

الفصل الخامس

القيادة قرار - عليك اتخاذ

منذ عدة سنوات عملت مع مجموعة من كبار القادة في شركة إنشاءات كبيرة. وأثناء إحدى النقاشات المثيرة المتعلقة بالقيادة سألني أحد الحضور: «أهلاً، «فينس»، ما هي القيادة من وجهة نظرك؟» فأجبت: «القيادة قرار». وكانت هذه هي المرة الأولى التي أذكر فيها هذه الحقيقة بصوت عالٍ. فقد كانت استجابة تلقائية في لحظتها لهذا السؤال الهام. ولكن لدهشتي بادر أحد المشاركين يدعى «إيرل» بقول: «حسنًا، أنا لم أتخذ قرار القيادة هذا أبدًا!».

وقد كان «إيرل» يشغل منصب النائب الأول لرئيس الخدمات الهندسية. وقد بدأ حياته المهنية كمهندس، لكن سرعان ما عرضت عليه المنظمة التي يعمل بها أدوار إشرافية ومنحته سلسلة من الترقيات. وأضاف «إيرل» إنه قبل كل من هذه الترقيات دون التفكير فيما إذا كان يريد حقًا دورًا جديدًا ودون أن يتأكد من أنه مستعد حقًا للالتزام بها.

ونظرتُ حولي في جميع أنحاء الغرفة. فوجدت الجميع ينصت باهتمام. وبدأ الأمر وكأن قصة «إيرل» قد لمست وترًا حساسًا لدى القادة الآخرين.

وأوضح «إيرل» أنه اعتقد أن تولي هذه الأدوار القيادية هو الشيء المنطقي الذي يجب القيام به. ومن الناحية العملية كانت هذه هي الطريقة الوحيدة التي يستطيع من خلالها جني المزيد من المال واكتساب مكانة أعلى داخل الشركة. لكنه أضاف أنه في كل مرة كان يضطلع

فيها بدور قيادي أكبر، كان بذلك يتعد أكثر عن العمل الذي يجب القيام به حقاً، وهو تخصصه في مجال الهندسة.

كنتُ قد ذكرتُ قصة «إيرل» في عدة نقاشات أخرى، وفوجئت حقاً بعدد القادة الذين أكدوا لي قيامهم بنفس الشيء.

فعلى الرغم من أن كسب المزيد من المال وتوسيع مهاراتك والحصول على مكانة أعلى تُعد جميعها أسباب جيدة إلى حد ما لتصبح قائداً؛ إلا أنها لم تعد أسباب كافية لتولي مسؤولية القيادة في عالمنا اليوم.

تتاح أمامك بشكل يومي العديد من الفرص لاتخاذ القرارات القيادية. ولكن هل تعي هذه الفرص وتستفيد منها؟ وفي كثير من الأحيان، لا يكون اتخاذ قرار القيادة أمراً سهلاً - فدائماً من السهل البقاء في مكانك الآمن وأداء دورك النمطي. لكن البقاء ثابتاً في مكانك يجعل منك قائداً «صاحب كرسي قيادة فارغ» وتظل منظمتك في مكانها دون تقدم.

لماذا لم يعد الكثيرون يرغبون في أن يصبحوا قادة؟

لقد قابلت الكثير من الأشخاص الذين تفاعلوا مع قصة «إيرل»، وكان معظمهم في مثل عمره. وقد لاحظتُ أيضاً أن الجيل الشاب ليس مستعداً لتولي دور قيادي لمجرد الحصول على المزيد من الامتيازات أو المكانة الأعلى.

عملنا منذ فترة أنا وفريقي مع شركة برمجيات، وكان منوط بنا إعداد برنامج قيادة يستغرق يومين ويستهدف 30 شخصاً اختارهم الشركة كقادة ذوي إمكانات عالية (hi-po leaders). وللبداء في تنفيذ البرنامج قابلنا هؤلاء القادة ذوي الإمكانات العالية. وكان ما وجدناه مفاجأة كبيرة؛ فلم يرغب معظم المشاركين في تسميتهم بهذا اللقب ولم يرغبوا في أن يقال عنهم قادة ذوي إمكانات عالية. بل في واقع الأمر كان لمفهوم القيادة دلالة سلبية بالنسبة لمعظمهم. وذلك لاعتقادهم أن معنى أن تكون قائداً ذا إمكانات عالية هو القيام بالمزيد من الأعمال فحسب.

و كانوا يشعرون بالفعل بالانشغال الشديد، مما جعلهم يعتقدون أن الاضطلاع بمهام قيادية جديدة (بها في ذلك التعامل مع المشكلات الصعبة الخاصة بأداء الموظفين) أمرًا لم يكن ليروق لهم بكل تأكيد. كما أنهم حسبوا الأمر من الناحية المادية وتوصلوا إلى أن كل هذا العمل الإضافي لن ينعكس فعليًا على رواتبهم. ولم يرغبوا في قضاء المزيد من الوقت بعيدًا عن عائلاتهم من أجل هذا العمل الإضافي. ولم يكونوا على استعداد لمثل هذه التضحية.

فوجئ الفريق التنفيذي القائم على هذا البرنامج لسماع ذلك منهم؛ بل أن الفريق أصيب بالإحباط. فقد افترض الفريق أن جميع المشاركين يرغبون في أن يصبحوا قادة. بل أنهم كانوا يظنون أن هؤلاء الموظفين سيكونون فخوريين بأن يطلق عليهم «القادة أصحاب الإمكانيات العالية». ولكن عندما أجرينا المزيد من المحادثات مع هؤلاء المشاركين اتضح لنا أكثر لماذا كان لديهم مثل هذه الآراء السلبية عن القيادة، كما أننا أدركنا أن المشكلة ترجع إلى الفريق التنفيذي للشركة؛ فالتنفيذيون كانوا هم نموذج القيادة في هذه الشركة. وكانوا جميعًا يعملون من 60 إلى 80 ساعة أسبوعيًا. وكانوا في أغلب أوقاتهم مسافرين على متن الطائرات حول العالم. لذلك عندما ننظر إلى نموذج هؤلاء المديرين التنفيذيين الحاليين من بعيد كما فعل المشاركون في البرنامج والذين هم القادة المتوقعون، لا نرى إلا المزيد من العمل الشاق والتضحية على حساب حياتهم الشخصية.

لذلك أدرك الفريق المنفذ للبرنامج أن عليهم التوضيح بشكل أفضل للقادة المتوقعين المشاركين في البرنامج المزايا المتعلقة بالأدوار القيادية، وتحقيق الذات الناتج عن خدمة العملاء وبناء فريق عمل كبير وتنفيذ مشروعات عمل ناجحة.

لذلك قمنا بتغيير تركيز برنامج تطوير القادة الذي نقوم به على مدار يومين. وبدلاً من أن نبدأ البرنامج، عملنا أولاً على مساعدة هؤلاء القادة المتوقعين على فهم أفضل لطبيعة الدور القيادي وماهيته بما في ذلك من «خير وشر وقيح». أحب المشاركون هذه الطريقة. بل أصبحوا ممتنين لإتاحة الفرصة أمامهم لاتخاذ قرار تقلد أو عدم تقلد الأدوار القيادية الجديدة بأنفسهم.

وبدأ المشاركون في إدراك أنهم كانوا يرون الجانب السلبي فقط للقيادة. وبعد انقضاء فترة الإعداد هذه التي استمرت يومين، قرر جميع القادة المتوقعون أو القادة أصحاب الإمكانيات العالية الاستمرار في البرنامج ما عدا خمسة فقط. حتى أن من اختاروا عدم المشاركة قاموا بذلك بشكل أساسي لأسباب عائلية شخصية، بل إنهم طلبوا أن تتاح لهم الفرصة مرة أخرى عندما يصبح أطفالهم الصغار أكبر سنًا.

