

الفصل الحادي عشر

# الساحر السلطوي الموثوق به السر السادس للخلايا العصبية



الشكل 1.11 ساحر أوز

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

أنا ساحر أوز العجيب والمهيب.

ساحر أوز الشكل 1.11

المبدأ الأساسي لتولي السلطة. إن أساتذة القيادة بأسلوب الحب القاسي متسلطون تسلط الإرشاد والتعليم، لا تسلط الإملاء والقهر.

لم يمضي وقت طويل على تخرج توم فلاناغان من الكلية واستلام عمله كضابط بحري، التقى توم بالفريق أول بحري هيمان جي.ريكوفر - وهو بمثابة «الأب» لطاقم الغواصة النووية التابعة للبحرية. كان توم من أوائل الـ 25 طالب على دفعته التي تضم ما يقرب من 900 طالب، لذلك حاول القائد ريكوفر تجنيده لتولي المهام الخاصة بالغواصة. كان توم يضع نصب عينيه هدف أن يكون ضابط في البحرية، لذلك رفض المهمة. فرغ القائد ريكوفر سقف التحدي إلى توم من خلال إعطائه فرصة مدفوعة الأجر في البحرية من أجل الحصول على درجة الماجستير في الهندسة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (م أت). وافق توم على الاتفاق وحصل على شهادته، واستلم المهام على متن الغواصة يو إس إس وال (إس إس إن 638) (the USS Whale SSN 638)). أسند قائد الغواصة إلى توم مهام قسم الاتصالات، الذي يتألف من ستة ضباط من رتبة ضباط صف ورئيس ضباط.

وقال توم: «كنت الضابط المسؤول عن قسم الاتصالات، ولكن يجب أن أعترف بأنني كنت حديث عهد في إصدار الأوامر وإدارة القسم» «لقد كنت قادمًا للتو من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وقد مُنحت لي السلطة، ولكن لم أكن أستحق الحصول عليها بعد. كنت أعرف أنني لن أكون جديرًا بهذا المنصب أبدًا إذا لم أتعلم كيفية التواصل مع فريقي والتحدث بلغتهم. ومن حسن الحظي، تكفل قائدي بالأمور الخاصة بي. كما حرص على أن يعرف الفريق أنني الضابط المسؤول الآن».

تعلم الضابط توم كيفية تحويل تفكيره و«هدف القائد» بشكل أفضل إلى توجيهات مفهومة بسهولة من خلال ملاحظة رئيس الضباط، وقائده الخاص، وضباط آخرين على متن القارب. وقد حسّن الضابط توم مهاراته القيادية من خلال إظهار الثقة والتعاطف والقدرة

على الاستماع، وأيضًا عن طريق تعديل أسلوبه في التواصل. ومع مرور الوقت، حصل على المزيد من الثقة والاحترام من فريقه، وتولى في وقت لاحق مسؤولية أكبر قسم على الغواصة يخصص الهندسة. ثم نُقل إلى الغواصة يو إس إس ممفيس (إس إس إن - 691) ولكنه كان يُكنى في نفسه خطط لقضاء سنة أخيرة من التزامه هذا ثم يترك القوات البحرية. بعد فترة قصيرة من الزواج، غيرت سلسلة من الأحداث غير المتوقعة مسار حياته المهنية بالكامل:

كانت الغواصة ممفيس في مرحلة تشييد جديدة، وكنت أعد الأيام لمغادرة البحرية عندما كنا نتلقى رسالة غير سرية. كانوا يبحثون عن متطوع للمساعدة في قيادة برنامج جديد لصواريخ كروز في دولة إيطاليا. كنت أشعر بالملل في العمل لذلك تطوعت، وتم قبولي، ومن ثم كان علي توضيح ذلك إلى عروستي الجديدة.

وافقت زوجة الضابط توم على تطوعه، لذلك حزم حقائبه وسافر إلى نابولي للعمل في مشروع سري يسمى «القرش الخارج عن القانون» (Outlaw Shark).

واستلزم هذا البرنامج إطلاق صواريخ كروز من على غواصة نووية مع استهداف معلومات تُبث من أجهزة استشعار الغواصة عبر الأقمار الصناعية. قضى الضابط توم الأشهر القليلة القادمة على ما سمي في وقت لاحق برنامج صواريخ توماهوك كروز.

ولم يكن إطلاق صواريخ كروز من غواصة أمرًا جديدًا. وكانت البحرية قد جهزت في السابق غواصات بصواريخ نووية نفثة تريينية من طراز Regulus بعد الحرب العالمية الثانية. أطلقت الغواصة يو إس إس تاني (إس إس - 282) وهي أول غواصة من طراز Regulus في عام 1953، وانضم إليها فيما بعد أربع غواصات أخرى. أصبحت هذه الغواصات الخمس أول قوة هجومية نووية في أمريكا وأكملت 40 دورية قبل استبدالها بأسطول غواصات صواريخ باليستية أحدث.

وفي عام 1976، عندما تطوع الضابط توم في العملية المسماة «القرش الخارج عن القانون»، قررت هيئة البحرية دمج العديد من التقنيات الجديدة من مصادر الاستخبارات والأفكار الصناعية ذات «البيانات الضخمة»، والحواسيب متوسطة المدى، ومنصات صواريخ كروز جديدة. وستكون الصواريخ الجديدة أصغر حجمًا وأخف وزنًا وأكثر سرعةً. كما أنها ستطير أيضًا إلى مسافات أبعد، وستكون دقيقة للغاية، تتجاوز نطاق أجهزة استشعار الخاصة بالغواصة. وبحلول عيد الميلاد، كان الضابط توم وزملاؤه في الفريق قد انتهوا من حل الكثير من المشاكل التقنية، لكنهم كانوا قد بدؤوا للتو. وكان الضابط توم قد وعد زوجته بأنه سيكون في المنزل لقضاء العطلات. ثم تلقى مكالمة من قائد فريق الغواصة المحلية (SUBGRU)<sup>8</sup>.

قال الضابط توم: «كانوا يريدون أن يقوم شخص ما بإعطاء ملخصًا عن عملية القرش الخارج عن القانون إلى القائد ستانسفيلد تيرنر، الذي كان يدير الأسطول السادس» (the Sixth Fleet). «كان هناك اثنان فقط منا يستطيعان فعل ذلك، لذا قمنا بعمل قرعة بيننا. تبًا إذا لم أفز في هذه القرعة».

وبدلاً من السفر إلى المنزل لرؤية زوجته، قضى الضابط توم الأيام القليلة المقبلة في إعداد عرضه التقديمي، الذي قدمه في وقت لاحق إلى القائد تيرنر. ثم لحق بزوجه وبعد انتهاء أيام الإجازة عاد إلى نابولي لاستكمال المشروع. مرت ثلاثة أشهر قبل أن يتلقى الضابط توم مكالمة أخرى من قيادة الغواصة الأطلسية (SUBLANT) في مدينة نورفولك، بولاية فيرجينيا.

وقال الضابط توم: «أرادوا مني أن أقدم إحاطة عن العملية إلى مجموعة أخرى من الضباط». وكان «أحد هؤلاء الضباط القائد إسحاق كيد، وهو القائد المسؤول عن أسطول المحيط الأطلسي بأكمله. وبعد مرور شهرين من مغادرة البحرية، تلقيت مكالمة في صباح يوم السبت حتى أعود إلى نورفولك على الفور. ولا داعي لذكره، فإنني لم أكن راضيًا عن هذا الاستدعاء غير المتوقع».

واستذكر الضابط توم تجربته كضابط مبتدئ وفكر في الطريقة التي ساعده بها قائده وآخرين من كبار الضباط في تحسين أسلوب التواصل عنده. وقرر أنه بدلاً من محاولة التباهي وإثارة إعجاب القائد ببراعته الفنية، فإنه عوضاً عن ذلك قام بتبسيط عرضه التقديمي حتى يمكن فهمه بسهولة.

قال الضابط توم: «كانت أحد الدروس التي تعلمتها في العمل على غواصتي الأولى هو كيفية التواصل بشكل جيد». «في بعض الأحيان عندما نتولى السلطة، فإننا لا نشرح للآخرين ما نريد منهم القيام به بشكل جيد، وغالباً ما نفشل في الحفاظ على الرسالة بسيطة وموجزة. كانت رسالتي بسيطة: وهي أن التكنولوجيا كانت على وشك إحداث ثورة في الحرب الحديثة. وفي عام 1977: كنت أنا وفريقي نرسم تصوراً للطائرات بدون طيار وصواريخ كروز لأنها قد تستخدم بعد عشرين أو ثلاثين عاماً في المستقبل».

وقدم الضابط توم إحاطة عن التصور إلى قائد الغواصة الأطلسية (COMSUB-LANT) - وهو على رتبة فريق أول بحري - والذي بدوره قدم تقريراً إلى القائد فريق أول بحري كيد. ثم وصل القائد كيد حتى يستمع للشرح، قضى الضابط توم 25 دقيقة أخرى في شرح هذه الإحاطة الخاصة به. وبعد انتهاء الشرح وقف القائد كيد، وابتسم، وصافح الضابط توم، ثم التفت إلى قائد قوات الغواصة في المحيط الأطلسي (COMSUBLANT) وقال له، «إنها قيد التنفيذ» وبعد مغادرة الضابط كيد، وجه قائد الغواصة الحديث إلى الضابط توم قائلاً: «تهانينا، سوف تقوم باطلاع رئيس الولايات المتحدة على هذا التصور».

اندهش الضابط توم من شدة المفاجأة. وعلم أن القائد ريكوفر كان قد حدد موعداً لتقديم إحاطة عن آخر إمكانيات الغواصات النووية للرئيس الأمريكي جيمي كارتر. وبما أن كارتر كان الرئيس الوحيد في التاريخ الذي قد تأهل على متن غواصات عندما كان ضابطاً بحرياً، فقد كان مهتماً بمعرفة أحدث التقنيات.

