



د. علاء الدين العظمة

دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

مستشار التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في كبرى

المؤسسات السورية

مدير وحدة التعلم التنظيمي وتطوير الموارد

البشرية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم

رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة أرييس-

هيوستن الأمريكية

## المعيار الجوهري للقيادة هو حجم التأثير الحاصل، لا أكثر ولا أقل...

### Influencing Others Is the core Meaning of Leadership

يقول عالم القيادة الشهير الدكتور جون سي ماكسويل: "الشخص الذي يظن أنه يقود الآخرين ولكن ليس له أتباع، هو مجرد شخص يقوم بنزهة مشي فحسب، إذا كنت لا تستطيع التأثير في الناس فإنهم لن يتبعوك، وإذا لم يتبعك الناس، فإنك لست قائداً".

تكمن الصعوبة في أنه لا يمكن للقائد تقويض التأثير، لابد أن يمارسه ويؤثر بالأتباع.

عزيزي القائد، أهديك مجموعة من النصائح لتعمق التأثير وتفعله في قلوب أتباعك:

١. لا تجمل الحقيقة.
٢. لا ترو أكاذيب بيضاء.
٣. لا تغش في الأرقام.
٤. كن صادقاً.
٥. لا تمثل أو تتظاهر لتكون شيئاً غير أنت الحقيقي.
٦. اعتذر لأي فرد جرحته أو أذيته أو خنته.
٧. قدم تعويضات لاستعادة الثقة المفقودة، فليس مسؤولية الأتباع أن يثقوا بك، إنما مسؤوليتك أن تكسب ثقتهم. يقول مؤسس شركة بيبسي " كريج ويزرأب":

"الناس يتحملون الأخطاء البريئة، ولكن إذا انتهكت ثقتهم فستجد صعوبة كبيرة في استعادتها مرة أخرى، هذا أحد أسباب التي تجعلك بحاجة للتعامل مع الثقة باعتبارها الأصل الأكثر قيمة لديك، يمكنك أن تخدع رئيسك، ولكنك لا تستطيع أبداً أن تخدع زملاءك ومرؤوسيك".

يُشبهُ التأثير بالفكة في جيب القائد، ففي كل مرة يتخذ القائد قراراً قيادياً جديداً يحصل على المزيد من الفكة، وفي كل مرة تتخذ فيها قرارات سيئة فإنه يدفع بعضاً من تلك الفكة، وجميع القادة لديهم قدر معين من الفكة في جيوبهم عندما يبدوون في موقع قيادي جديد، وكل ما يفعلونه هو إما أن يزيدوا الفكة بالتأثير الإيجابي، أو يبددوها، وعند كل خطأ يخسرون جزءاً من الفكة، وعندما تنفذ الفكة ينتهي دور القائد.

وتحضرني مقولة لمنتكومري عن التأثير: "من المهم إدراك أن الممارك إنما تريح قبل كل شيء في أفئدة الرجال".

هل يمكنك أن تضع شخصين جنباً إلى جنب وتعرف على الفور أيهما أفضل قيادياً من الآخر؟  
الجواب وبدون تردد وببساطة، الأكثر تأثيراً على الآخرين هو الأفضل من الناحية القيادية.

نعم، ليس الأفضل هو من يحافظ على النظم والعمليات وهو ما أسماه "خرافة الإدارة"، وليس الأفضل هو الأكثر ذكاءً أو الأعلى تعليماً، وهو ما أسماه "خرافة المعرفة"، وليس رجل الأعمال هو القائد، وليس كونك الأول يعني أنك الأفضل، وهو ما أسماه "خرافة الريادة"، وليس صاحب المنصب الأعلى هو القائد الأفضل، وهو ما أسماه "خرافة المنصب"، ليس المنصب هو الذي يصنع القائد، وإنما القائد هو الذي يصنع المنصب. الشيء الوحيد الذي يمكن أن يشتريه اللقب هو بعض الوقت، إما لزيادة مستوى تأثيرك كقائد على الآخرين وإما لتقليله، وبالتالي يمكنك العثور على الدليل من خلال الأتباع، وأقصد بذلك إقناع الآخرين بإتباعك كقائد، وهذا يتعلق بالنقاط الأساسية التالية:

١. شخصيتك: من أنت؟
٢. العلاقات: من الذين تعرفهم؟
٣. المعرفة: ما الذي تعرفه؟
٤. الحدس: ما الذي تشعر به؟
٥. الخبرة: ما هي تجاربك؟
٦. النجاح السابق: ما الذي حققته؟
٧. القدرة: ما الذي تستطيع إنجازه؟

أضرب مثلاً مباشراً وهاماً على قوة التأثير وعلاقتها بالسمو القيادي، المقارنة بين القائد في الجيش، والقائد في مجال الأعمال، والقائد في المؤسسات الخيرية والأعمال التطوعية.

