

## التقديم

بعض العاملين الذين يحضرون ورش عمل القيادة التي نعقدّها يأتون إلينا مكرهين ؛ إنهم يتشككون في أن الوقت الذي يقضونه في التدريب سوف لا يستحق جهودهم . لم تكن " كارن " Karen مختلفة .

حضرت كارن ورشة عمل في القيادة ، والتي عقدناها من أجل سلسلة مطاعم كبيرة في Phoenix ، بالولايات المتحدة . قد جمع رئيسها في العمل فريقه معاً لحضور مؤتمر قومي . ولم يكن أمام كارن إلا أن تشارك في هذه الجلسة . ومع ذلك ، قضاء ثلاث ساعات في التدريب على القيادة لم تكن ، حقيقة الشيء الذي تريد أن تفعله ذلك المساء .

عندما وصلت كارن إلى حجرة المؤتمر في الفندق ، كان ذهنها في مكان آخر - يتجول خلال قائمة طويلة من الأشياء التي تحتاج إلى أدائها في العمل . إنها تكره هذه الاجتماعات لأنها تبدو لا تنجز أي شيء أو تعلمها أي شيء جديد . يضاف إلى ذلك ، كان العمل في حالة هوس ، وكانت كارن تمر بوقت عصيب تتلاعب فيه الظروف بمهام عملها وأسررتها . لقد تم أيضاً تخطيطها في ترقية أساسية ، وكانت لا تزال تجاهد لمعرفة السبب . قد أخبرها مديرها ، بأنها فقط لم تكن تبدو مستعدة لتحمل مسؤولية إضافية . قالوا لها أيضاً ، ربما المزيد من الخبرة سوف يساهم في إعدادها . كانت كارن متشككة ، لقد كانت تشغل وظيفتها الحالية ما يقرب من ست سنوات ، أي خبرة إضافية تلك التي تحتاج إليها ؟ إنها تفهم الوظيفة جيداً ، وتتقن أوجهها التقنية ؛ ما هو الشيء الآخر الذي تحتاج إلي تعلمه لكي تصبح مديرة ؟! ثم سرحت بذهنها إلى طفلها المراهق ، الذي كان يمضي وقته مع مجموعة من الأطفال الذين كانوا في مدرسة لتخطي الصفوف الدراسية يدخلون

ويشربون . كانت كارن قلقة بشأنه ، ولكنها لم تكن متأكدة حول ما يجب ( أو تستطيع ) أن تفعله .

جلست كارن في آخر الحجرة ، وعلى فترات متكررة تتصفح مواد ورشة العمل ، ملاحظة أن مقدمي برنامج ورشة العمل اثنتان من ضباط البحرية المارينز Marines السابقين . فكرت كارن ؛ يا لها من عظمة ! " ماذا يمكن أن أتعلمه من هاتين السيدتين اللتين كانتا في الجيش ؟ " لم يكن لديها أدنى اهتمام بالجيش ، أو في سماع نظريات حول كيف يشبه العمل الحرب ، وكيف أن اتخاذ اتجاه " لا سجناء " يمكن أن يساعد صاحبه .

خفت الأضواء وبدأت ورشة العمل ثم ظهرنا على المسرح . أعطت نظراتنا الحيوية كارن الانبساط باننا كنا نقوم بإجراء تسخين ، وجعل جمهور المشاركين مستعدين لاستقبال السيدتين من ضباط المارينز . حينئذ بدأنا التحدث حول الوقت الذي كنا نقضيه في الخنادق وعرضنا صوراً فوتوغرافية لنا ونحن في ملابس تمويه على شاشات حجرة المؤتمر . ومما يدعو للدهشة بدأت كارن الاستماع بصورة أكثر تركيزاً .

عندما بدأنا التحدث عن الحاجة إلى الحسم في اتخاذ القرار ، بدأت كارن تتذكر الظروف في العمل حيث كان عليها أن تمر بوقت صعب لاتخاذ القرارات . إنها لم تكن تترك أن الحسم له علاقة تتعلق بأي شيء لإثبات القدرة على القيادة . ركزنا أيضاً على أهمية قبول المسؤولية قبل توجيه اللوم إلى الآخرين ، وهنا اعتري كارن شيء من الخوف عندما أدركت ميولها إلى أن تشير بإصبع الاتهام إلى الآخرين قبل أن تتبين إذا ما كانت تتحمل أية مسؤولية عن المشكلة ؛ فكرت حول توجيهها اللوم إلى رئيسها عندما تم تخطى ترقيتها ، بينما ، في الواقع ، كان يمكنها أن تفعل شيئاً ما بخصوص ترقيتها .

