

## الفصل الثاني

### اعرف نفسك وأظهرها بما يكفي

تبدأ القيادة بك ولن تتجح كقائد إلا إذا امتلكت بعض الإحساس بمن أنت. فزملأؤك - الأتباع المحتملون - لهم حاجة بسيطة ولكنها أساسية: يريدون أن يقودهم شخص، وليس جهاز شركة. فمن غير المرجح أن تكون قادراً على أن تلهم الناس وتستنهضهم وتثيرهم أو تحفزهم إلا إذا كنت قادراً على أن تريهم من أنت، وما الذي تمثله، وما تستطيع وما لا تستطيع فعله<sup>(1)</sup>.

فكّر بالسير مارتن سوريل، قائد أضخم شركة خدمات اتصالات في العالم، ديليو بي بي، التي تملك، بين كثير من الشركات الأخرى، وكالة الإعلان جي ديليو تي. ويدير سوريل مؤسسة مليئة بالموهب الخلاقية. ومن المعروف أن الخلاقين من الصعب قيادتهم أو إدارتهم ولكنهم أساسيون لنجاح ديليو بي بي. والواقع أن بيان مهمة واستراتيجية ديليو بي بي يبدأ كالتالي: «أن نطور وندير الموهوبين؛ وأن نطبق تلك الموهبة في أنحاء العالم».

تجتمع في سوريل طاقات كثيرة. وهو متشبه برأيه ومباشر وذكي. وقد استثمر هذه المواهب، خلال عشرين عاماً، كي يبني عملاً عالمياً هائلاً. وتعلم، مع مرور الأعوام، استخدام بعض ميزاته الشخصية كقائد. اسألوا زملاء سوريل عنه، وستبزع صورة جيدة متماسكة.

سيحدثونك أولاً عن استجابته السريعة الأسطورية للرسائل الإلكترونية، في أي وقت وفي أي مكان. وليس من غير المعتاد، على أي حال، بالنسبة لسوريل، أن يمضي أسبوع عمل في الولايات المتحدة دون أن يبقى على اتصال مع الذين يعملون في لندن. ذلك أن جميع زملاء سوريل الذين يبلغ عددهم خمسة عشر ألفاً يمتلكون مديراً إليه. رسالته واضحة: أنا متوقّر. أنتم مهمون. وكما قال لنا: «إذا اتصل أحد بكم فهناك سبب. ولا علاقة للأمر بالترتبية. ولا يهم إن لم يكن شخصاً مهماً. فما من شيء أكثر إحباطاً من اتصال لا يتلقى رداً. نحن ندير عملاً لتقديم خدمات».

ولكن هذه ليست الصفة المميزة الوحيدة الذي يوصلها، كما أخبرنا: «يُنظر إليّ كمحاسب مضجر مدمن على العمل وكمدبر بالغ الصغر، ولكنني أعتبر هذا إطرأ لا إهانة. إن الانخراط مهم. يجب أن تعرفوا ما الذي يجري». يمكن أن يتوقع أي شخص يزوره سوريل تشكيكاً فظاً حول الأرقام وكذلك حول الجانب الإبداعي من العمل. ويذكر اختلاف سوريل الناس أن الإبداع محوري وأن دبلو بي عمل إبداعي.

حين تحدثنا إلى زملاء سوريل، كان الأمر الآخر الذي ذكروه هو حالة السخط الدائمة لديه. إنه فخور بنجاح دليو بي بي، ولكنه يذكر الناس باستمرار أن «هناك طريقاً طويلاً وصعباً يجب اجتيازه».

ليس سوريل الشخصية الأكثر استذكراً في العالم. إنه مشغول جداً بحيث لا وقت لديه لهذا. ولكنه يعرف بما يكفي ما يعمل له في سياق معيّن. فهو يستخدم صفاته المميّزة القيادية - التوفّر، الانخراط القريب في العمل والتفاصيل، الاستياء - من أجل موازنة الجانب الإبداعي. فأرصدة القيادة هذه هي، من ناحية، مضادة للمرتبية والإذعان اللذين يستطيعان خنق الأعمال الضخمة الناجحة، وهي من ناحية أخرى، جيل غير مقيّد من الأفكار الجديدة التي يمكن أن تقود مؤسسات إبداعية إلى فقدان التركيز على العمل.

## راقصون خاصون

أن نتحدث عن معرفة ذاتك الحقيقية وتعبّر عنها أسهل من أن لا تفعل ذلك. وغالباً ما تصعب أمكنة العمل على الأفراد أن يعبروا بسهولة عن أنفسهم، دون خوف من السخرية أو الفشل. والنتيجة؟ يمضي الأفراد الكثير من ساعات يقظتهم في مؤسسات تمنع تفتح ذواتهم الأصيلة. وهم يَدْخرون ذواتهم «الحقيقية» - وكثيراً من طاقتهم - من أجل أسرهم، وأصدقائهم، وحياتهم الخاصة، والجماعات المحلية<sup>(2)</sup>.

إن عجزنا عن أن نكون أنفسنا في العمل عنصر مهم في جدل توازن الحياة العمل رغم أنه نادراً ما نوقش بهذه المصطلحات. ذلك أن ثقافتنا في أمكنة العمل تصعب علينا كثيراً مصالحة ذواتنا العاملة مع

ذواتنا الخاصة. ويعني توازن الحياة العمل أكثر بكثير من قضاء الوقت في المنزل، إنه يعني تحويل إمكانية العمل إلى حقول لإظهار الأصالة. ويمكن ألا يكون الأفراد مجهزين للاستجابة حتى في مؤسسات يُشجّع فيها على التعبير عن الذات. فتجاربهم يمكن أن تكون قد ألحقت الضرر بقدرتهم على معرفة أنفسهم وإظهارها في آن واحد<sup>(3)</sup>.

والحقيقة أن إظهار من أنت للناس يتطلب درجة من معرفة الذات (أو على الأقل وعياً للذات) بالإضافة إلى كشف الذات. فواحد دون الآخر لا يُعوّل عليه.

صادفنا أفراداً يعرفون أنفسهم جيداً لكنهم يفشلون في إيصال هذه الحقيقة إلى الآخرين. وبما أن زملاءهم ليسوا قراء للذهن، فإن هؤلاء الأفراد يبقون غالباً غامضين بنحو محبط إلا إذا تغلبوا على ميلهم إلى عدم كشف الذات من خلال الخيار والمهارة. ويسقط بعض المديرين المنطوين على أنفسهم في هذه المصيدة. وتصبح المشكلة أكثر سوءاً بسبب السرعة التي يُطلب بها من القادة أن يحدثوا تأثيراً. فالزمن المؤسساتي يتحرك أسرع فأسرع. وقد قابلنا مديرة موهوبة في سيليكون فالي تحدثت معنا عن رؤيتها المقنعة حول قدرة التكنولوجيا على تحويل حياة البشر نحو الأفضل. بدت مولعة جداً بهذا الاحتمال. ولكن حين سألتنا أتباعها عن رأيهم بما تمثله، لم يعرفوا. ذلك أنها لم تعثر على أداة ملائمة من أجل كشف الذات.

وبالمقابل، هناك آخرون يتم تفويض جهودهم في كشف الذات بنحو مهلك بسبب افتقارهم لمعرفة الذات. إنهم يوصلون، ولكن الصورة التي يقدمونها عن أنفسهم مزيّفة. وينظر إليهم الزملاء عادة كمزيّفين أو غير أصيلين. إذ ليس بوسعك أن تتظاهر بالإخلاص. وفي إحدى المرات، نصحنا رأسمالي مضارب من بوسطن أن يمضي المزيد من الوقت مع فريقه، الذي نظر إليه كبعيد ومنفرد. فقرر أن يدعو أفراد فريقه إلى تناول المشروبات بعد العمل أيام الجمعة، حيث أبدى رقة. ظن أن هذا يعمل جيداً لكن أتباعه اعتبروه مزيّفاً.

وهكذا لكي تكون نفسك ينبغي أن تعرفها وتظهرها بما يكفي. (وإذا عبرنا بطريقة أخرى، يجب أن تكون واعياً لذاتك بما يكفي ومستعداً أيضاً لإعلان الذات).

وكما أن معرفة الذات لا تكتمل أبداً؛ فإن كشف الذات لا يكتمل أيضاً. فالقادة الفعالون يعرفون بما يكفي ويظهرون ما يكفي كي يرفعوا تأثيرهم القيادي إلى الحد الأعلى.

