

المقدمة

تمتعتنا - نحن المؤلفين - ولسنين طويلة بامتياز هام هو التعامل مع مجموعة كبيرة من مسؤولي⁽¹⁾ المؤسسات والمنظمات الكبيرة والمدراء الشباب، ومعظمهم من الذين حققوا نجاحات هامة في حياتهم المهنية، أو أنهم كانوا يملكون قدرات قيادية تنتظر من يساعدها على الظهور. وقد لاحظنا أنهم غالبا ما كانوا يفتقدون الشعور بالراحة تجاه الأدوار القيادية التي كانوا يمارسونها في حياتهم.

وكثيرا ما كانوا يفتقدون الوضوح فيما يجب عمله، أو أين يتجهون، أو أحيانا أخرى يعانون من الإحباط، أو الصراع الداخلي، أو التعاسة، بكل ما تحمله الكلمة من معنى. ويكاد يجمعهم جميعا إطار واحد، هو أنهم عجزوا عن وضع إصبعهم على السبب. إنهم ببساطة يشعرون أن شيئا ما لا يسير في الاتجاه الصحيح.

وقد استنتجنا أن هذا القلق ينشأ غالبا من حقيقة أنهم وإن لم يتوقفوا عن تقييم ما تعنيه كلمة «قائد» لهم شخصيا، إلا أنهم افترضوا دائما أنهم

(1) تحمل هذه المفردة معاني كثيرة، فهي السلطة التنفيذية أو أحد أعضائها، أو هيأتها الإدارية أو موظف إداري كبير، وكلها تتضمن القدرة على اتخاذ القرار، لذلك آثرنا جمع كل هذه المعاني بكلمة مسؤول لما تحويه المسؤولية من القدرة على اتخاذ القرار، وهو جوهر الكلمة. (المعرب).

سيمارسون في المستقبل دورا قياديا أكبر من دورهم الحالي . وبدلا من مناقشة ما تعنيه القيادة لهم كي يتحملوا فيما بعد مسؤولية اختيارهم ، فإنهم يندفعون لممارسة القيادة في حياتهم المهنية . وفي بعض الحالات يكون هذا الاندفاع في الاتجاه المعاكس أي هروبا من أدوار القيادة ، ودون أن يعرفوا السبب أيضا . وفي الوقت الذي يكتشفون فيه «أن الأمور قد تغيرت» يتحول ما كان واضحا لهم ذات يوم ، إلى غموض وإبهام محيرين .

أما بالنسبة للأشخاص الذين بدأوا الآن السير فوق مضمار القيادة فإن القلق بالنسبة لهم يكمن في أن القرار القيادي ، سواء كان مع أو ضد ، قد اتخذ بشيء من اللامبالاة أكثر مما هو قرار مدروس أو حتى عاطفي ، وهي طريقة لا تبدو أنها مجدية لتقييم الأمر بشكل موضوعي .

ومن خلال السنين الطويلة التي قضيناها في مركز القيادة الخلاقة ، ومن الاستشارات العديدة التي كنا نقدمها حول الحياة المهنية للعديد من الأشخاص وجدنا أن عدم مواجهة أوجه القلق هذه يمكن أن يشكل خطرا على أولئك الأفراد ، كما يمكن أن يحمل آثارا سلبية لعائلاتهم ، وزملائهم في العمل ومؤسساتهم . ويبدو أن الأشخاص الذي يمارسون أدوارا قيادية وتنقصهم في نفس الوقت الإثارة ، والرؤية ، والحيوية لتواكب نشاطهم المهني ، يسببون مشكلات لكل من يحيط بهم وبشكل خاص لأنفسهم .

كم هو هدر للطاقات أن نرى عددا كبيرا من الناس يجلسون في مقاعد المتفرجين أو على خطوط التماس بدلا من أن يمارسوا أدوارا قيادية ، أو يتخذون سبلا تقودهم إلى حياة مهنية تزدهر فيها طاقاتهم الكامنة ، فيضيفوا إلى مؤسساتهم الكثير .

