الملحق

مذكرة حول المصادر

هذا الكتاب عبارة عن مقال. إنه لا يستفيض في بناء نظرية ، اختبار الفروض أو تقديم براهين حاسمة . إنه يهدف إلى إثارة تساؤلات ، يحث على التأمل ويرسم تخطيطا بيانيا كبديل للآراء الشائعة حول القيادة ، وفعل الشيء الصحيح . يقدم الكتاب أيضا نصائح عملية في شكل خطوط إرشادية للتنفيذ .

تطوير أفكار القيادة بهدوء

Developing Ideas about Quiet Leadership

بدأ التفكير في القيادة بهدوء كنتيجة لتدريس منهج غير عادى للحصول على درجة الماجستير . موضوعه "القيادة الأخلاقية في المنظمات" غير لافت . ولكن بدلا من قراءة دراسات حالة حول مديري الأعمال ، يقرأ الطلبة ويناقشون أعمالا أدبية. بعضها كلاسيكي. مثل "ماكبث والأمير Macbeth and The Prince . و الأخرى أعمال أدبية معاصرة .

لوحظت أنماط كثيرة في هذه الأعمال الأدبية . ولكن اثنتين منها أستولتا على اهتمامي دائما . أولا ، في كل حالة تقريبا ، الشخصيات التي تشرع في أن تكون من بين الرموز العظيمة انتهت بخيبة الأمل أو المرارة . أسفرت حياتهم عن المزيد من الأذى أكثر منها المنفعة ، وحتى أن البعض انتهت حياتهم بالانتحار . على سبيل المثال ، نجد أن Willy Loman في رواية " موت مندوب مبيعات death of salesman " الذى أراد بشغف شديد أن يصبح رجل مبيعات عظيم ، وبالنسبة لأولاده أن يصبحوا " قادة الرجال" . في نهاية المسرحية ، وعلى أمل أن قيمة بوليصة التأمين سوف تمكن أحد أبنائه أن يحقق أحلام willy الكبيرة الخاصة فقد قتل نفسه.

تضمن النمط الثاني الشخصيات ذات المكانة الاجتماعية القليلة في هذه الأدبيات . في كل الحالات تقريبا ، كان هؤلاء الرجال والنساء غير مدعين ، طموحاتهم متواضعة ، جهودهم حريصة وحساسة . كما هو الحال مع الشخصيات الرئيسية ، فهم يحاولون أيضا أن يحدثوا تغيرا ايجابيا في العالم . تحاول " لندا – Linda " بجدية في نهاية المسرحية أن تحمي وتريح زوجها willy Loman خشية أن يتحطم عقلة إلى شظايا . يقدم جاره Charlie تدعيما معنويا ، أموالا ، و وظيفة . لم يكن جاره أو زوجته ينشدان العظمة. إنهما ببساطة يفعلان القليل الذي يستطيعانه.

يجد بعض الدارسيين أن النمط الأول محبط . في منتصف المنهج يسأل بعض الدارسيين بصورة لا تتغير : متى نقرأ كتابا لاينتهي بمأساة؟.عادة أجيب على مثل هذه التساؤلات بأن الأدبيات الجادة تركز غالبا على الشخصيات المحورية ، الذين – مثل Icarus – يتطلعون إلى إنجازات غير عادية. ومع ذلك يواجهون نهايات مأساوية . ولكني اقترحت أيضا أن يبحث الطلبة بدقة عن الشخصيات ذات المكانة الأقل في هذه الكتب لكي يجدوا أمثلة للجهود المسئولة ، المفكرة ، والناجحة في القيادة .

في نهاية المنهج الدراسي استطاع الكثير من الطلبة التمييز بين المنهجين المختلفين في القيادة : المنهج البطولي و الآخر بهدوء . هذا التمييز اجتهادي وحسي . إنه لا يطبق على كل الأدبيات أو على كل الحياة . مع ذلك ، انه يفترض أن التفكير حول القيادة التي أساسها الرموز البطولية يمكن أن تكون جزئيا طريقة مضللة ، وحتى تنطوي على مخاطرة في رؤية العالم ومحاولة جعله مكانا أفضل .

بعد تدريس هذا المنهج ، وجدت نفس إستخدام هذا التمييز خارج حجرة الدراسة أكثر وأكثر. وجدت أن الرؤية غير المتوازنة للقيادة على أنها البطولية فقط كانت ظاهرة عامة. كثير من دراسات الحالة التي استخدمتها في دراسات حول الاستراتيجية ، الإدراة العامة ، أخلاقيات الأعمال ركزت على حفنة قليلة من القرارات المحورية التي اتخذها أفراد يتصدرون قمة

المنظمات. نتيجة لذلك فإن جهود كل شخص آخر في هذه المنظمات أصبحت غير مرئية أو محسوسة . اختصارا نظرية " الرجل العظيم " في التاريخ كانت حية وقوية في حجرات الدراسة للماجستير.