ركزت كمية هائلة من الدراسات الأكاديمية على الهوية الشخصية. ونحن لسنا بصدد العودة من جديد أو العمل من جديد على هذه النظريات. ولسنا أيضاً مجهزين كي نقوم بذلك ولا نراه محورياً لفهم القيادة الفعّالة. فهناك أدبيات غنية وموسّعة تعالج، على سبيل المثال، مفهومات «الذات» و«الهوية» و«الشخصية» ذات الصلة<sup>(4)</sup>.

وإذا كنت لا تعرف هذه الأبحاث، فربما تعرف أحد منتجاتها الجانبية: السلسلة الواسعة من أدوات التشخيص الشعبية وأدوات اختبار الذكاء التي تستطيع أن تساعدك على معرفة «من أنت»: قواك الخاصة، نقاط ضعفك، ميولك، صفات شخصيتك، الخ.

إن أدوات تقييم الذات مفيدة. وتستطيع مساعدتنا على أن نفهم، على سبيل المثال، أنواع الأنشطة والوظائف أو المهن التي يمكن أن نجدها أكثر تلبية لحاجاتنا. ولكن إذا ما دُفعت إلى الحد الأقصى، يمكن أن تكون مقيدة أيضاً. فكيفية تطوُّرنا كأفراد - وهوياتنا - نادراً ما تكون «مخططة» كما يوحي أولئك الذين يشجعون التقييمات. ومن المرجح أن يكون اكتشاف من نحن عملية تستمر طيلة الحياة تتطوي على اختبار وتعلم دائمين، وعلى التجربة والخطأ، وانحرافات غير متوقَّعة كثيرة على طول الطريق. وكل انحراف ينتج عنه تعلُّم، والتعلُّم يُنجز دوماً في صلة مع الآخرين.

إن لهذه المقاربات النفسية للهوية الشخصية حدودها إذا كنا نحاول فهم القيادة. فالقيادة هي علاقة. فأنت تُظهر بنحو محتم ما تعرفه عن نفسك للآخرين في سياق. وهذا يقدِّم إمكانية أن تُظهر مظاهر مختلفة لهويتك في أوقات مختلفة وفي أمكنة مختلفة، وهذا يعني أن إبداع الذات عملية تستمر طوال الحياة.

### ما الذي يعمل لك

مفترضين رحلة الاستقصاء هذه التي تستمر طوال الحياة، من غير المعقول توقُّع أن كشف الذات الماهر ينبغي أن يستند إلى معرفة للذات

تامة. فنادرًا ما يمتلك القادة الفعالون بصيرة ذاتية. بعضهم يركزون على هدفهم النهائي بحيث لا يقلقون كثيراً على أنفسهم، بينما يبدي آخرون صفات نرجسية تشوّه بنحو سيئ إحساسهم بالذات<sup>(5)</sup>. إنهم مجرد بشر.

ما يسم القادة الفعالين هو إحساس بما يمكن أن يقدمه لهم الآخرون. وكما نوهنا في البداية لا يقتضي هذا بالضرورة أنهم يمتلكون فهماً عميقاً لكيف ولماذا يعمل. ما نلاحظه في القادة الفعالين هو بنحو رئيسي مسألة وعي للذات. فحين يتفاعلون مع الآخرين، يبدوون أكثر قدرة على تعلّم كيف يُنظر إليهم وكيف يستطيعون أن يصوغوا بنحو فعال إدراك الآخرين في تشكيل هويتهم.

لنفكر بتجربة لا تقتصر على الذين يتابعون كي يصبحوا قادة فعالين. يستطيع معظمنا أن يتذكر على الأرجح أعوام مواعيدنا الفرامية كمراهقين في وقت كنا مهتمين فيه بنحو مفرط باللباس والمظهر، وكانت لدينا ألبسة معينة مفضّلة. نتذكر القميص المحظوظ، الحذاء الرابع، العطر الخاص، الذي بدا أنه يعمل لنا. يمكن أن تتذكر حتى غضبك حين ترى القميص الخاص غير مكويّ أو أن العطر الخاص قد نفذ.

يمكن أن تكون استقصاءاتك قد ذهبت إلى أبعد. ربما حاولت أن تختبر، على سبيل المثال، أين تحدث ميزاتك الخاصة تأثيرها الأكبر: على حلبة الرقص، في البار، أو أثناء نزهة في الحديقة. والواقع أن مراهقتك تحدد على الأرجح المرة الأولى التي فكرت بها بوعي وحاولت أن تصقل صفاتك المميزة إلى الحد الأعلى الذي يمكن أن يثير الآخرين.

يواصل القادة الفعالون العمل على هذا الفن. ويطورون فهماً وثيقاً لصفاتهم الخاصة. ويصبحون واعين بخاصة لما هو الشيء المختلف فيهم الذي يجعلهم جذابين للآخرين. ويتعلمون أن يستخدموا هذه الميزات من أجل فائدتهم في دور قيادي.

فكروا ببيل غيتس. ما هو المختلف في غيتس هو أنه رجل الكمبيوتر المطلق. فقد جسّد نموذجاً وحوّله إلى فائدته. وحين يتعلّق الأمر بصناعة الكمبيوتر فإن غيتس يعرف ما الذي يتحدث عنه. إنه يعرف التكنولوجيا بنحو كامل. والواقع أن إظهار غيتس الدائم «لكونه رجل الكمبيوتر» يخبرنا شيئاً ما مهماً جداً عنه وعن شركته. ومع مرور الزمن صار هذا استخداماً ماهراً بنحو متزايد للصورة الذاتية.

فكروا أيضاً بالسير ريتشارد برانسون، الذي كان يستخدم مظهره الجسدي بمهارة لإيصال هويته الشخصية بطريقة جذابة. وكانت إحدى الطرق التي يوصل بها الرئيس السابق بيل كلنتون إغراءه الشخصي هي مصافحة تستمر لجزء من الثانية أطول من المتوقع. ولاحظ الذين صافحوه ذلك وعلّقوا عليه.

كان جون هارفي جونز - رئيس أكبر شركة تصنيع في البلاد تُسمى آي سي آي - مشهوراً في عالم التجارة بشعره الطويل وربطة عنقه الصاخبة في المملكة المتحدة في الثمانينات. هل يشرح هذا بنحو خاص نجاحه؟ بالطبع كلا. لكنه يبين قدرته الذكية على تطوير ميزات بيّنت أنه مغامر، ومنتج، وفريد: بيّنت أنه جون هارفي جونز. هل كانت

هذه استراتيجية مدبّرة؟ في البداية، نشك بذلك: إنها مسألة ذوق وتفضيل شخصيين. ولكن مع مرور الوقت، نشتبّه بأن هارفي جونز بدأ يدرك بأن هذه ميّزات خدمته وساعدته على أن يبرز بين الحشود، وأرسلت الرسائل الصحيحة.

ثمة فرص للقادة كي يعبروا عن ميّزاتهم الخاصة بمهارة حتى في مجتمعات تبدو، من وجهة نظر غربية، على أنها تشدد على التجانس والتمائل. على سبيل المثال، خذ الشخصية الأسطورية أكيو موريتا، مؤسس سوني. كان معروفاً بنحو واسع بطاقته التي لا حدود لها. كان في سن الثانية والسبعين يلعب التنس في السابعة صباحاً مع أشخاص أصغر منه بكثير. ولقد تحدّى المعتقدات الراسخة في المجتمع الياباني. وفي كتابه لا تهتم أبداً بسجلات المدرسة، على سبيل المثال، قال إن إنجازات المدرسة ليست مهمة في الحكم على القدرة على القيام بالعمل<sup>(6)</sup>. وقد أعاد النظر بنحو كامل في طبيعة العلاقات الاقتصادية بين الولايات المتحدة واليابان، وأصبحت سوني الشركة اليابانية الأولى التي سُجلت في بورصة نيويورك. وأكثر من ذلك، كان على الأرجح قائد العمل الأول المهم الذي فهم فكرة مؤسسة تخدم الزبائن، وحاملي الأسهم، والموظفين على أساس عالمي بغض النظر عن وطن الشركة الأصلي.