ولاحظنا أن هناك شيء يتغير داخل منظمتنا. حيث أصبح الموظفون الأصغر سنًا يفهمون جيدًا أن القيادة قرار وأن هذا القرار يجب اتخاذه بكل جدية. وشاهدت ذلك بنفسي مؤخرًا مع أحد أعضاء فريقتي؛ وهو شاب ذكي وأنيق وكان قائدًا بشكل غير رسمي لفترة. ولكن عندما عرضنا عليه أنا ومديره تولى دورًا قياديًا بشكل رسمي، أجبنا: «حسنًا، أنا ممتن حقًا، شكرًا جزيلًا. لكن هل تمانعا في منحي أسبوعين للتفكير في الأمر؟»

فوجئت أنا ومديره قليلًا بسماع هذا. وتذكرت ما دار في رأسي حينها وكأنني أردت أن أقول له: «اسمع يا صديقي، عندما كنت في مثل موقفك، كان إذا أتيحت أمامك فرصة تقلد دور قيادي تقبلها فورًا. دون أن تقول «لا» أو «لو» أو «لكن!»، حتى أنني مازلت أواجه صعوبة حقيقة في التخلي عن هذه النظرة القديمة لدي عن القيادة.

وعندما التقينا به مرة أخرى بعد انقضاء الأسبوعين، قال لنا هذه المرة: «شكرًا لمنحي الوقت للتفكير في هذا القرار الهام. فقد كنت بحاجة للتفكير مليًا بشأني. فأنا وزوجتي لدينا مسؤوليات وظيفية كبيرة، ونحن كذلك لدينا أسرة ناشئة. فقد كنت بحاجة إلى معرفة إذا كان هذا هو القرار الصحيح بالنسبة لعائلتي. لقد فكرت في الأمر، وقررت الموافقة».

وقلتُ لنفسي حينها: «هذا الرجل أذكى بكثير مما كنت عليه في مثل عمره». فهو يعرف معنى أن يكون قائدًا. ويُقدّر المطالب والضغوط التي سيتعرض لها. لهذا السبب أراد التأكد من أنه قادر حقًا على الالتزام بأداء دوره الجديد وأن بمقدرته أن يسعى ليصبح قائدًا عظيمًا. وقد استغرق بعض الوقت للتفكير ثم اتخذ قرار القيادة الصحيح.

لماذا تحتاج إلى اتخاذ قرار القيادة؟

يبدأ أول شرط من شروط عقد القيادة بفكرة أن القيادة القرار (انظر الشكل 1.5). فلا فائدة من مناقشة أي شيء آخر يتعلق بالقيادة حتى تتضح هذه النقطة. هناك نظريات عديدة عن القيادة تفترض أن كل منا يريد أن يصبح قائداً. لكن هذا افتراض خاطئ بل وغالباً لا ندرك أننا نقع في هذا الخطأ.



الشكل 1.5 - الشرط الأول من شروط عقد القيادة.

لذا نحتاج إلى استبدال هذا الافتراض الخاطئ بمنظور آخر وهو أن كل شخص يحتاج إلى تقرير ما إذا كان يريد أن يكون قائداً أم لا. وسيتج عن هذا المنظور الجديد أن يصبح لدينا قادة يريدون حقاً تولي الدور القيادي ومستعدون لتحمل المسؤولية ويقومون بما هو ضروري لمساعدة منظماتهم على النجاح. وفي نفس الوقت نساعد أيضاً أولئك الذين لا يريدون تولي أدواراً قيادية في إيجاد طرق أخرى لإضافة قيمة لمنظماتهم.

ومن الأسباب التي تجعلك تحتاج أن تأخذ قرارات القيادة بكل جدية هو أن المنظمات شابهة التغيير؛ ففي الماضي، كانت الشركات أكبر حجماً عما هي عليه اليوم، مع وجود العديد من مستويات الأدوار الإدارية المتمثلة في السلم الوظيفي. والأمر الجيد في ذلك أن كل تلك الأدوار كانت بمثابة خطوات انطلاق فعالة، مما كان يُمكن الأفراد من التقدم بشكل جيد من دور قيادي إلى آخر. وحيث أنه يمكنك معرفة الخطوات المستقبلية التي تنتظر، كانت كل خطوة تبدو طبيعية ومنطقية عند اتخاذها، ولم يكن هناك ضرورة كبيرة لإمعان التفكير بشأن الدور القيادي التالي الذي يجب أن تقوم به.

ومع ذلك، الشركات اليوم هي أصغر حجماً وأكثر تعقيداً. حيث تلاشت الخطوات التدريجية واستلزم مكانها اتخاذ القفزات العملاقة. لذلك فأنت عندما تتولى دوراً قيادياً في عالم اليوم لا ترى مطلقاً الخطوات التالية على طريق الانطلاق. بل سترى فجوة كبيرة بين دورك الحالي والدور التالي الذي يجب عليك توليه للمضي قدماً.

ويمثل ذلك أحد الأسباب الرئيسية وراء وجود نسبة عالية من الإخفاق بين القادة الذين يضطلعون بأدوار جديدة.

ولقد أظهرت نتائج البحث أن هناك نسبة كبيرة بين القادة -سواء كانوا قادة في خط المواجهة أو القيادات الوسطى أو أصحاب المناصب التنفيذية- تحقق وتعيد عن المسار الصحيح للقيادة في خلال عام أو عامين من قبولهم الأدوار القيادية الجديدة. وأعتقد أن هذا يرجع إلى أنهم لم يتخذوا قرار القيادة عن عمد وبعد تفكير وإصرار. فهم لا يستوعبون تماماً ما الذي عليهم القيام به، بل يقومون بقفزة عمياء ويقللون من تقدير المطالب والتوقعات الخاص بهذا الدور القيادي الجديد. فقد يغريك المنصب الجديد والمكانة والحوافز المالية والامتيازات. كما قد تقوم بافتراضات حول الشكل الذي ستكون عليه القيادة، لكن قد تكون تلك الافتراضات خاطئة.

من وجهة نظري يشبه ذلك كثيراً مسؤولية أن تكون أب أو أم لأول مرة. فبغض النظر عن عدد الكتب التربوية التي تقرأها أو عدد القصص التي تسمعها من أصدقائك وعائلتك،

لا يمكنك فهمها حقاً حتى تمر بنفسك بهذه التجربة. وبعدها تدرك ماهية ذلك، قد يحدث ذلك بعد تجربة إرضاع طفلك في الساعة 3 صباحاً أو بعد قضاء عدة ليالي متتالية بدون نوم. حينها تدرك كم هو تحدياً كبيراً أن تصبح مسؤولاً عن طفل وتكون ولي أمر لأول مرة.

وهناك سبباً آخر يجعلك بحاجة أن تكون أكثر تعمداً في اتخاذ قرار القيادة، ألا وهو أننا افترضنا دائماً أن الجميع يرغبون في أن يصبحوا قادة، بل بالغنا في تعظيم هذه الأدوار القيادية على حساب باقي الأدوار الأخرى داخل منظماتنا. فمنح القادة المزيد من المال، والمزيد من الامتيازات، والمزيد من الهيبة. لكن في واقع الأمر لم نسمح أبداً لهؤلاء القادة بتقرير مسبق ما إذا كانوا يريدون تولي دور قيادي أم لا. ونتج عن ذلك، أنني رأيتُ بنفسني العديد من القادة الذين لا يتخذون قرار القيادة بجدية ووعي تام. بل يقبلون فحسب بما يُعرض عليهم من أدوار قيادية. ومع مضي الوقت، يصبحون قادة متناقضين أو مترددين مثل «إيرل». أو ينتهي بهم الأمر دائماً إلى إعادة سؤال أنفسهم والتشكك في إمكاناتهم.

حسناً، هل تتخيل ذلك؟ إذا كنت في مثل هذا الموقف، فأنت لا تتحدأ أحداً. ويظهر عليك التردد والتراخ وعدم اليقين.

