

دليل نجاة القادة

رونالد هيفتزر ومارتي لينسكي

فكّر في كثير من كبار المديرين في السنوات الأخيرة، الذين فشلوا وانتهوا بعد مدة طويلة من النجاحات الباهرة. أو فكّر فيمن تعرف من الأفراد الذين يحتلون مناصب أقل شهرة، ممن أحدثوا تغييرات جوهرية في مؤسساتهم، الذين وجدوا أنفسهم فجأة بلا عمل. وفكّر في نفسك: هل حدث أن نُحيت أو أُبعدت عن منصبك نتيجة لممارسة دورك القيادي؟

لنكن صُرحاء مع أنفسنا، إن القيادة تعني أن تعيش في خطر، ففي حين أن القيادة غالبًا ما تُصوّر على أنها مسعى مثير ومبهر تُحقّز فيه الآخرين ليتبعوك في السراء والضراء، فإن هذا التصور يتجاهل الجانب المظلم من القيادة، وهو المحاولات المحتومة لإخراجك من اللعبة.

إن مثل هذه المحاولات تكون مبررة أحياناً، إذ غالباً ما يتعين على الذين يحتلون المناصب العليا أن يدفعوا ثمن الإستراتيجيات الفاشلة، أو سلسلة القرارات غير الصحيحة.

لكن هناك شيئاً آخر له علاقة بالأمر، فنحن لا نتحدث هنا عن سياسات المكاتب التقليدية، بل عن الأخطار الكبيرة التي تواجهها في كل مرة تحاول فيها قيادة مؤسسة ما عبر تغيير صعب، لكنه ضروري.

وتكون الأخطار في مثل هذه الأوقات عالية جداً؛ لأن التغيير الذي يحوّل أي مؤسسة بصورة كبيرة، سواء أشركة بيلابين الدولارات كانت أو فريق مبيعات من عشرة أشخاص، يتطلب أن يتخلى الناس عن الأشياء التي يعتزون بها، مثل العادات اليومية، والولاءات، وطرق التفكير.

وقد لا يحصلون مقابل هذه التضحيات، على شيء سوى الوعد بمستقبل أفضل محتمل. ويُسمّى هذا النوع من التحوّل الملتوي بـ (التغيير التكيفي) الذي يختلف كثيراً عن (التغيير الفني) الذي يضع الأفراد في مراكز السلطة على أسس منتظمة. إن المشكلات الفنية التي تكون صعبة في الأغلب، يمكن حلها من خلال الخبرات الموجودة، وعمليات حل المشكلات التي تطبقها الشركة. أمّا التغييرات التكيفية، فتقاوم هذه الأنواع من الحلول؛ لأنها تتطلب من الأفراد في المؤسسة كلها أن يغيروا طرقهم؛ لأن الأفراد أنفسهم هم المشكلة وهم الحل. (انظر المادة بعنوان: التغيير التكيفي مقابل الفني: مشكلة من؟) إن الاستجابة لأي تغيير تكيفي بحل فني قد تكون له نتيجة قصيرة الأجل،

لكن يتعين على من يتولون القيادة أو الإدارة، إذا ما أرادوا تحقيق تقدم حقيقي، عاجلاً أم آجلاً أن يكونوا مستعدين مع العاملين الآخرين في المؤسسة؛ لمواجهة مجموعة من القضايا الجادة، ولقبول حل قد يتطلب قلب جزء من المؤسسة أو كلها رأساً على عقب.

يحوم الخطر عند هذه النقطة، حيث يأخذ على حين غرة معظم من يتولون القيادة في مثل هذه الحالة، الذين يكونون منهمكين في العمل، وفي الدفاع عن قضية يؤمنون بها. وقد رأينا مراراً وتكراراً، أفراداً شجعاناً يغلون عن التهديد الوشيك الذي يجرفهم فجأة ولا يستطيعون دفعه.

يمكن للخطر أن يأخذ صوراً متعددة، إذ قد تتعرض لهجوم مباشر في محاولة لجعل النقاش ينصب على شخصيتك وأسلوبك وتفريغ مبادرتك من محتواها. أو قد يجري تهميشك وحصارك في وضع يهدد سلطتك. وقد تتعرض للإغراء من مؤيديك، فتخاف أن تفقد دعمهم، فلا تطلب إليهم أن يقدموا التضحيات المطلوبة لإنجاح المبادرة. وقد يجري إلهائك عن هدفك من خلال إغراقك في التفاصيل اليومية، وهذا ما يجعلك مشغولاً طوال الوقت.

إن كل واحد من هذه الأساليب المحبطة - سواء أمتعمدة كانت أم خلاف ذلك - ناجم عن كراهية الأفراد للهزة التي أحدثتها مبادرتك؛ لذا، فإنهم عندما يحاولون إفشالك، إنما يحاولون في حقيقة الأمر استعادة الوضع إلى ما كان عليه، والحفاظ على المألوف لديهم،

وحماية أنفسهم من آثار التغيير التكيفي. إنهم يريدون أن يعودوا إلى منطقة الراحة مرة أخرى، لكنك تعترض سبيلهم.

الفكرة باختصار

إن قيادة الناس في الأيام العصيبة والمواتية عملية مثيرة ومبهرة. لكن هناك أيضاً جانب مظلم للقيادة، وهو المحاولات الحتمية لإبعادك خارج اللعبة وأنت تقود مؤسستك عبر التغيير الصعب.

تتطلب قيادة التغيير الطلب إلى الناس مواجهة القضايا المؤلمة، والتخلي عن العادات والمعتقدات التي يؤمنون بها. وما النتيجة؟ سيحاول بعض الناس إزاحة عامل التغيير من طريقهم - أنت. سواء أهاجموك شخصياً، وهددوا سلطتك، أم أغروك لترى الأشياء من منظورهم، فإن هدفهم واحد وهو: إفشالك وتخفيف الأهم واستعادة النظام المألوف. فكيف تقاوم محاولات إزاحتك، وتواصل دفع التغيير إلى الأمام؟ سيطر على البيئة المعادية - مؤسستك والعاملين فيها - وعلى نقاط ضعفك.

إذن، كيف تحمي نفسك؟ كُنَّا طوال خمسين عاماً في التدريس وتقديم الاستشارات، نطرح هذا السؤال على أنفسنا مرة تلو الأخرى، عندما كنا نرى قادة من الطراز الأول من ذوي النيات الحسنة يخرجون من اللعبة. في واقع الأمر، لقد أصبح هذا السؤال مؤلماً لنا شخصياً، فقد أخرجنا من المضمار ومن ساحة العمل أكثر من مرة. لذا، فإننا نقدم ما نأمل أن يحمل بعض الإجابات العملية الناجمة عن ملاحظتنا وخبراتنا. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من أن نصيحتنا تنطبق على كبار المديرين، فإنها تنطبق أيضاً على كل من يحاول أن يقود مبادرات التغيير من موقع سلطة ضعيف أو غير رسمي.

يتألف (دليل البقاء) هذا من جزأين رئيسيين؛ أولهما: ينظر إلى الخارج مقدّمًا نصيحة مرحلية عن العلاقة بمؤسستك والعاملين فيها، فهو يهدف إلى حمايتك ممن يحاولون دفعك جانبًا قبل إتمام مبادرتك. وثانيهما: ينظر إلى الداخل مركزًا على احتياجاتك الإنسانية، ونقاط ضعفك الخاصة. إنه يهدف إلى حمايتك من السقوط.

