

## الفصل الأول

### كن نفسك باكتساب

### المزيد من المهارة

حين نسأل العاملين في المؤسسات، من مديرين ومشرفين في الخط الأول، ومديري مدارس، وممرضات: ما هي الكفاءات التي تحبون أن تطورها أكثر من غيرها؟ يقدمون الجواب نفسه: ساعدونا كي نكون قادة أكثر فعالية. وهم يرون أن القيادة تحدث تأثيراً كبيراً في حياتهم وفي أداء مؤسساتهم.

وحين نسأل المديرين التنفيذيين: ما هي المشكلة الأكبر التي تواجهكم؟ يجيبون دون أن يكونوا مخطئين: تحتاج مؤسساتنا إلى المزيد من القادة على كافة المستويات.

إذا كان هناك جوع إلى القيادة لماذا هذا الافتقار إلى القادة؟ نعتقد أن هناك سببين جوهريين:

أولاً، ترغب المؤسسات بالقيادة لكنها تبني نفسها بطرق تقتل القيادة. ذلك أن عدداً كبيراً من مؤسساتنا - في القطاع الخاص، وفي القطاع العام، وفي القطاع الذي لا يروم الربح - هي آلات لتدمير القيادة. وتشجع إما الممثلين أو لاعبي الدور دون أن تمنحهم الإحساس

الكافي بمن هم وماذا يمثلون. وكلاهما لا يصنع قادة فعّالين. وهذا يمنح المجال لصعود أعداد كبيرة من الأتباع الفاقدين للحماس الذين ينتجون المرض المؤسساتي الأعمق في الأزمنة الحديثة: الريبة.

ثانياً، إن فهمنا للقيادة محدود. فبعد أن راجعنا الكثير من أدبيات القيادة المتوفرة، الحديثة والقديمة، فوجئنا أن معرفتنا محدودة<sup>(1)</sup>. وهذه الملاحظة ليست نقداً لزملائنا الأكاديميين الذين، دون شك، سبروا طويلاً وبصعوبة ألبان القيادة مثلنا، وإنما هي ملاحظة حول المناهج التي استخدمناها والافتراضات الجوهرية التي استند إليها الكثير من البحث.

تركز أدبيات القيادة على خصائص القادة. مما يجعلها متحيزة جداً على المستوى التكنولوجي. فهي ترى صفات القيادة ملازمة للفرد. والافتراض الضمني هو أن القيادة شيء نفعله لبشر آخرين. ولكننا نرى أنه ينبغي أن يُنظر إلى القيادة كشيء نفعله مع بشر آخرين. وينبغي أن يُنظر دوماً إلى القيادة كعلاقة بين القائد والأتباع.

تحاول الكتب المؤلفة عن القيادة باستمرار أن تعثر على وصفة للقيادة. ذلك أن المديرين التنفيذيين المرهقين والمحاصرين مدعون إلى مقارنة أنفسهم مع قوائم كفاءات وخصائص القيادة التي يرغبون بها دوماً. فالمحاولات لمحاكاة الآخرين، حتى القادة الأكثر نجاحاً، مقدر عليها بالفشل. وكما أخبرنا بيل بيرنز، المدير التنفيذي لقسم الأدوية العالمي في ف. هوفمان - لا روش ليميتد (روش) والذي تبلغ ميزانيته 16 بليون دولار: «إن فكرة أن نصبح جميعنا جاك ويلش هي هراء»<sup>(2)</sup>.

نحن نرى أنه ليست هناك خصائص قيادة قابلة للتعميم. فما يعمل لقائد لن يعمل للآخر. ونعتقد أن الذين يطمحون إلى القيادة يحتاجون إلى اكتشاف الخصائص الذاتية التي يستطيعون تعبئتها في سياق قيادة. وهم بحاجة إلى أن يحددوا أرصدتهم القيادية الشخصية ويوظفوها<sup>(3)</sup>.

يختلف موقفنا عن كثير من التفكير المعاصر الذي يصر على أن القيادة الفعالة تستند إلى معرفة للنفس كاملة. ويقود هذا أحياناً إلى اهتمام مفرط بالدوافع الداخلية للقائد ويُعبّر عنه في بعض صيغ الذكاء العاطفي وبنحو أوسع في أدبيات التحليل النفسي حول القيادة<sup>(4)</sup>. وما من شك أن الذكاء العاطفي هو مهارة حياتية فائدتها كبيرة، ولكن ملاحظتنا حول القادة توحى أن قليلين يطورون معرفة بالنفس كاملة. بيد أن تجربتنا تبين أن القادة الفعالين يمتلكون إحساساً متخطياً بالهدف ومعرفة ذاتية كافية لأرصدتهم القيادية القوية. وهم لا يعرفونها كلها، لكنهم يعرفون ما يكفي.

إزاء هذه الخلفية من الطلب المتزايد على القيادة، والميل المؤسسي لقتل القادة، والفهم الخاطئ لما تستلزمه القيادة وتقتضيه، فإن المفتاح الأساسي هو:

## كيف نصبح قادة أكثر فعالية ومطورين للقادة؟

الجواب، كما نعتقد، يسكن في معرفة واضحة لثلاث بديهيات حول القيادة.

## القيادة ظرفية

أولاً، القيادة ظرفية. فما هو مطلوب من القائد يتأثر دوماً بالظرف. هذا رأي بديهي لكنه صحيح<sup>(5)</sup>.

