

الفصل السادس

القيادة التزام - فلترتقِ إلى مستوى المسؤولية

في عام 1907، كان مهندس أمريكي يدعى «تيودور كوبر» مسؤولاً عن مشروع بناء جسر «كيبك» ليمتد أعلى نهر «سانت لورانس». والذي كان من المفترض أنه -بمجرد اكتماله- سيكون أحد أكبر وأطول الإنشاءات التي تم بناؤها على الإطلاق. كما أنه سيوفر دفعة اقتصادية للمنطقة بأسرها، مما يتيح شحن البضائع بسهولة أكبر عن طريق السكك الحديدية بين ولايات «نيو إنجلاند» الأمريكية ومقاطعة «كيبك» الكندية.

تم اختيار كوبر بسبب سمعته الممتازة، ومسيرته المهنية المتميزة، وكذلك خبرته الواسعة في بناء الجسور. فقد كان كتابه الذي صدر عام 1884 بعنوان General Specifications for Iron Railroad Bridges and Viaducts هو الكتاب التعريفي النموذجي لباقي المهندسين المتخصصين في تصميم الجسور في ذلك الوقت.

ولكن في يوم صيفي حار في أواخر أغسطس من ذلك العام، وقعت كارثة؛ فبينما أوشك يوم العمل على الانتهاء، وبينما كان أحد العمال يثبت المسامير في الجزء الجنوبي من الجسر، لاحظ أن المسامير التي ثبتها منذ ساعة واحدة انقسمت إلى جزئين. وبينما كان على وشك الإبلاغ عن مخاوفه لما رآه، ساد المكان فجأة صوت رنين يصم الأذان ناتج عن تحطم المسامير المعدنية.

ونظر العامل إلى الأعلى وشاهد الجسر وهو يهوي في الماء، مسبباً قوة هائلة لم يشعر بمثلها من قبل. كان الصوت مدوياً على بعد أميال. وشعر الناس في مدينة «كيبك» القريبة بهزة شديدة تشبه الزلزال.

بينما طار في الهواء فوراً معظم الرجال الـ 85 الذين كانوا يعملون على الجسر من على ارتفاع مئات الأقدام عندما انهار الجسر من تحت أقدامهم. ولقوا حتفهم في اللحظة التي ارتطموا فيها بالماء. بينما هلك عمال آخرون وغرقوا في أعماق مياه النهر بفعل تساقط أجزاء الجسر المتحطم فوقهم. ولقى آخرون حتفهم على ضفاف النهر بعد أن فشل رجال الإنقاذ من تحريرهم من الحطام المعدني الملتوي على أجسامهم قبل حدوث المد بحلول الليل. راقب الجميع كارثة غرق هؤلاء العمال بلا حول ولا قوة. ولقى خمسة وسبعون رجلاً حتفهم في ذلك اليوم.

وأظهرت نتائج التحقيقات التي أجرتها اللجنة الملكية للتحقيق في هذا الحادث المأساوي أن الجسر قد انهار بفعل الحمل الزائد لجسم الجسر نفسه. حيث كانت أخطاء التصميم وسوء تقدير الحمل الذي يمكن أن يتحمله هيكل الجسر هي أصل المشكلة. ولكن الكارثة تخطت الأخطاء الفنية. حيث انتقدت اللجنة «كوبر» والشركة المنفذة لبناء الجسر ووجهت لهم اتهامات بالسعي للربح على حساب السلامة العامة.

تعرض «كوبر» لانتقادات واسعة لأنه على الرغم من أنه كان خبيراً في تصميم الجسور، إلا أنه لم يصمم أبداً جسراً بحجم جسر «كيبك». وخلصت اللجنة أيضاً إلى أن الضغوط السياسية والاقتصادية قد كان لها أثراً على تقديراته. وأخيراً، حالت غطرسة وكبرياء «كوبر» دون أن ينتبه إلى العديد من علامات التحذير التي ظهرت أثناء إنشاء الجسر مثل ما تعلق بوزن الجسر ونوعية المواد المستخدمة في بنائه. وكما سرد هذه الواقعة المؤلف «كيب ويدل» في كتابه (The Obligation: A History of the Order of the Engineer) قائلاً: «لقد تجاهل الكثير من التحذيرات. واستهجن الكثير من الشكوك، ومع تزايد الاستثمار وتقدم

أعمال البناء، ازداد الأمر صعوبة ولم يستطع أكثر التفكير في أخطائه. لدرجة أنه قد يكون إلى وقت أن تهاوى هذا المشروع الضخم، كان «كوبر» يرى أنه لا يمكن أن ينهار مطلقاً لأنه هو من صممه.»¹ لذا فقد انهارت سمعة كوبر مع انهيار الجسر.

ولقد استغرق رفع حطام الجسر المعدني من النهر عامين كاملين. ولكن حتى في ذلك الوقت، لم تنته قصة جسر «كيبك». ففي عام 1916، باءت محاولة ثانية لبناء الجسر بالفشل وشهد بناؤه انهياراً آخر. وخلف وراءه ثلاثة عشر آخرين لقوا حتفهم. أظهرت الكارثتان جلياً حقيقة أن مهنة الهندسة بحاجة أن تشهد تغييراً.

وفي عام 1918، وُضعت بعض الإصلاحات المهنة التي وفرت أساس أقوى لمهنة الهندسة. مثل ضرورة أن يكون المهندسون المحترفون مرخصين، كما أنه يجب اعتماد تصميمات المشروعات العامة العملاقة الخاصة بالبنية التحتية من قبل مهندس مرخص. وأعقب ذلك في عام 1925، أن أنشأ مجموعة من المهندسين الكنديين تقليد جديد يسمى «مراسم تنصيب المهندس» (Ritual of the Calling of an Engineer). ويهدف هذا التقليد إلى جعل المهندسين المتخرجين على علم بأسس واشتراطات مهنتهم.

حفل الخواتم الحديدية

ومنذ ذلك الحين، تم إجراء هذه التقليد المعروف الآن باسم حفل الخواتم الحديدية (Iron Ring Ceremony) في الجامعات على مستوى جميع أنحاء كندا. ويركز هذا الحفل -الذي يقام في سرية داخل الجامعات - على الالتزامات التي يجب أن يقبلها المهندسون عند دخولهم المهنة. ويروي المهندسون القدامى قصة كارثة جسر «كيبك» إلى الخريجين الجدد ليدركوا ما يمكن أن يحدث عندما لا يؤدون عملهم بالشكل الصحيح.

ويرتدي المهندسون خاتمًا حديدًا في الأصبع الأصغر من اليد اليمنى ليكون رمزًا وتذكيرًا بالالتزامات التي يجب أن يأخذوها على عاتقهم بصفقتهم مهندسين. ونظرًا لأن المهندسين يرتدون الخواتم في أيديهم التي يعملون بها، فإنها تحول دون أن يقوموا بتصميم دون المستوى وتذكرهم مع كل تصميم يقومون بواجبهم تجاه السلامة العامة وتجاه المبادئ الأخلاقية القوية التي تميز المهندسين المحترفين.

كما أن تصميم الخاتم الحديدي نفسه هو أيضًا رمز في حد ذاته. تصنع الخواتم الجديدة بحواف خشنة ترمز إلى أن المهندس الشاب لم يُصقل بعد وقليل الخبرة. وهذا يغرس إحساسًا شخصيًا بالتواضع ويعمل بمثابة رسالة تذكير أن هناك الكثير الذي لا يزال على المهندس تعلمه. وبمرور الوقت، تبدأ تلك الحواف الخشنة في التلاشي عندما يقوم المهندس بإنشاء المخططات والتصميمات ومن ثم يكتسب الخبرة ويتقدم في العمر ويزداد حكمةً. ويسلم أحد المهندسين ذوي الخبرة الخاتم إلى المهندس الشاب وعليه كذلك مراقبة أداء هذا الخريج.

وخلال الحفل، يُذكر الحضور المهندسين الشباب بأهمية ألا يفقدوا قيمهم الأخلاقية عندما يواجهون الضغوط الخارجية. كما يجب إدراك أن ما يقومون به له تأثير كبير على العامة. ويذكرونهم بأنهم سيحتاجون إلى اتخاذ خيارات أخلاقية أثناء حياتهم المهنية، وحينئذٍ عليهم ألا يحاولوا ببساطة الابتعاد عن المشكلات؛ بل يجب عليهم اتخاذ القرارات النابعة من المحافظة على أعلى مستويات ممكنة لمهنة الهندسة. يركز الحفل أيضًا على الحاجة إلى الشعور بالزمالة والمشاركة بين المهندسين المحترفين لدعم تطوير بعضهم البعض والعمل على تطوير المبتدئين.

