

الفصل الثاني عشر

تضمين عقد القيادة داخل مؤسستك

منذ عدة سنوات، عملت أنا وفريقي مع منظمة للخدمات المالية. وكانت تلك المنظمة تعاني من مشكلة كبيرة؛ فقد تراجع أداؤها وأصبحت ثقافة القيادة بها لا تؤدي إلى أي تطوير، كما أصبح الموظفين قانعين بالأداء المتوسط. واستعانت بنا الشركة لمساعدة الرئيس التنفيذي الجديد الذي كان يحاول تغيير هذا الوضع. حيث كان يحاول جاهداً العمل على تطوير أعلى 50 قائد يعملون بالشركة بشكل خاص. ولكنه أخبرنا في أول اجتماع لنا معه: «لا يبدو أن ما أقوم به يجدي نفعاً».

فلا شيء يتغير. وحاول أن يكون ملهماً ووضع رؤية عظيمة للمستقبل. ولكن لا توجد أي استجابة. حتى أنه حاول تخويفهم ملوحاً لهم بما أسميه «إما أن تنضم إلى الركب للمضي قدماً أو تصبح بالخارج». كما حاول أن يصبح صديقاً لهم، ليكسبهم في صفه. ولكن كل محاولاته لم تجدي نفعاً. ويمكنني القول أن صبره كان قد نفذ عندما قال لنا بنهاية الاجتماع: «يُجدر بي إطلاق النار عليهم جميعاً!»

وعندما بدأنا التعرف على هذه المنظمة وقادتها، أتضح لنا أنهم أصبحوا قادة من الزومبي كما وصفتهم سابقاً في الفصل الثامن. حيث يبدون جميعاً كأشخاص لطاف يداومون على الحضور للعمل وممارسته بشكل روتيني فحسب غير عابئين بما يقومون به من أدوار قيادية.

ويبدو أن جميع القادة الكبار أصبحوا قانعين بما هم عليهم. كما يبدو أن الرئيس التنفيذي السابق تسامح مع الأداء الضعيف والقادة غير الأكفاء لفترة طويلة.

وبعد قيامنا بتحليل أولي لحالة الشركة، توصلنا إلى استراتيجية لتحقيق مسؤولية قيادية قوية. أولاً، سنعمل مع هؤلاء القادة الكبار من خلال سلسلة من اجتماعات منتدى القادة. وفي نفس الوقت، نعمل بالتوازي مع قسم الموارد البشرية لمساعدته على البدء في تحديد مجموعة من توقعات القيادة الواضحة وهو ما لم يحدث من قبل.

كانت الجلسة الأولى مع هؤلاء القادة هي بالضبط ما توقعه بغرفة مليئة بالزومبي؛ حيث لا يوجد غير اللامبالاة وضعف الأداء. كان مثل حلقة من المسلسل التلفزيوني «الموتى السائرون أو The Walking Dead»، ولكن من دون كل الدماء والقتل. لقد قمنا بقياس أساسي لثقافة القيادة لديهم، ولم تكن مفاجأة عندما أعطوا درجة منخفضة عندما قيموا أنفسهم، سواء من حيث تقييم درجة وضوح توقعاتهم الخاصة بالاستراتيجية وبالقيادة وكذلك التزامهم الجماعي تجاه الشركة. وأثناء نقاشاتنا، استشهدوا بأمثلة متعددة للعمل مع بعضهم البعض وفقاً لأغراض متضاربة في حين ذكروا أمثلة محدودة على تعاونهم على مستوى شركتهم. واعترف الكثيرون أيضاً بأنهم قد تراجعوا عن أداء مسؤولياتهم كقادة.

وكان النبأ السار في وسط كل هذه النماذج للقيادات الضعيفة والعاجزة هو حقيقة اعترافهم بمشاكلهم. وبذلك وصلنا إلى السؤال التالي: هل كانوا مستعدين لفعل شيء حيال ذلك؟ حيث وجدتُ على مدار حياتي المهنية أنه من السهل على القادة الزومبي أن يومتوا برؤوسهم بالموافقة على أي مسألة أثناء الاجتماعات. ولكن الأمر مختلف تماماً عندما يبدأ وقت القيام بفعل حقيقي إزاء ما وافقوا عليه.

وأثناء كل جلسة من الجلسات المتبقية، عالجتنا المشكلات التي حددوها أثناء الاستقصاء الأساسي. بدأنا أيضاً في تنمية المسؤولية القيادية لديهم على المستوى الشخصي والجماعي. طلبنا من القادة الالتزام بشكل معلن بشأن ما ينوون القيام به داخل وحدات أعمالهم ثم

تقديم تقرير عن ذلك في الجلسة التالية. في بداية الأمر، كان تطبيقهم لهذه الممارسة ضعيفاً. بالنظر إلى تاريخهم، استغرق الأمر بعض الوقت ليتفهموا معنى أن يكونوا مسؤولين بحق. لكننا واجهناهم بسلوكياتهم وضعف مستوى قيادتهم. ولم يعجبهم ذلك، لكننا واصلنا الضغط عليهم. فمن الصعب إعادة الزومبي إلى الحياة. بدأنا نلاحظ تدريجياً علامات صغيرة على التغيير.

وأثناء أحد الجلسات، كانت هناك نقطة انطلاق. لقد رأيتُ أنا وزميلي هذه المجموعة من القادة تتحول أمام أعيننا. لقد كانت اللحظة التي يعيش من أجلها كل مدرب أو مستشار؛ لحظة تحول القادة العاجزين إلى قادة مسؤولين. يبدو أن كل العمل الشاق الذي قمنا به أتى ثماره في لحظة.

حتى أن القادة أنفسهم لاحظوا التغيير. لم يعودوا نفس القادة كما كانوا من قبل؛ بل شقوا طريقهم ليصبحوا قادة مسؤولين. وتغيرت الطاقة داخل تلك الغرفة تمامًا. فقد ترقّوا إلى مستوى المسؤولية وواجهوا مشكلاتهم، بل والأهم من ذلك توصلوا إلى حلول. وحيث أن فعاليات اليوم لم تنتهي، آثرت أنا وزميلي التراجع ليتولى هؤلاء القادة إدارة الاجتماع. وبدؤوا في تنظيم أنفسهم ذاتياً. وشرعوا في التوصل إلى حلول خاصة بمشكلاتهم. وأصبح لديه رؤية واضحة عما يجب القيام به ومن سيقوم بذلك ومتى. وأخيراً اتخذوا قرارات بشأن القضايا المستمرة والتي ظلت بدون حل لعدة أشهر. وبدأ الجميع يشعر بزخم ما يحدث؛ فقد تحول هؤلاء القادة من حالة القيادة العاجزة والضعيفة إلى قادة ملهمين ومسؤولين. وبنهاية اليوم كانت الطاقة الإيجابية تملأ المكان لدرجة أنه لم يرغب أحد في مغادرة قاعة الاجتماع. بقي الجميع بعد موعد الاجتماع وهم يتبادلون الأحاديث مع بعضهم البعض. فقد كان الجميع يشعر بما حدث من تواصل والتزام ووضوح يتشارك فيه الجميع.

في الجلسة التالية، كررنا قياس ثقافة القيادة لديهم، ووجدنا أنه بالتأكيد تحسن بشكل ملحوظ. وبدأ التغيير يعم المكان. ذكر القادة في تقاريرهم وجود رؤية أوضح فيما يتعلق باستراتيجية الشركة. وعرفوا ما هو متوقع منهم. وذكروا وجود التزاماً أقوى بكثير على المستوى الشخصي والجماعي من أجل دفع الشركة نحو النجاح.

وبذلك لم يضطر الرئيس التنفيذي الجديد لفصلهم. ولكن كان عليه وضع المسؤولية القيادية على قمة أولوياته وتحتم عليه تحديد توقعات واضحة للقيادة. في نهاية الأمر تعين على هؤلاء القادة تعلم كيف يعملون سويًا كمجتمع حقيقي. ولم يكن هناك وقتاً أفضل من ذلك بالنسبة لهم. ولكن لماذا؟ فلم يعلم هؤلاء القادة حينها أنهم وفي خلال أسابيع قليلة فحسب سيواجهون أحد أكبر تحديات جيلنا وأعنى بذلك الأزمة المالية العالمية.

فعندما وقعت تلك الأزمة انهارت هذه الشركة (مثلها مثل العديد من الشركات الأخرى في قطاع الخدمات المالية). ومع ذلك، كان قادة هذه الشركة بالذات قادرين على الصمود في وجه العاصفة لأنهم أصبحوا قادة أقوى على المستوى الفردي والجماعي.

تخيل للحظة لو لم يحدث كل هذا التغيير. تخيل لو أنهم كانوا لا يزالون قادة من الزومبي العاجزين وغير الأكفاء ويحاولون التعامل مع واحدة من أسوأ الأزمات المالية في كل العصور. استطيع تأكيد أنهم كانوا سيفشلون فشلاً ذريعاً. بالتأكيد لم تكن فترة يسيرة بالنسبة لهم. بل كانت أزمة طاحنة على الجميع في الشركة، لكن هؤلاء القادة استطاعوا إدارة الأزمة وإبقاء شركتهم مستمرة في أعمالها في حين واجهت العديد من الشركات الأخرى في هذا المجال مصير مختلف تماماً.