البيئة المعادية

غالبًا ما تشمل قيادة التغيير المؤسسي الكبير إعادة تكوين شبكة معقدة من الأفراد والمهام والمؤسسات، حتى لو اعتمدت أسلوب عمل معيّن على الرغم من عدم فاعليته. وعندما يختل الوضع القائم، يشعر الأفراد بفقدان العزة والآمال الضائعة، وقد يمرون في مرحلة الشعور بعدم الكفاية أو انعدام الولاء؛ لذا، ليس من المستغرب أنهم يقاومون التغيير، أو يحاولون القضاء على من يقوده. وعلى هذا، فنحن نقدّم عددًا من الأساليب، الواضحة نظريًا إلى حد ما، لكن يصعب تطبيقها من أجل التقليل من هذه التهديدات الخارجية.

اعمل في المعتزك ومن فوقه

إن القدرة على الاحتفاظ بالتركيز في خضم العمل تعد شرطًا ضروريًا لخفض المقاومة، فأى قائد عسكري يعرف أهمية الاحتفاظ بالقدرة على التأمل، ولا سيما في غمار المعركة. ويتعين على كبار الرياضيين أن يمارسوا اللعبة في وقت واحد ويراقبوها كليًا. ونحن نسمي ذلك (الخروج من الحلبة والصعود إلى الشرفة)، وهذا تشبيه

يصور النشاط العقلي للتوقف عن العمل والتساؤل: (ما الذي يجري هنا في واقع الأمر؟).

إن القيادة فن ارتجالي، فأنت ربما تسير على هدى رؤية شاملة، وقيم واضحة، وخطة إستراتيجية، لكن ما تفعله من لحظة إلى أخرى لا يمكن إعداده مسبقاً، بل عليك أن تستجيب للأحداث لحظة وقوعها. لاستخدام العبارة المجازية، عليك أن تتحرك إلى الوراء والأمام، من الشرفة إلى الحلبة مرة تلو الأخرى خلال اليوم والأسبوع والشهر والسنة، فمع أن خطة اليوم قد تكون الآن ذات جدوى ومعنى، فإنك سوف تكتشف غداً النتائج غير المتوقعة لأنشطة اليوم، وتضطر إلى التغيير بناءً عليها؛ لذا، فإن القيادة الجيدة المستدامة تتطلب أولاً وأخيراً القدرة على رؤية ما يحدث لك ولمبادرتك لحظة حدوثه، وفهم كيف تؤثر تغييرات اليوم في خطط الغد.

لكن منظور الشرفة يصعب الالتزام به عندما تكون غارقاً في خضم المعركة في الأسفل تتدافعك الأحداث وتتجاوزك، والناس من حولك وأنت تبادلهم عملية الدفع والجذب.

تطبيق الفكرة

التحكم في بيئتك

من أجل التقليل من الأخطار التي تتهددك:

اعمل في المعترك ومن فوقه

لاحظ ما الذي يحدث لمبادرتك لحظة حدوثها. تحرك إلى الوراء وإلى الأمام من الحلبة إلى الشرفة. واسأل نفسك: (ما الذي يجري هنا في واقع الأمر؟)، (من الذي يدافع عن العادات القديمة؟).

احتضن غير الملتزمين

الأفراد غير الملتزمين، لكنهم في الوقت نفسه قلقون من التغيير، مهمون لنجاحك؛ لذا، أظهر لهم أن نياتك حقيقية، كأن تطرد الأفراد الذين لا يستطيعون القيام بالتغييرات المطلوبة. ولتكن أفعالك مطابقة لأقوالك. مثال: أراد رئيس تحرير صحيفة سانت بيتسبيرغ تايمز، في ولاية فلوريدا، رفع مستوى الجرأة والنقد اللاذع في الصحيفة بعد معرفته أن الصحفيين - الذين لم يكونوا يعفون من يجرون مقابلات معهم من نقدهم - يتعرضون لضغط شعبي كبير. وتحقيقاً لهذا الهدف، أصرَّ على نشر خبر اعتقاله لقيادته السيارة وهو في حالة سكر، على الصفحة الأولى من الصحيفة.

صعد الصراع

أبقى درجة النقاش عالية حتى تثير الدافعية، واخفضها حتى تمنع الانفجار. وارفَع درجة الحرارة لجعل العاملين يواجهون الصراعات الخفية والمسائل الصعبة الأخرى، ثم اخفضها لخفض الغليان المدمر، وخفّف من سرعة التغيير. أعطِ صورة متفائلة لغد مشرق.

أوكل العمل إلى غيرك

قاوم حل النزاعات بنفسك - فالناس سوف يلومونك لأي نتائج ناجمة عن التذمر، واطلب إلى آخرين حل المشكلات بدلاً منك.

مثال: عندما خرج أحد نجوم فريق كرة السلة من إحدى المباريات غاضباً لأنه لم يُسمح له بتسديد الرمية الأخيرة، ترك المدرب للفريق أمر حل هذا التمرد. وتولى أكبر الأعضاء عمراً إدارة حوار عاطفي مع اللاعب المتمرد الذي عاد إلى الملعب، وشارك في فوز فريقه.

إدارة نفسك

لتفادي تدمير الذات في أثناء التغيير الصعب:

اكبح جماح رغبتك في السيطرة والشعور بالأهمية. إن الأوامر لمجرد الأوامر تمنح المؤسسات من معالجة القضايا المتكررة، وإن صورة الذات المتضخمة تجعل الآخرين يتكلمون عليك.

مثال: كان كين أولسون رئيسًا لشركة المعدات الرقمية - Digital Equip ment Corporation التي كانت قوية يومًا ما، وقد شجع هذا النوع من الاتكالية زملاءه لدرجة أنهم نادرًا ما كانوا يعارضونه. وعندما قرر وقف العمل في مجال الحواسيب الشخصية (لاعتقاده أن عدد من يرغب في اقتنائها قليل)، وافقه على ذلك كبار المديرين، وهذا ما أدى إلى انهيار الشركة.

حافظ على نفسك

- استخدم مكانًا آمنًا كأن تبوح بهمومك إلى صديق، أو مارس نشاطًا يوميًا (رياضة المشي اليومية) للتغلب على أي أذى نفسي، وإعادة ضبط بوصلتك المعنوية.
- ابحث عن شخص تثق به (ليس حليفًا من مؤسستك) ليسانذك، وليس لمساندة مبادراتك بالضرورة.
- انظر إلى الانتقادات بصفتها ردود أفعال موجهة إلى دورك الوظيفي وليس إليك شخصيًا، فأنت بذلك ستظل أكثر هدوءًا، وسيظل العاملون مشاركين.

ويصبح التراجع إلى الوراء، ورؤية الصورة الشاملة أكثر تعقيدًا حتى لو استطعت الإفلات بسبب عوامل عدة، فمثلًا: عندما تقترب من الحدث تظل قادرًا على تفسير ما تراه وما تسمعه بدقة. لكن القول ليس كالفعل؛ وذلك لأن الناس في محاولتهم للتفادي من التغيير

الصعب، سوف يدافعون عن عاداتهم وطرق تفكيرهم بصورة طبيعية ولا شعورية. وعندما تبحث عن تغذية راجعة من مجموعة واسعة من الناس، عليك أن تظل منتبهًا إلى هذه الأهداف الخفية، وعليك أيضًا مراقبة تصرفاتك الخاصة؛ فربما يكون تقويمك لذاتك بموضوعية وأنت تنظر إليها من الشرفة، من أصعب المهام.

