# *الفصل الأول*

# لبي وتفوق على المعايير التي تطلبها من الآخرين ـ مارس القيادة من الجبهة

## *Meet And Exceed The Standards You Ask Of Others - Lead From The Front*

القادة الحقيقيون أقل اهتماماً بمكافأة كونهم قادة ، وأكثر وعياً بالمسئولية التي يحملها ذلك الدور – مسئولية العمل كنموذج دور لأولئك المحيطين بهم . بعبارة أخرى ، المرءوسون الذين يرفعون التقارير لا يصنعون قائداً . لقد رأينا مديرين لديهم أعداد ضخمة من المرءوسين يفشلون بصورة مزرية في قيادة فرقهم ، وكان عليهم أن يتحملوا مستوى مرتفع من معدل دوران وضعف أداء أفرادهم . على الجانب الآخر ، قد رأينا أفراداً دون مسئولية إدارية ينظر الآخرون في وحدتهم التنظيمية إليهم للإرشاد والتوجيه – مساعد

شئون إدارية ، موظف استقبال تنفيذي ، مندوب مبيعات حديث الترقية ؛ كانوا يحققون نتاج لصاحب العمل ، على الرغم من الحقيقة بأنهم رسمياً لم يكن ينظر إليهم كقادة . لا تحدد الألقاب واقعياً القادة ؛ السلوك والاتجاه يحدث الفرق .

قد لا يكون لديك مرءوسين يرفعون تقاريرهم إليك – الأفراد الذين يستجيبون لك في العمل ، في المدرسة ، أو في البيت . ومع ذلك ، يمكنك أن تظلي قائدة . بعض من المشاركين الذين تحدثنا إليهم ، قد كان لديهم بعض الشك حول هذا ، وكانوا يتساءلون بصوت عال ؛ لماذا كن يحتجن إلى محاولة أن يكن قادة ، بينما ليس لهن أتباع واضحون . ماذا كانت القضية ؟ كانت إجابتي أن القيادة لا تؤسس على هياكل تنظيمية شكلية أو رسمية ؛ أي واحد وكل واحد حولك قد ينظرون إليك لكي ترينهم كيف يمكن أن تكوني ناجحة . القادة نماذج دور ؛ بعضها رسمي ، وبعضها غير رسمي ، ولكن يمكن أن يكون لهم جميعاً تأثير كبير على نجاح منظماتهم . وعندما تساهمين في نجاح شركتك ، هناك احتمال كبير في أن يحظى دورك بالتقدير والمكافأة، ربما عن طريق الترقية ، مسئوليات إضافية ، المزيد من الأموال، المزيد من الإحساس بالذات ، المزيد من المرونة في جدولة أوقات العمل – أنت تحددينها . بالمساعدة على قيادة شركتك ، يمكنك أيضاً إن تتحكمي بصورة أكبر في مسارك المهني وفي نجاحك .

الكفاح من أجل أن تكوني الأفضل ، الارتقاء بمعايير أداء منظمتك ، ومعاملة الآخرين باحترام ، من المحتمل أن تكسبك إتباعاً . مجموعة العاملين في إدارتك ، زملائك في نفس الطابق بالمبني ، طفل الجيران ، الجرسونة في مطعمك المفضل – قد يكونون جميعاً ينظرون إليك في صمت كملهمة

وموجهة في أن يعيشوا حياتهم ، انطلاقاً مما هو أكثر أهميـــة بأنـــك دائمـــاً تناضين لبذل أقصى جهودك .

يحدد القادة إيقاع إتباعهم ، ويبينون بالفكرة ، الكلمة ، والفعل ، كيف يمكن توقع سلوك الآخرين . إنهم يضعون سياسة الشركة موضع التنفيـــذ ، بدلاً من تأويلها كما يرونها من وجهة نظرهم . يضع أولئك الذين يتجاهلون القواعد عن غير قصد مثالاً سيئاً للعاملين الآخرين ، مثل زملاء العمل الذين يتجاهلون القواعد الإرشادية للشركة بشكل صارخ مما يكلف الشركة نفقـــات لافتة للتعويض عن مثل هذا السلوك السيء . إنهم يتـــصرفون لـــيس فقـــط بصورة غير أخلاقية ، ولكنهم أيضاً يرسلون رسالة إلـــى أفـــرادهم بـــأنهم يستطيعون تأويل تعليمات وإرشادات الشركة بالطريقة التي يريدونها . هـــذا ليس سلوك قيادة .

من السهل التعرف على الأفراد الذين ليسوا قادة . إنهم يتوقعـــون أن يعاملهم الآخرون باحترام ، ولكنهم لا يتصرفون بطريقة تحققه . يقولون إنهم يريدون بناء فرق قوية جديرة بالثقة ولكنهم يغتابون أعضاء الفريق من وراء ظهورهم . إنهم يريدون التأكيد والتشجيع الإيجابي ، ولكنهم يقدمون الإهانات والانتقادات إلى أفرادهم . إنهم فقط لا يستطيعون فهـــم لمـــاذا لا يعـــاملهم الآخرون بالطريقة التي يتوقعونها . المشكلة أنهم لا يقودون من الجبهة . إذا لم تكن تقودي من الجبهة ، فإنك لا تعملي على وضع معايير أكثر ارتفاعاً ، ولا تحددين كيف يسلك أولئك المحيطين بك . القيادة من خلف المجموعـــة ، تعني أنك قد تخليت عن السيطرة على فريقك ، وأقـــل احتمـــالاً أن تكـــوني ناجحة .

