

الفصل الثاني

تأمل في الحقائق القائمة والتوقعات

يعالج هذا الكتاب بشكل رئيسي مسألة القيادة في المؤسسات الرسمية الصغيرة. والمتوسطة، والكبيرة: والوكالات الحكومية والعسكرية، والمؤسسات المهنية، والمدنية، والنقابية، والجمعيات الخيرية، والثقافية والدينية، وهكذا.

وسوف نجد داخل كل هذه التجمعات المنظمة مجموعات وفرقاً، ومجموعات استشارية، وورديات إنتاج، ودوائر، وفروع، ومكاتب، وأقسام فرعية، وفي كل منها تأخذ القيادة مكانها. كما نقابل القيادة في أشكال أخرى من التنظيم، وسوف تدور نقاشاتنا في هذا الكتاب حول مثل هذه التجمعات.

هناك قادة في الفرق الرياضية، وفي أطقم اليخوت وفي نقابات المعلمين. وهنالك متطوعون يقودون فرق الكشف، وآخرون يقومون بتحسينات بيئية وتجميلية في المناطق المجاورة، ونشاطات إنتاجية في العطل الصيفية أو يساعدون في الحملات الانتخابية. فالقادة عناصر فعالة في كل هذه المواقع. وكان على كل شخص تقريباً في وقت ما أن يقرر فيما إذا كان عليه أن يقوم بدور قيادي.

وباختصار، هناك عالم واسع من المؤسسات يؤثر فيك فيخلق منك القائد الذي تكونه، وما الذي تحققه عبر الدور القيادي الذي تمارسه، وكيف سيؤثر دورك كقائد على حياتك وحياة الآخرين.

وتبدل الآراء في مفهوم القيادة فيمكن لها أن تؤثر في وجهات نظرك.

والخطوة الأولى في الإطار الذي يرسمه هذا الكتاب هو أن تنظر إلى العالم الخارجي، لترى فيه القيادة وما تحمله من توقعات. في هذا الفصل، سننظر بشكل خاص، في كيف تغيرت المؤسسات. وبالتالي طبيعة القيادة. استخدم هذا الفصل لتدوين ملاحظاتك الخاصة عن هذه التغيرات وتأثيراتها المحتملة عليك.

كيف تتغير المنظمات

لا نستطيع هذه الأيام أن نعطي تعريفاً واضحاً محدداً للمنظمات والمؤسسات كما كنا نفعل في السابق، لقد أصبح العديد منها منتشراً وجمعياً بحيث لم تعد النماذج الإحصائية القديمة صالحة لها. وقد شبه دوج ميللر (1997) المنظمة «بالجمل»، الذي يتكيف بشكل مستمر مع الجو المحيط به، (ص 119). ويصور بيتر دركر (1995) المنظمات بأنها غير مستقرة بطبيعتها إذ يجب أن تكون مؤهلة للتجديد والتخلي المنهجي عن أي شيء سبق تأسيسه أو جرت عليه العادة أو كان مألوفاً أو مريحاً ثم تجاوزه الزمن. ولا نستطيع في هذا الكتاب أن نورد كل التغيرات الكبرى أو نوجزها إنما سنلقي نظرة على بعض منها.

انتقال التركيز من الهرمية إلى الزبون:

حدث انتقال عام من الصيغ الهرمية إلى تركيز أكبر على الزبون. قبل بضع سنوات، كانوا يرقصون تشارلستون، وما كان جيداً لجنرال موتورز كان جيداً لأمريكا. كان التسلسل التراتبي واحترام المنزلة مفهومان ومقبولان،

باعتبارهما خصائص أساسية لدى المنظمات. كان ذاك الزمن، زمن البراءة، يتسم بفهم عام، للممتلكات، والملكية، وللعاملين وللقادة، وللزبائن. كانت الحدود واضحة وكانت المؤسسات تعتبر أن ما تملكه أو تشرف عليه هو من أعمالها. وكانت الكفاية تعني استمرار الإنتاج والمبيعات على مستوى عال كي تتجاوز نقطة محددة في الخطة: وبقدر ما يرتفع حجم الإنتاج والمبيعات بقدر ما تتحقق أرباح أكبر.

بعد ذلك، حدثت تغيرات كبرى. فقد أصبحت المنتجات أكثر تعقيداً. وقاد التقدم التكنولوجي إلى تبدل مستمر، واتصالات أسرع، وخطوط إنتاج جديدة. وأصبحت أصول المؤسسات ثقافية أكثر منها مادية. وأصبح للزبائن تأثير مباشر على الخطط المستقبلية للمؤسسات.

ونتيجة ذلك، دخلت المؤسسات الآن منافسة عالية جداً، ومحيطاً واعياً لأهمية الجودة، حيث تتربع المرونة والاستجابة لمطالب الزبائن في القمة. أصبح المشترون يتوقعون أشياء أكثر مقابل أموالهم، وأصبحوا مستعدين لقطع المحيطات والصحارى، أو صفحات الانترنت، إن كان ذلك ضرورياً. إنهم يعرفون الآن أن تطور المنتجات والخدمات إنما يجري لصالحهم وكي يلبي حاجاتهم وأصبحت دورة الزمن السريعة مصدراً رئيسياً لميزات المنافسة، كما أصبحت المنتجات الجديدة قصيرة العمر جداً إلى درجة أن النموذج المعدل الجديد يأخذ طريقه إلى السوق قبل نفاذ النموذج القديم. وفي نفس الوقت، توجب على المؤسسات أن تنتج أكثر بمواد أقل، طالما أن المصادر الأولية قد صارت أكثر ندرة.

