

## اكتشاف قيادتك الأصيلة

بيل جورج، بيتر سيمز، أندرو ماكلين، ديانا ماير

أجرى الباحثون في الخمسين سنة الماضية أكثر من ألف دراسة، في محاولة منهم لتحديد الأساليب المؤكدة للقادة العظام، وصفاتهم، أو سماتهم الشخصية، لكن هذه الدراسات كلها فشلت في إعطاء صورة واضحة عن القائد المثالي.

كان ذلك من حسن الطالع، فلو أن الباحثين حددوا أسلوب قيادة عادياً، لظل الأفراد يقلدونه إلى الأبد، ولجعلوا من أنفسهم شخصيات روائية متخيلة، ولحاول الناس تقليدهم فوراً.

لا شك في أن الإنسان لا يكون أصيلاً من خلال محاولة تقليد شخص آخر، فأنت تستطيع التعلم من خبرات الآخرين، لكن من المستحيل أن تنجح عندما تحاول أن تتمثل بهم، فالناس يثقون بك عندما تكون أصيلاً وحقيقياً وليس نسخة مكررة عن شخص آخر. هذا ما أدركه كيفين شارير (Kevin Sharer)، رئيس شركة أمجين

(Amgen)، الذي اكتسب خبرة نفيسة من عمله مساعداً لرئيس شركة جنرال إليكتريك، جاك ويلش في ثمانينيات القرن الماضي، حيث عرف مساوئ تقديس الشخصية في تلك الأيام، «فكل واحد أراد أن يكون مثل جاك. إن للقيادة صور عدة، وعليك أن تكون صورة ذاتك لا أن تحاول تقليد شخص آخر».

صار الناس على مدى السنوات القليلة الماضية، يشكّون في القيادات، وهذا يعني أننا أصبحنا في حاجة إلى طراز جديد من مديري الشركات في القرن الحادي والعشرين، وقد نشر بيل جورج (Bill George) في عام 2003م كتاباً بعنوان القيادة الأصيلة: إعادة اكتشاف أسرار إيجاد قيمة دائمة، Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value تحدى فيه الجيل الجديد أن يقود بأصالة.

أكد الكاتب أن القادة الأصليين يظهرون شغفاً بهدفهم، ويمارسون قيمهم بانتظام، ويهتمون بأفكارهم وعواطفهم، وينشئون علاقات هادفة طويلة الأجل، ويتمتعون بانضباط ذاتي يمكنهم من تحقيق النتائج، أي أنهم يعرفون من هم.

بعد قراءتهم هذا الكتاب، ذكر كثير من القراء، وفيهم عدة رؤساء تنفيذيين، أن لديهم رغبة شديدة في أن يصبحوا قادة أصيلين، وقالوا إنهم يريدون أن يعرفوا كيف يفعلون ذلك؛ لذا، حاول فريق البحث الحصول على إجابة عن السؤال: «كيف يمكن للناس أن يصبحوا قادة أصيلين، ويظلوا كذلك؟» ومن أجل هذه الغاية، أجرينا مقابلات مع (125) قائداً لمعرفة كيف طوروا قدراتهم القيادية.

تمثل هذه المقابلات أوسع دراسة معمقة أجريت حتى الآن عن تطوير القيادة، وقد ناقشنا بانفتاح وصراحة في تلك المقابلات، كيف حقق هؤلاء القادة قدراتهم، واطلعنا على قصص حياتهم وكفاحهم الشخصي، وفشلهم ونجاحاتهم.

تراوحت أعمار الأشخاص الذين تحدثنا إليهم بين (25 - 93) عاماً، وقد اخترناهم بحسب سمعتهم وشهرتهم في الأصالة والفاعلية، إضافة إلى معرفتنا الشخصية بهم، واستعنا أيضاً برأي عدد من المديرين والأكاديميين الآخرين. ضمت المجموعة المختارة سيدات ورجالاً ذوي خلفيات وانتماءات عرقية ودينية واجتماعية واقتصادية متنوعة، وجنسيات مختلفة، كان نصفهم من الرؤساء التنفيذيين، في حين كان النصف الآخر من مديري المؤسسات الربحية وغير الربحية، ومديرين في منتصف حياتهم المهنية، ومديرين شباب بدؤوا رحلتهم للتو، وبعد مقابلة هؤلاء الأفراد، نعتقد أننا أدركنا لماذا فشلت أكثر من ألف دراسة على الاتفاق على إعطاء صورة واحدة للقائد المثالي.

كان على فريقنا أن يدرس ثلاثة آلاف صفحة من المخطوطات، ولدهشته؛ وجد أن الباحثين الذين سبقوهم لم يحددوا أي صفات أو سمات أو مهارات أو أساليب مشتركة أدت إلى نجاح هؤلاء القادة، وما حدث أن قيادتهم برزت خلال سيرة حياتهم، وكانوا بوعي، أو من دون وعي، يختبرون أنفسهم من خلال وقائع العالم الحقيقي، وإعادة مراجعة قصص حياتهم لفهم حقيقتهم، لقد استطاعوا من خلال هذه الممارسة أن يكتشفوا هدف قيادتهم، وتعلموا أن الأصالة هي التي جعلتهم أكثر فاعلية.

