القيادة السامة

Toxic Leadership

العقيد جورج إي ريد. جيش الولايات المتحدة

Colonel George E. Reed, U.S. Army

Available in English at
http://usacac.leavenworth.army.mil/cac/milreview/download/English/JulAug04/reed.pdf

في عام 2003، طَلبَ وزير الجيش توماس إي ويت من كلية الجيش الحربية (AWC) أن تقوم بدراسة تبين الكيفية التي بموجبها يستطيع الجيش تقييم القادة بشكل فعال واكتشاف أولائك الذين قد يكون لديهم "أساليب قيادية مدمرة."[1] لتكون أهم أولى الخطوات لأكشف العلة ومعالجة القيادة السامة والتعرف على الأعراض المُسبِبة.

إن المصطلحات المُعبر عنها كالقائد السام والمدير السام والثقافة السامة والمنظمة السامة تظهر بتكرار متزايد وتُنشر في حقول الأعمال العامة والقيادة والإدارة. يقدم المحلل جليان فلاين تعريف وصفي مفصل للمدير السام، الذي هو "المدير الذي يُخوف ويتوعد ويصرخ. المدير الذي تحدد تقلبات مزاجه جو المكتب في أي يوم من أيام العمل. المدير الذي يجبر موظفيه على الهمس في غرف المكاتب المكعبة والممرات. المدير الذي يستغيب الأخرين ويتكلم وراء ظهورهم،الرئيس المحتقر من الجهنم. يمكنك أن تطلق عليها وتسميها كما تريد — ألأفتقار في أكتساب مهارة العلاقات الشخصية، ممارسات مكتبية غير ملائمة — لكنها في نظر بعض الناس، تجعل من هؤلاء قوة الانحراف المخجلة في شخصياتهم، والعمل معهم بغيض وعفن."[2]

في موقع كاثي سيمونز "Executive Update Online" يصف روب رازنر البيئة السامة قائلا "كل شيء يكون عن الوصول للأهداف (لكن) لا يذكر شيء عن الوسائل. ذلك عندما يعرف الرؤساء فقط كيف يلوحون بالعصا دون وجود جزرة في الأفق. وفي النهاية، أنه الألم المرسوم على وجوه جميع الناس الذين يعملون في هذا الجو."[3] وتصف الكاتبة مارسيكا ويكر القادة العقيمين بأنهم "غير متوافقين مع أنفسهم، وناقمين، وغالبا ما يكونوا حقودين ومؤذيين أيضا. ينجحون عن طريق تمزيق الآخرين و يتفاخرون بحماية ما يعتقدون وتتملكهم روح التشاحن والتحكم بدلاً من أن رفع الروح المعنوية لمرؤسيهم."[4]

في عام 2003، قام 20 طالباً في كلية الجيش الحربية بالتركيز على موضوع الجو القيادي ودور القادة في بلورته. وقدم الطلبة وصفاً معبراً جيداً للقادة السامين: "يركز القادة المدمرين على الإنجاز الواضح القصيرالأمد للمهمة، إنهم يقدمون لرؤوسائهم عروض تقديمية فصيحة مثيرة للإعجاب واستجابات حماسية للمهام. ولكن، لا يهتمون أو يغفلون الروح المعنوية و/ أو المناخ الخاص بهيئة القيادة أو القوات. يتم النظر إليهم. من قبل غالبية مرؤوسيهم كمتغطرسين يعملون لمصلحتهم فقط ولايعرفون المرونة، أضافة الى تفاهتهم."[5]

القائد ذو الصوت العالي والحاسم والكثير المطالب ليس بالضرورة قائداً ساماً. والقائد ذو الصوت الخفيض الذي يخفي شخصيته الحقيقية يمكن أيضاً أن يكون ساماً. في النهاية، أنه ليس سلوك معين ما الذي يبين أن الشخص سام، إنه التأثير المتراكم للتصرف الغير محفز على معنويات ومناخ الوحدة

مع مرورالوقت الذي يظهر الأمر بعد ذلك. القادة السامون قد يكونوا على مستو عال من الكفاءة والفاعلية مع قصر النظر، ولكنهم يساهمون في خلق مناخ قيادي غير صحي مع عواقب تمتد خارج فترة توليهم القيادة. هناك ثلاث عناصر رئيسية للأعراض التي تلازم القائد السام هي:

1. نقص واضح في الاهتمام بما يقلق المرؤوسين وراحتهم.

