

القيادة على ارتفاع طيران ٣٩٠

الفريق أول روبرت هـ. "دوك" فوجلسونج



غالباً ما تكون فرصتي الوحيدة للتأمل الهادئ عند الطيران على ارتفاع مستوى ٣٩٠ عقدة. ياللبهجة! من بين المناقشات التي أجريها مع بعض وكالات الملاحه الجوية هي عن القيادة. وأود أن أقدم لكم معتقداتي عن القيادة لأنني اعتبرها جزء مهم من وظائفنا.

ليس هناك الشيء الكثير الذي نفعله بأنفسنا في هذه الحياة. فتنفيذ المهام الكبيرة بالإضافة إلى الأشياء الصغيرة عادة ما تحتاج إلى جهود فريق - والفرق تحتاج إلى قادة. القيادة شيء صعب القيام به، والأصعب من ذلك هو القيام بها بشكل صحيح. ونظرة سريعة إلى الصفحة الأولى لأيّ صحيفة من الصحف تبين لنا كم صعباً إنجازها.

وعموماً، نحن لدينا النزر اليسير من الصبر على القيادة السيئة. فالقادة هم أول من يطاح بهم عندما تتدهور الأمور. لأنهم هم المسؤولون عما يحدث في المنظمة. ونحن نتوقع من قادتنا أن يتمسكوا بمعايير صارمة.

نحن نعرف أن الأمر يحتاج إلى أكثر من مجرد قائد جيّد لإنجاز العمل، ولكن الفريق لن ينجح بدون قيادة فعّالة. فهي مكوّن حرج. ويتعين على القائد أن يكون فريقه

من أشخاص متنوعين ومن خلفيات مختلفة ومستويات براعة وخبرات مختلفة. ويتعين عليه تحفيزهم على إنجاز بعض المهام المعينة مثل زيادة الأرباح بنسبة ١٠ بالمائة أو بناء ناطحة سحاب أو إنزال إنسان على سطح القمر أو الفوز ببطولة كرة القدم الأمريكية السنوية.

قضيت على ما يزيد عن الثلاثين عاماً الماضية من حياتي في القوات الجوية الأمريكية. وقد خدمت لثلاثة أسباب رئيسية. أولاً، أنا أحب أمريكا - وهي أعظم دولة على وجه الأرض. وثانياً، أنا أحب الطيران - فليس هناك بديل لـ ٤٨٠ عقدة. وثالثاً، أحب قيادة أعضاء القوات الجوية - وأنا ممنون لفرص العمل معهم.

قبل مدة قصيرة كانت لي فرصة التحدث عن القيادة مع مجموعة من الطلاب العسكريين بأكاديمية القوات الجوية. وتحدثت بأسهاب عن كيفية تحفيز القادة لفرقهم على تحقيق أهدافها. وبينت للطلاب أن ذلك هو جوهر القيادة - تحفيز الناس العاديين للقيام بأعمال عظيمة. وأخبرتهم بأنهم سيتخرجون من الأكاديمية بتعليم فني رفيع وسيصبحون طيارين ومهندسين وخبراء الحاسوب ومثل ذلك، ولكن مهمتهم هي القيادة.

ورغم أن الفرص لتطوير القيادة التي توفرت لي أثناء سنوات التعليم الثانوي والجامعي كانت جيدة، إلا أنني لم أكن مستعداً للقيادة عندما دخلت الخدمة العسكرية. ولكن مع مرور الزمن، بدأت باكتساب مجموعة من المهارات التي أفادتني. والذي ساعدني على ذلك هو أساتذتي الذين علموني فن القيادة. وأثناء دراستي لاحظت القادة الجيدين والسيئين وحاولت طرقاً مختلفة. وإليكم ما تعلمته.

