

الفصل الثاني

ما هو الخطأ الذي تعاني منه القيادة اليوم؟

في أثناء السباق الرئاسي الأمريكي عام 2012، حاول الحزب الجمهوري رسم صورة لـ «باراك أوباما» على أنه قائد غير فعال ويخذل الشعب الأمريكي. وقد استطاع الحزب القيام بذلك جزئياً عن طريق استخدام استعارة القائد صاحب الكرسي الفارغ. وبعد ذلك، استخدمت صحيفة «نيويورك» (The New Yorker) نفس الاستعارة عندما وضعت صورة على غلافها تظهر المرشح الجمهوري «ميت رومني» أثناء مناظرة رئاسية وإلى جواره الكرسي الفارغ. أثار الغلاف غضب القراء. مما أدى إلى تدفق العديد من رسائل البريد الإلكتروني على المجلة. وعبر بعض القراء عن غضبهم لاعتقادهم أن تلك الصورة لا تحترم منصب الرئيس. بينما أيد آخرون هذه الصورة معتقدين أنه قد حان الوقت للتنديد بالقيادة الضعيفة.

وأهم ما أوضحه لنا هذا الغلاف تحديداً هو ما حظى به من ردود أفعال قوية من قراء مجلة «نيويورك» فيما يتعلق باستعارة كرسي القيادة الفارغ. وفي الحقيقة، أعتقد أنه يشير إلى رد فعل انساني شائع الحدوث؛ فنحن جميعاً نتفاعل بشكل قوي عندما لا يقوم قادتنا بأدوارهم بالشكل المفروض - عندما يعجزون عن ملء كراسيهم بفعالية - ويصبحون أصحاب ألقاب براقة ولكن ليسوا قادة فعليين في حقيقة الأمر. ويجعلنا ذلك نشعر بخيبة أمل فظيعة قد تصل إلى حد اليأس أحياناً. وفي أسوأ الحالات، نشعر بالخذلان.

فنحن جميعاً نتمنى أن نكون من كبار القادة العظماء وأن يترأسنا قادة عظماء وأن نكون جزءاً من المنظمات الرائعة التي نبنيها بشكل جماعي. لكن في كثير من الأحيان، تخيب آمالنا في قادتنا ويخذلوننا. فكثيرٌ منهم يخفق في الوفاء بالالتزامات المنوطة بأدوارهم. ولنكون صادقين مع أنفسنا، نحن جميعاً نعلم أن قصص القادة العظماء الذين يقودون الشركات الكبرى تمثل أمثلة باعثة للأمل على قلة هذه النماذج المضيئة. بينما تكون قصص القيادة الأكثر شيوعاً هي للقادة أصحاب الكراسي الفارغة أولئك الذين لا يتمتعون بالكفاءة أو تحركهم دوافعهم وطموحاتهم الشخصية فحسب. وبذلك يخفق هؤلاء القادة في الارتقاء إلى مستوى المسؤولية القيادية.

ونحن كقادة لا يمكننا تجاهل ما يحدث. ومنذ نشر الطبعة الأولى من هذا الكتاب، يبدو أن الأمور تزداد سوءاً.

ونحن بحاجة إلى العمل سويًا لإعادة الشعور بالأمل تجاه ما يتعلق بالقيادة. ولكن قبل أن نتمكن من القيام بذلك، نحتاج أن نفهم جوانب اخفاقنا في واقع الأمر. نحن نحتاج إلى مواجهة الواقع القاسي المتمثل في أن القيادة اليوم لا تزال مخيبة للآمال، ومنعزلة عن الآخرين بل ومخزية.

لماذا القيادة الآن مخيبة للآمال؟

ما الذي جعل شعب إسبانيا يلجأ إلى الشوارع في عام 2013 ليعبر عن احتجاجه على العائلة المالكة؟ فعلى أية حال كان معدل البطالة في البلاد آنذاك يتراوح بين نسب أقل من 30٪. وبلغ معدل البطالة بين الشباب معدل ضخم يصل إلى 57٪. ولكن بالتأكيد كان لدى الشعب الإسباني أشياء أكثر أهمية تثير قلقهم.

في الواقع كانت تلك المشكلات الاقتصادية ليست سوى جزءاً من السبب الذي جعل الشعب يضيق ذرعاً بالعائلة المالكة. لقد كانت العائلة المالكة منفصلة بشكل محزن عن واقع حياة الشعب الإسباني. خاصة في دولة عانى شعبها من الاكتئاب لفترات طويلة وشعر شبابها

بالضيق فكان من غير اللائق التباهي بالثروات. وينطبق الشيء نفسه داخل المنظمات. عندما يبدو كبار القادة منعزلين تمامًا عن واقع الموظفين لديهم، فإن ذلك يثير حفيظة الموظفين تجاه القادة. كما أدت حقيقة أن صهر الملك يبدو وأنه قد اختلس ملايين الدولارات من الجمعيات الخيرية التي كان يديرها إلى تأجيج المزيد من الغضب فحسب.

وأمثلة القادة الذين يخبون آمالنا في كل مكان ولا تحتاج أن نبحث عنها كثيرًا. فمثال على ذلك ما نشعر به من خيبة أمل عندما نقرأ عن قادة الشركات الذين أساءوا التصرف أو تملصوا من سداد الملايين الخاصة بشركاتهم والمساهمين فيها. أو أيضًا في تلك اللحظة عندما نتواجد داخل لجان الإدلاء بالأصوات في الانتخابات ونحن ننظر إلى قائمة المرشحين، ونسأل أنفسنا: «هل هذا هو أفضل ما بوسعنا القيام به؟» فأحيانًا، تبدو الأمور مخيبة للآمال حتى قبل انتخاب ساستنا وقبل حتى أن يتقلدوا مناصبهم بالسلطة ويبدؤوا فعليًا في احباطنا وتضييع آمالنا فيهم. كما أنه بالنسبة للغالبية العظمى منا قد تحدث أيضًا حالات القيادة المخيبة للآمال بطرق شخصية أكثر. وقد اتضح لي هذا مرارًا وتكرارًا أثناء عملي مع القادة.

قبل عامين، وأثناء إدارتي لبرنامج خاص بتطوير القيادة، كان هناك أحد المشاركين اسمه «نيت» وكان حقًا ضد هذا البرنامج. وكان يقاوم كل شيء ولا يريد أن يتواجد بالأساس. ولكن بعد ذلك تغير شيء بداخل «نيت» عندما أكمل الأنشطة الخاصة بالتدريب على القيادة الشخصية.

ففي أحد المرات بينما كان المشاركون مشغولين بالعمل بعيدًا، لاحظت «نيت» وهو جالس. وتوقعت أنه لا يزال يقاوم ولا يرغب في المشاركة. وعندما اقتربت منه، أدركت أنه كان غارقًا في التفكير. لقد شاركني أفكاره بخصوص أحد النماذج التي لاحظها أثناء أنشطته الخاصة بالقيادة الشخصية وكان هذا النموذج يُمثل كل التجارب السلبية في حياته المهنية عندما كان يعمل تحت رئاسة قائد أحق. حيث كان هذا القائد على وجه الخصوص صعبًا للغاية كما أنه كان يتكلم بصوت عالٍ بل ويصرخ في الموظفين ويقلل من شأنهم بشكل روتيني. وأخبرني «نيت» إنه يتذكر جيدًا كيف تسبب ذلك في عدم احساسه كموظف بالرغبة في المشاركة بالعمل.

