

## الفصل الأول

### أين تقع القيادة في حياتك

لقد لاحظنا، باعتبارنا مستشارين ومدربين لمسؤولين ومدراء في مؤسسات ومنظمات وشركات مختلفة أن زبائننا يعبرون هذه الأيام عن مشاعر جديدة وصيغ تفكير مختلفة عما كنا نسمعه من زملاء لهم في السابق. وبدأ الكثيرون من القادة الذين نعمل معهم، أقل وثوقا فيما إذا كانوا قد وجدوا فعلا المكان المناسب لهم في العالم لمجرد أنهم يشغلون الآن مواقعهم القيادية. وعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققوها، فإنهم غالبا ما يعترفون بأن هناك شيئا ما في غير محله.

وقد استنتجنا من الحوارات والمناقشات والتفاعلات مع العديد من الذين التحقوا ببرامجنا التدريبية حول القيادة، أن مشكلتهم هي على الأغلب، أنهم يمارسون أدوارا قيادية دون أن يفكروا ماذا تعني لهم كلمة قائد، ومع أنهم يعرفون المسؤولية التي تلقوها على كاهلهم قيادة وجوه عديدة من النشاط اليومي، إلا أنهم لم يقوموا أبدا بدراسة معمقة لمعرفة كيف انبثق دورهم القيادي من عملهم، وإلى أي مدى ينبثق هذا الدور من أهدافهم وقيمهم وقدراتهم الشخصية أو يخدمها. ونتيجة كل ذلك تجدهم غير واثقين فيما إذا كانوا يمضون أفضل سني حياتهم يفعلون ما يريدون فعلا أن يفعلوه.

هل تساءلت يوما إذا كان دورك القيادي يستحق أن تتخلى في سبيله عن كل الأشياء الأخرى التي يمكن أن تفعلها بحياتك؟.

هل تجد أن الإمساك بعجلة القيادة، مختلف عما توقعته؟ هل أنت رجل متأمل وتتساءل فيما إذا كانت القيادة هي فعلاً المكان الذي ترغب أن تكون فيه؟ في هذا الفصل سوف نطرح أسئلة كهذه، ونشرح كيف ستساعدك فصول الكتاب في الإجابة عليها، وكيف يمكن حل مشكلاتها على المستوى الشخصي، وذلك من خلال سلسلة مبرمجة من الأبحاث والحوارات والمناقشات، والأسئلة، والتمارين.

يتوجه هذا الكتاب في جوهره إلى معالجة مسألتين رئيسيتين:

إذا وجدت نفسك اليوم في موقع قيادي، أو تأمل أن تصبح فيه، أو أنك غادرته وتود العودة إليه مستقبلاً، هل لديك تصور عما تود أن يحققه لك شخصياً هذا الموقع، وعما تستطيع أنت كقائد أن تقدمه لمؤسستك في آن واحد؟

هل سيعود عليك عملك القيادي بالنفع الشخصي آخذاً بعين الاعتبار أهدافك الشخصية، وقيمك، واحتياجاتك، ومواردك المالية، ويكون في الوقت نفسه مفيداً ونافعاً للآخرين وللعالم الخارجي؟

### هل اخترت مسارك في القيادة؟

نتقاسم، نحن مؤلفي هذا الكتاب، نصف قرن من الخبرة في مساعدة المسؤولين في تطوير مواهبهم وأساليب عملهم. وفي العقد الأخير زارتنا أعداد كبيرة من الزبائن ليطرحوا علينا الأسئلة في محاولة لاستجلاء حقيقة مواقعهم في عالم القيادة، وموقع القيادة في عالمهم الشخصي وحياتهم. في الماضي كانوا يزوروننا لمساعدتهم في التحقق من حدود إمكانياتهم، وحاجتهم لتطوير هذه الإمكانيات، أو بحثاً عن أجوبة لأسئلة هامة مثل كيف

يصبح هذا المسؤول عاملاً أكثر فاعلية في عمليات التغيير، وكيف يمكن أن يواجه مشكلات الهيكل وإعادة الهيكلة في المؤسسة، وكيف نعالج السياسات المرسومة ونتصدى لصعوبات التعامل مع العاملين، وكيف نخفض من حجم الضغط العصبي الكبير الذي يعاني منه القياديون. ثم بدأنا نسمع منهم عن هموم أخرى حول أدائهم كقادة، لا عن «وظيفتهم» كقادة؟. وسمعناهم يعبرون عن عدم رضاهم عن حياتهم المهنية وحتى عندما يقومون بعملهم بشكل جيد، فقد عبروا عن تحفظاتهم لأنهم لا يسيطرون على الوجوه الشخصية في حياتهم العملية.

وبالطبع، فقد تساءلنا في المركز لماذا أصبحت مثل هذه المسائل أكثر شيوعاً في السنين الحالية. قد تكون بعض الأسباب كامنّة في ذوات الأفراد أنفسهم. ترى، هل غيرت الحركة الإنسانية القوية مفاهيم الناس عن العناصر التي تتألف منها الحياة السعيدة؟ هل يحتاج الجيل الجديد من المسؤولين إلى أهداف أكثر شخصانية في حياتهم المهنية؟ هل هناك تغيير في نماذج السلوك أو العلاقات العائلية؟ والجواب على معظم هذه الأسئلة هو نعم. ولعل هذه التغييرات، تعطي الأمل في إمكانية أكبر لتوضيح أبعاد المشكلة.

إلى جانب ذلك، هنالك أيضاً أسباب خارجية، تطرح أسئلة أخرى: هل تغيرت مهمات القيادة؟ وماذا عن التغيير الذي يأخذ مكانه في إعادة هيكلة عالم الأعمال؟ ويشكل توضيح الغموض الذي يحيط اليوم بالسلطة المعقدة والمبعثرة في المؤسسات، حاجة لدى كل مستويات القيادة بدءاً من الزبائن والممولين مروراً بكل فريق أو مجموعة وانتهاءً بأعلى مستوى قيادي. أصبحت مطالب القيادة تظهر في اتجاهات عديدة وأشكال مختلفة، ولكنها لا تظهر دائماً بوضوح إذا اكتفينا باسم المنصب أو المرتبة الوظيفية في المنظمة. فمثلاً، اكتشفت سيدة تعمل في تحليل البيانات ولها منصب كبير في مؤسستها، أن من مسؤوليات موقعها تشجيع محللين آخرين ليقوموا بأعمالهم بأفضل ما يستطيعون بتطبيق مهاراتها التقنية. ووجد «فنان تصويري» أنه

يحاول غالبا مساعدة فنانيين موهوبين، بدل قيامه هو بإبداع ورسم الصور. وفي كل المستويات يستطيع كل فرد أن يصبح قائدا بسبب فشل أو غياب أو لامبالاة الآخرين.