2. الشخصية التي لاتمتلك أسلوباً في التفاعل مع الأشخاص مما يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي.

3. اِعتقاد المرؤوسين بأن مايحرض القائد وأندفاعه في العمل هو أساساً مصلحته الشخصية لاغير.

يقدم ستيفن إي أمبروز، في أكثر كتبه بيعاً "عصابة من الأخوة"، مثالا للقائد السام — وهو القائد المكروه لسرية إيزي Easy Company في فوج مظلات المشاة رقم 506. [6] ويكتب أمبروز "أن أي فرد كان قد خدم في الجيش يعرف هذا النوع. أنه النوع الجبان من الطراز الأول. الذي يخلق أقصى درجات القلق لأتفه وأقل الأمور." يفتقر الحكم على الأشياء، ضعيف الرأي، ولكن أسلوبه يولد دوماً الاستياء والغضب" ولا يستطيع رؤية الاضطراب الذي يسببه وأنعدام الطاعة التي تتزايد بين الجنود. يقود بالتخويف ولا يقود كقدوة أومثل أعلى، لقد كنا نقاد بالخوف."[7] ولم تتخذ السلطات الأعلى أي إجراء ولم يتقدم أي جندي،بشكل واضح باي شكوى رسمية بالتسلسل القيادي ضده، ولكن فكّرَ الجنود في التعامل مع المشكلة بأنفسهم وبحثوا إطلاق النار عليه عند اشتراك السرية في القتال.[8] ولكن لم تصل الأمور إلى هذا الحد بسبب أن القائد ترك الوحدة قبل أن تشترك سرية إيزي في عمليات قتالية.

لسوء الحظ أن القادة المتغلبة عليهم هذه السموم ما زالوا معروفين جداً بين منتسبي القوات المسلحة. وتجدُ عملياً أن كل طالب في الكلية الحربية من شارك في المشروع يمكنه التحدث عن خدمته تحت قيادة قادة هذا النوع. وهذه الحصيلة من الحوادث غالباً ما يصحبها شعور بعدم التصديق والدهشة عندما يتم ترقية القادة السامين إلى مناصب ذات مسؤوليات متزايدة. وفي هذا الخصوص قال أحد الضباط، "يجب علينا أن نعمل شيئاً ملزم أخلاقياً للتعريف بهؤلاء الناس ومنعهم من التقدم للأمام. فكلما تقدموا الى أعلى المناصب،كلما زاد الضرر الذي يسببوه."[9] وتحدث مشترك آخر في نفس الدراسة عن رد الفعل عندما يظهر قائد سام في قائمة الترقية المعلنة على نطاق واسع: "نعرف جميعا من خبراتنا الصيحات التي تتم عندما يتم نشر القائمة. يا إلهي، كيف يمكن أن يحدث كل هذا في جيشي؟ ماذا جرى لهم؟ بماذا كانوا يفكرون؟"[10]

بالنسبة للمرؤوسين الذين يعانون من هؤلاء القادة في الحقيقة هو التحدي اليومي الذي يمثله القادة السامين والذي من الممكن أن يؤدي إلى وجود توتر تنظيمي مرهق وغير ضروري، وقِيّم سلبية وفقدان أي أمل في التعامل معهم. ويكون القادة كالسم واللعنة على سلامة الوحدات.

والغريب أنه يمكنهم أن يكونوا سريعي الاستجابة تماماً للمهام من القيادات العليا وصاغرين لمن يكون مثلهم وخاصة الرؤساء، ولكن عيوبهم تكون بادية للمرؤوسين. إن القادة السامين يتقدمون إلى محطاتهم في الحياة فوق جثث هؤلاء الذين يعملون لهم ومعهم. ويبالغون في إرهاق وحداتهم ويشكلون ضعفاً يكون واضحا لهؤلاء الذين يتولون المناصب القيادية بعدهم. يمكن أن يصبح الجنود الذين يخدمون تحت قيادة القادة السامين محبطين لا يؤمنون بقيمتهم في الجيش، أوالأسوأ من ذلك، يمكن أن يتخذوا القائد السام الناجح كقدوة ليحذوا حذوه. أن القادة السامين لا يضيفون قيمة للتنظيمات التي يقودونها، حتى ولو كانت الوحدة تعمل بنجاح تحت إشرافهم. إنهم لا يولدون مستويات عالية من الثقة التي تؤدي إلى ترابط الوحدة وروح التضامن.