القيادة كقرار شخصي مدروس

يزود هذا الكتاب الذي يتحدث عن اكتشاف القيادة داخل الذات ، المسؤولين والمديرين ، والقادة المحتملين ، بطريقة لفحص ممارساتهم

القيادية، والفرص المتاحة لهم على ضوء أهداف أوسع رسموها لحياتهم وآمال أكبر تداعب مخيلاتهم وهدف الكتاب هو مساعدتك على استجلاء رؤيتك الشخصية حول الغرض من القيادة في مسيرة حياتك الخاصة.

ونستطيع القول استنادا إلى خبرتنا، أن هذا الاستجلاء سيمكنك من ممارسة دور رقابي أكبر على اختياراتك فيما يتعلق بالقيادة وسيساعدك على تحقيق نجاح أكبر كقائد في المحيط الذي تعمل فيه.

ويعكس الكتاب قناعتنا بأن العديد من الناس سوف يستفيدون من توجه واع، ومنهجي لفهم كيف تتناغم الرؤية الشخصية، والقيم، والمهارات والخصائص الأخرى مع متطلبات القيادة.

ولأول مرة يصبح بالامكان التعامل بطريقة منظمة مع موضوع القيادة كقرار يتعلق بالحياة المهنية يتخذه الفرد بشكل واع. بعبارة أخرى اتخاذ الخيار المهني الناضج بشكل مدروس، أكثر منه كنتيجة عرضية للارتقاء الروتيني في سلم المهنة. ونحن نقدم هنا طريقة تمكن المسؤولين، والمدراء الذين يملكون طاقات كبيرة من فحص الأسباب التي تجعلهم مرتبكين، أو تعوزهم الثقة الكاملة بأنفسهم حول الأدوار القيادية.

لمن نتوجه في هذا الكتاب؟

لا يحتاج كل قائد، أو شخص يحتمل أن يرتقي إلى مستوى القيادة إلى قراءة هذا الكتاب، فهو لن يثير اهتمام الأشخاص الذين يشعرون أن كل ما في طريقهم واضح - سواء كانوا يسيرون باتجاه القيادة أو يبتعدون عنها، ولن يجدوا فائدة في دراسة هذه المسائل. ونحن نأمل لهؤلاء أن يكونوا دوما في جادة الصواب فيما يتخذونه من قرارات، وأن لا يعطوا للمسألة أبدا فكرا آخر. إن بعض الناس محظوظون في امتلاكهم لهذه القناعة بصواب طريقهم.

ولكن خبراتنا تدل أن الغالبية العظمى من الناس يقفون في نقطة ما بين

نهايتي هذا البعد. وسوف يستفيدون من اكتشاف ما يقف وراء ردود أفعالهم الحدسية حتى ولو كانوا يشعرون بالرضى عن خياراتهم. وقد يشعرون بالارتباك وبرغبة قوية في البحث عن طريق أفضل. هذا الكتاب هو لهؤلاء الناس.

ونحن نعتقد أن ما سنقوله لن يفيد منه فقط المسئولون القياديون الذين يتمتعون بخبرات قيادية لسنين طويلة فقط، بل سيمثل عوناً طيباً أيضاً لأولئك الأفراد الذين يتطلعون الآن إلى دور قيادي في حياتهم المهنية. وسيجد الأفراد الذين يلتحقون ببرامج تطوير القدرات القيادية، هذا الكتاب، غنياً بالأفكار، سواء قبل أو أثناء أو بعد التحاقهم بتلك البرامج.

والناس الذين يحبون أن يقضوا بعض الوقت مع ناصح أو مستشار، سيجدون هذا الكتاب محققاً للهدف، مع أنه لن يكون بديلاً عن الاستفادة من التعامل المباشر مع خبير مهني من أصحاب الاختصاص. وعندما يجد أحد هؤلاء الناس، ناصحاً أو معلماً جيداً، فنحن نحثه أن ينتهز الفرصة الطيبة هذه. وسوف يغني هذا الكتاب ما سيجري من نقاش بينهما.

