

الفصل الأول

تاريخ التفكير في القيادة

مقدمة

موضوع القيادة هو موضوع مثير للجدل، فهناك من يرى أن موضوع القيادة أمر مبالغ فيه إلى حد كبير، لدرجة أن يكون نجاح المنظمات مستمدًا على الأقل من الصدفة، كما هو الحال من خلال الاستراتيجية أو الرؤية أو القيادة، ويناقشون محاولات تعريف خصائص القادة العظماء التي تم إثبات أنها غير منطقية أو متناقضة، وأن الدروس العامة حول القيادة بعيدة المنال.. نحن نعتقد أن هذه الحجج قد تكون منطقية بعض الشيء، لكنها لا تمثل أغلبية أدلة الأبحاث؛ الأدلة التي أصبحت أكثر إقناعًا منذ الطبعة الأولى من هذا الكتاب.

كان الفلاسفة والمؤرخون والروائيون والصحفيون دائمًا مهتمين بما يجعل القائد عظيمًا (وفاشلاً): ما هي خصائصه الفريدة، ونقاط قوته، ونقاط ضعفه المقبولة، والنقاط الشاذة؛ وما الذي يؤدي إلى زوال النعم التي ينعمون بها، أو ينسون، أو يحصلون على انتباه الجميع والشهرة طوال الوقت؟.. هل السبب ظروف خاصة، تأتي الأزمات بأنواع معينة من

القادة المناسبين فقط لهذا الموقف؟ وبالتأكيد فإن دراسة القادة والمنظمات والدول والإمبراطوريات تحتاج إلى تحديثات متكررة، حيث أن أبطال البارحة أصبحوا محل جدل اليوم وخرج الغد.

يمتلئ تاريخ العالم بأمثلة للقادة في وقت الأزمات التي يكون فيها القائد ضعيفاً في وقت الاستقرار، والعكس صحيح، فتاريخ المنظمات يقدم أمثلة لقادة الأعمال الذين هم ضحايا مبدأ بيتر (يتم ترقيتهم حتى يصلوا إلى مناصب تنعدم فيها كفاءتهم)، وبالتالي، فإن تخطيط التعاقب للقادة يبدو منطقيًا بالفعل، بالنظر لتغير الظروف في كثير من الأحيان؟ مفتاح كل هذه المعضلات هي واحدة من أقدم الأسئلة على الإطلاق: هل القادة يولدون بالفطرة ببعض التغيرات الجينية، أم أصبحوا قادة من خلال الصدفة أو التعلم أو الظروف؟.. بعد العديد من الأبحاث والدراسات، أصبحنا نعرف الكثير حول القيادة؛ فهناك أدلة تجيب على العديد من الأسئلة مثل: ما هي القيادة؟.. هل القيادة مهمة؟.. كيف يتم اختيار القادة؟.. من هو الشخص المحتمل ليصبح قائداً؟.. لماذا يفشل القادة؟.. كيف يبني القادة فرق فعالة؟ وما شابه ذلك.

وهذا الفصل يوضح العديد من المحاولات لدراسة القيادة على مر الزمان، وتوضيح قصة ناشئة على أساسها يمكننا البدء في فهم القيادة بشكل مختلف، سيتضمن أيضاً هذا الفصل قسماً حول المتابعين والأتباع، وهو الموضوع الذي بات يلفت الانتباه بشكل أقوى منذ الطبعة الأولى من هذا الكتاب.

وجهات نظر حول القيادة

يتم دراسة القيادة دائماً من خلال عدسة مناهج وتخصصات مختلفة. يضع كل منها نظرياته الخاصة ونماذجه ومصطلحاته، ولكل منها طريقة مختلفة لإجراء التحليلات وتجميع بيانات مختلفة، سوف ينظر المؤرخ وكاتب السيرة إلى القيادة بشكل مختلف نوعاً ما عن الطبيب النفسي، ناهيك عن الكاتب الإدراي، الذي يبحث ويفسر البيانات بشكل مختلف؛ حيث يركز على أسباب مختلفة، ويقدم تفسيرات مختلفة؛ حتى في إطار النظرية الواحدة هناك اختلافات دراماتيكية، لا يعد ذلك إقراراً بفضل واحد على الآخر، ولكن

أكثر منه الإشارة إلى تعقيد الموضوع والطرق المختلفة لجعل القيادة أمرًا ذو مغزى، فعلماء النفس من مختلف التخصصات الفرعية يفكرون بطرق متعددة في القيادة، وتتقارب آرائهم على نطاق واسع في ثلاث فئات، هي كيف ينشأ القادة، ومن هم، وماذا يفعلون؟.

1- كيف ينشأ القادة.

أ - نهج السيرة الذاتية.. كتب المحللون النفسيون الجدد عن قادة مشهورين، مثل: "لوثر كينغ" و"غاندي"، كما كان هناك مقالات رائعة بشأن الطغاة المشهورين الذين غالبًا ما يجذبون اهتمام القراء، فالسيرة النفسية هي تحليل نفسي للقوى الواعية واللاواعية التي تشكل حياة الفرد، فمعظم القادة هم شخصيات معقدة، لديهم في كثير من الأحيان الدافع الهائل والمثابرة، ويتغلبون على الشدائد والرفض، وغالبًا ما يركز نهج السيرة الذاتية على القادة المتوفين، ويمكن تقديم وجهات نظر جديدة ومتبصرة حول دوافعهم ومحركاتهم. لا ينبغي الخلط بين هذا النهج وبين نهج السيرة الذاتية، حيث يسعى القادة إلى التأثير على كيفية تقديرهم وتذكرهم؛ لتحديد مكانهم في التاريخ قبل أن يفعل الآخرون ذلك من أجلهم.

ب- النهج التربوي أو التنموي.. ما الذي يكون القائد؟.. ما هي الخبرات التعليمية، الرسمية منها وغير الرسمية، التي ساعدت في تكوينهم؟.. كيف، ومتى، ولماذا قام القادة بتطوير معتقداتهم ومهاراتهم ومعارفهم ومحفزاتهم ومحركاتهم؟.. يتعلق هذا النهج بمسألة تدريب وتطوير قادة المستقبل، ويركز هذا النهج أيضًا حول تطوير القادة في كثير من الأحيان على مجموعة موهوبة أو عالية الإمكانيات، ويعالج مسألة: من هم القابلون للتدريب؟.. هل يمكن تعليم الأفراد لكي يكونوا قادة جيدين أو أفضل، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يتم ذلك؟.. يسعى هذا النهج إلى تحديد كل من الشروط المسبقة ذات الأهمية المنخفضة والمثلى للقيادة الجيدة، التي يمكن للأنشطة الإنشائية أن تعمل على تحويلها إلى إمكانيات القيادة المحققة بالكامل.

ج- النهج البيئي.. نحن نشكل بيئتنا، وبعد ذلك تشكلنا هي، على حد قول "ونستون

تشرشل " في البرلمان البريطاني، وكثيراً ما يرسل القادة إشارات متألفة وغير مقصودة عن الكيفية التي يريدون أن يتم النظر إليهم بها، من خلال القرارات التي يتخذونها بشأن تصميم ووظيفة المباني التي يسكنونها، وكثيراً ماتتجلى الثقافات التنظيمية من خلال إشارات، مثل: موقع مكتب المدير التنفيذي، واختلاف حجم المكاتب، والأثاث الخاص به، وسهولة أو صعوبة الوصول إلى الجناح التنفيذي؛ حتى تصميم الأثاث فهو يؤثر على السلوك في المكتب، وتميل المحادثات التي تتم عبر المكاتب إلى أن تكون رسمية أكثر من تلك الأماكن التي يكون بها وسائل راحة، ويقوم القادة بإنشاء وتعديل البيئات الجسدية ذات العواقب النفسية والثقافية، مما يخلق نظائر مادية لأسلوب قيادتهم ونهجهم.

2- من هم القادة..

أ - نهج الشخصية.. ربما يكون هذا النهج الأكثر شهرة، في حين أن بعض الكُتّاب أدرجوا القدرة والقيم في هذا النهج، وركز أغلبهم على سمات الشخصية، بهدف اكتشاف تلك السمات في القادة الناجحين جداً، الذين يشرحون طريق نجاحهم، وتبحث أفضل الدراسات في السمات في البيانات الطولية، بحيث يمكن للمرء أن يفصل السبب من العلاقة، ولكن بشكل أكثر شيوعاً، وهذه الدراسات تكون مرتبطة ببعضها، ويمكن أن تستنتج فقط السببية، وهذا النهج شهد إحياءً كبيراً منذ الثمانينيات، بسبب تطور نموذج ما يسمى "فايف فاكتر" (العوامل الخمسة) الذي أظهر الآن ارتباطاً كبيراً بين ظهور القيادة وفعاليتها، كما سنرى في الفصول التالية.

ب- النهج السريري.. لقد أبدى علماء النفس والأطباء النفسيون والمحللون النفسيون اهتماماً بالجانب غير السوي المضطرب من القادة الذي يصاحب مهاراتهم وعزمهم وكثيراً ما يسهم في قيادتهم، يُعرف العديد من لديهم اضطرابات حادة ومزمنة، والتي غالباً ما تستغل لتحقيق غاياتهم الخاصة بالمرضى النفسيين والنرجسيين، وأصحاب الهوس الاكتئابي ليسوا نادرين جداً، فمن خلال تعريف واحد للأشخاص غير العاديين (أي التعريف الإحصائي) كل القادة غير عاديين، لأنهم

استثنائيون.. السؤال عن النهج السريري هو كيف ساعدت مشاكلهم وتحدياتهم في رحلتهم إلى القمة وخبراتهم حين وصولهم إليها.

ج- النهج التطوري.. قيل: إن القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر طولاً ووسامة، وأكثر لياقة من الشخص العادي في مرحلة من حياتهم، فعلماء النفس المعاصرون الذين ينظرون إلى حيوانات أخرى، وإلى ماضيها البدائي قد لاحظوا بأن القادة كانوا دائماً يميلون إلى أن يكونوا أقوياء، وذوي لياقة بدنية عالية، ومتفائلين، ومراوغين، ويحشون الخصوم، وينالوا إعجاب المتابعين، أما علماء الأنثروبولوجيا الفيزيائية قد لاحظوا شكل القادة الناجحين، في حين أننا يمكن أن ننظر جميعاً إلى استثناءات صغيرة من القاعدة مثل أن يكون القائد بدين أو أصلع، فإنه من الواضح من خلال الساسة المنتخبين، ومن الرؤساء التنفيذيين في الشركات الكبرى يكونون في العادة أكثر طولاً، وأكثر جاذبية من الشخص العادي في عمرهم، فعلى سبيل المثال، الانتخابات الرئاسية الأمريكية في عصر التلفزيون، لاحظنا فوز المرشح الأطول مؤكداً على فكرة "الوجود القوي".

3- ماذا يفعل القادة..