لحسن الطالع أنك تستطيع أن تتعلم كيف تقوم بدور المراقب والمشارك في آن واحد، فعندما تكون داخل اجتماع، شارك من خلال مراقبة ما يحدث لحظة حدوثه. حتى عندما تكون طرفًا فيما يحدث. لاحظ الارتباطات، وانظر كيف يمكن أن يتباين انتباه الناس واهتمامهم ببعضهم: الدعم، المعارضة أو الاستماع. راقب لغة الجسد عند الحاضرين، وعندما تُثير موضوعًا، قاوم رغبة التشبث بالجلوس على حافة الكرسي وأنت متأهب للدفاع عما قلته. إن تصرفًا بسيطًا مثل دفع كرسيك بوضات عدة بعيدًا عن طاولة الاجتماع بعد الانتهاء من حديثك، قد يوفر المسافة المادية والمجازية التي تحتاج إليها لتكون في موقف المراقب.

احتضن غير الملتزمين

هناك إغراء كبير في أن يكون الإنسان وحده عند قيادة عملية التغيير، فلن يكون حوله أحد يخفف من حدة أفكاره أو يقاسمه المجد، فهذا تصرف مثير بكل بساطة، لكنه غبي أيضًا، فأنت في حاجة إلى الاستعانة بشركاء يستطيعون حمايتك من الانتقادات، والإشارة إلى العيوب القاتلة في إستراتيجيتك أو مبادرتك.

إضافة إلى ذلك، فإنك تكون أكثر قوة في الميدان بصحبة مجموعة من الناس مما لو كنت وحيداً. وعليك أيضاً أن تبقى قريباً من المعارضة؛ لأن معرفتك بما يفكر فيه خصومك يمكن أن يساعدك على تحديهم بطريقة أكثر فاعلية، وإفshal محاولاتهم لعرقلة برنامجك، أو قد يمنحك بعض الأفكار لتحسين مبادرتك؛ لذا، تناول القهوة مرة في الأسبوع مع أكثر الأشخاص تصميمًا على رؤيتك وأنت تفشل.

لكن، على الرغم من أن العلاقات مع الحلفاء والمعارضين ضرورية، إلا أن الناس الذين سيحددون نجاحك غالباً ما يكونون في المنتصف، أي الأفراد المحايدون غير الملتزمين، لكنهم في الوقت نفسه قلقون من خططك.

التغيير التكييفي مقابل الفني: مشكلة من؟

يمكن توضيح أهمية التمييز بين التغييرين التكييفي والفني وصعوبته من خلال المثال الآتي: عندما تتعرض سيارتك لأعطال، فأنت تذهب إلى الميكانيكي، الذي يستطيع في معظم الحالات إصلاح السيارة. لكن إذا كانت أعطال سيارتك ناجمة عن الطريقة التي يقود بها أفراد العائلة السيارة، فمن المحتمل أن هذه المشكلات سوف تتكرر. إن التعامل مع المشكلات على أنها مشكلات فنية بحتة - أخذ السيارة إلى الميكانيكي مرة تلو الأخرى لإصلاحها - يخفي القضايا الحقيقية، فربما كان المطلوب إليك أن تتأكد أن والدتك تقود السيارة وهي غير متوترة، وأن يحرص والدك على تجديد رخصة القيادة، وأن يتوخى ابنك المراهق الحذر الشديد. ومهما كانت المشكلات الرئيسية، فإن الميكانيكي لا يستطيع حلها؛ لذا، فهناك حاجة إلى إحداث تغييرات في العائلة، وهذا ليس أمراً سهلاً. وسوف يعارض أفراد العائلة هذه

التغييرات حتى أنهم سينكرون وجود مثل هذه المشكلات؛ لأنَّ الأشخاص غير المتأثرين بالتغيير التكيفي مباشرة يشعرون بقلق عندما يزجج شخص ما هدوء المجموعة أو نظام المؤسسة.

من المؤكد أن مثل هذه المقاومة تحدث في الشركات. وفي الحقيقة، إنَّ ما يحدث هو الخطأ المعتاد، وهو أن الشركات تتعامل مع التحديات التكيفية على أنها مشكلات فنية، فمثلاً: يحاول المديرون تحسين النتائج بخفض النفقات، ومثل هذه المحاولة لا تتجاهل ضرورة اتخاذ خيارات صعبة تتعلق بالمجالات التي ستتعرض لتقليص النفقات فحسب، بل إنها أيضاً تخفي حقيقة أن المشكلة التي تواجهها الشركة تكمن في إعادة تصميم إستراتيجيتها.

إن التعامل مع التحديات التكيفية على أنها فنية يسمح للمديرين بالقيام بما أتقنوه طوال حياتهم المهنية، وهو حل مشكلات الموظفين، ويسمح أيضاً لآخرين في المؤسسة بالاستمتاع براحة البال الناجمة عن معرفتهم بأن لدى مسؤولهم المباشر خطة للحفاظ على النظام والاستقرار. وفي هذه الحالة، لا يحتاج المدير إلى تحريض العاملين وإثارة دافعيتهم، ولا يضطر هؤلاء أيضاً إلى التعرض لتغيير مزعج، إذ إن معظم الناس قد يوافقون على أن متاعب خفض النفقات أقل إيلاًماً من إعادة تكوين الشركة من جديد.

ليس لهؤلاء المعارضين مصلحة في مبادرتك، بل لهم مصلحة في راحة الوضع القائم واستقراره وأمانه، فقد رأوا من قبل كثيراً من دعاة التغيير يأتون ويغادرون، وهم يدركون أن مبادرتك سوف تربك حياتهم، وتجعل مستقبلهم غير مضمون. أما أنت، فعليك أن تضمن أن هذا التوتر العام لن يتحول إلى حركة لإبعادك عن المشهد.

وما يحتاج إليه هؤلاء الأفراد هو أن يتأكد لديهم أنك ذو نيات جادة- وأنتك، مثلًا، مستعد للاستغناء عن الذين لا يستطيعون القيام بالتغييرات التي تتطلبها مبادرتك، لكنهم يريدون بدورهم التأكد أنك تدرك الخسارة التي تتوقع منهم أن تقبلها؛ لذا، عليك أن تحدد هذه الخسارة التي قد تكون في صورة تقاليد عمل تحترم الوقت، أو تغيير قيم الشركة الأساسية، والإقرار العلني بالمعاناة الناجمة عن ذلك. ويمكنك أن تفعل ذلك من خلال سلسلة من البيانات - على غرار خطابات الرئيس فرانكلين روزفلت أيام الكساد الكبير- لكن ذلك غالبًا ما يتطلب شيئًا ملموسًا لإقناع العاملين بأنك تتفهم وضعهم.

