

لماذا ينبغي أن يُقاد أي شخص من قبلك؟

في بداية الألفية الجديدة، تلقى بحثنا دافعاً من هذا السؤال الوحيد، والبسيط. وقد كان له تأثير. فالجمهور الذي وجّهنا خطابنا إليه في أنحاء العالم توقف كي يفكر حين طُرح عليه هذا السؤال. وran الصمت على القاعات حين بدأ الناس يفكرون بحقهم في أن يقودوا وبرغبة أتباعهم بأن يُقادوا من قبلهم. وقد أحدث مقال نُشر في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، كان سؤالنا عنواناً له، طوفاناً من الاتصالات.

قادنا السؤال في السنوات الخمس الأخيرة إلى جهات مخادعة ومثيرة وغالباً محيرة. وطوال الطريق، أجرينا مقابلات مع أعداد كبيرة من القادة (وأتباعهم) في عالم الشركات، وفي المدارس والمستشفيات ومؤسسات الرياضة وأمكنة أخرى⁽¹⁾. واكتشفنا، في النهاية، أن القيادة شاملة، وهي ليست حكراً على المديرين التنفيذيين ذوي المكانة العالية. وفي أثناء متابعتنا للعمل مع الطلاب واستشارتنا للزبائن، تعلمنا المزيد.

لقد تلقى سفر تكوين هذا الكتاب الدفع من سؤال نأمل أن تقدم نتائجه المثمرة سلسلة من الأجوبة على ألباز القيادة ومازقها التي نواجهها الآن، بالإضافة إلى سلسلة جديدة تماماً من الأسئلة.

بدأ عملنا الخاص على القيادة منذ حوالي 25 عاماً وسلك ثلاثة ممرات. أولاً، كأكاديميين، درسنا إلى حدّ الإعياء الأبحاث المؤلفة حول القيادة في القرن الماضي قبل أن نُطوّر نموذج عملنا الخاص. ثانياً، كمستشارين، اختبرنا مقاربتنا مع المديرين والقادة في مشاغل في أنحاء العالم ومن خلال ملاحظات أعداد كبيرة من الزبائن. وثالثاً، كقادة، فحصنا أفكارنا في مؤسساتنا.

في غضون ذلك كله، تركّز بحثنا على قادة يتفوقون في إلهام الناس: أي القادة الذين ينجحون في أسر القلوب، والعقول والأرواح. وقد فتنتنا القيادة التي تستقي من أفكار ماكس فيبر، وهي القيادة المضادة للبيروقراطية والكاريزمية. فالحصول على قادة بهذه الصفات ليس كل شيء في عالم الأعمال، ولكنه بالغ الأهمية. ومن المرجح أن تكون النتائج العظيمة مستحيلة بدونه.

لا تُخطئوا: القيادة تتعلق بالنتائج. ذلك أن القيادة العظيمة تمتلك القدرة على إثارة الناس لتحقيق مستويات فائقة للعادة من الإنجاز. ولكنها لا تتعلق بالأداء فحسب؛ بل تتعلق بالمعنى أيضاً. وهذه نقطة مهمة غالباً ما تُغفلها أدبيات القيادة المعاصرة. فالقادة على المستويات كلها يؤثرون في الأداء. وهم يفعلون هذا كي يجعلوا الأداء ذا معنى.

ومن الجليّ أن تأثير القيادة على حياتنا عميق في العمل، وفي حياتنا الروحية، وفي الرياضة، وفي السياسة أيضاً. ولا تُعبّر هذه الملاحظة عن الهوس الحديث: البحث عن قادة أصيلين. ففي المجتمعات الغربية، ثمة تحرر يزداد عمقاً من وهم لاعب الدور القادر، أو الأسوأ من ذلك، من المسؤول الكبير: من النوع السياسي أو الخاص بالمؤسسات. ونحن نظن أننا «معيّنون بالأمر». فالبحث عن الأصالة صار أكثر ضغطاً بنحو متزايد.