أ- النهج الإدراكي.. يدور هذا النهج حول التفكير، وبالتالي ينطوي على الإدراك، ومعالجة المعلومات والفهم والمعرفة، وأحياناً الإبداع. إحدى السمات الأساسية للقيادة هي صنع القرار. يهتم علماء النفس الإدراكي بجميع جوانب صنع القرار بداية من اتخاذ القرارات في ظل حالات عدم اليقين إلى اتخاذ القرارات وسط مجموعات. كيف يتخذ القادة القرارات، مثل: التوظيف أو الطرد من العمل، الشراء أم البيع، التقدم أو التراجع؟ هل يتشاورون مع الآخرين أو يتخذون القرارات بمفردهم؟ هل يتأذون أم يتصرفون بطريقة اندفاعية؟ ما نوع البيانات التي يطلبونها قبل أن يتخذوا القرار؟ والأهم من ذلك هو.. هل يتخذ القادة قرارات أفضل من أتباعهم، ويساهمون في اتخاذ قرارات عالية الجودة ساعدت في بروزهم كقادة؟

ب- النهج الأيديولوجي.. يُطلق عليه في بعض الأحيان النهج الأخلاقي، ينظر إلى التأثير الذي كان القادة قادرين على امتلاكه في الغالب، من خلال قوة بروزهم، وطريقة توصيلهم للرسالة بالنظر تاريخياً، بعض من أكثر القادة الخالدين والأقوياء بروزاً من خلال أهداف أخلاقية بسيطة، ولكنها كانت جذابة. لم يسع الكثيرون إلى الزعامة نفسها، لكنهم فرضت نفسها عليهم - والسؤال هنا هو.. كيف فعلوا ذلك؟ أحد أفضل الأمثلة من القرن العشرين كان "مارتن لوثر كينج"، الذي كان خطابه قوياً جداً، ورسالته واضحة ومباشرة إلى حد أن الملايين اقتنعوا باتباع تعاليمه وقضيته، وتم اتباع كينج في التقليد السلمي لغاندي منذ عدة عقود، وكلاهما ماتا من أجل قضيتهم، ولكن تأثيرهم كان أسطورياً.

ج- النهج الاجتماعي.. لا يمكن لأي قائد أن ينجح بدون أتباع، فالقادة يمنحون الإحساس بالهوية والمهمة. عليه أن يبني ويحافظ على الروح المعنوية في الفريق، حيث يعد هذا عمل اجتماعي مكثف. ويركز النهج الاجتماعي على ما هو بين الشخصيات بدلاً من النهج الشخصي الداخلي بالنسبة للقيادة، ويسعى لفهم كيف يمكن للقوى الاجتماعية أن تخلق وتوجه وتعزل القادة في الوقت المناسب. في هذا النهج، تعد قدرات القادة على التأثير والإقناع من الأمور المركزية والمراقبة من كتب.

د- نهج العمل.. ركزت العديد من دراسات القيادة على قادة الأعمال: كيف ارتقوا في منظماتهم، وكيف غيروا البنية وسير العمليات ليس فقط لتعزيز سلطتهم؛ ولكن لتحقيق نتائج عظيمة.. هذا هو علم النفس التنظيمي للقادة الذين ينظرون إلى تفاعل القادة مع زملائهم، ووسائل الإعلام وعملائهم، ولكن الأهم من ذلك مع الآخرين الذين يعملون في نفس المنظمة. ينظر هذا النهج في الهيكل التنظيمي وكيف أن القادة في القطاعات المختلفة (على سبيل المثال، التصنيع، الخدمات، الخدمات المصرفية) قد يختلفون في الأسلوب والمزاج والنتائج.

مهما كان الانضباط النفسي إلا أن هناك خمسة مواضيع يبدو أنها بين أمور أخرى

(الجدول 1.1). في القسم التالي نوضح كيف ظهرت الموضوعات المختلفة بمرور الوقت، والحالة الحالية لدراسة القيادة التي نسعى لإظهارها.

الجدول 1.1 خمسة مواضيع متكررة في دراسة القيادة

الموضوع	وحدة التحليلات	المتغيرات ذات الاهتمام
القادة	القادة الأفراد	قدراتهم، سماتهم الشخصية، معتقداتهم وسلوكهم وقيمهم، ثقافتهم وحالتهم الصحية
المرؤوسون	المساعدون، الفرق، المنظمات، الأتباع.	التأثير المتبادل بين القادة والأتباع. احتياجاتهم وظروفهم. القوة التي يستثمرونها في القادة ولماذا.
القوة والتأثير	مهامهم في المنظمة ومناصبهم	استراتيجيات التأثير، كيف يكتسب القادة القوة. الاستراتيجيات
الموقف	البيئة أو الإطار الذي يظهر فيه القادة وكيف ينجحون أو يفشلون	الموقف يؤثر على سلوكيات القادة، العوامل التي تحدد المواقف المرغوبة وما هي السوابق والنتائج
ظهور القائد مقابل التأثير	الأفراد / أو المجموعات	الطريق إلى قيادة الأفراد أو المجموعات؛ فعاليتها في المكتب؛ المقاييس التي يمكن من خلال الحكم عليهم

تاريخ نظرية القيادة

زاد الاهتمام حول دراسة القيادة بعد صراعات كبيرة، مثل: الحربين العالميتين الأولى والثانية، واختلف القادة الكبار بشكل كبير في مناهجهم، وبالرغم من ذلك، لا يبدو أن أسلوب القيادة الفردية فعال في جميع السياقات، فعلى الصعيد السياسي، شهد القرن العشرون وحشية هتلر وستالين، فضلاً عن القيادة السلمية لغاندي، وبالحدوث عن المنظمات، كان هناك وسطاء ناجحون ولا مركزيون، واقتصاديون واستراتيجيون، ومراقبون ومعاونون، ومع ذلك.. هناك وجهة نظر منتشرة بأن القيادة تؤثر على كل جانب

من جوانب الأداء التنظيمي، وأن القادة الذين يقفون في اختبار الزمن يلقون بظلال كبيرة على أعضاء الفريق، ويُقال: إن الكثير من أعضاء المنظمة يقعون تحت ظل القائد، ليحملون طباعه الشخصية.

قبل القرن العشرين

منذ عام 380 قبل الميلاد، ناقش أفلاطون في كتابه "ريابلوك" أي الجمهورية، بأن أولئك الذين يتناسبون مع القيادة هم الذين لديهم أكبر قدر من المعرفة، لقد كانوا ملوك الفلاسفة، وساعدت مساهماتهم في أن يكونوا ذوو فعالية، وشملت هذه المساهمات الحكمة.. والصدق.. والعدالة.. واللباقة.. وحب التعلم، وبعد حوالي 1900 سنة من هذه النظرة "الكلاسيكية" للقيادة، وصف ميكافيلي، في كتابه "ذا برنس" أو الأمير سنة (1513)، القادة بأنهم أقل طيبة، لافتاً إلى أن المظاهر كانت ذات أهمية، ويجب على القادة أن يكونوا متعاطفين وذوي نزاهة عظيمة، بينما تكون قلوبهم أكثر قساوة، فقد كان هدفهم الأول هو اكتساب التأييد والحفاظ على مناصبهم كقادة.

ومن المثير للدهشة أن الإغريق القدماء هم الذين اخترعوا الشكل الدرامي الذي استخدم فيما بعد "الشخصية المظهرية"، وهو قناع كان يتم ارتدائه ليخلق مظهرًا ظاهريًا، قد يكذب حقيقة داخلية للشخص، لكن قيل عن ملوك الفلاسفة بأنهم صادقون مع أنفسهم: حكماء جدًا حسب ما رآه أفلاطون، وقد أثارت نظريات ميكافيلي "حول القناع"، واقترحت استخدامه كذريعة أو غطاء للحقيقة، على النقيض من النظريات الحالية التي تؤكد على الأصالة الخاصة به.

القيادة في القرن العشرين

هناك ست مراحل متميزة في تاريخ التفكير حول القادة في القرن العشرين، لقد أضاف علماء من تخصصات مختلفة جدًا - من التاريخ والعلوم السياسية إلى علم النفس وعلم الاجتماع - ميولهم الخاصة لمحاولة فهم ديناميكيات القيادة (الجدول 2.1).. سننصف هذه المقاربات بمزيد من التفصيل أدناه.. ولكن خلال هذه المراحل من دراسات القيادة،

ظهر اتجاه واضح يمكن من خلاله مقارنته بالنماذج القديمة للقيادة مع نموذج طارئ أو جديد، وقد عكس هذا التغيير تغييرًا في المجتمعات الغربية.

الجدول 2.1 مراحل تطور التفكير في القيادة خلال القرن العشرين

الفترة	النهج	الأفكار البارزة
1920s	نظرية السمات	يمكن فهم القيادة من خلال تحديد الخصائص والسمات المميزة للقيادة العظما
1950s	نظرية الأسلوب	يمكن تفسير وتطوير فعالية القيادة من خلال تحديد الأنماط والسلوكيات المناسبة
1960 s	نظرية الاحتمالات	تحدث القيادة في سياق، وتمارس بشكل مختلف تبعاً لكل حالة: وبالتالي تسمى بـ "القيادة الظرفية"
1970 s	نظرية الكاريزمية	تهتم القيادة بالسلوك الكاريزمي لدى القادة وقدرتهم على تحويل المنظمة
1980 s	القيادة الجديدة/ النظرية الكاريزمية الجديدة	القيادة والإدارة أمران مختلفان. يتطلب القيادة التركيز التحويلي الذي يشمل مجموعة من الخصائص والسلوكيات بالإضافة إلى الكاريزما
1990 s	المناهج الناشئة (أ) القيادة الاستراتيجية (ب) القيادة ذات التغيير	(أ) فهم القيادة من خلال استراتيجية اتخاذ القرار (ب) ترتبط القيادة بشكل قوي بإدارة التغيير. من الأفضل فهم سلوكيات القادة في سياق إحداث التغيير

في النموذج القديم القائم على الامتثال، قام كبار القادة بوضع استراتيجية وخطط عديدة، وقام مديرو أو عمال خط المواجهة المبتدئون بتطبيق هذه الخطط. كان نهج القيادة يعتمد على امتثال أولئك الذين كانوا أكثر شبابًا وإيمانهم بسلطة كبار السن أو قبولهم لها. إن النمط الناشئ مختلف ويتسق مع مجتمع أكثر مساواة في القرن الواحد والعشرين، وموجود في الدول الأكثر ازدهارًا. ويستند إلى المشاركة وبناء الالتزام بين جميع المشاركين في المشروع، ويمكن ملاحظة الاختلافات من خلال النقاط التالية:

- التخطيط، وتخصيص المسؤولية، والسيطرة أفسح المجال أمام الرؤية، مما أدى إلى خلق حالة من المواءمة والتحفيز.
- خلق الروتين والاحتفاظ بالسلطة، وخلق الامتثال أفسح المجال لتبني التغيير، وتمكين الآخرين وتعزيز الالتزام.
- العقلانية المنفصلة للقادة البعيدين المؤكدين للالتزامات التعاقدية، أفسحت المجال لمشاركة القائد، واستخدام المشاعر والحدس والسعي إلى بذل جهد تقديري.