قد بدت عبارة " **القيادة من الجبهة** " واضحة تماماً عندما سمعناها أثناء التدريب في سلاح المارينز . بالطبع القادة هم دائماً في الجبهـــة – فـــي أي

مكان آخر يمكن أن يكونوا ؟ تحديداً ، لكي تكون قائداً ، فإنك في حاجة إلى أفراد يتبعونك . ولكن عندما أصبحنا جزءاً من سلاح المارينز ، أدركنا أن العبارة أكثر كثيراً من مجرد ملاحظة أين يجب أن يضع القادة أنفسهم . إنها تعني وضع المعايير ، وتلبية تلك التي وضعت لك – القادة هم حراس المعايير . إنها تعني أن تكوني الأفضل في أية مهمة تتحملينها . القيادة من الجبهة تلخص ثقافة سلاح المارينز .

يعيش أفراد سلاح المارينز ويموتون طبقاً لمجموعة من المعايير . وتلك المعايير بالضبط هي التي جعلت سلاح المارينز القوة المحاربة النخبة كما هي اليوم . تطبق معايير السلاح على كل شيء مرتبط بالوظيفة – ابتداءً من التعليم المستمر إلى استخدام التكنولوجيا ، إلى معرفة أحدث إمكانيات القتال . وحتى شيء ما أساسي مثل كيفية ارتداء زي المارينز الرسمي له خطوط إرشادية واضحة – كل ميدالية ، كل شارة ، وكل زرار على الزي الموحد يجب أن يوضع في مكان دقيق ، محدداً بالمليمتر .

على الرغم من جذور سلاح المارينز ، فإن القيادة من الجبهة تمثل مفهوماً يمكن تطبيقه على نفس المستوى تماماً في القطاع الخاص . القادة الحقيقيون يناضلون باستمرار لبذل أقصى ما لديهم ، ويقودون بالفعل – تقديم نموذج السلوك الذي يريدون زرعه في الآخرين .

## النضال من أجل الاحترام يؤسس على الأداء وليس اللقب أو الدرجة الوظيفية

***Courtney***

في بداية مساري المهني العسكري ، لم أكن أعرف أنني في حاجة إلى أن أقاد . في سلسلة القيادة في سلاح المارينز ، لقب الملازم الثاني ، كان هذا

لقبي ، له أقدمية على رقيب المدفعية ، ولكن هذه الأقدمية مجـرد رتبـة أو درجة عسكرية – إنها لا تصنع قائداً . على الرغم من مكانتي كضابط ، لـم أكن مستعدة للقيادة . لقد أتممت تدريب الضباط ، ولكن لا يزال هناك الكثير لكي أتعلمه . لحسن الحظ ، يكلف سلاح المارينز بصورة روتينية للـضباط الجدد مدرباً خاصاً لمساعدتهم على أن يصبحوا قادة أقوياء . إنه دور رقيب المدفعية أن تقوم بمهمة المرشدة والأمينة على الأسرار بالنـسبة للـضباط ا لجدد ، محققة التوازن بين حماس الضباط في بدايـة حيـاتهم العـسكرية ، وتدريب الرتب الأقدم خلال سنوات خبرتهن الذاتية . بعد ضغوط أدت إلـى كسر في فخدي أثناء تدريب الضباط تم إعفائي مؤقتاً من مزاولة مهامي لعدة شهور لكي أباشر العلاج الطبيعي قبل إتمام تدريب المـشاة الإضـافي فـي مدرسة الأساس . الترجمة : لقد أعطيت وظيفة مكتبية في رئاسـة المجنـدين الجدد .

بسبب خبرتي في الإذاعة الصحفية تم تكليفي بإعداد وإنتاج برنامج فيديو لاستقطاب الإناث كضباط في سلاح المارينز . اعتقدت أنني أستطيع أن أفعل هذا ، كان التحدي أمامي ترتيب الموارد اللازمة للبحـث ، التـصوير الفيلمي ، الكتابة ، وتحرير مادة الفيديو ، في خلال شهرين فقط . حيـث أن معظم العمل يتطلب مصور فيديو ماهر ، قررت تعيين أفضل واحد في سلاح المارينز لمساعدتي ، وخاصة لا توجد طريقة أخرى أستطيع مـن خلالهـا إنجاز كل هذا العمل بنفسي . علمت في الحال أن أعلى مصور فيـديو فـي سلاح المهندسين هو الرقيب المدفعي Gunny Tom Gerhart الذي يقـيم قريباً في واشنجتن . الآن كل ما علي أن أفعله أن أقنعه بمساعدتي على إنتاج الفيديو .

كان رد فعله الأول على طلبي المساعدة تليفونياً عدم الاستعداد بأدب . لقد كان بحاراً متمرساً ، خدم في سلاح المارينز 16 عاماً حتى تاريخه ، ومصور فيديو يحصل على جوائز ، وكنت أنا في العشرين من عمري ، وإلى حد ما ضابطة . لم يكن يرغب في العمل مع مجندة مبتدئة كما فهمت ، ولكنني في الواقع كنت أحتاج إلى مساعدته . أخيراً نجحت في إقناعه بأنني كنت أعرف شيئاً أو شيئين عن إنتاج الفيديو . سوف لا يكون عليه أن يمسك يدي ويحركها . أخبرته بأن هذه سوف تكون مرئية جداً ، وجيدة لمساره المهني – المشروع كان يمثل مهمة ذات أولوية عالية ، ويحظى بالتدعيم من إثنين من كبار الجنرالات . ولذلك ، بعد القليل من لوي الذراع من جانبي ، توجهنا ، معاً أخيراً إلى معسكر التدريب في " جزيرة باريس " جنوب Carolina ، مركز تدريب سلاح المارينز على الساحل الشرقي ، لنبدأ العمل .

لقد كنت ضابطاً لمدة ستة أسابيع . ولقد سمعت كل شيء عن أهمية القيادة من الجبهة – أن تكوني نموذجاً للدور أثناء التدريب . استوعبت المفهوم ، ولكن كان من الواضح للنقيب Gunny Gerhart أنه بينما قد أكون فهمت ما تعنيه الكلمات فإنني لم أفهم لماذا كانت القيادة من الجبهة مهمة . لقد تعلمت الكثير من الأشياء الجديدة ، ولكني لم أكن دائماً متأكدة كيف أربط بينها جميعاً . بين لي Gunny كيف . بدأ تعليمه بزيي الرسمي .