وقادت هذه التبدلات إلى تبعثر السلطة والخبرة وإلى لامركزية السلطة. ونتيجة لهذا التبعثر، تقوم الشركات المبنية على أساس هرمي، باتخاذ أشكال مختلفة على أمل الوصول إلى هيكلية تخدم الزبون بشكل أفضل.

إلى جانب تبعثر السلطة، فقد تغيرت أيضا إجراءات الاستخدام. ويلاحظ اليوم، أن بعض البنى الهيكلية للأعمال مازالت تلقى المقاومة. وتتصف العديد من علاقات العمل الحديثة أنها مؤقتة ولو إلى حين. ولم يعد من واجب الشركات أن تستخدم في أماكن العمل كل الناس الذين تحتاجهم، إذ يكفي إبقاءهم في منازلهم إنما على مرأى ومسمع منها. فالشراكة، ونقص الموارد، والعمل المرن، والمدراء المؤقتون هي طرق لإبقاء المخاطر ضمن الحدود، ومع ذلك يجب الحفاظ على المسير الهادئ المطلوب للوصول إلى القمة أو مواجهة الظروف الطارئة.

وقد رافق التغيرات في طرق الاستخدام، توجه جديد نحو العمالة والمهن (هانسن 1997). وقد صار واضحا في أماكن العمل التأكيد الأقل على الأعمال والتركيز أكبر على الواجبات والتعيينات. وسوف يستمر ذلك. وعلى الرغم من أنه على العاملين أن ينفذوا مهامهم الحالية إلا أن عليهم أن يخلقوا مهامًا جديدة، كأن كل عامل هو رب عمل. أما موقع العمل فسوف يتبدل.

وسيقود العاملون أعمالهم من منازلهم، من الطائرات ومن غرف الفنادق، ومن أماكن أخرى. وسوف يتحول الناس أكثر فأكثر إلى عمال مؤقتين بعقول الباعة، وليبدلوا مهنهم مرات عديدة، ولأنهم يتطلعون إلى حاجات لهم لم تلبى فإنهم يتطلعون باستمرار إلى التغيير.

«إننا ننتقل إلى مجتمع شبكات العمل أكثر من أن يكون مجتمع العامل» هذا ما كتبه دركر (1997 ص 2).

أما كيف يتم إنجاز ما يجب إنجازه من عمل، ومن هو المكلف بذلك، فسوف يستقران بشكل واسع في أيدي أفراد وليس في البنى المؤسسية التقليدية لصنع القرار.

تبدلات في الأجيال:

كما أخذت التحولات في التوجهات مكانها بين الأجيال. فمنذ عشر أو خمسة عشر سنة، شهدنا تبدلات كبرى في رغبة الناس في احترام السلطات الرسمية. وقد بدأ الانتقال مع جيل ثورة المواليد (أي الجيل المولود ما بين 1946 - 1962 في بريطانيا والولايات المتحدة). ثم دخل مرحلة جديدة مع جيل آخر يطلق عليه عادة اسم الجيل X والمولود بين عامي 1963 و1981

وقد شاهد جيل ثورة المواليد الذي احتل أفراد المراكز التنفيذية، السلطة تتداعى بطرق لم يألّفها أبائهم أبدا. لقد شهدوا فشل حرب فيتنام، واغتيال قادة الأمة (جون كينيدي - روبرت كندي - مارتن لوثر كينج)، وتجريد رئيس البلاد بعد ووترغيت وكوارث بيئية مثل جزيرة ثري آيلاند. لقد بدت السلطة لهذا الجيل عاجزة لا يمكن الاعتماد عليها وغالبا ما تكون خاطئة بشكل واضح. واتسمت السنوات الجامعية لهذا الجيل بالثورة والاحتجاج لم يكن بالامكان تصورهما لدى الجيل الصامت في الخمسينات. وعلى كل حال، فقد عبر جيل ثورة المواليد خلال السنين التي تلت، عن أخلاقية عمل قوية وإخلاص كبير للأشكال التقليدية للسلطة. كما قام الكثير منهم بتقديم احتياجات العمل على حياتهم الشخصية.

لقد سمي الجيل X كذلك بسبب انخفاض معدل المواليد تبعا بالمقارنة مع جيل ثورة المواليد، إن أبناء هذا الجيل هم نتاج أزواج مزدوجي المهن، ومن والدين انتهت زيجتهما بالطلاق في أرقام قياسية. وقد أخذت المراهقة المثالية التي اتصف بها جيل ثورة المواليد مكانها ليحل محلها واقعية أكثر براغماتية ولا مبالية وسمت الجيل X.

مثل جيل ثورة المواليد، يملك الجيل X، إحساسا قويا بالتصميم والرغبة في العمل. ولكن هاتين الصفتين تتوازنان برغبة في إبعاد تأثير العمل على الحياة الخاصة. ومهما كان عملهم قاسيا فإنهم يفكرون بالحدود،

والتوازن، ونوعية الحياة، والعائلة بقدر ما يفكرون بالمؤسسات والمهن.

ماذا تعني التغييرات للقيادة

كانت القيادة في فترة الهيكليات الهرمية، تعني وضع الخطط الواضحة وتنفيذها. وكانت ادوار القيادات الوسيطة هي التأكد من أن الأصول الثابتة تستخدم بشكل صحيح، وأن مستويات ملائمة من المبيعات قد تم الوصول إليها، وأن برامج الآلات كانت كافية، وأن تبقى مهمات العمل عالية. كما أن الرقابة العامة قد تحققت. ولكن بما أن الزمن تغير، فقد تغيرت طبيعة القيادة في جميع المستويات.

