

عروض الكتب

كتاب القادة (24) درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة



تأليف

جون إتش. ماكسويل

وجوزيف فولكمان

عرض بقلم

م. د. د. علي احمد عبد مرزوك الجنايبي

باحث عراقي متخصص بالشؤون الأمنية

إن أي انحراف سلمي يطرأ على القائد يهدد بانفصام داخلي، فتستقل القيادة السياسية عن القيادة الفكرية، وقد تتصادمان، فتخسر احدهما، او كلاهما، موقعها الملهم عند الشعب ولا تصلح ان تكون قدوة، ويعوض الشعب النقص الحاصل في القيادة بالبحث عنها في التاريخ او الأساطير أو الحكايات الشعبية، لذلك نقول: إن القادة يصنعون ولا ويولدون، ولأجل صقل مهارات القادة في مؤسسات الدولة العراقية، يقدم هذا الكتاب مجموعة من الدروس ينبغي قراءتها لكل قائد سياسي عراقي، نختصر محتواها على النحو الآتي:

الدرس الأول: قيادة استثنائية

القادة العظماء هم القادة الذين يمتلكون عدداً صغيراً من نقاط القوة الحقيقية. والقادة الرائعون لا يحتلون تلك المكانة لأنهم ليست لديهم عيوب. وعلى العكس أيضاً، فإنهم ليسوا قادة رائعين لأنهم يستطيعون فعل ١٨٠ شيئاً بكفاءة غير عادية. يوضح هذا الكتاب كيف أن اكتساب نقاط قوة معينة من شأنه أن يجعلك قائداً فذاً. نقاط القوة تلك يمكن أن تطلق القادة إلى مستوى راق من الكفاءة والفعالية. ومن ثم يستطيع هؤلاء الأشخاص تقديم إسهامات هائلة في نجاح شركاتهم

ومرؤوسهم، وإن الدروس التالية هي خطوات أساسية يمكنك اتخاذها لكي تصبح قائداً استثنائياً رائعاً.

الدرس الثاني: القادة يولدون هكذا

أحد أفضل الأدلة على أن القادة يمكن صنعهم من أشخاص عاديين هو السجل الرائع للمشاة البحرية، عادة ما يكون مجندو مشاة البحرية منحدرين من بيوت تعج بالمتاعب والمفاسد، إنهم كثيراً ما يكونون معتادين على تعاطي المخدرات أو شرب الكحوليات أو مدانين ببعض الجرائم الصغيرة، وغالباً ما لا يكونون ممن وصلوا لمستوى التعليم الجامعي، جميع المؤشرات المعتادة على النجاح تكون غائبة بوجه عام في هذه المجموعة من الأفراد، ومع ذلك، فإن العديد من مجندي البحرية يتحولون إلى قادة ناجحين ومؤثرين بعد فترة تتراوح بين عامين إلى ثلاثة أعوام، ويظهرون مهارات قيادية استثنائية خلال حياتهم المهنية. ولكي تبني مهارتك القيادية آمن بأن المدراء العاديين يمكنهم أن يصبحوا قادة استثنائيين: توجهك العقلي يمكن أن يصنع الفارق.

الدرس الثالث: القادة لا يصنعون فارقاً

أن معظم الأفراد ليسوا في حاجة لأدوات قياس معقدة لمعرفة الفارق بين القادة الجيدين والقادة السيئين، إنهم يشعرون بالفارق، لقد اختبروا النتائج على مستوى شخصي للغاية، وعموماً، فإن القادة الجيدين أكثر فعالية من القادة السيئين في جميع النواحي تقريباً، والقادة العظماء يحسنون الإنتاجية، ويقللون معدل دوران العمال، ويعززون خدمة العملاء، ويحققون مستويات عالية فيما يتعلق بالتزام الموظفين. ويظهر هذا الكتاب أن هناك مستوى آخر، وأكثر أهمية من الاختلاف بين القادة الجيدين والقادة الاستثنائيين، وقد كان هذا اكتشافاً ضخماً مفاجئاً في الكتاب، فالقادة الاستثنائيون يصنعون فارقاً ضخماً، عند مقارنتهم بالقادة الجيدين فحسب، إنهم يقللون معدل دوران العمالة أكثر وأكثر، ويحفزون الموظفين على الأداء بمستوى أرقى بكثير، ويحسنون مستوى رضا العملاء بصورة هائلة.

