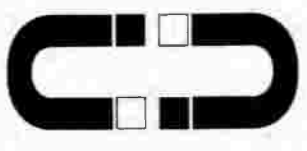
الفصل السابع

القيادة: عندما تصبح سيد الثنائيات



ما نوع الشخص الذي نتخيله قائداً مطلقاً؟ من هو النموذج الذي يمكنك أن تفكر فيه بوصفك قائداً قريباً من الكمال. هل هو أو هي ذلك الإنسان الذي يمتلك فكراً عظيماً وحكمة تصدران عن غنى في التجربة؟ هل هو شخص ذو قوة وشجاعة عظيمتين؟ تمثل هذه الصفات الأربعة معاً بداية لقائمة من الفضائل التي قد تستخدمها لوصف أروع القادة. وتتوقع من القائد العظيم أيضاً أن يبرهن على الرؤية والتعاطف ليحظى بإعجابنا.

قائدنا المثالي يمتلك صفات شخصية معينة تجذبنا إليه أو إليها: ملامح ودودة، وحيوية الحركة وصوت لطيف ليؤثر فينا وفصاحة تلهمنا. من ينطبق عليه هذا الوصف الكامل؟ هل هو شخص أسطوري أو واحد من عمالقة التاريخ أو رمز تؤمن به أو شخص مؤمن يرتقي بك؟ هل هو والدك، أو أختك، أو ابن عمك أو ابن عمتك من الذين يلهمونك؟ من هو؟

السيادة:

تذكر كتاباً هزلياً عن الشخصيات الذين كانوا سادة العالم. القائد الكامل سيحتاج بلا شك إلى نوع من الجاذبية على مستوى العالم مع

قوى دنيوية أخرى ليؤثر فينا ويحظى بولائنا الدائم. إن فكرة القائد فيها قوة ولها مضامين إنجيلية: إنها توحي الإنجاز الكامل في التنس والغولف والقدرة على كبح العواطف لكي تعرف متى تتحرك وتعمل ومتى تحجم وتتوقف، ومعرفة قوتك وضعفك وإبقاء كل الأشياء في حالة توازن.

كيف تقيم نفسك على مقياس التحكم بالنفس؟ إننا جميعاً نتفق أن هذا سعي على مدى الحياة ومستمر إلى الأبد حسب علمنا. التحكم ببعض الجوانب مثلاً «عن ماهية أنفسنا» أو بعض المهارات التي نملكها هو شيء ممكن باعتقادي. من المرجح أنك سمعت صوتاً يصدح بغناء متقن مما جعل المستمعين مبهورين. وربما شهدت لعبة غولف تقترب من الكمال؛ لأن فيها رميات اللاعب تسابق الريح، وربما عرفت معاني حركة كل عشبة خضراء ولعلك وقفت ونظرت إلى لوحة فنية كانت رائعة وأعجزت النقاد. ربما تمتعت باستخدام مُنْتج مفيد للغاية أو تصميم فائق المصداقية لا يرقى إليه الشك.

أينما نظرنا نرى التحكم والإتقان ونشعر بالرهبة والروعة في نفس الوقت. كل ما نراه دلالات على القدرة التامة للجنس البشري على التعلم والتقدم، على التنافس والإتقان.

نشعر في هذا القرن العشرين أنه علينا أن نرفع من سقف طموحاتنا لنصل إلى أفضل ما لدينا وإلا سيكون أداؤنا ناقصاً. التوسط بين الجيد والرديء أصبح شيئاً لا يمكن تحمله في عالم قائم على التقنية [تكنولوجيا] سريع الخطوة دافعه الامتياز والبراعة.

قوة الإدراك:

هو في هذا الاختبار للقيادة هو أن ألهمك وأثير استغرابك وفضولك لكي تبذل أكثر مما تستطيع. هدفي هو أن أرفع من قدرتك لترى ما الممكن وما وراءه. من بين كل المواهب التي قد يمتلكها قائد ما، وقد تكون أكثرها أهمية، موهبة سرعة الإدراك ونفاذ البصيرة.

