

## الفصل السادس

### حافظ على مسافة اجتماعية

القادة الفعالون قادرون على إثارة مستويات عليا من الاستجابة العاطفية والولا والتعاطف. يستطيعون التعاطف مع أولئك الذين يقودونهم، والتآلف معهم، والاقتراب منهم. مع ذلك يبدو أيضاً قادرين على إيصال إحساس بالجدية لتذكير الناس بالعمل القائم والهدف النهائي للمسعى الجماعي. يساعدهم هذا على الانتقال بمهارة من القرب إلى البعد والعودة ثانية. فهم قادرون على الاقتراب من أتباعهم، مع ذلك، وبنحو يشي بالمفارقة، يحتفظون بمسافتهم<sup>(1)</sup>.

ريك دوبيز معروف جيداً في الصناعة الموسيقية بسبب الإخلاص - وحتى الحب - الذي يلهمه. يثمن أتباعه العلاقات الحميمة التي تجمعهم معه، بسبب مديحه لعمالهم الجيد، وهو مديح اكتسب بصعوبة وهو قيم من أجل هذا. وقد صدم اثنان من موظفيه يحضران اجتماع تسويق عالمي في لندن حين قرعها دوبيز علناً بسبب فشلها في إنتاج خطة تسويق في الوقت الملائم. وقد تعرضا لصدمة أكبر في حفلة كوكتيل المساء الممتعة. حين رأى دوبيز الرجلين يتحدثان تقدم وسألها بنحو لاذع إن كانا قد أتتا الخطة. لقد بوغتا. افترضا أن هذا وقت استرخاء، ولكنهما غادرا الحفلة وعادا إلى المكتب دون شكوى.

## الحب الفضل

تعرف أحد مؤلفي هذا الكتاب شخصياً على معاملة دوبيز حين عمل معه، وأحياناً له، في بوليجرام ميوزك في التسعينات. مرة طلب ريك من جاريت أن يحضر سلسلة من عقود الخدمة للشركات في أوروبا الشرقية. كان جاريت يعرف أنه تأخر في أداء المهمة. وهكذا حين أرسل ريك كلمة لجاريت كي يأتي إلى مكتبه، كان واضحاً أنه ستحدث مشكلة. لم يبد حس فكاهة وإنما قال فقط: «هل أنجزت العقود؟» كانت النتيجة أن جاريت عاد مباشرة إلى العمل، وتم إنهاء العقود في وقت الغداء. أثمرت المعاملة. ولم يمتعض جاريت من الأمر. فريك مدير ممتاز، وحين لا يعمل جاريت لديه، يكون صديقاً جيداً له.

يميل دوبيز إلى التفكير بسمة تبدل دوره كعيب في الشخصية تقريباً. «أعرف أن هناك جزءاً فيّ يملك ميلاً إلى الانزلاق من الإيجابي جداً إلى السلبي جداً بسرعة كبيرة»، كما أخبرنا. ومرة اقترح أحدهم أنه بحاجة إلى المداواة من هذا الاضطراب النفسي. ومع ذلك، يقول إن الذين يعملون لديه يستطيعون معالجة «اللحظات التي تسوء فيها الأمور قليلاً طالما أن علاقاته مبنية على الثقة والاحترام والمودة الشخصية. إذا كانت علاقة جيدة، أستطيع التعامل معها في السياق وأشعر أن العلاقة انتهت. ولكنني أعي أنني أعاني من مشكلة في أن أكون مسرحياً.

وفي الواقع، إن «مشكلة» ريك دوبيز هي مهارة لازمة من القيادة الأصيلة.

## ابتكار المسافة

إن مفهوم المسافة الاجتماعية مستمد بالأصل من عالم الاجتماع الألماني جورج سيمل الذي ألف أعماله في أوائل القرن العشرين. وتُصوّر المسافة الاجتماعية على أنها تأويل معقّد للتواصل الاجتماعي، كأشكال للمسافة بالمعنى الهندسي والمجازي في آن واحد<sup>(2)</sup>. ونُظر إلى المسافة في العلم الاجتماعي المعاصر كمقياس للعلاقة الحميمة بين الجماعات والأفراد. وبدورها، تؤثر درجة العلاقة الحميمة بنحو مباشر بدرجة التأثير الذي يمكن أن يحدثه شخص في آخر.

هناك أسباب جيدة للاعتقاد بأن الإدارة الماهرة للمسافة الاجتماعية تصبح أكثر أهمية للقادة. فالمرتبية، على سبيل المثال، تتلاشى، نظراً لأسباب كلفة التحكم وازدياد سرعة الاستجابة إلى رغبات الزبون وتغيرات السوق بنحو رئيسي. كانت المرتبية دوماً أكثر من أدوات بنوية. كانت أيضاً مصادر معنى للناس<sup>(3)</sup>. فالانتقال عبر المرتبية الثابتة منح وهم أن المرء يصير قائداً أكثر. وبالفعل، اعتمد المدير «الكسول» على عكاز المرتبية لتأسيس مسافة اجتماعية، حارساً بغيره امتيازاته القائمة كطريقة لتأسيس اختلافه<sup>(4)</sup>.

لقد ولّت تلك الأيام. فالقادة بحاجة الآن إلى مسافة لتأسيس المنظور، كي يروا الأمور الكبيرة التي يمكن أن تصوغ مستقبل المؤسسة، وهم بحاجة إلى القرب، كي يعرفوا ما الذي يحدث بالفعل داخل أعمالهم؛ ولا يستطيعون الاعتماد على المرتبية كي يبنوا مستقبل المؤسسة.

إن الانتقال من القرب إلى البعد هو مثل رقصة، ذلك أن القادة يبنون انتقالاتهم وتوقيتهم على مهارات إحساس بالموقف مصقولة. وهذا أحد أشكال التكيف التي يجب أن يقوموا بها باستمرار ويعيدوا القيام بها في جوهر علاقة القيادة. ذلك أن التوازن بالنسبة لأي قائد يتغيّر على الدوام. وهذا يشرح عجز نظرية الأسلوب في تحديد أسلوب القيادة الأفضل.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أنه كما أن الثقافات القومية تتنوع بحسب ميزان المسافة الاجتماعية، هكذا، أيضاً، تفعل الثقافات المؤسسية. فالقيادة التي تميل إلى الحفاظ على المسافة في الثقافات ذات المعاشرة الاجتماعية العالية لكل من هاينكن ويونيليفر أو بي دبليو سي صعبة. وبنحو مساو، إن الإفراط في التشديد على القرب الاجتماعي والدفء على حساب تحقيق المهمة يمكن أن يكون خطيراً في الثقافات ذات التضامن العالي كما في مارس أو بروكتر آند جامبل.

### الصدقة والقيادة

هناك تيار آخر من العلم الاجتماعي - تجسده أعمال جورج هومانز - والذي هو وثيق الصلة أيضاً<sup>(5)</sup>. يُظهر أن البشر يجدون أنه من الأسهل أن يكونوا قريبين من أولئك الذين يتشابهون معهم. فمن الأسهل أن تكون قريباً من أشخاص مثلك.