ولكن تذكّروا أن القيادة غير هرمية. لقد لاحظنا الأشخاص يستخدمون ميّزاتهم من أجل أن يبنوا مقدرتهم القيادية على جميع مستويات المؤسسة. فكّروا بكارول براون، الممرضة التي صادفناها في

مستشفى في نيويورك. إنها عالية المهارة في العلاقات بين الأشخاص. وبالفعل تستطيعون وصفها بأنها ساحرة. ما هو مهم في الحقيقة هي أنها تستخدم سحرها كي تشكل فريقاً من الممرضات والمديرين والأطباء ومساعدى الأطباء من أجل الرعاية بالمرضى.

في البدء، يكون هذا لا واعياً. ولكن في نقطة ما يقوم الأفراد بخيار واع حيال ما يعمل لهم ومدى استعدادهم للتكيف.

فكّروا بمثال بوليت. إنها تدير قوة مبيعات لبروكترا آند كاميل. في اللقاء الأول، بدت خجولة ومستسلمة. وبالفعل كانت ملاحظتنا الأولى أنه لم يكن فيها أي شيء استثنائي. ثم لاحظناها مع فريقها. لقد أظهرت صفتين قياديتين قويتين لهما تأثير كبير. أولاً، القوة التحليلية لعقلها: فقد حلّلت جميع مظاهر السوق، والتنافس، والمنتجات، مما أمتع أتباعها. ثانياً، أثار ولعها بالفوز كل من حولها وحفّزه على أداء عالٍ. ونادراً ما رأينا قائداً تُرجم فيه هذا الهوس بنحو فعال إلى رصيد قيادة.

### قيادة المحطة الإذاعية

كان أحد القادة الذين أمضينا معهم الوقت الأطول هو جريج دايك، المدير العام السابق لهيئة الإذاعة البريطانية (البي بي سي) المحطة الإذاعية البريطانية التي تموّلها الدولة التي تُعد، هي وخدمة الصحة القومية، جوهرة في تاج بريطانيا الحديثة، وإنجازاً تفخر الأمة به.

وبالفعل، تجذب البي بي سي على الأرجح تغطية إعلامية أكثر من أية مؤسسة أخرى في بريطانيا. ذلك أن إدارة مؤسسة قومية عمل كبير وصعب. وتوظف البي بي سي تقريباً خمسة وعشرين ألف شخص ويبلغ

دخلها السنوي حوالى 3 بليون جنيه إسترليني. ويأتي مع كل هذه الأموال والانتباه كمية معينة من النقد. وكما قال جريج دايك: إذا حصلت برامجك على مزيد من المشاهدين، فإنك تُتهم بترويج «نوعية سيئة»، وإذا لم تحصل، فإنك تُتهم عندئذ «بتبديد أموال دافعي الضرائب».

اتسم منصب دايك في البي بي سي بتغيير مهم. فقد زاد الإنفاق على البرامج وقلّص الكلف في الدعم الإداري (مخفّضاً سرب البي بي سي من السيارات التي يقودها سائقون). ولكنه، و بنحو مؤثر أكثر، رفع معنويات الموظفين، وشجعهم على «وضع الإبداع والابتكار في قلب كل ما نفعله».

لا يوحى المظهر الجسدي لجريج دايك أنه رئيس نمطي للبي بي سي. إنه صغير البنية، بخط شعر منحسر. (وفي الحقيقة تراجع مسافة طويلة). لباسه جريء وطريف. وتأتي جميع بذلاته من الخياط نفسه ولا تبدو بنحو محدد من «المدرسة القديمة». يسير بسرعة ونحو هدف. يتوهج سلوكه بالطاقة. وكان مرة عداء 400 متر واعداً. ويعبر، حتى في أوائل الخمسينات من العمر، عن حيوية لا تهدأ كمالكم قبل المباراة.

يميل إلى الاتصال البصري المباشر (إلا حين ينقل أخباراً سيئة). يتحدث لكنة لندنية محددة، وليس لكنة كوكبية\*؛ فهو في الحقيقة من الجزء الغربي ولكن صوته يتسم بالتأكيد بالإيقاعات المدنية لشخص وُلد في لندن. سلوكه مرح وودّي، وتشتمل هواياته على الثقافة العلمية والمتاحف، وربما، قبل كل شيء، كرة القدم، وخاصة مانشستر يونايتد (والذي كان مديراً له في السابق).

\* خاصة بفقرء لندن الجزء الشرقي من المدينة.

بتعبير آخر، إنه ليس مطلقاً ما تتوقع أن يكونه المدير العام للبي بي سي. إن جريج دايك هو بالتحديد ليس من المؤسسة. إنه مختلف بنحو واضح. ولكن جريج دايك وظّف هذه المظاهر من ذاته الحقيقية، في السياق وبمهارة، كي يقدم رؤية للبي بي سي مختلفة عن رؤية أسلافه. انطلق لخلق مؤسسة كانت محفزة بنحو جيد جداً ومكاناً ممتعاً للعمل، حيث اكتُشف من جديد أن إعداد وبت البرامج التي تغني حياة الناس هما الهدف الجوهرى. ولا يمكن أن يُعزى فشله - أجبر على الاستقالة في سنة 2004 بعد مجابهة قوية مع الحكومة البريطانية - إلى غياب القيادة. (شُرحت أسباب إقالته فيما بعد).

إذا انتبهتم إلى دايك جيداً، ستدركون أن تعبيره عن ذاته يستند إلى مهارة ومعرفة في آن واحد. إنه يعرف ويُعبّر ببراعة. وقد تعلّم، مع مرور الزمن، متى يستخدم مميزات الخاصة الواضحة كي يحدث التأثير الأكبر. هناك أيضاً درجة من اللعب في مظاهر ذاته يكشفها لأولئك الذين يتطلع إلى قيادتهم. فهو يوصل طاقته وشخصيته إلى أتباعه.

في المساء الذي ترك فيه البي بي سي أقام له الموظفون حفلة وداع عاطفية غير مسبوقه. تجمع حشد كبير من الموظّفين في بناء البي بي سي كي يصقّقوا. وقد ذرف كثيرون الدموع. كان دايك قائداً آمناً به وكانوا مستعدين لاتباعه. ويكمن سبب هذا الحب، كما سنرى فيما بعد، في أسلوب دايك القيادي الأصيل.

## ضربات مختلفة

لست بحاجة إلى أن تكون سوبرمان شركة كي تكون قائداً عظيماً. كان المرحوم دراون ي. سميث، على سبيل المثال، المدير التنفيذي لشركة الورق كيمبرلي - كلارك لمدة عشرين عاماً. وُصف بأنه خجول وغير مدعٍ ومتردد. بنظارته ذات الحواف السوداء الثقيلة وبذلاته غير المألوفة، بدا سميث ريفياً أخرق أكثر مما بدا عملاق شركة؛ وهذه صورة استخدمها لفائدته الشخصية، كي يبقى قريباً من العمل وكي يتخلص من الانتباه الخارجي غير المرغوب. كان سميث غرائبياً قبل أن يصبح الغرائبيون معروفين. وتفوقت كيمبرلي - كلارك تحت إدارته ليس على منافسين مثل بروكتر آند كامبل فحسب، وإنما على جي إي، هلويت باكارد، كوكا - كولا، وجميع الشركات الأميركية اللامعة أيضاً<sup>(7)</sup>.

يرفع قادة آخرون تأثير اختلافهم إلى الحد الأعلى. فكّرُوا بعمدة لندن الحالي، كين لفنغستون. إنه يلبس على غرار أستاذ مدرسة مهموم، ويتحدث بطريقة أنفية مميزة، ومولع بالسمندل. يصر على السفر بانتظام إلى العمل بقطار الأنفاق. وفي مناسبتين على الأقل، استخدم قيادته كي يغيّر نظام النقل في لندن، من خلال خفض كبير للأجور، ومؤخراً من خلال إدخال رسم على الازدحام والتلوث على مواصلات طريق وسط لندن. كان بوسع قلّة من السياسيين أن يدخلوا فكرة غير شعبية كهذه دون أن يفقدوا منصبهم. وقد أعيد لفنغستون إلى منصبه في 2004 بأغلبية مريحة. لقد نجح لأن الناس آمنوا أنه يخدم اللندنيين حقاً. يمكن أن يعارضوا معتقداته السياسية، ولكنهم مستعدون كي يصوتوا من أجله لأن اهتمامه بلندن كبير.