لقد حفظت عن ظهر قلب لوائح ارتداء الزي الموحد لسلاح المارينز، والتي كانت شاملة ومحددة ، واتبعتها إلى حد ما . زيي الموحد كان مكوياً بصفة عامة ، أكمامي مطوية كما هو مطلوب ، شارتي كانت تقريباً موضوعة حيث يجب أن تكون ، ولكن علامة الذراع النحاسية كانت غالباً

معتمة ، وحذائي عالي الساق بالرغم من أنه لم يكن بالياً ، لم يعكس الضوء ( لامعاً ) كما يجب . لم أعط الاهتمام اللازم لمظهري .

أخبرني Gunny مبكراً في بداية الرحلة : " اعتقد أنك سوف تكونين من الضباط المتميزين " والتي كانت طريقته في أن يجعلني أعرف بدهاء بأنني لم أصل بعد . أثناء أسبوعنا الأول على الطريق ، في نهاية اليوم ، سأل عن زيي الموحد قائلاً : " لماذا لم أوضح لك كيف ترتدي القائدة زيها الموحد ؟ في الواقع لم يكن طلباً ، إنه كان أكثر من أمر . بسرور سلمته له ، وأنا شغوفة لكي أتعلم من أستاذ .

سألني " هل تعرفي أيتها الضابط كم عدد الساعات التي يقضيها المجندون الجدد في " **جزيرة باريس** " لكي يتعلموا إعداد زيهم الموحد . لم تكن لدي فكرة . أخبرني " رداء الزي الموحد يأخذ على الأقل ثلاث ساعات لإعداده جيداً " . " ماذا تظنين كيف سوف يبدو زيك الموحد إذا ظهرت في معسكر التدريب مرتدية زياً تبدو عليه التجاعيد ؟ أوه ، ذلك مؤلم ، ولكني عرفت بحق ، أنه كان على صواب . لم أكن أعمل بجدية كافية لأن أكون مثالاً . " أنت الأروع مقاماً . أنت قائدة . من المفترض أنك تقودين من الجبهة . قد تعلموا أن يتطلعوا إليك للإرشاد والتوجيه . كيف تفكري فيما سوف يشعرون حول سلاح المارينز إذا رأوا ضابطاً في هذا الزي سيء الإعداد ؟ الطريقة التي ترتدين بها زيك الموحد يظهر مدي افتخارك بكل ما يمثله سلاح المارينز . وإذا لم يكن لديك هذا الفخر ، كيف يمكن أن تعتقدي ما يفكر فيه زملاؤك من المارينز ؟ !

حينئذ بدأ يكوي الزي الموحد على خير وجه ، يطوي أكمامي كخبير، يضع إشارة رتبتي العسكرية في أوضاعها الصحيحة ، ويلمع حذائي إلى الدرجة النهائية من اللمعان . بينما كان يعمل شرح لي معني كل شارة

عسكرية ، ويقص على حكايات دعمت بعمق فخري واعتزازي بأن أكون من بين أفراد المارينز . شرح أيضاً كيف أن كوني قائدة يبدأ من مظهري واتجاهي . بدلاً من إلقاء المحاضرات ، جعلني " أريد " أن أرتدي زيي الموحد في أعلى مستويات التمام . ثم أعاد مكونات الزي الموحد بعد خلعه إلى أماكن حفظه . شعرت بتقدير مسئولية مكانتي كضابط في المرات التالية لارتدائه .

الرتبة هي كل شيء في " **جزيرة باريس** " . يعامل الضباط كقديسين من الرجال والسيدات في التدريب الذين يتعلموا إتباع قائدهم . كنت إلى حد ما غير واعية إلى هذا عندما أسير في الممرات الجانبية إلى اجتماع ما في أواخر ذلك الأسبوع . ولكن كان ذلك اليوم نقطة تحول بالنسبة لي كضابط .

كان هناك 65 رجلاً يقطعون الشارع في اتجاهي . استطعت أن أسمع إيقاع أحذيتهم طويلة الساق وهي تضرب الأسفلت في صوت واحد . لاحظت الفرقة من الجنود ، أعجبني زيهم الموحد ودقتهم وواصلت المشي . وفجأة ، أطلق الرجال صرخة توقف . كل الأحذية في 130 قدماً صمتت في لحظة . ظهرت عليهم علامات الانتباه ، مسدساتهم على جوانبهم ، وجوههم إلى الأمام . نظرت حولي لاكتشف من الذي يحيونه .

في ثوان قليلة ، أدركت في النهاية أنهم كانوا يعبّرون عن احترامهم لي ، الضباط الأعلى رتبة بينهم . أثناء التدريب قد أخبرنا المدربون ، إنه يجب على المارينز الأقل مرتبة أن يلاحظونا ويستجيبوا إلى أمثلتنا ، ولكن أن يكون هناك 65 فرداً يقفون بلا صوت أو حركة كأن على رؤوسهم الطير في مساراتهم لتقديم التحية إلى رتبتي العسكرية ، عندما كنت أسير عرضاً بالقرب منهم ؛ كانت تجربة مثيرة للدهشة . حركة مسدساتهم السريعة

الخاطفة ، ورشاقة تحيتهم هزتني بعنف لكي أدرك بعمق المسئوليات ومزايا مركزي الجديد .