لا يتعامل القادة بالضرورة مع الناس الذين يحبونهم. يجب أن يكونوا قادرين على إدارة المسافة الاجتماعية مع سلسلة متنوعة من الناس في سياقات متنوعة. فالقيادة، التي تتطوي دوماً على هدف

متخط أو تسيقي، ليست منافسة في الصداقة. القيادة تشبه الصداقة فقط لأن القادة يجب أن يتخلوا عن بعض مميزاتهم الخاصة أو يخفوها من أجل أن يؤسسوا قاعدة للعلاقات وبناء الفريق. ولكن بعد هذا، إن الهدف الرئيسي هو الذي يمنح القائد السلطة التي يحتاج إليها كي يكون قريباً ويؤسس المسافة أيضاً.

من المرجح أن «القرب» يُعبّر عنه بطرق مختلفة وهو يتنوع دوماً بحسب السياق. وفي بعض الحالات، يمكن ألا تكون الفجوة كبيرة. فكّروا، على سبيل المثال، بالمهنيين الذكور الماهرين الذين يمتلكون الخلفيات نفسها ويعملون سوية في وكالة إعلان صغيرة بمرتبة منخفضة. فمن المرجح أن يكون المجال كبيراً أمام القائد القوي كي يؤسس مصالح مهنية مشتركة وتعاطفاً شخصياً. والتحدي النموذجي للقادة في هذه البيئة هو أن يخلقوا مسافة.

وفي سياقات أخرى، يمكن أن يكون التحدي هو العكس. فكّروا بامرأة أميركية تؤسس مشروعاً للبيع بالتجزئة في اليابان. في هذه الحالة، على الأقل مبدئياً، من المرجح أن يكون هناك مدى وافراً للبعد الاجتماعي. ومن المرجح أن يكون التحدي الأكبر هو خلق إحساس بالقرب. فحيث تكون الفوارق الاجتماعية كبيرة، فإن إحساساً بالتماهي غالباً ما يُنجز بأفضل طريقة من خلال توضيح الأهداف والمصالح المشتركة. ومن المرجح أن يصبح تأسيس المزيد من أشكال القرب «الاجتماعية» أكثر صعوبة، وربما غير ملائم ثقافياً.

هناك تعقيد أخير ساحر. فبينما ينطبق مفهوم البعد الاجتماعي عالمياً على العلاقات بين البشر، فإن تجلي القرب والبعد يتنوع بين الثقافات. فما يبدو عليه القرب وكيفية الشعور به في طوكيو يختلف عنه في لندن، نيويورك أو بنغالور. وهذا عامل آخر يجعل القيادة في سياق دولي تحدياً أكبر.

### قريب ولكن ليس قريباً جداً

يقدم الإحساس بالقرب فئدتين: فهو أولاً يمكّن القائد من معرفة أتباعه وفهمهم، وهذا عنصر حيوي للقيادة الفعالة. ثانياً، يمكّن القرب الأتباع من معرفة المزيد عن القائد. فبكوننا قريبين، نظهر من نحن. فالقرب يقدم سياقاً لكشف الضعف والقوة في آن.

توحي ملاحظتنا أن القادة الفعالين يستغلون هذه الفرصة للكشف ولكنهم يبقون غامضين بنحو ممتع بطرق أخرى. يكشفون عن مميزات خاصة شخصية وعن الضعف ولكن ليس أبداً بنحو كامل. والنقطة المهمة التي يجب أن ندركها هي أنه كوننا أذكاء في عواطفنا يمكن أن يقتضي هذا أن تكون مخبأة. وأحياناً تتطوي القيادة الجيدة على سحب العواطف بدلاً من كشفها، والحفاظ على المسافة.

تقدم المسافة فوائد مختلفة. والأمر الرئيسي هنا هو أن المسافة تشير إلى الأتباع بأن للقائد هدفاً كبيراً. فالقيادة ليست غاية في حد ذاتها. تذكروا السير روبرك سايكس وهو يتحدث عن الدي إن إي، أو إيمان جون لانام بخلق بيئة تربوية إيجابية لجميع طلابه. تذكروا أيضاً

مارسيا، الأميركية البويرتوريكية التي عملت كمشرفة تنظيف وتحدثنا عنها وعن ولعها بالمكاتب النظيفة. فقد عرف أتباعها دوماً موقفها وما الذي هم هناك من أجله.

يمتلك القائد دوماً هدفاً أكبر وأسمى كي يكون شرعياً. ويُمكن تأسيس المسافة القائد من بناء التضامن مع أتباع على أساس وجهة نظر مشتركة حيال هذا الهدف الكبير. فحين يقوم القادة العظام بهذا، بمهارة، فهم يقومون به من أجل هدف: جمع النقود، بناء أبنية جميلة، استئصال المرض، صناعة أفلام عظيمة.

### البعض أكثر بعداً من آخرين

يميل جميع القادة إلى تفضيل القرب أو البعد. ويجسد القائد الفرنسي شارل ديغول البعد. فقد اعتقد ديغول أن القائد لا يمكن أن تكون له أية سلطة دون هيبة، ولا هيبة إلا إذا احتفظ بمسافة. وقد كتب عنه الرئيس الأميركي السابق رتشارد نكسون: «أينما قابلت ديغول، سواء علنا أو سراً، كان يُظهر منزلة كبيرة وفخمة. فقد منحه تأثيره المصمم جواً من البعد... وكان سهلاً في سلوكه حين يتعامل مع رئيس دولة أخرى، لأنه يعده نداً، ولكنه لم يتخل أبداً عن الرسمية، حتى مع أعزّ أصدقائه»<sup>(6)</sup>.

وكي يعزز هيئته الشخصية تجنّب ديغول الصداقة مع زملائه. وكان الخطاب اللارسمي الوحيد الذي سمح به أكثر هو: سيدي الجنرال. وقد قيل إنه كان ينقل موظفيه بعد فترة محددة كي يتجنّب الألفة. كان لبقاً في الوظائف الدبلوماسية، ولكنه أبقى دفته العاطفي لأسرته الخاصة.

تحاكي فلسفة ديغول في القيادة التقليد الفارسي في خلق مسافة ملائمة بين القائد والأتباع. وفي كتابه حدّ السيف، كتب ديغول عن حاجة القائد إلى خلق هالة والحفاظ عليها. «أولاً، وقبل كل شيء، لا يمكن أن تكون هناك هيبة دون لغز، ذلك أن الألفة تولّد الاحتقار. تمتلك جميع الأديان معابدها الخاصة، وما من رجل يبدو بطلاً لخدمته الخاص. لهذا، إن الأسلوب، والعمليات الذهنية للقائد يجب أن تكون دوماً شيئاً ما لا يمكن أن يسبره الآخرون، يحرّهم، ويثيرهم، ويلفت انتباههم ... فالبعد، والشخصية، وشخصنة الهدوء، هي الصفات التي تمنح الهيبة للمستعدين لحمل عبء ثقيل جداً إزاء أشخاص أقل شأنًا»<sup>(7)</sup>.

