

تقديم بقلم **توم كرين** ، المدرب الرئيسي لفريق كرة
السلة الرجالي بجامعة إنديانا

ديف أندرسون إنه ليس علم الصواريخ



استراتيجيات بسيطة
لإتقان فن التنفيذ

4



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore



لتحويلك إلى الجروب أضغط هنا

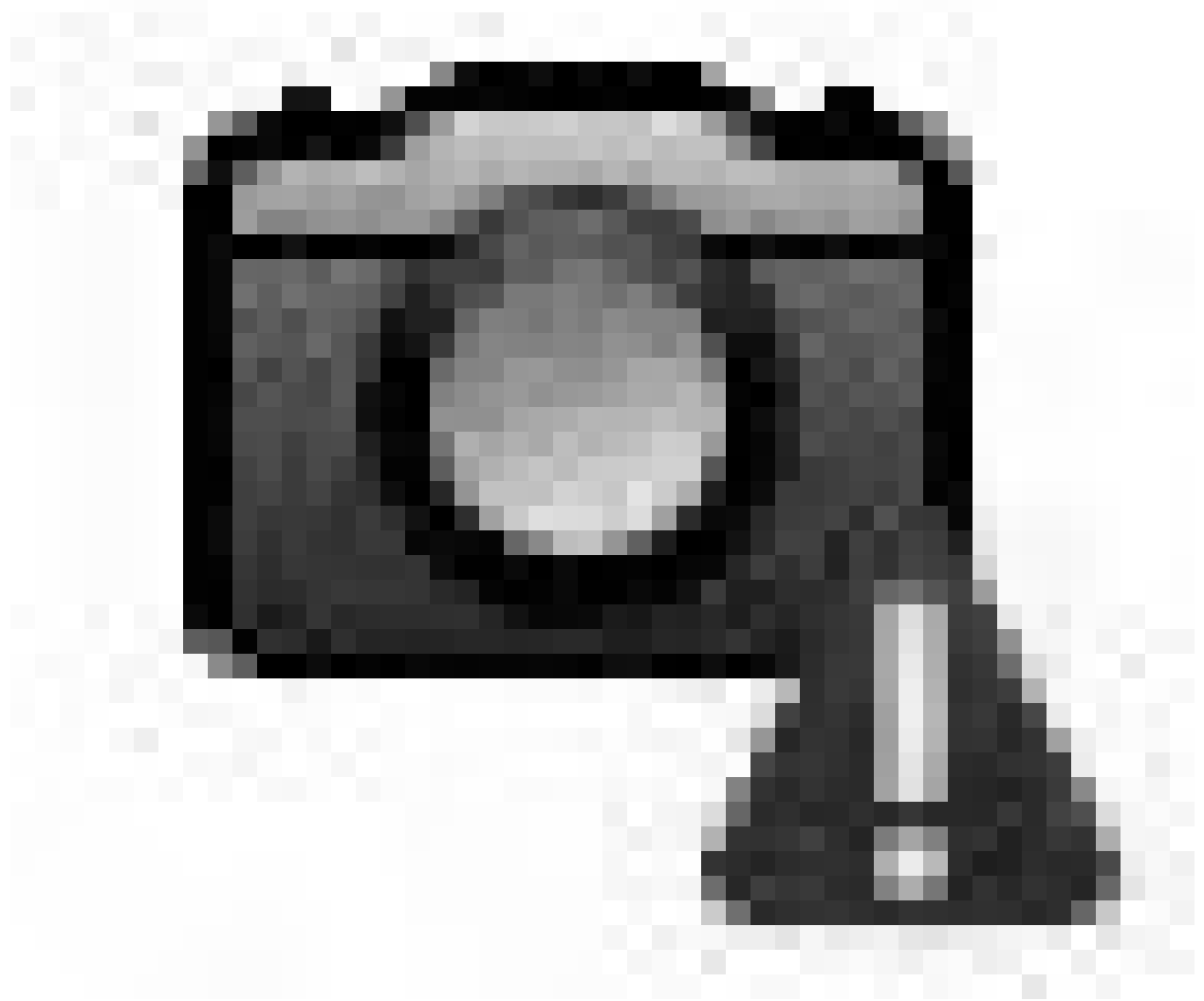


لتحويلك إلى الموقع أضغط هنا

للمزيد من الروايات والكتب الحصرية
انضموا لجروب ساحر الكتب

sa7eralkutub.com

او زيارة موقعنا



إنه ليس علم الصواريخ

4

استراتيجيات بسيطة

لإتقان فن التنفيذ

ديف أندرسون



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarir.com

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

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

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

الطبعة الأولى ٢٠١٧

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2017. All rights reserved.

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

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

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك.

نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

التسميات التي تستخدمها الشركات لتمييز منتجاتها تعتبر علامات تجارية في كثير من الأحيان. كل أسماء العلامات التجارية والمنتجات الواردة بها الكتاب وعلى غلافه هي أسماء تجارية وعلامات خدمية وعلامات تجارية أو مسجلة لأصحابها. لا صلة للناشر والكتاب بأي منتج أو بائع ورد ذكره في هذا الكتاب. ولم تقدم أي شركة من الشركات المشار إليها داخل الكتاب دعماً له.

حد المسؤولية/إخلاء الضمان: رغم أن الناشر والمؤلف قد بذلا أقصى جهودهما في إعداد هذا الكتاب إلا أنهم لا يقدمان أي مزايم أو ضمانات فيما يتعلق بدقة هذا الكتاب واكتمال محتوياته، وعلى وجه التحديد ينفيان أي ضمانات ضمنية بقابليته للتسويق أو ملاءمته لغرض معين. يباع مع العلم بأن الناشر غير مشارك في تقديم أي خدمات متخصصة، ولا الناشر ولا المؤلف يعدان مسئولان عن أي أضرار ناشئة. إذا استلزم الأمر نصيحة متخصصة أو مساعدة أخرى لخبير، ينبغي الاستعانة بخدمات متخصص كفو.

Copyright © 2015 by The Dave Anderson Coroporation.

All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

IT'S NOT ROCKET SCIENCE

4

**SIMPLE
STRATEGIES**

for

*Mastering the Art
of Execution*

DAVE ANDERSON

 مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore... ليست مجرد مكتبة...

WILEY

هذا الكتاب، الذي يعد ممارسة بديعة لحرية التعبير، مهدي لأولئك الذين يتعرضون للاضطهاد بسبب ممارستهم لحرية أخرى من أعظم حريات الحياة: الحرية في الاختيار والتعبير عن معتقدات المرء.

شكر وتقدير

شكر كبير لفريق ليرن تو ليد LearnToLead للتعويض عن أوجه قصوري أثناء تركيزي على الانتهاء من هذا الكتاب في الوقت المحدد، وللاستمرار في إنماء شركتنا بوتيرة تتحدى المنطق.

شكر خاص لزوجتي روندا، وابنتي أشلي، لدعمهما وتشجيعهما طوال العملية. أنتم الاثنان زميلتان مذهلتان في الحياة والعمل.

لشانون فارجو وإليزابيث جيلديا في دار نشر John Wiley & Sons: بعد إنتاج 11 كتابًا سويًا، أنتما ترتقيان من أفضل إلى أفضل. نحن أتمننا هذه الصفقة بمكالمة واحدة مدتها 20 دقيقة: لا وكلاء، أو اجتماعات متعددة، أو غير ذلك من الهراء العقيم. أشركما على حماسكما ولمراعاتكما لوقتي.

شكرًا جزيلاً لرايان كوتا، صديقي ومحرر نسخي، الذي خرج من "التقاعد من تحرير النسخ" ليعطي هذا الكتاب هيئته.

للعديد من الأصدقاء والعملاء في جميع أنحاء العالم الذين يجعلون ما نقوم به في شركتنا ومع مؤسستنا Matthew 25:35 Foundation ممكناً: بوركتم كثيرًا في حياتكم وفي مسيرتكم القيادية.

تصدير

عندما تقرأ عملاً لديف أندرسون، فإن الأمر مثل تخصيص مقعد له في قاعة مؤتمراتك، أو قاعة اجتماعاتك، أو غرفتك لتغيير الملابس. يمكنه تناول جميع المشاكل التي تواجه القادة، والشركات، والفرق اليوم ويمدها بالوضوح والغاية. كتاب إنه ليس علم الصواريخ يشبه امتلاك دليل إرشادي يوضح كيفية تنفيذ الخطوات اليومية التي يتوجب علينا القيام بها، مع العلم أن هذه الخطوات تتغير باستمرار. قد تتغير الظروف، لكن انضباطنا للتنفيذ تحت الضغط وتحقيقنا للنتائج لا يمكنهما التغير. يقدم ديف طرقاً آنية وواقعية لتحقيق ذلك بغض النظر عن حجم أو هدف ما تقود.

على الرغم من أن هناك العديد من الطرق لوصف ما تتلقاه من كتاب لديف أندرسون، فإن الإلهام، والرؤية، والثقة، والاستراتيجيات العملية جميعها تتبادر إلى الذهن. في كتاب إنه ليس علم الصواريخ يربط ديف كل ذلك معاً في عملية تساعدنا على التنفيذ بلا هوادة على أساس يومي. بمجرد أن نضع الرؤية والاستراتيجية في نصابهما، فإن الطريقة الوحيدة التي يمكننا عن طريقها تحويلهما إلى نتائج هي من خلال قيادة فريق عملنا بعملية تنفيذ فعالة.

كمدرّب، قدرة فريقنا على الفوز في المباريات تتلخص في قدرتنا على التنفيذ تحت الضغط. الخطوات للوصول إلى هذه النقطة شاقة ومعقدة ومتغيرة أبداً. تدريب كرة السلة لا يختلف عن شغل مناصب قيادية أخرى؛ حيث إنه ليس سهلاً على الإطلاق لأن التغيير يقع دائماً. يأخذ ديف أندرسون التعقيد المحتمل لكيفية إتقان فن التنفيذ ويعرضه في أربع خطوات واضحة جداً ومفصلة. تتلخص وظيفة أي قائد في التنفيذ اليومي الذي يوجهك نحو نتائج الفوز. وهذا هو بالضبط ما سيعلمك كتاب إنه ليس علم الصواريخ كيفية القيام به.

-توم كرين

المدرّب الرئيسي لفريق كرة السلة للرجال في جامعة إنديانا

تمهيد

خلال عقود قضيتها في تعليم وممارسة مبادئ القيادة السليمة، أصبحت مقتنعة أن آخر شيء يحتاجه معظم المؤسسات هو هدف أو رؤية أخرى ستحقق في التحقق بسبب وجود واحدة أو أكثر من الحالات التالية:

، لا تستطيع المؤسسات التنفيذ للوصول إلى الهدف؛ أو عملية التنفيذ غير موجودة، أو غير محددة بشكل واضح، أو غير متسقة.

، القادة حسنو النية لكنهم ليسوا أكفاء بما يكفي لإنجاز هذه المهمة.

، الثقافة ليست قوية بما فيه الكفاية لتنماشى مع الرؤية.

، الفريق غير قادر على التنفيذ على المستوى اللازم؛ أو يفتقر الأعضاء إلى الموهبة أو التدريب أو العملية أو التوجيه لإنجاز هذه المهمة.

ينقسم إنه ليس علم الصواريخ إلى أجزاء ستعالج كلاً من هذه المشاكل، موفرة مخططاً أساسياً وفعالاً وعملياً لبناء مؤسسة عظيمة من أي حجم، وفي أي مجال:

الجزء الأول: صحح العملية! الفصول في هذا الجزء تقدم عملية مفصلة خطوة بخطوة، وعملية "أتقن فن التنفيذ"، من أجل التنفيذ الفعال الذي تفتقر إليه معظم المؤسسات. عندما أقوم بتدريس هذه المبادئ في ندواتي المباشرة، كثيراً ما يُقال لي إن عملية التنفيذ المنظمة هي شيء عرف القادة بشكل حدسي أنه كان مفقوداً ويمنعهم من الوصول للتميز.

هذا الجزء أيضاً سيقدم العديد من المصطلحات الجديدة التي تنطبق على عملية أتقن فن التنفيذ. مسرد المصطلحات في نهاية الكتاب يمثل مرجعاً سريعاً للغة التنفيذ الجديدة التي ستتعلمها في الجزء الأول: الأهداف القليلة المطلقة، وأتقن فن التنفيذ، وأعمال أتقن فن التنفيذ، وملفات النجاح المخصصة، والتشذيب، والمزيد.

الجزء الثاني: صحح القادة! من الناحية الفنية هذا الجزء يجب أن يكون أول الاستراتيجيات الأربع المقدمة، لأنه إذا كان القادة غير مناسبين للمؤسسة، فلا شيء فيها سيمضي على ما يرام لفترة طويلة. مع ذلك، لأن فصول هذا الجزء تشير إلى مصطلحات التنفيذ الواردة في جزء "صحح العملية!"، كان لا بد من وضع هذا الجزء ثانياً لكي يتمكن القراء من فهم مفاهيم ومصطلحات التنفيذ التي أقوم باستخدامها في هذا الجزء. يُقدم هذا الجزء استراتيجيات واقعية لتحسين مهارات القيادة لديك (قدرتك على تشكيل الثقافة، وتنفيذ التغيير، والتأثير إيجاباً على الآخرين).

الجزء الثالث: صحح الثقافة! هذه واحدة من المسؤوليات الأساسية للقائد. في الواقع، إذا لم تدعم الثقافة الأهداف وعملية التنفيذ المخصصة لتنفيذها، فالفشل مؤكد. يرسم هذا الجزء خطوات محددة

و عملية لتقييم ثقافتك وتأسيسها وتقويتها وحمايتها. سيتغير منظورك تجاه الثقافة بعد قراءة هذا الجزء، ومن المرجح أن تتعامل مع التزامك بتشكيلها وتعزيزها بشكل مختلف تمامًا عما تفعله الآن.

الجزء الرابع: صحح الفريق! بغض النظر عن مدى موهبة القائد، أو مدى قوة الثقافة، أو مدى جودة عملية التنفيذ، لا يمكن لأمري أن يحقق النجاح بمفرده. يعرض هذا الجزء استراتيجيات فعالة للغاية لجذب، وتقييم، وتطوير، والإبقاء على الأفراد المتميزين، وهي استراتيجيات لبناء فريق أقوى وأفضل.

لغو علم الصواريخ تتخلل بين الفصول مقاطع انتقادية عارضة لعلم الصواريخ. هي فقرات فظة وتفتقر للياقة السياسية إلى حد ما تسعى إلى تسليط الضوء بشكل صارم حول الموضوع في متناول اليد.

على الرغم من أن الكتاب ينقسم إلى أربعة أجزاء مكثفة ("صحح العملية!"، و"صحح القادة!"، و"صحح الثقافة!"، و"صحح الفريق!")، فإن كلاً من هذه الأجزاء يضم عددًا من الفصول القصيرة التي تصب في صلب الموضوع سريعًا وتمدك باستراتيجيات قابلة للتنفيذ والتطبيق.

كما أمل، ستستفيد كثيرًا من المخطط المستند إلى الحدس السليم والعودة إلى الأساسيات الذي يوفره كتاب إنه ليس علم الصواريخ لبناء مؤسسة عظيمة؛ يتم تنفيذ الأمور الصحيحة بها بطريقة صحيحة دائمًا. سواء كنت تقود عملاً، أو منظمة غير ربحية، أو وحدة عسكرية، أو فريقاً رياضياً، سوف تجد أن الخطوات الأربع البسيطة لإتقان فن التنفيذ قابلة للتطبيق وفعالة.

أنا أدعوك لأن ترسل لنا تحديثات إلى مؤسسة ليرن تو ليد LearnToLead عبر شبكات التواصل الاجتماعي طوال رحلتك في هذا الكتاب. تواصل معي على تويتر على @DaveAnderson100: أرسل مقولتك المفضلة، أو صورة للكتاب أو صورة لك مع الكتاب، أو خاطرة، أو فكرة، إلخ.

الآن، رغم أن ما توشك على قراءته هو مبادئ بديهية أساسية لبناء مؤسسة رائعة، من فضلك قاوم إغراء التعجل في قراءتها. بدلاً من ذلك، خذ وقتك واجن الكثير منها. استمتع بالرحلة!

مقدمة

عالمنا، الذي كثيرًا ما يقال إنه يتغير بوتيرة "أسرع من أي وقت مضى"، قد صنع أنواعًا من ضغط أقران غير صحي والذي أجبر قادة الأعمال المندفعين، غير المتأصلين في التخصصات الأساسية والتأسيسية، أن ينشغلوا بزوبعة "التحرك بشكل أسرع". كانت النتيجة بالنسبة للكثيرين هي حركة أكثر من كونها تقدمًا: سلسلة متتابعة من صيحات مصيرها محتم الفشل، ومراحل مؤقتة، وحلول سهلة، واتجاهات رائجة مفاجأة، وأعداد كبيرة من حملات مغامرة غير محسوبة تلاحق خيالات اتباع القطيع وتستنزف الموارد وتربك وتضعف معنويات العملاء، والشركاء، وحملة الأسهم. لكي نكون منصفين، من السهل أن تقع في فخ العقلية الجماعية التي تنادي بـ"التغيير من أجل التغيير"، و"القيام بذلك بشكل أسرع ولمرات أكثر" عندما تفكر في الواقع غير المفهوم تقريبًا من حولنا:

السير كين روبنسون، المستشار الدولي في مجال التعليم لدى الحكومات، علق: "إن العالم يتغير بشكل أسرع من أي وقت مضى في تاريخنا. أفضل أمل لدينا للمستقبل هو تطوير نموذج جديد من القدرة البشرية على مواجهة حقبة جديدة من الوجود البشري" (Robinson 2009).

"المعدل الذي تخرج به الشركات من مؤشر ستاندرد آند بورز 500 في تسارع. في عام 195، كان بإمكان الشركة توقع البقاء على اللائحة ل-61 عامًا. هذه الأيام، المتوسط هو فقط 18 سنة. . . . جنرال إلكتريك [هي] الشركة الوحيدة التي بقيت على مؤشر ستاندرد آند بورز منذ أن بدأت في عام 1926" (Regalado 2013).

في Great By Choice، المؤلفان جيم كولينز ومورتن تي. هانسن (2011) يدرسان بشكل تبريري إلى حد ما كيف أن 11 شركة من ال-60 شركة التي وصفها كولينز بأنها "عظيمة" في عمليتين سابقتين قد تراجعت لتكون "متوسطة الحال أو أسوأ"، دليل إضافي على أنه من دون أساس عمل متمحور حول المبادئ، والذي يدعم النجاح المستدام، سرعان ما يمكن لطاووس أمس أن يصبح منفضة الغبار الريشية في الغد (HarperCollins 2011).

بسبب وتيرة العمل الأسرع من أي وقت مضى، صار العمر الافتراضي لمجموعات مهاراتنا أقصر مما كان في أي وقت مضى (Thomas and Brown 2011).

وفقًا لمجلة فوربس: "إن العامل العادي اليوم يبقى في وظيفته لمدة 4.4 سنوات، لكن فترة العمل المتوقعة لأصغر موظفي القوى العاملة هي حوالي نصف تلك الفترة. مدة بقاء واحد وتسعين في المائة من جيل الألفية (الذين ولدوا بين عامي 1977-1997) في وظيفة ما تقل عن ثلاث سنوات كما هو متوقع، هذا وفقًا للدراسة الاستطلاعية Multiple Generations @ Work (أجيال متعددة في العمل) التي أجرتها المؤسسة الاستشارية Future Workplace ل-1189 موظفًا و150 مديرًا. هذا يعني أنهم

سيمتهنون 15-20 وظيفة على مدار حياتهم العملية"، مما يسبب كوابيس للموارد البشرية في الشركات التي تسعى للاستقرار في رأس مالها البشري، لتحقيق النجاح المستدام (Meister 2012).

"الوصول إلى معلومات وإلى أشخاص آخرين كلاهما لا مثيل له في التاريخ الحديث. 'تربطنا' ليس فقط مع الموارد، ولكن مع الناس الذين يساعدون في إدارة وتنظيم ونشر وفهم هذه الموارد أيضًا. هذا الترابط يكون شعورًا جديدًا من توجيه الأقران تدعمه إمكانية الوصول إلى مستويات ودرجات متعددة من الخبرة" (Thomas and Brown 2011).

زيادة الاستحقاق واللياقة السياسية داخل المؤسسات تخنق الثقافات التي كانت قوية سابقًا. علق ستيف توباك (2013) من قناة FOX Business أن اللياقة السياسية:

هي الجماعية، والتي تدمر الفردية. المنافسة سيئة. الجميع الفائز. كل شخص يجب أن يتم تضمينه ومعاملته بالمثل. استثناء الأفراد على أساس أنهم مميزون أو فريديون من نوعهم يستقصي الآخرين، هذا خارج النقاش. ضاعت المسؤولية الفردية والمسائلة، والدافع للتنافس والفوز، والدافع للحصول على التقدير نظير إنجازات المرء وأدائه المتفوق

كل شيء يجب تنقيحه لضمان عدم الإساءة لأي فرد أو وقوعه في ورطة. هذا يبطئ معالجة المعلومات، ويقلل من تركيز التواصل، ويستبعد البيانات المهمة، ويضعف المغزى. نتيجة لذلك، فإنه يقوض الفهم الحقيقي واتخاذ القرار الفعال.

الآن، هنا يكمن الجزء المربك. توجيه أصابع الاتهام وإلقاء اللوم على الآخرين مقبول، بل يتم تشجيعه. القادة يلومون أسلافهم، الآباء يلومون المعلمين، المجتمع يلوم الضحايا. إنه خطأ الجميع باستثناء المسئول فعلاً. ذلك لأن لا أحد يُحاسب. لا يوجد أعداء أو أشرار. هذا لن يكون شاملاً.

د. إيان بيرسون، عالم المستقبلات الشهير، شارك وجهات النظر التالية بخصوص الاتجاهات الستة الأكثر تأثيرًا والتي من شأنها أن تعيد تعريف النجاح في عالم الأعمال:

زيادة الهيمنة السياسية والاقتصادية للأسواق الناشئة ستسبب في جعل الشركات العالمية تعيد التفكير وتخصص استراتيجياتها المؤسسية.

سيبقى تغير المناخ على رأس جدول الأعمال حيث تسعى الشركات لاستكشاف كفاءة استخدام الموارد لتحسين المحصلة النهائية ودفع الميزة التنافسية.

المشهد المالي سيبدو مختلفًا إلى حد كبير حيث ستدفع زيادة اللوائح التنظيمية وإعادة التدخل الحكومي إعادة الهيكلة ونماذج الأعمال الجديدة.

الحكومات ستلعب دورًا متزايد الأهمية في القطاع الخاص حيث إن الطلب على المزيد من اللوائح

التنظيمية والضغط المالية المتزايدة يهيمن على جدول الأعمال.

في تطورها القادم، سوف تكون التكنولوجيا مدفوعة من خلال ابتكارات الأسواق الناشئة والتركيز على الاتصالات الفورية في أي وقت وفي أي مكان.

سوف يحتاج القادة إلى تلبية احتياجات وتطلعات قوى القرن الحادي والعشرين العاملة المتنوعة على نحو متزايد (EY، غير مؤرخ).

، في كتابه 'The Singularity Is Near'، أشار راي كورزويل إلى أنه:

استغرق الأمر 21 عامًا، من 1972 وحتى 1993، لزيادة سرعة الحاسوب 1000 ضعف، لكن 10 سنوات أخرى فقط لتزيد مرة أخرى بالعامل نفسه. . . .

كورزويل يتوقع أن جهاز الكمبيوتر الشخصي الذي يكلف ألف دولار سيحاري قدرة المخ البشري في حوالي عام 2020، وسيكون 1000 مرة أكثر قوة من الدماغ البشري في عام 2029. عند هذه النقطة، أجهزة الكمبيوتر سيكون لها ضميرها الخاص، وسوف تكون قادرة على التعلم والابتكار بنفسها، دون إشراف بشري. . . .

في حوالي عام 2045، سوف يكون جهاز الكمبيوتر الشخصي أكثر ذكاءً بمليار مرة من كل العقول البشرية مجتمعة. (Hay 2014)

يا للعجب! كم من المغري في وسط عالم يتغير بسرعة خارقة أن تتخلى عن الأسس القوية لمجال الأعمال وأن تسعى إلى ما هو أسرع، وأكثر جرأة، وأكثر إثارة، وغير عادي للتقدم في أوقات معقدة بشكل غير مألوف، لكن كما سيوضح كتاب إنه ليس علم الصواريخ، أن تعلق في هراء "التغير أسرع فقط لأن الجميع يفعل المثل" هو من قبيل الحماققة تمامًا. كانت أعظم النجاحات في الأعمال دائمًا مبنية على أساس فعل الأشياء العادية بشكل استثنائي للغاية، وليس أداء الأشياء المعقدة الاستثنائية؛ إنه ليس علم الصواريخ.

كتاب إنه ليس علم الصواريخ هو إصبع معارض وانتقادي في عين المدربين، والاستشاريين، ومدعي الخبرة الذين يروجون لفكرة أن الشركة يجب أن تُحدث ثورة أو أن تعيد اختراع نفسها باستمرار من أجل البقاء. إنه دعوة منطقية للمؤسسات لأن تتخلى عن افتتان عالم اليوم بالتنوير الخيالي للأعمال والعودة إلى أساسيات نجاح الأعمال المستدامة التي أثبتت صحة نفسها على مر القرون.

كتاب إنه ليس علم الصواريخ يؤكد ما سمعناه بالفعل، وما تم تدريسه، ونعلم جيدًا أنه الإجابات للنمو الشخصي والمؤسسي المستدام. مع ذلك، لقد تخلينا عنه وطارنا الإصدارات المختلفة من ثرثرة أعمال

العصر الجديد، لأنها تبدو بشكل خادع أكثر معاصرة وأقل قدمًا؛ أكثر صلة بالحاضر وأقل تعلقًا بالأساليب القديمة، أكثر تأنقًا وأقل بساطة. هذا الكتاب سيقدم خطة جذابة لا تضم أي هراء، لإعادة ثقافات واستراتيجيات الأعمال إلى أساس يقوم على دعائم صلبة وليس رمالًا متحركة. الأهم من ذلك، أنه يحدد أربع خطوات بسيطة لإتقان فن التنفيذ؛ لتحويل أبهى رؤاك واستراتيجياتك إلى نتائج:

1. صحح العملية!

2. صحح القادة!

3. صحح الثقافة!

4. صحح الفريق!

على الرغم من أن الاستراتيجيات أساسية وبسيطة، فإنها تتطلب عملاً هائلًا. هذا الكتاب هو دليلك للقيام بالأمر بتميز.

الجزء الأول

صح العملية!

للأسف، معظم القادة ليست لديهم عملية مفصلة للتنفيذ (آلية محددة لمساعدتهم على تحويل رؤية الشركة واستراتيجيتها إلى نتائج). إنه ذلك العنصر الرئيسي -ذلك الشيء المفقود- الذي يعرفون بحسبهم أنه ناقص، لكن لم يكونوا متأكدين بالضبط من كيفية صياغته أو إصلاحه.

الاستراتيجية الأولى، "صح العملية!"، هي الغراء الذي سيربط بين الاستراتيجيات الثلاث اللاحقة لإتقان فن التنفيذ معاً. من الناحية الفنية، "صح العملية!" يجب أن تكون الاستراتيجية التي تلي الثلاث الأخرى: "صح القادة!"، و"صح الثقافة!"، و"صح الفريق!". مع ذلك، لأنني سوف أشير إلى المصطلحات المتعلقة بعملية أتقن فن التنفيذ على نطاق واسع خلال الكتاب، من المهم تقديمها أولاً بحيث يكون لديك فهم واضح لكيفية عملها قبل المضي قدماً.

كمسألة ذات أولوية، ليس هناك شك في أنه من دون تصحيح القائد، والثقافة، والفريق أولاً، من المرجح أن تتدهور أية عملية إلى فوضى. مع ذلك، عند توافر القائد، والثقافة، والفريق الصحيح، يتم تمهيد الطريق لعملية مثل "أتقن فن التنفيذ" لرفع مؤسسة من جيدة إلى رائعة أو من رائعة إلى أكثر روعة.

إذا كان ما تفتقر إليه يبدو أنه عملية تنفيذ مفصلة بخطوة بخطوة وفعالة للغاية، إذًا لقد وجدت للتو ما كنت تبحث عنه. عزيزي القارئ، قابل عملية أتقن فن التنفيذ.

الفصل 1

لماذا لا يستطيع فريقك التنفيذ وكيف تصلح ذلك

التحدي

يميل القادة إلى قضاء فترات هائلة من الوقت في وضع أهداف واستراتيجيات. يحدد العديد بداية العام الجديد بوضع رؤية جديدة لتوحيد وتحفيز مؤسساتهم. مع ذلك، في كثير من الأحيان، تفتقر نتائجهم إلى الدقة مع مضي الشهور وتخفق آخر حملة لتتحول لأحدث صيحة فاشلة، إذا جاز التعبير. لماذا يبدو أن ذلك يصيب العديد من القادة؟ في النهاية، تصوّر الرؤية والاستراتيجية سهل بالمقارنة مع براعة التنفيذ اللازمة لتحويلها إلى نتائج. في الواقع، آخر شيء يحتاجه معظم المؤسسات هو هدف آخر سيفشل فيه لأن موظفيه لا يمكنهم تنفيذه، في كثير من الأحيان ببساطة لأنهم لم يتعلموا كيفية القيام بذلك مطلقاً. اطلب من قائد تحديد عمليته التنفيذية المفصلة، ومن المرجح أن تتلقى نظرة خاوية أو ثرثرة عامة مثل: "نحن نعقد اجتماعات، ونرتب الاستراتيجيات حسب الأولوية، ونقوم بالمتابعة". نادراً، مع ذلك، ستكون لديه سلسلة من الإجراءات المتسلسلة التي تشكل مخططاً للتنفيذ. يفعل القادة أفضل ما يمكنهم فعله ومع ذلك يفشلون في الوصول للمكان الذي يمكن أن يكونوا فيه، وغالباً ينبغي أن يكونوا فيه.

"أتقن فن التنفيذ" هي الوصفة الناجحة للتنفيذ

"أتقن فن التنفيذ" (Master the Art of Execution) هي عملية التنفيذ خطوة بخطوة لتحويل رؤيتك واستراتيجيتك بشكل أكثر فعالية إلى نتائج. ستتم تغطية الخطوات الخمس بتعمق على مدى الأقسام العديدة المقبلة. على الرغم من أن الوصف التالي للخطوات الخمس لن يعني الكثير لك بعد، لكن بساطته ستمدك بالتشجيع:

الخطوة 1: حدد الأهداف القليلة المطلقة!

الخطوة 2: أتقن فن التنفيذ!

الخطوة 3: ارسم خريطة!

الخطوة 4: اعد اجتماعات المساءلة الدورية!

الخطوة 5: شذب!

"أتقن فن التنفيذ" هي أكثر من مجرد عملية؛ إنها مجموعة من المهارات من شأنها أن تجعلك أكثر قيمة كعضو فريق. هو هيكل يمكنك تطبيقه تقريباً في أي مسعى أو قسم أو صناعة، وسيبدأ على الفور بتحسين النتائج. بالمثل، يمكنك استخدامه لتحقيق أهداف شخصية أيضاً. في كثير من النواحي، عملية أتقن فن التنفيذ ليست شيئاً جديداً. استخدمت شركات فقدان الوزن مبادئ مماثلة لمساعدة عملائها في تحقيق النتائج، والعديد من الاستشاريين في أنحاء القارات درسوا نسخاً مختلفة من هذه المبادئ على مدى عقود. ستلاحظ، مع ذلك، أن أتقن فن التنفيذ تتفرد باستخدام هذه المبادئ الخمسة المحددة بطريقة متسلسلة، والتي سأقدم من خلالها هذه المبادئ على مدار هذا الجزء. عملية أتقن فن التنفيذ تتميز أيضاً بأن ما أقدمه سهل تطبيقه في الأساس وغير أكاديمي.

الحاجة لقيام مؤسستي، ليرن تو ليد، بقضاء وقت أطول في تدريس مبادئ التنفيذ تطورت بعد سنوات من مراقبة ما ميّز عملائنا من النخبة عن أولئك الذين عملوا بجد وكانت لديهم نوايا عظيمة لكن لم ترق إمكاناتهم لتحقيقها مراراً وتكراراً. أصبحت هذه الحاجة واضحة بشكل خاص حين قمت بتدريس أكثر ورش عملي رواجاً The Strategy Summit (القمة الاستراتيجية).

في عقدها الثاني الآن، الذكرى السنوية لورشة عمل القمة الاستراتيجية ومدتها ثلاثة أيام تصنف باستمرار كأكثر عروض ورش عملنا إفادة للعام. عادة ما أدرس هذه الدورة في الربع الرابع من السنة لمساعدة العملاء على الاستعداد للسنة المقبلة. البرنامج بسيط:

- ، اليوم الأول يغطي كيفية ابتكار رؤية جذابة توحد وتلهم الفريق للسنة القادمة.
- ، اليوم الثاني يغطي استراتيجيات الوصول إلى تلك الرؤية. أقدم العشرات من نماذج الاستراتيجيات وأدرس مبادئ التطبيق لضمان نجاحهم.
- ، في اليوم الأخير أعلم التنفيذ التكتيكي (كيفية تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج).

لأن عدداً كبيراً من الحضور يعود كل عام مع فرقهم القائدة لتخطيط العام القادم مرة أخرى، يشاركون براحة مع بعضهم البعض أكبر تحدياتهم في العملية. تلك المؤسسات الأكثر شعوراً بالإحباط من نتائج العام الماضي تردد بثبات اللازمة التالية: "بدأنا العام برؤية تحمس الناس لها، وكانت الاستراتيجية سليمة. كنا نعرف ما يتعين علينا القيام به؛ نحن ببساطة لم نعمل جيد بما فيه الكفاية أو متنسق بما فيه الكفاية من أجل تطبيقه. باختصار، كان أدؤنا سيئاً من حيث التنفيذ". إذا قلت قبلاً أي شيء من هذا القبيل، ابتهج. أنت في طريقك الصحيح لحل مشاكلك التنفيذية إلى الأبد.

ماذا بعد؟

- ، تعهد مقدماً بسد الفجوة بين المعرفة والعمل. قد تعلم العديد من المبادئ في هذا القسم ومع ذلك ينتهي بك الحال بتفويت الرؤية المحددة لأنك لا تنفذها باستمرار، هذا إذا كنت تنفذها على الإطلاق.

تبين الاتساق. حتى إذا كنت تنفذ بعض القواعد الانضباطية في هذا الكتاب، يمكن ألا تقوم بها باتساق كافٍ لتحقيق أقصى قدر من نتائجك. وبحلول الوقت الذي تنتهي فيه الفصل الأخير من هذا الكتاب، ستصبح عبارة كل يوم يعني كل يوم إضافة قيمة إلى مفرداتك وثقافتك.

قم بإشراك زملاء آخرين في رحلة أتقن فن التنفيذ، لأنه بغض النظر عن مدى تميزك، أنت لا تستطيع القيام بذلك وحدك. أنت بحاجة إلى آخرين على نفس المسار، آخرين يتحدثون نفس اللغة ويمارسون مساءلة ضغط الأقران فيما يتعلق بقواعد أتقن فن التنفيذ الانضباطية الخمس في شتى أنحاء مؤسستك.

أبقى ذهنك متفتحًا واعثر على أسباب فائدة عملية أتقن فن التنفيذ، بدلًا من صرف النظر عنها لأنك تعتقد أن وضعك فريد من نوعه.

انظر في المرآة. كن مستعدًا لمواجهة الواقع والتعامل معه. سيكون هذا أساسيًا عندما ننتعمق في استراتيجية الكتاب الثانية، "صحح القادة!".

افهم أنه لا توجد عملية ستتقذك دون تصحيح القائد (القادة)، والثقافة، والفريق (الاستراتيجيات الثانية والثالثة والرابعة). تصل أتقن فن التنفيذ إلى الحد الأقصى عندما يدفعها للأمام قادة فعالون، وتدعمها ثقافة قوية، وينفذها أفراد ذوو كفاءة عالية على جميع المستويات داخل المؤسسة.

تقبل أنه لكي تنجح عملية، ليس من الضروري أن تكون معقدة أو استثنائية. في كثير من الأحيان، ما هو بسيط، وموجز، واعتيادي ينجح بشكل استثنائي عندما يُنفذ باتساق وتميز.

فكر في الفروق المحتملة في النتائج عندما تكون أنت، وكل من في فريقك أكثر تركيزًا على تحقيق أقصى قدر من النتائج كل يوم من خلال تنفيذ أكثر تركيزًا، والذي هو بالضبط ما سيتم شرحه في القسم التالي بالتفصيل.

فكرة ختامية

لقد عجز معظمنا عن تحقيق ما يكفي من الأهداف خلال حياتنا لفهم أن التنفيذ هو المكان الذي تحدث فيه النتائج حقًا. بالإضافة إلى ذلك، تخبرنا البديهة أن العمليات أو النظم الأكثر فعالية في الحياة يجب أن تتضمن أقل عدد من الخطوات بشكل طبيعي. أتقن فن التنفيذ، في العديد من النواحي، هي مجرد مجموعة منظمة ومتابعة من المبادئ التي تساعدنا على التنفيذ عن طريق مخاطبة ما نعرف أنه مفقود من نهجنا وعن طريق تنظيم ما نعرف بديهياً بالفعل أنه الأفضل. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 2

اجعل كل يوم تحفة فنية

التحدي

غالبًا ما يقضي القادة وقتًا هائلًا في التفكير في رؤى أو توقعات سنوية لمشاريعهم، وفي ابتكارها ونقلها للآخرين. يتم بعدها تقسيم تلك إلى أهداف شهرية تحققها فرقتهم. توفر هذه الصورة الكبيرة الاتجاه الأساسي، والوحدة، والمعنى في مكان العمل. على الرغم من أن قبولية الرؤى أمر حيوي، يجب تحويل المحادثة بسرعة إلى "ما الذي يتوجب علينا تنفيذه يوميًا للوصول للهدف، وكيف يجب علينا القيام بذلك؟". يجب أن يكون تركيزك منصبًا على وضع الهدف في المقام الأول، لكن كن منصبًا بشكل متفاوت على تحديد وإدارة تلك السلوكيات اليومية الأساسية التي تحول ما أسميه بالأهداف القليلة المطلقة الأكثر أهمية إلى واقع ملموس. دون هذا التركيز المحدد على الماهية والكيفية، سوف تتجح وحسب في وضع المزيد من الأهداف التي سوف تخيب آمالك لأن تنفيذها قد فشل.

التزم بالتركيز القوي على الأنشطة - أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية- الأساسية الأكثر مسئولية عن النتائج المرجوة

عدم الموازنة بين التركيز على النتيجة مقابل التركيز على النشاط هو أمر مفهوم إلى حد ما لأن تشكيل رؤية الفريق وتحديد الأهداف هو أمر ممتع، والحلم بأهداف جديدة من النتائج هو أمر خلاق وملهم. اختيار تلك الأهداف القليلة المطلقة والتركيز عليها ستم مناقشته بالتفصيل في الفصل القادم. تحديد، ومناقشة، وتنفيذ الأنشطة الأكثر قابلية لتحقيق النتائج يمكن أن يبدو أمرًا مملًا وغالبًا ما يتطلب تفكيرًا أعمق؛ بالتالي، فإنه عمل أصعب من الحلم بالأهداف. التواصل وإبقاء أفراد الفريق مسئولين عن أعمال أتقن فن التنفيذ يمكن أن يسبب أيضًا انزعاجًا وعدم راحة بين الصفوف، لأن تغيير سلوك الشخص وإعادة هيكلة روتينه اليومي نادرًا ما يكون أمرًا سهلًا، أو ممتعًا، أو يرحب به الناس. (للمزيد من التغطية المتعمقة لأعمال أتقن فن التنفيذ، انظر الفصل 5).

في الواقع، لتحقيق الأهداف القليلة المطلقة التي لم تصل إليها قبلاً، يجب على فريقك القيام يوميًا بما لم يقم به أبدًا من قبل. يشمل ذلك التنفيذ بتركيز وثبات كما لم ينفذ من قبل. بقدر إلهام أهدافك القليلة المطلقة، لا ينبغي أبدًا أن تعتبر هذه الأهداف "وجهة" تقصدها، بل عملاً يوميًا. تحقيقًا لهذه الغاية، يجب أن يكون هدف القائد إنشاء هيكل داخل ثقافته يجعل كل يوم تحفة فنية. هيكل من شأنه أن يؤدي بشكل متوقع لنجاح التنفيذ، عند اتباع كل خطوة من خطوات العملية.

سمعت لأول مرة شعار "اجعل كل يوم تحفتك الفنية" من مدرب كرة السلة للرجال في جامعة كاليفورنيا الراحل جون وودن. كان وودن معروفاً لممارساته المنظمة بشكل مكثف والتي تطلبت إتقاناً للتدريبات الأساسية إلى حد الإنهاك. مقولة وودن الشهيرة، "إنها التفاصيل الصغيرة التي تعتبر حيوية. أشياء صغيرة تجعل الأمور الكبيرة تحدث" (BrainyQuote، غير مؤرخ). بالفعل كانت تجعلها تحدث؛ فازت فرق المدرب وودن في 10 بطولات وطنية في 12 عامًا، بما في ذلك سبع مذهلة متتالية، إضافة إلى أربعة مواسم بلا هزيمة. في السنوات العشر التي فازت بها جامعة كاليفورنيا ببطولات وطنية تحت قيادة وودن، كان سجل فوزهم/خسارتهم 290-10 تسلب اللب!

فيما يلي ثلاث أفكار لمساعدتك أنت وفريقك على إتقان فن التنفيذ بجعل كل يوم تحفة فنية في مؤسستك الخاصة:

1. توجيه المزيد من التركيز والطاقة بعيداً عن النتائج المرجوة ونحو أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية التي تحققها. النتائج، بالطبع، هي أهدافك القليلة المطلقة. أعمال أتقن فن التنفيذ هي الأعمال اليومية ذات الأثر الأقصى التي تحققها. الأهداف القليلة المطلقة -برغم مدى حيويتها- هي مؤشرات متأخرة؛ إنها تظهر في وقت متأخر جداً بدرجة لا تؤثر على الأداء. أعمال أتقن فن التنفيذ -عند تطبيقها جيداً باتساق- تأخذك إلى الأهداف القليلة المطلقة، وينبغي أن تركز على الأمور اليومية بعناية أكثر من الأهداف القليلة المطلقة نفسها. بصراحة، يدور نقاش أكثر من اللازم في المؤسسات بخصوص الأرقام، بينما يكون التركيز الممنوح لإدارة أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية الضرورية لجعل الأرقام حقيقة ضعيفاً. في الفصل 5، سناقش المزيد عن أعمال أتقن فن التنفيذ، بما في ذلك: كيفية تحديدها، وتوصيلها للآخرين، وتدريبهم على القيام بها، ومحاسبة أعضاء الفريق على تنفيذها.

2. التعرف على وتوصيل أعمال أتقن فن التنفيذ لكل منصب. نحن لا نتحدث عن 40 شيئاً، أو 14 شيئاً، لكن بدلاً من ذلك عدد قليل من الأعمال الأكثر أساسية لتحقيق الأهداف القليلة المطلقة المطلوبة: واحد، أو اثنين، أو ثلاثة، أو أربعة على الأكثر.

3. تأسيس مبدأ "كل يوم يعني كل يوم" في جميع أنحاء مؤسستك. تحدث عن هذا المبدأ في الاجتماعات، وأثناء تقييم الأداء، وخلال جلسات التدريب الفردية. علق نسخاً مؤطرة من كل يوم يعني كل يوم في قاعات المؤتمرات أو مرافق التدريب. عش، وتنفس، وامش، وتحدث به. سوف يحتضن فريقك هذا المبدأ، خاصة عندما يرون نتائجهم الخاصة تتحسن.

في الفصول القادمة، سأقدم مكونات المساءلة المحددة التي يتوجب على كل عضو في الفريق الإجابة عنها يومياً لتنفيذ تدابير الرئيسية، ولتعزيز التركيز وضغط الأقران الإيجابي للأداء بالإضافة إلى ثقافتك. في الوقت الراهن، ضع في اعتبارك أن التركيز الأقوى على أعمال أتقن فن التنفيذ هو الخطوة القادمة التي تحتاجها مؤسستك لتحقيق مستوى أداء جديد تماماً.

ما التالي؟

، بمجرد أن تحدد أهدافك القليلة المطلقة، خصص أعمال أتقن فن التنفيذ لكل منصب.

فكر في أعمال أتقن فن التنفيذ، وليس في النتائج وحسب. قم بعمل ممتاز في إدارة الأنشطة اليومية المناسبة، ولن يتوجب عليك أن تقلق بشأن نتائج الأهداف القليلة المطلقة المناسبة! أوجد كلاً من مبدأ "اجعل كل يوم تحفتك الفنية"، ومبدأ "كل يوم يعني كل يوم" داخل ثقافتك. بينما تعمل على جعل كل يوم تحفة فنية، راقب تركيزك اليومي، ومشاركتك، وارتفاع نتائجك، مع تحقيق النتائج بشكل أسرع وأكثر كفاءة من أي وقت مضى. أثناء عملك على تحسين فلسفتك الشخصية لجعل كل يوم تحفة فنية، حان الوقت للتفكير جديدًا في الأهداف الأكثر أهمية لمؤسستك بالضبط. هذا يضمن لك أنك واضح حيال وجهتك بشكل حازم. بعبارة أخرى، لقد حان الوقت لتحديد الأهداف القليلة المطلقة، هذا بالضبط ما سيعلمك الفصل التالي القيام به.

فكرة ختامية

لقد قيل لنا طوال حياتنا إن "الحياة قصيرة"، وأن "ترتب أولوياتك"، و"تستغل وقتك للحد الأقصى". اكتشفنا أيضًا بالطريقة الصعبة أن تلك التحذيرات قولها أسهل بكثير من فعلها. على الرغم من حسن نوايانا وإرادتنا القوية، الكثير من الأيام والأسابيع وحتى السنوات على ما يبدو مضت هباءً. خطوات التنفيذ البسيطة والمنظمة (أتقن فن التنفيذ) لجعل كل يوم تحفة فنية تحول نوايانا الحسنة ببساطة إلى عملية قابلة للتطبيق، مما يمكننا من أن نحول مبدأ اجعل كل يوم تحفة فنية إلى واقع. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 3

حدد الأهداف القليلة المطلقة!

التحدي

لقد أصبحت على مر السنين مقتنعة تمامًا أن معظم الناس يقصرون في إمكاناتهم ليس لأنهم كسالى أو لأنه ليس لديهم حافز، بل لأنهم مشتتون. إنهم يقضون معظم النهار في التقاط زهرة من كل بستان، يطاردون الكثير من الأهداف في آن واحد، يتخصصون في الأنشطة الثانوية، يخلطون بين الحركة والتقدم، السرعة والاتجاه، النشاط والإنجاز. وكنيجة ترتفع مستويات التوتر، وتزيد أعباء العمل، وتضيع الأهداف. ومما يزيد من الالتباس، يعلمك خبراء وضع الأهداف أنه عليك تحديد العشرات من الأهداف في جميع مجالات حياتك في آن واحد. بالمثل، ينصحك الاستشاريون بالتركيز أكثر على أهدافك الأكثر أهمية، في حين أنه في ذهن المرء، معظم أهداف العمل أو الحياة مهمة جدًا. مثل الكلب الجائع الذي بعد أن طارد خمسة أرانب في آن واحد ينتهي به الأمر بالتعب والفشل في تحقيق مناه، الأشخاص حسنو النوايا لكن المشتتون يفعلون نفس الأمر؛ في كثير من الحالات طوال حياتهم.

ركز بقوة على القلة المطلقة

في ورشة عملي لإتقان فن التنفيذ، الخطوة الأولى للتنفيذ التي أدرستها في عملية أتقن فن التنفيذ هي أن تركز بقوة على الأهداف القليلة المطلقة. عندما أتحدث عن "تحديد الأهداف القليلة المطلقة"، فأنا أشير إلى التركيز مثل الليزر على واحد، أو اثنين، أو ثلاثة على الأكثر من الأهداف القليلة المطلقة والتي من شأنها أن تدفع بباقي مؤسستك لتحقيق أعلى إمكاناتها. هذه ليست بالضرورة الأهداف الأسهل، أو الأقل تكلفة، أو الأكثر متعة، أو الأكثر شعبية؛ إنها الأهداف الأكثر أهمية. من الأهداف ال-10 أو 20 الجيدة أو العظيمة "التي سيكون من الجيد تحقيقها"، الأهداف القليلة المطلقة هي بعض من أفضل الأهداف الأكثر أهمية.

نحن نستوعب هذا المبدأ عن التركيز في مجالات أخرى في حياتنا. نحن عادة نحاول تعلم لغة أجنبية واحدة، أو السعي إلى وظيفة واحدة، أو إتقان فن واحد من فنون الدفاع عن النفس في المرة. في الواقع، إذا كنت تطارد خمس أو عشر أولويات، هل هي حقًا أولويات على الإطلاق؟ فكر في الأمر. إذا كان كل شيء مهمًا، فمن ثم ليس هناك حقًا ما هو بهذه الأهمية. لا شك أنه يمكن للمرء تحقيق الكثير خلال سنة، أو عقد من الزمن، خاصة على مدى الحياة؛ لكنه لا يتحقق من خلال مطاردة كل فرصة سانحة أو رائعة في نفس الوقت! وجود أولويات زائدة عن اللزوم سيؤدي إلى تنفيذ القليل منها بامتياز، بل وإلى متابعة أقل باستمرار.

ها هي ست أفكار لدعم أول قاعدة انضباطية من عملية أتقن فن التنفيذ والتي تتمثل في التركيز

القوي على القلة المطلقة: حدد الأهداف القليلة المطلقة!

1. لا تترك الجيد أو الرائع يقف في طريق الأفضل. لزيادة مبدأ التركيز إلى الحد الأقصى، يجب أن تكون لمؤسستك ثلاثة أهداف قليلة مطلقة كحد أقصى. عند وجود أكثر من ثلاثة، سوف تجد أن تركيزك، وطاقتك، ومواردك مستنزفة. حتى تضيق تركيزك بقوة على القلة المطلقة، لن تستطيع أن تتقدم بفعالية لمتابعة عملية أتقن فن التنفيذ. قم باستخدام نفس الفلسفة المركزة بشدة هذه لأهدافك الشخصية في المجالات الأخرى في الحياة، والنتائج سترتفع فيها أيضاً.

2. التركيز المحدد يحفز الانضباط، والانضباط يغذي الاتساق. من فضلك أعد قراءة الجملة السابقة مرة أخرى ببطء جداً هذه المرة، واسمح لها بالتغلغل، لأنها مبدأ حيوي للنجاح. في كثير من الأحيان، يعتقد الناس أنه يجب أن يصلوا للاستمرارية عن طريق الإرادة، يجبرون أنفسهم على القيام بما لا يريدون القيام به حتى يصبح عادة. المشكلة هي أنه في حين أن الوصول للهدف عن طريق الإرادة قد يصلح لفترة من الوقت، فإن لديه فترة صلاحية قصيرة. الاتساق الموثوق به وذو المغزى له صيغة. بمجرد أن تضيق تركيزك على الأهداف القليلة المطلقة، ستصبح أكثر انضباطاً تلقائياً، لأنه كلما كنت تحدّ خياراتك، يزيد الانضباط. بمجرد أن تصبح أكثر تركيزاً وتكراراً في سعيك المخلص للأهداف القليلة المطلقة، ينتج الاتساق بشكل طبيعي نتيجة للانضباط الأكبر. ذلك لأن الانضباط هو الوقود الذي يجعل الاتساق ممكناً.

3. التركيز يعني "القدرة على الحصر". عدم القدرة على الحصر لأن تركيزك مشتتة على الأمور الصغيرة الكثيرة أو لأنك تهدره على قائمتك الطويلة من الأهداف المهمة التي هي أقل من مطلقة، لا تهدر الوقت فقط بل والمال أيضاً.

4. احترم مفهوم الأولوية الحقيقية. ظهرت كلمة priority (أولوية) في اللغة الإنجليزية في القرن الخامس عشر وعُنت "أول شيء". بقيت الكلمة مفردة لمدة 500 سنة (Dictionary.com)، غير مؤرخ). في القرن العشرين أصبح للكلمة جمع، ومع هذا التحول، التركيز على ما هو مطلق حقاً - ما هو الأكثر أهمية - ضاع في العملية.

5. قواعد التركيز، مثل قواعد الجاذبية، لا ترحم. إذا أدت رأسك أبداً للحظة وأصبح ذلك كامل يومك أو إذا أدت رأسك يوماً وصار ذلك كامل حياتك، فإنك تعرف ما أتحدث عنه. كما أن قوانين الجاذبية لا تحترم الناس، هو الوضع ذاته إذا انتهكت قوانين التركيز. إنها تعامل الجميع بنفس الطريقة، وسيعاني المخالفون عواقب متوقعة وفورية. إنها لا تهتم كيف تظن أن موقفك فريد من نوعه أو كم أنت مشغول؛ إذا قفزت من على السطح، إذا جاز التعبير، فستسقط أسفل.

6. يمكنك الحصول على أي شيء تريده، لكن ليس كل شيء. حسنًا، على الأقل ليس دفعة واحدة. على سبيل المثال، خلال حياتك قد تسعى لتصبح طاهياً، أو ملاكماً محترفاً، أو رجل دين، أو سياسياً، أو شاعراً؛ مع ذلك، فإنه ليس من الحكمة أن تسعى لهم جميعاً في آن واحد. طبق هذا المبدأ على مؤسستك، وسوف يرتفع نجاحك جنباً إلى جنب مع تركيزك.

ما التالي؟

إلى أن تتعرف على أهدافك القليلة المطلقة، لن تتمكن من التقدم أكثر في عملية أتقن فن التنفيذ. بعد أن تميزها، فإن الخطوة التالية ستكون تحديد ما يتوجب عليك وعلى جميع من في فريقك القيام به يوميًا لتحقيقها: أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية، والأسبوعية، والشهرية. في الواقع، إذا كنت لا تستطيع أن تقرر ما هي أهدافك القليلة المطلقة، ضع هذا الكتاب بعيدًا حتى يمكنك القيام بذلك! لا أحد غيرك يعرف أي هدف أو اثنين أو ثلاثة يستحق الوقت، والطاقة، والتركيز، والموارد المتفاوتة لنقل مؤسستك وحياتك إلى الأمام. إنها أهدافك القليلة المطلقة، ومهمتك، وحياتك. يجب عليك معرفتها.

قبل أن نصل إلى الفصل المتعلق بأعمال أتقن فن التنفيذ، فإننا سنحتاج إلى تخصيص بعض الوقت في الجزء التالي لعدو التنفيذ اليومي والذي لديه القدرة على جعل أعمال أتقن فن التنفيذ لديك دون جدوى: النزاع.

فكرة ختامية

جميع الذين حضروا أبدًا دورة لتحديد الأهداف وسردوا كافة تطلعاتهم الأكثر أهمية بالتأكيد شعروا بعواطف متزامنة من الإثارة والشك. يتوقعون إلى أين يتجهون، لكنهم قلقون حيال ما يجب القيام به أولاً ومدركون بشكل مؤلم أنه ليست لديهم خطة للوصول إلى هناك. تحديد الأهداف القليلة المطلقة يوضح ببساطة ما أدركناه بشكل حدسي منذ البداية. لا يمكنك أن تفعل الكثير في آن واحد وتتوقع أن تقوم به بشكل جيد، أو لفترة طويلة، إذا لم يكن على الإطلاق. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 4

النزاع يقف في الطريق!

التحدي

قد تفكر كيف أنه من المتوقع أن تقوم بالتنفيذ وصولاً للأهداف القليلة المطلقة باتساق عندما تكون لديك بالفعل عشرات من الواجبات اليومية لإنجازها: اجتماعات للتحضير لها وحضورها؛ تقارير لقراءتها؛ مكالمات هاتفية ورسائل بريد إلكتروني لإجرائها والرد عليها؛ مشاكل موظفين للتعامل معها؛ تدريب لإجرائها أو المشاركة فيه؛ عملاء للقائهم، والبيع لهم، وتلبية رغباتهم، والمتابعة معهم؛ ويمكن أن تطول القائمة لأطول من ذاكرة زوجة نسيت ذكرى يوم مميز لها. في ورشة عمل أتقن فن التنفيذ، أشير إلى هذا الكم الهائل من الواجبات اليومية بـ"النزاع". يتم تعريف كلمة fray (نزاع) بأنها "صراع، أو معركة، أو مناوشة" (Dictionary.com، غير مؤرخ). يبدو كتعريف ملائم لمعظم الأعمال الروتينية اليومية، ألا تظن ذلك؟ دون شك، خوض النزاع اليومي من المرجح أن يكون عائقك الأول في التنفيذ.

توازن النزاع بنسبة 20/80

لا تتسرع في تقديم النزاع ككبش فداء لعدم اضطلاعك بالتنفيذ. الناس لا ينفذون بشكل جيد لأنه ليست لديهم عملية لوضع الأمور في نصابها الصحيح باتساق حين يحتدم النزاع. إلى جانب ذلك، لن يختفي نزاعك اليومي؛ إنه من حقائق الحياة. على الرغم من أن المشاكل يمكن حلها، يجب التعامل مع حقائق الحياة بشكل استراتيجي.

