

بوتقات القيادة

وارين بينيس وروبرت توماس

بصفتنا متعلمي قيادة مدى الحياة، فنحن مأخوذون بفكرة ما الذي يصنع القائد، ما السبب في أن بعض الأشخاص يوحون بالثقة والولاء والعمل الجاد بصورة طبيعية، في حين يفشل آخرون مرة تلو الأخرى (مع أنهم لا تنقصهم الرؤية والذكاء)؟ هذا سؤال سرمدى، ولا يوجد له جواب بسيط، لكننا توصلنا إلى الاعتقاد أن لهذا علاقة بالطرق المختلفة التي يتعامل بها الأفراد مع المحن، لقد توصلنا في آخر دراسة لنا إلى أن أكثر المؤشرات الموثوقة على القيادة الحقيقية، هي قدرة الفرد على استنباط العبر والدروس من الحوادث السلبية، والتعلم حتى من أقسى الظروف الصعبة.

بعبارة أخرى، إن المهارات المطلوبة للتغلب على المحن، والخروج منها قوة وأكثر التزاماً من ذي قبل، هي المهارات المطلوبة للقيادة الاستثنائيين.

لنأخذ حالة سيدني هارمان (Sidney Harman) رجل الأعمال الذي كان عمره (48) عاماً قبل (34) عاماً، وكان يشغل وظيفتين تنفيذيتين.

كان المدير التنفيذي لشركة هارمان كاردون (شركة هارمان إنترناشيونال حالياً) المتخصصة في الأجهزة الصوتية، التي أسهم في تأسيسها، وكان رئيس كلية فرنرز العالمية (برنامج فرنرز العالمي حالياً) في جزيرة لونج إيلاند بولاية نيويورك التي قامت فلسفتها على أن الطلاب وليس المعلمين، مسؤولون عن تعليمهم، تنقل هارمان بين الوظائف، وعاش ما سُمِّاه (الحياة المزدوجة)، يبدل ملابسه في السيارة، ويتناول وجبة غدائه وهو يقود سيارته من مكاتب الشركة إلى مبنى الكلية، وقد أُبلغ في أحد الأيام في أثناء وجوده في الكلية، أن مصنع الشركة في بوليفار بولاية تينيسي يواجه أزمة، فسارع بالذهاب إلى موقع المصنع الذي يتذكره أنه كان «جافاً وبشعاً ومهيئاً».

اكتشف أن المشكلة بدأت في قسم التلميع، حيث يقوم عشرات من العمال -معظمهم من الأمريكيين السود- بالعمل الممل والمضني في تلميع المرايا والأجزاء الأخرى في ظروف غير صحيّة، كان من المقرر أن يستريح عمال المناوبة الليلية عند الساعة العاشرة ليلاً عندما انطلق الجرس معلناً عن بدء الاستراحة، إلا أن الإدارة قررت بصورة تعسفية، تأجيل الاستراحة عشر دقائق أخرى، لكن أحد العمال (وكان رجلاً أسود كبيراً في السن) قال لزملائه في العمل: «أنا لا أعمل عند جرس أو جهاز تنبيه، بل هو الذي يعمل عندي ولأجلي، أنا الذي

أقرر متى تكون الساعة العاشرة، ولديّ ساعة لأعرف ذلك، لن أنتظر عشر دقائق، سوف أذهب لتناول قهوتي.» وكما يروي هارمان: «خرج معه العمال جميعاً للاستراحة، وبالتأكيد انفجرت المشكلة.»

لقد كان التمرد المبدئي للعامل - رفضه أن يجبر على الانصياع لقانون إدارة غبي - إلهاماً لصاحب المصنع، وهو أن: «التقانة وجدت لخدمة الإنسان وليس العكس». ويتذكر أنه أدرك فجأة «أن كل ما كنت أقوم به في الكلية كانت له تطبيقات عملية في الأعمال». وفي السنوات اللاحقة، جدّد هارمان المصنع ونظام العمل فيه، وحوّله إلى ما يشبه الحرم الجامعي؛ تُعطى دروس في الموقع، وفيها دروس البيانو، ويُشجع العمال على تحمل جُلّ المسؤولية عن إدارة المكان. إضافة إلى ذلك، أوجد بيئة لا تتقبل الاختلاف فحسب، بل وتشجعه، وفتحت أيضاً جريدة المصنع - بوليفار ميرور - المجال أمام العمال للتعبير عن عواطفهم وإبداعاتهم، ونشر صور هارمان على صفحاتها.

أصبح هارمان من غير أن يتوقع، من رواد الإدارة التشاركية، وهي الحركة التي ما زالت تؤثر في تشكيل بيئات العمل في العالم، يقول هارمان معبّراً عن ذلك: إن الفكرة وتطبيقها لم يُقابلا بالترحيب من الإدارة العليا، وقد كانت نتاج ذهابه إلى المصنع (لإطفاء الحريق)، كما يقول.

لقد كان هذا التحول الذي أجراه هارمان عملاً إبداعياً، ربط بين فكرتين لا تبدوان مترابطتين ظاهرياً، وأوجد منحى مختلفاً اختلافاً كلياً تجاه الإدارة، يعترف بالمكاسب الاقتصادية والإنسانية لمكان

عمل تسوده روح الزمالة، ولم يتوقف هارمان عند هذا الحد، بل واصل تحقيق المزيد في حياته الوظيفية، بإضافة إلى إنشاء شركة هارمان إنترناشيونال، شغل منصب نائب وزير التجارة في حكومة جيمي كارتر، لكنه ظل يتذكر أن حادث المصنع الذي شكّل لحظة التطور في حياته المهنية، وهي اللحظة التي اكتشف فيها بنفسه أنه قائد.

