

## الفصل الثامن

# القيادة مجتمع بأكمله - يجب أن تتواصل مع الآخرين

منذ فترة ذهبْتُ مع أحد أبنائي إلى مسابقة لتسلق الصخور في الصالات الداخلية. لقد حضرت العديد من هذه المناسبات، وطالما أدهشتني الأجواء الخاصة المصاحبة لتلك المسابقات. حيث يملأ الرياضيون من جميع الأعمار الصالة الرياضية الخاصة بتسلق الصخور بالطاقة الهائلة وهم يستعدون لبدء المنافسة الشديدة. ولا تختلف تلك الأجواء عما تجده في معظم البطولات الرياضية التي يذهب إليها الآباء مع أبنائهم في عطلة نهاية الأسبوع، لكنني وجدت أن مسابقات تسلق الصخور تتميز بثقافة وطابع فريدين؛ فعندما يبدأ أحد المشاركين في التسلق، تتعالى الصيحات داخل الصالة الرياضية بأكملها لتشجيعه والتهنئة له. وعندما أقول بأكملها، فأنا أقصد فعلياً جميع الحضور؛ بما فيهم من مدرّبين وأولياء أمور ومنافسين من صالات تسلق أخرى.

بل يتعدى الأمر ذلك؛ فعندما أنهى ابني محاولته الأولى في مسابقة التسلق، اقترب منه أحد منافسيه من صالة ألعاب رياضية أخرى. ونصحه ببعض الإرشادات التي ستساعده في محاولته التالية للتسلق.

هل يمكن تخيل ذلك؟! فالمنافسون لا يهتفون لبعضهم البعض فحسب، بل أيضًا يدرّبون بعضهم البعض على أداء أفضل ما لديهم.

ثم راودتني هذه الفكرة؛ أثناء مسابقة تسلق الصخور داخل الصالات المغلقة، المنافسة الحقيقية ليست بين المتسلقين. ولكن المنافسة هي التسلق ذاته. فالتسلق هو العقبة التي يحاول الجميع التغلب عليها. وحقيقي أنها لا تزال مسابقة وبها فائزون وخاسرون، لكن ذلك يعتمد على المهارة والموهبة، وليس بالضرورة على هزيمة المنافس وقهره.

فهل يمكن أن تستعين العديد من المنظمات التي تعمل بالقليل من هذه الروح. لقد رأيت الكثير من المنظمات التي تركز فيها ثقافة القيادة والعمل فعليًا على المنافسة الداخلية الشرسة. بل في بعض الأحيان تكون المنافسة الداخلية بين العاملين أشد من المنافسة في السوق. وبذلك نكون قد نسينا من يجب علينا أن ننافس حقا.

ماذا لو تعاملنا داخل منظماتنا بشكل أكبر مثل الرياضيين المتنافسين في مسابقة التسلق؟ هل يمكنك تخيل الأمر عندما تذهب إلى عملك وتجد زملاءك القادة على استعداد لمساندتك؟ وتقدمهم مستعدين لتوجيهك وتدريبك لتصبح أفضل؟ وعلى أهبة الاستعداد لتشجيعك، بدلاً من محاولة تحطيمك؟

وبذلك ستصبح قائداً مختلفاً تماماً. بل في واقع الأمر، ستصبح إنساناً مختلفاً تماماً.

أعتقد أن هذه هي أكبر فرصة ضائعة بالنسبة للقيادة في عالمنا اليوم. وأرى أن هناك المزيد والمزيد من القادة الذين يعمل معهم اليوم يعبرون عن رغبتهم الأكيدة لإحداث شيء مختلف فيما يتعلق بخبرتهم في القيادة. وأستطيع أن أتفهم السبب وراء ذلك. بالنسبة لمعظمنا، كانت خبرة القيادة غير مرضية.

فكر في خبرتك الخاصة. هناك احتمالية كبيرة أنك وزملاءك القادة لم تكونوا على اتساق وكنتم تمارسون أعمالكم بشكل متعارض بسبب عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية أمام الجميع. أو ربما كان تركيز العاملين منصب على حماية المكاسب الشخصية والمنافسة داخلياً مع بعضهم البعض، وكل قائد يعمل منعزلاً عن الآخر. ويتصاعد الصراع. ويرتفع الإحباط، ويبدو من المستحيل إنجاز أي شيء في هذه الأجواء.

أو قد تكون خبرتك مع القيادة هي تلك المتعلقة باللامبالاة الشديدة حيث يُبذل القليل من الطاقة أو الحيوية. وتمارس أنت وزملاؤك القادة الأعمال الروتينية فحسب وتكتفوا بمقعد المتفرجين بينما تتمتعون بمناصب قيادية ذات ألقاب براقة. إنه أمر مرهق للغاية وخيب للآمال. مهما كانت خبرتك مع القيادة، فقد ينتهي بك الأمر إلى التشكيك في السبب الذي جعلك تصبح قائداً في المقام الأول. وتدرك كذلك من داخلك يقيناً أنه يجب أن يكون هناك طريقة أفضل لأداء هذه المهمة.

وبالفعل، يوجد طريقة أفضل.

ماذا لو - بدلاً من هذه الخبرة غير المرضية - استطعت العمل مع مجموعة من القادة الذين كانوا جميعاً متحالفين ولديهم نفس الرؤية والاستراتيجية من أجل مؤسستك؟ ماذا لو كان هناك شعور تعاون حقيقي يجعل هناك فرصة لتعزيز ونمو الابتكار؟ ماذا لو حضر جميع القادة إلى مؤسستك كل يوم وهم ملتزمون تماماً بأن يكونوا أفضل ما يمكنهم من قادة؟ ماذا لو ساند القادة بعضهم البعض لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الشخصي والجماعي؟

هذا هو ما يجب أن يكون عليه المجتمع الحقيقي للقيادة. وهذا هو الشرط الرابع لعقد

القيادة (انظر الشكل 1.8).



الشكل 1.8- الشرط الرابع من شروط عقد القيادة.

وهو كذلك الأساس لبناء ثقافة قيادة قوية من شأنها أن تكون أكثر سمة مميزة لك كقائد. قد تبدو هذه الفكرة وكأنها حلم بعيد المنال. ولكن في حقيقة الأمر هذا ليس حلماً؛ بل هو ما تحتاجه لترسيخ مبدأ التميز وإتاحة الفرص داخل مؤسستك.

## الفرصة الضائعة

لذلك أعتقد أن وجود مجتمع مشترك للقادة هو أكبر فرصة ضائعة بالنسبة للقيادة في عالمنا اليوم. إذا كان هناك شيء واحد تعلمته على مدار الأعوام الخمسة والعشرين الماضية من العمل في مجال القيادة، فهو ما يلي: إذا كان بإمكانك إنشاء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستك، فستصبح هذه السمة أهم ما يميزك عن الآخرين. وكما أوضح هذه الفكرة مؤخراً أحد العملاء الذين أعمل معهم وهو يشغل منصب الرئيس التنفيذي: «إذا استطعت أن أعرف كيف نجعل المستويات الثلاثة العليا من القيادة داخل شركتنا متحالفين بحق

وشديدي الاتساق مع استراتيجيتنا - وملتزمون بالكامل من أجل أن يصبحوا أفضل قادة ممكنين، فستكون هذه هي الخلطة السرية لنجاح مؤسستنا، وبذلك نتصدر قمة السوق». وهو ليس وحده من يفكر بهذه الطريقة. حيث بدأ المزيد من كبار القادة الذين أعمل معهم في فهم أهمية وتأثير بناء مجتمع قوي من القادة. وهذا ما تدور حوله المادة الرابعة والنهائية لعقد القيادة وما سنركز عليه في هذا الفصل.

وهذا هو الموضوع الأكثر أهمية الذي اتضح أمامي منذ كتابة الإصدار الأول من هذا الكتاب. ومن بين كل الأفكار التي عرضتها والخاصة بكتابي عقد القيادة.