من المفيد أيضًا أن نفهم أن النزاع ضروري. هناك واجبات معينة يجب على الناس تأديتها يوميًا للحفاظ على دوران التروس المؤسسية. تنفيذ أي شيء جديد أو مهم يتعثر عندما يختطف النزاع، وكل إلحاحه الشائن، يومك بأكمله ولا يوجد نظام للتأكد من أن ما هو أكثر أهمية لا ينجرف بالكامل أسفل ما هو أكثر قربًا، أو ضغطًا، أو إلحاحًا، أو تعجلًا.

في الواقع، يجب أن يستهلك النزاع نحو 80 في المائة من يومك. بعض الأيام يحتاج إلى المزيد من الوقت في حين أن البعض الآخر يحتاج وقتًا أقل. هذا من شأنه أن يترك لك 20 في المائة من وقتك لتنفيذ الإجراءات الحيوية (المحادثات، والاتصالات، والتخطيط الاستراتيجي، والمسائلة) المطلوبة لإنجاز واجباتك الروتينية اليومية وصولاً للمبادرات التي تعتبر ضرورية للحياة المؤسسية طويلة المدى. هذا ينقلك من وضع الصيانة لوضع النمو.

يقع الناس في المشاكل عندما يأخذ النزاع 100% أو حتى 120% من يومهم. وللمواكبة، عليهم العمل

في يوم عطلة، أو القوم مبكرًا، أو العمل لوقت متأخر. في غضون ذلك، الأمور الأكثر حيوية للنمو على المدى الطويل يتم إهمالها وتتبخر في خضم النزاع. لا تسيء الفهم؛ عملية أتقن فن التنفيذ ليست مصممة لتمحو نزاعك أو حتى لتساعدك على التحكم فيه. كما ذكرنا سابقًا، النزاع حقيقة ضرورية من حقائق الحياة، ووجد ليستمر. هدف هذا الفصل ليس أن يعلمك التحكم في نزاعك اليومي. خذ دورة مفيدة لإدارة الوقت لهذا الهدف. الغرض من أتقن فن التنفيذ هو تزويدك بعملية من شأنها أن تساعدك على التنفيذ وصولًا لأهدافك القليلة المطلقة أثناء مضيك في النزاع اليومي المحتوم ودائم الوجود.

فيما يلي أربع أفكار لتسليط المزيد من الضوء على وقائع النزاع.

1. كل من يعمل داخل مؤسستك يواجه أيضًا نسخته من النزاع. لهذا السبب من الضروري نقل أتقن فن التنفيذ من الفرد للجماعة من خلال تعليمه لزملائك في الفريق وتثبيته في جميع أنحاء مؤسستك.

2. إنها الرمال في حذائك، أكثر من الإرهاق العضلي، التي في الغالب تحول دون التقدم. أنا أتمتع بالمشي على الشاطئ، وبالمناظر، والأصوات، ورائحة البحر. أمشي أحيانًا لأميال دون تعب، وأنا مستغرق في عظمة خلق الله. الذي يسبب التهيج، ويكسر الزخم، ويعرقل التقدم هي حبات الرمل التي تجد طريقها إلى حذائي. النزاع يشبه ذلك. على أساس يومي ليس من المرجح أن يلهيك التعب أو الأمور الكبيرة بقدر المضايقات الصغيرة التي تهدد باستنفاد يومك بأكمله. دون عملية مثل أتقن فن التنفيذ لإبقائك على المسار الصحيح، ولمساعدتك على تنظيم أمورك إذا فشلت، ستعمل لوقت أطول ووجد أكثر، لكن ستجز أقل.

3. النزاع المتضخم بسبب ضغوط لا داعي لها والتي يمكن أن تؤثر سلبيًا على الجوانب الأخرى من حياتك. عندما لا تنفذ جيدًا، يتوجب عليك قضاء ساعات وأيام إضافية في العمل محاولًا إنجاز ما كنت ستحققه إذا كنت تعمل بتركيز أتقن فن التنفيذ. هذا يعني أن لديك وقتًا أقل لقضائه في المنزل مع العائلة أو الأصدقاء لممارسة الرياضة، أو الهوايات، والاسترخاء. هذا الخلل يسبب التوتر. للأسف، أنت تميل لجلب هذا التوتر معك إلى مكان عملك، مما يجعلك حتى أقل فعالية ويتسبب في أن تعمل لفترة أطول ووجد أكثر لإتمام الأمور الصحيحة. هذه الحلقة المفرغة تسلب حياتك الفرح، والرضا، ووصولك لقدراتك الكاملة.

4. أكبر نقاط ضعفك هي التي لا تدري بها. ما لم تكن على دراية بالنزاع ودوره كمخلوق جشع ينوي استهلاك يومك بأكمله، سوف تقع ضحية له مرارًا وتكرارًا. لكن كلما أصبحت أكثر دراية بهذا الخطر، قل احتمال خروجك من المسار. بالإضافة إلى ذلك، عندما تقوم بذلك، يزيد احتمال استجماعك لقواك واسترجاعك لتركيزك بشكل أسرع. هذان التعديلان، عزيزي القارئ، هما دليل على النضج، والتقدم، والنمو.

ما التالي؟

تذكر كم العمليات، أو التغييرات، أو الحملات الجديدة التي رأيت النزاع على مر السنين يستحوذ عليها، وتعهدت بعدم السماح لذلك بالحدوث مرة أخرى. إذا لم تتعلم من تلك الأخطاء، لن تنمو.

تذكر كم يوماً في حياتك العملية تركت فيه العمل مجهداً، لكن غير راض لأنه رغم حركتك طوال اليوم، لم تنجز ما كان أكثر أهمية؛ قضيت معظم وقتك تحاول فقط البقاء واقفاً على قدمك وتلعب لتجنب الخسارة بدلاً من تحقيق الفوز. اكره هذا التصرف، وتعهد أنك قد كررته بما فيه الكفاية، وقرر أن تغيره مرة واحدة وإلى الأبد. الكره يمكن أن يكون دافعاً مذهلاً.

أثناء قراءتك وتعلمك وتطبيقك لمبادئ أتقن فن التنفيذ، تشجع بحقيقة أن الآن، على الأقل، لديك نظام مفصل فعال لن يترك الأهم للصدفة. علاوة على ذلك، أنه سيبنى مجموعة مهاراتك التنفيذية حيث يمكنك باستمرار تحويل أهم أهدافك القليلة المطلقة واستراتيجياتك إلى نتائج في كل مجالات حياتك أينما قمت بتطبيقه.

خذ وقتك وأنت تتعلم وتستوعب مبادئ أتقن فن التنفيذ في هذا الجزء الأول من الكتاب. الاحتمالات هي أنك ربما تعجلت ما يكفي من المفاهيم الجديدة في حياتك المهنية والتي لم ترق لطموحاتك. الاستراتيجيات الثلاث التالية - "صح القادة!"، و"صح الثقافة!"، و"صح الفريق!" - ستساعدك على تحقيق الاستفادة القصوى من عملية أتقن فن التنفيذ للحصول على أفضل النتائج. خذ الوقت لإتقان، وتنفيذ، والالتزام بكل خطوة كل يوم. وكل يوم يعني كل يوم!

بالحديث عن كل يوم يعني كل يوم، سوف تحتاج لتركيز خارق على الأنشطة اليومية، أي أعمال أتقن فن التنفيذ التي تجعل أهدافك القليلة المطلقة تؤتي ثمارها. هذا هو السبب في كون الفصل القادم والخطوة الثانية في عملية أتقن فن التنفيذ مهمًا جدًا.

فكرة ختامية

طوال حياتنا يبدو أننا نحارب قوى غير مرئية، وغير مسماة تتآمر ضد نجاحنا. قد لا نكون قادرين على تحديد ماهيتها بالضبط، ومع ذلك ما نزال نلاحظ تأثيرها يوميًا. من خلال قدرتنا على التعرف على النزاع، وتعلم التنفيذ أثناء وجوده، فإننا نواجه بذلك عدو التنفيذ الذي كان موجودًا طوال الوقت. من خلال أتقن فن التنفيذ، نتمكن من التعايش بفعالية ونجح بالرغم من النزاع اليومي. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 5

أتقن فن التنفيذ!

التحدي

قادة المؤسسات مهووسون عن وجه حق بالنتائج، والأرقام، لأنه في النهاية هذه هي الطريقة التي يتم بها قياسهم ودفع رواتبهم. على الرغم من أنه من المفيد أن تكون تلميذًا للأرقام، فإن المشكلة فيها أنها مؤشرات متأخرة. هي تظهر متأخرة جدًا لدرجة تحول دون فعل أي شيء حيالها. إنها مثل لوحة النتائج في مباراة. عندما تظهر الأرقام، يكون قد فات الأوان لتغييرها. أصبحت من الماضي. بقدر أهمية دراسة الأرقام، من الأفضل كثيرًا أن تكون معلمًا ومديرًا للسلوكيات التي تحقق النتائج. من خلال فعل ذلك تكون قادرًا على التدخل فيها، وضبطها، وتغييرها، وإعادة تعريفها، ومحاسبة الآخرين عليها كوسيلة للاستمرار في التأثير على الأرقام بشكل إيجابي قبل أن تصبح تاريخًا. من خلال البقاء في اللعبة والتأثير باستمرار على الأرقام بدلًا من أن يتم إغواؤك بالأرقام في حد ذاتها، فإن النتائج التي تظهر في نهاية المطاف على لوحة نتائجك ستكون أكثر قوة بكثير.

ركز بقوة على أعمال أتقن فن التنفيذ

في هذا الفصل، سأوسع في عرضي لأعمال أتقن فن التنفيذ المذكورة سابقًا في الفصل 2، من خلال تقديم شرح أكثر تفصيلاً لماهية أعمال أتقن فن التنفيذ وكيفية استخدامها كخطوة ثانية في عملية أتقن فن التنفيذ.

بعد تحديد الأهداف القليلة المطلقة عن طريق تقرير ما الذي ستركز عليه بقوة، الخطوة المنطقية التالية هي أن تحدد بعناية الأنشطة اليومية الأساسية اللازمة في كل منصب، بدءًا بخاصتك، لتحقيقها. هذه الأنشطة الرئيسية هي أعمال أتقن فن التنفيذ. بدلًا من أهدافك المرجوة، والتي هي النتائج، أعمال أتقن فن التنفيذ تتنبأ بالنتائج. أعمال أتقن فن التنفيذ هي تلك الأنشطة اليومية، أو الأسبوعية، أو الشهرية التي سيكون لها التأثير الأكبر على تحقيق الأهداف القليلة المطلقة.

بصراحة، ليس كل شيء يمكنك القيام به لتحقيق الأهداف القليلة المطلقة جديرًا بالفعل. بعض الأعمال يمنحك قيمة ضئيلة للغاية على عكس أعمال أخرى، مثل أعمال أتقن فن التنفيذ، توصلك إلى مبتغاك أسرع. هناك خطأ شائع عند وضع الاستراتيجيات للوصول إلى الهدف، وهو سرد كافة الأشياء التي يمكنك القيام بها لتكون ناجحًا بينما تطارد هذا الهدف. هناك مشكلة مع هذا النهج هي أنه ليس بإمكانك فعل كل شيء. ليس لديك الوقت، أو الطاقة، أو القوى العاملة، أو الموارد. لذلك، كما قمت بحصر تركيزك على الأهداف القليلة المطلقة، يجب عليك أيضًا بعناية واستراتيجية أكثر اختيار الأعمال اليومية المطلوبة للوصول إليها.

اقتباسًا عن فلسفة من فلسفات فنون الدفاع عن النفس، من الاستراتيجيات الفعالة لتحديد أعمال أتقن فن التنفيذ هي أن تسأل: "ما أقل عدد من الحركات اللازمة لإنهاء العراك؟" يتلخص تنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ بفاعلية بشكل أساسي في تطبيق طاقة متفاوتة على أهداف كبيرة المكسب.

كممارس لفنون الدفاع عن النفس، تعلمت مبكرًا أنه إذا تعرضت لهجوم، فعليًا إنهاء العراك بسرعة. كلما طالت مدة العراك، زاد احتمال حدوث شيء سيئ. على سبيل المثال، يمكنك لكم أو ركل المهاجم في هدف متاح بسهولة وسهل التصويب عليه، مثل الذراع، والقيام بذلك مرارًا وتكرارًا. يمكن للعراك أن يستمر لدقائق، وستتج فقط في إرهاق نفسك، وجعل نفسك عرضة لهجوم مضاد فعال. لكن، إذا وجهت ركلة إلى المهاجم فيما بين البطن والفخذ، وأخذت رأسه المنحني للأمام، وضربته بسرعة بركبتك مرة أو اثنتين، فسينتهي الهجوم بسرعة وبشكل مؤلم للشخص السيئ فاقد الوعي. عن طريق اختيار تطبيق العمل أو العملين الصحيحين لمواجهة الأهداف الحيوية، فأنت تحقق هدفك بسرعة وكفاءة أكبر. استراتيجية إنهاء الأمر بسرعة المبنية على أعمال أتقن فن التنفيذ تنطبق بنفس الجودة عند تنفيذ استراتيجية داخل المؤسسات.

على سبيل المثال: إذا كان أحد الأهداف القليلة المطلقة لمؤسستي، ليرن تو ليد، هو زيادة إيرادات التدريب الافتراضي بنسبة 20 في المائة على مدى ستة أشهر، فستكون مسؤوليتي هي تحديد أعمال أتقن فن التنفيذ التي سيكون مدير التدريب الافتراضي بحاجة إلى تنفيذها للتقدم تجاه هذه النتيجة على نحو أكثر فعالية.

نماذج لأعمال أتقن فن التنفيذ اليومية يمكن أن تشمل:

القيام بثلاثة اتصالات يومية مع المستخدمين الحاليين لمنتجاتنا لبناء العلاقات، ونصحهم بما هو جديد، وعرض تدريب أي موظفين حديثي التعيين على النظام، وإخبارهم بالوظائف أو الميزات الإضافية التي ستأتي في المستقبل.

القيام بثلاثة اتصالات يومية مع المستخدمين المرتقبين لمنتجاتنا لتقييم احتياجاتهم، وإعطاء جولة على الإنترنت عن ميزاتها وفوائدها، واقتراح برنامج تدريبي مخصص ليناسب احتياجات مؤسساتهم.

مشاهدة مقطع مدته 20 دقيقة شخصيًا لتدريب افتراضي يوميًا لمواكبة محتواه، وتحسين معرفة المنتج، ورؤية منتجاتنا من خلال عيون العميل لملاحظة العيوب والتحسينات المحتملة.

يقوم مدير التدريب الافتراضي عندئذ بتسجيل نتائجه على لوحة أتقن فن التنفيذ (الوسيط الذي يقيس أعمال أتقن فن التنفيذ) في اجتماعنا للمساءلة في صباح اليوم التالي. سيأتي المزيد عن هذه الخطوات الإضافية في الفصلين القادمين.

نماذج لأعمال أتقن فن التنفيذ الأسبوعية والشهرية يمكن أن تشمل:

(تذكر، أعمال أتقن فن التنفيذ الأسبوعية هي نشاط أساسي لا تحتاج إلى القيام به يوميًا، لكن يجب تنفيذه في مرحلة ما خلال الأسبوع). إنشاء وإرسال رسالة فيديو تتضمن "تنويهاً عن محتوى جديد" لجميع العملاء، والتي تشرح بالتفصيل البرامج والموضوعات الجديدة التي أضفناها خلال الشهر لإبقائهم مطلعين ومشاركين في منتجنا.

(تذكر، أعمال أتقن فن التنفيذ الشهرية هي نشاط أساسي لا تحتاج إلى القيام به يوميًا أو أسبوعيًا، لكن يجب تنفيذه في مرحلة ما خلال الشهر). إجراء مؤتمر مجاني على الإنترنت مع المستخدمين المحتملين لعرض 10 دقائق من محتوى رائع، وإعطاء لمحة عامة عن كيفية عمل النظام، ومنح كلمة مرور للحضور تسمح لهم بأخذ دورة مجانية من اختيارهم.

فيما يلي ثمانية أفكار حول أعمال أتقن فن التنفيذ لمساعدتك على فهم أفضل لهذه الخطوة الثانية من عملية أتقن فن التنفيذ.

1. يجب تحديد الأهداف القليلة المطلقة قبل أن تتمكن من تصميم أعمال أتقن فن التنفيذ بذكاء. إذا لم يكن الأمر كذلك، إذا أنت لا تعرف ما الذي تقوم بالتنفيذ تجاهه. إذا لم تكمل الخطوة الأولى في عملية أتقن فن التنفيذ بعد، حدد الأهداف القليلة المطلقة إذاً. هذا هو المكان الذي تحتاج البدء منه.

2. يجب أن تقتصر أعمال أتقن فن التنفيذ على عدد صغير من الأعمال اليومية الحيوية؛ ثلاثة أو أربعة على الأكثر. على الرغم من أن موظفك قد يكون لديهم 40 شيئاً للقيام به كل يوم، سيكون هناك شيئان أو ثلاثة يتوجب عليهم القيام بها، والقيام بها بشكل جيد، ومستمر. بالإضافة إلى ذلك، سيتحملون مسؤولية تنفيذها في اليوم التالي. ستتم مناقشة هذا الأمر بالتفصيل مع اجتماعات المساءلة الدورية في فصل لاحق.

3. يجب تحديد أعمال أتقن فن التنفيذ بعناية لتناسب كل منصب وكل هدف من الأهداف القليلة المطلقة. ليس هناك عمل واحد يتناسب مع كل شيء. خصص الأعمال لتلائمك بأفضل صورة.

4. أعمال أتقن فن التنفيذ قد تتغير من وقت لآخر. عمالك هو تقييم النتائج وتحديد ما إذا كانت أعمال أتقن فن التنفيذ ما تزال الأنشطة الأكثر صلة، والأعلى تأثيراً التي يمكن تنفيذها للوصول إلى الأهداف القليلة المطلقة. مع تغير المواسم، والأوضاع الاقتصادية، وتكوين الفريق، والمنافسين، أو غيرها من القضايا، قد تحتاج إلى تعديل أعمال أتقن فن التنفيذ.

5. أعمال أتقن فن التنفيذ قد تشمل أيضاً أنشطة أسبوعية أو شهرية رئيسية. هذه هي الأشياء التي لا يحتاج المرء إلى القيام بها يوميًا، لكن يجب تنفيذها في مرحلة ما خلال الأسبوع، أو الأشياء التي لا يقوم بها المرء يوميًا أو أسبوعيًا، لكن يجب تنفيذها في وقت ما خلال الشهر.

6. أعمال أتقن فن التنفيذ يجب تحديدها في ملفات النجاح المخصصة. هو وصف وظيفي مكثف يضغط قائمة المهام المُتنبئة عادة من الواجبات الوظيفية المكلفة إلى قائمة مركزة بشدة، وسهلة الفهم، ومحددة الأولويات من أعمال أتقن فن التنفيذ التي يجب على كل عضو من أعضاء الفريق إنجازها يوميًا، وأسبوعيًا، وشهريًا. ملفات النجاح المخصصة يمكن تخصيصها لتناسب أي موقف ويمكن تحديثها مع تغير أعمال أتقن فن التنفيذ. في الفصل التالي، سوف أقدم لك الأدوات اللازمة لإنشاء ملفات النجاح المخصصة وشرح إمكاناتها للتأثير على الأداء الفردي.

7. أعمال أتقن فن التنفيذ هي الأشياء العادية، التي يتم القيام بها بإتقان غير عادي، كل يوم، وكل يوم يعني كل يوم! في كرة القدم الأمريكية، الألعاب التي تبرز في الأحداث الرئيسية الأسبوعية تكون استثنائية عادة. ركض ال-80 ياردة، خداع الخصم، التمير السريع بين اللاعبين، الرمية الطويلة لإحراز الهدف. لكن في الواقع ليست تلك هي الطريقة التي يُسجَل بها معظم الأهداف. اللعبة التي لن تراها أبدًا في الأحداث الرئيسية هي ركض ال-3.5 ياردة الأساسية التي تم تنفيذها بشكل متقن. ومع ذلك، إذا أكمل الفريق هذه الجريات الثلاث في كل لعبة من الألعاب الثلاث الأولى، لن يفقد الكرة أبدًا. سوف يسجل هدفًا في النهاية كلما حاز الكرة وسيستنزف المنافسة خلال العملية. عمالك هو تحديد مجموعة من جريات ال-3.5 ياردة لكل موقع في فريقك، وتدريب كل لاعب على تنفيذها، ومحاسبتهم على القيام بذلك كل يوم؛ وكل يوم يعني كل يوم. هذه المهمة ينبغي أن تزيح بعضًا من الضغط من عليك أنت وفريقك، حيث توضح أنه لا يجب عليك فعل أي شيء استثنائي للوصول إلى أهدافك القليلة المطلقة. كل ما سوف تحتاجه هو تنفيذ الأشياء العادية بشكل جيد للغاية، والقيام بذلك يوميًا بعد يوم!

8. إذا كنت تعمل بجد بالفعل وتفشل في تحقيق النتائج، فإن العمل بجد أكبر ليس استراتيجيتك المثلى. العمل بذكاء أكبر من خلال تنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية والأسبوعية، والشهرية هو الاستراتيجية المثلى للعاملين بجد الذين يرغبون في التقدم أكثر وأسرع نحو أقصى إمكاناتهم.

ما التالي؟

- ، ابدأ من خلال تحديد أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية، والأسبوعية، والشهرية الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف القليلة المطلقة لكل واحد من مرءوسيك المباشرين.
- ، ثم حدد ما الذي تحتاج إلى إضافته لأعمال أتقن فن التنفيذ لديك لمساعدة موظفيك على ضمان تطبيق أعمال أتقن فن التنفيذ لديهم بشكل جيد ومتسق.
- ، مارس، وتمرن، وتدرّب باستمرار على كيفية إتقان جريات ال-3.5 ياردة تلك.
- ، حاسب الجميع على تنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ كل يوم؛ وكل يوم يعني كل يوم!
- ، حدد بوضوح كل ملفات النجاح المخصصة، وحدد أعمال أتقن فن التنفيذ لكل منصب. تذكر أن هذه هي الإجراءات اليومية، والأسبوعية، والشهرية الأكثر حيوية التي تقربك من أهدافك القليلة المطلقة. لإرشادك في هذه المسؤولية سوف يغطي الفصل التالي قوة ملفات النجاح المخصصة.

فكرة ختامية

عدد الأيام التي يقضيها الناس في إنهاك أنفسهم بمطاردة الأهداف بقوة ومع ذلك يعجزون عن تحقيقها يثير اثنتين من الشكاوى الأكثر شيوعًا في الحياة: "لا توجد ساعات كافية في اليوم"، و"لا يستطيع المرء إنجاز الكثير بمفرده". على الرغم من النصائح الوافرة من أجل "العمل بذكاء أكبر، وليس بجهد أكبر"، فإن التعليمات المحددة لكيفية التمكن من القيام بذلك في الغالب غائبة. تحديد وتنفيذ أعمال أتقن

فن التنفيذ اليومية هما أمران نعرف أنه يتوجب علينا القيام بهما طوال الوقت. من خلال تطبيق عملية أتقن فن التنفيذ، يمكن لأي شخص أن يحوّل معرفة ما يجب القيام به إلى تنفيذ متسق. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 6

قوة ملف النجاح المخصص

التحدي

التوصيف الوظيفي المعياري يكون عادة واسع النطاق وعمامًا جدًا لدرجة تمنعه من أن يؤدي إلى سلوكيات وفيرة الفائدة يوميًا. على الرغم من أن التوصيفات الوظيفية مهمة للوضوح المؤسسي، فإنها لا تؤثر بما يكفي فيما هو أكثر أهمية الآن. بالإضافة إلى ذلك، نادرًا ما يتم تحديثها بما فيه الكفاية للحفاظ على أقصى قدر من المواءمة مع مقتضى الحال. نتيجة لذلك، في العديد من المؤسسات، تصلح التوصيفات الوظيفية أكثر كقائمة لرغبات الموارد البشرية عن السلوكيات المرجوة أكثر من كونها دافعًا فعالًا للأنشطة اليومية الأكثر أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

خمس نصائح لملفات النجاح المخصصة

1. يجب أن تأخذ ملفات النجاح المخصصة القائمة الواسعة للتوصيفات الوظيفية وتلخصها لتشمل جميعًا موجزًا لأعمال أتقن فن التنفيذ اليومية، والأسبوعية، والشهرية المطلوبة من كل عضو في الفريق. يمكن إنشاء ملف النجاح المخصص لمراكز وظيفية مختلفة، ويمكن حتى أن يتفاوت قليلاً بين الأفراد الذين يشغلون نفس المراكز الوظيفية. على سبيل المثال، ملف النجاح المخصص لمندوب المبيعات الجديد يركز بشدة في البداية على التدريب على طريقة تقديم المنتجات، في حين أن مندوب المبيعات المخضرم يمكن أن يحدد عددًا محددًا من المكالمات لقاعدة عملائه كأمر يومي غير قابل للتفاوض.

2. يجب أن تكون ملفات النجاح المخصصة مكتوبة، وينبغي أن يوقعها أعضاء الفريق. هذا يقضي على سوء الفهم والأعداء مثل: "لم أكن أعرف أنه من المفترض أن أفعل ذلك"، أو "كان يجب عليك أن تكون أكثر وضوحًا"، أو "لا يمكنني قراءة أفكارك".

3. يجب تحديث ملفات النجاح المخصصة عند الضرورة للحفاظ على مواءمة مقتضيات الحال. كما تتغير الظروف الاقتصادية، ومواسم معينة، ودورات عمر المنتج، والظروف التنافسية، أو الحملات التسويقية، كذلك تتغير ملفات النجاح المخصصة.

4. يجب مناقشة ملفات النجاح المخصصة من الحين للآخر: خلال جلسات التدريب، وفي الاجتماعات، وخلال تقييم الأداء. عندما يتم استخدامها بهذه الطريقة، فإنها توفر أداة ممتازة للتقييم، والتعزيز، والمساءلة بينما تدرّب وتقيس السلوكيات بناءً على أعمال أتقن فن التنفيذ في ملف النجاح المخصص.

5. يجب تقديم ملفات النجاح المخصصة إلى كل عضو في الفريق بشكل إيجابي وكأداة تركيز

لمساعدة الشخص في أن يصبح أكثر نجاحًا. لا تقدمها على أساس أنها تهديد بالعقاب! ملفات النجاح المخصصة أداة يجب أن تستخدمها لمساعدة أفراد فريقك على التركيز، لوضعك أنت وهم على نفس الطريق، وتعزيز النجاح الفردي والجماعي.

فكرة ختامية

طالما كانت التوصيفات الوظيفية فكرة سليمة، يشعر معظم القادة بشكل حدسي أنها لا تملك التأثير الكافي على السلوكيات اليومية التي تدفع النتائج. من خلال إنشاء ملف النجاح المخصص، أنت ببساطة تأخذ شيئًا جيدًا وتجعله شيئًا أفضل، وأكثر إقناعًا، وفائدة، وفاعلية. في الواقع، لجعل الأمر حتى أكثر سهولة، أدرجنا أدناه نموذجًا لملف النجاح المخصص يمكنك استخدامه كقالب نموذجي. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

نموذج لملف النجاح المخصص

الاسم: جون دو

المركز الوظيفي: مساعد مدير المبيعات

أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية:

- التواصل مع ثلاثة من العملاء الحاليين: التحقق من حالتهم وطلب إحالات.
- التواصل مع ثلاثة من العملاء المرتقبين: إعطاء معلومات جديدة وتحديد مواعيد.
- الحصول على موعد مقابلة واحد على الأقل يوميًا.

أعمال أتقن فن التنفيذ الأسبوعية:

- أكمل 60 دقيقة من تدريب المبيعات الافتراضي.
- أكمل عرضين تدريبيين عن منتج الأسبوع مع شريك.

أعمال أتقن فن التنفيذ الشهرية:

- الحصول على حسابين مترقبين خارجيين: إنشاء تمهيدات وجمع معلومات لوضعها في إدارة علاقات العملاء للمتابعة.

أنا أفهم أهمية قائمة أعمال أتقن فن التنفيذ غير القابلة للتفاوض وأنها من المتطلبات ذات الأولوية والتي تشكل القدر الأدنى على حد سواء للتنفيذ اليومي، والأسبوعي، والشهري. وأفهم أيضًا أنها

خاضعة للمراجعة مع مرور الوقت.

جون دو

الفصل 7

ارسم خريطة!

التحدي

العديد من المديرين لا يعرضون البيانات في وقت مبكر بما فيه الكفاية بعد الأداء لبيبنوا بوضوح للفريق هل هم يفوزون أم يخسرون. هذا يمكن أن يستنزف الشعور بالإلحاح ويسمح لضعفاء الأداء بأن يتعثروا لفترة طويلة جدًا، يحفرون بأنفسهم أخاديد الروتين لتصبح في النهاية قبورهم. بالإضافة إلى ذلك، عندما يتم إعلان النتائج أو نشرها، تركز لوحات تتبع النتائج أو آليات حساب النتائج الأخرى المستخدمة في المقام الأول على النتائج بدلاً من الأنشطة اليومية الأساسية التي تؤدي إليها. كما ذكرنا سابقًا، يقع الناس عادة في فخ الخلط بين لوحة النتائج والمباراة، يصبحون مغرمين جدًا بالأرقام لدرجة أنهم لا يولون اهتمامًا كافيًا للتعرف على الأفراد ومحاسبتهم على السلوكيات اليومية -مقاييس أتقن فن التنفيذ- التي تؤدي إلى هذه النتائج. السبب الرئيسي هو عدم وضوح الرؤية حول تلك المقاييس.

حدد الأهداف القليلة المطلقة، وأتقن فن التنفيذ، وارسم خريطة!

بعد تحديد الأهداف القليلة المطلقة واختيار مقاييس أتقن فن التنفيذ لتحقيقها، ستكون مستعدًا لإنشاء لوحة أتقن فن التنفيذ لرسم خريطة لهذه المقاييس يوميًا. بأبسط العبارات، على الرغم من أن العديد من المؤسسات لديه لوحة تتبع للنتائج ظاهرة للعيان والتي تتعقب المبيعات أو الإنتاج، القليل جدًا منها يتعقب وينشر مقاييس أتقن فن التنفيذ التي تؤدي إليها. لزيادة براعة واتساق التنفيذ، عليك أن تقدم تقييمًا أسرع من شأنه أن يُظهر للفريق يوميًا مكانهم من حيث محاولاتهم لتحقيق أهدافهم القليلة المطلقة.

كما ناقشنا في فصل "أتقن فن التنفيذ"، سوف تحتاج إلى منح تركيز متفاوت لنسختك من ركض ال-3.5 ياردة اليومية التي تقودك إلى أهدافك القليلة المطلقة. واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحقيق ما يلزم من المشاركة، والتركيز، والمسئولية لأعمال أتقن فن التنفيذ هي أن ترسم خريطة لعملية التقدم يوميًا على لوحة أتقن فن التنفيذ، تكون سهلة القراءة وظاهرة للعيان ومُرْمَزة بالألوان. ها هي سمات ومزايا تقديم تقييم أسرع لجهود فريقك عن طريق رسم خريطة لها في لوحة أتقن فن التنفيذ:

1. رسم خريطة في لوحة أتقن فن التنفيذ يعزز المشاركة. عندما يقوم كل عضو في الفريق بنشر نتائج أهداف أعمال أتقن فن التنفيذ لديه خلال جلسة قبل بدء العمل، يزيد هذا من الوعي والإلحاح والاستثمار العاطفي لكل عضو في الفريق كل يوم (اعرف المزيد عن اجتماعات المساءلة الدورية في الفصل المخصص لها). معرفة موقفك أنت وفريقك بشكل أسرع يرتقي بمشاركة الجميع اليومية لتحقيق الأهداف القليلة المطلقة للفريق. هذا التقييم الأسرع للأداء اليومي لكل عضو في الفريق يدفع

النتائج، ويثير المشاعر، ويتخلص من اللامبالاة في جميع أنحاء الثقافة. يوضح نفس المبدأ لماذا تستحوذ ألعاب الفيديو على اللاعبين وتسبب الإدمان لهذه الدرجة. أنت ترى كيف تحقق جهودك النتائج على الفور كلما تقدمت في اللعبة. سوف تفقد الاهتمام بسرعة إذا كان يتم إظهار نتيجتك فقط عند الانتهاء من اللعبة. هذا يحدث للمؤسسات التي تركز بشكل كبير على الحصيلة والنتائج دون إيلاء الاعتبار الكافي للسلوكيات اليومية (أعمال أتقن فن التنفيذ) التي تؤدي إليها.

2. رسم خريطة في لوحة أتقن فن التنفيذ يصنع وحدة الفريق. عندما يمكنك أن تبين لأعضاء الفريق بشكل أسرع كيف أن جهودهم اليومية هي التي تقود المجموعة إلى الأمام، ترتفع الروح المعنوية.

3. رسم خريطة في لوحة أتقن فن التنفيذ يعد حافزاً لإجراء تعديلات سلوكية بشكل أسرع. عندما يمكن أن تثبت يومياً على خريطة أين تعجز جهودهم عن تحقيق الغاية، فسوف يتأقلم الفريق بشكل أسرع ويبدأ في إيجاد وسيلة لتحقيق الفوز. في الواقع، سيكون أعضاء الفريق -بدلاً من قاداته- هم الذين يبدعون في صنع الإلحاح بين أنفسهم، بينما يناقشون أيًا من المسارات يجب تصحيحها وما الذي يجب تغييره لتحسين صورة الخريطة.

4. رسم خريطة في لوحة أتقن فن التنفيذ يزيل المناطق الرمادية. في الثقافات عالية الأداء ليس هناك سوى القليل جداً -إن وجد- من المناطق الرمادية فيما يتعلق بكيفية أداء الناس. مع نشر كل عضو في الفريق لنتائجه يومياً على خريطة مركزة على أعمال أتقن فن التنفيذ وموضوعة بمكان استراتيجي، تختفي المناطق الرمادية ويتحسن الأداء.

5. رسم خريطة في لوحة أتقن فن التنفيذ يرفع من ضغط الأقران الإيجابي. يولد نشر أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية ضغط أقران إيجابياً يساعد على الأداء، بينما يعمل أعضاء الفريق بجهد ليقوموا بدورهم. بشكل جوهري، ليس هناك مكان يفتقر فيه ضعفاء الأداء، ولا حتى ليوم واحد.

6. رسم خريطة في لوحة أتقن فن التنفيذ يصنع ثقافة تحتفي بالتفوق. النشر اليومي لأعمال أتقن فن التنفيذ يضمن أن أعضاء الفريق الذين يؤديون بثبات يوماً بعد يوم والذين كثيراً ما يُغفل عنهم ويعاملون كأمر مسلم به، سيحصلون على الدعم والتقدير اللذين يستحقونهما عن أدائهم المتسق. في الوقت نفسه، يكون ضعفاء الأداء أسرع عرضة للانكشاف، وذلك يصنع حاجة ملحة للعودة إلى المسار الصحيح بشكل أسرع.

يجب على لوحة أتقن فن التنفيذ أن:

- تشمل الترميز اللوني: الأخضر لأعمال أتقن فن التنفيذ المحققة والأحمر لغير المحققة.
- توضع في مكان مرئي لأكبر عدد ممكن من أعضاء الفريق.
- يتم تحديثها يومياً.
- تعرض الأهداف القليلة المطلقة، فضلاً عن أعمال أتقن فن التنفيذ ليستمر التركيز على الصورة الكبيرة.

لوحة أتقن فن التنفيذ في صورتها العملية

في الفصل 5، قدمنا سيناريو نموذجياً لما قد تبدو عليه أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية لمدير التدريب الافتراضي. بطبيعة الحال، سوف يتم تحديد هذه الأنشطة في ملف نجاحه المخصص، وستتم كتابة النتائج على لوحة أتقن فن التنفيذ على النحو التالي:

عمود لاتصالات العملاء. الهدف هو ثلاثة يومياً. سيضع علامات على لوحة أتقن فن التنفيذ وفقاً لهذا الهدف خلال اجتماعات المساءلة الدورية، ذلك باستخدام إما قلم التحديد الأخضر لإضافة ثلاثة عملاء أو أكثر أو قلم التحديد الأحمر لأقل من ثلاثة.

عمود لاتصالات العملاء المرتقبين. الهدف هو ثلاثة يومياً. سيضع علامات على لوحة أتقن فن التنفيذ وفقاً لهذا الهدف خلال اجتماعات المساءلة الدورية، ذلك باستخدام إما قلم التحديد الأخضر لإضافة ثلاثة عملاء أو أكثر أو قلم التحديد الأحمر لأقل من ثلاثة.

عمود للتدريب الافتراضي المحدد. الهدف هو 20 دقيقة يومياً. سيضع علامات على لوحة أتقن فن التنفيذ وفقاً لهذا الهدف خلال اجتماعات المساءلة الدورية، ذلك باستخدام إما قلم التحديد الأخضر لإضافة 20 دقيقة أو أكثر أو قلم التحديد الأحمر لأقل من 20.

عمود ملخص أسبوعي لكل عمل من أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية. هنا، سيقوم بنشر إجمالي الأسبوع لكل عمود، كتابة النتائج باللون الأخضر ل-15 أو أكثر من اتصالات العملاء والعملاء المرتقبين (على أساس أسبوع عمل من خمسة أيام) ولفترة تدريب على الإنترنت تتكون من 100 دقيقة أو أكثر.

احتفِ بالتفوق!

عندما يسأل أعضاء الفريق لماذا تُنشر نتائجهم على لوحة أتقن فن التنفيذ في مكان واضح للغاية، أجب بـ"نريد الاحتفاء بالتفوق بشكل أفضل للتأكد أن موظفينا أقوياء الأداء يحصلون على التقدير والدعم اللذين يحتاجونهما". في الوقت نفسه، فأنت تقول أيضاً من دون أن تقول إنك تريد القيام بعمل أفضل في كشف أوجه القصور في الأداء بحيث يتم تصحيحه بسرعة أكبر.

فكرة ختامية

حدد أعمال أتقن فن التنفيذ لكل منصب على ملف النجاح المخصص؛ ثم قدمها وأهميتها لكل عضو في الفريق. ثم استخدم الأفكار في هذا الفصل بمثابة مبادئ توجيهية لتخصيص لوحة أتقن فن التنفيذ الخاصة بك لاستخدامها في اجتماعات المساءلة الدورية (والتي ستتم مناقشتها في الفصل التالي). هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: إذا كنت لا تحب ما تحصده، ازرع شيئاً آخر!

نحن نعيش في عصر الملامة، حيث المزيد والمزيد من الناس يلومون الظروف الخارجية على

خيبات الأمل والفشل أكثر مما يلومون قراراتهم السيئة. هؤلاء الضحايا لا يريدون أن يسمعوا أن قانون الحصاد ما يزال ساريًا؛ ما تزرعه -سيئاً أو جيداً- في نهاية المطاف يتجسد في حصاد من نفس النوع. بصراحة، فإنه من السهل على الذات أن تتهرب من المسؤولية وتتباكى خلال الحياة ككتلة مثيرة للشفقة من الأمراض، تتصرف كأنها الضحية، تتقدم في العمر لكن لا تنضج أبداً. في الفصول السابقة، أشرت إلى عدة جوانب رئيسية للنجاح المؤسسي الذي يقع ضمن نطاق سيطرتك. هذه هي القضايا التي يجب أن تختارها وتكون مسؤولاً عنها، وهي أمور ضرورية في تحديد نجاحك. فيما يلي ثلاثة من الأكثر أهمية:

الأهداف القليلة المطلقة. هذه هي الأهداف المؤسسية الأكثر أهمية التي يمكن تحقيقها. لك أن تختار الاتجاه. هذا يعني أنك مسئول عنه.

أعمال أتقن فن التنفيذ. هذه هي الأعمال اليومية، والأسبوعية، والشهرية التي ستنفذها للوصول للأهداف القليلة المطلقة. لديك الفرصة لتنفيذ ما هو أكثر أهمية كل يوم. هذا يعني أنك مسئول.

اختيار أن تجعل كل يوم تحفة فنية. لديك الفرصة للانخراط في أعمال أتقن فن التنفيذ، ومتابعة تلك الأهداف القليلة المطلقة الضرورية أكثر شيء لنجاحك، وقول لا للأفعال والعادات والاستراتيجيات والرفقة التي من شأنها أن تنقص مما يجب عليك تعظيمه يوماً بعد يوم.

مع الأخذ في الاعتبار هذه القرارات الثلاثة المهمة للغاية حيث يتم ترك زمام الأمور في يدك، فكر ملياً فيما يلي:

- أنت لست ضحية. بغض النظر عن ظروفك، وبالإضافة إلى الخيارات الثلاثة المسرودة للتو، يمكنك أيضاً اختيار توجيهك الذهني وانضباطك وشخصيتك؛ ما إذا كنت ستستمع إلى تقييم أو نصيحة؛ أين ستقضي وقتك، ومع من ستقضيها؛ ما إذا كنت ستتعلم أشياء جديدة؛ وأكثر من ذلك. الأوقات الصعبة ليست عقوبة عليك قضاؤها بمفردك. فقد عانى كل إنسان نصيبه من التجارب والنكسات والإخفاقات والخيانات. ما يفصل بين الفائزين والمتدمرين هو النظر لتلك الحقائق كمعابر تبني شخصيتك وتشكل مستقبلك، بدلاً من النظر لها كمشقات تستخدمها كعذر لأدائك المتوسط.

- النجاح والفشل ليسا صدفة. على الرغم من أن شخصاً ما قد يحالفه الحظ أو يتعثر في مشقة من وقت لآخر، أنت لا تنجح أو تفشل عن طريق الصدفة على مدار الحياة المهنية أو العمر. إما أن تعد نفسك لهذه الأمور أو لا تفعل. المؤلف جيم رون عرّف النجاح بأنه "بعض القرارات الصحيحة المكررة يومياً" (مقتبس من Manuel 2013). وعرّف الفشل بأنه "بعض القرارات الخاطئة المكررة يومياً" (مقتبس من Manuel 2013).

- أينما أنت اليوم، بحال جيدة أو سيئة، هو في نهاية المطاف نتيجة للقرارات السابقة. وأينما ينتهي بك الأمر بعد مدة سنة أشهر، أو سنة، أو 10 سنوات من الآن سوف يتأثر إلى حد كبير بالقرارات التي تتخذها اليوم. ليس هناك مفر من ذلك: تكرار القرارات الصائبة يولد النجاح، وتكرار القرارات الخاطئة، يولد الفشل. القرارات الصائبة ضرورية لإتقان فن التنفيذ.

- النجاح يأتي من فعل الأمور الصحيحة، وليس ما هو سهل، أو رخيص، أو رائع، أو مريح. يحدث النمو عندما تكون على استعداد للتخلي عن راحة ما تريد الآن من أجل ما تريده أكثر في المستقبل.
- أنت تحصد ما تبذر. إذا مضيت في الحياة تزرع بذور عدم الاتساق، والطرق المختصرة، والتنازلات، والحد الأدنى من الجهد، إذاً يجب ألا تتفاجأ عندما تجني مأدبة من تدني المستوى. أنت مسئول عن قراراتك وأفعالك ونتائجك، لذلك، إذا كان لا يعجبك ما تحصده، توقف عن إلقاء اللوم على العالم، وابدأ ببذر شيء آخر.

الفصل 8

طبق اجتماعات المساءلة الدورية!

التحدي

تتم محاسبة الأشخاص في معظم الشركات رسميًا على نتائجهم مرة شهرًا، هذا إن حدث. نتيجة لذلك، يفقد التركيز والإصرار والتنفيذ إلى الاتساق معظم الوقت. بسبب ذلك، يقع ضعاف الأداء ضحية للروتين لفترات طويلة، وتصبح أعمال أتقن فن التنفيذ خيارًا بدلاً من كونها فرضًا، وتكون المساءلة أمرًا شديد الندرة.

اعقد يوميًا اجتماعات المساءلة الدورية

في ورشة عملي بعنوان "كيف تتقن فن التنفيذ" أقدم استراتيجية رابعة للتنفيذ تعد مهمة للمساءلة: اعقد يوميًا اجتماعات المساءلة الدورية rhythm of accountability meetings. واختصارها RAM!.

اجتماعات المساءلة الدورية هي اجتماعات تُعقد ووفقًا ولها أسلوب يشبه النداء بالدور تستمر لمدة خمس دقائق، حيث يعرض كل عضو في الفريق نتائج أعمال أتقن فن التنفيذ من اليوم السابق على لوحة أتقن فن التنفيذ الخاصة بالفريق والموضوعة في مكان استراتيجي.

توفر اجتماعات المساءلة الدورية منتدى للتعرف بسرعة على أولئك الذين أحسنوا الأداء في اليوم السابق وكشف أولئك الذين لم يفعلوا. إنها مغيرة لثقافة اللعبة، خصوصًا عندما يفهم المرء ديناميكية أن يحاسبه فريق بأكمله وأن يقدم التقارير إليه (ضغط الأقران) وليس للمدير وحسب. فيما يلي سبعة مبادئ توجيهية واقتراحات لاجتماعات المساءلة الدورية.

1. اعقدّها مبكرًا في الصباح، أو في بداية كل وردية، إن أمكن ذلك. عندما يصل الناس إلى العمل، غالبًا ما يكون تركيزهم بطيئًا. اجتماعات المساءلة الدورية تسرع التركيز، وتختتم أعمال أتقن فن التنفيذ لليوم السابق لكل فرد، وتُشيد بما كان إيجابيًا، وتكشف ما يحتاج إلى تحسين، وتقوي العزم على التنفيذ الجيد اليوم حتى يكون للأفراد عرض قوي في اجتماعات المساءلة الدورية في اليوم التالي. بمعنى، تحرص اجتماعات المساءلة الدورية على ضمان أن الناس حاضرون ذهنيًا، فضلًا عن وجودهم بدنيًا.

2. يجب ألا تزيد اجتماعات المساءلة الدورية عن بعض الدقائق. لا تجلسوا حتى. التفوا حول لوحة أتقن فن التنفيذ وقدموا التقارير.

3. لا يجب عليك إعداد جدول أعمال. هذا نداء بالدور. كل ما تحتاج إليه هو أن تنادي على كل عضو

في الفريق ليقدم ويسجل نتائج أعمال أتقن فن التنفيذ الخاصة به. أشد بأولئك الذين نجحوا، واطلب التزامات محددة من الذين قصرُوا.

4. اجعلهم يلتزمون. لا تعين هدفًا للأشخاص الذين لم يحققوا هدفهم. بدلًا من ذلك، اسألهم ماذا تتوقع منهم في اجتماع الغد. الآن يتقلدون بملكية الالتزام ويتحملون مسؤوليته.

5. استخدم الأخضر والأحمر. أولئك الذين حققوا الهدف يستخدمون قلم التحديد الأخضر للكتابة به، في حين أن أولئك الذين فشلوا يستخدمون الأحمر. على مدار شهر، الألوان سترسم صورة أكثر تعبيرًا عن نجاح أو فشل التنفيذ أكثر مما سيرسم 100 خطاب حول هذه المسألة. عندما يبدأ اللون الأحمر في أن يزحم لوحة أتقن فن التنفيذ، سيرى أعضاء الفريق بأنفسهم أين هم بحاجة إلى التركيز؛ تقدم اللوحة الحمراء تقييمًا وتولد إصرارًا أكثر فعالية من محاضرة أخرى منك في هذا الشأن.

6. لا تسمح بمواضيع نزاعية في اجتماعات المساءلة الدورية. اجتماعات المساءلة الدورية هي للإبلاغ عن النتائج وتقديم الالتزامات، فقط. إنها ليست وقتًا لمناقشة قضايا التدبير المنزلي، أو مسائل خدمة العملاء، أو حملات تسويق عطلة نهاية الأسبوع، وما شابه ذلك. افعلوا ذلك بعد انتهاء اجتماعات المساءلة الدورية. يهيمن النزاع بالفعل على يومك؛ لا تسمح له بخطف اجتماعات المساءلة الدورية أيضًا.

7. ينبغي أن تُعقد اجتماعات المساءلة الدورية كل يوم. تذكر أن كل يوم يعني كل يوم!

فوائد اجتماعات المساءلة الدورية. خذ في الاعتبار الأمور الخمسة التالية:

ستنتقل أنت وفريقك في اليوم بتركيز ومسؤولية. البديل هو أن تبدأ اليوم بأداء محايد، بينما يتعثر فريقك في محاولة أن يجد طريقه إلى نمط متسق، وهو الأمر الذي قد يستغرق ساعات، على افتراض أنهم سيجدونه على الإطلاق.

سيكون ضعف الأداء أقل عرضة أن يمروا بعدة أيام سيئة على التوالي. فإن قوة ضغط الأقران ستحفزهم على عدم خذلان الفريق للعديد من الأيام المتتالية. مزيج لوحة أتقن فن التنفيذ واجتماعات المساءلة الدورية سيشكل بشكل طبيعي تركيزهم وعزمهم.

سيتم تسريع المساءلة بشكل كبير داخل ثقافتك. بدلًا من محاسبة الناس أسبوعيًا أو شهريًا، تجعل الاجتماعات الدورية المساءلة اليومية أمرًا أساسيًا للتفوق في التنفيذ.

تتم الإشادة بالأداء القوي وأصحابه بسرعة. لا يؤخذ ذوو الأداء المستمر في الفريق على أنهم أمر مفروغ منه بعد الآن، لكن يتم تقديرهم بسرعة وعلنًا.

معرفة أنهم سينشرون نتائجهم غدًا تولد مزيدًا من التركيز لكل عضو في الفريق اليوم.

فكرة ختامية

تكثر الأعذار لعدم القيام باجتماعات المساءلة الدورية يوميًا، لذلك ضع هذه الفكرة التالية في الاعتبار

قبل البدء في التفوه بأعذار واهية: إذا كان شيء ما مهمًا بالنسبة لك، فسوف تجد طريقة، إن لم يكن كذلك، سوف تجد عذرًا. اجتماعات المساءلة الدورية لا تختلف عن هذا. إذا كان التركيز، والمسئولية، والثقافة الأقوى، وضغط الأقران الإيجابي هي أشياء مهمة بالنسبة لك، فإنك ستجد طريقة لتعقد اجتماعات المساءلة الدورية كل يوم. يمكنك حقًا أن تفعل هذا. بالنسبة للبعض منكم، فذلك يعني ببساطة وضع قهوتك والكعك المحلى جانبًا لمدة 5 دقائق في الصباح، والقيام بعملك، وفعل ذلك يوميًا. كل يوم يعني كل يوم.

إذا كنت قد حددت أهدافك القليلة المطلقة وأعمال أتقن فن التنفيذ، وإذا كنت قد قدمتها لجميع أعضاء الفريق في ملف نجاح مخصص، وإذا كنت قد وضعت لوحة أتقن فن التنفيذ، إذا فإن الخطوة التالية هي تحديد موعد لاجتماعات المساءلة الدورية كل يوم. ماذا يمكن أن يقال أكثر من أن كل يوم يعني كل يوم؟ قم بالأمر. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 9

شذب!

التحدي

من الشائع إغفال عقبات التنفيذ ونتيجة لذلك، الفشل في الاستغلال الأمثل للناس والعمليات والسياسات والموارد المالية والوقت والبائعين والاستراتيجيات الضرورية للنتائج الممتازة. هكذا، مع مرور الوقت، يُبذل المزيد من الجهد لجني عوائد متناقصة، ويتم تحمل المواقف المترخية، وبدلاً من إزالة العقبات التي تعترض التنفيذ يتم العمل في وجودها.

التشذيب الاستراتيجي لجني الأرباح

كلمة Pruning في اللغة الإنجليزية (تشذيب) تعني "التخلص من أو إزالة أي شيء غير ضروري أو غير مرغوب فيه" (Dictionary.com، غير مؤرخ). فكر في تشذيب شجيرة وسترى الاحتمالات الفعالة للتشذيب التي ستحسن من المؤسسات. مع ذلك، على عكس البستنة، حيث القرار بإزالة جزء غير نافع هو أمر مفروغ منه (إما إزالته من النبات أو تركه)، التشذيب المؤسسي يضم ثلاث فئات للاستغلال الأمثل -بصورة استراتيجية أكبر- لموظفيك وعملياتك وسياساتك ومواردك المالية ووقتكم وبائعيك واستراتيجياتك، والمزيد. حتى الآن القواعد الانضباطية الأربع الأساسية لعملية أتقن فن التنفيذ متسلسلة كالتالي:

1. حدد الأهداف القليلة المطلقة!
2. أتقن فن التنفيذ!
3. ارسم خريطة!
4. اعقد اجتماعات المساءلة الدورية!

التشذيب هو القاعدة الانضباطية الخامسة للتنفيذ ويختلف قليلاً من حيث كونه قاعدة مستمرة من حيث الكفاءة لتحسين فعال لكل جانب في مؤسستك يؤثر على التنفيذ. فكر من ناحية الاستغلال الأمثل المستمر وستكون في طريقك إلى إتقان الخطوة الأخيرة من عملية أتقن فن التنفيذ.

لكن أولاً، لا بد لي أن أحذرك بشأن اثنين من الاحتياطات اللازمة:

- يجب عليك التشذيب باستراتيجية. كما أنك لا تشذب الشجيرات بساطور، كذلك لا يجب أن تبدأ في التقطيع بتهور شديد عند احتمالات التشذيب داخل مؤسستك.
- التشذيب الزائد عن اللازم مرة واحدة يمكن أن يقتل الشجيرة. رتب فرص التشذيب حسب

الأولوية، واستهلها بأكثر وتيرة مفيدة للصحة الثقافية، والروح المعنوية، والزخم، والتركيز اليومي.

فيما يلي فئات التشذيب الرئيسية الثلاث مع الاستراتيجيات المناسبة لكل منها:

1. المرحلة الأولى في التشذيب. تنطوي على تشذيب ما هو جيد لكن ليست لديه القدرة على أن يصبح رائعاً؛ أي تشذيب الذي -بغض النظر عن الوقت والجهد المستثمر فيه- يعود عليك بعوائد متناقصة. الاستراتيجية الأساسية هنا هي إعادة التنسيق. في المرحلة الأولى أنت لا تزيل أي شيء تماماً. بدلاً من ذلك أنت تعيد تنسيق الموارد الثمينة وتبعدها عن المجالات التي تحصل منها على عوائد متناقصة وتستثمرها في فرص ذات احتمال أعلى حيث يمكنك زيادة وقتك ومالك ومواردك الأخرى المحدودة للحد الأقصى.

مثال: لديك فرد قوي من فريقك تقدره كثيراً. لكن، بغض النظر عن مقدار الوقت الذي تقضيه معه في التمرين أو التدريب أو التوجيه، تحصل على نفس النتائج. لقد حان الوقت إذًا لأن تشذب بعضاً مما كنت تستثمره في هذا الشخص وتوجهه إلى أعضاء الفريق الذين ترى أنه لديهم إمكانات نامية أعلى. الأمثلة الأخرى يمكن أن تشمل أيضاً مهمة تنفق عليها الكثير من الوقت من أجل عائد قليل للغاية ويجب إعادة تنسيق الوقت لأنشطة ذات قيمة أعلى.

2. المرحلة الثانية في التشذيب. تنطوي على الجوانب المتعثرة لمؤسستك والتي لا تتحسن. بعبارة أخرى، يكون العمل على النحو المعتاد ليس خياراً. في هذه الحالة استراتيجية التشذيب هنا هي للتنشيط. تشمل المرحلة الثانية في التشذيب الاستراتيجيات والنفقات والعمليات والأفراد وغيرهم مما يمكن الاستغناء عنه. إذا لم يتغير شيء من خلال جهود التنشيط، يجب إزالته.

مثال: لديك استراتيجية دعاية كانت تعمل بشكل جيد لكن الآن لا توتي ثمارها. أنت على حافة الاستعداد للتخلي عنها، لكن ليس بعد. عليك تجربة زاوية جديدة. وسيلة جديدة، أو دعوة أقوى للعمل، أو غيرها من الإجراءات لإعادتها إلى الحياة. إذا لم يفلح ذلك، فأنت تعلم أنك قد حاولت كل شيء لإعادة تنشيطها، ويمكنك أن تشعر بالثقة في التعامل معها كبند في المرحلة الثالثة من التشذيب. قد تشمل المرحلة الثانية في التشذيب أيضاً شخصاً متدني الأداء أنت على وشك أن ينفذ صبرك معه. يمكنك أن تعطيه محاولة أخيرة للتنشيط من خلال تدريب إضافي أو نقل محتمل إلى منصب أكثر ملاءمة. هذه هي المحطة الأخيرة له قبل الفصل. للأسف، ضعف الأداء هو أمر مغرٍ بشكل خطير. إذا تحملته لفترة طويلة، يمكنه أن يسبب تلبداً في شعورك تجاه حقيقة أن العمل المعتاد يؤلم! المرحلة الثانية في التشذيب تقلل من إمكانية تورطك في بيئة ضعيفة الأداء، بأن تتوصل بشكل أسرع إلى قرار أن العناصر المعتلة يجب تنشيطها، أو ستم إزالتها.

3. المرحلة الثالثة في التشذيب. المرحلة النهائية في التشذيب تتناول جوانب مؤسستك التي توقفت تماماً عن إضافة قيمة ويجب التخلص منها. باللغة الدارجة في البستنة، هذه هي الفروع التي لا أمل فيها ويجب إزالتها.

مثال: لديك مهمة لا ينبغي عليك القيام بها لكنك ما تزال تشارك فيها بالرغم من أنه كان يجب أن يتم تفويضها منذ فترة طويلة. إنها تبعثك عن تنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ التي ستحرك مؤسستك قدماً

على نحو أسرع. أمثلة أخرى يمكنها أن تشمل شخصًا ضعيف الأداء بشكل مستمر والذي يجب أن يترك المؤسسة، أو البائع الذي لم يعد يضيف أية قيمة، أو منتجًا أو خدمة يجب إيقافها، وهلم جرا.