لا شك في أن تفاصيل قصة هارمان فريدة، لكن مغزاها ليس كذلك، فقد فوجئنا، عند مقابلة أكثر من (40) من كبار قادة الشركات والقطاع العام طوال ثلاث سنوات، أن جميعهم - صغارًا وكبارًا - كانوا قادرين على تحديد الخبرات الصادمة وغير المقصودة دائمًا التي أدت إلى تحولهم، وأصبحت مصدر قدراتهم القيادية المتميزة. قررنا أن نسمي الخبرات التي تشكّل القادة بـ (البوتقات)، التي تُطلق على الأوعية التي يستخدمها الكيميائيون في العصور الوسطى في محاولاتهم لتحويل المعادن الأساسية إلى ذهب. كانت خبرة البوتقة، بالنسبة إلى القادة الذين قابلناهم، تُعد محنة واختبارًا ومناسبة للتأمل العميق، أجبرتهم على إعادة اكتشاف أنفسهم والأشياء المهمة لهم.

لقد تطلّب ذلك إعادة النظر في قيمهم، والتحقق من افتراضاتهم، وشحن أحكامهم، ولا شك في أنهم قد خرجوا من البوتقة أكثر قوة، وأكثر ثقة بأنفسهم وأهدافهم.

الفكرة باختصار

ما الذي يجعل قائدًا ما يوحى بالثقة والولاء والعمل الجاد، في حين يفشل آخرون يملكون رؤية وذكاء مماثلين؟ إن كيفية تعامل الأفراد مع المحن هو الذي يعطينا الدلالات.

يجد القادة الاستثنائيون معنى في الحوادث السلبية ويتعلمون منها، ومثلما ينهض طائر الفينيق من بين الرماد، يخرج هؤلاء من المحن أكثر قوة وثقة بأنفسهم وبأهدافهم، وأكثر التزامًا بعملهم. تسمى مثل هذه الأحداث التحويلية **بالبوتقات**؛ أي محنة شديدة أو اختبار قاسٍ، وهي عادة ما تكون شديدة وصادمة، وغير متوقعة دائمًا.

تطبيق الفكرة

خبرة البوتقة

تجبر المحن القادة على ممارسة التأمل الذاتي العميق، حيث يعيدون النظر في قيمهم، والتحقق من افتراضاتهم، وشحن أحكامهم.

مثال: سيدني هارمان - مؤسس شركة هارمان كارزون للأجهزة الصوتية، ورئيس كلية ريادية تشجع التعليم الذي يدور حول الطالب - واجه محنته عندما أبلغ بوقوع مشكلة في أحد مصانعه، عندما تمرد العمال؛ لأن جرس الاستراحة لم ينطلق مع أن الوقت قد حان، فصاح أحدهم: «أنا لا أعمل عند الجرس».

أوحى رفض هذا العامل الرضوخ لقانون الإدارة الغبي لهارمان بوجود رابط مدهش بين التعليم المدار من قبل الطلاب وإدارة الأعمال. كانت هذه انطلاقة للإدارة التشاركية التي جعلت هارمان يحوّل مصنعه إلى ما يشبه الحرم الجامعي، الذي تُقدم فيه الدروس ويُشجع فيه الاختلاف.

وهو يعدّ التمرد الحدث التحويلي في حياته الوظيفية، أي اللحظة التي أصبح فيها قائدًا حقيقيًا.

الأشكال المتعددة (للبوتقات)

هناك بعض المحن العنيفة التي قد تكون قاتلة (المعاناة من الظلم والعنصرية والتعصب والمرض)، وهناك محن إيجابية، لكنها صعبة على أي حال، (مثل

وجود مديرين أو مشرفين يتطلَّبون بصورة دائمة). ومهما كان الشكل، فإن هذه المحن تصبح قصصاً يروي القادة تفاصيلها، وكيف استفادوا منها.

مثال: عندما كان فيرنون جوردان (Vernon Jordan) يعمل مع رئيس بلدية أتلانتا السابق روبرت مادوكس (Robert Madox)، تعرض لمضايقات عنصرية متكررة من رئيسه، وقد فسر جوردان هذا السلوك على أنه حرب كلامية يائسة، من شخص أدرك أن عصر العنصرية قارب على النهاية، بدلاً من السماح لسادية مادوكس بتدميره، وقد مكَّنه موقفه هذا من أن يصبح محامياً مشهوراً ومستشاراً للرئيس بيل كلنتون.

المهارات القيادية الأساسية

هذه أربع مهارات تجعل القادة يتعلمون من المحن:

1. جعل الآخرين يشاركون في المعنى والهدف المشترك، فمثلاً: نجح سيدني هارمان في حشد الموظفين حشداً كاملاً حول أسلوب إداري جديد تماماً، في أجواء تمرد في مصنع الشركة.
2. امتلاك صوت متميز ومقنع. استطاع رئيس الجامعة جاك كولمان بالكلمات وحدها، أن يمنع حدوث صدام عنيف بين فريق لكرة القدم ومتظاهرين مناهضين لحرب فيتنام هددوا بحرق العلم الأمريكي، فماذا كان اقتراح كولمان للمتظاهرين؟ أنزلوا العلم، اغسلوه، ثم ارفعوه إلى مكانه مرة أخرى.
3. النزاهة. لقد فازت قيم كولمان في المواجهات العاطفية بين المناهضين للحرب ولعبي كرة القدم الغاضبين.
4. القدرة التكييفية. تشمل هذه المهارة المهمة القدرة على فهم السياق، ثم الشدة، حيث يتطلب فهم السياق الموازنة بين عوامل عدة (من مثل: كيف سيختلف الناس في تفسير إشارة ما؟)، ولن يستطيع القادة من دون هذه الخاصية التواصل مع من حولهم.