هذا هو نوع التأثير الهائل الذي يمكن أن يحدث عندما تتحمل المؤسسة مسؤولية تحقيق مسؤولية قيادية قوية وحقيقية.

نعلم جميعاً أن على القادة على المستوى الفردي الترقى لتحمل ما عليهم من مسؤوليات.

كما أن هذا ما ركز عليه كتاب عقد القيادة بالأساس. ولكن يجب على المؤسسات أن ترتقي أيضاً إلى مستوى المسؤولية. وعندما أقول المؤسسات، أعني بذلك الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بل ومجلس الإدارة أيضاً. يجب أن يعملوا جميعاً مع بعضهم البعض للانتقال من تحقيق المسؤولية القيادية على المستوى الفردي إلى ترسيخ مسؤولية قيادية جماعية على مستوى جميع أنحاء المؤسسة.

في هذا الفصل، سنركز على كيفية تحقيق ذلك. بشكل أكثر تحديداً، سنبحث أربع استراتيجيات لتنفيذ عقد القيادة على مستوى مؤسستك.

الاستراتيجيات الأربعة لتحقيق المسؤولية القيادية

هناك أربع استراتيجيات يمكن أن تساعد في تحقيق مسؤولية قيادية قوية داخل مؤسستك (انظر الشكل 1.12). كما سيتضح لك، كل استراتيجية ترتبط بأحد الشروط الأربعة الخاصين بعقد القيادة.



الشكل 1.12 - يوضح الاستراتيجيات الأربعة لتحقيق المسؤولية القيادية

1. يجب أن تكون المسؤولية القيادية أولوية في العمل

ينص الشرط الأول لعقد القيادة على أن القيادة قرار. وتناول الفصل الخامس بالتفصيل معنى ذلك على المستوى الفردي للقادة.

وبالمثل فالمؤسسات أيضاً تحتاج إلى اتخاذ قرار يركز على جعل المسؤولية القيادية من أولويات العمل. وكما ذكرنا في الفصل الثالث، تعتقد 72٪ من المؤسسات أن المسؤولية القيادية مسألة حيوية للغاية للأعمال. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن تلك المؤسسات اتخذت إجراءات من شأنها وضع المسؤولية القيادية على قائمة أولوياتها بشكل حقيقي. وكيف لها أن تشرع في إجراءات تؤكد ذلك عملياً؟ سيكون ذلك عن طريق مشاركة رؤية واضحة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي وإدارة الموارد البشرية بشأن ما على المؤسسة من مسؤوليات لدعم القادة والنجاح في تحقيق مسؤولية قيادية قوية على مستوى المؤسسة بالكامل.

ولقد شاهدتُ مرات عديدة داخل المؤسسات تفاوت مستوى الالتزام وعدم وجود رؤية واضحة بشأن من عليه وضع المسؤولية القيادية على رأس أولويات المؤسسة. على سبيل المثال، رأيتُ في العديد من المؤسسات المدير التنفيذي هو من يتحمل منفرداً المسؤولية كاملةً. ونجده الشخص الوحيد داخل المؤسسة الذي يتحمس ويولي اهتماماً للمسؤولية القيادية. والمشكلة في ذلك تكمن إذا ترك المدير التنفيذي المؤسسة لأي سبب من الأسباب حيث ستتداعى الأمور ولن تصبح المسؤولية القيادية أولوية للعمل. ومهما حقق من تقدم في هذا الشأن، يتلاشى كل ذلك.

كما شاهدتُ أيضاً بعض الشركات التي يتولى فيها مدير الموارد البشرية بشكل متطور ولكن بمفرده أمر تحقيق المسؤولية القيادية داخل المؤسسة. وهذا يؤدي إلى مشكلات مماثلة لما حدث مع تولي المدير التنفيذي بمفرده؛ حيث لا يرتقى المسؤولون التنفيذيون الآخرون إلى مستوى المسؤولية ولا يأخذون الأمر على محمل الجد. ويشعر حينها مدير الموارد البشرية وكأنه يدفع بصخرة هائلة وحيداً إلى أعلى الجبل فيستسلم في النهاية.

لذلك فإن السيناريو المثالي لتحقيق ذلك هو عندما يكون المدير التنفيذي للشركة، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا، ومجلس الإدارة جميعهم يتمتعون برؤية واضحة والتزام حقيقي بشأن تحقيق مسؤولية قيادية قوية. وعندما يتحقق هذا المستوى من المسؤولية الكاملة من كل الأطراف، تتحقق نتائج رائعة.

إجراء تدقيق لقياس مستوى المسؤولية القيادية - يمكنك البدء في وضع المسؤولية القيادية على رأس أولويات العمل داخل مؤسستك اليوم من خلال إجراء تدقيق يقيس مستوى المسؤولية القيادية. ويمكنك الاستعانة بالأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تعتبر المسؤولية القيادية من أولويات العمل داخل مؤسستنا؟
- ما هي الطرق التي يمكن بها إدراج موضوع المسؤولية القيادية للنقاش من قبل فريق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة؟
- ما مدى رضانا عن درجة المسؤولية القيادية التي أظهرها قادتنا؟
- هل نرى فجوات في مستوى المسؤولية القيادية حسب كل مستوى من مستويات القيادة (القادة في الخطوط الأمامية، ومستويات القيادة الوسطى، ومستوى القيادات التنفيذية)؟
- إلى أي مدى حددت مؤسستنا توقعات قيادية واضحة بالنسبة للقادتنا؟
- هل نحن واثقون من أن لدينا ثقافة قيادة قوية تضمن نجاحنا في المستقبل؟
- إلى أي مدى نعتقد أن قادتنا ملتزمون تمامًا بأدوارهم كقادة؟
- هل لدى مؤسستنا الشجاعة الكافية للوقوف على مستويات القيادة الضعيفة وغير المسؤولة ومعالجة ذلك؟

وعندما يجيب الفريق التنفيذي بالشركة على هذه الأسئلة (أو بطرحها على مجلس الإدارة)، ستؤدي تلك الإجابات بكل تأكيد إلى وجود حوار مثمر وفعال، أو حتى إلى نقاشاً صحياً تكون الشركة في أمس الحاجة إليه.

فبمجرد اتخاذ قرار جعل المسؤولية القيادية أولوية داخل مؤسستك، يجب تعزيز هذا القرار بطرق واضحة وملموسة.

يجب أن تضرب الإدارة العليا نموذجاً يحتذى به في المسؤولية القيادية كشف البحث الذي أجريناه على مستوى العالم كذلك أن 31٪ فقط من المؤسسات راضية حالياً عن مستوى المسؤولية القيادية لقيادتها. ومن أجل ترسيخ ثقافة قيادة تعتمد على المسؤولية، تحتاج أولاً إلى التأكد من أن الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين هم أنفسهم نموذجاً للمسؤولية القيادية القوية. وكما رأيت من خلال تجاربي في هذا الشأن، إذا لم تعطي القيادات العليا مثلاً يحتذى به لباقي القادة الآخرين داخل المؤسسة، فلن تنجح المحاولة. لذلك من المهم أن يتفهم كبار القادة أن المسؤولية القيادية تبدأ بهم شخصياً.

ويُعد «هاري س. ترومان» -الرئيس الثالث والثلاثين للولايات المتحدة الأمريكية- مثال رائع على ذلك؛ فقد احتفظ بلافتة على مكتبه في المكتب البيضاوي بالبيت الأبيض كتب عليها: «يتوقف اللوم هنا؛ علينا نحن تحمل المسؤولية.» وجعل من هذه العبارة شعاراً يعرفه الجميع، وهذا يدل على أنه -بصفته القائد الأعلى لبلاده- ينبغي عليه اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها كاملةً. وما أثار اهتمامي بشأن هذه القصة، أن اللافتة التي وضعها الرئيس على مكتبه كانت بمثابة تذكرة شخصية له على ضرورة أن يكون قائداً مسؤولاً. وإذا كان هو نفسه يحتاج إلى تذكير، فذلك يعني أن معظمنا يحتاج إلى ذلك أيضاً. لكنني أجد أن العديد من القادة يفترضون لمجرد تقلدهم مناصب تنفيذية عليا، أنهم بذلك يتمتعون تلقائياً بمسؤولية قيادية قوية. وهذا افتراض خطير.

يجب أن ترفع إدارة الموارد البشرية من سقف طموحاتها في كثير من الأحيان، تلعب الموارد البشرية الدور الرئيسي في إنشاء عقد قيادة المنظمة. ومثل ما حدث مع الإدارة العليا، إذا لم يطبق قادة الموارد البشرية داخل المنظمة شروط عقد القيادة أولاً، فلن يكون بالإمكان مطالبة باقي العاملين القيام بذلك. ولقد شاهدتُ العديد من إدارات الموارد البشرية الضعيفة التي تحاول إحداث تغيير ثقافي دون إدراك الحاجة إلى تغيير أنفسهم أولاً. كما شاهدت أيضاً بعض إدارات الموارد البشرية الرائعة، التي يقودها قادة مسؤولون حقاً وملهمون للغاية، وكانت تلك الإدارات هي التي تضبط ايقاع العمل لباقي الشركة بأكملها. لذلك إذا كنت من يقود الموارد البشرية في شركتك، فإنني أشجعك بشدة على الارتقاء بمستوى مسؤوليتك القيادية. كن القائد القدوة الذي يسعى كل من في الشركة أن يحذوا حذوه. وأرى أن هذه الفرصة هي أكبر فرصة يفوتها قادة الموارد البشرية اليوم.