تتمثل الصورة الناشئة، الموضحة أدناه، في القادة الذين يسعون إلى العمل مع موظفيهم: تهيئة الظروف التي فيها يجب الناس العمل، ونتيجة لذلك، يختار هؤلاء الأشخاص العمل بجدية، وبفعالية أكبر. يتناقض هذا بشكل جيد مع النموذج القديم الذي يعمل فيه الموظفون مع رئيسهم الذي يسيطر عليهم.

هناك اتجاه واضح للأفكار حول القيادة، وعليه كانت المجتمعات في بدايات القرن العشرين في معظم الدول الصناعية تتسم بالتسلسل الهرمي بشكل واضح، وكانت هناك تفاوتات كبيرة بين أولئك الذين ينظر إليهم باعتبارهم مؤهلين للحكم، أصحاب الأدوار المهمة، والريادة، والإدارة، أما أصحاب المكانة المتواضعة في المجتمع دعموا توقعات خضوعهم للسيطرة. من غير المستغرب أن تعكس الأفكار حول القيادة في ذلك الوقت نظرة عالمية مشابهة للسلطة والطاعة. وبحلول نهاية القرن العشرين، انعكست التوقعات تمامًا، وظهرت توقعات جديدة قوية حول الانخراط، والاتفاق، والمشاركة، ومشاطرة القيادة. وصفنا هذه العملية بأنها ديمقراطية القيادة.

الإدارة العلمية ونظرية السمات

في أوائل القرن العشرين، بعد أكثر من قرن من بدء الثورة الصناعية، كان تأثير العلوم والهندسة هائلاً، بدت مبادئه وتطبيقاته بلا حدود، ووضع المهندس "فريدريك وينسلو تايلور" نظرية "الإدارة العلمية" للشركات، وفي كثير من النواحي، كانت هذه نظرية القيادة التي ينظر فيها إلى الناس (العمال) ببساطة كوحدات اقتصادية، حيث يتم

اختيارهم وتدريبهم على عملهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد، وإداراتهم باحترافية، ومع ذلك، كان العمال، وفقاً "لتايلور"، غير قادرين على فهم ما كانوا يفعلونه، ولهذا كان على (المدير/ القادة) أن يكونوا فعالين، وأن يضطروا إلى إنفاذ قراراتهم ومقارباتهم، ربما يكون من المفهوم أن الإضرابات لم تكن شائعة عند تقديم أفكار "تايلور" عن الإدارة.

ونظرية "تايلور" تدور حول السلوك الإداري، تم إدراجها هنا كنظرية القيادة، لأنها تنطوي على المواقف وقيم الأفراد، وكيف سيتم قيادتهم، وقد أصبحت أساساً لحركة الكفاءة الصناعية، التي لا يزال من الممكن رؤيتها اليوم في العديد من جوانب إعادة هيكلة الأعمال، كنظرية قيادية، لم تعتمد على أو تصف سمات أخرى غير الذكاء (من جانب المديرين)، والافتقار إليه (من جانب العمال)، إن تايلور لم يكن صديقاً للنقابات، التي كان يعتبرها غير ذات صلة؛ بل كان مهتماً بالواجبات والالتزامات والكفاءة والإنفاذ بدلاً من أي قواعد قيادة إنسانية أو مساواة، وتعتمد أفكاره على الامتثال، سواء المعطى أو المفروض.

بدأ علماء النفس في وقت لاحق في وضع نظرية تدور حول أن الأفراد ولدوا بصفات أو سمات معينة، ووفقاً لنظرية السمات، بدأت خصائص معينة في الارتباط مع القيادة الفعالة، ومع ذلك، في سلسلة من المراجعات المؤثرة، ذكر "ستوجديل" (1948) عدم وجود علاقة واضحة ومتسقة بين السمات الفردية والقيادة الناجحة، وشجع الباحثين على استكشاف نظريات بديلة.

من جهة أخرى تم توجيه الانتقادات لنظرية السمات، لعدم قدرتها على الاتفاق أو تحديد قائمة محددة من سمات القيادة، ولفشلها في مراعاة سلوك الأتباع أو المواقف المعقدة التي يواجهها القادة، وفي الآونة الأخيرة كان هناك اهتمام متجدد في نظرية السمات (انظر هوجان وكايزر، ما نعرفه عن القيادة؛ مراجعة علم النفس العام، 2005، 9، 169-80) بسبب زيادة الوضوح حول الشخصية التي جلبها نموذج العوامل الخمسة للشخصية لهذا الموضوع. سيتم تغطية هذا في الفصلين الثامن والتاسع اللاحقين.. ومع ذلك تعثر العمل بنظرية السمات في وقت مبكر وانتهت في نهاية المطاف لأسباب مختلفة، منها:

أولاً: توصل باحثون مختلفون إلى قوائم مختلفة من سمات القيادة الأساسية، وشملت بعض الخصائص المادية، وغيرها من العوامل الخلفية الاجتماعية، في حين تجاهلها الآخرون، مما أدى إلى حالة من الارتباك والنزاع.

ثانياً: لم تكن قوائم (السمات/الخصائص) هذه مرتبة حسب الأهمية، ولم يكن من الواضح كيف ترتبط هذه السمات ببعضها البعض.

ثالثاً: لم يكن من الواضح ما إذا كانت هذه السمات ضرورية وكافية، أم ضرورية فقط.

رابعاً: كان نهج السمات أساسياً بأثر رجعي ولم يكن من الواضح ما إذا كانت السمات "تسببت" بطريقة ما في جعل الشخص قائداً أم نتيجة لأسلوبه القيادي وخبرته.

خامساً: تجاهل نهج السمات دور جميع العوامل الاجتماعية الأخرى (الفرق، المنظمات، إلخ..). في تجربة القائد، وبالتالي كان النهج غير كامل.

ساعدت نظرية السمات على ظهور دراسات حول سلوكيات وأنماط القادة، في محاولة لتحديد الأسلوب "الأفضل" أو الأكثر فعالية، ومع ذلك، ظهرت أيضًا أمثلة على نجاح القادة، على الرغم من وجود ما يسمى بأساليب "أقل رغبة"، وقد أدت محدودية النظريات السلوكية أو النمطية إلى وجهات نظر مفادها أن أسلوب القيادة في حد ذاته يؤدي إلى فعالية القادة، ولكن قدرتهم على تكييف أسلوبهم مع احتياجات أتباعهم. وقد أدى هذا بدوره إلى تحليل الأوضاع الظرفية للقيادة، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط المتابعون ولكن أيضًا المتغيرات في السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة.. يتضمن النهج السلوكي أو النمطي ثلاثة خطوات على النحو التالي:

1- مراقبة سلوك القائد.

2- تصنيفه.

3- تحديد ما هو السلوك الأكثر فعالية (وبأثر ضمني على الأقل).

ربما تميز نهج الأسلوب الأكثر شعبية بين ثلاثة أساليب للقيادة: الاستبدادية والديمقراطية وحرية التصرف. كما في الجدول 3.1. لكن بالرغم من ذلك، تم توجيه الكثير من الانتقادات لهذا النهج، لتحديد أكثر الأساليب المميزة للقادة.

أولاً: وضعها في مجموعات أو فئات تميل إلى أن تكون بسيطة إلى حد ما، ليس كل سلوك خاص بالقائد يتم اعتباره مناسباً تماماً لهم.

الجدول 3.1 ثلاثة أنماط من القيادة

استبدادي	ديمقراطي	حرية التصرف
يتم وضع قواعد السياسة من خلال القائد.	جميع السياسات هي مسألة نقاش جماعي، ويتم اتخاذ القرار من خلال مساعدة وتشجيع من القائد.	يتمتع الفرد أو المجموعة بالحرية الكاملة لاتخاذ القرار بمشاركة ضعيفة من القائد.
التكتيكات التي يميلها القائد، واحدة تلو الأخرى، بحيث تكون الخطوات المستقبلية غير مؤكدة إلى حد كبير.	يتم تحديد الاستراتيجيات من خلال المناقشات. يرسم القائد خطوات عامة لهدف المجموعة. عندما يكون هناك حاجة إلى مشورة الفنية، يقترح القائد اثنين أو أكثر من الإجراءات البديلة التي يمكن الاختيار منها.	المواد المختلفة التي يقدمها القائد توضح أنه سيتم توفير المعلومات عند الطلب، ولا تأخذ أي دور آخر في مناقشة العمل.
يحدد القائد مهمة العمل الخاصة ورفيق العمل لكل عضو.	يكون الأعضاء أحراراً في العمل مع أي شخص يختارونه، ويتم ترك تقسيم المهام إلى المجموعة	لا يشارك القائد على الإطلاق.
يميل القائد إلى أن يكون "شخصياً" في الإشادة والنقد لعمل كل عضو، ويظل معزولاً عن المشاركة الجماعية النشطة.	يكون القائد "موضوعياً" أو "واقعياً" في الثناء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً معنوياً دون القيام بالكثير من العمل.	قليل من التعليقات التلقائية على أنشطة الأعضاء ما لم يتم التساؤل عنها، ولا محاولة لتقييم أو تنظيم مسار الأحداث.

ثانياً: توجد أنماط متنافسة وليس من الواضح أكثرهم نجاحاً أو نفعاً.

ثالثاً: على الرغم من أن التوصيفات هي بداية وصفية مفيدة، إلا أنها لا تجربنا كثيراً

عن عملية القيادة الكاملة، ولا الأسلوب الأكثر فعالية في المواقف ولماذا؟

في وقت لاحق من القرن العشرين.. الحالات والسياقات والاحتياجات والتعامل والإدارة والقيادة

طلب "ماسلو" و"هيرزبيرج" من معظم المهنيين المطلعين ترشيح المفكرين النفسيين

في الإدارة، وعادة ما يتم ذكر اثنين فقط، وهم ما زالوا يمارسون التأثير على تفكير العديد

من المديرين والمحترفين.

أكد علماء النفس أمثال "أبراهام ماسلو" (1959) على الدور الذي تلعبه في فهم

احتياجات الإنسان ودوافعه، وحدد "التسلسل الهرمي للاحتياجات" بدءاً من

الاحتياجات الفسيولوجية، مثل: التنفس والغذاء والجنس، والاستمرار من خلال

السلامة والمحبة والالتقاء، والاعتزاز بالنفس لتحقيق الذات (تحقيق الإمكانيات الحقيقية

للشخص)، واعتبر أن هذا السلوك مدفوع بالسعي لتلبية هذه الاحتياجات، وأن كل

حاجة بمجرد تلبيتها تكشف عن الحاجة التالية في التسلسل الهرمي، وبالتالي، من أجل

تلبية احتياجاتنا للسلامة يجب علينا أولاً تلبية احتياجاتنا الفسيولوجية، وتكشف هذه

النظرية عن القليل حول القيادة أو كيف ولماذا يظهر القادة، إلا أن هذا الاستنتاج قد

يوحي بأنه من المرجح أن تمنح القيادة لأولئك الذين يُعتبرون أكثر قدرة على تلبية

احتياجاتنا الأساسية.