مراحل التشذيب الثلاث (إعادة التنظيم، أو التنشيط، أو الإزالة) تمثل مرشحًا لصناعة القرار لمساعدتك في تقييم ومعالجة الجوانب غير المقبولة في عملك التي تحول دون التنفيذ الفعال بسرعة أكبر. مع هذه المرشحات أنت تنفذ بشكل أسرع وأكثر فعالية تجاه الأهداف القليلة المطلقة.

فكرة ختامية

كلما تقدمت في العمر أجد نفسي انتقائيًا أكثر حيال كيفية قضائي لوقتي، ومع من أفضيه، والأنشطة التي أنخرط فيها، وكيف أستثمر الموارد الشخصية وموارد الشركة. أفترض أن جزءًا من هذا هو وعي يزداد نضجًا عن مدى محدودية هذه الممتلكات، فضلًا عن واجبي بالقيام بعمل أكثر فعالية للإشراف عليها من أجل الصالح العام. التشذيب هو عملية يمكنها أن تساعدك على الاستغلال الأمثل لكل جانب من جوانب عملك. كما ينطبق أيضًا على حياتك الشخصية. هو قاعدة انضباطية عن الكفاءة التي تجعل تنفيذ القواعد الأربع الأخرى من أتقن فن التنفيذ أكثر فعالية بكثير. حدد الآن الناس والعمليات والسياسات والموارد المالية والوقت والبائعين والاستراتيجيات دون المستوى التي يجب تشذيبها، من ثم افعل ذلك! هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 10

لا تحسب الحركة تقدمًا!

التحدي

إذا زرت من قبل استوديو لفنون الدفاع عن النفس وشاهدت مبتدئًا أو طالبًا متوسطًا يقوم بالإحماء، فمن المحتمل أنك رأيت الكثير من الحركات السريعة والخاطفة أثناء مروره بأشكال وأساليب قتاله. في الواقع، من المرجح أن يقوم الممارس بالركل والصد بوتيرة من شأنها أن تتسبب في افتراض المتفرج أن ممارس الكاراتيه هذا يعرف حقًا ما يفعله. مع ذلك، الممارس المتقدم لفنون الدفاع عن النفس والذي يشاهد نفس الإحماء، من المرجح أن يهز رأسه في انزعاج رافض. لماذا؟ المتمكن حقًا يدرك أحد مبادئ فنون الدفاع عن النفس الأولى: السرعة هي تمويه للأسلوب. بعبارة أخرى، الناس الذين يفتقرون إلى البراعة فيما يفعلونه، أو الذين ليسوا متأكدين مما يقومون به، غالبًا ما يتحركون بشكل أسرع مما ينبغي لإخفاء الإهمال المتأصل في مجموعة مهاراتهم. للأسف، حشود من الناس في المؤسسات -من ممثلي الخطوط الأمامية وحتى الرئيس التنفيذي- يقعون في نفس الخطأ. الخبر السار هو أنه من خلال تطبيق المبادئ الخمسة لإتقان فن التنفيذ، فإنك لن تقع في هذا الفخ.

نماذج من مؤشرات الخطر الشائعة

بالرغم من الجهود الممتازة التي تبذلها أنت والآخرين، سوف تنحرف عن مسار أتقن فن التنفيذ من وقت لآخر. نحن جميعًا بشر؛ هذا يحدث. مفتاح النمو هو الانحراف عن المسار بشكل أقل تكرارًا، وعندما يحدث ذلك، تتدارك الأمر سريعًا وتطبق التعديلات بصورة أسرع. فيما يلي بعض الأمثلة الشائعة التي قد تساعدك على إدراك أنك أو الآخرين ضللتكم طريقكم بشكل مؤقت.

1. مندوب المبيعات الذي يسرع من عملية البيع. هو يميل لتفويت الخطوات لإخفاء حقيقة أنه لا يعرف المنتج حقًا، أو يفتقر إلى المهارات للتحكم في العميل من خلال أية وسيلة أخرى غير القفز من اللقاء والتحية إلى إتمام عملية البيع. يأمل هذا الشخص أنه إذا تحرك بالسرعة الكافية، فلن يلاحظ العملاء أنهم يشهدون حلقة من فقرة الهواة.

أخبار سارة: إذا كان مندوب المبيعات هذا لديه أعمال أتقن فن التنفيذ يومية وأسبوعية وشهرية محددة في ملف نجاح مخصص، وينشر نتائجه خلال اجتماع مساءلة يومي على لوحة أتقن فن التنفيذ، سترى هذا السلوك غير المنضبط والمشتت بشكل أقل كثيرًا.

2. عند العجز، قد يجري المدير عمليات توظيف بشكل سريع ومنتهور لضمان تغطية العمل، على حساب إظهاره لحقيقة افتقاره إلى المهارات والتنظيم اللازم للتوظيف باستراتيجية. هؤلاء المديرون

يستخدمون المقابلات كممارسة للشمولية بدلاً من كونها عملية إقصاء. على عجل، يسألون أسئلة تتطلب إجابات سهلة، يقررون ما إذا كان يعجبهم الشخص، ويتخذون بعدها قراراً مهماً خاطئاً آخر من شأنه أن يلحق ضرراً دائماً بمعنويات ونشاط ونتائج الفريق بأكمله. بعد القيام بحفنة من هذه التعيينات الرديئة، يتباهون بأنهم "وظفوا ثلاثة أفراد جددًا هذا الأسبوع". يأمل المديرون أن المعدل السريع في عمليتهم غير المنضبطة سيخفي حقيقة أن لديهم نفس فعالية استخدام قارئ الكف لتوظيف أشخاص جيدين.

أخبار سارة: عند زرع أتقن فن التنفيذ في ثقافتك، يضطر المديرون للتوظيف بعناية أكثر. في نهاية المطاف، يجب عليهم الآن جلب ناس قادرين على التنفيذ يوميًا، وتتم محاسبتهم يوميًا، ويخضعون للتشذيب بشكل أسرع إذا لم يؤديوا ما عليهم. هذه الحقائق الثقافية تفرض عمليات اختيار أكثر صرامة، وتضمن جلب عدد أقل من الأشخاص غير الملائمين الذين يثبطون التنفيذ والنتائج.

3. أصحاب الأعمال الذين يتجاوز حدهم الانتماني المنطق ينغمسون في عمليات استحواذ على الشركات الأخرى، صانعين بذلك تصورًا أنهم ينمون شركاتهم بسرعة، إلا أنهم يفشلون في نهاية المطاف. عملياتهم غير السليمة، وموظفهم السيئون، ومهاراتهم القيادية المهملة تلتقي في النهاية لتصنع عاصفة مثالية من الضعف الذي يكشف معدل نموهم السريع والاصطناعي لأنه قام على أساس من الرمال المتحركة. كلما أضافوا المزيد من الأسقف لمفهم، كانوا قادرين على تشكيل الوهم بأنهم كانوا ذوي كفاءة عالية. لكن كان الواقع هو أن النقاط الجديدة ببساطة ما هي إلا مجرد امتداد لمشاريعهم الأصلية المتدنية، مما لا يؤدي إلى شيء أكثر من جنازة أكبر لأعمالهم في نهاية المطاف.

أخبار سارة: أتقن فن التنفيذ تكشف إمكانات خفية داخل المشروع الذي يمتلكه الفرد بالفعل، عن طريق تعديل المقاييس الرئيسية باستمرار، وبالانضباط المستمر للتشذيب الاستراتيجي للمبتدئين. يتحمس أصحاب الأعمال للإبطاء وتعظيم منجم الذهب الذي يمتلكونه بالفعل، ويرون الإمكانيات التي طالما كانت هناك، غير مستغلة.

فكرة ختامية

أبطئ وأعد تقييم كل فرصة وأصل من أصول عملك من خلال عدسة أتقن فن التنفيذ. اسأل: "هل تتم الاستفادة منها إلى أقصى حد؟". إن لم يكن، يمكنك أن تبدأ في استخدام خطوات أتقن فن التنفيذ الخمس لمعالجة الوضع فورًا. الحركة شيء لا بأس به، لكن التقدم أمر ضروري. فكر في الحصان الهزاز: الكثير من الحركة، بلا تقدم. قارن ذلك مع أتقن فن التنفيذ: حركة مركزة ومتعمدة من شأنها أن تولد تقدمًا هادفًا باستمرار. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: قوة الضغط الإيجابية

أنا مقتنع بأنه في هذا العصر ذي اللياقة السياسية والمدلل، إحدى أكثر الكلمات المهدر حقها في اللغة

هي الضغط. مجرد قولها بصوت عالٍ يمكن أن يستثير جفل أو تجهم هؤلاء الذين يتذكرون كيف أن الضغط في الزواج، أو بسبب المال، أو بسبب العمل يولد لديهم التوتر والألم. لكن دون شك، الضغط هو أحد أكثر الأشياء المفيدة في خلق الله. إنه يؤدي للحياة؛ الطفل الذي يولد لا يدخل العالم من دون ضغط. الفحم القذر غير قادر على التحول لماس لا يُقدَّر بثمن من دون الضغط. دون الضغط في الدم، سيموت المرضى. يولد الضغط الطاقة التي تحرك السفن، والقاطرات، والمكوكات الفضائية. الضغط للأداء هو أيضًا في أساس الثقافات حيث التنفيذ فعال وثابت.

من المؤكد، هناك فرق واضح بين الضغط الصحي وغير الصحي في الأداء. يمكن أن يعمل الضغط ضدك عندما يكون الأداة الأولى من بين اختياراتك لزيادة الإنتاج، عندما تلجأ إلى تحفيز دافعات من الأدرينالين القائم على الخوف في أي وقت تحتاج فيه لرفع مستويات أداء الناس. التهديدات المستمرة والتخويف منتشر في الثقافات المريضة التي يقودها القادة غير الأكفاء أو ذوو الأساليب البائدة. هذه التكتيكات تقلل الأداء في نهاية المطاف حيث يخضع الموظفون المرهقون لكن لا يلتزمون. في الواقع، هذه التكتيكات السامة شائعة في الثقافات التي لا تُطبق فيها عملية تنفيذ مثل أتن فن التنفيذ ويضطر القادة غير المجهزين للجوء إلى استخدام العنف في طريقهم لتحقيق النتائج.

من ناحية أخرى، في الثقافة عالية الأداء، الضغط هو أحد أصول الثقافة الثابتة والذي يثير باستمرار مستويات اليقظة، والإلاحاح، والأداء. التوقعات واضحة وعالية؛ التقييمات سريعة وصادقة. المساءلة مباشرة وحازمة ونزيهة ومحفزة، والموهوبون يدفعون الجميع بشكل روتيني - بما في ذلك أنفسهم- للتفوق. كل هذه المزايا الثقافية تظهر عند تطبيق عملية أتن فن التنفيذ. في الواقع، أتن فن التنفيذ تقوم بالكثير من العمل نيابة عنك:

- أعضاء الفريق يعرفون بالفعل ما هو الأهم في كل يوم، لأن أعمال أتن فن التنفيذ حُدثت بشكل واضح ومبين في ملفات النجاح المخصصة.
- المساءلة تحدث كل يوم من دون أن تضطر لأن تكون الرجل الحازم، لأن اجتماعات المساءلة الدورية يوميًا تفعل ذلك نيابة عنك.
- الضغط للأداء مستمر بحكم لوحة أتن فن التنفيذ واجتماعات المساءلة الدورية اليومية. لا يجب عليك إطلاق صيحات المعركة اليومية أو الخطابات الحماسية لتركيز الناس على القيام بعملهم.
- غير المقبول من الموظفين والعمليات والاستراتيجيات والنفقات والأنشطة والبائعين وغيرهم يتم تشذيبه باستمرار لإفساح الطريق لتنفيذ أكثر فعالية وأداء قوي.

حقيقي، حتى في الثقافات العظيمة هناك ضغط غير صحي في بعض الأحيان، لكن الضغط الصحي هو السائد يوميًا.

لمزيد من الدعم لقوة الضغط الإيجابية -وعلى الرغم من هذا عنوان هذا الكتاب- أنا سأقوم بتقديم مجرد ذرة من علم الصواريخ: القانون الثاني للديناميكا الحرارية. إنه ينطبق بشكل جيد للغاية على المؤسسات ويفسر بشكل واضح لماذا تحتاج إلى إسقاط اعتراضاتك الجبنة والشكاءة والمتخاذلة

على الضغط الثقافي للأداء. هذا هو: الأشياء تسقط بشكل طبيعي إلى أسفل بدلاً من إلى أعلى، ما لم يتم تطبيق طاقة خارجية (RationalWiki 2015). هذا صحيح في مؤسستك أو أية مؤسسة أخرى. أشياء -مثل الزخم، ومستويات الطاقة، والنتائج- لن ينتهي بها المطاف إلى أعلى بشكل طبيعي. إنها سوف تتلاشى بشكل طبيعي ما لم يتم تطبيق طاقة خارجية. كقائد من المفترض أن تكون تلك الطاقة الخارجية، وأتقن فن التنفيذ، هي حليفك الأكبر لتحقيق ذلك. قدس الضغط. اسع إليه. تقبله. أنت لن تصمد من دونه.

ملخص الجزء الأول

عملية التنفيذ الفعالة تكون عادة الحلقة المفقودة التي تمنع المؤسسات ذات القيادة، والثقافة، والفرق القوية من تحقيق إمكاناتها. عملية أتقن فن التنفيذ، عندما تطبق كاملة وتستخدم بشكل جيد باستمرار، تربط الاستراتيجيات الخمس لإتقان التنفيذ معًا. أنت تملك الآن الخطوط العريضة لمجموعة المهارات التي يمكن أن تجعلك أكثر قيمة وستساعدك على إضافة المزيد من القيمة في أي منصب أو صناعة، والتي يمكنك استخدامها لجني المزيد من المكافآت بينما تسعى إلى أهدافك الشخصية كذلك:

1. حدد الأهداف القليلة المطلقة!
2. أتقن فن التنفيذ!
3. ارسم خريطة!
4. اعقد اجتماعات المساءلة الدورية!
5. شذب!

تتطلب عملية أتقن فن التنفيذ هذه تغيير تركيزك، وتفكيرك، وسلوكياتك. يمكنها أيضًا أن تسبب الانزعاج لأنها تركز بشكل مكثف على السلوكيات وتكشف أداء الأفراد، كل ذلك بينما تعزز المساءلة على أساس يومي. أي إزعاج أو ألم يلي ذلك تجلبه عملية جديدة مثل أتقن فن التنفيذ يخدمك جيدًا، لأن كلاً من الألم وعدم الراحة ضروري للنضج. الناس لا تنضج وهم في منطقة راحتهم، بل يركدون. إلى جانب ذلك، الانزعاج والألم اللذان تجلبهما عملية تنفيذ جديدة ضئيلان بالمقارنة مع العذاب المستمر لفقدان شخص لإمكاناته وتدني مستوى الأداء الحتمي. الأمر مؤلم في كلتا الحالتين، فاختر سُمك. كما قال جيم رون: "يمكنك أن تختار إما ألم الانضباط أو ألم الندم" (مقتبس من Manuel 2013).

بمجرد أن تصح القادة والثقافة والفريق، فأنت في وضع يسمح لك بتحقيق أقصى قدر من أية عملية، وأتقن فن التنفيذ ليست استثناءً. من ناحية أخرى، دون تصحيح القادة، والثقافة، والفريق، يتم تهميش حتى أفضل العمليات. للمضي قدمًا، ضع في اعتبارك ما يلي فيما يتعلق بدور كل من الكيانات الرئيسية الأربعة للتنفيذ:

- ، القادة مسئولون عن تشكيل الثقافة، وجذب الأشخاص المناسبين، وتنفيذ العمليات الصحيحة.
- ، تساعد الثقافة على جذب الأشخاص المناسبين وتحديد السلوكيات والنتائج التي تنتج عنها. كما يجب أن تدعم أية عملية من أجل أن تكون فعالة.
- ، عندما يعمل الفريق ضمن التزامات عملية التنفيذ الفعالة التي تدعمها كلٌّ من القيادة والثقافة القويتين، سينفذون باستمرار بكامل قواهم. دون أدنى شك، فإن الجمع بين القائد، والثقافة، والفريق، والعملية المناسبة يصنع عاصفة مثالية من النتائج متضاعفة القوة التي تؤدي باستمرار إلى الأداء الأمثل.

مع ذلك، فإن الحلقة الأضعف في أي من الاستراتيجيات الأربع لإتقان فن التنفيذ ستحدد الفعالية الشاملة للآخرين. الاستراتيجيات الأربع جميعها تحتاج لضخ متنسق من الاهتمام، والوقت، والموارد للتعويض عن قوة الجذب الطبيعية للرضا عن النفس والفوضى. في نهاية المطاف، هذه المسؤولية تقع على عاتق القائد. سرعتك ستحدد سرعة المؤسسة. عندما تصاب بنزلة برد، سينتهي الأمر بالالتهاب الرئوي. للحفاظ على واقعية الأمر فقط: إذا انحرفت ثقافتك، أو فريقك، أو عمليتك عن مسارها، فأنت المشكلة. لا تبحث عن شيء لتلقي باللوم عليه. انظر في المرأة وتحمل المسؤولية. ثم قم بإصلاح الأمر. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الجزء الثاني

صح القادة!

يملك قادة المؤسسات، في نهاية المطاف، عملية التنفيذ. إنهم يتلقون أجورهم مقابل تحقيق الأهداف القليلة المطلقة، لكنهم كذلك يتحملون المسؤولية إذا فشلت الجهود في تحقيق مبتغاها. إن العديد من العقبات الشائعة يؤدي إلى فشل التنفيذ بالنسبة للقادة. فيما يلي بعض من أكثر هذه العقبات شيوعاً:

عدم وجود عملية التنفيذ أو عدم فاعليتها (تعالج الاستراتيجية الأولى "صح العملية!" هذا الأمر).

عدم دعم الثقافة للتنفيذ (تعالج الاستراتيجية الثالثة "صح الثقافة!" هذا الأمر).

عدم وجود فريق قادر على التنفيذ مع القادة (تعالج الاستراتيجية الرابعة "صح الفريق!" هذا الأمر).

مغالة القادة في الإدارة وتقصيرهم في القيادة.

أن يكون القائد غير منضبط أو غير مركز بشكل شخصي.

ألا يتحمل القائد مسؤولية النتائج.

عدم اقتناع الفريق بالقائد أو نظامه؛ الأعضاء ممثلون لكنهم غير ملتزمين.

اعتناق القائد لفلسفة قيادة معيبة.

هذه الاستراتيجية الثانية سوف تعالج أسباب فشل التنفيذ هذه وغيرها، كما ستصيب جذر المشكلة: قيادة الفريق. إلى أن يتم تصحيح القادة، فسوف تتداعى الثقافة والفريق والعملية. إن المثل المأثور الذي يقول: تفسد السمكة من عند رأسها هو مثل صادق. بمعنى آخر، إذا كانت المؤسسة تعمل على مستويات غير مقبولة، فلا يجدر بك إصلاحها من المنتصف أو القاعدة. فالفساد يبدأ في المستويات العليا أولاً. الخبر الجيد هو أنك كقائد، إذا واجهت هذه المشكلة، يمكنك إصلاحها. الخبر السيئ هو أن الفشل في الإقرار بدور القيادة في فشل التنفيذ يضمن عدم تغير أي شيء؛ باستثناء وظائف القادة على الأرجح، حيث تتم إقالتهم من مناصبهم الحالية لأنهم فشلوا في إنجاز مهمتهم.

الفصل 11

هل تغالي في الإدارة وتقتصر في القيادة؟

التحدي

إن أحد أكثر الأخطاء التي تمنع المدير من تحقيق إمكاناته شيوعاً هو المغالاة في الإدارة والتقصير في القيادة. هناك عدد مدهش من القادة الذين قابلتهم لا يدركون حتى أنه يوجد فرق بين الإدارة والقيادة. كما أنهم لا يستوعبون أن تطوير التوازن بين مجموعتي مهاراتيها ضروري إذا أرادوا توفير ثقافة عالية الأداء، وبناء فريق بارز، وإتقان فن التنفيذ. وعلى الرغم من أنه ليس بوسعي أيضاً شرح ما استغرق مني ساعات لتغطيته في ندوة Up Your Business (ارتق بشركتك) في صفحات قليلة، فسوف أخص حفنة من أبرز الاختلافات بين الإدارة والقيادة من أجل تحسين كل من تقديرك ومنظورك للأدوار التي تلعبها كل منهما في نجاح المؤسسة. قيم ميولك الخاصة، وحدد ماهية التعديلات التي يجدر بك إجراؤها لمساعدتك على تصحيح القادة في مؤسستك، بادئاً بنفسك.

العمل الورقي في مواجهة العمل البشري؛ الأشياء في مواجهة الفريق

على الرغم من أن الأمر قد يبدو وكأنه تبسيط مفرط، إليك أكثر الطرق ترتيباً على الأرجح لتلخيص الفرق بين الإدارة والقيادة: تتعلق الإدارة بالعمل الورقي بينما تتعلق القيادة بالعمل البشري. تتضمن الإدارة العمل بالأشياء. وتتضمن القيادة بناء وتطوير الفريق. لا تسمى فهم ما أقوله. إن كلاً من الإدارة والقيادة القويتين على القدر نفسه من الأهمية لصحة المؤسسة. إذا كانت لديك إدارة عظيمة مع قيادة ضعيفة، فلن تنمي ما تحافظ عليه؛ على الجانب الآخر، إذا كنت تمتلك قيادة عظيمة مع إدارة ضعيفة، فلن تحافظ على ما تنمي. إنه حين يقضي القادة وقتاً أكبر مع الأشياء مما يقضونه مع الأشخاص يتداعى التنفيذ، لأنه يرجح أنه يكون الفريق غير مطور كفاية، وخاضعاً للإدارة التي تركز على التفاصيل، ومغموراً بالعمل.

يتضمن محور تركيز الإدارة على النظم، والضوابط، والميزانيات، والتنبؤ، والجدولة، والعمليات، والإجراءات. على النقيض، فمحور تركيز القيادة هو جذب المواهب وتنميتها؛ تحفيزها وإخضاعها للمساءلة؛ تشكيل الثقافة؛ تحديد الرسالة، والرؤية، والقيم؛ وكذلك توفير الظروف أمام الفريق للنجاح في غياب القائد. إن التوازن الصحي بين كل من الإدارة والقيادة ضروري لتحسين نتائجك؛ ومع ذلك، فالحقيقة المؤسفة هي أن الكثير جداً من المديرين يغالون في الإدارة ويقصرون في القيادة، لأنه بصراحة، الأمر أكثر سهولة هكذا. ففي نهاية الأمر، إذا كنت تعمل مع الأشياء طوال اليوم، فستشعر بأنك تملك زمام الأمور. إن الأشياء أكثر سهولة في السيطرة عليها لأنها لا ترد عليك، وليست لديها

مشكلات شخصية، ولا توجد حاجة لتدريبها، أو تحفيزها، أو إخضاعها للمساءلة. إذا وضعنا جميع الحقائق في الاعتبار، فلأن الأشخاص فوضويون بطبيعتهم، يقضي المديرون ذوو مهارات القيادة الضعيفة وقتهم حيث يلقون مقاومة أقل ويشعرون بسيطرة أكبر؛ مع الأشياء.

المشكلة الأخرى التي تسبب عدم التوازن بين الإدارة/القيادة هي أن العديد من الأشخاص في المناصب القيادية قد تدربوا على جوانب الوظيفة التي تتعلق بالأشياء بصورة مركزة أكثر وعلى كيفية القيادة بصورة أقل. الخبر الجيد هو أن القيادة قابلة للاكتساب. بغض النظر عن تدني مستوى القيادة لدى الأفراد، يمكنهم أن يتعلموا الأداء بصورة أفضل في إنجاز العمل من خلال الأشخاص، وهذا أثناء تطويرهم لهم. إذا كنت لم تقرأ كتابي

Up)

Your Business: 7 Steps to Fix, Build, or Stretch Your Organization (John Wiley & Sons 2007.

فسيكون ذلك هو المكان الذي يمكنك البدء فيه إلى أن تتمكن من حضور إحدى ورش عملي الحية حيث نخوض في الموضوع فعليًا.

أكبر مشكلة لدى القادة

تبين لي من خلال ملاحظاتي أن أكبر مشكلة لدى القادة هي أنهم لا يقودون. ينطبق ذلك على رؤساء الدول، والشركات، والمؤسسات غير الربحية، والفرق الرياضية، والأسر. بدلاً من أن يقودوا، هم يعدلون، ويحاولون الإصلاح، ويتلاعبون، ويديرون، ويلطفون الأمور، ويحافظون، ويشرفون، ويرأسون. إنهم يبدون على اعتقاد بأن في استطاعتهم بناء فريق عن طريق مذكرة، أو رسالة نصية، أو بريد صوتي، أو بريد إلكتروني. لقد أوهم الكثيرون أنفسهم بالاعتقاد أن منصبهم القيادي يجعل منهم قادة بطريقة ما. ما يلي هو ثماني أفكار عن القيادة أملاً أن أضع مفهومها في نصابه الصحيح:

1. المنصب لا يجعل من أي شخص قائداً. بل يشتري للفرد الوقت فحسب ليصبح قائداً؛ لإنجاز المهمة أو إفشالها، لكسب التأثير أو فقده.
2. لم يصبح أي شخص أبداً أكثر كفاءة بفضل التغيير في منصبه.
3. القيادة أداء، وليست منصباً. إنه الاختيار الذي تختاره، وليس المكان الذي تجلس فيه على رأس الطاولة.
4. القادة لا يحصلون على أتباع ملتزمين تلقائياً؛ فهم لديهم مرءوسون خاضعون. وإنما طريقة تصرفهم كقادة هي ما تحدد ما إن كانوا قادرين على تحويل الشخص من مرءوس يفعل القدر المطلوب فحسب إلى تابع يفعل المستحيل من أجلك.
5. لن يقتنع التابعون بالأهداف القليلة المطلقة للقائد أو عملياته التنفيذية ما لم يفتنعوا بالقائد نفسه أولاً.
6. كما حددت في كتابي

How to Run)
Your Business By THE BOOK (John Wiley & Sons
السبب فإن 2011

الأول لفشل القيادة هو التكبر. إن أي سبب ظاهري آخر يجد له أصلًا في أحد جوانب التكبر أو الغرور.

7. تحدد نوعية القائد نوعية الأشخاص الذين باستطاعته جذبهم وتنميتهم. فالفريق يتكون، في نهاية المطاف، على صورة القائد.

8. إن الالتزام الأول للقائد هو التنمية؛ تنمية ذاتية، وتنمية فريقه، وتنمية المؤسسة مع فريقه.

فكرة ختامية

سأعرض في الفصل القادم ثلاثة اختلافات رئيسية بين اتجاهاي الإدارة والقيادة، ما سيمنحك الفرصة لتقييم أسلوبك القيادي اليومي وإجراء التعديلات الضرورية. أما الآن، فدعني أختتم حديثي بالمنظورات التالية. تُعرف كلمة leadership (القيادة) بأنها "منصب أو وظيفة القائد، وهو الشخص الذي يرشد مجموعة ما أو يديرها" (Dcitionary.com, غير مؤرخ). تعريف كلمة management (الإدارة) هو "التعامل، أو التوجيه، أو الإدارة أو السيطرة العملية، أو الاستخدام" (Dcitionary.com, غير مؤرخ). هذه التعريفات توضح جليًا الفرق بين مجموعتي المهارات وضرورة كل منهما: يجب أن يخضع الناس للقيادة، ويجب أن تخضع الأشياء للإدارة. يخرج كل القادة تقريبًا عن المسار من أن لآخر نتيجة لذلك، حيث يغالون في الإدارة ويقصرون في القيادة. إن أحد سبل النمو هو زيادة الوعي بالتوازن المطلوب، ليس فقط لكي لا تنحرف عن المسار كثيرًا، بل أيضًا لتدرك ذلك وتصلحه سريعًا إذا ضللت بالفعل. إن إنجاز هذين الهدفين سيساعدك على التنفيذ والتفوق على أولئك الحمقى الضعاف وقليلي الحظ الذين لا يدركون حتى أنهم قد انحرفوا عن المسار أصلًا. في هذا الصدد، فإن الوعي الذاتي البسيط والأساسي، بمثابة العامل المغير للعبة القيادة. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 12

التمديد والخنادق والتغيير

التحدي

ينخدع العديد من القادة بفكرة أنه حالما يحققون الأهداف القليلة المطلقة ويساعدون على ابتكار الاستراتيجية، يصبح التنفيذ مسئولية الفريق ومشكلته. يشبه ذلك إلى حد بعيد المرشح في ليلة الانتخابات الذي يعسكر في غرفة حرب لمراقبة النتائج، إنه يصير سلبياً في انتظار وفود الأرقام. يقضي أيامه منهمكاً في البيانات، ومخدرًا بالأرقام، ومنخرطاً في رسائل البريد الإلكتروني، ومنزعجاً من المكالمات الهاتفية، راقداً على ظهره كل ذلك الحين أكثر من وقوفه على قدميه واستخدامه ليديه. المفاهيم الثلاثة التالية مأخوذة من الاختلافات الثمانية الرئيسية بين -وميول- المديرين والقادة، والتي ناقشناها في ندواتي Up Your Business (ارتقِ بشركتك). وهي تساعد الحاضرين على أن يكونوا أكثر وعياً بما يفعلونه جيداً وأين هم بحاجة لإجراء تعديلات على نهج قيادتهم اليومي. هذه المفاهيم الثلاثة بالغة الأهمية. في أثناء قراءتك لها، فكر كيف قد يقيمك الأفراد الأكثر عملاً معك (من أ إلى و) في كل مجال:

القادة يعملون في مجال التمديد!

1. المديرون يحافظون، بينما القادة يمددون. إن المديرين ماهرون في المحافظة على الأشخاص، لكنهم ليسوا كذلك في تنميتهم لأنهم لا يقضون معهم ما يكفي من الوقت لذلك. الكثير منهم لم يتدربوا أبداً على كيفية تقييم أو تنمية رأس المال البشري في المقام الأول. ولا يبدو أنهم يدركون أنه على الرغم من استطاعتك التأثير في الأشخاص على بُعد من مكتبك الآمن والمريح، فلكي تؤثر عليهم، عليك الاقتراب منهم والانخراط معهم.

القادة، من ناحية أخرى، يلتزمون بترك أتباعهم أفضل حالاً مما وجدوهم عليه. إنهم ينشئون ويعدون الأهداف القليلة المطلقة والأفعال المحددة لإتقان فن التنفيذ التي لا تحرك الناس بعيداً عن مناطق الراحة فقط، لكنها أيضاً تدفع بنهج بديل لتحقيقها إلى العقلية العملية الاعتيادية. علاوة على ذلك، فهم يقدمون التدريب، والتمكين، والانخراط، والمساءلة الضرورية لتحقيق الأهداف القليلة المطلقة، خاصة حيث يخططون للنتائج اليومية على لوحة إتقان فن التنفيذ ويضعون حداً لجهود كل يوم سابق من خلال اجتماع المساءلة الدوري الذي يهدف إلى المحاسبة. وإذا وضعنا جميع الحقائق في الاعتبار، فإذا لم تكن تجهز أفرادك وتزيد قدراتهم بإنشاء ثقافة ترضى كلاً من الدفع والضغط الصحيين للأداء، فأنت لا تقودهم.

الخط الأمامي هو ما يحدد المحصلة النهائية

2. المديرين يقودون من مؤخرة الجيش؛ والقادة من الأمام (الخنادق). لأنهم متمون بالأشياء، فالمديرون الذين يغالون في الإدارة يصيرون بمعزل وغير مطلعين على مجريات الأمر أكثر مما ينخرطون في خنادق مؤسستهم. إن بوسعهم التصرف كمحفز في الخنادق، حيث يطلقون العنان للإمكانيات الكاملة لفريقهم. بدلاً من ذلك، فهم يخططون الميزانيات بدقة ويعسكرون على زقاق الحسابات والإحصاءات الروتينية، حيث يحاولون قلب الأرقام. هؤلاء المديرين يفشلون في نهاية المطاف في تنمية أكثر أصولهم قابلية للتقدير؛ التحدث كقادة والتصرف كركائز.

على النقيض، القادة يمضون وقتاً أكبر في التخطيط للمسار من تخطيط للنتائج. إنهم يركزون على ما يحدث في الميدان، وكذلك على ما يظهر في الأفق. هذا لأنهم يعلمون أن الخط الأمامي هو ما يحدد المحصلة النهائية. إنهم يسارعون في تثبيت الأداءات الجيدة بقدر ما يسارعون في مواجهة الضعيفة منها. إن هؤلاء القادة يمضون وقتاً مثيراً من الإشراف، والتدريب، والتوجيه مع فريقهم؛ إنهم يتواصلون مع العملاء ويشكلون ثقافتهم استباقياً بدلاً من ترك الأيدي تتخطفها. إن ذلك كله يتلخص في عبارة واحدة: إنهم يتولون القيادة!

غير قبل أن تضطر لذلك!

3. يقاوم المديرين التغيير ويدافعون عن الوضع الراهن؛ يتحدى القادة الوضع الراهن ويغيرون قبل أن يضطروا لذلك. إن الفرق الرئيسي بين عقليات الإدارة والقيادة هو أن المديرين عادة ما ينتظرون تداعي المحصلة النهائية قبل أن يغيروا، بينما يغير القادة قبل أن يضطروا لذلك. إن المديرين الذين يقضون مدة ضئيلة من وقتهم الإنتاجي مع الناس، ومدة كبيرة منه مع الأشياء، يتولون إلى وضع دفاعي حيث يقضون وقتاً أكبر في محاولة سد الثغوب، والسيطرة على الضرر، والاستجابة، أكثر من وقتهم المنقضي في القيادة. ولأنهم ليسوا بالخنادق، ولا يتواصلون مع الأشخاص ليروا ويسمعوا ما يجري بالفعل في مؤسستهم، فهم دائماً أبطأ كثيراً من أن يغيروا. ومن ثم، فهم أكثر ميلاً لحماية ما هو موجود، أكثر من كونهم مقاومين له بحيث تستطيع المؤسسة محاربة التهاون، وإجراء تعديلات عملية أتقن فن التنفيذ من خلال التشذيب والاستمرار في النمو.

من ناحية أخرى، فأولئك القادة الذين يبقون في الخنادق مع أفرادهم يرون ما يجب تغييره بصورة أوضح وهم أكثر سرعة في اتخاذ الإجراءات. إن الكثير جداً من القادة الذين نجحوا في وقت ما لأنهم قادوا من الأمام وتصرفوا كوسطاء للتغيير ينسحبون تدريجياً من دورهم التحفيزي ويبدءون في التراس والإدارة حيث يجثمون في مكاتبهم كثيراً وطويلاً جداً خلال اليوم. إنهم ينكفئون بطريقة تبعدهم عن كونهم مجازفين، إلى حراس، ثم متعهدين في نهاية المطاف، حيث يرأسون شركة بلا حياة أصابها الغيبوبة تحت ناظرهم.

فكرة ختامية

إذا غاليت في الإدارة وقصرت في القيادة في مجالات كالثلاثة التي قدمتها، لا تجلد ذاتك. ففي النهاية،

كما ذكرتك في الفصل الأخير، إننا جميعًا ننحرف عن المسار من وقت لآخر. ما يهم هو أن تصبح قائدًا أكثر وعيًا لذاته يزداد إدراكًا لأثره الإيجابي اليومي على الآخرين -أو افتقاره لذلك- حتى لا يؤدي بك أي انعطاف مؤقت عن القيادة القوية إلى طريق مسدود. إذا كنت ترغب في الحصول على نصائح منتظمة حول القيادة لمساعدتك على الثبات على المسار يوميًا، تابعني على تويتر على حسابي @DaveAnderson100. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 13

أنت المحفز!

التحدي

لسنوات، عمل نقاد القيادة، وأدباؤها، ومدرسوها، وخبرائها على إنشاء توصيفات وظيفية معقدة وتفصيلية في أحيان كثيرة تشوش القائد فيما يتعلق بماهية دوره الرئيسي داخل المؤسسة. في الفصل الأخير، قدمت ثلاثة مجالات يميل فيها القادة للمغالاة في الإدارة بحيث قد تصبح أكثر وعياً بمتى انحرفت عن المسار في مسؤوليات القيادة الحيوية. وفي سياق المحافظة على التبسيط (في النهاية، إنه ليس علم الصواريخ)، أريد أن أحلل هذه الأدوار الثلاثة إلى كلمة بسيطة أعتقد أنها قد تكون أفضل تعريف مكون من كلمة واحدة لدور القائد داخل المؤسسة؛ المحفز.

القائد كمحفز!

يعرف القاموس كلمة catalyst (محفز) بأنها "الشخص أو الشيء الذي يحدث على حدث أو تغيير ما" (Dictionary.com, غير مؤرخ). نادرًا ما تستطيع قلة كهذه من الكلمات وصف الدور المتوقع للقائد بهذه الدقة الشديدة يومًا بعد يوم. خلاصة القول هي كالتالي: يحصل القادة على أجورهم من أجل التنفيذ وإجراء الأمور شخصيًا ومن خلال كل عضو في الفريق على حد سواء. فلا يوجد قائد ناجح يذهب للعمل كل يوم لكي ينتظر حدوث شيء ما، أو يشاهد حدوثه، أو لكي يتساءل في نهاية اليوم "ما الذي حدث؟". لسوء الحظ، يؤدي العديد من القادة قليلي القيمة مهامهم بهذا الأسلوب روتينيًا، بالانتظار حتى يقترب الوقت من النفاذ لكي يجدوا بعض العزيمة أو الإلحاح، أو لكي يظهروا قيادة حقيقية (التمديد، والبقاء في الخنادق، والتغيير قبل أن يضطروا لذلك). في الواقع، كثير من المؤسسات مثقلة بواحد أو اثنين على الأقل من المدعين ذوي المناصب، الذين لا نملك إلا أن نزرع أنهم قفزوا إلى ميدان القيادة بينما كان حارسه غافلاً. هذه العدوى الثقافية ستدمر مؤسستك في نهاية المطاف إذا سمحت لها.

بعض من علم الصواريخ له فائدة

أعتذر إذا شعرت بالتضليل بإدخالي لقليل إضافي فقط من علم الصواريخ. في النهاية، فقد أوحى عنوان هذا الكتاب بأن علم الصواريخ ليس ضروريًا لإتقان فن التنفيذ. ومع ذلك، فعلاوة على القانون الثاني للديناميكا الحرارية الذي قدمته سابقًا، أود أن أضيف قانونًا آخر من قوانين الفيزياء الذي عند فهمه وتطبيقه، يمكن أن يساعدنا كثيرًا في دورنا كمحفز يومي.

قانون الحركة الأول للسير إسحق نيوتن: تميل الأجسام المتحركة للبقاء على حالتها؛ وتميل الأجسام الساكنة للبقاء على حالتها.

بالنظر إلى هذا القانون، يمكنك ببساطة استبدال كلمة أعضاء الفريق بكلمة الأجسام لترى كيف أن هذا القانون يُعاش روتينياً في المؤسسة العادية في الأيام التي لا يكون فيها الكثير من الهيكلة أو الإلحاح أو المساءلة.

كتذكير، بالنظر إلى القانون الثاني للديناميكا الحرارية، يجب أن يتولى القادة دور "الطاقة الخارجية" الضرورية لإحداث النشاط، وقوة الدفع، والنتائج للارتقاء بالمؤسسة في الأيام التي يكون فيها الأفراد مبالغين بطبيعتهم إلى التراجع. إن التصرف كهذه الطاقة التحفيزية طبيعي حالما ترسخ نظام أتعن فن التنفيذ في ثقافتك. إن الطاقة تتواجد كل يوم عندما تزيد من تركيزك على الأهداف القليلة المطلقة وأعمال أتعن فن التنفيذ اليومية، وترسم خريطة لنتائجك على لوحة إتعان فن التنفيذ، وتجري اجتماعات المساءلة الدورية يومياً، وتواصل التشذيب في مسعى لتحسين التنفيذ. تذكر، أيضاً، أن كل يوم يعني كل يوم! تذكر التمديد، والقيادة في الخنادق، واستراتيجيات التغيير قبل الاضطرار إلى تلك المدرجة في الفصل الأخير، فكر في نسج هذين النظامين في روتينك اليومي من أجل تشجيع الطاقة الإيجابية بثبات:

1. نفذ جولات قيادية روتينية خلال اليوم. حدد وقتاً لتنحية العمل الورقي جانباً والانخراط في العمل البشري، عن طريق الدخول بانتظام في الخنادق للمراقبة، والتدريب، والدعم، وطرح الأسئلة، والاستماع، وإعطاء التعليقات، والتشجيع، وتوفير المسار التصحيحي، والتواصل مع أعضاء الفريق والعملاء على حد سواء. لا يمكن لك أن تتوقع تشكيل الطاقة وإحداث الأمور الإيجابية بالاعتماد المحض على رسائل البريد الإلكتروني، والنصوص، أو غيرها من التقنيات.

2. حدد مواعيد لجلسات تدريب مباشرة (وجهاً لوجه) باستمرار. هذه القواعد الانضباطية التنموية تمنحك الفرصة للاستماع إلى كل عضو بالفريق، وتدريبه، ودعمه، والتركيز عليه، وتحديه على حدة. يجب تحديد مواعيد الجلسات المباشرة على تقويمك وإجراؤها دون تشتيت. أقدم لك عملية فعالة من خمس خطوات لإجراء الجلسات المباشرة في كتابي *Up Your Business* (John Wiley & Sons 2007). ربما ترغب أيضاً في أخذ دورتنا الإلكترونية لتنمية الآخرين، والمعروضة على www.learntolead.com.

خمسة أسئلة رئيسية

سوف أختتم بخمسة أسئلة رئيسية لتقييم فاعليتك كمحفز قيادي يومي في مؤسستك:

، يومياً، هل أنت أكثر ميلاً لأن تفكر: "ما الذي يمكنني عمله لفريقي اليوم؟" أم "أتساءل ما الذي سيفعله الفريق اليوم؟"

، ما النسبة اليومية التي تمضيها مع الأشياء في مقابل الأشخاص؟

، ما حجم الطاقة، والإلحاح، والزخم الموجودة في مؤسستك في بداية الشهر، أو ربع العام، أو العام، أو الموسم، حيث لا تكون هناك ضغوط كبيرة كما الحال عند نفاذ الوقت؟

هل تترك أفرادك في حال أفضل مما وجدتهم عليها، وإذا كان كذلك، فما حجم نموهم الذي يمكن عزوه لمساهماتك الشخصية كقائدهم ومدربهم؟
إذا التحقت بفريقك اليوم، هل يمكنك عرض ما يلي عليّ كتابياً: رؤيتك، ومهمتك، والقيم الأساسية؛ إلى جانب توقعات أدائي يومياً، وأسبوعياً، وشهرياً؟

فكرة ختامية

إن أية إجابات تتسم بالقصور عن هذه الأسئلة قد تهدد خطتك لتولي دورك كمحفز يومي للقيادة. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ! حسناً، باستثناء قانون نيوتن الأول للحركة والقانون الثاني للديناميكا الحرارية.

الفصل 14

الاقتناع استحقاق، وليس أمرًا!

التحدي

على الرغم من أن أغلب القادة ليسوا من الحماقة كي يقولوا شيئاً كالتالي صراحة، فهم ميالون للاعتقاد به مع أنفسهم: "يجب أن يقتنع أفراد بي. إنني أنا الرئيس؛ أنا أملك هذا المكان؛ اسمي مكتوب على اللافتة". إن هذه وغيرها من تملقات المناصب القيادية تظهر الثنائي الواهن للعجرفة والجهل. ليس على الأفراد أن يقتنعوا بك أو بأي قائد آخر؛ فليدعهم خيار الإذعان بدلاً من الالتزام. بمعنى آخر، إن لديهم خيار العمل بقدر الكفاف وحسب والحصول على أجورهم، بدلاً من تمديد جهودهم لأداء استثنائي. يجب أن يكون الاقتناع مستحقاً؛ فلا يمكن فرضه أو الأمر به. يجب أن يقتنع بك أتباعك في خمس نواح أساسية قبل أن يتحمسوا للاقتناع بالأهداف القليلة المطلقة أو بأنقن فن التنفيذ كعملية؛ أنا أسمى هذه الجوانب بالعناصر الخمسة. بكل صراحة، إذا لم يكونوا مقتنعين بتطلعاتك، يرجح ذلك أنهم لم يقتنعوا بواحد أو أكثر من جوانبك وقيادتك. ليس بعد، على الأقل.

عناصر الاقتناع الخمسة التي لا تقبل التفاوض

1. الشخصية: إن أي تابع، أو تابع محتمل عامة، محق أن يطرح السؤال التالي على قائده: "هل يمكنني أن أثق بك؟". إن مشكلات الثقة تتجاوز الإساءات الفجة، مثل الكذب، أو الغش، أو السرقة. فهي تشمل جوانب مثل الحفاظ على الالتزامات، وتقديم مثل أعلى، والتمتع بأخلاقيات عمل عظيمة، وقابلية التعلم، ومنح التقدير، والاعتراف بالأخطاء، ووضع مصلحتك الشخصية خلف مصالحهم.
2. الكفاءة: إن أي تابع، أو تابع محتمل، محق أن يطرح السؤال التالي عن قائده: "هل تعرف ما تفعل؟". قد يحبك الناس، وقد تكون لديك شخصية جذابة. لكن، إذا لم تكن كفئاً، فإنهم لن يرغبوا في اتباعك. إن التابعين يرغبون في الاطمئنان إلى أنهم لن ينفادوا إلى حقول ألغام لأن قائدهم لا يفهم عمله أو غير مبالٍ. كما أنهم يرغبون أيضاً في الاعتقاد بأنهم يمكنهم التعلم، والنمو، والتقدم تحت قيادتك. وإن الأفضل أداءً من بينهم تحديداً لا يتهاونون مع القادة غير الأكفاء الذين يعرضون فرقهم لحلقات لا تنتهي من الفوضى ولا يحترمونها.
3. الاتساق: إن أي تابع، أو تابع محتمل، محق أن يطرح هذه الأسئلة عن قائده: "هل تُظهر شخصية قوية بشكل متسق، أم أنك تتهاون قليلاً عندما تصعب الأمور أو لتتناسب الميزانية؟ هل تُظهر اتساقاً في الكفاءة، أم مجرد ومضات عابرة من الذكاء؟". يجب أن يؤمن التابعون بأن قائدهم لديه شخصية وكفاءة متسقتان بامتياز قبل أن يتحمسوا لاتباعه ويبدلوا جهوداً استثنائية. إن عدم الاتساق من القائد، يعني انعدام الثقة فيه.

4. التعاطف: إن أي تابع، أو تابع محتمل، محق أن يطرح السؤال التالي عن قائده: "هل تهتم بي وبمصلحتي ومستقبلي حقاً، أم أنني مجرد واحد في القطيع؟". لا ينبغي عليك أبداً الإجابة عن هذا السؤال شفهيًا. إن سلوكك وتصرفاتك -كم من وقتك الثمين تمضيه معهم، مثلاً- هو ما سيثبتته يومياً.

5. الالتزام: إن أي تابع، أو تابع محتمل، محق أن يطرح السؤال التالي عن قائده: "ما مدى التزامك؟ ما الثمن الذي تدفعه؟ هل كرست نفسك للهدف، أم أنك قد كرست الهدف لنفسك؟". إن الالتزام الصادق لا يُعلن فحسب. إنه يعاش يومياً من خلال التضحية لفريقك، واتخاذ القرارات الصعبة، وتحدي الوضع الراهن، والمجازفات المحسوبة، وقبول المسؤولية الشخصية، وإجراء التغييرات الضرورية على نفسك قبل أن تحاول مع الآخرين.

الصفات الجوهرية الأخرى مهمة للتابعين، لكن أغلبها له جذوره في واحدة من هذه الخمسة. إن التابعين لا يتوقعون قادة كاملين. إلا أنهم، مع ذلك، يتوقعون مستويات عالية من المهارة في هذه العناصر الخمسة جميعها. الخبر الجيد هو أنهم حالما يؤمنون بك، تبدأ سلوكياتهم ومواقفهم في التغيير. إنهم سيرغبون في إرضائك. سيرغبون في أن يكونوا جزءاً من نجاحك. سيرغبون في أن يكونوا جزءاً مما تبنيه والمشاركة في نجاحك. ومن المحزن أنك قد تظل في منصب قيادي لسنوات طويلة دون أن تستحق الإيمان بك أبداً في أي من هذه الجوانب. وإن نتائج الإخفاق في استحقاق ذلك الإيمان تتضمن ارتفاع معدل دوران العمالة، وانخفاض الروح المعنوية، والتدني الجسيم للإنجاز.

لا تنسَ المبتدئين!

من المهم أيضاً أن تدرك أنه قد يكون لديك أعضاء فريق كانوا معك لسنوات ويؤمنون بالعناصر الخمسة لقيادتك تماماً. لكن الموظفين الجدد لا يرجح أن يقفروا تلقائياً إلى متن القافلة. لا يمكنك أن تعتبر هؤلاء مفروغاً منهم. سوف تحتاج لكسب قناعتهم كذلك. على سبيل المثال، سوف تحتاج لأن تثبت لهم سبب فاعلية أئقن فن التنفيذ وإقناعهم بالعملية التي اعتبرها الآخرون رائعة منذ زمن طويل.

فكرة ختامية

إن الاقتناع لا يحدث ببساطة بين عشية وضحاها، لكنه سيحدث بمرور الوقت عندما تنجح في أداء وظيفتك. إنه أمر يرجع إليك. إذا كان لديك الأفراد المناسبون لكنهم لم يؤمنوا بك، فذلك هو خطؤك. الخبر الجيد هو أن ذلك يعني أنك قادر على إصلاح الأمر. إذا كنت أمضيت مدة مع فريقك وتدرك أنك لم تظهر العناصر الخمسة كما كان ينبغي عليك، فالوقت لم يفت بعد لاستحقاق اقتناعهم بك. باستثناء أن ذلك سيكون أكثر صعوبة، رغم ذلك. يجب أن يؤمن الناس بأنك قد تغيرت فعلاً وأن شخصيتك الجديدة، وكفاءتك، واتساقك، وتعاطفك، والتزامك ليس موضة عابرة أو وسيلة للتحايل لخداعهم بتحسين الأداء. إن العناصر الخمسة من أساسيات القيادة، والكثير مما يجلب لك النجاح في مهنتك سوف يأتي من تطوير تلك الجوانب التنموية الشخصية الخمسة. مجدداً، هناك خمسة جوانب رئيسية للإقناع، وليست خمسين، أو حتى خمسة عشر. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: أحمالك السلبية تؤثر على رحلة الجميع!

عبر الحياة، من المعتاد أن يندفع الناس بتهور نحو هدف ما، وحالما يصلون إليه، يصبحون في حيرة من أمرهم عما يجب القيام به بعد ذلك. الانتهاء من الدراسة، أو الزواج، أو الوصول لبقعة للعلطة أمثلة على ذلك. ربما لا يكون هناك هدف منشود أكثر من تولي منصب القيادة حيث يهيمن التخوف: "الآن وبعد أن وصلت هنا، ما الذي عليّ فعله؟". نعم، على الرغم من كل السعي للارتقاء عبر الرتب وتولي القيادة -الوصول لمكان- يفشل العديد من الناس حال توليهم مناصب قيادية في التصرف كقادة. إنهم يسعون للقيادة طموحين، إلا أنهم يخفقون في التحول من المنصب إلى الأداء والقيادة الفعلية. يتضمن ذلك القادة في الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والشركات، وغيرهم.

أحد الأسباب حول إخفاق الأشخاص ذوي المناصب القيادية في القيادة بفاعلية هو أنهم لم يقاوموا أبدًا أو يتخلوا عن أحمالهم السلبية التي قد تأتي مع القيادة. قد يبدو غريبًا أن تقرأ أن القيادة تأتي مع أحمال سلبية محتملة، لكنها تأتي معها فعلاً وبكثرة. من الممكن أن تصبح دوافع المرء فاسدة، وأن يولد فقدان الثقة قلقًا، كما من الممكن أن تصير متعرجًا ومغرورًا.

لكي تُحول القيادة (كمنصب) إلى القيادة (كأداء)، على المرء أن يتخلى عن الأحمال السلبية. لن تتمكن من القيادة بكفاءة إلا بعد أن تتخلص من تلك الأحمال التي تصاحب القيادة. إذا كنت تعتبر أنها ترمز لأمر محددة، إذا فهذه الأحمال السلبية التي يجب على المرء أن يتخلى عنها للانتقال من المنصب إلى الأداء هي كالاتي:

- الاستحقاق. من أجل القيادة بكفاءة، على القائد ألا يركز على ما يستحقه أكثر من تركيزه على ما يدين به. إن عليه أن يثبت ذاته مرارًا وتكرارًا كل يوم وألا يحاول أن يستعويض عن النتائج بفترة المنصب، أو الخبرة، أو الامتيازات. إن الاستحقاق يصنع عقلية "هذه الشركة مدينة لي/هؤلاء الناس مدينون لي بكذا"، وهي ما تفسد القائد وتهمش القيمة التي يجلبها لمؤسسته. الخلاصة هي كالاتي: ما تستحقه في نهاية المطاف كقائد هو كل ما اكتسبته وتأهلت له. هل تعتقد أنك تستحق أكثر من ذلك؟ إذاً فهناك احتمال كبير أنك شخص شقي مدلل بحاجة إلى أن ينضج. ولا يهم ما إذا كنت في الستين من عمرك؛ فإن التقدم في العمر والنضوج ليسا مترادفين.
- الحقوق. يعتقد القادة غير الناضجين أن القيادة تتعلق بالحقوق والامتيازات وليس المسؤوليات والواجب. لكن يجب على القائد، لكي يقود بنزاهة ويلهم أتباعه للوصول إلى الأهداف القليلة النهائية، أن يخضع راحته ومصالحته لما هو في مصلحة الفريق. هل هذا أكثر مما تحتمل؟ إذن فابتعد عن القيادة! إنك لست قائدًا؛ إنك طاغية.
- الأنانية. يجب على القائد، لكي يقود جيدًا، أن ينمي عقلية تؤمن بالوفرة في مواجهة أخرى تؤمن بالندرة. فلا يمكنه أن يعتقد أنه إذا حصل شخص ما على شيء ما (ميزانية أكبر، أو موارد أكثر، أو مسؤوليات أضخم)، فذلك يعني انخفاضًا ما سيحصل هو عليه. إن القائد الواثق بنفسه يتجنب الغيرة التافهة والحروب الجانبية لأنه يفهم أنه في الثقافة القوية سيحصل جميع المتميزين في أدائهم على مكافآت. إن القيادة دون أنانية تعني أيضًا أن

يتوقف القائد عن التركيز المطلق على مقدار الشوط الذي قطعه أو مدى ما يحصل عليه شخصيًا وأن يلتزم بدفع الآخرين نحو الإنجاز أيضًا. علاوة على ذلك، وكما يقول جون سي. ماكسويل: "إذا كنت تعمل لنفسك فقط، فعملك تافه إلى حد عظيم". أود أن أضيف بتواضع أنك أيضًا نرجسي.

- النفاق. إن القائد محل الثقة يقود بنزاهة. تتسق كلماته وأفعاله معًا. إنه ينفذ وعوده، حتى ولو لم يكن ذلك سهلًا، أو رخيصًا، أو رائجًا، أو ملائمًا. إنه تجسيد حي لقيم الشركة الجوهرية ولن يطلب أبدًا من شخص آخر أن يفعل شيئًا قد لا يفعله هو شخصيًا. على سبيل المثال، قبل أن يحدد القادة الموثوق بهم أعمال أتقن فن التنفيذ لأي فرد آخر لتنفيذها يوميًا، يكونون قد حددوا الأعمال الخاصة بهم أولاً لإنجازها. إن لديهم ملف النجاح المخصص ويتوقعون نفس المساءلة التي يشعر بها أفراد الخط الأمامي خلال اجتماع المساءلة الدوري. كما يفهم القادة الموثوقون أيضًا أن النفاق لا يمنع الاقتناع فقط، بل يدمره أيضًا إذا كنت قد خدعت الآخرين للاقتناع بك في المقام الأول.

- عدم الثقة. يفهم القادة الأذكياء أن مفتاح كسب المزيد من التأثير ليس من خلال احتكار القوة والقدرة على اتخاذ القرار. لكن هذا المفتاح هو أن يعطيها القادة لمن هم في موقع أفضل لاستخدامها منهم. إن هؤلاء القادة الواثقين بأنفسهم الذين يفعلون ذلك لا تهددهم الأفكار التي تعارض أفكارهم أو الأشخاص الأذكي منهم أو الذين يتفوقون في مجالات الموهبة المشابهة. بالتبعية، إذا كنت تعتقد أنك الوحيد في فريقك الذي في استطاعته اتخاذ القرار، أو امتلاك فكرة جيدة، أو حل مشكلة، فتجاوز غرورك. الجميع قادر على ذلك.

- التكبر. التكبر هو السبب الأول للفشل الإداري، والغرور هو العقبة الأكبر أمام تنمية ذاتك أو فريقك. القادة الحكماء يحرثون التواضع لكي يتمكنوا من القيادة بفاعلية. والقادة المتواضعون فقط هم القادرون على رؤية دورهم باعتباره دورًا يكتشف طرقًا لإضافة القيمة للفريق وخدمته. يسعى القادة المتواضعون إلى التقييم، ويعترفون بأخطائهم، ويمنحون التقدير، وينئون بأنفسهم عن العجرفة التي ينتهجها أشباه القادة مدعو امتلاك الخبرات والمعارف كافة.