خلال حياتي المهنية، عملت مع الكثير من المنظمات التقنية والمهندسين. وأنا حقًا أحترم وأقدر عناية المهندسين بالسلامة واهتمامهم الشديد بها في كل ما يقومون به من أعمال. ويبدو الأمر بالنسبة لي أنهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية الوفاء بالتزاماتهم ويضعون هذه الالتزامات في مقدمة ما يشغل تفكيرهم يوميًا.

ولكن أعتقد أن الكثير من القادة اليوم يفتقرون إلى هذا الشعور بالالتزام. فعندما يصبحون قادة لأول مرة، لا يجدون من يعلمهم أن القيادة التزام. فلننظر إلى القادة في خضم فضائح الشركات وفسادها. سنجد أنه من الواضح أن العديد من هؤلاء القادة ضلوا طريقهم. إما نسوا (أو لم يكونوا على دراية) بالالتزامات التي يتحتم على القائد الإيفاء بها.

ولذلك فإن الالتزام هو الشرط الثاني لعقد القيادة (انظر الشكل 1.6). فأنت كقائد، عليك أن ترتقي وتدرّك أنه عندما تتولى دوراً قيادياً، فإن الأمر لا يتعلق بك وحدك.



الشكل 1.6 - الشرط الثاني من شروط عقد القيادة

قد تبدو أفكار في هذا الفصل ثقيلة بالنسبة لك. ويُجدر بها أن تكون كذلك. فعليك كقائد، أن تشعر بثقل التزاماتك القيادية. وإذا لم تفعل، فأنت تخاطر بعدم الإيفاء بهذه الالتزامات، وقد رأينا النتائج الكارثية لذلك. فستجاوز النتائج ذاتك بكثير بل إنها في النهاية ستؤثر على عملائك ومؤسستك وموظفيك ومجتمعاتك كافة.

وأنا متأكد من أن الكثير منا قد عمل مع قادة يسيطر عليهم بشكل أساسي تحقيق المكاسب الشخصية. وبالنسبة لهم، تعني الأدوار القيادية المزيد من الأموال والألقاب وخيارات الأسهم والاستفادة من مزايا الشركة أو بمعنى آخر الحصول على المزيد من الامتيازات والسلطة بشكل عام. وبالعامل مع مثل هؤلاء، نشعر بأنهم يفتقدون شيئاً هامة على طول الطريق. قد يكونون ليسوا على علم كافٍ بالتزاماتهم كقادة، أو ربما قد ضلوا طريقهم.

أعتقد أن هذا يفسر جزئياً سبب انخفاض مستوى الثقة وانعدامها أحياناً تجاه القيادات العليا. يتطلع الموظفون إلى المستويات العليا للقيادة داخل منظماتهم ويرون أنهم يحركهم بشكل أساسي المكاسب الشخصية. أظن أنه إذا سألتهم، فسيجيب الموظفون: «نحن نرى بوضوح ما يتعلق بأهدافهم الشخصية، لكننا لا نرى ما يتعلق بصالح الجماعة.»

وهنا يجب أن نبدأ في التفكير بشأن التزامات القيادة. لأنه إذا كان كل ما يشغل القادة هو أنفسهم، فلن يصبحوا ناجحين حقاً لأنك سيكون لديهم دوافع خاطئة للقيادة. وسوف يكونون بذلك يخذلون كل من يعتمد عليهم. بل والأهم من ذلك، سوف يظهر معدنك الحقيقي كقائد عندما توضع في اختبار حقيقي.

ونحن جميعاً بحاجة إلى معرفة ما يتطلبه الأمر حقاً، وأن يكون لدينا إحساس أوضح بالالتزامات الأساسية للقيادة.

ماذا علينا القيام به؟

فلتوقف لحظة وتأمل المسألة بالنسبة لخبرتكم الشخصية كقائد. فكر في أول دور قيادي توليته. هل سبق لك أن توقفت فعلياً عن التفكير في الالتزامات التي قبلت تحملها عندما توليت هذا الدور؟ بل سأذهب أبعد من ذلك وأفترض أن رئيسك أو مؤسستك قد يكونوا لم يحددوا لك بالأساس ما هو مطلوب منك ولم يخبروك: «اسمع، هذه هي التزاماتك كقائد» وأنا متأكد من أن هذا نادراً ما يحدث داخل المؤسسات. لذلك إذا كنت مثل معظم القادة الذين أعمل معهم، فسيكون من الواجب عليك أن تعي هذه الالتزامات بمفردك. وبالفعل، معظم القادة

أذكاء للغاية، ولذلك فهم يستطيعون القيام بذلك معتمدين على أنفسهم فحسب. ولكن ماذا لو لم يقوموا بذلك أبداً؟ لا أعتقد أننا يمكننا الاعتماد على حدوث ذلك بشكل عرضي فحسب. فنحن بحاجة إلى أن نكون أكثر تعهداً وأن نكون واضحين بشأن التزاماتنا كقادة.

وكذلك سوف أفصح لكم عن سر حتى لا تضطرون إلى التوصل إلى معرفة كل شيء بمفردكم: لكي تكون فعالاً، تحتاج إلى فصل مشاعرك الشخصية عن التزاماتك كقائد. دعوني أشرح هذه النقطة بمزيد من الإيضاح؛ تحتاج كقائد أن تفصل ما بين الجانب الشخصي والجانب القيادي داخلك. وذلك يتطلب أنت تكون شخص قوي لتستطيع التمتع بهذا القدر من البصيرة الشخصية، وبخاصة أن ذلك أمراً ضرورياً لنجاحك كقائد، وتزداد ضرورته مع ترقية من دور إلى دور قيادي أعلى.

وهناك مثال رائع على ذلك في إحدى حلقات البرنامج التلفزيوني القديم (The West Wing) حيث كان «جيد بارتليت» -الذي قام بدوره الممثل «مارتن شين»- رئيساً للولايات المتحدة. وكان يواجه واحدة من أكبر المضغلات التي أمامه كرئيس؛ حيث كان هناك سجين من المفترض تنفيذ حكم الإعدام فيه، بينما تعرض «بارتليت» لضغوط كبيرة للتدخل وإيقاف تنفيذ هذا الحكم. لذلك تواصل مع أشخاص كثيرة طالباً المشورة حيال هذا الأمر. وفي سياق ذلك طلب من صديق شخصي له يعمل كاهناً -أدى دوره الممثل «كارل مالدن»- زيارته في أقرب وقت. وعندما وصل صديقه الكاهن، شعر بالرهبة من رؤية المكتب البيضاوي بالبيت الأبيض. وبعد أن تحدثا قليلاً، بادر الكاهن بسؤال الرئيس «بارتليت»: «كيف تريدني أن أخاطبك بـ«جيد» أم بـ«سيادة الرئيس؟» وتوقف الرئيس لبرهة من الوقت ثم أجابه: «سيادة الرئيس». وشعر أنه مضطر لشرح أسبابه لقول ذلك. وأصر على توضيح أن الأمر لا يتعلق بالأننا؛ ولكن بصفته رئيساً يتعين عليه اتخاذ قرارات مهمة للغاية مثل: أي مرض يجب أن يحصل على تمويل أو أي قواتٍ يجب إرسالها إلى المعركة. واستمر في الحديث موضحاً أنه عندما يواجه بضرورة اتخاذ هذه القرارات المصيرية، من المهم أن يفكر من واقع موقعه كرئيس للولايات المتحدة وليس بصفته الشخصية. يُعد هذا المشهد لحظة رائعة ويؤكد فكرة رئيسية في غاية الأهمية. فيُظهر القائد الذي لا يفقد بصيرته أبداً

بالتزاماته المهنية الكبيرة. فهو يدرك أنها لا تتعلق به كشخص؛ وإنما تتعلق بدوره كرئيس، ولذلك فهو بحاجة إلى إيجاد وسيلة لفصل ذاته الشخصية عن منصبه الرئاسي حتى يتمكن من الوفاء بالتزاماته بشكل فعال.

