

الفصل السابع

القيادة عمل شاق - فكن قوياً

من الصعب اكتساب شجاعة القيادة الحقيقية. تزخر عناوين الأخبار الرئيسية بقصص القادة - سواء في مجال الأعمال أو في السياسة - الذين يسلكون الطريق السهل للخروج من المشاكل. هؤلاء هم القادة الذين انهموا الموقف بأن فروا بعيداً بدلاً من البقاء ومواجهة تحدياتهم. وهذا ما يجعل «ليزا سو» قائدة مميزة للغاية. فقد كانت الرئيس التنفيذي لشركة «أجهزة المايكرو المتقدمة» AMD (Advanced Micro Devices) وضربت بما قامت به مثلاً لشجاعة القيادة الحقيقية.

ففي عام 2014، تولت «سو» خريجة معهد «ماساتشوستس» للتكنولوجيا قيادة شركة AMD في وقت بدت فيه الشركة على وشك الانهيار. واليوم، عادت شركة AMD لتصبح رائدة بشكل رئيسي في قطاع أشباه الموصلات مرة أخرى، وقد تضاعفت أسهم الشركة لأكثر من أربعة أضعاف. فكيف استطاعت «سو» قيادة الشركة نحو هذا التحول الجذري؟

أثناء مقابلة لها مع مجلة «فورتشن Fortune» قالت «سو» أنها بدلاً من الخوف من التحدي المتمثل في إعادة بناء شركة AMD، رحبت بمواجهة هذا التحدي بكل ما أوتيت من قوة. كما ذكرت «سو» في هذا الحوار أن هذا الموقف يرجع لما تعلمته أثناء أيام عملها في شركة IBM عندما قدم لها أحد المديرين نصيحة غيرت نظرتها في الأعمال وفي الحياة كافة: «ليزا، عليك الركض نحو المشكلات».

وهذا ما فعلته في الحقيقة. وخلال ما يزيد قليلاً عن عامين، استطاعت «سو» تغيير استراتيجية العمل في AMD تماماً؛ فأصبحت الشركة تركز بالكامل على أشباه الموصلات لسوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية. وذلك بعدما تسبب تحول المستخدمين إلى الأجهزة الأخرى لأداء معظم عمليات الحوسبة الخاصة بهم في معاناة شركة AMD.

لذا حولت «سو» محط تركيز الشركة على الفور بما يلائم السوق وأحدثت زيادة كبيرة في أوجه الابتكار بالشركة. واليوم، يتم تخصيص أقل من نصف أعمال شركة AMD لأجهزة الكمبيوتر. بينما تركز باقي أعمالها على الألعاب والأجهزة المحمولة والتكنولوجيا المتطورة الأكثر رواجاً.

وأوضحت «سو» للمجلة قائلة: «يجب أن أقول أن منصب الرئيس التنفيذي لشركة AMD كان حلمي». «لقد كان العمل في إدارة واحدة من أكبر شركات أشباه الموصلات في الولايات المتحدة هو أقصى حلم أتمناه لعملي. والآن، نعم، أمامنا الكثير من التحديات، لكنني لم أركز بالضرورة على مدى الصعوبة التي سأواجهها في هذا المنصب. بل ركزتُ على الفرصة المذهلة التي أتيتحت أمامي».

ويرجع الفضل إلى «سو» فيما حققته شركة AMD من تحول كبير. حيث أكدت ذلك مجلة «فورتشن Fortune» عندما ذكرت «سو» من بين أفضل 100 قائد حول العالم في عام 2016. وأنه لمن دواعي سروري دائماً أن أرى قائداً ناجحاً يجسد مثلاً حياً لأهمية الشجاعة عند القادة. مما يعطيني الأمل في أن يرى الآخرون نفس القصة ويدؤون بدورهم في مواجهة ما يرونه من تحديات تتعلق بقيادتهم.

أستطيع القول يقيناً أن هناك الكثير من القادة يحتاجون إلى دفعة لتقوية شجاعتهم. عندما أتحدثُ مع عملائي بخصوص ما يفرق بين القادة المسؤولين حقاً والقادة غير الأكفاء، تنصدر الشجاعة الشخصية للقادة دائماً قمة هذه الصفات. ويبرهن البحث العالمي الذي ذكرته في الفصل الثالث على ذلك بأدلة واضحة.

ومع ذلك، في عملي اليومي مع كبرى المنظمات حول العالم، أسمع قصصًا عن العديد من القادة الذين يختارون تلقائيًا الرضوخ في مواجهة الشدائد. وهؤلاء القادة نجدهم لا يتحملون أبدًا مسؤولية الأمور عندما تسوء، بل يفضلون بدلًا من ذلك التضحية بكبش فداء ممن يعملون معهم ليهربوا من مواجهة المشكلات. مثل هؤلاء القادة نجدهم يجلسون يهدوء في الاجتماعات ويرفضون مشاركة أفكارهم لأنهم يخشون الصراع.

وقد يعتقدون أنهم بذلك يفيدون منظماتهم. ولكن في واقع الأمر، فإنهم لا يؤذون حياتهم المهنية فحسب، بل يقوضون فعالية منظماتهم وقدرتها على النجاح. فعندما تتهرب من مواجهة المشكلات، فأنت بذلك تضعف نفسك وفريقك وشركتك.

لذلك من المهم أن نتفهم جيدًا أنه ليس أمرًا سهلاً على الإطلاق أن تكون قائداً. دعونا نواجه الأمر: القيادة عمل شاق بطبيعتها، وفي عالمنا اليوم تزداد صعوبة. ولكي تتفوق حقًا، وتصبح قائداً عظيماً فعلاً على المدى الطويل، يجب أن تكون لديك الشجاعة والمثابرة للقيام بالعمل الشاق التي تتطلبه القيادة؛ ففي كثير من الأحيان يصبح تحقيق نتائج مالية جيدة وأداء عالٍ لفريق العمل وتنفيذ استراتيجية الشركة وإدارة الأولويات المتعددة والمتضاربة في أحيان كثيرة، وتشجيع العمل المبدع مهمة في شدة الصعوبة. لذلك يجب أن تدرك أن هناك عملاً شاقاً يمكنك أنت وحدك كقائد إنجازه بل يتحتم عليك القيام بذلك من واقع مسؤوليتك كقائد. وإن لم تفعل ستخذل نفسك ومنظمتك.

ونجد «جاك ما» الرئيس التنفيذي لشركة «علي بابا» Alibaba من أشد القادة تأييداً لهذا الشرط من شروط عقد القيادة. لقد تحدث مؤخراً إلى مجموعة من القادة المحتشدين في قاعة اجتماعات كبيرة للاستماع إلى خبرته في القيادة التي جعلته مليارديراً حيث أنشأ واحدة من أنجح شركات التجارة الإلكترونية حول العالم. وكانت رسالته واضحة ومباشرة: «إذا كنت تريد أن تكون حياتك بسيطة، فلا ينبغي لك القيام بدور قيادي». بمعنى آخر، القيادة تحتاج إلى العمل الشاق، فإذا لم تكن مؤهلاً للقيام بذلك، فلا تتولى المهام القيادية. عليك أداء مهمة أبسط من ذلك.

لسوء الحظ، هناك عدد كبير جداً من القادة يتولون المهمة ولكنهم لا يرغبون في تحمل أعبائها، ويختارون بدلاً من ذلك تجنب العمل الشاق. ونجد البعض الآخر يكتفي بدور المتفرج، ويشاهد ما يحدث فحسب. ثم هناك أولئك القادة الذين يبحثون ببساطة عن الطريق السهل، معتقدين أن فكرة الحل المؤقت السريع سيجعل الأمور أفضل. ثم يتفاجؤون عندما لا تصلح تلك الحلول السريعة أي شيء. لذلك نحتاج إلى التوقف عن التقليل من أهمية ما يتطلبه الأمر لكي نصبح قادة عظماء بحق. فبال تأكيد يمكن أن تبدو القيادة سهلة عندما تقنع بأنصاف الحلول. ولكن هذا ليس ما يدور حوله عقد القيادة.

حان الوقت لأن نفهم كقيادة أن العمل الحقيقي للقيادة ليس بالأمر السهل. كما نحتاج تفهم حاجتنا إلى المرونة والتصميم والشعور العميق بالإرادة النابعة من الذات لكي نصبح قادة فاعلين. وهذا ما يدور حوله الشرط الثالث من شروط عقد القيادة (انظر الشكل 1.7).



الشكل 1.7 - الشرط الثالث من شروط عقد القيادة.

هل لدينا داخل منظماتنا شخصيات ضعيفة أم قادة؟

قبل بضع سنوات، كنت أدير جلسة لتخطيط المواهب الاستراتيجية مع الفريق التنفيذي لمنظمة كبيرة. واستعانت هذه المنظمة بخدماتنا لأن الفريق التنفيذي بها لم يستطع الاتفاق على استراتيجية للمحافظة على المواهب داخل الشركة. وظلوا يدورون في حلقات مفرغة غير قادرين على الوصول إلى النهج الصحيح للقيام بذلك.

