

تقييم قوة قيادتك

كما طورنا أفكارنا، قمنا بالطبع، بتطبيقها مع كثيرين من الذين يتوقون إلى القيادة في سياقات متنوعة. وشمل هذا الأعمال، والمؤسسات العسكرية والكنايس والجمعيات الخيرية وفرق الرياضة والحكومة. و في جميع هذه السياقات، تخطر الأسئلة الجوهرية نفسها.

لن تجد وصفة ظريفة للقيادة في ما يلي. ولو كانت هناك واحدة، لوجدتها شخص ما الآن. ولا نرغب بأن نشير إلى أن تطور القائد سهل. فالأمر ليس كذلك. ونحن نتأثر باستمرار بكم يعمل القادة الفعالون بدأب في مهنتهم.

مع ذلك، اكتشفنا أن الطلب من الأفراد أن يفكروا بهذه الأسئلة، بهدوء وبتأمل، يمكن فعلاً أن يساعدهم في إمكانية قيادتهم وكيف يمكن أن تتطور.

ولكن لا تتوقعوا أن الأجوبة سهلة. سنخبركم عن المرة الأولى التي استخدمنا فيها هذه القائمة من الأسئلة. كنا نعمل مع مجموعة من المديرين التنفيذيين المكتملين وناقشنا معهم أفكارنا حول القيادة. أعطيناهم بعصبية الأسئلة التالية كي يفكروا بها. في غضون نصف

ساعة، اكتشفنا أحدهم يستلقي على صوفا، نائماً على ما يبدو. بدا وكأن الأسئلة لم تعمل! حين عبرناه، فتح عينيه، وسألنا فوراً: «كيف الحال؟» أجاب: «هذه أصعب الأسئلة التي سبق أن طُرحت عليّ». جربوها، إذأ.

1- أية ميّزات شخصية يمكن أن تشكل أساس مقدرتك القيادية؟ حين تفكر بهذا السؤال، ركّز على الميّزات التي تملك القدرة على إثارة الآخرين، أنها لك بنحو حقيقي (وليست نسخاً عن ميّزات شخص آخر)، وأشر إلى شيء مهم في سياقك. فكّر، أيضاً، بقيمك ورؤيتك الشخصية حيال الذين تقودهم. (انظر الفصل 2).

2- أية نقاط ضعف شخصية تكشف للذين تقودهم؟ تذكر، إنه فح أن تتظاهر أنك تام! ولكن من ناحية أخرى، من غير المرجح أن تُعزز قيادتك من خلال كشف كل نقاط ضعفك. وليس من المحتمل أن يتأثر الذين حولك بعيوب يمكن أن تدمر أداءك. القادة الفعالون قادرون على تركيز سخط الآخرين على نقاط الضعف التي، بنحو يشي بالمفارقة، تجعلهم أكثر إنسانية وأكثر جاذبية. (انظر الفصل 3).

3- هل أنت قادر على قراءة سياقات مختلفة؟ يبدأ هذا بقدرتك على التقاط وتأويل معلومات عادية. فكّر جيداً بكم أنت قادر على أن تفهم التغيّرات الحاذقة في سلوك الآخرين. هل أنت خبير بنحو مساو بالرؤساء والأنداد والتابعين؟ مع الزبائن والمنافسين؟ مع الذين تحبهم والذين لا تحبهم؟ كيف تتكيف عبر الثقافات؟ هل أنت أفضل في اجتماع مع شخص واحد أو مجموعة أو حشود ضخمة؟ (انظر الفصل 4).

4- هل تنسجم بما يكفي؟ تذكر أنه من غير المرجح أن تستمر طويلاً إذا لم تعرف لحظة الانسحاب؛ ولن ترتبط مع الآخرين إذا لم تستطع العثور على أرضية مشتركة. فكّر من خلال قدرتك على كسب قبول الآخرين دون أن تفقد أصالتك. (انظر الفصل 5).

5- كيف تدير المسافة الاجتماعية جيداً؟ هل أنت قادر على الاقتراب من الذين تقودهم؟ هل تعرف أهداف وقيم ودوافع أولئك الذين لهم التأثير الأكبر على أدائك؟ ما الذي تحتاج أن تعرف عنه أكثر؟ هل أنت قادر على الانفصال وخلق مسافة مع الآخرين في اللحظة المناسبة؟ ما هو نموذجك المفقود: القرب أم البعد؟ (انظر الفصل 6).

6- هل تمتلك إحساساً جيداً بالزمن المؤسسي؟ هل تعرف متى تسرع ومتى تبطئ؟ هل أنت قادر على أن توازن بمهارة بين جهود الآخرين؟ (انظر الفصل 7).

7- كم توصل جيداً؟ يمكنك التفكير بهذا بطرق كثيرة. على سبيل المثال، كيف توصل جيداً ميزاتك الشخصية، ونقاط ضعفك، وقيمك ورؤيتك؟ هل أنت أفضل في السياقات الرسمية أو غير الرسمية؟ هل تستطيع أن تشخص اتصالاتك من خلال حس الفكاهة، والمثال، والقصص؟ كم أنت جيد في الإصغاء. هل تستطيع التكيف مع الاحتياجات المختلفة لأتباع مختلفين؟ (انظر الفصلين 7 و 8).