والتاريخ مليء بأمثلة عن قادة عثروا على زمنهم ومكانهم، ولكن صفاتهم فقدت إغراءها حين تواصلت الأمور. كان ونستون تشرشل، على سبيل المثال، قائداً ملهماً في زمن الحرب، ولكن أسلوبه الهجومي المحرض لم يكن مناسباً لأجندة إعادة بناء بريطانيا بعد الحرب. وبنحو مشابه، كان لجورج بوش (الأب) قصب السبق في استطلاعات الرأي مباشرة في أعقاب حرب العراق الأولى، ولكنه خسر في العام التالي أمام بيل كلنتون. في المقابل، تجسّد قدرة نلسون مانديلا على ممارسة القيادة في سياقات مختلفة بنحو كبير تكيفاً تجلّى بعد انتقاله من زنزانة سجن في جزيرة روبن إلى المروج الجميلة لليونيون هاوس في بريتوريا.

ثمة تماثلات في الحياة المؤسساتية. على سبيل المثال، إن بعض المديرين الأقوياء الذين لا يتأثرون بالعواطف، والمخفضين للميزانية، والذين يحولون الخسارة إلى ربح هم غير قادرين على تقديم القيادة حين تكون هناك حاجة للبناء. ولكن زملاءهم الأكثر تكيفاً يتكيفون مع جداول أعمال متبدلة ويحملون فرقهم معهم.

وكما سنرى، إن القدرة على رصد وفهم المواقف القائمة، ما ندعوه بـ«الإحساس بالموقف»، أساسي للقيادة. ويشتمل هذا على مزيج من المقدرات الحسية والمعرفية. فالقادة الفعالون يلتقطون إشارات ظرفية

مهمة. وهم قادرون على التكيف مع مؤسساتهم كي يفهموا ما الذي يجري تحت السطح. وهذه مهارة عادية واستثنائية في آن واحد، تتجلى في المقابلات اليومية الروتينية (الاجتماعات، الأروقة، محادثات المصعد) وكذلك في قرارات كبيرة، استراتيجية (هل هذا الكسب ملائم؟ وهل هؤلاء الأشخاص جيّدون كي يكونوا شركاء؟) فالقيادة الماهرون يصبحون عندئذ قادرين على التكيف بنحو ملائم وبوعي ذاتي ويوظفون قدراتهم الشخصية، أو أرصدتهم القيادية.

لا نقصد أن نكون حتميين بنحو مفرط في زعمنا أن القيادة تتعلق بالظرف. فالظرف، أو السياق، الذي يرثه القائد هو مجرد نقطة البداية. ومن الواضح أن أفعال القادة تساعد على صياغة السياق، وتغيير الموقف الأولي الذي يعثرون عليه. وبفعلهم لهذا، يتمكنون من التأثير – وبالتالي صياغة – الظروف التي يقودون داخلها. ويبني القادة الفعالون سياقات بديلة لتلك التي ورثوها من خلال علاقاتهم المتبادلة. ويستخدمون أرصدة قيادتهم الشخصية لإعادة صياغة المواقف من أجل فائدة الذين يقودونهم. هذه النقطة الأخيرة مهمة. لا يكفي أن يعيد القادة صياغة موقف من أجل فائدتهم. هذا هو الأساس الذي تُبنى عليه القاعدة.

### القيادة غير هرمية

يقود هذا إلى ملاحظتنا الثانية: القيادة هي غير هرمية. تهتم كثير من أدبيات القيادة بإفراط بالذين يصلون إلى قمة المؤسسات. وفي الحقيقة، سنذهب بعيداً كي نقول إن التصور الخاطئ المتواصل

بأن الناس الذين يشغلون مواقع مؤسساتية رئيسية هم قادة ألحق الضرر بقدرتنا على فهم القيادة أكثر من أي شيء آخر. لقد أعمانا حيال الطبيعة الحقيقية للقيادة.

وبينما نعترف بأن هناك علاقة بين الهرمية والقيادة (يمكن أن يؤدي وظيفة مشابهة، على سبيل المثال من خلال استثمار القوة)، نرى إلى العلاقة بأنها محتملة. فكونك مُنحت لقباً مؤسساتياً معيناً - قائد فريق، رئيس قسم، ونائب رئيس - يمكن أن يمنحك بعض السلطة الهرمية، ولكن هذا بالتأكيد لا يجعل منك قائداً. فالهرمية وحدها ليست شرطاً ضرورياً أو كافياً لممارسة القيادة.

يمكن أن يُقال إن الصفات التي تأخذك إلى قمة المؤسسات السياسية الضخمة ليست تلك المرتبطة بالقيادة كما يبدو. فالأشخاص الذين يصلون إلى القمة يفعلون هذا لأسباب بالغة التنوع - وبينها الذكاء السياسي، الطموح الفردي، مدة الخدمة، والمحسوبية - بدلاً من ميزة القيادة الحقيقية.

تؤكد مقابلاتنا وتجربتنا داخل المؤسسات أن القيادة ليست حكراً على قلة مختارة. فالمؤسسات العظيمة تمتلك قادة على كافة المستويات. واشتمل بعض العمل الأول الذي قمنا به حول القيادة على فحص المؤسسات العسكرية. وكان افتراضنا أن طبيعتها الهرمية ستجعل تطور القيادة صعباً. لا شيء يمكن أن يكون بعيداً عن الحقيقة. فأفضل المؤسسات العسكرية تفهم أنها حين تتحرك

إلى العمل لا تستطيع الاعتماد على الهرمية؛ ويمكن أن تُمحي حين تسقط قذيفة الهاون الأولى. ولهذا يصير لزاماً عليها أن تطور قدرة على القيادة دائماً. وهي تفعل ذلك.

لم يكن الجيش هو الذي أدرك هذا وحده. فكّروا بـ «سونا»، أضخم شركة في البرتغال، وهي مؤسسة سندرسها بالتفصيل فيما بعد. يشمل عمل سونا إكساء الخشب من أجل الاتصالات الهاتفية، وتقوم بعملية بيع بالتجزئة. وتركز بنحو لا يلين على الأداء العالي ولا يُسمح فيها بالتوسّط. ويعلن بيان مهمة الشركة بحدة: «في سونا إما أن تكون قائداً وإما أن تكون مرشحاً للقيادة»؛ والمعنى هو إذا لم تكن أياً من هذين، فسونا ليست مكاناً لك.

