

## الفصل التاسع

### ثمن القيادة ومكافأتها

حاولنا في هذا الكتاب أن نساعدكم على معالجة سؤال صعب ويفرض تحدياً: لماذا ينبغي أن يُقاد أي شخص من قبلكم؟ ليس هناك أجوبة سهلة على هذا السؤال. فالقيادة معقدة وأسرار القيادة العظيمة تقاوم الوصفات البسيطة. فالقادة الناجحون الذين يشاطرون الآخرين فهمهم العميق وتجربتهم في السير الذاتية المنشورة يمنحوننا مفاتيح مهمة لكنهم لا يستطيعون تقديم «الجواب». أما القادة الطامحون الذين يحاولون محاكاة أبطالهم فيرتكبون خطأ قاتلاً. النقطة الأساسية هي أن تكون نفسك، وليس شخصاً آخر. لا أحد غيرك يستطيع أن يكتب هذه الوصفة الخاصة. ونشك بأن هذا الكتاب سيساعدك على كتابتها بين عشية وضحاها. فأن تكون نفسك بمهارة هي مهمة تستمر طيلة الحياة.

ابحثوا ما وراء السير الذاتية حول القيادة من أجل جواب على سؤالنا، وسترجعون ربما خائبين. ركزت كثير من الأبحاث على الأفراد، مهمة حقيقة أن القيادة علاقة. الأكثر من ذلك، هؤلاء الأفراد هم في الغالب رجال في أو قرب قمة الهرم. وكما أشرنا، كان الخلط بين الهرمية والقيادة خطأ قاتلاً دمر كثيراً من نقاشات القيادة. تستطيع الهرمية مساعدتك إذا كنت قائداً ولكنها لا تستطيع أن تشرح قيادتك أبداً.

إن المحاولات «العلمية» لقياس الاختلافات النمطية بين الأفراد الذين عملوا كقادة فشلت بنحو كبير. فالقائمة التعريفية لمواصفات القيادة لم تُكمل أبداً لأنه ليس هناك واحدة. ولو كانت هناك واحدة لاحتاجت إلى تغيير مستمر مع تبدل السياقات وتغير العلاقات، بالنتيجة، يشرح هذا لماذا تظهر الوصفات الجديدة عاماً بعد عام. فالموضة الأخيرة لما يُدعى بالقيادة الهادئين بدلاً من الأبطال الكاريزميين الأكثر تأثيراً من غيرهم الذين احتفي بهم في التسعينات، هي توضيح آخر حول كيف يجب أن يتلاءم الأسلوب في السياق والحقبة. وكما تتغير الأزمنة، تتغير كذلك توقعاتنا من القادة.

### ما وراء الأجوبة السهلة

حاولنا مقاومة وصفة وأدخلنا في كتابنا رجالاً ونساءً من أمكنة مختلفة جداً، في جميع المؤسسات. إن جدلنا المحوري، إذن، هو أن القيادة تتعلّق بالموقف، وغير هرمية، وعلائقية. يمكن أن تشعروا أن هذا حساً عاماً تقريباً ولكنكم ستفاجأون كم يُنسى غالباً.

ما هو مطلوب من القادة يصوغه بنحو محتم السياقات والعلاقات. والمهارة الرئيسية يجب أن تكون الإحساس بهذه السياقات المختلفة: أن تفهموا الزمان والمكان وأن تستجيبوا بمقتضى ذلك.

يعرف القادة الفعالون حدود أفعالهم وكذلك الفرص؛ متى يقتربون من الآخرين ومتى ينفصلون عنهم؛ متى يسرّعون ومتى يبطئون. لا يمكن أن يُشرح القادة الفعالون بقائمة من المواصفات المرغوبة. ينبع نجاحهم من انخراط فعّال في سلسلة معقدة من العلاقات المصقولة بحرص وغالباً في سياقات متغيرة.