إن مثل هذه الاستنتاجات تدعو إلى التفاؤل؛ لأنها تعني أنه لا يشترط أن يولد الإنسان بصفات أو سمات خاصة ليكون قائداً، ولا يتعين عليك أيضاً الانتظار إلى أن ينبهك شخص ما إلى إمكاناتك، بل إن باستطاعتك أن تكتشف قدراتك بنفسك مباشرة. ومثلما قالت الرئيس التنفيذي لشركة يونغ وروبيكام (Young & Rubicam)، آن فودج (Ann Fudge): «كل واحد منا يملك جذوة القيادة، سواء في الأعمال التجارية أو الحكومية أو المؤسسات الخيرية غير الربحية. التحدي الذي نواجهه، هو أن نفهم أنفسنا فهماً جيداً لمعرفة أين يمكن أن نستخدم موهبة القيادة لخدمة الآخرين».

يتطلب اكتشاف قيادتك الأصلية التزاماً بتطوير ذاتك، إذ يتعين عليك - كما يفعل الموسيقيون والرياضيون - أن تكرر وقتك لتحقيق قدراتك. ويقول ديفيد ديلون (David Dillon)، رئيس شركة كروغر (Kroger)، إن معظم الأشخاص الذين رأهم وهم يتحولون إلى قادة جديدين، كانوا عصاميين، وعلموا أنفسهم بأنفسهم: «وما أنصح العاملين به، هو ألا يتوقعوا من شركتنا أن تقدم لهم خطة تطوير، بل على كل واحد أن يتحمل مسؤولية تطوير نفسه».

سوف نعتمد في الصفحات اللاحقة على الدراسة المستفادة من المقابلات؛ لنصف كيف يصبح الأفراد قادة أصيلين. أولاً: عليهم أن يراجعوا مسيرة حياتهم بطريقة تسمح لهم برؤية أنفسهم ليس بوصفهم مراقبين محايدين، بل بوصفهم أفراداً يستطيعون اكتساب الوعي الذاتي من خبراتهم، حيث يستفيد القادة الأصليون من ذلك الوعي في ممارسة قيمهم ومبادئهم.

وهم يتوخون الحذر في مراقبة دوافعهم، حيث يكونون مدفوعين بقيمهم الداخلية، وكذلك بالرغبة في الحصول على المكافآت الخارجية أو الاعتراف والتقدير. يضاف إلى ذلك، أن القادة الأصليين يستعينون بفريق دعم؛ ليضمنوا أنهم يعيشون حياة متماسكة وثابتة.

### التعلم من قصة حياتك

تبدأ رحلة الوصول إلى القيادة الأصيلة بفهم قصة حياتك، فهي التي تقدّم السياق لخبراتك، وتستطيع من خلالها أن تطمح إلى التأثير في العالم. ومثلما كتب الروائي جون بارث (John Barth): «قصة حياتك ليست حياتك، إنها قصتك»، بمعنى أن ما يهم هو طريقة روايتك لها، وليس حقائق حياتك المجردة. إن سرد سيرة حياتك مثل مادة مسجلة تدور في رأسك دائماً، فأنت تستعيد الأحداث والعلاقات الاجتماعية الشخصية المهمة في حياتك مرة تلو الأخرى، محاولاً أن تفهمها لتجد لنفسك مكاناً في هذا العالم.

على الرغم من أن سير حياة القادة الأصليين تشمل أطياف الخبرات كلها - تأثير الوالدين الإيجابي، والمدرّبين، والرياضيين، والمعلمين، والمرشدين - فإن عدداً كبيراً من القادة قالوا إن دافعيتهم جاءت من خبرة صعبة في حياتهم، مثل الآثار المؤلمة لفقدان الوظيفة، أو المرض الشخصي، أو الموت المفاجئ لصديق أو قريب، أو الشعور بأن زملاءه يتحاشونه ويرفضونه ويتحاملون عليه، وبدلاً من النظر إلى أنفسهم على أنهم ضحايا، استفاد القادة الأصليون من هذه

الخبرات لإعطاء معنى لحياتهم، فراجعوا هذه الأحداث للارتفاع فوق التحديات، واكتشاف حبهم القيادة.

دعونا نركز الآن على قائد من طراز فريد هو دانيال فاسيلا (Daniel Vasella)، الرئيس التنفيذي لشركة نوفارتيس الدوائية (Novartis)، الذي كانت قصة حياته أصعب قصة بالنسبة إلى الأشخاص الذين قابلناهم، فقد مرَّ هذا الرجل بخبرات قاسية في شبابه، وتغلب عليها إلى أن وصل إلى قمة صناعة الدواء العالمية، وهو المسار الذي يصور الصعوبات الكثيرة التي على كثير من القادة أن يمروا بها في رحلتهم إلى القيادة الأصيلة.

ولد فاسيلا عام 1953م لعائلة متواضعة في مدينة فريبورغ في سويسرا، وقد عانى في طفولته مشكلات صحية كثيرة أثارت لديه الرغبة في دراسة الطب، حيث ترتبط ذكرياته الأولى بدخوله المستشفى وعمره أربع سنوات لإصابته بتسمم غذائي، وأصيب في الخامسة من عمره بضيق تنفس، وهذا ما دعا إلى إرساله وحيداً إلى الجبال في شرق البلاد مدة أربعة أشهر، كان هذا الابتعاد عن والديه مؤلماً له، ولا سيما أن من اعتنى به عانى مشكلة إدمان الكحول، ولم يُلبَّ ما يطلبه. في سن الثامنة، أصيب فاسيلا بمرض السل، ثم بالتهاب السحايا، فأرسل إلى مصحة مدة عام واحد، فعانى طوال هذه المدة الوحدة والحنين إلى والديه اللذين لم يزوراها إلا نادراً. عندما حكى لنا قصته، قال: إنه لا يزال يتذكر حجم الألم والخوف عندما كانت الممرضات يمسكنه بقوة حتى لا يتحرك لأخذ خزعة

من النخاع الشوكي، وقد جاء في أحد الأيام، جاء طبيب ليشرح كل خطوة من خطوات هذا الإجراء، فسأله فاسيلا إن كان باستطاعته الإمساك بيد الممرضة بدلاً من تثبيته بالأرض، «الشيء المدهش أن أخذ الخزعة لم يؤلم هذه المرة. بعد مدة، سألتني الطبيب: كيف يبدو الوضع؟ فهرعت إليه واحتضنته. إن مثل هذه اللمسات الإنسانية من تسامح واهتمام وحب تركت أثراً كبيراً فيّ وفي الإنسان الذي أردت أن أكونه».

