

الفصل الثالث

المجازفات الشخصية

هل تتذكرون مدير المدرسة، جون لاثام؟ لقد بدأ وظيفته بنحو متعمد بطريقة هادئة براغماتية، مصلحاً الأمور الصغيرة التي اعترضت طريق موظفيه وأداءهم. وقد ساعده هذا في الارتباط مع زملائه الجدد وكسب ثقتهم⁽¹⁾.

لم تستغرق طاقة لاثام الشخصية وولعه وقتاً طويلاً كي يتألقا. ودُعيت المدرسة بسرعة بـ «المنارة»: وبنموذج لما يمكن إنجازه في التربية العامة.

وكما هو الحال دوماً على المستوى العملي، يمتلك جون لاثام نقاط ضعف تمثل الجانب المعاكس لقواه. يمكن أن يطغى عليه حماسه إلى نقطة، على سبيل المثال، تعترضه فيها مشكلة في تنظيم عمله وإدارة الوقت. إن سكرتيرة لاثام ممتنة لابتكار الهواتف الخلوية. فبعد أن أقتنعه بالحصول على هاتف - وأن يتركه مفتوحاً - صارت قادرة أخيراً على تحديد مكانه. قبل هذا، يمكن أن يكون في أي مكان. وكان اهتمامه المحدود ببرنامج مواعيده اليومية يعني أن الزوار سيظهرون دون توقع، بينما يمكن أن يكون لاثام في الخارج يلتقط القمامة المتناثرة أو يناقش مدرساً خارج واجبه. ولكن سخط سكرتيرته عاطفي تماماً. وبالضبط، إن مزجه بين نقاط القوة ونقاط الضعف هو ما يجعله شخصاً حقيقياً وقائداً أصيلاً.

كن حريصاً بما يكفي كي تقود

يحرص القادة الحقيقيون على قضيتهم بنحو حقيقي. فلا تآثم عاطفي حيال جميع مظاهر مدرسته. وغالباً ما يسير حاملاً سلة مهملات وعصا في رأسها مسمار، كي يجمع القمامة. يضحك بعض الأطفال من هذا النشاط، وبوسعك القول أن هذا ليس الاستخدام الأفضل لوقت مدير. ولكن الرسالة تصل. فجون لآثم يحرص فعلاً على المدرسة وهو مستعد كي يمارس ما يعظ به.

يحرص لآثم أيضاً بما يكفي على جعل نفسه مكشوفاً وهو يشترك في هذا مع القادة الآخرين الأصيلين الذين راقبناهم. ينطوي هذا على كشف نقاط ضعفه وكذلك قواه. فهو مستعد للاعتراف أنه ليس كاملاً لجعل أتباعه يرون نقاط ضعفه الإنسانية⁽²⁾.

يقر لآثم أن العمل لديه «مرهق». فقد تعلم أن يتباطأ (قليلاً) في تطبيق الأفكار الجديدة والمبادرات «اللانهاية» من خلال تبني فترات «تهديئة» شخصية مدتها 24 ساعة قبل أن يتم اتخاذ القرارات. يشير أيضاً بوضوح إلى موظفيه الأكثر ثقة أن دورهم هو أن يخففوا بعض حماسه. ويكلف الزملاء بمتابعة التفاصيل، ومراقبة الأرقام. فهم يمنعون نقاط ضعفه من أن تحدث تأثيراً سلبياً في المدرسة. ولكن في النهاية هناك حد لهذا النوع من التكيف.

هل ما يزال يُعثر على لآثم في الساحة يلتقط القمامة ويتحدث مع الأطفال بينما ينتظره الزوار «المهمون»؟ نعم. هل يدرك أن بعض الأطفال يسخرون منه لفعل هذا؟ بالطبع. هل سيتغير؟ من غير

المرجّح. ذلك أن جون لاثام، مثل قادة آخرين جيدين، وصل إلى قرار ناضج حول ما هي «نقاط الضعف» التي هي «هو». فهو يدرك نقاط الضعف التي يمكن أن تعمل بالفعل لصالحه وكذلك تلك التي سيكون عليه هو والآخرون أن يعيشوا معها ببساطة.

إظهار نقاط ضعفك

ينطوي إظهارك لنفسك كقائد دوماً على المجازفات، والمجازفات شخصية. فأن تتخيل أنك تستطيع أن تعمل كقائد فعال دون مجازفة شخصية هو وهم. وهو وهم خطير.

وكما يوضح جون لاثام، إن إظهار الضعف - وفي حالته درجة من الغرابة - هو، نموذجياً، منتج فرعي لأهداف القائد الأصيل وعواطفه المتخفية. ولأن القادة يحرصون بالفعل على هدف المؤسسة، فهم يكشفون أنفسهم: يبيّنون ما الذي يحرصون عليه، ولماذا يحرصون عليه، وكيف يؤمنون أن المؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها المحددة. ولكن هناك أيضاً عنصر انفصال يمكن القادة الأصليين من مراقبة وتعديل فعاليتهم. مبدئياً، وكما هو الأمر مع الميزات الشخصية التي ناقشناها في الفصل الأخير، نشك في أن كشف نقاط الضعف ينم عن جهل. ولكن حالما يبدأ القادة بمعرفة تأثير إظهار قابليتهم للخطأ، يزداد الوعي الذاتي، ومعه الخيار لتعديل سلوكهم، ولو قليلاً.

ثمة مثال آخر حول قائد يقودها ولعها إلى كشف الضعف هي أنيتا روديك، مؤسسة البودي شوب. فهي تحرص كثيراً على البيئة، والعالم الثالث، وعلى تقديم سلسلة من المنتجات المفيدة للزبائن، والتي يستند

الكثير منها إلى الحكمة التقليدية. فالتزامها العميق يمكن أن يجعلها تظهر عنيدة ومشاكسة، وهذه صفات تعزز معتقدات الأتباع أنها في الحقيقة تعني العمل. فما بدأ كضعف محتمل صار قوة.

إن سبب هذا الارتباط المحتم بين القيادة والمجازفة الشخصية معقد. يبدأ بفهم أن القيادة هي من أجل هدف. هناك حالة نهائية أسمى تزود القائد بالطاقة وهو بدوره يزود أتباعه بها. فالقادة الفعالون يحرصون فعلاً على هذا الهدف. يحرصون بما يكفي كي يكشفوا ذاتهم الأصيلة.