عندما استمرت ورشة العمل ، شرحنا كيف أننا قد تعلمنا أن نفكر قبل الفعل ، وخاصة قبل المبالغة في ردود أفعالنا . واصلنا حديثنا لشرح أن القائد الذي يفقد هدوءه في كل مرة يحصل على أخبار سيئة ، لا يحصل أبداً على القصة كاملة . فكرت كارن في ابنها وكيف أنها تشتت غضباً عندما تضبطه وقد خالف تعليمات حظر التجول . الآن ، كان من النادر إجراء أي حديث بينها وبين ابنها . " يا إلهي ! لذلك معناه . " ليس مستغرباً أن ابنها كان يلتزم الصمت في كل مرة تحاول التحدث معه ؛ كان يعتقد أنها تشن عليه حملة تقريع وشتائم أخرى .

لم تدرك كارن إلى أي مدى كان سلوكها محطماً لحياتها المهنية وحياتها الأسرية التي اعتقدت أنه مجرد جزء من شخصيتها . الآن يمكنها أن تفهم كيف أن سلوكها وقف في طريق تقدمها . لقد احتاجت إلى تتحلي بصفات القائد .

لقد تبخرت سريعاً ساعات ورشة العمل . من غير المعتاد أن يشترك المرء بصوت مرتفع في المؤتمرات . تطوعت كارن بالرد على الكثير من الأسئلة التي طرحناها على الحاضرين . في نهاية ورشة العمل ، اقتربت منا وشكرتنا على رؤيانا وبصيرتنا . أعطت واحدة منا كارت عمل إلى كارن ، وأخبرناها بأننا نتطلع إلى أن نظل على اتصال بنا .

## دروس القيادة

حافظت كارن على دوام الاتصال . قد أحاطتنا علماً برسائلها حيث تعمل على تحسين أدائها في المكتب ، وخاصة لأنها طورت شجاعتها لاتخاذ المزيد من المبادرات . لقد بدأت تتوقع حاجات الآخرين في مكتبها ، وتبحث عن الفرص لمساعدة زملائها في مهامهم الصعبة . بعد حوالي ستة أشهر من

حضور التقديم في مؤتمرنا ، عرضت عليها ترقية إلى وظيفة أكثر مكانة من تلك التي أنكروها عليها في الأصل .

اخبرتتنا كارن أيضاً ، أن علاقتها مع ابنها قد تحسنت بصورة جذرية . لقد حاولت إلى أقصى إمكاناتها لكي لا تفقد السيطرة على انفعالاتها معه ؛ وحاولت ، بدلاً من ذلك ، تشجيع الحوار المستمر بينهما . لقد خلقت مناخاً يمكن أن يحدث فيه اتصالاً أميناً وهادئاً . أخبرتنا كارن أيضاً أنها لم تفكر مطلقاً في نفسها كقائد ، ولكن عندما أدركت أن القيادة عبارة عن دور ليس له علاقة باللقب الوظيفي ، رأت أنه كان يمكنها أن تكون قائدة في مجالات كثيرة من حياتها . لقد كانت قائدة ليس فقط لحياتها الخاصة ، ولكن أيضاً قائدة لزملائها وأقرانها في العمل ، وذلك بإعطائها أمثلة إيجابية ، وبكونها قادرة على تلبية المعايير التي توقعتها من الآخرين .

من الأريزونا إلى " أركانساس ، إلى متشيجان ، إلى نيويورك تحدث تجارب مثل كارن في كل جلسة تدريب نتولي إجراءاتها . لقد أسسنا Lead Star ، شركتنا للاستشارة في مجال القيادة ، لإطلاق شرارة الحوار القومي حول موضوع المرأة والقيادة . كونك قائدة ليس له علاقة باللقب الوظيفي ، المرتب ، الدرجة الوظيفية ، عدد الأفراد الذين يرفعون تقاريرهم إليك ، أو ميزانية إدارتك . ومع ذلك ، نحن نفعل هذا في استشارة القيادة ؛ بمعنى كيف يحدد المشاركون أساساً القادة بفطرتهم وسلطتهم . حقيقة ، يحصل الكثير من القادة على ترقية ، علاوات لمرتباتهم ، واعترافات للمهام التي تؤدي بصورة جيدة ، ولكن ذلك مجرد منتجات فرعية لمهارات القيادة القوية .

