الفصل الرابع

القادة الحقيقيون يكرسون أنفسهم للخدمة – اعتن بأولئك الذين تقودهم

The Leaders Dedicate Themselves To Service- Take Care Of Those You Lead

تقريباً كل فرد يريد أن يكون مسئولاً – يكون الرئيس ، صاحب السلطة ، القائد . لأنك عندما تكون القائد ، يصبح من حقك وضع القواعد ، أليس كذلك؟ تحصل أيضاً على السلطة ، المكانة ، مزايا ، شيك المرتب بقيمة ضخمة ، ومكتب فخم له باب . بالنسبة للكثيرين ، يرتبط مصطلح قائد بالفوائد – محسوسة وغير محسوسة – المتعلقة بالمنصب .

لسوء الحظ ، القادة الذين يضعون أولوية على زخارف ونقوش منصبهم ، بدلاً من مسئولياتهم والتزاماتهم الجديدة ، غالباً ، لا يكونون فعالين في الدور . لقد رأينا الكثير من أعضاء الإدارة العليا يقع في مصيدة التباهي

بالسلطة إلى حد أنهم يفقدون التركيز – إنهم ينسون أن أولويتهم رقم واحد يجب أن تكون مساعدة منظمتهم على النجاح . حينما يكون تركيزهم المبالغ فيه " ماذا فيها بالنسبة لي " جعلهم أيضاً إلى حد ما غير مرغوبين كرؤساء أو مشرفين . قادة الشركات الذين يهتمون أكثر بحجم الدعاية التي يحصلون عليها أو بقيمة المكافأة السنوية التي تدفع لهم ، يجدون بصفة عامة ، مشكلات لجذب الأتباع الأفراد الذين يعملون بجد واجتهاد على مساعدتهم لتحقيق النجاح ، ذلك لأن الأتباع المحتملين يدركون إلى أي مدي هم غير مهمين لهذا النوع من القادة .

القادة الذين يبذلون المزيد من الوقت في قلق حول إشباع حاجاتهم الشخصية ، بدلاً من حاجات جماهيرهم ، تكون مواجهتهم الصعوبات مؤكدة . عندما يشعر المرءوسون بأنهم لا يحصلون على الاحترام أو الولاء من أولئك الرؤساء ، فإن معنويات وثقافة المنظمة تكون معرضة للمعاناة . عادة لا يوجد دفء الصداقة الحميمة أو الإحساس بروح الفريق ، ومن المتوقع بذل أقل القليل من الجهود لمساعدة القائد على تحقيق غايته من المجد .

بالطبع ، إنهم مع تلك الرؤية النرجسية ليسوا قادة حقيقيين . على عكس الاعتقاد السائد ، القيادة ليست عن الأنانية ، أو عن الحصول على ما هو مستحق لك . القيادة عن أخذ الرعاية على عاتق القائد (أو القائدة) – رعاية أولئك المحيطين بك . بالتأكيد ، للقيادة امتيازات – فرصة التأثير على المخرجات وإلهام الآخرين . ولكن مع هذه الامتيازات تأتي المسئولية .

مما يدعو للدهشة ، أخذ الرعاية على عاتقك ليست بالمهمة الصعبة . إنها تبدأ بجمع معلومات أو التعلم عن المحيطين بك ، العمل على معرفتهم . بادر بالمحادثات مع زملائك أو أفراد إدارتك ، أسألهم على سبيل المثال ماذا

عن عملهم ، ماذا عن أسرتهم ، كيف يقضون وقتهم خارج العمل . تذكر التواريخ أو المحطات المهمة بالنسبة لأفرادك أو أعضاء فريقك ، مثل تواريخ الميلاد ، الذكريات السنوية . عندما تدخل في الأسئلة الروتينية عن الآخرين ، فإنك تتعلم أن تدرك متى يكون شيء ما قد وقع خطأ ، والذي يعتبر مسئوليتك أن تتدخل كقائد .

إذا تشككت في أن أحد أعضاء فريقك قد يكون في حاجة إلى تدعيم إضافي ، تكون حينئذ في حاجة إلى اكتشاف كيف يمكنك مساعدة ذلك الفرد بصورة أفضل – إنك تحتاج إلى أن تكون جزئياً بوليس سري ، جزئياً حلال المشكلات ، وجزئياً اختصاصي نصح وإرشاد . هل توجد أزمة شخصية تتطلب رعاية الفرد في البيت ؟ ربما يمكنك التحري عن طرق لتخصيص أيام شخصية يمكن أن توفر له الوقت للتغيب بإذن دون أن ينتابه القلق على تخفيض شيك مرتبه . أو ربما تلاحظ أحد العاملين المشهود له بالتميز في الأداء يبدو الآن أقل حماساً وتحفيزاً . كقائد إنها مهمتك أن تكتشف لماذا ، وكيف يمكنك تصحيح مسارها (أو مساره) لصالحها ، ولصالح نجاح الشركة . يبحث القادة عن طرق لمساعدة الآخرين على أن يكونوا ناجحين .

الأمهات يعطين الأمثلة الكاملة والمتكاملة عن أخذ الرعاية على عاتقهن . معظم السيدات التي تقرر أن يكون لديها ، أو تتبني أو تصبح أماً بالإرضاع للأطفال ، في الحال ، وغريزياً تتغير إلى الأبد . يصبحن فجأة قادة ، ومع ذلك ، تفكيرهن الأول ليس حول اللقب الذي حصلن عليه الآن كأمهات ، أنه حول ما يمكن أن يفعلنه لطفلهن . إنهن يدركن أهمية التنشئة ، التغذية والرعاية لأبنهن أو بنتهن ، على الرغم من التضحيات المطلوبة لمثل هذا الدور . إنهن يأخذن على عاتقهن الدور ، مدركين أنهن يكن مطلوبات ليأخذن على عاتقهن دور الراعي والقائد . لحسن الحظ ، المهارات التي

تستخدمها الأمهات لرعاية أطفالهن ، هي نفس المهارات التي يمكنهن استخدامها لقيادة الآخرين . بوضع حاجات الآخرين أولاً ، فإنهن يخلقن فريق، أسرة ، والتي تكون أكثر قوة بسبب قيادتهن .