إن الذين يفهمون هذا بشكل صحيح يبقون على قيد الحياة كي ينجزوا هدفهم. أما الذين لا يفهمونه بنحو صحيح فغالباً ما يخرجون عن الخط. إن النسب العليا من تغيير المديرين التنفيذيين الذي جذب الاهتمام في الأعوام الأخيرة، على سبيل المثال، يمكن على الأقل أن يُشرح جزئياً، بمفرداتنا، بإحساس بالموقف سيئ وعدم القدرة على الاتصال مع أولئك الذين يطمح هؤلاء المديرين إلى قيادتهم. ولكن انتباه الإعلام إلى إخفاق قادة كبار ينبغي ألا يقودنا إلى الاستنتاج بأن هذه التحديات خاصة بالمديرين التنفيذيين. يجذب أفراد كهؤلاء انتباهنا لأنهم شخصيات مهمة في وظائف كبيرة. نعرف شيئاً ما عنهم، ونشعر أننا نستطيع القيام بحكمهم.

ولكن التحديات نفسها تواجه جميع القادة في كل المؤسسات. ذلك أن القيادة ليست هرمية. وتمتلك المؤسسات الكبيرة قادة على مستويات كثيرة. وقد عرفناكم على بعض هؤلاء القادة الأقل شهرة في صفحات هذا الكتاب. بغض النظر عن من هم، فإن تحدياتهم مماثلة: أن يكونوا أنفسهم ولكن بمهارة وفي السياق. ذلك أننا نتبع الشخص وليس المركز. إن أفضل هؤلاء الأفراد يُظهرون ما يكفي من ذواتهم الأصيلة - اختلافاتهم، عواطفهم، قيمهم، وحتى نقاط ضعفهم - كي ينخرطوا ويشيروا أتباعهم. وبنحو مثير للجدل، لم يكن هناك طلب كبير على أصالتهم.

### القائد مهمل

أشرنا إلى كثير من القادة في هذا الكتاب: من المديرين الرئيسيين في مشاريع تجارية ضخمة إلى أفراد منخفضين نسبياً على سلم

الهرمية في مؤسسات تطوعية. يمكن أن تكونوا قد لاحظتم أن البعض لم يعد في عمله. لا نستطيع ترك هذا يمر. ينبغي أن نناقش العمليات التي قام القائد بالإهمال من خلالها.

ربما كانت الحالة الأكبر هي نهاية جريج دايك كمدير عام للبي بي سي. وكما يعبرُ هو عن الأمر في سيرته الذاتية الجيدة، انتقل دايك «من وظيفة الإعلام الأكثر قوة في المملكة المتحدة إلى البطالة في ثلاثة أيام فحسب»<sup>(1)</sup>. ذلك أن الرجل الذي أحدث التأثير الأكبر في البي بي سي ربما أكثر من أي قائد آخر في الخمسين عاماً الأخيرة أُجبر على الاستقالة من قبل مجلس المديرين لديه. وبالفعل، كان الخيار الحاد هو: قدّم استقالتك أو ستُصرف من الخدمة. وهكذا ما الذي أثار هذا العكس الدرامي لحظوظ دايك؟

أولاً، العظام العارية للقصة. في 29 أيار، 2003، اتهم تقرير كتبه صحفي في البي بي سي اسمه أندرو جيليجان في برنامج اليوم، العرض الأخباري الرئيسي في البي بي سي، الحكومة البريطانية وخاصة أولئك المقربين من طوني بليز، بتزوير التقرير عن أسلحة الدمار الشامل المزعومة لدى صدام حسين في العراق. وأدى هذا إلى مواجهة بين البي بي سي والحكومة البريطانية، مما كلف الهيئة رئيسها، عالم الاقتصاد السابق في جولدمان ساكز جافني ديفز، ومديرها العام جريج دايك. وقد تتوج هذا بنشر تقرير هتون، بما فيه الانتحار المأساوي للدكتور ديفد كيلى، الخبير البارز في الأسلحة الذي

كان في قلب الجدل. لقد برأ تقرير هتون تقريباً الحكومة البريطانية بنحو كامل ووضع اللوم من أجل المشكلة على باب البي بي سي. وهذا ما أجبر دايك على الاستقالة.