البحث الأصيل

هناك دليل حول الرغبة بالأصالة في كل مكان حولنا في الثقافة الشعبية. فالصعود العنيد كما يبدو لتلفزيون الواقع (وهذه عبارة أوريلية بحق بما أنه يتم التلاعب بالمشاركين من أجل أي جمهور غفل أو معزول من المشاهدين) هو أحد التجليات. أو يمكن أن نشاهد الأوبرات الصابونية* تصور وجهة نظر نوستالجية حول الجماعات رادمة الفجوة الناجمة عن الانحدار في الحياة الجماعية الحقيقية والذي شُرِّح بعمق في كتاب روبرت بنتام يلعب الباولنغ وحيداً⁽²⁾.

تتعلق هذه الأسئلة عن الأصالة بمجموعة أوسع من الاهتمامات حول كيف نعيش الحياة اليوم. ويشير نقاد المجتمع الحديث باستمرار إلى ثلاثة اهتمامات يرون أنها تحدُّ من التعبير الأصيل عن الإنسانية أو تمنعه، وتصبّب عليك أكثر أن تكون نفسك.

* مسرحية إذاعية أو تلفزيونية مُسلسلة تعالج مشكلات الحياة اليومية بأسلوب عاطفي مثير.

أولاً، هناك انتصار الفردية. فإذا كانت هناك سمة أكثر أهمية للحقبة الحديثة، فهي توسع الحرية الشخصية من خلال انتصار الفردية. وفي قلب هذا، بالطبع، تكمن مفارقة. فبينما هناك قلة تترك أن الحياة الحديثة وسَّعت نطاق الخيار البشري، فإن كثيرين حذروا من صعود الفردية المفرطة، من عالم لا يتسم بالتعبير الأصيل عن الذات بل بالأنانية فحسب.

يقول هذا النقد في جوهره إن الأصالة تستند إلى إحساس ما بالانضباط الأخلاقي. فنحن لا نستطيع أن نكون أنفسنا بحرية دون مجموعة مهيمنة من القيم الأخلاقية المشتركة. ففي غيابها لا نحصل على قادة أصيلين وإنما على قادة نرجسيين. وتزيد الفضائح المؤذية في إنرون، وتايكو، وهولنجر إنترناشنال، وورد كوم من حدة هذا النقد.

تشرح فكرة ماكس فيبر عن عالم حديث تهيمن عليه طريقة خاصة في التفكير هذا الافتقار إلى الانضباط الأخلاقي. يدعو فيبر هذا بـ «العقلانية التقنية»⁽³⁾. وبمصطلحات أكثر حداثة، يُدعى هذا في غالب الأحيان بـ «العقل الأدائي»: الذي يحكم على عقلانية فعل من خلال العلاقة بين الوسائل والغايات، وتكون الغايات معطاة. وهذه وجهة نظر في العقلانية مجردة من الأخلاق ترى أنه مهما كانت مشكلتك، هناك حل تقني عقلاني لها.

يرى ماكس فيبر أن انتصار هذه الطريقة في التفكير يشكّل كابوس الحياة الحديثة. وقد كتب بحماس عن إنسانية وقعت في فخ قفص حديدي لا تستطيع أن تتجو منه. وقد تم تطوير هذا النقد للحياة الحديثة مرات كثيرة ولكن ما يهمنا بنحو خاص هو نتائجه في مكان العمل.

من هذا المنظور، انحط عالم الأعمال. صار وسيلة لإشباع غايات أخرى - دفع الرهن، شراء بضائع لمجرد الاستهلاك - بدلاً من أن يصبح بيئة من أجل بناء ذات أصيلة واكتشافها. ويتحوّل العمال والمديرون إلى نوع آخر من المعطيات التي يجب أن تُصغّر، وتغرقل وتُتبد. وبدلاً من أن تصبح أمكنة عملنا ساحات للتعبير عن الأصالة تتحوّل إلى آلات بلا روح لإنتاج الامتثال. وقد تم التعبير عن هذا الموضوع في التشاؤم المروّع لروايات كافكا وشُجِب في الخط الطويل من الأبطال المضادين للبيروقراطية الذي أنتجته الثقافة الغربية من شارلي شابلن في الأزمنة الحديثة إلى يوساريان في كاتش 22 عبر الجندي الطيب شفيك، في رواية جاروسلاف هاسيك: جميع الكائنات البشرية التي ترفض أن تكون خاضعة لنوع من المعالجة.

