

لحظات المجد

دخول الحالة النفسية الأساسية للقيادة

روبرت كوين

أحياناً، يتصرف القادة على طبيعتهم، ويتصرفون في أحيان أخرى خلاف ذلك. ماذا يعني هذا؟ ما الفرق بين التميُّز والكفاية؟ في محاولتنا لجعل الميزان يميل لمصلحة التميز، نحاول تحديد صفات القادة الكبار وسلوكياتهم؛ كي نستطيع اكتسابها، والحقيقة أن برامج التدريب جميعها في الشركات، والكتب، عن القيادة مبنية على افتراض أن علينا دراسة سلوكيات الأفراد الناجحين ليكونوا قدوة يُحتذى بهم من المتدربين.

لكنني وجدت وزملائي أنه عندما يعطي القادة أفضل ما عندهم، فإنهم لا يقلّدون أحداً، بل يعتمدون على قيمهم وقدراتهم الأساسية، ويعملون في إطار عقل حقيقي بالنسبة إليهم، ولكن للمفارقة ليست هذه هي حالتهم العادية. إنني أطلق على ذلك الحالة النفسية the fundamental – state of leadership الأساسية للقيادة؛ وهي إطار عمل

تطبيقي، أو الطريقة التي نقود بها عندما نواجه أزمة، ومن ثمّ نقرّر الاستمرار قدماً. فكر في حدث واجهت فيه تحديًا اجتماعيًا مهمًا، مثل فرصة للترقية، خطر الفشل في الوظيفة، مرض خطير طلاق، موت أحد الأحباء، أو غيرها من الصدمات الكبيرة.

من المحتمل جدًا إن كنت قد اتخذت قرارات على عكس توقعات الآخرين، لكنها تناسب ما اعتقدت أنه صحيح - بكلمات أخرى، إذا كنت في أفضل حالاتك - أن تكون قد ارتفعت إلى مستوى المهمة؛ لأنك واجهت امتحانًا، وتلقّيت الصدمة بنجاح.

هل من الممكن دخول الحالة الأساسية للقيادة من دون أزمة؟ في برنامج تدريب مديري الشركات، اكتشفت أننا إذا سألنا أنفسنا أربعة أسئلة فقط، وأجبنا عنها بصراحة، نستطيع إحداث التغيير في أي وقت. إنها حالة مؤقتة يخرجنا منها التعب والمقاومة الخارجية، لكننا في كل مرة نصل إليها، نعود إلى وضعنا الطبيعي، ونحن أكثر قدرة، وكثيرًا ما نرتقي بأداء من حولنا أيضًا. مع مرور الوقت، نصبح قادة أكثر فاعلية من خلال الاختيار المتعمد لدخول الحالة الأساسية للقيادة بدلًا من انتظار أن تجرنا أزمة ما إليها.

تعريف الحالة الأساسية

عادةً، لا يعمل حتى الأشخاص المشهود لهم بمهارات القيادة السهلة والطبيعية، مثل: الرؤساء، ورؤساء الوزارات، والرؤساء التنفيذيين - في وضعهم الطبيعي - وهو وضع صحي وضروري تحت ظروف كثيرة،

لكنها ليست الحالة المساعدة على التعامل مع الأزمات، إذ يميل الناس في الوضع الطبيعي، إلى البقاء داخل منطقة الراحة المخصصة بهم، ويسمحون لقواهم بتوجيه سلوكياتهم وقراراتهم، حيث يفقدون تأثيرهم الأخلاقي، ويعتمدون كثيراً على الحجج المنطقية، وممارسة السلطة لإحداث التغيير، ويوجد آخرون يلتزمون بما يقوله القادة، بدافع الخوف، لكن النتيجة يصعب تصورها في العادة، وكثيراً ما تنتج ما هو موجود أصلاً.

ومن أجل الارتقاء بأداء الآخرين، علينا الارتقاء بأنفسنا إلى الحالة النفسية الأساسية للقيادة؛ أي حالة التوازن المثلى، لكن الوصول إلى هذه الحالة يتطلب تغييراً في أربعة جوانب (انظر المستند: الحالة الطبيعية والحالة الأساسية):

أولاً: إننا ننتقل من الإصرار على الراحة إلى الإصرار على تحقيق النتائج. تبدو الحالة الأولى آمنة، لكنها في النتيجة تؤدي إلى الوهن، والتفاهة، وغياب الهدف. في كتاب مسار المقاومة والأمل (The Path of feast Resistance)، يشرح روبرت فريتز (Robert Fritz) بدقة كيف يمكن لسؤال واحد أن ينقلنا من حالة طبيعية ارتكاسية إلى وضع أكثر إبداعاً. والسؤال هو: ما النتائج التي أرمي إليها؟ إن الجواب الصادق عن هذا السؤال يبعدنا عن مسار المقاومة الأقل، ويأخذنا من حل المشكلات إلى تحديد الهدف.

ثانياً: ننتقل من حالة أننا موجهون من الخارج إلى حالة التوجيه الداخلي، وهذا يعني أن نتوقف عن الانصياع لتوقعات الآخرين والامتثال

للتخافة السائدة. ويعني أن نصبح مُوجَّهين أكثر من الداخل لتحديد قيمنا الأساسية، وزيادة مصداقتنا وثقتنا بأنفسنا وأصالتنا، ومن ثمَّ سنتَّصَّرَف بطريقتنا المختلفة، ويجب أن يكون سلوكنا الجديد منطقيًا ومعقولًا للآخرين، فبعضهم سيؤيدون وبعضهم الآخر سينزعجون منه، ولا عجب في ذلك؛ لأننا عندما نكون صادقين مع قيمنا، نكون مستعدين لتقبُّل هذا الصراع.

ثالثًا، نصبح أقل تركيزًا على أنفسنا وأكثر تركيزًا على الآخرين، ونضع احتياجات الشركة فوق احتياجاتنا، لكنَّ قليلين منا قد يعترفون بأن الاحتياجات الشخصية تتقدم على المصلحة العامة، لكن الرغبة في ضبط العلاقات بطريقة تخدم مصالحنا الشخصية أمر طبيعي وعادي. وعليه، فإن التركيز على الذات يؤدي مع مرور الوقت إلى الشعور بالعزلة. وعندما نضع المصلحة العامة أولًا، فإن استجابة الآخرين نحونا هي الثقة والاحترام، وتصبح العلاقات أكثر متانة وشاعرية، فيزداد التعاطف والتماسك، وبذلك نشئ شعورًا قويًا، ما يساعدنا على تجاوز الخلافات التي تعدُّ ضرورية في المؤسسات عالية الأداء.