ولدت استقالته استجابة فائقة للعادة لدى الموظفين غير المشهورين من أجل سعادتهم العامة أو حبههم للإدارة. اندفع الآلاف إلى الشارع، ليس في لندن فحسب، وإنما أيضاً في مراكز في أقاليم بعيدة وفي العواصم القومية لويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية. وقد قال هيرب شلوسر، الرئيس السابق والمدير العام لمؤسسة إن بي سي: «رأيت على الإنترنت موظفي البي بي سي يتظاهرون دعماً لمدير عام. هذه أول حالة في تاريخ العالم الغربي»<sup>(2)</sup>. وقد حفّز جزءاً من هذا إيميل مغادرة جريك دايك نفسه، والذي نشره هنا كاملاً. إنه دليل على ارتباطه العاطفي والفكري القوي بالبي بي سي كمؤسسة، وبموظفيها:

هذا أصعب إيميل سبق وكتبته. بعد لحظات، سأعلن للملأ أنني سأترك منصبى بعد أربع سنوات كمدير عام. لا أريد أن أترك وسوف أشتاق لكل واحد هنا كثيراً. على أي حال، انتقدت إدارة البي بي سي بقوة في تقرير هتون وكمدير عام أنا مسؤول عن الإدارة.

أوافق أن البي بي سي ارتكبت أخطاء في الحكم وقد وصلت بحزن إلى خاتمة أنه سيكون من الصعب فهم هذه القضية كلها بينما لا أزال هنا. نحتاج إلى كشف. نحتاج إلى كشف كي نحمي مستقبل البي بي سي، ليس من أجلكم أو من أجلى وإنما من أجل

فائدة كل من في الخارج. يمكن أن يبدو هذا ادعاءً ولكنني أوّمن أن البي بي سي تهمني حقاً. كان هدفي الوحيد كمدير عام للبي بي سي، أثناء التعامل مع هذه المشكلة، هو الدفاع عن استقلاليتنا في التحرير والعمل من أجل المصلحة العامة.

لقد أنجزنا في أربع سنوات الكثير بيننا. أوّمن أننا غيرنا المكان جوهرياً وأمل أن هذه التغييرات ستستمر بعدي. كانت البي بي سي دوماً مؤسسة كبيرة ولكنني آمل أنني ساعدت في السنوات الأربع الماضية في جعلها مكاناً أكثر إنسانية يشعر كل من يعمل فيه أنه يحظى بالتقدير. وإذا كان هذا قريباً من الحقيقة فإنني أغانر راضياً ولو حزيناً.

شكراً لكم جميعاً لمساعدتكم ودعمكم. يمكن أن يبدو هذا إفراطاً في العاطفة ولكنني في الحقيقة سأشتاق إليكم جميعاً.

جريج. (3)

## فعالية الأتباع

استجاب أكثر من ستة آلاف موظف لإيميل دايك معبرين عن أسف الأغلبية الساحقة على فقدان قائدها. وفي روايته للأحداث، اختار دايك رسالتين تقدّمان شهادة ناصعة عن تأثيره في المؤسسة.

كان إنجازك الأكبر منح الحياة لمجموعة من الأشخاص المخنوقين والمخصيين ومنعدي الحس. لقد جعلتنا أحياء ومليئين بالحيوية، وصرنا نحب البي بي سي ونحترم دور المدير العام ثانية، إن هذا ميراث رائع.

... نشهد على الرؤية والطاقة اللتين ولدتهما في البي بي سي. اليوم، بكى الرجال والنساء، وحتى الصحفيون. اجتمع الناس وتحدثوا عن عواطفهم، ومخاوفهم، وإحباطاتهم فقط لأن الرجل الذي جسّد الأمل، والرؤية، والكبرياء في الشركة ورؤيتها للمستقبل، قد ذهب (5).

أظهرت الأدلة، والبيانات الدقيقة حول معنويات الموظفين، أن دايك أحدث تأثيراً كبيراً في هذه المؤسسة الصعبة. فلماذا أُجبر على استقالة محزنة؟

لنكن واضحين. نحن نرى أن استقالته المفروضة كانت مؤذية جداً للمؤسسة. كان قائداً ملهماً، وكما حاولنا أن نُظهر في كتابنا هذا، هناك أمور يمكن أن يتعلمها جميع الذين يتوقون إلى القيادة من تجربته. ولكن هناك دروساً أيضاً في رحيله. فقد ارتكب دايك أخطاء دون شك.