لم ينته الأمر عند هذا الحد، فقد ظلت حياته مضطربة، حيث توفيت شقيقته ذات الثمانية عشر ربيعاً وعمره (10) سنوات، بعدما عانت السرطان طوال عامين، وبعد مرور ثلاث سنوات، توفي والده بعد إجراء عملية جراحية، فاضطرت والدته إلى العمل في بلدة مجاورة، فلا تأتي إلى البيت إلا مرة واحدة كل ثلاثة أسابيع، فيقيم في أثناء غياب أمه حفلات مع أصدقائه، ويشارك في الشجارات، واستمر الحال هكذا ثلاث سنوات إلى أن قابل فتاة غير حبها حياته.

التحق فاسيلا في العشرين من عمره بكلية الطب، وتخرج فيها بمرتبة الشرف، لكنه تلقى علاجاً نفسياً في أوقات الدراسة؛ حتى يستطيع التصالح مع خبرات حياته المبكرة، ولا يشعر بأنه ضحية، وقد أعاد مراجعة قصة حياته بتحليل هذه الخبرات، وأدرك أنه يريد شيئاً يستطيع بوساطته مساعدة عدد أكبر من الناس، بدلاً من أن يكون طبيباً ممارساً.

تقدم بعد تخرجه بطلب لوظيفة كبير الأطباء في جامعة زيورخ، لكن طلبه رفض لصغر سنه، فشعر بخيبة أمل، قرر على إثرها أن يترك بصمته في عالم الطب.

في تلك المرحلة، نما لديه شغف بالمال والتجارة، فتحدث إلى رئيس قسم الأدوية في شركة ساندوز (Sandoz) الذي أتاح له الفرصة للالتحاق بفرع الشركة في الولايات المتحدة، وطوال السنوات الخمس التي قضاها هناك، تطور فاسيلا في البيئة المحفزة بصفته مندوب مبيعات أولاً، ثم بصفته مدير إنتاج لاحقاً، وظل يتقدم بسرعة في شركة ساندوز للتسويق.

عند اندماج شركة ساندوز في شركة في سيبا-غيغي (Ciba-Geigy) عام 1996م، عيّن فاسيلا رئيساً تنفيذياً للشركة الجديدة التي حملت اسم نافارتيس، على الرغم من صغر سنه ومحدودية خبرته.

وعندما تسلم المنصب الجديد، أخذ يتألق بوصفه قائداً، فراودته فكرة إنشاء شركة كبيرة للرعاية الصحية على مستوى العالم، تستطيع مساعدة الناس بإنتاج أدوية منقذة للحياة، مثل عقار (غليفك) (Gleevec) الذي أثبت فاعلية مع المرضى الذين يعانون ابيضاض الدم المزمن، وقد استفاد فاسيلا من نموذج الطبيب القدوة الذي عرفه في شبابه لبناء ثقافة تركز على العطف والكفاية والمنافسة، وهذا ما حول نافارتيس إلى شركة عملاقة في صناعة الدواء، ورسّخ شهرة فاسيلا بصفته قائداً عطوفاً.

ليست خبرة فاسيلا سوى واحدة من بين عشرات الخبرات لقادة أصيلين عزوا إلهامهم مباشرة إلى قصة حياتهم، فعندما كنا نسألهم ما الذي مكّنهم من أن يصبحوا قادة، يجيبون أنهم اكتشفوا قوتهم من خلال خبرات التحول التي مروا بها، وهذا مكّنهم من فهم الغاية من قيادتهم بصورة أعمق.

### معرفة ذاتك الأصيلة

عندما طُلب إلى (75) عضواً يتألف منهم المجلس الاستشاري لجامعة ستانفورد للأعمال، اقتراح أهم القدرات التي يحتاج القائد إلى تطويرها، كان جوابهم بالإجماع تقريباً: الوعي الذاتي. ومع ذلك، هناك كثير من القادة، ولا سيما الذين ابتدؤوا حياتهم العملية تَوّاً، يبذلون أقصى جهدهم لتثبيت أنفسهم في هذا العالم حتى إنهم لا يجدون وقتاً لاكتشاف ذواتهم، ويحاولون تحقيق النجاح بطرق مادية معترف بها في العالم الخارجي: المال، أو الشهرة، أو السلطة، أو المنصب، أو أسعار الأسهم المتصاعدة.

وغالباً ما تمكّنهم دافعيتهم من تحقيق النجاح المهني مدة زمنية قصيرة، لكنهم لا يستطيعون الاحتفاظ بذلك النجاح، وقد يكتشفون عندما يتقدمون في السن أن شيئاً مفقوداً من حياتهم، ويدركون أنهم يكبحون أنفسهم ليكونوا الشخص الذي يريدون؛ لذا، فإن معرفة ذواتهم الحقيقية تتطلب الشجاعة والصدق في مصارحة أنفسهم ومراجعة خبراتهم، وعندما يفعلون ذلك، يصبح القادة أكثر إنسانية وأكثر استعداداً لإظهار ضعفهم.

