

الفصل الثامن

الأتباع الأصليون

الأتباع هم الجانب الآخر من معادلة القيادة. فبدونهم، ليست هناك علاقة ولا قيادة. وإذا كانت القيادة علاقة دينامية، والموازنة الملائمة بين القرب والبعد تواصل التغيير كي تلائم الظروف الجديدة، فمن المنطقي، إذًا، أن يعيش الأتباع العلاقة الدينامية نفسها أيضاً، ولكنهم يرون الأمور من منظور مختلف.

إذا قام القادة بالموازنة بنحو صحيح، فإن الأتباع يشعرون بالارتياح. يسرّهم أن يكونوا قريبين من قائدهم؛ ويشعرون أن فرديتهم معترف بها وأنهم جزء من فريق. وقد أظهر القائد ما يكفي من نفسه بحيث يعرف الأتباع أنه ليس تاماً، ويترتب على هذا نتيجتان. أولاً، يمنحهم الإذن كي يكونوا أقل من تامين. ثانياً، يخبرهم أن القائد يحتاج إلى إسهامهم في الفريق.

في الوقت نفسه، يُظهر بعد القائد للتابع أن هذا الشخص غير خائف من القيام بما يكفي من القرارات وأن يكون غير مشهور. وكان من بين القادة الكثيرين الذين قابلناهم وأجرينا حوارات معهم العميد بات لوليس، الذي اختار بعد تخرجه من الكلية العسكرية الروديسية، قيادة أهم الكتائب السوداء في الحرب الأهلية في

البلاد. أخبرنا أنه حين تولى منصبه في البداية، كان معتمداً بنحو كبير على الأسود الذي يليه في القيادة. ولدى زيارته الأولى إلى صالة طعام الرقباء، قال للوليس بلغة واثقة أنه كي يكون قائداً فعلاً يجب ألا يتوقع - أو حتى ينشد - أن يكون مشهوراً كلياً. بالتأكيد، أراد من معظم الأشخاص أن يحبوه، ولكن الأمر المهم هو أن الذين لم يحبوه كان عليهم احترامه. بالنسبة للوليس، كما هو بالنسبة لنا، كان هذا درساً مهماً في القيادة. يجب أن يُرى القائد دوماً على أنه يخدم الهدف الأعلى للمؤسسة، لا أن يتأرجح بين الاعتبارات الشخصية.

هناك أشراك للأتباع، أيضاً. ينبغي أن يفهموا، على غرار القادة، حدود القرب، والفرق بين القرب والصدافة. وينبغي أن يشعروا أنه حين يضيف القائد البعد، فهو يتصرف لخدمة قضية المؤسسة وليس ضدهم. فدون فهم كهذا يميل الأتباع إلى أن يشعروا بأنهم متميزون ونجوم حين يتبدل التوازن نحو القرب، أو أنه تمت خيانتهم ويصيرون مستائين حين يُظهر القائد البعد. تذكرُوا، مهما اقترب القائد، فإنه شخص يمكن أن يضطر في أحد الأيام إلى فصلك.

يُنظر إلى القائد الذي يستغل إما البعد أو القرب على أنه مراوغ ومتلاعب. لا يحتاج الأتباع في تلك الحالة إلى نصيحة. سينغلقون عاطفياً كي يحدوا من التأذي، وسيبدأون على الأرجح البحث عن وظائف أخرى. وعلى المدى الطويل، يميل القادة السيئون إلى تصحيح

ذاتهم. ومن غير المرجح أن يقوم نوع الموظفين المتشككين واللامبالين الذين ينتجونهم بعمل جيد. فعاجلاً أم آجلاً، سيُحاسب القائد ويُستبدل. ولسوء الحظ، يمكن أن يأخذ هذا وقتاً طويلاً، ويُمكن أن يلحق ضرراً كبيراً بالمؤسسة .