وبالمثل ، يتطلع الكثير من الرجال والسيدات إلى الحصول على لقب مارينز لأنهم يريدون أن يصبحوا قادة . يريدون أن يصبحوا جزءاً من أقوى فريق في العالم – بين القلة التي تتمسك بشعار سلاح المارينز " دائماً مخلص" . على عكس فروع القوات المسلحة الأخرى ، التي تركز أكثر على مهارات الفرد ، فإن تركيز سلاح المارينز على أن يكون الفرد جزءاً من فريق . في الجيش يمكنك أن تكون " الجيش في واحد " يمكنك أن تكون " عالي الهدف " في القوات الجوية ، يمكنك أن " تسرع حياتك " في البحرية، يمكنك أن تكسب أموالاً في " الحرس الوطني " ولكن فقط في " سلاح المارينز " التركيز على فريق ذي توجه للنجاح . لذلك السبب ، الصداقة الحميمة بين المارينز ، الإخلاص للسلاح ، وكل مارينز للآخرين ، لا تقارن .

بينما يبحث القادة باستمرار عن فرص لرعاية فرقهم ، إنهم في حاجة إلى أن يكونوا حريصين إلى عدم الخلط بين الرعاية والتدليل . التدليل يعني إشباع الرغبات وإطلاق عنانها ، الرعاية تعني تحديد حاجات أعضاء فريقك، ثم مساعدتهم على الحصول عليها بأنفسهم لكي يمكنهم الأداء بأقصى إمكانياتهم . إنها أيضاً تعني مكافأتهم قبل قبول أنواط الشرف لنفسك .

خذ على عاتقك رعاية الذين
عن يسارك والذين عن يمينك

Angie

علمني سلاح المارينز كقائدة أن أكون مسئولة عن رفاهية كل فرد تحت قيادتي – صحتهم وأمنهم من أولوياتي . في ميدان المعركة ، وبعدها . أتأكد من أن حاجات قواتي الشخصية والمهنية تمت تلبيتها . كان ذلك يعني أن القوات ذات الرتب الأدني تتحرك إلى مقدمة طابور الأكل ، واعتني أنا بالمؤخرة ؛ كانوا يأكلون أولاً ، وأكلت أنا ما كان متبقياً . تدخلت أيضاً نيابة عن المارينز الذين كانت لديهم مشكلات ، تصحيح الإرتباكات في شيكات مرتباتهم ، وتقديم النصائح والاقتراحات المتعلقة بالمزيد من الموضوعات الشخصية مثل الصعوبات الزوجية .

كضابطة جديدة ، لم أدرك بالكامل التأثير الذي أحدثته جهودي على فريقي . عرفت دوري ، وحاولت أداءه على أكمل وجه ، آخذ في الاعتبار كل موقف لأري أين وكيف أستطيع المساعدة . أنني فعلت ما فعله كل ضابط في سلاح المارينز – خدمة قواتي . وحصلت على عائد تلك الخدمة بالولاء ، الثقة ، المعنويات العالية والتفاني .

ومع ذالك ، اختبر إنكاري لذاتي في كل لحظة ، بعد مغادرتنا إلى استراليا في 1999 ، حيث وفرت أساليب التصوير الصحفي لبرنامج " مناورة التمساح " ، مناورة تدريب عسكري مشتركة تضم سلاح المارينز الأمريكي ، والقوات المسلحة الاسترالية . أحضرت معي اثنين من المراسلين الحربيين من هاواي – وكيل عريف Robert Gomez ، ووكيل عريف Paul Dodson – للمساعدة على تنسيق التغطية الصحفية للمناورة العسكرية . في الوقت القصير كان وجودنا محسوس ، لقد طورنا وجدولنا ما

أطلق عليه " يوم المجتمع " ودعونا القاطنين المحليين لزيارة قاعدة المعسكر . تمتع أفراد المارينز بوقت طيب ، حيث كانوا يعرضون على أعضاء المجتمع المحيط مركبات سلاح المارينز ، ويطلون وجوه الأطفال بمواد التمويه . بينما في استراليا ، كتب فريقي ووزع أكثر من 100 نسخة من الصحافة الوطنية للفرق المشاركة ، وحجز مجموعة للوحدة ولمهمتها . ولتتويج العمل ، كان الضابط قائد وحدتي الملمح الأكثر تميزاً على موقع سلاح المارينز على الانترنت – ضربة معلم موفقة . تركت المناورة العسكرية وأنا يملأني شعور بالفخر لإنجازاتي المهنية ، وأيضاً تلك الخاصة بفريقي .

عندما رجعنا إلى هاواي ، أخبروني بأن فريقي قد حصل على جائزتين ، وقائد وحدتي أرادني أن آخذ منهما واحدة . لقد كانت مسئوليتي أن اختار أي واحد من فريقي المكون من اثنين يجب أن يتسلم الميدالية الأخرى، ثم بعد ذلك أكمل العمل الورقي لتدعيم هذا الاختيار .

على أحد الجوانب ، كانت مشاعري مثارة فرحاً . الحصول على ميدالية في سلاح المارينز صفقة ضخمة . بعض أفرع القوات المسلحة الأخرى أكثر سخاءً في جوائزها . على سبيل المثال ، يعطي " الجيش " في المتوسط 1 من كل 2.2 فرداً من الجنود ميدالية كل عام . نسبة سلاح المارينز بالمقارنة 1 : 16 . وكالعادة يجعلنا سلاح المارينز نبذل مجهوداً أكبر بثمانية أضعاف لنفس الجائزة ! ولأن حالات التكريم هذه نادرة في السلاح فإنها مشتاهة ومبتغاة بصورة أكبر . لم أحصل بعد على شارة تكريم شخصية أضعها على زيي الموحد كنوع من الديكور ، وفي الواقع أردت شيئاً ما أعلن به عن إنجازي . تسلم الكثير من أصدقائي وصديقاتي ميداليات،

وأشعر بأنني إلى حد ما مهجورة . سوف يساعدني بالتأكيد على تحقيق بعض المصداقية بين أقراني .