أسلوب القيادة

هناك العديد من أساليب القيادة بقدر ما هناك قادة. وبعض الأساليب أفضل من بعضها الآخر. ومفهوم "الحجم الواحد يناسب الكل" لا يمكن تطبيقه على الكل. ويقوم القادة الجيّدون باختيار طرقهم وتحويلها حسب الظروف والحاجة. فهل القادة جدد لمجموعاتهم؟ أم هل هم مسلكيون؟ هل لدى المجموعة باع طويل من

النجاحات. أم هل لديها مشاكل للحل؟ ما هي مستويات براعة وكفاءة أعضائها؟ هل المجموعة كبيرة أو صغيرة؟ هل معنويات المنظمة عالية أم مكتأبة؟ هل تكونت لتوها. أم هل هناك علاقات موجودة؟ هل عسرة الوقت إحدى العوامل؟ هذه وعديد من الاعتبارات الأخرى ستقرّر أسلوب القائد. وبالنهاية يعتمد الأسلوب على القائد والفريق والمهّمة.

القائد

ما ينفع لقائد قد لا ينفع بالضرورة لآخر. فجميع القادة الجيّدين ليسوا متشابهين. فهم من كل الأشكال والأنماط مع قدرات وقوى متنوعة. ونتيجة لذلك، فإن أسلوب القيادة فريد للشخص. وكثيراً ما تقوده الشخصية. ونحن نلجأ بشكل طبيعي إلى طريقة تلائم طبيعتنا. وأي شيء عدا هذا سيكون صعباً وإجبارياً. وستؤثر تجربة وخبرة القائد أيضاً على الأسلوب الذي يختاره.

الفريق

القيادة تتعلق بالأفراد. والقادة الناجحون يقيمون ويحتفظون بعلاقات فعّالة مع أعضاء فرقهم. فهم يعرفون ما الذي يحرك فرقهم. بشكل منفرد وبشكل جماعي. وهم يفهمون ما يحفزهم. ويجدون ذلك التوازن الدقيق بين دفع وجذب أفرادهم. وهم يتقنون تركيبات وديناميكيات فرقهم. فحجم وتركيب المجموعة سيؤثر على كيفية تفاعل القادة مع فرقهم. وكلما كانت المجموعة أكبر، كلما كان من الأصعب أن تكون أكثر شخصية. وكما كيف القادة الجيّدون أنفسهم حسب شخصيتهم، فكذلك يكيّفون أنفسهم ليلائموا شخصية فريقهم.

المهّمة

إذا غير الفريق مهامه، فيتعين على القائد أن يكيّف أسلوبه وفقاً لذلك. وهذه المهّمة هامة - فهي نقطة الانطلاق. وما لم يكن القادة يعرفون المهّمة، فلن يستطيعوا قيادة أفرادهم لتنفيذها. وبيد القادة الجيّدون بالمهّمة وينطلقون من هناك. وهم يهيئون فرقهم لتلبية المطالب المعيّنة للمهّمة الماثلة. وأحياناً، تفرض المهّمة مراقبة القائد من بعيد بدون تدخل لتشجيع الإبداع والتجديد. وفي أوقات

أخرى، تتطلب إشرافاً تاماً وتوجيهاً محدداً للتدخل الفوري. وفي النهاية، يتعلق الأمر باكتشاف الأسلوب الصحيح الذي يعطي النتائج. وهناك سؤالان يواجهان القادة حتماً ويميلان لتشكيل أسلوبهم.

هل يجب على القائد الجيد أن يكون محبوباً؟

نحب العمل مع بعض الرؤساء ولا نحبه مع البعض الآخر. والبعض لديهم أسلوب جيد يستطيعون جعل أفرادهم يشعرون بالراحة. والبعض الآخر يرفعون أصواتهم ويكونون مقتضبين في كلامهم ومباشرين وأقل رعاية. في مهنتي، شهدت نجاح كلا هذين الأسلوبين. وليس من الضروري للقادة أن يكونوا محبوبين ليكونوا فعالين، ولكن من الأفضل أن يكونوا كذلك - بما في ذلك للقادة. وأحياناً لن يكون لديهم ترف أن يكونوا محبوبين - وهذا جزء من المسؤولية.

ولكن إن ما يجب أن يكون لدى القادة هو الاحترام. فيجب على أفرادهم أن يحترموا كلا من مهاراتهم الفنية والقيادية، وإلا فإنهم لن يتبعوهم - خاصة في مهام الحياة والمات.