إن الميزات الشخصية التي يعدها الزملاء مهمة لا تلبى التوقعات أحياناً. خذوا فرانز هومر، رئيس شركة الرعاية الصحية روش. ففي أثناء عملنا مع مئات من زملائه في السنوات الأخيرة، سألناهم عن الصفات التي تميّزه فذكروا خصائص كثيرة، بينها موهبته الإنتاجية، ذكاؤه في التسويق، وولعه بالتجديد. ولكن ما الذي وضعه على رأس القائمة؟ إيصاله للعاطفة وخاصة من خلال استخدام عينيه الزرقاوين الثابتين. وهذه الملاحظة مذهشة لأنها أتت من علماء سويسريين عقلانيين.

كان لقاءنا الأول مع هومر كاشفاً. أُدخل أحد المؤلفين إلى مكتبه الكبير المطل على نهر الراين واقتيد إلى طاولة في الزاوية البعيدة من الغرفة. تم توجيه سؤال افتتاحي لبق إلى الدكتور هومر. نهض بصمت عن مكتبه وخطا إلى النافذة كي يحدق للحظات عدة إلى نهر الراين. ثم عاد إلى الزاوية حيث كان يجلس، أخذ سحبة من السيجار، حدق بعناية عبر نظارته النصفية المنخفضة، وأخيراً أجاب على السؤال.

مرت دقيقة تقريباً بين السؤال والجواب، يشعر المرء أنها مائتي عام. لدى النظرة الأولى، يمكن أن يبدو هذا كأنه مدير تنفيذي يستخدم زخارف مكتبه كحجة للسلوك المغرور. هذا تأويل خاطئ. وكما أكد زملاؤه فيما بعد، فإن هومر معلّم في استخدام الصمت وتعابير الوجه لإيصال توتره العاطفي وتروّيه. وهذه قيم قيادة ملائمة إذا كنت تدير عملاً معقداً مستنداً إلى المعرفة.

يؤمن فرانز هومر أيضاً أن الحماس الشخصي هو الذي يحفز الابتكار. راقبه وهو يلقي كلمة وستشاهد أداء مشحوداً بعناية. إن عواطفه الشخصية مكشوفة بمهارة وتهدف إلى خرط الآخرين في العمل وشحن طاقاتهم<sup>(8)</sup>.

أخبرنا أحد زملائه: «قررنا في أحد الاجتماعات أن نختم يوم العمل بالاستمتاع بحفلة موسيقية رائعة. كان العازفة امرأة جميلة، وكان العزف ممتازاً. لدى اقتراب نهاية العزف، صفق الجمهور بمودة. وكى يعبر عن تقديره للأداء العالي، نهض هومر عن كرسية، سار وأخرج محتويات إناء للأزهار يزين البيانو الكبير وقدمها للعازفة. لقد عبر عن حيويته، وإبداعه، واندفاعه بنحو جميل في لحظة. وقد سبب الفعل دورة أخرى من التصفيق والضحك الحقيقي. إن هذا أفضل ما أذكره عن فرانز: الاندفاع، الفعل، وتحقيق النتيجة وكل هذا مترابط بنحو جميل».

### اختبار الواقع

هناك قائمة لا تنتهي تقريباً من الميزات الخاصة التي يمكن أن يوصلها الأفراد. ولكن أية محاولة لوضع قائمة محددة من مواصفات القيادة هي بلا طائل. يجب أن تكون مهمة، وحقيقية، ومُدرّكة.

أعيدوا التفكير بمارتن سوريل. هل يُظهر مميزات الشخصية عن معرفة؟ نعم. هل هي مهمة في سياق ديليو بي بي. دون شك. هل هي حقيقية؟ بنحو مطلق.

ومن الواضح أن جميع القادة الذين أتينا على ذكرهم حتى الآن يستخدمون الميزات الخاصة كي يشيروا إلى من مهم وما الذي يمثلونه: انشقاق برانسون المتحدي، وسحر كلنتون في علاقاته مع

الأشخاص، وأسلوب هارفي جونز الإنتاجي المميز، و براعة بل غيتس التكنولوجية، وعناية كارول براون بالمرضى وصدقة جريج دايك وتعاطفه مع الناس العاديين، ورزانة دارون ي. سميث، وتماهي كين لفنغستون مع اللندنيين، وتوتر فرانز هو العاطفي.

يستخدم القادة الميَّزات الخاصة الشخصية التي تعمل لهم بنحو ملائم في سياق في جميع هذه الأمثلة. فهي توصل الرسالة الصحيحة، وهي حقيقية. وما يجعلهم مقنعين هكذا بنحو مطلق هو هذا الإحساس بالتعبير الذاتي الأصيل.

ولكن كيف نعرف أن هذه الميَّزات حقيقية؟ من الصعب الجواب على هذا السؤال. فهناك مسائل فلسفية معقدة وضخمة هنا. وتساعدنا القدرة البشرية الضخمة على أن نعرف غريزياً السلوك غير الأصيل. وحين يحدد الأتباع هذا، من الصعب جداً على القادة أن ينتعشوا.

وهنا تكمن المشكلة في كثير من كتب وصفات القيادة التي كتبها مديرون ناجحون. وحتى لو لم يكن هذا مقصوداً من المؤلفين، فإن هناك مجازفة كبيرة بأن يستنتج القراء أنهم يستطيعون أن يصبحوا قادة حقيقيين أيضاً من خلال محاكاة ما خدم الآخرين في ذلك. لا شيء يمكن يكون أكثر بعداً عن الحقيقة من هذا. فهناك شخص واحد فقط يصير مثل جاك ويلش بنحو مقنع وهو جاك ويلش. لقد جسّد ديتو لي أيا كوك، وبيل غيتس، وستيف جوبز، وريتشارد برانسون، وجميع الشخصيات الأسطورية الأخرى

نماذج لدور القيادة عبر الأعوام. والتحدي المائل أمام جميع القادة الطامحين هو أن يصبحوا أكثر معرفة ومهارة في كشف أنفسهم، بدلاً من أن يقوموا بمحاكاة شخص آخر.

وهذا يعني أن تحضر عميقاً مستخدماً ما لديك وقائماً بفحص مستمر للواقع مع الآخرين حول كيف يُنظر إليك. ويعني الحضر عميقاً غالباً العودة إلى أصولك، وهذا موضوع سنشرحه بالتفصيل. وليس من المفاجئ، على سبيل المثال، أن نعلم أن مارتن سوريل شرح وجهة نظره بأنه يجب أن يُصغى إلى كل من في المؤسسة مشيراً إلى مُثل والده القوية. قال لنا مارتن إنه كان يؤمن «أن كل شخص له قيمة». وعلى نحو مشابه، يشعر جريج دايك بأنه ورت «أسلوب كونه رجل الناس» من والده، الذي كان «يتحدث إلى الجميع، حتى الذي يكس الطريق، وكان يسخر من الأشخاص الرسميين».

القادة الحقيقيون لا يقلّدون. فهم يقومون بفحص مستمر للواقع كي يبقوا واقعيين في علاقاتهم مع الآخرين. وكما قال لنا المدير التنفيذي لشركة روش للأدوية بيل بيرنز: «يجب أن تبقي قدميك على الأرض حين يريد الآخرون أن يضعوك في مرتبة عالية. فبعد وهلة في المرتبة العالية، تتوقف عن سماع الحقيقة. سينقلها الأتباع المخلصون، وهم يقرؤونك جيداً، ويعرفون ما تريد أن تسمعه. وينتهي أمرك إلى أن تصبح مثل ملكة النحل في الخلية دون أية علاقة مع النحلات العاملات. إن زوجتي والسكرتيرة مفوضتان بتبهيي إذا بدوت مغروراً!»

ليست هذه هي الطريقة الوحيدة التي ينشد بها بيل المعلومات المرتدة. فقد عملنا معه ومع فريقه الرئيسي لعدة سنوات وأجرينا مقابلة شاملة وتقييمات استبيان لأسلوب القيادة الفردي. وكما هو الأمر مع معظم القادة الفعالين، هناك محاولة مستمرة من قبل بيل لفتح جميع القنوات، الرسمية وغير الرسمية، كي يعرف كيف ينظر الآخرون إليه. وليست هذه مناورة ماكيافيللية وإنما رغبة بسيطة لتعلم المزيد عن نفسه وكيف يفهمه الآخرون.

### على خشبة مسرح القيادة

تذكّرنا ممارسات بيل بيرنز الحكيمة بالحرص الذي يبديه القادة الفعالون في فحص كيف يدركهم الآخرون وأية مميزات خاصة تُعزى إليهم.