بالنسبة لمعظم الضباط على " **جزيرة باريس** " طابور العرض لتقديم التحية يمثل حدثاً يومياً – لا شيء يدعو لجذب الانتباه . ولكن بالنسبة لي كانت لحظة قاطعة . كان المارينز يحيونني بسبب الشارات العسكرية التي على ياقتي ، ولكنني لم أشعر بأنني استحق هذا الاحترام . ومع ذلك ، عدم الارتياح الذي شعرت به أمام احترامهم الذي أظهروه – ذلك الاحترام الذي أعرف أنني لم اكتسبه بعد – ألهمني إلى التأكد من أنني استحق ذلك الامتياز . كنت في طريقي إلى أن أكون الضابط الأفضل الذي أستطيع أن أكونه .

في ذلك اليوم ، أدركت لماذا قد عمل Gunny Gerhart بكل هذا الجد للارتقاء بأناقة زيي الموحد . أنني كنت مثالاً للمجندين المجدد الذين كانوا يعلمون أهمية التلبية والتفوق على معايير سلاح المارينز . إن مجرد ظهوري بزي المارينز يعني أكثر من رسالة للقبول . ولكنه لم يكن كذلك . أنني في حاجة إلى إثبات أنني أيضاً كنت ألبي وأتفوق على المعايير ، بالضبط كما كان يطلب منهم ذلك ، وأن المعايير هي نفس المعايير بصرف النظر عن رتبتك . ذلك ما يفعله القائد .

أثناء أسابيعنا معاً ، كان المدفعي يسرد عليَّ قصصاً عن أفضل القادة الذين قد عمل معهم . لقد شاطرني نماذج دوره ، مما أعطاني إحساس بالطرق الكثيرة التي تمكنني من القيادة من الجبهة . كان ذلك اللواء Linto الذي كان يدعم قواته في أي وقت يكونون في حاجة إلى ذلك . والكابتن Beckwit الذي كان يجري بجانب وحدته في تشكيلات الجري حتى إذا لم يكن ذلك مطلوباً منه . " في الواقع لم أكن منسجماً مع كابتن Weston " ؛

يواصل Gerhart حديثه " : " ولكنه كان دائماً يحافظ على كلمته إذا أعطى وعداً بمساعدة أحد أفراد المارينز ، أو أن يتناول شيئاً ما نيابة عن مجند في فرقته ، كل فرد كان يعرف أنه سوف يفعل . كان خشناً ، ولكن فرقته عرفت أنه يمكن الاعتماد عليه " أيضاً كان هناك الجنرال Swain . " كان في إمكانه أن يجعل الأشياء تحدث بمجرد أن يرفع سماعة التليفون ويصدر أمراً، وكما أخبرني Gunny ، " لم يفعل ذلك أبداً . " إنه كان يجعل الأشياء تحدث باستخدام مهاراته وقدراته ، وليس اتصالاته . كان ذلك حقيقة ، يقول الكثير إلى قواته حول معني الرتبة العسكرية . القادة المتميزون لا يفسدون سلطتهم" . أمام تشجيعي ، وربما القليل من إلحاحي ، كان Gunny يحكي قصة بعد أخرى عن القادة الذين أعجب بهم كثيراً . لم يكونوا بالضرورة الأكثر شعبية ، أو الأكثر مرحاً ، ولكنهم كانوا القادة الذين يجسدون **القيادة من الجبهة** . إنهم أولئك الذين رغبت في أن أكون مثلهم .

مع توجيهات المدفعي ، بدأت أحدد لنفسي نوع القائد الذي أريد أن أكونه . كنت أريد أن أكون محترمة ، أن أضع المثال الذي يتطلع إليه الآخرون ، أن أكون القوة الموجهة ، أن أرسم خط السير . أردت أن أجمع الفريق معاً ، أن ألهمهم لإتباعي ، وليس إتباع شارتي العسكرية . القادة الذين تحدث عنهم حددوا إيقاع وحداتهم . كانوا يحشدون أتباعهم خلف رسالة معينة، وكانوا تقريباً ناجحين في مهامهم ، لأنهم أعطوا التدعيم الكامل لقواتهم . لقد اكتسبوا احترام Gunny . كنت أريد ذلك الاحترام أيضاً .

سرد Gerhart أيضاً قصصاً عن الضباط الذين فشلوا في تلبية معايير سلاح المارينز ، وتأثير فشلهم ذلك على وحداتهم – بصفة عامة انخفاض المعنويات وإحساس ضعيف بالصداقة الحميمة . لقد ركز على أهمية تلبية متطلبات اللياقة البدنية ، محذراً إياي : " الطريق الأسرع لفقد

احترام أفراد فرقتك العسكرية يتمثل في الخروج من سياق الجري أو الفشل في اختبار اللياقة البدنية . ولأنه القائد حيث هو كذلك ، أثناء رحلة السفر ، تأكد من أنني أخذت وقتي في الممارسة البدنية ، وتدريبات خفيفة خاصة بمفصل فخذي . لقد قام بتمريني وتدرَّب معي . لقد قادني لكي أستطيع قيادة الآخرين .

على الرغم من أنني كنت الضابط المسئول ، فقد تولي رقابة الموقف للمساعدة على إعدادي لأن أكون قائدةً . كان يمكنه ببساطة القيام بالمهمة كمصور فيديو في المشروع ، التصوير للفيديو ، ويغادر ، ولكنه فعل الكثير جداً . لقد عاش القيادة من الجبهة ، وبالمثال الحي ساعدني على أن أعيشها ، أيضاً .

كانت القيادة الفعالة في سلاح المارينز تعني تدعيم أفراد فرقتك ، لكي تؤدي وحدتك أداء جيداً سواء المهمة تقييماً أو هجوماً كاملاً على العدو . على الرغم من أن المهام مختلفة في عالم الشركات ، تبقى قيمة القيادة هي ذاتها : مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، سواء كان ذلك يعني تقديم المزيد من المنتجات الجديدة ، زيادة المبيعات ، سمعة أفضل ، تكاليف مخفضة أو تحسينات في الحصة التسويقية . عندما تكون القائد الأفضل ، سوف يكون أداء منظمتك الأفضل ، وسوف تحصل على المزيد من المكافآت مقابل دورك .