بحثت نظرية العامل المزدوج "الفريدريك هيرزبيرج" (1959) في الرضا الوظيفي،

حيث قسم فريدريك الدافع البشري إما جوهري أو خارجي، وجاءت الاحتياجات

الداخلية من الداخل، وكانت عبارة عن محفزات، مثل: الاعتراف، واحترام الذات

والنمو، في حين كانت العوامل الخارجية أشياء، مثل: الهيئة العامة، الراتب، والعلاقات

مع زملاء العمل، وبيئة العمل والمكانة، وتشير البيانات إلى أن تجنب عدم الرضا سيتحقق

إذا تم استيفاء الهيئة العامة أو العوامل الخارجية.. لكن هذا لم يكن محفزاً، بل إنه ساعد على تجنب مجرد التخطيط، فالأفراد يحتاجون إلى تحقيق عوامل تحفيزهم الذاتية من أجل الشعور بالرضا.. شيثان يتذكرهم الناس حول نظرية "هيرزبرج" وهما:

أولاً: أن المال من أحد عوامل الهيئة العامة، أو عامل خارجي لا يلعب سوى جزء صغير في التحفيز والشعور بالرضا (على الرغم من أن الجدول أدناه يوضح أنه يخدم كلا الوظيفتين إلى حد ما).

ثانياً: يحتاج الناس إلى وظائف ثرية لتكون راضية حقاً (الشكل 1.1).



الشكل 1.1 نظرية العاملان الاثنان لهيرزبرج

يوفر فهم الاحتياجات البشرية رؤى مفيدة لرؤساء الشركات الذين يدركون أن الناس قد يكونون مستعدين لإتباع قائد قادر على تلبية احتياجاتهم. قد يكون ذلك أساس القيادة الكاريزمية.

يمكن إجراء تحليل مقنع للحركات الجماهيرية المرتبطة بقيادة محددين، من وجهة نظر الاحتياجات التي التقى من خلالها القادة والحركات، وهكذا، فإن ظهور النازيين وتأثير "أدولف هتلر" بتلبية باحتياجات أمة منهارة، للاعتقاد بأنهم ليسوا سبب فشلهم، ناقش "هتلر" في الثلاثينات من القرن الماضي، بأن الأمة الألمانية كانت تنهار بسبب مؤامرة تحتاج إلى التعامل معها، وقدم إسهامًا خارجيًا من الفشل لحماية الثقة في النفس.

بالطبع، كان هتلر مخطئًا تمامًا، لكن القيادة التي قدمها كانت تلبية حاجة مؤقتة، ولكنها قوية لأمة كانت تسعى إلى عيش نوع من السذاجة في تلك الأوقات منذ ذلك الحين.

على المستوى التنظيمي، حاول "دوغلاس ماكجريجور" (1960) جمع السياق التنظيمي (الوضع) والقيادة الموجودة فيه، ووصف نوعين من المنظمات والأساليب القيادية، وتم تمثيل منظمات النظرية بـ X بواسطة قيادة استبدادية قمعية، حيث تم اتخاذ القرارات من خلال المناصب العليا فقط. في هذه المنظمات، كان ينظر إلى العمال على أنهم يتجنبون العمل حيثما أمكن، ويحتاجون إلى إكراههم على تحقيق أهداف الشركة، مفضلين أن يتم توجيههم وتجنب المسؤولية. تتطلب منظمات النظرية X الامتثال، وتعود جذورها إلى مواقف وقيم وممارسات إدارة "تايلور" العلمية. من الناحية النظرية، المنظمات Y، على النقيض تمامًا، حيث تختلف المواقف والقيم والممارسات بشكل كبير، وينصب التركيز على الإنجاز والتحسين المستمر من خلال تمكين الموظفين، حيث تشير إلى أن الموظفين يسعون إلى تحمل المسؤولية، وتطبيق الرقابة الذاتية، وممارسة التوجيه الذاتي، واستخدام درجة عالية من الابتكار والإبداع، ولهذا فإن الافتراضات حول الطبيعة البشرية في نوعي التنظيم وأساليب القيادة متعارضة تمامًا.

كانت مصطلحات الإدارة والقيادة، إن لم تكن مرادفة، تستخدم بالتبادل لفترة طويلة من الزمن في القرن العشرين، وألقى العديد من المؤلفين في أواخر القرن العشرين الضوء على الفروق الحرجة بين هذين النشاطين، حيث وصف "هنري ميتزبرغ" (1973) ما يفعله المديرين في حياتهم اليومية: عشرة أنشطة، أو أدوار مجمعة في ثلاث فئات. على النحو التالي:

- أدوار شخصية: رئيس، قائد، اتصال.
- أدوار معلوماتية: مراقب، ناشر، متحدث رسمي.
- أدوار صنع القرار: رجل أعمال، معالج اضطراب، مورد مخصص، مفاوض.

رأى "متزبرج" دور القائد باعتباره الأكثر تأثيراً على الإطلاق بالنسبة للمدير، واعتبرها قضية أساسية بين الأشخاص.

وجه المؤرخ "جيمس ماكجريجور بيرنز" التركيز بعيداً عن دراسة سمات الرجال العظماء، وإدارة المعاملات إلى تفاعل القادة والمقودين، باعتباره متعاونين يعملون من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة، وفي كتابه "القيادة" عام 1978، صاغ مصطلح "التحويل" لوصف القيادة التي يرفع فيها كل من القادة والأتباع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى، من الدوافع والأخلاق والأداء في السعي وراء الأهداف المشتركة، ولاقت الفكرة قبولاً سريعاً، وكان هناك اهتمام كبير بتمييز المديرين "الضعفاء" عن القادة "العظماء" (الجدول 4.1). لم يكن مفاجئاً في ضوء الاهتمام المتزامن بالقيادة الظرفية، أن الأوضاع التي تتطلب قيادة المعاملات والقيادة التحويلية تم وضع افتراضات لها أيضاً، ويمكن تلخيصها كما هو موضح في الشكل 2.1.

ومن ثم، فإن المنظمات المعقدة التي تحتاج إلى تغيير كبير تحتاج إلى تغيير كلاً من المعاملات والتحويل (الإدارة والقيادة)، فالمنظمات المستقرة والبسيطة تحتاج إلى قيادة بسيطة يمكن إدارتها، أو وضع مدير لها، وهكذا.

الجدول 4.1 مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية

التحويلية (القيادة)	التبادلية (الإدارة)	
إنشاء اتجاه لتفويق الأفراد تحفيز وإلهام	التخطيط وتحديد موازنة وترتيب والتوظيف والجمع وحل المشاكل	وضع جدول أعمال لتطوير تنفيذ إدارة الموارد البشرية
إجراء تغيير - عادة ما يكون درامي	خلق درجة من التوقعات	النتائج

الشكل 2.1 حجم التغيير ومدى تعقيد المنظمة



حاول كُتَّاب القيادة في وقت لاحق تحديد أهم السمات الأساسية للقائد التحويلي أي الذي يحدث تغييرًا. كان غير مدهش أن تكون أفكارهم متشابهة جدًا فيما بينهم كما موضح بالجدول 1.5.

الجدول 5.1 سمات القادة التحويليين

الممارسات الخمسة للقيادة لوكزيس ووبونر	استراتيجيات القيادة لـ "بينس ونانوس"	سلوكيات القيادة التحويلية لـ "ساشكن"
تحدي عملية الإلهام والرؤية المشتركة للسماح للآخرين للتصرف	إدارة المخاطرة إدارة الانتباه إدارة الاتصالات	القيادة ذات المخاطرة القيادة المركزة قيادة الاتصالات
نمذجة الطريقة تشجيع القلب	إدارة الثقة إدارة الاحترام	القيادة ذات الثقة القيادة المحترمة

كان جون كوتر (1990) صاحب الفضل في التعبير عن كيفية تداخل مفهوم "القيادة" مع مفهوم "الإدارة" وكيف يختلف كلا منهما عن الآخر. ووفقاً لتعريف "كوتر"، تتعامل الإدارة مع التعقيد من خلال السعي إلى إنشاء النظام والاتساق داخل المؤسسة، بينما تنطوي القيادة على إحداث تغيير تنظيمي، ودعم الحركات. وأظهر "كوتر" أنه من الممكن أن تكون مديراً دون أن تكون قائداً، والعكس صحيح، وتصور الإدارة كعملية نشطة، بينما القيادة عملية تفاعلية. وفقاً لكوتر فإن الإدارة هي العلم والقيادة هي فن.. اعتبر "كوتر" أن القيادة تشمل التالي:

- الإلهام والتحفيز.
- تأسيس الاتجاه الاستراتيجي.
- ترتيب الأفراد والمنظمة.

أما الإدارة من ناحية أخرى، كان يعتقد أنها تشمل التالي:

- التحكم وحل المشكلات.
- التخطيط وتحديد الموازنة
- المنظمة وتوظيف الأفراد

ومع ذلك، فمن السهل أن نرى أن المنظمات تتطلب كلا من هذه الأنشطة من خلال القيادة والإدارة، للتوافق من أجل المضي قدماً بالمنظمة، في الفصل الثالث سنقوم بوصف نموذج الألوان الأساسية "ليندلتنون" والذي يوضح التفاعل بين هذه الأنشطة، وكيف يمكن أن تكون مرتبطة ببعضها البعض.

ساد مفهوم "الرؤية" في الثمانينيات من القرن العشرين مفردات القيادة، عندما أجبرت المنافسة المنظمات على التكيف بسرعة أكبر مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، وقد وجدت المنظمات التي أجبرت على إعادة الهيكلة أو تقليص حجمها، أن هذه التغيرات قد وضعت في قلب العقود النفسية طويلة الأجل مع الموظفين حول الأمن الوظيفي، للمساعدة في الحفاظ على تحفيز الموظفين، كان على القادة تطوير وإيصال رؤية لمستقبل واقعي وجدير بالثقة وجذاب، فالرؤية التنظيمية تحتاج إلى إعطاء إحساس بالتفرد

للمنظمة، وتحديد مسار، أو اتجاه، وإرساء مجموعة من القيم أو المثل العليا، في حين قد يكون دور القائد هو تشكيل الرؤية وإبلاغها، إلا أنه نادرًا ما ينشئونها بأنفسهم، حيث تعمل الرؤية الواضحة على جميع مستويات المنظمة، مما يوفر المعنى الذي لا تقدمه بالضرورة الأعمال أو الخطط الاستراتيجية وحدها. تحدد الرؤية هدفًا عظيمًا على أساسه يكون الأفراد مستعدين لتقديم التضحيات وتقديم أفضل ما لديهم والتخلص من احتياجاتهم الخاصة والسعي إلى الحصول على قدر أكبر من الخير.

