الفصل التاسع
توقيع عقد القيادة

في جزء سابق من الكتاب، ذكرت أن القائد المسؤول حقًا يُعرف على أنه من يظهر إصرارًا على إنجاز الأعمال الهامة التي يجب القيام بها. فالقائد المسؤول يلتزم تمامًا بدفع الأمور إلى الأمام داخل المنظمة ويأخذ على عاتقه شخصيًا المسؤولية الكاملة لأداء دوره القيادي. فعندما يفتقر القادة داخل الشركة إلى هذا النوع من المسؤولية، ينتهي الأمر بقيادة عاجزة وضعيفة.

ولهذا السبب يصبح عقد القيادة أمرًا هامًا. والآن أنت تعرف ما يعنيه عقد القيادة وما يقتضيه الالتزام به. وكل شيء يبدأ بك أنت عندما تصبح قائدًا مسؤولًا. وعندما تقوم بذلك، فإنك تلتزم بضبط وتيرة عمل الآخرين بينما تسعى جاهدًا لتصبح أفضل قائدًا ممكن.

وهذا يعني معرفة ما يعنيه أن تكون قائد، بحيث لا تكون خبير فني في مجال عملك فحسب. كما أن هذا يعني رفض الركود وعدم الكفاءة وعدم التسامح مع القيادة الضعيفة العاجزة وتبدأ تنفيذ ذلك بنفسك وكذلك بالنسبة لمن حولك.

لأنك وحتى الوصول إلى هذه المرحلة قد تكون من بين هؤلاء القادة الذين وقعوا بالموافقة دون أن يدركوا حقًا ما يعنيه ذلك. وربما تسمح بمزايا المنصب الجديد والوضع الوظيفي الأعلى

وكسب المزيد من المال والامتيازات المحتملة أن تؤثر على حكمك وتعمي بصيرتك. ربما تكون قد اندفعت لنيل الفرصة وانتهى بك الأمر إلى التقليل مما يتطلبه الأمر لتصبح قائدًا فعالًا. فمهما كان الوضع، إذا اخترت الموافقة دون أن تفهم حقًا الشروط الأربعة لعقد القيادة، فلن يمكنك أن تصبح فعالًا بالقدر الذي يحتاجه دورك القيادي.

الآن أنت تعلم أن القيادة قرار يجب عليك اتخاذه بوعي. فأنت تدرك أنه هناك أوقات يتعين عليك فيها التوقف وأخذ وقتًا كافيًا ثم تقوم باتخاذ القرارات الكبرى للقيادة. كما أنك تدرك أنه أثناء ممارسة القيادة بشكل يومي، ستتخذ أيضًا العديد من قرارات القيادة الصغرى. وسيحدد ما تتخذه من هذين النوعين من القرارات ماهيتك أنت كقائد. ستلاحظ فرقًا عميقًا من داخلك عند اتخاذ هذه القرارات بشكل أكثر تعمدًا. ستشعر بذلك، كما سيستشعر من حولك هذا الفرق الكبير.

ثانيًا، أنت تعلم أن القيادة التزام وعليك أن ترتقي إلى مستوى المسؤولية لأنك أصبحت على علم أن الأمر لا يتعلق بك فحسب، بل يتسع ليشمل عملاءك وموظفيك ومؤسستك والمجتمعات التي تعمل بداخلها.

ثالثًا، أنت تعرف جيدًا أن القيادة عمل شاق وعليك أن تكون قويًا وتدرك أن هناك الكثير من العمل الشاق الذي يجب عليك القيام به بصفتك القائد. إنه عملك أنت ولن يقوم به أحد سواك، وإذا لم تتحمل أنت مسؤوليته فستصبح ضعيفًا انت والمنظمة بالكامل. وأول من يجب أن تكون قويًا في مواجهتك هو نفسك. يجب أن تبدأ بنفسك وتصبح مسؤولًا قبل أن تأمل أن يصبح الآخرون مسؤولون.

