



المقدمة

من هو القائد العرّضي؟

إنك في أحد الأفلام أو في أحد الأحلام. أنت عضو صغير في طاقم رحلة جوية لإحدى شركات الطيران. عمك المعتاد هو تقديم المشروبات وإعطاء تعليمات السلامة. ولكن شيئاً ما قد حدث في غرفة القيادة: ينزل القبطان ومساعدته وقد أصيبا بتسمم غذائي وهما يتقيأن ما في معدتهما في المغاسل.

إن على أحد الناس أن يهبط بالطائرة، وهناك (١٢٠) إنساناً في المركبة -معظمهم من الراهبات وفتيات الكشافة ولاعبى كرة القدم- وكلهم ينظرون إليك أنت.

يخفق قلبك ويدق وكأنه الطبل وأنت تشق طريقك نحو المقصورة الأمامية ثم تجلس أمام مجموعة هائلة من الأزرار والمفاتيح. ومع ذلك فإن موقفك جيد. تقول لنفسك «يمكنني أن أقوم بذلك. يمكنني أن أقوم به. نعم يمكنني...».

بعدها تدخل الطائرة في انقضاء رأسي لولبي.

هنا تستيقظ وقد تملكك شعور بالامتنان والارتياح لأن ذلك لم يكن سوى حلم. فالإحصائيات تقول (بالرغم من كل ما تراه في الأفلام) فإنه لم يتمكن مرافق من مرافقي أي رحلة جوية من الهبوط هبوطاً سائماً وآمناً بطائرة أبداً.

وإنه لجميلٌ أن نرى أن من يرتفع فجأة إلى مواقع المسؤولية ينجح روتينياً. ولكنه لا يفعل اللازم: فمن الصعب الهبوط بالطائرات. وإذا ما أنيطت بك إحدى هذه المسؤوليات كأن تُعطى مقعداً في غرفة قيادة الطائرة، فإن هذا لا يعتبر قيمةً أمام معرفتك بكيفية القيام بالطيران.

إليك مثلاً لا علاقة له بالهبوط اللولبي (الذليلي) لطائرة (جامبو) نفاثة.

كانتَ (فران) أصغر عضو في قسم الضريبة والتمويل لشركة (شل) النفطية في السبعينات عندما سقط رئيس القسم وغاب بسبب نوبة قلبية شديدة. ساد الارتباك والفوضى. ولم يستطع أحد أن يقرر من يجب أن يحلّ محله.

«كنتُ المرأة الوحيدة بين مجموعة من الرجال الخناسير ممن كانوا يقومون بأعمالهم المخصصة لهم منذ القديم». أخبرتَ (النيويورك تايمز) في عدد (٢٠) كانون الثاني (يناير) ٢٠٠٢ ما يلي «قررتُ أن أبتدع خطة ما فاستدعيت الجميع. كانت الصدمة الأولى بالنسبة إلي أنهم جاؤوا جميعاً إلى الاجتماع. بعدها بدؤوا جميعاً يأتون إلي طلباً للمشورة والنصح».

وقبل أن تعرف (فران) أو تدرك الأمر فإنها أصبحت في موقع المسؤولية - بالمصادفة.

«كان أمراً يدعو للبهجة ولكنه وفي نفس الوقت كان أمراً مثيراً للخوف والفرع. لقد قُضمت ونهشتُ شيئاً ما ولكنني لم أكن أدري ما إذا كنت أستطيع ابتلاعه».

وأثناء إحدى عمليات إعادة التنظيم كان عليها أن تسرح ٢٥٪ من القوة العاملة في القسم. وفي إحدى المنشآت كان عليها أن تقول للعاملين علناً إنهم قد يفقدون وظائفهم. «عندما غادرت المنشأة وذهبت إلى حمام المطار تقيأت».