ونحن نعتقد أن هذا هو أحد العوامل الرئيسية: ففي مختلف المؤسسات، كبيرها وصغيرها، الخاص منها والعام، غالبا ما يحتل المسؤولون والمدراء مراكز قيادة لا تتلائم مع قيمهم، وطبائعهم، وقدراتهم. ويكتشف المسؤول بعد انقضاء فترة الانبهار، أنه وضع في مركز جديد لا يتناسب مع هواه، أو، أنه غير مهياً له. كما يشعر أن نشوة إحراز التقدم المهني، والإدمان على السلطة قد حملاه خلال حلبة السباق، إلى أهداف لم تكن متوقعة، وأحيانا أقل من المتوقع أو المأمول.

وقد وجد مسؤولون آخرون أنفسهم يحتلون مواقع قيادية غير مريحة، قبلوا بها فقط تلبية لأحلام لم تكن أحلامهم، إنما هي أحلام غيرهم: أب أو أم أو زوجة. وهناك مسؤولون عجزوا عن إقناع أنفسهم بصحة ما يعملون لأنهم وضعوا في مراكز أقل من إمكانياتهم: إذ يعتقدون أن مواهبهم ومسيرتهم الذاتية، وبكل وضوح يجب أن ترشحهم لمسؤوليات أكبر، لا يفترض بهم أن يسعوا إليها بأنفسهم، وفي نفس الوقت لم يعرضها أحد عليهم.

وسواءً بخست كفاءاتهم حقها أم لا، أو أسىء تقدير قدراتهم على تحديات المسؤولية، أو أنهم أعطوا أدوارا لا تناسبهم، فإن العديد منهم يشعر أنه يجلس في غير موقعه أو أنه وجه إلى المسار الخاطيء، أو صنف خطأ في فئة غير فئته عندما جرى تصنيف متطلبات القيادة، وتحديد الإمكانيات الكامنة في أدوارهم الحالية ونعتقد أن هؤلاء الأفراد سيحققون فائدة إذا اختاروا بمنتهى الوعي الوقت والمكان المناسبين لتكريس أنفسهم كقادة. ونعتقد أيضا أن عليهم تكريس بعض الوقت، ليسألوا أنفسهم إلى أي حد ستكون ثمينة مكاسب القيادة في حياتهم الخاصة.

## نقطة مظلمة

ولاستجلاء أبعاد هذه المشكلة، قمنا عام 1998 بإجراء مقابلات في منتهى التركيز لجمع تصورات اثنين وثلاثين مديراً، كانوا قد انتهوا لتوهم من متابعة برامج لتطوير قدرات المسؤولين. (انظر الملحق رقم 1/ للإطلاع على الأسئلة التي طرحت على هؤلاء المديرين).

دلت المقابلات المذكورة أن الكثيرين منهم قد وصلوا إلى مناصب قيادية، أو أبعدوا عنها دون أن يقوم أي منهم بعملية تقييم واعية لقدراته القيادية. وكان هذا الأمر يدعو للحيرة إلى حد ما، آخذين بعين الاعتبار أن البرامج التي حضرها هؤلاء المديرون، كانت موجهة إلى أشخاص جادين في تحسين ممارساتهم القيادية عبر مراجعة مكثفة لحياتهم المهنية، ووعي عميق للظروف التي أحاطت بها، ومهتمين بملء رغبتهم في كشف ما غمض من جوانب الذات لديهم رغم صعوبة المحاولة. ومع ذلك، وحتى في هذه المجموعة وجدنا أن معظم هؤلاء الأشخاص وصلوا إلى مراكزهم القيادية لأنها شغرت وتركها الآخرون.

مثلاً، سألنا المدراء الذين أجرينا معهم المقابلات أسئلة من بينها السؤالين التاليين:

- هل فكرت بخطة لحياتك وأنت تمارس دور القيادة؟

- هل كان قبولك بالدور القيادي قراراً واعياً؟

في حالات قليلة، كان الجواب: نعم. فقد أعطى هؤلاء لأنفسهم فرصة للتفكير الطويل في تبعات الدور القيادي وبدا لنا أنهم أكثر ثقة بالذات من الآخرين.

أما البعض الآخر فقد اختار الانتقال إلى المستوى الأعلى دون تفكير كبير، بينما كان واحد أو اثنان منهم، سعيداً أن ينهي حياته العملية في عمله الحالي. وفي كل حالة من هذه الحالات، كان المرء يقف على أرض صلبة.

أما معظم الذين أجابوا على أسئلتنا فقد كانوا مرتبكين، وقد اعترفوا بأنهم لم يعطوا فكرة القيادة، نفس الاهتمام الذي أعطوه ذات مرة لاختصاصاتهم العلمية والتقنية. قال أحد المديرين:

- «حسناً. أعتقد أنني لم أفعل، حتى أنني لم أعطيها ثانية واحدة من تفكيري. أنت تعرف. يبدو الأمر، وكأنك تستقبل كل يوم يبدأ، فتمضي ساعاته في عملك وتقدم أفضل ما عندك»

- واعترف مدير آخر أنه «وقع» في منصبه رمية من غير رام، وقال ثالث «سأخذ القرارات عندما أبدأ بالجنون. أنت تعلم، عندها تكون حياتي بدأت بالخروج عن السيطرة».