لقد تحدثتُ مؤخراً مع كبير رؤساء الموارد البشرية بشركة اتصالات واطعام كبرى بخصوص كيف استطاعت شركته التحول بنجاح. وخلال مناقشتنا، أخبرني أنه قبل أن تبدأ الشركة تطبيق هذا التحول، بدأ فعلياً في تحويل فريق الموارد البشرية. وحدثني قائلاً: «كنت أعرف أنه إذا لم يكن لدي فريق قوي أولاً، فلن يكون تحول الشركة بأكملها ناجحاً». «حيث كان فريقني منوط به القيام بمهمة بالغة الأهمية في مساندة القادة لإحداث تغيير صعب ومعقد للغاية.»

كان هذا أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في مجال الموارد البشرية والذي رفع سقف الطموحات لنفسه ولفريقه. وأظهرت قصته مدى أهمية قادة الموارد البشرية والمتخصصين في مساعدة الشركة عندما تمر بمرحلة التحول. هؤلاء القادة لديهم الخبرة في القيادة نحو التغيير ومساعدة القادة على اكتساب عقليات وقدرات جديدة؛ لذلك إذا كانوا قادة ضعفاء فسيشكل ذلك خطراً كبيراً على المستوى التنفيذي.

فإذا كنت من كبار قادة الموارد البشرية، بادر بسؤال نفسك: هل لديك فريق العمل القوي الذي تحتاجه شركتك لتحقيق النجاح؟ هي قادة الموارد البشرية في شركتك نماذج للمسؤولية

القيادية القوية بحق؟ إذا كانت إجابتك بالنفي على أي من هذه الأسئلة، فسيكون عليك الكثير من العمل للقيام به.

2. إنشاء عقد قيادة خاص بمؤسستك

بمجرد أن تتخذ مؤسستك القرار بجعل المسؤولية القيادية أولوية حيوية في العمل، يجب أن يكون لديك رؤية واضحة لواجباتك؛ فيصبح لديك توقعات قيادية واضحة ويمكن التواصل بشأنها مع قادتك. وفقاً للدراسة الاستقصائية التي أجريناها، أقل بقليل من نصف المؤسسات استطاعت القيام بذلك بشكل جيد. لذلك فإن أفضل طريقة لتحديد توقعات واضحة لقادتك هي من خلال إنشاء عقد قيادة خاص بمؤسستك.

منذ إصدار الطبعة الأولى من كتاب «عقد القيادة»، رأينا العديد من المؤسسات تترقي لمستوى مسؤولياتها وتسعى جاهدةً إلى تحديد توقعات واضحة للقيادة. واستطاعوا القيام بذلك من خلال إنشاء عقد قيادة خاصة بشركتهم. وفي كل شركة، استجاب القادة بشكل إيجابي لأنهم كانوا يعرفون ما هو متوقع منهم.

على سبيل المثال، عملنا مع الرئيس التنفيذي ونائب الرئيس الأول للاستراتيجية ومسؤولين آخرين بإحدى مؤسسات الرعاية الصحية التي كانت في مرحلة تحول لكي تصبح شركة لتصنيع المواد البيولوجية. وكان هذا الفريق متحمساً للغاية لفكرة عقد القيادة حتى أنهم رغبوا بشدة في إنشاء عقد قيادة خاص بهم. وشعروا أن توقيت القيام بذلك كان مناسباً؛ حيث كانت المؤسسة تمر بنقطة تحول كبيرة وهناك تغييراً جوهرياً في استراتيجيتها. وكتيجة لهذا التغيير، أصبح من الواجب تطوير معنى أن تكون قائداً بالشركة. كانوا على وشك تقديم خطة استراتيجية جديدة لأعلى 120 قائد، وأرادوا التأكد من أن القادة لا يفهمون الاستراتيجية جيداً فحسب، بل لديهم رؤية واضحة لما عليهم القيام به من أدوار لتنفيذ تلك الاستراتيجية.

ولم تقم تلك المؤسسة من قبل بإنجاز كبير بشأن تطوير قادتها ومساندتهم. لذلك فقد حان الوقت لتغيير ذلك. وعملنا أنا وفريقي على مساعدتهم لإنشاء عقد قيادة مخصص لشركتهم. لقد أجرينا مقابلات وحلقات نقاش لفهم جميع القضايا الخاصة بمؤسستهم، ثم بدأنا في صياغة مجموعة من الشروط. وتحققنا من ملائمة هذه الشروط باستشارة القادة الآخرين، ثم عقدنا منتدى للقيادة لمدة يومين.

في اليوم الأول، كشف الرئيس التنفيذي عن الخطة الاستراتيجية الجديدة. وفي اليوم الثاني، استعرضنا عقد القيادة وبدأنا عملية مساعدة القادة على فهم الشروط الخاصة به بحيث يمكنهم التوقيع عليه (انظر المربع).

عقد القيادة الخاص بشركة تصنيع الأدوية البيولوجية

- 1 - ألتزم أنا، وبصفتي قائداً، بالوفاء بالشروط التالية لعقد القيادة الخاص بمؤسستنا:
- 2 - سأمارس القيادة بكل شجاعة. سوف أتخذ قرارات صعبة وأجري محادثات صعبة تحقق ما هو أفضل لصالح مؤسستنا.
- 3 - سأمارس القيادة وألتزم بتطوير ذاتي. سيكون من الضروري أيضاً توفير بيئات مشاركة فاعلة يتمتع فيها الأشخاص بفرص حقيقية مفيدة للتطور والنمو.
- 4 - سأقود من خلال العلاقات المتعددة. حيث يحتاج تنفيذ الاستراتيجية بنجاح في النهاية إلى وجود علاقات قوية مع الموظفين والممولين وجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

- 5 - سأقود وفقاً لنظرة شاملة للأمر. سأقوم بوضع أولويات العمل والفريق في المقام الأول. يُعد هذا المنظور الشامل الذي يتضمن المصالح على مستوى المؤسسة ضرورياً للعمل بفعالية واتساق في جميع أنحاء المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
- 6 - سأمارس القيادة بمسؤولية تامة. سأرتقي إلى مستوى المسؤولية وأواجه التحديات وسأعمل على إيجاد الحلول بدلاً من طرح المشكلات.
- 7 - سنعمل جميعاً من أجل تحقيق القيادة كمجتمع واحد قوي من القادة.

كان رد فعل القادة إيجابياً وقوياً للغاية بشأن عقد القيادة الخاصة بهم. وعبر الكثيرون أنهم شعروا بمزيج من الابتهاج والخوف من شروط العقد. فقد كانت مؤسستهم تسعى لرسم حدود لتحقيق قيادة عظيمة؛ وهو الأمر الذي أراد القادة القيام به بشدة ولكنهم لم يعرفوا السبيل لتحقيقه قبل ذلك. ومهد عقد القيادة الطريق أمامهم لتحقيق ذلك. ولكنهم أدركوا كذلك أن عقد القيادة يعني المزيد من تحمل المسؤولية، ولا مجال للأعذار بعد اليوم. فأصبحوا الآن يمارسون القيادة كمجتمع واحد من القادة بكل وضوح والتزام.

وبعد ستة أشهر من توقيع القادة في تلك المؤسسة لعقد القيادة، تحدثتُ مع «أندي» -النائب الأول لرئيس الشركة للاستراتيجية والمواهب- وبادرني القول: «لن تصدق ما فعله عقد القيادة هذا المؤسستنا. لقد حظى باهتمام الجميع؛ حيث سارع المديرون إلى تطبيقه مع فرقهم. وتبنى الموظفون ما به من أفكار. وقمنا بتصميم ملصق ضخم خاص بشركتنا وقّع عليه جميع الموظفين. وأخذ الجميع الأمر بمتتهى الجدية. ومن الواضح أنه كان هناك تعطش شديد للمسؤولية القيادية وللوضوح والالتزام الحقيقيين من جانب القادة والموظفين.

والأمر المدهش هو أن ذلك حدث تلقائيًا على مستوى المؤسسة؛ فلم يفرضه الفريق التنفيذي. لقد نبع من داخل المؤسسة».

فوجئت بما أخبرني به «آندي». فقد كنت أعرف القوة المحتملة لأفكار عقد القيادة وشروطه الأربعة، لكنني لم أتخيل أنه قد يكون له مثل هذا التأثير الواسع النطاق.

يعجبني حقًا تصميم هذه المنظمة على تفعيل عقد القيادة بالنسبة لجميع القادة. فقد بدؤوا يدركون ما كنت أو من به طوال 25 عامًا من العمل في مجال القيادة؛ عندما يتشارك جميع قادتك في نفس التطلعات، ويتمتعون بنفس الوضوح بشأن ما عليهم القيام به كقادة، ونفس الالتزام العميق بتنفيذ استراتيجية العمل ويسعون لخلق مجتمع حقيقي من القادة، فإن كل ذلك من شأنه إحداث انطلاقة قوية، بل سيكون ذلك في نهاية الأمر أكبر ميزة تنافسية لشركتهم!