يستطيع القائد في الجيش استخدام رتبته للتأثير، وإذا فشل يضع الجنود في السجن، وفي مجال الأعمال يمتلك القائد سلطة تتمثل في الراتب والمزايا، أما في المؤسسات الخيرية التي تعتمد على التطوع فإن الشيء الوحيد الذي يفلح هو القيادة الحقيقية في أنقى صورها "التأثير"، فلا يمكن في العمل التطوعي ممارسة الإكراه... وهذا ما عبر عنه عالم النفس هاري آبه أوفرستريت: "الجوهر الحقيقي للتأثير يكمن في إقناع الآخرين بالمشاركة".



تستطيع عزيزي القائد زيادة مستوى تأثيرك على الأتباع من خلال التركيز على النقاط التالية:

١. الصدق في الاهتمام باحتياجات الأتباع.
٢. الرغبة الجادة في تحسين أوضاعهم.
٣. الاستماع لمقترحاتهم وملاحظاتهم.
٤. المساعدة الشخصية لهم.
٥. مساندة اهتماماتهم وطموحاتهم.
٦. التعامل الأخلاقي والعدل.
٧. الاهتمام بوضعهم الأسري.
٨. الإقناع أو الشرح عند المشاكل أو المصائب.
٩. مشاركتهم في اتخاذ القرار.
١٠. تحديد المهام الموكلة لكل تابع بدقة.
١١. توزيع الأدوار بين المنفذين بوضوح.
١٢. تحديد المطلوب والمسموح والممنوع (الإجراءات والسياسات).
١٣. الحزم في تطبيق الأوامر.
١٤. دفع الأتباع لمستوى أداء عالي.
١٥. ممارسة فن الحوار والإقناع.
١٦. تعلم فن تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة.
١٧. ممارسة الثقة بالنفس، والثقة بالآخرين.
١٨. تعلم فن التحفيز وتنمية الولاء.
١٩. أكثر من اللقاءات الفردية والجماعية مع الأتباع.

عن الأسود بن أبي يزيد قال: "كان الوفد إذا قدموا على عمر بن الخطاب رضي الله عنه سألهم عن أميرهم، فيقولون: خيراً، فيقول: هل يعود مرضاكم؟ فيقولون: نعم، فيقول: هل يعود العبد؟ فيقولون نعم، فيقول: كيف صنع به بالضعيف، هل يجلس على باب؟ فإن قالوا لخصلة منها: لا... عزله".  
أنصحك عزيزي القائد بسرين من أسرار التأثير:

١. خفة الظل: هل لاحظت كيف أن كلمة "Human" وتعني إنسان باللغة الإنكليزية تشبه كلمة "Humor" وتعني خفة الظل، والمقاربة هنا في رأيي هي أن خفة الظل هي قمة كونك إنساناً. ولعل نسبة كبيرة من خفة الظل تأتي من إلقاء النكت والطرائف... والتي تتيح التوافق مع شريحة عريضة من البشر وبسرعة كبيرة، نعم فهي تسرع بخلق مناخ من الود والدفء. يقول بيل كوسبي: "إذا كان بإمكانك أن تضحك على موقف ما، فسيكون بإمكانك أن تتخطاه".  
وبشكل عام فإنه يفضل بأن تضحك على نفسك وليس على الآخرين، وفي إحدى مؤلفات الدكتور بنتون مؤلف كتاب "How to think like a CEO" الأفضل مبيعاً على قائمة جريدة نيويورك تايمز، متحدثاً عن الفريق الخاص بإعداد الخطابات التي يلقيها الرؤساء الأمريكيين، حيث يقوم الفريق بالتخطيط لتلك العبارات التلقائية المضحكة، ويقول أحدهم (بوش الابن): "ربما أقوم أحياناً بالسخرية من كلماتي أنا نفسي، لكنني لا أسخر من الحقيقة".

