض، ولهذا كانوا يعملون بمنتهى الكد من أجل تطوير مركبات دوائية وبناء الشركة، وتركزت هذه الرؤية على أحلامهم بالإضافة إلى تقييمهم الواقعي للكفاءات المميزة الأساسية، وطلبت منهم التعليق على ما كتبته وإعادة صياغته حتى يكون هناك اتفاق أساسي بين أفراد المجموعة.

استغرق هذا التدريب حوالي ساعتين، وبعد ذلك وعلى أساس هذا النقاش، تناقشنا وتجادلنا حول الأولويات الرئيسية الضرورية لتنفيذ هذه الرؤية، وعلى مدار الدقائق الستين التالية، تجادلوا واتفقوا في النهاية على أي المركبات الدوائية التي ينبغي عليهم العمل عليه وأيها لا ينبغي العمل عليه، وأصبح من الواضح لهم أن بعض المركبات الدوائية كان من المرجح أكثر أن تتحول إلى علاجات أكثر من غيرها، وتوصلوا إلى أن المركبات الدوائية التي يمكن أن تتحول إلى علاجات فقط هي التي يجب العمل عليها، كما اتفقوا أيضاً على كيفية ووقت جمع رأس المال، وعرفوا الصلة الوثيقة بين تنفيذ رؤيتهم المشتركة وجمع رأس المال الكافي من أجل تنفيذ الرؤية. لقد زاد فهمهم بدرجة كبيرة سبب مطالبة المدير التنفيذي بتمويل إضافي، فرؤيتهم المشتركة لتطوير العلاجات الحالية سوف تتطلب بقاء الموارد المالية متاحة؛ وبالتالي لا تتعلق المسألة بما إذا كان ينبغي عليهم تنفيذ الرؤية، وإنما كيفية القيام بذلك.

كان من السهل للغاية حل هذه المشكلات الرئيسية، بمجرد أن يتفقوا على الرؤية، ولقد اندهش المدير التنفيذي، فلقد أدرك الآن أنهم لم يكونوا يتجادلون في الواقع حول مشكلات بعينها. وبدلاً من ذلك، كانوا يستخدمون هذه المشكلات كبداية لمشكلات أساسية أكثر. في الواقع، كانوا يتجادلون لأن كل موظف كان لديه تصور مختلف عن الآخر بشأن ما يجب أن تكون عليه أهداف الشركة، وما إن توصلوا إلى توافق في الآراء حول هذه المشكلة، حتى كان من السهل نسبياً حل المشكلات الصغيرة. ومنذ ذلك الوقت، اتبعت الشركة إستراتيجية ناجحة جداً. إضافة إلى ذلك، سمعت من كبار التنفيذيين أن مجموعة القيادة تعمل الآن بفاعلية أكبر كفريق، ما أتاح لها تحسين قدرتها على مواجهة المشكلات وتصحيح المسار عند الحاجة إلى ذلك.

لقد رأيت هذا المشهد نفسه يحدث مراراً وتكراراً، مع قادة الشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح والهيئات الحكومية. وفي كل حالة، كنت أندهش من قوة الرؤية المشتركة التي تشاركتها القيادة والمؤسسات بأكملها، فهي توضح الخلافات وتنقل ما هو مهم حقاً للمستويات المختلفة من المؤسسة، كما أنها حافز قوي، وكما يبين المثال السابق، تقوم الرؤية المشتركة بتهيئة الأجواء للخطوة التالية: تحديد الأولويات الرئيسية.

تحديد الأولويات الرئيسية

الرؤية أمر بالغ الأهمية، ولكنها لا تكفي بمفردها، فأنت تحتاج أيضًا إلى خريطة طريق محددة.

يجب أن يصاحب الرؤية أيضًا عدد منطقي من الأولويات الرئيسية والتي - إذا التزمت بها - ستتمكنك من تحقيق أهدافك أنت ومؤسستك؛ حيث تقوم الأولويات الرئيسية بتعريفك أنت وزملائك بالمهام التي يجب القيام بها بإتقان لكي تنبض رؤيتك بالحياة، وتحدد قائمة قصيرة من الأولويات الرئيسية هذه المهام الرئيسية التي تستحق حصة متغيرة من الوقت والتركيز.

يجب أن تتخذ خياراتك بوعي

تشتمل الأولويات بطبيعتها على خيارات، فلديك فقط أربع وعشرون ساعة في اليوم، ولديك عدد محدود فقط من البشر ومبلغ محدود من رأس المال النقدي، ونتيجة لذلك، يتطلب وضع الأولويات الرئيسية قدرًا كبيرًا من التفكير والتأمل، فمن السهل أن تضع قائمة من خمس عشرة إلى عشرين أولوية، لكنني أعتقد أن هذا مثله مثل عدم وضع أي أولويات، فالبشر عادة بإمكانهم تحقيق مستويات عالية من الأداء فقط إذا قاموا بتركيز جهودهم، وكلما زاد عدد أولوياتك، ستزداد صعوبة التركيز، والقائمة الطويلة تعني أنك تتجنب الخيارات الصعبة.

سيكون من الصعب جدًا في أحيان كثيرة تحديد أهم ثلاث إلى خمس أولويات والالتزام بتخصيص وقتك ومواردك لتنفيذ هذه الأولويات، بحيث تصبح هي المهام التي تتحرك عكسها بدرجة كبيرة، وفي الوقت نفسه، أنت تحدد بشكل ضمني ما هو أقل أهمية، وما ليس مهمًا أيضًا.

أجد أنه من المفيد أن تصنف المهام الرئيسية إلى مهام أولى وثانية وثالثة، فالمهام الأولى هي المهام التي يجب أن تحسن تأديتها لكي تنجح، والمهام الثانية مهام يجب إنجازها، لكن ليس من الضروري أن يتم إنجازها على النحو الأمثل، أما المهام الثالثة فقد يكون من الجيد تأديتها، لكنك لن تتأثر إذا غابت عن ذاكرتك أو لم يتم إنجازها من الأساس. كثيرًا ما أستخدم مصطلح الأمثل في مقابل الكافي: أي المهام التي يجب عليك إنجازها على النحو الأمثل (أي بمعنى القيام بها بأفضل مستوى لك)، وأي المهام التي يجب عليك إنجازها على نحو كاف ببساطة (أي بمعنى، أنه ينبغي إنجازها، لكن مستوى الجودة لا يشكل أهمية كبرى)؟

لكي تقلل من حجم القائمة لتشمل ثلاث إلى خمس أولويات، ربما تحاول تصنيفها إلى هذه المجموعات الثلاث وتركز في النهاية على هذا السؤال: "ما المهام الرئيسية التي يجب أن نحسن تأديتها إذا أردنا تنفيذ رؤيتنا؟".

قيادة قسم المبيعات: للأولويات أهمية

شعر المدير الوطني بقسم المبيعات لإحدى الشركات الكبرى الخاصة ببيع السلع الاستهلاكية بالإحباط بسبب أن قاداته الإقليميين لم يحققوا أهداف المبيعات الإقليمية الخاصة بكل واحد منهم، وبأنه يتعرض لقدرة كبير من الضغوط لتحسين أداء المبيعات وكان ينقل هذا القلق لمديره. فطلبت منه أن يذكر من ثلاث إلى خمس أولويات رئيسية كان من الضروري لمديري مبيعاته العمل عليها من أجل تحسين المبيعات. فرد: "حسنًا، ليس من الواقعي أن تختصر العمل في ثلاث إلى خمس أولويات؛ فهناك على

الأقل خمس عشرة أولوية، ولن يكون من المناسب أن تختصر القائمة في خمس أولويات مثلاً".

أوه، ألا تستطيع حتى تقليلها إلى خمس أولويات؟ رددت عليه بصوت عالٍ، وأدركت أنني إذا عملت معه، فلن أعرف حقاً أين أركز وقتي، وكان واضحاً أنه لم يتفق معي في هذا. من ناحية أخرى، سمح لي بإجراء مقابلة مع مديري مبيعاته - وكما توقعت - لم يكونوا يعرفون ما أراد هو منهم القيام به، فهو لم يسع جاهداً إلى إعطاء أولوية لأي المهام التي لها أهمية أكبر من أجل دفع المبيعات، وبدون وجود حافز من جانبه لم يختاروا مجموعة متنسقة من الأولويات أيضاً، كما لاحظت أيضاً أن هناك مهام معينة بدت غير مهمة ولكنها تستغرق قدرًا كبيراً من وقتهم. لا، لقد أخبروني بأنهم لا يستطيعون تفسير سبب ارتباط هذه المهام بزيادة المبيعات، لكنها كانت جزءاً من الممارسات المعتادة للشركة.

قرر مدير المبيعات الوطني قضاء بعض من الوقت في التفكير في هذه المشكلة، وتطلب الأمر منه أسابيع عديدة من التفكير والتشاور مع مديري مبيعاته الأكفاء والتفكير ملياً في حياته المهنية في مجال المبيعات، وحدد في النهاية أربع أولويات ضرورية، إذا أرادوا تحقيق أهداف نمو المبيعات الخاصة بهم.

أهم أولوية من بين هذه الأولويات كانت تدريباً كبيراً يستهدف العملاء، والذي من خلاله سيحددون هؤلاء العملاء الذين تم التسلل إليهم، ثم وضع إستراتيجية معالجة أو خطة عمل لـ"مهاجمة" كل عميل، وكانت هذه الخطة واضحة وقابلة للتطبيق، وقام موظفو المبيعات بعمل رائع في تطبيق الخطة، فقادتهم إلى تحسن واضح في أداء المبيعات في النهاية، واتضح أنه في هذه الشركة، جاءت 80% من المبيعات (والأرباح) من العملاء الكبار، فقد كنت هناك صعوبة أكبر في السيطرة عليهم مما هي عليه الحال بالنسبة للعملاء الصغار، وبالتالي مال موظفو المبيعات إلى توجيه تركيزهم مماثل للعملاء الكبار والصغار، ولكي يتغلبوا على هذا الميل، كان مدير المبيعات بحاجة إلى أن يعطي العملاء الكبار أولوية واضحة، إضافة إلى ذلك، قلل من أهمية عدد من الممارسات المستهلكة للوقت لم تكن ضرورية لتحقيق الأهداف الحالية الخاصة بمبيعات الشركة.

اتخاذ قرارات مقايضة بناء على رؤيتك

أكرر قولتي، فكونك لديك خمس عشرة أولوية يشبه عدم وجود أية أولوية. كم عدد الأولويات التي لديك أنت وفريقك؟ كم واحدة من هذه الأولويات متبقية منذ فترة سابقة؟ ولأنك أنت المدير، فأنت تتحمل مسؤولية تحويل هذه الرؤية إلى عدد مقبول من الأولويات القابلة للتنفيذ.

وأمثلة الأولويات الرئيسية قد تتضمن:

- ابتكار أو تطوير منتج جديد. فنحن نريد أن نتميز في تطوير منتجات وخدمات جديدة، ونحن على استعداد لتخصيص الموارد المالية وكذلك القيمة المادية لرأس المال البشري لتحسين قدرتنا على الابتكار؛ حيث إن المدير التنفيذي والقيادة العليا على استعداد للتضحية وتقديم موارد الموظفين عند الحاجة والقول إن هذه مهمة ضرورية داخل الشركة، وسيتم وضع معايير لقياس "النجاح" في هذه الناحية. وستؤثر هذه الأولوية على القرارات المتعلقة بالتعيينات الرئيسية وكيف سيتم تنظيم الابتكار (على سبيل المثال، هل هذه التعيينات منفصلة عن المهام الأخرى أم مدمجة معها؟)، وكيف

ستتم مكافأة الابتكار. إضافة إلى ذلك، يجب على القيادة تحديد أي نوع من التوجهات سيساعد على تعزيز تطوير الابتكار على أفضل نحو، كما أن القيادة ستحتاج إلى تحديد أدوار كل موظفي الشركة وفقاً لهذه الأولوية.

• علاقات العملاء والخدمة. لتحقيق أهدافنا، ما مدى القوة التي يجب أن نكون عليها في تطوير المنتجات بالإضافة إلى توطيد العلاقات مع العملاء؟ ما مدى أهمية هذه العلاقات بالنسبة للبيع؟ ما مدى أهمية فهم وتقديم حلول لاحتياجات العملاء؟ هل نحن شركة منتجات أم شركة تقدم حلولاً للعملاء أم كليهما؟ ما كفاءتنا المميزة - جمع منتجات مختلفة لحل مشكلات أم إنشاء خط إنتاج واحد يسد احتياجاً محدداً كجزء من مجموعة أوسع من الحلول؟ قد تتضمن الأولويات هنا مبادرات لاستخدام مميزات معينة لموظفي المبيعات وتنظيم قسم المبيعات وإعادة تنظيم المكافآت، وكما سنناقش في الفصل التالي، ستحدد هذه الأولويات مقدار الوقت الذي يقضيه المدير التنفيذي مع العملاء.

• تحديد الأسعار. هل نحن المنافسون الأرخص سعراً أم الأعلى سعراً؟ فهذا له تداعيات كبيرة على قنوات التوزيع الخاصة بنا وعلى جودة منتجاتنا ومستوى الابتكار وما إلى ذلك، فإذا كنا نعتزم أن تكون منتجاتنا هي الأرخص، فإنه يجب تحديث الأولويات لخفض تكلفة الإنتاج، وإذا كنا نعتزم أن تكون منتجاتنا هي الأعلى، فإن المبادرات قد تتضمن اتخاذ خطوات لتطوير قناة التوزيع الجديدة الخاصة بنا لكي نتحكم في تجربة العملاء بشكل أفضل - مثلما فعلت شركة آبل في عام 2001 بتأسيس سلسلة من متاجر التجزئة الخاصة بها6.

• جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم. كم من الوقت ينبغي على المدير التنفيذي أن يقضيه في التعيين والتدريب؟ تتضمن هذه الأولوية أيضاً مبادرات لاستهداف واستخدام مستوى الجودة ونوع الشخص الضروري لتزويد أقسام الشركة الرئيسية بالموظفين بالنظر إلى الأهداف الخاصة بهذه الأقسام، وقد يتضمن هذا مبادرة لتدريب الموظفين الجدد، بالإضافة إلى مهنيي الإدارة العليا (ومنذ بداية عدة عقود ماضية، جعلت شركة جنرال إلكتريك هذا أولوية رئيسية، بتأسيس ودعم مركز تدريب كروتونفيل للمساعدة على تحقيق هذا الهدف7). وأخيراً، قد تكون مبادرة تدريب وإرشاد الموظفين الرئيسيين على رأس أولويات الشركة التي تعتمد بدرجة كبيرة على المواهب الرئيسية.

مقاس واحد لا يناسب الجميع

هناك سمات خاصة بكل وظيفة ووحدة عمل وإقليم جغرافي، وبينما يتوجب على الشركة أن تكون لديها رؤية أساسية وأولويات رئيسية مشتركة، يتوجب على كل قسم أن يكيف الرؤية والأولويات لتناسب مع دوره المحدد في نجاح الشركة.

على سبيل المثال، من المحتمل أن يكون لدى قسم المبيعات أولويات تركز على فهم العميل وأداء المبيعات والخدمة وموظفي الشركة، وقد يركز قسم تكنولوجيا المعلومات على كيفية تطوير الدعم التكنولوجي الرئيسي الذي سيتيح لكل أقسام الشركة تحقيق أهدافها الرئيسية، وقد يكون لقسم التصنيع

أولويات رئيسية تتضمن تحسين العملية وجودة المنتجات وموضوعات مماثلة.

عادة، تضع الشركة أولوياتها الشاملة، ثم تترجم هذه الأولويات إلى أولويات رئيسية لكل قسم بالشركة، ففي معظم الشركات، تتحدد هذه الأولويات من خلال عملية التخطيط السنوي للعمل التي تندفق عبر الشركة.

العولمة: يجب تكيف الأولويات على المستوى الإقليمي

شعر المدير التنفيذي لشركة خدمات مهنية عالمية بقلق بالغ إزاء عدم إحراز الشركة تقدمًا في تطوير عملها التجاري في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، ففي السنوات السابقة، حققت الشركة نجاحًا كبيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية، لذا فقد قررت أن تكون إستراتيجيتها هي أن تقدم لآسيا هذه المميزات التي جعلت الشركة ناجحة للغاية في الولايات المتحدة الأمريكية.

حاولت الشركة في البداية توظيف المحليين لقيادة الشركة، لكنها اكتشفت عدم إمكانية بناء فريق قيادة قوي بهذه الطريقة، فأرسلت بعد ذلك العديد من القادة من الولايات المتحدة الأمريكية إلى آسيا وكلفتهم بمسؤولية تولي الشركة، وكانت عملية شاقة. يرجع ذلك جزئيًا إلى أن المغتربين الذين أرسلوا إلى آسيا لم يكونوا يرغبون عادة في الإقامة هناك لفترة أطول من خمس سنوات، بحيث يتوجب في النهاية إرسال مغتربين جدد ليحلوا محل زملائهم، وكانت النتيجة النهائية لهذا الأمر وللمشكلات الأخرى هي ضعف تغلغل الشركة في السوق، مقارنة بمنافسيها الآخرين في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم.

عندما جلسنا لنناقش هذه التحديات، طلبت من المدير التنفيذي أن يصف بالتفصيل الرؤية والأولويات الرئيسية لعمل الشركة التجاري بمنطقة آسيا والمحيط الهادئ، وفي رده على ذلك، أظهر لي الأولويات العالمية للشركة، وقال إن كل إقليم يتلقى التوجيهات من المقرات الرئيسية للشركة. فسألته إلى أي مدى يقوم بتكييف هذه الأولويات لتناسب مع الثقافة المحلية وبيئة العمل والديناميات التنافسية واحتياجات العملاء وما شابه ذلك، فقال إنه في ضوء نجاح الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية، كان نهج الشركة هو اتباع ما نجح هناك وتصدير هذه الممارسات لمنطقة آسيا، وتجادل بقوة بشأن أن هذا كان هو النهج الصحيح.

قمنا برحلة إلى المنطقة معًا ثم تحدثنا مجددًا على مدار عدة أيام، وبشكل جزئي ونتيجة لرحلتنا، أدرك أن كل بلد في منطقة آسيا والمحيط الهادئ يختلف عن البلدان الأخرى، وبالتأكيد يختلف عن الولايات المتحدة الأمريكية. وبالتأكيد، تختلف الثقافات واحتياجات العملاء وإجراءات التعيين وما إلى ذلك من بلد إلى آخر. وللأسف، كانت الشركة تتجاهل هذه الاختلافات، ونتيجة لذلك فشلت في التكيف مع هذه الاختلافات بفاعلية.

وقد عملنا على هذا لعدة أشهر، وبشكل تدريجي توصل قادة الشركة إلى أنهم بحاجة إلى تكيف خططهم بإحكام أكثر مع المنطقة، كما أدركوا أيضًا أنهم بحاجة إلى وضع أولوية لتعيين المواهب المحلية على الفور، وتأهيل هؤلاء المهنيين المحليين ليصبحوا من كبار القادة في المنطقة، والعنصر الأساسي في هذا التأهيل سيكون عبارة عن انتداب لفترة تتراوح من عام إلى عامين في إحدى

الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، يتبعه انتقال إلى منصب قيادي رئيسي في المنطقة، وبذلك سيتاح للموظف المحلي التعمق في فهم الشركة وثقافتها، وسيساعد بدوره الشركة على فهم طبيعة كل بلد بشكل أفضل، وفهم العملاء بشكل أفضل، وتكييف إستراتيجية عملها لتناسب الاحتياجات المحلية بدلاً من الدفع بإستراتيجيتها المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية في منطقة آسيا.

ستستغرق هذه الأولويات سنوات لكي تنفذ؛ لكن قادة الشركة ستكون لديهم ثقة جديدة بأنهم سيكونون على مسار يتيح لهم فرصة أكبر للنجاح الآن - والذي سيتيح لهم تنفيذ رؤية الشركة الشاملة للريادة العالمية.

النقل أمر ضروري، وكذلك النقل المفرط

بمجرد أن تضع رؤية مع أولويات مهمة محددة، يجب أن تنتقل وبشكل مفرط هذه الرسائل.

يعي الموظفون والعملاء الآخرون جيداً تغيرات الظروف التي تحدث كل يوم داخل الشركة وفي محيطها - قد تكون تغيرات في الاقتصاد وإجراءات المنافسين وتغيرات سلوكية أساسية بين الزبائن أو العملاء وتغيرات في قيادة الشركة أو أي من المتغيرات الأخرى التي لا تحصى.

ونتيجة لذلك، يريدون معرفة: "ألا تزال رؤيتنا كما هي؟ ألا تزال أولوياتنا الرئيسية كما هي؟ هل يتوجب علينا تغيير ما فعله؟ كيف يمكننا تقديم المساعدة؟ كيف سيتم تقييمنا؟ إذا توجب علينا اتخاذ قرارات فورية تحت ضغط الوقت ولا يمكننا مراجعة القرار مع واحد من كبار الموظفين، فماذا يجب علينا أن نفعل؟ هل نعرف ما يكفي لاتخاذ قرارات مهمة إذا تطلب الأمر ذلك؟".

نصيحتي المهمة للقادة هي: كلما اعتقدت أنك تنتقل رؤية مصحوبة بأولويات، فهذا بكل تأكيد ليس كافياً لتلبية احتياجات موظفيك.

شعر كبار القادة في شركة خدمات مهنية تدار بشكل جيد بالفخر من أن لديهم رؤية واضحة وقائمة قصيرة من الأولويات المفصلة بشكل محدد لكل قسم من أقسام الشركة، فقد عكست استطلاعات آراء الموظفين رضا كبيراً للموظفين، وحصلت الشركة على تقدير عالٍ في معظم الأسئلة، وكان هناك استثناء واضح: "هل تعتقدون أنكم تفهمون إستراتيجية وأولويات وحدثكم والشركة بشكل عام؟"، ففي هذا السؤال، كانت الدرجات متدنية للغاية.

لقد رأيت هذا الموقف مراراً في عدة شركات عملت معها، فعادة، يشعر القادة بالارتباك والإخفاق نتيجة لهذه الدرجات المتدنية، فهم يعتقدون بداخلهم أنهم كانوا ينقلون الرؤية والأولويات باستمرار وبدقة وبفاعلية.

ما الحقيقة؟ في معظم الحالات، يتبين أن القادة لا يتواصلون مع موظفيهم بشكل متكرر وبعمق بما يكفي لـ "فهم الرؤية"، فتحت ضغط الأنشطة اليومية، لا ينقلون الرسالة بدرجة كافية وبطريقة تساعد موظفيهم على فهم ما هو مفترض عليهم القيام به لدفع العمل التجاري إلى الأمام. فالاجتماعات العامة ربع السنوية أو نصف السنوية والتقدير في التقرير السنوي أو الصفحة الثابتة في الموقع الإلكتروني للشركة - كل هذا ببساطة لا يكفي.

في أوقات التغيير الخطير، ضاعف من معدل تكرار تواصلك

أصبح هذا الخلل يمثل إزعاجًا كبيرًا في السنوات الأخيرة عندما كانت تتغير الأوضاع الاقتصادية كل أسبوع أو كل يوم أو حتى كل ساعة، ولقد دفعت الطبيعة البشرية القادة إلى التواصل بدرجة أقل في فترات عدم اليقين: "لست متأكدًا مما ينبغي عليّ قوله!"؛ لكن الحقيقة هي أنه في ذلك الوقت تحديدًا - وفي أثناء هذه الفترات العصيبة - يكون القائد بحاجة إلى نقل الرؤية والأولويات الرئيسية بشكل مفرط حقًا، فإذا كانت هناك شكوك مثيرة للقلق، لا بأس بذلك، فاذكرها؛ لكن ارجع دائمًا إلى ما تريد أن يفعله موظفوك في أثناء هذه الفترة العصيبة.

هل يمكن لموظفيك وصف رؤية وأولويات شركتك أو وحدة عملك؟ جرب هذا الاختبار معهم. فإذا بدوا غير متأكدين، فإنني أحتك على أن تضاعف من عدد المرات التي تنتقل فيها الرؤية والأولويات بمعدل خمس مرات. بعبارة أخرى، استغل كل فرصة لديك للاجتماع بموظفيك لإعادة صياغة الرؤية والأولويات. وبشكل مثالي، ينبغي أن توضح أيضًا (وتواصل من خلال لغة جسديك) أنك على استعداد للإجابة عن أية أسئلة قد تكون لديهم وأنك متواجد للمساعدة على توضيح أي غموض أو شكوك أو سوء فهم.

ما القدر الكافي؟ عندما كنت في موقع المسؤولية، اعتدت أن أقول لنفسي (بشكل شبه ساخر بالفعل) إن الاختبار الحاسم كان "تكرار الرؤية إلى حد كاف بحيث يبدأ الموظفون في استباقك والسخرية منك". بعبارة أخرى، التلطف بهذه الرؤية كثيرًا بحيث يبدأ الموظفون في قول: "ها قد جاء السيد فلان؛ استعدوا لسماع الرؤية والأولويات الرئيسية أ، ب، ج!".

وبالإضافة إلى توصيل هذه الرؤية بنفسك، يجب أن تتأكد من أن كبار قادتك يفعلون الأمر نفسه مع مرءوسيه المباشريين وموظفيهم، وخلال مسيرتي المهنية، أجد أحيانًا أنه من المفيد تلخيص "خطابي المكرر" إلى عدد من النقاط المهمة يمكن طباعتها على بطاقة مغلقة تناسب محفظة النقود (أو يمكن تعليقها على الحائط). وبهذه الطريقة، يمكنني أن أساعد على ضمان تحرك المؤسسة حول رؤية محددة وأولويات مرتبطة بها.

الديناميكية والتغيير

ملاحظة واحدة أخيرة: الرؤية والأولويات ليست من الأمور الثابتة، فالأولويات تتغير بشكل مستمر نتيجة لتحديات وفرص معينة، ولا ينبغي أن تتغير الرؤى مع كل تحول للرياح - بل ينبغي أن تضمن الاستمرارية في الأوقات العصيبة. لكن في النهاية، من المحتمل أن يعاد التفكير فيها أيضًا، فالعالم يتغير، ويجب عليك أن تتكيف مع هذا التغيير.

تم تأسيس مؤسسة سيسنك فيبروسيس قبل أكثر من خمسين عامًا للمساعدة على إيجاد علاجات لمرض التليف الكيسي - وهو مرض وراثي نادر نسبيًا يصيب الأطفال الرضع في البداية. وفي وقت تأسيس مؤسسة سيسنك فيبروسيس، قادت رؤية المؤسسة لإيجاد علاجات إلى التركيز على (1) جمع التبرعات و(2) إنشاء مراكز بحثية في عدة معاهد أكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت تجري بالفعل أبحاثًا عن هذا المرض.

عندما أحرزت المؤسسة تقدماً في الأبحاث والعلاجات، زاد متوسط العمر المتوقع للمرضى من عام واحد فقط إلى أكثر من ثلاثين عاماً، ونتيجة لذلك، تغيرت رؤية المؤسسة، ومنذ ذلك الوقت فصاعداً، أصبحت المؤسسة لا تركز على العلاجات فحسب، بل تحاول أيضاً تحسين نوعية الحياة للمرضى الذين يعيشون مع المرض؛ حيث إن جمع التبرعات وتمويل الأبحاث المبشرة بالنجاح ظل أولوية، لكن ظهرت أولوية مهمة جديدة: إنشاء خدمة صيدلية تضمن حصول المرضى على استشارات طبية وعناية مع تقديم الأدوية المناسبة. وعندما زادت مهام المؤسسة تعقيداً، وضعت أولوية أيضاً لبناء فريق تنفيذي ومؤسسة أكثر مهنية - بمعنى تعيين موظفين على درجة عالية من الكفاءة والتركيز على وظائف المؤسسة الرئيسية.

في كل مرحلة من مراحل تطوير المؤسسة، كان مجلس إدارة المؤسسة ومديرها التنفيذي على استعداد لإجراء نقاش حول رؤيتهم وإعادة النقاش حولها، واستناداً إلى هذه الرؤية، اتخذوا قرارات المقايضة الصعبة وحددوا من ثلاث إلى خمس أولويات كانوا بحاجة إلى إجادتها من أجل تحقيق أهدافهم. وقد كانت عملية وضع وإعادة وضع هذه الرؤية سبباً رئيسياً في تحقيق هذه المؤسسة غير الهادفة للربح نجاحاً كبيراً في جمع التبرعات وتطوير العلاجات وتحسين نوعية حياة المرضى المصابين بمرض التليف الكيسي⁸.

الفكرة الكبرى هي التغيير: ما نجح بشكل جيد في الماضي قد لا ينجح بشكل جيد للغاية في المستقبل، فالعالم يتغير بوتيرة أسرع من أي وقت مضى. والعولمة والتطوير التقني والدورات الاقتصادية تتطلب تكيف القادة (ومؤسساتهم) مع ذلك. إضافة إلى ذلك، فإن هناك أزمات غير متوقعة تحدث، وعندئذ، يجب أن تتغير أولويات القائد.

يمكن للآزمات أن تعيد صياغة وترتيب الأولويات

تطلبت كارثة تسرب النفط لشركة بريتش بترول يوم التي وقعت عام 2010 تغييراً في الأولويات للعديد من القادة المعنيين، فقد توجب على المدير التنفيذي والقيادة العليا لشركة بريتش بترول يوم إعادة توجيه قدر كبير من طاقتهم وتركيزهم على وقف وإزالة تسرب النفط وتعويض الضحايا ونقل أولويات وخطط الشركة، وبين عشية وضحاها لم تكن هناك أولوية أكثر أهمية بالنسبة لمستقبل الشركة من التعامل مع تسرب النفط هذا، واضطرت قيادة الشركة إلى إعادة تحديد الأولويات - ومدى نجاحها (أو عدم نجاحها) سيكون له أثر بالغ على سمعة الشركة ومستقبلها.

في الوقت نفسه، توجب على قادة المنطقة إعادة تخصيص الموارد الرئيسية لتلبية الأولويات: (1) إزالة تسرب النفط و(2) دعم مكانتهم في واشنطن. وفي الوقت نفسه، كان عليهم إبلاغ عملائهم بأنهم "سيطروا" على الوضع.

من جانبه، كان الرئيس "أوباما" قد أنهى لتوه معركة إصلاح منظومة الرعاية الصحية وكان منشغلاً بمجموعة من الملفات المهمة، بما في ذلك تمرير تشريعات الإصلاح الاقتصادي ومعارك القتال في أفغانستان والعراق ومحاولة التعامل مع اقتصاد هش، وبشكل مفاجئ، توجب على إدارته ووزارة الأمن الداخلي الأمريكية جعل كارثة تسرب النفط هذه على رأس أولوياتهم، وأصبح من

الضروري أن ينقلوا رسالة قوية للدولة أن تسرب النفط هذا أصبح له الأولوية القصوى. وذكر بعض النقاد أن فريق "أوباما" كان بطيئاً في إعادة تحديد الأولويات - وبطيئاً في توصيل إعادة تحديد الأولويات - وبالتالي أضع وقتاً ثميناً وفقد المصداقية.

في أثناء الأزمة الاقتصادية الأخيرة، توجب على عدد لا يحصى من مديري الشركات وقادة المؤسسات غير الهادفة للربح إعادة تقييم مؤسساتهم للتكيف مع الظروف المتغيرة، ففي جامعة هارفارد، درست لعدد كبير من المديرين المالكين لشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في أثناء هذه الفترة، وفي عام 2008 ومطلع عام 2009، توافد على مكثبي باستمرار عدد من المديرين وهم يطرحون أسئلة مختلفة تتمحور حول السؤال نفسه.

كانوا يقولون: "نحن نحتاج إلى تخفيض النفقات بسبب انخفاض أرباحنا بنسبة 30%، فقد حددنا عدة خيارات مختلفة، لكننا لسنا متأكدين أي طريق نسلكه".

في كل حالة، كنا نبدأ بمناقشة وتحديد كفاءاتهم المميزة ورؤيتهم للشركة، وبتناقش حول ما إذا كانت هذه الكفاءات لا تزال فعالة. وفي بعض الحالات، يدرك رجل الأعمال أن شركته كانت بها كفاءة واحدة أو كفاءتان رئيسيتان في الواقع، لكن في فترات الازدهار الاقتصادي السابقة، بدأوا في السعي وراء الأعمال التجارية بنشاط والتي اعتمدت على ثلاث أو أربع كفاءات. لقد أدركوا أن عليهم مواجهة الواقع فيما يتعلق بما هم بارعون فيه بالفعل، والحد من هذه النواحي التي كان من غير المرجح أن تكون لديهم فيها ميزة تنافسية مستدامة وتعديل رؤيتهم إذا اقتضى الأمر، وإعادة ترتيب الأولويات التي كانوا يعملون على السعي وراءها.

هذا النوع من إجراءات إعادة التوجيه يظهر بشكل متكرر في مجالات ومناطق جغرافية متعددة، فالشركات التي كانت قادرة على مواجهة الواقع وإعادة تنظيم الكفاءات الأساسية وإعادة التركيز عليها زادت فرصها بدرجة كبيرة في النجاة والظهور بقوة أيضاً، والشركات التي لم تفعل ذلك أضاعت فرصاً مهمة وقلت احتمالات نجاحها بدرجة أكبر.

يدفعك الكساد الاقتصادي إلى القيام بهذا الإجراء، ويجب ألا تنتظر حدوث الأزمة حتى تجري هذا التحليل وتتخذ الخطوات الضرورية لتقوم بتحديث رؤيتك وأولوياتك. كثيراً ما أستخدم تشبيهاً لرجل في منتصف العمر ينتزه سيراً على الأقدام وهو يعلم أن وزنه زاد بمقدار 23 كيلوجراماً. فهل يجب عليه انتظار حدوث أزمة قلبية ليعالج وضعه الصحي؟ بالطبع لا! وحين تقوم الأزمات بتوفير حافز مهم، يمكن أن يكون قد فات أوان اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنقاذ حياة المريض، وبالمثل، لا ينبغي على المؤسسة انتظار حدوث أزمة خطيرة قبل أن تتخذ الإجراءات اللازمة.

تشدد الأزمات عادة خلال الفترات التي تبدو آمنة ومستقرة ومربحة. بعبارة أخرى، حين تبدو الأزمات وكأنها تحدث فجأة، فعادة ما تستغرق سنوات لتتطور، وفي معظم الأحيان تتبع الأزمات من الفشل في مواجهة الواقع وتحديث الرؤى والأولويات الرئيسية، وأنت بحاجة إلى إعادة النظر في هذه المشكلات بشكل استباقي ومتأن عندما تكون الظروف مواتية، بحيث تتمكن من التفكير بهدوء وبعناية في هذه المشكلات دون الاضطرار إلى العمل تحت ضغط شديد.

حجر البناء الأساسي - الأشياء المهمة لها الأولوية

وضع الرؤية والأولويات المصاحبة هو حجر البناء الأساسي بالنسبة للفصول التالية من هذا الكتاب - والأهم من ذلك بكثير - بالنسبة لنجاح عملك التجاري، ومع ترسيخ هذا الأساس، سيتضح لك أكثر كيفية تطبيق المفاهيم والأفكار التي توشك على قراءتها في الفصول التالية. بعبارة أخرى، تحتاج أولاً إلى معرفة الجهة التي تنتجه إليها قبل أن تتمكن من الإجابة عن معظم الأسئلة الرئيسية الأخرى المطروحة في هذا الكتاب.

يقلل التنفيذيون أحياناً من أهمية بناء هذا الأساس بعناية. وبدلاً من ذلك، فإنهم يقترفون خطأ الاعتقاد أن "النظرة الفاحصة" السريعة أمر كاف، فهم يميلون إلى أن يقولوا في بداية نقاشنا: "لقد تناولنا هذا من قبل. دعنا ننتقل إلى الحديث عن الأمور الأكثر إلحاحاً التي نواجهها"، فيكون ردي في الكثير من هذه الحالات هو: "لا أعتقد أنه بإمكانكم معالجة الأمور الأخرى الملحة ما لم تتعاملوا مع هذا الأمر أولاً، فأنا لا أعتقد أنني أعرف إلى أين تريدون أن تصلوا بهذه المؤسسة، ولدي اعتقاد قوي أن موظفي شركتكم لا يعرفون هذا أيضاً، وليس هناك ما هو أكثر إلحاحاً من هذا الأمر، والنظرة السريعة لن تجدي".

لماذا؟ لأن الرؤية المفصلة بشكل واضح، التي تترجم إلى أولويات محددة ومقنعة، هي عنصر أساسي في حشد فريق لتحقيق أشياء عظيمة. وعلى النقيض من ذلك، عدم وجود أساس كهذا يمكن أن يحد من إمكانيات الفريق الاستثنائي من الموظفين ويقلل من إنجازات الشركة الرائعة الأخرى.

خطوات مقترحة للمتابعة

1. اكتب، في ثلاث إلى أربع جمل، رؤية واضحة لشركتك أو وحدة العمل الخاصة بك (وإذا كان من المفيد، استخدم التدريبات المذكورة آنفاً في هذا الفصل).
2. ضع قائمة من ثلاث إلى خمس أولويات رئيسية تعد ذات أهمية أكثر من أجل تنفيذ هذه الرؤية، ويجب أن تكون هذه الأولويات عبارة عن المهام المطلوب إتقانها بشكل رائع للغاية لكي تنجح استناداً إلى مكانتك في الوقت الحاضر (إذا كنت تواجه مشكلة في اختصارها في ثلاث إلى خمس أولويات، فاستخدم تدريب "المهام الأولى والثانية والثالثة" المذكور في هذا الفصل).
3. اسأل نفسك عما إذا كانت الرؤية (المصحوبة بالأولويات) واضحة ومفهومة بدرجة كافية. إضافة إلى ذلك، اسأل نفسك عما إذا كنت تنقل الرؤية والأولويات بشكل متكرر إلى الحد الذي يمكن الأطراف المعنية الرئيسية (على سبيل المثال، المرءوسون المباثرون والموظفون) من مراجعة الرؤية معك. قم بإجراء مقابلة مع الموظفين الرئيسيين لمعرفة إذا ما كانوا يفهمون الرؤية والأولويات وبإمكانهم صياغتها بشكل واضح.
4. حدد الأماكن والمناسبات التي تساعد على النقل المستمر للرؤية والأولويات وعلى تكرارها ومناقشتها، وقم بإتاحة فرص لطرح الأسئلة والإجابات.

5. اجتمع بفريقك التنفيذي خارج موقع العمل لإجراء نقاش حول الرؤية والأولويات. وبشكل خاص، فكروا فيما إذا كانت الرؤية والأولويات لا تزال متوافقة مع البيئة التنافسية والتغيرات التي تحدث في العالم واحتياجات العمل التجاري. استغل النقاش المنعقد خارج موقع العمل في تحديث رؤيتك وأولوياتك لضمان الحصول على الموافقة عليها من جانب فريق القيادة العليا الخاص بك.

الفصل الثاني

إدارة وقتك

طريقة قضائك وقتك ينبغي أن تتبع مباشرة من رؤيتك وأولوياتك الرئيسية

هل تعرف كيف تقضي وقتك؟
هل هذا يتناسب مع أولوياتك
الرئيسية؟

عندما يواجه القادة صعوبات، كثيرًا ما يكون هناك عدم توافق بين طريقة قضائهم وقتهم واحتياجات عملهم الأكثر إلحاحًا، والنتيجة الشائعة لعدم التوافق هذا هي أنه لا يتم تأكيد المبادرات المهمة بدرجة كافية، ونتيجة لذلك، تتحرف الشركة عن مسارها؛ حيث إن دلائل هذا الوضع كثيرًا ما تكون واضحة تمامًا، حتى إذا كان القائد لا يدرك أن الطريقة التي يقضي بها وقته تسهم بشكل رئيسي في هذه المشكلة. بالنسبة لك لكي تكون قائدًا فعالًا، يجب أن تشكل رؤيتك وأولوياتك بشكل واضح الطريقة التي تقسم بها وقتك.

هناك عدد من الأسباب التي تجعل القادة يفشلون في إدراك الوقت الذي يقسمون فيه وقتهم بشكل غير صحيح. أولاً، وسط فوضى الأحداث والأزمات اليومية، من السهل عليهم فقدان إحساسهم بالطريقة التي يقضون بها وقتهم بالفعل. ثانيًا، لم يحدد الكثير من القادة أهم ثلاث إلى خمس أولويات بشكل واضح، على النحو الموصى به في الفصل السابق، وبالتالي لا يعملون على تماشي مجهوداتهم مع هذه الأولويات. قد يشعر هؤلاء التنفيذيون بأنهم لا يقضون وقتهم بفاعلية، لكنهم في أحيان كثيرة لا يكونون متأكدين من طريقة التعامل مع قضاء وقتهم بشكل أكثر حكمة. إضافة إلى ذلك، فإنه لعدد من الأسباب، يواجه الكثير من التنفيذيين مشكلة تتعلق برفض طلبات الحصول على وقتهم ببساطة. ونتيجة لذلك، يسمحون للأشخاص وللأحداث بأن تسحبهم أو تدفعهم إلى خيارات سيئة تتعلق بكيفية استنفاد طاقتهم.

إن الهدف من هذا الفصل هو، أولاً التأكيد والتذكير بأن وقتك في العادة هو أندر وأثمن مورد لك - وأنت تحتاج إلى أن تخصصه مع إدراك تام لهذه الحقيقة، وهذا يبدأ بابتكار طرق لتنظيم طريقة قضائك وقتك في الواقع، وما إن تفعل ذلك، حتى تكون الخطوة التالية هي مقارنة كيف تخصص مجهوداتك مع تنقيح محدث لأولوياتك الرئيسية، وسوف نتناول طرقًا مختلفة قد تساعدك على أن تكون أكثر فاعلية في هذا الشأن، وتساعدك على تحقيق أداء أفضل في تنظيم جدول أعمالك لقيادة المبادرات الرئيسية.

الجزء الثاني من هذا الفصل سيناقش تخصيص القائد لوقته كإشارة مهمة للموظفين وللعلماء الآخرين فيما يتعلق بنوع الأنشطة التي لها قيمة حقًا في المؤسسة بأكملها بالإضافة إلى وحدات العمل الفردية، إضافة إلى ذلك، سندرس أهمية استحداث عمليات مستمرة للتأكد من أن مرءوسيك يديرون وقتهم بفاعلية لكي ينفذوا الأولويات الرئيسية، وفي النهاية، سأطلب منك النظر إلى أهمية مواجهة العقبات والتغلب عليها بالنسبة لهذا المجهود ككل.

ليس هناك شيء أضمن من وقتك

وقتك - ووقت موظفيك - من أهم الموارد التي لديك؛ حيث إنه مورد محدود، ولا يمكن تعويضه. بالتأكيد، تشكل الموارد الأخرى أهمية لنجاح مؤسستك: كالموارد المالية وأصول حق الامتياز والأموال الثابتة وغيرها من الأمور، إلا أن قدرتك على الاستفادة من هذه الموارد بشكل فعال وخلق قيمة تعتمد بدرجة كبيرة على كيفية قضائك وقتك وقضاء الآخرين وقتهم بحكمة.

وبالرغم من التأييد الشديد لهذا المفهوم، فإن الكثير من قادة الشركات - بدءًا من المهنيين الشباب ووصولاً إلى كبار التنفيذيين - لا يعرفون بالفعل كيف يقضون وقتهم. حاول أن تتذكر كيف قضيت وقتك في الأسبوع الماضي. إذا طلبت منك تقسيم الوقت إلى مجموعة من المهام، فهل ستكون قادرًا على إعداد حساب دقيق؟

تخيل الآن أنني طلبت منك أن تصف كيف أنفقت عدة آلاف من الدولارات من أموالك خلال الشهر الماضي. هل يمكنك أن تجيب بدقة كبيرة؟ بغض النظر عن شريحة دخلك، أراهن على أن إجابتك ستكون بنعم مدوية! فعلى الأرجح، كنت ستفكر في هذه النفقات بعناية قبل أن تصرفها، وما كنت لتسمح لنفسك بالتأكيد بأن يتم سحبك أو دفعك في هذا لمجرد أنك تمر بأسبوع حافل، بل كنت ستقوم على الأرجح بتسجيل هذا الإنفاق وربما حتى كنت ستراقب مدى رضاك عن النتائج.

سيكون هذا مهمًا لك، وستقوم أفعالك بتأكيد هذه الحقيقة. الحقيقة هي أن وقتك لا يقل أهمية عن أموالك - وربما هو أهم بكثير، ونتيجة لذلك، تحتاج إلى أن تغير تفكيرك لضمان أنك تتصرف وفقًا لذلك.

خطط لوقتك وتتبعه وقيمه

إذا كنت تتشكك في أنك تبدد وقتك، فإن الخطوة التالية الجيدة هي استحداث عمليات تحليلية لتتبع وقتك بشكل منهجي، وأعتقد أن هذه الطريقة ستكون مفيدة جدًا للمهنيين الشباب والقادة الناشئين، وكذلك كبار التنفيذيين بالتحديد. إليك تدريبًا بسيطًا ولكنه فعال، فقد استخدمته بنفسه ورشحته لعدد كبير من المهنيين، فلمدة أسبوعين، استخدم جدول البيانات لتوثيق كيفية قضاء كل ساعة من وقت عملك. قم بتقسيمه إلى مجموعات تتناسب مع حياتك العملية اليومية، وقد ترغب في استخدام يوم "التشغيل التجريبي" لتتوصل إلى مجموعات العمل الصحيحة، مثل:

التخطيط الإستراتيجي

التواصل مع العميل (بما في ذلك التواصل المكتوب والتواصل وجهًا لوجه والتواصل الهاتفي)

المبيعات الأخرى والتسويق

التواصل مع المستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة

التفاعل مع وسائل الإعلام

الإشراف على المرءوسين المباشرين (بما في ذلك التدريب والإرشاد والمراجعات)

الإدارة من خلال التفقد (المكتب أو المصنع)

التحليل التنافسي

التعيين

الابتكار (منتج أو عملية أو غيرها من الأمور)

التواصل أو التفاعل مع الموظفين (الاجتماعات والمحادثات، وإلى آخره)

إعداد الموازنة

مراجعة النفقات، بما في ذلك النظر إلى تقارير السفر والنفقات

جدولة أعمالك

شئون إدارية أخرى

لا تحسب الساعات بشكل مضاعف؛ بل ضعها في مجموعة واحدة أو أخرى (فأنت تهدف إلى صورة مترابطة لكيفية قضائك وقتك، وسيكون من الجيد أن تنحاز إلى البساطة). في نهاية الأسبوعين - عشرة أيام عمل - أضف الساعات في كل مجموعة من مجموعتك. وإذا كان ذلك سيساعدك، قم بتقسيمها إلى نسب من إجمالي وقتك.

عندما أجري هذا التدريب بنفسه - وبالتأكيد، عندما أطلب من التنفيذيين الآخرين إجراءه - يحدث رد الفعل نفسه عادة؛ وهو انهشاش وصدمة أيضا من النتائج. لماذا؟ في معظم الأحيان، يدرك الموظفون بشكل محبط لهم أنهم يقضون قدرًا كبيرًا من وقتهم في أمور ليست مهمة بالنسبة لأداء عملهم ونجاح شركتهم، وذلك وفقا لأي مقياس معقول.

تحليل عدم التوافق - تكلفة الموافقة

عندما تجري تقييمًا فعالاً لتخصيص وقتك الحالي، يبدو من المنطقي أن تفكر في سبب قضاء جزء من وقتك على نحو سيئ، وهذا يتطلب على الأرجح قدرًا من التأمل في الأحداث وفوضى أسبوع العمل وتحليلها. نحن نعرف جميعًا أن حياة القادة فوضوية، فالأحداث تجري تبعًا لجدول خاص بها، وتكون مجبرًا على الاستجابة؛ حيث يأتي أحدهم إلى مكتبك دون إعلان مسبق مع مشكلة ويريد منك أن تتدخل؛ وربما تتردد في التحدث مع هذا الشخص. فترى الموقف وهو يتطور لدرجة أنه يقلقك - ورغم أنك تقوم بتفويض المسؤولية فإنك تقرر التدخل مباشرة وتبدأ في البحث وطرح الأسئلة. وبينما تتولى هذه المهمة غير المجدولة، يرن الهاتف ويطلب زميل في قسم آخر معرفة رأيك في موقف معين؛ فهو لا يعرف شخصًا آخر لكي يسأله ويأمل أن تتدخل.

في هذه اللحظات، هناك أسباب كثيرة مقنعة على ما يبدو للتدخل، بدءًا من حقيقة أنه شعور جيد أن

تكون مطلوبًا، ومن الجيد أن يكون رأيك مرغوبًا فيه، فأنت تثق بنفسك ومتأكد تمامًا أن هذه المواقف ستسير بشكل جيد إذا تعاملت معها بشكل مباشر، وتخشى من أنك إذا رفضت فلن يأتي زملاؤك إليك ويبحثوا عنك بشكل متكرر، وسيعتقدون أنك لست شخصًا مساعدًا، وربما سينظرون إليك على أنك أقل شأنًا أو أقل كفاءة أو أقل صلة بالموضوع.

للأسف، هناك ثمن للموافقة على طلبات الحصول على وقتك، فإذا كانت المهمة المطروحة شيئًا يمكن لأي عدد من الزملاء الآخرين إنجازه، وإذا أبعدتكم المهمة عن أمور تحتاج إلى أن تقضي فيها وقتك وأنت الوحيد الذي باستطاعته إنجازها، فإن الثمن على الأرجح سيكون غالياً جداً، فهو يأتي على حساب الأمور التي تريد منك المؤسسة القيام بها بالفعل.

على سبيل المثال: شعر المدير التنفيذي لشركة تصنيع متوسطة الحجم بالإحباط؛ لأنه كان يعمل سبعين ساعة في الأسبوع وكان يشعر بالإرهاك. شعر كما لو أنه يخفق، ولم يتمكن من إحراز تقدم بالفعل، فقد كانت حياته الأسرية تتحطم، وفي العمل لم يكن فعالاً باستمرار في المبادرات المهمة الرئيسية التي يشترك فيها موظفوه وعملاؤه الأساسيون.

ونتيجة لذلك، بدا أن الجميع شعروا بالانزعاج والإحباط تجاهه: زوجته وعائلته وزملاؤه. فسألني وهو مرتبك حقاً: "فيم أخطأت؟"، لقد كرست حياتي المهنية بأكملها في بناء هذه الشركة لتصل إلى هذا المستوى من الحجم والمكانة في السوق، واعتقدت أن النجاح سيكون أمتع بكثير من ذلك!".

هل يبدو أي من هذا مألوفاً لك؟ إذا كان كذلك، فأنت لست وحدك. في الواقع، إنه سيناريو معتاد للغاية.

بعد مناقشة رؤيته وأولوياته للشركة، طلبت منه أن يصف كيف يقضي وقته طوال الأسبوع عادة. ففكر في الأمر لمدة دقيقة أو دقيقتين ثم أقر بأنه ليس متأكدًا، واتفقنا على أن نتحدث مرة أخرى بعد أن يأخذ وقته في التفكير في هذا، وبعد ذلك أجرى التدريب المتعلق بكتابة وصف مفصل لكيفية قضائه وقته خلال الأسبوع.

عندما تحدثنا بعد ذلك، شرح لي تحليله، وعندما استعرض مجموعات وقته، لاحظ كل منا أنه كان يقضي عددًا كبيرًا من الساعات - حوالي اثنتي عشرة ساعة في الأسبوع - على شيء يسمى "إدارة النفقات". فسألته ما طبيعة هذا، على افتراض أنها قد تكون ساعات مخصصة لخفض التكاليف أو تحسين العمليات، فأوضح أنه صدق على كل نفقات الشركة بفائض يبلغ 1000 دولار. لقد طلبت منه أن يشرح لماذا قام بذلك، بالنظر إلى حقيقة أن الشركة حققت إيرادات مبيعات بلغت حوالي 500 مليون دولار. فرد: "حسنًا، في أول عامين من تأسيس الشركة بلغت الأرباح أقل من 5 ملايين دولار في السنة، وكنا نخسر الأموال. فراقبنا كل دولار بعناية وحرصت على التصديق على هذه النفقات، وعندما توسعت الشركة، شعرنا بأنه كان من المهم أن نحافظ على هذا النظام المحكم لإدارة النفقات".

وسألته عما إذا كان هناك بعض الحلول الأخرى. على سبيل المثال، ألا يستطيع تفويض جزء كبير من مسؤوليته لأحد مرءوسيه المباشرين، وربما الاحتفاظ بمسئولية التصديق على النفقات التي تتجاوز 50000 دولار أو ربما حتى 100000 دولار؟

عندئذ واجه صعوبة في تفسير سبب عدم تفويض جزء واحد على الأقل من هذه المسؤولية، وعندما تحدثنا في ذلك، أدرك أنه ليس هناك سبب مقنع؛ كل ما في الأمر أن هذه هي الطريقة التي ينجزون بها الأمور دائماً. وقد أدرك أنه بتفويض مسؤولية التصديق على مصروفات التشغيل المتكررة التي تقل عن 50000 دولار، سيتمكن من إعادة تخصيص ما يصل إلى عشر ساعات في الأسبوع: توفير هائل لوقته. وبضحكة خافتة، علق قائلاً: "لا أعتقد أنه من غير المعقول بالنسبة لي أن أتعلم تفويض تصديقات النفقات هذه حتى يمكنني التركيز على أن أكون مديراً تنفيذياً وزوجاً وأباً أكثر فاعلية".

لقد أعاد توجيه جدول أعماله والتزم بتتبع مسار وقته من الآن فصاعداً، حتى تمكن من الوصول إلى توافق بين وقته وأهم أولوياته، وزارني بعد عدة أشهر وأعلن عن إحرازه تقدماً كبيراً - ليس فقط في ناحية التصديق على النفقات. ووجد نفسه يسرع أكثر في اتجاه التحديات الكبيرة، وفي الوقت نفسه يرفض طلبات الإصغاء التي يمكن أن يديرها موظف آخر، وشعر بأنه أصبح منتجاً أكثر وبالتالي أصبح لا غنى عنه في الشركة، وبقدر الأهمية نفسها، كان يعود إلى منزله مرة أخرى في وقت معقول.

ربط الوقت بالأولويات

عندما تتحسن قدرتك على تتبع وحساب وقتك، تكون الخطوة التالية هي ربط الوقت بدقة أكبر بالأولويات الرئيسية للمؤسسة، فعندما يقضي التنفيذيون وقتهم بشكل سيئ، يكون السبب وراء ذلك في كثير من الأحيان أنهم لم يفكروا لوقت كافٍ في تحديد أهم الأولويات بالنسبة لشركتهم الخاصة أو لوحدة العمل الخاصة بهم، ولكي يخصصوا جهودهم بحكمة أكبر، يجب عليهم أولاً الرجوع واختيار أهم مبادراتهم، ثم العودة لربط وقتهم بهذه الأولويات.

وفي حالات أخرى، قد يقوم التنفيذيون بعمل رائع في التفكير بعناية في أولوياتهم، لكنهم لا يقضون وقتهم بطريقة تتماشى مع تنفيذ خططهم المدروسة بنجاح.

التفكير في المهام الأولى والثانية والثالثة

شعر المدير التنفيذي لشركة تصنيع متوسطة الحجم بإحباط شديد، فلقد شعر بالإرهاق من مهمة بناء شركته، والتي بدت أنها تجري عكس منافسيها الرئيسيين، وفي أثناء تعامله مع هذا الموقف، شعر بقلق شديد على نحو متزايد. وفي بحثه عن إجابات، أتى إلى جامعة هارفارد لحضور برنامج تنفيذي مدته أسبوع. وفي الساعة الواحدة بعد الظهر في بداية الدورة التدريبية، جاء إلى مكنتي على أمل أن يحصل على بعض الأفكار حول ما كان خاطئاً.

عندما جلسنا، شرح الوضع التنافسي لشركته وعبر عن أفكاره حول عدة تفسيرات محتملة وراء تآكل شركته. ألم يكن موظفوه مؤهلين للوظيفة؟ ربما اختار الأشخاص غير المناسبين. هل كانت هناك مشكلة تتعلق بالخطوة الإستراتيجية للشركة؟ عندما فكر في عدة فرضيات، صاغ خوفه الحقيقي: أنه لم يكن قائداً كفىً. لقد شعر بالقلق من أنه لم يكن أهلاً للوظيفة في الواقع.

وقد سألني في النهاية: "هل تعتقد أن القادة يولدون أم يُصنعون؟ وإذا كانوا يُصنعون، فهل تعتقد أنني

يمكن أن أتعلم أن أكون قائدًا؟.

