

لماذا قد يرغب أي إنسان آخر أن تكون قائداً له؟

روبرت غوفي و غاريت جونز

إذا أردت أن تسكت أعضاء مجلس إدارة ما ، فحاول القيام بهذه الحيلة البسيطة، واسأل: «لماذا قد يرغب أي إنسان في أن تقوده؟» لقد طرحنا هذا السؤال طوال السنوات العشر الماضية، في أثناء عملنا بصفتنا مستشارين لشركات كثيرة في أوروبا والولايات المتحدة، وكان الجواب عن هذا السؤال صمماً صاعقاً مفاجئاً، وكل ما تستطيع أن تسمعه هو (اصطكاك الرُّكب).

للمديرين الحق كله في أن يخافوا، فأنت لا تستطيع أن تفعل أي شيء في العمل من دون أتباع ومؤيدين، وهؤلاء يصعب العثور عليهم في عصر (التمكين) هذا؛ لذا، فمن الأفضل للمديرين أن يعرفوا ما المطلوب ليكونوا قادة فاعلين- إن عليهم أن يجدوا الأساليب الكفيلة بمشاركة العاملين، وإثارة التزامهم بأهداف الشركة. لكن معظم المديرين لا يعرفون كيف يفعلون هذا، ومن الذي يمكن أن يلومهم على ذلك؟

لكننا نستطيع تقديم كثير من النصح اعتماداً على المؤلفات المتوافرة، ففي عام 2010م وحده، نُشر أكثر من ألفي كتاب عن القيادة، حتى أن بعضها تطرق إلى النبي موسى وويليام شكسبير، بصفتها معلمين في القيادة.

لكننا مع ذلك، في حاجة إلى سماع نصيحة تحكي القصة الحقيقية كاملة عن القيادة، فصحيح أن الباحثين متفقون على أن القادة يحتاجون إلى رؤية وطاقاة وسلطة وتوجه إستراتيجي، وهذا أمر مسلم به، لكننا اكتشفنا أن القادة المحفّزين يشتركون أيضاً في أربع سمات غير متوقعة، فهم:

- يظهرون ضعفهم باختيارهم. من خلال إظهار بعض الضعف، فإنهم يكشفون لطف معشرهم وإنسانيتهم.
- يعتمدون كثيراً على الحدس لتقدير التوقيت والإجراء المناسبين. تساعدهم قدرتهم على جمع المعلومات التي يصعب قياسها، مثل آراء العاملين أو مشاعرهم، على تحديد الإجراء وتوقيته.
- يديرون الموظفين من خلال ما نسميه التعاطف العنيف. يتعاطف القادة المحفّزون بصدق وحرارة مع الموظفين، ويهتمون بشدة بالعمل الذي يؤديونه.
- يظهرون تفرّدهم. إنهم يعتمدون على ما يتميزون به، فقد تجد نفسك في منصب عالٍ من دون هذه السمات، لكنك لن تجد إلا القليل ممن يحبّون أن تكون مديراً لهم.

نود التوضيح هنا أن نظريتنا المتعلقة بالسّمات الأربع الضرورية للقادة ليست خاصة بالنتائج بحد ذاتها، فمع أن كثيرين من القادة الذين شملتهم دراستنا والذين نتخذهم أمثلة يحققون في الواقع عوائد مالية ضخمة، فإن تركيز دراستنا كان على القادة الذين يتميزون بتحفيز العاملين من خلال أسر القلوب والعقول والأرواح وهذه القدرة ليست كل شيء في العمل، لكن أي قائد ذي خبرة سيقول لك إنها قيمة جداً؛ لأنه قد يكون من غير الممكن تحقيق نتائج كبيرة من دونها.

بدأت دراستنا في مجال القادة والقيادة قبل (25) عاماً مضت، وتناولت ثلاثة مسارات منذ ذلك الوقت، هي: أولاً، نظراً إلى أننا أكاديميون، فقد بحثنا بدقة في نظريات القيادة المعروفة في القرن العشرين؛ لنستطيع صياغة نموذجنا العملي للقيادة الفاعلة (لمزيد من القراءة عن تاريخ التفكير القيادي، انظر موضوع (القيادة: تاريخ صغير لموضوع كبير). ثانياً، بصفتنا استشاريين، جرّبنا نظريتنا وطبّقناها على آلاف المديرين في مواقع العمل حول العالم، ومن خلال ملاحظتنا ومراقبتنا لعشرات العملاء. ثالثاً، لمّا كنّا مديرين في الأساس، فقد طبّقنا نظريتنا على شركاتنا.

اكشف ضعفك

عندما يظهر القادة ضعفهم، فإنهم يبينون لنا حقيقتهم كما هم فعلاً، فقد تراهم نزقين في صباح يوم ما، وغير منظمين وحتى خجولين، وقد يعترفون بذلك صراحة.

تكون مثل هذه الاعترافات مؤثرة؛ لأن الموظفين يحبّون أن يروا أن القادة غير كاملين قبل أن يشاركوا معهم في أي مبادرة بمحض إرادتهم؛ لذا، فإن إظهار الضعف يوجد الثقة ويساعد الموظفين على العمل من أجل هدف مشترك، وفي الحقيقة أن المديرين إذا ما حاولوا أن يظهروا أنهم كاملون في كل شيء، فلن يكونوا في حاجة إلى طلب مساعدة من أحد، كأنهم يقولون إنهم لا يحتاجون إلى أتباع ومؤيدين، وأنهم يستطيعون أنفسهم القيام بالعمل.

إضافة إلى بناء جو من الثقة والتعاون، فإن إظهار الضعف يبني أيضاً التكاتف بين الموظفين والقادة، خذ حالة أحد كبار المديرين في شركة عالمية للاستشارات الإدارية، الذي وافق على تقديم عرض رئيس على الرغم من أنه يعاني الارتعاش بسبب وضع صحي، وعندما صعد إلى المنصة، قابل الجمهور صعب الإرضاء عرض الضعف هذا بتصفيق حاد، وقال المدير متحدثاً إلى الجمهور: «أنا مثلكم تماماً، ولست إنساناً كاملاً»، فمشاركتنا الآخرين في عدم الكمال طريقة فاعلة؛ لأنها تبرز حقيقة البشر، ومن الأمثلة على ذلك، المليونيير ريتشارد برانسون (Richard Branson)، رجل الأعمال البريطاني، ومؤسس مجموعة (فيرجن Virgin) التي تضم (360) شركة.