ونحن نتمنى أيضاً أن يقرأ العاملون في برامج تطوير القيادة والمدربون المهنيون والمختصون هذا الكتاب. نحن نعتقد أنه سيساعدهم على مساعدة الآخرين.

وأخيراً، نأمل أن يصل هذا الكتاب إلى أيدي أولئك الذين لا ينظرون بشكل جدي إلى مسألة الأدوار القيادية برمتها، لأننا نؤمن بقوة أن احتمالات القيادة وقدراتها موزعة بشكل واسع في كل الحضارات. ويجب أن لا تقتصر القيادة على شريحة محدودة من الجنس البشري. فهناك الكثير من العمل القيادي في العالم يجب أن ينجز، وما يجب أن ينجز أهم من أن يترك لمجموعة صغيرة من النجوم. إننا نشعر أن العالم سيكون أفضل عندما يعهد بالقيادة إلى عدد أكبر من البشر.

الإطار

وضع هذا الكتاب ضمن إطار منهجي يصل ما بين «ذاتك» والأدوار القيادية التي تمارسها الآن أو المتوقع أن تمارسها فيما بعد. وقد التزمنا إلى حد كبير معالجة الجانب الشخصي من القيادة، مع أن العالم الخارجي بقي حاضرا في تعاملنا مع الموضوع ولو بعبارات عامة.

والهدف الرئيسي الذي نتطلع إليه هو أن يحقق لك الكتاب وضوحا أكبر في معرفة من تكون، ومن تريد أن تصبح، وبالتالي أكثر حسما في اتخاذ قرارات حول خياراتك القيادية، وأكثر سعادة بها، وأكثر قدرة في العمل لها ووفقها.

كيف الطريق إذن، إلى تنظيم عملية بحث شامل عقلاني ومباشر وقابل للتطبيق، في هذا الميدان الشاسع؟ هنا، لعبت خبرتنا الشخصية الدور الأكبر. وقد قمنا عقب مناقشات مطولة بيننا نحن الاثنين، وبيننا وبين زملائنا، باستخراج جوهر آلاف المحادثات حول حياتنا المهنية كي نقدم بعدها جوابنا الأفضل.

ويأخذ جوابنا هذا شكل عناوين رئيسية قليلة منسقة ضمن إطار شامل، يندرج تحتها العديد من التمارين المنشطة للذهن والمحرضة على التفكير، مع مجموعات من الأسئلة المحددة وذات الطابع الشخصي إلى حد كبير، كي تستطيع مساعدتك على التركيز على تحديد رغباتك واحتياجاتك الضرورية.

ويتضمن الإطار الذي أشرنا إليه في الفقرة السابقة خمسة مواضيع

رئيسية وهي:

1. المسار الذي تعمل فيه الآن، من خلال: الأدوار القيادية، والتوقعات والآمال والفرص المتاحة.
2. رؤيتك الشخصية، وفيما إذا كانت القيادة جزءا هاما منها.

3. قيمك الجوهرية، وكيف ترتبط برؤيتك القيادية.
4. مزاياك الشخصية التي تساند عملك كقائد، وكيف تعطي هذه المزايا لعملك نكهته الخاصة.
5. التوازن بين عملك القيادي وجوانب حياتك الأخرى وفيما إذا كانت هذه الجوانب تساعدك على التركيز الملائم وتقديم لك الدعم والطاقة المناسبين.

يبحث الفصل الأول مشكلة دخول حلبة القيادة أو الخروج منها، وأهمية أن تكون من الناحية الشخصية أكثر إدراكا لدور الممارسات القيادية في تعزيز رؤيتك الشاملة للحياة، وإثراء قيمها، أو إضعافها وخلخلتها. وقدما في هذا الفصل إطارا للقاعدة التي ستنتقل رحلتك منها عبر صفحات هذا الكتاب.