حين ينجح القائد في الموازنة فإنه موقف إيجابي للجميع. ويمتلك كل من القائد والأتباع الشعور القوي بالعمل كفريق متناغم جيداً من أجل قضية أو هدف المؤسسة الأعلى. وبما أن الأشخاص الذين يشعرون بتلك الطريقة من المرجح أكثر أن ينجحوا، فهذا جيد للمؤسسة وزبائنها وشركائها والمستثمرين فيها. وهذه هي المكافأة وتعريف المؤسسة الجيدة في آن واحد .

ما الذي يريده الأتباع؟

ضع نفسك في دور تابع واسأل: ما الذي تتوقعه من القائد؟ وما يفاجئنا هو أن الباحثين نادراً ما يطرحون السؤال بنحو واضح. لدينا مكتبات مليئة بدراسات حول القيادة، ولكن تحليل القيادة بالكاد بدأ⁽¹⁾. مع ذلك من الصعب العمل بفعالية كقائد دون بعض الإحساس بما يريده الأتباع أو يحتاجون إليه .

قلنا في الفصلين الرابع والخامس إن القادة الفعالين حساسون للسياق - بما فيه مقتضيات أتباعهم - وهم قادرون على تطويع أسلوبهم بمقتضى الأمر. ولكن هل من الممكن التعميم حول ما يريده

الأتباع؟ في مجرى عملنا، سألنا كثيراً من الأتباع، واشتملت أجوبتهم على كثير من الأمور المختلفة. ولكننا لا نزال نستنتج أن ردودهم نمطية ويمكن وصفها تحت أربعة عناوين عريضة. فالعناصر الأربعة التي يريدها الأتباع هي الأصالة والأهمية والإثارة والجماعة.

علاوة على ذلك، ورغم ندرة الأبحاث الأصيلة حول الأتباع، ثمة كمية كبيرة من التحليل المؤسساتي، التي حين يُكشف عنها، تدعم ملاحظتنا. وهذا هو البحث المتواصل دوماً عن الحافز وسلوك الفريق والاتصال. والأكثر من ذلك، تبين تجربتنا في العمل المباشر مع القادة أن أفضلهم يفهم حدسياً هذه المبادئ الشاملة ويعمل عليها.

الأصالة

أولاً، وقبل كل شيء، يطالب الأتباع بالأصالة. نريد من قادتنا أن يُظهروا لنا من هم، أي أن يكشفوا بعض ميّزاتهم البشرية الحقيقية. فالقادة الذين يفتقرون إلى هذه الأصالة يعانون من نقص مهلك. وهكذا، رغم أن هذا صراع لتعريفها، فنحن نعرف اللاأصالة حين نراها.

سيجيب جميع التابعين على سؤال: «لماذا يجب أن تقودني؟» من خلال التفكير بما هو مختلف فيك (الذي يمكن أن يكون جذاباً لي كتابع)؟ فمهارتك في إظهار هذه الفوارق الشخصية تمثل الأساس لقيادتك. وأفضل الأمثلة عن القادة في هذا الكتاب هم الذين يتفوقون في عيني أتباعهم من خلال كونهم أنفسهم. فهم يعرفون أنفسهم ويظهرون أنفسهم بمهارة.

وكما نوهنا، يعتمد إيصال «من أنت» بحرص غالباً على اختيار القنوات التي تعمل لك. فكّر من جديد بتدبير توماس ساتلبرجر الحريص لاجتماعاته أو عروض الطرق التي قام بها سيمون جوليفورد.

والآن اسأل نفسك: هل أنت واضح حيال الفوارق التي تعمل لك في سياق قيادة؟ هل توصلها بمهارة للآخرين؟ هل تعرف شيئاً عن من أنت ومن أين تأتي؟

الأهمية

ثانياً، يحتاج الأتباع إلى أن يشعروا بأنهم مهمون. بتعبير أبسط، يحتاجون إلى تقدير إسهامهم. وقد قام علماء النفس الاجتماعيون بإعلانات متكررة حول هذه الحاجة البشرية العميقة للتقدير. فمن الواضح أننا نريد هذا التقدير ولكننا لا نمنحه، و النتيجة هي عجز في التقدير. لماذا هذا؟ هناك شروح كثيرة. يبدو بعض المديرين التنفيذيين كأنهم مشغولون جداً فحسب. فتقدير عمل الآخرين لا يحتل مكاناً مهماً على سلّم أولوياتهم اليومية. ذلك أنهم يخلطون بين النشاط والفعالية⁽²⁾. هؤلاء هم الأشخاص الذين يدخرون تقديرهم - سواء أكان جيداً أو سيئاً - من أجل التقييم السنوي.

