

الفصل الأول

قصتي الشخصية عن القيادة

القادة العظماء لا يولدون كذلك؛ بل إنهم يتشكلون من خلال خبراتهم ويكتسبون هذه العظمة. فنجد أن والدة «غاندي» كانت متدينة للغاية وتأثرت بالجاينية (Jainism)، وهو مذهب ديني تأسس على فكرة اللاعنف تجاه جميع المخلوقات. ورفضت المعلمة في المدرسة تعليم «سوزان ب. أنتوني» القسمة المطولة لمجرد أنها فتاة. واكتسبت «مارغريت تاتشر» خبرتها في تجاوز النقد عندما قلّصت بنود الميزانية - بوصفها وزيرة التعليم في أوائل السبعينيات - ولقبت إثر ذلك بـ«سارقة الحليب». وعندما كان «ريتشارد برانسون» يبلغ من العمر حوالي سبع سنوات، تركته والدته «إيف» على بعد ثلاثة أميال من منزله في طريق العودة من المدرسة حتى يضطر إلى تعلم كيفية الوصول للمنزل بنفسه؛ وقامت بذلك بهدف مساعدته ليتغلب على خجله الشديد. استغرق الأمر منه عشر ساعات، لكنه استطاع القيام بذلك؛ الأمر الذي ساعده أن يصبح ما هو عليه اليوم من شخص وقائد بارز.

فكل قائد لديه قصة خاصة به، كما حدث مع غاندي وأنتوني وتاتشر وبرانسون. لكن معظم القادة لا يدركون تمامًا كيف شكّلت التجارب التي مروا بها شخصياتهم ليصبحوا قادة كما هم الآن. لذلك فأنا أعتقد أنه من المهم أن يُكرّس القادة وقتًا للتفكير في تاريخهم وقصصهم الشخصية في القيادة.

فليتوقف كل قائد للحظة للتفكير في الخبرات الأساسية التي شكلته كقائد. وآمل أن تتبادر بعض القصص بالفعل إلى أذهانكم. فبعضها سيكون قصص لتجارب فاصلة في حياتكم عندما كان لكم تأثير عظيم وكنتم في أفضل حالاتكم. بينما ستكون بعض القصص الأخرى أكثر سلبية؛ عندما عانيتم بشدة وكانت قوة عزيمتكم وتصميمكم الشخصي في اختبار حقيقي. فعندما تفكرون في كل تلك اللحظات الخاصة بالقيادة، ستستطيعون بلورة رؤية أوضح عن كينوتكم كقادة في مجالاتكم ولماذا أصبحتم كذلك.

لقد شاهدت ذلك مئات المرات أثناء عملي؛ عملت وفريقي في برامج تطوير القيادات وقمنا بتدريب الأشخاص لمساعدتهم في تحديد إطار زمني لتجاربهم الشخصية في القيادة، وإدراج قائمة بالتجارب الرئيسية التي يعتقدون أنها شكلتهم كقادة - سواء كانت إيجابية أو سلبية. ويمكن أن ترجع هذه القصص إلى مرحلة الطفولة أو المدرسة أو العمل أو العيش داخل مجتمع ما. ويُعد هذا النوع من التفكير الشخصي أسهل بالنسبة لبعض الناس عن غيرهم، ولكن بالنسبة لكل واحد من عملت معهم أثناء هذا التدريب فقد تجدد شعور كل منهم بالمزيد من الحماس والالتزام تجاه ما يقوم به من دور قيادي.

وتعتمد قصتي الخاصة في القيادة على العديد من الخبرات الرئيسية؛ وسأشارككم قصتي لأنها قد تكون مهمة بالنسبة لكم لتفهم من أين جاءت الأفكار الواردة في هذا الكتاب، كما آمل أن تساعدكم في التعبير عن قصصكم الشخصية في القيادة.

هل تستحق القيادة الموت من أجلها؟

لا يعتقد معظم القادة أن عليهم سؤال أنفسهم هذا السؤال. قد سألت نفسي هذا السؤال في وقت مبكر للغاية من حياتي المهنية، وبعد وقت قصير من بدء وظيفتي الأولى بدوام كامل.

هل تتذكر كيف شعرت عندما بدأت حياتك العملية لأول مرة؟ وبخاصة لو كنت مثلي؛ وأردت تغيير العالم، وإظهار القيمة المضافة التي يمكنك تحقيقها لمنظمة ما. كنت قد حصلت على وظيفة كأخصائي في الحالات داخل منظمة قطاع عام كبيرة والتي كانت تساعد بعض الأشخاص

الأشد احتياجًا في المجتمع، وقدمت الدعم المالي والخدمات لمساعدة تلك الأشخاص على العودة إلى المدرسة أو العثور على وظيفة لكسب العيش.

وتميز معظم زملائي باللطف. وكانوا يكرسون أنفسهم بشدة لعملائهم. ولكن، لم يكونوا على نفس الدرجة من التركيز لمنظمتهم. كان معظمهم يصل إلى المكتب في الساعة 8:30 صباحًا ويغادر الساعة 4:30 مساءً كل يوم بكل دقة. وربما كان بيئة العمل غير المشجعة تأثير عليهم؛ فقد كان كل شيء حولهم في المكتب باللون البيج -الجران والأرضيات وحتى المكاتب والكراسي. حتى الأشخاص بدوا مثل هذا اللون، أو بالأحرى بلا سمات مميزة.

وكان المشرفون والمديرون أشخاصًا محترمين أيضًا، ولكنهم لم يكونوا أشخاصًا ملهمين كثيرًا. كانوا ينفذون ما يُطلب منهم. ويحترمون الهرم الوظيفي وموقع كل منهم بداخله. وبدت الإدارة العليا للمنظمة بعيدة؛ فقد كان القليل من الموظفين يمكنهم التواصل مباشرة مع الإدارة، لدرجة أنه يمكنني القول أن الإدارة لم يكن لها تأثير كبير على المنظمة.

وبعد شهر فقط من بداية عملي بالمنظمة، تساءلت إذا كان حقًا هذا هو المكان المناسب.

كنت أقوم بما هو مفترض أن أقوم به؛ فقد التحقت بالكلية وحصلت على درجات جيدة ثم حصلت على وظيفة مستقرة بدوام كامل. وكل ما كان علي فعله بعد ذلك هو أن أكون مخلصًا للمنظمة التي أعمل بها وستتولى المنظمة أمري حين تقاعدي. فقد كان هذا هو المفهوم القديم المعروف باسم الاستقرار الوظيفي. ولكنني أدركت بعد قليل أن ذلك لم يكن كافيًا لبناء مستقبلي الوظيفي. فلم أكن أريد فقط أن يكون لي تأثير على حياة العملاء ولكن كنت أسعى كذلك لإحداث تغيير في المنظمة بوجه عام. وكانت هذه هي اللحظة التي أدركت فيها مدى تأثير ثقافة المنظمة على إحساس الموظف بداخلها وتقويض شعوره بالرغبة في المشاركة.

تحسنت الأمور قليلًا عندما بدأت القيام بمهمة جديدة وهي العمل كمستشار مهني. وكانت تلك المهمة تتناسب أكثر مع اهتماماتي الشخصية، ليس فقط من ناحية تقديم مواد تدريبية كخبير

في دراسة الحالات الاجتماعية، ولكن أيضاً من ناحية المشاركة بتقديم يد العون والمساعدة. وبدأت بالشعور بأنني كنت أقوم بتشغيل فريق عمل ناشئ داخل جدران تلك المنظمة الكبيرة. وسرعان ما أدركت أنني أتمتع بقدرات في مجال ريادة المشاريع. فقد كنت أنشئ شيئاً جديداً وليست مجرد مُنفذ لما هو مطلوب فحسب.

استرعى عملي انتباه مديرة الإدارة العليا اسمها «زيتنا». وكانت ذات شخصية هادئة ومتحفظة ولم أكن أعرفها سوى من بعيد. وبدأت تأتي إلى مكنتي للتحدث عن عملي والبرامج الجديدة التي كنت أقوم بإنشائها. ومن خلال تلك النقاشات، عرضت عليها بعض أفكارني لتحسين بيئة العمل الخاصة بنا. وذات يوم، وجدتها تقول: «نحن بحاجة إلى شخص مثلك في الإدارة. أنت مفكر مبدع وواسع المجال. فلديك عقلية استراتيجية وتعرف كيف تنجز الأمور. وهذا قد يساعد فعلاً فريق الإدارة لدينا.»

كانت أول مرة يقول لي أحد مثل هذا الكلام. وبدأت بعد تلك المحادثة في التفكير بنفسني بشكل مختلف. وبدأت قراءة كتب في مجال الإدارة. كنت شغوفاً بمعرفة المزيد حول ما رأته «زيتنا» بداخلي.

