

## الفصل العاشر

# نقاط التحول الخاصة بالقيادة

في هذه المرحلة، أفترض أنك وقعت بالفعل على عقد القيادة. فإذا قمت بذلك، أهنئك. أحييك، وعليك أن تثني على نفسك أيضًا فأنت تستحق التبريت على ظهرك والإشادة بما قمت به.

وقد تتساءل: «ماذا الآن؟» وهذا سؤال جيد حقًا وهو موضوع هذا الفصل. سنعرف الآثار المترتبة على عقد القيادة بالنسبة لك كقائد على مختلف المستويات؛ سواء كنت قائدًا ناشئًا أو في الخطوط الأمامية بالشركة أو قائدًا في المستويات الوسطى للقيادة، أو مدير تنفيذي. وعقد القيادة لا يختلف كثيرًا عن أي عقد آخر توقع عليه بالموافقة؛ فعملية التوقيع ما هي إلا خطوة واحدة. والتالي هو تبني شروط عقد القيادة وتطبيقها من خلال دورك القيادي.

دعونا نبدأ العمل.

فسواء كنت تقلدت دورك القيادي منذ وقت قريب أو منذ فترة؛ فستتيح لك الأفكار الواردة في هذا الفصل الوضوح الذي تحتاجه للتأكد من أنك ترقى إلى مستوى المسؤولية للوفاء بالمتطلبات والتوقعات الخاصة بمنصبك. عندما تتسلح بهذه الأفكار، ستخذ قراراتك الخاصة بالقيادة بشكل أفضل، كما ستحسن الطريقة التي تدير بها الأمور الخاصة بوظيفتك القيادية وستستطيع قيادة نفسك حتى في الأوقات الصعبة.

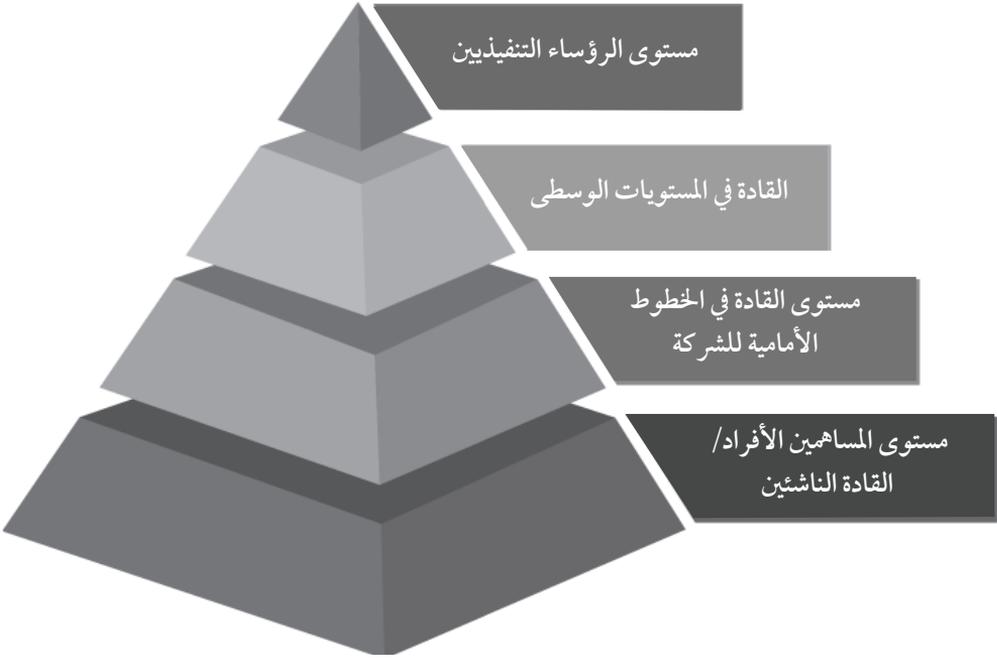
ولمساعتك على تفهم أوضح لما يعنيه عقد القيادة بالنسبة لك، سنعود إلى نقاط التحول الخاصة بالقيادة والتي قدمتها لأول مرة في الفصل الخامس.

## مراجعة نقاط التحول الخاصة بالقيادة

لطالما أعجبت دائماً باقتباس للفيلسوف الأسباني «خوسيه أورتيجا إي جاسيت» عندما قال: «أخبرني بما تهتم به، وسأخبرك من أنت». إذا بتطبيق هذه الفكرة بمنظور أوسع لتشمل القيادة، فهذا يعني ببساطة أنه يمكنك معرفة الكثير عن القادة وفقاً لما يهتمون به. وتساعدك الشروط الأربعة لعقد القيادة على الاهتمام بالتفاصيل النهائية الخاصة لتصل إلى القيادة العظيمة. وأثناء قيامك بذلك، ستصبح أكثر تعمدًا كقائد لأنك تتمتع بالوضوح والالتزام الذين تحتاجهما لتصبح قائداً عظيماً.

كما ذكرنا في الفصل الخامس، فإن نقطة التحول تعني تلك اللحظة التي يحدث فيها تغيرات جوهرية. وبالنسبة لنا كقادة، هناك أربع نقاط تحول هامة للغاية ويجب أن نوليها اهتمام خاص. علينا التوقف لبعض الوقت والتفكير في أدوارنا القيادية (انظر الشكل 1.10).

ويرجع السبب وراء ذلك أن نقاط الانطلاق التقليدية التي اعتدنا الاعتماد عليها في السابق فات أوأنا الآن. حيث سيلزم لكل دور قيادي تتولاه اليوم وفي المستقبل تحقيق قفزات واسعة للأمام، ولن يستطيع الجميع كأفراد النجاح في التحول أظهرت الدراسات باستمرار ارتفاع معدلات إخفاق القادة، سواء كان هؤلاء القادة مديرين أو قادة في المستويات الوسطى للقيادة أو رؤساء تنفيذيين. حيث يخفق الكثيرون خلال 18 إلى 24 شهراً من بداية توليهم بأدوار قيادية جديدة.



الشكل 1.10- نقاط التحول الأربعة الخاصة بالقيادة.

لم يقصد هؤلاء الأفراد أبداً الإخفاق في دورهم القيادي؛ بل كانوا مثلك؛ متفائلون وطموحون وعاقدين العزم على تحقيق النجاح. ولكن يبدو أن هذه الصفات ليست كافية لضمان النجاح للقيادة اليوم. لهذا السبب عليك أن تتوقف مؤقتاً، وأن تتحلى بوضوح تام بشأن ما تتخذه على عاتقك من مسؤوليات. كما عليك أن تتأكد من أداء كل ما في وسعك لتحقيق النجاح بدورك القيادي. حيث ستصبح الشروط الأربعة لعقد القيادة ذات قيمة كبيرة.