وعندما نظرت إلى أفق أكثر اتساعا ظهرت نفس الأنماط . في المدرسة نحن ندرس السيدات والرجال العظماء مثل دكتور king والأم Teresa اللذين وهبا حياتهما للقضايا النبيلة . تذكرنا الأعياد القومية العامة بالأبطال الوطنيين والجنود الذين حاربوا و ماتوا من أجل بلدهم . نسمع المديح للسيدات والرجال الذين ضحوا بحياتهم من أجل الدفاع عن قيمهم ودينهم . وبالطبع تقدم لنا السينما العالمية ترجمات لحالات البطولة في سلسلة أفلامها التي لا تنتهى عن الأفراد الشجعان الذين يحاربون العصابات الإجرامية ، شركات السلب والنهب والسياسيين المحتالين .

من الواضح أن الرؤية البطولية للقيادة تلمس شيئا ما عميقا في داخلنا. وأن عالمنا كان يمكن أن يكون مكانا أضعف وغير مستساغ بدون جهود وتضحيات السيدات والرجال العظماء . ولكن أين يترك هذا المنهج كل فرد آخر ؟ كان ذلك هو السؤال الذى حثني على كتابة هذا الكتاب . كان هدفي أن أتعلم وإن أصف بهدوء مناهج كل يوم في القيادة .

وصولا الى هذا بدأت بدراسة الكتب والمقالات التي تناولت الكثير من أوجه القيادة . أجريت مسحا على بعض الأدبيات الأكاديمية الواسعة حول القيادة ، وعكفت على تمحيص العديد من الكتب التى تبينت أنها مفيدة بوجه خاص . كتاب القيادة Leadership .العمل التقليدي للكاتب James MacGregor Burns يقدم مناقشة متجانسة وذات فروق دقيقة جدا حول أنماط القيادة المختلفة _ على الرغم من أن الكتاب اتجه إلى وضع قادة إحداث التحول فى موضع النبلاء ، من منطلق أنهم يقدرون قيم وشخصيات اتباعهم . كان العمل القيم الآخر " وظائف المدير العام التنفيذى The Functions of the Executive " الذى أعيد طبعه أكثر من أربعين مرة ، وقد أصبح من الأدبيات الكلاسيكية فى مجال الادارة . يؤكد Burnard أنه

يتم إنجاز كمية ضخمة من العمل المهم من خلال إدارة " التنظيم غير الرسمى " وليس من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الرهان . تعلمت أيضا الكثير من كتابين من كتب Kotter : الكتاب الأول " مديرو العموم The General Managers ". والكتاب الثاني " عامل القيادة The Leadership Factor " . يصف كل منهما كيف يستثمر المديرون الناجحون الشبكات غير الرسمية ، والدرجة التى تجعل للقيادة أهمية على كل مستويات المنظمات الحديثة.

كان من المفيد أيضا سعيا إلى الأفكار المدعمة لهذا الكتاب أن ننظر إلى ما وراء الأدبيات المعيارية حول قيادة الأعمال . كان الكتاب ذا القيمة اللافته " اليد الخفية للرئاسة The Hidden – Hand Presidency" للمؤلف Fred I. Greenstein . يمدح هذا الكتاب براعة الرئيس ايزنهاور فى قيادته لموضوعات قومية عديدة خلف الكواليس بما فى ذلك الحقوق المدنية ، وحملات مقاومة الشيوعية ، والتى قد أتهم نمطيا بإهمالها.

وبسبب خلفيتي وإهتمامي الشخصى بالفلسفة الأخلاقية ، فقد بحثت بجد واجتهاد أيضا عن المناهج الفلسفية التى عالجت هذا الموضوع . ومع ذلك ، فيما عدا أرسطو كان يبدو أنه لا يوجد فيلسوف أخلاقى - أو على الأقل لا أحد يدخل فى فئة التعريف التقليدي - الذى قدم الكثير من الإرشادات لهذا الكتاب . ربما فى ملاحقتهم للحقائق الجوهرية والمبادئ العامة عالية المثالية ، ذهبت نظرة الفلاسفة العظام بعيدا أو بالغت فى تبسيط ما قد اعتبروه ملامح الحياة غير الملاحظة فى كل يوم.

لحسن الحظ. وفرت أعمال أدبية عديدة إرشادات محورية لهذا المشروع. كتب هذه الأعمال أفراد ليسوا ذوى خلفية نظرية ، ولكنهم مراقبون ذوو حساسية حادة للحياة الأخلاقية كما تظهر وسط عناصر الخبرة اليومية المشوشة والمركبة عادة.