تتشد المؤسسات الناجحة - سواء أكانت مستشفيات أو جمعيات خيرية أو مشاريع تجارية - أن تبني قدرة على القيادة بنحو واسع وأن تمنح الناس الفرصة لممارستها.

### القيادة علائقية

الأساس الثالث في رؤيتنا للقيادة هو أن القيادة علائقية. وبتعبير بسيط، لا تستطيع أن تكون قائداً دون أتباع. وقد أغفلت نظرية السمة الأولى هذا الأمر. فمن خلال محاولة تقطير خصائص القادة، أهملت حقيقة أن القيادة هي علاقة تُبنى بفعالية من قبل الفريقين. والواقع أن القيادة هي دوماً بناء اجتماعي يعاد خلقه عبر العلاقات بين القادة وأولئك الذين يتوقون إلى أن يقودوا. وليس القادة الفعالين مجرد

خلائط من الخصائص المرغوبة؛ بل منخرطون بنحو فعال وتبادلي في سلسلة معقدة من العلاقات التي تقتضي الصقل والتغذية. وعلى غرار جميع الإبداعات الاجتماعية، إن شبكة العلاقات هذه هشة وتتطلب إعادة خلق دائمة<sup>(6)</sup>. تستطيع أن تؤكد هذا في كل مرة تتحدث فيها مع مدير تنفيذي ناجح، ومدرّب رياضية، أو قائد فريق. سيقول لك الجميع إن كثيراً من جهدهم في القيادة مكرس لصيانة أنماط معيّنة من العلاقات مع أتباعهم.

لا يعني الإلحاح على الطبيعة العلائقية للقيادة أن هذه العلاقات هي بالضرورة متاغمة - يمكن أن تكون منفصلة - لكنها خاصة بقيادة يعرفون كيف يحرضون أتباعهم كي يكونوا مؤدّين عظاماً.

هل هذا يعني أن التعميمات مستحيلة؟ لا نظن ذلك. ذلك أن بعض المبادئ الجوهرية للقيادة قابلة للتعميم. فالأتباع يريدون مشاعر الإثارة والأهمية الشخصية من قادتهم، وهذا أمر أكّده البحث<sup>(7)</sup>. بالإضافة إلى ذلك، يرغبون بأن يشعروا بأنهم جزء من شيء أكبر، من جماعة، إن شئت. ولكن قبل كل شيء، يبحثون عن قادة أصيلين. وبالفعل، الأصالة جوهرية للقيادة. ومن دونها لا يمكن أن يحدث استثمار مهم للثقة على أي جانب.

إن الطريقة التي يبين بها القادة الأصالة - وكيفية شعور الأتباع بها - موضوع معقد نعود إليه في مواضع كثيرة من هذا الكتاب. أما الآن، فيكفي أن ننوّه أنه رغم أن هذا سيشتمل على أنماط

سلوك عديدة في سياقات مختلفة، فإن القادة الفعالين لا يزالون قادرين على إيصال إحساس متواصل بالنفس مُستثمر - بمهارة - في جميع الأدوار التي يلعبونها.

## صناعة معنى من الأصالة

نُوقش مفهوم الأصالة بإسهاب من منظور نفسي وتحليلي نفسي. وركز كثير من هذه الأدبيات على العملية المعقدة واللانهائية لاكتشاف الذات<sup>(8)</sup>. ونأخذ من هذه الأبحاث الغنية ثلاثة عناصر نقدية.

أولاً، يُظهر القادة الأصليون تطابقاً بين الكلمات والأفعال. فالقادة الذين يفعلون ما يقولونه - الذين يمارسون ما يكرزون به - يُنظر إليهم كـ «حقيقيين» وبالتالي كأصيلين. لا شيء يخون القادة الذين يطمحون مثل محاولة إقناع الآخرين أن يفعلوا أموراً لن يفعلوها هم أبداً. ولكن القدرة على أن تفعل ما تقوله لا تكفي بحد ذاتها.

العنصر الثاني للقيادة الأصيلة هو القدرة على إظهار التناغم في أداء الأدوار المختلفة. بتعبير آخر، رغم الحاجة التي لا يمكن تجنبها للعب أدوار مختلفة في أوقات مختلفة لجماهير مختلفة، فإن القادة الأصليين يوصلون خيطاً ضمناً متماسكاً. يظهرون «ذاتاً حقيقية» توحد بين هذه الأداءات المنفصلة.

وما يتصل بهذا على نحو وثيق هو عنصر ثالث وأخير. تشتمل القيادة الأصيلة على نوع من الراحة مع النفس، والتي هي ربما أصعب مظهر يمكن تحقيقه. هذا هو المصدر الداخلي الذي يُستمد منه

تماسك أداء الدور. ويعرّف قاموس أكسفورد الموجز ما هو أصيل بأنه يمتلك «أصولاً لا تُجادل»<sup>(9)</sup>. وفي سياق قيادة، هذا هو ما يبحث عنه الأتباع: مجموعة من الأداءات تملك أصولاً مشتركة.

تلقى العنصران الأولان من هذه العناصر الثلاثة انتباهاً معتبراً. فالفرق بين القيم المعتنقة والمسنونة حدده أولاً الباحث في كلية هارفارد لإدارة الأعمال كريس أرجريس<sup>(10)</sup>. وقد نوقش مؤخراً بتحريف جديد في نقاش جيوفري بيفر للفجوة بين «المعرفة والعمل»<sup>(11)</sup>. فالتماسك في أداء الأدوار من خلال «ابتكار الذات» موضوع متكرر مستقصى בזكاء في كتابات وارن بينس<sup>(12)</sup>.