ولتأمين احتياجات المرونة والاستجابات السريعة لمطالب الزبون، كان على المؤسسات أولاً أن تتخلى عن مركزية القيادة وتنشئ أدواراً قيادية أكثر فيما بين الأقسام الداخلية، وكذلك نقاط اتصال بالزبائن أكثر، لأنه لا يوجد وقت لتبادل الرسائل جيئة وذهاباً مع إدارة مركزية. وإضافة إلى أن الجالسين في مكاتب الإدارة، قد لا يملكون المعرفة التفصيلية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.

- تتطلب قيادة المؤسسات ثانياً مهارات مختلفة للقيادة. إذ يجب عليهم أن يفهموا المسائل المعقدة التي تحيط بالأنظمة المختلفة. وعليهم أن يعيدوا باستمرار ترتيب آلية العمل وطرق الاتصال، وأنماط الأداء. كما يجب أن يكونوا أقل اهتماماً بممارسة الفوقية في الإدارة، وأكثر اهتماماً بالتعاون لتحقيق منافع الزبون. ويجب أن يطور القادة القابلية لديهم ولدى جهازهم العامل لاكتشاف احتياجات الزبون، وأن يكونوا مجددين، متجاوبين وأن يتعاملوا برضا ومرونة مع الأمور الملتبسة والتغيير.

لقد استعاض عن صيغ إصدار الأوامر والرقابة بعلاقات ليس لأحد فيها السيطرة أو إصدار الأوامر، أو أنها أصبحت متداخلة.

تحولت القيادة أكثر من أي وقت مضى إلى التأثير بدل التسلط. وقد أدى نمو التحالفات وسلاسل القيم إلى تبدل في الحدود، وقد جعل ذلك المديرين أكثر تأثيراً إذا ما ركزوا على حسن العلاقات. كما أن توصيف طبيعة الوظائف وحدودها أصبح أقل وضوحاً، وبالتالي أقل فائدة في حل الخلافات والصراعات.

وأخيراً، تسبب التبدلات في توجهات الأجيال صعوبة كبيرة في تعريف السلطة وتحديد صلاحياتها. يجب أن يتذكر القادة اليوم أن الأجيال الناشئة، ستكون أقل طاعة وولاء للسلطة القديمة من جيل ثورة المواليد.

ولا يتوقع أبناء هذا الجيل أماناً يحققه لهم عمل يمتد من المهد إلى اللحد في ظل ترابية تقليدية. لذلك سيعمل الواحد منهم لصالح ثلاثة إلى خمسة أرباب عمل مختلفين، ومعرضين لفقدان عملهم في مرحلة ما. وسيشعرون أن ولاءهم وإخلاصهم يعود إلى زملائهم في فريق العمل لا إلى المؤسسة.

وإدارة هذا الجيل من قبل شخصٍ يعتبر نفسه «رأس العمل» هو مجرد ردة. ويعتبر كونغر أنه لم يعد دور الزعيم علامة إيجابية للكمال والسلطة. وأصبح هذا المصطلح يرمز اليوم إلى وجود مسافة تفصل حامله عن الآخرين، وإلى خشونة في التعامل غير معقولة، ومضموناً غير جذاب بما يكفي (1997). ويتوجب على القادة أن يجدوا طرقاً جديدة لتنشيط هذا الجيل وتلبية حاجياته، وحاجيات الأجيال التي ستأتي.

توقف هنا لحظة لتراجع هذه التبدلات المؤسسية وتأثيرها على القيادة. فكر بما تراه أنت شخصياً من التحولات التي تجري حولك وتحت ناظريك.

- كيف تعبر هذه التبدلات المؤسساتية عن نفسها في مؤسستك الخاصة وفي المهنة التي تمارسها.
- ماهي التطبيقات التي تركتها هذه التبدلات على القيادة.
- كيف ساعدتك هذه التبدلات في الوقت الراهن كقائد؟
- ما هي التطورات المستقبلية التي تتوقعها؟

توسيع التصورات وصور القيادة:

نتج عن التبدلات المذكورة آنفاً، توافق أقل اليوم حول تعريف القيادة. لذلك يوجد لدينا الآن تعريفات متعددة عنها، تتمثل بالعديد من الطرق. ويكون القادة عادة أشد صرامة في الحفاظ على مناصبهم كما يمكن أن يشير وصف عمل القادة إلى طيف واسع من التوقعات عما سيفعله صاحب ذلك المنصب، أو الأسلوب الذي سيستخدمه في القيادة. هذه التصورات الموسعة للقيادة يمكن أن تكون إما محرصة أو محبطة. والتحدي هو مدى فهمك لتأثيرها على تصوراتك الشخصية ومخيلتك عن القادة والقيادة في الميادين السياسية والعسكرية والروحية أو في الميدان المهني. ومن المهم أن تعرف رؤيتك أنت، لأن هذه التصورات سوف تؤثر على طريقك وتفكيرك وتصرفك في ميادين مختلفة، وربما تتطلب منك اتخاذ القرارات حول منهجك.