تحديداً ، كنت أريد اعترافاً بأدائي . ولكن كيف أستطيع أن أخبر واحداً من وكلاء العريف أن عمله لا يستحق مكافأة بينما آخذ أنا ميدالية لنفسي ؟ أن هذا كان يبدو غير صحيح . إنه غير منصف ، ولم أشعر بالارتياح إذا فعلت هذا . إذا كانت هناك ميداليتان ، الشخصان الأكثر استحقاقاً لهما هما الاثنان المارينز اللذان خدما تحت قيادتي .

كنت أعرف أنني سوف اتخذا القرار الصحيح ، ولكن تم تأكيده عندما قدمت لكل منهما ميداليته . رأيت علامة الفخر على وجه كليهما ، وعرفت أن تسليم ميدالية ، كانت تعني الكثير لهما مما يمكن أن تعنيه لي . كانت مشاهدتهما وهما يتسلمان المداليتين تمثل مكافأتي . على الرغم من أنه كانت لا تزال بداخلي الرغبة في أن ارتدي بعض الأوسمة لأعرضها – قد تكون زرار مسجل عليه عدد الميداليات التي كافأت بها المارينز .

بعد الاحتفال ، اقترب مني وكيل العريف Dodson وسأل : " سيدتي ، ما هي المكافأة التي استلمتيها ؟ إذا كنت قد استلمت أنا ميدالية إنجاز من القوات البحرية ، حينئذ من المحتمل انك سوف تحصلين على ميدالية إبداع " إنه يخمن .

ميدالية إبداع القوات البحرية كانت سوف تكون أعلى تكريماً من تلك التي استلمها الآن ، ولكني كنت سوف لا استلم شيئاً من هذا . أخبرته " لا ، أيها الوكيل ، لم استلم أي نوع من أنواع التكريم "

" ولكنك عملتي الكثير جداً ، سيدتي ، " قالها في حزن شديد

" حسناً ، ربما قدمت بعض الأفكار ، ولكنك أنت وزميلك Gomez اللذان جعلتما هذه الأفكار واقعاً محسوساً ، وذلك ما كانت من أجله المكافآت . أنتما البطلان الحقيقيان في المناورة العسكرية "

على الرغم من أنني لم استلم أي شيء أضعه على زيي الموحد في ذلك اليوم ، فإن ما حصلت عليه من أعضاء فريقي ربما كان أكثر قيمة ، احترامهم ، إعجابهم ، وإخلاصهم ، بالتأكيد أثرى مساري المهني العسكري . وعندما تركت الخدمة الميدانية ، أكد وكيل العريف Dodson ، بأن توديعي كان ذكرى لا تنسى . لقد ابتكر لوحة معدنية رقيقة للتزيين (بروش) لتكريمي ، وكتب عليها ما ترجمته " الضوء المرشد للوحدة " . أنها واحدة من الهدايا الأكثر قيمة من خبرتي في سلاح المارينز – ربما الأكثر قيمة من الكثير من الميداليات التي استلمتها في النهاية أثناء مساري المهني .

الاعتراف بعمل أولئك المحيطين بك ، بدلاً من ادعاء التشريف لنفسك يمثل علامة القائد الحقيقي ، مثل هذا الإنكار للذات ينتج عرفان الجميل ، الإخلاص والاحترام، الذي يمكن أن يجعل منك قائداً ربما أكثر فعالية ونجاحاً في الأجل الطويل .

لبي نداء أعضاء فريقك عندما يحتاجون إليك

Angie

أخذ الرعاية على عاتقي كانت أساسية في نجاحي كأحد أفراد المارينز . كان المفهوم الجوهري في أن تكون قائداً ، وقد افترضت أن المديرين في الحياة المدنية يدركون هذا جيداً . ولكن من الواضح ، أنهم ليسوا كذلك .

أخذ الرعاية مسألة تبادلية . أنا عرفتها ، وتوقعت أن يعرفها القادة الآخرون أيضاً . أنني كقائدة ، عندما أخذت المزيد من الرعاية على عاتقي

بالنسبة لأفراد قوتي أخذوا هم على عاتقهم المزيد لرعايتي . ومع ذلك ، بمجرد تركي الخدمة في السلاح ، تعلمت أن عالم الشركات له رؤية مختلفة في الرعاية أقرب إلى أن تكون من جانب واحد .

بحلول شهر أغسطس 2003 ، فقط بعد شهور قليلة من التحاقي برب العمل ، كنت بالفعل واحدة من بين 10 على قمة مندوبي المبيعات في منطقتي . كنت ألقي بقلبي وروحي في عملي ، لأن حياتي الشخصية ، كانت بصراحة تعيسة إلى حد كبير . قد عاد زوجي من الخدمة العسكرية في حرب العراق كأحد أفراد المارينز ، ولكنه أعيد توزيعه إلى أفريقيا لمدة سبعة أشهر تبدأ من يوليو . لقد انتقلنا إلى شمال كارولينا العام السابق ، ولكن بسبب السفر الذي يتطلبه عملي ، كان لدي القليل من الأصدقاء لمؤاساتي . لحسن الحظ ، كان أخي يستعد للتحرك إلى شمال كارولينا ، ليرافقني الأشهر الست التالية في الفترة التي كان فيها Matt بعيداً . كنت أتطلع لأجد Dan حولي .