ويجدر الإشارة إلى أنه كان ممكناً في الماضي الافلات بالأداء الضعيف والمتخاذل للدور القيادي حيث كان عالمنا أقل تعقيداً مما هو عليه اليوم. كان من الممكن التعامل مع من لم يقوموا باتخاذ قرارات قيادة حقيقية. لكن الأمور مختلفة تماماً في عالمنا اليوم. فالقادة الضعفاء أو المترددين ليسوا أقوياء بدرجة كافية لمواجهة بيئة العمل المعقدة التي نواجهها الآن. فهناك أمور كثيرة تجعلنا على المحك اليوم. لذلك نحن بحاجة إلى التأكد من أن جميع القادة يتأخذون قرار القيادة بكل وعي وعن قصد تام ومن أجل الأسباب الصحيحة. وتعد هذه هي نقطة الانطلاق الحقيقية للمسؤولية القيادية.

هناك نوعان من قرارات القيادة

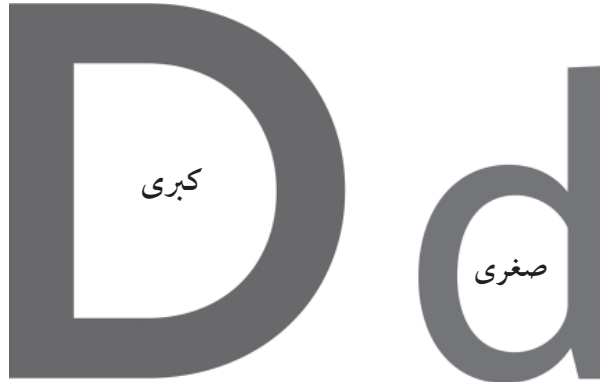
يتعين على الرياضيين اتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بمجالهم (سواء داخل الملعب أو على الجليد وخلافه). ففي خضم الأحداث الساخنة، يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الواحد تلو الآخر للوصول بفريقهم إلى النصر. كما يمكن للمدربين واللاعبين أيضاً طلب وقت مستقطع عند الحاجة لاتخاذ قراراً شديداً الأهمية خاص بالمباراة ولا يمكنهم اتخاذها في لحظة.

وتماً مثل ما يفعل الرياضيين في الملعب، يتخذ القادة أيضاً العشرات من القرارات في الوقت الفعلي وفي منتصف الأحداث الساخنة. لذلك نجد أن هناك قرارات صغرى عديدة تتعلق بالقيادة تكون ضرورية على مدار اليوم العادي للقائد. كما أن هناك اللحظات التي يجب فيها الحصول على «وقت مستقطع». لأن هناك قرارات كبرى للقيادة تأتي في لحظات حاسمة في حياتك المهنية، وعندها يجب التوقف والاختيار بكل جدية وعن قصد ما يجب القيام به.

وكلا النوعين من القرارات مهمان (انظر الشكل 2.5). نجد أن قرارات القيادة الكبرى يجب اتخاذها في أوقات حرجية وحاسمة في حياتك المهنية ومع مثل تلك القرارات يتحتم عليك التفكير ملياً في ماهيتك كقائد وهل أنت مستعد لتولي دور قيادي جديد. بينما قرارات القيادة الصغرى يقررها القائد في لحظة وقد تبدو أقل في الأهمية. لكن مع مضي الوقت أثناء ممارسة الدور القيادي يصبح لتلك القرارات الصغرى أيضاً تأثير كبير على قوة أدائك كقائد.

وهنا من المهم توضيح نقطة واحدة. فمن الطبيعي أن يتخذ القادة جميع أنواع القرارات، مثل طرق الاستثمار من أجل تحقيق النمو، من هم الموردين الذي ستعامل معهم الشركة، وكذلك كيفية التعامل مع كل ما يتعلق بالعملاء. ومثل هذه القرارات هي قرارات طبيعية تتعلق بالأعمال، ويوجد الكثير مما كُتب في هذا الشأن وحول اتخاذ القادة للقرارات الفعالة.

ولكن ما أتحدث عنه هنا هو شيء أكثر تحديداً. فأنا أتحدث عن تلك القرارات التي يجب عليك اتخاذها وتتعلق بدورك أنت كقائد في الأوقات الحرجة (أو القرارات الكبرى للقيادة) وتلك التي تتخذها على مدار تجارب العمل اليومية كقائد (القرارات الصغرى للقيادة). وهذان النوعان من قرارات القيادة هما ما يُشكلان في النهاية ماهيتك أنت وكيف تبدو كقائد. وهذه القرارات هي ما تؤثر في حكم الآخرين عليكم وعلى فاعليتك كقائد.



الشكل 2.5 - يوضح النوعين الخاصين بقرارات القيادة

القرارات الكبرى للقيادة

في ديسمبر من عام 1968، كان رواد الفضاء على متن مركبة الفضاء «أبولو 8» هم أول بشر على الإطلاق يحلقون حول القمر. كانت مهمتهم الأساسية هي التقاط صور للقمر وتحديد مواقع الهبوط المحتملة لمهام رواد الفضاء المستقبلية.

لكن عندما انجرفت المركبة الفضائية من وراء القمر، تسنى لهم رؤية الأرض وهي ترتفع فوق الأفق القمري. وأسرع رائد الفضاء «وليام أندرس» في التقاط صورة لهذا المشهد المذهل.

وأعطت تلك الصورة الإنسانية الفرصة الأولى للنظر إلى الأرض من الفضاء. فقد كانت رؤيتنا للأرض إلى ما قبل هذه اللحظة الحاسمة من الزمن تعتمد على خرائط الكرة الأرضية وما عليها من بلدان مقسمة بخطوط وألوان. ولكن الصورة التي التقطها «أندرس» أظهرت لنا كوكب الأرض على حقيقته، أي على شكل كرة. لذا يعتقد الكثيرون أن هذه كانت نقطة تحول في تاريخ البشرية لأنها غيرت بشكل أساسي كيف ننظر إلى أنفسنا وإلى كوكبنا.

استخدم المؤرخون مصطلح «نقطة تحول» لتحديد اللحظات الأساسية الحاسمة في التاريخ، مثل ما حدث في قصة «أبولو 8» التي غيرت مسار التاريخ بشكل كبير.

ويمر القادة أيضًا بمثل هذه اللحظات الحاسمة في حياتهم المهنية عندما يكونون على وشك تولي دور قيادي أرفع ويترتب عليه المزيد من الأعباء. لذلك من المهم في هذه الأوقات الحاسمة أن يتوقف القادة ويفكرون جيدًا فيما هم مُقبلون عليه.

فنحن كقادة، تتطور وظائفنا ومسؤولياتنا مع مضي الوقت. وعندما نثبت كفاءتنا وننجح في المهام الموكولة إلينا، نحصل على المزيد من الأدوار القيادية ذات المسؤوليات المتزايدة. وعلى مدار رحلة القيادة، نواجه أربع لحظات حاسمة ذات أهمية خاصة للقيادة.

لذا تتطلب نقاط تحول القيادة الأربعة هذه أن تتوقف وتفكر لبعض الوقت فيما حدث من تغيير في دورك القيادي - بل والأهم من ذلك - كيف يجب أن تتغير أنت لتصبح قائدًا ناجحًا في هذا الدور الجديد. وعند كل نقطة تحول من هذه النقاط الأربعة المتعلقة بالقيادة عليك أن تتوقف وتتخذ بكل جدية وعن قصد واحدًا من قرارات القيادة الكبرى.

- وأول نقطة تحول تأتي عندما يخبرك آخرون داخل منظمتك أنهم يرونك كشخص لديه إمكانات قيادية عالية. وهذا ما حدث لي عندما أخبرني «زيتا» لأول مرة أن لدي إمكانات قيادية. ففي حين أنني كنت أقوم بدوري وأسهم بشكل فردي،

أدركت أنه عليّ التوقف لاستيعاب ما تعنيه كلماتها بالنسبة لي وما يجب عليّ أن أفعله لكي أصبح قائداً.

- وتحدث نقطة التحول الحاسمة الثانية عندما تتولى أول دور إشرافي أو دور في خط المواجهة بالشركة. فعندما مررتُ بهذه النقطة الحاسمة من حياتي المهنية، أدركتُ سريعاً أنني منذ تلك اللحظة أصبحت مسؤولاً عن آخرين. وتحول تركيزي من كل شيء يتعلق بنفسني وبأدائي إلى كل ما يتعلق بدعم وتطوير أداء الآخرين الذين أصبحت مسؤولاً عنهم.