ثمة موضوع أخير يساعد في شرح تركيزنا على الأصالة. وقد عبّر عنه بوضوح أكبر في أعمال أليكسيس دي توكفيل، الذي كان يخشى من صعود الطغيان «الناعم»: المجتمع الذي يتدهور فيه الأفراد كي ينخرطوا في أفعال حكم الذات مقابل حكومة تلبى احتياجاتهم المادية⁽⁴⁾ وكان يخشى من تلاشي المجتمع المدني: العدد الضخم من الجمعيات غير الرسمية التي تقدم الصمغ الاجتماعي وتعمل نقدياً كأدوات للتعبير عن النفس.

عبر عن موضوع توكفيل هذا فيما بعد كتاب ديفد رايسمان الكلاسيكي الحشد الوحيد: والذي قدم صورة عن أفراد معزولين، ومجزئين يفتقرون إلى علاقات اجتماعية يستطيعون أن يخلقوا منها ذاتاً أصيلة⁽⁵⁾. وعُبرَ عن قلق مشابه في كتاب بتنام يلعب الباولنغ وحيداً⁽⁶⁾. قدم بتنام مجموعة كبيرة من الأدلة التي توضح الانحدار في عدد أعضاء الجمعيات التي تضم المعلمين والأهالي، وتشير إلى التراجع في حضور الاجتماعات العامة، وانهيار نوادي الباولنغ رغم شعبية هذه الرياضة.

تساعد هذه الحجج على شرح التركيز الحديث على الأصالة. إنها رد فعل على اضطراب الحياة الحديثة وتغيّرها. ويبدو العمل والأسرة الحديثة عرضة للتهديد. وقد دعمت الحوادث الجيوبوليتكية الأخيرة الإحساس بالاضطراب درامياً وتراجيدياً. وبما أن نسب التغيير في ازدياد، صار الأفراد أكثر اندفاعاً إلى البحث عن الاستمرارية والمعنى. وصرنا مشتبهين بنحو متزايد بعالم لا يهيمن عليه إلا لاعب الدور.

الأصالة في العمل

صار البحث عن المعنى والتماسك اللذين يقدمهما القادة في المؤسسات ذكياً بخاصة. أما المصادر التقليدية للتماسك المؤسساتي فقد دبّ فيها الوهن. ذلك أن العالم القديم كان يتسم بالمرتببات الواضحة، وبوظائف (للبعض، وليس أبداً للجميع) وبحدود واضحة بين المؤسسات. وقد تغيّر كلُّ هذا. وحلّت المرتببات في معظم

المؤسسات بسبب الحاجة إلى أوقات استجابة أكثر سرعة وبسبب الضغط التنافسي لتخفيض الكلف. ولكن المرتبيات لم تكن أدوات تنسيق بنوية في المؤسسات فحسب بل كانت مصادر للمعنى أكثر أهمية أيضاً. ومنذ وقت ليس بالطويل كنت تصبح بعد 15 عاماً نائب مدير جيداً. لكن جميع المرتبيات بدأت تتحلّ، أي تختفي. وصرنا نتوقّع من القيادة أن تضي المعنى على مؤسساتنا⁽⁷⁾.

يكتسب الشكل المتغير للوظائف أهمية مساوية. فمنذ فترة وجيزة، كان العقد السيكولوجي لكثيرين (ولكن ليس للجميع أبدأً) يشتمل على الترقى نحو الأعلى على سلم وظيفة مستقرة نسبياً، وغالباً في مؤسسة واحدة. لكنّ تلك الأيام قد ولّت. وبدلاً من ذلك، يقوم الأفراد برفع فرص حياتهم إلى الحد الأعلى من خلال زيادة رأسمالهم البشري، عارفين أن مؤسساتهم تستطيع أن تقدم القليل من اليقين من أجل المستقبل. كان هذا يشتمل على جزء محرّر - الأفراد كمهندسين لحياتهم الوظيفية الخاصة - ولكنه كان يتضمن أيضاً إزالة مصدر آخر للمعنى في العمل.