يعاني رجل الأعمال هذا عسرًا في القراءة، ويتلعثم كثيرًا عندما يظهر في أي مقابلة متلفزة، وهذا ضعف بلا شك، وهذا كل ما يعنيه كشف الضعف، وهو أن تظهر لموظفيك أنك طبيعي ولطيف المعشر، وأنت إنسان وإنساني في المقام الأول.

الفكرة باختصار

- يثير سؤال: لماذا قد يرغب أي إنسان آخر في أن تكون قائداً له؟ الخوف في قلوب معظم المديرين، ولهذا الخوف ما يبرره، فأنت لا تستطيع إنجاز أي شيء من دون أتباع، الذين يصعب العثور عليهم في عصر (التمكين) هذا. ما عدا المديرين الذين يستطيعون أسر قلوب العاملين وعقولهم وأرواحهم. كيف تتمكن من ذلك؟ لا جرم أنك في حاجة إلى رؤية وطاقاة وسلطة وتوجه إستراتيجي. وهذه هي الخصائص الأربع الإضافية:
- أظهر أنك من البشر، ولا تتردد في إظهار ضعفك.
 - كن مثل (مجس الاستشعار) لجمع المعلومات التي يصعب قياسها عن الناس، وهذا ما يجعلك تعتمد على الحدس.
 - مارس الإدارة (بالتعاطف القاسي أو العنيف)، وأظهر اهتمامك الشديد بالعاملين وعملهم.
 - تجزأ أن تكون مختلفاً معتمداً على تفردك.
- اجمع هذه الخصائص، وقارن بعضها ببعض من أجل العثور على الأسلوب الأمثل للخطة المناسبة.
- ومع ذلك، يمكن أن تصل إلى أعلى المناصب من دون هذه الخصائص الأربع، لكنك لن تجد كثيرين يرغبون في أن يكونوا أتباعاً لك، ولن تحقق شركتك أفضل النتائج.

تطبيق الفكرة

اكشف ضعفك

لا يوجد أحد يرغب في العمل مع قائد كامل؛ لأن مثل هذا القائد يظهر أنه لا يحتاج إلى مساعدة؛ لذا، أظهر للآخرين أنك بشر، وستبني علاقات تعاون وتضامن مع الموظفين.

نصائح:

- لا تظهر ضعفاً قد يراه الآخرون قاتلاً، (على مدير المالية ألا يظهر جهله بتدفق النقد)، وأظهر ضعفاً عرضياً وعابراً.
- مارس جانب ضعف قد يُعده الآخرون مظهر قوة، مثل الإدمان على العمل.

كن مجس استشعار

اشحذ قدرتك على فهم الإشارات الدقيقة بين الأشخاص، مدركاً ما يدور من دون أن يفصح الآخرون عن ذلك.

مثلاً: استطاع فرانز هومر (Franz Humer)، الرئيس التنفيذي الناجح لشركة روشيه (Roche) المتخصصة ببحوث الصحة والرعاية، أن يدرك الآراء المتداولة، وقيس المشاعر المكبوتة، ويحكم على جودة العلاقات بدقة.

نصيحة:

- اختبر مفاهيمك، وتحقق أنها صحيحة مع مستشار موثوق أو عضو فريق داخلي.

مارس التعاطف القاسي أو العنيف

يتعاطف القادة الحقيقيون بشدة مع العاملين معهم ويهتمون بعملهم وهم أيضاً (عنيفون) عاطفياً، بمعنى أنهم لا يعطون الناس بالضرورة ما يريدون، بل ما يحتاجون إليه فقط ليعطوا أفضل ما لديهم.

مثال: أدرك الرئيس التنفيذي لهيئة الإذاعة البريطانية غريغ دايك (Greg Dyke)، أن على الشركة إن أرادت الصمود في هذا العالم الرقمي أن تنفق على البرامج أكثر مما تنفق على العاملين؛ لذا، لجأ إلى إعادة هيكلة هذه المؤسسة، بعدما أوضح ذلك للموظفين مباشرة وبصراحة، وعلى الرغم من أن كثيرين من الموظفين فقدوا وظائفهم، إلا أن دايك حافظ على التزام العاملين.

تجراً أن تكون مختلفاً

إن اعتمادك على القدرات التي تتفرد بها يجعلك تظهر تفرّدك واختلافك عن القادة الآخرين، ويشجع العاملين ليعطوا أفضل ما عندهم، فكلما كان المدير غير مبالٍ، زاد إهمال العاملين.

نصائح:

- لا تبالغ في تمييز نفسك؛ لأنك قد تفقد تواصلك مع العاملين، فقد اعتاد روبرت هورتون (Robert Horton) الرئيس التنفيذي السابق لشركة البترول البريطانية، التباهي بذكائه الذي لا يُجاري، فنظر الموظفون إليه على أنه شخص متعجرف وابتعدوا عنه، ثم طرد بعد قضاء ثلاث سنوات في منصبه.
- ميّز نفسك بخصائص معيّنة، من مثل: التخيل، والخبرة، وحب المغامرة.

هناك أيضاً فائدة أخرى لإظهار الضعف، وهي أنه يوفر للقائد حماية مهمة، فالمتابعون لك - نظراً إلى طبيعة البشر - سوف يلصقون بك نقطة ضعف، وإن لم تكن موجودة فيك، وهذه حقيقة يعرفها المشاهير والسياسيون الذين عادة ما يعطون الناس شيئاً يتحدثون عنه؛ لأنهم يدركون جيداً أنهم إذا لم يفعلوا ذلك، فالصحف قد تختلق شيئاً أسوأ من ذلك.

ومع ذلك، يعرف معظم القادة الفاعلون جيداً أن إظهار الضعف يجب أن يتم بصورة جيدة، وهم يختارون الضعف الانتقائي، فمعرفة أي ضعف يُظهرون يعدُّ فناً إبداعياً، وقاعدتهم في ذلك ألا يظهرها ضعفاً قد يراه الآخرون قاتلاً؛ أي ذلك الذي قد يدمر دورك الإداري. خذ- مثلاً - مدير المالية الجديد في إحدى الشركات الكبرى، الذي لا يستطيع أن يعترف أنه لم يفهم أبداً القيمة الحالية للتدفقات النقدية.

لذا، على القائد أن يظهر ضعفاً عرضياً فقط، والطريف في الأمر، أن هذا الاعتراف سوف يصرف الانتباه عن جوانب ضعف رئيسه.

