

الفصل الحادي عشر

تنفيذ الشروط الأربعة لعقد القيادة

تخيل للحظة أنك على وشك تولي دور قيادي جديد؛ فتصبح مفعم بالطاقة، وعلى أهبة الاستعداد لمواجهة هذا التحدي. وتشعر بكامل الثقة، والحماسة للحصول على المنصب الجديد والمزيد من المكافآت، والعديد من المزايا الإضافية المقترنة بهذا المنصب.

وفي هذا اللحظة تحديداً قبل أن تبدأ دورك الجديد، دعنا نتناقش قليلاً. حيث سأخبرك بعض الافتراضات؛ ماذا إذا لو علمت أنه خلال السنة الأولى من عملك الجديد ستواجه أزمة طاحنة؛ حيث ستعلن الأخبار عن وجود عيوب بأحد منتجات شركتك تسبب في وفاة أكثر من 100 شخص وإصابات خطيرة لعدد أكبر من ذلك.

ونتيجة لذلك، ستواجه أنت وشركتك عاصفة من الانتقادات القاسية من وسائل الإعلام ومن الجمهور. سيتم تتبع كل كلمة تتلفظ بها ومراقبة خطواتك خطوة بخطوة وتداول ذلك عبر الأخبار المسائية. وفي غضون أشهر قليلة، سينبغي عليك الإدلاء بشهادتك أمام مجلس الشيوخ نظراً لأن شركتك قد تم الايقاع بها في جلسة استماع بالكونجرس الأمريكي (في كابيتول هيل).

اخبرني الآن إذا قلت لك أن هذا ما سيحدث، فهل ستستمر في تولي دورك القيادي الجديد؟ وهل ستظل متحمساً وكلك ثقة بشأن هذا المنصب؟

هذا هو بالضبط ما حدث لـ «ماري بارا»، المديرية التنفيذية لشركة جنرال موتورز. فقد عُينت «بارا» في منصبها الجديد في ديسمبر 2013. وعندما بدأ الإعلان عن نواب توليها لهذا المنصب ركزت معظم وسائل الإعلام على حقيقة كونها امرأة. حيث أعتبر اختيار سيدة لمنصب المدير التنفيذي خطوة كبيرة إلى الأمام لشركة جنرال موتورز والشركات في جميع أنحاء العالم. وكان ذلك أمرًا رائعًا لـ «بارا» التي شغلت العديد من المناصب التنفيذية بشركة «جنرال موتورز» على مدار أكثر من 33 عامًا؛ بما في ذلك نائب رئيس الشركة للموارد البشرية حول العالم، ومؤخرًا نائب رئيس الشركة لتطوير المنتجات.

ولكن لم يكن بإمكان أحد أن يتنبأ بالتحديات الهائلة التي كانت على وشك مواجهتها في القيادة. وبدأت المشكلة عندما علمنا أن مفاتيح الإشعال المعيبة من إنتاج الشركة قد أدت إلى عدد كبير من الوفيات والإصابات. وبدأت «بارا» بسحب 30 مليون سيارة من السوق. ووقعت تحت تدقيق ومراقبة شديدين. وبالتأكيد عانت من ضغوط هائلة هي وقادتها وموظفيها.

وخلال هذه الفترة العصبية، أُثني على «بارا» بسبب إدارتها الجيدة للأزمة. وكما ذكرت مجلة فورتن (Fortune) فإن «بارا» ضربت نموذجًا فريدًا في الصدق والتواضع، والرغبة الصادقة في التغيير الجذري للأخطاء التي أدت إلى مشاكل الشركة. فلم تسع «بارا» إلى إنكار ما حدث أو التقليل من شأنه. بل أرادت أن تظل الفضيحة تذكيرًا دائمًا بما يحدث عندما تفشل شركة في القيام بما هو صواب من أجل العملاء والمجتمع ككل. وتحملت المسؤولية كاملة ولم تهرب من مواجهة ما يُلقى عليها من لوم.

ولكن كان هناك المزيد الذي يتعلق بطريقة قيادة «بارا». حيث أصبح من الواضح أن «بارا» يمكن اعتبارها كواحدة من بناء المجتمعات وضربت نموذجًا إيجابيًا في القدرة على التواصل مع الآخرين بالإضافة إلى مهارات الإصغاء القوية لديها. حيث وصفها

الزملاء والعاملون في شركة جنرال موتورز بأنها قائدة شاملة تشارك مع كل من الموظفين والقادة على حد سواء. فعلى سبيل المثال، كانت تعقد اجتماعات متكررة في مجلس المدينة لتساعدها في معرفة المعلومات الخاصة بالمشروعات المختلفة والقرارات المتعلقة بالوقود. حيث اعتمدت بارا على تلك المهارات لإحداث التغيير الثقافي الذي تتولى مسؤوليته داخل شركة جنرال موتورز.

أعتقد أن قصة «بارا» هي مثال حي لما يواجهه القادة اليوم من تحديات معقدة والتي سيستمرون في مواجهتها في المستقبل. وبالتأكيد ستختلف التحديات والضغوط التي ستواجهها أنت وعمالها ووجهته هي، لكن ستظل الحقيقة أن تلك التحديات ستكون على نفس القدر من الصعوبة في التعامل معها.

كما أن هناك تغييراً آخر يواجه القادة ويتمثل في التدقيق الشديد والمراقبة من كل الجهات؛ حيث يراقبهم عن كثب كل من العملاء والموظفون والمساهمون وأصحاب المصلحة ومحلو السوق. لقد أصبح عالم القادة مختلفاً تماماً عما كان عليه من جيل مضى.

وهذا يفسر حاجتنا إلى عقد القيادة. وأعتقد أنه لا يمكنك تولى القيادة إلا إذا اتخذت قراراً واعياً ومتعمداً بأن تصبح قائداً. وسوف تقع ضحية للضغوط إذا لم تتمتع بوضوح والتزام حقيقيين. وتؤكد لنا قصة «بارا» أنه لا يمكنك القيادة دون التحلي برؤية واضحة بشأن ما عليك الوفاء به من التزامات.

والتزام كامل تجاه نفسك وعمالك ومؤسستك وموظفيك والمجتمعات التي تعمل بها. كما يجب عليك التحلي بالمرونة والإرادة الشخصية القوية لتولي العمل الشاق الخاصة بالقيادة. وأخيراً، يجب أن تكون أحد بناء المجتمع وأن تتبع منهجاً شاملاً للقيادة.

وفي هذا الفصل، سنعرف كيفية تطبيق عقد القيادة وكيف تصبح قائداً مسؤولاً بحق

من خلال تنفيذ:

- أربع ممارسات أساسية متعلقة بالشروط الأربعة لعقد القيادة.
- سلسلة من الممارسات اليومية والربع سنوية والسنوية لضمان استمرارك في الوفاء بالشروط الأربعة لعقد القيادة.

الممارسات الأساسية الأربعة اللازمة لتطبيق عقد القيادة

هناك أربع ممارسات أساسية، ترتبط كل واحدة منها بالشروط الأربعة لعقد القيادة (انظر الشكل 1.11). لقد وجدت أن هذه الممارسات هي الأساس لتبدأ طريقك لتصبح قائداً مسؤولاً بحق. لمساعدتك في تنفيذ هذه الممارسات، قد ترغب في الحصول على نسخة من الدليل الميداني لكتاب عقد القيادة (Wiley / ويلي 2018) حيث يوفر هذا الدليل العديد من الأنشطة التدريبية التي تساعدك لتصبح قائداً مسؤولاً بحق.