إضافة إلى الاستعداد لتقبل الأضرار وخسائر العاملين، هناك نوعان من التصرف الشخصي يمكنهما إفضال المعارضة الموجهة إليك وإلى مبادرتك، أولهما: تطابق أفعالك مع أقوالك. في عام 1972م؛ تسلّم جيني باترسون رئاسة تحرير صحيفة سانت بيتسبيرغ تايمز، كانت مهمته الارتقاء بمستوى الصحيفة التي تحظى بالاحترام، وجعلها مصدرًا جريئًا للأخبار المثيرة، لكن ذلك تطلّب إحداث تغييرات جوهرية ليس في نظرة المجتمع للصحيفة فحسب، بل في نظرة الصحفيين أيضًا لأنفسهم وأدوارهم. وقد أدت هذه التغييرات إلى رفع مستوى الانتقاد لأداء المؤسسات والشخصيات المعروفة، وهذا ما أدّى في المقابل إلى هجوم غاضب ضد الصحفيين الذين يعدّون التقارير أو يكتبون المقالات.

حضر باترسون بعد سنوات عدة من تسلمه هذا المنصب، حفلة في بيت محرر الأخبار العالمية، وفي أثناء عودته إلى منزله، تجاوز سيارته إشارة المرور الحمراء، واصطدم بإحدى السيارات وحطمها. عندما حضرت الشرطة إلى مكان الحادث، حررت له مخالفة قيادة السيارة وهو في حالة سكر، فاتصل باترسون بمدير تحرير الصحيفة بوب هيمنان، وأصر على نشر خبر يتعلق باعتقاله. يقول هيمنان: إنه حاول أن يثني باترسون عن قراره قائلاً: إن الصحف نادرًا ما تنشر الأخبار المتعلقة بمخالفات القيادة تحت تأثير الكحول إذا لم تؤد إلى إصابات، حتى لو كانت متعلقة بشخصيات مرموقة. لكن باترسون لم يتزحزح عن موقفه، وأصر على نشر الخبر على الصفحة الأولى.

آمن باترسون بأنه إذا ما أراد من العاملين في الصحيفة أن يلتزموا بأعلى المعايير الصحفية، فإن عليه أن يعبر شخصيًا عن هذه المعايير حتى لو كان فيها أذى له. هناك قليل من القادة الذين يطلب إليهم تشويه سمعتهم على الصفحة الأولى في إحدى الصحف، لكن أن تمارس السلوك الذي تتوقعه من الآخرين - سواء القبول بخفض الراتب في الأوقات الصعبة كان، أو قضاء يوم في العمل إلى جانب الموظفين في خط إنتاج أعيد تنظيمه - يمكن أن يكون مؤثرًا في كسب التأييد من الأفراد الذين قد يحاولون إفسال مبادرتك.

أما التصرف الثاني الذي يمكنك القيام به لتحديد المعارضة المحتملة، فهو أن تعترف بمسؤوليتك عن المشكلات التي تواجهها المؤسسة حاليًا. فإذا كنت تعمل في المؤسسة منذ مدة، سواء أ منصبًا

قيادياً كنت فيه أم خلاف ذلك، فربما تكون قد أسهمت في الفوضى الحالية بطريقة أو بأخرى. وعليك أن تحدد مجالات سلوكك التي قد تعيق التغييرات التي تأمل في إجرائها حتى لو كنت جديداً.

غالباً ما نسأل الناس في أثناء التدريب والتعليم وتقديم الاستشارة، أن يتحدثوا أو يكتبوا عن مشكلة قيادية يواجهونها حالياً. لقد سمعنا وقرأنا طوال سنوات آلاف الحكايات عن هذه المشكلات، دون أن يكون المسبب لها واضحاً، لكن من تحدثوا أو كتبوا عن مشكلاتهم ألقوا اللوم على الآخرين في عدم تحقيق التغيير المطلوب، وهم في الحقيقة يخاطرون بأن يجعلوا أنفسهم هدفاً للوم. تذكر أنك تطلب إلى العاملين التحول إلى مكان يخافون من الذهاب إليه، فإذا كنت في الوقت نفسه تلومهم على ذهابهم إليه، فمن المؤكد أنهم سوف ينقلبون عليك.

في بداية تسعينيات القرن الماضي، شعر ليزلي ويكسنر، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة ليميتد، بالحاجة إلى إجراء تغييرات كبيرة في الشركة، ولا سيما تخفيض القوة العاملة. لكن المكتب الاستشاري الذي يتعامل معه أبلغه أن عليه أن يغير شيئاً آخر، وهي العادات الشخصية التي درج عليها منذ مدة طويلة، ولا سيما التوقف عن معاملة الشركة، كما لو كانت عائلته. وقد عبر ويكسنر عن ذلك في كلمة ألقاها في جامعة هارفارد للأعمال بالقول: «كنت رياضياً وتدربت لأكون لاعباً في فريق البيسبول. وفي أحد الأيام، ربت أحدهم على كتفي، وقال: «أتلعب كرة قدم؟»، فقلت: «كلا، أنا لاعب بيسبول»، فقال: «كلا، كرة القدم

أفضل»، فقلت: «لكني لا أتقن هذه اللعبة، ولا أتمتع أيضاً بشروط الطول والوزن المطلوبين». وعندما عدت إلى البيت ونظرت في المرآة، قلت لنفسي: «إذا لم يعد الناس يحبون لعبة البيسبول، فإن اللاعب سيصبح عاطلاً من العمل. كم أنا غبي! يجب أن أتحول إلى كرة القدم».

لقد ساعده هذا التجديد والتغيير الشخصي الشامل على التأثير في الآخرين ليساندوا التغيير في الشركة، وساعده أيضاً استعدادة للتغيير على حمايته من الهجوم في أثناء مدة التحول الطويلة.

صعد الصراع

تعد إدارة الصراع من أصعب التحديات التي تواجه قادة التغيير. وهذا الصراع قد يشمل مقاومة التغيير، أو وجهات نظر متباينة عن طريقة التنفيذ، وغالباً ما يكون هذا الصراع كامناً وغير ملموس؛ والسبب في ذلك، هو أن معظم المؤسسات حساسة من الصراع، وترى أنه مصدر خطر كبير من المؤكد حدوثه. لكن الصراع جزء ضروري من عملية التغيير، ويمكن أن يتحول إلى أداة للتقدم إذا ما تعاملنا معه بصورة صحيحة.

لذا، يتعين على أي مدير يحاول إجراء تغيير كبير، أن يتعامل مع المواقف العاطفية المتباينة للعاملين بطريقة تمتص مشاعرهم المدمرة، وتستغل طاقتهم إلى أقصى حد ممكن. ولتحقيق ذلك، يمكن استخدام هذين الأسلوبين، أولهما: أوجد جواً آمناً للتعبير عن

الاختلافات بحرية، وثانيهما: تحكم في درجة الحرارة؛ لضمان عدم احتدام الصراع ووصوله إلى حالة الغليان؛ فيجرك في طريقه.

إن الوعاء الذي يصل فيه الصراع إلى حالة الغليان - التي تختلط فيها وجهات النظر المتضاربة وتفقد شيئاً من حدتها، ثم تتمازج لتصل إلى اتفاق - سوف تبدو مختلفة في السياقات المختلفة، ويمكن أن يكون ذلك مكاناً آمناً، ربما خارج المقر، حيث يساعد أحد الميسرين الخارجيين المجموعات المتصارعة على حل خلافاتها، وقد يكون ذلك عن طريق مجموعة من القوانين والعمليات الواضحة التي تجعل الأقلية تشعر بثقة، فصوتها سوف يكون مسموعاً دون الاضطرار إلى عرقلة الإجراءات للفت الانتباه إليها. وقد يكون أيضاً الثقافة والتاريخ المشتركين اللذين يوحدان العاملين في الأوقات الصعبة. ومهما كان هذا الوعاء، فإنه أي مكان أو وسيلة لاحتواء القوى الثائرة المنغلقة بسبب التهديد الناجم عن التغيير الكبير.