ونتساءل، لماذا تتحمل مؤسسة من الواضح أنها تهتم بالعلاقات الصحية في العمل وتضع تركيزاً على أهمية القيادة مثل هؤلاء؟ يقدم دليل الميدان 3 – 0، العمليات، مثالاً فيه تأكيد وتشديد على أهمية القيادة: إن دور القائد هو دور محوري في جميع عمليات الجيش (و) الثقة هي خاصية رئيسية في الأبعاد الإنسانية لقيادة المعركة. يجب أن يتكل الجنود ويكون لديهم الثقة في قادتهم. بمجرد أن يتم نقض هذه الثقة، يصبح القائد عديم الجدوى."[11]

ربما هناك شيئ خاص بثقافة وعادات المجتمع العسكري مضافاً اليها السياسات المختلفة المتبعة في أدارة الأفراد والذي يُسهم في تحمّل هؤلاء القادة في صمت وممض. المفهوم أنه في نهاية الأمر، يريد الجنود أن يكونوا فخورين بوحَدتهم، وأن هيبة الجيش وعظمة الولاء له هي التي تمنعهم من نشر الغسيل القذر. وربما لا يبلغ المرؤوسين عن القادة السامين لأنه لا يوجد من يحب كثيرو التذمر والشكاوى. ونتوقع من المحترفين بالعمل بأقصى قدرتهم رغم وجود المُشرِف وأسلوبه المعوج في القيادة.

لقد غرس الجيش في الأذهان موقف عقلي متزن وهو احترام الفرد للرتبة العسكرية، حتى لو لم يكن الشخص يحترم المنصب الذي قلدته هذه الرتبة. أن ثقافة وعادات المجتمع العسكري تُعظّمُ الثقافة العسكرية والكفاءة الفنية التي ستدفع ببعض قادة الرتب العالية إلى التغاضي عن عيوب القادة العقيمين وسمهم.

إن التغيير المتكررفي وظائف العمل الناجّة عن تغيير المهمة المُسندة للشخص و السياسة المبعة في أدارة شؤون الأفراد قد تشجع البعض على محاولة انتظار رحيل القادة العقيمين الى موضع عمل آخر. ويعتمد نظام عمل دائرة الأفراد على أستمرارية التبديل والتغيير، ويميل القادة والجنود إلى النقل كثيراً حيث يوجد دائما بصيص الأمل في الوصول الى نهاية النفق والضوء بعد العناء، كما يُسرد المَثل. إنها مسألة وقت فقط أمام الجندي البائس المسكين أو يرحل القائد السام.

لكن، الهروب من القادة السامين قد لا يستمر بهذه الطريقة. لذا يقوم الجيش بدراسة خطط جديدة لأستمرارالتبديل وجعل عمل الوحدة يدور على نحو دائري Rotation، مع أن ذلك الحل لا يوفر أسلوباً ناجعاً للإفلات الذي يوفره تبديل الفرد.

رفع النقاب عن القادة السامين

يقبل معظم المشتركين في هذا البحث حقيقة أن الذين يقومون بالتقييم يمكن أن يُخدعوا في التعرف على القادة العقيمين. ذكرت أحد دراسات البحث، "إن لدينا نظام يتمحوربشكل كامل على المُشرف بالنسبة لتقديم الحوافز والمكافأت والعقوبات. وأن الشخص الوحيد الذي يُؤخذ برأيه هو من يكتبَ OER (تقرير تقييم الضابط)."[12]

وتذكرُ دراسة آخرى "أن الشيئ الذي لا نعرفه هو ما يعتقده المرؤوسين والزملاء عن هؤلاء القادة. دعنا نُسلّمُ بالتأكيد على أن غالبية المرؤوسين قد يتفقون معنا، أن الأشخاص الذين عملنا تحت أمرتهم كقادة سامين، وأن الذي يعرف عنهم ذلك هم المرؤوسون فقط، والمشرفون لا يعرفون من ينظرأليهم كحالة غير صحية، وصعوبة التحدي هي تفهم هذه النقطة."[13] كما كانت هناك رسالة شديدة اللهجة من المجموعة التي شاركت في الدراسة تؤكد بأن الوقت قد حان الوقت لإجراء عملية تقييم موسعة تدرس من خلالها المعلومات المقدَمة من الزملاء المنتسبين والمرؤوسين في المؤسسة ويشارك فيها المشرفون أيضاً.