فستوفر طريقة مفيدة لمساعدتك في التفكير في دورك القيادي وستساعدك لترى بوضوح أكثر ما تحتاج أن تعيره انتباهاً كبيراً عند كل نقطة تحول تمر بها. وستمكن طريقة التفكير هذه من المضي قدماً نحو النجاح كما ستساعدك على تلافي الإخفاق الذي يهدد الكثير من القادة.

## نقطة التحول رقم 1:

### مستوى المساهمين الأفراد والقادة الناشئين

عندما يُنظر إليك كقائد محتمل هي لحظة حاسمة في حياتك. وكما وصفت ما حدث في قصة القيادة الخاصة بي في الفصل الأول، عندما أخبرتني «زيتا»: «يجدر بك المشاركة في الإدارة»، كانت هذه المرة الأولى التي يقول فيها لي أحد هذه الكلمات. وما أدهشني هو كيف تغير شيئاً ما بداخلي على الفور. فقد دفعنتني هذه الكلمات إلى رؤية نفسي بشكل مختلف. وهذا ما يحدث عند يربت أحدهم على كتفك ويخبرك أنه يراك قائداً ناشئاً. وفجأة، تبدأ عملية استكشاف بنفسك لتتفهم ماهية القيادة وماذا تعني بالنسبة لك.

سأذكر هنا تجربة «طارق». كان قائداً في شركة نقل متخصصة في التوزيع والتخزين. وكان يشارك في برنامج تطوير القيادة الخاص بالقادة الناشئين. حيث أخبرنا أنه بعد مشاركته بالبرنامج، توصل لفهم جديد تماماً لكيف عليه أن يتصرف بصفته قائد. حيث أدرك سريعاً أنه لا يمكن يراه الآخرون بصورة المشتكي أو المتذمر. فكان عليه أن يرتقي من كونه موظفاً ليصبح قائداً. وأدرك أنه ينبغي عليه تعليه سقف طموحاته. لم يعد من المناسب له أن يتصرف بشكل اعتيادي كأحد أفراد فريق البناء.

وهذه الرؤية أقلقت «طارق» لأنه بدأ بالفعل يشعر بجدار فاصل بينه وبين من يعمل معهم كأقران. يواجه جميع القادة الناشئين هذا التحدي. وكان الجانب الإيجابي بالنسبة لطارق أنه أصبح منفتحاً على فهم حقائق دوره المستقبلي، كما أن الشروط الأربعة لعقد القيادة ساعدته كثيراً.

وكما وصفت في الفصل الرابع، يتم تشجيع العديد من الأفراد الذين يقومون بأدوار هامة كمساهمين بشكل فردي على تولي أدواراً قيادية داخل منظماتهم. وغالباً ما يقعون في حيرة من أمرهم كمساهمين أفراد. ويتساءل كل منهم: «أنا لست قائداً». «فأنا لا أدير فريقاً أو أدير قسماً.

أنا أؤدي وظيفتي فحسب.» وبالفعل قد لا تكون لا تدير فريق أو قسم، لكن يمكنك المساهمة بدور قيادي هام بالنسبة لشركتك. فقد تكون تستطيع الاسهام بمستوى عال من الخبرة. أو تتمتع بمجموعة من العلاقات الهامة لنجاح شركتك مع أصحاب المصلحة. أو قد تستطيع القيام بدور مهم في مواجهة السوق يساعد في ترسيخ العلامة التجارية لشركتك. فمهما اختلف السبب، فعندما يُطلب منك الترقى لمستوى قيادي يجب عليك أن تبدأ في التفكير في نفسك كقائد. فيجب عليك مثل كل القادة الناشئين والمساهمين على مستوى فردي الذين يقومون بأدوارٍ رئيسية لشركاتهم أن تبدأ النظر لنفسك كقادة وتفهم ما يعنيه ذلك.

سأذكر هنا مثال تجربة «بيث». حيث كانت تعمل في مجال الرعاية الصحية في إحدى وكالات المجتمع المحلي. كان دورها هو وضع برامج لتحسين الأوضاع الصحية في المدينة التي عاشت فيها وعملت بها. لم يكن لديها فريق تديره. لكنها اكتسبت سنوات من الخبرة في مجال الرعاية الصحية ومجموعة كبيرة من العلاقات المهمة على كافة مستويات الحكومة والوكالات غير الربحية وشركات القطاع الخاص. لذلك عندما أخبرها مديرها لأول مرة عن الحاجة إلى ترقيتها لتتولى منصب قيادي، شعرت «بيث» بحيرة من أمرها. لكن مديرها ساعدها في معرفة مدى أهمية دورها الذي تقوم به بالنسبة للمنظمة وللمجتمع. ولعبت «بيث» دورًا مميزًا داخل المنظمة، وكان نجاحها يعتمد في نهاية الأمر على تطوير قدراتها القيادية. ومع مرور الوقت، بدأت «بيث» ترى نفسها كقائدة. وحينها، أدركت أنها بحاجة إلى الترقى لمستوى المسؤولية بطريقة أكثر فعالية لتطبيق خطة النهوض بالصحة التي كانت تقودها.

ففي حالة كونك قائد ناشئ أو مساهم فردي، غالبًا ما تتخذ مؤسستك أول قرار للقيادة نيابة عنك. حيث سينظر إليك أحد المسؤولين بالشركة كقائد محتمل وسيخبرك بذلك. وسيكون ذلك بمثابة دعوة لك لتبدأ في معرفة حقيقة القيادة وما إذا كنت مناسبًا لها.

وعليك ألا تقع في الفخ الذي يقع فيه العديد من القادة الناشئين والمساهمين الأفراد: لا ترفض الترقى لمستوى القيادة لاعتقادك أن الأمر يتعلق بالمزيد من العمل الشاق. وبالفعل،

يستلزم الأمر الكثير من العمل والجهد عندما تصبح قائداً. ولكن في ذات الوقت ستتاح أمامك أكبر للتأثير على مؤسستك وعلى فريقك. لذا يجب أن يكون هدفك في هذه المرحلة هو أن الاطلاع بشكل دائم وتعلم المزيد بقدر المستطاع المزيد عن طبيعة وماهية القائد. ومن المهم أيضاً أن تكون صريحاً مع نفسك. فإذا كنت لا تشعر أنك قادر على تولى مسؤولية القيادة، عليك الانتظار حتى تصبح جاهزاً.