وصل كارتر إلى نورفولك، فيرجينيا، للقيام بجولة في سفينة يو إس إس لوس أنجلوس (SSN-688). أقنع القائد كيد القائد ريكوفر بأن يجعل الضابط توم يقدم إحاطة للرئيس أثناء تواجده على متن السفينة. وافق القائد ريكوفر، ولكنه حدد له 15 دقيقة فقط للقيام بذلك.

التقى الضابط توم بالرئيس كارتر في غرفة التحكم وبدأ تقديم إحاطته. وكان كارتر مهتمًا جدًا فأوقف الضابط توم عن الشرح وطلب من زوجته روزالين الاستماع أيضًا إلى العرض التقديمي. عندما انتهت زوجته إلى العرض استكمل الضابط توم الشرح.

وقال الضابط توم: «طرح الرئيس الكثير من الأسئلة حول البرنامج. كان مهتمًا حقًا وسألني كثيرًا عن ما أفكر فيه. لقد أراد حقًا أن يعرف رأيي. وبالنسبة لي، كان ذلك يمثل نموذجًا ممتازًا على القيادة الموثوقة. وهنا كان رئيس الولايات المتحدة يجعل ملازمًا صغيرًا يشعر بالتمكين أثناء طرح أسئلة ذكية حتى يتمكن من الاطلاع بما فيه الكفاية لاتخاذ القرارات اللازمة».

أما بالنسبة لعرض إحاطة الرئيس كارتر، فقد أعطى القائد ريكوفر الأوامر إلى الضابط توم بالتوقف عند تمام الدقيقة 15. وفي تمام الدقيقة 30، رأى الضابط توم القائد ريكوفر يقف على أصابع قدميه خلف الرئيس وروزالين من أجل تنبيهه بانتهاء الوقت المحدد.

كان يشير إليه بأن الوقت قد انتهى. كما كان يبدو أنه غير سعيد. كان القائد ريكوفر معروفًا على نطاق واسع في قطاع البحرية بالكامل بأنه قائد استبدادي. وقد أثبت أسلوبه المسيطر فعاليته في ضمان وجود قوة غواصات نووية آمنة، ولكن هذا الأسلوب أوجد أيضًا مواقف عرضية صعبة في بعض الأحيان مع الضباط المبتدئين.

بذل الضابط توم قصارى جهده لتحقيق التوازن بين مطالب القائدين. وكان يعلم أن الاستخدام الفعال لبرنامج توماهوك يمكن أن ينقذ الأرواح في يوم من الأيام، ومن المهم أن يكون رئيس الولايات المتحدة لديه فهم كامل لقدرات المنظومة. وواصل الضابط توم عرض

الإحاطة لفترة أطول لضمان توصيل أهم المعلومات، ثم قال: «سيدي الرئيس، أعتقد أننا تجاوزنا الوقت المخصص لنا لهذه الإحاطة».

نظر القائد كارتر إلى القائد ريكوفر ثم أوماً برأسه.

وخلال اللقاء المفتوح المنعقد في يوم 9 من شهر أكتوبر عام 1980، لاحظ الرئيس كارتر أنه عندما أصبح رئيساً لم يكن هناك برنامج طويل المدى للصواريخ كروز، والآن أصبح لدى للولايات المتحدة برنامجاً جيداً جداً.

وبعد انقضاء عشر سنوات، وخلال الحرب العراقية الأولى التي وقعت في عام 1990، أطلقت اثنين من الغواصات النووية الهجومية وأبلاً من صواريخ كروز من طراز توماهوك على مراكز الاتصالات والدبابات العراقية ومحطة تصنيع النووي في منطقة الزعفرانية. وقال مسؤول كبير في وزارة الدفاع الأمريكية أن المحطة العراقية كانت «هدفاً مثاليًا لضربة بصواريخ كروز بسبب الحاجة إلى الدقة المتناهية ولأن بغداد تضع هذه المحطة تحت حراسة مشددة». ويقدر الخبراء أن عشرات وربما مئات الأرواح قد تم إنقاذها من خلال وجود القدرة على تنفيذ الضربات الأولية على الأهداف بشكل دقيق من مواقع سرية بعيدة.

وقال الضابط توم: «لم أنس قط العرض الذي قدمت فيه إحاطتي مع الرئيس كارتر». «وفي أقل من ساعة، لاحظت رجلاً يحمل مسؤولية الدنيا كلها على كتفيه. فكان مهتماً حقاً بما كان يقوله ملازم شاب عن تكنولوجيا جديدة هامة. واليوم، كلما اعتقدت أن لدي مسؤولية كبيرة أحملها على عاتقي، أتذكر تلك الإحاطة وهي تساعدني على تحديد مكائتي ووضعها في إطار صحيح.»

وقد ساعدت خبرة الضابط توم ببرنامج توماهوك وإحاطته التي قدمها أمام الرئيس كارتر على تعلم عدة دروس قيمة:

- 1 - منها؛ السيطرة على حياتك المهنية. وإذا كنت تشعر بالملل أو إذا كان عمرك قليل الهمة، فعليك الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك والتطوع في عمل جديد.

2 - في بعض الأحيان في الحياة سوف تشعر أنك أقل الناس حظًا عند اختيارك لأداء مهمة غير سارة. فقد تتلقى مكاملة غير متوقعة في عطلة نهاية الأسبوع من الممكن أن تغير حياتك بالكامل ولا بأس أن تغضب، ولكن بعد ذلك تجاوز هذا الأمر. ففي بعض الأحيان يستلزم فتح أبوابًا جديدةً في الحياة تحمل القليل من المشقة، ولكن هذا الجهد قد يؤدي إلى اجتماع مع رئيس الولايات المتحدة لتغير المسار المهني.

3 - فإن القادة العظماء لا يجبرون أي شخص على تقبل آرائهم أو سلطتهم. وهم يختارون الوقت المناسب من أجل الحصول على مساهمات فريقهم وثقتهم بهم. ويضمنون أن يكون الآخرون في الفريق جزءًا من إيجاد الأفكار واتخاذ القرارات حتى يمكن تحفيزهم على تولي زمام الأمور. كما أنهم يتنازلون عن السلطة عن طريق تفويضها إلى الآخرين وتمكينهم منها.

وقال الضابط توم: «قبل تقديم كل تلك الإحاطات الخاصة برنامج توماهوك، لم يطلب قائد أو ضابط ولو مرة واحدة أن أقوم أولاً بإجراء عملية تجريبية أو عرض تمهيدي. لقد قاموا بتمكيني من السلطة ووثقوا بي»

تقاعد الضابط توم فلاناغان من البحرية بعد قضاء ما يقرب من 25 عامًا في الخدمة. أصبح فيما بعد رئيس قسم المعلومات (س أو) لشركة م س أ (MCI)، وهي أكبر منظم اتصالات في العالم. وكان أيضًا رئيس قسم المعلومات ونائب الرئيس الأول لشركة أمجن (Amgen)، وهي أكبر شركة في العالم في مجال التكنولوجيا الحيوية، وحصل في عام 2008 على تقديرًا كواحد من أفضل عشرة قادة مبدعين في العالم. وفي عام 2010، وقع على الضابط توم الاختيار في أن يتم إدراجه في قائمة لوحة الشرف الخاصة برؤساء قسم المعلومات (CIO Hall of Fame) وأصبح الآن نائب رئيس شركة IBM.

## الحب ستورج (العائلي)

تعتبر تجربة الضابط توم فلانيجان مقدمة للسر السادس للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي لتولي السلطة. إن أسانذة القيادة بأسلوب الحب القاسي فمتسلطون تسلط الإرشاد والتعليم، لا تسلط الإملاء والقهر.

مارس اليونانيون القدماء شكلاً من أشكال الحب يسمى ستورج (storge) ويعني الحب العائلي، وغالبًا ما وجدوا هذا النوع في العلاقة السلطوية بين الآباء والأطفال. يؤكد هذا الشكل من أشكال الحب على مبدأ السلطة. كان القدماء يعتقدون أن تصرفات «الملاحقة الجوية الأبوية» عبارة عن روح الدعابة والحزن. يرى اليونانيون من وجهة نظرهم، أن أحد الوالدين يُقدم إحساسًا عكس الحب عن طريق حماية الطفل من الشعور بالألم أو المجهود. وهذان العنصران الأساسيان للحياة يشحذان المهتم ويعلمان ذريتنا الدروس المؤلمة التي يحتاجونها لمواجهة عالم صعب وقاسي.

وبالنسبة للقادة، قد يُطلب منا في كثير من الأحيان أن نتصرف مثل الوالدين مع أولئك الأشخاص الذين نقودهم بالطريقة التي تُعطي لنا سلطة التوظيف والإقالة والتوجيه. فإن فهم هذا المبدأ العصبي وعلم النفس العصبي المنطقي الذي يعلمنا كيف نستجيب للشخصيات السلطوية سوف يساعدنا على تحسين قدرتنا على وضع الحدود المناسبة بيننا وبين الآخرين، وغرس الثقة، وتقديم «الحب القاسي».

لقد تعلمنا في وقت سابق أن الأطفال الهولنديين هم أسعد أطفال، وقد يكونوا أكثر أطفال متزنين تمامًا على مستوى العالم. قد يعتقد المرء أن هذه الحالة بسبب النظام التي يتصف بها الهولنديين، كونهم أكثر تحررًا، أقل استبدادية وأكثر انضباطًا. يرى البعض في بضعة الحالات أن هذا التصور يعتبر صحيحًا، بينما يعتقد الآخرون أنه ليس صحيحًا في معظمها. وقد تمكن معظم الآباء الهولنديين من القدرة على التوازن الدقيق بين السيطرة الخائفة والإهمال الحميد (عن حسن نية). وهم يشيرون إلى هذه الطريقة على أنها أسلوب سلطوي وليس استبداديًا.