سبع تصورات شائعة عن القيادة:

ستجد فيما يلي سبع تصورات شائعة عن القيادة التي قد تواجهها. وهي عادة مزيج من الحقيقة والوهم، والحكايا والتجارب. وحكمة الثقافات الخاصة التي لا تقبل النقاش. ويحمل كل تصور تطبيقاته الخاصة به. ويشير بعضها فقط وبشكل رئيسي إلى من يصبح قائدا وكيف؟ بينما تتضمن أخرى

معالجة أوسع للكيفية التي يجب أن يقود بها القائد. فكر وأنت تقرأ هذه التصورات في كيفية تأثيرها على إحساسك بذاتك كقائد والطرق التي تعبر فيها عن ذلك الدور.

1 - **التصور الجيني:** تقول هذه الفكرة أن بعض الناس يولدون ومعهم موهبة القيادة، بينما لا يتمتع الآخرون بهذا الامتياز. وهناك أناس معينون فقط قادرون على تعلم فن القيادة بشكل فعال. إنهم قادة بالفطرة. وإذا كنت لا تملك هذه الموهبة الفطرية، فليس هناك من شيء يمكنك أن تفعله في هذا الميدان.

2 - **التصور التعليمي:** إذا درست القيادة بعناية، وطبقت ما تتعلمه، تستطيع أن تصبح قائداً مؤثراً وفاعلاً، بغض النظر عن كون. وتتناقض هذه النظرية في معنى ما، مع النظرية الجينية. والإيمان بنظرية التعلم أمر شائع في الميدان العسكري، وبين العاملين على تنمية المهارات القيادية المهنية.

3 - **التصور البطولي:** إن القادة الجيدين فقط هم الذين يقومون بأعمال خيرية وحكيمة وشجاعة لا نستطيعها نحن. إنها كتلك الأدوار السينمائية البطولية التي نشاهدها في أفلام جون واين، وجاري كوبر، وجيمي ستوارت. فالقادة هم أولئك الأشخاص الذين ينقذوننا من المتاعب والمصاعب.

4 - **تصور إما المراكز العليا والا فلا:** إنه التصور الذي يعتقد أن القيادة لا توجد إلا في المراكز العليا أو بالقرب منها. ففيما عدا هؤلاء المتربعين على هذه المراكز، يصبح كل الباقيين «مجرد منفذين للأوامر». إذا لم تكن أنت الرئيس، فأنت لا شيء، وإذا كنت الرئيس فأنت كل شيء يتمنى الآخرون أن يكونونه.

5 - **تصور العقد الاجتماعي:** عندما يحين وقتك المناسب لتصبح قائداً، فسوف يطلب منك تسلم دورك القيادي. وعندما يطلب إليك ذلك

عليك أن تقبل وأن تكون ممتناً لذلك. وعلى كل حال. لا يوجه هذا الطلب لأي كان. وتخلق العقود الاجتماعية التوقعات فيمن يمكن أن يطلب إليه تسلم مهماته. والافتراضات في عقودنا الاجتماعية إنما هي نتائج للتأثيرات القوية للحياة العائلية المبكرة والثقافات المحيطة بنا. ويجب أن لا نقلل من أهمية هذه العوامل المحيطة بنا على الرغم من صعوبة التعرف عليها وتحديدها.

6 - **تصور المنصب:** إذا كنت تقوم بعملك، ولديك لقب وظيفي، فأنت قائد. هذا الاتجاه هو تقليدي في البيروقراطيات والمؤسسات ذات الهيكلية العالية. ويتمتع هذا التصور ببعض التماسك والصحة، حتى في أكثر الأنظمة الواقعية. فإذا كان لقبك الوظيفي يتضمن عبارات مثل: مدير ال... أو رئيس ال... فإن مزايا القيادة قد تحققت.

7 - **تصور الدعوة:** وعلى الرغم من أنه لا ضرورة لأن تكون تجربة دينية، قد تشكل «دعوة» امرئ كي يقود، موقفاً آسراً وملزماً له. وهي نداء يتضمن إحساساً عميقاً بالرسالة، بالهدف الخاص، بالشيء الذي لا يمكن تجنبه أو التخلي عنه. يمكن لهذا النداء أن يكون قوياً إلى درجة لا يملك معه المرء إلا القليل من السيطرة على النفس. وليس من الضروري أن يكون هذا النداء عقلياً، إنما هو أمر شخصي وإلى أبعد حد. وليس على الآخرين أن يحكموا فيما إذا كانت الدعوة الموجهة لشخص ما هي دعوة صحيحة وملائمة، بل عليهم أن يتقبلوا حقيقة أن بعض الناس يملكون هذا النوع من البصيرة، وبالتالي يعملون وفقها. وبشكل مساوٍ قد يكون لغياب هذا الصوت الداخلي نفس القوة من الإلزام. وفي مثل هذه الحالة يمكن للمرء أن يتكلم كما تكلم الجنرال كولن باول عام 1995: «لا أجد أن هناك نداء يدعوني للعمل السياسي، ولكنني أريد أن أبقى هذا الخيار مفتوحاً». (ستاكس 1995 ص 22).

من المفيد أن نكتشف أبعاد وجوانب كل هذه التصورات، إذ يمكن لهذا الاكتشاف أن يقود المرء إلى أماكن غير متوقعة. تأمل بشكل خاص التصور الأخير... تصور الدعوة والنداء.