وبعد مرور بضعة أسابيع، زارتنني «زيتنا» في مكنتني مرة أخرى. وفي هذه المرة شاركتني فكرة تدور في رأسها. لقد شعرت «زيتنا» بأن لديّ رغبة في أن يكون لي تأثير أكبر على المنظمة، وأكدت لها صحة ذلك. وأخبرتني بعدها أنها ستقوم بتشكيل لجنة لاكتشاف طرق تجعل بيئة العمل أكثر إيجابية. وسألتنني إذا كنت مهتماً بمساعدتها في تنفيذ ذلك، فتمسكت بشدة بتلك الفرصة السانحة أمامي.

ولدهشتي، عندما بدأت لجتتنا في مباشرة أعمالها، أخذت الأمور بالفعل في التحسن. أصبح الموظفون أكثر حماساً. وبدأت بيئة المنظمة تبعث على الإيجابية بشكل أكبر. وأصبح كل موظف يرغب أكثر في المشاركة والتفاعل. وبدأ الجميع يشعر بالتغيير الذي يدب بالمكان. على الرغم من أن الجدران والأرضيات والمكاتب كانت جميعها لا تزال باللون البيج، أصبحت بيئة العمل

تنبض بالحياة. وكانت هذه هي اللحظة التي تعلمت فيها أن ثقافة المنظمة يمكن أن تتغير إلى الأفضل، وأن باستطاعة الفرد إحداث فرقاً بالمنظمة.

كانت الأمور تسير على ما يرام بالنسبة لي. حيث كانت وظيفتي تُشبع اهتماماتي وطموحاتي آنذاك. وكانت بيئة العمل أكثر إيجابية وتحفيزاً. وكنت أشعر بأن لدي تأثير حقيقي على المنظمة. ولكن، سرعان ما وقعت كارثة؛ تم تشخيص إصابة «زيتنا» بسرطان الرئة، واضطرت إلى مغادرة البلاد فوراً لتلقي العلاج.

وغابت عنا لعدة أشهر. بمجرد مغادرتها، بدأت التغييرات التي سعيينا بجد لتحقيقها في التراجع؛ فقد لغت الإدارة العليا اللجنة التي كانت قد بدأتها «زيتنا». وأخبرونا نحن من كنا نعمل بتلك اللجنة بضرورة التركيز على القيام بوظائفنا فحسب، وترك الأمور التنظيمية لهم. وبدؤوا في منح الترقية للأعضاء الذين عملوا في لجنة «زيتنا». وأخبروني أنني ليس لدي ما يلزم لأصبح مديراً. فبدأت تتلاشى رغبتني في المشاركة. وشعرت بالإحباط، ولكن الأكثر من ذلك، كان شعوري بالحيرة في أمر نفسي؛ فلم أستطع فهم سبب عدم رغبة الإدارة العليا في خلق بيئة عمل أفضل. كما كانت تصلني نتيجة لتلك التغييرات الأخيرة رسالات متضاربة بشكل خطير حول مستقبلي داخل المنظمة.

ومع مرور عدة أسابيع، علمت أن الأمور لم تكن جيدة مع «زيتنا»، لذلك قررت زيارتها في منزلها. عندما اقتربت من الرواق الخاص بمنزلها، استطعت رؤيتها وهي تنتظرني خلف الباب الزجاجي. ولاحظت على الفور أن المرض نال منها. وتأملت كثيراً لأجلها.

كنت قد أحضرت معي سلة فواكه فأخذتها وشكرتني. قدمت لي بعض الشاي. جلسنا وبدأنا نتحدث عن علاجها. بدت واثقة من قدرتها على مكافحة مرضها، لكنها سرعان ما غيرت هذا الموضوع. وأرادت أن تعرف كيف سارت الأمور معي. في البداية، عمدت على اخبارها أمور عامة؛ فعلى كل حال قد كانت الزيارة للحديث عن أمورها هي. لكنها استمرت في الضغط عليّ، لذلك صارحتها وشاركتها تجربتي وإحباطي وارتباكتي بشأن الدور الذي يجب أن أقوم به.

ثم بدأت هي الحديث. وروت لي القصة تلو الأخرى حول خبراتها في العمل كمديرة. وقد وصفت لي بالتفصيل كل ما يتعلق بسياسات المكاتب وصغائرها، وبيئة العمل غير المشجعة، والافتقار إلى الثقة الحقيقية بين زملائها المديرين. ووصفت لي معاركها المنتظمة مع الإدارة العليا التي كانت تقف أمام كل جهد تبذله «زيتنا» لجعل المنظمة أفضل. واستطعتُ الاحساس بمعاناتها. ثم ذكرتُ شيئاً أدهشني؛ قالت: «كما تعلم يا «فينس» لقد اهتمت دوماً بصحتي. فأنا لم أدخن سيجارة قط في حياتي، كما أنني ليس لدي أي تاريخ مرضي في عائلتي للإصابة بسرطان الرئة. لذا فأنا أعتقد أن المرض الذي أحاربه اليوم هو نتيجة مباشرة لجميع الضغوط التي واجهتها بصفتي مديرة داخل المنظمة.»

أذهلني حقاً ما قالته. وعندما غادرت منزل «زيتنا» حزنت بشدة من أجلها. شعرت بالغضب بسبب اضطرارها إلى تحمل كل تلك المعاناة. ومع مرور الأيام، لم أستطع ابعاد كلمات «زيتنا» عن تفكيري. بدأت أتساءل ما الذي تعنيه تلك الكلمات بالنسبة لي وهل كنت على استعداد لدفع الثمن الباهظ الذي دفعته هي.

بعد مرور أسبوعين على زيارتي لها، ارسلت لي «زيتنا» مطروفاً بالبريد. وعندما فتحته، وجدت بداخله بطاقة تشكرني فيها على زيارتي والهدية. وكان هناك أيضاً رسالة مطوية بالداخل، وهذا نص ما كتبتة لي بالرسالة:

فينس،

أدرك أنك قد تكون وصلتك رسائل متضاربة مؤخراً فيما يتعلق بأهدافك. إن النجاح لشيء مضحك حقاً. فهو يشبه قانون الفيزياء؛ حيث لكل فعل رد فعل إيجابي وسلبي في ذات الوقت. من ناحية، يجعل النجاح صاحبه يشعر بالقدرة على الإنجاز، والفخر بما حققه، ويؤكد ما لدى الشخص من مهارات، كما أن النجاح يقوي أيضاً الرغبة في التطلع لآفاق جديدة.

بينما من الناحية الأخرى، ستجد ردود أفعال متباينة من الآخرين؛ سيسعد البعض بإنجازاتك بينما ستجد آخرين -ربما بسبب انعدام ثقتهم الداخلية- يشعرون أن نجاحك يهددهم. ولذلك سيقومون بخطوات سواء بقصدٍ أو عن دون قصدٍ للتقليل من نجاحك، أو لتوجيهك نحو مسارات أقل تهيئاً لهم. فبعض الناس يشعرون بالغيرة من نجاح الآخرين. ويتساءلون: (لماذا يحصل هو على كل «السبق»؟) القليل منهم من يدرك أنه يوجد العديد من الفرص المتاحة للجميع.

ويبقى الأمر هو اختيارك أنت. ستسمح لأي مما سبق في التأثير عليك؟ أشجعك على أن تكون دائماً على أفضل ما يمكن وأن تستفيد من الفرص عندما تسنح لك. فلديك الكثير لتكسبه.

أتمنى أن تساعدك هذا الكلمات،

زينتا

ومنذ ذلك الحين كلما فكرت في معنى أن تكون قائداً، أفكر في «زينتا» ورسالتها هذه. فهي رغم ما تعانيه من صراع للبقاء على قيد الحياة ومحاربة مرضها، كرست من وقتها للتواصل مع زميل شاب مثلي في يحتاج إلى تشجيعها.

توفيت «زينتا» بعد أسبوعين من هذه الرسالة، وكان ذلك بمثابة وفاة للمنظمة أيضاً. وكانت تلك هي اللحظة التي تعلمت فيها أنه على الرغم من أن أحد القادة يمكنه إحداث تغيير، لا يمكن أبداً لقائد واحد بمفرده المحافظة على تغيير ثقافة المنظمة بأكملها. وظللت لأسابيع بل شهور أتأمل ما قالته لي «زينتا» وما مرت به من تجربة. وكان لدي الكثير من الأسئلة. هل كانت إصابتها بمرض السرطان نتيجة حقيقية لما تعرضت له من ضغوط أثناء عملها داخل المنظمة؟ أنا لست متأكداً. لكن على الأقل اعتقدت «زينتا» وبشدة أن الأمر كان كذلك، ومن المؤكد فعلاً أن الإجهاد كان له بعض التأثير السلبي على صحتها.