أما الشدة، فتوفر الجلد والصلابة الضروريين لنظل متفائلين على الرغم من الكوارث، فمثلاً: جمع مايكل كلين ملايين الدولارات من الاتجار في العقارات وهو في سن المراهقة، ثم خسرها كلها عندما بلغ العشرين من عمره، ثم بنى شركات عدة أخرى، منها تحويل شركة برمجيات صغيرة إلى شركة استملاك كبيرة.

يمكن لبوتقات صهر القيادة أن تأخذ صوراً عدة، فبعضها يكون من الأحداث العنيفة المهددة للحياة، وبعضها أقرب إلى أحداث متكررة ومملة من الشكوك الذاتية، وبالتغاضي عن طبيعة هذه المحنة، استطاع الأشخاص الذين تحدثنا إليهم مثل هارمان، أن يؤلفوا حكايات عن التحدي الذي واجهوه، وكيف تعاملوا معه، وتعلموا درساً منه ليصبحوا قادة أفضل. وقد اكتشفنا من قراءة هذه الحكايات أنها لا تحكي لنا كيف يصنع القادة الأفراد فحسب، بل تشير أيضاً إلى بعض الخصائص التي تبدو مشتركة بين القادة جميعاً؛ أي الخصائص التي تشكلت، أو كُشفت في الأقل في البوتقة.

التعلم من الاختلاف

البوتقة- بحسب التعريف- خبرة تحويلية يتوصل بوساطتها الفرد إلى معنى جديد أو متجدد للهوية؛ لذا، ليس من الغريب أن نجد أن أحد أنماط البوتقات الشائعة التي أثبتناها تشمل خبرة معاناة العنصرية، وهي خبرة صادمة بلا شك؛ لأنها تجبر الشخص على مواجهة صورة مشوهة له، وهذا ما يثير مشاعر الغضب والحيرة وحتى الانسحاب، وعلى الرغم من الصدمة النفسية التي تسببها، فإن خبرة معاناة العنصرية تعد بالنسبة إلى بعض الناس خبرة كاشفة، إذ يكتسبون عن طريقها رؤية واضحة لحقيقتهم، والدور الذي يمارسونه، ومكانهم في هذا العالم.

خذ- مثلاً- حالة ليز آلتمان (Liz Altman) ، التي نقلت في نهاية العام الذي قضته في مصنع لشركة سوني في الريف الياباني، حيث تعرضت هناك للشعور بالغرابة والتمييز الجنسي. وتقول معبرة عن ذلك: «كانت تلك الخبرة أصعب شيء مررت به في حياتي، لقد كانت الثقافة الأجنبية - ولا سيما تفضيلها للمجموعات على الأفراد - صدمة وتحديًا بالنسبة إلى امرأة أمريكية شابة مثلي». لم تكن المشكلة في أنها وجدت نفسها وحيدة في بلد غريب، ولكن لأنه كان عليها مواجهة مستقبل مخيف وهي تحفر لنفسها مكانًا بصفتها المهندسة الوحيدة في المصنع بين الرجال، وفي هذا البلد الذي تعمل فيه النساء عادة في المكاتب بصفتهن مساعدات من مرتبة وظيفية دنيا.

كانت امرأة أخرى، مرت سابقًا بخبرة مماثلة في اليابان، قد نبهتها إلى أن الطريقة الوحيدة لكسب احترام الرجال هي تجنب الاصطفاف مع سيدات المكاتب، لكنها وفي صباح اليوم الأول من وصولها، وعندما قُرع جرس استراحة تناول القهوة، وجدت أن الرجال ذهبوا في اتجاه، في حين ذهبت النساء في اتجاه آخر - حيث حجزت لها النساء مكانًا، في حين تجاهلها الرجال، فدفعتها غريزتها إلى تجاهل التحذير بدلًا من إهانة النساء برفض دعوتهن.

ظلت على مدى الأيام القليلة اللاحقة تنضم إلى النساء في أوقات الاستراحة، ما وفر لها موقعًا مريحًا تستطيع منه مراقبة ثقافة المكاتب الغريبة، ولم تستغرق وقتًا طويلًا لملاحظة أن بعض الرجال يقضون وقت الاستراحة على مكاتبهم وهم يقرؤون المجلات، فقررت

أنه بإمكانها القيام بالأمر نفسه من حين إلى آخر، وأخيراً عرفت بعد الانتباه إلى النقاشات الجارية من حولها، أن عددًا من الرجال مهتمون بتسلق الجبال بالدراجات الهوائية، ونظرًا إلى أنها أرادت شراء دراجة لتسلق الجبال، فقد طلبت نصيحة هؤلاء الرجال، فاستطاعت تمييز نفسها بصفتها شخصية حرة، تجلس مع النساء تارة، وتخالط الرجال تارة أخرى.

حدث أن إحدى النساء التي جلست معها في اليوم الأول، وهي أمينة السر للقسم، كانت زوجة لأحد المهندسين، وقد أخذت أمينة السر هذه على عاتقها مهمة ضم السيدة الأمريكية إلى المناسبات الاجتماعية، وهو تحول ما كان له أن يحدث لو أنها تجنبت زميلاتها العاملات منذ اليوم الأول، «فلو أنني حاولت مقاطعة الرجال ولم أكسبها إلى جانبي بصفتها حليفاً، ما كان ليحدث هذا أبداً، كما قالت ليز بعد مدة».

عندما تتذكر ليز تلك الأيام، تقول: إن الخبرة ساعدتها كثيراً على اكتساب فهم واضح لقدراتها ونقاط قوتها الشخصية، مما هيأها لمواجهة ظروف أكثر صعوبة. لقد علمتها مدة خدمتها في اليابان أن تراقب عن قرب، وأن تتجنب التسرع في إصدار الأحكام وفقاً لافتراضات ثقافية.