مما جعله يسأل نفسه السؤال الذي جعله يفكر بعمق بشأن الأسلوب الذي ينتهجه هو شخصيًا للقيادة. وكان ذلك بمثابة سؤال اختبار شجاعة لقيادته الخاصة. وتساءل: «إذا كان فريقتي يقوم بهذا النشاط، ماذا سيقولون عني كقائد لهم؟ وهل سينظرون إلي على أنني قائد يساعدهم على خوض تجربة إيجابية أم تجربة مخيبة للآمال؟»

وبذلك استطعت تفهم لماذا كان «نيت» غارقًا في التفكير؛ لقد أدرك للمرة الأولى أنه قد يكون القائد الأحمق في نظر موظفيه أثناء استكمالهم للأنشطة الخاصة بالقيادة الشخصية، وهو واقع لم يعجبه على الإطلاق. وفي تلك اللحظة، تغير شيء ما داخل «نيت». وأصبح متفاعلاً بشكل تام أثناء البرنامج التدريبي. بل وتوقف عن المقاومة لأنه أدرك عدم رغبته في أن يكون القائد الذي يحبط فريقه وزملاءه. لم يعد يرغب في الاستمرار على نفس حالة القائد التي أصبح عليها.

وهذه رؤية من المهم للغاية أن يدركها كل القادة أمثال «نيت»؛ حيث تظهر الأبحاث المستجدة أن هناك ثمنًا يجب أن تدفعه إذا كنت قائدًا أحمقًا ومخيّبًا للآمال. (An infographic in Inc. magazine recently focused on The Real Productivity-Killer: Jerks.)¹ الرسم البياني للمعلومات النتائج الخاصة بالعديد من الدراسات حول ما نتكبد منه من خسائر بسبب القيادة العاجزة والرؤساء السيئين. على سبيل المثال:

- أفاد 75٪ من الموظفين أن رؤساءهم هم أسوأ شيء في عملهم وأكثر ما يضغط عليهم أثناء العمل.
- يفضل 65٪ من الموظفين تغيير رئيسهم بالعمل عن الحصول على زيادة في المرتبات.
- يخطط 50٪ من الموظفين الذين لا يشعرون بالتقدير من قبل رؤسائهم للبحث عن وظائف أخرى.
- يعترف 33٪ من الموظفين الذين يتعاملون مع رؤساء سيئين أنهم لا يبذلون قصارى جهدهم أثناء العمل.
- يأخذ حوالي 29٪ من الموظفين إجازة مرضية بينما لا يكونون مرضى حقًا.

بل والأسوأ من ذلك، يُعتبر القادة السيئون مضرين للغاية بالصحة؛ حيث أن الموظفين أصحاب العلاقات السيئة مع رؤسائهم هم أكثر عرضة بنسبة 30 ٪ للإصابة بأمراض الشريان التاجي بالقلب. ربما يؤكد ذلك بالنهاية صحة ما قالته زميلتي «زيتا». وربما كان مرضها بسبب ما عانته أثناء عملها داخل تلك المنظمة الفظيعة التي يقودها رؤساء عاجزون وسيئون.

نحن كقادة، لا نرغب مطلقاً في سماع حقيقة أننا نخيب آمال موظفيننا. بالتأكيد لا أحد يريد سماع مثل ذلك. ولكن من المهم بالنسبة لنا أن نكون صادقين مع أنفسنا حتى نستطيع التوقف عن التسبب في خيبة أمل كل من حولنا.

فإذا علمت أن 38 ٪ من موظفيك كان أدائهم سيئاً بشكل مستمر، فستتحرك بسرعة للمعالجة المشكلة. وعلى الرغم من ذلك، أكد تقرير حديث أصدره معهد دراسات السياسة أن 38 ٪ من كبار المديرين التنفيذيين الذين أجريت عليهم الدراسة (من إجمالي 500) كان أدائهم ضعيفاً. في حين لم يُذكر الكثير بشأن هذه المشكلة أو يُتخذ إجراءات لحلها. ومن المؤكد أن بعض كبار المديرين التنفيذيين ذوي الأداء الضعيف انتهى بهم الأمر بالفصل من العمل، لكن في أغلب الأحيان تدفع شركاتهم غرامات ضخمة أو تكاليف باهظة جراء ذلك. كما قد تحتاج الشركات لبرامج انقاذ مما تعانيه من ضائقة مالية. أو ببساطة يهبط بشدة مستوى تلك الشركات.

فالكثير من القادة أصحاب الأداء السيئ هم من المديرين التنفيذيين الأعلى أجراً في العالم. والكثير منهم يتركون العمل في مقابل تعويضات ضخمة عن إنهاء الخدمة وذلك بعد أن يتم إخلاء سبيلهم بكفالة أو صرف مستحقاتهم المالية أو افلاسهم.

شخصياً، ليس لدي مشكلة في تعويض المدير التنفيذي في حالة كونه صاحب أداء قوي ومستمر أثناء قيامه بعمله. لقد عملت مع العديد من هؤلاء المديرين التنفيذيين، وأعرف القيمة الهائلة التي يضيفونها فيما يتعلق بدعم الاقتصاد وخلق فرص العمل للآلاف وتوفير منتجات وخدمات قيمة. المشكلة لا تتمثل في هؤلاء. ولكن تكمن المشكلة في كبار المديرين التنفيذيين

الذين يكون أداؤهم سيئاً بشكل مستمر ومثل هؤلاء يشوهون ما يقوم به غيرهم من المجتهدين وذوي الأداء الرائع.

وأخيراً، لا يهم ما إذا كنت المدير التنفيذي أو مجرد مدير خط أمامي بالشركة. فعندما تتسبب كقائد في خيبة أمل لمن حولك، فذلك يؤدي إلى عدم رغبة مرؤوسيك في المشاركة بإيجابية في العمل. ولن يبذلوا المزيد من الجهد من أجلك أو من أجل المنظمة. لن يقدموا أقصى ما عندهم أبداً. تذكر تجربتك الشخصية عندما كنت تعمل مع قائد مخيب للآمال. ومن الجائز للغاية أنك لم تعط لهذا القائد أبداً أفضل ما لديك. بل في الحقيقة قد تكون تعمدت عدم الافصاح عن أفكارك الأكثر إبداعاً، وعدم المشاركة بفعالية ولم تبذل أقصى ما لديك.

وعندما شاركت هذه الفكرة مع قادة آخرين، بدا الأمر وكأنني أفشيت بطريقة أو بأخرى سرّاً نحفظ به جميعاً؛ فنحن نتمادى عدم الافصاح عن جزء من شخصيتنا عندما يقف في طريقنا قائد مخيب لآمالنا. وقد تكون هذه ليست الطريقة التي نرغب في التصرف بها، ولكن نحن نصبح مجبورين على القيام بذلك لمواجهة القيادة المخيبة للآمال.