### انتبه إلى الضجوة

كان لدى جون بيرت، الذي كان مديراً عاماً للبي بي سي قبل جريج دايك، ميل إلى البعد. وقد منح هذا منظوراً كي يعرف أن أرضية التناقص على البث الإذاعي تتغير. فقد بسرعة صلته مع المواهب الخلّاقة في البي بي سي وصار يعتمد بنحو متزايد على مستشارين خارجيين. وقد نُظر إلى بيرت كبعيد، وغير قادر على التواصل مع الناس حول عملهم. وأثناء زيارات العمل للاطلاع على عمليات البي بي سي، كان بيرت يرتدي بذلة أرمانى ولم يكن يتحدث إلا إلى رئيس القسم.

وحين أعلن بيرت إعادة تنظيم جذرية للبي بي سي، فُوجئ الجميع تماماً عدا مجلس المديرين، ومستشاري مكنسي الذين وضعوا الخطة، ومدير الملاك الذي عالج ميزانية مكنسي. وقد حدث تمرّد داخلي ضد الخطة، ولكن الخارجيين اتفقوا بعامة على أن إعادة التنظيم ستساعد في تهيئة البي بي سي لعالم متغيّر.

صعب نموذج بيرت المتخلف في الحفاظ على المسافة اتصاله مع كادر أوسع من المديرين والمبدعين في البي بي سي. ولم يستطع العثور على بيئة يمارس فيها الكشف كي يجعل أرصدة قيادته الحقيقية تعمل مع المجموعة الصغيرة التي أسس معها، وغالباً بنحو مؤلم، قريباً اجتماعياً.

ما يمنح هذه الحالة أهمية أكبر هو أن هناك إفراطاً في تمثيل الانطوائيين في قمة المؤسسات، ويجد كثير منهم تأسيس القرب صعباً<sup>(8)</sup>. يحتاج الانطوائيون إلى الوقت كي يؤسسوا القرب ويكشفوا عن ميزاتهم الخاصة لكن الوقت غير كاف. والمشكلة هي أن الكثير مما كتب عن سلوك القيادة ركّز على ميول المنبسط. ولكننا نحتاج إلى «دليل قيادة للمنبسط».

### جاف عاطفياً

من المحزن أن هناك أمثلة كثيرة عن قادة يفراطون في بعدهم الاجتماعي. وقد رصدنا قائد فريق بحث في شركة أدوية في ريسيرش ترايانكل بارك، في نورث كارولاينا. وقد عدت على المستوى العالمي باحثة شابة متألقة، وقائدة قويّة، وشخصية ظريفة بنحو أصيل. كانت تملك موهبة حقيقية في الدفاء والقرب، ولكنها كانت تتغير بفضاظة في المقابلات الفردية مع زملائها. يمكن أن تكون صريحة بنحو جارح، ويمكن أن يكون هذا مؤلماً ومؤذياً، وخاصة بالنسبة للكبار في السن لديها. فهي لم تفهم مفهوم عرض النطاق: المبدأ القائل بأن القائد يجب أن يعمل داخل حدود من التنوع معترف بها ومقبولة. كان انتقالها إلى البعد متطرفاً جداً بحيث تجعلك تشكك فيما إذا كانت سماتها الأكثر قبولاً أصيلة حقاً<sup>(9)</sup>.

يرفضُ قادة آخرون البعد ببساطة. يبدو كأنهم يعلقون عواطفهم حين يدخلون المكتب، تماماً كما نُصح العمال في عهد تايلور بأن يعطّلوا أدمغتهم. عملنا مع مدير في قسم بيع بالتجزئة لوسائل الترفيه في نيويورك سيتي. كانت إيطالية أميركية بارعة ودافئة. ولكنها وصلت إلى القمة من خلال التركيز الذي لا يفتر على النتائج والفوز في التنافس. اعتبرها الموظفون بعيدة، لا تعرف الصفح، من الصعب العمل لديها، وفضّة. وقد أطلعناها على معلومات مرتدة ممتازة من الزملاء واقترحنا أنه سيكون رصيلاً كبيراً لها لو استطاعت إظهار المزيد من جانبها العاطفي في العمل. قالت: «أحتفظ بهذا للمنزل». كقائد، كلفها هذا القرار كثيراً.

توضح حالتها لماذا يمتلك مفهوم الذكاء العاطفي رنيناً لدى المديرين التنفيذيين. يقول دانييل جوليمان، إن القادة الفعالين يستخدمون عواطفهم لتحرير طاقات الآخرين<sup>(10)</sup>. فلكي «تستخدم» عواطفك، عليك أولاً أن تعرفها. ذلك أن كثيرين ممن يشقون طريقهم في المرتبة المؤسساتية لم يُشجّعوا على استكشاف حياتهم العاطفية بنحو إيجابي. يكون الأذى عميقاً أحياناً بحيث لا يمتلكون إلا فرصة قليلة من إعادة الارتباط العاطفي. وليس من المفاجئ إذاً أن هناك وباء مرتبطاً بالتوتر في العمل<sup>(11)</sup>.

### وقت للبعد

يشير القادة، بعامة، إلى المسافة من خلال إدارة سياق الاجتماع. إن لغتهم وطريقة جلوسهم رسميتان وبدون استرخاء؛ ويظهرون أن المكان مكانهم؛ ويستخدمون قدر ما يستطيعون من الإشارات كي يشددوا على سلطتهم، ويتأكدوا من أن الإشارات متواصلة.

وعلى مستوى الاتصال، يمكن أن يعني هذا جعل الرسائل قصيرة ومباشرة وسلطوية: يتجنبون الصيغ الشرطية للأفعال ويستخدمون جملاً معلومة وضماير شخصية. يمكن أن ينطوي هذا أيضاً على استخدام الصمت وحذف المقدمات اللفظية المصممة لتسهيل المناسبات الاجتماعية<sup>(12)</sup>.

هناك كثير من الطرق الأخرى الخرقاء، ولكن الفعالة، في خلق المسافة. إن فيلم كرتون دلبرت مليء بأمثلة عن مديرين تنفيذيين بأبواب موصدة دائماً، ومساعدين مفرطين في الحماية، وغرف غداء خاصة، ومراحيض إدارية، وأمكنة لصف السيارة عند الباب الأمامي، الخ.

وبما أن هذه الأمور عرضة للسخرية المبررة، فإن المسافة أحياناً ضرورية. فحين واجه ريك دوبيز المديرين المعرقلين، كان الأمر صدمة باردة. وما جعلها مبالغتة - وفعالة - هو دفع المناسبة الاجتماعية. فالرسالة تنطوي على البعد. وحين يتعامل القادة مع مسائل أداء الإدارة تكون المسافة مفيدة، وجوهريّة في الغالب.

أحياناً تحتاج مؤسسة كاملة لمواجهة مشكلاتها، وفي حالات كهذه، يجب أن يستخدم القائد علاج المسافة مع الجميع لفترة مطوّلة. هذا ما فعله كاريل فورستين حين عُيّن مديراً تنفيذياً لمعامل هاينكن في أوائل التسعينات.