لاقت هذه الفكرة المتعلقة ببناء مجتمع من القادة صدى واسع لدى القادة والمنظمات في كل مكان.

لقد أثبتت جميع مناقشاتي أننا كقادة منفصلين ومنعزلين عن بعضنا البعض. ولقد سئمنا من العمل لأجل أهداف متعارضة. نريد أن نستشعر قدر أكبر من الاتصال مع زملائنا القادة. كما أنه على مستوى المنظمات أيضاً الجميع يعرف أنهم لا يبذلون ما يكفي من جهد لبناء مجتمعات قوية من القادة. ويعرفون مدى ما سيحققون من نجاح إذا استطاعوا القيام بذلك.

وكما أوضحنا في الفصل الثاني؛ إن التحدي الذي نواجهه يتمثل في أن نماذج قيادتنا القديمة كانت دائماً تدور حول الأفراد - البطل المنفرد على قمة المنظمة. وقد يكون هذا النموذج ملائماً في وقت مضى عندما كان عالمنا أبسط من اليوم. ولكن أصبح من الواضح أن هذا النموذج لن يصلح لعالمنا اليوم شديد التعقيد. فاليوم لا يمكن لأي قائد مهما كان إيجاد كل الحلول منفرداً. وعندما تفكر في الأمر، ستجد أنها مخاطرة كبيرة أن تضع كل ثقتك في شخص واحد.

## علينا أن نكون متصلين بمجتمع القادة

إذا كان النموذج القديم للقيادة يتعلق دائماً بالأفراد، فإن النموذج الذي نحتاجه للمستقبل يتمركز حول مجتمع من القادة. والخبر السار هو أننا مستعدون لذلك، لأننا كبشر اجتماعيين بطبعنا.

يقول «سيث جودن» في كتابه بعنوان «Tribes» أو «القبائل» أنه منذ ملايين السنين، كان البشر يعيشون كجزء من قبيلة أو أخرى. ويبدو أننا لا يسعنا إلا القيام بذلك. فحاجتنا إلى الانتماء هي واحدة من أقوى آليات البقاء على قيد الحياة لدينا كبشر. سواء أكان ذلك من خلال القرى الصغيرة التي نعيش فيها، أو الأندية والمجموعات التي نشكلها في مجتمعاتنا، حيث من الواضح أننا لدينا حاجة داخلية فطرية للتواصل والتفاعل مع الآخرين.

أقر علم الأعصاب بهذه النظرية حيث أثبت أن الشعور بالتواصل مع الآخرين غريزي كنوع من المكافأة لكل إنسان على المستوى الخلوي. كما أثبت أيضًا بحث في الصحة أن الدعم الاجتماعي الذي ينبع من شعورنا بأننا جزء من مجتمعات قوية مفيد جدًا لصحتنا<sup>2</sup>.

ولسنا في حاجة إلى النظر إلى مدى انتشار وتنامي مواقع التواصل الاجتماعي على سبيل المثال لتأكيد هذه الفكرة. فالمجتمعات التي نكونها عبر التواصل على شبكة الإنترنت لها نفس التأثير علينا، حيث تستفيد من حاجتنا إلى الانتماء والتواصل.

إذا طبقنا هذا المنظور على القيادة، فأنا أعتقد أن الأفراد القادرين على بناء مجتمع قوي بين القادة والقادرين على الحفاظ عليه سوف يستطيعون النمو والازدهار في المستقبل. مع أنها فكرة جديدة، ونحن بحاجة إلى الاعتراف بأن معظمنا لم يعيش في مجتمعات قادة قوية مطلقًا. لأنه نظرًا لتركيزنا على القادة كأفراد، لم نأخذ الوقت الكافي لفهم كيفية ترسيخ القيادة على نطاق أوسع داخل المؤسسات. بالتأكيد، تستثمر بعض الشركات الكثير في مجال تطوير القيادة، ولكن في نهاية الأمر فإن تصميم نماذج التطوير هذه نفسها مُعدة لإنتاج قادة فرديين. وهناك تركيز ضعيف للغاية على السعي لبناء القيادة بشكل جماعي. وهناك القليل من المنظمات القادرة على خلق ثقافة قيادة قوية والمحافظة عليها. ونتيجة لذلك، فإن ثقافات القيادة الموجودة في معظم المنظمات اليوم ليست فعالة، وفي بعض الحالات، تكون بصراحة مختلة وظيفيًا. دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة.

## القادة الزومبي

في مثل هذه المنظمة، يذهب القادة إلى أعمالهم بشكل نمطي كل يوم فحسب. إنهم يشبهون الزومبي أو الأشباح. حيث تكون ثقافة القيادة الخاصة بهم تفتقر إلى الحيوية أو التركيز أو الطاقة الإيجابية. والمناخ السائد يبعث على الملل والدونية. فلا يرى القادة بوضوح ما يجب عليهم القيام به، والتزامهم بأداء أدوارهم في العمل متواضع للغاية. وبذلك تصبح بيئة العمل مروعة جدًا. وهذا يشبه مثال المنظمة التي كان يغلب عليها اللون البيج حيث كانت تعمل «زيتنا».

والتي تعد بيئة نموذجية تناسب البيروقراطية الموجودة داخل العديد من المنظمات حيث يصبح الأداء ضعيفًا، وتبدو محاولة إنجاز أي شيء أقرب إلى المستحيل. وعلى مستوى الأفراد، تشعر بالضيق والاختناق. حيث يمكنك أن تستشعر المناخ الذي يسوده الركود. ويشبه الأمر حينها وكأنك داخل وحدة تراخيص السيارات وقد أغلقت الأبواب من حولك ولا يوجد أمامك مخرج.

وداخل تلك المؤسسات تشعر وكأنك قد تحولت إلى زومبي حيث لا يوجد حياة في البيئة اليومية من حولك. فليس هناك قوة دافعة موحدة تجمع القادة سويًا. ولا يوجد توقعات واضحة للقيادة توضح كيف يجب أن يؤدي أدوارهم ويتعاملوا داخل بيئة العمل.

كما أن هؤلاء القادة الزومبي ليس لديهم تواصل ببعض البعض ولا رؤية شاملة وملزمة. وبدلاً من ذلك، نجد أن القاسم المشترك بينهم هو حالة البؤس الجماعي. يتحركون مثل سرطان البحر وهو داخل الدلو. إذا حاول الفرار خارج الدلو، نجد شخص يدفع به مرة أخرى ويزج به إلى الداخل، وبالتالي يظل كما هو في نفس الحالة المزرية. حتى عندما يتواجد قادة حقيقيون ممن يحاولون تغيير الأمور للأفضل داخل هذه البيئة، نجدهم يستسلمون في نهاية المطاف بسبب الكم الهائل من الجمود. كما حاولت زميلتي «زيتنا» تغيير المنظمة التي تعمل بها نحو الأفضل

منذ أكثر 25 عامًا. حيث واجهت مقاومة في كل خطوة. وكما علمنا، ربما تكون قد دفعت ثمن ذلك حياتها؛ بفعل ضغوط العمل الهائلة أثناء محاولتها تغيير ثقافة القيادة التي انتهى بها الحال إلى حالة الزومبي وألحقت الأضرار بالجميع.