وعلى المستوى الشخصي لقد وجدتُ بنفسي أن هذه الفكرة مفيدة في أداء الدور القيادي الخاص بي. وأتذكر ما حدث من تحول في أفكاري خلال أحد الاجتماعات مع فريق عملي. حيث كنا نناقش استراتيجية نعمل عليها. وكان فريق يزخر بالاستشاريين الأذكياء والمتحمسين الذين يجيدون عرض أفكارهم بقوة. وخلال هذه المناقشة، أوشكنا على الوصول إلى طريق مسدود. ولكن بعد استماعي لآرائهم أثناء المناقشات، أدركتُ أنني كنت أضغط بقوة من أجل فرض فكري الخاصة. فتوقفت وسألتُ نفسي: «ما هو التزامي الآن كقائد؟» وكانت الإجابة الفورية عن هذا السؤال هي أن التزامي كقائد لم يكن هو فرض أو إقناع فريق العمل بفكري الخاصة. في واقع الأمر، بصفتي القائد كان بإمكانني أن أُملي ما أردت بسهولة وكان الجميع سيقبلونه. ولن يكونوا سعداء بذلك، ولكنهم سيتبعون توجيهاتي. ولكنني أدركت حينها أن هذا لم يكن الاختيار الأفضل بالنسبة لمصلحة عملنا لذلك كان التزامي في تلك اللحظة هو تهيئة أفضل الظروف الممكنة لفريق الإدارة الخاص بي حتى يفكروا ويتوصلوا للأفضل في سياق استراتيجيتنا. وكان ذلك التزامي بصفتي قائداً؟ وكان أيضاً واجبي تجاه الجميع كالمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وعملائي والمساهمين. تُعد تحديداً هذه القدرة على الفصل بين طبيعتك الشخصية (ما المنوط بك بصفتك الشخصية) وبين التزاماتك المهنية كقائد أمراً بالغ الأهمية يجب عليك إتقانه.

ولإتقان هذه القدرة، يجب أن يكون لديك وضوح رؤية تام للتزامات الأساسية التي يجب أن تفي بها كقائد. وهذا ما سنستكشفه بعد قليل.

الالتزامات الخمسة الأساسية للقيادة

«ما هو تعريف الشركة؟» هذا ما طلبه أحد عملائي مؤخراً من زملائه. حيث كنا في منتصف جلسة نقاش حول القيادة، وكان نائب الرئيس الأول هذا يحاول شرح فكرته عن

معنى أن تكون قائداً. فقال إنه عندما أصبح مديراً للمرة الأولى، كان سعيداً جداً للحصول على هذه الفرصة. وكان متأثراً للغاية بالمنصب، والحوافز المادية، والسلطة التي يوفرها هذا الدور القيادي. وكان يشعر أنه أخيراً أصبح الرجل الأعلى مكانةً في المكان.

ولكن كلما استمر في توليه لهذا المنصب، كان يشعر بإحباط متزايد. فهو قد أصبح -بصفته مديراً- قادراً أن يرى عن قرب كيف تُدار الشركة أكثر مما كان عليه في موقعه الوظيفي السابق. واستطاع أن يرى التحديات الكبرى والعديد من أوجه الاختلال الوظيفي الأكثر خطورة على الشركة من أي وقت مضى. وظل يقول لنفسه: «على هذه «الشركة» العمل في إطارٍ مشترك!» ولفترة طويلة، كان يعتقد أن «الشركة» هي شيء أو كيان منفصل بعيداً عن ذاته. واستمر في إلقاء اللوم على كبار قادة الشركة بشأن المشكلات التي عانى منها.

ثم أضاف: «ولكن عندما توليت دوراً قيادياً أعلى، أدركت سريعاً أن معنى «الشركة» لم يكن في النهاية مجرد «شيئاً»، بل الشركة تعني «أنا». «أنا المقصود بالشركة.» وأكد أنه في تلك اللحظة حوّل تركيزه كقائد. وقال: «علمت أنه لم يكن كل شيء يتعلق بي وحدي، وعليّ الارتقاء إلى مستوى أعلى من التوقعات.»

وعندما أدرك ذلك، توقف عن أن يكون مديراً يركز على نفسه وبدأ أن يكون قائداً حقيقياً يعي التزاماته تجاه المؤسسة.

وتوقف عن النظر إلى دوره القيادي من خلال منظوره الشخصي. فبدأ يتفهم ويقبل الالتزامات الأوسع للقيادة؛ ويدرك أن القائد هو الشخص الذي يتحمل مسؤولية الشركة وعملاتها وموظفيها والمجموعات المشتركة التي تمارس فيها أعمالها. بدأ يشعر بمدى ما يتحمله من مسؤوليات بصفته قائداً حقيقياً وأدرك أن العديد من الأمور تعتمد عليه الآن. لقد نمت لديه التزاماً حقيقياً بالدور القيادي الذي يقوم به وما يتطلبه من الالتزامات.

فجميع القادة لديهم التزامات. وبعض هذه الالتزامات قد يكون قانونياً أو مالياً كما أن بعض منها يكون أخلاقياً واجتماعياً. وفي النهاية، تنشأ التزاماتك كقائد من إحساسك

بواجباتك ومما تعد به من يعملون معك ويتأثرون بما تقوم به من خلال دورك كقائد. ومن هنا يجب أن تدفعك التزاماتك القيادية إلى أداء دورك القيادي بما يتناسب مع الصالح العام.

لذا فإن هناك خمس التزامات أساسية يجب على جميع القادة فهمها واستيعابها والوفاء بها (انظر الشكل 2.6). وسوف استعرض الخطوط العريضة الخاصة بتلك الالتزامات فيما يلي:

التزامك تجاه نفسك

عندما تقرر تولى دورًا قياديًا للأسباب الصحيحة، يجب أن تشعر بتحمل مسؤولية أن تكون قائدًا حقيقيًا، وأن تدرك أن هناك الكثير الذي يعتمد عليك وهناك المزيد من التوقعات بشأنك. وهنا عليك أن تدرك أن لديك التزامًا تجاه نفسك في أن تسعى لتصبح أفضل قائد ممكن على الإطلاق. وعندما تتفهم هذا الالتزام الأساسي، ستجد أنه من الجيد في واقع الأمر الارتقاء لمستوى إمكانياتك وتحقيق النمو الدائم بعيدًا عن الاستكانة وبعيدًا كل البعد عن التحول إلى قائد ذي كرسي فارغ.



الشكل 2.6 - يوضح الالتزامات الخمسة الأساسية للقيادة

ولكن للأسف، يخفق الكثير من القادة في الوفاء بهذا الالتزام الأول. فالكثير من القادة يتوقفون عن تطوير أنفسهم. حيث يصلون إلى مستوى أداء معين ثم يتوقفون عن التطور والنمو. نجدهم توقفوا عن تحدي أنفسهم. ولذلك، نجد أن الكثير منهم يحيد عن المسار الصحيح. ونجد آخرين يخفقون في الارتقاء إلى مستوى إمكانياتهم العالية. وفي النهاية لا يستطيعون الإيفاء بالتزاماتهم الشخصية؛ أو التزامهم بأن يصبحوا أفضل قائد ممكن.

ومن خلال عملي تعاملت مع قادة مثل هؤلاء طوال الوقت. ومن خلال ما تقدمه لمؤسساتهم من برامج تدريب على القيادة، فنجدهم يتوقعون أن فرص التطوير موجهة للقادة الآخرين، ولا تتعلق بهم. ويعتقدون أنهم ليسوا ضمن برنامج التدريب لاعتقادهم أنهم لا يحتاجون إلى التطوير.

ولكن عندما يكون القائد ملتزماً تجاه نفسه، تتخطى التزاماته تطوير مهاراته بكثير. حيث يكون في حاجة إلى الوعي الذاتي والصدق أمام نفسه لفهم متى يمكن أن يوقع نفسه في ورطة كقائد. والكثير من القادة تجعلهم الأدوار القيادية يتصرفون بمزيد من الغطرسة بدلاً من التواضع. لكن عندما يعمل القائد من مطلق التواضع، يدرك أنه جزء من عالم مليء بالتشابك والتعقيد. ويمكن في أي لحظة حدوث مستجدات في بيئة العمل تضع قيادتك تحت الاختبار. يجب أيضاً أن تدرك أن القيادة مقترنة بالكثير من الإغراءات مثل: القوة والمال والأطماع والنجاح والشهرة. والعديد من القادة الذين يخفقون في الوفاء بالتزاماتهم الشخصية لا يمكنهم التعامل مع هذه الإغراءات بشكل فعال. وهناك إغراءات أخرى يجب الاحتراس منها مثل: الجنس والكحول والمخدرات.

حيث عندما يمتلك العديد من القادة السلطة والنفوذ والأموال قد يدفعهم ذلك للمشاركة في كل أنواع الرذائل. لأنه يجب أن يتفهم القائد الإغراءات التي تواجهه بل ويجب عليه أن يستطيع التعامل معها بحكمة، لأنه إن لم يفعل سيتهي به الأمر أن تسيطر هي عليه. وسأعرض الآن أحد الأبحاث الذي يدعم هذه الفكرة الأساسية.