كان أحد هؤلاء الكتاب هو Samuel Johnson كاتب المقالات الإنجليزية ، والشاعر والعالم في القرن الثامن عشر. تظهر في كثير من أعماله اعتقاداته ، ملاحظاته وتأملاته حول الحياة اليومية . واعتمدت بصفة خاصة على بعض مقالاته وقصيدته العظيمة " The Vanity of Human Wishes " . كان العمل الآخر " مقالات مونتين The Essay of Montaigne بقلم Michel de Montaigne الكاتب الفرنسي في القرن السادس عشر . وما كتبه Hugo Friedrich تحت عنوان " الدراسة الكلاسيكية لأفكار Montaigne . تمثل العمل الثالث فى الأمثلة السائرة التي قام بجمعها الكاتب الفرنسي Duc de La Rochefou . يجب أن أذكر أنني قد قرأت وأعدت قراءة هذه الأعمال على مدى سنوات كثيرة . وفى كل الاحتمالات ، قد حثتنى على دراسة المجهودات الأخلاقية في كل يوم.

كان آخر التأثيرات الأدبية على هذا المشروع عمل Tolstoy المشهور "الحرب والسلام War and Peace " . كما يشير عنوان هذا العمل تلمس هذه القصة الكبيرة كل أوجه الحياة تقريبا ، وقدمت واقعيا نظرية القيادة بهدوء . لدى Tolstoy رأى راسخ بأن ما يطلق عليهم القادة العظماء هم أساسا محصلة لقوى تاريخية ضخمة ليس لهم فيها يد ، من حيث الفهم أو التأثير . بينما الأفراد العاديون الذاهبون إلى شئونهم الدنيوية يشكلون العالم بتراكم جهودهم . يعبرTolstoy عن هذا الرأي في "الحرب والسلام " بعمل مقابلة بين جهود نابليون بونابرت ذلك البطل المتألق ولكنه مدان وبين عدد من السيدات والرجال المتواضعين وغير المدعين . لكي أدرس وأتعلم آراء Tolstoy اعتمدت على كل من الرواية ذاتها وعلى كثير من المقالات الكلاسيكية حول الكاتب وأعماله .

دراســـــات حـالـــــة

Case Studies

أحد طرق تأليف كتاب حول القيادة بهدوء كان يمكن أن يتمثل فـي أخذ هذه الأفكار وتحويلها إلى رؤية شاملة فلسفية أو نظريـة . ومـع ذلـك أردت أن أكتب شيئا ما على أن يكون أكثر عمليا وفائدة في الحال . ومن ثـم فإن المنهج الآخر الذي تبنيته للنظم حول القيادة بهدوء كان اللجوء إلى دراسة أمثلة فعلية . فعلت هذا عن طريق التجميع والتحليـل النظـامي لعـدد 150 دراسات حالة تقريبا تضمنت القيادة بهدوء.

جاءت هذه الحالات من أربعة مصادر. العديد من تجربتي الشخصية – مواقف لاحظتها لأول مرة ، وأخرى كاستشاري. ما يقرب من عشـرين حالة أخرى جاءت من مواد كانت معدة لأغراض مختلفـة . تضـمنت هـذه دراسات حالة قد كتبتها من أجل مناهج دراسية حول أخلاقيات دوائر الاعمال والإدارة العامة ، وبحوث خاصة بالكتب والمقالات كتبتهـا فـي السـنوات السابقة ..

ما يقرب من عشرين حالة أخرى جاءت من مصدر مثير : قصـص الأساطير والخيال التى ذكرتها سابقا . تفحصت بدقة الطرق المختلفة ، التـى يحيا بها الأفراد العاديون ويبحثون عـن طـرق عمليـة ومسـئولة لتنـاول المشكلات الخطيرة .

المصدر النهائى والأكبر الذى جاءت منه دراسات الحالة كـان هـو عملي كأستاذ جامعي . فى منهج تدريس أعضاء الإدارة العليا الموضـوعات المختلفة المتعلقة بأخلاقيات الأعمال ، قد سمعت خلال المناقشات فى الفصول الدراسية – وبعيدا عن التسجيل – تقارير كثيرة جـدا حـول الموضـوعات الأخلاقية المختلفة . وأثناء السنوات العشر الماضية قرأت جيدا ما يزيد عـن ألف ورقة بحثية من طلبة دراسة الماجستير تصف الموضوعات والمعضلات

الأخلاقية ، على الرغم من أن أكثرية هذه الأوراق كانت غير مرتبطة مباشرة بالمشروع ، يمكن القول بأنة ما يقرب من نسبة 10% كتبها دارسون فى نهاية العشرينات أو الثلاثينات من أعمارهم والذين يتحملون مسئوليات إدارية مهمة فى المستويات الإدارية الوسطي فى منظماتهم . وصف البعض المواقف التى كان عليهم أن يتخذوا فيها قرارات ، وتعامل آخرون مع مواقف قد لاحظوها عن قرب .