إن فعل يحرص مهم هنا. ففي الإنكليزية، الحرص كلمة جميلة، ولكننا نعرف جميعاً، وأحياناً من خلال التجربة المرة، أن الحرص في الحقيقة هو من أصعب الأمور التي نقوم بها. حين نظهر ما نحرص عليه، نصبح مكشوفين. وهذا الانكشاف هو الذي ينطوي على مجازفة شخصية. فالقدرة على القيام بهذا تعني أن القادة مستعدون لاستخدام عواطفهم كي يوسّعوا إنجاز الآخرين وكي يتحدوا المبدأ المؤسساتي الراسخ. لكن النتائج غير مؤكدة بنحو محتم.

نسمّي هذا النوع من الحرص «التعاطف القويّ». وهو يعني أن القادة لا يفقدون أبداً مرأى ما الذي هم هناك كي ينجزوه. يمنحون الناس ما يحتاجون إليه وليس ما يريدونه. ولا ينسون أبداً المهمة والهدف والناس أيضاً⁽³⁾.

يتجاوز التعاطف القوي الاهتمام اللبق بالفريق الذي يعبر عنه بعض المديرين حين يعودون من برنامج تدريب المهارات البشخصية الأخير طازجين. فهو محصلة الحرص الفعلي الذي يوازن بين احترام الفرد، وبين المهمة قيد الإنجاز، والهدف الأعلى المشترك. ويثبت أن القائد يقوم بما هو أكثر من مجرد لعب دور: إنه يقبل إلزامات الوظيفة.

لنأخذ مثلاً آخر. كان آلن ليفي في السابق المدير التنفيذي لبوليجرام ميوزك وهو الآن رئيس إي إم آي ميوزك. وحين انضم آلن في البداية إلى بوليجرام كرئيس لعملياتها في فرنسا، صار منعزلاً وانطوائياً. كان موطن قوته هو الأرقام، التي تتحدث معه في نبرات ذكية لا يسمعها معظم المديرين. وأذاع الموظفون الأدنى منه حالاً أنهم إذا ذهبوا إلى اجتماع مع ليفي ولم يعرفوا جميع الأرقام ذات الصلة بالموضوع، فإنهم سيمرون في وقت عصيب. ورغم أن ليفي فعّال مع مجموعة صغيرة لا يزال مرتاحاً أمام جمهور كبير. إنه صريح ومسرف في التجديف، يمقت الهرمية وهذا المقت يروق فوراً للخلاقين. وهو يسحر نقاده غالباً من خلال عرض تلك السمات مع بعض الخبرة الموسيقية التي تعلمها حين كان يعمل في سي بي إس في الولايات المتحدة.

اختار في إحدى المناسبات أن يساعد مجموعة من المديرين التنفيذيين الشبان على اختيار أي أسطوانة مفردة من الألبوم لإطلاقها. وهذه مهمة حاسمة في صناعة الموسيقى، بما أن اللحن المفرد يمكن أن يعبر عن النجاح أو الفشل في المشروع. إنه عادة عمل صاخب، بكمية جيدة من الجدل الحامي. ولم تكن هذه الجلسة

استثناء. دوى صوت ليفي الصاخب حالياً: «أيها البلهاء! أنتم لا تعرفون عن ماذا تتحدثون. نحن نضع دوماً في البداية لحناً راقصاً!» وانتشرت القصة في غضون 24 ساعة في أنحاء المؤسسة. كانت أفضل شهرة داخلية حصل عليها ليفي. وانتشرت الكلمة بأنه ليس هراء، وأنه قائد حقيقي يتقن مهنته. وكان الناس يقولون: «إن ليفي يعرف حقاً كيف ينتقي الألحان المفردة». وقد أظهر أنه يمتلك شعوراً حقيقياً من أجل العمل ويحرص عليه بما يكفي بحيث يكشف عن عواطفه الخاصة القوية.

يواصل الأشخاص الذين يعملون مع آلن ليفي الإعجاب بقواه والاعتماد عليها في دوره الحالي في إي إم آي، ويقبلون نقاط ضعفه. وفي الحقيقة، يمكننا القول أنهم ينجذبون إلى قوة الهدف لديه. وهذا تعاطف صعب في العمل. فالن ليفي، على غرار جون لاثام، ليس رجلاً بلا حساسية. إنه يفهم تأثير أسلوبه الصريح والعاطفي أحياناً. ولكنه يعرف أيضاً أنه في إظهار ما هو عليه، سيكون بنحو محتم خشناً وناعماً، نوراً وظلمة.

الهوى يلعب

النموذج الآخر للتعاطف القوي هو السير ريتشارد سايكس، عميد الكلية الملكية في جامعة لندن. سايكس عالم طور وظيفته في جلاسكو ولكوم (التي صارت فيما بعد جلاسكوسميثكلاين) وقد تتوج هذا بأن أصبح رئيساً لها عدة سنوات تكملت بنجاح كبير.

سايكس معروف جيداً بشغفه وطاقته وكذلك بغضبه وحدةً طبيعه. حين كان يرأس قسم آر أند دي في جلاسكو، كان يقدم مراجعة في نهاية العام للعلماء الرئيسيين في الشركة، وكان أحد المؤلفين حاضراً. في النهاية سأله أحد الباحثين حول مركبات الشركة الجديدة، وانخرط الاثنان في جدل قصير حام. وكان يتم تلقي الأسئلة والأجوبة من آخرين لمدة عشرين دقيقة قبل أن يعود الباحث إلى الموضوع مرة أخرى. بدأ: «دكتور سايكس، ما تزال غير قادر على فهم بنية المركبات الجديدة». كان مزاج سايكس المرتفع الحدة واضحاً حين سار إلى مؤخرة الغرفة، وصرخ أمام خبراء الشركة المجتمعين: «حسناً، أيها الفتى، لنلق نظرة على ملاحظاتك». وفي الحال، حلّ الاثنان خلافتهما.

يمكن أن يبدو هذا العرض العام ضعفاً غير ملائم للبعض. ولكنه يعكس أيضاً وبقوة إيمانه بالمناقشة العلمية التي هي قيمة مؤسساتية وشخصية جوهرية. وقد حرص سايكس كثيراً، وكان مستعداً كي يغضب. وقد تم تعزيز النقطة بالحادثة التالية التي رواها لنا أحد أتباعه. شرح سايكس لجمهور من العلماء النوابغ اكتشافاً يتعلق بالجينات الوراثية. وقد أشار إلى المنطقة التي اعتقد أنها مسؤولة عن المرض الخطير: أعلن ببساطة وبنحو مباشر التزاماً بالعثور على علاج. بكى بعض من في الغرفة. وبرغم قوة مزاجه، لم يشك أتباعه أبداً بالتزامه المطلق بالهدف النهائي للشركة.