هذه المؤسسة ليست المثال الوحيد. على مدار العامين الماضيين، رأينا العديد من المؤسسات التي أنشأت عقود قيادة خاصة بشركاتهم من أجل المساعدة على تحديد توقعات قيادية واضحة. وكانت تلك المؤسسات تمثل قطاعًا عريضًا في جميع المجالات؛ مثل قطاعات الخدمات المالية وقطاعات التكنولوجيا والرعاية الصحية والتعليم والقطاع العام، والعديد من المجالات الأخرى. وفي حقيقة الأمر يؤكد هذا التطبيق الواسع النطاق لإنشاء عقود قيادة خاصة بكل شركة على الحاجة الماسة إلى قيام المؤسسات بتحديد توقعات قيادية واضحة والقيام بذلك بشكل مباشر وعملي. كما لاحظنا أيضًا أن عقود القيادة الخاصة هذه إما أن تحل محل نماذج كفاءة القيادة التقليدية أو تتكامل مع أطر القيادة الموجودة داخل المؤسسة. ويكمن الفرق في أن عقود القيادة مكتوبة بلغة بسيطة وواضحة وملزمة. فعقود القيادة لا تحتوى على تلك المصطلحات الصماء أو لغة الشركات التي لا تلقى صدى لدى القادة الفعليين. بل عوضًا عن ذلك، فعقود القيادة تتميز بأنها خاصة وعميقة وطموحة.

فإنشاء عقد القيادة لشركتك هو مجرد بداية. حيث يجب عليك بعد ذلك التأكد من أن شروط عقد القيادة سيتم إدراجها فعليًا داخل مؤسستك. وفيما يلي، أوجز عددًا من الاستراتيجيات التي يجب عليك مراعاتها.

اجعل القادة يوقعون على عقد القيادة عند كل نقطة تحول كما بحثنا في وقت سابق من هذا الكتاب، هناك أربع نقاط تحول رئيسية في القيادة يواجهها القادة طوال حياتهم المهنية. وعند كل نقطة تحول منهم، يتقلد القادة أدوار أكبر، ويقع على عاتقهم كأفراد المزيد من التوقعات والمطالب. لذلك يجب أن تدرك المؤسسات ذلك وتساند قادتها خلال نقاط التحول من أجل ضمان نجاحهم في الترقى إلى أدوار قيادية أكبر.

وإحدى الطرق الفعالة للقيام بذلك هي استخدام عقد قيادة خاص بمؤسستك لإجراء مناقشات مع القادة أثناء نقاط التحول وترقيهم إلى أدوار جديدة. حيث من المهم أن يدرك القادة ما يمرون به من تحول؛ وكيف ستتغير أدوارهم القيادية، وكيف يجب عليهم الارتقاء لمستوى التوقعات القيادية المتزايدة.

لقد عملنا مع شركة كبرى للطاقة أقامت ورشة عمل حول عقد القيادة تستمر لمدة نصف يوم للموظفين في الأدوار المهنية. وكانت هذه الأدوار هي الأساس لتوفير من سيشغلون الوظائف الخاصة بالخطوط الأمامية لقيادة الشركة. وساعدت ورشة العمل الموظفين على اكتساب فهم أفضل لما يعنيه القيام بدور قيادي. ووجدت الشركة أن هؤلاء القادة الذين استمروا في التعبير عن رغبتهم في أن يكونوا مديرين، أصبحوا - بعد اجتياز هذا البرنامج - أكثر تركيزًا والتزامًا من غيرهم. حيث تمتعوا بإدراك أفضل لما هو متوقع منهم ومدى حاجتهم إلى تركيز تطورهم لتحمل مسؤولية العمل الشاق الخاص بالقيادة الذي ينتظرهم.

كما استخدم عميل آخر - مؤسسة مالية كبرى - عقد القيادة الخاص بمؤسستهم لتوفير التدريب اللازم لنواب الرئيس الجدد في البنك. وكانت النتيجة أن ذلك ساعد القادة لديهم على الاندماج في أدوارهم بسرعة أكبر وثيقة متزايدة.

كانت هذه مجرد أمثلة قليلة لما يحدث عندما تقوم كل مؤسسة بإنشاء عقد قيادة خاص بها بحيث تستخدمه في مساعدة القادة على جميع المستويات على تفهم معنى أن يصبحوا قادة مسؤولين حقًا.

ربط عقد القيادة الخاص بمؤسستك ببرامج التطوير بها يُمثل عقد القيادة الخاص بشركتك الأساس الذي يحدد المعنى الحقيقي لكي تصبح قائداً داخل شركتك. من خلال خبرتنا، وجدنا أنه من المهم تذكير القادة بانتظام بهذه التوقعات. والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي تضمين عقد القيادة الخاص بمؤسستك في جميع برامج التطوير الخاصة بكم. ومثال على ذلك، خصص أحد عملائنا وقتاً في كل ورشة عمل أو ندوة خاصة بتطوير القيادة داخل مؤسسته من أجل مراجعة عقد القيادة وما هو متوقع من القادة.

واستجابة لطلب العملاء، قمنا أيضاً بإدراج العديد من أفكار هذا الكتاب فيما نقوم به من برامج التدريب. وبهذه الطريقة، يتأكد عملاؤنا في جميع أنحاء العالم أن برامجنا التدريبية من شأنها تحقيق مسؤولية قيادية قوية خلال كل جلسة تدريب نجرها.

تعظيم الاستفادة من عقد القيادة الخاصة بشركتك أثناء مراحل التحول الرئيسية قمنا أنا وزملائي مؤخراً بإطلاق مبادرة أخرى لعقد القيادة بالتعاون مع عميل أوروبي يُعد أحد الموردين الرئيسيين في العالم لقطاعات صناعة السيارات. تتمتع شركته بأكثر من 100 سنة خبرة.

بدأ المدير الإداري لشركة إيتاليان أوبريشنز/ Italian Operations الجلسة معنا بالتحدث إلى أفضل 30 قائداً له. وكان قد عاد لتوه من اجتماع مع قيادات الشركة لمناقشة التغيير والتحول اللازمين للشركة بشكل رئيسي. وأكد أن الشركة تمر بنقطة تحول كبيرة، وأنهم بحاجة إلى تغيير ثقافة القيادة لديهم لدفع شركتهم نحو النجاح في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الشركة كانت رائدة في مجالها لسنوات طويلة، إلا أنها في مرحلة تحتم عليها أن تتطور من نفسها. فالمنافسة أصبحت شرسة مع المنافسين الجدد. وزيادة توقعات العملاء تشكل تحدياً كبيراً للأسعار؛ حيث لم تعد المواد الخام رخيصة بأي حال من الأحوال.

وأصبح هذا هو الحال بالنسبة للعديد من الشركات في كل مكان. وقد كتب «أندرو غروف» -الرئيس السابق لشركة «إنتل»- وتحدث باستمرار عن نقاط التحول منذ أواخر التسعينيات. وللأسف، توفي «غروف» في عام 2016، ولكن ظلت أفكاره ذات جودة نادرة في مجال الأعمال.

بالنسبة إلى «غروف»، تحدث نقطة التحول الاستراتيجية عندما تواجه شركة تغييرًا كبيرًا في بيئتها التنافسية. وقد يرجع هذا التغيير الكبير إلى عدة عوامل؛ تشمل إدخال تقنيات جديدة أو حدوث تحول في البيئة التنظيمية أو تطور قيم العملاء. وكان هذا العميل يعاني من الأسباب الثلاثة مجتمعة.

كما أنه من الشائع في جميع المؤسسات التي تواجه نقاط تحول وجود حاجة ماسة لإحداث تغييرات جوهرية في استراتيجية العمل. وسيؤدي ذلك إلى معاناة القادة من ضغوط وتوتر شديدين من واقع مسؤوليتهم تجاه إحداث تلك التغييرات. وإذا أخفقوا، قد تكون إشارة النهاية.

في مقال نشرته مؤخرًا مؤسسة ماكينزي وشركاه / McKinsey & Company، عرض المؤلفون العوامل الرئيسية القوية المسيطرة على بعض المجالات: «لن يقع القادة ضحايا للاضطرابات إذا أدركوا أنهم على أعتاب لحظات مصيرية في دورة حياتهم وتصرفوا في الوقت المناسب.»

وكرر المقال ذكر اقتباس من «ريد هاستينجز» -المدير التنفيذي لـ «نت فليكس» يشير إلى أن العديد من المنظمات تخفق في تجربة الجديد خوفًا من الإضرار بالأنشطة الأساسية الطويلة الأمد. يقول هاستينجز: «من النادر أن تنتهي الشركات بسبب التحرك بسرعة زائدة، بل إنها تنتهي وتموت في كثير من الأحيان بسبب التحرك ببطء شديد.»