وأعتقد أن هذا هو الثمن الباهظ الذي تتكبده المنظمات عندما يكون لديها قادة أصحاب كراسي فارغة أو قادة غير أكفاء. يأتي الموظفون إلى العمل يومياً وكلّ منهم يتساءل: «كم من جهد أود أن أبذله بالعمل حقاً اليوم؟ هل يستحق رئيسي بالعمل مشاركتي بكامل طاقتي؟

وهذا هو السبب وراء المعاناة الدائمة للمنظمات من مشكلة عدم مشاركة الموظفين مشاركة فاعلة وتامة. حيث يعمل واحد فقط من بين كل خمسة موظفين بشكل كامل. وفي حين أننا جميعاً نعلم جيداً أن العمل مع قائد محترم يعتبر أهم حافز غير مادي للموظفين، لكن على الجانب الآخر لا يبدو أننا نقدر مدى التأثير الكبير سلباً للقائد السيئ على مشاركة الموظفين. فالقادة أصحاب الكراسي الفارغة يجعلون الموظفين يفقدون الحافز تجاه العمل. فحالة الموظف هي نتاج لجودة القيادة التي تتعامل معه. وأنت كقائد، يجب أن تتفهم الخسارة التي تتكبدها منظمته عندما تصبح القيادة مخيبة للآمال.

القيادة تؤدي إلى العزلة

أتحدث إلى العديد من القادة في عملي، ويخبرني العديد منهم بشعورهم أنهم يعملون بمعزل عن الآخرين. فهم كقادة، يشعرون بانفصالهم عن الموظفين والأقران والزملاء. يحاولون بذل قصارى جهدهم، لكنهم لا يشعرون بالتأييد، كما أنهم لا يشعرون بشكل حقيقي أنهم وزملاءهم القادة فريق عمل واحد. أظهرت دراسة استقصائية شملت 83 من كبار المديرين التنفيذيين من شركات القطاع العام والخاص أن نصفهم عبروا عن شعورهم بالعزلة التي تعيق قدرتهم على أداء وظائفهم بفعالية². كما أظهرت الدراسة أيضًا أن كبار المديرين التنفيذيين كانوا لأول مرة سريعي التأثير بشكل خاص: شعر 70٪ بالوحدة أثناء قيامهم بأدوارهم.

على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على المديرين التنفيذيين، أعتقد أن هذه النتيجة أكثر انتشارًا. فالشعور بالوحدة لا يقتصر على القيادات العليا. بل الشعور بالوحدة والعزلة يوجد على كافة مستويات القيادة.

وعلينا أيضًا أن نعترف بأن أدوار القيادة بطبيعتها تفرض إحساسًا بالانفصال عن الآخرين. يحتاج القادة إلى القيام بمهام صعبة في بعض الأحيان؛ فعليهم مساءلة الموظفين أصحاب الأداء الضعيف، وعليهم اتخاذ القرارات الصعبة مثل ما يخص غلق الشركات، وإقالة الموظفين. وحتى وإن كانت هذه الإجراءات ضرورية، فإن ذلك من شأنه عزل القادة وفصلهم عن الآخرين. وهذه حقيقة واقعة. كما علينا الاعتراف أن داخل المنظمات الكبيرة غالبًا لا يعرف القادة بعضهم بعضًا. فهم مشغولون للغاية بحيث نادرًا ما يكون لديهم وقتًا للتواصل وبناء العلاقات.

ولكنني أعتقد أن تجربة القيادة الخاصة بنا يجب ألا تكون في معزل عن الآخرين. لأننا بالتأكيد لا نحصل على أفضل ما لدى قادتنا حال كونهم منعزلين.

دعونا نتأمل في قصة «سيمون» وهو مدير انتاج شاب عمل في شركة أدوية. وكان «سيمون» ذكيًا ومحبوبًا ويؤدي عمله بكفاءة بالغة. وبمجرد أن لاحظت القيادات العليا تميزه، قاموا بترقيته. فجأة أصبح «سيمون» مسؤولاً عن أكثر منتجات الشركة نجاحًا وتحقيقًا للربح.

وسارت الأمور على أفضل حال لبعض الوقت. وبرع «سيمون» في القيام بدوره الجديد. وظلت المبيعات وحصة الشركة في السوق قوية لمدة عام ونصف. وأصبح سيمون «الصبي الذهبي» داخل الشركة. وكان يمثل القدوة التي ينبغي أن يسعى الموظفون الآخرون إلى الاقتداء بها. وعُقدت المقارنات بينه وبين مديري الإنتاج الآخرين. وحظى «سيمون» باهتمام شديد وحاول الجميع التقرب إليه.

ثم بدأت المشكلة. عرض أحد المنافسين منتجاً جديداً بسعر مخفض بشكل هائل. وكانت مفاجأة للجميع. تغير سوق هذا الدواء تماماً بين عشية وضحاها. ووقع «سيمون» آنذاك تحت ضغط كبير للتوصل إلى رد فعل مناسب. وعلى الرغم من محاولاته، لم يصل إلى ما يساعد للخروج من الأزمة. وبدأ يشعر بالعزلة وعدم المساندة. ولم يعد «الصبي الذهبي». وأدرك بسرعة أنه لن يتم دعوته لحضور نفس الاجتماعات التي اعتاد حضورها بعد ذلك. وأصبح معزولاً عن قصد داخل الشركة. وأدرك «سيمون» وضعه الجديد بعد الأزمة، وكذلك جميع العاملين بالشركة.

وللأسف، لم يستطع «سيمون» التوصل إلى حل ناجح للأزمة. ضربت حصة الشركة السوقية في مقتل، وبعد انقضاء ستة أشهر تم الاستغناء عن خدمات «سيمون». بالنسبة للشركة، فشل «سيمون» في حل الأزمة. وإلى حد ما، كان ذلك صحيحاً: فهو قد فشل في مواجهة هذا التحدي غير المتوقع.

كما أن فشل «سيمون» أيضاً يرجع إلى أنه كان قد بدأ يصدق كل هذه الاطراء والتملق حوله. وبعد ذلك تحول فجأة من بطل إلى نكرة. لكنني أعتقد أيضاً أن الشركة كانت سبباً في فشل «سيمون»؛ فُتنت الإدارة بنجمها الجديد، لكنها فشلت في مساندته عندما كان في أمس الحاجة إلى ذلك. ربما قامت الشركة بترقيته بسرعة مبالغ فيها. كما أنه من الجائز أن الشركة ركزت بشكل كبير على النتائج قصيرة الأجل التي حققها ولم تلق بالاً بأن توضح له كيفية ترجمة نجاحه المبدئي هذا إلى خطة مستدامة طويلة الأجل. لذلك فشل «سيمون» لأنه كان معزولاً وبدون دعم ممن حوله.

القيادة مخزية

الاتحاد الدولي لكرة القدم (أو «الفيفا» كما يشار إليه عادة) وهو الهيئة الحاكمة لكرة القدم أو «soccer» حول العالم (أو يطلق على كرة القدم أيضًا لفظ «football»، وفقًا للبلد الذي تتواجد به حول العالم). في عام 2015، واجه الاتحاد فضيحة. بدأ العديد من الأعضاء التنفيذيين وكبار المسؤولين في الاتحاد في السقوط واحد تلو الآخر، وكأنهم لاعبي كرة القدم وهم يسقطون في الملعب على إثر الإصابات المفتعلة، حيث واجه أعضاء اتحاد كرة القدم اعتقالات متعددة واتهامات جنائية بتهمة الفساد. أصبح رئيس الاتحاد «سيب بلاتر» محاصرًا بالاتهامات ولم يكن لديه مكان للتهرب وأخيرًا استقال من منصبه.

بحلول الوقت الذي استقال فيه، كان الإنترنت قد أصدر بالفعل أوامر ضد العديد من مسؤولي الفيفا على إثر تهمة الفساد والابتزاز والتآمر. كما كان مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) يحقق رسميًا مع «بلاتر».