- بينما تكون نقطة التحول الحاسمة الثالثة هي عندما تتقلد دور من أدوار القيادة الوسطى أو الإدارة العليا. حينها تتغير متطلبات القيادة إلى حد كبير، لذلك يجب كذلك أن تتغير رؤيتك عن ذاتك كقائد. فعندما أتيحت لي أحد هذه الأدوار، وأدركتُ أنني بحاجة إلى تغيير منهجي في القيادة من مسؤولية قيادة أداء فريقين للنجاح في العمل عبر المنظمة بأكملها ومع أقراني داخلها إلى السعي لتحقيق النجاح للمنظمة ككل.

- ثم تصل إلى نقطة التحول الحاسمة النهائية للقيادة عندما تتولى دوراً تنفيذياً. أتذكر أنني عندما توليت أول دور تنفيذي، شعرتُ بمدى التزامي تجاه مجلس الإدارة والمساهمين. كما تزايد بشكل كبير شعوري بمدى ما علي من مسؤوليات تجاه فريق عملي وزملائي في الشركة.

وكل هذه اللحظات هي نقاط التحول في حياتك المهنية. وكل واحدة من نقاط التحول هذه تمثل تحولاً كبيراً فيما هو متوقع منك أنت كقائد. حيث لا يتغير دورك القيادي فحسب، بل يجب أن يشمل التغيير أيضاً أنت نفسك. فيجب عليك أن ترى بوضوح ما هو متوقع منك وكيف عليك التغيير للوصول إلى النجاح. فلا يمكنك مجرد الترقى إلى الدور الجديد وأنت تملؤك الحماسة الساذجة أو الافتراض الخاطئ أنها مجرد خطوة مهنية أخرى.

لكن عليك بدلاً من ذلك التوقف والتأكد من أنك تعي جيداً المتطلبات المتغيرة لدورك الجديد. حيث يجب أن تكون متيقناً من أنك مستعد حقاً للوفاء بهذه المتطلبات لضمان نجاحك عندما تقفز هذه القفزة المهنية في حياتك. وهذا بالأخير ما يدور حوله قرار القيادة الكبرى. لأنه إذا لم تأخذ وقتاً كافياً لاتخاذ قرارات القيادة الكبرى بجدية ووعي وقصد تام، فستقبل دوراً جديداً لم تكن مستعداً له، ولذلك لن تنجح فيه.

القرارات الصغرى للقيادة

كقائد، يتوجب عليك أيضاً اتخاذ العديد من قرارات القيادة الصغرى بشكل يومي. على الرغم من أن هذه القرارات قد تبدو صغرى بل وغير ضارة مقارنة بقرارات القيادة الكبرى، إلا أنها في واقع الأمر تلعب دوراً مهماً في تشكيل ماهيتك كقائد. وعلى الرغم من ذلك، أجد أن العديد من القادة لا يقدرّون أهمية قرارات القيادة الصغرى حق قدرها.

دعونا نتأمل قصة «كيرت» كمثال على ذلك، وهو مسؤول تحكم في منظمته. ويومه مشحون باستمرار بالكثير من المهام التي عليه القيام بها، والمشكلات التي عليه مواجهتها الواحدة تلو الأخرى. ونجده أثناء تلك اللحظات التي يجب فيها اتخاذ قرار من قرارات القيادة الصغرى - ورغم علم «كيرت» بما يجب عليه فعله حقاً كقائد - لكنه مشغول للغاية ولا يتوقف ليتخذ مثل هذه القرارات الصغرى بجدية وبقصد. فهو يقول لنفسه: «سوف أترك هذا الأمر يمر هذه المرة. سأقبل هذه التسوية البسيطة لهذه المرة فقط.» وقبل أن يدرك هو ذلك، أصبحت التسويات الواحدة تلو الأخرى هي نمطه المعتاد. وهو بذلك لا يدرك أبداً كيف أنه يستنزف فاعليته كقائد وكيف أنه بذلك يخذل - حتى وإن كان عن دون قصد - فريق عمله ومنظمته بالكامل.

ولكن عليك كقائد في تلك اللحظات عندما تكون تحت ضغط وتشعر بالإرهاق الشديد أن تكون لا تزال قادراً على اتخاذ قرارات القيادة الصغرى الصحيحة.

فكر معي في بعض المواقف المعتادة التالية التي تجد نفسك فيها بانتظام:

- أثناء أحد الاجتماعات تُثار مسألة مهمة وأنت لا توافق عليها. ماذا عليك القيام به في تلك اللحظة؟ هل ستواجه الموقف أم ستتركه يمر؟
- أو عندما يُظهر أحد زملاء سلوكًا قياديًا سيئًا لا يتوافق مع قيم شركتك. ماذا عليك القيام به في تلك اللحظة؟ هل ستواجهه بتغذية راجعة صريحة الآن، أو ستنتظر الفرصة القادمة؟
- هناك مشروع في نطاق آخر من الشركة تجده يحيد عن المسار الصحيح. ويبدو أن لا أحد يهتم بالأمر. ماذا عليك القيام به في تلك اللحظة؟ هل ستواجه المشكلة أم تتجاهلها لأنها ليست من شأنك؟

على مدار يوم العمل الواحد قد تجد نفسك في خضم العديد من هذه المواقف الساخنة. والتي كل منها على حدة قد لا يبدو ذا أهمية قصوى. وقد يبدو منطقيًا الوصول إلى تسوية للموقف وترك الأمر يمر بسلام. ولكن عندما تقف لتأمل هذه المواقف، تجد أنها ليست بمعزل عن بعضها البعض. فكل تلك المواقف متصلة بل وتشكل ماهيتك أنت كقائد. فجميع القرارات الصغرى التي عليك اتخاذها تسهم بقيمة مضافة هامة للغاية: وهي هويتك أنت كقائد. وطريقة تعاملك مع تلك القرارات يؤثر فعليًا على مصداقيتك. فهذه القرارات الصغرى للقيادة تجعل زملائك يعرفون إذا كان بإمكانهم الوثوق بك أم لا.

والآن سأعرض عليك ما لا يدرك أهميته العديد من القادة. بل نحن جميعًا نفعل هذا. فكلنا أخفقنا في اتخاذ قرارات القيادة الصغرى بحزم وجدية وعن كل قصد. فكر للحظة في التأثير التراكمي الذي قد يحدثه هذا على مؤسستك. فلتفكر في تأثير جميع القادة داخل شركتك على سير العمل ونجاحه، هؤلاء الذين يظهرون بشكل يومي ويختارون التسوية وعدم اتخاذ هذه القرارات الصغرى للقيادة بكل جدية. هل أدركت الآن لماذا تسعى المنظمات جاهدةً من أجل تحقيق أداء عالي مستدام والعمل بابتكار؟

لقد حان الوقت للبدء في اتخاذ هذه القرارات الصغرى بكل جدية. حان الوقت لأن تصبح أكثر تعمدًا وأن تتخذ قراراتك القيادية عن كل قصد.

إذن كيف يمكننا أن نصبح أفضل في هذا الشأن؟ في المرة القادمة التي تجد فيها نفسك في تلك اللحظة التي يلزم فيها اتخاذ أحد قرارات القيادة الصغرى، عليك أن تسأل نفسك:

- كيف يجب أن أظهر كقائد في هذه اللحظة؟
- ما هو التزامي كقائد؟
- ماذا يجب علي القيام به في هذا الموقف لأحقق القيم الأساسية الخاصة بمؤسستي؟

لذلك فبمجرد أن تبدأ في تطبيق هذا النهج في قيادتك اليومية، ستجد نفسك أكثر تعمدًا واتساقًا كقائد ناجح. وسوف تصبح القائد الذي تحتاجه مؤسستك وفريق عملك. سوف تبدأ في اكتساب سمعة قوية كقائد حاسم موثوق به.