لكن هذا الوعاء له درجة تحمّل قبل الوصول إلى حالة الانفجار؛ لذا، فإن التحدي الكبير الذي تواجهه بصفتك قائداً هو أن تبقي توتر موظفيك إيجابياً، إذ يتطلب نجاح مسعى التغيير - وكذلك بقاء سلطتك ووجودك - مراقبتك درجة تحمل مؤسستك حرارة الصراع، ثم ضبط درجة حرارته وفقاً لذلك.

تحتاج أولاً إلى رفع درجة الحرارة لإيقاظ العاملين، وإثارة اهتمامهم، وجعلهم يتعاملون مع الأخطار والتحديات الحقيقية التي تواجههم؛ لأن الدافعية إلى التغيير لن تتأتى من دون بعض المضايقات والإزعاجات.

ويمكنك أن ترفع درجة الحرارة إلى مستوى إيجابي بتركيز اهتمام العاملين على القضايا الصعبة، وإجبارهم على تحمل مسؤولية معالجة هذه القضايا وحلها، وكذلك من خلال إخراج الصراعات الدائرة في الخفاء إلى العلن.

لكن عليك أن تخفض درجة الحرارة عند الضرورة للتقليل من الغليان الضار، من خلال إبطاء وتيرة التغيير، أو من خلال المعالجة المباشرة لبعض الجوانب الفنية للمشكلة، وبذلك تقلل من مستويات التوتر والقلق لدى العاملين، وتتيح لهم الوقت استعداداً للتحديات الكبرى. ويمكنك أيضاً توفير هيكلية لعملية حل المشكلة، وتكوين مجموعات عمل بمهام محددة، ووضع جداول زمنية، وتحديد قواعد لعملية اتخاذ القرارات، وتوضيح علاقة الارتباط بين الرؤساء والمرؤوسين. ويمكن أن تلجأ إلى المزاح والمرح، أو إعطاء العاملين استراحة إضافية، أو تنظيم حفلة لتخفيف التوتر مؤقتاً. ويمكنك أن تهدي مخاوفهم، وتحدث عن الأمل بمستقبل أكثر إشراقاً. فعندما تشرح للعاملين الصورة التي قد يكون عليها المستقبل، فأنت تجسد لهم الأمل أكثر من الخوف، وتقلل من احتمال تحولك إلى مانعة صواعق للصراع.

إن الهدف الأساس من هذين الأسلوبين إبقاء الحرارة عالية بدرجة كافية لتحفيز الناس، ولكن منخفضة بما يكفي لمنع حدوث أي انفجار مدمر، وهو ما نسميه (مدى القلق المنتج).

وعليك أن تتذكر أن معظم الموظفين سوف يرغبون منك غريزيًا في تخفيض درجة الحرارة إلى الحد الذي يمكن فيه إنجاز العمل الصعب المطلوب. لقد سبق أن أوردنا مثالاً على إدارة أزمة التغيير الجوهري يتعلق بالرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت في السنوات الأولى من رئاسته، فعندما تولى الرئاسة عام 1933م، كان القلق والتوتر والفوضى على أشدها بسبب حالة الكساد، حيث أوجع الخطباء وزعماء الدهماء الصراع الطبقي والعرقى الذي هدّد بتمزيق البلاد. كان الناس قلقين من مستقبل مظلم؛ لذا، عمل روزفلت ما يستطيع لإعادة الشعور بعدم الأمان إلى مستوى مقبول. اتخذ إجراءات حاسمة ومطلقة - حيث مرر قوانين استثنائية عدة عبر الكونغرس في المئة يوم الأولى من رئاسته المضطربة- وهذا ما أعطى الأمريكيين شعورًا بمعرفة الاتجاه والأمان، وجعلهم يشعرون بأنهم في أيدٍ ذات جدارة وقدرة. وقد تحدث روزفلت في خطاباته الإذاعية المسائية التي وجهها إلى الأمة بعفوية، عن هموم الناس وغضبهم، ووضع رؤية إيجابية للمستقبل، وهذا ما جعل ضغط الأزمة الحالية قابلاً للتحمل.

لكنه عرف أن المشكلات التي تواجهها البلاد لا تحل من البيت الأبيض؛ لذا، كان لا بد من تحفيز الناس وحشدهم وجعلهم يحملون ويقاومون، ثم يتبنون الحلول المؤلمة التي ستحوّل البلاد وتسير بها إلى الأمام. من أجل ذلك، كان في حاجة إلى الإبقاء على مستوى معين من التوتر والقلق، فمثلاً: ورّع الخلافات المتعلقة بالبرامج والأولويات العامة على عدد كبير من الأشخاص المبدعين الذين ضمهم إلى

الحكومة، وفعل الشيء نفسه مع اثنين من كبار المسؤولين الإداريين، ورفض تحديد أدوارهم بوضوح، وهذا ما اضطرهم إلى اقتراح أفكار جديدة مقنعة للخروج من الأزمة. لقد أثبت روزفلت ذكاءً في معرفة متى كان التوتر يرتفع إلى درجة عالية، وقوة عاطفية قادرة على امتصاص الغضب، والسماح باستمرار التوتر بمستويات كبيرة.

أوكل العمل إلى غيرك

نظراً إلى أن التغيير الكبير يتطلب تكييف العاملين في المؤسسة معك، فإنه يتعين عليك بصفتك قائداً، مقاومة ردة الفعل الغريزية وتزويد العاملين بالإجابات. أجبر نفسك على تحويل معظم العمل وحل المشكلات إلى غيرك، مثلما فعل روزفلت، وإن لم تفعل ذلك فلن يحدث التغيير الحقيقي المستدام. إضافة إلى ذلك، فإن هناك خطورة على المستوى الشخصي في القيام بالعمل الذي يجب أن يقوم به الآخرون.

إذا كنت مديراً ناجحاً، فذلك لأنك قد اكتسبت مصداقية وقوة من خلال إظهار قدرة على حل مشكلات العاملين الآخرين. ويمكن أن تكون هذه القدرة فضيلة لمصلحتك حتى تجد نفسك في وضع لا تستطيع فيه تقديم الحلول. وعندما يحدث ذلك، تصبح عادتك وكبرياؤك وشعورك بالكفاية في حالة من الفوضى؛ لأن عليك أن تحشد جهد الآخرين بدلاً من شق طريقك وحدك. وعند محاولتك حل صعوبة في التغيير التي قد تواجه العاملين، فأنت في أفضل الحالات، سوف تصنفها بصفتها مشكلة فنية، وتحاول إيجاد حل قصير الأجل، ولكن ما كان يجب أن تصل القضية إلى هذا الحد.

عام 1994م، حدث في نهائيات بطولة اتحاد كرة السلة الوطني في الولايات المتحدة أن فريق شيكاغو خسر أمام فريق (نيويورك) في أول جولتين، فقد جاء الفريق الأول ليثبت أن مصيره لا يعتمد على لاعب واحد، وأن باستطاعته أن يفوز من دون مايكل جوردان الذي تقاعد في نهاية الدورة الماضية.

