

أدواء

القِبَانة

الرؤبة ♦ المبادرة ♦ الزخم

تعريب : غادة الشهابي

ماكس لاندز بيرغ

مكتبة العبيكان

# **أدوات القيادة**

# **أدوات القيادة**

ماكس لاندزبيرغ

تعریف  
غادة الشهابی

**مكتبة العربية**

Originally Published in English by Harper Collins Publishers Ltd under the title:

**THE TOOLS OF LEADERSHIP**

Vision Inspiration Momentum

Max Landsberg 2000 Cartoon © Higgins 2000

The author asserts the moral right to  
be identified as the author of this work

حقوق الطبع العربية محفوظة للعيikan بالتعاقد مع هاربر كولنز، المملكة المتحدة

© العيكان 1423 هـ - 2003م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شعاع طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672  
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia  
الطبعة العربية الأولى 1423 هـ - 2003م  
ISBN 9960-40-209-2

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

لاندسبيرغ، ماكس  
أدوات القيادة - ترجمة: غادة الشهابي  
256 ص، 14,5 × 21 سم  
ردمك: ISBN 9960-40-209-2  
1 - القيادة 2 - القيادة الإدارية  
أ - الشهابي، غادة (ترجمة) ب - العنوان  
دبي 658,42 3739 رقم الإيداع: 3739 - 23  
ردمك: ISBN 9960-40-209-2  
الطبعة الأولى 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت  
الكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبى»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون  
إذن خطى من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or  
transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or  
otherwise, without the prior permission of the publishers.

إلى إيكاي

الأشخاص هم الذين يصنعون التاريخ، ويرأواح المجتمع  
في مكانه في الفترات التي لا تتوفر فيها قيادة.  
ويتحقق التقدم عندما ينتهز القادة الشجعان  
والمهرة الفرصة لتجهيز الأشياء نحو الأفضل.

هاري. إس. ترومان  
Harry S. Truman  
(1972 – 1884)

## **المحتوى**

9	مقدمة
15	١ . ر. إ. ز: رؤية، إلهام، زخم
23	٢ . تقنيات القيادة
31	٣ . إعداد: الإلتحادية، التركيز، والأقسام
39	٤ . تشكيل الفرق
47	٥ . الرؤية - خلق المعنى
55	٦ . الرؤية - زرعها واختبارها
63	٧ . الرؤية - شحذ المهارات
71	٨ . الإلهام - بناء الثقة
81	٩ . الإلهام - التشغيل والتوجيد
89	١٠ . الإلهام - التكرار والتعزيز
97	١١ . الزخم - تشجيع المبادرة

- 
- |     |  |
|-----|--|
| 105 | 12 . الزخم - كلفنة التقدم                    |
| 113 | 13 . الزخم - تمهيد الطريق                    |
| 121 | 14 . التحفيز والاحتفال                       |
| 127 | 15 . العيش مع القيم                          |
| 135 | 16 . لفت الانتباه                            |
| 143 | 17 . القيادة أم التسلط                       |
| 151 | 18 . أدوار وتفويضات                          |
| 159 | 19 . التشكيل والتقويم                        |
| 167 | 20 . السلطة والنفوذ                          |
| 179 | 21 . الثقافة                                 |
| 187 | 22 . الرؤية، الإسهام، والزخم للقيادة الذاتية |

## **مقدمة**

نحن مضطرون جمِيعاً إلى أن نقود. فالقيادة ليست مجالاً مقتصرَا على الموظف الإداري الكبير أو الجنرال في الجيش، إذ إن كلاً منا وضع في الموقع الذي يفرض عليه أن يقود شيئاً ما في وقت ما؛ فنحن نقود أسرتنا، أو مجموعة من الأصدقاء، أو الفريق في العمل، أو الأعمال الصغيرة، أو النقابة المتعددة الجنسيات. وتعتبر القيادة في عالمنا من الفرص المتعاظمة، والمتطلبات الأكبر والأكبر أو المبادرة الشخصية، كما تعتبر القيادة مهارة حياتية نحتاج جميعاً إلى تطويرها إذا كنا راغبين في تحقيق إمكانياتنا.

يمكن تعلم القيادة. إذ يطبق القادة الفاعلون سلسلة من التقنيات، حيث يضع هذا الكتاب ويشرح الأمثلة الأكثر أهمية منها. وهذا يعتبر هذا الكتاب مجموعة أدوات وليس فرضية. إنه عملي، وليس فلسفياً. ويهدف إلى أن يكون وثيق الصلة بالنسبة إلى قادة الفرق مثلما هو بالنسبة إلى قادة النقابات.

1. إن جوهر القيادة = الرؤية × الإلهام × الزخم، وسيعتبر كل من ينهمك شخصياً بفريقه أو فريقها لخلق الرؤية والإلهام والزخم قائداً بشكل شبه مؤكد. وفي حين تساعد الصفات الشخصية كالجاذبية - على القيادة، فإن القيادة ليست مبارأة في الجاذبية بشكل مطلق. إذ إن تقنيات القيادة التي يمكن تحقيقها هي أكثر أهمية. ويمكن النظر إليك بوصفك تملك جاذبية أكبر إذا طبقت بشكل اعتيادي هذه التقنيات بفعالية.
2. تتضمن القيادة بشكل شبه دائم المبادرة بالتغيير والاستمرارية. إذ لا يوجد «وضع راهن» في هذه الأيام ولا يمكن لقائد الإشراف بصفاء على منظمة يفشل هو أو هي في تطويرها. مثلاً، في حين يستطيع القائد الظهور في بعض الأوقات وكأنه يعمل ببساطة كناطق باسم فريقه أو منظمته، فإنه بالكاف يفعل ذلك من خلال دوره كرئيس صوري. ويستخدم هذا الدور بشكل ثابت لتشكيل رؤيا أو إلهام أو زخم مشترك. وهو يقود تغييراً تنظيمياً حتى عندما يعمل كناطق.
3. القيادة هي نشاط إبداعي إلى حد كبير. فالقادة الناجحون ماهرون في تشجيع المبادرة والإبداع لدى الأشخاص الذين يشكلون منظمتهم. لكن لا يمكن لقائد البقاء لوقت طويل بدون أن يستنبط بذاته أفكاراً عديدة جيدة. وربما ترتبط الأفكار

بعلاقات المنظمة مع عالم التجارة الخارجية أو العمليات أو الثقافة الداخلية للمنظمة. ومن المحزن أن هذا المظهر من مظاهر القيادة يتم إغفاله في معظم الأحيان - والقادة الأفضل بالذات هم وحدهم الذين يضعون الوقت جانباً بجلاء لصالح مساعيهم الإبداعية الذاتية.

4. القيادة هي نشاط حقيقي جوهرى بين الأشخاص. فالقادة الفعالون ينفقون نموذجياً - ما لا يقل عن 80٪ من وقتهم وهم يتحدثون إلى الناس. وهم منظمون تنظيماً جيداً إلى حد كبير من أجل تحقيق ذلك - كما أنهم مفوضون جيداً - إذ لا يسمحون للعمل الإداري بأن يستهلك وقتهم الضمني المخصص للمناقشات وجهاً لوجه.

5. يصبح القائد أكثر فعالية على الدوام عندما يحصل على الأشخاص المناسبين الذين «يتجاوبون» مع اقتراحاته. ويحتاج القائد أحياناً إلى التصرف دون أن يكون قد حقق إجماعاً مسبقاً. وفي حين تعتبر الشجاعة اللازمـة لاتخاذ القرار صفة هامة للقائد - فإن هذا الكتاب يركز على الحالة المعروفة بدرجة أكبر حيث هناك الحاجة إلى «التجاوب».

6. يعتبر التوقيت ضرورياً في تطوير المهنة كقائد. ويؤكد معظم القادة الناجحين بأنهم كانوا محظوظين بوجودهم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب للاستفادة من مهاراتهم القيادية بالذات. لكنهم ربما يعتبرون متواضعين بإفراط بإرجاع نجاحهم إلى الحظ. ويميل أولئك الذين يطورون مهاراتهم كقادة - في الحقيقة - إلى السعي وراء المزيد من الفرص لممارسة تلك المهارات.

وينبثق نجاح مهنتهم عادة من شجاعتهم والثقة بالذات: فهم يتحركون طوعياً من موقع «الجيد» لكن غير كثير المطالب إلى ممارسة القيادة في مجالات أوسع وأوسع.

\* \* \*

يصور هذا الكتاب قصة وثيقة الصلة بالحياة، ويوجز أدوات القيادة ذات الصلة بذلك. في نهاية كل فصل (وقد استخدمت أسماء مذكورة فقط في تلك الصفحات الأخيرة من أجل الإيجاز). أخيراً، في حين يركز هذا الكتاب على التقنيات الالازمة لممارسة قيادة فعالة، فإنه يشير بالمناسبة فقط إلى استراتيجية مشتركة. لذلك فإنه يركز على الرؤية، والإلهام، والزخم - وليس على تجزؤ السوق، أو البناء الصناعي والاقتصادي الدقيق.

يستطيع هذا الكتاب مساعدتك في ممارسة القيادة - بحيث تتحذ

المبادرات في مجالات ربما تكون قد «اتبعتها» أو «استخدمتها». وكونك قائداً فعالاً ومسؤولأً، إنما يوفر بالتأكيد المزيد من الحرية والإنجاز. كما يحقق نجاحاً أكبر في مجال المهنة أيضاً.

ماكس لاندزبيرغ

لندن، 2000



على الرغم من امتلاكهم نفاذ بصيرة رائعاً جداً،  
فإن «المغمومين» بالكاف يستطيعون جمع الناس  
حولهم.

## ١. ر.إ.ز: رؤية، إلهام، زخم

حيث يمكن اختبار خطة أليكس Alex المثالية

لم يكن أليكس يستمتع بيومه الأول كمدير رئيس لـ د.ك. إن. يو DNU - الوكالة الإعلانية المكافحة التي جاء به لإنقاذها.

لا بد وأنه كان سيشعر بصعوبة أكبر بالطبع، فلكونه قد بلغ الثلاثين لتوه، وتخرج في مقدمة صفة تقريراً في كلية إدارة الأعمال، ولأنه عرض عليه دور رئيسي في شركة المنتجات الاستهلاكية حيث أمضى السنوات الثمانية الأخيرة، كان لديه السبب للشعور بمزيد من الثقة بالنفس.

لكنه ترك وراءه الشعور بالطمأنينة في العمل مع مستخدمه السابق. وبما أنه أغري بإمكانية التخلص من قيود المناورات السياسية لشركة كبيرة. فقد سارع لانتهاز فرصة في إدارة عرضه بالذات. وفي الوقت الذي بدا فيه أن كل أصدقائه يشروعون ببناء شركات الإنترنت الخاصة بهم، فقد شعر أليكس أن الوقت قد حان للتخلص عن الطمأنينة - لصالح المغامرة. لقد كان لديه ما يكفي من الشعور بإشراف الآخرين عليه، وقد أراد البرهان الآن على أن بإمكانه أن يكون قائداً.

لكن أليكس بدأ يدرك ضخامة التحديات التي تكمن أمامه لأن دوغ Doug مدير قسم خدمات الزبائن في وكالة دي.ك.إن.يو استمر في هجومه الضاري. لقد بدا عالم الإعلانات أقل لطفاً بكثير من الصناعة التي كان قد غادرها أليكس لتوه.

لقد صرخ دوغ أخيراً وهو يلوح بالوثيقة المزعجة «وأنت تسمى هذه خطة؟ إنها مجرد ورقة نشر لإيكسل Excel مغلفة مزخرفة! ربما يساعدك هذا النوع من المادة على إنقاذ شركة بضائع استهلاكية، لكنه لا يفيد في مجال الإعلانات. فالإعلانات هي عمل الناس».

حافظ أليكس على هدوئه. وتحمل نظرة دوغ المحدقة المتهدية، وقاوم إغراء إلقاء نظرة عجلٍ على الخطة التي وضعها هو، أليكس، في الشهر منذ أن قبل عمله الجديد.

لقد كان إعطاء أليكس نسخة مسبقة من الخطة إلى دوغ كعرض للسلام. فقد كان يعلم أن دوغ كان يأمل في سره أن يصبح المدير الرئيسي - كما كان أليكس يأمل في أن ثقته بدوغ ستساعد في تحقيق هدنة. وكانت النسخة الأخرى الوحيدة للخطة عند ساندرا Sandra، المدير الإبداعي.

اصر دوغ قائلاً: «إنها مجرد حزمة من الأعداد. الأهداف، النسب، والمواعيد الأخيرة للإنجاز. ولا أحد يعطي دعمه الكامل لنسخة ضئيلة. إن الرسم بالأعداد ربما ينفع، لكن ليس القيادة بالأعداد!»

أجاب أليكس: «أنا أقدر... صراحتك... وسوف آخذ تعليقاتك في الاعتبار. لكن دعنا نقول شيئاً واحداً بصراحة. تابع أليكس بحزن: أنا لا أعارض على شكوكك، ولا أعارض حتى إذا ما صرحت. لكن من الأفضل لك أن تضيف شيئاً بناء في المرة المقبلة. أمامنا ستة أشهر لجعل هذه الوكالة قابلة للحياة. ستة أشهر في أقصى الحدود لكن لا أستطيع القيام بذلك بمنفسي، كما لا تستطيع أنت ذلك. يتبع علينا أن نعمل معاً. لذلك دعنا نتفق على أن بإمكاننا نحن الاثنين الصراح في وجه بعضنا بعضاً، لكن فقط إذا كان لدينا شيء ما بناء نقوله».

\*\*\*

ضرب أليكس بأصابعه على مكتبه وتأمل ملياً بعد أن غادر دوغ. ولقد توقع فعلاً مشكلة في مجتمعه في وقت متاخر من بعد ظهر ذلك اليوم مع ساندرا الإبداعية بشكل مفرط. لكنه كان يأمل في أن يكون دوغ أكثر قبولاً. لقد كان دوغ مكلفاً « بالمجموعات »، وهم الذين يسلمون الحسابات ويتعاملون مع الزبائن مباشرة. وكان معتاداً أكثر على مبادئ الأهداف والإدارة الموروثة في الخطة الالتفافية؟

والآن، وبينما فكر أليكس باتجاهات أخرى، فإنه لم يكن واثقاً أبداً مما يمكن توقعه. لقد كان تيري Terry مكلفاً بوسائل الإعلام، أي بشراء وقت على الهواء في التلفزيون وبوصات من الأعمدة في المجالات. سيكون مؤيداً بالتأكيد عندما يرى الخطة؟ وكان فرانك Frank مكلفاً بالتخطيط - وتحليلات السوق والبحث عن المستهلك.

ومن المؤكد أنه سيكون مرتاحاً لأعداد النسب؟ وكان لوق Luke مكلفاً بالتسويق، أي ضمان أن الحملات الإعلانية المتنوعة ستجد طريقها عبر الأقسام الأخرى في الوقت المناسب. فكيف يمكنه الاعتراض؟

لكن أليكس كانت تنتظره مفاجأة عندما تقابل مع ساندرا.

لقد قالت بغموض: «أعتقد أنها ستنجح» وذلك بعد أن سألتها أليكس عن الخطة.

وسأل أليكس «حقاً؟»، وهو لا يكاد يجرؤ على الاعتقاد بأنه سيكسب دعم مدير ذي نفوذ في الوكالة بهذه السرعة. «إذاً تعتقدين أن بإمكاننا تحقيق هذه الأهداف؟».

أجابت: «أنا لا أعرف شيئاً عن الأهداف، فنحن نترك هذه الأهداف والأعداد دوماً للشبان المكلفين بالتمويل. وبعد كل شيء . digit stuff's for widget buff's

لقد شرح أليكس قائلاً: «لكن هذه خطة لإنقاذ الوكالة برمتها، وأنت أحد الأشخاص الأكثر أهمية هنا...، ونحن لا نستطيع القيام بذلك بدونك... لا بد وأن تكون لديك وجهة نظر ما حول ما إذا كنا نستطيع تحقيق تلك الأهداف بالذات؟».

«أنا آسفة يا أليكس. أنا لست متأكدة في الواقع. فتلك الخطة تتحدث فقط عن حملة من شأنها أن تحرز بعض الجوائز. ونحن بحاجة - في الحقيقة - إلى مصادر أكثر، وليس أقل».

\* \* \*

توقف أليكس أخيراً عن الحديث وعاد إلى مكتبه. ووجد رقم هاتف زميله ومعلمه الخاص السابق واسمه مايكل.

وفكر أليكس أن هذه الخطة ربما تكون بحاجة إلى المزيد من الجهد، وسار نحو الهاتف سعياً وراء نصيحة مايكل. ربما تكون هذه الخطة هي عن الأعداد إلى حد المبالغة. وكذلك المبالغة بكيفية الإدارة، وما لا يكفي عن القيادة... وأيضاً عن الرؤية والإلهام.

لكن الهاتف دق قبل أن يرفع السماعة.

لقد كان ستيف Steve، المدير المالي، على الخط. قال «القد هتف لنا المصرفيون لتوهم. إنهم يريدون الاجتماع معنا. ويريدون إعادة دفع قروضهم، ولو كان ذلك يعني إغلاق الوكالة».

## جوهر القيادة

يعني جوهر القيادة القدرة على خلق الرؤية، والإلهام، والزخم عند مجموعة من الأشخاص. إن الخطط والتحليلات لا تقود الأشخاص. بل يقودهم في الغالب هذا الثالوث من الأشياء الأخرى، ويركز القائد الفعال حفاظاً كل أعماله تقريباً على إيجادها. مستخدماً مهارات متنوعة لكل عنصر من الثالوث.

1. تعتبر الرؤية صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، وممراً نحو تلك الغاية. ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة، يحتاج القائد دوماً إلى أفكار جديدة تتلاءم مع استراتيجية المنظمة، وإلى أن يكون ذكياً بما يكفي لالتقاط الجيدة منها. ويجب أن يكون أيضاً - وبشكل حكم - فناناً بارعاً لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات وقصص مثيرة، وذات معنى ويمكن تحقيقها.

2. يعتبر الإلهام ضمن الأفراد الذين يشكلون المنظمة المحرك الذي يدفع الأشخاص للعمل. ويستخدم القائد مهاراته الذاتية لإثارة الذين يعملون معه، ويساعدهم في رؤية كيف يتحمل أن يستفيدوا هم أنفسهم من الرحلة والوصول ويساعدهم لرؤيه «الكلمة وهي تصبح حقيقة واضحة».

3. إن زخم مشاريع المنظمة ومبادراتها، هو الذي يؤدي بها إلى غايتها المنشودة. ويبقى القائد هذه المهمة في طريقها الصحيح من خلال استخدام طاقته ومهاراته في حل المشكلات.

إن القادة الحقيقيين يعملون بقوة اعتماداً على تلك الأبعاد الثلاثة. فالذي يتمتع بالرؤية لا يعتبر قائداً إذا لم يستطع الإلهام أيضاً. كما أن الذي يملك الزخم لا يعتبر قائداً إذا لم يستطع خلق رؤية مشتركة.

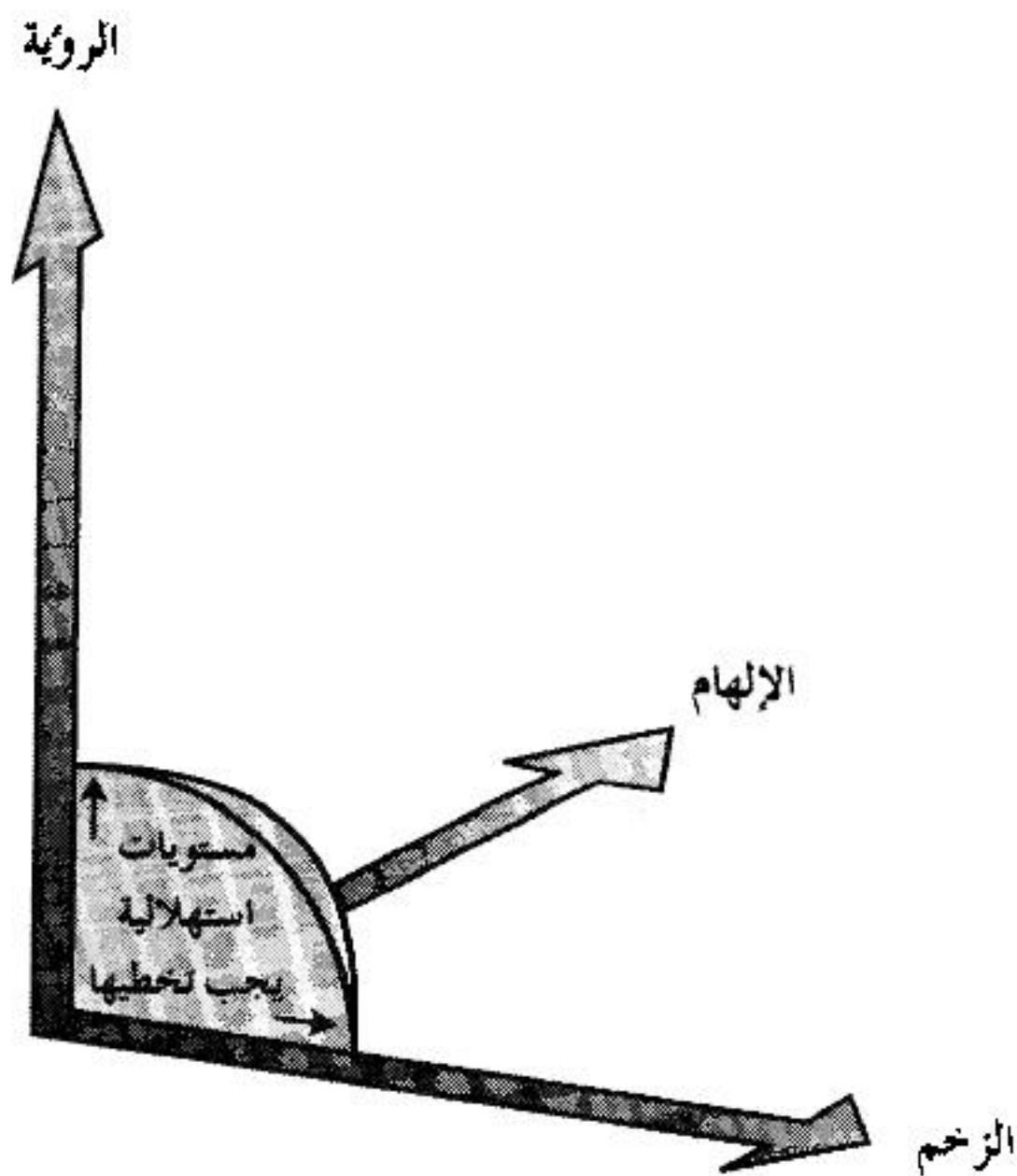
لذلك، ومن أجل الفرق الصغيرة وكذلك النقابات الكبيرة:

$$\text{القيادة} = \text{الرؤية} \times \text{الإلهام} \times \text{الزخم}$$

وتأتي من خلال هذا الثالوث قدرة القائد على خلق رؤية مشتركة وإلهام المنظمة مما يبعده عن شخصية «المدير»، كما سرني.

## الرؤية، الإلهام، الزخم

يخلق القادة الفعالون كميات كبيرة من الرؤية، الإلهام، والزخم لدى فرق العمل لديهم:



ملاحظة: يبدأ القادة الفعالون عادة - وليس دوماً بالضرورة - بتطوير رؤية، تناول الإلهام والزخم في الوقت نفسه

تمرين:

استخدم الملحق 1 لتقييم صورتك الحالية والطرق التي ستتوسعها بموجبها.



## 2. تقنيات القيادة

حيث يفرق أليكس الأدوات عن الميزات

كان أليكس ومايكل يتتحدثان بحماسة وهمما يتناولان شراب المساء في وقت لاحق من ذلك اليوم. وكانا يرتفان بعضهما بعضاً منذ أربع سنوات، فقد كان مايكل معلم أليكس «غير الرسمي» في الشركة التي كانا يعملان فيها. وعندما سأله مايكل عن كيفية تلاوئه مع دوره الجديد في الوكالة، سأله أليكس ما إذا كان بإمكانهما اللقاء للتحدث عن ذلك.

سأل مايكل: «أخبرني إذاً عن خطتك تلك». وشرع أليكس قائلاً: «أمامي ستة أشهر لجعل الوكالة قابلة للحياة والنمو. فبعد ذلك التاريخ سنصبح مفلسين بكل بساطة. يتوجب علينا رفع مستوى العائدات، وجعل الوكالة برمتها ذات كفاءة أكبر، وخفض النفقات». وتناول أليكس محفظة أوراقه التي تحوي خطته: هناك عشر خطوات أساسية...». قاطعه مايكل قائلاً «إنس الأوراق، واخبرني فقط عما تخطط للقيام به؟».

«حسناً... إن هذه الوكالة تخسر في السنوات القليلة الأخيرة من

زيائتها أكثر مما تكسب. وقد خسرت أيضاً ميزتها الإبداعية. لكنها قديمة العهد. لذلك فإنهم لم يخفضوا النفقات أو يسربوا أي واحد فيها. ونتيجة لذلك، أصبحت النسب لديهم بعيدة عن التلاقي مع معايير الصناعة. وتركز خططي الالتفافية إلى إعادتهم إلى المسار الصحيح على الأقل. ويحتاجون إلى زيادة 10٪ في الموارد لكل من يعمل في الحسابات، وفراقة 10٪ في النتاج من كل من الشبان المبدعين.

«لقد وجدت أنني بحاجة إلى خفض النفقات بقيمة عشرة ملايين جنيه، وزيادة المبيعات بحيث يزداد إنتاج المبدعين بنسبة 10٪. لذلك أسميتها خطة (العشرة - عشرة)».

وسأل مايكيل: «ولكن ما الذي يقلقك؟».

أجاب أليكس (ليست لدى أية مشكلة في الأهداف التي رسمتها. فأنا متأكد تماماً من صحتها. ومشكلتي هي أن كل فرد في الوكالة يبدو كارهاً للتعاون. لقد توقعت المقاومة لكنني توقعت أن تكون لديهم طاقة أكبر. أعتقد أنني قلق حول ما إذا كان بإمكانني استشارتهم «أليكس، هل هذا ما يقلقك حقاً؟».

لقد تردد أليكس معترفاً في النهاية «أعتقد أنني أتساءل ما إذا كنت أمتلك ما يلزم لقيادة هذه الشركة. لقد كنت قادراً في مهنتي حتى الآن الاعتماد على خطة ذكية، ومواعيد نهائية منتظمة، وفريق نشط. لكن هذه المهمة تتطلب المزيد، شيء مثل الجاذبية. وأنا لست واثقاً من أن لدى ما يكفي منها».

«يبدو أن التحدي الرئيسي هو القيادة وليس الجاذبية».

أجاب أليكس «لكنهما تكملان بعضهما بعضاً بالتأكيد».

وأجاب مايكيل : «نعم إنهم كذلك. لكن الأشخاص يميلون إلى الشعور بتشوش كبير عندما يتحدثون عن القيادة. ويصلون في النهاية إلى خليط كبير من الأفكار - يعتبر البعض منها ذات صلة بالموضوع - في حين يعتبر البعض الآخر عكس ذلك».

وسأل أليكس : «أعطني فقط النموذج القابل للهضم».

«حسناً. دعنا نفترض أن القائد يعرف ما هو الهدف الشامل للشركة أو الفريق. ومهما ذكرت هي إنقاذ الوكالة. وتتوفر لديك أسس استراتيجية. ولقد أخبرتني على الهاتف عن الحاجة لجعل الشركة برمتها أكثر إبداعاً بدلاً من إبقاء الإبداعية مقتصرة على قسم الإبداع. ولقد ألمحت إلى عدة أشياء أخرى بإمكانك القيام بها إضافة إلى تحديد الأهداف والمواعيد النهائية».

«لكن دعنا نتحدث الآن عن القيادة. وليس القيادة برمتها هي عن الميزات الشخصية كالجاذبية».

«إذا فكرت بها، فهناك عدة مظاهر للقيادة: فأولاً لديك الأشياء التي يخلقها القائد بالتعاون مع الآخرين. وتلك الأشياء هي رؤية ما يجب أن تصبح عليه الشركة أو الفريق، والإلهام ضمن الأشخاص الذين هم بحاجة إلى تحقيق التغيير (أو الذي ربما هم بحاجة لرسم أجزاء من برنامج التغيير). والزخم المتوفّر في كل المبادرات

المطلوبة. ويمكنك تسمية هذه الأشياء الثلاثة إذا رغبت «نتائج هدف جماعي».

«يتضمن المظهر الثاني للقيادة الأعمال التي يقوم بها القائد بذاته أو بذاتها لضمان أن ذلك النتاج النهائي قد تم خلقه. إنها أعمال مثل الوصول إلى مخطط تمهيدي للرؤية، وتحسينه من خلال مقارنته مع المخططات الأخرى، أو تشجيع الأشخاص على اتخاذ المبادرة، والتعامل مع المقاومة المحتملة للتغيير. وتعتبر تلك الأعمال بمثابة «الوسائل للوصول إلى الأهداف النهائية». وهناك تقنيات تم إثباتها للقيام بهذه الأشياء، ويمكن تعلم تلك التقنيات».

«ويعتبر المظهر الثالث للقيادة عبارة عن مزيج من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ويستخدمها؛ مثل كونه جذاباً، محباً للمغامرة أو صاحب مبادئ. «لكن القيادة ليست سباقاً في الجاذبية كما يتبع مايكل» ولذلك يتبع عليك التمييز بين تلك السمات الثلاث للقيادة. وفي مقدورك تغيير ميزاتك الشخصية إذا رغبت بذلك، ومحاولة أن تصبح أكثر «جاذبية». لكنك ستبني فعاليتك كقائد بسرعة أكبر بكثير إذا ركزت على جعل التقنيات التي ذكرتها قيد التطبيق».

اعتقد أليكس أنه قد فهم ذلك: «أعتقد أنني أفكر لتوي بخصوص منطق العمل، وليس بما يكفي بخصوص الرؤية والإلهام. فأنا لم أفكر بدرجة كافية بجذب الناس، لأنني لمأشعر بالثقة بمستوى جاذبيتي. لكنك تقول إنك لست بحاجة إلى أن تتمتع بمستوى جاذبية نلسون مانديلا لتكون قائداً؟».

أجاب مايكل : «إن الجاذبية تساعد بلا شك . لكنها ليست كل شيء ، فكر بالتقنيات وليس بالمميزات . إذ لا يتعين عليك الاعتماد على حصتك الوراثية من الجاذبية» .

لقد أمضيا بضع دقائق وهمما يتحدثان عن تلك التقنيات بمزيد من التفصيل<sup>(\*)</sup> .

ثم انتهى مايكل إلى اقتراح أخير . «أنا لا أريد أن أشعرك بالقلق يا أليكس ، لكنني أشك في أن خططك مكملة بالدرجة التي تعتقدها . أنا أعلم أنك ذكي ، لكن يبدو أنك تفتقد إلى شيء ما . فإذا جعلت الناس منغمسين أكثر في تطوير الخطط - بدلاً من مجرد فرض الأفكار على الوكالة - فإنك ستتمتع بفرصة أفضل لجعلها صحيحة . حاول التحدث إلى موظفيك .

نظر أليكس إلى مايكل بطريقة من لم يعجبه ذلك ، ثم أفرغ كأسه .

---

(\*) انظر الصفحتين التاليتين .

## أشياء، تكنيات وسمات

تختلط المناقشات حول القيادة بين ثلاثة عناوين متميزة في معظم الأحيان: (1) الأشياء التي يخلقها القائد، (2) التكنيات التي يطبقها القائد لخلق تلك الأشياء، (3) السمات الشخصية للقائد.

لكن من المهم تمييز الفروقات، إذا ما أراد أحد بناء مهاراته في القيادة.

1. يتوجب على القائد خلق الرؤية، الإلهام، والزخم (كما جاء في الفصل الأول) مهما كانت الأهداف الاستراتيجية والمالية للفريق أو المنظمة. ويعمل القائد باتجاه تحقيق هذه الأهداف، وتلك هي الأشياء التي يخلقها.

2. يستخدم القائد الفعال تكنيات راسخة لخلق الرؤية، الإلهام، والزخم. ويركز هذا الكتاب على تلك التكنيات، وتلك المظاهر للقيادة من الممكن تعلمها.

3. يمتلك القائد سمات شخصية راسخة بعيداً عن تلك التكنيات. فلا توجد هنا صيغة سحرية. وتعتبر اللائحة الممكنة للسمات «المثالية» طويلة، وليس هناك قائد محظوظ بما يكفي لامتلاك كل تلك السمات، كما أن هناك القليل من الاتفاق حول تلك السمات المطلوبة بشكل مطلق. والأكثر أهمية، أنه من المشكوك فيه ما إذا كان الإنسان البالغ يستطيع تغيير سماته المتصلة بشكل جذري. ومن الأفضل أن ينفق وقته في إجاده التكنيات الثابتة المشار إليها في الأعلى، وعلى الصفحة التالية.

وتهدف الفصول التالية إلى دعم استكشافك وتعلمك لتكنيات القيادة.

## تحليل القيادة

أشياء تم خلقها ضمن المنظمة



### التقنيات المطبقة

- تشجيع المبادرة.
- الحث على التقدم.
- تمهيد الطريق.

- إظهار الجاذبية أثناء بناء الثقة.
- لفت أنظار الأفراد وتوحيد الأقسام.
- تكرار وتعزيز الرسالة.

- خلق المعنى من خلال التخيلات.
- زرع الأفكار واختبارها.
- التأكد من أن الرؤية سيكون لها تأثيرها على المهارات.

- تأسيس الشعور بالإلحاحية، والاحتفال.
- التلاوم مع القيم الموروثة في الرؤية.
- تجميع الانتباه من أجل التغييرات اللاحقة.

### الصفات التي يجب امتلاكها

متدفع، شجاع، قاتل، متفائل، ذي مبادرات،  
جذاب يلح. (انظر الملحق 2)

### تمرين:

استخدم الملحق 1 لمراجعة تطلعات قيادتك وصورتها الجانبية، إذا لم تكن قد فعلت ذلك أصلاً.



يتعين على جميع علماء الوراثة في الحكومة أن  
يشاهدوا مرة في العام اليوم الذي نسي فيه بيلي  
أخذ Hankie إلى مصنع الجينات.

### ٣. إعداد: الإلحادية، التركيز، والأقسام

حيث ينظر أليكس ويستمع ويتعلم

لقد كان أليكس يتأمل في اللقاءات التي لا نهاية لها بينما كان يوم الجمعة يقارب من نهايته، تلك اللقاءات التي ملأت أسبوعه الأول في الوكالة.

كان دوغ ومدراء الحسابات ملحوظين: «يجب أن نكتشف طرقاً جديدة لإبقاء الزبائن سعيدين، وكانت ساندرا والمبدعون متقددين علينا التركيز على إعلانات عظيمة - ونحن بحاجة إلى المزيد من المصادر وليس الأقل».

وكان فراك قد ناقش الشباب من التخطيط منطقياً قائلين: «المهم هي نوعية البحث والتحليل. يجب أن يتتوفر لدينا المزيد من الحقائق أمام الزبون».

وكان لوق والمشرفون على التجارة ينادون: كل واحد هنا لديه يوميات عن السباحة - ومن المستحيل تحديد اجتماع. لذلك دعونا ننسى ذلك بحيث يمكننا العمل كفريق.. لمجرد التغيير!.

وقد حذر كل واحد أليكس - بالطبع - من القيام بأية محاولة

لفرض ساعات عمل سعياً وراء تخصيص وقت ونفقات لنشاطات مختلفة. وحذروه أيضاً بأن يرفع يديه كلياً عن مجموعة اللوحات الأربعين الثمينة التي استطاعت الوكالة امتلاكها عبر السنين - إذ إن بيعها - «من شأنه تدمير المعنويات... والإيحاء بفقدان الموجودات... مما يجعل الزبائن يفرون، معتقدين أننا على وشك الإفلاس».

وهكذا كانت الانقسامات السياسية واضحة بالنسبة إلى أليكس: كل قسم يسعى وراء مصالحه الخاصة.

لقد استطاع أليكس أيضاً أن يحشر في برنامج عمله اجتماعاً مع الزبائن وقد أكدوا على اعتقاده بأن الوكالة بحاجة إلى تقديم المزيد من الإبداعية إلى زبائنهما. وهي بحاجة لفعل ذلك ببريقراطية أقل بكثير مما فعلته في الماضي.

لقد تطوع مدير التسويق لأحد الزبائن قائلاً «إن المخططين هم أصل المشكلة، لأنه توجب علي في كل حملة من حملاتي الإعلانية التحدث إلى دوغ أو أحد مدراء الحسابات. ثم يتحدث إلى المخططين. ثم يقدم المخططون موجزاً لقسم الإبداع... ثم ينتهي المبدعون إلى شيء يقدمونه إلى دوغ ليりئني إياه. هناك الكثير من الحلقات في تلك السلسلة». واستمر مدير التسويق قائلاً: «ربما تعمل معظم صناعات الإعلانات بهذه الطريقة، لكنها ليست طريقة المستقبل. فأنا أريد التحدث مباشرة وبمehr الصراحة مع مدير حسابات ومبدع في آن واحد...».

\* \* \*

لقد كانت هذه التعليقات (وغيرها المشابهة لها) قد أقنعت أليكس أنه كان على حق في تركيز الوكالة على العمل بطريقة أكثر اندماجية.

لكن أليكس كان قد ألقى نظرة عجلة - في مكتبه - على مفكرته المالية للأسبوع التالي - وعرف أن عليه التركيز على مبادراته بالذات أيضاً كما عرف أنه لا يستطيع التوصل فوراً إلى خطة كاملة، ومركزة جداً، وشخصيته، لكنه صمم على الشروع بذلك لجعل ذلك الأسبوع التالي طيناً أكثر على الأقل.

لقد كان من الواضح أن دوره هو في قيادة التحول في الوكالة، لكن ذلك لم يكن يعني أنه سيقود شخصياً كل مبادرة: لن يكون لديه الوقت لذلك. لذلك دون أفكاره بسرعة ضمن ثلاثة عنوانين.

كان عنوانه الأول هو «الثقافة». ووضع تحت هذا العنوان بضعة رؤوس أعلام عرف الآن أنها بحاجة إلى اهتمامه الشخصي - بما فيها «عمل الفريق». «تركيز الزيون»، و«الابتكار» وتلك هي مظاهر الوكالة التي يتوجب عليه مخاطبتها في برنامج للتغيير أكثر مثالية وإلهاماً.

وكان عنوانه الثاني هو «الطريقة». ووضع تحتها «مبادرات تحولية» ولكن ذلك هو موجزه لكل الخطوات في خطة «العشرة عشرة» التي حملها معه إلى الوكالة قبل ذلك بخمسة أيام وكان بحاجة إلى التأكد من أن النفقات قد تم تخفيضها حتى مع برنامجه المثالى. إذ سيطلب المصرف سريعاً الدليل على ذلك.

وكان عنوانه الثالث هو «One - offs»: وهي قضايا أساسية كبيرة

ربما يحتمل أن تتطلب اهتمامه. لقد فكر ملياً. فهو لا يريد الانجرار وراء تفصيلات عملية، لكنه شعر بالثقة من أن هناك شيئاً ما بخصوص هذا العنوان.

وفجأة خطرت له: «مناورة الطيار». . . فهو سيقود شخصياً المناورة لكسب زبون رئيسي، مستخدماً طريقة أفضل بكثير من الطريقة العادلة للوكلالة. إنه سيجر شخصياً كلاً من دوغ وساندرا إلى اللقاءات مع الزبائن، كما كان مدير التسويق قد اقترح. وربما يزعج ذلك دوغ وساندرا، لكنه سيضع بسرعة المعاييس اللازمة للتصرف الجماعي الذي عرف أليكس أن الوكالة بحاجة إليه.

وخطر لـأليكس أنه لن ينفق معظم وقته - بعد كل شيء - في القيادة الشخصية للمبادرات التي وضعها بدقة شديدة في خطته «العشرة - عشرة» الالتفافية. وسوف يحتاج إلى قائد يترأس ذلك. وعرف أليكس أن عليه التركيز على «الثقافة» و«خطبة الطيار» بدلاً من ذلك.

\* \* \*

أخيراً، فكر أليكس مجدداً بالأشخاص الموجودين في وكالته، ودهش لأنه لم يجد هناك أي نوع من الإلحاح على التغيير. كان هناك شعور بالكارثة الوشيكة الحدوث، حسبما تسرب الحديث عن الوضع المالي المضطرب للوكلالة، لكن ذلك لم يُترجم إلى أية قابلية لتبني مواقف جديدة لخلق حملات أو للعمل مع الزبائن.

لقد عرف ما يجب عمله حيال ذلك، فهو سيقنع مجموعة من مدراء التسويق والمدراء التنفيذيين لمعالجة وضع الوكالة بأكمله... وجهاً لوجه. وكان واثقاً من أن الاجتماعات سيكون لها تأثيرها - كما كان متاكداً من أن المدراء التنفيذيين سيتحذرون عن كيفية استفادة وكالات أخرى من تعاون أوثيق بكثير بين الأقسام المختلفة، إضافة إلى مواضع أخرى كانت تتشكل في ذهنه.

ونادي سكرتيرته «كيلي»، هل يمكنك الحضور إلى هنا؟ نحن بحاجة إلى تنظيم مفكري للأسبوع المقبل».

قالت كيلي عندما وصلت أخيراً: «لقد وضعت لتُوي جداً لشائعة. إذ يعتقد المبدعون أنك ستبيع المجموعة الفنية».

وقال أليكس: «عندما تسمعين تلك الشائعة في المرة المقبلة، اخبري الناس بوجوب عدم القلق. فأنا سأهتم اهتماماً كبيراً بتلك اللوحات. ولذلك دعينا ننظم هذه المفكرة. أولاً - سأحتاج إلى لقاء مع ديرك فان ألين Dirk Van Allen مساء يوم الأحد، إذا كان بإمكانه ذلك. وتأكدني مما إذا كان بمقدوره اللقاء هنا في المكتب. واسمه موجود في قائمة هواتفي تحت عنوان: «اتصالات الجامعة»...».

## إعداد: التركيز، الإلتحاجية، الأقسام

تظهر الدعوة للقيادة عند الكثير من الشبان. لدى الذين يتم استخدامهم للعمل في منظمة جديدة، أو ترفيعهم ضمن شركة قائمة، أو من خلال دور موجود، أو لرؤيه أن المنظمة بحاجة إلى تغيير، أو تحويل. لكن القادة الفعالين يستعدون بعناية شديدة أولاً قبل الانغماس في إحداث التغيير.

ومن الواضح أن مدى تلك الاستعدادات يتوقف على مدى تألف القائد مع المنظمة، وعلى طبيعة شؤون العمل التي يجب معالجتها بإلتحاجية كبيرة. لكن القادة الفعالين يسبقون قيامهم بشن حملة تغييرات أساسية بفترة ما من التأمل، الاستماع، والتعلم. ويهدف القائد من خلال ذلك إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة:

1. أين يجب أن يركز؟ ما هي أولويات المنظمة أو الفريق؟ ماذَا تحتاج المسودة البسيطة المؤلفة من صفحة واحدة من المبادرات الالازمة؟ أين يجب أن أنفق وقتى الخاص القليل؟ هل يجب أن أركز على القضايا الخاصة بالسوق تحديداً، أم على وجوب أن يعيد الموظفون رسم عمليات المنظمة؟ أم تحويل ثقافة المنظمة؟

2. كيف يمكن التبليغ والاتفاق على نوع من الإلتحاجية؟ «كيف يمكنني جعل المنظمة ترى أن الحفاظ على الوضع الراهن هو أكثر خطراً من القفزة التي هي بحاجة إليها؟ ما هي الحقائق والبراهين التي يجب على تنظيمها؟ كيف يمكنني كسب انتباه المنظمة، وتركيزها على المبادرات الالازمة؟»

3. ما هي الأقسام التي يحسب لها حساب، وما هي الاختلافات التي يجب صياغتها؟ «ما هي التحالفات التي يجب استخدامها ومقاومتها؟ من هو مع ومن هو ضد؟ ما هي مجموعة الأنصار التي يجب أن تقود المبادرات المختلفة التي ستكون هناك حاجة لها؟ ما هي الإشارات التي ستقرأها المنظمة من خلال اختياري لأعضاء الفريق؟»

إن القائد الفعال يستمر في معالجة تلك القضايا خلال سنوات مهمته. إلا أنه يطور فرضيات قوية حولها في وقت مبكر، أي قبل أن يشن حملة مبادرات رئيسية<sup>(\*)</sup>.

(\*) يشرح الملحق 3 (الصفحة 208) أنه كلما كانت المنظمة كبيرة، كلما كان القائد بحاجة إلى التركيز على عمليات المنظمة وثقافتها.

## الاعداد



انظر، استمع، تعلم، استخدام:

- البحث الخارجي (والداخلي)
- لقاءات المجموعة
- مناقشة كل موضوع على حدة

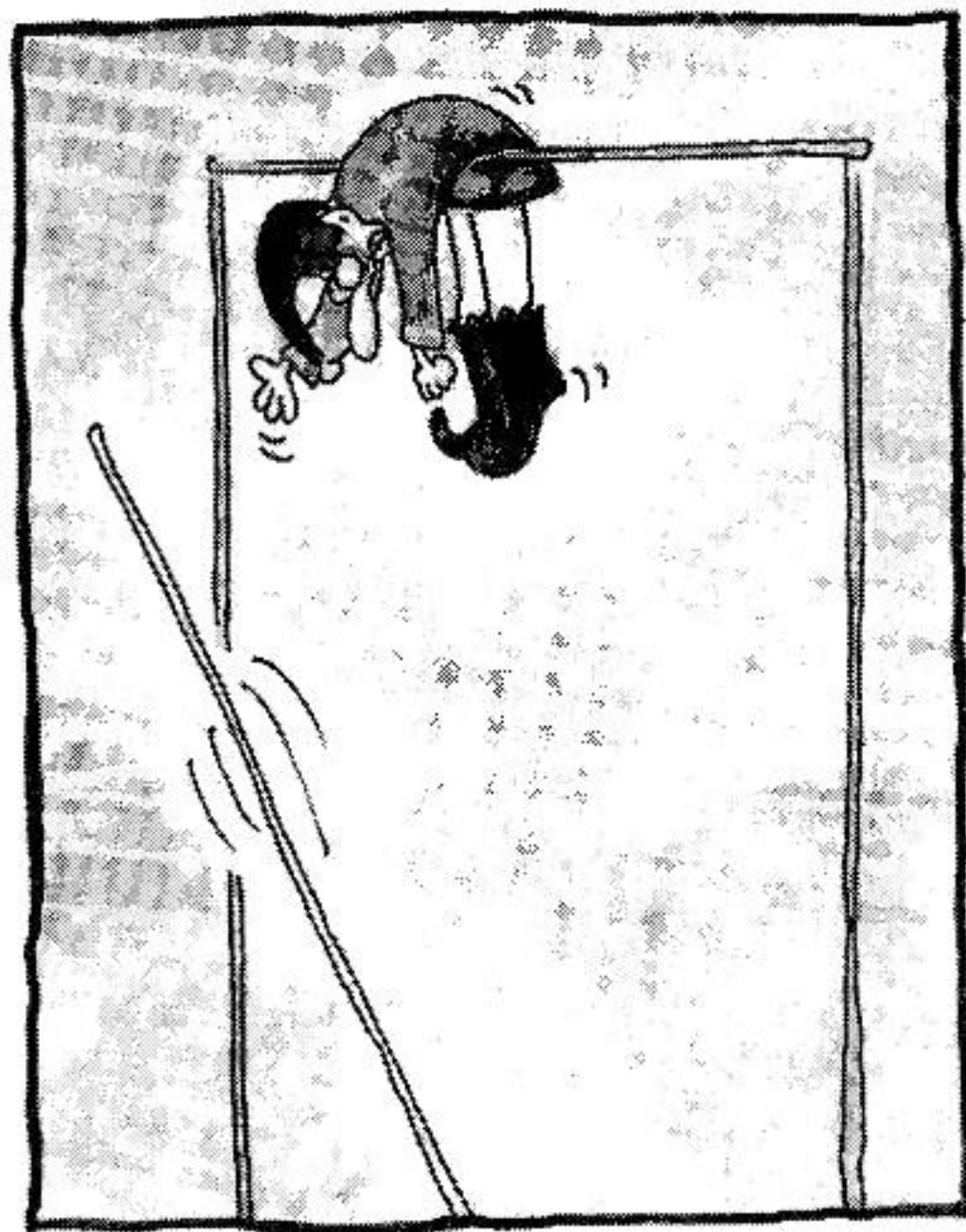
قرر أين يجب أن ترکز على  
طاقات المنظمة (ووقت القائد)

قرر كيفية التبليغ والإتفاق  
على نوع من الاحادية

قرر ما هي الأقسام التي يجب  
أن تحسب لها حساباً

تعزيز:

فكّر مجدداً ما إذا كنت قد قمت باستعداد كافٍ للتغييرات التي تفجّر فيها لفريقك أو  
منظ民心ك ولا سيما أين يجب أن ترکز وقتكم بالذات.