تحتج قرارات القيادة الكبرى والصغرى إلى الوضوح والالتزام

بصفته الرئيس التنفيذي المؤقت لشركة «تارجت كوربوريشن» Target Corporation، كان لدى «جون موليجان» رسالة بسيطة لكبار المسؤولين التنفيذيين بشركته وهي: حان الوقت لقيادة الشركة. تم تكليف «موليجان» بجمع شتات ما خلفه وراءه الرئيس التنفيذي السابق للشركة «جريج ستينهايل»، لإنقاذ الشركة العملاقة في البيع بالتجزئة والتي تعاني من مشاريع فاشلة واختراقات هائلة لبيانات العملاء على عمليات الشركة عبر الإنترنت. بالإضافة إلى الإطاحة بـ «ستينهايل»، أعلن المستثمرون وشركات المشورة بالوكالة حربًا شاملة على مجلس إدارة شركة «تارجت». بل أوصت شركات المشورة بالوكالة بأن يستخدم المساهمون الاجتماع العام السنوي للتصويت على سبعة من أصل عشرة مديرين بالشركة. وتم إعادة انتخابهم جميعًا، لكن الرسالة الواردة من المستثمرين كانت واضحة تمامًا: عليكم بالعمل معنا.

واستجابة منه على ذلك، بدأ «موليجان» في اتخاذ خطوات جريئة لإعادة ترسيخ ثقافة القيادة داخل شركة «تارجت».

حيث نقل «موليجان» جميع كبار المديرين التنفيذيين بالشركة إلى مكاتب توجد في نفس الطابق بمقر الشركة الرئيسي في مدينة «منابولس». وقام بتغيير اسم اللجنة التنفيذية السابقة للشركة إلى فريق القيادة كما حلّ اللجان التنفيذية الداخلية لتحقيق انسيابية في عملية صنع القرار.

حيث وجه «موليجان» كلمة إلى المديرين التنفيذيين في خطاب رسمي قائلاً: «نحن نحتاج في جميع أنحاء الشركة إلى المزيد من «القيادة» والقليل من «اللجان» وحصلت على نسخة من هذا الخطاب صحيفة وول ستريت جورنال.

حيث أعتقد «موليجان» أن شركة «تارجت» تعثرت بسبب «البيروقراطية» عالية المستوى. كما أنه كان يرى أن «تارجت» أسست شركتها على مجموعة من المسؤولين والموظفين ووضعتهم في مناصب كان يتعين على القادة الحقيقيين شغلها.

وبهذه الطريقة، لا أحد من هؤلاء كان لديه الشجاعة الكافية للتصريح بالحقائق أمام الجميع. بل أعتاد العاملون الجلوس في هدوء ومشاهدة الآخرين وهم يرتكبون الأخطاء. فالجميع كانوا يخشون عرض أفكارهم في حال فشلها. ولا أحد يتخذ قرارات القيادة الكبرى أو الصغرى التي يجب اتخاذها.

وعن نفسي فلقد رأيت هذه القصة تتكرر عدة مرات. فعندما تكون الشركة في مشكلة وأصبحت ضعيفة الأداء، نحاول أن نجد بعض الأعذار المنطقية لتكون هي سبب جميع المشكلات. بل نحن غالباً ما نخفق في تقدير كيف يمكن أن يؤدي عدم وجود المسؤولية القيادية اللازمة يوم تلو الآخر إلى تدهور مستوى الشركة. ولذلك يكون من المهم أن تكون قائداً يتخذ قراراته بكل جدية وعن قصد يومياً. لأن مسؤوليتك كقائد تبدأ مع قرار القيادة الذي تتخذه.

وبالآخر، تتطلب قرارات القيادة الكبرى والصغرى منك الوضوح والالتزام. فيجب أن يكون الأمر واضحاً أمامك وتعي تماماً ما أنت مُقبل عليه عندما تتولي دوراً قيادياً. ويجب أن تكون الإجابة على ما يلي من أسئلة واضحة بالنسبة لك:

• ما هي طبيعة هذا الدور القيادي حقاً؟

• ما هي التوقعات المنوطة بهذا الدور؟

• كيفية النجاح في هذا الدور؟

• ما القيمة التي يجب عليّ إضافتها كقائد؟

• ما الأثر الذي يجب أن أتركه كل يوم؟

كما أنك ستحتاج أيضاً إلى درجة قوية من الالتزام على المستوى الشخصي. وعليك
بسؤال نفسك:

• هل أنا على قدر هذه المسؤولية؟ هل أستطيع أن أكون مشاركاً بكل جوارحي في هذا الدور؟

• هل يمكنني الالتزام تماماً بالقيام بما يتطلبه إنجاح فريق عملي وشركتي؟

• هل يمكنني التعامل مع الصعوبات التي سأعرض لها؟

• هل أنا مستعد لتخطي العقبات التي ستقف في طريقي؟

• هل أنا أوافق على تولي الدور القيادي الجديد للأسباب الصحيحة، أم أنني أقوم بذلك
لإشباع الأنا فحسب؟

حيث أن الكثير من القادة يفتقرون إلى هذا النوع من الالتزام. كما أظهرت نتائج دراسة استقصائية عالمية قمنا بها مؤخراً، أن معظم المنظمات تعتقد أن أقل من نصف قادتها فقط هم من يلتزمون تماماً بأداء أدوارهم القيادية. مما يعني أن لدينا من هم في موقع القيادة ولكن لا يمتلكون زمام دورهم القيادي الهام بالكامل. وقد يكونون ملتزمون ويركزون على الجوانب

الفنية لوظائفهم فقط، ولكن عندما يتعلق الأمر بالجوانب القيادية المتعلقة بالتعامل مع الآخرين نجدهم غير ملتزمين.

فإذا لم تكن ملتزمًا بدورك القيادي بالكامل، فستحتاج إلى مناقشة الأمر من الناحية الوظيفية مع مدير. عليك بالبحث عن دور يتعلق بالجوانب الفنية للوظيفة يسمح لك بالقيام بتلك الأشياء التي تمكنك من النجاح دون الاضطرار إلى تحمل عبء مسؤوليات القائد.

لأنه من الهام للغاية التوقف والتفكير في إجابات هذه الأسئلة، وبخاصة عندما تكون مقبل على نقطة تحول حاسمة تتعلق بالقيادة. لماذا عليك القيام بذلك؟ لأنك ستواجه تغيير كبير في جوانب عديدة تتعلق بدورك القيادي الجديد.

فعلى سبيل المثال، ستجد أنه عند كل نقطة تحول تمر بها على مدار تقدمك في أدوار القيادة المزيد والمزيد من التعقيد الذي عليك التعامل معه. ويجب أن تكون قادرًا على التعامل مع الغموض والضغط الذي سوف يفرضه عليك دورك القيادي. وفقط إذا كنت محظوظًا، فستجد يد العون من قبل مؤسستك. ولكن معظم القادة يحتاجون إلى مواجهة هذا التحدي بمفردهم.

كما عليك مواجهة الكثير من المراقبة والتدقيق أيضًا، وهو أمر يستمر في تزايد كلما اجتزت نقطة من نقاط التحول الأربعة خلال تقدمك في أدوار القيادة. ويجب أن تكون منفتحًا في التعامل مع ذلك، ولكن عليك أيضًا أن تكون قويًا بالقدر الكافي حتى لا تهترثت ببنفسك. وأعتقد أن إجراءات المراقبة والتدقيق المتزايدة أصبحت سمة حقيقة يجب أن يهتم بها القادة اليوم. هناك الكثيرون الذين يتوجهون بأنظارهم نحوك، لذا من الأفضل ألا تخفق في أداء دورك! أولاً، يقوم أقرانك بمراقبتك لمعرفة ما إذا كنت حقًا قائد ذو إمكانيات عالية. ثم يقوم الموظفون الذين يعملون معك بتحليل كل كلمة وكل إجراء يصدر منك. كما يقيم الزملاء في جميع أنحاء المؤسسة أداءك من وجهة نظرهم الخاصة. وأخيرًا، سيقوم أعضاء مجلس الإدارة والعملاء والمحللون والمساهمون بالتدقيق في كل قرار وكل خطوة تقوم بها. وتزداد الأضواء المتسلطة عليك قوة.