لماذا تعني القيادة المجازفة

ما يكشف عن المهارة الحقيقية للقائد هو أي المناطق يجب أن تُكشف وكيف، وهذا ما يحدث غالباً وسنعود إلى هذا الموضوع فيما بعد. ولكن دعونا الآن نعود إلى سؤال لماذا؟ ما الذي يدفع الأفراد كي يقوموا بهذا النوع من المجازفات؟

منذ بضع سنوات، قارن أليستر مانت بين نمطين من التفكير مستنداً إلى الفرق الذي حدده بالأصل جيمس مكجريجور بيرنز بين القيادة التفاعلية والقيادة التحويلية، هما التفكير الثنائي والتفكير الثلاثي. ففي التفكير الثنائي يُدفع الأفراد إلى السيطرة والهيمنة أو إلى إغواء الآخرين من أجل مصالح البقاء الشخصي. أما في التفكير الثلاثي، يتم تنظيم القوة البيشخصية إلى حد ما من قبل زاوية ثالثة: فكرة، هدف، أو مؤسسة تحدد ما هي عليه الحياة. وشرح مانت: «إنهم يميلون لا إلى أن يسألوا: هل سنفوز؟ وإنما، بالأحرى: من أجل ماذا؟ إن أشخاصاً كهؤلاء يصبحون قادة جيدين لأنهم لا يتضايقون مما يهدد البقاء. من نقطة الاستشراق هذه، أو الملاذ، الذي تقدمه «الزاوية الثالثة»، يقومون بمجازفات شخصية من أجل ملاحقة هدف رفيع، ويراقبون أنفسهم، كما لو من مكان مرتفع، في علاقاتهم الخاصة البيشخصية. يستطيعون، باختصار، أن يشاهدوا النكته، مما يعني أنهم قادرون على التفكير على مستويين من التجريد في الوقت نفسه»⁽⁴⁾.

تعكس ملاحظات مانث تجاربنا. ذلك أن القادة العظماء يحفزهم إحساس لا ينتهي بالهدف وهذا ما يحثهم على القيام بمجازفات شخصية. وكما عبّر رجل اليخت بيت جوس عن الأمر: «أنت هناك كي تخدم هدفاً. والقارب ليس هناك كي ينقلك حول العالم. أنت هناك كي تنقل القارب حول العالم. المسألة تتعلق بالإدارة».

تنتج تأثيرات هذا الأمر، إلى حد ما، مفارقة مثيرة للفضول. ففي إظهار أنهم في الحقيقة يحرصون على أمر ما، يكشف القادة بنحو محتم شيئاً من ذواتهم الحقيقية. ويرى آخرون أنهم لا يلعبون فحسب دوراً أو يتقيدون بالحد الأدنى من التزاماتهم إزاء وظائفهم. إن إظهاراً كهذا للأصالة شرط مسبق جوهري للقيادة. مع ذلك، وفي الوقت نفسه، يجب أن يعي القادة أداءهم الخاص، وتأثير أفعالهم على الآخرين، والحد الذي يتقدم إليه هدفهم أو لا يتقدم. وكما نوهنا، يتطلب هذا إحساساً معيناً بالانفصال أو مسافة دور، كما يقول مانث، وقدرة على رؤية النكته.

لا ينسى قادة مثل جون لاثام، وآلن ليفي، ورتشارد سايكس، وبيت جوس أبداً لماذا هم هناك. إنهم هناك كي يمنحوا الناس ما يحتاجون إليه وليس ما يريدونه. إنهم يوصلون عاطفة فظة توازن بين احترام الفرد، والمهمة القائمة، والهدف النهائي.

إن هذا التوازن صعب، وتكون الكلف الشخصية في غالب الأحيان أعلى بالنسبة للقائد مما هي بالنسبة للأتباع. وقد قالت لنا بولان مانكوسو، التي كانت آنذاك رئيساً ومديراً تنفيذياً لكالفرن كلاين

كوزميتيكس: «تجعل بعض نظريات القيادة الحرص يبدو دون جهد. أليس كذلك؟ يجب عليك أن تقوم بأمور لا تريد القيام بها، وهذا صعب». أو كما أسرّ لنا رئيس شركة نسلة بيتر برابيك: «يجب أن تكون صادقاً عاطفياً في العلاقات حتى ولو كان هذا خطيراً. وينبغي أن لا تقلق من أن هذا الشخص يمكن أن يكون شيئاً ما مهماً في حياتك. فما تحاول إنجازه هو أكبر من الشخص. لا يعني هذا أنك تريده، ولكن بعض المواقف تقتضيه».

الاحترام

يضع القادة أنفسهم على الجبهة، يقومون بمجازفات شخصية، في حشد من الخلفيات المتحدية. يجازفون بأنفسهم وبالتالي يحظون بالاحترام. كان أحد القادة الذين قابلناهم هو بول مكدرموت، مدير عقارات سكنية سيئة السمعة في مدينة أميركية داخلية. وقد شهدت المنطقة جرائم مأساوية ووحشية وشغباً مطولاً في الثمانينات. والآن، بفضل جهد ضخم ومتواصل، تجذب المنطقة وفوداً من أنحاء العالم أثارها تغييرها. وكان بول، الأميركي الأيرلندي الفظ والفصيح، في قلب التغييرات. ومن أجل أن يحدث تأثيراً في المنطقة السكنية، شكّل فريقاً قوياً من الأفراد الموهوبين، يُعدون قادة في مجالهم. وكي يفعل هذا، يجب أن يكون، كما يقول، صادقاً دائماً مع الناس. فهو يؤمن أنك لا تستطيع تطوير علاقات دون صدق. الاحترام هو أحد كلماته المفضلة، ويحصل عليه من خلال وضع نفسه على الجبهة بالتزام لا يحيد بتحسين حياة وجماعة المستأجرين. ويلج على أن الحصول على الاحترام ليس حدثاً واحداً فقط وإنما عملية لا تنتهي أبداً.