قد يكون دور القادة، هو تشكيل الرؤية وإبلاغها، إلا أنه نادرًا ما ينشئونها بأنفسهم.

يركز القادة التحويليون على الرؤية التي يتابعونها، ويدعون الناس للانضمام إليها في الرحلة: وهي استراتيجية نتج عنها ولاء جماهيري عبر التاريخ من رحلة موسى إلى الأرض الموعودة إلى "ماو لونغ مارش". والرحلة هي أيضا استعارة قوية ووسيلة لفهم التطور التنظيمي. تحافظ الرؤية على الجهد المبذول عندما تصبح الأوقات صعبة، ويحافظ القادة التحويليون على تجدها وأهميتها. أظهرت أعمال "باس والفوليو" (1990) كيف يمكن القيام بذلك عن طريق الاستشهاد بأربع سمات ضرورية للقائد التحويلي: الكاريزما، والقدرة على الإلهام، والنظر للأفراد، وتوفير التحفيز الفكري لأتباعه، وتضمن هذه الخصائص أن القائد قادر على التواصل مع أتباعه ومناشدة خياله وإظهار الاهتمام والتعاطف ووصف مستقبل موثوق به ومستحب لهم.

استمرارًا لموضوع القيادة كونه تفاعليًا بشكل أساسي، حدد "دانييل جولمان" (1995) الذكاء العاطفي باعتباره القدرة على فهم عواطفنا وإدارتها بفعالية، وفهم وإدارة مشاعر الآخرين، منذ ذلك الحين، يمتلك هو وآخرون دليلًا مقنعًا للإشارة إلى أن القدرات العاطفية أكثر أهمية من القدرات الفكرية كعوامل تفاضلية في الأداء الوظيفي والنجاح في القيادة، وقد أكد أن الشخص الذي يحقق تقدمًا أعلى في المنظمة، يصبح الذكاء العاطفي أكثر أهمية بالنسبة له.

منعطف القرن الحادي والعشرين..

اقترح "كيث جرينت" (2000) أن القيادة هي فن أكثر منه علماً. واقترح أربعة أنواع مختلفة من الفنون التي وصفت مساهمات القيادة الأساسية التي تتناول من وما وكيفية وأسباب الأسئلة التي يجب على القادة الإجابة عليها:

- تحييب الفنون الفلسفية عن أسئلة الهوية.. (السؤال الرئيسي: من نحن؟).
- تحييب الفنون الجميلة على الأسئلة المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية، وتطلق عليها اسم الفنون الجميلة؛ لأنه وفقاً لجرينت، ترتبط بالخيال أكثر من البحث العلمي. (السؤال الرئيسي: ماذا تريد المنظمة تحقيقه؟)
- فنون الدفاع عن النفس، توفر أدلة حول التكتيكات التنظيمية التي ستؤدي إلى النجاح في المنافسة. (السؤال الرئيسي: كيف سننجح؟)
- تقدم الفنون الأدائية، الاتصال المقنع الذي يدفع الجمهور إلى الإيمان بالعالم الذي يصفه القائد. (سؤال رئيسي: لماذا نرغب في القيام بهذه الأشياء؟)

بعد دراسة هذه الفنون الأربعة في مجموعة من القادة، تشير استنتاجات "جرينت" إلى ضعف القادة والقيادة، إذا كانت تتمثل في فرد واحد، ففي حقيقة الأمر يقول جرينت: "تتمثل خدعة القيادة في تطوير أتباع يحلون بشكل خاص المشاكل التي تسبب فيها القادة، أو التي لا يستطيعون حلها، لكنهم ينكرون تدخلاتهم. (ص 420)"

ومع ذلك، كان هناك ممن لا يزالوا يركزون على القادة وإمكانية تحويلهم إلى أشكال قيادية جديدة، يطبق "روكي وتوريرت" (2005) الرحلة المجازية لتنمية القادة الفرديين، وكذلك المنظمات، حيث إنهم يقللون من أهمية التوجهات الثقافية في القيادة، ويقترحون أن يكون لدى القادة منطقتهم المنطقية الخاصة بالعمل، أي مجموعة من التصورات والإجراءات التي تحدد كلا من ردود أفعالهم على الأوضاع، واتجاهاتهم إلى القيادة بطريقة معينة، بمجرد تحديد أحد القادة لمنطق عمله، يمكنهم بدء رحلة النضج والنمو والتقدم من أشكال القيادة السابقة، إلى أشكال أرقى لهم ومنظمتهم، وبهذه الطريقة يتناولون السؤال الرئيسي المطروح في بداية هذا الفصل: هل القادة يولدون كقادة أم يصنعون؟

جوابهم هو - كلاهما.. إنهم يحددون سبعة إجراءات منطقية مختلفة:

- الانتهازي: عديم الثقة في الأساس، ويرفض ويتلاعب برود الفعل ويدمج اللوم، و يركز على الفوز بشكل شخصي.
- الدبلوماسي: من لديه نظرة أكثر تفاعلاً للعالم، ويسعى إلى إرضاء ذوي المكانة العليا.. هذا النوع من القادة يتعاونون ويلبون احتياجات الآخرين، نزعة يمكن أن تربط المؤسسات ببعضها البعض في أدوار متوسطة، ولكنها كارثية في المستويات العليا لأن الدبلوماسيين يتجنبون معالجة القضايا الصعبة.
- الخبير: هدفه هو تحسين معرفته وإقناع الناس بالبيانات والمنطق. والخبراء يكونون في تسلسل هرمي وغالباً يكونون صارمين عندما يصلون إلى نتيجة، رافضين اقتراحات بديلة من أولئك الذين يعتبرونهم أقل خبرة منهم.
- المنجز: هو الذي يركز على المخرجات، يكونوا منفتحين لكل من ردود الفعل الإيجابية والسلبية، ويواجهون الغموض والصراع بشكل إيجابي، ولديهم توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.. هم في الواقع أشخاص واقعية.
- الفردي: من يرتبط بجميع منطقيات العمل الأخرى، فهم يفهمونها ويقدرونها مع وضعها في منظورها الصحيح.. يميلون إلى إتباع قواعدهم الخاصة، ويتجاهلون أولئك الذين يعتبرونهم غير ذي صلة، ويمكن وصفهم بأنهم سياسيون متفردون. لا يدومون طويلاً في بيروقراطية المنظمات.
- الخبير الاستراتيجي: من يؤمن بالتغيير التحويلي ويكافح من أجله من خلال خلق رؤى مشتركة. وهم يعتبرون التغيير تكراراً، يتطلبون انتباه القيادة عن كذب والتعامل مباشرة مع المقاومة، ويهتمون بخلق العلاقات، والسعي لفهم السياق الأوسع لطبيعة عمل المنظمة.
- الكيميائي: نادر جداً. هؤلاء القادة قادرون على تجديد أنفسهم ومنظمتهم، والتعامل في وقت واحد مع العديد من القضايا المختلفة دون التسرع، ويمكنهم التعامل مع

المسائل الفورية والطويلة الأجل، ويتمتعون بالوعي الذاتي والكاريزما ويمتلكون معايير أخلاقية عالية.

ناقش روكي وتوربت بأن الانفتاح على ردود الفعل هو وسيلة رئيسة للتقدم كقائد بين منطقتي العمل الأقل والأعلى، ويمكن أيضا تسريع التقدم من خلال السعي إلى التغيير الشخصي والتجريبي، ومع ذلك، ففي سياق السعي إلى التطوير كقائد، هناك خطر يبدو أنه غير متسق. إننا نثير احتمالية أن يكون هناك وسيلة أبسط لتوفير منطقيات العمل المختلفة هذه من خلال قادة مختلفين تختلف طرقهم "الطبيعية" للقيادة.

يقدم "جوفي وجونس" (2000) دليلاً على أن الأتباع، قبل كل شيء، يريدون أن يكون قادتهم حقيقيين، ويميل القادة الأصليون إلى اعتبارهم جديرين بالثقة، حقيقيين ومتسقين، ويمارسون ما يعظون به، ولديهم الثقة في الكشف عن ذواتهم الحقيقية، ويعترفون بأنهم لا يملكون جميع الإجابات، وهذا يتناقض بشكل مباشر مع فكرة القناع اليوناني ونصيحة ميكافيلي حول المظهر.

في الأزمة المالية التي وقعت في الفترة 2008-2009، كانت السخرية التي تم التعبير عنها تجاه المصرفيين والسياسيين على مستوى عال، وتم توجيه انتقادات حادة إلى أولئك الذين اعتبروا زائفين، وغير جديرين بالثقة، ومع ذلك، تكشف معظم الدراسات الاستقصائية عن الاتجاهات الاجتماعية طويلة الأجل، أننا نجد صعوبة متزايدة في الثقة بقادتنا في المنظمات وفي الحكومة. إن اشتراط أن يكون القائد أصلياً هو بالتأكيد مظهر من مظاهر العصر الحالي، ولكن من المرجح أيضاً أن يكون مطلباً دائماً إذا تطلبت عملية التواصل بذل جهد أو تضحية ذاتية أو إزعاج من أي نوع، في هذه الأوقات، من غير المرجح أن يكون الأفراد المنافقون قدوة، ومن المرجح أن يكون الإيثار بالأفراد قصير الأجل.

تم وصف الطبيعة التفاعلية للقيادة والتابعين من قبل "افيري" (2004) الذين يصفون أربعة نماذج للقيادة. كما أنها تصف أربعة عصور، كل منها يتجلى من خلال نهج القيادة المسيطر:

- القيادة الكلاسيكية: تصور القيادة قبل السبعينيات، وتعود إلى العصور القديمة. يصف المؤلفان ذلك بالأحرى بالأصل، حيث كان أساس القيادة هو الخوف أو الاحترام وسيطرة القائد بشكل أساسي على أتباعه (عادةً). كانت قيادة أمرة ومتحكمة.
- القيادة التحويلية: برزت في الفترة من منتصف السبعينيات إلى منتصف الثمانينيات، في هذا النهج، تفاوض القادة والمتابعون على المكافآت والتوقعات، ونادراً ما ذكرت القيادة الرؤية.
- القيادة الحاملة (الملهمة): برزت من منتصف الثمانينيات حتى نهاية القرن العشرين، حيث اعتمدت على قدرة القائد على إلهام أتباعه، ويستشهدون بقائد الرؤيا، باعتباره القادر على القبض على القلوب والعقول، باستخدام صورة المستقبل التي يرسمها القائد، والتي ربما تكون قد تم ترسيخها من قبل الأتباع.
- بعد عام 2000، اعتبر "إيفري وزملاؤه": أن النهج السائد في القيادة هو "العضوية أو الأساس" .. إنها قيادة تقوم على أساس المشاركة والتصرف المتبادل، والرؤية تكون فيها ثقافية: مملوكة للجميع.