لدى شركات القمة على المستوى العالمي قادة على كل مستوى المنظمة . تدرك المنظمات الآن قيمة التدريب على القيادة لكل العاملين بها كطريقة لتحقيق النجاح على نطاق واسع . نتيجة لذلك ، قد طبقنا منهج

تدريس العاملين أساسيات أن يصبحوا قادة . في السنة الماضية فقط ، قد قامت Lead Star بالعمليات الاستشارية مع شركات مثل : Wal Mart, Burger King , and Baylor Collefe of Medicine ؛ على سبيل المثال لا الحصر . لقد لمست رسالتنا العصب . ونحن نعرف هذا ، لأنه بالإضافة إلى انخراطنا في العمليات الاستشارية ، فقد سلطت علينا الأضواء في بعض الصحف والمجلات ذائعة الصيت على المستوى القومي مثل New York times , Fast Company , and Inc على شاشات شبكات TV لشركات على مستوى القمة مثل CNN , CNBC and Fox News ، ولقد حصلنا على فرص وسائل إعلام أخرى كثيرة .

ساعدتنا تجاربنا خلف خطوط ضرب النار العسكرية على أن نفرق بين القادة الحقيقيين ، ومن يدعون ذلك . بصفتنا ضباط بحرية رأينا ما الذي ينجح وما الذي يفشل في مواقف الحياة والموت . ومن ثم ، أخذنا ما قد تعلمناه وطبقناه على حياتنا الخاصة في أمريكا كشركة حيث حققنا نجاحاً بسرعة إلى حد ما . ولكن هذا الكتاب ليس من أجل أن تصبحي ضابطاً بحرياً . هذا الكتاب من أجل أن تصبحي قائداً .

ربما لم تفكري مطلقاً بأن كونك قائداً يمثل أهمية ما ، ولكن نحن هنا لنقول لك لماذا هو كذلك ، وكيف تصبحين واحدة من بين القادة . مهارات القيادة تمثل الحلول التي تحتاج إليها النساء لكي ينجحن ، على الرغم من أن الأغلبية لا تعرفها . تحتاج النساء إلى معرفة كيفية تأثير سلوكهن على ترقيتهن المحتملة ، وأن يفهمن كيف أن تغيرات صغيرة في اتجاهاتهن يمكن أن يكون لها مردودات ضخمة . ذلك ما يفعله كتابنا . إنه يعلم المرأة كيف تحدث تغيرات سلوكية يمكن أن تحسن على نطاق واسع مسارها المهني وحياتها الخاصة .

" القيادة من الجبهة " سوف يعطيك الأدوات والمهارات التي سوف تجعلك أكثر إنتاجية ، أقل إجهاداً ، أكثر نجاحاً ، وأكثر سيطرة على حياتك المهنية والشخصية . نحن أوصياء على قوة هذه الدروس في القيادة . من خلال هذا الكتاب سوف تسمعي من كل منا عندما نأخذ أدوارنا نسرد قصصنا، نشارك ما قد تعلمناه والذي قد أفلح معنا ، ونوضح كيف يمكن أن ينجح من أجلك ، في كل من عملك وحياتك الشخصية . على الرغم من وجود رباط مشترك يجمعنا في تدريب القيادة في سلاح البحرية ، فإن لدي كل منا تجاربها الفريدة الخاصة . لذلك السبب ، سوف تسمعين من كل منا على حدة حالات نجاحنا ، وحالات فشلنا ، والمبادئ المهمة التي تعلمناها ، والتي ندرسها للسيدات في كل أرجاء الوطن .

### مبادئ *Lead Star* العشرة ( 10 ) في القيادة

تنزل القيادة إلى مستوى السلوك ولكن القليل من السيدات يفهم كيف يمكن أن يساعد أو يؤدي سلوكهن مسارهن المهني . تطورت " مبادئ *Lead Star* في القيادة " من تجربتنا في تطبيق دروس القيادة التي حصلنا عليها في سلاح البحرية على الحياة اليومية في عالم دوائر الأعمال وما وراءه . استخدام هذه المبادئ وهذه الوسائل ، كل يوم يمكن أن يحدث تحولاً في حياتك . إنها ليست صعبة في فهمها ، ولكنها تحتاج إلى مجهود في ممارستها .

- 1- لبي وتفوقني على المعايير التي تطلبينها من الآخرين - لتقودي من الجبهة .
- 2- اتخذ القرارات في الوقت المناسب - اكتشفي حل الثمانين في المائة .
- 3- اسعي إلى تحمل المسؤولية قبل أن تبدئي في إلقاء اللوم .

- 4- القادة الحقيقيون يكرسون أنفسهم للخدمة - اهتمي بأولئك الذين تقودينهم .
- 5- فكري قبل أن تفعلي - وخاصة قبل المبالغة في ردود أفعالك .
- 6- عندما تواجهي أزمة - عليك بالطيران ، الإبحار ، الاتصال .
- 7- الشجاعة + المبادأة + المثابرة + الأمانة = النجاح
- 8- لا تبكي على شيء ، سوف لا يبكي عليك .
- 9- قولي أسفة فقط عندما تكوني مخطئة .
- 10- دائماً لتكن قيادتك كما أنت .