طلب مني منذ فترة وجيزة إلقاء الخطاب الرئيسي الختامي المتعلق بكتابي «عقد القيادة» أثناء فعاليات مجلس المؤتمرات أو «Conference Board». في نهاية هذا الخطاب، شجعت الحضور على بناء مجتمع من القادة داخل أماكن عملهم من خلال التواصل والبدء بخطوة أولية صغيرة بتقوية علاقة مع قائد زميل بالعمل. وفي نهاية العرض التقديمي الذي قمتُ به في هذه الفعالية، اقتربت مني سيدة وقالت: «أتعرف، يا «فينس»، لقد فكرت مليًا فيما طلبته منّا، ولا يمكنني التفكير بأحد الزملاء الذي يهمني بالقدر الكافي الذي يمكنني من تقوية علاقتي به». واستشعرت تلك السيدة خيبة الأمل التي أصابتنني. فواصلت حديثها محاولَةً أن تصف بيئة عملها اليومية. لم تكن تعرف أنها تقوم بذلك، ولكن كان وصفها ينطبق تمامًا على بيئة الزومبي التي أشرتُ إليها. وكانت هذه البيئة تنهك قواها وتدمرها. حيث كانت ثقافة القيادة ضعيفة. ولم يكن هناك اتصال على المستوى العاطفي بين القادة داخل تلك المنظمة. فسألتها إذا اكتسبت أي رؤى من عرضي التقديمي. فأجابت: «من الواضح أن أمامي خيارين: إما أن أترك هذا المكان أو أن أبدأ في بناء مجتمع مع القادة على الرغم من ذلك». وحقيقة الأمر أنني لا أعرف ماذا كان قرارها بعد ما دار بيننا من حوار، ولكن آمل ألا تعود مرة أخرى إلى حالة الزومبي.

## رابطة الأبطال

يوجد لدى العديد من المنظمات ثقافة قيادة يمكن وصفها بأنها «رابطة الأبطال»؛ حيث في الغالب تتمحور حول قائد ذو شخصية كاريزمية وعادة ما يكون المؤسس أو الرئيس التنفيذي. وبذلك تعتمد هذه المنظومة على النموذج القديم للقيادة الذي يمجّد بطلاً واحداً. وفي بعض الأحيان، عندما يكون هذا القائد الموجود على قمة المنظمة يتسم بالشمولية والاندماج يمكن

أن تحقق تلك المنظمة بعض الجوانب الإيجابية. بينما عندما يكون هذا القائد نرجسيًا بشدة، يؤدي ذلك إلى أن تسوء بيئة العمل وتصبح مختلة وظيفيًا.

والمخاطرة الحقيقية بشأن نموذج «رابطة الأبطال» هي أن الكثير من الأمور تعتمد بالكامل على قائد واحد. وعندما يغادر هذا القائد، لا يوجد شيء يستمر باستدامة من دونه. بل تنهار المنظمة.

ولقد عملتُ مع منظمة يقودها أحد هؤلاء القادة أصحاب الكاريزما. حيث كان «جريج» هو المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة. وكان فردًا رائعًا يتمتع بجاذبية كبيرة وبارع حقًا فيما يقوم به من عمل. وكان كل موظفيه يعشقونه حقًا. وعندما أقول يعشقونه، أعني كل ما تحمله الكلمة من معنى حقًا. حيث لم يكن أمرًا غير مألوف أن تجد صورته داخل مكاتب العاملين المنتشرين في جميع أنحاء العالم تعبيرًا عن حبهم له. كم منكم أيها القادة يستطيع القول إن صورته موجودة على مكاتب من يعملون معه؟ كانت الصلة بين «جريج» ومن يعمل معه بهذه القوة. وكان تأثيره على الشركة عظيمًا. ولكن المجال كان ضئيلاً للغاية أمام القادة الآخرين ليكون لهم بصمة وتأثير على المنظمة. فلم تكن ثقافة القيادة قوية كما ينبغي. لقد كان كل شيء يعتمد على «جريج» لأن القادة الآخرين لم يتحملوا المسؤولية.

للأسف، لقي «جريج» مصرعه في حادث مأساوي. وأصيب جميع العاملين بالشركة بحالة ذهول وقضى الأمر على الشركة تمامًا. حيث هوى مستوى أداء الشركة. وخلف الأمر فجوة كبيرة، وعانى القادة الآخرون الذين سارعوا لتولي الأدوار القيادية العليا. واستغرق الأمر بعض الوقت حتى تعود المنظمة إلى مسارها الصحيح، ولم يحدث ذلك إلا بعد الكثير من المعاناة. في نهاية الأمر، تم بيع الشركة إلى منافس. حيث كان ذلك هو الحل الوحيد للحفاظ على الشركة التي أسسها «جريج».

توضح هذه القصة المخاطرة الكبيرة عندما تعتمد ثقافة القيادة داخل المنظمة على القائد الوحيد البطل على رأس المنظومة. لأنه عندما يتأسس كل شيء اعتمادًا على هذا القائد المنفرد

- وحتى إذا كان قائداً عظيماً - قد يؤدي ذلك إلى انهيار حالة الشركة من النجاح إلى الفشل المفاجئ عندما يغادر هذا القائد منصبه لأي سبب ويرجع ذلك إلى عدم العمل على تحقيق الاستدامة داخل المنظمة.

## مضمار سباق الخيول

تأمل للحظة وتخيل منظر الخيول في المضمار وهي تستعد لبدء السباق. يقفون على بوابات، ي ضربون الأرض بأرجلهم ويملأون الأجواء صهيلاً، ولديهم طاقة هائلة للانطلاق. وعندما يدق الجرس معلناً بدء السباق تنطلق الخيول وكل منها مصمم أن يصل إلى خط النهاية أولاً.

نجد أن هناك العديد من المنظمات لديها ثقافة قيادة يمكن تشبيهها بسباق الخيول الأصيلة. فالقادة يتصرفون مثل تلك الخيول. كل له بوابة البداية الخاصة به متمثلة في القسم أو الوظيفة التي يشغلها. وكلهم لا يرون إلا الأهداف والأوليات التي عليهم التركيز عليها. وعندما يدق الجرس معلناً إشارة البدء وينطلقون، يسعى كل منهم إلى الفوز والوصول إلى خط النهاية أولاً. وتكون المنافسة شرسة. وكل ما يقومون به يكون مركزاً على الأمور الداخلية للقسم أو الوظيفة وبذلك يكون سبباً في خلل وظيفي كبير على مستوى المؤسسة.

عملت مع أعلى 80 قائداً في إحدى المنظمات خلال فعاليات منتدى يتعلق بالقيادة. وكان الغرض من المنتدى معالجة العديد من الطرق غير الفعالة التي يعمل بها كبار القادة مع بعضهم البعض. وظهرت قضية ساخنة في اليوم الثاني من البرنامج الذي أقوم به، فقامت الدنيا ولم تقعد فانتظرت لبعض من الوقت لمعرفة ما إذا كان أي شخص سيلاحظ ذلك. لأنه في بعض الأحيان ينبغي أن تفعل ذلك ليعي القادة ما تسببوا به من خلل وظيفي. وبعد عدة دقائق، لاحظت أخيراً المدير التنفيذي الأمر. فالتفت إليّ بإحباط تام وسخط وقالت:

«لماذا لا يمكننا العمل كشركة واحدة؟» لقد لاحظت المشكلة وتفهمت مدى عمق المشكلة التي كان يجب عليها مواجهتها. ومرة أخرى فإن ثقافة القيادة داخل تلك الشركة لم تكن مستدامة.

ولذلك لن يمكنها تغيير الشركة إلا إذا غيرت ثقافة القيادة. فقد كانت بحاجة إلى ترسيخ ثقافة قيادة تعتمد على عقلية الشركة واحدة.

ثم سمحت باستمرار المناقشات لأبعد من ذلك وبدأت ألاحظ ما يسبب إحباطاً للقيادة. فوقفت بعد ذلك على طاولة ورفعت صوتي لألفت انتباه الحضور قائلاً: «سيداتي وسادتي، ما الذي يحدث هنا؟» «اسمحوا لي أن أذكركم بأن المنافسة والسباق ليس هنا وليس بين بعضكم البعض. إنه هناك [وأشرت إلى النوافذ]، والمشكلات والأزمات تتوالى عليكم لأنك اخترتم قضاء أيامكم في النزاع والصراع مع بعضكم البعض للأسف داخل مؤسساتكم.»