ما مقدار الاستشارة التي يجب على القائد أن يطالب بها؟

يدير القادة فرقهم بالاستشارة أو بالتوجيه أو بدمج الاثنين. فالقائد الذي يعمل بالاستشارة يجلس مع أعضاء منظمته ويطلب مساهمتهم الكاملة. وعندما يأتي وقت اتخاذ القرار، تكون القضايا المتنازع عليها قد انحلت ويكون لكل شخص الحق الكامل في التصويت. ورغم أن هذا الأسلوب النظرة أكثر محافظة، إلا أنه قد يعطي نتائج أقل جرأة لأنه يخضع لقانون المعدلات.

بالمقابل، النوع الثاني من القيادة هي القيادة التوجيهية حيث يقدم القائد الخطط ويأمر بتنفيذها بقليل من الاستشارة. مثل هؤلاء القادة لا يُشِرون أعضاء المنظمة في عمليات اتخاذ القرارات. والأحداث تتطور بسرعة لأنهم يتجاوزوا المناقشات المضيق للوقت. هذه الطريقة جريئة أحياناً، ومن المحتمل أن تفتقد إلى أفكار جيدة وقد تنفر أعضاء الفريق، لذا قد يؤدي ذلك إلى مراجعة العديد من القرارات.

أما النوع الثالث من القيادة فهي تقع بين القيادة بالاستشارية والقيادة التوجيهية وهي تجمع بين الاثنين - فالقائد هنا يقدر مساهمات فريقه ولكن لا يعوّقه هذا الأسلوب عن اتخاذ القرار النهائي بنفسه. ومثل هذا القائد يقوم بمسح المهمة ويبحث عن الحلول ويتخذ القرار في الوقت المناسب. ويحفظ هذا الدمج القدرة على ردّ الفعل السريع وتسمح بالنقاش السليم. والنظرة المتوسطة هي عموماً أفضل.

لا توجد طريقة موحدة لأن الحالات المختلفة تتطلب طرقاً مختلفة. وهذا النوع من القيادة الموقعية هو طريقة ذكية للقيام بالأعمال. ومن المعقول للقيادة تعديل طرقهم بدرجات متغيرة من التشاور والتفويض والإشراف حسب حاجة المجموعة التي بعهدتهم والمهمة المعيّنة.

الخصائص المشتركة

ورغم أنّ أساليب القيادة تتفاوت مع الأوضاع فإن جميع القادة الجيّدين لهم بعض الخصائص المشتركة. وهذه الميزات هي من شروط القيادة الناجحة.

يكره القادة الجيّدون الفشل لأنهم ملتزمون بالمهمة الماثلة أمامهم. وهم يرفضون قبول الفشل. وهذه الرغبة في النجاح يدفعها الفخر الشديد الذي يشكل أساس القيادة الناجحة. وبشكل خاص، فإن كل قائد جيّد يملك سبع صفات هي الإعداد والاحترام والنزاهة والانضباط والحماس بالإضافة إلى الشهامة والشجاعة (الفخر زائد اثنان).

الإعداد

يقوم القادة الجيّدون بتأدية واجبهم على نحو معين. فهم يضعون أساس النجاح بدراسة النواحي الفنية لوظائفهم. فالقادة يجب أن تكون لديهم براعة فنية في عمل الفريق. وليس عليهم بالضرورة أن يكونوا خبراء، ولكنهم يحتاجون إلى مهارة إلى حد معين ليحتفظوا بالثقة. فيجب على رئيس فريق كرة السلة أن يعرف كيفية لعب كرة السلة. وبنفس الطريقة، فإن قائد سرب المقاتلات يجب أن يكون طياراً مقاتلاً موثوق به. ويستعدّ القائد الجيّد أيضاً باستكشاف قابليات

أعضاء فريقه كتحدياتهم وفرصهم. وما هي مسئولياتهم. ومن هم شركاؤهم؟ وما هو موقع فريقه من الإعراب؟ وأخيراً، يقضي القادة الجيّدون وقتهم في دراسة السلوك البشري لأن مهارات الناس هامة جداً للقيادة.

الاحترام

يحترم القادة الجيّدون أنفسهم وكذلك فرقهم ومنافسيهم. فهم لا يكونون أبداً متغطرسين أو متبجحين، وهم يدافعون على حقوقهم ويتوقعون من أنفسهم بقدر ما يتوقعون من فرقهم. ورغم توقعاتهم فإنهم لا يهينون. وهم يدركون ما يجلبه كل عضو في الفريق إلى المعركة. وهم يقيّمون مساهماتهم ويخلقون بيئة يكون فيها الجميع مرحب بهم ومرتاحون.