لم تشعر الأسماك الصغيرة أبداً بالثقة حول هزم  
العملاقة عند القفز عالياً بالعصا، لكن رقص الليمبو  
سيأتي لاحقاً... Limbo

## ٤. تشكيل الفرق

حيث يختار أليكس الأشخاص ويثلم العادات

توقف حديث الثرثرة في الوقت الذي دخل فيه أليكس إلى الغرفة الكبيرة للاجتماعات حيث تجتمع اللجنة الإدارية للمنظمة بعد ظهر كل يوم جمعة.

لقد كان هذا الاجتماع الثاني من نوعه بالنسبة إلى أليكس، وقد نظر حول الطاولة متأكداً من أن جميع مديريه حاضرون.

سؤال أليكس: «أين فرانك؟»

لم يشاهد أي من المدراء الآخرين - دوغ - ساندرا - ستيف - لوق - وتييري مدير التخطيط مؤخراً، على الرغم من أن ستيف قال إنه رأه في وقت مبكر من ذلك اليوم. وكان أليكس يحاول الاجتماع مع فرانك طوال الأسبوع، لكن فرانك تجنبه. وكان أليكس يتساءل الآن ما إذا كان فرانك يشك بالاتجاه الذي يخطط له أليكس للوكالة.

لقد شرع أليكس بالكلام وهو يمرر نسخاً من جدول أعماله: «يسعدني أننا هنا جميراً تقريباً. وكما ترون، فإنني أرغب في أن نعالج ثلاثة عناوين اليوم: الطريقة التي نستطيع بموجبها إدارة هذه

الاجتماعات الإدارية؛ ملاحظاتي من خلال لقاءات خارجية متنوعة حققتها هذا الأسبوع؛ ومناقشة بخصوص التغييرات التي يتبعها علينا إجراؤها لهذه الوكالة. هل هناك عناوين أخرى يجب أن نناقشها؟ هؤلئك الآخرون رؤوسهم.

قال أليكس: أولاً يجب أن ندرك أن مهمتنا كفريق هي جعل هذه الوكالة تطلق من أساس راسخ، وسيطلب هذا تعاوناً أكثر من السابق. ولن تكون مجرد فريق عندما نجتمع معاً في تلك اللقاءات الأسبوعية، بل يجب أن نكتشف طرقاً للمحافظة على روح عمل الفريق خلال عملنا من يوم لآخر.

«ونحن بحاجة إلى الالتزام ببعض المبادئ الأساسية لهذا اللقاء، وذلك كأساس لعمل الفريق.وها هي اقتراحاتي، لكن دعونا نناقشها. أولاً، أنا أقترح الاجتماع في صباحات يوم الاثنين، إذ ستكون لدينا طاقة أكبر من بعد ظهر يوم الجمعة. ثانياً، دعونا نلتزم بدقة المواعيد، إذ ليس لدينا وقت نضيعه إذا كنا سنبقى بهذه الوكالة على قيد الحياة.أخيراً، أريد أن نستمر في تحقيق ما اتفقنا بشأنه: الأعمال، الأشخاص المتنوعون المسؤولون عن الأعمال، والمواعيد النهائية التي نتفق عليها. ونحن بحاجة إلى لائحة بسيطة فقط، وليس مذكرات مفصلة. وسوف أدون لائحة العمل من هذا اللقاء، لكنني أقترح العمل بالدور من بعد ذلك. هل هناك أية أفكار إضافية؟»

لم يكن هناك رد فوري من الآخرين، لذلك توقف أليكس. إنه

يريد انغماس الآخرين، وقد عرف أن أحداً ما سيضع حداً للصمت في النهاية.

وسائل ستيف من خلال دوره كمدير مالي : «وماذا عن السرية؟ إننا سنناقش بعض القضايا الحساسة جداً... وقد قامت هذه المجموعة بتسريب في بعض الأحيان في الماضي».

لقد أنفقت المجموعة خمس دقائق أخرى من الوقت وهي تناقش السرية، إضافة إلى مبادئ أخرى للفريق سيلتزم بها. وعندما انتهوا دعا أليكس سكرتيرته إلى إيجاد فرانك.

ثم تحول أليكس بعد ذلك إلى المادة الأخرى على جدول الأعمال، بإبلاغ ما جاء في المناقشات التي أجراها خلال الأسبوع الماضي. لقد أبلغ المجموعة أنه اجتمع ستيف وإليكس والمصرفيين الخاصين بالوكالة، ونجحوا في إبعادهم لبضعة أسابيع.

وقرأ أيضاً صفحتين كان قد أعدهما، ويظهران المعطيات حول وضع الوكالة المتراجع في سوق الإعلانات. إلا أنه ركز التركيز الأكبر على ما وجده من مناقشاته وجهاً لوجه مع مدراء التسويق.

قال أليكس: «أنا واثق الآن من أننا بحاجة إلى إعادة بنيان كاملة للطريقة التي نتعامل بها مع زبائننا الحاليين. أريد أن نقيم تعاوناً أوثيق بين بطانتنا والإبداعيين بينما نفعل ذلك».

لقد انتظر أليكس الرد، إلا أن أحداً لم يتكلّم. فقد بدا دوغ متوتراً، ومدركاً للانتقاد الضمني الخاص بإدارته الماضية للزبائن.

وبدت ساندرا غير مرئية لاحتمال إنفاق وقت خارج برجها العاجي من الإبداع. في حين أن فرانك، الذي كان قسمه الخاص بالتخطيط يتعرّض بأكمله لخطر أن يصبح مهماً، لم يكن قد وصل أصلاً.

لقد كسر أليكس جدار الصمت. فقال: «لا أعرف كيف كنتم تديرون مثل تلك الاجتماعات الأسبوعية في الماضي. ولكننا لن نصل إلى نتيجة ما لم نعبر عن آرائنا بصرامة. فإذا كنتم لا توافقون على ما أقوله، فعليكم قول ذلك. وإذا كانت لديكم إضافات فيجب أن تذكروها. بإمكاننا القيام بذلك باحترام، لكن ليس لدينا الوقت للتحفظ في الرأي».

وكان دوغ هو الذي كسر جدار الصمت في النهاية. فقد رغب - إلى حد ما - لو أنه لم يتصرف بتلك السلبية إزاء خطة أليكس الأصلية قبل ذلك بأسبوعين. ومن الواضح أنه حرض أليكس على التفكير بتغييرات أوسع في الوكالة. لكنه عرف أيضاً أنه لا يتبع على الوكالة أن تتحرك بالاتجاه الذي عبر عنه أليكس، إذ قال: «أنا أرى ما تقول، لكنني أعتقد أننا بحاجة إلى التحدث عن تفاصيل كيفية تحقيق ذلك».

وهكذا انتقلت المجموعة إلى مناقشة تلك التفصيلات، على الرغم من أن أليكس أعرب عن أن مسؤوليتهم الجماعية كمجموعة هي التي ستسود التفصيلات خلال الأسبوع القليلة التالية. وكان بإمكان أليكس مشاهدة أن دوغ وساندرا ليسا طرفاً واحداً بشكل كامل، لكنه اعتقد أن بإمكانه كسبهما في النهاية.

وعندما انتهى اللقاء، لخص أليكس الأعمال الفورية التي اتفقوا عليها إذ سيعمل دوغ وساندرا معاً، لإيجاد سبل التعاون بين مدراء الحسابات والإبداعيين عند اختيار الزبائن المحتملين. وسيقوم ستيف بتجمیع فريق لاتخاذ إجراءات خفض النفقات. وسيحدد لوک وتیری كيف يمكن لمجالات التسويق والإعلام أن يساعدان في تدفق موارد الوکالة. والتزم كل واحد - ولو على کره منه - بتقديم ورقة عمله أو عملها في الأسبوع التالي.

\* \* \*

وبينما غادر المدراء الاجتماع، شعر أليكس أنه قد أنجز الخطوات الأولى القليلة باتجاه تشكيلهم فريقاً. إلا أنه شعر أيضاً أن خطوات العمل التي اتفقا عليها كانت أصغر من أن تقدم إلى الوکالة بأكملها. لقد أراد إيجاد شيء من شأنه جعل تلك المبادرات أكثر انسجاماً. وقد عرف أنه بحاجة إلى تطوير رؤية أكثر شمولًا.

كان فرانك يشكل عنصر القلق الثاني لأليكس. وكان من الواضح أن مدير التخطيط قد غادر المكتب لأسباب «شخصية». واعتتقد أليكس أنه «إما أن لديه أزمة شخصية حقيقة أو أنه يظهر أولى علائم المقاومة السلبية...».

## تشكيل الفرق

يواجه القائد الفعال تحدياً هاماً في وقت مبكر وهو تقرير ما هي الفرق التي يجب تشكيلها ومن يجب تعيينه في الفرقة بالتحديد والتي من شأنها أن تقاسم معه قيادة المنظمة. وهو يقرر أيضاً من هي الفرق أو المجموعات التي يجب حلها (كاللجان).

ومن المثالي أن تكون لديه وجهة نظر عن استراتيجية المنظمة ورؤيتها تساعد في تطبيق هذه القرارات. وعادة ما يحتاج القائد في الواقع إلى تشكيل بعض الفرق قبل تطبيق الرؤية كلياً. ومن المهم بالتأكيد أن يشعر فريق القيادة التمهيدي بأنه ساعد في خلق الرؤية. ولذلك يواجه القائد بشك محظوظ وضعية الدجاجة - والبيضة، ويبدل ما في وسعه للتعامل معها. إذ أن بعض مظاهر القيادة هي فوضوية بالتأكيد.

ومع ذلك، هناك مظهر واحد للفرق لا يستطيع القائد قبول الحل الوسط فيه وهو: المبادئ والقواعد العملية للفريق. وتعكس الصفحة التالية ممارسات بناءة يعززها القائد في الفرق والمجموعات العاملة التي تعتبر عضواً فيها. ولهذه القواعد أهمية لأن الطريقة التي يعمل فيها الأشخاص معاً في الفرق لها تأثير كبير جداً على ثقافة المنظمة. وهي مناسبة لقائد فريق صغير صغير مثلما هي مناسبة لقائد نقابة كبيرة.

وأخيراً، يكتشف القادة الفعالون عادة فرداً أو اثنين مميزين للعمل ككاتمين للأسرار. وعلى الرغم من احتمال عدم كونهما عضوين رسميين في الفرق، فإنهما من الأشخاص الذين يستطيع القائد اختبار الأفكار من خلالهم، والذين يستطيعون توفير وجهات نظر إيجابية. وربما يحتاج القائد إلى من بإمكانه توفير وجهة نظر «جذرية» من الطبقة السفلية في المنظمة، أو أنهم يحتاجون إلى معلم حكيم لديه تجربة سابقة في القيادة، ليعمل كمدرب لهم.

## سلوك الفريق

### ممارسات غير فعالة

غير مركز. يصبح هدف الفريق ضبابياً أو قديم العهد، أو أن أعضاء الفريق يحملون وجهات نظر غير منسجمة بالنسبة إلى أهداف الفريق.

إجرائي. يعمل الفريق بطريقة رتبية عبر الاقتراحات. فيفشل في تقديم مضمون ملموس.

فردي. يعتبر الأساس الذي يسهم فيه أعضاء الفريق غير واضح، تدفعه الأنانية، أو أنه غير ملائم.

إهمال. هناك عدد قليل من النماذج للفريق؛ فأعضاء الفريق يتأخرون أو يتغيبون؛ ويمضي انتهاك القواعد دون اعتراض.

كتيم. يُنظر إلى الفريق «أخوية» مغلقة أو جمعية سرية؛ تصدر المراسيم. ولا تتحدث إلى باقي المنظمة.

### ممارسات جيدة

هادفة. هناك هدف واضح ومفيد للفريق، مرتبط برؤية المنظمة واستراتيجيتها؛ ويمكن فهم الأهداف من قبل أعضاء الفريق والأشخاص المناسبين خارجه.

التوجه نحو الهدف. يعلم أعضاء الفريق (والفريق ككل) من يجب أن ينتفع وماذا ومتى.

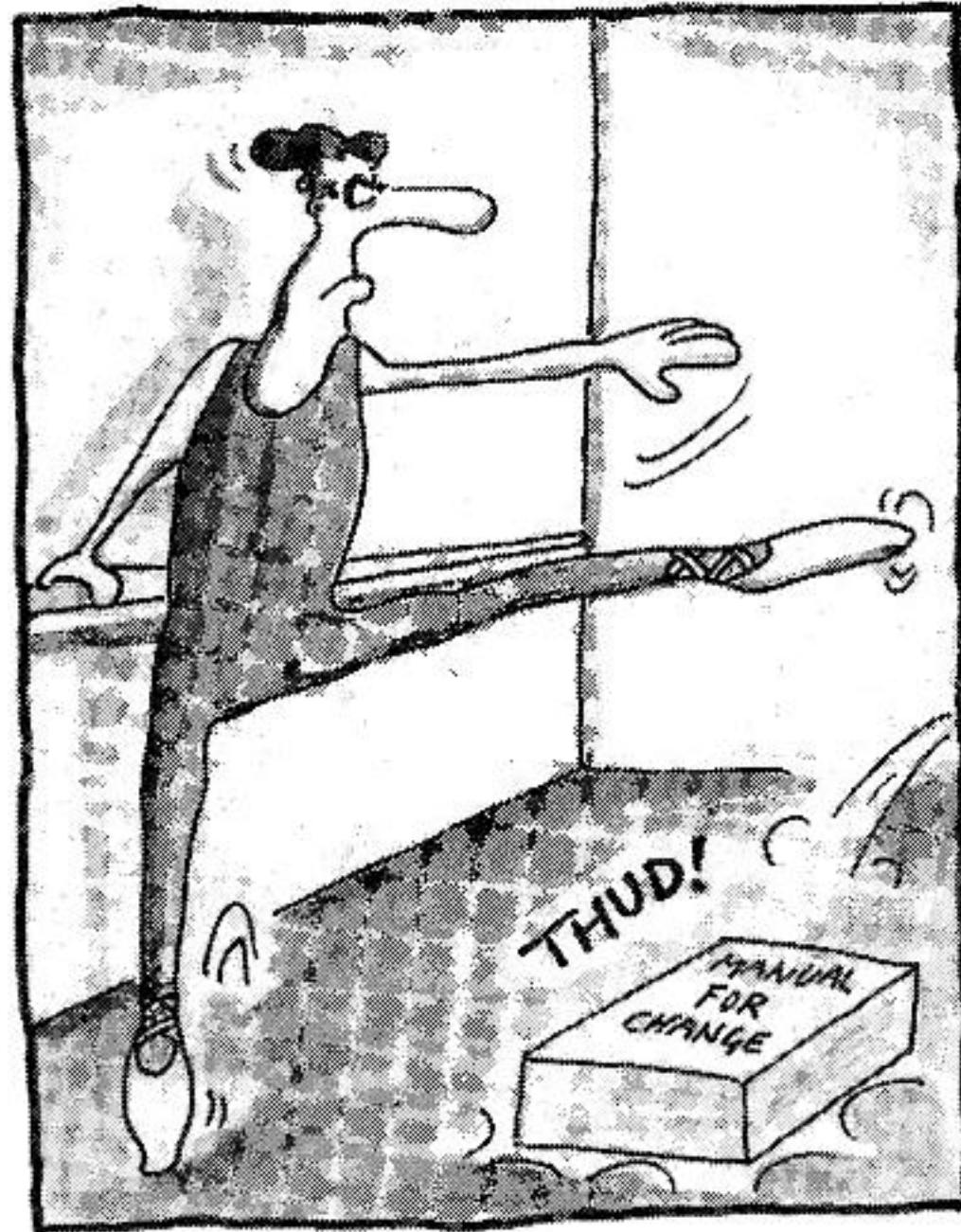
تعاوني. يشعر أعضاء الفريق بمسؤولية «مشتركة ومتعددة»؟ وهناك تبادل في المصالح.

منتظم. يحدد تصرف الفريق ويعزز مثلاً دقة الموعيد، تنفيذ الوعود، مناقشة محترمة ولكنها صريحة.

منفذ. يرحب الفريق بالأعضاء «المؤقتين» عند الحاجة إليهم؛ ويتواصل مع باقي المنظمة.

### تمرين:

اطلب - بالنسبة إلى الفريق أو المجموعة التي تقودها من المشاركون أن يقيموا الأداء الجماعي مقابل الصفات المدرجة أعلاه.



ربما كان نورييف قد تعاون لو أن التغييرات التي  
حدثت لأدائه في اللحظة الأخيرة قد تمت بشكل  
أكثر إلهاماً.

## 5. الرؤية - خلق المعنى

حيث يسعى أليكس إلى الحصول على فكرة مقنعة

نزل العلم المتعدد الألوان مشيراً إلى نهاية Prix موناكو الكبير يوم الأحد. قال أليكس وهو يضع يده فوق بطن زوجته الحامل: «حسناً، لقد ربحت». وكان أليكس واثقاً من أن الفيراري Ferrari ستكون الأولى، لكن رهان سارة على الويليامز Williams كان أكثر حذقاً.

لقد عاد أليكس إلى مكتبه ليعمل ساعتين من الزمن حول رؤية متماسكة ومثيرة للوكالة. وفتح محفظته ليخرج الخطة التحولية. ثم توقف، وأغلقها. وفَكَرَ أنه من الأفضل «البدء بورقة بيضاء».

لقد بدأ بطريقة منطقية وذات اتجاه يساري - حيث دون النقاط التي شعر أن من الواجب أن تعكسها الرؤية اللازمة للوكالة. ثم بدأ سريعاً بالتفكير يميناً. إذ شرع يبعث تاركاً ذهنه يتساءل - قليلاً. لقد عرف أنه يتبع عليه أن يتوصل في النهاية إلى فكرة مقنعة. وقد أراد أن يؤثر في الإبداعيين في الوكالة لا أن يثير ضحکهم.

«ماذا نحتاج؟ عمل فريق؟ تعاون؟ ما هي المشكلة؟ تريد البطانة جعل الزبائن «سعیدین»، فقط، ويريد «الإبداعيون» تحقيق إعلانات عظيمة»... لکسب أوسمة أندادهم... ولا يقابل الإبداعيون

الزبائن . وكل واحد مندفع فقط مع عدم توفر الوقت للتحدث إلى الآخرين . . .

لقد بدا الوضع وكأن هناك انقساماً كبيراً بين الإبداعيين والبطانة . ونحن بحاجة إلى سد الثغرة . وكما حذرنا الـ tannoy «انتبهوا إلى الثغرة ، وربما أستطيع استخدام ذلك في مكان ما» .

وبحث أليكس عن أفكار أخرى للانقسام الكبير في الوكالة التي يحتاج في النهاية إلى سده أو رأيه . . . إضاعة الفرصة بالتردد بين مسلكين . . . وادي الصدع الكبير . . . الجانب المظلم من القمر . . . صفائح مكونية (متعلقة بتشوه أديم الأرض) تتحرك في اتجاهات متعاكسة . . . كتل أرضية تندفع منقسمة لتخلق بحراً هائجاً من التشوش . ما رأيكم بتلك العبارة التي اخترعها تشرشل Churchill : «هناك ستار حديدي هبط إلى القارة»؟

لقد فكر أكثر بمجاز علاقات الشرق - الغرب : «المنشقون الذين حرضوا في النهاية على العلانية (الغلاسنوت) - «إنني أسألك ما إذا كان أي من هؤلاء الإبداعيين - ربما البعض الأكثر شباباً - يفكرون حقاً بلقاء زبون بين حين وآخر ، بدلاً من انجذابهم دوماً في برجهم العاجي؟» وطاف ذهنه في انحراف مفاجئ عن الموضوع : «برج عاجي - كتاب تنسليون Tennyson ، سيدة شالوت Lady of Shalott المسجونة في برج القصر ، ولا تستطيع رؤية العالم إلا من خلال مرآة». إلا أنه أمسك بقلمه ، وأجبر نفسه على العودة إلى مجاز علاقات الشرق - الغرب : منشقون ، علانية ، ريان وغورباتشيف

- Reagan and Gorbachev، التعاون فقط من خلال ضخامة التحدي - استكشاف الفضاء - محطة فضاء دولية .

لقد كان أليكس يعمل من خلال الخيال لمدة نحو خمس عشرة دقيقة، إلا أنه شعر بأنه يحرز تقدماً. إنهم لا يعلمون التصادق الحر في كلية إدارة الأعمال لكنه وجد أن ذلك مناسب له. واستمر في بحثه وهو يرتشف فنجانه من القهوة.

وعاد بعد ذلك بنصف ساعة إلى غرفة الجلوس لينضم ثانية إلى سارة. وسأل بينما كان يجلس إلى جانبها: «كيف حال طفلنا؟» أجبت «إنه بخير» و«ماذا عن طفلك الآخر - الوكالة؟»

«إنها تعاني أزمة هوية شخصية، لكنني أعتقد أنها ستسترد عافيتها. هل يمكنني طرح هذه الفكرة أمامك؟ لأرى ماذا تعتقدين.

استمر قائلاً: «تعرفين عن المشكلة الرئيسية في الوكالة، إنها فقدان العمل كفريق بين البطانة والإبداعيين بالدرجة الأولى، لكن بين الأقسام الأخرى أيضاً. يبدو وكأن هناك ستاراً حديدياً بينهم. لكنني أريد رسم المشكلة كما سببتها قوى الفوضى، شيء ما له علاقة مع دارت فيدر الخارجي Darth Vader.. شيء تستطيع الوكالة التجمع ضده...»

لقد أنفق أليكس عشر دقائق وهو يوجز صورة المشكلة. وبما أنه كان يفضل الخيال في فيلم حرب النجوم<sup>(\*)</sup> Star Wars فقد شرح

---

(\*) حرب النجوم هي علامة تجارية مسجلة للوكاس فيلم ليمنتد Lucasfilm Ltd.

الطرق التي تحتاج الوكالة إلى تغييرها. لقد رسم التحدي الذي واجهوه، الدور المركزي «للقوة» الإبداعية، وحقيقة أنه لا يمكن لأي قسم أن ينجح بمفرده.

سأل أليكس وهو يرى أن سارة غير مقتنعة «إذاً الطريقة ليست صحيحة حتى الآن؟» لقد كان أليكس في المنزل في عالم العمل أكثر منه في عالم الأفكار، وقد عرف أن خلفية سارة في مجال التسويق وحيدة ذكائتها سيوفران نقداً واضحاً لتخيلاته المنشقة.

وقالت سارة بعد دقيقة من التفكير: «حسناً، يمكنني رؤية كيف يمكنك تحويلها إلى شيء مثير. إلا أنها ليست بحاجة إلى المزيد من العمل لتصبح مقنعة حقاً».

وتابعت: «إنها جذابة وبارزة، لكن لو كنت جالسة بين المستمعين عندما تكشف عنها، فإنني لن أكون واثقة مما يمكنني فعله بشكل مختلف. أنت تلمح ضمناً إلى أنه يتوجب عليَّ التعاون بدرجة أكبر، لكنني أعتقد أنك بحاجة إلى النطق بالمزيد من التفصيات. وأيضاً، هل أنت متأكد من أنهم سيرون مشكلة في هذا الستار الحديدي بين البطانة والإبداعيين؟»

«أنا متأكد تماماً من أنهم سينصتون عندما يخبرهم أكبر زبائن الوكالة أن هناك مشكلة - وجهها لوجه - لكنني أرى ماذا تعني حول حاجة الرؤية إلى الاكتفاء بمزيد من اللحم والعظم...».

\* \* \*

كان أليكس يلتقي ديرك في الوكالة مساء يوم الأحد. لقد كان أحد أصدقاء أليكس القدامى، وهو زبون محتمل، وخبير حول الاحتمالات التسويقية للإنترنت Internet.

وبينما كانا يختمان نقاشهما، ويبعدان الأوراق التي كانا يكددسانها، أشار ديرك إلى صورة غير ملهمة عنوانها «رمادي فوق رمادي»، كانت معلقة خارج مكتب أليكس. وسأل: «تلك لروتوكر Rothko أليس كذلك؟»

أجاب أليكس: «أنا نسيت أنك تعرف الكثير عن اللوحات. كم تبلغ قيمتها في رأيك؟»

وقال ديرك وهو يتفحصها: «إنها ليست بحالة جيدة، ربما ستون ألف جنيه؟ لكنني بحاجة إلى التحدث إلى صديق لي لأعطي تقديرًا أكثر دقة».

ردّد أليكس: «ستون ألفًا». ثم لاحظ الوقت. من الأفضل لنا أن نتحرك. فسارة تتوقع أن نأخذها إلى الغداء خلال عشرين دقيقة.

## رؤيه

يمكن قيادة القليل - بل ولا واحدة - من المبادرات بدون شيء من الرؤية المعاينة، والطريق. وترسم الرؤية الاتجاه المعموم بطريقة مثيرة، وتتوفر مبادئ فورية للرؤى على الأحداث غير المتوقعة. فإذا لم يستطع القائد أن يرسم هذه الرؤى، فيجب أن يسعى وراء المساعدة في فعل ذلك، لكن يجب أن يكون متحمساً لما سيتحقق.

### خلق المعنى للأخرين.

إن رأي بيكانسو بأن «الفن هو وهم يساعدنا في رؤية الحقيقة» هو وثيق الصلة بالرؤية بالنسبة إلى منظمة مثلما هو كذلك بالنسبة إلى الرسم أو النحت.

لأنه إذا كانت الرؤية ستوجه فريقاً أو منظمة، فلا بد وأن تكون قصة مقنعة، قصة تصور أحداثاً قابلة للتصديق: أشخاص حقيقيون يحققون غداً أفضل، بطريقة يستطيع المستمعون محاكاتها، وبطريقة تضيف معنى لحياتهم. وليس الرؤية مجرد شعار أنيق أعده منفذون في تمارين للمجموعة على «الرؤية»، وسلحون بمجموعاتهم فقط.

وتقترن الصفحة المقابلة للسمات المميزة التي يمكن من خلالها تمييز الرؤية المقنعة حقاً.

\* \* \*

إن المهارة الفنية في تطوير رؤية يمكن بناؤها فقط من خلال الممارسة القائمة على محاكاة المعلمين القدامى، والتحسين القائم على السلف، والتجربة. ويقدم الملحق 4 (الصفحة 210) المزيد من التوجيهات لدعم ممارساتكم.

لكن يستبعد أن تكون الرؤية فعالة بالنسبة إلى منظمة إذا كانت المولود الذهني لأحد الآبوبين فقط. وكما سنرى، فإن الرؤية تخدم أيضاً هدفها بصورة أفضل إذا ما تم تطويرها بشكل جماعي.

## خلق المعنى

رؤوية هنري فورد

«مروف أصنع سيارة للجماهير العظيمة... وسوف يكون سعرها رخيصاً بحيث لا يمكن لرجل لديه دخل جيد أن يكون غير قادر على امتلاك واحدة منها ويتمنى مع عائلته بنعمة ساعات من السرور في مساحات الله الواسعة العظيمة».

«وعندما أنتهي من ذلك، سيكون كل واحد قادراً على شرائها، وسيكون لكل شخص واحدة. وسيختفي الحصان من طرقنا، وتتصبح السيارة شيئاً محظوظاً [وسوف يكون] لدينا عدد كبير من الرجال الذين سيتوظفون بأجر جيدة».

### السمات المميزة لرؤوية مقنعة

1. قصة ديناميكية - وليس مجرد ● مستجيبة لتاريخ المنظمة واحتياجاتها. صورة سريعة

- راسخة بحقائق ونفاذ بصيرة وحكمة السوق.
- مقدمة غداً أفضل.

2. «مؤثرة كلياً» - وليس موسوعة ● مركزة على التغييرات المحددة الالازمة

- مبرزة الأولويات وشاملة للخطوات المطلوبة
- قابلة للارتباط بأهداف معتدلة

● مقدمة المعنى لحياة الناس (العملية) وحاثة 3. محملة بالمعنى

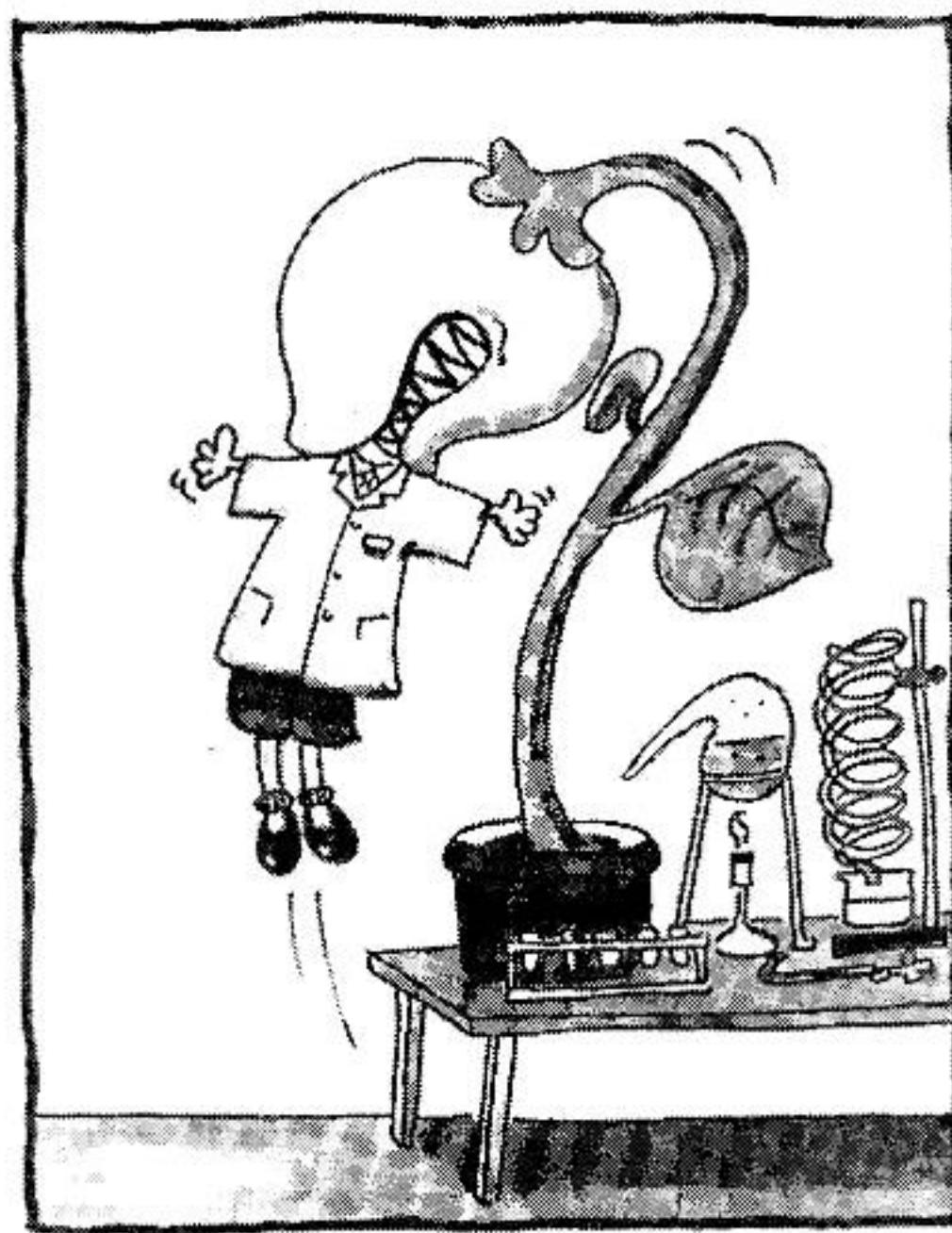
- إياهم على تحقيق إمكانياتهم
- مناشدة قيماً أعلى.

4. جديرة بأن تذكر ● جديدة في ابتداع وجهة نظر أو تقديمها.

- يمكن اختصارها بسطر واحد.

### تمرين:

استخرج خطة رؤية لفريقك أو منظمتك الآن. وحتى لو كنت لا تحتاج إلى هذه الرؤية فوراً، فإن عقلك الباطن سيحسنها عندما تصبح بحاجة إليها. فإذا كان ذلك مثبطاً للهمة إلى حد كبير، فارسم رؤية لمجموعة أخرى أنت عضو فيها



حتى بوصفه شاباً، لم يكن فرانكشتاين جاداً  
بدرجة كافية بخصوص اختباره.

## ٦. الرؤية - زرعها واختبارها

حيث يطلق أليكس طائرات ورقية ويزرع أوراداً

لقد أسف أليكس لحقيقة أنه اختار البدء بأسبوعه بمناقشة ميزان الوكالة المصرفي، وذلك في اليوم التالي عندما أنهى لقاءه مع ستيف المدير المالي للوكالة. وأظهرت تصورات ستيف أنه لم يبق أمامهما سوى خمسة أشهر قبل أن تصبح الوكالة مفرطة بسحب رصيدها بشكل غير مقبول. ولقد أمضيا لتوهما شهراً من الوقت الضائع بطريقة ما.

لكن أليكس تبني سلوكاً إيجابياً عندما شرع بجدولي عمله المتوازين لذلك الأسبوع. وركز جدول أعماله الأول - بالنسبة إلى الاجتماعات التي كانت قد ملأت مفكرته - على مبادرات فورية لحفظ المال، تلك المبادرات الموجودة في خطته التحويلية الأصلية. ولكنه أراد الآن إضافة جدول أعمال آخر لكل من تلك اللقاءات المرتبة مسبقاً: سوف يختبر رؤيته المبنية للتغييرات الأوسع التي تحتاج الوكالة إلى القيام بها في سياق عملها.

كان لقاءه الأول مع دوغ واثنين من مدراء الحسابات. وبدأ أليكس بالتحدث عن الأهداف التي تقوم عليها خطته التحويلية.

وتحدث الجميع عن تخصيص المسؤوليات للوكلاء الحاليين . والطريقة التي يخاطبون بها الزبائن المحتملين . ثم تحولوا إلى مناقشة موجزة عن الإعلان المقابل لسيرف - ايرن . كوم . Surf - Earn . Com . لقد عرضت شركة الإنترنت هذه أن تدفع للزبائن مبالغ كبيرة مقابل استعمال الخدمة ، بدلاً منأخذ رسوم منهم وكانت الشركة تنمو بسرعة ، وسيحاول معظم منافسي الوكالة أيضاً كسب الشركة كزبون .

لقد سأله أليكس وهو ينظر إلى دوغ : «ماذا يقول الإبداعيون عن ذلك الإعلان؟ وماذا ناقشت مع ساندرا وفريقها؟»

أجاب دوغ : «سأحاول رؤية ساندرا غداً» .

«لكن ستقيم Surf - Earn مهرجاناً للجمال في الأسبوع المقبل ، فكيف يمكنك الحصول على المعلومات الإبداعية في الوقت المناسب؟»

«ذلك هي مشكلة ساندرا ، لا مشكلتي» .

دوغ ، دعنا نوضح لك . إنها مشكلتنا جمِيعاً . إنها مشكلة لك ومشكلة لساندرا ، ومشكلة لي ! هناك ما يكفي من تلك المادة من الستار الحديدي . وسوف تنهار هذه الوكالة إذا ما جلس الإبداعيون وطواقم العمل في بروجهم العاجية وشرعوا بتوجيه صواريَّخهم النوروية على بعضهم بعضاً» .

وأجاب دوغ : «أنا موافق كلياً ، لكن حاول أنت إقناع ساندرا بذلك !»

وقال إليكس بسرعة: «ها أنت تكرر ذلك من جديد»، شاعراً أن مدراء الحسابات لدى دوغ كانوا ينظرون بارتياح، ويشرعون بالتملص من الارتباك الذي سينجم عن نقاش شامل.

إلا أن إليكس غير منحى الحديث، وتبقى لهجة أكثر هدوءاً بينما نوى إدخال مدراء الحسابات في النقاش. ربما تعتقدون جميراً «أن الوكالة عملت دوماً بهذه الطريقة، كما أن عالم الإعلانات بأكمله عمل بهذه الطريقة؛ توزيع المسؤوليات بالنسبة إلى المعلومات والتعامل مع الحسابات».

«لكن العالم يتقدم. ولا يمكننا الإبقاء على ذلك الجفاء بين مدراء الحسابات التجارية للغرب والإبداعيين الغامضين للشرق...». وتابع إليكس شارحاً رؤيته المنشقة عن كيفية احتياج الوكالة إلى العمل في المستقبل، مؤكداً أهمية العمل على مستوى الفريق، والتعاون، والمبادرة. وحاول أيضاً جعل رؤيته ملموسة بدرجة أكبر بشرحه كيف أن الوكالة تحتاج إلى تغيير الطريقة التي «تعلن فيها» لزبائن جدد، بوجود مدبر إبداعي إضافية إلى الحسابي في اللقاءات مع الزبائن على سبيل المثال.

لقد طلب ذلك بعض التملق، لكن استطاع إليكس في النهاية جعل مدراء الحسابات منفتحين حيث عرضوا المزيد من الأفكار عن كيفية جعل الرؤية تطبق عملياً.

إلا أن أليكس عرف أنهم يتملقونه فقط، وعرف أن الوقت وحده سيزيد الرهانات. قال أليكس: «أنا سعيد لأنكم وافقتم أيها الشباب، لأننا سنستخدم هذا الموقف الجديد بالنسبة إلى إعلان Surf - Earn. Com. وحاول مدراء الحسابات إخفاء امتعاضهم لما افترضوا أنه يتضمن المزيد والمزيد من العمل.

وتابع أليكس: «وبالمناسبة، حان الوقت لكي أقود إعلاناً. دوغ، لماذا لا أقود هذا؟ يمكننا استخدامه كنموذج للدور الذي سنعمل فيه مع جميع وكلائنا...».

ولقد استمر يوم أليكس بالاجتماع إلى ساندرا والإبداعيين - فرانك والمخططين، ولوق وشبان التسويق. وتحدث فيما بين هذه المناقشات مع موظفين جدد وقدامي، وصغار وكبار، ومفكرين وعاملين.

وحاول أليكس - خلال كل تلك اللقاءات - تطبيق أجزاء متنوعة من رؤيته لحرب النجوم... حتى دمج الأفكار التي برزت خلال ذلك اليوم. وقد تحدث أليكس كثيراً في بعض اللقاءات في حين استمع إلى حد كبير في بعضها الآخر.

وعند حلول نهاية اليوم، تجمعت لدى أليكس أفكار يمكنه من خلالها تحسين الرؤية وشحذها بدرجة أكبر. وكان التنفيذيون عبر الوكالة على علم بأن أليكس سيغير حقاً الطريقة التي يعملون بها.

وكانَت الْهَمْسَاتُ وَالشَّائِعَاتُ فِي الْمَكْتَبِ تَقُولُ: احْزِرُوهَا مَاذَا، إِنَّهُ سِيقُودُ حَتَّى الإِعْلَانَ لـ Surf - Earn. أَعْتَدَ أَنَّهُ يَؤْمِنُ حَقًا بِهَذَا الْمَوْقِفِ الْجَدِيدِ.

\* \* \*

كانت الساعة هي الثامنة مساءً عندما عاد أليكس إلى مكتبه، مارأً بلوحة روتوكو «رمادي فوق رمادي». وتحوّل نحو اليمين، ونزل في الممر المؤدي إلى مكتب ستيف. كان قسم التمويل مهجوراً، في ما عدا ستيف الذي كان ما يزال يقوم بمحاولات متكررة لـ DC الخاصة به.

وقال أليكس «لقد خطرت لي فكرة على التو، ما رأيك إذا استطعت تحقيق ربح لنا بقيمة مليون جنيه خلال الشهور الخمسة المقبلة؟»

## زرع الأفكار ورعايتها

سيبدأ القائد - عند نقطة ما مبكرة - بالتفكير بفرضيات حول الخطوات التي يحتاج فريقه أو منظمته لاتخاذها. وربما تشكل هذه الخطوات رؤية لنموذج أولي، أو ربما تبقى لائحة غير متماسكة لنقاط العمل. وربما يتعين عليه تطوير تلك النقاط بنفسه، أو ربما يساعده فريق عامل.

مع ذلك، فإنه يشرع الآن بمرحلة مكثفة، مشابهة لتلك الرحلة التي يشرع بها السياسي قبل الانتخابات. ومن خلال التحدث مع الأشخاص في المراتب العليا والدنيا في المنظمة فإنه:

- «يرزع» أفكاره حول ما يجب حصوله.
- يكسب المزيد من المعلومات من الأشخاص المناسبين.
- يحدد المؤيدون والمقاومون المحتملين.
- يحاول إعادة رسم النقاط في قالب رؤية مقنعة.

ويتهرز القائد كل الفرص «التمرير» النموذج الأولي المنشق لرؤيته، في حين يكسب المزيد من المعلومات من الآخرين. وربما يحدد اجتماعات محددة للقيام بذلك، إلا أنه يأخذ في معظم الأحيان 10 - 20 دقيقة في نهاية الاجتماعات المخصصة أصلاً لأغراض أخرى.

وبالإضافة إلى ذلك، فهو قليلاً ما يهتم بالأشخاص ذوي المراتب، حيث يتحدث إلى من يشاء منهم، عندما تلوح له الفرص - كما هو موضح في الصفحة التالية.

## تنقيح الرؤية المنبثقة

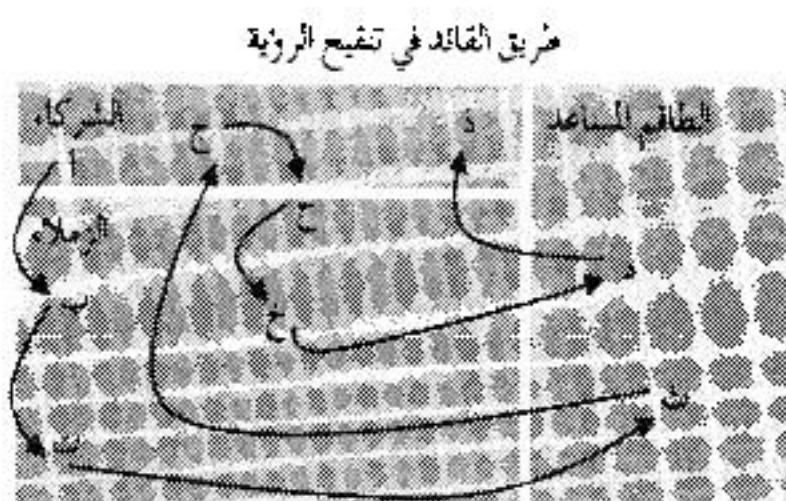
### مثال

حدد قائد جديد لشركة قضائية مع 40 شريكاً، و200 من الزملاء، و80 من المساعدين الداعمين، حدد الثقافة الالازمة للتغيير. وبينما كانت الشركة تنمو بسرعة، كان هناك العديد من الدعاوى القضائية التي تئن تحت السطح. ولقد شعر أيضاً أن المحامين (بمن فيهم الزملاء) لم يكونوا يقومون بما يكفي ليصبحوا معروفين جيداً خارج الشركة.

وكان على وشك إثارة مواضيع «المسؤولية» و«المظهر الخارجي» واختبار تلك الأفكار مع مجموعة كبيرة من محامي الشركة والطواقم الداعمة، كما يشرح الرسم البياني في الأسفل.

لكن مناقشته أدت به إلى تعديل جدول أعماله الخاص بالتغيير. إذ أنه وجد أن الدعاوى القضائية كانت تئن لأن القلائل من الأشخاص يعرفون بعضهم بعضًا في الشركة التي توسيع الأن. هذا من جهة. كما أنه أدرك أن فقدان المظهر الخارجي كان مرتبطة بمهارات القيادة المتلاشية ضمن الكادر المتعاظم للزملاء. وهكذا أضاف إلى «المسؤولية» و«المظهر الخارجي» مواضيع «الشخصية» و«القيادة». وقام أحد الأشخاص الذي لديه حس بالتسويق بإعادة ترتيب الكتابة الأولية لتلك المواضيع - وأصبحت خطته للتغيير عبارة عن «قفرة».

طريق القائد في تنقيح الرؤية



- آ: شريك جديد
- ب: زميل كبير المرتبة
- ث: زميل صغير المرتبة
- د: مدير إداري
- ـ: السكرتير الخاص
- ـ: اجتماع اثنين
- ـ: شريك نصف مبطر

### ć

اكتب لائحة أسماء الأشخاص الذين ستزور لهم فرضيتك، والذين ستكسب المعلومات منهم.



أراد غرورك وثارغ أن يصبحا من أصحاب الملايين  
في الإنترنت لكن نانغا كان أكثر واقعية.

## ٧. الرؤية - شحد المهارات

حيث يتأكد أليكس من أن رؤيته مفهومة أو مقبولة .

بينما كان الأسبوع يتقدم ، بدأ أليكس يدرك أن خطته التحولية الأصلية كانت مجرد خطة «تدبيرية» . فهي ربما توقف النزف ، لكن الطرق الجديدة الجذرية للعمل هي وحدها القادرة على ضمان مستقبل الوكالة البعيد المدى . إن محاولات أليكس الأولية لجعل خطته الأصلية «ملهمة أكثر قليلاً» ستحتاج إلى أن تصبح حملة شاملة لإعادة اختراع الوكالة .

ولا يمكنه بالطبع تجاهل خطته الأصلية في التركيز على النفقات ، لكنه عرف أنه سيحتاج إلى استثمار المزيد من وقته لتحويل أفكاره الأكثر رؤيوية إلى واقع . وكان ذلك يعني إنفاق وقت أقل على الشؤون الأخرى . لذلك قرر أن ستيف يجب أن يقود الخطة التدبيرية نظراً لخبرته كمدير للمال بالدرجة الأولى ، لكن لأنه يبدو أيضاً أنه يتمتع بامكانية القيادة التي لم تستغل كلياً .

لقد أخرج أليكس من محفظته الملاحظات التي كان قد دوّنها في السابق حول تركيز وقته بالذات . ولقد تعامل مع الخطة التدبيرية التي

كانت تحمل عنوان «عملية». وكان العنوان التالي هو «الثقافة». وقد شطب الكلمة مستبدلاً إياها بعبارة «رؤية حرب النجوم». وهنا سيمضي وقته خلال الأشهر القليلة التالية.

وكان هناك بالطبع العنوان الثالث أيضاً وهو One - offs دون بمحاجبه «مناورة الطيار». واستبدل تلك الكلمات بـ Surf - Earn. Com. وهنا سيمضي الوقت خلال الأسبوع التالي. وقدمت له المناورة للحصول على أعمال جديدة، الفرصة لبناء مصداقيته في أعين الوكالة. لكن الأهم من ذلك كان الفرصة لتقديم مثال لمجموعة من الطرق الجديدة الهامة للعمل.

وبينما فكر مجدداً حول رؤيته من أجل الوكالة، تذكر أليكس حديثاً كان له مع مايكل، معلمه السابق قبل بضعة أيام. ولقد نصحه مايكل بتفحص ما إذا كانت رؤيته قد خاطبت علناً جميع المهارات التي تحتاج الوكالة إلى تطويرها.

وقد دُون أليكس الأشياء التي احتاجت الوكالة إلى التفوق بها استناداً إلى تجربته السابقة في مجال التسويق، والتي أكدتها مناقشاته الأخيرة.

أولاًً كانت هناك مهارة تطوير بصيرة حقيقية في الأسواق التي يعمل فيها وكلاً الوكالة، وتبصر حول كيف يمكن أن تتطور أسواق الزبائن. ومن خلال تطوير وتطبيق المهارة فقط تستطيع الوكالة أن تأمل بتقديم حملات إعلانية لها تأثيرها. ولقد رأى أليكس علاقة ضئيلة لتلك المهارة في الوكالة حتى ذلك الوقت.

ثانياً كانت هناك مهارة التطوير السريع للنماذج الأولية العملية للأفكار الإبداعية للوكلاء - حيث يتعاون موظفو الوكالة حقاً مع بعضهم بعضاً. ويقيّمون بسرعة ما إذا كانت أفكارهم ستطبق عملياً، ويتجنبون أن يصبح الأفراد متعصبون لآرائهم.

ثالثاً كانت هناك القدرة على التواصل بشكل رائع مع الوكلاء - من اللقاء الأولي، وصولاً إلى تقديم الحملة الإعلانية للزبائن.

وبينما قام أليكس بتدوين تلك المهارات، راجع إلى أي مدى تشرح رؤيته الأولية الموضوعات. فمثلاً، تأكّد من أنه يستطيع شرح «التواصل الرائع مع الوكيل عن طريق أمثلة تشرح كيف أن اللقاءات مع الوكلاء ستشمل إبداعيين إضافة إلى مدراء الحسابات.

وقد أدرك أليكس أن عليه بذل جهد أكبر بخصوص رؤيته، لأنه أراد أكثر من مجرد «شراء» بسيط عندما شنها. لقد أراد تأثيراً حفازياً. وأراد أن يخلق الإطلاق الأولي للرؤبة خلق حقيقة منظمة. فالأشخاص يجب أن يكونوا قادرين على رؤية الاتجاه، ثم يخترعون لأنفسهم التفصيات المتعلقة بمحالاتهم الخاصة في العمل.