فساد صمت تام غرفة الاجتماعات. بدأ الحضور بالتحدث والافصح عما بداخلهم رويداً رويداً، وتأملوا ما حدث في قاعة الاجتماعات من صراع وكيف كان تماماً مثل ما يمرون به يومياً أثناء العمل. بدأنا في نقاش مهم أثمر قليلاً بحيث بدأ هؤلاء القادة في اكتساب المزيد من الوعي. وكانت الحقيقة الواضحة هي حاجتهم إلى التغيير وإلا سيصبحون خارج نطاق العمل الناجح. وهذه الضرورة جعلتهم يعيدون ترتيب أولوياتهم ويركزون على ما يحتاجون القيام به للبقاء على الساحة والاستمرار في الأعمال.

لقد وجدت أن فكرة ترسيخ عقلية الشركة الواحدة تُعد فرصة عظيمة بالنسبة للمؤسسات. ويرغب بشدة كبار المديرين التنفيذيين بشكل متزايد في ترسيخ هذه الفكرة لأنهم يعرفون أن هذا ما سيحقق النجاح على المدى الطويل لمؤسساتهم. ومع ذلك، فإن تحويل هذه الفكرة إلى حقيقة واقعة ليس بالأمر الهين على الإطلاق، لا سيما عند العمل كل يوم مع قادة يتصرفون كالحيتان في مضمار السباق.

ومثل هؤلاء القادة تتعرف عليهم جيداً عندما تجد القادة في المناصب العليا يتصرفون كرؤساء لأقسامهم بشكل منفرد فحسب ولا يقومون بأدوارهم كقادة حقيقيون للمنظمة بأكملها. وما سيحدث هو أن في الغالب سيكون لمجال وظيفي أو مجالين داخل المنظمة السبق والسيطرة،

ويتهيء الأمر بهؤلاء القادة إلى التنافس مع بعضهم البعض في محاولةٍ منهم ليصبحوا هم من يديرون وسيطرون على المنظمة في حقيقة الأمر. وفي هذه الحالة سترى على الواقع العديد من الهياكل الوظيفية والأقسام الكلاسيكية المنعزلة والمترسخة بعمق داخل المنظمة مما يمنع أي تعاون حقيقي أو ابتكار أو قيادة.

أجد أن الصعوبة الحقيقية في نموذج القادة الذين يشبهون الخيول داخل مضمار السباق هي أن المنافسة الداخلية بين قادة المنظمة تصبح المحرك وقوة الدفع المسيطرة على المشهد. ويكون هذا هو ما يسيطر على عقول القادة، وينهك قواهم، بل يكون أيضًا ما يكافئون عليه. فالسياسات والمواقف وممارسة الألاعيب هي العوامل المسيطرة على يوم العمل الخاص بهم. حتى تريح يجب أن يخسر الشخص الآخر حتى وإن كان هذا الشخص زميلًا لك. وفي إطار هذه الثقافة المسيطرة على القيادة لن تستطيع أبدًا الترسخ لفكرة «عقلية الشركة الواحدة».

كان أحد العملاء الذين عملتُ معهم لديه مديران تنفيذيان قويان: كان أحدهما يدير التسويق والآخر يدير البحث والتطوير. وكان مدير التسويق والعاملين معه يرون أنفسهم قادة الشركة لأنهم كانوا أصحاب استراتيجية المبيعات. بينما رأى مدير البحث والتطوير ومن يعملون معه أنهم هم القادة لأنهم هم من يطورون المنتجات الجديدة للعملاء. وكان كل مدير منهما كفؤًا للغاية ويعتبر نائب للرئيس المنظمة، ولكنها خلقت منافسة غير حقيقية بين قسمي المنظمة. وبذلك أصبحت المنافسة الداخلية تهدر طاقة العاملين بشكل كبير وتعرقل النجاح العام للشركة.

سواء تمثلت هذه المنافسة على شكل منافسة بين أقسام المبيعات وأقسام التسويق، أو بين المكتب الرئيسي وفروع الشركة، أو المؤسسة وخطوط إنتاجها؛ أيًا كان نوع المنافسة الداخلية فإنها تؤدي على المدى الطويل إلى الإضرار بالشركة. لأن تفكير القادة يظل منصب على النجاح الداخلي لهذا الجزء من المنظمة فحسب. والأسوأ من ذلك أن ثقافة القيادة هذه تجعلهم يركزون

على نجاحهم فحسب بدلاً من التركيز على النجاح الجماعي للمنظمة بأكملها. ويظهر ذلك بطرق عديدة وواضحة؛ عندما لا تشارك الإدارات بالموارد الخاصة بها، أو عندما تفشل الجهود المبذولة في مجال التخطيط لتعاقب القادة لأن القادة لا يشاركون المواهب عبر المؤسسة، ولا يساعدون الأقسام غير القادرة على دفع الابتكار والتغيير بقوة.

في أقصى الحالات يصبح القيام بأي شيء داخل هذا النوع من المؤسسات أمر صعب ومؤلم للغاية. فكل شيء يبدو وكأنه معركة، وتُعتبر فكرة بناء هوية موحدة للشركة أمر ساذج في أحسن الأحوال.

## حان الوقت لبناء مجتمع من القادة

لقد حان الوقت لنعتزم بإصرار بناء مجتمع حقيقي من القادة. وهذا ما يتطلبه تنفيذ الشرط الرابع من شروط عقد القيادة.

إن وجود مجتمع من القادة يعني إدراك فكرة أن القيادة لا تتعلق بالقادة على المستوى الفردي، بل يتعلق الأمر بكادر القادة بأكمله. وعندما نتفهم ذلك بشكل صحيح، سيصبح ذلك أكثر ما يميزك كقائد، والمصدر الحقيقي للميزة التنافسية التي تستمتع بيها بشكل مستدام. لذلك عليك أن تبدأ بنفسك. فانت من يستطيع تقرير بدء بناء مجتمع من القادة من واقع موقعك الذي تؤدي فيه كل يوم دورك كقائد. وليس عليك أن تكون رئيسًا تنفيذيًا للشركة للبدء في ذلك.

كما أن الأمر لا يحتاج أيضًا إلى أي معرفة متخصصة أو رؤية خاصة. لأنك تعرف الآن فعليًا كيف يجب أن يكون المجتمع الحقيقي القوي للقادة. هناك سؤال أطره دائماً على القادة وهو: في أي مناخ لثقافة القيادة تشعر أنك في أفضل حالاتك ويمكنك من خلاله المساهمة بشكل كامل كقائد؟

من المثير للانتباه حقا مدى اتساق إجابات القادة عندما أ طرح هذا السؤال مع ما يتميز به مجتمع القيادة القوي. فهم لا يصفون مجتمع قادة من الزومبي. ولا يصفون مجتمع قادة يتمركز حول القائد البطل أو ما سميته رابطة الأبطال. كما أنهم لا يصفون مجتمع القادة الذي يشبه مضمار سباق الخيول. فلا يوجد أبداً أي قائد يجيبني قائلاً: «سأكون في أفضل حالاتي في مناخ من اللامبالاة، أو في مناخ من عدم الثقة، أو في مناخ لا يسوده التوافق». بل يجب جميع القادة دائماً بنفس الإجابة: «سأكون في أفضل حالاتي في مناخ يتمتع فيه القادة بوضوح حقيقي حول القيمة التي يجب أن يحققوها. وعندما يكون لدى هؤلاء القادة التزام قوي نحو المنظمة والتزام بأن يسعون ليصبحوا أفضل قادة ممكنين. حيث يوجد ثقة عالية ودعم متبادل بين القادة، وهذا يمتد إلى علاقاتهم مع الموظفين. فالجميع يمثلون جزء من شركة واحدة، والجميع ملتزم تماماً بقيادة تلك الشركة نحو تحقيق النجاح.»