الدرس الرابع: ابحث عن القادة الجيدين

لكي تحسن قدرة جميع الأفراد على القيادة

1. ادفع الجميع نحو التحسين: إن توجيه اللوم للقادة السيئين بسبب مصاعب ومتاعب الشركة أمر في غاية البساطة. تقبل الحاجة لأن يكون كل شخص مسؤولاً عن مستوى من التحسن.

2. **كن مهتماً:** لماذا يكون بعض الطلاب على استعداد للتدريب لفترة أطول وبجهد أكبر؟ لا يبدو أن القدرات هي الفارق الأساسي، وإنما الاهتمام. كن مراقباً ذكياً للقيادة وقم بتنفيذ ما تراه يخطط أمامك.

3. **تدرب على القيادة:** يفترض القادة السيئون أن التدريب المدروس لا يصنع اختلافاً، لذا فإنهم يستمرون في الأداء، ولكنهم لا يتحسنون أبداً. القادة الجيدون يحتفظون بتركيزهم ويستمرون في تعزيز المهارات حتى بعد فترة طويلة من وصولهم لمستوى أداء جيد.

الدرس الخامس: ركز على سمات القيادة

وهناك تشبيه أكثر دقة لفهم القيادة، وهو تشبيه الخيمة الكبيرة، حيث تمثل المساحة ثلاثية الأبعاد تحت قماشها فعالية القيادة الأعمدة في هذا التشبيه تمثل "نقاط القوة" الأساسية للقائد الفذ، خاصة تلك الخمسة التي ثبت أنها تصنع الفارق الجوهري في التمييز بين القائد العظيم والقائد الجيد: (١) الشخصية (٢) القدرات الشخصية، (٣) التركيز على النتائج، (٤) مهارات العلاقات مع الآخرين (٥) قيادة التغيير المؤسسي. ويمثل قماش الخيمة جميع القدرات المحتملة التي يمكن أن يظهرها القائد. إن أساس أن تصبح قائداً أكثر فعالية هو أن ترفع الخيمة أكثر عن طريق رفع عدة أعمدة معاً أكثر وأكثر. عند رفع عمود واحد من أعمدة الخيمة تنجذب الخيمة بأكملها حول هذا العمود وترتفع رقعة عريضة من القماش. وعند رفع عمود ثان يرتفع جزء آخر من الخيمة وهو الأمر الذي لا يؤدي لرفع القماش من فوقه فحسب، وإنما لرفع القماش الواقع بين عمودي القيادة أيضاً. ومع رفع كل عمود تال من أعمدة الخيمة، ترتفع رقعة ضخمة من القماش، إلى أن تصبح هناك مساحة هائلة تحت الخيمة في النهاية.

الدرس السادس: الشخصية لاتهم

ما العناصر الأساسية للشخصية المستقيمة القوية؟ القادة أصحاب الشخصية المستقيمة يلتزمون بتعهداتهم. وهم يوفون بوعودهم، ويتخذون القرارات التي تحقق مصالح الشركة وليس وفقاً لأجندة وأهواء شخصية هؤلاء القادة يكتسبون الاحترام من خلال صراحتهم وشفافيتهم. وفي الواقع، كلما زاد ما يستطيع الناس رؤيته من داخلهم، كان هؤلاء القادة محل المزيد من الاحترام والتقدير. القادة أصحاب الشخصية المستقيمة يعاملون الآخرين باحترام. إنهم "لا يظهرون عكس ما يبتنونون". فالخادم والنادلة يحظيان منهم بنفس الاحترام الذي يحظى به رئيس تنفيذي كبير القادة أصحاب

الشخصية المستقيمة ينظرون للآخرين من خلال عدسات إيجابية. إنهم يفترضون أن الآخرين لديهم نوايا حسنة وليست سيئة. إنهم يسعون إلى التعاون وليس إلى التنافس.