٢. رواية القصص، وأعني بذلك بأن مفتاح القيادة هو الاتصال الفعّال من خلال الرواية الجيدة للقصّة، وأفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان (من أنا؟ ومن أين أنت؟ ولأي مجموعة أنت؟ وما هي الأمور المهمة في حياتي؟)، وكذلك القصص التي تجيب على أسئلة تتعلق بالخيارات الشخصية والاجتماعية والأخلاقية التي تحير الإنسان. وكذلك القصص التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد، فعلى القادة أن يطبقوا ما يدعون إليه، وأن تتطابق أقوالهم مع أفعالهم. يقارن البروفسور هوارد غاردنر في كتابه "العقول القائدة - ١٩٩٥م" بين ريتشارد نيكسون (الداعية الكبير للقانون والنظام في الوقت الذي يمارس فيه أعمال غير قانونية) وبين مارتن لوتر كنج (صاحب الأفعال المنسجمة مع دعوته لأتباعه ليصمدوا في وجه الألم). قصة نيكسون وسمعته حطت من قدره، بينما كنج كان معززاً بتصرفاته... إن المستمعين لقصص القائد ليسوا صفحة بيضاء تنتظر القصة الأولى، أو القصة الأفضل لتطبع على وجهها النقي، بل على الأرجح يأتي المشاهدون مجهزين بالكثير من القصص التي رويت وأعيد روايتها لهم في البيت أو في المجتمع أو أماكن عملهم. إن أفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، يوجه حديثه كسمفونية، ويستعمل طاقته الشخصية ليملأ الخطط التي يعرضها بالإثارة. إن القيادة هي لعبة لغوية تعتمد إقتان فن الخطابة بمجازة وسجعه وتكراره ولحنه ونغمه وتوازنه... بهدف الاستحواذ على الأتباع والتأثير بهم وإلهاب مشاعرهم وبالتالي قيادتهم بفعالية.

ربما نحضر المئات من المحاضرات والخطب والعروض، ولا أبالغ فإن معظمها يبدأ بتأرب الحاضرين، ولربما أكون أولهم...

من وجهة نظري لا بد عند الصياغة من التركيز على نقطتي الانطلاق والهدف، ومن ثم مراعاة خلفية الحضور الفكرية والفيزيائية، مع الانتباه للعوامل الخارجية.



والأهم إتباع أسلوب محدد في الصياغة، ومن أهم الأساليب الناجحة، الأسلوب النمطي (Modular) بتقديم سلسلة من المركبات المتشابهة، وينجح هذا الأسلوب في الأمور المالية، والأسلوب الميقاتي (Chronological) من خلال صياغة الأفكار تبعاً تسلسلها الزمني، والأسلوب الفيزيائي المكاني (Physical)، والأسلوب التخيلي الشكلي (Spatial) وذلك بعرض الأفكار على شكل هرم أو دائرة...، وأسلوب المسألة والحل (Problem & Solution)، وأسلوب المواضيع والإجراءات (Issues & Actions)، وأسلوب الفرصة والفعالية (Opportunity & Leverage)، وأسلوب الصيغة والوظيفة (Form & Function)، وأسلوب المواصفات والفوائد (Features & Benefits)، وأسلوب دراسة الحالة (Case Study)، وأسلوب الانتقاد والتنفيذ (Criticism & Fallacy)، وأسلوب المقارنة (Compare)، وأسلوب المصفوفة (Matrix)، وغيرها.

ويرأى كلها سواء لا يتميز أسلوب عن آخر، والأهم هو مراعاة استخدام أسلوب واحد عند الصياغة والإسباحت ارتباك وتشويش ومل عند الحضور، وبالتالي لن يصل الحضور لنقطة الهدف المنشودة من الصياغة المقدمة. وأتذكر مثلاً عن الصياغة البارعة في الشكل والمضمون عندما قام أبو بكر الصديق رضي الله عنه خطيباً في الناس في خطبة الخلافة الأولى، فبعد أن حمد الله وأثنى عليه قال: "أما بعد: أيها الناس إنني وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى أربح عليه حقه إن شاء الله، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى أخذ الحق منه إن شاء الله تعالى، لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم بالذل، ولا تشيع الفاحشة في قوم إلا عمهم الله بالبلاء، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإن عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم، قوموا إلى صلاتكم يرحمكم الله".

قاعدتي الأصيلة في الصياغة هي:

" ليس المهم ما تصوغ، بل المهم ما يفهمه الناس من صياغتك ..."

أختم بمقولة لبيلفر شتاين:

" يظن كثير من رجال الإدارة أن العلاقات الإنسانية والتأثير هي فصل في كتاب تنظيم العمل، وهم في هذا مخطئون، فالعلاقات الإنسانية والتأثير هي كل الكتاب".

يتبع في العدد القادم بإذن الله...

#### الهوامش:

- Maxwell, John C, The 21 Irrefutable laws of leadership, Thomas Nelson Publishes, Pages (291), Page number (20).
- D.A.Benton, Executive Charisma, 2003, Ede Dreikurs, pages(251), page number(189).
- السويديان، طارق\العدلوني، أكرم، القيادة في القرن الحادي والعشرون، ٢٠٠٠م، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، عدد الصفحات(١٥٦)، الصفحة رقم (١٣٤).

#### المراجع:

- The 21 Irrefutable laws of leadership, Maxwell, John C, Thomas Nelson Publishes.
- Executive Charisma ,D.A.Benton, 2003, Ede Dreikurs.
- القيادة في القرن الحادي والعشرون، طارق السويديان وأكرم العدلوني، ٢٠٠٠م، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض.