

## الفصل التاسع

# أربعة مبادئ أساسية تشكل قاعدة النموذج ذي النطاق الكامل والمتكامل والتي صعدت إلى القمة أعلى وأعلى مرة أخرى

### Four Principles at the Base of the Full Range Model Which Rose to the Top Over and Over Again



تغير سياقي أثناء الأسبوع الذي كنت أكتب فيه هذا الفصل ، مصاحباً لكثير من التغيرات حول العالم . في أسبوع واحد ، انتهت حياة سيدتين عظيمتين واللتين كان لهما تأثير جوهري على بلديهما والعالم . كانت الأولى الأميرة ديانا التي ماتت في حادث سيارة بباريس . كانت الثانية الأم تريزا التي توقفت قلبها الضعيف ولكنه كبير جداً ، عند عمر بلغ 87 عاماً . كانت الاثنتان صديقتين ، وكانتا

متضامتين في مساعدة أولئك الذين لا يستطيعون مساعدة أنفسهم . إن كل منهما كانت تمثل شيئاً ما حول الغايات السامية للإنسانية ، وأيضاً جوهر الغاية العليا التي تستند إليها القيادة . الثالث ، مختلف بعض الشيء ، مات قائد أيضاً أثناء نفس الأسبوع - موبوتو سيسيكو - الذي سوف ينساه كثيرون سريعاً . لقد كان رئيساً لـ زائير على مدى 32 عاماً . لقد مات رجلاً دون بلد ، تاركاً وراءه كقائد ظلاً ضحلاً جداً . وحساباً بنكياً سرقت أصوله .

سوف أبدأ بالمبادئ الأربعة التي قد نسجتها خلال مناقشاتي حول القيادة في هذا الكتاب . يمكن تطبيق كل من هذه المبادئ لفهم القيادة على مستوى الفرد ، الفريق والمنظمة . يتعلق المبدأ الأول بإدارة قابلية المرء لمواجهة الصدمات :

**المبدأ (1) :** إن القادة ، الفرق والمنظمات الأكثر ثر مثالية يمكن وزنها في كيفية إدارة قابليتها لمواجهة الصدمات . الصدمات تطوق ، تفهم ، يتعامل معها ، وبالتأكيد لا يتم تجنبها .

إن رد الفعل السريع على هذه العبارة من أفراد كثيرين في مراكز قيادية يكون عادة ، « هل يمكن مجرد أن تكرر ما قلته ، وحينئذ من فضلك أشرح المعنى المقصود مرة أخرى ؟ » رد الفعل متماسك جداً إلى حد أنه يبدو كما لو كان يمثل نموذجاً نمطياً عبر ثقافات متعددة . يخشى كثير من الأفراد المناقشة الصريحة لقابليتهم لمواجهة الصدمات ، وخاصة عندما يكون أولئك الأفراد قادة . ومما يدعو للسخرية ، أن قوانا الفردية والجماعية مرتبطة بإحكام إلى فهم قابلتنا لمواجهة الصدمات الجماعية .

يبدو أن هناك كثيرين يعتقدون بأن القادة أبعد من التعرض للصدمات ، ومع ذلك ، في كثير من الوقائع ثبت عدم صحة هذا الاعتقاد . واقعياً ، أفضل الأفراد نمطياً للخروج من أسوأ المواقف عندما يشعرون هم وأتباعهم أنهم أكثر تعرضاً للصدمات ويتصرفون بصورة متميزة . يتحقق هذا الوضع عندما يواجهون الصدمات حتى النصر ! حسناً ، أحياناً لا تكون دائماً نصراً في « العالم الواقعي » . في الواقع ذكرت

أمثلة كثيرة في أدبيات القيادة لتدعيم هذا الاستنتاج . بالرجوع إلى عمل Weber الأساسي حول انبثاق القيادة الكاريزمية<sup>(87)</sup> جادل Weber أن أحد الشروط المسبقة لانبثاق القيادة في المنظمات يتمثل في وجود أزمة . « الكاريزما » وليدة الأزمة ، وهناك بعض الدلائل تدعم موقف Weber على الرغم من وجود أدلة أخرى تشير إلى أنه ليس من الضروري دائماً أن يكون هناك أزمة لكي يظهر قائد ما ، كما جاء (في اللوحة 5-2) في العمل الذي نقلته عن Pillai and Rivera .

تتلخص حاجة Weber في أن القائد ينبثق عن الأزمة ويوضح لأولئك الذين في أمس الحاجة الطريق إلى الخروج مما هم فيه من ارتباك وفوضى . من خلال توجيه القائد يأتي الأمل والوعد بحياة مستقبلية أفضل . استخدمت غالباً أمثلة مثل هتلر تصف كيف أنه أخرج الشعب الألماني من الانهيار واليأس الاقتصادي الذي ترتب على الحرب العالمية الأولى إلى . . . حسناً ، إنك قد سمعت تلك القصة قبل ذلك . يمكن أن يقال نفس الشيء ، ولكن لأسباب مختلفة كثيراً . بالنسبة للقائد Winston Churchill حول الكساد الكبير ، بالنسبة للقائد Franklin D. Roosevelt في الحرب العالمية الثانية ، وربما الأكثر حداثة بالنسبة لشركة Apple Computer مع قائدها Steven Jobs الذي عادة إلى مجلس الإدارة لإنقاذ الشركة من الانهيار العالي ، إذا لم نقل الاختفاء الكامل . وفي أواخر عام 1998 ارتفعت أسهم شركة Apple 10 نقاط ، وكانت الشركة تقدم خطأ إنتاجياً جديداً ومثيراً - معدات Mac .

نستطيع أن نتحدث عن بلدان ، شركات ، فرق وأفراد والمحتمل أن تكون استنتاجاتنا متشابهة . لكي يكون المرء على علم بالصدمات التي يمكن أن يواجهها والسماح لمستوى معتدل منها يمثل أحد الأسس لقيادة فعالة متواصلة على مدى فترات طويلة من الزمن . إن مواجهة الصدمات التي يتعرض لها الفرد ضرورية ولكنها ليست كافية للنجاح . إن هذا يوفر فقط الأساس للمبادئ الثلاثة الباقية .

في الوقت الذي عرف فيه العالم « الأم تريزا » كانت تبدو أنها عرضة دائماً لمواجهة الصدمات . لقد كانت ضعيفة وبصورة عامة مريضة . وذلك ، إلى حد ما

بسبب نمط الحياة الذي اختارته لنفسها . وحالات العرضى الشديدة الذين ساعدتهم في خلال رحلة حياتها . إن قابليتها للتعرض إلى الصدمات لم يجذب إليها العمل فقط ، ولكنها وفرت لها الهيبة والوقار بالنسبة لأفعالها . إن قابليتها للتعرض إلى الصدمات جعلتها الأكثر مصداقية واستحقاقاً للثقة . كان هذا أيضاً حقيقة واقعة للقائد في سياق آخر مختلف جداً كما جاء في الفصل الرابع . إنه قائد الفصيلة العسكرية الذي باشر القيادة « معهم » « وفي مقدمتهم » . هناك قصص كثيرة عن قادة ضحوا بأرواحهم وهم يجرون زهاباً وإياباً بين المواقع العسكرية للاطمئنان على ضباطهم وجنودهم ، وأثناء ذلك لقوا حتفهم . كان يمكنهم تفادي ذلك .

هل هناك من هو على استعداد للمخاطرة بمثل ما فعله بعض القادة العسكريين أو الأم تيريزا من أجل صالح الآخرين ؟ هل يستحق هؤلاء الأشخاص الاستماع إليهم وتصديقهم ؟ سوف يفعل الكثيرون نفس الشيء . ألا يمكنك أن تصفى إلى ذلك القائد العسكري إذا كان على استعداد للتضحية بسلامته من أجل سلامتك ؟ إن بناء المصداقية والثقة طريق مملوء بالأشواك . ومع ذلك ، عندما يتم إقامة هذا الصرح ، لا يوجد شكل يحقق الرقابة على الأفراد أفضل من الرقابة الناتجة عن الالتزام بالقضية ، الغرض ، والرؤية (انظر اللوحة رقم 9-1) .