وتساءلت كثيراً: «إذا كانت أمور العمل سيئة للغاية بالنسبة لها، لماذا لم تترك العمل بالمنظمة فحسب؟» على مر السنين، استمرت دهشتي لاكتشاف أنه يوجد العديد من القادة يكادون يعيشون في بيئات عمل على نفس السوء مثل ما حدث وعانت منه «زيتنا». لقد اكتشفتُ أيضاً العامل المشترك الوحيد الذي كان يجمعهم؛ ألا وهو أنهم كانوا جميعاً من مواليد سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية. أي أنهم من الجيل الذي نشأ على المثابرة والتحمل لكل ما يجب عليه مواجهته مع اختلاف الظروف؛ فإذا كنت تعمل تحت قيادة غير رشيدة بالمرّة، فيجب أن تتحمل ذلك. حتى إذا كنت تعمل في بيئة عمل مروعة، مثل ما عانت منه «زيتنا»، فيجب عليك أيضاً تحمل ذلك. إنه أمر غريب فعلاً، فقد كان لأبناء هذا الجيل قدرة على التماسك وعلى تحمل كل هذه الصعاب والحماقات الأمر الذي يُعتبر شارة شرف على صدورهم حقاً.

أدرت أنني مختلفاً عن «زيتنا». أجبرتني تلك الرسالة على التفكير مبكراً في مسيرتي المهنية وبحثتُ عن إجابة لسؤالين هاميين: ما هي القيادة؟ هل تستحق القيادة الموت من أجلها؟

تعلمتُ من تجربة «زيتنا» أنني لم أكن مستعداً للتضحية مثل ما فعلت هي، ليس من أجل منظمة لا تستحق ذلك، وليس من أجل منظمة لا تسعى إلى تحقيق التقدم. منظمة مثل هذا لا تستحق التزام وطاقه موظفيها. اتضح لي ذلك في وقت مبكر منذ بدايات حياتي المهنية وحتى اليوم.

لقد تعلمتُ أيضاً من تجربة «زيتنا» أنه لا ينبغي تقسيم حياتنا بشكل مصطنع ما بين حياةٍ عملية وحياةٍ شخصية. فكل منا لديه حياة واحدة فقط ليعيشها، ولا يوجد أي سبب يجعلنا نقضي حياتنا داخل منظمة مروّعة يرأسها مديرون وقادة غير ملهمين أو محفزين لفرق عملهم. بالإضافة إلى أن العمل يشغل جزء كبير من حياتنا. فنحن نقضي أوقاتاً طويلة في العمل، وتلك الأوقات هي بالنسبة لمعظمنا الطريق الرئيسي الذي من خلاله نساهم في المجتمع. لذلك، أعتقد أنه أمر في غاية الأهمية أن نجعل أوقات العمل أفضل ما يمكن. وعندما نحقق ذلك، فسنكون جميعاً رابحين؛ الموظفين والعملاء والشركاء وعائلاتنا ومجتمعاتنا. حيث يتحرك العالم

من حولنا عن طريق المنظمات؛ لذا نحتاج أن تكون تلك المنظمات قوية وفاعلة، لا منظمات غير ملهمة ومدمرة نفسيًا لمن يعمل بها. لقد تعلمت أن كل شيء يبدأ بالقيادة المسؤولة.

ففي أثناء عملي مع «زيتنا»، لم يتحدث أحد عن القيادة. وانصب الاهتمام حول الإدارة، وتمثل المدير الجيد فيمن يقوم بما يُطلب منه فحسب ويثير أقل إزعاج ممكن من حوله. ويحترم التدرج الوظيفي ومكانه داخله؛ عليك فعل ما يطلب منك فحسب. بعد مرور 25 عامًا على وفاة «زيتنا»، قررت مشاركة قصتها لأنني أعتقد أنه يوجد الكثير الذي علينا القيام به بشكل أفضل عندما يتعلق الأمر بالقيادة.

لقد غيرت رسالة «زيتنا» طريقة تفكيري عن نظام حياتي. بل غيرت حياتي نفسها عمليًا؛ فمن خلالها جاءت إلى فكرة أن أبدأ عملي الخاص كاستشاري. لم أكن أدرك أهمية ذلك آنذاك، لكن رسالة «زيتنا» جعلتني أقبل التحدي واتخذ قرار حاسم أو بالأحرى قرار قيادي.

وما لم أكن أدركه أيضًا في ذلك الوقت هو أنني عندما اتخذت هذا القرار، بدأت السعي للتوصل إلى الطريقة التي تمكننا من خلق منظمات مؤثرة يرأسها قادة يدفعون من حولهم حقًا لتحقيق النجاح. أردت أن أجد قادة يتمتعون بمثل هذا التفكير وأن أعمل معهم؛ أشخاص سعوا إلى خلق بيئة مميزة داخل المنظمات التي يرأسونها. ولكن للأسف الوصول إلى مثل هذه الشخصيات ليس بالأمر السهل مطلقًا.

عندما بدأت عملي الاستشاري، في البداية ركزت على تقديم خدمات الاستشارات المهنية للمتخصصين. وكان العمل مع مثل هذا النوع من العملاء مرضيًا بالنسبة لي. بدؤوا يدعوني إلى القيام بورش عمل لموظفيهم. داخل منظماتهم. وأدركت سريعًا أن هذا العمل كان ممتعًا أكثر لي. وعلمت أيضًا أن الاستشارات المهنية التي أقدمها لا تتيح لي فقط التأثير على مستوى الأفراد، ولكن أيضًا منحني فرصة التأثير على مستوى المنظمات ككل من خلال تقديم ندوات عن القيادة. وقد أعجبتني هذا حقًا. وبمرور الوقت، بدأت في تغيير مسار عملي، والاعتماد بشكل أقل على الإرشاد المهني على مستوى الأفراد، والتركيز على العمل داخل المنظمات.

وكان هناك عامل رئيسي مشترك لكل المشروعات التي عملت على تطويرها؛ ألا وهو التغيير. فقد عملت بشكل مستمر مع المنظمات والقادة كأفراد كل على حدة ومع فرق العمل ووحدات الأعمال وكان الجميع يقفون عند نقطة تحول ومنعطف هام بحياتهم. كانوا بحاجة إلى التغيير للاستمرار ولكنهم لم يعرفوا كيف السبيل إلى تحقيق هذا التغيير. وكانت هذه هي اللحظة التي أدركت فيها أنه حتى الأشخاص والجماعات الذين يريدون التغيير ويحتاجون إلى تحقيقه يميلون أنفسهم إلى مقاومة هذا التغيير.

وعندما بدأت طبيعة عملي في أن تصبح أكثر تعقيداً وأهمية استراتيجية، قررت ضرورة تعلم المزيد حول تطوير المنظمات والقيادة والتغيير. وكان هذا هو الوقت الذي بدأت فيه مواصلة الدراسات العليا الخاصة بي. وواصلت عملي أثناء الدراسات العليا، واكتشفت أن انخراطي في هذين العالمين في نفس الوقت كان أمراً رائعاً؛ فكنت أدرس عن نظريات القيادة ثم يتاح لي الفرصة أن أجرب هذه النظريات مع من أتعامل معهم خلال عملي. وتوصلت من خلال ذلك لمعرفة أي من هذه النظريات قيمة حقاً وأي منها تبدو مهمة من الناحية النظرية ولكنها غير مرتبطة بالعالم الواقعي. وكانت هذه هي اللحظة التي تعلمت فيها أن أؤيد دائماً الأفكار العملية والقابلة للتنفيذ.

جعلتني مواد الدراسات العليا أفكر في من أعمل معهم بشكل مختلف. بدأت النظر للمنظمات بطريقة أكثر شمولية وانتظام. وكلما تعلمت أكثر، تمكنت من رؤية ما يعوق طريق النجاح بشكل أوضح. وبدأت أركز على الأمر الذي أصبح فيما بعد المحور الرئيسي في حياتي المهنية؛ ألا وهو الطرق الشمولية في التفكير فيما يخص الأعمال والقيادة. وكنت إلى حد ما مختلفاً بين أقراني في الدراسات العليا؛ فأنا كنت أمارس عمل حر وأتعامل مع منظمات القطاع الخاص، بينما كان زملائي الدارسين يعملون في مجال التعليم أو الرعاية الصحية أو القطاع العام. وتعلمت في هذه هي اللحظة أن الاطلاع على أفكار من مجالات أخرى يمكن أن يكون مفيداً للغاية وذات قيمة بالغة. فكونك مختلفاً يعد أمر جيد تماماً، بل أنه في واقع الأمر يساعدك

بطرق تفوق أهميتها عما يمكنك توقعه في بادئ الأمر. وأجريت في الأخير بحثي للحصول على درجة الدكتوراه حول ما أسميته «القيادة الشاملة». وتوصلت إلى قادة يشاركونني في نفس طريقة التفكير المتعلقة بالقيادة وكيفية خلق منظمات مؤثرة. وبذلك أسهموا معي في البحث وتعلمت منهم. بل أصبحوا شعاع الأمل بالنسبة لي. ولم أدرك آنذاك كيف سيكون هذا الأمل هو ما يدعمني ويقويني وأنا أواجه التحديات المستقبلية في عملي كمستشار.