الشكل 1.11 - تطبيق عقد القيادة - الممارسات الأساسية الأربعة.

1. تفهم قصة القيادة الخاصة بك جيداً وشاركها مع الآخرين

أثناء عملنا أنا وفريقي مع القادة من خلال البرامج التطويرية التي نقدمها، نسأل القادة باستمرار عما يؤثر أكثر على قيادتهم. ويحيوننا جميعاً أن التجربة كانت أفضل مُعلم لهم. لكنك لا تتعلم من تجاربك إلا إذا أخذت الوقت للتفكير في هذه التجارب وكيف شكلت كقائد. لأنه إذا لم تعرف ماذا تعنيه هذه التجارب بالنسبة لك، لن يتوافر لديك الأساس اللازم لتطبيق عقد القيادة.

لذلك ابدأ الآن في تكوين هذا الأساس من خلال التفكير في قصة القيادة الخاصة بك. وفيما يلي الخطوات اللازمة للقيام بذلك في إيجاز:

حدد التجارب الحرجة التي مرت بك أثناء القيادة توقف للحظة وفكر في التجارب الحرجة التي تعتقد أنها شكلت شخصيتك كقائد اليوم. أعتقد أن القصص بدأت تتبادر إلى أذهانكم بالفعل. فبعضها سيكون قصص لتجارب فاصلة في حياتكم عندما كان لكم تأثير عظيم وكنتم في أفضل حالاتكم. بينما ستكون بعض القصص الأخرى سلبية للغاية؛ عندما بدوتم كأسوأ قادة على وجه الأرض وعندما عانيتم بشدة وكانت قوة عزيمتكم وتصميمكم الشخصي في اختبار حقيقي.

تحديد السمات والأنماط الشائعة بمجرد تحديد تجاربك القيادية الهامة، فكر بها بشكل مجمل وحدد أي أنماط أو سمات مشتركة. ما الذي تفتخر به أكثر من أي شيء آخر؟ كيف تعاملت مع الشدائد؟ ما هي الأفكار التي يمكنك استنتاجها حول مرونتك وعزمك الشخصي؟ وما توصلنا إليه بشكل عام عند ممارسة هذا التدريب هو أنه يمنح القادة على الفور وضوحاً فيما يتعلق بماهيتهم كقادة ولماذا يارسون القيادة بهذه الطريقة. سيمكّنك هذا المستوى من الوضوح من أن تكون أكثر فعالية في اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بالقيادة.

دعنا نعود إلى مثال «ماري بارا» التي تناولناه في بداية هذا الفصل. كلما علمت أكثر عن تجربة «بارا» كقائدة، كلما أدهشني قصة قيادتها الشخصية. فد «بارا» ببساطة تُعد مثال حي نابض للحلم الأمريكي. فقصتها تنبع من بدايات متواضعة. حيث كان والدها مهاجرًا فنلنديًا عمل في شركة «جنرال موتورز» في «ديترويت» لمدة 39 عامًا كصانع معدات. وبدأت «بارا» العمل لدى شركة صناعة السيارات عندما كان عمرها 18 عامًا، وفي النهاية التحقت بمعهد جنرال موتورز (المعروف الآن باسم جامعة كيترينج) لدراسة العلوم.

وحصلت أيضًا على زمالة جنرال موتورز من كلية ستانفورد للأعمال، حيث حصلت على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA).

لماذا يجب أن يعني ذلك الكثير؟ لنواجه الأمر؛ يمكن أن يكون تعيين رئيس تنفيذي جديد قرار حيوي لأي مؤسسة كبيرة. وعلى مستوى شركة «جنرال موتورز» شعر الموظفون بالراحة لتولي «بارا» دورها القيادي الجديد على الأقل لمعرفتهم أن الرئيس التنفيذي الجديد شارك الشركة السراء والضراء منذ زمن طويل. لقد كانت «بارا» مرتبطة بشركة «جنرال موتورز» طوال حياتها. وتمثلت هذه العلاقة في جذور «بارا» الأسرية. وأعتقد أن هذه العلاقة الوطيدة كانت أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها في إدارة الأزمة التي واجهتها في السنة الأولى من توليها منصبها القيادي. فبالنسبة لـ «بارا»، كان منصب الرئيس التنفيذي لشركة «جنرال موتورز» ليس مجرد وظيفة؛ بل قصة حياتها وقيادتها.

لهذا السبب من المهم معرفة قصة القيادة الخاصة بك أنت. فتفهمك لما شكلك كقائد يجعل منك قائدًا أكثر فعالية. فعندما تفهم قرارات القيادة التي اتخذتها في الماضي، وتعرف جيدًا كيف تعاملت مع خبرات النجاح والفشل، تساعدك كل هذه الدروس على تولي أدوار قيادية أكبر في المستقبل.

شارك قصة قيادتك بمجرد أن تتفهم جيداً قصة القيادة الخاصة بك، من المهم أن تشاركها مع من ترأسهم. ففي واقع الأمر، أعتقد أن ذلك من أقوى ما يمكنك القيام به كقائد؛ فبعد أن نشرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب، فوجئت بتأثير قصتي الشخصية عن القيادة على زملائي بعدما قرأوها. حيث شعر أعضاء فريق عملي أنهم فهموني بطريقة لم تسبق من قبل.

وشاركني أحد العملاء الذين أعمل معهم - وهو رئيس تنفيذي بارع - قصصاً عن طفولته في ريف إنجلترا. حيث كان من عائلة فقيرة، وعندما التحق بمدرسة خاصة، اساء زملاؤه معاملته بشدة. لذلك قرر بحزم في سن الثامنة أنه لن يكون فقيراً عندما يكبر. وكل ما وصل إليه في الحياة بعد ذلك كان نتيجة لتجاربه كصبي صغير. فكانت تلك التجارب المريرة هي الدافع لرغبته في الهروب من الفقر الذي عانى منه في طفولته.

وكانت قصته قصة رائعة. ولكن عندما سألتها عما إذا كان قد روى تلك القصة لمن كان يترأسهم، هز رأسه نائياً. وأجاب أن زملاءه المقربين فقط هم من يعلمون بهذه القصة.

أليست هذه خسارة كبيرة؟ لأنه بذلك ضيع فرصة رائعة للتواصل والتفاعل مع من يترأسهم. كما فقد الفرصة ليصبح ملهماً للآخرين بطريقة شخصية للغاية.

لذلك في كل مرة أعمل فيها مع قادة ضمن فعاليات برامج يشارك فيها موظفونهم، أشجع القادة على مشاركة القليل عن تاريخهم الشخصي. وأجد بعضاً منهم متحمساً للقيام بذلك. بينما يتردد آخرون؛ لأنهم ليسوا على يقين كيف سيؤثر ذلك على نظرة موظفونهم إليهم. فبالنسبة لأولئك الذين لديهم الشجاعة الكافية لمشاركة قصصهم الخاصة، أجد أنها تجعلهم أكثر إنسانية في نظر موظفيهم، الأمر الذي يؤدي إلى وجود علاقة أعمق وأكثر جدوى بين القادة ومن يترأسونهم. وهذه هي العلاقة الوطيدة التي يمتاز بها كبار القادة العظماء مع موظفيهم؛ وهي كذلك الصلة التي تؤدي إلى وجود التزام وجهد أكبر. كما أن ذلك يُظهر أمام الآخرين أنك قوي بالقدر الكافي الذي يمكنك من اجتياز أوقات الضعف والتعرض للخطر.