ثم تلقيت مكالمة من آبائي غيرت حياتي . لقد كان Dan مقيماً معهم ثم اختفى . كانت هذه ضربة مؤلمة . كنت مرتبكة . ولكن في نفس الوقت كنت خائفة مما هو أسوأ . طرت إلى الأسرة في ميتشجان في الحال ، وأخبرت زوجي عن طريق البريد الإلكتروني بما كان يحدث . عندما علم رئيسه ، قائد في سلاح المارينز بالموقف ، في الحال وضع Matt على طائرة ليكون معنا . على مدي خمسة أيام عصيبة كنا نبحث عن Dan ، كل يوم يراودنا الأمل في أنه قد يتصل تليفونياً ويضع حداً لمخاوفنا . في اليوم السادس ، أخطرتنا إدارة عمدة البلدة ، أنهم قد وجدوا جثته . كابوسنا الضخم أصبح الآن وقعاً – انتحر Dan .

لقد كنت أكثر من محبطة . لا شيء في حياتي قد أعدَّني لتقبل هـذه الكارثة . لقد عايشت وقائع الموت من قبل – جدتي ، عمـي ، عـدد مـن أصدقاء آبائي – ولكن لا شيء بصدمة الانتحار ، ولا شيء مؤلم ومأسـوي مثل فقد أخ . الوجه الأكثر صعوبة في هذا الفقد ، كان في محاولة معرفـة معني موت أخي . لم يترك أي رسالة ، فقط سر غامض ، لم نجد له تفسيراً حتى اليوم . كان اختفاؤه وفي النهاية موته مفاجأة كاملة لأسرتي . أصـابتنا انفعالاتنا بالشلل ، ولكننا عرفنا أننا في حاجة إلى أن يرعي كل منا الآخـر لكي نتخطى هذا .

كانت الطريقة الأفضل لكي آخذ على عاتقي رعاية أسرتي أن أكون قائدة ، أن أرعى نفسي ، وأن أحاول العودة إلـى نظـامي الروتينـي – أن استمر حية . احتجت أن أكون نموذج دور لهم . عندما آخذ علـى عـاتقي رعاية نفسي ، أستطيع أن أخفف الضغط على أولئك المحيطين بي ، أسـمع لهم وأشجعهم لكي يركزوا على ما يحتاجون إلى فعلـه ؛ لكـي يواصـلوا مسيرتهم في الحياة .

كان على Matt أن يعود إلى أفريقيا بعد أيام قليلة ، وأن اتجه أنا إلى شمال كارولينا . على الرغم من أنني لم أشعر أنني مستعدة لمقابلة عملائي ، عرفت أنني في حاجة إلى أن أبدأ العمل مرة أخرى . بكل صدق ؛ الـشيء الوحيد الذي ساعدني على أن أترك سريري في الصباح في الأيـام القليلـة الأولى كان إحساس بالمسئولية تجاه زوجي وأسرتي . كل منا كان في حاجة إلى الآخر لكي نكون أقوياء ، ونتيجة لذلك ، أجبرنا أنفسنا للعودة إلى هيكل حياتنا . كنا نأمل أن الانتقال من حالة الحداد إلى العمل سوف يمر بسلاسة ، ولكن ذلك لم يحدث ، أساساً بسبب استجابة شركتي إلى المأساة التي مررت بها .

مديري في الشركة Mike ، ظل محافظاً على مسافته أثناء أزمتي ، لم يرفع سماعة التليفون مرة ليعبر لي عن تعاطفه ، أو ليسألني عن حالي . المحادثات الوحيدة التي أجريناه كانت عبارة رسائل بريد صوتي متبادلة ، بدأتها وسارت كالآتي :

- " أهلاً Mike ، هذه Angie Morgan . أريد أن أخبرك أنني عدت إلى المدينة . كانت جنازة أخي الاثنين الماضي ، وأتوقع أن أعود إلى العمل هذا الأسبوع . أجد أنه من الصعب أن أفكر حول العمل ، وآمل أنك سوف تفهمني ".
- " أهلاً Angie ، هذا Mike . لا أعرف حقيقة كيف أساعدك مع موضوعاتك الشخصية ، ولكن سوف أحب أن أتحدث حول كيف أستطيع مساعدتك الخاصة بحاجاتك في العمل . "

لقد صدمت برده . حاجاتي في العمل ؟ ما الذي كان يتكلم عنه ؟ ألم يفهم ذلك ؟ على أية حال ، أنني واحدة من أفراد الشركة الأعلى أداء – لم يكن هناك الكثير الذي كان يمكن أن يفعله لمساعدتي على الوصول إلى القمة، لأني كنت هناك بالفعل .

- " Angie ، اعتقد أنه سوف يساعدك حقيقة أن تعودي إلى العمل، العودة إلى نظامك الروتيني السابق . من فضلك ، دعيني أعرف كيف أستطيع أن أجعل هذا يحدث بالنسبة لك . "

شعرت بأننا نجري محادثتين مختلفتين . كنت أعبر عن صعوبة التفكير في بيع المنتجات الدوائية ، وهو لا يريد أن يسمع هذا . إنه يريد أن يتحدث فقط عن السرعة التي يمكنني أن أبدأ بها البيع مرة أخرى ، أدفع دائرة العمل ، وأحقق أهدافي البيعية .

عندما عدت إلى العمل ، أخبرني Mike أن الشركة في سبيلها إلى استخدام الأسبوعية المستحقين لي كأجازة اعتيادية لتغطية الأيام التي لم أحضر فيها العمل . نظرت إليه وأنا لا أصدق نفسي . " Mike ، أخي انتحر . إن التجربة التي عشتها لم تكن أجازة ، أنها كارثة . إذا أخذت أيام أجازتي الباقية ، لن يبقى لي شيء لأعود إلى أسرتي وابقى مع والديَّ أثناء الأجازات . زوجي في أفريقيا ، وأسرتي تحتاج إلى . ما هو المفروض أن أفعله ؟ لقد حبست دموعي أمام فكرت أن أكون في البيت بمفردي في شمال كارولينا أثناء الأجازات .