يتميز ديفيد بوتروك (David Pottruck) الرئيس التنفيذي السابق لشركة تشارلز شواب للخدمات المصرفية (Charles Schwab)، من بين القادة جميعهم الذين أجرينا مقابلات معهم، برحلة طويلة لتحقيق الوعي الذاتي. كان بوتروك لاعب كرة قدم في المدرسة الثانوية، وحصل على جوائز لفريقه، وبعد إكمال دراسته في إدارة الأعمال والانضمام إلى مصرف سيتي جروب مدة قصيرة، التحق بشركة تشارلز شواب رئيساً لقسم التسويق، وانتقل من نيويورك إلى سان فرانسيسكو، كان متفانياً في عمله؛ لذا، لم يفهم لماذا كان زملاؤه يكرهون قضاءه ساعات طويلة في العمل، وعدوانيته في الإلحاح على تحقيق النتائج. وعندما قابلناه قال لنا: «كنت أعتقد أن إنجازاتي ستحدث عن نفسها، لكن ما لم يخطر ببالي أن مستوى نشاطي سيخيف العاملين الآخرين ويغيظهم؛ لأنني كنت في الأساس أهدف إلى مساعدة الشركة».

صدم بوتروك - كما أخبرنا - عندما قال رئيسه في العمل: «اسمع يا ديف، إن زملاءك لا يتقنون بك. لقد كانت هذه التغذية الراجعة مثل طعنة خنجر في القلب. كنت في حالة إنكار، فأنا لم أكن أنظر لنفسي كما يراها الآخرون. لقد كنت مثل مانعة صواعق للخلافات، ولكن لم تكن لديّ أدنى فكرة كيف اعتقدوا أنني أسعى إلى مصلحتي الذاتية. ومع ذلك، كان صوت في داخلي يقول لي إن تلك التغذية الراجعة كانت صحيحة». لقد أدرك بوتروك أنه لن ينجح إلا إذا حدد النقطة العمياء والجانب الخفي وتخطّاهما.

يمكن للإنكار أن يكون أكبر عقبة يواجهها القادة عمومًا ليكونوا واعين لذواتهم، فكل واحد منهم يحمل في داخله (أنا) وغرورًا، ومخاوف وعدم شعور بالأمان، وهذه كلها في حاجة إلى تهدئة، أما القادة الأصليون، فيدركون أن عليهم أن يكونوا مستعدين للاستماع للتغذية الراجعة، ولا سيما من النوع الذي لا يحبون سماعه. لم يتمكن بوتروك من الاعتراف أن لديه نقاطًا عمياء كبيرة إلا بعد حالة الطلاق الثانية، يقول بوتروك: «لقد اعتقدت بعد فشل زواجي الثاني، أن لدي مشكلة في اختيار الزوجة».

وراجع أحد الاستشاريين الذي كشف له بعض الحقائق الصعبة عندما قال له: «الأخبار الجيدة أنك لا تعاني مشكلة اختيار الزوجة، أما الأخبار السيئة، فهي أنك تعاني مشكلات سلوكية بصفتك زوجًا»، عندها قرر بوتروك أن يبذل جهدًا ليتغير، معبرًا عن ذلك بالقول: «كنت شخصًا أصيب بثلاث نوبات قلبية، ثم أدرك أخيرًا أن عليه أن يقلع عن التدخين، وأن يخفض من وزنه».

بعدها، عاش بوتروك حياة زوجية سعيدة، يستمتع باهتمام لأي تغذية راجعة من زوجته، وكان يعترف أنه يعود أحيانًا إلى عاداته القديمة، ولا سيما في الحالات الضاغطة، لكنه استطاع اكتساب طرق للتعامل مع القلق والتوتر، معبرًا عن ذلك بالقول: «لقد حققت كثيرًا من النجاح في حياتي، وهذا ما يجعلني أشعر باحترام الذات؛ لذا، أستطيع تقبل الانتقاد وعدم رفضه، لقد تعلمت أخيرًا أن أتقبل الفشل وخيبة الأمل والخسران، وألا أجلد نفسي كثيرًا».

## ممارسة قيمك ومبادئك

نحن نستمد القيم التي تكوّن الأساس للقيادة الأصيلة من معتقداتنا وقناعاتنا، لكننا لن نعرف القيم الحقيقية أبداً إلا إذا اختبارناها تحت الضغط. من السهل نسبياً أن تضع قائمة بالقيم التي تؤمن بها وتلتزم بها عندما تكون الأوضاع على ما يرام، أما عندما يكون نجاحك ووظيفتك أو حتى حياتك على المحك، فأنت تتعلم ما الشيء الأكثر أهمية، وما الذي أنت مستعد للتضحية به، وما التنازلات التي أنت على استعداد لتقديمها.

إن مبادئ القيادة هي قيم مطبقة عملياً؛ لذا، فإن امتلاك قاعدة صلبة من القيم، واختبارك لها في الظروف الصعبة سوف يمكّنك من تطوير المبادئ التي ستستخدمها في القيادة، مثلاً: يمكن ترجمة قيمة مثل: (الاهتمام بالآخرين) إلى مبدأ قيادي، مثل: «أوجد بيئة عمل يُحترم فيها الناس لمساهماتهم، ويشعرون بالأمان الوظيفي، ويُسمح لهم بتحقيق قدراتهم كلها».