بعد أن أجرينا نقاشًا حول الرؤية والأولويات - يحسب له أنه فكر فيهما بعناية على مدار السنوات - طلبت منه أن يصف كيف قضى وقته، وبينما هو يتحدث، لم أكن أريد أن أتحدث كثيرًا على أية حال بالفعل. في بداية كلامه، شرح أنه أجرى أربعة وعشرين تقييم أداء لموظفيه كل عام، وأبقى على وظيفة مدير المبيعات في الشركة، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنه استمتع بالسفر من أجل تحقيق أهداف كبيرة وصغيرة. كما أبقى أيضًا على مسؤوليات المساعدين وكل الموظفين الإداريين، والتي شملت الآن أكثر من ثلاثمائة موظف.

وعندما شعر بارتياح شديد في القيام بهذه المهام، شعر أيضًا بأنه يواجه صعوبة كبيرة في قضاء وقت كافٍ على الإستراتيجية والتحليل التنافسي. لقد اعتقد أن ذلك كان ضروريًا؛ لأن منافسين رئيسيين اندمجا مؤخرًا، وهذا التغيير في المجال سيولد على الأرجح تحديات إستراتيجية كبيرة لقيمة عرض شركته لعملائها، فقد كان مرءوسوه المباشرين يلحون عليه للتركيز على ذلك، لكنه لم يستطع إيجاد الوقت بالفعل.

وقد طلبت منه أن يجري تدريبًا، واقترحت عليه أن يضع قائمة بالطرق التي قضى بها وقته، ثم يخصص ساعات في الأسبوع لكل مجموعة من هذه المجموعات، ولقد تحديته أيضًا بأن يضع كل رقم من الساعات في الأسبوع في خانة من ثلاث خانات: الخانة الأولى تتضمن المهام المهمة التي يستطيع هو وحده إنجازها وكانت ضرورية لتحقيق أهم أولويات الشركة؛ والخانة الثانية تتضمن مهام مهمة (تعتمد على أولويات ضرورية)، لكن يمكن أن ينجزها - على الأقل بشكل جزئي - موظف آخر؛ والخانة الثالثة تمثل المهام غير المهمة وينبغي أن ينجزها موظف آخر في المؤسسة.

لقد توصل إلى مخطط في الزمن الفعلي، ثم ناقشنا كل مهمة من المهام التي كان يقضي وقته فيها. على سبيل المثال، كتب: "التعامل مع الموظفين الإداريين"، ودون أنها كانت ضمن الخانة الثالثة التي استغرقت سبع ساعات في الأسبوع. كما أن "مواصلة مكالمات البيع الخاصة بالحسابات الصغيرة" استهلكت عشر ساعات في الأسبوع وانتمت أيضًا إلى الخانة الثالثة (لم يكن ملزمًا بإجراء هذه المكالمات بالفعل). كما أن "إجراء أربعة وعشرين تقييم أداء" استهلكت خمسًا وأربعين ساعة ضمن مهام عمله؛ نصفها كان يقع ضمن الخانتين الأولى والثانية، والنصف الآخر كان يقع ضمن الخانة الثالثة. واستمررنا في مهام أخرى مختلفة إلى أن قدمنا شرحًا ل-100% من وقته.

نتيجة لرؤية هذا التحليل وهو مكتوب، قرر على الفور تفويض المهام الثالثة بفاعلية، وإجراء دراسة دقيقة على أي من المهام الثانية يتوجب عليه أن ينجزها، كما لاحظ أيضًا أن عليه أن يضاعف من وقته المخصص لبعض المهام الأولى، وبمساعدة هذا الجدول البسيط للغاية، توصل إلى أنه لم يكن إستراتيجيًا أو منضبطًا بدرجة كافية تجاه قضاء وقته، ولقد أضاع الكثير من وقته وطاقته على مهام أقل أهمية وكان يخفق في مواجهة التحديات التنافسية الكبيرة التي لا يستطيع أحد أن يقودها غيره! كما لاحظ أيضًا - أيا كانت مهاراته الفطرية - أن الكثير من عادات القيادة "تكتسب"، وكان عليه أن يتعلم أن يركز على المشكلات الكبرى ويفوض بقية المهام.

بعد ستة أشهر، اتصل بي ليلغني بأنه خصص وقته بفاعلية كبيرة. وتعمق أكثر في تقييم المكانة التنافسية لشركته، وتوصل إلى أنها ينبغي أن تندمج مع منافس رئيسي. كان هذا قرارًا صعبًا، لكنه القرار الذي آمن بأنه ضروري للازدهار المستقبلي للشركة - وهو قرار لم يكن من الممكن أن يتخذ دون تركيزه الشديد.

الخروج عن الروتين

بمرور الوقت، يمكن أن نصبح كلنا غير مباليين، ننساق إلى عادات إدارة الوقت السيئة. لهذا يجب أن نتراجع ونفحص تخصيصنا لوقتنا على أساس منظم.

أنا نادم على هذا بقدر ندم الشخص التالي، فعندما أجريت تدريب تخصيص الوقت هذا بنفسني، في أوائل الثلاثينيات من عمري، اكتشفت أنني كنت أقضي خمس ساعات في الأسبوع في وضع جدول الأعمال - كان هذا قبل أن تكون برامج الجدولة موجودة اليوم، لذا كنت أقضي الكثير من الوقت على الهاتف أحاول أن أجد يومًا في الأسبوع وساعة في هذا اليوم يمكن فيها لمجموعة بعينها من الزملاء الالتقاء لحضور اجتماع: "ماذا عن يوم الأربعاء؟ ماذا عن الساعة الثانية بعد الظهر؟ لا؟ ماذا عن يوم الخميس في الساعة الثالثة بعد الظهر؟ حسنًا؛ تولَّ هذه المهمة؛ سأتحقق مع "جوان" و"توم" و"سام" وأعود إليك".

كان ذلك استخدامًا فاشلاً ومشتتًا وضعيفًا لخمس ساعات في الأسبوع، والأسوأ من ذلك، كان يمكن لمساعدتي أن تفعل كل هذا بدوني، وأن تفعله بشكل أفضل مما سأفعله أنا. في النهاية، وبشكل متأخر، توجهت إليها وقلت: "ساندي، من الآن فصاعدًا، ستحتفظين بجدول أعمالني. أي شخص يريد أن يحجز موعدًا معي، سأرسله إليك كلما أمكن". ويا لها من راحة، ويا له من توفير للوقت! فبين عشية وضحاها، كان لدي وقت أكثر، وكان ذهني صافيًا أكثر للتركيز على الأولويات الأخرى.

كمديرين وقادة - وبالتأكيد - كبشر - نَعْلُق في الروتين الخاص بنا. فننضم إلى شركة صغيرة بحيث تبدو كل مهمة بالغة الأهمية - وبالطبع، كل مهمة تنجز بشكل أفضل إذا أنجزناها بأنفسنا. تزدهر الشركة وتنمو، ونترقى في المناصب ويصبح وقتنا أندر وأثمن من أي وقت مضى - ومع ذلك، لا نركز بدرجة كافية على أية مهمة ضرورية لنا لننجزها، وأي المهام يجب أن نفوضها للآخرين (انظر إلى المزيد من المناقشات في الفصل الرابع).

نحن نتشبث بعاداتنا وإجراءاتنا الراسخة بعدما تبدو غير منطقية لنا بفترة طويلة - إما بالنسبة لنا أو للشركة. وهذه العادات ربما كانت مفيدة في السابق لكنها الآن ذات نتائج عكسية، ويجب أن ندرك ذلك ونسعى لترسيخ عادات أخرى.

إدارة الوقت وتأثيره على القائد كقدوة

كثيرًا ما أطلب من القادة الذين أعمل معهم أن يجروا تدريب تتبع الوقت هذا، ثم أطلب منهم مقارنة كيف يتم قضاء وقتهم فيما يتعلق بالأولويات التي حددها للشركة (انظر الفصل السابق). مرة أخرى، معظم القادة الذين يشعرون بأنهم يواجهون مشكلات - شباب أو كبار على حد سواء - يجدون أن هناك

عدم توافق ملحوظًا.

ما تكلفة عدم التوافق هذا؟ الأمر الأول والأوضح يتمثل في أن القائد لا يكون بقدر الفاعلية الذي ينبغي أن يكون عليه في قيادة الأولويات المهمة، فالوقت الذي قضيته في التوجه نحو المنطقة الجنوبية الغربية لم تقضه في التوجه نحو المنطقة الشمالية (أو أيا كان اتجاهك المقصود). الأسوأ من ذلك، كما هو موضح في فصل لاحق، من المفترض أن يكون القادة بمثابة قدوات لمؤسساتهم، فإذا لم يقضوا الوقت في الأولويات الرئيسية، فإن ذلك يرسل إشارة قوية إلى أنهم لا يؤمنون بهذه الأولويات بالفعل، وفي أي إطار تنظيمي، يمكن أن يكون هذا سامًا.

الطريقة التي تقضي بها وقتك تكشف عن قدر كبير مما تؤمن به وما تريد أن تفعله المؤسسة. على سبيل المثال، إذا حددت توطيد العلاقات مع العملاء الرئيسيين كأولوية مهمة، فإنك تحتاج إلى أن توضح من خلال تصرفاتك أنك جاد بشأن ذلك، وإذا كنت غير مستعد للمكالمات المهمة الخاصة بالتواصل مع العملاء، فأنت تنقل بقوة للمؤسسة أن هذا ليس له أولوية قصوى بالفعل - أو ربما أنك تؤمن بأنه من المهم للموظفين القيام بذلك، لكنه ليس مهمًا بقدر كافٍ لشخص في منصبك لكي يقلق بشأنها. أنت تنقل فكرة أنه - في الوقت الإضافي - يمكن للموظفين أن يتهربوا من عدم حضور رحلة مهمة مع العملاء، أو أنه ليس من المهم تفويت صفقة أو أنه من المقبول بالنسبة للموظفين في هذه الشركة أن يكونوا على تواصل مع العملاء.

يمكن أن يكون لهذا أثر بالغ على التوجه والوضوح المتعلقين بهذه الأولوية، فهذا يمكن أن يصنع فرقًا بين النجاح والفشل.

تذكر آخر مرة طلب فيها مديرك أن تقوم بشيء لم يكن هو على استعداد للقيام به بشكل واضح. إلى أي مدى أخذت هذا الأمر بجدية؟ إلى أي مدى أخذت المؤسسة الأمر بجدية؟

لقد نمت مهاراتي في شركة لتقديم الخدمات المهنية، ولقد حددنا جذب المواهب الرائعة والاحتفاظ بها وتنميتها كأولوية مهمة، وبصفتي موظفًا صغيرًا، كنت منبهراً بشدة من أن كبار قادة الشركة كانوا على استعداد لإجراء مقابلات عمل مع المرشحين للوظائف وحضور فعاليات التوظيف بشكل منتظم. لقد تعلمت من مثالهم أنه لم يكن هناك أي شيء أكثر أهمية من توظيف وتنمية المهارات.

عندما أصبحت قائداً كبيراً، تأكدت من تخصيص قدر كبير من وقتي لهذا المسعى، فلقد كان ذلك أبلغ من أي خطاب يمكنني أن ألقيه في أي وقت، كما أنه ساعد على بناء شركتنا لتصبح شركة قوية. لقد تعلمت - في الإدارة العليا والسفلى في المؤسسة - أن يراقب الموظفون عن كثب سلوكك ويبحثوا عن إشارات واضحة وإيجابية حول ما يتم تقييمه بالفعل. لذا فالطريقة التي تقضي بها وقتك كقائد ترسل إشارة قوية للغاية.

افعل ما أمليه عليك وليس كما أفعله: رسائل متضاربة من المدير التنفيذي

واجه المدير التنفيذي لشركة منتجات صناعية سريعة النمو مشكلة تتعلق بتنفيذ إحدى أولوياته الرئيسية، وللعلم، كان والده هو مؤسس الشركة، وكان هذا المدير التنفيذي من الجيل الثاني في عائلته

الذي يقود الشركة. لقد بدأت الشركة بآلة صنع معينة لا غنى عنها في عمليات التصنيع لعملائها. وعلى مدار السنوات، توسعت الشركة في عدة منتجات متقاربة، وفي السنوات الأخيرة، بدأت في تقديم حلول لآلات صنع بمواصفات محددة لعملائها كطريقة لتمييز نفسها أكثر عن منافسيها.

ونتيجة لهذه المبادرة، كانت توجد أولوية كبيرة وجديدة نسبياً، وهي فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. تضمن هذا ترسيخ مفهوم أعمق لإستراتيجية العمل الشاملة لعملائهم، وكيف أن كل عملية من عمليات تصنيعهم تطورت لتناسب احتياجات المستخدمين النهائيين. وهذا، بدوره، يعتبر تحدياً لخبرات فريق المبيعات بالشركة وتقديم دعم فني بدرجة أكبر لفريق المبيعات (كان عليهم أن يكونوا مستشارين بالإضافة إلى كونهم مندوبي مبيعات)؛ لكن كانت هناك مشكلة: فقد كان موظفو الشركة متشككين للغاية في التزام القيادة بتنفيذ هذه المبادرة.

ألقى المدير التنفيذي عدداً من الخطابات حول أهمية هذا المسعى، وشعر بخيبة أمل من التشكك الذي ظل يراوده، وعندما جاء لرؤيتي لمناقشة هذا الوضع، سألته كيف كان يقضي وقته. وكما هي الحال في أحيان كثيرة، لم يكن قادراً على الإجابة على الفور. بعد ذلك، تتبع وقته لمدة أسبوع، وأعلن عن أنه شعر بالاندحاش عندما وجد كم الوقت الذي كان يقضيه في أنشطة إدارية وكذلك على خط إنتاج واحد مهدر للأموال، والذي كان جزءاً أساسياً من إرث الشركة الأصلي.

ما المشكلة هنا؟ كان المدير التنفيذي يولي قدراً كبيراً من الأهمية لأشياء لا تعكس أولويات الشركة، والأسوأ من ذلك، أشار تركيزه المفرط على خط الإنتاج الذي مثل إرث الشركة - رغم أنه كان مهتماً للأموال ومن غير المحتمل أن يستعيد الأرباح - إلى أنه كان مدفوعاً بدرجة أكبر بالعاطفة والوجدان من المنطق التجاري، وبعد تفكير بدأ يدرك أنه بحاجة إلى أن يكون منضبطاً بدرجة أكبر كقائد وكقدوة.

فبدأ على الفور في دفع نفسه لتفويض عدد من مهامه الإدارية من الدرجة الثانية والثالثة. وطلب من أحد مساعديه الموثوق بهم البدء في التفكير حول ما يجب فعله بشأن خط الإنتاج الذي مثل إرث الشركة - تولى المسؤولية بما في ذلك وقف خط الإنتاج - وزاد بدرجة كبيرة من كم الوقت الذي يجب قضاؤه في السفر وهو يتحدث مع عملاء مهممين، وشكلت هذه التغيرات نموذجاً قوياً ومحفزاً لموظفيه.

بعد إحداث هذه التغيرات، أعلن المدير التنفيذي عن تحسن ملحوظ في سعي الشركة لفهم عملائها بشكل أفضل؛ حيث ألهم وقته الذي قضاه في السفر مندوبي المبيعات الشباب وساعد على إقناعهم بتنفيذ المبادرة الجديدة الخاصة بإدارة الحسابات. ونتيجة لذلك، شعر بارتياح أكبر بكثير مع الوضع الإستراتيجي لشركته وفاعليته كمدير تنفيذي.

تدريب ربط الوقت

إن ربط تخصيص الوقت بالأولويات الرئيسية ينبغي أن يكون تدريباً إدارياً مستمراً لك، فهو يساعدك على معرفة أي المهام التي ينبغي عليك تفويضها وأي المهام التي تحتاج إلى أن تنجزها بنفسك. وفي حالات كثيرة، يمنحك الإصرار على رفض طلبات الحصول على وقتك التي تكون غير مناسبة - وفي الوقت نفسه، تعرف أي المواقف التي تحتاج إلى تدخلك (سواء طلب منك ذلك أو لم يطلب!)، وقد

يكون لذلك أيضًا ميزة إضافية متعلقة بتمكين موظفيك من القيام بعدد من المهام بأنفسهم - بدلاً من أن يأتوا إليك بمشكلات يمكن أن يحلوها بأنفسهم بالفعل - ما يحرك لقضاء وقتك في هذه المهام التي أنت في أمس الحاجة إليها.

مجددًا: أفضل اختبار هو أن تسأل نفسك: "هل يمكن للموظفين الآخرين في المؤسسة القيام بالمهمة نفسها؟". إذا كانت الإجابة نعم، إذن ينبغي عليك ألا تقوم بها، وينبغي أن تركز على قضاء الوقت في الأنشطة التي تتناسب مع أولوياتك الرئيسية وتتطلب تدخلك الشخصي - سواء كانت تحديد واتخاذ القرارات المهمة وتوطيد علاقة مهمة مع العملاء وتدريب كبار الموظفين أو إعادة التفكير في الإستراتيجية.

ما الذي أستمتع به؟ هل أنا في الوظيفة المناسبة؟

فكرة أخيرة في هذا الجزء: تدريب تخصيص الوقت هذا يبدو منطقيًا فقط إذا كنت صادقًا مع نفسك. لذا يجب أن تكون صادقًا، وربما حتى قاسيًا بعض الشيء في تقييم النتائج. بعض الأشخاص الذين عملت معهم قد أقرروا في النهاية أن لديهم أنشطة معينة يزاولونها دائمًا وأنهم يستمتعون بها بالفعل، لكنها لم تعد تتناسب مع احتياجاتهم الحالية أو احتياجات مؤسستهم، فهم "يحمون" أنشطتهم لأنهم يستمتعون بها.

هذا، بالتأكيد، واضح؛ لكن إذا لم تستطع أن تكيف أولويات المؤسسة مع اهتماماتك المهنية، فقد تكون وظيفتك غير مناسبة لك. وإذا كانت كذلك فتعامل مع هذا التحدي. أعد صياغة المسمى الوظيفي، ففي بعض الأحيان، قد يشمل هذا على البحث داخل أو خارج الشركة على وظيفة جديدة.

ولأسباب نفسها، عندما تبحث عن وظيفة جديدة أو تُعرض عليك وظيفة داخل شركتك، ينبغي أن تسأل عن أهم ثلاث إلى خمس أولويات ستحتاج إلى أن تركز عليها لتكون مميزًا في هذا المنصب. هل تستمتع بهذه الأنشطة؟

بالنظر إلى الجانب الآخر من الطاولة، تجد الشركات الناجحة طريقة لربط مهارات الموظفين وحماسهم بمناصب قيادية مهمة في الشركة، فهذا الربط يساعدهم على النجاح ويساعد الشركات على تحقيق إمكاناتها.

تدريب إداري لموظفيك

لقد قضيت وقتًا مؤخرًا مع المدير التنفيذي لشركة تقوم بتقديم خدمات الرعاية الصحية التي تدار بشكل رائع، وبعد سنوات من الممارسة تعلم أن يقوم بعمل رائع في ربط وقته بأهم أولويات الشركة.

لقد اتخذ أيضًا الخطوة التالية المنطقية، بتوجيه كل مدير من كبار مديريه بإجراء تدريب مماثل لتخصيص الوقت لضمان أنهم كانوا يربطون وقتهم بالأولويات الرئيسية، ونتيجة لهذا التدريب بشكل عام، فإن الشركة كانت بارعة للغاية في التوجيه وإعادة التوجه نحو الأولويات الرئيسية، بما أن هذه الأولويات تتطور من أجل تنفيذ رؤية الشركة.

هذا تدريب ممتاز. اطلب من موظفيك أن يجروا تدريب ربط وقتهم بأهم أولويات مؤسستك، فهذا يوضح المهام الضرورية وكيف ينبغي لهم أن يقضوا وقتهم فيها، كما أنه يساعد على التمييز بين ما هو الوقت المخصص الضروري و"ما هو من الجيد فعله" ببساطة، وما الذي قد تكون له نتائج عكسية، وقد يشير إلى أي النواحي التي يمكنهم فيها تحمل تقليص مواردهم- أو على العكس من ذلك: أي النواحي التي يحتاجون فيها إلى أن يضيفوا إلى مواردهم وموظفيهم.

بعيداً عن تخصيص الموارد، يعطيك هذا التدريب أساساً متيناً لتدريب موظفيك طوال العام وتقييم أدائهم أيضاً في نهاية العام، ولن يضطروا إلى التساؤل عما تبحث عنه، من ناحية الأولويات وتخصيص الوقت؛ لأنك كنت واضحاً بشأن ذلك منذ البداية.

يجب أن يكون تخصيص الوقت ديناميكياً

كثيراً ما نواجه مشكلات (ونواجه فرصاً جديدة) لأن الأمور تتغير. ستواجه بالتأكيد تغيرات في البيئة الخارجية؛ حيث تمر معظم الصناعات بدورات. وقد تتأثر بهذه الدورات، وتتطور معظم خطوط الإنتاج في النهاية. وقد تتحول منتجاتك إلى سلع أو ربما انتهت مدة براءة اختراعك.

على مدى العقود السابقة، شاهدنا شركات طيران وشركات أدوية وشركات لتقديم الخدمات المالية وشركات تأمين وشركات مصنعة للسيارات وصناعات أخرى لا تحصى تجبر على مواجهة تغيرات أساسية في البيئة التنظيمية وظهور منافسين عالميين وتغيرات في تفضيلات المستهلكين وما شابه ذلك، وفي هذه الحالات، أجبرت فرق القيادة العليا على التكيف مع رؤى شركاتهم وإعادة وضع أولويات جديدة وإعادة توجيه طريقة قضائهم وقتهم.

إضافة إلى ذلك، بناءً على شركتك، قد تختبر تغيرات موسمية تتطلب منك أن "تستغل الفرصة"، وتستعد لبذل الجهد خلال الأشهر التي تتسم بالركود. الكثير من الأقسام في قطاع البيع بالتجزئة هي أمثلة تقليدية على هذا النوع من حركة البيع الموسمية. على سبيل المثال، ينشط موسم صناعة المجوهرات في الأشهر التي تسبق الأعياد، وخلال هذه الأشهر، تنصب الأولوية على خدمة العملاء وتأجير متجر إضافي في أعلى فترات الاستهلاك وتسويق السلع وتسليم بنود السلع الرائجة، وفي الأشهر التي تتسم بالركود، كثيراً ما تركز القيادة بدرجة أكبر على جمع المبالغ المستحقة على العملاء، وتقديم تصميمات المنتجات الجديدة للعام التالي، وتسريع البيع بتسويق السلع بوتيرة بطيئة وواضحة.

باختصار، إنها قصة العمل التجاري: تتغير الشركات والصناعات أو تتكيف مع الوضع أو تفشل في النهاية. وعلى نحو مماثل، يجب على قادتهم أن يعيدوا التقييم ويغيروا من الطريقة التي يقضون بها وقتهم إذا كانت ستحافظ على بقاء شركتهم ونموها.

النقطة المهمة هنا هي أن تخصيص الوقت يحتاج إلى أن يطبق على أساس مستمر، ومن المهم أن تطرح على نفسك هذا السؤال بصورة منتظمة، وفي اللحظة التي ستراجع فيها وتراجع قراراً استثمارياً مهماً على فترات منتظمة، ستحتاج إلى مراجعة الطريقة التي تستهلك بها وقتك بشكل عقلائي.

مواجهة الانفصال والتغلب عليه

هل يتردد صدى هذا الفصل معك؟

قد تحسن التعامل مع إدارة الوقت بالفعل، وربما تقوم بعمل رائع في ربط طريقة قضائك وقتك مع الأولويات الرئيسية تبعاً لفترة وموسم عملك التجاري.

من ناحية أخرى، قد تعتقد أنه ليس لديك وقت للتركيز على هذا المسعى في الواقع، وإذا كان الأمر كذلك، فإنني أقترح عليك أن تراجع هذا الاعتقاد. لقد استمعت بعناية إلى عدد كبير من التنفيذيين الذين أخبروني حرفياً: "اسمع، ليس لدينا وقت نقضيه في هذه التدريبات لأننا مشغولون للغاية!". بالنسبة لهم، بدا هذا المسعى منفصلاً عن تنفيذ مسؤوليات عملهم أو له أهمية ضئيلة، ولم يروا أن القدر الكبير من الفوضى التي اختبروها كانت نتيجة مباشرة لفشلهم في التحليل وتحديد الأولويات وتخصيص وقتهم للمهام الرئيسية.

وفي الوقت نفسه، اشتكى الكثير من الموظفين من أنهم يواجهون صعوبات هائلة في الحفاظ على نجاحاتهم السابقة، أو إيجاد طريق نحو نجاحات جديدة - على الصعيد الشخصي والمؤسسي.

عند مواجهة هذا النوع من الانفصال - بين ما يجب أن يفعله شخص ما بشكل واضح وما هو على استعداد للقيام به - أقترح في أحيان كثيرة أن يعيد المديرون الذين يواجهون صعوبات النظر في أنواع المشكلات المطروحة في هذا الفصل، كما أقترح أن يحصلوا على إجازة أو يجدوا طريقة أخرى للابتعاد وتغيير نظرتهم لحياتهم، ويرفض بعض الأشخاص هذا الاقتراح، مدعين أنهم لا يملكون الوقت ببساطة، إلا أنني أصر: "ليس من الصحيح أنكم دائماً تحاربون فوضى مكان العمل دون تحقيق أي نجاح؟ لماذا أنتم غير راضين؟ لماذا تعتقدون أنكم محبطون للغاية بما أنكم قادرون على تحقيقه في العمل - خاصة عندما تملك كمدير القدرة على إحداث أي تغيير تتمنى أن تحققه؟".

قبل سنوات عدة، قرأت كتاباً للمؤلف "ستيفن كوفي" - العادات السبع للناس الأكثر فعالية¹ - والذي قدم جدولاً بسيطاً مقسماً إلى أربع خانات يعبر عن حقيقة هذه المعضلة¹. محور واحد من مجموعة الخانات المربعة لـ "كوفي" هو "الحاجة الملحة" (بدءاً من الحاجة الملحة بشدة وصولاً إلى الحاجة الملحة بدرجة أقل)، والمحور الآخر هو "الأهمية" (بدءاً مما له أهمية وما ليست له أهمية). النقاط المثالية في مجموعة الخانات المربعة لـ "كوفي" هي ملح أو مهم، ومهم أو غير ملح؛ وكل شيء آخر هو إلهاء في أحسن الأحوال، وفي أسوأها مهدر للوقت.

لماذا يصر الأذكى والمهرة على المكوث في الأرباع "الخاطئة" في مجموعة الخانات المربعة هذه - نطاقات مليئة بالإلهاء وأمور مضيعة للوقت؟ بعد التفكير في هذه المشكلة لعدة سنوات، سأقدم ملاحظتين عامتين:

- نواجه مشكلة في الرفض لأسباب وجيهة، ونواجه صعوبة في رفض أنواع الأسئلة والطلبات والفرص الضئيلة التي تظهر فجأة في أثناء كل يوم عمل تقريباً. ما سبب هذا؟ يرجع ذلك جزئياً إلى أننا تعلمنا منذ الصغر أن نكون نافعين (فكر في أول ست صفات تطلب من أعضاء الكشافة أن

يقسموا عليها: الثقة والوفاء والمساعدة والود ودمائة الخلق واللفظ - وصفة للالتزام المفرط).
وصراحة، معظم الأشخاص - بمن فيهم أنا - يحبون أن يطلب منهم التدخل في شيء، وهذه إشارة إلى أن شخصاً يعجب بشيء عنك ويعتقد أن مشكلته ستحل باهتمامك. مجدداً، كل هذه الأشياء تصعب من الرفض - حتى عندما يتوجب علينا الرفض.

• نواجه مشكلة في الرفض لأسباب وجيهة بدرجة أقل، فربما نكون مهوسين بالسيطرة أو غير قادرين على التخلي عن الأشياء أو تركها. وربما لا نجد التفويض لأننا لا نثق في موظفينا أو لا نثق في أنفسنا. كان لي زملاء كثيرون في أثناء عملي في الخدمات المصرفية مقتنعين بأنه يتوجب عليهم التدخل شخصياً في مهمة معينة لتتجز بشكل صحيح.

إحدى الطرق التي وجدتها مفيدة في الجزء الأكبر من مسيرتي المهنية هي أن أكتب في ورقة أهم ثلاث إلى خمس أولويات بالنسبة لي؛ حيث تكون هذه الأولويات عادة عبارة عن مزيج من أولويات العمل الرئيسية وكذلك أولوية واحدة أو أكثر للتنمية الشخصية (على سبيل المثال، قضاء المزيد من الوقت في أن أكون منصتاً بشكل أفضل أو قضاء المزيد من الوقت في تدريب المرءوسين). احتفظ بهذه الورقة بتعليقها على حائط مكتبي حتى أتمكن من رؤيتها كل يوم. عندما يصل شخص إلى عتبة بابي ويطلب مني تولي مسؤولية ما، أنظر إلى هذه الورقة المعلقة على الحائط قبل أن أتخذ قراراً.

جرب هذا، وقبل أن تستجيب للطلب، اسأل نفسك إذا ما كان ينبغي عليك:

• التدخل، علماً بأن هذا سيمثل وقتاً بعيداً عن أولوياتك، وقد يؤدي إلى محاولة القيام بمهام كثيرة في الوقت نفسه دون تحقيق أي جدوى.

• الامتناع عن التدخل، والاقتراح أن يحاول ضيفك حل الأمر مجدداً بنفسه، ويمكن أن يأتي إليك الضيف دائماً لطلب المساعدة إذا كان غير قادر على حل الأمر بنفسه.

• الامتناع عن التدخل، لكن اقترح أن يشرك ضيفك زميلاً ثالثاً قد يكون مصدراً آخر لحل هذه المشكلة (إذا كان هذا الزميل الثالث هو أحد مرءوسيك، فإن هذه قد تشكل فرصة جيدة للعمل على مهارات التفويض لديك، وهو موضوع الفصل التالي).

ليست هناك إجابة "صحيحة"، لكن - كما تشير القائمة المذكورة آنفاً- ربما أنت حكيم لتميل نحو الرفض في أكثر الأحيان. لن يكون شعوراً جيداً في البداية، وقد لا تشعر بالرضا أبداً، لكن هذا جزء من ترسيخ السلوك القيادي.

ينبغي أن تتعامل مع جدول أعمالك بطريقة مماثلة. انظر إلى كل مدخل وانظر إلى الورقة المعلقة على الحائط ثم اسأل نفسك، لماذا هذا هنا؟ هل أحتاج إلى القيام بذلك؟ في أية مساحة في هذا الجدول سأجد الوقت للتركيز على الأولويات المهمة؟

مثل أغلب الموضوعات المغطاة في هذا الكتاب، فإن إدارة الوقت قد تكون لها أهمية أكبر أو أقل لك حالياً عما كان الأمر عليه قبل عشر سنوات أو ما سيكون عليه بعد عشر سنوات من الآن. إذا كنت مقتنعاً بأنك تدير وقتك بفاعلية، فإن موظفيك يفعلون الأمر نفسه وأنت وهم تخصصون الوقت بحكمة

لأهم أولويات المؤسسة وبالتالي تشكل قدوة فعالة لموظفيك، إذن ينبغي عليك أن تتحرك بثقة إلى الفصل الثالث.

من ناحية أخرى، إذا ترددت صدى هذه المشكلة معك، إذن استغرق وقتًا إضافيًا للتفكير في الأمر. اقض المزيد من الوقت في إجراء تدريب واحد أو أكثر من التدريبات المتعددة المقترحة في هذا الفصل.

الفصول التالية من هذا الكتاب تقدم مشكلات ومسئوليات تتطلب التزامًا واعيًا بوقتك، وبالتالي ستحتاج إلى أن تتقن هذه الناحية لكي تتيح الوقت المطلوب لتولي هذه المسؤوليات وتصبح قائدًا أكثر فاعلية.

الخطوات المقترحة للمتابعة

1. تتبع وقتك لمدة أسبوعين وقسم النتائج إلى مجموعات رئيسية.
2. قارن إلى أي مدى يكون هذا التقسيم متوافقًا أو غير متوافق مقابل أهم ثلاث إلى خمس أولويات لك. ضع قائمة بحالات التوافق وحالات عدم التوافق، وفيما يتعلق بحالات عدم التوافق، اكتب حالات تخصيص الوقت هذه التي تقع ضمن المهام الثانية والثالثة، وبالتالي يمكن أن ينجرها الآخرون - أو لا ينبغي إنجازها على الإطلاق.
3. ضع خطة عمل للتعامل مع حالات عدم التوافق. على سبيل المثال، التزم بتفويض هذه المهام التي يمكن أن ينجزها شخص آخر بقدر السهولة نفسه. قرر، بشكل مسبق، أن ترفض طلبات معينة للحصول على الوقت لا تتناسب مع أولوياتك الرئيسية.
4. بعد عدة أشهر، كرر الخطوات الثلاث السابقة. قيم إذا ما كنت تحقق أداء أفضل في قضاء وقتك على الأولويات الرئيسية.
5. حفز مرءوسيك على تطبيق هذه الخطوات نفسها.

[1](#) متوافر لدى مكتبة جرير.

الفصل الثالث

إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها

يقوم القادة الرائعون بتوجيه موظفيهم ويسعون جاهدين إلى توجيه أنفسهم

هل توجه موظفيك الرئيسيين وتنمي مهاراتهم بفاعلية؟
هل تغذيتك الراجعة محددة وفي وقتها المناسب وقابلة للتطبيق؟
هل تطلب تغذية راجعة قابلة للتطبيق من مرءوسيك الرئيسيين؟
هل توطد علاقة بالناصحين القادرين على مواجهةك بالانتقادات التي ربما لا ترغب في سماعها؟

يؤكد كثير من التنفيذيين أن تنمية المواهب أمر ضروري لنجاح المؤسسة، وبالرغم من أن هذا صحيح بالتأكيد فإن الكثير من الشركات وقادتها يحققون عادة أداءً ضعيفاً في هذه المهمة الضرورية، ويتلخص الفشل عادة في عدة مشكلات رئيسية: أولاً، يتم الخلط بين التوجيه والتقييم في أحيان كثيرة، ويستخدم كثير من التنفيذيين عملية التقييم في نهاية العام كأول فرصة لـ"توجيه" مرءوسيه. وفي الوقت نفسه، تكون عملية التقييم عادة مستهلكة للوقت بدرجة كبيرة لدرجة أن التوجيه الحقيقي - الذي كان ينبغي أن يُجرى في وقت مبكر من العام - يتم تأجيله وإرجاؤه أو أي من ذلك، والمتلقي قد ينتهي به المطاف في نهاية العام إلى الشعور بالاندهاش والحيرة والإحباط. تحد آخر هو أنه برغم كل المناقشات الخاصة بالحاجة إلى إعطاء التغذية الراجعة، فإن الكثير من التنفيذيين ليسوا بارعين في هذا ويشعرون - نتيجة لذلك - بعدم الارتياح من إعطائها بشكل مناسب وبناء وقابل للتطبيق.

وما ساعد على تفاقم هذه المشكلة أنه عندما تزداد أقدمية التنفيذي، قد يشعر أنه لم يعد هناك مدربون محتملون يمكن أن يلتمس منهم المشورة. فرؤساؤه (إن وجدوا) لم يعودوا يراقبون أدائه عن كثب. ونتيجة لذلك، قد يكون هؤلاء القادة في أمس الحاجة بالفعل إلى التغذية الراجعة أكثر مما هي عليه الحال بالنسبة لمرءوسيه.

تولي مسؤولية تحدي التوجيه

التغذية الراجعة الفعالة وتقييم المواهب جزءان ضروريان من إدارة الأداء ومن تنفيذ رؤيتك في نهاية المطاف. وقد تمت مناقشة هذا الموضوع باستفاضة في كليات إدارة الأعمال وبرامج التدريب التنفيذي والصحافة التجارية المشهورة، وهناك سبب وجيه لكل هذا التركيز: نجاح معظم الشركات يعتمد على جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى توجيههم من أجل تحقيق أهداف الشركة الرئيسية، ولكي تحقق هذا، تحتاج إلى أن تطبق طرقاً فعالة لتوجيه موظفيك وتقييم أدائهم.

تدرك الشركات أنه يتوجب عليها تقييم أداء موظفيها، وقد استحدثت معظم الشركات نظاماً للقيام بذلك، غير أن عددًا أقل بكثير من الشركات ركز بدرجة كافية على توجيه موظفيه - مع التركيز بشدة

على مساعدتهم على تحقيق أداء أفضل وتسريع تقدمهم، وسيركز جزء من هذا الفصل على معالجة هذه المشكلة الرئيسية.

ولاحقًا في هذا الفصل، سندرس كيف ينبغي للتنفيذي أن يتعامل مع تلقي التغذية الراجعة، ففي حين أن معظم التنفيذيين يدركون أنه من المفترض عليهم إعطاء توجيه لموظفيهم، يدرك عدد أقل بكثير أنهم بحاجة أيضًا إلى اتخاذ خطوات استباقية لتلقيها. بعبارة أخرى، وأكد أنه يجب أن "يتولوا" مهمة المشاركة وتلقي التغذية الراجعة التي تتعلق بأدائهم؛ حيث إن الكثير من التنفيذيين يترددون في القيام بذلك ويتسمون بالسلبية في ذلك الشأن.

إضافة إلى الموضوعات السابقة، سنناقش ما يشكل التغذية الراجعة الفعالة، وسنستكشف كيف تلاحظ وتتغلب على العقبات لتكون مدربًا فعالاً. سنشير إلى مدى أهمية أن ينمي التنفيذيون على كل المستويات من مهارات المدربين الصغار الفعالين - وكيف يبدأون في القيام بذلك. وأخيرًا، سيستعرض هذا الفصل طرقًا محددة لإرساء ثقافة المسؤولية والتعلم، حتى يدرك الجميع (في المستويات المبتدئة والعليا أيضًا) أن مهمتهم هي تلقي التغذية الراجعة، وأن مسؤوليتهم هي التغلب على أنواع العقبات التي تعوق التغذية الراجعة الفعالة عن الظهور.

التغذية الراجعة كأحدى أدواتك الإدارية القوية

لنفترض أنك قمت بعمل رائع في صياغة رؤية واضحة مع أولويات مصاحبة. بعد ذلك، خصصت وقتك حتى تتمكن من التركيز على هذه الأولويات المهمة وحفزت موظفيك على القيام بالأمر نفسه. كيف يتناسب إعطاء تغذية راجعة مع هذا التسلسل من الأنشطة؟ التغذية الراجعة هي واحدة من أقوى أدواتك في توجيه الموظفين لتنفيذ هذه الأولويات، والتغذية الراجعة هي وسيلة ضرورية لترسيخ الأولويات وإحداث التوافق للمساعدة على تحقيق مهمة الشركة.

التوجيه، كما أعرفه أنا، هو عملية تحديد نقطتين أو ثلاث نقاط قوة محددة ونقطتين أو ثلاث نقاط ضعف محددة لدى المتلقي، ثم تحديد التدريبات وخطوات العمل وأنشطة المتابعة التي ستساعده على معالجة نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة، ويجب أن تكون نقاط الضعف محددة ويمكن العمل عليها، وليست غامضة أو غير محددة. إضافة إلى ذلك، النصيحة القابلة للتنفيذ ينبغي أن تكون مركزة، كلما أمكن ذلك، على المهارات الموجودة لدى المتلقي (والملاحظة بشكل موضوعي)، في مقابل السمات الشخصية التي قد لا يكون المتلقي قادرًا على تغييرها في الواقع.

يتطلب التوجيه الفعال عادة إما إشرافًا مباشرًا على المتلقي (في مكان العمل) أو استجابةً مفصلاً لزملائه لكي تجمع قدرًا كافيًا من المعلومات المتعلقة به. يتم إعطاء التوجيه على أفضل نحو في أجواء مناسبة وفي وقته الملائم (أي في وقت مبكر للغاية من العام) بحيث يكون المتلقي على استعداد لسماع التوجيه ويكون لديه وقت للتصرف بناءً على ذلك.

التوجيه مقابل الإرشاد

عندما نناقش هذا الموضوع مع التنفيذيين، كثيرًا ما أكتشف أن هناك خطأ حقيقيًا حول الفرق بين

التوجيه والإرشاد. وحسبما أرى، يتضمن الإرشاد تقديم المشورة، وأحياناً تقديم نصائح مهنية للمتلقي، ولا يتطلب بالضرورة إشرافاً مباشراً أو استجواب الزملاء من جانب المرشد. ويمكن للمرشدين في أحيان كثيرة أن يؤديوا عملهم بطرح أسئلة رئيسية على المتلقي ثم الاستجابة إلى ما يسمونه.

هل للإرشاد ضرورة قصوى وأهمية بالغة؟ نعم بالتأكيد. فيمكنه أن يساعد المتلقي على فهم أهدافه وطموحاته المهنية بشكل أفضل ويساعد على تحديد التكتيكات المناسبة للوصول إلى أهدافه، ويميل المرشدون إلى أن يكونوا أكبر سناً وأكثر خبرة، وبالتالي يكونون في وضع جيد لتقديم الإرشاد للموظفين الأصغر سناً.

والإرشاد، رغم ذلك، يختلف عن التوجيه ولا يمكن أن يحل مكانه؛ حيث يستغرق الإرشاد المتقن وقتاً، وكثيراً ما يتطلب التدريب المتقن المزيد من الوقت، والمزيد من العمل والإشراف المباشر ونفاذ البصيرة. ومن المحتمل أيضاً أن تنفذ قدرًا أكبر من المواجهة والمساءلة من جانب الطرفين، والإرشاد عادة عملية مكررة تتطلب متابعة من قبل المدرب والمتلقي، كما تتطلب تواصلًا شخصيًا وبنّاء، ويمكن العمل بموجبه في مقابل التعميم والملاحظات غير الواضحة بدرجة أكبر.

دعوني أوضح ذلك بذكر حالة محددة: نظم المدير التنفيذي لشركة عالمية متعددة الأنشطة اجتماعًا خارج موقع الشركة لفريق قيادته العليا، لكي يناقش عددًا من التحديات الإستراتيجية التي كانت تواجهها الشركة، وكان هدفه من الاجتماع هو مناقشة هذه المشكلات بشكل منظم ثم الاتفاق على إستراتيجية شاملة لحلها، ولقد طلب مني أن أحضر وأساعده في إدارة هذا الاجتماع.

وفي أثناء الاجتماع الصباحي ناقشت المجموعة إخفاقاتها الأبرز، وذكر بعض الأشخاص أن الشركة بها معدل إخفاق كبير للغاية بين التنفيذيين من الإدارة الصغرى والوسطى، ولم يستطيعوا معرفة السبب وراء هذا الوضع. وقد أشاروا إلى أن إجراء التقييم في نهاية العام كان مفصلاً ومعقدًا للغاية. إضافة إلى ذلك، تبناوا نظام التعاون في الشركة، والذي بواسطته يتعاون المهنيون الصغار مع كبار الموظفين الذين عادة ما يكونون من وحدة عمل أخرى، وكانوا مقتنعين بأن نظام التعاون هذا كان آلية رائعة لتقديم النصائح المهنية والإرشادات الأخرى للتنفيذيين الشباب.

وقد سألت المجموعة عن المزيد من التفاصيل حول مدى تلقي التنفيذيين من الإدارة الصغرى والوسطى توجيهًا، فرددوا ملخص إجراء تقييم الشركة ونظام التعاون. فتعمقت أكثر في سؤالهم: "كيف يتعلم الشخص ما سيفعله بشكل صحيح وما يحتاج إلى تحسينه وما الخطوات اللازم اتخاذها لإدخال هذه التحسينات؟".

رد أحد التنفيذيين: "حسنًا، يحدث هذا بالطبع بشكل غير رسمي، فقد كان لديّ العديد من المدربين عندما كنت أتقدم في الشركة، وكانوا مفيدين للغاية لي".

واصلت كلامي: "هل تتم مكافأة التنفيذيين على مهارات توجيههم؟ هل هو مطلب في نموذج تقييم الأداء السنوي؟ كيف تعرف أن التوجيه يحدث في الواقع؟".

وفي هذه المرحلة من النقاش، لم يكن أحد على يقين تام، واعتقد كل منهم أنه تم تقييم هذا، لكنهم

أقروا بأنهم يمكن أن يدرسوا هذا السؤال بعناية، فقررروا أن يطرحوا بعض أسئلة المتابعة على قادة الإدارة الوسطى والصغرى في الشركة لفهم هذه المشكلة بدرجة أكبر، ووافقت مجموعة فرعية على تقديم معلومات للمدير التنفيذي بشأن النتائج التي سيتوصلون إليها.

وقد زرت الشركة بعد أسبوعين، وبعد دراسة هذه الأسئلة، وجدت المجموعة الفرعية أن التوجيه الفعلي (في مقابل الإرشاد والتقييم في نهاية العام) كان غير منتظم على أحسن تقدير، فإذا كنت محظوظاً بدرجة كافية للعمل مع مدير يهتم بتوجيهك - مثلما تلقى كبار القادة الواصلين التوجيه في بداية حياتهم المهنية - تكون بذلك قد تلقيت توجيهاً.

وقد لاحظوا أيضاً أن بعض التنفيذيين كانوا مدربين ممتازين، بسجل حافل من إخراج عدد كبير للغاية من المرءوسين الذين أصبحوا في النهاية تنفيذيين ناجحين في الإدارة الوسطى والعلوية، وعلى النقيض من ذلك، وجدوا أيضاً أن الكثير من التنفيذيين لم يكونوا مدربين جيدين، وأن الاستطلاع الحالي للموظفين الأصغر أشار إلى أن الكثيرين منهم شعروا بأنهم لم يتلقوا توجيهاً بشكل فعال. إضافة إلى ذلك، بينما كان هناك تدريب على مهام كثيرة في الشركة، لم يكن هناك تدريب رسمي على كيفية توجيه الأشخاص. وبعد تفكير، أوصت المجموعة الفرعية المدير التنفيذي بإعطاء الأولوية للتوجيه في الشركة.

كيف حققوا هذا على وجه التحديد؟ أولاً، أضافوا سؤالاً واضحاً عن التوجيه في إجراء تقييم الأداء السنوي للتنفيذيين. إضافة إلى ذلك، أنشأوا "شبكة توجيه" برعاية الشركة، والتي بواسطتها يمكن للمدربين الناجحين الاجتماع والتدوين ومشاركة طرق توجيههم مع زملائهم من ناحية أخرى، وفي خطاباته واجتماعات الموظفين، بدأ المدير التنفيذي الحديث مراراً وبقوة عن أهمية التوجيه السليم، ما أدى إلى زيادة الوعي بالمشكلة. في النهاية، تأكد من أنه هو وفريق قيادته العليا كانوا يخصصون وقتاً أكثر لتوجيه المرءوسين، وقد كان المدير التنفيذي مدرباً ممتازاً، وكانت مشاركته النشطة - التي تمت ملاحظتها على نطاق واسع - بمثابة إشارة أخرى إلى أهمية النشاط.

كنت أتابع معه بشكل منتظم، فكان يخبرني بأنهم يحققون أداءً أفضل بكثير في تنمية مهارات التنفيذيين الشباب الواعدين والاحتفاظ بهم، ويرجع الفضل في جزء كبير من ذلك إلى إجراءات التوجيه المتطور، ويؤمن أيضاً بشدة بأن هذا المسعى سيحقق أداءً أفضل للشركة.

العقبات المعتادة التي تحول دون إعطاء التغذية الراجعة

كل هذا قد يبدو واضحاً، فالتوجيه له أهمية، ويتحسن أداء الأفراد والمؤسسات بتحديد نقاط الضعف والعمل على التغلب عليها.

أ يبدو ذلك واضحاً، نعم؟ إذا كان هذا صحيحاً، فلماذا لا يعمل المديرون وكبار القادة أيضاً المتوقع لهم النجاح على زيادة التوجيه بفاعلية؟ لماذا، حتى في أفضل الشركات، يكون معدل تكرار وجودة التوجيه منخفضاً للغاية عادة في استطلاعات الموظفين؟

أحد الأسباب هو أن قادة كثير من هذه الشركات يفشلون في التمييز بين التوجيه وتقييم نهاية العام،

وأعتقد أن هذه نتيجة غير متوقعة وغير ملائمة للاهتمام المتزايد بالتقييم في السنوات الأخيرة. فعلى سبيل المثال، تبنت الكثير من الشركات شكلاً من أشكال إجراء تقييم التغذية الراجعة الشاملة، والذي بواسطته يتلقى الفرد تغذية راجعة من عدة اتجاهات: من المرءوسين والزملاء والمشرفين والعملاء والباعة أيضاً. تستخدم معظم المؤسسات هذه الأداة في المقام الأول لأغراض التقييم في نهاية العام وتقييمات فردية أخرى.

أجل، التقييمات الشاملة والأدوات المشابهة تلعب دوراً في نظام التطوير الأكبر، ورغم ذلك يعتقد الكثيرون من القادة بشكل خاطئ أن تقييم نهاية العام هو أنسب وقت لتوجيه المتلقي أيضاً. في النهاية (بيررون) أنه تم جمع المعلومات، وأن المقيّم على أتم الاستعداد وتمت جدولة وقت محدد. إضافة إلى ذلك، أمضى كبار المهنيين ساعات كثيرة للغاية في ملء تقييمات بشأن عدد كبير من المتلقين لدرجة أن كبار الموظفين هؤلاء كثيراً ما كانوا يشعرون بالإرهاك نتيجة هذه العملية وبأنهم إذا كانوا يقضون الكثير من الوقت في نهاية فصل الصيف والخريف لملء التقييمات، فإنهم لن يستطيعوا رؤية تخصيص أي وقت إضافي خلال العام لإعطاء التغذية الراجعة. بالتالي بيررون: دعونا نعط التغذية الراجعة في الوقت نفسه الذي يجري فيه تقييم نهاية العام!

في معظم الحالات، هذا تصرف خاطئ؛ حيث يمثل تقييم نهاية العام عادة نوعاً من "الحكم" على المتلقي، فهو يحدث في وقت متأخر جداً من العام ليتخذ هؤلاء المرءوسون إجراءات من شأنها أن تؤثر على مكافأتهم ومعدل التقييم واحتمالات الترقية أو أي منها. هم يعرفون ذلك، ويكونون في حالة مزاجية سيئة لتلقي التغذية الراجعة البناءة والتعامل معها أو تبني خطوات عمل ستساعدهم على إدخال تحسينات، وهم عادة ما يكونون منفعلين ومتحفظين، وفي حالات كثيرة، يكونون على دراية بأن مديريهم في الشركة ينتظرون اتصالاً هاتفياً بتقرير كامل بمجرد أن يتم "الانتهاء من كتابته".

مرة أخرى، يبدو هذا كما لو أن هيئة المحلفين ستنتطق بالحكم، وبذلك يفوت أوان النقد البناء أو المحاولة الثانية. فإذا تلقى الموظفون في تقييم نهاية العام هذا تغذية راجعة تحمل مفاجأة، فسيشعرون على الأرجح بالاستياء والغضب وحتى الخيانة من الشخص الذي يقوم بتقييمهم - الذي عادة ما يكون مديرهم، ومن واقع تجربتي، المرءوسون الذين يصدمون من تقييم نهاية العام يأخذون تطور الأحداث بجدية بالغة، وعلاقة الثقة والتواصل التي يجب أن تتواجد في أية علاقة عمل فعالة قد تنهدم بشكل يتعذر إصلاحه. حيث إن المرءوس المصدوم يفقد الإيمان بالمؤسسة وتثبط عزيمته ويصبح متقبلاً أكثر لتلقي مكالمة هاتفية من أحد صائدي العقول، والنتيجة النهائية وغير المرغوب فيها في بعض الأحيان هي الرحيل "المفاجئ" لهذا المرءوس عن المؤسسة.

الخلاصة: التوجيه هو شيء يجب أن يحدث خلال العام قبل تقييم نهاية العام بفترة طويلة. وينبغي أن يقدم في وقت مبكر للغاية من العام حتى يكون لدى المتلقي وقت للتصرف بناءً على المعلومات والعمل على إدخال تحسينات، كي يتمكن من التأثير على مراجعة تقييم الأداء بشكل إيجابي.

لا مفاجآت

هناك قاعدة سليمة حاولت أن أتبعها دائماً هي "لا مفاجآت" في تقييم أداء نهاية العام. بعبارة أخرى، إذا

كانت المرة الأولى التي أقدم فيها نقدًا بناء لأحد المرءوسين هي في تقييم نهاية العام الخاص به، أكون بذلك قد اقترفت خطأ كبيرًا. ملاحظة هذه القاعدة تساعدني على تذكيري بالاطلاع على أداء المرءوسين خلال العام ثم توجيه هؤلاء المرءوسين بشكل استباقي بناءً على هذه التقييمات، وفي المقابل، يساعد ذلك المرءوسين أيضًا على الشعور بيقين أكبر بأنهم يعملون في بيئة منصفة - وبينما قد لا تعجبهم دائمًا التغذية الراجعة التي يتلقونها، إلا أنه بمقدورهم التأكد من أنها تهدف إلى مساعدتهم على التعلم والنمو.

يتم ترسيخ الكثير من أفضل الممارسات نتيجة المواقف العصبية، والمؤكد أن كثيرًا من المواقف العصبية التي مررت بها في شركة جولدمان ساكس قد حدثت بشأن الجولة نصف السنوية لترقيات الشراكة، فقد كان لدي الكثير من المرءوسين الممتازين الذين كانوا في أمس الحاجة إلى أن تتم ترقيتهم للشراكة، وكانت العملية في شركة جولدمان ساكس على درجة عالية من التنافس، مع وفرة من المرشحين الموهوبين للمناصب. تلقى الكثير من هؤلاء المرشحين عروضًا جذابة من شركات أخرى، لكنهم قرروا البقاء في شركة جولدمان ساكس بسبب ثقافة الشركة والتزامها بالتميز، والأهم من ذلك وجود احتمالية الترقى، وربما كان أصعب شيء عليّ فعله بصفتي مديرًا لشركة جولدمان هو إخبار أحد المرشحين للمنصب الممتازين بأنه لن تتم ترقيته في هذا العام وأن عليه الانتظار حتى وقت ما في المستقبل، وقد تم تلقي هذا بالغضب في أحيان كثيرة، وأيضًا بعبارات حادة في بعض الأحيان، على حسب طبيعة الموقف.

بسبب الطبيعة الأليمة لهذه النقاشات، تعلمت أنه كان من الضروري التأكيد على أن يتلقى المهنيون التوجيه في فترة مبكرة من العام، قبل فترة طويلة من إجراء تقييم نهاية العام. وقد جرى هذا التوجيه عدة مرات خلال العام واتخذ شكل التقييم الواضح للغاية بحيث ناقشنا فيه نقاط القوة والضعف والإجراءات الممكنة للإصلاح، وكلما كانت هذه النقاشات صريحة ومتكررة، كان ذلك أفضل. ونتيجة لذلك، إذا خاب أمل المرشح، يمكنني أن أشير مرة أخرى إلى نقاشات التوجيه التي أجريناها خلال العام، والتي ساعدت على إبلاغ قرار الترقية الحالي، كما ساعدت تجارب التوجيه أيضًا على الاحتفاظ بالمرشح للمنصب في الشركة بوضع الأساس لما يجب أن يفعله ليحصل على الترقية في المستقبل.

تجارب الترقية هذه، التي كانت قاسية في السابق، علمتني أنه من غير المرجح أن تكون قادرًا على أن تعطي كل واحد من مرءوسيك كل ما يريده، غير أنه بإمكانك مساعدة كل واحد منهم على التحسين وتقديم أفضل ما لديهم، وتعلمت أنك إذا عملت على توجيههم بحزم وبوضوح، فسوف تحظى بفرصة أفضل بكثير لرؤيتهم وهم يحسنون أداءهم ويحافظون على احترامهم وثقتهم في مواجهة الأنباء غير السارة، ومن ثم الاحتفاظ بهم في الشركة.

يتطلب الأمر وقتًا للاستعداد

سبب آخر وراء فشل المديرين في المشاركة في التوجيه الناجح هو أن التوجيه، الذي يتم بشكل صحيح، يتطلب استعدادات كثيرة - والتي تستغرق قدرًا كبيرًا من الوقت. أحد أهم دروس القيادة للمديرين الشباب والمعنيين حديثًا هو فهم قدر الوقت المطلوب للاستعداد بشكل مناسب لكي توجه المرءوسين الرئيسيين بشكل فعال.

كثيرًا ما أسمع من التنفيذيين أنهم "لا يملكون وقتًا لتوجيه الموظفين"؛ لكن هل يمكن أن يكون ذلك صحيحًا بالفعل؟ من المفترض أن تكون إحدى أهم مهامك كقائد هي جذب المواهب والاحتفاظ بها وتنميتها. إذا كان الأمر كذلك، فأنت تحتاج إلى أن تخصص الوقت المطلوب للتركيز على هذه الأولوية؛ لذا فكر في مشكلات إدارة الوقت المطروحة في الفصل السابق. ما الذي تفعله بدلاً من التوجيه الذي هو أقل أهمية بكثير من التوجيه؟ (ألقِ عن كاهلك هذا النشاط الأقل أهمية). إذا كنت غير قادر على توجيه مرءوسيك المباشرين، فأنت ربما لديك الكثير من هؤلاء.