لذلك توصلنا إلى خطة جديدة. قمنا بتصميم تصور يتكون من أربع فئات: من يعتبرون نجوم بارزون وقادة ذوي إمكانات عالية؛ وأصحاب الأداء القوي، والقادة المشكوك بقدراتهم، وأخيراً أصحاب الأداء السيئ للغاية في وظائفهم لدرجة الحاجة إلى خروجهم من المنظمة. وبمواجهة العاملين بهذه الفئات أجرينا مناقشات مثيرة للغاية.

وكانت اللحظة الأكثر إثارة للاهتمام عندما بدأ الفريق التنفيذي بالمنظمة الحديث عن أضعف القيادات التي يجب الاستغناء عنها. حيث ذكر العديد من المديرين التنفيذيين ضرورة عدم التخلي عن هؤلاء الأشخاص، مبررين ذلك بأنهم يحتاجون إلى مزيد من الوقت ليستطيعوا رفع مستوى أدائهم بشكل عام. وفي نهاية المناقشات، أصبح من الواضح أن المديرين التنفيذيين كانوا مترددين بشدة بشأن اتخاذ بعض القرارات القيادية الصعبة.

وأثناء كل هذا الجدل، ظل الرئيس التنفيذي صامتاً. ثم أخذ قلم أحمر وآخر أخضر، وذهب إلى الحائط حيث علقنا الملصق، ورسم دائرة حول عدة أسماء باللون الأخضر. ووجه كلامه لفريقه قائلاً: «علينا أن نفعل كل ما في وسعنا للاحتفاظ بهؤلاء الأفراد ونموهم».

ثم أخذ القلم الأحمر ووضع علامة «X» على عدة أسماء. وبعدما فعل ذلك، أضاف قائلاً: «ولا يهمني ما نفعله مع مثل هؤلاء الأشخاص. فقد كنا ندللهم كالأطفال لفترة طويلة. لقد اسقطتهم من حساباتي ولم أعد أثق بهم!»

فوجئ فريق الرئيس التنفيذي ببعض الأفراد الذين قام بالشطب عليهم باللون الأحمر. وعندما سألوهم عن منطقهم وراء القيام بذلك، أجاب: «لقد رأيت منهم ما يكفي لأصل إلى نتيجة واحدة وهي أنهم لن يصبحوا أبدًا قادة ذوي قيمة داخل المنظمة». وبدأ الأمر في تلك اللحظة وكأن الرئيس التنفيذي كان قد شطب على أسماء هؤلاء منذ فترة طويلة دون أن يعلن ذلك بل حاول التسامح معهم والتغاضي عن أدائهم الضعيف.

ربما بدى الأمر قاسيًا عندما شطب الرئيس التنفيذي على تلك الأسماء باللون الأحمر، لكن هذا الموقف أوضح أن الفريق التنفيذي بالكامل يقبل بالقادة غير الأكفاء فحسب لأنهم أنفسهم ليسوا على استعداد لإجراء النقاشات الصعبة الضرورية للتعامل مع هؤلاء القادة ضعيفي الأداء. ربما لو كانوا أنفسهم فريق واحد مسؤول حقًا ولديهم الشجاعة لإجراء تلك النقاشات التي تحتاج إلى مهارة في مرحلة مبكرة عن ذلك، كان من الممكن أن يساعدوا هؤلاء القادة أصحاب الأداء الضعيف على أن يتحسنوا ويصبحوا أقوى. لكنهم لم يفعلوا.

وهناك الكثير من المنظمات تعاني من نفس المشكلة. حدثني العديد من عملائي عن عدم استعداد قادتهم للقيام بالعمل الشاق الذي يتطلبه ما يقومون به من أدوار. كثيرًا ما أسمع تعليقات مثل: «القادة لدينا يتجنبون مواجهة الأداء الضعيف» أو «لا يقدم قادتنا ملاحظات صريحة» أو «قادتنا يعانون حقًا من أجل اتخاذ القرارات صعبة».

وعندما أسمع نفس الشكوى مرارًا وتكرارًا، من عميل تلو الآخر، لا يسعني إلا أن أسأل نفسي: هل هناك قادة حقيقيون في مؤسساتنا، أم أننا محاطون فقط بضعاف الشخصية؟ يبدو أن هناك الكثير من ضعاف الشخصية في كل مكان هؤلاء الذين ليس لديهم الشجاعة للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة الحقيقية.

لقد رأيت كيف يبدو هذا بشكل مباشر. أثناء إحدى الفعاليات الخاصة بأحد عملائنا مؤخرًا، حيث تحدثت مع بعض المشرفين والمديرين الذين أخبروني أنهم في الواقع يتركون كل العمل الشاق الخاص بالقيادة المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة لقسم الموارد البشرية. دعونا نفكر في ذلك للحظة.

هؤلاء القادة هم في واقع الأمر يستعينون بـ «آخرين» لأداء جزء رئيسي من وظائفهم. في البداية صدمت قليلاً لسماع ذلك. لكن عندما فكرت في الأمر، بدأت أتوصل لتفسير منطقي؛ هؤلاء القادة ليسوا ملتزمين بأداء أدوارهم كاملةً. ويفكرون لما لا ندع شخصاً آخر يدير جميع مشكلات الأشخاص الصعبة مثل تقديم التعليقات القاسية للموظفين، وإجراء النقاشات الصعبة المتعلقة بأداء العاملين، ومواجهة الأداء الضعيف في العمل؟

ليس من السهل محاسبة العاملين ومواجهة كل واحد بمسؤولياته. التعامل مع أصحاب الأداء الضعيف ليس أمراً سهلاً. كما أنه ليس من السهل تقبل الملاحظات الصريحة المتعلقة بما تحتاج إليه للتطور كقائد. فمواجهة العيوب الشخصية تتطلب شجاعة كبيرة. لكن بدلاً من أن يصبح هؤلاء القادة أقوياء بالقدر الكاف لمواجهة كل ذلك، اختاروا الضعف والتهرب من المسؤولية.

لذلك يجب عليك كقائد قبول هذا الشرط الثالث من شروط عقد القيادة. كقائد لا يمكنك أن تسلك الطريق السهل مثل الآخرين. الاكتفاء بمقعد المتفرج لم يعد كذلك مقبولاً بعد الآن. عليك أن تصبح قويًا في مواجهة الأمور. فالجميع يعتمد عليك؛ فريقك وإدارتك ورئيسك ومؤسستك يتوقعون منك أن تكون قائداً مسؤولاً قويًا فلا يمكنك أن تضعف أو تتقاعس عن المواجهة. وهذا يعني أيضاً أن تكون حازماً وذا إرادة قوية.

القاعدة الصعبة للقيادة

والآن، إذا كنت مستعداً لأن تكون قائداً حقيقياً، فقد حان الوقت لتعلم قاعدة يفهمها القليل من القادة؛ وأنا أسميها القاعدة الصعبة للقيادة: «إذا تجنبت العمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائداً ضعيفاً. بينما إذا قمت بالعمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائداً قوياً.»

أثناء المحادثات المتعلقة بعقد القيادة مع العملاء، فإن اللحظة التي أقدم فيها هذه القاعدة هي اللحظة التي يسود فيها الصمت التام بين الحضور. هذه هي اللحظة التي نبدأ فيها بالكشف

عن الأشياء التي نشعر بها جميعًا ولكن لا تتاح لنا الفرصة مطلقًا للتحدث عنها بصراحة وبدون موقف دفاعي. فهذه هي اللحظة التي نبدأ فيها بالتعمق في ما يحدث بالفعل في حياتنا اليومية، ويحدث ذلك عندما نواجه الأسباب التي جعلتنا لا نفي بالتزاماتنا كقادة. دعونا نستكشف هذه القاعدة أكثر.

إذا تجنبنا العمل الشاق للقيادة، فستصبح قائدًا ضعيفًا.

خذ لحظة وواجه نفسك بكل صراحة، فكر هل تنطبق هذه القاعدة الصعبة عليك؟ ما العمل الجاد الذي تتجنبه أثناء توليك دورك كقائد؟ قد يكون ذلك قرار صعب يتحتم عليك وحدك اتخاذه. أو ربما هناك بعض الملاحظات الصريحة التي يجب أن تبلغها لأحد الزملاء. ربما يكون هناك أداء ضعيف مستمر بالعمل أمامك وتعرف أنه عليك التعامل مع الأمر ولكنك لم تقم بذلك. أو قد تكون تؤجل إجراء تقييم ذاتي شامل لنفسك أو ما يعرف بتقييم الـ 360 درجة، خوفًا من معرفة نتائجه.