لقد حان الوقت المناسب لكقائد أيضاً لتبدأ الاهتمام بالتزامك الأساسي المطلوب منك الآن وانت في هذا المستوى الأول من مستويات القيادة؛ وهو إعداد نفسك لتصبح قائداً. وتبدأ عملية الإعداد هذه بتحويل عقلك من التفكير كموظف إلى التفكير كقائد. ابدأ بالبحث عن طرق لتشارك بها وتظهر من خلالها قدرتك على القيادة. لا تحصر نفسك داخل مفاهيم القيادة التقليدية مثل فكرة أنه لن تكون قائداً إلا إذا كان لديك من يعملون تحت رئاستك مباشرة. كما يجب عليك الاستمرار في الترقى لمستوى المسؤولية والوفاء بالتزاماتك القيادية.

ومن أهم الالتزامات الضرورية التي يجب أن تفي بها هي التأكد من تطوير مهاراتك الشخصية وتقويتها. وتأكد لي ذلك مؤخراً عندما عملت مع واحدة من العميلات وكانت تشغل منصب مديرة تنفيذية لشركة تكنولوجيا متوسطة الحجم حين خاطبت مجموعة من كبار القادة المحتملين في شركتها

قائلة: «عامه ما تؤهل المهارات الفنية تقلد أول دور لكم في الإدارة أو القيادة، بينما يعتمد الجزء الأكبر من نجاحكم كقادة بعد ذلك على تنمية مهاراتكم الشخصية.»

لمست كلماتها وتراً حساساً لدي. فغالباً يكون أفضل القادة هم من يظهرون القدرة على العمل عن قرب مع الأفراد أولئك الذين يكونون فرق عمل فاعلة مع إظهار قدرة سليمة على الوعي الذاتي.

وهذه ليست فكرة جديدة. فبعد العمل مع الآلاف من القادة على مر السنين، توصلت إلى استنتاج لا يمكن إنكاره وهو أن قوة مهاراتك الشخصية هي المسؤولة عن نجاحك أو إخفاقك كقائد.

ومع ذلك، أصبح من المؤكد تنامي أهمية المهارات الشخصية في عالمنا اليوم، وبكل تأكيد في المستقبل. أصدرت شركة «أديكو جروب» مؤخرًا ورقة بيضاء بعنوان «المهارات الشخصية الحتمية»؛ يظهر هذا التقرير حقيقة أنه على الرغم من سيطرة التكنولوجيا بوتيرة سريعة على جميع جوانب عالم الأعمال، إلا أن القدرة على فهم الآخرين - والتي تعتمد إلى حد كبير على المهارات الشخصية - تعتبر ميزة تنافسية هائلة.

كما تضمن تقرير شركة «أديكو» بعض سمات الشخصية مثل القدرة على التعبير عن التعاطف والتواصل والاقناع والسعي لتحقيق أساس مشترك مع أصحاب المصلحة والعمل على مشاركة العاملين ليشعروا بأهميتهم بالشركة.

كما حددت أيضًا دراسة لموقع «لينكد إن» أجراها مؤخرًا الخبير الاقتصادي «جاي بيرغر» المهارات الشخصية العشرة الأولى التي تسعى الشركات إلى توفرها في المرشحين لشغل الوظائف وهي: مهارات الاتصال، والتنظيم، والعمل الجماعي، والالتزام بالمواعيد، والتفكير النقدي، والمهارات الاجتماعية، والإبداع، والتواصل الشخصي، والقدرة على التكيف، والشخصية الودودة. وبذلك كانت هذه هي المهارات العشرة الأكثر طلبًا من أصحاب العمل. كما توصلت الدراسة أيضًا أن ما يقرب من 60٪ من الشركات في الولايات المتحدة لا يمكنها توفير أشخاص موهوبين يتمتعون بمهارات شخصية قوية. ومن خلال تجربتي، هذه النتيجة لا تنطبق على الولايات المتحدة الأمريكية فحسب. بل هي مشكلة في كل مكان.

وهكذا يصبح لديك التزام تجاه نفسك بالتعهد بشكل صادق بأن تطور مهارات شخصية قوية جنبًا إلى جنب مع المهارات الفنية العالية التي قد تكون تتمتع بها بالفعل. لأنه إذا تجاهلت المهارات الشخصية الضرورية لقيادة فعالة، فأنت بذلك تخاطر بأن تصبح غير ذي صلة بمن حولك، وفي النهاية تصبح غير مرغوب فيك. يتناول «إلان ديهيز» الرئيس التنفيذي لشركة «أديكو جروب» هذه المسألة من منظور أبعد من ذلك ويذكر أنه في السنوات القادمة سيتم

تقييم القادة بشكل أكبر اعتماداً على قدراتهم على اكتساب المهارات الشخصية بدلاً من الخبرات الفنية. فهل ستكون أحد هؤلاء القادة المختارين؟

سيتحتم عليك القيام بالكثير من العمل الشاق الذي سيكون ذا طابع شخصي. لذلك بمجرد حصولك على لقب القائد الناشئ، سيكون من الصعب عدم التفكير في ذلك والأخذ به. ولكن، إذا قمت بذلك فسوف يعرفها الجميع وسيؤثر ذلك على علاقاتك مع زملائك. لذلك من المهم أن تظل متواضعاً.

من المهم أيضاً أن تبدأ في تقوية المرونة والإرادة الشخصية لديك عن طريق الخروج من نطاق الراحة الذي اعتدت عليه. وسيكون ذلك وقتاً رائعاً لكي توجه انتباهك نحو المهارات الشخصية الأساسية التي يجب أن تتفوق بها. عليك بتطوير قدرتك على إدارة الصراع، وتقديم ملاحظات مرجعية، وحث من حولك على أن يصبحوا على قدر المسؤولية. دعني أخبرك من واقع تجربي الشخصية وتجارب مئات القادة الذين عملت معهم، من الأفضل لك تعلم هذه المهارات الآن، لأنه إذا لم تقم بذلك، فسوف تتسع الفجوة في مهاراتك الشخصية وستصبح أمراً ملحاً يجب التعامل معه لاحقاً.