حيث نشرت دراسة حديثة في عدد شهر مايو 2015 من مجلة (Personality and Social Psychology Bulletin) أنه يمكن على الرغم من كل شيء قيام الأشخاص الطيبين ببعض الأفعال السيئة إذا لم يكونوا مستعدين لما يواجهون من إغراءات. توصل الباحثان «أوليفر شيلدون» و«إيليت فيشباك» إلى أنه عندما يتوقع شخص ما الإغراء، ويدرك الآثار الأخلاقية والمعنوية للوقوع في أعمال سيئة، سيصبح هذا الشخص أقل عرضة للاستسلام للإغراءات. طلبت الدراسة من 200 طالب في كلية إدارة الأعمال المشاركة في صفقة بيع وهمية لعقارات ذات خصائص تاريخية. وخضع مجموعة من هؤلاء الطلاب إلى سلسلة من التدريبات لتذكيرهم بضرورة الحفاظ على الخصائص التاريخية وأهمية عدم الخضوع للسلوك غير الأخلاقي. بينما قيل للمجموعة الأخرى إنها تمثل عميلاً أراد امتلاك العقار ذو الخصائص التراثية بهدف واضح وهو هدمه وبناء مبنى جديد.

وكانت النتائج واضحة. حيث كذب بشأن الغرض الحقيقي وراء شراء العقار التاريخي أكثر من ثلثي الطلاب الذين لم يخضعوا لإعداد مسبق عن أهمية الحفاظ على التراث؛ بينما كذب أقل من نصف أولئك الطلاب الذين تم تذكيرهم بالضرورة الأخلاقية والمعنوية للمحافظة على الملكية التاريخية.

لذلك خلص القائمون على الدراسة² إلى أنه في ظل عدم وجود تحذيرات محددة حول مخاطر الخضوع للإغراءات، فإن الطبيعة البشرية تدفعنا إلى الاعتقاد بأنه لا بأس بخرق القواعد.

ماذا يعني هذا بالنسبة للقادة؟ لذلك عندما تقبل منصب قيادي ستحتاج إلى تنمية الوعي الذاتي والصدق اللذين سيساعدانك على توقع تلك اللحظات التي قد تدفع بنفسك للوقوع في المشكلات لتحصن نفسك ضد الإغراءات. فأنت ستحتاج إلى معرفة ما قد يشكل إغراءً بالنسبة لك.

وعليك بأن تبدأ بالموافقة على مواجهة الإغراءات أثناء توليك دورك القيادي. فمن خلال دورك القيادي يتم منحك الوصول إلى بعض الموارد الخاصة بالشركة ويصبح لديك

الصلاحيات لاتخاذ القرارات الهامة مما يشكل فرصاً أمامك لاستغلال ذلك لمصلحتك الشخصية قبل أي شيء آخر. فإذا كنت تعلم أن هذه الإغراءات موجودة منذ أن قبلت دورك القيادي الجديد، فستصبح مستعداً بشكل أفضل لاتخاذ القرارات الصائبة حتى وإن تعرضت لمثل هذه الإغراءات في نهاية الأمر.

دعونا نسأل، ما هي الإغراءات التي يمكن أن تقوض قيادتك؟

من المهم أيضاً أن تتفهم أن التزاماتك تجاه نفسك كقائد يعني أيضاً أنك بحاجة إلى المحافظة على قدراتك الصحية من خلال ممارسة التمارين الرياضية بانتظام، ومن خلال بناء حياة أسرية قوية وشبكة دعم شخصية، والمحافظة على التوازن النفسي الخاص بك. حيث أخبرتنا إحدى المشاركات في ورش العمل الخاصة بكتاب «عقد القيادة» أن التزامها الشخصي الوحيد الذي كان أكثر أهمية بالنسبة لها كان العناية بصحتها قائلة: «إذا لم أكن بصحة جيدة، فلن أكون قادرة على القيادة بشكل فعال.»

حيث أنه أمر بالغ الأهمية حقاً أن تكون قادراً على أن تصبح على أفضل ما يكون، لأنه بغض النظر عن مدى صعوبة الموقف الذي تواجهه أثناء العمل وصعوبة التحديات التي أمامك، وبصرف النظر عن مدى صعوبة الصراعات التي عليك تجاوزها، ففي كل الأحوال عليك كقائد الالتزام بأن تكون قائداً على الوجه الأمثل. على أن يكون ذلك على أعلى مستوى يمكنك الوصول إليه. وبذلك فإنك أنت من يجب عليه ضبط وتيرة العمل.

في أحيان كثيرة يُطرح عليّ السؤال التالي: «فينس، يكون ذلك سهلاً عندما يكون لديك قائداً رائعاً يُحتذى به، لكن ماذا لو كان رئيسك في العمل أحمقاً أو غير ملهم تماماً؟» أعرف أن هذا أمر صعب، لكن لا يزال يتعين عليك الاستمرار في أداء دورك كقائد على أعلى مستوى للقيادة. وشاركني أحد العملاء مقولة رائعة حقاً حول هذا الموضوع قائلاً: «لا تمارس القيادة كما مُرست عليك، بل قم بالقيادة كما ينبغي أن تكون». وهذا ما يميز القادة العظماء عن غيرهم. إنهم يحافظون على التزاماتهم كقادة حتى عندما يكونون محاطين بقيادة ضعيفة وغير فعالة.

فما هو الالتزام الذي يجب عليك تجاه نفسك كقائد؟

الالتزامك تجاه عملائك

هناك فكرة أساسية أشاركها مع فريق عملي طوال الوقت: «في عملنا، لن نحرك ساكنًا إلا إذا قرر العميل شراء شيء ما». الكثير من القادة يتعاملون مع عملائهم كأمر مسلم به. على الرغم من أن الحديث عن التركيز على ارضاء العملاء أو حتى تخطي مستوى توقعاتهم هو أمر يحدث بكل تأكيد بشكل مستمر، نجد أن في حقيقة الأمر القليل من القادة فحسب هم من يضعون نصب أعينهم التزاماتهم تجاه العملاء كمرتبة أولى في أولوياتهم. أنا عندما أعمل مع عملاء جدد، أنصتُ بعناية إلى الطريقة التي يتحدثون بها أثناء الاجتماعات. والأمر الغريب بالنسبة لي أنني أجد في مرات عديدة يمكن للقادة رفيعي المستوى التحدث على مدار أيام عن استراتيجياتهم ولا يذكرون أبدًا كلمة «العميل» ولو مرة واحدة.

بينما يصب التزامك كقائد على ممارسة دورك القيادي بطريقة تركز على تقديم قيمة لعملائك. وهذا هو التزام المنظمة وتعهدها تجاه عملائها في النهاية. فأنت كقائد بحاجة إلى أن تكون صاحب رؤية واضحة بشأن احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وسيساعدك هذا على ضمان أن تكون قرارات العمل وأولوياته تركز على تقديم القيمة للعملاء. فنتحتاج إلى التأكد من أن منتجات وخدمات مؤسستك مصممة بحيث تلبي توقعات عملائك بل من الأفضل أن تتجاوز تلك التوقعات.

لديك التزام بأن تعامل عملاءك بطريقة عادلة. فإذا أخفقت في أي التزام تجاه عملائك أثناء القيام بدورك وممارسة الأعمال، يجب عليك تحمل المسؤولية والاستجابة السريعة لجعل الأمور أفضل. كما تحتاج كذلك إلى أن تصبح الراعي لمصالحهم داخل مؤسستك الخاصة حتى يتفهم الجميع احتياجات العملاء ويجذوا حذوك.

لأنك عندما تستوعب التزاماتك تجاه عملائك بشكل واضح وصحيح، فستفوز بولائهم. ولكن ليس للأبد. لأنك ستواجه المزيد من الضغوط، وعليك ألا تنسى أبدًا التزاماتك

تجاه العملاء. ومن منطلق خبرتي، أجد أن هناك طريقة واحدة بسيطة لإبقاء هذا الالتزام في المقدمة أولوياتك وفي مركز تفكيرك كقائد، ويتلخص ذلك في كلمة واحدة: الامتنان؛

فعندما تكون ممتناً لعملائك، فإنك تدرك أن أعمالك لن توجد من غير هؤلاء العملاء. لقد تحدثت إلى المالكين المشغلين لشركات المقاولات ومحلات البيع بالتجزئة وغيرها من الشركات الصغيرة، وبدى لي أن كل هؤلاء الذين يعملون لحسابهم الخاص دائماً ما لديهم شعور حقيقي بالامتنان لعملائهم، فهم يعرفون يقيناً أن عملاءهم أمامهم العديد من الخيارات عندما يتعلق الأمر بقرارهم النهائي بالتعامل مع جهة بعينها وإنفاق أموالهم بها.