ويرتبط الموضوع الثالث، الراحة مع النفس، بالتفاعل بين الأصول الشخصية والوجهات. وهو ليس مناقشاً بنحو واسع في أدبيات القيادة ولكنه يتصل بتراث غني في علم الاجتماع<sup>(13)</sup>.

مع ذلك، ورغم العمل الكثيف لكثير من الباحثين بقيت هذه الكشوفات غير مستقصاة بنحو واسع من أجل فهم دلالة الأصالة كما تعرّف العلاقة بين القادة والأتباع. وفي السنوات الخمس الأخيرة، كان هناك اهتمام حقيقي بالأصالة كملكية للقائد<sup>(14)</sup>. على أي حال، كان هناك القليل من النقاش للأصالة كما تظهر في العلاقات الاجتماعية.

وهكذا ماذا يعني كل هذا لأولئك الذين يتوقون إلى القيادة؟

الجواب البسيط (بسيط بنحو خادع) هو: كي تكون قائداً أكثر فعالية، ينبغي أن تكون نفسك بمهارة أكبر.

## أنا نفسي

أولاً، كي تكون قائداً يجب أن تكون نفسك. هذا هو موضوعنا في الفصول الافتتاحية للكتاب. فالأتباع يريدون أن يقودهم شخص، وليس لاعب دور أو مالى موقع أو بيروقراطي. وهكذا فإن السؤال المحوري - ظاهرياً أو باطنياً - في ذهن الآخرين الذين يمكن أن يتبعونا هو: «ما هو الشيء المختلف فيك الذي يجعلك مهياً للقيادة؟ أو، كي نعبر بطريقة أخرى: «ما هو الشيء الخاص فيك الذي يعني أنني يجب أن أتبعك؟»

ولكن هذا لا يعيدنا إلى نظرية السمّة، التي فشلت في محاولاتها للعثور على ميّزات خاصة منمذجة. فالتواشجات الموجودة في البحث القائم على السمّة ضعيفة. على سبيل المثال، يبدو القادة الفعالون كأنهم يمتلكون مستويات من الثقة أعلى بقليل من المستويات العادية . والنقطة التي يجب أن نشير إليها هي فوق المستوى العادي بنحو ضئيل، أما العلاقة العليّة فتبقى غير محددة. بتعبير آخر، من المعقول على الأقل أن ثقتهم بأنفسهم تنشأ من الخوض التدريجي لتجربة قيادية ناجحة. ورغم محاولاتها الدؤوبة لم تؤسس نظرية السمّة أبداً بنحو مقنع علة ومعلولاً .

تناقض وجهة نظرنا جذرياً نظرية السمّة. ونرى أن القادة الفعالين يعرفون تلك الميّزات الخاصة الفردية التي يمكن أن تساعد في دور قيادة - مهما كانت - ويستخدمونها من أجل فائدتهم. يجب عليهم أن يحددوا ميّزات لها معنى لأتباعهم. فكروا،

على سبيل المثال، بالطريقة التي تمكّن بها السير ريتشارد برانسون، رئيس فيرجن، من استخدام مظهره الجسدي - اللباس العادي، الشعر الطويل، ولحية - كي يوصل اللارسمية اللتين أصبحتا جزءاً محورياً من قيادته، ودمغة فيرجن.

هذا مثال عن فرد يوظّف مميّزاته الخاصة بمهارة وبطرق تجذب الأتباع. في هذه الحالة، تكون الميِّزات مهمة وحقيقية ومُدركة. ونعني بهذا أن ميِّزات برانسون تشير إلى رسالة: أنها أصيلة، وغير مصنوعة على نحو مزيف؛ وهي مرئية من قبل الآخرين. وهكذا نحن نتحدث، إذن، ليس عن أي ميزة فردية وإنما عن إظهار فني وأصيل - معدل غالباً بنحو رائع طيلة سنوات كثيرة - للميِّزات الحقيقية التي تمتلك القدرة على تحريض الآخرين.

أو فكّروا بهذا المثال. قابلنا ورصدنا مُناظراً للتوظيف في بناء مكتب ضخّم في نيويورك. مارسيا هي امرأة أميركية من أصل بويرتو ريكي تقود فريقاً من منظفي المكتب. وهي شخصية تبدو أكثر إثارة من الشخصيات الأخرى. إنها فخورة جداً بأصلها وقارئة ذكية للثقافات المتنوعة التي يجسدها فريقها. يمكن أن تكون واثقة بنفسها بنحو عدواني - هذه هي نيويورك - ولكنها تفعل ذلك عن معرفة. تبدو لغتها وثيابها خارجة عن المألوف. وتستخدم حس الفكاهة لإحداث تأثير مدمر: ليحل البلاء بالمنظّف المهمل! وهي مولعة بأن يلاحظ الموظفون نظافة المكتب ويعلقوا عليها بنحو محبب. رغم كل هذا، يعرف أعضاء فريقها أنها تحرص عليهم وتحرص على أن يُنجز العمل على نحو صحيح. وفي ظروف غير واعدة، أسست فريقاً تميّز بأدائه العالي.

تشارك مارسيا وريتشارد برانسون في أمور كثيرة. فكيف يفعلان ذلك؟ وكما سبق وقلنا، لا يعتمد هذا على معرفة للذات كاملة أو عميقة بل يُطوّر ويُصقل عملياً حين يكون القادة منخرطين في مهماتهم ومع أتباعهم. وربما هذا هو الفرق بين وعي الذات ومعرفة الذات. ويستشف هؤلاء القادة مع مرور الزمن ما يعمل بالنسبة لهم. والنقطة الأساسية هي أنهم ليسوا بالضرورة بحاجة إلى معرفة لماذا وكيف يعمل، طالما أنهم قادرون على إعادة إنتاج النتيجة. وفي الحقيقة، وكما تبين تجربتنا، إن هذا المستوى من معرفة الذات غائب في معظم الأحيان.