كانت هاينكن آنذاك أكبر شركة للبيرة في العالم، بعد أنهاوزر بوش. ولكن أداءها كان يتراجع ولم يكن فورستين وحيداً في التفكير بأن ثقافة الشركة الأبوية الاجتماعية قد أنتجت درجة من الرضا. كنا

نعمل مع هاينكن في ذلك الوقت على مشروع لإدخال «روح هاينكن الجديدة». وكان الهدف من ذلك هو جعل الشركة أكثر تركيزاً على السوق، وعدوانية، وتجارية، ومهتمة بالنمو.

كان من الصعب البيع في ثقافة هاينكن المهملة. ولكن حين بدأ فورستين يجيء إلى مشاغلنا حصل على الانتباه. إنه شخصية كبيرة، أكثر إثارة من الآخرين، شخصية منبسطة بحس فكاهة رائع. على أي حال، في شهره الأولى في هاينكن، كان رسمياً وبعيداً، وهدفت أحاديثه إلى إخافة مديريه التنفيذيين. كان يتحدث وخلفه لوحة لأسماك تسبح في البحر. وقد سُميت السمكات شركات بيرة، وإحداها هاينكن. كان هناك فكان كبيران، دون اسم، على حافة اللوحة. كان فورستين يناقش الأسماك ويصف حصصها في السوق، وينحو محتم سيسأل أحد أفراد المجموعة ما الذي يمثله الفكان على جانب اللوحة. سيسير بهدوء إلى اللوحة ويقول، بهدوء ودرامياً: «أنهاوزر - بوش». (إن تخفيض نبرة صوتك، كما فعل كاريل فورستين، هو تقنية اجتماعية فعّالة يستخدمها قادة كثيرون. فالأشخاص يفهمون تنوع نبرة الصوت).

مفترضين الملكية المستتدة إلى عائلة هاينكن، من الأمن القول أنه لا أحد في الشركة قلق من أية إدارة جديدة. ولكن بعد تلك اللحظة، التي أعاد فورستين إنتاجها في عشرة مشاغل منفصلة، صار بوسعكم أن تشعروا أن قلوب المجتمعين تبدأ بالخفقان. منذ ذلك الوقت فصاعداً، كانوا يجرون مذعورين. وكان هذا ما ينويه بالضبط.

حافظ فورستين على بعده الاجتماعي إلى أن عرف جميع موظفيه أن عالمهم أكثر تهديداً مما اعتقدوا من قبل. وحين حدث نمو متواصل في هاينكن في الأعوام العشرة التالية في العائدات والربح وهوامش الربح وسعر السهم ، نقل فورستين تدريجياً توازنه إلى الوضع الطبيعي، وهو القرب. كان يأكل طعامه في الكافيتيريا، ويتواصل اجتماعياً مع موظفيه، ويضيء حيوية على الحفلة. إن أي مدير أو عامل في هاينكن سيقول لك كم هو رجل عظيم. وهو كذلك، ولكن يمكن ألا تكتشف ذلك في البداية.

### الموضوعية

المسافة المطلوبة أيضاً حين يريد قائد أن يتراجع إلى منظور أفضل في مسألة معقدة ومتعددة الأوجه. ذلك أن مهمة القائد هي أن يبحث عن جميع حاملي الأسهم في مؤسسة، وهذا لا يمكن إنجازه إذا كان القائد قريباً جداً من أية مجموعة منهم. فإذا واجه القائد موقفاً معقداً عليه أن يرتفع فوقه كي يفهمه. ويمكن أن يكون الحفاظ على المسافة الطريقة الوحيدة لرؤية الصورة الكاملة.

كان هذا درساً تعلمه نبال فتزجرالد في أيامه الأولى كمدير ليونيلفر. وفي ذلك الوقت، كانت الشركة تعمل على منطف جديد، هو برسيل باور، كي تتنافس مع منتج بروكتر آند جامبل الناجح، تايد. كانت هناك مشكلة واحدة فقط: برسيل باور يحدثُ ثقباً في الثياب التي يغسلها. وواصل فعل ذلك، حتى في اختبارات يونيلفر الخاصة، ولكن فريق تطوير الشركة أهمل نوعاً ما هذه الحقيقة. كان الفريق ملتزماً بالمشروع وكان فتزجرالد مصمماً على أن يقف مع قواته.

وقبل إطلاق المنتج، حذر موظفو بروكتر آند باور فتزجرالد من المتابعة. لقد اختبروا برسيل باور بأنفسهم ورأوا كي يقضي على الثياب، وكانوا قلقين من التأثير المحتمل الذي يمكن أن يحدثه فشله الكبير على عمل بروكتر آند جامبل في صناعة منظفات الغسيل. استجاب فريق يونيلفر قائلاً إن بروكتر آند جامبل يحاول تدمير إطلاقهم للمنتج فحسب، وتابعوا. وقد تأكد أن المنظف الجديد يحدث ثقباً في ثياب الزبائن. وكانت هذه كارثة حقيقية.

حين أعاد فتزجرالد التفكير بالأمر عرف أنه كان مذنباً في الاقتراب كثيراً من فريق تطويره مما سبب خسارة كبيرة لمسوّقيه، والمستثمرين لديه، وسمعة شركته. يقول الآن: «لقد كان ذلك هو المكان الشعبي الذي يجب أن أكون فيه، ولكن كان ينبغي ألا أكون هناك». يعتقد أن القيادة لا تتعلق بالضرورة بالوقوف مع القوات في الخنادق. أحياناً يجب أن تكون على هضبة، تمسح الميدان كله. وقد أخبرنا: «كان يجب أن أراجع، وأنفصل ببرود وأعتني بالزبون».

### قريب جداً، في الحال

تضايقنا جميعاً من رجل المبيعات الصاحب الذي يستخدم الأسماء الأولى مع الزبائن منذ البداية، والنادلة مفرطة الود التي تقدم نصيحة غير مرغوبة، أو متطوع الشركة المتفاني الذي يتباهى بعمل الفريق العظيم الذي لم يجربه بعد. فحين يكون القرب غير ناضج أو أصيل، تكون المسافة مطلوبة.

نعرف شاباً حصل على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من إحدى كليات التجارة الأميركية التي في القمة. إنه في الخامسة والثلاثين ومتألق جداً. وقد فشل في منصبه الأول لأنه اعتقد أن التواصل الاجتماعي هو مفتاح النجاح. وكي يبين أنه واحد من الفتيان، كان يدعو موظفيه إلى المطاعم ويعاقر الخمر معهم. وكان يأخذهم إلى أندية الترفيه في مركز المدينة. صار ودوداً جداً مع الجميع. ثم اكتشف أن مدير المبيعات، وهو أكبر سناً، كان يتلقى ردود فعل عنيفة من الزبائن. كان المدير يحتاج إلى تأكيد المسافة كي يعالج الموقف، ولكن هذا كان مستحيلاً الآن.

حين يمر القادة في مرحلة تأسيس أهداف وموضوعات وقواعد اللعبة، تكون المسافة جوهرية. وتحتاج الأعراف والقيم والمعايير إلى أن يتم إيصالها كغير قابلة للتفاوض. وهذا هو الأساس الذي تُبنى عليه العمليات. وهذا لا يمكن أن يُنجز بفعالية إلا باكراً في علاقة قيادة، بالقدر الممكن من المسافة والرسمية.