لم يعطني Mike أية إجابة ، لذلك حاولت الوصول إلى حل بديل يحفظ لي أيام أجازتي . سألت " أليس هناك طريقة تستطيع الشركة من خلالها خصم قيمة الأسبوعين الأخيرين ، بدلاً من استخدام وقت أجازتي ؟ " قال أنه سوف يراجع ويعود إلى ثانية .

علمت أخيراً ، من خلال العديد من المكالمات التليفونية إلى العديد من الإدارات ، أن الحصول على وقت شخصي كأجازة بإذن في مثل هذه الأحداث متروكة لصلاحيات المدير . كان يستطيع Mike أن يمنحي المزيد من الوقت المسموح به كأجازة إذا طلب هو ذلك ، ولكن من الواضح أنه كان لا يري أن هذه مسألة مهمة ليتناولها . اكتشفت أيضاً أن الشركة غطت تكاليف النصائح والإرشادات التي احتجت إليها – حتى هذا الشيء لم يشغل بال Mike ليسأل عنه . إنه فقط يريدني العودة إلى العمل !

في اليوم التالي من عودتي إلى العمل ، أعلن Mike ، أنه كان في سبيله للقيام بتقييم عملي ميدانياً معي . يا له من يوم عظيم لتقييم أدائي ، فكرت بسخرية . على الرغم من أن Mike كان يجري تقييماً ميدانياً مرة كل شهر ، يلاحظني مع العملاء ، ثم يكتب تقريراً عن أدائي في الوظيفة .

أسبوع بعد تأبيني لأخي ، كان يبدو أنه ليس الوقت الملائم لإجـراء تقيـيم لأدائي الوظيفي . لا أتوقع معاملة خاصة منه ، ولكنه يبدو أنه كان يسير في الطريق الخطأ بلا قلب أو اكتراث .

لم يكن Mike فقط الذي كان غافلاً عن المعاملة الإنسانية وتعزيـة العاملين ؛ فقد الرحمة من القلوب كانت تبدو منتشرة في كل أرجاء الشركة . في خلال محنتي ، أعضاء الإدارة العليا بالشركة كانوا كأنهم خشب مسندة – لا كروت ، لا مكالمات تليفونية ، لا ورد لاشيء يشير إلـى أنهـم عرفـوا بمأساتي . لا أعرف ما كنت أتوقعه منهم ، ولكن لم أكن أتوقع أنه يمكن أن يكونوا بهذه القسوة . تجاهلهم لي في حزني أوضح لي كم أنا غيـر مهمـة للشركة . لماذا إذن أعمل بكل هذه الجد والاجتهاد لأجعلها ناجحـة . بـدأت أسأل نفسي ؛ هل كنت مجرد رقم لدي أعضاء الإدارة العليا ، كان واضحاً .

لست راضية عن الاعتراف بهذا ، ولكن أدائي بدأ ينحدر . ذهنيـاً ، لم أعد ملتزمة للشركة . لقد أظهرت كيف أنها كانت حقيقة غير ملتزمة لي . لذلك ، بعد مضي أربعة أشهر من وفاة أخي بدأت أبحث عن عمل جديـد ، وبعد مضى شهرين من ذلك طلبتني شركة أخرى . لقد كنت شغوفة للالتحاق بشركة جديدة – شركة لا تقدر فقط خبرتي البيعية ، ولكن لها أيضاً سـمعة طيبة لبيئتها كفريق عمل قوي .

الفشل في رعاية أولئك الذين تقودهم يمكن أن تكون له عواقب مدمرة . بالإضافة إلى فقد الولاء ، الإخلاص ، ودوافع فريقك ، قد تفقد في النهاية أعضاء فريقك أنفسهم . الفرق القوية ، لها قادة يبحثون باسـتمرار عـن طـرق لخدمـة ومـساعدة الآخرين، وخاصة أثناء أوقات الأزمات .

لقد كنت في قمة المؤديين ، في شركة من المفروض أنها تقدر وتكافئ المؤديين الأقوياء ، غير أن قادتي لم يروا أي حاجة لرعايتي . نتيجة لذلك ، فقدوا واحدة من العاملين الممتازين . وعلى النقيض ، عندما احتاجت Courtney إلى المساعدة ذهب سلاح المارينز إلى ما وراء توقعاتها .

توقع حاجات الآخرين

Courtney

سلاح المارينز مشهور على نطاق واسع ومنذ زمن طويل بمناخ الصداقة الحميمة . " الجميع للفرد والفرد للجميع " الذي يغزو الثقافة ذهنياً. يعكس القول " المارين لمرة واحدة ، المارين دائماً " إحساس الأسرة والمجتمع التي يتمتع بها المارينز . هذا الإحساس الأسري مشتق من التركيز على الآخرين . لقد تدربنا على أن نتوقع باستمرار حاجات الزملاء من المارينز ونلبيها ، وأخبرنا أن نتوقع نفس المعاملة دائماً ، إذا كانت لنا حاجة . عندما كنت في الخدمة العسكرية ، عرفت أنه يمكنني الاعتماد على المارينز من حولي للمساعدة . ولكني لم أتوقع نفس المستوى من الرعاية كمارينز سابقة . قد تفسر على أنني قللت من شأن سلاح المارينز .