وسوف يحتاج الإبداعيون ومدراء الحسابات إلى استنباط مبادراتهم الخاصة، وجعل الرؤبة تقلب إلى حقيقة واقعة. وسيحتاج منسقو التجارة والمشترون في وسائل الإعلام إلى إقامة منابر جديدة للنقاش معاً، أو بناء تدفق عملي. وكان يمكن لرؤبة أليكس أن يحاول - نظرياً - تحديد كل هذه الأشياء. لكنه عرف أن ذلك سيكون

مستحلاً عملياً - وسيخاطر بتنفير الناس لكونها فرضية إلى حد كبير .  
لكنه سيحتاج عاجلاً إلى تقديم مبادرته للوكلالة . ولذلك احتاج إلى اختبارها بسرعة . وعلى الرغم من أنها لم تستكمل بعد ، فقد أراد معرفة ما إذا كان موضوعه حول حرب النجوم سينجح .

وكاختبار لاذع ، قرر أليكسأخذ رأي كيلي . إذ أن باستطاعتها نقل وجهة نظر عضو «عادي» من موظفي الوكالة .

وقد شرع بقوله : «لقد سمعتني أتحدث عن خطة حرب النجوم ، لكنني سأقدر فعلاً رأيك المخلص قبل تقديمها إلى الوكالة برمتها . هل هي معقولة ، هل هي مشروحة بدرجة كافية ، هل يتحمل إساءة فهمها؟ ذاك النوع من الأشياء» .

لقد كانت كيلي بحاجة إلى بعض التشجيع لتقول رأيها ، لكنها كانت صريحة في النهاية . فقالت أخيراً : «سأكون صادقة . أنا لست واثقة بخصوص ذلك الاسم «حرب النجوم» . إذ يعتقد مدراء الحسابات أنهم نجوم - وكذلك سيفعل الإبداعيون ، لذلك ، عندما تتحدث عن حرب النجوم ، سيبدو ذلك وكأن هناك حرباً بين تلك المجموعتين من الأشخاص - وليس معركة بين الوكالة والقوى الخارجية للفوضى !»

وأجاب أليكس : «أنا أدرك ما تقولينه ، ومن المؤكد أنني نسيت تلك الزاوية . حسناً ، كيلي ، هل هناك شيء آخر؟ أرجو أن تكوني صريحة» .

«كلا، أعتقد أن هذا هو كل شيء».

«هيا كيلي، أرى أنك تخفين شيئاً ما».

حسناً... أوه... هل تعتقد حقاً أن هذا الموقف الجديد سيجدني، حتى لو غيرت الاسم من (حرب النجوم)?»

أجاب أليكسن: «بالطبع أعتقد ذلك».

«يبدو أنك لست مفتونة كلياً، ربما باستطاعتك جعل الأمر شخصياً أكثر، شيء يظهر كم أنت مهتمة بالوكالة والموقف الجديد؟»  
ولشعوره بالسرور لأنه طلب من كيلي التحدث عن وجهة نظرها،  
قرر أليكسن اختبار رؤيته على أشخاص آخرين قلائل. وقد بدأ يدرك  
أنها بحاجة إلى تغييرات جذرية.

## البحث عن التأثير من خلال المهارات

كان القائد حتى الآن يبرع ويستخدم «الإيحاء والإقناع» في رؤيته. لكنه سيدأ قريباً برنامج الرؤية من أجل التغيير الخاص به بطريقة أكثر دقة في المنظمة.

وكتب أخيراً، يختبر القائد الفعال أن الرؤية تصور المهارات المطلوبة للمنظمة بوضوح كاف (انظر الصفحة المقابلة).

وبالإضافة إلى ذلك، يتأكد القائد من أن الرؤية ستكون مادة حفازة لرد فعل متسلسل بناء عبر المنظمة. وسيختبر أن رؤيته ستدفع الأشخاص نحو العمل، وستثير اندفاعاً من الدعم. ويسأل القائد:

1. هل سيعلم الناس ماذا يجب أن يفعلوا؟ هل:

- سيفهمون الاقتراحات الشاملة؟

- سيكونون قادرين تلقائياً على تصور دورهم في التغيير الفعال؟

2. هل سيكونون توافقين للمشاركة؟ هل:

- سيرون الفوائد لأنفسهم، شخصياً؟

- سيرون التكاليف الشخصية (لا سيما أعباء العمل الإضافية المؤقتة) بمنظار ملائم؟

- سيقدمون معنى إضافياً لعملهم؟

3. هل سيكونون قادرين على «تمرير» الفكرة إلى الآخرين، بدون أن يمزقوها؟ هل:

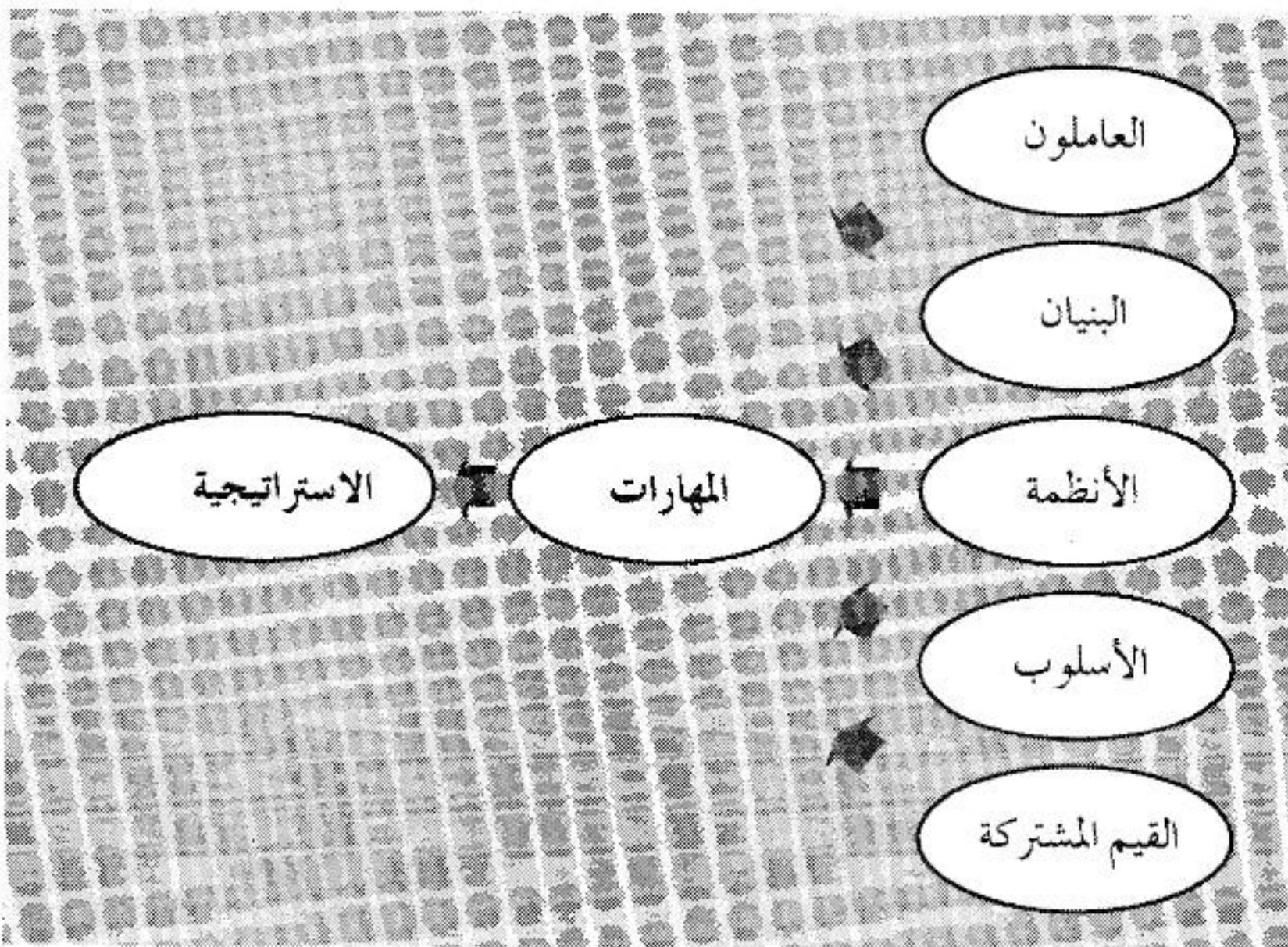
- سيميزون النية الإيجابية وراء التغييرات اللاحقة؟

- سيرون أن الرسالة بسيطة وليس غامضة؟

Catalyst هو ما يساعد على التغيير في هيئات أخرى، دون أن يتغير.

## الرؤية، والمهارات والـ S'S 7

هناك سبعة مظاهر هامة لأية منظمة تجمع من خلالها المهارات، وتتوفر الارتباط الحاسم بين الستراتيجية والمظاهر الأخرى للمنظمة.



لاحظ أن مهارات المنظمة ليست مجرد مجرد مجموع مهارات الأفراد. فمثلاً لن يشكل أربعة عازفين موسقيين رباعياً رائعاً بالضرورة.

### ć

ضع في قائمة المهارات الجماعية الأكثر أهمية لمنظتك (أو فريقك)، حدد الطرق اللازمة لبناء تلك المهارات من خلال عاملين، وبيان، وأنظمة، وطرق، وأسلوب، وقيم مشتركة مختلفة.



١٤ آذار ٤٤ بعد الميلاد، ويرتكب القيصر خطأ  
خطيراً في الموضع.

## ٨. الإلهام - بناء الثقة

### حيث يعكس أليكس رؤيته ونفسه

رأى أليكس الوكالة برمتها لمرة واحدة فقط قبل الآن وقد تجمعت مع بعضها بعضاً، وكان ذلك قبل ثلاثة أسابيع، عندما قدم نفسه أول مرة للجميع.

ونظر الآن مجدداً إلى بحر الوجوه السبعين المتربقة. وقد استطاع أن يتبيّن أطياف انفعالاتهم. إذ توقع البعض بعصبيته الإعلان عن الزيادة عن الحاجة. وتوقع الآخرون مسيحاً جديداً سينقذهم، وكان العيابون الساخرون يتظرون باعتقاد أن يرتكب خطأ ما. إلا أن أليكس عزّ نفسه بفكرة أن كل تلك الانفعالات هي في أعماقها ظلال للون واحد. وهذا اللون هو الأمل.

وكان أليكس قد عمل طيلة الأسبوع لتحسين طريقة التقديم التي ستطرح الرؤية لطرق جديدة للعمل. وعندما بدأ كانت الأضواء بكامل إشعاعاتها.

لقد بدأ قائلاً: «أريد أن أحكي لكم قصة، أو غالباً أريد أن أظهر لكم قصة...» أمسك أليكس بأداة التحكم، لتخفيض الأضواء

وتشغيل جهاز الفيديو. حدث همس لهذه المفاجأة بين المشاهدين عندما بدأت الصور السوداء والبيضاء بالظهور. كان هذا بالتأكيد فيديو عائلة، وقديم أيضاً.

لقد أظهرت الصور المعروضة أطفالاً يلعبون، وكانوا في السابعة من العمر تقريباً، وكانوا يستمتعون. ومما لا شك فيه أن بالغاً كان قد نظم لعبة شد الحبل، وكان الأطفال كباراً بما يكفي لتحمل هذه المباراة. وحدث همس جديد بين المشاهدين أظهر أنهم ميّزوا وجه أليكس عندما كان صغيراً من خلال صورة لصف طويل.

قام الفريقان بشد الحبل، وبدا فريق أليكس في البداية على أنه الفائز. إلا أن واحداً في مؤخرة فريقه انحنى إلى الأمام وضرب أذن الطفل في المقدمة. وشرع ايتشارجران. وكان فريق أليكس قد نقص اثنين من اللاعبين. ووقع الآخرون الذين كانوا في صفه بسرعة وكان ذلك يعني خسارة اللعبة.

وكان الفيديو كليب الآخر أقصر، وأظهر بساطة لعبة كرة القدم، تقدم فيها الفريق بسلسلة سريعة من التمريرات. وعلى الرغم من أن أليكس البالغ الخامسة عشرة لم يحرز هدف الفوز، فإن فريقه غطى طول الملعب في تسلسل واحد من العمل الجماعي الرشيق والإبداعي.

وتابع أليكس قائلاً: «العمل الجماعي والتعاون والمبادرة، إن العمل الجماعي والتعاون واتخاذ المبادرات الجريئة والبارعة من جانب كل منا - من جانب كل منا - هي التي ستكون أساس نجاحنا

الجماعي. ولشرح هذه النقطة، أريد أن أريكم بعض الفيديو كليب لما ي قوله زبائنا عنًا...».

لقد بدأ تسلسل الفيديو بصورة لغرفة اجتماعات، حيث جلس عدة مدراء حسابات وإبداعيين من الوكالة حول طاولة كبيرة مع حفنة من زبائن الوكالة، ومع عدة مدراء تسويق كانوا قد فرّروا عدم استخدام خدمات الوكالة.

بدأت الانطباعات بالظهور حين راقب أليكس مشاهديه وهم يردون على صراحة الزبائن.

«إن العالم يسير قدمًا إلى الأمام، لكن صناعة الإعلانات لم تستطع أن تتماشى مع ذلك...! «كانت الوكالات إبداعية، لكن معظمها الآن يسعى وراء الإعلانات...».

«أجبرت الأسواق معظم وكالائنا على اكتشاف ماذا يعني العمل الإبداعي حقاً. ولسبب ما لم يحدث هذا للوكالات. لذلك أصبح معظم الوكالء الآن إبداعيين أكثر فعلاً من وکالاتهم...».

«أنتم أيها الشباب، تسمون أنفسكم مبدعين، لكن ليس لديكم في الحقيقة فكرة عما تقومون به. فيدكم اليسرى لا تعرف ما تفعله اليمنى - وتبدو طوافم العمل المنطقية «ومبدعوكم» العاطفيون في حالة تماس في معظم الوقت. ولستم وحدكم في ذلك - فمعظم الوكالات هي كذلك. لكن من يستطيع حل هذه المشكلة فسيكتبني على الأقل كزبون محتمل...».

«على المستوى الفردي، لديكم أفكار عظيمة أيها الشباب في

DKNU، ولكن على المستوى الجماعي ليس لديكم تعاون مع بعضكم بعضاً.. وتبذلون وكأنكم مجموعة من نجوم الأفلام الحائزين على الأوسكار الذين لا يمكنهم حتى إنتاج فيلم من الدرجة الثانية. فكرروا بذلك، أيها الشباب أنتم تملكون تعاوناً سلبياً، إذا كان هنالك شيء من هذا...».

توقف أليكس وهو يتضرر أن تفهم الرسائل جيداً.

لقد ذكر أليكس مستمعيه: «لقد أشار المتحدث الأخير إلى النجوم، وأنا أريد منكم أن تفكروا بتلك النجوم». واستمر قائلاً: «لأننا جميعاً نجوم في أعماقنا. لكننا وقعنا في اللحظة الحالية في حقل الجاذبية لنوع آخر من النجوم. الهوة السوداء لمحة الأموال».

«ومن أجل النجاة بحياتنا، ومن ثم التحضير لمستقبلنا الخاص في مشروع فيلم يحصل على الأوسكار على صعيد الأداء، وليس مجرد فيلم من الدرجة الثانية، فإننا سنحتاج إلى قوة الأداء الجماعي. والعمل الجماعي والمبادرة. ومن خلال هذا التعاون فقط يمكن لمشروعنا أن يتقدم على قاعدة سريعة و كاملة. ومن خلال هذا التعاون فقط يمكننا إلقاء هذا الحدث وراءنا ثم التقدم بجرأة لاكتشاف زبائن جدد...».

وانتقل أليكس إلى الفيديو كليب الثاني الخاص به دون أن يتوقف ليشرح: حدث مختار لستار تريك <sup>(\*)</sup> Star Trek وكان قد قرر أن الرؤية القائمة على حرب النجوم لن تؤتي ثمارها.

(\*) ستار تريك هي علامة تجارية مسجلة لشركة بارامونت.

تلك هي رحلات سفينة النجوم انتربرايز Starship Enterprise ومهمتها المستمرة: اكتشاف عوالم جديدة والسعى وراء حياة جديدة وحضارات جديدة والسير بجرأة إلى حيث لم يسر إنسان من قبل.

لقد أظهرت المشاهد الأولية الانتربرايز وهي في مهمة للاتصال مع العرق السبراني الذي يتمتع بقدرة الاتصال عن طريق التخاطر. لكن Khan الشرير استطاع أخيراً اللحاق به، من كارثة سابقة، وسجنه في حقل - قوة. وحفل القوة هذا يقوم الآن بصلابة بتوجيه الانتربرايز وطاقمها نحو الهوة السوداء Black Hole، حيث لا نجاة من هناك.

ومع فقدان القوة برمتها، فإن سبوك Spock المنطقي هو الوحيد الذي يمكنه إنقاذ الطاقم. وبما أنه إله النار Vulcan، فإن مقاومته للإشعاع تسمح له بالبقاء مدة تكفي فقط للدخول إلى وسط غرفة الدفع، ومن ثم إعادة تحميل بلورات الليثيوم الثنائية (المضاعفة) التي من شأنها تشغيل السفينة. وهذا ما فعله ونجت الانتربرايز بسرعة انعطافية.

لكن سبوك كان قد أخذ جرعة عالية جداً من الإشعاع . . .

واستمرت القصة حيث أنقذ المهندس سكوت Engineer Scott والدكتور ماكوي Doctor Mecoy سبوك في النهاية. وهكذا تم التغلب على Khan الشرير. وقادت الانتربرايز بالاتصال بالعرق السبراني . . . وكان هذا لفائدة الطرفين .

وقال أليكس عندما انتهى الفيديو وسطعت الأضواء: «نعم، يمكن للحياة أن تكون كذلك في الواقع وستقوم ساندرا ودونغ

بإبلاغكم ذلك خلال دقيقة. لكن دعوني أتقاسم معكم أولاً أفكاري بخصوص هذه القصة.

«في البداية، حكم على الانتربرايز بالإخفاق، على يدي الخان الشرير. لكن من هو هذا الخان، الشرير الذي التحق بالطاقم؟ من هو ذلك الذي عاد إلى ملازمتهم؟ توقف أليكس. «أليس الخان هو الجانب المظلم من أنفسنا - والذي يجلب - من خلال جنون الغرور - الكارثة عبر رؤية ضيقة وحقول قوة قمعية (على شكل قمع).»

«وماذا عن بلورات الليتيوم الثنائية - التي يمكنها ضمنياً دفع الانتربرايز في سرعات تفوق الضوء، للنجاة من الكارثة ثم لاكتشاف عوالم جديدة؟ أليست تلك البلورات هي روح الإبداع؟ أليست ردود الفعل الانشطارية هي القوة الحفازة للعملية الإبداعية التي نعمل أو يجب أن نعمل من خلالها كل يوم؟»

«وماذا عن التضحيّة الذاتية لسبوك؟ والتضحيّة الذاتية لأعضاء الطاقم الآخرين عندما يعرضون أنفسهم للخطر لإحياء سبوك الذي تعرض للإشعاع؟ وتوقف أليكس من جديد، ولكن لفترة أطول في هذه المرة». ربما تعتقدون أن تلك هي تصرفات غيرية - (مقدماً ذاتك أو جزءاً من ذلك على الأقل) من أجل قضية أكبر؟ لا أعتقد ذلك. فأنا أفضّل الاعتقاد بتلك على أنها تصرفات نحدد أنفسنا من خلالها كأشخاص حقيقيين. ومن خلال تصرفات كهذه فقط يمكن لسبوك أن يكون سبوك، ولبونز Bones أن يكون بونز - وأنتم يمكنكم أن تكونوا أنفسكم، وأنا نفسي . . .».

استمر أليكس، مطوراً مواضيع العمل الجماعي، التعاون والمبادرة. وأكَّد أن العمل الجماعي ليس عن حجب الهوية الذاتية، بل كطريقة - وربما كطريقة وحيدة - للتعبير عنها بشكل بناء. وقال أليكس: «وخشية من أن يعتقد أحد منكم أنني لست ملتزماً كلياً بذلك الموقف الجديد، فإنني أريدكم أن تعلموا أنني قبلت دعوة خاصة جداً. «لقد دعاني دوغ بلطف» (وأعتقد أنها ليست دعوة تماماً لإيصال إعلاناتنا إلى سيرف - ايرن. كوم.

وعلى الرغم من أن إعلاناتنا ستكون حدثاً جماعياً، وعلى الرغم من أنها سُمِّتْدح جميعاً للنجاح إذا حققناه، فإنني أحمل المسؤولية بأكملها للطريقة الجديدة التي سنستخدمها عندما نلتقي مع الزبون المطلوب خلال بضعة أيام.

وقال أليكس: «سنكون في حالة حركة خلال الأشهر القليلة المقبلة. وسنكون طريقاً يوصل إلى النجوم... ومن أجل النجوم... ومن قبل النجوم... ولن يكون ذلك سهلاً. لكن بإمكاننا تحقيق ذلك. أريدكم أن تشاركوني». وتوقف أليكس ونظر إلى أعين الوكالة.

واختتم بقوله: «والآن أريد تسلি�مكم إلى دوغ وساندرا، اللذين سيحملاننا عبر مبادرات طريق النجوم الجديد، الذي سنشرع به، حيث يمكننا الانطلاق بجرأة...».

ومما أثار مفاجأة المستمعين أن مدير خدمات الزبائن، ومدير الإبداع صعدا معاً إلى المسرح...».

## الإلهام

• توجد لدى القائد رؤية يعتقد أنها سلبيهم الآخرين؛ ولقد اختبرها مع العديد من الأشخاص، وهو مستعد الآن لإطلاقها بشكل أوسع. وهو يخاطب المقهور الثاني من مظاهر القيادة وهو: الإلهام.

### الثقة والجاذبية

لماذا يزعج الناس أنفسهم حتى بمجرد الاستماع إلى قائد - فكيف باتباعه؟ ولماذا يقدمون احترامهم وجهودهم إلى قائد، عندما يمكنه في المدى القصير تقديم «الدم، الكدح، الدموع، والعرق»؟

الجواب هو: نحن نسير وراء القادة لأننا نثق بهم. وكما يظهر المخطط في الصفحة المقابلة، فإن الناس يركزون اهتماماً على ما إذا كانوا يثقون بالمتحدث أكثر بكثير من محتوى ما يقوله هذا المتحدث.

ولذلك فإن القائد يعتبر فعالاً فقط إذا ما ولد الثقة في أعضاء فريقه. كأساس لإلهامهم. وهو يهدف إلى بناء نوعين من الثقة - الثقة بنواياه - والثقة بإمكانياته.

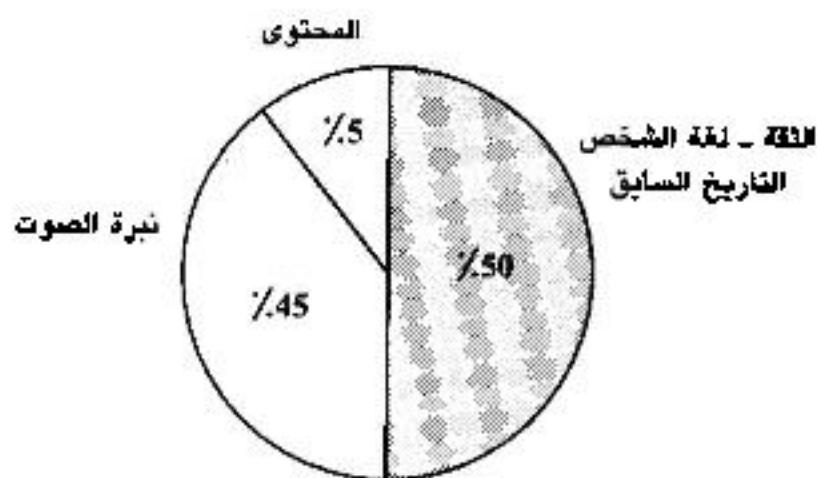
• النوايا، ربما تعتبر الصراحة وإظهار ما هو عليه بالذات أقوى طريقة يستطيع القائد من خلالها خلق الثقة بنواياه. فإذا كان القائد عبارة عن «كتاب مغلق»، وإذا كان الناس لا يستطيعون «قراءته» فإنهم لن يسيروا وراءه بمحض إرادتهم، مهما كانت أفكاره ذكية. فالناس لا يمكن قيادتهم بصوت محرر من الجسد، والصراحة والقناعة المعبر عنهمما بعمق توفر لهما فرصة أفضل.

وعندما يكون القائد منفتحاً يميل الناس إلى أن يكونوا أكثر انفتاحاً معه، ويحترمون الاهتمام الحقيقي الذي يمكنه إظهاره آنذاك بخصوص الأشياء التي تهمهم.

• الإمكانيات: إن إظهار تفاؤل له أساس جيد، وثقة حقيقية وإيمان بطولي بالطريقة المقترحة يساعد الناس على الثقة بإمكانيات القائد. ويحتاج القائد إلى القليل على الأقل من الجاذبية الحقيقة من أجل إلهام الآخرين. وتساعد أيضاً القصص والحكايا عن النجاحات السابقة للقائد بالطبع - لكن يجب أن يحذر الحملة التي تخدمه شخصياً بشكل علني.

## أهمية الثقة

تعتبر الثقة هي الأساس عما لا يقل عن نصف السبب الداعي إلى تصديق ما يقوله شخص ما:



### بناء الثقة بنواياك

- كن صريحاً - تجرا على أن تظهر للآخرين ما تؤمن به حقاً.
- كن ثابتاً متمسكاً في تفاعلك مع الأفراد، وإزاء المنظمة بشكل عام. وتجنب الاستفزاز «ليست المشكلة أني لا أثق به، إنها مجرد كونني لا أعرف من أين أتي».
- أظهر العدل بشكل مرئي في اتخاذ القرارات المثيرة للمجدل، «حكمة سليمان».
- اعترف ب نقاط ضعفك أو سمات شخصية مزعجة ، وحاول معالجتها. راجع كتاب ديل كارنيجي Dale Carnegie - كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر على الناس How to win Friends and Influence People (مقطع من الملحق رقم 5)
- أظهر أنك تخدم الآخرين (و/أو هدفاً أسمى)، ولا تخدم نفسك.

### بناء الثقة بامكانياتك:

- أنشئ الثقة والتفاؤل المناسبين.

- اضمن أن إنجازاتك يتم الاعتراف بها بشكل ملائم.

### ćمرين:

احصل على نظرة استرجاعية حول كيف ينظرون الناس إليك. قرر ما إذا كانت لغتهم الشخصية توحى بأنهم يثقون بما تقوله.



قبل السقوط في قفص الأسود مباشرة، يعود  
الغوندالغو الطائر Flying Condalg بذاكرته إلى  
الوراء ليرفع من مستوى مهاراته في العمل  
الجماعي.

## ٩. الإلهام - التشغيل والتوجيد

حيث يهدف أليكس إلى الالتزام - لكنه يواجه مشكلة

على الرغم من أن دوغ وساندرا لم يكونا يتصلان بالأيدي تماماً عندما وصلا معاً إلى المنصة في الوسط، فقد ظهر بمظهر الأعضاء، في الفريق ذاته على الأقل، وعندما كان أليكس يفكر ملياً بالجهد الذي بذله لتنظيم هذا العمل المضاعف - كان يأمل فقط في أن يستمر الانسجام.

وخلال الأسابيع القليلة الماضية، كان أليكس قد أمضى الساعات مع ساندرا ودوغ. ولقد عرف أن مهمته الأكثر إلحاحاً كانت في جعل «إيدياعي» دوغ «وطواقم» ساندرا يعملون بصورة أكثر فعالية مع بعضهم بعضاً. لكن بدا المديران وهما مكرهان لتبني تلك الفكرة. وأنهما غير مستعدين للتعاون مع بعضهما بعضاً. وقد عرف أليكس أن عليه جذبهما لأن كليهما يتمتعان بكفاءة عالية. «فهمما يملكان مهارة عالية وإرادة عكس ذلك». لذلك ترتب على أليكس أن يقنعهما بالمشاركة في القضية.

لم يكن ذلك سهلاً. ولقد بدأ بجلسات مطولة مع كل منهما.

وخلال تناول طعام الغداء بشكل منفصل. وأنصت إليهما بعناية. وبدت ساندرا أكثر اهتماماً بالأفكار، المستقبل، التبصر، والابتكار، وهي *tune out*. لكن دوغ كان على العكس من ذلك تماماً: فهو يستمع بدرجة أكبر إلى الأمور العملية، الحاضر، الحقائق والأشياء النافعة. فعندما حاولت التحدث عن المستقبل البعيد المدى، أو الانغماس في التكهن المقييد، فإنه يصبح متزعجاً - إلى الدرجة التي أحبطت حتى أليكس نفسه.

وفي النهاية سمحت تحليلات أليكس له برؤية ما حرك هذين الاثنين. ومثلهما مثل الآخرين فقد أراد الاثنان المديح والاحترام والتهمة. لكن الأوسمة التي كانت ساندرا تسعى وراءها كانت أوسمتها هي بالذات: ولقد تاقت إلى القدرة على الابتعاد عما أوجده، والإبداع في ذوقها الفني المدهش. وعند الضغط عليها ربما تعرف ساندرا باحترام الآخرين، لكن إذا شعرت فقط بمهاراتهم الفنية التي يجب أن تكون مؤثرة مثل مهاراتها على الأقل. وعلى العكس من ذلك. كان دوغ مهتماً بالكمية أكثر منه النوعية. وكان متھمساً لكل واحد آخر يعجب بترتيباته الكبرى، وحساباته الكبرى، وسجله الطويل الرائع في خدمة الزبون.

وبينما تحرك أليكس لتقريب ساندرا ودوغ من قضيته، كان قد اعتمد على تحليلاته. فقد ساعدهما أولاً على تفهم التأثيرات التي ستكون لها عند الأشخاص الذين حولهما. وفي حين حرص على دخوله معهما، فقد اقترح على أن ثلاثة يكملون استبياناً لرسم

شخصياتهم؛ مقياس من نوع ميرز بريغز Myers - Briggs<sup>(\*)</sup>. ثم اقترح أن يشتركوا جمِيعاً في رسومهم الشخصية الناتجة. ولم يكن هذا من الصعب تحقيقه، لأنَّ ثلَاثَتَهم كانوا «فخورين» بصورهم الجانبية. ثم تحرکوا قدماً إلى نقاش صريح أكثر فأكثر حول كيفية تفاعلهم مع بعضهم بعضاً، نزولاً إلى مستويات الـ nitty - gritty حول كيفية إدارة الاجتماعات التي كانت ساندرا تكره فيها جداول الأعمال في حين فضل دوغ الالتزام بها.

لكنَّ أليكس بفعله ذلك، كان قد صاغ شيئاً أكثر أهمية: الالتزام بالمشاركة. وقد شاهدوا على الأقل ومضة حول كيفية أن خلافاتهم هي متتممة لبعضها بعضاً في الواقع، أكثر من أن تكون متضاربة.

ولاحظ أليكس الآن أن المستمعين ينصلتون بانتباه بينما كان الاثنان يؤديان دورهما المزدوج: شارحاً الصفات العملية لخطبة ستار تريك Star Trek. وكان دوغ وساندرا يأخذان موضوع التعاون الخلاق، ويظهران كيف أن هذا الموقف سينعكس في عمليات الوكالة الأكثر أهمية. ومن خلال الإعلانات للزبائن عن أعمال جديدة مثلاً. سيعمل الإبداعيون والطواقم في فرق مع بعضهم بعضاً. وستكون تلك الفرق، وليس الأقسام التقليدية للوكلة، هي المصادر الجديدة لقوة المشروع.

---

(\*) انظر Landsberg-Gifts Differing Briggs-Myers أو كتاب لاندزبيرغ .صفحة 36

ومن خلال تفحصه الدقيق للكثير من الوجوه، بحث أليكس عن فرانك. وكان هذا هو الخاسر الأكبر من تلك التغييرات بوصفه مديرًا للتخطيط. ولقد كان قسم التخطيط صلة الوصل بين الطواقم والإبداعيين. لكن ذلك الدور كان يتحول إلى زائد عن الحاجة أكثر فأكثر. وكان أليكس قد تحدث إلى فرانك حول ذلك، محاولاً أن يظهر له وللمخططية الستة كيف يمكن أن يطبقوا مهاراتهم إما في المجال الإبداعي أو كمدراء حسابات. ولقد عرف أليكس أن معظم المخططين لدى فرانك يمكنهم القيام بهذا التحول.

لكن من الواضح أن خطوة كهذه لن تثير فرانك بالذات. فهي تعني أن يقوم فرانك بتقديم التقارير إما إلى دوغ أو إلى ساندرا - وهما شخصان توصل فرانك إلى اعتبارهما أنداداً. وكان فرانك يواجه الإبعاد. وكان اختياره الوحيد - إذا أراد البقاء مع الوكالة - هو التعاون بحماسة في جعل التغييرات يتم تطبيقها. وكان أليكس قد أشار إلى فرانك بأن هذا الفريق كان الأفضل بالنسبة إلى الوكالة، والأفضل بالنسبة إلى فرانك بالذات. وسيكون فرصة لفرانك لتطوير مهارات لا بد وأن تقدرها صناعة الإعلانات حتى أكثر من المهارات في مجال التخطيط.

ومع ذلك، كان أليكس يستنتج بسرعة أن فرانك «ضعيف الإرادة - قليل المهارة» - فهو لن يكون راغباً ولا قادراً على القيام بهذا التحول. وكانت أيام فرانك معدودة. ما لم يستطع البرهان عن حماسته في تأييد التغييرات. وكان أليكس يراقب فرانك عن كثب في

الأسابيع المقبلة التالية - ولن يفاجأ لرؤيته فرانك وقد وضع نفسه في المؤخرة.

بعد ذلك بنصف ساعة، كانت ساندرا ودوغ قد أنهيا موجز كيف أن خطة ستار تريك الجديدة سيمكن تطبيقها عملياً. وتلاقت شروحتهما ومصادقاتهما كشيء أصيل وليس فيه إكراه. وتقاسم أليكس الإطراء معهما.

لكن المسألة لم تكن بهذه السهولة . . .

لقد غمغم أحد وكلاء المشتريات في مجال الإعلام لأحد إبداعي ساندرا بعد ذلك في الممر: «لا أدرى، يبدو ذلك مدبراً مسبقاً - ما رأيك؟».

أجاب الإبداعي «أنا أعلم ماذا تعني . . . لكن ساندرا عنيدة بما يكفي: فهي لن تترك مبادئها تُرسم لها بكل بساطة. وربما يحدث شيء آخر هنا . . .».

## تشغيل الجماهير وتوحيد النبلاء

«أعيروني انتباهكم»، هكذا طلب القائد حتى الآن عندما عرض رؤيته للتغيير.

لكن يتبعه عليه الآن أن يصر قائلاً: «سلموني أسلحتكم»، وذلك عند وصوله إلى لحظة الحقيقة: الإطلاق الحقيقي لبرنامج التغيير.

وسواء أكان يقود فريقاً صغيراً (أو يقود شركة كبيرة تواجهها الحاجة إلى التغيير الواسع) فإن نقطة أساسية تأتي توجّب على القائد أن يكسب حقاً ولاء بعض اللاعبين الكبار المحددين. ويجب عليه أن يعلم أنه أدرج الممثلين والوكلاء ذوي الصلة في قضيته.

ويتم ذلك بسهولة أحياناً - عندما يكون الأفراد المهمون مستعدون وقدرين في أن واحد على لعب أدوارهم في تحقيق التغييرات المقترحة. ويدرج القائد في هذه القضية الأفراد بقوة ويكلفهم المزيد من العمل (أنظر الإطار 1 في الصفحة المقابلة).

والأكثر حدوثاً في أية حال هو أن القائد يواجه جيوباً من المقاومة. ومن خلال تصميمه لكيفية العمل يحلل القائد الفعال المشكلة المرئية أولاً، ثم يتصرف!

- إذا كان الأشخاص المعنيون مستعدون للمساعدة. لكنهم غير قادرين على فعل ذلك. فإن القائد سيدرس إمكانية عرض التدريب أو دعم آخر (أنظر الإطار 2 في الصفحة المقابلة).
- وإذا كان الأشخاص قادرين على تقديم دعم هام للقائد - لكنهم غير راغبين في ذلك - فإن القائد يواجه أصعب مهمة في إقناعهم (الإطار 3) حيث يستخدم إحدى الطرق الظاهرة في الصفحة المقابلة.
- إذا كان الأشخاص الذين يجب أن يلعبوا أدواراً محددة حاسمة غير راغبين ولا قادرين على دعم القائد، فإنه سيدرس إبعادهم أو استبدالهم، ما لم يعتبر أنه من المجدى استثمار الوقت في إقناعهم وتدريبهم (الإطار 4).

## الانهماك - التحليل والعمل

إذا كان الأفراد أو المجموعات «غير مهتمين» فإن القائد الفعال يحلل السبب في ذلك ، ويحدد العمل المناسب .

### التحليل والعمل

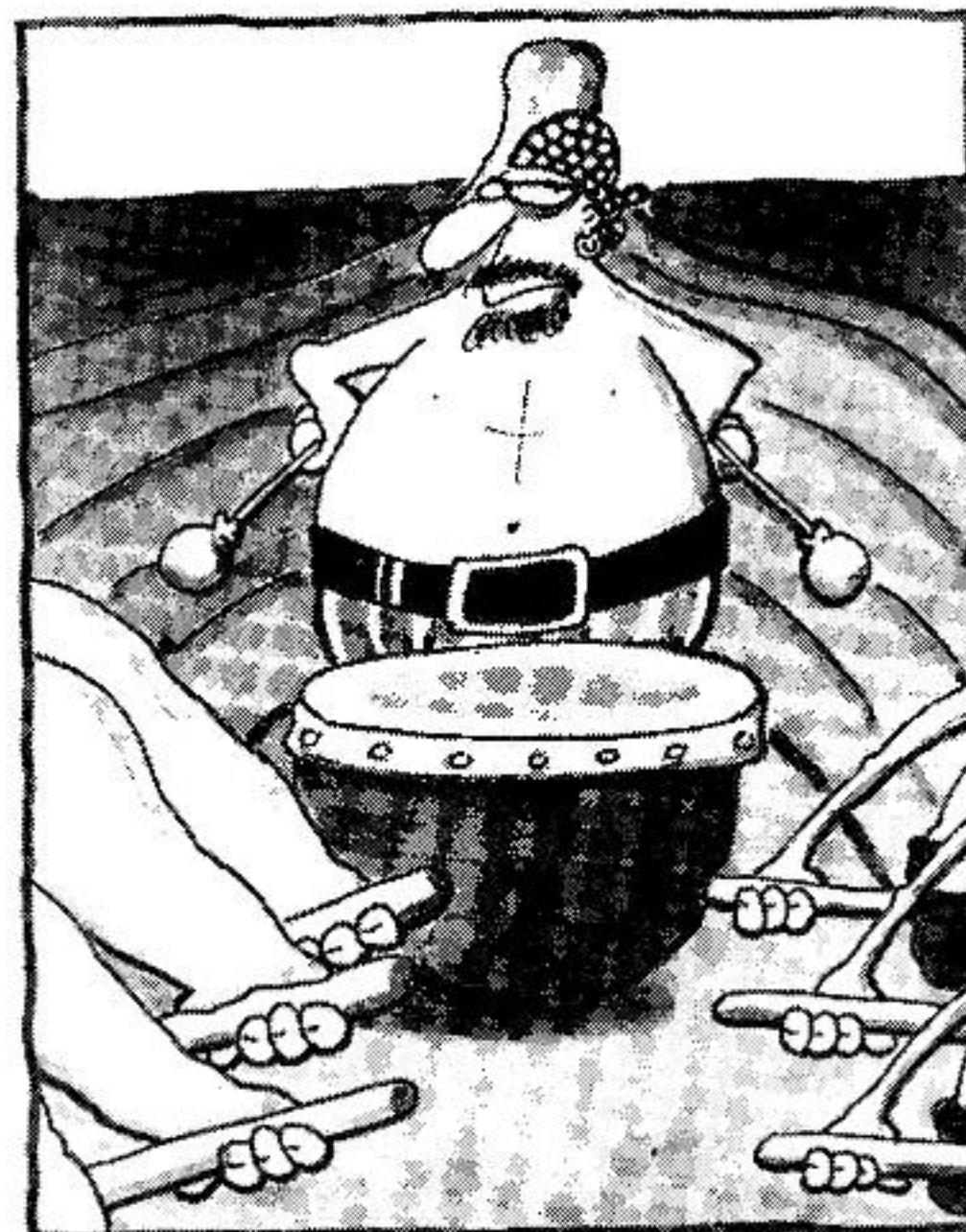
المهارة	الرغبة	الاتهام	«صعب»
1. مهارة عالية، رغبة منخفضة استخدم وفوض ادعم في حل المشكلة .. إذا كان ذلك حاجة مطلقة		3. مهارة عالية، رغبة منخفضة اقنع (انظر في الأمثل)	
2. مهارة منخفضة، رغبة عالية ذنب أو خلل		4. مهارة منخفضة، رغبة منخفضة استبدل (لو ذنب وأقنع، إذا كان الوقت يسمح بذلك)	

### آفاق الإقناع (الإطار 3) :

- علق - حفز الأشخاص في الاتجاه المناسب - مثلاً، مستخدماً فقرات مثل «لقد لوحظ [من قبل أولئك في السلطة] أن...».
- ضع نموذجاً - ضع نموذجاً شخصياً.
- إلْجَأ - إلى الأهداف التبليدة أو الفوائد المتبدلة
- أقنع - عبر المنطق أو الرؤية.
- فاوض - بمهارة - وشجاعة و«عملة» قابلة للصرف.
- اطلب - إذا كانت لديك السلطة، وإذا كان المطلب «معقولاً».
- هدد (ولا توصي).

الاتهام  
«صعب»

جزء  
«ادفع»



كانوا يحدّقون في وجه لوبيز Lopez، وكان  
نصفهم يجده على إيقاع رقصة المامبو

## 10. الإلهام - التكرار والتعزيز

حيث يعبر أليكس عن مواضيعه بطريقة مسرحية

لقد كان أليكس يتظر لحظة الانقضاض . في الأيام القليلة بعد إطلاق الطريقة الجديدة للعمل ، كان قد توقع إشارات تفيد أن رسالته أُسيء سمعها أو فهمها - أو تم تجاهلها . وعلى الرغم من شدة حاجة الوكالة إلى أن تصبح أكثر فعالية ، فقد عرف أليكس أن ضغوط العمل اليومي للعاملين سينشر سريعاً الرؤية التي قدمها ، بل حتى سيزها .

وهكذا انقض أليكس في النهاية على الإنترانت Intranet الخاصة بالوكالة . وقد توصل «الإبداعيون» و«طواقم العمل» إلى خطة سهلة لاستخدام الإنترانت خلال المراحل المبكرة من تطوير حملات إعلانية جديدة . واعتقد أليكس أن ذلك يعتبر مثالاً مطلقاً للموقف التعاوني الجديد ، وشعر بالارتياح لأن الفكرة أتت من الطبقة «السفلى» من المنظمة .

إلاً أن منسقي التجارة لم يكونوا مسرورين جداً . فقد رأوا الحافة

الحقيقة لأسفين يهدّهم. وقد غمغموا أن تلك الصفحات الداخلية عبارة عن خطوة صغيرة توصل إلى نظام أكبر - نظام يؤدّي إلى أتمة عمل التنسيق التجاري بأكمله. ولم تكن هناك طريقة ي يريدون من خلالها تطبيقه - وقد التقط أليكس الشائعة.

لقد لام أليكس نفسه لأنّه لم ينفق ما يكفي من الوقت في تمرير رؤيته شخصياً إلى لوق، مدير التجارة. إلاّ أنه عرف أن عليه الآن التدخل بشكل مرئي. وقد كانت فرصة مثالية لتعزيز الجزء «التعاوني» من رؤيته.

لقد شعر بالإغراء للدعوة إلى اجتماع بين لوق، ساندرا، ودوغ، حيث سيفاجئ لوق بتصعيب الأمور عليه. إلاّ أن أليكس فكر بذلك بطريقة أفضل. فقد ألمح - بدلاً من ذلك - وفي كل اجتماع خالل الأيام القليلة التالية، إلى مدى فعالية تطبيق فكرة الإنترانت، وكيف أنها كانت مثلاً ممتازاً لما كانت الوكالة بحاجة إليه. وانتشرت الرسالة بسرعة.

وقد لاحظ أليكس نتيجة أخرى غير مقصودة. إذ اندمج الإبداعيون والطواقم بشكل مميز في مجال تعاملهم المحبط مع منسقي التجارة! وقد عرف أنه لا يستطيع تحمل ترك شباب قسم التجارة يبعدون أنفسهم. ومع ذلك كان سعيداً لرؤيه ظهور أول ما

يشير في النهاية إلى مد الجسر عبر الانقسام الكبير بين مدراء الحسابات وقسم الإبداعيين.

لكن أليكس أراد إيجاد المزيد من الوسائل لتعزيز برنامج التغيير ستار تريك. وقد وفر نقاش مع فرانك الفرصة كذلك. وكان أليكس يحاول - من جديد - رؤية ما إذا كان فرانك سيصبح مقاوماً ناشطاً (أم سلبياً). وكان فرانك في الدقائق الخمس عشرة الأخيرة يعد بالدعم، إلا أن أليكس ارتاب من أعماقه بشأن فرانك كان يقدم دعماً كلامياً فقط، لكسب الوقت لنفسه.

وقال أليكس عندما وصل نقاشهما إلى نهاية غير حاسمة: «هل يمكنني أن أطلب خدمة منك؟ هل يمكنك تمضية نصف ساعة من الوقت وأنت تفكّر بالمزيد من الخطوات التي يمكننا اتخاذها، لتكرار وتعزيز هذا البرنامج؟»

وأجاب فرانك: «أنا لست معك تماماً... أنت تعني مثلاً مقالة في الرسالة الإخبارية الشهرية»

ورد أليكس: «نعم، لكن يجب أن يكون هناك مجال كامل لأمور أخرى لم نفكّر فيها، أمور مثل استخدام فكرة الإنترانet هذه كمثال واضح على التعاون والمبادرة.

«أنت تعني أموراً مثل القيام بتغييرات في التدريب وتجنيد العاملين مثلاً؟»

وأكَدَ أليكس فائلاً: «هذا صحيح، لكن حاول أن تكون القائمة أطول ما يمكن. أدخل فقط كل شيء يهتم له الناس، بدءاً من وضع خطة مفصلة لمنطقة الاستقبال وحتى الخطة المفصلة لقائمة الهواتف».

«وسأمنحها نقطة الانطلاق».

ورَدَ أليكس: «شكراً، إنها هامة، وسأقوم بها بنفسي، لكنك تتمتع بخبرة أكبر للأمور التي يلاحظها الناس هنا».

وبينما كان فرانك ينهض في طريقه إلى المغادرة، دخلت كيلي إلى مكتب أليكس، وسألت: «هل قررتם جميعاً إعطاء ذلك الإعلان لسيرف - ايرن. كوم؟»

أجاب أليكس: «نعم، أنا مصمم تماماً، هل يمكنك الاتصال بدوغ وساندرا، لمعرفة ما إذا كانوا على أهبة الاستعداد؟»

«هل أنت واثق من أن ساندرا ستتسرى إلى جانبك؟»

نظر إليها أليكس بتساؤل.

وقالت شارحة: «أنا لم أعتقد قط أن الإبداعيين سيوافقون بشكل طبيعي على تلك الإعلانات، لقد اعتقدت أنها مهمة مدراء الحسابات فقط».

وأكَّد أليكس: «أنا واثق من أن ساندرا ستذعن».

وعندما غادرت كيلي مكتبه، دفن أليكس رأسه بين يديه. لقد كانت كيلي أذكي سكرتيرة عمل معها. لكن ألم تنسجم حتى هي بالذات؟ . . .

## التكرار والتعزيز

نحن نتجاهل أو ننسى في معظم الأحيان ما يقال لنا بينما نتهكم في شؤوننا اليومية. ونحن ننسى حتى معظم ما يقوله أعظم القادة: فمن بين جميع كلمات مارتن لوثر كينغ Martin Luther King الاستثنائية يتذكر معظمنا بالكاد أنه كان لديه «حلم».

ولذلك يحتاج القائد دون ريب إلى تكرار وتعزيز الرسالة التي تعكس جوهر رؤيته. ويكمن التحدي بالطبع في جعل كل تلك المعلومات حية ومثيرة في كل مرة.