يمكنك أيضاً البدء في الاهتمام ببناء نوع من المجتمع مع زملائك القادة. وأفضل طريقة للقيام بذلك ستكون عن طريق التواصل مع قادة ناشئين آخرين داخل مؤسستك. وقد يكون مفيداً لك أيضاً تكوين مجموعة صغيرة خارج مؤسستك، إما من خلال شبكة مهنية أو جهات الاتصال الخاصة بك. وهذا ما قمت به عندما كنت قائداً ناشئاً في أول وظيفة لي. لقد عانيت حتى أجد أشخاص متشابهين معي في التفكير داخل مؤسستي، لذا جمعت بعض الزملاء والأصدقاء وأنشأت شبكة بنفسني. وكان من الممكن أن نجتمع من أربع إلى ست مرات في السنة للحديث عن القيادة ووظائفنا المختلفة. ووجدت أن ذلك ساعدني في مواجهة الصعوبات التي واجهتها داخل مؤسستي.

لذلك عليك البدء في البحث عن طرق لتقديم أفكارك والمشاركة كقائد، حتى لو لم تترقى بعد إلى المنصب أو الدور القيادي. تحتاج إلى التحلي بالمرونة لتصبح قادرًا على التعامل مع المتطلبات المتزايدة والشدائد التي ستصاحب دورك الأول في القيادة. عليك الاستفادة من فرص التطوير التي قد تقدمها مؤسستك. ابحث عن طرق لتنمية مهاراتك المتعلقة بالوظيفة من خلال أداء المهام والمشاريع الخاصة. وأبدأ في ملاحظة القادة الآخرين أثناء تأديتهم لأدوارهم القيادية. ولاحظ الخطوات الناجحة التي يقومون بها وما يواجهون من عقبات. ومع مرور بعض الوقت سوف تكتسب رؤية واضحة بخصوص كيف يمكن أن تؤدي دورك كقائد.

وأخيرًا، أمل ألا تغفل أبدًا الحقيقة التالية: ستحتاج مؤسستك إلى أجيال مستمرة من القادة الأقوياء من أجل المستقبل. وإذا قررت أن تكون أحد هؤلاء القادة، فالفرصة سانحة أمامك لانتهازها. لكن يجب عليك أولاً تمتلك رؤية واضحة عن معنى أن تكون قائداً وأن يكون لديك التزام بتحقيق ذلك. أهم ما يجب أن تقوم به خلال نقطة التحول هذه هو أن تكون صادقاً مع نفسك.

## نقطة التحول رقم 2:

### القادة في الخطوط الأمامية للشركة

إذا كنت قائداً في الخطوط الأمامية، فأنت تقوم بأحد أهم الأدوار القيادية في مؤسستك. أعلم أنك قد لا تصدق ذلك، لكن هذا صحيح. فأنت أقرب شخص إلى موظفي وعملاء مؤسستك. لديك القدرة على متابعة كل ما يدور بالشركة. ويمكنك التأثير بشكل كبير. سوف تبدأ أيضاً في ملاحظة أنك تترقى إلى مستوى مختلف. والأعذار التي قد تكون مقبولة من الموظفين لن تكون مقبولة بالنسبة لك. وستدرك سريعاً أن القيادة لا تتعلق بالأعذار، بل تتعلق بتحمل المسؤولية للوصول إلى النتائج.

وتعد اللحظة التي تقرر فيها للمرة الأولى أن تصبح مشرفاً أو مديراً الآخرين واحدة من أهم القرارات القيادية التي ستتخذها على الإطلاق. فنحن نتعامل مع القادة في الخطوط الأمامية للشركات أثناء برنامج تطوير «المدير المسؤول». وأكثر الأفكار التي نتناولها مع هؤلاء القادة أهمية هي أنه يجب عليهم التوقف عن التفكير في أنفسهم كمساهمين على مستوى فردي. فالأمر لم يعد يتعلق بك كفرد. لقد اتخذت قرار بأن تصبح مختلفاً عن الآخرين وأن تصبح قائداً بمعنى أن تكون المسؤول عن إضافة المزيد من القيمة إلى مؤسستك. لقد انتقلت فجأة إلى نطاق مختلف، وسيؤثر ذلك عليك أكثر مما كنت تتصور.

سأذكر قصة «توماس» على سبيل المثال؛ أصبح «توماس» المشرف على الفريق الذي كان أحد أعضائه. وتغيرت بذلك العلاقات بينه وبين أقرانه. وكان يعلم ذلك. ولكن ما لم يدركه هو مقدار تغير تلك العلاقات. اتضح له ذلك عندما نظم الفريق نزهة صيفية ولم يدعوه. في البداية، تأذى لمعرفة ذلك. لكن عندما نظر إلى الأمر من منظور القائد، أدرك أنه كان من الجيد لفريقه القيام بأمور اجتماعية بدون رئيسهم. وأدرك أن هذا هو الثمن الذي يدفعه المرء كقائد. وكانت أحد الأشياء الهامة التي أدركتها عندما كنت قائداً في الخطوط الأمامية هو أن الفريق الذي يتبعك يتخذ أيضاً قراراً قيادياً: فقد يقرر الفريق أن يتبعك ويطيعك. وإذا قام بذلك، فإن مهمتك ستكون أسهل بكثير. ولكن إذا لم يقيم الفريق بذلك، سيكون أملك بعض العمل الشاق. لذا انتبه لفريقك. كن أكثر تعهداً عندما تتخذ القرارات الصغرى للقيادة أثناء اجتماعات الفريق. وسيدعوك كثيرًا إلى أي مدى سيساعد التزامك واتساقك في أداء دورك القيادي على تحسين أدائه.

وستكتشف أيضاً بصفتك قائد في الخطوط الأمامية للشركة أنك بدأت فعلياً بالتفكير في المسؤوليات والالتزامات التي تقع على مؤسستك (أو على الأقل يجب عليك القيام بذلك). وتنقسم التزاماتك الأساسية إلى شقين: الأول الدفع بأداء جيد لفريق عملك، والثاني تعلم أساسيات دورك الجديد.

وستدرك سريعاً أنك أصبحت مسؤول عن أداء فريقك. ووفقاً لدورك القيادي، سيتحدد نطاق سيطرتك. قد تصبح مسؤولاً عن 10 أو 20 أو أكثر ممن يعملون تحت قيادتك؛ وهذه ليست مهمة سهلة. في واقع الأمر، كلما كان فريق عملك أكبر، كلما بدأت تشعر بالمزيد من الضغوط كقائد لأنك أصبح مسؤول في حقيقة الأمر عن أدائهم.