رفع الأصالة والمهارة إلى الحد الأعلى

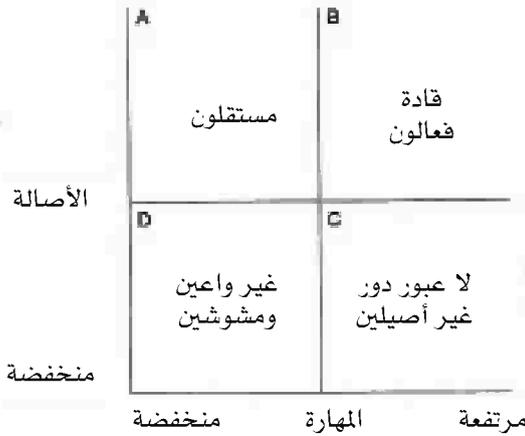
من المواضيع الأساسية في هذا الكتاب هو أن القيادة الفعالة تتعلق بالأصالة والمهارة في آن واحد. لاحظنا بعض القادة الطامحين الذين لا يديرون أبداً هذا المزيج بنحو تام. فكّروا بالقالب البسيط في الشكل بي - 1؛ فكّروا بأين أنتم الآن، إلى أين تريدون الوصول وما الذي تحتاجون أن تعملوا عليه كي تكونوا هناك.

في المربع بي، تمتزج المهارة والأصالة كي ينتجا القيادة. وفي المربع أ يمتلك الأفراد إحساساً قوياً بمن هم، ما الذي صنعهم، وماذا يمثلون. لكنهم يفتقرون إلى المهارات كي يوظفوا مواصفاتهم. يمكن أن يفشلوا في قراءة السياق، أن يوصلوا جيداً، وأن يروا العالم بعيني الأتباع المحتملين.

الشكل بي.1

موازنة الأصالة والمهارة

التوازن بين الأصالة والمهارة



في المربع سي، نجد أفراداً بمهارات بيشخصية معتبرة ولكن افتقارهم للأرضية يعني أن الأتباع يشعرون غالباً أنهم استُغلوا أو تم التلاعب بهم أحياناً. لا يظهرون أبداً إنسانية كافية كي يصبحوا قادة فعالين حقاً.

في المربع دي، تمتزج مستويات منخفضة من الوعي الذاتي والمهارة كي تنتج شخصية ديفد برنت التي سُخر منها كثيراً في المسلسل التلفزيوني المكتب، والمنتشرة بنحو محزن في بعض المؤسسات.

والمصطلحات أكثر تجريداً، إن الحركة على طول محور المهارات أسهل من زيادة الأصالة. إن كثيراً من معلومات كليات إدارة الأعمال العادية مهتمة بالأول؛ ويستغرق الثاني وقتاً أطول ويتطلب تدخلات أعمق.

عرفان بالجميل

ساعدنا عدد كبير من الأشخاص في بحثنا للتعلم عن طبيعة القيادة. ففي الأعوام الخمسة الأخيرة، تحدثنا مع مئات من القادة على جميع المستويات في المؤسسات. وحددنا في الكتاب الذين تحدثنا معهم، ولكن في بعض الحالات بدلنا الأسماء وبعض التفاصيل الشخصية من أجل حماية السرية. ونحن مدينون لجميع الذين أجابوا على أسئلتنا وشاطرونا تجاربهم وكشوفاتهم.

نخص بالشكر نورمان أدامي، ودون أستويك، وبلميرو دي أزفيدو، وبول دينيهي، جون باومر، بيتر برابيك، نيال فتزجرالد، ديفد جاردنر، بيت جوس، سيمون جوليفورد، فرانز هومر، مارغريت جيمس، جون لاثام، بات لوليس، آلن ليفي، بولان مانكوسو، نيجل موريس، سير مارتن سوريل، جين توملين، وكاريل فورستين.

تعلمنا الكثير، أيضاً، من زملاء مقربين (أتباع، إذا أردتم) ومن المؤسسات التي عملوا فيها وعملنا أحياناً. وتشمل هذه أديكو، باركليز بانك، البي بي سي، كاييتال ون، تشايم، إلكترونيك آرتز، جاب، جلاسكو سميث كلاين، هايكن، ليجال آند جنرال، لوفتهانزا، ماركس آند سبنسر، نسلة، بولجرام، بي دبليو سي، روش، كلية رودبورو، سابميلر، سونا، سوني ميوزك، يونيلفر، دبليو بي بي.

وقدّم طلابنا في مدرسة لندن التجارية، إنسيد، كلية هنلي للإدارة، وفي أمكنة أخرى مصدراً جاهزاً من الآراء ومناصري شيطان. ونخص بالشكر زملاءنا إستيل باومان، وجي كونجر، والمرحومة سومانترا جوشال، وجون هنت، الذين قدموا جميعاً النصيحة والمساعدة والتشجيع على طول الطريق. وساعدتنا وكيلتنا هيلين ريس مرة أخرى على أن نفاوض ونشق طريقنا إلى عالم النشر ونحن ممتنون لها.