### اللوحة رقم 9-1

#### المزيد عن قيادة الرؤية وتأثيرها

قرر Martin (1996) بأن هناك علاقة إيجابية بين قيادة الرؤية ، بناء الثقة ووردود الفعل ذات الاتجاهات للتابع . وذلك في دراسة مسحية تناولت 4,454 مدير عام تنفيذي . كان وضع الرؤية وبناء مناخ الثقة عنصرين جوهريين في تحقيق ردود أفعال إيجابية وتدعيمية من الأتباع .

فحص Berson et al., (1998) العلاقات بين محتوى الرؤية وتقييم قيادة إحداهن التغيير لعدد 229 قائداً . لقد استنتج الباحثون علاقة إيجابية بين

محتوى الرؤية التي كانت متفائلة وتقييم قيادة إحداث التغيير . وجدوا أيضاً أن هذه العلاقة قد تحسنت عن طريق (حجم) المنظمة والخصائص الشخصية (الخبرة كمدير ، والأقدمية في العمل) . تحديداً ، وجد أن مديري إحداث التغيير الذين لديهم خبرة عالية ، وأقدمية أقل كانت أحاديثهم ذات رؤية متفائلة أكبر (يمكنك أيضاً الرجوع إلى Hartag et al., 1996) لمزيد من مناقشة تحليل بيانات الرؤية) .

توفر حالة الأم تريزا أوضح مثل محتمل عن كيف يمكن أن تمثل قابلية المرء لمواجهة الصدمات ؛ جوهر قواه الداخلية والخارجية . لقد قالت بأنها لم تكن تستحق مطلقاً الاهتمام الذي يعطي لها وبالتأكيد لم تكن تستحق جائزة نوبل للسلام . ومع ذلك ، كانت تستحق ومنحت الاحترام والتدعيم الذي أمر بها القادة ذوو المستوى العالمي .

ماتت سيدة عظيمة أخرى أثناء ذلك الأسبوع . قد تسأل ، « كيف كانت الأميرة ديانا عرضة للصدمات ، أو حتى قائداً ؟ » ، لقد كانت كذلك من خلال طرق كثيرة ، ولكن دعنا نركز على الأكثر وضوحاً . ناضلت منذ البداية كفتاة في العشرين من عمرها مع تقاليد العائلة الملكية الصارمة . لقد ناضلت من أجل الحاجة إلى تعريض أولادها إلى نطاق واسع من خبرات وتجارب العالم بدلاً من عدسات العائلة المالكة التي اختارتها لملوكها وأمرائها .

استعداد « ديانا » لإظهار قابليتها لمواجهة الصدمات ، بالإضافة إلى اهتمامها وتعاطفها مع الناس جعلوها قوة مرعبة في « قصر وندسور » لأكثر من 15 عاماً . في كلماته لتأبين أخته ، بدأ Charles بالقول :

نحن جميعاً متضامنون ليس فقط في رغبتنا لإظهار احترامنا إلى « ديانا » ولكن من أجل حاجتنا إلى أن نفعل هذا . لقد كانت مشاعر معاناتها الأكثر عمقاً هي التي جعلت في إمكانها أن ترتبط بجماهيرها من

المرفوضين . مع كل ما يحيط بها من مكانة وتألق ومديح بقيت « ديانا » ذات قلب ونفس غير مطمئنين . لقد أحس العالم بهذا الجزء من شخصيتها ، وحيًا فيها قابليتها لمواجهة الصدمات ، بينما أعجب بأمانتها .

عند سماعي هذه الكلمات في صباح تشييع جنازة الأميرة ديانا ، قلت لنفسي كم شعرت بمعاناتها نتيجة تعرضها للصدمات ، كما لو كنت نفسي في موقفها . إنها كانت تبدو شديدة التعرض للصدمات ، كما كانت تبدو لي قوية جدًا . في هذا التوازن . ينشأ غالبًا ، سحر القيادة . لقد اتخذت موقفًا ، وتجرات أن تكون مختلفة داخل سياق تقاليد ملكية عتيقة من آلاف السنين . جعلت الناس يشعرون بواقعيتهم وكانت واقعية وقابلة للتعلق بها في عالم القصور الملكية الذي يبدو للكثيرين منا أنه غير قابل للتعلق به . لقد فعلتها ، في كلمة أخيها ، في عطفها العميق على الآخرين ، في أحاسيس المرح والفكاهة التي كانت تشع في كل مكان تحل به . لقد أطلقنا على كل هذا مراعاة مشاعر الأفراد . إنه ليس نمط الدقيقة الواحدة ، إنه أساسي لكل قائد ، وكيف يعامل الأفراد طوال الوقت ، سواء كانوا أتباعًا ، زملاءً أو رؤساء .

كانت الأميرة ديانا تتميز بخاصيتين تستحقان الذكر :

( أ ) كان لديها شيء ما داخلها جعلها مختلفة في كيف تختار لمعاملتها الآخرين ، والذي أضاف إليها قيمًا ومنظورًا حول الإنسانية .

( ب ) إن ما كان بداخلها كان غالبًا معروضًا على الخارج ويعبر عن نفسه في ضوء القابلية للتعرض إلى الصدمة « وروح الحياة » أو « القوى الحيوية » .

إن أفراد مثل الأميرة ديانا ، الأم تريزا . مهاتاما غاندي ، نيلسون مانديلا يبدو أنهم كانوا دائمًا عرضة للصدمات ، وقد ضحوا غالبًا من أجل أن يكون الكثيرون أحرارًا ، يعيشون حياة طبيعية ، يعاملون باحترام . في كل من حالاتهم - البعض بالفعل . وآخرون قادمون - ميراثهم أو ظل تعليماتهم يتغلل في الحياة طويلاً وعميقًا . لقد صنعوا شيئًا مختلفًا في العالم الذي يذكرهم لإسهاماتهم الإيجابية من أجل

الإنسانية . يظهر هؤلاء الأفراد ما قد أظهرته Stacey (انظر الفصل الثالث) مع تلاميذها - الاستعداد للعطاء من أنفسهم ، أن يكونوا معرضين للصدمة ، لأنهم يهتمون ويعرفون ماذا هم كانوا كأفراد ، وماذا يمكنهم أن يقدموا للآخرين . عند سؤال مارتن لوثر كنج ابن J.R. عن إنجازات والده ، أشار إلى أننا في الولايات المتحدة الأمريكية نحتفل « بظله » في يناير من كل عام بإنجازاته لخلق الوحدة من خلال التنوع في بلدنا . إنني أعتقد عن يقين أن الأساس في الاحتفاظ بالولايات المتحدة الأمريكية كقائد للعالم الحر يتمثل في كيف سوف تعظم من اختلافاتها . من خلال تنوعنا في الفكر ، القيم ، الثقافة سوف نقود العالم في الابتكار .

يمكن أن نقابل الأفراد السابق ذكرهم مع موبوتو سيسيكو ، أدولف هتلر ، جوزيف ستالين ، فريديناند ماركوس . الذين كانوا متحجرين في حماية أنفسهم من الصدمات ، يخشون الأخطار التي كانت تحيط بنفوذهم وسيطرتهم على الآخرين . الآن انظر إلى منشآتهم وظلالهم . من في النهاية الذي كان أكثر تعرضاً للصدمة ؟ إنني في الانتظار . . . .

أيضا ، أثناء كتابة هذا الفصل ، أعطاني صديقي Joe Ebert شريط « فيديو » لمراجعة فريق الطيران الشهير والذي يطلق عليه « الملائكة الزرق » . هذه المجموعة من الطيارين اكتسبت شهرتها عن طريق أعمالهم البلهوانية المثيرة في الطائرات النفاثة F16 : السفر بسرعة تزيد عن 1,000 ميل/ساعة في اتجاه كل 25 قدماً بعيداً ، 150 قدماً فوق سطح الأرض في تقلبات معجزة . إنني أشعر بالدوران عندما أفكر في إنجازاتهم .

إن الرسالة الواضحة من المقابلة التي أجريت مع كل من طياري (الملائكة الزرق) تتمثل في إحساسهم الشديد تجاه قابلية كل منهم للصدمة . قال اثنان منهم أنهم كانوا فقط طيارين متوسطين منحوا فرصة تمثيل بلادهم . قالوا من وقت إلى آخر أنهم يجب أن يعرفوا التفاصيل الدقيقة جداً عن أية حالات ضعف لدى أي منهم لكي يكونوا ناجحين . وفي أعمالهم ، الخط الفاصل بين النجاح والفشل هو الموت .

لا يستطيع أي أحد أن يتردد في الكشف عن قابليته للتعرض إلى الصدمات بالنسبة له أو عضو آخر . من خلال فحص وفهم القابلية للتعرض إلى الصدمات لكل منهم تنشأ القوى الحيوية لهذا الفريق وتتدعم بمضي الوقت .

إنني غالباً اقترح على الفرق أن يلتقطوا واقعة معينة ، يمكن اعتبارها علامة بارزة للفرق ثم يدرسون بدقة عملية استخلاص المعلومات والدروس المستفادة من تلك الواقعة . إنها عملية مدهشة للتعليم التأملي إذا كنت على استعداد أن تضع قابليتك للتعرض للصدمات على مائدة البحث . إنها تساعد الجماعات والأفراد على اكتشاف إلى أين ذهبوا في عمليتهم في العمل المشترك . لقد وثق الجيش الأمريكي هذه العملية وأطلق عليها مراجعات ما بعد الفعل (العملية) After Action Review .

لقد وجدت بالصدفة اقتباساً يرمز بالنسبة لي إلى جوهر هذه العملية - « التعليم التأملي » - التي أرددها كثيراً في هذا الكتاب . قال T.S. Eliot بأن محصلة الاكتشاف هي « أن تصل إلى حيث بدأنا وتعرف المكان للمرة الأولى » .

إن الأمثلة التي ذكرت سابقاً تتعلق بشيء ما يتوافق مع القابلية للتعرض للصدمات التي سوف نعود إليها لاحقاً . كان الدكتاتور السابق نيكولاشاوسيسكو دكتاتور رومانياً ، مهتماً جداً حول أية تهديدات أو تحديات لسلطته والتي لم يسمح مطلقاً بأية شكوك حولها تأتي من الجمهور . في أحد الاجتماعات ، وقف شخص شجاع وبدأ يهاجم سياساته . فقد شاوسيسكو رباطة جأشه وشجاعته إلى حد أنه لم يستطع الكلام . أخيراً كان عليه أن يترك المنصة لكي يسترد بعض قواه .

دعني الآن أتحرك إلى المبدأ الثاني - التوحد Identification .

المبدأ (2) : خلال التوحد تنشأ أعظم قوة رقابة بين القادة والتابعين ، وهذه القوة تسمى الالتزام وليس الإذعان .

إن الأفراد الجيدين الذين لديهم قيم جوهرية جيدة يختارون الأشياء التي نستطيع أن نتوحد معها جميعاً ، ونعمل على تدعيمها بالكامل بمضي الوقت .

المودة تأتي من التوحد ، بدون التوحد ، لا توجد مودة ، والقليل من الالتزام - إذا كان هناك التزام . غالباً ، يجب على القائد أن يصبح خبيراً في توضيح الرسالة تفصيلاً إلى الأفراد بالطرق التي تجعلهم يتوحدون مع تلك الرسالة . حقق Steven Jobs هذا مع شركة Apple عندما نقل إلى قوته العاملة أن Apple تلك الشركة المهددة بالانهيار ، سوف تصمم وتنتج أجهزة كمبيوتر « لكل شخص آخر » . كانت الشركات الأخرى تنتج أجهزة للمهندسين والتقنيين ، بينما سوف تنتج Apple أجهزة كمبيوتر « لكل فرد آخر » دون أن تكون هناك حاجة إلى التعقيدات التقنية لتشغيل الكمبيوتر النمطي . بالطبع كان هذا على خلاف الصورة الذهنية في معظم شركات الكمبيوتر - حيث الرجل العادي - يستطيع فقط قراءة الشاشة . اليوم ، تقول الإعلانات مرة أخرى تحت قيادة Jobs التي أعادت الحيوية والطاقة إلى الشركة : « فكر بطريقة مختلفة » .

مما يدعو للفكاهة . إن خوف Apple من أن تكون عرضة للصدمات في السوق يحتمل أن يكون قد خلق لها قابلية أكبر للتعرض للصدمات ، والتي تمثلت في فشلها في تقديم نظامها التشغيلي ، كما حدث مع نظام DOS لكي يتفق مع صناعة PCs في الثمانينيات (1980) . إن الخوف من الانسحاب والذي كان بديلاً مطروحاً حول خسارتها إلى تقديم نظام تشغيل أصبح الآن معياراً لدى الجماهير . إن الشركة ، مثل القادة الأفراد أو الفريق ، فشلت في إدارة قابليتها للتعرض إلى الصدمات ، وفي النهاية فقدت توحيدها في السوق . في وقت ما ، عندما أصبح لديها Macintosh في بيت الفرد العادي ، عبر هذا عن القوحد أو الالتزام بين المستخدمين . لم يكن مثل هؤلاء المستخدمين يقبلون الهراء أو السفسطة التقنية التي نستخدمها في أدلة التشغيل هذه . إذا أردنا أن نتخلص من ملف فهناك Icon ، سهل جداً أن نتذكره يؤدي لك هذه المهمة . إنها كانت تقريباً مؤشراً على الشجاعة أن تشير إلى المستخدمين قائلاً « قراءة دليل تشغيل . . . هه ومن يريده ! »

كل القادة العظماء يجدون طريقة ما لجعل أتباعهم يتوحدون مع شيء ما والذي يصبح جوهرياً في نظام قيمهم ومعتقداتهم إلى حد أنهم واقعيًا ، لا يستطيعون الانفصال عنه . في حالة الأميرة ديانا ، نستطيع أن ندرك أشياء كثيرة بالنسبة لعملها وتعاطفها . ومع ذلك ، أعتقد أن ما يجعلنا نتوحد معه من أجلها كان قدرتها على أن تخطو خارج الدائرة التي أريد حبسها داخلها - أن تعمل حقيقة ، أن تكون نفسها ، وفي نفس الوقت تفعل ما هو طيب - إذا لم يكن فوق العادي - للآخرين .

عندما يجد القائد أن أتباعه متوحدين معه ، تكون معظم الأشياء الأخرى من السهل إنجازها ما عدا واحدة - حمل الأفراد على التشكك حول ما يفعل ، لكي نكون متأكدين من ألا تؤدي سلسلة نجاحاتنا إلى الفشل . يمكنني إعادة صياغة حكمة مأثورة هنا « لا تجعل نشوة نجاحك تذهب بعقلك » . يتوحد الأفراد مع الرؤية والغرض ، ومن ثم يصبحون على استعداد لمزيد من الجهود المطلوبة نمطيًا لتحقيق الرؤى العظيمة . إذا سألت أعضاء من فريق أو منظمة سوف يحتمل أن يقولوا لك « لا يطرح سؤال حول لماذا نفعل هذا . يوجد سؤال واحد حول كيف نفعل ما هو صواب أن نفعله » . في حالة الأم تريزا ، وجدنا التزامًا قويًا بمعتقداتها وقيمها . لقد كانت تجسيدًا ونموذجًا أصيلاً لما يعتقد الناس في تقديمه لخدمة الإنسانية<sup>(88)</sup> . إن الأفراد الذين يتوحدون مع غرض أساسي يستطيعون مناقشة كل ما يريدون ، لأن كل فرد يعرف في النهاية أنه يناضل من أجل تحقيق نفس الغاية . الملائكة الزرق يفعلون هذا من أجل البقاء كأدنى غاية للدوافع ، ولكنهم يفعلونها أيضًا من أجل الغاية العظمى التي أعطيناه اللافتة بأنهم مع الرسالة التي يمثلونها في البحرية الأمريكية . إنهم يتوحدون مع تعثيل البحرية الأمريكية . والأكثر أهمية ، أن بلدهم تقدم الأفضل لما نحن قادرين على فعله ، حيث لنا جميعًا هدف مشترك . هذه هي قوة التوحد ، ويمكن أن نستفيد بمزاياها المدهشة . وفي « العالم الواقعي » يساء استخدام التوحد بصورة مفزعة بما نطلق عليهم قادة إحداث التغيير « المزيفين » تجدهم في كثير من مواقع العمل وهناك كوارث تترتب على تدخلاتهم .

ببساطة قد أفسد كثير من القادة قوة التوحد التي لدى الأفراد في داخلهم وفي رؤيتهم . لسوء الحظ أنهم يمنعون الآخرين من التشكك حولها ، يضعون في أذهانهم أنهم قد أصبحوا أكثر تعرضاً للصدمة . إن إحساسهم بحماية أنفسهم من التعرض للأذى حَقْض بصورة كبيرة من قدرتهم على التعلم من الآخرين . ولأن هذه هي حالتهم عادة ، فإنهم هاجموا وهددوا أكثر الأفراد قابلية للصدمة للحصول على الالتزام . بل أن هناك قادة دينيين ارتكبوا الآثام باسم الدين . هنا لا توجد منطقة رمادية . لقد استخدم الدين لممارسة سلطته على الآخرين لمصلحته الشخصية ، والتي تعتبر سلطة شخصية . ولذلك لا يسمى هذا التزاماً . أعتقد أنه قسر وإذعان . بالنسبة للأفراد الذين لم تكن تتوفر لديهم قوة الشخصية والذين كانوا في حاجة إلى الاعتراف الإيجابي والمستمر ، فإن قادة الإعجاب غالباً يكونون سعداء حينما قدموا لأتباعهم ما كانوا في حاجة إليه للحصول على السلطة والهيمنة عليهم . في أقصى الحالات كانت غالباً من أجل مكاسبهم الذاتية ، ولكن من عجائب الأقدار أنها أدت إلى زوالهم . لقد حدث هذا في « عالمهم الواقعي » أيضاً (انظر اللوحة 9-2) .

### اللوحة رقم 9-2

#### القادة الدينيون وقادة إحداث التغيير

يمكن أن يكون لقيادة إحداث التغيير الكاريزمية تأثير إيجابي في المؤسسات الدينية . فحص Onnen (1989) قيادة رجال الدين المسيحي فيما يسمى « بالكنيسة النظامية » . إن الكنائس الخاضعة لقيادة إحداث تغيير دينية كانت الأفضل في التردد عليها ، وكان لها معدلات نمو أعلى بالنسبة للعضوية . كانت نظرة الجمهور المسيحي إلى مثل هؤلاء القادة الدينيين على أنهم أكثر فعالية وإشباعاً في العمل معهم . أكمل Druskat (1994) الدراسة ، تناولت كنيسة رومانية الإخوة والأخوات الكاثوليك ، حيث قرر أنه كان ينظر إلى الأخوات على أنهن أكثر قرباً إلى إحداث التغيير من الإخوة . كان الأتباع أكثر رضا مع القادة الذكور والإناث الذين كانوا قادة إحداث تغيير .

لقد قلت سابقاً أن الأزمات يمكن أن تولد قيادة كارزمية ، لأن الناس حينئذ يبحثون عن تلك الأنماط من القادة الذين يمكن أن يساعدهم على استعادة الشعور بالأمن والرفاهية مرة أخرى . نحن فقط نأمل في مثل تلك الحالات أن يظهر الأفراد المناسبون . لسوء الحظ ، يدلنا التاريخ على أن هذه ليست دائماً الحالة .

في حالة واحدة ظهر فيها القائد في الوقت المناسب ، ويمكن أن يتفق عليه معظم الناس في العالم : نيلسون مانديلا . كما ذكرت سابقاً ، يحاول مانديلا أن يقود « جنوب أفريقيا » إلى توحد مع مفهوم « أمة واحدة » بكل معاني هذا المصطلح . قد لا يعبر هذا المصطلح على كل ما به من مضامين مالم يأخذ المرء في الاعتبار ممارسة 400 سنة من « الفصل ولكن المساواة » والذي أخذ يستراكم ويتكثف في نظام الفصل العنصري والذي أخذ الصفة القانونية .

يمثل « مانديلا » رمزاً لجعل الأفراد يتوحدون مع رسالته خلال الاشتغال في المجتمع الذي خضع للسيطرة بيد من حديد على أساس إبعاد مجموعة ما عن الأخرى . لقد كان ملتزماً برؤية جنوب أفريقيا « واحدة » ، وقد ضحى بكل ما لديه نتيجة لمعتقداته . لقد مكنته خصائصه الذاتية في التضحية ، الثقة ، الإصرار ، شعور بالعدالة ، والاستعداد لمواجهة الصدمات Vulnerable من فرصة النجاح الممكن . أي قائد على استعداد لتحمل نوع المعاملة الذي تحمله مانديلا على مدى 27 عاماً في السجن يستحق الاستماع إليه ، والتوحد باقتناع معه في جهوده - وخاصة مع ذلك الشخص الذي ظل يردد أنه « معاً سوف نبني المستقبل » ، وليس إعادة خلق الماضي ، والآن مع السود في مركز السلطة على البيض . إنه يكرر مرات ومرات أن النظر إلى الخلف من أجل لوم الآخرين سوف لا يخلق مطلقاً جنوب أفريقيا « الجديدة » . هنا يمكن للمرء أن يسأل ، « ما الذي يجعل جنوب أفريقيا مختلفة عن يوغسلافيا السابقة ؟ » إنني متحيز جداً في استجابتي ، لأنني أعتقد بأن مانديلا لا يزال وسوف يظل واحداً من القادة العظماء حقيقة في عصرنا هذا ، ولذلك تكون الإجابة بسيطة : إنه مانديلا وآخرون مثله . والآن لنعود إلى الوراء ونفحص

ما فعله موبوتو في موقف مشابه منذ سنوات مضت . إنه لم يحصل على التوحد ، إنه فرض الإذعان على الآخرين ، وبعد حكم دام 32 عاماً تم إقصاؤه من السلطة .

لقد أتاحت لي فرصة جيدة لمقابلة أحد الرؤساء الشباب من قبيلة Zulu في رحلتي الأخيرة إلى جنوب أفريقيا . لقد كنا في إحدى المؤتمرات خارج جوهانسبرج والذي يركز على توفير البيئة حيث يمكن للضيوف والوطنيين أن يتعلموا احترام وتقدير الاختلافات الثقافية لكل منهم . يطلق عليها « القرية الثقافية » . يتمثل لب هذه الفكرة الخاصة في غمر الضيوف في الثقافات المختلفة لقبائل جنوب أفريقيا . ولذلك ، يعيش أعضاء قبائل كثيرة في القرية . ويسمح للزوار أن يعيشوا بينهم إذا شاءوا . من المهم الإشارة إلى أن القبائل الممثلة تقوم بينها تقليدياً عداوات مريرة . في المساء كنا نرقص جميعاً حول النار ، ومع ذلك ، لم يبدو أن هناك من لم يكن سعيداً مع أي شخص آخر . الرؤية التي يحملها مركز المؤتمرات هذا تتمثل في دمج الأفراد داخل الثقافات المختلفة ليكتشف كل فرد الاختلافات الثقافية للآخر وبالتالي يجد في النهاية أساساً للوحدة .

كان الترتيب أن أبقى ذلك المساء في قرية Zulu . قابلت هذا الرجل الذي كان كما يبدو في ريعان شبابه ويمثل ملك قبيلة Zulu . قضيت وقتاً طيباً معه في ذلك المساء ، في مناقشة حول الاختلافات والتشابهات في حياتنا . لقد كان تقريباً في حدود عمري ، ولكن مجرى حياة كل منا كانت مختلفة جداً . لقد وجدت أنه نقى جداً ، وقوة إيجابية في الحياة . لقد كان إيجابياً ودافئاً مع الجميع ، دائم الابتسامة ، ويحتضن الأفراد بكلماته ولمساته .

لقد سمعت من أحد الموظفين في المؤتمر قصة عن هذا الفتى الإيجابي المتفائل والتي أعادتني مرة أخرى إلى ما قاله T.S. Eliot : « لأول مرة إلى نفس المكان » . قبل انتهاء الفصل العنصري ، كان قد تم القبض على هذا الفتى ووضع في واحد من أسوأ السجون في جنوب أفريقيا . ونمطياً ، حينما يودع أحد الأشخاص في هذا السجن لا يسمع عنه شيء مرة أخرى . على مدى أسابيع تعرض هذا « الزولو »

الذي يشغل موقعاً رئاسياً في قبيلته للضرب المتكرر . عند انتهاء هذه الفترة ، وجد نفسه ملقى على أرض زنزانته حيث كان أقرب إلى الموت . كانت معظم عظامه قد كسرت بما في ذلك فكه . كان يعد نفسه للضربة الأخيرة ، وهو ملقى في زنزانته .

كان هناك شيء واحد يمثل صعوبة بالغة له أن أسرته سوف لا تعرف مكان موته ولا تستطيع أن تعد له مراسم الدفن اللائقة . لقد سمع وهو ملقى على أرض الزنزانة أصواتاً ضعيفة جداً آتية من أنابيب الصرف في أرضية زنزانة أخرى . بدأ يذكر اسمه ، ولكن كان تقريباً غير مسموع بسبب فكه المكسور . ومع ذلك ، بطريقة أو بأخرى ، استطاع أن يُسمع صوته إلى الأفراد في الزنزانة المجاورة ، حيث طلب منهم أن يخبروا عائلته عن مكان موته . أخبر الشخص الذي سمعه أحد زوار السجن بالرسالة التي سمعها . عندما غادر الزائر السجن ذهب مباشرة إلى منزل أحد أصدقائه الذي يعرف سيدة ثرية جداً من البيض ، ولها تأثير ملحوظ على حكومة جنوب أفريقيا العنصرية ، بالإضافة إلى تعاطفها مع قضايا السود . ذهبت السيدة بمجرد سماعها القصة إلى السجن ، وكشفت أمر السجين الزولو ، وظلت تتابع حالته إلى أن التأمت كسوره وأفرج عنه . بالنسبة لي كان هذا امتيازاً أن أقابل هذا الشخص الذي يشع منه التفاؤل ، المودة ، والروح المرحة . لقد قابلت الكثير من السود في جنوب أفريقيا مثل هذا « الشريف الزولو » الذين تحركوا من الماضي لخلق المستقبل . أحد هؤلاء هو الجنرال موبوتو .

كان « الجنرال موبوتو » أحد الرياضيين الملهمين عندما سحب من وظيفته الجامعية وأودع السجن . لقد فقد كل شيء ، ما عدا عزة نفسه ومعتقداته . لقد قابلت الجنرال موبوتو في إحدى اللقاءات التي عقدها مركزنا لدراسات القيادة في جنوب أفريقيا . كنت أمر بجوار حجرة في جامعة Stellenbosch ، ورأيت السيد المعجوز جالساً بمفرده . إنه من الأمور السارة أن المرء لا يعرف متى سوف يعثر صدفة على أفراد عظماء . هذا ما حدث معي ذلك اليوم . تحدث تقريباً من أول مرة ، كما لو كان محفوراً في خلايا ذهنه الحكمة المجردة . أتذكر بعد قضاء ذلك اليوم الأول معه ،

إنه كما لو كان يمثل جودة الأفراد في قيادة جنوب أفريقيا . إنه كان من الصعب عليّ أن أفكر كم كان نيلسون مانديلا فرداً لا يصدق . أعني أنه اختير فوق الجميع لقيادة جنوب أفريقيا الجديدة ولكنني سوف أتناول هذا الرجل التالي في السلطة على أية حال !

إن الجنرال موبوتو مثله مثل الفتى « الزولو » الذي ذكرته سابقاً ، في نواحي كثيرة يحضن الحياة بمثل هذه الطريقة الإيجابية . كان يتلقى التوقير والاحترام الشديد من أفراد القوات المسلحة ، ليس لأنه رجل عسكري . إنه لم يكن كذلك كما قلت ، لقد كان أستاذاً جامعياً ، ويحدثنا التاريخ على أن الأساتذة الجامعيين قد قدموا أفضل النماذج القيادية .

لقد أخبرني الكثير من القصص المثيرة ، ولكن تلك التي أريد سردها تتعلق بكيفية تعامله هو وقيادة حزب المؤتمر ANC الآخرون المسجونون على جزيرة Robbins مع اعتقالهم . لقد قال بأن مجموعة القادة التي وضعت على الجزيرة كانوا كلهم من ذوي التعليم العالي . كان يحمل هو درجة الدكتوراه ، ومانديلا كان محامياً . كان حراسهم شاباً صغيراً لم يكن لهم حظ كبير في التعليم . بمضي الوقت أطلقوا على السجن « جامعة Robbins » أو جامعة مانديلا . لقد قرروا أنهم سوف يعلمون حراسهم ومن يأسرونهم : نمط جودة الأفراد الذين أودعهم السجن ، وفي النهاية ، كان المتوقع أن العالم حينئذ سوف يكتشف أفعالهم . لقد ركزوا أيضاً على تعليمهم الخاص لإعداد أنفسهم لأدوار القيادة إلى ما بعد الحكومة العنصرية . لقد عرفوا بسرعة أن البيض يعرفون أقل القليل - إذا كان هناك ما يعرفونه - عن ثقافة السود . ومن ثم شرعوا في تعليم حراسهم ، وفعلوا هذا بفعالية كبيرة طوال الوقت . لقد قال لي أن هؤلاء الشباب من حراسهم يعرفون القليل عن الحياة ، ومن ثم كانوا يستشيرونه وقيادة ANC الآخرون في السجن حول كيفية التعامل مع مواقف الحياة العادية الأخرى التي يجب أن يواجهها الشباب في مثل سنهم . بمضي الوقت أصبح الحراس مدافعين عن سجنائهم . مرة أخرى ، تولى الجنرال موبوتو دور

الأستاذ ، وفعل هذا وزملاؤه عندما تشككوا في افتراض أساسي . ذلك الافتراض الذي يرى أن السجن لا ينبغي أن يكون للتعلم والسلوك الأخلاقي . لقد أثبتوا في موقفهم أن هذا الافتراض خاطئ خطأ جذرياً ، وبذلك حصلوا على التوحد والثقة من حراسهم الشباب البيض (انظر اللوحة رقم 9-3) .

### اللوحة رقم 9-3

#### قيادة إحداث التغيير في مؤسسات إصلاح الأحداث

فحص Gillis et al., (1995) تقييمات المشرفين داخل مؤسسات خدمة إصلاح الأحداث . قام بالتقييم نزلاء تلك المؤسسات . أولئك الذين قيموا مشرفيهم على أنهم أقرب إلى إحداث التغيير ، كانت لديهم ميول أكثر إيجابية تجاه العمل ، ودوافع أكبر للعمل . ارتبط غير القياديين بمستويات منخفضة في التحفيز على العمل والاندماج في الوظيفة . ارتبطت مصداقية القادة بمدى قربهم من خاصية إحداث التغيير .

إنني غالباً ينتابني شعور بالفخر والارتياح حينما ألتقي بالجنرال موبوتو . لماذا ؟ إنه يعلم الناس طوال الوقت أن الأساس في خلق القوى الحيوية للمرء تكمن في داخل كل فرد . أننا قد نخرج إلى مغامرات صيد وحوش برية ، ولكننا دائماً نعود إلى أنفسنا بصورة أفضل ، إذا حدثت لنا تنمية بدرجة ما أو بأخرى . إن تعلم القيادة يبدأ من الداخل إلى الخارج .

الكثير من هؤلاء القادة ، بالإضافة إلى مانديلا قد استطاعوا بناء إحساس قوى بالتوحد مع جنوب أفريقيا الجديدة . لم أقابل أبداً أي فرد أبيض ، أسود أو ملون في جنوب أفريقيا لم يكن يحمل شعوراً إيجابياً تجاه مانديلا بصفة عامة . يحترم هذا الرجل العظيم الناس - حتى إذا كان هناك من لا يوافق على سياسات أو مبادرات محددة للحكومة - ويدركون نوع التضحيات التي قدمها لتحويل جنوب

أفريقيا إلى ما يمكن أن يكون أعظم أمة على وجه الأرض عالية التنوع والتكامل في نفس الوقت . ونحن على أبواب الألفية التالية (انظر اللوحة 9-4) .

### اللوحة رقم 9-4

#### القادة الكاريزميون وانطباعات الإدارة

اقترح (Gander and Avolio 1998) نموذجاً لانطباعات الإدارة للمساعدة على تحديد الاستراتيجيات المستخدمة من جانب قادة إحداث التغيير / الكاريزمية للتأثير على الأتباع . تحديداً ، قد وفروا تفسيراً للروابط بين دوافع القائد ، قيمه ، رؤيته ، والصور الذهنية لهويته المرغوبة ، ونوع استراتيجيات الإدارة المؤثرة التي يستخدمها القائد ليخلق مع أتباعه القيادة الكاريزمية .

يوصف القادة الكاريزميون بأنهم يستخدمون إدارة التأثير عند وضع استراتيجياتهم مثل تشكيل رؤيتهم بصياغة تجعل كلماتهم تشحن وتستثير قيم الجمهور وتركز على أهميتها للأتباع ولذلك سوف يسمعون إلى التوحد معها بمضي الوقت . « كيف يتم تبليغ الرؤية ، يصبح هذا على مستوى أهمية ما الذي يتم تبليغه » (Wesley & Mintzberg, 1991)

والآن دعني أتحرك إلى المبدأ الثالث ، والذي يتناول الثقة ، وقد جاء في مناقشاتنا حول القابلية للتعرض إلى الصدمات والتوحد :

المبدأ (3) : أعلى درجات ثقتنا بمنحها نمطياً إلى أولئك الذين نتوحد معهم وإلى أولئك الذين يبدوون أو تكون لديهم قابلية للتعرض إلى الصدمات .

لقد قلت يبدوون أو تكون لديهم قابلية للتعرض إلى الصدمات عن قصد . وعندما أفعل هذا أعتقد أنني قد سمعت رد فعل من جانبك . دعني أشرح . يضع بعض

القادة استراتيجية « العدو المشترك » . إنهم يقولون ، « أنا ونحن » جميعاً معرضون إلى تلك القوى الشريرة « evil » إذا لم نعمل معاً ، وبالطبع هم يعنون « إذا لم تتبعوننا » مثل هؤلاء القادة مهرة جداً في استخدامهم لأساليب الإدارة المؤثرة التي تحمل الأتباع على الاعتقاد بأنه من خلال تدعيمهم الأعمى سوف تكون النتائج في صالحنا : لنتذكر دعوة الرئيس الأمريكي السابق Ronald Reagan لاحتواء وهزيمة « الإمبراطورية الشريرة » إشارة إلى الاتحاد السوفيتي السابق . قد أعطى بعض الأفراد ثقتهم إلى هؤلاء القادة لأنه غالباً أوصافهم حول التهديدات تتضمن بعض المصادقية . لسوء الحظ ، قد توضع الثقة في غير موضعها ؛ ومثل هؤلاء القادة ، استناداً إلى الاضطراب العميق الذي يعانونه سوف يستفيدون من هذه الثقة إلى أن ينضب معين الأتباع ولا يجدون ما يقدمونه للقادة .

نرى هذا المستوى من الثقة التي يساء توجيهها في رجل الدين السابق Jim Bakker . كان باستمرار يكذب على جمهوره من المصلين ، ويستفيد من تضحياتهم لتدعيم ثروته ، وإشباع رغباته الشرهة ، كله باسم الدين . لقد كان رمزاً للكنيسة وبصورة مباشرة ، وبصورة غير مباشرة لرب الكنيسة من خلال التحاقه بالكنيسة والوظيفة الدينية . بالإضافة إلى قدرته على كسب جمهور المصلحين للتوحد معه ، استطاع سرقة المصلين بصورة متكررة بمساعدة من جندهم لهذا الغرض . ومن ثم ، عندما خالف وجهاً جوهرياً من التعليمات التي يتوحد الناس معها في الكنيسة - لا تسرق - طرد شر طردة .

يمر الوقت بعد الوقت والدراسة بعد الدراسة ، وفي كل مرة تتأكد الأهمية القصوى للخاصية التي يمكن أن يتحلى بها القائد ؛ إنها الثقة والاستقامة . (انظر اللوحة 9-5)<sup>(89)</sup> . عن طريق الثقة يستطيع المرء أن يحكم العالم تقريباً ، ولسوء الحظ ، يحطمه أيضاً .

### اللوحة رقم 9-5 المصدقية ، الاعتمادية ، والقيادة

في مسح أجرته جمعية إدارة الموارد البشرية في عام 1998 تحت عنوان « أهمية الثقة » أشارت عينة قومية من المفحوصين أن الخاصية الأولى التي يبحثون عنها في المديرين هي المصدقية والاعتمادية . عندما تكون موضع ثقة فإن هذا يعبر باستمرار أنك تمتلك الخاصية التي تأتي على القمة ، والتي ترتبط بالقيادة النموذجية .

اكتسبت الأم تريزا ثقة الملايين عبر العالم . إن أي فرد يكون على استعداد للتضحية من أجل ملايين الناس لا بد أنه يحاول أن يفعل الشيء الصحيح . عندما كان الاختيار أن تفعل شيئاً ما من أجل شخص ما آخر ، من أجل نفسها ، أو من أجل منظمتها ، إنها اختارت الآخرين على حساب نفسها . جاءت الدنيا بأكملها لتثق بها وتتوحد مع قضيتها .

مثال آخر هو Sam الذي أشرت إليه في الفصل الثالث . كان Sam مشرفاً تكنولوجياً في مؤسسة خدمات إصلاح الأحداث الكندية . كان قسمه يقوم بإصلاح السيارات الحكومية المعطلة ، بالإضافة إلى منتجات أخرى معدنية . لقد حصل على أدنى معدلات انتكاسة في الخدمات . قابلته في رحلة إلى السجن ذات الأمن الدقيق جداً في شمال شرق كندا . كنت متعاقداً على تدريب القادة لكي يكونوا أكثر قرباً من إحداث التغيير مع الأمل في تحويل هذه القوة العاملة « المعتربة » إلى أعضاء منتجين في المجتمع الكندي . كان Sam أحد المشرفين الذين حضروا ورشة العمل هذه .

كان واضحاً لي من البداية أن Sam يعامل النزلاء على أنهم أناس واقعيون : كان يقدم لهم الاحترام ، كان شديداً معهم . وكان يعمل بجد واجتهاد حتى لا يراهم مرة ثانية وثانية وثانية . لقد أدرك أن هؤلاء الأفراد كانوا في حاجة إلى مزيد من التعليمات حول كيف قد فشلوا ، ولم يكونوا في حاجة إلى تذكيرهم

بأنهم قد أفسلوا أنفسهم ، أسرهم ، والمجتمع . لقد كانوا في ورشته التقنية ، لأنهم قد فشلوا تقريباً في كل شيء فعلوه بما في ذلك الجريمة

لقد توحد Sam مع موقفهم . لقد عمل على بناء ثقتهم وكفاءتهم الذاتية . وعاملهم كما يتوقع أن يعاملوا عندما يتركون المؤسسة ، باحترام وكرامة . كان يحاول أن يخلق مستقبلهم في الحاضر . وأظهر أنه بالتدعيم يستطيعون تخطيطه بأنفسهم في الخارج . بعد سنوات من تركهم السجن ، كتب كثير منهم إلى Sam ، واتصل كثيرون تليفونياً ، وحتى أن البعض أطلق على أطفاله اسم Sam . ولسوء الحظ ، عاد البعض مرة أخرى إلى المؤسسة لفترات سجن أخرى . حتى Sam لم يستطع أن يحدث تغييراً في كل فرد (انظر اللوحة 9-6) .

### اللوحة رقم 9-6

#### نظائر مدارس سنغافورة : الثقة وقيادة إحداث التغيير

تذكر أنه في اللوحة رقم 3-2 قلنا بأن (Koh 1990) قرر وجود علاقة إيجابية بين تقييمات إحداث التغيير لنظائر المدارس في سنغافورة ومستويات الثقة التي عبر عنها المدرسون ، والتي في المقابل توقعت بإيجابية أداء المدرسة .

كان Sam موضع ثقة ، ووضع ثقته في الآخرين . في ورشته كان يوجد أفراد مجرمون ارتكبوا جرائم قتل وذبح ، وقد وقف Sam إلى جانبهم ، مدرّكاً تماماً قابلية تعرضه للضدمات . ومع ذلك ، كانت سيطرته أكبر كثيراً منها في حالة معظم ورش المشرفين الأخرى . أثبتت مجموعته من النزلاء التزاماً قوياً إليه ، بالإضافة إلى حالات الرقابة الموجودة أصلاً في النظام . إنني أعتقد أنه إذا كان هناك من يحاول أن يؤذي Sam ، وبالتأكيد كثيرون يستطيعون ، فإن رد الفعل كان يمكن أن يكون سريعاً وغير قابل للمساومة . إن مستقبل ذلك الشخص سوف يكون محدوداً جداً في ذلك المجتمع .

كان Sam مدرساً غير عادي ، ومثل Stacey ، جعل الأفراد يفعلون أشياء سوف نكون في دهشة عندما نري أي فرد ينجزها . تحدث أشياء مدهشة عندما يكون الأفراد ملتزمين ، تحدث الأشياء المتوقعة عندما تتم السيطرة على الأفراد من خلال الإذعان .

يدفع المنظور بعض القادة إلى الاعتقاد بأن المستقبل في إحداث الحاضر . إن ذلك يساعدهم على دراسة وفهم كيف أن فكرة واحدة مجنونة يمكن أن تؤدي إلى ابتكار مشروع أعمال ، الاختراق إلى دواء جديد ، أو توفير اتجاه جديد بالكامل أو قضية لتقف عندها متاملاً (انظر اللوحة 7-9) .

### اللوحة رقم 7-9

#### المزيد عن التوسط : الكفاءة الذاتية وقيادة إحداث التغيير

حصل Carless et al., (1995) على تقييمات لعدد 695 مدير فرع من أعضاء الإدارة الوسطى عن طريق مسح بتطبيق MLQ تم استيفاء بياناته بواسطة المرءوسين لهؤلاء المديرين . كان تركيز الدراسة على فحص إذا ما كانت الكفاءة الذاتية قد توقعت قيادة إحداث التغيير ، وإذا ما كان في المقابل ، تماسك الجماعة أوجد علاقة بين قيادة إحداث التغيير والأداء . قرر الباحثون أن الكفاءة الذاتية كانت وسيلة مهمة لتوقع العلاقة بين قيادة إحداث التغيير والأداء . أيضاً كان تماسك الجماعة وسيطاً مهماً للربط بين القيادة والأداء .

المبدأ الرابع هو الأكثر تجريباً ، ولكنني قد ناقشته معك سابقاً ، إنه يتعلق بمنظور الشخص .

المبدأ (4) : إن القادة يظهرون منظوراً أو إطاراً مرجعياً أو الاثنين معاً ، بأنهم يستطيعون أن يضعوا أنفسهم في تلك المواقف التي يعايشها الآخرون ويرون أنها صعبة من وجهة نظرهم لكي يقدروا بالكامل كيف تكون مشاعر الآخرين وردود أفعالهم .

إنهم يعملون لفهم الموقف حتى عندما يكونون جزءاً منه عاطفياً وفكرياً . إنهم يقدمون طريقاً للخروج من المواقف الصعبة ، أو على الأقل بدائل للتفكير في الإجراء المستقبلي .

هذا المنظور ، الذي قد قدمته الآن في نقاط عديدة في هذا الكتاب ، يمثل العدسات التي من خلالها ينظر القادة إلى العالم . يقف الشخص خلف العدسات ببرنامجه « غير المحسوس Software » الذي يفسر ما يتم التركيز عليه وإدراكه . إن جزءاً كبيراً من المؤسسة التي يتركها القائد خلفه يتمثل في المنظور الذي ينميه داخل أتباعه . يؤدي التباين في القدرة على اتخاذ منظور أن يحمي بعض الأفراد أنفسهم من التدخل أو التطفل على مجرد أدنى مستوى من قابليتهم للتعرض إلى الصدمات . آخرون سوف يعرضون أنفسهم ، على أساس أنهم يدركون أنهم يفعلون الشيء الصحيح . حيث يعتقدون عن يقين أن المخاطرة بالغالي والنفيس لا تهم كثيراً من أجد مجموعتهم .

لقد قدمت إليك Mort Meyerson المدير العام التنفيذي السابق لنظم البيانات الإلكترونية . ( Electronics Data Systems (EDS) في الفصلين الخامس والسادس . تذكر ذلك ، بعد اعتزاله من EDS استدعاه Ross Perot مرة أخرى لإدارة شركته الجديدة والتي تسمى Perot Systems . بعد ترده في عودته من الاعتزال ، تسلم Meyerson مهام وظيفته ولم ينظر إلى الوراء مرة أخرى . في مقابلة حديثة ، أشار إلى أنه تقريباً كل ما فعله لدى EDS في دوره القيادي تغير في دوره الجديد . لقد اكتشف أن حاجات ومتطلبات أفراد قوته البشرية Perot Systems كانت مختلفة تماماً ، وفي البداية كان يشعر بأنه معرض للصدمات . لقد استغرق ذلك بعض الوقت لكي يتحول منظوره ، ولكن يبدو أن هذا قد حدث طوال الوقت .

في المقابلة وصف Meyerson الأنماط الرقابية التي وضعتها EDS على أفرادها . ولكن عندما بدأ العمل لدى Perot Systems ، استطاع أن يرى أن التركيبة الجديدة للعمالة كانت مختلفة عما قد عهده أثناء إدارته لدى EDS . لقد كانوا خبراء تقنيين

بطريقة تفوق إمكانياته ، ليس هو فقط ، ولكن أيضًا أولئك المديرين الآخرين في الشركة الجديدة . ثانيًا ، إنهم كانوا يبحثون عن التنمية ، ولم يكونوا مقتنعين لمجرد أن يتلقوا ما تقرر الشركة توفيره لهم في ضوء المسؤوليات والتدريب . ثالثًا ، لقد أدرك بسرعة أن الرقابة الذهنية تقلل من شأن قدرات العاملين لتحقيق إمكانياتهم الكاملة . كان عليه أن يغير منظوره ، ونمطه لكي يتلاءم مع التغيير في حاجاتهم ، قدراتهم ، ورغباتهم . لقد أصبح مدربيًا بدلاً من آمراً ، مسهلاً بدلاً من مشرفاً ، مدرساً بدلاً من جلاباً .

لقد كانت قصة Meyerson تتكرر مرات ومرات في كل أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية وفي أقطار أخرى ، التي تعتبر منظماتها النامية ممثلة لنظم اجتماعية أكثر تقدماً . يحدث تحول ضخم في المنظور الذي يتعلق بالطريقة التي « يراقب » بها المديرون الأفراد وعمليات العمل . حيث أن تحويل المنظمات قد كان السمة الغالبة في العقد الأخير ، فإن مضامين الطريقة التي يقود بها المديرون خضت أيضًا لتغيرات جذرية إذا لم نقل ضغوطات شديدة ، مواكبة لمناهج إحداث التغيير الشاملة .

عندما يحدث نمو عميق في منظور الأفراد ، فإن ذلك يمددهم بإطار مرجعي يقود تصرفاتهم إلى نقطة حيث نصف سلوكهم بأنه الإيثار أو التضحية الذاتية ، الالتزام بجدية إلى الآخرين ، الاعتمادية ، المستويات العالية من الاستقامة . قال James McGregor Burns بأن قادة إحداث التغيير يضحون بمكاسبهم الذاتية من أجل مكاسب الآخرين . إنهم روافع للمعنويات<sup>(92)</sup> . إعادة لصياغة ما قاله نيلسون مانديلا ، دعنا لا ننظر إلى الوراء لتصحيح الأخطاء ، دعنا ننظر إلى المستقبل ولا ننسى الأخطاء ولكن لنضمن أن النظام الذي بنيناه سوف لا يسمح بإعادة تكرارها مرة أخرى . والنظام الذي يشير إليه يقوم على أساس قيم ومعتقدات جوهرية لتوجيه السلوك النموذجي . إنه نظام قيادة كامل ومتكامل .