وأعرف أن بعض القادة قد لا تروق له هذه الفكرة؛ وقد تكون شخص يفضل الاحتفاظ بخصوصياته. يمكنني تفهم ذلك تمامًا. ولكن، من المهم أن ندرك أن الموظفين اليوم يريدون التواصل مع قادتهم على مستوى شخصي أكثر. إنهم يريدون أن يعرفوك ليس فقط كرئيس أو كمدير ولكن أيضًا كشخص.

ولقد أدركت مدى تأثير مشاركة قصة القيادة الخاصة بكل قائد بعد فترة وجيزة من الإعلان عن قيام شركة «أديكو جروب» و«لي هيشت هاريسون- إل إيتش إيتش» بشراء شركة «نايتس بريدج». وتمت دعوة عدد قليل منا من بين الفريق التنفيذي للمشاركة في المؤتمر العالمي للشركة. افتتح المؤتمر السيد «بيتر ألسيد» الرئيس التنفيذي للعمليات في شركة «لي هيشت هاريسون». حيث رحب بالجميع وعرض وجهة نظره عن أداء الشركة. وتأثرت بحجم الشركة ونجاحها العالمي.

ثم ذكر «بيتر» أن أحدث استقصاء لمشاركة الموظفين في الشركة قد كشف أن العديد من الموظفين لم يعرفوه حقًا على المستوى الشخصي ولذلك رأى -لأنه كان قائدًا قويًا ومسؤولًا- أن عليه معالجة هذا الوضع ولذا بدأ في مشاركة قصة القيادة الخاصة به مع موظفيه.

وتحدث عن نشأته المتواضعة. وحكى أن معظم ما تعلمه في الحياة كان على يد والديه ومن تأثره بحياته العائلية. كان «بيتر» واحدًا من بين أربعة أشقاء. كما أخبرنا أن والداه لم يذهبا قط إلى الكلية. وكان والده يعمل سائق حافلة في مدينة نيويورك. كان والد «بيتر» يغادر منزله في الساعة 3:00 صباحًا ويعود إلى المنزل بحلول الساعة 4:00 مساءً. وكانت العائلة تجتمع لتناول العشاء في الساعة 4:30 مساءً بالضبط كل يوم. وبعدها تذهب والدة «بيتر» للعمل في متجر تاجر تجزئة كبير يبيع المنتجات عن طريق عرضها في كتالوجات. فقد حرص والديه دائمًا على التأكد من أن أحدهما يتواجد في المنزل لرعاية الأبناء الأربعة. وتحدث «بيتر» عن أثر ذلك في تشكيل أسلوبه الشخصي في رعاية أولاده.

وقال بيتر أن الأمر الهام بالنسبة له هو قيادة الشركة نحو النجاح. لقد كان يمتلك شخصية تنافسية بطبيعته ويعشق الفوز. ولكنه قبل كل شيء، أراد أن يحدث فرقاً في كل ما يقوم به. وفي واقع الأمر، تركز ثقافة

شركة «لي هيشت هاريسون» على فكرة إحداث تغيير في حياة عملائنا، سواء كان فرداً يمر بمرحلة تحول في حياته المهنية، أو مجموعة من القادة يعملون معاً لإنجاح شركتهم، أو شركة تحاول أحداث تغيير في عالم يتسم بالتعقيد.

وهكذا فإننا جميعاً كقادة لدينا قصص قيادة شخصية؛ تلك القصص التي تشكل هويتنا كقادة. أجد أن هناك القليل من القادة الذين يعرفون بوضوح القصص التي شكلت شخصياتهم، بل أرى عددًا أقل من بين القادة هم من يرغبون في مشاركة قصصهم الشخصية المتعلقة بالقيادة مع من يترأسونهم. ولكن عندما تُبادر بمشاركة قصة قيادتك، ستجد أن من حولك سيتواصلون معك بطريقة قوية وحميمة للغاية. فلا تفوت الفرصة أمامك.

2. حدد القيمة والتأثير المرغوب فيه منك كقائد

عملت ذات مرة مع قائد كان مؤسس لشركته ورئيسها التنفيذي. كان معروفًا بأنه قائد بطيركي (أبوي). كما كان أيضًا قاسيًا حقًا في بعض الأوقات مع من يعمل معه. لقد كنت محظوظًا للجلوس معه لمدة ساعة، فقد كان لا يجب الاستشاريين؛ حيث اعتقد أن كل الأشياء التي تحدثنا عنها حول تنمية المهارات القيادية كانت مجرد هراء.

وكان في أوائل السبعينيات من عمره وأوشك على نهاية حياته المهنية، لذلك أراد أن يترك إرثًا لشركته؛ وتمثل ذلك في بناء أجيال قيادية قوية للمستقبل.

واحترمته من أجل هذا التفكير من ناحية. ولكن من ناحية أخرى أدركت أن تفكيره كان خاطئًا. لأنه لم يكن مضطرًا للانتظار حتى نهاية حياته المهنية للبدء في التفكير في ترك إرث قيادة خاص به. فقد كانت لديه الفرصة لترك هذا الإرث الغني من القيادة كل يوم من حياته المهنية في أثناء إدارته لشركته.

لقد اكتشفتُ أن الكثير من القادة يميلون إلى التفكير في فكرة إرث القيادة في وقت متأخر من حياتهم المهنية فحسب. وهذا مفهوم قديم. والحقيقة هي أن كل واحد منا يترك إرثاً كل يوم. السؤال هو: هل تترك إرثاً ستفخر به؟ ما هي القيمة التي يجب عليك إضافتها؟ ما هو تأثيرك المرغوب فيه على من تتراأسهم؟

عليك أن تتذكر أنه بمجرد أن تقرر تولى القيادة، فسترتقى إلى مستوى أعلى من المسؤولية. سيصبح لديك التزامات تتجاوز ذاتك. وستكون هذه الالتزامات القيادية تجاه عملائك وموظفيك والمساهمين بالشركة والمجتمع ككل.

وللوفاء بهذه الالتزامات، يجب أن تتحلى برؤية واضحة تماماً بخصوص القيمة التي يجب عليك تقديمها كقائد؛ أو التأثير المرغوب فيه الذي ستتركه. وعليك أن تعرف بوضوح الإرث الذي عليك تركه وراءك. توقف لحظة للتفكير في الأشخاص الذين تتحمل المسؤولية أمامهم وبادر بسؤال نفسك: ما هي القيمة التي سيرغبون أن أضيفها كقائد؟ ما هو التأثير الذي علي القيام به؟

أفضل شيء لتحقيق ذلك هو التوجه إليهم وسؤالهم. تحدث إلى عملائك وموظفيك وزملائك في مؤسستك وأصحاب المصلحة في مجتمعك الذين يعتمدون عليك وعلى مؤسستك. سيكون لديهم إجابات عن هذه الأسئلة. وستعلم ما إذا كانوا يرونك كقائد ذو مصداقية. عليك فقط المبادرة بسؤالهم.