وستحتاج كذلك إلى إتقان أساسيات القيادة التي ستعتمد عليها لبقية حياتك المهنية؛ كالمهارات الأساسية مثل التدريب، والاستماع، والتفويض، ووضع توقعات واضحة، وإدارة الأداء، وجعل الجميع مسؤولين، ومواجهة الصراعات. ومرة أخرى أؤكد أنه من الأفضل لك أن تتعلم إتقان هذه المهارات الآن، لأنه إذا لم تقم بذلك، فسوف تتأثر فعاليتك كقائد وبخاصة إذا تقلدت دوراً قيادياً أعلى في وقت لاحق. وستجد أنك ستفقد الكثير من الوقت وسيضيع يوم عملك في التعامل مع مشكلات العاملين. بل في الحقيقة ستدهش من الوقت الذي يهدر اثناء القيام بذلك ومن طاقتك الشخصية التي ستستنزف.

وعلى الرغم من أنك قد لا تجد التزامك تجاه مجتمعاتك واضحاً، إلا أنني أشجعك على إيجاد طرق لرد الجميل للمجتمعات التي تعيش وتعمل فيها. لأنه من المهم أن تقوم بتطوير قدرتك على الوفاء بالالتزامات على نطاق أوسع الآن، لأنه سيكون متوقفاً منك القيام بذلك بشكل متزايد كلما ارتقيت إلى مستوى أعلى من القيادة.

ومن أكثر الأعمال التي ستواجهها صعوبة بصفتك قائداً عندما تنتقل من كونك من يقوم بالعمل بنفسك إلى كونك مفوضاً لغيرك للقيام بالأعمال. ويعاني العديد من القادة في الخطوط الأمامية من ذلك كثيراً. كما أن دورك القيادي قد يتطلب منك القيام ببعض الأعمال جنباً إلى جنب مع تولي مسؤولية إدارة الآخرين من حولك. وعلى الأرجح تكون أكثر أعضاء الفريق خبرة من الناحية الفنية. وسينظر إليك فريقك كخبير، وقد يكون هذا التحول أمراً صعباً بالنسبة لبعض الأشخاص.

العمل الشاق الآخر الذي ستحتاج إلى القيام به هو التحول حيث يمكنك تحقيق إحساسك بالرضا عن نفسك. فعندما كنت مساهماً بشكل فردي، كان ذلك الإحساس بالرضا نابعاً من إنجازاتك الخاصة. بينما الآن عليك التحول لتحقيق ذلك الرضا عن ذاتك من خلال بناء فريق عملك القوي ومشاهدة الجميع وهو ينمو ويتطور. فستحتاج أن تتخلى عن رغبتك في تحقيق المجد الشخصي واستبدالها بالرغبة في تحقيق المجد للفريق بالكامل. سيكون عليك التخلي عن تقييم أدائك ووفقاً لما تقدمه من مساهمات بشكل فردي، وبدلاً من ذلك يتم تقييمك من خلال مساهمة فريق عملك بالكامل.

والتحدي الأخير الذي ستواجهه في هذا المستوى من القيادة هو عدم البقاء بمعزل عن الآخرين. حيث يجب عليك التواصل مع القادة في نفس مستواك القيادي داخل مؤسستك. أعمل على توفير طرق للتواصل معهم أثناء العمل أو بعد العمل خارج المكتب. يوماً بعد يوم سيكون من المهم أيضاً ترسيخ عادة التواصل مع زملائك القادة بطرق حقيقية. فبدلاً من إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني دائماً، أتصل بهم عبر الهاتف. بل والأفضل من ذلك كله، السير إلى مكتب زميلك ومناقشة الأمر معه. تبدو هذه الممارسات بسيطة ولكنها هامة للتواصل مع القادة الآخرين وستكون ذات قيمة عالية بالنسبة لك خلال حياتك المهنية كقائد. بعض الأفكار النهائية لقادة الخطوط الأمامية: ستشعر في بعض الأوقات أن مؤسستك تتجاهلك. ولكن هذا ليس أمراً شخصياً معك؛ بل إنها الطريقة التي تعمل بها بعض المؤسسات. لا تدع هذا يؤثر عليك بالسلب. والخبر السار هو أن إدراك المؤسسات بشكل متزايد لأهمية القادة في الخطوط الأمامية لنجاح الشركة بوجه عام. في واقع الأمر، أعتقد أنه لم يكن هناك وقت أفضل لتصبح قائدة بالخطوط الأمامية للشركة أكثر من اليوم.

### نقطة التحول رقم 3: القادة في المستويات الوسطى

الأدوار القيادية المتوسطة والعليا هي سبب تماسك أي منظمة. عندما تصل إلى هذا المستوى، سيتعلق الأمر بقدرتك على إحداث تأثير مؤسسي؛ وسيكون ذلك أيضاً الأساس في الحكم عليك كقائد.

وعندما تتخذ قرار تولي القيادة في هذا المستوى، ستواجه تحدي كبير وهو التخلي عما أدى إلى نجاحك حتى هذه اللحظة؛ أي خبرتك الفنية القوية. ليصبح شاغلك الأول في هذه المرحلة عالم القيادة الغامض على مستوى المنظمة. وفي هذا العالم، يتم الاعتراف بنجاحك وقياسه بشكل كبير من خلال قدرتك على التأثير والتعاون ودفع عجلة الابتكار. ستحتاج إلى فتح كل الأبواب المغلقة لإنجاز العمل وتلبية احتياجات العملاء.

وما أدركته عندما لعبت دورًا قياديًا في هذا المستوى هو أن قرار القيادة ليس حدثًا منفردًا لمرة واحدة. لأنه في كل يوم ستمارس فيه دورك القيادي ستواجه تحديات ومطالب كبيرة، وستبادر بسؤال نفسك بانتظام: هل أنا على قدر هذه المسؤولية؟ هل أنا مستعد للقيام بما هو ضروري؟ هل لدي الشجاعة الكافية لإنجاز ذلك؟ وعلى مدار ما تمر به خلال يوم عملك، ستجد نفسك تطرح هذه الأسئلة كثيرًا.

تعتبر هذه الأسئلة مهمة للغاية لأن في هذا المستوى قد تجد نفسك تلجأ إلى الانسحاب أو التسوية. وحينئذ تخاطر بالتخلي عن دور القائد الحقيقي والقيام بالعمل بشكل روتيني فحسب. وإذا حدث لك ذلك، توقف لبعض الوقت وبادر بسؤال نفسك كل تلك الأسئلة المتعلقة بالقيادة.

