

## نيوتيني: البلوغ المبكر

كيف يقوم القادة بتجنيد  
الفئة المناسبة من الأتباع

نورن غاري

ما الذي يحفز التابع أو يلهمه؟ هل هي شخصية القائد الجذابة؟ نعم إنَّها كذلك لدرجة ملحوظة، ولكنَّ فهمنا لهذا المصطلح يحتاج إلى ضبط وفقاً لما قاله وارن ج. بينيس خبير القيادة الشهير. ليست الشخصية الجذابة الحقيقية مجموعة من الطباع الفطرية إلى حدٍّ كبير لكونها «نتاج التفاعل الاجتماعي»، إذ يتشابك التابع والقائد جداً لدرجة «يبدو فيها الدوران متماثلان في الشكل»، وذلك بحسب ملاحظته في المقابلة الأخيرة. بمعنى آخر، إنَّه قد يساعدك شحذ مهارات التبعية على أن تصبح قائداً ناجحاً.

قام بينيس وشريكه في التأليف روبرت ج. توماس بمقابلة 43 من قادة المنظمات المعروفين من أجل كتابيهما الذي يحمل عنوان: «السخفاء وغرباء الأطوار»، حيث إنَّ جميع السخفاء هم من سنِّ 35 أو ما دون، بينما غرباء الأطوار هم من سنِّ 70 وما فوق. كانت إحدى أكثر الرؤى

خداعاً من التي نشأت عن بحثهم تقتضي أن القدرة على تخطي المحن والمواهب لجذب الآخرين بخلق معنى مشترك لا يقلّ مع السنّ. ولكلّ قائد في مجموعة البالغين سن السبعين وما فوق «صفة واحدة لها أهمية كبرى»، إذ يكتبون «نيوتيني» وهو مصطلح ذو علاقة بعلم الحيوان، استخدمه بينيس وتوماس للإشارة إلى «كل الصفات الرائعة التي تربطها بالشباب والفضول والمرح والحماسة والشجاعة والدفء والطاقة».

تكمّن الصفة المميّزة لنيوتيني بطبيعة الأمر في قدرة الناشئ على تجنيد صنف خاص من التابع، وهو شخص بالغ منجذب يقوم بتوفير العناية والتغذية التي يعتمد عليها الناشئ في استمرارية بقائه، ولأنّ المصطلح نيوتيني «يفيد التفاعل بين القادة والأتباع»، يرى بينيس أنه مصطلح «أكثر نفعاً من الشخصية الجذّابة». فالقائد النيوتيني قادر على تجنيد صنف معين من الأتباع، وهو ما يشير إليه روبرت إ. كيلي على أنّه «التابع المثالي» المناقض للشخص المتبع للتقاليد والأعراف. وكما يبيّن في كتابه «سلطة التبعية»، فإنّ التابعين المثاليين يتميّزون بقيمة إضافية يضيفونها إلى العمل البالغ الأهمية بالنسبة لمهمة المنظمة، فهم غالباً ما يفكرون بطرق تكون أكثر نفعاً.

وعلى النقيض، فقد ينجذب المتبعون للتقاليد والأعراف بفاعلية نحو العمل الموكّل إليهم، ولكنهم لا يعرضون الكثير من التفكير المستقل. ووفقاً لتأثرهم بالكثير من الخيارات وبالكثير من الشكّ، بات الجميع مستعدين جداً للتأرجح بين آراء من هم واثقون بذاتهم وبين مشيرين للأحكام الرسمية التي يصدرها القائد صاحب الشخصية الجذّابة.

لذا ما الذي يساعد القائد النيوتيني على تجنيد أصحاب العقول المستقلة الآخذين بالمبادرة لهذا الغرض؟ إنها المهارات ذاتها التي تساعدك على أن تصبح تابعاً مثالياً، إذ يقول بينيس شارحاً وصف سول بيللو للشخصية في روايته «رافيلستين»: «كن «سريع الملاحظة من الدرجة الأولى». إذ تذكر إيلين ج. لانفر طبيبة نفسية في جامعة هارفارد، ومؤلفة كتاب كلاسيكي يحمل عنوان: «الوعي» أن القدرة على إدراك المعنى والفرص والكفاءات الخفية تتطلب «اتجهاً للإجراء». وتبين قائلة: «غالباً ما يقوم الأفراد بزعزعة استقرار عقليتهم باستقرار الظاهرة التي يقومون بمراقبتها».

غالباً ما تصنع القيادة الجذابة متبعي  
التقاليد والأعراف، ولكن القيادة النيوتينية تصنع  
التبعية ذات العقلية المستقلة.

وتواصل لانفر قائلة: «لا يقوم معظمنا بالتبته للتغيير حتى يحلّ تغيير كبير، فإذا قمت بالانضباط فحسب عندما يصبح الوضع مختلفاً اختلافاً ملحوظاً، فستميل إلى رؤية الأمور أكثر سكوناً أو استقراراً مما هي عليه. ولكن عندما تكون يقظاً، فإنك تعي أن الوضع في «ر»، فبدلاً من إعادة المحادثات القديمة في ذهنك، تغدو متحمساً لما هو جديد في الوضع الراهن، ومتحمساً لكيفية احتمال تغيير السياقات.

وتتابع لانفر قائلة: «يعتمد كل شيء على الشك، ومن دونه لا يعير الأفراد انتباههم». ويوحد هذا التسامح للشك القادة النيوتينيين

والأتباع المثاليين. ولا يسبب إقرار القائد الواعي لكيفية احتمال تغيير الأمور في أن يرى الأتباع أن هذه الأمور تتناغم مع الحاضر ومن ثم فهي جديرة بالثقة، كما يمنحهم هذا الإقرار الشجاعة. إذ يرى الأتباع أن استعدادهم لأخذ المبادرة موضع الشك سيكون مرحباً به، ولدى ممارستهم لهذه المبادرة، فهم يقومون بتطوير مهاراتهم القيادية.

---

### قراءات إضافية

Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments  
Shape Leaders by Warren G. Bennis and Robert J. Thomas (2002,  
Harvard Business School Press)

The Power of Followership: How to Create Leaders People Want  
to Follow and Followers Who Lead Themselves by Robert E. Kelley  
(1992, Doubleday Currency)

Mindfulness by Ellen J. Langer (1990, Perseus)