لماذا قد يكون بعض القادة «حمقى»؟

عملت في إحدى الشركات وكان العديد من الموظفين بداخلها يصفون رئيسها التنفيذي بأنه «الأحمق الكلاسيكي». كان «لاري» قائداً للأعمال ثاقب الفكر، لكنه كان أيضاً متعجرفاً ومغروراً. ومما زاد الأمر سوءاً، أنه استخدم التخويف والتهديد كمنهجاً أساسياً في قيادته. وحكى لي من تعاملوا معه، أنهم في كل مرة يجمعهم العمل فيها مع «لاري»، كانوا يشعرون بعدها بالمدلة والدونية.

وفي أثناء عملي بالموارد البشرية كلفت بإدارة برنامج لتطوير القيادات العليا والمتوسطة. وكان «لاري» حاضراً في إحدى المقابلات الأولى التي أجريتها، وبعد مرور خمس دقائق من المقابلة بدأ يتحدث بنغمة عدائية. وأخذ من التقليل من أهمية الموارد البشرية وأوضح أنه كان بالكاد يتقبل هذا البرنامج. فهو لم يعتقد أنهم في حاجة إليه في الأساس. وعندما طلبت منه أن يصف لنا منهجه في القيادة، قال: «هذا أمر سهل. إنه التخويف. يجب أن يخاف منك من حولك إذا أردت أن تصبح مؤثراً.»

وبمجرد أن بدأت البرنامج مع باقي المشاركين، أراد الكثير منهم التحدث عن «لاري». عانت القيادات التي تعمل معه من أسلوبه أشد المعاناة، ولكنه هو رئيسهم في العمل لا مفر. وأخبرتهم أن عليهم مسؤولية إعطاء «لاري» تغذية راجعة صادقة عن أسلوبه هذا. وأن ذلك سيساعده أن يصبح قائداً أفضل. لكن لم يرغب أحدٌ منهم في مصارحته، وكانوا يتحملونه فحسب، بينما استمر «لاري» في كما هو وكما يصفه الكثيرون «الأحمق الكلاسيكي».

انتهى بي الحال أن عملت مع هذه المنظمة أثناء واحدة من أكبر الأزمات التي واجهتها على الإطلاق. أضرب موظفي أحد الموردين الرئيسيين لمدة تسعة أشهر، فأصبحت المنظمة عاجزة عن الايفاء بالتزاماتها. وعلى الرغم من الأزمة، صمد قادتها واستطاعوا أن يجعلوا المنظمة تستمر. وكافحوا من أجلها حقًا. وإن لم يتمكنوا من تحقيق أهدافهم المالية وهو اخفاق لم يعتادوا عليه من قبل.

لكنهم استطاعوا المحافظة على تحقيق أرباح للمنظمة، وهو ما يعد إنجاز رائع في ضوء الأزمة. وشعر هؤلاء القادة الذين عملت معهم بالرضا عن أنفسهم بعد تجاوز الأزمة. ونالت المنظمة اهتمام إعلامي إيجابي بفضل الطريقة التي استطاعت بها إدارة تلك الأزمة. وبدأ القادة في الشعور بالمزيد من الثقة المتبادلة وأصبحوا يعملون سويًا بشكل أفضل. فالشدائد قد تكسرك أو تجعلك أكثر قوة، وفي هذه الحالة، جعلت هذه الأزمة القادة أقوى كثيرًا.

بعد حوالي أسبوع من انتهاء الأزمة، عقدت القيادات العليا اجتماعًا مع «لاري». وكانوا جميعًا يتوقعون منه أن يهنئهم على إدارتهم الجيدة للأزمة. لكنه لم يفعل، بل أخبرهم بأنهم محظوظون لتجاوز الأزمة، وبدأ يشير طوال الوقت إلى إخفاقهم أثناء الإضراب. وأثناء الاجتماع وحديثي مع هؤلاء القادة عن هذا الأمر، كنت أرى بعضهم وقد ملأت الدموع أعينهم وهم يسردون لي هذا الموقف. أنصت إليهم ثم بادرتهم بالسؤال: «لماذا لم يواجه أي منكم «لاري»؟» فساد صمت تام غرفة الاجتماعات.

قلت لهم إن على القادة أن يكون لديهم الشجاعة لإيقاف هذا السلوك الخاطيء والمسيء بغض النظر عن مصدر منه. إنه أمر يتعلق بمصارحة أصحاب السلطة. وبالتأكيد هو أمر ليس سهلاً، لكنه ضروري في بعض الأحيان. وأخبروني أنه لم يواجه أي منهم لأنهم خائفون؛ يخشون ما يستطيع «لاري» القيام به، ويخافون أن يفقدوا وظائفهم. وأحسست بما يشعرون به. كان أمرًا صعبًا أن أشاهد رجال ونساء ناضجين وهم يتحدثون عن التقليل من شأنهم بهذه الطريقة. لم أكن أعرف حينها أن موضوع الشجاعة هذا سوف يصبح بارزًا للغاية في مدار عملي مع القادة.

شعرت أنه يجب عليّ التحدث مع «لاري». كنت أعرف جيداً الأثر السلبي الذي يحدثه أسلوبه في العمل، وكان يجب مصارحته بذلك. يجب أن يمتلك أحدهم الشجاعة الكافية للتحدث معه. وكنت أعرف أيضاً أنه لن يكون رد فعله جيداً إزاء ذلك. ومن المحتمل أن يثار لنفسه بإنهاء عقدي مع المنظمة. ولكنني لم أعر الأمر اهتماماً. لكنني كنت قلقاً أكثر من أنه سيزيد الأمور سوءاً بالنسبة لمن يعمل معه بمجرد علمه بما عرفته عن أسلوبه معهم. ولم يكن الأمر يحتمل المزيد من السوء بالنسبة لهم. ونصحني مدير الموارد البشرية بألا أكرث للأمر. وقال لي أنه يجب على القادة أن يتوصلوا إلى طريقة للتفاهم مع «لاري» بأنفسهم. وبعد مرور أشهر قليلة، تصرف بعضهم حيال الأمر؛ فاستقال عدد قليل منهم، لكن غالبيتهم دفنوا رؤوسهم في الرمال واستمروا في تقبل هذا الوضع. فلم يكن لدى أيٍّ منهم الشجاعة للتحدث إلى «لاري» مباشرة. وأثرت هذه التجربة عليّ لفترة طويلة. وظللت أسأل نفسي إذا كان من الممكن أن أتصرف بطريقة مختلفة وقتها. لكن في النهاية، تبادرت إلى ذهني الأسئلة الحقيقية التالية: لماذا تقبل المنظمات وجود قيادات مثل «لاري»؟ ولماذا يوجد الكثيرون من أمثاله؟ وإلام يهدف هؤلاء؟ ما هو الشيء الذي يأملون تحقيقه؟ كان من الواضح أن تلك الشركة كانت ناجحة للغاية؛ وكان من الممكن تحقيق النجاح عن طريق الترهيب والتخويف، لكن هذه الاستراتيجية تجعل من يعملون في ظلها بعيدين تماماً. فالقيادات مثل «لاري» يحصلون على أسوأ ما لدى من يعملون معهم. فهي استراتيجية تهدر الإمكانيات البشرية لفرق العمل. ولا تدرك الكثير من الإمكانيات التي يمكن تحقيقها. بل تدمر الكثير منها فعلياً.

وكانت هذه هي اللحظة التي تعلمت فيها أنه لتغيير المنظمات، قد تحتاج إلى بعض التفاؤل الساذج. يجب أن تؤمن بإمكانيات القيادات والموظفين وما يمكنهم تحقيقه من أجل خلق منظمات عظيمة. ولكن للأسف، القيادات والمنظمات العظيمة هم الاستثناء. العمل الحقيقي يتمثل في مساعدة كل هؤلاء القادة والمنظمات الأخرى ليصبحوا أفضل. أصبح لدي إصراراً أكبر بداخلي. وأصبحت أكثر تمسكاً بالوصول إلى هدفي.

