



سلسلة  
الأكثر  
قراءة

إن لم تقرأ أي شيء عن القيادة، فيكفيك  
قراءة هذا الكتاب.

# عن القيادة

نقله إلى العربية  
داود سليمان القرنة

العبيكان  
Obekon

## سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. وهذه المقالات مقدّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيراً لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكاراً ثاقبةً وأساليب جديدةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

### كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذات
- عن إدارة الناس
- عن قيادة التغيير
- عن الإستراتيجية
- عن الضروريات



## سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أي شيء عن القيادة، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

# عن القيادة

نقله إلى العربية

داود سليمان القرنة

العبيكان  
Obekon

Original Title  
**HBR's 10 Must Reads  
On Leadership**

Author:  
By Harvard Business Review  
Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation  
ISBN-10: 1422157970  
ISBN-13: 978-1422157978

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by **Harvard Business Review Press**, 60 Harvard Way, Boston,  
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

© العبيكان Obeikan 2012 - 1433

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال. الولايات المتحدة.

شركة العبيكان للتعليم، 1436هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
مجموعة مؤلفين  
عن القيادة. / مجموعة مؤلفين؛ داود سليمان القرنة،  
- الرياض 1436هـ  
296 ص؛ 14 × 21 سم  
ردمك: 0 - 786 - 503 - 603 - 978  
1 - إدارة الأعمال 2 - القيادة الإدارية  
أ. القرنة، داود سليمان (مترجم) ب - العنوان  
ديوي: 658.409 رقم الإيداع: 1436 / 6103

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر العبيكان للنشر  
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول  
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت  
[www.obeikanpublishing.com](http://www.obeikanpublishing.com)  
متجر العبيكان على أبل  
<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان  
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول  
هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية،  
بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## المحتويات

7.....	ما الذي يصنع القائد؟ دانيال جولمان
37.....	ما الذي يصنع مديرًا فاعلاً؟ بيتر دراكر
57.....	ما الذي يفعله القادة فعلاً؟ جون كوتر
85.....	وظيفة القيادة..... رونالد هيفتز ودونالد لاوري
119.....	لماذا قد يرغب أي إنسان آخر أن تكون قائداً له؟ روبرت غوفي وغاريث جونز
147.....	بوتقات القيادة..... وارين بينيس وروبرت توماس
171.....	قيادة المستوى الخامس..... جيم كولينز
205.....	التحولات السبعة للقيادة..... ديفيد روكي وويليام توربرت

243..... اكتشاف قيادتك الأصيلة

بيل جورج، بيتر سيمز، أندرو ماكلين وديانا ماير

267..... في مديح القائد غير الكامل

ديبورا أنكونا، توماس مالوني، إندا أورلكوفسكي وبيتر سينجي

293..... نبذة عن الكتاب

295..... فهرس المفردات

\* \* \*

## ما الذي يصنع القائد؟

دانيال جولمان

لا بدّ من أن رجال الأعمال كلهم يعرفون قصة مدير ذكي جداً يتمتع بمهارات عالية، رُقي إلى منصب قيادي، لكنه فشل في مهمته. ويعرفون أيضاً قصة مدير يتمتع بقدرات عقلية قوية - غير خارقة- لكنه عندما رُقي إلى منصب مماثل نجح، وأبدع.

تؤكد مثل هذه الحكايات الاعتقاد الشائع الذي يقول: إن تعرّف الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات الصحيحة ليكونوا قادة، هو في حد ذاته فن أكثر مما هو علم، ففي المحصلة نجد أن الأساليب الشخصية للقادة الرائعين تختلف من قائد إلى آخر، فهناك من يتّسم بأسلوب هادئ وتحليلي، وهناك من يعطي أوامره بالصراخ والصوت العالي. وفي السياق نفسه، تتطلب الحالات والأوضاع المختلفة أنواع قيادة مختلفة، فمعظم عمليات اندماج الشركات تتطلب وجود مفاوض حساس في موقع القيادة، في حين يتطلب كثير من عمليات التغيير وجود سلطة أكثر حزمًا.