وفي حين يقدم كل فريق أو منظمة التحديات الخاصة بها أو بها، فإن القائد الفعال - الذي يناضل بقوة لكسب مشاركة مستمعيه «للآراء»:

- يتطلع إلى كسب حصة في سوق «المعلومات السرية غير الرسمية» و«نقاشات الكواليس» وليس مجرد حصة من وقت الاجتماعات الرسمية وحيز من المذكرات.
- يستخدم جميع المنابر المتوفرة، وليس مجرد الاجتماعات المنعقدة خصيصاً، ويخطط بعناية للحصول على أسلحة من مستمعيه، ممّيزاً قيمة تلك الفرص للتغيير عن رسالته بطرق جديدة وذات طابع شخصي.
- يبحث عن وسائل لإبقاء رسالته حية ومنشطة (تقديم الصفحة المقابلة مثلاً على ذلك).
- وربما يعتبر العنصر الأهم هو القيام بأعمال من شأنها تركيز الانتباه على العادات الجديدة والأسلوب والقيم التي ستتبناها المنظمة. أمثلة - كالقيام بتغييرات ممتازة في عمليات التجنيد والتدريب - وتظهر في الملحق 6.

وهناك مأذق كبير يكمن في عدم نقل الرؤية بشكل كاف. ولا سيما في الفجوة بين إطلاق التغييرات، ورؤية نتائجها الملمسة الأولى، ومن المغرٍ أن يقول لنفسه «سوف أتحدث عن هذا عندما نكون قد حققنا بعض التقدم الملمس». ولكن ما لم يقم القائد بتحقيق شيء يبقى الموضوع في أذهان الناس، فإنه يخاطر بجعل كل جهوده السابقة عديمة الجدوى.

## تجديد الأسلوب

### مثال على كيفية إبقاء الرسالة حية

عندما استلم جان كارلسون Jan Carlson إدارة الخطوط الجوية السкандинافية Scandinavian Air - Line في سنة 1980 ، أدرك الحاجة إلى رفع مستوى خدمة الزبائن بشكل مثير .

وعلى الرغم من أن خدمة الزبائن كانت «موضوعاً» عززه بحماسة واندفاع ، فإن الأسلوب أصبح قديماً ، فقد تأثيره بسرعة .

لقد جلب كارلسون معنى عميقاً ومثيراً إلى موضوع خدمة الزبائن من جديد - ولا سيما بالنسبة إلى موظفي العدادات ، وطواقم الخطوط الجوية - وذلك عندما ابتكر ونشر فكرة «لحظات الحقيقة».

وقد توصل الموظفون إلى إدراك أن كل مرة يخدم فيها أحد العاملين في شركة الخطوط زبوناً من الزبائن إنما هي «لحظة حقيقة». لقد كانت لحظة فذة ومبيرة ومقدسة عندما كان من المفترض أن تقدم الخدمة في أقصى حدودها - وحيث ستلمع علامة الشركة أو تتلطخ .

تعريف:

راجع استراتيجية تبادل المعلومات بالنسبة إلى ميادرك الأكثر أهمية.

استخدم الملحق 6 لتحديد المزيد من الوسائل لتعزيز رسائلك.



تسويق سيء التعبير

## 11. الزخم - تشجيع المبادرة

حيث يقوم أليكس ببناء فرص عسل

قال أليكس وهو يعقد الاجتماع الخامس من اجتماعات الإدارة الأسبوعية: «أعتقد أننا بحاجة إلى ساعة فقط من أجل هذا. وسوف نبدأ بأية أنباء ملحة، ثم نلقي نظرة سريعة على الحسابات المالية، وننتهي إلى تغطية التقدم حول تطبيق خطط ستار تريك. حسناً؟»

أو ما المدراء برأوهم علامه الموافقة.

وتتابع أليكس: «حسناً - أنا لدئي حقاً بعض الأنباء، لكنني أخشى من أنها ليست جيدة. فلقد سمعت هذا الصباح أن شركة تدعى ميغاكونست Megaquest قدّمت عرضاً إلى سيرف ايرن - التي هي زبوننا المحتمل. ويوجد مقر شركة ميغاكونست في سياتل - Seattle - ويفترض أن بيل غيتس Bill Gates يدعمها. لذلك فإن العرض سينتج بشكل شبه مؤكّد. ووكالة ميغاكونست العالمية هي كروس وروبيكون Cross & Rubicon وهي كذلك منذ سنوات. وكلنا يعلم ما يعنيه ذلك، ولا أظن أننا سنفوز بإعلان الأسبوع الماضي.

لقد كانت الخيبة عميقه في أرجاء الغرفة بعد الجهد الكبير الذي

وضعوه كلهم في هذا الإعلان. وحاول أليكس أن يبدد الاكتئاب.  
«إذاً، دوغ، ما هي المبادرات الأخرى التي لدينا؟»

لقد غطى دوغ الإعلانات التي كانوا يعملون بها في ذلك الوقت،  
لكن لم تكن هناك مفاجآت مثيرة، لذلك طلب أليكس من ستيف أن  
يتصفح الحسابات المالية. واعتقد أن «ذلك سيهجههم قليلاً».

قال ستيف: «إن مالنا المكتسب وميزان الدفع يتماشيان مع تقدير  
الاحتمالات المستقبلية في ما عدا مادة واحدة استثنائية». لقد منحهم  
ستيف دقيقة لإلقاء نظرة على الأرقام، ثم تابع: «المادة الاستثنائية هي  
تدفق إيجابي نceği لربع مليون جنيه. وهذا سيمنحنا بضعة أسابيع  
إضافية للتقطاف الأنفاس. لكننا سنبقى - مع ذلك - في طريق الوصول  
إلى أقصى حدود أرصدتنا خلال مدة لا تزيد عن أربعة أشهر.

وسائل دوغ: «إذاً، من أين أتت هذه المادة الاستثنائية؟»

حدّق ستيف بأليكس وقال: «إنه حسم على بعض وقت تلفزيوني  
على الهواء كما قد اشتريناه، لكن لا يمكننا الاعتماد على رصيد آخر  
لهذا».

لقد انتقل أليكس بسرعة إلى المادة الأخيرة على جدول  
الأعمال، فقال: «أريد منا أن نعيد النظر في الزخم ومدى التقدم في  
التطبيق في كل اجتماعاتنا الإدارية في المستقبل. وسوف يحملنا  
ستيف إلى معرفة التقدم حول تخفيض الكلفة، وأنا سأخذ الجميع عبر  
مبادرات الستار تريك. دعونا نلتزم تجاه بعضنا بعضاً بأننا سنقوم

بشكل تام بكافة الاستعدادات لتلك المراجعات. إذ لا يمكننا تبديد وقت زملائنا بعمل غير متقن».

لقد استنفد ستيف خمس دقائق للتحدث عن التقدم نحو الأوقات النهائية لتخفيض الكلفة، ثم سلم الحديث إلى أليكس.

«دعونا نلقي نظرة على ما إذا كنا نقوم بعمل كافٍ لتشجيع جماعتنا على القيام بمبادراتهم الخاصة لكساء وتطبيق خطة الستار تريك. وسنفحض في الاجتماعات التالية أيضاً أننا ندمج آية اختراقات مبكرة في ممارساتنا العملية الطبيعية، وأننا نتغلب على آية عقبات تظهر أمامنا».

وتابع أليكس بينما كان يتحول نحو ساندرا ودوغ: «إذاً دعونا نتحدث عن المبادرات. إن فكرة الإنترانت التي توصل إليها شباب كما هي مثال رائع، ونحن بحاجة إلى تشجيع المزيد من هذا النوع من الأشياء: دمج عالي المستوى، بدون كلفة في الواقع، وسريع التطبيق. ولكن ماذا يحدث أيضاً في دوائرنا، وكيف نستطيع تشجيع المزيد من المبادرة؟»

لقد طوّع كلُّ من المدراء بتقديم أفكار من مجالات عمله، وكان أليكس سريعاً في فرض قرارات حول آية أفكار يجب تطبيقها. واختتم أليكس قائلاً: «هذه قائمة جيدة للمبادرات، لكننا بحاجة إلى الأكثر بكثير من هذا النوع من التفكير، من جانب كل واحد في الوكالة: من موظفي الاستقبال، من مصممي الرسوم البيانية، من مدراء الحسابات

الصغر. ولا أريد أن يتوجب علينا - كمجموعة - مراجعة كل هذه الأفكار. بل أريد مجرد البدء وتحقيق ذلك، ويمكن السعي وراء موافقة مدراء الأقسام. لكنني لا أريد أن يتحول ذلك إلى بير وقراطية».

وقالت ساندرا: «إذا يتوجب علينا توضيح بعض المسؤوليات». التفت الجميع ليحدّقوا بالمدير الإبداعي، فقد كانت آخر من يتوقع أن تقدم هذا النوع من الطلب.

وتابعت ساندرا: خذوا الخبرة الصناعية كمثال، فوكلاؤنا أو وكلاؤنا المتوقعون في الصناعة المصرفية لهم احتياجاتهم المختلفة عن تلك التي لربائنا في التصنيع أو الاتصالات. وتعتبر بعض هذه الاختلافات بسيطة في حين أن الاختلافات الأخرى تعتبر أساسية».

«ولقد اتفقنا على أن الوكالة بحاجة إلى تطوير المزيد من نفاذ البصيرة في الصناعات الخاصة بوكلاؤنا. لكن الخبرة في الاتصالات - مثلاً - محيطة بوكالتنا بأكملها. ولا يتحدث الخبراء أبداً إلى بعضهم بعضاً كما أن مدراء الحسابات الذين لديهم معرفة بالاتصالات ليس لديهم منبر يتحدثون فيه مع الإبداعيين الذين يعرفون أيضاً عن الاتصالات».

انحنى الآخرون، لكنهم فوجئوا لأن ساندرا كانت تتحدث في الواقع عن الوكلاء كنوع من التغيير.

وتابعت ساندرا: «نبدو جمِيعاً وكأننا نخلُّ نصنع العسل، لكن ليس لدينا قرص للعسل!»

وأوضح دوغ بحثاً عن الملموس: «هل تعنين أنه يجب أن يكون لدينا فرق عمل صناعية؟ فرق عمل مستمدة من أقسام مختلفة من الوكالة؟»

لقد كان بإمكان كل واحد رؤية الفوائد الفورية في تلك الفكرة. وتساءل الجميع: «لماذا لم نفعل ذلك قبل سنوات؟» لكن لم يعد باستطاعة فرانك ضبط نفسه أكثر من ذلك. فقال: «أعتقد أننا يجب أن تكون حذرين من الاندفاع في هذا الأمر، إذ ستشوش كل من في الوكالة. إننا نمزق البنيان القديم، ونستبدل به بكل تلك الفرق. ولن يعلم أحد من هو المسؤول عن أي شيء».

لقد نظر زملاء فرانك إليه بصمت. لم يكونوا مشوشين بالفكرة، إذ كان بمقدورهم أن يروا تماماً كيف ستكون الفرق مسؤولة عن تحديد وملاحقة الزبائن في صناعات محددة، وباستطاعتهم أن يروا أن ذلك أفضل بكثير من الوضع الحالي.

وقد قرر أليكس إنقاذ فرانك من الموت من التحقيق الصامت. فقال: «دعونا نرسم ذلك الآن. ولن يتطلب ذلك أكثر من خمس دقائق وستكون لدينا صفحة واحدة ترسم وتحدد كل من هو في فريق الصناعة. وسنضع في أسفل الصفحة النتائج الثلاث أو الأربع التي تتوقعها منهم. وسوف نرسل ذلك في الإنترانت الخاصة بنا بعد ظهر اليوم... ساندرا هذه فكرة عظيمة».

قبلت ساندرا المديع - على كره منها - ذلك المديع الذي جاء من الشخص الذي ما تزال تعتبره أقل إيداعاً منها.

## الزخم

غالباً ما يلاحظ القائد ظاهرة غلبة النظر حتى عندما يلهم منظمته بروؤية بناء وجدية بالثناء - وهي أن لا شيء يحدث بشكل مختلف! ويقول البروفسور جيفري بفيفر Professor Jeffrey Pfeffer من ستانفورد Stanford «كيف ينادي كل واحد بالتغيير .. لكن لا يريد أحد أن يقوم بذلك بطريقة مختلفة».

وليست المشكلة بالطبع هي أن المنظمة لديها القليل جداً من الزخم - بل ربما إنها تملك الكثير منه - لكنه زخم في الاتجاه الخاطئ. وربما يكسب القائد القلوب أو العقول، والتعهدات بالأسلحة والموارد، إلا أنه يحتاج الآن إلى كسب الأيدي والأرجل الحقيقة فعلاً، وهذا هو المظهر الثالث للقيادة.

### تشجيع الناس على اتخاذ المبادرة

يبدأ القائد بتشجيع الناس على اتخاذ المبادرات المناسبة، وذلك لمنع الفريق أو المنظمة الزخم في الاتجاه الصحيح.

وعلى الرغم من أنه من المغرى استخدام مبدأ «الجزرة والعصا» فوراً للحصول على عمل، يتوجب على القائد الفعال أن يختبر أولاً ما إذا كانت هناك حاجة إلى إعادة ترتيب بعض المسؤوليات. وربما يحتاج قائد منظمة كبيرة إلى إعادة هيكلة علاقات نقل الأخبار أو الرسائل، أو تشكيل مجموعات جديدة. وعلى العكس من ذلك، ربما يحتاج قائد مجموعة أصغر إلى مجرد تعديل مسؤوليات الأفراد بالذات.

وسواء أكان هذا أم ذاك، فإن القائد يغير «قرص عسل» المسؤوليات الذي يحدد بناء منظمته. ومتى تم ذلك يبقى أمام القائد أربع أدوات أخرى يستخدمها كما هو واضح في الصفحة المقابلة.

إن «قابلية اتخاذ المبادرة» تجسد ثقافة المنظمة، كما تتجسد بها. ونظراً للأهمية، يعود القائد الفعال بين الحين والحين إلى مخاطبة القضية متى اتخذ الخطوات الأخرى لبناء الزخم.

## تشجيع المبادرة



1 - **غُيُّر «قرص العسل»** لمسؤوليات المجموعة ضمن المنظمة (أو المسؤوليات الفردية ضمن الفريق). تأكّد من أن الأهداف والموارد والمسؤوليات ذاتها قد تم تقاسمها بالشكل الصحيح. ساعد المجموعات في تفهم كيف تعمل مع بعضها بعطف *dove tail*. تأكّد من أن كل مجموعة تم قيادتها جيداً وأن لديها مهمة واضحة. شكل مجموعات جديدة وحل أخرى إذا كانت الحاجة تستدعي ذلك.

2 - ضع مبادئ بسيطة للعمل. وطور - في أدنى الحدود - عادة اللقاءات للتوصّل إلى لائحة للأعمال المتفق عليها، وكذلك المسؤوليات والمواعيد النهائية المتفق عليها أيضاً. وخذ المبادرة - إذا كان ذلك ضرورياً - في تقديم مثال مرئي، في الاجتماعات التي تحضرها.



3 - **تسلّل**. شكل فرقاً ذات عمل متشارب، وادعم بأشخاص محترمين. وتميل تلك الفرق إلى تطوير ثقافاتها التي تحمل طابع المبادرة، كما تستطيع العمل كرؤوس جسور في الأقسام الكسولة.



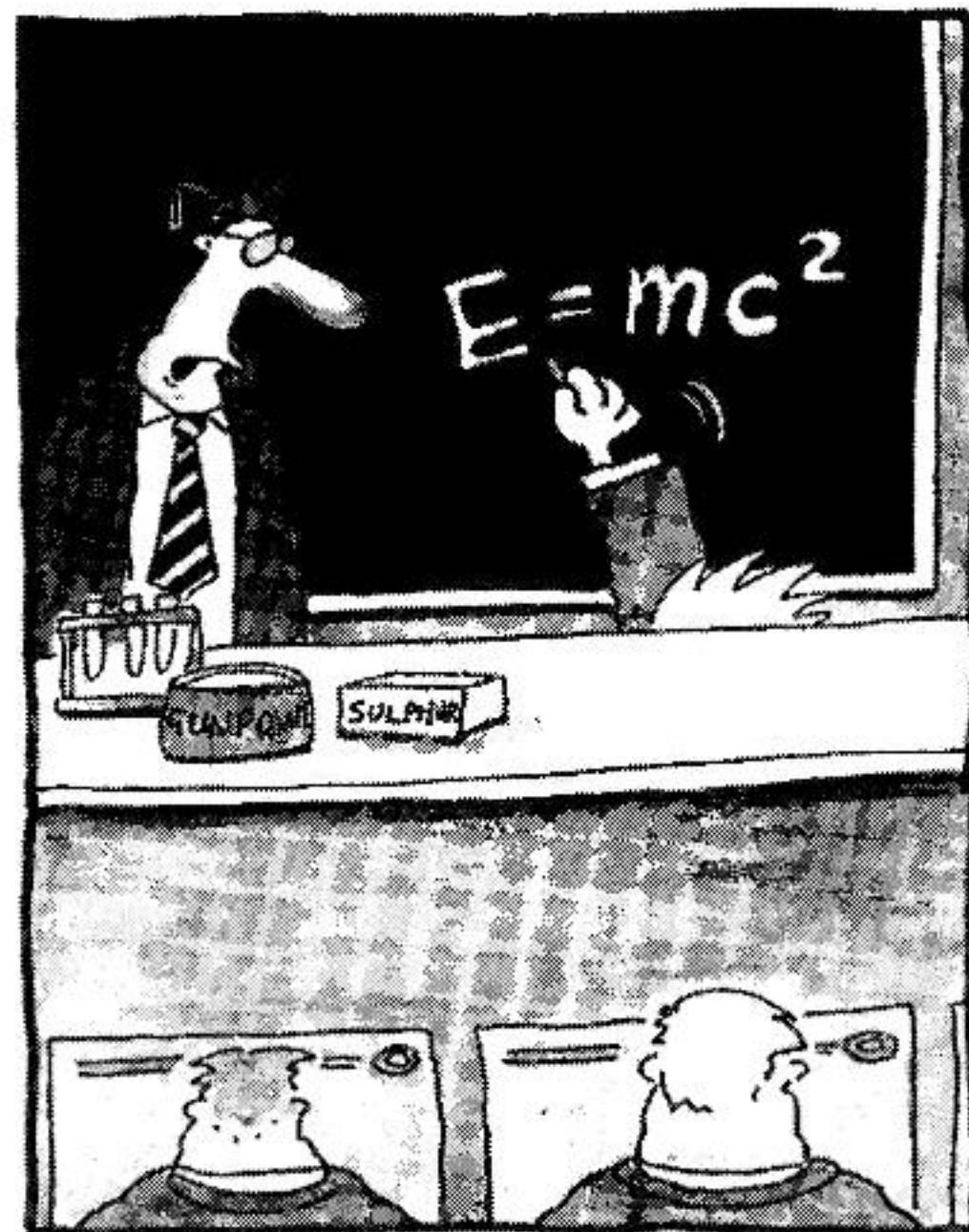
4 - كافٍ محبي المجازفة مثلاً، لإظهار أن المجازفة مشروعة، فلقد رفّت نقابة كبيرة أحد المدراء الذي قام بمجازفة - تم تحليلها بعمق - ولكنها كانت محفوفة بالخطر في النهاية. وكانت هذه الترقية خطيرة بالنسبة إلى النقابة، لكن هذه الحقيقة بالذات جعلت الإشارة أقوى مرتين.



5 - استخدم **الجزرة والعصا**. كافٍ التقدّم الجذري الذي تم تحقيقه عبر مبادرة ملتزمة. وذّكر (أو عاقب) غيابها. وفكّر باستخدام التهنة الشخصية، والمديح الصريح، والترقية، والدفع.

**تعزيز:**

حدّد للفريق أو المنظمة التي تقودها أي أفراد (أو مجموعات) تميل إلى العمل، وأيها لامبالية، ثم قم بالتصريف المناسب.



«نعم أنا واثق من أن أينشتاين ماهر جداً جداً، لكن  
المهمة اليوم هي صنع انفجار، هذا إذا لم تلاحظ  
ذلك».

## 12. الرُّخْم - كلفنة التَّقدِيم

حيث يعتمد أليكس على بعض النجاحات السابقة

سأل أليكس قائلاً: «كيلي، هل يمكنك أن تبيّن لي كيف يعمل هذا النظام اللعين؟ أريد إرسال رسالة صوتية إلى كل واحد في الوكالة».

بَيَّنت له كيلي الأزرار التي يجب أن يضغط عليها، وشرع أليكس بقراءة الرسالة بدءاً من النقاط التي كتبها على عجل وبعصبية.

«هذا أليكس - ومعه رسالة لكل واحد. لقد قدمنا - كما تعرفون - إعلاناً إلى ايرن آزيو سيرف. كوم قبل ثلاثة أسابيع. لقد كان هذا وكيلًا هاماً توجهنا إليه، وشعرنا بخيالية الأمل لدى معرفتنا - بعد إعلاناً مباشرة - أن ذلك يجب أن يتم عن طريق شركة تستخدم فقط كروس وروبيكون كوكالتها الإعلانية، وقد أردت نقل الخبر إليكم بالسرعة الممكنة، وأنا سعيد في إبلاغكم أننا ربحنا.

«كان هذا الفوز في وجه منافسة شديدة، ليس من كروس وروبيكون فحسب، بل أيضاً من عدد كبير من الوكالات الأخرى الحريصة على خدمة هذه الشركة المعروفة. ويحمل نجاحها الدليل

على موقفنا الجديد من العمل الجماعي، وبالتحديد المساعي المشتركة لساندرا ودوغ. وقد اعتبر الوكيل موقفنا الجديد السبب الذي أدى إلى اختيارنا. وأريد منكم جميعاً معرفة ذلك بأسرع وقت ممكن. تهانينا».

ضغط أليكس على #، وانطلقت الرسالة لتصل بسرعة إلى سبعين جهة في آن واحد.

\* \* \*

وبعد ذلك بيضع ساعات، اجتمع المدراء لمراجعتهم الأسبوعية للنجاح في مجال مبادرة الستار تريك. وبدأ أليكس بالقول: «أريد أن أركز على كلفنة النجاح».

وقاطعه تيري قائلاً: «لا أريد أن أظهر بمظهر الجاهل. ولكن كلمة (كلفنة) هذه التي تستخدمها باستمرار، ماذا تعني بالضبط؟»

تفضلت ساندرا قائلة: «كلفنة تعني إثارة، تحريض أو تنبيه - أي كاستخدام التيار الكهربائي أو الصدمة». وكانت ساندرا قد بدأت حياتها المهنية كناسخة.

أكَّد أليكس قائلاً: «هذا بالضبط. فدورنا كفريق قيادة هو إبقاء الوكالة في حالة تنبه وتحفيز وإثارة. وأفضل تجنب استخدام الخدمات الكهربائية إن أمكن ذلك. لكن دورنا هو أن نكون بالتأكيد القدوة وليس صانعي السلام بالضرورة!» ولم يؤدّ تلاعبه اللفظي إلى ابتسامة من مجموعة كان مستواها عالياً في مجال التلاعب بالكلمات.

وتابع أليكس: «وهكذا، ومن أجل كلفنة العملية، أريد منا جميعاً مخاطبة ثلاثة أشياء: أولاً - تعزيز ما حققناه حتى الآن؛ ثانياً - خلق المزيد من «الفوز المبكر»؛ وثالثاً - تحديد أية مبادرات إضافية يتوجب علينا القيام بها».

وقال دوغ: «كان أكبر إنجازاتنا حتى الآن هو الفوز بسيرف ايرن، وعندما تقول «تعزيز العملية» افترض أنك تعني بناء البداية، ويمكننا التأكيد على أننا نقوم دوماً بنوعية البحث الذي وضعناه في الإعلان».

وأصر فرانك حمامة منه لفريقه التخطيطي «لكتنا نفعل ذلك!».

وقاطع أليكس: «لن نصل إلى شيء إذا كنا ضيقين الأفق وسلبيين، وسوف نحسن كل مجال في هذه الوكالة، بما في ذلك أدائي كمنفذ رئيسي. لذلك هيا، دوغ، اشرح عملياً ما تعنيه».

وطرح دوغ بضعة أفكار، وتدخل مدراء آخرون أيضاً. وبدت بعض الأفكار مبتذلة، لكنها ربما تعتبر مقبولة، مثل صياغة قوائم اختبارية معيارية تستخدمها الفرق عندما تبحث عن إعلانات مقبلة. وبدت الأفكار الأخرى ساحرة، لكن يجب اختبارها بمزيد من التفصيل قبل إمكان تطبيقها، مثل وجود فريق ذي استجابة سريعة على أهمية الاستعداد دوماً، ومستعد للإعلان إلى الوكالء المحتملين.

لكن المجموعة كانت قد استطاعت خلال عشرين دقيقة فقط تحديد عدة أفكار جديدة قررت إدراجها كـ«ممارسة طبيعية»، أفكار انبثقت من «مناوره الطيار» إلى سيرف ايرن.

ثم قام أعضاء المجموعة بمراجعة «قرص عسل» فرق الصناعة، حيث كانوا قد وضعوه قبل عدة أسابيع. لكن كان من المبكر جداً الإعلان عن أية انتصارات في ذلك المجال.

وقال أليكس بالحاج: «وهكذا، المادة الثانية على جدول الأعمال: ما هي مجالات الفوز الأخرى المبكرة التي يمكن أن نهدف لها؟ هل هناك ما يمكننا القيام به لتحسين مستوى الطريقة التي نخدم فيها الوكلاء القائمين؟ أو أن هناك أي شيء في مجالات العمل الأخرى؟ نحن نتطلع إلى أفكار من السهل تطبيقها، ومن شأنها تشجيع الوكالة بإظهار أن موقف ستار تريك ينجح فعلاً؟»

وأصرّ ستيف: «ويجب أن يكون شيئاً يحقق الأرباح أو يقلّص التكاليف، لا تنسوا تدفق أموالنا النقدية».

لقد فتح أليكس موضوع بيع المجموعة الفنية، لكنه ووجه بمعارضة جماعية وما يقرب من العصيان. ولم يكن هناك مجالات أخرى يطرقها أليكس. إذ أن خطته «التدبيرية» الأولية كانت قد غطت كل شيء. ويتضمنها على أنهم توصلوا إلى شيء ما قدم أليكس بعض الاقتراحات الصغيرة، التي وافقت عليها المجموعة.

وأخيراً، تحولوا إلى تحديد مشاريع إضافية ذات توقيت متوسط تلاءم مع مبادرات ستار تريك، ولكن التي من شأنها توسيع المواقف بشكل أكبر عبر الوكالة برمتها. وقد أمل أليكس في أن ذلك سيبني اهتمام الوكالة مركزاً على المهمة.

وبدت فرق الصناعة المشكّلة حديثاً وهي توفر نقطة انطلاق مثمرة. فقد تحدثت عن توسيع تلك المبادرة، من خلال وضع مشروع استراتيجي يحدّد بشكل أدق قطاعات الصناعة التي يجب التركيز عليها. وهذا من شأنه أن يعزز بالتأكيد مواضيع التبصر في الصناعة، إضافة إلى التعاون. وكانت هذه الفرق حريصة بشكل خاص على تشكيل مجموعة ترتكز على شركات الإنترنت.

وبعد مناقشة هذا المشروع الاستراتيجي، قرّرت متابعته فيما بعد. وقد شعر أفراد هذه الفرق أن هناك ما يكفي من التغيير الذي ستقوم الوكالة بهضمه. ولن تكون خططهم الحالية سهلة المرور . . .

## كلفة التقدم

لقد وضع القائد ومعاونوه رؤية ملهمة، وقاموا بالخطوات الأولى لبناء الزخم. لكن ما يزال هناك نقص في الزخم. أين الخطأ، وماذا سيفعل القارئ إزاء ذلك؟

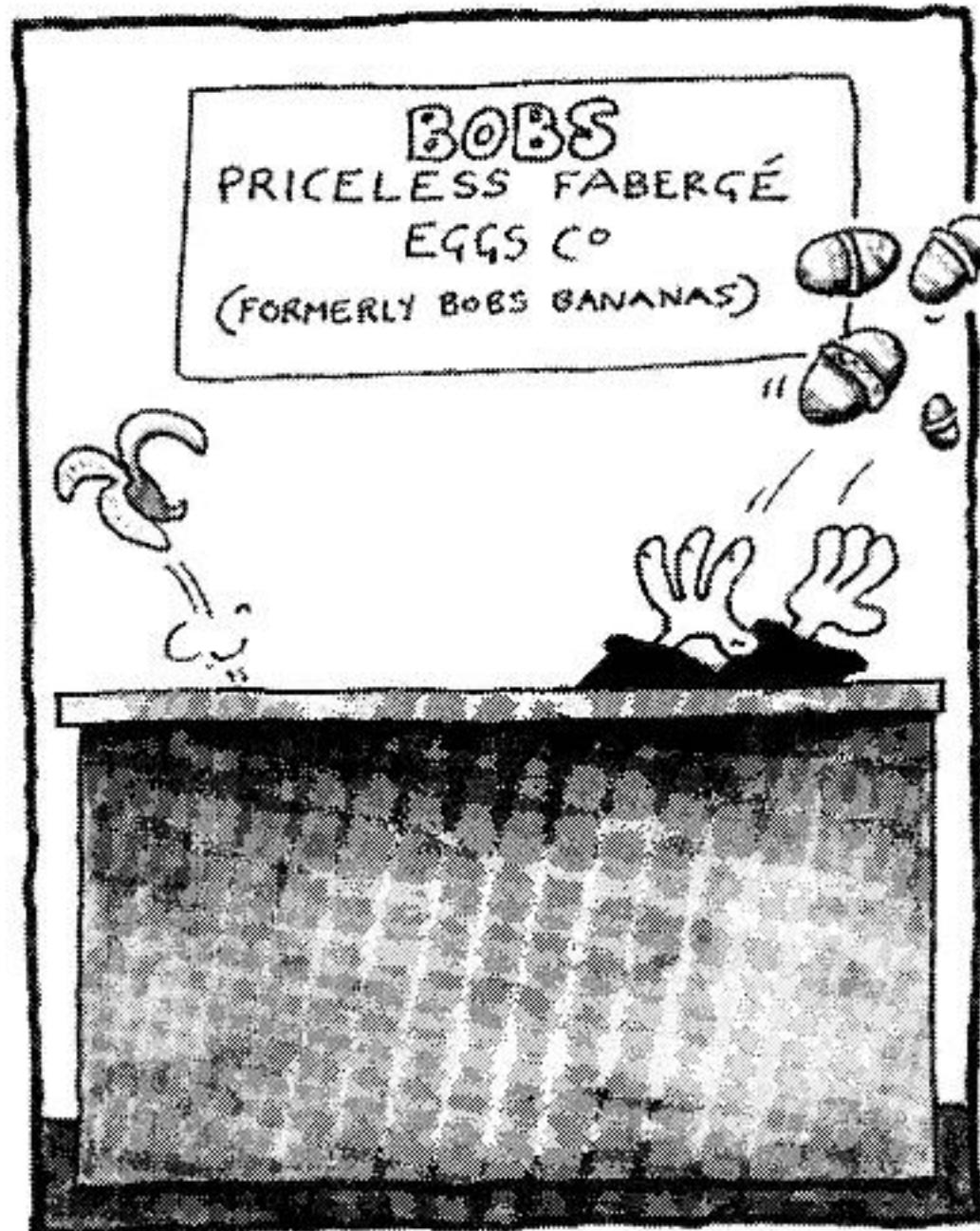
عند هذه النقطة، فإن الزخم الذي طورته المنظمة تناسب مباشرة مع «زم» القائد وفريقه الفوري. ولا يفكّر القادة الفعالون الآن بهدوء، بل ينفقون – بدلاً من ذلك – معظم وقتهم مع الأشخاص الآخرين وجهاً لوجه. ومن أجل كلفنة جهود الآخرين، والاعتماد على التقدم الأولي فإنهم:

- يهدفون إلى تحقيق «مكاسب مبكرة» ونجاحات سريعة. وربما يكون المثال على ذلك الإعلان عن التشكيل الناجح ( وإن لم يكن الاكتمال) لمبادرة الطيار التي ستتشكل الأساس للنهوض التالي عبر المنظمة. ويطلب إعلان مثل هذا النجاح بوضوح أن يكون القائد – أو مجموعة عليا للإدارة – قد قام بمراجعة هذا النجاح بشكل أساسي (ومجرد إعلان تاريخ المراجعة يبعث النشاط في قلوب المدراء الوثيقى الصلة بالموضوع).
- يعزّزون التقدم، حيث يدمجونه ضمن طريقة عمل جديدة. ويجعل القائد المنظمة تطور أنظمة إعلامية جديدة، وأنواعاً من العمليات أو البنيان (ربما تكون مؤقتة فقط) لدمج الفريق أو المنظمة بسرعة ضمن العادات الإيجابية التي بدأت بتطويرها.
- يطلقون مبادرات من شأنها تعزيز المهمة الرئيسية. مثلاً، ربما يقوم القائد في مهمة لتحسين فعالية قوة المبيعات بإثارة مشاريع إضافية تركز على مكافأة قوة المبيعات أو تدريب مندوبى مبيعات جدد لتحسين إنتاجهم وذاكرتهم. ومن خلال إطلاق مبادرات عديدة ملائمة، يكسب القائد «زمنا أكبر على الهواء» ل برنامجه الشامل وحصة أكبر من اهتمام المدراء.
- يحدّدون الھفوات والانتكاسات، ويصحّحونها. ويخاطب القائد في المجتمعات المجموعة أو النقاش من شخص لأخر، يخاطب قضايا نقص الأداء، مستخدماً مستويات ملائمة من اللباقة أو المواجهة. ويختار القائد كلماته بعناية، وذلك لإرسال إشارات هامة. فمثلاً، يستخدم عبارات مثل: «نحن» مهتمون بالإنتاج، وليس بالمعلومات مع الفرق التي تعمل بجهد ولكنها بطينة في التوصل إلى توصيات.

## تعاقب نموذجي



BOBS  
PRICELESS FABERGÉ  
EGGS CO.  
(FORMERLY BOBS BANANAS)



## 13. الزخم - تمهيد الطريق

حيث يعالج أليكس بعض حواجز الطريق

لقد كسبت فكرة تشكيل مجموعة تركز على صناعة الإنترنت الموافقة تدريجياً عبر الوكالة، وذلك في الأسابيع الستة التالية.

وقد جمّع أليكس فريقاً مناسباً بناء على اقتراحات مديرية. وقد رشح دوغ لين Len أحد مديرى الحسابات لديه لقيادة المجموعة. كانت ساندرا قد وافقت على الاقتراح، وبدا أن الفريق على وشك الشروع بالعمل.

ولكن بعد ذلك بعشرة أيام، كان أليكس ينتظر آلة صنع القهوة لتدفق القهوة إليه، وقد سمع مصادفة حدثاً سبب له الانزعاج. وكان أحد مدراء الحسابات الأخرى قد سأله بشكل خفي: «وهكذا، لين، أسمع أنك كُلفت بفريق الإنترن特 هذا، كيف يسير هذا؟»

«لم يتوفّر لدي وقت للتفكير فيه، أنا أعمل في إعلان إلى آي. بي. إم. IBM».

وأجاب زميله: «واو، آي. بي. إم. لم أعرف أننا نعمل من أجلهم!»

وأجاب لين: «أبلغني دوغ أن ذلك له الأولوية الأولى، إذ يتوجب علي التخلّي عن كل شيء آخر، وأنا أعمل خمس عشرة ساعة في اليوم من أجله».

«أراهن أنك أعطيت الكثير من أجل العمل في هذا الإعلان».

وأكّد لين: «صحيح تماماً، فإذا حصلنا على مكافآت في هذا العام، فسأمنع ميزة الوقت الطويل لإعداد الإعلان، فكيف إذا فزنا به». وسمع أليكس لين وهو يتابع بأسلوب مفعم بالحيوية، لكنه لم يسمع لين يلمع إلى أية كلمة عن مشروع الإنترنـت.

بعد ذلك ببضع دقائق، كان أليكس في مكتب دوغ، حيث أغلق الباب.

وببدأ أليكس الحديث قائلاً: «لدينا مشكلة. إنها عن لين ومشروع الإنترنـت. فأنا أسمع أنه ينفق معظم وقته على الإعلان الخاص بالـ آي. بي. إم. هل هذا صحيح؟»

أجاب دوغ: «لا أعتقد ذلك، فلقد طلبت منه أن ينفق نصف وقته علىـ آي. بي. إم. والنصف الآخر على قيادة مشروع الإنترنـت».

«دوغ أراهن أن ذلك لا يجدي عملياً بهذه الطريقة، ولن نضيع الوقت في اجتماع غير مثمر في المرة المقبلة التي نراجع فيها ذلك المشروع. هل يمكنك التأكد من أنه قد جهز الفريق وأن هذا الفريق يعمل؟

\* \* \*

لقد عاد دوغ إلى أليكس في وقت متأخر من ذلك اليوم. كان في حالة اعتذار واعترف أن لين قد أنجز القليل حقاً حتى ذلك الوقت. وعندما حثه أليكس على إعطاء التفاصيل، اعترف أن لين لم يدع حتى إلى اجتماع للفريق.

إلا أن دوغ دافع فعلاً عن لين، مشيراً إلى أن نظام الحوافز لمدراء الحسابات يكفي فقط الوقت الذي يتم إنفاقه على عمل الوكلاء.

وقال أليكس: «إذا، أبلغ لين أن هذا المشروع سينال ثقة كاملة، وسيكون لدينا المزيد إلى حد ما من تلك المشاريع في المستقبل، لذلك من الأفضل لنا أن نعدل هذا النظام. ولكن أخبره - في غضون ذلك - أنني قررت هذا الاعتماد شخصياً».

وقال دوغ: «حسناً»، حيث شعر بالراحة للنجاة بهذه السهولة.

وسأله أليكس: «لكن ذلك لن يكون كافياً، هل سيكون؟»  
وبعداً جواب دوغ بريئاً بما يكفي: «ماذا تعني؟»

«حسناً، وحتى مع نظام التعديل، ما زال يتبع على لين أن يفكّر أنه من الأفضل العمل على كسب وكيل محتمل». «أعتقد ذلك».

فكّر أليكس بما يملك من الوسائل لأخذ المزيد من وقت لين من دوغ. إذ فكر: «أن دوغ قادر ومستعد للتنازل عن المزيد من وقت لين. إنه ذو إرادة وبراعة، لذلك لا يحتاج إلى إقناعه. والطريق

الصحيح هو: «استخدم ثم فوّض - لكن ادعم من خلال حل - المشكلات إذا كانت هناك حاجة لذلك».

وببدأ أليكس بالقول: «لقد اتفقنا جمِيعاً على أن لين هو الشخص الأفضل لهذا العمل، لكن إذا لم تستطع إقناعه بتحرير الوقت، فسيتوجب علينا التفتيش عن قائد آخر للفريق. وهذا سيكون سيئاً جداً، فأنا لا أريد أن ترانا الوكالة ونحن نقوم بالتفاف حول أول فريق لتقاطع الأقسام. فهذا لن يعزز مصداقيتنا كمجموعة إدارة عالية، أليس كذلك؟»

لقد فَكَرْ دوغ بدقة. إذ أن أليكس على حق، هذا من جهة، لكنه بحاجة فعلاً إلى مساعدة لين من أجل إعلان الـ آي. بي. إم. من جهة أخرى. وبدا الأمر وكأنه أزمة. وسأل أليكس: «ماذا عن ذلك الشخص الذي استأجرته لتوك؟»

«أنت تعني راشيل؟»

قال أليكس: «صحيح، لقد كانت تعمل مع الميكروسوفت، ولا بد أنها تعرف عن الإنترنٌت. لماذا لا تدعها تحل محل لين؟»  
«لكن راشيل ليس لديها ما يكفي من الخلفية الإعلانية».

ورد أليكس: «لقد كنت أحد الذين أجروا مقابلة معها، وبدت لي حسنة الاطلاع جداً، فلماذا لا ترك لين ينفق ثلث وقته على مشروع الإنترنٌت. وندع راشيل تساعدنا؟»

وافق دوغ على مضض مع أنه كان قد خطط لأن تعمل راشيل في

مجال آخر للحسابات. وابتسم أليكس بابتسامة عابثة: «أنا أتطلع إلى مراجعة المشروع في الأسبوع المقبل... ومن الأفضل أن تكون جيدة!»

\* \* \*

ولكن أليكس لم يكن مبتسماً عندما عاد إلى مكتبه. لقد كان التصميم على تغيير نظام المكافأة والانتeman وسيلة سهلة لإزالة عقبة من طريق التقدم. وهذا تطلب فقط إخضاع عملية غير ملائمة للشكل المطلوب.

لقد كان تسریح الأشخاص أكثر إيلاماً في أية حال. ومع ذلك شعر أليكس أنه لا يملك الاختيار. فمنذ الشهور الثلاثة التي التحق فيها بالوكالة، كان أليكس يراقب فرانك عن كثب، ولقد أصبح من الواضح الآن أنه أصبح عقبة يجب معالجتها مباشرة. فقد كان يقدم مثالاً سلبياً للمخططين الستة الذين كانوا يقدمون إليه تقاريرهم، وكان يحير الناس بمقاومته السلبية للتغيير، وتباطؤه عموماً. ورفع أليكس سماعة هاتفه، و هاتف إلى محامي التعين في دي. ك. إن. يو.

## تمهيد الطريق

تعتبر العقبات التي تعيق المنظمة عن بناء التزخم هي بالضبط: (أ) العمليات غير الملائمة. (ب) أعمال غير مفيدة من قبل مدراء وطواقم معينة. ويراقب القائد الفعال ظهور العقبات، ويقوم بعمل شخصي (أو غير مباشر) لمعالجتها بسرعة.

• **الطرق غير الملائمة هي الأنظمة، الإجراءات، وطرق العمل التي تعتبر ملائمة لطريقة العمل القديمة، ولكن ليس للمجديدة.** وعلى الصعيد النظري، يمكن توقع مشكلات عدم الملائمة والوقاية منها (كما هو مسروح على الصفحة المقابلة).

• **أعمال غير مفيدة من قبل آخرين** وتتضمن التجنب، المقاومة السلبية، والتخييب السياسي الصريح أحياناً. وتعتبر هذه العقبات أكثر صعوبة في التكهن بدقة، ولذلك فهي أكثر صعوبة في الوقاية منها.

ومن الحاسم في معالجة هذه المشكلات تحليل لماذا يتتجنب المقاوم التغيير، وتقييم القوة النسبية والمعلومات التي يملكونها القائد والمقاومون. ويستطيع القائد - آنذاك فقط - تبني الاستراتيجية الملائمة للتغلب على المتربدين.

وعلى الرغم من أن المقاومة تنبثق من العداء وسوء النية، فربما تكون لها جذور أخرى، جذور من الأسهل معالجتها وهي تتضمن: (أ) عدم الاتفاق على (أو سوء فهم) عوامل أي سوق خارجي تتطلب التغيير، و(ب) سوء التفاهم حول المفوائد والتكاليف التي يتطلبه التغيير بالنسبة إلى الفرد - في مجال السمعة، عباء العمل إلخ... .

أعد قراءة: التشغيل والتوجيه (الفصل 7 - صفحة 51) والملحق 7، صفحة 155 من أجل التقنيات اللازمة لمعالجة تلك العقبات.

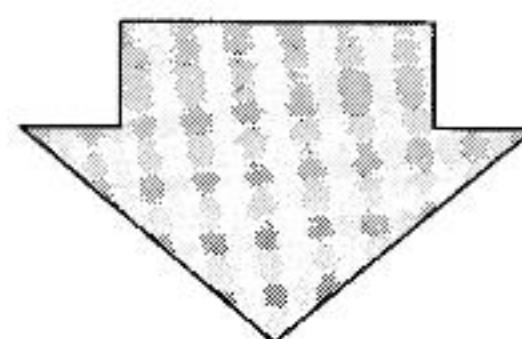
## توقع طريقة غير ملائمة

### فوري / قصير الأمد:

- عدم تركيز التقارير العملياتية الأسبوعية أو الشهرية إلى المنفذين، المدراء، والطواقم، (بل حتى عدم كشف) «المظاهر الأساسية للأداء المتفق عليها حديثاً».
- عدم تشابك الوسائل الجديدة والحاصلة لتحركات المعلومات أو المواد بشكل كامل.
- عدم تعلم أو استخدام الأنظمة الجديدة المؤقتة لمراقبة سرعة التطبيق بشكل صحيح.

### متوسط / أطول أمدًا:

- بقاء أنظمة قياس الأداء للأفراد و/أو الأقسام مرکزة على معطيات فات أوانها.
- عدم تشكيل منابر جديدة لاتخاذ القرارات (ولا سيما ذات الطابع التقاطعي)، وتسليمها إلى أشخاص غير ملائمين، والفشل في تلقي أو إنتاج العمل المطلوب، أو تطوير عادات فيها اختلال وظيفي في مهدها.
- إرسال قرارات الاستخدام والترفيع إشارات تناقض القيم الجديدة لمباشرة العمل.



وهنالك مزايا واضحة في توقع تلك المشكلات والوقاية منها. إذ تجب المعالجة المبكرة لقضايا العمل الهامة، أي في الوقت الذي يتم فيه «تجسيد» الرؤية. مثلاً: إذا كان القائد أو فريقه يقوم بتجديد قوة المبيعات فيمكنه أن يرسم كاريكاتورياً وبشكل مثير «رجل المبيعات المثالي» أو «مدير المبيعات المثالي» الجديد، ويضمن بقاء هذه الصورة مع فرق التطبيق الملائمة. وهذا يعتبر ممكناً لإبقاء عمليات الـ HR متماشية مع التغيرات الأخرى في المنظمة.



باعتبار أن هكسلي Huxley قد أجرى فحصاً  
دقيقاً، فقد كان فوق القمر الذي لا يوجد فيه - في  
الحقيقة - أية أفعى كبيرة تتلوى في زورقه  
الصغير.

## 14. التحفيز والاحتفال

### حيث يراجع أليكس شعور الوكالة باللاحاجية

بما أن أليكس موجود في الوكالة منذ أكثر من ثلاثة أشهر بقليل، فقد اعتقاد أن الوقت قد حان لمراجعة أدائه بالذات.

وكان تدفق الأموال في الوكالة جيداً مثلما هو متوقع. وقد بدأت إجراءات أليكس الأصلية لخفض النفقات تأخذ طريقها إلى أدنى المستويات وذلك بمساعدة ستيف. لكن الوكالة كانت تخرق عقدها مع مصرفها خلال شهرين حتى مع تطبيق الطريق الحالي. ومع توفر القليل من مجال خفض النفقات، فإن الأمل الحقيقي الوحيد يكمن في كسب المزيد من مجالات العمل.

وهنا كان يجب أن تبدأ خطة ستار تريك بإعطاء ثمارها. إذ بدا أن الفرق الصناعية التي تم تشكيلها قبل بضعة أشهر أصبحت واعدة. وكانت لدى أليكس أعمال معينة في ما يتعلق بالفريق الذي كان يركز على الإنترنت. وقد تلقت سمعة الوكالة تشجيعاً قوياً في هذا المجال من إعلانها الناجح إلى سيرف - إيرن. كوم.

لكن كان أليكس ما يزال يتساءل ما إذا كان بمقدوره تقديم المزيد. وكمقدمة لمراجعة أدائه حتى ذلك الوقت، أخرج أليكس من

محفظته صفة من الملاحظات، وهي النقاط التي دونها قبل بضعة شهور، خلال نقاشه مع مايكل.

لقد نقر على مفكرة مكتبه بينما كان يركز على مظهرین محددين لقيادته: ما إذا كان قد قام بما يكفي لخلق الشعور بالإلحاحية بين طواقم الوكالة، وما إذا كان قد شجع على ما يكفي من الاحتفال بالنجاحات - مهما كانت صغيرة - والتي تم تحقيقها حتى ذلك الوقت.

وقد كافأ نفسه بعلامات عالية حول «خلق الشعور بالإلحاحية» وعلى «حث الناس للعمل» بشكل أوسع. وشعر أنه قام بالعديد من الخطوات للتأثير على الطواقم بوجوب القيام بسرعة بالتحول في الوكالة، وكذلك حث وتملق وتشجيع ودعم هؤلاء في جهودهم.

• وكانت أولى خطواته هي تقديم خطة التحول إلى المدراء بالسرعة التي وصل فيها بوصفه المدير الرئيسي في الوكالة.

• وكبداية مبكرة في الأسبوع الثاني فقد كان قد جعل مدراء الحسابات والإبداعيين يقفون وجهاً لوجه، وعيناً لعين مع الوكلاء الذين قدموا حقائق صريحة لا تقبل الجدل حول كيفية حاجة الوكالة إلى التحسين.

• وقد أنفق الساعات الكثيرة الضرورية لتقديم رؤيته الأوسع للوكالة في وقت مبكر أي في الأسبوع الثالث. وتأكد من أن الوكالة برمتها شاهدت أشرطة الفيديو عما قاله الوكلاء عنها.

• ولقد عرض من خلال المثال الشخصي المساعي التي لا تلين اللازمة للفوز بائتمان سيرف إيرين.

• وفي ما يتعلق بمشروع الإنترنت، كان حريصاً على عدم السماح

لتلك «المبادرة الإضافية» الواضحة بأن تفتر، على الرغم من أنه توجب عليه أن يتملّق دوغ لتحرير المزيد من وقت لين.

وفي حين لاقى صرفه لفرانك التأييد عموماً من قبل طواقم الوكالة، فقد ترك لديهم مع ذلك الشعور بالحاجة الملحة لتطبيق خطط ستار تريك.