لكي يقودوا بنزاهة، يجب على أولئك الذين يجدون أنفسهم في موقع القيادة أن يلقوا بأحمالها السلبية. وعند قيامهم بذلك، يمكنهم القيادة بقوة، والتحرك لأميال أمام أولئك الذين إما يعتقدون أن اللقب يجعل منهم قادة، أو أن ترقيتهم جعلتهم أكثر كفاءة بشكل أو بآخر. إن القادة الذين يتخلون عن الأحمال السلبية لكي ينضجوا كقادة يحولون الخاضعين إلى أتباع، والمهام إلى أهداف، والتوقعات السنوية إلى حملات جذابة.

الاستحقاق، والحقوق، والأنانية، والنفاق، وعدم الثقة، والتكبر هي الأحمال السلبية. راجع نفسك وحدد حجم الأحمال التي تعوق قدرتك على تحويل "القيادة" من اسم سلبي إلى فعل إيجابي. بعد ذلك، اعتزم التخلي عنها حتى تتمكن أنت وفريقك من مواصلة النمو. كلما كان ذلك أسرع كان أفضل، لأنه، ودون شك، أحمال القيادة تؤثر على رحلة الجميع. لقد حان الوقت للبعض منكم للتوقف عن إتعاس حياة الجميع، انزل عن القاعدة التي وضعت نفسك عليها، وتخلص من الأحمال

الزائدة. إن أفضل القادة يسافرون خفيفي الوزن.

الفصل 15

اربط حزامك الأحمر!

التحدي

الكثير من القادة لا يمكنهم الصمود أمام النجاح. إن الازدهار يستنزف دوافعهم وإحاحهم على حد سواء، مما يؤدي بهم لأن يصبحوا راضين عن أنفسهم ويتحولوا لأشخاص يتصرفون كما لو كانوا يعرفون كل شيء. نتيجة لذلك، لا ترقى جحافل من القادة الناجحين أبدًا إلى الوصول لكامل إمكاناتهم. إنهم يرفضون عملية مثل أتقن فن التنفيذ لأنهم أصحاب عقلية تقول: "لقد قطعنا شوطًا جيدًا للغاية دونها، دعونا لا نُحدث بلبلة". ما يفشلون في فهمه هو أنهم قد نجحوا على الرغم من حقيقة أنهم لا ينفذون على النحو الأمثل، وليس لأنهم لا ينفذون على النحو الأمثل.

عقلية الحزام الأحمر

لقد تعرفت على عقلية الحزام الأحمر في وقت مبكر من دراستي لفنون الدفاع عن النفس. أشار مدربي الحاصل على بطولة العالم سبع مرات جوني جيرو إلى أحد الحوائط عليه 12 حزامًا معروضة بالترتيب من الأبيض إلى الأسود، موضحةً تسلسل الرتب التي عليَّ اجتيازها لكي أحصل على الحزام الأسود في رياضة كاراتيه تانج سو دو. أخبرني أن الأحزمة الحمراء، وهي التي تسبق الحزام الأسود مباشرة، هي لأخطر مقاتلين في الدوجو. وشرح لي أن الميل المعتاد للحاصلين على الدرجة الأولى من الحزام الأسود بعد نجاحهم في الاختبار هو الزيادة في الوزن لأنهم يتوقفون عن التدريب بنفس الجد. على الرغم من وجود عدة درجات للحزام الأسود بعد الدرجة الأولى، فهم عادة ما يتحولون إلى أذعياء للمعرفة ويقضون وقتًا أطول في إسداء النصائح عن التدريب لتحسين أنفسهم. بينما أصحاب الأحزمة الحمراء، على الجانب الآخر، كانوا لا يزالون متعطشين للنجاح. لقد كانوا متواضعين، وقابلين للتعلم، ولديهم ما يحاولون إثباته. أخبرني أنه شاهد عبر السنين أعدادًا لا تُحصى من أصحاب الأحزمة الحمراء المتعطشين يغلبون أو ينتصرون على أصحاب الأحزمة السوداء الراضين عن أنفسهم. ثم قدم لي هذه النصيحة الرائعة: "إذا أصبحت من ذوي الأحزمة السوداء في أي يوم، استمر في التفكير بعقلية ذوي الأحزمة الحمراء؛ تصرف كمنافس حتى لو كنت البطل. إن المنافسين متعطشون، ومتواضعون، وقابلون للتعلم، أما الأبطال فقد يصبحون مغرورين، وراضين عن أنفسهم، وقد يفقدون حماسهم".

على الرغم من أن تطبيق فنون الدفاع عن النفس لعقلية صاحب الحزام الأحمر كان سهلًا بما يكفي للفهم، فقد شاهدت شبيهاً له في عالم الأعمال أيضًا: شركة تحقق عامًا حافلاً، أو تصعد للمرتبة الأولى

في مجال معين، وتحصل على نظير الحزام الأسود في حلبة الأعمال، فينتابها نفس النوع من الرضا عن الذات المشار إليه. لقد كتبتُ مقالاً شهيراً في إحدى المجلات عن الموضوع، وصنعت المنتج الدائم الأفضل مبيعاً بعملنا، بالتسويق للأحزمة الحمراء الخاصة للمؤسسات لكي تعرضها في مكاتبها وقاعات مؤتمراتها. لقد كانت بمثابة تذكير لجميع من في الفريق أن الأمل قد انتهى وأن الفريق بحاجة لإثبات نفسه مراراً وتكراراً كل يوم؛ إنهم بحاجة لأن يواصلوا العمل كمنافس بعقلية صاحب الحزام الأحمر.

يجب أن يبدأ التعطش على القمة

لن تصح القادة في مؤسستك قبل أن يُظهروا تعطشاً للحزام الأحمر. لكن إليك هذه النقطة المهمة. لا يمكنك أن تجعل أي شخص متعطشاً للنجاح، كما لا يمكن أن يجعلك شخص آخر كذلك. فالتعطش للنجاح ينبع من الذات. إنه يُحدث من داخلك بواسطة تساؤلاتك الشخصية؛ أسبابك القوية، والجريئة، والملحة لما تفعله. يفقد القادة طريقهم عندما يفقدون قدرتهم على التساؤل. علاوة على ذلك، فالتابعون العاملون تحت إمرة قائد غير متعطش للنجاح ليست لديهم فرصة كبيرة للوصول لإمكاناتهم. لقد شهدت حدوث ذلك كثيراً عبر العقود. إذا توقف القائد باعتدال، يتوقف أتباعه بإفراط. إن سرعة القائد حقاً هي سرعة المجموعة.

هل أنت منافس أم بطل؟

فيما يلي 10 اختلافات شائعة بين عقليتي المنافس (الحزام الأحمر) والبطل (الحزام الأسود). وعلى الرغم من أنه دائماً ما توجد استثناءات لهذه الأمثلة، فالقاعدة عادة ما تسود. كيف يمكن أن يصنفك الآخرون الذين يعرفون عادات عملك في هذه النواحي؟

- عقلية المنافس: متعطش. عقلية البطل: راضٍ.
- عقلية المنافس: متواضع. عقلية البطل: متعجرف.
- عقلية المنافس: قابل للتعلم. عقلية البطل: متحاذق.
- عقلية المنافس: لديه ما يثبتته. عقلية البطل: يظن أنه حقق كل شيء.
- عقلية المنافس: مستعد لأن يخدم. عقلية البطل: يريد أن يُخدم.
- عقلية المنافس: يجرب شيئاً جديداً. عقلية البطل: يتمسك بأساليبه القديمة.
- عقلية المنافس: يعمل بحس من الإلحاح. عقلية البطل: يهدئ من وتيرته.
- عقلية المنافس: يلعب من أجل الفوز. عقلية البطل: يلعب لكي لا يخسر.
- عقلية المنافس: يكافح الوضع الراهن. عقلية البطل: يدافع عن الوضع الراهن.
- عقلية المنافس: يعيش من أجل الحاضر والمستقبل. عقلية البطل: يعيش في الماضي.

هناك اختلافات أخرى، لكن هذه العشرة ترسم صورة موحية عن لماذا يجب على القائد الذي يرغب في فهم الثقافة، والفريق، ويتقن فن التنفيذ أن يمتلك عقلية منافس من أجل النجاح.

إليك خمسة اقتراحات لاكتساب عقلية المنافس (صاحب الحزام الأحمر). استخدمها لتشكيل فلسفة قيادتك الشخصية بحيث تتمكن من التأثير إيجابياً على من يعملون معك:

1. اقبل حقيقة أنك لن تكون أبداً بالبراعة التي تتخيلها. عندما تقل من تركيزك على مدى نجاحك، وتكثر منه على سد الفجوة بين وضعك الراهن وأقصى إمكاناتك، فسوف تصنع توتراً إيجابياً يبيئك متواضعاً ومتعطشاً للنجاح على حد سواء.

2. إذا كان أداؤك جيداً، فلا تتوقف؛ استمر في إحراز الأهداف. لا تكتفِ أبداً بحصتك العادلة من السوق. اسع لتحقيق أقصى ما يمكنك تحقيقه. لا تجعل هدفك هو توفير أرض مستوية للجميع في منطقتك السوقية. بدلاً من ذلك، اعمل بجد لكي تجعل الأرض غير مستوية للحد الذي تحصل عنده مؤسستك على كل المزايا الممكنة من منافسيها. إذا لم تكن تفكر بهذا الأسلوب، ربما تكون قد تراجعت بالفعل من حالة التأهب القصوى إلى الحياد. كل ما ينقص مكتبك هو الأرجوحة الشبكية، ومشروب بارد، وقبعة.

3. اعتنق الإلحاح كقيمة جوهرية. الإلحاح إحدى القيم المؤسسية الأساسية الخمس لليرن تو ليد Le، كما أنه إحدى قيم الشخصية أيضاً. يجب أن تقنع نفسك أن القوة في "الآن" وليس "لاحقاً". قد لا تصل لـ "لاحقاً" أبداً. فلتعلم الآن!

4. كن قائداً متفانياً. افعل المتوقع ثم زد عليه. ادفع السعر ثم زد عليه. حافظ على التزاماتك ثم زد عليها.

5. التعطش يحافظ على عملية اتقن فن التنفيذ. دون عقلية صاحب الحزام الأحمر، ستكون الأهداف القليلة المطلقة آمنة إلى حد مبالغ فيه، وستكون اجتماعات المساءلة الدورية غير متسقة، لأن ولاءك للوضع الراهن سوف يهمل رغبتك في الوصول للنجوم.

فكرة ختامية

كن قدوة لفريقك، واعمل بتعطش، وتهذيب، وتواضع، وحماسة، وقابلية تعلم من حاز الحزام الأحمر. اجعل هدفك هو الوصول إلى القمة، لكن لا تتوقف فجأة حالما تصبح أستاذاً كبيراً. حافظ على عقلية المنافس. لقد قدم لي أستاذي جيرو هذه النصيحة العظيمة بعد سنوات أثناء احتفالي بحصولي على الحزام الأسود: "لقد عملت بجد وتستحق هذا. لكن ما يعنيه هذا حقاً هو أنك الآن مبتدئ متقدم؛ ولا يزال هناك الكثير لتتعلمه". أعد تحديد أسبابك. اجعلها ملحة أكثر مما كانت عليه في أي وقت سابق. ثم، اتقن فن التنفيذ في ثقافتك، واعمل بجد أكبر على ثقافتك وفريقك من أي وقت مضى. لكن تذكر أن كل شيء يبدأ في الواقع بقرار بسيط منك بأن تبدأ أنت العمل بجد أكبر. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ! (اطلب منتجات الأحزمة الحمراء للبقاء متعطشاً Stay Hungry Red Belts لك ولفريقك، زر متجرنا على www.learntolead.com).

الفصل 16

حقيقة المستوى العادي

التحدي

المستوى العادي مغرٍ بشكل رائع وخطير على حد سواء. تعرّف كلمة Mediocre (عادي) على أنها "ما هو ذو جودة عادية أو متوسطة؛ ليس جيدًا ولا سيئًا؛ بالكاد كافٍ" (Dictionary.com)، غير مؤرخ). في الأساس، المستوى العادي هو مضاد التميز، وهو ما يترادف مع التفوق. دون تعطش الحزام الأحمر، أنت تمضي وقتًا أطول من العمل حول المستوى العادي مما تمضيه في التعامل معه. بناءً على ذلك، فأنت تسمح لذلك المتوسط، والعادي، وغير المميز بالتسكع في مؤسستك. ولأنك تتعلم التعايش مع المستوى العادي، فأنت معرض لأن تسمح له حتى بالصمود لفترة أطول. وهناك يكمن خطره الإغرائي: كلما طال بقاءك مع المستوى العادي، طال بقاءك فيه. لا يهم أي من جوانب مؤسستك عادي، لتكن الاستراتيجية، أو السياسة، أو العملية، أو الممارسة، أو الأشخاص، فسوف يصيب ثقافتك بالعدوى في نهاية المطاف ويقوض فعليًا قدرتك على تنفيذ وتحقيق نتائج مثمرة. لتطبيق عملية أتقن فن التنفيذ والحفاظ عليها بشكل كامل، لا بد وأن يحين وقت تحصل فيه على مقصات التقليم وتتخلص من المستوى العادي (الشخصي والمؤسسي على حد سواء) بدلاً من الدفاع عنه، أو ترشيده، أو تحجيمه، أو تبريره، أو التحقير منه، أو التنازل معه.

تحمل مسؤولية ما هو عادي في مؤسستك

إن إحدى علامات نضوج القيادة هي الاستعداد لتحمل المسؤولية. أحد جوانب هذه الفضيلة هو رفض تقديم الأعذار للإخفاقات الشخصية أو لإخفاقات الآخرين. بصراحة، الاستماع إلى لوم الآخرين من الأمور التي تستفزني. كما لا يثيرني أكثر من محاولة أحدهم الدفاع عن إجراءات فاشلة أو نتائج متدنية عن طريق ذكر حقيقة أن قراراتهم السابقة بالتنازل لحقت بهم وتكلفهم النتائج الآن. كما أنني على قناعة أيضًا بأن الأعذار تسري في دماء المقصرين؛ إنها تؤسّمك باعتبارك متوسطًا، وعاديًا، وغير مميز. تمنياتي لك بالحظ السعيد عند محاولة كسب الاقتناع، أو بناء الثقة، أو الحفاظ على التعطش للنجاح، أو تطبيق أتقن فن التنفيذ بفاعلية عندما تكون معروفًا كمدافع عن المستوى العادي؛ مساعد على إخفاق الإمكانيات ومحرض عليه.

إليك خمس أفكار تتعلق بالمستوى العادي لمساعدتك أو لمساعدة شخص يهيك على المحافظة على المسار والتخلي بالمسؤولية الشخصية. هذا المسار سيعزز القيمة الذاتية، وكذلك القيمة التي تجلبها للآخرين ولمؤسستك.

خمس حقائق عن المستوى العادي

1. المستوى العادي يبدأ بي. إنه ليس شيئاً تسببه لك قوة خارجية. فلا أحد يولد متوسطاً؛ إنه اختيار. في الواقع، إنه نتيجة للاختيارات التي قمت بها، والشروط التي قبلت بها، والإجراءات الخاطئة التي أخذتها خلال مسيرتك المهنية وحياتك. قبل أن تستطيع أن تأمل بأن تفهم ثقافتك، أو فريقك، أو عملية أتعن فن التنفيذ جيداً، عليك التخلص مما هو عادي في سلوكك، وقيادتك، وفلسفتك، وروتينك اليومي، ومجموعة مهاراتك. علاوة على ذلك، إذا كنت تمتلك موهبة قليلة أو ليست لديك موهبة على الإطلاق فيما تفعله، وأنت عادي كنتيجة لذلك، ما زال بإمكانك اختيار القيام بشيء ما يناسبك وألا تكتفي بالمستوى العادي. مجدداً، إن قضاءك لحياتك غارقاً في المستوى العادي هو اختيار.

2. المستوى العادي هو تنازل شخصي منك عن القيام بأفضل ما لديك. إن ما يقوله العادي في الواقع هو: "هذا جيد بما فيه الكفاية، لذا تعامل معه". عندما تستبدل الحلول الوسط بالتميز، فأنت تتنازل وتسلم نفسك لمهنة وحياة متوسطة، وعادية، وغير مميزة، بدلاً من أن تسعى لأفضل ما يمكنك تحقيقه. (قد تجعل ورتنك أيضاً يضعون علامة صفر كبيرة على قبرك وهم يدفنونك).

3. يمكنك التحرر من المستوى العادي باتخاذ قرارات أفضل، وليس بانتظار الظروف المثلى. يجب أن يشجعك ذلك، لأنه بينما لا يمكنك التحكم بالظروف، يمكنك التحكم بقراراتك. إنه ليس في استطاعتك اختيار ما يحدث حولك، لكن في استطاعتك التحكم بالقرارات النابعة من داخلك.

4. إن العيش في الإنكار يطيل فترة علاقتك بالمستوى العادي. يعرف الإنكار Denial بأنه "عدم التصديق بوجود أو حقيقة شيء ما" (Dictionary.com. غير مؤرخ). ومن ثم، إذا لم تواجهه، فلن تتمكن من إصلاحه. إذا لم تعترف به، لن تتمكن أبداً من تغييره. إن صندوق المستوى العادي هذا الذي وضعت نفسك فيه سيصبح قبراً يوماً ما. إذا كنت تكتفي بالمستوى العادي، فقد حان الوقت للتوقف والبدء في خوض المغامرة.

5. اجعل قراراتك بالتحرر من أي جانب عادي في حياتك بالقيام بالآتي:

أ. تخلص من ميلك لإلقاء اللوم، وارتدِ حزامك الأحمر، وتحمل مسؤولية نتائجك. افهم أن أحد أفضل أيام حياتك هو اليوم الذي تتخلى فيه عن مهادنة إمكاناتك، وتتخلى بالجدية، وتصبح شخصاً متميزاً.

ب. التزم بالنمو الذاتي بحيث تعزز من تفكيرك وتتمكن من اتخاذ قرارات شخصية أفضل تتعلق بتوجهك الذهني، واختياراتك الشخصية، وتطبيق المعرفة، وتعزيز النظام.

ج. كن أكثر وضوحاً بشأن ما تريد، ثم اعترم دفع الثمن اللازم لتحقيقه. اعترم التخلص من ذلك التملص المكلف الذي يمنعك من تقديم أفضل ما لديك، وحاسب نفسك على توقع المتميز فقط وقبوله.

د. حدد الآن ما هو المتوسط، أو العادي، أو غير المميز في روتينك اليومي، أو عاداتك الشخصية، أو أدائك، أو علاقاتك، أو ثقافتك، أو سياساتك، أو ممارساتك، أو عملياتك، أو استراتيجياتك، إلى آخره. وعند القيام بذلك، أعد تعريف ما يجب أن يبدو عليه التميز في هذه المجالات، وأعد مواءمة أو تنشيط الضروري لتحقيق هذه الغاية أو إزالته.

فكرة ختامية

إن أحد أكثر الموروثات بؤساً لكثير ممن يتخبرون أن يعيشوا حياة عادية هو أن موعد وفاتهم سيحين على الرغم من أنهم لم يعيشوا قط. بل والأكثر بؤساً من ذلك، هو عندما يكتشفون على فراش الموت حقيقة أنهم خسروا حياتهم وأن الوقت قد تأخر كثيراً، وسوف تطاردهم مرثاة المستوى العادي الكلاسيكية: "كان بإمكانني أن أفعل ذلك، كان يجب عليّ أن أفعله، لو أنني فعلته!". أمامك خياران اثنان فقط بالفعل كل يوم: الأداء أو الأعذار. اختر جيداً لأن النتيجة ستصبح هي حياتك وإرثك. خياران. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 17

احذر من إغواءات القيادة الخمسة

التحدي

إن نقطة ضعفك الأولى كقائد هي تلك التي لا تعيها. إنه التهديد الذي لا تعلم بوجوده ولا تتوقعه أبداً. إنها الضربة غير المتوقعة القادرة على دفعك للخلف، أحياناً إلى مستوى لا يمكن التعافي منه. سيساعدك هذا القسم على التأقلم مع ذلك التحدي عن طريق تسليط الضوء على خمس من تلك المخاطر الحاضرة والواضحة على قيادتك.

المحاذير والواجبات

حتى هذه النقطة في الاستراتيجية الثانية لأتقن فن التنفيذ (صحح القادة!)، فقد ناقشنا النقاط الرئيسية الآتية:

- ، لا تغال في الإدارة وتقتصر في القيادة.
- ، قم بالتمديد، وقد من الخنادق، وغير قبل أن تضطر لذلك.
- ، دورك كمحفز يومي.
- ، اكسب الاقتناع من خلال العناصر الخمسة.
- ، تخلص من الأحمال السلبية التي تؤثر على رحلة الجميع.
- ، أهمية الحفاظ على حالة التعطش للنجاح بعقلية صاحب الحزام الأحمر.
- ، حقيقة المستوى العادي؛ إنه يبدأ بي.

لقد مزجت هذه الفصول بين ما يجب الاحتراس منه والقيام به. يضيف هذا الفصل إلى عمود ما يجب الاحتراس منه.

حقيقة الإغواء

كلمة "يغوي" seduce في اللغة الإنجليزية تعني "التضليل، عن الواجب، أو الاستقامة، أو ما شابه؛ الإفساد" (Dictionary.com، غير مؤرخ). يطرأ الأشخاص الآخرون، والحالات الطارئة، والظروف من كل الأنواع كمغويات يومية يمكنها تعميق نزاع القائد. والوعي بهذه الإغواءات هو

محطة الوقوف الأولى للتعرف والتغلب عليها، أو تجنبها تمامًا. عند القيام بذلك، يمكنك أن تسمح لنفسك وللآخرين بتنفيذ إجراءات أتقن فن التنفيذ اليومية، وكذلك إدخال وتسهيل أتقن فن التنفيذ عبر مؤسستك.

إن إغواءات القيادة خفية. فهي عادة ما تهدهدك، بدلاً من أن تباغتك، بعيداً عن مسارك. إنها تلحق بك يومياً ما وصفه الشاعر ديفيد وايت (1996): "لقد أدت رأسي للحظة فأصبحت هذه حياتي". نتيجة لذلك، فإن إغواءات القيادة تؤدي بك للعمل بجد أكبر ولوقت أطول من أجل تحقيق أهدافك القليلة المطلقة، لأنك تقضي الكثير من الوقت تطاردك الأمور الملحة. على هذا المنوال، تجد أنك تتخصص في أمور ثانوية بدلاً من التنفيذ، أو عقد اجتماعات المساءلة الدورية، أو المشاركة في نظم التهذيب الضرورية. وفي أغلب الأحيان، لا تلاحظ أن هذا قد حدث حتى يتأخر الوقت كثيراً. إن القسم المتعلق بتصحيح القادة من الكتاب لن يكتمل دون دراسة إغواءات القيادة، لأنها حقائق حياتية وجميع القادة يواجهونها في نهاية المطاف.

على الرغم من أن القائمة التالية من إغواءات القيادة ليست كاملة بأي حال، فإن الإغواءات الخمس التي أقدمها ذات قدرة هائلة على منعك من القيادة بأقصى ما لديك من إمكانيات. من المهم ألا تواجهها فقط، بل أن تعمل باستمرار أيضاً على تقليصها من حياتك أيضاً.

الإغواء الأول – الحركة تغري القادة!

بالعودة إلى الجزء الأول، "صح القادة!"، تجد أنني قد حذرتك من الخلط بين الحركة والتقدم. سنستقيض هنا في هذه المسألة. هذا الإغواء، في الواقع، لديه تطبيقان. الأول، يتعلق بنهجك نحو الواجبات الوظيفية اليومية. عندما تغويك الحركة، فقد تجد نفسك منهمكاً في دوامة محمومة من الحركة اليومية التي تخطط فيها روتينياً بين النشاط والإنجاز، تضع الأمور الثانية أولاً، وتقوم بالأمر الخاطئة عادة، ولا تحقق سوى القليل من النتائج المجدية بنهاية اليوم.

تساعدك الأسئلة التالية على تشخيص مدى استعدادك لأن تغويك الحركة:

هل تحدد مواعيد أعمال أتقن فن التنفيذ وتعمل بقية اليوم لتحقيقها، أم تحاول تكديسها في يوم يسيطر عليه الإنهاك؟

هل تشعر بحس خاطئ من الإنجاز لأنك كنت مشغولاً وفي حركة طوال اليوم، أم تصنف فاعليتك بقضائك الوقت الكافي في الأمور الصحيحة؟ ما الذي تعكسه لوحة أتقن فن التنفيذ في هذا الصدد؟

عندما تنفصل عن الأمور الضرورية وتنهمك في أمور تافهة، ما مدى سرعة انتباهك لنفسك وتصحيحك لمسارك؟

يتعلق التطبيق الثاني لإغواء الحركة بأنشطة الفريق اليومية. فكر في هذه الأسئلة:

عندما تتقصى فريقك، هل تشعر بالراحة لأن الجميع يبدو مشغولاً، أم تستكشف بشكل أعمق لتحديد ما إن كانوا ينفذون ما تصفه ملفات نجاحهم الشخصية؟ بمعنى آخر، هل تميل للخلط بين انشغالهم وأدائهم لما يهم؟

هل تعقد اجتماعات المساءلة الدورية يومياً ودون إخفاق لتعزيز أهمية تنفيذ المهام عالية الفائدة يومياً ومساءلة كل عضو بالفريق عن القيام بذلك؟

العلاج: قس فاعليتك وفاعلية فريقك عن طريق ما تفعلونه خلال الساعات، وليس عن طريق عدد الساعات التي تعملونها. اعد العزم على عدم الخلط بين الحركة والتقدم. تذكر أنه لا شيء يخبر قصة نجاحك أو فشلك أسرع في هذا الصدد من حالة لوحة أيقون فن التنفيذ لديك.

الإغواء الثاني - العادة تغوي القادة

يتضمن هذا الإغواء الميل للارتباط بالمستوى العادي لدى بعض الموظفين الدائمين وفقدان الحساسية معهم، طرقت القديمة في القيام بالأشياء، والعناصر الرئيسية للوضع الراهن. بصراحة، من الأسهل كثيراً تجاهل ضرورة التهذيب. فمن الأبسط بدلاً من ذلك الدفاع عن الوضع الراهن، "الطريقة التي لطالما قمنا بها بالأشياء"، وكذلك الموظفين المقصرين إذا كانت الأمور تسير جيداً. لكن لدرء الرضا عن الذات الذي من شأنه أن يحطم قوتك الدافعة، عليك أن تواصل تحدي الوضع الراهن ومهاجمته قبل أن تنهار القاعدة وتقع فريسة للروتين. لسوء الحظ، عادة ما يتطلب الأمر أزمة لإخراج المؤسسة من انخراطها في العادة وإدماجها لها.

العلاج: مارس قاعدة التغيير الانضباطية قبل أن تضطر لذلك وجدد نفسك في غياب الأزمة. علم فريقك وتوقع منهم أن يقوموا بالمثل. أدخل نظام التهذيب المتسق من أجل إعادة مواءمة ما يعوق التميز في التنفيذ، وإعادة تنشيطه، أو إزالته.

الإغواء الثالث - التسامح يغوي القادة

سوف تقنعك هوليوود، ويقنعك الإعلام واللياقة السياسية بشكل خاطئ أنه يجب عليك التسامح مع أي شيء تقريباً اليوم، وأن عدم القيام بذلك يجعل منك كريهاً أو قاسياً.

رغم ذلك، فإن وجود المطلقات وما ترفض التسامح معه يحدد كلاً من ثقافتك وقيادتك الشخصية إلى حد كبير. ما يزال هناك صواب وخطأ في الثقافة القوية، فوز وخسارة، ونجاح وفشل، وكذلك العواقب المصاحبة للسلوك السيئ والأداء الضعيف.

العلاج: اكتشف المناطق الرمادية في الأداء ونواقص السلوك بتوقعات وعواقب أكثر وضوحاً للفشل. كن محدداً وتابع حتى النهاية. لوحات أيقون فن التنفيذ واجتماعات المساءلة الدورية اليومية حليقة في هذا الصدد.

الإغواء الرابع – الغباء يغوي القادة

الجهل يعني أنك لا تعرف أفضل. أما الغباء فيعني أنك تعرف أفضل لكنك تفعل الشيء الخاطئ على أية حال. عرضاً، ووصف "المغفل" يعني الغبي بصورة ملحوظة، مما قد يشير على الأرجح إلى أن الغباء قد أصبح أسلوب حياة له (في كلتي الحالتين من المؤكد أن الأفضل هو التوقف عند الغباء). المشكلة هي أن الغباء عادة ما يكون مقنعاً، وهو يغوي القادة عندما ينجحون على الرغم منه. من الضروري أن تواجه الواقع وأن تفهم أنك إذا قمت بأشياء غبية ونجحت، فإن نجاحك ليس بسبب قيامك بالأشياء الغبية، لكنه حدث بالرغم من قيامك بها. يمكنك الاطمئنان إلى أنه في نهاية المطاف سينال الغباء منك.

العلاج: تأمل المجالات التي تعرف أن سلوكياتك الشخصية وسلوكيات فريقك لا تصل للتميز فيها والتي لم تشعر بالحاجة الملحة لتصحيحها لأن النتائج السيئة لم تصل لمستوى الأزمة بعد. بعد ذلك، تخلص من إغواء الغباء باتخاذ قرار بفعل ما تعرف أنه مفيد على المدى البعيد. كن على حذر من أن مدة صلاحية النجاة من الغباء على المدى القصير قد اقتربت من الانتهاء.

الإغواء الخامس – النجاح يغوي القادة

تذكر درس عقلية صاحب الحزام الأحمر: النجاح مسكر، والأشخاص الواقعون تحت تأثير المسكرات لا يتصرفون بعقلانية. بسبب ذلك، فالنجاح يكمن في جوهر الإغواءات الأربعة الأخرى. قد يجعل النجاح من الأشخاص بالغى التعجرف، والغطرسة، ويعميهم عن الواقع بحيث يستمرون في الانزلاق على طريق يغشي أعينهم حتى يرتطموا بحائط اللاعلاقة.

العلاج: افهم مبدأ جيم كولينز أن "عدو العظيم هو الجيد" (غير مؤرخ). يعني ذلك ببساطة أن السبب الأول الذي يمنع الكثير ممن يقرأ هذه الكلمات من أن يصبحوا عظماء هو أنهم جيدون. ونتيجة لذلك، فقد فقدوا عزيمتهم وتوقفوا عن التمدد، والتغير، والمجازفة، ومساءلة الآخرين، وتضييق محور تركيزهم. لا يجب أن يحدث ذلك أثناء قيادتك، ولن يحدث إذا أدخلت عملية أيقن فن التنفيذ وطبقها ووضعت الخطط وانتبهت للتحذيرات الواردة عبر هذا الفصل.

فكرة ختامية

الحركة والعادة والتهاون والغباء والنجاح جميعها كلمات بسيطة تضرب قيادتك في الخفاء عندما تصبح إغواءات تشتت من تركيزك أو تستنزف دوافعك. إنها ليست مفاهيم معقدة. إننا نفهم ما هي، وما الذي يمكنها فعله، والآن كيفية منع أثرها. الهدف هو أن تصبح أكثر وعياً بوجودها وتعزم على البقاء على المسار بسلوكيات قيادتك اليومية حيث تعمل يومياً لإيقان فن التنفيذ. وكل يوم يعني كل يوم. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 18

خمس طرق تدمر بها الحكمة التقليدية إمكاناتك

التحدي

عادة ما يتبع الكثير من القادة السذج قطع ما هو تقليدي بدلاً من تحدي العادات أو الحكمة التقليدية التي تبدو جيدة إلا أن لها عيوبًا خطيرة. إذا كنت تنوي فهم العملية، والقادة، والثقافة، والفريق جيدًا، فمن المهم أن تتذكر الآتي: إن القطيع متوسط في أغلب الأحيان؛ عندما تتبعه، فستجبه للسير فيما خلفه وراءه.

إذا أردت تغيير نتائجك، غير فلسفتك

تقطع فلسفاتك الشخصية والعملية شوطاً طويلاً في تحديد ما إذا كان في مقدورك حتى البدء في الاقتراب من الوصول لأقصى إمكاناتك كقائد. ولأن أفكارك تحدد السلوكيات، وسلوكياتك تحدد النتائج، من الضروري أن تفحص فلسفة القيادة في صميم نتائجك.

فيما يلي خمس فلسفات تقليدية فاشلة عادة ما يعتنقها القادة، ما يكلفهم هم ومؤسساتهم الكثير فيما يتعلق بالنتائج. لسوء الحظ، بعض من هذه المعتقدات شائع الذكر للغاية حتى أصبح يُقبل كمسلمات.

1. "للجميع إمكانات غير محدودة". هذا صحيح. للجميع إمكانات غير محدودة في شيء ما. لا أحد يمتلك إمكانات غير محدودة في كل شيء. فالناس لديهم إمكانات غير محدودة في مجال ما حيث رزقوا الموهبة. المشكلة هي أن القادة عادة ما يستثمرون المزيد من الوقت، والمال، والتدريب في أشخاص ليست لديهم أية موهبة فيما وُظفوا لأجله. إن معتقدهم بأن "للجميع إمكانات غير محدودة" قد خدعهم بالاعتقاد بأنه مع الوقت والاستثمار الكافيين، يمكنهم جعل غير الموهوبين متميزين. الحقيقة هي، أقصى ما يمكن للقادة الأمل فيه هو جعلهم أقل سوءاً.

2. "كلما زادت المهام التي تقوم بها، زادت قيمتك للمؤسسة". من المثير للسخرية كم يتباهى الناس بأنهم متعددو المواهب والمهارات. فلا أحد يتباهى بأنه لا يتقن أي شيء منها، وهي النتيجة المعتادة للاحتفاء بالأول.

إن جميعنا لدينا منطقة، هي مجال موهبتنا، حيث نكون في أفضل حالاتنا، وحيث نقدم أعظم قيمة للمؤسسة. في كل مرة تغادر فيها منطقتك، تفقد بعضاً من فاعليتك. إذا خرجت منها كثيراً، أو بقيت بعيداً عنها لوقت طويل، فقد تفقد أهميتك كقائد وشغفك بما تفعله. كما قد يؤدي بك ذلك أيضاً إلى الإغراق في التفاصيل حيث تتدخل في مجالات ليس لديك فيها إلا القليل من الخبرة. وعلى الرغم من فائدة أن تعرف القليل حول الكثير من الأشياء لتحسين منظورك، فليس من الحكمة أن تقوم بالقليل من

الكثير من الأشياء لأنك ستخرج خارج منطقتك كثيرًا. لكي تدخل منطقتك وتبقى هناك لأطول وقت ممكن، فمن الحكمة أن تتبع نصيحة الراحل ستيفن كوفي: "إن مهمة القائد هي بناء فريق متكامل، حيث تكون كل قوة فعالة ويكون كل ضعف عديم الصلة" (اقتبس في Maxwell 2013). يحدث هذا عندما يسمح للناس بالبقاء في منطقتهم وتعظيم مواطن قوتهم. علاوة على ذلك، فهو يحدث عندما تمتلك في فريقك أناسًا بارعين في الأشياء التي لا تبرع أنت فيها، مما يصنع توازنًا صحيًا وتكميليًا بين أعضاء الفريق.

3. "لكي أكون عادلًا، لا بد وأن أمنح الجميع وقتًا، واهتمامًا، وفرصًا متكافئة". في ثقافة اليوم اللاتقة سياسيًا، ومفرطة الحساسية، والتي يسعى فيها الكل للمكافأة، من السهل أن تعلق في هذه الفكرة السخيفة والمدمرة. دون شك، يجب أن يكون القادة الأكفاء عادلين. لكن العدل لا يعني التساوي؛ العدل يعني الإنصاف، والإنصاف يعني أن يحصل الناس على ما يستحقونه بناءً على الأداء السابق. وربما من الآمن أن نقول إنه وفقًا لأدائهم السابق، ليس كل أعضاء الفريق يستحقون نفس المقدار من وقتك، ومن الفرص، وخطة الأجور، والاهتمام، والتقدير، وما شابه. في الواقع، ليس من العدل أن تمنع هذه الأشياء عن شخص يستحقها وتمنحها لعضو آخر لا يستحقها.

4. "الاستسلام لا يفيد". لا يجب عليك الاستسلام إذا كان سبب ذلك هو أن شيئًا ما صعب، أو غير مريح، أو مؤلم. فهذه المواقف تبني الشخصية وتساعدك على النمو. ومع ذلك، فإذا لم يكن الأشخاص أو الأشياء يتحسنون، بغض النظر عما تبذله أو يبذلونه من جهد (لأنه ليست لديهم الأهلية لذلك)، لذا فربما من الحكمة أن يتوقفوا ويذهبوا للبحث عما يبرعون فيه. إن الاستمرارية الحمقاء في جهود لا تحقق نتائج أو تحقق القليل منها سوف يستنفد الروح المعنوية للمؤسسة، وزخمها، ومواردها المالية.

5. "لا أريد أن أجعل الناس يشعرون بعدم الراحة". إليك مشكلة هذه الفلسفة الفاشلة: من المستحيل تقريبًا أن تتعلم، أو تنمو، أو تتقدم باستمرار وأنت تشعر بالراحة. في الواقع، معظم التغييرات سوف تسبب دائمًا نوعًا من الألم وعدم الراحة، لكن ذلك أمر إيجابي لأن كليهما من علامات النمو (لهذا السبب تسمى آلام النمو وليس راحات النمو). إن القيادة تتعلق بدفع الناس من خلال الألم وعدم الراحة الضروريين للوصول للمستوى التالي وتعليمهم أنه لا توجد جائزة دون ثمن. إذا لم تكن تُشعر فريقك بعدم الراحة أبدًا من خلال تمديد قدراتهم، فإنك لا تسدي إليهم أي نفع.

فكرة ختامية

ضع هذا في اعتبارك: إن نتائجك لن تتحسن حتى تتحسن سلوكياتك. بنفس الشكل، فلن تتغير سلوكياتك حتى تتحسن فلسفتك. بمعنى آخر، جوهر القضية ليس ما يجري داخل مؤسستك، بل هو ما يدور داخل رأسك. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: الفن المفقود لتحمل المسؤولية الشخصية!

على مدى العقدين الماضيين، كتبت وتحدثت باستفاضة عن موضوعات مثل الانضباط، والمساءلة، والتركيز على ما يمكنك التحكم به في حياتك وعملك. هناك خمسة مبادئ اعتنقتها شخصيًا، وأثبتت فاعليتها في حياتي الخاصة.

في أواخر السبعينيات ومطلع الثمانينيات من القرن الماضي، عملت في مطعم والدي الذي فشل في نهاية المطاف. فجأة، أصبحت عاطلاً. كان الاقتصاد متوحلاً في نسبة فائدة 21%، و13% معدل تضخم، و11% بطالة. كان العذر التقليدي هو: "لا يمكنك العثور على وظيفة في هذا الاقتصاد". وجدت ثلاثاً. إن تعطشي للنجاح -تساؤلاتي- قد حفزني بحقيقة أنني أعيش في منزل موبوء بالفئران ليس به أثاث، وإمداداتي الغذائية تتكون في الغالب من الفاصوليا المقلية والرقاق. بعد أن حصلت على الوظائف، لم تكن كما أردت في الواقع، ولا ما اعتقدت أنني مؤهل له. لكنها ما كانت متاحة، لذلك فقد شعرت بالامتنان لحصولي عليها. عملت كمندوب مبيعات متجول لشركتين ثم سلمت رقائق الذرة إلى المطاعم بالمساء مقابل 50 سنتاً للصندوق.

بعد مرور بضع سنوات، بينما كنت أعيش مع زوجتي وابنتي في أسوأ مقطورة، في أسوأ موقف للمقطورات في البلد، تحولت من بيع التأمينات إلى بيع السيارات. وخلال سبع سنوات تدبرت طريقي من مندوب مبيعات في تكساس إلى الرجل الأول في مجموعة وكلاء بقيمة 300 مليون دولار بكاليفورنيا. عندما طردني الملاك الجدد بغير احتفاء، لم أقاضهم، أو أحتج، أو "أحتل" المجموعة، بل أسست أنا وزوجتي شركتنا ليرن تو ليد (والتي، حمدًا لله، تنامت وازدهرت بشكل كبير حتى اليوم).

عندما رفضت عشرات من دور النشر أفكار كتابي *Selling above the Crowd* و *No-Nonsense Leadership* بذلت الجهد والنفقات الذاتية لأنشرها، وأوزعها، وأروج لها. وقد جذب نجاحها المترتب *John Wiley & Sons*، أكبر دار نشر في العالم، إلى حياتي، وقد نشرنا الآن 11 كتابًا معًا. لقد أكدت تجربة النشر الأولى العسيرة لي اعتقادي بأنه إذا كان شيء ما مهمًا لك، فسوف تجد طريقة للتصرف، أما إذا لم يكن، فسوف تجد لنفسك عذرًا.

أنا لا أشارك هذه الأحداث كمحاولة لإثارة إعجابك، لكن لأنبهك إلى أنني كنت مفلسًا، ووصلت للقاع، وكنت العقل الرئيسي خلف الكثير من الأفكار والمشروعات الفاشلة. لكن عند ارتطامي بالحائط، اخترت الارتداد وليس التحطم. ونتيجة لذلك، يمكنني مهاجمة ثقافة الضحية المتزايدة اليوم بضمير وثقة قاطعين، لأنني كالكثير منكم، عندما وجدت نفسي في أزمة، لم أحاول أن أولول لأجل الخروج. لم تغرني الأمان، ولم أقبع منتظرًا، أو أطلب المساعدة. لقد صعدت من مكاني وعملت من أجل الخروج.

الأمر كله يتعلق بك

بالضبط كما كنا واضحين حول أهمية تحمل المسؤولية الشخصية، فكر سريعًا في النقاط التالية فيما يتعلق بجانب واحد فقط من مؤسستك: إنقاذ فن التنفيذ.

- إذا أسأت اختيار الأهداف القليلة المطلقة، فأنت الملوم.
- إذا أسأت اختيار أعمال أتقن فن التنفيذ، فهو خطوك.
- إذا لم تحدث لوحة أتقن فن التنفيذ، فهي مسؤوليتك.
- إذا لم تعقد اجتماعات المساءلة الدورية، انظر في المرأة.
- إذا أخفقت في مواصلة تشذيب جميع جوانب مؤسستك، فأنت المسئول عن هذا الإخفاق.

هل فهمت الفكرة؟ إنه حقًا ليس علم الصواريخ.

النجاح - أو عدمه - يتعلق بالاختيارات

إذا تخيرت عدم تحمل مسؤوليتك الشخصية عن نتائجك، أو عن حياتك، فأنت تتخير دور الضحية عوضًا عن ذلك. تتخير أن تتخبط عبر الحياة، وتتولى ذلك المنصب، وتشتكي لجميع المستمعين أن الحياة لا تقوم بما ينبغي لجعلك سعيدًا. هذا النوع من السلوكيات مزعج خاصة في أولئك الذين من المفترض أنهم كبار ناضجون، لكن بلا شئك مقيت في القيادة، حيث يتوقع المزيد من أولئك الذين أعطوا الكثير. إذا كان اللوم واختلاق الأعذار، بدلاً من تحمل المسؤولية، قد أصبح اتجاهًا شخصيًا، إذن فقد تُخرجك النقاط التالية من حالة الإنكار وإلغاء بعض من أو هام "إنه ليس خطئي" من قاموسك. انتبه: إن الأجزاء التي تجعلك أكثر انزعاجًا قد تكون الأكثر أهمية لك.

- أن تصبح أكثر أهمية من أن تحصل. حتى تتخير أن تصبح أكثر مما أنت عليه في أمور مثل السلوك، والانضباط، وفلسفتك، وتنمية المهارات، لا يرجح أن تحصل على أكثر مما حصلت عليه. عندما تحصل على المزيد (عادة لأنه قد مُنح لك) دون أن تقدم المزيد، نادرًا ما ستمكن من الحفاظ عليه لوقت طويل ولن تكون لديك المهارات لاستبداله. إذا لم تكن تحصل على الأجر الذي تريده، إذن فإن تقدم أكثر استراتيجية أكثر فاعلية بكثير من طلب المزيد. لا تتوقع أن تطالب أو تحتاج للوصول إلى العظمة. إذا لم تصبح أكثر مما أنت عليه، فالسبب هو أنك تخيرت ألا تفعل. أنت لست ضحية.
- السلوك اختيار. قد لا تتمكن من اختيار ما يحدث لك، لكن يمكنك اختيار رد فعلك عليه. إن نوعية رد فعلك هي ما ستحدد بشكل كبير نوعية وظيفتك، ورصيدك المصرفي، وعلاقاتك، وحياتك. إذا كان موقفك سيئًا، فالسبب هو أنك اخترت ذلك. لم يفعل ذلك أحد بك، لذا، عليك أن تتضج وتمضي قدمًا. أنت لست ضحية.
- الانضباط اختيار. لا أحد يولد منضبطًا أو لا. ينمو الانضباط عندما تصبح واضحًا بشأن ما تريد، وتقرر دفع الثمن الضروري للحصول عليه، وتعزم على التخلي عما يعوق مسعاك. إذا لم تكن منضبطًا، فذلك ليس لأنك ولدت كذلك، بل لأنك اخترت أن تعيش حياتك ساعيًا للجوائز دون دفع أثمانها. توقف عن البكاء والبحث عن الأمور المجانية وامض في طريقك. أنت لست ضحية.

- الشخصية اختيار. الشخصية هي مزيج بين الصفات الأدبية والأخلاقية التي قررت التحلي بها وتطبيقها في حياتك. إذا كنت تفتقر إلى الشخصية القوية، فلا تلم أمك وأبيك، أو الحكومة، أو مدرسك على ذلك. في نهاية المطاف، يمكنك اختيار ما يهمك وما لا يهمك. إن شخصيتك ستتمو -أو لا- وفقًا لتلك القناعات. إذا كانت شخصيتك ضعيفة، توقف عن لوم الظروف ولّم قراراتك السيئة. أنت لست ضحية.
- الفشل ليس مصادفة. يمكن لأي شخص أن يقابل مرحلة جيدة أو سيئة من وقت لآخر، لكن على مدار الحياة أو الحياة المهنية، فأنت لا تتجح أو تفشل مصادفة. توقف عن كراهية الآخرين لحظهم الجيد، وتوقف عن لوم الحظ السيئ لعدم نجاحك. ولمساعدتك على فهم الأمر، إليك هذه النصيحة: الحظ السيئ هو العطر الذي يتخير الفاشلون رشه لإخفاء الرائحة القذرة لقراراتهم السيئة، وغياب الانضباط، وأخلاقيات العمل الضحلة. أنت لست ضحية!

فكرة ختامية

إن تحمل المسؤولية الشخصية عن نتائجك وحياتك اليوم نادر جدًا اليوم لدرجة أنه طريقة مؤكدة للنجاح. في الواقع، يجب أن تنتشج بقوة بحقيقة أن القمة ليست مزدحمة، بل هو القاع كذلك. هناك منافسة شديدة بين جحافل العاديين الذين يقضون حياتهم مرددين هراءات عن أسباب إخفاقاتهم المبتذلة.

الفصل 19

قوة الإعداد

التحدي

الكثير من القادة بيرعون في العمل بارتجال، أو بإصدار القرارات السريعة، أو بالاعتماد على غريزتهم كل يوم، ومع ذلك يحققون نتائج. إن لديهم موهبة كبيرة ومعدلات من الطاقة تسمح لهم بالمضي قدماً على الرغم من نقص الإعداد الكافي أو النمو الشخصي لديهم. ومع ذلك، ففي نهاية المطاف، يستقر هذا الشخص وسريعاً ما يكتشف أنه قد فشل في إرساء أساس سليم للحفاظ على ذلك النجاح وزيادته. لقد أخذ المؤسسة إلى أعلى مستوى ممكن موظفاً الاستراتيجية الضبابية المتمثلة في اختلاق الأشياء خلال طريقه.

نقاط القوة حول الإعداد

إن الإعداد يبني الثقة، ويقلل التوتر، ويساعدك على أن تنتقل مؤسستك إلى الأمام بصورة أسرع. إن معرفة ما تفعله سلفاً بينما تواجه سيناريوهات معينة يُعرّف قيادتك بأنها قوية، وواثقة، وقاطعة. فيما يلي 14 حقيقة شائعة نواجهها جميعاً كقادة. إن رد فعلك المناسب عليها سيساعد على تشكيل عمليتك، وثقافتك، وفريقك، ونتائجك.

1. رد الفعل الاستعدادي للفوز هو: إعطاء التقدير للفريق ثم قضاء 80% من وقتك في تعزيز نقاط قوتك و20% في إصلاح نقاط ضعفك. إن العمل على نقاط الضعف يساعد على تدبير أمرك، والعمل على نقاط قوتك يجعلك عظيماً.

2. رد الفعل الاستعدادي للخسارة هو: قبول المسؤولية عن الفشل، وعدم اختلاق الأعذار أو قبولها، والتعلم مما حدث، والتغير، والنمو بسببها.

3. رد الفعل الاستعدادي لارتكاب خطأ ما هو: الاعتراف به سريعاً، والتعلم منه، وعدم تكراره.

4. رد الفعل الاستعدادي على ارتكاب أحد أعضاء الفريق لخطأ ما هو: الإشارة إليه سريعاً، وخلال نقدك، افصل بين المؤدي والأداء. استخدام الخطأ كأداة للتعليم، وليس للتعنيف. أعد تحديد توقعاتك إلى جانب ما يبدو عليه الأداء الجيد. بعد ذلك أصر على أن يحاول العضو مرة أخرى.

5. رد الفعل الاستعدادي على التعليقات، الإيجابية أو السلبية، هو: أن تقول "شكراً". لا تسمح للمديح بأن يؤثر على كبريائك. كما لا تسمح لكبريائك برفض الملاحظات الصحيحة عن كيف يمكنك تحسين قيادتك وأدائك.

6. رد الفعل الاستعدادي على شكوى العميل هو: معاملتها كمنحة واغتنام الفرصة لتحويل عميل محبط إلى عضو متحمس في فريق قوة البيع غير مدفوعة الأجر لديك. أثر إعجابه بتشوقك لتصحيح

الأمر وقدرتك على ذلك دون تهرب، أو لوم، أو تأخير.

7. رد الفعل الاستعدادي على الصراع العلائقي بينك وأحد أعضاء الفريق هو: اتخاذ الخطوة الأولى بتواضع من أجل معالجة الأمر، والاعتراف بأي خطأ، وطرده المشاعر المريرة والتعامل معها، وتخطي الأمر، والمضي قدمًا في وحدة الفريق. على مدى العملية، تذكر أنه في أغلب الحالات، من الأفضل للإنتاجية بكثير أن تخضع حاجتك لأن تكون على صواب إلى الحيوية طويلة المدى لصحة العلاقة.

8. رد الفعل الاستعدادي على عدم نجاح خطة استراتيجية ما هو: تغييرها. ابقَ مركزًا كشعاع من الليزر على الأهداف القليلة المطلقة دون أن تصبح معلقًا بكيفية تحقيقها. أعد تقييم أعمال أتعن فن التنفيذ، واحرص على أن تكون المهام الأعلى تأثيرًا. وبينما تمضي قدمًا، ابقَ مركزًا على النتائج مع كونك مرتبًا في نهجك لتحقيقها.

9. رد الفعل الاستعدادي على الشعور بأنك عالق، أو خامل، أو فاقد لشغفك بعملك هو: اقرأ كتابًا، واحضر إحدى الدورات، وانخرط واحصل على نصائح أولئك الأكثر منك نجاحًا في مجال معين. إن التعلم يولد الطاقة وله قدرة تحفيزية على إخراجك من الروتين. كلما كان أدائك بالوظيفة أفضل، قل الوقت الذي تمضيه هناك، وزاد الوقت الذي يمكنك تمضيته بعيدًا عنها، سعيًا للتوازن في مجالات أخرى من حياتك مما يساهم في رخائك العام.

10. رد الفعل الاستعدادي على إدراك أن ثقافتك قد أصابها الضعف في المساءلة هو: تدمير المناطق الرمادية عبر إعادة تحديد الأداء والتوقعات السلوكية لكل من الأنشطة اليومية والنتائج الشهرية. صغها كتابيًا، وقدم التعليقات السريعة على الأداء لإبقاء الناس على المسار الصحيح، وطبق عواقب الفشل عند الضرورة. أول اهتمامًا خاصًا بالقسم التالي من هذا الكتاب "صحح الثقافة!".

11. رد الفعل الاستعدادي على زيادة حس الاستحقاق بين الموظفين هو: قراءة وتطبيق الاستراتيجيات المعالجة لذلك في "صحح الثقافة!" بعناية.

12. رد الفعل الاستعدادي على إلقاء أحد الموظفين اللوم ورفضه تحمل مسؤولية نتائجه هو: إدارة رأسه بعيدًا عن نافذة ظروف اللوم وإلى مرآة المسؤولية الشخصية. ساعد الموظف على مواجهة جوانب وظيفته التي يمكنه التحكم بها والتركيز عليها. يتضمن ذلك على سبيل المثال لا الحصر التوجه الذهني، والانضباط، واختيارات الشخصية، وأين يقضي وقته ومع من، واختياره للنمو، والمتابعة، ومساءلة الآخرين، ومتابعة العمليات المقررة، واتخاذ قرار حول من يبقى بالفريق ومن يجب أن يتركه، وما إلى ذلك.

13. رد الفعل الاستعدادي على تقديم أحد الموظفين لأعذار عن فشل مهمة ما هو: إفهامه بأنك ستقبل التفسيرات، وليس الأعذار، عن فشل المهمة. تروي التفسيرات عن الأخطاء، أو أوجه القصور، إلى جانب قبول المسؤولية الشخصية عن الفشل وخطة بكيفية النجاح في المرة القادمة. أما الأعذار فهي تلقي اللوم ببساطة. ملحوظة خاصة: خشية أن تصبح منافقًا، إذا كنت ستتوقف عن قبول الأعذار، يجب عليك أولاً أن تتخلى شخصيًا عنها.

14. رد الفعل الاستعدادي على إدراك أن فريقك في نمط المحافظة أكثر من نمط التمدد هو: الاعتراف

بدورك في السماح للركود بالسيطرة على الثقافة لأنك قد فشلت في التمدد، والتغيير، والقيادة من الخنادق، والتصرف كمحفز يومي. بعد ذلك أعد تحديد التوقعات، وابدأ القيادة مجددًا يوميًا. كل يوم يعني كل يوم!

فكرة ختامية

ليست التحولات الزلزالية في الظروف السوقية، أو الاقتصادية، أو السياسية هي عادة ما تعوق تقدم قيادتك وتضعف النتائج. بل هي الأحداث البسيطة الشائعة كالأربعة عشر المذكورة، التي ما إذا واجهها غير المستعد، يمكنها بلا داعي استنزاف الزخم، والروح المعنوية، والمصداقية الشخصية. كلما زاد استعدادك لتلك الحقائق المؤكدة، قل اضطرارك للإصلاح لأنك لم تكن مستعدًا. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 20

مخطط لاتخاذ القرارات الصعبة

التحدي

عند زيارة آلاف القادة في عشرات الصناعات على مدى عقدين من الزمان، كان شيء واحد واضحًا: الناس المتوقع منهم اتخاذ قرارات سريعة وحازمة نادرًا ما يكونون مدربين على كيفية القيام بذلك. لذلك، هم يتخذون قرارات حدسية خاطئة تكلفهم الكثير، أو يسود التردد في مجالات ينتهي الأمر بأن تكلف المؤسسة ثمنًا باهظًا. وعلى الرغم من أنه لا توجد آلية واحدة تناسب الجميع لاتخاذ القرارات الصعبة، فقد وجد من حضروا ورش العمل التي أقمته أن تقديمي لسلسلة من المرشحات لمساعدتهم على تقييم المواقف الصعبة بواقعية واتخاذ القرارات الصعبة اللازمة لكي تتحرك المؤسسة إلى الأمام بشكل أسرع كان أمرًا مفيدًا.

ثلاثة مرشحات رئيسية لتحسين اتخاذك للقرار

على الرغم من عدم وجود مساحة كافية لجميع سيناريوهات اتخاذ القرار التي أقدمها عامة في محيط الحلقة الدراسية، فالمرشحات الثلاثة التالية لها قابلية تطبيق واسعة ومن المفترض أن تساعدك على إعادة التقييم والعمل فورًا على المجالات التي تتأملها. بعض من هذه المرشحات ينطبق بشكل صارم على التقييم الشخصي، بينما يعالج البعض الآخر الاستراتيجيات، والسياسات، وما هو أكثر.

مرشح الأمل في مقابل التمني: هل تأمل التحسين أم تتمناه؟

هل تتساءل إلى أي حد يمكن لمواصلة العمل مع أي شيء يتسم بالفشل كشخص، أو استراتيجية، أو سياسة، أو بائع، أو ما شابه شل حركتك. سيساعد هذا المرشح على توضيح الأمر لك.

يعرف Hope (الأمل) بأنه "أساس للاعتقاد بأن شيئًا ما سيحدث في المستقبل" (Dictionary.com، غير مؤرخ). بمعنى آخر، يمكنك أن تأخذ القضية إلى المحكمة وتكسبها بناءً على الأدلة بأن الأمور قد سارت في اتجاهها الصحيح.... سيداتي وسادتي المحلفون، إليكم أساس الاعتقاد بأن هذا المقصر على المسار الصحيح وأنه سينجح في شركتنا: لقد طور هذه العادة المنتجة، وتخلص من تلك العادة غير المنتجة، وأجرى التعديل الإيجابي السلوكي التالي، ونمى هذه المهارة الجديدة، وحسن هاتين مهارتين الحاليتين، ويتجه أداؤه خلال الأشهر الثلاثة الماضية في الاتجاه الصحيح، مع كونه تحسن هامشيًا فقط.