قد حللت هذه الدراسات بأن صنفتها أولا إلى ثلاث فئات : أمثلة ناجحة للقيادة بهدوء ، حالات فاشلة للقيادة بهدوء . وحالات غامضة . ثم أعدت فحص كل ورقة ، وسجلت الإجابات على سلسلة من الأسئلة .

بالنسبة للحالات الناجحة . سألت :

1- ما الذي يميز القيادة بهدوء في هذا الموقف ؟

2- بأي معيار كان هذا الموقف ناجحا ؟

3- لماذا تهتم القيادة بهدوء في هذا الموقف ؟

4-ما الذي يساهم في المخرجات الناجحة ؟

5- ما السمات ، القيم والاتجاهات التي تصف القائد في هذا الموقف ؟

بالنسبة للحالات الفاشلة ، سألت :

1- بأي معيار كان هذه الموقف فاشلا ؟

2-كيف كان يمكن للقيادة بهدوء أن تحدث اختلافا إيجابيا في هذه الحالة ؟

3- ما العوامل التي أسهمت في هذا الفشل ؟

4- ما السمات ، القيم ، والاتجاهات التي تصف القائد في هذا الموقف ؟

أخيرا بالنسبة للحالات الغامضة أو المختلطة سألت :

1- ماهي الطرق التي تجعل من هذه قصة ناجحة؟ وماهي الطرق التي تعتبرها فاشلة ؟

obeikandi.com

2- إلى أي مدى يمكن الكشف عن القيادة بهدوء في هذه الحالة ؟

3- ما العوامل التى أسهمت فى المخرجات المختلطة ؟

4- ما السمات ، القيم ، والاتجاهات التى تصف بطل الرواية فى هذا الموقف ؟

من الواضح وجود حجم ضخم من الأحكام التقديرية فى هذه الممارسة من البداية إلى النهاية . وأثناء تحركي خلال دراسات الحالة ظهرت تعريفاتي حول القيادة بهدوء ، النجاح ، الفشل . وظهرت مصطلحات أساسية أخرى . ومن ثم كان على أن أعود إلى الوراء وأعيد تقييم أحكامي التقديرية المبكرة . ولكن لن يكن هدفي ان أنتج عينة علمية وأن استخرج استنتاجات حاسمة . كان كل أملى أجد أنماطا ، وفى النهاية بدأت هذه تظهر.

على سبيل المثال ، وجدت أن الكثير من الأفراد فى دراسات الحالة قد رأوا ظروفهم على أنها غير مؤكدة أو معرضة للأخطار . وجدت القليل من المفحوصين على استعداد للمخاطرة بمهنهم وسمعتهم . رأيت الشيء الكثير من التفكير الحذر ووزن الاختيارات الممكنة ورأيت الكثير من الافراد استولت عليهم الدهشة نتيجة الاختلافات بين ما كانوا يتطلعون إليه وما قد حدث بالفعل . أخيرا ، وبعد إعمال الذهن فى الكثير من التفكير ، التمحيص ، التفسير وإعادة التفسير ، تشكلت الأنماط لتصنع الفصول والأفكار الأساسية للكتاب.

عندما ظهرت هذه الأنماط واضحة تماما . بدأت كتابة مسودة الكتاب . اخترت لكل فصل دراسة حالة والتى ظهر أنها تصور أفكاره الأساسية. فى الواقع كل الحالات الواردة فى الكتاب أسست على أحداث فعلية، أو على الأقل أحداث فعلية، كما جاءت فى التقارير التى حصلت عليها . ولكنني عرضتها متنكرة جميعها لكى أحافظ على السرية.

فى النهاية ، الذى انبثق من دراسات الحالة وقرآءاتي المختلفة هـــى مجرد مقال . هذا المقال يخطط ويصور طريقة تفكيرى حول القيادة . ويقـــدم خطوطا إرشادية لترجمة هذا المنهج إلى تنفيذ . "الحقيقة" فيما كتبته أنه موجه إلى القراء للحكم على أساس خبرتهم الخاصة . هل الأ فكار الواردة فى هـــذا الكتاب تساعدهم على التعرف والتعلم من القادة الهادئين حولهم ؟ هـــل تبـــدو الخطوط الإرشادية كما لو كانت طرقا مفيدة فـــى اكتشـــاف منـــاهج عمليـــة ومسئولة لمواجهة التحديات اليومية الصعبة ؟

obeikandl.com