

## الفصل الرابع

# لماذا نحتاج إلى عقد القيادة؟

من الصعب تخيل وجود مدير تنفيذي يحبه موظفوه أكثر من «آرثر تي. ديمولاس» صاحب محلات «ماركت باسكيت»، وهي سلسلة محلات تتكون من 71 متجرًا للبقالة في إقليم «نيو إنجلاند». ففي أغسطس من عام 2014، ترك مئات العمال وظائفهم في محلات «ماركت باسكيت» المملوكة لعائلة «ديمولاس» احتجاجًا على إقالة «آرثر تي ديمولاس» من قبل ابن عمه «آرثر إس. ديمولاس» وغيره من أفراد الأسرة المالكة. بل شارك الآلاف من الموظفين في التجمعات والاحتجاجات للمطالبة بعودة «آرثر تي ديمولاس» ليرأس إدارة سلسلة المحلات.

فكيف أصبح «آرثر تي ديمولاس» صاحب شعبية كبيرة هكذا؟ فهو علاوة على أنه تتمتع بسمعة طيبة كمدير تنفيذي عادل، كان «ديمولاس» يصر على دفع رواتب موظفيه بنسبة تزيد بمعدل من 20٪ إلى 30٪ عن معدلات الرواتب الأخرى في هذا المجال. كما أنه قاد برنامجًا للتقاعد يتم فيه تقاسم الأرباح بنسبة 100٪ بتمويل من الشركة وكان ذلك محل لغبطة وحسد جميع العاملين في مجال البقالة.

لذلك عندما طالب المساهمون الآخرون بإجراء تغيير في الإدارة، وكان ذلك يهدف في جزء كبير منه إلى إعادة شراء الشركة من قبل شركة أسهم خاصة، ولذلك استغنى مجلس الإدارة عن «آرثري» وفريقه التنفيذي. وهذا ما دفع الموظفين غير المنضمين لنقابات إلى ترك العمل. انتهى الأمر إلى طريق مسدود، حيث شملت الاحتجاجات أيضاً مقاطعة واسعة من العملاء، وانتهى الأمر بإعلان شراء «آرثري» نصيب منافسيه من أفراد أسرته مقابل 1.5 مليار دولار؛ وهي الصفقة التي ستسمح له باستئناف العمليات اليومية للشركة.

لقد حاولتُ أن أتخيل نفسي وأنا مثل آرثر قائداً محبوباً لدرجة أن يترك الموظفون أعمالهم لمساعدتي في وقت الحاجة. ياله من تعبير رائع عن الولاء والمودة. فعلى الرغم من أنه ليس جزءاً ضرورياً في الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي «أن يكون محبوباً»، فalcوى العاملة المخلصة والمساندة لصحاب العمل تُعد بلا شك ميزة تنافسية كبيرة في أي مجال. وللأسف، نجد الكثيرون من الرؤساء التنفيذيين بعيدون للغاية عن عملهم معهم، إما بسبب أسلوب إدارتهم أو لأنهم يجنون الرواتب والمزايا التي تتعارض تماماً مع ما يقوم به الموظفون وما يستحقونه.

تُعد قصة «ديمولاس» مهمة لجميع القادة حيث أن كل هذا الولاء لم يكن يرجع لسبب واحد فقط. فهو كرئيس تنفيذي لسلسلة المحلات فاز باحترام موظفيه على مدى فترة طويلة بسبب ما قام به من العديد من المبادرات والإجراءات الهامة. وبالفعل كان تقاسم الأرباح سبباً رئيسياً من العلاقة القوية بينه وبين الموظفين. ولكن في ذات الوقت فسر الكثيرون من العمال الذين تركوا وظائفهم احتجاجاً على طرد «ديمولاس» القيام بهذا الفعل بأنهم أحبوا شركتهم وأرادوا حماية ثقافتها المتميزة التي تمثلت في نهج «ديمولاس».

فهل سيخاطر الموظفون في منطمتك بوظائفهم من أجلك كقائد؟

وبالتأكيد هذا سقف طموحات عالٍ للغاية يتوجب على الرئيس التنفيذي أو أي قائد تحقيقه. ولكنها إحدى الحقائق الأساسية التي تعلمتها عن القيادة.

فنحن جميعاً كبشر، نُحمّل بشكل تلقائي أي شخص في دور قيادي مسؤولية أن يكون على أعلى مستوى من السلوك. إنه أمر فطري بداخلنا كبشر حيث نتوقع المزيد من قادتنا.