دون وجود أساس للاعتقاد -أدلة محددة كتلك المقدمة- فأنت لا تأمل؛ بل تتمنى. إن التمني هو استراتيجية غير مقبولة لتنمية مؤسستك.

لتقدر التعارض بين الأمل الصادق والأمنيات الحمقاء، لنتأمل تعريف كلمة wish (تمنى): "رغبة قوية في حدوث شيء ما يحتمل ألا يحدث" (Dictionary.com، غير مؤرخ). من الواضح أن الاختلاف الرئيسي بين الأمل والتمنى هو "أسس الاعتقاد" المهمة جدًا.

يمكنك استخدام نفس مرشح الأمل مقابل التمني من أجل تقييم رسائل التسويق والإعلام، واستراتيجيات التوظيف والتدريب، إلى آخر القائمة. تذكر قرارًا قد علقت به. خلاف حقيقة أنك تريده أن ينجح، فما الأسس التي لديك للاعتقاد بأن غدًا سيحمل أي اختلاف عن اليوم؟

إن فهم الفرق بين الأمل والتمنى سيكون مفيدًا بوجه خاص أثناء اتخاذك لقرار حول أي فئات التشذيب ضرورية لما هو غير مقبول من العمليات، والسياسات، والاستراتيجيات، والنفقات، إلى جانب الأفراد والبائعين. بإمكانك إعادة مواءمة وتنشيط المجالات التي هناك أمل فيها، لكن في الحالات التي يكون فيها الأمر محض تمنٍ، فلا بد من إزالتها.

مرشح العناصر أو اللامبالي أو المخرب

عندما تعرض تغييرًا على فريقك -هدفًا نهائيًا جديدًا، أو عملاً من أعمال أتقن فن التنفيذ، أو سياسة، أو استراتيجية، أو خطة للأجور، أو جدول عمل- فلن يستجيب الجميع بنفس الطريقة. من المهم أن تمتلك مرشحًا لفهم المجموعات الثلاث الرئيسية من المتجاوبين للتغيير وابتكار استراتيجية لكل منهم.

1. المناصرون. تؤيد هذه المجموعة التغيير وتتحدث عنه وعنك جيدًا. من الضروري أن تفعل كل ما في وسعك لتضمن وجود أبرز المؤثرين في هذه المجموعة قبل أن تعلن أي شيء مهم للمجموعة عمومًا. إذا كانوا بها، فسوف تحصل على الزخم والدفع الفوري. أما إذا لم يكونوا بها، فلن يُكتب لهذا التغيير أن يرى النور.

2. اللامبالون. هذه المجموعة ليست سيئة كما قد يبدو. فهؤلاء الأشخاص لن يقوموا بأي فعل لعرقله التغيير أو تعطيله، ولكنهم لن يقوموا بأي شيء لمساعدته أيضًا. إن تعريف كلمة apathetic (لا مبالٍ) هو "غير المهتم أو المنشغل؛ الحيادي أو غير المستجيب" (Dictionary.com، غير مؤرخ). وكما يوصفون تمامًا، فهؤلاء الأشخاص غير مبالين، وأحيانًا ما تكون لديهم أسباب لذلك. فقد رأوا الكثير من الصيحات العابرة، إذا جاز التعبير، والنزوات الإدارية التي تأتي وتذهب في الماضي، لذلك فهم ارتضوا الجلوس على الجانب للتأكد مما إذا كان الأمر حقيقيًا هذه المرة قبل أن يأخذهم الحماس العاطفي. قم بوظيفتك، وانتهِ من الأمر، وسوف يلحق بك اللامبالون.

3. المخربون. هؤلاء الأشخاص يسببون المشاكل وسيحاولون عرقله جهودك سرًا أو علانية. أحيانًا ما يقومون بذلك بطرق واضحة بتحديد علنًا. وفي أحيان أخرى يقومون به بسرية أكبر عن طريق زرع بذور الشك والمقاومة في الاجتماع ويمكنك بعدها أن تتوقع ما سيفعلونه. المخربون كالورم

الخبيث ولا بد من التعامل معهم بسرعة، وسرية، وحزم. إذا لم تستطع الحصول على موافقتهم بالمشاركة، فعليك حينها التخلي عنهم. ينطبق ذلك بوجه خاص إذا كان ذلك تغييرًا كبيرًا. وإلا فسوف يظهرون كسرطان ثقافي يقوض معنويات الفريق، وزخمه، وجهوده، ومصداقتك الشخصية.

المجموعة الرابعة المحتملة التي تتأرجح في مكان ما بين الآخرين هي المتشككون الصادقون. هؤلاء الأشخاص لديهم أسئلة، أو اختلافات، أو مخاوف مشروعة يريدون توضيحًا بشأنها قبل الاقتناع والمضي قدمًا. لا يعني ذلك أنهم مخربون. إذا تعاملت مع مخاوفهم بفاعلية، وأثبت أن ما تفعله فاعل ومفيد، فسوف تكسبهم. وإلا، فقد يهبطون إلى المراتب اللامبالية أو المخربة.

بفهم هذه المجموعات، يمكنك ابتكار استراتيجية لكل منهم، وإقرار الطريقة المثلى لتنفيذ عملية أتقن فن الأداء وغيرها من التغييرات الضرورية، حيث تمضي نحو تحقيق أهدافك المؤسسية القليلة المطلقة.

مرشح الإجراءات الثلاثة

إن أحد التدريبات التي درستها لعقود متجذر في التفكير على أساس صفري؛ تحديد لو كنت ستبدأ من الصفر، فهل ستفعل ما تفعله الآن. ينجح هذا عند تقييم أداء الناس في فريقك. إليك الكيفية. تأمل كل اسم بفريقك، واسأل "بناءً على ما أعرفه عن 'فريد'، فهل إذا تقدم لوظيفته اليوم، سأوظفه؟". إذا كانت الإجابة بنعم، عظيم؛ اذهب للاسم التالي. إذا كانت الإجابة مشابهة لـ "هل تمزح معي؟"، يمكنك تطبيق مرشح الإجراءات الثلاثة:

- ، التدريب. هذا هو الخيار الأول والأفضل. إذا كنت تعتقد أنه لم يحصل على التدريب أو التوجيه الكافيين للنجاح، فقم بوظيفتك وأصلح الأمر.
- ، النقل. ليس هذا خيارًا لشخص ذي شخصية، أو موقف سلوكي، أو حافز، أو طاقة غير مرضية، لأنه على الأرجح بحاجة لتغيير للذات وليس تغييرًا للمشهد. إنه خيار لشخص أسوأ توظيفه لأنه يفتقر إلى الموهبة اللازمة لمنصب محدد وسوف يلائمه التواجد في موقع آخر.
- ، الفصل. إذا لم ينجح الخياران الأوليان، وقد تخلّيت بالفعل عن الإجراءات الشائكة والمكلف - التسامح. فقد حان الوقت للمضي قدمًا.

كما هو الحال مع الأمل مقابل التمني، يمكن لمرشح الإجراءات الثلاثة أن يساعدك عند تقييمك لأعضاء الفريق عن طريق تحديد استراتيجية التهذيب المناسبة. الإجراءات الأولى والثانية قد يندرجان تحت فئة إعادة التنشيط - العمل المعتاد ليس خيارًا، لذلك فلا بد وأن يتغير شيء ما. الإجراء الثالث يؤهل للإزاحة؛ الأمل مفقود ولا بد من وضع حد للموقف.

فكرة ختامية

إن تقييم المواقف الصعبة ومن ثم التعامل معها بأقصى سرعة ممكنة ضروري للقيادة الموثوقة والمضي قدماً بمؤسستك. لكن، لعمل ذلك، يجب أن تمتلك مرشحات كتلك الثلاثة المذكورة التي تساعدك على مواجهة الواقع سريعاً حول ما تتعامل معه بالفعل وأن تحدد مسار العمل المناسب. بأدوات الترشيح البسيطة هذه تحت تصرفك، لن تضطر إلى ساعات من الجدل والاجتماعات المملة لمعرفة ما هو المسار الصحيح لاتخاذها. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 21

أربع طرق لقياس قيادتك

التحدي

يُقاس جميع القادة، في نهاية المطاف، بالنتائج. ومع ذلك، فالنتائج وحدها قد تكون مؤشرًا مضللًا لمدى كفاءة شخص في دوره القيادي. فسخونة الاقتصادات، ورواج المنتجات، وضعف المنافسين، أو غيرها من الظروف المواتية قد تجعل السبيء يبدو مقبولاً، والمعقول يبدو جيداً، والجيد يبدو رائعاً.

لكي تكتسب لنفسك نظرة أكثر موضوعية، ولمزيد من الفاعلية الحقيقية للقادة الآخرين، سنحتاج للتعلم ودراسة المجالات الأربعة الرئيسية التي تمثل بطاقة تقرير دقيقة ومعبرة عن قدرات القيادة الحقيقية؛ جميعها تنتبأ بقدرة الفرد على التنفيذ الفعال. فيما يلي رباعي القيادة الذي يقدم رؤية أكثر تبصرًا في قيادتك الخاصة وقيادة الآخرين في مؤسستك.

الربع الأول لبطاقة تقرير القائد: الثقافة التي أسستها

القائد هو كبير المهندسين والمؤثر الأول في ثقافته. إن في وسعه تشكيلها بصورة مثمرة أو تركها للقوى الخارجية كي تدمرها، مثل اللامبالاة، وغياب الحقائق المطلقة، والاستحقاق. سيتناول الجزء التالي، "صحح الثقافة!"، الأمر بالمزيد من التفصيل. أما الآن، لأن الثقافة ملموسة (تميل للشعور بها أكثر حتى مما تراها)، قيم المعايير التالية لقياس الثقافة التي تتحمل مسؤوليتها:

- ، التوقعات المكتوبة الواضحة وعالية الأداء للأنشطة والنتائج اليومية، والأسبوعية، والشهرية؛
- أعمال أتقن فن التنفيذ والأهداف القليلة المطلقة.
- ، مساحة رمادية قليلة للغاية.
- ، استحقاق شبه معدوم.
- ، حمولة ساكنة قليلة جدًا، إن وجدت.
- ، مساءلة سريعة وحازمة.
- ، مفهوم قوي لوضع الفريق قبل أي شيء.
- ، ضغط قرناء قوي من أجل الأداء.
- ، روح معنوية عالية.

، خبرات عملاء رائعة تؤدي إلى الاحتفاظ الكبير بهم.
، بذل أقصى الجهد من أخلاقيات العمل القياسية.
، القيادة تعمل كمحفز وتشارك يوميًا بالخنادق.

كما لاحظت، فإن السمات الخمس لعملية أُنقن فن التنفيذ سوف تساعد على توفير العديد من الظروف الثقافية المواتية المذكورة، خاصة خطوات اجتماعات المساءلة الدورية والتشذيب.

الثقافات الضعيفة، من ناحية أخرى، هي نتيجة للقادة الراضين عن أنفسهم الذين يقودون من خلف مكتبهم ومعرضون لاقتراض المصداقية من الإنجازات. إنهم يمتنون الزخم الاقتصادي كذلك - متأرجحين مع الموجات- بدلاً من المحافظة على العزيمة اليومية اللازمة لبناء ثقافة عالية الأداء. إن السمات السائدة في تلك الثقافات قد تكون أيًا من التالية (نقيض قائمة الثقافة عالية الأداء إلى حد كبير):

، معايير وتوقعات غير واضحة.
، الكثير من المساحات الرمادية، والارتباك حول ما هو متوقع، والتواصل السيئ بشكل عام.
، موظفين يشعرون بالاستحقاق، يعتقدون أن المنصب والخبرة والامتيازات يجب أن تحل محل نتائج اليوم.
، التهاون مع الموظفين غير المجددين الذين ينتجون معايير لا تليق بالمؤسسة.
، مساءلة متضاربة.
، عقلية "نفسك أولاً".
، ضغط القراء للخضوع وليس التميز.
، عمليات ضبابية ومتضاربة.
، خبرات عملاء فاشلة، تؤدي إلى معدل احتفاظ بالعملاء أقل من المتوسط، كما تؤدي أيضًا إلى زيادة نفقات الدعاية لجذب المزيد من العملاء ليسيء إليهم المؤدون المتواضعون.
، خصلة العمل بحد الكفاف من أجل تلقي الأجر.
، قادة منفصلين ومنعزلين، ولا يمكن التواصل معهم، وغير متاحين، ولا مبالين.

في نهاية المطاف، تشكل الثقافة جزءًا كبيرًا من بطاقة تقرير القائد، وذلك لأنها تعكس صورة المسئول عنها مباشرة. إن المنتجات القوية، وطلبات العملاء المتينة، والحوافز الكبيرة قد تخفي العيوب الثقافية مثل تلك المذكورة والقائد المعيب الذي يؤسس لها أو يُمكنها.

الربع الثاني لبطاقة تقرير القائد: الأشخاص الذين جذبتهم ونميتهم

كما ورد في كتاب Up Your Business، فإن قانون الجذب في مجال الأعمال ينص على أن: القادة لا يجذبون من يريدون لمؤسساتهم، لكن من يعبرون عنهم. بمعنى آخر، على مقياس

من 1 إلى 10، إذا كان القائد عند درجة 6، يحتمل أن تقف طوابير عند درجات 9 أو 10 راغبة في العمل معه. لكن، يرجح أن يمتلئ فريقه بمن هم عند درجات 3 و4 و5. ومن ثم، فإن جودة الأشخاص الذين يجذبهم القائد وينميهم تعبر بشكل كبير عن شخصية القائد نفسه.

لهذا السبب، من المحير أن أستمع إلى قادة يشكون من موظفيهم السيئين. إنهم ببساطة انعكاس لقادتهم!

أما فيما يتعلق بقائمة التدقيق الثقافية، إليك قائمة سريعة بالمعايير لقياس هذا الجانب من قيادتك مقابلها:

- أعضاء الفريق ينمون تحت قيادتك. مهاراتهم، وعاداتهم، ونتائجهم تتحسن باستمرار.
- لا يتم التهاون مع العناصر الثقافية السلبية، والأناية، والمسببة للخلاف، بغض النظر عن حجم الحصيلة الإنتاجية لهم.
- انخفاض معدل دوران أعضاء الفريق.
- الأشخاص العاملون لدى القائد يتلقون عادة المزيد من المسؤولية أو التمكين.
- القائد يدرّب ويوجه ويعلم باستمرار. فقد رسخ هذه الضوابط في الثقافة ويراها باعتبارها غير قابلة للتفاوض، وليست شيئاً يمكن الالتفاف حوله بعد انتهاء كل ما يسمى بالأمر المهمة.

الربع الثالث لبطاقة تقرير القائد: كيف تحصل على النتائج

يصبح الكثير من التنفيذيين أو أصحاب الأعمال مفتونين بحصول القائد على النتائج لدرجة أنهم يفشلون في إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي على الكيفية التي يحصل بها عليها. يخلق ذلك نقاطاً عمياء حيث تتفاقم المشكلات أو تستمر مع المدير، لأن الكيفية تظهر أين سيتوجه في المستقبل. وبسبب الأثر المغربي للنتائج على كبار التنفيذيين، فهذا الربع قد يكون الأكثر إغفالاً بين الجميع. إليك بعض الطرق التي تنتبأ بها الكيفية بمستقبلك، ومستقبل مؤسستك:

إذا حصلت على النتائج لأنك قد بنيت فريقاً عظيماً مكوناً من أشخاص يتميزون عندما تبتعد أو تتغيب عن العمل، فذلك انعكاس للعديد من سمات القيادة الرئيسية. ومع ذلك، فإذا حصلت على النتائج لأنك تعمل 80 ساعة أسبوعياً، ولا تأخذ عطلة أبداً، وجعلت الناس معتمدين عليك بحيث يصبحون دون فائدة إذا كنت غير موجود، فأنت في طريقك لمشكلة (موظفين منهكين وغير متحمسين، بالنسبة للمبتدئين).

إذا كنت تحصل على النتائج لأنك وضعت توقعات واضحة، ودربت الأشخاص على الوصول إليها، وتحاسبهم على إتمام وظائفهم، فأنت نجم مساعد في عملية أتعن فن التنفيذ. إذا، من ناحية أخرى، كنت تحصل على النتائج لأنك تبالغ في التدقيق، وتهدد الأشخاص، وتضايقهم، وتوبخهم لكي يؤديوا جيداً، توقع وضعاً مأساوياً من انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل

الدوران، وانخفاض مصداقيتك. إنها مسألة وقت فحسب.

إذا كنت تحصل على النتائج لأن لديك منتجًا رائعًا وطلبًا عاليًا، فربما تبالغ في تقدير قدراتك الذاتية الحقيقية بشكل كبير إذا لم تكن بنيت أساسًا يجعل النجاح مستدامًا في غياب تلك الظروف المواتية. وإذا، في حال أخرى، كنت تحصل على النتائج لأنك تعظم من كل فرصة وتعلمت ألا تتوقع الكثير، فأنت تظهر قدرات فريدة تؤهلك لأن تكون من المتجهين إلى الأمام وفي صعود.

في عالمنا الذي يسير بخطى سريعة نحب أن نرمق النتائج، لنرى ما إذا كانت جيدة، ونعلن أننا قد نجحنا في الأمر، ونمضي قدمًا إلى الأمر التالي. لكن لتقييم قدراتنا أو قدرات الآخرين بدقة، عليك أن تحفر بعمق في الكيفية. إنها تخبر قصة الواقع الحقيقية وتتنبأ بالمستقبل.

الربع الرابع لبطاقة القائد: الأداء في مواجهة السوق

في شركات البيع بالتجزئة، على سبيل المثال، إذا ارتفعت مبيعات أحد خطوط الإنتاج بنسبة 23% محليًا، وارتفعت إدارتك بنسبة 18% فقط، قد تكون لديك مشكلة (على الرغم من ميلك الفطري للاحتفال بالزيادة البالغة 18%). إذا انخفض خط آخر تمثله بنسبة 8%، لكن إدارتك بحالتها، فربما تكون لديك قدرة استثنائية تفوق أقرانك.

إن الأداء في مواجهة السوق لا يخبر أبدًا بالقصة الكاملة خلف نتائج القائد -أو انعدام نتائجه- لكن تحليل ذلك إلى عوامل في الصورة الكبرى للأجزاء الأربعة من أجل الحصول على أدق تقييم ممكن لأداء القائد الحقيقي.

فكرة ختامية

هناك دائمًا استثناءات: "إننا متميزون لأن... " وغيرها من الاعتراضات التي قد تبرر، أو تفسر، أو تمدح الأداء. هذا هو سبب حصولك على صورة دقيقة لقدراتك الحقيقية، يجب عليك تقييم هذه العوامل الأربعة: الثقافة، والأشخاص، والكيفية، وأداء السوق. وعلى الرغم من وجود مجموعة من المعايير المفيدة الأخرى، فهذه الأربعة بسيطة، وسهلة القياس، وسوف تقطع شوطًا طويلاً في تقييم أدائك وأداء القادة الآخرين بمؤسستك بموضوعية، وفي التنبؤ بفرص التميز في الأداء. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: حقيقة الدافع والأشياء

إن نظام الاعتقاد البالغ عقودًا من الزمن -وإن كان فاسدًا- يقول بأنه كلما ازدادت ديون الفرد بسبب الكماليات الحياتية (الألعاب والأشياء)، ازداد دافعه للحصول على المال. قد تبدأ هذه العقلية في قمة المؤسسة وتنتقل بين المراتب. لقد عرفت شخصيًا العديد من القادة الذين يعترفون بسرورهم عند

رؤية أفرادهم وهم يحملون أنفسهم أعباءً مالية بحيث يضطرون للعمل لنوبات وأيام إضافية للحفاظ على نمط حياتهم. وعلى الرغم من أنه قد يكون أمرًا صحيحًا أن الحياة مع الأعباء المالية تولد دافعًا، فهي تسبب أيضًا التوتر بصورة كبيرة. إليك بعض الأمثلة عما يحدث لمعدل توترك عندما تقع في مصيدة العمل المفرط لتتمكن من الحصول على المزيد من الأشياء:

1. أولاً، عليك أن تحدد كل أشيائك.
2. ثم، عليك أن تحافظ على أشيائك وتهتم بها.
3. بعد ذلك، عليك أن تؤمن أفضل أشيائك ضد الفقد.
4. عليك أيضاً حماية أشيائك من الأشخاص الذين لا يملكون الكثير مثلك من الأشياء، والذين قرروا أنهم يريدون أشيائك.
5. بطبيعة الحال، سترغب الحكومة في عمولات ضريبية على أشيائك، مما يجعلك عبداً، ليس فقط للأشياء، لكن لبيروقراطيي فرض الضرائب على الأشياء أيضاً.
6. ومن المفارقة، أنك بعد أن تمتلك أشياء لفترة، لن تكون سعيداً بتلك الأشياء القديمة، وسترغب في أشياء أكبر، وأفضل، وأكثر إمتاعاً. وأينما نظرت في مكتبك ومنزلك، ستجد مساحات كبيرة تحتلها أشياء الأمس التي لم تعد ترغب بها، أو تحتاجها، أو تقدرها.
7. وما يثير التوتر أيضاً، هو عندما، على الرغم من جهودك للحصول على أشياء رائعة، لا يلاحظ الآخرون أشيائك، أو يجاملونك عليها، أو يبنهرون بها.
8. ومن المحتم أن بعض أصدقائك أو أقرانك سيحصلون على أشياء أفضل منك، مما يؤدي بك للشعور بالغيرة والحقد على أشيائهم ولن تعود مسروراً بأشيائك التي أصبحت الآن غير كافية. إن الأشياء التي سعيت إليها واعتزرت بها يوماً ما ستندرج الآن تحت فئة أشياء ليست جيدة بما يكفي.
9. بعد مطاردة الأشياء لعقود، تدرك في النهاية أنه مهما كانت أشيائك عظيمة أو مهما كان حجم الأشياء التي تمتلكها، فسيكون هناك دائماً شخص ما لديه أشياء أكثر وأفضل مما لديك. أنت تكره ذلك لأنك لا تحب أن تخوض ألعاباً لا يمكنك الفوز بها، ومسابقة الأشياء ليس بها فائز. إن بها فقط مجموعة من الفاشلين المجاهدين والفرغين المحاطين بأشياء لن تكفيهم ولن تعجبهم بما يكفي.
10. بينما تكبر عمراً، تبدأ في إدراك أنك لا تستطيع أخذ أشيائك معك. لذلك، فإن اتخاذ قرار بشأن ما سيحدث لأشيائك بعد وفاتك يبدأ في إثارة توترك حتى قبل أن تضطر للتخلي عنها.
11. الأشخاص الذين سترك لهم أشيائك سيتجادلون لأنهم لم يحصلوا على أفضل الأشياء، أو ما يكفي منها. سيعطون بعضاً من أشيائك للمحامين الذين يعدونهم بأن يحصلوا لهم على المزيد من الأشياء التي تركتها لشخص آخر، والذي يعتقد هو أيضاً أنه لم يحصل على ما يكفي من أشيائك.
12. بعض مما سترك لهم أشيائك سيبدونها، أو يبيعونها، أو يخسرونها لعدم كفاءتهم، أو يفسدونها تماماً فقط. إن حقيقة أن أشيائك العظيمة ستقع في أيدي حمقاء تسبب لك التوتر في حين أن الأشياء ما تزال ملكاً لك وتحاول الاستمتاع بها.

بالرغم من هجومي اللاذع على الأشياء، لا تسيء فهمي. أنا أقدر وأستمتع بالسيارات اللطيفة، والمنازل، والإجازات، وما شابه. كما أنني لا أعتقد أيضًا بوجود ما يعيب امتلاك أشياء رائعة. لكن، على مدى السنوات، وبينما شاهدت أناسًا تستحوذ عليهم ممتلكاتهم ويصيبهم الهوس بها (فقدان السلام، والصحة، والعائلة، والسمعة، وكذلك أشياءهم الثمينة) فقد اعتنقت استراتيجية العيش في ظل إمكانياتي وتوليد الدافع من خلال طرق أكثر إنتاجًا، وإمتاعًا، وإشباعًا من السعي وراء أفضل وأضخم الأشياء. إليك ثلاثة من المفضلة لدي:

1. العيش وفق أقصى إمكانياتي. الرحلة التي لا تنتهي لأن أصبح أكثر قيمة، ومعرفة، وانضباطًا، ومهارة بحيث يمكنني كسب المزيد من المال. إن ذلك يحفزني لأنني، بينما أطور من ذاتي وأكسب المزيد، أكون أكثر استعدادًا لمساعدة القضايا والأشخاص المهمين لي. إن ذلك أكثر إمتاعًا لي بكثير من اللهاث خلف آخر بياجيه أو بينتلي أو خلف منزل أكبر على الشاطئ.

2. أصنع فارقًا في حياة الآخرين. الفرصة والتحدي لأخذ ما أصبحت عليه كما حددت في النقطة السابقة وأصبه في حياة الآخرين، تاركهم في حال أفضل مما كانوا عليه عندما التقيت بهم لأول مرة، دافع مهم. إنه يضاعف القيادة، ويوسع نطاق التأثير، ويترك تراثًا.

3. العطاء إلى أولئك الذين ربما لا يمكنهم الرد بالمقابل. لقد أصبحت هذه مهنتي الموازية، خاصة منذ إنشاء مؤسسة Matthew 25:35 مع زوجتي روندا منذ عدة سنوات والآن أصبحت ابنتي تديرها. إننا ندعم بنوك الطعام، والأيتام، وجهود مكافحة الاتجار بالبشر، ومنازل النساء اللاتي تعرضن للعنف، وأماكن إيواء المشردين، والمضطهدين، والسجون.

لقد اكتسبت ابنتي أشلي عاطفتي تجاه الأشياء المفرطة، وابتكرت فكرة لجمع الأموال أطلقت عليها Loot for Lives. إنها فرصة لكي يتبرع الناس بالأشياء التي لم تعد تلزمهم بعد الآن، وتعمل مؤسستنا على تسهيلها، واستخدام الأموال لحفر آبار المياه العذبة، وبناء مطاعم الفقراء، وتوفير المأوى للأيتام حول العالم وخاصة في أماكن مثل مولدوفا، حيث تقتل عصابات الجريمة المنظمة أطفال الشوارع، وتسرق أعضاءهم للاتجار بها. نعم، ما قرأته صحيح. إنه أحد أكثر الأفعال المتصورة بشاعة، لكنه يحدث. وممارسته تنتشر في أجزاء أخرى من أوروبا.

لقد منحتني Loot for Lives الفرصة لكي أسخر أموالني لما تردده أقوالي في حملتي المناهضة لامتلاك كميات مفرطة من الأشياء. لذلك، فمن بين عدة أشياء، تبرعت بثلاث ساعات ذهبية قضت أغلب وقتها قابعة في خزانة. كان التخلي عن ساعتين ثمينتين من ماركة بياجيه بولو وأخرى نادرة من ماركة كونكورد أسهل مما تصورت، أشياء بقيمة 40.000 دولار لم أعد بحاجة إليها.

الآن، خشية أن تظن أنني قد اتخذت عهدًا بالفقر، وأنوي الانتقال إلى الرهينة، والتقاعد في أحد الكهوف، فهذا ليس صحيحًا. حمدًا لله، أنا أخطط لإنماء عملي وأجني أموالًا أكثر حتى مما سبق. إن القيام بذلك سيغذي دوافعي الثلاثة التي ذكرتها سلفًا: أن أحقق قيمة ذاتية أكبر، وأضيف قيمة إلى الآخرين، وأمنح المزيد إلى أولئك الذين لا يستطيعون العطاء بالمقابل. هذه هي خطتي وأنا ملتزم بها.

إدًا، فما الذي يحفزك أيها القائد؟ في الواقع، لست مضطرًا للإجابة عن سؤال مثل هذا بصوت عالٍ. على الرغم مما قد تقول، فإن أين وكيف تقضي وقتك، إلى جانب دفتر شيكاتك وإيصالاتك، هو ما يخبر القصة الحقيقية لما يحفزك وما يمثل القيمة الكبرى لك.

ملخص الجزء الثاني

إذا كنت قد تصفحت الكتاب، فربما لاحظت أن هذا الجزء حول تصحيح القادة هو الأطول بين الأجزاء الأربعة. السبب؟ ما لم تؤمن أنت والقادة الآخرون في فريقك بالفلسفات، وتُظهر السلوكيات المعروضة في هذا الفصل، فلن تنفذ أية عملية، ولا حتى أتقن فن التنفيذ. كما ذكرت في وقت سابق، فإن "صح القادة!" كان يجب أن يكون الجزء الأول من هذا الكتاب. لكن دون تقديم عملية أتقن فن التنفيذ أولاً، لم أكن لأتمكن من الإشارة لعملية التنفيذ عبر هذا الجزء أو أن أعرض عليك الصلة بينهما.

إذن، الآن بعد أن أصبح لديك مخطط لتحسين قدرات قيادتك الخاصة، وتلك الخاصة بالقادة الذين يعملون معك، ستكون أكثر قدرة على تعظيم عملية أتقن فن التنفيذ. كذلك، ستكون قادرًا على المواصلة في الجزأين التاليين المتعلقةين بتصحيح الثقافة وتصحيح الفريق.

يتعلق الجزء الثاني برمته حول النظر في المرأة وإدراك ما إن كنت تحسن التصرف بحيث تظل على المسار الصحيح، واكتساب الوعي بموقعك خارج المسار، وتسليحك بما هو ضروري لتصحيح مسارك والقيادة على مستوى أعلى. لقد غطينا الكثير من الأسس في هذا الجزء:

1. هل تبالغ في الإدارة وتقتصر في القيادة؟
2. التمديد، والخنادق، والتغيير.
3. أنت المحفز!
4. الاقتناع استحقاق وليس أمرًا.
5. أحمالك السلبيّة تؤثر على رحلة الجميع.
6. اربط حزامك الأحمر!
7. حقيقة المستوى العادي.
8. احذر من إغواءات القيادة الخمسة.
9. خمس طرق تدمر بها الحكمة التقليدية إمكاناتك.
10. الفن المفقود لتحمل المسؤولية الشخصية.
11. قوة الإعداد.
12. مخطط لاتخاذ القرارات الصعبة.
13. أربع طرق لقياس قيادتك.
14. حقيقة الدافع والأشياء.

أنا أنصح بشدة، قبل أن تدخل إلى الجزء الثالث، أن تراجع النقاط الرئيسية التي خرجت بها من هذه الأقسام؛ ملاحظتك، وخطوطك العريضة، أو أهم الأفكار. ستحتاج إلى كل فكرة وتوجيه من الجزء الثاني إذا كنت تنتظر التقدم خلال الخطوة الثانية بنجاح: تصحيح الثقافة.

إذا تصادف واستفدت من الجزأين الأخيرين، فلم لا تنفع بهما شخصاً آخر يمكن أن يساعده الكتاب وتنشره على وسائل التواصل الاجتماعي؟ خذ صورة للكتاب، أو خذ فكرة أو عبارة أعجبتك منه، وانشرها مع رسالتك. تواصل مع حسابي على تويتر @DaveAnderson100 وسأرد عليك وأشكر شخصياً.

الجزء الثالث

صحح الثقافة!

كمدير مبيعات شاب، كلما كنت أحضر تدريبيًا وأسمع متحدثًا يبدأ في الكلام عن الثقافة، كنت أفقد اهتمامي. أنا لم أذهب هناك لأسمع بعض الهراء العاطفي الدافئ عن الثقافة؛ أردت أن أعرف كيف أحقق النتائج الأكيدة. مع مرور السنين وزيادة حكمتي، تعلمت أنه لا يمكنك تحقيق نتائج موثوقة ودائمة دون دعم من "ثقافة عاطفية ودافئة". جودة الأساس الثقافي للفرد تجعل تحقيق الأهداف القليلة المطلقة للمؤسسة إما ممكنًا أو مستحيلًا.

في هذا الجزء سأحاول أن أجعل عملية بناء ثقافة تنفيذ عالية الأداء (الثقافة التي تتم بها الأمور في نصابها الصحيح باستمرار) أمرًا عمليًا للغاية بالنسبة لك. سوف أعرض خمس ركائز للثقافة من شأنها أن تشكل أساس مؤسستك وسوف أقدم استراتيجيات لتحسين كل ركيزة. أيضًا، سأرسم صورة واضحة لما تبدو عليه الثقافة المثلى وسأقدم مفاهيم محددة يجب أن تدخل في نسيج أساس الثقافة. بالإضافة إلى ذلك، سأقدم العدوى والتهديدات الثقافية المحتملة التي من الممكن أن يتعرض لها أساس مؤسستك، فضلًا عن استراتيجيات لمنعها أو إزالتها.

مع توالي الفصول سترى بوضوح مدى أهمية الثقافة الصحيحة في الحفاظ على عملية مثل أنتقن فن التنفيذ وكيف أنه من دونها، لن تتمكن عملية أنتقن فن التنفيذ أبدًا من التأثير بفعالية بشكل كامل، على الأرجح ستتبدد في النزاع، وستصبح أحدث صيحة فاشلة.

تصحيح الثقافة مسئولية القائد، وعندما تتحسن مهاراتك الخاصة ستجد أن النجاح في الساحة الثقافية يأتي بسهولة وسرعة أكبر. تصحيح الثقافة يجهز أيضًا للاستراتيجية الرابعة في الكتاب، "صحح الفريق!"، لأنه من دون شك، الثقافة الرائعة ضرورية لجذب، وتطوير، والحفاظ على الموارد البشرية عالية الجودة.

لأن الثقافة تتطلب اهتمامًا دائمًا ولا ينتهي أبدًا، فمن الأفضل أن نباشر العمل! على الرغم من أنني أعتقد أنك ستجد الاستراتيجيات لتصحيح الثقافة بسيطة -في نهاية المطاف، إنه ليس علم صواريخ- لكن هذا لا يعني أنها ستكون سهلة. لذلك، شمر عن ساعديك، وهيا نتجه للعمل الأساسي، دائم التطور لتصحيح الثقافة.

الفصل 22

تذكر، إنها الثقافة، أيها الأحمق!

التحدي

العديد من المؤسسات لديه إيمان غير صحي للحلول السهلة، والإصلاحات السريعة، وجيش من الصيحات التي يتم تقديمها كحلول لتحسين سلوكيات الموظف. تتراوح هذه الجهود من المسابقات الشهرية وحيل المبيعات وحتى التهديدات وآخر صيحة لأفضل أفكار مجموعة الأقران. على الرغم من أن أشكلاً مما سبق ذكره يمكن أن تتسبب في ارتفاع مفاجئ في النشاط، لكنها لا تقدم أية حلول على المدى الطويل من أجل تحقيق نتائج مستدامة. في الواقع، تكون بمثابة نوع من المورفين يُستخدم لتخدير ألم النتائج المتواضعة مؤقتاً. لكن مثلما يمكن للمورفين الحقيقي أن يتسبب في الإدمان (والكثير منه يمكن أن يكون قاتلاً)، هذه الحيل لها تأثير مماثل على المؤسسات. لتنمو الشركة، يأتي وقت يكون فيه وقف المسكنات والتدخل الجراحي ضرورياً؛ ليس من خلال جراحة تجميلية، بل جراحة في القلب. وهذا يعني العمل بشكل استراتيجي على الثقافة.

الثقافة هي أساس التنفيذ!

في عامية المؤسسات، "عملية جراحية في القلب" تعني تحسين ثقافتك بحيث تدعم التنفيذ المتسق وتجعل أهداف فريقك القليلة المطلقة قابلة للتحقيق. في الواقع، كلما كنت تميل لابتلاع قليل من مشروب الإصلاح السريع السحري، ذكر نفسك بقليل من اللطف، "أنا لست بحاجة لمطاردة حيلة أخرى، أو اتجاه، أو بدعة. أنا بحاجة إلى تعزيز أساس مؤسستي. أنا لا أريد نظاماً غذائياً لخسارة الوزن في سبعة أيام! آخر. أنا ألتزم بالقيام بتغيير في نمط الحياة؛ إنها الثقافة، يا أحمق!".

هناك عدد كبير بشكل مفاجئ من القادة الذين يفكرون بحماقة في الثقافة باعتبارها ليست أكثر من مجرد كلمة طنانة مبالغ فيها يروج لها الأكاديميون والاستشاريون، ويفشلون في التعرف على الدور الحيوي الذي تلعبه في التنفيذ. لوضع أهمية الثقافة في المنظور الصحيح كحليف للتنفيذ، فكر فيما يلي:

المبدأ الرئيسي: الثقافة تملئ السلوكيات، والسلوكيات تحدد النتائج. بعبارة أخرى، أية جهود تنفيذ تراها باتساق في مؤسستك الآن هي نتيجة للثقافة التي أسستها. إذا كنت ترغب في تحسين التنفيذ والنتائج، فسيكون عليك تحسين الثقافة أولاً.

في حال كنت قرأت النقطة الأولى دون تأن، رجاءً أعد قراءتها ببطء لأن هذا المبدأ مهم. ما يكشف عنه هو أن السلوكيات التي تراها باستمرار، في أي كيان معين داخل مؤسستك، هي نتيجة لثقافة

أوجدتها أنت أو أي قائد آخر. أحد أكبر سبل إهدار الوقت التي يمكنك الانخراط بها هي محاولة تحسين السلوكيات، أو التنفيذ، أو النتائج بشكل ملحوظ دون تغيير الثقافة أوّلاً التي توجد السلوكيات بها.

في ورش عملي ودوراتي على الإنترنت عن الثقافة، أشرح أنه لفهم سبل تحسين ثقافتك، فكر أولاً أنها تتكون بشكل رئيسي من خمسة عناصر هي: القيم الأساسية، والرسالة، ومعايير الأداء، والكفاءات الأساسية، والأفراد. هذه الركائز الثقافية الخمس تشكل الأساس في أية مؤسسة. مثلما لا يمكن بناء ناطحة سحاب على أساس مليء بالشقوق، ومغطى بالثقوب، أو يتحرك على الرمال، لا يمكنك أن تتوقع زيادات مستدامة في النتائج دون الاستمرار في دعم أساس مؤسستك الثقافي.

لا تكتمل الثقافة أبداً. بناء أو تعزيز الثقافة ليس شيئاً يمكنك شطبه في أي وقت من قائمة المهام وإعلان أنه "مهمة منجزة". في الواقع، فكر في الثقافة كما تفكر في حديقة. الحديقة تتطلب اهتماماً مستمرًا، وإذا تجاهلتها لفترة طويلة، فإن الأعشاب الضارة، والحشرات، والأمراض ستختطف الحديقة. ينطبق الشيء نفسه على ثقافتك. لتذكير أتباعي على تويتر أن الثقافة تتطلب اهتمامًا دائمًا، أول نصيحة أبعثها طوال أيام العمل الأسبوعية هي نصيحة عن بناء الثقافة. يمكنك مراجعة نصائحي على @DaveAnderson100.

عندما تتجاهل مسؤولية تحسين ركائز الثقافة الخمس باستمرار، فأنت تضع صحة مؤسستك في خطر. إليك علامات أن هذا واقع حالي تحتاج إلى مواجهته:

لم يتم تحديد القيم الأساسية، أو إذا تم تحديدها، فإن الأفراد لا يطبقونها أو لا يحاسبون عليها.
لا توجد رسالة واضحة أو جذابة توحد الفريق.

لا توجد معايير للأداء مكتوبة بوضوح لتحقيقها أو عواقب لعدم الامتثال لها. هذا يشمل غياب أعمال أنتقن فن التنفيذ لتحفيز السلوكيات عالية التأثير يوميًا.

لم يتم تحديد الكفاءات الأساسية بشكل واضح أو استغلالها.

يتم توظيف الأفراد الخطأ ويتم الاحتفاظ بهم.

حتى يتم تدارك هذه الإخفاقات الثقافية، سيكون للحيل، أو الحوافز، أو التهديدات العقابية التي تُستخدم لتحسين التنفيذ فترة صلاحية هامشية.

الثقافة هي مسؤولية القائد وتقييم له على حد سواء. القائد هو المشكل الرئيسي للثقافة؛ الثقافة هي حقًا تقييم له. لقياس دقيق لفعاليتك، قدر مدى تحسن الركائز الثقافية الخمس وحيويتها في مجالات مسؤوليتك الأساسية أثناء تقييمنا لها في الفصول القادمة.

إذا لم تظهر الثقافة على صورتك، ستظهر على صورة الاتجاهات المجتمعية. الثقافة في المؤسسة فطرية. السؤال هو: من أو ماذا سيشكلها؟ إذا لم تأخذ مؤسستك الثقافية صورة قيمك، أو رسالتك، أو معاييرك، أو كفاءاتك، أو نوعية موظفيك، إذاً سوف تشكلها أشياء أخرى. تشمل تلك الأشياء الأخرى الاتجاهات المجتمعية، مثل الاستحقاق (كل شخص يحصل على

جائزة) وعدم وجود الأمور المطلقة. حظًا سعيدًا في التنفيذ عندما تجد نفسك مثقلًا بتلك الأمراض الثقافية.

الثقافة القوية تغرس الإلاح، والتنفيذ المنتسق، والمساءلة كأصول ثابتة في مؤسستك. حين تستمر في تحسين وتعزيز ركائز الخمس الثقافية، لن تحتاج لصيحات سريعة الزوال لتحفيز الإلاح، أو تحسين التنفيذ، أو تعزيز المساءلة. ستحقق هذه الأمور طبيعيًا نتيجة للثقافة التي بنيتها.

بالفعل، العمل بجد على الركائز الثقافية الخمس قد لا يكون مبهراً أو مثيراً للحماس كمخطط للنمو السريع لمؤسستك، لكنه أساس تفوق التنفيذ.

فكرة ختامية

في الفصول القادمة سوف نحفر بعمق أكثر في كل من ركائز الثقافة الخمس وسوف نقدم استراتيجيات لتحسينها. إذا كنت تميل إلى اتباع الطريق المختصر عن طريق تغيير أهدافك القليلة المطلقة، معتقدًا أن ذلك سيغير السلوكيات، فكر مرة أخرى. لا يمكنك تغيير السلوكيات بشكل ملموس أو على نحو مستدام ببساطة عن طريق زيادة أو إعادة تعريف الأهداف (من خلال تغيير رؤيتك، أو توقعاتك، أو الأهداف القليلة المطلقة، أو أغراضك، أو أي شيء آخر تريد تسميته بأهدافك). تخيل مدرب كرة قدم جديدًا يتولى تدريب فريق لم يحقق أي فوز في منتصف الموسم؛ فريق مثقل بثقافة تفتقر إلى اللاعبين المناسبين، والمساءلة، والقيم القوية. سيكون من السخف أن يقول هذا المدرب "ما يحتاجه هذا الفريق هو رؤية جديدة، وها هي: نحن سنفوز في بقية مبارياتنا هذا العام". الفوز المستمر لن يتحقق حتى يقوم المدرب أولاً بإصلاح الثقافة. ينطبق نفس الشيء عليك. مع وجود ثقافة قوية، ستُحسّن الأهداف القليلة المطلقة الجديدة وتسرع، وستركز السلوكيات، لكن الأهداف القليلة المطلقة لن تغيرها في حد ذاتها. هدف هذا الفصل واضح وبسيط: كلما تساءلت عن الموضوع الذي تبدأ منه تحسين عملك، تذكر . . إنها الثقافة، يا أحمق! هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

(إذا كنت ترغب في الحصول على كلمة مرور مجانية لدورتنا التدريبية الافتراضية ومدتها ثلاث ساعات بعنوان كيف تبني ثقافة عالية الأداء to How Build a High Performance Culture التي تباع عادة بسعر 39 دولارًا، أرسل بريدًا إلكترونيًا إلى itsnotrocketscience@learntolead.com مع طلبك. لكن أسرع، هذا العرض تنتهي صلاحيته دون إشعار آخر).

الفصل 23

ركيزة القيمة الأساسية

التحدي

تضعف الثقافات بشدة عندما يتسامح القادة مع العناصر السامة من منجزي المهام (أولئك الذين ينتجون بشكل جيد ولكن يملكون عيوبًا في الشخصية). أعضاء الفريق هؤلاء غالبًا ما يكونون موهوبين ومجتهدين في العمل ولكن معروفين بأنهم أنانيون، أو مسببون للخلاف، أو دراميون، أو لا يحترمون الآخرين. بدون قيم أساسية واضحة وهادفة في حجر أساس الثقافة، فإن محاسبة هؤلاء الأفراد عن التنفيذ ضمن معايير السلوك المتوقع نادرًا ما تحدث بسرعة أو بما فيه الكفاية. ومما يفاقم الأمر، بعض المؤسسات لديه قيم أساسية، ولكن لا أحد يعرف حتى ما هي! فشلت مؤسسات أخرى تمامًا في هذه المسؤولية الثقافية ولم تقدم قيمًا أساسية على الإطلاق. لإتقان فن التنفيذ، يجب أن يعمل بالمؤسسة أشخاص يظهرون كلاً من الكفاءة والشخصية. هؤلاء الأفراد يمكنهم أن يحققوا النتائج المرجوة وكذلك أن يُظهروا السلوكيات المرغوبة.

القيم هي مسؤولية كل قائد

تحديد القيم الأساسية ليس ممارسة فكرية؛ وإنما مسؤولية قيادية حيوية من شأنها تعزيز قوة ثقافتك. مع ذلك، حتى تتم الحياة وفقًا للقيم، وتعزيزها، وإنعاشها في مكان عملك، فهي أقرب من كونها كلامًا إداريًا أكثر من كونها أفعالًا. فيما يلي أفكار واستراتيجيات أساسية تفسر أهمية هذه القيم. أنا أيضًا أدرج خمس قيم أساسية مع أمثلة على كيفية استخدام شركتي ليرن تو ليد LearnToLead لها، وهي تقوم بمقام مرشح للتوظيف، والفصل من العمل، واتخاذ القرارات.

1. القيم الأساسية هي السلوكيات غير القابلة للتفاوض التي تنشر ما تتوقعه من موظفيك وكذلك ما لا ترغب في التنازل عنه. هذه التوقعات السلوكية هي بنفس أهمية توقعات الأداء.
2. القيم الأساسية تضع معيارًا للمساءلة التي لا غنى عنها لبناء ثقافة عالية الأداء والحفاظ عليها. جنبًا إلى جنب مع الرؤية، والرسالة، ومعايير الأداء، القيم الأساسية هي عنصر أساسي لوضوح الشركات.
3. تترسخ القيم الأساسية وتتجدد عندما يعيشها القادة أنفسهم، وبالتالي يحرصون على تجسيد سلوكياتهم للقيم وليس محاكاتها باستخفاف.
4. تبرز أهمية القيم الأساسية أيضًا عندما يربط القادة كلاً من السلوكيات الإيجابية وغير المنتجة بالقيم:

القائد، يتحدث علنًا في اجتماع للفريق: "جون عاش حقًا قيمة العمل الجماعي بالأمس. سو تأخرت في

تقاريرها، وبقي جون بعد العمل لمساعدتها على اللحاق بالركب وكان أسلوبه لطيفاً حيال الأمر. لم يطلب منه أحد حتى القيام بذلك، وهو لم يطلب شيئاً في المقابل. إذا أظهر جميع من في هذه الغرفة هذا النوع من السلوك باستمرار، فسوف نحقق أهدافنا القليلة المطلقة لهذا الربع من السنة بنجاح باهر".

القائد، يتحدث بشكل خاص مع مخالف للقيم: "أليكس، الطريقة التي تحدثت بها للتو مع العميل تخالف قيمتنا للنزاهة. صراحة، إذا تحدثت مع العملاء على هذا النحو، فإننا لن نبقى في العمل لفترة طويلة. دعني أعرض عليك مرة أخرى الطريقة الصحيحة للتعامل مع هذا الموقف. بالإضافة إلى ذلك، فإنني أتوقع منك أن تقوم بذلك بهذه الطريقة من الآن فصاعداً".

5. القيم الأساسية يجب أن تكون غير قابلة للنسيان ومعدودة على حد سواء. الجودة أكثر أهمية من الكمية. تذكر، الكثير من قيمك سوف يغطي الكثير من الأنحاء الأخرى. على سبيل المثال، إذا كانت القيمة الأساسية هي النزاهة، فأنت لا تحتاج أيضاً إلى قيم الالتزام بالمواعيد النهائية، أو الحفاظ على الالتزامات، أو العمل في الوقت المحدد. النزاهة تغطي كل هذا وأكثر بكثير.

6. إذا كانت قيمك الأساسية لا تؤثر على السلوكيات اليومية للناس، فإنها واهنة. عندما تتجسد القيم على يد فريق قيادي يدعمها ويجعلها جزءاً من حياته الشخصية، سيكون لدى العاملين المزيد من الثقة لاتخاذ القرارات والتعامل مع بعض في المواقف دون الرجوع للمشرفين. هذا يسرع نموهم، وروحهم المعنوية، ونتائجهم.

7. يجب توضيح القيمة الأساسية من خلال إظهار ما تبدو عليه القيمة عندما يتم العيش وفقاً لها. جملة قصيرة ووصفية ستكون فعالة في هذا الصدد. حتى تفهم ما أعنيه، سأدرج القيم الأساسية الخمس لشركة ليرن تو ليد وجمالها الوصفية اللاحقة بها.

العمل الجماعي: مصلحة الفريق تأتي قبل الكبرياء الشخصي، أو مستوى الراحة، أو جدول أعمال أي فرد.

النزاهة: سوف نفعل دائماً ما هو صحيح. ليس ما هو سهل، أو رخيص، أو رائع، أو مريح. وسوف نقوم بذلك دون عذر وبغض النظر عن التكلفة.

الإلاح: سنحترم ونخدم بعضنا البعض والعملاء على وجه السرعة، لأن هناك قدرة على القيام بالأمر الآن. لاحقاً متأخر جداً!

النمو الشخصي: سنعمل بجهد على أنفسنا كما نفعل في عملنا، لأن أعمالنا ستتحسن عندما نتحسن. عدم التحسن ليس خياراً!

الاهتمام بالتفاصيل: سنصبح بارعين في الأساسيات وسنلتزم بالقيام بالأشياء العادية بشكل جيد للغاية. نحن ملتزمون بأن نكون مخلصين في الأمور "الصغيرة"، لأنه في السعي لتحقيق الكمال، يمكننا أن نتوقع الوصول إلى التميز.

حمض شركتك النووي

تشمل القيم الأساسية حمض شركتك النووي؛ إنها تكشف مجلدات عن ماهيتك، وما تدافع عنه، وما

أنت لست على استعداد للتنازل عنه. راجع قيمك، وإذا لزم الأمر، أعد تقديمها للفريق. اعترف بأنك لم تقم بعمل جيد بما فيه الكفاية في الماضي بخصوص توصيل السلوكيات الرئيسية التي تتوقعها مؤسستك وتمجدها، والتزم بالقيام بعمل أفضل من الآن فصاعدًا. ضع في الاعتبار مناقشة قيمة الأسبوع خلال اجتماعات الفريق. راجع التعريف، وناقش ما تبدو عليه القيمة أثناء الممارسة العملية، وأشر إلى الأفراد الذين عاشوا وفقًا لها مؤخرًا، وناقش كيف يمكن للفريق أن يقوم بالمزيد لإحيائها في المستقبل.

أوصي أيضًا بأن تقوم بكتابة قيمك وتعريفاتك وعرضها في الوقت المناسب عند إجراء مقابلات التوظيف. اجعلهم يعلمون في البداية ما الأمور التي تهلك وكيف تتوقع منهم أن يتصرفوا. إنها حماقة أن توظف شخصًا ما، وأن تُظهر له القيم في وقت لاحق، وتقول بالأساس، "مفاجأة! أمل أن تتمكن من الارتقاء إلى هذه القيم لأنها مهمة هنا!".

بمجرد أن تؤسس قيمك بمصادقية كواحدة من ركائز ثقافتك الخمس، سيصبح من الأسهل عليك أن تكتشف من يحتاج إلى تغيير سلوكه ومن لم يعد صالحًا في الفريق على الإطلاق. في الواقع، سبب ميل القادة للحفاظ على الأشخاص الخطأ لفترة طويلة يعود لعدم كفاية المعايير الواضحة والصادقة التي تجعل من الواضح في وقت مبكر أن الشخص ليس ملائمًا؛ هي عدوى ثقافية يجب التخلص منها. في حالة شركتنا، ليست لدينا مشكلة مجيء الموظفين للعمل في وقت متأخر لفترة طويلة. لماذا؟ لأنهم يخالفون أربعًا من قيمنا الخمس: العمل الجماعي، والنزاهة، والإلحاح، والاهتمام بالتفاصيل. وعليه، لأن قيمنا ذات مصداقية، لا يوجد سبيل لتبرير الإبقاء على موظف لديه مشاكل في التأخر، وفي الوقت نفسه التوقع من القيم أو من قيادتي أن تكون لها أية مصداقية. وهكذا، القيم الأساسية تعزز وتحمي أساس ثقافتنا، وتؤثر على السلوكيات المنتجة يوميًا وتحفزنا بثبات نحو تحقيق الأهداف القليلة المطلقة.

فكرة ختامية

كما أن لدى جميع المؤسسات ثقافة (السؤال الوحيد هو "ما هي؟")، كذلك لدى جميع المؤسسات قيم أساسية. إنها رسمية وقوية، أو موجودة لكن عاجزة، أو غير محددة وغير معلنة لكن مفهومة جيدًا (بطريقة أكثر صراحة، "احم ظهرك ودافع عن نفسك لأنه لن يقوم بذلك شخص آخر"). لإتقان فن التنفيذ، ليس عليك فقط أن تغرس القيم الأساسية في ثقافتك، بل على موظفيك أيضًا أن يعيشوا وفقًا لها في تفاعلاتهم مع كل من الزملاء والعملاء. إذا كنت القائد ولم تكن قيمك كما ينبغي أن تكون، فإنه خطؤك أنت. الخبر السار هو أنه يمكنك إصلاح الأمر. المبادئ التوجيهية الواردة هنا بسيطة، وتوفر لك مكانًا جيدًا للبدء منه. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 24

ركيزة الرسالة

التحدي

في العديد من المؤسسات، يعمل أعضاء الفريق وأحياناً إدارات كاملة بشكل غير متعمد ضد بعضهم البعض لأنه لا يجمعهم هدف مشترك واحد؛ رسالة لديهم أفكار مختلفة عن طبيعة رسالة الفريق، أو في حالة غياب تأسيسها وإيصالها بشكل واضح، فإنهم يستحضرون رسالتهم الخاصة. هذه السلوكيات غير المتجانسة تصنع العديد من الفجوات في طريق تنفيذ الأهداف القليلة المطلقة للمؤسسة. تمامًا كما هو الحال مع القيم الأساسية، في ظل غياب رسالة واضحة وموحدة، أعضاء الفريق لن يكونوا متأكدين بما فيه الكفاية بخصوص ما يوافقون عليه وما يرفضونه يوميًا، ما يشاركون فيه أو ما ينسحبون منه، ما الأولوية، وما يجب عدم القيام به على الإطلاق. الفوضى الناجمة في المكاتب تقسم قوة الفريق، وتكسر زخمه، وتبدد موارده، وتخفف معنوياته، وتخرب نتائجه.

دور الرسالة في الرؤية

يتم الخلط بين الرسالة والرؤية أحياناً أكثر مما ينبغي. الرؤية هي اتجاه واضح. هي تشمل أهدافك القليلة المطلقة وتكون على الأرجح متوافقة معها. هي نتيجة محددة وقابلة للقياس ترغب في تحقيقها. الرسالة هي غرض مؤسستك. تطبيق رسالتك من شأنه أن يوصلك إلى رؤيتك. تعرف الرسالة بأنها "أي عمل أو واجب مهم يتم تعيينه، أو توزيعه، أو فرضه ذاتياً. هي هدف أو غرض مهم ترافقه قناعة قوية" (Dictionary.com، غير مؤرخ)، على سبيل المثال، في شركة ليرن توليد تكون الأهداف القليلة المطلقة جديدة كل عام، لكن تظل رسالتنا ثابتة: "أن نوفر الأدوات والإلهام التي يحتاجها عملاؤنا لتحقيق إمكاناتهم الشخصية والوظيفية. . . . وأن نبحت دائماً عن فرصة للقيام بشيء إضافي من أجلهم خلال العملية". نحن نؤمن بأنه من خلال التنفيذ اليومي لأتقن فن التنفيذ وعيش رسالتنا، سنصل لأهدافنا القليلة المطلقة. بعبارة أخرى -تمامًا كما هو الحال مع جميع ركائز الثقافة- يجب أن تتلاءم ركيزة الرسالة مع الأهداف القليلة المطلقة وتدعمها، وإلا ستعجز أنت عن تحقيقها.

ثلاث مشاكل مع بيانات الرسالة

1. معظم بيانات الرسالة هي فصول أو فقرات عن الرسالة والتي تفشل في إبلاغ الفريق بإيجاز ما هو غرضها. بصراحة، إذا كان لا يستطيع الموظفون التلطف برسالتك، فمن المرجح أنهم غير قادرين على تنفيذها.
2. مشكلة أخرى مع بيانات الرسالة هي أن العديد من المؤسسات تتصرف كما لو أنه بمجرد تحديد بيان للرسالة، ينتهي عمله في هذا الصدد. لكن، تمامًا كما هو الحال مع القيم الأساسية، يجب أن يتم

إحياء الرسالة داخل الثقافة بحيث يمكنها أن تؤثر على السلوكيات، وأن تخدم بمثابة مرشح لصنع القرار، وتوضح التركيز والغرض. ينبغي أيضاً على أعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على رؤية كيف أن أعمال أئقن فن التنفيذ تتماشى مع السلوكيات اللازمة لتطبيق الرسالة والوصول للأهداف القليلة المطلقة.