هناك أيضاً إستراتيجية أخرى معروفة وهي اختيار مظهر ضعف قد ينظر إليه بطريقة ما على أنه قوة، مثل الإدمان على العمل، فعندما يظهر القادة هذه العيوب المحدودة، فلن يضخم الموظفون أي عيوب أخرى، وهذا ما يجنب القادة أي أضرار كبيرة، لكن هناك نصيحة مهمة وهي أن الموظفين إذا نظروا إلى ضعف المدير على أنه مصطنع، فلن يحظى بأي دعم نتيجة لهذا التظاهر، بل سيعرض نفسه للسخرية والاستهزاء. ومن المشاهد التي تكررت في أثناء إجراء دراستنا، تتعلق بأحد الرؤساء التنفيذيين الذي كان يدعي فقدان الذاكرة مؤقتاً؛ لإخفاء تناقضه أو حتى كذبه، وهذه طريقة أكيدة لاستعداد العاملين الذين سيتذكرون دائماً كل ما حدث أو قيل بكل دقة.

كن جهاز استشعار

يعتمد القادة المحفزون كثيراً على فطرتهم لمعرفة متى يكشفون عن ضعف أو اختلاف، ونحن نسميهم أجهزة استشعار مواقف جيدين، أي أنهم يستطيعون جمع البيانات غير القابلة للقياس وتفسيرها.

القيادة: تاريخ صغير لموضوع كبير

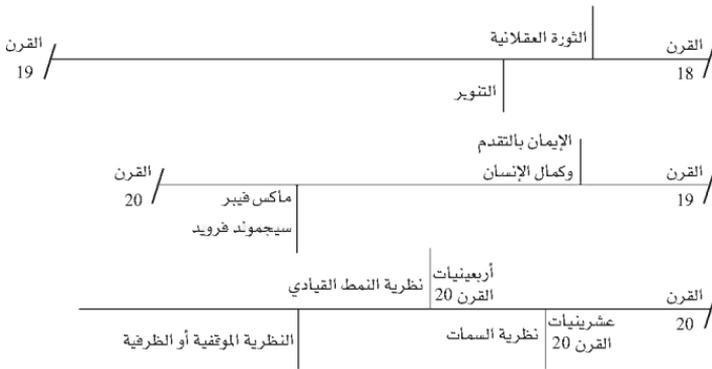
لا يزال الناس يتحدثون عن القيادة منذ أيام أفلاطون، لكننا نجد الشكوى نفسها سواء في الشركات العملاقة أو الشركات المبتدئة، وهي أنها تفتقر إلى القيادة الفاعلة، وهذا ما يجعلنا نتساءل: لماذا نحن مهووسون بالقيادة؟ أحد الأجوبة عن هذا السؤال هو، أن العالم الحديث يعاني أزمة معتقد تمتد جذورها إلى الثورة العقلانية في القرن الثامن عشر، ففي عصر التنوير، جادل بعض الفلاسفة مثل فولتير (Voltaire)، أن الإنسان يستطيع التحكم في مصيره من خلال العقل فقط.

وقد مثل هذا الرأي تحولاً متفائلاً في تاريخ العالم، ففي القرن التاسع عشر، انبثق من هذه الفكرة العقلانية معتقدان، هما: الإيمان بالتقدم والإيمان بكمال الإنسان، ما إلى تقديم صورة وردية متفائلة للعالم أكثر مما لو كان عليه الوضع في الماضي، واستمر هذا الحال حتى نهاية القرن التاسع عشر عندما انتشرت كتابات سيجموند فرويد (Sigmund Freud) أولاً، وكتابات ماكس فيبر (Max Weber) التي كشفت خللاً في الأفكار السابقة، فقد حطم هذان المفكران إيمان الرجل الغربي بالعقلانية والتقدم، لذا، نجد أن البحث الحالي عن القيادة هو نتيجة مباشرة لكتابتهما.

رأى مؤسس التحليل النفسي سيجموند فرويد أن هناك عقلاً باطنياً تحت العقل الواعي، وافترض أن العقل الباطن مسؤول إلى حد كبير عن السلوك الإنساني. أما فيبر عالم الاجتماع الذي عرف بنقده لفكر كارل ماركس، فقد بحث أيضاً في قيود العقل، ورأى أن أكبر قوة مدمرة في المؤسسات هي ما أسماه العقلنة الفنية؛ أي العقلانية من دون نظام أخلاقي أو فضيلة.

تمثلت العقلية الفنية بالنسبة إليه في شكل تنظيمي محدد هو (البيروقراطية)، أو النظام الإداري المكتبي الجامد المتشدد، في تطبيق اللوائح، وقال: إن النظم البيروقراطية مرعبة لا بسبب عدم كفايتها فحسب، بل أيضاً بسبب

كفايتها وقدرتها على هدر إنسانية الإنسان، حيث نستطيع تلمُّس الآثار المدمرة للبيروقراطية في روايات فرانز كافكا (Franz Kafka) التراجيدية، آمن فيبر بأن القوة الوحيدة التي تستطيع مواجهة (البيروقراطية) هي القيادة الكارزمية (الجذّابة)، إلا أن هذه الفكرة أصبحت ملتبسة في القرن العشرين، فعلى الرغم من أن ذلك القرن عرف قادة محفّزين وتحويليين في زمن الحرب، إلا أنه شهد أيضًا ظهور قادة كاريزماتيين، مثل: هتلر وستالين وماوتسي تونغ الذين اقترفوا فظائع مرعبة.



مع بداية القرن العشرين، سادت شكوك كثيرة تتعلق بقوة العقل وقدرة الإنسان على التقدم باستمرار؛ لذا، ظهر اهتمام شديد بمفهوم القيادة، لأسباب عملية وفلسفية، وأجري أول بحث جاد عن هذا الموضوع في عشرينيات ذلك القرن، وقد حاولت أول نظرية للقيادة - نظرية السمات - حصر السمات المشتركة للقادة الفاعلين، فتعرّض القادة لقياسات وبطاريات اختبارات نفسية، لكن لم يستطع أي باحث تحديد السمات المشتركة للقادة الفاعلين، ولم تلقَ نظرية السمات التأييد المطلوب بعد أن توصلت الدراسات المكثفة إلى أن القادة الفاعلين إما أنهم فوق معدل أعلى قياس، وإما أنهم أدنى منه. حلت نظرية النمط محل نظرية السمات في أربعينيات القرن العشرين،