من الصعب أن أشدد على هذه النقطة وهي: التوجيه هو أساس وظيفتك كقائد؛ حيث تفشل الكثير من المؤسسات في الاحتفاظ بالمواهب الرئيسية؛ لأن قادتها لا يرتقون إلى مستوى المدربين.

وكما ذكر من قبل، يتطلب التوجيه إشرافًا مباشرًا وإجراء مقابلات مع الزملاء الرئيسيين أو أي منهم لجمع المعلومات عن المتلقي الذي يتلقى التوجيه، ويجب أن يخصص القائد وقتًا لذلك، بينما قد يجد مجلس الإدارة أنه من الضروري أن يُكَلَّف شخص آخر خارج الشركة بدور جمع المعلومات الخاص بتوجيه المدير التنفيذي - موضوع سنتناوله بعد قليل. ينبغي على المدير أن يقوم بهذا الإجراء بنفسه لمرءوسيه المباشرين. إن إسهامات المدربين الخارجيين قد تقطع شوطًا صغيرًا في إنجاز المهمة، لكنها لا تعفيك من المسؤولية كقائد بالفعل، ويريد مرءوسوك أن يتلقوا تغذيتك الراجعة. يريدون معرفة رأيك، بناءً على إشرافك الشخصي ومحادثاتك مع زملائهم. وفي النهاية: تحدد مكافآتهم وتقرر إذا ما كان سيتم ترقيتهم من عدمه، فهم يحتاجون إلى تغذيتك الراجعة ويستحقونها، ويمكن تفويض الكثير من المهام الأخرى عدا هذه المهمة. لذا خصص وقتًا لذلك.

الخوف من المواجهة

السبب الآخر في أن التوجيه في البيئة المؤسسية يكون غير كافٍ هو أنه يتطلب الاستعداد للمواجهة؛ حيث يقوم بعض القادة بتأدية الإشراف اللازم وجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتكوين تصور واضح لنقاط ضعف المرءوسين الرئيسيين، ومع ذلك فإنهم غير قادرين على نقل نقاط الضعف هذه واقتراح الإجراء التصحيحي إلى أن تجبرهم الظروف على ذلك - في معظم الأحيان، عندما يتوجب عليهم شرح سبب عدم ترقية الموظف أو عندما يتلقى مكافأة غير مبتغاة، أو (في الحالات الأكثر تطرفًا) يتم فصله من العمل. حتى هذه اللحظة، ربما أعجب المرءوس بالموظف الكبير واحترمه بدرجة كبيرة، وسيشعر المرءوس بعد هذه المرحلة، على الأرجح، بالغضب ولا يثق بالزميل الأكبر سنًا بعد الآن ولا يحترمه.

هل تخشى من أن إعطاء التغذية الراجعة سيجعل المرءوس يكرهك؟ هل تفضل أن تكون محبوبًا حتى اللحظة التي يتلقى فيها الموظف الأنباء غير السارة - ثم يكرهك، أو يكن لك احترامًا دائمًا. هل تخشى نوعًا ما من أن إعطاء التغذية الراجعة سيثبط من عزيمة المرءوس؟ ما الذي يعوقك؟

يمكنني أن أقول بصدق إنني نادرًا ما رأيت مرءوسًا يترك الشركة؛ لأنه تم توجيهه أكثر من اللازم - ما دام التوجيه يجري بشكل بناء. من ناحية أخرى، رأيت الكثير من المرءوسين يتركون الشركات؛ لأنهم شعروا بأنهم لم يتلقوا تغذية راجعة صادقة خلال العام، ولم يعودوا يثقون بكبار الموظفين

بالشركة.

إلى أين ذهبوا؟ في معظم الحالات، بحثوا عن مكان جديد يمكنهم فيه أن يتعلموا ويتلقوا التوجيه، فهم لم يتركوا الشركات ليجتثوا عن مكان أكثر راحة أو تصادمي بدرجة أقل، بل بحثوا عن مؤسسات يعمل قاداتها بطريقة واضحة ومتحدية، بدلاً من الحذر من المشكلات الرئيسية. وفي هذه المؤسسات، حظى كبار الموظفين باحترام وثقة مرءوسيهم بمساعدتهم على مواجهة الواقع. وقد تولت تنفيذية شابة - كانت تحضر صف القيادة التنفيذية بجامعة هارفارد مؤخرًا - مسؤولية وحدة عمل متوسطة الحجم بشركة صناعية كبرى، وبعد أن استمعت إليّ وأنا ألقى خطابًا يتعلق بأهمية التوجيه المباشر والواضح، بحثت عني.

سألتني: "لا أعتقد أنه يمكن أن أعلن على الموظفين أنباء غير سارة، بل يمكنني أن أخبرهم بأنهم بحاجة إلى التحسين في نواح بعينها".

سألتها: "الم لا؟".

ردت وقد بدا عليها الانزعاج: "لا أعرف في الواقع، ربما أخشى المواجهة بالفعل؟ ربما ليست لدي خبرة كافية في هذه المهمة، كما أنني لا أحب أن أزعج الموظفين. ربما أريد أن أكون محبوبة أكثر من اللازم؟"، واستطردت قائلة إن علاقتها بالعديد من مرءوسيه الرئيسيين قد تدهورت بالفعل؛ لأنها لم تتمكن من تحمل مواجهتهم بالتوجيه، وبدلاً من ذلك فاجأتهم في نهاية العام برسالة مكافأة سلبية، واتهمها العديد منهم بأنها "سلبية وعدوانية". وأقرت بصدق بأنها كانت خائفة، وشعرت بالحيرة من كيفية تقديم تغذية راجعة فعالة.

أعطيتها عدة أنواع من النصائح: أولاً، أشرت إلى أن رغبتها الجامحة في أن تكون محبوبة وخوفها من المواجهة قد تكون له جذور مترسخة، ودفعتها إلى التفكير في تجارب حياتها ومحاولة التفكير في سبب خوفها من المواجهة. إذا كان لديها "فريق دعم" من الأصدقاء المقربين وأفراد العائلة، فربما كان هذا موضوع غنياً لمناقشته معهم، واقترحت أيضاً أنها إذا اعتقدت أن الأمر له جدوى، فإن استشارة عالم نفس أو طبيب نفسي قد يكون تحركاً إيجابياً للغاية وقد يساعدها على فهم نفسها بشكل أفضل في هذه الناحية.

ربما أنت مندهش من معرفة أن أستاذاً لكلية إدارة الأعمال يشجع مديرة متمرسة على استشارة استشاري الصحة النفسية. لا تندهش. فالحقيقة هي أن الكثير من أكبر العقبات التي تحول دون القيادة الفعالة تكمن بداخلك، وكل ما تستطيع فعله لمواجهة مخاوفك الداخلية ومشاعرك المدمرة والتعامل معها سيجعلك فعالاً بدرجة أكبر على الأرجح، وإذا مد أحدهم يد المساعدة لك، فاستند من ذلك.

ثانياً، شددت على فكرة أن لا أحد يحب أن يعطي تغذية راجعة سلبية، ولتقليل التوتر والتغلب على مخاوفها، أوصيتها بأن "تستعد أكثر من اللازم" لجلسة التوجيه. قد يتضمن هذا، على سبيل المثال، مقابلات مطولة مع زملاء المتلقي، وقد يتضمن التفكير في طريقة تقديمها، وربما حتى التدريب أمام المرأة، وقد يتضمن أيضاً لعب أدوار لجلسة التوجيه مع زميل موثوق به - كأنها تجربة حقيقية، وفي النهاية، حثتها على أن تظل تسأل نفسها الأسئلة الصعبة التي استنتجتها من ردود الأفعال الغاضبة

لمرءوسيتها: هل أريد حقًا أن ينظر إليّ كشخص سلبي وعدواني؟ هل أكون حقًا "لطيفة" عند الاحتفاظ بأنواع المعلومات التي يحتاج إليها الموظفون لتحسين أدائهم؟

وقد قدمت لي تقريرًا بعد بضعة أسابيع، واتبعت نصيحة الاستعداد والتجربة بجدية بالغة، وأجرت لتوها ما وصفته بجلسة توجيه مثمرة مع أحد موظفيها الرئيسيين، وفي نهاية الجلسة، بدأت تدرك لدهشتها، أنها تملك القدرة على أن تكون "بارعة في التوجيه" في نهاية الأمر، وبدأت تفهم أيضًا. إضافة إلى ذلك - أن عددًا قليلًا للغاية من الأشخاص يولدون مدربين بالفطرة، وأن تنمية مهارات التوجيه الجيد تتطلب العمل الدعوب والاستعداد والممارسة.

كيف تعد بيئة تعلم أو توجيه؟

إذا كنت مقتنعًا بأن التوجيه مهمة بالغة الأهمية - والتي لا تقل أهمية عن مهارات البيع والمهارات المالية ومهارات التواصل والمهارات الإستراتيجية وما شابه ذلك على الأقل - إذن يكون السؤال التالي هو: كيف يمكن لشركتك أن تدرب كبار قادتها ليصبحوا مدربين أكثر فاعلية؟

يمكنني أن أشير إلى أربعة عوامل رئيسية.

الاستعداد والحوافز

يستغرق التوجيه وقتًا؛ حيث يحتاج مديروك إلى معرفة أنك تؤمن بأهمية استغراق وقت خلال العام ليكونوا مطلعين على نقاط القوة والضعف لدى مرءوسيتهم المباشرين والنقاش معهم حول ما يمكن أن يؤديه بشكل أفضل والإجراءات المطلوبة لحل هذه المشكلات والمتابعة بشكل منتظم لمراقبة التقدم وتقديم نصائح إضافية.

تنظر الشركات الممتازة إلى المدرب الرائع باعتباره معيارًا للترقية لمناصب إدارية أعلى، بالإضافة إلى كونه أحد العوامل المحددة والمهمة للمكافأة. فكر في التغذية الراجعة التي تقدمها لمديريك الرئيسيين المتعلقة بأهمية أن يصبحوا مدربين جيدين في تقييمك الشامل عن أدائهم الوظيفي.

تغذية راجعة محددة وقابلة للتطبيق وحلول مقترحة

ينبغي أن تكون التغذية الراجعة الفعالة محددة ومركزة على المهارات، وينبغي أن تكون قابلة للتطبيق، كما أنها ينبغي أن تتجنب الشخصنة (بمعنى الهجوم الشخصي)، وينبغي أن تتحرف عن كونها غير محددة ومبهمة، وبالمثل يجب أن تكون نصيحة متابعة التصحيح محددة وقابلة للتطبيق.

للتوضيح بذكر مثال سيئ: النصيحة التي يسمعها المهنيون عادة هي أنهم بحاجة إلى "تحسين صورتهم" في الشركة. بكل صراحة، ليست لديّ أدنى فكرة عما يعنيه هذا، فهذا النوع من النصائح المبهمة عادة ما يأتي من مدرب لديه "انطباعات" عن المتلقي، لكنه لم يستعد بشكل جيد ليعطي المرءوس تغذية راجعة قابلة للتطبيق. هذا النوع من النصائح غير المحددة يكون محيرًا، والأسوأ من ذلك، يمكن أن يشتت انتباه المتلقي عن مواجهة اثنتين أو ثلاث من نقاط الضعف المبنية على المهارة التي يجب أن يعالجها.

وعلى نحو مماثل، إخبار شخص بأنه تصرف "بغباء" لا يعتبر تغذية راجعة مفيدة إذا كان يحاول شرح ما كان ينبغي أن يفعله ويحدد ما قد يحتاج إلى فعله بشكل مختلف في المستقبل، فهو يخاطر بإهانته وإزعاجه دون إعطائه تفاصيل كافية لرسم طريق واضح إلى الأمام.

مرة أخرى: يجب تقديم تغذية راجعة محددة وواضحة وقابلة للتطبيق!

التحديث والمتابعة

لن تتبنى شركة إستراتيجية مؤسسية ثم تفشل في تحديثها على مدار السنوات، وينطبق الأمر نفسه على التوجيه. وبالمعنى الحقيقي للكلمة، التوجيه هو مسعى للمساعدة على دفع تفاصيل الإستراتيجية الفردية - وهو يتطلب التحديث والمتابعة.

احتياجات الشركة تتغير، وطموحات الموظفين أيضًا؛ حيث لا يرغب المرءوسون في تلقي التوجيه عن كيفية تحقيق نجاح في وظيفتهم الحالية فحسب، وإنما يرغبون أيضًا في أن يطوروا من مهاراتهم التي ستساعدهم على تولي مسؤولية مهمتهم التالية. بالتالي لكي توجه بفاعلية، من المفيد أن تكون لديك رؤية عن طبيعة المهمة التالية حتى تتمكن من مساعدة المرءوس على التطور وفقًا لذلك.

على سبيل المثال، قد يرغب مندوب المبيعات الممتاز في أن يصبح مدير المبيعات، وللوصول إلى هذا الهدف، سيرغب مندوب المبيعات هذا في أن يواجه تحديًا كبيرًا اليوم لتنمية المهارات اللازمة للاستعداد عندما تظهر فرصة وظيفة مدير المبيعات. ما الرؤية المستقبلية للمرءوس، وكيف سنصل إلى هناك، وفي أي وقت؟ ما التوجيه وتكليفات العمل التي قد تبدو منطقية لمساعدة هذا الشخص على الوصول إلى هناك؟ كيف ومتى يمكننا أن نتحقق لقياس التقدم استنادًا إلى هذه الخطة؟

إرساء ثقافة المسؤولية

كقائد، تريد أن تكون وظيفة الجميع هي تقديم التغذية الراجعة وطلب الحصول عليها.

من المسئول في الشركة عن التغذية الراجعة؟ اعتدت أن أخبر كل دفعة جديدة من الزملاء بشركة جولدمان ساكس بأن مهمة المرءوسين بنسبة 100 % تكمن في طلب الحصول على التغذية الراجعة - ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم الرئيسية وتحديد خطوات العمل لمعالجة نقاط الضعف هذه. وفي الوقت نفسه، اعتدت أن أقول لكل مجموعة من المديرين إن مهمتهم بنسبة 100 % هي إعطاء التغذية الراجعة للمرءوسين.

هل أحاول أن أكون مضحكًا؟ هل أحاول أن أحقق هدفين متناقضين؟ كلا. كانت فكرتي ولا تزال هي أن الموظفين الصغار يجب أن "يتولوا مسؤولية" تحدي طلب الحصول على التغذية الراجعة، ويجب على كبار الموظفين أن يتولوا مسؤولية تحدي إعطائها فقط إذا تبنى الطرفان هذا التوجه. إذن هل ستتم تهيئة بيئة تعلم حقيقية بحيث يظهر فيها التوجيه الفعال؟ في هذا النوع من البيئات، يتم استثمار كل موظف في عملية التطور، ولا توجد ضحايا، ويمكن أن يتأكد الموظفون من أنهم سيحظون بفرصة النمو والتعلم والتطور.

لا يمكن أن يكون الهدف النهائي هو أن يحصل الجميع على ترقية أو يصلوا إلى أعلى مستويات المكافأة. بدلاً من ذلك، ينبغي أن يكون الهدف هو إتاحة الفرصة لكل مهني لاكتشاف إمكاناته، فالأمر يستحق السعي لإرساء نوع الثقافة بحيث يمكن أن يتحقق هذا، وقد يتضمن هذا، على سبيل المثال، الإشادة بالمدرّبين الممتازين وحكي "تجارب شخصية صعبة" حول كيفية تطور أداء الموظفين في الشركة، والإشادة بموظف أحرز تقدماً كبيراً نحو تحقيق هدف تحسين الذات نتيجة لطلب الحصول على التوجيه وتلقيه توجيهاً فعالاً. بسبب هذه الأنواع من "إشادة" قيادة الشركة والحكايات التي تميل إلى أن تتداول في كل أرجاء الشركة وتنتشر، فإنها يمكن أن تساعدك على توضيح الفكرة المنشودة بطريقة فعالة وواسعة النطاق.

عندما تفشل الشركة في تحقيق أهدافها، يمكن أن يرجع هذا الفشل في أحيان كثيرة إلى وجود موظفين غير أكفاء في منصب أو منصبين مهمين، وهذا الخلل، بدوره، يمكن أن يرجع في أحيان كثيرة إلى عدم قدرة الشركة على جذب الموظفين الرئيسيين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم. تعمق أكثر، وستجد قلة في التركيز على التوجيه وتهيئة مناخ التعلم في الشركة. وليس مصادفة أن يميل مناخ التوجيه الرائع إلى أن يكون جاذباً للموظفين الممتازين. لذلك امنح نفسك هذه الميزة التنافسية الرائعة.

الحصول على التغذية الراجعة

إنها عبارة وحدي في المقدمة.

سمعنا جميعاً هذه العبارة - في أحيان كثيرة، حتى إنها تكاد تعلق في أذهاننا، فلقد كتب "راندي نيومان" أغنية عن هذا الموضوع، وعاجلاً أم آجلاً، تحدث معظم رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية عن هذا الموضوع.

وبشكل شخصي، لم أفهم قط ما تعنيه عبارة وحدي في المقدمة إلى أن قمت بإدارة شركة كبيرة، فعندما تقدمت أكثر وتوليت مسؤوليات أكبر، وجدت أن الأشخاص بدأوا يعاملونني بلطف أكثر ويمتدحونني دون تحفظ، وأصبحوا متنبهين أكثر لما يقولونه عندما يدخلون مكنتي.

في البداية، شعرت بالإطراء إلى حد ما، وبمرور الوقت، أدركت أنهم كانوا يتجنبون التعامل معي بطريقة لم يفعلوها من قبل، وعرفت أنه يجب عليّ أن أبذل جهداً أكبر لتجنب فقدان التواصل، وخلال السنوات الثلاث الأخيرة لي في الشركة، عندما انتقلت إلى طابق آخر بعد أن توليت منصب المدير التنفيذي، لاحظت حركة أقل للموظفين، فقد كانت أهدأ بكثير مما اعتدته، وعندما أتى الأشخاص إلى طابقنا كانوا يشعرون بالخوف إلى حد ما وكانوا مهذبين جداً، وأدركت فجأة أنه سيكون من السهل عليّ كثيراً أن أنعزل عن الواقع.

تردد صدى العبارة معي أكثر خلال السنوات التي قدمت فيها نصائح للقادة الذين أداروا مؤسسات كبيرة، فهناك ظاهرة حقيقية من الانعزال تميل إلى أن ترهق القائد، بعواقب وخيمة محتملة بالنسبة لكل من القائد والمؤسسة على حد سواء.

عندما تصل إلى "المقدمة"، لا شك في أنك صقلت مجموعة من المهارات التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عدد من العناصر الأساسية لوظيفتك. وللأسف، إن لم تقم باتخاذ إجراءات تصحيحية محددة، فمن المحتمل أن تصبح منعزلاً بدرجة أكبر عن الأنباء غير السارة، ومن المحتمل أن تسمع بدرجة أقل تغذية راجعة بناءة حول أدائك (على الأقل إلى أن يمثل الأمر مشكلة كبرى)، وقد تظهر منك دون قصد مشاعر توحى بأنك لا تريد أن تسمع الأنباء غير السارة بالفعل - وتحديداً، أنباء غير سارة عنك. فعندما تتقدم في الشركة وتصبح "ذا شأن"، قد تقل رغبة موظفيك في تقديم أخبار ربما لا ترغب في سماعها على الأرجح.

إذا توليت منصب التنفيذي الذي يكون منعزلاً عن أقسام العمل، فمن المحتمل أن تتفاقم هذه المشكلة. وتحدث هذه الظاهرة كثيراً للمسؤولين الذين يزورون البيت الأبيض. حتى إذا اختلفوا في الرأي بشكل محتدم حول سياسة واحدة أو أكثر من سياسات الرئيس الحالية، فما إن يدخلوا هذا المكتب البيضاوي، حتى يميلوا إلى أن يكونوا إيجابيين ويتجنبون إثارة النقاش محل الخلاف؛ حيث إن وقار وفخامة الأجواء والمكتب ترهبهم لأسباب مفهومة، فهم يحرصون على أن يكون حديثهم إيجابياً وعلى أن يتركوا انطباعاً جيداً لدى الرئيس، بدلاً من الدفع بأفكار مهمة قد لا تكون موضع ترحيب.

تحدث ظروف مشابهة في الشركات؛ حيث يكون الكثير من الموظفين على استعداد لتقديم شكوى إلى زملائهم بشأن المدير التنفيذي والنقاش حول ما يقترفه هذا المدير من أخطاء وما ينبغي أن يفعله بشكل مختلف. ومن المثير للسخرية، أن الكثير من هؤلاء الأشخاص أنفسهم تنوّه منهم الكلمات عندما تتاح لهم فرصة للتحدث مباشرة مع المدير التنفيذي. فما السبب في ذلك؟ يريدون أن يكون لدى هذا المدير انطباع إيجابي عنهم وعدم إثارة مشكلات تبدو كأنها طريقة آمنة "افتراضية". ونتيجة لذلك، يكون القائد في العادة هو آخر شخص يستمع إلى النقد البناء، والذي قد ينتشر على نطاق واسع في المؤسسة.

بالتالي أؤكد أن القائد يجب أن يتخذ خطوات محددة وبيدلاً أكبر - وأحياناً جهداً استثنائياً - للحصول على التغذية الراجعة التي يحتاج إليها.

تلقي التغذية الراجعة التنازلية

عندما تتولى رئاسة شركة أو وحدة كبيرة داخل شركة، فأنت على الأرجح تقضي وقتاً قليلاً للغاية مع كبار موظفيك. بالتأكيد لا يراقب رؤساؤك أداءك مباشرة على أساس منتظم. فإذا كنت تقضي وقتاً معهم، فذلك عادة ليس من أنواع الأوضاع التي يمكن أن يشاهدوك فيها وأنت تؤدي جوانب متعددة من وظيفتك. وبدلاً من ذلك، هي حالة من الاستماع إليهم على الأرجح أو حالة من تقديمك عرضاً تقديمياً لهم في شكل من أشكال الاجتماعات، ويكون المكان، في معظم الأحيان، غرفة الاجتماعات، وغالباً ما يكون هناك جدول أعمال متبع، ونادراً ما يحدث ذلك بشكل من أشكال النقاش غير المعد له. إنهم لا يشاهدونك وأنت تؤدي عملك وتتفاعل مع مرءوسيك أو عملائك، وبالتالي من غير المحتمل أن يعرف رؤساؤك قدرًا كبيراً عنك في هذه الحالة. والأسوأ من ذلك، أنك إذا كنت فصيحاً وبارعاً - وهو ما قد تكون عليه على الأرجح في هذه المرحلة من مسيرتك المهنية - فإن رؤساءك ربما يضعون افتراضات حول مهاراتهم الأخرى الناقصة إلى حد كبير.

ما النتيجة؟ على الأرجح، تستند التغذية الراجعة المحدودة التي يعطونك إياها إلى معلومات من زملائك ومن تقييمك في نهاية العام والانطباعات التي يكونونها عنك في أنواع الأماكن التنظيمية الموضحة آنفاً، وقد تلعب المعلومات التي يسمعونها في النسيمة والشائعات دوراً أيضاً.

أنت الآن في الموقف نفسه بدرجة أكبر أو أقل من الذي وصفته في بداية الفصل، وهو الموقف الذي لا يحصل فيه المرءوس على التغذية الراجعة التي يحتاج إليها حتى يكون الأوان قد فات. ففي الوقت الذي "يكتشف" فيه رئيسك أو مجلس إدارتك مشكلات حول أدائك، فمن المحتمل أن يكون ذلك بعد تفاقم هذه المشكلات إلى مشكلات كبرى. ونتيجة لذلك، قد تكون أمامك فرصة أقل لحل هذه المشكلة، ونقطة الضعف التي يمكن إصلاحها والتي كان من السهل تداركها يمكن أن تكون لها عواقب وخيمة وسلبية عليك وعلى مسيرتك المهنية.

الكثير من مجالس الإدارات لا تسيطر على نقاط القوة والضعف لدى مديريها التنفيذيين، وربما يكون المدير التنفيذي مقدماً رائعاً ومقنعاً وجذاباً للغاية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة؛ لكن هذه المهارات السياسية قد تخفي بعض الأنواع من مشكلات الأداء التي ترتبط بكونك "القائد". مجالس الإدارات هذه التي ليست لديها عملية فعالة لفهم مديريها التنفيذيين بالفعل، قد تجد أن لديها عدة خيارات عندما تواجه الشركة مشكلة تشغيلية أو مشكلات تتعلق بالموافقة، أو عندما تبدأ تخسر التنفيذيين الرئيسيين.

ولهذا السبب، يلح الكثير من مجالس الإدارات على طلب إجراء تقييم شامل حتى يكون لديها اطلاع واسع عن نقاط القوة والضعف لدى مديريها التنفيذيين. وأحياناً يبوح لي المديرون التنفيذيون بأنهم يجدون أن هذا الإجراء مخيف؛ إلا أنني أنصحهم بالتغلب عليه. هذا النوع من الإجراء، عندما يطبق بشكل صحيح، يمكن أن يساعد أعضاء مجلس الإدارة على معرفة أن المدير التنفيذي يحتاج إلى التوجيه وإلى مساعدة خاصة، وبدلاً من أن يقلص ذلك مدة المسيرة المهنية للمدير التنفيذي، يمكن أن يطيلها.

يمكن لمجلس الإدارة أن يتولى مسؤولية أكبر بشأن توجيه مديريه التنفيذيين

تولى المدير التنفيذي لشركة صناعية كبرى قيادة الشركة بالفعل خلال الشهور العصبية من الأزمة الاقتصادية، واتخذ عدداً من الخيارات الإستراتيجية الرئيسية التي كانت بمثابة أساس لإعادة الهيكلة الجذرية للشركة، وقد أعرب مجلس الإدارة عن رضاه الكبير عن هذا المدير التنفيذي ودعم إجراءاته بشدة.

وفي الوقت نفسه، استمع العديد من أعضاء مجلس الإدارة (بطريقة مباشرة وغير مباشرة) إلى تغذية راجعة سلبية جديرة بالملاحظة تتعلق "بأسلوب قيادة" هذا المدير التنفيذي. على سبيل المثال، تواصل أحد العملاء الرئيسيين للشركة مع أحد أعضاء مجلس الإدارة ليخبره بأن مسئول تغطية الحساب لدى الشركة اشتكى من تدهور شديد في ثقافة الشركة، واستطرد قائلاً إن الشائعة المتداولة كانت أن المدير التنفيذي مسيطر ووضع نظاماً "حميمياً" وسط كبار القادة وكان يفتقر إلى الاستماع. كما سمع أعضاء مجلس الإدارة الآخرون تغذية راجعة مشابهة من خارج الشركة، وتواصل كبار التنفيذيين بالشركة مع

عدد قليل من الأعضاء الآخرين الذين أرادوا أيضاً أن يشتكوا (بشكل غير رسمي) من أسلوب قيادة المدير التنفيذي.

لم ينفذ مجلس الإدارة إجراء التغذية الراجعة الشاملة للمدير التنفيذي، وأجروا تقييماً سنوياً لأدائه، والذي ركز على نجاحه في تحقيق أرقام تشغيلية وإستراتيجية رئيسية محددة؛ عائد رأس المال وأداء سعر السهم ومعلومات حصة السوق وغيرها من أمور عدة، ولم يكن لدى المدير التنفيذي مدرب، وبدلاً من ذلك تم تحديد اثنين من أعضاء مجلس الإدارة ليكونا "مرشديه". حاول هذان العضوان بمجلس الإدارة أن يعملوا كمرشدين للمدير التنفيذي، ولتحقيق هذا الهدف تناولوا معه وجبة العشاء مرة كل ثلاثة أشهر.

شكل هذا الوضع ورطة حقيقية لمجلس الإدارة؛ حيث طلب مني مجلس الإدارة أن أعطيهم نصائح في اجتماعهم التالي الذي يعقد بانتظام، وفي اجتماع مجلس الإدارة هذا، ناقشنا حدود "الإرشاد"، وحقيقة أن المدير التنفيذي احتاج إلى مدرب بالفعل. لم يكن هذا أمراً سهلاً؛ لأن مجلس الإدارة لا يستطيع أن يراقب أداءه بشكل يومي ولم يكن هناك نظام مطبق في وضعه الصحيح يمكن أن يجمع تغذية راجعة عنه، ولم يرغبوا في فعل أي شيء لتقليص مهام المدير التنفيذي، ومع ذلك كانوا مدركين تماماً لمسئوليتهم بتوجيهه أيضاً، إضافة إلى تقييم أدائه الشامل في النهاية.

بالنسبة للمبتدئين، على المدى القريب للغاية، اتفقوا على أنهم أرادوا منه أن يتلقى التوجيه، ففي النهاية، كانت أول تجربة له لتولي منصب المدير التنفيذي وكان مفهوماً أنه احتاج إلى الحصول على المزيد من التغذية الراجعة المتعلقة بكيفية تطوير أسلوب قيادته، فهو يحتاج إلى سماع هذه التغذية الراجعة بشكل منظم ثم يتخذ خطوات للعمل على المشكلات المتعلقة التي طرأت.

بعد الاجتماع، طرح مجلس الإدارة المشكلة مع المدير التنفيذي، واتفق الطرفان على تعيين مدرب خارجي سيعمل معه، وقرروا بشكل متعقل أن يفصلوا إجراء التوجيه عن إجراء التقييم الخاص بالمدير التنفيذي، وتم الاتفاق على أنه بالنسبة للعام الأول، ستتركز التغذية الراجعة من المدرب بشدة على الأهداف التنموية بدلاً من تقييم الأداء، واتفقوا أيضاً على أنه في العام التالي، سيضعون نظام التقييم الشامل الذي سيمد مجلس الإدارة بمعلومات يمكن دمجها في استعراض أو تقييم نهاية العام الخاص بالمدير التنفيذي.

بعد مرور أسبوعين، اختاروا مدرباً خارجياً ممتازاً وبدأ بعقد اجتماعه الأول مع المدير التنفيذي. بعد هذا الاجتماع، أجرى المدرب مقابلات مع حوالي عشرين موظفاً رئيسياً تفاعلوا بصورة متكررة مع المدير التنفيذي، وتم التأكيد على كل مشترك بأن تغذيته الراجعة ستؤخذ بشكل سري و"دون ذكر أسماء". بعد جمع التغذية الراجعة، استعرضها بعد ذلك المدرب الخارجي مع المدير التنفيذي ثم استعرضها - على حدة - مع رئيس مجلس الإدارة إضافة إلى عضوين آخرين من مجلس الإدارة تم اختيارهما ليكونا جزءاً من هذا الإجراء.

أظهرت التغذية الراجعة عدداً من مشكلات أسلوب الإدارة التي وافق المدير التنفيذي على أنه يحتاج إلى العمل عليها (لم يبد امتعاضه من التعليقات رغم أنه اعترف بأنه تفاجأ بعدد من التعليقات). عمل

المدرّب معه على خطوات عمل لحل هذه المشكلات، وأعطى الأعضاء الثلاثة لمجلس الإدارة نصيحتهم بشأن إجراءات قد يتخذها المدير التنفيذي لحل هذه المشكلات. إجمالاً، ثبت أنه إجراء بناء للغاية وكان لدى المدير التنفيذي حافز كبير للتحسين في الجوانب الموضحة، وأدرك أنه احتاج إلى أن يحقق أداءً أفضل من ناحية التواصل مع موظفيه لكي يطلب التغذية الراجعة بشكل استباقي أكثر.

أجرى مجلس الإدارة تغييراً في أسلوبه أيضاً، فبالنظر إلى الوراثة، أدرك مجلس الإدارة أنه لم يركز بدرجة كافية على التوجيه وأن إجراء الإرشاد غير المنظم نسبياً الذي طبق مع المدير التنفيذي لم يكن كافياً، وفي ضوء هذه التجربة، أدرك مجلس الإدارة الأهمية البالغة لتطبيق إجراء التوجيه.

اتخاذ خطوات بشكل استباقي لتلقي التغذية الراجعة من المناصب العليا

كما هو موضح مسبقاً، من الصعب أن تحصل على تغذية راجعة تضم معلومات تفصيلية من الأشخاص الذين يتولون المناصب العليا، ويرجع ذلك في الأساس إلى قلة تواصل رؤسائك معك. من ناحية أخرى، ما لم تكن منعزلاً بالفعل، فسوف يحظى عدد من مرءوسيك الرئيسيين بفرصة رؤيتك في العمل بشكل منتظم، وإذا كانوا مجموعة مختلفة، فمن المحتمل أن يكون لديهم عدد كبير من الآراء المتعلقة بنقاط ضعفك، وستكون لديهم على الأرجح أفكار حول أنواع الإجراءات التصحيحية التي ينبغي أن تتخذها لمعالجة نقاط الضعف هذه.

يجد بعض الأشخاص أن هذه الفكرة مخيفة؛ فكرة أن هناك مجموعة من المرءوسين في الخارج يعرفون جيداً مواطن الضعف لديهم كقيادة - لكنني أحتك على أن تفكر في هذه المجموعة كأحد أهم مواردك.

تكمن المشكلة بالتأكيد في أنه بينما يمثل هؤلاء الزملاء احتياطياً هائلاً للتغذية الراجعة الذي من المحتمل أن يكون ذا قيمة، فإنه يتوجب عليك اتخاذ خطوات استباقية للحصول على هذه التغذية الراجعة في وقت مبكر وبشكل متكرر. خلافاً لذلك، قد يتم إبلاغك بها في تقييمك في نهاية العام، والذي يستند إلى تغذيتهم الراجعة الشاملة (بعد فوات الأوان!). وما لم تكن لدى مرءوسيك رغبة مهنية في تدمير الذات، فلن يرغبوا في مواجهتك بالنقد البناء على الأرجح. ونتيجة لذلك، أحد تحدياتك هو إيجاد طرق للحصول على هذه التغذية الراجعة - ربما من خلال الإلحاح على طلبها (أو بذل جهد للحصول عليها) بصورة لائقة؛ حيث يعرف التنفيذيون الممتازون كيفية إدارة هذه المحادثات وكيفية الحصول على هذه التغذية الراجعة القيمة.

ومن واقع تجربتي، هذه ليست بالمهمة السهلة، على الأقل في البداية. أولاً، يجب أن تنفذ بشكل ثنائي وليس في إطار المجموعة، ولن يكون الموظفون الصغار صرحاء في انتقادهم الموجه إليك أمام الآخرين، وفي الاجتماع الثنائي، قد تحظى بأفضل فرصة لإقناع الموظف بأن يكون صادقاً معك. وحتى الاجتماع الثنائي سيتطلب بعض الممارسة لمعرفة كيفية استخلاص التعليقات المفيدة.

عندما أطلب من المرءوس في البداية تقديم تغذية راجعة بناءة، يميل إلى أن يبدأ بإخباري بأنه يحقق أداءً "جيداً للغاية" على كل الأصعدة. فعندما أتابع وأسأله: "حسناً، ما الذي يتوجب فعله بشكل مختلف؟" يرد قائلاً: "لا يمكنني التفكير في أي شيء". وإذا تحديته بقول: "هيا - لا بد أن هناك شيئاً!"،

يميل إلى قول: "لا، بالفعل؛ لا شيء يخطر ببالي".

بعد ذلك أطلب منه أن يسترخي ويفكر أكثر. ثم أقول: "لدينا متسع من الوقت". يتبع ذلك حالة من الصمت، وتبدأ تظهر قطرات من العرق على جبينه. ربما يفكر: "يا إلهي، هذا الرجل جاد للغاية - ما الذي من المفترض أن أقوله الآن؟".

في هذه المرحلة، وفي بعض الحالات، يبدو كأنه على وشك أن يتحدث، ثم يمنع نفسه من التحدث، وأضطر إلى أن أسأله بعد ذلك: "ما الذي كنت على وشك أن تقوله؟ رجاءً واصل الحديث وقله!".

في هذه اللحظة، عادة ما يخرج شيء كان يفكر فيه لكنه كان يخشى قوله. هذا "الشيء" هدام عادة؛ لأنه انتقاد أساسي ولأنني أعرف أنه صحيح، ولأنني ألاحظ أن الكثير من الموظفين في الشركة ربما لديهم الملاحظة نفسها.

يا إلهي! إذا سبق أن أجريت هذا الإجراء بنفسك، فسوف تعرف أنك تحتاج إلى أن تحافظ على هدونك وتشكر بصدق هذا الشخص على تغذيته الراجعة، ثم تتصل بصديق عزيز أو بأحد أحبائك لتسأل عما إذا كان هذا الانتقاد يبدو صحيحًا. على الأرجح، سيصمت قليلاً ويقول: "حسنًا، أجل، يبدو هذا قريبًا منك".

حسنًا، إذن لديك الآن بند في جدول الأعمال لتعمل عليه، وتحتاج إلى أن تتخذ خطوات لمعالجة نقطة الضعف هذه - والتي بوسعك أن تفعلها بالتأكيد إذا كنت مستعدًا لتحسين نفسك. الخبر السار هو أنه من واقع خبرتي، فإنني أكتشف أن 90% من الصراع يتركز في الحصول على التغذية الراجعة، وبمجرد أن تدرك أن لديك نقطة ضعف محددة، يمكنك بالتأكيد أن تجد طرقًا لمعالجتها وتحسين نفسك.

بعد هذا التفاعل في بعض الأحيان، وضح نقطة أنك تبحث عن هذا المرعوس الشجاع الذي يقول الحقيقة واشكره وانقل أنك تعمل على خطوات لمعالجة نقطة الضعف التي حددها. إضافة إلى ذلك، أخبر المرعوس بأنك قد تود أن تتابع معه في المستقبل للحصول على تغذيته الراجعة المتعلقة بما إذا كان يعتقد أنك أحرزت تقدمًا. سيكون هذا محفزًا للغاية للمرعوس، والذي سيدرك أنه كان لديه تأثير حقيقي على الشركة، وعلى الأرجح، ستتداول هذه القصة ونتائجها في الشركة من خلال الشائعات. وفي المستقبل، قد يرغب هذا الموظف الصغير (وغيره من الموظفين الصغار) في أن يأتي إلى مكتبك ويعطيك نصائح، إذا رأى شيئًا قد تفعله على نحو أفضل. وهذا، أيضًا، سيتم تداوله في الشركة.

أنت لا تقوم بذلك لتكون معروفًا أو لكي "ينظر إليك" على أنك تطلب النصائح، بل تقوم بذلك لأنه يزودك بنظام الإنذار المبكر لتحسين أدائك. بعد أن رأيت هذه التجربة تتكرر عدة مرات - وبعد أن مررت بها بنفسني - فإنني أقدم النصيحة التالية: كون مجموعة من المدربين من المرعوسين المتميزين ممن تقابلهم على حدة بشكل منتظم لطلب التغذية الراجعة الصادقة. بالتأكيد، ستحتاج إلى إقناعهم بأنك تريد هذه التغذية الراجعة بالفعل، وهم على الأرجح سيحسنون من تقدمهم المهني بتحذيرك من المسائل والمشكلات بدلاً من تبادل "الحديث المتفائل" معك فقط.

إذا اتبعت نصائحهم، على افتراض أنها دقيقة وصحيحة، فإن هذا سيعزز من سلوكهم ويرسل إشارة

قوية للآخرين بأنك قائد يريد أن يستمع إلى الحقائق لكي تحسن من نفسك ومن أداء الشركة. إذا كنت صادقًا بشأن الحصول على النقد البناء وكنت متحفزًا للغاية للاستمرار في التعلم والتحسين، فسيميل المرءوسون والزملاء إلى الرغبة في مساعدتك.

عندما يتم إرساء هذه الثقافة، سوف يساعدك المرءوسون على تحديد المشكلات وحلها قبل أن تلحق ضررًا بشركتك أو بعملك. وسوف يساعدونك، بشكل شخصي، على التكيف مع المتغيرات في البيئة ويساعدونك على تحديد النواحي غير المتسقة مع الشركة، والتي تضعها في موقف خطير نتيجة لذلك، وتصبح أنت وحيدًا بدرجة أقل في المقدمة.

بالطبع، تتطلب منك هذه الطريقة أن تتقبل التعلم والتكيف وسماع التغذية الراجعة البناءة، وتتطلب منك أن تكبح غرورك والدافع الإنساني للغاية للتوصل إلى أنك - بما أنك توليت الآن منصب المدير - لم تعد بحاجة إلى تعلم أي شيء.

ثق بي: أنت تحتاج إلى التعلم - نحتاج جميعًا إلى التعلم.

ثقافة التعلم

بصفتي تنفيذيًا ومستشارًا، كان يعينني دائمًا سبب نجاح بعض الشركات في الصناعة وفشل بعضها الآخر - أو على الأقل، سبب أدائها بدرجة أدنى من النجاح. في أحيان كثيرة، تتبنى الإستراتيجيات نفسها وتطبق المعايير نفسها في توظيف الأشخاص وتظهر أوجه شبه أخرى. وأعتقد أن الفرق الأساسي هو ما يفعلونه مع موظفيهم الموهوبين ما إن ينضموا إلى الشركة.

في معظم الشركات الناجحة، هناك ثقافة تعلم، بحيث يبذل كل المهنيين، بغض النظر عن المكانة، قصارى جهدهم للتحسين واكتشاف إمكاناتهم الحقيقية في النهاية، ويساعد قادة الشركات على تحقيق هذا بوضع الاحتمالات وتوفير التدريب وتحدي كل مهني لتولي مسؤولية تلقي التوجيه - وفي الوقت نفسه، يتحدى هؤلاء المهنيون أنفسهم لتولي مسؤولية تقديم التوجيه. يبدو التنفيذيون في هذه الشركات أفضل من نظرائهم فيما يتعلق بإخراج قادة وتخفيض معدل تدوير العمالة غير المرغوب فيه، وتحقيق أكبر استفادة من الموارد النادرة لموظفيهم.

طريقة إجابتك وعملك على الأسئلة المطروحة في بداية هذا الفصل ستساعد على تحديد ما إذا كانت مؤسستك تتمتع بالمهارات المطلوبة لتنفيذ رؤيتها وتحقيق أولوياتها الرئيسية. لهذا أيضًا، ومن حيث إدارة وقتك، يجب أن تخصص وقتًا لهذه الناحية، وبينما يمكن تفويض بعض عمليات التوجيه لآخرين، تقع مسؤولية توجيه مرءوسيك المباشرين عليك - أنت من يتولى هذه المسؤولية!

في الفصل التالي، سنخطو خطوة إلى الأمام في هذا الشأن. والشرط المسبق للتخطيط الفعال للاستخلاف ومميزاته المترتبة هو ترسيخ عملية تنمية المواهب القوية وثقافة التوجيه. سيساعد النجاح في هذه الناحية على ضمان توفير إمداد من المواهب الممتازة لملء مناصب قيادية رئيسية، والذي بدوره سيكون ضروريًا لنجاحك كقائد لمؤسستك.

الخطوات المقترحة للمتابعة

1. اكتب ثلاث إلى خمس نقاط قوة محددة لكل واحد من مرءوسيك المباشرين، إضافة إلى ذلك، اكتب على الأقل من اثنتين إلى ثلاث مهارات أو مهام محددة تعتقد أنه بإمكانهم إدخال تحسينات عليها لكي يحسنوا من أدائهم ويتقدموا في مهنتهم. خصص بعض الوقت لمراقبة أدائهم بشكل مباشر والاستعلام بشكل سري لجمع المعلومات والأفكار من أجل إجراء هذا التحليل.
2. حدد موعدًا مع كل مرءوس، قبل ستة أشهر على الأقل من تقييم نهاية العام لمناقشة ملاحظتك وتحديد خطوات عمل محددة يمكن أن تساعدكم على تحسين ومعالجة احتياجات وفرص النمو لديهم.
3. اكتب قائمة واقعية بنقاط قوتك وضعفك. ضع قائمة تضم خمسة مرءوسين على الأقل ممن يمكن أن تطلب منهم تغذية راجعة تتعلق بنقاط قوتك وضعفك. اجتمع بكل مرءوس على حدة ووضح أنك تحتاج إلى مساعدته، وفي اجتماعاتك، تأكد من أن تطلب منهم إعطاءك نصائح تتعلق بواحدة أو اثنتين من المهام أو المهارات التي يعتقدون أنه بإمكانك إدخال تحسينات عليها، واشكرهم على مساعدتهم.
4. اكتب خطة عمل لمعالجة نقاط ضعفك واحتياجات النمو لديك. إذا كان لديك رئيس مباشر (أو زميل موثوق به)، ففكر في طلب النصيحة المتعلقة باحتياجات النمو لديك وخطوات العمل الممكنة. وبناءً على موقفك ومكانتك في المؤسسة، فكر في خيار تعيين مدرب خارجي.
5. حث كل واحد من مرءوسيك المباشرين على اتباع هذه الخطوات نفسها المتعلقة بمرءوسيههم المباشرين وبأنفسهم.

الفصل الرابع

خطة الاستخلاف والتفويض

كيف تملك تحدي تنمية مهارات المستخلفين في مؤسستك

هل تتبنى عملية خطة استخلاف للمناصب
الرئيسية؟

هل حددت المستخلفين المحتملين لوظيفتك؟
إذا لم تحدد بعد، ما الذي يعوقك؟
هل تفوض المهام بدرجة كافية؟
هل يعوقك اتخاذ القرار؟

أحد الأدوار الرئيسية للقائد هو "توظيف الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة"، ولكي أصوغها بطريقة أخرى، جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم - وتوظيفهم بشكل مناسب في المناصب المهمة - ضروري لنجاح معظم المؤسسات. إذا كنت ستنفذ رؤيتك وتطبق أولويات رئيسية على مستوى عالٍ من الإتقان، فسوف تحتاج إلى أن تكون قد نمت المواهب اللازمة لإنجاز العمل.

خطة الاستخلاف جنبًا إلى جنب مع التقييم الفعال وبرامج التدريب، هي المهمة الرئيسية التالية التي يجب عليك توليها لكي تبني مؤسستك وتنجح في وظيفتك. دعني أوضح هذه النقطة بدرجة أكبر: من ضمن المسؤوليات المهمة للقائد الممتاز هو أن ينمي من مهارات المستخلفين المحتملين للمناصب الرئيسية، ويجب أن تتولى هذه المسؤولية.

ال فشل في تنمية مهارات المستخلفين يقود إلى مشكلات أكبر في أحيان كثيرة

معظم قادة الشركات الذين أتحدث معهم يومئذ برأسهم دلالة على الموافقة عندما أتحدث عن هذه الأولوية، فعدد قليل منهم أشار لي بإيماءة مع هز الكتفين، وربما يدل على أن هذا يبدو لهم بديهيًا: بالطبع أعتقد أن جذب الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم أمر مهم!

ومع ذلك، عندما أتعلم بدرجة أكبر، يتبين أن الكثير من هؤلاء القادة أنفسهم لم يضعوا خطة استخلاف للمناصب الرئيسية داخل شركاتهم. وهم يفشلون في إدراك أن الكثير من "المشكلات الملحة" التي أتوا إليّ ليتحدثوا بشأنها ترتبط في النهاية بفشلهم في تنمية مهارات المستخلفين المحتملين بشكل عام وتنمية مهارات وظيفتهم بشكل خاص، وعادة ما يولد هذا الفشل مجموعة من المشكلات الأخرى في شركاتهم، وهو ما يعتبر دلالة على قصورهم في إدارة المواهب. إذن لم لا يرى هؤلاء التنفيذيون هذه المشكلة بصورة أوضح ويدفعون أنفسهم أكثر لتحسين أدائهم في هذه الناحية؟ فيما يتعلق بعدد من المفاهيم الأخرى الواضحة في هذا الكتاب، من الأسهل بكثير أن نتحدث عنها عن أن نقوم بتطبيقها.

خريطة طريق

في هذا الفصل، سنلقي نظرة على الأهمية البالغة لخطة الاستخلاف والمشكلات المتعلقة بالتفويض الفعال، وسناقش التكلفة الحقيقية للفشل في تنمية مهارات المستخلفين المناسبين، ومن واقع خبرتي، إذا لم تحدد المستخلفين المحتملين للوظائف الرئيسية - بما في ذلك وظيفتك - فمن المحتمل أيضًا أنك لا تفوض مهامك بدرجة كافية، وربما يمثل هذا عقبة كبيرة للقرارات الرئيسية، ونتيجة لذلك، قد تواجه عقبات حقيقية في قدرتك على إدارة وحدة عملك أو بناء شركة ممتازة.

يميل الموظفون الممتازون إلى ترك بيئة العمل التي يعتقدون أنهم لا يتولون فيها مسؤولية أكبر من خلال مجموعة من المهام الوظيفية المخطط لها جيدًا والتوجيه الفعال. إن خسارة هؤلاء الموظفين أصحاب القدرات العالية هو المعادل الوظيفي لإلقاء مبلغ كبير من المال (لنفترض رزمًا من أوراق نقدية من فئة 1000 دولار) خارج نافذة مكتبك - وهو الشيء الذي لن تقوم به وأنت في وعيك!

سوف تلاحظ في هذا الفصل، أنني أناقش خطة الاستخلاف أولاً والتفويض ثانيًا. لماذا؟ لكي تنفذ رؤيتك وأولوياتك الرئيسية، تحتاج إلى أن تفوض عددًا من المهام الرئيسية. إن خطة الاستخلاف تساعد على نقل تفكيرك حول الأفراد إلى الأشخاص الذين ينبغي أن تفوض المهام لهم، فأنت بحاجة إلى أن تقرر من الذي ستكلفه بالمسؤوليات قبل أن تبدأ في التفويض بالفعل.

في أكثر الأحيان، يمتنع القادة عن التفويض لأنه - في البداية - لا يبدو أن الأمر يسير بشكل جيد. يحدث هذا عادة لأنهم لم يحددوا أولاً أفضل المواهب لديهم ثم ربطوا المهام الرئيسية بقدرات هؤلاء الأفراد الموهوبين وأهداف التطوير لديهم، ولا يرى هؤلاء القادة الرابط بين خطة الاستخلاف والتفويض.

ما إن يتبنى التنفيذيون فكرة خطة الاستخلاف ويطبّقون طريقة فعالة، فإنهم يتبنون بثقة أكبر فكرة التفويض على نطاق أوسع وبفاعلية أكبر. إضافة إلى ذلك، يميلون إلى الإشراف على هذا التفويض بإعطاء توجيهات ونصائح مستهدفة بدرجة أكبر، كما يبدأون أيضًا في ربط تحقيق أهدافهم بتحقيق أداء أفضل فيما يخص خطة الاستخلاف والتفويض.

هذا ليس طريقًا سهلًا بالضرورة لتتبعه، فهناك عدة عقبات وإشارات تحذير يجب أن تنتبه لها وأن تعمل على مواجهتها، وسنستكشف بعضًا من هذه المشكلات في الصفحات القليلة المقبلة.

إشارة تحذير: "فريق قيادة من الأصدقاء المقربين"

وصفت المؤرخة "دوريس كيرنز جودوين" مجلس وزراء الرئيس "إبراهام لينكولن" بأنه "فريق من المتنافسين"، واستعرضت الضغوط والنتائج المصاحبة لأسلوب قيادة "لينكولن" الشجاع (وغير البديهي في بعض الأحيان) 1. وقد تنبه الكثيرون من التنفيذيين إلى هذا المثال التاريخي عن القيادة القوية وتعلموا منه. ومن ناحية أخرى، في أكثر الأحيان، يتخذ قادة الشركات مسارًا مختلفًا، ويقعون في فخ جمع "فريق من الأصدقاء المقربين".

لماذا يريدون أن يتخذوا هذا الخيار؟ قضى الكثير من القادة سنوات لتولي وظيفتهم الحالية، وهم

بالتأكيد لا يريدون ترك هذه الوظيفة. وعلى نحو شعوري أو لا شعوري، ينظرون إلى المرءوسين الموهوبين كتهديد وشيك لوظيفتهم. في هذه الحالات، يعي القادة أن المؤسسة ستكون أقوى إذا نما من مهارات المستخلفين المحتملين، لكن إحساسًا راسخًا بعدم الأمان يطغى على هذا الفهم العقلاني.

وللأسف، رأيت عدة شركات يصّر قاداتها على أن يحتفظوا بوظيفتهم لأطول فترة ممكنة، وليست لديهم رغبة بالتأكيد في تنمية مواهب متعددة بالفعل، والتي يمكن أن تشكل تهديدًا لهم. في بعض الحالات، ما يثير الدهشة أن هؤلاء القادة هم المديرون التنفيذيين؛ وفي حالات أخرى، يكونون رؤساء أصغر لوحدة عمل ويأملون في أن يصبحوا المديرين التنفيذيين في يوم ما. يميل هؤلاء القادة إلى أن يكون لديهم قدر من عدم الأمان بشأن وظائفهم الحالية، ولا يريدون بالتأكيد أن يتخذوا أي إجراءات قد تشعرهم بعدم الأمان بدرجة أكبر. قد يظهرون أنهم يتحدثون حول خطة الاستخلاف وتنمية المواهب، وقد يطبقون أيضًا شكلًا من أشكال عملية الاستخلاف، لكن بشكل دائم، يرقون المساعدين الرئيسيين الموالين لهم بشكل شخصي ومن تتشابه وجهة نظرهم معهم، وإذا اعترض أحد على هذا الأسلوب، يوضحون بدقة أن المرءوسين الآخرين الموهوبين بشكل واضح ليسوا أكفاء مثل الموظفين الذين اختاروهم.

وبالتالي لا يستسلمون ويعملون بكبد؛ حيث يرسل القادة إشارة "عدم دخول" قوية للمرءوسين والزملاء الموهوبين للغاية الذين ليسوا جزءًا من جماعتهم. وللأسف، تكون النتيجة هي أنهم (بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود) يبعدون المواهب الرئيسية عن المؤسسة عادة، ويكونون فرق قيادة موالية لهم بشكل شخصي بدلاً من أن يكون ولاؤهم للشركة؛ ويرسخون للنقاط العمياء وفجوات في الرأي مثبتة للعزيمة نتيجة لأوجه القصور الجماعية لفريق قيادتهم العليا.

ويستلزم ذلك عادة حدوث أزمة من هذا النوع لتوضيح هذه الفجوات في الرأي، وعندما تحدث الأزمة، قد يفوت أوان تصحيح الوضع وجذب المواهب الذين هم في أمس الحاجة إليهم والذين تركوا الشركة منذ فترة طويلة للغاية. ونتيجة لذلك، قد تواجه الشركة خسائر كبيرة وطويلة الأجل.

في الشركات العامة، تكون مهمة القيادة العليا، وفي النهاية مجلس الإدارة، رصد هذا النوع من المشكلات والتأكد من حدوث عمليات الاستخلاف الواضحة. كما أن تدوير الوظائف بشكل منتظم - الذي يهدف إلى تفكيك الجماعات، من بين نتائج أخرى جيدة - مفيد أيضًا في هذا الشأن؛ لكن الأكثر فائدة هو تجنب الجماعات والمحابة في المقام الأول، عن طريق تنمية القادة الملتزمين بتنمية عدد أكبر من القادة بناءً على التميز وتقبل وجهات النظر المتعددة.

"ليس لدينا بالفعل عدد كافٍ من الموهوبين!!".

كثيرًا ما أقابل قادة يواجهون صعوبات في ربط وقتهم بأولوياتهم الرئيسية، ويبدلون قصارى جهدهم ويعملون بلا كلل، وغير قادرين على ما يبدو على التركيز على المشكلات الرئيسية التي تواجه شركاتهم، وعندما أستفسر عن سبب عدم تفويضهم بعض مهامهم الأقل أهمية للمرءوسين الواعدين، يجيبون بأنهم يودون القيام بذلك، لكن شركاتهم، لسوء الحظ، "تفتقر إلى المواهب". وعادة، يمضي بعد ذلك المدير التنفيذي أو قائد وحدة العمل في شرح مدى الصعوبة التي كان عليها الأمر لجذب المواهب

المؤثرة والاحتفاظ بها وتنمية مهاراتها.

هذا وضع خطير وغير صحي لكل الأطراف المعنية - وهو ربما أكثر ضرراً للقائد الذي يتولى المسؤولية. إذا كنت في هذا الوضع - وإذا لم تتمكن من إيجاد المرعوسين الموهوبين ممن يمكن أن تفوض لهم مسؤوليات إدارية كبيرة - إذن فهناك أمر من اثنين ربما يكون صحيحاً:

1. اعتقادك صحيح. هناك نقص في المواهب في شركتك.

2. اعتقادك غير صحيح. ليس هناك نقص في المواهب في شركتك، لكنك لا تستخدمها بفاعلية.