لقد قام الفريق والتر إف ألمر مدير عام مركز القيادة الإبداعية بعمل تمييز فارق حيث يسمح للمرؤوسين تقييم المشرفين وطلب خلالها من المرؤوسين وصف أدارة رئيسهم.[14] بالطبع ليس بالضرورة أن يكون كل المرؤوسين لديهم الكفاءة لتقييم رئيسهم، ولكن يستطيعون أن يذكروا ما إذا كان الألم يعصرهم بوجود قادة لايتمتعون بالمرونة لأدارة العمل، والمسيئ منهم والساعي إلى تحقيق المكاسب الشخصية فوق المكاسب المشتركة، والذين يتصرفون بلا خلقية، أو يستندون بشدة على رادع الخوف والترويع. ربما لا يكون لدى المرؤوسين المنظور اللازم لتقييم الشخص بالكامل ولكن بالتأكيد أنهم في وضع يمكنهم من التعليق على بعض السلوكيات القيادية الهامة وفيما إذاكانوا يثقون ويحترمون قادتهم.

كثيرمن مشاركي مجموعة الدراسة كانوا مهتمين بالكيفية التي سينفذ بها المقيم المتعدد لبرنامج التقييم ذو 360 درجة.[15] والبعض الآخر كان قلقا من استغلال القادة لنقاط ضعف المرؤوسين وألتماسهم بطرقهم الخاصة. و شعور الآخرين بأن الجنود قادرون تماماً على التمييز ما بين القادة الذين يعدون وينفذون مستويات عالية من القائد السام المؤذي التافه : "يريد الجنود قادة أكفاء.إنك تريد

الشخص الذي يستطيع أن يتولى المسؤولية وينجز العمل حتى ولو كان قاسياً في بعض الحيان. فلسوف تفضل هذا الرجل عن الذي يريد أن يمسك يدك ويربت على ظهرك في كل الأوقات.أن الجنود يعرفون الفرق.»[16]

ولكون قدامى الضباط في الخدمة يشكلون العناصر النموذجية والمثالية ولأن تغيير نظم التقييم مكلفة مالياً، يتفق المشاركون في الدراسة بأن أي تغيير يجب أن يكون من الأعلى إلى ألأسفل. التقييم المتعدد يجب أن يبدأ بتقييمات الضباط ويتدرج الى أسفل المستويات في الميدان والسرية. كان التعليق الذي ورد على لسان أحد الممثلين "أن القادة في المواقع العليا لا يمكنهم تركيزالجهود كتجربة نموذجية ومدها الى المستويات الدنيا لرؤية كيفية تطورها، يجب أن يحدث هذا من القمة إلى ألأسفل. إذا جعلت مجتمع القادة في المواقع العليا يشعر بهذا الشيء، حينئذ سينفذ ذلك الى أسفل المستويات وسيتمسك الجميع به.»[17] إن قبول الفكرة التقييم المتعددة كأداة القيم ستكون تغيير ثقافي هام يوصي البعض باستخدامه كأداة تطويرية لفترة سنوات قبل استخدامه في عملية تقييم الأداء.

وأشارالمشاركون في الدراسة أيضاً إلى أن أدوات تقييم المناخ السلئد في الوحدة، مثل إجراء البحث الذي أعده معهد الدفاع لإدارة الفرص المتكافئة ومعهد بحوث القوات المسلحة، تكون مفيدة ويمكن أن تكون مساعدة على تحديد القادة السامين.