ويمكنك أيضاً الشعور بمدى ما أصبحت عليه من مسؤولية. فالقائد ليس لديه أي مجال للأعذار. في الواقع، كلما كان دور القيادة أعلى، زادت درجة المسؤولية التي عليك تحملها.

كما أنك ستدرك أيضاً أنه يجب عليك إظهار مستويات متزايدة من النضج على المستويين المهني والشخصي. وأنت كقائد ناشئ، ستجد أن من حولك يرغبون في رؤيتك في مظهر القائد الناجح. وعندما تكون مديراً في خط مواجهة الشركة، ستحتاج إلى الارتقاء إلى مستوى أعلى من الضجيج والمشكلات التي تتعلق بالأشخاص من حولك، بل وتحقيق حضور قيادي ملحوظ. وفي مستويات القيادة الوسطى، ستحتاج إلى أن تكون سفير لمؤسستك. هذا يتطلب منك الكثير من الحكمة واحساس بالغ بالاتزان والرصانة. وعندما ترتقي إلى المستوى التنفيذي أو إلى سدة القيادة أو من يطلق عليهم قادة (C-suite) ستقوم أنت بتحديد النهج الذي ستسير عليه مؤسستك بالكامل. وستحتاج إلى حضور تنفيذي حقيقي لأن سمعتك على المستوى الشخصي أصبحت شديدة الارتباط بسمعة مؤسستك ككل.

أخيراً، ستدرك أيضاً أن درجة التأثير التي يجب عليك تحقيقه تزداد بشكل كبير مع كل نقطة تحول أثناء تقدمك في أدوار القيادة. وكلما أصبحت قائداً رفيع المستوى، أصبح من الأسهل رؤية وتتبع تأثيرك الذي تقوم به. بل عليك الحذر لأن على الجانب الآخر يمكن كذلك رؤية أخطائك أيضاً بكل وضوح. ستشعر بأن هناك رغبة داخلية شديدة لديك في إحداث تأثير حقيقي (أو على الأقل يمكن الشعور به). ستواجه مباشرة كل التزاماتك الأساسية كقائد، وستحتاج إلى التعامل معها بكل جدية.

حيث أن السبب الذي يجعلك بحاجة إلى الوضوح والالتزام في اتخاذ قرارات القيادة الكبرى والصغرى هو أنه مع كل نقطة تحول يزداد ما تواجه من صعوبات وضغوط. وهذا يفسر أنه لا يمكنك الإقدام على تولي دور القيادة الجديد لأنه ببساطة يبدو الخطوة المنطقية التالية لتقدمك الوظيفي. ولهذا السبب أيضاً لا يمكنك انتهاز الفرصة للحصول على عائد مادي أكبر، أو للتمتع بالمزيد من الامتيازات، أو الحصول على منصب أعلى تفتخر به في ملفك

الشخصي على «لينكد إن» (LinkedIn). ولهذا أيضًا لا يمكنك ببساطة الموافقة دون فهم دقيق لتفاصيل عقد القيادة الذي ستلتزم به. عليك أن تتوقف وتفهم فهمًا حقيقيًا ما أنت مُقدم عليه وما ستلتزم به.

قرار القيادة الحقيقي هو قرار متعمق

لقد تحدثت عن القيادة باعتبارها قرارًا في أحد المؤتمرات، وكان للرئيس التنفيذي للشركة التي أعمل معها رد فعل مثير للاهتمام. حيث قال: «لقد وجدت أن فكرة القيادة قرار مثيرة للاهتمام حقًا. وعندما فكرت في الأمر، يمكنني إخباركم الآن بأي من القادة الموجودين في شركتي اتخذ قرار القيادة وأيهم لم يتخذه».

أعتقد فعلاً أنه يمكننا تمييز من الذي اتخذ قرار القيادة، على الرغم من أن معظمنا لا يفكر في الأمر بهذه الشروط بعد. لكن عندما نتخذ قرار القيادة، أعتقد أنك ستجد تغييرًا كبيرًا بداخلك، وستشعر بهذا التغيير وتميزه، وكذلك سيلاحظه كل من حولك. سوف تسري المسؤولية القيادية في كل ذرة من جسمك. وعندما تتخذ قرارات القيادة الكبرى والصغرى بكل جدية وعن قصد تام وتؤدي دورك القيادي بوضوح والتزام، ستنتجح وترتقي إلى المستوى الأعلى في القيادة.

أعتقد أنك ستجد أنه بمجرد اتخاذك لقرار القيادة الخاص بك والالتزام بكونك قائدًا مسؤولاً، سيتغير شيء ما عميق بداخلك.

دعونا نأخذ «لوسيا» كمثال على ذلك. وهي تقيم في أمريكا الجنوبية وتواصلت معي عبر موقع «لينكد إن». أرادت أن تشكرني على كتابي «عقد القيادة» لأنها استفادت من أفكاره حقًا. وأثناء نقاشنا، أخبرتني أنها كانت دائماً من النوع الذي يؤدي دوره ويركن إلى الجانب الآمن في حياته المهنية. ولكن أصبح منصب أحد المديرين شاغراً في شركتها. وكانت غريزتها الأولى تحدثها بعدم التقدم لنيل هذا المنصب فهي تشعر بأنها لا تملك ما يلزم لتحقيق

النجاح. وكتبت لي: «لكن بعد قراءة كتابك، قررت التقدم لنيل الوظيفة، وحصلت عليها فعلاً!» لقد كنت سعيداً من أجلها. وتابع «لوسيا» الحديث وأخبرتني إنه كان أفضل قرار اتخذته على الإطلاق. لم تكن تتوقع أبداً ما أتيح أمامها من فرص عديدة بفضل قرار القيادة الأول هذا. لذلك أعتقد أن قصة «لوسيا» هي قصة قوية ومعبرة حقاً.

قرار عدم تولي القيادة هو قرار قيادة هام أيضاً

كثيراً ما يوجه إلى السؤال التالي: «ماذا لو قررت ألا تكون قائداً؟» أعتقد أن هذا أيضاً هو قرار قيادة هام للغاية يجب اتخاذه. تعد قرارات القيادة الكبرى مهمة لأن ما تفعله كقائد يحدث فرقاً كبيراً. لكن إذا لم تأخذ تلك القرارات على محمل الجد، أو إذا شعرت بالضغط الشديد لتولي هذه الأدوار، أو إذا كنت تقوم بها من أجل المال أو الامتيازات فحسب، فإنك في مثل هذه الأحوال تخاطر فعلياً بأن تصبح قائد ذو كرسي قيادة فارغ. يمكنك ادعاء الأمر لبعض الوقت، ولكن في نهاية المطاف سوف يصبح جلياً لجميع من حولك افتقارك للوضوح والالتزام. لذا عليك بالمبادرة بسؤال نفسك: هل تعرف نفسك جيداً بما يكفي لتقرر ما إذا كانت القيادة مناسبة لك؟ هل لديك النضج والشجاعة لقول لا؟ أعتقد أننا نحتاج إلى المزيد ممن لديهم الوعي الذاتي والنضج الكافيين لاتخاذ القرارات القيادية، بما في ذلك قرار رفض الدور غير الملائم.

وكان لدى «ستيف وزنيك» الشجاعة ليقول لا. قبل وقت طويل من ظهوره على شاشات «تلفزيون الواقع» reality TV، حيث كان «وزنيك» هو المهندس الذي اخترع أول كمبيوتر «أبل». كان مبرمجاً في «هاولت باكارد» المعروفة بشركة «إتش بي» (HP) Hewlett-Packard عندما تواصلوا معه بشأن الوظيفة في «أبل». كان يعلم جيداً أنه لا يريد أن يكون قائداً بالشركة، لذلك كان قلقاً بشأن الانضمام إلى شركة جديدة.