وقد نجحت الأمور مع (فران) نجاحاً حسناً. وبعد ثلاثين عاماً، ها هي ذي الرئيسة والمديرة التنفيذية للمواد الكيميائية ذات الضغط المنخفض في شركة (شل). كانت تتحلى بالذكاء والقسوة الفطريين مما ساعدها على تخطي عشرات الأزمات والتحديات التي واجهتها زعامتها وعيادتها. فالحصيلة بالنسبة إلى الآلاف من القادة العرضيين (قادة المصادفة) تبدو أقل قبولاً.

ويُربتُ على كتف كثير من الناس في جميع أرجاء العالم وفي هذه اللحظة بالذات. إنه يقال لهم إنهم وابتداءً من الآن سيصبحون مسؤولين عن أمر ما - فريق ما، أو مشروع ما أو مكتب ما أو لجنة ما أو وحدة عمل معينة. لقد أمسكتُ بك. أنت المطلوب.

وهذا يحدث. فالرؤساء الموجودون يموتون أو ينتقلون أو يُطردون أو يُنحون جانباً من قبل الغرباء. ويُطلب من أحد المرؤوسين أن يتقدم ويتحمل مخاطر أن يصبح رئيساً. مرحباً بك في القيادة العرضية.

هذا يحدث في كل مكان: في كل مجموعة صُغرت أم كبرت، سواء لخدمة المجتمع على أساس الريح أم عدم الريح في العمل.

والحقيقة هي أن القادة العرضيين (قادة المصادفة) هم في كثير من الأحوال القاعدة في هذه الحقبة من التمزق والتحول من القادة غير العرضيين أو المزودين بماجستير في إدارة الأعمال أو الريفين السذج كما كان الحال في زمن قريب مضى. وهذا هو حال كل عامل يقوم بعملية الانتقال من «القيام بعمل ما» إلى «تسليم المسؤولية».

والفوز بالشارة قد يكون أمراً يثير البهجة - إنه المدخل إلى رضى أكبر، وتطور وظيفي وتنام في الشخصية. ويتلقفها الكثيرون بشغف كشف السمك بالماء. وهي بالنسبة لبعضهم فرصة للكسب ذلك لأن لديهم ناصحاً مخلصاً يرشدهم ويوجههم عبر المصاعب في الأيام الأولى.

إنها بالنسبة لمعظم القادة العرضيين لخبطة وفوضى. إنها تعني:

- تدريباً في حده الأدنى: فمعظم التنظيمات لا تدرّب أحداً على القيادة.
- الصفر في النصح والتعليم: فهناك نقص عالمي في العظماء من الناس ممن تهيئهم طبيعة قلوبهم لأن يبينوا للآخرين كيف يبلغون الكفاءة في العمل.
- دواراً من القنوط أو حوضاً له: فأنت عندما يُشار إليك بالبنا، فتحشر في زاوية لا مخرج منها فاعلم أن ذلك هو الإشارة الأخيرة التي لن تحصل على أخرى بعدها.
- وأن الوقت يضيع: يمكنك أن تتصور أن أمامك مائة يوم أو نحو ذلك لتجميع الأمور قبل أن يفقد منّ يربونك الثقة بك.

لنكن أمناء في هذه النقطة: معظم القادة العرضيين يمرون بأوقات عصبية وقاسية: فكثير منهم يضيِّقون ذرعاً ويبدلون أساليبهم رأساً على عقب، ويحاولون يائسين إخفاء نقاط الضعف الإدارية لديهم، ويبدون بصورة عامة عصبية المزاج وغير مستعدين لمواجهة الدمار في الأوقات العصبية. وأما تكاليف هذا الاهتزاز والضعف فهي ضخمة:

- وقت ضائع أمام الشركة أو المشروع يُترجم إلى فرص ضائعة.
- زملاء مذهولون يتساءلون لماذا لا تخبرهم وببساطة ماذا عليهم أن يفعلوا.
- مستقبل مهني مضطرب بالنسبة إلى القادة الذين عجزوا عن القيادة (وذلك لأنهم حينما يخفقون لا ينزلقون أو ينسلون عائدين إلى مواقعهم السابقة عادةً - فهم قد انتهوا في علاقتهم مع التنظيم وإلى الأبد في الغالب).
- من الصعب الانتقال من مجرد (زيد) أو (عمرو) من الناس إلى (المعلم الكبير) بين عشية وضحاها. ويواجه القادة العرضيون محنةً وتحدياً من مجموعة تحديات متضاربة في ظاهرها:
- كيف تُظهر لمن هم فوقك في المنصب بأنك أهل لهذا التحدي... في نفس الوقت الذي تُظهر فيه لمن هم دونك في المنصب بأن القيادة لم تدخل مزاجك؟
- كيف تُتجز الأهداف الحالية لرؤسائك الذين رُقوك ورفعوك («أيها الكلب الأمين»)... وتوجد في نفس الوقت روح الجرأة المتوفرة عند ذوي روح المغامرة؟

- كيف تملأ العاملين بالأمل بهدف إنجاز الأمور العظام... وأنت تعلم بأن هناك احتمالاً واضحاً بأنك قد تضطر إلى أن تطردهم من العمل يوماً ما؟
- كيف تحافظ على الحالة الراهنة كمدير كفاء... في نفس الوقت الذي تمتلك فيه وجهة نظر مختلفة لطريقة أمثل في العمل؟
- وهكذا يبدو لك وكأنك وحدك. لا تستطيع شيئاً سوى أن تحافظ على مستقبلك المهني. وتكفي حركة خاطئة واحدة كي تكلفك لا مجرد التنحي عن منصبك الجديد بل التخلي عن صحبة الشركة وإلى الأبد. ذلك لأن الأمور تسير على هذا المنوال.
- حسناً. تشجّع. إن الكتاب الذي بين يديك الآن (اللهم إلا إذا كنت تمسك به بقدميك) هو كتاب سهل المتناول خاص بالذين يُحَمَّون في مواقع المسؤولية الفجائية. وسترى أنه لا يتناول في النظريات أو في الاختيارات بعيدة المدى. إنه يدور حول ما يجب أن تفعله الآن. وفي لحظة التحول الباعثة على الخوف. وها نحن نطلق لنوضّح لك:
- كيف تتغلب على صدمة التورط والانحشار في موقف ما .
- وكيف تتصوّر ما عليك أن تمتلكه في هذا التحدي - ما لك وما عليك.
- وكيف تحدّد النجاح وتنجزه.
- وكيف تجعل الآخرين يقفون في صفك، أو لا يقفون ضدك بأي شكل من الأشكال.

- وكيف تتغلب على عيوبك الطبيعية؟
 - وكيف تصبح منظماً، هذا إذا لم تكن منظماً من قبل أبداً؟
 - وكيف تخترق بناظريك النظام القائم والبيّن لتصل إلى ثقافته وعقليته الموجودة ضمنه؟
 - وكيف تدل العاملين على ما هو جوهري ثم تجعلهم يعملون بموجب ذلك؟
 - وكيف تتنفس عندما تكون الثقافة السائدة زخّة وكريهة الرائحة؟
 - وكيف تتجنب أن يدفعك الناس الذين تقودهم إلى حافة الجنون؟
 - وكيف تفعل كل هذه الأمور دون أن تبلي أو تستنفد طاقاتك إلى درجة الإرهاق العصبي؟
- خذ هذا الكتاب على أنه معدّات طوارئ. احتفظ به قريباً منك كما لو كان لباس النجاة، لأن فيه ردوداً على أسئلةٍ يمكن أن تبعث فيك الجنون.
- نحن لا يمكننا أن نضمن لك عشرين سنة من العمر المهنيّ المديد، ولكننا سنبتقيك عائماً (وبعيداً عن الفرق) إلى أن تصل إلى تصوّر ما عليك فعله في وقتٍ لاحق.