هناك أمثلة كثيرة على حصول بول على الاحترام. فقد قرر مبكراً نقل مكاتب العقارات بعيداً عن المحيط الأكثر أماناً إلى الوسط مباشرة. وكي يفعل ذلك كان عليه أن ينقل تجار المخدرات الذين لم يستجيبوا بالطبع، بلطف. والأكثر من ذلك، رغم التهديدات، ألح هو وفريقه على البقاء في مركز الأشياء: «نحتاج إلى أن نظهر للجميع أننا نعني القيام بالعمل». إن بول مهتم بالمستأجرين الذين يعمل معهم بحيث أنه تجاهل بعناد نصيحتنا المهنية له بأنه حان الوقت كي ينتقل. قال إنه يعمل في أحد أكثر الأماكن إثارة في الجوار، مع أشخاص يحرص عليهم كثيراً والذين يحترمونه. وهو يستمتع كذلك. يمكن أن يكون هذا فظاً، لكنه في الحقيقة يحرص.

القائد الجبهوي الآخر هو جريج دايك. حين تولى إدارة البي بي سي، كان خصومه التجاريون يصرفون بسخاء على البرامج أكثر مما كانت البي بي سي تصرف. وعرف دايك أنه من أجل أن تعيش في عالم رقمي تنافسي تحتاج البي بي سي إلى زيادة إنفاقها على صناعة البرامج. وقد أوصل هذا علناً ومباشرة إلى الموظفين، وبعد أن ضمن موافقتهم بدأ بإعادة بناء المؤسسة. ورغم أن بعض الموظفين فقدوا وظائفهم، فقد كان قادراً على الحفاظ على التزام الأشخاص. يقول: «حالما يكون هناك أشخاص إلى جانبك، تستطيع اتخاذ القرارات الصعبة التي يجب أن تتخذ»⁽⁵⁾.

وبينما كان دايك يحقِّز الموظفين ويزيد من معنوياتهم ويدخل صناعة إبداعية للبرامج إلى قلب البي بي سي، فقد صنع أعداء أيضاً، وبعضهم أقوىاء جداً. كان هناك أعداء خارج المسرح تماماً،

يكمنون له ويريدونه أن يرتكب أخطاء. وحين فعل هذا، كان مكشوفاً وقد انقضوا عليه. فقد دايك وظيفته. فالقيادة الأصلية لعبة خطيرة. لا أحد ينبغي أن يفكر بخلاف ذلك.

فن الكشف

يمكن أن يقول المتشككون إن كثيراً من الأشخاص الذي نذكرهم كأمثلة وصلوا إلى مواقع قوية ويستطيعون التعبير عن أنفسهم بخوف أقل من الانتقام. فجريج دايك غني؛ ويستطيع أن يكون نفسه. والواقع أن معظم هؤلاء القادة طوروا هذا المستوى من الالتزام في مرحلة مبكرة جداً من حياتهم الوظيفية. ولم يحتفظوا بها كلها إلا حين وصلوا إلى القمة. فكّروا بالأمر: هل من الممكن سحب التعبير الشخصي والقيم الشخصية لوظيفتك ثم إطلاقها فجأة؟ ستبدو خدعة سلوكية غير مرجحة. وحين ينتظر الأفراد قبل أن يعبروا عن ذواتهم الحقيقية، سيكتشفون في الغالب أنهم فقدوا القدرة على الوعي الذاتي والكشف الذاتي في الوقت الذي وصلوا فيه إلى الموقع الذي يتوقون إليه.

والواقع أن الحاجز الذي يحدّ من التعبير عن الذات والالتزام الشخصي القوي يكمن عادة في الداخل. فقد مُنِع كثير من الناس من القيام بالمجازفة من قبل دفاعهم الشخصي. يقتضي هذا بعض الشرح. يرى علماء النفس، على نحو مقنع، أنه رغم الأدوار المختلفة التي يلعبها كل منا في الحياة اليومية - كأب وأم وابنة وزوج ومدير

وعضو في ناد للتنس ورئيس للجنة حارة، الخ - فإن هناك في الداخل مفهوماً للذات أساسياً يسند هذه الأداءات المختلفة⁽⁶⁾. إنه مفهومنا الخاص عن «من نحن».

إن بعض هذه الذات يُكشف علناً. فكّرُوا للحظة بالشخصية التي تقدم نفسها على أنها «رياضية» أو «مبدعة». تكون هذه أحياناً محاولة حقيقية لمشاطرة الآخرين بانفتاح إحساساً بما يمكن أن يكون خيطاً مشتركاً يوحد أداء الأدوار المختلفة الذي يمارس في الحياة اليومية.

ولكن كثيراً من مفهوم الذات خاص، يُشاطر في لحظات حميمة مع الأصدقاء، وأحياناً لا يُشاطر أبداً. ولأن مفهومنا عن الذات قيم، يُدافع عنه بقوة. أما أولئك الذين يبدو أنهم يقتربون منه جداً أو يهاجموه فتواجههم مجموعة غنية ومتنوعة من آليات الدفاع. فحين تشيرون، على سبيل المثال، إلى شخص تشعرين بأنه غير منظم ويتأخر عن الاجتماعات، يمكن أن يواجهكم برفض غاضب، وموافقة «سريعة»، أو حتى محاولة كي يتعامل مع الأمر كمزحة مضحكة. إن الاستجابات الثلاث هي بالنتيجة إشارة على رفض الرسالة. يمكن أن تكونوا قد لاحظتم كم يستمر السلوك «الخاطئ» بعد وقت طويل من اعتقادكم بأن رسالتكم قد وصلت. والحقيقة في غالب الأحيان هي أن رسالتكم تضرب الحاجز الدفاعي وترتد إذا لم يتم تلقيها.

نقوم جميعنا بالدفاع بطرق متنوعة. ونحد من مدى كشفنا لأنفسنا للآخرين أو نقبل معلوماتهم المرتدة. يمتلك القادة آليات دفاعية، أيضاً، بالطبع. وحجتنا ليست بالتأكيد أن ما يميزهم هو «كشف كل

شيء» دون تمييز. بالأحرى، إن الأمر هو أن هؤلاء القادة يظهرون ما يكفي للآخرين كي يروا الخطوط الكفافية لشخص حقيقي، فبعض مواصفاته قد تكون جذابة أو مثيرة لهم. بتعبير آخر، يكشفون ما يكفي بمهارة. لا يصل كثير من الأشخاص الآخرين إلى القاعدة الأولى؛ ولا يكشفون بما يكفي. وهناك عدد من الأسباب لذلك.