النزاهة

ليس هناك مجال للمساومة عندما يتعلق الأمر بالنزاهة - فهي أساسية. والقادة لا يستطيعون النجاح إذا كان أفرادهم لا يأمّنونهم. فإذا برروا عدم احترام القوانين وتكاسلوا فقد ينجحون على المدى القريب ولكن حتماً سيظهر تقصيرهم في النهاية. فلا يمكنهم أبداً استعادتها إذا فقدوها.

الانضباط

تتطلب القيادة الفعّالة كلاً من الانضباط الشخصي والمهني. والأفراد الذين يسندون القادة يجب عليهم أن يحترموا الطريقة التي يديرون بها حياتهم الشخصية. والقادة الجيّدون يقومون بالأفعال التي نتوقع من الأفراد المسؤولين أن يقوموا بها: يحافظون على صحتهم ويوازنون دفتر شيكاتهم ويعتنون بعلاقاتهم. ويجب أن يتبعوا القواعد التي يضعونها. وإذا لم يكونوا راغبين في الالتزام بها، فلن يلتزم باقي الفريق بها. وهذا هو تعريف أخلاقيات العمل الجيدة. والقادة الجيّدون يعرفون أيضاً متى يحتاجون إلى راحة. فهم لن يفيدوا فرقهم إذا كانوا مرضى أو متوعكين أو مشتتني الانتباه.

الحماس

تمثل شخصيات المجموعات شخصيات قادتها. فإذا كان القائد متحمساً تجاه المهمة، فذلك ستكون بقيّة المجموعة. الحماس معدٍ. فالقادة الجيدون نادراً ما يكونوا ملّين. فالقيادة تتطلّب عاطفة وحماس. ويجب أن يؤمن الأفراد بما يعملوه. ويجب أن يقوموا به بحماس. فالقادة الجيدون يجب أن يقنعوا فرقهم بأن ما يقومون به مهم. وهم يفعلون ذلك بحيوية وحماس. فإذا كان القادة ليسوا متحمسين للقيادة، فالأفضل لهم أن يبحثوا عن عمل آخر.

الأخلاق

قد تبدو أهمية وجود الأخلاق الجيدة بسيطة، ولكنها ليست كما تبدو. على القادة أن يعرفوا الصواب من الخطأ. وليست هناك مساومة في هذا الصدد. وأحياناً يجب عليهم أن يشرّعوا القانون ويتحملوا مسؤولية الدفاع عنه بشجاعة.

الشجاعة

لا شيء من هذا يهم بالنهاية إذا لم تكن عند القادة الشجاعة لسحب الزناد. يجب أن يكونوا مستعدين أن يتقدموا وينفذوا. والشجاعة هي أكثر قيمنا من القيم الجوهرية الغير مرعية، رغم أنها الأكثر حرجاً. وجميع القيم التي نناقشها عادة - كالإيمان والأمل وعمل الخير وهلم جرا - لا تعني أيّ شيء ما لم تكن لدينا شجاعة التنفيذ.

القيادة الإستراتيجية

إن الطريقة التي يتسلم بها القادة قيادة أو مسؤولية منظمة ما مهمة. يجب أن تكون عندهم استراتيجية وأن يفكروا ملياً في القضايا الكبيرة قبل أن يبدأوا. إذا تأنى القادة في وضع الخطة قبل أن يبدأوا وظائفهم، فلن يتفاعلوا مع الأحداث أن حدوثها فقط بل وسيوجهون نجاح منظماتهم.

الرؤية

يجب أولاً أن يكون لدى القادة فهم واضح إلى أين تتجه منظماتهم. وهذه الرؤية سترسم الخطّ الأساسي لما يتمنّون إنجازه. وهي الخطوة الأولى والأكثر حرجاً. وبدونها، سيسمحون للآخرين بوضع أولوياتهم وينتهون بجعل فورية المهمة تقرّر أهميتها بدلاً من جعل أهمية المهمة تقرّر فوريتها. ويجب أن يشيروا إلى الرؤية بشكل دوري لضمان استمرار منظماتهم على الطريق الذي اختاروه. وبالمناسبة، إن كل شخص في المنظمة يجب أن يكون على علم بما هي الرؤية. ويجب أن يصوغ القادة رؤية بسيطة، ويتجنبوا التفاصيل المعقدة التي قد تسبب الفوضى.