مُختَصِرُ الفكرة

مثل القادة الآخرين جميعهم، تتصرف أحيانًا على طبيعتك، وتتصرف في أحيان أخرى خلاف ذلك، فكيف تجعل الميزان يميل لمصلحة التميز، وبيتعد عن مجرد الكفاية؟ لا تعتمد على تقليد القادة الآخرين أو التهام الأدلة المخصوصة بالقيادة، وبدلاً من ذلك، عش الحالة النفسية الأساسية

للقيادة؛ أي الطريق التي تقود بها عندما تجبرك قوى الأزمة بالغوص في قيمتك وغرائك في هذه الحالة فأنت تعرف غريزياً ما تفعل: إنك ترتقي لمستوى المسؤولية، وتكون في أفضل حالاتك، وتعطي أفضل ما عندك. لحسن الطالع أنك لا تحتاج إلى أزمة للدخول في الحالة النفسية الأساسية للقيادة، بل تستطيع فعل ذلك في أي وقت (قبل نقاش مصيري، أو عند اجتماعك مع رئيسك) بطرح أربعة أسئلة:

- هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟ هل حددت النتيجة التي تود الوصول إليها؟
 - هل أنا موجه داخلياً؟ هل أنت على استعداد لتحدي توقعات الآخرين؟
 - هل أنا موجه خارجياً؟ هل غلبت احتياجات الشركة على احتياجاتك؟
 - هل أنا منفتح أكثر خارجياً؟ هل تستطيع تعرّف العلاقات الدالة على الحاجة إلى التغيير؟
- لا يمكن لأحد أن يظل في قمة نشاطه طوال أربع وعشرين ساعة لسبعة أيام في الأسبوع، لكنك في كل مرة تدخل فيها الحالة النفسية الأساسية للقيادة، تجعل من السهل العودة إلى تلك الحالة مرة أخرى، وتحفز الآخرين من حولك للوصول إلى مستويات تميّز أعلى.

تطبيق الفكرة

- للدخول في الحالة النفسية الأساسية للقيادة، طبّق هذه الخطوات:
1. تذكّر أنك مررت بهذا من قبل. لقد واجهت تحديات كبيرة، واستطعت، بتغلبك عليها، الدخول في الحالة الأساسية، وعندما تتذكر الدروس المستفادة من هذه اللحظات، فأنت تنفّس عن عواطف إيجابية، وترى احتمالات جديدة للوضع الراهن.

2. حلل وضعك الراهن. قارن أداءك الطبيعي بما قدمته وأنت في أفضل حالاتك، سوف تثير رغبة لديك في الارتقاء بما تقوم به الآن، وتعزيز ثقتك في القدرة على الدخول إلى الحالة الأساسية مرة أخرى.
3. اطرح الأسئلة الأربعة الظاهرة في المخطط اللاحق:

إلى ...	فأنت تنتقل من ...	عندما تسأل ...
التحرك باتجاه الاحتمالات غير المتوافرة.	البقاء في منطقة الراحة المخصصة بك وحل المشكلات المألوفة.	هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟
توضيح مُتَّك الأساسية، والتصرف بأصالة وثقة والاستعداد لإطلاق صراع منتج.	الالتزام بتوقعات الآخرين، والتوافق مع الظروف الموجودة.	هل أنا موجّه داخلياً؟
الالتزام بالمصلحة العامة في مؤسستك أو شركتك - ولو على مصلحتك الشخصية.	السماح لسعيك تحقيق مصلحتك الشخصية بتكوين علاقاتك.	هل أنا موجه خارجياً؟
التعليم من بيئتك، والاعتراف ب حاجتك إلى تغيير جوهري كبير، والانتقال من الممارسات المألوفة إلى غير المألوفة.	التحكم في بيئتك، وإجراء تغييرات إضافية، والاعتماد على الممارسات المتداولة.	هل أنا منفتح أكثر خارجياً؟

مثال: استطاع أحد قادة التغيير الناجحين أن يصحح وضع قسمين خاسرين في شركته، فوُعد بتسلم إدارة أكبر قسم في الشركة عندما

يتقاعد رئيس القسم الحالي، ولكن طُلب إليه أن يقضي وقته في مراقبة أحد الأقسام الأخرى الذي كان يحتضر، لم يكتف بالمراقبة، وقرَّر تغيير وضع هذا القسم، لكنه فشل بعد مرور تسعة أشهر في إحداث تحسُّن كبير، إضافة إلى أن الموظفين لم يشاركوا في المحاولة بنشاط. لدخول الحالة النفسية الأساسية، سأل هذا المدير:

- هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟ اكتشف فجأة إستراتيجية جديدة للقسم العاثر، ووضع خطة (من ضمنها إعادة توزيع الموظفين) لتنفيذها، ونتيجة لإستراتيجيته الواضحة، بدأ القسم في التحسن.
- هل أنا موجه داخلياً؟ أدرك أن تركيزه على الوظيفة الموعودة قد شغله عن القيام بالجهد الكبير المطلوب لتحفيز موظفي القسم لرفع أدائهم.
- هل أنا موجه خارجياً؟ قرَّر رفض وظيفة رئاسة القسم من أجل إنقاذ قسمه المتداعي - مظهرًا التزامًا حقيقياً بقيمة القيادة. وعليه، ضحى بمصلحته الشخصية في سبيل المصلحة العامة.
- هل أنا منفتح أكثر خارجياً؟ توقف عن خداع نفسه بالادعاء أنه قام بكل ما يستطيعه للقسم المتعثر، وأدرك أنه يملك القدرة على تدارك الوضع وتصويبه.

رابعاً: نصبح منفتحين أكثر على الإشارات أو المثيرات الخارجية، وفيها تلك التي تتطلب منا القيام بالأشياء التي لا نقوم بها بارتياح، فنحن ننتبه في الحالة الطبيعية، للإشارات التي نعرف أنها ذات صلة، ولا نستجيب لها إلا إذا استدعت إجراء تغييرات إضافية. أما إذا تطلبت إجراء مزيد من التغييرات الكبيرة، فقد نتخذ وضع الدفاع والإنكار وعليه، فإن حالة حماية الذات وخداع النفس هذه تعزلنا عن العالم الخارجي

دائم التغير، فنعيش وفقاً لتصورٍ بالٍ وقديم لا ينسجم مع الواقع. أما في الحالة الأساسية للقيادة، فإنك تكون أكثر إدراكاً للمتغيرات، ولا تتوقف عن مجاراة الواقع، وتكون أكثر استعداداً للتكيف والمصداقية والتفرد، وفي هذه الحالة المنفتحة خارجياً، لا يوجد شخصان متشابهان تماماً.

الحالة النفسية الطبيعية والحالة الأساسية

يمكن للقادة أن يظلوا في حالتهم النفسية الطبيعية في الظروف الحياتية اليومية، وأن يمارسوا ما يتعيّن عليهم القيام به، غير أنه توجد بعض التحديات والصعوبات التي تتطلب منظوراً عالياً؛ أي ما يمكن أن نسميه الحالة الأساس للقيادة. الجدول الآتي يبيّن كيف تختلف الحالتان:

في الحالة الأساسية، أكون	في الحالة الطبيعية، أكون
موجّهاً نحو النتائج. أخطئ ما هو مألوف للبحث عن نتائج طموحة جديدة.	موجّهاً نحو الراحة. أتمسك بما أعرفه.
موجّهاً داخلياً. أصرف بناءً على قيمي.	موجّهاً خارجياً. التزم برغبات الآخرين في محاولة للحفاظ على السلام
موجّهاً نحو الآخرين. أضع المصلحة العامة أولاً.	موجّهاً على الذات. أضع مصالحى فوق مصالح المجموعة.
منفتحاً خارجياً. أتعلم من بيئتي، وأعرف متى تبرز الحاجة إلى التغيير.	منغلقاً داخلياً. أضع حدّاً للمثيرات الخارجية؛ بهدف الحفاظ على تركيزي وتفادي الأخطار.

إن هذه السمات الأربع: التشديد على النتائج، والتوجيه الداخلي، والتوجيه الخارجي، والانفتاح نحو الخارج - هي جوهر التأثير الإنساني الإيجابي الإبداعي والمثير، ومع ذلك يمكن لشخص لا يتمتع بهذه السمات أن يكون مؤثراً أيضاً، لكن تأثيره يميل إلى اهتمامه الشديد بصورة من صور السيطرة أو القوة، وهذا لا يؤدي عادة إلى كسب أتباع ملتزمين، فعندما ندخل إلى الحالة النفسية الأساسية للقيادة، فإننا نزيد من احتمال جذب آخرين إلى مستوى جماعي راقٍ، وإلى حالة أداء عالية قد تستمر حتى وإن كنا غير موجودين.

الإعداد للحالة النفسية الأساسية

بسبب أن الأفراد عادة لا يغادرون منطقة الراحة إلا إذا أُجبروا على ذلك، يجد كثيرون أن من السهل عليهم اتباع عملية ما عندما يختارون الدخول إلى الحالة النفسية الأساسية للقيادة، فأنا شخصياً، أُدرِّس أسلوباً معيناً للمديرين، واستخدمه في عملي الشخصي أيضاً. هذا الأسلوب طرح أربعة أسئلة لرفع الوعي، مصممة لمساعدتنا على آليات الإنكار الطبيعية المخصصة بنا. عندما يصبح الأفراد مدركين لنفاقهم، فمن المحتمل جداً تغييرهم، أما الأفراد الذين تعرفوا حديثاً مفهوم (الحالة الأساسية)، فعليهم اتخاذ خطوتين أوليتين قبل أن يستطيعوا فهمه وتطبيقه.

الخطوة الأولى: اعترف بأنك مررت سابقاً بالحالة

الأساسية للقيادة

كل قارئ من قراء هذا الكتاب بلغ - في أحد الأوقات - الحالة الأساسية للقيادة، فقد واجهنا جميعاً تحدياً شخصياً أو مهنيًا في مسيرة حياتنا، وأمضينا أوقاتاً عصيبة من عذابات الروح، وعندما نتخطى مثل هذه الصعاب، فإننا ندخل الحالة الأساسية للقيادة حتمًا.

عندما أقدم هذا المفهوم للناس، أطلب إليهم تحديد خبرتين مهمتين من ماضيهم، والتأمل فيما حدث، من حيث الهدف أو النية، أو النزاهة، أو الثقة، أو التكيف. في البداية، يعارضون هذا التمرين؛ لأنني أطلب إليهم تذكُّر خبرة عذاب شخصية، ولكنهم عندما يبدؤون في سرد خبراتهم تلك، يدركون أنهم أيضًا يعودون إلى لحظات العظمة؛ لأن الخبرات الأليمة غالبًا ما تختبر معدننا، وتذكُّر الدروس المستفادة من مثل هذه الخبرات يستثير العواطف الإيجابية، ويسهل لنا رؤية الممكن في الوقت الراهن. في هذا التمرين، أطلبُ إلى المشاركين التفكير في سلوكهم في تلك الأوقات العصبية، فيما يتعلق بسمات الحالة الأساسية للقيادة. (انظر المستند: لقد مررت بهذا من قبل؛ لتحليل الخبرتين الحقيقيتين).

لقد كنت هناك من قبل

استخدم اثنان من المشاركين في ورشة عمل عن القيادة من كلية الأعمال في جامعة ميتشيجان أداة التقييم الذاتي هذه في معرفة كيفية تغلبهما على أكبر تحديات حياتهم، بالدخول إلى الحالة الأساسية للقيادة. بإمكانك استخدام المنحى نفسه في تحليل كيفية تغلبك على أكبر التحديات التي مررت بها.

المشارك ب	المشارك أ	الأزمة المحورية
<p>كنت أجهد نفسي كثيرًا في العمل، وأصبحت الأمور تسوء في البيت، وأخيرًا، طلبت زوجتي الطلاق.</p>	<p>لقد عُيِّنت في وظيفة رئيسة للشركة، لكنها كانت تفوق قدراتي، وكان عليَّ أن أجعل العاملين يقومون بأشياء لا يريدون القيام بها.</p>	<p>كيف أصبح هدفي تحقيق النتائج فقط؟</p>
<p>شعرت بأنني خسرت كل شيء؛ العائلة والثروة والمنصب، اعتزلت الناس، وأدمنت الكحول. وأخيرًا، بحثت عن مساعِدة متخصصة للخروج من أحراني. استطعت بالتوجيه تحديد قيمتي وخياراتي عن مستقبلي.</p>	<p>بقيت أحوال الهروب من أداء ما هو مطلوب مني، لكنني لم أستطع تحمل تأنيب الضمير. أخيرًا، قررت أن أغير، وتصورت ما يمكن أن يبدو عليه النجاح، والتزمت بالقيام بالتغيرات الضرورية.</p>	

<p>مارست التأمل الذاتي، وكثابة منذراتي كثيرًا. أدركت أن شخصيتي لا تتحدد بالزواج أو الثروة أو المنصب، يمكنني إحداث فرق للآخرين، وصرت أكثر اندماجًا في مجتمعي.</p>	<p>توقفت عن الفائق في كيف يمكن للآخرين تقييمي والحكم عليّ. بدأت أتصرف وفقًا لقيمي الذاتية. شعرت بمزيد من التقدير الذاتي أكثر من أي وقت مضى، وأدركت كم كنت مدفوعًا بالخوف.</p>	<p>كيف أصبحت موجهًا داخليًا؟</p>
<p>بعد ما صرت أتطور وأشعر بمزيد من الثقة بالنفس، أصبحت أجد التواصل. أنا الآن أسأل الناس في العمل أكثر من أي وقت مضى، وأقدم لهم مزيدًا من الدعم أيضًا. إنني شديد الاهتمام بهم، وأستطيع أن أمس اعترافهم بذلك.</p>	<p>أدركت أنني في حاجة إلى الآخرين، وصرت أكثر اهتمامًا بهم. أصبحت في موقف أفضل لسماح ما يقولون. حديثي غير نابح من عملي فقط، بل من قلبي أيضًا. تجاوب معي زملائي، ما أزال اليوم أكثر قرًا منهم.</p>	<p>كيف أصبحت موجهًا خارجيًا؟</p>
<p>بدأت أشعر بأنني أكثر قوة، وأصبحت أقل إيجابًا عندما ألتقى تعذبية راجعة سلبية من الناس؛ لأنني صرت أقل خوفًا من أن أعتبر وأتطور.</p>	<p>لقد جربت طريقي الجديدة، ولم تتجح في معظم الحالات، لكنها جعلتني أوصل العصف الذهني. اهتمت بأنواع التعذبية الراجعة كلها. كنت مهتمًا بالقيام بعملتي على أكمل وجه، وقد اكتشفت أشياء كثيرة، وكانت كل خطوة تدفعني إلى الأمام.</p>	<p>كيف أصبحت منفتحًا أكثر خارجيًا؟</p>

في بعض الأحيان، أُطلبُ إلى المشاركين في ورشة العمل أن يتبادلوا خبراتهم فيما بينهم، وقد يترددون في الحديث عن تلك الأيام العصيبة، هذا طبيعي؛ لذا فإني أساعدهم على البوح عن طريق الحديث عن لحظات العظمة الشخصية التي احتفظ بها لنفسِي. وعندما أكشف لهم عن جوانب ضعفي، أستطيع كسب ثقة المجموعة، وتشجيع الآخرين على إبداء الشجاعة نفسها. أخيراً، نظمت ورشة عمل لمجموعة من المديرين، وبعد أن كسرت الجليد في اللقاء الأول، أخبرنا أحد المشاركين أنه حصل - يوماً ما - على وظيفة تتطلب منه تغيير سكن أسرته، ولكنه قبل الالتحاق بالوظيفة، اتصل به مديره الجديد مرعوباً لقطع إجازته، والالتحاق بالعمل فوراً، فقد غادر فريق الهندسة جميعهم الشركة، ولم يتلق العملاء أي نوع من أنواع الخدمة. بدأ المدير عمله قبل الموعد المقرر، وكان على عائلته أن تتدبر أمرها للانتقال إلى السكن الجديد من دون مساعدة منه، وقد وصف الأشهر القليلة اللاحقة بأنها (أسوأ خبرات حياته وأفضلها).

شارك في تبادل الخبرات مدير آخر، قال إنه اكتشف إصابته بالسرطان في الأسبوع الذي جرت فيه ترقيته ونقله إلى باريس، ولم يكن حينها يعرف الفرنسية. ضعف صوته وهو يتذكر تلك الأحداث الأليمة، لكنه ذكر لنا بعد ذلك الخير الذي نجم عنها - كيف تغلب على المرض والصعاب الوظيفية، وكيف أصبح قائداً فاعلاً وأصيلاً. إضافة إلى ذلك، قصَّ آخرون حكاياتهم الذاتية، ولمست شخصياً تغييراً كبيراً بين المجموعة، لقد أخذت المقاومة الأولية تخفّي تدريجياً، وبدأ

المشاركون باستكشاف الحالة الأولية للقيادة بطريقة جادة، لقد أدركوا القوة في هذا المفهوم، وأن الاختفاء وراء الكبرياء أو الشهرة لا يؤدي إلا إلى عرقلة التقدم في المستقبل، فقد أدركوا- من خلال إعادة سرد خبراتهم- أنهم أصبحوا أكثر معرفة بهدفهم، وأكثر أصالة واستجابة.

الخطوة الثانية: حلل وضعك الحالي

عندما نكون في الحالة الأساسية، فإننا نكتسب صفات إيجابية عدّة، مثل وضوح الرؤية، وتمكين الذات، والتعاطف مع الآخرين، والتفكير الإبداعي. انظر مستند (هل أنت في الحالة الأساسية للقيادة؟)؛ لمعرفة قائمة الشطب التي وضعت على أساس المجالات الأربعة. كثيرون منا يحبّون القول بأننا نظهر هذه الصفات في الأوقات جميعها، ولكننا في واقع الأمر نظهرها في أوقات متقطعة.

عند مقارنة أدائنا العادي بأدائنا ونحن في أفضل حالاتنا، كثيرًا ما نتولّد لدينا الرغبة في تغيير ما نقوم به الآن؛ لأن معرفتنا بأن مستوى أدائنا كان عاليًا في الماضي تعطينا الثقة بأننا نستطيع فعل ذلك مرة أخرى، وتبدّد أيضًا خوفنا من الوقوع في المناطق الخطرة والمجهولة.

طرح أربعة أسئلة تحويلية

لا جرم أن فهم الحالة الأساسية للقيادة، وإدراك قوتها ليست شبيهة بخبرة المرور بها؛ لأنّ الدخول في تلك الحالة هو التطبيق الفعلي لها، وللبداء في دخول هذه الحالة، يمكن أن نسأل أنفسنا أربعة أسئلة تنطبق على المثيرات الأربعة للحالة الأساسية.

هل أنت في الحالة الأساسية للقيادة؟

فكر في المرة التي وصلت فيها إلى الحالة الأساسية للقيادة - أي عندما كنت في أفضل حالاتك قائدًا - واستخدم قائمة الشطب هذه في تحديد الصفات التي أظهرتها، ثم ضع إشارة مقابل الفقرات التي تصف سلوكك اليوم، وقارن الماضي بالحاضر. إذا وجدت فرقًا كبيرًا، مما التغيرات التي عليك القيام بها للعودة إلى الحالة الأساسية؟

أنا اليوم ...	في أفضل حالاتي، كنت ...
هدفي تحقيق النتائج فقط	_____
أعرف النتائج التي أودُّ التوصل إليها.	_____
أتمسك بمعايير عالية.	_____
أبادر بالأفعال.	_____
أتحدى الآخرين.	_____
أخلخل الوضع القائم.	_____
أجذب انتباه الآخرين.	_____
أشعر بمعنى الهدف المشترك.	_____
أشارك في نقاشات جادة.	_____
موجه داخليًا	
أنطلق من قيمي الشخصية.	_____
أجد الدافعية في داخلي.	_____
أشعر بالتقدير الذاتي.	_____
أقود الآخرين بشجاعة.	_____
أجعل الصراعات الداخلية تطفو على السطح.	_____
أعبر عمًا أو من به بصدق.	_____
أشعر بمعنى الواقع المشترك.	_____
أشارك في نقاشات جادة.	_____

موجه خارجياً		
أضحى بالمصلحة الشخصية للمصلحة العامة.	_____	_____
أرى القدرة عند كل إنسان.	_____	_____
أثق بالآخرين، وأشجع الاستقلالية، وأتعاطف مع احتياجات الناس.	_____	_____
أعبر عن اهتمامي.	_____	_____
أؤيد الآخرين.	_____	_____
أشعر بمعنى الهوية المشتركة.	_____	_____
أشارك في نقاشات جادة.	_____	_____
منفتح خارجياً		
أقدم إلى الأمام في المجهول.	_____	_____
أطلب تغذية راجعة.	_____	_____
اهتم كثيراً بما يحدث.	_____	_____
أتعلم ارتجائياً.	_____	_____
أبحث عن فرص جديدة.	_____	_____
أطور باستمرار.	_____	_____
أشعر بمعنى المساهمة المشتركة.	_____	_____
أشارك في نقاشات إبداعية.	_____	_____

لإظهار كيف تؤثر كل واحدة من هذه الصفات في سلوكنا ونحن في الحالة الأساسية للقيادة، سأروي حكايتين عن مديريين؛ أحدهما رئيس شركة، هو جون جونز، والآخر هو روبرت ياماماتو، الرئيس التنفيذي لغرفة تجارة مدينة لوس أنجلوس. فكلاهما واجه صعاباً جمّة غيرت الطريقة التي أدارا بها وظيفتهما وحياتيهما.

قابلتُ جون في دورة مخصوصة بالمديرين. كان قائد تغيير ناجحًا، أنقذ شركتين متعثرتين تابعتين للشركة الأم. وعلى الرغم من ذلك، يشعر بالإحباط، فقد وُعد بوظيفة رئيس أكبر شركة في المجموعة حال تقاعد الرئيس الحالي في المستقبل القريب، وفي الوقت ذاته، طُلب إليه قضاء المدة المنتظرة في شركة يراها الجميع في حكم الميئة، وكانت مهمته مجرد الاهتمام بإجراءات الجنازة، لكنه نظر إلى الأمر بأنه تحدُّ شخصي له لإنقاذ الشركة المتعثرة، وبعد مرور تسعة أشهر من وجوده في الشركة، لم يحدث تحسُّن يُذكر، وظل الموظفون غير متحمسين.

أما بخصوص روبرت، فقد كان يحصل على ما رآه نتائج مقبولة (إن لم تكن استثنائية) في شركته؛ لذلك، صعق عندما طلب إليه رئيس الشركة تقديم استقالته، ونتيجة لذلك مرَّ بحالة نفسية صعبة، وبدأ يشك في الآخرين، وفي مهاراته الإدارية وقدرته على القيادة. ونظرًا إلى قلقه على عائلته ومستقبله، أخذ يبحث عن وظيفة جديدة، بعد أن قدّم استقالته. وعلى الرغم من ذلك كله، سترى لاحقًا أنه حتى عندما ساءت ظروف كل من روبرت وجون، فإنهما كانا على عتبة تغيير إيجابي.

هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟

في معظم الأحيان، نميل إلى الراحة، ونحاول الاستمرار في تنفيذ المهام والأعمال التي نعرف أننا قادرون على القيام بها، فقد نعتقد أننا نبحث عن نتائج جديدة، ولكن إن تعارضت مع ارتياحنا، فإننا

بصراحة - وحتى بلا وعي - نبحث عن طرق لتجنب القيام بها، فنحن عادة ما ندافع عن النتائج الطموحة، في الوقت الذي نصمّم فيه على أن ننشد السهولة الإدارية القصوى، التي تسمح لنا بتجنب الصراع. وفي الأغلب، سينتهي الأمر بإعادة إنتاج ما هو موجود من قبل، وكثيرًا ما يتأمر معنا الآخرون لكشف هذا الخداع؛ لذلك، فإن سلوكنا لتحقيق الارتياح يعدُّ تصرفًا منافقًا، وخادعًا للذات.

يتطلب توضيح النتيجة التي نود التوصل إليها أن نعيد تنظيم أنفسنا، فبدلاً من الابتعاد عن المشكلة، يجب علينا السير باتجاه الاحتمال غير الموجود بعد. حينئذٍ، نكون مبادرين، واستباقيين، ومتفاعلين، ومثابرين، ونميل أيضًا إلى أن نصبح أكثر طاقة ونشاطًا، ويصبح تأثيرنا في الآخرين منشطًا لهم.

انظر إلى ما حدث لجون، عندما تحدثت إليه أول مرة، شرح لي إستراتيجيته بقليل من الحماس، وعندما شعرت بانعدام حماسه، طرحت عليه سؤالاً لاختيار التزامه بالنتيجة التي زعم أنه يريد الوصول إليها:

ماذا سيحدث لو أنك قلت الحقيقة لموظفيك؟ افترض أنك قلت لهم أنه لا يوجد أحد في واقع الأمر يتوقع نجاحك، وأنت قد كلّفت بتصريف الأعمال لعام ونصف، وأنت وُعدت بمنصب كبير عند انتهاء تكليفك، ومن ثمّ تخبرهم بأنك قررت التخلي عن ذلك المنصب الكبير، وأن تربط حياتك المهنية بهم. بعدئذٍ، وانطلاقًا من موقفك المتفائل بقدرتك على إنقاذ الشركة، تطرح بعض التحديات التي تتعدى القدرة الطبيعية لهم.

ما أدهشني أن جون أخبرني أنه بدأ التفكير بشيء مثل هذا. حينها، التقط ورقة، وبدأ يرسم إستراتيجية جديدة مع خطة لتنفيذها، وفي ذلك إعادة تخصيص مهام مخصوصة به، كان كل شيء واضحًا ومشجعًا. فجأة، امتلأ جون بالطاقة والنشاط.

ما الذي حدث هنا؟ كان جون رئيس شركته، ومن الطبيعي أنه يمتلك السلطة والقوة، وقد نجح في إنقاذ شركتين أخريين، وهذا دليل على أنه يملك المعرفة والكفاية اللتين يتحلى بهما أي قائد تغيير. ومع ذلك، فشل جون بوصفه قائد تغيير؛ لأنه تراجع إلى منطقة الراحة المخصوصة به، وغير أشياء نجح في تغييرها في مكان آخر. كان يقلد قائدًا عظيمًا - هو جون نفسه في واقع الأمر. لكن التقليد ليس الطريقة المثلى لدخول الحالة الأساسية للقيادة، فلو أنني اتهمت جون بعدم الالتزام برؤية حقيقية، فلربما شعر بسخط شديد، ولجادلني بقوة نافياً هذه الحقيقة، وكل ما كان عليّ فعله هو أن أدفعه نحو الاتجاه الصحيح. وحالما أدرك النتيجة التي أراد التوصل إليها والتزم بها، وُلدت إستراتيجية جديدة، وشعر بنشاط و طاقة متجددة.

روبرت أيضًا الذي مرَّ بما ظن أنه آخر اجتماع لمجلس الإدارة، ووجد أنه يحظى بدعم أكثر مما جعلوه يتوقع، لكن الاجتماع انتهى، ولدهشته أنه ظل في وظيفته. ومع ذلك، فإن هذه النهاية السعيدة دفعته إلى مزيد من التأمل، فأخذ روبرت يهتم أكثر بما يقوم به، وبدأ يلمس ميلاً لديه بالانجراف نحو الأعمال العادية، ثم استنتج أنه كان يدير ولا يقود، فقد كان يمارس دورًا، ويتنازل عن القيادة لمصلحة

رئيس مجلس الإدارة - ليس لأن ذلك الشخص يتمتع بالمعرفة والرؤية الضروريتين للقيادة، بل لأنَّ هذا المنصب حمل معه الحق القانوني في القيادة.

عن ذلك قال روبرت: «لقد قررت فجأة أن عليَّ أن أقود شركتي، بدا لي أن شخصًا جديدًا قد وُلِد، ولم يكن القرار يتعلق بي، كان عليَّ أن أتخذه من أجل مصلحة الشركة».

عندما قرَّر أن (يقود ولا يدير بحق)، بدأ روبرت بتحديد النتائج الإستراتيجية التي أراد التوصل إليها. وعندما فعل ذلك، وجد نفسه يغادر منطقة راحته متصرفًا بطرق جديدة، ومحدثًا نتائج جديدة.

هل أنا موجَّه داخليًا؟

في الحالة الطبيعية، نستجيب للضغوط الاجتماعية؛ من أجل تجنب النزاع، والحفاظ على التواصل مع زملائنا، ومع ذلك ينتهي بنا المطاف إلى الشعور بضعف التواصل؛ لأن تجنب الصراع يؤدي إلى التنازل عن شيء ما، وبذلك نفقد تفرُّدنا وإحساسنا بالنزاهة، ثم نتحوَّل تدريجيًّا من إيجاد نتيجة خارجية إلى الحفاظ على السلام والسكينة. ومع تفاقم هذه المشكلة، نبدأ في فقدان الأمل وتبديد الطاقة.

لقد كانت هذه الخسارة واضحة في حالة جون؛ لقد كان نجمًا لامعًا في شركته، ولكن لمَّا كان فكره محصورًا - نوعًا ما - بما وُعد

به مستقبلاً؛ المنصب الكبير، فلم يكن حريصاً تماماً على أداء العمل الصعب الذي كان عليه أن يؤديه في ذلك الوقت، لذلك لم يطلب كثيراً من الموظفين الذين يقودهم، فلطلب مزيد منهم، كان على جون أن يكون موجَّهًا داخلياً.

هل أنا موجَّه خارجياً؟

من الصعب الاعتراف بذلك. لكن معظمنا يضعون في معظم الأحيان احتياجاتهم فوق احتياجات الآخرين، وفي الواقع هذه الممارسة صحيحة، وهي آلية شائعة، ولكن عندما يتحكم سعينا وراء مصلحتنا في علاقاتنا، فإن ثقة الآخرين بنا ستتلاشى. وعلى الرغم من أن الناس قد يستجيبون لرغباتنا، فإنهم يتوقفون عن استمداد الطاقة من علاقتهم معنا؛ ولذلك نخسر الدعم الاجتماعي الذي نسعى إليه مع مرور الوقت.

أن تصبح أكثر اهتماماً بالآخرين يعني التزامك بالمصلحة العامة في العلاقات، والمجموعات، أو المؤسسات والشركات، حتى وإن أدى ذلك إلى تحمُّل خسارة شخصية، فعندما مرَّ جون بخبرة التحوُّل إلى الحالة الأساسية للقيادة، ربط نفسه بمستقبل مجهول، فقد وُعد بمنصب كبير، وما عليه إلا أن ينتظر أشهراً قليلة. وعلى الرغم من ذلك لم يكن مفرحاً، فقرَّر رفض الفرصة المتاحة له؛ من أجل أن يكون أميناً لقيمه القيادية، وعليه فقد ضحى بأمانه الشخصي مقابل المصلحة العامة الأكبر.

هل تذكر كلمات روبرت: (لم يكن القرار يتعلق بي. كان علي أن أتخذها من أجل مصلحة الشركة). بعد دخول الحالة الأساسية للقيادة، قدّم رئيس مجلس الإدارة اقتراحًا بمسار إستراتيجي جديد، وقال لي بأنه سوف يغادر الشركة غير آسف إذا رفض المجلس اقتراحه، فقد عرف أن هذه الإستراتيجية ستكون مفيدة للشركة، بصرف النظر عن الضرر الذي سيُلحق به شخصيًا؛ لذلك غلبَ روبرت مصلحة الشركة على مصلحته، وعندما يفعل القائد ذلك، فإن الآخرين يدركون هذا، ويكسب القائد ثقتهم واحترامهم، وهذا ما قد يجعل أعضاء المجموعة يعطون أولوية للمصلحة العامة، فتصبح المهام التي كانت مستحيلة في الماضي سهلة التحقق.