وبشكل عام. يثبت هذا فكرتنا في أن قليلاً من المديرين قد سعوا بنشاط نحو مراكز القيادة، وكانوا يشعرون بالرضى على الأقل عما حصلوه من ألقاب قيادية. ولكن ما أدهشنا ندرة القياديين اليوم الذين فكروا إلى أي مدى يمثل أدائهم في مواقعهم أداء قيادياً بالضرورة. وكنا أيضاً مهتمين بمعرفة كم من الخاضعين للاستجواب الذين يمكن أن يطرحوا على أنفسهم السؤال التالي: هل يستحق البحث عن دور قيادي هذا العناء؟

ولهذا نرغب في البداية بطرح مجموعة من الأسئلة:

\* كم من أمور حياتك يرتبط اليوم بالقيادة؟

\* هل ترى في نفسك قائداً؟

\* إلى أي مدى تشعر بالارتياح عندما ترى نفسك قائداً؟

\* هل اخترت فعلاً أن تصبح قائداً؟

\* هل ترغب أن تصبح قائداً أكبر (أو أصغر)؟

\* هل تتجاوز مكاسب القيادة تكاليفها؟

## مشكلة الوصول الأوتوماتيكي إلى مراكز القيادة:

ارتقى العديد من الأشخاص الأكفاء إلى مواقع قيادية، بسبب شغورها من قادة آخرين، فقد حملتهم التغيرات المؤسسية نحو الأعلى دون أن يتحملوا مسؤولية اختيارهم للأدوار التي أنيطت بهم. وهكذا نشأت فجوة بين وضعهم كأشخاص عاديين، ووضعهم كأشخاص قادة.

وقد يتفق هذا الانتقال نحو مراكز القيادة أحيانا مع إطار عقلي لشخص يتصف بالتبعية، يطلب منه ملء موقع قيادي، كما ينعكس ذلك في جواب أحد المديرين الذين قابلناهم:

«أخذت موقع ذلك السيد الذي حللت مكانه منذ عامين. وهي المرة الثانية التي أحل محله في الموقع، فقد كنت قد حللت في منصبه السابق أيضا، عندما انتقل هو إلى منصب أعلى وهو المنصب الذي أشغله حاليا. وهكذا ترى وكأننا في موكب، ما أن يخلي مكانه حتى أحل فيه. أما عن خطواتي القادمة، فعلي أن انتظر لأرى ما سيحدث. وهذا كل ما أستطيع فعله لأن الموقع الذي يعلو موقعي الآن قد حلت فيه حديثا سيدة أخرى. كما أن الإدارة التي أعمل بها ستخضع قريبا لإصلاح شامل وقد يحتاج الأمر إلى سنتين أو ثلاث سنوات قبل أن تنتقل السيدة إلى موقع جديد، ويصبح مركزها شاغرا. إنها امرأة ضليعة في مؤسستنا، ويسعدني أن أقف بجانبها»

ويبدو هذا الارتقاء الآلي وكأنه جزء من رغبة عامة «للتقدم» في المؤسسة، ولكن الهدف وراء هذا التقدم، غير واضح. وقد أخبرتنا إحدى المشاركات التي تتمتع بخبرة اثني عشر عاما في عالم الأعمال بما يلي:

«كنت أعمل منذ أن كنت طالبة في الجامعة بمؤسسة صيدلانية كبيرة. وتنقلت فيها بين أقسام متعددة، وكانت مسؤولياتي تزداد مع مرور الأيام ثم عهد إلي بمسؤوليات على مستوى رفيع، وكان لي أدوار كمحللة للتعويضات والمكافآت والفوائد الأخرى. ثم أعطيت فرصة

لأكون مسؤولة متعددة الاختصاصات، كممثلة للشركة، تتمتع بمسؤولية كبيرة لدعم أحد أعمالنا الطيبة ومن هناك رقيت لمنصب مدير مشارك، ثم أعطيت الفرصة ثانية كمسؤولة متعددة الاختصاصات لدعم أعمال الشركة اللوجستية. وعندما تقرر إغلاق بعض أقسام المؤسسة وافتتاح أقسام جديدة، وقعت المسؤولية على عاتقي لتنفيذ ذلك. وعندما أنجزت هذا الأمر رقيت إلى رتبة مدير، حيث عملت لبضعة سنين متحملة مسؤوليات إضافية في متابعة الجهاز العامل... ثم أخذت دورا في المبادرات الإنتاجية في مجموعتنا الدولية، ثم صرت المدير الذي يقود تلك المجموعة... ثم رقيت ثانية لدور مشابه».

وعندما سألتها كيف عرفت أنك جاهزة للانتقال من دور إلى الدور التالي أجابت:

يحدث ذلك عادة عندما يستبد بي الضجر، وتصبح الأمور روتينية... أؤدي كل يوم نفس العمل. دون شعور بالتحدي. وكما تعلم، يميل المرء في تلك الحالة إلى فقدان التركيز والإهمال قليلا، وهذا يعني لي أن الوقت قد حان للتحرك، والوقت المناسب لألقي نظرة حولي. إنما في معظم الوقت لم أكن أنا «السائق» كنت دائما أتلقى الترقيات من رؤسائي أو يفتتحون بي المسؤوليات الجديدة... في الشهر الماضي فقط، جاء رئيسي الجديد يبحث عني، ولم أكن أنا أبحث عن دور جديد، لقد كان تحركا جانبيا، مرة أخرى في مستوى مدير مشارك. وكما ترى كنت أقفز من مركز إلى آخر».

واسترجع أحد الذين خضعوا للاستجواب، وكان من أرضية محاسبية، حياته المهنية ورأى في وضعه مثالا للنضال لبلوغ الهدف المرسوم:

«كنت أشعر دائما أنني أطارد الألقاب، وعندما بدأت عملي في شركة، عرفت أن أعلى ما يمكن أن أصل إليه هو وضع الشريك. وهكذا رسمت هدفي وهو الوصول إلى المشاركة. واكتشفت بعد

ثلاث سنوات ونصف أنه لا يمكنني الوصول إلى ذلك الهدف لأن العمل في الشركة كان راكدا مع عدم تحقيق نمو اقتصادي فيها. فوجدت أنه كان علي انتظار موت أحد الشركاء كي أحل محله ولذلك أخذت ألتفت حولي وأبحث عن لقب آخر أفضل، وقد أصبح منصب مدير رئيسي هو الهدف. ولا أعتقد أنني فكرت مرة بالقيادة في المصطلحات التي تعني الناس الآخرين وكنت أعتقد أنهم جميعاً كانوا مهتمين بالحصول على هذا الموقع».