فلتفكر في الأمر للحظة. فإذا رأيت شخصاً يتقلد موقعاً قيادياً، فستجد نفسك بشكل تلقائي تتوقع منه المزيد. ولا يهم ما هو الدور القيادي تحديداً؛ سواء كان معلماً أو قساً أو مدرباً أو سياسياً أو رئيساً تنفيذياً بإحدى الشركات أو بطلاً رياضياً أو أحد المشاهير. ستتوقع منهم المزيد والمزيد، لكن إذا خذلوك ولم يحققوا سقف توقعاتك المرتفع، سوف تشعر بالإحباط حقاً. بل لو وجدت منهم سلوكيات سيئة فقد تشعر حينها بالاشمئزاز وخيبة الأمل الشديدة.

واتضحت هذه الفكرة لي فعلياً أثناء رحلة عملي إلى البرازيل في ربيع عام 2016. وقد أشرتُ إلى هذه القصة بشكل مختصر في الفصل الأول. ففور هبوط طائرتي إلى «ساو باولو» في وقت مبكر من صباح يوم الأحد، وجدت ملايين من البرازيليين يملؤون الشوارع للاحتجاج والمطالبة باستقالة رئيسة البلاد آنذاك «ديلما روسيف». على إثر فضيحة فساد دمرت الحكومة وتسببت في تدهور خطير في اقتصاد البلاد.

يا لها من خلفية أحداث قوية لرحلتي أتاحت لي العديد من المناقشات حول القيادة والتي قمت بها خلال الأيام الثلاثة التي قضيتها في البرازيل.

وكانت أول تلك المناقشات في الواقع مع سائق التاكسي الذي اصطحبنى من المطار إلى الفندق. ففي الطريق للفندق واصل السائق الحكيم عن الأوضاع المتردية التي آلت إليها قيادة البلاد. وعندما وصلنا أخيراً إلى الفندق، اعترف لي بأنه «يشعر بالاشمئزاز» بسبب ما يجري.

وكانت الاحتجاجات بالشوارع على بعد مسافة بعيدة بعض الشيء عن موقع الفندق، ولكن كان بإمكانني سماع هتافات المحتجين وآلات تنبيه السيارات طوال فترة ما بعد الظهر. وقُدّر عدد المشاركين في الاحتجاجات بثلاثة ملايين برازيلي. كانت مظاهرات سلمية شارك فيها مجموعات كبيرة من المجتمع البرازيلي، بما في ذلك الصغار والكبار والأسر التي لديها أطفال.

فما الذي يجعل كل هؤلاء البرازيليين يحتجون في الشوارع؟ لقد سيطرت على البرازيل قصة فساد وفضيحة بدأت تتكشف على مدار السنوات القليلة الماضية.

كشف تحقيق أجرته الشرطة أُطلق عليه اسم «عملية غسيل السيارات» أن العديد من مؤيدي رئيسة البرازيل «روسيف» وكذلك المانحين وأعضاء الحاشية بحكومتها كانوا متورطين في عمليات رشوة ومخططات لتحصيل عمولات غير مشروعة قد تكون قد وصلت إلى مكتب الرئيسة نفسها.

يبدو أن القادة السياسيين وكبار رجال الأعمال في البرازيل قاموا بالتحايل على القانون وخرقه لمساعدة الحكومة على الفوز في الانتخابات وتمكين بعض الشركات الكبرى من الحصول على خدمات حصرية للأعمال الحكومية. ووفقاً للتحليل النهائي للأحداث، تظهر العديد من أوجه الفساد في حكومة البرازيل، بما في ذلك الرئيسة «روسيف» التي تبدو أنها خانت ثقة شعبها.

لذا، استطعت أن أفهم ردود الأفعال القوية خلال النقاشات الحادة العديدة أثناء تواجدي بالبرازيل. فقد كان العديد من البرازيليين الذين تحدثت معهم فخورين بأن الاحتجاجات كانت سلمية ويأملون أن يشجع ذلك القادة المخففين على الاعتراف بأخطائهم؛ ومن ثم إما أن يتنحوا طواعيةً أو يواجهوا المطالبة بالإقالة.