وفي مقال" القائد الخفي المحرك و الأداء العظيم "نُشر في مجلة أدارة الأعمال بهارفارد، يتفق كل من دانييل جولمان وريتشارد بوياتيس وأني ماككي على: "إن هناك عدد مقلق من القادة لا يعرفون حقاً ما إذا كان لهم صدى في منظماتهم. بالتأكيد، أنهم يعانون من مرض مديرو المنظمات ومن أعراضه الكريهة هي أن من يعانيه يجهل تماما ما يظهره مزاجه وتصرفاته داخل المؤسسة. وهذا ليس معناه أن القادة لا يهتمون بكيفية النظرة إليهم، كما يفعل الغالبية. لكن يفترضون بشكل خاطيء أنهم قادرين على فتح شفرة هذه المعلومات بأنفسهم. والأسوأ من ذلك، أنهم يعتقدون أنه إذا كان لهم أي تأثير سلبي، فأن شخص ما سوف يخبرهم بذلك. إنهم حقاً مخطئين.»[18]

وأقترح المشاركون في الدراسة أن بحوث تقييم المناخ الحالي في المؤسسات يمكن تحسينها بأجراء مسح أحصائي للمحتوى الموجود حالياً، الحالة الإدارية، وكيفية تفسير ما يجري. قال أحد المشاركين، "أنا متشكك ومتشائم، لكون الكثير من هذه الأحصائيات والفروض تعتمد على ما تم تزويدها به من معلومات في حينها، متى أعطيت، وكيف أعطيت، ونوع الأسئلة التي تم توجيهها.»[19]

وطلب بعض المشاركين جدول بيانات لمناخ العمل السائد المصمم خصيصا لإبراز مشكلة القيادة السامة: "لأن الناس الذين تعاملتُ معهم لم يكونوا مؤهلين على تصميم استقصاء بالأسئلة التي كنت أريد الأجابة عليها.

لقد كانوا موظفين من مكتب أدارة الفرص المتكافئة، ولكن هذه المسألة هي أكبرما يخص مكتب أدارة الفرص المتكافئة نظراً لأهميته، وهناك ظواهر أخرى تحتاج إلى أن يتم تناولها. يجب أن يتم توجيه أداة بحثك لتشمل القائد أيضاً. يمكنك تمييز الربط الغير ملائم للمورد مقابل الشخص الشقي التافه.»[20]

وأشارَ المشاركون في البحث بنفاذ الصبر إلى أنه رغم أن القيادة هي متغيرهام في تحديد المناخ الذي يسود القيادة، فإن المتغيرات الأخرى مثل نقص الموارد للمهام المحددة، تلعب دوراً هاما في تحديد المسؤولية أيضاً.

إن بحوث تقييم مناخ وجو العمل هي أدوات للقادة يستخدمونها لتقييم وحداتهم. يتواجد كثير من الشكوك بأن القادة السامين قد يتخذون إجراء تصحيحي إلا إذا تم تقديم النتائج من قبل مقيّمين مستقلين. قدم أحد المشاركين مثالاًعن إخفاق قائد سام في تغييرسلوكه رغم مسلسل إجابات الأحصاء المساعدة : "هذا الرجل كان معتوهاً. كل نموذج من نماذج الاحصاءات والأوراق هذه

كانت تستخدم للمبالغة الى آخر درجة. وقام كل سرب بالتركيز على هذا الشخص والتعريف به مرات ومرت عديدة ولم يتخذ أي إجراء ضده. هذه الاحصاءات لا تذهب إلى الجيش وإنما تذهب للقائد. لابد من تغير النظام."[21]

وشكك المشاركون في البحث فيما إذا كان الجيش يرغب فعلاً في تحديد القادة السامين والتعامل معهم إذا تم النظر الى النواحي الأخرى المؤثرة في عملهم، على الأقل، في المدى القصير. قال أحد المشاركين في البحث، "هؤلاء الناس سيستمرون في الخدمة، ليس لأنهم قادة عقيمي الفائدة، لكن لأنهم يحصلون على نتائج مثمرة."[22] وقال آخر، "لقد رأت قيادة الجيش بعض القادة السامين — ماذا فعلوا حتى الآن في هذا الأمر؟ سأكون مندهشا إن كان هناك أي تغيير في هذا الأمر."[23]

وأحدى التعليقات تتناول بالقول القضية مباشرة "سوف يكون هناك أناس يرون القائد المدمر ويبادرون للتصرف بتقديم الشكوى ضده. وسوف ترى آخرين لا يفعلون نفس الشيئ. الذين لا يتصرفون مع المشكلة، فالذين لا يتخذون قراراً للتصرف بتقديم الشكوى ضده هم المعروفون بالميل والحب لتقديم النتائج."[24] أن مثل هذه التعليقات عادة ما كان يعبر عنها بشعور ملحوظ من الأسف والاستسلام.