في الفصل الثاني، نستكشف كيف يعرف الأفراد ميزاتهم الخاصة ويوظفونها، وسنوضح التأثير الذي تركه هذا على أتباعهم. والواقع أن رحلة اكتشاف الذات لها جذور في أصولنا وقد صاغتها قوى جبارة مثل الأسرة والنوع والموقع والطبقة الاجتماعية. فالقادة الفعالون قادرون على أن يستخلصوا من هذه التجارب إحساساً بالذات يرتاحون إليه رغم تبدل ذي مغزى في بيئتهم الاجتماعية في حالات كثيرة. فهم يفهمون ويشعرون بالراحة من موقعهم الحالي أو المكان الذي بدؤوا منه.

ينطوي إظهار نفسك كقائد بنحو محتم على القيام بمجازفات شخصية - وكشف الضعف - ونعالج هذه الموضوعات في الفصل الثالث. ما الذي يدفع الأفراد للقيام بمجازفات شخصية؟ تبين تجربتنا على أنه إحساس لا ينشئ بالهدف. فالقادة العظام يهتمون حقاً

بالأفكار والقيم وبعلم أو رؤية. إن هذا الالتزام هو الذي يمكنهم من التغلب على النزاعات والمجازفات الشخصية. فكّروا، على سبيل المثال، بقيادة حركة الحقوق المدنية الذين قاموا بمجازفات شخصية ضخمة في ملاحقة أحلامهم.

سيظهرون لنا دوماً حالات ضعف وكذلك قوة، بنحو محتم، كما يكشف القادة أنفسهم. ولكن هل يجعلهم هذا أقل جاذبية كقادة؟ من الواضح أن إظهار القوة يمنح القادة شرعية ولكن هذا لا يحدث إذا تم إنكار حالات الضعف. فالرغبة بأن تُقاد من قِبَل شخص تتطلب أن نعرف شيئاً عن نقاط ضعف وعيوب القائد الإنسانية. فزعم الكمال نادراً ما يقنعنا بإنسانية شخص آخر. وبنحو ينطوي على مفارقة من المرجح أن يزيد إنكار الضعف من ضعف القائد بدلاً من أن ينقصه.

### السياق هو الأمر

رغم أن الصلة بين معرفة الذات وكشف الذات نقطة بدء محورية - ودارجة بنحو متزايد - لفهم القيادة الفعالة، فإنها ليست كل شيء. ذلك أن العالم ليس بسيطاً، والقيادة لا تحدث في فراغ: ينبغي أن تكون نفسك في سياق. فالقادة العظام قادرون على قراءة السياق والاستجابة وفقاً لذلك. وهم يستخدمون ما يوجد ويحضرون المزيد إلى الفريق. وفي اللغة الاصطلاحية للإدارة، يضيفون القيمة. وينطوي هذا على مزج حاذق بين الأصالة والتكيف، وبين الفردية والتكيف. ونحن نناقش هذه المقدرات في الفصول الوسطى للكتاب.

نناقش في الفصل الرابع الإحساس بالظرف. ذلك أن القادة يستخدمون مزيجاً معقداً من المهارات المعرفية والرصدية، لالتقاط إشارات تساعدهم في شرح ماذا يحدث دون جعل الآخرين يوضحونها لهم. وتمكنهم هذه المهارات من قراءة وتفسير الموقف. فهم يتكيفون بحيث يعرفون متى تكون معنويات الفريق مهتزة أو متى يحتاج الرضا إلى تحد. وغالباً ما يبدو أنهم يجمعون هذه المعلومات عبر التواصل. ورغم أن بعض الأفراد يمتلكون ميلاً طبيعياً إلى الإحساس، فإننا نعتقد أن هذه المهارة يمكن تعلمها ويستطيع القادة تحسين مقدراتهم في الإحساس. وقد لاحظنا في عملنا ثلاث طرق قوية استطاع القادة أن يصلوا بها قدرتهم على الإحساس.

الأولى هي التعرض المبكر لسلسلة من التجارب المختلفة. ويأتي هذا أحياناً من خلفية أسرة تتقل أثناء الطفولة. يخلق هذا فرصاً للأفراد كي يجربوا ويستفيدوا من ثقافات وأنماط حياة مختلفة<sup>(15)</sup>. وتتسأ في مناسبات أخرى من تجارب الوظيفة الأولى التي تقدم خلفيات ثقافية مختلفة عبر مجموعات مهنية أو سياقات عمل مختلفة. وقد دُهلنا، على سبيل المثال، من عدد القادة الذي تولوا أعمالاً في بداية مهنتهم على حافة مؤسساتهم - البيع عادة - مما جعلهم يتصلون مع سلسلة من الزبائن الأقوياء وحفزهم على أن يعرفوهم بنحو أفضل (للقيام بالبيع).

خذوا فرانز هومر كمثال، وهو المدير التنفيذي ورئيس إمبراطورية روش للأدوية. فقد كان هذا الخبير برصد التبدلات الغامضة في المحيط، قادراً على قراءة مفاتيح مبهمة واستشفاف آراء غير معبر

عنها والتي تخدع الناس الأقل إدراكاً. أخبرنا هومر أنه طور مهارته حين عمل كدليل سياحي في منتصف العشرينات من عمره وكان مسؤولاً عن مجموعات يبلغ عددها مائة أو أكثر. وقد قال لنا: «لم يكن هناك راتب وإنما بقشيش فحسب. وفي الحال عرفت كيف أستهدف مجموعات معيَّنة. و في النهاية، استطعت أن أتباً بنسبة %10 كم أستطيع أن أكسب من أية مجموعة معيَّنة».