المهمة

وبالتالي يتعين على القادة أن يوفرُوا وسائل الوصول إلى النهايات التي تصوّروها. وهذه هي مهمّتهم - وقد ذكرت أهميتها من قبل. إنّ المهمة هي جوهر الرؤية. وهي هدف كل قائد. ولتحقيق المهمة يقوم القادة بوزن ما يريدون إنجازه أو ما تم تكليفهم بمهمّة إنجازه. وكل منظمة يجب أن يكون لها مهمّة واضحة التعريف. وبدونها سيجد القادة أنفسهم تائهين. وجميع أعضاء الفريق يجب أن يكونوا قادرين على التعبير لماذا هم هناك - وما هي وظيفتهم. هذا ما تنجزه المهمة للقادة.

الأهداف

يجب بعد ذلك أن يأخذ القادة العملية خطوة إلى الأمام بوضع أهداف معيّنة - وهي الإجراءات القياسية لتقييم مدى اقترابهم من إنجاز مهمّتهم. في البداية قد لا تكون الأهداف واضحة للقادة ولكن لا بأس. يجب أن يتحصنوا بدرجة صحيّة من المرونة عندما يصوغون أهدافهم. فأهداف القادة ستنمو وتتغير مع الوقت بينما يحصلون على آراء فرقهم. والقادة الجيّدون يجب أيضاً أن يتجنبوا صياغة الأهداف التي لا تتماشى مع مهمّتهم.

القيادة التكتيكية

رغم أنّ القيادة الاستراتيجية ضرورية، إلا أنها محدودة المدى. والقيادة التكتيكية الفعّالة مطلوبة لضمان أن المهمة تنفّذ بكفاءة يومياً. والقائد الفعّال يشجع تبادل الآراء ويخلق البيئة التي تتبنّى النجاح ويجهّز أفرادهم ويحملهم مسؤولية تأدية واجباتهم إلى أعلى المستويات.

الاتصال

إن وضع واستمرار الاتصال الجيّد صعب ولكنه ضروري للنجاح. ويجب أن يكون القادة قادرين على شرح أفكارهم وتعليماتهم إلى تابعيهم ليفهموا بوضوح ما هو متوقع منهم. ويجب أن يتأكّد القادة أن جميع الأشخاص من كبيرهم إلى صغيرهم يفهمون واجباتهم ومسؤولياتهم. وبالتأكيد، إن المدراء أو رؤساء الفرق على خطّ الجبهة يجب أن يعرفوا ما هي التوقعات - ولكن ذلك ليس كافياً. فالقادة يجب أن يستعينوا بالحكمة ليتأكدوا أن الرسالة بلغت ونفذت. ويجب عليهم ألا يتوقفوا برسالتهم عند مستوى أقل بدرجة واحدة. وهذا يستغرق الوقت والطاقة. ويجب أن يكون القادة حذرين من الغرق في التفاصيل ونسيان إعلان رسالتهم إلى المنظمة. فيجب أن يعلموا أفرادهم أنّهم يفكّرون فيهم. ويجب أن يعرف أعضاء الفريق أنّ قاداتهم ليسوا موجودين لمصلحتهم الشخصية بل لهم.

الاستماع

الاستماع شارع ذو اتجاهين. وبعد أن يبعث القادة برسائلهم، يجب أن يستمعوا إلى الردود. ويجب أن يتكلّموا مع أفرادهم بشكل دوري ويكتشفون ماذا يجري في المنظمة. فالقادة الجيّدون يجلسون مع أفرادهم أثناء تناول الطعام. وهم يتجولون بين موظفيهم في أماكن العمل، ويخرجون من مكاتبهم. وسيكون الأفراد صادقين إذا منحوا الفرصة. ويجب أن يغرس القادة أيضاً روح الإنسانية عبر سياساتهم وبرامجهم. وسيجعلهم ذلك قادة أفضل. وستتقدّم منظمتهم نتيجة لذلك. ومن المهم تجنّب الاتهام أو الدفاع عن النفس عندما يدلي الأفراد بتعليقات صادقة. وعندما يجلس القادة مع أعضاء فريقهم، يجب أن يذكروهم بأهميتهم في نجاح

الفريق. ويجب أن يحذر القادة الناجحون من أن تتحول مثل هذه الاجتماعات إلى جلسات تشكي من المشرفين. بل عليهم أن يدعموا فريق القيادة.