وتكمن المشكلة الرئيسية في أن الموقع التنفيذي قد تحول ليصبح أساساً منصباً قيادياً أكثر منه منصباً يستند إلى المهارات التقنية التي كانت تلعب دوراً حاسماً في ارتقاء شخص ما إلى المنصب. ومع أن الكثيرين يقرون بهذه الحقيقة إلا أنها قد تغيب عن بعض المدراء والمسؤولين الناجحين والذين يساورهم الشك في حقيقتها. ويسبب هذا خسارة نازفة في التأثير وما ينتج عنها من ضعف في حسن الأداء نحو المهنة والمؤسسة.

وهذه المشكلة حقيقية. والفشل في مواجهتها يمكن أن يكون مدمراً ليس لك فقط، بل ولعائلتك، ولمؤسستك، ولزملائك من العاملين أيضاً. إنه تبديد لذكائك، ولطاقاتك، وموارد شركتك، إذا كنت تقود متجاهلاً لها في نفس الوقت الذي تعاني فيه اضطراباً لا حدود له يقف في طريق الأداء والتنفيذ الكاملين.

ومن الغريب أن المشكلة ما زالت قيد النظر لدى الكثير من المؤسسات. وفي الحقيقة، فإن «القيادة» على العموم، هي مسألة ساخنة، ولأنها كذلك، سيجري بحثها ونقاشها في العديد من الدوريات، والكتب، وبرامج التدريب، أكثر من أي وقت مضى. وتقدم جامعة أمريكية واحدة على الأقل القيادة كمادة دراسية في برامج ما قبل التخرج، مع دورات حول حوافرها، وأخلاقياتها ونظم التفكير.

مع ذلك نادراً ما ينظر للقيادة على أنها نداء قائم بذاته، نداء بعمر الفرد كله، فهي تطلب باعتبارها تقنية خاصة بالمرء.

يغفل الأفراد عن هذا الوجه من القيادة. فربما كنت في بعض النقلات في حياتك مدعواً أن تختار، وأن تطور جزءاً من معرفتك التقنية، ولكنك ربما لم تحرص أبداً أن تختار وتطور القيادة لديك كقدرة خاصة أو أن تقرر بشكل خاص كيف تتلاءم القيادة مع حياتك.

ولا يواجه العديد من هؤلاء المدراء، هذه المسألة إلا بعد أن يصبحوا في الثلاثينات أو الأربعينات من عمرهم. قبل ذلك الحين يمكن معرفة ما طبقوا من قرارات سابقة من خلال غربلتها من بين أكوام من المشاعر والمعلومات الشخصية، التي تتصف في غالبيتها بالعاطفية، والضبائية والناقصة وحتى المتناقضة، ولم يعرض أحد برامج نستطيع من خلالها تمييز هذه القرارات والفصل بينها. بينما يكون الضغط والإغراء للتوجه نحو مستويات أعلى للقيادة كثيفان: هذا الإغراء المتمثل بالموارد المالية، السلطة، الخيلاء والتباهي.

ويسبب الفشل في تقييم المكاسب والتكاليف وتقرير إلى أي مدى تتكامل القيادة مع كل جوانب الحياة، أخطاراً أساسية لا تؤثر في الفرد الذي يواجه هذا الاختبار فقط بل أيضاً في الأشخاص الذين يقودهم. ترتب القيادة مسؤولية ضخمة تجاه الآخرين. ويمكن للقرارات الضعيفة، وضعف ملامتها أن يؤثر سلباً وبشكل كبير على الأفراد الذين ينتظرون من قادتهم أجوبة على ما يطرحون من أسئلة. وفي كتابه «قوة الفرص» قال ريتشارد لايدر (1997): يتطلع الناس إلى قائد، يكون منبعاً للرؤية والحيوية ويستطيع أن يرسم هدفاً عاماً يلتقون حوله ويعملون له ص (169). ويجب على الأفراد الذين يتطلعون إلى ممارسة القيادة أن يمتلكوا الأفكار الواضحة ويدركوا هذه المسؤوليات.

نحن نؤمن بقوة، أن هناك فائدة كبرى في أن نمد نظرنا إلى الشروط الخارجية ليصبح المرء قائداً، وأن نتعمق في نفس الوقت بالموهلات الشخصية المطلوبة للقيادة. كذلك مقابل المكاسب الشخصية ونعرف الثمن الذي يتوجب على المرء دفعه إن شاء السير في هذا الطريق.

توقف للحظات للتفكير في خط سيرك فربما عرفت في لحظة محددة في الماضي، أو قلت لنفسك أنك تريد أن تصبح مهندساً، ممرضاً، مدير مبيعاتٍ بالمفروق، مهندساً معمارياً، اختصاصياً في الإعلام، محاسباً، محامياً، أو أي نوع آخر من الاختصاصات. إنما هل قلت لنفسك يوماً: «أنا أريد أن أصبح قائداً»؟. فلو فعلت لكنت إنساناً متميزاً ونادراً. إذا لم تقل، فلعلك تحركت دون وعي منك في سلوك ما له صفة القيادة، دون أن تتمعن فعلاً إلى أي مدى يمكن أن تكون سعيداً في هذا المنصب أو ذاك.

اقرأ الأسئلة التالية وحاول أن تجيب عليها:

1. بغض النظر عن خبرتك المهنية، هل حدث أن فكرت مرة بشكل جدي في عملك المهني، أنه عمل قيادي؟.
2. هل تعتقد أنه يمكن أن تكون القيادة «دعوة» بحد ذاتها؟.
3. خارجاً عنك، من تعتقد من الذين يحيطون بك الآن يتكلمون عليك أو يتطلعون إليك طلباً للإلهام، أو الإرشاد، أو التوجيه، أو أي شكل آخر من أشكال القيادة؟.
4. إلى أي مدى تعتقد أن القيادة تعني المسؤولية تجاه الآخرين؟
5. ماذا تعني هذه المسؤولية لك؟.