عندما تستخدمينها بانتظام ، سوف يدهشك الفرق الذي يمكن أن تحدثه هذه المبادئ في علاقاتك المهنية والشخصية . إنها سوف تؤثر على إنتاجيتك ، اتجاهاتك وسمعتك . لم يكن التأثير الذي يمكن أن يحدثه سلوك القيادة أبداً أكثر وضوحاً بالنسبة للسيدة Courtney مما هو أثناء قيامها بمهمة عبر البحار في أندونيسيا عندما تعرضت لمأزق ؛ خبرتها في القيادة أحدثت الفرق بين إمكانية صدام مميت ، وتفاعل هادئ على جانب الطريق .

## ميزة القيادة

### *Courtney*

" ليست مشكلة " هذا ما أكده لنا Budi ، سائقنا الهزيل ذو الشعر الأسود بلغة إنجليزية ركيكة . ابتسم بملء فمه الذي كشف عن أسنان غاية في السوء ، وأخبرنا بأنه يعرف الطريق إلى Surabaya ، مدينة على الساحل الشرقي من أندونيسيا . قد ترك ثلاثتنا Budi , Sergeant Miller and I ، معسكر القاعدة الأمريكية ، قبل ساعتين فقط من القيام برحلة طيراننا للعودة إلى Okinawa ، اليابان حيث قاعدتنا الرئيسية : ولكن بعد مرور ساعة على

الطريق في جو شديد الحرارة والرطوبة فقدت سيارتنا SUV رؤية السيارات الأخرى في القافلة ، وكنا هائمين على وجوهنا في طريق ترابيه قاحلة بمفردنا، واتقين بأن Budi يعرف الطريق . وفجأة سمعنا صوتاً مدوياً ، وترنحت السيارة جانباً . لقد أصبح أحد إطارات السيارة مسطحاً . كشف لنا صندوق السيارة الفارغ ، أنه لا يوجد لدينا إطاراً بديلاً ، ولذلك ذهب Budi للحصول على إطار آخر ، على بعد 10 أميال .

لقد كان الوقت متأخراً في المساء ، والطريق عبارة عن فرن طول اليوم من الحرارة اللافتة ، و Sergeant Miller و أنا واقفون بجوار سيارتنا Range Rover الجديدة اللامعة في مكان ما على طول الساحل . لم نكن نعرف المكان أو اللغة ، ولم نكن مسلحين بسبب طيراننا على طائرة تجارية تمنع حمل الأسلحة الشخصية . بالطبع ، أشعر بالندم الآن لعدم إجراء ترتيبات أخرى للسفر .

لقد أمضيت الأسبوعين الأخيرين في Kerang Tekak قسم من East Java ، أندونيسيا ، لتوثيق بناء العديد من صالات ، مراكز تجمعات بشرية ، مدارس ، طرق ، وتدعيم نظام البالوعات ، التي كانت تستكملها الأسلحة البحرية لمقاومة الأعاصير التي كانت تهدد باستمرار القطر .

بصفتي ضابط شؤون عامة في سلاح البحرية قمت بتصوير فوتوغرافي ، إخراج فيلم ، وكتبت عن أعمال الأسلحة في المنطقة لتغطية الشبكة التليفزيونية عند العودة إلى الوطن . مهمتنا لترويج الحقوق الإنسانية وسلامة الجماهير كانت الأساس في تطوير السمعة الطيبة هنا ، في بلد يشكل شبه جسر بين مزيقيين بحريين ذات قيمة استراتيجية في المحيط الهندي والخليج الفارسي .

أندونيسيا أيضاً دولة فقيرة جداً . المناطق الريفية طرقها قذرة ، منازلها أكواخ منحدره الأسقف ، والغذاء نادر . يسافر معظم الناس بعربات تجرها البغال ، والقليل من السيارات على الطريق قديمة وممزقة . وكنا نقف هنا بجوار سيارة متأقّة جديدة SUV قيمتها 50,000 دولار ، ومحملة بمعدات كاميرات يساوي 125,000 دولار مبلغ يصل إلى أكثر مما يمكن أن يكسبه بعض القاطنين المحليين طوال حياتهم . كنا مستهدفين بسهولة بالنسبة للمواطنين البائسين ، ونحن كنا نعرف هذا .