والتحدي الأساسي أمامك في هذا المستوى هو إحداث تأثير مؤسسي. هذا يعني عدم التطلع إلى المديرين التنفيذيين من أجل إذن أو موافقة لتقوم بها هو ضروري؛ لأنه يجب أن تكون قادرًا على العمل بفعالية عبر مؤسستك مع قادة آخرين لدفع التغيير وخلق أداء عالٍ. فلم يعد الأمر متعلقًا بفريقك أو بقسمك. وربما للمرة الأولى ستدرك أن التزامك أصبح هو أن تكون سفيرًا للمؤسستك. حيث أصبحت تمثل الشركة! والجميع يتوقع منك القيام بدورك القيادي داخل وخارج المؤسسة. وستبدأ في التفكير أكثر بشأن التزامك تجاه المجتمعات التي تمارس فيها الأعمال المختلفة. ووفقًا لما تقوم به من دور، قد تصبح واجهة الشركة أمام المجتمع المحلي.

وينبغي عليك القيام بالكثير من العمل الشاق على هذا المستوى. حيث تستمر المشكلات الخاصة بالعاملين، ولكن قد تبدو المشكلات أكثر صعوبة عند مواجهتها بخاصة أنك أصبحت تتعامل أيضاً مع كبار القادة. سوف تواجه نصيباً عادلاً من الشخصيات المغرورة والسياسات الضيقة الأفق.

وقد تتصاعد حدة الأحداث ويجب عليك معرفة كيفية التعامل معها. ستواجه تحدياً كبيراً في أن تتحلى برؤية استراتيجية في نفس الوقت الذي تتعامل فيه مع الأولويات التكتيكية. ستكون في المنتصف؛ تواجه ضغوط من الخطوط الأمامية بالشركة من ناحية ومن المستوى التنفيذي من الناحية الأخرى. ستشعر أنه عليك التفاعل مع الجميع باستمرار، وكأنك تعمل على «وضعية مكافحة الحريق».

فهذا هو عالم تنفيذ المشروعات الضخمة. قد لا تكون راعياً لهذه المشروعات الضخمة، لكنك ستكون مسؤولاً عن تنفيذها بنجاح. وعلى الرغم من أنك ستتولى دورك القيادي وتمارسه من خلال قسم بعينه أو خط أعمال واحد، إلا أنك ستحتاج أيضاً إلى أن يكون لديك نظرة شاملة على مستوى المؤسسة.

في هذا المستوى، سيتم اختبار مرونتك وإرادتك الشخصية. وسوف تدرك إذا كنت فعلاً على قدر المسؤولية. سوف تبدأ أيضاً في معرفة إذا كان لديك ما يلزم للنجاح في الأدوار القيادية العليا. ولكن للمضي قدماً، ستحتاج إلى اجتياز بعض العقبات التي تضعف القادة في المستويات الوسطى للقيادة.

أحد القائدات اللاتي عملت معهن كانت رائعة على المستوى الفردي؛ فقد كان أداء «تازين» رائعاً على المستوى الشخصي. كما أنها استطاعت تطوير علاقات شخصية قوية مع أعضاء فريقها. ولكن للأسف، تلاشي الخط الفاصل بين كونها قائدة لفريقها وبين كونها صديقة لهم؛ وتصرف معها فريق عملها بتبسط شديد. حيث أرادت «تازين» دوماً التعامل معهم كأحد أفراد الفريق، ولذلك لم تواجه مشكلات الأداء الخاصة بفريقها.

واستغل بعض أعضاء الفريق طبيعتها الطيبة. ورغم أنها كانت شخصية محبوبة، فقد اعتُبرت قائدة ضعيفة. وفي نهاية الأمر، أدى ذلك إلى تعطيل حياتها المهنية؛ حيث نظر إليها المسؤولون التنفيذيون على أنها قادرة أن تكون قائدة ناجحة بالمستويات الوسطى، ولكن لم تكن لديهم ثقة في أنها ستنجح في المستويات العليا للقيادة داخل المنظمة. كانت «تازين» تعاني أثناء تأدية دورها القيادي في هذا المستوى ولا تستفيد من السلطة التي مُنحت إياها.

وكقائد من كبار القادة بالمؤسسة ستمنح في هذا المستوى المزيد من السلطة أكثر من المستويات الأدنى من القيادة. ومن المهم معرفة كيفية التعامل مع هذه السلطة، وكيفية مشاركتها مع الآخرين، وكيفية عدم إساءة استخدامها.

يُعد أداء الأعمال الشاقة الخاصة بالقيادة في هذا المستوى أمرًا حاسمًا وضروريًا لأنه يُعدّك لما سيتبع ذلك من أدوار قيادية أعلى. أحد التغييرات التي ستواجهها في هذا المستوى هو أنك ستترأس مديرين آخرين يتمتع الكثير منهم بخبرات أكبر مما لديك في مجالات تخصصهم. وعليك أن تقوم بالعمل الشاق الذي يتمثل في تشكيل فريق عمل قوي، حتى بدون أن تمتلك هذه الخبرة الفنية. لذلك ستحتاج إلى الاعتماد على مشورة الآخرين وآرائهم ثم تتخذ القرارات بناءً على مقترحات أصحاب الخبرات. وقد تشعر بالقلق إزاء هذه الدرجة من الثقة.

وقد تقع تحت ضغط كبير، وتشعر في بعض الأحيان بالانفصال والعزلة عن الآخرين. لكن المفارقة هي أنه عند هذا المستوى بالتحديد يمكن بناء مجتمع حقيقي من القادة. والتحدي الذي ستواجهه هو أنك ستعيش في حالة من المنافسة التي تشبه سباق الخيول الأصيل. وقد تكون بيئة العمل التي تعمل بها يوميًا عبارة عن منافسات داخلية؛ أقسام مغلقة تصارع أقسام مغلقة أخرى.

وعليك تغيير بيئة العمل هذه جذريًا. يجب عليك التواصل مع زملائك من كبار القادة. نظرًا لأنكم ستعاونون في العديد من المشروعات والضخمة على مستوى الشركة، ستكون هناك فرص طبيعية للتواصل فيما بينكم. كرس وقتًا كافيًا لبناء علاقات إيجابية وصحية مع زملائك،

وسيكون لتلك العلاقات تأثيراً إيجابياً على ما تقومون به من أعمال. كوّن مجموعة خاصة بك لمساندتك داخل مؤسستك تتكون من عدد صغير من زملاء الموثوق بهم. وعليك بتعظيم الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعية للتواصل عبر المناطق الجغرافية المختلفة أو البعيدة. فهناك طرق متاحة للتواصل مع زملائك من القادة اليوم أكثر من أي وقت مضى.

