



القادة العظماء ليس لديهم قواعد

المؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

تمهيد

- رحيل الموظفين الأكفاء يكلف ويعطل العمل.
- من أسباب رحيل الموظفين فرارهم من المديرين.
- الموظفون المتحمسون أكثر إنتاجية بنسبة 31% وإبداعهم ثلاثة أضعاف إبداع الموظفين غير المتحمسين.
- 70% من حافز الموظف للعمل تأثره بمديره.
- "القيادة هي فن الإقناع حيث تعمل القيادة على تحفيز الموظفين لإنجاز أكثر مما هو متوقع" ترافيس براديري

المبدأ الأول

إنهاء سياسة الباب المفتوح

عيوب الباب المفتوح :

- ضياع وقت المديرين والرؤساء
- الموظفون في الغالب لن يقدموا على سياسة الباب المفتوح إلا إن رجحت كفة الفوائد كفة المخاطر.
- باب المصيدة ضد الموظف الذي تخطى التسلسل القيادي.
- رد الفعل الغاضب بشكل مباشر أو غير مباشر من المديرين.
- ضعف الأمان للموظف .
- اتكالية الموظف على الإدارات العليا.
- خروج الأمور من نطاق السيطرة.
- تضخيم الأمور من الموظفين .
- ضعف الإنتاجية لدى المديرين أصحاب الباب المفتوح.

أهداف سياسة الباب المفتوح :

الثقة

التعاون

الشفافية





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

للمؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

طرق وحلول دعم سياسة الباب المفتوح بطريقة فاعلة:

1 تخصيص ساعات محددة للباب المفتوح.

- الإمساك بزمām الأمور.
- عدم مقاطعة سير العمل.

2 وضع قواعد أساسية

- ممنوع التذمر.
- المشكلة مع الحلول.
- المهوبون في الملاحظة استثمارهم في الحلول والتطوير.

3 الاجتماعات الأسبوعية الانفرادية

- الفرصة للاستعداد.
- بناء علاقات.
- الاهتمام بالموظف.

3 إيقاع التواصل المستمر

- الاجتماعات الدورية.
- توفر المعلومات .

الخلاصة :

- سياسة الباب المفتوح التقليدية لا يستفيد منها إلا نصف الموظفين.
- " كلما داومت بشكل أكبر على التواصل وطرح الأسئلة على أعضاء فريقك زاد اقتناعهم بأنك تهتم بهم وأن هناك بيئة آمنة يمكنهم فيها إحاطتك علما بالأمور " كيفين كروس.
- " الأبواب المفتوحة لا تعني أن العقول مفتوحة " ميليندا .





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

للمؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

المبدأ الثاني

إغلاق الهاتف الذكي

86% يرون أنه من غير اللائق الرد على المكالمات وكتابة الرسائل النصية أثناء الاجتماعات حسب دراسة كلية مارشال لإدارة الأعمال في جامعة جنوب كاليفورنيا .

سلبيات استخدام الهواتف الذكية :

- فرز مادة الدوبامين في المخ لتعزيز الأنشطة الممتعة وبالتالي يتحقق هدر للمادة.
- التشتت والتضعيف.
- الشعور بالتوتر.
- تسبب وقوع حوادث وخسائر في الأرواح.
- تعوق التحلي بالصراحة.

كيفية استخدام الهواتف الذكية :

- ضع هاتفك الذكي في درجك المكتبي.
- حدد 3 مرات للاطلاع عليه .
- كتم صوت الجوال باستمرار.

الخلاصة :

- أتاحت لنا الهواتف الذكية تواصلًا غير مسبوق بالمعلومات والأصدقاء والترفيه.
- الانتباه من التشتت الزمن عند الاستخدام.
- التأثير على الإنتاجية والأمن لدى القادة.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

للمؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

المبدأ الثالث : نبذ القواعد

" من يضعون القواعد لا يضعونها إلا من أجل التوقف عن اتخاذ القرارات " كريزوسكي

القواعد من زاوية تقليدية:

- تبدأ القواعد السيئة بنيات حسنة (المصلحة - الجودة - التطوير).
- القواعد تقلل المساءلة.
- القواعد تتسبب في معاناة الكثيرين لحماية الفئة القليلة.
- القواعد تركز على الأنشطة لا النتائج.
- القواعد تؤدي إلى الكثير من الكذب.