أما المواضيع الخمسة الرئيسية التي ذكرناها في الفقرة السابقة فسوف نستكشف آفاقها وبعثق خلال الفصول من الثاني إلى السادس، وسنورد فيها أمثلة مأخوذة من مقابلات أجريناها، ومن الحياة العامة. وتضم الفصول المذكورة العديد من التمارين لإجرائها والتعلم منها، وهي تمارين هامة مع أننا لا نتوقع أن يقوم كل قارئ بحلها جميعا وان كنا نوصي بذلك كي تكتمل الفائدة. لقد هدفنا من وضعها أن تساعدك على الوصول إلى أجوبتك الخاصة على التحدي الرئيسي الوارد في كل فصل من الفصول الخمسة المذكورة.

أما الفصل السابع، فيربط بين الرؤى التي كونتها في كل فصل من الفصول الستة الأولى. ويرشدك من خلال عملية تلخيص كل ما توصلت إليه للتعرف أين تقف في مسيرتك القيادية، ولتقرر أين يمكن أن تتجه انطلاقا من هذا الموقف. ويقدم لك الملحق الثاني اقتراحات لقراءات أوسع حول المواضيع الخمسة الرئيسية.

شكر و عرفان

يعود الفضل في إخراج هذا الكتاب للعديد من الأشخاص . أول ما نقدمه من شكر، فإلى اثنين وثلاثين مسؤولاً ومديراً أجرينا معهم مقابلات عام 1998 في مرحلة أساسية من حواراتنا حول هذا الكتاب. وقد أنهى كل منهم متابعة برنامجاً كاملاً عن تنمية القدرات القيادية في مركز القيادة الخلاقة. وقد بنوا رؤاهم الذاتية على اكتشافات حديثة كانت مفيدة جداً لنا.

وكل الكتاب مدينون لأولئك الذين سبقوهم في ميدان عملهم. ونحن نقر بذلك، ممتنين ومعترفين بهذا الدين. وقد رأى كل من زار مركز القيادة الخلاقة أكبر مكتبة في العالم حول موضوع القيادة، وهي من الحجم بحيث نعترف أننا لم نقرأها كلها.

ولكننا قرأنا الكثير من كتبها، ونعرف الآن كم هو ثمين ما تحويه بين جنباتها. وسوف نستمر في القراءة والدراسة، بحثاً عن أجوبة أفضل لمشكلات تبرز مجدداً حول موضوع القيادة.

وقد أخذنا الكثير عن كثير من خبراء القيادة. بعض هؤلاء كانوا على اتصال بمركز القيادة الخلاقة، أما الآخرون فلا. وقد عرضنا خلال الكتاب وجهات نظرهم، أو مكتشفاتهم، لا لدعم نظرية ما فقط، إنما لتساعدنا على جلاء نقطة، أو الوصول إلى رؤية ما.

ولقد تلقينا مساعدة ممتازة من زملائنا الأعضاء في مركز القيادة الخلاقة. ويملك هؤلاء الزملاء ممارسات مستقلة كمدرسين في موضوع القيادة، كما عملوا ويعملون مستشارين لعدد من المؤسسات. وبالطبع فقد رحبنا بالاستفادة مما أنجزوه لأنهم يملكون وجهات نظر ومصادر بيانات خاصة بهم، ونحن سعداء لأن نتقدم بشكرنا للمساعدة التي قدمها كل من روبرت. أي. ويكنسون من جمعية المعالجة النفسية، في جرينزبورو كارولينا الشمالية، كاثرين. إي. جوردان، وهي مستشارة مهنية مجازة في

وينستون سالم، نورث كارولينا، أماندا مائيس، المدرب في برامج التنمية القيادية نورث كارولينا، سام مانوجيان، مسؤول التدريب في جرينزبورو، روجر بيرمان، رئيس أنظمة الأداء القيادي في وينستون - سالم في نورث كارولينا، جويس ريتكمان، رئيس جويس ريتكمان وشركاه ليمتد في جرينزبورو، وارنستاين تايلر، مدير مسؤول، لمؤسسة إي هيلي ستارت في جرينزبورو.