يغفل العديد من القادة عن حقيقة أنه عندما تتجنب العمل الشاق للقيادة، فإنك بذلك تضعف من نفسك وقدراتك. بل أن الأمر يتجاوز ذلك؛ لأنك ستهيئ بك الأمر كذلك إلى إضعاف فريقك وإدارتك ومؤسستك بالكامل. لأن العمل الشاق يقترن دائمًا بالقيادة، وإذا واصلت تأجيله، فستقضي كل وقتك وأنت تتعامل مع نفس المشكلات مرارًا وتكرارًا. ولن تتقدم أبدًا أو تحقق نجاحًا. ستقف أنت وفريقك ومؤسستك دون حراك ودون تقدم. هل يبدو هذا مألوفاً لك؟

دعونا نفكر في قصة «مارجريت». فقد كانت رائدة في شركة خدمات مهنية محترفة لتكنولوجيا المعلومات. واستعانت الشركة برئيس تنفيذي جديد للعمليات COO، فطلب مني أنا وفريقي مساعدته هو وفريقه من القيادات العليا لوضع استراتيجية مستقبلية جديدة. أنشأنا منتديات منظمة لكبار القادة للاجتماع سوياً، وكانت مارجريت واحدة من بينهم. وأثناء الاجتماع الثالث، لم أشعر بالارتياح لأن مارجريت كانت فعليًا تشعر بالإحباط.

فسألتها: «مارجريت، ماذا يحدث؟ أنت لا تبددين سعيدة بالمرة.»

سكتت لبرهة ثم أجابت: «لقد سئمت من هذه الاجتماعات. أتعرف؟ لقد حضرتُ جميع الاجتماعات ومعني قائمة بالمهام التي يجب إنجازها، ولكن في كل مرة بعد انتهاء الاجتماع تبقى قائمة المهام دون أي إنجاز.»

فقلت لها: «حسنًا، مارجريت، شكرًا لمشاركتنا ما تشعرين به. لماذا لا تأخذين دقيقة من الوقت لمراجعة هذه القائمة حالًا وأرجو أن تسألني نفسك عن عدد المهام التي كان من الممكن الانتهاء منها قبل الدخول في هذا الاجتماع؟» وأضفتُ بينما كانت تراجع القائمة: «مارجريت، أريدك أن تكون صادقةً معي.»

نظرت بخجل وأجابت: «كل المهام.»

فسألتها: «في اعتقادك إلام يرجع السبب؟»

سكتت مرة ثانية ثم أجابت: «لأن تلك المهام تتطلب إجراء محادثات صعبة مع الأشخاص الموجودين في هذه الغرفة.»

حاولت تذكير مارجريت وجميع الحاضرين أن الغرض من الاجتماعات هو استكشاف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة. ولكنهم لم يستطيعوا تحمل عبأ الانغماس في المشكلات التشغيلية اليومية. لقد كانت مهمتهم كقادة معالجة تلك القضايا التشغيلية بشكل مباشر، بغض النظر عن مدى صعوبة القيام بذلك. فأخبرتهم بأهمية محاولة الانتهاء من العديد من مهامهم الحالية بقدر الإمكان حتى يستطيعوا التفكير بحرية والانطلاق نحو المستقبل. على مدار باقي ذلك اليوم، شاهدتُ مارجريت تلتقي بزملائها، كما حددت معهم مواعيد لمعالجة الأمور الصعبة التي كانت تتجنبها. كان من الواضح أنها استوعبت القاعدة الصعبة التي ذكرتها عن القيادة.

فكثير من القادة لا يدركون أن مهمتهم هي أن يكونوا أقوياء وقادرين على معالجة المشكلات. وكما فعلت مارجريت، لا ينجز الكثير من القادة أي مما عليهم في قائمة المهام

التي يحملونها معهم ويعرفون أنه يجب الانتهاء منها. وبالفعل قد تكون مواجهة أقراننا صعبة للغاية. أو ربما لا يبدو الوقت مناسباً للقيام بذلك.

وللأسف، فإن فشل التحكم في الأعصاب يُعد فشلاً في القيادة نفسها. واخفاك كقائد في القيام بهذه المحادثات الصعبة يعوقك أنت وشركتك من المضي قدماً. وتبقى محصوراً في المشكلات التي لم ولن تحل أبداً. فتظل عالقاً في مكانك دون أي تقدم.

عشرة طرق تزيد من صعوبة العمل الشاق للقيادة

لقد تعلمت من خلال خبرتي الشخصية في القيادة ومن خلال عملي مع مئات القادة على مختلف المستويات أن القيادة لا تعني فقط العمل الشاق،

بل الكثير مما يجعل - عن غير قصد - العمل الشاق للقيادة أكثر صعوبة ومشقة. فكيف ذلك؟ من خلال القيام ببعض الأشياء التي تجعلنا في الواقع نتجنب العمل الشاق (انظر الشكل 2.7). ونحن كقادة، يجب أن ندرك قيامنا بمثل هذه الأشياء حتى نتمكن من أن نصبح قادة أقوى ونطور قدرتنا على معالجة العمل الشاق للقيادة.

لذلك بينما نقرأ القسم التالي، فكر ملياً في دورك كقائد وحدد الأشياء التي تزيد من صعوبة قيامك بالعمل الشاق للقيادة. وأشجعك بشدة أن تكون صادقاً مع نفسك.

1 - تكدس المهام فوق رأسك بلا إنجاز. في بعض الأحيان تتغير الظروف وتتجاوز قدرتك على إدارتها. قد تكون تفتقر إلى المهارات المطلوبة لتصبح ناجحاً في هذه الظروف. وربما يكون ذلك لتنامي الأنا لديك ورفضك طلب المساعدة. ربما كنت تشعر بعدم الملائمة وتجتهد في محاولة منك لإثبات نفسك أمام زملائك ومؤسستك. أو قد تكون تفتقر إلى الثقة بالنفس والجميع يعرف ذلك. ويمكن لفريقك ملاحظة ذلك بكل وضوح، وعندما تقوم بذلك فأنت تقضي على مصداقيتك أمام الجميع. وتبدأ اختيار العمل النمطي الآمن فتصبح قائداً صاحب كرسي قيادة فارغ. فإذا كان هذا يبدو مألوفاً، فقد تكون المهام بالفعل مكدسة فوق رأسك دونما إنجاز.



الشكل 2.7 - يوضح الالتزامات الخمسة الأساسية للقيادة

عملت مرة مع قائد يعاني في موقعه حتى بدأ أدائه في التراجع والضعف. وكان محبوباً للغاية، ولكن بعد قليل لم يجدي ذلك نفعاً لأن أدائه الضعيف بدأ يحبط فريقه. وكان يعلم أنه لن يُفصل من منصبه. ولكن بدلاً من الاعتراف بالمشكلة والتعامل معها مباشرة، ترك أدائه يضعف لدرجة أن مديره قرر ضرورة إنهاء تعاقد من أجل مصلحة الشركة. فإذا وجدت العديد من المهام متكدسة فوق رأسك، فعليك أن تعلم بأنك تخاطر بأن تبوء نتائج ما تقوم به من مشروعات بالفشل، وعليك أن تتحلى بالشجاعة اللازمة لطلب المساعدة. وإلا سوف تبقي نفسك والجميع من حولك عالقين عند مستوى عدم الكفاءة الخاصة بك.

فنحن نضع مؤسساتنا في خطر حقيقي عندما نفتقر إلى الشجاعة للاعتراف بأننا لا نستطيع إنجاز المهام المكدسة فوق رؤوسنا. وحقيقي أنه ليس من السهل طلب المساعدة. فالأنا الخاص بك قد تقف في طريق قيامك بذلك. ومن الممكن أن تشعر بضغوط هائلة من أجل إثبات نفسك للآخرين. ولكن في عالم اليوم شديد التعقيد، يجب عليك مراقبة أدائك بشكل مستمر للتأكد من أنك لا تعرض نفسك وشركتك للخطر.

ومن المهم أن ندرك أنه في بعض الأحيان تكون هذه المواقف الصعبة طريقة رائعة للنمو كقائد. فإذا نجحت في إدارة الموقف، ويمكن أن يؤدي بك إلى المستوى الأعلى لأداء دورك القيادي. ولكن ما أتحدث عنه هنا هو تلك المواقف الصعبة عندما تصبح عاجزاً عن رفع مستوى أدائك إلى مستوى أعلى. عليك حينئذ أن تدرك أن المهام قد تكدست فوق رأسك دون إنجاز وأن ذلك يعني المخاطرة بنفسك ومؤسستك.

فهل تجد نفسك في مثل هذا الموقف؟

2 - الخلط بين القوة والغلظة أو القسوة لا يوجد الكثير من القادة الأقوياء حقاً. حيث أن هناك الكثير من القادة الذين يعتقدون أنهم أقوياء لكنهم في الواقع متصلبين فهم يتمسكون بالأفكار القديمة عن القيادة التي تخبرهم أنه من الضروري أن تكون غليظ لتظهر مدى قوتك. فنجد كثير منهم يسيئون معاملة الآخرين ولا يحترمونهم

بل ويهينونهم بانتظام. وكثيرًا ما يعنفونهم بقسوة حتى في العلن وأمام الآخرين. فالصراخ في وجوه الآخرين أمر سهل. ولكن أن تكون قويًا بحق هذا أمر أصعب من ذلك بكثير.