حين كان بيت جوس يدرّب طاقماً خاماً لسباق بي تي تشالينج حول العالم، وضع قواعده من البداية. فالأسابيع المقبلة ستكون ضاغطة وأحياناً خطيرة؛ ويمكن ألا يحدث جدل حول من يفعل ماذا، أو كيف. فالجميع سينجزون أي عمل يوكل إليهم، دون تهرّب، وإلا لن تُنظّف المراحيض، ولن يتم ضخُّ جوف المركب. لم يُسمح بأي نقاش أو جدل. القرب سيأتي فيما بعد.

لقد رأينا هذا العمل في مواقف معينة في الشركات، حيث القائد يقول مباشرة: «دعوني أوضح الأمور. يجب أن تنتهوا من الأرقام التي لديكم». حدث تغيير فظ. لقد قيل هذا من مسافة كاملة، دون نقاش أو جدل. هكذا يتم الأمر فقط. ثم يدخل القائد في نقاش حول كيف يقوم الأشخاص بالأمر، مع مجيء وذهاب معتبر، اقتراحات من المجموعة؛ وإحساس متنام بالمودة والزمالة: نحو في داخل هذا جميعاً؛ الفريق سيحقق الهدف. بالنسبة للقائد، النموذج هو غالباً هذا: كن بعيداً حين تقول لهم ماذا يجب أن يفعلوا؛ كن قريباً حين تتحدث عن كيفية القيام بالعمل.

### القرب

كما أنّ هناك قادة يميلون إلى الاحتفاظ بمسافة، فإن هناك قادة آخرين يتبعون نموذجاً خاطئاً من القرب. إن بيل بيرنز، على سبيل المثال، أفضل في القرب من البعد، وهو يعترف بهذا. أخبرنا: «أقول للأشخاص كما أرى الأمر. هناك استمرارية. يعرفون أين يقفون معي، سواء أكان جيداً أو سيئاً». يقرُّ بيرنز أن هناك «جانباً سهلاً في الأمر. أنا مهتم بالناس. أمتلك ذاكرة جيدة جداً. إذا ربت أشخاص لم أشاهدهم منذ سنوات على كتفي، أستطيع غالباً أن أتذكر شيئاً ما يتعلق بهم أو بأسرتهم أو غير ذلك. أستطيع مساعدة الناس على التخلص من موقف معقد وأصل إلى نتيجة». ومما يثير عجبنا قليلاً هو أن زملاء بيل يعرفونه كشخص يستطيعون أن يسروا له مشاكلهم بسهولة وثقة.

لا تقتصر ذاكرة بيرنز على أسماء زوجات الموظفين: «أتذكر أيضاً منتجات وأسواقاً. يمكن أن يشعر الناس: «آه، كلا، لقد تذكرنا لسنا جيدين كما كنا في العام الماضي. هل عدنا إلى المسار الآن؟ هناك، إذًا؛ شيء مثير في الموضوع. ثمة فهم للعمل».

مهما كان الخليط، فإن استراتيجية بيرنز تعمل. فقد أطلق برنامجاً كي يركز الأنشطة ويخفّض الكلف داخل قسم الأدوية محدثاً تغييرات كبيرة على طول الطريق. وفي تغاير حاد مع كثير من مبادرات بيرت في البي بي سي، دُبّرت الحركة بحقد قليل ومجادلات قليلة.

وكما هو الأمر مع المسافة، هناك مناسبات كثيرة يجد فيها القادة من الملائم استخدام القرب لتقوية العقود مع أتباعهم.

إن إحدى أكثر المناسبات وضوحاً هي حين يحاول القائد بناء فريق. فبناء الفريق يعتمد على معرفة قدرات الأعضاء وشخصياتهم. لا يمكن أن يُنجز هذا بدون الاقتراب بما يكفي لمعرفة ما الذي يحفّزهم. ينبغي على القائد أيضاً أن يميّز مقاربتهم. فتحفيز جو كي يؤدي جيداً يمكن أن ينطوي على مجموعة مختلفة من الإشارات والحوافز الضرورية لسوزان. وبما أن الأعضاء يجب أن يرتبطوا مع بعضهم بعضاً كي يتحدّوا كفريق، فإن بناء الفريق ينطوي غالباً على الخروج من مكان العمل إلى المزيد من الخلفيات الاجتماعية حيث حواجز العمل تُزال بفعالية ويحدث القرب بنحو طبيعي.

حين كان ديفد جاردرنر رئيساً لعمليات إلكترونيك آرتس في أوروبا، حمل سجلاً رديئاً في بناء الفريق بعيداً عن المكتب. كان جاردرنر يأخذ جميع أفراد قوة عمله الأوروبية - تقريباً ألف شخص - إلى نادي ميد ليمضوا أربعة أيام. جاردرنر أميركي، وفي البداية كان موظفوه على شفا الارتياح حيال الفكرة كلها. نحن لا ننجز الأمور بهذه الطريقة، كما قالوا بازدرءاء. ولكن الرحلة حققت نجاحاً كبيراً بحيث أن الموظفين هتفوا في العام التالي كي يعرفوا إلى أين هم ذاهبون الآن. كان جواب جاردرنر: «إلى لا مكان». كانت رحلات كهذه هي من أجل الاحتراف بالنجاح، كما أخبرهم، ولم تكن الأرقام هذا العام تلبية التوقعات. يوضح جوابه نقطة أكثر عمومية حول بناء الفريق. فبينما شددنا على أهمية القرب، فإنه ليس كافياً وحده. يمكن أن يكون القرب شرطاً ضرورياً، ولكنه ليس شرطاً كافياً. فالفرق الفعالة تحتاج أيضاً إلى الوضوح حول المهمات والهدف، وهذا يأتي من القائد أيضاً.

حين جاء ريك دوبيز إلى أوروبا كي يدير ما كان في السابق عملاً ناجحاً لبوليجرام، قلق بعض أصدقائه من رد فعله على صدمة الثقافة. كانوا قلقين من أن خلفيته البروكلينية ستتدخل كثيراً وأنه سيشعر أن هناك حاجة إليه كي يفرض سلطته على المؤسسة. وبدلاً من ذلك، اختار الاستراتيجية الأكثر حكمة مصغياً إلى زملائه الجدد وشارحاً أنه يستطيع مساعدتهم. وقد اختار القرب الذي صنعه الإصغاء كي يدرّبهم على التقنيات التي تعلّمها في الولايات المتحدة، وهي أمور مثل تأسيس بطاقة ميزانية للأسعار ومجموعة أعمال موسيقية تُوزّع في أنحاء أوروبا.

وكي يفهم القادة ما يجعل موظفيهم يسلكون أو يعملون بالطريقة التي يسلكون أو يعملون بها ينبغي أن يجمعوا معلومات شخصية عن الأفراد. يجب أن يعرفوا تواريخهم وأهدافهم وأحلامهم، ويسبروا أحزانهم وخيباتهم. يجب أن يعرفوا أسماء الأشخاص وأسماء زوجاتهم وأولادهم. يجب أن يعرفوا قضاياهم وتسلياتهم فيما يشاطرونهم في الوقت نفسه قيمهم وعواطفهم. وإذا لم يكن القائد قريباً بنحو حقيقي فإنه لن يسمع إلا ما يظن الناس أنه يجب أن يسمعه.