الدرس السابع: القادة يحتاجون لممارسة القيادة فحسب

يوضح الخبيران المهنيان "جين دالتون" و "بول تومسون" أن أكثر القادة نجاحاً يتقدمون عبر سلسلة من أربع مراحل مهنية، لا يمكن تجاوزها المرحلة الأولى هي الوقت الذي يجب أن يبرهن فيه الأفراد على أنهم يستطيعون تعلم العمل وتطوير أساس راسخ من الخبرة الفنية. وفي المرحلة الثانية، يستمر الأفراد في تطوير المهارات الفنية ويصبحون مساهمين مستقلين. وفي المرحلة الثالثة، يصبحون معلمين ناصحين يطورون مهارات وخبرات الآخرين. وفي المرحلة الرابعة، يصبحون أصحاب رؤية تنظيمية يقودون الشركة في اتجاهات جديدة. كثيراً جداً ما يصل القادة إلى المناصب التي كانوا يسعون إليها، ومن ثم يبدؤون في الهبوط؛ معتقدين أن مرحلة التعلم في حياتهم المهنية قد انتهت إنهم يفترضون أن هناك وقتاً للتعلم ووقتاً للتنفيذ، وأنهم قد فرغوا من التعلم. وأفضل القادة لا يتوقعون أبداً عن التعلم. وإليك بعض الأساليب لتعظيم قدرتك الشخصية:

1. افهم التكنولوجيا: الموظفون يستطيعون اكتشاف المحاولات التي تبذلها لتغطية نقص معارفك. استبق الأمور عن طريق طرح الأسئلة. كن مستعداً للاعتراف بأنك لا تعرف.
2. اتقن المهارات المهنية: المدراء لا يمكنهم الإدارة إلا إذا كانوا يستطيعون التواصل.
3. جرب أشياء جديدة: المدراء العظماء يبتكرون ويأخذون المبادرة. إنهم يفكرون بإبداع.

الدرس الثامن: تجاهل النتيجة النهائية

أظهرت دراسة أجريت على ١٠٠٠ من المدراء أن أفضل المدراء يحولون الأفكار إلى أفعال. إنهم يضغطون من أجل اتخاذ الخطوة التالية للأمام عن طريق إضفاء الطاقة، والحماس، والقوة على أدوارهم. إنهم يبحثون باستمرار عن طرق للتحسن. هؤلاء القادة يجلسون على مقعد القيادة، وأقدامهم تضغط على دواسرة البنزين تعتصرها بكل قوة في معظم الوقت. كيف يركز القادة على النتائج؟ القادة الاستثنائيون يفعلون ما يلي:

يحددون أهدافاً طموحة لموظفيهم. يتحملون المسؤولية الشخصية عن النتائج التي تحققها المجموعة. يقدمون تقييماً وتدريباً مستمراً لموظفيهم. يضعون أهدافاً رفيعة لتحقيقها المجموعة. يراعون المبادرة والنشاط بأنفسهم. يبدؤون برامج ومشاريع، وعمليات، وعلاقات مع العملاء، وتكنولوجيات جديدة. يركزون على أهداف الشركة ويحرصون على ترجمتها لأفعال بواسطة الأقسام

التي يرأسونها. يعملون بسرعة وقوة يعملون بإيقاع تقدم المجموعة. يناصرون قضايا العملاء. يوازنون بين الأهداف بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى. أفضل القادة ينجزون المهام، حتى تحت التهديد. إنهم يختارون الأهداف المناسبة ويعملون حتى يتم تحقيقها.