## توجه نحو الاختيارات الواعية:

نحن مقتنعون أن الكثير من الناس الذين يتولون أدواراً قيادية، أو يتطلعون إليها سيستفيدون من توجه منهجي لفهم كيف تتماشى طبيعتهم الشخصية ودوافعهم مع أدوارهم كقادة. وقد لاحظ أحد المدراء التنفيذيين أن قلة فقط تفكر بالتوجه المنهجي:

أنا لا أعرف كم من الناس يخططون مناهجهم بعبارات من مثل: حسناً. لقد حصلت على هذا الشيء، والآن علي أن أفعل ذلك الشيء... الآن أنا أحتاج لأن أفعل هذا بحيث يبدو جيداً أن أستأنف ذلك..

أنا أعتقد أننا جميعاً نظن بسبب حماسنا ورغباتنا أن كل شيء سيكون على ما يرام انطلاقاً من فكرة أن الأمر الجيد يهتم بنفسه.

نكرس هذا الكتاب للقادة، أو لمن يحتمل أن يصبحوا قادة، والذين لديهم استفسارات، أو الذين يبدو أنهم غير واثقين من أوضاعهم، أو أولئك الذين يشعرون أنهم قد يأخذون الطريق الخطأ. وفي الكثير من القضايا لا يدرك القياديون ما الذي يزعجهم في أوضاعهم. أهو نقص في التلاؤم الشخصي، أو مسألة تتعلق بمهارة أو قضية عائلية أو مسألة سلوك شخصي أو تكوين ذاتي؟ فما هي أفضل طريقة لمعرفة ذلك؟.

سوف ندرس في هذا الكتاب، الجانب الشخصي للقيادة التنفيذية، ثم نقدم طريقة لك لتواجه وتتعامل مع الأسئلة التي طرحتها. وسوف يساعدك هذا الفحص كي ترسم لنفسك توجهاً وتحدد الطريق الذي ستسلكه. وسوف يساعدك على الوصول إلى النقطة، التي تريد الوصول إليها، وإلى أي مدى ستختار أن تقود لتتوقف بعده، وسوف يكون الأمر جزءاً واعياً متوازناً مختاراً من حياتك. وبكلمات أخرى. سوف تكتسب المزيد من السيطرة على حياتك. وسوف تكون العمليات المقترحة في هذا الكتاب عوناً لك سواء

كنت قائداً لبضع سنين، أو أنك ستبقى الآن في ذلك الاتجاه. ولقد رسمنا فصوله ومحتواه كي يساعدك، لمعرفة ما إذا كان ما تحتاجه هو بشكل رئيسي جزءاً من يقينك الشخصي أو اكتساب دعم أكبر في مواجهة حيرة شخصية أعمق.

ونعرف أن معظم القادة الحاليين أو المستقبليين لم ينظروا أبداً بشكل منهجي إلى داخل أنفسهم، وليحاولوا المماثلة بين رؤاهم وقيمهم ومؤهلاتهم الشخصية، مما يؤدي نتيجة ذلك إلى دور قيادي سيئ الموصفات، لذلك فقد طورنا إطاراً مناسباً لهذه العملية. وسوف نقدم شرحاً لهذا الإطار، ونكشف كيف يستطيع مساعدتك لتربط بين ذاتك الداخلية والأدوار القيادية التي تتطلع إليها.

وسوف يتضمن هذا الإطار تكاملاً بين خبرتنا في التعامل مع المديرين التنفيذيين وبين أفكار من زملائنا في مركز «القيادة الخلاقة» والخبرات الاستشارية الأخرى. والإطار الوارد هو عبارة عن عملية تقييم يقوم بها القارئ لاكتشاف ما يريد معرفته عن نفسه، فيما يتعلق بالأدوار القيادية. وعند انخراطك في هذه العملية، ستصل إلى نقطة تستطيع أن تقول فيها «فقط .. أنا لا أصلح لهذا العمل» أو «نعم، يبدو هذا الأمر معقولاً لي، كما يجب أن أرى كيف أستطيع أن أقوم بذلك، وأكبر معه».

ليس هذا الكتاب بوصفة عاجلة، لخروج المرء من وضع قيادي ما للقفز إلى وضع آخر. إنما يهدف لمساعدة المسؤولين - وأي فرد يساعدهم - أن يطرحوا على أنفسهم أسئلة، حول كيف يمكن أن يوفقوا ويوازنوا بين عواطفهم الداخلية وأدوارهم المهنية الخارجية.

## القيادة خارج العمل

غالباً، ما يتكلم المدراء أثناء مقابلاتنا معهم، عن أدوارهم القيادية فقط في مصطلحات مهنتهم ومنظماتهم. قلة قليلة منهم تتابع أدوارها القيادية في

مجالات أخرى خارج مكاتبتها، - ربما - مثل والد أرمل أو مطلق، أو متطوع اجتماعي، أو مستثمر أموال، أو مشارك في حملة انتخابية، أو عضو في فريق لتسلق الجبال.

وقد قالت إحدى المديرات، هذا هو المكان الذي بدأ فيه نمو دوري القيادي :

متى بدأت التفكير بالقيادة؟ ربما يعود الزمن إلى بدء العمل في مهنتي، إنما لا يعود الأمر كله إلى المهنة، مثلما هو في عملي التطوعي. لقد تسلمت دوراً قيادياً في عمل طوعي كنت أقوم به في متحف الفن متروبوليتان نيويورك متحف التاريخ الطبيعي، وبعض البرامج التطوعية الأخرى. وكان دوري هو فقط في إدارة الموقع، لكوني مسؤولة عن عدد من القطع الفنية، وتوجيه بعض العاملين لأداء بعض الأعمال. ولست متأكدة إذا كنت قد تحققت في ذلك الوقت، أنه عمل قيادي.

واعتقد أنني كنت أنظر إليه على أنه عمل تنظيمي تماماً، شيء أنا أحسنه جيداً. ويعني التنظيم وتحمل المسؤولية لي أن تسير الأمور على ما يرام.