**تعلم ، افهم ، واحترم معايير الأداء الفريدة في منظمتك . وأنت كقائد يجب أن تناضل باستمرار لتلبية وتجاوز تلك المعايير وأن تكون نموذج دور لأولئك المحيطين بك .**

## التأكد من أنك تلبي المعايير يعني أنك تستطيع اجتياز أي امتحان في أي وقت

***Angie***

في القطاع الخاص عادة يقاس الأداء بسجلات المبيعات ، رضا العميل ، أو الميزانيات المتوازنة . في سلاح المارينز كان أحد أهم معايير الأداء اللياقة البدنية . الجري مع زملائنا في العمل كان يحدث بصورة منتظمة حيث كان مقياساً لمستوى لياقتنا البدنية .

لقد كنت دائماً عداءة . من سنوات عمري المبكرة عندما وقعت في غرام سباقات الطريق ، كنت باستمرار أدفع بجسمي للأداء . نتيجة لذلك ، كانت عضلات سيقاني جيدة النمو وقوية . قد استطعت أن اهزم السيدات والكثير من الرجال في سباق الجري ، ولكن لا يوجد لدي ما هو قوي في الجزء العلوي من جسمي . لم يكن هذا يمثل مشكلة على الإطلاق في المرحلة الثانوية من تعليمي ، ولكن كوني عداءة سريعة ليس كافياً لتلبية معايير اللياقة البدنية لكامل الجسم التي وضعها سلاح المارينز .

في المرحلة الثانوية كنت الأنثى الوحيدة المرشحة للبحرية والتي رغبت في أن تكون مارينز . على الرغم من وضعي غير الطبيعي إلى حد ما ، معايير الأداء كانت لا تختلف . لا يهتم سلاح المارينز إذا ما كنت سيدة، لا زلت في حاجة على أن أجري ثلاث أميال ، أحمل مهماتي القتالية وأن اجتاز مستوى معين من GPA * لكي يقبل ترشيحي . على الرغم من أنني اجتزت معايير سلاح تدريب ضباط الاحتياط ROTC** . كان تدريب ضباط سلاح المارينز يبدأ في الصيف ما بين سنواتي الدراسية في المرحلة الثانوية

---

* GPA = Grade Point Average : مقياس للتحصيل الدراسي

** ROTC = Reserve Officer Training Corps : سلاح تدريب ضباط الاحتياط

(College) ، وإذا لم أستطع إثبات وجودي في المتطلبات البدنية ، سوف يشطب اسمي من ROTC . إذا حدث ذلك ، سوف ترسل لي فاتورة عن سنتين مصاريف تعليم وتدريب التي قام بتغطيتها ROTC . حصلت على 25,000 دولار حوافز لاجتياز كل اختبار لياقة بدنية واجهته .

في الإعداد لتدريب الضباط ، تدبرت الأمر بدقة شديدة . رفعت أثقال، جريت أميال ، ومارست بعض ألعاب القوى الأخرى التي لا تتوقع أسلحة الجيش أن تؤديها السيدات . لقد اجتزت التحديات البدنية في التدريب بمستويات لافتة . لقد أدهشت نفسي بتحقيقي ذلك بالكمية الصحيحة من التفاني والعمل الجاد ، بل أنني استطعت أن أتفوق على المعايير التي طلبها مني سلاح المارينز .

أنني عرفت أن هذه المجموعة الذهنية سوف تخدمني في الوحدة العسكرية ، لأنني كقائدة ، أحتاج إلى أن أكون قادرة على الأداء بنفس مستوى أفراد فرقتي ، إن لم يكن أفضل . في سلاح المارينز ، على الأقل من غير المحتمل أنه سوف يكون في وحدتي الكثير من السيدات تحت سلطتي – سوف يكون أفراد وحدتي كلهم تقريباً من الرجال . " **ليس على أن أفعل هذا لأنني أنثى** " كانت العبارة التي رغبت في ألا أنطق بها أبداً . أنها كانت سوف تكلفني احترام فرقتي وتدمر فعاليتي كقائدة . تلبية المعايير كانت الطريقة إلى كسب احترام أفراد المارينز في وحدتي ، بعضهم كان نضاله أكثر مما أفعل . قررت أن أتدرب لكي أكون منافسة مع الرجال ، الذين سوف أقودهم في النهاية ، والذين من المفترض أن يكونوا أكثر سرعة وأكثر قوة بسبب تكوينهم الجسماني .

أتي تدريبي ثماره بعد ثلاث سنوات ، كجزء من مهامي غير القتالية، لقد رافقت 50 ضابطاً دولياً لحمايتهم حول قاعدة سلاح المارينز في خليج

Kaneohe . ( اعتادت والدتي أن تتباها أمام أصدقائي بأنني كنت حارسة ، والتي لم يكونوا متأكدين أساساً بأنه شيء يدعو للتباهي والفخر إلى أن شرحت لهم أنني كنت ضابطاً في سلاح المارينز ) . واحدة من المحطات في هذه المرحلة ، بالضبط بعد تدريب مجال الرماية بالمسدس وأسراب الهليكوبتر ، كان برنامج العقبات حيث راقبت المجموعة فصيلة من الرجال يتموا البرنامج . أحد الضباط ، متأثراً ولكن في فضول ، لأنني كنت الأنثى الضابط الوحيدة التي لم يسبق لهم رؤيتها ، سألني " السيدات لا يفعلن هذا ، هل يفعلن ؟ " أخبرته نعم ، يفعلن " .