يمكن تلخيص هذا التحليل في نموذج انتقال السلطة الذي انتقلت فيه القيادة من الهيمنة من خلال التفاوض، إلى الإلهام والإبداع المشترك، ودور تغيرات الرؤية في هذا التحليل .. في الطريقتين الأولى والثانية، لا تكون الرؤية ذات صلة؛ لأن الإلهام غير مطلوب، ففي القيادة الكلاسيكية، تكون "الأسبقية" متوقعة حسب منصب القائد، وفي قيادة المعاملات يتم شراء الأتباع والتفاوض عليهم، وفي الرؤية القيادية الحكيمة الحقيقية، يجب أن تكون أكثر إقناعاً وجاذبية وإثارة، والتي يمكن للأتباع أن يلعبوا فيها دوراً كبيراً. يتعرف المتابعون هذه الرؤية التي تصبح دافعاً محفزاً، وهم يسعون لتحقيق ما توصل إليه القائد، وبقدر ما يكون هؤلاء القادة أقوياء، فإنها نقطة خلافية حول ما إذا كانوا سيمكّنون أتباعهم أم لا على المدى الطويل أو يخلقون الاعتماد على رؤية القائد وهدفه، في القيادة العضوية، تظهر الرؤية والإحساس بشكل تعاوني من المجموعة وكلاهما ينتمي إلى الجميع.

سواء كان "أفيري" قد وضع سجلاً تاريخياً دقيقاً أم لا، فهو أمر قابل للنقاش، ولا يمكن تصور فكرة أن القيادة من فجر الزمان حتى عام 1970 هي قيادة وحدوية، ولكن الأساليب الأربعة للقيادة التي اقترحها مفيدة، وقد يتم النظر إليها جميعاً في المؤسسات اليوم. وقد وصف "أفيري وزملاؤه" تاريخاً طويلاً في العلاقة المتغيرة بين القادة والأتباع مع اكتساب الأخيرة للسلطة والنفوذ، وتصبح القيادة بمثابة هدية يمنحها أولئك الذين يوافقون أن يقادوا.

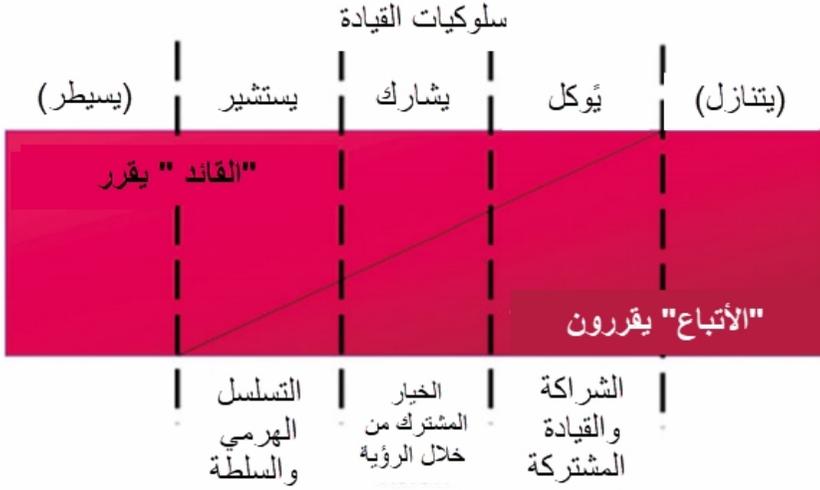
الديمقراطية

لا يتغير دور الرؤية فقط بمرور الوقت، ولكن أيضاً تحول السلطة الذي وصفناه، علاوة على تحول في صنع القرار، في الواقع نقول: "أنه خلال القرن العشرين، حدث تحول في صنع القرار أطلقنا عليه اسم الديمقراطية في القيادة، في هذه النقطة، نلاحظ ثلاث مراحل متميزة من قيادة القرن العشرين لا تزال واضحة حتى اليوم..

- المرحلة الأولى: تتناسب مع النظرة الشمولية للعالم.
- المرحلة الثانية: تتوافق مع ظهور الرؤية والتعاون في القيادة.
- المرحلة الثالثة: تؤسس توقعات التفويض والمشاركة في القيادة.

وهذا يتفق مع دراسة أجراها "جيمس سيبلين وزملاؤه" في عام 2007، حيث أجروا دراسة لمدة أربع سنوات في 15 مدرسة في منطقة شيكاغو، ووجدوا أن مديري المدارس قادوا وحدهم ما يقرب من ثلث الوقت، حيث شاركوا القيادة مع الآخرين بنحو الثلث، في الوقت الذي سمحوا للآخرين بقيادة ما يقرب من ثلث الوقت.. نحن نتصور أن هذه هي المراحل المتوسطة الثلاث للتقدم من خمس خطوات من الهيمنة إلى التنازل كما هو مبين في الشكل 3.1.

التغير في الأفكار حول القيادة في القرن العشرين



الشكل 3.1 التحول في الأفكار حول القيادة في القرن العشرين

الخطوات الخمس التي نصفها هي:

- الهيمنة: نهج القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراره بشأن كل شيء، بدون اهتمامه بوجهات نظر، أو ردود فعل الآخرين.
- المستشار: النهج الذي يحتفظ فيه القائد بحق اتخاذ القرار النهائي، ولكن يسعى أولاً إلى فهم وجهات النظر، وآراء الآخرين، من أجل أخذها بعين الاعتبار.
- المشارك: حيث يقرر "القائد" والمتابعون معاً.
- الموكل: حيث يحدد "القائد" المعايير والأهداف التي يجب تحقيقها (ما هي الأهداف ولماذا يجب تحقيقها)، ويترك "الطريقة" التي يتم اتخاذ القرارات بها إلى موكل عنه، ويتم تسليم السلطة إلى حد كبير.
- المتنازل: نهج يتخلى فيه "القائد" عن كل ما يدعي بأنه متعلق بالقيادة والسلطة.

هذه المناهج في القيادة ليست مرسخة حصراً في التاريخ، ولكنها سادت في بعض الأحيان خلال القرن العشرين، ومع ذلك، فهي لا تزال مرئية في معظم المنظمات أغلب الأوقات في يومنا هذا، وغالبا ما يتم اختيارهم وفقا للمسألة المطروحة، وغالبا ما يكون غرض المنظمة مسألة متعلقة بنوع من الهيمنة، فالخطوط الجوية البريطانية هي شركة طيران، وسوف يتم مناقشتها بشكل مختصر، على النقيض من ذلك، فإن الغرض من الخدمة الصحية الوطنية (NHS) في المملكة المتحدة، هو موضوع نقاش وطني، والقيادة هي نقطة خلافية فيها، ولكن عادة ما يتخذ الفريق الأعلى القرارات. ممارسة الانخراط (المشاركة في اتخاذ القرار) بشكل متكرر في الفرق حول مسائل، مثل: الاستخدام المكتبي، أو قواعد الزي، أو عدد ساعات العمل. عادة ما يتم تفويض معظم المهام المهمة في الجولة المعتادة من إدارة الأداء في معظم المنظمات الناجحة، على الرغم من التوقعات حول ما إذا كان هذا يختلف بشكل كبير مع تلك (بشكل خاطئ) التي تتوقع عدم وجود مشاركة أخرى من رئيسه المستاء من الإدارة الجزئية المدركة، ولن يفعل أي مدير أي شيء سوى التنازل عن مسألة أوقات الراحة، على الرغم من حقيقة أن هناك أوقاتاً كانت فيها تلك المسألة متعلقة بالهيمنة والسيطرة، ومع تقدم القرن العشرين، كان هناك تمييزاً واضحاً في الحركة من اليسار إلى اليمين في الرسم البياني: نحو مزيد من الديمقراطية.

وجهة نظر من خلال الرؤية الحالية: المستقبل

كان الاتجاه الأكبر والرئيسي خلال القرن العشرين يتعلق بإرساء الديمقراطية، وجاءت أعظم التطورات في فهم القادة والقيادة، من خلال المقاربات الجديدة القائمة على السمات، استناداً إلى العوامل الخمس الكبرى للشخصية، وتهتم الانشغالات الحالية والناشئة في القيادة بالاتباع والقيادة بعد الأعمال البطولية والقيادة الجماعية.

المتابعون والأتباع

بالرغم من أنه من البديهي أنه بدون وجود أتباع لا توجد قيادة، إلا أنه في الآونة الأخيرة، فقط تمت دراسة الأتباع بعمق كجزء من دراسة القيادة، ففي مقالة بارزة في القيادة الفصلية في عام 2014، استعرضت "ماري أوهل بين" وزملاؤها الدراسات ذات

الصلة بـ "نظرية التابعين"، وقدمت أجندة أبحاث، حددوا إطارين مختلفين لدراسة الأتباع: الدور القائم والبناء. في السابق كان لا يزال ينظر إلى الأتباع كمرؤوسين، في حين أنهم صانعو القيادة، وتركز بعض الأفكار في هذا التقليد الجديد على القادة، وبعضهم على الأتباع، وبعضهم على العلاقة فيما بينهم.

العديد من الدراسات التي تمت مراجعتها حتى الآن في هذا الفصل كانت مبدئية، حيث تمحورت الأعمال المتعلقة بالإدارة العلمية، ومنظري السمات والاحتمالية، والمفاهيم التحولية والتحوّلية، ومفاهيم الكاريزما حول القيادة بشكل حصري تقريباً، ولكن عندما يكون البحث مرتكزاً على الأتباع، يمكن عكس العدسة، بحيث يمكن رؤية هذه الظاهرة من وجهة نظر المتابعين، وبالتالي، يمكن النظر إلى مفهوم فعالية القيادة كقائد يتوافق مع معتقدات الأتباع حول ما يشكل قيادة جيدة وسيئة. قد يُنظر أيضاً إلى المتابعين على أنهم يقعون في الخطأ الأساسي في الإحالة، أي الإسناد الزائد لنتيجة المجموعة إلى القائد (مندل وآخرون 1985). وبالمثل، في تقليد نظرية الهوية الاجتماعية، يستمد القادة والأتباع قدرًا كبيرًا من مفهومهم الذاتي من المجموعات التي ينتمون إليها، وهكذا، فإن أولئك الذين يكون امتثالهم لقواعد الجماعة أقوى، يمكن مكافأتهم بمواقع قيادية.

عندما توضع العلاقة بين القادة والأتباع في الوسط، يظهر نمط نفوذ أحادي الاتجاه بشكل أقل بكثير. ففي عام 1949، قيل بأن عملية التأثير المتبادل النشطة والديناميكية بين القادة والأتباع ضرورية لنجاح الفريق، وليس قدرة القائد على السيطرة على الأتباع (فولت 1949)، ولم يتم انتقاء هذا التركيز المبكر لعدة عقود، لكن "ماري أوهليان" وزملائها في عام 2000 وصفوا التبادل بين الأعضاء القياديين الذي يرمز إليه بـ (LMX) بأنه يساعد العلاقات الوطيدة بين القادة والأتباع على تحقيق نتائج إيجابية. ولكن حتى هنا، لا يزال على القادة قيادة عملية بناء العلاقات.