بينما كان هناك آخرون ممن تحدثت معهم يشعرون بالغضب وخيبة الأمل. لقد خاب أملهم تمامًا في كبار المسؤولين الحكوميين وكبار رجال الأعمال.

كما أنني رأيت الكثير من ردود الأفعال المشابهة لذلك من الموظفين الذين عملوا في الشركات المتورطة في فضائح. فالمشاعر في مثل هذه الأحداث تصبح متأججة.

ولكن داخل الشركات، نادرًا ما يحتج الموظفون لإظهار اشمئزازهم أو خيبة أملهم. وبدلاً من ذلك، سوف يختارون الاحتجاج الصامت؛ فبعض من هؤلاء الموظفين المحبطين والذين

يشعرون بخيبة أمل سينصرفون عن أعمالهم ويبدوون في إهمال أدوارهم. فعندما يرون أن كبار قادتهم يتصرفون بشكل سيئ ويخونون ثقتهم، فإنهم يفكرون بدورهم «لماذا عليّ أن أهتم أو أزعج نفسي بشأن ما يجري؟»

فنحن نتوقع الكثير من قادتنا. لذلك عندما يرتقون إلى مستوى توقعاتنا، فإنهم يكسبون اخلاصنا ومحبتنا كما فعل «آرثر تي ديمولاس». بينما عندما يخذلوننا، نشعر بخيبة أمل عميقة. وبما أن عالمنا يزداد تعقيداً، فإن توقعاتنا بشأن قادتنا آخذة في النمو فحسب.

إذن من هو القائد العظيم؟ ما الذي يجعل قائداً مثل «ديمولاس» شخصاً جدير بالإعجاب ويرغب الجميع في العمل معه؟ لقد تعلمتُ أن القائد العظيم هو بالأساس قائداً مسؤولاً؛ فهو يفهم ويحترم حقيقة أنه كقائد محل ثقة عملائه ومجتمعه وموظفيه.

فالقائد المسؤول يظهر تحيزاً واضحاً لإتمام الأعمال الهامة داخل المنظمة. وهو يلتزم تماماً بالالتزام بدفع الأمور للمضي قدماً. وأخيراً، فالقائد المسؤول يأخذ على عاتقه مسؤولية شخصية للالتزام بدوره والوفاء بما يقوله وما يقوم به. لذلك نجد أنه عندما لا يوجد هذا المستوى العالي من المسؤولية القيادية، تصبح القيادة عاجزة وغير كفؤة أو حتى فاسدة.

لذلك قبل أن تستكمل قراءة هذا الفصل، توقف لحظة للإجابة على الأسئلة التالية: هل أنت على مستوى المعايير العليا للسلوك التي نضعها جميعاً بشكل تلقائي في أذهاننا فيما يتعلق بالقائد؟ هل تملك زمام أمور دورك كقائد بالكامل؟

## هل تعرف ما الذي تعهدت به الآن؟

كشفت متاجر «جيم ستاشين» (Game Station) للألعاب في بريطانيا في أبريل 2010 أنها استحوذت بشكل قانوني على «أرواح» 7500 من المتسوقين عبر الإنترنت. بل اعتبرتها مناسبة لكذبة أبريل، وأضافت الشركة بند «الروح الخالدة» (immortal soul clause) إلى عقدها الموجود على الإنترنت؛ حيث نص العقد على البند التالي:

في حالة أن قمت بتقديم طلب عبر هذا الموقع الإلكتروني في اليوم الأول من الشهر الرابع من عام 2010 ميلادياً، فإنك توافق على منحنا اختيار غير قابل للتحويل للمطالبة -الآن وإلى الأبد- «بروحك الخالدة». وفي حالة رغبتنا في مزاولة هذا الحق، فأنت توافق على تسليم «روحك الخالدة» ويحق لك القيام بأي مطالبة بشأنها في غضون 5 (خمسة) أيام عمل من تلقي إخطار مكتوب من موقع: [gamesation.co.uk](http://gamesation.co.uk) أو أحد توابعه المخولين حسب الأصول.

ولحسن حظ المتسوقين الغافلين عن هذا البند، قررت الشركة عدم تطبيقه. ولكنه أبرز نقطة مفيدة. أنت قد توافق فعلياً -بنقرة بسيطة- على الكثير. فأنت تشعر بالالتزام نحو هذا العقد، لكنك لا تعرف أوجه هذا الالتزام وشروطه. وينطبق الشيء نفسه عندما يتعلق الأمر بالقيادة اليوم.