3. مشكلة ثالثة مع بيانات الرسالة هي أن أغلبية أعضاء الفريق لا يمكنهم سرد بيانات رسالتهم بدقة حتى لو توقفت وظائفهم على ذلك. كما هو الحال مع القيم الأساسية، عند المعاناة بسبب القيادة الغافلة، تتدنى بيانات الرسالة لمرتبة ديكور حائط فاخر؛ عمل أكاديمي فارغ حلم به قادة حسنو النية فشلوا في إعادة الحياة لقلب رسالتهم في جميع أنحاء المؤسسة. وهكذا، تتصدع المؤسسة الثقافية من جراء الأجندات المتنافسة، والارتباك فيما يتعلق بأدوار الفرد وأهدافه، وتتضاءل المساءلة على السلوكيات المتوقعة.

فكرة ختامية

إذا كان بيان رسالتك طويلاً جداً أو معقداً بحيث يعجز عن أن يكون فعالاً، فمن ثم يجب عليك أن تبسطه. إذا كان موجوداً لكن عدداً قليلاً فقط عرفه أو طبقه، إذا أعد إطلاقه. إذا لم تكن تملك واحداً، إذاً فلتقم بعملك وحدده لكي يتم ترسيخ أساس ثقافتك، ولتصبح السلوكيات أكثر تركيزاً، وليصبح الفريق أكثر اتحاداً، ولتصبح الأهداف القليلة المطلقة أقرب من التحقيق. لكي تتقدم بالحال، اسأل نفسك: "لماذا نحن موجودون كمؤسسة؟". سيجسد الجواب غرضك. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 25

ركيزة معايير الأداء

التحدي

عدم المساءلة يضعف الثقافة ويجعل تطبيق أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية غير متسق أو حتى اختياريًا في عيون بعض أعضاء الفريق. السبب الرئيسي في افتقار العديد من المؤسسات إلى المساءلة يرجع لوجود معايير أداء غير واضحة. لأن الغموض هو عدو المساءلة، عدم وجود معايير واضحة للأداء يسبب خللاً ثقافيًا خطيرًا. على الرغم من أن بعض المؤسسات يقوم بعمل لا بأس به في تحديد الأهداف القليلة المطلقة والنتائج المرجوة، فإنه يتعثّر في إرساء معايير الأداء اليومية، أعمال أتقن فن التنفيذ، التي تجعل تحقيق الأهداف القليلة المطلقة ممكنًا. ومما يزيد الطين بلة، غالبًا ما تكون المعايير منخفضة جدًا، وغير مكتوبة، ودون عواقب مناسبة في حالة عدم التنفيذ. بالتالي، فإن العديد من القادة يخدعون أنفسهم بالاعتقاد أن لديهم معايير أداء في حين أن كل ما لديهم في الواقع هو مجرد اقتراحات أداء.

معايير الأداء مقابل اقتراحات الأداء

خشية أن تظن أنني أبالغ في الدقة من خلال التفريق بين المعايير والاقتراحات، يرجى النظر في وصف موقع Dictionary.com لكل منها:

المعيار Standard: "قاعدة أو مبدأ يُستخدم كأساس للحكم" (غير مؤرخ). هذا التعريف القوي يدل على أن المعيار محدد ورسمي بما يكفي لتحاسب أي شخص عليه ولتطبق عواقب الفشل إذا لزم الأمر.

الاقتراح Suggestion: "شيء مُقترح، كجزء من نصيحة" (غير مؤرخ). النصيحة تدل ضمنيًا على أن ما تتوقع أن يتم تنفيذه ليس من الضرورة تنفيذه. يشير المعنى إلى أن توقعاتك اختيارية وليس من الضروري أن تؤخذ على محمل الجد. وغني عن القول أن اقتراحات الأداء تنذر بعواقب وخيمة على ثقافتك، وتنفيذك، ونتائجك.

قائمة معايير الأداء المرجعية

على الرغم من أن ركائز مثل الرسالة والقيم الأساسية يمكن أن تظل ثابتة في المؤسسات مع التعديل في بعض الأحيان، يجب تغيير معايير الأداء كلما كان ذلك ضروريًا للحفاظ على ملاءمتها. أعمال

أتقن فن التنفيذ التي كانت ضرورية للأداء في موسم ما ممكن أن تصبح عاجزة مع تغير الأسواق أو المنافسين، أو مع تغير العرض والطلب على منتجاتك أو خدماتك، أو مع تغير الظروف الاقتصادية. فيما يلي سبع قواعد بسيطة تلخص ما يمكنك القيام به لتحسين ركيزة معايير أداء ثقافتك.

1. ينبغي أن تكون معايير الأداء مكتوبة ومعلومة مع موافقة كتابية من الموظف. هذا يساعد أعضاء الفريق على أن يصبحوا أكثر نجاحًا من خلال تحديد أهداف أكثر وضوحًا لهم ليحققوها. إنها تضعك أنت وإياهم في نفس الصفحة، وتزيل المناطق الرمادية، وتلغي أية أعذار بعدم دراية الموظف بشأن ما كان متوقعًا منه. إنها تزيل أعذار الخاسرين الواهية، مثل: "لم أكن أعلم أن هذا ما توقعته، عليك أن تكون أكثر وضوحًا، أنا لست قارئًا للأفكار"، والهراء اللاحق الذي يتفوهه ضعفاء الأداء محاولة لإلقاء لوم فشلهم عليك.

2. يجب أن تكون لمعايير الأداء مقاييس معينة يمكن تحديدها بدقة. "العمل بجهد كل يوم" ليس معيارًا، بل هو اقتراح (نصيحة). "متوسط 12 عملية بيع في الشهر" هو معيار. على الرغم من أننا أكدنا على أهمية التحديد في النقطة الأولى، خاصة فيما يتعلق بالأهداف القليلة المطلقة وأعمال أتقن فن التنفيذ، لكنها تحتل التكرار هنا لأن الموظفين، خاصة ضعفاء الأداء، سينتزعون بالمناطق الرمادية المتعلقة بالأداء. هذا هو السبب أنه في الثقافات القوية، تكون المعايير واضحة جدًا بحيث لا يوجد مكان يختبئ به المتخاذلون. ستلعب اجتماعات المساءلة الدورية دورًا كبيرًا في تحقيق هذا الواقع وتحسين المساءلة لتعزيز ركيزة مستوى الأداء.

3. ينبغي أن تتضمن معايير الأداء مزيجًا من توقعات النشاط والنتائج. يمكن أن تكون توقعات النشاط هي أعمال أتقن فن التنفيذ، كعدد معين من المواعيد المنجزة يوميًا. يمكن أن تشمل توقعات النتائج أحد الأهداف القليلة المطلقة للمؤسسة، مثل حجم المبيعات الفعلي.

4. يجب عليك تقديم معايير الأداء بطريقة تولد توقعًا بأنها تخضع للمراجعة والإضافات والحذف مع مرور الوقت. من خلال تقديم المعايير بهذه الطريقة (على غرار تقديم ملفات النجاح المخصصة)، لا تفقد مصداقيتك عندما تقرر تغييرها لأي سبب من الأسباب في المستقبل.

5. يجب تعزيز معايير أدائك غير القابلة للتفاوض، سواء كانت أعمال أتقن فن التنفيذ أو الأهداف القليلة المطلقة الفردية، مع عواقب محددة بشكل مسبق للفشل. العواقب متروكة لك، لكن يجب ألا تغفل عنها، لأنها ضرورية لحماية ثقافتك. على سبيل المثال، إذا كان لديك عمل أتقن فن التنفيذ ينص أن شخصًا ما يتوجب عليه القيام بعدد معين من المكالمات للعملاء في اليوم الواحد، قد تفكر في شكل تدريجي للتأديب لمعالجة الفشل في التنفيذ كما يلي:

أ. المخالفة الأولى ينتج عنها تذكير لفظي.

ب. المخالفة الثانية ينتج عنها تحذير مكتوب.

ج. المخالفة الثالثة ينتج عنها الوقف عن العمل لمدة أسبوع غير مدفوع الأجر.

د. المخالفة الرابعة ينتج عنها الفصل من العمل.

مرة أخرى، هذا مجرد مثال. خصّص النتائج لتناسب احتياجاتك.

6. يجب عليك إحياء معايير الأداء من خلال مناقشتها كثيرًا: في الاجتماعات التدريبية، وفي جلسات التدريب الفردية، وخلال تقييمات الأداء. هذا يبقيها في طليعة بال الفريق ويعزز مصداقيتها.

7. معايير الأداء فعالة عندما يتم تقديمها على أنها المستوى الأساسي المطلوب من الأداء، وليس على أنها عمل بطولي. لبناء ثقافة الجهد الإضافي في العمل، يجب أن يفهم الناس أن المعايير التي تؤسسها هي الحد الأدنى المطلوب. يجب أن تفهم أنه في نهاية المطاف، عليك تقييم أعضاء الفريق من خلال قدرتهم على تجاوز التوقعات باستمرار.

هذه المبادئ التوجيهية السبعة ليست هي الكلمة النهائية فيما يتعلق بمؤشرات معايير الأداء، لكنها بداية رائعة. استخدمها لتقييم معيار أدائك. إذا لزم الأمر، حدد من جديد معايير أدائك، وأعد تقديمها للفريق في أقرب وقت ممكن.

فكرة ختامية

يجب عليك دومًا تقديم معايير جديدة بطريقة تعاونية تقول: "أنا إلى جانبك، وأريد أن أساعدك على أن تصبح أكثر نجاحًا". لا ينبغي أبدًا تقديمها كتهديد. من خلال الحفاظ على بساطتها، سوف تساعد كل عضو في الفريق على تحسين تركيزه اليومي عن طريق وضع أهداف أكثر وضوحًا ليحققها. بالإضافة إلى ذلك، ستمحو المناطق الرمادية، ضع نفسك والفريق على نفس المسار (مسار تآزري)، وحسن مصداقية قيادتك. توفر هذه الركيزة الثقافية مجموعة كبيرة من المزايا الأساسية! كل ما يتوجب عليك فعله هو أن تقرر، وتُعرف، ومن ثم تعبر عن أقصى ما تريد من كل شخص في فريقك أن يقوم به في المقام الأول. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 26

تأسيس حقائق حياتية في الأعمال

التحدي

تكثر المؤسسات التي تتسم بعدم الوضوح في القيم الأساسية وتوقعات الأداء. الافتقار إلى الوضوح يولد شعورًا بالتخويل يصيب الثقافة ويجعل التنفيذ المتسق مجرد أضغاث أحلام. حتى عند تقديم التوقعات، نادرًا ما تؤثر بشكل مباشر على السلوكيات المرغوب فيها أكثر شيء أو اللازمة ضمن الثقافة. وبالتالي، فإنها قد تؤثر على السلوكيات، لكن ليس بالضرورة على تلك التي تهم.

إذا لم تصنع أمواجًا، ستغرق

كتابي

في
If)

You Don't Make Waves, You'll Drown: 10 Hard-Charging Strategies for Leading in Politically Correct Times (John Wiley & Sons, 2005)

حددت عينة من 25 حقيقة من حقائق الحياة. الحقائق الحياتية في الأعمال خالية من الهراء، ولا توجد بها مناطق رمادية، وهي توقعات غير قابلة للتفاوض تركز أعضاء الفريق على السلوكيات الأكثر أهمية للوصول في نهاية المطاف للأهداف القليلة المطلقة. في الفقرات التالية، أقدم عينة من الحقائق الحياتية في الأعمال مفصلة خصيصًا لدعم أتقن فن التنفيذ لضمان أن تتم السلوكيات اليومية الأكثر حيوية بوضوح كافٍ لجميع أعضاء الفريق مقدمًا. عندما تنتظر في النقاط ال-12 التالية، لا تتردد في استخدام أو تعديل أيها أو كلها لتدعيم ركائز القيمة الأساسية أو معايير الأداء:

نموذج الحقائق الحياتية في الأعمال في عملية أتقن فن التنفيذ

1. من المتوقع منك أن تعرف، وأن تكون قادرًا على ترديد تلك الأهداف القليلة المطلقة الأكثر ملاءمة لقسمك أو فرعك المعين.

إذا لم تكن على نفس المسار، فنحن نعمل دون وعي ضد بعضنا البعض.

2. من المتوقع منك أن تفهم وتنفذ أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية والأسبوعية والشهرية كأولوية، وبتميز، ودون عذر.

لا تحتاج إلى القيام بأية أمور استثنائية كل يوم، لكن سوف تقوم بالأمر العادي بإتقان استثنائي وستقوم بها باتساق.

3. من المتوقع منك معاملة كل يوم كأنه تحفة فنية محتملة. هدفك ليس تجاوز اليوم أبدًا بل الاستفادة منه!

عندما يكون أداؤك ضعيفًا، سوف تصحح المسار بسرعة. عندما تفوز، ستحرز نقاطًا إضافية بعد فوزك.

4. من المتوقع منك أن تتحمل مسؤولية نتائج لوحة أتعن فن التنفيذ الخاصة بك وتركز على ما يمكنك التحكم به خلال اجتماعات المساءلة الدورية. عندما تقوت أهدافك، سوف تقوم بالتزامات تنوي الوفاء بها كاملة وليس فقط قول ما تعتقد أن الآخر يريد سماعه.

سوف تعتمد على قرارات يومية أفضل لتحقيق نتائجك ولن تعتمد على الظروف الخارجة عن إرادتك.

5. من المتوقع منك أن تعمل وفقًا للتقييم الذي تتلقاه بخصوص أدائك. عندما تستثمر الشركة الوقت والجهد في تطويرك، من الضروري أن نرى عائدًا.

التقييم هو فرصة للتعديل والنمو. لا تهدرها!

6. من المتوقع منك أن تطبق مبادئ التشذيب باستمرار من أجل تحسين كفاءة التنفيذ. التشذيب هو دليل على رغبتك في التحسن المستمر.

لا تقوت أبدًا فرصة لإعادة ترتيب، أو تنشيط، أو إزالة ما هو ليس الأمثل لنجاح المؤسسة.

7. تحدد رسالة المؤسسة هدفنا. من المتوقع منك أن تعرفها، وأن تطبقها، من خلال الوفاء بدورك فيها كل يوم.

تطبيق رسالتنا يمكننا من تحقيق أهدافنا القليلة المطلقة.

8. قيمنا الأساسية إلزامية، وليست اقتراحات. من المتوقع منك اتخاذ القرارات وإظهار السلوكيات التي تتفق معها يوميًا.

لا نتوقع منا تقديم تنازلات فيما يتعلق بقيمنا لتناسب أديك أو تفضيلاتك.

9. قد تتوقع تمامًا تلقي كل ما كسبته واستحقته. الكسب معناه الحصول على شيء عن طريق الجدارة؛ الاستحقاق يعني أن تكون مستحقًا لأمر أو مؤهلًا له.

توقع ما لم تكسبه أو تستحقه يدل على شعور بالاستحقاق بدون وجه حق لن نتسامح معه في ثقافتنا.

10. على الرغم من أن قصارى جهدك هو محل تقدير منا، لكن سوف يتم قياسك في نهاية المطاف وفقًا

لنتائجك.

أقدميتك، أو مؤهلاتك، أو خبرتك، أو قصارى جهدك ليس بديلاً عن النتائج.
11. من المتوقع منك أن تصبح بارعاً في أساسيات عملك وأن تقوم بتنفيذها كل يوم؛ وكل يوم يعني كل يوم!

تخلّ عن السعي للحلول السريعة، وقم بجري ال-3.5 ياردة بنجاح واحدة تلو الأخرى، يوماً بعد يوم.

12. من المتوقع أن تكون حاضراً في موعدك في جميع الاجتماعات، خاصة في اجتماعات المساءلة الدورية.

كونك متأخراً هو خيار متعطرس وانتهاك لنزاهتك الشخصية على حد سواء.

هناك بالتأكيد حقائق حياتية أخرى في الأعمال، والتي يمكنك إضافتها لتعزيز ركيزة معايير الأداء ولدعم الجهود التي تبذلها لإتقان فن التنفيذ. النقاط ال-12 السابقة هي مجرد نموذج، وليست الكلمة الأخيرة.

فكرة ختامية

ضع نسختك الخاصة من الحقائق الحياتية في الأعمال كتابة لتوفير الوضوح والتركيز، والوحدة، ومعيار لقدر أكبر من المساءلة، كل ذلك أثناء قيامك بتعزيز كل من عملية أتقن فن التنفيذ والثقافة التي تدعمها. راجعها مع كل عضو في الفريق، واجعله يقر بذلك كتابة لتأكيد أنكما كليهما على نفس المسار. تأكد من أنهم جميعاً يملكون التدريب والأدوات اللازمة لتنفيذها، وقم بمحاسبتهم على ذلك. توقع أن ترى نتائج أكبر بكثير في مؤسستك. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: "بدين، ونعسان، وغبي" ليست طرقاً صالحة لإدارة مؤسسة

أصبح مقطع من فيلم Animal House عام 1978 مشهداً كلاسيكياً عندما ناقش فيرنون وورمر عميد كلية فابر بانزعاج التقديرات المتدنية لأعضاء أخوية دلتا تاو تشي الجانحين على النحو التالي:

العميد فيرنون وورمر: "ها هي المتوسطات التراكمية لدرجاتك يا سيد كروجر: اثنان مقبول، واثنان ضعيف، ودرجة رسوب. هذا يعني 1.2. مبروك، كروجر. أنت في قمة صف أخوية دلتا. سيد دورفمان؟"

فلاوندر [دورفمان] -: [وهو نعسان] "مرحباً!"

العميد فيرنون وورمر: "0.2 . . . بدين، ونعسان، وغبي ليست طريقة صالحة لتحيا يا بني".
(IMDb، غير مؤرخ)

فلاوندر البدين، والنعسان، والغبي هو محظوظ في الواقع ليكون لديه قائد يهتم بما فيه الكفاية لمواجهة فشله بصراحة. ولأن فيلم Animal House قُدم في عام 1962، كان العميد وورمر مقيداً أقل بكثير برقابة اليوم اللائقة سياسياً. من المرجح اليوم أن يُطمئن مستشار عينته المحكمة فلاوندر المثير للشفقة أن حالته المؤسفة لم تكن غلطته. وكانت والدته، أو والده، أو معلموه سيصبحون كبش فداء لمعدل درجاته التراكمي ذي ال-0.2، وسيُرسل على الأرجح العميد وورمر إلى السجن.

جون فيرنون، الذي لعب دور العميد وورمر، توفي في عام 2005. لو كان يخاطب مؤسسة ضعيفة الأداء اليوم، كان سيجد أنه من الضروري أن يعنف بعض الأعضاء بطريقة مشابهة للطريقة التي عنف بها فلاوندر، ربما بشيء من هذا القبيل: "السيد القائد: بدين، ونعسان، وغبي ليست طرقاً صالحة لإدارة مؤسستك".

ما الذي يعنيه بالضبط أن تحاول بناء ثقافة عالية الأداء وإتقان فن التنفيذ وأنت بدين، ونعسان، وغبي؟ إليك أوجه الشبه. الأمور التي تُشعرك بأقصى قدر من عدم الراحة، هي الأمور التي تلقنك درساً.

- بدين. أصبحت راضياً عن ذاتك لأن نتائجك جيدة جداً. ملفات نجاحك المخصصة قديمة وغير ذات صلة، واجتماعات المساءلة الدورية غير متسقة، أنت لا تشذب العمالة السيئة بل تعلمت كيف تتعايش معها لأنك عموماً تجني المال، فلم تهز القارب؟ إلى جانب ذلك، من لديه الوقت لتوظيف شخص جديد ومن ثم تدريبه عندما يكون العمل في أوجه؟
- نعسان. كما ذكرت عند تقديم عقلية صاحب الحزام الأحمر، النجاح مخدر، والناس تحت تأثير التخدير لا يواجهون الواقع بشكل جيد للغاية. وفيما يلي خمسة أمثلة سريعة:
 - تبرر الاحتفاظ بالمنجزين السامين الذين يحققون الأرقام المطلوبة على الرغم من أنهم يسيئون لقيمك.
 - تقضي المزيد من الوقت مع الأشياء أكثر مما تقضيه مع الأشخاص. في نهاية المطاف، أنت قد استحققت هذا المكتب اللطيف وتتوي أن تبقى هناك كلما كان ذلك ممكناً.
 - لأن الأداء جيد للغاية، لم يعد التدريب ضرورياً كما كان من قبل. في نهاية المطاف، لديك فريق عامر بذوي الخبرة الذين يعرفون ما يفترض القيام به.
 - لم تعد تقرأ كتباً عن القيادة أو تحضر الدورات، لأن سجل نجاحك يتحدث عن نفسه. أنت مقتنع أنه لا بأس في أن تأخذ ما تعلمته لمرة واحدة وتطيل استخدامه لبقية حياتك المهنية.
 - فريقك أفضل بكثير من معظم الفرق الأخرى، لذلك أنت تسعى لتحقيق ستة من الأهداف القليلة المطلقة هذا العام، بدلاً من الحد الأقصى الموصى به من ثلاثة. إذا

كان يمكن لأي شخص أن يفعل ذلك، إذا كان هناك استثناء لهذه القاعدة، فإنه بالتأكيد أنت وحفنتك من النخبة.

• غبي. يتجلى الغباء في المؤسسة عندما تقرأ فصلاً كهذا، مما يجعلك على بينة من حقيقة أنك أصبحت بديناً وفي حالة نعاس، لكن تقرر ألا تفعل شيئاً حيال ذلك. أنت مفتون ومستمتع بهذه المفاهيم لكن تعتقد أنها تنطبق على الرجل الآخر وتستمر بسعادة في العمل كالمعتاد مفكراً "ربما أنا فوق ما يجب على الآخرين الالتزام به". على الرغم من أنك قد لا تقول شيئاً على هذا القدر من الغطرسة بصوت عالٍ، فإن غياب الفعل ينم عن ذلك.

قد تتباهى حتى بأنك لا تطبق نصف القواعد الانضباطية المذكورة في هذا الكتاب لكنك ما تزال ناجحاً. للمرة الثالثة في هذا الكتاب حتى الآن سأذكرك بأنك ناجح على الرغم من سلوكياتك؛ التصرف كبدين ونعسان، وليس لأنك قد أصبحت كذلك بالفعل. إذا انغمست في هذه الحالة من التوهم، يجب تحذيرك وتذكيرك بأن القوانين العالمية للزرع والحصاد تنطبق عليك حقاً. وبالمثل، فقط لأنك لا ترى آثاراً مباشرة لفشل مجالاتك لا يعني أنك ستهرب منها. قد تكون في فترة السماح بين أن تصبح بديناً أو في حالة نعاس، وأن تعاني بالفعل تدهوراً ناجماً عن غباء. الخبر السار هو أنه إذا وجدت نفسك هنا، فما يزال بإمكانك تغيير الأمور إذا التزمت بالقواعد الانضباطية الصحية وتخلت عن الممارسات المدمرة للذات التي تهدد مستقبلك.

بالمناسبة، معظم قادة المؤسسة يصبحون بدناء وفي حالة نعاس من وقت لآخر. ينبغي أن يكون الهدف التعلم منها، والعودة إلى المسار الصحيح، وعدم السماح للغباء بأن يصبح أسلوب حياة. على الرغم من كون المرء بديناً وفي حالة نعاس بالتأكيد تصرف منهوور ومكلف وغير مسئول، لكن البقاء غيباً سيؤدي في نهاية المطاف لإنهاء دور مؤسستك ككل أو دورك هناك كقائد.

الفصل 27

ركيزة الكفاءة الأساسية

التحدي

يعتبر القادة عادة قوة مؤسساتهم أمرًا مفروغًا منه؛ يفعلون ذلك على وجه التحديد لأنهم أقوىاء. نتيجة لذلك، هم يحولون الموارد والمواهب بعيدًا عن هذه الكفاءات الأساسية وإلى المناطق الهامشية؛ نقاط ضعفهم. على الرغم من أنه يجب عليك عدم تجاهل نقاط ضعفك، فإن تجاهل نقاط قوتك يجعل الوصول لأقصى إمكاناتك مستحيلًا. في الواقع، على الرغم من أن العمل على نقاط ضعفك قد يساعدك على الاستمرار، فإنها الاستفادة من نقاط قوتك (كفاءاتك الأساسية) هي التي يمكن أن ترفعك إلى التميز. إليك مشكلة كبيرة مع استثمار الكثير من الوقت في نقاط الضعف: ستشعر وكأنك تحاول دائمًا اللحاق بالركب، وأنت تخسر في المنافسة، وأنت لا تتحكم في زخم التنفيذ أبدًا في سعيك للأهداف القليلة المطلقة. في الغالب أنت لا تلعب حتى للفوز؛ بدلًا من ذلك، أنت تحاول ألا تخسر الأرض التي كسبتها في الماضي وحسب. تشمل نتائج هذا الاختيار الإحباط والتوتر وعدم الرضا.

الركائز الثلاث الكبيرة

حتى الآن، لقد قدمت ثلاثًا من الركائز الخمس للثقافة:

1. القيم الأساسية
2. الرسالة
3. معايير الأداء

الكفاءات الأساسية هي جوانب من مؤسستك ومكونات ثقافتك التي قد ينظر إليها زميل أو منافس ويقول: "أتمنى لو أننا أتقنا هذا كما يتقنونه". يمكن أن تشمل الكفاءات الأساسية مجموعة من المجالات، مثل التوظيف والتدريب والمتابعة والمحافظة على العملاء ودوران المخزون ومشاركة الموظفين. بالإضافة إلى البناء على الكفاءات التي تملكها حاليًا، لتمييز ثقافتك عن المنافسين تمامًا، فإنه من الضروري أن تقوم بنسج الكفاءات الثلاث الأساسية التالية في ثقافتك إذا لم تكن قد قمت بهذا بالفعل.

الكفاءة الأساسية 1: جذب وتطوير موظفين متميزين داخل مؤسستك

الجزء الرابع من هذا الكتاب، "صحح الفريق!"، سيقدم العديد من الأفكار لبناء هذه الكفاءات الأساسية. دون شك، إلى أن تضم الأفراد المناسبين لفريقك وتعمل على تطويرهم لأقصى إمكاناتهم، فإن جميع

الجوانب الأخرى المهمة في مؤسستك ستتداعى: تقديم خبرات رائعة للعملاء، وتنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ بتميز واتساق، والتدريب (تدريب الأفراد غير المحفزين أو غير الموهوبين يجلب عائداً ضئيلاً)، وهلم جرّاً.

الكفاءة الأساسية 2: تحقيق أقصى تميز في خبرة العميل

بطبيعة الحال، من دون الأشخاص المناسبين لن يحدث هذا. لكن مع الأشخاص المحفزين، والأكفاء، والموهوبين، والتدريب الذي يتناول كيفية تقديم خبرات رائعة للعملاء، وعملية أتقن فن التنفيذ لضمان اتساق التنفيذ في هذا الصدد، يمكنك التميز عن القطيع في مجال عملك. في الواقع، لا شك في أنه ليس هناك أمر جدير بالتذكر إيجابياً لدى العميل، أو يجعل السعر أقل أهمية بالنسبة له، أكثر من الخبرات المبهرة في التعامل مع موظفي المؤسسة. من ناحية أخرى، من دون الموظفين المناسبين، والتدريب، أو عملية التنفيذ، ما يزال العميل سيملك خبرات لا تُنسى. فقط لن تكون خبرة ستريد منه أن ينشر رأيه عنها على الإنترنت.

الكفاءة الأساسية 3: إتقان فن التنفيذ

بالتأكيد، الكفاءة الأساسية الثالثة لن تفاجئك في هذه المرحلة. تدريب الموظفين البارعين لتقديم خبرات عملاء رائعة وجعلهم يعملون يومياً في إطار عملية أتقن فن التنفيذ هما العاصفة المثالية من الكفاءات الأساسية التي يمكن أن تضع مؤسستك في دوري خاص بك. عندما أستعمل مصطلح الدوري، أنا لا أشير إلى كونك رقم واحد في الدوري. الدوري الخاص بك يعني أنك أصبحت جيداً للغاية فيما تفعله لدرجة أنك أطلقت دورياً مختلفاً أنت وحدك فيه؛ هناك أنت، وبعد ذلك هناك أي شخص آخر. أنت منقطع النظير؛ الهدف النهائي لأية مؤسسة. (لمشاهدة مقطع فيديو مجاني عن شرح مفهوم الدوري الخاص بك لجمهور حي، قم بزيارة Insider Club في LearntoLead.com).

جذب وتطوير الموظفين البارعين داخل مؤسستك، وتقديم التميز الشديد في خبرة العميل، وإتقان فن التنفيذ تعتمد على بعضها البعض. على سبيل المثال، لا يمكنك توقع أن تقدم خبرات مبهرة للعملاء مع أعضاء فريق غير مبالين أو غير أكفاء. يمكن أن يكون لديك موظفون رائعون لم يسبق تدريبهم على تقديم تميز شديد في خبرة العميل، لكنهم سيعجزون باستمرار عن تحقيق الإبهار. قد يكون لديك رأس المال البشري المتميز والتدريب المكثف حول كيفية تحقيق الإبهار، لكن من دون عملية مثل أتقن فن التنفيذ لتطبيق خطتك باستمرار، سوف تجد نفسك في كثير من الأحيان محبطاً مع عجزك عن الوصول للامتياز، على الرغم من أكثر جهودك مشقة.

فكرة ختامية

لا تفوز أية مؤسسة بضربة حظ وتصبح عظيمة. بدلاً من ذلك، الكيانات التي تصل لمنزلة الدوري الخاص بها تتأسس بنظام، مع تكرار القرارات الصائبة والعقوبات الانضباطية يومياً مع مرور الوقت. الفشل ليس مسألة حظ جيد أو سيئ أيضاً. تنشأ المؤسسات المتواضعة بمرور الوقت أيضاً، مع تكرار

القرارات الخاطئة والتسامح في العقوبات الانضباطية يومياً مع مرور الوقت. إنه اختيارك إما أن تبني وترتكز على الكفاءات الأساسية الثلاث في ثقافتك المذكورة هنا والتي من شأنها أن تساعد مؤسستك على أن تصبح في دوري خاص بها، وإما لا. كما ناقشنا في الجزء الثاني، "صحح القادة!"، تتعفن الأسماك بدءاً من الرأس. كل هذا يعود إليك. نعم أنت. وعلى حد قول كلمات الفرقة الغنائية Martha Reeves and the Vandellas، "لا يوجد مكان تهرب له، يا صغيري، لا مكان تختبئ به". هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 28

ركيزة الأفراد

التحدي

يركز العديد من القادة على أهدافهم واستراتيجياتهم أكثر مما يركزون على نوعية الأفراد الذين يعتمدون عليهم في تنفيذها وتحقيقها. إليك المشكلة في ذلك: حلم عظيم مع فريق خاطئ هو كابوس. حلم عظيم مع أفراد عاديي المستوى سيجلب لك نتائج متوسطة. إذا كنت في مرحلة حيث أحلامك - الأهداف القليلة المطلقة- هي أكبر من فريقك، إذاً عليك القيام بتنمية الفريق أو التخلي عن الأحلام. دون شك، الأفراد هم أهم ركيزة في ثقافتك. يجب أن يتشاركوا قيمك الأساسية، وأن يؤمنوا برسالتك، وأن تكون لديهم الكفاءة لتلبية معايير الأداء، وأن يتمتعوا بالموهبة ليتماشوا مع كفاءاتك الأساسية. لأن آخر فصول الكتاب في "صحح الفريق!" سيقدم استراتيجيات متعمقة لتطوير الأفراد، سنستعرض هنا طرقاً عديدة يؤثر بها الأفراد على كل جانب من ثقافة مؤسستك وكيف تؤثر الثقافة بدورها على الأفراد الذين يعملون بداخلها. صلة هذه العلاقة بالواقع واضحة ومن شأنها أن تؤثر بقوة على كيف وأين تنفق المزيد من الوقت؛ في بناء الثقافة والأفراد.

كيف تؤثر الثقافة على الأفراد وكيف يؤثر الأفراد على الثقافة

- ، الأفراد الذين يمتلكون ثقافة قوية يتشاركون معتقدات، وعادات، ولغة مشتركة، ويشكلون علاقة أوثق بين أعضاء الفريق.
- ، الأفراد المتميزون يجذبون بطبيعة الحال الأفراد المتميزين الآخرين إلى ثقافتهم.
- ، من الأكثر ترجيحاً أن يشارك الأفراد بقوة في الثقافة عالية الأداء.
- ، يُعرف الأفراد ثقافتك. في عيون العملاء الأفراد هم الجانب الأكثر تميزاً (الأفضل أو الأسوأ) من خبرتهم كعملاء.
- ، يريد الأفراد العمل في ثقافة تتيح لهم الفرصة ليكونوا أكثر آدمية.
- ، يريد الأفراد العمل في ثقافة يكونون فيها جزءاً من شيء مميز.
- ، يريد الأفراد العمل في ثقافة تكون لديهم فيها فرصة لإحداث فرق في حياة الآخرين، وصناعتهم، ومجتمعهم.
- ، الأفراد الذين لا يشاركون قيمك هم سرطان سيدمر ثقافتك.
- ، الأفراد الذين وضحت لهم قيمك، والمقتنعون بأنك جاد بخصوصها، يأخذون قرارات أسرع وأكثر ثقة.

الأفراد غير الواثقين من رسالتك سيعملون دون وعي ضد بعضهم البعض أثناء سعيهم نحو أجنداتهم الخاصة.

الأفراد غير الواثقين من رسالتك سيصبحون دفاعيين وسيتسببون في منافسة غير صحية على الموارد، وصراعات على السلطة، ونزاعات على الحقوق.

الأفراد غير الواثقين من معايير أدائك سيشعرون بالاستحقاق غير المكتسب عن جدارة، ويكونون غير خاضعين للمساءلة، وغير مسؤولين، وغير مباليين، وراكدين.

لتحقيق الأهداف القليلة المطلقة للمؤسسة، عمالك هو أن تجعل الأفراد أفضل أو أن تحصل على أفراد أفضل. في معظم الحالات يمكنك أن تتوقع أن تقوم بالأمرين معًا.

الأفراد غير الواثقين من الأهداف القليلة المطلقة وأعمال أتقن فن التنفيذ سيحسبون الحركة تقدمًا وسيمضون معظم الأيام نشطين لكن غير منجزين.

سيقدم الأفراد باستمرار أكثر من المطلوب عندما يعملون في ثقافة ذات معايير أداء واضحة، ومفتحة، ومرتفعة.

يتشتت الأفراد ويرتكون بسبب اللامنتمين ثقافيًا (أولئك غير الأكفاء أو الذين يفتقرون إلى الشخصية المناسبة).

كلما اتسعت الفجوة بين أقوياء الأداء والضعفاء، أصبحت ثقافتك أضعف.

من الأكثر ترجيحًا بكثير أن يحتفظ الأفراد ذوو الشخصية المناسبة بوظائفهم، وأن يعملوا في مؤسسة رسخت ثقافة عالية الأداء.

يتوقع الأفراد من قادتهم أن يتقدموا ويقوموا بكل ما هو ضروري لحماية الثقافة المميزة التي ساعدوا في بنائها.

فكرة ختامية

تجذب الثقافة ما هي عليه، وليس ما تريده. من خلال تحسين الركائز الأربع الأخرى للثقافة بمتابعة، ستحسن بطبيعة الحال وبشكل كبير أوضاع الأفراد الموجودين هناك بالفعل. في المقابل، من خلال توظيف الأشخاص المناسبين، ستحسن الثقافة بشكل طبيعي وكبير. ما هو الأكثر أهمية أو ما يجب أن يأتي أولاً؟ تحتاج إلى القيام بكليهما، لذا اختر واسع إلى اختيارك. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 29

ثقافة الكسب والاستحقاق

التحدي

"انتبه لثقافتك"، و"أنت تحتاج لتعزيز ثقافتك"، و"ثقافتك تحتاج لبعض العمل" هي عبارات سيجدها أغلب الناس معقولة وتصبح مجادلتها. مع ذلك، طبيعتها العامة تهمل الكثير مما هو مرغوب فيه. في نهاية المطاف، يعرف معظم القادة ما ينبغي القيام به؛ لكنهم ببساطة لا يعرفون كيف يقومون به، أو هم لا يقومون به، أو لا يقومون به باتساق. لهذا السبب سأقدم في الصفحات التالية كلمات ومفاهيم وعقليات معينة يجب عليك نسجها في الثقافة عالية الأداء. سوف أعرض أيضاً كلمات، ومفاهيم، وعقليات معينة يجب أن تتخلص الثقافة منها لتقوية أساسها. هدفي هو مساعدتك من خلال رسم صورة للثقافة المثالية من خلال تقديم أمثلة محددة لما يجب أن يكون موجوداً ضمن الثقافة عالية الأداء، وكذلك ما يجب القضاء عليه. على الرغم من أنك قد لا تصل إلى الثقافة المثالية، فإن فعل الاجتهاد ذاته من أجل تحقيقها سيرفعك إلى مستويات أعلى بكثير مما قد تصل إليه بخلاف ذلك.

الكسب والاستحقاق في حجر الأساس

أحد أكثر الأشياء إفادة في ورشة عملي Up Your Business 2.0 Super Leadership وفقاً لحاضريها هي عندما أجعل الحضور ينشئون عمودين في صفحة، ويكتبون "كلمات ثقافية قوية لنسجها" على أحد جوانب الصفحة و"كلمات ثقافية ضعيفة للتخلص منها" على الجانب الآخر. على مدار يومين، أضيف إلى القائمة، وأنشئ مخططاً للعقليات، والقيم، والتوجهات الذهنية، والسلوكيات التي يجب تضمينها في ثقافة رائعة، فضلاً عن العقليات، والقيم، والتوجهات الذهنية، والسلوكيات التي يجب التخلص منها. الكلمتان اللتان أبدأ بهما هذه الرحلة على العمود "القوي" هما دائماً نفسهما؛ الكسب و الاستحقاق. هاتان الكلمتان تشكلان حجر الأساس لثقافة عالية الأداء. تعريفهما، الذي يروي القصة الحقيقية، هو كما يلي:

الكسب Earn: "الكسب من خلال الجدارة". (Dictionary.com، غير مؤرخ).

الاستحقاق Deserve: "أن تكون جديراً بـ، مؤهلاً لـ، أو أن تطالب بمكافأة" (Dictionary.com، غير مؤرخ).

ثقافة الكسب والاستحقاق هي جزء لا يتجزأ من إتقان فن التنفيذ، لأنها تشجع على الجدارة والمساءلة في حين أنها تصد التخويل والكسل. فهي ترسل رسالة تقول إن جميع أعضاء الفريق سيحصلون على مكافآت، وفرص، وترقيات، وحرية التصرف وفقاً لما اكتسبوه من خلال الجدارة، وما يستحقونه، وما

تأهلوا له. ضع في الاعتبار الحوار التالي وفكر في الرسالة التي يرسلها بخصوص ما تدور حوله ثقافتك:

"أيها الرئيس، لماذا لم أحصل على علاوة نهاية السنة؟".

"لأنك لم تكسبها. أنت فشلت في جنيها من خلال الجدارة. في ثقافتنا نحن نكافئ النتائج، وليس الطلاب؛ الاجتهاد مقابل الحضور. دعنا نجلس ونعيد تعريف التوقعات لكي تفهم بوضوح أكثر كيف لك أن تتأهل لمكافأة إضافية، وأن تكون جديرًا بها".

أو . . .

"يا رئيس، أود الفرصة التالية في الإدارة؛ فلقد كنت هنا لفترة أطول من الجميع".

"أنا أقدر اهتمامك بالتقدم في مؤسستنا؛ لكن، في ثقافتنا نحن نكافئ النتائج بدلاً من الأقدمية. الشخص الذي نرقبه سيكون الرجل أو المرأة الأكثر تأهلاً للمسئوليات الإضافية وجماداة بها. سأكون سعيداً بأن أحدد لك بالضبط ما يمكنك القيام به لكسب واستحقاق فرصة في الترقيات المستقبلية".

كما أفعل خلال ورش عملي، سأوازن بين الكلمات التي تصلح في الثقافة وتلك التي تؤذي الثقافة للمساعدة على رسم صورة شاملة لكل مما تتحرك نحوه وتبتعد عنه. هكذا، فإن الكلمات الثلاث الأولى، والعقليات، والمفاهيم التي يجب أن تعمل للتخلص منها من ثقافتك هي الأصدقاء الثلاثة للبوّس: الخطأ، واللوم، والعذر. ها هو تعريفها.

الخطأ Fault: "المسئولية عن الفشل" (Dictionary.com، غير مؤرخ).

اللوم Blame: "تحميل المسئولية عن (خطأ، خلل، إلخ)" (Dictionary.com، غير مؤرخ).

العذر Excuse: "حجة معروضة للتلطيف من خطأ أو التخلص من التزام أو وعد، إلخ". (Dictionary.com، غير مؤرخ).

فيما يلي مثال لكيفية استخدام الموظف للكلمات في جملة (شيء قد تكون سمعته مرة أو اثنتين): "إنه ليس خطئي أنني مررت بشهر سيئ. أنا ألوم الطقس، والاقتصاد، وهذا الوقت من العام، والمخزون، والدعاية، والموظفين غير الأكفاء الذين أعمل معهم، والمنافسة. بالإضافة إلى ذلك، أنت لا تحفزني حقاً". بلا شك سيتبعون هذا بعدها بعذر لتفسير السبب.

مما لا شك فيه، إذا قبل شخص بهذه الطبيعة المسئولية عن سوء حالة شهره، في الغالب سيعترف ببعض مما يلي: "كان شهري سيئاً لأنني كسول، ولم أتحكم في توجهي الذهني، وينقصني الانضباط، وأفشل في التخطيط والإعداد والتوقع والممارسة والمتابعة والسؤال عن إحالات أو معرفة المزيد عن مهنتي".

للأسف، مروجو اللوم يفشلون في إدراك أن اللوم هو عدو التركيز، يجردهم من قوة الشخصية أثناء تركيز اهتمامهم على الأشياء التي لا يمكنهم التأثير عليها وتجاهل تلك التي يمكنهم التأثير عليها. عندما يختلقون الأعذار، فإنهم يظهرون الحمض النووي للمقصرين.

الخطأ، واللوم، والعذر ثلاثية من الأشكال الثقافية الخاطئة التي ترتبط معًا لتخدع الفرد بصورة مثيرة للشفقة بهدف إزالة عبء النجاح من على كتفيه. "إنه ليس خطئي، لذلك يجب أن ألوم شخصًا أو شيئًا آخر ومن ثم أختلق عذرًا لتفسير السبب". الخطأ، واللوم، والعذر تسبب الاضمحلال الثقافي. إذا سادوا ثقافتك، فهذا خطأ القيادة. القادة هم الذين يُلامون وليس لديهم أي عذر للسماح بوجودهم. على الرغم من كون ذلك واضحًا لك في هذه المرحلة غالبًا، أفضل ترياق لعقلية الخطأ، واللوم، والعذر هو توفير ثقافة كسب واستحقاق حيث يخضع الموظفون للمساءلة (حيث يمكنهم أن يتوقعوا الحصول على كل ما يكتسبونه من خلال الجدارة، ومن خلال كونهم مستحقين لذلك، ومن خلال تأهيلهم).

فكرة ختامية

إذا كنت ترغب في تغيير ثقافتك، فإنك تحتاج إلى تغيير المحادثات بداخلها. تناقش مع قادتك الآخرين أينما ترى الموظفين يريدون ما لم يكسبوه أو يستحقوه. اسأل نفسك: "ما الذي كنت أعطيه بسهولة كبيرة للموظفين والذي حوّلهم؟". الآن، أدرك أنه يجب وضع معايير جديدة تجعلهم يكسبون ويستحقون هذه الأمور. وتناقش أيضًا بخصوص الذين كانوا يلقون اللوم ويختلقون الأعذار لإبعاد الأضواء عن عدم كفاءتهم، ويلقون اللوم على الأفراد أو الأمور التي لا يمكنهم السيطرة عليها. هذه الكلمات الخمس الأولى (الكسب، والاستحقاق، والخطأ، واللوم، والعذر) هي تعابير بسيطة؛ إنها سهلة، ونحن نفهمها، ونفهم قوتها إما في رفع أو تدمير الثقافات. من خلال التركيز على نسج الكلمتين الأولى في ثقافتك مع تخلصك من الثلاث اللاحقة، ستأخذ خطوة مهمة إلى الأمام في تصحيح سير العملية، والقادة، والثقافة، والأفراد. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 30

اللوحة الثقافية المثالية

المتسق يدخل، العادي يخرج

التحدي

عدم الاتساق، وعدم تحمل المسؤولية، والتسامح مع المستوى العادي يدمر الثقافة. على الرغم من هذا، كثيرًا ما يتألق القادة في المخالفات الثلاث كلها: هم يفعلون الأشياء الصحيحة عندما تكون سهلة أو رخيصة أو رائجة أو مريحة؛ إنهم يقعون في فخ لعبة إلقاء اللوم كما هو موضح في فصلنا الأخير؛ وهم ميالون إلى التبرير، والتهوين، وإصلاح الأخطاء، والتنازل أمام المستوى العادي، بدلاً من علاجه. خلال رسمنا للصورة الثقافية، سيناقد هذا الفصل أهمية نسج الاتساق حيث إنه يتصل بأسسك الثقافية، مع تنشيط أو إزالة -تشذيب- ما هو عادي المستوى. كلتا القاعدتين الانضباطيتين هما جزأين أساسيين لتصحيح الثقافة والمسئوليات الأساسية للقيادة.

لماذا تعجز المؤسسات عن الوصول لإمكاناتها

أثناء ظهوري على برنامج Your Business في قناة MSNBC، طُرح عليّ سؤال إذا ما كنت أعتقد أن السبب الأول لعدم وصول المؤسسات لأقصى إمكاناتها هو فشلها في التغيير. أجبت أنه على الرغم من أن الفشل في التغيير سبب شائع، فإن تجربتي أظهرت أن أول سبب لعجز المؤسسات عن الوصول لإمكاناتها هو عدم الاتساق المزمّن. إنهم في الواقع قد يتغيرون، لكن بعد ذلك لا يلتزمون بالتغيير. ثم، يجربون مبادرة أخرى، ويتغيرون مرة أخرى، لكنهم يفشلون في الاستمرار. هذا يقودنا إلى مفهومنا الثقافي الثالث الذي يجب أن ينسج في الثقافة:

متسق Consistent: "الالتزام باستمرار بنفس المبادئ، المسار، الشكل، إلخ." (Dictionary.com، غير مؤرخ)

المؤسسات المتسقة تمتلئ بأشخاص يتميزون بالبراعة في أساسيات عملهم يومًا بعد يوم. إنهم يبذلون جهدًا إضافيًا في عملهم سواء وافق ذلك مزاجهم أو لم يوافق، بل ويعملون عندما لا يكون الأمر سهلًا، أو رخيصًا، أو رائجًا، أو مريحًا. في الواقع، إذا تأملت الأفراد والمؤسسات ذوي الأداء المقبول، ثم قارنتهم بالناجحين، فستجد أن كلا الفريقين يفعل الكثير من الأمور المتشابهة. لكن الناجحين ينفذونها باتساق أكبر. ولهذا السبب، يتسم أداؤهم بالتميز الكبير، ويعززون ثقافتهم، وبيتعدون عن القطيع.

بصراحة، حتى الكسول يمكنه تنفيذ الأمور المهمة بين الفينة والأخرى عندما يسمح مزاجه بذلك.

لكن القادة في الثقافة عالية الأداء يحددون القواعد الانضباطية اليومية، والأسبوعية، والشهرية التي يجب تنفيذها باتساق بلا أعذار، ويحملون الموظفين مسؤولية القيام بذلك. هؤلاء القادة يفهمون أنه لا يمكن لمؤسسة أن تصبح متميزة من خلال تنفيذ الأمور ذات الأهمية القصوى بصورة متقطعة.

على الرغم من أن متسق هي كلمة يجب نسجها في ثقافتك عالية الأداء، يتوجب عليك أيضًا تنشيط أو إزالة ما هو عادي المستوى. يتم تعريف العادي Mediocre بأنه "ذو جودة عادية أو متوسطة وحسب. ليس جيدًا ولا سيئًا؛ يكفي بالكاد" (Dictionary.com، غير مؤرخ).

يعتقد العديد من القادة أن لديهم معايير عالية وأنهم قد قاموا بالفعل ببناء ثقافات عالية الأداء. ربما، وربما لا. في ظل المعنى السلبي الذي ربما تحمله كلمة عادي بالنسبة لك، قيم ثقافتك بصراحة وحدد ما يلي:

، كم عدد مؤديك المتوسطين، أو العاديين، أو غير المميزين الباقين على كشوف مرتباتك، ولماذا؟

، كم عدد استراتيجياتك، وسياساتك، وإجراءاتك المتوسطة، أو العادية، أو غير المميزة التي تستمر في التمسك بها، ولماذا؟

، أي النشاطات اليومية المتوسطة، أو العادية، أو غير المميزة التي تنخرط بها والتي تشتت انتباهك عن تنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ، والتي تتسبب في تأجيل اجتماعات المساءلة الدورية، أو تجعلك تماطل في تطبيق إجراءات التشذيب المطلوبة والمؤجلة لفترة طويلة؟

، ما المعتقدات المتوسطة، أو العادية، أو غير المميزة التي تتشبث بها والتي تسمح لهذه المواقف بالاستمرار، ومتى ستستبدل بها فلسفة تستحق التميز الذي تطمح إليه؟

فكرة ختامية

الكسب، والاستحقاق، والاتساق. الخطأ، واللوم، والعدو، والمستوى العادي. أنت الآن في طريقك إلى تضيق تركيزك على سلوكيات معينة، وعقليات، ومفاهيم يجب أن تنسجها في ثقافتك وكذلك يجب أن تتخلص منها لتنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ، وتحقيق الأهداف القليلة المطلقة، وتحسين قيادتك، وتحديد ثقافتك، وبناء فريق أفضل. على الرغم من أن هذه المفاهيم بسيطة، لكن إتقان غرس مبدأ والقضاء على آخر يتطلب عملاً جاداً ودعواً. اسمحوا لي أن أكرر: الأمر ليس معقدًا. يمكنك أن تفعل ذلك إذا أوقفت الكلام السهل عن الرغبة في التميز المؤسسي والتزمت في الواقع بكل ما يلزم لتحقيقه. توقف عن الكلام القديم وابدأ في العمل الجديد. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: 50 قاعدة واقعية وجيزة للنجاح

ذات ربيع، بدأت في نشر نصيحة يوميًا في حسابي على تويتر (@DaveAnderson100)

بقصد الاستمرار في نشرها طوال مواسم التخرج في المرحلة الثانوية والجامعات، في محاولة للشد من أزر عقليات أولئك الذين على وشك أن ينضموا لسوق العمل. أشارت التغذية الراجعة الإيجابية التي تلقيتها خلال تلك الأسابيع إلى أن العديد من القراء وجدوا القواعد الواقعية الوجيزة مفيدة لبدء الاجتماعات، وأحاديث التدريب، والنمو الشخصي. بل صنع العديد ملصقات لقاعات المؤتمرات تعرض القواعد المفضلة لديهم. فيما يلي 50 قاعدة وجيزة وواقعية للنجاح يمكنك تطبيقها شخصياً ونقلها إلى الآخرين أثناء العمل لتصحيح سير العملية، والقيادة، والثقافة، والفريق. من المحتمل أن تلاحظ أن بعض النقاط الرئيسية في الفصول السابقة تتلخص بشكل جيد ضمن هذه القواعد ال-50. هي لن تروق للأشخاص الحساسين، لكن إذا كنت قد قرأت هذا القدر من الكتاب، أعتقد أنها لن تمثل مشكلة بالنسبة لك.

1. كن واضحاً حيا ل ما تريد. التركيز الضيق يشد الانضباط والدافع؛ التركيز المشتت يقلل القدرة.
2. يحق لك ما تحصل عليه من خلال الجدارة، وما كنت مؤهلاً له، وما أنت مستحق له. لا تتوقع أكثر من ذلك.
3. شهادتك ليست رخصة للتوقف عن التعلم. لتقود بنجاح وتجني المال بصورة مرضية، يجب أن تستمر في التعلم باجتهد.
4. القيادة تتمحور حول الأداء، وليس المنصب. إنها خيار تتخذه، وليست موضعك على الطاولة.
5. المشكلة هي أمر يمكنك حله. حقائق الحياة يجب أن تتعلم العمل في وجودها. اعرف الفرق.
6. الحياة تكافئ العمل، وليس المعرفة. لن تتقدم حتى تنهض عن أريكة علمك وتفعل شيئاً.
7. قبول اللوم الذي يخصك ورفض الفضل الذي لا يعود إليك يبني الثقة ويجذب الآخرين نحوك.
8. الإشارة للمشاكل قد تدفع الناس لملاحظتك، لكن حلها يوصلك للقيادة.
9. لا تركز أكثر من اللازم على الوجهة فتغفل عن الاستمتاع بالرحلة. اجعل كل يوم تحفة فنية.
10. في عالم الأخذ دون عطاء، من السهل أن تتميز من خلال إضافة قيمة للآخرين ووضع مصلحتهم قبل مصلحتك.
11. أمس انتهى الليلة الماضية. احضر للعمل واثبت نفسك من جديد كل يوم.
12. مفتاح الترقية يكمن في تطوير مهارات وعقليات المنصب المقبل قبل أن تحصل عليه.
13. أثر على الآخرين بأن تعمل أكثر من أن تقدم الوعود، وتعطي أكثر من أن تأخذ، وتنصت أكثر من أن تتحدث.
14. توقع أن يتم قياس عملك بالنتائج. الجهود موضع تقدير لكن النتائج تحكم.
15. من الأفضل أن تكون خاسراً على أن تكون منسحباً. يمكن للخاسرين العودة. لكن المنسحبين يستسلمون ببساطة.
16. في عالم أدمن إلقاء اللوم، سوف تجد أنه من السهل أن تتميز بمجرد قبول المسؤولية.
17. أسوأ وظيفة هي عدم امتلاك وظيفة. لا تدع "هذه الوظيفة أقل من مؤهلاتي" تصبح غطاءً

مناسبًا للكسل.

18. طريقة أدائك للعمل هي مرآة تعكس شخصيتك أكثر مما تعكس عمالك. أيًا كان ما تفعله، افعله بتميز.
19. عند الخروج من ملعب التدريب لساحة معركة، يجب عليك التوقف عن المشي والبدء بالهرول.
20. لا تتوقف عن التعلم! التعليم الرسمي جلب لك شهادتك. التعليم الذاتي يمكن أن يكسبك ثروتك.
21. الحسد هو تشتيت. اللوم مضاد للتركيز. الأعداء هي الحمض النووي للمقصرين. تجنبها.
22. تنفيذ توصيفك الوظيفي ليس عملاً بطولياً. إنه خط الأساس. العمل إلى ما هو أبعد من المطلوب يُكسبك التقدير.
23. الشهادات تشتري لك مصداقية مؤقتة فقط. النتائج تجعلك ذا مصداقية.
24. الحكمة لا تدخل الرأس من فم مفتوح.
25. الطموح هو مادة مضافة، وليس بديلاً، للشخصية والكفاءة.
26. القمة ليست مزدحمة؛ بل القاع. استمر في القيام بما يتجاوز نداء الواجب، وغالبًا ما ستتقدم وحيثًا.
27. أماكن العمل لا توزع جوائز المشاركة. توقع فقط ما تكسب وتستحق.
28. أنت لست خاصًا أو فريدًا من نوعك؛ أنت واحد من كثيرين. لتبرز، يجب عليك التقدم.
29. لا يمكن أن تحسد طريقك وصولاً إلى الازدهار.
30. الاحترام يُكتسب ولا يُطلب.
31. أنت لن تحقق النجاح أو الفشل عن غير قصد. لا يحدث أيهما صدفة. قراراتك تجهزك لأحدهم.
32. تحلّ بسمة الانضباط. إنه وقود الاتساق، وحليف الشخصية، والفاصل بين الجيد والرائع.
33. ركز. تشتت التركيز يخرب النجاح. مثل كلب يطارد خمسة أرانب، فسوف ينتهي بك الحال مرهقًا وبلا غنائم.
34. كثير من الذين يريدون ما يملكه الناجح ليسوا على استعداد للقيام بما فعله: قراءة الكتب، وتحمل المخاطر، والتخلي بالانضباط، والعمل الشاق.
35. سابقًا، كنت تتبع القطيع. الآن، اخرج للجبهة، وتابع شغفك، واترك أثرًا.
36. عندما تتأخر عن العمل، خمس دقائق سيئة بما فيه الكفاية. الأسوأ من ذلك هو عجزك عن الحفاظ على كلمتك.
37. سيكون تغيير العالم عظيمًا، لكن أولًا، غير عنوانك. الخروج من منزل والديك هو جزء من النضج.
38. كثير من الناس لديهم ما ليس عندك، لأنهم فعلوا ما لم تفعل. لا تحسدهم على ذلك، اقتد بهم.
39. العالم ليس ملزمًا بأن يجعلك سعيدًا. التوجه الذهني، وليس الظروف، يحكم الرضا.