في الحالة الأولى، تحتاج إلى معالجة الموقف على الفور - بعبارة أخرى، ابدأ وقم بإجراء مقابلات عمل وعين المواهب اللازمة، كما أنك تحتاج إلى أن تحدد سبب عدم تنمية مؤسستك للمواهب الأفضل داخل المؤسسة. هل هناك مشكلة مع تعيين الموظفين الجدد؟ هل تخسر الموظفين الموهوبين قبل أن يكتسبوا خبرات كافية ليصبحوا قادة؟ هل هناك مشكلة مع طرق التطور المهني وتنمية المهارات في شركتك؟ هل تفشل أنت وكبار قادتك في تتبع أفضل المواهب في المؤسسة أو تفشل في التعامل مع مهامهم الوظيفية ومسارهم المهني ومتطلبات التوجيه؟

في أثناء قيامك بذلك، تحتاج أيضاً إلى أن تضع في اعتبارك أن التفسير الثاني قد يكون صحيحاً أيضاً. وربما تحتاج إلى النظر إلى المرأة ومعرفة ما إذا كنت ببساطة (من بين أمور أخرى) لا تدرك وتقيم المواهب الفطرية، حتى لو كانت تجلس أمام ناظريك.

شعرت رئيسة أحد الأقسام المهمة في شركة كبيرة بالقلق مما اعتقدت أنه نقص في المواهب في شركتها. لقد شعرت بأنها لا يمكن أن تستخدم وقتها إلى أقصى حد؛ لأنها كانت تنظر إلى مرعوسيتها المباشرين على أنهم غير قادرين على تولي بعض من مسؤولياتها الكبيرة، كما أنها تأكدت أيضاً من أن نقص المواهب هذا كان يعوق الشركة عن طرح عدة منتجات جديدة ومبادرات سوقية. فانتزعت "جدولها المفصل" عن المواهب، والذي أعطى بياناً تفصيلياً عن كل مرعوسيتها المباشرين، إضافة إلى مرعوسيه المباشرين. ثم قرأت الأسماء وسألت من حولها عن كفاءة بعض من التنفيذيين لتولي مسؤولية أكبر، وأشادت ببعض منهم، لكنها مع ذلك نقلت قدرًا معينًا من التناقض حول كل واحد منهم.

وعندما استمرت محادثتنا على مدار الأشهر الثلاثة التالية، كان اثنان من المرعوسين الذين كنا نتحدث عنهم قد قررا ترك الشركة لتولي مسؤوليات أكبر في شركة منافسة كبيرة. وفي كلتا الحالتين، حاولت رئيسة القسم جاهدة (بمساعدة من المدير التنفيذي) أن تقنع كلاً منهما بالبقاء، مؤكدة أنها كانت تدرس بعناية إعطاءهما مهمة قيادية جديدة وجذابة. ولسوء الحظ، لم يقتنع أي من هذين التنفيذيين بكلامها. ولم يكن هناك أي دليل على هذا حتى ذلك الوقت الذي تم إعدادهما فيه أو توجيههما لمسؤوليات أكبر، وبالتالي كانا متشككين لأسباب وجيهة في إعلان البقاء في اللحظات الأخيرة، ونتيجة لذلك، قرر كل منهما ترك الشركة.

في أعقاب تركهما الشركة، كانت رئيسة القسم منهاراً تماماً وكان مديرها التنفيذي يعرب بشكل واضح عن مخاوفه من قدرة هذه التنفيذية على جذب المواهب الضرورية والاحتفاظ بها. بعبارة

أخرى، ازداد الوضع الصعب بالفعل سوءًا أكثر، وكانت هذه الصدمة كافية لجعل رئيسة القسم تطلب المشورة، كما قمت بتحفيزها لإعمال بعض الفكر والتحليل المثمر، وعندما تحدثنا عما حدث بالفعل، أدركت أنها، قبل ترك هذين التنفيذيين للشركة، لم تعرف هذين الفردين (أو أي شخص آخر) كقادة يتمتعون بإمكانات كبيرة، ونتيجة لذلك، فشلت في إسناد مسؤوليات أكبر لهما ولم تكثف من توجيهها لهما بفاعلية، واعترفت بأنها في زحام الأحداث اليومية وضغوط مواكبة الصناعة، لم تخصص الوقت الكافي للتعرف عليهما بالفعل وتقييم إمكاناتهما بدقة. لقد أدركت الآن أنها قللت من أهمية قدرات هذين الموظفين - وأنها ربما كانت تقلل من أهمية قدرات بعض الموظفين الآخرين في قسمها.

وقد حفزتها على الاسترخاء ووضع قائمة بـ "النجوم" المحتملين في قسمها، وبعد ذلك قامت بتخصيص وقت لتقصيه مع كل واحد منهم على انفراد. وقبل هذه الاجتماعات، سحبت ملفاتهم الشخصية لكي تقرأ تقييمات أدائهم السابقة وسجل المهام الوظيفية والخبرات، وفي الاجتماعات مع هؤلاء الأفراد، طرحت عدة أسئلة لتتأكد من أنها كانت على اطلاع على "صورتها" عنهم وشجعتهم أيضًا على التحدث عن طموحاتهم وأهدافهم المهنية.

نتيجة لكل هذا، توصلت إلى خطة عمل ومسئولية لكل شخص، وبالتالي استخدمت هذه الخطة لوضع مسودة لخطة الاستخلاف للمناصب العليا في قسمها. وبذلك شعرت بسعادة أكبر من هذا الإجراء، واعترفت صراحة أيضًا بأنها ربما انتظرت فترة طويلة للغاية لتطبيق هذه الممارسة، وعلى الجانب الإيجابي، قدمت بعد ذلك خطة الاستخلاف هذه للمدير التنفيذي للشركة، والذي أعجب بشدة إلى حد أنه اقترح تقديم هذه الطريقة في جميع أقسام الشركة.

خطة الاستخلاف: نهج قيادة

في معظم الحالات، هناك نواة للموهبة في المؤسسة - لكنه قد لا يتم الاستفادة منها بشكل كامل. إن خطة الاستخلاف المفصلة جيدًا يمكن أن تكون نهجًا مفيدًا للغاية في تحديد مجمع المواهب هذا وتقييمه، وبعد ذلك ربطه بالاحتياجات الرئيسية للشركة؛ حيث يقود هذا الإجراء إلى طرح عدد من الأسئلة البناءة للغاية، بدءًا من: "هل هناك شخص يمكنه أن يتولى دوري؟". إذا كانت الإجابة لا، يكون السؤال هو التالي: "هل يتوجب عليّ تعيين شركة بحث للنظر خارج الشركة لكي توظف نوعية الموهبة التي يمكن أن تتولى وظيفتي في النهاية؟".

إذا كانت الإجابة عن السؤال الأول بنعم - فهناك مستخلفون محتملون - وبالتالي ينبغي أن يكون السؤال التالي هو: "هل أقضي وقتًا كافيًا لمعرفة طموحات هؤلاء الموظفين والتعرف عليهم بشكل أفضل عموماً؟ هل يتوجب عليّ تفويض المهام لكل موهوب بتعقل أكثر ورفع سقف طموحاتي لهم وتوجيههم بشكل مركز أكثر، حتى أتمكن من تنمية مهاراتهم بسرعة أكبر في الوقت نفسه الذي أختبر فيه قدراتهم؟ هل أحتاج إلى نقل واحد أو أكثر منهم إلى مجموعة من مجموعات مخطط لها للمهام الرئيسية للمساعدة على تنمية مهاراتهم؟"

إذا قررت أن تفعل ذلك، لن يتحسن أداء المرء وسين فحسب، بل سيتحسن أدائك أيضًا. عندما تجعل الأشياء واضحة ومفهومة لكل فرد، من المحتمل أن تطبق الأولويات الرئيسية بمستوى أعلى بكثير.

وأنت بذلك ترفع من مستوى هذا الشخص ومستواك على حد سواء، لأن المعلم دائماً ما يتعلم شيئاً من الطالب الموهوب.

أمل أن تكون قد اكتشفت موظفين أو ثلاثة على الأقل في المؤسسة ممن تعتبرهم مستخلفين محتملين لك، ولا تحتاج إلى أن تنقل لهم بوضوح أنهم "مستخلفون"، لكن إذا اتبعت خطة لإعطائهم مسؤولية أكبر وتوجيهها، فإنه من المحتمل أن يساهم هذان الشابان أو الثلاثة الواعدون بجهد أكبر للمؤسسة ويكونون متحفزين بدرجة أكبر لبذل قصارى جهدهم. وعند القيام بذلك، سيفوق أداءهم أفضل أداء لديك.

تذكر ما قلته في وقت سابق عن بعض كبار الموظفين الذين يشعرون بقلق بالغ إزاء تنمية مهارات المستخلفين المحتملين الذين يمكنهم أن يعجلوا بتركهم للشركة دون تفكير. في معظم الحالات، لا يحدث هذا السيناريو ببساطة، فإذا حسنت من أدائك، وسيحسن أداء مؤسستك وستطول فترة بقائك في الوظيفة ومدة خدمتك على الأرجح.

فلأصغها بطريقة أخرى: أنت، كقائد، ينبغي أن تقلق بدرجة أكبر من السيناريو الذي لا تنمي فيه من مهارات المستخلفين؛ حيث تكافئ الشركات الكبيرة رؤساء وحدات العمل الذين يطورون من مهارات المرءوسين الموهوبين الذين يمكنهم أن يتولوا دورهم في النهاية. وعلى النقيض، يترددون في ترقية رؤساء وحدات العمل الذين، بالنظر إلى الوقت الكافي في عملهم، يفشلون في تنمية مهارات المرءوسين الموهوبين ليكونوا مستخلفين محتملين.

مسئولية كل قائد

خلال عملي بشركة جولدمان ساكس، كنا نبذل جهداً هائلاً لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتنمية مهاراتها، وتعلمت أن الاستخلاف مسؤولية مهمة لكل قائد ونقلت هذا لكل مرءوس مباشر عمل معي، وتبنيينا عملية خطة الاستخلاف المفصلة جيداً وأجرينا مناقشات منتظمة حول التطور المهني، والتي ركزت على المهام الوظيفية والقدرات المهنية واحتياجات التوجيه للمواهب الصاعدة، وعندما بدأنا في ملء المناصب القيادية الشاغرة، بدأنا بشكل شبه دائم باستعراض المرشحين الداخليين. وعندما حددنا مرشداً داخلياً ممتازاً لمنصب أكبر، ناقشنا معاً من بإمكانه تولي دور هذا المرشح في حال إذا ما قمنا بترقيته.

في بعض الأحيان، كنا نكتشف أن المرشح محل النقاش لم ينم من مهارات أحد المرءوسين الذي كان قادراً على تولي دوره. عندما ثبت أن الأمر كذلك، كنا نتعمق أكثر لمعرفة سبب حدوث ذلك. فإذا اكتشفنا أن هذا المرشح كانت لديه تجارب فاشلة في تنمية مهارات المرءوسين، إذن يكون هذا سبباً كافياً لعدم ترقيته في أحيان كثيرة. لماذا نرغب في تعيين شخص في منصب أكبر، ما يشكل خطراً أكبر، في حين أن هذا الشخص ليس قادراً على تنمية المهارات في منصبه الحالي؟

عندما يتم رفض منح الترقية لشخص لهذا السبب، فإن هذا كان يميل إلى ترك تأثير مؤلم لدى هذا الفرد، كما أنه ساعد أيضاً على تدعيم ثقافة الشركة والتي كانت تركز على فكرة أن تنمية المهارات هي مساهم رئيسي في بناء شركة أقوى وأكثر نجاحاً!

فائدة عملية الاستخلاف الراسخة: تأسيس شركة واحدة

عملية الاستخلاف الواضحة تساعد على توجيه التنفيذيين لكيفية التفكير في تنمية المهارات، وتتيح للقيادة العليا الفرصة لتوجيه المستوى التالي من القيادة إلى هذا الموضوع، وتقييم مواهب الشركة أيضًا على مستوى المؤسسة بأكملها.

على سبيل المثال: إذا كان يعتقد رئيس وحدة العمل - بعد الإشادة بتجمع المواهب لديه بالفعل - أن لديه نقصًا في المواهب، فإنه يحتاج إلى البدء بخطة للبحث داخل الشركة - أو إذا اقتضى الأمر، يبحث خارج الشركة - لكي يكون احتياطيًا من هؤلاء المواهب، وعلى النقيض من ذلك، إذا كان لدى رئيس وحدة العمل فائض من المستخلفين المحتملين، فإنه يمكن نقل واحد أو أكثر من هؤلاء الموظفين إلى منصب قيادي في قسم آخر من الشركة عندما يكون أحد هذه المناصب شاغراً، وتساعد هذه العملية على ضمان أن التنفيذيين أصحاب الإمكانيات الكبيرة لا "يحصرون" في وحدة عمل معينة وأن الشركة بأكملها تستفيد من تنمية المواهب.

في الشركات القوية، هناك دائمًا بعض القادة الذين يطورون من المهارات الرائعة بشكل منتظم، فإذا درست كيفية إنجازهم هذا، فمن المحتمل أن تكتشف أنهم يوظفون الأشخاص بشكل جيد وأنهم مدربون ممتازون ويدرسون بعناية كيف يفوضون المهام لأفضل الموظفين بالشركة. من المحتمل أن تكتشف أيضًا أن هؤلاء الأشخاص يفكرون في الشركة أولاً ثم يفكرون في أنفسهم ثانيًا، ويتغلبون على عدم ثقتهم بأنفسهم ويبدلون جهدًا لتحسين أداء شركاتهم، ومن واقع خبرتي، تعتمد الشركات الكبرى والمؤسسات غير الهادفة للربح على تلك النماذج من الأفراد، وينبغي أن تتم مكافأتهم وترقيتهم ويشار إليهم كنماذج قدوة داخل الشركة.

كيف ترسي ثقافة خطة الاستخلاف

دعونا نكن واقعيين أكثر بشأن طريقة إرسالك أنت وشركتك ثقافة مبنية على خطة الاستخلاف الفعالة، وسأشير إلى أربعة إجراءات محددة يمكنك أن تتخذها؛ وعلى الأرجح، ستكتشف أنت وزملاؤك خطوات أخرى تتعلق بظروفك الخاصة.

ضع مخططًا تفصيليًا

كما ذكر من قبل، يمكن أن يكون هذا الإجراء بسيطًا وواضحًا للغاية؛ حيث إن رؤساء وحدات العمل المعنيين (بمن فيهم أنت) ينبغي أن يحددوا المناصب الوظيفية الرئيسية التي تحت إشرافهم المباشر، وبالنسبة لكل منصب من هذه المناصب، ينبغي لقائد الشركة أن يضع قائمة مصاحبة لهؤلاء الأفراد الذين يمكنهم - خلال فترة زمنية معقولة - أن يؤديوا المهمة بشكل يُعتمد عليه، وبالنسبة لكل مرشح، من المفيد أن تملك معلومات حديثة عن السيرة الذاتية له؛ وتقييم نقاط قوته وضعفه واحتياجاته التنموية وملخصًا للطموحات المهنية المعلنة. وينبغي تحديث هذا التقييم ثم تراجعته قيادة الشركة بشكل سنوي، أو نصف سنوي. والنتيجة المعتادة لهذه المراجعات هي وضع خطة عمل تنموية لكل مرشح، بالإضافة إلى خطوات أخرى قد تتضمن قرارًا لتوظيف مواهب إضافية خارج الشركة.

ليس هناك شكل واحد يجب أن يتبعه المخطط التفصيلي، فهو يعتمد بدرجة كبيرة على حجم مؤسستك ومدى تعقيدها. لقد رأيت مخططاً تفصيلياً كان على كلا جانبي الورقة. كنت في غرفة كبيرة بلا نوافذ في مقر الشركة الرئيسي لعلاقات المنتجات الاستهلاكية في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، والتي كان بها خريطة للعالم تغطي ثلاثة من أصل أربعة حوائط بالشركة مع علامات صغيرة تمثل مئات المديرين في جميع المناصب ، ومع ترميز لوني للإشارة إلى الوظيفة والتعليم ومجموعة المهارات واهتمامات المسار المهني المعلنة وما إلى ذلك، وأشار التنفيذيون إلى هذه الغرفة على أنها "غرفة الحرب". وكلما بدا أن وظيفة ذات رتبة معينة ستكون شاغرة قريباً على الأرجح، فتح الفريق الكبير باب غرفة الحرب ودخلوا فيها وبدأوا في فحص العلامات بهدف نقلها إلى هذا المجلس.

ربما يكون هذا إجراء مبالغاً فيه لكل الشركات عدا كبرى الشركات، لكنك تفهم المقصد: المخطط التفصيلي شيء يجب أخذه بجدية تامة، وينبغي أن تطلب من كل رئيس وحدة عمل لديك أن يتولى هذا الإجراء من التقييم لنطاق المسؤولية المحدد له، وينبغي أن يكون هذا الموضوع جزءاً أساسياً من اجتماعات تقييم العمل المنتظمة مع المرءوسين المباشرين؛ حيث إن التطبيق الفعال لهذا المسعى سيساعد على ضمان التطوير الفعال لموظفيك ونشره بفاعلية، وينبغي أن يكون مساهماً رئيسياً لنجاحك المستدام.

ضع خطة تطور مهني

ينبغي أن تضع خطة تطور مهني لكل مستخلف محتمل لمنصب مهم في المؤسسة، وينبغي أن تعطي هذه الخطة تفاصيل عن "سيتولى" المسيرة المهنية لهذا الشخص بالعمل كمدرّب له (وربما طلب المساعدة من الآخرين للمساعدة على توجيه ذلك الشخص أيضاً)، بالإضافة إلى قائمة من المهام الوظيفية المحتملة التي ستساعد على تنمية مهارات هذا الفرد. قد يجمع هذا بين وحدة عمل جديدة ومهمة وظيفية أو مهمة جغرافية.

تجب مناقشة هذه الخطط وتحديثها بشكل منتظم، ويجب ألا يكون إجراءً شكلياً، كما يجب ألا يسمح للخطط بأن تفتقر إلى الفاعلية، بل يتوجب على كل رئيس وحدة عمل تولي مسؤولية تحديث هذه الخطة لكل مرءوس مباشر لديه.

راجع وتابع

اعقد اجتماعات لمناقشة خطة الاستخلاف مع رؤساء وحدات العمل الرئيسيين بشكل نصف سنوي أو سنوي، وتابع لتأكد من تنفيذ مهام التوجيه بشكل متقن قبل تقييم نهاية العام - انظر الفصل الثالث - حتى يكون لدى المتلقي متنوع من الوقت وخطة عمل للعمل على نقاط ضعفه واحتياجاته التنموية، وينبغي تحديث مجموعة مدروسة بعناية من المهام الوظيفية بهدف تنمية مهارات الشخص لتولي مسؤوليات أكبر.

تأكد من أن تنمية المواهب اللازمة هي أحد أسس التقييم في تقييم نهاية العام وإجراءات المكافأة والترقية بمؤسستك.

كن قدوة لتنمية المواهب

تأكد من أنك تعمل بمثابة قدوة لهذا المسعى، ويجب قضاء قدر كبير من وقتك على تحديد المواهب وتوجيه الموظفين الرئيسيين ووضع مهام وظيفية مدروسة لمرءوسيك المباشرين.

فكر في الطريقة التي يمكنك من خلالها أن تجعل التزامك واضحًا، وتأكد من أنك تشارك في خطة الاستخلاف المهمة واجتماعات تقييم المواهب. أجل، هذا عمل مهم في بحد ذاته. إضافة إلى ذلك، عملك المتقن في خطة الاستخلاف مهم كوسيلة تعلم، فهو يرسل إشارة مهمة عبر المؤسسة لأهمية تنمية المواهب.

حققت مجموعة القيادة لشركة صناعية عالمية ناجحة للغاية أداءً رائعًا في تنفيذ العناصر المتعددة لخطة الاستخلاف، ومن بين الأدوار الأخرى التي كان يقوم بها المدير التنفيذي أنه كان ينظر إلى نفسه باعتباره "مدير المواهب" في الشركة، ولقد آمن بأن الموهبة كانت ميزة تنافسية أساسية توجب عليه تنميتها لكي يحقق أفرادها هدفهم بأن يكونوا روادًا في كل وحدة عمل من وحدات عملهم الرئيسية وإحداث تأثير إيجابي في العالم. لقد خصص بوعي 20% من وقته لجذب المواهب اللازمة والاحتفاظ بها وتنميتها. وآمن بأن الشركة لا يمكن أن يكون بها عدد كافٍ من الموهوبين أبدًا، وشعر بأنه كان من الصحي أن "يجربوا كل شيء لتجنب الخسارة" عندما يتعلق الأمر باكتشاف وتنمية مهارات الموظفين الممتازين والاحتفاظ بهم.

كانت عمليات خطة الاستخلاف في الشركة مدروسة ومترابطة للغاية مع إجراءات التوجيه والتقييم والتدريب بالشركة، ووصف المدير التنفيذي علنًا بأنه "عدو صداقات العمل"، وأعلن أنه أراد أن تجسد الشركة معاني "التنوع" بمعناه الأوسع. بعبارة أخرى، لم يكن يريد التنوع العرقي وتنوع الأجناس فحسب وإنما تنوع الأفكار ووجهات النظر أيضًا.

وبينما وطد علاقته المهنية بمرءوسيه المباشرين، فإنه لم يسمح لنفسه بأن يصبح "صديقهم" خارج مكان العمل، كما أوضح لي، فإنه كانت لديه تحفظات بشأن فكرة تكوين القادة لصداقات أو أن يكونوا ودودين للغاية مع المرءوسين الرئيسيين، وكان يخشى من أن هذا النوع من تكوين الصداقات قد يرسل إشارة إلى أن التنفيذي يجب أن يكون صديقًا شخصيًا للمدير التنفيذي لكي يحصل على الترقية، وفي إحدى المحادثات التي لا تنسى، أخبرني بأنه لا يريد من مرءوسيه المباشرين أن يضحكوا لنكاتة إن لم تكن مضحكة، وقال بوجه خالٍ من التعبير: "الحقيقة هي أنني لست مضحكًا إلى هذا الحد".

عندما تحدثت مع التنفيذيين الآخرين في الشركة، اتضح أنهم احترموا بشدة المدير التنفيذي وشعروا بولاء شديد تجاهه، وعندما أصرت على معرفة السبب، عبر أحد كبار التنفيذيين عن رأيه الذي سمعته من عدة أشخاص آخرين: "أعتقد أن التقييم منصف هنا، فأنا أعرف أنه سيتم تقييمي بناء على كفاءة عملي؛ حيث يقيمني المدير التنفيذي على أساس العمل الذي أؤديه وليس على أساس علاقتي الشخصية به، فقد نتبنى إجراءات متطورة للغاية تمنحني ثقة كبيرة في أنه سيتم تحفيزي وتوجيهي وتكفي بمهام ستتيح لي الفرصة لأظهر ما يمكنني فعله.

"ولائي لهذه الشركة، وأعرف أن المدير التنفيذي سيفعل ما هو أصلح للشركة، ولدي ثقة بأن ما هو

أصلح لهذه الشركة سيكون أصلح لي في النهاية - وأني سأكتشف إمكاناتي هنا".

واو! كما ذكر أعلاه، لم تكن هذه الآراء فردية؛ في الواقع، تم طرحها عبر الشركة، وكان هناك إدراك سائد بالحاجة إلى وجهات نظر أخرى واختلافات في الرأي وخبرات مختلفة وإنصاف تام، بما في ذلك التقييمات التي تستند إلى الأداء المهني وليس إلى العلاقات الشخصية. إجمالاً، كان نموذجاً رائعاً لمجموعة من القادة الواثقين بأنفسهم، والذين يديرون شركة رائعة.

أهمية التفويض: كيف يمكن لخطة الاستخلاف أن تسد الفجوة

بمجرد أن تكون قد وضعت إجراءات لتحديد المستخلفين المحتملين والمواهب الصاعدة اللازمة، ستعرف من الذي ترغب في تفويض المهام الرئيسية له.

كما ورد من قبل، الفشل في تحديد المستخلفين المناسبين يرتبط بشكل شبه دائم بالامتناع أو عدم القدرة على التفويض بشكل مناسب، فكلما قابلت قائداً يرهق نفسه نتيجة العمل ويشعر بأن مؤسسته لا تكتشف إمكاناتها، أدركت أنني سأكتشف على الأرجح أنه يقضي قدراً زائداً من الوقت في مهام متعددة غير ضرورية ولا يقضي وقتاً كافياً على أهم أولوياته.

على سبيل المثال: كان المدير التنفيذي لشركة خاصة كبيرة، يقع مقرها في أمريكا اللاتينية، يزور جامعة هارفارد للتحدث إلى الطلبة، وفي أثناء رحلته، قام بزيارتي في المكتب لمناقشة آخر المستجدات. وقد بدأ الحديث بالتعبير عن مدى السعادة التي كان عليها للهروب من الشركة حتى لبضع ساعات فقط، وبدا عليه الإرهاق والإحباط الشديدين، فمثل الكثير من الشركات الأخرى، واجهت شركته إخفاقات شديدة في أثناء الأزمة الاقتصادية الأخيرة. وكانت تجربة قاسية، على الصعيد المهني والشخصي، وأخبرني بأنه شعر "بإرهاق واضح ببساطة".

وقد أوضح أنه أراد بالفعل تفويض المهمة 1 و 2 و 3، لكنه تيقن بالفعل أنه ليس لديه قادة رئيسيون يمكن أن يشعر نحوهم بثقة في تفويض المهام لهم. لقد أخبرني: "أنا أطفئ الكثير من الحرائق. وأعرف أنك تشدد على قضاء الوقت على الأولويات الرئيسية يا "روب"، لكنك لا تفهم - ليس لدي حافز لقضاء المزيد من الوقت مع العملاء ودفع المبادرات الرئيسية الأخرى أو توجيه المرءوسين المباشرين، كما أن أبنائي ينزعجون من عدم وجودي معهم دائماً، وندف صبر زوجتي معي، وأظن أنك يمكن أن تقول إنني أشعر بأنني محاصر ... ربما "مختنق" سيكون وصفاً أدق".

بدأنا في دراسة عدد من الأفكار التي نوقشت في الفصول السابقة. ما الطموحات التي كانت لديه للشركة؟ ما أهم ثلاث إلى خمس أولويات لتحقيق هذه الطموحات؟

كان هذا هو القدر الذي تقدمنا فيه في هذا الاجتماع، لأنه أدرك أنه لم يدرس هذه الأسئلة بعناية لعدة سنوات وأن الأزمة الاقتصادية ربما غيرت أيضاً من وجهة نظره بشأن هذه الأسئلة. قال: "إن ذلك أمر مثير للاهتمام" دون أن أدفعه لذلك. "أرى أنه كان يتوجب عليّ قضاء قدر من وقتي في التفكير في الرؤية والأولويات بشكل منتظم - وعندما ساءت الأحوال بالفعل، كان يتوجب عليّ التفكير في هذا أكثر".

وقد اجتمعنا مرة أخرى بعد مرور عدة أسابيع، وبعد أن عرض أولوياته التي تمت مراجعتها - والتي كانت مدروسة بعناية وعاجلة - حددنا وناقشنا بعد ذلك حالات عدم التناغم بين هذه الأولويات الرئيسية وطريقة قضائه لوقته، ثم راجعنا، اسمًا تلو الآخر، قائمة من القادة الرئيسيين في الشركة، الذين كان لدى عدد منهم مؤهلات تعليمية ممتازة وكان لدى العديد منهم سجل حافل من الإنجازات المهنية في شركاتهم السابقة.

وبموافقة منه، اجتمعت بعد ذلك بالعديد من هؤلاء القادة على مدار الأسابيع القليلة التالية، وراجعت خبراتهم مرة أخرى أيضًا وفحصت نتائج تقييمات أدائهم في نهاية العام، وبالتزود بهذه المعلومات، جلست مرة أخرى مع المدير التنفيذي، وتفحصنا المناصب التي يتولاها كل فرد في الوقت الحالي، وتباحثنا في طبيعة المسؤوليات الجديدة أو المضافة التي قد تناسب موهبتهم وشغفهم. وقد حفزت المدير التنفيذي على أن يتبنى عقلية منفتحة في أثناء إجرائنا هذا النقاش: لا شيء يجب ضمه ولا شيء يجب استبعاده.

واستنادًا إلى كل هذه النقاشات، كنا قادرين على تحديد مجموعة من المهام التي يمكن أن تنتقل من المدير التنفيذي إلى واحد أو أكثر من هؤلاء الأفراد، وستشمل التعديلات تقييمات منتظمة للتقدم من جانب المدير التنفيذي - للتأكد من أن المرءوسين حصلوا على الأدوات والدعم والتوجيه الذي احتاجوا إليه وليشعر المدير التنفيذي بمزيد من الاطمئنان حيال تفويض ما اعتبره مسؤوليات مهمة على حد سواء.

بالطبع، استجاب التنفيذيون المعنيون بالموافقة على مسؤولياتهم المتزايدة، وشعروا بأنهم يحظون بمزيد من التقدير من جانب مديرهم - وشركتهم أيضًا. كما شعروا بسعادة حقيقية لأن المدير التنفيذي أصبح واعيًا بزيادة مهاراتهم وتنمية مهاراته أكثر نتيجة لذلك، وشعروا بالارتياح أيضًا لقدرة المدير التنفيذي الآن على قضاء المزيد من الوقت على أولويات الشركة العاجلة أكثر.

بالطبع، لم يكن أي من هذا "سهلاً"، وبخاصة في مرحلة التنفيذ، ولقد تحققت من ذلك بشكل منتظم مع هذا المدير التنفيذي واكتشفت أنه - في بعض الأحيان - كان يرجع إلى أساليبه القديمة - بوضع نفسه في مواقف لم يكن مجبرًا عليها بالفعل. فاتفقنا على أنه يحتاج إلى ممارسة "العد إلى عشرة" قبل أن يتعمق في هذه الأمور، وكانت نتيجة هذا التوقف هي أنه - في معظم الأحيان - منع نفسه من التدخل.

اكتشف المدير التنفيذي أنه لم يتمكن من اكتساب مهارة في تفويض المهام بفاعلية فحسب، وإنما في إنجاز الكثير من المهام المفوضة الآن بفاعلية أكثر بكثير مما لو أداها هو بنفسه أيضًا (كان لدى مرءوسيه وقت لأداء المهام - وفي حالات كثيرة - تمتعوا بموهبة أكبر وخبرات أكثر مما كان لديه في هذه الجوانب بعينها). وقد أمضى المزيد من الوقت على هذه الإستراتيجية وتوطيد العلاقة مع العملاء الرئيسيين والتوجيه - وتمكن من العودة إلى المنزل لتناول العشاء مع أسرته في معظم الليالي.

القيادة ما هي إلا رياضة جماعية

لسوء الحظ، هذه قصة شائعة للغاية، ولقد سمعتها تحكى لعدد لا يحصى من المرات - قصص مخزنة

لقادة غير قادرين فيما يبدو على إيجاد وقت كافٍ لقضائه في المهام الرئيسية والضرورية لشركاتهم. لماذا يحدث هذا؟ هل من المحتمل أنهم لم يحددوا المواهب اللازمة من خلال عمليات خطة الاستخلاف؟ هل يفوضون المهام لهؤلاء الموهوبين؟ هل يقومون بتوجيه هؤلاء الموهوبين؟

إذا كانت الإجابة عن أي من هذه الأسئلة هي لا، فإنهم يجب أن يسألوا أنفسهم عن السبب. وقد يتطلب هذا مواجهة عدم الثقة بأنفسهم وطريقة تفكيرهم، وسيتوجب عليهم على الأرجح أن يتحدوا أنفسهم للشعور بارتياح أكبر من "التخلي عن بعض المسؤوليات" - والتي سأعيد صياغتها بوصفها "مشاركة المسؤوليات".

القيادة ما هي إلا رياضة جماعية. دعونا نتوسع في تشبيه الرياضات. لاعب الجولف الموهوب يلعب بمفرده، وكذلك الحال مع لاعب التنس الموهوب (على الأقل في اللعب الفردي) وكذلك الحال مع لاعب البولينج الموهوب، أما في إدارة المؤسسات، فيكون الأمر على النقيض رياضة جماعية، وفي الرياضات الجماعية، من المستبعد تمامًا أن يلعب أفضل لاعب فردي ببراعة كافية بمفرده لمساعدة فريقه على الفوز على منافس بارع يعمل كفريق متكامل.

لذا يجب أن تسأل نفسك، ما الرياضة التي أمارسها؟ كقائد كبير، تعرف أنه من الواجب عليك أن تجمع فريقًا يتمتع بالمهارات اللازمة وتم تكليفه (من جانبك) بمسؤوليات مناسبة لتنفيذ المهام والأولويات الرئيسية. إذا كنت تتمتع بعقلية لاعب الجولف المحترف في اللحظة التي تدخل فيها ملعب كرة القدم، فمن المحتمل أنك ستنتقل هزيمة ثقيلة. لماذا تفقد مؤسستك بأسلوب سيجعلك تتلقى هزيمة ثقيلة؟

المأزق الصعب

ربما نفذت كل الخطوات الموصى بها آنفًا، وربما حددت المهام الرئيسية لتفوضها، وحددت المواهب المناسبة وفوضت مسؤوليات المرءوسين الرئيسيين.

رغم ذلك، بطريقة ما، لا يمكنك أن تتحرر من عبء هذه المسؤوليات على ما يبدو، فهي تظل ترجع إليك، ولا يمكن حلها دون تدخلك على ما يبدو.

كان المدير التنفيذي لشركة عقارية يقع مقرها في أوروبا يحضر صفًا بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وقد أتى لزيارتي بعد المشاركة في مناقشة مسألة شددت على أهمية خطة الاستخلاف والتفويض، وبعد أن ناقشنا الخيارات الإستراتيجية لشركته، أوضح لي أن "التفويض" لم ينجح معه بالفعل، وأوضح كيف أنه "انسحب" بشكل منتظم إلى كل أنواع القرارات المختلفة التي فوضها للآخرين وصرح بأنه انزعج من هذا إلى حد ما، وسألني عما إذا كان بإمكانني زيارته في شركته عندما أكون في أوروبا بعد ذلك، ومقابلة عدد قليل من كبار قادته.

وقد زرته بعد مرور شهرين، وخلال هذه الاجتماعات، اتضح أنه عندما فوض المهام، فإنه نادرًا ما كان يدعم المرءوسين الذين فوضهم. وعندما أتى المرءوسون إليه لطلب المساعدة في إحدى المهام المكلفة، بدلاً من رفض طلب المساعدة وإعادة توجيه الشخص للتنفيذي الذي كلف بالمهمة، كان يميل

في أحيان كثيرة إلى الموافقة على الطلب، رغم أن هذا كان له تأثير مباشر على إلغاء التفويض وإرباك التنفيذ الذي كان من المفترض أن يكون مسؤولاً عن المهمة التي بين يديه.

كانت لديه أيضًا عادة سيئة وهي انتقاد القرارات التي اتخذها مرءوسوه، حتى عندما لا تكون هذه القرارات مهمة بدرجة كافية ولا يمكن أن يكون لها تأثير على التقدم النهائي للمؤسسة. وبدلاً من "اختيار نقاط" للاختلاف حول وجهة النظر، كان يميل إلى أن يكون غير منضبط، وكانت نتيجة عدم الانضباط هذا على المدى المتوسط هو أن هؤلاء التنفيذيين الذين كلفهم بمسؤوليات بشكل تصوري بدأوا في القدوم إليه للحصول على تصديقه - حتى في القرارات غير المهمة. وتدرجياً، انتشرت المعلومة سريعاً في المؤسسة، وبدأ المزيد من الموظفين في الوصول إلى عتبة بابه. أوضحوا لي: "إن المسألة توفر الوقت؛ لأننا نعرف أنه سيتدخل على أية حال"، والأسوأ من كل ذلك، أنه في حال غيابه، كان يتم تأجيل القرارات الروتينية بما أن الموظفين ينتظرون مجيئه.

في هذه الأثناء، كانت الشركة تواجه عددًا من التحديات الإستراتيجية التي بدا أنه لم يكن لديه الوقت للتصدي لها، واكتشفت أن العديد من كبار الموظفين الرئيسيين كانوا يفكرون جدياً في ترك الشركة؛ لأنهم شعروا بأنها كانت "بلا قيادة".

وقد واجهت المدير التنفيذي بما لاحظته، وتحدثنا بشكل مفصل حول هذه المسألة وأبدى ملاحظة بأن ما دفعه للجنون هو أن مهام معينة أنجزها آخرون لم تنجز بشكل متقن عما سيكون الأمر إذا أنجزها هو بنفسه، وأدرك أنه استوعب بشكل عقلائي أن كل المهام لم يكن من الواجب إنجازها على النحو الأمثل، وبالقدر نفسه، فهم أنه ما لم يكف عن كونه عائقاً والبدء في دعم موظفيه والتوقف عن انتقاد مرءوسيه، فإن الشركة كانت في طريقها إلى المشكلات من حيث وضعها الإستراتيجي وتوجهها، وقبل هذا بفترة طويلة، كان من المحتمل أيضاً أن تبدأ في خسارة أفضل الموظفين لديها.

وقد زرت الشركة بعد ستة أشهر ووجدت أنه عمل جاهداً على إحراز تقدم كبير في هذه الناحية، ولم يكن الأمر سهلاً عليه، لكن كان لديه حافز الآن لحل هذه المشكلة وتحسين الأداء.

تعلم أن تختار نقاطك

هل يبدو أي جزء من هذه القصة مألوفاً لك؟ هل تنزعج من فكرة أنه حتى المهام غير المهمة ينجزها الآخرون بمستوى أقل من الجيد عما إذا تمكنت من إنجازها بنفسك؟ إذا كان الأمر كذلك، فعالج الأمر؛ حيث إن الموافقة على تولي المهام التي فوضتها بالفعل - أو انتقاد مرءوسيك بشدة - سيحولك إلى عائق وبishtتاك عن إنجاز المهام التي ينبغي أن تمثل وظيفتك الحقيقية.

إذا أردت بالفعل أن تفوض، تأكد من دعمك لهؤلاء التنفيذيين الرئيسيين الذين تفوض لهم المسؤولية. تدخل فقط عندما تكون المهمة التي بين يديك ضرورية بدرجة كافية لتستوجب تدخلك. عندما تميل إلى التدخل، تأكد من أنك ناقشت هذا القرار في وقت سابق مع التنفيذي المعني.

ولكي أوجز المسألة، فكر في قول شيء للتنفيذي كما يلي: "قرر أنت بشأن المهام 4 و5 و6 - ولا احتاج إلى أن أتدخل في ذلك على الإطلاق. رجاءً راجع معي المهام 1 و2 و3. وفيما عدا ذلك، أنا،

بالطبع، موجود هنا إذا أردت معرفة رأيي، لكنني ممتن لأجلك لكي تراجع معي فقط عندما يكون الأمر مفيداً لك". كما أشرت، تجنب انتقاد موظفيك ما لم يكن هناك سبب وجيه للغاية للقيام بذلك - ثم استعد للمشاركة في احتواء الخسائر.

ما مدى تأثيرك؟

يترك القادة أثراً. ربما لا ترى الأثر، لكن يراه موظفوك.

عُرف عن المدير التنفيذي لشركة ذات ملكية خاصة تقع على الساحل الغربي بأنه رائد في مجاله وحقق الكثير من النجاحات، وكان في أوائل العقد السادس من عمره وكان حامل الأسهم الرئيسي في الشركة، ولقد شعر بالقلق بشكل مبرر تجاه ما سيحدث لشركته عندما يتخلى عن إدارتها.

لقد أوضح لي أنه كان سخيًّا للغاية بشأن المكافآت، وشعر بأن لديه مجموعة رائعة من الموظفين الموهوبين، وعرفت أنه عرف عنه في الأساس أنه يلاحظ ويوظف الموهوبين ببراعة وكان واضحاً للغاية بشأن تفويض المهام الرئيسية ودعم هذا التفويض، وكان كل ما في الأمر أن هناك مشكلة واحدة فقط: رغم قيامه بأمر كثيرة والتي سوف أتحدث عنها في هذا الفصل، فإنه كان متشككاً بدرجة كبيرة فيما ما إذا كانت الشركة في يوم ما ستكون قادرة على العمل بفعالية بدون تدخله، وعلى مدار الأعوام الخمسة الماضية، عين عددًا من القادة الممتازين الذين يمتلكون خبرات إدارية وقيادية مثبتة من أجل تدعيم الاحتياطي المحتمل للمواهب التي يمكن أن تتولى دوره في المستقبل في النهاية، ولقد قابلت عددًا من هؤلاء التنفيذيين وانبهرت بهم بشدة.

إن لم يكن كان متشككاً بدرجة كبيرة في عملية الاستخلاف؟ ماذا كانت المشكلة؟ هل كانت هناك مشكلة؟ بعد أن قضيت المزيد من الوقت معه ومع القادة الآخرين الرئيسيين للشركة، اتضح شيء واحد: لم يستطع ببساطة أن يمنع نفسه من التدخل وإثبات نفسه في الشركة، ولم يسمح للموظفين الأكفاء للغاية الذين أحاط نفسه بهم بالقيام بتنفيذ مهامهم. إذن أجل، كانت هناك مشكلة: كان يحظى باحترام كبير في الشركة لدرجة أن تربيته على الكنف منه كان وقعها (على الكثير من مرءوسيه) مثل السندان الذي يسقط على رؤوسهم. وأراد هؤلاء الموظفون بشدة أن يتأكدوا من أنه كان راضياً عن أدائهم، كما صاغها أحد كبار التنفيذيين نسيئاً: "هو يترك أثراً كبيراً للغاية". همم.

ما مدى تأثيرك؟ إذا أسست شركتك وكنت أنت القائد، فتنبه إلى أنك قد تحتاج إلى اتخاذ خطوات رئيسية لإضعاف حدة هذا التأثير. هذا يشمل معرفة أن مرءوسيك قد لا ينجزون المهام بإتقان مثلك أو على النحو نفسه الذي كنت تنتج به المهمة - لكنه لا يعني أنهم لن ينجزوا المهام بفاعلية كبيرة. لكن السماح لهم بفعل ذلك سيدربهم ويعمل على بناء فريقك ويحررك من الأعباء لتركز على هذه المهام التي تحتاج الشركة منك بشدة إلى التعامل معها.

التزحلق إلى المستقبل

ربما كان "واين جرينزكي" أفضل لاعب هوكي على الإطلاق، وقد نقل عنه على نطاق واسع قول إن تحديه لم يكن التزحلق إلى البقعة التي كان يوجد فيها قرص الهوكي، ولكن توقع إلى أين كان سيتجه

قرص الهوكي، والتزلق وصولاً إلى هذه البقعة، وعلى النحو نفسه، يحتاج القادة إلى بناء شركاتهم للمنافسة في سوق العمل الديناميكي، فهم يحتاجون إلى توقع إلى أين يتجه العالم.

يعرف القادة الممتازون أنه - بغض النظر عن مدى الموهبة التي يتمتعون بها- لا يمكنهم فعل ذلك بمفردهم: فهم يحتاجون إلى جمع فريق متنوع من الموظفين الموهوبين، وتنمية مهارات هؤلاء الموظفين بشكل فعال يتناسب مع مهاراتهم وطموحاتهم وتعيينهم في مناصب رئيسية حتى يتسنى لهم الإسهام في الشركة، وأؤمن بشدة بأنه كلما اكتسب القادة الشباب هذه العقلية في مسيرتهم المهنية في وقت مبكر أكثر، زادت الاحتمالات بأن يصبحوا أكثر نجاحًا.

خطة الاستخلاف جزء أساسي من عملية تحديد مهارات المواهب اللازمة ثم تنميتها، وتطبق الشركات القوية عمليات خطة الاستخلاف على مستوى الشركة، والتي تساعد التنفيذيين على كل المستويات على معرفة كيفية تحديد وتنمية المهارات الأساسية بفعالية، وهذا مفيد للغاية بالنسبة للمديرين الجدد، الذين قد تكون لديهم خبرات قليلة في تحديد وتنمية مهارات الموهوبين، إضافة إلى توجيههم.

باستخدام خطة الاستخلاف، يمكن لرؤساء وحدات العمل أن يفوضوا المهام الرئيسية لهؤلاء التنفيذيين الواعدين الذين تم تحديدهم بشكل مدروس، لكي تشكل وحدة العمل والشركة كوادراً من القادة الأكفاء؛ حيث إن تنمية مجمع المواهب والتفويض المدروس له الميزة الإضافية لتحرير القادة لتخصيص وقتهم على أصعب التحديات التي تواجه الشركة.

وكما ورد في هذا الفصل، يتفق الكثير من التنفيذيين على ضرورة التفويض، لكنهم كثيرًا ما يحتاجون إلى الاقتناع فيما يتعلق بخطة الاستخلاف، وأمل أن يساعدك هذا الفصل على الاقتناع بالعلاقة المباشرة بين هذين النشاطين، وسيكون من الصعب كثيرًا أن تنفذ رؤيتك وأولوياتك الرئيسية - والاحتفاظ بالموارد المطلوبة لإنجاز المهام الأخرى التي يجب أن تتولاها - دون أن تكون قد بنيت أولاً الكفاءات في هذه الناحية الأساسية.

الخطوات المقترحة للمتابعة

1. ضع مخططاً تفصيلياً لخطة الاستخلاف لوحدة عملك أو شركتك (كما هو موضح في وقت سابق في هذا الفصل)، ويجب أن تضم هذه الورقة اثنين أو ثلاثة مستخلفين محتملين على الأقل لمنصبك.
2. لكل مستخلف محتمل، اكتب احتياجاته التنموية الرئيسية وإجراءات معينة قد تتخذها لكي تنمي من قدراته فيما يتعلق بالمناصب المستقبلية المحتملة. اعمل على وضع وصياغة خطط التنمية المحددة هذه، واستفد من خطط العمل التنموية التي تم إعدادها كجزء من خطوات المتابعة في الفصل الثالث.
3. بالنسبة لهذه المهام الرئيسية التي التزمت بأن تجد طريقة لتفويضها (انظر الفصل الثاني)، ابدأ بربطها بمرشحين محددتين في المخطط التفصيلي. ثم فوض هذه المهام.

4. صنف المهام المفوضة لشركتك من حيث درجة الأهمية، وبناءً على هذا التحليل، سجل أية مهام يجب إنجازها على مستوى عالٍ جداً من الدقة، وأياً منها يمكن إنجازها على مستوى "كاف" من الدقة. اسأل عما إذا حددت مستوى تدخلك في هذا التصنيف أم لا، وتذكر أن "التدخل" يجب أن يأخذ شكل توجيه المرءوس وليس تدخلاً مباشراً. التزم بـ "اختيار نقاطك" لضمان أن تدخلاتك المباشرة (إلى جانب التوجيه) مبررة بدرجة الأهمية البالغة للمهمة على نحو مناسب.

5. اطلب من رؤساء وحدات عملك تطبيق هذه الممارسات نفسها فيما يتعلق بمرءوسيهـم المباشرين.

الفصل الخامس

التقييم والتوافق

شجاعة تقييم شركتك ببداية جديدة

ألا يزال تصميم شركتك يتفق مع رؤيتك وأولوياتك؟
إذا توجب عليك اليوم وضع تصميم للشركة ببداية جديدة، كيف ستغير الموظفين والمهام
الرئيسية والهيكل التنظيمي والثقافة وأسلوب قيادتك؟
لماذا لم تحدث هذه التغييرات؟
هل دفعت نفسك ومؤسستك لتطبيق ممارسة البداية الجديدة؟

تمر الكثير من الشركات الناجحة والمؤسسات غير الهادفة للربح بفترات من الوقت تحقق خلالها أهم أهدافها، وكل شيء يبدو متناعماً. لدى المؤسسة المزيج المناسب من الموظفين الموهوبين، وتسعى إلى الوصول لقطاعات بالسوق تكون لديها كفاءات مميزة تستخدمها بفعالية، ويتم تنظيم هذه المهام بطريقة فعالة للغاية، وتولد نظم الترقيّة والمكافآت حافزاً يشجع الممارسات المرغوب فيها، والتي بدورها تقود إلى تنفيذ الأولويات المؤسسية المهمة وتشجع الثقافة الممارسات الضرورية التي تساعد المؤسسة على النجاح، كما أن قادة المؤسسة فعالون من حيث أسلوب قيادتهم، ويحظون باحترام كبير، فإذا كان ذلك عملاً تجارياً، فإنه مربح للغاية ويبني حق امتياز تزداد قوته، وإذا كانت مؤسسة غير هادفة للربح، فهي تقدم الاحتياجات الاجتماعية المهمة بمستوى عالٍ من الجودة. وتكون معنويات الموظفين مرتفعة ويكون لديهم اعتزاز كبير بها.

عندما تجتمع كل هذه العناصر بهذه الطريقة، فإن ذلك يشكل متعة كبيرة، وهو مشبع للغاية للموظفين وللعلماء الرئيسيين للشركة على حد سواء، وبالنسبة لهؤلاء الذين يعملون كقادة أو يسعون ليكونوا قادة، فإن هذه هي البيئة ومجموعة الظروف التي يسعون جاهدين إلى إرسائها في شركاتهم.

ثم يتغير شيء، ودائماً ما يكون هناك شيء يتغير.

عاجلاً أم آجلاً، وحتماً، يحدث شيء يفسد هذا التوازن المميز ويهدد بإخراج الشركة إما باعتدال أو بقوة من حالة التوافق، وقد لا يكون هذا ملحوظاً حتى وقت لاحق، لكن تم زرع بذور التحدي.

ما الذي يحدث؟ يمكن أن يحدث ظرف من عدة ظروف: يتغير العالم - على سبيل المثال، أو يشهد ركوداً اقتصادياً. وقد يندمج اللاعبون الأساسيون معاً في المجال، وتتطور المنتجات الأساسية أو يتم تحويلها إلى سلع. وتكشف الشركة المنافسة عن ابتكار تقني مهم يهدد جدوى نموذج عملك بإضعاف واحد أو أكثر من كفاءاتك المميزة. أو توظف الشركة المنافسة المواهب الفعالة التي كانت ضرورية لنجاحها، فيقرر أحد الأعضاء الرئيسيين لفريقك ترك العمل.

أو ربما تتغير أنت، أو تشعر بالملل. فقد أصبحت "ناجحاً"، ومن ثم قد تتوقف عن الاستماع إلى

مرعوسيك، وتشعر بالملل من زيارة العملاء ومحاولة الاستجابة سريعًا لمتطلباتهم واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار (ربما تتوصل إلى أنك محق دائمًا وأن عملاءك بحاجة إلى معرفة ذلك!). ربما كسبت أموالًا كثيرة، وتفضل أن تقضي وقتك بطريقة مختلفة. أيا كان السبب، فإن الوظيفة لم تعد بقدر المتعة نفسها أو بقدر الأهمية نفسها - وهذا التغيير يؤثر على أسلوب قيادتك.

يمكنني أن أستم في هذه القائمة إلى ما لا نهاية، بكشف كل أنواع التغييرات غير المرغوب فيها التي قد تحدث داخل أو خارج شركتك، وقد تؤثر هذه التغييرات بشكل سلبي على ثقافة الشركة وتضعف كفاءتها المميزة وتغير من عرض قيمتها للعميل أو تفقد الشركة ميزتها ببساطة - تلك الميزة التي ساعدت على نجاح الشركة حتى الآن. أيا كانت التفاصيل، الخلاصة هي أن تصميم الشركة لم يعد يتوافق مع تحقيق رؤيتها وأولوياتها الرئيسية، وأنه يجب إصلاح شيء ما.

دخول مينلو بارك

حققت شركة تعمل في مجال التكنولوجيا يقع مقرها في مدينة مينلو بارك بولاية كاليفورنيا نجاحًا ونموًا مستمرين منذ تأسيسها في الثمانينيات من القرن العشرين. أجل، واجهت الشركة الكثير من الصعوبات في بداية تأسيسها، لكن إجمالاً، حققت أداءً جيدًا للغاية وكانت متسقة بدرجة كبيرة مع هدفها بإنتاج منتجات مبتكرة كانت تلبى الاحتياجات الضرورية لعملائها، وإضافة إلى ذلك، وعلى مدار السنوات، بنت الشركة فريقًا ممتازًا من المهنيين، خاصة في مجالات البحث وتطوير المنتجات.

كان أحد أسباب نجاح الشركة هو الميزة المتطورة للغاية لمنتجها الرئيسي: حزمة أجهزة أو برمجيات متكاملة كانت ضرورية لعمليات التصنيع لعملائها الرئيسيين، وكان معظمهم مصنعين عالميين كبارًا لمنتجات صناعية، ولقد تأسست الشركة في الأصل بغرض تطوير هذا المنتج، وأجرت تحسينات وتوسعت في منتجات متقاربة على مدار السنوات لتلبية الاحتياجات المتطورة لعملائها.

بدأ الكثير من أعضاء فريق القيادة العليا عملهم مع تأسيس الشركة، وكان المدير التنفيذي يوظف الأشخاص بشكل ممتاز وحقق أداءً رائعًا في تحديد الموظفين الموهوبين للغاية مع سنوات عديدة من الخبرة في الهندسة وتصميم المنتجات في شركات أخرى تعمل بمجال التكنولوجيا في وادي السيليكون، ولكونه مهندس برمجيات ممتازًا وخبيرًا في تصميم المنتجات، فإنه شخصيًا وجه الكثير من هؤلاء الموظفين الجدد عندما تم توظيفهم بالشركة. إضافة إلى ذلك، قضى المدير التنفيذي قدرًا كبيرًا من الوقت مع مهندسي تصميم المنتجات بالشركة، وساعدهم على دراسة احتياجات العملاء وتبادل الأفكار حول طرق أفضل لتصميم وتحديث منتجاتهم.

على مدار السنوات، تم توزيع فريق تصميم المنتجات الذي يضم حوالي خمسة عشر مهنيًا على أقسام الصناعة، حتى تتمكن الشركة من تصميم منتجاتها بشكل أفضل لعمليات التصنيع الخاصة بالصناعات المتعددة التي كانت تخدمها، وعندما اكتسب الموظفون خبرات أكثر في الشركة، كانوا يفتدون بأسلوب المدير التنفيذي وسادت ثقافة الابتكار، وتم ترسيخ نظام التعاون غير الرسمي مع كل موظف كبير يتولى مسؤولية مساعدة زميل شاب مكلف بمهمة على النجاح.

وقد تم طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام في التسعينيات من القرن العشرين، وبحلول عام 2006،

كانت الشركة تحقق مبيعات سنوية بما يتجاوز ملياري دولار، وخلال هذه الفترة، حققت الشركة أداءً مبهراً في الإيرادات والأرباح، والأهم من ذلك أنها بنت قاعدة قوية من العملاء الأوفياء.

في عام 2006، طرحت الشركة منتجاً جديداً ومبتكراً كان يهدف إلى تلبية الاحتياجات الضرورية لعملائها الحاليين بشكل أفضل، وتمكين الشركة أيضاً من بيع منتجاتها لصناعات جديدة لم تكن تخدمها من قبل، ونتيجة لتقديم المنتج الجديد، آمن المدير التنفيذي بأن الشركة احتاجت إلى بناء فريق مبيعات وزيادة إجمالي عدد العاملين لديها لدعم النمو المستقبلي المحتمل. ودعم مجلس الإدارة هذا بقوة، وكانت بيئة العمل إيجابية للغاية وبدا المستقبل مشرقاً.

رغم ذلك، وقبل انتهاء عام 2006، بدأت تظهر علامات الإجهاد، ولقد وجد المدير التنفيذي وكبار موظفيه أن الأمر يزداد صعوبة لإيجاد وقت لكل المهام التي كانت ضرورية لإدارة شركة أكبر: تدريب الموظفين الجدد، وتقديم تغطية ممتازة لقطاعات الصناعة الجديدة، وتقديم خدمة متزايدة للعملاء الحاليين؛ حيث كان موظفو الشركة يعملون لساعات زائدة وتولوا مسؤوليات أكبر وسافروا لمسافات أبعد بكثير، ورغم الساعات الزائدة، علق كثيرون بأنهم شعروا كما لو أنهم يحصلون على الأقل ويحققون إنجازاً أقل. لاحظ المدير التنفيذي أن أخطاء أساسية معينة بدأت تُتكرر - أخطاء في التنفيذ لم تكن شائعة من قبل في الشركة.