أولاً، هناك إفراط في تمثيل الانطوائيين في قمة معظم المؤسسات (7). إذا كنت أقل ميلاً للتفاعل مع الآخرين - على غرار الانطوائيين - ستمتلك فرصاً أقل، وطاقات أقل، لتظهر للآخرين من أنت. ولسوء الحظ، يبدو أن معظم كتب وصفات القيادة والإدارة تُغفل هذه النقطة. وهي تفترض أننا جميعاً منبسطون. ربما بدت الإدارة من خلال التجوال - إم بي دبليو إي - كما كانت تُعرف - واضحة للمنبسطين، ولكنها كانت لدى الانطوائيين كشفاً رئيسياً ومتحدياً. فقد عملنا لسنوات مع مديرين رئيسيين كانوا، حين يتلقون معلومات مرتدة من استبيانات ممتازة (أنداد، رؤساء وتابعون)، يعبرون عن دهشتهم حين يكتشفون أن زملاءهم يبدو غير متأكدين حيال من هم أو ما الذي يمثلونه.

ثانياً، أنتج اقتصاد المعرفة رتباً متزايدة أو أخصائياً معرفة، توضح قلة منهم نسبياً المواصفات البيشخصية التي تقتضيها القيادة. وبالفعل، وكما تبين تجربتنا، يُشعر بنقص القدرة على القيادة بنحو أكبر في الشركات ذات المعرفة الكثيرة. لماذا هذا؟ نعتقد أن السبب يعود بجزئه الأكبر إلى أن هؤلاء الأفراد موجهون لا إلى العلاقات مع زملائهم ولا إلى المهمات المشتركة وإنما إلى مجالات خبرتهم الاختصاصية، مهما كانت.

عملنا، على سبيل المثال، في شركات لصناعة البيرة واكتشفنا أفراداً مولعين باستقرار الرغوة. وفي شركات الطعام، التقينا بأخصائيين في الحمض الدهني. وفي تجارة الأدوية هناك أفراد اهتمامهم الوحيد في الحياة هو مراكز التقيؤ. وفي بنوك الاستثمار، هناك خبراء في الأموال المنقولة. إن قلة من هؤلاء التقنيين يبذلون أذكاءً جداً بحيث لا يتركون مناطق راحتهم المتخصصة تتعامل مع العمل المرهق لقيادة الآخرين. لماذا يجب أن يفعلوا ذلك؟ لقد بنى كثيرون مهنتهم استناداً إلى خبرتهم الاختصاصية، وتتم مكافأتهم بنحو جيد على مواهبهم، ويتمتعون بوظائف بدرجات عالية من حرية اتخاذ القرار والتحدي الشخصي. وبقدر ما يرغبون بأن يُعرفوا، فإن هذا من أجل خبرتهم أكثر مما هو من أجل اختلافاتهم الفردية أو ميزاتهم الشخصية. ففي عالمهم، الرابحون هم الأكثر خبرة؛ وإذا كانت لديكم خبرة، كما سيجادل كثيرون، لستم بحاجة إلى أن تُقادوا.

أخيراً، هناك أشخاص آخرون - المديرون المتوسطون والعاملون في الأغلب - الذين حاصرتهم التغيرات المؤسسية في العشرين سنة الماضية. فالالتئاد، وتخفيض العدد، وإعادة الهندسة، وغيرها جعلتهم يدفعون ثمناً باهظاً. وبينما كانت تعاد هيكلة هذه المؤسسات طُلب من كثير من هؤلاء الأفراد أن يعملوا بجهد أكبر ولفترة أطول، وصار أداء عملهم يُراقب ويُقاس أكثر، ورأوا وظائفهم (كما حدث) تتهاوى⁽⁸⁾.

لم تنتج عملية التفاوض الأحادية الجانب على العقد النفسي قوة وإنما إحساساً بالريبة، والخيانة، وعدم الثقة. وفي هذا المناخ، من غير المرجح أن يُظهر الأفراد الالتزام والقيام بالمجازفة الشخصية اللذين

تقتضيهما القيادة الفعالة. بالأحرى، وكمسألة تتعلق ببقاء الشخص، من المرجح أن يعتني الأفراد بأنفسهم من خلال إنقاص التزامهم في العمل والحفاظ على طاقاتهم الحقيقية من أجل حياتهم الخاصة. هؤلاء هم المديرون المترددون الذين يدخرون، تحت ضغط متزايد في العمل، ذواتهم الحقيقية للأسرة، واللهو، والاهتمامات الشخصية⁽⁹⁾. فهم نادراً ما يستسيغون القيادة في العمل.

قدمنا صورة قاتمة بنحو متعمد. فالمديرون الانطوائيون، والتقنيون الأخصائيون، والمديرون المتوسطون المنعزلون، والعمال المتشككون لا يحتلون جميع المؤسسات وأمكنة العمل. وتقوم بعض المؤسسات بإدارة موظفين ممتازة وتعمل بجد كي تقوي موظفيها وتطور مقدراتهم القيادية. هؤلاء هم الأشخاص المذكورون في صحافة الأعمال، رغم أنه من المسبب للكآبة أحياناً التنويه كم يواصل كثير من التغطية الإعلامية تجاهل أهمية ممارسات الأشخاص. ولكن من أجل كل من هذه الحالات المحتفى بها، نشته أن هناك كثيرين حيث من الممكن أنه من الصعب على الأفراد أن يتبعوا مبدأنا: قوموا بمجازفات شخصية! اكشفوا عن نقاط ضعفكم!

لا تقتصر القدرة على القيام بمجازفة شخصية على أولئك الذين في قمة المرتببات أو قربها. فهناك قادة في أمكنة كثيرة في مؤسسات فعالة حقاً. وحين كنا نقوم بالأبحاث من أجل هذا الكتاب، حاورنا ورصدنا ممرضات ومدرسين ومسؤولين حكوميين ناشئين، وكان كثيرون منهم راغبين بالمجازفة قليلاً كل يوم؛ وقد نجحوا من خلال الكشف عن نقاط ضعفهم بمهارة.

قادة بهدف

إذاً، ما العمل؟ تبدأ الأجوبة بك. إذا لم تكن واضحاً حيال هدفك وقيمك وتقوم بشيء تحرص عليه حقاً، فمن الصعب أن تعمل كقائد. من المرجح أن تمتلك الإرادة والمرونة الضروريتين لمواجهة غياب اليقين والنكسات. ولكن من الصعب فهم كيف أن إحساساً بالهدف أو القيم الشخصية يمكن أن يُعلّم بأي معنى تقليدي، رغم أننا متأكدون من أن الأفراد يمكن أن يستوعبوا، على وجه أفضل، من هم وما يريدونه عبر التدريب الماهر والإشراف وتجارب بناء الثقة. على أي حال، نحن مقتنعون بشدة بأهمية العمل الهادف بالنسبة للأفراد الصحيين والمجتمعات المتماسكة.