التحقت ليز بشركة موتورولا بصفتها نائباً للرئيس، فاستثمرت خبرتها في إحداث انسجام بين العاملين من ذوي الثقافات المتنوعة، وهي تعتقد أنها لم تكن لتستطيع القيام بمهمتها في الشركة الجديدة لولا أنها لم تعش في بلد أجنبي، حيث شهدت التنافر الثقافي «... فحتى

لو كنت تجلس في الغرفة نفسها، فإذا لم تفهم الإطار المرجعي، على الرغم من تظاهرك بالموافقة، فربما يفوتك كثير مما يدور.» وهي تعزو بناء ثقتها بنفسها إلى خبرة المحنة، وحيث تعتقد أن باستطاعتها الآن التعامل مع أي شيء يعترض سبيلها.

يمكن للناس أيضًا أن يشعروا بوصمة الفروق الثقافية في وطنهم أيضًا، فقد كانت محنة موريل سيبييرت (Muriel Sibert)، أول امرأة تحصل على مقعد في بورصة نيويورك، في سوق الوول ستريت في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي التي سيطرت عليها ثقافة ذكورية معارضة لمساواة المرأة، لدرجة أنها لم تستطع الحصول على وظيفة سمسار أسهم إلا بعد أن حذفت اسمها الأول من سيرتها الذاتية، واستبدلته بأحرف لا تشير إلى جنس صاحبها.

في ذلك الوقت، كانت النساء يشغلن وظائف أمينات السر والمحللات غير المتفرغات، وكان عددهن قليلًا. واجهت موريل مشكلة أخرى أيضًا بسبب ديانتها اليهودية؛ لأن كثيرًا من الأمريكيين يؤمنون بأن معظم الأعمال الكبيرة لا تصلح للنساء ولا لليهود، لكنها مع ذلك لم تنهزم وخرجت من محنتها أكثر قوة وتركيزًا، وأكثر تصميمًا على تغيير الواقع الذي يستثنيها، ونجحت أخيرًا في العمل لحسابها بعد أن فشلت في تحقيق أرباح لأي شركة مدرجة في سوق الوول ستريت.

أسست بعد ذلك شركة سيبييرت للخدمات المالية، وكرست جهودها لمساعدة الآخرين على تجنب الصعوبات التي واجهتها في بداية حياتها العملية، وتميزت بطرح خدمات مالية موجهة للنساء.

لم نستطع إجراء مقابلة مع فيرنون جوردان المحامي والمستشار الرئاسي، لنضيفها إلى هذه المقالة، لكنه يذكرنا بأن كلاً من التعصب والعنصرية يمكن أن يكون عاملاً تطورياً لا محبطاً. في كتابه بعنوان: فيرنون يستطيع القراءة! مذكرات (Vernon Can Read! A Memoir) (Public Affairs, 2001)، يصف جوردان المطارقات والمحاولات الشريرة للإيقاع به وهو شاب، فقد كان الرجل الذي عامله بتلك الطريقة العدوانية رئيسه في العمل روبرت مادوكس، كان فيرنون يرتدي معطفًا أبيض مع منشفة على ذراعه ليقدم لرئيس البلدية العنصري وجبة العشاء، وعمل أيضًا سائقًا خاصًا له، لم يفوت مادوكس أي مناسبة من دون أن يعلن فيها بسخرية «فيرنون يستطيع القراءة»، كما لو كانت معرفة القراءة والكتابة بالنسبة إلى شاب أمريكي أسود مدعاة للتعجب.

لو أن رجلاً آخر ضعيفاً تعرض لهذا النوع من الإساءة، لترك المجال لمادوكس ليحطمه، لكن فيرنون لم يعط في مذكراته تفسيره الخاص لمضايقات مادوكس السادية، وهو تفسير أضاف قوة إلى قوته بدلاً من إضعافه، فعندما نظر إلى مادوكس من خلال عدسة المراقب، لم ير فيرنون رجلاً قويًا من طبقة جورجيا الحاكمة التي أعلنت الانفصال عام 1861م، وإنما لقد رأى فيه رجلاً فوضويًا؛ رجلاً يهزأ بالآخرين لأنه يعرف أن عهده ولى وانقضى، وقد علّق فيرنون جوردان على ذلك قائلاً: «كانت تعليقاته الممزوجة بالجد والسخرية المتعلقة بتعليمي تعبيرًا عن ثقافته الضحلة، لقد جن جنونه عندما رأى أنني أشق طريق حياتي بنفسني لأصبح إنسانًا».

كانت قسوة مادوكس مثل البوتقة التي سقاها فيرنون جوردان، بوعي أو بلا وعي، بماء الغفران، بدلاً من الرد أو التجمد بسبب الكراهية، تخيل سقوط قلعة الجنوب التي تعارض تحرير العبيد، وتصور مستقبله وقد تحرر من قيود التفرقة العنصرية؛ لذا، استطاع من خلال قدرته على استلهام درس من أزمة محتملة، أن يحوّل هذه الأزمة إلى بوتقة انصهرت فيها قيادته.

القادة القدامى والجدد

لم يكن يخطر ببالنا أن نجري دراسة عن بوتقات الصهر، بل إن بحثنا الخاص بهذه المقالة وبكتابنا الجديد (القادة القدامى والجدد Geeks & Geezers)، قد صُمّم أصلاً لاكتشاف الطرق التي تؤثر فيها المراحل الزمنية في دافعية القائد وطموحاته، فقد أجرينا مقابلات مع (43) من كبار القادة المعاصرين في القطاعين العام والخاص، وحصرنا موضوعنا في الأشخاص الذين ولدوا عام 1925م أو قبل ذلك، أو عام 1970م أو بعد ذلك، وكم سعدنا عندما تعلمنا الكثير عن تأثير العمر والمرحلة الزمنية في أسلوب القيادة.