كان هناك مقال نُشر مؤخرًا في مجلة «واشنطن بوست» (Washington Post) بعنوان «هل رئيسك يتسبب في مرضك؟ وأظهر هذا المقال عددًا من الدراسات المبدئية التي تُظهر أن القيادة التعسفية يمكنها مع مرور الوقت المساهمة في ارتفاع معدلات الإصابة بأمراض القلب والأزمات القلبية والذبحة الصدرية بين الموظفين. تُظهر هذه الدراسات أيضًا ارتباطًا وثيقًا بين مشاكل عدم النوم وارتفاع ضغط الدم وكذلك مجموعة واسعة من أمراض الصحة العقلية، ويشمل ذلك الاكتئاب.

فإذا كنت أحد هؤلاء القادة الغلظين الذين تنتابهم نوبات الغضب أو الانفجارات الانفعالية أو تقلب المزاج المزمن، فسأوجه لك كلمتين فحسب: «يجب أن تكبر!» فهذا السلوك مفهوم بالنسبة للأطفال الصغار ولكن ليس للقادة. لأن قلة نضجك المهني تجعل الأمور أكثر صعوبة بالنسبة لك. فعدم مقدرتك على السيطرة على مشاعرك يضع الجميع على حافة الهاوية. لأنك تخلق مناخًا من الخوف وبذلك لن تحصل أبدًا على أفضل النتائج من فريقك وزملائك.

منذ جيل مضى، ربما كان من المحتمل تقبل مثل هذا الأسلوب من الشدة والغلظة في معاملة المرؤوسين. فالقادة كانوا يتصرفون هكذا من واقع ما يمتلكون من سلطة وعلى أتباعهم تحمل ذلك. ولكن إذا استخدمت نهج الغلظة والتعنيف اليوم، فستصبح قائدًا وحيدًا سريعًا جدًا. خلاصة القول إذا كنت قائدًا لا يتمتع بالنضج الكافي، لن يرغب أحد في العمل معك. بهذه البساطة. ولكن لماذا؟ لأن جيل الألفية لن يتكيف مع ما تقوم به من إساءة في المعاملة، وسوف يرحلون. ومما سيزيد الأمور سوءًا، أن حتى الموالين لك من الجيل القديم سيحذون حذو زملائهم الشباب ولن يصبحوا قادرين على قبول قائد يسيء معاملتهم وينقصه النضوج.

فهل أنت كقائد تخلط بين أن تكون قويًا وقاسيًا؟

3 - بذل مجهود كبير دون الوصول للنتائج المرجوة. غضب «فيك» بشدة عندما علم بشأن تقييم أدائه السنوي. لأنه لم يستطع تصديق أن رئيسه - كبير مسؤولي تكنولوجيا المعلومات في الشركة (CIO)، قد منحه تقييم أداء غير مرضي. وتساءل: «ألم يعرف مقدار ما أبذله من جهد شاق في العمل؟»

ولكن كرئيس لتكنولوجيا المعلومات، كان ينتظر من «فيك» إنجاز مشروع ضخم لذلك العام وهو تطبيق نظام جديد لإدارة علاقات العملاء (CRM) يعتمد على سحابة إلكترونية. وواجه هذا المشروع مشكلات عديدة منذ البداية. ولكن بائع الخدمات الأول الذي اختاره «فيك» لم يكن في الواقع على مستوى هذه المهمة. وقدم نصائح سيئة له، وعندما أدرك «فيك» ذلك كان قد مر شهور وتضاعفت تكاليف المشروع. ولأنه كان يعاني من ضغوط شديدة لالتهاء من النظام وتشغيله، فقد ضحى بفترة تعلم النظام والتدريب عليه داخليًا بالشركة. لذلك عندما عُرض النظام الجديد لإدارة علاقات العملاء للمبيعات، كانت هناك الكثير من الشكاوى بشأنه.

واعتقد «فيك» أنه قدم للمشروع كل ما في وسعه. وقد كانت سنة عمل شاق بالنسبة له. وقضى ساعات لا تحصى في العمل وكان في كثير من الأحيان تحت الطلب وعلى اتصال بالشركة لمدة 24 ساعة يوميًا وعلى مدار كل أيام الأسبوع. وشعر أن المشكلات ستكون مثل ما هو معتاد دائمًا عند تطبيق هذا النظام الجديد أيضًا.

بينما رأى مديره الموقف بشكل مختلف. فهو على علم بعدد الساعات الكبيرة التي قضها «فيك» في العمل، لكنه في النهاية لم يصل إلى النتائج المرجوة منه. وعلى الرغم من أن «فيك» أعطى نفسه تقييمًا على أنه «يلبي التوقعات» لهذا العام، إلا أن مديره أعطاه تقييمًا متدنيًا للغاية على أن أدائه «غير مرض».

وأثناء الاجتماع، أوضح رئيس تكنولوجيا المعلومات لـ «فيك» أنه يجب عليه بصفته قائد ألا يخلط بين الجهود المبذولة والنتائج المحققة. وقال له: «إن ذلك يُعد أحد القواعد الأساسية الأولى للقيادة». كما ذكره بأنه كقائد، يجب أن يكون قادرًا على الحكم بموضوعية عن أدائه الخاص، حتى عندما لا يكون هذا الأداء غير مرضي.

وأثناء عملي واجهت قادة مثل «فيك» مراتٍ عديدة. مثل هؤلاء القادة يركزون بشدة على مدى صعوبة عملهم بحيث لا يمكنهم رؤية النتائج الفعلية التي حققوها أو أخفقوا في تحقيقها. وهذا يمنعهم من رؤية أدائهم بموضوعية وفي النهاية يجعل الأمور أكثر صعوبة بالنسبة لهم. ويخلط العديد من القادة بين أن يعملون بجد وبين القيام بالعمل الشاق الخاص بالقيادة. ولكن هناك فرق كبير بين الأمرين؛ فعندما تظل مشغولًا ومنهكًا في العمل هذا أمر صعب ويؤثر عليك سلبًا بمرور الوقت. لكن هذا يختلف تمامًا عن القيام بالعمل الشاق الحقيقي للقيادة.

فهل لديك قابلية للوقوع في خطأ بذل جهد كبير دون تحقيق نتائج؟

4 - الشعور بأنك ضحية تلقيت مرة مكالمة هاتفية أزعجتني حقًا من قائدة عملتُ معها. حيث ظلت تشكو لي لمدة 30 دقيقة من شركتها ودورها. وكلما استمرت في الحديث، كلما أصبحتُ أكثر إحباطًا.

فليس من الممتع أبدًا الاستماع إلى سلبيات شخص آخر، ولكن هذه المكالمات استمرت عالقة في ذهني حقًا. وظللت أفكر بشأنها طوال فترة بعد الظهر في ذلك اليوم. وفي النهاية أدركتُ السبب: كانت هذه المرأة قائدة رفيعة المستوى في شركتها، ولكنها لم تؤدي فعليًا الدور الذي عليها كقائدة. حتى أن طريقتها في الشكوى إلى بدت فيها وكأنها أحد الموظفين وليست قائدة.

نعم، الجميع يشعر بالإحباط في العمل. وهذا أمر عادي. ولكن يجب على القادة حسن التصرف حتى وهم يشعرون بالإحباط. فقد يتوقف أحد الموظفين شاكيًا من الركود لأنه لا يستطيع تغيير ظروف عمله اليومية كثيرًا لكن القائد يستطيع إحداث التغيير حتى في وقت الإحباط.

قررت الاتصال بهذه القائدة وتحدثت معها بصراحة. أخبرتها أنه على الرغم من أنني أتفهم أسباب إحباطها، إلا أنها كان ينبغي عليها التقدم والمضي قدماً. وإنما بحاجة إلى التوقف عن الاعتقاد بأنها ضحية، بل عليها الانشغال بمعالجة الأمور الصعبة التي يحتاجها دورها القيادي. لذلك، إذا كانت هناك مشكلة، فلا تتهاون بشأنها، وقم بمعالجتها!

والآن، هل تشعر بأنك ضحية في بعض الأحيان؟ وإلى أي مدى يعوّك ذلك ويأخرك؟

5 - الشعور بعدم الأمان. عندما تشعر بعدم الأمان كقائد، فستؤدي دورك القيادي بشخصية ضعيفة مترددة، وسترغب في عدم مواجهة أي موقف في العمل. ربما ليس لديك الشجاعة أو الجرأة اللازمة لتصبح قائداً حقيقياً، وتركن إلى اختيار الطريق السهل لاتخاذ القرارات المهمة. فإذا كنت غير آمن حقاً، فلن تثق بالآخرين وينتهي بك الأمر في إدارة الأمور الصغيرة فحسب. فأنت لا تتأخذ أي قرارات فاعلة. وتظل مشغولاً بتأدية أعمال لا يجب عليك القيام بها، بينما يتسبب ذلك في عدم تطوير من حولك. وقد تلجأ أيضاً إلى الاستعانة في فريق عملك بأصحاب المواهب الضعيفة خوفاً من تفوق أصحاب الشخصيات القوية عليك.