40. العالم ليس عادلاً ولم يكن كذلك أبداً، ولن يكون أبداً. توقف عن الشكوى وتعامل مع الأمر.
41. عندما تكون الأمور عصبية، لا تظن أنه يمكنك الخروج منها بالتمني أو النحيب أو الانتظار. انهض عن مؤخرتك و اخرج منها بالعمل.
42. الانتصارات السهلة لا تساعدك على المدى الطويل. الصعوبات هي التي تجعلك أقوى.
43. تنمو قوة الشخصية في الحفر، لا على الأرجوحات.
44. إذا كان أمر ما مهماً بالنسبة لك فستجد وسيلة، إن لم يكن فستجد عذراً.
45. عندما تبدأ في توقع شيء مقابل لا شيء، ستبدأ في كونك غير صالح لأي شيء.
46. الإنصاف لا يعني التساوي؛ الإنصاف يعني العدالة. العدالة تعني أنك ستحصل على ما تكسب وتستحق.
47. أعتقد أنك فريد ومميز؟ كذلك هو الحال بالنسبة للذين تعمل معهم. لا تجعل كل شيء يدور عنك.
48. أنت لست مركز الكون. هذه الوظيفة مشغولة بالفعل.
49. عند اختيار السلوك، فأنت أيضاً تقوم باختيار عواقب لهذا السلوك. أنت لست ضحية.
50. لا تشتتِك أبداً من المال الذي لا تجنيه من عمل لن تقوم به.

القواعد ال-50 الموجزة والواقعية السابقة للنجاح يمكن أن تصبح بسهولة 500 قاعدة مجهدة، لكننا سوف نتوقف هنا لأن الرسالة واضحة. هذه المفاهيم تعزز العديد من موضوعات "الكسب والاستحقاق"، و"تحمل المسؤولية"، و"التوقف عن تقديم الأعذار لعدم التنفيذ" المعروضة في هذا الكتاب. لتوضيح ما تبدو عليه صورة لثقافة ممتازة في عقلك، راجع القواعد ال-50 الموجزة من وقت لآخر، وزر قائمة السلوكيات التي تنسجها في ثقافتك وتستبعدها منها كثيراً. إليك ما ناقشناه حتى الآن:

كلمات تنسجها في ثقافتك:

- الكسب: الحصول على أمر عن طريق الجدارة.
- الاستحقاق: أن تكون جديراً بأمر ما ومؤهلاً له.
- الاتساق: التمسك بنفس المبادئ باستمرار.
- القيادة: التقدم للجبهة، لتوضيح الطريق.

كلمات تستبعدها من ثقافتك:

- الخطأ: المسؤولية عن الفشل.
- اللوم: إسناد المسؤولية عن الفشل.

- العذر: حجة مقدمة لتبرير خطأ أو فشل.
- المستوى العادي: متوسط، معتاد، غير مميز.

ما تزال أمامنا طرق لنخوضها من أجل تصحيح الثقافة. فيما يلي ثلاث كلمات رائعة لتضيفها إلى قائمة كلمات تنسجها في ثقافتك.

الفصل 31

انسج المحفز والمسئول وتول القيادة

التحدي

يبدو أن العديد من القادة يعتقدون أنه في نهاية المطاف، الثقافة القوية ستتولى أمر نفسها. هم يعتقدون أنه بعد القيام بواجبهم وبناء أساس سليم، يكون بإمكانهم أن يضغطوا على زر الغفوة ويروا التميز يستمر إلى ما لا نهاية. وبعد أن كانوا مشكلين فعالين للثقافة ذات مرة، يصبحون مشرفين سلبيين على تدهور المؤسسة. من خلال التفكير الخاطئ أن الثقافة كانت بنداً من العمل يمكنهم شطبه من القائمة وإعلانه "منتهياً"، فإنهم يجعلون تأثير قيادتهم "منتهياً" بدلاً من ذلك.

وصف وظيفي من كلمة واحدة للقيادة

في سعينا للحفاظ على البساطة، اسمح لي بأن أقترح كلمتي المفردة المفضلة لوصف المنصب الوظيفي للقائد: محفز. إليك كيف أرى المحفز: شيء أو شخص يجعل شيئاً ما يحدث.

من الأسلم أن نفترض أن التفكير كمحفز يسبق التصرف كمحفز. بالتالي، إليك اختباراً سريعاً لتقييم عقليتك المحفزة في توفير الثقافة، والتنفيذ، والنتائج. لاحظ كم من هذه الأسئلة، أو أشكال من هذه الأسئلة، تسأله لنفسك عندما تبدأ العمل كل يوم:

، "ماذا يمكنني أن أبدأ اليوم؟"

، "من يمكنني دفعه للبدء اليوم؟"

، "من يمكنني تركه أفضل مما وجدته اليوم؟"

، "كيف يمكنني أن أكون مثلاً يُحتذى به اليوم؟"

، "ماذا يمكنني أن أفعل لإحداث تغيير اليوم؟"

في ثقافة حيث اجتماعات المساءلة الدورية متسقة، وأعمال أتقن فن التنفيذ هادفة، ولوحات أتقن فن التنفيذ جذابة، والتشذيب دائم، والأهداف القليلة المطلقة تتحقق، يجب على القادة القيام بدور يومي محفز.

من المهم أيضاً ملاحظة ما لم يتم اختياره كوصف وظيفي بسيط لمنصب قيادي، لكنه منتشر جداً في العديد من الثقافات التي كانت قوية ذات حين:

الذهاب إلى العمل لانتظار حدوث شيء ما، ومشاهدة شيء ما يحدث، أو التحديق في حيرة من النافذة في نهاية اليوم والتساؤل: "ماذا حدث؟".

طرح الأسئلة السالبة، مثل "أتساءل أي يوم سنمر به اليوم؟"، أو "أتساءل كم من المال سنجنيه اليوم؟"، أو "أتساءل ما الذي سيحققه الفريق اليوم؟".

في الثقافات عالية الأداء، يتولى القادة دور المحفز يوميًا، وليس فقط عندما ينفد الوقت، أو عندما تحدث أزمة، أو عندما يتراجعون لزاوية ويكونون محاصرين مثل الفئران. بدلاً من ذلك، يفهمون أنه لتصحيح أنفسهم، والعملية، والثقافة، والفريق، يجب أن يكونوا بمثابة محفزات يوميًا؛ يشكلون بجد الثقافة وينشطون فريقهم. وكل يوم يعني كل يوم!

كلمة رئيسية، وعقلية، ومفهوم آخر يجب نسجه في الأساس الثقافي هو المسؤولية. يعرف المسئول Responsible بأنه "هو مؤسس، أو سبب، أو علة لوجود شيء ما" (Dictionary.com)، غير مؤر

ربما وصف رودي جوليانى جوهر المسؤولية على أفضل وجه أثناء مقابلة، عرف فلسفته كعمدة نيويورك: "أنا لا أستحق الفضل على كل ما يسير على ما يرام أثناء فترة تقليدي للمنصب، كما أنني لا أستحق اللوم على كل ما يحدث خطأ. لكنني ما زلت مسئولاً عن نتائج إدارتي".

تحمل المسؤولية يعني التركيز على ما يمكنك التحكم به (قراراتك اليومية)، وليس النحيب بخصوص الظروف التي لا يمكنك أن تؤثر بها. القادة الذين يتحملون المسؤولية يعلمون تابعيهم القيام بالمثل. وعلى نحو مشابه، القادة الذين يختلفون الأعذار يعطون موظفيهم الإذن بالانزلاق ليصبحوا ضحايا ويبرروا افتقارهم إلى نجاح أكبر.

في عالم حيث يسود اللوم، يكون تحمل المسؤولية وسيلة مؤكدة للتمييز والفوز باقتناع الآخرين وبناء الثقة بالنفس وتأسيس ثقافة تجعل إتقان فن التنفيذ ممكناً.

فكرة ختامية

قد يكون من المفيد في هذه المرحلة إعادة النظر في تعريف القيادة على النحو المبين في الجزء الثاني، "صح القادة!": "هي أن تتصدر إلى المقدمة وترشد للطريق". لأولئك الذين يفضلون السلبية وتوجيه اللوم على القيادة كمحفز وتحمل المسؤولية، سيكون التحذير الودي التالي مقلقاً: التهديد الثقافي الأول لأية مؤسسة لا يأتي من الخارج بل من الداخل. إنه يأتي من قياداتها التي لا تقود وتفشل في تحمل المسؤولية عن نتائجها. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 32

المُخَوَّل يخرج، الصارم يدخل

التحدي

لأن النجاح يمكن أن يستنزف الشعور بالإلحاح، فإن مستويات الاستحقاق الشخصي والثقافي تميل إلى الارتفاع في الأوقات الجيدة. التحويل هو عدوى ثقافية من الصعب جدًا التخلص منها. يتطلب ذلك إعادة تعريف التوقعات، وتعزيز المساءلة، وعواقب الفشل، والعودة إلى مبادئ الكسب والاستحقاق داخل المؤسسة. الكلمات التي تستبعدنا من ثقافتك وتنسجها فيها متصلة في هذا الفصل إلى حد ما، لأنه من دون قيادة ومبادئ صارمة، يكثر التحويل.

أنت مدين لي!

يُعرّف التحويل بأنه الاعتقاد بأنك مستحق لمكافآت أو امتيازات أو معاملة خاصة. تنشأ المشكلة عندما لا يتلقى الأفراد ما يشعرون بأنهم جديرون بأخذه؛ رغم أنهم لم يكسبوه ولم يستحقوه. بعض الأمثلة عن التحويل هي كما يلي:

- ، يتوقع الأفراد زيادة في نهاية العام لأنها نهاية العام، وليس لأنهم كسبوا أو استحقوا.
- ، يتوقع الأفراد هدية من الديك الرومي في العيد كل عام لأنك قدمته لهم ذات مرة ثم استمعت إلى شكاوى حول نوع المنتج الذي اخترته.
- ، يتوقع الأفراد ترقية لأنهم أقدم، وليس لأنهم أفضل شخص لهذا المنصب.
- ، تشتري الشركة غداء للفريق آخر أيام العمل الأسبوعية، وسرعان ما يبدعون في التذمر من وجبة غداء مجانية منحتها لهم: "بيتزا مرة أخرى؟"، "شطائر مرة أخرى؟"، "لماذا لا نستطيع أبدًا الحصول على الجبن السويسري مع البرجر؟".
- ، يشعر ضعيف الأداء بأنه مُستحق لمساعدة، أو امتيازات، أو انتباه إضافي لأنه يواجه صعوبات، ليس لأنه يقدم أداءً بطريقة جديدة بموارد إضافية خاصة بالشركة يتم استثمارها فيه.
- ، يتوقع الناس أن تكون أقدميتهم، وخبرتهم، أو شهاداتهم بديلًا عن النتائج؛ إنهم يعتقدون أن بطولات أمس تمنحهم تصريحًا بالركود في الوقت الحاضر.

مع ارتفاع التحويل في المجتمع، يمكنك توقع أن ترى المزيد من التحويل في الأعمال التجارية،

وفي الأسر (مع الأطفال المخولين)، لأن الاتجاهات في هذه المجالات تميل إلى اتباع الاتجاهات في المجتمع بشكل عام. يمكنك أيضًا أن تطمئن أنه لا شيء يرحب بالتحويل في الثقافة بشكل أسرع من انعدام المساءلة. من ناحية أخرى، من الأصعب على الناس أن يشعروا بالتحويل عندما تتم محاسبتهم على النتائج ويتعودون على عدم توقع إلا ما قد كسبوه واستحقوه.

في كثير من الأحيان عندما كنت أهاجم التحويل في ندوة، يسألني شخص: "ألا يحق لنا شيء في مكان العمل؟". والجواب هو، بالطبع: كل ما قد كسبته وتستحقه، ذلك الذي قد حصلت عليه من خلال الجدارة، أو ما قد استوفيت حقه، أو ما كنت قد تأهلت له. جميع الامتيازات فوق كل ذلك هي هبات. يجب على الأفراد أن يكونوا ممتنين لها لكن يجب أن يفهموا أنهم لا يستحقونها.

في كتاب (John) Up Your Business! ضمنت فصلًا كاملاً حول كيفية نقل شخص أو مؤسسة بأكملها من التحويل للجدارة؛ من التفكير أنهم مخولون لكذا، لتوقع ما قد كسبوه واستحقوه فقط. لتلخيص الفصل في فكرة واحدة، العلاج هو الضغط للحصول على أداء. هذا يشمل توقعات واضحة وعالية، وتقييمًا صادقًا للأداء، والمساءلة عن النتائج. بعبارة أخرى، أن تصبح صارمًا أكثر كقائد.

يتم تعريف كلمة صارم tough-minded بأنه "قوي الإرادة، نشط، لا يميل بسهولة" (Dictionary.com، غير مؤرخ). يجسد هذا التعريف القادة ذوي المساءلة العالية والثقافات القوية. لاحظ أنه وفقًا لهذا التعريف، كون المرء صارمًا لا يمت بصلة لكونه وقحًا، أو مسيئًا، أو مهاجمًا للشخصية، أو متنمرًا، أو صارخًا، أو مستخدمًا لألفاظ نابية. في الواقع، يمكن أن تكون صارمًا بصوت هادئ، وقديرًا، ومحترمًا، وأن توصل وجهة نظرك بشكل أكثر فعالية. بمعنى آخر، كونك صارمًا يعني أنك قد قررت أن تدافع عن شيء ما وأن تؤسس مصداقيتك، وتحمي ثقافتك، وتنفذ دون أعداء. قد قررت أيضًا أنك لن تتخدد أو تتنازل خلال السعي لتحقيق هذه المساعي:

، تحاسب الجميع على تطبيق القيم الأساسية، بما فيهم المنجزين السامين ذوي الأداء العالي الذين يميلون لأن يكونوا أنانيين أو يسلكون طرقًا مختصرة.

، تطبق العواقب عند الضرورة من أجل تحقيق أهداف الأداء غير المنجزة.

، توظف ببطء واستراتيجية، حتى عندما يكون لديك نقص ملح. لا تتوان، أو تخفض من معاييرك، أو تجلب موظفًا سيلحق ضررًا مستمرًا بثقافة ومعنويات الفريق.

، تستطيع فصل ذوي الأداء الضعيف، حتى عندما لا يوجد آخرون متاحون بسهولة ليحلوا محلهم، لأنك تدرك أنه من الأفضل أن تفقر للموظفين باستراتيجية من أن يكتمل طاقمك بحماقة.

، تستطيع اتخاذ قرارات روتينية صعبة لكن صحيحة.

، تستطيع رفع الآخرين للوصول إلى مستواك من الأداء المتوقع؛ لكن أنت لا تخفض من

المعايير لتناسب منطقة راحة، أو طابع، أو كفاءة شخص آخر.

فكرة ختامية

تضعف الثقافات بسبب الرضا عن الذات، ويدمرها افتقار الاتساق، ويحطمها التخويل. التخلص من التخويل عملية مؤلمة، وهو ما يشكل حافزاً قوياً لعدم السماح له بالترسخ في ثقافتك في المقام الأول. الأتباع قد لا يحبونك أو يقدرونك دائماً عندما تُظهر الصرامة، لكنهم سيكونون أكثر ميلاً لاحترامك بالتأكيد. منع التخويل أو تغيير تأثيره وإظهار الصرامة يتطلب الشجاعة في التقدم للقيام بما قد لا يكون محبوباً، أو يكون مكلفاً أو صعباً لكن يتصادف أنه صحيح أيضاً. الأمر ليس سهلاً دائماً، لكنه ليس معقداً كذلك. إنه يتطلب حدساً سليماً وصرامة، وليس شهادات دراسية متقدمة أو ذكاء أينشتاين. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 33

الكسل يخرج، الوفي يدخل

التحدي

يخطئ القادة عادة في الحكم على شخص يعمل عددًا كبيرًا من الساعات بأنه شخص لديه أخلاقيات عظيمة في العمل. في الواقع، لا يكرس المرء كثيرًا من الساعات في العمل لأن الكسل قد استولى على حياته. في الوقت نفسه، يفترض القادة خطأ أن الشخص وفي لمجرد أنه يعمل بهذه الوظيفة لعدد من السنوات دون اعتبار كافٍ للأداء الفعلي الذي أظهره في السنوات الماضية. بسبب الفشل في مواجهة حقيقة الناس، يتم التسامح مع المستوى العادي وقتًا طويلًا، مما يلحق الضرر المستمر بالفريق، والثقافة، والكيمياء، والروح المعنوية، والزخم، والنتائج.

الكسل هو ما يبدو عليه

إذا كانت هناك كلمة تجسد ما توحى به، فهي الكسل. يعرف الكسل Sloth بأنه "ابتعاد معتاد عن المجهود؛ الجمود؛ التراخي" (Dictionary.com، غير مؤرخ). للأسف، أصبح الكسل واقعا ثقافيا في الدول، حيث تأخذ الحكومات على نحو متزايد أكثر من أولئك الذين يعملون وتعطيه لأولئك الذين لا يعملون؛ في الأسر، يحاكي الأطفال الكسالى بيتر بان ولا يكبرون أبداً أو يتركون عش والديهم؛ وفي مجال الرياضة، حتى الأطفال الكسالى الذين لا يحترمون الآخرين يجمعون كئوس وأوشحة المشاركة فقط لمجرد الحضور، وليس للعمل بجد والتميز. الكسل هو القاتل الطبيعي للتنفيذ المنتسق، ويظهر وجهه القبيح بطرق عديدة في مكان العمل:

- الموظفون سلبيون على مدار اليوم، في انتظار حدوث شيء ما بدلاً من الشروع في عمل يمكنه أن يغير مجرى يومهم، أو أسبوعهم، أو شهرهم، أو حياتهم.
- يتوقع العاملون أن مكافأتهم أو ترقيةهم وفقاً لأدائهم الأساسي، بدلاً من تطوير أنفسهم وبذل جهد أكبر من المطلوب.
- الشركاء يريدون أن يتم الاعتراف بهم، وقياسهم، ومكافأتهم وفقاً للساعات التي كرسوها للعمل بدلاً من نوعية العمل الذي يبذلونه خلال تلك الساعات.
- أعضاء الفريق أنانيون ولن يبذلوا مجهوداً إضافياً لمساعدة الآخرين ما لم يكن هناك شيء في الأمر يصب في صالحهم.
- الناس يستسلمون بسهولة في يوم أو أسبوع أو شهر عندما تتعقد الأمور. افتقارهم إلى وجود الدافع والأحلام يُمكن الكسل ويسمح له بالسيطرة على حياتهم.

برامج التعويض السخية جدًا تكافئ المستوى العادي، مما يوجد برنامجًا مكافئًا لضعفاء الأداء، وبالتالي يحرض على الكسل.

تصبح الأقدمية رخصة للكسل حيث يتوقع الموظفون أن أقدميتهم أو خبرتهم أو سجل عملهم يمكن أن يكون بديلًا عن نتائجهم الحالية.

مع تفشي الأمراض الثقافية، مثل التحويل والكسل، في المزيد والمزيد من المؤسسات، فإنه ليس من المستغرب لماذا لم يكن من السهل قبلاً أن تبرز في عملك. سيضمن تنفيذ أعمال أتقن فن التنفيذ اليومية ببساطة ملاحظتك. القيام بما يتجاوز نداء الواجب وتجاوز التوقعات، وفعل ذلك باتساق، يمكنه دفعك لمكانة أسطورية.

مفتاح إزالة الكسل من ثقافتك يشبه ما هو ضروري لتغيير التحويل. للقيام بذلك، يجب أن تسود المبادئ التالية:

- تحديد توقعات واضحة وعالية.
- تقديم تقييم سريع وصادق على النتائج.
- عقد اجتماعات المساءلة الدورية كل يوم؛ وكل يوم يعني كل يوم.
- إرفاق عواقب للمساءلة عن الأداء الفاشل.
- الاستمرار في تشذيب ما هو أقل من المستوى المقبول: إعادة التنظيم، أو التنشيط، أو الإزالة.
- تعزيز مفاهيم الكسب والاستحقاق في الحجر الأساسي لثقافتك.

هل من الممكن للموظف المخلص أن يُظهر كسلًا؟ كل هذا يتوقف على ما إذا كان يمكنك تعريف المخلصين عن حق. إذا قمت بتعريف الإخلاص على أنه يماثل الأقدمية، إذاً فذلك ممكن تمامًا. إذا قمت بتعريف المخلصين كما يجب تعريفهم، فستجد أنهم يتعارضون تمامًا مع الكسل.

يتم تعريف كلمة الإخلاص بأنها الوفاء بواجبات المرء أو التزاماته. لاحظ أنه لا يوجد في التعريف ما يتعلق بالمدى الزمني لوجود المرء في شركة. على الرغم من أن السنوات المكرسة قد تعني الأقدمية، فإن ذلك لا يعني تلقائيًا أن الموظف القديم كان وفياً إلا إذا كان مخلصًا حاليًا لواجباته والتزاماته.

تدبر هذه الأفكار بخصوص المفهوم الحقيقي للولاء، وقيم أعضاء فريقك لتحديد ما إذا كان أولئك الذين تسميهم بالمخلصين لأنهم معك لسنوات عديدة ما يزالون أهلاً لهذه التسمية عند تقييمهم بالمعنى الصحيح للكلمة (ربما قد استسلموا للكسل أو المستوى العادي):

كما هو الحال مع أخلاقيات العمل، الولاء يتعلق بما يفعله شخص في الوقت المكرس للعمل، أكثر مما يتعلق بالوقت الذي يكرسه المرء في المؤسسة (النوعية فوق الكمية).

بجملة بسيطة، الولاء هو الأداء. من الممكن للموظف القديم أن يتوقف عن الأداء منذ سنوات لكن تم اعتباره خطأ مخلصًا بسبب فهم خاطئ لمعنى الإخلاص. بصراحة، لا يوجد ما هو أكثر خيانة من عدم تقديم أداء متميز والاستمرار في أخذ الراتب.

لأن الأقدمية يمكن أن تصبح رخصة للكسل، يعتبر الموظفون القدامى في كثير من الأحيان وظائفهم أمرًا مفروغًا منه، ويعتقدون أنهم أدوا ما عليهم، وينبغي ألا يعملوا بجد كما هو الحال عندما بدءوا لأول مرة في مؤسستك.

إذا كانت سنوات الخدمة هي معايير الأساسية لوصف أحدهم بأنه مخلص أو غير مخلص، إذاً، الموظف الجديد عالي الأداء لا يمكن اعتباره مخلصًا، لأنه لم يكن معك لفترة طويلة جدًا (وهو توصيف سخيف لهذا الشخص).

إذا كان شخص يعمل لديك منذ فترة طويلة وما زال وفياً لأداء واجباته أو التزاماته، فإن هذا الشخص هو لابعك الأول. إنه الموظف المثالي. ينبغي أن يكون هذا الشخص من أولوياتك، وهو يستحق أقصى درجات تقديرك ودعمك واحترامك.

إذا كان عليك الاختيار بين الأداء والتاريخ العاطفي، فأنت مدين للثقافة، وعلامتك التجارية، وتجربة العملاء، ومصداقيتك الشخصية، وروح الشركة المعنوية، وبقية أعضاء الفريق بأن تختار الأداء وتصر على معيار يدرك فيه الجميع أن أمس انتهى الليلة الماضية وأنه متوقع منهم تقديم الأفضل مرة أخرى اليوم، بغض النظر عن المنصب، أو الإنجازات الماضية، أو سنوات الخدمة.

الثقافات عالية الأداء تفهم التعريف الصحيح للولاء، وترسخ هذا المعيار، وتحاسب باستمرار جميع أعضاء الفريق عن تقديم الأداء الذي يجعلهم جديرين بأن تتم تسميتهم بالزملاء والموظفين المخلصين.

فكرة ختامية

إذا كنت تعتقد أنني قاسٍ جدًا على الموظفين ضعفاء الأداء أو ذوي الأقدمية عندما أصفهم بأنهم غير مخلصين، فكر في هذا: هل تدعو زوجًا مخلصًا لأنه قد تزوج بنفس المرأة لمدة 40 عامًا، على الرغم من أنه خلال تلك السنوات كان لا يحترمها، ويسيء إليها، ويخونها؟ بالطبع لا! ربما كنت ستدعوه وغداً. في نهاية المطاف، ليس مقدار الوقت الذي كرسه لزوجاه هو الذي سيحدد أكان مخلصًا أم لا، إنما السلوكيات غير المقبولة التي قام بها في ذلك الوقت. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

ملاحظة خاصة: مدونتي على LearnToLead.com بها سلسلة مستمرة تنطوي على الكلمات المطلوب نسجها داخل ثقافتك واستبعادها منها. لتوسيع وجهة نظرك في هذا الواجب الثقافي الضروري، سجل دخولك هناك لرؤية الكلمات والمفاهيم المقدمة، مثل الشغف، واللامبالاة، والمحافظة، والانضباط، والحكمة، والحماسة.

لغو علم الصواريخ: بالطبع أنت راضٍ عن ذاتك!

نادرًا ما قابلت أي شخص يعتبر نفسه راضيًا عن ذاته، على الأرجح لأن الناس ليست لديهم فكرة عما تعنيه هذه الكلمة حقًا. في كثير من الحالات، يعتقدون خطأ أنها تعني كسولًا، أو مترخيًا، أو بليدًا. من ناحية أخرى، يُجيد معظم الناس توجيه أصابعهم نحو مدى رضا شخص أو إدارة أو منافس آخر عن ذواتهم، مما يدل مرة أخرى على الجهل في كيفية تعريف هذه الكلمة الصعبة. قبل سنوات في ندوة، بدأت في شرح كيفية تأثير الرضا عن الذات على المؤسسات الناجحة. فجأة، رفع واحد من أصحاب الأعمال في الغرفة يده وقال لي إنه ليس من الضروري لي أن أتحدث إلى فريقه عن مخاطر الرضا عن الذات لأنهم ناجحون جدًا (نعم، أحيانًا يتفوه واحد من حاضري عروضي بالحماقات). اقترحت على الرجل أنه ربما عليه إيلاء اهتمام خاص لكلماتي عن الرضا عن الذات، لأن قليلًا من الناس يعترف بأنه راضٍ عن ذاته وأنها مشكلة لديه.

الرضا عن الذات معناه كون المرء راضيًا بثقة أو راضيًا عن نفسه بتعجرف، والذي يختلف تمامًا عن الكسل كما ستري في النقطة التالية:

1. بمجرد فهم المعنى الحقيقي للشعور بالرضا عن الذات، سيكون أسهل عليك كثيرًا أن تلاحظه على الفور في نفسك. بداية، سوف تدرك أن الرضا عن الذات لا يعني الأيام الطويلة التي تضعها في الوظيفة ما لم تنفذ الأنشطة الصحيحة خلال تلك الأيام الطويلة. يمكنك العمل 80 ساعة في الأسبوع وتكون راضيًا بثقة عن نتائجك رغم أنك قد توقفت عن التدريب والتوظيف والمساءلة، وأكثر من ذلك.

2. الأشخاص والمؤسسات الناجحة هي الأهداف الأكثر عرضة للرضا عن الذات. في نهاية الأمر، إذا كان العمل يغرق ويلهث بحثًا عن الهواء، فمن الطبيعي أن يكون الناس هناك ليسوا راضين عن أنفسهم بتعجرف حاليًا. من ناحية أخرى، عندما تكون أحوال الشركة رائعة، وجميع البحار تبدو هادئة، فإنه من السهل أن تكتسب شعورًا بالرضا الواثق وأن تتخلى عن العديد من القواعد الانضباطية الحيوية، مثل أعمال أتنقن فن التنفيذ، أو اجتماعات المساءلة الدورية، أو التشذيب الاستباقي، التي جعلتك ناجحًا في المقام الأول.

3. الرضا عن الذات منتشر لدرجة أن جميع من يقرأ هذه الكلمات، بما في ذلك المؤلف الذي كتبها، راضون عن ذواتهم في هذه اللحظة في بعض مجالات الحياة: جسديًا أو روحياً أو عقليًا أو عاطفيًا، أو في تخصصات العمل، أو غيرها. لا يوجد شخص مثالي في جميع المجالات الحيوية للحياة في وقت واحد. من مدعاة التواضع أن نعترف بأن الرضا عن الذات هو مشكلة الجميع، والجميع يشملني ويشملكم.

4. الرضا عن الذات هو تهديد لا يزول أبدًا، وكبشر غير كاملين، يمكننا أن نتوقع أن ننحرف عن المسار في مختلف مجالات حياتنا من وقت لآخر ونصبح راضين عن أنفسنا. مع ذلك، مع تحسن وعينا بالرضا عن الذات، فإننا يجب أن نتوقع الانحراف بصورة أقل عن المسار، والاعتراف بمشكلة الرضا عن الذات بشكل أسرع وإجراء تعديلات أسرع للمسار. هذان الإجراءان يساعداننا في تشكيل ثقافة تتفوق كثيرًا عن النفوس الجاهلة التي لا تعرف حتى معنى كلمة الرضا عن الذات ويعتقدون أنها مشكلة شخص آخر.

5. لأن أكبر نقاط ضعفك هي تلك التي لا تعلمها، من خلال زيادة وعيك ووعي فريقك بالرضا عن الذات، يمكنك حماية ثقافتك وتحسين النتائج على المستوى الشخصي والمؤسسي على حد

سواء.

القادة الراضون عن ذواتهم يؤسسون ثقافات وأتباعاً راضين عن أنفسهم. إذا كانت مؤسستك تتحلى بهذه الصفة، فذلك لأنك اكتسبتها. واجه الأمر وأصلحه؛ وإلا ستكون عرضة للخروج عن طريق نجاحك دون وعي منك، والاصطدام بحائط عدم الصلة بالواقع.

ملخص الجزء الثالث

غطى هذا الفصل مساحة هائلة في محاولة لمساعدتك على بناء ثقافة من شأنها أن تفعل ما يلي:

تجذب، وتطور، وتحفظ بموظفين رائعين.

تدعم بالكامل جميع جوانب عملية أتقن فن التنفيذ.

تبني حيوية طويلة المدى في مؤسستك من خلال تثبيت دعائمها، والالتزام بالأساسيات الثقافية الضرورية، ورفض السعي المضلل للحلول السريعة لتحسين النتائج.

لمساعدتك على تحقيق هذه الأهداف، لقد تم تجهيزك بـ:

وعي أكيد بأنه لكي تحسن عملك، "فإنها الثقافة، أيها الأحمق!".

المعرفة والمسئولية بأن صحة الثقافة هي مسئولية قيادية أساسية وأنه في نهاية المطاف تكون ثقافتك على شاكلتك.

مخطط لركائز الثقافة الخمس التي يجب أن تستمر في تعزيزها لدعم أتقن فن التنفيذ والأهداف القليلة المطلقة بشكل تام: القيم الأساسية، والرسالة، ومعايير الأداء، والكفاءات الأساسية، والأفراد.

تذكير قوي بأن الثقافة، مثل الحديقة، لا ينتهي العمل فيها أبدًا. إذا لم تصنعها على شاكلتك، فإن المجتمع والاتجاهات المصاحبة، مثل التخويل وغياب المطلقات، سوف تقوم بهذه المهمة من أجلك.

مخطط للكلمات، والمفاهيم، والعقليات التي يجب أن تنسجها باستمرار في ثقافتك، وكذلك تلك التي يجب أن تعمل بجد للتخلص منها.

لعل الكلمة الرئيسية في هذا الملخص تكمن حتى الآن في الجملة الأخيرة: الاجتهاد. الاجتهاد Di تعني "العمل أو السعي باهتمام مستمر؛ دءوب" (Dictionary.com، غير مؤرخ). الاجتهاد ليس مفهومًا أكاديميًا أو معقدًا بشكل خاص، لكنه يتطلب كميات هائلة من الطاقة والتركيز والتفاني والالتزام.

لأنني اختتمت الفصول الأخيرة من "صحح الثقافة!" بكلمات يجب أن تنسجها في ثقافتك وكلمات يجب استبعادها منها، يبدو من المنطقي أن أنهي الملخص بكلمة أخيرة في كل عمود: الاهتمام والالتزام.

يهتم Interest: "شعور الشخص الذي يرتبط اهتمامه، أو انتباهه، أو فضوله بشكل خاص بشيء ما" (Dictionary.com، غير مؤرخ).

يلتزم Commit: "تعهد (الذات) بموقف في قضية أو مسألة؛ التعبير عن (نية الشخص، مشاعره، إلخ)" (Dictionary.com، غير مؤرخ).

عليك الاختيار قبل المضي قدمًا لتصحيح ثقافتك: هل أنت مهتم بالعمل المطلوب لبناء ثقافة عالية الأداء، أم هل أنت ملتزم به حقًا؟ هل أنت "فضولي" لما سيكون عليه الحال عندما تصبح ناجحًا كقائد ومؤسسة، أم هل أنت على استعداد أن تعهد بنفسك لهذا المسعى؟ إن تعهد الذات ينطوي على ثمن ستتكبده، ويشير المنطق العام إلى أنه ليس مبلغًا واحدًا لمرة واحدة، وإنما نظام تقسيط ذو فترة زمنية تمتد طالما أنت في ساحة العمل.

بالمناسبة، ليس عليك الرد على تحدي الاهتمام مقابل الالتزام لفظيًا؛ أفعالك سترد. سيكون الناس قادرين على تحديد اختيارك من خلال مراقبتك، بغض النظر عن أيهما يكون.

بالتالي، الكرة في ملعبك. اتخاذ القرار المناسب لا ينطوي على حساب التفاضل والتكامل أو الكيمياء. إنه يتطلب قلبًا. مهتم أم ملتزم؟ يمكنك اختيار أحدهما فقط. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الجزء الرابع

صح الفريق!

بغض النظر عن مدى روعتك كقائد، فهناك قدر محدود لما يمكنك إنجازه وحدك من خلال موهبتك وطاقتك ومهاراتك وأخلاقياتك في العمل. إن كانت أهدافك صغيرة، ربما تستطيع إنجازها وحدك. حتى القائد الأخرق سيخبط وحده ويتمكن من تسلق تل صغير. لكن إن كنت تريد فعل شيء ذي أهمية، إذا كنت تريد تسلق جبل إفريست، من الأفضل أن تُحضر أناسًا معك؛ وعليهم أن يكونوا أناسًا مناسبين. الفريق غير الصحيح من الممكن أن يجعل رحلتك إلى أعظم المرتفعات كابوسًا.

إن كنت قد بدأت بالفعل في وضع الاستراتيجيات التي تعلمتها في أجزاء "صح العملية!" و"صح القادة!" و"صح الفريق!" موضع التنفيذ، فلا بد أنك تقضي وقتًا أكثر إنتاجية مع فريقك. ومن المفترض أنك تبقي أعضاء فريقك مركزين على أعمال أتقن فن التنفيذ والأهداف القليلة المطلقة، وتحافظ على محاسبتهم بصورة متزايدة من خلال لوحة أتقن فن التنفيذ واجتماعات المساءلة الدورية، بانيًا ثقافة أقوى لهم ليزدهروا فيها، رائيًا نتائج أفضل مقابل جهودك. إن "صح الفريق!"، وهي الاستراتيجية الأخيرة في أتقن فن التنفيذ، ستستفيد أكبر استفادة من الأساس الذي قد بنيته حتى الآن من خلال تقديم أفكار ثاقبة عن كيفية تقييم الناس وتنميتهم وإشراكهم واستخدام مهاراتهم بطريقة أفضل، إضافة إلى كيفية الحفاظ على رأس مالك البشري.

لقد عمل الكثير من القادة بكد لتنمية أفرادهم لكنهم لم ينموا بعد مهارات القيادة، أو بينوا الثقافة الصحيحة، أو يضعوا عملية تنفيذ فعالة مثل أتقن فن التنفيذ لاستيعاب إمكاناتهم في هذا الصدد. عندما تطبق ما قد تعلمته لكي تؤثر في جوانب عملك إيجابيًا، ستثبت "صح الفريق!" أنها الاستراتيجية الأكثر مرحًا ومجازاة من بين الاستراتيجيات الأربع. في الحقيقة، إن لم تمثل مساعدة الناس على النمو ورؤية الفارق الذي تُحدثه في حياتهم قمة القيادة المطلقة بالنسبة لك، حينئذٍ يتعين عليك أن تعيد تقييم مدى ملاءمتك للقيادة، فالتابعون يستحقون قائدًا يقدرهم بما يكفي لأن يجعل من عمل الفعالين من الأفراد أولوية له.

الفصل 34

كيف تجد الموظفين الرائعين الذين تبحث عنهم!

التحدي

إن واحدًا من أكثر الأسئلة إلحاحًا التي يطرحها عليّ القادة في الندوات هو "كيف وأين أجد موظفين رائعين؟ إن الإجابة الأكثر وضوحًا لهذا السؤال -لكن مغفول عنها- هي أن تبدأ بالعاملين لديك. إن لم تكن قد فعلت ما هو ضروري لتنمية الأفراد الموجودين بالفعل ضمن فريقك، فإنه تصرف غير مسئول منك أن تتصرف عن إمكاناتهم وتنبذهم وتعين أناسًا جددًا، ثم تعرضهم للإهمال نفسه. التحدي الذي تواجهه هو التأكد من اكتسابك للعقلية والقواعد الانضباطية الصحيحة لكي تُخرج أفضل ما عند الذين هم بالفعل ضمن فريقك. ما يلي هو قائمة مرجعية مكونة من عشر نقاط لتساعد في ضمان أن تقوم بذلك. الخبر السار هو أنك إذا كنت قد بدأت بالفعل في تنفيذ استراتيجيات من الفصول السابقة، سيكون لديك السبق في كثير من هذه النقاط. استخدم هذه النقاط العشر كاستعراض لقياس مقدار العمل الذي قمت به في هذه النقاط.

قائمة مرجعية من عشر نقاط عن تنمية الأفراد

1. ضع معايير أداء واضحة لهم. هذه النقطة من المفترض أن تكون واضحة بجلاء الآن. فالموظفون الأكفاء سيسعون بكد للوصول لمعاييرك إن كنت واضحًا حول ماهيتها من البداية. إحدى أولى مسؤولياتك كقائد هي أن توضح بالتحديد ما الذي تتوقعه من كل عضو في الفريق. إن لم تكن قد حددت أعمال أتقن فن التنفيذ، ولم تقدمها في ملفات النجاح المخصصة، عليك إذاً أن تبدأ من هناك.
2. تأكد أنهم يفهمون رسالتك وقيمك الجوهرية. إن هذين الجانبين من الثقافة المؤسسية والوضوح يعملان كمورد لإبقائهم مركزين على الأهداف التي تحظى بالأهمية الأكبر. كذلك، يمثلان مرشحًا لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، ومعرفة الخطأ من الصواب، والتصرف بالشكل اللائق في مواقف محددة.
3. اكتشف دوافعهم التحفيزية. مثلما تمت الإشارة إلى الأمر أول مرة في "صحح القادة!"، عليك معرفة الناس لكي تحركهم. والطريقة الوحيدة لمعرفةهم حقًا هي عن طريق استثمار وقتك في علاقة معهم لتحديد قواهم ومواطن ضعفهم وتطلعاتهم ودوافعهم التحفيزية. سيتم عرض المزيد عن كيفية فعل هذا في فصل لاحق حول تحسين مشاركة الموظفين.
4. أعطهم تقييمات سريعة وصادقة ومحددة عن أدائهم. كتذكير ودي، تزيل التقييمات المناطق الرمادية التي تجعل الناس يتساءلون كيف يبيلون ويفكرون فيما إذا كان أحد من الأساس يهتم. إن التعزيز الإيجابي يتم الأمور المثمرة المحققة ويزيد فرص قيامهم بالمزيد منها. إن التقييم البناء

سيجابه أية سلوكيات غير مقبولة، ويعطيك فرصة لإعادة تعريف توقعاتك، ويقلل من احتمالية ارتكابهم للأخطاء نفسها مجددًا. إنه من الضروري أن تقدم أي تقييم فور اكتمال الأداء قدر الإمكان وأن يكون محددًا في كل من المدح والتصحيح. لكن تذكر، ما لم تكن الأهداف القليلة المطلقة وأعمال أتقن فن التنفيذ والقيم الجوهرية والرسالة قد تم تأسيسها بوضوح، فإنك لا تملك أساسًا لتقييم دقيق أو هادف.

5. اجعلهم مسؤولين عن النتائج. يجب أن تهتم بالقدر الكافي لتواجههم بتقييم صادق وعواقب ملائمة عند الضرورة، لوقف أو تغيير أي تصرفات أو مستويات إنتاج غير مقبولة وتضعهم مجددًا على الطريق الصحيح. إن كنت لا تزال مترددًا من فكرة التشدد حيال المساءلة، ضع هذا في اعتبارك: إن المساءلة ليست عقابًا. المساءلة توضح أنك تحرص على المساعدة في تحسين أداء أعضاء الفريق ومهتم بذلك.

6. دربهم باستمرار. وظيفتك هي أن تأخذ رأس المال البشري في فريقك وتجعله ذا قيمة أعلى من خلال التدريب. هذا يعني أنه يتعين عليك أن توفر الوقت والأدوات والنظام لأعضاء الفريق لتطوير مهاراتهم وعاداتهم وسلوكياتهم باستمرار. إذا كانت تكلفة التدريب هي ما يوقفك، عليك أن تفكر في تكلفة أن يكون لديك أفراد يظنون على جهل وغير منتجين لأنك لا تُمرنهم. إن لم تكن مدربًا فعالًا، أو لا تعرف كيف تُدرب، يمكنك التحسن. احضر إحدى ورش عملي لتدريب المدربين Train the Trainer في مركزنا إيليت سنتر Elite Center في لوس أنجلوس، وسأقوم أنا بتدريبك شخصيًا.

7. حدد مواعيد لجلسات تدريب فردية واعدها وتأكد من أنها تنموية وليست تأديبية. على الرغم من أن جلسات التدريب الفردية التأديبية على فترات متباعدة ربما تكون ضرورية لمعالجة الأداء الضعيف، فإن جلسات التدريب الفردية يُقصد منها في المقام الأول إخراج الموهبة والإمكانية اللتين يجلبهما كل عضو في الفريق إلى المكان. إنها فرصة مذهلة لك لتتصت لكل عضو في الفريق وتدربه وتدعمه وتتحداه لمستويات أداء أعلى. أعطِ الأولوية للجلسات الفردية.

8. كن مثالًا يُحتذى به. يتضمن هذا الحفاظ على التزاماتك، وإحياء قيم الشركة الجوهرية، وإعطاء الأولوية للعمل البشري على العمل الورقي، وامتلاك برنامج نمو شخصي، ووضع صالح الفريق فوق كبريائك وتفضيلاتك وأجندتك.

9. حين لا يبيلون بلاءً حسنًا، قيّمهم من منظور الأمل في مقابل التمني أو من خلال المرشحات الثلاثة. لقد عرضت تلك المرشحات في جزء "صحح القادة!". فهي ذات فاعلية عالية.

10. بعد اتباع هذه الاستراتيجيات، إن لم يكن عضو الفريق قد قام بعد بتقديم ملحوظ في وقت معقول، تخلّ عنه. الاستمرار في استثمار الوقت والموارد في عضو فريق لن ينمو أو لن يستطيع ذلك، يظلم من هم في فريقك ويجلبون إلى المكان ما هو لازم لكي ينجح. هذا وقت يكون فيه جانب الإزالة من التشذيب ضروريًا.

بالمناسبة، إن كانت لديك باستمرار مشاكل في معدل دوران العمالة العالي في قسم معين، هناك احتمال كبير أن قائد هذا القسم هو المشكلة الأساسية (وهذا ربما يعني أنت). إن كنتَ مشرفًا على ذلك

القائد، تأكد من أنك تتبع الخطوات العشر نفسها معه كي يكون مُجهزًا لتلبية مستوى توقعاتك.

فكرة ختامية

من المفيد أن تتذكر حين تقلد المدرب فينس لومباردي فريق جرین باي باكرز في 1959، كان قد ورث فريقًا عانى من الخسارة لأحد عشر موسمًا متتاليًا وكان قد أنهى موسم عام 1958 بمجموع نقاط 1 - 10 - 1. لقد حول الفريق إلى فائز في السنة التالية على الفور، بنفس اللاعبين إلى حد كبير (لم يكن هناك لاعبون مستقلون في 1959). تحت قيادته، سبعة من اللاعبين في فريق موسم 1958 انضموا إلى قاعة المشاهير، من بينهم بارت ستار وبول هورنانج وجيم تيلور؛ كل منهم كان على دكة الاحتياط في عهد المدرب السابق سكوتر مكليين. أصبح أحد عشر لاعبًا من فريق موسم 1958 في الدوري الوطني لكرة القدم حاصلين على لقب All-Pro. أين تجد موظفين رائعين؟ ابدأ بمن لديك. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 35

الاستلطاف لا يكفي أبدًا!

التحدي

يقع خطأ شائع أثناء توظيف العاملين، وهو تعيين أحدهم بالأساس لأن المحاورين يستلطفونه، استنادًا على تفضيلاتهم الخاصة، وقوالبهم الجاهزة، وتحيزاتهم الشخصية. رغم أن استلطاف عضو مرتقب في الفريق هو أمر إيجابي، وبمقدوره تحسين التفاهم، فإن القدرة على الفوز بالاستلطاف ليست مؤشرًا دقيقًا على الشخصية أو الكفاءة. في الحقيقة، لقد رأى أغلبنا موظفين كانوا ذات مرة محل استلطاف، ثم أصبحوا بعيدين عن ذلك للغاية حينما اكتشفنا عيوبًا في تصرفاتهم كان ينبغي علينا كشف الغطاء عنها أثناء عملية المقابلة. رغم أن كتيبي *TKO Hiring!* و *Up Your Business!* (دار نشر 2007 John Wiley and Sons) تعالج موضوعات استقدام الموظفين، والمقابلة الشخصية، والتوظيف بتفصيل أكبر، إلا أنني سأستعرض بعض الفرضيات الأساسية لضمان استيعاب القراء جيدًا لهذا الفصل.

لا تكن عاطفيًا!

لقد أكد خبراء التوظيف طويلاً أن السبب الأول لأخطاء التوظيف هو أخذ قرارات عاطفية أثناء عملية المقابلة. إذا سبق ووقعت في فخ القرار العاطفي، فقد يبدو بعض ما يلي مألوفًا:

- ، في وقت مبكر من المقابلة تقرر أنك تستلطف أحدًا بناءً على تحيزاتك الشخصية أو قوالبك الجاهزة، أو مظهره وشخصيته.
- ، في لحظة "أنا حقًا أستلطف هذا الشاب"، تبدأ في خسارة موضوعيتك وتتوقف عن تقييم المرشح بالصرامة السابقة.
- ، بعد خسارة موضوعيتك لا تعود حازمًا في تقييم هذا الشخص وتبدأ في البحث عن طريقة لضمه إلى الفريق (مبالغًا في تقدير نقاط قوة المرشح ومقللاً من حجم نقاط ضعفه).
- ، لقد انحدرت المقابلة الآن من مسألة بحث عن الحقائق إلى محادثة عادية، أو جلسة تعارف، أو ما هو أسوأ، محاولة منك لإقناعه بقبول الوظيفة.

ككائنات بشرية، نتسلط علينا بسهولة العوامل الموجزة في النقطة الأولى، متسببة في إمالة كفة الشك لصالح مرشح غير مؤهل أو غير مناسب. لهذا بإمكان استخدام تقييم ما قبل التوظيف أن يساعدك بشكل هائل. هذا التقييم الصحيح سيحفر أسفل قشرة السلوك الأفضل للمرشح خلال المقابلة ويكشف مناطق التحفظات التي ينبغي عليك التحقق منها أكثر من خلال مقابلة ثانية، أو، قد تجد سببًا لاستبعاد

الشخص تمامًا، موفرًا على نفسك أموالًا لا تحصى، وزخمًا، ومعنويات، وضررًا ثقافيًا، ومصداقية شخصية. رغم أن التقييمات ليست حلًا مثاليًا لمحو أخطاء التوظيف، فإنها نصير رئيسي في مساعدتك على فصل الشخص غير المناسب قبل أن تقوم بتوظيفه. على مر الأعوام، سمعت اعترافات من مدراء عديدين فعلوا عكس ما يوصي به التقييم، ووظفوا الشخص على أية حال، وبعد وقت قليل بدأ الندم.

دع التقييم يقيم!

نحن عرضة بشكل خاص لتكوين نقاط عمياء في مجال رؤيتنا فيما يخص مواطن ضعف مرشح ما، عندما نوظف للعمل لدينا أناسًا نعرفهم أو نظن أننا نعرفهم. قد يكون هذا صديقًا، أو صديقًا لصديق، أو زميلًا تعمل معه، أو شخصًا تستقدمه أنت بنفسك. وقعت في هذا الفخ قبل سنوات حينما وظفت "إيد" من مصرفنا وضاعفت الخطأ بتجاهل مجموع النقاط المروّج الذي أحرزه إيد على المقياس المدعو باسمي "مواصفات أندرسون الأساسية لما قبل التوظيف"، لأنني "استلظفت" إيد. افترضت خطأ أنني أعرفه بشكل أفضل مما فعل تقييمنا؛ ففي النهاية، كنت قد عملت مع إيد مدة ثلاث سنوات في المصرف الذي قابلته فيه أول مرة. التحفظان الأكبران اللذان أشار لهما تقييمنا بعد رصد السمات الشخصية الأربع والعشرين لإيد، كانا:

، سيكون من المستحيل ترويضه.

، سيكون أنانيًا وغير مهتم بصالح زملاء الفريق الآخرين؛ أي يتبع قوانينه الخاصة.

بعبارة أخرى، نستطيع توقع أن يتأخر إيد عن عمله، وألا يقدم المساعدة للآخرين، وألا يتحمل أبدًا مسئولية رسالة الشركة ولا أخطائه هو. في النهاية، سيكون شخصًا نفعيًا منعزلًا ينظر إلينا كوظيفة بدلًا من مسيرة مهنية وربما سيستمر في البحث عن شيء أفضل؛ كل هذا بينما يستمر في الحصول على أموالنا.

باعتبار قيمنا الأساسية الخمس التي عرضتها في جزء "صحح الثقافة!" وكم نحن جادين بخصوص اتباع أعضاء الفريق لها، كان ينبغي أن يمنعني تقييم إيد تمامًا من توظيفه.

إيد الذي عملت معه في مصرفنا وظننت أنني أعرفه مدة الثلاث سنوات السابقة (والذي أبلى بلاءً عظيمًا أثناء عملية المقابلة) أثبت صحة كل توقع وخيم لتقييم "مواصفات أندرسون الأساسية لما قبل التوظيف" بسرعة شديدة بعد أن وظفناه. لاختصار قصة طويلة، لقد انتهك قيمنا الخاصة بالاستقامة، والعمل بروح الفريق، والإلاح، والانتباه للتفاصيل بأن حضر متأخرًا للعمل ثلاث مرات في أسبوع واحد وقمت بفصله. لم أشكك في تقييم ما قبل التوظيف المسمّى باسمي منذ أن فصلت إيد.

ما زلت أستلظف إيد. إنه رجل لطيف ذو مظهر احترافي ولسان عذب الحديث. كان كفيًا في عمله ببساطة لم يكن مناسبًا لثقافتنا، مقدمًا إثباتًا جديدًا للكلمات التي وعظت بها لسنوات، لكنني تراجع عنها للمرة الأخيرة: الاستلظاف لا يكفي.

ملحوظة: إذا رغبت في حماية مؤسستك من أخطاء التوظيف، قم بزيارة ٦، وقرأ تقييم مواصفات أندرسون الأساسية. إنه مبني على ما يزيد عن أربعين عامًا من خبرة وأبحاث وينسلو.

فكرة ختامية

يجب أن تكون المقابلات حازمة وحملات بحث عن الحقائق بدلاً من أن تكون جلسات محادثات حميمية. أنت في حاجة لأسئلة سابقة الإعداد تطرحها للمساعدة في تحديد الشخصية والكفاءة. تكلم أقل واستمع أكثر. انبش عميقاً في إجابات المرشح كي تفتلع المبالغيات. ابحث عن الإنجازات السابقة أكثر من الخبرات السابقة. تذكر ما تعرّضه للضرر بمجرد توظيف واحد سيئ: الزخم، والروح المعنوية، والثقافة، وقوة العلامة التجارية، ومستويات الإنتاج، ومصداقيتك، وأكثر. لهذا فإن الهدف الرئيسي للمقابلة هو استبعاد المرشح، لا أن تجد طرقاً لضمه إلى الفريق. إذا لم تستطع استبعاد الشخص، فربما تكون قد عثرت على عنصر إيجابي للغاية لمؤسستك. اتبع عقلك، لا قلبك. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 36

لا يمكنك أن تجعل الناس غير ما هم عليه!

التحدي

يتغاضى الكثير من القادة، في مسعاهم البطولي لرفع موظف غير كفاء إلى مساهم نشط، عن واحدة من أولى قواعد تنمية الأفراد: أستطيع المساعدة لجعلك أفضل فيما أنت عليه، لكن لا أستطيع أن أجعلك شخصاً غير ما أنت عليه. هناك عوامل نجاح أساسية وحاسمة ليس بإمكانك تبديلها في الآخرين، ولا تعليمها للآخرين. إذا كان لديك أشخاص في فريقك يفتقرون إلى هذه السمات، إذا فالوقت والتدريب ومجهودات التحفيز التي تستثمرها فيهم لن يكون لها سوى مردود ضئيل أو لا مردود إطلاقاً. بالتالي، فمن الضروري أن توظف أشخاصاً يملكون هذه الصفات. سيوجز هذا الفصل سناً من هذه السمات اللازم البحث عنها أثناء توظيف شخص في مؤسستك. تصلح هذه السمات أيضاً كقالب لتقييم قابلية النمو لهؤلاء الموجودين في فريقك بالفعل.

خبر سار وخبر ليس ساراً

أولاً، الخبر السار: هناك شيئان رئيسيان بإمكانك تعليمهما للآخرين (المهارات والمعرفة). في الحقيقة، تعريف Teach (يُعلم) هو "أن تنتقل المعرفة بكذا أو المهارة في كذا" (Dictionary.com)، غير مؤرخ). بإمكانك تعليم المهارات الفنية، ومهارات إبرام الصفقات، والمعرفة بمنتج أو نظام، وأمثال هذا.

الآن، الخبر الذي ليس ساراً: السمات الست التالية هي عوامل لا تستطيع تغييرها في أحد، ولا زرعاها في أحد، ولا تعليمها بفعالية لأحد. لرفع الأداء لأعلى مستوى، يجب توظيف مالكي هذه الصفات ثم تنميتها بتدريب متواصل وثقافة قوية.

1. الموهبة. تُعرّف Talent بأنها "مقدرة خاصة أو استعداد طبيعي" (Dictionary.com)، غير مؤرخ).

الحقيقة القاسية هي أنه، بغض النظر عن مدى اجتهادك في المحاولة، أنت لا تستطيع تعليم قدرة طبيعية؛ يجب أن توظف صاحبها وتصقلها. في الحقيقة، لا تستطيع أن تجعل نفسك موهوباً كذلك، لهذا على من يريد التفوق أن يسعى خلف المواهب التي يمتلكها، لا المواهب التي يريدتها. دون شك، يملك كل شخص موهبة لشيء ما؛ الضروري هو أن يمتلك أعضاء فريقك المواهب اللازمة لإنجاز ما تدفع لهم من أجله.

رغم أنه من الصحيح أيضًا أن الموهبة ليست أبدًا ضمانًا للأداء، فإنها توفر سببًا عظيمًا تجاه التفوق. في الحقيقة، التفوق مستحيل بغير موهبة. لهذا فتدريب غير الموهوبين لوقت أطول، وبجهد أشد، ومعدل أسرع لن يجعلهم بارعين في جوانب لا يملكون موهبة طبيعية فيها أو استعدادًا لها. أفضل ما في مقدورك أن تطمح إليه هو أن تجعلهم أقل سوءًا. لا يثير هذا حماسًا كبيرًا، أليس كذلك؟

2. الدافع. الدافع متأصل في امتلاك باعث غريزي محدد بيولوجيًا لتحقيق هدف أو إشباع حاجة.

لا تستطيع تعليم ما هو غريزي، ولا تستطيع أن تجعل أي شخص يملك دافعًا. الدافع هو عمل داخلي. في الحقيقة، الدافع يشبه الموهبة في أنك لا تستطيع أن تضع بداخل أحدهم ما ليس فيه؛ تستطيع فقط استخراج ما هو موجود. بالتأكيد قد تكون قادرًا على تغيير مستوى الدافع عند شخص ما مؤقتًا باستخدام مواعيد نهائية للتسليم، أو حافز، أو تهديد، لكن بغير دافع داخلي أصيل، بمجرد اختفاء المثير الخارجي، يختفي الدافع كذلك. ينشط الدافع بالسؤال لماذا، وبالتوق إلى التميز الذي يجعل المرء يقوم بما هو ضروري لإشباع أسباب شخصية تهفو إلى النجاح.

3. التوجه الذهني. التوجه هو طريقة مستقرة للتفكير تنعكس على سلوك المرء؛ وعلى نظرة المرء العامة للحياة.

قد يعترف البعض أنه من الصعب بما فيه الكفاية تغيير مشاعره الخاصة وبالتالي، فإن فرص تغيير نظرة عامة للحياة عند شخص آخر بعيدة. بالطبع، تستطيع وقتيًا أن تغير أمزجة الآخرين تبعًا لطريقة معاملتك لهم، لكن توجههم الطبيعي -جيد أو سيئ- سيشق طريقه ليخرج في النهاية.

في نهاية اليوم، كل منّا مسئول عن اختيار توجهه الخاص. رغم أننا لا نستطيع اختيار ما يحدث لنا، فإننا نملك القدرة على اختيار كيفية استجابتنا، والأشخاص السلبيون (لا أستطيع أن أفعل) لديهم تاريخ طويل من الاختيارات الخطأ في نطاق التوجهات الذهنية. هل بإمكان شخص أن يتغير؟ أجل! هل تستطيع أنت تغييره بهذا الصدد؟ لا!

4. الشخصية. تُعرّف Character بأنها "مجموع الصفات والسمات التي تشكل الطبيعة الفردية لشخص أو شيء" (Dictionary.com، غير مؤرخ).