يعبر ستادز تركل عن الأمر بنحو لا ينسى في كتابه الذي بعنوان العمل قائلاً: «يتعلق العمل بالمعنى اليومي وكذلك بالخبز اليومي؛ يتعلق بالاعتراف وبالنقود أيضاً؛ باختصار، يتعلّق بنمط حياة بدلاً من نوع من الموت من الاثنين إلى الجمعة... نمتلك حق أن نسأل عن عمل يتضمن المعنى، والتقدير، والدهشة والحياة»⁽¹⁰⁾.

هل هذا الإحساس بالهدف، الذي يحرص بما يكفي كي يكشف الضعف الشخصي، كاف لصناعة قادة أفراد جيدين؟ كلا، لكنه أساس مهم. الخطوة التالية هي أن نفكر بنحو أكمل بالمظهر العلائقي للقيادة، لأنه كما اقترحنا في البداية، القادة يكشفون بما يكفي، وبمهارة.

ما الذي يعنيه هذا عملياً؟ أولاً، لا يعني أن القادة يكشفون كل نقاط ضعفهم الشخصية. ليس هذا غير عملي فحسب - فمن غير المرجح أن نعرف كل نقاط ضعفنا - بل يطلب الكثير أيضاً. في النهاية، إذا كنت واعياً لجميع العيوب في شخص آخر، فمن المرجح أن يدمر هذا مصداقيته القيادية بدلاً من أن يعززها. بالنتيجة، ستفوق نقاط ضعفه نقاط قوته (11).

وهكذا فإن القادة الجيدين يتحكّمون بعدم الرضا. ويحوّلون الميّزات الخاصة إلى أرصدة قيادية غير التدريب الماهر والإشراف وتجارب بناء الثقة الشخصية، وهكذا فإن نقاط الضعف التي يكشفونها هي حقيقية ومُدرّكة. بالإضافة إلى ذلك، إن نقاط الضعف هذه ليس عيوباً مهلكة؛ فهي تظهر كيف يمكن أن يقدم الآخرون المساعدة؛ وقبل كل شيء، إنها مؤكّدة للإنسانية. دعونا نعالج كلاً من هذه الصفات بالدور.

أولاً، لا يُظهر القادة الحقيقيون نقاط ضعف زائفة كي يحرفوا الانتباه عن نقاط الضعف الحقيقية. ذلك أن الآخرين قادرون على اكتشاف الافتقار إلى الأصالة بسرعة. فلو حدثت وأجريت مقابلة مع أحد ما، وسألته أن يتحدث عن نقاط ضعفه، وسمعتة يجيب بورع: «أنا مفرط الطموح قليلاً»، أو «أتوقع الكثير من الآخرين»، عندئذ ستشهد أولاً المحاولة المخفّقة لتقديم قوة، أو أخرى، على أنها ضعف.

ولا يختفي هذا إذا حاول الأفراد تغطية نقاط الضعف المتضمنة ببديل زائف. فكّروا، على سبيل المثال، بكيف يمكن أن تستجيبوا لشخص ما يتحدّج بشرود الذهن ليخفي التناقض الذاتي أو الأكاذيب.

وهكذا، كي تعمل «نقاط الضعف» يجب أن تكون حقيقية. ولكن إذا كان الضعف الحقيقي محورياً لأداء المهمة، فإنه من المرجح أكثر إذن أن يكون هذا عيباً مهلكاً. فمن غير المرجح أن يحصل الرئيس الجديد لقسم المحاسبة على الكثير من المصداقية إذا أعلن أنه لا يفهم أبداً تدفق النقد المقطوع. ذلك أن بيت جوس لن يجذب الأعضاء إلى فريق إبحاره إذا كشف أنه لا يفهم في الملاحة. هذا هو المكان الذي يجب أن نتنبه فيه بحرص إلى السياقات التي يمكن أن يكون إظهار القيادة ممكناً فيها، ذلك أن بعض الأمكنة لا تعمل لنا.

في النهاية، من السهل تحديد العيوب المهلكة، ولكن الأحكام اليومية أفضل بكثير. فمن الممكن، مثلاً، أن ينظر مدير موارد بشرية إلى الثروة كعيب مهلك، بما أن مركزه المميز يعتمد على حراسة المعلومات التي تمنحها له هذه الثروة. لكن هذا يشي بمفارقة، بما أنه يجب أن يتاجر بالمعلومات كي يجعل البشر يثقون به. فالحل هو نشر النوع الصحيح من المعلومات الداخلية، لا خيانة الثقة الخاصة («سوزي لن تحصل على ترقية أبداً»). أو ربما القيام بتلميح مسبق حول زيادة قادمة في الأرباح.

إن معرفة أية نقاط ضعف يجب أن تكشفها، ومتى، فنُّ متقنٌ يرتبط على نحو وثيق بالقدرة على الإحساس بمتطلبات مواقف مختلفة وهذا موضوع نعالجه بالتفصيل في الفصل التالي. على سبيل المثال، كان مدرّب فريق نيوكاسل يونايتد، وبرشلونة، وفرق إنكلترا لكرة القدم، المتمرس المولع بالسفر، السير بوبي روبسون، يخلط بين أسماء

اللاعبين وينساها تماماً . ستتمكن قلة من القادة من النجاة من هذا الخطأ المهلك . ولكن روبسون كان قادراً على التغلب على هذا الضعف من خلال حبه لكرة القدم . فقد دُلَّه لآعبوه - كما سيفعلون مع أستاذ كبير وغريب الأطوار - وتعلَّم روبسون استخدام النسيان كمصدر مؤذ للفكاهة في حجرة الأدراج المقفلة الخاصة بالرياضيين .

هذا، إذًا، ضعف يعمل للقائد ويؤكد إنسانيته من خلال نقاط الضعف الشخصية . وهذه الصفة المعززة للإنسانية هي السبب الأهم لماذا يجب أن يتعلم القادة الطامحون تقبُّل بعض مجالات افتقارهم للكفاءة وضعفهم الشخصي . في النهاية، تكشف نقاط الضعف أن الشخص حاضر، وليس مجرد لاعب دور . فكِّروا، على سبيل المثال، بالعاطفة الشعبية الراسخة تجاه الرئيس كينيدي، ومحمد علي، والأميرة ديانا . ذلك أنهم أظهروا نقاط ضعف إنسانية سامحناهم من أجلها . أظهروا جميعهم لنا ما يكني كي نرى أنهم يمكن أن يكونوا أكثر من مجرد سياسي آخر أو رياضي أو عضو في الأسرة الملكية . وهكذا لم تُمس سمعتهم .