ففي عالمنا اليوم شديد التنافس، أمام جميع العملاء العديد من الخيارات. لذلك فإنهم عندما يختارونك أنت ومنظمتك بعينها، عليك أن تكون ممتناً لهم. تحتاج إلى التأكد من أن هذا الشعور بالامتنان مغروس بداخلك ويدركه عقلك تماماً أثناء العمل معهم حتى يشعروا أنفسهم بذلك فعلياً.

والآن، عليك أن تعرف كيف تحدد التزامك تجاه عملائك؟

التزامك تجاه مؤسستك

ذات مرة وُجه سؤال إلى «سام بالميسانو» -الرئيس التنفيذي السابق لشركة آي بي إم (IBM) أثناء أحد المقابلات التلفزيونية عن التزامه الرئيسي كقائد. وأكد حينها أنه يرى أن التزامه الأساسي هو هذا المنصب الذي يشغله بصفة مؤقتة بالمؤسسة. لم يكن التزامه ينصب حول ذاته أو الأنا لديه. بدلاً من ذلك، كان واضحاً في التعبير عن التزامه الأساسي وهو ترك IBM أقوى مما كانت عليه عندما تولى دوره القيادي. وبالفعل على مدار السنوات الإحدى عشر التي قضاها كرئيس تنفيذي للشركة، نفذ ما التزم به. فعلى سبيل المثال، ارتفع العائد على رأس المال للشركة من 4.7٪ عندما تولى منصبه لأول مرة إلى 15.1٪ عند مغادرته لهذا المنصب. لكنه قام أيضاً بالموازنة بين تحقيق نتائج مالية قوية والتركيز المستمر الشديد على تطوير القادة المستقبليين. كتب «جيف كولفين» من مجلة فورتشن (Fortune) أن «بالميسانو» خلف وراءه

إرثًا غنيًا من القيادة في شركة IBM وهذا ما جعله قائدًا نادرًا حقًا. كم هو نادر؟ نجد أن «بيل جورج» من كلية هارفارد للأعمال أطلق عليه أفضل مدير تنفيذي في القرن الحادي والعشرين لأن «بالميسانو» أستطاع دمج التواضع والانفتاح مع الصراحة والبراغماتية في ذات الوقت.

كما أنه ركز بشكل دائم على امتلاك رؤية طويلة المدى للنجاح. وهذه سمة من سمات القادة الأقوياء الذين شهدتهم على مر السنين. فهم يتفهمون أن النموذج القديم للقيادة البطوليين قد عفى عليه الزمن. وينظرون إلى أنفسهم كجزء من مجتمع ملئ بأقرانهم. ولا يقتصر الأمر على التزاماتهم الواضحة من الناحية المالية، بل يتسع لشمّل أيضًا التزاماتهم تجاه صحة مؤسساتهم واستدامتها.

فأنت كقائد، عليك التزام أساسي يصب في ضمان النجاح المستقبلي والاستدامة طويلة الأجل لمؤسستك. للأسف، ألاحظ أن عددًا كبيرًا جدًا من القادة يتصرفون كمتفرجين داخل مؤسساتهم بحيث يقفون مكتوفي الأيدي وهم يشاهدون المشاريع تحيد عن مسارها الصحيح ويرون المشكلات ولكن دون الاسراع لحلها. لقد اتضح يقينًا أن مجرد أداء الدور القيادي بشكل نمطي والاعتقاد أن المبادرة لحل الأمور هي مسؤولية شخص آخر، أصبح أسلوب ليس جيدًا بما فيه الكفاية لعالمنا اليوم. ونجد قادة آخرون يبددون الموارد المالية دون التفكير في تأثير ذلك الكبير على الأعمال. ويتقاعس الكثيرون في مواجهة الأداء الضعيف للعاملين بشكل فعال، ويغفلون أنهم بذلك يقوضون نجاح المؤسسة. وهذا أيضًا أمرًا أصبح ليس جيدًا بما فيه الكفاية بعد الآن.

لقد عملت مع أحد الشركات التي لديها قطاعات أعمال متميزة. وكان أحد قادتها يدعى «وين» وهو قائد أعمال لقطاع أعمال ناجح. ولكن، ظهرت مؤشرات مبكرة على أن السوق كان يتحول في اتجاه يمكن أن يعرض أعماله للخطر. وبدت له المؤشرات التحذيرية كما لو كانت بعيدة وغير عاجلة. لذا لم يعرها أي اهتمام وبخاصة أن أعماله كانت تسير على خير ما يرام في ذلك الوقت. ولكن بعد ذلك بدأ نمو الأعمال يواجه ركودًا كبيرًا. وقبل أن يدرك

«وين» الأمر، وقعت كل تلك المؤشرات التحذيرية وأدت إلى اضطراب سوق أعماله بطرق لم يتخيلها أبداً. أثناء الاجتماعات الخاصة بالمسؤولين التنفيذيين للشركة، أعرب «وين» عن دهشته، مدعياً أن قوى السوق هذه ظهرت بين عشية وضحاها تقريباً. والحقيقة أنها لم تظهر فجأة. ولكنه ورغم أنه استطاع أن يفي بالتزامه من خلال دفع نمو منظّمته على المدى القصير، إلا أنه فشل في الانتباه إلى التزامه تجاه تحقيق نجاح طويل الأجل لمؤسسته. وعندما أدرك أنه عليه أن يتصرف حيال ذلك، كانت قد ضاعت فرصة إصلاح الأمور.

لذلك يجب عليك كقائد أن تضاعف التزامك تجاه مؤسستك؛ فتعمل على تحسين أمور العمل بشكل يومي، على أن يكون ذلك بطرق تضمن النجاح لمؤسستك على المدى القصير والطويل. لأن هذا هو ما التزمت به تجاه مؤسستك، سواء كنت على يقين وعلم به أم لا. وأنت عندما تؤدي دورك وتقوم بأعمالك كل يوم، فإنك يجب أن تعمل لصالح المؤسسة بأكملها. وعليك ألا تركز فقط على إدارتك أو مجال عملك الوظيفي أو حتى اهتماماتك الشخصية. وتحتاج إلى أن تتوقع التهديدات التي تواجهها بيئة العمل لديك والتي قد تُعرض مؤسستك للخطر. كما يجب عليك وضع استراتيجية أعمال مستدامة من شأنها أن تحقق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

كما يجب عليك بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الآخرين، مثل الموردين والمنظمين والاتحادات المختلفة. لأنه داخل العديد من المنظمات نجد أن هذه العلاقات عدوانية ومتوترة وغير مثمرة. ولذلك يجب عليك كقائد تعزيز هذه العلاقات وجعلها ترتقي لمستوى مسؤولياتك تجاه مؤسستك.

وأخيراً، أتضح لي أن القادة الذين يفهمون حقاً التزاماتهم تجاه مؤسساتهم ينظرون إليها على أنها كائن حي؛ بحيث يجب الاهتمام به لضمان بقائه ونجاحه على المدى الطويل.

والآن، عليك أن تعرف كيف تحدد التزاماتك تجاه مؤسستك؟

الالتزامك تجاه الموظفين الذين يعملون معك

كقائد، عليك التزام تجاه الموظفين الذين يعملون معك. وهذا يعني الالتزام بخلق تجربة قيادية إيجابية بالنسبة لهم من خلال ترسيخ ثقافة قيادة مؤثرة، وبيئة عمل قائمة على الاحترام والكرامة التي تشجع على وجود علاقة عمل إيجابية، وتضمن النجاحات، وتجعل الموظفين يشعرون بالتقدير.

فعندما ترسخ ثقافة قيادة مؤثرة، سيشارك الموظفون بكامل طاقاتهم معك وسيشعر عملاؤك بقوة تلك المشاركة. كما أنني لاحظت أنك كقائد عندما تعطي مثال لنموذج القيادة الإيجابية يُترجم ذلك بدوره إلى وجود تجارب إيجابية للموظفين، والتي تؤدي إلى خلق تجربة عمل قوية وناجحة للعملاء. بمعنى آخر، لا يمكن أن تحصل على مشاركة كاملة وقوية من قبل الموظفين دون أن تبدأ بمشاركة قوية من القائد.

وكقائد عليك أيضاً الالتزام بالتأكد من أن موظفيك يتفهمون استراتيجية الشركة جيداً ليدرکوا كيف يساهم عملهم في النجاحات الشاملة للمؤسسة ككل. وهذا هو ما يعطي لعملهم معنى ومغزى هام.