البيئة

القائد هو المسئول عن جو المنظمة. فالمجموعة لن تؤدي وظيفتها على الوجه الأكمل وبذلك لن تنجح إذا كان أعضاء الفريق منزعجون أو مهتدون أو مساءة معاملتهم. وليس هناك مكان في موقع العمل - أو في أي مكان آخر - للتعصب. فعلى القادة أن يتحدثوا مع أفرادهم مراراً وتكراراً حول فرص العمل المتساوية والعدالة وبذاعة التحرش الجنسي والسلوك الآخر غير اللائم. وعلى القادة ألا يفترضوا أن كل شخص سيلتزم بشروط العمل - وعليهم أن يذكروا أعضاء الفريق بانتظام. وهذا مهم بشكل خاص في منظمة ذات قلب عال. وبدلاً من أن اعتبار القيم أمراً مسلماً به، فإن القادة الجيدين يجب أن يغرسوها في أفرادهم.

الموظفون

يجب على القادة أن يقيّموا موظفيهم عند زيادة المسؤولية على أساس قدرتهم بدلاً من شخصيتهم. وهذا عمل غير طبيعي نوعاً ما لأننا عموماً نحبّ العمل مع الأشخاص الذين هم مثلنا - وهذه الطريقة أكثر راحة. ولكن يتعين على القادة أن يوسّعوا أفقهم ليشمل الأصوات والأفكار الأخرى. وحقيقة أن الناس مختلفون لا يعني أنهم ليسوا جيدين. وبدلاً من إجراء مسابقة شخصية، فإن القادة الجيدين يجب أن يدرّجوا أفرادهم حسب قدرتهم وإمكانياتهم. وعندما يفشل الناس في أداء واجباتهم بالشكل المطلوب، فعلى القائد أن يكون قادراً على توجيههم إلى عمل مختلف. وهذه إحدى أصعب الأشياء التي يجب أن نفعّلها كقيادة. إنه حدث عاطفي يعرقل الحياة ويؤذي المشاعر. ولكن القادة يجب أن تكون لديهم الشجاعة لاتخاذ تلك القرارات الصعبة. فالتأني في توظيف الأفراد هام أيضاً. وعمل ذلك بشكل صحيح يعني أن معظم الشئون ستجري بسهولة. والقادة الذين يوظفون الأفراد الخطأ يعملون بجهد مضاعف لإصلاح مشاكلهم. وبدلاً من الاحتفاظ بالموظف الضعيف يجب التخلص منه.

بناء المستويات العالية

يشجّع القادة النجاح في منظماتهم بوضع مستويات عالية. وعمل هذا يعصر الإنتاجية من الأفراد الذين لم يدركوا أنهم يمتلكونها. ونحن بشكل طبيعي نريد أن نعمل بشكل جيّد. وفي العديد من الحالات، إذا وضعنا شروطاً مشدّدة بما فيها الكفاية، فإن الفريق لن يحققها فقط بل سيفوقها أيضاً. والعمل العسكري عنيف ويتطلب التفوّق. ولأننا لا نستطيع حمّل هامش خطأ كبير، فإننا نطلب محترفين مخلصين يفهمون أنّ أيّ شيء أقل من الممتاز سيكلّف الناس حياتهم. لذلك، يجب أن يضمن القادة أنّ لديهم أفراد من نوعية ممتازة. ولكن يجب أن لا يتوقّعوا من كلّ أعضاء الفريق تحقيق مستوياتهم الشخصية - فلا يمكن لكلّ شخص أن يكون هو الأوّل. ولكن القادة ما زال عليهم أن يضعوا مستويات عالية ولا يتنازلوا عنها. والقادة الذين يرضون بالجهود المتوسطة سيجدون أن نفس الشيء يصحّ على فرقهم.