خذ مثلاً، حالة جون هنتسمان (John Huntsman) مؤسس ورئيس شركة هنتسمان الذي كانت قيمه الأخلاقية على المحك عندما عمل لمصلحة إدارة نيكسون عام 1972م، قبل مدة قصيرة من انكشاف فضيحة ووترغيت.

التحق بعد قضاء مدة في وزارة الصحة والتربية والرفاه الاجتماعي، بفريق كبير موظفي البيت الأبيض، هاري روبنز هالدمان (Harry Robbins Haldeman) يقول هنتسمان معبراً عن خبرة تلقي

الأوامر من هالدمان: «كانت خبرة مربكة، لم يكن من طبيعتي تلقي الأوامر، بالتفاوضي عما إذا كانت صحيحة أخلاقياً أو أدبياً. وقد اختلفنا مرات قليلة؛ لأن كثيراً من الأشياء التي أراد هالدمان فعلها كانت تثير الريبة، إذ كان ينتشر في البيت الأبيض جو غير أخلاقي».

طلب هالدمان في أحد الأيام، إلى هنتسمان مساعدته على توريث أحد أعضاء الكونغرس عن ولاية كاليفورنيا الذي كان يعارض مبادرة للبيت الأبيض، كان هذا العضو شريكاً في مصنع يعمل فيه عمال غير مرخصين، طلب هالدمان إلى هنتسمان من أجل جمع معلومات لإحراج عضو الكونغرس، أن يقنع مدير المصنع بتعيين عمال غير شرعيين.

يقول هنتسمان معبّراً عن هذه الواقعة: «يحدث أحياناً أننا نتصرف بسرعة، ونفشل في التمييز بين الخطأ والصواب، وكان هذا من المرات التي لم أفكر فيها في النتائج. لقد عرفت بحدسي أن هذه العملية غير صحيحة، لكنني احتجت إلى دقائق قليلة لأقتنع بذلك، وبعد مرور (15) دقيقة، تحركت بوصلتي الداخلية، وساعدتني على التأكد أن حدسي صحيح، وساعدتني أيضاً القيم التي نشأت عليها في طفولتي على معرفة الصواب. وحدث في أثناء حديثي مع مدير المصنع أن قلت له: «علينا ألا نقوم بذلك، لا أريد أن ألعب هذه اللعبة، انس أنتي اتصلت بك».

بعد ذلك، قال هنتسمان لرئيسه: «إنه لن يستخدم موظفيه بهذه الطريقة. «لقد كنت أقول لثاني أقوى شخص في البلاد بعد الرئيس. لم يحب هالدمان هذا الموقف لأنه رأى فيه إشارة على عدم الولاء،

لقد كنت في الواقع أقول له إنني سأستقيل مهما تطلّب الأمر، وقد فعلت ذلك بعد ستة أشهر».

### إحداث توازن بين دوافعك الداخلية والخارجية

نظرًا إلى أن على القادة الأصليين أن يتمتعوا بمستويات دافعية عالية وحياة متوازنة، فمن المهم لهم أن يفهموا ما الذي يحفزهم، ومن المعروف أنه يوجد نوعان من الدافعية: داخلية وخارجية. وعلى الرغم من ترددهم في الاعتراف بذلك، فإن كثيرًا من القادة يكونون مدفوعين إلى الإنجاز من خلال قياس نجاحهم وفقًا لمعايير العالم الخارجي، فهم يستمتعون بالتقدير والمكانة الاجتماعية المرافقة للترقيات والمكافآت المالية.

أما الدوافع الداخلية، فمستمدة من فهمهم لمعنى حياتهم، وهي مرتبطة بشدة بمسيرة حياة الشخص وفهمه لها، وتشمل الأمثلة على ذلك: النمو الشخصي، ومساعدة الآخرين على التطور، ومساندة القضايا الاجتماعية، وإحداث تغيير في العالم، أمًا والسرف في هذا كله، فهو أن توجد توازنًا بين رغباتك في الحصول على اعتراف خارجي، والدوافع الداخلية للإنجاز في العمل.

نصح كثير من الذين أجرينا معهم مقابلات القادة الطموحين أن يحذروا من الوقوع في براثن توقعات المجتمع والزملاء أو الوالدين، وهذا ما تشير إليه ديبيرا دون (Debra Dunn) التي عملت في وادي السيليكون لعقود مديرة لشركة هيوليت - باكارد، إذ إنَّها تقر بالضغوط

المستمرة للمصادر الخارجية، قائلة: «يرسم الناس بوضوح مسار تكديس الممتلكات المادية، فإذا لم تتبع هذا المسار، فسوف يبدأ الناس يتغامزون ويتلامزون ويعتقدون أنك غير سوي، والطريقة الوحيدة لتجنب الوقوع في مصيدة المادية هي أن تعرف أين تحقق السعادة والإنجاز».

غير أن تجاهل التقدير الخارجي للإنجاز الشخصي ليس أمراً سهلاً؛ لأن القادة الموجهين بالإنجاز ينشؤون على عادة تحقيق إنجازات كثيفة طوال السنوات المبكرة من حياتهم، وهذا ما يتطلب منهم شجاعة كبيرة للالتفات إلى دوافعهم الداخلية.

لكن معظم القادة، يعترفون في مرحلة ما بحاجتهم إلى معالجة بعض المسائل الصعبة من أجل تحقيق نجاح حقيقي ذي معنى، وعن ذلك تقول وتعبّر أليس وودوارك (Alice Woodward) التي تعمل في شركة ماكنزي (McKinsey) للاستشارات الإدارية، بعد أن حققت نجاحاً باهراً، وهي في التاسعة والعشرين من عمرها، بالقول: «إن فهمي للإنجاز بسيط جداً، وهو مستمد من أشياء تعلمتها في بداية حياتي عن المديح والتقدير. ولكنك إذا اكتفيت بمجرد ملاحقة الأرنب حول المضمار، فأنت لا تركز باتجاه أي شيء ذي معنى».