يبدو آخرون كأنهم غير ملائمين مزاجياً لمنح المعلومات الشخصية المرتدة الجوهرية للتقدير الماهر. لا تتسوا العدد غير المتناسب من الانطوائيين الذين يعثرون على طريقهم إلى أدوار القيادة في قمة المرتبقيات. بالطبع، يستطيع الانطوائيون أن يجعلوا الآخرين يشعرون بالأهمية لكن هذا يستغرق المزيد من الجهد. مع ذلك، يبدو أن المشكلة

ثقافية في حالات أخرى. فالبريطانيون، على سبيل المثال، هم غالباً مرتاحون في تقديم وتلقي المديح. هناك أيضاً ثقافات مؤسسية معينة خاصة حيث الأمر الملح هو «افعل هذا فحسب». والتقدير هو للضعفاء.

تبين تجربتنا أن القادة الفعالين يعثرون على طرق لاختراق هذه الحواجز. يمكن أن يكون مارتن سوريل قائداً فظاً مدفوعاً إلى المال، ولكن هذا لا يمنعه من أخذ الوقت كي يستجيب شخصياً بعناية وسرعة للرسائل الإلكترونية من زملاء في أنحاء العالم. وقد مدح جريج دايك علناً إسهامات أفراد في كل أنحاء البي بي سي «البريطانية» المتحفظة خلال أيام من تولي منصبه. فكّروا أيضاً بعثور جون لاثام على الوقت لكتابة الملاحظة لزميله المنهك في نهاية يوم صعب في الصف: «أنت مدهش».

أثناء وظيفته الطويلة كمدير تنفيذي ورئيس لجنرال إلكتريك كان جاك ويلش معروفاً بنحو جيد بسبب ملاحظاته المكتوبة بخط اليد. يمكن أن يشكر زملاءه على عمل منجز جيداً، أو يشجعهم على بذل جهود أكبر. ولكن النقطة الأساسية هو أنه رغم كمية عمل ويلش الضخمة، فقد أمّن الوقت كي يخط بضع كلمات تقدير مختارة بعناية. كان يعرف أهمية الأمر. والأمر العظيم في كتابة ملاحظة بخط اليد هو أنها مسألة شخصية جداً ومستمرة. وقد زار أحد زملائنا مؤخراً مستشار أعمالٍ ومفكراً يابانياً بارزاً في طوكيو ولاحظ أن لديه ملاحظة من ويلش مؤطرة ومعلقة على حائطه. ويمتلك كثير من موظفي جنرال إلكتريك شهادات مشابهة من تقدير قائدهم.

أو فكّروا باستخدام توماس ساتلبرجر لعينيّه لضمان أن الجميع يشعرون أنه ينظر إليهم أثناء الاجتماعات. أخيراً، تذكروا، هدف بيت جوس كي يجعل كل أفراد طاقمه يشعرون أن الرحلة ما كانت لتتم لولا اشتراكهم الشخصي. وبينما أنتم تفكّرون بهذه الأمثلة اطرحوا على أنفسكم هذه الأسئلة: هل توجهون الانتباه نفسه لأولئك الذين ترغبون بقيادتهم؟ هل تجعلونهم يشعرون أن ما يحاولون إنجازه هو مهم، وأن لهم دوراً حيوياً يلعبونه؟