كان بول وست (وهو اسم مستعار)، ولسنيين عديدة يشعر بنداء في داخله لتقديم العون للآخرين، ومساعدتهم على تحقيق نوع من الوفاق فيما بينهم، ومساعدتهم ليكتشفوا إمكانياتهم كأفراد، وإمكانياتهم عندما يتوحدون داخل المجتمع. وما لم يكن يعرفه هو الطريقة التي يستطيع بها أن يجعل ذلك ممكناً. كانت مهنته الأولى المبكرة في المبيعات مخيبة للآمال رغم أنها كانت تلبي نفقات معيشته، وكانت منتجاته خالية من أي غش، وأسعارها عادلة بالنسبة إلى تكاليفها، ولكنها لم تكن تمس وتقترب من حياة الآخرين. لذلك تخلى عن أعمال البيع وأصبح قسيساً وتفرغ للوعظ.

لم يلبي عمله كقس ما كان يتطلع إليه، فقد بدا له وعظياً إلى حد بعيد، ومليئاً بالطقوس والشعائر، مع قليل من الإنسانية والروحانية. لذلك قبل عرضاً، من مؤسسة غير ربحية، كانت تحتاج إلى مدير، للإشراف على وحدة فنية تقدم الخبرات للتطوير والتنمية للناس في البلاد كلها.

ونجح بول في عمله الجديد، وقد أحبه العاملون معه، وكانت تجربته في الوعظ وقدراته في تقديم المشورة مفيدة له في عمله الجديد. وللحظة، بدا العالم له على ما يرام. ثم وجد بول أن هذا الدور القيادي قد تحول إلى عمل إداري أكثر منه تقديم خدمات للآخرين. وهكذا وفي لحظة كان يمارس فيها ذروة التأثير في نشاطه المؤسسي، قرر أن يتنحى عن عمله في إدارة القسم المنوط به إدارته، ليتحول إلى ناشط فردي داخل المؤسسة. وقد وجد أنه باستطاعته أن يخدم قيمه التي كان يشعر بها بعمق بوضوح أكثر، عندما ينجز عملاً إثر عمل، أكثر من الوقت الذي كان يبيع فيه منتجاته أو يدير برامج كان يستقبلها الكثيرون. لقد وجد أنه من الأنسب أن يطور علاقاته مع

عدد أقل من الزبائن يختارهم بنفسه، من أداء عمل سطحي مع العديد من المنظمات المختلفة.

والآن، على الأقل، يبدو العالم لبول على ما يرام. ونعتقد أنه سيبقى كذلك بالنسبة له. لقد عثر في النهاية على درب مريح وفعال جداً يسير فيه قائداً من نوع القائد الذي أراده لنفسه.

لا تقول التصورات المختلفة عن القيادة، التي أوردناها سابقاً كل شيء عن القيادة، ولا يجب الادعاء أنها تشمل فيما تشمل، تصورك أنت ورؤيتك عنها، إذ لا شك أنهما مزيج من أفكار عديدة، وأحاسيس مختلفة ونظريات متعددة. ويمكن أن يعود جزء من تصورك إلى نداء داخلي، وجزء آخر، إلى انخراطك في دور ما، ونجاحك فيه وأداؤك الحسن تماماً.

لقد أغنينا وجهات نظرنا وتصوراتنا حول القيادة بخبراتنا التي اكتسبناها من تجارب الفشل والنجاح، والربح والخسارة، والخطأ والصواب. كل هذه العوامل ساهمت في تأكيد التصور أو تعديله. وعلى كل حال، فقد سعينا غالباً لتجنب الإفراط في التعميم.

نتائج التصورات المختلفة

وتحمل التصورات المختلفة عن القيادة مضامين خيارك الشخصي وما هو متوقع منك كقائد. وفي كلا الميدانين من الأفضل لك أن تكون متنبهاً لتصورك الشخصي.

مضامين الخيار الشخصي: كما رأينا سابقاً فإن اختيار التصور المناسب والاحاطة بجوهره وأبعاده أمر هام: وكما تمليه عليك فكرة أو تصور ما، ستبدو لك بعض السبل وبعض الخيارات مرغوبة وذات هدف، بينما لا تبدو سبل أخرى كذلك. فأفكارك تحكم ما تعتقده ممكناً، وما تحاول أن تفعله لنفسك وللآخرين. إنها تخبرك ما هو الثابت وما هو المتحول، وتسمح لك أن توظف طاقاتك في اتجاه معين وتحجبها عن اتجاه آخر.

وبطرق متعددة، تقوم التصورات بمهمة مصافي الإدراك: وكي نستطيع أن نتعامل مع ذلك القصف اليومي الغزير من المعلومات والانفعالات، والضجيج، والحوادث، والرسائل الالكترونية والهواتف، وكل أنواع الهجوم الأخرى، فإننا نوجه المعلومات نحو العديد من القنوات، ونصفيها ونبعد عن الشاشة ما هو بعيد عن الموضوع. وإن لم نفعل ذلك، فقد يؤدي بنا الأمر إلى الجنون.

إنما غالباً ما تضللنا أدوات التصفية والشاشات، وتعمينا عن الحقيقة أو تحرفها، وتضيق بالتالي من ادراكاتنا. وعندما لا نكون واعين لها بشكل خاص، فإنها تقود إلى الاستنتاجات الاوتوماتيكية والانعكاسية أكثر منها المدروسة بعناية. وعلى الرغم من أن رؤيتك قد تكون كامنة تحت السطح فإنها تبقى مع ذلك فعالة. وهنا يكمن الخطر. فالمشكلات مع الأنماط العقلية لا تكمن في كون هذه الأنماط صحيحة أو خاطئة - فالتعريف يشير أن كل الأنماط إنما هي تبسيطات، فالمشاكل تبرز عندما تكون الأنماط مختلفة تحت مستوى وعينا. (سينج 1990).