الدرس التاسع: القادة الودودون يأتون في نهاية السباق

العمود الأساسي الرابع لخيمة القيادة هو مهارات العلاقات الشخصية. وذلك العمود، مع عمود الخيمة المركزي الذي يمثل الشخصية، يرفعان على الأرجح أكبر مساحة من قماش الخيمة. تلك المهارة القيادية تصبح أكثر أهمية بمرور الوقت، خاصة منذ انتهاء أساليب القيادة بالسيطرة والتحكم". ومن بين جميع القدرات، يبدو أن مهارات العلاقات الشخصية هي التي تصنع أعظم فارق فيما إذا كان القائد سينظر إليه باعتباره قائداً استثنائياً فذاً أم لا. ولكي يطور القادة مهارات علاقات شخصية قوية، عليهم القيام بما يلي: التواصل بقوة وبوفرة. القادة الاستثنائيون لا يبخلون بالرؤى الجديدة. إنهم يخبرون الآخرين هؤلاء القادة يمنحون مجموعة عملهم حساً بالاتجاه والهدف. إنهم يساعدون الموظفين على فهم الكيفية التي يسهم بها عملهم في تحقيق أهداف الشركة. إنهم يفضلون أن يخطئوا بإخبار الموظفين بأكثر مما ينبغي عن أن يخطئوا بإخبارهم بأقل مما ينبغي. إلهام الآخرين للأداء بمستوى راق. القادة العظام يحثون الناس على بذل الجهد الإضافي. إنهم يضعون أهدافاً سامية تحفز الموظفين على إنجاز أكثر مما يعتقدون أنه ممكن. بناء الثقة. يعمل القادة اللامعون بحيث يثق بهم الآخرون. إنهم يوازنون بين الاهتمام بالإنتاجية والنتائج وبين حساسيتهم لاحتياجات ومشكلات الموظفين. وعندما تنشر الصراعات يتعاملون مع مشاعر الموظفين كما يتعاملون مع الجوانب الفنية للمسألة. إنهم يحافظون على إمكانية الوصول إليهم.

الدرس العاشر: ركز على الوسائل

القادة أصحاب الميول التوجيهية القوية غالباً ما يكونون مستعدين بخطط جيدة التنظيم يقومون بتوصيلها بوضوح. إنهم يحتفظون بالسيطرة، ولكن أحياناً ينتهي الأمر إلى أن يشعر موظفهم بأن التغييرات تتم عليهم وليس بهم. والنتيجة النهائية هي أن الموظفين يقاومون التغيير ويشعرون بعدم الثقة بإدارتهم ومن ناحية أخرى، فإن القادة الذين يفضلون إشراك الآخرين في إحداث التغيير يفشلون أحياناً في تقديم التوجيه الكافي، تاركين الموظفين في حالة ارتباك حيال أدوارهم وما يجب عليهم فعله للحفاظ على استمرار التغيير. أحياناً يكون القادة الميالون إلى إشراك الآخرين غير مستعدين للمجازفة أو اتخاذ قرارات صعبة.

الدرس الحادي عشر: اتبع صيغة القيادة

إننا كأفراد لدينا جميعاً قدرات وإمكانات نمتلكها بسهولة أكبر من غيرنا. إننا ننجذب تجاه بعض المهام ونقاوم البعض الآخر. وليس من الصعب أن نرى أن هناك اختلافات فردية واضحة في أي مجموعة من القادة أحد أسس القيادة الاستثنائية هو العثور على نقطة التقاطع بين المهام التي تؤديها بشكل جيد، والمهام التي تحب أداءها، والمهام التي تقدرها الشركة.