الإثارة

ثالثاً، يحتاج الأتباع إلى إحساس بالإثارة. فالقيادة تهدف، في جوهرها، إلى إثارة الآخرين إلى مستويات عليا من الجهد والأداء. إنه أكثر من مجرد جعل الأمور تُتجزز أو مواصلة أن نفعل اليوم ما فعلناه بالأمس. كيف يدفع القادة الناس بهذه الطريقة؟ كيف يوصلون هذه الإثارة؟ يتم هذا جزئياً من خلال الانتقال من القرب الشخصي إلى البعد والإحساس بالدفع الذي يخلقه هذا في غالب الأحيان. ويحتفظ بعض القادة الأكثر فعالية، من الذين التقينا بهم، بصفة الغموض نتيجة لإدارتهم للمسافة الاجتماعية. هذا، بدوره، يمكن أن يجعلهم غامضين قليلاً، ومثارين.

وفيما يتجاوز هذا الأمر، القادة قادرون على إثارة الآخرين من خلال التزامهم المشبوب بقيم شخصية مصقولة بوضوح ومستندة إلى رؤية. وهذا موضوع مدروس جيداً في أدبيات القيادة. إن قادة أعمال على غرار ستيف جوبز وبيل غيتس وجاك ويلش وأنيتا روديك يبدون قادرين على التأثير العاطفي بالآخرين. فالقادة الفعالون ينتجون لحظات مكهربة.

مرة حين أنهينا مشاغل تطوير القيادة سألنا المشاركين سؤالين أنتجا نظرات حائرة. أولاً، هل تحرضون الناس على الأداء العالي حين تكونون في العمل؟ ثانياً، كيف سيشعر الآخرون حين تعودون إلى مكان عملكم بعد هذا المشغل؟ هل سيقولون: «عظيم، لقد عادوا، مليئين بأفكار جديدة»، أو هل سيقلقون مما ستشكون منه هذه المرة؟ هل أنتم مصدر للطاقة في مؤسساتكم؟ أو بالوعة؟ إن طرح أسئلة كهذه يمكن أن ينتج كشوفاً مهمة وأحياناً مزعجة.

الجماعة

رابعاً، يريد الأتباع أن يشعروا أنهم جزء من الجماعة. فالكائنات البشرية مجهزة للمعايشة الاجتماعية وترغب بالتضامن. ولديها رغبة متأصلة عميقاً للانتماء، كي تشعر أنها جزء من شيء أكبر، وأنها ترتبط بالآخرين وليس بالقائد. ذلك أن طبيعة الجماعة الأوسع متنوعة. ثمة أشخاص متوترون وهناك آخرون أكثر تنوعاً وتبعثراً كما بيّنا في الفصل الخامس. ولكن مهما كانت طريقة التعبير عن الأمر، فثمة رغبة أساسية للقول أن القادة الفعالين ينخرطون. تذكروا رحلة ديفد جاردرنر الاحتفائية حين أخذ فريق إي إي الأوربي بكامله إلى منتجع قضاء العطلة الفرنسي.

أو فكّروا بحملة المدير جون لاثام الشخصية ضد القمامة، وهذا يذكّر بحقوق ومسؤوليات أعضاء جماعة المدرسة. أخيراً، فكّروا بإخلاص بول مكديرموت الطويل الأمد للجماعة المضطربة التي خدمها لعشرين عاماً تقريباً.

وهكذا اسأل نفسك: هل تولّد إحساساً بالانتماء؟ هل أنت مؤسس جماعة؟ هل تساعد الناس على الارتباط مع بعضهم بعضاً ومع الهدف الكلي للمؤسسة؟

حين يوصل الأفراد أصالتهم الخاصة ويولّدون إحساساً بالأهمية والإثارة والجماعة لدى الآخرين فإنهم يحصلون على أساسيات حق علاقة القيادة. إنهم يساعدون أتباعهم على أن يجيبوا بنحو بناء على هذه الأسئلة الجوهرية: لماذا نحن هنا؟ ما هدفنا؟ ما الذي نستطيع إنجازه سوية؟ لماذا أنت القائد؟

ما الذي يصنع تابعاً

إذا كانت هذه العناصر الأربعة هي ما يتوقعه الأتباع من قادتهم، ما الذي، بدوره، يجب أن يتوقعه القادة من أتباعهم؟ ما الذي يصنع تابعاً جيداً؟ وكيف يمكن أن يسهم الأتباع في خلق قيادة فعالة أصيلة؟ في النهاية هذه أسئلة مطروحة علينا جميعاً بما أنه رغم أن بعضنا يمكن أن يصبحوا قادة، فنحن جميعاً أتباع.