في الجولة الثالثة، تعادل الفريقان عند النقطة (102)، ولم يبق سوى ثانيتين، كانت الكرة مع فريق شيكاغو الذي طلب وقتاً مستقطعاً للتخطيط للرمية الأخيرة. طلب نيل جاكسونمدرّب الفريق، إلى اللاعب سكوتي بايين نجم الفريق بعد استقالة جوردن، تمرير الكرة إلى توني كوكوك ليرمي الرمية الأخيرة.

عندما حان الوقت لاستئناف اللعب، لاحظ المدرب أن اللاعب بايين لا يزال جالساً على مقاعد الاستراحة، فسأله هل ستلعب أم لا، فرد قائلاً: إنه خارج اللعبة، معلناً عن غضبه لعدم اختياره لرمي الرمية الأخيرة. كان في الملعب أربعة لاعبين فقط، فطلب جاكسون وقتاً مستقطعاً ثانياً، واستبدل باللاعب المستنكف لاعباً آخر مرر الكرة إلى اللاعب كوكوك الذي قام بالتفافة رائعة، وسجل هدفاً لمصلحة فريقه الذي فاز بالمباراة.

عاد فريق شيكاغو إلى غرفة تغيير الملابس وقد انطفاً حماسهم بسبب تمرد اللاعب بايين. يتذكر جاكسون أنه دخل إلى غرفة يخيم عليها الصمت، ولم يتأكد لديه ما سيفعله مع اللاعب المتمرد، هل سيعاقبه؟ أو يجعله يعتذر عن تصرفه؟ أو يتظاهر أن ما حدث لم

يحدث؟ وكانت العيون كلها تتجه إليه. ونظر في عيني كل لاعب، ثم قال: «ما حدث ألمنا كلنا، وعليكم الآن إيجاد حل لذلك».

عرف المدرب أنه لو اتخذ إجراءً لحل المشكلة الحالية، لجعل تصرف بايين يبدو كما لو أنه مشكلة بين المدرب واللاعب، لكنه أدرك أن المشكلة تتعلق بقضية أعمق وهي، أين موقع الفريق من دون مايكل جوردان؟ لم تكن القضية تتعلق بمن سيخلف جوردان؛ لأنه لا أحد يستطيع ذلك، بل هل سيتصرف اللاعبون بصفتهم فريقيًا حيث لا سيطرة فيه لأحد، وإن كان كل لاعب مستعدًا لتقديم المساعدة مهما كلف الأمر. كانت القضية مشكلة اللاعبين وليست مشكلته، وهم وحدهم القادرون على حلها. لم يكن ما سيقرونه في تلك اللحظة هو المهم، بل المهم هو أنهم من سيقرون وليس المدرب. وبعد ذلك، دار نقاش قاده لاعب مخضرم، وهذا ما أعاد اللحمة إلى الفريق مرة أخرى.

في الحقيقة أن جاكسون أوكل مهمة حل قضيتي بايين وجوردان إلى الفريق لسبب آخر وهو: أنه لو جعل المشكلة مسألة شخصية، لأصبح نفسه هو القضية في الوقت الحاضر، في الأقل. في هذه الحالة، لم يكن موقعه بصفته مدربًا للفريق مهددًا. لكن في حالات أخرى، هناك أخطار عند تحمل مسؤولية حل نزاع داخل المؤسسة؛ لأنه من المحتمل أنك ستلام من الطرف الذي حكمت ضده الذي سيحملك مسؤولية التوتر الذي نجم عن قرارك، إذ إن كثيرين يعتقدون أن الطريقة الوحيدة لتحييد الخطر هي التخلص منك.

على الرغم من هذه المخاطرة، لا يستطيع معظم المديرين مقاومة إغراء حل مشكلات مؤسساتهم بأنفسهم، حيث يتوقع العاملون منك أن تنزل إلى الساحة وتصلح الأمور، وتتخذ موقفاً وتحل المشكلة، فهذا ما يعتقدون أن كبار المديرين يتلقون أجراً للقيام به.

عندما تحقق هذه التوقعات، سوف يناديك العاملون بالمحبوب والشجاع - وحتى (الزعيم) - وهذا مدعاة للغرور، لكن تحدي توقعات موظفيك يتطلب قيادة حكيمة، ومزيداً من الشجاعة.

الأخطار من الداخل

لقد وصفنا مجموعة قليلة من الأساليب القيادية التي تستطيع استخدامها للتفاعل مع الناس من حولك، ولا سيما الذين قد يعرفون مبادرتك. يمكن لهذه الأساليب أن تساعدك على طرح مبادراتك، والأهم من ذلك ضمان بقائك في موقع تستطيع من خلاله تحقيقها وإنجاحها. لكننا نعرف، من ملاحظتنا وخبراتنا الشخصية المؤلمة، أن أكثر الطرق المؤكدة التي ستؤدي إلى فشلك هي ببساطة أن تتعجل أو تتهور في وضع حد لنهايتك بنفسك.

في خضم القيادة، ومع زيادة تدفق هرمون الأدرنالين، من السهل أن تقنع نفسك بأنك لست معرضاً للضعف الإنساني الطبيعي الذي يمكن أن يهزم البشر العاديين، فتبدأ بالتصرف كما لو أنك عصي على التدمير.

لكن عليك أن تتذكر أن تحديات القيادة العقلية والبدنية والعاطفية صعبة أيضًا؛ لذا، عليك، إضافة إلى الصعود إلى الشرفة، أن تعود إلى ذاتك وتقيم الأضرار التي تسببها القيادة لك. وإذا لم تفعل ذلك، فلا شك في أن شعورك بأنك خالد سوف يتحول إلى تدمير للذات، -وهذا بالمناسبة-، هو النتيجة المثالية التي يسعى إليها خصومك -وحتى أصدقاءك الذين يعارضون مبادرتك- وهنا لن يتحمل أحد مسؤولية سقوطك.

سيطر على نزواتك

كلنا لديه شهوات تُعبّر عن الحاجات الإنسانية العادية، لكن هذه الشهوات في بعض الأحيان، تعيق قدرتنا على التصرف بحكمة أو بهدف. وسواء أفضرية كانت هذه الرغبات أم نتيجة للتنشئة، فإنها قد تكون قوية لدرجة أنها تجعلنا في حالة ضعف دائم. وعادة ما يؤدي وضع ما أو حالة مقلقة إلى رفع المستوى الطبيعي للحاجة إلى ما يضحّم رغباتنا، ويهيمن على نظامنا الذاتي المعتاد. وهناك نوعان لأكثر الشهوات خطورة وشيوعًا، هما: الرغبة في السيطرة، والرغبة في الشعور بالأهمية.

كل واحد منا يرغب في أن يمتلك شيئًا من السيطرة على حياته، لكن حب بعض الناس السيطرة يفوق الحدود كلها. وربما يكون هؤلاء الأشخاص قد نشؤوا إما في عائلات منفلتة، وإما شديدة الانضباط. وفي كلتا الحالتين، جعلهم ذلك يتقنون ترويض الفوضى ليس في حياتهم الشخصية فحسب، بل في مؤسساتهم أيضًا.