يفهم أفضل القادة الفرق بين هاتين الكلمتين. يستلزم الحكم الاستبدادي الطاعة الكاملة أو الخضوع للسلطة بدلاً من الحرية الفردية التي تُمارس داخل الحدود المناسبة. وتعني الطريقة السلطوية وجود جو من التسلط، يُدعمه عادةً تصرفات توحى بالثقة وتبرزها المعرفة والخبرة. ولكي تكون شخص موثوق به، فإن أفضل القادة يعرفون أيضًا أنه من المهم الحصول على التأييد الحماسي من أفراد فريقك. وينبغي أن يكونوا ملتزمين ومستعدين للقيام بكل ما يلزم لتابعة هدف القائد. وهذا الأمر يتطلب أن تتخلى عن شخصيتك السلطوية.

قد تبدو هذه الجملة الأخيرة غير بديهية، ولكن تذكر أن فرق العمل تعتبر أكثر حماسًا عند تحقيق غاية أعلى وهدف أسمى من مجرد اتباع أمر ما أو الحصول على أموال بشكل غير نزيه أو غير عادل... أو الاستجابة لأوامرك. ومن أجل تطبيق شكل من أشكال حب ستورج في السلطة، فمن المهم توجيه فريقك نحو غاية وهدف أسمى وإيجاد هذا «الشخص السلطوي».

قبل سنوات، في فيلم بعنوان Knute Rockne: (نوت روكني). لعب كل من الأمريكي رونالد ريغان دور لاعب كرة قدم لامع في كلية نوتردام، وكذلك جورج جيب الملقب باسم جيبير. وفي أحد المشاهد، عندما مرض جيبير وكان على فراش موته، طلب من مدربه نوت روكني، أن يقوم بإعطائه وعدًا.

وقال جيبير لروكني أنه عندما كان الفريق يلعب في مباراة صعبة وأوشك الفريق أن يهزم من الفريق الآخر، أنه ينبغي عليه الذهاب للفريق وأن يخبرهم أن يبذلوا قصارى جهدهم ويفوزوا في هذه الجولة فقط من أجل جيبير. أصبح هذا الأسلوب مشهورًا لدرجة أن ريغان استخدمه لاحقًا لمساعدته على الفوز في الانتخابات الرئاسية. وهذا مثال على اعتبار الغاية والهدف الأسمى بمثابة غرض أو شخصية سلطوية موثوق بها تحفز الفريق على «بذل قصارى جهده».

في معظم أفلام الإثارة، عادة ما يستخدم الكتاب المشهورون آلة لحبك الرواية تسمى «ماكجوفين» (MacGuffin). وهو مصطلح اخترعه الفنان ألفريد هيتشكوك لفيلمه The 39 Steps في عام 1935، وهو يعني (الخطوة). إنه الهدف أو الرغبة أو الشيء

الذي يريد معظم الشخصيات استخدامه. على سبيل المثال، في فيلم حرب النجوم الأصلي عام 1977، أراد الجميع الوصول إلى نجم الموت ( محطة فضاء خيالية). وأرادت الإمبراطورية استعادتهم، وأراد المتمردون استعمالهم من أجل اكتشاف نقطة الضعف. وكان الخصم، دارث فيدر، وبطل الرواية، لوك سكاى ووكر، يتصارعون ضد بعضهما البعض ولم يتوقفا عند أي شيء من أجل العثور على خطط «عنصر التحفيز». واستخدم كلاهما هذا الهدف من أجل إثارة السلطة والحصول على تعاون مستمر لا ينضب من جانب الفريق الخاص بكليهما.

ويعد القادة حكماء في اتباع نفس النهج من خلال السعي أولاً للفهم والتواصل بوضوح مع غاية وهدف أسمى يحرران منظمتهم وفرقهم. ويقومون بتسمية هذه الغاية والهدف، وتصورهما، ووضع صورة واضحة لهما، وإيجاد عنصر التحفيز وتحديد رمز له. على سبيل المثال: إنقاذ الأرواح عن طريق تشجيع تدخين السجائر الإلكترونية. يمكن أن يكون ماكجوفين (عنصر التحفيز) هو تحقيق مبيعات لمليون وحدة من جهاز السجائر الإلكترونية الجديدة المصممة لمساعدة المدخنين على الإقلاع عن عادة التدخين. قد نستخدم ملصقاً يظهر فيه شخص مدخن على وشك الموت على جانب من الصورة وعلى الجانب الآخر من الصورة شخص آخر يستخدم فيب صحي وسعيد. ونقوم بوضع عنواناً رئيسياً فوق كلتا الصورتين M SAVED 1 (دقيقة واحدة تنقذ حياة).

والآن، في اجتماعات الشركة يمكننا الاستفادة من «الهدف الموثوق به» المعروف على ملصق عنصر التحفيز لدينا. وبصفتي قائد فريق، يمكننا أن نشير إلى الصورة ونقول: «دعونا نفعل ما يلي حتى نتمكن من تحقيق نجاح كبير لحملةنا القادمة. دعونا نمنح حياة أخرى «من أجل جيبر».

قد يجد بعض القادة أن هذه العبارة مبالغ فيها أو غير منطقية، ولكن تذكر أن أدمغتنا تُثار من المحفزات العاطفية والغريزية أكثر من تلك المحفزات المنطقية، لذلك قد يعتبر هذا النهج غير مجدٍ على الإطلاق.

ويستند الانضباط في هولندا على شكل من أشكال الحب السلطوي أكثر من اعتماده على الطاعة العمياء. يؤمن الهولنديون بتعليم الأطفال كيفية تبني المواقف والسلوكيات المناسبة لهم اجتماعياً. يحترم الأطفال الهولنديين شيوخهم، ولكن لا يخضعون لهم بشكل تلقائي كما يفعلون في فرنسا أو بريطانيا أو آسيا. ومن المتوقع أن يكونوا أشخاصاً تتحلى بالود وروح التعاون مع الأجداد وذلك على سبيل المثال، ولكنهم غير مطالبين بأن يطيعوا أجدادهم طاعة عمياء. إنهم ليسوا عصاة بإرادتهم، بينما يتعلمون التعبير عن آرائهم. ويعتقد الآباء الهولنديون أنه من المهم لأطفالهم أن يدافعوا عن أنفسهم. ويعد تعلم كيفية التعبير عن حجة وجبهة هو مهارة قيمة في الحياة. لا يعتبر هدفه في الحياة أن يكون شخصاً عديم الفائدة.

يحثنا منهج الحب ستورج على وضع أمثلة جيدة للآخرين ليتبعوها. يجب أن نكتسب احترام الآخرين، وألا نطالب به. وعلى نحو مماثل، يسعى الآباء الهولنديون إلى أن يكونوا نموذجاً جيداً لأطفالهم. ويستخدمون تعبيرين شائعين لتوضيح ما يلي: «الأبوة والأمومة هو ممارسة ما تعظ به الآخرين» فالأطفال عموماً يحذون حذو آبائهم، ولكنهم يقلدون أخطائهم بالتأكيد أكثر من مزاياهم».

يتطلب منهج الحب ستورج التواصل الواضح والحازم والمهذب. وقد تعلم الأطفال في معظم البلدان الغربية كيفية الجدل مع والديهم عندما طُلب منهم أن يفعلوا شيئاً ما، مثل إخراج القمامة. وإذا جادلوا كثيراً وبصوت عال، فقد يقوم الآباء في نهاية المطاف بالقبول والاستسلام لآرائهم على مضض. وقد علم الآباء الهولنديون أن كلمة «لا» هي جملة كاملة لها معنى. يوصي خبراء تربية الأطفال بأن نخبرهم أن يفعلوا الشيء بدلاً من سؤالهم. قد يبدو القول «هل من الممكن أن تأخذ القمامة؟» أسلوباً أكثر تأدباً وصواباً. وقد تبدو طريقة أفضل لتعليم الأطفال كيف يكونوا لطفاء ومهذبين، لكنها ليست أفضل نهج للقيادة. أما في هولندا، فإن الآباء لا يسألون الأطفال القيام بفعل الشيء بل يخبرونهم بالقيام به. سيقولون ذلك في

لهجة مؤدبة لكن حازمة، «يرجى إخراج القمامة». يؤدي ذلك إلى منع وجود أي خيارات أو مناقشات. فمن خلال طرح الأسئلة، فإنك تعطي طفلك خيارًا. ماذا لو كانت إجابتهم على السؤال «لا، لن أخرج القمامة»؟ الآن أنت في موقف صعب.

وعلى نحو مماثل، وحتى يتسنى لنا كقادة أن نكون قدوة حسنة، وأن نظهر شكلاً من أشكال الحب ستورج، يجب أن نوجه إليهم الحديث بأدب بدلاً من أن نسالهم باستحياء. ومرة أخرى، لا ينبغي أن نؤدي ذلك بطريقة ديكتاتورية وقاسية، بل باستخدام نبرة صوت مهذبة ولكنها حازمة. وتعد أفضل طريقة للقيام بذلك دون أن تبدو قائد طاغية هي أن تصوغ ما تريده بالطريقة الصحيحة عن طريق الإشارة إلى التوقعات المرجوة فيما يتعلق برؤية الشركة المعلنة، والحاجة إلى مساعدة مرؤوسك من أجل تجاوز مستوى التوقعات. على سبيل المثال، قد تقول إلى مرؤوسك «أنا بحاجة إلى مساعدتكم لإكمال هذا المشروع بحلول يوم الجمعة حتى يتسنى لنا دعم شخص آخر. لذا ما هي المساعدة التي تحتاجها مني أو من الآخرين في الفريق للقيام بذلك؟»

وبهذه الطريقة، «أخبرنا» الشخص بما يجب القيام به ولكن وضعناه في سياق احتياجنا إلى مساعدته حتى لا يخذلنا نحن أو الفريق. ثم طرحنا سؤالاً «كيف يمكننا نحن أو يمكن للآخرين تقديم يد العون لهم؟» وعندما يعبرون عن احتياجاتهم، يمكننا أن نقدم التشجيع لهم عن طريق إخبارهم بأننا نثق بهم ونؤمن بهم وبقدراتهم على تحقيق الهدف المنشود. ويسمى هذا الأسلوب تأثير بجماليون (Pygmalion)، حيث يُعزز مستوى ثقة الموظفين ذوي الأداء المتوسط سابقاً، مما أفضى إلى ارتفاع مستوى الأداء لتحقيق الهدف المحدد اجتماعياً.