وعلى الرغم من أن هذا الكتاب يركز مبدئياً على مسائل القيادة في موقع العمل، إلا أننا نحثك أن تبقي في ذهنك بأن القيادة خارج إطار العمل تزودك بفرص رائعة، وسيتناول العديد من الأفكار الواردة في هذا الكتاب أمور القيادة التي لا علاقة لها بالعمل.

فالقيادة في الأوضاع العائلية والاجتماعية قد تسمح لك أن تجرب مهارات جديدة، وأساليب، ومستويات من المسؤولية. وهي غالباً ما تسمح بمرونة أكبر بمصطلح امتداد الوقت الذي تمسك به دورك القيادي، وإلى أي زمن تريد أن تستمر في ذلك. وبالنسبة لبعض الأشخاص الذين يحبون القيادة، فإن أفضل تعبير عن قيمهم هو أن يبقوا أفراداً فعالين في عملهم وقادة في ميادين غير ميادين العمل.

## التركيز على خمسة ميادين هامة:

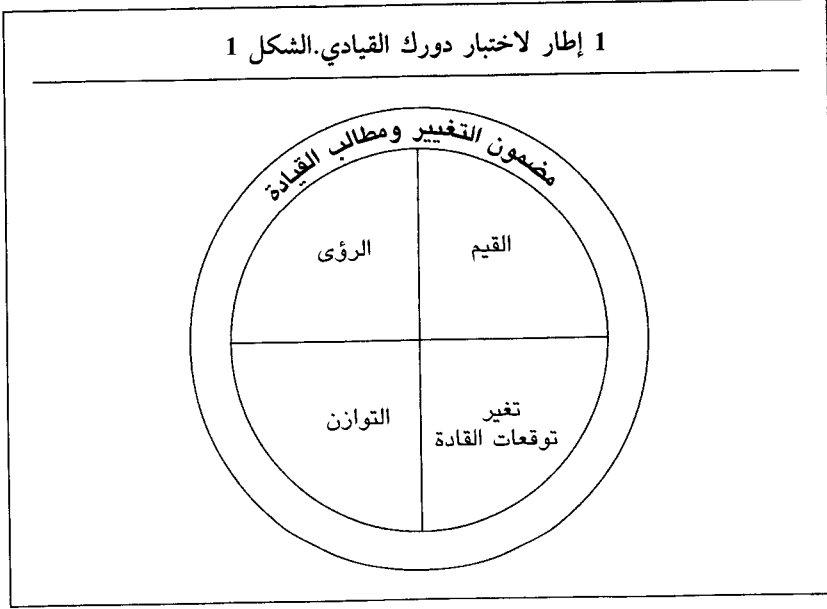
سيساعدك الإطار على تنظيم تفكيرك والربط المنطقي بين مسائل عملك الهامة ونشاطات التطور القيادي. وكما هو موضح في الشكل 1.1 الذي يتضمن الميادين المذكورة أعلاه:

1. **تغير المضمون والمتطلبات:** ما هو محتوى دورك القيادي الحالي أو المحتمل؟ وماهي التوقعات والحقائق القائمة التي يواجهها القادة اليوم؟ ما هي الرؤيا القيادية التي يوحى بها وضعك الحالي، وما هي الافتراضات حول القيادة التي تحملها شخصياً؟.
2. **التصور:** ما هو تصورك الشخصي، وهل القيادة جزء من هذا التصور وهل تمتلك أنت تصورك القيادي الخاص؟
3. **القيم:** هل رؤياك الشخصية والقيادية مبنية على قيمك الذاتية.
4. **الإحساس بالذات:** ما هي خصائصك الشخصية التي تساندك في عملك كقائد، وتعطيه نكهته الخاصة المتميزة.
5. **التوازن:** هل لديك توازن وتركيز ملائمان في حياتك ينجمان عن تكامل جيد بين عملك القيادي ووجوه حياتك الأخرى؟.

المضمون والتوقعات، والتصور، والقيم، والوعي بالذات والتوازن الشخصي - إنها العناوين الخمسة الرئيسية التي توطر التقييم الذاتي العميق الذي يدور حوله هذا الكتاب. ونضع تأكيداً خاصاً على التصور، لأننا وجدنا أنه بينما يستطيع المسؤولون أن يفصلوا عادة، ما يعتبرونه هاماً لهم، فإنهم يفشلون غالباً في التمييز بين قواهم القيادية، وحاجتهم المستمرة للتطور. فإن هذه القوى وحاجات التطور هي جزء من رؤيتهم الشاملة. ونحن نعتقد أن معرفتك ما تريد في الحياة أمر هام يساعدك على معرفة هدفك من القيادة.

ونحن نعتقد أيضاً أن كل شخص يتصرف وفق تصور ما، سواء اعترف بذلك أم لا. وتعرّف المرء على تصوّره والعمل بموجبه ذو أهمية كبيرة له.

انه مسألة حاسمة. فلبعض الأفراد، يكون التحدي الرئيسي إيجاد الوقت لكشف الحقائق الممكن الوصول إليها. أما بالنسبة للبعض الآخر فهي مهمة أكثر من شاقة.



ويبدو لنا أنك ستصادف وقتاً صعباً في تقييم الاختبارات القيادية المقدمة لك. بدون رؤية شخصية متماسكة. تترابط الموضوعات الرئيسية الخمسة مع بعضها بشكل دقيق.

فالحقائق الخارجية والتوقعات تزودك بمضمون لصياغة تصوراتك الشخصية والقيادية. وتشكل قيمك وطريقة ممارستها في حياتك اليومية تجسداً متماسكاً متيناً لتصورك. أما الشعور بالذات، فيجب أن تعاد صياغته أيضاً كمادة محفزة، أو رابطة إن شئت.

هل يعكس ما تفعل حقيقتك، والهدف الذي تريد أن تتوجه إليه؟

وبشكل مماثل: يأتي تصورك الشخصي من الوجوه المختلفة لحياتك. لهذا إن تكامل الحياة مسألة حاسمة، يمكن الحكم على توازنها فقط من سياق تصورك الشخصي وقيمك. وبما أن كل هذه المواضيع متصلة ببعضها البعض فإن هدفاً رئيسياً من أهداف هذا الكتاب هو إيجاد روابط أكثر وعياً توحد بين هذه المواضيع.