كما أنه من المهم أيضاً عدم العمل في معزل عن الآخرين وعدم الاستمرار في التركيز على النجاح داخل الأقسام المختلفة فحسب. حافظ على الاتصال مع القادة في نفس مجال عملك خارج نطاق مؤسستك. في هذا المستوى، لديك فرصة كبيرة لتحويل علاقاتك مع أقرانك وزملائك إلى علاقات قائمة على الثقة والاحترام والدعم المتبادل.

ووجدت أن العديد من القادة سواء من المستويات الوسطى للقيادة أو من المستويات العليا يقللون من شأن التأثير الذي بإمكانهم القيام به في واقع الأمر داخل مؤسساتهم. والحقيقة هي أنه مع استمرار المؤسسات في السعي لتصبح أكثر اقتصاداً وعصرية، تتنامى أهمية أدوار القيادة في المستويات الوسطى. ضع هذه الحقيقة نصب عينيك؛ فنجاح شركتك بين يديك. وكما هو الحال دائماً، عليك أنت أن تتخذ القرار. وأنا أشجعك بشدة أن تتخذ هذا القرار وتدفع بشركتك نحو النجاح.

## نقطة التحول رقم 4:

### مستوى الرؤساء التنفيذيين

مرحبا بك عضواً في الفرق الكبيرة. ها أنت قد وصلت أخيراً إلى تقلد دوراً قيادياً تنفيذياً أو أصبحت قائداً ممن يترأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite). ستشعر بالمزيد من الضغوط؛ فسيكون هناك مسؤولية أكبر، ومراقبة أشد، وحاجة متزايدة للتمتع بالنضج المهني. في ذات الوقت، يُعد تقلد منصباً كرئيساً تنفيذياً فرصة عظيمة لرسم مستقبل مؤسستك.

وعليك أن تدرك أهمية الطريقة التي تقرر بها تولى مسؤولية أحد هذه الأدوار حيث سيصبح تأثيرك على المؤسسة جوهرياً وحيوياً للغاية. وبالرغم من المميزات التي تمنحها إياك هذه الأدوار مثل المناصب البراقة، التعويضات الكبيرة، والامتيازات، وغير ذلك من المميزات المرتبطة بالمنصب، عليك تحديد السبب الحقيقي وراء تطلعك لتقلد هذا الدور. هل لديك دوافع حقيقية ليصبح بإمكانك التأثير بشكل إيجابي ودائم على مؤسستك؟ أم الأمر كله يتعلق بإشباع الأنا لديك والحصول على مصالح شخصية؟ هل أنت مستعد للارتقاء بمستوى قيادتك إلى مستوى مختلف تماماً بحيث تصبح قائداً عظيماً يتطلع إليه الموظفون وأصحاب المصلحة؟

سيكون من العوامل الهامة لاتخاذ قرار القيادة في هذا المستوى علاقتك مع رئيسك في العمل، سواء الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة. حيث ستحتاج أن تكون هذه العلاقة قوية ليكون لديك فرص للنجاح. تأكد من تخصيص بعض الوقت الكافي لتقدير ما ستكون عليه طبيعة العلاقة هذه؛ فإذا شعرت أن علاقتك مع رئيسك لن تكون قوية، فعليك معالجة ذلك قبل أن تقرر تولى هذا الدور.

يتطلب اتخاذ القرارات الكبرى للقيادة أن تكون صادقاً مع نفسك. يطمح العديد من القادة إلى المناصب التنفيذية، لكن القليل منهم فقط المؤهلون لتقلد تلك المناصب، والنسبة الأقل هي التي تستطيع النجاح في هذا الدور القيادي الرفيع. كما تحتاج إلى أن يكون لديك الوعي الذاتي لمعرفة ما إذا كنت أهلاً لهذه الأدوار الصعبة. فقد تجد أنه يناسبك أكثر البقاء في أدوار القيادة الوسطى أو الأدوار الأعلى منها. وهذا أمر جيد للغاية. فمؤسساتنا في حاجة إلى قادة أقوياء على جميع المستويات.

فالتزامك كقائد تنفيذي واضح ومباشر؛ عليك أن تقود مؤسستك نحو المستقبل. وعليك أن تشكل بنفسك بيئة العمل الخاصة بك؛ حيث يجب وضع استراتيجية من شأنها تحقيق النمو المستدام، وترسيخ ثقافة قيادة قوية تجذب أفضل المواهب وتحافظ عليها. فيجب عليك كقائد أن تشعر بمدى التزامك تجاه عملائك وموظفيك وزملائك التنفيذيين ومجلس الإدارة

والمساهمين. وستتغير قواعد اللعبة من جديد؛ وستصبح مدرِّكًا عند هذه المرحلة للالتزامات العديدة التي يجب عليك الوفاء بها.

يجب أن تبدأ أيضًا في إدراك أنه بصفتك مسؤول تنفيذي، عليك التزامات أخلاقية والتزامات ائتمانية؛ يجب أن تترك المنظمة في حال أفضل مما كانت عليه عندما بدأت دورك القيادي. وعليك توسيع نطاق نجاحات المؤسسة إلى أبعد من منظورك الشخصي وإنشاء نموذج أعمال من شأنه أن يدفع النمو المستدام للمؤسسة بالكامل. كما ينبغي عليك أن تركز على الشأن الخارجي وتبني علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

فلم يعد ما تقوم به هو ردود أفعال؛ بل عليك الآن أن تعي أن أولويات دورك الجديد هي معرفة التوقعات وتشكيل المستقبل وتنفيذ الاستراتيجيات. يجب أن تدرك أيضًا أن دورك لم يعد يتعلق بوظيفتك أو دائرة أعمالك فحسب. عليك أن تضطلع بدورك كممثل للشركة بالكامل والتفكير في نجاح المؤسسة ككل.

ولديك التزام أساسي آخر ألا وهو بناء فريق إدارة قوي والتأكد من أن لديك جيل تالي من القادة يستطيع تولي زمام الأمور. في واقع الأمر، يعتقد العديد من الرؤساء التنفيذيين الذين عملت معهم أن بناء فريق قوي هو أحد التزاماتهم الأكثر أهمية تجاه الشركة. ويُقيّم رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الرؤساء التنفيذيين على أساس قدرتهم على بناء تلك الفرق القوية، فوجود فرق عمل قوية أمر هام للغاية لنجاح شركتك؛ ليس لأنها ضرورية لرفع مستوى أداء الشركة فحسب، بل أيضًا لأنك مُلتزم بضمان استمرارية القيادة ومعالجة قضية تعاقب الأجيال القيادية.