لقد طورت مجموعة من ستة أسئلة أستخدمها بنفسني أثناء ممارستي لدوري القيادي. وتساعدني هذه الأسئلة في تحديد قيمتي كقائد من خلال وجهة نظر العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين:

1. ما هي القيمة الأساسية التي أضيفها كقائد؟
2. ما هي نقاط قوتي الشخصية كقائد؟
3. كيف يجب أن أكون أقوى كقائد لكي يصبح لي تأثير أكبر على المنظمة؟
4. ما هي النقاط غير المرئية والتي أجهلها وعلي الانتباه إليها؟

5. إلى أي مدى أقوم بتطبيق الشروط الأربعة الخاصة بعقد القيادة؟

6. ما يجب علي القيام به لإضافة القيمة وزيادة تأثيري كقائد؟

وأرى هذه المجموعة المكونة من ستة أسئلة مباشرة هي واحدة من أفضل الطرق للحصول على ملاحظات حول ذاتك كقائد. حيث تكون الإجابات دائماً صريحة ومباشرة ومتبصرة للغاية. بدلاً من استنتاج ما يمثل قيمة لأصحاب المصلحة الأساسيين لديك، توجه إليهم مباشرة بالسؤال. لأنه عندما تطرح الأسئلة فحسب، يظهر ذلك فعلياً أنك قائد مسؤول وملتزم بالوفاء بالتزاماتك القيادية الأساسية. وعندما تعرف وجهات نظر الجميع، عليك بوضع بيان واضح بالتزامات القيادة التي يجب عليك الوفاء بها؛ بحيث يوضح هذا البيان التأثير المرغوب فيه والذي يجب أن تقوم به كقائد مسؤول.

وأجد دائماً أن جميع القادة العظماء الحقيقيين الذين عملت معهم لديهم مثل هذا البيان الواضح للغاية بالتزامات في أذهانهم. ويمثل ذلك محط تركيزهم أثناء ممارستهم للقيادة.

3. تولي مسؤولية المحادثات الصعبة

كنت أنا وزميلي نقوم بالتدريب النهائي في فعالية منتدى القيادة الذي قدمناه لأفضل 60 قائداً بشركة عالمية. كانت مدة البرنامج ثلاثة أيام؛ خصصنا الجزء الأول لشرح أفكار عقد القيادة، وباقي الأيام ركزنا على استراتيجية العمل الجديدة للشركة.

وعلى مدار الثلاثة أيام، أصبح من الواضح أنه على الرغم من أن الشركة كانت ناجحة، إلا أن هناك عقبات كثيرة في طريقها. فقد كان القادة يفتقرون إلى الشجاعة لإجراء النقاشات الصعبة مع من يعملون تحت رئاستهم بشكل مباشر ومع بعضهم البعض.

ومنذ إصدار هذا الكتاب، وجدت أن هذا موضوع متكرر لدى العديد من المنظمات. وكما ناقشنا في الفصل السابع، «القيادة عمل شاق»، ويعاني العديد من القادة لأداء ما عليهم من أعمال شاقة، مثل إعطاء ملاحظات صريحة أو إدارة الأداء الضعيف أو التخلص من سلوك

قيادي سيئ لأحد الأقران أو زملاء. وكما ناقشنا، فعندما نتجنب هذا العمل الشاق (الذي هو عمل شاق فعلياً)، يؤدي ذلك إلى إضعاف أنفسنا كقادة وإضعاف منظماتنا.

من المعروف عن «ستيف جوبز» أنه صريح للغاية لدرجة القسوة في بعض الأحيان. ويبدو من الواضح أنه لم يكن يخشى إجراء المحادثات الصعبة. ووفقاً لمجلة نيويورك، عندما رأى سير «جوناثان إيف» - كبير موظفي التصميم في شركة أبل - أن زملاءه قد دمروهم محادثة قاسية مع «جوبز»، واجه رئيسه متحدياً إياه. وما كان من «جوبز» إلا أن رد على ذلك متسائلاً: «لماذا عليّ أن أكون غير واضح وغير صريح؟ حيث اعتقد «جوبز» أن الغموض وعدم المصارحة يعتبران من أشكال الأنانية وتنبعا من رغبة صاحبهما الداخلية في أن يكون محبوباً من الآخرين. وهذه الرغبة تُعيق القيام بما هو صواب لمصلحة الشركة، ومن ثم الأفراد. تذكر ما قلته أيضاً في الفصل السابع: غالباً ما يتم المبالغة في تقدير ضرورة أن يكون القائد محبوباً. مما يجعلك تتجنب العمل الشاق الخاص بالقيادة خوفاً من خسارة حب الآخرين.

ويجدر الإشارة أن بالنسبة لمثال «جوبز» فقد نظر إليه الكثيرون على أنه «أحمق» بحق. والصحيح أنه كان يبدو قاسياً فعلاً. وأشك أنه كان يتعين القيام بأكثر من ذلك فيما يتعلق بمواجهة الآخرين والقيام بالمحادثات الصعبة. وقد يبدو أنه يمزج بين القسوة والقوة. ولكن، يبدو أنه كان يتمتع بوضوح بشأن مسؤوليته القيادية وضرورة إجراء المحادثات الصعبة عند الحاجة.

ماذا عنك؟ فنحن كقادة، علينا جميعاً الالتزام بمواجهة الآخرين وإجراء المحادثات الصعبة لصالح العمل؛ وهذا الأمر جزء لا يتجزأ من عمل القائد المسؤول بحق؛ حيث يتعين عليك مواجهة الأداء الضعيف. تحتاج إلى ذكر الحقائق أمام السلطات المعنية ونقل ما لديك من مخاوف بشأن سير العمل إلى القيادات العليا والتي قد لا ترغب بالأساس في سماع تلك الحقائق أو المخاوف. وستحتاج إلى تقديم ملاحظات مرجعية لمن يعمل معك حتى عندما يكون من الصعب على أي شخص سماعها. وستحتاج إلى المشاركة في النقاشات، حتى عند وجود آراء معارضة.

وأجد أن أكبر عائق أمام معظم القادة لا يتمثل في افتقارهم المهارات اللازمة لإجراء هذه المحادثات الصعبة، ولكن في حاجتهم للتمتع بالعقلية المفتوحة القادرة على تولي هذا الأمر.

وفيما يلي سأذكر ما تعلمته من خلال ما مارسته من أدوار قيادية ومن خلال العمل مع قادة مسؤولين على جميع المستويات: في نهاية الأمر، القيام بالمحادثة الصعبة ما هو إلا اهتمام ورعاية.

كيف يمكن ذلك؟ خذ ثانية من وقتك وفكر في أشخاص في دائرة حياتك ممن تصفهم بالقسوة. ستجد أن نفس هؤلاء الأشخاص هم أول من اتصل بك عندما احتجت إلى من يتصل بك ويوجهك. لقد كانوا هم الذين جلسوا معك وقدموا لك النصائح المخلصة حين لم يكن لدى أي شخص آخر الشجاعة ليقوم بذلك. قد يبدو هؤلاء الناس غير مهتمين بك. لكن العكس هو الصحيح تمامًا. فقد تحلوا بالشجاعة وأجروا محادثات صعبة معك لشدة اهتمامهم بك. فقد اهتموا بك للغاية لدرجة أن لديهم الشجاعة الكافية لتوقيفك وتصحيح مسارك عند الحاجة.