عملياً، نود أن نشكر كارولين مادن لمساعدتها وصبرها مع المخطوط وحمايتها الحريصة ليوميّاتنا، بحيث في النهاية، أنهينا الكتاب.

في مطبعة جامعة هارفارد، تلقينا مساعدة كبيرة من صبر وثبات جيف كيهو وفضوله الفكري.

المحرران المتعاقبان لمجلة هارفارد بزنس ريفيو - سوزي ويتلاوفر وتوم ستيوارت - شجعا أفكارنا كما فعل زملاؤهما في التحرير وخاصة ديان كوتو. نحن ممتنون لدعمهم المتواصل. نحن ممتنون أيضاً للملاحظات العميقة لستيوارت كرينر وديز ديرلوف من سنتوب ميديا ولزخهما التحريري.

أخيراً، نشكر أفراد عائلتينا الذين عانوا طويلاً - فيكي، شيرلي، هنا، توم، رايان، جيما وروبي - وتحملوا كلفة جهودنا المضادة للمجتمع من أجل إتمام هذا الكتاب.

روب جوفي وجاريث جون

لندن، حزيران، 2005

هوامش

المقدمة

- 1- جميع الاقتباسات في الكتاب هي من المقابلات الخاصة بالبحث التي أجريناها والتي بخلاف ذلك أشير إلى مصدرها.
- 2- روبرت بنتام، يلعب الباولنغ وحيداً: انهيار وانبعث الجماعة الأميركية (نيويورك: سيمون آند شوستر، 2000).
- 3- ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع (كامبردج، إم إي: مطبعة جامعة هارفارد، 1954).
- 4- أليكس دي توكفيل، الديمقراطية في أميركا (شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو، 2000).
- 5- ديفد رايسمان، الحشد الوحيد: دراسة في الشخصية الأميركية المتغيرة (نيو هافن، مطبعة جامعة ييل، 1961).
- 6- بنتام، يلعب الباولنغ وحيداً.
- 7- مايكل ب. آرثر ودينس م. روسو، تحرير، وظيفة بلا حدود. مبدأ توظيف جديد من أجل حقبة مؤسساتية جديدة (نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد، 1996).
- 8- رتشارد سكييس وروبرت جوفي، مديرون مترددون: عملهم وأساليب حياتهم (لندن: أنوين هيمان، 1989).

9- ماكس فيبر، «العمل كمهنة»، في: ماكس فيبر. مقالات في علم الاجتماع (نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد، 1975).

الفصل الأول

1- إن الأدبيات المجاورة للقيادة - والتي تتحدث عن الباعث، والفرق والتغير الشخصي والمؤسسي - غنية ومهمة. ولكن ميدان القيادة إذا عرفناه بنحو ضيق مخيب للأمال. وتمتلك معظم المقررات العادية حول السلوك المؤسسي فصلاً إلزامياً عن القيادة. وهي تختتم غالباً بالقول إن القيادة الفعالة تعتمد على السياق. وبينما نوافق أنه من الجوهرى قبول أن القيادة تتعلق بالموقف، فإنه من المحبط أن كثيراً من الدراسات تتوقف هناك، ولا تقدم سوى القليل من المساعدة للأفراد الذين يشدون تحسين قيادتهم الخاصة. من أجل مراجعة حديثة لمقرر، انظر، على سبيل المثال، إل جي. مولينز، الإدارة والسلوك المؤسسي، الطبعة السابعة (لندن فايننشال تايمز برنيس هول، 2004). من أجل مراجعة متقنة للأبحاث الكلاسيكية والحديثة حول القيادة، انظر جي كونجر ورايندرا إن. كاننجو، القيادة الكاريزمية في المؤسسات (لندن، سيج، 1998).

2- حصلنا على المادة المقتبسة في هذا الفصل من المقابلات التالية: بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، 2002؛ فرانز هومر، مقابلة أجراها روب جوفي، بازل، شباط، 2000.

3- طورنا وجهة النظر هذه في البداية في المقالة: «لماذا يجب أن يقاد أي شخص من قبلك؟» هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني - شباط 2000.

4- انظر بخاصة كتاب مانفريد كيتز دي فرايز (انظر ديان كوتو، «وضع القادة على سرير المعالجة»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني 2004)، هالة

القيادة (لندن، فايننشال تايمز برنتس هول، 2002)؛ ومايكل ماكوبي، «القادة النرجسيون»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني - شباط 2000.

5- ماري باركر فوليت، الإدارة الدينامية (نيويورك، هاربر، 1941)؛ فريد فيدلر، نظرية في فعالية القيادة (نيويورك: مجروهيل، 1967)؛ بول هيرسي، قائد الموقف (إسكونديو، سي إي: مركز دراسات القيادة، 1984)؛ وفكتور هـ. فروم، «عوامل في القيادة تتعلق بالموقف»، في مؤسسات 21 سي، تحرير، سوبر شودهري (لندن، فايننشال تايمز برنتس هول، 2003).