ونعلم جميعًا الشركات التي أخفقت في الاستجابة لمراحل التحول في مجالاتها. وربما رأى قادة هذه الشركات ما كان يحدث لكنهم لم يستجيبوا سريعًا، مما أدى إلى دوامة الإخفاقات. على الأقل في هذه الحالة فإن عميلنا يستجيب للأزمة مبكرًا وأدرك الحاجة إلى التحول.

الدرس الرئيسي في هذا الشأن، أن الاعتراف بأن شركتك يجب أن تتحول أمرٌ مختلف تمامًا عن القدرة على التحول بنجاح.

وبالعودة إلى جلستنا الخاصة بتدريب الشركة الأوروبية. وعندما حان الوقت لرئيس قسم الموارد البشرية لإلقاء كلمته، واصل تحدي القادة في شركته. واستخدم تشبيه الجبل الجليدي؛ حيث يُمثل ما فوق سطح الماء سلوكيات وأفعال القادة، بينما كل شيء أسفل الجبل الجليدي فيمثل افتراضاتهم الأساسية وقيمهم وطريقة تفكيرهم. ولذلك من أجل نجاح الشركة في التحول، يجب على القادة أن يمروا أنفسهم بمرحلة التحول أولاً. سيتطلب ذلك منهم أن يتصرفوا بطريقة مختلفة، ولن يستطيعوا القيام بذلك إلا إذا غيروا طريقة تفكيرهم وافتراضاتهم الأساسية.

فعندما بدأنا عرض منهجنا الخاص بالمسؤولية القيادية، ركزنا نقاشاتنا على ما يجب عليهم القيام به على المستوى الفردي والجماعي من أجل قيادة الشركة بنجاح أثناء نقاط التحول الخاصة بها. حيث يحتاج قادة الشركة بالضرورة إلى التوقف عن وتيرة أعمالهم اليومية وتكريس بعض الوقت للتفكير في أدوارهم، ومراجعة الافتراضات التي لديهم بشأن الشركة، والبدء في تعلم طرق جديدة ليصبحوا قادة مسؤولين بحق من أجل أن تستمر شركتهم لمائة عام قادمة.

هل يبدو هذا مألوفاً لك؟ هل تمر بفترة تحول كبير؟ كيف تستجيب أنت وزملائك القادة لتلك الفترة الحاسمة؟ هل تراجع ما لديك من افتراضات وطريقة تفكير قديمة؟ هذه هي الأسئلة التي نحتاج جميعاً إلى طرحها على أنفسنا كقادة.

حيث تواجه المؤسسات في عالمنا اليوم التغيير بشكل دائم، وفي بعض الأحيان يكون تغيير من أجل تحول الشركة. وخلال نقاط التحول يتحتم إعادة النظر في كل شيء؛ الأسواق التي تعمل بها، واستراتيجية عمل شركتك، وكذلك التفكير في طريقة القيادة التي تحتاجها لتصبح ناجحاً في المستقبل. ويمثل اجتياز تلك التغييرات أثناء نقاط التحول تحدياً كبيراً. ولا يصبح النجاح حليفاً لكل مؤسسة تحاول ذلك. وأتضح لنا أن عقد القيادة الخاص بكل شركة يُعد طريقة فعالة يستطيع من خلالها القادة تفهم التوقعات الجديدة بسرعة. في واقع الأمر من أهم الأعمال وأعظمها أجراً ما قمنا به أنا وفريق عملي من مساعدة القادة ومؤسساتهم على اجتياز نقاط التحول الحاسمة بنجاح.

استخدم عقد القيادة الخاص بمؤسستك لتكوين فرق عمل تتحلى بالمسؤولية القيادية منذ الإصدار الأول لهذا الكتاب، أُجريتُ أنا وفريق عملي العديد من النقاشات مع عملائنا حول كيفية تطبيق أفكار عقد القيادة داخل مؤسساتهم. ومن أهم الطرق الممكنة لتطبيق ذلك هي استخدام الشروط الأربعة لعقد القيادة للمساعدة في تكوين فرق عمل مسؤولة بحق.

من خلال خبراتي الخاصة في العمل مع الفرق القيادية العليا في العديد من المجالات، أجد أن نجاحهم طويل الأجل يعتمد في نهاية الأمر على الطريقة التي يؤدي بها كلٌ منهم دوره القيادي. وهل يتمتعون برؤية مشتركة تتميز بالوضوح والالتزام لإنجاح الفريق؟

ولذلك لم تكن مفاجأة لي عندما اتصل بنا إحدى العميلات وطلبت أمرًا مثير للاهتمام. كانت من أشد المعجبات بفكرة عقد القيادة، وسألتنا عن كيفية استخدام الشروط الأربعة مع فريق القيادة العليا الذي تم تشكيله مؤخرًا. وذكرت لنا أن لديها حدثًا لمدة يوم بعيدًا عن الشركة، وتريد التأكد من قدرتها على تكوين فريق عمل لتحقيق النجاح. لذلك تركناها وأخذنا نفكر في تلبية ما تحتاج إليه. ورجعنا إليها بجدول أعمال لجلسة ليوم واحد تعتمد بالأساس على سلسلة من الأسئلة عليها طرحها على فريقها. وسأذكر فيما يلي ما أعدناه من أجلها، وقد تكون هذه الأسئلة قيمة بالنسبة لك مع فريق عملك.

1. القيادة قرار - عليك اتخاذه

- ما هي رؤيتنا لفريق قيادة مسؤول بحق؟
- هل نحن «جميعًا» مشاركون بكل ما لدينا كأعضاء في الفريق وملتزمون تمامًا بتكوين فريق مسؤول حقًا وبالمحافظة عليه؟
- هل نتحلى برؤية واضحة للتوقعات المشتركة مع بعضنا البعض؟
- ما هي قرارات القيادة الكبرى والصغرى التي سنحتاج إليها كفريق واحد؟

2. القيادة التزام - فلنرتق لمستوى المسؤولية

- ما هو التزامنا الأساسي كفريق واحد؟
- ما هي الطرق التي سنقوم بها بشكل فردي وجماعي بالتزاماتنا الأساسية؟
- كيف نعتزم ترك مؤسستنا في حال أفضل مما وجدناها عليه؟
- كيف سنضبط ايقاع العمل داخل المؤسسة ونضرب نموذج يحتذى به كفريق قيادة مسؤول بحق الآخرين في مؤسستنا؟

3. القيادة عمل شاق - كن قوياً

- ما هو العمل الشاق الذي يجب على فريق القيادة القيام به لتحقيق النجاح؟
- ما هو العمل الشاق داخل مؤسستنا الذي علينا مواجهته مباشرة؟
- ما هي النقاشات الصعبة التي يجب علينا إجراؤها كفريق واحد؟ وكذلك النقاشات الصعبة والضرورية مع الفرق الأخرى التي سنعمل معها؟
- كيف يجب أن نعطي مثلاً للمرونة والإرادة القوية كفريق واحد؟

4. القيادة مجتمع بأكمله - يجب أن تتواصل مع الآخرين

- كيف نرسخ الشعور الحقيقي بمجتمع القادة بين فريقنا؟
- كيف سنساند بعضنا البعض؟
- كيف سنحتفل بالوصول إلى مراحلنا الرئيسية وتحقيق نجاحات لفريقنا؟
- كيف سندعم نجاح الفرق الأخرى التي سنعمل معها داخل مؤسستنا؟

ومنذ أن تلقينا هذا الطلب من ذلك العميل، وجدنا طلب متزايد حول هذا الأمر، ولذلك استجبنا بتوفير الحل الخاص بـ عقد القيادة للفرق. وكان من دواعي السرور البالغ أن نرى

كيف تُترجم أفكار الكتاب بشكل فعال لمساعدة الفرق على أن تصبح أكثر مسؤولية. حيث كانت العديد من الفرق داخل شركتي من أوائل الجهات التي طبقت هذا النهج وأصبحت أقوى وأكثر قدرة على تحقيق نجاح أكبر لشركتنا. يمكنك أيضاً مراجعة كتاب الدليل الميداني لعقد القيادة للتعرف على الأفكار والاستراتيجيات التي يمكنك استخدامها لبناء فرق عمل مسؤولة.

3. كن قوياً لمواجهة الأمور الصعبة

ترتكز الاستراتيجية التالية على الشرط الثالث من شروط عقد القيادة والذي ينص على أن القيادة هي عمل شاق وأن على القادة أن يكونوا أكثر قوة. وكما سبق وأن استعرضنا ذلك، يعاني العديد من القادة من أجل القيام بالأعمال الشاقة التي تتطلبها أدوارهم، مثل تقديم ملاحظات مرجعية صريحة والتعامل مع الأداء الضعيف وإجراء محادثات صعبة. وليس من السهل التحلي بالقوة كقائد، ويتطلب بذل جهد مضاعف على المستوى الفردي. ولكن إذا رفعنا سقف التوقعات الخاصة بالقادة وشجعناهم أن يصبحوا أقوى من دون تقديم الدعم الكاف لهم، فسبحرزون تقدماً محدوداً فحسب.