وقد قلنا باستمرار إن القيادة الفعالة تعتمد بنحو مطلق على التعبيرات عن الذات الأصيلة، وعلى المبدأ العام البسيط: «كن نفسك». وقد نجح دايك في هذا. كان فضولياً حيال نفسه، أي كان يلاحق معرفة الذات (إلى نقطة معينة) وكان مستعداً لكشف ما يحرص عليه فعلاً. وكما ناقشنا في البداية، كان يكشف أيضاً عن الضعف: عن انفعالات حادة بين فترة وأخرى، على سبيل المثال. ولكن هناك المزيد: كان يكشف عن خطأ قاتل، ربما. كانت وظيفته تجسّد نموذجاً. فقد ترك دايك شركة التلفزيون تي في - إي إم بعد عام واحد، حين اختلف بنحو سيئ مع مديره الأسترالي، بروس جنجل. بالتالي خسر المعركة

كي يحتفظ بالسيطرة على ويكإند تلفشن في لندن التي يحبها (إل ديليو تي) وبدأ عداً مع مدير التمويل ميركيري آسيت ماناجر لا يزال قائماً. وفقد، في النهاية، أكبر عمل في الإعلام البريطاني وأحد أهم الأعمال الإذاعية في العالم. والحقيقة هي أن جريج يحب المعارك، ويجد من الصعب جداً الابتعاد عن معركة. وقد أقرّ بهذا في مواضع كثيرة من سيرته الذاتية. على سبيل المثال، قال حول رد فعل البي بي سي على تقرير هتون: «في أخبار البي بي سي 24 تم تأويله على الفور بأنه «استجابة قويّة» من البي بي سي. اعتقدتُ أنه كان استرضائياً، ولكن كونه استرضائياً ليس بالضرورة أحد نقاطي القوية وهكذا ربما لم أكن أفضل من يحكم في هذا»<sup>(6)</sup>.

وحين امتلك تلفزيون جراندا محطة إل ديليو تي، دُعي دايك للعمل لكنه رفض. وقد نظر إلى المالكين الجدد على أنهم «الأعداء». كان العالم، كما يراه، منقسماً بين الأصدقاء والأعداء بوضوح. كان دايك ممتازاً، مرة أخرى، في تحديد المستويات المنخفضة من المعنويات بين صانعي البرامج في البي بي سي. كانت لديه عاطفة قوية تجاه الموهوبين، والخلّاقين الذين جعلوا مؤسسة مثل البي بي سي تحلّق حقاً. بالإضافة إلى ذلك، كان يتواصل مع الموظّفين في أسفل الهرم، أي موظفي التمويل، الأمن، والسائقين، والذين كان كثير منهم بين أكثر المعجبين به. ولكن ماذا عن إحساسه بالموقف بين شخصيات المؤسسة التي جاءت كي تهيمن على مجلس مديري البي بي سي؟

كما نوهنا سابقاً، حاول دايك في البداية أن يحسّن علاقته معهم. ولكنه لم يستطع التظاهر باحترام أشخاص لا يحترمهم. كانت هذه لعبة سياسية رفض أن يلعبها. «لم أر سبباً لماذا يجب أن أعامل الحكام بأية طريقة مختلفة عن معاملتي للجميع. بالتأكيد لن أعدّ الأرض التي يسيرون عليها مقدسة. لم يكن هذا قراراً إرادياً. وإنما هكذا كانت طبيعتي»<sup>(7)</sup>.

هنا تجلّى إهماله. لقد استخف دايك بمعارضة المديرتين اللتين دعاهما بـ «السيدتين الأنيقتين»: بارونز هوج وديم نيفيل جونز. كان يعرف أنهما لا تحبانه، ولكنه اعتقد في ذروة الهياج الذي أحاط بتقرير هتون أنه عقد صفقة مع ديم بولين، المديرة لوقت طويل والموظفة الرئيسية السابقة التي لها صلات قوية مع آلة الحكومة، وبأنه سيبقى. ولكن كانت لديها أفكار أخرى. قضت بارونز هوج أيضاً على وظيفة دايك شأنه هجوماً على كل ما مثله. وحين نقلوا إليه الأنباء بأنه يجب أن يستقيل أو يُصرف، بوغت بنحو كامل. وقد أقر فيما بعد: «بالطبع، كان يجب أن أرى هذا قادماً، ولكنني لم أفعل. كنت مصدوماً بنحو كامل»<sup>(8)</sup>.

### دعوات الحكم

قلنا أيضاً في هذا الكتاب إن القادة الفعالين يتماهون مع الذين يقودونهم. مرة ثانية، يفعل جريج دايك جيداً في هذا المعيار. لقد تماهى بنحو حقيقي مع الخلاقين في قلب المؤسسة. وحين طُلب منه أن يلقي خطاباً في متحف العلم القومي في لندن، على سبيل المثال، بدأ بإظهار قطع موسّعة من برامج البي بي سي العلمية المشهورة الكوكب الأزرق أو السير مع الديناصورات. وبعد وقفة قصيرة، أعلن: «هذه أفضل البرامج العلمية في العالم».

كان دايك فخوراً بقيادة مؤسسة تافت إلى إغناء حياة الناس في كل ما فعلته. ولكن هل أفرط في التماهي مع فريق الأبناء من خلال موافقته على بث تقرير يتهم مكتب رئيس الوزراء بالكذب؟ من المحتمل. ربما كانت هذه أيضاً مناسبة كانت فيها الحكمة شارة الشجاعة الأفضل.

أخيراً، ماذا عن أنصار جريج؟ يمكن ألا نعرف أبداً بالتأكيد ما النصيحة التي تلقاها من فريق القمة لديه، رغم أن عدة أشخاص قالوا لنا في المحادثات غير الرسمية معنا إنه ركز على الدفاع عن استقلالية البي بي سي (المسألة الحاسمة كما رأها) بحيث أنه كان مغلقاً على أصوات اقترحت أن تقرير جيليجان ليس المسألة التي يجب أن يذهب من أجلها إلى ساحات الصراع ويجازف كثيراً بما أنجزه.

يحتاج القادة الفعالون إلى مناصرين أقوياء بما يكفي كي يتحدّوهم في مناسبات. وكما نوّهنا في الفصل السابق، يحتاج القادة الأصليون إلى أنصار أصليين يحرصون بما يكفي حول الهدف الكلي بحيث يتحدّون القائد إذا شعروا أن حكمه ناقص. علاوة على ذلك، يجب على القادة أن يشجّعوا الأنصار الأقوياء. فالخطر الحقيقي للقادة الكاريزميين مثل جريج دايك هو «لا شيء ينمو في ظل شجرة بلوط قويّة». استنتجنا أن دايك فقد صديقه العظيم وراعيه، السير كريستوفر بلاند، الرئيس السابق للبي بي سي، والذي ترجل قبل تقرير هتون. من الصعب التصديق أن بلاند كان سيسمح بمواجهة مباشرة كهذه مع الحكومة أو أن يسمح للمديرين بأن يتصرفوا بطريقة انبطاحية كهذه؟

يبقى السؤال المهم هو: ما عواقب رحيل جريج دايك بالنسبة للبي بي سي؟ لقد أنجز بالتأكيد كمية كبيرة في فترة قصيرة نسبياً. ولو توفّر له المزيد من الوقت، لكان من المحتمل أن تتجذّر التغييرات الثقافية التي رآها جوهرية والتي كرّس لها طاقة كبيرة. ولكن الإشارات ليست جيدة. ويقترح بحثنا أن أجزاء كبيرة من البي بي سي بدأت تعود إلى سابق عهدها من التدهور والبؤس. وكما قال أحد موظفي البي بي سي لنا بنحو لا يُنسى: «لم يعد هناك مادة مبهجة تستدعي التصفيق: لقد عدنا إلى العمل كالمعتاد».

وفيما كنا نشرع في تأليف هذا الكتاب، تم تخطيط تقليص الوظائف وبدأت نقابات الإذاعة تفكر بجدية بالإضراب. وربما كان ثمن رحيل دايك هو أن كثيراً من التغييرات التي أدخلها برهنت بنحو محزن أنها قصيرة الأمد. هذه هي مكافأة وثمان القيادة. يقودنا هذا إلى نقطتنا الأخيرة: في النهاية، يجب ألا يُحكم على القيادة من خلال شعبيتها بل من خلال فعاليتها.

### القيادة الأخلاقية

قلنا إن القيادة ليست أبداً غاية في حد ذاتها وإنما تتسم دوماً بملاحقة هدف كبير. وهي ليست تقنية ولا يمكن أن تُتجز من خلال اتباع حريص لوصفة أو صيغة. بالأحرى، إنها لا تصير حقيقية (موضوع آخر لهذا الكتاب) إلا حين تمارس في ملاحقة هدف.

ولكن أي هدف: زيادة الفائدة المادية؟ تغذية العالم؟ معالجة الأطفال المرضى؟ أو تدمير المنافسين؟ يجب على القائد أن يختار. وهذا الخيار هو، جوهرياً، خيار أخلاقي. وهذه ليست مسألة يمكن تجنبها بكلام إدارة معسول. فالقادة يحرّضون الآخرين بنحو استثنائي في ملاحقة هدف. ولا يستطيعون تجنّب الأمر الأخلاقي الملح الذي يستلزمه اختيار هدف. يشرح هذا لماذا كان ماكس فيبر مقتنعاً أن القيادة الكاريزمية هي الدفاع الأفضل ضد بقرطة العالم اللانهائية، أو كما عبر بنحو لا يُنسى: «تحرير العالم». وتمنع ضرورة الأمر الأخلاقي إخضاع الحياة البشرية لعقلانية تقنية. تقول العقلانية التقنية إنه مهما كانت مشكلتك، فإننا نستطيع العثور على حل عقلاني تقني لها. والضرورة الأخلاقية هي «لماذا» التي تسبق «من أجل ذلك»: فهي تقدم المعنى.

ولكن حتى فيبر كان عليه أن يسلم أن القيادة يمكن أن تكون خطيرة أيضاً. إذ لا يوجد ضمان بأن القادة الفعالين سينجزون «جيداً». وبالفعل، إن التاريخ البشري مليء بقيادة قادت قدرتهم على إثارة الآخرين إلى أذى لا يسبر تقريباً. إن كثيراً من أكبر الجرائم ضد الإنسانية يمكن أن يتحمّل مسؤوليتها قادة كاريزميون. فبدون هدف أخلاقي، تصبح القيادة مجرد أداة لإخضاع جهود الكثيرين لإرادة شخص واحد.

على أي حال، تبقى متفائلين. وجهة نظرنا هي أن القادة الفعالين يمكن أن يحدثوا تأثيراً عميقاً كهذا في ملاحقة أهداف نبيلة يجب ألا ننحرف عنها. لا نستطيع ترك أخطار القيادة تحرفنا عن استقصاء

الطرق الكثيرة التي يمكن أن يصبح بها الأفراد قادة أكثر فعالية في سياقاتهم الخاصة. وهذا بالضبط لأن القيادة يمكن أن تكون قوية في تحرير الطاقات البشرية بحيث أن القادة يجب أن يسألوا أسئلة أخلاقية حقيقية ويجيبوا عليها.

تتعلق هذه المسائل بالهدف بالنسبة لمشاريع الأعمال: ما الهدف الذي تخدمه الشركات حقاً؟ كان الجواب التقليدي بالنسبة للمشروع الرأسمالي هو زيادة قيمة حامل السهم. وبالفعل، إن المناصرين الأقوياء لوجهة النظر هذه، قالوا إن هذا هو الموقع الوحيد الممكن الدفاع عنه أخلاقياً، وأن أي موقع آخر ينطوي على مجرد موظفين - مديرين عامين ومديرين تنفيذيين آخرين - يرضون قيمهم الخاصة الشخصية على المؤسسات التي لا يملكونها. ونرى أن أفكاراً مثل قيمة حامل السهم لوحدها غير ملائمة كأساس للقيادة. على العكس، إن المشاريع الناجحة على المدى الطويل تُمنح طاقة في ملاحقة هدف ما آخر، يكون منتجه الفرعي منح القيمة لحامل السهم.