وأصبح من الواضح أن الفيفا كمنظمة قد استشرى فيها الفساد لأقصى درجة.

ومن منظور القيادة، فإن تاريخ «بلاتر» الطويل والمليء بالانتصارات على مدار 17 عامًا في الفيفا يجعله حالة مثيرة للاهتمام كمثال لدراسة الأنا والقوة غير المنضبطة والجشع. حيث ظهر ذلك عندما رفض مبدئيًا الاستقالة من منصبه كرئيس للاتحاد بعد أن تم القبض على كبار أعضاء فريق عمله. وعندما قرر الاستقالة أخيرًا، أكد «بلاتر» أنه سيتخلى عن منصبه فقط لأن مجتمع كرة القدم قد فقد ثقته فيه، وليس لأنه كان متورطًا في قضايا فساد.

وصرح «بلاتر» في خطاب له: «إن الفيفا بحاجة إلى إعادة هيكلة عميقة». كما أضاف: «قررتُ الترشح مرة أخرى ليتم انتخابي لأنني كنت مقتنعًا أن ذلك كان الخيار الأفضل لصالح كرة القدم. وعلى الرغم من أن أعضاء الفيفا منحوني تفويضًا بفترة رئاسية جديدة، يبدو أن ذلك لا يحظى بتأييد الجميع حول العالم.»

ونجد أنه صرح فقط إبان تركه منصبه أن المنظمة التي كان يقودها بحاجة إلى إعادة الهيكلة. فهل كان ممكناً حقاً أن يقود منظمة كانت فاسدة حتى النخاع لأعوام طويلة وهو لم يلحظ ذلك؟.

وماذا لو كان قد أدرك ذلك؟ وحتى في هذه الحالة، ستظل قصته تعتبر مثالاً لقصة القيادة الفاشلة. فكيف يمكن له كقائد ألا يعرف ما يحدث داخل الاتحاد من أموالٍ واستغلالٍ للنفوذ وجشعٍ تضرب جميعها بجذورها في أعماق الفساد المستشري داخل الفيفا؟.

والأمر لا يتعلق بالفيفا فحسب؛ حيث أصبحت القيادة اليوم مخزية. فنحن لا نحتاج أن نبحت كثيراً حولنا لنرى العديد من القادة وهم قد ضلوا الطريق الصحيح. فكل الأخبار تنصدر الصفحة الأولى؛ إفلاس «إنرون» و«ليمان براذرز» والأزمة الاقتصادية العالمية وفضيحة «ليبور». الفساد في كل مكان. وغالباً ما يخرج القادة الذين تدور حولهم كل هذه القصص أحراراً ولا تشوبهم شائبة، بل ويتقاضون تعويضات ضخمة عند إنهاء خدمتهم. كيف يمكن أن يحدث هذا؟

لقد خذلنا قادتنا. أصبحت ثقة الموظف في القيادة العليا والمنظمات ومجالس الإدارة في تراجع مستمر. وتظهر نتائج الاستطلاع الأكثر تشاؤماً أن نسبة 7٪ فقط من الموظفين لديهم ثقة في أن كبار القادة في مؤسساتهم يسعون لتحقيق مصالح موظفيهم.³

وفي الحقيقة، أنا أطلب في كل مرة أبدأ فيها العمل مع عميل جديد رؤية نتائج أحدث استطلاع رأي خاص بمشاركة الموظفين. ثم أطلع على إجابات السؤال الخاص بمدى ثقة الموظفين في القيادة العليا. وأدرك على الفور إذا كانت النسبة المئوية لثقة الموظفين منخفضة حالة تلك المنظمة. فانخفاض الثقة في القيادة العليا لها ثمن.

ويمكن أن تضعف الفضائح بشكل كامل ثقافة القيادة الخاصة بالشركة. وحدث مؤخرًا أننا أطلقنا مبادرة كبيرة لتطوير القيادة مع إحدى المنظمات. وقبل أسابيع من بدء البرنامج التجريبي، تعرضت هذه المنظمة للنقد الشديد بسبب فضيحة مالية.

وعندما بدأنا الجلسة التجريبية، سرعان ما أصبحت هذه الفضيحة محور الحديث الرئيسي داخل الغرفة. لم يمض وقت طويل لنذكر أننا علينا مناقشة الأمر مع هؤلاء القادة. لقد احتاجوا إلى الجلسة ليعبروا عن آرائهم الشخصية بشأن تلك الأحداث. وقد أتضح لنا شعور القادة بالغضب العميق إزاء تلك الأحداث.

وأعترف العديد ممن شاركوا بالجلسة بشعورهم بالحرج للعمل لصالح هذه الشركة بعد ما أُثير حولها. بينما أدى ذلك إلى تدمير معنويات الآخرين لأنهم اعتادوا الفخر في السابق بكونهم جزء من تلك الشركة وأصبحوا الآن يشعرون بالفراغ من داخلهم. كما أحست مجموعة أخرى باستياء شديد فهم يخافون أن تؤثر الفضيحة سلبيًا في سمعة كل القادة بالشركة. فهم قد لاحظوا بالفعل تغييرًا في علاقاتهم مع العملاء والموردين. وتلاشت الثقة بينهم.

فعندما تناول وسائل الإعلام قصصًا تتعلق بفضائح الشركات الكبرى، ينصب الاهتمام في غالب الأمر على القادة السيئين المتورطين في الفضيحة أو سمعة الشركة المتضررة. وقليلًا من هذه القصص التي تسعى لفهم متعمق أكثر يتعلق بتأثير القادة والموظفين الآخرين على الأزمة. ما تعلمته من هذه المنظمة هو أن الفضيحة يمكن أن تضرب ثقافة المنظمة في مقتل. وهي تؤثر على جميع الموظفين بشكل كبير. في الواقع، أوضح بحث جديد أن تأثير تلك الفضائح على المنظمات أكبر بكثير مما كان يُعتقد فيما مضى.

تناولت ورقة بحثية نشرت في صحيفة علم النفس الاجتماعي وعلم الشخصية (Social Psychological and Personality Science) تقرير للباحثين «تاكويا ساواكا» و«بينوامين» من جامعة ستانفورد يوضح أن السمعة الطيبة على المستوى الشخصي للقادة الأكفاء وذوي

الأخلاق الحميدة تتضرر بشدة في حقيقة الأمر عندما تتورط شركاتهم في قضايا فساد أو فضائح. يسمي الباحثون هذا التأثير «التداعيات المعنوية» أو «moral spillover».

ويعني ذلك، أنه إذا وجدت نفسك في شركة تتعرض لفضيحة كبرى، فهناك احتمال كبير أن يضر ذلك بسمعتك الشخصية حتى وإن لم يكن لديك أي علاقة بما حدث من خطأ. ويواصل الباحثان تقريرهما مؤكدين أن السمعة الشخصية لا تتضرر فحسب، بل يمكن أيضاً أن يؤدي ذلك إلى القضاء على المستقبل المهني تماماً. ويمكن أن يؤثر العمل داخل منظمة فاسدة لفترة طويلة سلبيًا ويقلل من فرص قبول الشخص للعمل لصالح شركة أخرى.