ثم ازدادت مستويات الإجهاد بشكل مستمر وبدأت المعنويات تتراجع، وقدم بعض الموظفين الرئيسيين استقالتهم دون إخطار واضح مسبق، وانتقل اثنان منهم إلى شركة ناشئة منافسة تعمل في مجال التكنولوجيا، وأشار المدير التنفيذي - باستياء - إلى أن هذه الشركات الناشئة الجديدة كانت تشبه شركته إلى حد كبير في بداياتها، وكان ما ينذر بسوء أكثر هو توقف عميلين قديمين عن شراء منتجات الشركة، وبدأ يشترى المنتجات من شركة منافسة، وفي اجتماع مع المدير التنفيذي بعد إبلاغه بقرارهما، لاحظ هذان العميلان أنهما شعرا بأن الشركة لم تعد تستوعب احتياجاتهما وبدأت الآن أنها تركز على النمو أكثر من قيامها بخدمة عملائها القدامى الأوفياء، وبالتأكيد، شكل هذا صدمة للمدير التنفيذي وللشركة.

والشركة التي كانت مجزية وممتعة للغاية في السنوات السابقة أصبحت الآن تستنزف جهداً أكبر بكثير، وشعر المدير التنفيذي بالقلق تجاه انخفاض سعر السهم الخاص بالشركة، وبدأ تفكيره يشرد في عقد الإيجار ذي الأجل الطويل الذي قاموا بتوقيعه للتو بشأن مبنى المقر الرئيسي الجديد للشركة. هل كان هذا خطأ؟

عندما قابلت المدير التنفيذي للمرة الأولى في عام 2006، دخل في صلب الموضوع سريعاً، وقال وهو يومئ برأسه: "ظننت أن النمو كان شيئاً جيداً. لست متأكداً من ذلك تماماً الآن. في الواقع، أعتقد أنه ربما كنا نملك شركة أفضل عندما كانت مسؤولياتنا أقل".

تحدثنا عن مسار الشركة على مدار الأعوام القليلة الماضية، واعترف المدير صراحة بأنه لم يكن متأكداً من أنهم أحدثوا التغييرات الضرورية للتكيف مع نموهم السريع. لم يكن المدير متأكداً من أن أفراد فريق مبيعاتهم - بالتعاون مع فريق تصميم المنتجات - كانت لديهم الموارد الكافية لاستيعاب

الاحتياجات المتغيرة للعملاء الحاليين بينما يكتسبون في الوقت نفسه خبرات في خدمة شرائح جديدة كلياً من العملاء. إضافة إلى ذلك، شعر المدير بالقلق من أن الشركة فشلت في ترسيخ إجراء منظم لتدريب وتوجيه الموظفين الجدد - سواء في تطوير المنتجات أو في فريق المبيعات.

لقد حقق نظام التعاون نجاحاً كبيراً عندما كانت مسؤوليات الشركة أقل، لكنه فشل في الصمود أمام فوضى نمو الشركة. إضافة إلى ذلك، في الماضي، كان العرف السائد هو أن يعقد فريق تصميم المنتجات اجتماعات منتظمة مع فريق المبيعات لمتابعة احتياجات العملاء والتطورات التنافسية الجديدة، وإعطاء فريق تصميم المنتجات أولوية لمراقبة مندوبي المبيعات في زيارات للعملاء الرئيسيين، غير أنه مع متطلبات السفر المتزايدة، كان الموظفون يتصلون بالشركة عبر الهاتف في أحيان كثيرة - أو كانوا يفوتون أيضاً الاجتماعات المنعقدة بين جميع أقسام الشركة - وقلت زيارات موظفي تطوير المنتجات للعملاء في أكثر الأحيان.

ولم يكف المدير التنفيذي المساعدان الرئيسيين الذين كان يفوض لهم بشكل متزايد المهام الضرورية المتعلقة بتصميم المنتجات وإدارة فريق المبيعات والتنسيق بين أقسام الشركة، كما أنه لم يكف كبار المساعدين بتولي مسؤولية تدريب الموظفين الجدد وعلاقات المستثمرين ووظائف أخرى مهمة ومحددة.

وقد اقترحت أن على المدير التنفيذي تحديد موعد لاجتماع خارج موقع الشركة مع كبار قادته، ووافقت على قيادة هذا الاجتماع ورئاسته، وفي هذا الاجتماع المنعقد خارج موقع الشركة، كانوا سيتراجعون عن أنشطتهم اليومية ويحددون أي عمليات وأشخاص ومهام وحوافز ستكون ضرورية لتنفيذ رؤية وألويات الشركة بنجاح، وكان هذا الاجتماع سيناقد أيضاً الطريقة التي ينبغي أن تفوض بها المهام الرئيسية بين كبار قادة الشركة وإلى أي مدى قد يحتاج المدير التنفيذي إلى تغيير أنشطته وأسلوب قيادته في ضوء حجم وطموحات الشركة الأكبر. بالتأكيد، كان يمكنني الإشارة إلى أن هذا الاجتماع ربما كان ينبغي أن يعقد قبل اتخاذهم العديد من القرارات الإستراتيجية المتعلقة بنمو الشركة - لكنه حدث ولا يمكن تغييره في تلك المرحلة.

وقد اتسم الاجتماع بالاضطراب والتوتر في البداية، فربما كانت هذه هي المرة الأولى منذ عدة سنوات التي يعقد فيها هؤلاء التنفيذيون اجتماعاً خارج موقع الشركة كمجموعة لكي يناقشوا المشكلات الرئيسية في الشركة. إضافة إلى ذلك، كان كل تنفيذي غير راض عن مسار الأحداث بالشركة، ولام البعض سراً الآخرين على الطاولة، بينما شعر آخرون بالقلق من أنه قد توجه إليهم انتقادات شخصية على بعض المشكلات.

بعد إجراء بعض تدريبات الاستعداد التي كانت تهدف إلى مساعدة هؤلاء الموظفين على أن يكونوا أكثر انفتاحاً للتحدث والإنصات، كان الموضوع الأول الذي ناقشناه بالتفصيل هو رؤية الشركة وألوياتها، وكجزء من هذا، تحدثنا حول ما إذا كان ينبغي لهم توسعة الشركة وكيفية القيام بذلك. هل أرادوا أن يتعاملوا مع قطاعات المنتجات والصناعات الجديدة هذه - وإذا كان الأمر كذلك، فما السبب؟ هل ينبغي لهم، بدلاً من ذلك، الاستمرار ببساطة في خدمة قاعدة العملاء الحالية لديهم؟ ماذا ينبغي أن يكون المعيار لتحديد ما إذا كانوا سيطورون منتجاً جديداً أم يسعون نحو سوق جديدة؟

وقد شارك كل واحد منهم بوجهة نظره وتوصلوا في النهاية إلى أن رفض أي تغيير لشركة عامة في قطاع التكنولوجيا ذات قدرة تنافسية عالية ومتغيرة بشكل سريع لم يكن إستراتيجية ملائمة؛ وتوجب عليهم إيجاد طرق لتطوير منتجات تناسب احتياجات العملاء المتغيرة، والسعي إلى سبل أخرى للتوسع الذكي الذي بني على كفاءتهم المتميزة في خدمة العملاء.

بعد نقاش مفصل عن كفاءاتهم الأساسية والرؤية المناسبة لهذه الشركة، بدأوا في التوصل إلى اتفاق جماعي على أن الشركة ربما لم تنتبه إلى التركيز بشكل مفرط على "النمو" في حد ذاته، وبدلاً من ذلك، شعروا بأن هدف مبادراتهم الأساسية ينبغي أن يكون طموحاً خاصاً بـ (1) تصنيع منتج رائع و(2) فهم وخدمة احتياجات عملائهم، و(3) توليد عائدات استثمار مستدامة ومتزايدة لحاملي أسهم الشركة.

لتحقيق هذا، اعتقدوا أنه ينبغي على الشركة أن تبطئ من الوتيرة المخطط لها لتقديم منتجاتها الجديدة ومبادراتها الصناعية الجديدة، بترك وقت كافٍ لـ (1) تدريب الموظفين الجدد و(2) تنظيم أفضل في تغطية العملاء الجدد، حتى يتمكنوا من تحقيق أداء أكثر فاعلية في تكوين علاقات وطيدة بهؤلاء العملاء الجدد و(3) ترسيخ عمليات داخلية رئيسية أخرى لم تكن ضرورية لتوسعة الشركة.

ثم ركزوا على تغييرات مؤسسية داخلية. على سبيل المثال، كان أحد التغييرات التي ناقشوها هو أنه يجب نقل فريق المبيعات إلى مكان جديد حتى يكون قريباً من قسم الأبحاث وتطوير المنتجات. إضافة إلى ذلك، يجب أن يعاد عقد الاجتماع الأسبوعي بين الأقسام ويجب أن يترأسه المدير التنفيذي (لأول ستة أشهر على الأقل).

لقد حثوا المدير التنفيذي على تفويض مهام ضرورية معينة لكبار التنفيذيين بفعالية أكبر، وتعيين ودمج الموظفين الجدد والتنسيق بين تصميم المبيعات أو المنتجات وغيرها من المسؤوليات الأخرى التي يجب أن تُفوض من قبل المدير التنفيذي على وجه التحديد، ووصل بهم الأمر أيضاً إلى اقتراح أي مهام ينبغي أن يتم تفويضها لأي تنفيذيين كبار بالفريق.

كان هذا التدريب مفيداً للغاية لتحفيز المدير التنفيذي وكبار قادته على إجراء التغييرات الضرورية، ومن المفارقات أنه تم رفع الكثير من هذه الاقتراحات خلال السنوات القليلة الماضية، لكنه لم يتم بحثها وتطبيقها بفاعلية أبداً.

ويحسب للمدير التنفيذي أنه اتخذ إجراء بشأن هذه النقاشات، واتخذ مجموعة من القرارات المهمة التي سمحت للشركة بأن تصل إلى توافق بشأن العام التالي، وعلى النحو المأمول والمتوقع هيأت هذه التغييرات الأجواء أيضاً للمرحلة التالية من تطوير الشركة.

الأمر يستحق أن تجرب كل شيء لتجنب الخسارة

إعادة سردي المختصر لهذه الواقعة في تاريخ هذه الشركة التي تعمل في مجال التكنولوجيا قد يجعل من الواضح أن الشركة لم يعد بها توافق، ففي الواقع، لم يكن الأمر واضحاً على الإطلاق، وفي الوقت الفعلي، في داخل الشركة أو المؤسسة غير الهادفة للربح، يكون من الصعب جداً في أحيان كثيرة

ملاحظة الوقت الذي تبعد فيه الشركة أو المؤسسة عن التوافق. ولا يدرك الكثير من القادة أن هناك مشكلة إلى أن تمر فترة طويلة على حدوث عدم التوافق، ويمكن أن تترسخ المشكلات وتكبر وتتفاقم لسنوات قبل أن يصبح واضحًا أنه يجب التعامل معها، وفي هذه الأثناء، قد يبدو أن الشركة تحقق مستوى عاليًا جدًا من الفاعلية.

تأتي إشارات التحذير المبكرة عادة على شكل تراجع معنويات الموظفين وترك الموظفين الرئيسيين للشركة وتدمير وسط قاعدة العملاء وغرور خراج عن نطاق السيطرة (والذي يتمثل أحيانًا في السيارات الفاخرة والمنازل الفخمة وغيرها من زخارف التباهي بالنجاح)، وتآكل سمعة الشركة مع العملاء الرئيسيين.

غير أنه في النهاية تميل هذه المواقف إلى أن تصل إلى نقطة فاصلة، وبعدها يحدث شيء لجعل عدم التوافق واضحًا للغاية. ويكون هذا الظرف هو كسادًا اقتصاديًا وإجراء تنافسيًا أو تغييرًا آخر في المحيط الخارجي عادة. لسوء الحظ، عندما تكون المشكلة واضحة، قد يفوت أوان اتخاذ إجراء صحيحي. لم تصل الشركة التي تعمل في مجال التكنولوجيا الواقعة في مدينة مينلو بارك إلى هذه المرحلة، لكنها كانت ستصل إليها بالتأكيد.

في الفصول السابقة، شددت على أهمية تعلم القائد للتفويض؛ لكن هذه مهمة من تلك المهام التي لا يمكن للقائد أن يفوضها بالكامل؛ حيث يعرف القادة الأكفاء أن إحدى مسؤولياتهم الأساسية هي التحقق وإعادة التحقق بانتظام مما إذا كانت الشركة في حالة توافق أم لا، وفي هذا الموضوع، أود أن أقول إن الأمر يستحق أن تجرب كل شيء لتجنب الخسارة؛ حيث يكون جنون الشك الصحي مناسبًا عندما تبحث فيما إذا كانت العناصر الرئيسية لشركتك لا تزال تناسب طموحاتك وأولوياتك أم لا.

مجموعة متنوعة: تحدي التركيز على التوافق

كقائد، أنت مسئول في النهاية عن اختيار موظفيك الرئيسيين ووضع المهام الضرورية التي يجب أن تتقنها الشركة وتصميم هيكلها وممارساتها، ونتيجة لهذه القرارات المهمة، إضافة إلى أسلوب قيادتك، تنشأ الثقافة. وتكون الشركة في حالة توافق عندما تقود عوامل التصميم هذه إلى تحقيق أهداف الشركة وأولوياتها المهمة، وتكون في حالة عدم توافق عندما تحيد واحدة أو أكثر من عوامل التصميم هذه عن تحقيق الأهداف الرئيسية [1].

عادة، تكون الشركات في حالة توافق في بعض الجوانب وفي حالة من عدم التوافق في بعض الجوانب الأخرى، وتكون الجوانب الرئيسية للشركة في حالة تغير شبه دائم من حال إلى آخر (من حالة توافق إلى حالة من عدم التوافق أو العكس)؛ لأن العالم يتغير بشكل سريع للغاية، ومعظم الصناعات اليوم في حالة من التنافس المحتدم.

يعرف القادة ذلك، من الناحية المنطقية؛ غير أنه من الناحية العاطفية، يمكن أن يكون من الصعب للغاية بالنسبة للقائد إدراك أن بعض الموظفين الرئيسيين، إضافة إلى عناصر أخرى في تصميم الشركة، يحتاجون إلى التغيير، وهذا ينطبق بالتحديد إذا كان القائد هو المؤسس أيضًا أو قد تولى رئاسة الشركة لعدد من السنوات، ومن الصعب جدًا لمعظم البشر الاعتراف، أو حتى إدراك، أن أحد

كبار التنفيذيين القدامى يتولى الآن منصبًا غير مناسب لأن متطلبات هذا العمل تغيرت بشكل أساسي. وعلى نحو مماثل، من الصعب أن تنحي تنفيذيًا طور وحدة عمل لدرجة أنها أصبحت الآن كبيرة للغاية أو بالغة التعقيد بالنسبة له ليقوم بإدارتها. وتريد هذه المشكلة صعوبة إذا كان هذا الشخص يمتنع بشدة عن التعاون مع تنفيذي آخر يتمتع بمهارات تكميلية، حتى إذا كان من المحتمل أن يعزز هذا التعاون من نجاحهما ويطيّل فترة مسيرتهما المهنية.

وعلى نحو مماثل، في حالات كثيرة، يكون من الصعب جدًا أيضًا أن تلغي تدريجيًا منتجًا كانت له أهمية تاريخية في نجاح الشركة. أجل، قد تفهم بشكل منطقي أنك إذا لم تتخلص من خط إنتاج تاريخي، فإنك ستستمر في تحويل موارد الشركة القيمة التي ينبغي أن تستخدم في ناحية أخرى لبناء مستقبلها؛ غير أنه سواء كانت النتيجة جيدة أم سيئة، فنحن البشر نكوّن علاقة من الارتباط العاطفي والإخلاص الشديد - حتى لخطوط الإنتاج المعمرة.

وما يشكل صعوبة مماثلة هو تحدي تغيير نظام المكافأة أو إجراءات أخرى تمثل "الطريقة التي يتم بها إنجاز الأمور هنا دائمًا"، ويمكن أن ينطبق هذا حتى عندما يفهم فريق القيادة أن نظام المكافأة المتوارث يفشل في تعزيز سلوكيات الموظفين المهمة للنجاح المستقبلي ويفشل في مكافأة هؤلاء الموظفين الذين لا غنى عنهم في هذا النجاح بشكل مناسب، ويظهر هذا الوضع في أحيان كثيرة في الشركات التي تريد أن تزيد بدرجة كبيرة من كم بيع المنتجات التكميلية بين وحدات العمل، ومع ذلك فإنها تضع نظم مكافأة تكافئ فيها المهنيين في الأساس على الإنتاج الفردي، وليس على السلوكيات الموجهة نحو الفريق.

إن إحداث التغييرات فيه مخاطرة بإزعاج الموظفين القدامى وأعضاء العائلة (إذا كانت شركة مملوكة لعائلة) وأعضاء مجلس الإدارة أو حتى المدير التنفيذي السابق، إذا كان لا يزال يمثل سلطة في الشركة. وبناءً على هذا الموقف وتجاوزك للصراع، قد ترغب في تجنب الإهانة أو أن تبدو غير مقدر لحاملي الأسهم المتعددين.

والأهم من ذلك أن إحداث تغييرات قد يشعرك بعدم الارتياح، ومثل معظم القادة، فإنك رسخت لأنماط سلوكية تفضل ألا تغيرها، رغم أنك قد تستشعر أنها لم تعد مجدية.

ربما قررت أن هذا ليس الوقت المناسب لإحداث تغييرات كبيرة. وربما فسرت بشكل منطقي أن تغيير العناصر الأساسية للشركة سيولد نتائج غير مرغوبة أو سيهدم الأعمال الروتينية أو العلاقات، ويتضمن مهام جديدة تبدو غير مريحة أو تشتت الموظفين الرئيسيين، وفي النهاية، من الممكن أن تسلب التغييرات المقترحة المتعة من عدة مهام رئيسية، وربما ستكون مهامك من بينها.

بالنظر إلى كل هذه التحذيرات، ليس من المفاجئ أن الكثير من القادة قد يقولون: "تمت دراسة كل شيء، فلماذا لا ننتظر ستة أشهر أخرى، ثم نفكر في إجراء بعض من هذه التغييرات؟"، أو الأفضل من ذلك: لم نحتاج إلى تضييع الوقت في كل هذا على أية حال؟ "إذا لم يكن هناك شيء معطل، فلماذا نصلحه؟".

افصل ما يجب القيام به عن كيفية القيام به

إجابتي ستكون كالتالي: أولاً، تحتاج إلى طرح السؤال وتقييم إذا ما كنت - في الواقع - في حالة من عدم التوافق أم لا. إذا كانت الإجابة بنعم، فيمكنك بعد ذلك أن تقيم أهمية الموقف ومعرفة التغييرات التي قد تحتاج إلى إجرائها وتحدد درجة صعوبة الموقف والتكتيكات اللازمة لإجراء هذه التغييرات المتعددة.

ينبغي أن تبذل قصارى جهدك في البداية، لفصل تفكيرك بشأن ما يجب القيام به عن كيفية القيام به. بالقفز سريعاً للغاية إلى الكيفية، يمتنع الكثير من التنفيذيين عن معرفة ما يجب القيام به بالفعل، فهم يمتنعون عن أداء المهمة لأنهم يتوقعون (بشكل خاطئ أحياناً) مقاومة شديدة متعلقة بثقافة الشركة لإجراء تغييرات. ونتيجة لذلك، لا يصرون أبداً على طرح الأسئلة المهمة للبدء في هذا الإجراء.

بعد إجراء التقييم، ستكون في وضع أفضل لتقييم أي تغييرات سيكون من الجيد إجراؤها لكنها ليست مهمة للشركة، في مقابل هذه الإجراءات الضرورية لنجاحك المستمر ووضعك التنافسي. عند هذه المرحلة، سترغب في وضع خطة عمل مفصلة لكيفية تطبيق أهم التغييرات.

كن استباقياً: الأزمات لها "جذور ممتدة"

النقاط الرئيسية هي أنه يتوجب عليك عدم تأجيل هذا، وأنه يتوجب عليك القيام بذلك بشكل منتظم؛ حيث إن الإجراء الاستباقي سيساعدك على أن تتدارك الأزمة وتتفادها. بالطبع، يؤمن بعض التنفيذيين بأن الأزمة تخلق فرصة لإحداث التغييرات المطلوبة، وأنا أؤكد أن المؤسسة المدارة بشكل جيد لا يجب أن تنتظر الأزمة حتى تفعل ما يجب فعله. إضافة إلى ذلك، أنك إذا انتظرت حتى تصل إلى مرحلة الأزمة، فقد يكون أمامك عدد أقل بكثير من الخيارات القابلة للتطبيق لمعالجة الموقف، ومن المحتمل أيضاً أن تجبر على التفكير في خيارات مزعجة وهدامة أيضاً، والتي كان من الممكن تجنبها لو تصرفت بشكل استباقي، وهذه الخيارات المزعجة أو الهدامة بدرجة أكبر قد تلحق ضرراً دائماً بالشركة وموظفيها وبحق الامتياز الخاص بها.

دعونا نلق نظرة سريعة على الحالة الموثقة جيداً لشركة زيروكس؛ حيث هيمنت هذه الشركة على صناعة آلات التصوير لسنوات كثيرة، باحتكار حقيقي في صناعتها (لم تكن "تنسخ" شيئاً؛ بل كنت "تنسخه" بألة زيروكس). كان لدى الشركة تاريخ مبهر، وكان موظفوها على وعي بذلك، وافتخروا به، وكان لديهم ما يبرر ذلك أيضاً. ولأنها تأسست لابتكار منتج ناجح، فإن ثقافة زيروكس كانت موجهة نحو المنتجات بقوة بعكس التوجه نحو العملاء.

لسنوات، حققت الشركة أداءً رائعاً لدرجة أنه لم يكن لديها قلق بالغ إزاء ابتكار منتجات جديدة، ورغم أنها حافظت على قدرة فائقة في قسم الأبحاث والتطوير في كاليفورنيا - بحيث تم خلق عدد من الابتكارات الأصلية التي قادت إلى الحاسوب الشخصي وفأرة الحاسوب ومنتجات أخرى متطورة - فإن الشركة لم يكن بها قدر النشاط نفسه لدى الشركات الأخرى في خروج الأفكار من مكان العمل وطرحها في الأسواق.

وقد نجحت هذه الطريقة بشكل فعال للغاية لفترة طويلة من الوقت، وحققت شركة زيروكس أرباحاً كبيرة، وكان رأس مال الشركة جزءاً أساسياً من محفظة المستثمرين على المدى الطويل، سواء من

الناحية الشخصية أو المؤسسية.

ثم تغيرت الأحوال، ففي الثمانينيات من القرن العشرين، عندما ابتكر المنافسون، في اليابان بالتحديد، تقنيات بديلة؛ حيث بدأت الثورة الرقمية تنجح في عالم التصوير، ما أدى إلى إفساد خطة الشركات القديمة العملاقة والمستقرة في السابق مثل شركتي كوداك وزيروكس، واستمرت زيروكس بإصرار في بيع منتجاتها بالطريقة التي اتبعتها دائماً في الأساس، ووفقاً لكل المظاهر الخارجية استمرت هذه الإستراتيجية في تحقيق النجاح. غير أن الحقيقة كانت أن الشركة تنحرف بعيداً عن مسار التوافق. وفي الداخل، بدأ التنفيذيون الرئيسيون في إثارة المخاوف بشأن التهديدات الأولية لحق الامتياز.

بنهاية التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الشركة في خسارة الأموال وارتفعت مديونياتها، وبدأ الناس يتحدثون عن الانهيار الوشيك لشركة زيروكس؛ حيث حدث تحول مفاجئ في الأحداث، بالنظر إلى مدى الهيمنة التي كانت عليها الشركة قبل عدة سنوات فقط.

وقد عُينت "آن إم. مولكاهي"، رئيسة للشركة في شهر مايو من عام 2000 ومديرة تنفيذية في شهر أغسطس من عام 2001، وتفهمت أنه لم يكن بالشركة توافق إلى أبعد حد، وأن الإجراءات الصارمة كانت ضرورية لإنقاذ الشركة، وقد عززت مديونية الشركة ونتائج التشغيل وانخفاض سعر السهم من هذا الفهم. أعادت "مولكاهي" هيكل الشركة، وسرحت آلاف الموظفين بالشركة التي كان ينظر إليها في السابق على أنها شركة يمكن الاعتماد عليها على المدى الطويل. وخفضت "آن" من مستويات الدين وخصصت أموالاً أكثر لقسم الأبحاث والتطوير وأعدت توجيه ثقافة الشركة إلى متطلبات العملاء.

إجمالاً، كانت فترة شهدت تجربة قاسية لزيروكس، وأعلنت "مولكاهي" على الملأ أن الأزمة التي ظهرت في عام 2000 كانت لها "جذور ممتدة" بالفعل، والتي تطورت على مدى سنوات كثيرة، وبسبب الإجراءات المتعددة المتخذة للتعامل مع الأزمة، فإن الشركة نجت وتعاقت - بدرجة كبيرة - لكن قادتها تعلموا درساً غالياً: تعلموا قيمة تجربة كل شيء لتجنب الخسارة ولكي يمنعوا الأزمة من أن تحدث والتفكير بشكل استباقي في التوافق².

التعلم من الركود الاقتصادي الكبير

فكر في الشركات الكثيرة العملاقة، سواء الحديثة أو القديمة، التي فشلت خلال الأزمة الاقتصادية التي بدأت في عام 2007. فبعد وقوع الأزمة، لاحظ بعض الخبراء سريعاً أن الكثير من فرق الإدارة هذه لم تكن على اتصال وفشلت في مهام قيادتها، ومن المفارقات أن بعضاً من هؤلاء القادة أنفسهم تمت الإشادة بهم من قبل الخبراء أنفسهم قبل عدة سنوات. وقد ارتفعت مديونيات بعض من هذه الشركات على نحو خطير - رغم أنها لم تبد هشّة مالياً قبل عدة سنوات، واعتمدت بعض من نماذج العمل هذه على المنتجات الرئيسية أكثر من اللازم بحيث لم تعد لها ميزة تنافسية فريدة. وأياً كانت الميزة التنافسية التي تمتعوا بها خلال السنوات فإنها تآكلت بوضوح، وزادت سرعة هذا التآكل في أثناء الركود الاقتصادي.

ما الذي يمكن أن نتعلمه من كل هذه الحكايات المحزنة؟ أؤكد أن كل هذه القصص، في حقيقتها، قصص عن الانحراف عن مسار التوافق، عادة ما يكون على مدى سنوات كثيرة، وكانت الأزمة الاقتصادية هي ما قد يسميه المحامون سببًا مباشرًا - الشيء الذي دفعهم من فوق حافة المنحدر بالفعل، لكن ما جعلهم يصعدون حافة المنحدر هذه كانت مجموعة من التغيرات التدريجية التي استغرقت سنوات عدة لتتضح، وفي كل حالة، تغيرت العوامل الرئيسية ببطء دون تقييم واستجابة مناسبين لإعادة تنظيم الشركة.

العمل التجاري يتعلق بالتغيير؛ حيث إن الطرق التي تنجح في فترة ما ولا توصل النجاح عادة في فترة أخرى، وبراعة القائد ومسئوليته هي أن يكون قادرًا على إدراك متى تكون الشركة في حالة من عدم التوافق، ثم يتخذ إجراء بشأن هذا، ونحن لدينا جميعًا القدرة على القيام بذلك - ولدى كل منا القدرة على تجنب ذلك، ويعد طرح الأسئلة هو الخطوة الأولى.

دفع التوافق

كل فصل من الفصول السابقة له علاقة بتوافق مؤسستك؛ حيث إن أسلوب قيادتك وفاعليتك مساهمان رئيسيان في هذا التوافق - أو في انعدامه.

وفي هذا السياق، الصياغة الواضحة للرؤية والأولويات الرئيسية هما الهدف نحو ما تقصده دائمًا. والتوافق الفعال يقاس دائمًا استنادًا إلى نجاحك في تحقيق هذه الأهداف.

التوجيه هو أداة مهمة في إحداث التوافق، وهذا التوجيه يديره من يتولون أعلى المناصب بالشركة، وهو يساعد الموظفين الجدد على تحقيق أهدافها. إضافة إلى ذلك، عندما يتمتع كبار الموظفين بميزة وجود مدربين صغار، يكون لديهم نظام إنذار مبكر أساسي يمكن أن يشير إلى الوقت الذي تكون فيه الشركة في حالة من عدم التوافق. إن إدارة الموهبة وخطة الاستخلاف تساعدان على ضمان أن الموظفين المناسبين يتم تكليفهم بأهم المهام، والذي بدوره يضمن أن الشركة تنفذ رؤيتها وتتكيف مع التغيرات الأساسية في البيئة، كما أن نقل المواهب اللازمة في وظائف ومناطق جغرافية أخرى عبر المؤسسة كل عدة سنوات يساعد أيضًا على الحصول على وجهات نظر جديدة عن المشكلات والممارسات الرئيسية للشركة. والإجراءات المتعددة للشركة - مثل اجتماعات يوم الاثنين الصباحية والاجتماعات التي تعقد خارج موقع الشركة واجتماعات مناقشة الإستراتيجية - هي أيضًا أدوات مهمة لتحقيق التوافق، وقيادتك هي أول وآخر خط دفاع في هذا المسعى.

كل هذه الأدوات والطرق مهمة لتعزيز التوافق واكتشاف الفرص لإعادة التوافق. إضافة إلى ذلك، أقترح عليك التفكير في أداة توافق أخرى مفيدة: فريق العمل.

فريق العمل: مستثنى من الانتقاد

إحدى الطرق الفعالة للغاية للمساعدة على تقييم التوافق ووضع خيارات قابلة للتطبيق لتحسينه، هي انتقاء مجموعة من المستخلفين المحتملين من وظائف ووحدات عمل مختلفة في الشركة، وأن تطلب منهم العمل معًا كفريق.

فسر لهم المهمة التالية: "إذا توجب علينا اليوم تأسيس هذه الشركة من الصفر، فكيف سنعمل ذلك؟"، وعلى وجه التحديد، قد تتضمن الأسئلة التي ينبغي البدء بها ما يلي:

- هل هذه هي الأسواق التي سنخدمها؟ هل هذه هي المنتجات والخدمات التي سنقدمها؟ هل هؤلاء هم الموظفون الذين سنعينهم؟
- هل سنكون منظمين كما نحن اليوم، أم سنكون منظمين على نحو آخر؟
- أهذه هي الطريقة التي سنقيم بها الأشخاص وندفع لهم من خلالها؟ إذا لم تكن كذلك، كيف سنعمل ذلك بصورة مختلفة؟
- ما المهام الرئيسية التي سنحتاج إلى إتقانها؟ هل هي مختلفة عما فعله في الوقت الحالي؟
- هل ثقافتنا الحالية هي الثقافة التي سنرعاها؟ إذا لم تكن كذلك، فكيف يجب تغييرها؟
- هل يحتاج تكوين قيادتنا إلى التغيير؟ كيف ستحتاج المواهب وأساليب القيادة لقيادتنا الحاليين إلى التغيير؟

أعطهم عدة أسابيح للإجابة عن هذه الأسئلة، وأخبرهم بأنه ليس هناك شيء مستثنى من الانتقاد. أخبرهم بأنه في النهاية، قد لا توافق على كل توصياتهم، لكنك تريد أن تسمع رأيهم بالتأكيد وستحدث بعض التغييرات على الأقل بناءً على نصائحهم. ومن واقع خبرتي، ستتلقى بعض المقترحات الرائعة، وهذا الفريق سيوضح مشكلات ربما لم تكن قادرًا على رؤيتها، ربما لأنك مرتبط عاطفيًا إلى حد ما بتصميم وبنية عملك الحالي.

تشكيل فريق العمل: مستوى واحد أدنى

لماذا هذا النوع من فريق العمل، في مقابل مجموعة صغيرة مكونة منك ومن كبار التنفيذيين الذين يعملون معك؟ من واقع خبرتي، المستوى الإداري الأدنى من مجموعة القيادة العليا من المحتمل أن يكون لديه عادة فتور عاطفي وموضوعية في تقييم موقفك ودعوة إلى إجراءات تصحيحية محددة، فهم ليسوا متشبثين عاطفيًا بما تم إنجازه حتى الآن، وقد لا يكونون متجاوبين تجاه تحدي بعض ما هو مستثنى من الانتقاد في الشركة. في النهاية، بناءً على أقدميتك وأسلوب قيادتك، فإن مستوى واحدًا أدنى قد يكون أقرب لما يحدث في "نقطة الهجوم" في شركتك، ونتيجة لذلك - تولد وجهة نظر جديدة ومختلفة، وفي النهاية، ستحتاج أنت وفريق قيادتك العليا إلى مناقشة هذه المشكلات، لكن يمكن لفريق العمل هذا أن يمنحك ميزة وتقييمًا واقعيًا فعالين.

يمكن للمدير التنفيذي أن يفقد التواصل

قرر المدير التنفيذي لشركة تقوم بتقديم الخدمات المالية، يقع مقرها في ولاية في منطقة جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، إجراء هذا التدريب، وكان قلقًا من أنه بسبب عمليات الدمج الأخيرة في صناعته والأزمة المالية وغيرها من التغييرات التنافسية والتغيرات المتعلقة بالظروف، قد تفقد شركته قدرتها على المنافسة بفاعلية والنجاح في صناعته. لقد أخبرني بأنه كان متشككًا فيما إذا كان تكوين

فريق العمل فكرة جيدة، وأعلن صراحة أنه أعتقد أنه من المحتمل إلى حد بعيد إعطاء فريق العمل نصائح ساذجة وسطحية بدلاً من رؤية حقيقية. وقد أفنعت به بأن التكاليف والمخاطر كانت منخفضة نسبياً وأن الأمر يستحق التجربة نظراً لأن هناك القليل ليخسر.

فاختار أربعة تنفيذيين واعددين من أقسام مختلفة في الشركة، وبدأ فريق العمل هذا المكون من أربعة أشخاص العمل بنشاط، وبعد خمسة أسابيع جاء ببعض الأفكار الأولية التي دعت إلى تغييرات جوهرية في الشركة وإستراتيجيتها، فاندعش المدير التنفيذي من الجرأة الشديدة لتوصيات المجموعة، في ضوء حقيقة أنه عرف أن كل عضو من أعضاء المجموعة كان مهنيًا يتسم بالثروي والدقة. فالتقى بهم وطرح عدة أسئلة متابعة، قضاوا الأسابيع القليلة التالية في الإجابة عنها.

عند هذه المرحلة من العملية طلب مني المدير التنفيذي جولة أخرى من المحادثات. أولاً، اعترف لي بأنه شعر بالاندعاش - والصدمة أيضاً - من بعض اقتراحات فريق العمل، فتنفيذها سيكون مزعجاً للشركة. ومن ناحية أخرى، اعترف بأنه درس عمل المجموعة بعناية وأدرك أنهم طرحوا مشكلات ببساطة لم يرها أو لم يكن يريد أن يراها بالفعل - ربما لأنه كان المخطط الأساسي لإستراتيجية وتصميم العمل الحاليين. وقد عالجت هذه الأفكار بشكل مباشر التغييرات الكبيرة التي حدثت من ناحية احتياجات العملاء ودمج شركاتهم، وتم تحويل الكثير من المشروعات المتوارثة للشركة إلى سلع، لأنه ما لم تستنفد الشركة من علاقاتها الوطيدة بالعملاء لتقديم خدمات البيع التكميلية ذات القيمة المضافة الأعلى، فإنها كانت ستتآكل على الأرجح. ولحسن الحظ، كان لدى الشركة عدد من الكفاءات المميزة وكفاءة إنتاج لازمة لتنفيذ التوصيات المطلوبة، لكن القيام بذلك سيتطلب إعادة صياغة لرؤيتها وأولوياتها الرئيسية وإعادة هيكلتها.

بعد فترة طويلة من التفكير والنقاش، توصل المدير التنفيذي إلى أن الكثير من هذه الأفكار كانت رائعة. كانت التغييرات الكبيرة مطلوبة - لكن إذا تحركوا سريعاً، فإنه بإمكانهم إحداث هذه التغييرات على نحو ربما سيعزز من وضعهم التنافسي في الصناعة.

وبينما تبنى المدير التنفيذي الكثير من هذه المقترحات، شعر بالقلق أيضاً من أن الموظفين العاديين بالشركة سيمتنعون عن تبني هذه المقترحات وسيعترضون، ولمواجهة هذه المخاوف، قام بعد ذلك باستطلاع سريع في الشركة وذهل عندما وجد أن هذه المقترحات "الجزرية" على ما يبدو حظيت بتأييد تام من أهم الموظفين في المراتب الوسطى والمبتدئة بالشركة، واضطر إلى أن يتوصل إلى أنه لم يكن لديه اطلاع على وجهات نظر موظفيه - خاصة هؤلاء الذين كانوا يواجهون العملاء كل يوم - عما كان يعتقد في أي وقت مضى.

تشتمل هذه القصة على العديد من الموضوعات الرئيسية في الفصول السابقة؛ فلم يكن المدير التنفيذي على اتصال مع شركته جزئياً؛ لأنه لم يستثمر بدرجة كافية في ثقافة التوجيه، بحيث يمكنه أن يطلب من المدربين الصغار أن يعطوه هو وفريقه الأقدم تغذية راجعة، ولم يركز بدرجة كافية على خطة الاستخلاف، والتي بإمكانها تحديد النجوم الواعدين ممن كان ينبغي أن يكون على اتصال بهم بشكل منتظم، وقبل أن يطلب من فريق العمل هذا تولي مهامه، لم يشعر التنفيذيون التابعون له بالتجاوب للتعبير عن وجهات نظرهم المعارضة لوجهات النظر التي أعلنها؛ حيث كان شخصية

مهيمنة أكثر مما يتصور، وأصبحت الشركة تدار ممن هم في أعلى المناصب عما كان مقترحًا. ونتيجة لهذا التدريب، بدأ يدرك الآن أنه كانت هناك حاجة ملحة لتكون الشركة في حالة توافق مع المتغيرات في قاعدة عملائها وأحوال الصناعة.

تحليل "البداية الجديدة" من قبل فريق عمل من القادة الناشئين الذين يعملون معك هو طريقة لتقول لموظفيك: "أنا على استعداد لسماع الحقيقة والتعامل أيضًا معها. قد لا أتفق مع كل شيء تقولونه، لكنني أريد أن أسمع وجهات النظر المعارضة". إحدى الفوائد الجذابة للتعامل مع فريق العمل هو أنه محفز جدًا بالنسبة للموظفين الجدد، فهو يساعدهم على التعرف على الشركة ويمنحك فرصة لرؤيتهم وهم يعملون وينقل فكرة عنك وهي أنك قائد ينصت. صدقتي: سرعان ما ستنتشر أخبار في الشركة تفيد بأنك نفذت فكرة طرحها فريق عمل من الموظفين في الإدارة الوسطى والمبتدئة، ويسمع الموظفون، من زملائهم أن هذه شركة يمكن للموظفين الجدد فيها أن يكون لديهم تأثير في بداية مسيرتهم المهنية.

كم مرة ينبغي عليّ فيها التفكير في التوافق؟

سألني الكثير من التنفيذيين عما إذا كانت هناك طريقة لجعل تحدي التوافق برمته أقل إزعاجًا: إجابتي، كما أشرت في السابق، هي: "نعم - افعلوه بشكل منظم".

إن إجراء تقييم التوافق بشكل غير منظم إلى حد بعيد، يمكن أن يكون صادمًا للغاية. وإذا لم تتم الإجابة عن الأسئلة الرئيسية لفترة طويلة للغاية، فإن العودة إلى حالة التوافق تستلزم تغييرات كبيرة، يمكن أن تؤثر سلبيًا على الموظفين الفرادى وتلحق ضررًا بالشركة أيضًا، وإجراء مقارنة طبية، يكون من المستحسن بدرجة أكبر أن تفقد 11 كيلوجرامًا من وزنك عندما تتمتع بصحة جيدة وبلياقة عن أن تعاني بالفعل أزمة قلبية حادة ومضاعفات طبية أخرى تعوق التعامل مع وضعك الصحي.

وعلى نحو مماثل، أؤكد أن الحكومة الأمريكية كانت ستواجه مشكلات أقل في التعامل مع عجز الموازنة في أثناء فترة الازدهار الاقتصادي بدلاً من الانتظار حتى تحدث أزمة اقتصادية ونتائج النمو الاقتصادي البطيء: هل يمكننا بالفعل خفض الضرائب أو تقليل نفقات الحكومة بدرجة كبيرة عندما يكون هناك ارتفاع في معدلات البطالة بشكل غير مقبول؟ ونتيجة لهذه النقاشات، لم يحدث أي تغيير وتم تأجيل التعامل مع مديونيات الحكومة تم تأجيله لوقت لاحق، رغم أن التعامل مع هذه الأزمة سيزداد صعوبة على الأرجح.

إحدى مهامك كقائد هي توقع التحديات والفرص التي ستأتي في المستقبل، والتعامل معها بشكل منهجي والمساعدة على إبقاء الشركة في حالة من التوافق. بافتراض هذه الحقيقة، ما الذي يجب أن يفكر فيه موظفوك عندما يسمعون أنه يجب إحداث تغييرات جذرية سريعًا؟ قد يعتقدون أن العالم تغير بشكل جذري في فترة قصيرة من الوقت، أو - على الأرجح - قد يعتقدون أيضًا أنك كنت غير منتبه إلى هذا التغيير وخذلتهم كقائد.

إن لديهم الحق في التفكير على هذا النحو؛ حيث يعتمد عليك موظفوك في التفكير في التوافق، ولقد وثقوا بقيادتك السفينة وبقدرتك على إبقاء الشركة على المسار الصحيح، وأنت بحاجة إلى مجازاتهم

على هذه الثقة. استخدم هذه الأدوات مبكرًا وكثيرًا. استنادًا إلى المجال، اقترح أن تطبق شكلاً من أشكال ممارسات التوافق كل ستة إلى اثني عشر شهرًا وذلك كجزء من الخطة السنوية بالتأكيد. التفكير في التوافق يميل إلى أن ينتشر، وسوف يشجع المثال الخاص بك التنفيذيين الزملاء على اعتياد التفكير بشكل استباقي في المشكلات.

رؤية الصورة الكبرى

يبدو من المنطقي أن تدرس خطوات المنافسين من خلال هذه العدسة. كلف الموظفين الرئيسيين بمراقبة أفعال المنافسين والتفكير في سبب قيامهم بما يقومون به. ما الذي يفعله تحرك هذا المنافس بالتحديد للمساعدة على الوضع التنافسي لهذه الشركة؟ ما الذي يرونه في اعتقادك ويؤدي بهم إلى اتخاذ تحركات معينة؟ هل هم حمقى بالفعل، أم أنهم يرون شيئًا لا تلاحظه؟ ما الذي يمكن أن تعنيه التهديدات للوضع التنافسي لشركتك، في المستقبل؟

لتجنب الانعزال عن العالم، اقرأ الجرائد وخدمات الأخبار على الإنترنت والمنشورات التجارية ذات الصلة بشكل منتظم. هل تعرف بالفعل ما الذي يحدث في الخارج؟ بصفتك القائد، تحتاج إلى أن تكون على اطلاع على الأحداث والتوجهات الحالية - حتى الأحداث والتوجهات التي لا تبدو متعلقة بشكل مباشر بشركتك - واسأل كيف يمكن لهذه التوجهات أن تنتهي بها الحال إلى تغيير عالمك.

تعدد وجهات النظر

أحد الأسباب وراء أن الأدوات الموضحة في هذا الفصل يمكن أن يكون لها تأثير قوي هي أنها تسمح لتعدد وجهات النظر بأن يظهر. أجل، يمكن أن تكون النقاشات والاختلافات مزعجة ومشتتة وغير مريحة، لكنها في الوقت نفسه بمثابة دواء فعال للغاية لشركة مستقرة، فهي تساعد على ظهور مجموعة متعددة من المشكلات، ومن المحتمل أن تشير إلى طرق للتعامل مع هذه المشكلات.

ما الذي قد يحدث إذا كان أعضاء فريق قيادتك العليا لديهم جميعًا خبرات مماثلة مع وجهات نظر متقاربة - أو الأسوأ من ذلك، إذا كانوا أصدقاءك المقربين القدامى (على النحو المشار إليه في الفصل الرابع)؟ بشكل شبه مؤكد، لن يكون هناك هذه الأنواع من النقاشات والاختلافات المفيدة. ونتيجة لذلك، ستعرض شركتك لخطر شديد من "التفكير الجماعي"، والتي فيها إما لن تكون هناك مشكلات أو لن تتم مناقشتها بشكل سليم، وهذه الأعراض التي ظهرت في أثناء الأزمة الاقتصادية الأخيرة، مع انعدام التعددية (بمفهومها الأشمل) على رأس عدد من الشركات؛ ما أدى إلى التفكير الموحد والانعزال وفي النهاية - ألحقت ضررًا بالغًا بالشركة (أو حتى أدت إلى فشلها الاقتصادي).

مهمتك، كقائد، هي ضمان أن التنوع الحقيقي للخبرات والأساليب ووجهات النظر متوافر فيمن يتولون المناصب العليا في شركتك، وإذا لم تستطع معرفة كيفية القيام بذلك، فإنه قد يتوجب على مجلس إدارتك مساعدتك على القيام بذلك، بتشجيعك على أن تحيط نفسك بأشخاص ليسوا مقربين أو "مخلصين" لك بالضرورة. أجل، أنت تريد الولاء بالطبع من مرءوسيك الرئيسيين، لكنك تريد أيضًا أن يستند تشكيل هذه المجموعة إلى الكفاءة والرغبة في المشاركة في النقاش والاختلاف الصريحين. تريد مجموعة قيادة عليا تنظر إلى العالم بعدة طرق، تختلف مع بعضها البعض في الرأي - والأهم من

ذلك - تتحلى بالشجاعة لإخبارك بالحقائق التي تريد أن تسمعها.

اختباران حقيقيان للقيادة

في هذا الكتاب، تحدثنا عن الأدوار المتعددة التي يتولاها القائد الفعال، ويضم هذا الفصل أهم دورين: الدور الأول للقائد بصفته "مخططاً". حيث إن المخطط يطرح الأسئلة الرئيسية ويسعى دائماً إلى إيجاد أدلة لكي يحدد إذا ما كانت الشركة في حالة من التوافق أو عدم التوافق. هذه المهمة ليست سهلة ولا واضحة، ولكنها ضرورية لنجاح الشركة.

الدور الثاني للقائد هو أن يكون ممثلاً فعالاً للتغيير عندما يتضح أن شركتك ليست في حالة توافق. هل تتمتع بالحكمة والنشاط والخبرة والشجاعة لإحداث التغييرات الضرورية؟ هل لديك قدر كافٍ من المعرفة والعلاقات في الشركة لتكون قادراً على وضع خطة عمل فعالة لتنفيذ التغييرات الأساسية بنجاح؟ هنا يكون التوجيه وتهيئة بيئة تعلم وترقية الموظفين الرئيسيين الذين يهتمون بالشركة أولاً - عكس اهتماماتهم ضيقة الأفق - أمراً ضرورياً لإحداث التغيير بنجاح.

ورغم أنك تقبل تحدي التوافق، فإن المفتاح هو طرح الأسئلة وإجراء التقييم، فالمساهمون المهمون يعتمدون عليك.

الخطوات المقترحة للمتابعة

1. حدد وحدة عمل أو وظيفة رئيسية لتجربة ممارسة البداية الجديدة. كون فريق عمل صغيراً بناءً على الأسماء المختارة من إجراء خطة الاستخلاف المفصلة. حاول أن تحصل على مهنيين من اثنين إلى ثلاث وحدات عمل مختلفة على الأقل أو من نواح وظيفية مختلفة. كلف الفريق بمهمة معينة وشدد على أنه ينبغي عليهم ألا يفترضوا أن هناك محظورات يجب حمايتها. وضح لهم أنه في حين أنك قد لا تتبع كل نصيحة من نصائحهم، فإنك تريد أن تعرف وجهة نظرهم الصريحة، وأنك على الأرجح ستنتفد بعضاً من اقتراحاتهم على الأقل.

2. اتفق على إطار زمني مناسب. ضع في اعتبارك أن هذه المهمة ليست بديلة عن أداء وظيفتهم اليومية. وضح أنك موجود للإجابة عن الأسئلة أو لتقديم الإرشاد، لكنك تنوي أن تبتعد عن هذه العملية لكي تتجنب التأثير على تقييمهم ونتائجهم.

3. استجوب المجموعة بشأن نتائجهم، وكذلك، نفذ تقييماً لتحديد ما تعلمته أنت وفريق العمل من عملية إجراء هذه الممارسة.

4. ضع خطة عمل محددة لتنفيذ بعض (إن لم يكن كل) توصيات المجموعة على الأقل.

الفصل السادس

القائد كقدوة

انقل ما تؤمن به وما تقيمه بالفعل

هل تتصرف كقائد؟
هل تتماشى سلوكياتك مع
كلماتك؟
كيف تتصرف عندما تتعرض
لضغوط؟
هل يتسق سلوكك مع قيمك
المعلنة؟

يتقلد القائد مناصب كثيرة ويتولى أدوارًا كثيرة، نظرًا لتوحيده مسؤولية الشركة.

وقد تحدثنا عن العديد من هذه الأدوار في هذا الكتاب: القائد كمتبصر، ومدرّب أو موجه، ومخطط مؤسسي، وممثل التغيير. إضافة إلى ذلك، قد يلعب القائد دور القائد الحكيم - الشخص الذي تثق به الشركة لقيادة السفينة حتى عندما لا يكون أحد على يقين تام بما يخبئه المستقبل. يجب أن يكون القائد أيضًا الوصي العام الواضح على سمعة الشركة ومعاييرها الأخلاقية وصدق العلامة التجارية.

في بعض الحالات، يجب أن يكون القائد أيضًا هو المعالج الذي يدفع الموظفين إلى العمل معًا والتسامح مع بعضهم البعض والتناغم بشكل عام، وعلى نحو مماثل، يمكن أن يعمل القائد كأمر: الشخص الذي يتمتع بسلطة لجلب الأشخاص في الغرفة نفسها والعمل معًا لحل مشكلة.

وفي هذا الفصل، سنناقش بالتفصيل أحد أهم الأدوار التي يجب على القائد أن يلعبها، ألا وهي أن يكون قدوة للآخرين؛ نموذجًا يقتدي به الآخرون. أجل، بالتأكيد، يمكن للقائد، وينبغي عليه، أن يخبر الموظفين بما يريد منهم أن يفعلوه؛ غير أن كلامه في الواقع ليس أبلغ ولا أقوى من المثل الذي يمكن أن يضربه بإظهار (أو عدم إظهار) السلوك المطلوب. يلعب كل قائد هذا الدور شعوريًا أو لا شعوريًا؛ غير أن بعض القادة لا يعون بدرجة كافية أنهم يؤدون هذه المهمة في الشركة، فهم يعتقدون أنه نظرًا لأنهم قادة، فإنهم يمكن أن يؤدوا أدوارهم وفقًا لمجموعة مختلفة من القواعد. يعتقدون أنه من المنطقي أن يطلبوا من الموظفين أن "يفعلوا ما يملونه عليهم، وليس على النحو الذي يفعلونه". في هذه الحالات، تفشل إجراءات القادة في ربط أهم أولوياتهم المفصلة بدقة بالغة (انظر الفصل الثاني).

لا تتجح هذه الطريقة لفترة طويلة للغاية من الوقت، إذا كان من الممكن أن تتجح على أية حال. أجل، إلى حد معين، يؤدي القائد دوره وفقًا لقواعد مختلفة ويصبح الموظفون في الشركة على استعداد بشكل عام لإتاحة حرية التصرف للقائد في الحكم على تصرفه؛ غير أن هذا لا يغير من الحقيقة الأساسية، وهي أن القائد هو النموذج الأقوى للموظفين بالشركة. وحتماً، سيكون تصرفه أبلغ من أي شعار خادع

أو خطاب مصاغ بشكل جيد.

كيف يراك الآخرون؟

يكون القائد مراقبًا من قبل الجميع أكثر بكثير من أي شخص آخر في الشركة، هل بابه مفتوح أم مغلق؟ أين يجلس؟ كيف يبدو ديكور مكتبه (ومن تحمل تكلفته)؟ هل يحصن نفسه في المكتب طوال اليوم، أم يتجول ويجلس أيضًا أحيانًا إلى طاولة الغداء مع الموظفين ويتحدث بدون تكلف؟ هل وجهه عابس أم مبتسم - وما الذي يعنيه هذا حول ما يفكر فيه وما يشعر به على الأرجح؟ هل توشي لغة جسده بالاستعلاء أو التكبر، أم أنها توشي بأنه يحترم الموظفين ويرغب بالفعل في التعرف عليهم كأفراد؟ ما الذي يفعله حين يدخل المصعد - هل يقف وحيدًا ويتعالى أم يجذب الأشخاص من حوله بشكل ودي؟

هل هو ودود أكثر مع من هم أعلى منه في التسلسل الوظيفي عما هي عليه الحال مع مرءوسيه - بعبارة أخرى، هل يتغير سلوكه، بناءً على مكانة الشخص الذي يتحدث معه؟ هل هو ودود مع الأشخاص وجهًا لوجه لكنه يميل إلى انتقادهم دون علمهم؟ عندما تسوء الأحوال، هل يبتعد عن المشكلة - بأن يحمل الشخص الآخر مسؤولية الفعل - أم أنه يتحمل المسؤولية، حتى إذا لم يكن هو المقصر في الأساس؟ هل يعزز سلوكه فصاحته الطموحة أم يناقضها؟

هل تبدو أي من هذه المواقف مألوفة لك؟ هل لديك مجموعة واحدة من المعايير لخطاباتك ومجموعة مختلفة من المعايير لسلوكك؟ هل لديك مجموعة واحدة من المعايير لسلوكك عندما تظن أن الأشخاص يراقبونك ومجموعة مختلفة منها عندما تظن أن لا أحد يراقبك؟ إذا كان الأمر كذلك، لماذا تعتقد أن هذا أمر مقبول؟

دعونا نجرب المزيد من الأسئلة الأخرى. هل لديك مكان خاص لركن سيارتك في ساحة ركن السيارات الخاصة بالموظفين؟ هل تأكل في مطعم الشركة أم في حجرة الطعام الخاصة بالتنفيذيين؟ هل تسافر على الدرجة الأولى حتى عندما يسافر بقية فريقك على الدرجة الاقتصادية؟ هل تطلب استرداد قيمة السفر على الدرجة الأولى في الرحلات القصيرة نسبيًا، رغم أن سياسة الشركة تنص على أنه من المفترض أن تسافر على الدرجة الاقتصادية في الرحلات التي تستغرق أقل من أربع ساعات؟

هل تلتزم بمجموعة من القواعد المختلفة عن هذه القواعد التي تلزم موظفيك بالالتزام بها؟ إذا كان الأمر كذلك، فما السبب؟ من أين تأتي بفكرة أنك تحتاج إلى "معاملة خاصة" وأنك تستحقها؟

مرة أخرى، هل دفعناك أي من هذه الأمور إلى التفكير؟ ما الذي تفعله في هذه الأنواع من المواقف وما يماثلها؟ ما الذي تكشفه أفعالك عما أنت عليه وعن نوع الشركة التي تريد أن تبنيها؟ هل سلوكك يعزز أم يناقض القيم التي تؤمن بها والثقافة التي تصرح بأنك ترغب في إرسالها والرؤية التي تصوغها للشركة؟ ما الرسائل - سواء كانت معززة أو هدامة - التي ترسلها على النحو الذي تتصرف عليه؟

الكلمات ضد الأفعال: هل تفعل ما تقوله؟

بنى الشريك الإداري لصندوق التحوط شركة ممتازة على مدى عدة سنوات، واستغرق وقتاً عند تأسيسها لكتابة مجموعة مفصلة من مبادئ العمل، والتي كانت معلقة على حائط كل مكتب، وأعيد طبعها بشكل متكرر في مستندات الشركة وتم نشرها بشكل واضح على المواقع الإلكترونية للشركة، حتى إنه نشر هذه المبادئ - والتي أكدت مفاهيم مهمة مثل أهمية العمل الجماعي والابتكار ورعاية الموظفين لبعضهم البعض والتفكير على المدى الطويل في قرارات الاستثمار - على بطاقات مغلقة حتى يمكن للموظفين حملها في جيوبهم، وكلما تطرقوا للموضوع في الأحاديث، كان يشدد على أنه أراد إرساء بيئة تعلم، بحيث يتم توجيه وإرشاد الموظفين والتعلم من أخطائهم، وكان هذا أيضاً جزءاً أساسياً من طريقة توظيفه لكل موظف جديد محتمل: إذا كان هذا هو نوع الثقافة التي تريدها، إذن سوف تعمل معنا.

في أحاديثي الأخيرة مع هذا القائد وموظفيه، اتضح أنه التزم بهذه المبادئ بشكل منتظم خلال السنوات القليلة الأولى من تأسيس الشركة، وما إن تخطى رأس المال عدة مليارات من الدولارات تحت إشراف الإدارة، حتى كان على الشركة أن تتوسع بدرجة أكبر سريعاً لاستيعاب النمو، وخلال فترة عصيبة في الأسواق في أواخر عام 2007، بدأ أداء الشركة يتراجع وفقاً لمؤشر ستاندرد آند بورز 500 - المعيار الأساسي الذي يتم فيه الحكم عليه من قبل المستثمرين.