القواعد البديلة :

- 1 **عيّن الموظف المناسب**
 - "عليك ألا توظف أو تكافئ أو تسامح إلا ذوي العقل الراشد المتزن" ماكورد
- 2 **ضع الموظفين محل مساءلة عن النتائج**
 - لزيادة حس المساءلة اربط المسؤولية والنتائج بعملية اتخاذ فريقك القرارات.
- 3 **أعطِ إرشادات**
 - إليك ما نرى أنه صواب في أغلب الأحيان لكن عليك القيام بما فيه مصلحة الشركة.
- 3 **ضع معايير وقيم بدلاً من القواعد**
 - المعايير والقيم ترتقي بالعمل الجماعي.

الخلاصة :

- القواعد تبني بنية حسنة لتقليل المخاطر.
- ضرورة توظيف الموهوبين .
- الإرشادات والمعايير والقيم أهم من القواعد.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

المؤلف: كيفين كروس

تلخيص: يوسف الهاجري

المبدأ الرابع

الجدارة بمحبة الآخرين لا السعي إلى نيلها

- الحاجة أن تكون محبوبا مشكلة .
- الاستمتاع بأن أكون محبوبا جميل.
- تسلسل ماسلو الهرمي:
- (إشباع الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمان - الحاجات الاجتماعية) .

مشكلات الحب في العمل :

- العلاقة ليست صافية للحب وإنما مرتبطة بأهداف معينة.
- إرجاء اتخاذ القرارات أو اتخاذ قرارات متحيزة.
- الهروب من المحادثات الصعبة.

إرشادات تحسينية :

- القناعة بأنك لا يمكن تكون محبوبًا لدى الجميع.
- انتقل من الحاجة إلى أن تكون محبوبا بين الجميع إلى أن تكون سعيدًا عندما يحبك الآخرون.
- تيقن أن الأمر لا يتعلق بك في حب الآخرين لك.
- اجعل حاجتك إلى أن تقود بشكل صحيح بديلًا لحاجتك إلى أن تكون محبوبًا.
- التوازن بين الشدة واللين من أجل تحقيق النتائج.

الخلاصة :

- "القيادة الفعالة ليست في إلقاء الخطب ونيل حب الآخرين إنما في النتائج لا في الصفات" بيتر دراكر
- نيل الحب جيد على المدى القصير ونذير خطر على المدى البعيد.
- كن ودودًا دون السعي إلى تكوين صداقات.
- حاول أن تكون جديرًا بالحب دون الانشغال بنيل الحب.
- اهتم بزملائك بمعايير عالية.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

المؤلف: كيفين كروس

تلخيص: يوسف الهاجري

المبدأ الخامس: القيادة بالحب

- الحب الذي نعنيه يسميه اليونانيون: "الحب الإيثاري" للجميع.
- الحب بوصفه إنساناً من غير شروط.
- "حب العشرة" يتجلى في المودة والاهتمام والتعاطف والحنان.

التفاوت في القناعة حول حب القادة:

- "الأفضل أن يخشاك الناس على أن يحبوك"
- لا يمكن إقامة علاقات شخصية مع أعضاء فريقك للأسباب التالية:
 - يضعف الاحترام بين المدير والعاملين.
 - يحول دون التحلي بالموضوعية.
 - يصعب أمر التوبيخ.
 - نكران جميل الموظفين.
- "الأفضل أن يخشاك الناس على أن يحبوك إن لم تستطع فعل الاثنين معا"

فوائد القيادة بالحب:

- الخوف يخفي المشكلات وبالحب يمكن إظهارها ومعالجتها.
 - الشعور بالأمان والثقة لدى الموظف.
 - اندماج الموظفين.
- "إن أحد الأسرار الدفينة للقادة الناجحين يكمن في الحب فالقيادة لا ترجع للعقل وإنما للقلب" كوزيس وبوزنر