ليس هذا المفهوم عن المناطق الخمسة الهامة، جديداً أو غريباً. وليس هدفنا أيضاً إقناعك أننا قد أوجدنا آخر اكتشاف قاطع في علم القيادة. ولا يقدم هذا الكتاب حلولاً قاطعة، بقدر ما هو حول القوة الشخصية التي تمسك بمقبض السكين وتوجه النصل.

وكما قال كيفن كاشمان (1998، ص 18):

«نحن نقود بفضل من نكون نحن... سواء كنا في مرحلة مبكرة في مهنتنا، أو طلاب معرفة، أو مدراء، فنحن مسئولون عن توجيه حياتنا الخاصة.

## عملية مستمرة

نحن نريد أن نساعدك في بناء توجه شخصي يمكنك استخدامه الآن، أو في مرحلة مقبلة في مهنتك، لا لدفعك للتبديل. في الحقيقة قد يثبت هذا الكتاب بكل وضوح أنك قد وجدت فعلاً قبل الآن طريقاً جيداً. ويرى بعض الناس أن تبديلاً متوسط الحجم يمكن أن يحدث في أوضاعهم القائمة أو في حياتهم خارج العمل، تغييراً هاماً في الاتجاه. وحتى لو كان هناك دعوة للقيام بتبديل كبير ورئيسي، فربما ليس الآن الوقت المناسب لذلك. فلو كنت، مثلاً، تتحمل أعباء رهن بمبلغ كبير، أو لديك ولدان في الجامعة، ولديك العديد من الفواتير الدوائية لتدفعها، فسيكون من التهور أن تغامر وتخاطر بالتخلي عن منصبك المهني الحالي، حتى لو كان بقاءك فيه يحمل بعض المخاطر، لقد أردنا من «الإطار» أن يساعدك على استكشاف نموذج شامل

في حياتك العملية يتصل بدعوة شخصية إلى القيادة. وسيساعدك أن تعي ما هو هام لك وعلى تنظيم مسعاك بشكل أكثر نشاطاً. وربما، تستخدم ما توفر لديك من معلومات لتغير الظروف المحيطة بحياتك في الوقت المناسب، وعندما تقرر أن الوقت قد حان، قد يكون من الضروري استخدام «الإطار» في أوقات مستقبلية مختلفة.

إن ما تقرر أن تفعله حول القيادة هو بالطبع قرارك أنت. وتعتمد خياراتك على ما هو متاح لك، ومستوى الحماس لديك، أو الانزعاج، وعلى الفرص المتاحة لك للتعبير عن نفسك بشكل أفضل في منصبك الحالي، أو في أي مكان آخر، وحجم الدعم المتوفر لديك، ومقدار شجاعتك، وربما أخيراً الحظ. إذ ليس هناك ثمار كاملة.

### ما الذي سيحصل؟

سيعالج كل فصل من الفصول الخمسة التالية، موضوعاً من المواضيع الخمسة التي يتألف منها «الإطار».

يناقش «الفصل الثاني» الحقائق القائمة والتوقعات ومضمون التغيير في القيادة، ومفاهيم التغيير في واقع القادة وما يفعلون. إنه بشكل رئيسي حول التوقعات والحقائق الخارجية. ويدرس التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والتي تؤثر في دور القيادة في كل المستويات. وي طرح الفصل أسئلة مثل: «ما الذي يحدث في عالم المؤسسات المضطرب؟». أي تأثير تتركه هذه التغيرات على القيادة؟ وما هي القوى التي تشكل مشاعرك الحالية في كونك قائداً؟ هل تشكل هذه التغيرات فرصاً لتطورك كقائد؟.

يحمل الفصل الثالث، عنوان «شيد تصورك للقيادة، على أسس تصورك لشخصك»، ويستكشف العلاقة الضرورية بين التصور الشخصي والقيادة الفعالة. ويرى الكثيرون أن شخصاً دون تصور واضح لن يستطيع قيادة مجموعة أو منظمة في أي مكان. وسوف يطرح الفصل أسئلة مثل:

هل تعمل انطلاقاً من تصور، يتضمن معنى، وطاقة، وعاطفة، سواء لك أو للآخرين؟ وكيف يختلط تصورك للقيادة مع تصورك الشخصي الأشمل؟

أما الفصل الرابع، «شيد قيمك القيادية على قيمك الشخصية»، يطلب إليك هذا الفصل أن تقوم بعملية جرد لقيمك لترى كيف تنعكس هذه القيم حالياً على حياتك، وكيف تتحول بقوة إلى قاعدة للقيادة. وسيساعدك هذا الفصل أن تكشف عن الصراعات، ومظاهر التفكك التي يمكن أن تتدخل بعملك في القيادة. وسيطرح الفصل أسئلة مثل:

ما هي قيمك الجوهرية؟ هل هي قيم واقعية، وتنعكس على سلوكك الفعلي؟ وما هي القيم الأخرى التي تحدد وتدعم عملك كقائد؟.

«اعرف نفسك قائداً»، هو عنوان الفصل الخامس الذي سيبحث أهمية أن تعي مهاراتك الخاصة وكفاءاتك ذات الصلة بالعمل القيادي. وسوف يقودك من خلال جرد القدرات القيادية، والأدوار، والخصائص وأساليب التعليم، وردود الفعل على التغيير، والمعرفة المبنية على خبراتك في ميدان الأعمال. وسيساعدك هذا الفصل على توجيه مواهبك وقدراتك، نحو نقاط القوة لديك، وتوجيه مواهب ومهارات أخرى نحو نقاط تريد تحسينها. وسيرسم الفصل أيضاً الصلات بين وعيك للذات، وقدرتك كقائد لبناء الثقة، والمرونة، وتشكيل فرق العمل.