ثمة عنصر مسرحي محتم في القيادة: إنها أداء من أجل فائدة الأتباع. فاللعب بمميزات خاصة - والعثور على طرق لإظهارها بنحو فعال - هو، بدرجات مختلفة، أداء واع له غاية في الذهن. ولكن هذا لا يجعله غير مخلص. فالقادة الجيدون يريدون أن يفعلوا جيداً لأنفسهم ولأتباعهم، وسيستثمرون أنفسهم في أدوارهم. ولكن كما تُظهر هذه الأمثلة، إنهم يحتفظون دوماً بمجال كاف كي يروا أنفسهم في الدور، وكي يقيّموا أداءهم وكيف يلائم جيداً احتياجات الآخرين والسياق.

من الممكن أن يكون عنصر المفاجأة مدمراً أحياناً. فقد التقينا بعامل اجتماعي في البرازيل قرّر أن يدخل عالم العصابات المحلية من خلال البدء بفريق كرة قدم وتدريبه. اعتبرت العصابات في البداية هذا العمل

الخيري مثيراً للريبة. ما عمل له هو أنه كان أحد أفضل لاعبي الهجوم. وبذل أكبر جهد لإظهار أنه متشدد؛ ورغم التشديد على المهارات المتألفة في كرة القدم البرازيلية فلم يكن هناك ما يثير الإعجاب مثل هجوم قوي. فاز في البداية بالاحترام وفيما بعد بالحب.

فكروا بجين توملين. في الوقت الذي أجرينا فيه مقابلة معها، كانت مديرة لقسم المصادر البشرية في ماركس آند سبنسر لبيع التجزئة<sup>(9)</sup>. وجين امرأة سوداء في أحد المناصب الرئيسية في قسم المصادر البشرية في المملكة المتحدة. تحدثت، بكثير من الفهم عن التقديم الملائم للذات:

قبل الدخول في موقف، أحاول فهم ما الذي سيفكرون به. أحضّر ما سأقوله ومن سأكون في السياق. حين أذهب للقيام بوظيفة ما أو أدخل غرفة مليئة بالناس الذين لا أعرفهم، أحاول وأقوم بقليل من التحضير لأفهم ما الذي سأدخل إليه. أريد أن أكون أنا، ولكنني أمرر أجزاء مني إلى سياق. ما تحصل عليه هو جزء مني. وليس شيئاً مضرباً أو واجهة وإنما القطع المتعلقة بالموقف.

لدي طريقة خاصة بالوجود حين أنخرط كقائدة. قيل لي إن عينيّ تصبحان أكثر تركيزاً، أتحدث أكثر ببطء كي أوضح أن لدينا مهمة نناقشها. أتخذ مظهراً آخر. وجهاً واضحاً ومركّزاً وجدياً - ولكنه جزء من السياق فحسب، والناس الذين يعرفونني يفهمون ذلك.

وفي أحاديثنا مع جون لاثام، مدير المدرسة التي حصلت على جائزة، صادفنا تروياً مشابهاً حول متى وكيف يظهر ميزاتنا الخاصة الشخصية. فبرغم كل حماسه الطبيعي، ورؤيته، وولعه، فإن لاثام بدأ دوره الجديد كمدير للمدرسة التي تموّلها الدولة بأسلوب مكبوح بنحو مدبر. أما سلفه فقد ضغط من أجل تغيير سريع في فترة أربع سنوات. وهذا ما جعل الموظفين التابعين له مهتمين بـ «تعديل» آخر لدى وصول لاثام.

وقد أخبرنا لاثام: «أمضيتُ وقتاً طويلاً أفكّر بجملتي الأولى كمدير مدرسة. فقد استخدم سلفي كنيته وبدا مستعجلاً. بدأت قائلاً إن اسمي جون وشرحت أن التعليم والتعلم هما دافعان لديّ ووجدت أنهما صعبان. استمعت لما أثارهم وإلى ما جعلهم يتراجعون وذهبت إلى غرف صفوفهم كي أستمع. قال كثيرون منهم إنهم يريدون إصلاح مقبض الباب، أو إن الساعات لا تعمل. ومن هنا بدأت، بالأشياء الصغيرة. أصلحت بعض هذه الأمور في الأصيل الأول، قبل أن أذهب إلى البيت. وأزلت بسرعة بعض الحواجز. أردت الحصول على سمعة بأنني أنجز الأمور».

يوضح جون لاثام حرص القادة الفعالين على إيصال الميزات الخاصة «الصحيحة» بالسرعة الممكنة. فقد أوصل ولعاً كبيراً بالتربية والتنمية ممتزجاً بالتواضع والاستعداد للإصغاء وبرغبة بالمعالجة الشخصية للتفاصيل العادية التي تؤثر على الأداء اليومي.

من الصعب تغيير الانطباعات المكوّنة مبكراً. فحين أصبح سيمون جليפורد مدير تسويق لبنك باركليز، واجهته صعوبة في إدخال سحره الويلزي ومباشرته في ثقافة الشركة السياسية. وسيمون هو لاعب رُكبي سابق من الأودية الصناعية لجنوب ويلز. ما يزال يتحدث بلهجة ويلزية واضحة، وليس النوع السائد، المصقول وإنما النوع الأقرب إلى نبرات جده المثير. وقد خطط سلسلة من عروض الطرق كي ينقل أفكاره إلى الفروع، وألحنا على أن يعجلّ جدول أعماله بخصوصها لأننا كنا نعرف أنه سيكون فعالاً. إنه المقدم الأكثر تأثيراً من بين الذين نعرفهم والذي يساعده توقيته وشخصيته وذكاؤه على الفوز بأي جمهور. ومن المؤكد أن الموظفين وثقوا به واتبعوه بعد عروض الطرق. واستخدم جليפורد العروض كطريقة لشرح رؤيته وانخراطه الفائق للعادة ومهاراته في الاتصال المقنع.

### الهيئة الجيدة

صوّر بيتر برابيك، المدير العام لشركة نسلة، على غلاف تقرير نسلة حول البيئة وهو يجلس في الجبال السويسرية مرتدياً ثياب التسلق. وفي نشرة أخرى، بعنوان مبادئ قيادة وإدارة نسلة، كان يرتدي بذلة داكنة خارج مقر الشركة. وكما أخبرنا: «أردت أن أستخدم صور متسلق الجبل لأن الماء والبيئة مسألتان عاطفيتان. ولكن الصورة ليست مصطنعة. هذا ما ألبسه في عطلات نهاية الأسبوع. فأنا هاو للتسلق. يجب أن يكون أصيلاً. لا تستطيع أن تحاول أن تكون شخصاً

آخر. وفي صورة التسلق هناك كائن إنساني يتحدث. أما في البذلة أمام مكاتبنا فأنا أتحدث إلى المؤسسة. فكلا الصورتين تعملان جيداً. لكنهما مختلفتان. وغير مصطنعتين».

بما أنه يتم صقل وبت الميزات الخاصة الشخصية، من المرجح أن كلاً من القائد والأتباع يقرون ضمناً أن دوراً قد لعب. ولكن اللاعبين الماهرين يظهرون ما يكفي من ميزات الشخصية الحقيقية كي يظهروا أصالتهم. فهم يخلقون أيضاً مواقف تمكّنهم من إظهار ميزاتهم الخاصة.

حين كان توماس ساتلبرجر نائب رئيس أول للعمليات في لوفتهانزا، قال: «كان عليّ أن أخلق خشبات مسرحي»، كي أجعل رسالة الخطوط الجوية تصل إلى موظفيها البالغ عددهم خمسة وعشرين ألفاً. إن ساتلبرجر خطيب موهوب، يبدو أنه يحافظ على الاتصال البصري مع كل من في الغرفة. يقول إنه أكثر فعالية، ليس حين يكون وجهاً لوجه، بل «أمام وجوه كثيرة». وهكذا اختار نسق اجتماعات يستطيع أن يخاطب فيها حوالى مائتي موظف في كل مرة. يقول: «ينظر الناس إلى عينيّ وهكذا عادة أخذ كرسيّاً وأضعه في وسط الخشبة. لا أريد الطاولة والمسلاط الذي فوق الرأس. البشر يستجيبون لوجهي». إنه على صواب، وأداؤه يجعله قائداً فعالاً.