ما يجعل هذه الأسئلة ملحة هو الدليل المتواصل بأن الأتباع قادرون على تضليل «القادة». ففي أوائل الستينيات، على سبيل المثال، صعد الرئيس كينيدي التدخل الأميركي في فيتنام على أساس معلومات استخباراتية ونصائح من أصدقاء مشكوك في صحتها. بعد أربعين عاماً، ظهر أن دعم رئيس الوزراء طوني بليير لغزو العراق هو على أساس معلومات مشابهة مشكوك بها من المستشارين. وفي سياق

عمل، تذكروا أيضاً كيف لام رئيس إنرون كين لي أتباعاً غير دقيقين من أجل السقوط الدرامي لشركته . ففي كل من هذه الحالات، سيقول المنتقون إن القادة سمعوا ما أرادوا سماعه. ولكن الأتباع يلعبون دورهم بطريقتين، على غرار القادة.

يُظهر البحث الذي قامت به لين أوفرمان بأن القادة يمكن أن يسقطوا ضحايا للأتباع بعدد من الطرق المختلفة⁽³⁾. أولاً، هناك أتباع يفرضون نسخة من حكم القوة. تقول لنا التجارب الكلاسيكية السابقة، على سبيل المثال، إن الشركات التي تقودها التقانة ويهيمن عليها رجال التقانة غالباً ما تُطوّر منتجات تروق بشكل كبير لزملائهم التقنيين ولكنها لا تهم المستهلكين كثيراً. ففي أوقات مختلفة واجهت كلُّ من آي بي إم وأبل ودل، على سبيل المثال، حالات فشل ضخمة ناجمة جزئياً عن قادة غير قادرين على مقاومة المنطق الذي لا يُخطئ للمراتب الجماعية لأخصائيي التقانة لديهم.

ثانياً، هناك ظروف يمكن أن يُستغفل فيها القادة بتلاعب أكثر ذكاء: الإطراء. نحن نحب أولئك الذين يحبوننا. ولكن القادة - خاصة أولئك الذين لهم ميول نرجسية - ميالون إلى أن يبلعوا بالجملة تمجيد الآخرين وإلى تطوير إحساس مبالغ به بالقيمة الذاتية. هذه طريقة واحدة لشرح كيف يمكن أن يلحق المديرين التنفيذيين، والذين يمتلكون أحياناً سجلات إنجاز قيادية مثالية، الضرر بسمعتهم التي اكتسبت بسهولة من خلال قبول تعويض مسرف أو صفقات تقاعد في نهاية وظائفهم.

في كل من هذه الحالات، يمكن أن يلعب الأتباع دوراً فعالاً - رغم أنه ليس دوماً واعياً أو قصدياً - في إخراج القادة عن الخط. ولكن من الواضح أن هناك أيضاً ظروفاً يكون فيها الأتباع المحتملون منفصلين أو مغتربين عن القادة الطامحين ومؤسساتهم. وفي مناح عديدة، يمكن أن يكون هذا الفصل العلامة الأكثر إزعاجاً للحياة المؤسسية الحديثة. وكما تقوم الأدوار البيروقراطية بخنق القيادة، هكذا أيضاً تخلق أتباعاً منفصلين بدلاً من أتباع ملتزمين بقوة.