ويمكن لهذه الرغبة في السيطرة أن تتحول إلى عامل ضعف. أجل، مبدئياً، قد تبدو القدرة على تحويل الفوضى إلى نظام مزية شخصية، ففي أي مؤسسة تتعرض لاضطراب، ربما ينظر إليك كما لو كنت هبة من الله إذا كنت تقدر (وترغب بقوة) على أن تنزل إلى الميدان وتتولى المسؤولية. وإذا ما أبقيت القلق والتوتر عند مستوى مقبول، فإن الأمور لن تصل إلى درجة الغليان.

لكن، إذا رغبت في استعادة النظام، فقد تلتبس عليك الوسائل والغايات، فتلجأ إلى المحافظة على النظام بصفته غاية في حد ذاته، بدلاً من أن يتأكد لديك بقاء مستوى التوتر في المؤسسة عند درجة عالية كافية للحفاظ على التقدم المنجز. في الحقيقة، إن إجبار العاملين على تقديم التضحيات الصعبة التي يتطلبها التغيير الجوهري، يهدد بالعودة إلى حالة الفوضى التي تكرهها، وقدرتك في السيطرة على الوضع ترضي بعض العاملين في المؤسسة الذين يفضلون النظام على الفوضى. ولسوء الطالع، فإن رغبتك في السيطرة تجعلك ضعيفاً أمام رغبة المؤسسة في تجنب حل المشكلات الخلافية. وعلى الرغم من أن ذلك قد يضمن بقاءك مدة قصيرة، إلا أنك قد تجد نفسك في نهاية المطاف، متهمًا بالفشل في التعامل مع التحديات الصعبة عندما يتسنى لك الوقت للقيام بذلك.

إضافة إلى كل ما تقدم، فإن معظم الناس يحبون أن يشعروا بأنهم مهمون في نظر الآخرين. والمشكلة هنا، هي أن شعورك بالأهمية يجعلك تضخم ذاتك وقضيتك؛ لأن شعورك بالغرور يؤدي إلى خداع

النفس، حيث إنك على وجه الخصوص لا تقطن إلى الدور الإبداعي الذي يؤديه الشك - قد يكشف جزءاً من الواقع الذي لا يمكن أن تراه بغير ذلك - في جعل مؤسستك تتحسن. إن غياب الشك يجعلك ترى فقط الشيء الذي يثبت كفايتك، وهذا ما يؤدي عملياً إلى اتخاذ خطوات غير صحيحة مدمرة.

هناك أيضاً أثر جانبي خطر للإحساس المتضخم بالأهمية، وهو أنك سوف تساعد الآخرين في المؤسسة على أن يظلوا متكئين عليك، وكلما زاد مستوى القلق والتوتر، زادت آمالهم وتوقعاتهم بأنك ستجد الحل، وهذا ما يعفيهم من مسؤولية دفع المؤسسة إلى الأمام.

لكن هذه الاتكالية يمكن أن تكون معرقلية، ليس للمجموعة فحسب، بل لك أيضاً، وقد تتحول هذه الاتكالية بسرعة إلى احتقار عندما يكتشف موظفوك أنك لست إنساناً كاملاً.

توضح الحكايتان المعروفتان في مجال صناعة الحاسوب أخطار الاتكالية، وكيفية تجنبها. ففي الحالة الأولى، استطاع كين أولسين، مؤسس شركة المعدات الرقمية، أن يبني شركة يعمل فيها مئة وعشرون ألف شخص، تتنافس شركة أي. بي. أم.

كان أولسين رجلاً كريماً، عامل الموظفين معاملة استثنائية رائعة، وجزّب السياسات الإدارية التي ترمي إلى زيادة روح الإبداع والعمل الجماعي والرضا بين القوة العاملة. وقد أدى ذلك، إضافة إلى نجاحات الشركة على مدى سنوات، إلى اعتماد الإدارة العليا عليه في

اتخاذ القرار في القضايا الرئيسية كلها. لكن قراره في الخروج من سوق الحاسوب الشخصي؛ لاعتقاده أن عدد الذين سيرغبون في شرائه سيكون قليلاً، وهو قرار منطقي في ذلك الوقت، كان بداية لانحياز الشركة. لكن هذه ليست المشكلة؛ لأن كل واحد في المجال التجاري يتخذ قرارات سيئة، بل المشكلة هي أن أولسين أشاع جو الاتكالية هذا حتى أن زملاءه كانوا نادراً ما يعترضون على قراراته إلا بعد فوات الأوان.

قارن ذلك القرار في الحالة الثانية، بقرار بيل غيتس بعد سنوات عدة لاحقة بإبقاء مايكروسوفت خارج مجال شبكة الاتصالات (الإنترنت).

لم يتأخر غيتس كثيراً في تغيير موقفه، وتحويل مايكروسوفت إلى مزود رئيس لخدمة شبكة الاتصالات. وقد غير رأيه بعد مراقبة صناعة الحاسوب السريعة التطور، والاستماع إلى زملائه باهتمام، من دون أن يجرح كبرياءه، بل زاد من شهرته.

ثَبَّتْ نَفْسَكَ

يتعين عليك من أجل عبور الأمواج العاتية لمبادرة التغيير، أن تبحث عن وسائل لتثبيت نفسك، منها أولاً: البحث عن ميناء آمن تستطيع فيه كل يوم التفكير في رحلة اليوم السابق، وإصلاح أي ضرر نفسي تكون قد تسببت فيه، وتجديد مخازن مواردك العاطفية، وإعادة توجيه بوصلتك الأخلاقية. وقد يكون هذا المرسى مكاناً مادياً في بيت

صديق، أو ممارسة منتظمة مثل ممارسة المشي يوميًا. ومهما كان هذا المرسي، فعليك أن تستخدمه وتحافظ عليه، لكن، هناك كثيرون ممن ينظرون إلى هذه الخلوة على أنها ترف لا يلجؤون إليه قبل أن تصبح حياتهم متوترة، ولم يعد يتوافر لديهم الوقت الكافي لذلك.

ثانيًا: الحاجة إلى صديق حميم ومؤتمن؛ تستطيع أن تبوح له بمكنون صدرك وعقلك من دون أن تخشى خيانة أو إصدار حكم عليك. عندما تقول كل ما لديك، تستطيع -بمساعدة صديقك- فصل الأشياء التي تستحق بذل الجهد لتحقيقها، عن الأشياء التي ليست أكثر من مجرد تنفيس عما في داخلك. ويستطيع هذا الصديق، وهو عادة من خارج العمل - أن يرفع معنوياتك عندما تكون محبطًا، ويعيدك إلى أرض الواقع عندما تبدأ في التعامل مع المديح بجدية كما لو أنه حقيقة. لكن، عليك ألا تخلط بين الأصدقاء والحلفاء، حيث يدعمك الصديق شخصيًا، بدلًا من دعم مبادرتك الحالية. وقد لاحظنا أن المديرين يقعون في خطأ شائع، وهو اختيار الصديق المؤتمن من بين الحلفاء الذين قد تنتهي ولاءاتهم الشخصية عندما تبرز قضية جديدة تكون مهمة بالنسبة إليهم أكثر من أهميتك لهم.

ربما يكون من المهم أكثر هو حاجتك إلى التمييز بين ذاتك الحقيقية التي يمكن أن تكون الملاذ في الأوقات الصعبة، ودورك المهني الذي لا يمكن أن يكون هذا الملاذ.