التمييز بين توقعات القادة: ونتيجة أخرى لتنقية التصورات المطروحة عن القيادة هي أن للمؤسسات في أيامنا الحاضرة توقعات مختلفة عن الأشخاص الذين يقودون. بعض هذه المؤسسات مازالت تعمل وفق مقولة أن الموقع الأعلى هو القيادة، بينما تكافئ مؤسسات أخرى الأفراد لاتباعهم العقد الاجتماعي. ولا بد من التنقيب بين السطور قليلا كي تعرف أي تصور أو مجموعة تصورات تسود مؤسسة ما. وتمتلك القواعد مجموعة واسعة من الأفكار حول ما يجب أن يفعله القائد، وما يجب أن يكون عليه هو نفسه. وهذا صحيح بشكل خاص، بسبب تبدل المواقف من السلطة ومن الولاء للمؤسسات الذي شهدته العقود الأخيرة.

أهمية أن تعرف أنت تصورك الشخصي: إن الاختلاف الكبير الذي

وجدناه بين المديرين الذين يشعرون بالاطمئنان تجاه سلوكهم كقادة وأولئك الذين يعانون من المتاعب، هو أن الصنف الأول استطاع أن يربط بين التصورات وبين الأفكار المرتبطة بمفهوم القيادة الذي يقودهم في أوقات العسر واليسر والذي يستطيع أن يوجد تكاملاً بين الحياة المهنية والحياة العائلية والنشاط الاجتماعي. ويعيش أفراد هذا الصنف وضعاً أفضل لأنهم يعون تصوراتهم الخاصة عن القيادة وبالتالي يستطيعون معرفة إلى أي مدى نجحوا في أداء أدوارهم القيادية في منظماتهم وليتخذوا بالتالي القرارات المناسبة للعمل ولحياتهم المهنية.

وجهة النظر الشخصية:

نود هنا أن نضيف إلى التصورات السبعة التي ذكرناها آنفاً، تصوراً إضافياً سنطلق عليه اسم التصور الشخصي للقيادة. ويستند هذا التصور إلى فكرة تقول أن الطريقة التي يفكر بها المرء رجلاً كان أم امرأة حول مفهوم القيادة، تعتمد على رؤيته الشخصية لما يريد أن يفعله وينجزه في الحياة. ونحن نفترض كي يصوغ الفرد هذا التصور أن يكون قد أجاب على عدد من الأسئلة حول علاقة القيادة بحياته أو حياتها:

- من أنا؟
- ماذا أريد أن أكون
- كيف سيساعدني كوني قائداً أن أصبح ما أريد أن أكون؟
- كيف أستطيع استخدام المؤسسة التي أنتسب إليها لتحقيق هذه الرغبة؟

هذا هو الأسلوب الذي وجدناه أكثر فائدة لمساعدة الناس في اتخاذ القرار الفعال. إنه أيضاً نمط سيخدمك جيداً، وأنت تتعامل مع الفصول التالية.

عليك أن تؤمن أن تصوراتك عن القيادة ليست منقوشة على الحجر. وستحتاج عند كل مرحلة من مراحل الطريق، أن تطرح على نفسك الأسئلة، وتعيد تشكيل هذه المفاهيم على ضوء ما تتعلمه من جديد. ونحن نرى أنه بقدر ما يكون تصورك شاملاً، بقدر ما يؤدي إلى تكامل أفضل بين شخصك وحياتك المهنية.

. عد إلى الخلف قليلاً وتأمل مجدداً التصورات المختلفة التي أوردناها عن القيادة. اقتطع بعضاً من وقتك للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو التصور - أو التصورات - الذي تجده جذاباً؟
- ما هو التصور الذي تراه غير مناسب لك؟
- هل كنت واعياً لتصوراتك الخاصة عن القيادة؟
- ما هي التصورات المفضلة لدى المنظمة التي تعمل بها؟
- ما هو حجم التقارب أو التماثل بين تصورك الخاص والتصور أو التصورات السائدة في منظمتك، أو التي يؤمن بها أشخاص توليت قيادتهم حديثاً؟

تكاليف القيادة:

وبقدر ما اتسعت رقعة التصورات، والأفكار، والاختلافات في تعريف القيادة، كذلك اتسعت توقعات القادة واتسع معها الغموض، حول ما هي الطريقة الأفضل للقيادة في موقف معين. أما المطالب التي يطرحها المقادون أكبر من ذلك بكثير، وكما لاحظنا سابقاً في هذا الفصل، فإن المضمون يتبدل باستمرار. ونتيجة لذلك، نجد أن القادة أصبحوا أكثر صراحة في الحديث عن الأعباء والتكاليف كحقائق واقعية تتصل بالقيادة. وأخذ القادة يتساءلون إن كانوا يرغبون دفع التكاليف، وتحمل الأعباء.

وفهم حجم التكاليف هام لفهم أفضل للمضمون الذي تقود بموجبه الآن، أو ستقود في المستقبل. ولحسن الحظ، هناك الكثير من المعلومات التي تساعدك على ذلك. وعندما أجرينا مقابلات مع المديرين لتحضير مادة هذا الكتاب، وجدناهم غالباً ما يتعثرون عند الإجابة على سؤالنا: «هل فكرت بالقيادة بشكل مقصود؟». ولكنهم لم يترددوا أبداً في الإجابة على أسئلة حول تكاليف القيادة والتضحيات المرتبطة بها، والصعوبات التي ترافقها. وغالباً ما تحدث المديرين عن «مستويات من الكآبة»، عن «الانفعالات الشديدة» أو «متاعب معالجة مشاكل العاملين». وجأر بعضهم بالشكوى من فقدانهم لحريتهم. كانت هذه التكاليف بشكل خاص مؤلمة، وكان المديرين الذين قمنا بمقابلتهم واضحين جداً في الحديث عنها. ولكن أحدهم قال: «إذا ارتديت العباءة، عليك دفع الثمن».