بعد أن حركنا السيارة إلى جانب الطريق ، قررنا الرقيب أول وأنا إلقاء نظرة حولنا . لم نذهب بعيداً جداً لأن جمهوراً قد تجمع تقريباً في الحال . أولاً ، كان يوجد 10 ، ثم 20 ، ثم 30 أو أكثر من الرجال والسيدات الذي جاءوا من القرية المحلية على الطريق ، ومن المنازل ( الأكواخ حقيقة ) المختبئة خلف الشجيرات الجافة . كان الرجال يلبسون ملابس تشبه ملابس المصارعين من الوزن الخفيف ، ملابس تميل إلى الزي الغربي : سروال أزرق داكن أو بني ، ذات أكمام قصيرة بالية أو ممزقة ، مع صديري أعلى السروال . كانت السيدات يرتدين الملابس التقليدية في المنطقة مع أغطية على الرأس . كانوا هادئين ، ولكن بتركيز ، ينظرون إلى بعين فاحصة . نطقت بكلمات قليلة باللغة الأندونيسية المحلية ، وأحسست بمدى انبهارهم بي - امرأة بيضاء ، شقراء ، ذات عيون خضراء في زي عسكري .

من المحتمل أنني كنت الأنثى الأولى كضابط في سلاح البحرية قد شاهدوها في حياتهم . لقد كنت في الزي العسكري : البنطلون ، الحذاء عالي الساق وغطاء الرأس أكثر طولاً بعدد من البوصات مقارنة بمعظم الرجال الأندونيسيين : شعري ، عيوني ، لون جلدي الصافي ، يقف جميعها خارج

المقارنة مع ملامحهم الداكنة . على الرغم من أن القرويين من المحتمل قد رأوا أفراداً من سلاح البحرية ، منذ وجود ما يقرب من 50 فرداً من جيش U.S في المنطقة كجزء من المشروع الإنساني ، كنت أقوم بتصوير المشروع ، امرأة بيضاء - ولكن من النادر امرأة بيضاء في زي عسكري . الجمهور الذي تجمع بسرعة جعلنا في حالة عصبية ، حيث كانت المنطقة مشهورة بتدميرها ضد الحكومة ، ونشاطها الثوري . فقط ، منذ أشهر قليلة من قبل ، قد مات 1,200 من المدنيين أثناء حالات شغب في جاكارتا ، ومنذ وقت قريب أشعل المتمردون النار في أحد المباني وأحرقوا سيارتين في قلب مدينة Java القريبة من هنا . عندما وقعت في تلك اللحظة وابتسمت للجمهور قائلة " مرحباً " ، كنت ذهنياً أراجع تدريبي في سلاح البحرية بالنسبة للاستراتيجيات الممكنة لكي نخرج سالمين من ذلك الموقف . بصفتي الضابط الأعلى مرتبة ، كنت مسؤولة عن سلامة Sergeant Miller ومعداتنا . كان على أن أحميها جميعاً .

في مدرسة الأساس ( TBS ) The Basic School في فرجينيا (Quantico) حيث تم تقديمي إلى فني تنظيم كتيبة المشاة في سلاح البحرية وتدربت على القتال يداً بيد ، فقد تعلمت كيفية القتال بالأيدي المجردة ، السكين أو مسدس M16 . لقد تدربت على كيفية الدفاع عن نفسي وعن فرقي العسكرية ، ولكني تعلمت أيضاً تحليل المواقف المعقدة قبل اتخاذ الإجراء . لقد أثبت لي تدريب القيادة المكثف على مدى شهور أهمية أن أكون حاسمة لكي تكون لي اليد العليا في المواقف المضطربة . لقد راقبت الجمهور وصولاً لأي إشارات حول نواياهم .

قد كان يمكن أن أشعر بأنني أكثر أمناً مع وجود مسدس سائقناً بجانبني ، ولكنه كان داخل حقيبة مغلقة في أرضية السيارة ، حيث وضعه

حماية له قبل أن يبدأ رحلته لإحلال الإطار . ليس لدينا أسلحة ، وحبس أنفسنا داخل السيارة يبدو غباءً في تلك اللحظة .

تصعب العرق من رأسي ومن وجهي أثناء صراعي الداخلي لكي أبقى هادئة في الزي العسكري . تصاعد البخار من الطريق ليقابل أشعة الشمس الحارقة ، مما جعلنا نختنق بالحرارة والرطوبة . الرقيب Miller ، الذي جف حلقة أراد أن يشرب بعض الماء من زجاجة بلاستيك نظيفة خلف السيارة SUV . ولأنها كانت داخل الفرن الشمسي لمدة ساعتين ، كانت الزجاجة ساخنة إلى حد أنه يصعب لمسها . ومع شدة الحاجة إلى إطفاء ظمأه ، أخذ جرعة كبيرة من الزجاجة ، ولكن بمجرد أن لمس الماء الذي في درجة الغليان تقريباً بصقه بسرعة على الأرض . لقد أصبح عفنا .