" ماذا عن المسدسات والهليوكبتر ؟ " سأل : " هل السيدات يفعلن هذا أيضاً ؟" أجبت " نعم " ، والتي أثارت بعض الضحكات الخفيفة في خلف المجموعة . من الواضح ، أن فكرة السيدات اللاتي يخدمن جنباً إلى جنب مع الرجال في كل المهام باستخدام نفس المعدات كانت فكاهة بالنسبة لهم . إنهم لم يعتقدوا بأن السيدات مثلي يمكن أن يكونوا على مستوى المهمة ، والذي أغاظني وجرح مشاعري . ماذا كنت احتاج إلى فعله لأثبت أنهم كانوا مخطئين ؛ تساءلت مع نفسي ؟

كان الضباط الدوليون تحت تأثير أنني مجرد نافذة عرض ترتدي ذي سلاح المارينز . لم أكن مندهشة . لقد جربت رد الفعل هذا مبكراً في بداية حياتي المهنية بينما كنت أخدم في " بورتريكو " جنباً إلى جنب مع المارينز الفرنسيين . عندما كانت مجموعات من الفصائل تستعد لنقل أفرادها في مركبة حمولتها خمسة أطنان ، شدني الضباط الفرنسيون جانباً ، وطلبوا مني الجلوس في المقعد الأمامي . كانوا خائفين أن أكون في غاية الرقة ولا يناسبني الجلوس في الخلف . مع وجود حقيبة على ظهري ، وحذاء القتال

على أقدامي ، وطلاء التمويه على وجهي ، إنني بالتأكيد لا أشعر " بالرقة " ولكني أطيع الأمر .

لم يصدق الضباط الزائرون تماماً بأن السيدات حققت نفس المعايير مثل الرجال وتحدوني أن أثبت هذا . أخبرني أحد الضباط " أيتها الملازم ، لا توجد طريقة يمكن أن تنجز بها السيدات برنامج العقبات " . " سيدي ، نعم يوجد " أجبت في ثقة . سمعت من القليل أصواتاً تقول " لا طريقة " . صرخ صوتاً ، " أثبتي هذا " تبعته مجموعة من الكورس مدعمة " نعم ، نعم ، أثبتي هذا " . على الرغم من إحباطي من هذا الشك ، كنت أهلاً لها . لا مشكلة .

بدأت الجري ، والقفز وتسلق طريقي خلال برنامج الصعوبات بسهولة ، كما قد فعلت مئات المرات من قبل . قد حفزني الغيظ . في البداية بدأ الضباط كما لو كانوا قد صعقوا إلى حد ما ، لا يصدقون تماماً ما كانوا يشاهدونه . ولكن مع العقبة الأخيرة ، كانوا يهللون ويصفقون لي . في أذهانهم ، كنت أحطم حواجز الجنس . في ذهني ، كان مجرد يوم آخر من العمل . لقد كان سهلاً أنني قد كنت أتمرن بانتظام متبعة حمية الرجال . ألزمت نفسي بالمعايير ذاتها التي كان من المتوقع أن يلبيها المارينز تحت سلطتي . **لقد كانت قيادتي من الجبهة في ذلك اليوم** ، ولكنها ليست صدفة . كقائدة، عرفت أنني سوف لا أوضع موضع تحدي لتلبية المعايير كل يوم ، ولكنني احتجت إلى أن أكون مستعدة كل يوم في حالة طلب مني التحدي . إنك لا تعرفي أبداً متى يطلب منك أن تكوني مثالاً .

كواحدة من بين الضباط السيدات القلائل في سلاح المارينز ، فهمت أن دوري كان أحد الأدوار المهمة . كان على أن أتأكد أنني أستطيع تلبية المعيار ، أو سوف أربك نفسي وأحطم سمعة كل السيدات في سلاح المارينز . عدم قدرتي على تلبية المعيار ، كانت سوف تفترض أن السيدات

الأخريات في السلاح لا يستطعن تلبيته أيضاً . لحسن الحظ ، قد أعددت نفسي ، كنت جاهزة ، ونجحت .

**خذي المبادرة واستعدي قبل أن يطلب منك الأداء ، سواء كان يعني ذلك معرفة النواحي المالية لإدارتك في الداخل وفي الخارج ، استعدي لتقديم مشروع أعمال جديد ، أو عوّدي نفسك على التآلف مع أهداف المسار المهني لأفراد إدارتك . دائماً كوني مستعدة للحظة التي سوف تحتاجين فيها فثبات إمكانياتك . القادة معدون جيداً .**

## لا تطلبي من أعضاء فريقك أن يفعلوا شيئاً ما أنت ليست على استعداد لأن تفعليه بنفسك

***Courtney***

في سلاح المارينز معايير الأداء واضحة ، ولا تختلف بالنسبة لكل فرد في السلاح . زيّ المارينز الموحد ومستوى اللياقة البدنية تتحدث مجلدات حول قدرة الفرد على الأداء . عندما تركت سلاح المارينز إلى القطاع الخاص ، وجدت أنه يوجد عادة معيارين – أحدهما للمديرين والآخر للعمال . ظهر هذا بالنسبة لي غريباً وغير فعال . لقد تعلمت بأن القادة والأتباع يجب أن يحققوا نفس المعايير لكي تكون المنظمة بالكامل أكثر نجاحاً .

في سلاح المارينز ، لو أن قوتك شاركت في مناورة عسكرية ، فإنك كقائدة لهم مطلوب منك أن تشاركي أيضاً . كان ذلك هو التوقع ، المعيار . لا يوجد انتقاء واختيار أي المعايير يتم تدعيمه . ولكن في القطاع الخاص ، رأيت أنه كونك مديراً كان يعني عادة أنك غير مطالب بأداء أي شيء لا تريد أداءه . بعد ترك السلاح ، التحقت بشركة برامج Software كمديرة

مبيعات . كانت هناك ، واحدة من المهام الأقل قبولاً بالنسبة لي يطلق عليها "ماراثون المكالمات " .