لديك الكثير من العمل الشاق في هذا المستوى، وستجد أن الأمور تزداد مشقة بسبب التدقيق المستمر الذي ستعرض له. كما طرحنا هذه الفكرة من قبل في هذا الكتاب، فعندما تخضع لهذا النوع من التدقيق والمراقبة، قد يتسلل الخوف إلى قلبك. فأنت لا تريد أن تكون القائد الذي يفسد كل شيء أو يؤدي إلى انهيار مؤسسته. فيمكن تداول أخطائك على الصفحات

الأولى من الصحف والمجلات التجارية أو تنتشر كالنار في الهشيم على تغريدات تويتر. وهذه هي المخاطر والتحديات التي عليك مواجهتها. فأنت مرآة مؤسستك، وغالبًا ما تعتمد سمعة مؤسستك على سمعتك. وستواجه اختبار مختلف تمامًا لمرونتك وإرادتك الشخصية.

عملتُ مع مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين ممن كانوا يمرون بمراحل انتقالية وكانوا مشاركين في برنامج «انتداب الرؤساء التنفيذيين». كنا نتحدث عن أفكار عقد القيادة وأمضينا وقتًا طويلاً في الحديث عن العمل الشاق المطلوب على المستوى التنفيذي. وأفاد المشاركون بالبرنامج أن من بين أصعب الأعمال التي يجب عليهم القيام بها هو اتخاذ قرارات صعبة تتعلق بسير العمل مثل إنهاء خدمة موظف أو إغلاق وحدة عمل غير ناجحة. حتى لو كانت هذه القرارات هي القرارات الصائبة لمصلحة المؤسسة، لكن بسببها يخسر القادة من رصيد محبتهم الشخصية.

من بين نقاط التحول الأربعة الخاصة بالقيادة، ستجد أنك تستطيع في المستوى التنفيذي تحقيق أكبر تأثير بمؤسستك من خلال إنشاء مجتمع حقيقي من القادة بطريقة ستصبح فيما بعد أكثر ما يميز شركتك. فعلى المستوى الشخصي، يمكنك ضبط وتيرة عمل زملائك ومرؤوسيك وضرب نموذج للقيادة العظيمة والتأكد من قيام فريقك من كبار المسؤولين بنفس الشيء.

وكما ناقشنا سابقًا في هذا الكتاب، يمكن أن تتسبب الأدوار التنفيذية أن تصبح في معزل عن الآخرين بل قد تشعر بالوحدة. وعليك أن تتغلب على هذا الشعور بالعزلة من خلال بناء شبكة من العلاقات الوثيقة داخل وخارج مؤسستك. حيث على سبيل المثال قد قابلتُ العديد من المديرين التنفيذيين الذين لديهم فريق صغير من المستشارين والزملاء من خارج مؤسساتهم يمكنهم اللجوء إليه من أجل المشورة والمساندة كما يمنحهم ذلك شعور بالاتصال بالمجتمع. وليس عليك أن تنتظر عندما تكون رئيسًا تنفيذيًا للقيام بذلك. ابحث حولك وتواصل مع القادة الذين يقومون بدور مماثل لك (داخل مؤسستك أو خارجها) وابق على اتصال بهم بشكل منتظم. ففي نهاية الأمر، تركز القيادة على العلاقات المختلفة التي تنشئها وتبقي عليها.

أعتقد أنه لا يوجد وقت أفضل من اليوم لتصبح قائداً على المستوى التنفيذي. وكما أنك عندما تنجح في الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، سيصبح بإمكانك مشاركة قصص نجاح مؤسستك بطرق مختلفة عبر منصة لم تكن متاحة منذ عقد من الزمان. وفي حالة إتاحتك لبيئة عمل ملهمة بحق، فيمكنك بذلك جذب أفضل العناصر وأكثرها تميزاً في مجال عملك. وفي هذا المستوى من القيادة سيكون لديك أيضاً فرصة للتأثير على المستويين العالمي والاجتماعي. وبذلك يتضح أمامكم ما تتيحته المستوى التنفيذي من القيادة من فرص عديدة.

### الأفكار الختامية - نقاط التحول الخاصة بالقيادة

كما ذكرت في جزء سابق من هذا الكتاب أنه بسبب أن العديد من المنظمات أصبحت أصغر حجماً على مر السنين، تم الاستغناء عن العديد من الأدوار الهامة. وكانت تلك الأدوار في الماضي تشكل ركائز أو نقاط انطلاق تساعدك على النمو والنضج كقائد. ولكن في عالمنا اليوم، اختفت تلك الركائز، وأصبح الترقى إلى كل نقطة تحول تالية أشبه بقفزة هائلة. وأعتقد أن هذا هو السبب الذي يفسر لماذا يجيد العديد من القادة عن الطريق نحو القيادة الحقيقية بعد عام أو اثنين من توليهم لدورهم القيادي؛ حيث سارعوا إلى تولي الدور القيادي وتحقيق قفزة في مسؤولياتهم دون فهم حقيقي للتفاصيل الدقيقة الخاصة بتلك المسؤوليات الجديدة وما هو متوقع منهم في هذا الدور القيادي. ولكن يوجد خبر سار في هذا الشأن؛ توفر الشروط الأربعة لعقد القيادة طريقة عملية ومفيدة تساعدك في الحصول على فهم واضح لما توافق عليه وعليك الالتزام به، وما يجب عليك الانتباه إليه عند تولي الدور القيادي، وما يتعين عليك القيام به لتصبح قائداً عظيماً عند كل نقطة تحول تمر بها وفقاً لمستويات القيادة المختلفة.

## اختبار شجاعة القادة - نقاط التحول الخاص بالقيادة

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

- 1 - ماذا يعني عقد القيادة بالنسبة لك؟ ما هي الأفكار الجديدة التي اكتسبتها حول دورك القيادي؟
- 2 - إلام يجب عليك توجيه اهتمامك الآن كقائد؟
- 3 - هل اتضح لك كيفية تطبيق الشروط الأربعة لعقد القيادة من خلال دورك القيادي؟
- 4 - وكيف أثرت تلك الرؤية الواضحة على التزامك بأن تصبح قائداً مسؤولاً حقاً؟