وأجرت البحرية الأمريكية وقوات الدفاع الإسرائيلية دراسات قبل سنوات وأكدت صحة تأثير بجماليون. وقرروا أن نسبة ما بين 12 و 17 في المائة من أصحاب الأداء المتوسط اكتسبوا حافزاً قوياً وصل بهم إلى مستوى أعلى عند استخدام هذا النهج. والعكس صحيح أيضاً، وقد أشير إليه باسم تأثير غوليم (Golem effect)، الذي سُمي على اسم كائن مصنوع

من الطين ومُنح الحياة<sup>1</sup> (من خلال رابي لويوي من براغ) في الأساطير اليهودية القديمة. هل تتذكر قصة الكابتن جودي يعقوب عن رئيسها المتعسف الذي جعلها تشعر بالنقص؟ كما تراجع مستوى رغبتها في الأداء.

يقوم الهولنديون بعمل جيد لتجنب تأثير غوليم من خلال تحقيق الانضباط الذي لا يستلزم إجبار الأطفال على الإذعان للإرادة. فإن الأمر لا يتعلق بالتسلط، أو الصراع على السلطة، أو التجسس أو المراقبة المستمرة، أو فرض التهديدات. كما أنه لا يتطلب الصياح أو التحدث بصوت مرتفع أو الإهانة أو الصراخ بغضب. وبدلاً من ذلك، يحصل الآباء الهولنديون على التعاون من خلال تقديم الثناء على السلوك الجيد ووضع حدود ملائمة ولكنها حدود محبة من أجل الحد من السلوكيات غير المقبولة أو الضارة.

إن القادة الذين يمارسون منهج الحب ستورج بطريقة متكافئة، يفهمون أن التوازن هو الحل المناسب. وينبغي إعطاء المرؤوسين قدرًا كافيًا من المسؤولية والاستقلال الذاتي. ولا ينبغي التدقيق في الإشراف عليهم أو التجسس عليهم. وينبغي الوثوق بهم حتى يتصرفوا بحكمة ويؤدوا عملهم بشكل صحيح وفعال. ومع ذلك، عند الوصول إلى نهاية حدود مسؤوليتهم، يعتبر التحلي بصفات الاحترام والسلوكيات الحازمة أمرًا مقبولاً ومطلوباً.

يجب على القادة أن يتواصلوا بشكل واضح عند انتهاء حدود مسؤوليتهم. إنه أمر غير مناسب أن تحاسب شخص على مسؤولية ما في الوقت الذي لا يعرف فيه حتى أن لديه أي مسؤولية. ولا يُسمح بازدواجية المعايير. إذا وضعت حدود لشخص ما، ينبغي أن يلتزم بها الجميع. لا ينبغي السماح للموظف المفضل أن يأتي في كل يوم متأخرًا في حين أن الجميع معرضون للطرد من عملهم إذا فعلوا ذلك. يعني منهج الحب ستورج وضع القدوة المناسبة. وبصفتنا قادة لا ينبغي لنا أن نأتي في كل يوم متأخرين ونتوقع أن يكون موظفونا مواطنين مثاليين.

كما أن التواصل المفتوح في مجالات أخرى مهم أيضاً. وينبغي أن يبقى الموظفون على علم جيد بجميع الجوانب المتعلقة بالشركة، وتطلعاتها، وإنجازاتها، والتسويق، والمنافسة. يجب إخبارهم أيضاً عن كل الأشياء السيئة لأن الكذب وإخفاءك للأمر سوف يقلل من الثقة بينكم ويقلل معدل الأوكسيتوسين في الدم كما يخفض مستوى الإنتاجية. تؤكد الدراسات البحثية الحديثة أن حوالي 40٪ فقط من الموظفين هم الذين يقولون إنهم على علم جيد باستراتيجيات منظماتهم وأسلوبها وأهدافها<sup>2</sup>. إذا كان الموظفون لا يعرفون ما هي أهداف شركتهم، فكيف يمكنهم مواءمة أهدافها مع غايتهم الشخصية؟

فبالنسبة للبعض، يكون الانفتاح عندهم شبيهاً بالضعف أو فقدان السيطرة. يميل هؤلاء الأفراد إلى السيطرة على الآخرين وتدفق المعلومات حتى يشعروا بالأمن والأمان. وقد نخشى أن يؤدي التخلي عن أي سيطرة أو تدفق المعلومات إلى إلحاق الضرر بنا أو بمنظمتنا بطريقة أو بأخرى. فإن هذا هو دماغنا الغريزي الذي يتحدث إلينا. فهي تجلس على كتفنا مثل الشيطان الصغير المزعج وتهمس في آذاننا فمثلاً تقول لنا «لا نقول لهم أي شيء، فإنهم سوف يسربون هذه المعلومات على شبكة الإنترنت ويروعون العملاء»، «أو ربما تقول لنا» من الأفضل مراقبة هذا الرجل عن كثب لأنه لن يقوم بهذه المهمة بشكل جيد بما فيه الكفاية. وبصفة عامة، فإن هذه مخاوف لا أساس لها من الصحة. فإن هذا الشيطان الصغير يكذب علينا. ونحن بحاجة إلى أن نبعد عن أكتافنا ونتخلى عن توقعاتنا غير الواقعية من الكمال. ونحن بحاجة إلى تفويض الآخرين وتمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم على أفضل وجه. وتمثل مهمتنا في أن نشير نحو ملصق عنصر التشويق ونتأكد أن الجميع يسير في نفس الاتجاه. ويمكننا بعد ذلك أن نتخلى عن أوهامنا بالكمال ونثق بأننا إذا ركزنا جميعاً على نفس الهدف الأسمى، حتى لو أخذنا مسارات مختلفة للوصول إلى هناك، فإننا سنصل إلى هدفنا سوياً.

من خلال النظر من منظور علم الأعصاب، فإن منهج الحب ستورج هو أمر منطقي ولذلك فمن الأفضل التعبير عنه بالأرقام والحقائق والشخصيات، والرسوم البيانية، والمخططات،

وغيرها من البيانات التحليلية والمعلومات. يجب أن تتسم تصرفاتنا عند إظهار هذا النوع من الحب بالهدوء، والموثوقية، وكثرة الاطلاع. فإننا عندما نمارس هذا المبدأ بشكل صحيح، يمكننا أن نُثير مستويات مادة السيروتونين وحمض جابا في الدماغ عند أولئك الأشخاص الذين نقودهم، وكلاهما له تأثير مهدئ على الإنسان. وفي حالات الإجهاد الشديد، يريد الرجال الهادئين أن يسيطروا على الأمور، في هذا الوقت ينبغي على القادة أن يشركوا دماغهم المنطقي حتى يتمكنوا من التزام الهدوء والسكينة. وسوف تتبع الفرق بسهولة أكبر القادة الذين يتصرفون بعقلانية والذين أظهروا فهمًا دقيقًا للوضع. كما أنهم قد فكروا في القيام بالعديد من «التغييرات في المواقع» المستقبلية، وسوف يتخذون قرارات حكيمة صائبة.

يعتبر القائد السلطوي قائد حكيم وعقلاني. تثق الفرق في هؤلاء القادة وسوف يتبعون التعليمات ويتغلبون على الخوف من أجل تحقيق «هدف القائد». وسوف يظلون هادئين وواثقين لأن الخلايا العصبية المرآتية الخاصة بهم ستساعدهم على محاكاة موقف، وسلوك، وأفعال قائدهم.

## غياب التدرج الوظيفي

يتولى قيادة فريق البحرية الأمريكية قائد البحرية ويكون على (رتبة 5-0) ويتألف هذا الفريق من ثمانية فصائل تشغيلية تضم كل فصيلة 16 عامل تشغيل. وعادة ما تعمل الفصائل كفرق مكونة من ثمانية أشخاص، أو فرق إطلاق النار التي تتكون من أربعة أشخاص، أو فرق قناصة/ استطلاعية مكونة من شخصين. يقوم العمال بإبلاغ ما يصل من تعليمات إلى ضابط رفيع المستوى أو أي ضابط، ولكن بغض النظر عن رتبة هذا الشخص، فلا يوجد «تدرج». لا أحد يحاول تجاوز مسؤولية أي شخص آخر، وكل شخص مخول للتصرف في إطار سلطته. ويعمل العمال مشغلو الأفرقة جنبًا إلى جنب لإنجاز أهداف المهمة، والتي يتم الإبلاغ عنها بوضوح بوصفها «هدف القائد». سيكون من الأفضل أن تتخلص معظم

المنظمات المدنية من تدرجها الوظيفي. إنهم يحفزون الموظفين على الصعود إلى المدير، ثم القائد، ثم نائب الرئيس.