ولاسيما في الولايات المتحدة، واختير نمط قيادي معيّن على أساس أنه يشمل قدرات قيادية كبيرة، وقد قوبل نمط القيادة هذا بترحيب كبير، والتحق آلاف من المديرين الأمريكيين بدورات تدريبية لمعرفة كيف يتعلمون التصرف بهذه الطريقة، لكن هذا النمط القيادي عانى عيباً واحداً وهو أن هذه النظرية انصبت أساساً على بناء روح فرانكلين روزفلت الأمريكية، المبنية على الحرية والديمقراطية والكفايات؛ لذا، عندما جاء عصر الماكارثية، وعندما تجاوزت الحرب الباردة أهداف (الاتفاق الجديد The New Deal) (سلسلة برامج اقتصادية داخلية أُقرّت في الولايات المتحدة في المدة من 1933-1936م)، ظهرت الحاجة إلى أسلوب قيادة مختلف تماماً، وتشجّع كل واحد فجأة ليتصرف على هواه، وهذا ما وضع المدير الضعيف في حيرة شديدة. أما حديثاً، فإن النظرية الموقفية هي التي تسيطر على التفكير القيادي، حيث تقول: إن القيادة تعتمد على موقف معيّن. وهذا القول صحيح من حيث المبدأ، لكننا إذا نظرنا إلى الظروف التي لا حد لها في الحياة، فسنجد أن هناك أنماطاً قيادية لا تنتهي أيضاً، ومرة أخرى وجد المدير المحاصر، الباحث عن نموذج لمساعدته، نفسه في ضياع تام.

لقد درسنا نظريات القيادة كلها بدقة من أجل كتابة هذه المقالة، ثم وضعنا أربع سمات أساسية للقيادة، ونرى كما يرى فيبر، أن القيادة كارزمية ونقيض للبيروقراطية أساساً، وقد أخذنا من نظرية السمات صفات الضعف والاختلافات، لكننا لا نعتقد على عكس منظري نظرية السمات الأصلية - أن القادة جميعاً يعانون الضعف نفسه؛ لأن دراستنا أظهرت أن القادة جميعاً يظهرون نوعاً من العيوب، وقد انبثقت نظرية التعاطف العنيف أو الصعب من نظرية النمط، فهي تتناول الأنواع المختلفة للعلاقات بين القادة وأتباعهم، والمديرين وموظفيهم. وأخيراً، تمهد نظرية السياق لمعرفة أي المهارات التي تُستخدم في ظروف مختلفة.

إنهم يستطيعون التقاط الإشارات في البيئة، ويدركون ما الذي يجري من دون أن يقول أحد لهم ذلك.

يمثل فرانز هومر الرئيس التنفيذي لشركة روشيه، أحد هذه المجسات، فهو إنسان ماهر في معرفة أي تحوّل في الجو أو المزاج، ويستطيع قراءة الإشارات الضمنية ومعرفة ما وراء الفكرة، وهذه هبة تنقص الأفراد ذوي الإدراك البسيط. يقول هومر: إنه اكتسب هذه المهارة من عمله بصفته دليلًا سياحيًا، وهو في منتصف العشرينيات من عمره عندما كان يشرف على أكثر من مئة فوج سياحي، ويعلق على ذلك قائلاً: «لم أتقاضى أي راتب، وكنت أعيش على الأعطيات (الإكراميات)، وبعد مدة قصيرة، تعلّمت كيف أركز على مجموعة سياح بعينها، وفي النهاية، استطعت التخمين بنسبة (10%) المبلغ الذي قد أحصل عليه من أي مجموعة.» في الواقع، إن مثل هؤلاء القادة يستطيعون قياس المشاعر غير المتوقعة بسهولة، ويستطيعون الحكم بدقة إن كانت العلامات ناجحة أو فاشلة، فالعملية معقدة، لكن النتائج بالنسبة إلى واحد مر بهذه الخبرة، مثيرة للإعجاب.

خذ مثلاً، حالة مدير موارد بشرية تعاونًا معه على تأسيس مشروع شركة ترفيه متعددة الجنسيات، فقد علم الرجل في أحد الأيام وجود مشكلة توزيع في إيطاليا من شأنها أن تؤثر في عمليات الشركة عبر العالم، وبينما كان يفكر في كيفية إخفاء هذه المعلومات مؤقتًا عن الرئيس التنفيذي الموجود في باريس ليجد حلاً للمشكلة، رن جرس الهاتف، وعندما رفع السماعة، قال الرئيس التنفيذي: «قل لي يا روبرتو

ما الذي يجري في ميلانو؟» عرف الرئيس أن هناك مشكلة ما، أمّا كيف عرف ذلك؟ فلأنه كان يملك شبكة من العلاقات، لكنه من ناحية أخرى يملك الموهبة التي تجعله يستشعر المعلومات الخاصة بأطراف أخرى، حتى إنه يعرف ما يعنيه الصمت والحركات في الشركة.

هذا الشيء لا يدعو إلى الدهشة؛ لأن معظم مديري الشركات المؤثرين الذين عملنا معهم يملكون كلهم حاسة استشعار دقيقة، وخير مثال على ذلك هو راي فان شيك (Ray van Schaik)، الذي كان رئيساً لشركة هاينيكين في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وقد كانت عبقريته تكمن في قراءة الإشارات الصادرة من زملائه أو من فريدي هاينيكين (Freddie Heineken) عضو العائلة من الجيل الثالث «الذي تجده حاضراً دائماً وهو غائب». في الوقت الذي كان فيه بعض كبار المديرين يقضون وقتاً طويلاً في التخمين، كان فريدي يعرف ما تريده العائلة على الرغم من أنها تضم أفراداً ذوي شخصيات مختلفة، ولم يكونوا يعملون معاً مباشرة.

لكننا نوصي بتوخي الحذر حيال قصص النجاح مثل التي وردت سابقاً، فعلى الرغم من أن المديرين قد يملكون حاسة استشعار مدهشة، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث مشكلات؛ لأن المديرين يخاطرون بفقدان من يقودونهم عندما يصدرن أحكاماً دقيقة بخصوص المدى الذي يمكن الوصول إليه، ويمكن أن يكون الوضع السياسي في إيرلندا الشمالية مثلاً جيداً على ذلك، فقد طرح عدد من القياديين طوال عامين مبادرات غير مسبوقة لإحلال السلام بين

الأطراف المتنازعة، وكان على هؤلاء القادة أن يستشعروا بعد كل خطوة يتخذونها، إلى أي مدى يمكن أن يذهبوا من دون أن يخسروا ناخبهم، وبإمكانك أن تتصور الحال في عالم الأعمال عند إتمام صفقات الاندماج أو الاستحواذ، فإذا لم يستطع المديرون والمفاوضون إقناع أتباعهم بطريقة مناسبة أن هذه الخطوة إيجابية، فسوف تتراجع قيمة أسهم الشركات بسرعة، وقد واجهت هذا الوضع شركتا فودافون (Vodafone) وفرانس تيليكوم (France Telecom) عند بيع شركة أورانج وشرائها.