يجب أن تُعالج تأدية كهذه للدور بحرص. وما هو خطير هو أنه يُعتقد أن القادة يظهرون قواهم المتفوقة. فهذا يؤدي عادة إلى الفشل بدلاً من النجاح. وهذا ما بدا أنه حدث أثناء عمل روبرت هورتون كرئيس ومدير

تنفيذي لبي بي في أوائل التسعينات. إن عرض هورتون الواضح لذكائه  
المعتبر - وبالفعل الرهيب - قاد الآخرين أحياناً إلى النظر إليه كمغرور  
ومُعظَّم لذاته. وقد عملت مقاربتة الواثقة جيداً أثناء عمله في الولايات  
المتحدة، ولكنه تم تلقيها بشكل أقل في مكاتب الشركة في المملكة المتحدة.  
وبالفعل، إن هذه الميِّزات الشخصية ساهمت في النهاية في طرد هورتون  
بعد ثلاث سنوات من تعيينه في منصبه.

وبنحو مشابه، هناك قصة بأن مدرب فريق إنكلترا القومي لكرة القدم  
السابق جلين هودل طلب مرة من نجمه اللاعب، ديفد بكهام، أن يمارس  
مناورة خاصة. وحين لم يستطع بكهام القيام بها قال هودل - والذي كان  
مرة لاعباً متألماً -: «هنا، سأريك كيف». أدى المناورة دون خطأ، ولكنه  
خسر الفريق في تلك اللحظة. فقد نظر اللاعبون إلى المسألة كإذلال  
علمي لبكهام. وسُمِّي بكهام بـ «الشوكولاتة» من قبل اللاعبين لأنهم  
اعتقدوا أنه يفكر بنفسه بأنه «جيد بما يكفي كي يأكل».

هذه هي المصيدة المعروفة للقائد النرجسي، وهو موضوع اشتغل  
عليه جيداً في أدبيات القيادة<sup>(10)</sup>. ما يسميه زميلنا جي كونجر  
«الجاناب الظلي من الكاريزما» يقود الأفراد إلى أن يصبحوا  
خادمين لذواتهم وأن يمتلكوا إحساساً مبالغاً به بقدراتهم وأهميتهم  
الذاتية<sup>(11)</sup>. أما في لغتنا فنقول إن قادة كهؤلاء هم واعون لميِّزاتهم  
الخاصة ولكنهم يشوهونها، وفجأة يخرجونها من التناسب، وغالباً  
بنتائج كارثية. وقائمة الأمثلة طويلة: من إدوين لاند في بولارويد

في السبعينات إلى ستيف جوبز في آبل، جان كارلزون في إس بي إس، وبيهر جيلنهايمر في فولفو (12). طوروا جميعاً إحساساً بأنهم لا يخطئون عرض شركاتهم للمجازفة.

## هناك قائد في الفريق

يوظف القادة الفعالون ميّزاتهم الخاصة كي يخدموا مصالحهم ومصالح الفريق. فهم يوصلون الرسالة المطمئنة بأنه «إذا سقطتم سأقبض عليكم». ويعرف الأتباع أن القائد يمتلك القوة على القيام بالمهمة ولكنه أيضاً يتحى جانباً ويتركهم يطورون قواهم الخاصة. في النهاية، هذا ما يحمي نموذجياً قادة كهؤلاء من تهمة «التباهي».

يجسّد رجل اليخت والمغامر بيت جوس مثلاً قوياً. ربما هو معروف بنحو أفضل من أجل إنقاذه البطولي - من أسنان الإعصار - لمنافس فرنسي في سباق فندي غلوب الفردي لليخوت حول العالم. من أجل هذا تم تقليده ميدالية الشرف، أعلى جائزة فرنسية للشجاعة. مُنح أيضاً جائزة عضو الإمبراطورية البريطانية وسُمي رجل يخوت العام. وقد ارتبطت إنجازات أخرى باسم بيت، وبينها تطوير طوف ثوري رعاه تيم فيليبس.

لا شك أن بيت شخصية كبيرة، يدفعه وبع شخصي متوحش وتصميم على النجاح. حالما يقرر القيام بأمر ما، يحرك السماء والأرض كي يجعله يحدث. اقرؤوا بيان سيرته، وسترون أن لديه الكثير كي يتباهى به. ولكنه ليس تلك الشخصية الأكثر إثارة من الآخرين كما

يمكن أن تتوقعوا. قابلوه وجهاً لوجه وستلمحون رجالاً خجولاً رزيناً وحيياً كما يقرّ هو نفسه. سيخبركم كيف ارتعب من الوقوف أمام حشد من الغرباء كي يلقي خطاباً وكم تعلّم كثيراً من الناس الآخرين؛ المبتدئين الذين دربهم على القوارب، وممثلي الشركات الذين ساعدوه على تأمين التمويل، والصحفيين الذين أجروا معه مقابلات. سيقول لكم بطريقة صريحة إن المسألة هي أن تتابعوا الأمور وتستمتعوا. «إنها ليست مسألة إن الكأس نصف ممتلئ أو نصف فارغ. ما نقوله هو اشرب الوغد بأية حال». وقبل كل شيء، سيذكركم أن سباقاً لليخت «فرديا» هو اسم مفلوط، وأن كل إنجازاته استتدت إلى جهود «أسرة كبيرة» ساهمت قواها المتممة في تحقيق النجاح في النهاية.

صار من المشهور في السنوات الأخيرة تسمية الأسلوب الذي جسده جوس بـ «القيادة الهادئة»<sup>(13)</sup>. كان بيت قادراً دون شك على فرض نفسه وإيصال أرصدة قيادته بطريقة مكبوحة ومكبوتة. ولكن أكثر من هذا، سنقول، كان يجسّد شخصياً ما يشجّع عليه في جميع من حوله. فميّزاته الخاصة مهمة. إنه برهان حي على أن الأفراد المحترمين يستطيعون أن ينجزوا أموراً عظيمة إذا صمموا عليها، أننا جميعاً «لدينا عملاق في الداخل»، إذا استخدمنا أحد اقتباسات بيت المأثورة.

### الإصغاء من أجل التعلّم

لدينا انطباع ساحق أن القادة يلاحقون، من أجل تطوير وعيهم الذاتي، استراتيجيات واضحة وبسيطة: يجربون الأمور ويحصلون على معلومات مرتدّة. فمنذ سنوات كثيرة حدد عالم النفس ديفد

كولب ما يفضله الأفراد في الطرق الخاصة في التعلم. فقد وصف التعلّم من خلال التجربة الملموسة، والتأمل والرصد، والتجريب الفعال، وأخيراً التصور التجريدي<sup>(14)</sup>.

تبيّن ملاحظاتنا أن القادة الفعالين يعتمدون بنحو كبير على التجربة والتجريب. وينخرطون في التأمل ولكنهم نادراً ما يصلون إلى قدرتهم القيادية من خلال النظرية. وما يشي بالمفارقة هو أن المدرسة التجارية الكلاسيكية تركّز بنحو كبير على التصور المفهومي التجريدي مع قليل من التأمل والرصد.

يقول بيتر بربايك، من نسلة: «واجهت صعوبة في شرح القيادة بطريقة عقلانية أو تحليلية تماماً. فهناك جزء فيها لا تستطيع شرحه. نعم، تستطيع تطوير التقنيات، بالطبع أنا لست ضد هذا. ولكن ينبغي أن تستند القيادة إلى التجربة والمواقف. حين كنت فتى، كان علي أن أمر في تجربة خدمة العلم. فكر بالأمر. كنت في السابعة عشرة. كانت تجربة مثيرة جداً. وللمرة الأولى في حياتك، تُعامل كقذارة! ومن المثير كيف تستجيب. كان لدينا البعض ممن حاولوا الانتحار. لم يستطيعوا تحمل المسألة. إن كيفية هضمك لتلك التجارب مهم، وهذا يعلمك الكثير عن نفسك».

يبدو قادة آخرون كأنهم قادرون على بناء تجارب أوسع في حياتهم العملية اليومية ومهنتهم. فديف جاردنر، المدير التنفيذي الأوربي السابق لشركة إلكتروك آرتز إي ي، صانعة الألعاب الإلكترونية، يبعد مسافة

طويلة عن جذوره الكاليفورنية، مع ذلك استساغ الفوارق التي صادفها في مجالات إي ي المختلفة التي كان مسؤولاً عنها. وفي مقابلاتنا تحدث بحماسة، وبنحو منتظم، عن تحدي ترجمة وتطبيق ثقافة إي ي في السياقات المتغايرة للمملكة المتحدة، وفرنسا، وألمانيا. وفي جدول عمله، قام بزيارات منتظمة إلى كل من مكاتب إي ي الأوروبية، مصغياً لأكبر عدد ممكن من الأشخاص في المؤسسة ولوظفي المبيعات وموظفي المكتب والمهندسين والزبائن. لقد تجنب بنحو متعمد أن يقبض عليه المديرون الرئيسيون المحليون. في النقطة التي حاورناه فيها كان على وشك أن يأخذ إجازة - وقت لمزيد من التجربة - بخطط تتضمن وقتاً في اليابان وبعض التدريس في المدرسة التجارية.