إحدى الليالي ، عندما كنت أعمل متأخرة في مكتبي لدي شركة برمجيات حيث كنت مديرة مبيعات ، تلقيت مكالمة تليفونية ، كانت والدتي في أجازة مخططة في أسبانيا ، وتصورت أنها تتصل لأنها تريد أن تبلغني بالفندق والرقم الذي يمكنني من الاتصال بها . كانت تعاني من أزمة قلبية العام السابق ، شفيت تماماً ، وكانت تتمتع بفترة راحة في الخارج . التقطت السماعة بسرعة لأدردش معها حول رحلتها . لسوء الحظ لم تكن والدتي هي التي على الخط . الرجل الذي كان في نهاية الخط ، عَرَّف نفسه في إنجليزية

" مكسرة بأنه طبيب في مستشفى Cajal بمدريد . كانت والدتي ، كما يبدو ، تعاني من أزمة قلبية أخرى وكانت في العناية المركزة . قال أنـــه مطلـــوب حضور أحد من أفراد الأسرة بأسرع ما يمكن . ســـقط قلبـــي ، وابتلعتنـــي ذكريات أزمات والدتي الطبية السابقة . الألم والخوف اللذين كانا في الماضي اعتقدت أنهما عاداً مندفعين الآن . " كيف يمكن أن يحدث هذا مرة أخـــرى " إنني قلقة .

في ذهول ، بسرعة حجزت الطيران ، وكنت على متن الطائرة فوق الأطلنطي خلال ساعات من استلامي المكالمة . أخذت تاكسي من المطـــار إلى المستشفى . أثناء كل الرحلة إلى أسبانيا ، شعرت كما لو كنت في سباق ضد توقيت مجهول ، حيث لا أعرف كيف تسير الأمور مع والدتي . وقـــت الفراغ في الطيران فقط جعلني أفكر في الأسوأ . كان من بين مخاوفي أنهـــا قد فارقت الحياة أثناء طيراني .

شعرت بارتياح شديد عندما دخلت حجرة المستشفى التي بها والدتي ووجدت أنها مترنحة ولكنها واعية . لقد شخَّص الأطباء حالتها بأنها انـــسداد في الأوعية الدموية في الرئة بمستوى أقل من الأزمة القلبية ، والذي يعـــالج بمخفضات للسائل الدموي ، ولكنهم قالوا أنها لا تستطيع السفر لمدة ، علـــى الأقل من خمسة إلى ستة أيام . كنت شـــاكرة لـــسماعهم هـــذا التـــشخيص الإيجابي، ولكني لم أفكر حقيقة أين يمكن أن أقيم عندما وصلت إلى مدريد . الآن بعد أن عرفت أنني سوف أكون هناك لمدة أسبوع ، كان على أن أجـــد فندقاً . حاولت الحصول على توصيات من الممرضات ، ولكنهن لا يجـــدن الإنجليزية ، وأنا لا أعرف الأسبانية . بعد الفشل مـــع مـــوظفي المستـــشفى قررت الاتصال بالمارينز في السفارة الأمريكية ، الذي كان يمكن أن يفهمني على الأقل .

يوفر المارينز الأمن في معظم السفارات الأمريكية على مستوى العالم ، لذلك كنت أعرف سوف يكونون قادرين على التوصية بفندق ، ويعطونني مؤشرات لشق طريقي حول المدينة . اتصلت بالمارين الذي في الخدمة عن طريق المستشفى العريف Wesley Parks – " مرحباً ، أنا " مارين " سابقة وصلت أسبانيا هذا ا لصباح لأكون مع والدتي ، التي أصبحت مريضة أثناء السفر . إنها تقيم هنا لعدة أيام ، وأسأل إذا ما كان يمنك التوصية بفندق قريب "

تأثرت كثيراً بسؤاله الثاني . كنت متوقعة أن يسأل شيئاً ما يتعلق بتوفير حجرة بفندق ما . بدلاً من ذلك ، عبر العريف عن اهتمامه بوالدتي . " كيف حال والدتك ؟ كان يريد أن يعرف . " هل هي في مستشفى Cajal ؟"

عندما أخبرته بأنها بالفعل في نفس المستشفى ، أكد لي بأنها أفضل مستشفى في المدينة وأنها سوف تتلقى رعاية جيدة . أخبرني بأن أجلس مطمئنة ، وأنه سوف يحجز لي حجرة في الفندق الذي يوجد عبر الشارع الذي به السفارة . وأنه سوف يحصل على سيارة بسرعة ليأخذني من المستشفى ويوصلني إلى الفندق . بعد أن سجلت اسمي في الفندق واستقريت، دعاني إلى أن أذهب إليه بالقرب من السفارة لكي يعطيني كل المعلومات التي أحتاج إليها لاستخدام النفق من وإلى المستشفى . أنا هنا في بلد غريب ، في حالة دوار من الإجهاد نتيجة مرض أمي المفاجئ ، وفرد المارينز الذي كان لا يعرفني بالمرة ، أخذ على عاتقة رعايتي . لم أشهر أبداً بمثل هذا التقدير لمساعدتي من شخص ما . لقد اتصلت فقط على أمل تدعيم إداري في الحصول على فندق متميز ، ولقد أعطاني هذا بالإضافة إلى تدعيم معنوي الذي لم أكن حتى أعرف أنني في حاجة إليه . مثلي ، قد تلقى

العريف تدريباً لرعاية زملائه المارينز . عندما احتجت إليها كثيراً أخذ الموقف على عاتقة وقادني إلى حيث احتاج الذهاب .

في اليوم التالي ، أرسل لي العريف Parks رسالة صوتية عبر البريد الإلكتروني إلى الفندق : " أهلاً سيدتي . إنني فقط أردت الاطمئنان على حالة والدتك " . أخبرني أيضاً أنه يمكنني استخدام تليفون السفارة لعمل ترتيبات التأمين وجدولة طيران العودة إذا أردت ذلك . بل إنه زار والدتي في المستشفى في أواخر الإسبوع . في خلال الأسبوع الذي أمضيته في مدريد بذل المارينز كل ما يستطيع لمساعدتي . أخيراً استقرت ظروف والدتي الصحية إلى حد ما لكي تستطيع الطيران إلى الوطن ، وقد شفيت تماماً .