وليس صعباً تصورالآثارالضارة الغير ملموسة والمحتملة للقادة السامين.إن التأثير الفعلي الذي يصيب القوات المسلحة كما غير معروف. لقد أشار الرائد انتوني كيرن في دراسة أجراها عن فشل القيادة والسيطرة وتأثي هما في تسميم مناخ القيادة، أشار الى الحادث المدمر الذي تسبب في دمار طائرة ب — 52 بقاعدة فير تشيلد الجوية، بواشنطن عام 1994، وأبدى بكل رجاحة عقل إلى أنه "عندما تفشل القيادة ويتفسخ مناخ القيادة، يمكن أن تحدث أشياء مأساوية."[25]

وطبقاً لما تشهد به التقديرات الأخيرة من العراق وأفغانستان، لا يوجد نقص في كبارالقادة في القوات المسلحة. وإن العقيدة القيادية للجيش جيدة، وإذا تم إتباعها، فأن ذلك سيساعد على التخلص من القادة السامين. ويتم ترقية الرجال والنساء من ذوي الضمير الحي بنفس طريقة النظام الذي يسمح للقادة السامين بالتسلل من خلاله.

أن الذي يجب أن نسأله هو، إلى أي مدى تسمح المتغيرات كالترقية ونظم اختيار القادة والتعليم العسكري ومقاييس الأداء ونوع الشخصية والثقافة التنظيمية، بترعرع القادة السامين الذين قد يزدهروا تحت ظل هذه المتغيرات، وما الذي نعتزم عمله لحل المشكلة؟وربما نقوم كأفراد بسرد الفرضيات على أساس أنه توجد علاقة ما بين القيادة السامة والإحجام أو عدم الميل الأفراد في طلب إعادة التجديد للخدمة في الجيش.

وربما يكون للمقابلات الشخصية الخاصة مع الجنود الذين انتهت مدة خدمتهم ولديهم النية بالخروج من الجيش قد تساعد على تقديم إجابات على أسئلة مثل، "هل فكرت في ترك الجيش نتيجة نمط معين يرجع الى القيادة الخاصة للمُشرف عليك؟" وربما يكون تأثير القيادة السامة ضَئيل والاستجابة الكبيرة للمؤسسات وتعليلاتها للظاهرة غير ملائمة. وربما تكون العملية الأجرائية لتحديد الظاهرة هي مجرد ظاهرة لها اسم وافتراض في عدم الرغبة الكافية لتقليل المزاولة لهذه المهنة.

ومن ناحية أخرى، قد تكون القيادة السامة مشكلة ضخمة بشكل يحُدث تغير نظام العاملين مصمم بشكل خاص وبالتحديد للتخلص من القادة الضرر والذي يكون نعمة حقيقية لجهود الاحتفاظ بالعاملين وكفاءة الوحدة. سيكون إعادة تعريف القيادة الناجحة في تقييم التطور وعملية الاختيار مفيداً. لن نعرف الجواب إلا إذا سألنا الأسئلة وبحثنا عن إجابات لها. سوف يبدو برنامج إجراء هذا البحث سهل التبرير في قوة مجندة بالكامل تسعى للنقل إلى نظام تبديل على أساس الوحدة العسكرية.

وإذا أوصلتنا النهاية إلى أن القيادة السامة تتواجد في أعلى المستويات وأكثر مما نرغب في احتماله وأن هؤلاء القادة يمكن تحديدهم بواسطة أدوات ومؤشرات العمل البيانية، مثل تقييمات القادة أو تقييم مناخ العمل سيكون السؤال بالتالي هو، "ما الذي يجب علينا عمله لكي نتحسن؟

الجيش الأمريكي

القيادة السامة غالباً ما تُخدِر منتسبيها

وكما يقترح سيمون أن يبدأ الحل من القمة عن طريق مجموعة تنفيذية موجهة لثقافة أجتماعية صحية مهيأة لاتخاذ أي إجراء لتحقيقها.[26] عند توضيح سبب عدم حدوث هذا الإجراء في معظم ألآحوال، يقول لن إف مك كليورالمؤلف لكتاب "إدارة العنف في موقع العمل"، "أن السبب الوحيد الواضح هو انه يَتم تَحَمُل(سلوك الأشخاص)."[27] إن ماكلير الخبير في إدارة السلوكيات الشديدة الخطورة، يعتقد أنه إذا كان في أحدى الشركات مدراء سامين، يكون ذلك بسبب أن الثقافة العامة للمناخ السائد سمحت بذلك سواء تم ذلك عن وعي أو بدون وعي — ومن خلال لا شيء أكثر من اللامبالاة.