فإن الألقاب تُثير الأنا عند الأشخاص، والجميع يريد الحصول على رتبة أعلى بالإضافة إلى المزيد من الأجور. ولسوء الحظ، فإن الهيكل الهرمي المتمثل «من أسفل إلى أعلى» أو «من أعلى إلى أسفل» عادة ما لا يكون فعالاً جداً في بيئات اليوم سريعة التطور.

يشير المدربون التنفيذيون في شركة كاستو ماتريكس CUSTOMatrix، وهي شركة استشارية ناجحة في مجال القيادة في مدينة سان دييغو، بولاية كاليفورنيا، إلى أن إحدى المشكلات الأكثر شيوعاً التي تواجه عملائها هي عدم القدرة على التحلي بالمرونة. سيقوم المنافسون بتدميرهم تماماً لأن نظامهم الأساسي يمنع اتخاذ القرارات السريعة والعمل. إذا طُلب من الموظف الحصول على إذن من «رئيس» الذي يحتاج أيضاً الحصول على إذن من «رئيس» آخر، وكلاهما مشغول أو في سفر أو بطيء في العمل، فإن عملية اتخاذ القرارات تستغرق وقتاً طويلاً وتهدر فرصاً أو تزيد من تعرض الشركة للمخاطر.

وقال الدكتور بول زاك: «تتوقع فرق الأداء العالي تحركات بعضها البعض وتستجيب بفعالية دون الحاجة إلى توضيح ما تقوم به. وتدمج هذه الفرق المعلومات الجديدة بمهارة من أجل تحقيق هدف معروف. كما أن الفرق عالية الأداء هي أيضاً فرق إبداعية وتعمل على إيجاد الحلول الجديدة. ولكي تتحقق هذه الغاية، يجب على أعضاء الفريق أن يثقوا في بعضهم البعض.»

تعتبر الفرق المكونة من عدد قليل من الأشخاص هي الأفضل، وهذا هو السبب في أن فرق قوات البحرية تعمل عادة في فرق تتألف من ثمانية أفراد. وتبين الدراسات أن الأداء الفردي ينخفض عندما يزداد عدد أفراد الفرق إلى أكثر من 6 إلى 12 شخصاً، وهذا يعتمد على الأهداف وبيئة العمل<sup>3</sup>.

## هدف القائد

تعلم الملازم السابق في البحرية الأمريكية جيسون بوهر، الذي يشغل الآن منصب الرئيس التنفيذي لشركة نورثويست هاربور سوليوشنز الاستشارية Northwest Harbor Solutions، الكثير عن قيادة الفريق الموثوق به خلال السنوات الـ 23 التي عمل فيها في الفرق. انضم إلى البحرية كببحار متطوع في سن 19 من عمره. وبعد أن تحمل عام من التدريب العسكري الأصعب في العالم، قضى حياته المهنية يخاطر بحياته من أجل إكمال المهام الخطيرة في بلدان العالم الثالث بصفته جزء من فريق النخبة من المحاربين.

وعلى غرار جميع القوات البحرية، غالبًا ما يستخدم الضابط جيسون طريقة «الإحاطة العكسية»، وهي عبارة عن إحاطة مفصلة وخطة المهمة التي تبدأ بتحديد الهدف ثم تعمل عكسيًا أي انطلاقًا من النهاية حتى الوصول إلى البداية. قد تتضمن هذه الخطة نشر القوات من طائرة، أو زودياك، أو غواصة هجومية. تضمن الخطة أن يعرف كل شخص في الفريق أين تبدأ حدود مسؤوليته وأين تنتهي.

وقال جيسون: «من الأهمية بمكان أن يحدد قائد المهمة «هدف القائد» وأن يبلغ ذلك بوضوح إلى كل فرد في الفريق.

ويجب أن يكون هدف القائد مفهومًا بشكل عام حتى يمكن تنفيذه بشكل فعال».

إذا لم تكن قد اكتشفت هذا الهدف حتى الآن، عندما يُفسر في عالم الشركات، فإن «هدف القائد» يشبه رؤية المدير التنفيذي المتحمس، أو هدف الإدارة أو المشروع، أو الهدف الفصلي. يتطلب تقديم هذه الطريقة بشكل صحيح فهم منهج الحب ستورج.

وكما يوضح جيسون، «تفوق فرق القوات البحرية في بيئات عمل بالغة التعقيد وشديدة الخطورة لأننا نضمن وجود فهم مشترك في «هدف القائد» المحدد، وبعد ذلك، نعمل على

تمكين اتخاذ القرارات المناسبة على أدنى مستوى ممكن. كما يمكن لقادة الشركات أن تحفز سرعة حركة العمل والأداء في شركاتهم من خلال موازنة أفرادهم وفرقهم مع المهمة الخاصة بهم بصورة أفضل».

قد يبدو أن جيسون وغيرهم ممن يعملون في وحدات متماسكة، مثل فرق القوات البحرية، لديهم منظور متميز لا يمكن أن يقبله المدبرون التنفيذيون للشركات أو غيرهم ممن يشغلون مناصب قيادية تجارية. ففي بعض الجوانب، قد يكون هذا صحيحًا، ولكن يمكن العثور على أسس مشتركة فيما بينهم من خلال اعتماد واستخدام منهج الحب ستورج.

فإن القادة مثل قادة القوات البحرية يحتاجون إلى طريقة التوجيه بشكل مهذب، بدلاً من طريقة طلب الشيء. وهم بحاجة إلى أن يفعلوا ذلك بعبارات واضحة لا لبس فيها. وعليهم أن يحددوا الغاية، «هدف القائد»، وأن يبلغوا عن وجود مكافآت عند تحقيق النجاح وعقوبات في حالة الفشل. بعد ذلك، فإن القادة بحاجة إلى تمكين وإقالة الأفراد. ولا يعتبر أسلوب الإدارة الدقيقة خيارًا جيدًا. فإنهم بحاجة إلى الثقة في الأفراد، والمراقبة المعتدلة، والتوجيه عند الحاجة بشكل هادئ، وفي بعض الأحيان، لفت الانتباه عند تجاوز الحدود. يجب أن يقدموا لهم نماذج جيدة، وأن يكونوا منصفين ومتوافقين مع كل فرد في الفريق، وأن يفعلوا ذلك انطلاقًا من الحب الحقيقي لكل فرد في الفريق. قد يبدو كل هذا بعيد المنال، ولكن يمكن تحقيقه إذا كان قلبك هادئًا ومغلقًا. وعلى العكس من ذلك، فإذا كان قلبك مفتوحًا ومليئًا بالتعاطف تجاه أولئك الأشخاص الذين تقودهم، وإذا كنت تعرف كل شخص في فريقك حقًا وتهتم به، إذن فإن منهج الحب ستورج ليس ممكنًا فحسب، بل هو أمر لا مفر منه.

## الضابط المسؤول عن كل شيء

قاد جد إريك كازازا، يوجين ب. ويلكينسون وهو رتبة فريق بحري، إحدى الغواصات التي حفزت فرق القوات البحرية إلى العمل. في الواقع، كان أول قائد يقود الغواصة النووية

الأولى في البحرية، يو إس إس نوتيلوس (USS Nautilus (SSN-571 وعمل عن كثب مع الفريق البحري هيمان جي. ريكوفر لاستكشاف الغواصة النووية البحرية.

يؤيد الضابط إريك أن التواصل بشكل صحيح وواضح مع هدف مؤسستك ورؤيتها هو أمر بالغ الأهمية لتحقيق قيادة ممتازة.

وقال إريك: «أن القائد العظيم يساعد فريقه على تصور أين يمكن أن يكون من خلال إعداد صورة بالغة التفصيل عن المستقبل. «وعن طريق مساهمات زملائي في الفريق، أقوم بذلك لشركتنا بأكملها ومن ثم أجعلهم يطبقون ذلك على شيء مماثل في كل مجال من مجالات العمل».

يعتبر إريك الرئيس التنفيذي لشركة FMT، وهي شركة استشارات تكنولوجيا المعلومات في مدينة سان دييغو، بولاية كاليفورنيا، ويعمل بها ما يقرب من 80 موظفًا. وهو عضو أيضًا في مجلس إدارة قرية سانت فنسان دي بول Saint Vincent de Paul Village، التي توفر المأوى والرعاية للمشردين. بدأ إريك حياته المهنية مع شركة أندرسن (Andersen) للاستشارات وأصبح فيما بعد مستشارًا كبيرًا لشركة ديلويت للاستشارات (Deloitte Consulting).

وقال إريك: إنه في سن الثالثة والعشرين من عمره «كنت أدير فرقًا تضم 150 شخصًا أو أكثر». وكان العديد منهم أكبر مني سنًا، وهو ما كان يمثل لي تحديًا كبيرًا في القيادة».

انضم إريك في وقت لاحق إلى شركة أم ن هيلث كير سيرفيس AMN Healthcare Services, Inc، وهي شركة توظيف في مجال الرعاية الصحية ورأس مالها يقدر بقيمة 400 مليون دولار في مدينة ديل مار بولاية كاليفورنيا. ازدهرت شركة AMN تحت إشراف الرئيس التنفيذي سوزان سالكا، على مدى السنوات الـ 11 المقبلة، ليصبح رأس مالها بقيمة 1.3 مليار دولار. خلال ذلك الوقت، أصبحت سوزان واحدة من أكثر المرشدين الذين لم ينسأهم إريك.

قال إريك: «إن سوزان شخصية جذابة وذكية وحازمة». «تتسم بأنها مستمعة جيدة وتعرف كيف تنقل رؤيتها بشكل جيد جداً للفريق، وبعد ذلك لا تتدخل في طريقة عمل الفريق. إنها شخصية سلطوية ولكنها أيضاً علقت أملاً كثيرة على فريقها. إنها تجعلك تشعر بأنك شخص ذو أهمية، وتريد أن تعرف عنك بشكل شخصي، وما هي تطلعاتك، وكل شيء عن عائلتك».