حين غادر جاريث بوليجرام، اشترى له ريك دوبيز كتاباً عن تاريخ بروكلن، مسقط رأسه. وقد كتب عليه: «أموري العظيمة تأتي من بروكلن. من الممتع أنك من هناك أيضاً». كانت هدية كبيرة، هدية شخصية حقاً.

إن إحدى أفضل الخلفيات لتطوير قرب كهذا هو المشاركة في الطعام والشراب أثناء السفر. ويدعو بعض القادة الأشخاص إلى منزلهم. ففي بداية وظيفته في البي بي سي دعا جريج دايك الفريق التنفيذي كله إلى رحلة من لندن إلى ليدز. كانوا ذاهبين لزيارة مكاتب البي بي سي في الشمال، حيث كان يشعر الأشخاص بأنهم محاصرون. فالبي بي سي تصبح أقل شعبية حين تسافر إلى شمال إنكلترا، ونادراً ما يشاهد مكتب ليدز أي زوار من المقر. لم يكن دايك يريد تقوية فريقه فحسب وإنما تأسيس بعض القرب بين المكتبين أيضاً.

طلب من المجموعة أن تسافر كل اثنين أو ثلاثة سوية، وطلب من كل اثنين أو ثلاثة أن يزوروا محطة إذاعية أخرى للبي بي سي على طول الطريق. وهكذا اقترب الأعضاء من بعضهم بعضاً بنحو طبيعي، وتعلموا أموراً لم يعرفوها عن المؤسسة وبنوا علاقات مع أشخاص في أمكنة غير متوقعة. وحين وصلوا إلى ليدز، فإن الموظفين الذين نادراً ما شاهدوا أي مديرين كبار، تعرفوا على جميع أعضاء الفريق الكبار، وهم يسيرون حول المبنى مثل خط رقصة الكونغو الكوبية تقريباً. وقد ترأس دايك بدمائة اجتماع موظفين مشتركاً، مخفياً بنجاح حقيقة أنه كان على شفا الإغماء من ألم الأسنان.

### المادة الحقيقية

الأصالة حساسة خاصة حين يعبر القائد عن القرب. غير أنه لا يشعر بها بنحو حقيقي، والأتباع يشعرون عاجلاً أم آجلاً بتلك الحقيقة ويشعرون أنه تم خداعهم.

استشارنا مرة مدير مستشفى في بوسطن كان ممتازاً في جمع البيانات العامة. كان يعرف كل من في المستشفى. كان يعرف عمال المطبخ والحمالين ورجال الأمن وحتى المشرفين على صف السيارات، بالإضافة إلى الجراحين والأطباء. وكان جيداً جداً في توظيف الوقت والجهد كي يتجول في الأروقة والأقسام. كان يؤدي وظيفته بوضوح، لأنه كان يعرف أسماء الأشخاص قبل أن يلتقي بهم. كان هذا مطرباً وسيخبره الأشخاص كل ما يريد معرفته. على أي حال، ارتكب خطأ كبيراً. فعل كل هذا كجزء من إحساسه بالموقف في أشهره الستة الأولى في الوظيفة، ثم توقّف.

بدا كأنه لم يعد مهتماً بالنسبة لموظفيه. لقد فقد أصالته، والكثير من مصداقيته، أيضاً. والنقطة الحاسمة هنا هي أن الإحساس بالموقف ليس حادثة مكتملة. فالقادة بحاجة إلى مراجعة قاعدتهم المعرفية حول الناس والمؤسسة. يمكن أن تتعلق القيادة في النهاية بهدف كبير، ولكنها تتعلق باستمرار بالناس والعلاقات.

والقيادة مسألة متبادلة. فإذا أردت أن تصبح قريباً بنحو أصيل من الناس، لا تستطيع أن تنظر فحسب في أمكنتهم الحساسة. بالمقابل، يجب أن تظهر لهم أيضاً الكثير من نفسك. وفي حدث يتعلق بالقيادة خاص بشركاء رئيسيين في شركة خدمات مهنية عالمية، طلبنا من الشركاء أن يخبروا زملاءهم شيئاً ما عن أنفسهم لا يعرفه أشخاص آخرون في الغرفة. كان تنوع السلوك مدهشاً؛ فقد تجنب البعض المهمة من خلال التحدث عن أمور تافهة: «لوني المفضل هو البرتقالي»؛ وقام البعض الآخر بكشف حقيقي: «أنا وزوجتي نخضع لعلاج نفسي يتعلق بالزواج»؛ «فشلت في اختبارات المهنة مرتين». فمن الصعب جداً التعبير عن القرب إذا لم تقم بالكشف. ولكن يجب أن تكون صادقاً في هذا. إذا بدأ موظفوك بمقارنة الملاحظات وعثروا على اختلافات فإن مصداقيتك ستتهدى وسيكفون عن كونهم صادقين معك، أيضاً.

يتعلق القرب بإظهار عواطف إيجابية. يمكن أن ينطوي هذا على مكافأة النجاح وتعزية الذين يتعثرون. إن التفاؤل مُعد؛ والتشاؤم يوئد الخوف والشك، ويميل إلى أن يكون نبوءة محققة للذات. فالذين يجازفون يجب تشجيعهم، حتى لو لم تحقق المجازفة مردوداً كل مرة. قلة من الناس تتجح في المرة الأولى.

## فتح الباب على القرب

يمكن أن يكون القرب مرحلياً. ولكن لا يمكن إنجاز هذا آلياً. فالفرص من أجل القرب يجب أن تناسب أسلوب وشخصية القائد والموقف الذي يواجهه. وينبغي أن تظاهي التقنيات المستخدمة الأشخاص الذين يعمل القائد معهم.

اكتشفنا هذا حين عملنا على بناء الفريق مع باحثين في شركة أدوية. مررنا في روتين عادي، محاولين جعلهم يتقاسمون البيانات السهلة حول بعضهم بعضاً وإلى ما هنالك، لكن لم يعمل أي من هذا. أخيراً وضعنا سلسلة من حلقات البحث حيث يستطيعون التحدث عن بحثهم. وكان هذا ما فتتهم حقاً. كان هذا ما أرادوا أن يعرفوه عن بعضهم بعضاً. في النهاية، كانوا علماء.

وغالباً ما يرتب القادة مناسبات القرب، خالقين نوعاً من الشرنقة يفسلون فيها هم وموظفهم في تحقيق ما يصبون إليه.

قبل أن يذهب جريج دايك إلى البي بي سي، أدار محطة تلفزيونية تجارية تُدعى لندن ويك إند. وكما سيفعل ثانية في البي بي سي قام بإنشاء «مجموعة قيادة» للشركة وعمل بدأب كي يجعل الأعضاء يشعرون أنهم فريق. وكان من بين تقنياته سلسلة من اجتماعات تناول الفطور للمجموعة، ودعوة بعض الخطباء. وكانت تُوجّه إلينا الدعوة أيضاً في مناسبات منفصلة. وكانت اللعبة أنه بعد المحاضرة التي تستمر 20 دقيقة كان دايك يقود الفريق في تدمير الخطيب وخطابه.