الدرس الثاني عشر: تخلص من نقاط الضعف أولاً

يعتقد معظم الناس أن إصلاح نقاط الضعف سيكون له تأثير أكثر قوة على تقييم فعالية القيادة من تأثير بناء نقاط القوة. من أين ينبع هذا الاعتقاد؟ ربما تعلمناه في المدرسة. فعلى أي حال، لقد كان معلمونا يقضون وقتاً أطول بكثير في تصحيح الأخطاء بدلاً من التركيز على ما فعلناه بشكل صائب وجيد. أو ربما كنا نشعر بالإكراه لأن نكون بشر عصر النهضة الذين يمتلكون موهبة رائعة في كل مجال. ربما كان اللوم يقع على عملية تقييم الأداء التي تركز على مناطق الضعف في المقام الأول بدلاً من نقاط القوة.

الدرس الثالث عشر: اسع للكمال

لقد أردنا أن نفهم كيف تؤثر القدرات ونقاط القوة على فعالية القيادة ككل، لذا فقد سألنا الناس: "كم ستكون النسبة المئوية للفعالية الشاملة لأناس ليست لديهم نقاط قوة واضحة في رأيك؟ وأجاب معظم الناس بأنهم يعتقدون أن القائد الذي لا يمتلك أي نقاط قوة بارزة واضحة سيكون معدله المتوسط ٥٠ إلا أن دراستنا لـ ٨٠٠٠ قائد توضح أن مثل هؤلاء القادة حصلوا بالفعل على نسبة ٣٤. وبعبارة أخرى، فإن عدم امتلاك أي نقاط قوة يهبط بك إلى الثلث الأخير فيما يتعلق بالفعالية الشاملة للقيادة. لكي تتحسن في عدد معقول من المناطق ادفع نفسك نحو التحسن: امتلاك ولو حتى نقطة قوة واحدة يجعل تصنيفات الأداء

تتحسن بشكل هائل. لا تغال: هناك حدود لما يمكنك تحقيقه. لا تحاول تغيير كل شيء في وقت واحد. إننا نقترح عليك أن تركز على التحسن فيما لا يزيد على ثلاث مناطق في وقت واحد. ركز على محاولة أن تكون عظيماً: أن تصبح قائداً استثنائياً ليس بالأمر المستحيل.

الدرس الرابع عشر: امنع الانطباعات المشوهة

عندما يمارس القادة بعض السلوكيات بكفاءة استثنائية، فإن انطباعات الناس عنهم بخصوص القدرات الأخرى عادة ما تكون مشوهة إيجابياً. ويبدو أن تأثيراً عكسياً يحدث مع القادة

الذين لديهم بعض مواطن الضعف العميقة وإن كانت قليلة. ويمكن أن يكون أثر الهالة هذا أداة مفيدة لهؤلاء الذين يسعون لتحسين مهاراتهم القيادية لكي تستفيد من أثر الهالة:

1. قم بتنمية بعض نقاط القوة العميقة المميزة: نقاط قوتك لن تساعد فقط في إحداث نتائج إيجابية، إنها ستترك أيضاً انطباعاً قوياً بالكفاءة.
2. كن عظيماً فيما تهتم به شركتك: ستحقق أقصى استفادة من نقاط قوتك إذا كانت في مناطق تحظى بتقدير عال. إذا كان أكثر ما تهتم به شركتك هو مهارات التواصل الممتازة فاحرص على التواصل بوضوح.
3. اجعل الموظفين يعرفوا مواهبك في حين أنك لا ترغب في تغيير الناس منك بسبب التباهي، فإنك تحتاج بالفعل لجعل الموظفين يعرفون قدراتك. كلما عرفوا نقاط قوتك أكثر زاد الضغط الذي يجعلهم يفترضون أن لديك نقاط قوة في مناطق أخرى أيضاً.