وأشكّ حقاً في أن القادة الذين يتورطون في أفعال خاطئة أو غير أخلاقية يلقون بالآلما يلحق بأفعالهم من أضرار جسيمة على الآخرين. فهم بالتأكيد لا يهتمون بالسمعة الشخصية لزملائهم الموظفين. ولكن تظل الحقيقة أنه عندما تحدث هذه الفضائح، نتضرر جميعاً كقادة وتتلطخ سمعتنا. أعلم بشكل مباشر أن غالبية الرؤساء التنفيذيين الذين تشرفت بالعمل معهم يتحملون مسؤولياتهم بكل جدية ويقودون غيرهم بأخلاق عالية ونزاهة وتواضع. مثل هؤلاء هم المديرون التنفيذيون الذين أعجب بهم حقاً. والمشكلة لا تتمثل فيهم. لكن القلة من القادة الذين يتصرفون بطريقة مخزية يقضون على الثقة التي نحتاجها في قادتنا. فأصبح العامة لا يثقون في قاداتهم بعد ذلك، وعلينا أن نفعل شيئاً حيال هذا الأمر. نحن بحاجة إلى التوصل بشكل جماعي إلى العودة على المسار الصحيح لاستعادة ثقة الآخرين بنا كقادة. علينا أن نتوقف عن جعل القيادة أمر مخزي.

كيف وصلنا إلى هذه الحالة؟

أصبحت القيادة عاجزة في العديد من المنظمات. في كثير من الأحيان يخبرني العديد من القيادات الوسطى ممن أعمل معهم أنهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم أثناء تأديتهم لأدوارهم

حيث أن القيادات العليا لا تشجعهم على بذل المزيد من الجهد. كما يعبر الموظفون عن رأيهم قائلين أن معظم القادة الذين يعملون معهم هم في أحسن الأحوال متوسطي المستوى. ونحن كقادة نعرف أن القائد صاحب المستوى المتوسط ليس جيداً بما يكفي في عالم اليوم.

فكيف وصلنا إلى ذلك؟ هناك أربعة أسباب أساسية لما نعيشه اليوم من أزمة تتعلق بالمسؤولية القيادية، وسأذكرها فيما يلي:

لقد اعتمدنا على النموذج البطولي للقيادة

مثل قصة «سيمون» التي شاركتها معكم من قبل في هذا الفصل نجدها تتكرر مرات عديدة داخل عدد هائل من المنظمات. وفي جوهرها تظهر الاعتقاد في النموذج البطولي للقيادة والاعتماد عليه. وهو نموذج نعرفه جيداً؛ حيث يعتمد على فكرة وجود قائد واحد - في العادة يكون من أصحاب القيادة العليا داخل المنظمة - ويصبح هذا الشخص في نظر الجميع من لديه كل الحلول ويستطيع أن يقودنا إلى الطريق بمفرده.

ربما أثبت هذا النموذج أنه يصلح في بعض الأحيان في الماضي إذا كان لدى هذا القائد شخصية استثنائية بحق. لكن بكل تأكيد لن يكون هذا النموذج ناجحاً في عالم اليوم الذي يتصف بالتعقيد والضبابية. فالنموذج البطولي القديم للقيادة لم يعد مستداماً. فلا يمكن لأي قائد منفرداً توفير كل الحلول. وعلى الرغم من هذه الحقيقة نجد أنفسنا اليوم نراقب قادتنا باستمرار في انتظار وقوعهم في الخطأ ومنتظر منهم اثبات أنهم في واقع الأمر لا يعرفون كل شيء.

ونذكر مثال على ذلك «كلاوديو رانييري»، المدير السابق لنادي «ليستر سيتي» لكرة القدم في إنجلترا. لقد كان معشوق عالم كرة القدم عندما قاد فريقه الخاسر ليفوز بالبطولة في عام 2016 لأول مرة على مدار 132 عاماً من تاريخ هذا الفريق. وأُشيد بـ «رانييري» كقائد ملهم. بل أن بعض الجماهير أطلقوا عليه «الملك كلاوديو».

ثم بدأ موسمه الثاني مع النادي. خسر الفريق ست مباريات من بين أول اثنتا عشرة مباراة. وأثناء تلك المباريات الاثنتا عشرة الأولى، تمكن الفريق بالكاد في الاحتفاظ بنقطة واحدة. ومن الواضح أن هذا كان أمرًا مخيبًا للآمال بعد الفوز غير المتوقع والمبهج في الموسم السابق. لكن هل هذا دليل على أن النظام الذي نجح في موسم سابق أصبح غير صالح للموسم الذي يليه؟ ويبدو أن نادي «ليستر سيتي» أعتقد ذلك. فاستغنى النادي عن خدمات «رانييري» في منتصف الموسم الثاني على الرغم من عامه الأول الرائع، عندما لم يستطع تكرار نجاحه الاستثنائي للعام الثاني. استغنوا عنه وتحول فجأة من بطلٍ إلى نكرة.

كما أنه عندما يكون الشخص قائدًا كبيرًا، تصبح كل خطوة وكل قرار وكل فعل يصدر عنه محلاً للتعليق والنقاش والنقد. وبذلك شيدنا عالمًا عليك أن تختار مكانك فيه إما أن تكون بطلاً أو نكرة.

ومع ذلك، من المهم أن ندرك أنها مخاطرة كبيرة في واقع الأمر الاعتماد كليًا على فرد واحد فقط والإيمان به دون غيره. حيث يؤدي هذا النهج الذي يركز بشكل مستمر على قائد واحد فقط في القمة إلى عدم الانتباه إلى باقي القادة الآخرين داخل المنظمة. فالقادة الجدد والقادة في المستويات الوسطى والمديرين التنفيذيين جميعهم يساهمون في تحقيق النجاح للمنظمة. ولكن في حالة التركيز على القلة من القيادات العليا فقط سنغفل عن دعم وتنمية القادة الذين نحتاجهم في المستقبل.

تمجيدنا للقادة أصحاب الكاريزما

للأسف، تتفاقم المشكلة لأننا ليس فقط نركز على عدد قليل من الأبطال في القمة؛ ولكن أيضًا نحولهم إلى مشاهير. فلننظر إلى كل هؤلاء الرؤساء التنفيذيين المشاهير والجذابين. سنجد أننا نعشقهم. وقد حذر «جيم كولنز» من مخاطر الافتتان بالرؤساء التنفيذيين أصحاب الكاريزما في كتابه «من جيد إلى عظيم» (Good to Great). وعلى الرغم من ذلك فإن هذا هو

حاليا اليوم، ما زلنا نعشقهم. وأثناء ذلك نمنحهم ونضفي عليهم الكثير من المال والقوة. أنا لا أقول أن الكاريزم شيء سيئ، لا أقصد ذلك على الإطلاق. فجميع القادة يحتاجون إلى التمتع بقدر من هذه الكاريزم، لكن الكاريزم ما قد يكون لها جانب مظلم أيضاً.

ويستشهد الكاتب بشخصية «ستيف جوبز» باعتباره واحد من بين الأكثر شهرة. ويصفه «والتر إيزاكسون» مؤلف كتاب «ستيف جوبز» (Steve Jobs) الذي يُعد السيرة الذاتية الأكثر مبيعاً بأنه شخص نجح⁴ على الرغم من أنه «أحمق كبير».