وأخيرًا، أنت تعلم أن القيادة مجتمع بالكامل ويجب أن تتواصل مع الآخرين. لأنه بغض النظر عن موقعك داخل مؤسستك، وبغض النظر عن مستوى الدور القيادي الذي تؤديه، يتعين عليك بناء مجتمع قوي من القادة؛ يتميز بإحساس عال من التوافق وتبادل الدعم والاحترام والثقة. وتدرك جيدًا أنه إذا استطعت تحقيق ذلك بشكل صحيح، فإن مجتمع القادة القوي سيميز مؤسستك عن غيرها. وسيصبح أكثر سمة مميزة لك كقائد ولمؤسستك في ذات الوقت.

وهـذه هي التفاصيل التـي توضح ما يعنيه أن تكون قائدًا مسـؤولًا. وكل ما تبقى أمامك بعد فهمك التام لكل ما سبق هو توقيع عقد القيادة.

لقد حان الوقت لتوقيع عقد القيادة

في فيلم الهوبيت/ The Hobbit يتمتع «بيلبو باجينز» بالحياة البسيطة. ثم يصل مجموعة من الأقزام إلى «بيلبو» ويبلغوه بأنهم يسعون لاستعادة مملكتهم المفقودة وتأمين الكنز.

قبـل أن يبـدأ الأقزام في التعـاون مع «بيلبو»، قدمـوا له عقدًا ليوقع عليـه، وبموجب هذا العقـد يتحـدد دوره وما يجب عليه القيام به. يبدو الأمر واضحًا للغاية من البداية: حيث تُذكر النفقات غير المباشرة، والوقت اللازم للمهمة، والمكافآت. وينص العقد على منح «بيلبو» حصة تقدر بـ1/ 14 من إجمالي الأرباح، وهي تبدو حصة معقولة. ثم يذكر أحد الأقزام المصطلحات المتعلقة بالترتيبات. ويقر بيلبو أنهم غير مسـؤولين عن أي اصابات أو عمليات نزع للأحشـاء أو حروق قد تحدث أثناء الرحلة. وهكذا، أصبح العقد الذي يحدد طبيعة الرحلة القادمة يبدو واضحًا تمامًا. وعندما فكر «بيلبو» بالمخاطر المحتملة، شعر بالخوف.

وعـلى الرغم من حماسـه الشـديد، لم يوقع العقد على الفور. ولكـن في نهاية الأمر أدرك أنه إذا لم يوقع عليه فلن يكون هناك رحلة. وكل هذا الحديث عن استعادة المملكة المفقودة والكنز سـيصبح لاغيًا بكل تأكيد. لأن الرحلة لن تبدأ إلا بعد توقيع العقد. وتنطوي هذه الرحلة على تحديـات كبيرة بـل يمكن القول على صعوبات هائلة، لكن في النهاية ينجح «بيلبو» والأقزام في تحقيق غايتهم.

وقد تكون في الوقت الحالي تشـعر تمامًا مثل «بيلبو»، وهو يقرأ النسخة التفصيلية المطبوعة للعقد وما بها من مخاطر محتملة. فحتى هذه المرحلة من الكتاب، كنا نؤكد على ماهية عقد القيادة، ومـا المقصود بشروطه الأربعة، وكيـف يمكنك تنفيذها. ويمكنك أن تلحظ كيف سـتجعلك الشروط الأربعة قائدًا أفضل وأكثر تحملًا للمسؤولية. وقد يكون ما قرأته حافزًا ومصدر إلهام لـك لتنفذ هذه الشروط الأربعة. وربما تكون قد نظرت أيضًا في تداعيات الشروط الأربعة فيما

يتعلـق بـدورك القيادي. ولكن حقيقة الأمر هي أنه في حالة عدم التزامك وعدم قيامك بتوقيع عقد القيادة، فسيصبح كل ما سبق لاغيًا.

لا تنـس أن عقـد القيادة ليس وثيقة قانونية. لقد سـبق لي أن أقمت منتدى عن القيادة ليوم واحد بحضور 150 من كبار القادة بأحد المنظمات، وانتهى الوقت المحدد في مناقشة عنوان العرض التقديمي الخـاص بي عن «عقـد القيادة» ووصفًا موجزًا عنه. حضر جميع القادة المنتدى وهم قلقون؛ لاعتقادهم أن عليهم توقيع عقد قانوني. ولكن ما إن أدركوا حقيقة عقد القيادة، شعروا بالراحة والهدوء. لكن ما أدركته في وقت لاحق، هو أنني لا أرى أن قلقهم ذلك كان أمرًا سيئًا؛ فقد جعل هؤلاء القادة يتوقفون ويفكرون فعليًا في معنى القيادة وإذا كانوا مستعدين فعلًا للتوقيع على عقد القيادة.