في الوقت الذي أمضيناه في المؤسسات وحولها لم نسمع أبداً اتصالاً هاتفياً يبدأ: «آسف، سأتأخر عن المنزل الليلة. أنا أزيد من أرباح حامل السهم». سمعنا مكالمات عن مساعدة زملاء، إمتاع زبائن، صناعة موسيقا عظيمة، دفع البحث إلى الأمام، الغنى الشخصي - جميع الأمور - ولكن لم يحدث أبداً أن دفعت صيغة زيادة أرباح حامل السهم أي شخص إلى القيام بأداء استثنائي.

يمكن أن يساعد هذا في شرح الهوس المعاصر بإدارة الشركة: محاولة إجرائية للإجابة على سؤال أخلاقي. لا يستطيع القادة الاختباء هنا أيضاً. وسواء كانوا يحبون ذلك أم لا، فإن الأهداف التي يضعونها لها عواقب أخلاقية. يمكن أن يعثروا على الإلهام في كلمات ديفد هيوم، ذلك الأكثر حماساً بين العقلانيين، والذي قال: «الجشع، أو رغبة الكسب، هو ولع كوني، يعمل في جميع الأوقات، وجميع الأمكنة، وعلى جميع الأشخاص»<sup>(9)</sup>. من المثير للفضول أن فيلسوفاً اسكتلندياً من القرن الثامن عشر يقترب هكذا من التعبير عن الروح السائدة للعصر الحديث.

مع ذلك، نفضّل في هذه الأزمنة المضطربة، وجهة نظر عملاق آخر من عمالقة التنوير هو إمانويل كُنت. وقد تم التعبير عن نظرياته الأخلاقية بوضوح أكبر في مذهبه في الاستقلالية، والذي له أهمية كبيرة لكثير من الموضوعات الأساسية في هذا الكتاب.

أولاً، يلح على أننا لا نستطيع أبداً الاعتماد على الهرمية كأساس للأخلاق: كلما واجهنا أمر، من واجبنا أن نحكم عليه أخلاقياً. وهذا وثيق الصلة بآلات إتلاف واثق إنرون وكذلك بحراس السجن الأميركيين في أبو غريب. يتعلق مباشرة بإلحاحنا على أن القيادة ليست هرمية وهي علائقية وتؤكد على المسؤوليات الأخلاقية التي تقع على كل من القادة والأنصار.

ثانياً، يحاول كنت أن يقترح مبدأ يمكن أن يقود ضميرنا، ويبدو أن لهذا علاقة محمومة مع العالم الذي نعيش فيه اليوم: «انظرْ دوماً إلى كل إنسان كغاية في حد ذاته، ولا تستخدمه أبداً كوسيلة لتحقيق غاية»<sup>(10)</sup>. يعالج هذا المبدأ الأخلاقي الملهم بدقة الاهتمامات التي بدأنا هذا الكتاب بها: ضرورة قيم أخلاقية مشتركة كشرط لحرياتنا، والبحث عن إحساس بالجماعة في عصر تضعف فيه المصادر القديمة للتكامل الاجتماعي. ويستطيع القادة والأنصار أن يعملوا سوية لإنشاء مؤسسات هي مصادر للمعنى، وجماعات يستطيع فيها الأفراد أن يبنوا ذواتهم الأصيلة ويعبروا عنها.

سينطوي هذا دوماً على المجازفة الشخصية بالنسبة للقادة. يجب أن يكونوا دوماً راغبين بأن يلزموا أنفسهم عارفين أنهم يمكن أن يُسرحوا. هذا هو ثمن ومكافأة القيادة.