خذوا الرئيس كينيدي على سبيل المثال . اطلبوا من أية مجموعة من الناس تحديد نقاط ضعفه . تبين تجربتنا أنهم سيتحدثون عنه على نحو لا يخطئ بأنه محب للنساء : سيتحدث البعض بحسد والبعض الآخر بشجب أخلاقي . والحقيقة هي أنه، بحسب كل الروايات، كان محباً للنساء طائش اللب . وقد خدم كشف هذا الضعف، عبر الأجيال، في حرف الانتباه عن كثير من العيوب الأخرى الممكنة .

يظهر كشف الضعف للآخرين كيف يستطيعون تقديم المساعدة. ويمكن أن يبين هذا الكشف تضامناً بين القائد والأتباع. فالقول: «أنا سيئ التنظيم» يوحي لمساعد أن القائد يحتاج إلى مساعدة في سجل يومياته. وحين يقول: «لا أملك المعرفة التقنية» يبين لزميله أن خبرته مهمة للفريق.

يقر بيل بيرنز الذي يعمل في روش أنه حين تكون هناك حاجة إلى قرار سريع، غالباً ما يؤجله. «أحياناً أصبح منخرطاً جداً في التفاصيل - يقول البعض إنني متساهل جداً - بحيث أكون غير مستعد لاتخاذ القرارات الصعبة»، ولكن بيرنز غالباً ما يستخدم تأجيله كي يعلم المبادرة والاستقلالية. «أنا أحاول أن أجعل الآخرين يتخذون القرارات».

وبنحو مشابه، نعرف محرر مجلة في نيويورك يعترف بابتهاج أنه مصاب بعمى الألوان في الطيف الأحمر الأخضر، ويترك جميع القرارات الخاصة بالألوان لموظفيه الفنيين. مما يكسبهم قوة أكبر؛ ويدفعهم إلى جدل حام حول درجات لونية دقيقة، عارفين أنهم لا يستطيعون لوم المحرر على خيار سيء.

هناك، بنحو يشي بالمفارقة، عامل شعور بالتحسن في القيام بالمبادرة لكشف الضعف. ويشعر القادة بالتحسن لأنه بدلاً من كشف نقاط ضعفهم من قبل الآخرين - وهكذا يشعرون بأنهم دفاعيون وغير ملائمين - فإنهم «يفوزون» أولاً. (وهذا يمنع الزملاء أيضاً من احتمال

ابتكار نقاط ضعف أكثر ضرراً!) ويشعر الأتباع بالتحسن لأنهم مُنحوا شيئاً يستطيعون أن يشكوا منه (بدلاً من أن يفعلوا ذلك سرّاً وبنحو انتقامي). إنه حائط مبكى مؤسساتي.

حين ناقش الاعتراف بالمسؤولية عن الضعف مع أولئك الذين نعمل معهم، ليس من الصعب تبيان الفوائد. يستطيع الأفراد أن يفهموا بسرعة فوائد القيادة. ولكن كما ناقشنا من قبل، هناك ضغوط مؤسسية تعمل ضد هذا، وهناك عمليات تطوير إدارية تبدو كأنها تحتفي بملاحقة الكمال والفائدة الشخصية بدلاً من القيادة الماهرة.

ومن الواضح أن الأداء الفردي النخبوي - في الرياضة والفنون أو العلم، على سبيل المثال - يمكن أن ينطوي على محاولة لجعل الأفراد يقتربون من الكمال قدر الإمكان. ولكن هذا أساس نادر للقيادة. فأن تثبت أنك أفضل - أو حتى الأفضل - ملائم للسياقات المتنافسة فردياً وليس للقائمة على التعاون. إن أفضل المدارس التجارية جيدة في تطوير المهارات التحليلية المطلوبة للمستشارين والناصحين والاستراتيجيين، ولكن يبدو أن هناك فجوة في قدرتهم على تطوير القيادة.

تحذيرات ومواقف صعبة

نحن لا نقول إن القيادة تُبنى بنحو رئيسي حول الضعف الفردي. هذه فرضية ساذجة. ومن الواضح أن نقاط الضعف تُكشف بنحو أفضل بعد إظهار قواك، وهي نادراً ما تقدم مساعدة أثناء الأزمة، ويجب أن تُكشف بنحو ضئيل عادة. كان مزاج جريج دايك الحاد، على

سبيل المثال، ينفجر أحياناً في البي بي سي. وفيما بعد كان دوماً يتصل بالشخص غير المحفوظ الذي كان ضحية غضبه كي يعتذر منه. ولكن هذا لا يمكن أن يصبح أداءً يومياً كما هو واضح، أو أي شيء من هذا القبيل. فالضعف الذي يُكشف في غالب الأحيان يصبحُ سمةً معرّفةً، وليس استثناءً مسموحاً. دايك انتقائي في استخدام مزاجه من أجل النتيجة الأفضل.

لا نزعم أيضاً أن بعض نقاط الضعف لا يمكن ألا تُعالج، أو تُقلل أو تُستأصل أحياناً. سيكون هذا عقداً للإذعان والتطور الفردي الشخصي المحدود.

ولكننا نزعم أن المجازفات الشخصية وكشف الضعف ترتبط بنحو محتم بإحساس قوي بالهدف والحرص الحقيقي، وأن القادة الفعالين يفهمون الطرق التي يستطيعون بها التعبير بنحو أفضل عن عيوبهم عارفين أن الآخرين سيتحدثون عنهم. وحين أجرينا مقابلة مع زملاء جون لاثام حوله، على سبيل المثال، كان مدهشاً كيف تحدثوا بصراحة مع غرباء يحملون جهاز تسجيل عن نقاط ضعفه. وقد قاموا بهذا بمكر، ولكن بصراحة تامة. كانوا يعرفون أن هذا لن يههم.

والواقع إن إظهار الضعف يكون، في معظم الحالات، إظهاراً أكثر مما هو كلام. والكشف الذي لا يُنسى لضعف يمكن غفرانه يمكن أن يصبح جزءاً من أسطورة قائد، يرويها الأتباع ويعيدون روايتها.

لقد خلق جريج دايك لحظة كهذه في غداء عيد ميلاد لمجموعة قيادته في البي بي سي. كانت هذه مجموعة من حوالي 80 مديراً تنفيذياً في البي بي سي عينهم كي يعالج مشكلات مؤسسة اعتقد أنه أضرط في إدارتها وقُلِّل من قيادتها. كان الغداء في مسرح يُدعى منزل الدائرة السحرية، بوجود ساحر محترف أدّى بنحو متألق. ثم أدّى دايك نفسه خدعة كان قد تعلّمها، بجهد مضمّن. بأصابع كالسجق، بدا بعيداً عن كونه حاذقاً، وأدّى الخدعة بنحو سيئ، أمام صراخ موظفيه. لم يكن عليه أبداً أن يظهر تشوشه مرة ثانية؛ وما تزال القصة تُذكر بود حتى اليوم.