ولكن وعدته شركة «أبل» بأنه لن يضطر إلى تولي المسؤوليات الإدارية ويمكنه البقاء في موقعه الوظيفي البسيط كمهندس. واستعانت شركة «أبل» بالمستثمر الناجح «مايك ماركولا جي آر» لإدارة الشركة، بينما تركت «لوزنيك» يواصل القيام بما هو بارع فيه. وعلى الرغم من أن «لوزنيك» لم يكن لديه منصب رسمي بالشركة، إلا أنه كان لا يزال قائدًا مهمًا من الناحية الفنية داخل الشركة.

ولدينا نموذج جيد آخر وهو «فيل ليبين» من شركة «إيفرنوت». ففي يونيو 2015، أعلن أنه سترك منصبه كرئيس تنفيذي. وأنا من كبار المعجبين بشركة «إيفرنوت» وما تقدمه من خدمات لحفظ الملاحظات عبر الإنترنت، لذلك لفتت هذه القصة انتباهي.

كان «ليبين» صريحًا بشكل ملحوظ بشأن قراره. وقال «ليبين» أن الشركة التي ترأسها منذ عام 2007 ستؤول في نهاية الأمر إلى «من هو أفضل مني في شؤون الإدارة». وأضاف: «أنا شخص يجيد الإنتاج وما يتعلق بالمنتجات». وأنا متأكد من أنكم توافقوني الرأي، أن مثل ذلك ليس السلوك المثالي الذي نراه من قبل من الرؤساء التنفيذيين وكبار المسؤولين التنفيذيين.

ونحن عندما نتابع حركة قادة الأعمال وما تشهده من صعود وهبوط، يمكننا رؤية أكثر هؤلاء القادة يتشبثون بالإبقاء على مناصبهم مهما كلفهم ذلك من ثمن، وحتى لو كان نتيجة ذلك معاناة الشركة نفسها. وعلى النقيض من ذلك، نجد «ليبين» يبدو رجل شديد التواضع ويتفهم ما تحتاج إليه شركته في المرحلة القادمة وإن كان ذلك يعني تخليه عن منصبه. بالنسبة لي، الجزء الأهم في هذه القصة ليس هو حقيقة أن «ليبين» ترك منصبه رفيع الشأن. بل هو معرفة هذا الرجل أنه مناسب أكثر للإنتاج بينما تحتاج شركته إلى «مدير تنفيذي محترف». وهذا من وجهة نظري قرار قيادة قوي للغاية. فهل ما قام به «ليبين» يشير أنه لم يعد لديه ما يلزم ليكون قائدًا قويًا؟ وهل تصرفه هذا يعد اعترافًا بالفشل؟ الإجابة هي لا!!

في رأيي، هذه قصة قائد حقيقي لديه الوعي الذاتي والنضج الكافي لمعرفة أين يمكنه أن يضيف مزيد من القيمة لشركته، كما أنه يتمتع بثقة تامة بالنفس للاعتراف بأن منصب المدير التنفيذي لا يلائمه.

للأسف، رأيت العديد من القادة يعانون وهم في نفس الموقف. فبعضهم يفسح الطريق أمام الأنا لديه، فنجد أنه لا يمكنه الاعتراف بأنه قد لا يكون جيد في شيء ما ونجد أن هذا الخيار يعد مستحيلًا بالنسبة لهم. بينما نجد آخرون، يرون أن هويتهم الشخصية تتمثل فيما يحظون به من مناصب بحيث لا يمكنهم تصور أنفسهم في أي دور آخر خارج هذا المنصب. لقد رأيت أيضًا أن القادة عنيدون للغاية، ويتشبثون بكل ما يملكون من قوة بآرائهم وبقائهم في مناصبهم، لأنهم يعتقدون أنه أمر مهين إذا قرر شخص آخر أن الوقت قد حان لمغادرتهم.

لذلك تُظهر قصتي «لوزنيك» و«ليين» ما لديهما من وعي ذاتي عميق وضرورة لاتخاذ قرار القيادة. كان «لوزنيك» يعي تمامًا أين يمكنه أن يعطي ويصبح بارعًا، ويعرف جيدًا ما يجب أو لا يجب أن يفعله، وأين تحديدًا يمكنه إضافة قيمة للشركة. بينما أدرك «ليين» أن شركته تحتاج إلى نوع مختلف من القادة لعصر جديد.

عندما تكون في مفترق طرق وتشعر أنك لم تعد ملائمًا

في الآونة الأخيرة، تواصلت معي واحد من قادة المستويات الوسطى بشركة هندسية كبرى. وكنت قد انتهيت للتو من إلقاء خطاب ختامي لستائة مدير من كافة مستويات القيادة، وشاركتهم الأفكار الخاصة بهذا الكتاب. بقي هذا الزميل موجود لفترة من الوقت بعد العرض التقديمي لهذه الفعالية. ثم تواصلت معي أخيرًا. ويمكنني القول أنه كان بحاجة للإفصاح عما في صدره والتحدث إليّ.

جلسنا سوياً فأخبرني على الفور أنه كان في مفترق طرق شخصي. لقد كان يعمل مع مؤسسته منذ فترة لكنه كان يشعر شخصياً بالإحباط تجاه الشركة. وبدأ في الانسحابية والانعزال في العمل حتى أن فريقه استشعر ذلك في أدائه. طلبتُ منه أن يذكر لي مثال عما يحدث، فقال إنه لا يقوم بتنقية الرسائل الموجهة من المديرين التنفيذيين إلى إدارته بشكل فعال. وقال أنه دائماً ما يضيف تعليقاته الساخرة التهامية. بل كان يعتمد ذكر مساوئ الشركة. وكان يعلم أن ذلك ليس تصرفاً صائباً بالنسبة له كقائد. لكنه لم يستطع إيقاف نفسه.

في حقيقة الأمر أدهشني مستوى البصيرة الفردية لهذا الشخص من ناحية. فهو كان يعلم أن ما يفعله خطأ. لكن من الناحية الأخرى، لم يستطع أن يتوقف عما يقوم به من تصرف سلبي. كما أنه صارحني أيضاً أن كل هذا أدى إلى التأثير سلباً على سمعته الشخصية داخل الشركة. وكان يشعر بالقلق من تلاشي أي أمل لترقيته داخل المنظمة بالكامل.

سألته، «لماذا لا تترك هذه الوظيفة؟» فأوضح أنه كان يشعر بأنه محاصر. فلقد أمضى زمناً طويلاً مع هذه الشركة واستثمر فيها ليحظى بمعاش. كما أنه لديه أيضاً أطفال يجب أن يذهبوا إلى المدرسة. لذلك على المستوى الشخصي كان يخاف أن يجازف بالانتقال إلى شركة أخرى.

وهذا النموذج رأيته شخصياً مراراً وتكراراً، فالعديد من القادة يصبحون غير ملائمين لأداء أدوارهم داخل منظماتهم. وذلك يمكن أن يحدث لأسباب كثيرة. فقد يتم دمج شركتك بأخرى. أو يأتي مدير تنفيذي جديد للشركة أو يبادر أحد المسؤولين التنفيذيين بوضع هدف جديد يوجه الشركة إلى استراتيجية جديدة. أو ربما تجد أن ثقافة القيادة بدأت تتغير بالشركة وإنك قد أصبحت لا تسير معها على نفس الخطى الخاصة بالقيم الجديدة للشركة. وربما يحدث ذلك لعدم موافقتك على التوجه الاستراتيجي للشركة. أو أن تشعر بشكل عميق ومتزايد من داخلك أنك أصبحت غير ملائماً لهذا الدور كما كنت في السابق. لذلك تبدأ في الانسحاب والانعزال والاختفاء في تأدية دورك القيادي.

وعند هذه النقطة يكون قد حان الوقت للتوقف واتخاذ قرار من قرارات القيادة الكبرى. وإذا لم تقم بذلك، وأضعت المزيد من الوقت، فقد تجد نفسك أصبحت غير ذي صلة في وجهة نظر من يعملون معك.