وفي النهاية، فإن عقد القيادة هو عبارة عن عقد تلتزم به أمام نفسك1؛ فهو التزام شخصي أو معنوي تقرر أنت وحدك القيام به. ولن أعرف ما إذا كنت قد وقعت عليه فعليًا أم لا. كما أن من تعمل معهم لن يعرفوا إلا إذا اخبرتهم بأنك قمت بذلك. ولكن يمكن القول، أننا سنعرف جميعًا من خلال رؤيتك وأنت تؤدي دورك القيادي كل يوم. سـيصبح واضحًا إذا كنت تؤدي عملـك كقائد بشـكل روتيني فحسـب، وبذلك يكـون الاحتمال الأكبر أنـك لم توقع على عقد القيادة. بينما إذا كنت قد وقعت عليه، فسيشـعر الجميع بالتزامك بأن تصبح أفضل قائد ممكن. وهـذا في ذات الوقـت لـن يجعلك قائدًا مثاليًا؛ فلا يوجد انسـان كامل، لكن بالتأكيد سـيجعل منك نموذجًا يريد الآخرون محاكاته.

فبمجـرد توقيـع عقـد القيـادة، سـيتغير كل شيء. ولـن تجد سـبيلًا للعودة. حيـث تتوقع مؤسسـتك منك الكثير، سـواء كنت قائدًا ناشئًا أو مديرًا في الخطوط الأمامية بالشركة أو مديرًا في مسـتويات القيادة المتوسـطة أو رئيسًـا تنفيذيًا أو قائدًا ممن يترأسون سـدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite). فستحتاج منك مؤسستك أن ترتقي لمستوى المسؤولية. ويجب أن تكون قائـدًا قويًـا قدر الإمكان حتى تسـتطيع تحويل مؤسسـتك إلى مؤسسـة قوية. فـكل من حولك يعتمد عليك؛ الموظفون والعملاء والشركاء والمجتمعات التي تنتمي إليها. لذلك عندما توقع عقد القيادة، فأنت بذلك تتعهد بأن تكون مسؤولًا أمامهم جميعًا.

وهذا يشبه إلى حد كبير عندما يقرر شخصان الزواج. فبعد كل الاستعدادات والخطط، يتلخص الأمر في اللحظة الحاسمة التي يسمع فيها العريس والعروس هذه الكلمات: «أعلنكما الآن زوجًا وزوجة»؛ فحينما ينطق القس هذه الكلمات فحسب، يصبح الشخصان حقًا متزوجين. ويتغير كل شيء، بينما يبقى الاثنان بلا تغيير كأفراد. فهما نفس الأشخاص. لكن شيئا أساسيًا قد حدث؛ وقد لا يظهر ما يحدثه ذلك من تغيير في حياتهما على الفور، ولكن بمرور الوقت يصبح جليًا مع استمرار الزوجين في العيش معًا وادراك ما يعنيه فعليًا أن يكونا زوج وزوجة وما يقتضيه الأمر للوفاء بشروط تلك العلاقة.

وينطبق الشيء نفسه على عقد القيادة. فلن يُعرف على الفور إذا كنت قد وقعت بالفعل عليه أم لا، ولكن سيكون ذلك جليًا بمجرد رؤيتك وأنت تمارس دورك القيادي بعدما عقدت العزم بداخلك أن تصبح قائدًا مسؤولًا.

فالأمر متروك لك الآن ـ فهل أنت مستعد لتوقيع عقد القيادة؟

الشيء الوحيد الذي لا يمكنك القيام به.