في الأحوال كلها، وجدت أن معظم القادة الفاعلين متشابهون في طريقة واحدة حاسمة، وهي أنهم يتمتعون بدرجة عالية مما يُعرف بالذكاء العاطفي. هذا لا يعني أن لا علاقة لهذه الفاعلية بمعامل الذكاء والمهارات التقنية، فهذه مهمة بلا شك، لكنها أساس (عتبة قدرات)، أي إنها متطلبات مستوى الدخول إلى المناصب التنفيذية. تظهر الدراسات التي أجريتها، إلى جانب دراسات أخرى حديثة، أن الذكاء العاطفي شرط ملازم للقيادة، إذ يمكن لشخص ما أن يحصل على أفضل تدريب في العالم، ويصبح ثاقب البصيرة ومحللاً ومصدرًا لا ينضب للأفكار الرائعة، لكن ذلك لا يجعله قائدًا عظيمًا، في غياب هذا الذكاء.

في العام الماضي، ركزت أنا وزملائي على معرفة كيفية عمل الذكاء العاطفي في أماكن العمل، حيث درسنا العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء العالي، ولا سيما لدى القادة والمديرين، وقد لاحظنا في هذا الإطار، كيف يعبر الذكاء العاطفي عن نفسه في العمل، وكيف يمكن أن تعرف أن شخصًا ما يتمتع بذكاء عاطفي، مثلًا، وكيف تعرف أيضًا أنك تملك هذا الذكاء؟ في الصفحات اللاحقة، سنناقش هذه الأسئلة، وسنتناول كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي ( الوعي الذاتي، الانضباط الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارة الاجتماعية).

## تقويم الذكاء العاطفي

تستعين معظم الشركات الكبرى هذه الأيام بخبراء علم النفس؛ لتحديد ما يعرف بـ ( نماذج الكفاية competency models )؛ لمساعدتها على تعرّف النجوم المحتملين وتدريبهم وترقيتهم في عالم القيادة، وطور هؤلاء الخبراء أيضاً نماذج لمناصب المستوى الأدنى. في السنوات الأخيرة، حُلّت نماذج الكفاية في ( 188 ) شركة، معظمها شركات عملاقة وعالية.

كان هدفي من هذا التحليل تحديد أيّ هذه القدرات الشخصية مسؤولة عن الأداء العالي في تلك الشركات، وإلى أي مدى، فقسمت هذه القدرات إلى ثلاث فئات، هي:

1. مهارات تقنية بحتة، مثل المحاسبة وتخطيط العمل.
2. قدرات معرفية، مثل الاستنتاج التحليلي.
3. قدرات تظهر الذكاء العاطفي، مثل القدرة على العمل مع الآخرين، والفاعلية في قيادة التغيير.

لتحديد بعض نماذج الكفاية، طلب الخبراء إلى كبار المديرين في الشركات تحديد القدرات التي يتميز بها القادة البارزون، ولوضع نماذج أخرى، استخدم الخبراء مقياساً موضوعياً، مثل ربحية القسم، لتمييز ذوي الأداء العالي اللامعين في المستويات العليا داخل المؤسسة من ذوي الأداء العادي. بعد ذلك، خضع هؤلاء إلى مقابلات واختبارات خاصة بالقيادة ذوي الفاعلية العالية. وقد تباينت هذه القوائم من

حيث عدد الفقرات التي تراوحت من (7-15) فقرة، وشملت عناصر محددة، مثل المبادرة والرؤية الإستراتيجية.

وقد توصلت إلى نتائج مذهلة بعد تحليل هذه البيانات، منها - بلا شك-، أن الذكاء كان من بين محركات الأداء البارزة، لكن المهارات المعرفية، مثل التفكير المركز أو التفكير في الصورة الشاملة للأشياء والرؤية البعيدة المدى، لا تقل عنه أهمية. لكنني وجدت، عند جمع نسبة المهارات التقنية ومعامل الذكاء، أنها تزيد بمرتين على المكونات الأخرى في الوظائف جميعها، وعلى المستويات كلها. إضافة إلى ذلك، أظهر تحليلي أن الذكاء العاطفي أدى دوراً كبير الأهمية على المستويات العليا في الشركة، حيث كانت الفروق في المهارات الفنية ذات أهمية هامشية.