سعى «ترافيس كالانيك» الرئيس التنفيذي لشركة «أوبر تكنولوجيز» إلى التكفير عما بدر منه بعد تداول فيديو أونلاين له عبر وسائل التواصل الاجتماعي وهو يوبخ سائق. واعتذر عن تصرفاته، كما قال إنه كان يسعى للحصول على تدريب لتعلم كيف يصبح قائداً أفضل. وكان اعتذاره هذا أمراً يستحق الإعجاب. ولكن سرعان ما أصبح من الواضح أن أسلوب قيادته قد أثر على الثقافة السائدة. وأعقب هذه التصرفات تداعيات تلاها استقالة كبار المسؤولين التنفيذيين، فضلاً عن توجيه اتهامات بالتحرش. وانتهى الأمر أن اضطر «كالانيك» إلى الاستقالة من منصبه. أعقب ذلك في بداية الأمر آراء للكثيرين تؤكد أن شركة «أوبر» لجأت في كثير من الأحيان إلى تعيين «حمقى رائعين» يُعرف عنهم إساءة معاملة الموظفين ولم تعمل على تطويرهم كقادة. ولكن في نهاية الأمر، ما زالت الشركة تعين «الحمقى» وتدفع ثمن ذلك.

وبالتالي، أنا قلق من أن هذه الأنواع من القصص تؤدي إلى كثير من الارتباك والحيرة. عندما نرى تمجيد هذه الأنواع من القادة كأنهم أبطال على الرغم من أنهم مجرد «حمقى» فنصبح متشككين في الأمر. ويبادر كل منا بسؤال نفسه: هل هذا ما تعنيه القيادة العظيمة؟ هل أحتاج إلى أن أكون أحمق لأنجح كقائد؟ وبالنظر إلى النماذج التي تتناولها وسائل الإعلام، فإن الإجابة تبدو بالإيجاب. لكن يُجدر القول أن معظم الأشخاص الذين أُعْمِلَ معهم يريدون العمل كقادة بشكل أكثر إيجابية وتفاؤل. والكثير منهم يصابون بالارتباك عندما يرون مكافأة هؤلاء الحمقى والاحتفاء بهم إلى هذا الحد. ومثل هذه الممارسات يجب أن تتوقف.

يمكننا جميعاً الاعتراف بأن القادة يحتاجون أحياناً لأن يتعاملوا بنوع من الشدة والحزم، لأن الطريقة الإيجابية لا تحصل دائماً على نتائج. في بعض الأحيان يحتاج القائد إلى محاسبة الموظف ضعيف الأداء. أو يحتاج إلى نقل الاحساس بالأهمية والعجلة لفريق لا يقوم بتنفيذ أعماله في وقتها. أو أن يقوم بإصلاح الموقف بعد ما يحدث اخفاق كبير. في هذه الأوقات، يمكن أن يسهم الجانب القوي داخل القائد في زيادة الدافع وتحسن الأداء والتعامل مع شدة الموقف. في حين أن «الحمقى» قد يلفتون انتباه الناس. هناك فرقاً بين أن يكون القائد قوياً وحازماً بشكل انتقائي عندما يتطلب الموقف ذلك وأن يكون الشخص أحمق بطبيعته طول الوقت. ففي الأولى هذا تكتيك لصالح العمل. وفي الثانية هي سمة شخصية.

لقد قمنا بترقية البارعين من الناحية الفنية إلى أدوار القيادة

بدأ القليل من القادة يصبحون عاجزين أو حتى غير أكفاء. وعلى الرغم من ذلك حدث تغير في المنظمات بحيث أصبح من الممكن التغاضي عن عدم كفاءة القادة. ومن واقع عملي، وجدت أن جزءاً من المشكلة هو أننا قمنا بترقية البارعين في أداء وظائفهم من الناحية الفنية ليتقلدوا أدواراً قيادية. فلتفكر معي في حياتك المهنية. إذا كنت مثل معظم القادة، وكنت بارعاً حقاً فيما تقوم به من عمل؛ سواء كان ذلك العمل الحسابات أو التسويق أو الهندسة أو المبيعات وغيرها من التخصصات. في الواقع الأمر لقد كنت واحد من بين الأفضل في تخصصك. ولذلك تمت مكافأتك بالترقية وتقلد أول دور قيادي أو إداري بالنسبة لك. ويعتمد ذلك على فكرة أنه إذا كان الشخص بارعاً من الناحية الفنية في عمله، سيكون من المتوقع أن يكون بارعاً أيضاً في دور الإدارة أو القيادة.

وإن كنت مثل معظم القادة الذين تحدثت إليهم، ففي هذه الحالة لن يكون أمامك حقاً الكثير من الخيارات. فلا سبيل أمامك للمضي قدماً إلا بقبول الدور القيادي؛ وهي الطريقة الوحيدة التي يمكنك بها كسب المزيد من المال أو الارتقاء لمكانة أعلى أو الحصول على مزيد من التأثير. فقبول الترقية وتقلد دور القيادة هي السبيل الوحيد المتاح أمامك.

ولكن عندما تتولى هذا الدور، تدرك بسرعة أنك بحاجة للتعامل مع كل ما يتعلق بالموظفين واتخاذ قرارات عمل هامة. وكلما طالت مدة ممارستك لهذا الدور القيادي، كلما ابتعدت عن مجال براعتك الفنية التي أهلتك في المقام الأول للترقي لهذا المنصب.

لذا انتقلت من حالة المساهمة الرائعة بشكل فردي إلى الزج بك في خضم متطلبات القيادة وكل ذلك دون دعم كبير من منظمتك. فأصبحت في حاجة لمعرفة جميع الأشياء المتعلقة بالموظفين لحدثك. وأصبحت بحاجة لفهم طبيعة دورك بعد التغيير والتوقعات التي عليك أن ترقى إليها. وفي هذه الحالة إما أن تغرق أو أن تتعلم السباحة. لكن حتى لو تعلمت السباحة، فقد يكون ذلك بالكاد بإبقاء رأسك أعلى الماء. وللتكيف مع الدور الجديد تجد نفسك تلجأ إلى أرجاء مشكلات العاملين إلى المركز الثاني والتركيز على الجوانب الفنية الأكثر تحفيزاً في وظيفتك. فتجد نفسك أصبحت قائدًا اسميًا وليس فعليًا.

حتى لو أدركت حقيقة أن دور القائد لا يلائمك وأنك قد سئمت إحباط نفسك والآخرين، ستجد أنه من الصعب أن تتوقف. فلا يوجد سبيل سهل أمام القائد ليرفع يديه ويعلن: «أنا لست جيدًا في هذا الدور.» ساعدوني في إيجاد طريقة أخرى يمكنني بها إضافة القيمة لهذه الشركة. «يتطلب الأمر شخصًا قويًا للغاية للاعتراف بضعفه أو للتخلي عن الامتيازات التي تقترن بدور القيادة. ولكن إلى أن نتوقف عن ترقية البارعين فنياً إلى الأدوار القيادية ونتوقف عن جعل الأمر صعباً بالنسبة لهم للتخلي عن المنصب القيادي، ستستمر منظماتنا تعاني من الكثير من القادة الذين يصبون اهتماماتهم بالجوانب الفنية للعمل على حساب متطلبات الدور القيادي. وفي النهاية، يخيب هؤلاء القادة آمالنا لأنهم لا ينتهي بهم الأمر بالفعل إلى الاضطلاع بمهام القيادة.