ومن الواضح أن سوزان سالكا تستخدم نهجاً قيادياً سلطوياً بدلاً من الأسلوب الاستبدادي لتوضيح هدف الشركة وغرضها، ومن ثم تسمح لفريقها بتولي المسؤولية. يفهم القادة مثل سوزان وإريك أنه غالباً ما يتطلب الأمر مزيداً من الشجاعة للتمكين أكثر مما يحتاجه عند اتباع منهج الإدارة الدقيقة. إنهم نماذج ممتازة في اتباع منهج الحب ستورج، حيث أنهم يهتمون حقاً بأولئك الأشخاص الذين يقودونهم، ويمكنهم من النجاح، ومن ثم تنحي نفسها جانباً وتثق بهم. فإن أفضل القادة يعرفون كيفية وضع الحدود المناسبة وأسس المحبة فيما بينهم ويخبرونهم بطريقة مهذبة بدلاً من سؤالهم.

قال إريك: «أنا بحاجة إلى إظهار الكثير من الصبر لمساعدة فريقي على التعلم والنمو». «وأنا أيضاً بحاجة إلى أن أكون شخصاً متواضعاً وأن أكون نموذجاً جيدة لهم. وأعتقد أن لقب الرئيس التنفيذي يعني حقاً أنه الرئيس المسؤول عن كل شيء وإنني بحاجة إلى أن أكون على استعداد أن أشمر عن سواعدي وأغسل الأطباق أو أيًا كان الأمر الذي يتطلب إنجاز المهمة».

## سلطة القيادة

كان والد تشارلز ميشيل ضابط مدفعية في الجيش خلال فترة الحرب الباردة. ومثل معظم أبناء الرجال العسكريين، انتقل الضابط تشاك كثيراً من قاعدة عسكرية إلى أخرى لذلك كان من الصعب عليه تكوين علاقات طويلة الأجل. أراد في البداية أن يجذب حذو والده ويستكمل حياته المهنية في الجيش. ومن أجل تحقيق تلك الغاية، انضم إلى برنامج تدريب صغار ضباط

الاحتياط في الجيش أثناء دراسته في المدرسة الثانوية. وخلال مناسبة في «ليلة عمل» داخل مدرسته، وضعت عشرات الشركات والمجندون العسكريون طاولات في صالة الألعاب الرياضية. فأراد الضابط تشاك لفت الأنظار إليه فقام بنقل معظم الطاولات إلى مكان آخر وقضى بعض الوقت على الطاولة الخاصة لضباط الجيش والبحرية وبعد ذلك بالصدفة بدأ يتحدث مع ضابط صف من ضباط خفر السواحل.

وقال الضابط تشاك: «سألته عما إذا كان جهاز خفر السواحل جزءاً من منظومة الجيش أم لا». «فأنا أعترف أنني لم أكن أعرف حتى إذا كان جزء منها أم لا. قال ضابط الصف «بالطبع هي كذلك» وسألته إذا كان لديهم ضباط، ثم أخبرني عن أكاديمية خفر السواحل، التي تشبه إلى حد كبير أكاديمية ويست بوينت».

اختار الضابط تشاك أن يلتحق بجهاز خفر السواحل واستعد للسفر. وبعد سنوات قليلة، في سن 22 من عمره، تخرج وكان من أوائل الطلبة على دفعته. تعلم على متن أول سفينه يعمل عليها درساً قيماً عن القيادة والسلطة.

وقال الضابط تشاك: «كانت سفيتي الأولى زورقاً لخفر السواحل وكانت خارج مدينة سانت بيترسبرغ بولاية فلوريدا. انضم لي ضابطان من دفعتي الدراسية لعام 1985 برتبة ملازم بحري على متن السفينة. كان لدينا طاقم يتكون من 75 فرد، وكانت مهمتنا الرئيسية تنطوي على حظر ترويج المخدرات في منطقة البحر الكاريبي. عندما التقيت الكابتن جيك جاكوبي، كان أشعث ذو لحية رمادية ويتسم بتصرفاته المزعجة، واعتقدت انه يشبه مزيج من شخصيات ارنست همنغواي والقرصان إدوارد تيتش (الذي لقب نفسه باللحية السوداء)» فيما بعد.

ويقوم القائد جاكوبي حالياً بتسليم المفاتيح إلى الضابط تشاك للمرة الأولى بصفته الضابط المسؤول على سطح السفينة (أو أود) (OOD) على منصة القيادة. وقد تلقوا أوامر

باعتلاء متن سفينة مشتبه فيها والتفتيش عن المخدرات. وبشيء من التوتر، أصدر الضابط تشاك أوامره بأن يناوره بالسفينة بحذر وصولاً إلى الموقع ويشن عمليات القوارب الصغيرة. وقد أصبحت أمواج البحر عاتية يبلغ ارتفاعها ستة أقدام وكانت تصطدم بحبل توثيق القارب الصغير بشدة. ومن فوق منصة القيادة، لمح الضابط تشاك القارب الصغير تحته بعشرة أمتار يصطدم ويرتد فوق الأمواج المتلاطمة بينما كان طاقم حملة الضبط يكافح من أجل أن يصعدوا على متن القارب.

وقال الضابط تشاك: «فكر القائد جاكوبي قليلاً، والنفت نحوي وأوصى بإسقاط كابل المرساة لإيقاف حدوث الكثير من الاهتزازات للقارب الصغير ذهاباً وإياباً.» «لقد اتصلت بطاقم السفينة وأخبرتهم أن القبطان قد أمرهم بإسقاط كابل المرساة. لقد امتثلوا للأمر واستقر القارب بالقدر الكافي حيث أتاحوا للطاقم بالصعود على متن القارب حتى نتمكن من إكمال المهمة.»

وفي وقت لاحق، أخذني القائد جاكوبي جانباً، وسألني سؤالاً واحداً: «من هو المسؤول عن هذا السفينة؟ قلت أنه هو الشخص المسؤول. رد علياً قائلاً: «لا أنا لست المسؤول. لقد توليت السلطة الكاملة عندما أصبحت الضابط المسؤول عن سطح السفينة. أنت لم تجرب الطاقم بأنني من يُعطي الأمر. أنت القائد الذي يصدر الأوامر، هل هذا مفهوم؟»

أوماً الضابط تشاك برأسه وتدارك الموقف بشدة. لقد تعلم درساً قيماً في ذلك اليوم لم ينسأه أبداً يجب على القادة تفويض السلطة للآخرين، وعندما يفعلون ذلك، يجب أن تكون لديهم ثقة كاملة بهم. ويجب عليهم أن يتنحوا جانباً وأن يسمحوا لأولئك المخول لهم السلطة باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر. ويمكن للقادة وينبغي عليهم أن يصبحوا مرشدين لأفراد الفريق، وعلى هذا النحو يمكنهم ويجب عليهم أن يقدموا لهم المشورة، مثل «إسقاط كابل المرساة»، ولكن أيضاً عليهم عدم إعطاء أوامر إلى طاقم السفينة الخاص بهم.

والأهم من ذلك، أن الضابط تشاك تعلم أنه عندما تُمنح السلطة، يجب على القائد تولي القيادة بشكل كامل وبكل ثقة.

وقال الضابط تشاك: كل هذا أشبه بعملية ركوب الخيل. بمجرد أن تكون فوق ظهر الخيل، فإنك تكون الشخص المسؤول عن القيادة. فإن الحصان لن يتبع قيادتك إذا شعر بأنك لست الشخص المسيطر على عملية القيادة».

تعلم الضابط تشاك أيضاً درساً قيماً في التواضع. وتذكر بأنه على الرغم من أنه تخرج من أوائل الطلاب على دفعته وكان لديه درجة عالية من المعرفة النظرية، إلا أنه لا يزال ضابطاً مبتدئاً. فإن قراءة كتاب تختلف كثيراً عن العمل في أعالي البحار في المواقف الصعبة التي قد يصاب فيها الناس أو حتى يتعرضون للقتل. تعلم الضابط تشاك أن «كبار السن من رجال البحرية» كان لديهم الكثير من الخبرة في العالم الحقيقي لتقديمها والتي قد تكون بالغة القيمة.

وعندما رُقي الضابط تشاك إلى رتبة أعلى، تذكر كلمات وأعمال قائده في ذلك اليوم. وأشار إلى الطريقة الصحيحة لتفويض السلطة، والتنحي بعيداً، والثقة بهم، وتقديم المشورة. وامتنع الضابط تشاك عن السماح لإحساسه بالخوف من فقدان السيطرة بأن يتسبب له في إدارة ضباطه الصغار بمنهج الإدارة الدقيقة.

واصل القائد جاكوبي توجيه الضابط تشاك وعلمه مجموعة من الدروس القيمة الأخرى التي ساعدته طوال حياته المهنية. تغاضى الضابط تشاك عن كبريائه وأصبح متواضعاً بما فيه الكفاية ليكون قابلاً للتعليم، وأخذ توجيهات القائد جاكوبي بعين الاعتبار. ساعده استعداده وموقفه على الارتقاء في الرتب وتولي مسؤولية منصبه الحالي بصفته نائب القائد - وهو الضابط الثاني في ضباط خفر السواحل.

دون الضابط تشاك وجهات نظره حول القيادة وقدمها بإيجاز في عرض قوي يستخدمه كمرجع للمساعدة في توجيه ضباطه والأفراد المجندين خلال حياتهم المهنية. ويرى أن تطوير

عملية القيادة تتكون من أربعة عناصر منفصلة ولكنها متكاملة، يحتوي كل عنصر منها على ثلاثة مكونات رئيسية. إن المراحل الأربع هي القيادة بين الأقران، والعمليات الميدانية، القيادة أو عمليات المقر، والقيادة العليا التي قد تتطلب تفاعلاً سياسياً. وفي إطار مرحلة القيادة بين الأقران، يصف الضابط تشاك العوامل الثلاثة على أنها عادلة وفوق مستوى الشبهات، وأنها حاسمة، وتساعد على الاحتفاظ بالهدوء تحت الضغط.