ماذا تفعل أو لا تفعل من أجل الحب؟

- توقف عن تجنب الألم المصاحب للخيانة أو خيبة الأمل أو الخسارة.
- إعادة مراجعة مفهوم الشدة وسلامته المطلقة.
- قبول كل العاملين في المنظمة.
- الاعتراف بالآخرين وجهودهم.
- العناية بالأمور البسيطة (التحية - الابتسامة - السؤال عنهم).
- الاجتماع والمناقشة الفردية مع العاملين.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

المؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

طرق التعبير عن الحب :

- العبارات التشجيعية.
- قضاء أوقات ممتعة.
- تقديم هدايا.
- إسداء معروف.
- التلامس .

الخلاصة :

- للأسف نكبت مشاعرنا بسبب تخوفات غير حقيقية.
- مفهوم خاطئ تعلمناه في بقاء المدير مجافياً.
- الحب يحسن أداء الموظفين ويطول بقاؤهم.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

للمؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

المبدأ السادس شغل المفكرة

- في اليوم 1440 دقيقة.
- يركز القادة العظماء على الدقائق.

مفاهيم للأفضل :

- تخلص من قائمة مهامك حيث اتضح أنها فيها أوجه قصور.
- عدم استثمار أوقات الفراغ وهي مهمة.
- خطط للأعمال وحدد الزمن المناسب لها.
- قم بمطابقة جدولك الزمني مع حالات الطاقة الخاصة بك.
- الطاقة والانتباه المركز هو السر الحقيقي لاستثمار الإنجاز في الوقت.
- رتب جدولك بفترات زمنية (15 دقيقة) ولو كان مرهقاً من أجل التركيز.
- أدرج كل مهامك في مفكرتك مع الزمن المحدد لها.

تهديدات الوقت:

الاجتماعات

1 (سلسلة دراسات) وهذه نتائجها:

- الاجتماعات المدمر الأول للإنتاجية في العمل.
- يجري بعض الموظفين ما لا يقل عن 62 اجتماعاً في الشهر.
- يعد نصف الاجتماعات مضيعة للوقت.
- تم قضاء 31 ساعة في الشهر في اجتماعات غير مثمرة.

2 احسب تكلفة الاجتماع مالياً من حيث قيمة ساعة

الفريق والأثر الناتج عنه.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

للمؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

حلول مشكلة الاجتماعات :

1 خطط للاجتماع

- جدول أعمال.
- الغرض من الاجتماع.
- النتائج المرجوة.
- توزيع الأعمال.
- المدعوون.

2 قل (لا) للمزيد من الاجتماعات

- استفسر عن جدول الأعمال.
- ما النتيجة المتوقعة من الاجتماع.
- اقبل أو ارفض بطريقة ذكية.

2 تقليل مدة الاجتماعات

- اجتماعات واقفة وليست على الكراسي.
- اجتماعات سائرة (امش وتحدث).

الخلاصة :

- القادة العظام يفهمون قيمة الوقت.
- استخدام الوقت بشكل أكثر فاعلية هو السبيل للمنافسة.
- الاهتمام بالمفكرة والتدوين للمهام والأعمال.
- الالتزام بالمفكرة.
- إدارة وتقليل الاجتماعات.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

للمؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

المبدأ السابع المحابة

- المحابة ليست المحسوبية.
- ممارسة المحابة مع أصحاب الأداء العالي.
- ضرورة إمعان التفكير في معاملة الجميع بالتساوي حيث ليست صحيحة على إطلاقها.
- التفريق بين تأثير الصداقة وبين المحابة.
- الاختلافات البشرية بين الموظفين.
- المميزون يستحقون معاملة خاصة بهم.

فنون ممارسة المحابة :

- المرونة مع الكفاءات عند حصول النتائج أو الأخطاء.
- قضاء أكبر الوقت مع الكفاءات.
- أكثر عشر قوى محركاً للاندماج الوظيفي: (النمو - التقدير - الثقة) .
- تشجيع وتطوير المواهب.
- المفاضلة بين الموظفين.
- تأثير قوة شخصية القائد على غيره.