مبدأ الاحترام

الاحترام، أحدى أهم القيم الخاصة بالجيش.أن التعريف نفسه يفرض على القائد أن يبدي الاحترام للمرؤوسين. لذا يجب تضييق الإطار التاريخي الواسع لتحمل نمط القيادة ولاستبعاد القادة المسيئين. وقد يكون من الضروري أستخدام الأعفاء من المنصب وتقييم العمل الشهري والسنوي كوسائل للتخلص من القيادات السامة ولتكون نقلة للتضييق على مجتمع هؤلاء الأفراد. والعمل بذلك سيتطلب التوسع في تحديد مفهوم النجاح إلى ما وراء نطاق مقاييس المدى القصير لتشمل سلامة المنظمة وتفهم مسائل مناخ العمل في الوحدة لأن المنتسبين سواء أكانوا من العسكريين أوالمدنيين هم أكثر من مجرد وسائل لتحقيق غرض معين. فمن ثقافة هذا المجتمع وعاداته العامة هي أن من لايبذل الجهود لخلق مناخ قيادي إيجابي لن يُكتبَ له النجاح.

إن تحديد القيادة السامة وتطهيرأعضائها يُعتبرجزء من الحل فقط. ويجب على كل مُشرف أن يكون واعياً متيقظا للسلوك السام أذا ما وجد لقطع دابره قبل أن يستفحل وعليه الأشراف على التدريب وتنمية المواهب حسب ذلك. "الشيء الوحيد الذي يحترمه المستأسد على الآخرين هو وجود سلطة أعلى منه. لذا فأن الطريق الوحيد للحصول على تعاون المدير الصعب المراس في التعامل هو الاستغاثة بشخص ما في منصب أعلى ويستطيع التدخل."[28]

سوف يبررالقادة تصرفاتهم السامة كأنها شيء ضروري لتنفيذ العمل وأنجازه، أو كجزء صعب من فن القيادة التي تحترم الوقت والضبط للوحدة لآنه من السهل التهاون عن شيئٍ من أن تكون صارماً. يوصي فلاين بأن يقوم المشرفين باستخدام المواجهة الغضة "كن محدداً للأمور بقدر استطاعتك. لا تعّبرُ عن الأشياء بمصطلحات مبهمة، كالقول "أن المدير عنده مسائل تتعلق بالعلاقات الوظيفية بين الأشخاص"إذا تم الإشارة إلى المدير أنه مستأسد خشن، قل ذلك. إذا كانت تميل إلى الانفجار في وجه الموظفين، قل ذلك. ثم وضح (أن) ذلك التصرف لابد أن يتوقف ولماذا."[29] إذا لم يتغير السلوك، هناك الكثير من المعالجات الإدارية المتوفرة.

وبشكل عام، القيادة السامة، مثل أي قيادة تكون أسهل في الوصف عنها في تعريفها، ولكن مصطلحات مثل، مُعظم لذاته، مثير للشفقة، مؤذ، ولامبال بمناخ الوحدة، وحقود في علاقاته الشخصية تبدو أنها تعطي الأنطباع المطلوب والمفهوم. القائد السام يكون سَم للوحدة — مخادع سام يعمل ببطء و يصعب التشخيص. إن المنظمات الكبيرة والمعقدة مثل القوات المسلحة يجب أن تبحث عن الظاهرة حيث أن الثقافة والسياسات التنظيمية قد تتحد بطريق السهو وتجعلها ظاهرة دائمة.

على الرؤساء والمشرفين الذين يشغلون المناصب الهامة على وجه الخصوص التعامل مع السلوك السام لأن لديهم السلطة لمقاومته. ومع ذلك، ربما يكونوا آخر من يلاحظ السلوك إلا إذا تم جلب أنتباههم لذلك. أن المرؤوسين عموما لا يكونون في وضع لمجابهة المشكلة لأن القادة الساميين بصفة شخصية لا يهتمون بالمرؤوسين، ومع ذلكا يجب أن لايتم التساهل مع القادة الساميين.