علمني تدريبي في سلاح المارينز أن الاهتمام برعاية الآخرين كان الأساس في بناء فرق قوية ، ولكن تجربتي في مدريد أوصلت هذه النقطة إلى البيت . كقائد ، مع زيادة اهتمامك برعاية الآخرين ، للتأكد من أن حاجتهم تمت تلبيتها ، يزداد التأثير الذي يمكن أن تحدثه على فريقك وعلى منظمتك . لم أشعر أبداً بمثل هذا الفخر لأن أكون من أفراد المارينز .

توجد طرق كثيرة لكي تكون ممن يأخذون الرعاية على عاتقهم ، لتوفير الدعم لأولئك الذين تقودهم . على سبيل المثال ، مهنياً ، يمكنك توفير الشجاعة ، التوجيه ، التعليم لمساعدة أعضاء فريقك لكي يكونوا عاملين متميزين . شخصياً ، يمكنك مساعدة أفرادك من خلال موضوعات مثل التمويل ، الصحة ، الأسرة والتعليم . أبحث عن طرق لتكوين ذا خدمة .

إنك لا تحتاج إلى الانتظار لتقديم المساعدة إلى أن يصبح شخص ما يائساً من وجودها . لقد تحدثنا مع مجموعة من مساعدي نظار المدارس ، الذين يقومون بالمشي خلال الممرات والفصول في مدارسهم كل صباح لتحية

المدرسين والطلبة . الوصول إلى معرفة أفرادهم ، وتحري وجودهم يومياً يجعلهم أكثر وعياً بأهمية الموضوعات ، ويمكنهم من حل المشكلات المحتملة في الحال – حتى في مكانها ووقتها . وكل ما كانوا يفعلونه طرح سؤال حول ما يمكن أن يفعلوه للمساعدة . إنهم يقودون من الجبهة ، وليست قيادة من المكاتب . أخذ الرعاية على عاتق المرء من الأفضل أن تؤدي شخصياً . البريد الإلكتروني عظيم في الشئون الإدارية ، ولكنه بديل ضعيف للتفاعل الشخصي .

يتطلب كونك قائداً معرفة أعضاء فريقك جيداً بصورة كافية لكي تدرك متى تكون ذا خدمة . ظهر الكثير من هذه المواقف بينما كنت مديرة للمبيعات في شركة البرمجيات .

أبحث عن الحاجات التي لا يطلبها أصحابها

Courtney

كمدير ، رأيت الكثير من الوظائف ، حيث كنت مورداً للحلول بالنسبة لأفرادي . سواء احتاجوا المساعدة التي تتعلق بالعمل أو بالموضوعات الشخصية جعلت نفسي متاحاً لهم 24 / 7 . على الرغم من أن ردود فعلهم المبدأية كانت غالباً الدهشة ، فإنهم فهموا تدريجياً أنه عندما يراعي كل منهم الآخرين كان يمكن أن ينجز فريقاً الكثير . ولذلك ، عندما سمعت واحدة من أفرادي تذكر أنها قد كانت حقيقة تتطلع إلى الذهاب خارج المدينة في نهاية الأسبوع ، ولكن من ترعي كلبها لم تكن موجودة حينئذ ، في الحال تطوعت بخبرتي المحدودة في رعاية الكلاب . قضيت بعض الوقت مع جروها الصغير على مدي يومي العطلة الأسبوعية ، وعادت من رحلتها القصيرة مبتهجة وشاكرة .

أحياناً ما يحتاج إليه أفرادي كان واضحاً ، مثل التصريح بأجازة بإذن عدد قليل من الأيام لرعاية مريض من أعضاء الأسرة أو للمساعدة على التفاوض حول تكلفة إصلاح سيارة . أحياناً ، على أن أنقب على بعد مسافات أكثر عمقاً . عندما يبدأ أداء أحد العاملين فجأة في التدهور ، أجلس معه وأحاول أن اكتشف لماذا كان هذا العامل المتين يجاهد نفسه الآن . بدلاً من فصله من العمل ، كما يمكن أن يكون قد فعله بعض المديرين . ظللت أسأل "لماذا" . أنظر ولاحظ . قال أنه كان يشعر بإنه مختلف عن زملائه الذين حصلوا على مؤهلات جامعية . عظيم ! ذلك حيث أستطيع أن أساعد . ذهبت معه للتعرف على الكليات المحلية ، وحملته مسئولية العمل الجيد في دروسه، وأكملت كل الأعمال الورقية لضمان أن تكون نفقاته الدراسية على حساب الشركة . تفوق أداؤه التالي على أفضل نتائجه السابقة . أساساً لأني وثقت فيه وأعطيته ما كان في حاجة إليه : التدعيم عندما يعمل ليحصل على درجة علمية .

تطوعت أيضاً لمساعدة العاملين الذين يتطلعون إلى الترقية . بعد ضمان أن أحد زملائي وضع أفضل جهوده إلى الأمام ، كنت أقضي معه ساعات لخلق صفحة واحدة لتسجيل إنجازاته المهنية . أجرينا عدة مقابلات صورية للتدريب ، وشاطرته توصياتي حول تناول الأسئلة التي بالتأكيد سوف تطرح . وعندما اجتاز مقابلته الأولى ، لم أعرف أياً منا كان الأكثر فخراً .

في كل موقف حاولت أن أضع نفسي مكان أفرادي ، لأرى ماذا أستطيع أن أفعله كقائدة والذي يمكن يساعد الأغلبية . في مقابل الوقت الذي استثمرته مع أفرادي حصلت على عرفانهم بالجميل ، إخلاصهم ، وثقتهم . **كانت النتيجة فريقاً متماسكاً تفوق على توقعاتي .**

القائد القوي لا يحصر نفسه (أو نفسها) في الاهتمام بالنسبة لزملاء الفريق فقط حول الموضوعات المهنية ، وخاصة عندما تكون تلك الموضوعات نتجت عن تحديات شخصية . يبحث القادة عن جذور المشكلات ، ثم يسعون إلى حلول ، من أجل مساعدة الفريق والأفراد أعضاء هذا الفريق .