حيث يتعين على المؤسسات - وأغنى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية- القيام ببعض الأعمال الشاقة على المستوى التنظيمي للشركة. وعليهم أن يصبحوا أقوى لمواجهة الأمور الصعبة أيضاً. وفيما يلي بعض الأفكار:

تشجيع القادة على أن يصبحوا مسؤولين بحق، وليس خبراء أقوى من الناحية الفنية فحسب كما عرضت في وقت سابق من هذا الكتاب، فإن أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات عادةً هو اعتمادها على ترقية النابغين من الناحية الفنية إلى تقلد أدوار قيادية. والعمل الشاق الذي يتعين على المؤسسة القيام به يتمثل في مقاومة هذا الإغراء. في بعض الأحيان تلجأ المؤسسات لذلك لأنها طريقة ملائمة وسهلة. في أحيان أخرى يكون ذلك لافتقارها الفكرة الواضحة عن شكل القيادة المسؤولة.

دعنا نرجع للحظة للبحث الذي قمنا به على مستوى عالمي والذي أشرتُ إليه سابقاً في هذا الكتاب. حيث طلبنا من المشاركين تحديد السلوكيات التي ترتبط أكثر بالقيادة المسؤولين حقاً. وبالفعل خرجنا بقائمة رائعة تمثل الوضوح الذي نحن في أمس الحاجة إليه فيما يتعلق بما يقوم به القادة المسؤولون بشكل مختلف عن غيرهم من القادة.

القادة المسؤولون:

- يدفعون الآخرين - بما في ذلك فريق عملهم (أو من يتأسونهم)، ليصبحوا مسؤولين بحق بمعايير الأداء العالية؛
- حيث يعالجون المشكلات الصعبة بالعمل ويتخذون القرارات الحاسمة،
- كما يمكنهم التواصل بفعالية على مستوى المؤسسة بأكملها فيما يتعلق باستراتيجية؛
- وهم متفائلون بشأن الشركة ومستقبلها؛
- ويتحلون برؤية واضحة للاتجاهات الخارجية الخاصة ببيئة الأعمال ويعبرون عنها.
- أرجو أن تراجع هذه القائمة الخاصة بصفات القادة وحدد إذا كانت تتوافق مع تعريفك الخاص للسمات الجوهرية الخاصة بالقيادة المسؤولين. استخدم هذه القائمة أو قائمتك الخاصة، كأساس للترقية داخل مؤسستك. وعليك ألا تلجأ إلى الطريق السهل بأن تعتمد على الخبرات الفنية فحسب لتقلد المناصب القيادية.

اجعل الأمر آمناً للتعبير عن الحقيقة إلى السلطة في كثير من الأحيان، من أصعب ما يجب على القادة القيام به هو: إخبار السلطة بالحقيقة. وهذا يعني التحلي بالشجاعة لإثارة قضايا العمل ورفعها إلى الإدارة العليا، حتى وإن كانت هذه القضايا مثيرة للجدل. وبالنسبة للعديد من القادة، يُعد إخبار السلطة بالحقيقة أمراً ليس هيناً على الإطلاق. ويعاني الكثيرون منهم للتعبير عن آرائهم. بينما يختار قادة آخرون التزام الصمت؛ ويرون أن تلك هي أسلم طريقة بالنسبة لهم. وذلك بدافع خوفهم من ردود الفعل السلبية المحتملة من الإدارة العليا.

والسبب وراء صعوبة القيام بذلك هو أن العديد من الشركات تتبع أسلوب «القضاء على من يبلغ الرسالة». وقد يرجع ذلك بالأساس إلى رغبة الإدارة العليا في سماع الأخبار الجيدة فحسب. أو يكون بسبب شعورهم بعدم الأمان. فعندما يتحدث شخص بصراحة ثم يتعرض للهجوم أو الإهانة أو يتم الاستغناء عنه، يخلق كل ذلك بيئة غير آمنة. يتعلم القادة الآخرون على الفور أنه إذا خرجوا عن أعناقهم وأثاروا قضية مهمة أو مثيرة للجدل، فسيتم قطع رؤوسهم. فيلتزم الجميع بالصمت، ولا يتغير شيء. ويزداد العمل الشاق صعوبة.

بل أن الأمر صعب كذلك على كبار المسؤولين التنفيذيين. ليس من السهل الاستماع إلى شخص يخبرك بالحقيقة أو يصارحك بعدم صلاحية ما يتم القيام به. لذلك عليك أن تتعلم كيفية إدارة رد فعلك في مثل هذه الحالات. عملتُ مع قائد كان يميل إلى عدم السيطرة على أعصابه تمامًا عندما يصارح قادته بالسلطة بالحقيقة ويشيرون قضايا هامة. ولم يكن يستطيع السيطرة على نفسه. بل يستشيط غضبًا وقد يسيء لمن حوله لفظيًا. لذلك سرعان ما أدرك من يعمل معه من قادة أنه على الرغم من كل الحديث عن ترسيخ ثقافة المكاشفة والصراحة، إلا أن الواقع أمرًا مختلفًا تمامًا. فإذا كنت مثله، فعليك حقًا العمل على اصلاح نفسك. حيث تحدث «جيم كولنيز» في كتابه «من جيد إلى عظيم» / Good to Great عن ضرورة تقبل القادة لسماع الحقيقة القاسية. لكن الأمر ليس بهذه السهولة دائمًا. وأعرف ذلك جيدًا من خبراتي الخاصة. لأنه من الصعب حقًا العلم بأن الأمور لا تسير على ما يرام داخل شركتك وبخاصة عندما تعطي كل ما لديك من جهد بإنجاح عملك.

من المهم أن يعي جميع القادة أنه عندما يخبرون السلطة بالحقيقية، يجب عليهم القيام بذلك من واقع تحملهم للمسؤولية. فلا يمكنك ببساطة اللجوء إليها كنوع من الشكوى. عليك عرض مخاوفك بطريقة بناءة. أعرف الكثير من المديرين التنفيذيين الذين يكون لهم ردود أفعال عنيفة عندما يخبرهم القادة بالمعلومات بنبرة إلقاء اللوم أو يقومون بذلك دون أن يظهر وأنهم على قدر المسؤولية لإصلاح الأمور. فيُنظر إليهم على أنهم من متدمرين فحسب ويُضعف ذلك من مصداقيتهم.

لذلك كن قوياً في مواجهه الأمور الصعبة وابدأ في جعل قادتك يستطيعون بأمان إخبار السلطة بالحقيقة. وعندما تقوم بذلك، فستصدي للمشكلات الحقيقية التي قد تعيق شركتك. توقف عن التهاون مع الأداء الضعيف، كنت أنا وزميلي نتحدث في مؤتمر حول الأفكار الخاصة بهذا الكتاب. أصبح النقاش مع الجمهور والأسئلة والأجوبة مفعماً بالحياة حيث كان الجميع يتناولون موضوع المسؤولية القيادية.

وبادرنا أحد الحضور بسؤال أخير: «إذا كان هناك شيء أو شيئين يمكن لمؤسستي القيام به لتحقيق المسؤولية القيادية، فما ذلك؟» قلت إن هناك شيئين: الأول، تحديد توقعات قيادية واضحة، والثاني، التوقف عن التسامح مع الأداء الضعيف للقادة.

وبعد انتهاء جلسة النقاش، سارع الكثيرون من المشاركين بالإعراب عن شكرهم لنا على تلك التعليقات. وأخبرنا الكثيرون منهم أنهم بعد التفكير بالأمر، أدركوا تهاون مؤسستهم في مواجهة الأداء الضعيف وأن ذلك يجب أن يتوقف.

لقد تعلمت من خلال الدور القيادي الذي مارسته وكذلك من واقع تعاملي مع العملاء أن هناك ثمنًا تدفعه كل مؤسسة مقابل قبولها بالأداء الضعيف، كما أن هذا الثمن باهظ للغاية. دعونا نفكر على سبيل المثال في نتائج بعض الأبحاث الهامة التي خرجت مؤخرًا من معهد «غالوب» للاستطلاعات؛ في عام 2015، أُجريت دراسة استقصائية كبيرة شملت 2564 مديرًا، أُطلق على هذه الدراسة «حالة المدير الأمريكي»؛ التحليلات والنصائح الخاصة بالقادة. وجد معهد «غالوب» أن 51٪ من المديرين الأمريكيين لا يشاركون بكامل طاقتهم في العمل و 14٪ آخرون يعتمدون عدم المشاركة. وعند احتساب تأثير هذه النسب، قدر معهد «غالوب» خسائر الشركات الأمريكية بما يتراوح بين 319 مليار دولار و 398 مليار دولار. وهذه نتائج صادمة.

ووفقاً لدراسة معهد «غالوب»، تشير هذه النتائج إلى أن ثلثي القادة دخل مؤسساتنا أصبحوا متقاعسين بشكل أساسي عن أداء دورهم القيادي؛ أي أنهم لا يهتمون كثيراً بوظائفهم أو بمن يعملون معهم أو بشركتهم. فكيف لنا أن نأمل في النجاح إذا سمحنا بحدوث ذلك؟ بل يوجد المزيد حول هذا الأمر. توصل معهد «غالوب» أيضاً إلى نتيجة أخرى أو ما يطلق عليه «الأثر التعاقبي»، وهو ما يعني في الأساس أن شعور الموظف بالمشاركة بفعالية يرتبط مباشرة بمدى مشاركة مديره. في واقع الأمر، فإن الموظفين الذين يترأسهم قادة ومدبرون يشاركون بفعالية، يصبح هؤلاء الموظفون أكثر عرضة بنسبة 59٪ أن يصبحوا أكثر فعالية في مشاركتهم بالأعمال.