فمنظمتنا تخضع لجميع أنواع العقود. وعلى مدار أجيال، سيطر عقد التشغيل القديم على حياتنا العملية. وانت تعرف هذا العقد بلا شك؛ أن تحصل على وظيفة وتظل مخلصاً وتقوم بما يُطلب منك، ثم تتولى أمرك المنظمة التي تعمل بها إلى أن تصل إلى سن التقاعد. كان هذا العقد صالحاً لعقود طويلة، لكننا نعرف جيداً أنه بالنسبة لعالمنا اليوم أصبح هذا العقد غير مناسب. ولكن السؤال الآن بإذا يجب علينا أن نستبدله؟

أعتقد أن هذا ما أسميه عقد القيادة. لقد كان عقد القيادة موجوداً بالفعل منذ فترة، ولكن لا يزال معظم القادة لا يستوعبون ماهية شروطه، ناهيك عن نسخته المطبوعة والتي قد تتضمن تفاصيل غير موثوقة.

## عقد القيادة وشروطه الأربعة

كان هناك عميل لي يعمل رئيساً تنفيذياً، يوشك على الكشف عن استراتيجية جديدة يعمل هو وفريقه التنفيذي على تطويرها بالتعاون مع مجلس الإدارة. كانت تلك الاستراتيجية

نقلة بعيداً عما كان يحدث بالماضي وتتطلب المزيد من الخطوات الهامة بشأن القيادة. فقد أراد المدير التنفيذي وفريقه التأكد من أن القادة في المنظمة يتفهمون الاستراتيجية الجديدة، والأهم من ذلك أن يتفهموا المعنى الجديد للقيادة داخل تلك المنظمة. وأضاف الرئيس التنفيذي قائلاً: «يجب أن أتأكد أن لدي قادة ملتزمون تماماً باستراتيجيتنا ويستطيعون الارتقاء بمستوى قيادتهم إلى المستويات الجديدة المرجوة. لا أستطيع أن أقبل بقيادة مترددين ويكتفون بأداء أدوارهم النمطية فحسب دون أي تطور. لقد ولّت هذه الأيام.»

وشرحتُ لهذا العميل وفريقه بعض الأفكار التي كنت أعمل عليها والمتعلقة بالمسؤولية القيادية، وأوكل إليّ إعداد نظام يعمل على مساعدة قادتهم لتفهم هذه التوقعات الجديدة ومعرفة إذا كانوا على استعداد لقبولها. وتمثل الأمر في جوهره في مطالبة أعضاء مجلس الإدارة بأن يتفهموا بعض التوقعات الجديدة بشأن القيادة ويتقبلونها من أجل تلك المنظمة. فقد تم وضع مجموعة جديدة من الشروط، وكان ضرورياً أن يقبلها القادة ويلتزمون بها.

وفي رأيي يجب أن نمر جميعاً بمثل هذه العملية عندما نتولى أدوار قيادية جديدة. فمنظمتنا تحتاج إلى قادة أقوياء لتحقيق النجاح. لذلك فإنك بتوقيعك على عقد القيادة، فأنت بذلك توافق أن يصبح هذا الاتفاق سارياً؛ وبذلك تلتزم وتتعهد بأن تكون أفضل قائد ممكن بالنسبة لمنظمتك ولموظفيك.

ولكن ليس هذا كل شيء. فمنذ الإصدار الأول لهذا الكتاب في عام 2013، شاهدت العديد والعديد من الشركات تمر بمراحل تحول حاسمة. إنهم يعملون بجهد لتحويل أنفسهم ليتوافقوا مع عالم اليوم سريع التغيير وكثير الاضطرابات. وهذا يعني أننا جميعاً نجد أنفسنا عندما يتعلق الأمر بأدوارنا القيادية مضطرين إلى توقيع عقد قيادة جديد لأن العالم قد تغير من حولنا وعلينا مواكبته؛ فقد تطلق شركتك استراتيجية جديدة. أو ربما تكون شركتك قد انتهت للتو من الدخول في عملية دمج أو شراء. أو قام أحد المنافسين بدمج شركتك والاستحواذ عليها. ومهما اختلف السبب، سيجد الكثير منا

أنفسهم في مواقف أدت إلى تغيير بيئات عملهم. ولذلك نحتاج إلى أن نسأل أنفسنا: هل نحن ملتزمون بالمتطلبات الجديدة للقائد المسؤول ومستعدون لأداء أدوارنا القيادية في سياق هذه التغيرات الجديدة؟

فبغض النظر عن السبب سواء كان تغييراً في دورك القيادي، أو تغيير العالم من حولك أمام عينيك، فأنت تحتاج إلى توقيع عقد القيادة. فقبل أن تقبل ذلك وتلتزم به، يجب أن تفهم الشروط الأربعة كما هو موضح أدناه (الشكل 1.4).