وبعد سنوات من طرح هذا السؤال مراراً وتكراراً والحصول على نفس الإجابة من القادة في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات وفي مختلف الدول، يبدو لي أننا نعرف بالفعل ما يجب علينا القيام به كقادة. ونحن نشعر بأهميته بشكل فطري. فنحن جميعاً نتوق إلى مناخ من عقلية الشركة الواحدة والذي نعرف أنه من الممكن تحقيقه. ومع ذلك، فإننا نعاني من أجل بناء مجتمعات قيادة حقيقية، ونجد أنفسنا محاصرين بدلاً من ذلك داخل ثقافات القيادة غير الفعالة والتي قد تصل إلى أن تكون ثقافات قيادة مختلة وظيفياً. لقد حان الوقت لتحقيق ما نعرفه يقيناً من داخلنا أننا بحاجة إليه.

### مجتمع قوي من القادة يعني الوضوح والالتزام

تشارك جميع المجتمعات القوية للقادة الذين قمت بزيارتهم أو شاهدتهم في سمتين رئيسيتين في غاية الأهمية وهما: درجة عالية من الوضوح ودرجة عالية من القدرة على الالتزام.

أولاً، يتفهم كل القادة بوضوح أن مجتمع القادة يُبنى على طموح مشترك لتحقيق قيادة عظيمة. ويدرك الجميع أن القيادة القوية ستكون أكثر ما يميزهم. أعمل مع أحد العملاء يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة للخدمات المالية، ويعتقد أن كل موظف يستحق قائد عظيم. بل ويركز بالكامل على تحقيق ذلك. وفكرته هذه رغم بساطتها هي ما يضبط ايقاع العمل داخل باقي المنظمة.

حيث أن داخل هذه المنظمة يسعى الجميع لبناء مجتمع للقيادة ليس من أجل توفير أفضل طريقة لكي يعمل القادة سوياً فحسب -على الرغم من أن هذا يحدث بالفعل- بل يهدف ذلك إلى الوصول للمزيد من النجاحات للشركة وتحقيق إنجازات أعمال مستدامة. إنه يهدف إلى تحقيق عقلية الشركة الواحدة التي وصفتها سابقاً. لذلك يعتمد مجتمع القادة أيضاً على حقيقة أنه لن يكون ممكناً أبداً لقائد واحد أن يقدم كل الحلول منفرداً. حيث في عالمنا اليوم توزع القيادة بشكل أكبر ويجب الاستفادة من قدرات جميع القادة والموظفين ومجالات ابتكاراتهم والتزامهم نحو مؤسستهم.

ثانياً، هناك درجة عالية من الوضوح حول نوع القيادة المطلوبة لتحقيق النجاح للمنظمة ككل. فنجد أنك كقائد تتمتع بفهم جيد وواضح للتوقعات المتعلقة بالقيادة. وتعرف ما يجب عليك القيام به لإنجاح المنظمة، كما تدرك كيف يجب عليك أداء دورك القيادي. بحيث لا ترضى عن الأداء الضعيف أو السيئ للقيادة. وفي واقع الأمر نجد أنه عندما نصل لبناء مجتمع قوي من القادة، يصبح لا مكان لمن يخفقون باستمرار في الوفاء بالتوقعات والالتزامات القيادية الخاصة بهم. لأن هذه المنظمات التي لديها مجتمع قوي من القادة تدرك تماماً أن السماح بوجود القادة غير الأكفاء يقوض ثقافة القيادة بشكل عام. لذلك لا يتسامحون ولا يمررون القيادة العاجزة أو ذات الأداء السيئ. وأنت بدورك كقائد يجب عليك أيضاً عدم السماح بذلك.

وستجد أيضاً أن القادة يبدون درجة عالية من الالتزام؛ أولاً، نحو تحقيق فكرة مجتمع القادة القوي، ثم نحو إنجاز ما يجب عليهم القيام به من أعمال. وبذلك تثبت كقائد مسؤوليتك الجماعية والتزامك من خلال وتيرة الإنجاز داخل منطمتك ومن خلال الالتزام بأن تصبح أفضل قائد ممكن. فهذا يُعد جزء من قرارك والتزامك كقائد، وهو جزء من الدور الذي يجب أن تقوم به للإيفاء بأول شرطين من شروط عقد القيادة. عليك أن تضرب مثلاً للقائد الذي يريد الجميع تقليده.

كما أنك أنت وزملاؤك القادة عليكم أيضاً إثبات التزامكم من خلال القيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة. فلا يوجد بينكم قائد يكتفي بدور المتفرج أو المشاهد. بل يشارك جميع القادة بكامل طاقتهم. كما يجب عليك كقائد أن تتحلّى بالشجاعة لمواجهة السلوك القيادي السيئ. وتعمل على دفع مجتمع القادة في حالة عدم ارتقائهم إلى مستوى التطلعات الكبيرة الخاصة بالقيادة. سيكون تحقيق ذلك صعباً في البداية؛ ولكن بمجرد بناء مجتمع قوي من القادة، سيصبح ذلك ما هو متوقع من الجميع. ويرجع زملاؤك القادة لك لمعرفة تغذيتك الراجعة بشأنهم، وكذلك ستكون أنت حريص على معرفة تعليقاتهم وملاحظاتهم البناءة. ويتولد لديك شعور قوي بالالتزام الشخصي تجاه زملائك القادة. كما ستقوم بدعم ما يحققونه من نمو وتطور.

في واقع الأمر، إذا كنت ترقى إلى مستوى القيادة التي ارتضى بها مجتمع القيادة القوي، ستكون متأكداً أن واحداً من بين زملائك القادة سيتواصل معك محذراً إياك: «مهلاً، أنت لا تقوم بعملك على أكمل وجه. نحتاج منك أداءً أفضل. لذا ارتقي إلى مستوى المسؤولية!» فلا يوجد من يخشى مواجهة الآخرين. كما ستكون أيضاً على علم أنك بدورك عليك مساندتهم. وأنهم موجودين من أجلك لمساعدتك، عندما تضعف.

لكي ينجح مجتمع القادة القوي الذي نتحدث عنه، يجب أن تظهر التزاماً كاملاً على المدى الطويل. فمجتمع القيادة القوي ليس مجرد غاية تصل إليها. بل يتطلب العمل المستمر للحفاظ عليه.

فسيكون من الضروري الاستمرار في خلق سبل للتواصل مع زملائك القادة، وبناء العلاقات القوية وتعزيزها، والعمل على زيادة الوضوح والالتزام. والأخبار الجيدة هي أنك يمكنك الاستفادة اليوم من وسائل التواصل الاجتماعي لتساعدك على تنمية هذا الشعور بالتواصل وخلق مجتمع متكامل بين القادة. وهناك العديد من الشركات التي تستفيد من وسائل التواصل الاجتماعي لتنشيط أعمالها من خلال التواصل مع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. ففي نهاية الأمر تعتمد وسائل التواصل الاجتماعي على إنشاء روابط جديدة وتبادل الأفكار. وسوف يساعدك ذلك على تمكين قادتك من التواصل مع بعضهم البعض وبناء شعور بالوضوح والالتزام.

وستشعر من داخلك متى تكون على صواب. كما ستمتع بذلك المستوى العال من الوضوح والالتزام. سوف تنبهر من مستوى الثقة والدعم المتبادل. سوف تشعر أنك جزء من شيء رائع، شيء خاص ونادر.

إذا لم تكن لديك مطلقاً خبرة سابقة بالعمل داخل مجتمع قيادة قوي، قد ينتابك بعض الشك في بداية الأمر لأنك قد لا تتصور أن ذلك من الممكن أن ينجح. لذلك عليك الانتظار لبعض الوقت. سيتطلب الأمر القيام بعمل شاق، لكنه سيكون مجزياً للغاية في النهاية. كقائد، ستشعر أنك عليك إنجاز ذلك والعمل على انجازه وستشعر بالثقة عندما تصبح على يقين أنك ستجد العون من الآخرين وأنهم سيعملون على تحقيق ما هو أفضل لصالحك ولصالح المنظمة.