لا شك في أن الدوافع الداخلية تنسجم مع قيمك، وتبعث على الرضا وتحقيق الذات أكثر من الدوافع الخارجية، ويعبر رئيس بورصة نيويورك جون ثاين (John Thain) عن ذلك قائلاً: «عادة ما أكون مدفوعاً إلى إنجاز عمل جيد مهما كان العمل الذي أقوم به، لكنني أفضل أن أضعف

تأثيري في المجتمع من خلال مجموعة من الناس». أو كما تقول الرئيس التنفيذي لشركة تايم، آن مور (Ann Moore): «لقد جئت إلى هنا قبل (25) عاماً لأنني أحب المجالات وعالم النشر»، وهذا ما جعلها تقبل وظيفة ذات دخل قليل على الرغم من تلقيها عشرات العروض بعد تخرجها في جامعة الأعمال.

### تطورك لتصبح قائداً أصيلاً

فكر وأنت تقرأ هذه المقالة، في أساس تطور قيادتك، والمسار الذي عليك الالتزام به لتصبح قائداً أصيلاً، ثم اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

1. ما الأشخاص أو الخبرات التي عرفتتها في بداية حياتك، وأثرت فيك كثيراً؟

2. ما الأدوات التي تستخدمها لتحقيق الوعي الذاتي؟ ما ذاتك الحقيقية؟ ما اللحظات التي تقول فيها لنفسك: هذا أنا حقيقة؟

3. ما القيم التي تؤمن بها بقوة؟ من أين أتت؟ هل تغيرت مثلك كثيراً منذ طفولتك؟ كيف تحسن قيمك أفعالك؟

4. ما الذي يحفزك داخلياً؟ ما دوافعك الداخلية؟ كيف توازن بين دافعتك الداخلية والخارجية في حياتك؟

5. ما نوع فريق الدعم الذي لديك؟ كيف يمكن لفريق الدعم هذا أن يجعلك قائداً أصيلاً أكثر؟ كيف تستطيع تنويع فريقك لتوسيع منظورك وتحقيق ما تتطلع إليه وترغب فيه؟

6. هل حياتك متماسكة؟ هل تستطيع أن تكون الشخص نفسه في أوجه حياتك كلها: الشخصية، والعمل، والعائلة والمجتمع؟ إذا كان الجواب بالنفي، فما الذي يمنعك من ذلك؟

7. ماذا تعني الأصالة في حياتك؟ هل تكون قائداً أكثر فاعلية عندما

تتصرف بأصالة؟ هل سبق لك أن دفعت ثمنًا لأصالتك بوصفك قائدًا؟

هل كان الأمر يستحق ذلك؟

8. ما الخطوات التي يمكن أن تتخذها اليوم وغداً والسنة المقبلة لتطوير

قيادتك الأصيلة؟

## تشكيل فريق دعم

لا يمكن للقادة أن ينجحوا بمفردهم، حتى إن أكثرهم ثقة بأنفسهم يحتاجون إلى الدعم والنصيحة، إذ من السهل أن يضلَّ الإنسان طريقه من دون وجود علاقات قوية يستمد منها الرأي والمشورة.

لذا، يلجأ القادة الأصليون إلى بناء مجموعات دعم لمساعدتهم على البقاء في الاتجاه الصحيح، من خلال تقديم المشورة لهم في الأوقات العصيبة، والاحتفال معهم في أوقات النجاح، وبعد تخطي الأوقات الصعبة، يجد المديرون العزاء في وجودهم مع أفراد يستطيعون الاعتماد عليهم والانفتاح أمامهم.

لكن، كيف تبدأ في بناء فريق الدعم الخاص بك؟ يوجد لدى معظم القادة الأصليين قاعدة دعم متعددة تضم الأزواج أو الأشخاص الآخرين المهمين، والعائلات، والموجهين، والأصدقاء الحميمين والزملاء، وهم يبنون شبكة العلاقات الاجتماعية مع مرور الوقت، حيث إن الخبرات، والتاريخ المشترك، والانفتاح على الناس القريبين منهم، توجد الثقة التي يحتاجون إليها في الأوقات الصعبة والمضطربة، غير أن بناء علاقات متبادلة ومفيدة يتطلب من القادة أن يُسدوا النصح إلى فريق الدعم بالقدر الذي يأخذون منه.

يبدأ تكوين الفريق بوجود شخص واحد في الأقل في حياتك، تستطيع أن تأمنه تمامًا كما تأمن نفسك، وبيّن لك عيوبك، ومع ذلك تتقبله كما هو دون شروط، وغالبًا ما يكون هذا الشخص الوحيد الذي يمكن أن يقول لك الحقيقة، وكثيرًا ما تكون علاقات معظم القادة وثيقة بأزواجهم، مع أن بعضهم قد يوثق علاقاته بأحد أفراد العائلة الآخرين، أو أحد الأصدقاء الحميمين، وعندما يعتمد المديرون على الدعم غير المشروط، فمن المحتمل جدًا أنهم سوف يتقبلون أنفسهم كما هي.