لماذا يقف الكثيرون من القادة عاجزين أمام المشكلات داخل المنظمة؟

بعد ذلك بقليل خلال حياتي المهنية، عملت مع شركة في مجال التكنولوجيا كان مؤسسها ومديرها التنفيذي شاباً رائعاً يدعى «جيم». وقد صمم «جيم» برامج في مجال الخدمات المالية، وكان ناجحاً للغاية. وسارع العملاء في طلبه وطرقوا بابه طلباً لخدماته. فتوسعت شركته بسرعة. لكنه كقائد، كان ينقصه الكثير. وكان يقسو على من يعمل معه. لكنهم كانوا يعرفون أن لديه نوايا طيبة، لذلك لم يزعجهم ذلك كثيراً.

وعندما طُلب مني إعداد برنامج عن القيادة، كانت الشركة تواجه صعوبات كبيرة؛ فقد دخل منافسون جدد سوق البرمجيات الأمر الذي جعل برامج الشركة تبدو قديمة. وبالتحدث مع الموظفين في الشركة، علمتُ أن الفريق الخاص بتطوير المنتجات لم يكن أبداً على تواصل مع فريق التسويق، وأن فريق التسويق بدوره لم يكن يتحدث مع زملائهم في قسم المبيعات. فالنجاح الذي حققته شركتهم جعلهم كسولين وقانعين. وكان مديري المبيعات في المجال قد تعهدوا بمواعيد لإصدار نسخ مُحدّثة من البرنامج، وتلقوا طلبات من العملاء لشراء المنتج الجديد الذي في واقع الأمر لم يكن أحداً قد صممه بعد. وقد كانت فوضى مطلقة. كيف تسنى لمديري المبيعات السماح بوقوع هذه المشكلة الكبيرة؟

كانت اجتماعات منتديات القيادة التي صممتها ضمن برنامجي لهذه الشركة صعبة للغاية وكنت أيضاً مسؤولاً عن إدارتها. أراد القادة بالشركة الجلوس فحسب وإلقاء اللوم على بعضهم البعض بشأن المشكلات التي تواجهها شركتهم. لقد ركز كلٌّ منهم على القسم الخاص به منفرداً، ولم يعملوا أو يتعاونوا كشركة واحدة.

عندما كان العمل يسير على ما يرام، لم يبد هذا الخلل الوظيفي مهماً فقد كان كل شيءٍ ميسراً. وظلت التدفقات النقدية تصل إلى الشركة.

وقد أعطى النجاح إحساسًا خاطئًا بالأمان للعاملين بالشركة وتقدير خاطئ عن مدى جودتهم. وكان هذا المثال ما علمني أن الأرقام الخاصة بالشركات لا تخبرنا دائمًا كل شيء عن أداء الشركة.

والآن بعد أن تقلصت مبيعات الشركة، لاحظ الجميع المشاكل الثقافية والتنظيمية بين العاملين داخل الشركة، ولا أحد يعرف كيفية التصرف السليم حيال ذلك. ووقع «جيم» في حيرة من أمره، ووقع باقي القادة تحت ضغط كبير أيضًا، حيث أدرك الجميع أن عليهم الوصول إلى طريقة لإنقاذ الشركة. كانوا جميعًا تحت ضغط كبير لتغيير ما آلت إليه الشركة من أمور. لكنهم لم يستطيعوا فعل شيء. كانوا غير أكفاء لهذه المهمة الصعبة. وبدوا عاجزين تمامًا أمام هذا الموقف.

وبعد مرور يوم من عقدي لاجتماع صعب ثان مع هذه المجموعة من قادة الشركة، ذهبتُ إلى موقف السيارات ووضعت حقيبة الكمبيوتر المحمول الخاص بي ومتعلقات أخرى في سيارتي. وبعد ما أغلقتُ حقيبة السيارة، تأملت المبنى الإداري الخاص بهذه الشركة. ورأيت الأدوار الخاصة بمكاتب العاملين بها. تصورت منظر هؤلاء القادة الذين أمضوا كل وقتهم في الصراعات وإلقاء اللوم على بعضهم البعض، كما تأملت الأدوار الأخرى بالمبنى وما بها من مكاتب خاصة بشركات مختلفة داخل هذا المبنى الواحد حيث يكتب كلٌ منهم قصته الخاصة في النجاح أو الفشل. وكان المنظر الخارجي للمبنى الضخم يظهر ضالة أهمية هذه الصراعات التي تشغل الجميع، ومدى عرقلتها لطريق النجاح. وكانت هذه هي اللحظة التي أدركت فيها أنه من أجل خلق ثقافة قوية للمنظمة، يجب أن تكون لديك ثقافة قوية في القيادة أولاً.

ومن خلال تجربتي كمستشار، رأيت أن العديد من المنظمات لا تمتلك ثقافة قوية عن القيادة. بل إن الحال في بعض هذه المنظمات مروع أحيانًا، بل أحيانًا أخرى يوجد خلل وظيفي تام داخل المنظمة. ولكن من المهم أن نفهم أن ذلك يحدث بالفعل، وفي الغالب يكون ذلك أمرًا متوقعًا لأن قليلًا فعلاً من القادة يهتمون بما نطلق عليه «ثقافة القيادة».

ومع ذلك، أقابل في عملي بشكل استثنائي القليل من القادة الذين استطاعوا حقيقةً إدراك أهمية هذه الثقافة. ويعملون بكل ما فيهم من جهد على ترسيخ ثقافة قيادة قوية داخل منظماتهم. وأنا محظوظ للعمل مع هذا العدد القليل من هؤلاء القادة الاستثنائيين. فقد أظهر والي أن ثقافة القيادة يمكن أن تكون قوة فاعلة وإيجابية داخل المنظمات. لكنها أيضًا سريعة الزوال؛ ففي اللحظة التي تتوقف فيها عن الاهتمام بها، تبدأ في التلاشي.

في النهاية، أدركت أيضًا أن الاختيار متاح دائمًا أمامنا. وليس علينا تحمّل ثقافات قيادية غير مُلهمة أو مُحطمة. بل يمكننا خلق ثقافات مثمرة وعظيمة. لكن الأمر يتطلب جهودًا متضافرة لخلق مثل هذه الثقافة داخل المنظمة والحفاظ على استمرارها على المدى الطويل. هذا يعني أنه يجب عليك التركيز باستمرار على إبقاء ثقافة القيادة داخل المنظمة قوية. وهذا كله يبدأ بالتطلع لتحقيق قيادة عظيمة.

في تلك المرحلة من مسيرتي في هذا المجال، فكرت كثيرًا في الهدف التي كنت أسعى لتحقيقه. وأدركت أنني كمستشار، سأكون دائمًا في خارج هذه الدائرة؛ فأنا أساعد حقًا من أعمل معهم، ولكنني في واقع الأمر لا يمكنني خلق ثقافة قيادة بنفسني. لقد استمتعت بالعمل في تقديم الاستشارات المهنية، لكنني كنت أريد أيضًا المساعدة في بناء أعمال بنفسني. فأنا لم أكن أريد فقط أن أكون خبيرًا في القيادة، بل أردت أن أكون قائدًا. لذلك قررت أنني بحاجة إلى توجيه عملي ليصبح داخل منظمة، حيث أستطيع الاستفادة من كل ما تعلمته على مدار عشرة سنوات من العمل كاستشاري وكذلك من برامج الدراسات العليا وأبحاثي لأعرف إذا كان بإمكانني فعلاً خلق ثقافة قيادة قوية داخل الشركة.

هل لاحظ أحد أننا توقعنا عن الحديث عن القيم الخاصة بنا؟

لم أكن أتوقع أبدًا أن فرصتي القادمة ستتاح أمامي بهذه السرعة. حيث اتصلت بي شركة في مجال الأبحاث لدراسة دور لها مع شركة أدوية جديدة. وكان مديرها التنفيذي

«جون» ذا خبرة كبيرة في هذا المجال. فهو قد ترك وظيفة مرموقة في التسويق بشركة أدوية من الدرجة الأولى لينشأ هذه الشركة الجديدة. وكانت لديه رؤية لإنشاء نوع مختلف من شركات الأدوية.

وتمتع «جون» برؤية عظيمة فيما يخص الثقافة التي يريد داخل الشركة. وتلك الثقافة هي ما جذبني للشركة. وقررت تحقيق قفزة بالشركة وأصبحت أنا المسؤول عن إدارة مهام التعلم والقيادة. لقد كانت حقاً تجربة رائعة مع مجموعة رائعة من الناس وأُتيحت أمامي الفرصة التي كنت أبحث عنها؛ أن أتواجد داخل الشركة وأن أحول أفكارني إلى أفعال. وكان الخبر السار فيما يتعلق بهذه الشركة هو أن «جون» لم يكن يسعى لتطبيق طرق العمل التقليدية.