أما بالنسبة للمراحل الأكثر تقدماً، فإن العوامل الثلاثة الخاصة بالضابط تشاك هي؛ أن تجيد عملك، تفوض العمل إلى الآخرين دون خوف، المحافظة على وجهة نظر «المنظور بأكمله». لا يرى الضابط تشاك القيادة على أنها إما أسلوب القيادة الموجهة نحو المهام أو الموجهة نحو العلاقات، بل يعتقد أنها تتمثل في أن يكون القائد أكثر موقفية، استناداً على الأشخاص الذين يقودهم والوضع الذي يتعامل معه. كما أنه يشعر أنه من الضروري أن تفهم كل شخص في فريقك وتعرف ما يحفزه ويلهمه لأداء مهامه على الوجه الأمثل. فهو لا يرى السلطة بمثابة رخصة للتخويف أو الإكراه، بل هي مسؤولية عن التعليم والإلهام وقد تكون حقاً نموذجاً يُحتذى به.

وقال الضابط تشاك: «القيادة لم تكن أبداً أكثر أهمية مما هي عليه الآن. «يتطلب تحفيز وتوجيه الأشخاص اليوم أعلى مستوى من المهارة والتفاني والشجاعة.»

## السلطة، والمسؤولية، والمساءلة

نشأ مايك بيترز وترعرع في مزرعة برتقال في فلوريدا. كما كانت عائلته ترفع الماشية ولذلك بدأ مايك قيادة الجرار عندما كان في العاشرة من عمره. وعندما بلغ مايك سن الخامسة عشرة، أُتيحت له الفرصة الأولى للقيادة عندما أعطاه والده مسؤولية طاقم رش شجرة برتقال وهو الذي يتكون من ثلاثة أشخاص.

وقال مايك إن كل فرد في الفريق كان أكبر من عمري مرتين، لذا تعلمت في وقت مبكر كيف أكون مسؤولاً وأيضاً أن أحترم الآخرين الذين لديهم خبرة أكثر مني.»

عمل والده ضابطاً في الحرس الوطني التابع للجيش وأعرب مراراً عن امتنانه لأنه وُلد في بلد حر. فقد شجع مايك وأشقائه الخمسة على الخدمة في الجيش، وجميعهم فعلوا ذلك. وانضم أحد أشقائه إلى القوات البحرية، والتحق ثلاثة أشقاء آخرون إلى القوات الجوية، أما شقيقته اختارت الالتحاق بالجيش. وحصلت في نهاية المطاف على رتبة لواء بنجمتين.

واختار مايك القوات البحرية وتلقى أمر تعيينه في الأكاديمية البحرية للولايات المتحدة في مدينة أنابوليس، بولاية ميريلاند. وعندما تخرج، عيّنه الفريق أول بحري ريكوفر على متن الغواصة النووية التابعة للبحرية. أكمل مايك تدريبه وأدى مهمته على متن غواصة يو إس إس جورج بانكروفت (USS George Bancroft (SSBN-643) (SSBN 643)، وهي غواصة الصواريخ الباليستية «بومير» تابعة للأسطول النووي. وتولى قيادة قسمين هندسيين في البداية ثم تولى فيما بعد مسؤولية قسم الاتصالات. ولأنه كان ملازم ثاني بحري مبتدئ، أراد مايك أن يثبت جدارته بنفسه ويؤهلها كي يعمل قائد غواصة وبذلك يتمكن من الحصول على شارة الدبوس الذهبي «دولفين». وسرعان ما غير العمل في حدود ضيقة في «أنبوب (الغواصة) يبلغ طوله 425 قدم» وجهة نظره بأكملها بخصوص العمل الجماعي.

وقال مايك «إن العمل الجماعي على غواصة أمرًا مهمًا جدًا. «فإن كل شخص لديه نطاق محدد بشكل واضح من المسؤولية والمساءلة والسلطة، ولكن علينا أن نعمل كفريق فعال ومتماسك. وإذا فشلنا في تحقيق ذلك، فإننا نُعرض كل فرد على متن الغواصة للخطر كبير».

وأثناء خدمته على متن الغواصة بانكروفت، تعلم مايك أيضا أن كونه شخصًا سلطويًا يختلف اختلافًا كبيرًا عن كونه شخصًا استبداديًا. وكان العديد من الرجال العسكريين في فرقته، وخاصة «ضباط الصف القدامى من ذوي الخبرة»، لديهم قدرًا كبيرًا من الخبرة والمعرفة أكثر بكثير من مايك. كان يعلم جيدًا أن إجبار فريقه على تقبل نظامه من خلال كونه شخصًا استبداديًا مسيطرًا لن يجدي نفعًا. قد يفعلون ما يأمرهم به ولكن على مضض. كما أن اعتماد نهج

استبدادي قد يخلق أيضًا بيئة من عدم الثقة وعدم الترابط ويمكن أن يبدد روح العمل الجماعي الذي يعد أمرًا مهمًا لنجاة جميع الغواصين.

اكتسب مايك احترام فريقه عن طريق معاملتهم جميعًا على قدم المساواة. وعندما مُنح سلطة تولي منصب «قائد» هذا الفريق، فقد لاحظ أن الضباط الآخرين الذين عاملوا أفراد فريقهم باحترام وثقة، ومكّنوهم من القيام بعملهم، كانوا أكثر الفرق نجاحًا.

كما قال مايك: وبصفتي ضابط القسم، كان بإمكانني أن أعطي فريقتي الأوامر. «وأتبع بعض الضباط الصغار هذا النهج، ولكنه نادرًا ما كان يحقق أي نجاح. وكان الضباط الذين ألهموا الآخرين حتى يتولوا المسؤولية الكاملة ويخضعوا للمساءلة هم الضباط الأكثر نجاحًا. ومن وجهة نظري أن هذا هو كل شيء عن السلطة. عليك أن تقود فريقك بالقدوة وتكسب احترامهم بدلًا من إجبارهم على اتباعك.

كان مايك يعمل لمدة 20 ساعة يوميًا حتى دعاه قائده للمجيء إلى غرفته.

أخبرني قائدي عن أدائي وقال أنني أقوم بعمل رائع ولكنني بهذه الطريقة أقتل نفسي. وأخبرني أنه من المهم أن أستمتع بالعمل الذي أقوم به وأن لا أفكر كثيرًا في العمل التالي وأكد لي أنه لم يكن هدف الحصول على رتبة أو لقب هو المهم، بل كان تحقيق أقصى استفادة من كل وظيفة وأن أكون القائد الذي يجعل الجميع من حوله في حالة أفضل.

لقد أذهلني عندما قال لي هذا لكنه استطاع أن يجعلني أعيد النظر في آرائتي بشأن ما هو مهم. لقد فكرت في كلمات قائدي مرارًا وتكرارًا طوال حياتي المهنية. في الواقع، غالبًا ما أقول لأفراد الفريق أن لا يسعوا وراء الحصول على الألقاب، ولكن يجعلوا وظيفتهم الحالية أفضل عمل لديهم على الإطلاق، وبذلك سوف يتحقق النجاح.

بعد أن قضى خمس سنوات في القوات البحرية، قرر مايك وزوجته نانسي أن ترك العمل في الجيش سيكون الأفضل لعائلتهم. استمر مايك في خدمة بلاده من خلال الانضمام إلى قوات

الاحتياط البحرية وكذلك العمل موظفًا في شركة نيوب ورت نيوز لبناء السفن. وبعد سنوات عديدة، أصبح الرئيس والمدير التنفيذي في شركة هنتنجتون إنجالز للصناعات - وهي شركة فورتشن 500 العامة وأكبر شركة لبناء السفن العسكرية في العالم حيث تبلغ قيمة الإيرادات الخاصة بها 7 مليارات دولارًا وقوامها 37,000 موظفًا.

وقال مايك: «ساعدتني هذه المناقشة مع القائد الخاص بي على فهم أنني بحاجة إلى تحديد ما كنت متحمسًا له، وأن هناك العديد من الطرق التي يمكنني من خلالها تحقيق غايتي وهدفي في الحياة.» يمكن أن يؤثر أي شخص يعمل في شركة هنتنجتون إنجالز على مئات الآلاف من البشر في جميع أنحاء العالم، حيث أننا نبني السفن الرئيسية الخاصة بالقوات البحرية، وحاملات الطائرات، والغواصات، والمدمرات، والسفن الحربية البرمائية. كما أننا مشاركون في مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية وحتى العمل لصالح الجيش في الولايات المتحدة، مكتب بريد الولايات المتحدة، وكذلك النظام القضائي في بلادنا. واليوم، تعد شركة هنتنجتون إنجالز للصناعات أكبر صاحب عمل صناعي في ولاية فرجينيا وفي ولاية ميسيسيبي أيضًا.

«وبفضل أسلوب القيادة الذي أظهره له قائده على الغواصة بانكروفت، تعلم مايك كيف يكون معلمًا موثوقًا بدلاً من أن يكون قائدًا استبداديًا متسلطًا. والآن، عندما يلتقي مع الموظفين في فريقه، يسألهم إلى أي مدى يتماشى العمل في شركة هنتنجتون إنجالز مع أهداف حياتهم.