في ماراثون المكالمات الذي يقام مرة كل ربع سنة ، كان مطلوباً من كل مندوبي المبيعات أن يجري مكالمة بعد الأخرى إلى عملائهم . أحياناً كان التحدي إجراء مكالمة 100 عميل ؛ في أوقات أخرى كانت المسابقة من يستطيع تنفيذ أكبر قدر ممكن من المكالمات في ثمان ساعات . كانت طريقة مخيفة لقضاء اليوم ، ولكن رئيسي في العمل كان مقتنعاً أن هذه المكالمات تمثل طريقة فعالة للوصول إلى قاعدة عملائنا . كانت المكافآت للأداء القوي تمتد من منحة شهادة قيمتها 100 دولار إلى دعوة على الغداء . قد يكون مثل هذه المارثونات قد حققت هدف الشركة في الوصول إلى العملاء ، ولكن كان المندوبون يكرهونها . وللأمانة وأنا أيضاً .

من منظور المديرين لم يكن ماراثون المكالمات سيئاً إلى حد كبير . كان المديرون معفيين من إجراء المكالمات ، ومن ثم تجمعوا في حجرة المؤتمرات للعمل في مهام أخرى ، ربما تناول وجبة الغداء الذي تقدمه الشركة مقابل مبالغ رمزية ، بينما المندوبون يتصببون عرقاً على التليفونات . منذ ارتقوا إلى وظيفة مدير ، لم يكن مطلوباً منهم إدارة قرص التليفون مثل مرءوسيهم .

هذه المعايير المزدوجة جعلتني مستاءة ، ولكني سايرت الروتين المتبع لأول ماراثون أحضره كمديرة . لم أكن متأكدة لماذا شعرت بأنه عمل غير مقبول بل ومستهجن ، لأنه ، كما قيل لي ، ماراثونات المكالمات قد كانت دائماً تتم بهذه الطريقة . ومع ذلك شعرت بأنها عمل سيء . عندما راقبت المندوبين من أعضاء إدارتي يجرون مكالمة بعد مكالمة ، تعجبت إذا ما كان الجلوس في حجرة المؤتمرات يمثل الطريقة المثلى لإدارة أفرادي .

هل كنت أفعل كل ما استطيعه لتدعيمهم ؟ هل شعرت بالراحة وأنا جالسة بعيداً بينما هم يجرون المكالمات ؟ قررت أنني لم أكن كذلك .

جاء موعد ماراثون المكالمات الثاني بعد أشهر قليلة . وقررت بأنني سوف لا أشعر بأني مستريحة البال إذا لم أتدخل لوضع حد لهذه السياسية اللعينة . كان يبدو من غير الإنصاف بالنسبة لي أن أطلب من فريقي أن يفعل شيئاً أنا كنت غير مستعدة لأن أفعله بنفسي . لكي أدير من الجبهة ، احتاج إلى أن أكون مستعدة لإجراء مكالمات أيضاً . وقد فعلت في ذلك الماراثون جلست مع فريق مبيعاتي ، وأجريت المكالمات . يا له من فرق ! عندما رأوني هناك ، أعمل جنباً إلى جنب معهم ، زاد أداء فريقي عشرة أضعاف . لقد شاركت أساساً لأجعل نفسي تشعر بأنها أفضل حول دوري ، ولكن المشاركة كان لها ميزة إضافية في شحذ طاقة المندوبين . مكافآت ! لم أجلس مطلقاً في ماراثون آخر . نعم ، لا زلت كاره لإجراء المكالمات بنفس القدر الذي فعله فريقي – لقد كانت طريقة مملة لقضاء اليوم . ولكن كقائدة لهم لم أستطع أن أطلب منهم بذل كل جهودهم حيث أنني لم أكن على استعداد لأن أفعل هذا . لم يكن هذا إنصافاً . اكتسبت مشاركتي احترامهم ، ولاءهم ، وتقديرهم . وفي المقابل ، أعطوني ، قيادهم ، وحتى المزيد من الجهود ، والتي أفادتنا جميعاً .

**أبحث عن الفرص لكي تعطي مثالاً . تناول المشروعات أو المهام القاسية التي يهرب منها الآخرون لكي تلهم الآخرين ليفعلوا نفس الشيء . ولا تسمح للقبك أو مركزك الوظيفي مطلقاً أن يجعل منك الاستثناء من القاعدة – ادعاء الإعفاء غير عادل وليس من سلوك القيادة .**

## قادة كل يوم

القيادة من الجبهة تعني النضال لكي تكون الأفضل كل يوم ، أن تلزم نفسك بنفس المعايير التي تلزم بها الآخرين ، وأن تكون نموذج دور لأولئك المحيطين بك ، وحتى أولئك الذين لا تعرفهم . القادة ليسوا بالضرورة مظهريين ، ولكنهم بالتأكيد يتقدمون الطوابير .

حتى إذا لم تكن قد حصلت بعد على لقب رسمي كقائد – مدير ، موجه ، أو شريك ، على سبيل المثال – الآن لديك الفرصة السانحة لكي تبدأ إعداد نفسك للقب . لا تنتظر شخصاً ما آخر ليقرر أنك جاهز للتحدي – اظهر للآخرين من حولك أنك بالفعل أهلاً لها . يمكنك عمل ذلك بطرق بسيطة . خذ المبادأة وأطلب مهام جديدة . قدم مساعدتك عندما ترى أنها يمكن أن تكون مطلوبة ، توقع حاجات رئيسك ( لا ينتظر القادة أن يقول لهم أحد ما يفعلونه لأنهم يفعلونه بالفعل ) ، وأن التطوع لتدريب وتعليم عاملين جدد ، كلها طرق تستطيع أن تثبت من خلالها أنك قد حصلت على اللقب . إلى أن تثبت أنك قادر على القيادة ، فإنك قد لا تعطي اللقب .