يوجد أيضاً خطر آخر مرتبط بمهارات الاستشعار، إذ يتضمن استشعار الموقف بحسب التعريف عملية الإسقاط، وهي الحالة الذهنية التي تعزف فيها أفكارك الخاصة إلى أفراد وأشياء أخرى، فعندما (يُسقط) شخص ما، فإن أفكاره قد تتداخل مع الحقيقة. تصور جهاز مذياع يلتقط أي عدد من الذبذبات، بعضها ضعيف وبعضها الآخر مشوش، تجد أن استشعار الموقف يشبه هذا الوضع تماماً، فأنت لا تستطيع أن تتأكد دائماً ما الذي تسمعه بسبب التشويش.

إن الموظف الذي يرى مديره شارد الذهن، ويتسرع في الاستنتاج بقرب إنهاء خدماته، يُعدُّ مثلاً جيداً على ذلك. ومن الثابت أن معظم المهارات تبلغ أوجها في ظروف الخطر والتهديد، ولاسيما في أثناء استشعار الموقف، حيث إن مثل هذه الحساسية المفرطة من رأي قائد ما، يمكن أن تكون مدمرة وكارثية؛ لذا، يجب الوقوف على مدى قدرة الاستشعار من خلال الاختبار الواقعي، فقد يحتاج حتى أكثر المديرين

الموهوبين إلى التثبيت من إدراكاته مع مستشار أمين أو عضو في فريقه الداخلي المصغر.

مارس التعاطف القاسي أو العنيف

لسوء الطالع، هناك مبالغة هذه الأيام تتعلق بالفكرة القائلة: «على القادة أن يظهروا اهتمامهم بالمجموعات العاملة». في الحقيقة لا يوجد شيء أسوأ من رؤية مدير يعود من آخر برنامج تدريب على المهارات الاجتماعية وهو يحمل (اهتماماً) بالآخرين، والسبب في ذلك أن القادة الحقيقيين لا يحتاجون إلى برنامج تدريب لإقناع موظفيهم أنهم يهتمون بهم؛ لأن هؤلاء القادة يتعاطفون بشدة مع الناس الذين يقودونهم، ويهتمون أيضاً بالعمل الذي يقومون به.

لنأخذ مثالاً على ذلك حالة آين ليفي (Alain Levy) الرئيس التنفيذي السابق لشركة بوليغرام، فعلى الرغم من أنه غالباً ما يبدو بصفته مثقفاً منعزلاً، إلا أنه يجيد سد الفجوة بينه وبين موظفيه، إذ فقد ساعد في إحدى المرات بعض مديري التسجيلات الناشئين في أستراليا على اختيار الأغنية الأولى في الألبوم، فلا شك في أن اختيار الأغنية التي يبدأ بها الألبوم تعدُّ مهمة خطيرة في عالم الموسيقى؛ لأن اختيار أغنية ما يمكن أن يدمر الألبوم أو يشهره، وقد جلس ليفي مع أولئك الشباب، وانكب على العمل برغبة شديدة، ثم قال لهم: «أنتم أغبياء بلا شك، أنتم لا تعرفون ما تتحدثون عنه، نحن دائماً نبدأ الألبوم بموسيقى راقصة». انتشر الخبر بسرعة في الشركة كلها، وكان ذلك أفضل دعاية علاقات عامة حصل عليها في

حياته، قال أولئك الشباب: «إن ليفي يعرف حقًا كيف يختار بداية الألبوم»، وفي الحقيقة، عرف كيف يربط العمل الفني ببعضه ببعض، وعرف أيضًا كيف يدخل إلى عالم أتباعه، ليظهر لهم أنه يهتم بهم وبعملهم.

من الواضح على نحو ما تبين الأمثلة السابقة، أننا لا نعتقد أن تعاطف القادة المحفّزين هو ذلك الشعور الرقيق الذي تصفه الكتابات الكثيرة عن القيادة، بل على العكس من ذلك، نؤمن أن القادة الحقيقيين يديرون أعمالهم عن طريق منحى متفرد أسميناه التعاطف القاسي، وهذا يعني إعطاء الناس ما يحتاجون إليه وليس ما يريدون. هناك شركات مثل مارين كوربس (Marine Corps)، وشركات استشارية أخرى متخصصة في التعاطف القاسي، وتدفع الموظفين الجدد ليصلوا إلى أفضل ما يستطيعون، شعارها في ذلك (تطوّر أو اترك) من الناس الذين فهموا حقيقة ما يعنيه التعاطف العنيف، كريس ساترويت (Chris Satterwaite) الرئيس التنفيذي لشركة بوتنغر كميونيكيشن (Pottinger Communication) للاتصالات والرئيس السابق لوكالات إعلان عدة، فقد واجه كريس تحديات إدارة الأفراد المبدعين في أثناء اتخاذ القرارات الصعبة، وعلّق على ذلك قائلاً: «يجب عليّ أن أفعل ذلك، يمكن أن أكون قاسيًا، ولكن مادام أنهم ظلوا معي، فإنني أعد موظفيّ بأنهم جميعًا سيتعلمون».

أربع خرافات شائعة عن القيادة

قابلنا في عملنا الاستشاري وفي أثناء الدراسات التي أجريناها، بعض المديرين الذين يسيئون فهم العوامل التي تصنع قائداً محفزاً، وهذه أربع خرافات شائعة بهذا الخصوص:

يستطيع كل فرد أن يصبح قائداً.

هذا غير صحيح، فهناك مديرون كثيرون من الذين لا يتمتعون بمعرفة الذات أو الأصالة الضروريتين للقيادة، لكن معرفة الذات والأصالة ليستا إلا جزءاً من المعادلة، إذ على الأفراد أن يطمحوا ليكونوا قادة، لكن كثيراً من الموظفين الموهوبين لا يرغبون في تحمل هذه المسؤولية، ويوجد آخرون يفضلون تكريس وقتهم لحياتهم الخاصة بدلاً من عملهم، أما بالنسبة إليهم، ففي الحياة ما هو أكثر من العمل، ويوجد الكثير في العمل أكثر من أن تكون مديراً.

القادة يحققون الأرباح.

ليس دائماً، فلو كانت النتائج مسألة قيادة جيدة دائماً، لكان اختيار القادة عملية سهلة، وفي الأحوال كلها، فإن الإستراتيجية المثلى هي البحث عن القادة في الشركات التي تحقق أفضل النتائج، لكن الأمور ليست بهذه البساطة، فالشركات في المشروعات شبه الاحتكارية يمكن أن تحقق في الأغلب أرباحاً جيدة، مع وجود إدارة فاعلة بدلاً من قيادة عظيمة، وفي المقابل، هناك بعض الشركات التي لا تحقق نتائج مع وجود إدارة جيدة، ولاسيما على المدى القصير.