6- إن الطريقة التي بُني بها الواقع الاجتماعي هي خط عمل رئيسي ومؤثر في علم الاجتماع، ونادراً ما اختير لأهداف البحث ونظرية القيادة. من أجل الدراسة الأكاديمية، انظر بيتر ل. برجر ونوماس ليمان، البناء الاجتماعي للواقع (نيويورك: أنكور بوكس، 1966).

7- إن أدبيات الدافع حول أهمية التقدير الشخصي وإغراء الأنشطة المتحدية المتوسعة هي الأكثر صلة بالموضوع. انظر، على سبيل المثال، جون ديليو هنت، إدارة الناس في العمل (لندن، مجرو هيل، 1992).

8- إن الأدبيات السيكلوجية ملخّصة جيداً في كارل ر. روجر، في سيوروتك شخصاً (جلوستر، إم إي: بيتر سميث بليشر، 1996)؛ روبرت أورنشتاين، جذور الذات (نيويورك: هاربر كولينز، 1973)؛ وكينيث جيرجين، الذات المشبعة (نيويورك، بيسك بوكس، 1992).

9- قاموس أكسفورد الموجز (أوكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد، 1995).

10- روبرت ديك وتيم دالماو، القيم في الفعل: تطبيق أفكار أرجيريز وتشون (تشابل هيل كوينزلاند، أستراليا، إنترتشينج، 1990).

- 11- جيفري بيفيفر وزوبرت سوتون، فجوة المعرفة - الفعل (بوسطن، هارفارد بزنس سكول برس، 1999).
- 12- وارن بينس، في صيرورتك قائداً (ريدنغ، إم إي: أديسون - ويزلي، 1989).
- 13- سيمور مارتن لبسيت وراينهارد بندكس، الانتقال الاجتماعي في المجتمع الصناعي (سومرست، ني جي: ترانسأكشن بيليشرز، 1992)؛ جون هـ. جولدثروب، الانتقال الاجتماعي والبنية الطبقية في بريطانيا الحديثة (أكسفورد: كلارندون برس، 1980)؛ روسايث موس كانتر، رجال ونساء الشركة (نيويورك: بيسك بوكس، 1977).
- 14- جوفي وجونز، «لماذا يجب أن يُقاد أي شخص من قبلك؟»
- 15- بي. كريستوفر إيرلي وإيلين موساكوسكي، «الذكاء الثقافي»، هارفارد بزنس ريفيو، تشرين الأول، 2004).
- 16- ستيف لوكس، تحرير، دوركهايم: قواعد المنهج السوسولوجي ونصوص مختارة حول علم الاجتماع ومنهجه (لندن، ماكميلان، 1982)؛ وإميلي دوركهايم، الانتحار: دراسة في علم الاجتماع (جلنجو، أي إل: فري برس، 1951).
- 17- جورج سيميل، «المسافة الاجتماعية»، في علم اجتماع جورج سيميل، تحرير، كيرت هـ. وولف (نيويورك: فري برس، 1950)؛ ديفد فريسيبي، جورج سيميل، لندن: تافستوك، 1984).
- 18- هذا الموضوع واضح في معالجة عدة قادة تاريخيين وسياسيين مهمين في جون أدير، القيادة الملهمة (لندن، ثورجود، 2002).

19- هايك برش وسوماتترا جوشال، «الإدارة هي فن العمل والإنجاز»، بزنس
 استراتيجي ريفيو، خريف 2004).

الفصل الثاني

1- إن الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، ما عدا التي أشير
 إلى مصدرها: بيتر برابيك، مقابلة أجراها روب جوفي، في نيسان 2003؛
 بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، كانون الأول 2002؛ جريج
 دايك، مقابلة أجراها جاريت جونز وروب جوفي، لندن، تشرين الثاني،
 2002؛ ديفد جاردنر، مقابلة أجراها روب جوفي، لندن، شباط 2003؛ جون
 لاثام، مقابلة أجراها روب جوفي، كلية لندن للأعمال، أيار 2003؛
 ساتلبرجر، مقابلة أجراها روب جوفي، فرانكفورت، أيلول 2002؛ مارتن
 روب جوفي، كلية لندن للأعمال، شباط، 2003.

2- ناقشنا هذا الموضوع في كتاب سابق: ريتشارد سكييس وروبرت جوفي،
 مديرون مترددون: عملهم وأسلوب حياتهم (لندن، أنوين هيمان، 1989).

3- نوقشت مسائل تغيير مكان العمل والهوية بنحو مثير في ريتشارد سينيت،
 تأكل الشخصية (نيويورك، دبليو. دبليو. نورتون، 1989).