كان هذا أبعد ما يكون عن سيناريو متوقع؛ لأنك إذا تتبعته مجتمع الاستثمار، ستعرف أن كل شركة تمر بفترات من تراجع الأداء؛ غير أن الشيء المزعج حول هذه الفترة هو أن الموظفين الرئيسيين يبدأون في ترك الشركة لأسباب متعددة معلنه وغير معلنه، وعندما ترك هؤلاء الموظفون الشركة، استمر الأداء الكلي للشركة في التراجع، وأصبحت الأخطاء التحليلية التي يمكن تجنبها على ما يبدو شائعة أكثر فأكثر.

نظراً لقلقه بشأن أداء فريقه أكثر من الأداء الاقتصادي الكلي للضعيف للشركة، فإنه اتصل بي وسألني عما إذا كان يمكنني زيارته في مكتبه والتحدث معه. فاستمعت لعدة ساعات لشرح فلسفة العمل، وتحدث بطريقة صادقة عن المبادئ الموضحة أعلاه: العمل الجماعي والابتكار والتفكير على المدى الطويل وما إلى ذلك. كان ذلك حديثاً ملهماً - إلى حد أنه عندما انتهى منه كنت مستعداً تقريباً للمشاركة والعمل هناك بنفسني. يا له من مكان رائع للتعلم والتطور بشكل مهني!

ثم أخذت القصة منحى إيجابياً بدرجة أقل؛ حيث واصل حديثه في شرح الاستقلالات الأخيرة من العمل وتراجع الأداء، والأسوأ من كل ذلك - في نظره - مجموعة من الأخطاء التي كان يمكن تجنبها في تحليل الشركات والأسهم. وبينما كان يتحدث، لاحظت أن غضبه يتزايد - وارتفعت درجة ونبرة صوته قبل أن يصرخ تقريباً: "لماذا يحدث هذا؟"، وتمشى حول مكتبه ولوح بيده وهو يصيح: "لماذا لا يفهم الفريق هذا الأمر؟ هل أنا الشخص الوحيد الذي يهتم بقيمتنا؟ أشعر بأنني وحدي هنا، فأنا أحمل عبء العالم على عاتقي. كيف انزلقنا إلى هذه الورطة؟".

استمعت إلى كل ما قاله ولم أجب عن أسئلته البلاغية (أو غضبه)، وفي النهاية، سألته عما إذا كان

بإمكانني مقابلة عدد قليل من قادته الرئيسيين كل منهم على حدة. فوافق على هذا، وقابلت بعد ذلك خمسة من كبار قادته كل قائد على حدة، وفي كل اجتماع من هذه الاجتماعات، سمعت قصة تلو الأخرى عن سلوك قائد الشركة بشكل يومي، وكان ذلك أمرًا مفاجئًا: فعلى سبيل المثال:

- حكوا قصصًا عن اجتماعات موظفي الاستثمار اليومي التي كانت تنعقد في الساعة الثامنة والنصف صباحًا، وفي هذه الاجتماعات، كان القائد ينتقد بشكل مباشر أفرادًا من الموظفين ويهيبهم. وإذا انخفض سعر السهم، كان ينتقد الأمر بشدة طالبًا تفسيرًا لسبب حدوث ذلك - رغم أن الجميع في الغرفة يدركون أنه قد لا تكون هناك إجابة منطقية أو واضحة لهذا السؤال بالفعل (فسوق الأوراق المالية لا يقوده المنطق دائمًا؛ وأحيانًا ينخفض سعر السهم لأسباب لا يمكن تحديدها أو تفسيرها بشكل واضح). إذا كنت أحد أفراد موظفي الاستثمار في هذه الشركة واخترت سهمًا انخفض سعره، فإنك تعرف بالطبع أنه سيتم توجيه "نقد لاذع" إليك أمام زملائك - رغم أن قائد الشركة شارك بفاعلية في القرار المتعلق بالاستثمار في هذا السهم ووافق عليه.

- لقد سمعت أيضًا عن التقلبات المزاجية التي لا يمكن توقعها لدى هذا القائد، وأخبرني أحد الموظفين: "لا تعرف أبدًا من يوم لآخر أي شخص ستقابله اليوم: الشخص السعيد أم البائس"، وازداد الأمر سوءًا، فقد عرف عنه أنه كان يبذل بين نوبات الغضب في يوم ما، والمجاملات الرقيقة والمبالغ فيها في يوم آخر، واتسم الموظفون بالحذر الشديد، مع عدم معرفتهم بما هو متوقع. فمزاجه قد يقوده أداء صندوق رأس المال - أو شيء حدث في المنزل قبل مجيئه للعمل أو بعض العوامل الأخرى. من الذي يمكن أن يتوقع؟ بأية طريقة بإمكانك أن تعرف بها ذلك؟

- تم التطرق إلى موضوع آخر بشكل واضح ويسهل فهمه: رغم التركيز المعلن على التوجيه، لم يعد لدى القائد وقت كافٍ لتوجيه الموظفين المهنيين. فقد كان يتولى مهام كثيرة، وكان يتعامل مع المستثمرين الخارجيين والشؤون الإدارية وقرارات الاستثمار وتوزيع الأصول وإنشاء محفظة أوراق مالية وما إلى ذلك، كما قال لي أحد كبار المهنيين: "لقد توسعنا إلى حد كبير، ولكنه كان منشغلًا مع المستثمرين أكثر من اللازم. بالنسبة لنا، أصبح القائد غير متاح بالفعل، لأنه منشغل للغاية بأمور أخرى".

ما سمعته كان أن القائد فشل في الأساس في تفويض نوعية معينة من القرارات للآخرين (انظر الفصل الرابع). ونتيجة لذلك، كان لابد لكل القرارات الإدارية والقرارات المتعلقة بالمستثمرين والقرارات التجارية أن يصدق عليها هو في الأساس، وأدى هذا إلى خلق عقبة كبيرة وأعاق تنمية المهارات القيادية بالإضافة إلى قدرة العمل الجماعي للمجموعة، كما أنه هيا أيضًا أجواءً غير مألوفة وغريبة عندما وبخ زملاءه على الملام بشأن القرارات السيئة: ألا يتذكر أنه اتخذ هذا القرار بنفسه؟

كان الكثير من القادة الكبار الذين اجتمعت بهم كانوا يفكرون بجدية في ترك الشركة لأنه - كما سمعت مرارًا، حرفيًا - "لم تعد هناك متعة في العمل". لقد سمعت أيضًا عبارة متكررة وجدتها مقلقة إلى حد كبير: "من فضلك، لا تكرر هذه التعليقات له! حتى إذا لم تقل له من أبدأها، فإنه سيعرف، وسأكون مكروهًا لبقية فترتي مع الشركة".

بالتأكيد، لقد أكدت لهم أنني سأبذل قصارى جهدي لإخفاء كل التعليقات وإخفاء هوية الأفراد الذين أبدوا هذه التعليقات، وعلى هذا الأساس، سمحوا لي جميعاً بتوصيل ملاحظاتهم للقائد؛ غير أنني كنت مندهشاً مجدداً من مدى التردد والقلق اللذين اتضحا عندما حصلت على إذن منهم باستخدام تعليقاتهم في تقرير المرسل إلى مديرهم. لم يكن موقفاً صعباً فحسب؛ بل كان موقفاً به اختلال وظيفي.

واندهشت أيضاً من كيف أن هذه القصص ناقضت بشكل واضح وتام الأهداف والطموحات التي صاغها القائد فيما يتعلق بنوعية المؤسسة التي أراد أن يبنها ويحافظ عليها. أجل، كان ينقل هذه الأهداف والطموحات بقوة وبشكل متكرر؛ غير أن المشكلة كانت تكمن في أنهم لم يعودوا متناغمين مع سلوكه اليومي.

في اجتماعاتي مع الشريك الإداري، أعطيته أولاً فكرة عامة عما سمعته. ثم أوصيته بأن يعين مدرباً خارجياً سيجري مقابلات بشكل رسمي مع مجموعة كبيرة للغاية من موظفي الشركة - ربما أربعة وعشرين موظفاً أو أكثر (وهذا، كما ظننت، سيحول دون تحديد وتمييز أي موظف لتوقيع "عقوبات" عليه؛ وسيجعل من الصعب كثيراً تجاهل النتائج بما أنها ستأتي من قاعدة أوسع من الموظفين). قمت بترشيح مدربة أثق بشدة في عملها وأوصيت أن يتم تعيينها في أسرع وقت ممكن، ووافق القائد على ذلك.

مر شهران، وتم استدعائي لمقابلة الشريك الإداري ومناقشة النتائج التي أعلنتها المدربة. لقد دخل في صلب الموضوع، وسأل وهو في وضع دفاعي: "كيف يمكن أن يذكروا هذه الأشياء؟".

حينئذ، كانت علاقتي وطيدة به ولم أتردد في أن أكون صريحاً معه، وشرحت أن المشكلة لم تكن مع الموظفين الذين تم الاجتماع بهم؛ بل كانت المشكلة فيه هو. فقد كان يفشل في أن يعترف أو حتى يدرك أن أفعاله كانت لها أهمية أكبر من كلماته. لم يكن يهمهم كم عدد الحوائط أو المواقع الإلكترونية التي قام بتغطيتها بهذه الكلمات؛ ففي أكثر الأحيان، كان سلوكه يشير إلى الاتجاه المعاكس تماماً.

تناقشنا حول نوعية الإجراءات التي اتخذها في يوم عادي والسبب في ذلك، وباستخدام تقرير المدربة وملاحظاتي الأولية، انتقدنا معاً أسوأ هذه الإجراءات وناقشنا التأثير المخيف الذي تركه لدى موظفي الشركة. وعلى الفور تقريباً، رأى أنه نتيجة للفجوة بين ما آمن به وما فعله بالفعل، بدا كأنه مخادع.

لم تكن هذه نتيجة مرضية نصل إليها، وحملته مسؤولية الوصول إلى هذا الوضع، وأشدت أيضاً بجهوده على مدار الأشهر التالية، بما أنه تعلم ببطء أن يغير الكثير من سلوكياته المربكة والعدوانية بدرجة أكبر. كانت هذه فترة عصيبة بالنسبة له، واحتاج إلى قضاء وقت في محاولة لفهم دوافعه وسلوكه على نحو أفضل - بما في ذلك قناعاته حول الطبيعة البشرية - ومحاولة فهم سبب تصرفه على هذا النحو. لقد تعلق الكثير منها، كما أخبرني في إحدى المرات، بقصة حياته وعلاقاته مع والديه والدروس (الجيدة أو السيئة) التي تعلمها من مديره في بداية حياته المهنية ومزاجه العام والطريقة التي تعامل بها مع الضغوطات. مجدداً، كانت عملية شاقة وصعبة أيضاً بالنسبة له، لكنه تعلم أن يفكر قبل أن يتصرف وأن تكون أفعاله بقدر ثقل كلماته، وتعلم أيضاً أنه يحتاج إلى تفويض المهام بدرجة

أكبر بكثير والتأكد من تنفيذ الأولويات الضرورية للشركة حتى عندما يكون منشغلاً للغاية لينفذها هو بنفسه.

وفيما يتعلق بالإجراءات الملموسة، تعلم أن ينمي من مهارات العديد من المدربين الأصغر سنًا الذين كانوا مستعدين وقادرين على مساعدته على فهم تأثير سلوكه، ومع هؤلاء المدربين وكذلك الأصدقاء وأفراد العائلة، ركز على تعزيز وعيه بذاته: رؤية نفسه كما يراه الآخرون. كما عين أيضًا مساعدين رئيسيين لهؤلاء الذين يقومون بمهام ضرورية متعددة كانت مهمة لتنفيذ رؤية الشركة.

وعلى مدار الأشهر القليلة التالية، تحسنت الأجواء والثقافة بالشركة تدريجيًا وأصبحت متماشية أكثر مع طموحات القائد. ورغم أن الأسواق كانت لا تزال تمر بفترة عصيبة، فإن الشركة بدأت تحقق أداءً أفضل بكثير مقارنة بمنافسيها. مع الدليل المؤكد على أن الأمور كانت تتحسن - ومع تسريب الأخبار - فإن العديد من الموظفين السابقين الذين تركوا الشركة في الفترات الصعبة وافقوا على العودة إليها بسبب سماعهم قصصًا من زملائهم السابقين عن التغيير في سلوك المدير التنفيذي.

عملية اكتشاف الذات

سجل التجربة هذه يتعلق باكتشاف الذات والفهم، أي يتعلق بفهمك لذاتك، وهذا بمثابة تحدٍ صعب للقائد، وهو التحدي الذي سنتناوله بتعمق أكثر في الفصل التالي. عندما تتغير مناصبك من مدير إلى مدير لفريق صغير ومدير لفريق أكبر لترأس مئات أو آلاف الموظفين، تزداد الضغوطات ومتطلبات القائد بدرجة كبيرة، والتي من المتوقع أن تتولى مسئوليتها.

لا يعي كل قائد هذا التحول، وهؤلاء الذين سيظلون غير واعين لهذا سوف يفشلون على الأرجح - ما لم يفهموا ما الذي سار بشكل خاطئ بالتحديد. والنجاح في المناصب الإدارية العليا يتطلب منك أن تفهم من أنت وتدرّك قوة المنصب الذي تتولاه وأن تتبنى خطة مدروسة لتفويض المهام الرئيسية وتمكين الآخرين، وأن تتبع طريقة واعية للرسائل التي تريد أن ترسلها بسلوكك. هل فكرت في هذه الأسئلة بعناية؟

تعلم أن تفقد الآخرين

تم توظيف تنفيذي كبير يتمتع بكفاءة وخبرة كبيرة ليصبح المدير التنفيذي لشركة صناعية متنوعة؛ حيث حصل على الوظيفة عندما أجرى مجلس إدارة الشركة بحثًا خارجيًا بعد إقالة المدير التنفيذي السابق، وخضع هذا التنفيذي لمقابلة عمل مطولة أجريت في سرية تامة؛ بالنظر إلى أن هذه كانت شركة عامة، وأراد مجلس الإدارة أن يقلل الشائعات إلى الحد الأدنى.

لماذا عينه مجلس الإدارة؟ كانت هناك الكثير من الأسباب الوجيهة. فعلى مدار مسيرته المهنية، ثبت أنه مدير إنتاج رائع ومدير منتجات ناجح لاحقًا، في ثلاث شركات مختلفة، وكانت لديه خبرة واسعة ورائعة في هذه الشركات وكان - في هذه المرحلة - في أوائل الخمسينات من عمره، وبالنظر إلى عمره الصغير نسبيًا، كان لديه متسع من الوقت ليترك بصمته في الشركة.

ما لم يكتشفه مجلس الإدارة في حرصه الواجب على ذلك - ويرجع ذلك جزئيًا إلى السرية التي كانوا

يلتزمون بها - هو بعض من نقاط ضعفه. فعلى سبيل المثال، بينما كان هو إستراتيجيًا بارعًا، فإنه لم يكن "شخصًا اجتماعيًا" بدرجة كبيرة بالتحديد. ولم يكن يستمتع بتوطيد علاقات قوية بمرءوسيه، بحيث يتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم وخبراتهم وشخصياتهم. إضافة إلى ذلك، كان مقتصدًا إلى حد ما في تقديم الإشادة، ربما بسبب عدم ثقته بنفسه وتجاربه السابقة. في الواقع، في وظائفه السابقة، توصل إلى أنه لكي ينجح، عليه أن يتأكد من أنه حصل على الإشادة على الإنجازات الكبيرة. وأخيرًا، رغم أنه كان منتجًا رائعًا، فإنه كان يواجه صعوبة في توطيد علاقات بكبار المنتجين الآخرين ولم يكن بارعًا بدرجة كبيرة في توجيه الآخرين ليصبحوا منتجين رائعين.

عرف مجلس الإدارة - لدرجة الاستياء - أن الكثير من نقاط القوة التي جعلت مديرها التنفيذي الجديد يصعد على السلم المؤسسي في شركاته السابقة لم تكن بالضرورة المميزات التي ستجعله ناجحًا كمدير تنفيذي لهذه الشركة. وبعد مراقبته لبضعة أشهر وسماع التغذية الراجعة من العديد من موظفي الشركة، عقد مجلس الإدارة اجتماعًا مع هذا المدير التنفيذي، وبعد الاطلاع على الموقف جيدًا، قدم مجلس الإدارة له مجموعة من المشكلات التي اعتقدوا أن عليه حلها إذا كان يريد أن ينجح كمدير تنفيذي.

في هذه المرحلة، طلب مني المدير الرئيسي المساعدة في هذا الموقف، وبالرغم من أنه كان لدى هذا المدير التنفيذي قصور في عدد من النواحي، فإنه كان شخصًا موهوبًا للغاية، وشعر باندعاش كبير من مواجهة مجلس الإدارة وكان متحفزًا للغاية للتحسين وجعل هذا الموقف ناجحًا.

تحدثنا بالتفصيل عن الأسئلة المتعددة الموضحة في هذا الكتاب، بما في ذلك أهمية أن يكون المدير التنفيذي قديرًا، ولورد على المخاوف البناءة لمجلس الإدارة، قرر أن يوطد علاقة ودية بالمدرسين الصغار في الشركة، بحيث يمكن استشارة كل واحد على حدة فيما يتعلق بتأثير سلوكه، وقرر أيضًا أنه برغم اعتياده الممارسات السيئة وترسيخها في السابق، فإنه يمكنه أن يتعلم بالتأكد أن يتغير ويصبح قديرًا ويبنى شركة متماسكة. لقد كنت منبهراً بشدة من حقيقة أنه ما إن التزم بالتفكير بشكل مختلف حول دوره كمدير تنفيذي والالتزام بالتعلم، حتى أحرز تقدمًا كبيرًا.

إنني أشعر بسعادة لأعلن أنه بعد مرور سنة من العمل الدعوب والنقاشات، فإنه حقق مستويات أداء عالية للغاية، وكان يتمتع دائمًا بالذكاء والقدرات الفنية ومواهب أخرى احتاج إليها - في الواقع، كان يتمتع بوفرة من هذه المميزات، فالتحدي، بالنسبة له، كان يكمن في تغيير الطريقة التي كان يفكر بها حول دوره. وتعلم أن وظيفة المدير التنفيذي تتعلق بما هو أكثر بكثير من أداء المهام، فهي تتعلق بتقبل التعلم والتغيير وأن تكون قديرًا للآخرين وأن تنقل ذلك من خلال الأفعال إضافة إلى الكلمات.

هل لا يزال بإمكانك التعلم والتطوير كمدير كبير في أوائل الخمسينيات من عمرك؟ ستكون الإجابة نعم بالتأكيد - إذا كنت ملتزمًا ولديك حافز. إضافة إلى ذلك، فإنك بصفتك مهنيًا صغيرًا في السن، يجب أن يكون لديك حافز كبير للعمل على تنمية المهارات والممارسات التي ستجهزك للمناصب العليا بينما تتقدم في مسيرتك المهنية.

من تنفيذي عادي إلى تنفيذي عملاق

أراد المدير التنفيذي لشركة كبيرة تقوم بتقديم الاستشارات مشورة بشأن إستراتيجية مهمة معينة ومشكلات تتعلق بالقيادة؛ حيث أمضى ثلاثين عاماً في هذه الشركة قبل أن يترقى مؤخراً لمنصب المدير التنفيذي. وقد تعرفت عليه خلال مسيرتي المهنية في الخدمات المصرفية الاستثمارية وقدمت المشورة له في مراحل متعددة في أثناء صعوده المهني، وكنت أقدره بدرجة كبيرة، فدائماً ما كان يتسم بالذكاء والتبصر، وكان لديه حس فكاهة فج للغاية وفظ في بعض الأحيان. وكان ساخرًا إلى حد ما لكن كان هذا هو الجزء الفكاهي والجذاب من شخصيته عموماً.

كانت الشركة كبيرة للغاية - وبالنظر إلى حجمها ومكانتها في مجالها، كانت معروفة للغاية. اتصل بي المدير التنفيذي للشركة ودخل في صلب الموضوع. قال إنه بدأ "بداية صعبة" في الشركة. أولاً، عقد اجتماعاً بشكل شخصي مع شركات الاستثمار ومحلي البيع، ولم يعتقد أن الأمر سار بشكل رائع. إضافة إلى ذلك، لم يكن متأكدًا من أنه يتواصل مع مرءوسيه المباشرين وموظفي الشركة بالصورة الصحيحة. قلت له صراحة إنني لست متأكدًا مما يتحدث عنه بالتحديد. بعد صمت وجيز، سأل عما إذا كان يمكنني - كخدمة- أن أجمع باثنين أو ثلاثة من مرءوسيه المباشرين وأسألهم عن رأيهم فيما كان يفعله.

وافقت على القيام بذلك، وخلال هذا الأسبوع، أجريت النقاشات التي طلبها، وما عرفته أن هؤلاء المرءوسيين المباشرين شعروا بالصدمة من أنه عين كمدير تنفيذي، وبعد أن قالوا هذا، توقعوا منه أن يدرك أن عليه التصرف بشكل مختلف بما أنه أصبح المدير التنفيذي الآن، فالسخرية التي تعودوا على الاستمتاع بها بدت الآن غير لائقة وتمنوا أن يتوقف عنها. على سبيل المثال، لم يكونوا يريدون منه أن يستغل اللقاءات المفتوحة كفرصة لإبداء تعليقات ساخرة، فهو أراد أن يسعى مرءوسوه لتحقيق الأهداف الكبيرة للشركة، وتطلب هذا من المدير التنفيذي أن يُظهر أنه "داعم قوي" - حتى لو كان ذلك مجرد دور توقعوا منه أن يلعبه، على حد قولهم!

كانت هناك المزيد من الأدوار - معظمها كانت اختلافات حول طبيعة دوره الجديد. فقد أرادوا منه أن يتوقف عن إلقاء النكات البذيئة حتى في الأماكن الخاصة. ورأوا أنه يجب أن يصل إلى العمل في وقت مبكر من الصباح، حيث كان يصل إلى عمله في وقت متأخر دائمًا - وكان هذا موضوع الكثير من المزاح الودي، على مدار السنوات - لكنهم اعتقدوا أنه قد أصبح الآن المدير التنفيذي للشركة، وأن تأخره سوف يرسل إشارة سيئة للموظفين. كما أرادوا منه أيضًا أن يتحدث مع مساعدته حول كونها ودودة ومفيدة بدرجة أكبر حين تتلقى مكالمات تتعلق بجدول أعماله. واقترحوا بأنه يتوجب عليه التفكير في قيادة سيارة أقل فخامة للعمل وأن يكون منتبهًا أكثر لملبسه، حتى في أيام الجمعة التي يتم فيها ارتداء ملابس غير رسمية. باختصار، أرادوا منه أن يبدو ويتصرف مثل المدير التنفيذي لشركة محافظة.

عندما جلست مع صديقي ونقلت له كل هذه الأخبار، شعر بالابتهاج والقلق على حد سواء. لقد أوضح، أنه في الأعوام الثلاثين الماضية، لم يتلق أبدًا أي تغذية راجعة من هذه النوعية؛ وفجأة الآن، كان للجميع رأي حول ملبسه. وقد اعترف بأنه اعتقد أن الكثير من التعليقات كانت غير دقيقة، وسخيفة أيضًا - وعلاوة على ذلك، هل كان من المفترض له أن يغير من تصرفاته في هذه المرحلة من حياته.

لقد كنا أصدقاء لعدة سنوات، لذا لم أتردد في التحدث معه بصراحة شديدة، وكان عليه أن يدرك، كما قلت، أنه أحدث تحولاً كبيراً: من تنفيذي كبير عادي إلى تنفيذي عملاق، والذي جسد آمال وأحلام وطموحات الآلاف من الموظفين. وسواء شاء أم أبى، ستتم مراقبة كل خطوة له عن كثب، لبقية مسيرته المهنية، وسيتم تحليل تصريحاته من الداخل والخارج، وسيتم ملاحظة حالاته المزاجية وتتبعها وتفسيرها. كيف تصرف في المطعم وبأية طريقة يتحدث إلى موظفي الرعاية وبأية طريقة يتعامل مع الموظفين على مستوى الشركة - ستتم مراجعة كل هذه الأمور من الآن فصاعداً بحثاً عن أدلة لشخصيته.

باختصار، أصبح "قدوة رئيسية"، وأخبرته بأن هذا كان جزءاً لا يتجزأ من قبول منصب المدير التنفيذي. بالتأكيد، قد ينتابه الشعور نفسه كما كان قبل أربعة أشهر، لكن بالنسبة لجميع من حوله، لم يكن كذلك. كان لكل كلماته وأفعاله ثقل أكبر. أجل، احتاج إلى أن يتصرف بشكل طبيعي، لكنه احتاج أيضاً إلى تغيير سلوكه، بأخذ سلطته وتأثيره الجديدين في الاعتبار. كانت كلمة لطيفة منه الآن تعني الكثير لموظف عما كانت تعنيه من قبل؛ وأي توبيخ منه كان يسبب جرحاً أعمق مما كان في حياته السابقة.

الخبر السار هو أنه، بمرور فترة من الوقت، تقبل كل هذه التغذية الراجعة وشعر برضا كبير عن واقع الجديد في النهاية؛ لكن ذلك تطلب بالتأكيد تغييراً في طريقة تفكيره، وسيكون عالمه مختلفاً، من الآن فصاعداً.

الترقيات: إشارة قوية عن طبيعتك وما تقيمه

تقييم القدوة لا يتعلق بسلوكك فحسب، بل يتعلق أيضاً بسلوك هؤلاء الذين ترقيهم. فمثلما أنت قدوة فعالة، يرسل الموظفون الذين ترقيهم للمناصب الرئيسية إشارات قوية للغاية للمؤسسة حول ما تؤمن به بالفعل. هل تتسق هذه القرارات مع قيمك ورؤيتك للمؤسسة؟ هل يشارك هؤلاء القادة رؤيتك ويدعمون أولوياتك المختارة بعناية للمؤسسة؟ هل يمثل هؤلاء القادة نوع النماذج التي تريد لموظفيك أن يقتدوا بها؟

كان المدير التنفيذي لشركة لتقديم الخدمات المهنية في خضم تجربة تغيير إستراتيجي لشركته، وكان هدفه هو زيادة الخدمات التي تقدمها شركته والانتقال إلى أعمال استشارية جديدة بجانب الأعمال التقليدية للشركة، واعتقد أن الإستراتيجية كانت تبدو منطقية تماماً ومتسقة مع الكفاءات المميزة للشركة وأنه كانت هناك فرص سوق رائعة لتقديم هذه الخدمات الإضافية لعملاء الشركة.

من ملاحظاتي الأولية، اعتقدت أن هذا القائد كان قدوة رائعة. فلم يقم بصياغة القيم الأساسية ورؤية الشركة فحسب، بل كان حريصاً للغاية أيضاً على أن يقود الطريق - بعبارة أخرى، التأكد من أن سلوكه كان متسقاً مع الصفات التي أراد أن يظهرها قاداته في هذه الشركة ويضرب مثلاً لذلك: الالتزام بالتميز ووضع اهتمامات العميل أولاً وتوجيه وإرشاد أفضل المواهب وترسيخ الشعور بالعدل.

رغم هذه المزايا الأساسية، فإنه كان يواجه صعوبات في معرفة كيفية تنفيذ التغيير الإستراتيجي الذي كان يتبناه. لقد اختار شخصياً كبار مساعديه منذ أن أصبح مديراً تنفيذياً قبل عامين. كان منتجاً

رائعًا دائمًا قبل أن يصبح قائد الشركة، وكان يميل بشكل طبيعي نحو ترقية المنتجين الآخرين - أي: أشخاص مثله - لتولي مناصب عليا رئيسية. بعبارة أخرى، عندما اتخذ قرارات الترقية، كان يرغب في رؤية أوجه النقص في المهارات القيادية ومهارات التوجيه والبوصلة الأخلاقية لدى موظفيه لأنه قيم توليد الأرباح بما هو أكثر بكثير من هذه السمات الأخرى. في البداية، بدت هذه الطريقة ناجحة؛ لكن بمرور الوقت، بدأ معدل تدوير العمالة الاختياري يزداد بين ربع المهنيين الذين يحققون أفضل أداء، وأصبح من الصعب كثيرًا أن تنتقل المهنيين بين الأقسام.

وقد اقترحت عليه بأن يطلب من رئيس قسم الموارد البشرية أن يجري مقابلات مع عدد من مديري الإدارة الوسطى لمعرفة المزيد حول معدل تدوير العمالة المتزايد، كما اقترحت عليه أن يجري رئيس قسم الموارد البشرية مقابلات مغادرة حتى إذا توجب عقدها بعد ترك الموظفين للشركة بعدة أشهر - لمعرفة الأسباب وراء الاستقالة، وفي النهاية، اقترحت بأن يجري بعض المقابلات الإضافية مع مديري الإدارة الوسطى الذين لم يتركوا الشركة بعد، وقد وافقت على مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية أولاً، للسؤال عما عرفه ثم انضم له في الاجتماع مع المدير التنفيذي.

كان لدى رئيس قسم الموارد البشرية حدس، قبل إجراء المقابلات، بشأن ما قد يجده، وقد أكدت المقابلات توقعاته. لقد سمع أنه بالرغم من تبني المدير التنفيذي قيم العدل وتقدير الموظفين، أرسل رؤساء الأقسام الذين عينهم إشارات مختلفة تمامًا حقًا. ولا يمكن لقدر من الخطابة من المدير التنفيذي أو سلوك مثالي من جانبه أن يعوض سلوك مرءوسيه الرئيسيين. كانت العبارة المتكررة التي واجهها رئيس قسم الموارد البشرية هي أن الإنتاج هو أهم شيء في هذه الشركة. إذا لم تكن هذه هي الحالة، فلماذا فشل المدير التنفيذي في اختيار المرءوسين الذين أظهروا السلوكيات التي كان يشيد بها؟ لماذا كان ينتقد دائمًا المنتجين؟

كان موظفو الإدارة الوسطى الذين بقوا مع الشركة متشككين للغاية في المبادرات الإستراتيجية الجديدة ولم يكونوا يرغبون في الاشتراك فيها، وبالرغم من أن هذه التوجهات الجديدة قد تبدو منطقية من الناحية الإستراتيجية للشركة، فإنها تتضمن درجة كبيرة من المخاطرة. فعلى وجه التحديد، يجب أن تمر سنوات قبل أن تكون معدلات الإنتاج الجديدة وصلت إلى المستوى نفسه كما في الأعمال الحالية، وإذا كان الإنتاج هو المعيار الأساسي - كما يتضح في كل قرارات الترقية هذه - لماذا ينبغي على شخص كان ينجح في منصب حالي أن يقرر الانتقال، ومن ثم يتعرض لخطر؟ واتضح أيضًا أن رؤساء الأقسام كانوا يحبطون المرءوسين الرئيسيين من الانتقال إلى هذه المجالات الجديدة، لأن خسارتهم قد تقلل من الإنتاج في أقسامهم.

ثانيًا، ناقشنا كل هذا مع المدير التنفيذي، والذي انزعج بشدة من هذه التغذية الراجعة، وحثته على أن يوجه مرءوسيه الرئيسيين بشأن ما توقعه منهم. ويجب عليه أن يوسع بوضوح من معيار المكافأة ليشمل عوامل أخرى غير الإنتاج الحقيقي. وينبغي أن يؤكد للموظفين الذين ينتقلون للمجالات الجديدة أنه سيراقب بشكل شخصي مكافآتهم وتقديمهم المهني.

وقد وافق على هذه الطريقة؛ غير أنه لسوء الحظ، أدرك بعد عدة أشهر فقط أنه على مدار الأعوام العديدة السابقة، رقى الموظفين غير المناسبين في وظائف رئيسية معينة، وكان يعلم الآن بشكل مباشر

ما عرفه الكثيرون في الشركة منذ البداية: أن قرارات ترقيته كانت تناقض ما صاغه كرؤية وألويات رئيسية للشركة، ومع كل ترقية، كان يشكل نموذجًا سلبيًا، والذي أضعف من قدرته في النهاية على بناء شركته وإحراز تقدم للشركة. أجل، كان قادرًا في النهاية على تصحيح الكثير من هذه الأخطاء - لكن تم إهدار وقت ثمين، وتمت إعاقة التقدم الذي أحرزه للشركة (والذي توجب على الشركة إحرازه) بلا أي داعٍ.

ما الذي توضحه هذه القصص؟ إنها توضح حقيقة أنك أنت والموظفين الذين تختارهم كمساعدين لك تشكلون نموذجًا وبالتالي تتم مراقبتك عن كثب من قبل موظفيك. لهذا تعقد الكثير من الشركات دورات تدريب للمهنيين الذين تمت ترقيتهم مؤخرًا للمناصب العليا، وفي هذه الدورات، يساعدون المشاركين على فهم المهارات والممارسات الجديدة التي سيحتاجون إلى تعلمها على نحو أفضل، بالإضافة إلى زيادة ترسيخ صورتهم كقدرات في الشركة.

كيف تتصرف تحت الضغوط؟

يفهم الكثير من التنفيذيين بشكل عميق دورهم كقدرات ويعدلون سلوكهم وفقًا لذلك، وفي حالات كثيرة، ينجح هذا بشكل جيد إلى أن تحدث أزمة يتعرض فيها التنفيذي لضغوطات هائلة، وهذه الحالة جديرة بالدراسة هنا بتعمق أكثر. فبينما يكون القائد مراقبًا عن كثب تحت الظروف العادية، فإنه في الأزمات يمكن أن تتضاعف هذه المراقبة بعشرة أضعاف. قد لا تنتبه لذلك، لكن عندما يحدث ظرف معاكس أو عصيب للغاية، يبدأ موظفوك في مراقبة كل خطوة تتخذها باهتمام شديد. ويريدون أن يروا من تكون وما تقيمه بالفعل.

وبينما قد تمثل الأزمات جزءًا من وقتك فقط كقائد، فإن هذه الأزمات هي التي من المحتمل أن تعرف الآخرين عليك. هذا ليس منصفًا أو منطقيًا حتمًا، لكن الوقائع التي تقال عنك في وقت الأزمات هي عادة الوقائع التي تعيش والتي يتم تداولها في شركتك. فعندما يخرج موظفوك لتناول المشروبات بعد العمل، فإن تصرفاتك تحت الضغوطات هي ما سيتحدثون عنها على الأرجح.

يقتدي الموظفون بالطريقة التي تتصرف بها عندما لا تسير الأشياء بشكل جيد. هل تفقد أعصابك؟ هل يتقلب مزاجك؟ هل تعزل نفسك عن الموقف؟ هل تلقي اللوم على الآخرين - إلى حد أنهم يتشككون فيما إذا كنت تؤمن بالعمل الجماعي بالفعل أم لا؟ هل ينبغي عليهم تجنب جلب الأخبار غير السارة لك لأنك تميل إلى إلقاء اللوم على من جلب لك هذه الأخبار؟ هل ينبغي لهم أن يحترسوا من الاقتراب منك إذا اعتقدوا أنك في حالة مزاجية سيئة؟ من خلال سلوكك، هل تعودهم أن يقلقوا أكثر حيال أنفسهم، بدلاً من القلق حيال الشركة، لأن هذا ما تفعله، في الأزمات الصعبة؟

إن تعلم تعديل سلوكك في الفترات العصيبة سمة مهمة للقائد، وأنت تحتاج إلى اكتساب هذه المهارة.

ما الذي يولد "الضغوط" لك؟

فكر فيما يولد الضغوط لك. تركيزي عليك له هدف، فالضغوطات والتوتر يختصان بشدة بكل إنسان. والمشكلات التي تجلب لك التوتر قد لا تزج شخصًا آخر على الإطلاق، والعكس صحيح.

على سبيل المثال: تضم بعض من النقاط المثيرة للخلاف بالنسبة لي الاستقالة دون إخطار مسبق وسلوك المستهترين وتوجيه اللوم على نحو ظالم. ومن ناحية أخرى، لا أنزعج للغاية إذا خسرت جزءًا من أعمالنا (ما دمت أو من بأننا بذلنا جهدًا كبيرًا). لا يزعجني الاعتراف بالخطأ؛ في الواقع، أجد أنه من الضروري أن أحرر نفسي من تلك الأعباء وأعلن ذلك على الملأ. على نحو مماثل، لا أمانع في تولي مسؤولية الأمور التي لا تسير بشكل جيد. وأؤمن بأن هذه هي الخطوة الأولى نحو تحديد المشكلة وتصحيح الأخطاء والتقدم إلى الأمام، ففي الظروف العصيبة تعلمت (وما زلت أتعلم) أن أعد إلى عشرة وألا أبالغ في رد فعلي وأن أحافظ على هدوئي عندما أشعر بالقلق.

ما مسببات التوتر على قائمتك؟ قد تضم، على سبيل المثال، عدم الحصول على ترقية وخسارة الأموال وإقالة موظف والمواجهة والاعتقاد أنك لست ذكيًا بدرجة كافية، والاعتقاد أنك لا تحظى بالإعجاب أو المحبة والشعور بالإرهاق الشديد وما إلى ذلك.

السعي لزيادة الوعي بالذات عندما تصبح قائدًا

عندما تفكر في طبيعة الظروف التي تولد ضغطًا لا داعي له لك، وتفكر أيضًا في سلوكك المعتاد ردًا على هذه الضغوطات، ينبغي أن تضع خطوات عمل محتملة ستساعدك على التعامل مع الضغوطات. يمكن أن تكون خطوات العمل تلك بسيطة بقدر تخفيض استهلاكك للكافيين والحصول على قسط كافٍ من النوم في الليل وممارسة التدريبات بشكل منتظم أو التأمل. يمكن أن تضم الخطوات الأخرى إعطاء نفسك استراحة قصيرة قبل أن تبالغ في رد الفعل تجاه موقف عصيب، وتخصيص المزيد من الوقت للراحة في جدولك الأسبوعي أو تشكيل مجموعة دعم أقوى تتكون ممن تأتمنهم على أسرارك، سواء من داخل وخارج الشركة.

قد تبدو هذه النصيحة حساسة لك بعض الشيء، لكن يمكنني أن أؤكد لك أن الوعي بالذات وإدارتها صفتان مهمتان عندما تتقدم في مسيرتك المهنية. هذه الصفات من سلوكك تصبح بالغة الأهمية عندما تصبح قائدًا؛ لأن موظفيك سيلاحظون سلوكك ويقتدون به، وإذا كنت تتبع عادات سيئة عندما تتعرض لضغوطات، فيجب أن تتوقع أن موظفيك سيتبنون تلك العادات السيئة نفسها. هذا يمكن أن يهدم بشدة الثقة والإيمان بقيادتك، ونتيجة لذلك يهدم من فعالية عمل شركتك.

بالتأكيد، لن تكون قادرًا على تجنب المواقف العصيبة؛ حيث التوتر جزء من كونك إنسانًا، وهو بالتأكيد جزء من القيادة. لا يمكنك أن تتجنب التوتر، وبدلاً من ذلك، تحتاج إلى أن تتأني أكثر في الطريقة التي تختار بها الاستجابة للتوتر.

تكلفة لعب لعبة اللوم

كما ذكرت من قبل، لا يميل بعض الأشخاص إلى الاعتراف بأنهم كانوا مخطئين أو أنهم اقترفوا أخطاء، ويمكنك أن توجه سلاحًا نحو رؤوسهم، ومع ذلك لن يرغبوا في الاعتراف بأنهم اقترفوا أخطاء. لسوء الحظ، لم يتعلم هؤلاء الأشخاص بعد أن اعتراف الأخطاء نادرًا ما يكون أمرًا كارثيًا. من ناحية أخرى، الفشل في الاعتراف بالخطأ وحل المشكلات يمكن أن تكون له تأثيرات سلبية شديدة على القائد. وتصبح مشكلة صعبة عندما يفشل القائد في تولي مسؤولية المشكلة وعزل نفسه عنها أو توجيه

اللوم إلى الآخرين. هذه الاستجابة للتوتر لها تأثير مثبت على العمل الجماعي، فهي تعوق المرءوسين عن العمل معًا والتعاون لتحسين الموقف.

نصحت مؤخرًا قائدًا كان حريصًا على تجنب مسؤولية المشكلات الصعبة التي ظهرت في أثناء "الكساد الكبير". لم تكن هذه المشكلات غريبة على الإطلاق في مجاله؛ غير أنها كشفت عن الكثير من مشاعر عدم الثقة بالنفس والمخاوف التي انتابت هذا القائد خلال مسيرته المهنية، وكانت استجابته هي إلقاء اللوم في اتجاهات متعددة ومختلفة لكي يشتت الانتباه عنه. فقد لام من تولى هذا المنصب في السابق ومرءوسيه وبعضًا من مورديه وعملائه أيضًا. وصور نفسه كضحية ورثت "ظروفًا سيئة" خارجة عن نطاق سيطرته.

ما الذي حدث بعد ذلك؟ قرر من تولى منصبه في السابق - لانزعاجه من التصريحات التي وجهت إليه في الجريدة - أن يرد الضربة بشكل علني ومماثل ليدافع عن سمعته، ولأنه كان لا يزال يحظى باحترام كبير، حتى إنه كان يحظى بالتقدير وسط موظفي الشركة، فقد أولى الأشخاص من داخل وخارج الشركة اهتمامه.

كل هذا كان له تأثير مثبت على مستوى الشركة. كان الرأي المتفق عليه بين الموظفين هو أن المدير التنفيذي الحالي - الذي تولى المسؤولية لأكثر من عام وكانت له المسؤولية النهائية - توجب عليه ببساطة تولي المسؤولية والتطلع إلى الأمام وتحفيز الموظفين لوضع خطط عمل بشأن ما سيفعلونه بعد ذلك. لكنه بتوجيه اللوم للآخرين، أضر بشدة بسمعته وهدم ثقة الموظفين الحاليين وأضر "بحق الامتياز التجاري" الخاص بالشركة؛ حيث إن الأشخاص الذين كانوا سيميلون إلى مساعدته على مواجهة تحديات الشركة قرروا أنه من الأفضل الابتعاد عن هذا المدير التنفيذي، وعرفوا أن مساعدته قد تقود إلى توجيه اللوم لهم إذا لم تحقق تلك المساعدة نجاحًا إيجابيًا؛ لذا لا تزال المعنويات بالشركة تستعيد نفسها، ببطء شديد، في أعقاب هذه الواقعة.

مساعدة موظفيك على التعامل مع الضغوط

كقائد، أنت مسئول عن سلوكك وسلوك موظفيك على حد سواء، ونتيجة لذلك، من الحكمة أن تناقش مشكلة التصرف تحت الضغوط مع موظفيك.

كما أشرت من قبل، شكلت الأزمة الاقتصادية الأخيرة وتداعياتها ضغوطًا هائلة على الأشخاص في مختلف الصناعات والشركات. ولأبعد حد، كشفت في بعض الأحيان عن نقاط ضعف شديدة في المؤسسات التي كان دافعها الرئيسي في أثناء الأزمة هو "كسب الأموال"، بدلاً من المحافظة على حق الامتياز التجاري وتطبيقه، ولقد مثلت الأزمة فرصًا متعددة لمساعدة العملاء - أو، بدلاً من ذلك، الاستفادة منهم مادياً على المدى القصير بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة. بالنظر إلى الوراثة، فإن الشركات الممتازة هي تلك الشركات التي كان يقودها تنفيذيون ركزوا على أهمية استغلال الأزمة لتوطيد علاقتهم بالعملاء الرئيسيين، وبهذه الطريقة يطبقون نظام حق الامتياز التجاري المستدام على المدى الطويل.

كما ناقشنا في الفصل الأول، الرؤية الواضحة التي تصاحبها أولويات أمر ضروري للشركة

الناجحة، ففي خضم الأزمة الاقتصادية، يمكن أن تعمل الرؤية كمرساة ومنازة ترشد القيادة وسلوك الموظفين. من ناحية أخرى، إذا كانت أخلاقيات شركتك هي كسب الأموال بأي ثمن، فمن المحتمل أن تمارس نوعية الضغوطات التي ستسود على الأرجح إلى إلحاق الضرر بحق الامتياز التجاري في أحسن الظروف وتراجع أخلاقي محتمل في أسوأ الظروف.

لهذا فإنه من المهم، في أثناء الأزمات، أن تنتقل الرؤية والأولويات الرئيسية للشركة بشكل مفرط. في هذا السياق، من المهم أيضًا أن تفكر في العمل الذي أنت منخرط فيه وتتوقع أنواع الأخطاء التي من المحتمل أن تحدث عندما يتعرض موظفوك لضغوطات. يمكن أن تنشأ هذه الضغوطات من الخوف من خسارة الأموال والخوف من خسارة وظائفهم والخوف من خذلان زملائهم وما إلى ذلك؛ غير أنه في النهاية، تكون أنت في الأساس مصدر الضغوطات التي يشعرون بها على الأرجح.

هناك خطاب ألقيه، بصيغة أو بأخرى، خلال كل ركود اقتصادي وجهت فيه مجموعة من الأشخاص. أقول للموظفين ألا يقللوا من النفقات وألا يرضخوا للضغوطات لتوليد أرباح بطرق تناقض خدمة العملاء وتكون غير متسقة مع قيمنا. إذا كانوا متشككين، أحتهم على طرح أسئلتهم (للقيادة الأكبر سنًا بالشركة) إلى أن يشعروا بالثقة بالإجراءات التي ينبغي عليهم اتخاذها. وأقول لهم إنه يتوجب عليهم أن يتصرفوا على نحو يدعم ما هو أفضل للعميل وتطبيق نظام حق الامتياز التجاري، أو تولية اهتمام كبير للعملاء، وخاصة في الفترات العصيبة. سنمر بهذه الفترة وسنكون موجودين لفترة طويلة من الوقت. دعونا نبين هذا العمل.

في الفترات العصيبة، تواصل بشكل مفرط مع موظفيك، وخاصة كبار مساعديك. يشكل كبار مرءوسيك نموذجًا ويراقبهم مرءوسوهم عن كثب. إضافة إلى ذلك، هم بشر. ربما يخافون على وظائفهم، وربما أفرطوا في الاستدانة ويحتاجون إلى الأموال. وربما لديهم طموحات ويأملون في الحصول على هذه الترقية التالية. لذا حاول أن تقضي قدرًا كبيرًا من الوقت مع كبار الموظفين في أثناء هذه الفترات العصيبة، وتحدث بصراحة عن الضغوطات وطريقة تعاملهم معها.

وإذا تم التعامل معها بشكل صحيح، فيمكن أن تحسن هذه الطريقة من السلوك المثالي لموظفيك بدرجة كبيرة - وتساعد على ضمان تعافيك أنت ومؤسستك من الأزمات لتكونوا في وضع أفضل للمنافسة.

أن تكون قدوة

في هذا الفصل، ركزنا على دور القائد كقدوة لسلوك الآخرين، والكلمات والأفعال مهمة على حد سواء ويجب أن تكون متسقة مع الأفعال. وتطرقنا أيضًا للظروف الخاصة بالضغوطات الشديدة وكيف يتوجب على القائد أن يكون واعيًا لذاته بدرجة كافية لفهم ما يولد الضغوطات الشديدة له، ثم يراقب سلوكه عن كثب في أثناء هذه، الفترات لضمان أنه يتسق مع القيم والمبادئ التي يحاول إرسائها في شركته.

لقد ناقشنا عدة أفكار حول طريقة التعامل مع الضغوطات بشكل أفضل لنفسك وللموظفيك. في حياتي ومسيرتي المهنية، اكتشفت أن توفير أموالى وتجنب العيش بما يتجاوز مواردى المالية والاحتفاظ

بدفتر يوميات بشكل دائم والإبقاء على نوع من أنواع التوازن العاطفي من خلال الأعمال غير الهادفة للربح واهتمامات أخرى - كل هذه الأمور ساعدت على الحفاظ على سلامة عقلي في أثناء الفترات العصيبة. وقد تشاركت هذه الطرق مع طلابي وشجعتهم على ابتكار بعض الطرق الخاصة بهم.

لقد وجدت أنه من المفيد للغاية أن تكون جاهزاً عاطفياً "لترحل". هذا يعني إدراك أنه يمكنك أن تعيش بدون هذه الوظيفة. وللقيام بذلك، سيكون من المفيد أن تؤمن بأن حياتك بأكملها ليست محصورة في تقييم الآخرين لأدائك الوظيفي، كما أنه يفيد أيضاً في وضع رؤية ومجموعة من المبادئ الأخلاقية التي ترفض بحزم انتهاكها، حتى عندما تتعرض لضغوطات شديدة. بالتأكيد، سوف تستغرق مخفضات التوتر هذه وقتاً لتتربس - فهي تستغرق وقتاً في مسيرتك المهنية وسنوات في حياتك على حد سواء بما أنك تكتسب نضجاً عاطفياً أكبر.

التفكير في هذه المشكلات اليوم يعود بفائدة، واكتشاف طرق لخلق شكل من أشكال الانعزال العاطفي والاستقلال ينبغي أن يعزز قدرتك على أن تكون نموذجاً أفضل وتحقق مستويات أداء أفضل وتتجح في الفترات العصيبة.

الخطوات المقترحة للمتابعة

1. اكتب من اثنتين إلى ثلاث رسائل مهمة تعتقد أنك ترسلها بسلوكك (بدلاً من خطبك). اطلب المشورة من المرءوسين الرئيسيين والمستشارين الذين يراقبون سلوكك مباشرة، لكي تجيب عن هذا السؤال: هل هناك "انفصال" بين الرسائل التي ترغب في إرسالها وبين تلك التي ترسلها في الواقع؟
2. طبق هذه الممارسة نفسها على مرءوسيك المباشرين الرئيسيين. ما الرسائل التي يرسلها كل مرءوس حول ما يتم تقييمه بالفعل في مؤسستك؟ مجدداً، اطرح أسئلة بسيطة، إذا اقتضى الأمر، لإجراء هذا التحليل. أدمج هذا الإجراء في توجيهك لهؤلاء التنفيذيين.
3. فكر في موقف تعرضت فيه لضغوط هائلة وندمت على سلوكك. اكتب المشكلة أو المشكلتين اللتين ولدتا الضغوطات التي تعرضت لها - علماً أن هذه المشكلات قد لا تتعلق بالعمل. كيف كنت ستتصرف بشكل مختلف إذا كان بإمكانك إعادة هذا الموقف؟ اكتب درساً أو درسين تعلمتهما من هذه الممارسة.

الفصل السابع

اكتشاف إمكاناتك

كن صادقاً مع نفسك

هل تتبع مساراً يتسق مع تقييمك لنقاط قوتك وضعفك
وشغفك؟

إذا لم تكن كذلك، فما الذي تنتظره؟

هل ابتكرت طريقتك الخاصة في العمل؟

هل تتحدث بصراحة وتعبر عن آرائك وتتصرف بثقة؟

هل تحت موظفيك على أن يكونوا صادقين ويعبروا عن
آرائهم؟

ركزت الفصول السابقة في هذا الكتاب على الأسئلة التي يتوجب على القادة طرحها لكي يديروا مؤسساتهم بفاعلية أكبر، وتتطلب منك الكثير من هذه الأسئلة التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة وطرح أسئلة جديدة. في الأساس، يتضمن قدر كبير من المحتوى في الفصول السابقة "المنع والمعالجة"- بعبارة أخرى، اقتراحات عملية للطريقة التي قد تكتسب بها مهارات القيادة وتدير مؤسساتك بفاعلية أكبر، ومن المرجح أنك ستقبل هذه الأفكار والمقترحات والتي سيتردد صداها معك وسترتبط بسياقك المؤسسي.

سننتقل الآن إلى موضوع يميز بشكل خاص القادة الرائعين عن القادة الممتازين، وهذا الموضوع خاص للغاية، لذا ينصب تركيز هذا الفصل عليك.

في هذا الفصل، سنركز على أسلوبك الفلسفي في العمل، وأتحداك أنك سوف تكتسب فهماً أعمق لمواهبك وشخصيتك وقيمك وشغفك، وسيستند هذا النقاش إلى الافتراض الأساسي بأنك لكي تكون قائداً ممتازاً، يجب أن تفهم نفسك وتجلب مميزاتك الفريدة وشخصيتك للعمل كل يوم بشكل شعوري. وأعتقد بشدة أن المؤسسات الممتازة تدار من قبل قادة يجلبون سماتهم المميزة إلى العمل ويحثون موظفيهم على القيام بالأمر نفسه، وعن طريق القيام بذلك، فإنهم يحققون أقصى استفادة مما لديهم من قدرات وما لدى مؤسساتهم من إمكانيات.

يتعلم القادة الممتازون بشكل مستمر ويتكيفون مع ما حولهم، ويطلعون على العالم وعلى صناعتهم وعلى الأشخاص المحيطين بهم - لكن بوجه خاص، يطلعون على أنفسهم. ويتطور هذا الاطلاع في كل مرحلة من حياتهم ومن مسيرتهم المهنية.

في هذا الفصل، سنستعرض أهمية فهم نقاط قوتك وضعفك، بالإضافة إلى شغفك، وسأشدد على أهمية التعلم من الآخرين - لكن في الوقت نفسه، على اكتساب أسلوب قيادة يناسبك.

سننظر أيضًا فيما إذا كنت تتسم بالحدز الشديد في التعبير عن آرائك في العمل، وكيف يمكن لهذا أن يعوقك في النهاية، وسيقوم هذا الفصل أيضًا بطرح تساؤل حول ما إذا كنت واثقًا بدرجة كافية لتكون على طبيعتك في العمل أم أنك تحاول أن تكون شخصًا تعتقد أنك من المفترض أن تكون عليه - ربما شخصًا تتصور أن مديرك أو عائلتك أو أصدقائك يريدون منك أن تكون عليه؟

بالإضافة إلى هذه الأسئلة، سنركز على أهمية تهيئة أجواء في العمل بحيث يشعر موظفوك بالحافز ليكونوا صادقين ويحققوا إمكاناتهم الفريدة؛ حيث تميل الشركات الكبرى إلى أن تدار من قبل قادة يشعرون بالارتياح لكونهم على طبيعتهم ويهيئون أجواءً بحيث يتمكن موظفونهم من أن يكونوا على طبيعتهم أيضًا. وبهذه الطريقة، يتمكن كل من الأفراد ومؤسساتهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم.

فهم نقاط قوتك وضعفك

هل تفهم نقاط قوتك وضعفك؟ هل يمكنك أن تكتبها على ورقة؟ هل سيتفق زملاؤك مع هذه القوائم؟ إذا كنت مهنيًا صغيرًا، فهل وطدت علاقات بالزملاء وكبار الموجهين لمساعدتك في هذا؟ بالعودة إلى الفصل الثالث، إذا كنت قائدًا كبيرًا، فهل لديك موجهون صغار يمكنهم مساعدتك في الإجابة عن هذه الأسئلة؟ هل تتخذ خطوات للعمل على نقاط ضعفك والاستفادة من نقاط قوتك الفريدة؟

أمضى مدير تنفيذي عُين مؤخرًا مسيرته المهنية في السابق في تولي مجموعة متعاقبة من المناصب الأعلى بدرجة أكبر في أربع شركات مختلفة، وفي السنوات الأخيرة، تولى منصب المدير التنفيذي ثم تولى رئاسة قسم كبير بشركة منتجات صناعية متنوعة، وتم تعيينه مديرًا تنفيذيًا لشركة منتجات صناعية عالمية تقع في الإقليم الأوسط الشمالي الغربي للولايات المتحدة؛ لكونه يحظى بتقدير بالغ في دوائر الصناعة، وشعرت شركته الجديدة بالسعادة لتعيينه مديرًا تنفيذيًا جديدًا لها.

بعد ثمانية أشهر من تولي الوظيفة، شعر بأنه يواجه مشكلة في مساعيه لبدء بداية جيدة. فاتصل بي ليسأل عما إذا كنت على استعداد للجلوس معه للنقاش حول أسلوب قيادته، وربما أعطيه بعض النصائح حول كيفية العمل بفاعلية أكبر.

عندما التقينا، طلبت منه في البداية أن يصف أكبر ثلاث نقاط قوة وضعف له. وردًا على ذلك، أعطاني ملخصًا دقيقًا وواضحًا للغاية عن كلا جانبي دفتر الحسابات، وعرفت أنه في وظيفته السابقة كرئيس للقسم، أعطاه المدير التنفيذي تقييمًا شاملاً وسيئًا للغاية. ولسوء الحظ، لم ترتبط الكثير من نقاط القوة التي أدرجها بشكل خاص بمنصبه الحالي، وكانت معظم نقاط الضعف تتعلق مباشرة بمنصبه الحالي كمدير تنفيذي. فناقشنا حقيقة أن منصب رئيس القسم يختلف تمامًا عن منصب المدير التنفيذي بالفعل. فعلى سبيل المثال، في منصبه الجديد كمدير تنفيذي، كان يتوجب عليه التواصل بدرجة أكبر - بشكل خارجي، بالتليفزيون وبمجموعة من العملاء الجدد. وكذلك، ليكون ناجحًا في المنصب الجديد، كان عليه اختيار القادة الفعالين لتولي مناصب رؤساء الأقسام - إضافة إلى اختيار الوظائف المهمة (مثل رئيس قسم الموارد البشرية والمدير المالي ورئيس قسم تكنولوجيا المعلومات) - بشكل أفضل مما كان في السابق. في الماضي، كثيرًا ما كان يركز بدرجة أكبر على المنافسة مع تلك الأمثلة من الموظفين عن تقييمهم واختيارهم ليكونوا جزءًا من فريقه.