التجهيز

يحتاج الأفراد أدوات ومصادر للنجاح. وأول سؤال يجب على القائد أن يسأله عندما لا تسير الأمور حسب المرام هو ما إذا كان لدى الفريق المعدات والتدريبات الملائمة لتحقيق المهمّة. فالفشل ليس دوماً مشكلة - فالفريق ربما ببساطة لا يملك المهارات أو الموارد التي يحتاجها للنجاح. وأحياناً قد يتطلّب ذلك الجهاد من أجل الدولارات أو وقت التدريب الإضافي. ولكن القادة يقومون بمهما يكلفهم الأمر لإعداد الظروف للنجاح. فهم يشجّعون التحسين الذاتي ويعطون الوقت الكافي لأفرادهم لإجّاز ذلك. وكلما كانوا أفضل بشكل منفرد، كلما كان الفريق أفضل بشكل جماعي.

حمّل المسؤولية

يجب على القادة أن يصلحوا ويطالبوا بتحمل المسؤولية - فهذا جزء من العمل. وهذا أمر صعب على القادة الجدد ولكن يجب عليهم أن يقوموا بذلك. فإذا طلب القائد من عضو في الفريق عمل شيء فيجب على القائد المتابعة ليرى ما إذا كان قد تم. وإلا فإن الفريق لن يأخذ القائد على محمل الجد. المتابعة هي الأكثر أهمية.

وعندما لا ينجز التابعون هدفهم فيجب مواجهتهم بذلك - وذلك ليس سهلاً على القادة الجدد. فهم لا يستطيعون تحمل شذوذ أفرادهم خارج الحدود لأن هذا ليس من مصالحهم ولا من مصلحة المنظمة. ويتضمّن تحمل المسؤولية أكثر من السيطرة على السلوك السيئ؛ فعلى القادة أيضاً أن يمدحوا أفرادهم عندما يصبون الهدف. وهذا شيء سهل القيام به، ولكننا من المحتمل لا نقوم به بما فيه الكفاية. إن أعظم محفّز هو الريت على ظهر الأفراد وتهنّئتهم على العمل الجيد. فشكر الناس سيشجّعهم على القيام بالمزيد. على القادة أن يقوموا بذلك علناً لأنه سيحفّز باقي الموظفين.

مواجهة التحديات

من المؤكد أن كلّ القادة سيواجهون المصاعب - وهذا مضمون حدوثه. وسيقومون حتى بإفساد الأشياء. وسيكذبون أيضاً على أفرادهم (بدون قصد). ولكن عندما يحدث ذلك، فإن القادة الجيّدين سيعالجون الوضع ويعترفون بأخطائهم ويعتذرون. وفعل ذلك ليس علامة ضعف.

القدرة على القيادة ليست صفة وراثية أو قدرة عرضية. فالأفراد لم يولدوا قادة جيّدين. على العكس، فإن القيادة الجيّدة هي نتيجة للدراسة المحسوبة والممارسة العمدية و - أحياناً - حتى التجربة المؤلّمة. وليس كل شخص في الحقيقة قادر على أن يكون قائداً جيّداً. فبعض الأشخاص سيفضلون الإتياع بسبب شخصيتهم أو طبيعتهم. والأفراد الذين لديهم إمكانية فطرية للقيادة لا يفعلون ذلك. والكثير منهم قد لا يحصلون على الفرصة أبداً؛ والبعض الآخر قد لا يخاطر. ولكن للراغبين في دفع ثمن المجازفة، فإن القيادة تعدّهم بفرصة إنجاز الأشياء العظيمة. وهذا مجز شخصياً ومهنياً.

والقيادة هامّة جداً - فالمؤسسات ترتفع وتهبط حسب نوعية قادتها. فكما بينت هنا، إنه مسعى معقّد ولكنّه لا يتطلب أن يكون الشخص عالم ذرّي - بل يحتاج أن يكون أذكى! فاستراتيجية وتكتيك القيادة تتطلّب جهداً شاقاً. ولكن عندما يكتشفها القادة فليس هناك عمل أكثر إرضاءً. إنه مرح بشكل لا يصدق وإلا لما قمت به ستّ مرات!