احتمال كبير أننا جميعًا قد حاولنا التأثير على شخصية أحدهم بمثال جيد، أو كلمات حكمة أخلاقية، أو خطبة لاذعة عن الأخلاق. لكن بالرغم من المجهودات البطولية، نحن الكائنات الفانية نظل غير قادرين على تغيير الطبيعة الفردية لإنسان آخر. مجددًا، السؤال هو، هل بإمكانهم أن يتغيروا؟ أجل! هل تستطيع تغييرهم فيما يتعلق بأمر الشخصية؟ قطعًا لا! تشبه الشخصية التوجه كثيرًا، فهي تنتج من اختيارات الأشخاص والقيم التي يتبنونها. لا تستطيع تقرير هذه الاختيارات من أجلهم.

5. الطاقة. الطاقة هي امتلاك القوة والحيوية من أجل نشاط عقلي أو بدني متواصل.

يملك بعض الناس دافعًا داخليًا قويًا، ويبدؤون اليوم بإشراقة، لكن تنفذ طاقتهم في منتصف اليوم أو يندحرون حينما يُطلب منهم إبداء الحيوية العقلية اللازمة للتحكم في أكثر من مهمة في وقت واحد. لا

أنت، ولا أنا، نستطيع تعليم أي شخص القوة والحيوية اللازمين لنشاط جسدي أو عقلي متواصل. رغم أن القوى الخارجية بإمكانها التأثير على الطاقة (كالدافع)، لكنها ليست مستمرة.

6. الشغف. يتعلق الشغف بالاستثارة أو التحمس بشأن شيء ما، أو بشأن القيام بشيء ما.

لا يعوض الدافع أو الطاقة غياب الشغف. يملك الكثيرون دافعًا كبيرًا ومستويات طاقة عالية لكن يفقدون إلى الاستثارة أو التحمس بشأن ما يقومون به. كنتيجة لهذا، غالبًا ما يشعرون بالسخط أو بأنهم يعملون في وظيفة غير ملائمة. الشغف، كالدافع، قد يكمن هاجعًا في أحدهم ويوقظه تصور جذاب، أو حاجة، أو قضية. بإمكانك تحفيزه، لكن ليس بإمكانك إرغامه.

واجب القائد هو أن يوفر الظروف التي توقظ ذلك الشغف في الآخرين من خلال العمل الهادف والغاية الجذابة. على الرغم من ذلك، فالكلام الحماسي والدعم الإيجابي لا يعوضان الشغف الداخلي الذي ينبغي على الشخص التميز فيه من خلال التقلبات العديدة المستمرة أثناء تواجده في منصب معين. حينما ينتهي قول أو فعل كل ما هنالك، لا يكون بإمكانك جعل أحد شغوفًا بما يفعله.

من المهم أيضًا ملاحظة أنك تستطيع جعل شخص ما مدفوعًا أو نشيطًا عن طريق تكتيكات التوظيف مثل الحوافز والتهديدات، لكن، من المرهق إدارة الأشخاص بهذه الطريقة؛ أن ترشوهم أو تهددهم كي تبعث الحياة فيهم. بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت القوى الخارجية مطلوبة لتحريك شخص ما، فبمجرد ذهاب هذه القوى الخارجية، تذهب معها الحركة.

الطريقة الأكثر فاعلية لتقييم ما إذا كان موظف مرتقب يملك هذه السمات الست هي المقابلة الشخصية. المقابلات الصارمة، المتعمقة، المرتكزة على أسئلة مجدية حقًا، ستساعد في الكشف عن وجود -أو نقص- هذه السمات بداخل شخص ما. ففي النهاية، حينما تنبش في حياة مرشح للوظيفة، فإن هذه السمات إما أن تظهر أو لا. يترك النجاح أدلة على وجوده وكذلك الفشل. رغم أنه ليس بإمكانك توقع إيجاد أشخاص كاملين، فقد يحيد أي شخص عن الطريق أحيانًا في هذه المواضع الحرجة. هذا الحيد عن الطريق، مع ذلك، يجب أن يكون، إلى حد بعيد، هو الاستثناء لا القاعدة.

يُستخدم المنطق ذاته حينما تُقيم هؤلاء الموجودين حاليًا ضمن فريقك من أجل إمكانيات الأداء المستقبلي. فمع معرفتك بامتلاكك قدرة محدودة للتأثير على أي عضو حالي في الفريق بغير وجود هذه السمات الست، ينبغي أن تكون قادرًا على تقييم قدرته على المساهمة في مؤسستك مستقبليًا بدقة أكبر.

فكرة ختامية

المحصلة النهائية هي أن حياتك وعملك يصبحان أفضل حينما تفهم حقًا، حقًا، حقًا أن بعض الناس لن يتغيروا، مهما تفعل. تقبل الأمر وتعامل معه. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 37

عشر نصائح لاستبقاء المواهب

التحدي

ليس من الوارد أن تظهر الموهبة على عتبة مؤسستك كاملة التكوين. رغم أنك لا تستطيع أن تضع بداخل شخص ما ليس فيه، فإن وظيفتك هي أن تبذل كل جهدك كي تستخرج من شخص ما بداخله. إن تطوير الموهبة والحفاظ عليها عاملان رئيسيان لتصحيح الفريق. سأدرج تاليًا قائمة مرجعية مكونة من عشر نقاط لتقييم مؤسستك من هذه الناحية. ربما ستلاحظ بعض الموضوعات المتكررة من فصول متقدمة في الكتاب. إنها مجددًا هنا لسبب؛ هي مهمة. بالإضافة لذلك، فأنا لا أمانع ذكر شيء عشر مرات، بعشر طرق، إذا كان أحدها سيصل إليك ويجعلك تشرع في العمل.

عشر نصائح

1. وظّف بشكل صحيح. إذا لم توظف الأشخاص ذوي الشخصية والكفاءة اللازمة لتحقيق أهدافك، ففي الغالب سيخفقون ويغادرون (أو سيخفقون وستفصلهم). إذا نظرت إلى التوظيف كعملية استبعاد، واستخدام أسئلة استراتيجية للنبش في حياة المرشح للبحث عن السمات الست الرئيسية المدرجة في الفصل السابق، فإنك ستقطع أشواطًا عظيمة إلى الأمام في هذا المجال. بالإضافة إلى هذا، ستنقذ نفسك من الانخداع بعامل الاستلطاف أثناء المقابلة.

2. كن مثالًا يُحتذى به. إذا كنت تطبق ما تعلمته في "صحح القادة!"، ينبغي أن تكون متقدمًا بشكل جيد في هذا المجال. إنه التزام يومي، وقرار سيئ واحد فيما يتعلق بقيمك أو بواعثك بإمكانه أن يؤدي إلى نسف السمعة التي قضيت في بنائها شهورًا أو أعوامًا. كن يقظًا دومًا.

3. طوّر الموهبة التي تحت مسؤوليتك. إذا كان لديك أشخاص جيّدون وأنت لا تقوم بتمرينهم، وتدريبهم، وإرشادهم بشكل ثابت، إذا فأنت لا تستحقهم؛ في الحقيقة، أنت تستحق خسارتهم ومع الوقت ستفعل. ما درجة تماسك قواعدك التدريبية؟ من الذين تقوم بإرشادهم حاليًا؟ هل تنظم جلسات تدريب فردية مع أعضاء فريقك؟ تذكر: كي تُنمّي الأشخاص، يجب عليك إعطاء الأولوية للعمل البشري على العمل الورقي؛ الأشياء.

4. حدد توقعات واضحة. أجل، ها هي هذه النقطة من جديد. أرجو أن يصل إليك مدى أهميتها. إذا كانت عملية أتقن فن التنفيذ بخير حال وعافية في ثقافتك، ينبغي أن تكون في أحسن وضع هنا مع الأهداف القليلة المطلقة وأعمال أتقن فن التنفيذ.

5. قدّم تقييمات سريعة، ومتابعة، وصریحة. أجل، كنت تعرف أن هذه النصيحة يجب أن تكون من ضمن أهم عشر نصائح. بمجرد تحديد التوقعات، يريد الموظفون الجيدون أن يعرفوا كيف يُبلون.

إذا كانوا رائعين، أخبرهم؛ إذا هم يفشلون، أخبرهم ذلك، أيضاً، وأرهم طريقة تغيير الأمر. التقييمات هي إبطار الأبطال، ويقول معظم العاملين إنهم إما لا يحصلون على تقييمات كافية أو حين يحصلون عليها، يكون الأوان قد فات في الغالب لإحداث فارق كبير. التقييمات السريعة، والمتابعة، والصريحة تُشرك موظفيك، وتعزز الأداء، وتساعدك في الحفاظ على الموهبة. إذا كنت تستخدم لوحة أتن فن التنفيذ وتعقد اجتماعات المساءلة الدورية بانتظام، فأنت تسير بشكل جيد على طريقك لإحراز مجموع نقاط كبير هنا.

6. حملهم مسئولية النتائج. خشية أن تكون ظننت أنك قد سمعت للمرة الأخيرة عن تحميل الأشخاص المسؤولية، فإليك تذكيراً آخر: لا تنخدع بفلسفة العناق والتربيت اللائقة سياسياً التي تفترض أن الناس يريدون أن يتم تدليلهم وأنهم يبغضون المساءلة. يبغض اللاعبون الأقوياء المساءلة فقط حينما لا تحدد لهم توقعات واضحة في المقام الأول. الكائنات البشرية في حاجة إلى قلق المساءلة من أجل التركيز، والالتزام، وتحقيق إمكانياتهم. إذا كنت مهتماً حقاً بموظفيك، سنُخضعهم لمقاييس عالية بما يكفي لإخراج أفضل ما فيهم. إذا كنت تعتقد أن وضع الأشخاص تحت المساءلة أمر فظ، إذن فانتظر إلى ما هو قاسٍ حقاً: تركهم يفشلون تحت نظرك لأنك لا تقوم بوظيفتك.

7. ألهم بالرسالة والرؤية. إنها مسألة ثقافية، وإذا كنت تعمل على تحقيق الاستراتيجيات المعطاة في "صحح الثقافة!"، ينبغي أن يكون لديك الزخم هنا. بصراحة، لا يريد الأشخاص الجيدون مجرد وظيفة؛ إنهم يريدون قضية. يتوقون لأن يكونوا جزءاً من شيء خاص وأن يصنعوا فرقاً. فُكر في الأمر. يترك الناس وظائفهم، لكنهم يموتون من أجل قضايا لأن القضايا تشركهم وتلهمهم. في هذه الحالة، إنها مهمة القائد أن يصنع ويصوغ رسالة ورؤية موحدة تجمع شمل الفريق وتضفي معنى أكبر على مكان العمل.

8. مكنهم. إذا لم يشعر أفضل موظفيك بالتحدي، والثقة، أو أنهم يتطورون من خلال مسئوليات جديدة، فمن المحتمل أن تخسرهم. إنها مسألة وقت فقط. إن تمكين الناس عن طريق إمدادهم بحيز وحرية تصرف أكبر لزيادة قدراتهم والرفع من قيمتهم لهو أداة مهمة للحفاظ على الموظفين. بايجاد طرق لجعل موظفيك أقل اعتماداً عليك، سترفع معنوياتهم ومعدلات نموهم. ستجد نفسك أيضاً فعالاً أكثر لأنك لست مضطراً لأن تقوم شخصياً باتخاذ كل قرار، وحل كل مشكلة، وإيجاد كل فكرة.

9. أشركهم. سيأتي فصل كامل عن هذا الموضوع. لكن الآن، دعني أزرع بذرة فيك تقول إن إسعاد أو إرضاء الموظفين هو ليس بالضرورة مشاركة الموظفين، لكن، مشاركة الموظفين أكثر ترجيحاً لإشعارهم بالسعادة والرضا. كقائد، لا شيء يحفز المشاركة بفاعلية أكبر من قوة علاقتك مع المرءوسين المباشرين.

10. كافئهم بإنصاف. إذا وظفت أفراداً بأجور بخسة، لا يستغرق الأمر عادة وقتاً طويلاً حتى تكتشف السبب. إذا كنت تدفع مبالغ زهيدة، فتوقع أن تحصل على أشخاص بمهارات توازيها. يملك الأشخاص الرائعون خيارات عديدة، وبالرغم من أن الثقافة وحسن التفاهم بين أعضاء الفريق والرؤية ذات القيمة كلها محفزات مهمة، فإن أحداً لا يعجبه أن تُقلل قيمته أو يُستغل احتياجه مالياً. إعطاء القليل سيكلفك معنويات مؤقتة وخسارة دائمة للمواهب أكثر من الجشع.

فكرة ختامية

إذا كان لديك موظفون لا بأس بهم لكنك لا تحرز مجموع نقاط جيداً في هذه المناطق العشر، فربما لا يكون الآخرون هم المشكلة؛ يحتمل أنك أنت المشكلة. إذا لم تكن مدرِّجاً لهذه الخطوات العشر لاستبقاء المواهب، فبإمكانك الاختباء وراء مبرر الجهل، لكن إذا كنت مدرِّجاً لها (وأنت كذلك الآن) وما زلت تهملها، إذن فإن ما تفعله هو محض غباء! لا عذر هنالك. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 38

أصلح السقف والشمس ساطعة!

التحدي

لأن الرخاء يقلل من الشعور بالإلحاح، ولأن الأشياء بطبيعة الحال تقل بدلاً من أن تزيد، لا تكون أكثرية القادة جادة بشأن إيجاد الموهبة وتنميتها والحفاظ عليها أو التعامل مع العمالة غير الفعالة حتى يحدث شيء سيئ (خسارة ربع سنوية، أو تراجع اقتصادي، أو ظهور عيوب بأفضل منتج، أو بعض الأزمات الأخرى غير المحسوبة). لتقوية ثقافتك وزيادة النتائج بشكل مستمر، ستحتاج إلى أن تكون استباقياً أكثر إلى حد بعيد وأن تصلح السقف والشمس ساطعة. وإذا كانت الأمور قد تراجعت بالفعل لديك، تعلم الدروس الكامنة في تقلباتك، واعتزم أن تكون أفضل في المستقبل.

لقد كان جون كينيدي على حق

في خطابه عن حالة الاتحاد عام 1962، صرح جون إف. كينيدي بأن "الوقت الأمثل لإصلاح السقف هو عندما تكون الشمس ساطعة" (BrainyQuote، غير مؤرخ). لم تكن فلسفته تقصد المؤسسات بعد ذاتها، لكنها تناسبها بشكل جيد جداً، وخاصة في أوقات اليسر.

تذكر: أنه تماماً كما هو الأمر في الفيزياء، يقل الزخم المؤسسي بطبيعة الحال بدلاً من أن يزيد ما لم يتم استخدام طاقة خارجية. أنت لن تقفز فجأة إلى أسفل عندما تتجاهل الأنظمة الصحيحة؛ بل ستحدر تدريجياً. لهذا، في الغالب لن تدرك أنك تتحدر إلا بعد فوات الأوان.

إذا كان لديك زخم، فمن الأسهل أن تمسك بالدفة بدلاً من أن تبدأ مجدداً، وإليك ثلاثة أفعال مقترحة يمكنك تنفيذها لتستفيد أكبر استفادة من الزخم حين يكون لديك:

1. أعد تعريف توقعات الأداء وقتما تسير الأمور على ما يرام. ليس هناك وقت أفضل لتعريف توقعات الأداء من المؤسسة ككل، ومن كل عضو فريق، من الوقت الذي تسير الأمور فيه بسلاسة. هذا يُبقي الناس نشيطين ومركزين وفي وضع تمديد القدرات. التوقعات المُعاد تعريفها يجب أن تتفق مع المعايير الآتية:

تكون مكتوبة.

تكون أهدافاً لأنشطة يومية - أعمال أتقن فن التنفيذ، وليس فقط أهدافاً تحصيلية-الأهداف القليلة المطلقة.

تكون هناك عواقب للإخفاق في تحقيق المعايير.

يتم إطلاع المجموعة ككل على معايير الفريق ثم الانتقال إلى كل على حدة؛ حيث تربط المساهمة المطلوبة من كل فرد بجهود الفريق الكلية.

تصبح التوقعات جزءًا من الحوار في الاجتماعات وخلال جلسات التدريب الخاصة وفي تقييمات الأداء.

إن لم تكن متأكدًا ما إن كانت توقعاتك الحالية واضحة أو عالية بالقدر الكافي، فعلى الأرجح هي ليست كذلك. مارس تقديم توقعات الأداء الجديدة بطريقة إيجابية، بدلًا من أسلوب الاستبداد والتهديد، من خلال سيناريو مماثل لهذا:

أيها الفريق، نحن في موقف عظيم لنستفيد أكبر استفادة من زخمننا الحالي لأجل نجاح أعظم. لكن كي نحقق إمكاناتنا، أعلم أنني بحاجة إلى أن أعرف على وجه التحديد ما أتوقعه من كل واحد منكم يوميًا وأسبوعيًا وشهريًا في المستقبل بصورة أفضل. أريد أن أحدد لكم في هذا الاجتماع بعض الأهداف الأكثر وضوحًا لتسعوا وراءها والتي ستجعلنا على نفس الخط وتساعدكم في أن تكونوا أكثر نجاحًا. إذا رفعنا جميعًا من أدائنا، يمكننا تحقيق شيء مميز جدًا هنا هذا العام.

بالمناسبة، إن لم تكن توقعاتك للأداء واضحة بالقدر الكافي، فسيكون من الصعب للغاية بالنسبة لك أن تُحمّل أي شخص المسؤولية؛ لأن السؤال سيكون "مسئولٌ عن ماذا؟". وهذا يقودنا إلى الخطوة المقترحة التالية عن كيف تصلح السقف والشمس ساطعة:

2. تخلص من العمالة السيئة. في الأوقات الصعبة، لا تكون إزالة العمالة السيئة بمشكلة عادة. لكن يكون الإغراء خلال فترات العمل المزدهرة؛ حيث تتعلم أن تتعايش مع المؤددين الذين يعملون بمستويات لا تلائم معاييرك وتحاول العمل رغم وجودهم وتبرر سلوكياتهم. العمالة السيئة، التي سمح الافتقار إلى المساءلة بوجودها، تكسر الزخم وتقلل من الروح المعنوية وتسيء إلى تجربة العميل، ويمكنها أن تدمر مصداقيتك الشخصية كقائد. إن كنت قد وضعت توقعات واضحة، واستثمرت باستمرار في تنمية أعضاء الفريق، وقدمت تقييمًا سريعًا وصادقًا لإزالة المناطق الرمادية والنقاط العمياء، لكن ما زلت لا ترى أية مؤشرات للتصديق أن أداء الغد سيكون أفضل بأي حال من الأحوال من اليوم، إذا يتعين عليك تطبيق المرشحات الثلاثة لتحديد خطوتك التالية. إن القيادة هي فعل الصواب. إنها وضع مصلحة الفريق المثلى فوق أهوائك أو تفضيلاتك أو ظروفك المواتية أو منطقة راحتك الشخصية.

3. لا تغال في الإدارة وتقصّر في القيادة. تعيدنا هذه النقطة إلى ما ناقشناه مسبقًا في جزء "صح القادة!". عندما يبدو كل شيء بأحسن حال وتحت السيطرة، فإنه من المُغري أن تتعزل وتمضي وقتًا أقل في الخنادق وأكثر بمكتبك (مندمجًا أكثر في العمل الورقي على حساب العمل البشري، واضعًا القواعد محل العلاقات، ومتحدثًا كقائد لكن متصرفًا كمرساة). استمر في القيادة يوميًا بالتركيز على القواعد الانضباطية البسيطة. وإليك تذكيرات سريعة:

الترم بجولات يومية بحيث تدخل في الخنادق مع موظفيك وتقدم تقييمات، وتستقبل تعليقات،

وترى الموظفين وهم يقومون بالأمر بالشكل الصحيح، وتصححهم سريعاً عندما يحدون عن الطريق.

ضع في برنامجك جلسات تدريب فردية مع أعضاء الفريق حتى تقوم بتطويرهم إلى مستويات جديدة بشكل رسمي ومنهجي.

اجتهد أكثر للرفع من مستوى برنامجك التدريبي. حدد مواضيع للتدريب أسبوعياً، وكلف الناس بمهام يعملون عليها ما بين اجتماعات التدريب، وطالب الحاضرين بخطط عمل، ثم قم بالمتابعة خلال الجلسات الفردية لتساعدهم في تنفيذ ما تعهدوا بفعله.

فكرة ختامية

لا تنتظر حتى يحدث شيء سيئ قبل أن تصلح سقفك وتعززه وتعيد بناءه. على الرغم من أن هذه الخطوات أساسية، هي ليست بالضرورة سهلة. فهي تتطلب عملاً شاقاً وبارعاً. لكن لهذا السبب أنت تتلقى أجراً مرتفعاً. كقائد، إن لم تكن ستنجز هذا، إذا وظيفة من ستكون؟ إن لم تبدأ الآن، فما حجتك؟ الإجابات واضحة: أنت الشخص المنوط به فعل هذا، والآن هو الوقت الأمثل. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 39

ست طرق لزيادة مشاركة الموظفين

التحدي

السنوات القليلة الماضية جلبت وعيًا أقوى بأهمية مشاركة الموظفين في مكان العمل، لكن تعريفات المعنى الحقيقي للمشاركة هي في الأغلب مُضللة. تؤكد آراء شائعة أنه ينبغي أن تكون هناك أولوية لإسعاد وإرضاء الموظفين، وكثيرون يفترضون أنه إذا كان الموظفون سعداء بعملهم، وراضين عن مكان عملهم، فإن مشاركتهم أمر حتمي. وذلك التأكيد خاطئ ومستتهتر على حد سواء.

حقيقتان عن المشاركة

بعض الموظفين سعداء بالتسكع قرب مبرد المياه يوميًا وقضاء جزء كبير من اليوم يثرثرون ويتناولون الوجبات الخفيفة ويعملون بجهد نحو التظاهر بالانشغال. هل يمكنك بصدق أن تدعو هؤلاء القوم السعداء مُشاركين؟

بعض أعضاء الفريق راضون بأداء القدر الكافي من العمل لتلبية الحد الأدنى من المتطلبات، ما يكفي ليقبضوا مستحقاتهم، وما يكفي حتى لا يتعرضوا للفصل. تلك ليست سلوكيات يعتبرها أي شخص عقلاني مُشاركة.

الواقع هو أن مشاركة الموظف لا تأتي من كون الموظف سعيدًا أو راضيًا؛ إنما تأتي السعادة والرضا نتيجة لمشاركة الموظف في عمله، وبمكان عمله.

للتعمق في موضوع المشاركة، دعونا نتجاوز مسألة المصطلحات الشائعة لكلمة مشاركة وندرس كيف تبدو المشاركة عمليًا بالإضافة إلى كيفية توفيرها.

كيفية زيادة المشاركة بفاعلية

1. تحدث مشاركة الموظف عند استثماره عاطفيًا في أهداف الشركة. فإن عمله ليس مجرد وسيلة يحصل بها على أجر لكن مكان يمكّنه من العثور أيضًا على معنى هادف وغاية. نعم، الموظف يريد كسب المال، لكنه يريد أن يصنع فرقًا. عندما تتم المشاركة هو لا يشعر أنه مجرد رقم، إنما جزء من شيء مميز. أهدافك القليلة المطلقة، ورسالتك، وقيمك الأساسية تمثل مساعدة كبيرة في هذا الصدد.

2. درجة الاستثمار العاطفي لموظف في أهداف الشركة سوف تعتمد بدرجة كبيرة على قوة علاقته مع مشرفه المباشر. إنه لحتمي على القائد بدء العلاقة مع الموظف وأخذ زمام المبادرة لتقويتها مع

مرور الوقت. تحقيقاً لهذه الغاية، يجب على القائد إعطاء الأولوية للناس فعلاً. والحد من عادة المغالاة في الإدارة والتقصير في القيادة سوف يمثل قفزة عملاقة للأمام لتحقيق العلاقات الصحية الضرورية لوجود مشاركة قوية.

3. عندما يضع القائد القواعد محل العلاقات، سيحصل تمرّدًا، وليس مشاركة. إذا أصرت على قضاء وقت أكثر مع الأشياء بدلًا من الأشخاص، فإنك في النهاية ستحصل تمرّدًا بين الصفوف. التمرّد يظهر بطرق شتى، من القدوم للعمل متأخرًا، إلى القيام بالحد الأدنى من العمل للاستمرار، إلى التحدث بطريقة غير ملائمة عن زملاء العمل أو الشركة بعيدًا عن العمل.

4. تمكين أعضاء الفريق من خلال حرية العمل وحرية التصرف يزيد المشاركة. مساعدة موظفيك على التفكير والتصرف بمفردهم عن طريق تمكينهم لاتخاذ المزيد من قراراتهم، وحل مشاكلهم، وتطبيق أفكارهم يبني احترامهم لذاتهم ويمنح لهم التمتع بملكية أكبر لمهامهم. التمكين هو أكثر من مجرد إخبار شخص أنه لا بأس في فعل كذا. هو يعني وضع توقعات واضحة لما تنتظره منهم ومساعدتهم على تطوير المهارات اللازمة لإنجاز المهمة.

5. مساعدة أعضاء فريقك على تطوير برنامج للنمو الشخصي يحسّن من مستواهم في المشاركة. التدخل الطفيف يسبب مزيدًا من النوايا الحسنة والمشاركة أكثر مما يسببه التدخل المباشر في مساعدة أفراد فريقك على النمو الشخصي حتى يتمكنوا من الوصول لأقصى إمكاناتهم. مساعدتهم في تحديد أهداف للنمو ومن ثم تحديد الموارد اللازمة لتحقيقها يزيد ليس فقط المشاركة، لكن يبني أيضًا شعورًا أعلى بالولاء لك شخصيًا وللمؤسسة.

6. تعلم تحفيز كل عضو في الفريق كفرد فريد من نوعه، بدلًا من تطبيق أسلوب إدارة خط التجميع. كل شخص لديه نقاط قوة، ونقاط ضعف، وتطلعات، وأسباب، ودوافع مختلفة. عندما يصدق أعضاء الفريق أن رئيسهم يهتم بالقدر الكافي ليعلمهم ككيانات فريدة، تزيد المشاركة.

فكرة ختامية

هناك الكثير مما يمكن قوله عن مشاركة الموظف وعشرات من الاستراتيجيات والتكتيكات الإضافية التي يمكن للمرء استخدامها لتحقيق المشاركة. لكن هذه النقاط تمثل قائمة مرجعية لتقييم أدائك كقائد ومخطط للبدء في اتخاذ إجراءات استباقية أكثر لتحقيق أقصى قدر من المشاركة في مؤسستك. سوف تقدم هذه النقاط فائدة كبيرة في تحديد ما إذا كان أعضاء فريقك يشعرون كأصحاب مصلحة أو دون أهمية. وتنفيذ هذه النقاط الست لا يتطلب قرضًا بنكيًا، أو ازدهارًا اقتصاديًا، أو سقوط منافس. إنها تقوم ببساطة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإعطاء الأولوية للناس وعلاقاتك بهم. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

الفصل 40

التكلفة المروعة للأداء الضعيف

التحدي

في كل ورشة عمل تقريبًا، أ طرح السؤال التالي: "كم منكم سيوافق على أن أكثرية المؤسسات تميل إلى إبقاء ضعفاء الأداء لوقت أطول مما ينبغي؟ كل مرة، تشب جحافل من الأيدي، موضحة مرة أخرى أن الفجوة الأكبر في مجال المال والأعمال أو في الحياة هي الفجوة بين المعرفة والفعل. ففي أغلب الأحيان، نحن لا نتخلف بسبب الافتقار إلى المعرفة بل بسبب عدم قيامنا بما نعلم أن علينا القيام به.

احسب التكاليف ... إن كنت تجرؤ

على الرغم من أنه من الصعب تحديد حجم التكلفة لمؤد ضعيفٍ واحد فقط بدقة (بعض الباحثين قد حاولوا)، فإنني أشعر بالأمان في التأكيد أنه إذا فكر المديرين بحرص أكبر في الضرر الناتج، سيميلون نحو إعطاء الأولوية بشكل أسرع إما لتحسين الموظف أو تعيين شخص أفضل. ربما تتعرف على بعض هذه المواضيع من فصلنا المتعلق بركيزة الثقافة من الأفراد. هل تعلم لماذا هم هنا؟ لأن الناس الذين تبادروا إلى ذهنك على الأرجح عندما قرأت ذلك الفصل ما يزالون هنا أيضًا. إليك عينة سريعة لتكلفة عدم قيامك بوظيفتك عليك وعلى مؤسستك:

إنتاج مهدور. ربما يكون هذا العامل الأسهل في حساب كمة، لأنه يتجلى من خلال مقارنة الفارق في الإنتاج بين أعلى مؤد وأدنى مؤد. حقيقة أن هذه التكلفة يتم تحملها كل شهر تتسبب في تسارع عواقب التأخر في التصرف من خلال تحسين ضعفاء الأداء أو فصلهم.

زخم مكسور أو مفقود. كيف يتسنى للمرء تحديد حجم تكلفة كسر أو فقدان الزخم اللذين تسبب فيهما شخص يحتاج إلى توبيخ دائم أو يسبب فوضى تلو الأخرى أو يتسبب سلوكه في حالات طارئة حرجة يتعين على الآخرين التوقف لحلها أو إصلاحها. لمفارقة هذا العامل، اعتبر أنه دائمًا من المؤلم أكثر أن تخسر الزخم حين تسير الأمور بشكل سلس. ومن المفارقات، هذا هو الوقت الأقل احتمالًا أن يقوم المدير فيه بمواجهة مؤد ضعيف أو فصله. في النهاية، عندما يكون العمل جيدًا وجميع البحار تبدو هادئة، يغوي التهاون المديرين لاستكمال الطريق والاستمرار، عوضًا عن اتخاذ قرارات صارمة بالتخلص من الأداء الضعيف، والتي هي من صميم عملهم وما يؤجرون عليه.

انخفاض الروح المعنوية. قد يتفق معظم الناس على أن الأداء الضعيف يقوض من تقدير

الذات الجماعي للمجموعة برمتها. يشعر أفضل المؤدين بشكل خاص على الأقل أنهم مبخوسون ومستنزفون بعض الشيء حين يعملون مع من لا يساهمون في الأهداف القليلة المطلقة للمؤسسة، ويجعلون بدلاً من ذلك مكان العمل أقل تميزاً.

المصداقية المفقودة أو المتضررة. هذا أمر مؤلم حقاً، لأن المصداقية تتطلب وقتاً ومجهوداً هائلين لتأسيسها وتكون استعادتها أكثر صعوبة عند فقدانها. إنه من المحزن أن تسمع المديرين يتباهون كيف أنهم "رقم واحد"، وكيف بنوا "مكاناً فريداً من نوعه للعمل" وكيف أنه "لا يتسنى لأي شخص أن يكون واحداً منا" ثم ترى أعضاء فريق خاب أملهم يتمعنون في أمر المؤسسة، متممين: "رقم واحد؟"، 'مكان للعمل فريد من نوعه؟'، 'لا يتسنى لأي شخص أن يكون واحداً منا؟'. حقاً؟ ما زال فريد هنا؟ وسوزي؟ وكارل؟ إمام، الرئيس يتحدث يميناً ويمشي يساراً مجدداً. هل يعتقد أننا لم نلاحظ بعد ما يجري حقاً؟'. لزيادة سوء أزمة المصداقية، فكر في هذا: ستخسر احترام الأفضل عندما تفشل في التعامل بحنكة مع الأسوأ. هذا مضمون.

إنني لا أملك متسعاً في هذا الفصل للخوض في التكاليف الإضافية التي يلحقها ضعف الأداء بعلمتك التجارية وثقافتك وخبرة عميلك ونفقات التدريب وساعات العمل التي تم تكريسها (كل في مشروع ذي عائد منخفض أو بلا عائد). من الأسهل أن تكون التكلفة التي يتسبب فيها مؤد ضعيف واحد تُدفع مرة واحدة، لكنها ليست كذلك. بل يسبب ضعف الأداء معاناة مستمرة بالتدريب تستمر في نهب جيبك بشكل دائم.

إن الهدف من هذا الفصل هو تقديم تصور أوضح لتكاليف الأداء الضعيف المروعة حتى تتمكن من البدء في معالجتها بشكل أسرع. لقد تناول فصل "كيف تجد الموظفين الرائعين الذين تبحث عنهم!" تطوير الموظفين الذين بالفعل ضمن فريقك. وفصل "مخطط لاتخاذ القرارات الصعبة" أمداً بمرشح الأمل في مقابل التمني والمرشحات الثلاثة لتحديد استراتيجيات التشذيب للمؤدين غير الأكفاء. لوضع اللمسات الأخيرة، سأنهي هذا الفصل بثماني أفكار ثابتة إضافية بخصوص مسؤوليتك في التعامل مع الأداء الضعيف بشكل سريع وبمهنية وحزم. النقطة الأولى هي تذكير سريع:

1. عيّن الشخص الصحيح! ها نحن مجدداً، لكن لا يمكنك الهروب من حقيقة أن السبب الرئيسي في الأداء الضعيف هو توظيف الشخص الخطأ في البداية. أسرع طريقة لتجنب وجود مؤدين ضعفاء آخرين في المستقبل هي تحسين عملية التعيين والمقابلات واستراتيجيات التقييم بشكل كبير.

2. إبقاء مؤد ضعيف لأنك ببساطة تفتقر إلى عمالة يطرح سؤالاً "ما خطبك لا ابتكار عملية توظيف توفر الموهوبين حتى لا تقع رهينة أفراد ليس من المفترض حتى أن يكونوا ضمن فريقك من البداية؟".

3. من الأفضل أن يعاني مؤدوك الجيدون من نقص العمالة ويكون عليهم العمل بكد أكبر مؤقتاً، بدلاً من أن يكون عليهم العمل بكد أكبر إلى أجل غير مسمى لأنك تحتفظ بالناس الخطأ ضمن كشوف رواتبك، مما يضطرهم إلى القيام بحصتهم وحصّة شخص آخر من العمل. إنهم سيفضلون شخصياً تحمل عبء أكبر بدلاً من تحمل عبئهم وعبء شخص لا يُفترض أن يكون في الفريق من البداية.

4. المؤدي الضعيف ليس دائمًا إنتاجه منخفضًا. ربما يكون إنتاجه عاليًا مع بعض العيوب الخطيرة في الشخصية؛ حيث يسخر من قيمك ويقوض أداء الفريق ككل.
5. إن التكاليف التي تتكبدها في تأمين البطالة الناتجة عن الإقالة هزيلة مقارنة بالعقوبات التي تتحملها بإبقاء شخص مستمر في التأثير على الإنتاج والزخم والروح المعنوية ومصداقيتك والعلامة التجارية وتجربة العميل وأكثر.
6. المدير ضعيف الأداء يجب أن يُمنح مساحة ووقتًا أقل من المرءوس ضعيف الأداء للإمساك بزمام الأمور. تكون المخاطر أعلى بشكل كبير عندما يكون القادة ضعفاء الأداء لأنهم يؤثرون على كثير من الأفراد سلبيًا ويقيدونهم يوميًا.
7. إن كان لديك مدير دائمًا ما يطرد ضعفاء الأداء، إذاً هو المشكلة. هو على الأرجح يوظف باستهتار؛ أو لم يوفر ثقافة ذات أداء عالٍ يجذب إليها البارعون ويمكنهم الازدهار فيها؛ أو فشل في وضع توقعات واضحة أو التدريب أو تعريض الفاشلين للمساءلة.
8. إن دور الموارد البشرية هو أن تسهل التخلص من ضعفاء الأداء، لا أن تمنعه.

فكرة ختامية

إن كانت لديك عمالة سيئة في مؤسستك، ولديك القدرة على التصرف حيال هذا الأمر لكنك لا تفعل، إذاً أنت العمالة السيئة. لا تطلق النار على حامل الرسالة. أنا فقط أحاول المساعدة. لا معنى في البحث عن خيار أكثر راحة. لقد قابلت المشكلة، وهي أنت. هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

لغو علم الصواريخ: أنت قائد، ولست مربية!

ينبغي على بعض المديرين أن يرتدوا قبعات ويحملوا حقائب حفاضات أطفال، لأنهم في دورهم الإداري، يمارسون مهامهم كمربية أطفال أكثر من كونهم قادة.

إنني أشعر بالذهول حين أزور شركات في مهام استشارية وأرى المديرين يتوسلون تقريبًا إلى موظفيهم للقيام بعملهم. إنهم يتملقون ويقنعون ويدهنون لكنهم نادرًا ما يتحدثون بصراحة، أو يتابعون العمل مع فرض عواقب، أو يهتمون بالقدر الكافي لمجابهة موظفيهم بالحب القاسي. إذا كانت هذه الأفعال تصفك، فضع هذا في اعتبارك: في نهاية اليوم، وظيفتك ليست أن تجعل الناس سعداء؛ وظيفتك هي أن تساعدك على التحسن. بمجرد أن يتحسنوا، يصبحون أسعد بالتبعية. إن كان تطوير مهاراتهم وشعورهم بالغاية واعتزازهم بأنفسهم ودخلهم، لا يجعلهم سعداء، فأنت لديك الموظفون الخطأ!

هل يكون الأمر مسليًا أكثر عندما يكون الجميع سعداء؟ بالطبع هو كذلك. هل هو ضروري، أو حتى ممكن، أن تجعل الجميع سعداء؟ لا. في النهاية، أنت قائد ولست مهرجًا أو دبلوماسيًا أو معالجًا. إن واحدًا من أكثر الأيام تحريرًا بالنسبة لي هو حين أقلعت عن محاولة جعل الجميع

سعداء، مُرَكِّزًا عوضًا عن هذا على القيام بما في صالح الفرد والمؤسسة ككل. لقد بدأت في تمديد القدرات وتوقفت عن المساومة. كنت أنتظر جهودًا أكبر وأقبل أذاريًا أقل.

إن كنت تهتم حقًا لشأن العاملين، لن تكون متساهلاً معهم وأنت تراهم يفشلون في تحقيق إمكاناتهم بينما تسمح باللامبالاة أن تسود. عوضًا عن ذلك، ستنتصر كالأتي. أرجو أن تعتبر هذه قائمة مرجعية أخيرة، فهذا الكتاب يشرف على خاتمته.

- كن واضحًا بحزم حول توقعاتك. من المفترض أن يكون هذا واضحًا إلى حد كبير الآن. إن أخفقت في فعل هذا، فستفشل. نقطة.
- تحقق من أن توقعاتك ستمدد من قدرات الأفراد وأنه لا يمكنهم إنجاز أهدافهم بالعمل بالطريقة المعتادة.
- تحلّ بالاحترام والنقد البناء عند تقديم تقييمات صادقة. لا تجعلها شخصية أبدًا. في الوقت نفسه، كافئ الناس سريعًا بمدح ملائم عندما يبذلون بلاءً حسنًا.
- أمستعد لهذا؟ اجعلهم محل مساءلة. هل تم استيعاب هذه النقطة الآن؟ إن رغبت في تغيير تصرف، يتعين عليك تغيير عواقب هذا التصرف.
- أرهم كيف يكون الأداء الجيد؛ لا تخبرهم فحسب.
- أعط موظفيك فرصًا جديدة. ابحث عن أساليب لتخرجهم من منطقة راحتهم عن طريق زيادة تقديرهم. دريهم حتى تكون لديهم المهارات لتحقيق هذه المهام الجديدة.
- أعطهم ما يجنون ويستحقون حتى لا تفسدهم أو تولد لديهم شعورًا غير واقعي بالاستحقاق (بإذنين الحد الأدنى من الجهد ومتوقعين أعلى مكافأة في المقابل).
- اقبل التفسيرات وليس الاعتذارات. اجعلهم مُركزين على ما يمكنهم التحكم فيه، حتى عندما يفضلون إخفاء مواطن ضعفهم وراء الأعداء.
- كن متاحًا، لا يمكنك التأثير في الناس إن كنت بمعزل عنهم.
- كن متسقًا مع كل هذه الخطوات، سواء كانت تروق لك أم لا. إن كانت هي الصواب الذي ينبغي القيام به، إذًا ضع قهوتك جانبيًا واخرج من مكتبك وقد الآخرين!

أي من هذه المناطق تريد تقويتها؟ باعتبار النقاط التي تم ذكرها في هذا الجزء. إليك سؤال وجيه: هل أنت قائد أم مربية أطفال؟ هل أقوالك وأفعالك متسقة؟ إذا كنت تتحدث ككلب شرس، لكن تتصرف كمنزلة، فحان الوقت لرفع مستوى أدائك (قد تكون شارفت فترة صلاحية قيادتك على الانتهاء). إن كنت تؤمن أن بإمكانك القيام بالأفضل، إذًا يجب عليك ذلك.

ملخص الجزء الرابع

إن تصحيح الفريق يبدأ باجتذاب الأفراد الصحيحين؛ أفراد يتمتعون بالموهبة والدافع والتوجه الذهني والشخصية والطاقة والشغف لإضافة قيمة إلى ثقافتك، وتطبيق عملية أتقن فن التنفيذ، والمساهمة بصورة فعالة في الأهداف القليلة المطلقة للمؤسسة.

إليك قائمة قصيرة من المسؤوليات لتحقيق ذلك:

، كن قائدًا يستحق الاتباع. أظهر الشخصية والكفاءة والاتساق والشغف والالتزام التي يرغب الآخرون في اتباعها.

، توقف عن المغالاة في الإدارة والتقصير في القيادة.

، وفر ثقافة تجذب الأفضل وتنميتهم وتحافظ على وجودهم. اعمل باستمرار لتحسين ركائز ثقافتك الخمس.

، ثبت عملية أتقن فن التنفيذ حتى يتوافر للأفراد البارعين البنية اللازمة لتحقيق إمكاناتهم.

، حوّل التوظيف إلى عملية استبعاد. توقف عن اتخاذ قرارات توظيف عاطفية ومكلفة وحمقاء يتحمل الجميع نتائجها كل يوم.

، توقف عن لوم العناصر الضعيفة في فريقك على إخفاقات الأداء، وتأكد من أنك تقوم بوظيفتك في تدريبهم وتوجيههم وإرشادهم.

، أسس علاقات تحقق مستويات مشاركة أعلى من موظفيك.

، واجه الواقع وافهم إن كنت حقًا تأمل أم تتمنى.

، استخدم المرشحات الثلاثة لتشذيب ذوي الأداء غير المقبول بفاعلية.

، توقف عن الدفاع عن العمالة السيئة وتعامل مع الأمر.

، لا تصبح عائقًا أمام موظفيك. استمر في النمو حتى تكون قادرًا بصورة أفضل على أن تنمي من حولك.

يمكننا إضافة المزيد من النقاط التي ستدعمك في عملية أتقن فن التنفيذ، لكن ما سبق سيبقيك مشغولاً لفترة. باختصار، فقط قم بوظيفتك! هل ترى؟ إنه ليس علم الصواريخ!

عن المؤلف

لمزيد من المعلومات عن ديف أندرسون، أو ندواته، أو مؤسسة ليرن تو ليد LearnToLead، زر الموقع www.learntolead.com.

لنصائح تحفيزية ونصائح عمل يومية، تابع @DaveAnderson100 على تويتر.

إن كنت ترغب في الاستعانة بخدمات ديف للتحدث في مؤسستك، راسلنا بالبريد الإلكتروني عبر Rhonda@learntolead.com أو اتصل برقم 735-9503 (818).

تشمل كتب أخرى لديف أندرسون ودار نشر John Wiley & Sons:

Up Your Business!: 7 Steps to Fix, Build, or Stretch Your Organization
If You Don't Make Waves, You'll Drown: 10 Hard-Charging Strategies for Leading in Politically Correct Times

How to Deal with Difficult Customers: 10 Simple Strategies for Selling to the Stubborn, Obnoxious and Belligerent

TKO Hiring!: Ten Knockout Strategies for Recruiting, Interviewing, and Hiring Great People

TKO Management!: Ten Knockout Strategies for Becoming the Manager Your People Deserve

TKO Sales!: Ten Knockout Strategies for Selling More of Anything
How to Run Your Business by THE BOOK: A Biblical Blueprint to Bless Your Business

How to Lead by THE BOOK: Proverbs, Parables, and Principles to Tackle Your Toughest Business Challenges

Dave Anderson's LearnToLead and the LearnToLead Elite Center are located in Agoura Hills, California.

تقع شركة ديف أندرسون ليرن تو ليد ومركز LearnToLead Elite Center في مدينة أجورا هيلز، بولاية كاليفورنيا.

مسرد مصطلحات أتقن فن التنفيذ

كل يوم يعني كل يوم.	:EDMED
كتابة نتائج قياس التقدم على لوحة أتقن فن التنفيذ.	رسم خريطة:
عملية أتقن فن التنفيذ.	:MAX
هي أعمال أساسية يومية أو أسبوعية أو شهرية تضطلع بها للتقدم نحو الأهداف القليلة المطلقة.	أعمال أتقن فن التنفيذ:
هي لوحة ينشر عليها أعضاء الفريق نتائج أعمال أتقن فن التنفيذ من اليوم السابق.	لوحة أتقن فن التنفيذ:
الخطوة الخامسة من خطوات أتقن فن التنفيذ. إنها تعني إزالة ما هو غير مرغوب لإتاحة مساحة للنمو.	التشذيب:
ملف يلخص المقاييس اليومية والأسبوعية والشهرية لعملية أتقن فن التنفيذ للفرد.	PSP (ملف نجاح مخصص):
اجتماع يُعقد كل صباح حيث يقدم كل عضو في الفريق تقريرًا عن أعمال أتقن فن التنفيذ لليوم السابق ويسجلها على لوحة أتقن فن التنفيذ.	RAM (اجتماع المساءلة الدوري):

<p>المرحلة الأولى من التشذيب. وهي إعادة توجيه الوقت والموارد والمواهب إلى آخره بعيدًا عن المجالات المقبولة لكنها ليست مميزة، نحو المجالات المميزة أو التي لديها إمكانية لتكون كذلك (الأمر التي تقدم عائدًا متناقصًا).</p>	<p>إعادة التنظيم:</p>
<p>هي المرحلة الثانية من التشذيب. لإعادة الأداء والاسراتيجيات والعمليات وغيرها من العناصر غير المقبولة إلى الحياة في جهد أخير قبل التخلص منها.</p>	<p>التشيط:</p>
<p>المرحلة الثالثة من التشذيب. وهي إزالة كل ما لم يعد يقدم أية قيمة (ولا أمل فيه).</p>	<p>الإزالة:</p>
<p>الأهداف القليلة المطلقة.</p>	<p>:TUF</p>

المراجع

المقدمة

- Collins, Jim, and Morten T. Hansen. 2011. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive despite Them All*. New York: HarperBusiness.
- EY. n.d. “Business Redefined—Understanding the Forces Transforming Our World.” EY. Accessed April 24, 2015. <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Business-redefined—Understanding-the-forces-transforming-our-world>.
- Hay, Maciamo. 2014. “Your Life Is Going to Change Faster Than Ever Before.” *Life 2.0*. April 15. Accessed April 24, 2015. http://www.vitamodularis.org/articles/your_life_is_going_to_change_faster_than_ever_before.shtml.
- Meister, Jeanne. 2012. “Job Hopping Is the ‘New Normal’ for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare.” “Leadership” (blog). *Forbes*. August 14. Accessed April 24, 2015. <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/>.
- Regalado, Antonio. 2013. “Technology Is Wiping out Companies Faster Than Ever.” *MIT Technology Review*. September 10. Accessed April 24, 2015. <http://www.technologyreview.com/view/519226/technology-is-wiping-out-companies-faster-than-ever/>.
- Robinson, Ken. 2009. Introduction to *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything*. With Lou Aronica. New York: Viking. <https://books.google.com/books?id=E1N4z9jyzwYC&printsec=frontcover&dq=theelementkenrobinson&hl=en&sa=>

X&ei=uKM5VdizIc3FogSkqoDwCw&ved=0CBQQ6AEwAA#v=onepage&q=ourworldischangingfaster&f=false.

Thomas, Douglas, and John Seely Brown. 2011. *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change*. Lexington, KY: CreateSpace. <http://www.newcultureoflearning.com>.

Tobak, Steve. 2013. "The Real Impact of Political Correctness." *FOX Business*. April 19. Accessed April 24, 2015. <http://www.foxbusiness.com/business-leaders/2013/04/19/real-impact-political-correctness/>.

الجزء الأول

BrainyQuote. n.d. "John Wooden Quotes." Accessed April 3, 2015. http://www.brainyquote.com/quotes/authors/j/john_wooden.html.

Dictionary.com. n.d. s.v.v. "fray," "priority," and "pruning." Accessed April 3, 2015. <http://dictionary.reference.com/>.

Manuel, Dai. n.d. "The Top 101 Jim Rohn Quotes of All Time." Dai Manuel: The Moose Is Loose. Accessed April 3, 2015. <http://www.daimanuel.com/2013/12/10/the-top-101-jim-rohn-quotes-of-all-time/>.

الجزء الثاني

Collins, Jim. n.d. "Defining Greatness." Accessed April 15, 2015. http://www.jimcollins.com/media_topics/defining.html.

Dictionary.com. n.d. s.v.v "apathetic," "denial," "hope," "mediocre," "seduce," and "wish." Accessed April 14, 2015. <http://dictionary.reference.com/>.

———. n.d. s.v.v. "catalyst," "leadership," and "manage." Accessed April 12, 2015. <http://dictionary.reference.com/>.

Maxwell, John C. 2013. *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. Reprint ed. New York: Center Street.

Whyte, David. 1996. *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. Reissue ed. New York: Crown Business.

الجزء الثالث

Dictionary.com. n.d. s.v.v. "blame," "consistent," "earn," "deserve," "excuse," "fault," "mediocre," "mission," "standard," and "suggestion." Accessed April 20, 2015. <http://dictionary.reference.com/>.

———. n.d. s.v.v. "commit," "complacent," "diligent," "interest," "responsible," "tough-minded," and "sloth." Accessed April 21, 2015. <http://dictionary.reference.com/>.

IMDb. n.d. "Animal House (1978): Quotes." IMDb. Accessed April 21, 2015. <http://www.imdb.com/title/tt0077975/quotes>.

الجزء الرابع

BrainyQuote. n.d. "John F. Kennedy Quotes." Accessed April 24, 2015. <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/j/johnfkenn110220.html>.

Dictionary.com. n.d. s.v.v. "attitude," "character," "drive," "energy," "passion," and "teach." Accessed April 24, 2015. <http://dictionary.reference.com/>.

هل تشعر بالإحباط من جراء جهودك المبذولة في ملاحقة "الصيحات التالية الكبيرة"؟ كتاب إنه ليس علم الصواريخ هو دليلك الشخصي الذي يمدك بالقوة لتتجاهل إغراء الصيحات غير الفعالة وتتحاشى الوعود الزائفة اللانهائية التي تعوق معظم الشركات عن التقدم. يبين لك خبير القيادة كيف أندرسون كيف تعيد شركتك إلى المسار الصحيح وإلى الأساسيات وإلى التحكم في محركات نمو الشركات الأكثر فعالية واستدامة. لم تبحث عن الوصفة السحرية لنجاح الشركات بينما قد سمعت وتعلمت وعرفت بالفعل العناصر الأساسية المهمة التي ستساعد شركتك على الازدهار للمدى الطويل؟

يقدم كتاب إنه ليس علم الصواريخ منهجًا لنجاح الشركات يتبع الحدس السليم ويستعرض برنامج عمل من أربع خطوات، بسيط وفعال وقابل للتطبيق لبناء مؤسسة رائعة بأي حجم وفي أي مجال. يكشف الكتاب كيف تنفذ بسلاسة هدفًا أو رؤية محددة ومتسقة بوضوح، وكيف توظف القادة الذين يتمتعون بالقدرة على إنجاز المهام، وكيف توفر ثقافة متوافقة مع رؤية الشركة، وكيف تطور فريقًا رابحًا يمتلك الموهبة والمنهج والإرشاد لتحقيق الأهداف. سواء كنت تقود شركة أو منظمة غير ربحية أو وحدة عسكرية أو فريقًا رياضيًا، سوف تجد الخطوات الأربع البسيطة لإتقان فن التنفيذ سهلة التطبيق وفعالة.

يستهل كل فصل بالتحدي، حيث يناقش حالة موجودة في عالم الأعمال اليوم بسبب الابتعاد عن أساسيات القيادة وملاحقة أحدث الإصدارات من صيحات الأعمال التي تشبه "علم الصواريخ". بعد تفسير عميق لـ "ماهية" الحالة و"سببها"، يصف المؤلف "الكيفية" القابلة للتنفيذ حتى تتمكن من تطبيق الخطوات القيمة وإتقان فن

يتبع في الجاكت الخلفي

يتبع في الجاكت الأمامي

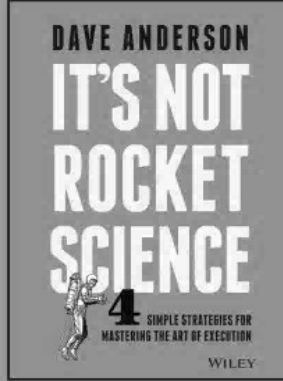
التنفيذ في مؤسستك. تتخلل الفصول انتقادات أندرسون الذكية والحكيمة بشأن صيحات علم الصواريخ. وهي مقاطع تتسم بالصراحة وقد تكون مزعجة نوعًا ما لبعض الناس، تسعى إلى إلقاء ضوء قوي على الموضوع المطروح.

إنه ليس علم الصواريخ هو الكتاب الذي تبقيه بين يديك كتذكرة بالأساليب والاستراتيجيات الأربعة الخالدة للتنفيذ التي أثبتت نفسها على مدى قرون. أنت الآن تمتلك مفاتيح الحصول على القادة المناسبين، وتطبيق العمليات الصحيحة!



الصورة الفوتوغرافية من تصوير جوناثان تشيا

ديف أندرسون هو رئيس LearnToLead، وهي شركة عالمية للتدريبات والاستشارات القيادية. قدم ديف آلافًا من العروض التقديمية عن القيادة حول العالم استنادًا إلى خبرته الشخصية في تأسيس المؤسسات الناجحة وإدارتها. ألف ديف 13 كتابًا، بما فيها *Up Your Business*، و *If You Don't Make Waves You'll Drown*، و *How to Run Your Business by THE BOOK*، و *How to Lead by THE BOOK*. شارك في تأسيسها منظمة 25:35 Foundation ورئيس مجلس إدارتها. تابع ديف على تويتر @DaveAnderson100.



الثناء على كتاب إنه ليس علم الصواريخ

"استراتيجيات ديف الأربعة البسيطة للتنفيذ ستعينك على تحويل أكثر الأهداف والاستراتيجيات جراً إلى نتائج".

- جون سي. ماكسويل، مؤلف نيويورك تايمز الأعلى مبيعاً ومتحدث عام

"إن أسلوب ديف مباشر بشكل ممتع في تقديم ملاحظاته عن كيفية تحسين أدائك. وجدت الكتاب عامراً بالنصائح العملية التي ستحدى أكثر القادة مهارة للوصول إلى البراعة".

- إيد باستين، رئيس Delta Airlines

"توجد طرق عديدة لوصف ما تتلقاه من كتاب ديف أندرسون: الإلهام، والرؤية، والثقة، والاستراتيجيات العملية، وكل ما يتبادر إلى ذهنك. في كتاب إنه ليس علم الصواريخ، يربط ديف كل الأمور معاً في عملية تساعدنا على التنفيذ اليومي بلا جهد".

- توم كرين، المدرب الرئيسي لفريق كرة السلة الرجالي بجامعة إنديانا

"سيكون هذا ضمن الاختبار: البشر اليوم كما كانوا قبل 100 أو 1000 عام مضى، لكن لدينا المزيد من الأمور للتعامل معها فحسب. لذا بدلاً من أن تركض في الأرجاء متحمساً تحاول أن تقرر أي خبر من خبراء صيحات الأعمال سوف تستمع إليه، اقرأ كتاب ديف أندرسون إنه ليس علم الصواريخ. سوف يكشف لك ديف (أو يذكر فقط ب) سبب أن التركيز على أربعة معايير خالدة يعدك للتعامل مع الأمور الجديدة المهمة، دون أن تخرج عن طورك. شكراً، ديف".

- جيم بلاسينجيم، مؤلف كتاب *The Age of the Customer*، ومقدم البرنامج *The Small Business Advocate Show*

"عندما عملنا من جديد على رسالتنا ورؤيتنا وقيمنا الأساسية وثقافتنا، شكّل صوت ديف تفكيرنا وتحركنا إلى الأمام. الآن، ونحن في أمس الحاجة لذلك، قدم لنا ديف من خلال كتاب إنه ليس علم الصواريخ مجدداً منظوراً غاية في الأهمية ومساعدة عملية للغاية بشأن كيفية تنفيذ استراتيجيتنا!".

- شون ثورنتون، مدير *Calvary Community*، مقدم البرنامج الإذاعي *All Things New*
"في رأيي، تقوم كليات الأعمال بدور جيد في تحديد المبادئ الإدارية الأساسية وفي وضع معايير للأداء المؤسسي. ما نحن مقصرون في تقديمه هو البصيرة اللازمة للربط بين المجالين. في كتاب إنه ليس علم الصواريخ، يقوم ديف بدور رائع في سد هذه الفجوة".

- روجر ستوفر، أستاذ المالية بكلية الأعمال بجامعة ولاية أيوا

تصميم الغلاف: سي. والاس

صورة الغلاف: Man Flying with Rocket Pack © iStock.com/CSA Images

متاح أيضاً في نسخة إلكترونية



ISBN 628-1072-08-865-1



6 281072 088651
282206548

مكتبة جريير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore

WILEY