لقد وجدنا أن أفراد مجموعتي القادة القدامى والجدد يؤمنون بأفكار مختلفة، تتعلق بالمعاناة وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ودور الأبطال وكثير غيرها، لكننا وجدنا أيضاً تشابهاً مدهشاً بينهم وهو حبهم التعلم، والتزامهم القوي بالقيم، وما يثير الاهتمام أكثر أن القادة القدامى والجدد كرروا لنا مرة تلو الأخرى كيف أن خبرات معينة حفّزتهم وشكّلتهم، وعلمتهم فعلاً كيف يقودون. وهكذا، تبين لنا أن بحثنا ممتع أكثر مما تصورنا؛ لذا، لم يتوقف بحثنا عند هذا الحد، وما زلنا ندرس تأثير العصر والحقبة الزمنية، لكننا في الوقت نفسه بحثنا عن قصص تتعلق بهذه الخبرات الصاهرة، ووضعناها بين يديك لنشاركك فيها.

إعادة الاكتشاف في أوقات الشدة: قوة استدامة المرحلة اليرقية

وصف المشاركون جميعهم في المقابلات التي أجريناها معهم خبراتهم الصعبة، بصفتها فرصاً لإعادة الاكتشاف؛ لمراجعة مخزون حياتهم، وتعلم درس من الظروف التي قد يعدها كثير من الناس مخيفة ومسببة للعجز والشلل، حيث تشبه القدرة على إعادة الاكتشاف هذه في أوقات الشدائد والمحن، الشباب الدائم، وهي نوع من الحماسة والانفتاح والاستعداد الدائم للدهشة، وهذا نقيض للصورة النمطية للشيخوخة.

لقد استعرنا مصطلحاً من علم الأحياء هو استدامة المرحلة اليرقية (neoteny) التي تعني بحسب تعريف المعجم: «احتفاظ الأنواع البالغة بخصائص الشباب»؛ وذلك لوصف هذه الخاصية وهذه المتعة في التعلم مدى الحياة، وهو ما أظهره كل قائد من الذين قابلناهم بصرف النظر عن عمره، لقد كانوا أشخاصاً مفعمين بالحيوية، وحب الاستطلاع، والثقة بأن العالم مليء بالعجائب الممتدة أمامهم مثل عيد لا ينتهي.

خذ مثلاً روبرت غلين (Robert Galvin)، الرئيس السابق لشركة موتورولا، الذي ظل حتى أواخر السبعينيات من عمره يمارس هواية ركوب الأمواج، أو آرثر لافيت (Arther Levitt)، الرئيس السابق لهيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية، الذي ظل حتى وهو في عمر (71) عاماً مشاركاً نشطاً في سباقات المشي، وكذلك المهندس فرانك جيهرى (Frank Gehry) الذي ظل يمارس رياضة هوكي الجليد وهو في الثانية والسبعين من عمره. لكن ما يميز الشباب الدائم ليس عشق النشاط البدني فحسب، بل الرغبة الشديدة في التعلم، وتطوير الذات، وحب الاستطلاع، والشغف بالحياة.

قد يكون من المجدي من أجل فهم لماذا تكون هذه السمة قوية لدى القائد، أن نلقي نظرة سريعة على المبدأ العلمي الذي تقوم عليه، إنه استدامة المرحلة اليرقية (الحالة التي يحتفظ بها الكائن الحي بسمات عدم البلوغ طوال حياته)، إنها الصفة الجروية لبعض أنواع الذئاب القديمة التي سمحت

لها بالتحول إلى كلاب، كما يزعم بعض علماء علم الأحياء ، فقد درج البشر عبر آلاف السنين على تفضيل الذئاب التي كانت أكثر ألفة وفضولاً وقرباً، فقد كان البشر - غريزيًا - منجذبين أكثر إلى الذئاب التي من المحتمل ألا تهاجم فجأة، والتي تنظر مباشرة في عيونهم، وتبدو مثل البشر من خلال الاستجابة المتلهفة لهم؛ إنها باختصار تلك الذئاب الذي تشبه الجراء طوال حياتها، وهي مثل الأطفال الرضع تملك خصائص جسدية معينة تثير استجابة احتضان عند البشر البالغين.

عندما يرى الأطفال إنساناً بالغاً، فإنهم غالباً ما يستجيبون له بابتسامة تبدأ صغيرة، ثم تتحول ببطء إلى ضحكة مشرفة تجعل البالغ يشعر كما لو أنه في مركز الكون، حيث تشير أحدث الدراسات الخاصة بالتعلق والتقارب العاطفي، إلى أن الرضاعة والتفاعل الحميمي مع الطفل يجعلان هرمون الأوكسيتوسين يتدفق في جهاز الأم، وهذا الهرمون المهدئ والملطف للمشاعر مضاد قوي لهرمون الكورتيزول المولد للقلق والتوتر؛ لذا، يبدو أن الأوكسيتوسين هو المادة اللاصقة التي توجد التعلق بين الأم والطفل، حيث إن نظرة الطفل وسلوكاته المميزة هي التي تجعل الأوكسيتوسين يتدفق لدى الشخص البالغ المحظوظ. إن هذا المظهر - الذي ينتزع منّا تعبير «آه» كلما رأينا طفلاً - وتلك السلوكات المثيرة لهرمون الأوكسيتوسين التي تسمح للأطفال بأن يختاروا البالغين لرعايتهم، ضرورية ومهمة جداً من أجل أن تظل هذه المخلوقات الضعيفة غير المكتملة النمو على قيد الحياة.