النظر إلى تطوير القادة على أنه حل سريع

تجادل مؤلفة هذا الكتاب⁵ أن ما يحدث في مجال القيادة لم ينتج عنه بأي حال من الأحوال صناعة قادة أكثر فعالية وأعلى أخلاقاً، بل العكس هو الصحيح. وتشرح المؤلفة أن جذر

المشكلة ترجع لمجموعة من الافتراضات الخاطئة. ومثال على ذلك، أننا دائماً نفكر في القيادة على إنها ثابتة. كما أننا نفترض أيضاً أن القيادة أمر بسيط ويمكن تعليمها بسهولة كما يمكن للجميع أن يتعلمها. فنحن أفرطنا في التأكيد على النظرة الفردية للقيادة، متجاهلين السياق الذي يمارس فيه القادة قيادتهم وتأثير هذا السياق على فاعليتهم وأدائهم.

بالإضافة إلى التبسيط الشديد لما هو مطلوب فعلياً لتطوير القادة. فنحن نبحث دائماً عن حل سريع لمشاكلنا. فتسرع الشركات في تطبيق بدع تطوير القيادة، بل أن مجال القيادة على أتم استعداد للجري وراء أحدث الصيحات فيما يتعلق بذلك. كما أنه بفضل عالمنا الحاضر الذي تسوده وسائل التواصل الاجتماعي وحيث نتواصل عبر مشاركة المدونات القصيرة والتغريدات التي لا تتعدى 140 حرفاً، أصبح من السهل للغاية أن تقدم النصائح الخاصة بالقيادة بطرق مبسطة. نحن قمنا بتسطيح مستويات التدريب الخاص بالقيادة في محاولة منا لجعله سريعاً وسهلاً للغاية بغرض خلق قائدًا جيدًا. ونتج عن ذلك أن الكثير من الأشخاص في أدوار القيادة ببساطة لا يفهمون بالأساس معنى أن تكون قائداً.

نحن في حاجة إلى تطوير صناعة القيادة حتى ترتقي ونضمن أن تكون قيادة مسؤولة

«باربرة كيلرمان» ليست الناقدة الوحيدة لتطوير صناعة القيادة، بل هناك أيضاً «جيفري فيفر» وهو أستاذ بكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد. يعرض «فيفر» وجهة نظره في كتابه⁶ مؤكداً أنه على الرغم من انفاق الشركات لمليارات الدولارات على تطوير قادتها من خلال توفير برامج التدريب والخطب الرئيسية المهمة والمؤتمرات والالتزامات الخاصة بالتوجيه، فإن القيادة لم تصبح أقوى في وقتنا الحاضر.

منذ فترة، كنت ألقى كلمة في مؤتمر في كاليفورنيا. وكان الدكتور «فيفر» سيلقي خطاباً أيضاً ضمن جدول أعمال المؤتمر. ولأني من أشد المعجبين بأعماله، حرصت على الاستماع لكلمته.

ناقش القضية بمنتهى الحماس ودعا إلى تطوير صناعة القيادة - وهو المجال الذي سميت به مكاني ومجال تخصصي لسنوات عديدة. قال «فيفر» إنه بدلاً من المساعدة في بناء قادة أفضل، قمنا فقط بالمساهمة في جعل الوضع أسوأ.

أشار «فيفر» إلى أن معظم ما يُروى له في مجال صناعة القيادة بشأن ما يجب أن تكون عليه القيادة الجيدة يبدو على العكس تماماً عما يحتاج إليه القادة داخل منظماتهم. مثال على ذلك نصيحة القادة بضرورة أن يكونوا واقعيين أو شفافين أو سريعين التأثر أو يتمتعون بالذكاء العاطفي، حيث يعتقد «فيفر» أن هذه الصفات ليست هي ما يجعل القادة ناجحين في حياتهم المهنية. ويرى أنه لكي تنجح في المنظمات الكبيرة، يجب أن تكون قاسياً ورجسياً. ثم أوضح أن جزءاً من المشكلة هو أن في عالم اليوم يمكن لأي شخص أن يعلن عن نفسه أنه خبيراً في القيادة. بل أنه قد لا يحتاج حتى أن يكون لديه أي خبرات تتعلق بالأمر.

وليعطي الدليل على ذلك، شارك «فيفر» تجربة له عندما وجد بالصدفة قائمة لأفضل 50 خبيراً في الإدارة والقيادة نشرتها مجلة للأعمال. وعندما اطلع على القائمة أدرك سريعاً أنه لا يعرف العديد من الأسماء. ثم نظر إلى أفضل 20 شخصاً بالقائمة وبحث عن خلفياتهم. اتضح له أن أحدهم لم يكن لديه شهادة جامعية. في حين كان هناك خمسة فقط لديهم شهادات جامعية في المجال. واثنتان منهم حاصلان على دكتوراه في الدين. أما بالنسبة لخبراتهم في القيادة بدت قليلة أو منعدمة لتوحي بأنهم يمكنهم تقديم النصائح والاستشارات. وكان العامل المشترك بين أفضل 20 شخصاً بالقائمة هو أنهم جميعاً كتبوا كتباً عن القيادة وألقوا العديد من الخطب العامة في هذا الشأن.

مما جعلني أشعر بأنه يمكنني الدفاع عن نفسي بعض الشيء وبدأت التحرك في مقعدي من الإثارة. وفكرتُ سرّاً: «لقد كتبت كتباً عن القيادة.» «ولقد أُلقيتُ الكثير والكثير من الخطب ومازلتُ أقوم بذلك.» ثم استمر «فيفر» في مشاركة قصص طريفة. وضحكت، كما فعل باقي الحضور. لكن كانت خطبته هذه بالنسبة لي باعثة لتفكير عميق. لقد أثار حديثه العديد من الأفكار التي يجب أن أتأملها.

وتشاء الأقدار أن اتلقى مكاملة من عميل سابق بعد أسابيع قليلة من حضور المؤتمر. كان ذلك العميل قائداً غير تقليدي في القطاع العام وقد قمنا أنا وفريق العمل الخاص بي بمساعدته لعمل إصلاح تام لكل ما يتعلق بثقافة القيادة داخل منظمته.

وبعد هذا التحدي، انتقل للعمل في منظمة أخرى، وأصبح يترأس الحكومة البلدية لمدينة كبيرة. وأراد مني المجيء لمساعدته على «إحداث تغيير كبير بالأمر».

وأخبرني عندما قابلته بعد ذلك بأيام قليلة أن سلفه قد استعان بخبير قيادة رفيع المستوى للتدريب من أجل تطوير القيادة وإلقاء خطب تحفيزية للعاملين. كما قدم نصائح مباشرة لكبار القادة في هذه الحكومة.

وبفضل هذا الخبر، تم وضع هيكل قيادة معقد للغاية؛ كل شيء كان ثقيلاً للغاية ومنعزل. فسرعان ما أصبح كل القادة مهووسين ببناء إمبراطورياتهم الخاصة. أصبحت ثقافة القيادة السائدة مثيرة للخلاف وشديدة التنافسية بل ومميتة. لذا لزم التغيير.

وانتهى الأمر بإعفاء العديد من كبار القادة في هذه الحكومة من مسؤولياتهم والاستعانة بعميلي هذا للعمل على تغيير الأمور. وبدأنا العمل على خطة للمساعدة في تحقيق ذلك التغيير المنشود.