4- كارل ر. روجرز، في صيرورتك شخصاً (جلوستر، إم إي: بيتر سميث
 ببلشر، 1996)؛ روبرت أورنشتاين، جذور الذات (نيويورك، هاربر
 كولينز، 1973)؛ وكينيث جرجين، الذات المشبعة (نيويورك: بيسك بوكس،
 1992) ومن المهم أنه تم إنشاء منظور سوسيولوجي جديد حول هذه
 المسائل من قبل جورج هربرت ميد في: الذهن، الذات والمجتمع
 (شيكاغو: جامعة شيكاغو، 1934) إن هذه الصيغ الأولية التي تعتمد

على أعمال كولي لم يتم تطويرها بنحو كامل أبداً في أدبيات القيادة. فالروابط بين النرجسية والقيادة دُرست في أعمال مايكل ماكوبي وكيثس دي فرايس.

5- أكيو موريتا، لا تهتم بالسجلات المدرسية (طوكيو، اليابان، شركة أساهي شيمين للنشر، 1987).

6- تمت مناقشة كيف يستخدم القادة عواطفهم كي يحرروا طاقات الآخرين بشكل عميق في دانييل جولمان، الذكاء العاطفي (نيويورك: بانتام، 1995).

7- جيم كولينز، من جيد إلى عظيم (نيويورك، هاربربنزنس، 2001).

8- من أجل نقاش متقن للهوية، الأدوار، ومسافة الدور، انظر العمل الكلاسيكي لإرفنغ جوفمان، تقديم الذات في الحياة اليومية (جلوستر، إم إي: بيتر سميث بيلشر، 1999).

9- على غرار جريج دايك، انتقل جين توملين منذ أن أجرينا مقابلتنا. وكما نقول في الفصل التاسع، إن القيادة تعرض الأفراد بشكل محتم للمجازفات، بما فيه فقدان العمل.

10- انظر مانفريد كيتس دي فرايس (انظر دايان كوتو، «وضع القادة على سرير المعالجة»، هارفارد بنسن ريفيو، كانون الثاني، 2004)، هالة القيادة (لندن: فايننشال تايمز، برنتس هول، 2002)؛ ومايكل ماكوبي، «القيادة النرجسيون»؛ هارفارد بنسن ريفيو، كانون الثاني - شباط 2000).

11- جي كونجر ورايندرا ن. كاننجو، القيادة الكاريزمية في المؤسسات (لندن: سيغ، 1998).

- 12- نوقش لاند وجوب في كتاب كونجر وكانجو، القيادة الكاريزمية؛ ونوقش كارلسون وجيلينهايمر، في ماكوبي، «القادة النرجسيون».
- 13- تؤكد المقالات في هارفارد بزنس ريفيو الشعبية المعاصرة للقيادة الهادئة. انظر، على سبيل المثال، جوزف. إل باداراكو، جي آر: «لا نحتاج إلى بطل آخر»، هارفارد بزنس ريفيو، أيلول 2001؛ جيمس كولينز، «قيادة المستوى الخامس: انتصار التواضع والتصميم الوحشي»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني 2001؛ ديبورا مييرسون، «التغير الجذري، الطريقة الهادئة»، هارفارد بزنس ريفيو؛ تشرين الأول، 2001).
- 14- ديفد كولب، التعلم التجريبي (لندن: فايننشال تايمز برنتس هول، 1983).
- 15- من أجل المزيد من النقاش حول التنوع الثقافي والهوية انظر نانسي جي. أدلر، أوهايو، ساوث إيسترن كوليج بيليشر، 1997)؛ و بي. كريستوفر إيرلي ورنالد س. بيترسون، «حرباء ثقافية مخادعة: الذكاء الثقافي كمدخل جديد إلى التدريب البيثقافي من أجل مدير عالمي»، أكاديمية تعلم الإدارة والتربية، 2003.
- 16- سي. رايت ميلز، الخيال السوسولوجي (أكسفورد: أكسفورد يونيفرستي برس، 1990).
- 17- ديفد رايسمان، الحشد الوحيد (نيو هافن، سي تي: ييل يونيفرستي برس، 1973).
- 18- ري أولدنبرج، المكان الجيد العظيم (نيويورك: باراجون هاوس، 1991).

الفصل الثالث

1- الاقتباسات الواردة في هذا الفصل مأخوذة من المقابلات التالية عدا التي أشير إلى مصدرها: بيتر برابيك، مقابلة أجراها روب جوفي، فيفي، نيسان 2003؛ بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، كانون الأول 2002؛ جريج دايك، مقابلة أجراها جاريث جونز، لندن، تشرين الثاني 2002؛ بيت جوس، مقابلة أجراها روب جوفي، كلية لندن للأعمال، أيلول 2002؛ بولين مانكوسو، مقابلة أجراها جاريث جونز، لندن، آذار 2003.

2- إن كلمة foible معرّفة في قاموس أكسفورد الموجز بأنها تعني خطأ ثانوياً.
3- بهذا المعنى، القيادة دوماً أدائية؛ إنها علاقة مصممة لإنجاز شيء ما. وهذا يميّزها عن أنماط أخرى من العلاقة - الأصدقاء أو الأسرة، على سبيل المثال - التي يمكن أن تعد جيدة أو مرغوبة. والفرق يُنسى أحياناً في المناقشات المعاصرة.

4- أَلستير مانت، القادة الذين نستحقهم (أكسفورد: بلاكويل، 1983).