### القيادة قرار- عليك اتخاذه

هل تطمح أن تكون قائداً عظيماً؟ أم أنك تكتفي بالقيام بدورك بطريقة نمطية فحسب؟ فعقد القيادة يتطلب منك أن تلتزم بكامل إرادتك بأن تكون أفضل قائداً ممكناً. لم يعد مقبولاً أن تكون جيداً بما يكفي في أداء الجانب الفني من دورك القيادي فحسب.



الشكل 1.4 الشروط الأربعة لعقد القيادة.

لم يعد مقبولاً أن تكون قائداً صاحب أداء متوسط فحسب. فمنظمتك اليوم تحتاج أن تكون قائداً مسؤولاً بمعنى الكلمة. وكل هذا يبدأ باتخاذ قرار تولى القيادة. فهل أنت مستعد لاتخاذها؟

## القيادة التزام - فلترتق لمستوى المسؤولية

فبمجرد اتخاذك قرار أن تصبح قائداً مسؤولاً، فأنت تدرك بموجب ذلك أنه الارتقاء إلى مستوى جديد من السلوكيات؛ حيث يجب عليك الوفاء بالتزاماتك القيادية أمام عملائك وموظفيك والمساهمين بالشركة والمجتمع ككل. هل أنت مستعد لترتقي إلى مستوى مسؤولياتك القيادية؟

## القيادة عمل شاق - كن قوياً

فعليك الالتزام بتولي مسؤولية مواجهة المهام الشاقة التي يتطلبها دورك القيادي. فستحتاج أن تتسم بالمرونة والشعور بقوة الإرادة الشخصية الحقيقية لتساعد شركتك على تحقيق النجاح. ستحتاج أن تكون مثلاً يحتذى به الآخرون داخل المنظمة لضبط وتيرة العمل. فلا يمكنك الاكتفاء بدور المتفرج وتنتظر تحسن الأمور من ذاتها. فهل أنت مستعد لتكون قوياً وتقوم بما هو ضروري لإنجاح منظمتك؟

## القيادة مجتمع بأكمله - يجب أن تتواصل مع الآخرين

حان الوقت للتوقف عن العزلة كقائد. حيث يجب عليك البقاء متواصلاً مع الآخرين وبناء علاقات قوية مع زملائك القادة. فأنت تحتاج إلى الالتزام ببناء مجتمع كامل من القادة وكل ذلك يبدأ بالتزامك بأن تكون متواصلاً. فهل أنت مستعد للالتزام بتلك الشروط الأربعة للقيادة؟

فهذه الشروط الأربعة تقطع شوطاً طويلاً نحو معالجة المشكلات المتعلقة بالمسؤولية القيادية في عالمنا اليوم. فيمكننا التغلب على القادة العاجزين وغير المسؤولين داخل منظمتنا

عندما يتفهم القادة حقيقة ما يعنيه أن يصبح الشخص قائداً ويلتزمون بالمتطلبات المناسبة للقيادة. لم يعد مقبولاً أن تكون قائداً قانعاً بما أنت عليه وتكتفي بالأداء المتوسط. فمنظمتك اليوم تحتاج أن تكون قائداً مسؤولاً بمعنى الكلمة. فكل من تتعامل معهم من موظفين وعملاء ومساهمين وأصحاب مصلحة يحتاجون أن تكون في أفضل حالاتك.

فأنت إذا قبلت ترقية لدور قيادي دون أن تتخذ قراراً واعياً بأن تصبح قائداً بحق، لن تحصل على أفضل أداء ممكن من فريقك لأنك ببساطة ستكون اخترت القيام بدور نمطي دون أي تطور.