هل انطلق جريج دايك بنحو متعمّد كي يكشف ضعفاً: في هذه الحالة، الافتقار إلى البراعة اليدوية؟ بالطبع كلا. ولكننا نشتبّه أن جريج يعرف أن كونه إنساناً يجعله قائداً أفضل. بالطبع، يعرف أيضاً أي عمل هو فيه: الترفيه. إن محاولة القيام ببعض السحر تمزج بين الإحساس المدهش بالموقف، وكشف الضعف - في هذه الحالة مضحك، وثنائي و مسموح - وبين القدرة على التماهي مع الزملاء والاقتراب منهم. كان هذا درساً متقناً لا في السحر بل في سحر القيادة.

قلنا في مستهل هذا الفصل إن القادة الذين يحرصون فعلاً سيظهرون بنحو محتم قوى شخصية ونقاط ضعف. وحين أكملنا هذا الكتاب، توفي مدرب كرة قدم بريطاني معروف جيداً، ومتقاعد، يُدعى براين كلو. كانت إنجازاته الرئيسية هي تولي رئاسة فريقين إنكليزيين

ضعيفين - دربي كاونتي ونوتنغهام فوريسٽ - وتحويلهما إلى بطلين إنكليزيين. وبنحو فائق للعادة، وبسبب فريق موهوب ورغم الموارد محدودة، تابع فوريسٽ كي يفوز بكأس أوروبا مرتين في عامين متتاليين. من الواضح أن كلو ينجح في اختبارنا الأساسي كقائد. كان قادراً على إثارة اللاعبين العاديين إلى مستويات عليا من الأداء. كيف فعل ذلك؟ ربما لم يكن هذا مفاجئاً، فقد ركزت كلمات النعي والثناء على «إدارة اللاعب الاستثنائية» لدى كلو، وقد وُصف بأنه «فريد» و «فائق للعادة» و «متمرد» و «كاريزمي».

كيف تم إيصال هذه الصفات إلى اللاعبين؟ قال أحدهم وهو جون روبرتسون، «والذي تم تحويله من متهرّب من الواجب مفرط الوزن إلى نجم عالمي راسخ»: إن «كلو لم يخطئ في أية خدعة، وكل ما نصحني به كان في محله ... وساعد هذا على جعلني أخاف منه ... لمدة ثلاث أو أربع سنوات لم أستطع انتظار أيام السبت ... أردت أن ألعب معه» (12).

ووصف لاعب آخر يدعى مارتن أونيل كلو في سيرته الذاتية بأنه «لاعب جيد لكنه صعب جداً. كان أنانياً، وأحياناً كان مستأسداً، وكان في غالب الأحيان مستحيلاً، ولكنني لم أرغب بأن أفقد لحظة واحدة في أن يكون مديراً لي، لأنه كمدير، كان ساحراً» (13).

كتب المذيع والصحفي مايكل باركنسون عن كلو: «كان مولعاً بقول: أنا رأس كبير. ولست رئيساً سورياً». وفي الحقيقة كان كليهما. كان أيضاً محبوباً وصعب الاحتمال، حكيماً وسخيفاً، جذاباً ومروّعاً. كان رجلاً متعباً» (14).

هل كان براين كلو حريصاً حقاً؟ نعم. كان حريصاً على الفوز، وبالطريقة الصحيحة، وقد دُرِّبَ فريقه كي يلعب لعبة تمرير ماهرة؛ وكان يعاقب اللاعبين إذا تجادلوا مع الحكم. كان يحرص على الانضباط ويطالب اللاعبين بمعايير عالية من اللباس والمظهر. كان يحرص على التعلّم مصراً على اللاعبين الشبان أن يكملوا دراساتهم الأكاديمية. وكان يحرص على العدالة الاجتماعية: ففي أثناء إضراب عمال المناجم في الثمانينات، فتح أبواباً دوّارة للمضربين وسمح لهم بالدخول مجاناً.

هل تكشف هذه العواطف القوية نقاط قوة ونقاط ضعف؟ نعم. كان «مزعجاً». كان اللاعبون يخشونه ويحبونه. كان مزيجاً، كما لاحظ كثيرون، بين رقيب أول في كتيبة وأخ كبير. لقد كشف عن تعاطف قوي.

هل لعب كلو بنحو عارف مع هذه القوى ونقاط الضعف؟ نعم. فحين مُنح جائزة OBE (جائزة الإمبراطورية البريطانية للإنجاز) قال إنها يجب أن ترمز إلى Old Big Ead. حين مُنح جائزة الشرف من مدينة نوتنغهام، تحدث عن ولعه بنهر ترنيت الذي يتدفق عبرها وقال: «إنه جميل. أعرف ذلك لأنني سرت على ضفافه لمدة 18 عاماً!» وحين سُئل إن كان أفضل مدير، أجاب: «كلا، ولكن ربما أنا في القمة رقم 1» (15).

كان برايان كلو مثلاً مدهشاً على فرد لا يشعر بالخجل من أن يجعل حياته تتوهج بالعيوب وكل شيء. وأثناء العمل، كان يقوم بالمجازفات. وكانت شخصيته الواضحة تعني أنه لن ينجز أبداً دور

المدير الإنكليزي الذي اشتهاه. وفي النهاية قضى عليه إدمانه على الكحول (الذي نادراً ما أخفاه) وحلت البلية بالمراحل الأخيرة من مهنته. ولكن سمعته كقائد كبير بقيت سليمة.

يستطيع القادة الأكثر مهارة أن يجعلوا نقاط ضعفهم تعمل لهم، وتكشف عن إنسانيتهم وتقلهم إلى ما وراء لاعب الدور الممتاز فحسب. ونعالج في الفصل التالي الطرق التي يقرأ بها القادة السياق الذي يجب أن يعملوا فيه، وكيف يطورون فهماً للحدود الحقيقية لأفعالهم. نفحص كذلك كيف يقرأ القادة الفعالون الحقيقيون السياقات ويعيدون تأليفها في آن واحد. يتطلب هذا فهماً لذلك الذي يمكن أن يُغيّر والذي لا يمكن أن يُغيّر.