الناس الذين يصلون إلى القمة هم القادة.

هذه العبارة ليست صحيحة بالضرورة، إذ يوجد سوء فهم شائع، وهو أن الأفراد الذين يحتلون مناصب قيادية هم قادة، لكن هناك من يصل إلى هذه المناصب بالحنكة السياسية، وليس بالضرورة بسبب صفة القيادة. يضاف

إلى ذلك أن القادة الحقيقيين يوجدون في الشركة كلها، بدءاً من منصب المدير إلى ردهة العرض. والقادة بحسب التعريف، هم ببساطة أفراد لهم أتباع، ولا علاقة للمنصب بهذا الأمر، وقد أدركت المؤسسات العسكرية الفاعلة مثل سلاح البحرية الأمريكي أهمية بناء القيادات في المؤسسة عموماً.

المديرون يكونون مدربين جيدين.

نادراً، فقد ارتبطت بالتدريس فكرة حديثة تقول: إن على القادة أن يكونوا مدربين جيدين. لكن هذا التفكير يفترض أن شخصاً بمفرده يمكن أن يحفز الجيوش، وينقل المهارات الفنية. أجل، من الممكن أن القادة الكبار يمكن أن يكونوا مدربين كباراً، لكننا لا نشاهد ذلك إلا نادراً، والمثال على ذلك قادة مثل ستيف جوبز (Steve Jobs)، الذين تكمن قوتهم الاستثنائية في قدرتهم على إثارة الآخرين من خلال الرؤية، وليس في مواهبهم على التدريب.

يُحدث التعاطف القاسي- في أفضل حالاته- توازناً بين احترام الفرد والمهمة موضوع النشاط، لكن أخذ كلا الأمرين في الحسبان ليس أمراً سهلاً، ولا سيما عندما تكون الشركة في مرحلة الحفاظ على بقائها؛ لأن على القادة المتعاطفين في هذه الأوقات، أن يتخلوا عن أنانيتهم، ويتعاطفوا مع الناس من حولهم بسخاء، ويعرفوا متى ينسحبون. خذ مثلاً على ذلك شركة يونيليفر (Unilever)، فعندما طوّرت أحد مساحيق الغسيل، اضطرت إلى سحبه من السوق؛ بسبب الصبغة التي أتلفت الملابس، فعلى الرغم من أن المنتج أشار إلى وجود مشكلات مبكرة، إلا أن الرئيس التنفيذي للشركة نبال فيتزجيرالد (Niall FitzGerald) وقف إلى جانب الموظفين، وعند تذكيره بذلك، قال: «كان ذلك المكان الذي يمنحك الشعبية، ولكن ما كان عليّ أن

أفعل ذلك، كان عليّ أن أراقب بحيادية، وأن أنظر إلى المسألة برمتها، وأن أهتم بالزبائن»، لكن التعاطف مع التعلق ليست عملية سهلة، ولا سيما عندما تقوم بذلك بصورة صحيحة، فسيكون التعاطف القاسي أصعب عليك مما هو على موظفيك، يقول بولين مانكوسو (Paulanne Mancuso) الرئيس التنفيذي لشركة كالفين كلين لمستحضرات التجميل (Calvin Klein Cosmetics): «يوجد بعض النظريات عن القيادة تجعل التعاطف يبدو سهلاً، لكن الواقع خلاف ذلك؛ لأن عليك أن تقوم بالأشياء التي لا تريد القيام بها، وهذا أمر صعب»، فمن الصعب أن تكون قاسياً.

يتسم التعاطف القاسي أيضاً بسمة دفع القادة إلى المغامرة على نحو ما يتضح من قضية غريغ دايك، فعندما تولى رئاسة هيئة الإذاعة البريطانية، أنفق منافسوه على البرامج بسخاء أكثر مما تستطيعه الهيئة، فأدرك دايك بسرعة أن عليه أن يزيد من نفقات الهيئة؛ من أجل البقاء في العالم الرقمي وقد أوضح ذلك بصراحة ومباشرة للموظفين.

بعدما حصل على تأييد الموظفين للفكرة، بدأ في إعادة هيكلة الهيئة على نحو كامل، وعلى الرغم من الاستغناء عن عدد كبير منهم، إلا أنه استطاع الحفاظ على التزامهم، وقد عزا دايك نجاحه إلى تعاطفه القاسي مع الموظفين: «عندما يكون الناس إلى جانبك، تستطيع اتخاذ القرارات الصعبة التي عليك اتخاذها».

هناك نقطة أخيرة عن التعاطف القاسي وهي، أن القادرين على استخدامه أكثر من غيرهم هم الأفراد الذين يهتمون بشيء ما، فعندما

يهتم الناس بشيء ما بعمق - أي شيء - فمن المحتمل أنهم سوف يظهرون ذواتهم الحقيقية؛ لأنهم لن يتواصلوا بصدق فحسب، وهذا شرط مسبق للقيادة، وإنما سيظهرون أنهم يقومون بما هو أكثر من أداء دور في تمثيلية، فالموظفون لا يرتبطون بالمديرين الذين يعيشون فقط من أجل التزامات مناصبهم، بل إنهم يطمحون إلى المزيد، إلى شخص يهتم بالأفراد وعملهم بعاطفة صادقة، مثلما يفعلون أنفسهم.

هل يمكن للنساء القياديات أن يكنَّ صادقات مع أنفسهن؟

يمكن استخدام فروق الجندر (الدور الاجتماعي) لإحداث أثر إيجابي أو سلبي، وقد درج الناس على حمل أفكار مسبقة عن النساء وفقاً للفروق، مع أن هذه الفروق لا تكون عادة، هي الفروق التي يخترنها، ويعود السبب في ذلك جزئياً إلى وجود عدد نساء أقل من الرجال في الوظائف الإدارية. تشير بحوث علم نفس الاجتماع إلى أنه في حال انخفاض تمثيل أي فئة إلى أقل من (20%) في مجتمع ما، فإن الأفكار النمطية المسبقة تنتشر في هذا المجتمع سواء شئنا أم أبينا، ويعني ذلك بالنسبة إلى النساء أن يُصنَّفن بوصفهن مساعدات ومربيات، وغير ذلك من المسميات التي قد تمنعهن من تحديد هذه الفروق وإبرازها.