وعندما يجرون محادثة «قاسية» معك، يريدون أن يقولون لك بالأساس: «نحن نهتم من أجلك كثيرًا، وسنقدم لك ملاحظات صريحة تحتاجها لتصبح قائدًا ناجحًا.»

لقد تكرر هذا المشهد أمامي مرات عديدة. حيث تتوقف درجة الشجاعة لإجراء المحادثة الصعبة على مدى الاهتمام بمن تعمل معه، ومدى الاهتمام بنجاح شركتك وتحقيق نتائج إيجابية لأصحاب المصلحة. فلولا الاهتمام، لمر كل شيء دون عناء. فإذا لم تكن مهتمًا، ما كنت كلفت نفسك عناء إجراء المحادثات الصعبة مع من يهيك أمرهم؛ وكنت اكتفيت بإدارة شؤونك الخاصة والتفكير في عملك فحسب.

ولكن إذا اخترنا هذا الخيار الأسهل ولم نجر المحادثات الصعبة، إننا نلحق ضررًا بالغًا بمن يعملون معنا وبمؤسساتنا. لقد رأيتُ بنفسني العديد ممن تعاملت معهم لا يجيدون من يوجه لهم النصائح والملاحظات المرجعية التي يحتاجون إليها. عندما يقومون بما يمثل عقبة في تقدمهم للأمام وهم غير مدركين لذلك. ولا أحد لديه الشجاعة لمواجهةهم بنقاط ضعفهم تلك،

ولذلك يستمرون على نفس المنوال وهم ساذجون وغير مدركين للخطأ الذي يرتكبونه. بل هناك الكثير من الهمز واللمز من وراء ظهورهم. وبالأخير، قد يشعر بعضهم بعدم الارتياح وأن هناك شيء ما يحدث لا يفهمونه. لكن إذا لم يتحل شخص ما بالشجاعة الكافية لمواجهتهم من خلال إجراء المحادثة الصعبة، فلن يتغير شيء.

وقد يجادل البعض أن هؤلاء بحاجة إلى الوعي الذاتي حتى لا يحدث هذا. وأنا أتفق مع هذا الرأي بعض الشيء. ولكن في واقع الأمر هناك من ليس لديهم هذا الوعي الذاتي. لذلك عندما نتجنب مواجهتهم بالتغذية المرجعية الصريحة والبناءة، فإننا بذلك نلحق بهم ضرراً حقيقياً. فسيستمرون في التصرف بالطريقة الخاطئة كما اعتادوا أن يتصرفوا دوماً حتى يأتي اليوم الذي يحدث فيه خطب ما، فيشعرون بالصدمة لمعرفة كل من حولهم بحقيقة المشكلة فيما عدا هم أنفسهم.

لقد مررت بمثل هذا الموقف مؤخراً مع أحد الزملاء. حيث كنا نواجه وضعاً صعباً يتعلق بالعمل، وكان يعاني لاتخاذ قرار صعب. وكان يبدو أنه سينتظر إلى الأبد ليحسم قراره. ولم يدرك كيف أدى هذا الموقف إلى تضاعف مصداقيته لدى أقرانه. حيث كان واضحاً أمامنا جميعاً ما يجب عليه القيام به، ولكنه ظل يعاني لاتخاذ القرار الصائب.

حاولت عدة مرات التواصل معه وتبادل النقاش لكنه قاوم. وعندما تمكنا أخيراً من إجراء النقاش، تساءل حول نواياي وهل كانت فعلاً نوايا صادقة بحق. فأجبت: «إذا لم أهتم بأمرك، فلن أعرّض نفسي لكل هذا الضغط من أجلك. كنت سأركز على عملي فحسب وأترك لإدارة أعمالك كما تريد. لكن لأنني أهتم بك وبفريقك وشركتنا، أعتقد أنه من المهم بالنسبة لنا إجراء هذه المناقشة. أتمنى أن يكون ذلك واضحاً بالنسبة لك.» وقد كان، وبالفعل حسم قراره أخيراً.

هل لأيٍّ مما حدث صدق بداخلك؟ هل مررت بهذا الموقف من قبل؟

أحياناً ألاحظ صعوبة قيام القادة بالمحادثات الصعبة بسبب قلقهم بشأن الطريقة التي يمكنهم بها تنظيم المناقشة. وبالتأكيد يمكن أن يشكل ذلك عائقاً، كما أجد أنه قد يشكل عذراً أيضاً.

لأن كيفية القيام بالمحادثات الصعبة هو ما يهم. بكل تأكيد يجب ألا تجري أي من هذه المحادثات الصعبة وأنت غاضب أو تشعر بالرغبة في الانتقام.

من منطلق خبرتي، يجب أن تكون بداية المحادثة عبارة عن التركيز على مدى اهتمامك بالشخص وشركتك وتحقيق النجاح الجماعي. لأنه عندما تبدأ بهذه الطريقة، سيكون إجراء المحادثة أسهل وسيعلم هذا الشخص بنهاية نفس اليوم أنك تقصد مساندته ودعمه فحسب. وقد يظل لا يرغب في سماع ذلك، ولكنه سيقدّر شجاعتك وحقيقة أنك تبحث عن مصلحته. وبذلك ستقوي فعلياً جسور الثقة بينك وبين ذلك الشخص.

لقد حان الوقت لبناء مؤسسات يمكننا بداخلها تبادل المحادثات الصريحة حيث يمكننا أن نجري محادثات مباشرة وصریحة وتتسم بالضح فيما يتعلق بما نقوم من أعمال، وبيعضنا البعض، وبأدائنا الجماعي. فعدم قدرتنا على القيام بذلك يهدر الوقت، ويضع عقبات في الطريق تعوق تقدمنا، وتعرقل نجاحنا. وهذا هو التحدي الذي عليك مواجهته: يجب أن تكون القائد الذي يلتزم بالقيام بالعمل الشاق وإجراء محادثات صعبة في مؤسستك. عليك أن تصبح ذلك القائد!

4. كن أحد بناء هذا المجتمع

لأن القادة المسؤولين اليوم سيصبحون بناء مجتمع الغد. ويسرون على نهج «ماري بارا» في شركة «جنرال موتورز» فيكون لهم نهجاً شاملاً للعمل مع الآخرين. سيجدون طرقاً للاتصال على المستوى الشخصي مع أقرانهم وزملائهم. وكما ناقشنا في الفصل السابع، يشعر الكثير من القادة بأنهم لا يستطيعون التواصل ومعزولين عن الآخرين. لذلك نحن بحاجة إلى المزيد من بناء المجتمع الذين يمكنهم خلق شعور بالتواصل مع الآخرين الأمر الذي نحتاج بشدة ونرغب في تحقيقه. علينا ترسيخ نهج جديد للعمل داخل مؤسساتنا. وأقترح هذه الرؤية الجريئة التي لخصتها لكم في بيان مجتمع القادة. اقرأ هذا البيان الآن.



بيان مجتمع القادة

لقد سئمنا من نموذج القيادة القديم الذي يُمجّد الأبطال.