وقد ناقشنا المهام الرئيسية التي سيحتاج إلى إتقانها ليكون ممتازاً في منصبه الحالي، وطلبت منه أن يفكر بعناية في تحديد هذه المهام المحددة والتفكير في نوع المهارات التي سيحتاج إلى اكتسابها - إما بنفسه أو من خلال بناء فريقه - لكي ينجزها.

لم تكن هذه أسئلة يستطيع أن يجيب عنها في الحال، بل لقد أمضى الأسابيع القليلة التالية في دراسة سمات المديرين التنفيذيين في الشركات المنافسة الرئيسية، وتعرف بالفعل على بعض من هذه السمات. وفيما يتعلق بتلك السمات التي لم يعرفها بشكل شخصي، فقد وجد مصادر عامة كافية أعطته فكرة عن أسلوبهم في العمل. وفي الوقت نفسه، طلب المشورة من العديد من مرعوسيه المباشرين بشأن رأيهم تجاه نقاط قوته وضعفه المتعلقة بمتطلبات منصبه الحالي، واستجاب مرعوسوه المباشرون بشكل إيجابي للغاية لهذه الأسئلة. فلم يطلب منهم قائد كبير وسابق للمؤسسة هذا النوع من المعلومات من قبل أبداً، وشعروا بالسعادة والرغبة الشديدة في تقديم المساعدة.

بعد ذلك أجرينا نقاشاً خاصاً بالمتابعة، وعلى أساس تقييمه المحدث لنقاط قوته وضعفه، ومع توجيه بسيط للغاية من جانبي فقط، توصل إلى خطة تنموية لمساعدته على التحسين في بعض الجوانب الرئيسية. على سبيل المثال، أدرك أنه احتاج إلى المساعدة بشأن الخطابة العامة وبالتالي عين مدرب خطابة، ولقد كان التواصل مع وسائل الإعلام جانباً مهماً للتحسين، واستجابة لطلبه، نظم قسم العلاقات العامة داخل المؤسسة "ندوة لمدة يوم واحد" عن التدريب الإعلامي والتواصل مع المستثمرين وكيفية التحدث مع المراسلين.

وبقدر الأهمية نفسه، تأمل أكثر نقاط قوته وكيفية تحقيق أقصى استفادة منها. وفقاً للمعلومات المتاحة، بما في ذلك معلوماته، كان شخصاً منظمًا بدرجة أكبر بكثير من كل من الاثنين اللذين توليا منصبه في السابق. لقد عرف أن مجلس إدارته قد عينه جزئياً بسبب أنه أراد أن يقدم تحليلاً أدق في عملية اتخاذ الشركة للقرارات وكان مؤهلاً بشكل جيد لتحقيق هذا الهدف. وقد توصل إلى أنه ما دام لم يبالغ في تحليله، فإن هذا يمكن أن يكون كفاءة مميزة ومهمة يمكن أن يقدمها في منصبه الجديد.

عندما انتهينا من النقاش، توصل المدير التنفيذي إلى أن هذه كانت ممارسة قيمة للغاية له - لدرجة أنه قرر أن يطبقها بشكل منتظم. فسيحتفظ بقائمة مرجعية متدفقة من نقاط القوة والضعف الشخصية، والتي سيحدثها باستمرار بمساعدة التغذية الراجعة من الآخرين. ومن هذا المنطلق، قرر أن يشكل كادراً من الموجهين الصغار، وليساعده على الإبقاء على التقييم الذاتي الدقيق والتأكد من أنه على اطلاع على التغييرات الأخيرة في المؤسسة، وسيحصل على تقييمهم بشكل منتظم بعد المشاركة في الخطابة العامة أو بعد الظهور التليفزيوني.

بعد مرور أشهر، أعلن أنه اعتقد أنه أدخل تحسينات كبيرة على نقاط قوته وعالج نقاط الضعف الرئيسية، وبقدر الأهمية نفسه، وضع توجيهاً جديداً ووطد علاقات "الإنذار المبكر" على مستوى الشركة، كل هذه الأمور رفعت أيضاً من مكانته في نظر مرعوسيه الرئيسيين والموظفين - وتلك قصة نجاح كانت تبدو بعيدة الاحتمال قبل عدة أشهر فقط.

عملية مستمرة: عندما تتوقف عن التعلم، تتوقف عن اكتساب المهارات

معرفة نقاط قوتك وضعفك هي عملية مستمرة، ويجب تحديثها مع كل وظيفة متعاقبة تتولاها. لا تنتهي هذه العملية عندما تصبح المدير التنفيذي (أو أيا كان المنصب القيادي الذي تتطلع إليه). حتى إذا لم تغير الوظائف أبدًا، مرة أخرى، ستستمر وظيفتك في التغير. إن العالم يتغير واحتياجات العمل تتغير، ونتيجة لذلك، تتغير نقاط قوتك وضعفك، المتعلقة باحتياجات العمل. شئت أم أبيت، يجب أن تتقبل تحديث وجهات نظرك في هذه الناحية وتكون لديك رغبة في التعلم والتحسين. في أكثر الأحيان فإن تولي المنصب القيادي الذي كنت تتطلع له - واستغلال الفرصة بنجاح - سيحفزك على الاستمرار في معرفة ذاتك وتحسين مهاراتك.

بالمناسبة: هذه الممارسة ليست للتنفيذين الواعدين أو الأكبر سنًا فقط، بل في الواقع، يجب تبنيها في وقت مبكر بقدر الإمكان في مسيرتك المهنية، وهي أيضًا توجه، للأسباب المذكورة آنفًا، يجب أن يكون به قدر من الاستمرارية في مجموعة مهاراتك. لا تقترف خطأ التخلي عن هذه الممارسة لاحقًا في مسيرتك المهنية، عندما - كما هو واضح - "تحقق نجاحًا كبيرًا".

عندما تتوقف عن التعلم، تتوقف عن اكتساب المهارات. كم مرة سمعت شكلاً من أشكال هذه المقولة؟ هل تأملتها بعناية؟ هل تلتزم بالتعلم لبقية حياتك؟ أحتك على أن تلتزم بذلك؛ فهي ميزة لا غنى عنها لتكون قائدًا ممتازًا.

تحديد شغفك

كقائد، تحتاج إلى أن تعي ما تستمتع به. وعلى وجه التحديد، أي المهام تستمتع بها بالفعل وأيها تفضل عدم إنجازه بنفسك؟

ما المهام التي تفوضها وكيف تنظم عملك وما إذا كنت تتولى وظيفة مناسبة أم لا - كل هذه الأمور ينبغي أن تنبع من فهم واقعي لما تحبه وما تكرهه، وهذا الفهم يقود هذه الأمور. فإذا كنت تكره إنجاز مهمة ما، فمن المحتمل أن تتجنبها. وعلى العكس من ذلك، إذا كنت تحب إنجاز مهمة ما، فمن المحتمل أن تنظم وقتك حتى تتمكن من القيام بالمزيد من هذه المهام.

هنا يأتي السؤال: كيف يتماشى شغفك مع احتياجات العمل؟ هل وفقت شغفك مع احتياجات العمل هذه؟

شعرت المديرية التنفيذية لدار رعاية وشركة لتقديم الخدمات الصحية في أوروبا بإحباط شديد من سعيها للتعامل مع عدد من موظفيها الرئيسيين. في الواقع، شعرت بإحباط شديد لدرجة أنها كانت تتساءل عما إذا كانت تريد أن تظل المديرية التنفيذية للشركة أم لا، وطلبت أن تأتي لرؤيتي لمناقشة هذا الأمر. خلال اجتماعنا، نفست عن الإحباطات العديدة التي كانت تشعر بها - بما في ذلك ارتفاع معدل دوران العمالة بشكل غير معتاد بين كبار موظفي إدارة الخدمات، بالإضافة إلى مشكلات متعددة تتعلق بالأقسام الإدارية وتعطل نظم الحاسوب وما إلى ذلك.

لقد فاجأتها إلى حد ما عندما سألتها في البداية عما أحبته في العمل: "لماذا وقع اختيارك على تولي هذا المنصب؟"، ففكرت لبضع ثوان، ثم قالت إنها أحببت بالفعل مساعدة الأشخاص المحتاجين -

مجموع عملاء الشركة. كان لديها حافز كبير لوضع (وتنفيذ) تصورات لإقامة كبار السن، والتي حسنت من نوعية حياتهم وحياء هؤلاء الذين يعانون من حالات صحية مزمنة. كانت بارعة في فهم احتياجات العملاء، ثم ابتكار حلول لتناسب هذه الاحتياجات، وشعرت بالحماس تجاه هذا الأمر!

وبعد ذلك سألتها عما كانت تكرهه في وظيفتها. فترددت لكنها اعترفت في النهاية بأنها كانت لا تستمتع بالإدارة اليومية للخدمات وتوظيف الموهوبين أو توجيه الموظفين الصغار. وتساءلت عن كيف يكون هذا ممكناً، بالنظر إلى أنها بنت شركة بها أكثر من ألف موظف، وكان لديها سجل حافل بالنجاح المتواصل.

وقد أوضحت أنها في السنوات الأولى، كانت متحمسة للغاية لبناء عمل تجاري خاص بها إلى حد أنها استغرقت وقتاً في التوظيف والتوجيه، غير أنها بمجرد أن حققت الشركة سجلاً حافلاً بالإنجازات، عادت إلى القيام بالمهام التي كانت تفضلها بدرجة أكبر. بطريقة ما، بدا هذا منطقياً - غير أنها كانت مفكرة نظرية بارعة وأحبت أيضاً أن تقضي الوقت مع عملاء الشركة؛ غير أنه بطرق أخرى، كان هناك فشل في التنمية. فتدهورت إدارة الخدمات الأساسية والتوجيه وتنمية مهارات الموظفين وتحديد الأدوار بالشركة. وعندما توسعت الشركة، أصبح هذا الإهمال مشكلة كبرى.

ناقشنا حقيقة أن ترك هذه المهام الرئيسية بدون إشراف سليم - أو بدون أي إشراف - لم يبد منطقياً بدرجة كبيرة. من الناحية الأخرى، لم يتوجب عليها إنجاز كل المهام بنفسها، وبشكل شخصي (انظر الفصل الرابع). فاحتاجت إلى تحديد (أو تعيين) قائد كبير سيكلف بقيادة مهمة التعيين وتولي مسؤولية توجيه الموظفين الرئيسيين وتحديد قادة آخرين سيبدلون جهداً أكبر في مهمة التوجيه.

بعد نقاشاتنا، طلبت من أحد كبار قادتها أن يشغل منصب المدير التنفيذي للعمليات المستحدث. وفي هذا المنصب، كان المدير التنفيذي للعمليات المعين حديثاً مسؤولاً بشكل مباشر عن التركيز على تشغيل هذه الخدمات الأساسية وتنمية المهارات أو احتياجات التوجيه، فلقد كان شخصاً على اطلاع بأحوال الشركة وثقافتها واستمتع للغاية بالمهام الضرورية التي تطلبها العمل. كان فعالاً للغاية؛ وهو ما أفسح مجالاً أكبر للمديرة التنفيذية للتركيز على المهام الضرورية التي كانت تتقنها.

لم ينته عملنا بالفعل، بل في النقاشات التالية شددت على حقيقة أن المديرة التنفيذية لا يمكن أن "تمتنع" كلياً عن قيادة التوجيه وتنمية مهارات الموظفين، واقترحت أنه يتوجب عليها التفكير في عناصر التوجيه هذه التي استمتعت بها ويمكن أن تؤديها بفاعلية، وبعد التفكير في الأمر، أدركت أنها أحببت الجلوس مع التنفيذيين الصغار ومناقشة مشروعات التنمية الجديدة وطرح الأفكار لخدمة العملاء بشكل أفضل. ووافقت على أنه يمكن ويتوجب عليها أن تفعل ذلك كثيراً.

بعد مرور ستة أشهر من انتهاء هذه النقاشات، تلقيت معلومات جديدة منها، وأخبرتني بأنها شعرت بسعادة أكبر بكثير وأن الشركة صارت تعمل بفعالية أكبر، واعترفت بأنها اندهشت تماماً من أن "الإصلاحات" كانت سهلة للغاية.

الشغف تجاه ما تفعله: تحقيق أداء عالٍ ومستدام

ربما تبدو هذه القصة عادية، ودروسها واضحة. كيف فشلت هذه القائمة في رؤية أنها كانت تترك مهام ضرورية للغاية للعمل؟ كيف لم تدرك أنها يجب أن تفوض هذه المهام إذا لم تستطع أن تتحمل إنجازها بنفسها؟ من واقع خبرتي، هذا الطرف ليس غريباً بقدر ما تظن على الأرجح. فيعتقد الكثير من التنفيذيين أن هناك مهام رئيسية معينة يجب أن ينجزوها بأنفسهم، سواء كانت تتناسب مع قدراتهم أو اهتماماتهم أو لا تتناسب، ويعتقدون أنها إشارة إلى العجز إذا ما فوضوا هذه المهام، ونتيجة لوجهة النظر هذه، يؤدونها بشكل سيئ أو بشكل غير منظم.

اسأل نفسك، هل تترك المهام الضرورية التي لا تستمتع بها وتفشل في تفويضها للآخرين؟ هل تركز معظم وقتك على المهام التي تستمتع بها بالفعل، وفي الوقت نفسه تترك مهام أخرى ضرورية دون إشراف؟ اطرح على نفسك هذه الأسئلة وتقبل الإجابات، ثم - إذا اقتضى الأمر - ضع خطة عمل للتعامل مع هذا الموقف بشكل استباقي.

مجددًا، كما هو موضح في الفصول السابقة، يجب أن تربط وقتك بالأولويات الرئيسية للشركة. بعد أن قلت ذلك، يجب أن تستمتع أيضًا بهذه المهام المختارة إذا كنت ستؤديها بشكل دائم - ما يعني أن تؤديها بدرجة عالية من الإتقان. فكر فيما إذا كان لديك شغف كافٍ لهذه المهام التي تختار أن تقضي فيها وقتك.

هذا جانب مهم من النصائح التي أعطيها دائمًا لطلاب ماجستير إدارة الأعمال عندما يفكرون في أول وظيفة لهم واختيار المجال المناسب. احتمالية المكاسب المالية تشكل حافزاً قوياً للكثير من الشباب. لكن لسوء الحظ، تستغرق المكافآت المالية عادة سنوات لتتحقق وتأتي عادة فقط من خلال الأداء الاستثنائي المستدام. ومن الصعب أن تحقق مستويات عالية من الأداء لفترة طويلة إذا لم تستمتع بما تؤديه! هذا درس مهم للمهنيين الشباب الذين يبدأون مسيرتهم المهنية ويريدون أن يبدأوا من مسار يقود إلى النجاح.

ما إن تصبح مهنيًا أقدم، من المحتمل أن تتغير طبيعة عملك، ومن بين أمور أخرى، تحظى بفرصة تفويض المهام الرئيسية. حتمًا، عندما تصبح قائدًا أقدم، ستستمتع بمهام معينة أكثر من الأخرى، وبالنسبة لهذه المهام التي ليس لديك شغف تجاهها، فكر في تفويضها لشخص سيكون لديه ذلك الشغف. أوصي بأن تأخذ هذه الخطوة إلى الأمام وتتأكد من التزام مرءوسيك المباشرين بهذه الممارسة نفسها.

كلا، لا أشير إلى أن كل المهام الرئيسية يجب أن تكون ممتعة، بل إن المهام المعينة التي هي جزء لا يتجزأ من كونك قائدًا - على سبيل المثال، تحديد المكافآت والترقيات وإجراء التقييمات وإقالة الموظفين تتراوح من كونها تشكل مصدر قلق إلى كونها تشكل مصدر إزعاج كبير، ويجب على القائد أن يتعلم أن يقضي الوقت في هذه الأنشطة ويتبناها. أقترح أنه، إن أمكن، ينبغي على التنفيذيين تركيز وقتهم على المهام التي تتناسب مع مهاراتهم وشغفهم - والتأكد من أنهم، سواء نفذوا المهام بأنفسهم أو فوضوها، فإن هذه المهام الضرورية تنفذ بمستوى عالٍ من الإتقان يتناسب مع احتياجات الشركة.

تبني أسلوب قيادة فعال يتناسب مع طبيعتك

هناك جانب آخر لـ "تكون على طبيعتك"، بما يتجاوز إدراك وتكييف شغفك. لتكون فعالاً، تحتاج إلى

تبنى أسلوب قيادة يتناسب مع طبيعتك.

"أسلوب قيادتك" هو الأسلوب الذي تؤدي به وظيفتك، وهناك عدد من الأسئلة التي يمكن أن تطرحها على نفسك لاستخلاص العناصر الأساسية لأسلوبك. فعلى سبيل المثال: هل تميل إلى أن تكون ظريفاً، أم أنك شخص جاد أكثر بالفطرة؟ هل تفضل أن تجتمع بالأشخاص على حدة أم في مجموعات؟ هل تفضل أن تكون صريحاً وواضحاً، أم تفضل أن تكون أقل عدوانية؟ هل تجيد التحليل (تتعلم إجراء تحليلات شاملة) أم تتعلم أكثر بالتحدث مع الأشخاص أم أنك تفضل مزيجاً من الاثنين؟ ما مفهومك عن الحافز البشري - هل تعتقد أنه يجب ضرب الأشخاص على رؤوسهم باستخدام العصا لينجزوا، أم تعتقد أنه، بالنظر إلى التوجه الواضح والتوجيه، يكون لدى الأشخاص حافز كبير للتفوق، وتحتاج ببساطة إلى أن تعطيمهم الحوافز المناسبة؟

الإجابات عن هذه النوعية من الأسئلة لها تأثير كبير على الطريقة التي تتصرف بها كل يوم وعلى أسلوبك في العمل، فكل شخص من المحتمل أن يجيب عن هذه الأسئلة بطريقة تبدو صحيحة له، وتتاسب احتياجاته العاطفية الخاصة. لحسن الحظ، ليس هناك أسلوب واحد فقط للقيادة الفعالة، بل هناك الكثير، وفي أي موقف معين، يمكن لأسلوب واحد أو أكثر أن يكون فعالاً للغاية.

يتمثل التحدي بالنسبة لك في أن تتبنى أسلوب قيادة لا يتناسب مع طبيعتك فحسب، وإنما يتناسب مع احتياجات شركتك أيضاً (الموقف). إذا كان أسلوبك لا يتناسب مع طبيعتك، فمن غير المحتمل أن يدوم، ومن الناحية الأخرى، إذا كان أسلوب قيادتك يتناسب معك لكن لا يتناسب مع احتياجات الموقف، فمن غير المحتمل أن تنجح. بالتأكيد، يزداد هذا الموقف صعوبة عندما يتغير الموقف نتيجة لعوامل خارجية أو عوامل أخرى، وأحد التحديات المستمرة لكونك قائداً فعالاً، على مدار فترة طويلة من الوقت، هو أن تصح مسار أسلوب قيادتك الضروري لإبقاء الشركة على المسار الصحيح بما يتناسب أيضاً مع شخصيتك وسماتك المميزة [1].

أسلوب القيادة مفهوم يستحق أن تفكر فيه في أول وظيفة لك. وسيتضمن باستمرار قدرًا من التجربة والخطأ عندما تجرب أساليب مختلفة وتتولى مهام وظيفية جديدة. ونصيحتي الأساسية للمهنيين الصغار هي البدء في هذا الإجراء في أسرع وقت ممكن - لا تنتظروا حتى تصبحوا مهنيين أقدم!

من المفيد أن تكتبها

هل فكرت بدرجة كافية في هذا الأمر؟ هل يمكنك أن تكتب أسس أسلوب قيادتك؟ أحتك على أن تجرب الأمر - الآن. احمل مفكرة أو الأياد الخاص بك، واكتب بعض الجمل التي تصف أسلوب قيادتك.

هل هناك أية مفاجآت؟ إن عملية كتابة أسلوبك تجعلك تفكر في طريقة أدائك للمهام، وتحدد افتراضاتك الأساسية؛ حيث إن الكثير من الأشخاص لا يفكرون بوعي فيما إذا كانوا يفضلون الاجتماع بشخص أو مجموعة، أو في طريقة أدائهم للمهام بالفعل. وعندما يفكرون في هذا بالفعل، قد لا يشعرون برضا تام عن أسلوب عملهم - وقد يدركون أنه ليس بقدر الفعالية التي أرادوها.

هل تشعر بالرضا عن أسلوبك؟ هل هو فعال؟ هل يتناسب مع قيمك؟ هل جفلات وأنت تكتب أجزاءه

المكونة؟ ما الذي جعلك تجفل، وما السبب؟

هل أنت على استعداد لسماع الحقيقة والتعلم وتغيير سلوكك؟

أبلغ تنفيذي كبير لشركة صناعية كبرى من قبل مديره التنفيذي بأنه كان هناك شعور خفي بعدم رضا بالغ في صفوف القسم الذي كان يرأسه. فتفاجأ هذا التنفيذي الكبير، واختلف مع المدير التنفيذي حول هذا التقييم، وللمساعدة على حل هذا الخلاف، اتفق هو والمدير التنفيذي على أنه ينبغي على التنفيذي أن يتخذ خطوات إضافية للحصول على تقييم واقعي، وحثه المدير التنفيذي على إجراء محادثات معي ورؤية ما حدث من هناك.

في بداية نقاشنا الأول، أعلن التنفيذي بوضوح شديد أنه كان يختلف بشدة مع تقييم المدير التنفيذي، والذي استند إلى تقييم شامل له (إلى جانب بقية التنفيذيين الكبار الخمسين في الشركة)، فلقد اعتقد أن التقييم كانت به أخطاء وكان أقرب إلى تنافس على القبول منه إلى تقييم موضوعي لمهاراته وفاعليته.

في بداية هذا النقاش، سألته عما إذا كان يمكن له أن يصف أسلوب قيادته، فرد بمجموعة من العبارات السطحية من الأدب الشعبي للقيادة. بدأ: "أؤمن بتوظيف الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. أؤمن بإعطاء الموظفين الأدوات التي يحتاجون إليها وإفساح المجال لهم لإثبات أنفسهم. أؤمن بأنك يجب أن تهئ أجواء يمكن أن يتفوق فيها الأشخاص. أؤمن بأن تكون حازماً لكن منصفاً. أؤمن بسياسة الباب المفتوح"، وما إلى ذلك. لم أختلف معه، لكنني أشرت إلى أن التقييم الشامل أشار إلى أن أسلوبه كان يختلف تماماً عن الأسلوب الذي كان يصفه، واقترحت أنه بدلاً من الاعتماد فقط على التقييم الشامل، فإنني على استعداد لإجراء مقابلات قصيرة مع مجموعة فرعية صغيرة من كبار التنفيذيين بالشركة، فوافق بشدة على هذا.

وقد تقابلنا مرة أخرى بعد مرور أربعة أسابيع، فأعطيته تقييماً صريحاً لما سمعته في الاجتماعات التي عقدتها:

هو لا يستمع، ولا يطرح أسئلة - ينصح فقط. عندما نجتمع معه، يتحدث طوال الوقت. لم يوجهنا؛ في الواقع، لم يستغرق الوقت في التعرف علينا على الإطلاق. يجب أن يردد الشعارات حول ما ينبغي أن نفعله، لكن ليست لديه أية نصائح محددة قابلة للتطبيق لأنه لا يفهمنا بالفعل، فهو لا يفهم وظيفتنا أو وحدة عملنا. لا يجب أن يعرف المشكلات، ويميل إلى تجنبنا عندما تكون لدينا مشكلات، أو توجيه اللوم لنا لوجود مشكلة. يقول أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين حول الموقف نفسه، ويتبنى أسلوب الترهيب: يوضح أن ولاءنا يجب أن يكون له، وإذا عرف أننا تذرنا علناً من مشكلة في أي وقت، سيأخذ الأمر على أنه خيانة شخصية. لا يجب النقاش الصريح حول المشكلات، ويتخذ القرارات بمفرده، ثم يدعي أننا كنا جزءاً من القرار لأننا "تناقشنا حوله".

وقد شعر بصدمة كبيرة عند سماعه كل هذه الأمور. لماذا لم يسمع هذه التغذية الراجعة من قبل من هؤلاء الموظفين؟ وأدرك أن ذلك كان يرجع جزئياً إلى أنه لم يطلب أبداً من هؤلاء الموظفين تقديم تغذية راجعة واضحة - وإضافة إلى ذلك، أعطى انطباعاً بأنه لم يكن يريد تغذية راجعة. وبدأ يدرك أن أسلوب قيادته الفعلي كان يختلف تماماً عن الشعارات المحفوظة التي كان يتبناها.

كانت الأسئلة الآن هي: كيف لم يلاحظ أن هذه المشكلات موجودة لدى مرءوسيه؟ هل أراد أن يعالج هذه المشكلات، وهل كان على استعداد لتبني أسلوب قيادة فعال بدرجة أكبر في هذا الموقف؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف ينبغي له التعامل مع هذا الأمر؟

أولاً، أسندت له مهمة، وأخبرته: "اكتب وصفاً حقيقياً لأسلوبك، وليس عرض البيع الجذاب الذي قدمته لي في آخر مرة، وإذا كنت تحتاج إلى المساعدة، فاخرج واجتمع بمجموعة فرعية من كبار مساعديك واطلب مساعدتهم. اختر المساعدين الأقرب لك؛ إذا كانت هذه هي أسهل طريقة لك لتبدأ. أخبرهم بأنك تريد أن تتعمق بدرجة أكبر للحصول على تغذية راجعة تتعلق بأسلوبك وكيف يتم النظر إليك.

وأردفت: "عندما تعتقد أن لديك وصفاً دقيقاً تكون على استعداد للنقاش حوله، اتصل بي. إذا كنت تشعر بأن هذه الممارسة مضيعة للوقت، إذن دعنا نترك الممارسة بأكملها. لا ضغوط، وحقاً - لن أزعج على الإطلاق إذا لم تعاود الاتصال بي. ضع في اعتبارك أنك تفعل هذا لنفسك، وليس لي".

اتصل بي بعد مرور ثلاثة أسابيع، فلقد أخذ هذه الممارسة بجدية بالغة، وكتب تقييماً حقيقياً لأسلوبه بناءً على المحادثات مع عدد من مرءوسيه وقدر حقيقي من البحث عن الذات. وعندما تحدثنا، وضح أن أسلوبه تطور على مدار سنوات كثيرة. لقد تطور من ملاحظاته للمديرين السابقين، الذين استمد منهم أدوات وأساليب متعددة وكيفية. لقد اعتقد - على سبيل المثال - أن القائد يحتاج إلى معرفة الإجابات وأن يدعم بشدة وجهة نظره ويظهر الثقة ويتجنب إظهار أي شكوك أو نقاط ضعف.

بالاجتماع بمرءوسيه والتفكير فيما سمعه وبالتحدث معي، أدرك الآن أنه حظى بفرصة ذهبية كرئيس قسم واعد لتبني أسلوب قيادة يتناسب مع شخصيته ولم يعتمد على نفسه لكونه رجلاً خارقاً. وربما - ربما فقط - يمكن أن يكون فعالاً بدرجة أكبر وأقوى إذا طرح المزيد من الأسئلة واستمع باهتمام أكثر وحاول فهم ما كان يفكر فيه موظفوه واعترف بعدم امتلاكه كل الإجابات. ربما سيعزز هذا التغيير في الأسلوب، بدلاً من أن يقلل من فرصه في أن يكون المدير التنفيذي في النهاية، إما في هذه الشركة أو في شركة أخرى.

حتى هذه اللحظة، ظن أن دور القائد أن يتحمل كل أعباء الشركة، فبالنظر إلى الطبيعة المعقدة لعمله التجاري، كانت هذه مهمة صعبة للغاية، وعلى المستوى الأساسي، لم يكن دوراً فعالاً بالفعل. لكنه رأى الآن مساراً مختلفاً للتقدم، بناءً على أسلوب قيادة جديد.

ما الذي تؤمن به بالفعل؟ ما الذي يشعرك بالراحة؟ هل يعتمد أسلوبك على مفهومك لما يفعله القائد الممتاز؟ من أين أتى هذا المفهوم؟ هل هو ناجح لك ولشركتك على حد سواء؟ هذه أسئلة صعبة - لكنها أسئلة يجب أن تكون على استعداد لكي تطرحها على نفسك، وتتصرف بناءً على الإجابات - يمكنك أن تتعلم وتتكيف وتتغير.

هل تؤمن بأن العدل سيسود؟

أؤمن بأنه لكي تنجح كقائد في شركة، يجب، أولاً، أن تتحلى بقدر معين من الثقة بنفسك - بمعنى أنك

تؤمن بأنك تضيف مواهب فريدة وقيمة لشركتك، وأن الشركة محظوظة لأن تحظى بفرصة الاستفادة من هذه المواهب.

تحتاج أيضًا إلى ما هو أكثر من ذلك. أنت بحاجة إلى أن تكون لديك قدرة على أن تجمع بين ثقتك بنفسك والقدرة على أن تحدث "قفزة الثقة". ولكي تبتكر أسلوبك الخاص وتتبع شغفك وتحسن من مهاراتك، عليك أن تؤمن بأنك جزء من منظومة تقدر سماتك الفريدة وتكافئ مجهوداتك في النهاية. يجب أن تؤمن بأن العدل سيسود.

قد يبدو هذا واضحًا، لكن بالنسبة للكثير من المهنيين الصغار وكبار التنفيذيين الذين أتحدث معهم، لا يبدو هذا واضحًا. على مدار العشرين عامًا الماضية، رأيت عددًا ليس بقليل من القادة على كل المستويات - بمن فيهم التنفيذيون الأقدم - يحققون مستويات أداء أقل بعكس إمكاناتهم، إما لأنه كانت تنقصهم الثقة الأساسية في أنفسهم أو لأنهم لم يؤمنوا بأن المنظومة التي كانوا يعملون وفقًا لها ستعاملهم بإنصاف. ونتيجة لذلك، كثيرًا ما كانت تعوق تصرفاتهم زيادة تقدمهم ونموهم الشخصي، وفي النهاية، إسهاماتهم للشركة.

ما يدل على قلة الثقة هذه كان الاعتقاد، على سبيل المثال، أن كل قرار يتخذونه يجب أن يستند إلى توقع ما قد ينلقونه في المقابل. هل سينلقون الإشادة وهل سيتقاضون أجرًا وهل ستفيد ترقيتهم وهل ستجعلهم يظهرون بصورة جيدة أمام الأشخاص المناسبين؟ كل هذه الأسئلة كانت تشغل تفكيرهم. ونتيجة لذلك، لم يكونوا يميلون إلى القيام بأشياء لآخرين دون النظر إلى ما كان "سيعود عليهم بفائدة".

الحاجة إلى الإيمان بالعدالة

في حالات عدة، عملت بشكل شخصي مع مهنيين صغار بالإضافة إلى قادة أقدم أظهروا هذا النوع من التوجه المتشكك المتعلق بـ "العدالة" داخل السياق المؤسسي (أو السياق السياسي أو السياق غير الهادف للربح). لماذا تبنوا هذا التوجه؟ في مرحلة أو أخرى في مسيرتهم المهنية، كانوا "ضحايا" الإجحاف الواضح، ولم يحصلوا على الترقية التي كانوا يتوقون إليها، أو تم رفض المكافأة التي اعتقدوا أنهم يستحقونها. ربما فشلوا تمامًا في مهمة وتوصلوا إلى أنهم لم يحظوا "بفرصة عادلة". أيا كانت التفاصيل، كان لهذه التجارب تأثير مدمر وبق على إيمانهم بالتعامل معهم بشكل عادل. وتبنوا الاعتقاد أن العدالة لن تسود على الأرجح في مكان العمل - وأنهم ينبغي أن يتصرفوا وفقًا لذلك.

إذا كنت تدير شركتك الخاصة، فقد لا تعتقد أنها تمثل مشكلة شخصية لك، ففي النهاية، أنت القائد. ما أثار دهشتي، حتى في هذه المواقف، أنني قابلت مديرين تنفيذيين يشعرون بأنه يتوجب عليهم أن يبرروا تصرفاتهم للأباء والأقارب والأزواج والأشقاء أو حتى الأبناء - وفقدوا الثقة فيما إذا كان يتم تقديرهم، أو سيتم تقديرهم، على أسلوبهم ومهاراتهم وإسهاماتهم الفريدة. هذا هو أحد الأسباب في أن هناك الكثير من "مستشاري العائلة" الذين يقدمون النصائح للشركات الصغيرة والمستقلة والمملوكة للعائلة، ففي هذه الشركات، يمكن أن يمثل الخلل الوظيفي وفقدان الثقة قدر المشكلة نفسها كما في الشركات الكبيرة، وعندما أعطي المشورة للمديرين التنفيذيين لتلك الشركات، تتمحور مشكلاتهم عادة حول فقدان الثقة في "النظام" الذي يعمل بالفعل بطرق تبدو غير عادلة لهم.

لماذا يهم كل ذلك؟ من يهتم بما إذا كان القائد متشككًا أو يفقد الثقة في النظام؟ أؤكد أن هذا يهم بدرجة كبيرة؛ لأن القائد المتشكك أو غير الراضي يجد أنه من الصعب للغاية أن يؤدي أنواع المهام التي أوصي بها في هذا الكتاب، فبدلاً من التركيز على نقاط القوة والضعف والشغف وتطوير أسلوب القيادة والصدق، كثيرًا ما يكونون مشتتين في محاولة لإرضاء شخص آخر. ولا يبدو أنهم يستطيعون التوصل إلى أسلوب قيادة حقيقي - أو حتى أخذ هذا التحدي بجدية. حتمًا، هذا له تأثير مضاعف وقوي. فإذا لم يؤمن القادة بعدالة النظام، تصبح نبوءة ذاتية التحقق، وسرعان ما يجدون أنه من الأصعب خلق روح من العمل الجماعي وحشد مجموعاتهم للعمل على ما هو في صالح الشركة. ويجدون أنهم شجعوا السلوك الأناني دون قصد والذي لا يخدم مصالح الشركة أو مصالح عملائها.

والعكس صحيح أيضًا؛ حيث إن خلق نظام يتسم بالعدالة ومبدأ حكم الجدارة يمكن أن يكون ميزة تنافسية رائعة للشركة؛ حيث يجذب الموظفون الممتازون إلى القادة الجديرين بالثقة وللشركات التي يسود فيها العدل، والتي يتم فيها تحفيز الموظفين لاكتشاف إمكاناتهم الحقيقية استنادًا إلى مميزاتهم الفريدة.

ربما يبدو هذا حساسًا بدرجة كبيرة لك، أو يبدو لغوًا لا قيمه له. إذا كان الأمر كذلك، فإنني أحتك على أن تعيد التفكير. هناك أمثلة عديدة لشركات ممتازة في السابق تدهورت على مدى السنوات بناءً على تآكل حكم الجدارة. وقد تفاعلت مع العديد من هذه الشركات، ويمكنني أن أؤكد لك أن أحد الجوانب الرئيسية لتدهورها كان فقدان الثقة في القيادة وفي نظام العدالة الخاص بالشركة؛ لأن فقدان الثقة هذا عوّق قدرة التنفيذيين على أداء الكثير من مهام القيادة الرئيسية الموضحة في هذا الكتاب - صياغة رؤية مع أولويات تحشد المجموعات والتوجيه والإرشاد وتنمية المهارات وخلق التوافق والإبقاء عليه.

في كل شركة، لدى الموظفين في كل المستويات حاجة قوية للإيمان بذلك؛ فهم يفتقرون إلى الثقة بأنفسهم ويحتاجون إلى ذلك لكي يحققوا أفضل أداء لهم. ويفتقرون إلى الوثوق بشركاتهم لكي يتفوقوا، ويحتاجون في النهاية إلى الوثوق بها. هل تساعد قيادتك على تهيئة هذا النوع من الأجواء؟

الخروج عن المسار: الرئيس المتشكك

شعر المدير التنفيذي لشركة كبيرة لتقديم الخدمات المهنية بإحباط شديد لعدم قدرته على أخذ شركته للمستوى التالي من التطوير. أعرف هذا الشخص منذ عشرين عامًا، وعندما التحقت بالكلية في جامعة هارفارد، سألت عما إذا كنت مستعدًا لتقديم المشورة له.

وعندما جلست معه للمرة الأولى، وصف رغبته في بناء شركته على مستوى عالمي وعلى أساس كفاءاتها المميزة وإقامة سوق مشتركة رئيسية إلى جانب خطوط الإنتاج الموجودة بالشركة، ولقد بدت هذه الإستراتيجية منطقية تمامًا بالنسبة لي، وبدا أنه يسير على المسار الصحيح، لذا سألته عن السبب وراء طلب المشورة.

وقد أوضح أنه لكي ينفذ هذه الإستراتيجية، فإنه سيحتاج إلى نقل القادة الرئيسيين إلى عدة وظائف جديدة داخل البلاد وخارجها. ولسوء الحظ، لم يستطع إقناع أي من المواهب الرئيسية للشركة بإجراء

حركة التنقلات هذه. ونتيجة لذلك، أجرى عدة تعيينات خارجية، لكن تمت إقالة الكثير من هؤلاء الموظفين الجدد، إما بسبب أنهم لم يتكيفوا مع ثقافة الشركة أو لأنهم لم يستطيعوا أن يحققوا مستويات عالية من الأداء بدرجة كافية. وبينما كانت الشركة تواجه صعوبات في إجراء حركة تنقلات الموظفين الضرورية لتنفيذ هذه الإستراتيجية الجديدة، كان منافسوها يحرزون تقدماً سريعاً ويتجاوزونها في بناء هذه المشروعات. وكان التأثير هو خسارة الحصة السوقية وزيادة التأثير من الناحية الإستراتيجية.

فسأل عما إذا كنت على استعداد لمساعدته على معرفة كيف يخرج من هذه الورطة. وشجعتني على التحدث مع ستة من كبار مساعديه وعرض توفير أية معلومات مالية أو إستراتيجية مهمة قد أجدتها مفيدة.

وقد تفحصت مجموعة كبيرة من المعلومات الداخلية ثم جلست مع رؤساء الأقسام الستة الرئيسيين، فوجدت النقاشات مع هؤلاء التنفيذيين متضاربة إلى حد كبير، فقد أوضحوا أن: "في هذه الشركة، يتم مكافأتك على تحقيق الإيرادات والأرباح - لفترة من الوقت". وأعلنوا، دون أسف، أنهم لم يقنعوا موظفيهم الرئيسيين بتغيير وظائفهم لمصلحة الشركة فحسب، وإنما هم أيضاً لا يريدون أن يقدموا توضيحات شخصية أو المخاطرة بمسيرتهم المهنية لتقديم مبادرات جديدة للشركة. كانوا مقتنعين تماماً بأن هذه الأنواع من التوضيحات من غير المحتمل أن تتم مكافأتها. لقد رأوا أن هذه المبادرات استهلكت في السابق، وانتهى الأمر بالتنفيذيين الذين خاطروا بذلك إلى الإضرار بمسيرتهم المهنية.

وعندما طلبت منهم أن يكتفوا هذا التوجه مع الأهداف الإستراتيجية للمدير التنفيذي - مديرهم! أوضح كل واحد منهم أنه عمل بشكل وثيق مع المدير التنفيذي، على مدى سنوات كثيرة، خلال ترقيه في الشركة. وقد قالوا إنه تولى منصب المدير التنفيذي لأن مشروعاته حققت أرباحاً كبيرة وكان بارعاً في التأكد من حصوله على "الإشادة" لما قام به، وعُرف عنه أنه كان يبحث عن مصلحته أولاً وقبل كل شيء. في الماضي، كان يعلن صراحة عن تشككه في أنواع المشروعات الإستراتيجية "الاستثمارية" التي كان ينفذها الآن وعتق التنفيذيين الموهوبين عن المخاطرة بدعم تلك المشروعات.

في الواقع، على مدى سنوات، بنى هذا المدير التنفيذي شركة من المتشككين الذين شاركوا وعكسوا توجهاته، وكان هو وجماعته من "المتشككين" قد حققوا المزيد من النجاحات وتولوا قيادة الشركة تدريجياً، وتمت الاستعانة بهم الآن للتفكير أولاً في القيام بأشياء تخدم مصالح الشركة: الانتقال خارج البلاد وتغيير الوظائف وتعيين موظفين جدد متكافئين وتوجيه المواهب الشابة الواعدة وما إلى ذلك. طلب منهم أن يقدموا التوضيحات والقيام بمهام لآخرين قد لا تفيدهم بشكل شخصي لكنها ستفيد الشركة بدرجة كبيرة.

لم يستطع هذا المدير التنفيذي الجديد أن يحفز الموظفين للقيام بما يجب القيام به. نتيجة لذلك، بما أن العالم تغير، كانت الشركة تخرج عن مسار التوافق. وتأثرت بدرجة أكبر في السوق، وبدأ المنافسون في تخطي أدائها.

فعدت اجتماع متابعة مع المدير التنفيذي في مكتبه، وشرحت له ما اكتشفته: أن موظفيه الرئيسيين تعلموا - منه! - أنه يتوجب عليهم الاهتمام بأنفسهم. لقد تعلموا أنه من الحماسة (أو الخطر) أن يثقوا

بالشركة وأنه من الذكاء أن تحمي نفسك من الانتقاد. وتعلموا أن هذه كانت مجرد وظيفة. وإذا ظهرت أية وظيفة أفضل على ما يبدو، يجب عليهم التفكير في الأمر بجدية، وأنه لا ينبغي عليهم "بذل جهد إضافي" على افتراض أن الجميع سيستفيد من الشركة الأقوى، ولقد كان الاهتمام بمصالحهم أولاً هو التوجه الأساسي.

عند هذه النقطة، اتفقنا على الذهاب لتناول وجبة العشاء - في مكان يبعد عن مكتبه. في أثناء تناولنا الطعام، طلبت من هذا المدير التنفيذي أن يشرح لي لماذا اشتهر داخل الشركة بالمشكك الكبير. فحكى لي قصتين عن التجارب السيئة التي مر بها في بداية مسيرته المهنية - تجارب شكلت توجهه نحو وظيفته في مرحلة مبكرة. لقد حكى هاتين القصتين بقدر من الانفعال، ما يوحي بأنهما لا يزالان يثيران انزعاجه. فأشرت إلى أن هذه التجارب نفسها تحدث للكثير من المهنيين خلال مسيرتهم المهنية، وأن معظم الأشخاص يتمكنون من تجاهلها والتقدم إلى الأمام. ولكنه على ما يبدو، لم يستطع تجاهلها.

وقد اتفق معي، على مضض، أن توجهه المشكك كان له تأثير سلبي على عدم قدرته على أداء وظيفته بنجاح. كان السؤال هو: ماذا نعمل الآن؟ فتوصل إلى أنه كان بحاجة إلى أن يطبق بحثاً عن الذات حول الافتراضات الكامنة التي حددت أسلوب قيادته. واحتاج إلى التفكير جدياً في العدل والإنصاف. هل كان ملتزماً بالفعل بالتأكد من أن العدل ساد في الشركة التي كان يترأسها حالياً؟ وقد أدرك أنه لم يكن يملك رفاهية أن يكون "الرئيس المشكك"؛ في الواقع، كان عليه أن يهيئ أجواء يمكن فيها للموظفين أن يؤمنوا بالصالح العام ويكونوا على استعداد لأن يضعوا اهتمامات الشركة - واهتمامات زملائهم - قبل اهتماماتهم.

ثم ناقشنا خطوات محددة يمكن أن يتخذها لمعالجة هذا الموقف. أولاً، سيحتاج إلى البدء بتقديم المكافآت وترقية التنفيذيين بناءً على معايير غير تحقيق الأرباح - وهي معايير جديدة في هذه الشركة. ثانياً، بمرور الوقت، سيحتاج إلى شغل المناصب التنفيذية الرئيسية بقيادة مستعدين لتقديم تضحيات لمصلحة الشركة، ولكي يفعل هذه الأشياء، سيحتاج إلى تغيير تعريفه للتنفيذي الناجح بشكل جذري ويكون على استعداد "لفعل ما يقوله".

أود أن أعلن أن هذه القصة كانت لها نهاية سعيدة - لكن الحقيقة هي، في هذه الحالة، أنه لم يتخذ القرار بعد، فمن الصعب للغاية بالنسبة للبشر أن يتحولوا بين عشية وضحاها من أشخاص أنانيين ومتشككين إلى القيام بأشياء للآخرين قبل كل شيء، دون النظر إلى ما سيعود عليهم بالنفع. ولا يزال هذا المدير التنفيذي يواجه صعوبة في تغيير توجهه وسلوكه، محاولاً أن يضع تعريفاً أوسع للإنصاف والعمل على مكافأة القادة مالياً وترقيتهم بناءً على إجراءاتهم القيادية الكلية لمصلحة الشركة، غير الإنتاج فقط.

هل تغرس الإيمان أم تضعفه في الشركة؟

هل أنت "رئيس مشكك"؟ هل تهدم الأشياء في الوقت الذي تحاول فيه أن تبنيها؟ إذا كان الأمر كذلك، قد تبني ما هو مطلوب بالتحديد - بيئة عمل غير ودية وغير داعمة - والتي تعوق القادة وتضعف الشركات في النهاية!

تبنى الشركات الناجحة، جزئيًا، على الإيمان بأنك إذا فعلت ما هو في صالح الشركة وكنت على طبيعتك وساعدت الآخرين وقدمت توضيحات للشركة، فإن العدل سيسود. كلا، لا يعني هذا أنه لن يكون هناك إجحاف في مواقف معينة أو أن الأمور لن تخرج أبدًا عن "التوازن القدري" - فالتأكيد، ستخرج عن التوازن القدري! لكن على المدى الطويل، سيسود العدل.

هل لديك هذا الإيمان؟ هل غرسته بين موظفيك؟

دعونا نفترض أنك عقدت النية على تحقيق أداء أفضل في هذا الشأن، كيف ستفعل ذلك في البداية؟ أولاً، راقب فصاحتك. سيستمع الأشخاص إلى كل كلمة تقولها، بما أنك قائدهم. انتبه إلى التعليقات الارتجالية - فإنها قد تسبب لك مشكلات في المستقبل.

ثانيًا، كافئ الموظفين على ما هو أكثر من مجرد الإنتاج التجاري، كافئ السلوكيات التي تريد أن تعززها - التوجيه وتولي المهام الصعبة والتوظيف وتقديم خدمة عملاء ممتازة وتوطيد العلاقات والتخلي بالشجاعة الكافية لرفض العمل الذي يمكن أن يضر بسمعة الشركة. بعبارة أخرى، عزز من السلوكيات التي تبني شركة ممتازة وتغذي المحرك التجاري أيضًا.

الشجاعة للتحدث بصراحة!

دعونا نتطرق إلى موضوع أهم بكثير في هذا الفصل، والذي له علاقة بالنتائج الإيجابية لكي تكون على طبيعتك في مكان العمل "العادل".

إحدى نتائج البيئة التي يكون فيها الموظفون على قناعة بأن العدل سيسود بشكل عام هي أنهم يكونون مستعدين بدرجة أكبر للتحدث بصراحة والتعبير عن آرائهم والاختلاف في الرأي عندما يقتضي الأمر. تُبنى الشركات الممتازة على أشخاص يكونون على استعداد للتصرف على هذا النحو. وأؤكد أنك إذا كنت محظوظًا بدرجة كافية للعمل في مكان كهذا، فسوف يكون لديك التزام إيجابي لتجعلها مهمة لك؛ بأن تقرر ما تؤمن به ثم تعبر عنه أو تتصرف بموجبه.

كم عدد المرات التي حضرت فيها اجتماعًا يتجادل فيه شخص ذو سلطة حول رأي، ولا يكون لديك أدنى فكرة عما يتحدث حوله؟ هل يومئ كل من يجلسون إلى الطاولة برءوسهم بما يوحي أنهم على معرفة بالأمر - كما لو أنهم يفهمون ما يقال ويتفوقون حوله؟ نتيجة للتأثر بتأثير الزملاء هذا، ربما تقرر أنه ينبغي عليك أن تومئ برأسك أيضًا، رغم أنك لا تزال لا تملك أدنى فكرة عما يدور. وبعد العرض التقديمي، أظهر كل من جلس إلى الطاولة حماسًا شديدًا لهذا الشخص الذي يتمتع بسلطة. قد تشارك أيضًا بتقديم إشادة: أحسنت!

لكن ماذا لو لم يفهم أي شخص يجلس إلى الطاولة ما يحدث بالفعل، واتفقوا بدرجة أقل مع ما يقال؟ ماذا لو شعر جميعهم بتأثير الزملاء ليتظاهروا بأنهم يفهمون ما يحدث؟ ماذا لو لم يملك أي شخص الثقة والشجاعة لرفع يده ويعترف: "أسف، لا أفهم ما تقوله؛ وفيما يتعلق بما فهمته، فإنني لا أعتقد أنني أتفق معه؟"

عندما يومئ الجميع حتى عندما لا يتفوقون بالفعل، يمكن أن تتخذ قرارات كارثية ويمكن أن تحدث

أخطاء فادحة. ولا يشعر أي شخص يجلس إلى الطاولة بالثقة أو المسؤولية الكافية للاختلاف في الرأي مع المدير أو مع زملائه - أو حتى، في بعض الحالات، مع مرءوسيه. ولا يكون لديهم إيمان كاف بوجهة نظرهم. يشعرون بالقلق من أنهم ربما أكثر غباءً من الآخرين بالفعل أو ربما يشعرون ببطء الفهم في هذا الصباح - رغم أنه في الواقع، هم أذكى مثل أي شخص يجلس إلى الطاولة، وسيرحب زملاؤهم باختلافهم في الرأي وسيقود هذا إلى جدال ونقاش أفضل بكثير على الأرجح.

هل لاحظت شيئاً كهذا من قبل؟ والأسوأ من ذلك، هل كنت مشاركاً موافقاً؟

روح القيادة

على مدار الأعوام الخمسة التي درّست فيها في جامعة هارفارد، سألتني طلاب، بدءاً ممن يحصلون على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ووصولاً إلى التنفيذيين الزائرين عن تعريفي لمصطلح القيادة. هل يعني قيادة الآخرين؟ هل يعني أنك تتمتع بكاريزما أو أنك قادر على إلقاء خطاب مقنع؟ هل يعني ببساطة أن الأشخاص - أيا كانت الأسباب - يريدون أن يحذوا حذوك؟ هل ولدت بها، أم أنها شيء اكتسبته؟

تعريفي للقيادة هو كما يلي: يعمل القائد جاهداً لمعرفة ما يؤمن به، ثم يتحلى بالشجاعة للتصرف بموجب ذلك. أجل، هناك سمات كثيرة للقائد، لكن في حقيقة الأمر، هذا ما يجب أن يفعله القائد، وطبقاً لهذا التعريف، لا تتعلق القيادة بحجم شركتك أو التفاصيل الخاصة بالمسمى الوظيفي لك، بل يمكن للشخص أن يكون قائداً حتى بدون أن يكون لديه مرءوسون مباشرون أو أية مهام رسمية.

طبقاً لهذا التعريف، إظهار القيادة القوية يمكن أن يكون بقدر بساطة الرغبة في التحدث بصراحة والتعبير عن آرائك، وطبقاً لهذا التعريف، أنت قائد؟ هل تطور القيادة في شركتك بتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم؟ هل ترقى وتكافئ السلوك القيادي؟

ينجذب الكثير من الأشخاص إلى المظاهر الخارجية للقيادة - مظاهر مثل المسمى الوظيفي ومهام إدارية كبيرة وأموال، لكنهم يفشلون في تجاوز الاختبار الرئيسي للقيادة: العمل بكفاءة لمعرفة ما يؤمنون به، ثم التحلي بالشجاعة للعمل وفق هذه القناعات. كثيراً ما يتضح هذا الفشل في الحالات التي تخرج فيها الشركة عن المسار وتنزلق في المشكلات، ورغم أن التنفيذيين بالشركة، الكبار والصغار، قد يختلفون حول عدد من الممارسات الموجودة، فإنهم يكونون مترددين في طرح هذه المشكلات وتحدي رؤسائهم، واقتراح حلول بديلة وإثبات أنفسهم بشكل عام.

أسلوب قيادة يتسم بالترهيب: الطريقة التي تبدو كالمطرقة

أدار مدير تنفيذي موهوب للغاية شركة خاصة ناجحة للغاية واتسم أسلوب قيادته بالعدوانية والجدلية الشديدة. أعرف هذا المدير التنفيذي بشكل وثيق، والحقيقة هي أنه كان يرحب بالخلاف بالفعل - وهذا شيء جيد - لكن أسلوبه كان لاذعاً بدرجة كافية لدرجة أنه يرهب الموظفين في أحيان كثيرة، وأحياناً يعوقهم دون قصد عن التعبير عن آرائهم. وإذا اشتركت في جدال معه، فمن الأفضل أن تنظم حقايقك؛ لأنه سيتحدثك بشكل عدواني وينتقدك بشكل شخصي أيضاً - وهذا من المحتمل أن يجعلك تشعر

بالحذر الشديد أو بالغباء أيضاً.

نتيجة لهذا الأسلوب، تبنى الكثير من كبار قاداته ما اعتقدوا أنها كانت إستراتيجية منطقية، كما وصفها لي أحد كبار مساعديه: "حاول أن تعرف ما يفكر فيه المدير التنفيذي، وابذل جهداً للتعبير عن هذا الرأي عندما تتحدث معه. وإذا تمكنت من التعبير عن هذا الرأي قبل أن يعبر عنه هو، يكون هذا أفضل - لأنه سيعتقد أنك تتشابه معه في الأفكار، وسيحترمك بدرجة أكبر!".

رغم أسلوب القيادة هذا، حققت الشركة مستويات أداء جيدة للغاية لسنوات كثيرة، واكتسب المدير التنفيذي سمعة طيبة كمدير وقائد فعال، ثم جاءت الأزمة الاقتصادية التي بدأت في عام 2007، وبدأ يتضح تدهور ثقافة القيادة الخاصة بالشركة.

وقد اتخذ المدير التنفيذي قرارات معينة أضرت بحق الامتياز التجاري الخاص بالشركة والذي تم إعداده بعناية، ففي عملية اتخاذ القرار، كان لدى الكثير من كبار التنفيذيين مخاوف، لكنهم قرروا أن يمنعوا أنفسهم من الحديث ويصمتوا. وقد تحدث تنفيذي أو اثنان بصراحة، معربين عن مخاوف غير معلنة، لكن سرعان ما استسلموا عندما هاجم المدير التنفيذي حججهم بشدة؛ لكن الآخرين تعاملوا مع مخاوفهم بأن قرروا بأن الوقت قد حان لتترك الشركة.

اتصل بي المدير التنفيذي في أواخر عام 2008، وطلب مني المساعدة على التعامل مع بعض الخسائر التي عانتها الشركة في العامين السابقين. فشخصنا في البداية الوضع الحالي لحق الامتياز التجاري الخاص بالشركة، ودرسنا قرارات مهمة معينة تم اتخاذها خلال هذه الفترة. وسمح لي بالتحدث مع العديد من كبار مساعديه.

في نقاشاتي، سمعت بالمخاوف المتعلقة بقرارات مصيرية اتخذت، وتعرفت على أسلوب القيادة الخاص بهذا المدير التنفيذي وغياب النقاش والاختلاف حول الرأي. وبعد سماع بعض من هذه المشكلات، أوضح لي المدير التنفيذي أنه انزعج للغاية من أن بعضاً من قاداته الرئيسيين على الأقل لم يمتلكوا الشجاعة للمواجهة والاختلاف في الرأي في الوقت الذي يتم فيه اتخاذ هذه القرارات.

وقد وافقت على أن أترأس اجتماعاً خارج موقع الشركة مع المدير التنفيذي وكبار قاداته العشرة، وخططنا لإجراء نقاش بلا قيود أو شروط، بحيث توجب على كل شخص أن يأتي وهو مستعد للتحدث بصراحة - ما عدا المدير التنفيذي، الذي طُلب منه أن يبقى صامتاً وينصت. على مدار بضع ساعات، استمع المدير التنفيذي وتعلم، وأدرك أنه أضرب بإحدى نقاط القوة الطبيعية الخاصة بالشركة: فريق قيادة عليا قوي ناقش واختلف حول الرأي، ونتيجة لذلك اتخذ قرارات صائبة. من جانبهم، أدرك التنفيذيون أنهم شعروا بتهديد كبير نتيجة لأسلوب المدير الجدلي، واحتاجوا إلى التحدث بصراحة بشدة وبشكل متكرر.