ولعب بايرون شنايدر من جوسي باس، دور الناصح والموجه لعملائنا منذ بدايته. ونتمنى أن ينقل شكرنا أيضا لجهازه من العاملين ولإدارة لما قدموه أيضا من مساعدة قيمة. ولكننا نشمن بشكل خاص حماسه وتشجيعه لنا لإنجاز هذا المشروع. وقد ساعدنا كاتبان قديران جدا على تحويل ما لدينا من أفكار ودراسات متعددة إلى كتاب وهما آلن فينبل في سان فرانسيسكو وبيروني جيزلين في جرينزبورو. شكرا لكم يا شباب.

وما كان هذا الكتاب ليرى النور لو لم يكن لدينا قيادة حقيقية لشخص لم يفكر أبدا أن يمارس القيادة. إنها السيدة مارسيا هـ. هروفيتش ووظيفتها في المركز محرر رئيسي، ولكنها في الحقيقة أكثر من ذلك. كانت مارسيا بطلتنا، وكاتبتنا، ومفكرتنا، ومساعدتنا وصدیقتنا. ولقد أصبحت قريبة جدا من أن تكون مرشدتنا أيضا. مارسيا... هذا الكتاب، هو كتابك أيضا.

أيلول (سبتمبر) 2000

روبرت ج. لي

نيويورك، نيويورك

سارة. ن. كينج

جرينزبورو. نورث كارولينا

الكاتبان

روبرت. ج. لي مستشار في الإدارة في نيويورك سيتي. عمل مع مسؤولين كبار حول التأثير الشخصي والمؤسساتي. وكان رئيسا لمركز القيادة الخلاقة ومستشارا في التنظيم القيادي ما بين عامي 1994 و1997. وهو الآن زميل في المعهد المذكور. أسس عام 1974 شركة لي هيكت هاريسون، لتقديم خدمات تتعلق بالنشاط العملي والمهني، تنتشر فروعها في أكثر من سبعين مدينة في العالم كله. كما يعمل عضوا متعاقدا مع معهد آوتبلسيمنت وكان أستاذا مساعدا في كلية باروش - سيتي بوينفرسيتي أوف نيويورك. وكان مديرا لجمعية التخطيط للموارد البشرية. ويحمل شهادة دكتوراه في علم النفس من جامعة كيز وسترن ريزرف.

سارة. ن. كينج: مديرة البرنامج المفتوح في مركز القيادة الخلاقة CCL المعهد الذي يلتحق به سنويا ما يزيد عن عشرة آلاف شخص. وقد عملت مع العديد من المسؤولين كمديرة ومدربة في العديد من برامج المركز، ومن بينها برنامج تطوير القيادة وبرنامج القيادة لدى النساء وبرنامج أسس القيادة.

وقد انضمت كينج إلى مركز القيادة الخلاقة كباحثة مساعدة في برنامج لدراسة تطوير عمل مئة سيدة يحملن مسؤوليات قيادية في مئة مؤسسة في فورتشن، وقد نتج عن هذا المشروع كتاب مثير اعتبر فتحا في ميدانه وحمل

عنواناً طويلاً: تحطيم السقف الزجاجي... هل تستطيع النساء الوصول إلى قمة الشركات الكبرى في أمريكا؟ (تأليف آن موريسون، راندال. ب. وايت ايلين فان فيلسور، اديسون ويسلي، ومركز القيادة الخلاقة 1992) وكينج حالياً عضو في فريق بحث لاستجلاء خيارات وحساب الربح والخسارة الشخصيين لدى نساء حققن إنجازات كبرى في عملهن. وتحمل كينج إجازة من جامعة ويك فورست، وماجستير في الإدارة التربوية من جامعة كورنل.