من ذلك أننا اكتشفنا من البحوث المبكرة أن هناك كثيراً من النساء، ولاسيما من هن في العقد الخامس من العمر، يحاولن تجنب هذه المشكلة بالتخفي فهن يرتدين ملابس تخفي أجسادهن، ويحاولن محاكاة الرجل عن طريق الحديد بنبرة حادة، حيث تُعدُّ هذه الطريقة من دون شك إحدى الطرق لتجنب الأفكار النمطية السلبية، لكن المشكلة أنها تقلل من فرص النظر إلى المرأة بصفاتها قائداً محتملاً، وهو: بذلك لا تبرز نفسها أو فروقها الحقيقية. هناك أيضاً رد آخر على الأفكار المسبقة السلبية، وهي مقاومتها بصورة

جماعية - مثلاً - عن طريق إطلاق حملة تساعد على حماية حقوق النساء وفرصهن وحتى عددن في أماكن العمل، لكن النساء جميعهن مشغولات إلى حد ما بهوموم البقاء اليومية، وهذا ما يجعل من المستحيل عليهن تنظيم أنفسهن رسمياً.

هناك أيضاً رد ثالث توصلنا إليه في بحوثنا وهو: أن النساء يستثمرن الأفكار المسبقة لمصلحتهن، فبعض النساء - مثلاً - يمارسن دور (المرية) أو (الراعية) في مكان العمل، إلا أنهن يمارسن ذلك بكثير من الذكاء والمهارة بطريقة تجعلهن يستفدن من هذا الدور. لكن، ما ثمن هذه الإستراتيجية؟ إنها تزيد من تعميق الأفكار المسبقة المؤذية، وتواصل الحد من الفرص أمام النساء الأخريات لتوضيح فروقهن الشخصية الحقيقية والدفاع عنها.

تجراً لتكون مختلفاً

هناك سمة أخرى للقادة المحفّزين، وهي أنهم يعتمدون على الجوانب الفريدة في شخصياتهم. وفي الحقيقة، يُعدُّ استخدام هذه الفروق لتحقيق فائدة كبرى أهم خاصية من الخصائص الأربع التي ذكرناها سابقاً؛ وذلك لأن أكثر القادة الفاعلين يستخدمون الفروق عمداً للبقاء على مسافة بينهم وبين الآخرين، وهم يحافظون على تميزهم حتى وهم يقربون أتباعهم منهم.

كثيراً ما يظهر القائد تميزه بلباس أو مظهر خارجي مختلف، لكنه سوف يظل يميز نفسه بصفات، كالتخيل والوفاء والمعرفة والخبرة أو حتى المصافحة، فمن الممكن أن يكون كل شيء مختلفاً، لكن من المهم أن تعبّر عنه، ومع ذلك يتردد معظم الناس في التعبير عما يتفردون به،

وقد يستغرقون سنوات طويلة ليدرکوا تماماً ما يتميزون به عن غيرهم، وهذا من النواقص، ولا سيما في هذا العالم الذي يعتمد على شبكات العلاقات ومجموعات العمل.

بعض القادة يعرفون بالضبط كيف يستفيدون من هذا التميز، خذ - مثلاً - حالة السير جون هارفي - جونز - (Sir John Harvey Jones)، الرئيس التنفيذي السابق لشركة الصناعات الكيماوية الملكية البريطانية (ICI)، التي كانت في يوم من الأيام أكبر شركة تصنيع في بريطانيا، فعندما كتب سيرة حياته قبل سنوات عدة، أبرزت الصحف البريطانية هذا الكتاب من خلال لوحة له، ظهر فيها بشارب وشعر طويل وربطة عنق عريضة، وعلى الرغم من أن اللوحة كانت باللونين الأبيض والأسود، إلا أن كل من رآها عرف أنها لهارفي جونز، فلم يصل هذا الرجل إلى رئاسة الشركة بسبب ربطات العنق ذات الألوان الفاقعة أو الشعر الطويل، بل بمهارته في إظهار تميزه، ثم استثمار ذلك في إظهار أنه مخاطر ومغامر في مشروعات تجارية، وفريد من نوعه.

غير أنه يوجد بعض الأشخاص الذين لا يدركون اختلافهم عن الآخرين، لكنهم يستخدمونه ويستفيدون منه إلى حد كبير، ومن هؤلاء - مثلاً، ريتشارد سيرفيس (Richard Surface)، المدير التنفيذي - سابقاً - لشركة بيرل انشورانس (Pearl Insurance) الذي يتخطى الناس في القاعات والممار، مستخدماً سرعة خطواته للتعبير عن العجلة. وهناك كذلك بعض القادة المحظوظين بين هؤلاء وهؤلاء، الذين يدلهم زملاؤهم على تميزهم، كما يعبر عن ذلك غريك دايك

بالقول: «يقول لي زملائي: أنت تمارس الأشياء على نحو غريزي، ولا تفهم ذلك، وما يقلقني في هذا الأمر أنني قد أخسر تلك الأشياء وأنا أحاول فهمها». وهذا فعلاً ما تبين لنا من المقابلات التي أجريناها مع المديرين، إذ تبين لنا أن معظمهم يبدؤون حياتهم وهم لا يعرفون ما يميزهم، لكنهم يعرفون ذلك في نهاية المطاف، ثم يستثمرون هذا التميز بفاعلية مع مرور الوقت.

معظم الاختلافات التي وصفناها هي تلك التي تبدو واضحة، إما بالنسبة إلى القائد نفسه وإما للزملاء من حوله، لكن هناك اختلافات دقيقة وغير ظاهرة غير أن لها تأثيرات قوية جداً، فمثلاً: كان ديفيد بروزر (David Prosser)، رئيس شركة ليغال وجنرال (Legal&General)، إحدى أكبر شركات التأمين الأوروبية وأنجحها - يبدو طارئاً وغريباً، وليس من الناس الذين ينسجمون مع حياة المدينة الناعمة؛ لأنه نشأ وعاش في منطقة ساوث ويلز الصناعية، وعلى الرغم من أنه كان لطيف المعشر، إلا أنه تميّز بصفة ناعمة لكنها مؤثرة، ففي إحدى الحفلات، كان أحد مديري المبيعات يتبجح بطريقة مثيرة بنجاح الشركة في تسويق خدمات متعددة، فتدخل بروزر قائلاً بصوت منخفض: «ربما نكون جيدين في ذلك، لكننا لسنا جيدين بما فيه الكفاية». ساد القاعة صمت تام، وتساءل الحاضرون: ما الذي أراد بروزر قوله؟ لقد أراد أن يقول لذلك المدير وللحاضرين ألا يعتقدوا أنهم قد حققوا ما يُطلب إليهم، وأنه يمكنهم الاسترخاء، وأنه هو القائد وهو من يستطيع إصدار الحكم على النتائج، وعليهم ألا ينسوا ذلك.