5- القصة رويت في كتابه، جريج دايك، قصة داخلية (لندن: هاربر كولينز، 2004).

6- تشارلز تيلور، مصادر الذات (بوسطن: هارفارد يونيفرستي برس، 1989).

7- جون دبليو. هنت، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو - هيل، 1992). وجون

هنت، «القائد كنموذج»، بنس ستراتيجي ريفيو، 1997. انظر أيضاً مناقشة

جون فيني للقيادة، الانطواء، والبعد في درايف (لندن: بلومسبري، 1999).

8- يمكن العثور على آراء عميقة حول بنى الوظيفة المتغيرة في موري بايبيرل،

جبهات الوظيفة (أكسفورد: أكسفورد يونيفرستي برس، 2000).

- 9- ليست الظاهرة جديدة: اكتشفناها في البداية في مسح لمديري المستوى المتوسط في منتصف الثمانينات. انظر ريتشارد سكييس وروبرت جوفي، مديرون مترددون: عملهم وأسلوب حياتهم (لندن: أنوين هيمان، 1989).
- 10- ستدز تيركل، العمل (لندن: وايلد ود هاوس، 1975).
- 11- إن درجة سماح الثقافات بكشف نقاط الضعف الشخصي دون خجل ستكون أيضاً عاملاً كابحاً. إن أهمية الوجه في الثقافة الآسيوية مهم هنا. ولكنه، كما نرى، لا يعيق القائد كلياً عن كشف ضعف مؤسسه.
- 12- سيمون بارنز، «كرة القدم تندب أولد بيك إيد»، تايمز (لندن)، 21 أيلول، 2004.
- 13- مايكل باركنسون، «برايين كلو»، سندي تلغراف (لندن)، 26 أيلول، 2004.
- 14- مايكل باركنسون، «كان محبوباً ومستحيلاً، حكيماً وسخيفاً. رجل مزعج»، ديلي تلغراف (لندن)، 21 أيلول، 2004.

الفصل الرابع

- 1- الاقتباسات الواردة في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إلى مصدر آخر: جون باومر، مقابلة أجراها روب جوفي، لندن، تشرين الأول 2002؛ بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، كانون الأول 2002؛ باتي جازاتو، مقابلة أجراها روب جوفي، سان فرانسيسكو، تشري لثاني 2002؛ جريج دايك، مقابلة أجراها جاريت جونز وروب جوفي، لندن، تشرين الثاني، شباط 2003.
- 2- انظر دانييل جولمان، الذكاء العاطفي (نيويورك: بانتام، 1995).

- 3- دانييل جولمان وريتشارد بوياتزيس، القيادة الرئيسية (بوسطن: هارفارد بزنس سكول برس، 2002).
- 4- هذه الفكرة محورية للنظرية الاجتماعية الكلاسيكية كما ظهرت في القرن التاسع عشر. والتعبير الأوضح في عمل إميلي دوركهايم، التي، في كل من تقسيم العمل في المجتمع (نيويورك: فري برس، 1984) وستيفن لوكس، تحرير، دوركهايم: قواعد المنهج السوسولوجي ونصوص مختارة حول علم الاجتماع ومنهجه (لندن: ماكميلان، 1982)، ألحت على المجتمع كواقع، كشيء في ذاته. وفي القرن العشرين، يلح عمل تالكوت بارسونز على فهم غايات ووسائل وشروط الفعل. وكلاهما يغير وحدة التطوعية الساذجة لكثير من أدبيات القيادة.
- 5- جورج هومانز، المجموعة البشرية (لندن: روتليدج وكيجان بول، 1951).
- 6- بيتر إل برجر وتوماس لوكمان، البناء الاجتماعي للواقع (نيويورك: أنكور بوكس، 1966).
- 7- رغم أن كثيراً من القادة يبذون وكأنهم يجمعون المعلومات عن الآخرين تقريباً بنحو طبيعي، تبين تجربتنا أنهم يبنون صورة غنية عن الآخرين من خلال عمل منهجي. إن شبكة تحليلنا مصممة كمساعد في العملية.
- 8- ملخص في معظم مقررات السلوك القيادي العادية: انظر، على سبيل المثال، إل. جي. مولينز، الإدارة والسلوك المؤسسي، الطبعة السابعة (لندن، 2004).
- 9- جون كاتزنباخ ودوجلاس كي. سميث، حكمة الفرق (بوسطن: هارفارد بزنس سكول برس، 1992).

- 10- راندال بيترسون وتي.إل. سيمونز: «صراع المهمة وصراع العلاقة في فرق الإدارة العالية»، جورنال أوف أبلاید سايكولوجي، 2000.
- 11- جون دبليو. هنت وتي. إل. سيمونز، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو هيل، 1992*).
- 12- ديورايل إل. دوارتي ونانسي تينانت سنايدر، إتقان الفرق الافتراضية، ط2) سان فرانسيسكو: جوسي باس، 2001).
- 13- أنطوني ستور، فن العلاج النفسي (لندن: بتوروث - هاينمان، 1990).
- 14- توني كوكيريل، «دروس رايدر كب في لعب الفريق»، بزس ستراتيجي ريفيو، شتاء 2004.