قلنا في أنحاء هذا الكتاب إن القادة الفعالين قادرين على تحريض الأتباع وخرطهم. وقد أكدنا أيضاً أن القيادة علاقة (غير هرمية). يمكن ألا يقرر الأتباع من هم رؤساؤهم، ولكن الأتباع هم الذين يقررون في النهاية من هم القادة. إذاً، «الأتباع الجيدون» هم منخرطون بنحو فعال. إنهم متطوعون، وليسوا مجندين - وبنحو غير مفاجئ - يمتلكون بعض خصائص القادة الجيدين. وفي مؤسسة حديثة، يجب أن يحتل كثير من القادة أحياناً مواقع الأتباع. وقد قال أرسطو مرة إن جميع القادة العظام ينبغي أن يتعلموا أولاً كيف يتبعون. وهكذا ما الذي يصنع تابعاً جيداً؟

أولاً، إنهم مستعدون للتحدث حتى ولو اشتتمل هذا على مجازفات شخصية خطيرة. سيخبر الأتباع الجيدون القادة ما يرونه على أنه الحقيقة سواء أرادوا سماعه أم لا. ويقتبس وارن بينس قطب الفيلم الأسطوري سام جولدوين الذي جمع موظفيه بعد سلسلة من حالات الفشل الذريعة في صالات العرض وقال لهم: «أريدكم أن تخبروني بالضبط ما الخطأ فيّ وفي إم جي إم، حتى ولو عنى هذا فقدانكم لعملكم»⁽⁴⁾.

ما الذي يحفّز الأتباع كي يتحملوا هذه المجازفات؟ في النهاية - على غرار القادة - يتعلق الأمر بحقيقة أنهم أيضاً يشتركون في بعض الالتزام بهدف كلي. فالأتباع الصادقون، في حالتهم الأفضل، سيحاولون تذكير القادة «لماذا نحن هنا». سيحرصون بما يكفي على المؤسسة ومهمتها وطموحاتهم الخاصة ذات الصلة كي يكونوا قادرين على التعبير عن اهتمامات وانتقادات. وفي الحالات المتطرفة، وكما لا بد، أخيراً، يأخذ هذا شكل الصفيير. ولكن الإصغاء إلى الأتباع المستعدين كي يواجهوا قادتهم ويتحدثوا معهم يقدم الفائدة الأكبر.

بالطبع، لن يعبر جميع الأتباع عن الاهتمامات نفسها. بالفعل، إذا بحث القادة الجيدون عن التنوع والانشقاق البناء سنتوقع أن أولئك الذين يتكلمون مختلفون. تذكروا ملاحظة بيتر برايبك بأن نصف زملائه شعروا بأن الأمور كانت تتغير بسرعة؛ وشعر النصف الآخر أن معدل السرعة كان بطيئاً جداً. إن وظيفة القائد هي، نموذجياً، أن يستمع إلى هذه الأصوات المختلفة ثم أن يبحث عن تركيز مشترك أو مجموعة من المصالح التي يمكن أن تشكل أساس قيادته.

ثانياً، الأتباع جاهزون كي يكملوا القائد. فهم يطورون إحساساً بما هو مطلوب منهم في مواقف عديدة. يعترفون بأهمية المهارات البشخصية الحاذقة فيما ما أطلقنا عليه اسم الثقافات المرتبطة بشبكة، على سبيل المثال. بالمقابل، سيقدرّون أن الثقافات المستأجرة تمنح مكافأة أعلى للفعل المنظم والسريع. ويفهمون أهمية الحرية والاستقلالية والتفاعل المحدود في الثقافات المتشظية. ولكن أولئك الذين في ثقافات جماعية محكمة ينشدون بنشاط التفاعلات الجماعية المكثفة التي تدعم ببيان هذه المؤسسات.

سيقدمون ثقلاً مضاداً داخل الفريق. وقد أشرنا مبكراً إلى القدرة الحدسية لبعض القادة على تحقيق التوازن. يبدأ هذا نموذجياً بوعي لقواهم وعيوبهم وقدرة على تحديد أولئك الذين يمكن أن يساعدهم. ولكن الأتباع الجيدين سيردون الإطراء عارفين جيداً ما الذي يستطيع القائد أن يفعله وما لا يستطيع فعله، فاهمين نقاط الضعف ورادين بمقتضى ذلك. سترون غالباً هذا النوع من عمل الفريق في العلاقة بين رئيس فعّال ومدير تنفيذي رئيسي؛ أو في الرياضة، بين المدير والمدرّب. وعلى غرار أفضل القادة، يفهم الأتباع الجيّدون ما الذي يفعلونه بنحو أفضل ومتى. إنهم قادرون على أن يكونوا أنفسهم أكثر.