لقد علّق شارل ديغول بدقة على أولئك الذين تاقوا للقيادة حين قال: «إن الثمن الذي عليهم دفعه من أجل القيادة هو انضباط ذاتي لا يتوقف، والقيام المستمر بالمجازفات، وصراع داخلي أبدي... الذي ينبع منه ذلك الإحساس الغامض بالكآبة الذي يتعلق على حواشي الجلالة»<sup>(11)</sup>.

## القيادة بهدف

القيادة صعبة، ولكنها تستحق مواجهة الصعوبة. وهكذا لا تجعلونا نختم الكتاب بملاحظة متشائمة. نحن مندهشون باستمرار وبنحو مبهج من الطرق التي يحضر بها القادة المعنى والأداء العالي إلى المؤسسات في خلفيات متنوعة. فهم يقدمون الهدف والتحريض؛

ويعيشون على الحافة بين التفرد ودرجة ضرورية من الانسجام. إنهم يحدثون تأثيراً.

وفيما كنا نوشك على إنهاء هذا الكتاب، كنا محظوظين بما يكفي لحضور حفلة استقالة شريك رئيسي في مؤسسة طبية لجماعة محلية. كان الطبيب معروفاً جيداً على المستوى المحلي بسبب أعماله الخيرية والخاصة بالجماعة وكذلك بسبب إنجازاته المهنية. كانت القاعة مليئة بالمئات من مرضاه، وقد تمت تحية كل منهم شخصياً من قبل الدكتور لدى وصولهم إلى المناسبة. خلق هذا صفاً طويلاً، ولكن لم يبد أن أحداً ضايقه الأمر. ثم جاءت الخطب، ومن المرضى والزلاء والأصدقاء على حد سواء، بزغت قصة متماسكة:

«لا يمكن استبدالك».

«أنت الطبيب جون، لم تكن تلعب دوراً فحسب».

«عاملت كل واحد منا كفرد، وليس كرقم».

«لم تكن خارج الواجب أبداً».

«لقد حرصت فعلاً».

«ساعدتنا على بناء مشروع كبير».

«أظهرت حبك لجمع الأموال من أجل فعل الخير، من أجل المجلس

المحلي والسيارات السريعة».

«لم تتوقف عن العمل أبداً. نشكر الله أن لديك زوجة تدعمك».

«في طرق أفعال الخير، حتى حين تكون محاطاً بأشخاص أصغر منك بعشرين عاماً، كنت دوماً في المقدمة!».

حين اقتربت الحفلة من نهايتها، تحدث أحد القائمين بأفعال الخير بنحو مؤثر عن المناسبة التي قاطع فيها الطبيب جون نزهة كي يكون متوفراً للمحليين الذين يحتاجون إلى الرعاية الطبية في موقع بعيد في جبال الهملايا.

واعترف الطبيب جون الذي كان متأثراً بوضوح في نهاية الحفل: «رائع ما قلتموه عني، ولكن كما يعرف كثيرون منكم، يمكن أن يكون من الصعب العمل معي حين أريد».

كانت المناسبة مُذكِّراً قوياً: القيادة تبزغ في جميع أنواع الأمكنة. كان الطبيب جون شخصاً أكثر مما كان لاعب دور. وقد جعل مرضاه يشعرون أنهم متميزون عبر ممارسة المهارة. لقد كشف عن ما يحبه، وبينه السيارات السريعة. وقد ساعد على بناء ممارسة عظيمة. كان يعرف أن القيادة ليست وظيفة جزئية. وأخيراً، في ملاحظاته الختامية، اعترف ببصيرة أن حرصه على المهمة يجعل أحياناً من الصعب العمل معه. وهكذا إن كثيراً مما حوله يرتبط بالموضوعات الثابتة لهذا الكتاب. كان نفسه، وقد عبّر عن ميّزاته الخاصة، ولكن بمهارة، وفي السياق. كان زملاؤه ومرضاه سعيدين - فخورين - بأن يُقادوا من قبله.

والآن اسألوا أنفسكم: لماذا يجب أن يُقاد أي شخص من قبلكم؟