فبمجرد التأكد من وضوح الرؤية للموظفين، يجب عليك دعم قدراتهم لإنجاز الأعمال. وهذا يعني أن عليك تذليل العقبات التي تُعيق أداءهم، كما تحتاج إلى العمل على تطويرهم المستمر. في النهاية، تحتاج إلى حب مساعدة الآخرين على النمو عن طريق تشجيعهم وتطوير قدراتهم. فلا يمكنك الاستحواذ على نجاحات موظفيك أو نسي مشاركاتهم الإيجابية لنفسك، لأن لكل منهم دوره الذي يقوم به ويجب تقديره. ولكنك بالتأكيد تملك الأدوات التي تمكنك من جعل الظروف الخاصة بالموظفين أفضل. كما يجب عليك الاهتمام بتطوير حياتهم المهنية من خلال وجود مناقشات تتعلق بأمور العمل.

وتذكر الأوقات التي كنت فيها في أفضل حالاتك كموظف. فقد يكون صادفك العمل مع قائد أخذ التزامه تجاه الموظفين على محمل الجد مثله مثل باقي التزاماته الأساسية. فركز على نموك الشخصي وتطورك الوظيفي.

ومنذ صدور الطبعة الأولى من هذا الكتاب، فكرتُ كثيرًا بشأن التزام القائد تجاه موظفيه. وما توصلت إليه هو إدراك أن أفضل هدية يمكنك تقديمها للموظف هي فرصة للقيادة ولإنجاز أعمال هادفة.

لقد تعلمت بالفعل هذا الدرس عندما التحقت بأول وظيفة لي بدوام جزئي وأنا في سن المراهقة. كان عمري 16 عامًا وسعيت حقًا للعمل في متجر لبيع الملابس الرجالية في مركز تجاري بالقرب من منزلي. لم يكن لدي أي خبرة ولكن كان يملؤني التفاؤل. وكانت فكرة قبولي بالعمل هناك تمثل تحديًا كبيرًا لـ «جاري» مدير المتجر. وأخبرني أنني كنت صغيرًا جدًا على هذه الوظيفة بخاصة أن المتجر يركز على العملاء الأكبر سنًا والأكثر نضوجًا. فأخبرته أن العمر ليس له علاقة بالأمر. وتعهدتُ له أنني سوف أنجح في هذا الدور. وظللت أتابعه وأحاول اقناعه. حتى قرر أخيرًا اعطائي فرصة للعمل بالمتجر.

كنت أعرف أنه قبل أن يخاطر بتشغيلي فبذلتُ كل ما بوسعي في العمل لأثبت له كفاءتي. وفي النهاية، سار كل شيء على ما يرام. واستطعت أن أقوم بالدور بفعالية ونجاح. ولكن ما استخلصته من تجربتي بالعمل مع «جاري» هو أنه كان يبحث دائمًا عن فرص لمساعدتي في النمو والتعرف على المزيد المتعلق بتفاصيل العمل. وبفضله أصبحت هذه الفرصة للعمل بدوام جزئي أكثر جدوى مما كنت أتمنى. وكانت هذه هي الهدية التي أهداني إياها «جاري».

واستمررت مدينًا لهذه الفرصة التي منحني إياها طوال حياتي المهنية. ولذلك فأنا أتطلع دائمًا كقائد إلى مشاركة خبرة القيادة مع الآخرين وأن أتيح لفريق عملي فرصة ممارسة القيادة والنمو المستمر والتأثير بشكل أكبر على أعمالنا. أسعى إلى خلق أدوار هادفة لأعضاء فريق عملي. ودائمًا ما أخبر الأعضاء الجدد أنني شخصيًا أسعى لجعل خبرة عملهم مع شركتنا

واحدة من أفضل التجارب الوظيفية التي سيكتسبونها على الإطلاق. فقد حالفني الحظ أن فعل معي ذلك القادة العظماء الذين عملت معهم على مر السنين، وأشعر بأن على رد هذا الجميل مع قادة المستقبل.

ففي عالم اليوم، يجب أن يركز القادة بشدة وبفعالية على خلق فرص قيادة للآخرين؛ وبخاصة للشباب وللنساء وكذلك للأقليات. لأننا عندما نقوم بذلك سنخلق مجموعات متنوعة وغنية من تفكيرها وذات خبرات وقدرات من شأنها مساعدة مؤسساتنا على تحقيق النجاح في أوقات التغيير والغموض والاضطرابات.

عليك الآن التفكير في دورك الحالي واسأل نفسك: «هل أتيح الفرص أمام الآخرين للقيادة؟ هل أمهد الطريق أمام المرأة؟

هل أقوم بتوفير خبرات عمل هادفة للشباب في شركتي؟»

التزامك تجاه المجتمع

في عام 2014، أعلنت سي في إس (CVS) أنها ستصبح أول سلسلة صيدليات كبرى في الولايات المتحدة تحظر بيع منتجات التبغ. إذا كان ذلك يحدث في وقت يقل فيه عدد الأشخاص الذين يدخنون، قد يبدو هذا أمراً لا يستحق النشر. ولكن ضع في اعتبارك أن هذا القرار قد كلف الشركة خسارة في مبيعاتها بلغت ملياري دولار على مستوى متاجرها البالغ عددها 7600 متجر في جميع أنحاء الولايات المتحدة.

وكانت الاستراتيجية وراء هذه الخطوة بسيطة إلى حد ما. حيث أنه بعد الموافقة الرسمية على قانون الرعاية الصحية بأسعار معقولة وحصول عشرات الملايين من الأميركيين بشكل إضافي على التأمين الصحي، فأرادت سلسلة صيدليات CVS أن تصبح المزود الرئيسي للرعاية الصحية. وقامت مثلها مثل «وول مارت» وغيرها من كبار تجار التجزئة، بفتح عيادات صغيرة داخل صيدلياتها لتقديم الرعاية الصحية الأساسية والمشورة الطبية اللازمة للمواطنين.

من الواضح أن سلسلة صيدليات CVS أدركت أن بيع منتج سام مثل التبغ لا يتماشى مع دورها المهتم بالصحة وتحقيق الغرض الأساسي منه وهو مساعدة الأفراد في طريقهم إلى للوصول إلى صحة أفضل.

وكانت المخاطرة عالية باتخاذ هذا القرار. حيث راهنت CVS على أن نشاطها الجديد الخاص بخدمات الرعاية الصحية سيعوض الخسارة الناتجة عن منع مبيعات التبغ. وعلى الرغم من إشادة خبراء الصناعة بهذه الخطوة، إلا أنها لم تكن خالية تمامًا من المخاطرة.

العديد من القادة ليس لديهم الشجاعة الكافية لاتخاذ القرارات الصعبة، حتى وإن كانت الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به. لنواجه الأمر؛ نحن نعيش في عالم غالبًا ما يتم تجاهل فعل الشيء الصحيح من أجل جني الأرباح. وكما أثبتت تجربة صيدليات CVS، أنه يمكن أن تؤدي القرارات الصعبة إلى خسارة في الإيرادات على المدى القصير. ومع ذلك، يعتقد الكثير من المحللين في تجارة التجزئة أن سلسلة صيدليات CVS ستستفيد على المدى الطويل مما قامت به من مواجهة لهذه المشكلة بشكل مبكر.

والأهم من ذلك، أنه إذا كان لديك القوة للقيام بالفعل الصحيح، فيجب عليك أيضًا تحمل المخاطرة وقبول احتمالية عدم نجاح قراراتك. عليك الآن التفكير بشأن شركتك أو الصناعة الخاصة بك. ما هي القضية الرئيسية التي تتطلب منك الاسراع من أجلها والقيام بالفعل الصحيح من أجل عملائك والمساهمين والمجتمع ككل؟

كان «تشارلز غارفيلد» باحثًا رائدًا في مجال الأداء الأمثل على المستوى الشخصي والتنظيمي. وقد أدرك منذ عقود أنه لا يمكننا إنشاء منظمات ناجحة في خضم مجتمع يتهاوى ويتفكك. لقد اعتقد - وأنا أوافقه الرأي - أن المنظمات مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالمجتمعات التي تعمل بها.

ويعني هذا الالتزام أنك تهتم بكل الجوانب الظاهرة؛ فتقوم بسداد الضرائب الخاصة بك. وتتصرف كمواطن صالح. وتحمل مسؤولياتك تجاه البيئة. وتساند المجموعات المحلية

والمدارس والجمعيات الخيرية. وذلك من منطلق تفهمك أن إنشاء مؤسسة ناجحة أمر مهم للمجتمعات التي تمارس فيها أعمالك. فالمؤسسات الناجحة تخلق قيمة اقتصادية. وتوفر العديد من الوظائف. بل وتصبح مسؤولة عن مضاعفة مجموعة من الأعمال التجارية المحلية التي تعتمد على هذه المؤسسات الناجحة. هذه الأفكار ليست جديدة، لكن حان الوقت لتذكير أنفسنا بها مرة أخرى.