يوجد مثل قديم معناه أن ترتدي زي لقبلك الوظيفي الحالي ، أو زي المركز الذي تريده ؛ نصيحة جيدة . ولكن " الموضة " لا تؤثر في الواقع على قرارات الترقية – إنه السلوك . وليس مجرد ارتداء الزي ؛ مارس الدور . النضال لكي تكون نموذج دور ، قائداً ، سوف يجذب عيون المحيطين بك . ضع من نفسك مثالاً إيجابياً لأعضاء فريقك ، بأن تكون في الموعد المحدد للاجتماعات ، على سبيل المثال . انجز طبقاً للتواريخ النهائية كما وعدت ، بدلاً من طلب مهلة ، وكن دائماً في قلب الحدث . لا تعني القيادة بالضرورة العمل الشاق ، ولكنها قد تتطلب مجهوداً لكي تكوني نموذج دور .

ولكن دور القائد ليس قاصراً على مكان العمل . عندما تكوني قائداً في البيت وفي مجتمعك الصغير يمكن أن يكون دوراً واعداً بصورة أكبر . إنك كأم تستطيعين قيادة أطفالك بإعطاء المثل . على سبيل المثال ، من غير المعقول أن تتوقعي من أطفالك السلوك بهدوء ، وبطريقة مهذبة ، إذا كنت أنت جافة وصوتك عال معهم ومع الآخرين . " أفعل مثل ما أقوله ، وليس مثل ما أفعله " ربما يكن أقل فعالية للأطفال الذين يقلدون ما يسمعونه وما يرونه . يمكن أن تجعل قيادتك نجاحهم أسهل وأكثر عمقاً .

يمكنك أيضاً أن تكوني قائدة في مجتمعك الصغير ، وبالمساعدة تجعلينه أفضل لكل فرد . بدلاً من أن تكوني واحدة من الجيران القاطنين الذين يتحدثون عن المشكلات ولا يفعلون شيئاً من أجلها ، ابحثي عن طرق للمبادرة بالتغيير الإيجابي . قد يعني ذلك حضور اجتماع مجلس المدينة ، التطوع في الأعمال الخيرية ، أو عقد اجتماع مع ناظر مدرستك . القادة يتخذون الإجراءات .

بينما تمثل القيادة من الجبهة تطلعك ، فإنك بالتأكيد سوف يكون لديك أياماً ، عندما تكون بعض أوجه حياتك متحدية بصفة خاصة – عندما تكون كفاحاً للقيادة عموماً . كلنا لدينا تلك الأيام . توقع أن تكون نموذج الدور المتكامل في كل أوجه حياتك ، 365 يوماً في السنة ، فقط ليست واقعية . ولكن بذل المجهود الكافي لكي تكوني نموذجاً جيداً للدور ممكن .

# نقاط ملخص الفصل

- يحاول القادة أن يكونوا نماذج دور جيدة لكل شخص يحيط بهم – إنك لا تعرف أبداً من الذي ينتظر منك التوجيه أو يراقبك حول كيفية سلوكه . بالضبط كما يراقب المجندون الجدد في سلاح المارينز الضابط من أجل توجيههم حول كيف يتصرفون ، وكيف يرتدون زيهم الموحد فإن الأفراد من حولك يراقبونك ، من أجل سلوك القيادة أيضاً . ضع المعيار لكي تكون أفضل ما تستطيع .
- يعامل القادة الآخرين باحترام ، يأخذون المبادأة ويخططون للمستقبل . إنهم مستعدون . لا توجد طريقة أخرى ، تستطيع Angie من خلالها إتمام برنامج الحواجز بنجاح إذا لم تكن قد تدربت بنجاح لتلبية معايير أداء سلاح المارينز . ما هي المعايير التي لدى منظمتك ، والتي يجب أن تناضلي من أجل تلبيتها أو التفوق عليها ؟ التعليم المستمر يعطي ثماره ؟ الشهادات ؟ مستهدفات الأداء ؟ تأكد من أنك على الطريق .
- يلزم القادة أنفسهم بنفس المعايير المرتفعة التي يلزمون بها الآخرين، بدلاً من الاعتقاد بأنهم يجب أن يكونوا الاستثناء من القاعدة . إنهم لا يطلبون من الآخرين أداء أشياء هم أنفسهم يرفضون أداءها . قرار Courtney المشاركة في مارائونات المكالمات البغيضة في شركتها ارتقت بأداء كل فريقها . إتباع التعليمات يشجع الآخرين على أن يفعلوا نفس الشيء ، والذي يساعد كل الفريق على الأداء بصورة أفضل .

- يناضل القادة لكي يكونوا أفضل ما يستطيعون ، في كل مهمة ، في كل يوم . بذل أقصى طاقتك بصرف النظر عن نوع النشاط ، يحسن أداءك ويلهم الآخرين لكي يعطوا نفس كمية الجهود ، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المخرجات . افحصي كيف تديرين الاجتماعات ، كيف تردين على التليفون ، كيف تستجيبين بسرعة إلى الرسائل ، كيف تتعاملين مع الأزمات بصورة جيدة – بذل مجهود أكبر لتحسين أدائك حتى على المهام الصغيرة ، يمكن أن يكون له تأثير كبير على أدائك الوظيفي ، وعلى كيف يراك الآخرون المحيطون بك .
- الرتبة واللقب لا يصنعان من شخص ما قائداً ؛ بل السلوك والاتجاه . أي فرد على استعداد لاستثمار طاقته يمكن أن يكون قائداً . لقد كنا قادة في سلاح المارينز ، ولكن ليس بسبب مكانتي كضابط – المرتبة الزائدة كانت مردوداً لعملنا وأدائنا الشاق . يمكنك أيضاً أن تكسبي نفس التقدير بالعمل الشاق لكي تصبحي قائدة في كل أوجه حياتك .