سرعة الإدراك هي القدرة على الرؤية بوضوح وشفافية وأن ترى أكثر مما يرى الآخرون وأن ترى الحقيقة. عشنا جميعاً تجربة الإصغاء إلى قائد نعجب به وهو يتحدث بكلمات تظهر وتبرهن على حسن التبصر التي تفتح عيوننا نحن أيضاً عندما نرى المزيد نتيجة لهذه البصيرة الثاقبة. يا لها من موهبة عظيمة! «إنه شيء مذهل» هكذا تقول. «كيف قدرت وفهمت ذلك. هذه الرؤية التي شاركتنا بها تغير كل شيء، ما أحسن هذا الإدراك!».

فيما يتعلق بفكرة الصراع والتعارض فإن كثيراً من المشكلات تعود إلى أن الناس لا يرون أكثر مما يجب، بل يرون أقل. لا يرون إلا ما يريدون رؤيته. التحامل يعمي البصيرة وبسهولة. العجرفة والغطرسة تجعلهم يهملون الأفكار المفيدة لدى الآخرين. إنهم يرون جدراناً ولا يرون نوافذ بسبب الخوف، الخوف من المجهول، الخوف من المنافسة والفشل، الخوف من النجاح والخوف من أن يطلب منهم أكثر ما هم على استعداد لتقديمه.

إزالة الغمامة عن أعيننا يتطلب شجاعة كبيرة لكي نستطيع أن نرى كل الإمكانيات الموجودة. نتراجع أحياناً إلى ما هو مريح وندفن رؤوسنا. عندما ندفن رؤوسنا نستدعي النزاع. عندها نصبح من أولئك الذين لن

يصغوا ويفضلون الجدل عوضاً عن ذلك. تنشب الحروب وتتفرق الأسر نتيجة لتلك السلوكيات. عنادنا يشجع على التنازع مع أولئك الذين على استعداد للتقدم نحونا والذين يرون في تلكُّئِنَا عائقاً للتقدم. نمثل نحن بالنسبة لهم مقاومة يدركون أن عليهم التغلب عليها. وينشا الجدل الكبير. هناك مواقف حرجة ومآزق، تتعطل القوانين ويمر الوقت ونخسر تلك الفرص الثمينة ولا ننتهزها.

أستاذ الثنائيات:

إدراك الطاقة داخل التنازع والتباين، وإدراك الفرصة الممكنة داخل النقيضين يبدو أنه موهبة نادرة. ومع ذلك فإن تلك الموهبة هي التي تحل العقد وتفتح الأبواب وتحرك الأمور إلى الأمام. نصلي جميعاً ليكون لدى قادتنا مثل تلك القدرة على الإدراك. إدراك ما هو واضح أمر، وإدراك ورؤية شيء جديد أمر آخر وموهبة أخرى. وربما النفاذ إلى الداخل هو الأقوى.

حيث يرى الآخرون عقبات وتضاداً، استعد أنت لتكون سيد الثنائيات الذي يدرك فرصة الاندماج النووي، فرصة لإطلاق قوة مثيرة بدمج ذرات الإبداع الإنساني معاً بدل أن نتركها تتفجر فرادا.

لنتأمل بعض الأمثلة ونكتشف تلك الأساليب التي يتبعها القادة العظام، ليتمكنوا من التعامل مع ثنائيات الحياة وتحويل النزاع إلى إبداع. ضع نفسك في مركز القائد واستعد. هذا الأمر مهم لك ولي ولمن نؤثر عليهم. من يعلم؟ ربما استطعنا أنا وأنت إنقاذ زواج أو رفع معنويات شركة ما، أو المساعدة في منع وقوع حرب.