لكن أليكس لم يكن واثقاً من أنه شجع على ما يكفي من الاحتفال. لقد كان يسير بالطبع على حبل دقيق ومشدود. إذ يخاطر القليل من الاحتفال بخفض المعنويات في الوكالة ضمن فكرة المزيد من العمل الدائم مع القليل دوماً من المتعة. لكنه شعر أن الكثير جداً من الاحتفال يخاطر بتشكيل شعور زائف من الآمال، وبذلك يقلل من الزخم.

ومع ذلك، تساءل الآن ما إذا كان بخيلاً جداً بالاحتفال. فقد احتفل الجميع احتفالاً كبيراً بعد أنباء الفوز بحملة إيرن - آزيو - سيرف، لكن أليكس لم يحفز على المزيد من الاحتفالات. وقد صمم على تصحيح اختلال التوازن، على الرغم من أن الفوز بوكييل جديد رئيسي من شأنه أن يبرر هذه المتعة البالغة.

وفي غضون ذلك، خطط لكشف النجاحات الأصغر للاحتفال بها. ومما لا شك فيه أن التعاون الفعال بين ساندرا ودوغ أجاز شكلًا من التقدير. ولقد قفز إلى الذهن تعاون لوق في النهاية في توسيع إنترانت الوكالة لتشمل المزيد من التعاون التجاري وذلك كمثال إضافي. وأصبحت لدى أليكس قائمة من ست مبادرات إضافية يحتفل بها. وذلك بعد أن رکز ذهنه لبضع دقائق.

وعودة بالتفكير إلى «الإلحاحية». كان أسف أليكس الوحيد هو أنه لم يبع المجموعة الفنية: وكان من شأن ذلك أن يرسل إشارة قوية حقاً. لكنه استنتج أنه سار في الطريق الصحيح بعد أن واجهته معارضة جماعية للبيع.

## دعم الرؤية، الإلهام، والزخم

تتركز بعض جهود القائد على خلق الرؤية، والبعض على الإلهام، والبعض على الزخم، وتعمل الجهود الأخرى طبقاً للنهايات الثلاث في وقت متزامن، وتلك الجهود الأخيرة هي: (أ) تشكيل الشعور بالإلتحاقية والحفاظ عليه مع الاحتفال بالطريقة الملائمة. (ب) الإظهار بصورة شخصية لقيم المطبقة أو المعلنة في الرؤية. (ج) تركيز اهتمام المنظمة من خلال حياة المهمة الخاصة بالقائد.

### التحفيز والاحتفال

هناك خطر دائم في أن تتم تأدية مبادرات القائد بشكل غير كاف، وذلك إذا لم يجتمع الأشخاص المعنيون لتقديم طاقة كافية. وحتى زبائن التغيير الملزمون فإنهم يطبقون في معظم الأحيان الحد الأقصى من «افعل ذلك فقط... لكن فيما بعد» وذلك عندما يصل الأمر إلى العمل الإضافي اللازم للمبادرة الجديدة، أو عندما يتوجب إعادة توجيه المصادر الحاسمة.

وعند إدراك ذلك، يخلق القادة الفعالون شعوراً بالإلتحاقية بشأن المبادرات الجديدة، ويجدون طرقاً جديدة للحفاظ عليها. وينطلب ذلك:

- نقاش مبكر وصريح، ومناقشة جوهرية وقرارات واضحة من قبل مجموعة القيادة. وهذا يجب أن يفرز أولويات متفق عليها، ومواعيد نهائية - ومسؤوليات بشأن العمل.

ومع أن ذلك يبدو مباشراً وصريحاً، فإن العديد من مجموعات القيادة يرتكب أخطاء متوقعة: الفشل في تنظيم الحقائق ذات الصلة؛ البقاء في حالة عدم افتتاح بالحكاية على الرغم من الدليل الهام؛ أو عدم الاستعداد للثقة بحدسها وفرضيتها («دعونا ننتظر إلى أن يتتوفر لدينا المزيد من الحقائق»).

- عمل شخصي نال من قبل القائد. فكما هو موضح في الصفحة المقابلة، يستخدم القائد الفعال قوة «المصدر السري غير الرسمي للمعلومات» لدى المنظمة - رافضاً الاعتماد فقط على البرامج الرسمية «الاتصالات الجماهيرية» لتحفيز انطلاق المبادرة.

وفي غضون ذلك، يشجع القائد الفعال على الاحتفال.

## المحافظة على الشعور بالإلحادية



### اتصالات جماهيرية

+

**جدول الأعمال الشخصي للقائد.** التأثير عن طريق «المصدر السري للمعلومات»، اعتماد سلطة، مع العاملين في الخط الرئيسي، فلا بد وأنه أمر عام، «لقد كلف نفسه عناوين وظيفية» وأصحاب الفريق الخاص بالمشروع (غالباً الوصول إلى السلطة الرسمية) وكذلك مع كبار المدراء ومسئولي الموارد، إشارات مرئية واضحة، «بدها من بيع بعض الشركة» إلى «الرجل الكراسي من اجتماعات الهيئة العليا، من أجل تركيز المناقشات»، المتابعة، عن طريق مراجعات مبرمجة، وكذلك عبر اجتماعات مع الموظفين الرئيسيين لهذا العرض بالذات، «تعني الطريقة التي تصرف فيها في تلك المراجعة أن ذلك يجب أن يظل أولوية كبيرة».

### تعرفي:

راجع (أو ضع) جدول أعمالك الخاص للحفاظ على الشعور بالإلحادية في ما يتعلق بمبادرة تقودها



بينما كان الحشد يتحول غاضباً، لاحظ تراپير  
فارير Trapper Farrer أنه لا بد من وجود شيء  
ما قد حذر.

## ١٥. العيش مع القيم

حيث يصبح أليكس موضوع «حديث الكواليس».

قالت ساندرا عندما كانت خارجة مع دوغ لتناول طعام الغداء معاً ولأول مرة: «هذا الشاب أليكس، أنا لست واثقة جداً بخصوصه».

وسأل دوغ: «ماذا تعنين؟»

أجابت: «إنه ليس جذاباً تماماً».

«تعنين أنه ليس لديه شعر متمماً وجاهة فضية، ونسمة ذهبية؟»

أجابت ساندرا: «مجرد أنه يبدو متواضعاً جداً إلى أقصى الدرجات، ليس غامضاً، وليس فاتنا حقيقة».

وقال دوغ: «أعرف ما تعنين، إلا أنه يبدو جذاباً بما يكفي. ومن المؤكد أنه ذكي، وشجاع، وعادل في كيفية تعامله مع الناس».

وردت ساندرا: «لا أدرى، إنه يستمر في تعزيز هذه الإبداعية والتعاون في مجال الثقافة. ولكن هل هو إبداعي في حد ذاته؟»

«إنه لاعب فريق بالتأكيد، متعاون. وإذا فكرت بذلك. فإن لديه بعض الأفكار الجيدة. مثل جعل أولئك الوكلاء يتحدثون مباشرة مع إبداعيك ومع مدراء الحسابات لدى».

وسألت ساندرا: «أنت تسمى ذلك فكرة إبداعية؟»

كان دوغ على وشك الرد عن طريق الإهانة بمجمله ساندرا لما يسمى العمل الفني الإبداعي. لكنه فضل عدم القيام بذلك، فقد بدأ يستمتع بالحديث مع ساندرا، وكان يتساءل حول ما إذا كان سيدعوها للخروج معه وتناول الطعام في وقت ما.

\* \* \*

كان لين وزميلته الصغيرة راشيل يتناولان طعاماً سريعاً من الساندوتش في مطعم الوكالة.

وسألت راشيل: «إذاً، ما رأيك بقائداً العظيم؟»

وغمغم لين وهو يتذكر حفلات adland التي لم يكن قادراً على حضورها: «إنه ألم في المـars». وإن إعلان المـآي. بي. إم إضافة إلى مشروع الإنترنـت كان يستهلك كل ساعات استيقاظه.

وأكـدت راشـيل التي لم تعتـنق أبداً المبدأ الصحيح سياسياً في الـاتفاق مع رئيسـها المـباشر: «أعتقد أنه ما تحتاجـ إليه هذه الوـكـالة بالـضـبـط».

وـسـأـل لـينـ: «ـوـكـيف أـصـبـحـت خـبـيرـة إـلـى هـذـه الـدـرـجـة؟»

فـأـجـابـت رـاشـيلـ: «ـلـقد اـسـتـجـوـبـني بـقـسوـة حـقـاً عـنـدـمـا كـنـتـ فـيـ مـقـاـبـلـةـ مـنـ أـجـلـ هـذـهـ الـوـظـيـفـةـ.ـ لـقـدـ كـانـتـ أـكـبـرـ مـقـاـبـلـةـ شـامـلـةـ أـجـرـيـتـهـاـ».

«ـوـمـاـذـاـ كـانـ الأـكـثـرـ تـأـثـيرـاًـ بـخـصـوصـ ذـلـكـ؟»

أجابت: «لقد أمضينا خمس دقائق حول الأسس الشاملة المتوفرة لدىـ . إلاـ أنه أنفق معظم الوقت وهو يقوم بعملية سير حول الإبداعية والعمل الجماعي - ليس مجرد مادة نظرية تجريدية - بل كان يريد أمثلة واقعية . حتىـ إنه طرح عليـ ذلك السؤال عن «why are manhole covers round»؟ الرؤية الجديدة بشأن الإبداعية والعمل الجماعي ، فإنه واثقة من أنه يعني ذلك حقـاـ . وأعتقد أنه علىـ حقـ من خلال ما رأيته بخصوص الوكالة حتىـ الآن».

تناول لين جرعة كبيرة من الكولا وحدق براشيل وتساءل عن الانطباع الذي خلقه هو نفسه عندما أجرى مقابلة مع تلك الموظفة الجديدة .

\* \* \*

كان لوق وتيري يضعان اللمسات الأخيرة على صفحات جديدة قليلة حول إنترانت الوكالة . وسأل تيري : «هل تعتقد أننا سننفذ ذلك في الوقت المناسب؟ إن الشبان الإعلاميين لدىـ منهمكون بمادة أخرى ، ولا يمكننا الاعتماد علىـ الكثير من وقتهم إذا اضطربنا إلىـ إجراء تغييرات علىـ صفحات تلك الشبكة».

وأجاب لوق : «يتوجب علينا الإنجاز في الموعد النهائي».

وسأل تيري : «كيف ذلك؟ هل أنت خائف مما سيفعله أليكس بك ، إذاـ ما تأخرنا؟ لقد استمتع بالسخرية من لوق الجاد».

وأجاب لوق بينما كان يحدث جلبة في لوحة المفاتيح: «إن مدیرنا الرئیسي الجدید يقدم إسهامه دوماً في الوقت المناسب. لذلك لا أعتقد أن بإمكاننا التأخیر».

كانت كيلي تبحث في الإجراءات الالازمة لحفلة الوکالة المقبولة في الصيف، وذلك مع العضو الآخر في لجنة التنظيم، سكرتيرة ساندرا.

وقالت سكرتيرة المدير الإبداعي: «افترض أنه لن تتوفر موازنة كافية لحفلة هذا العام». قالت كيلي: «هذا صحيح، لدينا ألف جنيه في أقصى الحدود. وهذا أقل من عشرين لكل واحد».

«هل لدى أليكس أية أفكار إبداعية لهذا الحدث؟»

وأشارت كيلي: «أعتقد أنه يتوقع منا أن نطرح الأفكار».

«هذا لا يدهشني».

وسألت كيلي مندهشة: «لماذا تقولين ذلك؟»

وأفضت سكرتيرة ساندرا قائلة: «هل تعلمين ما تقوله ساندرا؟ إنها تعتقد أن أليكس ليس إبداعياً بما يكفي بالنسبة إلى هذه الوکالة».

وقالت كيلي «أعتقد أن فيديو ستار تریک الذي قدمه كان فكرة جيدة. فكيف عندما شاهدنا فيديوهات الوکلاء وهم يتحدثون عن الوکالة؟»

«قدّرت ساندرا أنها ليست أفكار أليكس. وهي تقول إن أليكس كان لديه خبير ما بالاتصالات ليقدم هذه المادة».

ونظرت إليها كيلي بدهشة: «حسناً، بإمكانك إبلاغ ساندرا أن أليكس حلم فعلاً بتلك الأفكار للتقديم. لقد رأيت جميع الملاحظات التي دونها، متطلعاً إلى شيء ما مثير ومسلّ. وإذا كانت ساندرا تعتقد حقاً أن أليكس قد حصل على النصيحة من خبير، فإنها تكون قد اعتقدت بوضوح أن أفكار أليكس هي إبداعية بعد كل شيء».

## التماشي مع القيم

إن كون القائد الفعال نموذجاً ممتازاً للدور الذي يقوم به هو الوسيلة الثانية التي يعزز بها عمليته في خلق الرؤية، الإلهام، والزخم.

ويشكل الناس صورتهم للقائد من خلال الملاحظة المباشرة. وعبر القوة المؤثرة للمصدر السري للمعلومات في المنظمة. ويصدر القائد الحكم - وبسرعة ولا سيما في أوقات التغيير الرئيسي الكبير للفريق (أو المنظمة).

ويتم اختبار القائد من قبل أتباعه بخصوص مزاياه الشاملة في القيادة، مثل الشجاعة، التمسك تحت الضغط، والميزات الأخرى المشار إليها في الملحق 2، الصفحة 146.

لكن الجنس البشري ممّيز متّصل للنماذج، وهو يلاحظ التناقضات. لذلك فإن المنظمة ستكون أيضاً في حالة تقرير ما إذا كان القائد يطبق القيم والمواضيع المحددة التي شجعها ضمن المنظمة.

وسوف يعطي فريق واتصالات القائد الفورية فكرة عن كيفية تصرفه؛ وهذا من شأنه إبلاغ الآخرين في المنظمة؛ هناك قصة ستتطور بخصوص قائهم. ومن خلال بدايات صغيرة جداً بالتأكيد، يتم خلق أسطورة القائد - سواء إيجابياً أم سلبياً.

ولا يحكم الناس فقط على القائد، فالكثير منهم ينافسونه أيضاً. وللطريقة التي يطبق فيها القائد القيم، تأثير كبير على ثقافة المنظمة.

وتقديم الصفحة المقابلة أمثلة عن كيفية نجاح القائد الفعال في الامتحانات التي تطبقها المنظمة عليه، وكيف يفشل القادة المتوقعون أحياناً في تلك الامتحانات.

## أمثلة عن تطبيق القيم

يُفشل إذا كان القائد

يفوض دائرة الشؤون بالبحث مع  
الزيون، ويعتمد كلباً على تقديمها.  
يضع برنامجاً لتقديم التغذية  
الأسترجاعية للأخرين، إلا أنه لا  
يشارك في ذلك بشكل هرئي.  
يعارض الأفكار الجديدة الساردة  
مثل: المتعلقة بالانترنت في الشركة  
يتحمل التصرف غير العادي من قبل  
الآخرين إزاء أعضاء في مجتمعات  
الأقلية  
يفشل في الحكم بسبب أزمة كبيرة  
غير متوقعة مسبقاً  
إلى أين وصل؟ كل ما أحصل عليه  
هو تلك الرسائل الإلكترونية، وهو  
يصدر تلك الرسائل والملفات،  
لكنه غير مرن بالسبة إلى معظم  
الناس.

«لا يمكنني تصديق كيف أسامي بذلك  
المدير الآخر». يقدم ملاحظات معاشرة ولكنها عانة  
بخصوص الآخرين.

«موضوع» جديد محتمل للمنظمة اختبارات حادة للقائد: ينبع إذا كان القائد:

يتحدث شخصياً مع الزبائن لمراجعة  
مستويات الخدمة

يسعى وزراء أعضاء مؤهلين من  
مجموعات الأقلية ذات العلاقة<sup>(\*)</sup>  
للعب أدوار رئيسية

يُبَالِغُ فِي الْحُكْمِ عَلَى نَتَائِجِ عَمَلٍ  
Own sleeves-rolled-up

سمعت أنه يعمل حقاً وعن كثب مع ذلك الشاب الذي اعتاد الاشمئزاز منه، أتساءل ماذا حدث؟ يشاهد وهو ي العمل مع آخرين حتى مع منافسيين سابقين.

ترکیب حملی الزیتون

انفاس

ابدأ عيًّة

الشمع

يَتَّقِمُ عَمَلُ الطَّرَاقِمِ

١٢

تعاون

(\*) «مجموعات الأقلية» ليست مجموعات عرقية فقط، بل تشمل مجموعات عاملة مثل «مندوبي المبيعات» أو نماذج مثل «الخارجين عن جماعتهم».

تمرين

**اخبر ما إذا كنت تطرح بوضوح القيم التي تعتقد بها. اسأل مساعدك - أو شخصاً آخر - ماذا تقول الشائعات عنك.**



قبل معركة ليتل بیغ هورن مباشرة Little Pig  
كان كاستر Custer يشجع ماغي Magee  
أول فليغم 'Ol' Phlegm على النفح في البوة.

## 16. لفت الانتباه

### حيث يختبر أليكس حديثه

طقطق أليكس بـ إنترانت الوكالة، وتصفح صفحة الوكالة. وكانت تلك هي الصفحة الأولى التي يجدها أي فرد في الوكالة عندما يدخل على النظام، لذلك كان أليكس حريصاً على التحكم بما ظهر هناك.

وعلى الرغم من أن فريقه للإنترنت كان مطيته الأخيرة، فقد استخدم قبل ذلك وسائل متنوعة لتركيز انتباه المستمعين الوثيقى الصلة على برنامجه للتغيير، وذلك خلال الأسابيع الستة عشر التي أمضتها في دي. ك. إن. يو.

وكان قد انتزع في البداية انتباه فريقه المباشر للقيادة عن طريق الدعوة إلى تعليقات من الوكلاه وجهها لوجهه، وعن طريق شرح رؤيته للوكالة.

وكان هدفه الثاني من المستمعين هو أولئك الذين سيتأثرون التأثير الأكبر بمبادرات ستار تريك. كان من بين أقوى الأعمال العديدة المرئية والرمزية التي قام بها لتركيز أذهانهم، الطرد الذي له ما يبرره لفرانك، مدير التخطيط.

لكنه كان قد رغب في الأسابيع القليلة الأخيرة بلفت انتباه الوكالة برمتها. إذ كان من المهم أن يبقى كل فرد خطة الستار ترير في ذهنه. ولذلك كان دقيقاً جداً بخصوص محتوى الصفحة الأولى للإنترنت، وهذا ما ألقى آنذاك ضوءاً قوياً على أهم مؤشرات الأداء في الوكالة. وكانت أولوية أليكس آنذاك هي زيادة العائدات بالسرعة الممكنة، حيث كانت إجراءاته لخفض النفقات تأخذ طريقها بشكل جيد. وهكذا كانت صفحة الوكالة مخصصة كلياً للعمل الذي كسبته الوكالة مؤخراً. وكان عدد وحجم مكاتب الوكالة (وخسائرها) أهم مؤشرات الأداء. وأصبحت تلك المؤشرات الأساسية للأداء لما كان يسميه أليكس أحياناً النموذج الذي يجب أن يشاهده الجميع.

لكن العمل الجماعي والتعاون كانوا حاسمين أيضاً، لذلك كان في صفحة الوكالة أيضاً اقتباس ملائم لذلك الوقت. وكان تفكير اليوم هو: العمل الجماعي أساسي، إذ يقدم لك الشخص الذي تلقى عليه باللائمة! لقد سمع أليكس بالدعاية.

وبينما كان أليكس يمعن النظر في الصفحة، فقد بدت النتائج مشجعة بشكل غامض. وفَكَرَ: «أعتقد أن كل شيء يسير بالشكل الجيد الممكن توقعه. ونحن بحاجة الآن إلى اصطدام وكيل كبير حقاً، مع الأمل بأن لا يقفز أي من مدرائنا إلى حلبة المنافسة...».

وفي حين أن أليكس كان راضياً عن صفحة الإنترت، فقد تساءل فجأة عن الطريق الذي كان هدفه استكشاف فرص الوكالة لكسب عمل وكيل له صلة بالإنترنت. ولم يكن قد سمع الكثير مؤخراً من

ذلك الفريق. وقد قرر التحدث إلى لين ودoug عن المشروع، لأن ذلك الفريق كان طريقة أخرى قوية ضمنياً للحفاظ على اهتمام المنظمة بالتعاون، ولكسب وكلاء جدد.

ورفع أليكس بصره عندما كانت كيلي تدخل مكتبه.

وبدأت كيلي قائلة: «لم أكن واثقة من أنه يجب أن أقول أي شيء. لكنني كنت أتحدث إلى سكرتيرة Doug، وكانت قد ذهبت إلى مكتبه للحصول على بعض الأوراق، وقد رأت شيئاً ما».

ورفع أليكس حاجبه.

وتابعت قائلة: «لم يكن Doug في مكتبه، لكن كانت مفكرته هناك. وكان هناك... كان هناك... اجتماع مكتوب بقلم الرصاص. اجتماع مع [Megaquest.com](http://Megaquest.com). لم أكن متأكدة مما إذا كنت سأخبرك، ربما تعلم عن ذلك في أية حال؟

وكرر أليكس: ميغا كويست. [Megaquest.com](http://Megaquest.com). لا، إنه لم يلمح إلى أي شيء عن اجتماع معهم. لكن لماذا تخبريني بذلك؟ استأنفت كيلي قائلة: «نعم... أو... حسناً، أعرف شخصاً في كروس ورويكون». «وكان إعلانات ميغا كويست حالياً؟»

وتابعت كيلي: «نعم، لقد درسنا وسائل الإعلام Media معاً في الجامعة، في أية حال لقد قالت إن رئيسهم كان يخطط لرؤيه Doug خلال يومين».

وأجاب أليكس: «حسناً، شكرأ كيلي. لقد فعلت الشيء الصحيح بإخبارك لي».

كان ذهن أليكس يتسرع. دوغ يخطط لاجتمعين سريين؟ واحد مع ميغا كويست. التي تملك وكيلنا الجديد سيرف - إيرن. وواحد مع كروس وروبيكون، التي هي وكالة إعلانات ميغا كويست بالذات! وتوقف أليكس قليلاً.

ثم لمعت المضامين في ذهنه. «لا بد وأن دوغ يخطط لمغادرتنا، واللحاد بクロس وروبيكون. وربما يخطط لأخذ حساب السيرف إيرن معه!».

وشرع أليكس في البحث عن دوغ. ولم يستطع إيجاده في مكتبه، وعلى الرغم من أن سكرتيرته قالت إنه موجود في مكان ما في المبني. واستطاع أليكس إيجاده في النهاية. وبدأ أليكس قائلاً: عندما وصل دوغ الذي بدا متزعجاً: «نحن بحاجة إلى التحدث. ووافق دوغ قائلاً: «نعم، نحن كذلك». وتلئم أليكس، متسائلاً ما إذا كان يتوجب عليه توجيه الضريبة أولاً.

وقال دوغ بعصبية ومن دون تفكير: «إنه عن ميغا كويست. كنت في طريقي لإخبارك، لكنني توقفت في مكتب ساندرا في طريقي إليك».

وقال أليكس بحذر «هيا، تابع».

«كنت أتحدث لتوi مع مدير التسويق في ميغا كويست، وسيكون

في لندن في الشهر المُقبل. وهو متأثر جداً بعملنا الأولى لأجل سيرف - إيرن. لكن ميغاكونست. كوم تخطط لحملة كونية خاصة بها. وهو يريد الاجتماع بنا، للتحدث عن ذلك. لقد حاولت الاتصال بك، لكنك كنت تتحدث مع كيلي. لقد خططت لاجتماع، وقلت إنني سأعود إليهم، متى تداولت ذلك معك ومع ساندرا».

وتغضن وجه أليكس في تعبير غريب. في الوقت ذاته الذي تنهد فيه بارتياح بينما كان يستنشق الهواء وهو في حالة اندھال. وفکر: «ربما لا يعتبر هذا مغادرة بعد كل شيء. ولكن ماذا عن ذلك الاجتماع الذي يخطط له دوغ مع كروس وروبيكون؟»

وسأل دوغ: «هل أنت على ما يرام؟»

وجسأ أليكس قائلاً: أوه... حسناً، كنت أتساءل فقط عن كروس وروبيكون، أعتقد أنهم محضنون هناك؟».

وقال دوغ: «لا تقلق بشأنهم، لدى اجتماع سري مع شخص أعرفه هناك. وسوف أحصل على النهاي الداخلي قبل اجتماعنا مع ميغاكونست. كوم»...

## لفت الانتباه

إن القائد الفعال ماهر في لفت الانتباه إلى اقتراحاته ومبادراته. فهو «يبقى على الشرفة»، ولديه الموهبة الممتازة لمعرفة أي الأشخاص هو بحاجة إليهم لتوفير الدعم خلال المراحل المتتالية لبرامج المنظمة للتغيير. وبوجوده في تلك البرامج في وقت مبكر، فإن القائد الفعال يحدد الأفراد والفرق التي تستطيع مساعدته في تحديد الاتجاه. ثم يركز على أولئك الناس الذين يستطيعون تحويل رؤية البرنامج إلى حقيقة. وأخيراً، يهدف إلى لفت انتباه الأغلبية - أو الجميع - في المنظمة.

وهناك أربع أدوات قوية للفت انتباه وهي:

1. رؤية متربطة بوضوح، تُنقل بشعور من الإلحاحية (كما جاء في فصول سابقة).
2. أعمال بارزة، ترمز إلى الطرق التي ستعمل المنظمة من خلالها. والأمثلة تراوح بين «بيع فيض الشركة» (لتركيز الانتباه على الاقتصاد المالي) وبين «ترقية الخارجين عن جماعتهم» (لتأكيد حاجة المنظمة إلى الإبداع أو التفكير الجوهري).
3. إدارة ناشطة «للمصادر السرية للمعلومات». فالاتصالات لا تكاد تتدفق عبر الخطوط المقترحة من قبل الميثاق الرسمي للمنظمة. ولذلك يكون القائد الفعال حريصاً على تغذية «المصادر السرية للمعلومات» بالمعلومات الملائمة.
4. اختيار «المؤشرات الأساسية للأداء». إذ يقوم المدراء وطواقم العمل في النهاية بمراقبة تقدم المنظمة المتجدد. ويتأكد القائد الفعال من أن «الأرقام المراقبة بدقة» هي وثيقة الصلة بالتغييرات التي حاول تحقيقها في المنظمة. مثلاً، إذا كانت المهمة تتعكس في بيع المنظمة للم المنتجات الأكثر فائدة ربما بطلب تقارير إدارية لتعزيز المساهمة المالية لكل رجل مبيعات أكثر من مجرد تحويلها.

وتلخص الصفحة المقابلة كيف يوجه القائد اتصالاته نحو مستمعين محددين، ملائمين مع برنامجه الشامل للتغيير.

اتصالات عامة

يقوم القائد الفعال خلال المراحل الثلاث الرئيسية لبرنامج التغيير ، بتركيز انتهاء المستمعين المتواضعين ، مستخدماً أدوات محددة للاصال .

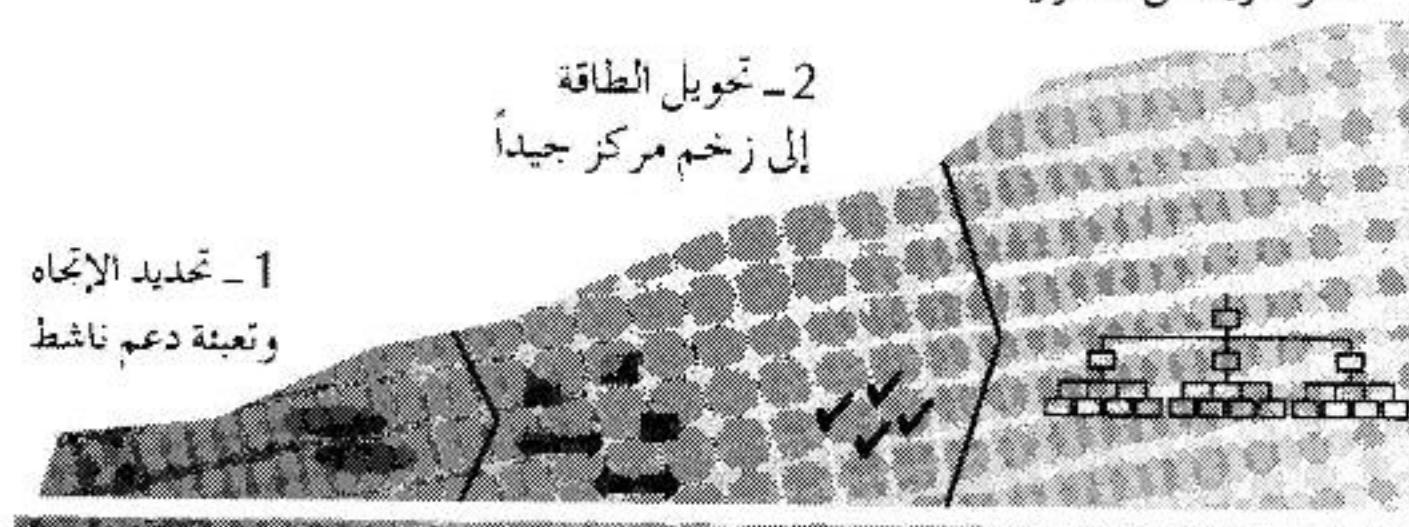
البرنامج الشامل

البرنامج الشامل

3- المحافظة على طريقة العمل الجديدة  
واستخدامها كنقطة انطلاق  
نحو المزيد من التطور

## 2 - تحويل الطاقة

## ١ - تحديد الاتجاه



#### **أدواء لتحقق الاتصالات**

شہر بن:

من أجل مبادرة تقودها، قم بتقييم ما إذا كنت تركز على المستمعين الملائمين، وما إذا كنت تحافظ على انتباهم.



كان لدى بارنشو Barnshaw أفضل خندق على  
الجبهة، لكن ذلك لم يجعله يفوز بأية ميداليات.

## ١٧. القيادة أم التسلط

### حيث يصبح أليكس القائد - المنتج

كان أليكس قد أمضى ساعات طويلة في مكتبه في الأيام القليلة التالية. وقد تغذى بالكافيين والأدرينالين في الوقت الذي كان يبذل فيه جهده استعداداً للجتماع مع ميغا. كويست. كوم. إذ ربما تصبح ميغا كويست - مع ذلك - المنفذ للوكلاء.

إلا أن أليكس وجد حقاً الوقت للتحدث إلى لين بخصوص فريق الإنترنت الواهن والذي من المفترض أن يقوده لين. وخاص أليكس في الأدوات المهملة للحملات الإعلانية السابقة والتي ملأت مكتب لين، وجلس قبالتها.

وسأله أليكس: «هل لديك دققتين من الوقت؟ نحن بحاجة للتحدث عن مشروع الإنترنت». وقال لين محضراً دفاعاته: «بالتأكيد - فأنا أعلم مدى أهمية المشروع، ولاكون صادقاً فأنا أعاني من صعوبة حقيقة في الحصول على ما يكفي من المعلومات من الآخرين. إذ إننا كلنا مشغولون جداً في أمور أخرى... والمشروع بالتأكيد هو أصعب مشروع أشرف عليه حتى اليوم...».

وقال أليكس في عملية جس: «أصعب مشروع أشرفت عليه، أو الأصعب الذي قدمته؟ أعني... . كيف تنظر إلى دورك؟»

بحث لين عن جواب صحيح سياسياً، إلا أنه انتهى إلى التركيز على الملموس: خطة عمله «أنا أنظر إلى دوري كضامن بأننا نعلم جميعاً ماذا يطلب منا أن نقدم، النتائج النهائية، التي وافقنا جميعاً عليها. والمواعيد النهائية». وبحث لين عبر الأوراق فوق مكتبه، وأبرز بفخر خطته الرئيسية للعمل.

وكان أليكس قد شاهد خطة العمل خلال مقابلات سابقة. إلا أنه شاهدها الآن في ضوء مختلف قليلاً. واعتقد - في مجال ما - أنها تشبه نوع الخطة التي كان قد توصل إليها في الوكالة قبل أربعة أشهر. وقال أليكس: «تبذل خطتك مهنية جداً، إلا أنها لا تحوي ما يكفي من التأثير حتى الآن. كيف أستطيع مساعدتك في قيادتك لهذا المشروع: على الجانب التقني من البحث عن السوق؟ أو في دورك كقائد؟ أو على مظهر آخر للمشروع؟»

وأجاب لين: «أشكرك على عرضك، لكن أعتقد أنه يمكنني تدبر أمري بشكل جيد».

وأجاب أليكس: «أنا واثق من أنك تستطيع تدبر أمرك بشكل جيد، لكنني أنظر إليك كقائد مستقبلي لهذه الوكالة - وليس مجرد مدبر - وأود أن أعرض عليك فكرتين مفیدتين».

لم يكن لين على وشك رفض العرض. فقد جلس بادعاء، حيث شعر بالإطراء لأن المدير الرئيسي قد كلف نفسه بالتفكير فيه بهذه الطريقة.

وبدأ أليكس قوله: «إن ما رأيته يوحّي أن مكان قوتك كمدير تصرف انتباحك عن بعض الأشياء التي يجب أن تفعلها كقائد.

وتابع أليكس «لقد لاحظت - في مشاريع أخرى - أنك جيد في تغذية الزخم. وهذا شيء يحتاجه كل من المدراء والقادة. لكنني أشك في أنك بحاجة إلى فعل المزيد لإلهام أعضاء فريقك، ولمساعدتهم على إيجاد رؤية لنجاحهم، وليس مجرد خطة عمل. وهذا هو الفرق بين كونك قائداً وكونك مديرًا. وسوف أرسل إليك بضعة أوراق حول المشروع<sup>(\*)</sup>.

واعترف لين: «أنا لا أستطيع متابعتك حقاً».

وسأل أليكس: «حسناً، كم مرة اجتمعت مع أعضاء فريقك الأربعة؟»

«اجتمعنا مرتين، وراجعنا النجاح مرتين مع لجنة الإدارة».

وتابع أليكس: «وكم مرة اجتمعت مع أعضاء الفريق بشكل فردي، لمناقشة الأفكار أو لمعرفة ما إذا كانت هناك مشكلات؟».

---

(\*) انظر الصفحة 148.

وأجاب لين: «أعتقد أنني لم أجتمع حقاً مع أي منهم على انفراد. فنحن نخاطب بعضنا بعضاً عادة عن طريق البريد الإلكتروني».

واقتصر أليكس: لماذا لا تحاول أن تتخاطب شخصياً بدرجة أكبر مع زملائك في الفريق، فالإدارة عن طريق البريد الإلكتروني ربما تكون مجده، «لكن القيادة عن هذا الطريق ليست كذلك».

وسأل لين: «ولكن ألا يتطلب ذلك وقتاً أكثر؟ فالبريد الإلكتروني هو أكثر فعالية بكثير».

وأذعن أليكس قائلاً: ربما في المدى القصير. لكن القيادة يركزون على الفعالية، وليس على الكفاءة فحسب. وهناك شيء آخر، إذا كان أفراد فريقك ينظرون إليك كواضع لخطة عمل سريعة فقط، ومرسل لبعض الرسائل الإلكترونية، فإنهم لن يشعروا بالإلهام الذي يدفعهم لتسخير معظم وقتهم وجهدهم لهذا المشروع:

وأجاب لين بالموافقة مع أنه غير مقتنع: «أنا أفهم ما تقوله».

وتتابع أليكس: «خذ هذه المناقشة كمثال لمعالجة المسألة بتفصيل. وأظن أنك ستعمل بشكل مختلف نتيجة حديثي معك شخصياً بدلاً من مجرد إرسال رسالة إلكترونية إليك».

وفهم لين الآن.

وتتابع أليكس: «إذا حاول التعامل شخصياً. وتذكر أن البيانات المفصلة يمكن إدارتها لكن الناس بحاجة إلى من يقودهم. وهناك

نقطة أخيرة: اسأل نفسك: «ما هو الخطر الأكبر الذي أتحمله بخصوص هذا المشروع؟ وأنا لا أقول إنك يجب أن تهدف إلى المخاطرة غير الضرورية. لكن إذا لم يكن هناك شعور ولو بسيط بالمخاطر فربما لن يثير المشروع أعضاء فريقك حقاً. وربما لن تتوصل إلى أفكار رئيسية. لا تنسِ؟ وأضاف: «إننا نعتمد عليك بأن تصبح متطرفاً. ونحن نحاول - بعد كل شيء - «استكشاف موقع جديدة والانطلاق بجرأة»، ولا سيما مع مشروع الإنترنت هذا.

\* \* \*

بعد هذا النقاش الموجز مع لين حول القيادة والإدارة، نظر أليكس إلى ساعته وعاد سريعاً إلى مكتبه. مدركاً أنه من المتوقع له أن يحضر اجتماعاً على الجانب الآخر من المدينة. وهذا أحد الاجتماعات المتعددة التي خطط لها مع أشخاص ربما يستطيعون مساعدته في الاستعداد للجتماع المسبق مع ميغاكونست. كوم.

لكنه أدرك وهو مستغرق في مذكراته أنه تجاوز اجتماعاً متعارضاً مع المصRFيين. وكان متائداً من أن الاجتماع قد وضع لليوم التالي. وبينما تناول الهاتف لحل المشكلة، ظهرت كيلي أمام باب مكتبه.

قالت: «لقد تلقيت لتوi مكالمة من كامبين ويكلبي Campaign Weekly. إنهم على وشك كتابة قصة عن الوكالة. وقد قال المراسلون إنها لن تكون إطرائية لكنه سأل ما إذا كنت ترغب بالتعليق. ولديك نصف ساعة قبل أن ينشروا القصة».

لم يكن قد تناول سيجارة منذ اثنى عشر شهراً، لكنه شعر الآن أنه لا يمكنه الاستمرار في تناول الأدرينالين والكافيين وحدهما... .

## القيادة والإدارة

مما لا شك فيه أن القيادة تختلف جذرياً عن الإدارة. ضع باختصار:

- يسعى القائد الفعال وراء أوضاع يعتبر فيها التغيير ضرورياً. فهو يفعل الشيء الصحيح، ويعمل من خلال استخدام النفوذ الشخصي. وهو أقوى على مستوى «الرؤية» وغالباً، على مستوى «الإلهام» أيضاً.
- إن المدير الكفء يجعل التغيير يحدث. «وهو يفعل الأشياء بشكل صحيح» ويعتمد بدرجة أكبر على نفوذه من حيث مركزه ويعتبر «الزخم» أكبر ما يناسبه، ويستطيع مثاليًا (ولكن في أوقات أقل) «الإلهام» أيضاً. وتحتاج جميع المنظمات إلى مدراء وقادة أيضاً. فبدون مدراء أقوياء تتعرض المنظمة لخطر الواقع في الفوضى.

ولكن بدون قادة فعالين، فإن المنظمة تصبح كسلة وتفشل في التطور والارتقاء. ولسوء الحظ، فإن جميع المنظمات في ما عدا الأفضل منها لديها موهبة في القيادة أقل مما تحتاج إليه (وأقل مما تعتقد أنه متوفّر لديها). ويفترض في معظم الأحيان أن يكون المدراء الرئيسيون قادة نظراً لأن لديهم اللقب أو الموقع الصحيح. وإذا قام هؤلاء بالإدارة في حين يتوجّب عليهم القيادة، فإن النتائج ستكون عادلة في أفضل الأحوال.

لذلك، وفي معظم المنظمات، هناك المهمة الهامة للقادة الحقيقيين في تنشئة قادة آخرين. وبفعل ذلك فقط يمكن للمنظمة أن تتوقع البقاء، هذا إذا تركنا الازدهار جانبًا. وعلى الرغم من أن الدورات التدريبية ربما تساعد في تنشئة القادة، فإن أفضل المنظمات تعلم أن هذا الإنماء للموهبة يمكن أن يتمّ فقط عبر التجارب الملائمة.

وهذا يشمل إما تجربة «جذرية» - يكون فيها القائد المستقبلي في وضع يتمتع فيه «بالمجال الواسع للحركة» والتعهد بالقيادة، أو تجربة «تنسيق الدور» حيث يكون القائد المتوقع قادرًا على التعلم من معلم خاص ملائم.

\* \* \*

ويكون القائد الفعال أيضاً حريصاً على عدم التراجع إلى مستوى «الإدارة» كما سُرِّي في الفصل التالي.

## القيادة المتناقضة مع الإدارة

يختلف القادة عن المدراء بالطريقة التي يطورون فيها «الرؤية». كما يظهر في الأسفل. ويختلفون أيضاً في طريقة فهمهم للإلهام والزخم. كما يظهر في الملحق 8، الصفحة 216.

يُفْعَلُ الشَّيْءُ الصَّحِيحُ  
يُرَكَّزُ عَلَى الْحَاضِرِ - الْمَدِيُّ الْقَصِيرُ، الْمَدِيُّ  
الْطَوِيلُ، وَعَلَى الْأَفْقِ الْعُقْلِيِّ  
يَتَنَجَّمُ بِالتَّغْيِيرِ  
يُرَكِّبُ الْمَخَاطِرَ  
يَحْكُمُ إِلَى الْعَاطِفَةِ . يَحْكُمُ إِلَى الْعَاطِفَةِ وَالْعُقْلِ فِي أَنْ  
وَاحِدٍ .  
يَسْعَى وَراءِ النَّظَامِ  
يَكْبِحُ الْمَخَاطِرَ  
يُرَكِّزُ عَلَى الْأَدْنِيِّ  
يُرَكِّزُ عَلَى الْمُسْتَقْبِلِ، الْمَدِيُّ  
يُفْعَلُ الشَّيْءُ الصَّحِيحُ  
يُرَكِّزُ عَلَى الْمُسْتَقْبِلِ، الْمَدِيُّ  
يُرَكِّزُ عَلَى الْأَدْنِيِّ  
يُفْعَلُ الشَّيْءُ الصَّحِيحُ  
يُرَكِّزُ عَلَى الْمُسْتَقْبِلِ، الْمَدِيُّ  
يُرَكِّزُ عَلَى الْأَدْنِيِّ

يطلب المزيد من القيادة عندما تكون المجموعة التنظيمية:

هناك حاجة أقل إلى القيادة عندما تكون المجموعة التنظيمية:

- لا تواجه تهديدات خارجية أساسية
  - قسماً أصغر، و
  - تعمل أصلاً بأفضل ممارسة، و
  - أتيح لها الكثير من الفرص الرئيسية للتطوير، أو
  - شركة أكبر. أو

فَعَلَّمَ

اشهد مهاراتك بالذات في القيادة من خلال تدريب مدير ليصبح قائداً.



كما تفيد نماذج القيادة، فإن أتيلا لم يكن مثالياً

## 18. أدوار وتفويضات

حيث يشرع أليكس التصرف بغرابة

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

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

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

لكن المائدة كانت قد حُضرت، وكان الطعام على وشك الاحتراق. وصمم أليكس على العمل بعد الغداء، وفي وقت متأخر في الليل.

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

الشهر الماضي. ولقد قرأت عنك في الـ «كامبيين ويكتي» بالطبع. وفَكِرْتُ أن المقالة كانت جيدة، في ظل الظروف الحالية».

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

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

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

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

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

وتبدلت سارة ومايكل نظرة سريعة حول فظاظة أليكس.

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

وأجاب أليكس «لا تقلقوا بشائي - سأكون على ما يرام، والمسألة

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

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

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

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

ونظر إليه أليكس وكان صديقه قد أصيب بالجنون.

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

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

وأجاب مايكل بحزن: «نعم. لماذا تنهمنك إلى هذه الدرجة في

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

وأجاب أليكس: «إنه هام من أجل مصداقتي».

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

على الرغم من انشغاله بجنون في الأسبوع القليلة الماضية، كان أليكس ما يزال قادرًا على التفكير بعقلانية. وقد قال: «ربما أنسى انهمكت كثيراً، لكن ذلك واجب علىي. فلا يستطيع أي من مدراء الحسابات القيام بذلك الاستعدادات مثلما أستطيع».

رن جرس الهاتف من جديد، وذهبت سارة إلى القاعة لتجيب عليه. وقالت وهي تنظر بحدة إلى أليكس: «إنه روب ...». وكرر أليكس: «روب؟» - لا يمكن ذلك. فروب قد توفي!».

وتابعت وهي تتحوّل نحو مايكيل: «ليس روب الذي تقصده. شخص يدعى روب مورينو Robe Moreno - حول السيارة الصغيرة

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

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

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

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

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

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

## ستة أدوار يجب أن تلعب

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

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

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

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

تقرير مدى الانهماك

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

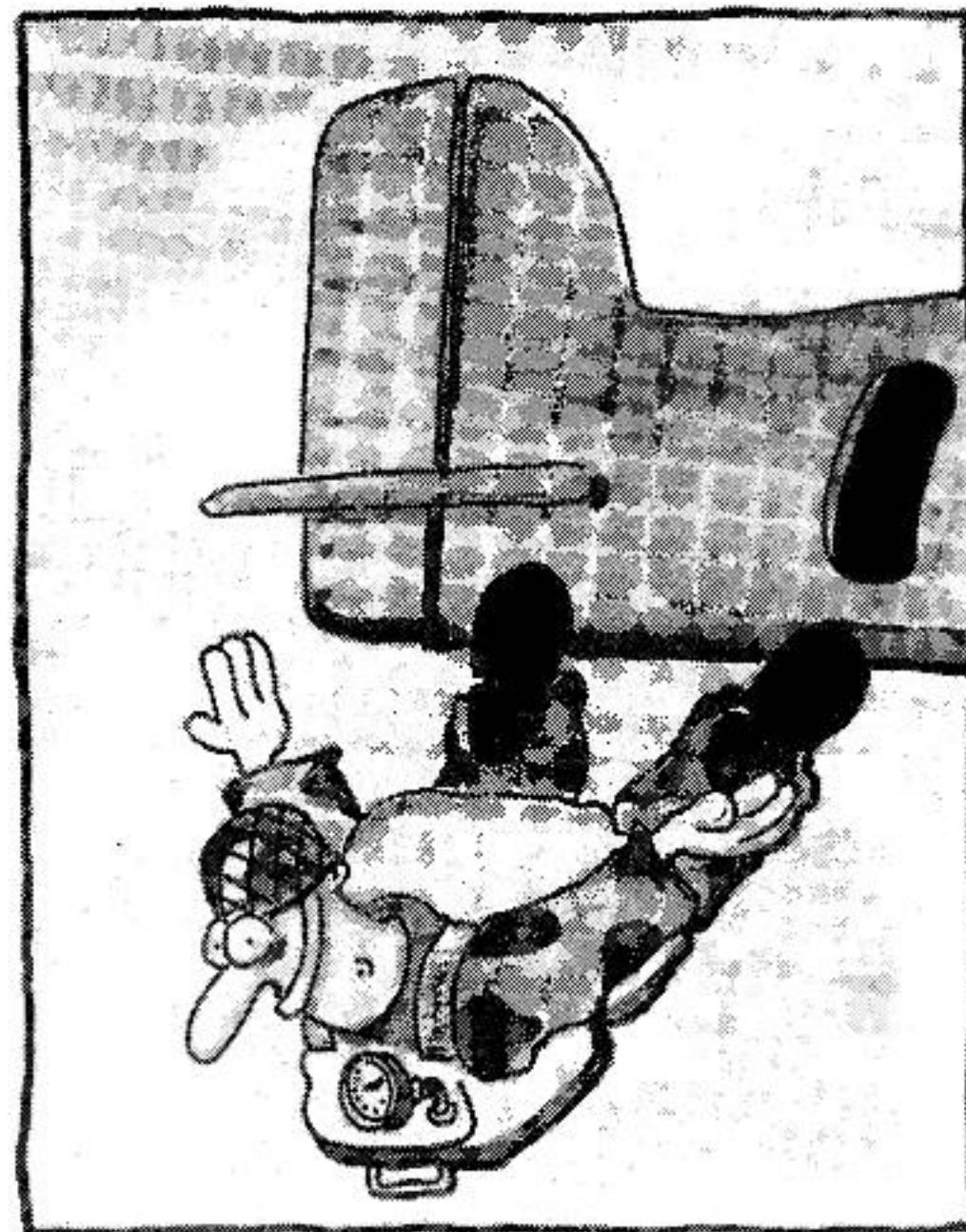


الأهمية بالنسبة إلى المنظمة (\*\*)

#### **أمثلة توضيحية (من أجل CEO).**

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

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



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

## 19. التشكيل والتوقيت

حيث يعمل أليكس ب مختلف الطرق الممكنة

بعد بضعة أيام من حديثه مع مايكل أثناء تناول الغداء، قرر أليكس تحرير المزيد من وقته، عن طريق تفويض مدرائه بشكل أكثر فعالية.

لقد التقى مع دوغ، حيث سلمه رسمياً ومدراء الحسابات الاستعدادات لإعلان ميناكويس. كوم بكماله. ولم يمنع ذلك أليكس المزيد من الوقت فحسب، بل عزز أيضاً علاقته مع دوغ. وكان دوغ قد اعتقد بوضوح أن أليكس لم يثق به للقيام بذلك العمل. وكان على وشك التحدث صراحة مع أليكس حول الموضوع، وشعر بالارتياح لأن أليكس بادر بالنقاش.