كان هذا طقساً فظاً ومسلياً، ونوعاً من الدّبّبة\* وكان يُؤدى بنحو متألق في غالب الأحيان. محرّضين من دايك، حاول أعضاء الفريق أن يبيزوا بعضهم البعض بذكاء كبير، واشتركوا جميعاً في الضحك. وقد كان هذا مسلياً حتى للضحية بعد الصدمة الأولى.

وبينما تكون الإيماءات الضخمة، مثل نزهة ديفد جاردنر إلى نادي ميد، فعالة ولا تُتسى، فإنه من المهم أكثر القيام بأمر صغير في غالب الأحيان. إن ترك التواصل لمناسبة سنوية هو مثل محاولة إصلاح زواج في عطلة صيف. فطقوس اجتماعية صغيرة، كمثل تناول القهوة والكعك في صباح الاثنين، يمكن أن تصبح عادات مفيدة طالما أنها لا تتحوّل إلى روتين.

وحتى في مؤسسات تعتمد على المرتبة كآلية تحكّم، فإن تأسيس القرب هو أداة قيادة فعالة جداً. ينجح القادة العسكريون الكبار من خلال اكتساب لا الاحترام من جنودهم فحسب، بل الإخلاص أيضاً. وهم يربحون ذلك من خلال التحدث معهم بلغتهم وإظهار أنهم حريصون عليهم. فقد تحدث الجنرال جورج باتون مع رجاله عبر أوروبا، وقد قال لهم بنحو أساسي: «إن الشيء الوحيد الذي يهمني هو الجندي الأميركي». وحين أصيب اللورد ولسون بشظية في معركة، اعتقد أنه سيموت. وقد ترك أحد أطباء السفينة الرجل الذي يعالجه واندفع لمساعدة الأدميرال، لكن نلسون قال: «سأنتظر دوري إلى جانب رجالي الشجعان». كانت تلك أصالة غير قابلة للتزييف تحت النار وقد أحبه البحارة من أجل ذلك<sup>(13)</sup>.

\* إغراء الكلاب بمهاجمة دب مقيّد أو مكبّل بالأغلال.

فكروا بسياق هرمي كلاسيكي آخر - معامل الفولاذ - حيث الأمان، وحتى الحياة نفسها، تستند إلى قوة العلاقات الهرمية. وقد رصدنا مشرفاً يعمل للمرة الأولى ألح أثناء العمل على احترام دوره، ولكن أسس القرب أثناء تناول القهوة واستراحات الوجبات من خلال حس فكاهة لطيف، أو غير بالغ اللطف، حول فرق البيسبول أو كرة القدم التي يدعمها أتباعه.

### كيفية استخدام عرض النطاق

إن الجزء الصعب لدى القادة هو متى وكيف يبدلون التوازن من البعد نحو القرب، أو العكس. فالتوازن يتبدل دوماً - وغالباً بالتدرج - وأحياناً بنحو متقطع.

يرتّب البعض الانتقال من القرب إلى البعد بنحو فعّال جداً. فديفد بروسور، على سبيل المثال، ليس ناعماً، من نمط رجال أعمال مدينة لندن. إنه رجل كبير من ساوث ويلز الصناعية، ولكنه يجب مضاهاتها. يقوم بروسور بالقرب جيداً. فهو المدير التنفيذي لشركة ليجال آند جنرال، إحدى أكثر شركات الضمان نجاحاً في لندن، وهي مؤسسة ثقافتها ودّية وحميمة، تركّز على المشروبات بعد العمل والحفلات الودية للمديرين التنفيذيين المغادرين. يتوهّج بروسور بالدفء في مناسبات كهذه وهو متودد دوماً ولبق وظريف في المقابلات الفردية مع موظفيه. ولكنه يستطيع الانتقال إلى البعد بتأثير مدمر، مشيراً بلباقة وحدة إلى أية عيوب موجودة.

إن استخدامه للبعد فعال جداً بسبب الدفاء الذي يولده. ففي حفلة كوكتيل، على سبيل المثال، كان مدير مبيعات صاحب يتباهى كم الشركة جيدة في منتجات البيع المتبادل. بصوته المنخفض، تدخّل بروسور: «يمكن أن نكون جيدين، ولكننا لسنا جيدين بما يكفي». تجمّد الثلج من جديد في الكؤوس. فهم الجميع النقطة: يمكنهم أن يكونوا أفضل ومن المتوقع منهم أن يكونوا أفضل.

وعلى وجه العموم، من السهل جداً الإشارة إلى التبدّل من البعد إلى القرب. ابتسامة، أسلوب سهل، ملاحظة اجتماعية ظريفة تمنح الناس الإذن كي يسترخوا، وهذا يشير، الآن على الأقل، إلى أن السلطة تستريح والقرب ملائم. على أي حال، يجد كثير من الأشخاص من الأصعب القيام بالانتقال إلى البعد. فقائد البحث الجذابة، على سبيل المثال، تحوّلت فجأة إلى ناقد بدائي وتركت أتباعها مهزوزين ومخدولين.

وبين القادة الذين درسناهم، كان هناك عدد من الطرق التي غيروا بها التوازن:

إن التقنية الأولى المستخدمة بنحو مشترك التي لاحظناها هي تدبير الانتقال إلى البعد عبر القول للأشخاص ما الذي سيحدث لهم. ويقر نيجل موريس، المؤسس المشارك ومدير العمليات السابق في كابيتال ون، أنه يشعر أنه «يشبه الحرباء قليلاً، تارة هو أنيس وحميم

وطوراً مندفع وصعب المراس». وكما أخبرنا: «إذا كنت غامضاً جداً، فهذا مخيف للناس. فإمكانية التنبؤ مهمة حتى ولو كانت قاسية. أميل إلى تحذير الناس بالقول: استمع يا بوب، إن نيغل الآخر يخرج: كي أشير إلى أنني سأتغير».

لا تحدث تجليات عاطفية كهذه مرة واحدة وحسب، ولا تكون بيضاء أو سوداء، مفتوحة أو مغلقة. فبعض القادة المحنكين يبقون الأشخاص جاهزين للقيام بأي شيء من خلال استخدام إشارات متناقضة. وتستخدم التقنية بشكل أفضل حين تكون الاستراتيجية الأساسية هي فرض المسافة.

رأينا هذا بأنفسنا في لقائنا الأول مع المدير العام لمصرف استثمار ضخّم. كان علينا رؤيته على الغداء مع اثنين من مديره التنفيذيين، والذين ذهبوا كي يطلعوه على المقابلة قبل أن تحدث. وبدا بوضوح أنه منحهما نصف ساعة مريحة، وانسحبوا من مكتبه إلى حيث كنا ننتظر وذيلهما بين أرجلهما. ذهبنا معهما إلى غرفة الغداء الخاصة لتناول الغداء. حين لم يظهر الرئيس بدأنا بالطعام. مرت حصّتان من الطعام، وقد ازدادت عصبيتنا، ظانين أنه إذا أتى سنبدل جهداً كبيراً في الحديث معه. حين ظهر في النهاية، كان ظريفاً وودوداً؛ وقد قمنا بمحادثة عظيمة. ولكن المدير التنفيذي الرئيسي حقق فائدة بإظهاره للسلطة، ويمكن أننا سلّمنا بأن بعض النقاط صحيحة أكثر مما قصدنا. وقال الجميع إنه مثال كلاسيكي عن قائد يستخدم البعد كي يبقى الناس جاهزين للقيام بأي شيء.