استخدم هذه الحدة في اجتماعاته مع فريق الإدارة العليا، وهذا ما أبقى كل واحد متحفزاً.

يستخدم القادة المحفزون هذه الخاصية في إثارة دافعية الآخرين لتحسين أدائهم، ولا مخادعة في ذلك، لكن هؤلاء القادة يعرفون غريزياً أن العاملين سوف يسترخون إذا ما رأوا القائد قد ابتعد قليلاً.

الخطر الوحيد - بالتأكيد- هو أن المديرين يمكن أن يبالغوا في تمييز أنفسهم في إصرارهم على إظهار تفردهم، وهم بذلك يفقدون تواصلهم مع العاملين معهم، فيقعون في خطأ قاتل. وعندما يوجدون مسافة بعيدة بينهم وبين العاملين معهم، فإنهم يفقدون سمة الاستشعار، والقدرة على التحديد والاهتمام، وهذا ما يبدو أنه قد حدث في أثناء تولي روبرت هورتون (Robert Horton) رئاسة شركة بريتيش بتروليوم في بداية تسعينيات القرن العشرين، فقد كان من شأن مبالغته في إظهار ذكائه المخيف أن جعل الآخرين ينظرون إليه على أنه إنسان متعطر ومعظم لنفسه، وقد أدى ذلك إلى الإفراط في التمايز، وأسهم في إبعاده عن منصبه بعد ثلاث سنوات من توليه له.

القيادة في الميدان

الخصائص الأربع كلها التي وصفناها هنا ضرورية لأي قيادي محفّز ناجح، لكن لا يمكن أن تُستخدم استخداماً تلقائياً، بل يجب أن تصبح أو تكون جزءاً من شخصية المدير، وهذا ما يؤدي إلى فشل الكتب

وأدلة (الوصفات) - أي تلك التي تصف طريقة عمل المشاهير من رجال الأعمال مثل رجل الأعمال الأمريكي ليدو أنثوني (Lido Anthony) لي أكوكا أو بيل غيت، فلا يوجد رجل أعمال مقلد لآخر؛ لذا، فإن التحدي الذي يواجهه القادة المحتملين التعبير عن أنفسهم الحقيقية، ولكن بمزيد من المهارة والفتنة، وبإمكانك أن تفعل ذلك بقراءة المزيد عن صفات القيادة الأربع التي وصفناها، ثم استغلالها لتتوصل إلى أسلوب شخصي يناسبك، وتذكر أنه لا توجد معادلة متفق عليها، وأن نمط القيادة المطلوب سوف يختلف من حالة إلى أخرى، إضافة إلى أن النتائج كثيراً ما تكون دقيقة وغير ملحوظة، على نحو ما تظهره الحكاية الآتية عن السير ريتشارد سايكس (Sir Richard Sykes) رئيس غلاسكو ويلكوم (Glaxo Wellcome) إحدى أشهر شركات الدواء في العالم.

في أثناء إدارته قسم البحث والتطوير، قدّم سايكس مراجعة سنوية أمام كبار العلماء في الشركة، وبعد الانتهاء من التقديم، سأله أحد الباحثين عن أحد المركبات الجديدة، فدار بين الرجلين جدال ساخن، واستمرت جلسة الأسئلة والأجوبة مدة (20) دقيقة، أشار الباحث في نهايتها الموضوع مرة أخرى، قائلاً: (د. سايكس)، بدأ سؤاله بصوت عالٍ، «لقد فشلت حتى الآن في فهم مكونات المركب الجديد». ربما تكون قد تخيلت أن درجة حرارة سايكس قد ارتفعت، وأن العرق تدفّق منه حتى ابتل حذاؤه. سار إلى آخر القاعة وأظهر غضبه أمام العقل المفكر للشركة كلها، ثم صاح: «حسناً أيها الشاب، دعنا نلقي نظرة على ملاحظتك!».

توفر هذه القصة الإطار النموذجي لمناقشة صفات القيادة الأربعة، فقد تعني حدة مزاج سايكس لبعض الناس جانب ضعف في غير مكانه، لكنها في هذا السياق كانت تعبيراً عن إيمانه القوي بالنقاش المتعلق في العلوم الأساسية، وهذه قيمة تؤمن بها الشركة؛ لذا، فإن استعداده للغضب قوياً في الحقيقة من مصداقيته بصفته قائداً، وأظهر أيضاً أنه قادر على الاستشعار، فلو أنه انفجر غاضباً في بداية الاجتماع، لأدى ذلك إلى فشل الحوار، لكنه نظر إلى غضبه على أنه دفاع عن إيمانه وقناعاته. وتكشف هذه القصة أيضاً قدرة سايكس على مساندة زملائه وعملهم، فعندما تحدث إلى الباحث بصفته عالماً وزميلًا، استطاع أن يوجد علاقة تعاطف مع جمهوره.

كان يتعاطف بصدق، مع أن تعاطفه كان من نوع التعاطف العنيف. وأخيراً، تشير الحكاية إلى استعداد سايكس لإظهار تميزه، فعلى الرغم من أنه كان من بين أنجح رجال الأعمال في بريطانيا، إلا أنه لم يلتزم باللغة الإنجليزية الفصحى، بل حافظ على لهجته الشمالية، ولم يلتزم أيضاً بالسلوك البريطاني المحافظ، بل تصرف على سجيته وبمهارة عالية.

كشف الغموض

ما دامت الحاجة إلى إدارة الأعمال قائمة، فسنتظّل نتساءل عن المكونات الرئيسة للقيادة الحقيقية، وسنتظّل هناك نظريات كثيرة وأسئلة أكثر منها، غير أنه توجد جوانب صعبة جداً من بين جوانب القيادة كلها التي قد تكون موضوع بحث واستقصاء، من مثل فهم كل ما هو ضروري لصنع القادة.

تُعَدُّ الخصائص الأربع للقيادة خطوة أولية ضرورية، ولكنها إذا ما اجتمعت معاً، فإنها تعني وجود قائد أو مدير حقيقي، وعندما نقدم استشارة للمديرين ننصحهم أن يكونوا (حقيقيين ولكن بمزيد من المهارة)، و نعتقد أنه لا توجد نصيحة أخرى يمكن اتباعها أصعب من هذه النصيحة.

* * *