لذلك من الهام أن تكون هذه الأفكار واضحة على كافة الأصعدة. فكر الآن في تجربتك الخاصة. أظن أنك ستجد في مؤسستك ما يتماشى مع نتائج الاستطلاع هذه. وأنا أعلم يقيناً أنني على المستوى الشخصي كنت أعمل في أفضل حالاتي طوال مسيرتي المهنية دائماً عندما كان لدي قائد عظيم يعجبني، لذلك كنت أذهب إلى عملي كل يوم وأشارك بكامل طاقتي وأتحمل المسؤولية كاملةً. ماذا عن تجربتك الخاصة؟

لقد حان الوقت للبدء في القيام بالعمل الشاق والتوقف عن التسامح مع الأداء الضعيف داخل في مؤسساتنا. فثمن عدم القيام بذلك باهظ للغاية.

والخبر السار في هذا الشأن هو أن عقد القيادة الخاص بشركتك يقطع شوطاً طويلاً نحو تحقيق هذا الهدف لأنه على الأقل يجعل التوقعات القيادية واضحة داخل مؤسستك. حيث سيعلم من خلاله من لا يريدون أن يصبحوا قادة - أو الذين لا ينبغي أن يكونوا قادة - ما هو متوقع منهم. ثم عليهم أن يتخذوا قراراتهم الخاصة بشأن تولي القيادة. أو يمكنك مساعدتهم في ذلك. هذا ما سنستكشفه فيما يلي.

التعرف على القادة غير المسؤولين ومواجهتهم في كثير من الأحيان، يتم تقويض محاولات ترسيخ المسؤولية القيادية داخل المؤسسة بسبب إخفاقنا في اتخاذ ما يلزم بشأن القادة الذين

هم ببساطة ليسوا مستعدين لتحمل المسؤولية. وإبقاء هؤلاء القادة في أدوارهم له عواقب وخيمة. حيث يعطي ذلك رسالة لباقي القادة والموظفين الآخرين بأنك على استعداد لتقبل الأداء الضعيف داخل مؤسستك. كما أنه يؤدي إلى عدم مشاركة أصحاب الأداء العالي في العمل والذين هم مسؤولين حقاً بسبب التقليل من شأن مساهماتهم.

كشفت نتائج ما قمنا به من أبحاث أن 20٪ فقط من الشركات تعتقد أن لديها ثقافة تتعامل في الواقع مع القادة غير المسؤولين وذوي الأداء الضعيف. وعندما سافرت إلى مدن حول العالم وتحديثت إلى القادة، أكدوا لي ذلك. وأخبرني الكثيرون منهم: «نحن نعرف من هم القادة غير المسؤولين لدينا، لكننا اخترنا ألا نحرك ساكنًا حيالهم». كيف يمكن أن يحدث هذا؟ لقد حان الوقت لأن تجعل من مؤسستك مؤسسة قوية وتحدد القادة الذين يعانون في أداء أدوارهم. قد يحتاجون إلى بعض الدعم. ربما يجب ألا يتولوا أدوار قيادية بالأساس. وربما لا يريدون حقاً أداء أدوارهم ويبحثون عن طريق للخروج. ربما يلائمهم أكثر أن يصبحوا مساهمين على مستوى فردي وليس في دور قيادي. ربما كان يُجدر بك تركهم يعملون كخبراء فنيين فحسب وعدم ترقيتهم إلى أدوار قيادية. وقد يكونون في حاجة إلى مغادرة مؤسستك. فمهما كانت النتيجة، يجب على المؤسسة القيام بدورها والتصرف إزاء القادة غير المسؤولين. أعلم أن هذه رسالة قاسية لكثير منكم، لكنني أعتقد أنكم تعلمون أنه من الضروري القيام بذلك.

كان أحد العملاء الذين أعمل معهم في مجال التأمين ويمر بتغيير تحولي. كان يجب تغيير طريقة إدارة الشركة التي استمرت عليها لعقود طويلة. جاء رئيس تنفيذي جديد للشركة وسرعان ما استعان برئيس جديد للموارد البشرية. وبدأ هذان الرئيسان في تحديد مسار جديد لمستقبل الشركة. وتمثل جزء هام من منهجهم في تحديد توقعات قيادية واضحة لكل القادة. وكان مجلس إدارة الشركة يشجع تمامًا القيام بذلك.

وخلصوا إلى وضع مجموعة من توقعات القيادة أطلقوا عليها حوار «تكلفة العبور نحو المستقبل». وأظهروا كل شيء أمام قادتهم بمتى الشفافية. وتضمنت «تكلفة العبور» قائمة

من المعايير والتوقعات المطلوبة من قادة المستقبل. كما استخدموا هذه المعايير لتقييم كوادهم من القادة؛ لمعرفة من لم يرقوا مستوى هذه التوقعات الجديدة.

كانت هناك بعض المناقشات الصعبة والصريحة. وقرر العديد من القادة مغادرة المؤسسة. غادر بعضهم طواعية، وتم الاستغناء عن البعض الآخر. كانت فترة عصيبة، ولكن في نهاية الأمر أصبحت المؤسسة أكثر قوة لأن من بقى من القادة تمتعوا برؤية واضحة تمامًا وكانوا ملتزمين بممارسة القيادة وفقًا للنهج الجديد. وكانوا جميعًا قادة مسؤولين.

هل ترى أن هذا نهج صعب للغاية؟ قد يشعر بعضكم وهو يقرأ بذلك. ولكن في نهاية الأمر، هذا ما يعنيه أن تكون جادًا بشأن تحقيق المسؤولية القيادية الحقيقية داخل مؤسستك. نحتاج إلى المزيد من اليقظة والتوقف عن السذاجة؛ وافترض أن القادة العاجزين والضعفاء وغير المسؤولين يمكنهم مساعدتنا لنصبح ناجحين. فلن يمكنهم ذلك أبدًا. لقد حان الوقت لأن نصبح أقوياء ونقوم بالمهام الصعبة.

4. التواصل مع قادتك

ينص الشرط الرابع من شروط عقد القيادة على ضرورة التواصل بين القادة لبناء مجتمع من القادة وثقافة قيادة قوية. ووفقًا للدراسة الاستقصائية التي قمنا بها ترى 27٪ فقط من المؤسسات أن لديها ثقافة قيادة قوية. يُعد التواصل مع القادة الآخرين خطوة هامة يجب اتخاذها على المستوى الفردي، كما أنه من الأهمية بمكان لأي مؤسسة ترغب في بناء ثقافة المسؤولية القيادية تشجيع هذا التواصل والترابط. ولكن لماذا؟

بدأت العديد من المؤسسات بشكل متزايد إدراك أن التعاون هو الطريق الرئيسي لتشجيع الابتكار الحقيقي والنجاح المستمر اليوم وفي المستقبل. فسياسة الأبواب المغلقة، الصراعات الداخلية، والتنافس ليست هي السبيل لتحقيق هذا النجاح. بدلاً من ذلك، تحتاج المؤسسات إلى قادة يتفهمون الاستراتيجية الشاملة، ويدركون ما عليهم القيام به في أقسامهم ووحدات

أعمالهم وكذلك ما يجب القيام به على مستوى المؤسسة ككل. نحتاج إلى قادة لديهم عقلية الشركة الواحدة ويستطيعون العمل كمجتمع قادة يتماشى مع هذه الفكرة.

ذكرتُ في الفصل السابع عدة استراتيجيات يمكن للقادة على المستوى الفردي تنفيذها لبناء مجتمع من القادة. وسأركز فيما يلي على الطريقة التي يمكن بها للمؤسسات مساعدة قادتها على التواصل مع بعضهم البعض.

تقييم ثقافة القيادة الحالية الخاصة بك قبل أن تبدأ تنمية سبل التواصل بين قادتك، من المهم أن تفهم ما لديك حاليًا، يمكنك تطبيق قياس لثقافة القيادة داخل مؤسستك. غالبًا ما نستخدم هذا الاستبيان الخاص بنا مع عملائنا، أو ما نطلق عليه استبيان مجتمع القادة حيث يوضح الشكل 2.12 عدة بيانات يمكنك استخدامها لتقييم مؤسستك.

أثناء مراجعة إجاباتك عن تلك الأسئلة، ما هي الأنماط التي تراها؟ ما هي نقاط القوة لدى مؤسستك؟ ما هي نقاط الضعف التي يجب معالجتها؟ ارجع إلى الاستراتيجيات المتبقية أدناه للحصول على أفكار حول كيفية بناء مجتمع قوي من القادة.