ويعني تجريب الأمور - التجريب النشط كما يسميه بعض منظري التعلّم - غالباً العمل خارج منطقة راحتك. ويصف مدير المدرسة جون لاثام الجو في مدرسته بأنه «خطر قليلاً»، و«ينطوي على مجازفة قليلة»، و«غير مريح بنحو كامل»، ويعود السبب بنحو رئيسي إلى دافعه للاستمرار بتجريب الأمور الجديدة. ولم يتم استقبال جميع مبادراته بحماس كامل. وحين اقترح أن يضع الطلاب اختباراتهم الخاصة، اعتقدوا أنه «ليس من هذا الكوكب». ووصف أحد زملائه في التدريس فلسفته التفويضية بأنها «فارغة». ولكن لم يخفف أي من هذا من الحماس التبشيري لجون وإنما علّمه فحسب أن يقوم بتعديلات في أسلوبه وسرعته ومقاربتة حين كان يحاول إظهار مميزات الفريدة.

وينحو مشابه، كان القلق الرئيسي لديفيد جاردنر هو أن موظفيه يمكن أن يخطئوا في فهم اهتمامه الأصيل بالناس، ورغبته بتنشيط الانخراط في التطوير، والاحتفاء بعمل الفريق، وأن يعتبروه مثيراً للريبة، وغسلاً لدماع الشركات الأميركية. وانطلق بنحو متعمد إلى تكييف أسلوبه كي يسمح بالمزيد من التساؤل والجدل حول قيمه وقيم إي إي الأوسع.

وحين أعلن ديفيد أنه على وشك أن يأخذ إجازة سنة اتهمه أحد موظفيه المبدعين بأنه «ينسى» زملاءه وهذا برهان على أنه ليس أكثر من ممثل لآلة الشركة. بدأ ديفيد بحوار معه، شارحاً خوفه وغياب اليقين لديه حيال إجازة سنة فذهل زميله من صراحته ونسي بسرعة الصورة النمطية لرجل الشركة.

ثمة، في كل من هذه الحالات، دليل على أن القادة يتعلمون استخدام ميّزاتهم الخاصة - اهتمام ديفيد جاردنر بالناس، ولع جون لاثام بالتفويض - كما تعمل من أجلهم كمواصفات إيجابية في سياقات مختلفة.

### أصيل اجتماعياً

ييدي القادة الأصليون استعداداً للذهاب إلى خارج مناطق راحتهم. ولكن ما هو ملحوظ أيضاً هو أن معظم القادة الناجحين الذين رصدناهم وأجرينا لقاءات معهم يبدون أفراداً «أصيلين جداً». ويمتلكون إحساساً واضحاً جداً بهويتهم ومن أين يأتون. فهم مرتاحون حيان أصولهم.

يعيد جريج دايك، على سبيل المثال، دوماً سرد قصص عن كيف كان والده يتحدث مع كل شخص كنداً له. كان يروي القصص بكبرياء متوترة، وكأنها كانت تشرح ما صار عليه. ويتحدث سيمون جليפורد في باركليز غالباً عن جده. ويروي بنحو مسل كيف كان جده يحتفظ بوجهة نظر مفادها أنه لا يُقاوم بالنسبة للنساء رغم أنه دخل السبعين. ويقول جليפורد إن إحساسه القوي بالثقة بالذات مستمد من إيمان جده به.

قادتنا ملاحظتنا إلى وجهة النظر القائلة بأن إحساساً أصيلاً بالذات ينشأ لدى أفراد يتصالحون مع سيرتهم الذاتية الخاصة ويلعب دوراً مهماً في هذا فهم كيف لعبت أصولهم دوراً في صياغتهم. ويمكن أن تُدرك الأصول، بالطبع، بطرق كثيرة. ويرى البعض أن الأصل العائلي هو الأكثر بروزاً؛ بينما يرى آخرون أن الأكثر بروزاً هو الطبقة والجنس والإثنية والموقع الاجتماعي والدين أو الموقع الجغرافي.

يمكن أن تتنوع الطرق التي يُدرك بها الأفراد بين ثقافة وأخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يلعب الموقع الجغرافي في الولايات المتحدة دوراً كمصدر قوي للهوية، بينما في كثير من البلدان الأوربية، فإن الطبقة والمركز بيقيان بارزين على نحو كبير، وغالباً بطريقة غامضة. وفي أجزاء كثيرة من آسيا، تبقى الأسرة الطريقة الأهم في تصور الأصول<sup>(15)</sup>.

ورغم هذه الاختلافات الثقافية المتجمعة، يوحي دليلنا بأن القادة يتصورون أصولهم عبر عدسات متعددة، بينما تعمل جميع هذه المتغيرات في نوع من التراكم: عامل يتوضع فوق آخر. وهكذا يمكن أن يكون كل فرد موضوع تصميمات متعددة.

يمتلك روك دوبيز (الذي سنسمع المزيد عنه فيما بعد) وظيفة عالية النجاح في سوني ميوزك. إنه يهودي، من بروكلن، ونيويوركي، ولا ينسى أبداً أنه كل هذه الأمور. إنه ليس يهودياً أرثوذكسياً، ولكن الطقس المحوري لعيد خيبر يُحتفل به بطريقة تقليدية ولكنها مع ذلك معاصرة بنحو كثيف: «إنه لأمر جيد التفكير بكل هذه الأمور التي لم يكن بوسعك القيام بها بطريقة مختلفة: جعل حياة الناس أفضل قليلاً. إنه تقليد ديني في سياق حديث بنحو كامل». فمكتبه معبد للدودجرز Dodgers الأصليين في بروكلن (دودجر هو اسم كلبه أيضاً). وقد أرانا صورة لمخبز جديده في بروكلن.

يعود إحساسه بالأصول إلى أبعد من ذلك أيضاً. ففي نقاش حول أنماط جديدة من المهاجرين من أوروبا الشرقية إلى المملكة المتحدة، ذكرنا بأصوله الأوربية الشرقية وبالسباب الإنسانية للهجرة. وكما يقول سي. رايت ميلز بنحو لا يُنسى: إن شيئاً ما خاصاً يحدث لدى تقاطع التاريخ والسيرة الذاتية<sup>(16)</sup>.

إن روب مري، المدير التنفيذي لأحد أكبر شركات البيرة في أستراليا، ليون ناثان، هو مدير تنفيذي مكتمل وقائد بقوة معتبرة. وقد أخذته إنجازاته التعليمية إلى جامعة كامبردج. وأخذته مهنته إلى جميع أنحاء العالم. ولكنه لم يفقد أبداً الاتصال مع جذوره البريطانية في الطبقة العاملة. وما يزال فريق كرة القدم الذي يحبه هو والسال،

وهو فريق عادي من بلدة في قلب الأراضي الوسطى الصناعية. وما يزال يتابع نتائجه كل عطلة نهاية أسبوع خلال الموسم من الجانب الآخر من العالم. إنه مثل ريك دوبيز، قائد آخر متصالح مع أصوله رغم نجاحه المعترف في العمل.

لا يستخدم الذين في القمة السيرة الذاتية فقط كي يقودوا. ففي مكتب صغير في بنك في ضواحي شيكاغو، التقينا بكليز وهي موظفة بنك مثبتة ترقى إلى مشرفة على المكتب الخلفي. كانت الجدران مغطاة بصور أفراد أسرته - وكلهم من شيكاغو أو من جوارها - وكانت تجاربها المبكرة كسباحة واعدة. كانت تستخدم أيقونات حياتها هذه كي تشرح لموظفيها من هي وما الذي تمثله.