وفي الأسبوع التالي، كان أليكس يترأس اجتماع الإدارة الأسبوعي. وقد بدأ - كما هو مألف - بمراجعة مدى التقدم في الخطة «التدبيرية» التي كانت قد ركزت على خفض النفقات. وأصبحت تلك المبادرات الآن - في ظل قيادة ستيف - شبه تامة. إلا

أنها خفضت نفقات أقل مما كان متوقعاً، مثلما كانت التوفيرات حول تكاليف الإنتاج غير المعلن عنها، وهذه تكاليف خطط لها الإبداعيون للشرع بالتحكم.

وعلى الرغم من التأثير الإيجابي لمبادرات أليكس المثالية بخصوص ستار تريك، فقد عرف المدراء أن الوكالة لن تستمر في البقاء لأكثر من بضعة أسابيع ما لم يتحسن وضعهم النقدي بشكل جذري.

وسأل لوق، بينما تحولوا لمراجعة أموال الوكالة: «ما هذا الاعتماد الاستثنائي بقيمة ثلاثة ألف جنيه؟»

وقال تيري: «لا يمكن أن يكون في هذه المرة حسم على وقت الهواء على التلفزيون الذي اشتريناه. لقد قام الإعلاميون لدينا بإنجاز إعدادنا بدقة متناهية.

وقال ستيف وهو يلقي نظرة على أليكس: «إنه اعتماد ضريبي، فقد عملت على استبقاء قسم منه لأن لدينا تلك الإعلانات المتنوعة في بيرمودا».

وقال لوق: «هيا، لدينا أكثر من مليون جنيه تقريباً في اعتمادات استثنائية خلال الشهرين الماضيين. وأنا لاأشكو بشأن الدعم النقدي... . فما علينا إلا أن نأمل بأن يسير الاجتماع مع

ميغا - كويست. كوم في الأسبوع المسبق سيراً حسناً. والآن، دعونا نتابع».

وقالت ساندرا: «أود أن نناقش مشروع الإنترنـت، ولقد أراني دوغ آخر عمل للفريق - وهو يبدو مقنعاً تماماً. وأعتقد أن الوقت قد حان لنشره أمام وكلائـا المحتملين».

وقال أليكس: «أنا أتفق، فلقد اعتقدت دوماً أننا نستطيع أن نصبح الوكالة القمة في هذا المجال في المملكة المتحدة UK. وكل ما نحتاج إليه هو اكتشاف الطرق الصحيحة لتقديم بحثنا. ويجب أن نهدف بشكل محدد إلى صياغة في الـ FT، إضافة إلى وكلائـا الذين نهدف إلى كسبهم لبحث مكتشفاتنا...» وتتابع أليكس ليقدم رؤيته عن كيف الاستخدام الأفضل لأبحاث فريق الإنترنـت.

لكنه توقف بعد ذلك. ولقد توقف لسبعين. أولاً، أدرك أنه ينهمك مجدداً وبقوة في التخطيط المفصل. وقد عرف أن دوره هو في أن يترأس الاجتماع، وليس في الشروع بحل المشكلة.

وثانياً، لاحظ أنه كان يبدأ برأـية. وكانت صورة قاسية عما يجب أن يحدث، بنفس الطريقة التي بدأ يضع فيها خططه لستار تريـك قبل ذلك بنحو خمسة شهور.

وأدرك فجأة أن البدء برؤيه ثم خلق الإلهام والزخم قد أصبحا عادة. وكانت هذه العادة ملائمة في معظم الأحيان. لكنه أدرك الآن أنه من الأفضل للقائد الواضح أحياناً عدم تقديم أي من المعلومات الخاصة في خلق الرؤية. وما دام لأعضاء الفريق ذي الصلة الهدف نفسه في الذهن، فإن من الأفضل غالباً للفريق أن يقدم رؤية خاصة به. وبهذه الطريقة يمكن لأعضاء الفريق أن يكونوا أكثر إبداعاً. وسيكونون بالتأكيد أكثر قناعة بالرؤيه والخطط النهائية متى قاموا بعملهم. وبكلمات أخرى، فإن القائد يستطيع خلال ظروف ملائمة البدء بالإلهام ثم يقدم شيئاً من رؤيته فيما بعد إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

وأدرك أن هناك أوقاتاً يتوجب فيها على القائد أن يبدأ بالزخم، أي بعض الأعمال الملموسة التي تسبق مراحل خلق الرؤية والإلهام. وقد عاد بذاكرته إلى سخرية مدرائه الأولية عندما اقترح وجهة النظر التعاونية الجديدة إزاء الإعلانات. وفي النهاية، بدأ «بمجرد افعلوا ذلك». ولقد قاد الإعلان لسيرف - إيرن كإظهار لكيفية كيف تعمل وجهة النظر الجديدة على الصعيد العملي. وبعد نجاح ذلك الإعلان فقط توفر الأساس لتشكيل الرؤية وخلق الإلهام، مما أدى في النهاية إلى عمل جماعي أوسع.

وقال أليكس وهو يركز من جديد على الاجتماع «أنا آسف

ساندرا، لماذا لا تخبرينا كيف تريدين منا أن نحسن هذا البحث حول الإنترنت. وأنا أقترح أن نناقش بعد ذلك أية قضايا في الدقيقة الأخيرة في ما يتعلق بمجتمع الأسبوع المقبل مع ميغا. كوم».

## التشكيل والتقويت

التشكيل: يعلم القائد الفعال عند القيام بمبادرة أنه لا يستطيع استخدام تقنيات الرؤية، الإلهام والزخم في هذا المجال على الدوام.

مثلاً: ربما يدرك أن الرؤية الخاصة بالتغيير، يجب أن يتظر إليها بوصفها تشبق من شخص آخر سواه، أو من مجموعة ما. وفي كلتا الحالتين، ربما يحتاج أولاً إلى إلهام الأفراد الملائمين بالعمل معاً، حتى قبل أن يعرض رؤيته الخاصة على المنظمة.

وهكذا، يبقى القائد الفعال متتبهاً دوماً إلى الحاجة إلى إعادة الإلحاح على أنواع العمل التي وُضعت في الفصول الأولى من هذا الكتاب، أو إلى الحاجة إلى الأخذ ببعضها بشكل متواز.

التقويت. يقوم القائد الفعال بتنظيم طاقته بتبصر - عالماً أن مطالب المنظمة منه هي مطلقة ضمنياً.

● تتطلب بعض المشاريع اندفاعاً مبكراً لطاقته، ولكنها تتطلب أقل من ذلك فيما بعد. ولذلك فإنه «يكبح جماحه» عمداً بعد انهماكه الأولى. وهذه هي الحالة بالضبط عندما يكون هناك:

- اتفاق على الحاجة إلى التغيير.

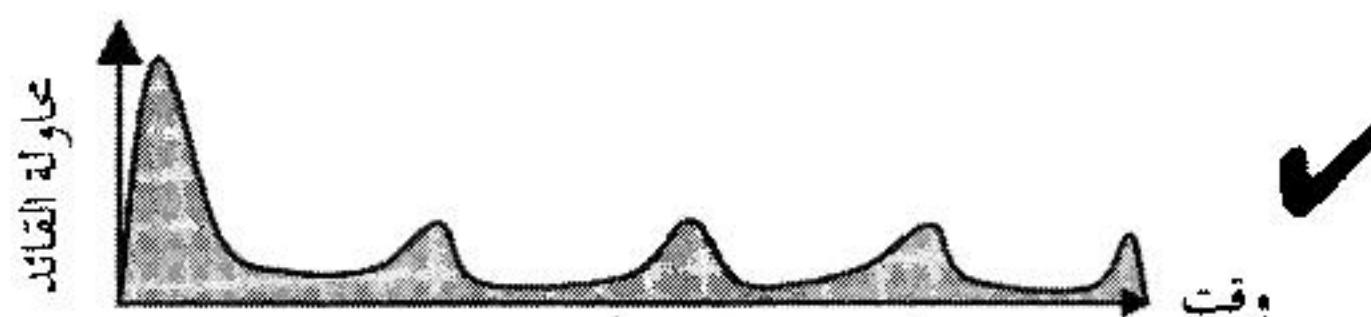
- اتفاق على الاتجاه الذي يسير فيه التغيير.

- قادر قائم من الأنصار المؤثرين، وغياب للمقاومين الأقوياء.

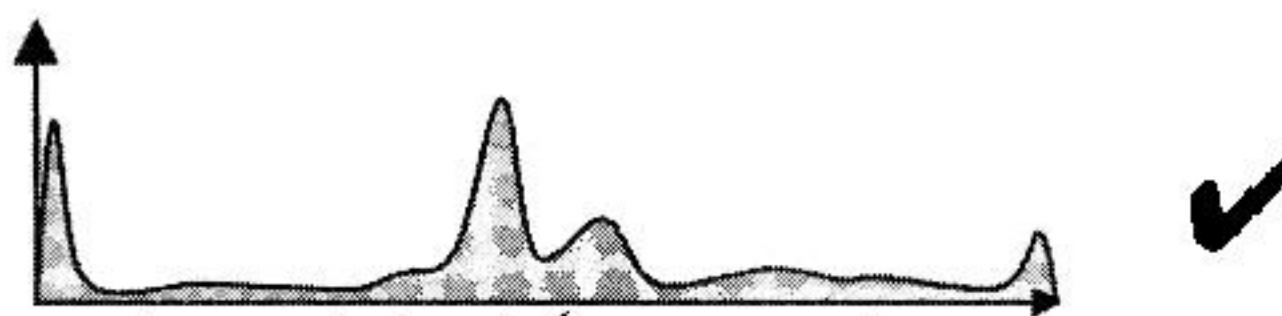
- ثقافة عملية يعتاد فيها الناس الالتزام بمواعيد النهاية.

● وعندما لا تتم الاستجابة لتلك الشروط، فإنه يحدد توقيت طاقته ليكون لها التأثير الأعظم. مثلاً، يدرك الأوضاع التي يحتاج فيها الناس إلى الوقت لهضم الأفكار. وربما تكون خطواته المبكرة في هذه الحالات مجرد زرع بذور الرؤية. وبينما تنبت هذه البذور، يقوم القائد باستثمار وقته في مكان آخر.

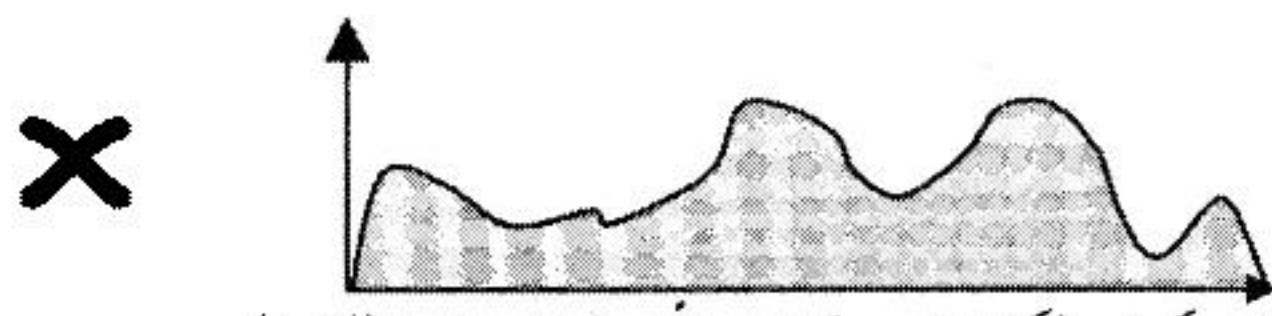
## محاولة استثمار



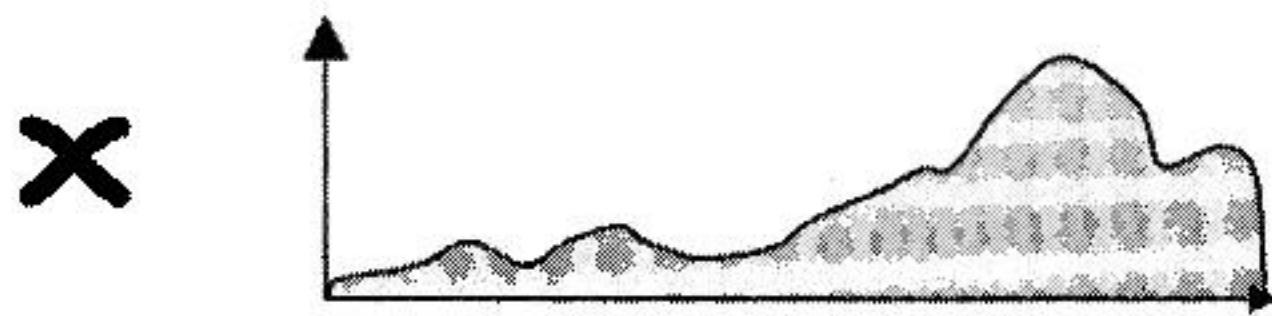
طاقة مبكرة ومركزة جيداً، مراجعات دورية للتقدم



طاقة تالية لتحديد الإتجاه



حاجة مستمرة للتدخل



تعمير:

أرسم صورة جانبية عن كيفية تحطيمك لاستثمار طاقتكم في المشاريع 3 - 4 التي هي ذات أهمية كبيرة بالنسبة إليك. وحدد ما إذا كنت تستطيع استخدام «توقيت» مختلف لزيادة فعالية طاقتكم.



هناك سلطة، ثم هناك سلطة مطلقة...

## 20. السلطة والنفوذ

حيث يرى أليكس أن السلطة ليست كلمة قذرة

لأول مرة منذ شهور، يتوفّر لدى أليكس الوقت لمراجعة بريده الإلكتروني الخاص. ولم تعد هناك حاجة إلى أن تقوم كيلي بطبعاً الرسائل ليعمل فيها في المنزل. وقد ألقى نظرة على قائمة الرسائل، وأخرج واحدة من مايكل.

وجاء فيها: «شكراً على الغداء في الأسبوع الماضي»، آمل أن يتوفّر لديك الوقت الآن لتصفح هذه الرسالة. فإذا كان لديك الوقت فعلاً، فهذا يعني أنك ربما تكون على استعداد لزيارة <http://www.UK Power.org> ولدى clicking on the hyperlink وجد أليكس المقالة التالية.

مقططفات

## السلطة: ملاحظات وتقنيات من أجل القادة

إن فكرة السلطة حتى بالنسبة إلى أولئك الذين ينwoون ممارستها بمسؤولية، تحمل بشكل غامض مسحة كريهة. وقلائل من الناس في أية ديموقراطية يستطيعون تحمل تسميتهم ميكافيليين. إن «السلطة» هي كلمة تجعلنا نفعل.

لكن القائد يستطيع أن يكون فعالاً فقط إذا تصرف بسلطة - أو شبيهها القريب: النفوذ. إذ إن القائد لن ينجح دوماً من خلال إقناع الناس - أو حتى توجيههم.

وتتفحص هذه الملاحظة طبيعة السلطة في المنظمة الحديثة، وتقترح سبلًا يستطيع القائد من خلالها كسب السلطة أو استخدامها.

### طبيعة السلطة

سنبدأ بتحديد ماهية السلطة. أو سنبدأ في الغالب بعدة تعريفات - لأن «السلطة» هي عبارة محيرة لا يكاد يتفق الخبراء عليها بدقة.

- يقول بفيفير Pfeffer، «إن السلطة هي» الموهبة الكامنة في التأثير على التصرف، لتغيير مجرى الأحداث، للتلغلب على المقاومة، ولجعل الناس يفعلون أشياء لا يفعلونها بطريقة أخرى» (الإدارة مع السلطة).

- ويقول غاردنر Gardner، «إن السلطة هي، القدرة على ضمان النتائج التي يرغبها المرء، وعلى منع تلك التي لا يرغبها» (حول القيادة).

- ويقول كوتلر Kotter إن (المدراء الناجحين يستخدمون السلطة التي يطوروها في علاقاتهم، جنباً إلى جنب مع الإقناع، للتأثير على أولئك الذين يعتمدون عليهم للتصرف بطرق تجعل من الممكن للمدراء تحقيق ما يريدونه في مجال عملهم). (جون. پ. كوتلر Jolan P. Kotter حول ما يفعله القادة بحق).

لكن معظم الخبراء يوافقون على شيء واحد، على الرغم من خلافاتهم في مجال التأكيد: هناك القليل من الأوضاع في هذه الأيام التي يملك فيها أي شخص (بما في ذلك المدير الرئيسي) أي شيء يقترب من اعتباره سلطة مطلقة.

وتتوقع القائد الحديث قيود لم يعرفها أسلافه: حقوق العمال. القوانين المضادة للمنافسات، أسواق فعالة لرأس المال، و(ربما الأكثر حسماً) قابلية التحرك أو الانتقال لطبقة العمال.

وهكذا، يعتمد القائد الحديث بحق وإلى حد كبير على الأشخاص الآخرين في كل الأوقات، ويشرح روبيرت براوننگ Robert Browning هذه النقطة ببراعة: «إنها رغبة غريبة في السعي وراء السلطة وفقدان الحرية». ومع التحدث عن الجنس البشري بشكل عام، يردد ألكساندر بوب Alexander Pope الرأي: «الإله الأعظم لكل الأشياء، وهو مع ذلك ضحيتها».

ومع أن المنفذين المشتركين يتخدون طريق القسوة (وكل منهم يعمل ضمن الافتراض الزائف بأنه يملك سلطة مطلقة). فإن القائد الذي يقود الآخرين دوريًا إلى الموت يُطرد في النهاية من قبل جماعته.

ولذلك من المهم إدراك أن السلطة هي النفوذ في الواقع، والاعتراف بأن النفوذ يشمل علاقات تبادلية مع القائد (أو اعتماد عليه). وهكذا يعلم القائد الفعال من خلال الحصول على السلطة وممارستها:

1. ماذا يريد أن يحدث.
  2. أي الأشخاص يستطيعون جعل ذلك يحدث.
  3. ما هي «العملات» التي يملكتها للتجارة بها مع أولئك الناس.
- وغالبًا ما تكون تلك «العملات» عبارة عن المكافأة، المكانة،

شروط العمل، والسلطة ذاتها. وتحتختلف «العملات» أحياناً مع القائمة السابقة، مثل المروّر ذي الامتياز إلى التجربة أو التعلم.

ولكن ما يهم بحق هو الإدراك الحسي بأن القائد يستطيع أن يمنع تلك الأشياء. ونتيجة لذلك، يتعامل القائد الفعال مع ثلاثة مظاهر للسلطة، كما يُبحث في الأسفل: اكتسابها، نشرها بمسؤولية، وإدارة الإدراك الحسي، وهذه المظاهر ذات صلة ببعضها بعضًا إلى حد ما. مثلاً، يبني القائد من خلال ممارسة السلطة الإدراك الحسي بأنه قوي بحق.

### اكتساب السلطة

إن النتائج الأكثر أهمية التي يحتاج إليها القائد (أو يريد لها فحسب) من أجل التأثير بوضوح تعتمد على طبيعة منظمة القائد. ففي المصرف - مثلاً - تشمل النتائج الخامسة عادة الطريقة التي يتم فيها جمع الأموال أو استثمارها. وفي شركة قانونية، تعتبر تلك النتائج في الغالب الطريقة التي تتم فيها خدمة الوكلاء، والطريقة التي يُجمع فيها الناس ويُنتخبون من أجل المشاركة.

ومهما كانت المنظمة، فإن القائد الفعال يميل إلى استخدام التقنيات التالية من أجل زيادة سلطته:

1. الحصول على مصادر حاسمة والبقاء في حالة انهماك شخصي

في القرارات المتخذة لاستثمارها. مثلاً: إن الشخص الذي يتطلع إلى السلطة ضمن مصرف ربما يضمن أنه عضو في لجان الاستثمار الأكثر نفوذاً. وربما يحاول المحامي «امتلاك» الوكيل الأكبر، أو رئاسة اللجنة التي تختار شركاء جدداً.

2. كسب الموافقة على سلطة رسمية واسعة له - أو لها. وسوف يكتسب المصرفي حقوقاً كبيرة في مجال تقديم القروض. وسوف يكتسب المحامي سلطات هامة في مجال التوقيع.

3. إقامة تحالفات مع أشخاص أو مجموعات أخرى قوية - داخل المنظمة أو الفريق وخارجها. وسوف يقيم المصرفي علاقات شخصية قوية مع الأشخاص الذين يستطيعون توفير مبالغ كبيرة للمصرف، أو مع الذين يستطيعون منح فرص كبيرة للاستثمار. وسوف يترأس المحامي المنابر المهنية.

4. إدراك أن «المعلومات هي السلطة»، وإقامة شبكات عمل متعددة للاتصالات. ويكتسب القائد الفعال معلوماته من خلال الوصول إلى التقارير، وعبر الاتصالات الخاصة بالمعلومات، وأحياناً عبر تبادلها مع أشخاص آخرين.

5. زيادة الدرجة التي يعتمد فيها الآخرون عليه، أو التي يدينون له بها. غالباً ما يتم هذا الاعتماد من خلال مقدرة القائد المدركة على اتخاذ الخطوات المدرجة في الأعلى. ويخلق القائد

التشاور معهم. ويُستمد الاعتماد أحياناً من الخبرة التقنية الفذة للقائد.

6. شحد مهاراته أو مهاراتها الشخصية في البلاغة، والحساسية والفعالية، والكفاءة التقنية.

في أية حال، لكل منظمة معاييرها الثقافية الخاصة في اكتساب السلطة، وفي نشرها. والقائد الفعال حساس لقيود التصرف «المنطقى». وهو يخرقها (مثالاً) فقط عندما يحاول الحصول على تغيير إيجابي جذري في طريقة عمل المنظمة.

### نشر السلطة

يعلم المتعاملون الخبررون بالسلطة بالضبط «إلى أي مدى يستطيعون السير» - ثم يسirون إلى ذلك الحد إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

ومن خلال الممارسة فقط يستطيع الناس أن يقدروا بدقة حدودهم الضمنية لممارسة السلطة، أو التلاؤم معها. ويفترض القادة غير الخبررين غالباً أن لباسهم الإمبراطوري بالـ (أو متألق) أكثر مما هو عليه في الحقيقة. وربما «يهاجمون بعنف أقل من قدرتهم» أيضاً من خلال فقدان الشجاعة، و«يسيرون شوطاً بعيداً» بشكل معكوس.

ومع الكثير أو القليل من هذا التبصر داخل أنفسهم، يتخذ القادة الفعالون ثلاثة أنواع من العمل عندما يستخدمون السلطة والنفوذ لتحقيق أهدافهم:

1. يستخدمون السلسلة الكاملة للمهارات الخاصة بالعلاقة بين الأشخاص. ويكون القائد الفعال قادرًا (بحسب الإكراه المتزايد). على: التعليق، التشكيل، التعليم، المناشدة، الإقناع، التفاوض و/أو الطلب. وكلما كان القائد قادرًا على استخدام هذه النماذج بشكل ملائم، كلما أصبحت سلطته المدركة أعظم.
2. القيام بتحركات تكتيكية. على الرغم من أن مدى التكتيكات المحتملة كبير، فإن تلك التي يطبقها القادة الفعالون في أكثر الأحيان هي كالتالي:
  - القيام بأعمال رمزية، لمنع سلطة واضحة لأنصار التغييرات المقترحة. أو لتحييد مقاومي التغيير، أو تحويل مواضيع استراتيجية مع ختم القائد بالموافقة.
  - تشكيل حملات أو مجموعات عمل مؤقتة، للعمل حول جيوب المقاومة.
  - كشف المعلومات بشكل انتقائي، إما للتأثير على القرارات، أو «كعملة» لتشكيل تحالفات.
  - توقيت مبادرات بشكل ملائم: تشجيع تقديم القرارات أو

الأعمال التي تحتاج إلى التطبيق عندما يكون القائد ما زال ممتعاً «بالسلطة العليا»؛ وتأخير المبادرات إلى أن يصبح القائد مستعداً أو جاهزاً؛ وضع المواعيد النهائية، عندما يريد القائد عملاً جلياً؛ تجنب فرض المواعيد النهائية، عندما يريد القائد تجنب العمل.

3. القيام بتغيرات في البنيان. فتحت هذا العنوان ربما يغير القائد قنوات التبليغ؛ ويعدّل مستويات السلطة (مثلاً، حدود الإنفاق)؛ ويوسس هيئات توجيهية جديدة (التركيز اهتمام المنظمة، إضافة إلى إتمام تنفيذ الأشياء)، أو يغير قنوات التبليغ (بحيث ينتبه الناس إلى الأشياء التي يعتبرها القائد ذات أهمية قصوى).

ويستخدم القادة الخبررون غالباً عدة تقنيات معاً من تلك التقنيات. ويمكن لهذه المجموعة المؤلفة أن تكون فعالة في اللحظات الحاسمة.

ويخبر كوتر مثلاً قصة مدير كُلف بإصلاح وضع القسم الفاشل لشركة من الشركات. وقد أعطى هذا المدير إشعاراً قبل مدة ساعتين فقط من وصوله، ووصل مع ستة من المساعدين، ثم دعا فوراً إلى اجتماع لجميع المدراء الـ 40 الكبار. وأوجز في هذا الاجتماع تقييمه للوضع، والتزامه بقلب الأشياء رأساً على عقب، والاتجاه الأساسي الذي يريد أن تتحرك الأمور من خلاله.

ثم قام الرئيس الجديد بطرد المدراء الأربع الكبار في الغرفة، ومنحهم ساعتين لمعادرة البناء؛ وقال إنه سيكرس نفسه لتخريب مهنة أي شخص يحاول إعاقة جهوده لإنقاذ القسم الفاشل؛ وأنهى الاجتماع الذي استغرق 60 دقيقة بإعلان أن مساعديه سيقومون بتحديد مواعيد له للقاء المدراء على انفراد، بدءاً من الساعة السابعة من صباح اليوم التالي. وتعاون الناس معه.

### نفاذ بصيرة إداري

يعلن القائد سلطته صراحة من خلال نشرها بالدرجة الأولى. إلا أنه «يدير أيضاً سمعته» (ضامناً أن أسطورة الشركة تشمل قصصاً ملائمة عن براعته الفائقة، ولكنه يضمن أيضاً أن أدائه التقني (مثلاً: في البيع أو التمويل) يتم تمييزه.

إلا أنه يتبع أيضاً نصيحة كيبلينغ Kipling بأن لا يظهر بمظهر الذكي جداً، ولا يتحدث بحكمة زائدة؛ ونصيحة روزفلت Roasvelt بالتحدث بلطف (في حين يحمل عصا كبيرة).

\* \* \*

ويستخدم القادة كل هذه التقنيات من أجل اكتساب السلطة، ونشرها. والتقنيات مفيدة في الأوضاع المناسبة. إلا أنها يمكن أن تعطي عكس النتائج المرجوة وبشكل كارثي إذا استخدمت بطرق غير بارعة.

لأنه في المدى البعيد، فإن القليل من التطبيقات المستنبطة لهذه التقنيات يمكن أن تتماشى مع قوة الحقائق التي لا تقبل الجدل أو قوة تأثير الأفكار التي لا يمكن مقاومتها.

\* \* \*

أغلق أليكس الصفحة - الشبكة. وقرر اتخاذ مجموعة كبيرة من مصادره بالذات واستخداماته للسلطة.

إلا أن تلك المهمة كان من الواجب أن تنتظر لبضعة أيام. وكان من بين الأولويات الكبرى الآن اجتماع مع فيك ماكغوفرن Vic McGovern وزملائه في ميغا كويست. كوم، والذي خطط له يوم الاثنين التالي.



لم يشر إليها أحد، إلا أن رالف Ralph كان متاكداً تماماً من أن البิغيل ذاته Beagle قد لاحظ عينه الزائفة.

## 21. الثقافة

### حيث يدخل أليكس وساندرا ودوغ في معركة

في يوم الاثنين التالي، كان أليكس ودوغ وساندرا يخرجون من سيارة أجرة، ويدخلون مكاتب ميغا كويست. كوم. وكانوا متوترين جمِيعاً، إلا أنهم كانوا قد تمرنوا جيداً على ابتسامات الثقة.

وكان فيك ماكفوفرن مدير التسويق الدولي لميغا كويست. وكان هو الذي سيقرر أية وكالة سبق لها. وخلال عدة اتصالات هاتفية ولحسن الحظ كانت كيلي، قد أقامت علاقة جيدة مع سكرتيرة فيك. وقد اكتشفت أن ميغا كويست تدرس ثلاثة وكالات أخرى، إلا أن أيّ منها لم يقدم إعلاناته بعد. وهذا جعل «أليكس يشعر بالخيبة، لأنَّه فضل أن يكون الأخير في ثلاثة عروض للجمال». وكونه الأخير يجعل من الأسهل معالجة أيّ قضايا التي ربما لا تكون الوكالات المنافسة قد غطتها، ويجعل من المحتمل بدرجة أكبر أن يتذكرك الوكيل المحتمل.

وعندما وصل الثلاثة من دي. إك. إن. يو إلى مكان الاستقبال

كانوا جميعاً يفحصون بدقة المناخ الذي يشير إلى أية دلائل في ما يتعلق بثقافة ميغاكونست. واستمروا في التفحص عندما قابلوا سكرتيرة فيك، وتبعوها إلى المصعد، ودخلوا غرفة المؤتمرات ذات الجدران الزجاجية. إلا أنهم لم يستطيعوا ملاحظة أية دلائل ثقافية فورية تستخدم في تنظيم عرضهم الوشيك.

ووصل فيك بعد دقائق قليلة فيما بعد، مع ثلاثة من الزملاء. وقدموا أنفسهم، وأكدوا ما يريدون معرفته من التقديم، وسلموا حق الكلام إلى أليكس. وقدم أليكس عدة ملاحظات، إلا أن الجزء الأكبر أهمية من الاجتماع كان سيقوده دوغ وساندرا.

وهناك كانا سيلعبان الورقة الأولى الرابحة. لأن هناك تقليداً باحترام الوقت تحافظ عليه جميع الوكالات ولقد قدم مدير الحسابات بحث السوق حيث كانت الوكالة قد طورت بعض الأفكار الإعلانية الأولية. وقدم المدير الإبداعي تلك الأفكار إلى الوكيل. فالصناعة كلها تعمل بهذه الطريقة.

إلا أن أليكس اقترح عدم الالتزام بذلك التقليد. فساندرا هي التي ستفحص بحث السوق، ثم يقدم دوغ أفكارهما الإبداعية الأولية. وكان أليكس يراهن على أن البرهان على التعاون سيترك انطباعاً عند فيك.

وانظر أليكس رد فعل فيك عندما بدأت ساندرا حديثها. ورأى

فيك وهو ينحني إلى الأمام ويتفحص لقبها من بطاقة العمل التي كانت قد سلمتها له في وقت سابق. ورأى فيك وهو يجلس من جديد بتعبير غريب. ثم رأى الابتسامة الخفيفة للتفهم عندما تحول فيك نحوه.

وفكر أليكس «كل شيء جيد حتى الآن».

وبعد بضع ساعات، وعندما انتهى دوغ وساندرا من عملهما، أضاف أليكس بضع ملاحظات ختامية. إلا أن الجزء الأكبر صعوبة من الإعلان كان سيُطرح الآن - جلسة السؤال والجواب. وعرف أليكس أنهما سيعرضان للانكشاف بأكبر درجة آنذاك. وتمنى أن يكونا قد توقعوا الأسئلة بدرجة حيدة.

وبدأ فيك قائلاً: «سوف أكون فقط، أن أتوقع أن تكون لدى الوكالات الثلاث الأخرى مطعيات ببحث السوق ذاتها ليقدمونها. والحديث ذاته عن العمل الجماعي مع وكلائهم وضمن الوكالة، وقوائم مماثلة لأوراق الاعتماد الإبداعية. فما هو الاستثنائي بخصوص طريقة عملكم؟»

كان أليكس وزملاؤه قد تمرنوا بالطبع على هذا السؤال. إلا أنهم عرروا جميعاً أن فيك سيولي اهتماماً إلى ما إذا كان أولئك الآتون من دي. كـ. إنـ. يـ. يؤمنون فعلاً بما يقولون أكثر من الكلمات المحددة التي يستخدموها.

وصدق فيك بأليكس متظراً جوابه.

وقد فوجئ فيك عندما أتى الجواب من المدير الإبداعي في دي. ك. إن. يو. فقد عرف فيك أن الإبداعيين لا يهتمون كثيراً بخصوص الممارسات الإدارية الأوسع لوكالاتهم. وعرف أن معظم الوكالات لا تخاطر حتى يترك الوكيل يرى المدير الإبداعي!

وبدأت ساندرا بالحديث عن طريقة فهم دي. ك. إن. يو للعمل الجماعي، إلا أنها عرفت وفيك أيضاً أن مبادلاتهما الأولى كانت مجرد مزاح.

وكان فيك سيقوم باستجواب ساندرا إلى أن تكشف كل شيء عن كيفية عمل الوكالة بحق، وعقد أليكس أصابعه، بينما أظهر فيك علائم كونه مستجوباً محترفاً.

\* \* \*

وفي سيارة التاكسي في الطريق إلى المكتب فيما بعد، هنا أليكس دوغ وساندرا بخصوص عملهما المزدوج. وأضاف: «لا بد وأن ذلك يتطلب بعض التمارين».

وأجاب دوغ: «شكراً، لكنني أحببت بحق مجرئ تفكيرك في النهاية أليكس. وأفترض أنه لم يكن من الصعب اكتشاف أن فيك كان يعمل في مجال الإعلانات قبل أن ينتقل إلى التسويق، ولقد انتقلنا إلى عكس مهنتنا بالذات».

«لكنني أحببت الطريقة التي طرحته بها: «أنت منتهك تحولت

إلى حارس طرائد ونحن حراس طرائد تحولنا إلى منتهكين، بحيث لا يجعلنا أي من الوضعيين في حالة عدم تلاؤم. أو يجعلنا متمميين لبعضنا بعضاً إلى حد كبير؛ لقد كان ذلك تفكيراً عظيماً.

وقالت ساندرا موافقة «نعم، لكن إذا فزنا بهذا الإعلان فسيكون ذلك لأننا استطعنا بحق إظهار ثقافة العمل الجماعي والإبداع والخبرة الصناعية التي أوجدناها في الشهور الستة الأخيرة. وهل تعلم ماذا؟ أنا واثقة من أن الوكالات الأخرى لن تكون مقنعة كما كنا».

وقال أليكس: «سنكتشف ذلك قريباً جداً».

## تشكيل الثقافة

ما هي «ثقافة» المنظمة؟ ربما يكون أفضل وصف لها بأنها «الطريقة التي تفعل فيها الأشياء هنا». وتنعكس الثقافة في سلسلة من التصرفات تعتبر طبيعية من قبل أعضاء الفريق أو الشركة، بما فيها الطريقة التي يتصل فيها الناس مع بعضهم بعضاً ومع العالم الخارجي. وهذه التصرفات مستمدّة طبعاً وبشكل مطلق من النماذج الفكرية للأفراد في المنظمة، ومن العقائد كما يظهر في الصفحة المقابلة.

والثقافة القوية والإيجابية هي ذات قيمة كبيرة جداً بالنسبة إلى المنظمة. إذ تسمح للناس بالاتصال بسرعة (في الاختزال الخاص بالمنظمة)، وتسمح للناس «بالقيام بالأشياء بشكل صحيح» (بدون الحاجة إلى استشارة كتب القوانين المفصلة)، وتخفف من الحاجة لدى الناس إلى «إعادة اختراع العجلات».

ومن الواضح أن الثقافة لا يمكن تشكيلها بين عشية وضحاها. إلا أن القائد الفعال يحاول في كل يوم إضافة نقطة قوية إلى المحيط الذي هو ثقافة المنظمة.

وهو يفعل ذلك بثلاث طرق رئيسية:

1. مخاطبة عادات، وطقوس وشعائر المنظمة مباشرة. فهو يفتح البعض منها ويحلّ الأخرى، وذلك لخلق تلاؤم مع الرؤية والاستراتيجية، والمهارات المطلوبة، ونموذج المعتقدات للمنظمة.

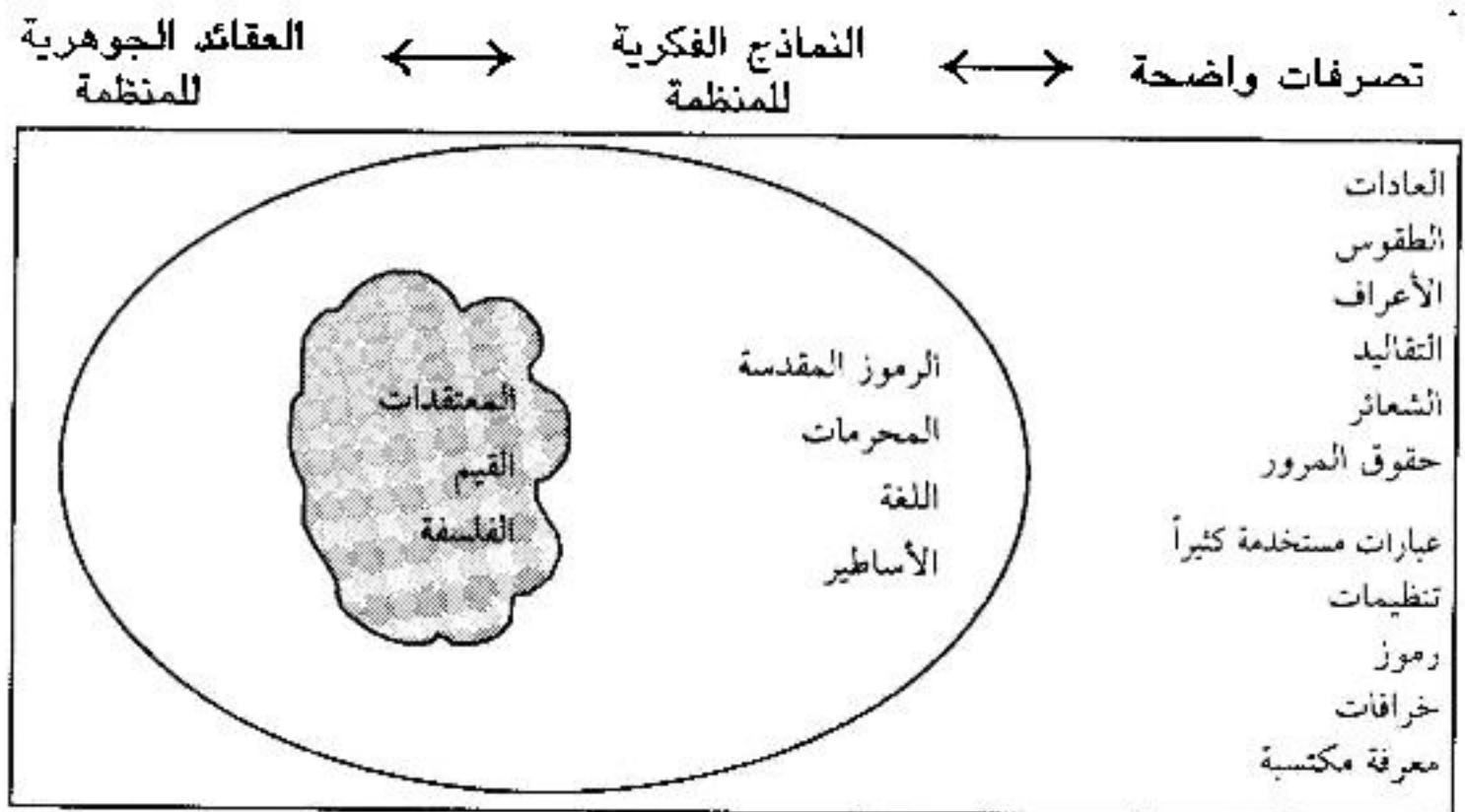
2. مخاطبة تلك التصرفات بشكل غير مباشر، مستخدماً الطرق التي أشير إليها في الطرق لتعزيز الاتصال في برنامج التغيير (الملحق 6، الصفحة 213).

3. العمل كنموذج لدور مرئي إلى حد كبير للتصرفات المطلوبة، كما وضع سابقاً في العيش مع القيم (الفصل 15، الصفحة 127).

وبالإجمال، فإن تلك المبادرات تتطلب الكثير من القائد، لكنها أساسية إذا كانت منظمته ستزدهر في المدى الطويل.

## مظاهر الثقافة

تقوم المظاهر المرئية الواضحة للثقافة على نماذج فكرية، وعلى العقائد بشكل مطلق.



### مثال عن استخدام «حقوق الانتقال»

يوجد لدى شركة منتجات استهلاكية دولية عمليات في أنحاء العالم. ويحتاج المدراء بوضوح إلى التنسيق بين استراتيجياتهم التسويقية والإنتاجية، لكن المدراء من مناطق مختلفة لا يكادون يعرفون بعضهم بعضاً معرفة جيدة.

وقد أستَّرت الشركة تدريجياً، وخلال عدة سنوات، مدروستها الخاصة بها للإدارة المميزة - حيث إن كل حلقة لها خليط دولي عالي المستوى من المشاركون. وقد أصبحت «حقاً للمرور» لأن الحضور في المدرسة أصبح مطلباً مسبقاً من أجل الترقية (أو الاستخدام) لمركز المدير.

وقد نجحت في خلق «الغراء المنظماتي» المطلوب لأن الحلقات استمرت إلى مدة طويلة كافية (وكان فيها وقت «اجتماعي» كاف) ليقوم الناس «بالتكافل» مع بعضهم البعض وللإيمان «بعقائده» الشركة.

### تمرين:

راجع تصرفات فريق أو منظمة تقودها (أو تشتراك فيها) وحدد عادة واحدة سينتهي يجب إصلاحها - أو عادة إيجابية يجب تطويرها. وخطط كيف سيمكّنك تحقيق هذا التغيير.



لم يكن سنوي Snowy يعلم وهو ينبع الأحرف  
Morse - C - E - B - E - R - G  
سوى القليل عن أن جهاز تقوية السمع الخاص  
بالنافخين بالأبواق قد فقد آخر خدمة كان يقدمها.

## 23. الرؤية، الإسهام، والزخم لقيادة الذاتية

### حيث يتقرر مستقبل أليكس

بعد بضعة أيام، وصل أليكس إلى عمله مبكراً من غير ضرورة، إذ ستعلن ميغاكومست. كوم. عن اختيارها لوكالات من أجل حملتها العالمية. لكن ذلك لم يكن محتملاً قبل التاسعة صباحاً بتوقيت نيويورك. وكان هذا يعني الانتظار إلى ما لا يقل عن الساعة الثانية في لندن.

وأنفق أليكس معظم الصباح، ومعظم غدائه من الساندويش مع ستيف، حيث كانا يراجعان كون الأجزاء المتعلقة بخفض النفقات في خطته التحولية ستؤتي ثمارها. نعم، لقد تم بيع قافلة السيارات إلى المصرف ثم أعيد استئجارها. نعم لقد أتما برنامج التحول إلى ممولين أقل كلفة لكل شيء بدءاً من بطاقات الطائرة حتى أوراق النسخ. نعم، لقد تلقيا الدفعة النهائية من المساعدات المتعلقة بالرواتب التقاعدية Over Funded.

وقال ستيف بينما وقف أليكس استعداداً للذهاب: «إننا نحتفظ برأوسنا فقط فوق الماء. وكل ما يمكنني قوله هو أنه من حسن الحظ

أنك استطعت نيل تلك الدفعات النقدية الاستثنائية. ولا بد أنها بلغت ما يقرب من المليون جنيه. إذ لم يكن بمقدورنا البقاء والاستمرار بدونها. ألم يحن الوقت لتفضي إلى بالسر؟ من أين أتي بالمال؟

لقد أنقذ وصول كيلي الراحت أليكس من وجوب إعطاء جواب. فقد قالت بتلهف: «إنها مি�غاكيست. كوم، على الهاتف، أسرع».

بعد ذلك بخمس عشرة دقيقة كان أليكس يدعو دوغ وساندرا إلى مكتبه. وقال بوقار وعيناه إلى الأسفل: «أريد أن تكونا أول من يعلم، لقد تلقيت بعض الأنبياء الجيدة وبعض الأنبياء السيئة».

وتبادل دوغ وساندرا نظرات قلقة. وقالا بالاحاج: «أخبرنا الأنبياء الجيدة أولاً».

ولم يعد باستطاعة أليكس الاستمرار بالظهور. وتحوّل أسلوبه إلى تعبير فرح: «القد فزنا به. لقد فزنا بحملة ميغاكيست. كوم، وأريدكم أن تعلما أنني أعتبركم مسؤولين شخصياً!»

وكانت هناك ابتسامات عريضة ومصافحات، وصفعات لطيفة على الظهر. إذ ستكون حملة ميغاكيست. كوم واحدة من أكبر وأطول الحملات في تاريخ الوكالة؛ ولن تضمن طول العمر للوكلة، إلا أنها ستتضمن بالتأكيد المستقبل الفوري.

وكانت ساندرا أول المتكلمين: «أليكس ربما كانت لدينا خلافاتنا ولكن أنت الذي يجب تهنته هنا. هذا الفهم الجديد لستار

تريك؟ . . . أريدك أن تعلم أنني مقتنة، وأعتقد أنك برهنت لتوك أنا نستطيع إعادة اختراع أنفسنا».

وتابعت قائلة: «وهناك شيء آخر . . . أتعرف تلك المجموعة الفنية المعلقة في الممرات؟ لا أعتقد أنها بحاجة إليها بعد الآن. فإذا أردت بيع الكل ، فهذا جيد بالنسبة إليّ».

ونظر دوغ إلى ساندرا وهو لا يكاد يصدق ما سمع. فقد كانت اختارت هي بالذات معظم اللوحات. وهي تبدو الآن غير مهتمة بها أبداً. إلا أن دوغ حول انتباهه إلى أليكس، وقال: «لا أحب أن أكون قاتلاً للممتعة، ولكنك المحت إلى أن هناك بعض الأنبياء السيئة؟»

وأجاب أليكس: «ربما لا تكون الأخبار الأخرى سيئة إلى هذه الدرجة. إنها عن المجموعة الفنية . . . أوه . . . أنت تعلم أنها كانت تساوي نحو مليون جنيه؟»

وسألت ساندرا بارتياط: «كانت؟» وألقت نظرة عجلی على دوغ ثم فتحت الستارة التي كانت تحجب مكتب أليكس، وكان روتوكو المفضل لديها يحدق بها عبر الزجاج. Rothko

وأكد أليكس بلا مبالاة مصطنعة: «نعم كان يجب أن أبيع اللوحات الأصلية كلها، لنبقى قائمين. لقد عرفت أنك لن تمانعي في تحمل تلك النسخ لبعض الوقت. ولكن ربما نستطيع شراء اللوحات مجدداً. وأنا واثق من أن صديقي ديرك Dirk يمكنه ملاحظتها». وربما

نستطيع الحصول على واحدة كلما فزنا باعتماد كبير، كما كان في  
الأيام السالفة؟»

وقالت ساندرا: «قبل أن نناقش ذلك، أنا ودوع لدينا أباً لنا  
الخاصية لك!» لقد اقتربت من أليكس وأصابعها منبسطة. ولمع أمامه  
خاتم خطوبة ضخم.

وفكر أليكس: «ربما ذهبت شوطاً بعيداً مع تلك الرؤية الخاصة  
بالتعاون».

\* \* \*

كان أليكس مع سارة في المنزل في ذلك المساء.

وقالت سارة: «أليكس، أنت تجعلني عصبية المزاج، لماذا لا  
تفعل شيئاً مفيداً، بدلاً من ذرع الغرفة جيئةً وذهاباً؟»

وأجاب أليكس: «أنا أفكّر فقط بعقدي مع دي. ك. إن. يو. . .  
فكمَا تعلمين، كان العقد لمدة ستة أشهر فقط. ولكتني واثق من أن  
المصارف والمساهمين سيريدون مني الاستمرار. ومع ذلك فأنا لست  
واثقاً من أن ذلك هو الطريق الأفضل بالنسبة إليّ، أو إلينا».

وقالت: «حسناً، لن تعيد ذرع الغرفة. إنه مثل حديثك المستمر  
عن صيغة الرؤية، والإلهام، والزخم طوال الوقت. . .». وتوقفت  
مفكرةً لبعض ثوانٍ: «حسناً، أليكس. ها هي فكرة: لماذا لا تطبق  
هذه الفكرة على نفسك».

### «على نفسي؟»

تابعت: «نعم، حاول تدوين رؤيتك لنفسك، كيف ستبقى نفسك في حالة إلهام؛ كيف ستستمر في زخمك». .

ولاحظ أليكس: «أعتقد أن صيغة الرؤية، الإلهام، والزخم هذه يمكن أن تطبق على شخص». وقد انشغل بالفكرة لبعض الوقت، وأدرك تدريجياً أين يكمن مستقبله.