الفصل الخامس

- 1- الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إلى مصدر آخر: مقابلة جين توملين قام بها روب جوفي في شباط 2003؛ دون أستويك، مقابلة أجراها روب جوفي، لندن، آذار 2004.
- 2- ديلي تلغراف (لندن) آذار 2004.
- 3- من أجل نقاش ممتع حول المسائل المحيطة بهذا الموضوع، انظر "صدام العمالقة: حين لا يتماشى المديرين الكبار مع الفريق، انظر نولدج أت وارتن.
- 4- وارن بينس، «العصور السبعة للقائد»، هارفارد بزس ريفيو، كانون الثاني 2004.
- 5- إن هذه المفهومات موجودة في أعمال إيمي دوركهايم، وكارل ماركس، وماكس فيبر، وجورج سيمبل.

6- انظر فكتور فروم، العمل والدافع (نيويورك: ويلي، 1954): آر دي بريتش، «الإنتاجية المؤسسية، في كتيب علم النفس المؤسسي والصناعي ط2، تحرير. مارفن دي. دونيت ولايتا إم. هو (بالو ألتو، كاليفورنيا: كونسلتينج سايكولوجيست برس، 1992).

7- جورج هومانز، المجموعة البشرية (لندن: روتلج وكيجان بول، 1951).

8- إن هذا مجسّد، على سبيل المثال، في فكرة النية الاستراتيجية التي لخصها جاري هامل وس. كي. براهالاد في التنافس من أجل المستقبل (بوسطن: هارفارد يونيفرستي برس، 1994).

9- النموذج مطوّر في روب جوفي وجاريت جونز، شخصية شركة، ط2 (لندن: بروفايل بوكس، 2003).

10- إن هذه وأمثلة تاريخية أخرى مناقشة في جون أدير، القيادة المهمة (لندن: ثورجود، 2002).

11- بيار بورديو، الفرق: نقد اجتماعي لحكم الذوق (بوسطن: هارفارد يونيفرستي برس، 1984).

12- وارن بينس، «العصور السبعة للقائد»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني 2004.

الفصل السادس

1- الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إلى مصدر آخر: بيل بيرنز، مقابلات أجراها جاريت جونز، نيويورك ولندن، أيار 2003: نيجل موريس، مقابلة أجراها روب جوفي، فرجينيا، نيسان 2003.

- 2- جورج سيميل، «البعد الاجتماعي»، في علم اجتماع جورج سيميل، تحرير. كورت هـ. ولاف (نيويورك: فري برس، 1950): ديفد فريسبي، جورج سيميل (لندن: نافستوك، 1984).
- 3- ريتشارد سينيت، تآكل الشخصية (نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون (نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون، 1998).
- 4- بسبب إلحاحنا أن القيادة ليست هرمية، فإن استخدام المركز الرسمي كفرق شخصي خطأ مهلك.
- 5- جورج هومانز، المجموعة البشرية (لندن: روتليدج وكيجان بول، 1951).
- 6- جون أدير، القيادة المهمة (لندن: ثوروجود، 2002).
- 7- المصدر نفسه.
- 8- جون دبليو. هنت، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو - هيل، 1992).
- 9- هذا بالضبط هو التأثير الذي تتنبأ به نظرية التناظر الإدراكي. وينشأ التناظر الإدراكي حين يُنظر إلى سلوكين أو أكثر، أو موقفين، أو شعورين، أو رأيين على أنهما متضاربان. حين يحدث هذا مع القادة، فإنه يُشكك بأصالتهم.
- 10- دانييل جولمان، الذكاء العاطفي (نيويورك: بانتام، 1995).
- 11- في المملكة المتحدة يعرف مكتب صحة وأمان المدير التوتر بأنه «رد الفعل العكسي الذي يمتلكه الناس إزاء الضغط المفرط أو أنماط أخرى من الطلب التي تفرض عليهم». في المملكة المتحدة يعاني حوالي نصف مليون شخص من تجربة التوتر المرتبط بالعمل التي يعتقدون أنها تجعلهم مرضى. ويشعر حوالي خمسة ملايين شخص في المملكة

المتحدة بتوتر حاد أو كبير جداً من عملهم. وفي الولايات المتحدة، تشعر ثلث القوة العاملة تقريباً بإفراط في العمل أو أنهم مرهقو من كمية العمل التي يجب أن ينجزوها.

12- في المملكة المتحدة هذه حول الطقس والمواصلات. في الولايات المتحدة هي حول الرياضة، وفي هولندا، لسبب ما، تتضمن البن.

13- أدير، القيادة الملهمة.

الفصل السابع

1- الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إليها بطريقة أخرى: بيتر برايبكن مقابلة أجراها روب جوفي، نيسان 2003؛ بيت جوس، مقابلة أجراها روب جوفي، كلية لندن للأعمال، أيلول 2002؛ فرانز هومر، مقابلة أجراها روب جوفي، بازل، تشرين الأول 2002.