عندما تركز بإخلاص على حاجات أولئك الذين تقودهم ، فإنك تلهم الثقة ومستوى الالتزام الذين يحتاجون إليه إذا كان عليهم أن يكونوا ناجحين .

يحتاج القادة إلى توازن أيضاً

السيدات غالباً قادة طبيعيون ومنبع الرعاية . إنهن خبراء في الإدراك إذا ما كان شخص ما يحتاج إلى مساعدة ويسارعن في تقديمها . ومع ذلك ، أحياناً لسن على نفس المستوى من الخبرة في إدراك حدودهن . الكثير من السيدات لديهن ميول ليذهبن إلى الحدود القصوى في حماسهن لتقديم المساعدة ، والبعض يفقدن رؤية أنفسهن . إن لديهن الكثير جداً من الأدوار لملئها ويضعن أنفسهن في ذيل القائمة ، ولكن بمضى الوقت يؤدي ذلك إلى الضعف . لا يستطيع القادة أن يقودوا ، إذا لم يعتنوا بأنفسهم أيضاً .

يوجد فرق كبير بين إنكار الذات وإهمال الذات . يعني إنكار الذات أنك تساعد الآخرين على أن يحصلوا على ما يحتاجون إليه ، إذا أرادوا أن يكونوا ناجحين ، ولكنك لا تستطيع أن تتجاهل كلية حاجاتك الذاتية . إعطاء سيارتك إلى صديقة لكي تستطيع شراء ما تحتاج إليه من مواد البقالة إنكار ذات ، ولكن فقط إذا لم تكونوا تعتمدين على سيارتك للذهاب إلى العمل . وبالمثل شراؤك ملابس مدرسية جميلة لابنك المراهق شيء عظيم ما لم تبالغي في قيمة كروت ائتمانك . حاجاتك أيضاً مهمة . إنه توازن حساس .

ذلك هو الجزء الدقيق في موضوع القيادة . لكي تكون أكثر فعالية يجب أن تعمل على تحقيق التوازن بين حاجات الآخرين وحاجاتك . عندما تضع أولويات للمطالب الكثيرة التي يضعها الآخرون على وقتك ، وتضمن حاجاتك الخاصة لتوفير وقت للاسترخاء وتجديد حيويتك ، سوف تكون جاهزاً للقيادة عندما ترى حاجة أو فرصة .

إنه إنجاز كبير أن تصبح قائداً . ولكن أفضل القادة يفهمون أن مع دورهم تأتي مسئولية مساعدة فريقهم على الأداء في أعلى مستوياته . يفشل القادة عندما يجدون متعة بالغة في سلطتهم ومكانتهم ، وينسون الأفراد الذين ساعدوهم في تحقيق ذلك .

يمكنك أن تكون قائداً قوياً عندما تأخذ على عاتقك رعاية نفسك ورعاية الآخرين المحيطين بك . من المهم تحقيق التوازن في كلاً المجالين لكي لا تنسى أحدهما . وأخيراً ، تكون الفرق والمنظمات أكثر نجاحاً عندما يعمل قائدهم لصالح الفريق . يكسب القادة في مقابل تدعيمهم ومساعدتهم الاحترام وأفضل الجهود من أولئك المحيطين بهم . إنه موقف المكسب للجميع .

نقاط ملخص الفصل

- القادة وليسوا الرؤساء هم الذين يأخذون على عاتقهم الرعاية . إنهم يضعون أولوية عالية على خدمة فريقهم ، بدلاً من الاستحواذ على كل المزايا المحتملة من منصبهم ، مثل المزيد من الأموال ، المزيد من المزايا ، والمزيد من القوة . يدرك القادة باستمرار ويثبتون مدي أهمية أولئك الذين تحت قيادتهم بالنسبة لهم ولرسالتهم ، كما فعلت Angie بإعطائها الميداليتين المخصصتين لها إلى المارينز العاملين معها بدلاً من أخذ واحدة لنفسها .

- ومع ذلك ، القادة لا يدللون . إنهم لا يشبعون رغباتهم ولا يطلقون لأنفسهم العنان ولكنهم يعملون بجد واجتهاد ليتعلموا ما يحتاج إليه فريقهم ، ويبذلون قصارى جهدهم لتحقيقه سواء كان المطلوب معدات ، وقت أو توجيه . جهود Courtney لمساعدة أحد العاملين على الحصول على درجة جامعية التي كان يريدها بصورة يائسة لا تدخل ضمن التدليل – ساعدته على تجميع مواد برامج الكلية ، وقامت بإجراءات العمل الورقي لكي تتولي الشركة مصاريفة الدراسية ، ولكنها لم توصله إلى حجرة الدراسة أو تساعده في واجباته المنزلية . جزء من مسئولية تحقيق النجاح لا يزال يقع على عاتق الفرد وليس القائد .
- لا تنتظر إلى أن يطلب أعضاء الفريق المساعدة – أبحث عن الفرص لتقديم يد العون . كان لدى مدير Angie فرصة أساسية للمساعدة عندما علم بانتحار أخيها . لسوء الحظ فقد فرصة أن يكون قائداً . مع زيادة معرفتك بأفرادك ، أعضاء أسرهم وأصدقائهم سوف يكون من الأسهل عليك توقع حاجاتهم .
- وضع حاجات فريقك قبل حاجاتك الذاتية يكسبك احترامهم وولاءهم . يمكن لهذا الإخلاص أن يدعم حياتك بصورة لافتة . ولكن يوجد خط دقيق جداً بين تدعيم فريقك وإهمال حاجاتك الذاتية . قد يحتاج فريقك إلى أن تضع بعض الساعات الإضافية في مشروع ضخم ، ولكن إذا كنت تعمل بالفعل 60 ساعة أسبوعياً ، فإن تكديس المزيد من الساعات قد لا يكون الطريقة الأفضل لمساهمتك . أبحث عن التوازن . العناية بنفسك جزء أيضاً من كونك قائداً قوياً .