فالقادة غير الآمنين يحتاجون أن يلقوا استحساناً من كل من حولهم. لذلك يصبحون قانعين وراضين لأبعد حد. فهم لا يتعاملون أبداً مع المواقف الصعبة خوفاً من عدم استحسان الآخرين. ولكن بصفتك قائد ليس عليك أن تفوز بلقب الأكثر شعبية وحباً من الآخرين. في الواقع، غالباً ما يتم المبالغة في كون القائد بالضرورة محبوباً. لأنك كقائد عليك اتخاذ بعض الاجراءات التي من الطبيعي ألا يكون الجميع سعداء بشأنها. فلا يمكنك السماح للشعور بعدم الأمان بمنعك من أداء ما يجب عليك القيام به.

ومن المهم الاعتراف أن معظمنا كقادة نمر بأوقات نشعر فيها بعدم الأمان. قد يحدث ذلك عندما تواجه تحدياً كبيراً أو يشكك أحد في قدرتك على النجاح. ربما تخضع لمراقبة شديدة مما يجعلك تعيد تقدير إمكانياتك. وأياً كان السبب وراء الشعور بعدم الأمان، فإن هذا يحدث

مع معظم القادة من وقت لآخر. وعندما يكون ذلك بشكل مؤقت وعابر، فلحظات عدم الأمان لا تمثل مشكلة كبيرة. ولكن عندما تستمر وتبدأ في القضاء على أفضل ما لديك، تصبح عقبة أمام نجاحك.

ووفقاً للمنظور التقليدي للقائد، نطالب دائماً قادتنا بالتصرف والظهور على أنهم الأبطال الخارقين المعصومين من الخطأ في جميع الأوقات. وهذا لا يشجع العديد من القادة على مواجهة الشعور بعدم الأمان. للأسف، إذا كان حالنا هو الهروب والخوف من مواجهة ذلك، سيكون من النادر أن نستطيع التحكم في الشعور بعدم الأمان أو التغلب عليه. وبالتالي عندما لا نتعامل مع الشعور بعدم الأمان، يتبع ذلك في غالب الأمر العديد من الأحداث داخل المؤسسة. حيث يزيد الغرور عند العديد من القادة لتعويض ضعف شعورهم بقيمتهم الذاتية.

لذا من الهام أن نعرف أن أول خطوة رئيسية للتغلب على عدم الأمان هي الاعتراف بوجود مثل هذا الشعور بالأساس. وعندما يحدث ذلك فهذه ليست علامة ضعف، بل إنها علامة على قوتك كقائد.

فهل ستسمح بالشعور بعدم الأمان على القضاء على أفضل ما لديك؟

6 - الحاجة إلى سماع أخبار جيدة. نجد العديد من القادة يريدون سماع الأخبار الجيدة فقط. فهم يجعلون حياتهم أكثر صعوبة لأن كل من يعمل معهم يلجأ إلى الالتفاف في تقديم المعلومات، فبذلك لا يسمعون أبداً الحقيقة الصادقة. فإذا تجنبت الأخبار السيئة، ستعيش في حالة من الوهم، ولن تواجه أبداً ما يحدث فعلياً على الأرض. وسيتحول الأمر وكأنك في مهرجان عندما تدخل «بيت المرايا». وكل ما ستراه بداخله سيكون غير حقيقي ومشوه. مما يجعلك منفصلاً عن الواقع. وتحمل حينها خطورة فقدان العديد من الجوانب الهامة. ثم تزداد المشاكل سوءاً في بيئة العمل وتصبح أكثر صعوبة.

تذكر أن وظيفتك كقائد لا تتمثل في تجنب الأخبار السيئة أو تجاهلها أو إنكارها؛ بل في اكتشاف الأخبار السيئة في أسرع وقت ممكن حتى تتمكن من التصرف وإصلاح الأمور قبل أن تصبح المشكلة أكثر تعقيداً.

ولكن نجد العديد من القادة يريدون سماع الأخبار الجيدة فحسب.

7 - الفوز بأي ثمن. المنافسة حافز كبير، لكن بعض القادة يبالغون بشأنها إلى أبعد الحدود. فيرون الجميع خصوم أو أعداء حتى من كان داخل مؤسساتهم. ويتعاملون مع كل شيء على أنه اقتراح للمكسب أو للخسارة. بل يمتد هذا الأسلوب ليشمل العلاقات فنجدهم يتخلصون من أي شخص لن يدعم ما يحاولون إنجازه. ولكن في حالات التنافس المفرط، لن يكون هناك مجال للتسامح مع المعارضين أو تقبل وجهات النظر المختلفة. وبذلك في غالب الأمر ستظهر كقائد مغرور شديد الإعجاب بذاته منهمك تماماً في تنفيذ جدول أعمالك الشخصي.

حيث تتسبب المنافسة المفرطة في علاقات عمل ضعيفة بين أعضاء الفريق وتمنعك من إشراك أصحاب المصلحة بشكل حقيقي. وعندما لا تستطيع إشراك الآخرين، فستجعل حياتك أكثر صعوبة. ففي عالم اليوم، تحتاج إلى أن تكون ثاقب الفكر ومؤثر ومتعاون. ولا يمكنك إرهاب من حولك فحسب للموافقة على ما تريده. ويجب أن تكون قادراً على تأسيس علاقات تؤدي إلى نتائج مربحة للطرفين، بدلاً من محاولة الفوز بأي ثمن لأسباب أنانية.

فهل أنت كقائد دائماً ما تسعى إلى الفوز بأي ثمن؟ هل تدرك إلى أي مدى ستجعل هذه الاستراتيجية الأمور أكثر صعوبة بالنسبة لك؟

8 - انتظار الإذن. لقد رأيت العديد من القادة الذين يريدون دائماً قلقين لأنهم ينتظرون إذناً للقيادة. وهذا مصدر هائل لإحباط القيادات العليا بالمؤسسة. لقد سمعت في كثير من الأوقات المديرين التنفيذيين يصيحون في دهشة: «ماذا ينتظر هؤلاء القادة؟» حيث يفترض العديد من القادة خطأ أنهم لا يستطيعون التصرف دون موافقة من كبار

المسؤولين التنفيذيين. لذلك عليك كقائد تفهم أنه قد تم توليتك دور قيادي من أجل العمل ومواجهة المهام الصعبة الخاصة بهذا الدور القيادي. فأنت لم تحصل على دور قيادي لتصبح متفردًا.

اكتشف علماء النفس الاجتماعيون نمطًا سلوكيًا يسمى «تأثير المتفرد» حيث لا يحاول بعض الأفراد مساعدة الضحية في حالة الطوارئ عندما يتواجد أشخاص آخرون. وفي حقيقة الأمر كلما زاد عدد الأشخاص الموجودين، كلما قلت احتمالية حصول الشخص المحتاج على المساعدة. حيث عندما يتواجد العديد من المتفرجين الآخرين يؤدي ذلك إلى تشتت المسؤولية وعدم التصرف السريع.

فهل هذا يحدث لك؟ هل تنتظر الإذن أو تكتفي بمقعد المتفرج؟

9 - التشتت وعدم النظام في العمل. عملت مرة مع مديرة فوضوية وكارثية للغاية. فعلى الرغم من أنها كانت شخصية لطيفة، كانت أبعد ما يكون عن الشخصية المنظمة. فلا يمكنك الاعتماد عليها في أي شيء. ويمكن إلغاء الاجتماعات في اللحظات الأخيرة. ودائمًا ما كانت الأولويات تتغير وتتحول. فمثلاً بعد التزامنا بخطة عمل في مشروع ما، يتم تغيير الجداول الزمنية المحددة أو تأجيل الخطة وإرجاؤها إلى أجل غير مسمى بسبب أننا لم نستطع الانتهاء من الإعدادات والتحضيرات المطلوبة في وقتها. وهكذا تظل مساعدتها التنفيذية المسكينة تحدد مواعيد للاجتماعات ثم تقوم بإلغائها وتحديد أخرى من جديد وهكذا. مما أدى إلى أن هذه المديرة كانت تتغير المساعدة الخاصة بها كل ستة أشهر.

وكان من الواضح أنها تفتقر إلى الانضباط مما أدى إلى تفويض قدرتها تمامًا على القيادة. وبالتالي يصاب كل من تحت قيادتها بسبب عدم الانضباط هذا بحالة من الشك وعدم اليقين فعندما تفتقر إلى التحضير اللازم يؤدي ذلك إلى خلق بيئة تسود فيها الأزمات. أخبرني زميل لي يعاني من العمل مع مدير غير منظم في أحد المرات قائلاً: «إنني ببساطة أحضر كل يوم إلى عملي في انتظار معرفة المسألة العاجلة التالية التي ينبغي أن نعالجها. أيًا كانت فحسب!»