وبصفتها شركة جديدة، كنا نؤيد التفكير والتصرف بشكل مختلف في جميع مجالات أعمالنا. وتعلمتُ من «جون» رؤية رائعة وهامة للغاية تتعلق بالقيادة؛ حيث اعتقد جون دائماً أن العديد من القادة لا ينبغي عليهم أن يفهموا تفصيلاً كيف تحقق الشركة فعلياً الأرباح وتجنبي الأموال. وكان هذا الاعتقاد هو حجر الزاوية لمسألة القيادة، لأنه بمجرد أن يتفهم القائد النقطة الجوهرية الأساسية، ينعكس ذلك على أسلوبه كقائد بشكل كامل. ومن هنا بدأت أدرك العلاقة العميقة بين الاستراتيجية والقيادة.

وعلى مدار الثلاث سنوات التي قضيتها بهذه الشركة، لم يتغير سوى القليل فيما يتعلق بأرائنا حول شركتنا. في الأيام الأولى، استغرقنا وقت طويل للحديث عن قيمنا ونوع الثقافة التي نريد خلقها داخل الشركة. وكانت المحادثات ناجحة تماماً. وسرعان ما توقفنا عن إجراء تلك المناقشات.

وذات مرة أثناء اجتماع شامل للموظفين بالشركة، شاركهم ملاحظتي الشخصية، وبادرتهم بالسؤال: «هل لاحظ أحد أننا توقفنا عن الحديث عن القيم الخاصة بنا؟» وكان هذا نفس السؤال الذي رددته بعدي الكثيرون منهم. وأدركتُ بعد ذلك عندما رجعت للعمل كاستشاري أن هذا ما يحدث بالمنظمات طوال الوقت. ترتبط القيم والثقافة ارتباطاً وثيقاً

بعضهما البعض. وتتعامل معها بعض الشركات أحياناً كمشروع يمكن التأشير عليه بالانتهاء وشطبه من قائمة الأعمال. ومن الجائز رؤية هذا التفكير الخاطئ مراراً وتكراراً. لأن ترسيخ ثقافة القيادة داخل المنظمة أو الشركة ليس مشروعاً لمرة واحدة أو عنصراً بسيطاً؛ إنه عمل مستمر ولا ينتهي أبداً. وعلى الجميع العمل من أجل ترسيخ ثقافة القيادة باستمرار داخل منظماتهم. لأنه إذا لم نقم بذلك، ستبدأ في التلاشي فعلياً.

على الرغم من أن تجربتي في هذه الشركة كانت رائعة كما أنني وفريقي أنجزنا بعض الأشياء الجيدة للشركة، إلا أنني وبصفتي من يت رأس وظائف الدعم كنت أشعر أنه لا تزال توجد خطوة تبعدنا عن جوهر العمل. وخلال ثلاث سنوات فقط، بدأت بالفعل بالشعور أنني تحولت إلى «وضع الصيانة» كما توصف البرامج التي لا يتم تحديثها، وتأكدت من أنني لن يمكنني التفوق في هذا الوضع وأن الوقت قد حان لمواصلة طريقي.

وطوال الوقت كانت روح «زينتا» لا تزال هي مصدر إلهامي. ثم أخيراً جاءت الفرصة التي طالما كنت أبحث عنها؛ انضمت إلى شركة استشارات أخرى، وسرعان ما طلبت خدماتها شركة جديدة تسمى «نايتس بريدج» لحلول الثروة البشرية (Knightsbridge Human Capital Solutions).

كيف يمكن خلق ثقافة نابضة بالحياة؟

كان «ديفيد» هو المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة «نايتس بريدج»، وهو رائد أعمال متمرس يتمتع بسجل حافل في هذا المنصب. وكان لدى «ديفيد» فكرة؛ حيث أراد توفير طريقة أكثر تكاملاً للمنظمة تستطيع من خلالها تلبية احتياجاتها من الثروة البشرية في كل مرحلة من مراحل العمل مثل التوظيف والاختيار وجذب المواهب وصولاً إلى مراحل تطوير الموظفين والقيادات.

علاوة على أنه كان يؤكد على أهمية ليس فقط بناء شركة خدمات مهنية عظيمة ولكن أيضاً ضرورة أن تكون شركة تشغيل على نفس القدر من الكفاءة. وكان هذا الدور الثنائي في رؤية الشركة يخلق نوع من الضغط الصحي داخل منظمنا. فقد كان «ديفيد» وباقي موظفي «نايتس بريدج» ملتزمون بتنفيذ هذا الهدف على أرض الواقع.

تحدث ديفيد أيضاً عن خلق ثقافة نابضة بالحياة. وكان يعلم أن ذلك هام للغاية لنجاحنا. وأدركت أن رؤيتي الخاصة بممارسة القيادة بطريقة متكاملة داخل المنظمة من شأنها المساعدة في القيام بدور رئيسي لتحقيق رؤية «ديفيد» الشاملة وجعلها حقيقة واقعة. لقد وجدتُ فرصتي لأصبح قائداً وأضع كل أفكاري حول القيادة وثقافتها حيز التنفيذ داخلياً من خلال أعمالي وخارجياً من خلال العملاء التي أتعامل معهم.

داخل كل منظمة، تكون الثقافة هي ما يجمع بين كافة الأطراف وهي أيضاً العنصر الدافع للمضي قدماً. لكن، هذا يحدث فحسب إذا توصلنا إلى ثقافة القيادة الصحيحة. وإذا لم نعم بذلك، تصبح الثقافة غير الصحيحة خطأ فادح في حق المنظمة. وبالنسبة للشركات التي تقدم خدمات احترافية مثل «نايتس بريدج»، يكون للثقافة تأثير حقيقي على خبرات العملاء. وأطلقنا حينها على ثقافتنا المتفردة داخل «نايتس بريدج» اسم «العامل K». وهو العامل الذي يشير إلى الثقافة الخاصة بمنظمنا وطبيعة الموظفين الذين نجحوا في أداء عملهم داخلها. هذا ما حفزنا. وهذا ما جعل المنظمة مميزة في هذا الشأن.

وأثناء السنوات الأولى من عملي توليت أدوار هامة داخل المنظمة وتزايدت مسؤولياتي. ثم في يوليو 2008، أتاحت لي الفرصة التي كنت أبحث عنها: وطلب مني أن أتولى مسؤولية الممارسات الجديدة المتعلقة بالقيادة. وكانت وظيفتي هي دمج ثلاثة أعمال منفصلة وصياغة الطريق لدخولها للسوق. وكانت فرصة رائعة بالنسبة لي، ولاحظت سريعاً أن هناك شيء بداخلي بدأ في التغير؛ فأنا بعد أن أصبحت مديراً تنفيذياً داخل هذه المنظمة، شعرت بإحساس متنامي من المسؤولية والمساءلة. وكان ذلك يفوق أي وقت آخر مضى أثناء حياتي المهنية.

شعرت بالتزام مباشر تجاه الشركاء وأعضاء مجلس الإدارة داخل المنظمة. وشعرت بإحساس أكبر بالمساءلة تجاه عملائنا وموظفينا. وسعدت للغاية عندما حصلت على هذه الفرصة الحقيقية. كما أنني تأكدت أن الأمر يتطلب بذل المزيد من العمل الشاق لتحقيق النجاح.

ولكن في شهر يوليو من ذلك العام حدث ما جعل قيادتي تقع تواجه اختباراً حقيقياً؛ وأعني الأزمة المالية في 2007-2008.

وقد تستطيع تصور ذلك وخطورته، حيث كانت هذه الأزمة منهكة وصعبة لكل القيادات داخل المنظمات التي نتعامل معها. وكان أداء «نايتس بريديج» جيداً حيث أُختبرت طريقة قيادتنا للمنظمة وأثبتت تلك الطريقة قوتها في مواجهة الأزمة. فاستطعنا أن نكون لنا نمط شامل في أعمالنا مقترن بمجموعة من الممارسات العملية التي يمكنها التغلب على التغيرات التي قد تحدث في دورة الاقتصاد، وكانت هذه فائدة عظيمة لمنظمتنا. وكان كل ذلك جزءاً من رؤية «ديفيد» الخاصة بالشركة وقد أثبتت هذه الرؤية نجاحها.

وكان ذلك أيضاً بمثابة اختبار شخصي حقيقي بالنسبة لي. لقد تعلمت أنه عندما يتعلق الأمر بالقيادة، يجب أن يتحلى الواحد منا على المستوى الشخصي بالمرونة والقوة في الأوقات الصعبة. فالفائد لا يحتاج فقط إلى إدارة ردود أفعاله في هذه المواقف، ولكن عليه إدارة ردود أفعال فريق عمله ككل. وبالنسبة لمنظمتنا، كنا نحتاج أيضاً أن نساند عملاءنا في وقت حاجتهم إلى العون بسبب تلك الأزمة.