عاد الرقيب إلى السيارة مرة أخرى ، وإلى ما تبقى من الوجبة العسكرية الصادرة لنا وانتزع علبة من مسحوق شراب العنب الذي يوزعه الجيش للتخلص من مذاق ورائحة الماء الكريهة . مزق العلبة ليفتحها ، صبها داخل زجاجة الماء ورجها بشدة . سيطر الصمت على جمهور الواقفين ، وهم يراقبون الزجاجة تتحول من اللون الشفاف إلى الأرجواني . لقد كانوا مفتونين . لقد حول الرقيب الماء إلى عصير عنب .

أسكت بالفرصة الملائمة . كان المحليون مركزين على المشروب ، ونحن نحتاج إلى المحافظة على اهتمامهم على هذا الوضع . ورغبة في تغيير مزاجهم ونواياهم ؛ وجهت الرقيب في الحال لخلط باقي مسحوق شراب العنب الذي لدينا في صندوق السيارة . بمجرد أن أدرك الأفراد المتجمعون أننا في طريقنا إلى مشاركتهم الشراب ، بدأوا يفقهون ويدردشون . بدلاً من تفجير ثورة عنيفة ، فتحنا طريق " المساعدة الهادئة " الحانية . أحدث كل هذا الفرق ، التفكير السريع الذي قد تعلمته في الجيش

خلال المئات، من اختبارات اتخاذ القرار . الآن بدلاً من التركيز على وعلى سيارة Range Rover المحملة بالكامل ، أصبح الجمهور مأخوذاً " بالسحر" الذي أجراه Miller .

اصطف القرويون فيما يشبه الطابور الواحد ، أملين في تذوق عينة من " المشروب " . لقد تقدموا إلى الأمام واحداً بعد الآخر ، ليأخذ كل منهم ملء فمه ويبتسم . على مدي 20 أو 30 دقيقة سمحنا للمتجهمرين برشفة من مشروب العنب إلى أن عاد سائقنا بالإطار الجديد . لم يستغرق استبدال الإطارات أكثر من خمس دقائق واستأنفنا رحلتنا .

وبفضل تدريبي على القيادة ، حققنا الأمن لنا . بفرض أنني لم استثمر القدرة على التعامل مع الأزمات ، ولم أثق في إمكانياتي ، ولم أبحث عن فرص لتلبية حاجات أولئك المتجهمرين ، من يعرف ماذا كان يمكن أن يحدث ؟ إذا لم اتخذ الإجراء للتأثير على ما حدث بعد ذلك حتى مع عدم معرفتي ما يفكر فيه القرويون ، كان يمكن أن نكون تحت رحمتهم ؟ قد يكون كوني قائدة قد أنقذ حياتنا . فيما بعد ، يمكن أن يساعدني نفس التدريب في تشكيل مساري المهني الخاص .

عندما أعود بذاكرتي إلى الورا ، أستطيع أن أفهم لماذا تجمع القرويون وحملقوا في . في أندونيسيا ، حيث النساء يعتبرن مواطنين أقرب إلى الدرجة الثانية ، اللاتي من النادر وجودهن أمام الأعين العامة ، ومن ثم، فإن رؤية سيده في زي رسمي لا بد أن يحدث صدمة . القليل من السيدات الإندونيسيات في مراكز قيادية ، ولكن لا توجد إحداهن في الجيش . بالتأكيد كنت بالنسبة لهم مشهد مسرحي ويدعو للفضول .

وكما كنت بالضبط شخصية غريبة للأندونيسيين المحليين ، كنت أيضاً موضع فضول من زملائي في القوات المسلحة في الجيش الأمريكي .

من بين 1,425,887 فرداً في الخدمة العسكرية العاملة في القوات المسلحة ، يوجد 213,224 في المارينز بنسبة 15 في المائة سيدات . ولكن فقط 34,796 سيدة اللاتي وصلن إلى رتبة ضابط ووصلن إلى مستويات الإدارة داخل القوات المسلحة .

وأيضاً ، سلاح البحرية ، الذي أخدم فيه ، به أقل عدد من السيدات على مستوى القوات المسلحة : في سبتمبر 2003 ، كان هناك 75,000 سيدة في الجيش ، 70,000 في القوات الجوية ، وما يقرب من 55,000 في البحرية . فقط 10,664 كن يخدمن في سلاح المارينز . ومن بين 10,664 فقط 1,000 سيدة أقل من نسبة (1) في المائة من إجمالي سلاح المارينز كن ضابطات . Angie Morgan وأنا الأعضاء الأكثر ندرة بدرجة قبطان في سلاح المارينز . أثناء خدمتنا في المارينز ، كان يوجد بالضبط 300 أنثى بدرجة قبطان ، و 155 سيدة فقط في رتبنا . كنا بين عدد قليل جداً من النساء في العالم اللاتي حصلن على تدريب على القيادة من سلاح المارينز في U.S. ، بينما كان الرجال هم الأغلبية . استناداً إلى هذه المعلومات ، نكون قد حققنا نجاحاً في عالم الشركات في فترة زمنية قصيرة نسبياً . في هذا الكتاب ، سوف نشاركك في نفس دروس القيادة بالضبط لكي تستطيع تطبيق هذه التدريبات على مسارك المهني الخاص وحياتك الشخصية .