قال مايك: «عندما يأتي شخص ما إلى مكنتي للحديث عن مساره الوظيفي» فإنني أسألهم أين هم الآن في عملهم وأين يريدون أن يكونوا. فعلى سبيل المثال، إذا كان طموحهم هو أن يكونوا مديرين، أوجه لهم السؤال مدير ماذا؟'. وأحاول أن أقدم لهم النصيحة قائلاً أن اللقب لا يعني شيئاً يُذكر إذا لم تلهمك وظيفتك، فإنها لن تحفزك أبدًا إذا كانت تقودك بعيدًا عن تطلعاتك الحقيقية. فإن اكتساب السلطة لا يحقق لك السعادة بشكل تلقائي.

ينصح مايك فريقه أنه إذا لم يكونوا راضيين ومتحمسين في عملهم الحالي، فإنهم لن يكونوا متحفزين للقيام بعملهم بشكل أفضل. وإذا لم يبذلوا قصارى جهدهم،

سيكون لديهم صعوبة في إقناع أي شخص في السلطة لترقيتهم إلى منصب مدير أو أي وظيفة أخرى يرغبون فيها. ويعتقد مايك أيضًا أنه من الضروري على أولئك القادة الذين في السلطة تهيئة بيئة عمل مناسبة يسهل فيها إعداد الأفراد لتحقيق النجاح وتقديرهم، والاعتراف بهم، وتمكينهم من السلطة.

وقال مايك: «يمكن للقادة إما أن يمهّدوا الطريق للفرق الخاصة بهم إما إلى النجاح أو للفشل. «إن من أفضل الطرق لتحقيق النجاح هي إعداد قادة بدلاً من مديرين؛ وكما يُعلم القادة الناس أن منصب السلطة هو امتياز يُكتسب يمكن تحقيقه من خلال إظهار قدراتك وما تستطيع أن تفعله للعمل لمن هم في مناصب السلطة».

كما ينصح مايك القادة الطموحين بالامتناع عن اعتماد موقف «الشخص الانفرادي» بدلاً من أن يكون جزءاً من فريق العمل. وقد يميل الأفراد ذوي الطموح الشديد إلى «القيام بالأشياء بمفردهم» حتى يتمكنوا من كسب كل الفضل في تحقيق نتيجة ناجحة. والأسوأ من ذلك، أنهم قد يحاولون الحصول على بريق الشهرة عن طريق سرقة هذا الفضل من الآخرين. وقد يؤدي استخدام هذا الأسلوب في بعض الأحيان إلى الحصول على جوائز قصيرة الأجل، ولكنها قلما تضمن الاعتراف بها أو نجاحها على المدى الطويل. وعلاوة على ذلك، قد تؤدي هذه السلوكيات إلى انعدام الثقة والعزلة من جانب زملائه في الفريق، مما قد يؤدي إلى وقوع ضرر لا يمكن تداركه في حياتك المهنية.

وقال مايك: «إننا كقادة بحاجة إلى إيجاد ثقافة وبيئة قائمة على الشمول حيث يمكن للجميع من خلالها بذل قصارى جهدهم وحيث يساهم بثقة الأشخاص أقل تمكيناً». تعلمت بصفتي ضابطاً صغيراً على متن الغواصات في وقت مبكر أن هذه الجوانب؛ السلطة، والمسؤولية، والمساءلة يرتبطوا ارتباطاً وثيقاً. وهناك ثلاث جوانب لنفس المثلث. ولكي تنجح بصفتك قائد للفريق، يجب أن تكون نموذجاً رائعاً في الجوانب الثلاثة».

## استعراض النقاط العشرة للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب ستورج.

- 1 - السر السادس للخلايا العصبية هو: المبدأ الأساسي لتولي السلطة. وإن أساتذة القيادة بأسلوب الحب القاسي فمتسلطون تسلط الإرشاد والتعليم، لا تسلط الإملاء والقهر.
- 2 - هذا المبدأ يستند إلى كلمة ستورج اليونانية، وغالبًا ما تظهر في العلاقة السلطوية بين الآباء والأطفال.
- 3 - يعتبر نوع الحب ستورج أقرب ما يكون إلى نوع «الحب القاسي» الذي يعتبر من الأنواع الصعبة ولكنه ضروري لمساعدة الآخرين على التعلم والنمو.
- 4 - لا ينبغي علينا أثناء ممارسة هذا النوع من الحب أن نفعل للآخرين ما يمكنهم القيام به لأنفسهم.
- 5 - يعتبر هذا المبدأ من الأنواع المنطقية ويتوافق في الغالب مع القشرة المخية المنطقية لدينا، والتي تستجيب بشكل أفضل للكلمات المكتوبة والحقائق والأرقام والبيانات.
- 6 - يجب أن تسعى جاهدًا كي تكون قائدًا موثوقًا به بدلاً من أن تكون قائدًا «ديكتاتورًا» استبداديًا.
- 7 - يحظى القادة الموثوق بهم بالثقة والدعم من الفرق من خلال اكتسابها بدلاً من المطالبة بها.
- 8 - فإن القادة الذين يمارسون هذا المبدأ والشكل اليوناني المرتبط بالحب لديهم الشجاعة للتفويض، والتمكين، والاستغناء، وتقديم المشورة بدلاً من اتباع منهج الإدارة الدقيقة.
- 9 - يقدم الساحر في قصة ساحر أوز العجيب تمثيلًا مجازيًا رائعًا كما يعرض تجسيدًا لهذا المبدأ.
- 10 - ويمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن شخصًا سلطويًا موثوقًا به.

## هناك ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب ستورج.

1 - السياسة العامة: يجب أن يُطلب من القادة التعاون مع أعضاء الفريق لإعداد ثلاثة أهداف رئيسية فقط لكل ثلاثة أشهر تكون واقعية وقابلة للتنفيذ وتؤدي إلى تحقيق غاية الشركة وهدفها بشكل عام. وينبغي بعد ذلك منح الأعضاء السلطة والاستقلال الذاتي لتنفيذ هذه الأهداف.

2 - الإجراءات: وينبغي على القادة عقد اجتماعاً أسبوعياً مع أعضاء الفريق لمراجعة التقدم المحرز نحو كل هدف لضمان أن التحديات ليست سهلة أو صعبة للغاية، ومراجعة التوقعات عن هذا الأسبوع، وتقديم الثناء عند تحقيق أي تقدم. (يوجد في فصل اتخاذ القرار في الخلايا العصبية أمثلة. على ذلك) ويتعين على القادة التأكد من أنهم لا يتبعون منهج الإدارة الدقيقة، بل يجب عليهم مراجعة مقاييس الأداء والتقدم الذي يحرزه أعضاؤهم نحو تحقيق الأهداف.

3 - التمرين: وينبغي تدريب القادة على يد خبراء من داخل المؤسسة أو الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، لكي يكونوا قادة موثوق بهم بثقة، وأن يقوموا بتفويض السلطة للآخرين بصورة مناسبة وفعالة، وأن يستمعوا إلى أفراد الفريق ويتواصلوا معهم بوضوح. قم بزيارة هذا الموقع [www.neuronleaders.com](http://www.neuronleaders.com) لاستخدام هذا التطبيق Neuron Personality Profiler من أجل المساعدة في تعديل أساليب التواصل باستخدام الرسائل المستندة إلى علم الأعصاب.

## أحد تمارين القيادة باستخدام منهج حب ستورج

وللقيام بهذا التمرين، يرجى الإجابة على الأسئلة التالية. من الأفضل كتابة إجاباتك على ورقة.

- هل لدي الشجاعة لتمكين الأفراد والاستغناء عنهم، أو هل أتبع في إدارتي باستمرار منهج الإدارة الدقيقة؟

- هل أخشى من القيادة لأنني أشك في خبرتي أو مهاراتي أو قدراتي أو سلطتي؟
- هل أنا شخص شديد الثقة في نفسي وربما أكون مغرورًا نوعًا ما، أم أنا متواضع بما فيه الكفاية للاستماع إلى فريقتي؟
- هل أنا نموذج لقائد سلطوي موثوق به مثل جون ف. كينيدي أم أنا شخصًا ديكتاتوريًا استبداديًا مثل أدولف هتلر؟
- وهل عندما تُمنح السلطة من الآخرين، تتقدم وتقود أم إنك تخضع لسلطتهم؟
- وهل عندما أكون شخصًا سلطويًا موثوقًا به، هل سأذكر أن أكون هادئًا واثقًا في نفسي وأفكر بأسلوب منطقي؟
- هل أسعى للحصول على تأييد حماسي من فريقتي وتقبل للرؤية، أم أنني أفرض رغبتني على الآخرين؟
- هل أنا شجاع بما فيه الكفاية لقبول ردود الفعل والنقد الصادق، أم أن غروري يجبرني على رفض أو تجاهل آرائهم؟
- ماذا سأفعل بشكل مختلف بعد هذا اليوم من أجل ممارسة منهج الحب ستورج في حياتي العملية والمهنية؟

لقد لعبت دور المؤلف اليوم وكان دورًا ممتعًا!

وتخيلت حيوانات لم يرها البشر من قبل حتى يتوقفوا ويتدبروا الأمر مليًا بدلًا من أن يقشعر وجههم غضبًا.

لقد قلت كلمات لم يسمعها البشر حتى يتوقفوا ويصيبهم الذهول بدلًا من الهروب.

ومارست الحب الذي يُمتع لذا يضحك الرجال مثل الأطفال بدلًا من البكاء.

وربما غدًا لن أقوم بدور المؤلف وسوف تعلمون ذلك

لأنك لن تبصر أي نوع من هذه الحيوانات مثل القطط ذات الثلاثة رؤوس وكذلك  
لن تشاهد الشجيرات التي يُعلق عليها الأجراس.  
أتمنى لو أستطيع أن أَلعب دور المؤلف دائمًا لأرسم البسمة على وجوه الرجال  
الوحيدين في نهاية الأمر.

من كتاب للدكتور جيمس كافانوغ بعنوان:

«There Are Men Too Gentle to Live Among Wolves»