## مجازفات القيام بالأمر بطريقة خاطئة

حين يفشل قائد في القيام بالانتقال الصحيح بين البعد والقرب، وفي مواصلة التكيف حين تتغير الظروف، فإنه يصبح أقل فعالية. لا تنهار المؤسسة بالضرورة. فقد رأينا جميعاً شركات بقيادة يتدرجون من متوسطين إلى غير أكفاء يدبرون نوعاً ما شق طريقهم بارتباك لسنوات.

وبطريقة أو أخرى، إن القائد الذي يخطئ في التوازن يفشل دوماً في تحقيق الأصالة. فكروا بهذه الحالات:

حين يعترض الكثير من القرب طريق معالجة مسائل الأداء. أتذكرون المدير الشاب الذي كان يخرج لتناول الشراب مع موظفيه واكتشف فيما بعد أن أحدهم كان يتلقى ردوداً عنيفة؟ المشكلة نادراً ما تكون متطرفة هكذا؛ وفي الحقيقة، يستطيع معظم القادة معالجة هفوات كبيرة كهذه حتى ولو غالوا في القرب. ولكن كونك قريباً جداً يعرقل دوماً معالجة مشاكل التوسط. وفي حالات كهذه، حين يحاول مدير أن يخلق مسافة بينه وبين زميله، يمكن أن يفلت المسألة كلها بنكته، كما فعل السمين جاك فالستاف مع برنس هال. بسبب الاقتراب كثيراً، فقد المدير أصالته.

حين يكون القرب غير ناضج. قابلنا جميعنا أشخاصاً يأتون أقوياء جداً حين ينضمون إلى فريق ويحاولون افتراض قرب لم يكتسبوه بعد. من الأفضل بكثير زيادة البعد أولاً كما يفعل مدرّس مع صف جديد.

حين يفشل القادة في الاعتراف بمسؤوليتهم. إذا ركّز مدير كثيراً على القرب كقائد للفريق وروح محرّكة للعملية، يمكن أن يفقد أصالة تفويضه كي يوَلد الأداء ويمكن أن يكون مسؤولاً عن النتيجة. لا تتعلق القيادة بكونك ظريفاً. يجب أن يحتفظ القائد بدرجة من البعد حتى ولو كان قريباً؛ وينبغي أن يشعر أتباعه بحدّة البعد. في النهاية، تُستمد السلطة من الهدف أو القضية الأكبر للمؤسسة؛ وكمسؤول عن تلك القضية يستطيع القائد أن يفرض المسافة حتى على الناس القريبين منه.

حين يكون القادة بعيدين حتى لو كان القرب ملائماً. بسبب طبيعة دورهم، من المطلوب غالباً من القادة أن يركّزوا على عوامل خارج المؤسسة. فهم يمضون الكثير من الوقت في التحدث مع المستثمرين والمحللين والصحافة والزيائن والحكومة بدلاً من أن يتوجّهوا إلى الداخل نحو المؤسسة. في النتيجة، غالباً ما ينظر إليهم على أنهم بعيدون بالمعنى الحقيقي وبعيدون اجتماعياً ثم يفقدون الصلة مع ما يجري. ينقطعون عن مصادر المعلومات العامة التي تجعلهم قادة فعالين.

شاهدنا مرة عبارات في محاضرات مدير تنفيذي أخبرتنا كل ما نريد معرفته عن ذلك المدير: «ما الفرق بين الله والمدير التنفيذي؟ الله في كل مكان. المدير في كل مكان ما عدا هنا». يُفاجأ مديرون تنفيذيون كهؤلاء باستمرار حين يغادر الموظفون الرئيسيون، أو حين تفشل قوة المبيعات «فجأة» في تحقيق هدفها.

يمكن أن يكون ذلك النوع من البعد مغريباً. يسمح لمدير تنفيذي أن يجادل - انظر حالات فشل إنرون، تايكو، وورلد كوم الذريعة - أنه كونه لا يعرف ما الذي يجري، فهو غير مسؤول. كقائد، أنت مسؤول بالطبع. فما يمنحك أصالتك هو النتيجة النهائية، القضية الكبرى للمشروع.

حين يعثر القائد على تقنية جيدة لكنه يدفعها بعيداً. عرفنا جميعاً مديرين جاؤوا إلى المؤسسة واحتفظوا بمسافة وسلطة مثيرتين للإعجاب، ثم مضوا بعيداً في القرارات والتي نُظر إليها كوحشية أو مؤذية لخير المؤسسة على المدى الطويل. على أي حال، من السهل كذلك تماماً فقدان الأصالة بقرب لم يحكم عليه جيداً.

يجب ألا يُنسى أبداً أن الإدارة مهارة على غرار بعض المظاهر الأخرى للإدارة. فالذين يطمحون إلى أن يكونوا قادة فعالين جداً يمارسون ويشحذون مهاراتهم باستمرار. فتوظيف المسافة الاجتماعية، كما بينا، هو مهارة قيادية حاسمة. يمكن أيضاً أن يُغالى بها على غرار جميع المهارات.

شهدنا مرة في وكالة معروفة جيداً مثلاً حول كم من السهل أن تدفع بعيداً جداً وتخسر التأثير. قبل حفلة عيد الميلاد السنوية الخاصة بالقسم، أخبرنا المدير أنه خطط لإفراد خمسة مؤدين مميزين، كي يقولوا ما الذي أنجزوه ويمنح كل منهم جائزة. بدا هذا رائعاً أيضاً. ولكن حين فعله، لم يتوقف عند خمسة. بل تابع مادحاً المزيد من الناس وموزعاً الجوائز.

أولاً، الإثارة واضحة في الغرفة. ولكن حين تبين أن جميع من في الغرفة، والذين يبلغ عددهم خمسين شخصاً، سيحصلون على جوائز، بدأ الحفل يتدنى. وحين نفذ لديه الأبطال الحقيقيون، كان المدير يقرأ من الملاحظات، وكانت الملاحظات رقيقة بنحو متزايد. والذين مُدحوا لم يشعروا بالراحة حيال ذلك، وشعر الأبطال الحقيقيون أن جوائزهم مسترخصة. شُعر أن الحدث حقيقي من خلال الأسماء الأولى الخمسة أو الستة، وصارت أصالته تقل إلى أن صار رياء أو خدعة كانت لها نتائج سيئة.

نستطيع أن نرى أن استخدام البعد الاجتماعي بمهارة هو نمط خاص من الإحساس بالموقف، قراءة متى تقترب، متى تكون أكثر بعداً، ثم معرفة ما هي السلوكيات الملائمة أكثر. هذه مهارة قيادية حاسمة. هناك كفاءة أخرى حاسمة بحاجة للاستقصاء. في الفصل التالي، نفحص لماذا التواصل بحرص مهم جداً في علاقة قيادة.