ونورد في السطور التالية بعض نماذج التكاليف التي ذكرها المدراء الذين قابلناهم. بالطبع ذكر بعضهم أنه مقابل التكاليف، هناك بعض الأرباح التي تتحقق بشكل من الأشكال.

الرصد: أو ظاهرة «حوض السمك الزجاجي». كل العيون تراقبك وتتابعك: مع من يمضي وقته؟ من هم الذين تضمهم اجتماعاتها؟ لماذا تناولت غداءها مع «س» من الناس، هل سمعت ما فعله مع «ع»؟ هل رأيت ماذا ترتدي اليوم؟ لقد عاد وتشاجر مع زوجته ولذلك تراه اليوم معكر المزاج. وقد علق أحد المديرين على ذلك بقوله:

«عندما أتجول في المبنى حيث يعمل معي تسعون شخصاً، أشعر أن الجميع يراقبونني كل الوقت. لذلك أحاول التأكد أن لا يسبب ما يروه من سلوكي أي مشكلة لي، لو لاحظت نفس السلوك منهم. ويبدو الأمر لي وكأنك تسير على حبل مشدود. وتتساءل أحياناً إذا كان صواباً أن تدع شعرك يطول قليلاً. وأن تتصرف على سجيكت دون تكلف، أو أن تشك في أن تصرفك ليس التصرف الذي نحبه

من قادتنا. ويلتزم القادة أحياناً بأنماط سلوك أسمى من الآخرين، وهذا أمر شاق جداً»

الواجبات العامة: هناك خطب عليك إلقاؤها، ومقابلات تجريها. وهناك دعوات للعشاء، وحفلات كوكتيل، وحفلات استقبال، ونشاطات لتنمية أموال المؤسسة، ويجب الترحيب بزيارة الأشخاص الهامين لمؤسستك. وبقدر ما ترتفع مكانة الشخص في مؤسسته، بقدر ما تزداد مسؤوليات العلاقات العامة. إنها مسؤوليات هامة، ويترتب على التنصل منها نتائج وتبعات.

العزلة والانفصال: يتوقف القائد عن أن يصبح اليوم جزءاً من «الشلة». فمجموعة الأصدقاء القدامى تختفي، لتحل محلها مجموعة أقران جدد مع الهبات جديدة. ولا يعني هذا الأمر أن القائد معزول اجتماعياً، إنما الذي يفقده هي تلك العلاقات الطويلة الدافئة والمريحة والبعيدة عن التكلف والتي سيجد صعوبة في استبدالها بعلاقات مماثلة. ومع ذلك فقد ينشأ شعور «بالوحدة» في بعض المراكز القيادية.

العناية بالآخرين والضغط العاطفي: يتوجب على القادة أن يهتموا بالآخرين. وهم بهذا يلعبون أدواراً أبوية أو مرجعية أو دينية، وهذا ما يتطلب وقتاً وجهداً، ولا يبحث القادة عن هذه الأدوار عادة ولكنها تفرض عليهم من العاملين معهم. عليك مقابلة عدد كبير من الناس، تستمع إليهم لتحل مشكلاتهم، وفي بعض الأحيان تجدهم جميعاً في مكتبك. ويرى بعض المديرين أن مسؤولية الاتصالات المباشرة تنقل عليهم بشدة. وقال أحدهم:

«لديك قدرة لا باس بها من التأثير في حياة الآخرين، فكما تعلم، هناك الترقيات، وعقوبات إلغاء الترفيع، والعزل والتسريح. عليك أن تتفهم ظروف الناس، وتصدر الأحكام بمنتهى الحذر والتدقيق، وبشكل ما، فأنت تفعل ما تفعل استناداً إلى ثقة المؤسسة فيك،

وعليك أن لا تخون تلك الثقة».

القدرة على التحمل: تتطلب القيادة طاقة، ليس لاستمرارك فقط، بل أيضاً لتمنح جزءاً منها للآخرين. هناك ساعات مديدة، اجتماعات طويلة، واقتطاع من الوقت المخصص للعائلة، ولا وقت للراحة أو الاستجمام. فهناك تقارير، ومذكرات، وقضايا عليك أن تقرأها وتجب عليها. ويتضخم بريدك الإلكتروني، والرسائل الصوتية بشكل متزايد كلما ارتقيت درجة جديدة في سلم القيادة. ناهيك عن السفر! صالات الانتظار المكتظة، الطعام الرديء، مقاعد الطائرات الخشنة، والرحلات المتأخرة عن مواعيدها. يعتقد الكثيرون أن القيادة تمنح المرء التألق والإثارة، ولكننا نعتقد أن الكلمة الأفضل هي «الأعباء»

عمل غير آمن: تكون القيادة في بعض البيئات غير «آمنة». فالامتيازات معروفة ولكنها تقدم بشكل انتقائي وعلى أساس شخصي أكثر منها مكافأة للدور المهني. والحكم على القادة الكبار يستند إلى قاعدة نجاح مؤسسة بكاملها، وهو نجاح مرتبط بالعديد من العوامل الخارجة عن سيطرتهم. ولنكن واقعيين: فقد يكون هناك من يطمع - أو يطمعون - بمركزك، أو آخرون لا يريدونك أن تكون أصلاً في منصبك.