### أين ومن

على أي حال، مهما كانت تعقيدات التنوع الثقافي، فقد دُهلنا باستمرار من الطرق التي يستطيع بها القادة الفعالون أن يوضحوا العلاقة بين من أين جاؤوا ومن هم. ويجسّد كثير ممن رُصدوا هذه النقطة. ويتحدث نبال فتزجرالد، الرئيس المشارك في يونيليفر، غالباً وبفهم عميق، عن كونه أيرلندياً وعن تأثير أمه على وجهة نظره في الأخلاق والسياسة. ويبقى زميله الرئيس المشارك أنطوني برغمانز بعناد المزارع الهولندي رغم موقعه الرفيع كرئيس مشارك. وهذا واضح من لباسه، و مشيته؛ ورغم أن برغمانز أقل انفتاحاً حيال تأثير أصوله أكثر من فتزجرالد من الواضح أن أصول برغمانز هي مسألة بعض الكبرياء. إنها جزء مما صار عليه.

يُدرِك إيان باول، قائد بنس ريكفري سيرفيسيز في المملكة المتحدة التابعة لشركة برايسوتروهاوسكوبرز للخدمات المهنية العالمية، بنحو مساو أصوله الاجتماعية وكيف جعلته ما هو عليه. فقد أتى من القلب الصناعي السابق للمملكة المتحدة: البلاد السوداء. وتركه هذا بلكنة مميزة من غرب الأراضي الوسطى، والتي غالباً لا تُسمع في غرفة مجالس إدارة الشركات البريطانية الرئيسية. أتت عائلته من الطبقة العاملة المحترمة، وأصبح والده أخيراً مدير أعمال، وقد تولى عن هذا وصار معلّم مدرسة. وقد بدت طريقة أكثر أهمية وتشريفاً لاستخدام المرء لحياته، كما شرح. كانت عائلته ميثودية\*، وقد ترك هذا أيضاً علامته على رؤيته الأخلاقية. وإذا ما رصدنا الآن باول في موقع قيادة فإننا نلمح هذه العوامل المعقدة وقد أعيد ترتيبها بطريقة ماهرة: اللكنة الساحرة، التواضع، الانفتاح، الارتياح للثقافة الشعبية: الرياضة، موسيقا الروك، وكل هذا معروف له وواضح لأتباعه.

وفي تغاير حاد، نرى أن السير كريستوفر بلاند، رئيس بي تي، والرئيس السابق للبي بي سي، هو على حد سواء لا يشعر بالعار ممن هو: أرستقراطي أليستري من حزب المحافظين، «يجب أن يكون رئيساً». وهذا لا يعمل مع الجميع، ولكنه واضح على الأقل حول من أين يأتي بالضبط: خطاب مليء بعلامات الطبقة الاجتماعية ومنقط بعبارات لاتينية يعبر بالضبط عن هو. خذه أو اتركه. يجب أن يكون أصيلاً، مهما كان.

\* من أتباع الحركة الدينية الإصلاحية التي قادها في أكسفورد (عام 1729) جون ويزلي وأخوه تشارلز محاولين فيها إحياء كنيسة إنكلترا، وتعني الميثودي المنهجي أو النظامي.

هناك أمثلة أخرى أكثر تعقيداً. فباتي جازاتو، المدير الرئيسي التي كانت تعمل مع شركة جاب العملاقة للتجزئة حين التقينا بها، هي من كانساس الريضية. وأثناء عملها اضطرت إلى التعامل مع مصممين معقدين ومدنيين من نيويورك. أخبرتنا باتي أنها حين بدأت علاقات العمل هذه، شعرت قليلاً بالرعب من المقابلات وكأن غبار كانساس ما يزال على ثيابها. شعرت بأنها خرقاء ومكبوحة بين زملائها الجدد. واستغرق الأمر رحلة إلى الخلف في جذورها لتعاود اكتشاف نفسها وتحضر أصالتها إلى القيادة: أن تكون نفسها في السياق الجديد.

الارتياح مع الأصل، إذاً، هو أحد مظاهر الأشخاص الذين يمزجون بين الوعي الذاتي والقدرة على الكشف. لكنه ليس المظهر الوحيد. فبينما يتابع الأفراد حياتهم، يجربون الانتقال الاجتماعي والجغرافي، داخل وبين المؤسسات، إلى أعلى وأدنى المرتببات. وتستطيع تجربة الانتقال هذه أن تمزق إحساس الفرد بنفسه.

ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، رُبطت المستويات العليا من الانتقال الاجتماعي من قبل بعض النقاد الاجتماعيين بأعراض اجتماعية مثل غياب الجذور والاعتراب. وقد تم التعبير عن هذا بنحو لا يُنسى في دراسة ديفد ريسمان الكلاسيكية والتي بعنوان الحشد المتوحد<sup>(17)</sup>. وفي المقابل، إن رصدنا للقادة الفعالين يبين أنه بالإضافة إلى كونهم مرتاحين لجذورهم، فإنهم كذلك مرتاحون لقابلية الانتقال. يأخذون أنفسهم معهم إلى سياقات جديدة. فهم يتكيفون، بالطبع، ولكنهم يحتفظون بأصالتهم في السياق الجديد. (وقد ناقشنا هذا في الفصل الخامس).

## تنمية قدراتك الخاصة

إذا كان الارتياح حيال الجذور والتثقل يساعد على الأصالة، فكيف يستطيع القادة الطامحون تنمية هذه القدرات؟ إليكم فيما يلي اقتراحات مستمدة من مادة مقابلاتنا. لكن بما أنها لن تعمل للجميع؛ حاولوا العثور على تقنيات تساعدكم. وإذا كنتم لا تستطيعون تطوير وعي مصقول بما يعمل لكم، فإن مقدرتكم القيادية ستكون إذاً محدودة.

● ابحثوا عن تجارب وسياقات جديدة: يمكن أن يتضمن هذا تغييرات قليلة مثل البحث عن القيادة خارج وظيفتك أو كبيرة مثل أن تنشئ القيادة في سياق مختلف تماماً. أجرينا مقابلة مع مدير في مؤسسة طبية متشدد يعمل في وحدة إعادة تأهيل عقاقير وكان يمضي إجازة شهر. ولقد أفاد أن هذه الإجازة أجبرته على إعادة فحص سلوكه القيادي وأن يعيد الاتصال مع قيمه الجوهرية. إن إحدى السمات الحاسمة هنا هي أن منصبه الهرمي لم يعن شيئاً في السياق الجديد. كان هناك فقط هو وأولئك الذين نشد أن يقودهم ويساعدهم.

إن النتيجة المنطقية لهذا هي تطوير معرفة الذات، ينبغي أن تتجنب مناطق الراحة والأعمال الروتينية. ويقتضي تطوير معرفة الذات تجريباً فعلاً. ذلك أن الأعمال الروتينية تكبح دافع التجريب.

● احصلوا على معلومات مرتدة صادقة: ينشد القادة الفعالون مصادر المعلومات المرتدة المباشرة. وقد حصلنا على نتائج جيدة جداً من

معلومات مرتدة حول مكان العمل مجموعة بحرص (وضمنها معلومات ممتازة). ولكن هناك أيضاً دور للمدربين الذين يستطيعون تقديم منظور خارجي. وربما تأتي أفضل المعلومات المرتدة من زملاء شرفاء ومن أولئك الذين يعرفوننا بنحو أفضل. وتنمو معرفة الذات من التصالح مع الأحداث التي تجعلنا ما نحن عليه.

● **العودة إلى الجذور:** إن رحلة عودة باتي جازاتو إلى تكساس قوّت الإحساس بالذات. ويأخذ سيمون جليفورد عطلة قصيرة للعب الغولف كل عام مع مجموعة من الأصدقاء القدامى من بونتيفريد، البلدة الويلزية التي ترعرع فيها. أمضوا الوقت مع الأشخاص الذين يعرفونكم بدون زخارف القوة المؤسسية.

● **اعثروا على مكان ثالث.** قدم الكاتب الأميركي ري أولدنبرغ الحجة المقنعة بأنه بعد العمل والأسرة نحتاج إلى مكان ثالث: مكان ما نستطيع أن نقوم فيه بارتباطات ونطوّر إحساساً بالذات، متحررين من التزامات العمل وأدوار الأسرة<sup>(18)</sup>. بالنسبة للشخصيات الروائية في المهارة الأميركية تشيرز، فإن البار هو هذا المكان الثالث.

إن معرفتك لذاتك، وكونك ذاتك، وكشفك لذاتك هي عناصر رئيسية للقيادة الفعالة. ونظهر في الفصل الثالث، كيف تستطيع أن تقوم بمجازفات قيادة على أساس هذه المعرفة.