لكن من السهل الخلط بين الاثنين. إضافة إلى أن الأشخاص الآخرين كالمزلاء، والموظفين وحتى الرؤساء، لا يقدمون لك أكثر من الإرباك؛ لأنهم يتصرفون كما لو أن الدور الذي تؤديه يعبر عن شخصيتك الحقيقية وليس عن موقعك الوظيفي.

لكن الأمر ليس على هذا النحو، فمهما كان مقدار ما تعطيه من ذاتك الحقيقية - عواطفك، قيمك، مواهبك - وتصبّه في دورك المهني، فلن يُفرّق الناس بين شخصيتك ودورك. لتتعرف هذا الواقع، اسأل أي فرد من الذين يستعيدون وعيهم عندما يغادرون موقع السلطة، فسيقولون لك أن لا أحد يرد على مكالماتهم الهاتفية بالسرعة المطلوبة كما في السابق.

يشتمل هذا الدرس القاسي على حقيقة مهمة أخرى يسهل نسيانها، وهي: أنه عندما يهاجم الناس شخصاً في موقع المسؤولية، فإنهم بطريقة أو بأخرى يهاجمون الدور وليس الشخص. وحتى عندما تكون الانتقادات الموجهة إليك شخصية، فعليك أن تنظر إليها على أنها ردود أفعال على طريقة تأثيرك في حياة الناس من خلال دورك. لذا، إن فهم الانتقاد ووضعها في مكانه الصحيح يمنع اختلال توازنك وشعورك بقيمة ذاتك، ومما لا شك فيه، أن هذا مهم؛ لأنك عندما تشعر بألم الانتقاد، فمن المحتمل أن تصبح دفاعياً، وترد على منتقديك، وهذا ما قد يعجل في سقوطك.

نود أن نضيف أيضاً أن الانتقاد قد يشتمل على أمور صحيحة تتعلق بكيفية ممارستك دورك، فمثلاً: ربما لم تكن لبقاً في إثارة موضوع مع

المؤسسة، أو ربما تكون قد تسرعت كثيرًا في تنفيذ مبادرة للتغيير. وفي الأحوال كلها، فإن الانتقاد عادة ما يوجه إلى القضايا وليس إليك، وعندما تُهاجم شخصيًا في الظاهر، فغالبًا ما يحاول الناس تحييد الخطر الذي يشعرون به من موقفك. فهل يهاجمك أحد عندما تعطي مكافآت كبيرة أو تنقل أخبارًا جيدة؟ إن الناس يهاجمون شخصيتك أو أسلوبك أو حكمك عندما لا يحبون الرسالة.

عندما تتعامل مع الانتقادات (الشخصية) على أنها شخصية، فأنت في الواقع تتأمر بإحدى الطرق الشائعة على نفسك، لإخراجها من ساحة العمل بتحويل نفسك إلى قضية.

قارن بين طريقة كلٍّ من مرشحي الرئاسة الأمريكية غاري هارت وبيبل كلينتون التي استخدمها في معالجة قضية التحرش الجنسي. لقد كانت ردة فعل هارت غاضبة، حيث هاجم الصحفيين الذين كانوا يتبعونه كظله، وقد أدت ردة الفعل الشخصية الغاضبة إلى تركيز وسائل الإعلام على سلوكه. أما كلينتون، فاعترف على شاشة التلفاز علنًا بأنه قد غوى؛ لذا، مكّنه هذا الأسلوب الإستراتيجي في التعامل مع المشكلة من إعادة تركيز الحملة الانتخابية على القضايا السياسية. على الرغم من أن الانتقادات الموجهة إلى الرجلين كانت شخصية، فإن كلينتون كان الوحيد الذي فهم أنها في الأساس انتقادات موجهة إلى المواقف التي يمثلها والدور الذي يحاول أن يلعبه.

لذا، لا تقلل من شأن صعوبة التمييز بين الشخصية والدور والرد بهدوء لما قد يبدو أنه هجوم شخصي، ولا سيما عندما يأتي هذا الهجوم

عادة من أفراد تهتم بهم. غير أن تهيئة نفسك لهذا الموقف يمكن أن يوفر لك ميناءً آخر يحميك من الفرق، ويمنحك التوازن لتظل هادئاً ومركزاً ومثابراً في جعل الآخرين ينخرطون في المسائل الصعبة.

لماذا تقود؟

نكون قد فشلنا لو أن (دليل البقاء) هذا الهادف إلى تجنب أخطار القيادة قد جعلك تصبح متشككاً ونقاداً أو ذا أسلوب قيادي جامد، أو تنأى بنفسك عن تحديات القيادة نأياً كاملاً. لاحظ أننا لم نتطرق إلى الإثارة الناجمة عن تحفيز العاملين لطرح حلول إبداعية يمكن أن تغير أي مؤسسة نحو الأفضل. ما نأمله هو أن نكون قد أوضحنا أن جوهر القيادة يكمن في القدرة على إعلان الأخبار المزعجة، وطرح أسئلة بطريقة تثير الناس للأخذ بالرسالة بدلاً من قتل الرسول. لكننا أيضاً لم نتحدث عن الأسباب التي قد تجعل شخصاً ما يرغب في الإقدام على هذه الأخطار.

حَقًّا، إن كثيرين من الذين يطمحون إلى مناصب عليا يكونون منجذبين إلى السلطة، لكن هذا في النهاية، لا يكفي لجعل الأخطار الكبيرة المرافقة للمحاولة تستحق العناء. وما نقوله هو أن يحاول الناس عندما يبحثون عميقاً في أنفسهم، السيطرة على تحديات القيادة؛ من أجل إحداث فارق إيجابي في حياة الآخرين.

عندما يبلغ رؤساء الشركات ونوابهم العقد الخامس من العمر، فإنهم غالباً ما يستذكرون المهن التي شغلوها والمخصصة للفوز في

السوق. لقد حقق هؤلاء نجاحًا باهرًا، ومع ذلك يجد بعض الأشخاص صعوبة في إضفاء معنى على حياتهم في ضوء ما تخلوا عنه، إذ تبدو الإنجازات تافهة فيما يخص كثيرين منهم ما يجعلهم يتساءلون: أما كان من الأفضل لو كانوا أكثر قسوة في التدقيق في أهداف شركاتهم، أو في وضع رؤى أكثر طموحًا؟

إن افتراضنا الرئيس في هذه المقالة، هو أن باستطاعتك أن تقود وأن تظل على قيد الحياة، ليس مجرد تسجيل نبضات، بل أن تكون على قيد الحياة حقًا. لكن أجهزة الحماية التقليدية للشخص الموجود في السلطة تميل إلى عزلهم عن الصفات التي تعزز خبرة الحياة العميقة.

إن النزوع إلى الشك الذي غالبًا ما يشار إليه بالواقعية، يقتل الإبداع والجرأة، كما أن الفرور الذي كثيرًا ما يظهر على أنه معرفة مرجعية، يطفئ الفضول والرغبة في التشكيك. أما الصلابة التي توصف أحيانًا بجلد الخبرة السميك، فتغلق باب التعاطف مع الآخرين.

إن الحقيقة القاسية هي أنه ليس من الممكن معرفة مردود القيادة وبهجتها ومتعتها من دون المرور بخبرة الألم أيضًا. لكن الاستمرار في اللعبة وتحمل ذلك الألم أمر يستحق العناء، ليس من أجل التغييرات الإيجابية التي يمكن أن تحدثها في حياة الآخرين، بل من أجل المعنى الذي تمنحه لحياتك.