اثنان من الأعمال الأخرى في التقاليد العلائقية يمكن ملاحظتها، وليست أقل تأثيراً ظاهرياً. في عام 1995، وصف "كلاين وهاوس" جاذبية أو كاريزما القائد، كنار تشعل طاقة الأتباع والتزامهم، وفي مفهوم "الكاريزما على النار" اقترحوا ثلاثة عناصر مطلوبة..

القائد الذي يتمتع بخصائص الكاريزما يشكل الشرارة، ويكون الأتباع هم المواد القابلة للاشتعال.. توفر البيئة المواتية الأكسجين اللازم للاحتراق، هذه الاستعارة لا يمكن نسيانها، ويبدو أنها تلقي الضوء على شكل من أشكال القيادة، وعلى غرار ذلك، فإن العوامل الثلاثة مثل "باديلا" و "هوجان" و "كايزر" ("المثلث السام") (2007) له تأثير كبير ولكن أقل إيجابية، مع التركيز على دور المتابعين في السلوك القيادي المدمر، إن تحليلهم يكاد يكون عكس التأثير الإيجابي الذي وصفه "كلاين وهاموس". بالنسبة إلى "باديلا" وزملائها، العناصر الثلاثة تتكون من (قادة مدمرين - أتباع مستعدين - بيئة مواتية)، قد يكون أتباعهم المرتقبون متطابقين (متعاونين)، ويعملون بسبب الخوف، أو المتسابقين الذين يعملون لأسباب تتعلق بالمكاسب الشخصية، ومع ذلك، كانت البيئة المواتية لا تزال مطلوبة، وقد يكون هذا هو عدم الاستقرار في المنظمة، أو التهديد المتصور، أو القيم التدميرية، أو السلوك السلبي.

وبالتالي، سواء كان تأثير القيادة إيجابياً أو سلبياً، فمن المرجح ألا يكون أي تحليل مكتملاً ما لم يأخذ في الاعتبار القائد والمتابعين والبيئة، وكيف يتفاعلون لتشكيل نظام حميد أو خبيث. ليس هناك فقط قيادة بدون أتباع، ولكن ليس هناك قيادة بدون سياق تعمل فيه.. عادة، قد يتم إدارة الوضع الراهن بكفاءة تامة، ولكن يتم استدعاء القيادة عند الحاجة إلى التغيير: عندما ينطبق القول المأثور على أن ما جلبنا إلى هنا لن يصل بنا إلى هناك، وتتطلب الرحلة تغييراً مستمراً.

لا يزال النقاش حول القيادة في المعاملات والتحويلات قائماً على مدار 30 عامًا بعد أن بدأه "بيرنز"، فمن الواضح أن النمط التحويلي يولد مستويات أعلى من التفاعل، بطريقة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل بمرور الوقت. إن الجانب السلبي في هذا النقاش يمكن أن يكون أن الأتباع يعانون من توقعات غير معقولة، أو تصبح معتمدة على قادتهم، مثل: هؤلاء القادة يتوقعون وحدة الهدف، وأن الذين لا يصلحون سيغادرون، مع ما يترتب على ذلك من تأثير محدود على التنوع.

يرى "أفيري وآخرون" (2004) بأن مستقبل القيادة عضوي - تطور بعيد عن مفهوم

القائد المنفرد من أي اقتناع، وأن المنظمات الشبكية قد لا تحتاج إلى قائد واحد، حيث تنشأ القيادة في أشكال متعددة، متكيفة، متعددة المواهب وحل المشكلات، ويمكن تنظيم المؤسسات إلى مجموعات متعددة الوظائف، كل منها يعمل على إدارة الذات وتحسينها، على أساس إجراءات متبادلة ومنطقية، والانخراط في شراكات مع العملاء والموردين والمنافسين والمقاولين. يتمتع النموذج العضوي بالجاذبية في القرن الواحد والعشرين الذي يكون التسلسل الهرمي غير جدير بالثقة بشكل متنامٍ.

نحن نتفق على أن القيادة يمكن أن تكون، أو تحتاج إلى أن تكون، نشاطاً تعاونياً، ولكن لا يزال من المرجح أن تؤدي الملكية والمساهمة إلى خلق تسلسل هرمي من أجل تعزيز الحكم السليم والمساءلة، وفي هذا الكتاب، نقوم عمداً بتعظيم التمييز بين القيادة والإدارة، وخاصة على المستويات العليا في المنظمات، حيث أن كلاهما مطلوب لازدهار المنظمات. في الواقع، نحن نرى أن القيادة والإدارة مترابطان، وندرك أن القيادة تتطلب مراعاة السياق وتقديره: داخلياً وخارجياً، وندرك مركزية الاتجاه والهدف في القيادة. القيادة البصيرة تخلق حركة نحو رؤية مشتركة لمستقبل مشرق. القيادة المركزة تخلق النظام. القيادة المسؤولة أخلاقياً تميل إلى توليد الثقة والاحترام. نحن نفهم أنه نادراً ما يمكن فرض القيادة: إلى حد ما، هو في هبة أولئك الذين يقودون. نحن ندرك أن القيادة قد تكون شاملة ومن المؤكد أنها تحتاج إلى المشاركة لأنها نادراً ما يتم إنفاذها. سنرى قوة المشاركة في بناء الالتزام والمشاركة على نطاق أوسع مع أهداف وغايات المنظمات.

نادراً ما يمكن فرض القيادة: إلى حد ما، هي هبة أولئك الذين يتم قيادتهم.

نحن نرى أيضاً أن كل السمات التي تميل إلى أن تكون مرتبطة بأنماط القيادة نادراً ما يحملها شخص واحد. في الفصول اللاحقة وتحديدًا في الفصل الخامس، سنرى لماذا يكون الأمر كذلك، ولكن من الناحية العملية يمكننا بالفعل ملاحظة أنه من الأسهل العثور على المرجع الكامل في عدة أشخاص يعملون معاً. لذا فإن القضية التي نحتاج إلى فهمها الآن هي كيفية إنشاء قيادة فعالة أكبر من مساهمة فرد واحد: ليس فقط كيفية قيادة الفرق، ولكن كيف يمكن للفرق أن تقود؟ وضح "غايل أفيري وزملاؤه" الأمر على النحو التالي:

"من الناحية الفكرية، من الواضح أن القائد البطولي لا يمكن أن يستمر طويلاً في المنظمات المعقدة والديناميكية اليوم، بغض النظر عن مدى مهارته وموهبته... القيادة هي ظاهرة موزعة، تحدث في جوانب مختلفة في المنظمة ولا تنبع من القمة فقط. (افيري وآخرون 2004).

صيغ الجمع للقيادة

نشر معاصرون الطبعة الأولى من هذا الكتاب (2012) جان لويس دينيس، أن لانغلي وفيفيان سيرجي مراجعة لما أسموه "القيادة في صيغة الجمع" في حوليات أكاديمية الإدارة. جمعوا أدلة كثيرة تشير إلى أن أشكال الجمع من القيادة أصبحت أكثر شيوعاً في القرن الحادي والعشرين. ولاحظوا أن الكلمات المستخدمة لوصف هذه الأشكال من القيادة هي "مشتركة، وموزعة، وجماعية، وتعاونية، ومتكاملة، ومترابطة، وما بعد البطولية"، وهكذا يبدو أن الكلمات الأخيرة من هذا الفصل في الطبعة الأولى من كتابنا متناسقة تماماً عندما قلنا: للأسباب المبينة في هذا الفصل، فإننا نؤكد بالتالي أننا "لسنا بحاجة إلى بطل آخر".

قد يكون من المتوقع أن تتناسب بعض أشكال هيكل الشركات، مثل الشراكات والمؤسسات التعليمية والممارسات الطبية، مع القيادة التعددية، لكن الأدلة تشير إلى أنها أصبحت موزعة على نطاق أوسع من ذلك. ويشير دينيس وزملاؤه إلى أربعة أنواع من القيادة التعددية.. هناك فرق تشارك الأدوار القيادية والمسؤوليات؛ الفرق العليا التي تجمع وظائف القيادة؛ القيادة.. مثل التناوب، التي تنتشر عبر الحدود بمرور الوقت؛ وأخيراً القيادة غير الهرمية ويبدو أنها أشبه بشبكة من صنع القرار في المهام المعقدة.

لاحظ دينيس وزملاؤه أن معظم الدراسات حول الأشكال المتعددة للقيادة، قد تمت في العقدين قرابة بداية القرن الحادي والعشرين، ولكن بدور هذا التركيز زُرعت في الخمسينيات عندما كان "سي ايه جيب" (1954) وهو عالم علم نفس أسترالي عندما رأى أنه من الأفضل أن يُنظر إلى القيادة على أنها "نوعية جماعية"، كمجموعة من الوظائف التي يجب أن تقوم بها المجموعة، كما ناقش "روبرت باليس" في عام 1955 (بيليس

وسلاتر (1955) أهمية وظائف القيادة الفعالة والتعبيرية في سياق عمل الفريق، مع التأكيد على ندرة تواجدها في الفرد الواحد. ومع ذلك استغرق الأمر 40 سنة أخرى حتى يتم انتقاء هذا الموضوع بشكل قوي.

تدعم المراجعات البحثية فكرة أن القيادة المشتركة تزيد من الحافز، وأن النماذج العقلية المشتركة تسهل تنسيق العمل (بوركي وآخرون 2003، سولانسكي 2008). وبالتالي، فإن القيادة المشتركة في فرق مثل مجالس الإدارة وفرق البيع تعمل على تحسين فعالية الفريق وأدائه. يقترح "دينيس وزملاؤه" أن هناك تأكيداً متزايداً على أن القيادة المشتركة شائعة بشكل متزايد في المنظمات القائمة على المعرفة والتي تتسم بالمهام المعقدة والموظفين ذوي الكفاءة العالية.

ومن الأمثلة الأخرى على الفرق العليا التي تجمع بين الوظائف القيادية، أولئك الذين ينشئون رؤساء تنفيذيين مشاركين يشاركون السلطة.. حظت شركة جوجل حتى عام 2015 بقيادة مشتركة في الرؤساء التنفيذيين، ثم أعلنت الشركة في أغسطس 2015 انقسام الشركة إلى "الفايت" و "جوجل" مع تعيين العديد من الوظائف العليا. لذلك في شركة "الفايت"، الشركة الأم، لاري بيدج سيكون المدير التنفيذي، وسيكون سيرجي برين رئيسها، وسيكون إريك شميدت الرئيس التنفيذي.