قبل أن تجيب على هذا السؤال، يجب أن أكون واضحًا معك بشأن نقطة في غاية الأهمية: لا يمكنك الاستمرار في دورك القيادي دون توقيع عقد القيادة. لأنه إذا لم توقع، فسوف ينتهي بك الأمر إلى القيادة بطريقة ضعيفة ودون مستوى الكفاءة المطلوب. وسيؤدي ذلك إلى الإضرار بمؤسستك ومن يعملون تحت قيادتك. كما أنك ستلحق الضرر بنفسك أيضًا. لذلك اسمحوا لي أن أكرر: لا يمكنك البقاء في دورك القيادي إلا إذا قمت بالتوقيع على عقد القيادة.

لذلك أطلب منك أن تتوقف لحظة الآن وتفكر في الشروط الأربعة الخاصة بعقد القيادة. تدبر جيدًا كل الأفكار التي تطرقنا إليها في هذا الكتاب حتى الآن. كما أود منك أن تراجع الأسئلة التي طرحتها عليك في نهاية كل فصل. والآن، عليك قراءة نص عقد القيادة التالي، ثم فكر جيدًا في محتواه وما يترتب عليه من آثار.

عقد القيادة

أدرك أن عقد القيادة ™ يُعد التزامًا قويًا وشخصيًا بأن أصبح أفضل قائد ممكن؛ أن أكون القائد الذي تحتاجه مؤسستي. بموجب التوقيع على عقد القيادة The Leadership Contract ™، ألتزم بشكل شخصي أمام نفسي.

كما ألتزم بألا أرضى بعدم الكفاءة والأداء الضعيف. ولن أؤدي دوري بشكل روتيني فحسب كقائد. سوف أكون قائدًا مسؤولًا بحق. وأفهم أنه بإمكاني اختيار أن أكون ملتزمًا بالاشتراك مع الآخرين، أو يمكنني الاحتفاظ بهذه الالتزامات لأدائها بنفسي. وفي كلتا الحالتين، سيعرف من حولي أني وقعت على «عقد القيادة» وذلك بناء على الطريقة التي أمارس بها عملي كل يوم كقائد.

1. القيادة قرار— يجب اتخاذه

أتفهم أن القيادة قرار، وبالتوقيع على هذا العقد أدناه، أقرر أن أصبح قائدًا. وهذا يعني أنني سأعي تمامًا متى أحتاج إلى اتخاذ قرارات القيادة الكبرى. وسألتزم كذلك بجعل دوري القيادي واضحًا كل يوم وأنا أتخذ قرارات قيادة صغرى فاعلة وضرورية.

2. القيادة التزام— فيجب الارتقاء إلى مستوى المسؤولية

أتفهم أنني ملتزم بأن أكون أفضل قائد ممكن. ولدي التزام تجاه عملائي والعاملين معي ومؤسستي والمجتمع الذي نمارس فيه أعمالنا. سأقوم بدوري القيادي بطريقة أخلاقية. وسوف أكون على مستوى المسؤولية التي أولتها لي مؤسستي.

3. القيادة عمل شاق— ويجب أن أكون قويًا

أتفهم أنني بصفتي قائدًا، يجب عليّ القيام بالعمل الشاق من أجل تحقيق النجاح لمؤسستي. كما أنني أدرك أيضًا أنه إذا تجنبت القيام بهذا العمل الشاق، فإن ذلك سيؤدي إلى جعلي أنا وفريقي ومؤسستي كيانات أكثر ضعفًا. أتعهد بألا أكتفي بدور المتفرج أو المشاهد. وأنني سأتمتع بالمرونة والإرادة الشخصية القوية اللازمين للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة.

4. القيادة مجتمع بأكمله — يجب التواصل

سأعمل على إنشاء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستي. سأسعى لأن أكون قائدًا عظيمًا، وسأشجع الآخرين على تحقيق ذلك. مما يجعلني مسؤولًا على ضبط إيقاع العمل لباقي زملائي من القادة. سأسعى جاهدًا لكي أصبح نموذجًا يحتذي به القادة الآخرون. سأبني علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. سوف أعمل على توفير قدر أكبر من الوضوح والالتزام بين جميع القادة حتى نستطيع تنفيذ استراتيجية مؤسستنا بشكل فعال والمساعدة في تحقيق النجاح لمؤسستنا

أوافق على الشروط الأربعة لعقد القيادة المبينة أعلاه وبموجب التوقيع أدناه ألتزم بما فيه.