## الرؤية، الإلهام، والزخم للقيادة الذاتية

تظهر معظم الأبحاث أن القادة يفكرون استراتيجياً بشأن مهنتهم الخاصة بهم. ولن يكون القائد فعالاً خلال مدة المهنة بأكملها - وليس مجرد الوقت الذي يستغرقه مشروع أو خلال أمد دور نقابي - فإنه يطبق شكلاً ما من فكرة الرؤية - الإلهام - والزخم على نفسه.

وفي حين يخاطب بعض القادة تلك القضايا بشكل ضمني، فإن معظمهم يعتبرون صريحين مع أنفسهم على الأقل.

- يوجد لدى هؤلاء القادة رؤية واضحة لطموحهم المطلق في مهنتهم، والخطوات والأهداف التي على الطريق.

- يعلمون كيف يبقون أنفسهم ومؤيديهم في حالة إلهام، ويتخذون القرارات الملائمة بشكل دوري، بل وينتقلون من مراكز لافتة بوضوح إذا ما شعروا أنهم يراوحون في مكانهم.

- يستمرون في حالة الزخم الخاصة بهم، ويقيسون نجاحهم مقابل المواجهات النهاية التي فرضوها على أنفسهم (وربما مقابل نجاح أندادهم، وبصورة أقل ملائمة).

وتقترن الصفحة التالية أسللة يجب أن تكونوا قادرين على الإجابة عنها. إذا كتم ستحافظون على مهنتكم بالطريق الصحيح.

وربما يأتي نجاحكم المستقبلي بطرق لم تكونوا حتى تخيلونها ولا تستطعون تخطيدها. لكن يقال إن الرؤية - الإلهام - والزخم الشخصي للقائد.

## الرؤية، الإلهام، والزخم الشخصي للقائد

### الرؤية

خلق المعنى :

هل يمكنك وصف أهداف مهنتك بشكل محكم؟ هل تضيف معنى لحياتك وتجعلها نبيلة؟ ماذا سيكون عنوان نعيك؟

زرع البذور والاختبار :

هل ناقشت رؤيتك مع أصدقاء موثوقين؟ هل جسدت أيّاً من وجهات نظرهم؟ .

شحذ المهارات :

كيف ساعدتك رؤيتك على تحديد المهارات التي ستبنيها؟

### الإلهام

الجاذبية والثقة :

ما هو التدريب أو الممارسة التي ستساعدك على إظهار جاذبية أكبر؟ هل كسبت ثقة الآخرين لتساعدك في الشؤون الخاصة بالمهنة؟ هل تثق بالآخرين ، وبحدسك بدرجة كافية؟

فاتن وموحد :

هل تجذب رؤيتك بل وتوحد عواطفك ومصالحك؟

هل أنت تندفع فقط بتطلعات الآخرين؟

مكرر ومعزز :

هل يساعد «حديثك - الذاتي» (أو يعيق) مهنتك؟

### الزخم

**تشجيع المبادرة:**

هل قمت بما يكفي من المبادرات والمخاطر في مهنتك؟

**كلفة التقدم:**

هل تستخدم إنجازاتك التاريخية كنقطة انطلاق لمزيد من النجاح؟

**تمهيد الطريق:**

هل تزيل العقبات - مثلاً، سماتك الاختلالية الوظيفية؟

### دعم الرؤية، الإلهام، والزخم

**محرض ومحفل:**

هل تعتبر أهدافك مغامرة بدرجة كافية (أم طموحة جداً) هل تعرف وتكافئ نجاحاتك بالذات؟

**العيش مع القيم:**

هل تراجع فلسفتك في القيادة بشكل دوري، وتعيش القيم التي اعتنقتها؟

**جمع الاهتمام:**

هل أهدافك معروفة لجميع الذين ربما يساعدونك؟ هل لديك المعلمين المناسبين؟

## **خاتمة**

إن القيادة فن بقدر ما هي علم. كما أن طيف أنواع القيادة الفعالة واسع كطيف الأنواع العظيمة للرسم أو الموسيقى.

وإن الصفحات التي تنهي كل فصل من هذا الكتاب تشرح التقنيات المطبقة من قبل معظم القادة العظام. ومن خلال التحليل تستجيب تلك التقنيات للرموز الموسيقية التي يستخدمها معظم الموسيقيين العظام.

إلا أن القصة «المنسجمة مع الحياة» التي تدور عبر هذا الكتاب يمكن أن يقال إنها تصور أسلوب القيادة لفرد واحد خيالي فقط (وإن كان أسلوباً نموذجياً إلى حد كبير).

ولذلك، يبدو من الملائم، التفسير الموجز لدرج التأكيد الذي يميز القادة المختلفين في الحياة الواقعية.

### **تحديات مفضلة**

يعتبر بعض الناس ملتزمين أكثر من الآخرين لأسباب ربما لها

علاقة بعلم النفس الراسخ . وهم يستمتعون بتحدي اكتشاف مغامرات جديدة وإنماها بسرعة .

وهنالك على الجانب الآخر من الطيف ، قادة يفضلون التعامل مع الحالات الطارئة والأزمات التي تهدّد بتدمير المنظمات .

وبين هذين التناقضين هناك القادة الذين يفضلون العمل مع منظمة قائمة ، وتنسيطها وتقويتها عبر الزمن .

ولكونهم فعالين ، يخلق هؤلاء القادة جمِيعاً شكلاً ما من الرؤية والإلهام والزخم في الأشخاص الذين يتبعونهم . إلا أن «ثمار القيادة» التي يتركها القائد في أعقابه ستختلف من حيث التأكيد ، مثلاً ، الرؤية التي شجعها الملتمِّز ستكون ذات صلة ويدرجة أكبر «بالبحث» منها «بكتاب مقدس من القيم» . ومن جهة أخرى ، فإن القائد الذي اختار تحدي إعادة تشكيل ثقافة منظمة قائمة ربما يفضل القاعدة الأخيرة لرؤيته أو رؤيتها . ويقدم العرض الأول المزيد من الأمثلة .

## العرض 1

### تنوعات الرؤية والإلهام والزخم



(\*) مثلاً، خدمة الزيتون، سوقيات، إدارة الإمداد - التغيير، إبداع، منظمة تعليمية، توحيد بعد الاندماج.  
 ملاحظة: تشرح الأعمدة الثلاثة الأخيرة أمثلة عن تأكيد القائد في حالة معينة، لكن من الواضح أن ذلك لا يهدف إلى استبعاد استخدام نهج آخر في القائمة كمواضيع فرعية.

وهكذا فإن الأسلوب المحدد للقائد تقرره - إلى حد ما - طبيعة التحدي الذي ينجر أو تنجر إليه. وقلائل من الناس يستطيعون القيادة في كل تلك الحالات، ويعلم القادة الفعالون مدى ذخيرتهم. ولذلك يعلمون أيضاً حدودهم، التي ترتبط غالباً بفلسفاتهم الأوسع للقيادة (التي نوقشت في الأسفل). وعندما تواجههم أوضاع تكمن وراء مجالات خبرتهم، فإن القادة الفعالين:

- يُدخلون آخرين ممن يستطيعون إتمام خبرتهم، إما كمعلمين خاصين، أو كأعضاء في فريق مناسب، أو كشركاء في تحدي القيادة.
- ينظرون بوضوح إلى الوضع كفرصة لتوسيع مهاراتهم في القيادة، مباشرين بحد أكثـر من المألف، ومخاططين بـعاً لذلك.

### فلسفة مفضلة

إن معتقدات فلسفة الحياة لدى القائد هي المقرر الثاني لأسلوب قيادته أو قيادتها. وهي تؤثر (مثلاً) على الطرق التي يتمسك بها القائد للسيطرة أو التفويض. وتشكل كيفية استخدام القائد للسلطة، أو إساءة استخدامها.

وهكذا فإن هذا الكتاب ليس كتاباً مدرسيّاً عن الفلسفة، ويضع العرض 2 الأبعاد الأكثر أهمية التي يختلف بموجبها القادة (أو القادة المتوقعون).

وفي مكان ما عبر تلك الأبعاد يكمن رباط يمثل ذهناً فعالاً.

ويعتمد موقع هذا الرباط بوضوح على حالة العمل المحددة التي يتعامل معها القائد، وعلى العصر الاجتماعي الذي يعمل فيه. ويقع هذا الرباط بوضوح في هذه الأيام إلى جانب اليد اليمنى للجدول. ومع أنه يعمل على الجهازين فإنه يحدث مخاطر يجب معالجتها.

وليكون القائد فعالاً حقاً في التعامل مع الناس، فإنه يحتاج إلى أن يكون مدركاً بوعي لفلسفته الخاصة المفضلة (العرض : 3) وأن يكون قادراً على ضبطها عند الضرورة.

## العرض 2

### فلسفات القيادة

تفويض: «نستطيع الفرق أن تحكم نفسها بنفسها ضمن خطوط توجيهية عريضة فقط».

قائد - متعدد: «أتاي أفضل النتائج عندما تُقسم القيادة وليس مجرد المهام».

بالغ: «دعونا نناقش هذا كراشدين».

أنت	أنا
أب	أب
بالغ	بالغ
طفل	طفل

انفعالي: «ستكون هذه مغامرة رائعة».

شامل: «أدخل أي شخص ربما يكون قادرًا على المساعدة».

حکم فردي: «أنا الرئيس، يجب أن يفعل الناس ما أراه مناسباً».

قائد فرد: «ستصبح الأمور في حالة فوضى إذا كان هناك من قائد واحد».

أبو	أنت
الطفل	أنا
أنت	أب
أب	بالغ
بالغ	طفل
طفل	طفل

مفكرة: «أنت ترى منطق هذه الخطة بالتأكيد؟»

مسعي: «أدخل فقط الناس الذين لديهم حاجة لأن يعرفوا».

خذ بضع دقائق لمراجعة أبعاد القيادة تلك: اكتب لمحات مختصرة عن طريقتك «العادية» لفهم الموضوع.

إن الطريقة التي تقود بها ستتأثر بالطبع بطبيعة المبادرة التي تقودها (انظر لاندرزبيرغ، مبدأ التدريب، الفصل 10).

## أساليب شخصية

إن فلسفتك في القيادة يدفعها أسلوبك الشخصي العام كما أنها مظهر لهذا الأسلوب. فإذا لم تقم حتى الآن «باختبار صحي» في هذا المجال، فادرس بعض أو جميع طرق الفهم التالية:

1. تغذ استرجاعياً من أندادك «ومروسيك». فإذا لم تؤسس منظمتك طريقة لتوفير ذلك، استخدم نسخ الاستبيان في الملحق 1 من هذا الكتاب، Team Performance Appraisal Form 6 من كتاب مبدأ التدريب.

2. مقياس نموذج ميرز - بريغز . The Myers - Briggs Typo Indicator . تقوم هذه التقنية المستخدمة بشكل واسع حول الممحة المختصرة على عمل سابق كتبه جنг Jung، وتحاطب أربعة مظاهر من شخصيتك. (انظر بريغز - ميرز، اختلاف المواهب) . Gifts Differing

• كيف تعمل بنشاط (ابساطي مقابل انتواني).

• إلى ماذا توجه انتباحك (الإحساس مقابل البديهة).

• كيف تصنع القرارات (التفكير مقابل الشعور).

• كيف تعيش وتعمل (الحكم مقابل نفاذ البصيرة).

3. لمحة موجزة عن فريق بيلبين Belbin team profile . وهذا يركز على الدور الذي تنوي القيام به في الفرق. وهو يقترح تسعة أدوار محتملة، والتي تضم: منشئ، مشكل، مُتمم، عامل فريق، اختصاصي، منسق، باحث عن المصدر، مُطبق، مقيم مراقبة، انظر بيللين أدوار فريق في العمل Team Roles at Work .

4. فairo - ب - بروفايل Firo - B - Profile . وهذا يقيس السيطرة، التضمين، العاطفة، المهارات الشخصية الداخلية، وتعبير الغضب. انظر العمل من قبل شولتز Schulz المدرج في ثبت المراجع .

## ملاحق

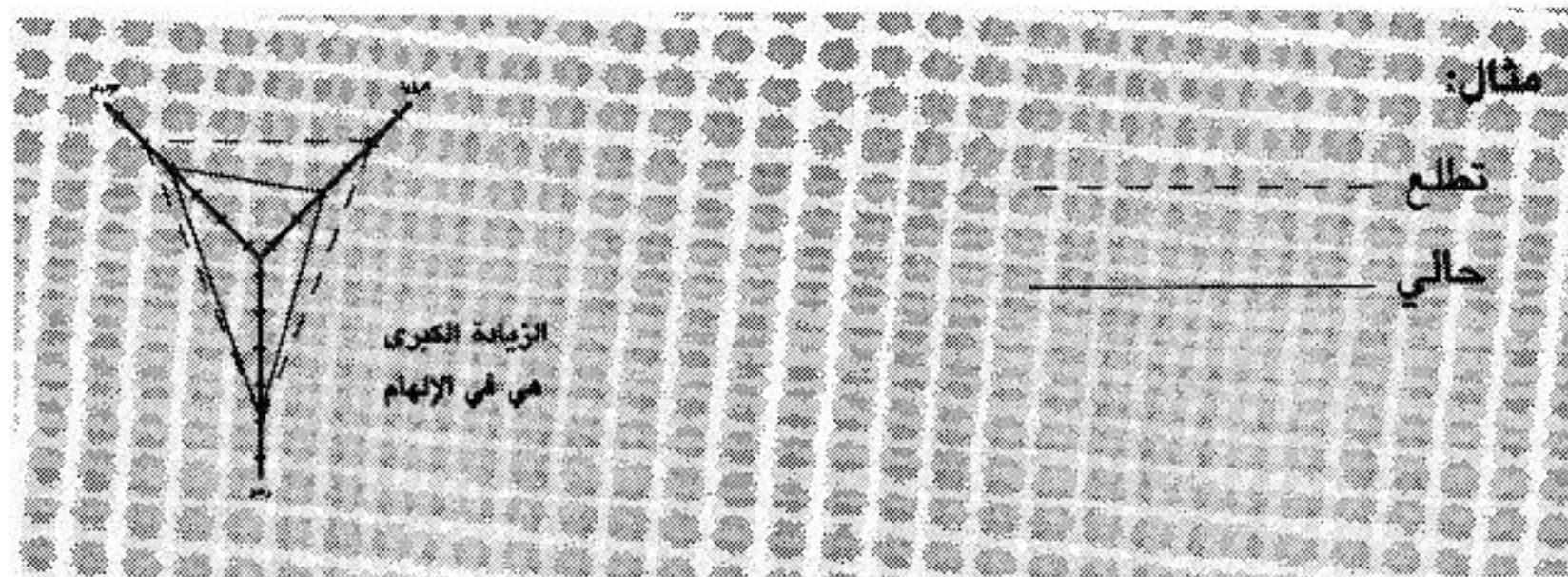
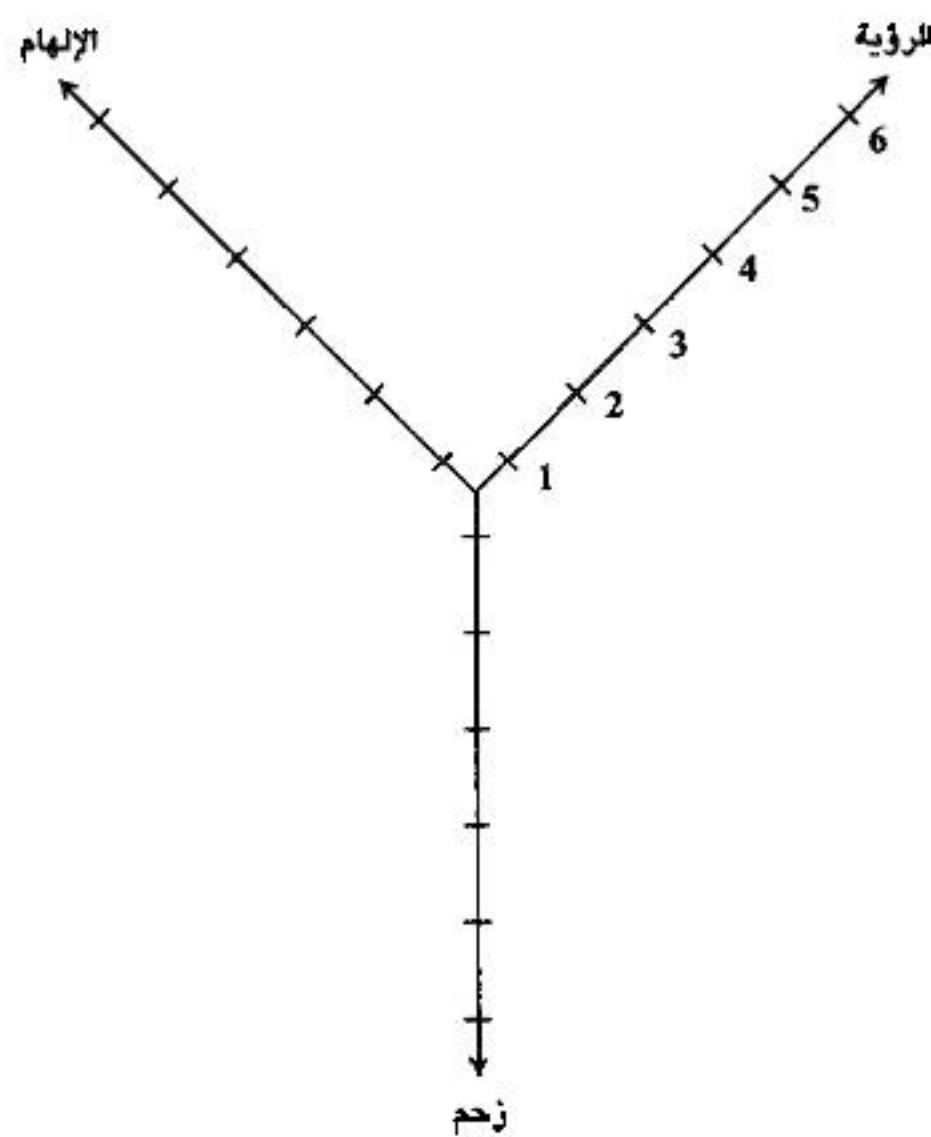
صفحة	ملحق
204	1. لمحة موجزة عن القيادة وتطلعاتها
206	2. سمات نموذجية للقادة الفعاليين
208	3. المجالات التي يجب التركيز فيها
210	4. مزيد من الاقتراحات لصناعة الرؤية
212	5. اثنتا عشرة طريقة لكسب الناس إلى جانب طريقتك في التفكير
213	6. طرق لتعزيز تبادل الآراء حول برنامج التغيير
215	7. توقع أعمال غير مساعدة من قبل المدراء
216	8. القيادة بالتناقض مع الإدارة

## الملحق 1

### لمحة موجزة عن القيادة وتطوراتها

ضع علامة على صورتك الجانبية وتطوراتك من بين 10 لكل سؤال.

ارسم صورتك الجانبية الحالية (وتطوراتك) على الصفحة المقابلة



## الملحق 1 (نهاية)

### الرؤيا

### الطلع الحالي

- طور آراء جديدة بشكل دوري.
- عبر عن الأفكار «بشتات» خالقاً معاني للآخرين.
- انتوفر لديك الشجاعة للتعبير عن «مخيط تميادي» لرؤيا عن التغيير.
- ادمج أفكار الآخرين في الرؤيا.
- حدد مضمون أفكارك حول مهارات المنظمة.

— اطلب من الآخرين اختبار مدى كون الرؤيا عملية.

### الإلهام

### الطلع الحالي

- أظهر العاطفة والقناعة في تقديم الأفكار.
- عش شخصياً القيم الموجودة في الطريقة المقترنة.
- ارسم مجموعة واسعة من أساليب جذب الآخرين.
- وحد الأجنحة المتعارضة عند الحاجة.
- استخدم منابر متعددة لتعزيز رسالتك.
- أدخل وتقبل الآخرين - لا تستبعد ولا تنفر.

### المتحم

### الطلع الحالي

- حدد من جديد المسؤوليات الخامسة، عند الحاجة.
- انظر «الطريقة الخامسة» للتطبيق، والحالات التي يجب أن تشهدها.
- اهدف إلى «كسب» مكاسب مبكرة وعمّمهها.
- ادخر الإبداعات الثابتة في طريقة العمل، بسرعة.
- شاهد وأبعد العقبات الرئيسية أمام نجاح الآخرين.
- اقنع الآخرين بالإلحاحية الأصلية - لكن احتفل، أيضاً.

### نهاية

**الملحق 2****سمات نموذجية للقادة الفعاليين**

إن السمات التالية تحدد في معظم الأحيان عند وصف القادة.  
ومن الواضح أن كل هذه السمات لا يتمتع بها كل القادة!

متفائل :	جذاب :	شجاع :	مندفع :
مرح	فاتن	نشيط	طموح
متحمس	متقمص عاطفياً	معامر	جازم
سعيد	مستمع جيد	جريء	ملتزم
مفعم بالأمل	متواضع	واثق	تنافسي
ظريف	عاطفي	جسور	حي الضمير
متفائل	دمع	لائق جسدياً	حااسم
إيجابي	حساس	مفعم بالنشاط	منظم
	اجتماعي	قلق	مسيطر
	موسوس	مجازف	مركز
	هش		محقق للهدف
			يعمل بجهد
			مبادر
			جاد في السعي
			منتج
			متamasك

**الملحق 2 (نقطة)**

حكيem	متوازن	ذو مبدأ	جذاب
مدرك	قابل للتكييف	ثابت	جدير بالثقة
مفاهيمي	مرن	متين	فصيح
مبدع	لبق - تحت	يعتمد عليه	ملهم
فضولي	الضغط	مباشر	محرض
بعيد النظر	ناضج	عادل	غامض
ذكي	معتدل	حازم	روحاني
بارع	صبور	مخلص	واضح
متفهم	عملي	صرير	
خيالي	مسؤول	يعول عليه	
	واع	محترم	
	مستقر	جدير بالثقة	

المصدر دليل غورو، The Guru - Guide - بوبيت وبوبيت Boyet & Boyet (مع تعديلات).

### الملحق 3

#### المجالات التي يجب التركيز فيها

إن القادة الفعاليين يركزون إلى حد كبير. ويعرفون في أية مجالات يتوجب عليهم توجيه طاقاتهم القيادية إلى داخلها. وعلى الرغم من أن ذلك ربما يبدو واضحاً، فإن فقدان هذا التركيز هو الذي يمنع القادة الطموحين في معظم الأحيان من تحقيق طاقاتهم الكامنة بأكملها.

#### مثال

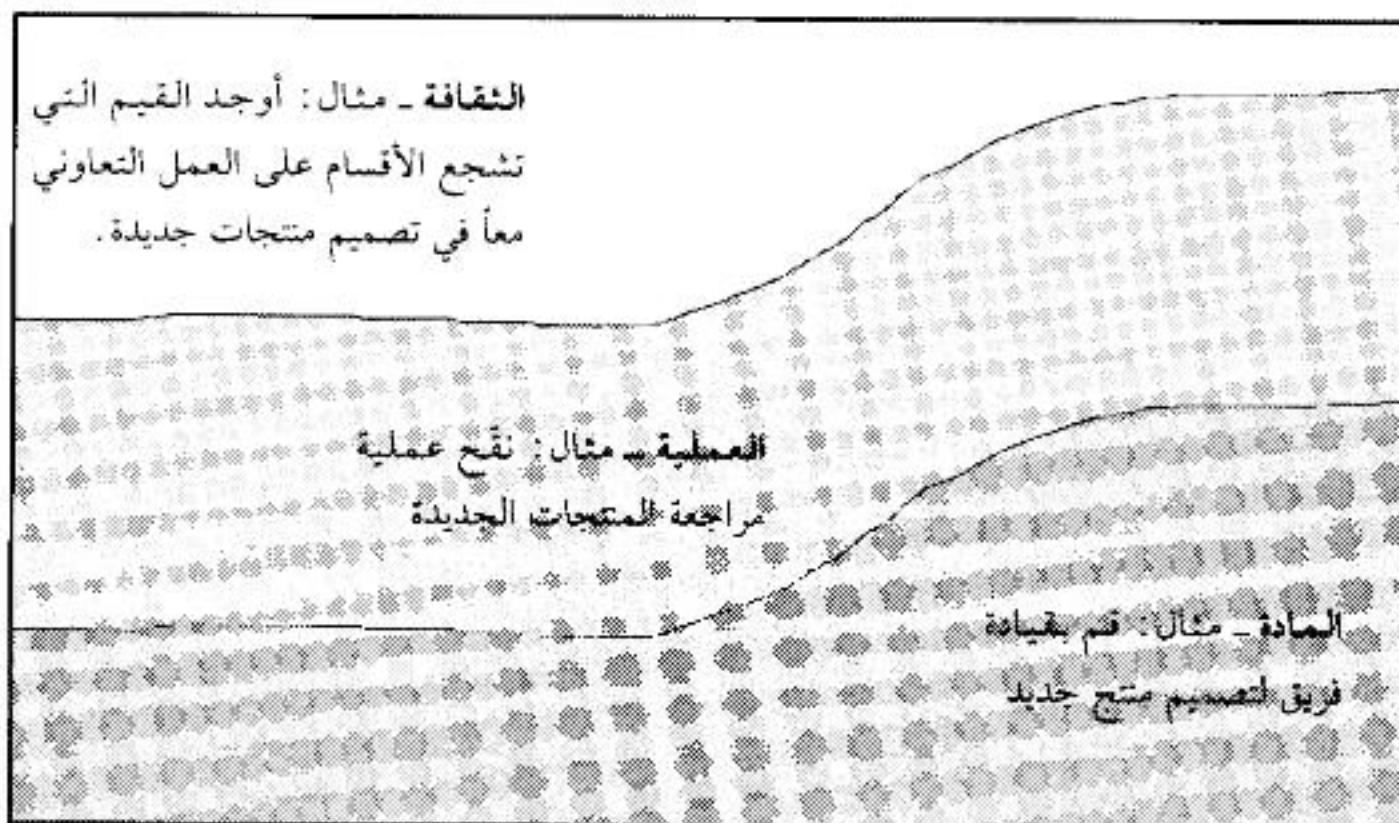
1. تخيل أنك القائد الجديد المنتخب لشركة قانونية كبيرة. كيف ستمضي وقتك في هذا الدور الجديد؟

إنك لن تكون في حالة قيادة لبعض الوقت. إذ ستكون ممثلاً للشركة في الخارج، أو أنك تتعامل مع قضايا مستمرة لبعض وكلائك. ولكن ماذا عن القيادة؟

بوصفك استراتيجياً لاماً. ستشعر بالإغراء للاشتراك بعمق في ترسير ما إذا كانت الشركة يجب أن تتنوع ضمن مجالات جديدة. لكن ذلك سيكون خطأ. إذ إنك ستنتهي إلى إدارة المشروع بدلاً من قيادة الشركة. وربما يجب إنفاق وقتك بصورة أفضل في تملق الشركاء الآخرين للإشراف على المشروع، اعتماداً على قابليتهم للمساعدة، والمصداقية التي سيوفرونها، والعقبات التي تستطيع تجنبها من خلال إدخالهم.

### الملحق 3 (تنمية)

يعتمد المجال الذي يخلق فيه القائد الرؤية، الإلهام، والرُّزْخُم،  
يعتمد جزئياً على حجم الفريق الذي يقوده:



ـ بينما تُتم ترقية القادة فإنهم بحاجة إلى الحذر من الانغماس في الكثير من القضايا التفصيلية على حساب حضور قضايا الثقافة.

#### تعريف:

راجع قائمةك الحالية للمبادرات الكبيرة. هل تنفق وقتاً كبيراً في قضايا ذات محتوى تفصيلي - عمل يمكنك تفويض الآخرين به؟ وبالنسبة للمبادرات التي تقودها، هل تخلق الرؤية، الإلهام، والرُّزْخُم؟

## الملحق 4

### مزيد من الاقتراحات من أجل صنع الرؤية.

محلك	قصة ديناميكية
تعليق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستجيب لتاريخ المنظمة واحتياجاتها</li> <li>- راسخ في حقائق السوق، ونفاذ البصيرة والحكمة</li> <li>- مقدم بعد أفضل</li> </ul>
ليبي: نحن سنشغل من القيمة الاقتصادية أكثر من أي شركة Fortune 500 اتبعني.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستجيب لتاريخ المنظمة واحتياجاتها</li> <li>- راسخ في حقائق السوق، ونفاذ البصيرة والحكمة</li> <li>- مقدم بعد أفضل</li> </ul>
قالباً: كما هي الحال في جميع القصص الجيدة، أدخل الإطار التاريخي للمرجع إضافة إلى الإطار المستقبلي: مرة كنا $X \rightarrow Z$ ، لكن بعد ذلك حدث $Z \rightarrow X$ الذي نجم عنه $X \rightarrow Y$ لكنني أتبادر $X \rightarrow Z$ لذلك فإننا $\rightarrow X$ ونعلم أنها نستطيع ذلك. ومع أنها نستطيع توقع المحاكمات $\rightarrow X$ أثناء ذلك.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستجيب لتاريخ المنظمة واحتياجاتها</li> <li>- راسخ في حقائق السوق، ونفاذ البصيرة والحكمة</li> <li>- مقدم بعد أفضل</li> </ul>
لبيس: ستحصل على علبة من $Fiz'm US$ ضمن مسافة ذراع لكل من هو على الكوكب (لكن عليكم أنها الشبان في شتى أنحاء العالم أن تعرفوا كيف تفعلون ذلك).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كامل (بشكل انطباعي على الأقل)</li> <li>- مركز على التغيرات المحددة الازمة</li> <li>- مؤكد على الأولويات، ومتضمن للخطوات الازمة</li> <li>- مرتبط بالأهداف القابلة للقياس</li> </ul>
غالباً: كما هي الحال في كل القصص الجيدة، أضمن أن تكون الحبكة مقنعة، وأن تكون الحركات الفرعية مترتبة جيدة بالحبكة الرئيسية، وأن تكون ذروة المغامرة حاسمة ومقنعة. إلا أن الجمهور ليس مهتماً بكل تفصيل صغير من العمل والشخصيات - والتحدي هو في أن ترسم فقط المثلث ذات الأهمية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفعم بالمعنى</li> <li>- موفر معنى لحياة الناس (العملية) وملهمًا إليهم لتحقيق الأفضل شخصياً.</li> <li>- معجب بالقيم الأعلى. جدير بالذكر</li> </ul>
وكلما لاحظ اي. أم. فورستر E.M. Forster في مظاهر <i>Novel Aspects</i> رواية <i>Matters of the King</i> ، ثُم ماتت الملكة «فهي لم تست قصة». مات الملك ثم ماتت الملكة من المحرر، هذه قصة. استخدم قوة العواطف «عندها تطور هريرة»، ضهر الناس، وليس مجرد الأشياء.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جدير في إعادة تشكيل أو توفير وجهة النظر</li> <li>- قابل للاختصار في شعار قصير</li> </ul>
أتذكر فيلم <i>The Third Man</i> ؟	

ادرج إنني قصة ماك كي McKee's Story أو مظاهر الرواية لفورستر Aspects of a Novel Forster

أفراحاته

- راجع تحليل المنظمة، اختبر بشكل وابع.
- احصل على المعطيات؛ شاور خبراء.
- انعم النظر لتحفيز شجاعتك وإبداعك.
- اختبر من خلال سؤال مستمعين مختارين للإعادة سبك المضامين.
- راجع الرواية من خلال «عينين نصف مغلقتين» واسأله ما إذا كانت النقاط الرئيسية مازالت واضحة، تأكذل من أملك وجهت الرحلة وليس الاتجاه فقط.
- أسأله «كيف سنعرف عندما نضل؟».
- تأكد من أن الرواية تعمل لصالحك، وتأكد من أنها ترسم الناس - وليس الأشياء فقط.
- أقرأ (أو استمع على الشريط) إلى كلمات لقادة عظام<sup>(\*)</sup>.
- استخدم - أو حذ في الاعتبار - الابتسامات، التناولات، والاستعارات.
- توصل، استمر، باغت، بفكرة بارعة مفاجئة.

(\*) انظر مثلاً، ماك آرثر Mac Arthur، (رئيس تحرير) كتاب بنغوين للكلمات التاريخية . The Penguin Book of Historical Speeches

## الملحق 5

### إثنتا عشرة طريقة لكتاب الناس إلى جانب طريقة تفكيرك (\*)

1. الطريقة الوحيدة للحصول على أفضل ما في جدال هو أن تتجنبه.
2. أظهر الاحترام لأراء الناس الآخرين. ولا تخبر الناس أبداً أنهم على خطأ.
3. إذا كنت مخطئاً، اعترف بذلك بسرعة وبتشديد.
4. أبدأ بطريقة لطيفة.
5. اجعل الطرف الآخر يقول «نعم، نعم» فوراً.
6. دع الطرف الآخر يقوم بالجزء الأكبر من الحديث.
7. دع الطرف الآخر يشعر أن الفكرة فكرته أو فكرتها.
8. حاول بصدق أن ترى الأشياء من خلال وجهة نظر الطرف الآخر.
9. كن متعاطفاً مع أفكار الطرف الآخر ورغباته.
10. استعن بالحوافز الأكثر نبلاً.
11. عبر عن أفكارك بشكل مثير.
12. القى بالتحدي.

---

(\*) مقتبس من كتاب ديل كارنيجي Dale Carnegie. كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر على الناس.

## الملحق 6

### طرق لتكرار وتعزيز تبادل الآراء حول برنامج التغيير

#### عمل مباشر من قبل القائد:

- ركز بشدة على جدول الأعمال، من أجل اجتماعات إدارية «روتينية».
- تدخل شخصياً في تلك القرارات التي ستكون لها نتائج مرئية بشكل واضح:
  - ترقية المدراء.
  - نقل المدراء.
  - تزويد المشاريع الهامة بالأشخاص اللازمين.
  - نشاطات خلال «تراجعات» الإدارة.
- عين بدقة المظاهر المحددة للتغييرات الازمة (مثلاً، لحظات الحقيقة لكارلسون، الموجزة في الفصل 9). Carlson's 'Moments of Truth'.

#### أعمال غير مباشرة - يشجعها القائد:

- غير منهاج دورات التدريب.
- غير المقاييس المباشر المستخدم خلال مقابلات التوظيف (والذي يعزز مجدداً الرسائل الموجودة في أذهان الذين أجروا مقابلات).
- غير التصميم الملموس للمكاتب، ومنطقة الاستقبال و«المساحات الأخرى للمجموعة».
- أقم مؤسسات جديدة (مثلاً «جامعة الهمبرغر» the Hamburger University التي تأسست كمنشأة تدريب من قبل ماكدونالد Mc Donald.

#### كلمات تحدث بها القائد:

- في المجتمعات التي يتم انعقادها خصوصاً.
- كجزء من المجتمعات أقيمت سابقاً. مثلاً، مؤتمر قوة الشراء.
- خلال مناقشات غير رسمية.

**كلمات كتبها القائد:**

- في الرسالة الإخبارية للشركة.
- على إنترانت الشركة.
- في وسائل الإعلام الخارجية (إذا كانت ستتم رؤيتها من قبل الموظفين).

## الملحق 7

### توقع أعمال غير مساعدة من المدراء

عمل معين محتمل

وقائي

أطلق تحذيراً مسبقاً واحصل على  
ضمانات «متينة» مبكرة للموارد.

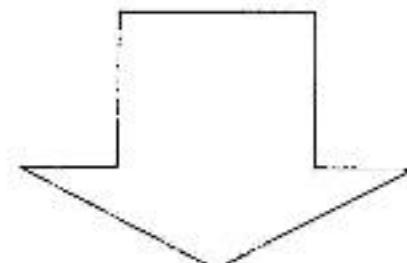
الفشل في تخصيص أشخاص  
(مكافئين) للعمل في المبادرات  
المتفق عليها، معارضه تجنب  
جماعتهم، عدم التوجيه من أجل  
الانطلاق، «عدم التثبت بالوقت»  
من أجل المشاريع الخاصة يقسمهم

يلع بوضوح وثبات المستبعدين  
نفعها الأوسع) مثلاً - عن طريق

تلمس برامج الطيار (ربما لإعاقة  
الحكم مسبقاً على النتائج ، أو عن  
طريق نشر شائعات زائفه عن عدم  
فاعليتها.

احصل على «موافقة» ملموسة  
لل موقف الجديد في المنابر العامة ،  
وقم بأعمال ترمز بشكل مثير إلى  
الموقف الجديد، وفر التدريب أو  
الدعم إذا دعت الضرورة إلى ذلك ،

الاستمرار في صياغة أو طلب  
تصريف «قديم» وليس تصريفاً جديداً -  
مثال، تعجميد القيم الجديدة مثل  
الالتزام بها بدلاً من تحسينها.



في كل من اتخاذ عمل وقائي و/أو تصحيح تلك التصرفات، أشر إلى  
الاستراتيجيات المبنية في «فاتن وموحد» (الفصل 9 «الصفحة 81») والسلطة  
والنفوذ (الفصل 16)، الصفحة 135.

## الملحق 8

### القيادة بالتناقض مع الإدارة

#### تمييزات في مجال «الرؤية»:

قائد	مدير
يفعل الشيء الصحيح	يفعل الأمور بشكل صحيح
يركز على المستقبل ، الطويل الأمد ، والأفق	يركز على الحاضر ، القصير الأمد ، والأسامن
يسعى وراء التغيير	يسعى وراء النظام
يقوم بالمجازفات	ينجح المخاطر
يتناشد العاطفة والعقل معاً	يتناشد العقل أكثر من العاطفة

#### تمييزات في مجال الإلهام:

قائد	مدير
يعتمد على الثقة	يستخدم السيطرة
يغتنم الناس ويجلبهم إلى جانب التوجه الجديد	يشكل الفريق وينظمه
يلهم	يطبق الحواجز
يلجأ إلى الموقف «ال رسمي »	يلجأ إلى الموقف «ال رسمي »
يركز على التكتيكات والأنظمة	يركز على التكتيكات والأنظمة
المشترك والفلسفة	المشترك والفلسفة

**تمييزات في مجال «الزخم»:**

قائد	متغير
يُركِّز على الفعالية	يهدف إلى الكفاءة
يُسأَل «ماذا، لماذا؟»	يُسأَل «كيف، أين؟»
يُدعِّي	يُدَعِّي
يتجنَّب القوانين والسياسات أو	يتقاعِل ضمن قيود أضيق
يغيِّرها	يمارس سلطة لها علاقة بمركزه
يُستَخدِّم تفوِّذاً شخصياً	

## ثبات المراجع

### يوصى بها بقوة

- كامبل . ج J Campbell. بطل بألف وجه Fontana Press the hero with a thousand faces London, 1993.  
الخبير الرئيسي حول الأساطير يقدم النموذج الأصلي لرحلة البطل - بعض المظاهر التي ستلهم القائد الممكّن تخيله.
- كيبلينغ ، ر R Kipling، إذا Penguin Books London, 1977. إذا فهمت هذا الشعر مع بقاء القيادة في ذهنك ، فإنه سيعطي بوضوح ثمار إعادة قراءتك Also at [www.di.unipi.it/~cappola/if.html](http://www.di.unipi.it/~cappola/if.html).
- كوترج . ب . Kotter, JP كتاب جون كوتتر حول ما يفعله القادة بحق Harvard Business School Press, Boston, 1999.  
تصویر ممتاز ، عملي ، وموجز لدور القائد. فإذا قرأت كتاباً واحداً فقط من ثبات المراجع هذا ، فيجب أن يكون هذا الكتاب. الجزء الأول هو القيادة والتغيير Leadership and change الجزء الثاني هو الاعتماد والشبكات Dependency and Networks

### ثبات مراجع كامل

● أدير . ج ا Adair, J الطبقة الرئيسية للقيادة الفعالة  
Masterclars London, 1997.

Napoleon alexander the Creat Julius Caesar.

يشرح مبادئ القيادة بالإشارة إلى يوليوس قيصر ، الاسكندر الكبير ،  
نابليون ، فلورنس نايتنجيل Florence Nightingale وأخرون.

● بيلبين . M Butterworth Heinemann, M أدوار الفرق في العمل  
Oxford, 1993.

تقديم بيلبين المستخدمة بشكل واسع ، والتي تتضمن تسعة أدوار مثلاً:  
(Plant, Shaper, Completer - Finisher).

● بينيس ، دبليو W On Becoming a Leader.  
Addison - Wesley.

Reading. Mass., 1989.

نظرة متبصرة لقائد رائد ، وعالم نفس سلوكي .

● بوير ، M HBS Press the will to Lead. Bower, M إرادة القيادة  
Boston, 1997.

عنوان فرعى «إدارة عمل مع شبكة من القادة»  
with a Network of Leaders.

يأتي هذا الكتاب من الرجل الذي أسس وشكل عالم استشارة الإدارة ،  
والذي قاد ماكينزي وشركته McKinsey & Company لما يقرب من  
ثلاثة عقود .

## المراجع

- بوبيت. ج. ه دليل غورو The Guru Guide Wiley New York, 1998.
- وبوبيت ج. ت. ينجح في توضيح تعاير، أفكار، ونظريات المعلقين الكبار حول الإدارة.
- بريغز - مييرز - آي Briggs - Myers I Consulting Gifts Differing Psychologists Press. Palo Alto California, 1992
- يقدم the Myers - Briggs Type Indicator المستخدم بشكل واسع، لرسم صورة جانبية عن أنواع الشخصية، والقائم على عمل جنگ Jung السابق.
- كارنيجي، د Carnegie D كيف تكسب الأصدقاء وتأثر على الناس How to Win Friends and Influence people. Pokot Books, New York, 1994
- كتاب كلاسيكي. لقد نجحت اقتراحاته في اختبار الزمن - وبيع منه أكثر من 15 مليون نسخة منذ 1938.
- كوفي. س. ر. Covey, SR. العادات السبع للناس الفعالين جدا The seven Habits of Highly Effective People Simon & Schuster London, 1992
- يمجد النصر الخاص (كن نشيطاً، ابدأ مع وجود النهاية في الذهن، ضع الأشياء الأولى أولاً)، ومجد النصر العام (فكر Win / Win. اسع أولاً إلى أن تفهم ثم أن تكون مفهوماً. تعاون). ويمجد التجديد (أشحذ المنشار).

- كريتر، إس. مكتبة الأعمال الجوهرية. The Ultimate Business Library. Capstone Publishing. (رئيس تحرير) Oxford, 1997.  
موجز ممتاز لخمسين كتاباً كبيراً حول الإدارة، مع وجهة نظر مفيدة حول مؤلفيهم.
- دي بونو - إي de Bono, E. Lateral Thinking. Penguin Books, London, 1990.  
يساعدك عندما تفكك العقبات، ويمهد الطريق أمام التقدم.
- ديون، ب Dunne, P. إدارة اجتماعات المجلس: أفكار مفيدة وتقنيات للحصول على الأفضل منهم  
Running Board Meeting: Tips and techniques for getting the best from them. Kagen Page, London 1997.  
يشمل المساعدة على تحفيز كبار المدراء في الجلسة الحاسمة للهيئة
- فورستر، إي. إم Forster, EM. مظاهر الرواية Aspects of the Novel. Penguin Books, London, 1974.  
كتاب كلاسيكي في النقد الأدبي من شأنه أن يساعد بعض القادة لجعل «رؤيتهم» مقنعة.

● غاردنر، هـ Gardner, H

عقول قيادية Leading Minds

Harper Collins,

London, 1996.

الرجل الذي أحدث ثورة في إدراكنا للذكاء والإبداع في كتب مثل الحالة النفسية للذهن Creative Frames of Mind، وعقل خلاقة Minds تقدم الشيء ذاته الآن للقيادة.

---

● غاردنر، جي دبليو JW Gardner, J W

حول القيادة On Leadership

Free Press

New York, 1990.

يصل إلى «قضايا ما وراء القضايا» في القيادة: القيم المشتركة، الانسجام الاجتماعي وتجديد المؤسسة.

---

● غارات، رـ Garratt, R .

السمكة تتعفن بدءاً من الرأس The Fish Rots from the Head

Harper collins,

London, 1997.

يوضح مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، ويقدم برنامجاً للتعلم.

---

● هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review

حول القيادة On Leadership

HBS Press,

Boston , 1996.

ثماني مراجعات للأعمال في هارفارد، المقالات الأكثر أهمية حول

القيادة، بدءاً من نظام بناء الشخصية the discipline of Building character Whatever كان الذي حدث لمدير مسؤول . Hapened to the Take - charge Manager?

• كاتزينباخ، جي ر، وفريق آرسبي إلى قادة التغيير الحقيقي Real Change Leaders Catzenbach, JR & the RCL team Random House New York, 1995 يركز على الدور الحاسم للمدراء الوسط كولاء تغيير.

• كاتزينباخ، جي ر ودوغلاس - ك. إس Katzenbach, Jr and Douglas, - K. Es KS حكمة الفرق Harper Collins London, 1994 يصل إلى جوهر العمل الجماعي (في العديد من مظاهره): نتائج الأداء، نتائج العمل الجماعي والازدهار الشخصي - عبر المهارات، المسؤولية، والالتزام.

• كوزوبسكا، جي. I. Kozubska, Ji. I. المفاتيح السبعة للجاذبية The 7 Keys of Charisma Kogan Page London, 1997 بحثاً عن تلك النوعية الممحيرة، يركز هذا الكتاب على الثقة، الرؤية، التفاعلات، الأسلوب، الرؤية «المتحركة والمهتزة»، والغموض / اللغز.

- لاندرزيرغ، م Landsberg, M  
مبدأ التدريب Tao of Coaching  
Harper Collins,  
London, 1996  
أدوات وتقنيات لتحسين مهاراتك الخاصة في العمل عن طريق إلهام  
وتطور أولئك المحيطين بك . وينفس الشكل الذي تقرأه الآن .
- لاندرزيرغ، م Landsberg, M  
مبدأ التحفيز The tao of Motivation  
Harper Collins  
London, 1999  
اقتراحات عملية حول كيفية تحفيز نفسك والآخرين .
- لو، أ Law, A  
عقول منفتحة Open Minds  
Orion Publishing  
London, 1996  
المؤسس المساعد لوكالة إعلانات تهليلية يخبر عن قصة كيفية بناء فريقه  
لشركة نموذجية للقرن الحادي والعشرين .
- ليفيكي - س Levicki, C  
جينة القيادة The Leader ship Gene  
Pitman Publishing,  
London, 1998  
نصيحة حول تطوير مهنة طويلة الأمد في القيادة - يقدم تصنيفاً لنماذج  
القيادة .

- ماك آرثر، ب (رئيس تحرير) Mac Arthur, B  
كتاب بنغوين عن الخطابات التاريخية The Penguin Book Historical  
speeches  
Penguin Books,  
London, 1996

يضم كلمات ألقاها لنكولن Lincoln، روبيسبير Robespierre،  
غلاستون Gladstone، نيلسون Nelson، والخطباء الكلاسيكيون.  
مجلد دليل يقدم الخطابات في القرن العشرين.

- ماكيافيلي، ن Machiavelli, N  
الأمير The Prince  
Penguin Books  
London, 1961

على الرغم من أن الأحاديث العامة لطاحت اسم المؤلف، فحتى القائد  
الغيري يمكنه تعلم الكثير من هذا البحث حول القيادة.

- ميستر، د Maister, D  
احترافي حقيقي True professional  
Free Press  
New York, 1997

يركز على شركة احترافية للخدمات: خدمة الوكاء، العمل الجماعي  
وقيادة الشركة.

- ماك كي، ر Makee, R  
قصة: جوهر، بنية، أسلوب ومبادئ كتابة السيناريوهات Story:  
Substance, structure, style and the principles of screen writing  
Methen  
London, 1998

## المراجع

- Nanus, B  
القيادة الرؤوية  
Jossey - Bars,  
San Francisco, 1992  
يركز على كلمة «V» ويهدف إلى مساعدتك في خلق «شعور مقنع تجاه منظمتك».
- Northouse PG  
القيادة - النظرية والممارسة  
Sage Publications  
London, 1997  
يصف ويحلل مجموعة واسعة من نظريات القيادة
- Pfeffer, جي ل  
ميزة تنافسية من خلال الناس  
People  
HBS Press,  
Boston, 1994  
يشمل أمثلة ممتازة عن كيفية تحدي القادة والمدراء الممارسات الماضية، وتحقيق نجاح استثنائي.
- Pfeffer, جي ل  
الإدارة باستخدام السلطة  
HBS Press  
Boston, 1992  
حسب كلمات توم فيليبس Tom Phillips، «قام بفيفر بعمل بارع في توضيح وإزالة النزوع الفطري إلى الشر في عنوان السلطة في المنظمات».

- Phillips, DT. T. رأي مارتن لوثر كينغ جونيور حول القيادة  
Martin Luther King, Jr. on Leadership  
Warner Books Inc.,  
New York, 1999  
على الرغم من أنه لم يكتب من قبل زعيم الحقوق المدنية ذاته، فإن المؤلف يصف مع ذلك وبشكل جيد أسلوب كينغ الغوغائي في القيادة. ويشمل مقتطفات تنويرية من خطابات كينغ الكثيرة.