ثالثاً، يمتلك الأتباع وعياً ماهراً للتغيير والتوقيت. يفهمون أن القادة يجب أن ينسجموا إلى نقطة من غير المرجح دونها أن يعثر القادة على نقاط ربط أو قضية مشتركة مع أولئك الذين يريدونهم أتباعاً. ولكن حالما يرى الأتباع دليل كل من الكفاءة والانسجام - أن القادة يستطيعون فعل ما يقولونه وهم مخلصون - من المحتمل أن يمنحوا القادة مدى للابتكار والتغيير. يدعو إي. بي. هولاندر هذا «استحقاق الخصوصية»⁽⁵⁾.

إن القادة السياسيين ذوي الأغلبية المحدودة غالباً ما يبنون استحقاقات كهذه، كما فعل الرئيس كلنتون كي يحظى بالدعم من أجل برامج أثناء إدارته الأولى. وبنحو مشابه، مُنح طوني بليز فرصاً كي ينشئ حزب عمال «جديداً» حالما اقتنع أعضاء الحزب بقدراته على حماية بعض مجوهرات تاج حزب العمل القديم (الرفاه الاجتماعي، خدمة الصحة القومية، الخ). وفي كل حالة، إن الأتباع المترددين على ما يبدو هم أكثر مشاركة في عملية التغيير مما يُقر به في غالب الأحيان.

ولكن كما يستطيع الأتباع أن يجيزوا التغير وكذلك الاستمرارية، فهم قادرون أيضاً على السماح للقادة بالتقلّب بين القرب الاجتماعي والبعد. لا يخلطون بين القادة وبين أعزّ أصدقائهم. بالأحرى، يعرفون اللحظة التي يكون فيها الانفصال، ولو مؤقتاً، ضرورياً، وحتى محتمماً لإنجاز هدف مشترك.

إن الأتباع الماهرين، إذاً، يتطلبون بشكل محتم قبول درجة معينة من الغموض واللايقين. فالأتباع الذين يتوقعون أن يكون لدى القائد جميع الأجوبة هم سدّج ولا تقدم توقعات كهذه أي خدمة لقادتهم. والنقطة المهمة هي مساعدة القادة على التعلم في عالم معقد وسريع التغير بنحو متزايد. وينبغي أن يشجع الأتباع عملية من الاستكشاف المتبادل فيما يقوم الفريقان بالتغلب على المتطلبات والسياقات المتبدلة.

يمكن أن يصبح بعض الأتباع قادة أثناء العملية. وسيحدث العكس بالتأكيد: هناك دوماً أمكنة يحتاج القادة فيها إلى أن يتبعوا. وفي النهاية، إن واجب الأتباع هو مقاومة الطاعة العمياء ومعرفة متى سحبون الدعم من القائد الفاشل. يمكن أن يكون هذا خطأ رائعاً. فالقيادة، كما قلنا في الكتاب، تستلزم، بنحو حتمي، مجازفة شخصية. أحياناً تخطئ الأمور. ويحدث هذا، غالباً وليس دائماً، لأن القادة يخرجون عن خطهم بسبب خطأ مهلك.

هناك أوقات أخرى، على أي حال، يفشل فيها القادة لأسباب أخرى، على سبيل المثال، يمكن أن يصطدموا بحوادث خارجية أو سياسة داخلية لا يمتلكون سيطرة عليها. والواقع أن القيادة مهنة

خطيرة. ليس هناك ضمانات للنجاح، ولا صيغ سحرية. ولكننا نعتقد أيضاً أنه مهما كان ثمن القيادة، فإنها تستحق ذلك. وهذه هي المسألة التي نستقصيها في الفصل الأخير.