X ..... **التاريخ:** .....

توقيع الوثيقة

بموجب توقيعك على عقد القيادة، تكون قد اتخذت قرار أن تصبح قائدًا بحق. وبأن تلتزم بأن تصبح أفضل قائد ممكن بالنسبة لمؤسستك ومن يعملون تحت قيادتك. وتلتزم بوعيٍ تام أن تفي بالتزاماتك كقائد. وبالقيام بالعمل الشاق اللازم للقيادة. كما ستسعى إلى بناء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستك. إذا وافقت على هذه الشروط ولديك قناعة بأنك ستجتهد لتصبح أفضل قائدًا ممكن، يستطيع توقيع العقد وتأريخه من الآن.

وأنا أعنى ذلك حقًا. عليك بالتوقيع في المكان المخصص لذلك (الخط المنقط).

وبعدها، فلتخبرني بما قمت به للتو؟ هل وقعت؟ هل قمت بذلك بإخلاص وبقناعة حقيقية؟ أم أنك أبعدت الكتاب عنك فحسب، لاعتقادك أن التوقيع على عقد القيادة أمر سخيف؟ تذكر أنه مهما كان اختيارك، فلن أعرف أبدًا. لأن الأمر الهام هو أن تعرف أنت جيدًا ما عليك القيام به، وهذا هو كل ما يتعلق بأن تصبح قائدًا حقيقيًا. فالتزامك أمام نفسك، هو أول التزاماتك كقائد.

كما يوجد بعض السيناريوهات التي قد تحدث لك أثناء هذه المرحلة من عملية توقيع عقد القيادة ويجب أن نتناولها بالشرح:

إذا أدركت أنك لا تريد القيادة

فقد تكون أوشكت على التوقيع ثم تراجعت. فربما تكون قد أدركت شيئًا عن يتعلق بذاتك: «أنا لا أريد حقًا أن أصبح قائدًا». وربما أنك لم ترغب أبدًا في أن تكون كذلك.

أحيك على إدراك ذلك! فهذه رؤية مهمة للغاية. وأرجو منك ملاحظة أنه لا يوجد ما يستدعي أن تتضايق بشأنه. لأنه من الأفضل أن تكون صادقًا مع نفسك بطريقة أو بأخرى فأثناء مناقشتي أنا وفريق عملي لأفكار «عقد القيادة» مع العملاء، قابلنا أشخاصًا في أدوار

قياديـة أدركـوا في نهايـة الأمر أنهـم لم يكن ينبغي لهـم أن يكونوا قادة بالأسـاس. فهم لم يرغبوا قـط في تـولي القيادة، وكان يُجـدر بهم عدم تولي هذه الأدوار القياديـة. ووجدنا أنهم في كثير من الحالات، ينتهي بهم الأمر إلى تولي أدوار أخرى داخل مؤسسـاتهم وبذلك يسـتمرون في إضافة القيمـة والعمـل بشـكل جيد. ومع ذلـك، في بعض الحـالات الأخرى يقرر بعـض من هؤلاء القادة المترددين بشـأن تولي القيادة ترك مؤسسـاتهم تمامًا. وهذه أخبار سارة أيضًا، لأنهم بذلك يواصلـون أخيرًا القيام بما يريدون فعله في حياتهم. وهذه القرارات ليسـت بكل تأكيد قرارات سهلة. ولكن عليك أن تكون صادقًا مع نفسك وأمام مؤسستك!

عندما تريد التوقيع ولكنك تشعر بأنك غير مستعد للقيام بذلك

ربـما تجد أنك لا تسـتطيع توقيع عقد القيادة لأنك لا تشـعر بأنك مسـتعد لتـولي دور قيادي والوفاء بشروطه. قد تكون لديك أولويات أخرى في حياتك أكثر أهمية، كأن يكون لديك أولويات أسريـة تحتـاج إلى اهتمامك. وهذا أمـر جيد للغاية. فالمهم هو أن تتخذ قـرارًا متعمدًا بعدم القيادة؛ وهـذا في حقيقـة الأمر يُعـد في ذاته قرار قيـادة في غاية الأهميـة. ويمكنك مواصلـة إضافة القيمة بالمسـاهمة بشـكل فردي أو من خلال مشـاركة خبرتك المتخصصة في مجال عملـك مع الآخرين. وعندما تشعر أنك مستعد لتولي دورًا قياديًا، أعد قراءة هذا الكتاب ثم وقع على عقد القيادة.