وبدأت الحدود المؤسساتية بالتلاشي. وتحديث النظرية القديمة في السلوك المتشدد عن مؤسسات غير محتشمة تتنافس تقريباً في أسواق تامة، حيث يربح بعضها ويخسر بعضها الآخر. واليوم تعقد المؤسسات أحلافاً مع المزودين، والزيائن، وأحياناً مع المتنافسين. فرجل المؤسسة، الذي يجري دم الشركة في شرايينه يجب أن يتصالح مع عالم من الغموض المرتفع الذي يُعد فيه الإفراط في التماهي مع مؤسسة واحدة مشكلة أكثر مما يعد مهنة⁽⁸⁾.

أخيراً، أدت الفضائح المتلاحقة في شركة إنرون وغيرها إلى خسارة ضخمة للإيمان بقيادة شركاتنا. وإذا كانت هناك نتيجة جيدة واحدة هنا فهي أننا يُمكن أن نُعالج في النهاية من عبادة المدير العام البطل. وهناك، على سبيل المثال، اهتمام متنام بما يدعى بـ «القادة الهادئين». وما يثير قلقنا هو أن هذا يمكن أن يصبح مأزق قيادة مع مرور الزمن. فنحن لا نريد قادة مستنسخين صاخبين أو صامتين وإنما نريد قادة حقيقيين.

تشير فضائح الشركات إلى قيادة غير أخلاقية. ولحق أذى جوهري بالإيديولوجيا التي تجعل نظامنا الاقتصادي متماسكاً. أما الاعتقاد المريح بأن المشاريع الرأسمالية تُقاد من أجل مصالح حاملي الأسهم فقد تلقى ضربة. وازدادت الريبة بحال اقتصادنا السياسي.

ولم يكن المديرين محصنين. وحين أُجريت معهم مقابلة في العمل حول ما يمنح حياتهم معنى، عبروا عن الدعاية الأخيرة التي تبثها الشركات: «قيمة حامل سهم متزايدة»، «إمتاع الزبائن». وحين سُئلوا السؤال نفسه في المنزل اعترفوا بأعراض عميقة من الشعور بغياب المعنى حين يصارعون التوتر المرتبط بالعمل وحياة الأسرة المعطلة وقالوا إنهم يعانون من مرض الاستلاب⁽⁹⁾.

وبدا كأن تنبؤات ماكس فيبر المروعة عن «فقدان العالم للحماس والثقة» يمكن أن تتحقق⁽¹⁰⁾. وقد ترك كلُّ هذا المجتمعات الحديثة في فراغ أخلاقي كبير. ولم نعد متأكدين بماذا نؤمن. وكانت إحدى الظواهر الاجتماعية الملحوظة في العالم الغربي هي عودة الأديان فيما بدأ الناس يصارعون للعثور على شيء ما كي يؤمنوا به.

بدأ الطلب على قيادة أصيلة يزداد ويتنامى. وفي وقت تتفكك فيه المرتببات التقليدية، لا شيء سوى القيادة يستطيع أن يملأ الفراغ. وبدون هدف معبر عنه بنحو واضح، يصير المعنى خادعاً. والقيادة هي التي تقدم ذلك التعبير عن الهدف. وقد لاحظنا أن البحث عن الأصالة والقيادة يزداد قوة في جميع المؤسسات التي عملنا فيها. وقال لنا المديرون العامون إنهم بحاجة ماسّة إلى المزيد من القادة في مؤسساتهم، وليس إلى لاعبي الدور المتممين الذين يحيطون بهم كما يبدو. وفي أسفل السلم المؤسّساتي يبحث الجميع عن قيادة أكثر إلهاماً أو تحدوهم رغبة وحشية، كما هو شائع فحسب، إلى تطوير مهارات قيادية ذاتية. وقد صارت القيادة الأصيلة الرصيد المؤسّساتي والفردية الذي يحظى بالقيمة الأكبر.