كان هذا التجميع أو المشاركة في وظائف القيادة استجابة جذرية للتعقيد، لكن البعض الآخر كان أكثر شيوعاً. في مجال الرعاية الصحية، على سبيل المثال، هناك نوعان من التسلسلات الهرمية (الإدارة والطب) وفي منظمات الفنون (الإدارية والفنية)، وعادةً ما يكون لكل منهم قائده الخاص الذي يتعين عليه التعاون مع الآخر في تقاسم مهام القيادة، واعتبر مثل هذا الترتيب غير مستقر بطبيعته وغير مستصوب منذ قرن عندما اعتبرت "وحدة القيادة" مبدأً أساسياً للإدارة (فيول 1917). في الوقت الراهن، أشارت دراسة في الصناعات الإبداعية إلى أن الثنائيات والثلاثيات في القمة هي أفضل في التعامل مع المسائل الخارجية والاستراتيجية والمسائل الإدارية الداخلية، على الرغم من الصعوبات التي قد تسبب الخلط فيما يتعلق بالمساءلة (ألفاريز وسفيجنوفا 2005).

ولتوضيح فكرة مشاركة القيادة، أشار دينيس وزملاؤه إلى دراسة في هيئة الخدمات الصحية الوطنية بالمملكة المتحدة والتي تم فيها إحداث اختراق في رعاية مرضى السرطان (بوشنان وآخرون 2007) من قبل أربعة أفراد رئيسيين لم يكونوا في علاقة هرمية مع بعضهم البعض. ولكن من نسق جهودهم بمرونة. وسلموا قيادة المبادرة حول الأشخاص الرئيسيين بمرور الوقت في عملية أطلق عليها المؤلفون لقب "لا أحد مسؤول". كان عدم وجود سلطة رسمية يتطلب من الأفراد أن يكونوا متعاونين ومؤثرين بشكل متبادل. كما يجب أن يكونوا قد طلبوا منهم إخضاع غرورهم لاحتياجات المشروع مثلما يفعل موسيقيو الجاز عندما يلعبون معاً. عندما يفوق الالتزام بالمشروع بأكمله الاحتياجات الفردية، يكون التعاون أكثر احتمالاً.

أخيراً... ليست كل القيادة التعددية مريحة؛ حيث يمكن أن تنشأ من الصراع وكذلك التعاون. ويمكن اكتسابها بدلاً من وهبها، ويمكن أن تبرز بدلاً من أن تكون قد بنيت بشكل مسبق. ولكن في عالم يزداد تعقيداً، يكون احتمال أن يكون أي فرد مؤهلاً في جميع جوانب القيادة المطلوبة ضئيلاً للغاية. وكما قال دينيس وزملاؤه: "لا يمكن لأي فرد بمفرده أن يربط بين مصادر النفوذ والخبرة والشرعية اللازمة لنقل نظام اجتماعي معقد إلى الأمام بشكل بناء".

بدأت الدراسة الأخيرة التي تم الاستشهاد بها هنا بدون افتراضات مسبقة أو نظرية لاختبارها ولم تكن ذات طبيعة كمية. إنها ببساطة تهدف لوصف ممارسات القيادة المنتشرة في ست منظمات رئيسية. في عام 2010، نشرت مؤسسة العمل في المملكة المتحدة دراستها التجريبية على أساس الأساليب النوعية (تامكن وآخرون)، تحت عنوان "تجاوز التوقعات: مبادئ القيادة المتميزة"، اعتمد التقرير على 262 مقابلة مع القادة الذين طُلب منهم التفكير في فلسفة قيادتهم ونشاطهم القيادي، وأدت المقابلات إلى ثمانية موضوعات عامة استخدمت بعد ذلك للتمييز بين القيادة الجيدة والقيادة المتميزة (بدلاً من القيادة الجيدة المتناقضة مع القيادة السيئة). كانت استنتاجاتهم الثلاثة كالتالي:

- القادة البارزون يفكرون ويتصرفون بشكل منتظم، وعلى النقيض من القادة الجيدين، فإن القادة البارزين يرون الصورة العامة، وينتقلون بشكل مرن من عنصر إلى عنصر وينضمون إلى تفكيرهم ونشاط المنظمة، ومن الأمور الأساسية في هذا الأمر إدراك شديد للغرض وفهمهم لكيفية ترابط جوانب مختلفة من المنظمات. الغرض يقود بالأداء والقادة المتميزين يفهمون هذا ويرفضون السماح لأي شيء بإعاقة طريقهم، فهم يجمعون بين الإدارة والقيادة في كل شيء سلس.
- القادة البارزون ينظرون إلى العلاقات باعتبارها الطريق إلى الأداء، ويكرسون جزءًا كبيرًا من وقتهم وتركيزهم على الناس ومناخ المنظمة، وبالنسبة للقادة الجيدين، الأفراد هم أحد عناصر الإنجاز بين الكثيرين. وبالنسبة للقادة البارزين، فإن البشر هم المجموعة التي تهمهم حقًا، لذا فهم يستمعون ويراقبون إلى أولئك الذين يتحملون مسؤولية مباشرة عنهم، ولكن أيضًا يلبون احتياجات العملاء والموردين والشركاء والأقران.
- القادة البارزون متواضعون بثقة ذاتية؛ فهم يدركون أنهم لا يمكنهم تحقيق أي من النتائج التي يسعون لتحقيقها بشكل شخصي، لذا فهم بحاجة إلى تحقيقها من خلال تأثيرهم على الناس، يمكنهم فقط الوصول إلى الهدف من خلال اليد التي على الزناد أي الذي بيده اتخاذ القرار.

العديد من الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها حول القيادة من الأدلة تبدو غير بديهية، ولكن ربما لا شيء أكثر من قوة القيادة المتواضعة والمركزة في تناقض مباشر مع موضع الكاريزما في القرن العشرين.

الأفراد: القيادة خارج المنظمات..

الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بالقيادة مكرسة لقيادة المجموعات والمنظمات والدول، ومع ذلك، هناك قيادة يظهرها أفراد استثنائيون سواء داخل أو خارج المنظمة. تعتبر المخبرين أمثلة على الأفراد الاستثنائيين الذين يبدو أنهم عازمون على تقويض المنظمات عندما تكون دوافعهم أكثر ولأداءً من ذلك بكثير.

تصف مارغريت هيفرنان في كتابها الصادر عام 2011 بعنوان "العمى المتعمد" الولاء الشديد التي شهدته تجاه المنظمات التي وصفها المخبرين الذين التقتهم. لم تكن أعمالهم مكرسة للتسبب في الفوضى، ولكن لإثارة المنظمات لتكون كل ما يمكن وما يجب أن تكون، وتصف أعمال العديد من الأفراد في المقالات القصيرة المقنعة: قصص الشجاعة اليومية والتصميم.. يمكن أن تؤدي تصرفات أولئك الذين تظل قضاياهم البارزة في الأخبار إلى الإحباط والارتباك، لأن القضايا تبدو بعيدة كل البعد عن الوضوح. ومع ذلك، هناك أعداد كبيرة من المخبرين الذين تعتبر أعمالهم جديرة بالثناء والشجاعة. إن حديث هيفرنان على منصة TED يستحق المشاهدة ليعزونا جميعاً بالحاجة إلى التحدث بشجاعة عندما نرى أن هناك خطأ ما، الرابط:

https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_the_dangers_of_willful_blindness_language=en .

هذه تعد من ضمن القصص حول القيادة الاستثنائية التي تخلق التغيير.

هناك أيضا قصة كارول جينينغز، كانت كارول معلمة في مدرسة ابتدائية، ولدت في الخمسينات وترعرعت في نوتنغهام في المملكة المتحدة، وكانت الابنة الوحيدة للوالدين المخلصين جويس و والتر. في أحد الأيام، عندما كانت كارول امرأة شابة، كانت تقود سيارتها بينما كانت تستمع إلى راديو السيارة عندما سمعت طبيب الإذاعة يقول إن مرض الزهايمر لا ينتشر في العائلات. كان والتر، والد كارول، واحداً من بين 13 طفلاً، وكان خمسة منهم على الأقل، من بينهم والتر، مصاباً بمرض الزهايمر.

وقبل وقت طويل من انتشار الإنترنت، قررت كارول أن تتصرف، واقتناعاً منها بأنه يجب أن يكون هناك شكل من أشكال مرض الزهايمر الذي كان ينتشر في العائلات، راسلت أكبر عدد من أطباء الأعصاب الذين يمكن أن تجدهم عبر عناوينهم المتاحة، ودعوتهم للقدوم إلى نوتنغهام للتحقيق مع أسرته الممتدة، وقبلت إحدى أطباء الأعصاب في مستشفى سانت ماري في لندن دعوتها ودرست إخوة وولتر وشبكة العائلة الممتدة.

ونتيجة لذلك، اكتشف أن هناك بالفعل نوع من مرض الزهايمر ينتشر في العائلات،

ومنذ ذلك الحين، تم وضع اختبار فحص وراثي لتحديد الجينة المعيبة التي تؤدي إلى تطور المرض. يصور فيلم هوليد "ستل أليس" الوضع اليوم الذي يمكن أن يكون فيه التشخيص محددًا حول هذه الأمور، ويمكن للأطفال معرفة ما إذا كانوا سيصابون بهذا المرض أم لا. وقد سهلت كارول هذه التطورات، التي لم تكن قيادتها مفوضة من قبل أي شخص ولم تكن خلفيتها التعليمية في الطب ولا البحث، كانت قيادتها يقودها الاقتناع بأن شيئًا ما كان خطأ وأنها بحاجة إلى إصلاحه.

يجب أن تكون كارول فخورة بقيادتها ومبادرتها وصلاحياتها في الإقناع والاكتشافات التي حققتها. ومع ذلك، لم يكن تواجدها سبب امتناعها عن الشعور بتلك المشاعر؛ فهي ببساطة لا تستطيع أن تتذكرها لأنها كانت على حق: نوع المرض الذي أصاب والتر أثبت أنه ينتشر في العائلات.

الملخص والخاتمة

- 1- كان هناك تحول في طبيعة القيادة مع تغير المجتمعات. يُنظر إلى هذا الأمر على أنه انتقال السلطة من الهيمنة إلى التفاوض إلى الإلهام والإبداع المشترك، ولم يعد المتابعون مستعدين لأن يكونوا متوافقين، ولكنهم يسعون إلى المشاركة والانخراط.
- 2- تميزت الإدارة والقيادة على عدة أسس. تعامل الإدارة مع التعقيد، والقيادة مع التغيير. وعلى الرغم من التمييز بينهما، إلا أن كلاهما مطلوب عادة وقد يكون التمييز غير مفيد في نهاية المطاف.
- 3- أصبح كلاً من الغرض والرؤية مهمين.. يحتاج القادة مواءمة فرقهم حول وجهة نظر مقنعة للمستقبل والمكانة التي يتطلعون إليها لمنظمتهم.. هذه العوامل تطلق طاقة وديناميكية الأفراد في المنظمة.
- 4- ظهرت القيادة المتعددة الديمقراطية في القرن الحادي والعشرين كأفضل استجابة للتعقيد ونمو اقتصاد المعرفة والتوقعات المتزايدة للعمال القادرين على المشاركة.