الدرس الخامس عشر: قم بتنمية مهارة واحدة كل مرة

إن سر تحقيق النجاح كقائد هو أن تكون بارعاً في مزيج قوي من المهارات. لقد وجدنا أن هناك العديد من المجموعات القوية. بعض أكثر المجموعات فائدة تتضمن المهارات الشخصية في إنجاز العمل بالإضافة إلى القدرة على تشجيع الآخرين على القيام بعملهم. إن تأثير المجموعات القوية يكمن في أنها تقيم وتطيل أعمدة الخيمة التي ترفع خيمة القيادة بأكملها إلى آفاق جديدة. إليك بعض أمثلة هذه المجموعات المعرفة الفنية والقدرة على إلهام أو تحفيز الآخرين. الاتصال مع العالم الخارجي والقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين. التركيز على النتائج والقدرة على التواصل بفعالية وبغزارة. العمل الجماعي. التعاون ووضع أهداف طموحة. المنظور الاستراتيجي ومهارات حل المشكلات والمهارات التحليلية.

الدرس السادس عشر: بناء القدرات كاف

كان تعظيم القدرات إلى أقصى حد إحدى الرسائل الرئيسية لهذا الكتاب حتى الآن. وأثناء ذلك، ربما أشرنا إلى أن نقاط الضعف لا يجب أبداً أن تكون موضع تركيز خطة التطور الشخصية. ومع ذلك، في كثير من الحالات، يكون التركيز على نقاط الضعف هو المطلوب بالتحديد. وكما قلنا سابقاً، كان لدى الأشخاص الذين حفزناهم لتحسين فعاليتهم القيادية خطط تحسن متشابهة بشكل مدهش.

1. تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف. حيث إن كونك شديد الكفاءة أو حتى معتدل الكفاءة في شيء ما يعني أنك لا يجب أن تقلق بشأنه؛ فقم على الفور بفحص درجاتك المنخفضة.

2. تحديد منطقة الضعف الأكثر أهمية، عادة لأنها ذات أدنى درجة.

3. وضع خطة عمل لمعالجة منطقة الضعف

الدرس السابع عشر: لا تظهر ضعفا

هؤلاء الذين تستمر حياتهم المهنية في الارتقاء يفعلون عكس ذلك تماماً. إنهم يعترفون بسرعة بما حدث، وينبهون زملاءهم من العواقب المحتملة، ويبدلون أقصى ما في وسعهم الإصلاح الخطأ، وبعد ذلك ينسون الأخطاء ويواصلون التقدم في عملهم. ويؤكد بحثنا أن عدم القدرة على التعلم من الأخطاء هو أعظم الأسباب المنفردة للفشل بالنسبة للقادة. وهذا هو العيب القاتل الأول. لكي تحقق أفضل تعلم ممكن من الأخطاء:

1. راجع أحداث الماضي بدون انكماش أو خوف انظر للماضي وتأمل ما حدث. أين

يمكن إجراء التحسينات؟ اعلم أن الأخطاء جزء من عملية التعلم. يمكن للأخطاء أن تكون أدوات تعلم ذات قيمة إذا استخدمتها بهذه الطريقة.

2. أخبر الآخرين عندما ترتكب الأخطاء: إخفاء الأخطاء لا يزيد النتائج إلا سوءاً. شارك الملك مع الآخرين، وقد يمكن التوصل إلى حل. تأكد من إخبار هؤلاء الذين سيتأثرون بالخطأ الذي ارتكبته.

3. قم بحل المشكلة: التمس نصيحة جيدة من آخرين تثق بهم. قم بإجراء بعض التعديلات. وبعد ذلك، لا تكرر الماضي. بمجرد أن تصحح خطأك، تقدم للأمام.

الدرس الثامن عشر: الكفاية هي ما يهم

أخطاء الإغفال غالباً ما نصاب بالذهول عندما نرى عدد الأشخاص في المناصب الإدارية المتوسطة في الشركات الذين لا يتبعون بعض أكثر القواعد الاجتماعية بدائية:

1. اطلب التقييم: إنه الطريق الذهبي للتحسن المستمر. تقبل التقييم على أنه رأي الآخرين

وحاول أن تفهم معناه. افترض فيمن يمنحونك التقييم أنهم ذوو نوايا إيجابية وصادقة. قاوم دافع الثأر.