فإذا كان هذا الوصف ينطبق عليك كقائد، عليك بسؤال نفسك ما يلي: ما الذي أقوم به هنا؟ فأنت تعلم أنك وصلت لهذه الحالة عندما فقدت حماسك وإيمانك بالدور الذي عليك القيام به. وتبدأ في رؤية كل شيء من خلال عدسة سلبية. أو تبدأ في ترك الأمور تتهاوى من حولك، مما يؤدي إلى تراجع أدائك وأداء فريقك. إذا كان هذا ما تمر به، فهناك احتمالية كبيرة جدًا أنك لست سعيدًا بهذا الوضع. وتخيل ماذا؟ إن عائلتك أيضًا تدرك ذلك الأمر.

لأن مواصلة القيام بدورك لا شيء إلا حاجتك إلى المقابل المادي أو لأنك لا تريد أن تخسر ما حصلت عليه من امتيازات ليس سببًا جيدًا بما يكفي للاستمرار. لقد رأيت بعض القادة غير الملائمين لأدوارهم والذين على علم بذلك بل أنهم بائسون حقًا في وظائفهم ولكنهم يختارون الانتظار، على أمل أن تبادر الشركة بإنهاء تعاقدهم ومن ثم يحصلوا على التعويضات المالية لإنهاء خدمتهم. وهذا التصرف ليس به أي مسؤولية قيادية حقيقية.

إذن كيف تتصرف عندما تجد نفسك في مثل هذا الموقف؟ أولاً، عليك أن تدرك أن جميع القادة يمرون بأوقات عصيبة، وفترات يتساءلون فيها عن دورهم، أو عن توجه شركتهم، أو عما إذا كانوا لا يزالون ملائمين لما يقومون به من أدوار. والتحدي الذي عليك مواجهته هو التأكد من أن هذه الأوقات العصيبة التي تحتاج إلى تصويب المسار ليست هي الحالة الدائمة بالنسبة لك.

كما أنك بحاجة أيضًا إلى مواجهة الجانب السلبي في سلوكك. لأن الجوانب السلبية - وبخاصة عند القادة - لها تأثير ضار على صحتك وصحة ومعنويات جميع من يعملون معك.

أخيرًا، امهل نفسك بعض الوقت للوصول إلى قرارك النهائي سواء كان بالاستمرار أو المغادرة. فإذا قررت الاستمرار في أداء دورك، يجب عليك الالتزام بتحسين سلوكك.

عليك أن تكون قائداً بحق! وإذا قررت ترك هذا الدور، قم بذلك بأفضل الشروط الممكنة. لا تدع سلبيتك تضيق فرصك في الحصول على دور قيادي مستقبلي ملائم في مكان آخر.

ماذا لو غيرت رأيك؟

من المهم أيضاً أن تضع في اعتبارك أن قرار القيادة يمكن أن يتغير، والرفض الأولي يمكن أن يتحول إلى موافقة. عملت مؤخراً مع عميلة اسمها «بارب»، وهي كبيرة رؤساء الموارد البشرية (CHRO) في شركة عالمية للطاقة. في أحد الأيام، كنا نتحدث عن بعض القادة ذوي الإمكانات العالية في شركتها. وشاركتني قصة «مارسيلا» وهي أحد من يعمل تحت رئاستها بشكل مباشر.

وأثناء مناقشاتهم المتعلقة بتطوير الشركة، قالت «مارسيلا» لـ «بارب»: «لقد كنت أراقبك وأنت تقومين بدورك. لقد رأيتك وأنت تتعاملين مع الرئيس التنفيذي للشركة، وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين، وأعضاء مجلس الإدارة، والاتحادات، ويمكنني تصور مقدار الضغوط التي تتعرضين لها. أتعرفين؟ لا أعتقد أنني مستعدة لمثل هذا الدور الآن.»

هذا مثال رائع لما يحتاج القادة إلى فعله للتميز بالوضوح الشخصي. فبمجرد أن أُخبرت «مارسيلا» على أنها أحد القادة المستقبليين ذوي القدرات العالية، بدأت في التفكير بالأمر واستيعابه. فدرست مطالب الدور الذي كانت تستعد له، وكان لديها ما يكفي من الوعي الذاتي لتعلم أنها ليست مستعدة لذلك بعد. يتطلب الأمر الكثير من النضج والتواضع للقيام بذلك. وكل منظمة تحتاج إلى المزيد من القادة مثل «مارسيلا».

حيث قضت مارسيلا العام التالي في التفكير فيما تريد القيام به. بينما واصلت «بارب» - والتي كانت قائدة رائعة - إتاحة المزيد من الفرص أمام «مارسيلا» بحيث تتيح لها معلومات ونظرة متعمقة عن طبيعة الدور المستقبلي التي عليها القيام به. وبعد مرور 12 شهراً، قررت «مارسيلا» أنها أصبحت مستعدة لذلك. فقد كان لديها الوضوح

والالتزام المطلوبين لتصبح قائدة عظيمة. كما كانت «بارب» واثقةً أيضًا من أن «مارسيلا» أصبحت مستعدة للأسباب الصحيحة.

وهناك أيضًا قصة «ديفيد» وهو عميل آخر عملت معه، وغير رأيه بشأن قرار القيادة. وكان الرئيس التنفيذي للعمليات (COO) في شركته. وبعد أن قرر المدير التنفيذي التقاعد شجع «ديفيد» على التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة. ولكن «ديفيد» كان انطوائيًا بطبيعته ولم يشعر أنه سيكون جيدًا كمدير تنفيذي. ولم يكن متأكدًا من أنه يستطيع القيام بكل تلك الأنشطة التي تواجه السوق بشكل مباشر. ومع ذلك، بمجرد أن رأى المرشحين الآخرين الذين يفكر بهم أعضاء مجلس الإدارة، فكر مليًا في قراره الأصلي. وأحس أنه بإمكانه تعلم أن يكون أكثر انفتاحًا على العالم من حوله. أدرك أيضًا أن شركته بحاجة إلى الاستمرارية على مستوى الأعلى من القيادة. وأدرك أنه قادر على القيام بالدور، بل قرر أنه أفضل مرشح لهذا المنصب الشاغر. وتحدث إلى أعضاء مجلس الإدارة، ودعاه رئيس مجلس الإدارة بكل سرور إلى التقدم والمشاركة في عملية البحث عن الأفضل للمنصب. وحصل «ديفيد» فعليًا على الوظيفة وأكمل دوره بها حتى أصبح واحدًا من أنجح الرؤساء التنفيذيين لشركته.

قصتي «مارسيلا» و«ديفيد» تظهران وعي تام بالذات ونضج شخصي هائل لكلٍ منهما. ولكن للأسف، لا يملك الكثير من القادة هاتين الصفتين. لقد عملت مع الكثير من القادة الذين أرادوا تولي أدوار قيادية بشدة لدرجة أنهم ينتهزون أي فرصة أمامهم دون أن يتفهموا جيدًا مطالب الدور الجديد، إلا بعد شهور من التعثر. لذلك يجب أن تكون على دراية كافية لتعرف إذا كنت مستعدًا أم لا لتولي القيادة. وتحتاج أيضًا إلى الوصول لدرجة النضج الكافية لاتخاذ هذا القرار. عليك أن تأخذ هذا

القرار بجدية - إنه مسؤوليتك أمام مؤسستك وبالأخير أمام نفسك.

اختبار شجاعة القادة - القيادة قرار

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

- 1 - هل يمكنك تذكر مرة سارعت فيها لانتهاز فرصة القيادة السانحة أمامك دون أن تقدر حقاً ما أنت بصدد الإقبال عليه؟
- 2 - ما هي التعقيدات والضغوطات الرئيسية المتعلقة بأداء دورك؟ من الذي يقوم بمراقبة أدائك والتدقيق فيه بشكل رسمي؟
- 3 - متى كنت في موقف أجبرك على اتخاذ قرار من قرارات القيادة الكبرى؟
- 4 - فكر في قرارات القيادة الصغرى التي يتحتم عليك مواجهتها. بماذا تسترشد عند اتخاذ هذه القرارات الصغرى للقيادة؟