عندما تريد التأكيد على قرار اتخذته بالفعل

ذكـر لي بعـض القادة الذين أعمل معهم أن توقيع عقد القيادة ما هو بالنسـبة لهم إلا تأكيد لقرار اتخذوه بالفعل فيما سـبق، ولكن لم يكن بشـكل معلن فحسب. وقد تكون واحدًا من بين هـؤلاء القادة؛ حيـث تكون التزمـت التزامًا كاملًا بـأن تكون أفضل قائد ممكـن، لكنك قمت بذلـك تلقائيًـا. ومن خلال تجـاربي، وجدتُ أنه بمجـرد أن تلتزم عن قصـد بالتوقيع على عقد القيادة وبتنفيذ ما به من شروط فإن ذلك ينقلك على الفور إلى مستوى آخر كقائد. بحيث يزداد التزامك. وتشعر أكثر بالاقتناع بأنك قائد عظيم أكثر من أي وقت مضى.

الأفكار الختامية ـ توقيع عقد القيادة

يعتمد هذا الكتاب على فكرة أن الكثير منا قد تولوا الأدوار القيادية دون أن يدركوا حقًا معنى أن تصبح قائدًا. فعندما نتولى دورًا قياديًا، نعلم أننا نأخذ على عاتقنا أمرًا هامًا، لكن أغلبنا لا يرون بوضوح تمامًا ما يتضمنه القيام بذلك. ومثل كل العقود الموجودة عبر الإنترنت، قد تكون اخترت الموافقة عليها دون قراءة البنود والشروط الخاصة بها. وتؤدي دورك القيادي بشكل يومي محاولًا بذل قصارى جهدك، ولكنك لست متأكدًا تمامًا بنسبة 100 ٪ أنك تقوم بما يجب عليك القيام به كقائد.

ومن ثَمّ يمنحك عقد القيادة الوضوح الذي تحتاجه للقيام بما هو متوقع منك كقائد. لأنك عندما تراجع ما ينص عليه هذا العقد، يخلق ذلك شعورًا قويًا بداخلك بالتزام شخصي بأن تصبح أفضل قائد ممكن. وستجد أن هذه التجربة تغيرك كفرد. وستشعر بهذا التغيير. لأنه تغير عميق من داخلك. وكما ذكرت مسبقًا في هذا الكتاب، فإن هذا التغير لن تشعر به أنت فحسب، بل سيشعر به أيضًا

كل من حولك. قد يقترب منك زميل ويوقفك في أحد الردهات سائلًا إياك: «هل فقدت وزنك؟ هل غيرت تسريحة شعرك؟ تبدو مختلفًا!» بينما يرجع هذا الاختلاف ببساطة إلى حقيقة أنك وقعت مؤخرًا على عقد القيادة وأصبحت أكثر التزامًا بأن تصبح قائدًا مسؤولًا وأن تجعل مؤسستك ناجحة بقدر المستطاع.

وبفضل هذه الالتزام، نحتاج الآن إلى التفكير في كيفية وضع عقد القيادة موضع التنفيذ. ويمكننا القيام بذلك من خلال معرفة كيفية تطبيق عقد القيادة على نقاط التحول الأربعة المتعلقة بالقيادة والتي وصفتها في مرحلة سابقة بهذا الكتاب. وستعرف كيف يمكنك تنفيذ عقد القيادة على المستوى الشخصي وعلى المستوى المؤسسي.

اختبار شجاعة القادة ـ توقيع عقد القيادة

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

1 - كيف تشعر الآن بعد أن وقعت عقد القيادة؟

2 - كيف تشعر في حالة عدم مقدرتك على توقيع عقد القيادة؟

3 - هل تغير أي شيء في طريقة نظرتك إلى نفسك؟

4 - كيف ستتصرف بشكل مختلف كقائد؟