ولكن من المهم أيضاً أن نتفهم أن هذه الالتزامات أصبحت بمثابة توقعات مشتركة بالنسبة لجميع القادة وشركاتهم في عالمنا اليوم. حيث يتوقع جيل الألفية العمل مع المؤسسات التي يُنظر إليها على أنها شركات كبرى تدفع أداءً ماليًا قويًا وتفي بالتزاماتها الأوسع تجاه المجتمعات التي تعمل فيها والخبر السار في هذا الشأن هو أن هناك عددًا متزايدًا من المؤسسات تقوم بما نتحدث عنه. حيث يقومون بأداء رائع من خلال القيام أيضاً بأعمال الخير، فالأمران لا يستبعد أحدهما الآخر ولا يتعارضان. فمن خلال القيام بالدورين معًا نستطيع جميعاً أن نترك إرثاً قوياً لنا كقادة.

الالتزامات الخمسة الأساسية عندما تترجم إلى أفعال

عندما يفهم القائد حقًا التزاماته الأساسية، يصبح ذلك واضحًا. أكد مؤخرًا «مارك بيرتوليني»، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة تأمين الرعاية الصحية التابعة لشركة «إيتنا» المساهمة أن شركته رفعت أجور جميع الموظفين لتصل إلى 16 دولارًا في الساعة. وستساعد زيادة الأجور والاستحقاقات التي قدمتها شركة «إيتنا» حوالي 5700 موظف، معظمهم كان تتراوح أجورهم من 13 إلى 14 دولارًا في الساعة.

حيث وجدت الشركة أن معظم موظفيها ذوي الأجور المتدنية كانوا سيدات مُعيلات، وأن أجورهن لم تكن كافية لتغطية نفقاتهن. وقال «برتوليني» إنه لم يعد ممكنًا إيجاد أي مبرر لإعطاء أجور تتسبب في الفقر بينما تعمل شركته بشكل جيد. وقال في هذا الشأن: «نحن الآن

إحدى شركات مجموعة «فورتشن» الخمسين ومع ذلك نسهم في أن يصل هؤلاء العاملين إلى حد الفقر! لا أعتقد أن ذلك عدلاً.»

ويُعد قرار شركة «إيتنا» بالوصول طوعاً إلى الحد الأدنى للأجور المسموح به جزءاً من حركة متنامية بين الرؤساء التنفيذيين بالشركات الكبرى الناجحة لاستعادة بعض الكرامة لمستوى الأجور مقابل العمل بالساعة. بينما لم يقيم «جيم سينجال» - وهو مؤسس «كوستيكو» ورئيسها التنفيذي السابق - بزيادة الأجور والمزايا للموظفين بشركته إلى أعلى مستوى لها في هذا القطاع فحسب، بل قام أيضاً بالضغط على الحكومة لزيادة الحد الأدنى للأجور.

نجد أن هؤلاء القادة العظماء يقومون بما هو صحيح لشركاتهم ولموظفيهم ولأصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يخدمونهم. فيخطو القادة المسؤولون حقاً خطوات إلى الأمام ويضمنون قيام منظماتهم بما هو أصح للمجتمع.

وهذا أمراً ليس من السهل القيام به دائماً. حيث يميل الكثير منا إلى التركيز بشكل ضيق للغاية على أحداث حياتنا الخاصة. وعندما تحدث كارثة في مناطق أخرى من العالم مثل زلزال أو تسونامي أو أي حدث مأساوي آخر أودى بحياة العديد من الأشخاص، نجد إن القصة تنتشر من خلال نشرات الأخبار وتصدر عناوينها. وعندما تذهب إلى العمل مع بداية الأسبوع، يسود المكان الأمور المتعلقة بالعمل كالمعتاد.

وقد نتحدث أنت وزملاؤك عن تلك الأحداث المأساوية، ولكن لمجرد دقائق. وتجد من تعمل معهم أكثر اهتماماً بالحديث عن أطفالهم، أو أين سيقضون عطلتهم، أو ما يحدث من أخطاء في العمل. ثم نجد أنفسنا نبذل مزيداً من الجهد ونشغل أنفسنا بالعمل بعيداً عن كل ذلك.

فلماذا نحن منشغلون للغاية بتفاصيل حياتنا بهذا الشكل؟ ولماذا لسنا أكثر قلقاً بشأن الأحداث الكبرى من حولنا؟ قد يكون أحد التفسيرات لهذا الأمر أن قادتنا أنفسهم لا يهتمون

بالعالم الخارجي بعيداً عن منظماتهم. فإذا كان القادة لا يهتمون بالمعاناة أو الظلم أو المآسي من حولنا، فلماذا علينا نحن القيام بذلك؟

لكن بالطبع ليس كل القادة هكذا. فأنا قد شاهدت المزيد والمزيد من قادة الأعمال يتحملون مسؤولياتهم المجتمعية والتزاماتهم تجاه المجتمع ككل. بل إنهم يستفيدون من واقع سلطتهم في مواقعهم وقدرتهم على التأثير للقيام بتسليط الضوء على القضايا الاجتماعية الهامة. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- اكتسب «تيم كوك» الرئيس التنفيذي لشركة «أبل» شهرة واسعة كمتحدث عن القضايا الاجتماعية. وفي هذا السياق حدث موقف مؤثر أثناء الاجتماع السنوي للشركة عام 2014؛ حيث دخل «كوك» في نقاش وجدال عام مع أحد منكري التغير المناخي وكان ينتقد بشدة شركة «أبل» لاستثمارها الكثير من الأموال في مبادرات الاستدامة والبيئة. فرفض «كوك» انتقاد ذلك المساهم بغضب شديد وأوضح قائلاً له: «إذا كنت تريد مني أن أتصرف فقط من منطلق تحقيق عوائد على الاستثمار، فعليك في هذه الحالة عدم المساهمة بالشركة بعد الآن».

- كما تبنت «شيريل ساندبرج»، المدير المالي (CFO) لفيس بوك موضوع المرأة وتوليها المناصب القيادية وأصبح هذا الموضوع في مقدمة أولوياتها ومحور اهتمامها في كتابها بعنوان Lean In. بل إنها لم تتوقف عند هذا الحد. وأعلنت عن قصتها الشخصية المتعلقة بحزنها على وفاة زوجها «ديف جولدبرج»، الرئيس التنفيذي لشركة «سيرفي مونكي» (Survey Monkey)، عندما وافته المنية بشكل مفاجئ في عيد ميلاده الخمسين. وأرادت بذلك أن تلفت انتباه الجمهور والإعلام إلى قضية ما هو مخزن في أماكن العمل، وبذلك تساعد ملايين الأشخاص.

- وفي يونيو 2013، عندما ألقى «إد كلارك» الرئيس التنفيذي لبنك تي دي (TD Bank)، سادس أكبر بنك في أمريكا الشمالية، خطاباً ضمن فعاليات حركة وورلد برايد (World-Pride) أثناء مؤتمر حقوق الإنسان في تورنتو حول كيفية احتياج عالم الشركات إلى

احترام احتياجات المثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسية (LGBT). مما أدى إلى أن بدأ البنك في دعم حركة «برايد» علناً في أوائل التسعينيات، وفي عام 1994، منح البنك مزايا كاملة للموظفين أصحاب هذه الحالات (المتزوجين من نفس الجنس). في حين أنه لم يسبق أبداً أن أعرب أي مسؤول تنفيذي كبير آخر في البنك عن آرائه بقوة وفي مثل هذا المنتدى العام داعماً قضايا المثليين.