لقد عانيت من هذا الشعور الفظيع في أغسطس 2011. كان قد مرت أيام قليلة على إعصار إيرين (Hurricane Irene) الذي ضرب منطقة البحر الكاريبي، والساحل الشرقي للولايات المتحدة، وأجزاء من شرق كندا، وحدث ذلك أثناء رحلة الطيران متجهًا إلى الوطن بعد رحلة عمل. وتصادف أن مقعدي على متن الطائرة كان بين مجموعة من ثمانية شباب. كانوا يتحدثون بصوت عالٍ ويمزحون ممتلئين بالإثارة والطاقة.

وتجاذبنا بعض الحديث بعد أن أفلعت الطائرة. ذكرني «داريل» الذي كان الأكثر تحدثاً من بين مجموعة الشباب الثمانية بعض الشيء بالمغني الرئيسي في الفرقة الموسيقية؛ حيث كان له كاريزما وقادر على التواصل مع الناس دون عناء. قدم لي «داريل» بقية المجموعة وأوضح لي أنهم كانوا من طاقم صيانة خطوط شركة المرافق.

كانوا متوجهين إلى ولاية تورنتو ليأخذوا بعض الشاحنات ثم يتحركون بها إلى ولاية كونيتيكت لإصلاح الخطوط الكهربائية التي تضررت من أثر الإعصار.

وكانت هذه المهمة الحيوية هي السبب وراء حماسهم الشديد، لكن مع استمرار الرحلة لاحظت شيئاً آخر يتعلق بهذه المجموعة. فقد كانوا يمزحون مع بعضهم البعض باستمرار. ثم تحول محور حديثهم بكل سهولة من الحديث عن حياتهم الشخصية إلى الحديث عن المهمة التي كانوا سيقومون بها في ولاية كونيتيكت. وكان من الواضح أنهم يتواصلون بشكل عميق. فلم يكونوا مجرد زملاء عمل ودودين؛ بل كانوا يتمتعون برابطة حقيقية فيما بينهم.

قلت للمجموعة: «يا رفاق إنكم تبدو مترابطين للغاية. فما السبب وراء ذلك؟» بمجرد طرح السؤال، استطعت ملاحظة تغير في سلوك «داريل». حيث توقف بلا حراك وأخذ يفكر. ثم أجابني: «إن طبيعة عملنا الذي نقوم به يوميًا، تتطلب منا المغامرة بحمل أرواحنا على كفوفنا كل يوم. نحن مثل فرقة من الإخوة. علينا أن نؤمن ظهر بعضنا البعض - فارتكاب خطأ واحد ممكن أن يكلفنا أن نفقد واحداً منا إلى الأبد.»

فهذا ما تشعر به عند ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزملائك. وهذا ما يمكن أن تحظى به عندما تصبح جزءاً من مجتمع قوي من القادة. لكنني لا أعتقد أن الأمر يحتاج إلى إعصار لبناء هذا الشعور القوي بالاتصال والثقة. فليس من الضروري أن تصبح حياتك في خطر. ولكن بدلاً من ذلك، يتطلب الأمر ببساطة طموحاً ووضوحاً والتزاماً مشتركاً من جانب كل القادة داخل مؤسستك.

عندما تقرأ هذا القسم، قد تقول لنفسك: «فينس، ما تقوله يبدو مثاليًا ورفيقًا وغامضًا. أليس كذلك؟» وهذه هي مفاجأتي لك؛ بالفعل إن تحقيق ذلك أمر صعب للغاية. ونحن نلجأ إلى الأعداء المختلفة لتجنب القيام بالعمل الشاق المطلوب لبناء مجتمع قوي من القادة.

ولكن عليك أن تتخيل ما سيحدث ذلك من فرق بالنسبة لموظفيك ولعملائك ولساهميك. تخيل التعاون والابتكار والإنتاجية التي ستنتج عن وجود هذا المجتمع. فتحقيق ذلك سيكون أمرًا مدهشًا.

## هل لاحظ الجميع التغيير الذي حدث داخل قاعة الاجتماعات؟

كان «روب» يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة مرافق كبرى. وكان قد تولى هذا المنصب منذ 18 شهرًا. وخلال هذه الفترة عمل على إعادة بناء فريق عمله التنفيذي. فعلى الرغم من أنه كان لديه فريق قوي، إلا أنه أدرك أن ذلك الفريق لا يستطيع بمفرده قيادة الشركة. كان يحتاج إلى توحيد جميع قاداته على قلب رجل واحد وأن يدرك الجميع أنهم على متن مركب واحد، لذلك عقد أول اجتماع لمنتدى القيادة شمل 200 قائد من القيادات العليا بالشركة. وكان حدثًا ليوم واحد يضم كل كبار القادة للتعرف على استراتيجية الشركة.

وعندما دخل قاعة الاجتماع في ذلك اليوم، دُهل بالهدوء السائد في المكان. ولاحظ وهو يجتسي قهوته، أن جميع القادة يجلسون كل واحد منهم على حدة في هدوء تام. وبالكاد يتبادلون النقاشات. اكمل اليوم، لكنها كانت تجربة مؤلمة فعلاً؛ حيث ظل القادة يجلسون فحسب، يكتفون بالاستماع لما يقال دون مشاركة بطريقة أو بأخرى. قال روب: «كان الأمر أشبه بخلع الضرس».

عندما ناقش روب ما يتعلق بذلك اليوم مع فريقه التنفيذي، أدركوا جميعًا أن لديهم الكثير من القادة الأقوياء من الناحية الفنية في العمل الذين يركزون على أقسامهم الداخلية فحسب. كما أدرك الفريق أيضًا أن هؤلاء القادة لن يكونوا مهيين للتعامل مع بيئة تشغيل أكثر تعقيدًا

تتطلب منهم أن يكونوا أكثر ذكاءً وتنافسية وأن يكون العميل هو محور اهتمامهم عند مواجهة عملية إلغاء القيود التنظيمية. وأكدت ذلك تجربة منتدى القادة، حيث أوضحت أن على «روب» وفريق عمله مسؤوليات كبيرة لتقوية مجموعة القادة الخاصة بمؤسستهم.

لذلك أنشأنا برنامجًا لتطوير القيادات يهدف إلى البدء في بناء مجتمع من القادة داخل المؤسسة. في البداية، قبل هذا البرنامج بمقاومة شديدة؛ ففي الماضي، كان يُنظر إلى برامج القيادة الأخرى باعتبارها مضيعة للوقت.

ولكن، عندما بدأت المجموعات في المشاركة بالبرنامج، أدركوا أهميته، وتغيرت نظرتهم تجاهه. وبعد حوالي عام من تنفيذ سلسلة مكثفة من برامج القيادة، عقد «روب» منتدى قيادة آخر لأعلى 200 قائد. وهذه المرة عندما دخل إلى قاعة الاجتماعات، اندهش «روب» عندما رأي موقفًا مختلفًا تمامًا. وبينما كان يسكب لنفسه فنجان من القهوة، لاحظ أن هذه المرة هناك طاقة إيجابية تملؤ قاعة الاجتماعات والتي لم تكن موجودة قبل عام. حيث رأي القادة وهم يتحدثون ويضحكون مع بعضهم البعض. وشعر بقوة أن هناك تغير عميق قد حدث. وبدأ كلمته الافتتاحية بقول: «صباح الخير للجميع. هل لاحظ الجميع التغيير الذي حدث داخل قاعة الاجتماعات؟ وبدأ في شرح ما لاحظته، وما شعر به، وكيف اختلف الأمر عن العام الماضي.