لقد أثبتت قوة استدامة المرحلة اليرقية بوضوح في انتقاء الحُماة والرعاة في الاتحاد السوفيتي سابقاً، حيث قرر العلماء السوفيت في مزرعة بسبييريا في خمسينيات القرن الماضي، البدء بتربية جراء الثعالب الفضية لإنتاج الفراء، كان الهدف استخدام المرحلة اليرقية المستدامة لإيجاد ثعلب أليف لا يثير ضجة كبيرة عند الذبح، كما يفعل الثعلب الفضي التقليدي؛ لذا، لم تنتج المزرعة سوى ثعالب سهلة الانقياد وأقل عدوانية.

استمرت التجربة مدة (40) عاماً، واليوم وبعد مرور هذه السنوات الطويلة، لا تزال المزرعة تنتج ثعالب أليفة تتصرف مثل ثعالب صغيرة أو حتى مثل الكلاب، على عكس تصرفات أسلافها المتوحشة. كانت التغيرات الجسمية في هذه الحيوانات مدهشة أيضاً (آذان لينة تشبه آذان الكلاب)، لكن المذهل حقاً هو التغيير الذي أحدثته المرحلة اليرقية المستدامة في استجابة البشر لهذه الحيوانات، فبدلاً من الاستفادة من حقيقة أن هذه الحيوانات الجروية تظل هادئة ولا تزمجر وهي في طريقها إلى الذبح، يبدو أن المربين قد اختبروا بسبب شخصياتهم المحببة والجذابة، وهكذا يبدو أن المربين والثعالب قد أنشأوا علاقة ارتباط متينة، لدرجة أن المربين أصبحوا يبحثون عن طرق لإنقاذ هذه الثعالب من الذبح.

الانتصار على الظلام

هناك بعض خبرات البوتقة التي تكشف جانباً خفياً من الروح، وهذه غالباً ما تكون من ضمن البوتقات الصعبة التي قد تشمل المرض أو العنف المتكرر.

فمثلاً، في حالة الصحفي والباحث الأمريكي سيدني ريتنبرغ (Sidney Rittenberg)، أخذت البوتقة صورة (16) عاماً من السجن ظلماً، والحجز في زنزانة انفرادية في الصين. في عام 1949م، سجن ريتنبرغ، - من دون تبرير، على أيدي أصدقاء سابقين في حكومة ماوتسي تونغ، ثم قضى السنوات الأولى من سجنه في ظلام تام من دون تحقيق (علم ريتنبرغ لاحقاً، أن اعتقاله جاء بطلب من مسؤولي الحزب الشيوعي في موسكو الذين صنّفوه خطأً على أنه عميل للمخابرات المركزية الأمريكية).

لم يتذمر ولم يرتعب، طوال مدة اعتقاله في زنزانة ضيقة ومظلمة، بل على العكس من ذلك، تذكر في دقائق أربع أبيات من الشعر قيلت له وهو صغير:

رسموا حلقة تركتني في الخارج،

قالوا: إنني متمرد ومستهزئ ومارق.

لكنني والحب، كنا أذكي وانتصرنا،

رسمنا حلقة وحشرناهم فيها.

تلك الأبيات من الشعر المأخوذة من قصيدة للشاعر الأمريكي إدوين مارخام (Edwin Markham) كانت السر في بقاء ريتبيرغ على قيد الحياة، قال لنفسه: «يا إلهي! هذه هي إستراتيجيتي» واستطاع جذب حراس السجن إلى جانبه، وبنى معهم علاقة ساعدته على التكيف مع ظروف اعتقاله، كان ريتبيرغ يتقن اللغة الصينية، فأقنع حراسه توفير كتب له، ثم أقتعهم في النهاية إحضار شمعة له ليستطيع قراءتها.

قرر أيضاً بعد انقضاء السنة الأولى في السجن، أن يكرس نفسه لتحسين عقله لجعله أكثر منطقاً وصفاءً والتزاماً؛ لأنه آمن إذا ما رفع من مستوى وعيه، فقد يفهمه سجانوه على نحو أفضل، ثم مع مرور الزمن، وعندما أخذ قضاء سنين في الظلام يؤثر في توازنه العقلي، استحضر الخرافات وحكايات الطفولة، واستمد العبرة من رسائلها البسيطة.

على النقيض من ذلك، كان كثيرون من زملائه السجناء يتذمرون ويصرخون معبرين عن غضبهم أو يعزلون أنفسهم، فقد «حاولوا التنفيس عن غضبهم، لكنهم فشلوا في ذلك، وأعتقد أن السبب في ذلك هو أنهم لم يفهموا أن السعادة لا تعتمد على الظروف بل على نظرتك للحياة».

استمر ريتبيرغ بالالتزام بمثله إلى ما بعد إطلاق سراحه، حيث فُتح باب زنزانتة فجأة عام 1955م بعد قضاء أول ست سنوات في السجن، ويقول معبراً عن ذلك: «جاء ممثل عن الحكومة المركزية ليخبرني أنها أخطأت بحقي، وأنها تقدّم لي اعتذاراً رسمياً على هذا الخطأ... وأنها سوف تفعل كل شيء ممكن لتعويضي عن معاناتي». عندما قدّمت له الحكومة الصينية مآلاً لبدء حياة جديدة في الولايات المتحدة أو ليسافر إلى أوروبا، رفض قبول العرض، وفضّل البقاء في الصين ليواصل العمل إلى جانب الثورة الصينية. ولم يسمح بهزيمة روحه المعنوية، حتى بعد اعتقاله الثاني، ووضعه في الحجز الانفرادي طوال عشر سنوات؛ لمساندته للديمقراطية في أثناء ما عُرف بالثورة الثقافية، بل استغل مدة وجوده في السجن لمراجعة أفكاره، ولاسيما التزامه بالفكر الماركسي والماوي، «فبهذا المعنى، يكون السجن قد حررني» كما يقول.