لقد سئمنا من قبول أشكال القيادة المتواضعة. لن نكون قادة عاجزين. سننزع حذاءً لكل أوجه الصراعات الداخلية والمنافسة. لن نسمح بالمزيد من الأبواب المغلقة أو الغرف المنعزلة سنتوقف عن العمل وفقاً لأهداف متضاربة. وبدلاً من ذلك؛

لن نكون قادة عاجزين.
سنتوقف عن القيام بأعمالنا بشكل روتيني فحسب.
سننضي على العزلة.

سنشارك جميعاً في طموح جماعي والشغف من أجل تحقيق القيادة العظيمة.
سنضرب نموذجاً تحتذي به المؤسسات الأخرى.

قررنا بناء مجتمع قوي من القادة.. مجتمع يتميز بدرجة عالية من الوضوح بشأن ما نحاول إنجازه كقيادة لنجعل من مؤسستنا مؤسسة عظيمة.

سنعمل بما يتوافق مع استراتيجية مؤسستنا.

سنعمل كشركة واحدة.

سنصبح أفضل قادة في مجال عملنا.

سنعزز أوجه التعاون والابتكار على مختلف قطاعات مؤسستنا. سنقيم علاقات قوية بين بعضنا البعض. وسيساعد كل منا الآخر ليصبح قائداً أقوى. وعندما نشئ مجتمعاً قوياً من القادة، سيصبح ذلك أكثر ما يُميّزنا؛ لأنه سيكون أساس ميزتنا التنافسية الحقيقية والدائمة.

والخطوة الأولى تبدأ بكل واحد منا. فالأمر كله يبدأ بقرار القيادة الواعي والمتعمد لتولي مسؤولية القيادة بعزم شخصي أقوى لتحقيق الوضوح والالتزام

كما ترون، يحدد بيان مجتمع القادة الالتزامات الواجبة عليك لبناء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستك. يوضح ما يجب أن تطمح لتحقيقه أنت وزملاؤك القادة. يمكن استخدام هذا البيان كمصدر دائم للإهامك أنت وزملائك القادة. تخيل عندما يأتي الموظفون إلى العمل كل يوم وهم يعلمون أن قادتهم ملتزمون حقًا بتنفيذ ما جاء في هذا البيان من أفكار. سيحدث ذلك تغييرًا جوهريًا؛ بل ستتغير ثقافة القيادة الخاصة بك تمامًا!

خذ بيان مجتمع القادة وشارك زملاءك الرأي. ناقشهم وأعرف رأيهم عن مدى تطبيقكم للرؤية التي يقدمها البيان. يمكنك أن تبدأ ذلك مع فريق محدود من الزملاء القادة على أن تلتزمون بها جاء به أمام بعضكم البعض. يمكنك أيضًا العمل على تنفيذه على نطاق أوسع على أحد مستويات القيادة أو من خلال كادر قيادة بأكمله ولا تقلق بشأن أن القادة الآخرين قد لا يجدوا هذا التغيير مفيدًا. لأنه من خلال تجربتي، اتضح لي أن الجميع يتوق لوجود محادثات منفتحة وصادقة حول القيادة. يمنحك هذا البيان اللغة لبدء هذه المحادثات داخل مؤسستك.

والنبا السار بشأن بناء مجتمع قوي من القادة هو اعتماد ذلك على بعض الإجراءات البسيطة التي يمكنك تنفيذها كل يوم. فغالبًا ما نطلب أنا وفريق عملي من المشاركين في برامج التدريب على القيادة التي نقوم بها ذكر الإجراءات اللازمة لبناء مجتمع قيادة قوي داخل مؤسساتهم. ونجد إجاباتهم تتركز على نفس الأفكار بغض النظر عن نوع المؤسسة أو طبيعة نشاطها؛ وتعتمد جميع هذه الأفكار على التواصل مع الآخرين كما أنها أفكار بسيطة بشكل مذهل. إليكم الإجراءات الخمسة الأولى التي نسمعها طوال الوقت من القادة أمثالكم:

1 - التواصل بطريقة غير رسمية. يمكن استثمار بعض الوقت في استراحات القهوة للتعرف على الزملاء على المستوى الشخصي. لأنه من الصعب بناء مجتمع قوي بين غرباء. لذلك يجب التعرف على زملائك القادة بشكل أفضل.

2 - التواصل أثناء تناول وجبات الطعام. من المثير للدهشة عدد مرات تكرار هذه الفكرة. يبدو أن هناك شيئًا مهمًا حقًا بشأن تناول وجبة مع الزملاء. بحيث يتيح

توطيد العلاقات بينكم بشكل أكبر. ليس من الضروري حاليًا النقاش من خلال تلك اجتماعات العمل المتكدسة، بل يمكن تجاذب أطراف الحديث بطريقة ودية أثناء تناول وجبة لذيذة. وتظهر الأبحاث مؤخرًا أهمية التواصل من خلال مشاركة وجبات الطعام. على سبيل المثال، قامت مجموعة من الباحثين متعددو التخصصات برئاسة اقتصادي في جامعة «كورنيل» يدعى «كيفين م. كنيفين» بدراسة تأثير تناول مجموعة من 50 رجل إطفاء الطعام معًا وبين أدائهم لأعمالهم. ووجد الباحثون أنه عندما يتناول رجال الإطفاء وجبات الطعام معًا، يظهرون أداء جماعي أقوى مقارنة بزملائهم الذين يفضلون تناول الطعام منفردين.

3 - التواصل عبر الإدارات والأقسام المختلفة. قم بدعوة الزملاء من وحدات العمل المختلفة لحضور الاجتماعات الخاصة بك لمعرفة ما الذي يقومون به وكيف يمكنكم العمل بشكل أكثر فعالية معًا. يدهشني لماذا لا يفكر العديد من القادة في القيام بذلك رغم بساطته؛ فمثل هذه الاجتماعات لا تحتاج إلى إذن من القيادة العليا. عليك الاجتماع معهم فحسب.

4 - التواصل عبر وسائل التكنولوجيا. يوجد العديد من الخيارات المتاحة اليوم للتواصل باستخدام التكنولوجيا. يعمل الكثيرون منا عن طريق العالم الافتراضي متخطين المناطق الزمنية والمناطق الجغرافية. وعلى الرغم من الاتصال بإرسال الرسائل النصية ورسائل البريد الإلكتروني وأدوات التعاون، لا يزال الناس يشعرون بأنهم غير متصلين. رغم كل وسائل التواصل، لا توجد علاقات حقيقية. أثناء التدريبات العملية، كثيرًا ما سمعت تعبير القادة عن حاجتهم للالتزام بالتواصل بطرق بسيطة عبر التكنولوجيا. أتعرفون ما هي الاستراتيجية الأكثر تكرارًا التي يطلبها القادة طوال الوقت؟ استعدوا للسمع التالي: اجراء مكالمة هاتفية شخصية حقيقية. وهذا صحيح حقًا. في حين أن لدينا العديد من الوسائل التكنولوجية التي تمكنا من البقاء متصلين،

إلا أن القليل منا يشعر بوجود اتصال حقيقي بمن نعمل معهم. ويمكن أن تكون الوسائل التكنولوجية رائعة، لكننا بحاجة إلى غرس العنصر البشري مثل الصوت أو الصورة. لذلك عندما يكون لديك بضع دقائق متاحة على مدار يومك، التقط ساعة الهاتف واطلب من تريد أو قم بإجراء مكالمة شخصية حقيقية عبر سكايب.