اتفق معه القادة الموجودون داخل قاعة الاجتماعات، وتبادلوا نقاشًا مفتوحًا. وأصبح من الواضح أن التغيير لم يحدث داخل قاعة الاجتماعات فحسب؛ بل شمل ذلك التغيير الأمور المتعلقة بالعمل أيضًا. وعبر القادة عن شعورهم بمزيد من التفاؤل، والمزيد من الوضوح، وقدرة أكبر على تقبل التغيير، كما كان لديهم إحساس عميق بالثقة والمساندة.

وشارك أحد القادة يدعى «بريان» قصة يؤكد فيها على صحة ملاحظات الجميع. قال إنه شارك في برنامج القيادة مرة سابقة أثناء الربيع الماضي، وخلال البرنامج بنى بعض العلاقات القوية مع بعض القادة الذين لم يعرفهم من قبل.

وبعد بضعة أشهر من حضور البرنامج، واجه براين أزمة كبيرة في العمل، لم يكن واجهها من قبل قط؛ حيث توفي عامل في منطقته أثناء عمله. وتحتّم على «برايين» إدارة تلك الأزمة بالكامل. كان عليه أن يبلغ باقي العاملين، وكذلك عائلة المتوفي. كان عليه أن يتحكم في حزنه الشديد ويتعامل بحكمة مع حزن باقي فريق العمل. أفصح «برايين» لباقي مجموعة القادة أنه في الماضي كان سيحاول فوراً تدبر الأمر بمفرده ولكانت هناك فرصة كبيرة أن يخفق في ذلك. ولكن هذه المرة وجد المساندة على الفور من زملائه في البرنامج، وأوضح قائلاً: «لقد فوجئت تماماً عندما تواصل معي أربعة منهم على الفور؛ ففي غضون نصف ساعة، كان اثنان من زملائي القادة في مكثبي والاثنان الآخران على خط مكالمة جماعية مباشرة. وبعد مناقشة استمرت 20 دقيقة، ساعدوني جميعاً في التوصل إلى كيفية التعامل مع الأزمة بشكل فعال، وقمت بما توصلنا إليه.» واختتم «برايين» حديثه بشكر زملائه قائلاً إنه لم يشعر أبداً بهذا النوع من المساندة من قبل في أي مؤسسة سبق له العمل بها.

وهذا هو ما يجب أن يكون عليه المجتمع الحقيقي للقادة. من المهم الإشارة إلى أنك لست بحاجة إلى أن تكون رئيساً تنفيذياً لإنشاء مجتمع قادة قوي. فكما ذكرت سابقاً، هذه هي ميزة وسائل التواصل الاجتماعي وجمال المجتمعات؛ حيث يمكن لأي شخص أن يبدأها. فقط الق نظرة على وسائل التواصل الاجتماعي، ستجد أن هناك الآلاف من المجتمعات النابضة بالحياة على الإنترنت التي بدأت جميعها بشخص واحد قام ببدء التجمع ثم تلاه العديد من المشاركين. إنها نفس الفكرة الخاصة ببدء مجتمع من القادة. حيث يمكن لأي قائد على أي مستوى القيام بذلك. ويمكنك بدء هذا المجتمع أينما كنت؛ سواء من خلال البقاء في إدارتك أو عن طريق الاتحاد مع عدد من القادة في نفس مستواك. فعندما تبدأ في نشر فكرة بناء مجتمع من القادة، ستجد العديد من القادة الآخرين يشاركونك نفس التفكير، من هم مثلك ويتطلعون إلى تجربة قيادة مختلفة وأكثر إيجابية. لذلك عليك ألا تنتظر. ابدأ اليوم.

## هل لديك ما يلزم لتكون أنت من ينشئ مجتمع قيادة قويًا؟

كنت أتحدث مع مسؤولة تنفيذية رفيعة المستوى تعمل في مؤسسة كبيرة شهدت للتو تولي رئيس تنفيذي جديد قيادة الشركة. فسألتها كيف تسير الأمور، وأجابتنني أن الشيء المذهل حول الرئيس التنفيذي الجديد هو أنه «منكرًا لذاته».

وقالت إن هذا يعد تغيرًا جذريًا عن الرئيس التنفيذي السابق للشركة الذي كان ذكيًا للغاية ولكن متغطرس ويفتقر بشدة إلى التواضع. وقالت: «كان يمتص كل الأكسجين من أي غرفة لأن الاهتمام يجب أن يكون عليه دائمًا.»

ثم بدأت في شرح كيف اختلفت الأمور كليًا بحضور الرئيس التنفيذي الجديد. أولاً، تم القضاء على الدراما اليومية التي وضعها الرئيس التنفيذي السابق. وبدأ القادة الآخرون داخل الشركة في الترقى حيث أتاحت أمامهم فرصة لتولي المسؤولية. كان هناك شعور هائل بالتعاون بين كبار القادة لأن الرئيس التنفيذي الجديد يشجع المشاركة مع الآخرين ويكافئ على ذلك. وأخيراً، تنفس الجميع الأكسجين، ولاحظ الجميع الفرق وشعروا به.

فجميعنا يعرف جيداً هؤلاء القادة الذين لديهم ثقة مفرطة في ذاتهم ويتمركزون حول أنفسهم. ومع ذلك، فإن الاتجاه إلى الغطرسة والانكباب على تحقيق المصالح الشخصية للفرد يمكن أن يؤثر سلباً على مصالح الشركة. فعندما يتصرف القائد وكأنه البطل الوحيد من شأنه تقويض القادة الآخرين والمنظمة بأكملها. كما أنه يبيد معزولاً وغير متصل بزملائك. فهذا منهج للقيادة يعرفه الكثير منا جيداً وهو كذلك عائق في طريق تحقيق بناء مجتمع حقيقي من القادة.

والآن فلتتخيل منهجية مختلفة؛ منهجية تعتمد على انكار الذات. في واقع الأمر، يمكنك رؤية احتفاء عالم الأعمال وتكريمه لنماذج من القادة الذين يتميزون بإنكار الذات. فعلى سبيل المثال: لا يسهح مجتمع أعمال «وول ستريت» التعبير بقدر كاف عن الأمور الجيدة التي يقوم بها قادة مثل «مايكل إل كوربات» الرئيس التنفيذي لبنك «سيتي جروب».

مع أن مجتمع أعمال «وول ستريت» ليس معروفًا عنه في العادة وجود قيادات متواضعة. ومع ذلك، وفي وسط هذا العالم، لم يساعد «كوربات» في تحقيق الاستقرار لبنك سيتي جروب فحسب، بل قام بكل ذلك دون أن يجعل من نفسه محور التركيز فيما يتعلق بالقصص المتداولة حول جهود البنك لتسوية الدعاوى القضائية والتحقيقات، واستعادة تحقيق الأرباح.

وهذا يتناقض تناقضًا صارخًا مع الرؤساء التنفيذيين الآخرين في «وول ستريت» الذين أصبحوا هم أنفسهم عنوان لشركاتهم، بل في بعض الحالات تلمع أسماءهم أكثر من العلامات التجارية للشركات التي يتولون قيادتها. حيث تتداول أخبارهم وسائل الإعلام باستمرار وتحثي بهم النخبة داخل الدوائر الاجتماعية. كما وجد العديد من هؤلاء القادة أنفسهم عنوانًا للدعاية لحمالات الجشع والتجاوزات التي أدت إلى أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي نهاية الأمر، يتأصل هذا النوع من السلوك في الأنانية. وتذكرت ذلك عندما طلب مني أحد العملاء إدارة نقاش يتعلق بنقاط حول نوع القيادة التي تحتاج المنظمة إليها في المستقبل.