فبالنسبة لك، هل تعتقد أنك غير منضبط كقائد في بعض الجوانب من عملك بشكل يؤدي إلى الفوضى والتشتت؟

10 - فقدان الرؤية الثابتة أثناء أحد برامج تطوير القيادة التي أدرتها مؤخرًا، شاهدت نقاش حاد بين ثلاثة قادة من القطاع العام. يمكنني القول أنهم كانوا يتحدثون عن قضية خطيرة للغاية، لذلك سمحت لهم بمناقشتها أثناء البرنامج.

ولكن بعد فترة وجيزة، بدأ شيء ما في تلك المناقشة يزعجني. وطلبت منهم التوقف لبرهة وبادرتهم بقول: «لقد تابعت مناقشتكم جيدًا، لكنني الآن أشعر بالارتباك. متى حدثت المشكلة التي يتحدثون عنها؟ فأجابوا معًا: «منذ عشر سنوات!» لقد اعتقدت أنهم يتحدثون عن مشكلة حالية يحتاجون إلى حلها. فسألتهم: «لقد قضينا 25 دقيقة لمناقشة هذه المشكلة القديمة. هل يمكن أن يخبرني أحد ما علاقتها بأدوار القيادة الحالية الخاصة بكم؟ فساد الصمت. فواصلت حديثي: «لا أفهم كيف لا تزالون متأثرين عاطفيًا بهذه المشكلة التي حدثت منذ وقت طويل. من الواضح أمامي أنكم فقدتم الرؤية كقادة»

وللأسف، أجد نفسي مضطرًا لقول ذلك للعديد من القادة الآخرين مؤخرًا. من السهل للغاية أن يقوم العاملين داخل المؤسسة بالتعود على إعادة صياغة القضايا القديمة. ولكن التمسك بالماضي لا يفيد في واقع الأمر. لأن ذلك يجعلك أثير الماضي وعليك كقائد طي صفحة الماضي والتطلع للمستقبل.

فبالأكيد يجب أن يتعلم القادة من الماضي، ولكن إذا كنت تكتفي بتكرار مناقشة الأحداث القديمة فحسب، هذا يعني أنك كقائد فقدت الرؤية الثابتة للأمر.

فهل تجد نفسك تتعثر بسبب فقدان الرؤية؟

إذا قمت بالعمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائدًا قويًا.

تؤكد القاعدة الصعبة للقيادة كذلك أنك كقائد إذا قمت بالعمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائدًا قويًا. بل لن تصبح قويًا بمفردك فحسب؛ لأنه سيتهي بك الأمر كذلك إلى

تقوية فريقك وإدارتك ومؤسستك بالكامل. ولكن لماذا؟ لأنك لا تقف مكانك بلا حراك. بل تستمر في دفع الأمور قدماً، وتتطور طوال الوقت، بدلاً من السماح للمشكلات والقضايا المتكررة بالسيطرة على حياتك.



الشكل 3.7 - يوضح ثلاث طرق لتصبح قوياً

هناك ثلاثة أشياء (انظر الشكل 3.7) تحتاج إلى تفهمها بشكل جيد لتصبح هذه القاعدة فعالة حقاً أثناء قيامك بدورك كقائد:

1. عليك أن تغير نظرتك بشأن تولي المهام الصعبة التي يتطلبها دورك القيادي.
2. وتحتاج إلى تطوير طريقة تفكيرك لتمييز بالمرونة.
3. تحتاج إلى التمتع بإحساس عميق بالإرادة القوية النابعة من الذات.

تغيير نظرتك للأمور

يمكن أن يكون للطريقة التي تنظر بها للعالم تأثير كبير على ماهيتك كقائد وكيف تبدو للآخرين. على سبيل المثال، تشتمل العديد من برامج تطوير القيادة لدينا على نشاط يسمى

«الخريطة المستقبلية للبيئة» (Future Environment Map). أثناء فعاليات هذا النشاط، يحدد المشاركون الاتجاهات الرئيسية في بيئة أعمالهم الناشئة. وهي تحدد مجموعة من الاتجاهات في التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية، وآليات عمل العملاء، ومنافسيهم، وهكذا. ونأخذ هذه الأفكار ونكتبها على أوراق ملاحظات كبيرة لاصقة ونضعها جميعاً فوق ملصق ضخم. وعندما يتطلع القادة إلى مئات الأفكار، يدركون على الفور مدى تعقيد بيئة العمل الخاصة بهم. بل يبدوون كذلك في تقدير إلى أي مدى يُعد تطوير القيادة تحدياً كبيراً أمامهم. وأخيراً، يبدوون في استيعاب التحديات التي سيواجهونها كقادة.

لذلك أسأل القادة سؤالاً ختامياً: «عندما تتطلع إلى هذه البيئة الناشئة، هل تشعر أن هذا أفضل وقت بالنسبة لك لتصبح قائداً داخل شركتك أم تشعر أنه أسوأ وقت للقيام بذلك؟» فهذا سؤال مهم وتحفيزي. حيث يرى العديد من القادة الجوانب السلبية الخاصة ببيئة أعمالهم الناشئة فحسب ولا يرون إلا العمل الشاق الذي عليهم القيام به. ولذلك فبالنسبة لهم سيكون ذلك أسوأ وقت ليصبحوا قادة، ويتساءل الكثيرون منهم إذا كانوا مستعدين للاضطلاع بهذا العمل الشاق.

بينما هناك قادة آخرون أكثر تفاؤلاً. ويستطيعون رؤية الفرص التي أمامهم. فهم رغم اعترافهم بما في الدور من تعقيد ومخاطر وعمل شاق يتفاعلون بحماس وإيجابية.

وكما وضح ذلك «ستيفن كوفي» ذات مرة قائلاً: «الطريقة التي نرى بها المشكلة هي نفسها المشكلة». فأنت كقائد تحتاج إلى البدء في النظر إلى العمل الشاق للقيادة بطريقة مختلفة. فبدلاً من النظر إليه كشيء عليك تجنبه، ابدأ في النظر إليه كدليل على تقدم دورك القيادي. حيث يجب أن تكون قادراً على التطلع لدورك القيادي وبيئتك الناشئة مع رؤية كل العمل الشاق الذي يجب عليك القيام به ولكن بتفاؤل بشأن كل ذلك والبعد كل البعد عن التشاؤم.

فعندما ننظر للأمور بهذه الطريقة ستبدأ في توقع المشكلات. وتصبح أكثر نشاطاً في البحث عن المشكلات في وقت مبكر وقبل أن تتسبب في تقويض نجاحك. وتسعى إلى معرفة

الأخبار السيئة في أقرب وقت ممكن لتستطيع تقليل المخاطر بشكل أفضل، وكذلك التمكن من مواجهة المشكلة وإيجاد حل لها قبل أن تخرج عن السيطرة أو تتفاقم أكثر من اللازم.

وبذلك هل يمكن الاختيار من بين كل تلك التحديات ومعرفة ما يجب عليك القيام به من عمل شاق؟ عليك بسؤال نفسك: «هل النتائج التي أنا مسؤول عن تحقيقها تهددها المخاطر؟» فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، عليك مواجهة الأمر والعمل على إيجاد حل للمشكلات. ثم عليك بسؤال نفسك: «هل الطريقة التي يجري بها العمل لا تتفق مع قيم مؤسستي؟» لأن ذلك قد يؤدي إلى مزيد من المشكلات تحتاج أن تعيرها اهتمامك إذا لم تتعامل مع التحديات مباشرة. أخيرًا، عليك أن تضع في اعتبارك أصحاب المصلحة لذلك عليك بالسؤال التالي: «هل يمكن أن تهدد المشكلة التزامي تجاه أصحاب المصلحة الرئيسيين؟» فإذا شعرت أن المشكلة قد تشكل تهديدًا، يجب عليك التعامل معها والعمل على حلها مباشرة.

لأنه في واقع الأمر يجب علينا جميعًا إدراك أن مهمتنا كقادة هي القيام بالعمل الشاق الذي تحتاجه القيادة. ويجب علينا جميعًا التوقف عن تجنب القيام بذلك. وأنت كقائد الوحيد الذي يستطيع القيام بذلك. فكل تقاريرك المباشرة على الرغم من كثرتها لا يمكنها معالجة المشكلات، لذلك لا تنتظر ذلك وعليك أن تكون قويًا للقيام بالعمل الشاق الخاص بالقيادة.

التمتع بالمرونة

أثناء إحدى رحلات عملي، أتيحت لي فرصة مشاهدة فيلم «الشيف» / Chef وأنا على متن الطائرة عائداً إلى منزلي. كان الفيلم عن قصة أحد الطهاة يدعى «كارل كاسبر» وجسد شخصيته الممثل «جون فافريو»،

وكان يعارضه الناقد الغذائي المؤثر «رامزي ميشيل، الذي يقوم بدوره «أوليفر بلات».

ويعرض الفيلم محاولات «كاسبر» المضنية للتعامل مع النقد السلبي الشديد الذي يكتبه ضده «ميشيل». تأذى «كاسبر» للغاية من هذا النقد لدرجة أنه انتهى به الأمر بمواجهة الناقد

وجهًا لوجه وهو في حالة انهيار تام، وُصور ذلك بالفيديو ونُشر عبر الإنترنت. وانتشر هذا الفيديو وتسببت الترويج اللاحق له بأن يفقد «كاسبر» وظيفته ويبدأ خطوات صعبة ومؤلمة لإعادة بناء حياته من جديد.