الحب الصلب:

فكرة الحب الصلب هي واحدة من أكثر الثنائيات المألوفة ـ أن تكون محباً إلى حد ما صلباً في نفس الوقت. عندما توفق بين مثل تلك الثنائيات فهذا يساعد دائماً على فهم الفكرتين موضوع بحثنا. بدايةً: صلب [Tough] وليس خشناً [Rough]. الخشن مثل ورق الزجاج [السنفرة] ولكن الصلب مثل الجلد. الخشن مزعج وكاشط. الصلب فيه قوة ومرونة وليونة ولذلك هو غير قابل للكسر. أن تحب يعني أن ترعى وتهتم. أن تكون محباً وقاسياً هو أن تهتم بما يكفي للقيام بكل ما تدرك أنه الأفضل للإنسان الذي تحبه مهما كان ذلك الشيء سهلاً أو صعباً. وهكذا فإننا عندما نتحدث عن الحب الصلب فإننا نعني القوة والاهتمام والرعاية اللينة. إذا سأل أحدهم كيف تقترح أن تكون صلباً ومحباً في نفس الوقت، فيمكن أن تجيب «نعم» وتعني بذلك نعم أستطيع ونعم سأجد طريقة لأكون كليهما ـ محباً وصلباً ـ. جميعنا يعرف أن الأطفال بحاجة للإحساس بأن حب والديهم قوي ومستمر وأنهم دائماً محط رعايتهم. وهم يستفيدون من التوجيه الواضح والدعم العطوف الذي يقدمه الوالدان.

تيودور روزفلت:

معظم طلاب المدارس في أمريكا يتذكرون قصص الرئيس روزفلت. وهنا يخطر بالبال شعاره البارز «تحدث برقة ولطف واحمل عصا غليظة» يذكرني هذا القول بالحكم المأثورة التي تقول: «الإجابة اللطيفة تطرد الغضب ولكن الكلمات المؤلمة تثيره». هذا القول قد يتعارض قليلاً مع فلسفة روزفلت ولكن يكمن هنا الثنائي الذي سيؤدي إلى مزيد من الفهم. الرسالة المزدوجة

والثنائية لهذين القولين تفيد بمعنى آخر الآتي: «جميعنا نحسن صنعاً عندما لا نُغْضب الذين نتعامل معهم ومع ذلك من الحكمة أن نستعد لمناصرة الحق وأن ندافع عن أنفسنا عند الضرورة». افترض أنها فكرة عظيمة أن نعطي الحديث الأكثر لطافة فرصة مبدئية للنجاح مع علمنا أن هناك احتمالاً معقولاً بأنه لا حاجة لأن تصل تعاملاتنا مع الآخرين إلى الشجار الذي يتطلب «العصا الغليظة» أو لتبرير الكلمات المؤلمة. إذا اخترنا ألا نوفق بين هذه الأضداد كما تبدو فإننا بذلك نختار مقاربة بعيدة عن التوازن، وهو التمسك بنظام اعتقاد واحد دون الآخر. إذا تحدثنا بنعومة ولطف ولم نحمل عصا غليظة فمن الممكن أن يداس علينا من قبل أولئك الذين يتحدثون بصوت مرتفع ويستخفون بمشاعر وحقوق الآخرين. وعلى العكس إذا وضعنا جانباً أي نعومة أو لطف وسارعنا إلى التلويح بالعصا الغليظة التي نحملها فسينظر إلينا على أننا عدوانيون نحرص على الثأر وربما البدء بحرب لا ضرورة لها. وهكذا تدرك قوة الأضداد وترى التعارض يتحول إلى إبداع في هذا المشهد. إذا اقترب أحد يحمل عصا وتحدثنا برفق في البداية فإننا قد ندفع باتجاه الحوار وقد يظهر حل أفضل لتجنب معركة عِصيّ، ونبقى مع ذلك مستعدين للدفاع عن النفس عند الضرورة. علينا أن نتذكر أن كوننا متفائلين لا يعني أن نكون سذجاً أو نعتقد أنه يمكن التقليل من النزاع أو الدوران حوله أو تحويله لفائدة، مع بقائك مستعداً للتعامل مع أولئك الذين سيحولون النزاع ضدنا. من الحصافة أن تكون مستعداً. التعقل هو حصن التفاؤل.