فطلبت من مجموعة القادة المتواجدين تحديد خصائص القادة العظماء الذين يعجبون بهم شخصيًا. وأظهرت تلك المناقشة العناصر الأساسية المتعلقة بالقادة مثل: الرؤية، والشجاعة، والقدرة على تحقيق النتائج. ومع استمرار النقاش، قال أحد القادة إن أعظم القادة هم من يتميزون بـ نكران الذات وكانت هذه الصفة هي ما جذب انتباه الجميع. ثم أعقب ذلك أن بدأ الحضور بالموافقة على ذلك الرأي الواحد تلو الآخر. حيث من النادر للغاية أن يضع القادة العظام أولياتهم ومصالحهم الشخصية في المقام الأول. لأنهم يقودون من أجل هدف أشمل وأسمى يتجاوز المصلحة الذاتية. فهم يقودون من أجل تحقيق المصلحة للمنظمة بالكامل. وتعد هذه الميزة هي حجر الزاوية في بناء مجتمع من القادة، والعنصر الأساسي اللازم توافره عندما تفكير فيما إذا كان لديك ما يلزم للقيام بذلك. ففكر في الأسئلة التالية لتحديد ما إذا كنت قائدًا منكرًا للذات أم أنانيًا.

● الأمر متروك لك، فماذا تختار؟ لقد شاهدت ذلك بنفسني أن لدى العديد من القادة مصالح شخصية تشكل الحافز الأساسي المحرك لهم. ويسألون أنفسهم دائمًا:

«ماذا في ذلك يفيد مصالحي؟» وكل من يعمل معهم يعلم ذلك جيداً، مما يقوض الثقة بهم. وهذا النهج لا يبني مجتمع من القادة.

• هل تستغل سلطتك لتحقيق مكاسب شخصية؟ ومن العلامات الواضحة على وجود قائد أناني هو الميل إلى استخدام قوتك ليس فقط لصالح ترقية الوظيفي ولكن أيضاً لإعاقة الآخرين والعمل على تقويضهم. فهل تستفيد من منصبك في اتخاذ القرارات من شأنها تحقيق نتائج ستكسب شخصياً من ورائها في النهاية؟ فهذا السلوك كذلك لا يبني مجتمع من القادة مطلقاً.

هل تستنفد كل طاقاتك في حماية مكاسبك الشخصية؟ لأنك إذا كنت تقوم بذلك، فستتخذ كل قرار من خلال منظور شخصي بدلاً من القيام بما هو أفضل لصالح شركتك بأكملها. فإذا كنت تحرص على إدارتك وميزانيتك ومواردك فحسب، فلن تصل أبداً إلى شعور حقيقي بمجتمع القادة من حولك.

إذا كانت إجابتك بنعم على أي من هذه الأسئلة السابقة، فقد تكون قائداً أنانياً، وتحتاج إلى معالجة ذلك قبل أن تفكر في محاولة بناء مجتمع من القادة داخل مؤسستك.

لذلك، علينا جميعاً تعلم كيف نصبح بناءً لمجتمع القادة القوي. نحن بحاجة لمحاربة الدوافع الشخصية نحو الأنانية. نحن بحاجة إلى محاربة الميل إلى الانعزال وعدم الاتصال مع بعضها البعض. نحن بحاجة إلى القضاء على الأقسام المغلقة والمنكبة على الذات. نحن بحاجة إلى بناء علاقات قوية مع بعضها البعض. كنت أعمل أنا وزميل لي مع منظمة للبحث والتطوير مليئة بالعلماء. كنا نعمل مع كبار القادة ونتبادل الأفكار حول كتابي عقد القيادة. وخلال عملية استخلاص معلومات جماعية كبيرة، شارك اثنان من المشاركين باقي العدد الكبير من القادة الحضور أن كلاهما عمل بالشركة لمدة سبع سنوات وكانت هذه هي المرة الأولى التي يجريان فيها محادثة وجهاً لوجه. وما جعل هذه القصة تشد انتباهي هو أن كلا القائدين كانا يعملان في نفس المبنى ويفصل بينهما طابق واحد فقط. وبادرت المجموعة الكبيرة من القادة بسؤال:

«كيف يمكن أن يحدث ذلك؟ كيف يمكنك أن تكون من كبار القادة في هذه الشركة وأنت لا تعرف حتى الأشخاص الموجودين داخل قاعة الاجتماعات هذه؟»

لقد أدركوا جميعاً كم كان الموقف سخيفاً وكيف كان ذلك يقوض مؤسستهم. ناقشنا بعد ذلك الاستراتيجيات اللازمة لشركتهم ليصبحوا بناة لمجتمع قادة حقيقي وقوي. وسأعرض المزيد حول هذا الموضوع لاحقاً في الكتاب.

## الأفكار الختامية - القيادة مجتمع بأكمله

خلال برنامج الحصول على درجة الدراسات العليا، درستُ في مجال التطوير التنظيمي. كان أستاذاً يدعى «ديف» وفي السبعينيات من عمره. كما كان رجلاً حكيماً ولطيفاً. وناقشنا في أحد الفصول الدراسية الثقافة التنظيمية. واستفسرت من «ديف» حول ما هو السؤال الرئيسي الذي سيطرحه في إحدى المنظمات لقياس ثقافتها سريعاً. فأجابني: «كل ما تحتاجه هو أن تسأل نفسك، «كيف يُنظر إلى طلب المساعدة داخل هذه المنظمة؟» وكان ذلك ردّاً رائعاً غاية في الذكاء؛

حيث أوضح لي «ديف» أنه إذا كنت في مؤسسة يُنظر فيها إلى طلب المساعدة على أنه نقطة ضعف، فيمكنك من خلال ذلك توقع عدة جوانب تتعلق بثقافتها التنظيمية. ستجد من فيها يعملون بجهد لإثبات أنفسهم. ولا يتم معالجة القضايا بشكل حقيقي. ويظهر شعور بالمنافسة الداخلية داخل الشركة الواحدة. ولا أحد يجروء على أن يكون عرضة للضعف أو الخطر. يصبح الأمر مثل سباق الخيول في مضمار السباق.

لقد بادرت بهذا السؤال مئات المرات على مدار العام، وكانت الاجابات التي أحصل عليها دائماً معبرة للغاية.

اكتشفتُ أن عندما يكون هناك إمكانية لطلب المساعدة وثقة في الحصول على استجابة إيجابية تمثل هذه الثقافة سمة أساسية لمجتمع قوي من القادة. وفي مثل هذه الثقافات القيادية،

يُسال القادة عن ذلك. بحيث لا يوجد أي تحفظ أو تردد أو قلق بشأن الاضطرار أن تبدو قوياً وبأفضل حال طوال الوقت. ففي مجتمع القيادة القوي، من المتوقع طلب المساعدة لأسباب عملية للغاية. حيث يتفهم الجميع أن هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به ولا يمكن إيقاف مسيرة المنظمة بالكامل. لأنك عندما لا تطلب المساعدة، ستظل منطمتك في مكانها دون حراك ودون تقدم. حيث تؤدي المشكلات والأمور العالقة إلى تفاقم الأمور وتشتت الانتباه واستنزاف طاقة مؤسستك.

عليك بسؤال نفسك: «كيف يُنظر إلى طلب المساعدة داخل منظمتي؟» وستخبرك إجابتك على الفور ما إذا كنت في منظمة يوجد فيها مجتمع من القادة أو إذا كان بالإمكان تحقيق هذا المجتمع.

## اختبار شجاعة القادة - القيادة مجتمع بأكمله

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

- 5 - فكر في أوقاتٍ أثناء حياتك المهنية والتي قد تكون عملت خلالها في منظمات ذات ثقافات توصف بأنها ذات قادة من الزومبي أو ذات رابطة من الأبطال أو مثل مضمار سباق الخيول. وما كان تأثير ذلك عليك؟
- 6 - هل تعاملت مع مجتمع حقيقي من القادة؟ وما كان تأثير ذلك عليك؟
- 7 - كيف ستقوم ببناء مجتمع من القادة داخل مؤسستك؟