تتطور بعض العلاقات مع مرور الوقت من خلال القيم المشتركة ووحدة الهدف، وعن ذلك يقول راندي كوميسار (Randy Komisar) من شركة المشروعات الآلية كلنير بيركنز كوفيلد وبايرز (Kleiner Perkins Caufield & Byers)، أن زواجه من ديبيرا دون من شركة هيوليت - باكارد زواج دائم؛ لأنه مبني على قيم مشتركة: «صحيح أن كل واحد له شخصية مستقلة لكننا متفقان تمامًا بخصوص طموحاتنا وقيمنا ومبادئنا، ونحن متفقان حول أسئلة بعينها، مثل: «ما تأثيرك في هذا العالم؟ إن من المهم أن نكون منسجمين بشأن ما نفعله فيما يختص بحياتنا».

كثيرًا ما كان لدى بعض المديرين مستشارون غيروا حياتهم، نظرًا إلى أن التفاعلات التي تحدث في أثناء التلمذة تحدث تعلمًا متبادلًا، وتكشف المثل المتشابهة والمتعة المشتركة، وإذا كان الناس يبحثون فقط عن مساعدة من مستشاريهم أو موجهيهم، بدلًا من

الاهتمام بحياة هؤلاء الموجهين، فإن هذه العلاقة لن تدوم طويلاً؛ لأنها تحتاج إلى تفاعل من الطرفين، وهذا ما يجعلها تدوم.

يمكن لمجموعات الدعم الشخصي والمهني أن تأخذ صوراً متعددة، منها فريق التخلص من الإدمان الذي يصفه أحد أعضائه قائلاً: «هؤلاء الأعضاء ليسوا رؤساء تنفيذيين، إنهم مجموعة من الأشخاص الجادين واللطفاء الذين يحاولون مساعدة الآخرين على الاحتفاظ بعقولهم، وأن يعيشوا حياة هادئة، وكل واحد منا يعزز سلوك الآخر من خلال تشجيعه على الصدق والصراحة، وعليه فإنني أشعر بأنني محظوظ لأكون بين أشخاص يفكرون في مثل هذه القضايا، ويقومون بشيء عملي تجاهها ولا يكتفون بالحديث عنها فقط».

إن خبرة بيل جورج (Bill George) تشبه خبرة هذا العضو، فقد انضم بيل عام 1974م إلى مجموعة رجال يلتقون بانتظام في خلوة وحدهم في نهاية الأسبوع، وهذه المجموعة لا تزال قائمة على الرغم من هذه السنوات الطويلة، وهي تجتمع بانتظام، حيث يبدأ اللقاء بتفقد أحوال الأوضاع، وحل أي مشكلة صعبة قد تواجه أحد الأعضاء، ثم تبدأ المجموعة بمناقشة موضوع محدد بصراحة وتعمق، أمّا السبب الرئيس في نجاح هذه المجموعة إلى أن الأعضاء يتحدثون عما يؤمنون به من دون خوف أو تعنيف، وكلهم يرون أن المجموعة، فيعزى من أهم مظاهر حياتهم؛ لأنها مكنتهم من شرح معتقداتهم وقيمهم وفهم القضايا الحساسة، إضافة إلى أنها مصدر مهم للتغذية الراجعة عندما يحتاجون إليها.

## تماسك الحياة بوساطة الواقعية والثبات

يعدُّ الإبقاء على حياتهم موحّدة من أكبر التحديات التي تواجه القادة، فحتى تعيش حياة متوازنة، عليك أن تجمع العناصر كلها المكوّنة له، ومنها: العمل، والعائلة، والمجتمع، والأصدقاء؛ لتظل الشخص نفسه في كل بيئة. تصور حياتك مثل البيت، حيث تكون غرفة النوم لحياتك الخاصة، والمكتب لحياتك المهنية، وغرفة المعيشة لعائلتك، وغرفة الجلوس لأصدقائك، فهل تستطيع هدم الجدران بين الغرف، وتكون الشخص نفسه في كل واحدة منها؟

ويقول جون دونا هو (John Donahoe)، رئيس سلسلة محال التسوق الإلكتروني: إن الأصالة تعني أن تكون ذاتك حيثما كنت، لكنه حذر أيضًا من أن «العالم قد يشكّلك إذا سمحت له بذلك، فإذا أردت أن يكون لحياتك معنى، فعليك أن تتخذ قرارات واعية. ولكن قد تكون هذه الخيارات صعبة جدًا فتقع في أخطاء كثيرة».

يتحلى القادة الأصليون بحضور ثابت وواثق، وهم لا يظهرون بصورة شخصية بعينها في أحد الأيام وبصورة أخرى في اليوم الثاني. يتطلب التماسك مراعاة الانضباط ولا سيما في أثناء الأوقات المقلقة، حيث يسهل أن يتصرف الإنسان بردود الفعل، ويعود إلى العادات السيئة القديمة.

يعتقد دونا هو بشدة أن تماسك حياته هو الذي مكّنه من أن يصبح مديرًا فاعلاً، لكن ذلك لا يعني أنك تحقق السعادة القصوى من وراء ذلك، فالصراع لا يتوقف، وتصبح التنازلات أكثر صعوبة مع تقدمك في

السن». لكن الحياة الشخصية والمهنية بالنسبة إلى القادة الأصليين ليست لعبة خاسرة، فكما يقول دونا هو دونا هي: «ليس لدي أدنى شك اليوم في أن أطفالي جعلوني قائداً أكثر فاعلية في مكان العمل؛ لأن الحياة الشخصية القوية هي التي صنعت الفارق».