عقد منتديات حول القيادة بشكل دوري لمساعدة القادة على بناء علاقات متبادلة كما ذكرتُ سابقًا في هذا الفصل، فإن إحدى الممارسات التنظيمية الهامة التي تنفذها الشركات الرائدة في المجال هي إقامة منتديات قيادة منتظمة تجمع القادة. ومن خلال خبرات عملائنا الخاصة، تحققنا من صحة هذه الممارسة. تتيح المنتديات الدورية الفرصة للقادة للالتقاء مع بعضهم البعض والتواصل وبناء العلاقات. تساعد هذه المنتديات في القضاء على حالة العزلة التي يعاني منها العديد من القادة يوميًا.

وعند إدارة هذه المنتديات بالشكل الصحيح، تساعد على توضيح استراتيجية العمل الخاص بالمؤسسة وتعزيز التوقعات المتعلقة بالقيادة.

التعليمات:

قيّم ثقافة القيادة الخاصة بمؤسستك وفقاً لكل عبارة من العبارات أدناه.

صواب تماماً	صواب إلى حداً	خطأ تماماً	ثقافة القيادة في منطمتك		
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	1. يتمتع قادتنا بوضوح الرؤية الاستراتيجية لمؤسستنا.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	2. يشعر قادتنا بالحماس تجاه مستقبل شركتنا.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	3. يتشارك قادتنا في طموح واحد وهو أن يصبحوا قادة عظماء.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	4. يبارس قادتنا أدوارهم القيادة كجبهة موحدة وفقاً لمفهوم الشركة الواحدة.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	5. يحمل قادتنا بعضهم بعضاً المسؤولية ويتخلصون من السلوكيات القيادية غير المثمرة.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	6. يحتفل قادتنا بالنجاحات وما وصلوا إليه من مراحل العمل.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	7. يقضى قادتنا على العزلة والعمل خلف الأبواب المغلقة ويتعاونون بشكل فعال.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	8. يتأكد قادتنا من أن السياسات الداخلية وجداول الأعمال الشخصية يجب ألا تكون من العوامل المؤثرة.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	9. يضرب قادتنا مثلاً يحتذى به على المرونة والعزيمة الشخصية في مواجهة الشدائد.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	10. يدعم قادتنا بعضهم البعض - ويقف كل منهم في ظهر الآخر.

الشكل 2.12 - يوضح استبيان مجتمع القادة.

فهي توفر مكان للقادة للتواصل فيه وبناء العلاقات مع بعضهم البعض. لقد تعلمنا أنه من الصعب فعليًا بناء مجتمع من القادة بين مجموعة من الغرباء. عندما تقوم بذلك بالشكل الصحيح، ستجد القادة قادرين أكثر على التعاون والابتكار وتحمل المسؤولية عن أدائهم.

ما يجب القيام به لجعل منتدى القادة ناجحًا؟

أولاً، من المهم أن تتحلى بوضوح كامل بشأن من يجب تواجدهم في المنتدى. غالبًا، يتم دعوة أعلى مستويين أو ثلاثة مستويات من القادة وكذلك من لديهم إمكانات قيادية عالية.

ثانيًا، يجب أن يبدأ الحدث بكلمة افتتاحية من الرئيس التنفيذي يعرض فيها المستجدات الخاصة بالعمل، ومراجعة لاستراتيجية الشركة، وتذكير بالتوقعات القيادية.

ثالثًا، يجب أن يتناول جدول الأعمال قضايا العمل الهامة والتي تدور حول القيادة بقوة كمجموعة واحدة من القادة. عادة، يتناول الحدث أولويات لا تتعلق بأقسام العمل أو طريقة التشغيل ولكنها تحديات رئيسية تواجه القادة على مستوى المؤسسة بأكملها من أجل التأكد أن القادة قادرين على القيادة وفقًا للإجراءات الموصى بها والتي ستشكل أساسًا لالتزاماتهم الشخصية.

أخيرًا، وجدت أن أفضل منتديات القادة تنتهي بدعوة قوية للعمل يطلقها الرئيس التنفيذي. عليك بتعلية سقف الطموحات أمام قادتك. والتأكيد على أهمية المسؤولية القيادية على المستويين الفردي والجماعي.

قم بإعداد مجموعات من الزملاء تتحلى بالمسؤولية القيادية عملنا مؤخرًا مع أحد العملاء لمساعدته في تصميم وتنفيذ منتدى للقادة. وكانت من بين ما سمعنا من القادة من موضوعات أثناء عملية التخطيط للمنتدى إحساس هؤلاء القادة بالانعزال عن بعضهم البعض. فأوصيهم أنه بعد انتهاء منتدى القيادة يجب أن تقوم كل مجموعة صغيرة من ستة إلى ثمانية قادة بإجراء مكالمة هاتفية جماعية بصفة شهرية يركزون فيها فحسب على مناقشة التحديات التي يواجهونها كقادة وعلى تحمل كل منهم للمسؤولية القيادية في دوره القيادي الذي يؤديه.

عندما اقترحنا هذه الفكرة، علق المدير التنفيذي بأن قاداته مشغولون للغاية لدرجة أنهم لن يجدوا 12 ساعة على مدار العام للالتزام بإجراء هذه المكالمات الجماعية. وأدر كنا تعطش جميع القادة للتوصل فيما بينهم، فضغطنا قليلاً على الرئيس التنفيذي. وفي نهاية الأمر وافق على السماح لنا باقتراح الفكرة في المنتدى، وبناءً على استجابة القادة، إما أن نمضي قدماً في تنفيذ هذه الفكرة أو القضاء على الفكرة من أساسها.

خمن ماذا جرى؟

عندما عرض زميلي الفكرة، أيد القادة بأغلبية ساحقة التمسك بهذه الفرصة. لقد أعدنا لهم بعض الإرشادات البسيطة، ولكن تركنا غالبية الأمر لهم للتخطيط للمكالمات بأنفسهم. تذكر، من المفترض أن يدير هذا الأمر ذاتياً. وكان ذلك هو الاختبار النهائي لمسؤوليتهم القيادية على المستوى الشخصي والجماعي كقادة.

وبعد مضي عام على إطلاق هذه الممارسة، ما زال القادة يجتمعون في مجموعات المسؤولية القيادية بشكل دوري. وبالنسبة لي، أرى أن هذا دليلاً على الحاجة الماسة إلى التواصل بين القادة والتعلم من بعضهم البعض ودعم بعضهم البعض لتحقيق المزيد من المسؤولية القيادية الحقيقية. ماذا يحدث في مجموعات المسؤولية القيادية بين القادة الأقران؟ يبدأ القادة الجلسة بعرض المستجدات فيما يخص كيفية أدائهم لأدوارهم القيادية. ثم يقومون بمراجعة الالتزامات التي قطعوها في جلستهم السابقة ومناقشة ما نجح وما لم ينجح. ثم يساند القادة بعضهم البعض من خلال تبادل وجهات النظر لمساعدة بعضهم البعض حتى يصبحوا أكثر فعالية. أحياناً يتمكن القادة من معالجة موضوع كان يمثل عائقاً من الناحية التنظيمية، مثل كيفية تحقيق التعاون بين وحدات الأعمال والإدارات المختلفة. حيث يتناول القادة هذا الموضوع بالمناقشة ويجددون الاستراتيجيات التي يجب تنفيذها، ثم يلتزم الجميع شخصياً بدفع الأمور إلى الأمام في نطاق عمله من أجل تحقيق سبل تعاون أكبر على مستوى المؤسسة بالكامل.

الأفكار الختامية- ترسيخ المسؤولية القيادية القوية داخل مؤسستك:

كما ناقشنا، تشكل فجوة المسؤولية القيادية تحديًا حقيقيًا للعديد من المؤسسات. ووفقًا للبحث الذي قمنا به، تؤكد حوالي ثلاث مؤسسات من أصل أربعة من تلك التي أجرينا عليها الاستبيان أن المسؤولية القيادية مسألة في غاية الأهمية بالنسبة للأعمال. هناك احتمالية كبيرة أن مؤسستك تعاني أيضًا من هذه المشكلة. تمثل الأفكار الواردة في هذا الفصل خريطة طريق لتضمين المسؤولية القيادية الحقيقية داخل مؤسستك.

ويبدأ كل شيء بأن تجعل المسؤولية القيادية أولوية بالنسبة لمؤسستك. حيث يجب عليك تحديد توقعات واضحة لقادتك من خلال انشاء عقد قيادة خاص بشركتكم. يجب أن تتحلى بالشجاعة للقيام ببعض العمل الشاق الضروري لترسيخ أساس من المسؤولية القيادية على مستوى المؤسسة. وختامًا، يجب أن تجد طرقًا لبناء مجتمع قوي من القادة، وذلك من خلال تعزيز بناء العلاقات بين قادتك على جميع المستويات.

اختبار شجاعة القادة- تطبيق عقد القيادة داخل مؤسستك

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

- 5 - إلى أي مدى تعتبر مؤسستك المسؤولية القيادية من أولويات العمل؟
- 6 - كيف يمكنك القيام بعمل أفضل لتحديد توقعات قيادية واضحة لقادتك؟
- 7 - إلى أي مدى تحتاج أن تصبح قويًا لمواجهة الأمور صعبة؟
- 8 - هل تتسامح مع القادة غير الأكفاء وغير المسؤولين داخل مؤسستك؟
- 9 - كيف يمكن لمؤسستك تعزيز قدرة القادة على التواصل مع بعضهم البعض؟