وكان الجزء الأكثر تأثيرًا في الفيلم بالنسبة لي هو ما يتعلق بادعاءات «كاسبر» المتكررة خلال مواجهته مع الناقد الغذائي أنه لا يهتم بآراء الأخير السلبية مطلقًا، بينما في حقيقة الأمر كان من الواضح تمامًا أنها تقضي عليه داخليًا. لقد تأذى بشدة من النقد وعبر عن ذلك بصدق. لذلك بعد انتهاء الفيلم، لم أستطع التوقف عن التفكير في مدى قوة تأثير هذا النقد السلبي على «كاسبر». فقد كان من الواضح أنه لم يكن لديه القوة الكافية لمواجهة هذا النقد السلبي.

مما جعلني أفكر في الكثير من القادة الذين عملت معهم، بدءًا من مستويات القيادة العليا أو ما يتطلق عليهم قادة (C-suite) وصولًا إلى المديرين في خط مواجهة الشركة الذين في بعض الأحيان يرضخون تمامًا في مواجهة النقد والمراجعات السلبية.

فالقيمة التي يتحدث عنها هذا الفيلم هي درس في الحياة لكل القادة: «مهما قال الناس عنك، ومهما تعرضت للنقد، عليك أن تكون قويًا بالقدر الكاف لتحمل ذلك ومواجهته. فأنت تتعرض لكل هذا النقد بصفتك قائدًا، وإذا لم تكن مستعدًا للتعامل مع ذلك، فعليك إعادة النظر بشأن قبول تولي منصب قيادي من البداية.»

فالتعامل مع النقد ليس بالأمر الهين، وبخاصة عندما تبذل كل ما لديك وتخلص في أداء وظيفتك كقائد. ويرجع سر عظمة القادة إلى ما لديهم من عاطفة والتزام تجاه أدوارهم وهذا ما يجعلهم قادة رائعين. لذلك عندما يتلقوا نقدًا سلبيًا قد يؤذيهم ذلك. لكن لا يمكن أن نسمح للنقد السلبي بأن يقضى على أحسن ما فينا كقادة. الطريقة الوحيدة التي يمكن أن نواصل بها واجباتنا هي تقبل فكرة أن النقد جزء من الوظيفة فعلينا أن نصبح أقوى بالقدر الكافي لتحمله.

فإذا لم تتمكن من التأقلم مع النقد والتعامل معه، فقد يبدأ في تقويض أدائك بالكامل كقائد. وقد يراك الآخرون شديد الحساسية والدفاعية. ويمكن أن تتفاقم الأمور أكثر من ذلك؛ حيث عندما لا تستطيع التعامل مع النقد السلبي قد تلجأ إلى الموائمة والخضوع لأصحاب المصلحة المختلفين. وتبدأ في محاولة إرضاء الجميع بدلاً من قيادة مؤسستك نحو النجاح. وبدلاً من محاولة إيجاد طرق لتحسين الأمور، وذلك بسبب خوفك مما يقوله الناس عنك وانشغالك بجعلهم يعجبون بك.

على الجانب الآخر من هذه المعادلة، نجد القادة الذين يتعاملون مع النقد من خلال عزل أنفسهم تمامًا. فهم إما يرفضون النقد أو ينكرونه بالكامل. فنجدهم لديهم ردود أفعال غاضبة تجاه الأشخاص الذين قد يتفوهون بالملاحظات السيئة. ويتناسون بذلك أن النقد قد يساعدنا في بعض الأحيان عندما يمدنا بتغذية راجعة قيمة تجعل منا قادة أفضل.

وتحقيق هذا التوازن في التعامل مع النقد أمر صعب للغاية. فلا يمكنك تجاهل ردود الفعل السلبية. ولكن في نفس الوقت لا تسمح للنقد بتشتيت انتباهك تمامًا عن واجباتك كقائد. عليك أن تتعلم أن تقبل النقد وأن تمضي قدمًا نحو النجاح. ويجب أن تكون قادرًا على أن تتعافى من أي آثار سلبية للنقد بداخلك.

التقيت مؤخرًا بعميل لمناقشة احتياجات شركته لتطوير القيادة. وقد كانت هذه الشركة تمر بتحول كبير، ويعاني قادتها من ضغوط هائلة. أوضح هذا العميل لي أن التركيز الرئيسي للتطوير القيادة بالشركة ينصب على مساعدة القادة ليصبحوا أكثر مرونة.

وبالنظر إلى التحديات والضغوط التي يواجهها القادة، من السهل أن نفهم سبب أهمية تحقيق هذه المرونة. فالمنظمات تحتاج إلى قادة يمكنهم التعافي بسرعة من النكسات والصعوبات. حيث تحتاج المنظمات إلى قادة يمكنهم التعامل مع المتغيرات داخل بيئات عملهم وإدارة ليس فقط ردود أفعالهم الشخصية لتحمل التوتر والضغوط، ولكن أيضًا ردود أفعال من يعملون تحت قيادتهم.

ومع ذلك، أخشى أن النظرة التقليدية للمرونة قد تكون عفى عليها الزمن بالنسبة لعالمنا اليوم. فتلك النظرة التقليدية ترى المرونة مثل لعبة «المهرج «بوزو»؛ تلك الدمية المنفوخة التي يمكن تسديد اللكمات المتكررة لها، بينما تستمر في الارتداد مرة أخرى لتلقي المزيد من اللكمات. وأعتقد أن هناك العديد من القادة الذين يفكرون في المرونة بهذه الطريقة: حيث تستمرون في تلقي اللكمات، وترتدون مرة أخرى للتلقي المزيد. ولكن، هذا النهج غير مستدام ولا يمكن أن يستمر. لأنك في نهاية الأمر سوف تنهك قواك.

لذلك عليك أن تعرف كيف ترى أنت للمرونة؟ ولتفكر في الأسئلة التالية:

- هل ما زلت متفائلاً في مواجهة الشدائد؟
- هل أميل إلى التحلي بالقوة اللازمة للتعامل مع التدقيق السلبي والنقد؟
- هل يمكنني التحكم في مشاعري وردود أفعالي عندما أواجه أحداث تسبب لي ضغوط شديدة؟
- هل يمكنني الوقوف مرة أخرى على قدمي بعدما أمر بانتكاسة أم خيبة أمل؟

يجب أن تكون على دراية بمستوى مرونتك في مواجهة العقبات، لأن طريقة تعاملك مع الأمر ستؤثر على طريقة قيادتك وعلى من تقودهم كذلك. فيمكنك تخيل كيف سيكون رد فعل من يعمل معك عندما يرون قائدهم ينظر دائماً إلى السلبيات أولاً، أو لديه ميل إلى التعامل مع الأحداث على إنها كوارث، أو يكون هو الخاسر عند مواجهة الشدائد. وبذلك فإن رد فعلك سيؤدي جعل الأمور أكثر صعوبة.

ولذلك فالمرونة لا تعني تلقي اللكمات فحسب. بل تبدأ المرونة الحقيقية بالتمتع بنظرة متوازنة للأمور. فالمبالغة في ردود الأفعال قد يقوّض فاعليتك كقائد. لذلك عليك أن تسعى جاهداً لمواصلة رؤية الأحداث بشكل صحيح بحيث يمكنك تقييم الإيجابيات والسلبيات وتصل لطريقة إيجابية للمضي قدماً. والخبر السار بشأن المرونة هو أنها ليست سمة فطرية نولد

بها. ولكنها مثل العضلات يمكن تدريبها وتقويتها. فكلما توليت المزيد من الأعمال الشاقة الخاصة بالقيادة، كلما أصبحت أقوى وكلما زادت مرونتك.

الشعور بقوة الإرادة الشخصية

المرونة هي قدرتك على التعافي والوقوف على قدمك مرة أخرى. والإرادة الشخصية هي قدرتك الداخلية على المضي قدمًا في مواجهة المحن. وتنبع من شعور عميق داخلي بالهدف، والدافع، والمثابرة حيث يساعدك ذلك على التغلب على ضغوط القيادة. مما يعني أنك ستصبح قادرًا على النجاح رغم أي عقبات قد تواجهها ورغم حتى لحظات الإخفاق أو الفشل.

لذلك عليك استدعاء هذه الإرادة الشخصية القوية بداخلك للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة. حيث ستساعدك تلك الإرادة الشخصية على الإقدام على القيام بالأعمال الصعبة الخاصة بالقيادة التي تعلم جيدًا أنها التصرف الصحيح بينما تُتاح أمامك خيارات أخرى أسهل. كما أنه بفضل هذه الإرادة الشخصية القوية ستستطيع إجراء النقاشات الصعبة الخاصة بالعمل اليوم بدلًا من تأجيلها للغد أو أن تستطيع الخروج بعد اجتماع محبط ومواصلة عملك دون أن تظل متأثرًا بذلك لبقية اليوم. والإرادة الشخصية تعني أيضًا عدم السماح بما يحدث لك أيًا كان أن يحد من إمكانياتك ويعوّقك. حيث ستتعلم منه ثم تواصل المضي قدمًا!