هل أنا منفتح خارجياً؟

من فوائد الانغلاق على المثير الخارجي أنه يبقينا حريصين على المهمة التي بين أيدينا، لكنه أيضاً يجعلنا نتجاهل الإشارات الداعية إلى التغيير، ومثل هذه الإشارات قد تجبرنا على التخلي عن السيطرة ومواجهة الخطر؛ لذلك فإن تجاهل هذه الإشارات يعدُّ حماية ذاتية، لكنه في الوقت ذاته خداع للذات. لقد أفتع جون نفسه بأنه قد فعل ما بوسعه لشركته المتعثرة، عندما اقتنع في قراره نفسه بأنه يملك القدرة على التغيير. أما روبرت، فكان يخادع نفسه أيضاً إلى أن جعلته الأزمة والفرصة المتجددة يصارح نفسه، ويكتشف حقيقة أنه كان يمارس دورًا موكلًا إليه، لكنه لم يكن يستخدم معرفته وطاقته العاطفية ليتجاوز ذلك الدور، ويقود العاملين بحق.

إن سؤالنا أنفسنا إن كنا منفتحين وصرحين خارجياً يحوّل حرصنا من التحكم في بيئتنا إلى التعلّم منها، ويساعد على تعرّف الحاجة إلى التغيير، فينتج من ذلك أمران؛ أولاً، نضطر إلى الارتجال استجابة لإشارات ودلالات لم نتعرفها سابقاً؛ أي التخلي عن الممارسات المعتادة الراسخة. ثانياً، لأن البقاء من خلال التجربة والخطأ يتطلب وجود صورة دقيقة للنتائج التي نوجدها، فإننا نسعى بنشاط وصدق للحصول على تغذية راجعة صادقة، ولأن الناس يثقون بنا أكثر عندما نكون في هذه الحالة، فإنهم يميلون إلى إعطاء تغذية راجعة أكثر دقة؛ لمعرفة ما نأخذنا ما ورد في الرسالة بدلاً من قتل الرسول. ونتيجة لذلك، تولد حلقة من التعلّم والتمكين تجعلنا نرى الأشياء التي لا يراها الآخرون عادة، ونضع إستراتيجيات تحويلية.

تطبيق المبادئ الأساسية

عندما أدرّس الحالة الأساسية للقيادة، أحاول تطبيق هذا المفهوم في حياتي الشخصية أيضاً. كنت قائد فريق في مشروع لمركز التربية في جامعة ميتشيجان. وكان هذا المركز ينظم دورات مدتها أسبوع، يشارك فيها من ثلاثين - أربعين مديراً. طُلب إلينا تنظيم نشاط جديد مدته أسبوع عن منظور القيادة، فكان على أعضاء الفريق أن يعدّوا مقدمة عن النظرة الإستراتيجية، ثم أشاركهم في التقديمات والعروض. كان الهدف أن تمتلئ القاعة التي تتسع لأربع مئة شخص. ولمّا كان كل منّا له أتباع ومعارف كثيرون في جانب أو آخر من جوانب

عالم الإدارة والمديرين، فقد كنا مطمئنين أن المقاعد ستمتلئ؛ لذلك، حدّدنا موعد البرنامج في شهر يوليو عندما تكون القاعة غير محجوزة.

سار كل شيء كما هو متوقع في الأشهر الأولى من التخطيط والتنظيم، فأبلّغنا أحد مستشاري التسويق أنه يتوقع تسجيل نصف المشاركين قبل ثلاثة أسابيع من بدء البرنامج. عندما حان الموعد، كان عدد الحضور أقلّ من نصف العدد المستهدف؛ لذلك، اعتقدنا أن كل شيء على ما يرام، غير أن مستشارًا آخر أشار إلى أن هذا النوع من النشاط يتطلب حصولنا على طلبات تسجيل أكثر في الأسابيع الثلاثة الأخيرة، كان كل ذلك يعني أن الحضور سيكون أقلّ مما توقعنا، وسنكون محظوظين إن زاد العدد ذلك.

بصفتي قائد الفريق، تخيلت ما سيكون عليه فشلنا الذريع؛ سوف يستفز عدد الحضور أعضاء هيئة التدريس الذين اعتادوا أن تكون القاعات مليئة تمامًا، وسوف يصرُّ العميد على معرفة الأسباب التي أدت إلى هذا الخلل، وقد يحمّل موظفو المركز مسؤولية الفشل لقائد الفريق، وقضيت ساعات عدة في تلك الليلة وأنا أذرع القاعة جيئةً وذهابًا، كنت أتميز من الغيظ والخزي، وأخيرًا قلت لنفسي أن لا فائدة من هذا السلوك، فجلست إلى مكتبي، وكتبت الأسئلة الأربعة. بعد دراسة هذه الأسئلة، استنتجت أنني حريص على تحقيق راحتي، وموجه خارجيًا، ومركّز ذاتيًا، ومغلق داخليًا أيضًا؛ لذلك، سألت نفسي: ما النتيجة التي أودُّ التوصل إليها؟ وكان الجواب أنني أردت أن يتعلم المركز كيف يقدم نشاطًا جيدًا من الطراز الأول يظل مطلوبًا دائمًا.

ثم انبثقت عن هذا التوضيح فكرة لامعة: لأن هذه هي المرة الأولى التي سنقدم فيها هذا النشاط، فليس من الضروري الحصول على ربح كبير. إن الحصول على الربح سيكون أمرًا جيدًا حقًا، ولكن من المفيد أن نتعلم كيف ننظم هذا النشاط بصورة صحيحة، ونتعادل دون ربح أو خسارة، ونضع الأساس لتحقيق ربح في المستقبل.

ثم سألت نفسي بعد ذلك: كيف أصبح منفتحًا على الآخرين؟ في ذلك الوقت كنت مهتمًا بذاتي - كنت قلقًا على سمعتي - وكان توجهي الأول أن أغضب على العاملين معي، ولكن عندما حوّلت اهتمامي إلى ما يمكن أن يخطر ببالهم في تلك الليلة، أدركت بأنهم ربما يكونون قلقين من أنني سأأتي إلى العمل في الصباح وأوجه اللوم لهم. وفجأة، رأيت أنني في حاجة إلى أن أتحدثهم وأسأدهم في وقت واحد.