أعط قيصر ما لقيصر:

في قديم الزمان أتى المراؤون إلى اليسوع على أمل أن يوقعوه في مصيدة موقف ثنائي. ويقال: إنهم اعتقدوا أن بإمكانهما توريطه أثناء

الحديث. افترضوا أن تعاليمه كانت هدامة من الناحية السياسية. أي في الوقت الذي كان يعلم الصلاة لله، كان يدافع عن عدم الصلاة لقيصر وأنه لا يمكن لأحد أن يقوم بالطقوس للاثنين معاً في وقت واحد. وكان أملهم في إيقاع المسيح في شرك ثنائية. وقد أثبتت إجابة المسيح أنه كان سيداً ومعلماً لأشياء كثيرة بما فيها الثنائيات. قال السيد المسيح: «أعطوا قيصرَ ما لقيصر ولله ما لله». بتعبير آخر قدموا ضرائبكم لقيصر وقدموا قلوبكم لله. ويتابع الكتاب المقدس القول: إن المرائين تعجبوا وتركوه وانصرفوا. وضع عيسى المسيح من واقع هذا النزع قياساً منطقياً فيه إرشاد للجميع.

ثنائية كبرى:

الثنائية الأكثر انتشاراً التي تعاملتُ معها خلال السنوات التي عملت فيها مع زبائني هي الآتية: هل الحياة كلها طموح وإنجاز أو هي تعلم أن نكون قانعين بما لدينا وننعم بالهدوء؟ هنا لدينا مثال عظيم عن طغيان «أو» التي تحدث عنها جيم كولينز. هناك آلاف المقولات الفلسفية الجليلة عن مدى حكمة الرجل أو المرأة اللذين يجدان القناعة والسلام وسط خطابات متناقضة محفزة تنصح بحرية الإرادة والنجاح. وأنا واحد من هؤلاء الناصحين. وعلى كل حال لن أدخل في جدال «الإنجاز ضد القناعة والرضا». إنما أعطي الإجابة المتفائل نعم. نعم يمكنك أن تكون صاحب إنجاز كبير وقنوعاً في نفس الوقت. يمكنك أن تكون قانعاً في معرفة أنك قمت بكل ما تستطيع لتحيق أهدافك لإيجاد عالم مختلف. تستطيع تحقيق ما يجلب القناعة لك وللآخرين.

تأمل صاحبي الإنجاز العظيم بيل وميليندا غيتس. يا للعجب! انظر لما أنجزاه. إنهما يغيران العالم في أماكن بعيدة بطموحهما وطاقتهما. يغيران العالم في أماكن كان فيها الآباء والأمهات يخشون أن يموت أطفالهم بسبب الملاريا. هناك نظرة جديدة من الرضا في وقت يزول فيه الخوف. لدى الآباء والأمهات الآن الحرية للتركيز على أمور أكثر إيجابية يمكنهم القيام بها لدفع أولادهم قدماً إلى الأمام دون الانشغال بالخوف من المرض. وهل باعتقادك أن بيل وميليندا غيس يجلسان بجانب موقد وعلى وجهيهما ابتسامة الهدوء والرضا لإدراكهم التغيير الذي أحدثاه؟ إنني متأكد من ذلك ثم ينهضان من السرير صباح اليوم الآتي لمتابعة الأهداف الكبرى ثانية.

هنا تكمن الإجابة، إن كل ما نشتط به ونذهب إلى التطرف سيكون هاجساً معرقلاً. إن أولئك الذين تستحوذ عليهم فكرة تسلق سلم النجاح وتحقيق الاستحسان العالمي هم الذين يجدون قليلاً من الهدوء في هذه العملية. إنهم غالباً ما ينسون شم رائحة الورود وهم يسرعون في طريقهم إلى الشهرة والثروة.

وعلى النقيض من ذلك يقنع المتفائل وممتلئ البطن بغطاء دافئ وينهض صباحاً ليسأل نفسه «ما الخير الذي فعلته؟».