5 - شجع على تواصل الآخرين بعضهم ببعض. كن أنت من يساعد الآخرين على بناء شبكة من العلاقات. عرف الآخرين بعضهم البعض. ساعد على تجميع الزملاء سوياً. ينجح العديد من القادة في القيام بذلك خارج نطاق مؤسساتهم. رأيت بعض القادة يبرعون حقاً في القيام بذلك في مجال أعمالهم، ولكنهم نادراً ما يفكرون في تطبيق هذه المهارات ذاتها على مستوى المؤسسة بأكملها. لذلك حاول أن تكون أنت من يساعد الآخرين على بناء شبكة من العلاقات. كن أداة الوصل بينهم.

الممارسات الاعتيادية اللازمة لتطبيق عقد القيادة

بوصولكم إلى هذه المرحلة من المؤكد أنه أصبح واضحاً أن الشروط الأربعة لعقد القيادة ليست شروط منفصلة كل منها عن الآخر. بل أنها شروط مترابطة تمثل منهج متكامل يساعدك أن تصبح قائداً أكثر تحملاً للمسؤولية. كما إنها تتطور كل يوم أثناء ممارستك لدورك القيادي. بمعنى آخر، أنت لا تطبقها مرة واحدة فحسب وانتهى الأمر؛ بل يجب عليك الاستمرار في تنفيذها بشكل يومي وربع سنوي وسنوي.

ما تقوم به بشكل يومي

بعد أن قرأت نائبة الرئيس الأولى للموارد البشرية لمؤسسة خدمات مالية كبيرة عن عقد القيادة، أرسلت لي رسالة عبر البريد الإلكتروني تخبرني عن مدى إعجابها الشديد بأفكار عقد القيادة. وأخبرتني كذلك أنها ستعمل على تنفيذ الشروط الأربعة يوميًا بسؤال نفسها الأسئلة الأربعة التالية كل صباح قبل أن تبدأ عملها:

- 1 - ما قرار القيادة الذي يجب عليّ اتخاذه اليوم؟ هل سيتعين عليّ اتخاذ قرارات القيادة الكبرى أم الصغرى؟
- 2 - أي التزام من التزامات القيادة عليّ اليوم أن أرتقى إلى مستوى تحمل مسؤوليته؟
- 3 - ما هو العمل الشاق الذي يجب عليّ القيام به اليوم بصفتي القائدة؟
- 4 - أي علاقة أحتاج اليوم أن أقويها مع زملائي لمواصلة بناء مجتمع قوي من القادة؟

تخيل مدى التركيز في دورها القيادي الذي تصل إليه عند الإجابة على هذه الأسئلة. عندما أقوم بتقديم العروض التقديمية الرئيسية الخاصة بي مع المشاركين، أقدم لهم بطاقة صغيرة تحتوي على هذه الأسئلة الأربعة بالضبط. وأجد المشاركين في هذه الجلسات التدريبية يعجبون بفكرة المشاركة عبر استخدام البطاقات. بل إنهم في الغالب يطلبون بطاقات إضافية لإعطائها لزملائهم. لذلك يبدو أن وجود مجموعة بسيطة من الأسئلة لتركيز عقلية القادة كل يوم أصبح أمرًا ذا قيمة كبيرة لكثير من القادة.

كما أخبرني قادة آخرون أنهم يستخدمون هذه الأسئلة الأربعة عندما يواجهون مشكلة صعبة بالعمل أو تتعلق بالقيادة لا يجدون لها حل واضح. تخيل عندما يحدث خطب ما خلال يوم العمل؛ يمثل تحديًا حقيقيًا لك كقائد مثل: مشكلة مع أحد الموظفين، أو خلاف كبير مع عميل أو مورد، أو انحراف الأمور عن مسارها مع أحد أصحاب المصلحة.

وكل من حولك يراقبك. يجب عليك حل المشكلة. كيف تتأكد من أنك تقوم بأفضل استجابة ممكنة للموقف الصعب؟ عليك بمبادرة نفسك بهذه الأسئلة الأربعة المقدمة في هذا الفصل، وبذلك سيتضح لك الطريق أمامك تمامًا. حيث ستعرف على الفور ما يجب عليك القيام به كقائد. وأنا متأكد من ذلك لأنني طبقته على دوري القيادي مرات عديدة، وكانت طريقة ناجحة. تجبرك هذه الأسئلة على التفكير فيما تواجه من مشكلات بطريقة أكثر موضوعية. حيث ستظل التزاماتك القيادية نصب عينيك. وسينتهي هذا الموقف الصعب بالقيام بالشيء الصحيح كقائد.

ما يجب القيام به بشكل ربع سنوي وسنوي

كل ثلاثة أشهر، خصص ساعتين إلى ثلاث ساعات للتفكير فيما يخص أمور القيادة الخاصة بك. كيف كان أداؤك على مدار الأشهر الثلاثة الماضية؟ ما هي القرارات الكبرى والصغرى الخاصة بالقيادة التي كان عليك اتخاذها؟ ما هي القيمة التي أضفتها لكل من تلتزم أمامهم؟ ما العمل الشاق الذي قمت به؟ ما العمل الشاق الذي تجنبت به؟ خلال هذه الأشهر المنقضية، هل أصبحت قائدًا أقوى أم أضعف؟ كيف قويت الاحساس بوجود مجتمع من القادة داخل مؤسستك؟ بالتطلع إلى الثلاثة شهور القادمة، كيف ستستمر في تطبيق الشروط الأربعة لعقد القيادة؟ إذا كنت تعمل مع مدرب قيادة، ناقش هذه الأسئلة معه. قد تجد أيضًا أنه من المفيد العمل مع زميل محل ثقة والذي هو أحد زملائك بمجتمع القادة.

أعتقد كذلك أنه من المهم أن تخصص بعض الوقت بشكل سنوي للتفكير في مستوى مسؤوليتك الشخصية التي تمارس بها القيادة على أن تقوم بذلك بشكل يتسم أكثر بالرسمية. فيما يلي بعض الأسئلة (المندرجة تحت كل من الشروط الأربعة لعقد القيادة) والتي يمكنك استخدامها لتقييم مستوى مسؤوليتك كقائد.