لا شك في أن القيادة عمل يسبب التوتر والقلق، إذ لا مجال لتجنب ذلك عندما تكون مسؤولاً عن الناس والمؤسسات والدخل، وتتعامل مع التقلبات التي لا تتوقف، صحيح أنه كلما ارتقيت في المنصب، ازدادت حريتك في التحكم في مصيرك، لكن حجم القلق يزداد أيضاً، فالمسألة هنا ليست ما إذا كنت قادراً على تجنب القلق، بل تتعلق بقدرتك على التحكم في هذا القلق للحفاظ على إحساسك بالتوازن.

لذا، يعي القادة الأصليون باستمرار أهمية الواقعية، فإلى جانب قضاء وقت مع عائلاتهم وأصدقائهم، فهم يمارسون التمارين البدنية والروحية وخدمة المجتمع، ويعودون إلى الأماكن التي ترعرعوا فيها، فهذه الأنشطة كلها ضرورية ليظلوا فاعلين، وهذا يمكنهم من الحفاظ على أصالتهم.

### تمكين الآخرين من القيادة

بعدما ناقشنا عملية اكتشاف قيادتك الأصيلة، دعونا نلقي نظرة على كيفية تمكين القادة الأصليين للعاملين في شركاتهم لتحقيق نتائج طويلة الأجل، وهذا هو هدف القادة جميعاً.

يدرك القادة الأصليون أن القيادة لا تتعلق بنجاحهم، أو بجعل المرؤوسين الأوفياء يتبعونهم، وهم يعرفون أن مفتاح الشركات

الناجحة وجود قادة يتمتعون بصلاحيات على المستويات كلها، وفيهم القادة الذين لا يتبعون لهم مباشرة، وهم بذلك لا يحفزون من حولهم، بل يمكنون أولئك الأفراد من الارتقاء والقيادة.

وأوضح مثال على ذلك، ما قامت به أني مولكا هي (Ann Mulcahy) الرئيس التنفيذي لشركة زيروكس (Xerox) في بناء العلاقات وتمكين العاملين، فعندما طلب إليها تولي إدارة الشركة من سلفها الفاشل، كانت ديون الشركة المتخصصة في إدارة المستندات وطابعات التصوير الضوئي، قد بلغت (18) بليون دولار، واستنفدت كل محاولات الاقتراض، وما زاد الطين بلة أن أسهم الشركة تتراجع باستمرار، وفتحت أيضاً هيئة الأوراق المالية والتداولات تحقيقاً في الإفصاح الضريبي للشركة.

كان تعيين مولكا هي مفاجئاً للموظفين جميعاً، وفيهم مولكا هي نفسها، فقد كانت هذه السيدة من أقدم العاملين في الشركة، وعملت في مجال المبيعات مدة (25) عاماً، لكنها لم تعمل في مجال المالية أو البحث والتطوير أو التصنيع، فكيف يمكنها التعامل مع هذه الأزمة إذا كانت لا تملك أي خبرة مالية؟ كل ما فعلته أنها أضافت إلى دور الرئيس التنفيذي العلاقات التي بنتها طوال ربع قرن، وفهمها عمل الشركة، ومصداقيتها بصفقتها قائداً أصيلاً، كانت تشفق على الشركة أن تنهار، وكان الموظفون جميعهم يعرفون ذلك؛ لذا، كانوا على استعداد للسير معها حتى النهاية.

اجتمعت بعد تعيينها مباشرة، مع أعلى (100) مدير، وسألتهم إن كانوا على استعداد للاستمرار في العمل مع الشركة على الرغم من

التحديات التي تنتظرهم. تعبّر عن ذلك بالقول: «كنت أعرف أنهم لم يكونوا مؤيدين لي؛ لذا، واجهت بعضهم، وقلت: هذا الأمر لا يتعلق بي، بل بالشركة، فقرر اثنان منهم الاستقالة، والتزم ثمانية وتسعون منهم بالاستمرار».

أعطت مولكاهي طوال تلك الأزمة، المديرين من حولها صلاحيات لدخول المعترك، وقيادة العاملين من أجل إعادة الشركة إلى ماضيها العتيق، وقد تمكنت شركة زيروكس تحت قيادتها من تجنب الإفلاس، حيث سددت (10) بلايين دولار، واستعادت الربحية بخفض النفقات، وطرح منتجات مبتكرة جديدة، وهذا ما رفع سعر أسهمها إلى ثلاثة أضعاف.

يتعين على المديرين جميعاً - مثل آني مولكاهي - أن يحققوا نتائج إيجابية، وأن يحافظوا عليها في الأوقات السيئة والمواتية، فمن شأن نجاحهم أن يمتدّهم من جذب الأفراد الموهوبين، ومواءمة أنشطة العاملين مع الأهداف المشتركة عندما يعطون صلاحيات لأعضاء فريقهم لتولي القيادة ومواجهة تحديات أكبر، وتعدّ النتائج الباهرة على مدى مرحلة زمنية مستقرة، البصمة النهائية لأي قائد أصيل، صحيح أنه من الممكن لقادة غير أصيلين أن يحققوا نتائج قصيرة الأجل، لكن القيادة الأصيلة هي الطريقة الوحيدة لتحقيق نتائج مستدامة طويلة الأجل.

مما لا شك فيه أن القادة الأصليين يفوزون بجوائز خاصة، إذ لا يوجد أي إنجاز فردي يمكن أن يعادل لذة قيادة مجموعة من الناس لتحقيق هدف ذي قيمة.

عندما تتخطون خط النهاية معاً، ستختفي الآلام والمعاناة كلها التي مررتم بها بسرعة، ويحل مكانها رضا داخلي عميق؛ لأنك مكّنت غيرك، وجعلت هذا العالم مكاناً أفضل، وهذا هو تحدي القيادة الأصيلة.

\* \* \*