2- نانسي روثبارد زجي كونجر، «أوريت جاديبش: الكبرياء في بين آند سي أو. (إي)»، القضية 9 - 494 - 031 (بوسطن، هارفارد بزنس سكول، 1993).

3- جي كونجر، ربحهم (نيويورك: سيمون آند شوستر، 1998).

4- ستيفن دينج، «حكاية القصص»، هارفارد بزنس ريفيو، أيار، 2004.

5- سدني فنكلشتاين، «سبع عادات لقادة ذوي فعالية عالية»، بزنس ستراتيجي ريفيو، شتاء 2003.

6- المصدر نفسه.

7- المصدر نفسه.

- 8- ليزلي إي. برلو وستيفاني ويليامز، «هل الصمت يقتل شركتك؟» هارفارد بزنس ريفيو، أيار 2004.
- 9- سوزي ويتلاوفر وبيتر برايبك، «قضية العمل ضد الثورة»، هارفارد بزنس ريفيو، شباط 2002.
- 10- «وجهة نظر نسلة الطويلة الأمد»، ذَ إيكونوميست، 29 آب 2002.
- 11- جون ديليو. هنت، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو - هيل، 1992).
- 12- مالكولم جلاويل، «المدير العام التام»، تايمز (لندن)، 20 آب، 2002.
- 13- مايكل هي وبيتر ويامسون، كتيّب الاستراتيجية (أكسفورد: بلاكويل، 1991).
- 14- كارل إي. ويك وديان ل، كوتو، «حس الموثوقية: محادثة مع عالم النفس الشهير كارل إي. ويك»، هارفارد بزنس ريفيو، نيسان 2003.

الفصل الثامن

- 1- لورن جاري، «عدم التدعمص: كيف يطوّع القادة النوع الصحيح من الأتباع»، هارفارد مانجمنت أديدت، قوة الأتباع (نيويورك: دبلدي كرني، 1992).
- 2- هايك برش وسومانترا جوشال، «الإدارة هي فن الفعل والإنجاز»، بزنس ستراتيجي ريفيو، خريف 2004.
- 3- لين أوفرمان، «حين يصبح الأتباع مادة سامّة»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني، 2004.
- 4- وارن بينس، حياة مبتكرة: تأملات في القيادة والتغيير (بولدر، سي أو: برسبيوس بوكس، 1994).

5- إي. بي. هولاندر، «الانسجام، الموقع واستحقاق الخصوصية»،
 سايكولوجيكال ريفيو (1958) 65: وقادة، مجموعات، وتأثير (أكسفورد:
 أكسفورد يونيفرستي برس، 1964).

الفصل التاسع

- 1- جريج دايك، قصة داخلية (لندن: هاربر كولينز، 2004).
- 2- المصدر نفسه.
- 3- المصدر نفسه.
- 4- المصدر نفسه.
- 5- المصدر نفسه.
- 6- المصدر نفسه.
- 7- المصدر نفسه.
- 8- المصدر نفسه.
- 9- ديفد هيوم، مقالات أخلاقية وسياسية وأدبية (إنديانابوليس، أي إن:
 ليبرتي كلاسيكس، 1987).
- 10- ورد في كارل بوهر، بحثاً عن عالم أفضل (لندن: روتلج، 1992).
- 11- جون أدير، قيادة ملهمة (لندن: ثورجود، 2002).

حول المؤلفين

روب جوفي: هو أستاذ السلوك المؤسساتي في مدرسة لندن لإدارة الأعمال. وهو مرجع محترم عالمياً في المعلومات المؤسساتية، وقد نشر عشرة كتب وأكثر من خمسين مقالاً في مجالات بحثية وإدارية. وينشر بنحو منتظم في الصحف والمجلات وظهر كضيف في كثير من البرامج الإذاعية والتلفزيونية لمناقشة مسائل تتعلق بالعمل. بالإضافة إلى ذلك، تستشير شركات ضخمة حول التغيير المؤسساتي وثقافة المؤسسة ومجلس الإدارة وتطور الإدارة.

جاريث جونز: أستاذ زائر في إنسيد وزميل في مركز الإدارة والتنمية في مدرسة لندن التجارية كان نائب رئيس أول للمصادر البشرية العالمية في بوليجرام وصار فيما بعد مديراً للمصادر البشرية والاتصالات الداخلية في هيئة الإذاعة البريطانية. وقد نشر مقالات في مجلة الإدارة الأوروبية، وهيومان رليشنز، وهارفارد بزنس ريفيو. وكان مهتماً بمجال الثقافة والقيادة والتغيير.

وقد أُلّف جوفي وجونز معاً «شخصية شركة»، والمقال الحاصل على جائزة مكنسي، «كيف تكون قائداً أصيلاً؟» الذي نُشر في هارفارد بزنس ريفيو. وقد اشتركا في تأسيس جمعيات الإدارة الخلاقة، والتي عملت مع بعض المؤسسات العالمية البارزة حول مسائل ثقافة المؤسسة والخطة المؤسساتية، وتطور القيادة.