فالقادة الذين يتميزون بالإرادة الشخصية القوية يستطيعون الاستمرار حتى في خضم التحديات. حيث سيصلون إلى طريقة يستطيعون بها توليد طاقة إيجابية من وسط الشدائد وتحويلها إلى قوة دافعة للأمام. يستخلص القادة ذوي الإرادة القوية الدروس المستفادة من تجاربهم والتي تساعدكم بدورها على التعامل بشكل أكثر فعالية مع الضغوط المستقبلية. حيث يظل هؤلاء القادة أقوياء لأنهم في الأساس قاموا بالعمل الشاق الذي تحتاجه القيادة. وهذا هو المعنى الحقيقي لأن تكون قائدًا قويًا.

لذلك دعونا نستعرض كيفية تقوية الإرادة الشخصية لديك كقائد؟ فيما يلي بعض الأفكار التي تعلمتها أثناء العمل مع الآلاف من القادة من خلال ما نقوم به من برامج لتطوير القادة:

- أولاً، تساعد الإرادة القوية على وجود التزام قيادي شديد يساعد بدوره على ترسيخ قيادتك. وتدفعك إلى الأمام وأنت تعاني في المواقف الصعبة.

- ثانياً، عليك بتذكر التجارب السابقة عندما برهنت على قوة إرادتك الشخصية بنجاح. اعرف جيداً أسباب نجاحك في الماضي وحاول أن تصل إلى طريقة لتطبيق نفس الدروس المستفادة من تجاربك الناجحة أثناء المواقف التي تمر بها.

- ثالثاً، يجب أن تتحكم جيداً في طاقاتك الشخصية للحفاظ على المستوى الأمثل للأداء. ويشمل ذلك القيام بالأفعال الاعتيادية التي تعرفها جيداً مثل: ممارسة التمارين الرياضية بانتظام، والمحافظة على الغذاء الصحي، والنوم الكافي، والاسترخاء والتأمل، ليصبح لديك إحساس بالتوازن في حياتك.

- رابعاً، استفد من مجتمع القادة من حولك للحصول على الدعم والتشجيع. فلا يوجد شيء يقوّض إرادتك الشخصية أكثر من الشعور بالعزلة والانفصال عن الآخرين. فهل لديك زميل يمكنك الوثوق به عندما تحتاج للتنفيس عن نفسك؟

- أخيراً، من المفيد أن يكون لديك ما أسميه «زر إعادة ضبط جيد» بحيث يمكنك ذلك من إعادة صياغة أفكارك وإعادة التركيز والمتابعة في أي موقف تمر به. لذلك في المرة القادمة عندما تمر بموقف أثناء يوم عملك تشعر به أن إرادتك تحت الاختبار، عليك بملاحظة رد فعلك واستجابتك لذلك الموقف من خلال الإجابة على ما يلي: هل تسمح لهذا الموقف بإزعاجك باقي يومك بالكامل؟ هل تستطيع تقبل الموقف كما هو، والتعلم منه، والانتقال إلى الأشياء الأخرى التي عليك القيام بها؟ سيكون مفيداً لك في هذه اللحظات القيام بتدريب نفسك على «إعادة ضبط» أفكارك وعواطفك:

- هدئ نفسك: خذ نفساً عميقاً ثم فكر في ردود أفعالك تجاه الموقف. لا تقم بأي رد فعل فوري دون تفكير.

- أعد التفكير بشأن الموقف التي تمر به: حاول الوصول إلى معرفة ما هي الفرص الخفية التي ظهرت أثناء هذا الموقف؟ وما هي الطرق التي يمكنك بها قلب الموقف بطريقة غير تقليدية وخلاقة؟
- تعلم من الموقف الذي تمر به: بادرنفسك بالسؤال عما يمكنك تعلمه من هذا الموقف. وكيف يمكنك التعامل معه بطريقة مختلفة في المرة القادمة؟
- ألهم نفسك: اعتمد على ما تعلمته لتفعيل طاقة إيجابية تدفعك للأمام. استخدم الدروس المستفادة كمصدر إلهام في المستقبل.

الأفكار الختامية - القيادة عمل شاق

عقد مؤخرًا الرئيس التنفيذي لإحدى المؤسسات المالية الكبرى اجتماعًا لمراجعة نتائج مبادرة استراتيجية هامة. وأثناء عرض الفريق التنفيذي لأعمالهم، لاحظ الرئيس التنفيذي وجود فجوة كبيرة في الخطة من شأنها القضاء بسهولة على المبادرة بأكملها.

فأصيب الرئيس التنفيذي بالإحباط بشكل ملحوظ عندما واجه الفريق بأكمله بهذا الخطأ. وعقب قائلاً: «لقد عمل العشرات من قادة الشركة على هذه الخطة خلال الأشهر القليلة الماضية، ولا أستطيع أن أفهم كيف لم يكتشف أحد هذه المشكلة. من الصعب تصديق ذلك، وبخاصة أن لدينا العديد من القادة النابغين هنا. لماذا تركتم لي مسؤولية القيام بذلك؟»

ربما اعتقد كل واحد من أعضاء الفريق أن هذه المهمة لا تخصه وأنها مهمة شخص غيره يجب أن يتحدث هو عن تلك الفجوة. ربما شعر الجميع أنهم سيلحقون أضرارًا كبيرة بأسمائهم ومراكزهم إذا أشاروا إلى هذه المشكلة. وأنه من الأسهل والأسهل التزام الصمت.

لقد رأينا جميعًا عندما ينزل العقاب بمن يتحدث عن الأشياء المثيرة للجدل.

ولكن بغض النظر عن أعتذارهم وراء عدم القيام بذلك، الحقيقة هي أن الفريق قد علم طوال الوقت بتلك الفجوة بالخطأ ولكنه قرر «السماح بتمريرها» على أمل أن يقوم شخص

آخر بمعالجتها في وقت لاحق. ومن وجهة نظري، يُعد هذا من أقوى الأمثلة على القيادة غير المسؤولة التي رأيتها أو سمعت عنها.

لقد رأيت بالتأكيد أسلوب «دع الأمور تمر فحسب» أثناء حياتي المهنية. حيث ترى الكثير من الأشخاص يعملون بجِد في مشروع له أولوية كبيرة. ويلاحظ البعض مشاكل وفجوات بشأن هذا المشروع، لكنهم لا يفعلون شيئاً حيال ذلك. حيث يدرك الجميع أن الأمور تخرج عن المسار الصحيح أو يشعرون بأن جودة العمل دون المستوى. ومع ذلك، يسمحوا لذلك بأن يمر ولا يعبؤون بأن تزداد الأمور سوءاً على أمل أن يقوم شخص آخر بإصلاحها.

هذا مثال جيد للغاية لما يعنيه تجنب العمل الشاق للقيادة، وما هي عواقب ذلك؛ لأنك عندما تؤجل هذه المحادثات الصعبة الضرورية، وعندما تترك الأمور تمر فحسب، تعرض مؤسستك بالكامل وحياتك المهنية للخطر.

ذات مرة قال لاعب البيسبول سام إوينغ: «العمل الشاق يسلط الضوء على طبيعة الأشخاص؛ فالبعض يشمر عن ساعديه استعداداً للقيام بالعمل، والبعض الآخر يترفع عن القيام بالعمل ويزدرية، بينما هناك من لا يحرك ساكناً على الإطلاق».

لقد بدأتُ هذا الفصل بتوضيح أن القيادة تحتاج إلى العمل الشاق، وبناءً على مناقشاتي مع القادة يبدو أن الأمور ستصبح أكثر صعوبة. وبعد ما ناقشناه في هذا الفصل يجب أن يكون واضحاً أمامك، أنك كقائد إذا ضعفت وتجنبت العمل الشاق اللازم للقيادة، فسوف يؤدي ذلك إلى إضعافك أنت ومنظمتك بالكامل. وسوف تبدأ الدخول في دوامة مهلكة تجعلك أضعف فأضعف. لذلك حتى لا يحدث ذلك، عليك تقوية المرونة والإرادة الشخصية لديك لتستطيع القيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة. وحينئذٍ ستشعر أنك أقوى وأكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل. لقد حان الوقت لكي تصبح قوياً.

اختبار شجاعة القادة - القيادة عمل شاق

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

- 1 - ما هو العمل الشاق للقيادة الذي يجب أن تقوم به من واقع دورك القيادي؟ وما هو العمل الشاق الذي تتجنبه؟ ولماذا تتجنبه؟
- 2 - كيف ترى أنك تجعل العمل الشاق أكثر صعوبة على نفسك؟
- 3 - كيف تنظر للعمل الشاق الخاص بالقيادة؟ هل تراه أمرًا إيجابيًا أم سلبيًا؟
- 4 - كيف تستطيع تقوية المرونة والإرادة الشخصية لديك؟