العمل الجاد الكافي العالي الإنجاز، والقادة ذو الضمير والوجدان يدركون أهمية وجود الجو الطبيعي الطيب في القوات المسلحة والضروري لنفي خرافة الحكم عن طريق الخوف والتهويل.

الملاحظات

1. كريج بوليز وجورج ريد "تقييم القادة لتأسيس والمحافظة على مناخ قيادي إيجابي"تقرير إلى وزير الجيش (فبراير/شباط 2003) 1.

2. جيلان فلاين، "أوقفو المدراء الساميين قبل أن يوقفوكم"قوة العمل (أغسطس / آب 1999) 44، 46. انظر مباشرة على الشبكة: ‹www.workforce.com/archive/feature/22/12/223 888.php›، تم الدخول إليه 26 ديسمبر/كانون الأول 2003 على الإنترنت.

3. روب روزنر في كاثي سيمونز"عصيان وأحجار،"تحديث المدير التنفيذي على الخط المباشر www.gwsae.org/ExecutiveUpdate/ September/sticks.htm تم الدخول إليه 4 ديسمبر/كانون الأول 2003.

4. ماريكا لاين ويكر، القادة الساميين: عندما تسوء المنظمات (نيويورك:اليوم المزدوج، 1996)، 11.

5. بوليز وريد، 2.

6. ستيفن إي أمبروز، عصابة: السرية ه من الكتيبة 506، من الفرقة الأولى المحمولة جواً من نورماندي إلى عش النسر هتلر(نيويورك: سيمون و سكوستر، 1992)، 15.

7. ديك وينترز في أمبروز، 17.

8. أمبروز، 33.

9. بوليز و ريد، 33.

10. المرجع السابق.

11. الدليل الميداني للجيش الأمريكي 3 – 0، العمليات (واشنطون، دي سي: مكتب مطبعة الحكومة الأمريكية، 2001)، 1 – 18، 4، 8.

12. بوليز وريد، 12.

13. المرجع السابق.،11.

14. الفريق/ وولتر إف ألمر، جي آر، رسالة بالبريد الإلكتروني للمؤلف، 27 ديسمبر/كانون الأول 2003.

15. خطط تقبل إدخال بيانات من الرؤساء والزملاء منتسبي المؤسسة، والمرؤوسين معروفة بخطط التقييم 360 درجة.

16. بوليز وريد، 18.

17. المرجع السابق.،16، 17.

18. دانييل جولمان وريتشارد بوياتيس وآني مك كي، "القيادة الأساسية:المحرك الخفي للأداء العظيم"مجلة هارفارد للأعمال (ديسمبر/كانون الأول 2001) 47.

19. بوليز و ريد، 13.

20. المرجع السابق.،14.

21. المرجع السابق.،46.

22. المرجع السابق.،21.

23. المرجع السابق.

24. المرجع السابق.،22.

25. الرائد أنتوني كيرن "الظلال الزرقاء الداكنة: دراسة حالة لقيادة فاشلة، 1995، على الإنترنت في http://users2.ev1.net/~ eilkrey/crmdevel/ resources/paper/darkblue/ تم الدخول إليه 26 ديسمبر كانون / الأول 2003.

26. سيمونز.

27. لاين مك كليور، أعمال خطرة: إدارة العنف في موقع العمل (بن هامتون، نيويورك: صحيفة هاوو رث، 1996).

28. كريستا هينلي، "إزالة السم من قائد سام"القائد المبتكر (يونيو/ آب 2003): 6.

29. فلاين.

العقيد/ جورج إي ريد من الجيش الأمريكي، مدير دراسات القيادة والسيطرة بكلية الحرب بالجيش الأمريكي. حصل على البكاليوس من جامعة ولاية ميزوري المركزية ودرجة الماجستير من جامعة جورج واشنطون، والدكتوراه من جامعة سان لويس، وهو خريج كلية القادة والأركان العامة بالجيش الأمريكي وكلية الحرب. كما استكمل الزمالة بمعهد القوات المسلحة للعلوم الباثولوجية ومركز التعليم والقيادة.