1. القيادة قرار. عليك اتخاذه

- ما هي المواقف المحددة التي أظهرت فيها حزمك كقائد؟
- صف كيف واجهت جميع التحديات والصعوبات التي تتعرض لها بصفتك قائد؟
- هل ما زلت متحمسًا لأداء دورك القيادي، وهل يدرك ذلك من تترأسهم؟
- كيف تهتم بباهيتك كقائد وكيف كان يجب عليك الظهور كقائد كل يوم؟

2. القيادة التزام. فلتترق لمستوى المسؤولية

- هل تثبت لمن تترأسهم أنك ملتزم تمامًا بأن تكون أفضل قائد ممكن؟

- متى وضعت نُصب عينيك تحقيق ما هو أفضل لمؤسستك قبل ما هو أفضل لك شخصياً؟
- كيف عملت بنشاط لترك مؤسستك في وضع أفضل مما كانت عليه عندما توليت منصبك القيادي؟
- هل تظل متحملاً بوضوح رؤية لما عليك من التزامات بصفتك قائد؟

3. القيادة عمل شاق - كن قوياً

- كيف تعاملت بفعالية مع ضغوط دورك القيادي والتدقيق الشديد الذي يقترن به؟
- هل توليت دائماً أمر المحادثات الصعبة مع من تعمل معهم؟
- ما هي القرارات الصعبة التي اتخذتها، حتى لو كانت لا تحظى بشعبية من تتولى قيادتهم؟
- كيف برهنت على مرونتك وعزمك الشخصي عند مواجهة الشدائد؟

4. القيادة مجتمع بأكمله - يجب أن تتواصل مع الآخرين

- كيف مارست القيادة من منطلق مفهوم الشركة الواحدة؟
- أي علاقات قمت بتطويرها لتصبح أقوى مع من ترأسهم في العمل بشكل مباشر ومع أقرانك أو زملائك؟
- كيف بحثت عن طرق للتعاون مع أقرانك وزملائك؟
- من ساعدتهم ليصبحوا قادة أفضل وأكثر مسؤولية؟

السعي لمعرفة التغذية المرجعية من الآخرين من المهم دائماً أن يعرف القادة كيف يراهم الآخرون. إحدى الطرق التي اتبعتها أنا وفريق عملي للقيام بذلك هي إرسال استبيان غير محدد لهوية من قام به ليستوفيه الزملاء على مستوى كل الشركة، وبعض العملاء المختارين وأصحاب المصلحة الآخرين. يتضمن الاستبيان الأسئلة الستة التي شاركتها سابقاً والتي تساعد في تحديد قيمة ما تساهم به كقائد.

وعندما يرجع الاستبيان بعد استيفائه، أدرس كل ما ورد به من آراء لتحديد الأفكار الرئيسية وتلخيص المعلومات القيمة. كما يقوم أعضاء فريقى بنفس الشيء. ثم نجتمع كفريق لمراجعة النتائج، وتوضيح الأفكار الرئيسية، واكتساب المزيد من الرؤية المستنيرة، ويلتزم كل منا بتحسين الطريقة التي يمارس بها القيادة وكيف يجب أن نساند بعضنا البعض. لقد عملت في العديد من المشروعات المتعددة الدرجات ومشروعات الـ 360 درجة مع العملاء، وأرى هذه المجموعة المكونة من ستة أسئلة مباشرة هي واحدة من أفضل الطرق للحصول على ملاحظات حول ذاتك كقائد. حيث تكون التغذية المرجعية دائماً صريحة ومباشرة وذات مغزى.

حدد التوقيت المناسب لك للقيام بذلك. لقد حددنا الوقت المناسب لنا ليكون دائماً مع منتصف السنة المالية. وبهذه الطريقة يمكننا معرفة التغذية المرجعية لما قمنا به في النصف الأول من العام ومن ثم نعرف ما نحتاج إلى التركيز عليه لبقية العام. قد يكون مفيداً لك تطبيق استراتيجية مماثلة، أو قد ترغب في أن يتماشى تقييمك السنوي كقائد مع عملية مراجعة أداء مؤسستك. في النهاية، الشيء المهم هو الالتزام سنوياً بمراجعة الشروط الأربعة لعقد القيادة وتقييم كيف تضعها موضع التنفيذ لتصبح قائداً مسؤولاً بشكل أكبر.

قم بتوقيع عقد القيادة عند كل نقطة تحول تمر بها؛ كما أشرت في الفصل العاشر، فإن نقاط التحول الأربعة للقيادة هي لحظات حرجة في حياتك المهنية كقائد، وفي كل واحدة يجب أن تتوقف وتتأمل فيما تشترك فيه. عندما تواجه إحدى نقاط التحول هذه، عليك أن تفهم أن عالمك سيتغير كقائد. تمثل كل واحدة من هذه اللحظات فرصة قيادة كبيرة لاتخاذ قرارات القيادة الكبرى. تحتاج إلى التوقف والحصول على رؤية واضحة من خلال سؤال نفسك:

- ما هو الدور الذي يتعين علي القيام به؟ وما هي طبيعة هذا الدور القيادي حقاً؟
- ما هي التوقعات؟
- كيف سيبدو النجاح؟

- ما القيمة التي يجب علي إضافتها كقائد؟
 - ما هو التأثير الذي علي القيام به؟
 - ما هي الإغراءات التي قد أحتاج إلى التعامل معها؟
- يجب عليك أيضاً أن تتوقف مؤقتاً وأن تفكر ملياً في درجة التزامك بسؤال نفسك:
- هل أنا على قدر هذه المسؤولية؟
 - هل يمكنني الالتزام تماماً بالقيام بما يتطلبه إنجاح فريق عملي وشركتي؟
 - هل أنا مستعد لتخطي العقبات التي ستقف في طريقي؟
 - هل أوافق على تولي الدور القيادي الجديد للأسباب الصحيحة، أم أنني أقوم بذلك لإشباع الأنا فحسب؟

بمجرد أن تشعر بالرضا عن إجاباتك على هذه الأسئلة ، أعد التوقيع على عقد القيادة لتوطيد التزامك مع نفسك لتكون قائداً مسؤولاً حقاً.

حدد عقد القيادة الخاص بك يسعى بعض القادة الذين أعرفهم والمتحمسون بشدة ليصبحوا قادة عظام، لذلك نجدهم ينشؤون عقد قيادة خاص بهم شخصياً. فإذا كنت أحد هؤلاء القادة، فأنا أحييك. يمكنك الرجوع إلى شروط عقد القيادة التي استعرضناها في الفصل التاسع، ثم قم بتعديلها وفقاً لاحتياجاتك الخاصة.

إذا بذلت جهوداً لصياغة عقد قيادة خاص بكم، فإني أشجعكم بشدة على مشاركته مع فريق عملكم. ستندش من تأثير ذلك عليهم وطريقة رؤيتهم لهذا العقد. ولكن من المهم عدم مشاركته معهم بدافع من الاستعراض أو التعالي. لأنك بذلك ستبدو متغطرس ومتظاهر.

بدلاً من ذلك، اظهر التزام حقيقي مقترن بشعور من التواضع. وبذلك تتمتع بصفات قوية معاً. ولا تتوقف عند هذا الحد؛ بل شارك عقد القيادة الخاص بك معي عبر الموقع الإلكتروني:

الأفكار الختامية - كيف تصبح قائداً مسؤولاً بحق

والآن، الخبر السار هو أنك إذا التزمت بالوفاء بالشروط الأربعة لعقد القيادة، فستكون بذلك لديك الأساس اللازم لتصبح القائد المسؤول الذي تحتاجه مؤسستك ويفخر به موظفوك. سارع اليوم بالالتزام بتطبيق عقد القيادة.

اختبار شجاعة القادة - تطبيق عقد القيادة

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

- 1 - كيف يساعدك فهمك لقصة القيادة الخاصة بك شخصياً على أن تصبح قائداً أكثر مسؤولية؟
- 2 - كيف يساعدك التحلي بالوضوح بشأن قيمتك وتأثيرك المنتظر منك على أن تصبح قائداً أكثر مسؤولية؟
- 3 - كيف تجعل منك المحادثات الصعبة قائداً أكثر مسؤولية؟
- 4 - كيف ستكون من بناء المجتمع داخل مؤسستك؟