وسيزودك الفصل السادس المعنون: «وازن بين حياتك في العمل وحياتك الخاصة» بإدراكات عن تأثير دور القيادة على الأوجه الأخرى من حياتك. ويشير عليك بطرق يمكن معها أن تتبادل حياتك المهنية وحياتك الشخصية الدعم الواحدة منهما للأخرى. وي طرح الفصل أسئلة مثل: «هل تنظر إلى حياتك على أنها وقت مضحى به في مملكة واحدة (كحياتك المهنية فقط) كي يصبح لديك الوقت لتمضيه في الممالك الأخرى (مثل

الحياة العائلية أو الحياة الاجتماعية؟)، أو هل تستطيع أن تنظر إليها على أنها تكامل بين ممالك مختلفة؟ وإذا ما استعرضت تصورك وقيمك، فما هو التوازن الحقيقي أو التكامل القائم بين عملك وبيتك واهتماماتك الأخرى؟ وإلى أي مدى تعتبر التوازن الحالي ناجحاً؟ ما الذي يحتاج إلى التغيير؟ وفي النهاية يقدم لك الفصل بعض الاستراتيجيات للتعامل مع هذه المشكلة الصعبة.

يحمل الفصل السابع العنوان التالي: قم بخطوات نحو القيادة المستندة إلى الوعي بالذات. اجمع مواضيع رئيسية من الفصول السابقة وضمها إلى بعضها البعض. فسيعطيك ذلك عملية الاكتشافات المتكاملة التي أنجزتها عبر فصول هذا الكتاب، في مواضيع رئيسية قليلة، وفي تبصر يمكن أن ينير ويقود أية قرارات مستقبلية تتعلق بالقيادة في عملك. كما سيبحث كيف تحصل على المساعدة من زملائك وعائلتك، وشبكات الأعمال، والمستشارين.

يتضمن الملحق (أ) نسخة عن الاستبيان الذي نستخدمه لاستجواب الاثنين وثلاثين مشاركاً في برنامج تطوير القيادة، حول وجهات نظرهم عن القيادة والسلوك المهني. أما الملحق «ب» فيتضمن قائمة بالكتب والمقالات والوسائل للحصول عن معلومات إضافية.

## التمارين

يتضمن كل فصل العديد من الأسئلة والتمارين المتعلقة بالقيادة وجدنا أنها مفيدة للمدراء التنفيذيين. وليس كل تمرين أو سؤال مناسباً لك، لهذا كن انتقائياً. ولكن كن أميناً في تنفيذ التمارين التي ستشعر تجاهها بالتحدي والتوتر.

ولقد طورنا التمارين لتخدم طيفاً واسعاً من الاحتياجات والأساليب الشخصية.

اعط وقتك الرئيسي واهتمامك إلى التمارين التي تراها مناسبة أكثر لك .  
سوف تكون إفادتك من هذا الكتاب أكبر، فيما لو أعطيت نفسك  
الوقت، لا لتفكر بالأسئلة فقط، بل لتعد أجوبة مكتوبة عليها. فالكتابة طريقة  
مفيدة في استخراج أفكارك

إن أسلوب تدوين إجاباتك على الورق هو، طريقة تمكنك من مقارنة  
استنتاجاتك الحالية، مع أفكار جديدة يمكن أن تحصل عليها في المستقبل .  
ولا شك أن أفكارا لديك ستتبدل من خلال تطور دورك القيادي. ربما  
سيكون ما تدونه الآن نقاط علام ستفيدك في المستقبل .

أما فيما يتعلق ببعض التمارين، فمن المحتمل أن تجيب عليها بكتابة  
إجاباتك مباشرة في الأسطر الفارغة المخصصة للجواب .

وربما ستحتاج حيزاً إضافياً لإكمال جوابك، أو لعلك تريد أن تدون  
كل إجاباتك في دفتر منفصل أو في دفتر مذكراتك. وفي تمارين أخرى قد  
تجد مناسبا أكثر أن تنسخ أفكارك على الآلة الكاتبة أو الحاسوب، إذن  
بإمكانك أن تسجل أفكارك بطرق مختلفة كما تراه مناسباً لك .

تذكر دائما أنه لا ضرورة لإتباع خط الأسئلة الذي نرسمه، بل طور  
هذه السلسلة بشكل يتناسب مع اهتمامك وحاجتك، لتجعل منها أداة  
شخصية أقرب ما تكون إلى شخصيتك، لتكون مفيدة لك في أكثر من مرحلة  
من مراحل عملك .

## الملخص والتأليف بين النتائج

سوف تربح من خلال تقييم منهجي للذات، قدرة أكبر للسيطرة على  
أوجه القيادة في حياتك، وعلى حياتك بشكل عام. كما يمكنك أن تتغلب  
على المظاهر السلبية التي ربما قادتك في الماضي إلى موقع في القيادة لم  
تفكر أبدا باتخاذ قرار للدخول فيه، وحيث تشعر الآن بأنك لا زلت لم تملؤه  
بعد .

وسيساعدك هذا الكتاب على استكشاف وتركيب الأفكار حول المواضيع الخمسة الوثيقة الصلة ببعضها البعض في إطارنا: الحقائق الخارجية، التصور، القيم، الوعي بالذات، والتوازن.

إذا كانت القيادة المهنية هي ما تريد، فسوف تستفيد أكثر إذا أصبحت أكثر وعياً في كيف يدعم تصورك الشخصي، وأهدافك وأوجه حياتك الأخرى، اختياراتك المهنية ويوجهها. باستطاعتك أن تختار طريقك إلى القيادة.

أجب على الأسئلة التالية بالكتابة في المكان المخصص أو في دفتر مذكراتك المنفصل:

1. ما هو نوع الأسئلة المتعلقة بالقيادة لديك؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. هل تواجه حالياً أي قرار فوري حول دورك القيادي؟

.....

.....

.....

.....

.....

3. ما هي خطتك للاستفادة من هذا الكتاب؟ ما هو تصورك لمدى فائدة هذا الكتاب لك؟

.....

.....

.....

.....

.....

4. إذا كنت تتصرف حالياً كقائد، سواء رسمياً أو غير رسمي، ما هي المتعة التي تحصل عليها من ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

5. ما الذي لا يمتعك فيه؟

.....

.....

.....

.....

.....

6. ما هو التفكير الذي قمت به حول شخصك وقيادتك كمنهج؟ ما هي الأهداف التي ترسمها لنفسك كقائد؟

.....

.....

.....

.....

.....