منذ هذا الاجتماع المنعقد خارج موقع الشركة، تمكنت الشركة من إصلاح الكثير من الأضرار التي لحقت بالعمل. والأهم من ذلك، وضعت ديناميكية جديدة تلزم المدير التنفيذي بتشجيع الاختلاف حول الرأي، وألزمت القادة الصغار والكبار أيضاً بتولي مسؤولية التحدث بصراحة.

مخاطر التصرف بحذر: اكتساب التوجه السليم

على مدار السنوات، رأيت ضررًا بالغًا يلحق بالشركات بحيث التزمت المواهب الصاعدة الصمت وكذلك كبار القادة، أو تصرفوا بحذر كما هو موضح في القصة المذكورة آنفًا. ما الحل؟ أود أن أنصح الأشخاص بأن يتصرفوا بقدر من الاندفاع.

ماذا يعني هذا؟ استخدم حجة سليمة فيما يتعلق بنبرة صوتك واختيار التوقيت - لكن تحلّ بالثقة لتعبر عن رأيك. لديك التزام تجاه شركتك وزملائك، لذا تحدث بصراحة عندما لا تفهم، وخاصة عندما لا تتفق حول الرأي. تُبنى الشركات الممتازة على الرغبة في النقاش والاختلاف حول الرأي وتبنى على القرارات الحكيمة التي تنشأ من هذه الاختلافات حول الآراء، فالموظفون في هذه الشركات يكونون صادقين مع أنفسهم ويتصرفون كما لو أنهم أصحاب الشركة.

تتعلق الكثير من المقترحات في هذا الفصل بالتوجه. ومن الإنصاف القول إن تبني هذا التوجه يسهل قوله عن تطبيقه، خاصة إذا كنت تسدد أقساط الرهن العقاري وأقساط السيارة ومصارييف الجامعة ومصارييف حفلات الزفاف وكل الالتزامات الأخرى الخاصة بالأشخاص "الناجحين" في عالمنا اليوم.

يمكنني سماع قول بعض القراء: "شكرًا على النصيحة. سنحرص على اتباعها في يوم ما عندما نملك أموالًا أكثر وننعم بمزيد من الضمان الوظيفي".

وردي هو أن اتباع هذه الاقتراحات الآن، خاصة كمهني صغير، سيساعدك على خلق نوع الأمان الذي تبحث عنه والنجاح الذي تتمناه، والأهم من ذلك، ستساعدك هذه الاقتراحات على تحقيق أقصى استفادة من مواهبك وإمكاناتك الفريدة.

هناك أيضًا بعض العادات الشخصية التي، إذا تبنيتهما، قد تسهل عليك تبني التوجه السليم. لقد رأيت هذه التعليقات في فصول سابقة، لكنها تستحق التكرار هنا. أولاً، نصيحتي الفعالة لكل شخص أقدم له المشورة، سواء كان صغيرًا أو كبيرًا، هي أن يوفر أمواله. وقد وصف أستاذ بكلية إدارة الأعمال هذا بـ "الأموال الهاربة" - أو بشكل أكثر حدة "أموال ذاهبة إلى الجحيم". بأية طريقة تريد أن تسميها، أعتقد أنه من الحكمة أن تضع نفسك في وضع تحب فيه وظيفتك، لكن تجنب أن تقع في حبها. فأنت لا تريد أن تكون عبدًا لها إلى حد أنك تشعر بعدم الاطمئنان والخوف من اتخاذ بعض المخاطر.

لهذا يكون من المفيد أيضًا أن تأخذ إجازة طويلة وتتبع نظامًا غذائيًا سليمًا وتمارس رياضة وتتبنى هوايات خارج العمل والقيام بأشياء بشكل عام تمنحك منظورًا ما وقدراً من البعد العاطفي في العمل، فبتبني استقلالك العاطفي تزيد قيمتك في مؤسستك.

آخر وأهم شيء، تذكر أن هدف اللعبة هو أن تكتشف إمكاناتك - لا أن تكتشف إمكانات شخص آخر. وإذا كنت صادقًا مع نفسك وقيمك وعملك لتكون أفضل ما يمكن أن تكون عليه، فستحقق نجاحًا كبيرًا على الأرجح في المستقبل - أيا كانت أقصى طموحاتك.

الخطوات المقترحة للمتابعة

1. ضع قائمة لأكبر ثلاث نقاط قوة وضعف لك. احصل على مشورة من كبار موظفيك وزملائك والموجهين الصغار أو الناصحين لكي تتأكد من أن قائمتك تعكس "الواقع" فيما يتعلق بوظيفتك الحالية وطموحاتك.

2. ضع خطة عمل محددة للعمل على نقاط ضعفك. قد تتضمن خطوات خطة العمل مهام وظيفية محددة وطلب التغذية الراجعة داخل مؤسستك و/أو تعيين موجه خارجي.

3. حُث مرءوسيك على إجراء هذا التقييم نفسه وخطة العمل نفسها. ناقش هذه الخطط في جلسات التوجيه لمرءوسيك.

4. فكر في موقف قدمته فيه أفضل ما لديك، حين حققت أفضل أداء لديك وشعرت بالرضا حول تأثيرك. ماذا كانت عناصر هذا الموقف؟ ما المهام التي كنت تؤديها، وماذا كان أسلوب قيادتك وماذا كان الظرف، وما العوامل الأخرى التي عززت من أدائك؟ ما الدروس التي تعلمتها من هذا الموقف، فيما يتعلق بشغفك وقيمك والعوامل الرئيسية الأخرى التي تساعد على إخراج أفضل أداء لديك؟

5. فكر في فترة أخرجت فيها أفضل ما في الآخرين. ماذا كان أسلوبك التحفيزي؟ ماذا كان أسلوبك القيادي؟ ما العوامل الأخرى التي أتاحت لك إخراج أفضل ما في الآخرين؟ عندما تفكر في هذا الموقف، ما الدروس التي تتعلمها حول نفسك، بما في ذلك فلسفتك وقيمك، وكيف قد تحفز الآخرين في المستقبل على أفضل نحو؟

الفصل الثامن

جمع كل ذلك معًا

ممارسة اكتساب وجهة نظر

كان للكساد الكبير وتداعياته تأثير على مختلف المجالات والصناعات والشركات بمختلف الطرق؛ وأمضى القادة على مستوى العالم السنوات العديدة الماضية في العمل بكبد على التكيف مع الحقائق الجديدة والسعي وراء الفرص الجديدة. لذا يعمل هؤلاء القادة أنفسهم على تقييم وضعهم التنافسي الحالي وكفاءاتهم المؤسسية وتقييم وتحسين فاعلية قيادتهم وابتكار أفكار لما يحتاجون إلى معرفته الآن، ووضع إستراتيجيات محددة لتنفيذ هذه الأفكار.

على مدار السنوات العديدة الماضية وفي مختلف الظروف، راقبت و عملت بشكل وثيق مع عدد من القادة الناشئين وكذلك الكبار - لمساعدتهم على تقييم وإعادة هيكلة وتنمية وتطوير شركاتهم وبنائها بفاعلية، ولقد استفدت من خبراتي القيادية (والتي تضم اقراراف أخطاء كثيرة). وقد حظيت بفرصة التعلم من مجموعة كبيرة من القادة بشأن هذه الممارسات التي ساعدتهم على أن يصبحوا أكثر فاعلية، واستنادًا إلى هذه الخبرات، والتي امتدت عبر مجموعة كبيرة من المشكلات والصناعات والقارات والشخصيات، قررت أن أكتب هذا الكتاب.

كان هدفي هو مشاركة الدروس التي تعلمتها بشأن كيف تصبح قائدًا أنجح، وكيف تنمي من مهارات القادة الفعالين الآخرين داخل المؤسسة. وكما سبق أن ناقشنا، يبدأ هذا المسعى باكتساب عادات وتبني إجراءات محددة تعزز من النجاح المستدام.

التفكير: تخصيص الوقت والموارد لحل الأسئلة المهمة

قيادة مؤسسة يمكن أن يكون أمرًا شاقًا للغاية وفوضويًا أيضًا، ونتيجة لذلك - وهو أمر غير مفاجئ - يواجه الكثير من القادة صعوبات في إيجاد الوقت للتفكير في الموضوعات المهمة. وعندما يفعلون ذلك في النهاية، يحدث هذا أحيانًا بعد فوات الأوان بالنسبة لهم لتوقع التهديدات التنافسية واستغلال الفرص الجاذبة أو إحداث تغييرات مهمة ستساعد على الارتقاء بمؤسساتهم - وبمسيرتهم المهنية.

الهدف الأساسي لهذا الكتاب هو عدم اقتراح خطوات محددة يجب أن تتخذها لبناء مسيرتك المهنية أو مؤسستك. ولا أدعي بالتأكيد أنني أحاول أن أعطيك هذا النوع من النصائح، فكل شخص ومؤسسة يتميزان بالتفرد، وكل صناعة وسياق جغرافي وثقافي له أثر بالغ على الطرق والإستراتيجيات التي تبدو منطقية في موقف معين، وبدلاً من ذلك، فالهدف الأساسي لهذا الكتاب هو أن أحتك على أن تفكر مليًا وتدرس "ما الذي أسأله للشخص الظاهر أمام المرأة".

في الفصول السابقة، تحدثت لأن تطلب "وقتًا مستقطعًا"، حتى تتمكن من اتخاذ خطوة للوراء وطرح أسئلة مهمة معينة، ولا يعني الوقت المستقطع وقف أنشطتك - بل يعني تخصيص الوقت والموارد الأخرى بوعي لحل الأسئلة المهمة.

لقد أشرت إلى متى ولماذا وكيف توظّر الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك وعلى مؤسستك؛

حيث تهدف هذه الأسئلة إلى الوصول للمشكلات المهمة التي يجب أن تسعى إلى تأطيرها وحلها. لقد ذكرت أمثلة متعددة وحقيقية لعملية التأطير هذه، إضافة إلى العقبات التي تظهر وأشرت إلى كيفية هذه الأسئلة بناءً على ظروفك الخاصة.

ستحفر الكثير من هذه المشكلات والأسئلة التفكير، وستتطلب قدرًا كبيرًا من التساؤل والتحليل والتفكير الإضافي. وعلى الأرجح، لن تكون قادرًا على أن تجيب عنها بمفردك، بل ستتطلب مساعدة من موظفيك ورؤيتهم الخاصة وربما مصادر خارجية أخرى.

لا تحتاج إلى أن تملك كل الإجابات

لحسن الحظ، لا يكمن المفتاح لإدارة وقيادة مؤسستك ومسيرتك المهنية في "امتلاك كل الإجابات"، بل يكمن في بذل جهد واع لاتخاذ خطوة إلى الوراء للتفكير بصفة منتظمة، ثم تحديد وتأطير المشكلات المهمة لقيادة مؤسستك بفعالية في المستقبل.

أعتقد أن طرح الأسئلة المناسبة يمثل 90% من المعركة عادة. إذا كان هذا يبدو واضحًا لك، فاسأل نفسك عن مدى انتظامك في القيام بذلك بالفعل. في الواقع، يجري معظم التنفيذيين هذه الممارسة بصورة أقل بكثير مما يتوجب عليهم. هذا مفهوم، لأنهم في أكثر الأحيان، يكونون منشغلين بالمشكلات الملحة ليوم العمل. وعادة يوجد شيء ملح أكثر يجب التعامل معه، وإضافة إلى ذلك، يكون التوجه الأول للكثير من التنفيذيين هو التوصل إلى حل، بدلاً من طرح السؤال. أخيرًا، يواجه الكثير من التنفيذيين صعوبات في تحويل مخاوفهم المحددة إلى أسئلة مصاغة بشكل جيد، والتي يمكن دراستها والنقاش حولها بشكل مثمر. لسوء الحظ، فإن تأجيل أو تجنب هذا النوع من التساؤل يمكن أن يشترك بشدة.

عادة التساؤل

التساؤل الاستباقي والمنتظم أمر صحي، ويصبح عادة وسيئقي مسيرتك المهنية ومؤسستك على المسار الصحيح. ومن واقع خبرتي، يميل التنفيذيون الممتازون إلى اتباع هذه الطريقة وترسيخ هذا الانضباط في أفضل ممارسات القيادة الخاصة بهم؛ حيث يجدون أنه كلما طبقوا التساؤل والتفكير المتبصر، زادت فعاليتهم في استخدامها كأداة فعالة.

يمكن للقادة البارزين، وكذلك المهنيين الصغار، الاستفادة من تبني هذه الممارسات. وكلما بدأت في اكتساب هذه العادات في بداية مسيرتك المهنية، كان ذلك أفضل. الأمر أشبه قليلاً بالنشاط البدني الشاق الذي تجريه بصفة منتظمة: لا يبدو ممتعًا وقد لا يبدو بقدر أهمية الأشياء الخمسين الأخرى التي يجب أن تدخلها في يومك - لكنه يؤتي بثماره.

دعونا نفترض أنك، بعد قراءة الفصول السابقة، سوف تكون مقتنعًا ومتحمسًا لدمج صيغة معدلة لهذه الأسئلة والممارسات في مؤسستك وأسلوب قيادتك. كيف ستبدأ في القيام بذلك؟ سوف أقدم مقترحين أساسيين: خصص الوقت للتفكير في حياتك، وأدمج ذلك في حياة مؤسستك.

أفسح المجال للتفكير في حياتك

إنني أوصي بأن تنظم وقتك بوعي وسط فوضى العمل والحياة، لتتيح الفرص لنفسك لتتخذ خطوة إلى الوراء وتفكر، ويجب أن تخصص فترات من الوقت بحيث يمكنك أن تكتسب وجهة نظر وتفكر في الموضوعات الرئيسية من منظور عاطفي.

تتضمن بعض الاقتراحات التي قدمتها للتنفيذيين في هذا الشأن ما يلي:

- خذ إجازة مرة كل ثلاثة أو أربعة أشهر على الأقل، وهذا يعادل ثلاث أو أربع إجازات في العام، بل ينبغي أن تكون لديك إجازتان من هذه الإجازات على الأقل من النوع الذي يكون لديك فيه وقت فراغ طويل وفرصة كبيرة للتفكير. وأنا أوصي بقضاء الوقت في "الاستلقاء على الشاطئ" بدلاً من قضائه في "ثمانية مدن في رحلة لمدة 7 أيام".

- أدمج وقت فراغ محددًا في جدولك المنتظم، وتأكد من أن تصل للمنزل لتناول وجبة العشاء لعدة ليالٍ في الأسبوع. نظم وقتًا في عطلات نهاية الأسبوع لتخفيف الضغط والتأمل وأخذ قسط كافٍ من النوم. خطط لهذه الفترات واحمها من أنواع الهجمات الجاذبة التي تظهر حتمًا، وأدرك أن الوقت الذي تقضيه بالانشغال بالقيام بأنشطة كثيرة مختلفة في الليل وفي عطلات نهاية الأسبوع قد يكون ممتعًا، لكنه نادرًا ما يقود إلى التأمل والبصيرة.

- اجعل من أولوياتك الاعتناء بنفسك أكثر. وبافتراض أنه ليست لديك إعاقة بدنية، خطط لممارسة الرياضة بصفة منتظمة، وانتبه لنظامك الغذائي واستشر الطبيب بصفة منتظمة. فعندما تشعر بأنك تتمتع بلياقة بدنية وأنت تحصل على قسطك من النوم، سيعمل دماغك بصورة أفضل، وستجد أنه من الأسهل معالجة المشكلات الصعبة بموضوعية وبقدر من البعد العاطفي، فكونك قليل الخبرات هو أمر رئيسي يسهم في قدرتك على التفكير.

- جِد طرقًا أخرى لخلق التوازن في حياتك. لقد تطرقت إلى هذا الموضوع في الفصول السابقة، وأعني بالتوازن المشاركة في أنشطة تصرف ذهنك عن العمل لفترات طويلة من الوقت. قد يعني هذا قضاء الوقت مع أحبائك والمشاركة في الأعمال غير الهادفة للربح والأنشطة الذهنية وتقديم الخدمات لمجتمعك أو غيرها من الأنشطة - أنشطة يمكن أن تساعدك على أن تضع مؤسستك وعملك في شكل من أشكال الإطار الأشمل.

هذه ليست سوى بعض الاقتراحات، وأنا متأكد من أنك يمكن أن تفكر في أنشطة أخرى تناسبك وتخدم هذا الهدف الأكبر. الهدف هو أن تفسح قدرًا من المجال وتتيح الفرصة لتوليد التركيز واكتساب رؤية؛ حيث تحتاج إلى أن تركز نفسك لكي تتمكن من طرح بعض من الأسئلة المهمة بشكل متسق، والموضحة في هذا الكتاب - أو صيغتك الخاصة لها.

ما الأشياء الأخرى؟ لقد وجدت أنه من المفيد للغاية أن تحتفظ بقائمة صغيرة من الأسئلة المهمة (بما في ذلك الأسئلة الكثيرة في هذا الكتاب) على حائط مكتبك، بصفة منتظمة؛ فهي تذكرني بالمشكلات والأسئلة التي لا أريد أن تغيب عن بصري. وعلى فترات منتظمة، أجدد هذه الأسئلة بما أن وظيفتي تتغير والعالم يتغير. وإذا وجدت أن انتباهي مشتت للغاية للتفكير في هذه الأمور، أسجل ملاحظة لنفسي تفيد بأنني أحتاج إلى تنظيم وقت بعيدًا عن المكتب لكي أفكر في واحدة أو أكثر من هذه

المشكلات.

إنك تحتاج إلى أن تعرف وتفعل كل ما يناسبك. كيفما تفعل ذلك، أحثك على أن تخصص فترات من الوقت في حياتك للتفكير والدراسة والتقدم إلى الأمام.

المؤسسة المتأملّة

بالإضافة إلى دمج هذه الطريقة في حياتك المهنية، فإنك تحتاج إلى أن تضيف قدرًا من هذا التوجه في حياة مؤسستك.

تتبنى الكثير من الشركات إجراءات وفعاليات تساعد على إتاحة الفرصة للقيادة لأخذ الوقت في التفكير وتأطير المشكلات والنقاش وتقديم مبادرات مهمة، وتستفيد بعض مجموعات القيادة بشكل جيد من هذه الفرص، ولسوء الحظ، لا تدرك الشركات الأخرى قيمتها وينتهي بها الأمر إلى عدم بذل جهد في القيام بهذه الإجراءات أو إهدار الفرص بطرق أخرى.

تتضمن الأمثلة على هذه الفرص الاجتماعات الصباحية في أيام الاثنين للقيادة العليا، ووجبات العشاء التي تقام كل شهر أو كل ثلاثة أشهر لكبار القادة واجتماع القيادة خارج موقع العمل وفرق عمل خاصة لمعالجة المشكلات الرئيسية وما إلى ذلك. هل لديك هذه الأنواع من الاجتماعات والفعاليات وفرق العمل المجدولة في حياة شركتك؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف تستغلها؟ هل تستغلها كفرص للتفكير؟ أم أنه إجراء شكلي وموجه نحو الروتين - بحيث يقدم الموظفون تقارير عن الوضع الحالي للشركة فقط، وبحيث يتم إعاقة النقاش والاختلاف حول الرأي بدهاء وعدم تأطير المشكلات والنقاش حولها بدرجة كافية؟

كم عدد المرات التي سمعت فيها قائدًا يقول إنه يكره الاجتماعات؟ كم مرة قلت أنت ذلك؟ من واقع خبرتي، المشكلة أقرب إلى نتيجة للطريقة التي يتم بها تأطير وتنظيم الاجتماع منها إلى "الاجتماع" في حد ذاته. الاجتماع المنظم بشكل سيئ هو إهدار للوقت، ولدى المشاركين كل الحق في أن ينزعجوا من ذلك. إذا نظمت وقتًا لعقد اجتماع، فهل استعددت بدرجة كافية لتتأكد من أنك تستخدم هذا الوقت بحكمة؟ هل نظمت الاجتماع يتم فيه تأطير المشكلات المهمة ويتم النقاش حول الموضوعات المهمة بفعالية؟ هل تنظم الوقت للتفكير مع كبار قادتك؟

إذا لم تكن راضيًا عن إجاباتك على أي من هذه الأسئلة، فاتخذ خطوة إلى الوراء وأعد التفكير في طريقته، وتفشل معظم الاجتماعات لأن القائد يصل إلى الاجتماع وهو غير مستعد نسبيًا، على النحو الذي أوصي به على الأقل. فهو لم يفكر في الموضوعات الرئيسية ليتم تأطيرها ولم يفهم أعضاء المجموعة ما يخص المشكلات الملحة التي يجب مناقشتها، وهو ليس على استعداد لإجراء نقاش فعال بحيث يشارك المشاركون ويكتسبون رؤى حقيقية.

تتطلب هذه الطريقة الاستعداد والتفكير وتؤدي "تقسيم" الاجتماعات. اجعل الاجتماعات الروتينية واجتماعات المستجدات قصيرة وفي صميم الموضوع (اجتماع يوم الاثنين المنتظم يمكن أن يكون كافيًا)، وبشكل منفصل، خطط لاجتماعات أطول للتباحث والنقاش والتي تعقد بصورة أقل بكثير -

ويفضل أن تعقد بعيدًا عن المكتب وفي وقت من النهار لا يكون فيه المشاركون حذرين للقلق بشأن الفعاليات في المكتب.

بالنسبة لهذه الاجتماعات، يجب أن تدرس المشكلات مسبقًا وتكون مستعدًا لطرح عدد قليل من الأسئلة المهمة للنقاش، وربما تطلب من المشاركين أن يأتوا وهم مستعدون للتباحث والنقاش حول مشكلات معينة. ويجب أن يكون هناك عنصر المتابعة المفهومة بشكل جيد في هذه الاجتماعات، حتى لا يتم ضياع الرؤى الفعالة ويتم دراسة المقترحات الجيدة بالفعل. عندما تعقد اجتماعات في الشركة أو خارج موقع الشركة على هذا النحو، يقوى فريقك وتتعزيز مكانتك، وستحدد إجراءات، حين يتم اتخاذها، ستدعم الشركة على الأرجح.

تأكد من أنك تهئي هذه الفرصة للتفكير مع فريقك. إذا لم تفعل ذلك، فأنت تفوت فرصًا مهمة لتطوير مؤسستك. إضافة إلى ذلك، على نطاق أوسع، عندما تنظم الفعاليات الرئيسية في حياة شركتك وعندما تعيد تنظيم الإجراءات وعندما تحدد الأولويات، خصص هذا الوقت للتفكير. هذه الاجتماعات بمثابة فرصة لتكرار رؤيتك وأولوياتك وتأكيد قيمك. فهي تخلق فرصًا لك لتستمع وتتعلم، بما أنك تتيح لموظفيك التعبير عن آرائهم.

إلى المستقبل

تهدف هذه المقترحات إلى مساعدتك على قيادة مستقبلك، فالسنوات العديدة المقبلة من المحتمل أن تكون فترة تشهد تغييرًا هائلًا. أجل، لقد مررنا بفترات عصيبة مؤخرًا، لكنني أعتقد أن السنوات العديدة المقبلة ستختبر قدرات القادة وتكيفهم بالقدر نفسه على الأقل.

لحسن الحظ، رغم ملاحظات الشك من المشككين والمتشائمين، أثبت لي التواصل مع آلاف التنفيذيين من كل أنحاء العالم أن القيادة لا يزال لها تأثير في الشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح اليوم، ويستغرق الآلاف من القادة الوقت في طلب المشورة ودراسة أفضل الممارسات، وتعلم كيف يمكن أن يصقلوا ويكتسبوا مهاراتهم القيادية والإدارية.

فنموذجهم وتقبلهم للتعلم يثيران إلهامي دائمًا. أمل أن تثبت بعض الأسئلة والنصائح الواردة في هذا الكتاب على الأقل أنها أدوات مفيدة - لك ولهم.

الخطوات المقترحة للمتابعة

1. احتفظ بملحق هذا الكتاب على حائطك (أو في أي مكان قريب آخر)، وألق نظرة عليه بصفة منتظمة. اسأل نفسك عما إذا كنت تستغرق الوقت الكافي للتفكير في هذه الموضوعات أم لا. هل تطرح الأسئلة المهمة التي ستساعدك على زيادة فعالية مؤسستك؟

الملحق

أسئلة مهمة لتصبح قائدًا أكثر فاعلية وتكتشف إمكاناتك

الرؤية والأولويات

كثيرًا ما يفشل القادة في نقل رؤيتهم للمؤسسة بشكل كافٍ تحت ضغوط الأعمال اليومية، وبالتحديد لا ينقلونها على نحو يساعد مرءوسيههم على تحديد أين يركزون جهودهم.

- هل صغت رؤية واضحة لشركتك؟
- هل حددت ثلاث إلى خمس أولويات رئيسية لتنفيذ هذه الرؤية؟
- هل تنقل هذه الرؤية والأولويات المصاحبة الرئيسية لمؤسستك بفعالية؟

الخطوات المقترحة للمتابعة

• اكتب - في ثلاث إلى أربع جمل - رؤية واضحة لشركتك أو وحدة عملك (طبق الممارسات الموضحة في "صياغة رؤية: بعض الممارسات المفيدة" في الفصل الأول إذا كانت مفيدة).

• ضع قائمة تضم ثلاث إلى خمس أولويات رئيسية بالغة الأهمية لتنفيذ هذه الرؤية، وينبغي أن تكون هذه الأولويات عبارة عن مهام يجب أن تؤديها بإتقان شديد لكي تنجح بناءً على تمركزك اليوم. (إذا كنت تواجه مشكلة في تقليلها من ثلاث إلى خمس أولويات، فطبق ممارسة "المهام الأولى والثانية والثالثة" الموضحة في الفصل الأول).

• اسأل نفسك عما إذا كانت الرؤية (والأولويات) واضحة ومفهومة بدرجة كافية أم لا. إضافة إلى ذلك، اسأل نفسك عما إذا كنت تنقل الرؤية والأولويات كثيرًا وبشكل كافٍ إلى حد أن يستطيع أصحاب الشأن الرئيسيون (مثل، المرءوسين المباشرين والموظفين) تكرارها لك. اجتمع بالموظفين الرئيسيين لرؤية ما إذا كانوا يفهمون الرؤية والأولويات وما إذا كان يمكنهم إعادة صياغتهما بشكل واضح.

• حدد الأماكن والمناسبات للتواصل والتكرار والنقاش المنتظم حول الرؤية والأولويات. وهيئ فرصًا للأسئلة والإجابات.

• اجتمع بفريقك التنفيذي خارج موقع الشركة للنقاش حول الرؤية والأولويات. وعلى وجه التحديد، فكر فيما إذا كانت الرؤية والأولويات لا تزال تتناسب مع البيئة التنافسية والتغيرات في العالم واحتياجات الشركة. واستغل الاجتماع خارج موقع الشركة لتحديث رؤيتك وأولوياتك ولضمان الموافقة من جانب فريق قيادتك العليا.

إدارة وقتك

يحتاج القادة إلى معرفة كيف يقضون وقتهم، ويحتاجون أيضًا إلى التأكد من أن تخصيص وقتهم (وتخصيص وقت مرءوسيههم) يتناسب مع أولوياتهم الرئيسية.

- هل تعرف كيف تقضي وقتك؟

- هل يتناسب مع أولوياتك الرئيسية؟

الخطوات المقترحة للمتابعة

- سجل وقتك لمدة أسبوعين وقسم النتائج إلى مجموعات رئيسية.
- قارن كيف يتوافق أو لا يتوافق هذا التقسيم مع أهم ثلاث إلى خمس أولويات لك. ضع قائمة بحالات التوافق وعدم التوافق، ففيما يخص حالات عدم التوافق، اكتب تخصيص الوقت هذا الذي يقع ضمن المهام الثانية والثالثة، وبالتالي يمكن أن يؤديها الآخرون - أو لا ينبغي تأديتها على الإطلاق.
- ضع خطة عمل للتعامل مع حالات عدم التوافق. على سبيل المثال، التزم بتفويض هذه المهام التي يمكن أن يؤديها شخص آخر بقدر السهولة نفسها. قرر - بشكل مسبق - رفض طلبات معينة للحصول على الوقت والتي لا تتناسب مع أولوياتك الرئيسية.
- بعد عدة أشهر، كرر الخطوات الثلاث السابقة. قيم ما إذا كنت تحقق أداءً أفضل في قضاء وقتك على الأولويات المهمة أم لا.
- حث مرءوسيك على تطبيق هذه الخطوات نفسها.

إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها

- كثيراً ما يفشل القادة في توجيه الموظفين بطريقة مباشرة وفي وقت مناسب، وبدلاً من ذلك ينتظرون حتى تقييم نهاية العام. قد تقود هذه الطريقة إلى مفاجآت غير سارة، ويمكن أن تعوق التطور المهني الفعال، وبقدر الأهمية نفسها، يحتاج القادة إلى تنمية مهارات المرءوسين الذين يمكن أن يعطوهم النصائح والتغذية الراجعة خلال العام.
- هل توجه موظفيك الرئيسيين وتنمي من مهاراتهم بفعالية؟
 - هل تغذيتك الراجعة محددة وتوقيتها مناسب وقابلة للتطبيق؟
 - هل تطلب التغذية الراجعة القابلة للتطبيق من مرءوسيك الرئيسيين؟
 - هل تنمي من مهارات الناصحين القادرين على مواجهتك بالانتقادات التي قد لا تريد سماعها؟

الخطوات المقترحة للمتابعة

- بالنسبة لكل واحد من مرءوسيك المباشرين، اكتب ثلاث إلى خمس نقاط قوة محددة. إضافة إلى ذلك، اكتب على الأقل اثنين أو ثلاث مهارات أو مهام محددة تعتقد أنهم يمكن أن يدخلوا تحسينات عليها لكي يحسنوا من أدائهم ويتقدموا في مسيرتهم المهنية. خصص الوقت لمراقبة أدائهم بشكل مباشر واستفسر بتكتم لجمع المعلومات والرؤى لكي تجهز هذه الدراسة.

- نظم الوقت مع كل مرءوس، قبل ستة أشهر على الأقل من تقييم نهاية العام لمناقشة ملاحظاتك ولتحديد خطوات عمل محددة يمكن أن تساعدهم على تحسين ومعالجة احتياجات النمو وفرصهم.
- اكتب قائمة حقيقية بنقاط قوتك وضعفك، وضع قائمة تضم خمسة مرءوسين على الأقل ممن يمكن أن تطلب منهم تغذية راجعة تتعلق بنقاط قوتك وضعفك. اجتمع مع كل مرءوس على حدة ووضح أنك تحتاج إلى مساعدته. في اجتماعاتك، تأكد من أن تطلب منهم أن يعطوك نصائح تتعلق بمهمة أو مهنتين أو مهارة أو مهارتين على الأقل يعتقدون أنك يمكن أن تحسنها، واشكرهم على مساعدتهم.
- اكتب خطة عمل لمعالجة نقاط ضعفك واحتياجات نموك. إذا كان لديك رئيس مباشر (أو زميل موثوق به)، ففكر في طلب النصائح المتعلقة باحتياجات النمو وخطوات العمل المحتملة. وبناءً على موقفك ومكانتك في المؤسسة، فكر في خيار تعيين موجه خارجي.
- حث كل واحد من مرءوسيك المباشرين على اتباع هذه الخطوات نفسها المتعلقة بمرءوسيتهم المباشرين وبأنفسهم.

خطة الاستخلاف والتفويض

- عندما يفشل القادة في وضع خطة فعالة للاستخلاف، لا يفوضون المهام بدرجة كافية وقد يعوقهم اتخاذ القرار، فقد يترك الموظفون الرئيسيون الشركة إذا لم يتم الاهتمام بهم وتحفيزهم بفعالية.
- هل تتبنى عملية خطة الاستخلاف للمناصب المهمة؟
 - هل حددت مستخلفين محتملين لمنصبك؟
 - إذا لم تفعل ذلك، فما الذي يعوقك؟
 - هل تفوض المهام بدرجة كافية؟
 - هل تعوقك عملية اتخاذ القرار؟

الخطوات المقترحة للمتابعة

- ضع مخططاً تفصيلياً لخطة الاستخلاف لوحدة عملك أو مؤسستك (كما هو موضح في الفصل الرابع). ينبغي أن يضم هذا المخطط اثنين أو ثلاثة مستخلفين محتملين على الأقل لمنصبك.
- لكل مستخلف محتمل، اكتب احتياجات نموه الرئيسية وإجراءات محددة قد تتخذها لكي تنمي من قدراتهم فيما يتعلق بالمناصب المستقبلية المحتملة. اعمل على وضع وصياغة خطط التنمية المحددة هذه، واستفد من خطط العمل التنموية المعدة كجزء من خطوات المتابعة في الفصل الثالث.
- بالنسبة لهذه المهام الرئيسية التي التزمت بإيجاد طريقة لتفويضها (انظر الفصل الثاني)، ابدأ بربط هذه المهام بمرشحين محددين على المخطط التفصيلي، وفوض المهام.

- قسم المهام المكلفة من حيث درجة الأهمية لشركتك، وبناءً على هذه الدراسة، سجل أي مهام يجب أن تؤدي بمستوى عالٍ من الإتقان وأي مهام يمكن أن تؤدي بمستوى إتقان "كافٍ". اسأل عما إذا حددت درجة تدخلك في هذا التقسيم وتذكر أن "التدخل" ينبغي أن يأخذ عادة شكل توجيه المرعوس وليس التدخل المباشر. التزم "باختيار نقاطك" لضمان أن تكون تدخلاتك المباشرة (غير التوجيه) مبررة بدرجة عالية على نحو يتناسب مع أهمية المهمة.
- اطلب من رؤساء وحدة عملك أن يطبقوا هذه الممارسة نفسها فيما يتعلق بمرعوسيهـم المباشرين.

التقييم والتوافق

- العالم يتغير بشكل مستمر، ويحتاج القادة إلى أن يكونوا قادرين على تكييف شركاتهم وفقاً لذلك.
- هل لا يزال يتسق تصميم شركتك مع رؤيتك وأولوياتك؟
- إذا توجب عليك اليوم وضع تصميم للشركة ببداية جديدة، كيف ستغير الموظفين والمهام الرئيسية والهيكل التنظيمي والثقافة وأسلوب قيادتك؟
- لماذا لم تحدث هذه التغييرات؟
- هل دفعت نفسك ومؤسستك على تطبيق ممارسة البداية الجديدة هذه؟

الخطوات المقترحة للمتابعة

- حدد وحدة عمل أو مهمة لتجربة ممارسة البداية الجديدة. كون فريق عمل صغيراً مبنياً على الأسماء المختارة من تطبيق المخطط التفصيلي لخطة الاستخلاف. حاول أن تجذب المهنيين من اثنتين إلى ثلاث وحدات عمل و/أو اثنتين أو ثلاثة مجالات وظيفية على الأقل. كلف الفريق بمهمة محددة وأكد أنه ينبغي عليهم أن يفترضوا أنه ليس هناك محظورات يمكن حمايتها. وضح لهم أنه برغم أنك قد لا تتبع كل نصيحة يُسَدونها لك، فإنك تريد معرفة وجهات نظرهم الصريحة وستطبق على الأرجح بعضاً من مقترحاتهم.
- اتفق على إطار زمني مناسب. ضع في اعتبارك أن هذه المهمة ليست بديلة لأداء عملهم اليومي. وضح أنك موجود للإجابة عن الأسئلة أو لتقديم الإرشاد، لكنك تعتزم الابتعاد عن هذه العملية لكي تتجنب التأثير على دراستهم ونتائجهم.
- استجوب المجموعة بشأن نتائجهم، وكذلك، أجر دراسة لتحديد ما تعلمته أنت وفريق العمل من عملية تطبيق هذه الممارسة.
- ضع خطة عمل محددة لتنفيذ بعض (إن لم يكن كل) توصيات المجموعة على الأقل.

القائد كقدوة

تصرفاتك تكون مراقبة عن كثب من قِبَل من حولك، فهي ترسل رسالة قوية حول ما تؤمن به وما تقيمه بالفعل.

- هل تتصرف كقدوة؟
- هل تتسق سلوكياتك مع كلماتك؟
- كيف تتصرف تحت الضغوط؟
- هل تتسق تصرفاتك مع قيمك المعلنة؟

الخطوات المقترحة للمتابعة

- اكتب رسالتين أو ثلاث رسائل رئيسية تعنقد أنك ترسلها بسلوكك (عكس كلماتك). اطلب المشورة من المرءوسين الرئيسيين والناصحين الذين يراقبون سلوكك بشكل مباشر، لكي تجيب عن هذا السؤال: هل هناك انفصال بين الرسائل التي ترغب في إرسالها وبين تلك الرسائل التي ترسلها بالفعل؟
- طبق هذه الممارسة نفسها على مرءوسيك المباشرين الرئيسيين. ما الرسائل التي يرسلها كل واحد منهم حول ما تقيمه بالفعل في مؤسستك؟ مجددًا، استفسر بصورة سرية، إذا اقتضى الأمر، لإجراء هذه الدراسة. أدمج هذا الإجراء في توجيهك لهؤلاء التنفيذيين.
- فكر في موقف تعرضت فيه لضغط شديد في العمل وندمت على سلوكك. اكتب المشكلة أو المشكلتين اللتين ولدتا الضغط الذي تعرضت له - علمًا أن تلك المشكلات قد لا تكون لها أية علاقة بالعمل. كيف ستتصرف بصورة مختلفة إذا كان بإمكانك إعادة هذا الموقف؟ اكتب درسًا أو درسين تعلمتهما من هذه الممارسة.

اكتشاف إمكاناتك

يتبنى التنفيذيون الناجحون أساليب قيادة تتناسب مع احتياجات شركاتهم وتتناسب أيضًا مع قناعاتهم وشخصيتهم.

- هل تتبع مسارًا يتسق مع تقييمك لنقاط قوتك وضعفك وشغفك؟
- إذا لم تكن تفعل ذلك، فما الذي تنتظره؟
- هل تبنيت أسلوبك الخاص في العمل؟
- هل تتحدث بصراحة وتعبر عن آرائك وتتصرف بثقة؟
- هل تحت موظفيك على أن يكونوا صادقين وأن يعبروا عن رأيهم؟

الخطوات المقترحة للمتابعة

- ضع قائمة بأهم نقاط قوة وضعفك. احصل على المشورة من كبار موظفيك وزملائك وموجهيك الصغار أو الناصحين لكي تتأكد من أن قائمتك تعكس "الواقع" فيما يتعلق بمنصبك الحالي وطموحاتك الحالية.
- ضع خطة عمل للعمل على نقاط ضعفك، تتضمن مهام وظيفية محددة وطلب التغذية الراجعة داخل مؤسستك و/أو تعيين موجه خارجي.
- حث مرءوسيك على تطبيق هذه الدراسة وخطة العمل نفسها. ناقش هذه الخطط في جلسات توجيهك للمرءوسين.
- فكر في موقف قدمت فيه أفضل ما لديك، حين حققت أفضل أداء وشعرت بالرضا حول تأثيرك. ماذا كانت عناصر هذا الموقف؟ ما المهام التي كنت تؤديها وماذا كان أسلوب قيادتك، وماذا كان السياق والعوامل الأخرى التي حسنت من أدائك؟ ما الدروس التي تعلمتها من هذا الموقف، فيما يتعلق بشغفك وقيمك والعوامل الرئيسية الأخرى التي تساعد على إخراج أفضل أداء لديك؟
- فكر في فترة أخرجت فيها أفضل ما في الآخرين: ماذا كان أسلوبك التحفيزي؟ ماذا كان أسلوبك القيادي؟ ما العوامل الأخرى التي أتاحت لك إخراج أفضل ما في الآخرين؟ عندما تفكر ملياً في هذا الموقف، ما الدروس التي تعلمتها عن نفسك، بما في ذلك دروس عن فلسفتك وقيمك، بالإضافة إلى كيف قد تحفز الآخرين في المستقبل على أفضل نحو؟

ماذا تسأل الشخص الذي تراه في المرأة: إطار عمل

التوجه الإستراتيجي والخيارات الرئيسية الرؤية والأولويات إذا كنت تعرف مقصدك، سيكون من الأسهل بكثير أن تصل إلى هناك (الفصل الأول)	استحداث إجراء للاستفسار والتفكير جمع كل ذلك معاً
أساليب القيادة المهمة إدارة وقتك طريقة قضائك لوقتك ينبغي أن تتبع مباشرة من رؤيتك وأولوياتك الرئيسية (الفصل الثاني)	ممارسة اكتساب وجهة نظر (الفصل الثامن) اطرح الأسئلة المهمة أفسح المجال للتفكير والنقاش
إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها بوجه القادة الفعالون موظفيهم ويسعون إلى توجيه أنفسهم بفعالية (الفصل الثالث)	تبع خطوات المتابعة النتائج المحتملة
خطة الاستخلاف والتفويض تول تحدي تنمية مهارات المستخلفين في مؤسستك (الفصل الرابع)	رؤية أفضل

<p>التقييم والتوافق التحلي بالشجاعة لتقييم شركتك ببداية جديدة (الفصل الخامس)</p>	<p>وجهة نظر أفضل تقييم أفضل</p>
	<p>قرارات أفضل</p>
<p>أن تصبح قائداً القائد كقدوة نقل ما تؤمن به وما تقيمه بالفعل (الفصل السادس) اكتشاف إمكاناتك أن تكون صادقاً مع نفسك (الفصل السابع)</p>	<p>المزيد من التساؤلات</p>

ملاحظات ومراجع إضافية

الفصل 1

- See James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision" Harvard Business Review, September-October 1996, 65-77; and John P. Kotter, "What Leaders Really Do," Harvard Business Review, December 2001, 85-97.
- Martin Luther King, Jr., "I Have a Dream," August 28, 1963, Washington, D.C.
- Robert Steven Kaplan, Christopher Marquis, and Brent Kazan, "The Miami Project to Cure Paralysis," Case 9-408-003 (Boston: Harvard Business School, 2008).
- Barack Obama, keynote address, Democratic National Convention, Boston, MA, July 27, 2004.
- See <http://www.teakfellowship.org>.
- See http://www.ifoapplestore.com/the_stores.html.
- See http://www.ge.com/companyculture/leadership_learning.html.
- Robert Steven Kaplan and Sophie Hood, "Bob Beall at the Cystic Fibrosis Foundation," Case 9-409-107 (Boston: Harvard Business School, 2009).

الفصل 2

- Stephen R. Covey, The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic (New York: Simon and Schuster, 1989).

الفصل 3

- See John J. Gabarro and Linda A. Hill, "Managing Performance," Case 9-496-022 (Boston: Harvard Business School, 2002); Leslie A. Perlow, Scott A. Snook, and Brian J. Delacey, "Coach Knight: The Will to Win," Case 9-405-041 (Boston: Harvard Business School, 2005); and Leslie A. Perlow, Scott A. Snook, and Brian J. Delacey, "Coach K: Matter of the Heart," Case 9-406-044 (Boston: Harvard Business School, 2005).

الفصل 4

Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Schuster, 2005).

Linda A. Hill and Maria T. Farkas, "Note on Building and Leading Your Senior Team," Case 9A02-037 (Boston: Harvard Business School, 2002).

الفصل 5

See Michael L. Tushman and David A. Nadler, *Competing by Design: The Power of Organizational Architectures* (New York: Oxford University Press, 1997). See also Linda A. Hill, "Note for Analyzing Work Groups," Case 9-496-026 (Boston: Harvard Business School, 1998); and Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly III, "Managerial Problem Solving: A Congruence Approach," 2430BC (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

William W. George and Andrew N. McLean, "Anne Mulcahy: Leading Xerox Through the Perfect Storm," Case 9-405-050 (Boston: Harvard Business School, 2005); see also "Xerox Corporation: Anne Mulcahy, Chairman & CEO, Leadership & Corporate Accountability class," video, product numbers 9-408-714 (DVD) and 9-408-715 (VHS) (Boston: Harvard Business School, 2008).

الفصل 6

See Linda A. Hill, "Becoming the Boss," *Harvard Business Review*, January 2007, 48-56.

الفصل 7

Laura Morgan Roberts, Gretchen Spreitzer, Jane Dutton, Roberr Quinn, Emily Heaphy, and Brianna Barker, "How to Play to Your Strengths," *Harvard Business Review*, January 2005, 74-80.

Leslie A. Perlow and Scott A. Snook, "Coach Knight: The Will to Win and Coach K: A Matter of the Heart," Case Teaching Note 9-406..: 103. (Boston: Harvard Business School, 2007).

See also Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership," *Harvard Business Review*, September 2002; 39-45; William W. George, True

North: Discover Your Authentic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, “ 2007); Daniel Goleman, “What Makes a Leader ? ,” Harvard Business Review, January 2004, 82-91; and Roderick M. Kramer, “The Harder They . “ .Fall,” Harvard Business Review, October 2003, 58-66

شكر وتقدير

لقد استلهمت الأفكار والمفاهيم الواردة في هذا الكتاب من مختلف الخبرات على مدار العقود العديدة الماضية.

أنا مدين بالكثير للمرشدين والموجهين والأصدقاء والزملاء والعملاء والطلاب المتعددين الذين حظيت بشرف معرفتهم على مدار هذه الأعوام الكثيرة؛ حيث كانت حكمتهم - بالإضافة إلى سخائهم في مشاركة قصصهم وتحدياتهم - مهمة لكل ما تعلمته، وهي تشكل قدرًا كبيرًا من محتوى هذا الكتاب.

كان من حسن حظي أن بدأت مسيرتي المهنية بشركة جولدمان ساكس، فلقد ساعدتني هذه الشركة وقادتها على تبني فلسفة وأسلوب عمل كنت قادرًا على تجربتهما في مختلف المناصب القيادية على مدار اثنين وعشرين عامًا، وكان عملاء الشركة الرائعون أسخياء بوقتهم وحكمتهم وأفكارهم - فيما هو أبعد من متطلبات العلاقات المهنية بكثير، ولقد عمل العديد من كبار قادة الشركة وكذلك عدد كبير من العملاء كقدوات في مساعدتي على تنمية قدراتي الإدارية ومهاراتي القيادية.

أنا ممتن للغاية لزملائي في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، فلقد أتاحوا لي فرصة الانضمام إلى الكلية في عام 2005، وكانوا يساعدونني دائمًا لأصبح أستاذًا أكثر فاعلية - ووجهوني لتأطير المشكلات بشكل أفضل ونظموا مناقشات فعالة، وضاعفوا من أساليبي لمساعدة القادة على تحسين أدائهم، فزملائي أساتذة الجامعات أسخياء للغاية ومفكرون متعمقون ومهتمون بشدة بالعالم الحقيقي وكيفية تحسينه، وهذا مزيج قوي حفزني لتنمية مهاراتي إلى أبعد حد والاستمرار في التعلم. أريد أن أوجه شكرًا خاصًا لكل من نيتين نوهريا وبيل جورج وبوريس جرويسبرج ورانجاي جولاتي وكريس ماركيس، لمراجعة النص المكتوب لهذا الكتاب وإعطائي تغذية راجعة ممتازة.

كان لتجارب صفي الدراسي تأثير كبير في تشكيل هذا الكتاب. فمنذ قدمي إلى جامعة هارفارد، حظيت بفرصة التدريس لعدد كبير من طلاب ماجستير إدارة الأعمال والتنفيذيين على كل المستويات، ما جعلني أطلع على مجموعة كبيرة من تحديات القيادة والتحديات الإستراتيجية والتنافسية. وعلمي التواصل مع التنفيذيين الكثير عن القيادة ووفر مختبرًا ممتازًا لتجربة مختلف الطرق لتحسين الأداء.

أريد أن أقدم بالشكر لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو لإتاحة الفرصة لي لكتابة مقالات حول القيادة وإمكانات تنمية الفرد، فلقد شجعتني جيف كيهو وزملاؤه بدار نشر هارفارد بيزنس ريفيو - بمن فيهم إرين براون وكورتني كاشمان وإلين بيبلز وأليسون بيتر- على استخدام هذه المقالات كأساس لقول المزيد وعملوا معي في كل خطوة لتأليف هذا الكتاب.

ما كنت لأكتب هذا الكتاب أبدًا لولا مساعدة محرري، جيف كروكشانك. جيف مؤلف بارع نتيجة لمهارته وعمله كموجه ومرشد ومحرر ممتاز.

أريد أن أقدم بالشكر أيضًا لساندي مارتين، مساعدتي منذ فترة طويلة، والتي تحتملني وتتيح لي العمل بكفاءة وبفعالية. جين باريت، مساعدتي بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، كانت مفيدة وممتازة في كل ما فعله. وكلاهما ساعدت على إبقاء هذا المشروع على المسار الصحيح على مدار

العامين السابقين.

وأقدم بشكر خاص لكارين بيلجيوفيني ومايكل دياموند وهيثر هنريكسين وكولين كافتان وأرليني كاجان وسكوت ريتشاردسون وويندي واينر ودافيد واينر، لقراءة أجزاء متعددة من هذا النص المكتوب وتقديم نصائح بشأنها.

آخر وأهم شيء، أريد أن أتقدم بالشكر لوالديّ وعائليّ، فلقد منحوني الحب والدعم والتقدير في كل مرحلة من حياتي، وفلسفتهم وقيمهم ونصائحهم يتردد صداها في صفحات هذا الكتاب.

نبذة عن المؤلف

روبرت ستيفن كابلان هو أستاذ الممارسات الإدارية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ورئيس مجلس الإدارة المشارك لمؤسسة دراير ريتشاردز كابلان، مؤسسة خيرية استثمارية عالمية.

قبل الانضمام لجامعة هارفارد في عام 2005، عمل نائباً لرئيس مجلس إدارة شركة جولدمان ساكس، بمهمة الإشراف الدولي على قسمي الاستثمار البنكي وإدارة الاستثمارات. كان عضواً بمجلس إدارة الشركة ورئيس مجلس الإدارة المشارك لمجلس الشراكة وأشرف على برنامج القيادة باين ستريت لتنمية مهارات القادة الناشئين، ولقد تولى في السابق منصب الرئيس الدولي المشارك لقسم الاستثمار البنكي ورئيس قسم التمويل المؤسسي ورئيس قسم الاستثمار البنكي في منطقة آسيا والمحيط الهادئ (والتي يقع مقرها في طوكيو باليابان)، ولقد أصبح شريكاً في الشركة في عام 1990.

وطوال مسيرته المهنية، عمل بشكل مكثف مع المؤسسات غير الهادفة للربح والمؤسسات المجتمعية، فهو رئيس مجلس الإدارة المشارك ومؤسس المجلس الاستشاري لمركز هارفارد نويز وديسكفوري ورئيس مجلس الإدارة المشارك لمؤسسة بروجكت ايه. إل. إس ورئيس مجلس الإدارة المشارك والمؤسس لمنظمة تيك فيلوشيب، وهو أيضاً رئيس مجلس الإدارة المشارك للجنة التنفيذية لمكتب الاستدامة بجامعة هارفارد بالإضافة إلى كونه عضواً بمجالس كلية الطب بجامعة هارفارد وشركة إدارة جامعة هارفارد (عمل رئيساً مؤقتاً ورئيساً تنفيذياً من شهر نوفمبر من عام 2007 إلى شهر يونيو من عام 2008).

في السابق، عين حاكم ولاية كانساس كابلان في منصب عضو بمجلس إدارة خطط الرعاية الصحية لولاية كانساس، كما أنه كان عضواً للمجموعة الاستشارية لأسواق رأس المال الخاص بينك الاحتياطي الفيدرالي لولاية نيويورك.

وهو عضو بمجلس إدارة شركة ستيت ستريت ورئيس لجنة الاستشارات المعنية بالاستثمار في شركة جوجل وكبير المستشارين في شركة إندابا كابيتال مانجمنت ذات المسؤولية المحدودة والمدير الاستشاري لشركة بيركشاير بارتنرز ذات المسؤولية المحدودة. وعمل في السابق في مجلس إدارة شركة بيد باث أند بيوند (من عام 1994 إلى عام 2009)، كما أنه يعمل استشارياً لعدد من الشركات والمؤسسات الأخرى. وخلال مسيرته المهنية، قدم كابلان استشارات لكبار التنفيذيين في كل من القطاعات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح وعمل بشكل وثيق معهم، ووجه أيضاً مجموعة كبيرة من المهنيين في المراحل الأولى والوسطى من مسيرتهم المهنية.

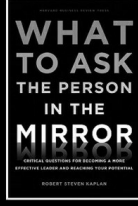
بصفته أستاذاً للممارسات الإدارية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، قدم كابلان مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية في القيادة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بالكلية، ودرّس أيضاً لعدد كبير من القادة المتمرسين في برامج التعليم التنفيذي بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. وكتب عدداً من مقالات كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد المتعلقة بالقيادة، وكتب مقالين تحظيان بتقدير بالغ بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو: "ماذا تسأل الشخص الذي تراه في المرأة" و "تحقيق إمكاناتك".

نشأ كابلان في مدينة بريري فيليج بولاية كانساس وحصل على بكالوريوس العلوم من جامعة

كانساس، كما أنه حصل على ماجستير إدارة الأعمال من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد.

الغلاف الخلفي

إدارة



"إن قراءة كتاب روب كابلان الجديد الرائج تشبه خضوعك للتدريب على يد معلم عظيم فهو مكثف، بصورة واضحة ومنطقية، وهو يحوي عشرات من الأسئلة الواقعية والنصائح الذكية والمعلمة التي يقدمها كابلان ناتجة عن مئات الفعاليات البارزين الذين قام بتدريهم بنجاح. فلا تقرأ هذا الكتاب فقط - وإنما انجح أفكاره في القيادة".

- **بيل جورج**

مؤلف كتاب *True North*، وأستاذ الممارسات الإدارية في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد.

"إن عالم اليوم بحاجة ماسة إلى القيادة. وهذا هو أفضل كتاب قرأته حول هذا الموضوع وما يتضمنه من أفكار جيدة للقيادة للمتمرسين، وكذلك المبتدئين للقيادة".

- **جون سي. وايتهد**

نائب سابق لوزير الخارجية الأمريكي؛ وشريك سابق في رئاسة شركة جولدمان ساكس أند كو

"إن فكرة روب كابلان لا تكمن فقط في أن القيادة لا بد أن يطرحوا الأسئلة المناسبة. إنها تنص أيضًا على أن البحث المنتظم والهادف والمتعمق يمثل بحق حجر الأساس الذي يُبنى عليه باستمرار مسيرات مهنية رائعة ونتائج عظيمة. إنها ممارسة ذات مغزى مهمما كان قطاع عملك أو مدى كبر مشروعك أو مدى عمق خبرتك. فهناك حكمة عملية في كل صفحة من صفحات هذا الكتاب".

- **لويس أوبيتناس**

رئيس مؤسسة فورود

"من الموضوعات التي دائمًا ما خضعت للنقاش حاد، هو إذا ما كان القيادة بولادون أم يستعون. وفي هذا الكتاب، يركز روب كابلان بنجاح العديد من الأفكار الراجحة حول تطور القيادة، معتمداً على تفاعلاته الشخصية المكثفة مع القادة الناجحين على مدار السنين. إنني أوصي الجميع بقراءة هذا الكتاب، وخاصة القادة الشباب والقادة الدوليين القادرين".

- **تاراينا موشي**

- رئيس شركة إنغويس تكنولوجيز المحدودة

"روب كابلان قائد ومدير تنفيذي بارز. وهو يقدم في هذا الكتاب إلمام العمل القابل للتطبيق الذي يمكن استخدامه من قبل القادة التجاريين وقادة المجتمعات غير الهادفة للربح. ويعرض هذا الكتاب الأسئلة المهمة التي يجب على القادة طرحها من أجل تحقيق أهدافهم وأمنياتهم".

- **هنري إم. بولسون الابن**

وزير الخزانة الأمريكي الرابع والسبعين؛

والرئيس والمدير التنفيذي لشركة جولدمان ساكس (1999-2006)

"تجيب كابلان في ترجمة معرفته الواسعة بمجال القيادة إلى لغة بسيطة، كما لو كان يُعزى نقلاً مع القارئ. وهو يروي قصصاً جذابة لإظهار وجهات نظره العامة - وهي الطريقة الأكثر فعالية لبناء الحياة في المفاهيم الجردية. يجب أن يقرأ هذا الكتاب عن نطاق واسع".

- **دوريس كيرنز جودوين**

المؤرخة الرئاسية الحائزة على جائزة بوليتزر ومؤلفة كتاب *TEAM OF RIVALS*



لشراء النسخة الإلكترونية



HBR.ORG/BOOKS