- كما أعربت «أريانا هافينجتون»، الشريك المؤسس ورئيس تحرير مجلة، هافينجتون بوست (The Huffington Post) عن آرائها بمنتهى الصراحة فيما يتعلق بقضية الصحة، ولا سيما النوم. وبذلك جذبت الانتباه الذي كنا في أمس الحاجة إليه نحو قضية الحرمان المزمن من النوم الذي تعاني منه مجتمعاتنا بشكل متزايد. وتحول هذا الاهتمام إلى عمل إيجابي.
- في عام 2010، أطلقت شركة «بيل كندا» (Bell Canada)، وهي إحدى شركات الاتصالات والإعلام الرائدة، مبادرة «دعونا نتحدث» أو «Let's Talk» لرفع الوعي وبدء حوار مفتوح حول قضايا الصحة العقلية التي تواجه ملايين الكنديين. حيث عايش الرئيس التنفيذي للشركة «جورج كوب» بنفسه تجربة خاصة تتعلق بمثل هذه المعاناة حيث كانت والدته في صراع طويل مع الاكتئاب طوال حياتها. لذلك عندما ترأس الشركة وتحت قيادته، وضعت الشركة استراتيجية متعددة المراحل مصممة لمكافحة وصمة العار المرتبطة بالمرض العقلي، وتحسين تلقي الرعاية اللازم، وتعزيز القيام بالمزيد من الأبحاث من أجل ضمان أن تصبح شركة «بيل» مثال يحتذى به كرائدة في مجال رعاية الصحة العقلية في مكان العمل. كما أنه قد تم جمع أكثر من 85 مليون دولار حتى الآن، بهدف أن يصل إلى أكثر من 100 مليون دولار بحلول عام 2020.
- كما لم يكن أبداً «هاورد شولتز»، الرئيس التنفيذي السابق لـ «ستاربكس»، قائداً يتجاهل العالم من حوله. ففي ديسمبر من عام 2014، كتب رسالة صادقة من قلبه إلى موظفيه تتعلق بمسألة العنصرية. كما أنه عقد منتدى مفتوح مفاجئ في مقر «ستاربكس» الرئيسي

في «سياتل» تضمن 400 موظف وشريك. وعلى حد تعبير «شولتز»؛ فقد بدأ يساوره القلق الشديد بشأن الفتنة والاضطرابات التي سادت في جميع أنحاء الولايات المتحدة، من فيرغسون وميسوري إلى أوكلاند وكاليفورنيا. وطرح «شولتز» تساؤلاً: «ما هي مسؤولياتنا الفردية والجماعية تجاه بلدنا وكذلك تجاه شركتنا؟»

وبذلك أثبت هؤلاء القادة أن شركاتهم ليست بمعزلٍ عن العالم. كما أن هناك أيضاً عدد متزايد من هؤلاء القادة المستنيرين الذين يعتقدون أننا نستفيد جميعاً عندما يُظهر الرؤساء التنفيذيون وكبار المديرين التنفيذيين وشركاتهم فهماً وتفاعلاً مع القضايا الاجتماعية والأحداث. لأن القادة الذين يغلقون أعينهم ويصمون آذانهم سيفقدون في نهاية المطاف مصداقيتهم مع موظفيهم الذين لا يملكون رفاهية تجاهل مثل هذه المشكلات. وعلى النقيض من ذلك، نجد أنه لا يوجد شيء يبني الولاء والثقة والمشاركة مثل القائد الذي يتخذ خطوات ليظهر للموظفين أنه يرى المشكلات نفسها التي يواجهونها. وهذا هو ما يعنيه الولاء بالتزاماتك كقائد؛ أي التركيز على الصورة الكاملة بما في ذلك نفسك كقائد وعمالؤك وموظفوك ومؤسستك ومجتمعك.

إعادة النظر حول حفل الخواتم الحديدية وما يعنيه بالنسبة للقادة

أعتقد أننا كقادة نحتاج إلى طريقة مثل ما يتم أثناء حفل الخواتم الحديدية من أجل مساعدتنا على فهم التزاماتنا القيادية.

وما يعجبني بشكل خاص في ذلك الحفل هو التأكيد بشكل مبكر على غرس أفكاراً مثل التواصل والالتزام واتخاذ القرارات عن قصد وعن دراية. وذلك من خلال مراسم الحفل وكذلك من خلال المعنى الرمزي لارتداء الخاتم الحديدي والتأكيد على فكرة أن المهندسين يجب أن يكونوا متواضعين. والتأكيد على تفهمهم أن ما يفعلونه له تأثير كبير على العامة بل على المجتمع ككل. فقد قيل لهم إنهم مثلهم مثل هذا الخاتم الحديدي لا يزالون لم يصقلوا بعد وعديمي الخبرة ويجب عليهم أن ينمو ويتطوروا مع مرور الوقت. كما تلقوا وعداً بأن المشرفين الأكثر خبرة سيتابعونهم ويمدون لهم يد العون.

دعونا نقارن هذه التجربة بما يحدث مع معظم القادة الجدد. أولاً، لا يوجد حفل مثل حفل الخواتم الحديدية الذي يساعدك على فهم التزامات القيادة. ثانياً، فقط إذا كنت محظوظاً، قد يساعدك معلم أو مدرب في الاندماج بالعمل خلال أول 100 يوم. ولكن بالنسبة لمعظم القادة الجدد تصبح تجربة القيادة في معزل تماماً عن الآخرين ودونما أي مساعدة. وأحياناً هناك القليل من الدعم والتوجيه. فتشعر حينئذ أنك قد ألقى بك في الجانب العميق من المسبح، وإما أن تغرق أو عليك بالسباحة. أخيراً، وهو الأمر الأهم، أن معظم الأشخاص الذين يضطلعون بأدوار القيادة يقومون بذلك من منطلق شعورهم بالتفوق والخطوة بدلاً من التواضع. فتشعر أنك لا يمكنك الاعتراف بأن لديك جوانب لم تصقل بعد وذلك بسبب أنك لا يمكنك إظهار نقاط الضعف أو الاحتياجات الخاصة بك. وتشعر أيضاً بضغط شديدة تدفعك لإثبات نفسك بأي ثمن. وقد يكون هذا هو السبب في فشل ما يصل إلى 40٪ من القادة بعد توليهم الأدوار القيادية الجديدة.

ويؤكد هذا البحث أن القادة يحتاجون إلى أن يكون لديهم رغبة عميقة لخدمة الآخرين مع التركيز على القيم وتحديد الهدف والشعور بالتبعات الطويلة الأجل لما يقومون به من أفعال والمعرفة الشخصية لنقاط القوة والضعف بداخلهم. وأخيراً، تذكر الباحثة أنك بصفتك قائد يجب أن يكون لديك الرغبة في فعل ما هو أفضل للصالح العام، وليس فقط ما هو جيد بالنسبة لك.

الأفكار الختامية - القيادة التزام

من المهم أن نفهم أن الوفاء بالتزامات القيادة الخمسة ليس بالأمر السهل. ففي بعض الأحيان، سيكون هناك تضارب بينهم. وسوف يتحتم عليك حسن إدارة التوترات العميقة التي قد تنشأ. وسوف يتعين عليك ترتيب الأولويات. ففي هذه الحالات، تحتاج إلى إدراك أنه لن يكون هناك حل سحري أو إجابة سهلة للتوصل إلى حزم الأمور. فالقيادة ليست بهذه السهولة أبداً، على الرغم من رغبتنا الدائمة في جعلها كذلك.

إذا كنت تدرك حقاً ما هي التزاماتك كقائد وتضعها دائماً نصب عينيك وأنت تمارس دورك القيادي، في هذه الحالة ستكون أكثر قدرة على إدارة التوترات العميقة التي قد تتعرض لها. ولا يكفي أن تدرك فقط التزاماتك الأساسية على المستوى الشخصي؛ بل يتعين على كل قائد في مؤسستك أن يقوم بدوره بإدراك هذه الالتزامات. عندما يحدث ذلك، يمكننا بدء حوار مما يساعد على وضوح الرؤية بشأن هذه الالتزامات. وسنصبح أكثر وعياً بما نؤمن به حقاً وما نوافق عليه اسمياً دون أن نحرك ساكناً بشأنه. وفي النهاية، ستساعد هذه العملية جميع القادة على التقدم والمضي قدماً.

اختبار شجاعة القادة - القيادة التزام

5 - عندما تفكر فيما ورد بهذا الفصل من أفكار، عليك التوصل لإجابات للأسئلة التالية التي تقيس مدى شجاعتك كقائد:

6 - ما الذي تحدده كالتزام أساسي لك كقائد؟ إلى أي مدى تمارس القيادة بشكل يومي وهذه الالتزامات الأساسية نصب عينك وفي مقدمة أولوياتك؟

7 - بالنظر في الالتزامات الأساسية الخمسة للقيادة التي شرحناها في هذا الفصل، ما الأفكار التي اكتسبتها فيما يتعلق بالتزاماتك تجاه ما يلي:

- نفسك كقائد؟

- عملائك؟

- مؤسستك؟

- موظفيك؟

- المجتمعات التي تعمل داخلها مؤسستك؟

8 - في اعتقادك ما هي أفضل طريقة لتحقيق نجاح لمؤسستك أو لفريقك؟

9 - ما هي الإجراءات التي ستأخذها للوفاء بالتزاماتك الأساسية كقائد؟