حرية تعبير أقل: بقدر ما تتسلق سلم الترقيات في مؤسستك بقدر ما يزداد لديك الاهتمام بميزان الأرباح والخسائر والمقايضات. وينبع القلق من حاجتك للسيطرة بإحكام على مشاعرك وانفعالاتك، وضبط وانتقاء كلماتك. ولا يجوز لك أن تفكر بصوت عالٍ. ولتعليقاتك بحكم منصبك كنائب للرئيس تأثير أكبر بكثير مما لو صدرت نفس التعليقات من رئيس قسم. قد ترغب بالاسترخاء قليلاً، أو أن تمازح من حولك، أو أن تكون واحداً من «الشلة». ولكن الاسترخاء يصبح بضاعة نادرة، إذ عليك أن تكون دائماً أكثر وعياً في تفكيرك. فقليل من القلق تبديه، يمكن أن ينتشر بسهولة بين العاملين المباشرين معك.

راحة قليلة وضغوط كبيرة على العائلة: تركيز القائد عمل فردي. عليك أن تبقي نظرك على الصورة الأكبر، وفي نفس الوقت تضيق الأولويات. وتصبح فترات الاستراحة قليلة. عندما تصبح مديراً، تصطحب جزءاً من عملك إلى البيت، لتنجزه ليلاً بينما يستمتع الآخرون بالعطلة الأسبوعية، والحفلات، والإجازات. وتجلس إلى الكمبيوتر، أو تحديق بالسجلات المنشورة أمامك وتشعر بالقلق حول هوامش الربح وتكاليف العمل. واسمك موجود دائماً على «لائحة هواتف الطوارئ». ويخلق كل ذلك ضغوطاً واضحة على الأسرة. وكما أخبرني مدير أحد البنوك:

أعتقد أن عائلتي دفعت ثمناً أكبر مما يجب. ولدي توجه لأن أكون مدمن عمل، وهكذا، إذا كان هناك شيء تأثر فإنها حياتي الخاصة. إنها مسألة نفسية واعترف بوجودها. كما ترى - طالما هناك شعاع شمس، أستطيع أن اعمل. وعندما تغرب الشمس. أذهب إلى البيت.

ويعيش مسئولون آخرون المشكلة بشكل مختلف قليلاً. قال لنا:

التمن الأكبر في الحقيقة، يدفعه المرء نفسه. لديك وقت محدد لك ولعائلتك، وهكذا تهبط أنت إلى أسفل القائمة. وستعاني العائلة من ذلك، فتشعر أنت بالحزن لحالها. والنتيجة أن تقطع جزءاً أكبر وأكبر من وقتك الخاص لارضاء العائلة.

معلومات مساندة أقل: عندما تحتاج إلى تقييم أمين لقضية ما، فنادراً ما تجده. وكلما ارتقى المرء سلم الترقيات، كلما أصبحت المعلومات الصحيحة التي يتلقاها أقل. وما عداها، يبدو أن لكل شخص آخر من المحيطين به له أرجحياته الشخصية أو برنامجه الخاص به. أما المعلومات فهي غزيرة، ولكن الحقيقة تبدو محجوبة. قد يتوفر للقادة الجيدين أحياناً رواة للحقيقة، فيساعدون في حل هذه المشكلة، ولكنه ليس من السهل العثور عليهم.

وفيما يلي بعض الأسئلة الهامة لتدرسها:

- في أي فئة من الفئات السبع السابقة تقع الأعباء التي تعانيها أنت؟
- أية أعباء وجدت صعوبة أكبر في التكيف معها؟
- ما هي الأعباء التي سمعت الآخرين يعانون منها؟
- ما هي الأعباء التي تتوقع أنها ستزداد؟
- هل هناك أية أعباء تناقصت؟
- كيف يمكن تخفيض أعباء القيادة؟
- ما هي الاستراتيجية التي تطبقها الآن للتعامل مع الأعباء؟

خيارات في المهنة، خيارات في القيادة، خيارات في الحياة، كل ذلك يدخل في ميزان الأرباح والخسائر. هناك ثمن ندفعه وفوائد نجنيها. ونتحدث هنا عن الثمن المدفوع لاعتقادنا أن ذلك يفيد في فهم حقائق القيادة. ولن ندرج العائدات والفوائد هنا في هذا الفصل، أولاً لأنها شخصية إلى حد بعيد، وثانياً لأننا سنعالجها في الفصول الأخيرة من زوايا مختلفة. وفي الفصل الأخير، سنعطيك بعض الأفكار حول الطريقة التي تستطيع فيها وضع ميزان الأرباح والخسائر:

الملخص والتأليف بين النتائج:

تحدثنا في هذا الفصل عن التغيير الذي شهدته المؤسسات وانتقالها من التراتبية التقليدية التي تتمتع بتعريف واضح نسبياً، إلى هيكلية أكثر تعقيداً، وامتداداً أفقياً ومرونة، وموجهة نحو الزبون، وأصبحت فيها طبيعة وحدود الدور القيادي أقل وضوحاً، وربما أكثر عبثاً.

2. ما هي القوى التي تشكل الآن مشاعرك الخاصة حول كونك قائداً؟
هل تفرض عليك أي حاجة للتغيير، وهل تشكل لك فرصاً لتطور نفسك كقائد؟

[illegible]