الخلاصة :

- الموضوعية والنزاهة محاولة غير موفقة في تعاملك مع الموظفين.
- لا يوجد عدل في المساواة بين الكفاءات البشرية لاختلاف مواهبهم وقدراتهم.
- اختلاف العقوبات تختلف باختلاف ظروف أصحابها.
- أهمية قضاء الوقت في تحديد نقاط القوة لدى كل شخص.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

لـؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

المبدأ الثامن : الكشف عن كل الأمور

- الإحباط من القادة الذين لا يستعدون للاجتماعات.
- القادة الناجحون يعملون من خلال نموذج من الشفافية الجذرية ويتشاركون كل شيء.

أهمية الشفافية الجذرية :

- توفر الوعي الظرفي لاتخاذ القرارات الصائبة السريعة.
- تؤدي إلى اندماج الموظفين.
- تؤدي إلى الثقة .
- مشاركة المعرفة أقوى من المعرفة ذاتها .

إدارة الكتاب المفتوح :

- أهمية نقل السبب وراء الأرقام والمال
- نظام (ستاك) :
 - 1 معرفة وتعليم القواعد للموظفين.
 - 2 اتباع الإجراءات وتسجيل النتائج.
 - 3 إيجاد مصلحة في النتيجة.

مواطن الشفافية الجذرية داخل المنظمة:

1 الكشف عن رواتب الموظفين.

- سبب غضب الموظفين أو الخوف من استقالتهم هو عدم عدالة الرواتب وفوضويتها.

2 أثناء عمليات التسريح.

- أجب عن أهم الأسئلة التي لو كنت في مكانهم.
- الاعتراف بالخطأ في التوظيف.

الخلاصة :

- ضرورة تدفق المعلومات ومشاركتها مع الفريق.
- المقاييس الرئيسة والمعلومات المالية تمكن من اتخاذ قرارات صائبة.





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

المؤلف: كيفين كروس

تلخيص : يوسف الهاجري

المبدأ التاسع إظهار نقاط الضعف

- تحدث عن الفشل واعترف به.
- لا داعي للهروب من الأسد الجائع.
- نتعرض للعقاب في العمل بسبب الأخطاء التي نقع فيها.

فوائد الإقرار بمواطن الضعف :

- يبني الثقة التي تحقق الفاعلية بين الزملاء.
- يزيد اندماج الموظفين لمزيد اهتمام وبذل جهود.
- يؤدي إلى الابتكار داخل المنظمة.
- صحة الواقعية وعدم المثالية الوهمية.

من إظهار الضعف إلى الإسراف في نشر المعلومات (أسئلة للتنبيه):

- ما نيتك؟ فكر ملياً في سبب بيان الضعف .
- هل الفريق مهياً للتعامل مع الشفافية الجذرية؟
- ما مدى قرب العلاقة مع الفريق؟
- هل ستنتهك ثقة وخصوصية أي شخص آخر؟

الخلاصة :

- مشاركة نقاط الضعف والخطأ والفشل تساعد في بناء الثقة.
- القادة العظماء يعلمون أن إظهار الضعف أقوى علامة على التحلي بالشجاعة والثقة.

مقولات :

- "لا يوجد فوز أو خسارة بل يوجد فوز أو تعلم" كيفين كروس
- "الأخطاء تضيف طابعاً إنسانياً وتزيد من الجاذبية" آرونسون





القادة العظماء ليس لديهم قواعد

المؤلف: كيفين كروس

تلخيص: يوسف الهاجري

المبدأ العاشر القيادة ليست خياراً

- القيادة باختصار: التأثير
- بسبب العدوى الاجتماعية فإن التأثير مستمر طوال الوقت.

القيادة أسلوب حياة :

- التأثير في الأصدقاء.
- أهمية قيادة الأبناء وأسرتك.
- مارس القيادة بنية حسنة.
- إذا شعرت بالملل والاكتئاب وفقدان الحافز أو الحزن فعليك التوجه للآخرين وقيادتهم.

مقولات :

- "إن القيادة هي التأثير لا أكثر ولا أقل" ماكسويل



لمشاهدة جميع ملخصات الهاجري