2. شارك في تجارب التطوير: الأساس هو أن تتحرك خارج مجال ارتياحك وتقوم بشيء يؤدي لتطور حقيقي. استثمر في نفسك. استقطع الوقت اللازم للحضور من وقت العمل.

3. تدرب تدرب تدرب: اختر مهارة واحدة تحسنها في كل مرة. احتفظ ببعض العملات المعدنية في جيبك. حاول التدريب على هذه المهارة ١٠ مرات يومياً. ولكي تتمكن من متابعة عدد المرات، في كل مرة تستخدم فيها هذه المهارة، قم بنقل واحدة من العملات من جيب إلى الآخر.

الدرس التاسع عشر: إذا لم يكن هناك خلل، فلما تحاول الإصلاح

ربما كان هؤلاء القادة يشعرون بالتهديد عندما تأتي الأفكار الجيدة من الآخرين. ربما يفتقرون للطاقة اللازمة لإحداث التغييرات. ربما كانوا قد تربوا على المفهوم الخاطئ الذي يقول بأن أصحاب لقب "المدير" يجب أن تكون لديهم حلول لجميع المشكلات. هذا العجز عن الانفتاح على أفكار جديدة أو مختلفة هو العيب القاتل الثالث. فهو يمكن أن يؤدي إلى إحباط هائل للمرء وسين. فالإصرار على إنجاز الأعمال بنفس الطريقة القديمة يمكن أن يكون له نتيجتان سلبيتان كبيرتان:

1. التأثير على الرؤوسين: يشعر الموظفون بالتجاهل، وبأن أفكارهم لا تلقى التقدير وأن إسهاماتهم تبخس قيمتها تحت قيادة مثل هؤلاء القادة، تتخفص الروح المعنوية وتترايد معدلات تغيير العمالة.
2. التأثير على الشركة: لا يتم تنفيذ الأفكار والحلول الجيدة. وحيث إن الأفكار الجيدة يتم إخمادها، فإن الموظفين يكفون عن التفكير في طرق أفضل لإنجاز العمل. ونتيجة لذلك، تصبح الشركة في حالة ركود.

الدرس العشرون: اترك انطبعا جيدا

فإن القائد المسئول يتوحد تماماً مع المجموعة بشكل يجعل نجاح مجموعة العمل ككل مساوياً للنجاح الشخصي القائد المسئول يضع أهداف الشركة قبل الطموحات الشخصية، ويضع صالح الشركة ككل قبل صالح قسمه الخاص. القائد المسئول يصنع أشياء ربما لا تدر عليه عائداً فورياً، ولكنه يفعلها لأنها هي الشيء الصحيح وأنها سوف تساعد الشركة على المدى البعيد.

الدرس الحادي والعشرين: انجز مهامك

إحدى طرق قياس فعالية القائد هي عدد المبادرات التي ينادي بها ويؤيدها شخصياً. ما المشاريع التي بدأها هذا القائد؟ ما النتائج التي تحمل بصمات هذا القائد في كل مكان؟ ما الذي حدث وما كان ليحدث لو لم يكن هذا القائد موجوداً؟ القائد صاحب المبادرة يقف ليتأمل الواقع الحالي، ويطرح أسئلة مثل هذه: ما الشيء المفقود الذي كان تواجهه سيصنع فارقاً كبيراً؟ ما الشيء الذي يجب عمله والذي لا يستطيع أحد غيري القيام به؟ ما الذي يمكنني عمله والذي من شأنه أن يصنع اختلافاً كبيراً في أداء فريق العمل؟ إذا كان علي اختيار خطوة عملية واحدة، فماذا ستكون هذه الخطوة؟ ما الذي يتوقع مني الآخرون القيام به؟

وبعد ذلك، يبدأ القائد العمل لجعل هذه الأشياء تحدث هذا أسلوب مختلف تماماً عن أسلوب القائد الذي ينتظر ويستجيب للأحداث بعد حدوثها. يجب على القادة الذين يركزون