في عملية المراجعة هذه، درس وقرأ وكتب وفكّر وتعلّم شيئاً عن نفسه، قائلاً: «أدركت أن الخوف يملكني من أن أكون مرتدّاً، كان الخوف شديداً لدرجة أنه منعني من مراجعة افتراضاتي، حتى التساؤل

أو التشكيك كان خيانة، وبعد خروجي من السجن، سقطت الموازين كلها من عيني، ثم أدركت أن المبدأ الأساسي لتحقيق الديمقراطية من خلال الديكتاتورية كان خطأً.

إضافة إلى ذلك أن ريتبيرغ خرج من السجن وهو أكثر يقيناً أنه لا يوجد أي شيء في حياته المهنية يمكن أن يحطمه؛ لذا، أنشأ مع زوجته شركة استشارية لتطوير العلاقات التجارية بين الولايات المتحدة والصين، وظل هذا الرجل إلى اليوم، وعمره (97) عاماً، وفيما لمُثله - إن لم يكن لرأيه في الطريقة المثلى لتحقيق هذه المُثُل - مثلما كان وعمره (50) عاماً عندما تعرض لهذا الاختبار القاسي.

تلبية الآمال الكبار

لحسن الطالع، ليست خبرات البوتقة بمجملها مسببة للصدمة، بل إنها في الواقع، يمكن أن تشمل خبرة إيجابية عميقة، كأن تعمل عند رئيس عمل أو مدرب ذي مطالب كثيرة.

ومثال ذلك، قاضي محكمة الاستئناف الأمريكي، ناثنال جونز (Nathaniel Jones) الذي يعزو جزءاً كبيراً من نجاحه إلى تعامله مع مدرّب رائع، كان ذلك المشرف هو جيه. ماينارد ديكerson (J. Maynard Dickerson)، أول مدعي عام أسود في الولايات المتحدة ورئيس تحرير صحيفة محلية للأمريكيين السود.

تمثّل تأثير ديكerson في صور عدة، فمثلاً: سمح لجونز بأن يجلس في المقاعد الخلفية ليشاهد بنفسه الصراع على الحقوق المدنية في خمسينيات القرن العشرين، ودعاه لحضور نقاشات مع أبرز الناشطاء

المدافعين عن هذه الحقوق، وقد عبّر جونز عن ذلك قائلاً: «لقد دهشت جداً من ثباتهم وفكاهتهم وتصميمهم على عدم السماح للنظام بتهديدهم وهزيمتهم.» لا شك في أن هذه الخبرة قد أثرت في الأفكار المهمة الكثيرة التي كتبها جونز بخصوص الحقوق المدنية.

كان ديكرسون بالنسبة إليه قدوة ومعلماً، فقد شملت دروسه جوانب النمو الفكري كلها وتقدير الذات، وفيها أيضاً ما نسميه حالياً (الذكاء العاطفي)، وضع ديكرسون لتلميذه أعلى المعايير، ولا سيما ما يتعلق بمهارات التواصل وهو جانب مهم فيما يخص القيادة، وحرر ديكرسون أيضاً بلا رحمة محاولات جونز المبكرة لكتابة تعليق رياضي بخط أحمر عريض، وكان جونز يتذكر ما يجعل مسودة المقالة تبدو مثل (خرايش الدجاج)، لكنه كان يفسر له كل خطأ فيها.

توقع مدربه منه أيضاً أن يتحدث بلغة سليمة في الأوقات كلها، وكان يهمس في أذنه كلما أخطأ، فالتوقعات الكبيرة دليل على الاحترام الكبير، فعندما تعلم جونز الدروس المعقدة كلها المتعلقة بكيفية النجاح، زادت دافعيته لدرجة كبيرة لرغبته في ألا يخيب أمل معلمه ومدربه، لقد منحه ديكرسون ذلك التدريب المكثف الذي أعده لخلافة مهنية وأخلاقية، وفي الحقيقة أصبح جونز أداة للتحويل المجتمعي العميق الذي ناضل ديكرسون من أجله، يضاف إلى ذلك أن هذا الشاب المراهق وجد في الاهتمام الذي أعطاه ديكرسون له معنى غير حياته إلى الأبد.

قصة أخرى تتعلق بالمدرّب القوي عرفناها من مايكل كلين (Michael Klein)، الشاب الذي جمع ملايين الدولارات من تجارة العقارات في ولاية كالورنيا وهولا يزال مراهقًا، ثم خسرها كلها في العشرين من عمره، لكن ذلك لم يمنعه من تأسيس شركات تجارية عدة. كان مدرّبه ومعلمه جده ماكس كلين، الذي ابتدع طريقة الرسم بالأرقام التي اجتاحت الولايات المتحدة في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي. كان عمره آنذاك أربع أو خمس سنوات عندما اقترب منه جده، وأطلععه على مشروعه التجاري.

علّمه جده مع مرور السنين، أن يتعلم من التغيير ويتكيف معه، وظلّ يتحدثان على الهاتف مدة ساعة يوميًا إلى ما قبل وفاة الجد بمدة قصيرة.