قررت مجموعة من الطلبة السود منذ سنتين غلق مبني جامعة Peninsula Technion بالقرب من Cape Town في جنوب أفريقيا . يطلق على هذه الجامعة

عادة « جامعة الأحراش » لأن السود كانوا يرسلون هناك للدراسة ليكونوا بعيداً عن أنظار البيض . في « جنوب أفريقيا الجديدة » أصبح مبني الجامعة أكثر تكاملاً . على مدى عدة أيام منذ سنوات قليلة مضت أغلقت مجموعة من الطلبة مبنى الجامعة بحجة أن مسئولى الجامعة يجب أن يعيدوا قيدهم بعد أن طردوا إما بسبب عدم دفعهم المصروفات أو بسبب ضعف مستواهم التعليمي . بعض هؤلاء الطلبة قد أخفق ، والبعض الآخر لم يدفع المصروفات الدراسية . فكرت قبل زيارتي لهذه الجامعة ماذا يمكن أن يكون عليها رد الفعل في الولايات المتحدة الأمريكية . لقد رأيت مثل هذه المواقف من قبل ، وكان الإداريون يفعلون كل ما في وسعهم من سلطة ، ليخرجوا بأنفسهم من المأزق ، ولكنهم ناسين أو متناسين المبادئ أو المعتقدات الأساسية التي تطبق على كل الطلبة بما في ذلك تلك المجموعة الخاضعة لاتخاذ قرار بشأنها .

كما يحدث غالباً في جنوب أفريقيا ، عندما يبدو أن هناك صراعات بدون حلول واضحة ، فإن رئيس الدولة يتدخل بعد الالتماسات التي تقدم له لحلها . لقد كان مانديلا متردداً للقيام بهذا ، ولكن في هذه الحالة ، اختار أن يتدخل وأن يعلق . في بلد كان مقسماً قانوناً إلى خطوط وفواصل عنصرية ، توقع كثير من البيض حلاً في صالح الطلبة السود . من الناحية المنطقية ، لقد تعرض الطلبة السود لاضطهاد قاس على مدى سنوات عديدة ، وأن قراراً في صالحهم يمكن أن يحقق شيئاً من التوازن . قد انتظر كثيرون من البيض (الجناح اليميني) لمثل هذه الإجراءات لكي يقولوا « هل ترون ! تتحقق الآن في النهاية أسوأ مخاوفنا » . الكثير من القادة السود يريدون أن يدعم مانديلا المجموعات السود ، لأن هذا يساعد على بناء التماسك المطلوب في مجتمعهم . بعض المتطلبات الأخلاقية تدعم وجهة نظرهم ، أو يجب أن أقول « منظورهم » . كانت استجابة مانديلا سريعة وحاسمة . لقد قال أن هناك شيئين أثرا على قراره . أولاً ، إنه اكتشف أن الجامعة فعلت كل شيء تستطيع أن تفعله لتحصيل الرسوم الدراسية المطلوبة باستخدام الإجراءات المقررة . تذكر أن مانديلا محامي . ثانياً ، إن الجامعة قد وفرت كل الفرص المعقولة لهؤلاء الطلبة لكي

ينجحوا ولتجنب طردهم . ثم تساءل بصورة بلاغية ، ما هي القضية هنا ؟ لا توجد قضية . لقد كانت معاملة هؤلاء الطلبة عادلة سواء أكانوا سودا ، ملونين ، أو بيضا . لم يكن اللون هو الموضوع . لقد ذهبوا .

اعتبر كثيرون أن مانديلا خائن لشعبه . بالنسبة لمانديلا لم يكن هذا مقبولاً ، لأن كل الناس في جنوب أفريقيا كانوا شعبه . وأن شعبه لا يقوم على اللون ولكن فقط على المواطنة . ذلك هو منظوره ، إنه عميق في داخله ، يستند إلى قيم جوهرية عامة وأنه يساعد على توجيهه مثل هؤلاء القادة في اتخاذ القرارات الصعبة .  
مثير أليس كذلك ؟

قبل إقامة مباريات كاس العالم في جنوب أفريقيا في لعبة « الرجبي Rugby » كثير من مستشاري مانديلا قد نصحوه بعدم افتتاح حفل المباريات . يرى كثيرون في جنوب أفريقيا أن « الرجبي » هي « رياضة الرجل الأبيض » . إن الفريق الجنوب أفريقي للرجبي لم يكن به لاعب أسود . إذا افتتح مانديلا المباريات ، سوف يقول الكثيرون أنه يدعم بطريق غير مباشرة ميراث الفصل العنصري .

في يوم حفل الافتتاح ، افتتح الرئيس مانديلا المباريات ممسكاً بيد قائد فريق الرجبي لابساً زي الفريق وعليه رقمه . وقف مانديلا وقال : « يوجد الآن جنوب أفريقيا واحد ، وفريق رجبي قومي واحد يمثل جنوب أفريقيا الجديد » . لقد استطاع مانديلا أن يقرأ اتجاه الرياح السياسية ليقرر ماذا يجب أن يكون عليه اختياره في ذلك اليوم . لحسن الحظ ، يظهر مانديلا كقائد ، والذي يثبت عملياً اعتقاداً عميقاً ومنظوراً داخلياً والذي يرشد إجراءاته في أصعب الظروف .

نحن أيضاً ، في الولايات المتحدة الأمريكية كان لدينا مثل هؤلاء القادة - على سبيل المثال ، إبراهيم لنكولن Abraham Lincoln ، الذي ألغى العبودية ، عارفاً جيداً أنه كان يلقي بالأمة في حرب أهلية . ومع ذلك ، فعل هذا ، لأنه عرف بدون قانون أو توجيه من قواعد أو إجراءات خارجية ، الفرق بين ما هو صحيح وما هو خاطئ . إن القادة الذين يتخذون مثل هذه القرارات الصعبة يتخذون الإجراء

استناداً إلى معتقداتهم وقيمهم الداخلية ، وبمضي الوقت ، يصل الناس إلى الثقة في هؤلاء القادة بأنهم يفعلون الشيء الصحيح . نحن نثق في منظورهم ، إنه يمدنا ويمدهم بسلسلة من الإجراءات قابلة للتنبؤ ، وبأساس لصياغة المشكلات التي يجب أن نواجهها عملياً معاً . يضاف إلى ذلك ، أن منظورهم يصبح ظلاً لمؤسستهم التي تترك خلفهم .

الآن بعد أن راجعت مبادئ القيادة الأربعة المهمة جداً ، دعني أنهي هذا الفصل بسؤال أوجهه إليك لتأمله بعمق . إذا كنت قد عرفت أي فرد له نمط أنواع المنظور التي وصفتها سابقاً ، ما هو نوع التأثير الذي قد أحدثه ذلك الشخص على منظورك وكيف أنه لا يزال يؤثر على منظورك حتى اليوم ؟ على الرغم من أنه يكفي واحد بصورة عامة ، فإن بعض الأفراد محظوظون بدرجة كافية بحيث لديهم أكثر من شخص في حياتهم الذي له هذا النوع من التأثير على تنميتهم .

### • بعض الأشياء التي تستحق التكرار

- ⇨ إن المبادئ الأربعة التي ذكرت في الفصل ضرورية ، ولكنها ليست كافية لتحقيق القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل .
- ⇨ إن الحصول على الالتزام من خلال إظهار قابلية الفرد للتعرض إلى الصدمات يبني التوحد والحصول على الثقة في أعلى أشكال الرقابة . إنه يسمى الالتزام .
- ⇨ إن ما قد يبدو لأول مرة على أنه خصوم قد يوفر بصورة جيدة الأساس لأعظم حالات القوى للفريق ، الفريق أو المنظمة .
- ⇨ إن ما يجعل القادة العظماء قابليين للتوقع يتمثل في عمق واتساع منظورهم .