تبدو المقاربة الثانية الناجحة تعلماً مستنداً إلى التجربة حيث يخوض الأفراد سلسلة من التجارب المباشرة التي تساعدهم على التعلُّم من مُسهِّلين متمرِّسين. لا حظوا النموَّ الهام لبرامج المهارات البيشخصية في المدرسة التجارية، والمعلومات المرتدة الممتازة التي تشجّع الأفراد على الإحساس بالمواقف التي هم فيها بنحو أفضل وبالطريقة التي يمكن أن يؤثر بها سلوكهم فيها.

في إحدى المرات، أجرينا مقابلة مع مدير مكتب منخفض الرتبة نسبياً في شركة ضخمة في سينسيناتي. وقد قال لنا إن التلقي الوجيه للمعلومات المرتدة الممتازة، والمرسلة بطريقة بناءة ومتعاطفة، أثبت أنه نقطة تحوُّل في تجاربه القيادية.

المقاربة الثالثة - وهي مشهورة بين المديرين التنفيذيين - هي استخدام المدرب الشخصي. ورغم أن أساليب التدريب ومناهجه تتنوع، فإن هناك طموحاً مشتركاً لخلق فرص للأفراد كي يمارسوا مهارات في مواقف مألوفة وأخرى جديدة وكي يتلقوا معلومات حول تأثيرها.

لست بحاجة إلى أن تكون مديراً عاماً في مؤسسة كي تجرب تأثير هذا التدريب. فالزملاء الجيدون هم أفضل بكثير من المدربين. وقد رصدنا امرأة سوداء شابة لا تمتلك نسبياً تجربة كافية مُنحت فرصة كي تقود متجراً ضخماً لبيع التجزئة. اكتشفت في البداية أن مظاهر قيادة العمل مثبّطة للهمة: كان معظم الموظفين كباراً في السن وأكثر تجربة منها. ولكنها عثرت على مستشار ماهر في أحد الشارين من الشركة واستخدمته، وبتوجيه لطيف ومستمر تحولت إلى قائد مثير وملهم.

إن القادة الفعالين لا يستجيبون للسياق فحسب، بل يصوغونه أيضاً من خلال إضاءة جوانب من الموقف يستطيعون أن يسخّروها من أجل فائدتهم. وقد تمت مناقشة هذا الموضوع في الفصل الرابع. ونوقش بتفصيل أكبر في الفصل الخامس، حيث نقول إن القادة الفعالين ينسجمون بما يكفي.

ينطوي هذا على قدرة ماهرة في التعبير عن الفردية، من أجل الفائدة الجماعية، في أدوار القيادة. ولكنه ينطوي أيضاً على وعي لمتى وأين يتم الانسجام. ودون هذه القدرة على انسجام مدروس، من غير المرجح أن يبقى القادة على قيد الحياة أو أن يقوموا بالصلات التي يحتاجونها لبناء علاقات ناجحة مع الآخرين. وإذا ما عبرنا عن الأمر بنحو مختلف، يبدو أن القادة الفعالين يعرفون أين ومتى يقومون بالتسويات رغم إحساس واضح بالهدف والقيم القوية. فكّروا، على سبيل المثال، بالسياق الذي «تكيف معه بما يكفي» قادة

سياسيون مثل نلسون مانديلا في أفريقيا، وجيري آدمز في أيرلندا الشمالية، والسيناتور جورج متشل في الشرق الأوسط، وكانوا يلاحقون دوماً مجموعة واضحة من القيم والأفكار السياسية. وفي النتيجة، لم يخسروا أتباعهم.

فهم يظهرون قضية مشتركة مع أتباعهم من خلال الانسجام. الطريقة الأخرى للتفكير بذلك هو خرط جهاز تنظيمي يوعي. وكى يكون القائد فعالاً يحتاج إلى ضمان أن يتماشى سلوكه بنحو كاف مع الثقافة التنظيمية لخلق عملية الإصلاح. والقادة الذين يفشلون في التناغم سيفقدون أتباعهم.

إن المفهوم المحوري الذي يشكل هذا التوتر هو ما نسميه إحساساً بالواقع الاجتماعي<sup>(16)</sup>. وهذا جزء مهم من كونك قائداً أصيلاً. وتبين تجربتنا أن سبب فشل الأفراد الذي يمتلكون إمكانية للقيادة هو أنهم يفتقرون في غالب الأحيان إلى إحساس ذكي كاف بالواقع الاجتماعي.

### عامل المهارة

إن معرفتك لنفسك وللسياق غير كافية. يجب أن تعمل أيضاً كقائد. وبما أن القيادة هي علاقة حتمية، فنحن نركّز في الفصول اللاحقة من الكتاب على مهارة القائد في إدارة العلاقات وعلى الاتصال الملهم بتوقيت جيد.

ونبين في الفصل السادس كيف يدير القادة الجيدون العلاقات من خلال معرفة متى يقتربون، كي يتعاطفوا، وبينوا علاقات من الدفء والولاء والتعاطف؛ ومتى يبتعدون كي يحافظوا على تركيز الناس على

الهدف، وعلى معالجة الأداء الضعيف، وعلى تطوير العلاقات. ذلك أن القادة قادرون على خلق تلك المسافة دون اللجوء إلى المرتبة الرسمية. ويحاكي نقاشنا إلى حد ما، عمل منظري الأسلوب الأوائل. ولكن المفهوم الجوهري الذي ينطوي عليه هذا التوتر، والذي طوره بالأصل عالم الاجتماع جورج سيمل، هو المسافة الاجتماعية<sup>(17)\*</sup>.