الغاية هي أن تدرك أهدافك وتستخدم طاقتك كي تبقى على علم متى تبطئ الخطوة لتشم الورود وتخصص دقائق لقراءة قصص النوم لأطفالك. وعندما تقوم بذلك ستدرك أنك لست بحاجة إلى الاندفاع في أرجاء الأرض حاملاً الخليوي وهو ملتصق على أذنك تسعى إلى الكنز. إنه قابع بين ذراعيك. كن مطمئناً باللحظات التي تقضيها مع من تحب. هدفك الانتصار على العالم يمكن أن ينتظر حتى الصباح.

ثنائيات القيادة:

إذاً ما السر؟ هنا ستجد ثانية الجدول الذي ظهر أولاً على الصفحة العشرين.. أدعوك إلى تأمل جدي بالمعاني المتباينة والتفسيرات لكل زوج من الثنائيات. وعندما تقوم بذلك طبق الخطوات الست الأساسية التي تلي الجدول.

كن حازماً	كن مرناً
كن قوياً وصلباً	كن محباً ولطيفاً
لا تترك شيئاً للمصادفة	عليك أن تثق بالآخرين تفوضهم
قدر الاعتماد على النفس	قدر العمل الجماعي
كن حاسماً	عليك أن تتقبل المشورة من الآخرين
جِد التركيز والشدة لجعل الأشياء واقعاً	جِد التوازن والهدوء لجعل الأشياء واقعاً
كن أنت القائد	اتبع
أظهر التصميم	أظهر الصبر
كن صاحب إنجاز	كن قنوعاً
كن فاعلاً	كن متواضعاً

1- عرف كل عبارة وتعبير متباينين بأوسع معنى كما فعلنا بفكرة «حب» و«صلب».

2- تعرف على مزايا كل من الفلسفتين أو المنهجين البديلين وحاول أن تفهم لما يدافع شخص ما عن أي من الموقفين.

3- ابحث عن تداخل الأفكار حيث يمكن أن تفضل موقفاً على آخر، ولكن يمكنك أن تدرك أيضاً أن حلاً وسطاً مقبولاً يمكن القيام به، شريطة...

[هنا تستخدم تفكيرك التحفظي لترى الإمكانيات التي لولا ذلك لكانت هذه الإمكانيات مغلقة].

4- فكر ملياً بهؤلاء الأشخاص الذين تعجب بهم ويثبتون خصائص ازدواجية القيادة التي يمثلها كل زوج ثنائي. قد يمثل بعض القادة النموذجيين مبدئياً فكرة أو أخرى. ثم سوف تميز أولئك القادة البارعين بشكل خاص الذين هم في الواقع الأساتذة الحقيقيون للثنائيات ـ هؤلاء الذين يوفقون بسهولة بين المنظورين اللذين في متناول أيديهم أياً كانت آراؤهم الخاصة.

5- تخيل وتدرب على كيفية مخاطبة أي من هذه الفلسفة أو المنهج وكيفية العمل بموجبهما.

6- ادرس التوفيق بين الأزواج الثنائية لكي تقول نعم لكليهما وتكتشف قوة الأضداد فيها.

الخاتمة:

من بين مبادئ القيادة التي مُنِحتُ الحق بتدريسها وربما تكون هي المفضلة لدي: السلطة والتواضع. السلطة هي القدرة على إحداث الأشياء. التواضع هي الحكمة التي تجعلك تعرف على من تعتمد من أجل النجاح والقوة. أعظم القادة يُحْدِثون الأشياء بجذبهم لقلوب وعقول الآخرين وإلهامهم بالأعمال البطولية. عندما يبدأ العمل سيكون القائد خادماً للجميع. وعندما ينجز العمل وتغنى أغنية النصر، يقف القائد يداً بيد مع فريقه وينظر يمنة ويسرة ويقول: «انظروا ماذا فعلنا وانظروا إلى التغيير الذي أحدثناه، الشكر لكم». أعظم الأبطال يرون الأبطال الآخرين حولهم، تلك هي قوة التواضع.