وكان ذلك بمثابة التزام جماعي من جانبنا.

وساندا عملاءنا الذين كانوا يكافحون لاجتياز تداعيات تلك الأزمة المالية الطاحنة. حيث فقد العديد من عملائنا وظائفهم. وساعدت الخدمات التي نقدمها المتعلقة بالانتقال الوظيفي وإعادة توجيه من فقدوا وظائفهم نحو إيجاد فرص جديدة وبذلك ساندا عملاءنا في وقت حاجتهم.

بينما بذل من استطاعوا المحافظة على الإبقاء على وظائفهم كل ما في وسعهم لضمان سلامة شركاتهم في أثناء الأزمة.

وأدر كنا كذلك أن العديد من عملائنا - وخاصةً حديثي العهد كمديرين تنفيذيين - كانوا يستطيعون القيادة في أوقات حالات الاقتصاد الجيدة فحسب وليس أثناء الأزمات. وبالنسبة لهم كان هذا أول اختبار لممارسة قيادة شركاتهم أثناء الأزمات بل خلال فترة تُعد واحدة من أصعب الفترات الاقتصادية على مر التاريخ. وبذلك أصبح ما نقدمه لهم من خدمات لا يمكن أن يقدر بثمن فنحن استطعنا مساندة عملائنا خلال الأزمة. كنت فخور بزملائي وتأثيرهم الإيجابي على عملائنا خلال هذه الفترة العصيبة.

وفي نهاية الأمر، اتضح لنا أهمية الفكرة التي طالما كنت أو من بها وبشدة؛ أننا لا يمكننا اسداء النصيحة فحسب للقيادات ولكن علينا أن نعيش بأنفسنا مفهوم القيادة في حقيقته. نحن بحاجة إلى العمل الجاد لنصبح قادة عظماء ولكي نضرب أيضًا مثلًا في القيادة العظيمة أثناء العمل مع عملائنا. وما إن نفعل ذلك، فإنهم سيلاحظون الفرق ويشعرون به. وأعتقد أننا نجحنا في تحقيق هذا الهدف بفضل أننا استطعنا ترسيخ ثقافة قيادة قوية بين أعضاء فريق عملنا بالمنظمة. كما أننا تعلمنا درس آخر من هذه التجربة وهو أن بناء ثقافة قيادة قوية ليس مجرد غاية يجب الوصول إليها. بل من الضروري الاستمرار في الالتزام ببذل كل جهد للمحافظة على هذه الثقافة.

كيف يمكن القيادة في وضع يسوده الغموض؟

في بداية عام 2015، بدأ فصل جديد في قصتي الشخصية عن القيادة. قامت مجموعة «أديكو» و«لي هيشت هاريسون - إل إيتش إيتش» (The Adecco Group and Lee Hecht Harrison (LHH)) بشراء شركة «نايتس بريدج» وهاتان الشركتان رائدتان عالميتان في مجال اكتساب المواهب والتطوير والانتقال الوظيفي.

كانت هذه هي المرة الثانية التي أعمل فيها في شركة تم شراؤها من قبل شركة أكبر. وقد كنت أيضاً من قبل أقوم بدور المشتري وأعرف على المستوى الشخصي تأثير هذه الأحداث على الموظفين والقيادات.

فقد أصبحت عمليات توحيد الشركات واندماجها وشراؤها لبعضها البعض أمر شائع الحدوث في العديد من المجالات. ولقد تعاملنا مع العديد من العملاء الذين تمر شركاتهم بذلك، وأرى هنا أن التحدي الأول للقيادة هو التعامل مع كل الغموض وعدم اليقين الذي ينشأ عن مثل هذه الظروف. ويجب أن يتعامل القادة بشكل استثنائي مع هذا الأمر. وإن لم يفعلوا، تسوء الأمور بمنتهى السرعة.

الآن وجدت نفسي في نفس الظروف الصعبة التي مر بها الكثيرون ممن تعاملت معهم. وفي حالتنا، كان شراء هاتين الشركتين الرائدتين لشركة «نايتس بريدج» حدثاً إيجابياً. ولكن مع ذلك، ساد مناخ من الغموض والإحساس بالاضطراب بين الموظفين والعملاء.

فالعملاء يرغبون في الاطمئنان أنه لن يحدث تغيير فيما يتعلق بهم من أمور. وأنت كقائد، يجب عليك التواصل بشكل متكرر مع العملاء والحفاظ على مستويات عالية من الخدمات التي تقدمها لهم.

بينما لدى الموظفين ردود أفعال متباينة دائماً؛ فستجد بعضهم متفائل وإيجابي. والبعض الآخر قلق من أجل وظيفته ومستقبله. وكل ردود الفعل هذه مشروعة وتحتاج إلى معالجة مباشرة وسريعة من قبل القادة.

والشيء المهم الذي يجب تذكره هو أنه حتى في مثل الظروف من الغموض والتغيرات يجب أن يستمر القادة في قيادة الأمور بحكمة. ففي أثناء هذه فترات من عدم اليقين، يتطلع الجميع إلى القادة بحثاً عن نموذجاً للاقتداء به. وبالتالي يمكن لما تقوم به كقائد أن يساعد طريقة تفاعل الآخرين إزاء الأحداث أو يعيقها. فإذا فزعت للأمر وفقدت رشذك،

فمن المتوقع أن يقوم موظفوك بنفس الشيء. أما إذا كنت تبدو واثقًا ومطمئنًا، فسيؤثر ذلك بدوره أيضًا عليهم.

ولكن ليس هذا كل شيء. فقد ارتقينا من كوننا شركة قطاع خاص إلى واحدة من مجموعة الشركات العالمية الخمسة المدرجة في قائمة مجلة فورتشن (FortuneGlobal 500) التابعة للقطاع العام. يقع المقر الرئيسي لمجموعة «أديكو» في زيوريخ في سويسرا، ويعمل بها أكثر من 33000 موظف بدوام كامل في فروعها المنتشرة في ستين دولة. وهي الشركة الرائدة عالميًا في توفير حلول القوى العاملة، وتحديث تحولًا كبيرًا في عالم الأعمال من خلال المواهب والتكنولوجيا.

من خلال شركاتها ذات العلامات التجارية العالمية مثل: «أديكو» و«موديز» و«بادينوش وكلارك» و«سبرينج بروفيشنال» و«لي هيشت هاريسون» و«بانتون» (Adecco, Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional, Lee Hecht Harrison, and Pontoon) تُقدم مجموعة «أديكو» حلول شاملة للقوى العاملة بما في ذلك توفير العمالة المؤقتة والوظائف الدائمة والانتقال الوظيفي وتنمية المهارات والقيادة والاستعانة بعناصر خارجية للعمل.

بعد ستة أشهر من عملية الاندماج، طُلب مني القيام بدورٍ على نطاق عالمي للمساعدة في نشر القيادة الرشيدة المؤثرة بالسوق. كما أنشأت فريقًا خاص بالتحول نحو القيادة الرشيدة لمساعدة المنظمات على بناء القيادة المسؤولة التي تحتاجها للنجاح في عالم يسوده التغيير والاضطراب والغموض. وكان هذا الدور تحديًا آخر متفردًا للغاية في قصتي عن القيادة التي تتكشف شيئًا فشيئًا.

كيف تدفع القادة إلى التحول مع التغييرات؟

وأثناء قيامي بدوري الجديد، أُتيحت أمامي فرصة عظيمة لمشاركة أفكارتي التي أتناولها في هذا الكتاب مع القادة في جميع أنحاء العالم. لقد تحدثت في ما يقرب من مائة حدث مع العملاء وأثناء المؤتمرات وكذلك عند تناول العشاء مع كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية ومن

يتأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite). عندما سافرت إلى الأمريكتين وأوروبا وآسيا، وجدت نفسي أمام قصص قيادة مهمة للغاية كانت تتكشف في كل جزء من العالم وأظهرت هذه الأحداث التحديات الضخمة أمام القيادات وما يواجه العديد من الشركات والدول.

قضيت وقتًا طويلاً في الولايات المتحدة، عندما أُنْتُخِب «دونالد ترامب» رئيسًا بعد حملته أمام مرشحة الحزب الديمقراطي «هيلاري كلينتون» وكانا كليهما من بين أقل السياسيين شعبيةً في التنافس على البيت الأبيض. تجولتُ بين ثلاثين مدينة أمريكية أثناء فترة الانتخابات، وكنت أواجه بهذا السؤال من جميع من تحدثتُ إليهم: «كيف وصلنا إلى ذلك؟» وبعد انتهاء الانتخابات، أصبح سؤال من أتحدث معهم: «ماذا سنفعل الآن؟» واستطعتُ أن أشعر بمدى الألم وعدم اليقين في أصواتهم. بينما رأى آخرون أنها فرصة للتغيير.