إن إحدى نتائج إدارة المسافة الاجتماعية هي واحدة من عدة مفارقات قيادة: فرغم أن القادة يُظهرون من هم، فهم لا يُنمطون بسهولة. لأنهم يظهرون العواطف ويسحبونها في آن واحد، يقتربون ويبقون منفصلين، هم مثلنا ولكنهم مختلفون، وغالباً ما ينظر إليهم زملائهم على أنهم يمتلكون صفات غامضة. إنهم حريباوات أصيلة، وهذه فكرة نناقشها بالتفصيل في الفصل السادس.

يقتضي إنجاز كل هذا اتصالاً ماهراً. فالقادة الفعالون يتبهنون بدقة إلى الكيفية التي يُرون ويُسمعون بها. وهم لا يسلمون بإدراك الآخرين جدلاً أو يفترضون أنهم يُدركون بنحو مشابه في جميع السياقات. ونستقصي في الفصل السابع الطرق التي يروي بها القادة قصصاً مغرية حولهم وحول سياقاتهم. ونظهر أيضاً الطريقة التي يحددون بها قنوات الاتصال التي تعمل لهم.

إن بعض القادة، على سبيل المثال، هم قادرون بنحو أفضل على إظهار صفاتهم من خلال منصة الخطبة؛ وثمة آخرون هم أكثر فعالية في الخلفيات الأكثر حميمية للقاء وجهاً لوجه. وينطوي جزء من كونك

\* بمعنى الفتور والتحفظ في العلاقات أو البرود الاجتماعي.

قائداً فعالاً على معرفة أي إعلام يعمل من أجلك، والعثور على طرق لاستغلاله. وأخيراً، ننظر إلى فهم القادة لمعدل سرعة تقدم مؤسستهم وإيقاعها وما يتضمنه ذلك من معنى بالنسبة للتعبير عن القيادة.

نحصر في الفصل الثامن الجانب الآخر من معادلة القيادة: الأتباع. فإذا كانت القيادة علاقة، ونحن نعتقد أنها كذلك، فإن الأتباع يلعبون دوراً حيوياً. وفي مجرى بحثنا، سألنا كثيراً من الأتباع ما الذي يريدونه من قادتهم. وقد اشتملت أجوبتهم على أمور مختلفة. ولكننا عثرنا أيضاً على نماذج متكررة. ويمكن وصف ردودهم تحت أربعة عناوين عريضة. والعناصر الأربعة التي يريدها الأتباع من قادتهم هي الأصالة والأهمية والإثارة والجماعة. ويفهم القادة الفعالون ويقدمون هذه المسائل الأربع الأساسية.

أخيراً، وفي الفصل التاسع، نجمع هذه المواقف العملية معاً من خلال فحص ما يحدث حين تخطئ الأمور - كما تفعل بنحو محتم في نقطة ما - ويكون هناك متطلبات أخلاقية من القادة.

## التوتر المهم

سترى أن هناك توترات ينطوي عليها كل جزء من كتابنا: توتر بين كشف القوى وإظهار نقاط الضعف، بين كونك فرداً وكونك منسجماً، بين تأسيس الحميمية ولكن الحفاظ على بعدك. فإدارة هذه التوترات تكمن في قلب القيادة الناجحة. وتوحي تجربتنا أن تفوقاً في واحد أو اثنين من هذه المجالات هو في الحقيقة غير

كاف لقيادة ملهمة حقاً. فالتداخل الذي بينها والذي يقوده الإحساس بالموقف، هو الذي يمكّن القادة العظام من العثور على الأسلوب الصحيح من أجل لحظتهم الصائبة.

يمكن أن تكونوا قد وصلتكم إلى خاتمة مبكرة وأنتم تتأملون هذه التوترات: القيادة معقدة، متطلبة، ومليةً بالمجازفات الشخصية. وكل هذا صحيح. ومن الواضح أنه ليس باستطاعة الجميع أن يكونوا قادة. فكثير من المديرين التنفيذيين لا يمتلكون ما يقتضيه تطوير الأصالة الماهرة الضرورية للقيادة الفعالة. فهم غير قادرين على الموازنة بين التوترات في قلب القيادة الناجحة. أولاً، لتبيان النضج المطلوب لفهم وإظهار الضعف وكذلك القوة. ثانياً، أن تعرف متى تقترب من الأتباع ومتى تنفصل عنهم. ثالثاً، أن تعي أن التعبير الفردي يجب أن يُوازن بالحاجة للانسجام بما يكفي.

ليس من الصعب، كما تبين تجربتنا، التفكير بأفراد يبدون متناسين لحدودهم ومع ذلك يفرطون بنحو منتظم في تقدير قواهم. فمن المعروف أن المديرين الرئيسيين، بخاصة، يببالغون بمصداقيتهم مع الآخرين. ومن السهل التفكير، بنحو مساو، بأفراد يبدون عالقين في نمط «القرب» الخاطئ من الآخرين وغير قادرين أبداً على الانفصال بما يكفي كي يحافظوا على مسافة موضوعية. فهم يرون أن كونك «أحد الفتیان» يقوِّض قدرتهم على القيادة. ويرى الآخرون أن الأمر هو العكس: إن انفصالهم عن الآخرين، وفشلهم في الربط، يتركهم معزولين وبدون العلاقات الضرورية لتدعيم قيادة فعالة.