وبمجرد مغادرتي بعد هذا الاجتماع انصب تفكيري فوراً على ما ذكره البروفيسور «فيفر». فقد كان هذا بالضبط هو السيناريو الذي تحدث عنه. الآن أستطيع أن أرى بوضوح ما يحدث عندما تضع المنظمة ثقتها في شخص ما يكتب ويتحدث فقط عن القيادة بدون خبرة حقيقية في ممارسة القيادة أو في تقديم أعمال استشارية فعلية مع المنظمات.

كان لما أثاره البروفيسور رد فعل قوي بداخلي فأنا قد أمضيت حياتي المهنية كلها في تطوير صناعة القيادة وأعتقد حقاً أن ما أقوم به يمكن أن يضيف قيمة حقيقية للمنظمات وقادتها. ولكن علي الاعتراف أيضاً بأنها صناعة تجذب الكثير من المخادعين ومن يطلقون على أنفسهم معلمين.

وكما لاحظ «فيقر» يبدو الأمر متاحاً لأي شخص لينشأ مدونة أو يؤلف كتاباً أو ليتحدث عن القيادة أو ليحصل على شهادة في التوجيه والتدريب أثناء عطلة نهاية الأسبوع. والقليل منهم فقط هم من يقدمون قيمة حقيقية. بينما نجد أن أكثرهم ببساطة لا يقومون بذلك؛ حيث يقدمون نصائح مبتذلة وساذجة بل وفي بعض الأحيان تكون ضارة للقراء المستهدفين.

فإذا كنت تعمل في صناعة القيادة كما أفعل أنا، فقد حان الوقت لأن نلتزم جميعاً بالارتقاء لمستوى أعلى. فعلينا أن نلتزم بأن نكون أفضل ما يمكننا كمستشارين لعملائنا. لقد حان الوقت لأن نرتقي ونكون مسؤولين.

لذلك لا تدع بريق الشهرة أو الألقاب البراقة مثل «معلم القيادة» تؤثر فيك. فالأمر يجب ألا يتعلق بهدف شخصي لك، بل يجب أن يتعلق بعملائك والقادة الذين تقدم لهم خدماتك.

فإذا كنت تعمل بشركة وتحتاج إلى الاستعانة بخبير في القيادة فلا تتأثر بها حوله من هالة وبريق (أو في بعض الحالات سحر الدخان والمرايا). عليك بالقيام ببحث حقيقي فيما يتعلق بخلفية هذا الشخص وخبراته العملية. وأطرح بعض الأسئلة الصعبة. مثل، كم سنة استمر هذا الشخص في مجال صناعة القيادة؟ هل لديه أي خبرة عملية حقيقية أو مارس العمل كقائد فعلياً قبل تقديم الاستشارات للآخرين عن كيفية القيادة؟ هل أجرى بحثاً أو لديه سجلاً أكاديمياً حافلاً في تنمية المهارات القيادية؟

فثمن الاختيار الخاطئ يمكن أن يكون باهظاً للغاية.

حان الوقت لنكف عن قبول وضع الاستقرار ونبدأ في توقع المزيد

عندما تصبح تجاربنا في القيادة مخيبة للآمال ومنعزلة ومخزية بشكل روتيني، تبدأ توقعاتنا في الانكماش والتقلص. فالفضائح تنصدر عناوين الصحف، ولكننا نصاب كل يوم بخيبة أمل أعظم ونشعر بالمزيد من الضبابية بطرق شتى أثناء عملنا مع القادة أصحاب الكراسي الفارغة الذين يفتقرون إلى الرؤية ولا يلهموا من حولهم، كما أنه من الواضح عليهم أنهم ببساطة يقومون بالأعمال الروتينية فحسب بدون أي حماس أو التزام.

فكلما تعاملنا مع قيادة غير فاعلة وغير ملهمة، أصيبنا بالمزيد من خيبة أمل. وما يقلقني حقاً هو أننا أصبحنا بشكل متزايد لا نلتفت ولا نشعر بما يحدث بالفعل من حولنا. فعندما نجرب الشعور بالعزلة كقادة، نبدأ بالفعل بالشعور بأننا منفصلين عن من حولنا. ثم نبدأ الانسحاب.

فعندما نصاب بخيبة الأمل من القادة أصحاب الكراسي الفارغة، فإننا نفقد الأمل ونستسلم على أثر ذلك. ونتوقف عن التطلع إلى تحقيق قيادة عظيمة سواء بأنفسنا أو الآخرين. فنقبل الوضع كما هو. وبمجرد حدوث ذلك، يتوقف ارتقاؤنا وتقدمنا كقادة. ونصبح مجرد متفرجين داخل منظمتنا. فنأتي للعمل يومياً لكن نؤدي دورنا بشكل روتيني فحسب دون أي حماس أو التزام. وقد يطلق عليك لقب قائد، لكنك لا تفي بالتزاماتك. كما أنه من الممكن أن تعاني من القيادة غير ملهمة حولك. وتسأل نفسك: «وما فائدة الارتقاء ومحاولة أن أكون قائداً عظيماً؟» ففي هذه اللحظة التي تفكر بهذه الطريقة تقلل من توقعاتك لنفسك وللآخرين من حولك. يطرح مؤلف هذا الكتاب⁷ أفكاراً مؤثرة؛ فيقول إن قبول وضع الاستقرار عادة خبيثة. تؤدي بك إلى منحدر زلق. فتستيقظ في أحد الأيام لتجد نفسك قائد ذو كرسي فارغ.

لذا، قد حان الوقت للتوقف عن قبول الوضع كما هو.

لقد حان الوقت لنبداً في التطلع للمزيد من أنفسنا كقادة.

لقد حان الوقت لنبداً في إظهار مسؤولية قيادية حقيقية.

ولكن كيف يحدث ذلك؟ واعتبداً على ما قمت به من أبحاث وعلى عملي المكثف مع العملاء، يمكنني القول أنه يمكن إظهار مسؤولية قيادية حقيقية عندما نقوم بما يلي:

1 - احكم زمام أمرك واضطلع بمسؤوليات دورك كاملة كقائد؛ ويشمل ذلك الجانب

الفني للوظيفة وكذلك الجوانب التي تتعلق بالثقافة والتعامل مع الأشخاص.

2 - عليك القيادة بطريقة مدروسة وحاسمة وكن دائماً واضحاً ومحددًا فيما يتعلق بالتزاماتك.

3 - تعامل مع القضايا الصعبة بما تحتاجه من أهمية وسرعة فور حدوثها لتساعد منظمتك

على المضي قدماً وأن تصبح منظمة أقوى كل يوم.

في بقية هذا الكتاب سوف نتناول هذه الأفكار وغيرها بمزيد من التفصيل. وسوف تتعلم

كيفية الإيفاء بالشروط الأربعة الخاصة بعقد القيادة.

اختبار شجاعة القادة - ما الخطأ في القيادة اليوم؟

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

4 - ما هي تجربتك مع القادة أصحاب الكراسي الفارغة؟

5 - فكر في دورك القيادي الحالي وسل نفسك إذا كنت قد قبلت بالوضع كما هو وركنت الى الاستقرار كقائد.

6 - ما يجعلك تشعر بالعزلة والانفصال؟ ولماذا؟

7 - ما هي تجربتك مع القيادة المخزية؟

8 - هل سيقول الموظفون الذين يعملون معك أنهم استطاعوا أن يبدلوا أقصى ما عندهم؟

9 - هل سقف توقعاتك وتطلعاتك للقيادة عالٍ بما يكفي لنفسك وللآخرين؟