نموذج 3C في القيادة

لماذا يفشل بعض الأكفاء في القيادة، بينما يكسب آخرون ثقةً عميقة؟ بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008، ناقش فريقٌ من كلية آيفي للأعمال في كندا، منهم ماري كروسان وجيرارد سايتس وجيفري غاندز، هذا السؤال مع أكثر من ثلاثمئة من كبار القادة. وعُرفت خلاصتهم باسم نموذج 3C في القيادة: فالقيادة الجيدة تقوم على ثلاث ركائز هي الكفاءة والالتزام والشخصية. وعندما تضعف ركيزةٌ واحدة، فقد تُضيّع قوة الركيزتين الأخريين. ويمنحنا النموذج طريقةً بسيطة للنظر إلى أي قائد، بما في ذلك أنفسنا.

1. الكفاءة

الحرف C الأول هو الكفاءة. والكفاءة هي المعرفة والمهارات وحسن التقدير التي يحتاجها القائد لأداء عمله جيداً. وهي تشمل المهارات الفنية، وكذلك مهارات التعامل مع الناس مثل الإصغاء والتخطيط واتخاذ القرار. فالقائد الذي تنقصه الكفاءة قد يكون لطيفاً ومجتهداً، لكن الفريق سرعان ما يفقد ثقته في قراراته. والكفاءة لا تكتمل أبداً، لأن الأدوار والأدوات والأسواق تتغير باستمرار. والقادة الجيدون يواصلون التعلم ويعترفون بصدقٍ بنقاط ضعفهم.

مثال: معلم قيادة السيارات اللطيف الذي لا يستطيع شرح القواعد لن يساعد أحداً على اجتياز الاختبار.

في العمل: رُقّي حسن، وهو فني ماهر، ليقود فريقاً لدعم العملاء. وهو يعرف المنتج جيداً، لكنه يلتحق أيضاً بدورةٍ قصيرة في التوجيه والتخطيط، حتى يقود الناس ولا يكتفي بحل المشكلات.

2. الالتزام

الحرف C الثاني هو الالتزام. ويعني الاستعداد للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة، لا الاستمتاع بالمنصب فقط. فالقادة الملتزمون يمنحون فرقهم الوقت والطاقة، ويبقون منخرطين عندما تصعب الأمور، ويواصلون التعلم. ويربط باحثو آيفي الالتزام برؤيةٍ واضحة والاستعداد لتقديم التضحيات من أجلها. أما القائد الكفء غير الملتزم فكثيراً ما يتجنب المحادثات الصعبة ويترك المشكلات لغيره. والفرق تلاحظ بسرعة ما إذا كان قائدها منخرطاً حقاً.

مثال: مدرب كرة القدم الذي يحضر كل حصة تدريب، حتى في الطقس السيئ، يُظهر أن الهدف مهم.

في العمل: عندما يواجه فريق الدعم موسماً مزدحماً، يبقى حسن قريباً من فريقه. فهو يشارك في المكالمات في ساعات الذروة، ويتولى الشكاوى الصعبة بنفسه، ويخصص وقتاً كل أسبوع لتوجيه الموظفين الجدد.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. الشخصية

الحرف C الثالث هو الشخصية، ويرى فريق آيفي أنها الأساس الذي يقوم عليه الحرفان الآخران. وتظهر الشخصية في فضائل مثل النزاهة والشجاعة والتواضع والعدل والرحمة. فالكفاءة تُظهر ما يستطيع القائد فعله، أما الشخصية فتُظهر ما سيفعله حقاً، ولا سيما تحت الضغط. وقد يستخدم القائد ذو الشخصية الضعيفة مهاراتٍ قوية بطريقةٍ خاطئة، مثل إخفاء الأخطاء أو لوم الآخرين. والشخصية ليست صفةً ثابتة منذ الولادة؛ بل يمكن تنميتها بالتأمل والتغذية الراجعة والممارسة اليومية.

مثال: صاحب المتجر الذي يعيد الباقي الزائد إلى الزبون، حتى لو لم يلاحظ أحد، يُظهر شخصيةً قوية.

في العمل: يُظهر تقريرٌ أن فريق حسن لم يحقق هدف زمن الاستجابة. وبدلاً من لوم الموظفين الجدد، يخبر مديره أن التخطيط كان مسؤوليته، ويقدم خطةً لإصلاح الأمر.

4. التوازن بين الثلاث

يعمل النموذج على أفضل وجه عندما تنمو الحروف الثلاثة معاً. فالكفاءة بلا شخصية قد تكون خطيرة، والشخصية بلا كفاءة قد تكون ضعيفة. والالتزام من دون الركيزتين الأخريين قد ينتج جهداً كبيراً في الاتجاه الخاطئ. ويحذر الباحثون من أن ضعف ركيزة واحدة قد يلغي قوة الركيزتين الأخريين. ومن العادات المفيدة أن ننظر إلى كل حرف بصدق، وأن نطلب التغذية الراجعة من زملاء نثق بهم.

مثال: المقعد ذو الأرجل الثلاث لا يقف بثبات إلا عندما تكون أرجله الثلاث كلها قوية.

في العمل: قبل مراجعته السنوية، يطلب حسن من مديره ومن اثنين من أعضاء فريقه تقييمه في الحروف الثلاثة. وتُظهر التغذية الراجعة أن مهاراته في التخطيط تحتاج إلى تطوير، فيجعل ذلك هدفه التالي.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن نموذج 3C في القيادة يذكّرنا بأن القيادة الجيدة تقوم على ثلاث ركائز. فالكفاءة هي المعرفة والمهارة لأداء العمل جيداً. والالتزام هو الإرادة للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة. والشخصية هي الأساس الذي يوجّه طريقة استخدامنا للاثنين. وعندما تكون الثلاث قويةً ومتوازنة، يثق الناس بقائدهم ويتبعونه عن رضا. ويمكننا أن نبدأ اليوم باختيار حرفٍ واحد نقويه هذا الشهر.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)