الدرس الحادي والعشرون: أنصت لنفسك

ليست جميع التقييمات مفيدة بشكل متساوٍ. فالتقييم يكون أكثر قيمة إذا كان محدداً، ومركزاً، ومتصلاً بالسلوك أو العملية، وليس بالصفات والسمات الشخصية العامة. والتقييم الأكثر فائدة يركز على قوة الجهد المبذول، أو الأساليب المبتكرة المستخدمة، أو القدرة على التغلب على العقبات. إذا قيل لطفل ما: "مرحى، لقد بذلت جهداً رائعاً حقاً في هذا"، فإنه سيكون مستعداً بشكل أفضل لمواجهة التحديات المستقبلية عما. ما إذا قلت له: "مرحى، إنك بارع بحق. هذا فارق خفي دقيق في طريقة منح التقييم، ولكنه يمكن أن يؤثر بقوة على الطريقة التي ينظر بها الأشخاص لأنفسهم وقدراتهم.

الدرس الثاني والعشرون: خطط هجوماً مباشراً

هذا أسلوب هجوم تقليدي مباشر. هذه الخطة ترسم خطأ مستقيماً من مكانك الحالي إلى المكان الذي تود أن تصل إليه. إنها خطة منطقية، ومميزة للغاية لميل العديد من الأشخاص لتحديد تحد ما، والاستعداد له، ثم الهجوم مباشرة بأقصى قوة. إننا نزع من الخطط المباشرة تحقق أفضل النتائج مع الأشخاص الذين ينتقلون من الأداء الضعيف إلى الأداء الجيد. ولكن الانتقال من الأداء الجيد إلى الأداء الممتاز يتحقق بشكل أفضل من خلال الأسلوب غير المباشر.

الدرس الثالث والعشرين: اعتمد على امجادك

عن طريق تدوين نجاحات الماضي، سيكون لديك فهم أفضل للمواضع التي من المرجح أن تتمكن من صنع إسهامات كبيرة فيها في المستقبل. عد بذاكرتك إلى أيام المدرسة العليا والجامعة. لنفترض أنك كنت بارعاً للغاية في الرياضيات ولكنك لم تكن تستمتع بدراسة اللغة كثيراً ولم تكن تبلي فيها بلاءً حسناً. أي طريق يجب عليك اختياره؟ هل تعمل بكد لتصبح أفضل في اللغة؟ أم تقرر زيادة قدرتك في الرياضيات وتتفوق في هذا المجال؟ إننا نعتقد أنه من المنطقي أن تتقدم في مناطق قوتك. فما من أحد يستطيع أن يبرع في كل شيء. ستشعر بالمزيد من التحفيز، وتحقق مزيداً من التقدم، ومزيداً من النجاح إذا ركزت على المجالات التي تحبها وتبلي فيها بلاءً حسناً. وأحياناً تكون أفضل استراتيجية هي أن تعتمد على نقاط قوتك وتبحث عن طرق لملء الفجوات من خلال التفويض، أو استخدام مصادر خارجية، أو إعادة توزيع مهام العمل، يمكنك العثور على وسائل لتقليل أهمية نقاط ضعفك.

الدرس الرابع والعشرين: ركز على العمل

وإحدى الأدوات الفعالة في عملية تطورك الشخصية هي أن تطور الموظفين من حولك. بعض القادة ينظرون لتطور الموظفين على أنه زخرف غير ضروري؛ فهو شيء عرضي دخيل على "عملهم الحقيقي". ولكن بذل الجهد في محاولة تطوير الموظفين هو سلوك مهم للقائد ليس فقط لما يفيد به هذا في تطوير الموظفين الذين يساعدونهم، ولكن أيضاً للأثر الذي يتركه على القائد والشركة. إن تطوير الآخرين ينقلك من كونك مهنياً مستقلاً، مهتماً فقط بنفسك إلى دور القائد الحقيقي، الذي يطور قدرات الشركة وينمي الموظفين.