أساسيات القيادة

سمعنا قصصًا كثيرة عن خبرات البوتقة في أثناء المقابلات التي أجريناها، منها قصة جاك كولمان (Jack Coleman) الرئيس السابق لكلية هارفارد في ولاية بنسلفانيا، كان عمره (78) وهو يحكي لنا كيف سمع في أحد الأيام في أثناء حرب فيتنام، أن مجموعة من الطلاب يريدون إنزال العلم الأمريكي وحرقة، وأن مجموعة من فريق كرة القدم السابق قرروا منع أولئك الطلاب بالقوة، فخطرت بباله فكرة مفاجئة بمنع حدوث أي عنف من خلال الاقتراح إلى الطلاب المجتمعين، أن ينزلوا العلم ويغسلوه، ثم يرفعوه إلى السارية مرة

أخرى، وهذه لحظة محنة حركت فيه مشاعر قوية وهو يحكيها لنا، على الرغم من مرور هذه السنوات الطويلة عليها.

هناك أيضاً مؤسس حركة القضية المشتركة جون غاردنر (John Gardner) الذي قال لنا قبل وفاته عام 2002م عن عمر يناهز (89) عاماً، إن التدريب العسكري الشامل في الحرب العالمية الثانية كان مثل البوتقة التي خرجت منها قدراته القيادية، وحكى لنا أيضاً مدير عام شركة تصنيع كبيرة عن اليوم الذي علم فيه بمقتل أحد الموظفين في شركته، وهي خبرة علّمته أن القيادة شيء أكبر من عملية جمع الملايين.

إذن، ما الذي مكن هؤلاء الناس من التكيف مع هذه المواقف الصعبة والتعلم منها؟ نعتقد أن القادة الكبار يمتلكون أربع مهارات أساسية، وقد دُهشنا عند معرفتنا أن هذه المهارات هي نفسها التي تسمح لأي شخص بأن يجد معنى فيما يمكن أن يكون خبرة موهنة للعزيزية. أولى هذه المهارات، القدرة على مشاركة الآخرين في الدرس المستفاد، خذ حالة سيدني هارمان مثلاً، الذي غرق في بيئة عمل فوضوية، ونجح في حشد الموظفين حول منحى إداري جديد. ثانيًا، امتلاك صوت مميز وحازم. خذ قدرة جاك كولمان في نزع فتيل وضع متفجر من خلال كلماته فقط، أما المهارة الثالثة، فهي حس النزاهة (وفي ذلك مجموعة القيم)، نشير هنا إلى كولمان مرة أخرى الذي انتصرت قيمه في أثناء مواجهة عاطفية مشحونة بين معارضين للحرب، وأعضاء فريق كرة قدم سابقين غاضبين (وأكثر قوة).

لكن أهم مهارة من هذه المهارات الأربع هي ما نسميه (قدرة التكيف) ، التي تُعدُّ في جوهرها ، عند تطبيقها بإبداع ، قدرة سحرية للتغلب على المحن والخروج منها أقوى من ذي قبل ، حيث تتألف هذه المهارة من صفتين أساسيتين ، هما: القدرة على استيعاب السياق ، ثم الصلابة. أمّا القدرة على إدراك السياق ، فتعني القدرة على موازنة خليط من العوامل تتراوح من كيفية تفسير المجموعات المختلفة إيماءةً أو حركة ما ، إلى القدرة على وضع الحالة ضمن منظور معيّن. سيجد القادة - من دون ذلك - أنفسهم في حالة ضياع؛ لأنهم سيكونون غير قادرين على التواصل مع من حولهم.

نذكر في هذا المجال دوغلاس آيفستر (Douglas Ivester) الذي خلف روبرت غوزويتا (Robert Goizueta) في رئاسة شركة كوكا كولا ، حيث تميز هذا المدير بضعفه الشديد في فهم السياق ، وهذا ما جعله يترك وظيفته بعد مرور (28) شهراً فقط ، فمثلاً: خفّض درجة أعلى موظف أمريكي أسود ، في الوقت الذي خسرت فيه الشركة قضية بقيمة مئتي مليون دولار رفعها ضدها الموظفون السود ، وقد اتخذ هذا القرار في مدينة أتلانتا التي تقطنها أغلبية سوداء قوية. قارن الفيلسوف بفيرنون جوردون الذي أدرك أن عصره رئيسه قد انتهى ، ليس عصره في السلطة فحسب ، بل أيضاً العصر الذي شكّله ، وهذا ما مكّن جوردون من التحمل ، وفهم الأسباب وراء المرارة التي يشعر بها رئيسه.

أما الصلابة ، فهي كما يشير معناها الثبات والجلد والقدرة على التحمل ، التي تجعل الناس يخرجون من الظروف المدمرة من دون

أن يفقدوا الأمل، خذ حالة مايكل كلين الذي مر بخبرة فشل، لكنه لم يسمح لها بتدميره، إذ وجد نفسه لا يملك سوى شركة برمجيات صغيرة، لكنه نجح في تحويلها إلى شبكة من شركات البرمجيات التي استحوذت عليها شركة هويلت - باكارد عام 1999م. انظر أيضاً حالة ميكي سيبيرت التي استخدمت روح الدعابة لديها لامتصاص النقاشات العدائية، أو قوة سيدني ريتنبرغ خلال سنيّ سجنه، لقد عاش على ذكرياته الشخصية وقوته الداخلية، ثم خرج من سجنه الطويل من دون أن يشعر بالمرارة.

إن الجمع بين الصلابة والقدرة على إدراك السياق، هو ما يسمح للإنسان ليس فقط بأن يتغلب على المحنة القاسية، بل أن يتعلم منها أيضاً، ويخرج أكثر قوة ومشاركة والتزاماً.

هذه الخصائص هي التي تساعد القادة على النهوض من محنتهم بدلاً من السماح لها بتدميرهم، وأن يجدوا فيها درساً ومعنى وفرصة، في حين قد لا يجد الآخرون فيها سوى اليأس، وهذا هو جوهر القيادة الحقيقية.