## تطبيق دروس المارينز في الحياة

### بعد التجنيد

#### *Angie*

لكسب أي معركة حربية والاستعداد لأي حدث ، يَغرَس سلاح المارينز مهارات القيادة في المجندين الجدد منذ البداية تماماً . الحقيقة المرة في ميدان المعركة أن أي ضابط في مركز القيادة يمكن أن يموت فجأة . ولذا ، إذا لم يدرّب كل فرد في المارينز ويعد لأخذ المكانة عندما يقتل قائد الفرقة في العمليات ، سوف يموت أفراد مارينز آخرين ، وسوف يخسر السلاح المعركة . أكثر الدروس قيمة التي تعلمناها كأفراد مارينز لم تكن كيفية إطلاق المسدس أو كيفية تحطيم العدو . كانت الدروس الأكثر قيمة واستدامة كيف تقود الآخرين إلى النصر . في سلاح المارينز ، تعلمنا كيف نتخذ قرارات في جزء من الثانية استناداً إلى أقل القليل من المعلومات ، أهمية تلبية المعايير التي وضعناه لقواتنا ، وكيف نحسن أداء فريقنا عن طريق معالجة الحاجات الفردية لكل عضو من أعضائه . تعلمنا أيضاً كيف نصدر الأوامر وكيف نحمي .

بعد سنوات من ترك الخدمة العسكرية ، استقرنا في حياتنا كمواطنين عاديين ، مع قبول وظائف متحديّة لذي شركات محترمة . ولكن سرعان ما اكتشفنا أننا لسنا مواطنين عاديين . عرفنا أن خدمتنا في سلاح المارينز جعلتنا مختلفين ، ولكننا لم نعرف إلى أي حد نحن مختلفون إلى أن عدنا مرة أخرى إلى دخول الحياة المدنية . حينئذ رأينا مباشرة الميزة التي حصلنا عليها كقادة مدربين . لقد خدمتنا مهارات القيادة جيداً في عالم دوائر الأعمال منذ اليوم الأول . السنة الأولى لوظيفة Courtney كمديرة للمبيعات حققت أكثر من 30 مليون دولار لصالح شركة تطوير برامج software

التي كانت تعمل لديها ، بنسبة 126 في المائة من حصتها البيعية . أنا كنت مسؤولة عن 23 مليون دولار في مبيعات الأدوية لحساب صاحب العمل ، والتي أسهمت في مكافآت فريقي البيعي على المستوى القومي . بحسابات الشهر ارتقينا إلى قمة إدارتنا ، حيث كان الآخرون يعملون على مدي سنوات دون نجاح مماثل .

بدأنا أيضاً نتحري عن ماذا جعلنا هكذا مختلفين . لماذا لم يحقق الكثير من السيدات نفس النجاح . تعلمنا أن كل شيء يعود إلى القيادة . الكثير من السيدات لا يقدن حياتهن الخاصة . لقد لاحظنا كثيراً السيدات في العمل اللاتي يقفن نعم لأية التزامات إضافية ، عندما كان ينبغي أن يقفن لا ، لأن لديهن بالفعل أكثر مما يجب لفعله . وعندما يقبلن عملاً إضافياً ، بينما ليس لديهن حقيقة الوقت الكافي ، ينتهي بهن الأمر إلى وظيفة منخفضة الجودة أو التضحية بأوجه أخرى من وظيفتهن أو حياتهن لإنجاز العمل بالصورة المرضية . في كثير من الحالات ، يكن تحت رحمة التزاماتهن . ما بين المحاولة ليكن عاملات أفضل ، مديرات أفضل ، أمهات أفضل ، زوجات أفضل ، مواطنات أفضل ، أطفال أفضل ، ربات بيت أفضل ، يشعر كثير من السيدات أن حياتهن ليست ملكهن . إن يوم عملهن يمتد من الصباح وحتى الليل ، لديهن القليل من الوقت للأسرة وللأصدقاء ، يبدو عملهن أنه لا ينتهي أبداً ، إنهن لا يجدن الوقت لممارسة الرياضة ، وبصعوبة لاقتة يجدن وقتاً لأنفسهن . إنهن يفعلن الكثير جداً إلى حد الكفاح لتحقيق التوازن بين عملهن وأدوارهن الشخصية ، وغالباً ما يشعرن بالفشل .