وبعد فترة حصلتُ على تجربة استثنائية وغير متوقعة من خلال رحلة عمل أخرى. وصلتُ صباح أحد أيام الأحد في شهر مارس إلى مدينة «ساو باولو» بالبرازيل وهي أكبر دولة في أمريكا الجنوبية. بعد وقت قصير من هبوط الطائرة، نمى إلى علمي أن الملايين من الشعب كانوا يحتجون في شوارع البلاد ليعبروا عن اشمئزازهم من الفساد الحكومي. مما أدى في نهاية الأمر إلى عزل رئيسة البلاد آنذاك «ديلما روسيف» على إثر مزاعم فساد. وخلفها لهذا المنصب «ميشال تامر» ومكث به لمدة أقل من ستة أشهر قبل أن يقع هو الآخر في فضيحة فساد تتعلق بدفع أموال بصورة غير قانونية من شركات هندسية تطمح إلى أعمال حكومية. ومن خلال نقاشاتي مع رواد الأعمال في البرازيل، استطيع القول أنهم كانوا متشككين تمامًا بشأن مستقبل بلادهم.

كما أنني أثناء تلك الرحلة قضيت أسبوعًا في كولومبيا، وكان ذلك يعقب بأسابيع قليلة تصويت الكولومبيين على رفض اتفاق سلام بين الحكومة وحركة التمرد السابقة التي يُطلق عليها حركة القوات المسلحة الثورية الكولومبية «فارك» أو بالإسبانية (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). استغرقت المفاوضات حول هذا الاتفاق أكثر من

أربع سنوات وكان من شأنه إنهاء خمسة عقود من الحرب. وأصبحت البلاد بخيبة أمل وصدمة عندما فشل هذا الاتفاق، وشعر الشعب بالدهشة وأصبح في حالة من عدم اليقين حول كيفية المضي قدمًا.

زرت المملكة المتحدة بعد فترة وجيزة من القرار الصادم بشأن خروجها من الاتحاد الأوروبي. إن التصويت على خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي لم يهز الأسواق الدولية فحسب، بل أدى أيضًا إلى سلسلة من الاستقالات من قبل الزعماء السياسيين؛ مثل العديد من القادة المناهضين للاتحاد الأوروبي ورئيس الوزراء البريطاني «ديفيد كامرون». كما أصيب الكثيرون من الشعب البريطاني بالذهول وحاولوا تبين طريقهم خلال تلك المرحلة الانتقالية. وزرت أيضًا إيطاليا، بمناسبة إصدار الترجمة الإيطالية لكتابي، وكان ذلك قبل استقالة رئيس الوزراء الإيطالي «ماتيو رينزي» مباشرة بعد أن رفض الشعب عن طريق الاستفتاء سلسلة من الإصلاحات الدستورية. ونشأ عن هذه الاستقالة أزمة سياسية داخل إيطاليا؛ حيث لم يكن اختيار قادة الأحزاب الأخرى واضحًا من أجل تشكيل الحكومة.

عظمت كل هذه الأحداث استفادتي من الدروس الرائعة المتتالية من عالم الواقع وساعدتني على فهم كيفية تطبيق القادة حول العالم للمعنى الحقيقي لكون الشخص قائدًا.

كما أدركتُ أيضًا أن أبحاثي المتعلقة بالقيادة المسؤولة، وكل ما ورد في هذا الكتاب من أفكار كانت وثيقة الارتباط بالقادة فعليًا.

فعندما شرعتُ في بدء رحلات العمل هذه، لم أكن أعرف ماذا عليّ توقعه في الحقيقة. ولكن، أدهشتني حقًا وأثرت في مقابلة الكثير من الأشخاص العظماء الذين ضربوا أمثلة حقيقيةً كقادة مسؤولين. وكان شرف لي أن أشاركهم أفكارهم، وأنا ممتن للغاية لأن هذه الأفكار كانت مفيدة بالفعل للكثيرين. فبالنسبة لي ولأي مؤلف ومستشار في القيادة، هذا هو التأثير الذي آمل أن تحققه أفكارنا.

ومع كل ذلك، سألت نفسي: لماذا تمتعت الأفكار الخاصة بـ «عقد القيادة» بهذا الصدى الكبير؟ ومن خلال سفرياتي، أدركت أن العديد من الشركات يجدون أنفسهم أمام نقاط تحول حاسمة؛ فالتغيرات الجوهرية على مستوى التكنولوجيا والأسواق والتركيب السكانية تجبر الشركات على التحول. وهذا النوع من التحول يجب أن يبدأ بالقيادة.

مما يعني أنه من الضروري إتقان الشركات لكيفية حدوث هذا التحول على مستوى القيادات والقوة العاملة إذا أرادت حقاً الاستمرار والبقاء في المستقبل. ومن المثير للاهتمام، أنه عندما أفكر في أفضل ما قمنا به أنا وفريقي في الماضي مع عملائنا، كان دائماً ما قمنا به أثناء عملنا مع المنظمات التي تسعى إلى التحول. بينما كان أمر نادر قيامنا بما أسميه «تطوير قيادة الدول المستقرة». عوضاً عن ذلك، كنا دائماً نساعد الشركات على تكوين قادة مسؤولين حقاً خلال أوقات التغيير والتحول الهامة.

إن القيادة أثناء عمليات التحول ليست مهمة سهلة على الإطلاق. وأعتقد أنه يمكن اعتبارها أكبر تحدٍ للقيادة يمكن مواجهته. كما أعتقد أن المنظمات في المستقبل ستحتاج بشكل متزايد إلى القادة النشطين وسريعي الاستجابة للتغيرات ممن يمكنهم التطور بسرعة والتحول ليعطوا مثالاً يحتذى به لباقي الموظفين داخل شركاتهم.

تأملات حول قصتي عن القيادة

في الواقع، عندما أتأمل الآن قصتي الشخصية عن القيادة، أشعر أنني محظوظ للغاية لأنني طبقت رؤية «زينتا» على مدار كل تلك السنوات الماضية. لم أكن أدرك ذلك آنذاك، لكن اتضح أن «زينتا» كانت تسعى لبدء التحول. فهي قد طوعت مساعدتي لها وكنا قد بدأنا في إحداث بعض التأثير. لكن فارقت هي الحياة. ولم تستطع رؤية التحول الذي بدأته حتى النهاية.

وكان الأمر أكثر سوءاً مع «زينتا» لأنها كانت تحاول تغيير منظمة لا ترغب ذاتها في التغيير. فعملت في ظل أجواء مميتة فيما يتعلق بثقافة القيادة داخل تلك المنظمة.

لذا أعلم أنني محظوظ لكوني جزءاً من المنظمات التي كان النمو والتغيير هما ما تسعى لتحقيقه، وحيث تشاركنا جميعاً في السعي لبناء منظمة عظيمة حقاً. وأنا لا أعتبر هذا أمراً اعتيادياً مطلقاً؛ لأنني تعلمت على مر السنين أنه فعلاً أمر نادر الحدوث.

وهذا هو الدرس الأخير لقصتي عن القيادة: لا تهدر عمرك في مؤسسة لا تستحق أن تستثمر وقتك ومجهودك بها. عليك أن تتذكر «زيتا». فأنت لا تستثمر فقط وقتك أو مهنتك، بل أنت تستثمر حياتك.

وكقائد عليك أن تحدد ما إذا كانت المنظمة التي تعمل بها تستحق هذا الاستثمار. فإذا كانت حقاً تستحق، فهي عليك أن تشمر عن ساعديك وتنشغل في جعل هذه المنظمة على أكمل ما يمكن. فالمنظمة بحاجة ماسة إليك وإلى قيادتك الشخصية. وتحتاج أن تتخذ القرارات القيادية لتكون قائداً مسؤولاً بحق. كما تحتاج منك أن ترقى لمستوى مسؤولياتك كقائد. وأن تأخذ على عاتقك إنجاز العمل الشاق الذي يجب عليك القيام به. وعليك أن تنشأ مجتمعاً قوياً من القادة حتى تتمكنوا بشكل جماعي من تحقيق التحول داخل المنظمة. فهل أنت مستعد؟.

اختبار شجاعة القادة - قصتك الشخصية عن القيادة

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة الاختبار التالية:

- 1 - ما هي قصتك الشخصية عن القيادة؟
- 2 - ما هي الخبرات الحرجة التي صنعت شخصيتك كقائد؟
- 3 - من ترغب في مشاركته قصتك الشخصية عن القيادة؟
- 4 - كيف يمكنك أن تساعد قائداً زميلاً لك من واقع فهمك لقصته الشخصية عن القيادة؟