وإذا حاولت أن تصبح قائداً دون التفكير في التزاماتك تجاه من حولك، فهذا يعني أنك لن تركز على الأهداف الكبرى التي يجب تحقيقها لمنظمتك. لأنك ستفكر حينها في تطوير حياتك المهنية فحسب بدلاً من تحقيق نجاح على المدى الطويل لنفسك ومنظمتك. فسوف تركز أولوياتك على نفسك وليس على الوفاء بالتزاماتك كقائد تجاه الآخرين. وهذا يمثل خطر بالنسبة لك ولمنظمتك. قد يكون من المغري بالنسبة لك القيام بأشياء تضعك في مأزق حقيقي.

فأنت إذا حاولت أن تكون قائداً دون تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الشاقة لدورك، لن تصبح مستعداً لمواجهة الأزمات. سوف تغرق في التزاماتك اليومية بدلاً من التركيز على الهدف الذي تحتاج منظمتك للوصول إليه. وستشعر بالتخبط عندما تواجه مشكلات تتعلق بفريقك لأنك لم تركز وقتاً كافياً لبناء ثقافة قيادة تقوم على التعاون فيما بينكم. ولن تستطيع رأب الصدع فيما يتعلق بقدرات فريق عملك لأنك لم تشغل نفسك بالتصدي للقضايا الصعبة الخاصة بالعاملين ومعالجتها كقائد.

وإذا حاولت القيادة دون التواصل مع القادة الآخرين، فستصبح في معزل عنهم. وسينصب تركيزك على عالمك الضيق الصغير بدلاً من التعاون مع زملائك القادة على مستوى المنظمة بأكملها ومجتمع العمل. ستجد نفسك مصدوماً في مواجهة المشكلات التي لم تكن

تتوقعها لأنك لم تكن على تواصل بأشخاص يمكنهم اسداء العون ومساعدتك أن تصبح مستعداً لذلك. وسيتتهي بك المطاف وانت تشعر بالتعب والإرهاق الشديدين لأنه ليس لديك من يساعدك.

فالقيادة قد تجعل الكثيرين منا في عزلة عن الآخرين. ونحن نحتاج أن نفهم أن القيادة هي مجتمع كامل. وعلينا التوقف عن البحث عن إيجاد حلول سريعة ومؤقتة. علينا أن نقبل أن القيادة هي عمل شاق ولا مجال لتجنب معالجة المشكلات الصعبة.

## هل لأي من هذا صدى بداخلك؟

ستضمن الموافقة على عقد القيادة تحسين حياتنا العملية، لكن فوائد هذا العقد لا تتوقف عند هذا الحد. فالقادة الذين يتفهمون جيداً التزاماتهم تجاه من حولهم لن ينجحوا من أي فضيحة قد تتعرض لها الشركة. لقد رأينا الكثير من القادة يضعون أنفسهم ومنظماتهم في حرج شديد لأنهم اعتادوا التفكير في مصالحهم قصيرة الأجل فحسب. لكن نحن بحاجة إلى أن نرتقي بأنفسنا إلى مستوى أعلى في الأداء. وتتمثل الخطوة الأولى لتحقيق ذلك في فهم الالتزامات المتعلقة بالقيادة. ويتعلق الأمر بالوضوح ومدى معرفتك بها هو متوقع منك كقائد، وبعد ذلك أن تلتزم بأن تكون أفضل قائداً ممكنًا.

هذا هو جوهر عقد القيادة. فهو ليس عقداً قانونياً أو رسمياً. إنه عقد شخصي، أو يمكن القول إنه عقد أخلاقي. فهو التزام شخصي منك بأن تصبح قائداً مسؤولاً؛ أن تصبح القائد الأفضل الذي يجب أن تكون عليه أمام نفسك وأمام منظمته.

فهو التزام منك بإعادة تعريف معنى أن تصبح قائداً الآن وفي المستقبل. وهذا هو ما ستلتزم به وتوافق عليه.

## اختبار شجاعة القادة - لماذا نحتاج إلى عقد القيادة

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

- 1 - هل سبق لك أن اتخذت قرارًا واعيًا بأن تصبح قائدًا؟
- 2 - هل تمارس القيادة يوميًا وانت تشعر بالوضوح فيما يتعلق بالتزاماتك؟
- 3 - ما هو العمل الشاق الذي عليك مواجهته؟ هل تميل إلى معالجة المشكلات بشكل مباشر أم تحاول تجنبها؟
- 4 - هل تسعى جاهدًا لبناء شعور مشترك مع زملائك القادة بأنكم مجتمع واحد؟