أخيراً، لاحظنا أمثلة غير مريحة لا تُحصى لمديرين تنفيذيين يشعرون أن فن القيادة هو تقديم تعبير غير مقيد لـ «الذوات الحقيقية» في النمط الجسور لـ «قم بها أو اتركها». وهم يجدون بنحو نموذجي أن الآخرين يختارون تركها. فالقيادة لا تُتجز بالركوب إلى المدينة - على طريقة راعي البقر - وإطلاق النار عليها. فالقادة الماهرون - لنتابع التماثل - يحتاجون إلى الحصول على إحساس بالمدينة، والانسجام بما يكفي كي يُنظر إليهم على أنهم يتصرفون بالشكل الذي يخدم بنحو أفضل مصالح سكان البلدة، كي يستطيعوا قيادة التغيير دون أن تطلق عليهم النار مبكراً في أثناء الأحداث.

### هل تريدها؟ القيادة والحياة

إن جميع هذه المواصفات، على أي حال، شروط ضرورية ولكنها غير كافية للقيادة. يجب أن يتوق الأفراد أيضاً إلى أن يكونوا قادة، وثمة كثير من الأفراد الموهوبين جداً غير مهتمين بحمل تلك المسؤولية على أكتافهم بمعنى الفتور والتحفظ في العلاقات أو البرود الاجتماعي<sup>(19)</sup>. ويفضل آخرون أن يكرسوا المزيد من الوقت لحياتهم الخاصة أكثر من عملهم. في النهاية، هناك في الحياة من الأشياء أكثر مما في العمل، وهناك في العمل من الأشياء أكثر مما في كونك القائد.

غالباً ما يُفتقد هذا الإحساس بأولويات أخرى في النقاشات العامة للقيادة وخاصة في الأعمال. فأن نفترض أن الجميع يمتلكون الطاقة التامة والدافع وإرادة القوة المطلوبة لتقديم القيادة المهمة للآخرين أمر سهل. بينما، كما نقول، إن الجميع يمتلكون ميّزات فريدة من

المحتمل جداً أن تُستغل في دور قيادة، وعلى كل منا أن يعالج السؤال الصعب: هل تريدها؟ وإذا كنا نريدها، هل نريدها كي ننجز العمل المطلوب ونقدم التضحيات الضرورية؟

يمكن أن تقوم عوامل متنوعة - أنظمة تربوية تفتقر للخيال، ووظائف مقيدة، مرتبات بيروقراطية - بسحق الروح الفردية التي تكمن في جذر القيادة الأصيلة. فإذا ما أزيلت هذه الحواجز، سنكون متأكدين، مثل الآخرين، أن المزيد من القادة سيظهرون. ولكن افترض أننا كلنا نريد ذلك قفزة كبيرة.

ليس من المعقول أيضاً الافتراض أن القيادة الجيدة تقدم دوماً أفضل النتائج في العمل. وقد نوهنا في البداية أن القيادة لا تتعلق بالنتائج فقط. مع ذلك، هذه مصيدة وقع فيها كثير من الباحثين الحديثين في القيادة. وقد صرنا مهتمين بإفراط بالغايات، على حساب إهمال الوسائل أحياناً. ومن المهم أن الفهم الكلاسيكي للقيادة مهتم بنحو رئيسي بتقديم المعنى. فالهوس بالنتائج هو خداع معاصر وهو مسؤول جزئياً عن إزالة البعد الأخلاقي في القيادة.

وبينما لا تنتج بعض الأعمال الخاضعة لقيادة جيدة نتائج على مدى القصير فإن بعض الأعمال ذات النتائج الجيدة غير خاضعة لقيادة جيدة. فقد بدا كأن شركة إنرون، على سبيل المثال، تُنجز بنحو استثنائي لبضع سنوات. وإذا كانت النتائج ناجمة دوماً عن قيادة جيدة، فإن انتقاء القادة سيكون سهلاً. وفي كل حالة ستكون الاستراتيجية الأفضل هي البحث عن

أشخاص في الشركات يحققون أفضل النتائج في العمل. ولكن من الواضح أن الأمور ليست بهذه السهولة كما تبين الانهيارات الأخيرة للشركات والفضائح الحكومية المؤلمة.

ومن الواضح أن القدرة على الاتصال بالأتباع من أجل إلهامهم وإثارتهم واستنهاضهم هي صفة قيادية محورية، وفي قلب اهتماماتنا في هذا الكتاب. وكما سبق وقلنا، إن الأداء المميز غير مرجح بدونها. ولكن الاتجاه الذي يوجه نحوه القادة الطاقات يتنوع.

يمكن أن تُنتج «الإثارة» المؤلدة في ثقافة شركة مثل شركة إنرون أفعالاً غير ملائمة ونتائج كارثية. وبنحو مساو، يمكن أن تفشل قوى العمل المحفزة جيداً والخاضعة لقيادة جيدة إذا انهار سوق سلعها، أو إذا أزال تغيير في التمويل الحكومي الأرضية من تحت أقدامها. في غضون ذلك، يمكن أن تُتجز الأعمال شبه الاحتكارية في الأسواق المحمية بنحو مرض بإدارة كفاء وقليل من القيادة.

ولكن رغم كل هذه الشروط، تبقى هذه الحقيقة: يستطيع القادة العظام، وينبغي عليهم، أن يحدثوا تأثيراً، ويمكن أن تتحسن قدرتك على العمل كقائد. وفي أثناء العملية، يمكن أن تجعل العالم مكاناً أفضل. كما نحث باستمرار أولئك الذين نعمل معهم: «كونوا أنفسكم واكتسبوا المزيد من المهارات». وفي ما يلي نهدف إلى أن نريكم التحديات القوية المتضمنة في إتباع هذه النصيحة، وكيف نعالجها.

يطرح الذين يُقادون - الأتباع - باستمرار السؤال الذي في قلب هذا الكتاب: لماذا يجب أن يُقاد أي شخص من قبلك؟ لماذا يجب أن تقودنا؟ ينبغي أن يجيب القادة الفعالون على هذه الأسئلة كل يوم في كل ما يقولونه ويفعلونه.