من أجل البقاء ، قد طور الكثير من السيدات أدوات ميكانيزمية للتغلب على المشكلات لتلجأ إليها خلال اليوم . لأنهن مثقلات بالأعباء إلى هذا الحد ، فإنهن تقريباً ينهمرن باكيات في العمل عندما تخرج بعض الأشياء

عن مسارها المعتاد لهن ، يلقين باللوم على الآخرين بالنسبة للمشكلات ، يتهربن من المسؤولية في حالة الفشل ؛ أجسامهن ليست متناسقة ، ومع ذلك يقدمن الأعذار في صورة عدم الأكل الصحيح ؛ عدم ممارسة الرياضة ، ويتفادين المواجهة ، على أمل أن الصراعات " سوف تنتهي ذاتياً " . وعلى نحو مفهوم ، يتفادين تحمل المسؤولية ، يتفادين العمل الإضافي ، يتفادين معالجة المواقف التي من صنع أيديهن . إنهن تحت ضغوط وأعباء عمل أكثر مما ينبغي . ومع ذلك ، هذه الأدوات الميكانيكية لا تفيد في الأجل الطويل ، إنها فقط تسبب الكثير من الصعوبات . يتمثل الحل في الخروج من قيود هذه الأعذار ، وأن تتعلمي قيادة حياتك وحياة المحيطين بك . لكي تتحملي مسؤولية المواقف التي تجدين نفسك طرفاً فيها ، فإنك تحتاجين إلى أن تكوني قائدة . إن الدروس التي تعلمناها ، الأدوات التي اكتسبناها ، واستراتيجيات الحياة التي تبينناها في سلاح المارينز ، يمكن تطبيقها لتعميق مسارك المهني وإدارة حياتك . لقد أخذنا فلسفة قيادة السلاح الذي كنا نخدم فيه وترجمناها إلى 10 مبادئ والتي سوف ترشدك في رحلتك إلى أن تصبحي قائدة . بعد سماعها مبدأ ؛ الشجاعة + المبادأة + المثابرة = النجاح ، قررت إحدى العاملات الخجولة لدي شركة Burger King أن تتحدث بصوت جهوري مرة كل أسبوع أمام اجتماعات الموظفين لكي تشاركهم رؤيتها . كانت الاستجابة لمشاركتها المتزايدة إيجابية جداً إلى حد أنها الآن تتحدث بصوت عال مراراً وتكراراً ، وقد حصلت على مكافآت في صورة مهام إضافية واعتراف بقدراتها . موظفة أخرى ، هذه المرة من شركة Wal Mart – أخبرتنا بأنها كانت تستخدم الاعتذار لأي شيء . إذا كانت الدنيا تمطر في الصباح كما تقول ، فإنني سوف اعتذر إلى أفرادني عن حضورهم إلى العمل مبتلين من المطر . ولكنها الآن ، بعد أن تعلمت أهمية الاعتذار

فقط عندما تكون مخطئة ، فإنها الآن أكثر توجهاً إلى الحصول منها إلى المشكلات ، وقد ارتفعت إنتاجيتها بصورة لافتة . وأخرى تعمل في الخدمات المالية اعتادت على أن تلوم الآخرين بسبب بطء تقدمها المهني ، وأخيراً تحملت مسؤولية مسارها الوظيفي وهي الآن مطلوبة بشدة من شركتين كبيرتين . حتى إذا طبقت فقط مبدأ واحداً أو اثنين من المبادئ التي ناقشها في هذا الكتاب ، وخلال عملنا الاستشاري ، سوف تدهشك النتائج الإيجابية التي سوف تبدئي في رؤيتها .

سوف نذهب خطوة أكثر عمقاً ونقول أنك عندما تصبحين فائدة سوف تتغير حياتك . سوف تقتنصين الفرص في أي مكان للتأثير على المخرجات وإلهام الآخرين . أيضاً سوف ترى نفسك في صورة مختلفة - كسيدة لديها الإمكانيات والقوة . عندما تصبحين قائدة ، سوف تمنحك القيادة الشجاعة والثقة لملاحقة فرص إحداث التغيير ، لكي تفعلي ما تحتاجين إلى أن تفعليه من أجل تحقيق الحياة التي تستحقينها . قد يعني ذلك تتبع ترقية أو وظيفة ذات دلالة ، مع مسؤوليات جديدة ، أو ربما امتلاك دائرة عمل خاصة . سوف توضح لك مهارات القيادة كيف تحركي حياتك في الاتجاه الذي تريد الذهاب إليه . القيادة من الجبهة تعطيك كل الأدوات التي تحتاجين إليها لجعل هذا يحدث .