أخيرًا، فكرت في كيف يمكن أن أصبح منفتحًا خارجيًا. كان ذلك يعني التقدم إلى الأمام، وتعلم شيء جديد، حتى وإن جعلني ذلك أشعر بالانزعاج وعدم الارتياح، فقد كنت في حاجة إلى المشاركة في حوار استكشافي بدلاً من أن أكون الرئيس الخبير والمسؤول. وعليه، بدأت فورًا في إعداد قائمة إستراتيجيات تسويق، على الرغم من أنني توقعت بأن كثيرًا منها ستفشل؛ لأنني لم أكن أعرف شيئًا عن التسويق.

في اليوم اللاحق، وجّهت دعوة إلى اجتماع للعاملين كلهم في المشروع، ومن الطبيعي أنهم كانوا متوترين ومتحفظين، ثم سألتهم: ما النتيجة التي نود الوصول إليها. ما حدث لاحقًا كان مثاليًا جدًا لكيفية انتقال عدوى الحالة الأساسية للقيادة.

تحدثنا عن إستراتيجيات زيادة الحضور، ثم أخبرتهم بعد مدة أن لدي بعض أفكار بسيطة للتسويق، وكنت محرراً لعرضها عليهم، لكنني كنت على استعداد لعمل أي شيء للمساعدة. ضحكوا كثيراً على بعض أفكار الساذجة عن كيفية زيادة الدعاية، وطرح رسوم تسجيل تشجيعية، لكن اقتراحاتي في الوقت ذاته أثارت نقاشاً جاداً، حيث انخرط الفريق في عملية عصف ذهني للتوصل إلى إستراتيجية جماعية. ولأنني كنت صريحاً ومنفتحاً خارجياً، فقد تركت مساحة ووقتاً لكل واحد ليقود، فطرح المشاركون أساليب أفضل للاتصال بوسائل الإعلام وزيادة الحوافز. لقد استطاع الفريق التوصل إلى فهم مشترك للهدف والواقع والمساهمة، ثم انصرفوا وهم يشعرون بشيء من التفاؤل، وأخذوا يعملون عمل فريق ملتزم.

في نهاية المطاف، لم نجتمع أربع مئة مشارك، لكن العدد كان يكفي ليجعل الحدث ناجحاً، كنا متعادلين إلى حد ما، وطوّرنّا المهارات التي نحتاج إليها لإدارة هذا البرنامج بصورة أفضل في المستقبل. لقد نجح البرنامج؛ لأن شيئاً تحويلياً حدث بين العاملين، لكن هذا التحول لم ينطلق من الاجتماع، بل بدأ منذ الليلة الفائتة، عندما سألت نفسي الأسئلة الأربعة، وانتقلت من الحالة الطبيعية الارتكاسية إلى الحالة الأساسية للقيادة، وشجع دخولي إلى هذه الحالة أعضاء الفريق إلى دخولها أيضاً.

على الرغم من أن الحالة الأساسية للقيادة أثبتت جدواها في أوقات الأزمات، فإنّها يمكن أن تساعد أيضاً على التكيف مع التحديات

الدينيوية الأخرى. وأنا شخصيًا، سواء كنت على وشك الدخول في نقاش مهم، أو حضور اجتماع مع رئيس، أو المشاركة في مناسبة مهمة، أو تدريس أحد الصفوف، أحاول أن يكون جزء من استعدادي الوصول إلى الحالة الأساسية للقيادة، وسواء أعمل مع فرد كنت أو مجموعة أو شركة، فإني أطرح الأسئلة الأربعة لنفسها، وهي كثيرًا ما تؤدي إلى نتائج أداء عالية، يمكن لتكرارها في النهاية إيجاد ثقافة أداء عالٍ.

تشجيع الآخرين على الأداء العالي

عندما ندخل الحالة الاستثنائية للقيادة، تتكون لدينا فورًا أفكار جديدة، ونبدأ بممارسة سلوكيات جديدة أيضًا، لكننا لا يمكن أن نظل في هذه الحالة إلى الأبد، فمن الممكن لهذه الحالة أن تستمر لساعات، لأيام، أو لأشهر في بعض الأحيان، لكننا في النهاية نعود إلى إطار العقل الطبيعي الدأتي. وعلى الرغم من أن الحالة الأساسية مؤقتة، فإننا في كل مرة نتعلم فيها أكثر عن الناس وعن البيئة، ونزيد من إمكان عودتنا إليها. علاوة على ذلك، فإننا نحفز الآخرين من حولنا إلى بلوغ مستويات الأداء العالي.

لا يزال روبرت إلى هذا اليوم يتعجب من التناقض بين ماضي شركته وحاضرها، لقد ساعده تحوُّله على أن يكون قائدًا يتمتع بطاقة إيجابية، وأن يكون أكثر استعدادًا وقدرة للتعامل مع التحديات بطرائق جديدة. وعليه، نجح في تحويل غرفة تجارة لوس أنجلوس إلى مشروع إبداعي عالي الأداء، عندما قابلته آخر مرة، قال لي:

لدي عدد كبير من الأفراد بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، وهم مستعدون للتعامل مع تحدياتنا بطريقة جديدة، والعمل على الحلول معاً. نحن نشعر بتدفق طاقة جديدة في اجتماعاتنا، فما ما كان يبدو بعيد المنال في الماضي، أصبح ممكناً الآن بيسر وسهولة.

لاشك في أن أي رئيس تنفيذي سيكون سعيداً ليقول مثل هذه الأشياء، لكن الحقيقة أن هذه ليست حالة تقليدية. عندما تحول روبرت إلى الحالة الأساسية للقيادة (التي انطلقت من حالة طبيعية)، أعاد الحياة والنشاط إلى المجموعة، بآناً بينهم رؤيته وطاقته المتجددة. حتى بعد مغادرته الحالة الأساسية، حافظ الفريق على مستوى الأداء العالي، وظلت الشركة تتقدم من دون أي استغناءات عن الموظفين أو إعادة هيكلة.

لم يحدث كل هذا لأن روبرت قرأ كتاباً أو مقالة عن أفضل ممارسات بعض القادة العظماء، أو لأنه يقلد شخصاً آخر، بل حدث هذا لأنه تنحى عن منطقة راحته وأجبر على الدخول في الحالة الأساسية للقيادة، لقد دُفع إلى إيضاح النتائج التي يود الوصول إليها والتصرف بشجاعة، انطلاقاً من قيمه الرئيسية، والتخلي عن مصالحته الذاتية للمصلحة العامة، والانفتاح على التعلم في الوقت الصحيح؛ لذا يمكننا أن نتعلم من روبرت وآخرين مثله، قيمة تحدينا لأنفسنا بهذه الطريقة، إنها عملية مؤلمة، ولكن لها القدرة على إحداث أثر إيجابي في أنفسنا وفي نفوس من حولنا.