- Rosen, RH. قيادة الناس  
Leading People  
Penguin Books,  
London, 1996  
ثمانية مبادئ للقيادة (الرؤية، الثقة، المشاركة، التعلم، التنوع، الإبداع، الدمج، والمجموعة)، وكل منها مشرورة بدراسة أربع حالات.

- روبرت، أ.  
ما قاله القادة حول القيادة  
Leaders on Leadership  
(Private Printing) 1967  
تعليقات مقتضبة حول القيادة من قبل 42 قائداً من عدة بلدان ويشمل «الإبداع في المجال المصرفي» بقلم دافيد روكتلر David Rockefeller (إعادة طباعة محاضرة أمام مؤسسة إدارة الأعمال في جامعة بريتوريا Institute of Business Administration at the University of Pretoria).

• Schultz, C فايرو : نظرية ثلاثة الأبعاد حول التصرف في العلاقات بين الأشخاص  
Firo: A three - Dimensional Theory of Inter personal Behaviour  
Holt, Rinehart and Winston, New York, 1955  
التقديم الأصلي لتقنية من أجل تقييم القيادة ، والمستخدمة بشكل واسع في مجالات الأعمال ( وما وراءها) .

---

• Senge, P القاعدة الخامسة The Fifth Discipline  
Random House, London, 1992  
يقترح هذا الكتاب أن تتبني مؤسسة التعلم خمس قواعد (التفكير النظمي ، البراعة الشخصية ، النماذج العقلية ، بناء رؤية مشارك فيها ، تعلم الفريق) .

---

• ستراغ، هـ. م (رئيس تحرير) معالم في الإدارة Milestones in Management  
Blackwell Publishers, Oxford, 1992  
مجموعة فذة من المقالات الأصلية التي تحوي بذور التطور والتي ساعدت في تقدم التفكير الإداري . وتشمل سبع مقالات حول القيادة - بما فيها أعمال لMaslow ، Drucker و Herzberg .

---

- أولريخ، د، زينغر، جي و سمول وود، ن  
SmallWood, N  
Leadership Based on Results  
Harvard Business,  
School Press,  
Boston, 1999  
يركز على القيادة بخصوص النتائج في أربعة مجالات: الموظف،  
المنظمة، الزبون، والمستثمر.
-

## تقديرات

أشكر بعمق الأشخاص الآتون للمشاركة في نفاذ بصيرتهم في القيادة، وللمساعدة في تقديم رؤية، إلهام، وزخم أساسين لهذا الكتاب:

- داني بيجارانو Danny Bejarano  
رئيس تنفيذي Omnipack PLC
- سوزان بلوك Susan Block  
مديرة التدريب التنفيذي Hay Management Consultants
- هيلغ بوكيتز Helge Bokens  
مدير مدرسة أوركلا براند school Orkla Brand
- بارت بوس Barth Bose  
مديرة تسويق، مراقبة
- بن كانون Ben Cannon  
مدير التدريب والتطوير، غولدمان ساكس وشركته Goldman Sachs & Company
- جيري كونور Jerry Connor  
مدير إداري Bridg Management Training Ltd.

- يان ديفيز Ian Davis  
مدير إداري - ماكينزي وشركته - المملكة المتحدة  
McKinsey & Company, Uk.
- جون هيتملي John Heatly  
مدير سابقًا J. Walter Thompson
- فيكتوريا هولت Victoria Holt  
محررة عمود خاص في صحيفة ومذيعة.
- إيفا إنдра Eva Indra - مؤلفة
- د. بيتر كالكاريس Dr. Peter Kalkaris  
مدير إداري Gillette Europe
- كين لاندزبرغ Ken Landsberg  
مدير ECI Ventures
- هاري لانغستاف Harry Langstaff  
бригадير في السابعة الجيش البريطاني؛ شريك ماكينزي وشركته  
Brigadier, the British Army; Partner, McKinsey & Company
- جوليان سيوارد Julian Seaward  
شريك، ماكينزي وشركته Partner, McKinsey & Company  
وأشكر أيضًا التالية أسماؤهم للدعم الذي قدموه:  
لوسيندا ماكنيل Lucinda McNeile  
مديرة تحرير في هاربر كولينز وفريقها المؤلف من سارة هودجسون  
Sarah Hodgson وتامسین میللر Tamsin Miller، وهیغنز Higgins  
(رسام الكاريكاتور لدى)، صوفی ساسون Sophie Sassoon ودیفید  
غودوین David Godwin

## **ملخص وقائمة المراجعة اليومية**

يقوم القادة الفعالون بالعمل تحت كل من العناوين التالية، في كل يوم:

استخدم نسخة من الصفحة التالية لمساعدتك على فعل ذلك.

1. التركيز. هل تقوم بالقيادة في المجالات الصحيحة؟ أم أنك تقتل نفسك من خلال التطفل حيث يجب أن يقوم الآخرون بالقيادة؟ أم أنك تجفل من القيادة التي يجب أن تتولاها؟  
الفصول 3.

2. الرؤية، الإلهام، والزخم. هل تقوم ببناء الرؤية والإلهام والزخم؟ أم أنك تطبق الأقوى من صفاتك الثلاث هذه؟  
الفصول، 1، 2، الخاتمة.

3. الأرض الموعودة. هل رسمت الرؤية كهدف مثلما هي صورة نابضة بالحياة تصعب إزالتها؟ أم أنك اعتمدت فقط على الحقائق والحسابات والقرارات؟ الفصول 5 - 7.

4. على الشرفات... هل تظهر باستمرار على الشرفات الصحيحة؟

أم أن هناك جمهوراً من الأنصار الذين لست ظاهراً أمامهم حالياً؟ الفصول 8 - 10، 14، 16.

5. قرص العسل. حتى لو أنك اخترت الفرق الملائمة، هل تقوم بحثها (ومساعدتها) على اتخاذ مبادرات خيالية جريئة؟ الفصول 4، 11 - 13.

6. السلطة. هل تجمع السلطة والنفوذ، وتمارسها بمسؤولية؟ أو تفترض أنك تستطيع أن تقود بدونهما؟ الفصل 20.

7. المشاعر أو العواطف. أنت فوضت. لكن هل تنازلت؟ الفصول 18، 19.

8. Hot buttons. هل تقوم بأعمال سينظر إليها الآخرون بأنها رمزية وهامة إلى حد كبير؟ أم أنك فقط تقدم المذكرات القديمة ذاتها؟ الفصول 15، 21.

9. المؤشرات الرئيسية للأداء. هل يعرف كل شخص المؤشرات الجديدة الرئيسية للأداء، وهل تراقبها؟ الفصل 16.

10. في وجهك. هل تمضي ما لا يقل عن 90٪ من وقتك وأنت تواجه الناس؟ هل قست الوقت الذي أمضيته «في الإدارة»؟ الفصول 3 - 17 - 21.

أعمال القيادة لمدة أسبوع من:

	التركيز
	الرؤى، الإلهام
	والرخص
	الأرض الموعودة
	على الشرفات . . .
	قرص العسل
	السلطة
	المشاعر أو العواطف
	Hot Buttons
	المؤشرات الرئيسية
	للأداء
	في وجهك

# الفهرس

- اجرامي 45  
الاحتفال 121، 122، 123، 124  
الاحتمالات التسويقية للإنترنت 51  
الأحداث غير المتوقعة 52  
الاحترام 82  
اختبار 102، 193  
اختبار الزبائن المحتملين 43  
اختبار أعضاء الفريق 36  
اختبار الأفكار 44، 107  
اختبار الرؤية 78  
اختبار القائد من قبل أتباعه 132  
اختبار مبادرة 60  
اختبارات للفايد 133، 135  
اخترافات 99  
الاداء 119، 121  
الاداء الجماعي 45  
ادارة 11، 17، 148، 152  
ادارة الإدراك الحسي 171  
ادارة الاعمال 15  
ادارة عرض 15  
إرادة 81، 84، 115  
الارباح 108  
الإنتلافات 36  
إبتكار 33  
الابتكار 22  
الإبداع 101  
الإبداعية 129، 133  
الإبداعيون 41، 43، 47، 48، 49، 50، 56، 58، 65، 83، 84، 85، 89، 90، 91، 92، 93، 100، 101، 102، 103، 106، 127، 130، 122  
البعاد 84، 86  
إبلاغ 41، 131  
أبوبي 200  
اتخاذ قرار 11  
الاتصالات 100، 108، 140  
اتصالات عامة 141  
أتمنة 90  
أتپلا 150  
الجتماع 35، 40، 43، 58، 60، 90، 94، 103  
الاجتماعات الإدارية 97، 98  
الاجتماعات الأسبوعية 42، 94، 159  
مجتمع سري 138  
اجتماعات شخصية 125  
اجتماعات المجموعة 110

- 
- |  |  |
|--|--|
| الإعلاميون 160<br>الإعلام 43<br>الإعلان، الإعلانات 41، 56، 59، 58، 73، 77، 92<br>إعلانات المزبائن 83<br>الأعمال 40<br>أعمال جديدة 83<br>الأعمال الفورية 43<br>إعادة ترتيب المسؤوليات 102<br>إعادة توجيه المصادر 124<br>إعادة هيكلة 102<br>أفراد الفرق 109<br>الأفراد المهمون 86<br>إقتراحات 40، 45، 108، 140<br>الاقتصاد المالي 140<br>الأقسام 35، 37، 49<br>الأقسام الكسوة 103<br>إقناع 81، 86، 87، 115، 168، 183<br>أقسام الوكالة 101<br>اكتساب السلطة 171، 173<br>إكراه 85<br>الالتزام 81، 83، 98، 195<br>الالتزام بمبادئه أساسية 40<br>الالتزام بالمشاركة 83<br>إلحاح 108، 164، 188<br>اللاح على التغيير 34<br>الإلحادية 29، 31، 36، 121، 122، 123، 140<br>إلهام 19، 20، 21، 25، 26، 28، 29، 33، 46، 71<br>إلهام 78، 81، 89، 111، 124، 133، 145، 146، 148، 149<br>إلهام 149، 156، 162، 164، 190، 191، 192، 193<br>إمتحانات 197، 196، 194<br>الامتحانات 132 | إرسال إشارات 110، 119، 123، 125<br>الأرقام 140، 98<br>أزمة شخصية 43<br>أزمات المنظمات 196<br>أزمة هوية شخصية 49<br>الاستبدال 87<br>استخدام 116، 87<br>الاستراتيجية 184، 69<br>استراتيجية تبادل المعلومات 95<br>استراتيجية التغلب على المتمردين 118<br>استراتيجية المنظمة 44، 45<br>الاستعداد 107<br>الاستعدادات 99، 154<br>استعداد للتغيرات 37<br>الاستعداد للمساعدة 86، 87<br>الاستقرار 79<br>الاستماع 36<br>الأسلوب 69، 94، 95، 195<br>الأسلوب الشخصي 201<br>الإسهام 187<br>إشارات 89<br>إضاعة الفرصة 48<br>إضافة القيمة 155، 157<br>الإطلاق الأولي للرؤية 65<br>إطلاق التغيرات 94<br>إطلاق مبادرات 110، 111، 124<br>أعباء العمل الإضافية 68<br>اعتماد استثنائي 160<br>اعتماد ضريبي 160<br>الإعتراف بإنجازات القائد 79<br>أعضاء الفريق 81<br>أعضاء المجموعة 107<br>الأعضاء المؤقتون 45 |
|--|--|

- أهمية الثقة 79
- الأوسكار 74
- الأوسمة 82
- أولويات المنظمة أو الفريق 36، 124، 125
- إيجاد سبل التعاون 43
- الإيحاء والإقناع 68
- إيرن آزيو سيرف 105، 123
- آي. بي. إم IBM 113، 114، 116، 128
- اينشتان 104
- بارنشو 142 Barnshaw
- بالغ 200
- البحث الخارجي والداخلي 37
- بحث السوق 144، 180، 181
- البحث عن التأثير 68
- البدء بورقة بيضاء 47
- البرامج الرسمية 124
- برنامج التغيير 33، 86، 135، 140، 149، 153، 184
- برنامج التغيير ستارترิก 91
- برنامج الرؤية 68
- البرنامج الشامل للتغيير 110، 140
- برنامج مثالي 33
- براوننج، روبرت 170 Brawning, Robert
- البريد الإلكتروني 146، 166
- بفيفر، جيفري 102، 169
- البطالة 47، 48، 49، 50
- البلاغة 173
- بناء البداية 107
- بناء تدفق عملي 65
- بناء الثقة 71، 79
- بناء الزخم 102، 110، 118
- بناء «قرص عسل» 97
- بنيان المنظمة 69، 102، 110، 175
- الإمكانيات 78، 79
- إمكانية القيادة 63
- الأمل 71، 121، 123، 136
- الأنانية 45
- الانتباه 36، 86، 94، 145، 189
- انتباه المستمعين 135، 141
- الإنترنت 56، 62، 113، 114، 116، 119، 121، 122، 128، 136، 143، 161، 163
- الإنترانet Intranet 89، 90، 91، 99، 101، 109، 135، 129
- الانتقاد الشخصي 41
- الإنتكاسات 110
- إنتهاك القواعد 45
- إندماجية 33
- إندفاع 48، 95، 101
- الإنسجام 81
- أنصار التغيير 36، 164، 174
- الإنطباعات 73
- الأنظمة 69
- أنظمة إعلامية جديدة 110
- إنفتاح 57، 78، 133
- إنفاق وقت 42
- الإنفعالات 71
- إنفعالي 200
- إنقاذ الطاقم 75
- إنقاذ القسم الفاشل 176
- الإنقسام 48، 91
- الأنهماك 87، 94، 153، 154، 155، 157، 164، 171
- اهتمام 33، 34
- أهداف الخطة التحويلية 55
- أهداف معتدلة 53
- أهداف نبيلة 87
- إهمال 45

- 
- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| تحسين فعالية قوة المبيعات 110    | 170 Pope, Alexender 76 Bones                    |
| تحسين الإنتاج 11                 | البيانات 146                                    |
| التحفيز 121، 124                 | بيرمودا 160                                     |
| التحفظ في الرأي 42               | بيروقراطية 100                                  |
| تحقيق إعلانات عظيمة 47           | بيع 108، 123                                    |
| تحقيق التغييرات المقترنة 86      | بيع فيضم الشركة 140                             |
| التحكم 160                       | بيع المنتجات 140                                |
| التحليل 82، 86، 87، 103، 195     | بيكاسو 52                                       |
| التحول 33، 84، 122               | بيل غيتس 97 Bill Gates                          |
| التحويل 36، 50                   | تأثير 82، 95، 122، 125، 132، 135، 164، 171، 174 |
| تحويل ثقافة المنظمة 36           | التاريخ السابق للقائد 79                        |
| الخاطر 75                        | تألف القائد مع المنظمة 36                       |
| تخصيص المسؤوليات للوكلاء 56      | التأمل 36                                       |
| الخطيط 84، 42                    | التأييد 123                                     |
| تخفيض الكلفة 98، 99              | تبادل في المصالح 45                             |
| تخفيض النفقات 33                 | التجسس 82، 109، 174                             |
| تمويل 87                         | التبليغ 36                                      |
| التدريب 86، 87، 91، 94، 110، 193 | تأييد التغييرات 84                              |
| التدخل 90، 157                   | تجديد الأسلوب 94                                |
| تدفق الأموال النقدية 108         | التجربة 52                                      |
| تدفق وارد 43، 98                 | التجربة السابقة 64                              |
| الترتيبات الكبرى 82              | تجند العاملين 94، 91                            |
| التركيز 34، 36، 41، 109          | تجميع فريق 43                                   |
| تركيز الانتهاء 94                | التحالفات 36، 172                               |
| تركيز الإهتمام 175               | تحدي الزبائن 101                                |
| تركيز الزبون 33                  | تحدي 44، 50، 94، 195، 196                       |
| التركيز على الزبون 133           | تحركات تكتيكية 174                              |
| تركيز على العمل 33               | تحرير الوقت 123، 116                            |
| التركيز على المبادرات الازمة 36  | التحسين 52                                      |
| التركيز على النفقات 63           | تحسين الأداء 107                                |
| الترفيع 119                      | تحسين الرؤية 58                                 |
| الترقية 103                      |   |
| ترقية الخارجيين عن جماعتهم 140   |   |

## الفهرس

---

- التعاون 35، 40، 41، 43، 47، 49، 50، 57، 65، 72، 74، 77، 84، 89، 91، 109، 127، 133، 136، 137، 160، 180، 190، 192  
التعاون التجاري 123  
التعاون الخلاق 83  
التعاون الفعال 123  
تعاوني 90، 45  
تعديل جدول أعمال 61  
تعديل مسؤوليات الأفراد 102  
**التعزيز** 89، 90، 91، 94، 95، 97، 102، 103، 107، 109، 111، 140، 127  
تعليق 87، 135، 147  
التغيير 33، 34، 36، 38، 50، 53، 61، 68، 86، 100، 102، 109  
التغييرات 40، 42، 43، 53، 55، 68، 84، 86، 91، 94، 119، 175  
تغيرات جذرية 67  
التغيير الرئيسي للفريق أو المنظمة 132  
تغير طريقة العمل 58  
التغيير الفعال 68  
التغيير الواسع 86  
تفاول 78، 79  
التفويض 87، 116، 151، 154، 155، 156، 198، 200  
التفاصيل 42، 50، 65، 155  
تفاصيل عملية 34  
تقارير 84، 140  
تقاطع الأقسام 116  
تقدير الاحتمالات المستقبلية 98  
تقدّم ملموس 94، 110  
تقديم التقارير 84  
تقنيات اكتساب السلطة 171، 176  
تقنيات القادة العظام 195  
تسريب 41  
السلط 143  
التسويق 43، 49، 61، 96، 182  
تشجيع 66، 121، 122  
تشجيع المبادرة 97، 99، 102، 103، 111، 194  
تشرسيل 48  
التشغيل والتوجيد 81  
تشغيل الجماهير 86  
التشكيل 150، 164  
تشكيل الفرق 39  
تشكيل فريق 43  
تشكيل مجموعات 102، 109، 113  
التشكيل الناجح 110  
التصادق الحر 49  
تصرّف الفريق 45، 185  
التصرّفات المطلوبة 184  
تصرّفات واضحة 185  
تصميم كيفية العمل 86  
التصنيع 100  
تضارب 83  
الشخصية الذاتية 76  
تطبيق التغييرات 84  
تطبيق جدول أعمال 98  
تطبيق الخطة 85، 99  
تطبيق الرؤية 44  
تطبيق القرارات 44  
تطبيق القيم 133  
تطوّر ثقافة الفرق 103  
تطوّر الرؤية 43، 52  
تطوير المهارات 84، 64  
تطوير نفاذ البصيرة 100  
التعلم 36، 171  
التعامل مع الحسابات 57

- 
- الثقافة الازمة للتغيير 61
  - ثقافة المنظمة 36، 44، 102، 132، 173، 184، 196
  - الثقة 78، 79، 127، 193
  - الثقة بالإمكانات 78
  - الثقة بالنوايا 78
  - ثمار القيادة 196
  - الجاذبية 78، 127، 193
  - جان كارلسون 95
  - جدول الأعمال 39، 41، 55، 61، 83، 98، 108، 125
  - الجزرة والعصا 102، 103
  - جعل الزبائن سعيدين 47
  - الجماهير 86
  - جمع الإهتمام 194
  - جمعية سرية 45
  - جنغ Jung 201
  - جنون الغرور 76
  - جهود عدية الجدوى 94
  - جيفرى بيفير 102
  - جيوب مقاومة 86، 174
  - الحاجة إلى التغيير الواسع 164
  - حاجة الوكالة للفعالية 89
  - حاجة المنظمة إلى الإبداع 140
  - الحاضر 82
  - حالة تنبه وتحفيز وإثارة 106
  - حث الناس للعمل 122
  - حدود الإنفاق 125
  - حديث الكواليس 127
  - حدى 138، 151
  - حرب النجوم 49، 58، 64، 66، 67، 74
  - حساب السيرف إيرن 138
  - الحسابات 57
  - التوقيت 159، 164
  - توقيت متوسط 108
  - التكلاليف 108، 160
  - التكلاليف الشخصية 68**
  - التكرار 89، 91، 94
  - التكهن 82، 118
  - تمارين للمجموعة على الرؤية 52
  - التماسك تحت الضغط 132
  - التماشي مع القيم 132
  - تمرير الرؤية 90
  - تمرير الفكرة 68
  - تمرير النموذج الأولي 60
  - التعلق 57، 58، 122، 123
  - تمهيد الطريق 113، 118، 194
  - تمييز الرؤية المقمعة 52
  - التنسيق التجاري 90
  - تنفيذ الوعود 45
  - التنفيذيون 58
  - تنقيح الرؤية المتبعة 61
  - التنوع 133
  - تنيسون 48 Tennyson
  - التهنئة 82، 103، 106، 188
  - التواصل 65
  - التوجه نحو الهدف 45
  - توجيهات لدعم الممارسة 52
  - توحيد النباء 86
  - توصيات 110
  - تطویر حملات إعلانية 89
  - توفير وجهات نظر إيجابية 44
  - توفير وجهة نظر جذرية 44
  - تون أوت Tune out 82
  - الثقافة القوية والإيجابية 33، 34، 64، 127، 179، 180، 183**
  - الثقافة القوية والإيجابية 184**

- خدمة الزبائن 82، 82، 95، 133، 156
- خدمة الوكلاء 156
- خسائر الوكالة 136
- الخطأ 155
- خطة لاستخدام الإنترانet 89
- الخطة الأصلية 42
- الخطط الحالية 109
- الخطة التحويلية 47، 55، 63، 122، 187
- خطة تدبيرية 63، 108، 159
- خطة التغيير 61
- خطة حرب النجوم 66
- خطة رؤية 53
- خطة ستار تريك 83، 85، 97، 99، 121، 123، 136
- خطة الطيار 34
- خطة «العشرة - عشرة» الإتفاقية 33، 34
- خطة عمل 144، 145
- الخطط النهائية 162
- الخطوط الجوية السкандинافية 95
- خفض المعنويات 123
- خفض النفقات 33، 33، 43، 121، 136، 153، 159، 187
- خلافات 83
- الخلفية الإعلانية 116
- خلق أسطورة القائد 132
- خلق حقيقة منظمة 65
- خلق حملات 34
- خلق الرؤية 44، 132، 156
- خلق الشعور بالإلحاحية 122
- خلق الثقة 78
- خلق «الفوز المبكر» 107
- خلق المعنى 47، 52، 53، 193
- الخيال 49
- الحسابات الكبرى 82
- الحسابات المالية 97، 98
- حسن التسويق 61
- الحساسية 173
- جسم 98
- حصة 110، 94
- الحصول على عمل 102
- حفل 87
- الحقائق 82، 124، 125
- حقل قوّة 75، 76
- حقوق العمال 169
- حكايات 124، 125
- حكمة سليمان 79
- حلبة المنافسة 136
- حلم 94
- حل المشكلات 116، 161
- الحملات الإعلانية 64، 65، 89، 143
- حماسة 84، 95
- الحملة 78
- حملة تغييرات 36
- حملة كونية 139، 187
- حملة مبادرات رئيسية 36
- حواجز الطريق 113
- الحوافز 115
- حيز من المذكرات 94
- الحيوية 114
- الخان الشرير 75، 76
- الخبراء 100، 128
- الخبرة في الاتصالات 100
- الخبرة التقنية للقائد 173
- الخبرة الصناعية 100، 183
- خبير اتصالات 131
- خدمة الآخرين 79

- دراسة إمكانية عرض 86
- دعم 16، 18، 86، 91، 103، 116، 122، 124، 140، 194، 151
- رؤيا للتأثير 86
- الرؤيا لطرق جديدة للعمل 71
- الرؤيا المعايير والطريق 52
- رؤيا مؤثرة 53
- رؤيا محملة بالمعنى 53
- رؤيا مفهومة أو مقبولة 63
- رؤيا مقنعة 53، 60
- رؤيا ملموسة 57
- رؤيا ملهمة 110
- الرؤيا العذبة 55، 57
- رؤيا المنظمة 45
- رؤيا لنموذج أولي 60
- رؤيا هنري فورد 53
- الرئيس المباشر 128
- رحلات سفينة النجوم انتربرايز 75
- رد فعل متسلسل 68
- الرسائل الإلكترونية 146
- الرسالة 89، 90، 94، 95، 105، 106، 112، 167
- الرسالة الإخبارية الشهرية 91
- رسالة صوتية 105
- الرسم بالأعداد 16
- رسم الشخصية 83، 82
- رسم عمليات المنظمة 36
- رسم كاريكاتوري 119
- رسم المشكلة 49
- رسوم 56
- رصيد 98
- رغبة عالية 87
- رغبة منخفضة 87
- رفض عرض 145
- رفع مستوى خدمة الزبائن 95
- دراسة إمكانية عرض 86
- الدعم للقائد 86
- الدعم النقدي 160
- الدعوة للقيادة 37، 36
- دعوى قضائية 61
- الدفع 103
- الدفعات النقدية 187، 188
- دفع قروض 19
- دقة المواجه 45
- الدكتور ماكاوي 75 Doctor Mecoy
- دمج 110
- دمج عالي المستوى 99
- دورات التدريبية 148
- دور رئيسي 15
- دور المركزي للقوة الإبداعية 50
- دي. ك. إن. يو DKNU 117، 135، 179، 181
- دليل كارنيجي 79
- ديمقراطية 168
- الذاكرة 80، 110
- ذو إرادة وبراعة 115
- الذوق الفني 82
- ذهن فعال 198
- الرؤيا 19، 20، 21، 25، 28، 29، 36، 43، 44، 47، 50، 52، 55، 57، 58، 64، 65، 67، 68، 69، 71، 111، 119، 122، 124، 129، 145، 148، 149، 156، 162، 164، 184، 187، 190، 191، 192، 193، 194، 196، 197، 198
- الرؤيا الأولية 65
- رؤيا البرنامج 140

- الستار الحديدي 49، 50، 56
- ستانفورد 102
- السجل 82
- سحب رصيد الوكالة 55
- سرعة التطبيق 119
- السرية 41
- سفينة النجوم إنتربرايز Star ship**
  - 75 Enterprise
  - سكوت 75 Scott
  - سلبي 107، 91
  - السلبية 42
  - السلطة 87، 166، 167، 168، 170، 171، 174، 177، 198
  - السلطة الرسمية 125، 122
  - السلطة العليا 175
  - سلطة مطلقة 166، 169، 170
  - سلموني أسلحتكم 86
  - سلوك إيجابي 55
  - سلوك الفريق 45
  - سمات شخصية مزججة 79
  - السمات المميزة لرؤوية مقنعة 53
  - السمعة 118، 176
  - سوء تفاهم 118
  - سوء فهم 118
  - سوء نية 118
  - سوق الإعلانات 41
  - سوق خارجي 118
  - سوق رأس المال 169
  - سوق الزبائن 64
  - سيائل 97 Seattle
  - السياسي 60
  - 48 Lady of Shalott
  - سيدة شالوت
  - سيرف - إيرن Surf - Earn 64، 59، 58، 56
  - رفع مستوى العائدات 23
  - رقصة المامبو 88
  - رهانات 58
  - الرواتب القاعدية 187
  - روتكو Rothko 189، 59، 51
  - روح الإبداع 76
  - روزفلت 176 Roasvelt
  - ريغان 48
  - الزبائن 41، 47، 48، 56، 73، 83، 95
  - زباش جدد 74، 57
  - زباش التغيير 124
  - زباش الوكالة 50، 63، 100
  - زيون محتمل 51، 55، 56، 73، 77
  - زرع الرؤية واختبارها 55
  - زرع الأفكار ورعايتها 60
  - الزخم 20، 21، 25، 28، 97، 98، 102، 105، 110، 162، 156، 149، 148، 132، 124، 123، 113، 197، 194، 193، 192، 191، 190، 187، 164
  - ذخ في الاتجاه الخاطئ 102
  - ذخ في الاتجاه الصحيح 102
  - ذخ القائد 110
  - زمن أكبر على الهواء 110
  - زيادة العائدات 136
  - زيادة فعالية طاقه القائد 165
  - السافرون 71
  - سبير 129
  - سبعة مظاهر هامة للمنظمة 69
  - سباق الجائزة الكبرى 47
  - السبوك 76، 75 Spock
  - ستار تريك Star Trek 74، 83، 85، 91، 97، 98، 135، 130، 123، 121، 108، 99

- 
- |   |   |
|---|---|
| صناعة الانترنت 113<br>صورة القائد 132<br>صورة المشكلة 49<br>صياغة قوائم اختبارية معيارية 107<br>ضخامة التحدى 49<br>ضع مبادىء بسيطة للعمل 103<br>ضع نموذجاً 87<br>ضعيف الإرادة 84<br>الضغط 132، 153<br>ضغوط العمل اليومي 89<br>ضمان الاعتراف بالإنجازات 79<br>ضيق الأفق 107<br>طاقات المنتظمة 37<br>طاقة القائد، توقيتها وتنظيمها 164<br>طاقة القائد واستثمارها 165<br>طاقة كافية 124<br>طبيعة السلطة 168<br>الطبقة السفلية من المنظمة 89<br>طبقة العمال 169<br>طرد 153<br>طريقة إدارة الاجتماعات الإدارية 39، 40<br>طرق الإقناع 86، 87<br>الطرق الجديدة للعمل 64، 65، 71، 89، 111<br>الطرق الجذرية للعمل 63<br>طرق ذات طابع شخصي 94<br>طرق العمل القديمة 118<br>الطرق الممكنة المختلفة 159<br>الطريقة 33، 34، 50، 90<br>طريق النجوم الجديد 77<br>طريقة التقديم 71<br>طريقة التعامل مع الزبائن الحاليين 41<br>طريقة العمل الجماعي 44 | 154، 139، 138، 122، 121، 107، 97، 92، 77<br><b>السيطرة</b> 198<br>شائعة 35، 59، 90، 133<br><b>الشؤون اليومية</b> 94<br><b>شبكة الانترنت</b> 129<br>شجاعة 87، 127، 132<br><b>شحذ الرؤية</b> 58<br><b>شحذ المهارات</b> 63، 173، 193<br><b>الشخصية</b> 61<br>شراء 65<br><b>شرح رؤية</b> 135<br><b>شركة الانترنت</b> 109<br><b>شركات الانترنت</b> 56<br><b>شركة الخطوط الجوية</b> 95<br>شروط العمل 171<br><b>شركة قضائية</b> 61<br>شركة كبيرة 86<br><b>شركة ميفاكويست</b> 153، 97 Megaquest<br><b>الشعور بالإلحاحية</b> 121، 124، 125، 140<br><b>شولتز Schulz</b> 201<br><b>صانعوا السلام</b> 106<br><b>الصدمة الكهربائية</b> 106<br>صراحة الزبائن 73<br>صراحة القائد 78، 79<br>صراحة النقاش 83<br><b>الصفات العملية لخطة ستار تريك</b> 83<br><b>صفحة الانترنت</b> 135، 136، 176<br><b>صلة الوصل</b> 84<br><b>الصناعات الخاصة بالوكلاء</b> 100<br><b>صناعات محددة</b> 101<br><b>صناعة الإعلانات</b> 84، 73<br><b>الصناعة المصرفية</b> 100 |
|---|---|

## الفهرس

---

- عدم نقل الرؤية 94  
العرض 97، 180  
عرض التدريب 86  
عرض رؤية 86  
العرق السبراني 75  
العصيان 108  
عضو عادي من الموظفين 66  
عفو عام عن المقاومين 111  
العقائد 184  
عقبة 117، 118  
العقل الباطن 53  
عقلانية 154  
علامات المقاومة السلبية 43  
علاقات الشرق - الغرب 48  
العلانية 48  
علق 87  
علم النفس الراسنخ 196  
العمل الإبداعي 73  
العمل الإداري 11  
العمل الإضافي 124  
العمل بالدور 40  
عملة قابلة للصرف 87  
عمل التنسيق التجاري 90  
**العمل الجماعي** 72، 74، 80، 87، 106، 129، 136، 162، 183  
العمل مع الزبائن 39  
عمل شخصي 124  
عمل الطواقم 133  
عمل غير متقن 99  
العمل الفني الإبداعي 128  
عمل الفريق 10، 33، 40، 47، 57  
العمل المناسب 87  
عمل متشابك 103  
طريقة غير ملائمة 119  
طريقة مثيرة 52  
طريقة مسرحية 89  
الطريقة المقترحة 78  
طريقة منطقية 47  
طقوس المنظمة 184  
طواقم الخطوط الجوية 95  
طواقم العمل 75، 76، 81، 83، 84، 89، 90، 118  
طواقم العمل المنطقية 73  
طور عادة اللقاءات 103  
طويل الأمد 119  
ظاهرة تلقت النظر 102  
ظهور العقبات 118  
العادات 136  
العادات 39، 184  
العادات الإيجابية 110  
العادات الجديدة 94  
عادات فيها اختلال وظيفي 119  
العاطفة والعقل 149  
عالم العمل 50  
عالم الأفكار 50  
عالم الإعلانات 57  
العاملون 69، 89  
عبد العمل 118  
العداء 118  
العدل في اتخاذ القرارات 79  
عدم استخدام خدمات الوكالة 73  
عدم الاستعداد للثقة 124  
عدم افتتاح 124  
عدم تركيز التقارير العملاقة 119  
عدم توفر الوقت 48

- 
- فريقي الصناعة 101، 109، 121
  - فريقي القيادة 44، 106
  - الفشل في تنظيم الحقائق 124
  - فشل القائد 133
  - فعالية 81، 89، 90، 146، 173
  - فقدان الحبكة 165
  - فقدان الشجاعة 173
  - فقدان العمل كفريق 49
  - نكرة إبداعية 128، 130
  - نكرة مقنعة 47
  - فلسفة 185، 194، 198، 199، 201
  - الفوائد الفورية 101
  - فوائد متبادلة 87
  - فورد، هنري 53
  - فوز 122، 188، 190
  - الفوز المبكر 107
  - الفوضى 148
  - فولكان 75 Vulcan
  - فيراري 47
  - فيلم حرب النجوم 49 Star Wars**
  - القائد الحديث 170
  - قائد مستقبلي 144، 148
  - قائد - شامل 200
  - قائد فرد 200
  - القائد الفعال 36، 44، 68، 78، 86، 87، 94، 102، 156، 110، 118، 124، 132، 140، 141، 148، 157
  - قائد - متعدد 200
  - قائد - مفكّر 200
  - القائد المنتج 143
  - القادة المتوقعون 198
  - قائمة هواتف 92
  - قائمة الرسائل 167
  - عملية 11، 64
  - العمليات 36، 110، 118
  - عمليات التجنيد والتدريب 94
  - العمل اليومي 89
  - العواطف والمصالح 193
  - عوالم جديدة 76
  - العيش مع القيم 127
  - غاردنر Gardner 169**
  - غورباتشيف 48
  - غوندالغو الطائر 80
  - غير راغب 86
  - غير قادر 86
  - غير «قرص العسل» 103
  - غير مستعد للتعاون 81
  - الglasnost 48
  - غير ملتزم بشكل أولي 111
  - غير مرئي 45
  - غير مهم 87
  - غيرية 76
  - نازف بالقوة 155، 156
  - ناوض 87
  - فابيو - ب - بروفايل 201 Firo - B - Profile**
  - فرانكشتاين 54
  - فردي 45
  - فرص للتغيير 94
  - فرض قرارات 99
  - فرضية 66، 124، 125
  - فرق ذات عمل متشابك 103
  - فرق عمل صناعية 101
  - الفريق 40، 52، 57، 60، 83، 84، 86، 94، 101، 103، 102**
  - الفريق التخطيطي 107

- القيادة الشخصية للمبادرات 34
- القيادة الفعالة 195
- القيادة المتناقضة مع الإدارة 149
- قيادة المجموعة 113
- القيصر 70
- القيم 124، 127، 132، 184
- القيم الجديدة 119
- القيم المشتركة 69
- قيم المنظمة 94
- كامبر الأسرار 45
- كاستر Custer 133
- كامبيين ويكلبي 152، 147 *Campaign Weekly*
- كتاب تنسيون 48
- كتاب لانزبيرغ 83
- كتاب مقدس من القيم 196
- クロス&ルビコン 97 *Cross & Rubicon*
- كروس وروبيكون 105، 137، 138، 139
- كسب انتباه المنظمة 36
- كسب حصة في سوق 94
- كسب ذبون 34
- كسب السلطة 168
- كسب مجالات عمل 121
- كسب مشاركة آراء 94
- كسب الوقت 91
- كسب وكيل معتمد 115، 137
- كفاءة 146، 148
- الكفاءة التقنية 173
- كفاءة عالية 81
- كلفة 98، 187، 187
- كلفنة 106
- كلفنة التقدم 105، 110، 194
- كلفنة جهود الآخرين 110
- كلفنة العملية 107
- قادر 86، 115
- القدرة على التواصل 65
- القدوة 106
- القرارات ذات الطابع التعاطفي 119
- القرارات المثيرة للجدل 79
- قرص عسل 97، 100
- قرص عسل فريق الصناعة 108
- قرص عسل المسؤوليات 102، 103
- قروض 19
- قسم الإبداعيين 91
- قسم التجارة 90
- قسم التسويق 58
- قسم التمويل 59
- قسم التخطيط 84
- القسوة 170
- قصة 132، 195
- قصة ديناميكية 53
- قصص نجاحات القائد 71، 72، 78، 79
- قصة مقنعة 52
- قطاعات الصناعة 109
- قمح 76
- الفناء 78، 168
- قنوات التبليغ 175
- قوى الفوضى 49، 66
- قوائم اختبارية معيارية 107
- القوانين المضادة للمنافسات 169
- القوة الإبداعية 50
- قوة الأداء الجماعي 74
- قوة المبيعات 110
- قوة المشروع 83
- القيادة والإدارة 148
- قيادة التحول 33
- القيادة الذاتية 187

- ليتل بيج هورن 133 Little Pig Horn 111  
 مؤشرات الأداء 136، 140 49  
 مؤيدون 60 82  
 مارتن لوثر كينغ 94 175  
 ماغي أول فليرم 133 Magee ol Phlegm 176 Kipling  
 المال المكتسب 98 79  
 ماهية السلطة 168  
 مبادىء للفريق 41  
 المبادئ والقواعد العملية للفريق 44  
 مبادرات إضافية 107، 123 95  
 مبادرات تحويلية 33  
 مبادرات الستار تريك 98، 106، 108، 135 83  
 مبادرات طريق النجوم الجديد 77  
 مبادرة الطيار 110  
 مبادرات فورية 55  
 المبادرة 10، 33، 36، 43، 52، 57، 65، 66، 72،  
 77، 91، 94، 97، 98، 99، 103، 140، 153، 175  
 مبدأ التدريب 83  
 مبدأ «الجزرة والعصا» 102، 103  
 المبدعون العاطفيون 73  
 المتابعة 125  
 متوسط الأمد 119  
 مثال سلبي 117  
 المثال الشخصي 122  
 مثال مرئي 103  
 مثال واقعي 129  
 المجال الإبداعي 84  
 مجال الإعلام 85  
 مجال التخطيط 84  
 مجال الحسابات 117  
 مجال التسويق 50، 64  
 مجالات التسويق والإعلام 43 59  
 كلفنة النجاح 106، 111  
 كلية إدارة الأعمال 49  
 الكمية والنوعية 82  
 كوتير Kotter 169  
 كيبلينغ 176  
 كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر على الناس 79  
 كيفية إبقاء الرسالة حية 95  
 كيفية إدارة المجتمعات 83  
 كيفية جعل الرؤية تطبق عملياً 57  
 كيفية العمل 86  
 لائحة أسماء 61  
 لائحة العمل 40، 60، 103  
 الالباقه 110  
 لحظات الحقيقة 95  
 لجان الاستثمار 172  
 لجنة الإدارة 145  
 اللجنة الإدارية للمنظمة 39  
 لجنة التنظيم 130  
 اللطف 103، 176  
 لغة الشخص 79  
 اللقاء الأولي 65  
 اللقاءات الأسبوعية 40  
 لقاءات المجموعة 37  
 لقاءات خارجية 40  
 لقاءات مع الزبائن 34، 36، 48، 57  
 لقاءات مع الموظفين 58، 111  
 اللقاءات مع الوكلاء 65  
 لفت الانتباه 36، 135، 136، 140  
 لفت انتظار 29  
 اللامبالاة 103  
 لمسة شخصية 133  
 لندن 139، 187  
 لوحة روتكر «رمادي فوق رمادي» 51، 59

- مدير التسويق 32، 34، 35، 41، 73، 138
- مدير التنفيذ 35
- المدير الرئيسي 15، 122، 130، 148، 152، 153، 169
- مدير مالي 19، 41، 55، 63
- مذكرات مفصلة 40
- المراجعات 99، 100، 108، 110، 111، 117، 121، 159
- المراجعة الأسبوعية 106
- مراجعات مبرمجة 125
- المراتب العليا والدنيا 60
- مراقبة سرعة التطبيق 119
- المسؤولية 61، 100، 103، 124، 168
- مسؤولية الأفراد 102، 103
- مسؤولية جماعية 42، 103
- المسؤولون عن الأعمال 40
- مسؤولية «مشتركة ومتعددة» 45
- المساعدة 86، 147
- المساعي المشتركة 106
- المساهمة المالية 140
- المساهمون 190
- مستعد و قادر 86
- المستقبل 82
- المستقبل الفوري 188
- المستمعون 94
- مشارك 156
- المشاركة 68، 77، 81، 94، 156، 171
- مشروع استراتيجي 109
- مشروع الإنترفت 114، 116، 122، 128، 143، 161، 167
- مشاريع إضافية 108، 110
- المصادر الجديدة 83
- المصادقة 85
- مجموعة عليا للإدارة 116
- مجال العمل 108
- المجموعة الفنية 108، 123، 189
- مجالات الفوز المبكرة 108
- مجموعة الانصار 36
- مجموعات الأقلية 133
- مجموعات عرقية 133
- المجموعة 100، 103، 107
- المحافظة على روح عمل الفريق 40
- المحافظة على الشعور بالإلحاحية 125
- المحامون 61
- محامي التعيين 117
- محبو المجازفة 103
- محرض ومحتقل 194
- مخاطبة القضية 102
- المخاطرة 147
- المخططون 58، 84، 117
- مدراء الأقسام 100
- المدى البعيد 82
- المدى القصير 146
- المدى الطويل 184
- مُدرب مسبقاً 85
- مُدرب 44، 155، 156
- المديح 82، 101، 103
- المدير 18، 81، 97، 99، 103، 106، 107، 108، 110، 113، 118، 119
- مدير إبداعي 16، 57
- مدير الحسابات 32، 43، 55، 57، 58، 65، 66
- المدير 18، 81، 97، 99، 103، 106، 107، 108، 110، 113، 118، 119
- مدير خدمات الزبائن 77
- مدير التجارة 90
- مدير التخطيط 39، 43، 84، 135

- 
- المناقشة 11، 41، 42، 64، 125، 145، 156  
 مناقشة التغيرات 40  
 مناقشة كل موضوع على حدة 37  
 مناقشة ميزان الوكالة المصرفية 55  
 المناورات السياسية 15  
 مناورة الطيّار 34، 64، 107  
 المناورة لكسب زبائن 34  
 مندفع 95  
 مندوب المبيعات 133، 110  
 منسّقو التجارة 65، 89، 90  
 منشقون 48  
 المنطق 87  
 مُمْتَنٍ 200  
 منفتح 78، 57  
 منفذ 45، 52، 107، 119  
 منفذ الوكالة 143  
 مهارات الأفراد 69  
 مهارة تطوير بصيرة في الأسواق 64  
 المهارات الجماعية 69  
 المهارات الشخصية الداخلية 201  
 المهارة الفنية 82، 52  
 المهارات في العمل الجماعي 80  
 مهارات القيادة 12، 20، 28، 61، 167  
 المهارات المطلوبة للمنظمة 68، 69، 184  
 مهارة عالية 87، 81  
 مهارة منخفضة 87  
 مهمة واضحة 103  
 المواجهة 110  
 موارد 43، 102، 103  
 الموازنة 130  
**المواعيد النهائية** 16، 24، 25، 40، 103، 104، 124، 125، 129، 144، 164، 175، 192  
 الموسيقى 195  
 المصداقية 64، 116، 154  
**المصدر السرّي للمعلومات** 124، 125، 132، 140  
 المصارف 153، 172، 187، 190  
 المصرفيون 41  
 المصالح 45  
**مصممو الرسوم البيانية** 99  
 مطلب معقول 87  
**ظاهر الثقافة** 185  
**المظهر الخارجي** 61  
**معارضة جماعية** 108، 124  
 المعلومات 57، 60، 61، 94، 110، 172  
**المعلومات السرية غير الرسمية** 94  
**المعلومات هي السلطة** 172  
 مغامرة 15، 26  
 مقابلة 128، 129، 144  
**المقاومة السلبية للتغيير** 117، 118  
 مقاوم سلبي 91  
 مقاوم ناشط 91  
 مقاومون 60، 111، 164  
**المقاييس اللازمة للتصريف الجماعي** 34  
**مقاييس ميير - بريغز** - Briggs - Myers 201  
 مكافأة 114، 122، 170، 194  
 مكاسب مبكرة 110  
**مكاسب الوكالة** 136  
 المكانة 170  
**الملاحظة المباشرة** 132  
 ملاحقة الزبائن 101  
**مارسات جيدة** 45  
**المارسات العملية الطبيعية** 99، 107  
**مارسات غير فعالة** 45  
 المملكة المتحدة 161  
 منافسة شديدة 105

- نفاذ البصيرة 100، 176
- نفقات 63، 33
- النفوذ 148، 167، 170، 172، 174
- نقاش 125، 147، 159
- نقاش شامل 57، 156
- نقاشات الكواليس 94
- نقاش صريح 83
- نقاط الضعف الشخصية** 79
- نقد واضح 50
- نقص الأداء 110
- نقص في الزخم 110
- نقل الأخبار أو الرسائل 102، 105
- نقل الروية 94
- نقل وجهة نظر 66
- النوعية 82، 107
- النوايا 78، 79، 156
- النماذج الفكرية للأفراد** 184
- النماذج الفكرية المنظمة** 185
- نماذج القيادة 150
- نموذج أولي 65
- نموذج شخصي 87
- نموذج المعتقدات للمنظمة 184، 185
- نبيي غريتي 83 *nitty - gritty*
- النية الإيجابية 68
- نيويورك 187
- هدد ولا توصي 87
- هدف أسمى 87، 79
- هدف الفريق 45
- الهوة السوداء لمحنة الأموال 75
- الهفوات 110
- الهوية الذاتية 77
- «وان أوفرز» 64، 33 *One - offs*
- الموسيقيون العظام** 195
- موضوع محتمل للمنظمة 133
- الموظف** 58، 66، 95، 128، 129
- موظفو الاستقبال 99
- الموقف الجديد** 106
- الموقف التعاوني** 89
- الميثاق الرسمي للمنظمة** 140
- ميزان القائد 132، 146
- ميزان الدفع 98
- ميغاكونست** 143، 139، 138، 137 *Megaquest*
- 147، 177، 188، 187، 180، 179
- ميكروسوفت 116
- ميكيكافيون 168
- النبأ الداخلي** 139
- نبرة الصوت 79
- البلاء 86
- نتائج التغييرات 94
- النجاح 105، 110، 145، 146، 162
- نجاحات سريعة 110
- نجاحات القائد السابقة 71، 72، 78، 105، 154، 155
- نجاح القائد الفعال 132، 133، 192
- النجاحات المبكرة 111
- النجاح الجماعي 77، 73
- نحن نصنع العسل 100
- النشاط 91، 91
- نشر السلطة 173
- النصيحة 131
- نظام التعديل 115
- نظام الحوافز 115
- نظام المكافأة والاتّمان** 11
- نظرة استرجاعية 79

- إنفاق الوقت 110، 115، 116
- ورقة تلفزيوني على الهواء 98، 160
- ورقة القائد 37
- الوقت المناسب 129، 130، 156، 158
- ورقة نهائي لتخفيض الكلفة 99
- وكلاء 64، 86، 100، 105، 106، 122، 127، 130، 136، 137، 153، 179
- الوكالات الإبداعية 73
- وكالة إعلانية 105، 154
- الوكاء القائمون 108
- الوكاء المتوقعون والمحتملون 100، 107، 115، 161
- وكلاء المشتريات 85
- وكالة ميفاكوبيست العالمية 97، 137
- ولاء 86
- الوعود 45
- الويليامز 47
- وجهات نظر غير منسجمة 45
- وجهة نظر عضو عادي 66
- ورقة عمل 43
- وسائل الإعلام 65، 137
- الوسائل الجديدة 119
- وسائل لإبقاء الرسالة حية 94، 95
- الوضع الحالي 101
- وضع الوكالة المترابع 41
- الوضع المالي 34
- الوضع النقدي 160
- وضع نموذج شخصي 87
- وضعية الدجاجة والبيضة 44
- الوقاية 118، 119
- وقت الاجتماعات الرسمية 94
- استثمار الوقت 86
- كسب الوقت 91
- تحرير الوقت 116
- تبديد الوقت 99