باختصار، كلما ارتفع منصب الشخص الذي يعدُّ نجماً في الأداء، زاد ظهور قدرات الذكاء العاطفي بوصفها سبباً في فاعلية ذلك الشخص.

وعندما قارنت نجوم الأداء العالي بذوي الأداء العادي في المناصب القيادية العليا، كان (90%) تقريباً من الفروق في ملفات إنجازهم، يُعزى إلى عوامل الذكاء العاطفي أكثر من القدرات المعرفية.

وأكد باحثون آخرون أن الذكاء العاطفي لا يميز القادة المميزين فحسب، بل يمكن ربطه أيضاً بالأداء القوي، ومثال ذلك النتائج التي توصل إليها ديفيد ماكيلاند (David McClelland)، الباحث الشهير

في السلوك البشري والتنظيمي الذي أجرى عام 1996م دراسة في شركة غذاء ومشروبات عالمية، فوجد أن أقسام الشركة تحقق أرباحاً سنوية تزيد على (20%) إذا كان رؤسائها يتمتعون بدرجة ذكاء عاطفي عالية.

### الفكرة باختصار

ما الذي يميّز القادة العظام عن القادة الجيدين فقط؟ إن ما يميزهم ليس معامل الذكاء أو المهارات الفنية، كما يقول دانيال جولمان، بل هو الذكاء العاطفي الذي يتكون من المهارات الخمس التي تمكن أفضل القادة من الارتقاء بأدائهم وأداء موظفيهم إلى أعلى حدّ ممكن. عندما كان كبار المديرين في إحدى الشركات يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي حققت أقسامهم أرباحاً سنوية تزيد على (20%).

تشمل مهارات الذكاء العاطفي:

- الوعي الذاتي: معرفة الإنسان نقاط قوته ونقاط ضعفه ودافعه وقيمه وتأثيره في الآخرين.
- الانضباط الذاتي: التحكم في الميول أو الأمزجة المشوّشة أو إعادة توجيهها.
- الدافعية: الاستمتاع بالإنجاز من أجل الإنجاز نفسه.
- التعاطف: فهم التكوين العاطفي للآخرين.
- المهارة الاجتماعية: بناء علاقة مع الآخرين لدفعهم في الاتجاهات المطلوبة.

نولد جميعاً بمستويات معيّنة من الذكاء العاطفي، لكننا نستطيع تعزيز هذه القدرات عن طريق المثابرة والممارسة والتغذية الراجعة من الزملاء أو المدربين.

## تطبيق الفكرة

### فهم مكونات الذكاء العاطفي

مكون الذكاء العاطفي	التعريف	السمة المميزة	مثال
الوعي الذاتي	معرفة الإنسان مشاعره، ونقاط قوته ونقاط ضعفه ودوافعه وقيمه وأهدافه، وتأثيرها في الآخرين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الثقة بالنفس.</li> <li>تقويم ذاتي واقعي.</li> <li>روح الدعابة.</li> <li>حماس للانتقاد البناء.</li> </ul>	يعرف المدير أن المواعيد النهائية لإنجاز العمل تجعله يخرج أسوأ ما عنده؛ لذا، فإنه ينظم وقته لإنجاز العمل بصورة جيدة قبل الموعد.
الانضباط الذاتي	التحكم في العواطف والنزاعات المشوَّشة وإعادة توجيهها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجدارة بالثقة.</li> <li>الاستقامة.</li> <li>التكيف مع الغموض والتغيير.</li> </ul>	عندما يعمل الفريق بغير إتقان، يقاوم قائد الفريق الرغبة في الصراخ. ويدرس بدلاً من ذلك، الأسباب المحتملة للفشل، ويشرح العواقب للفريق، ويبحث عن الحلول، بدلاً من ذلك.
الدافعية	الاندفاع للإنجاز من أجل الإنجاز.	<ul style="list-style-type: none"> <li>رغبة في العمل من أجل العمل والتحديات الجديدة.</li> <li>لا يتعب من بذل الطاقة للتحسين.</li> <li>التفاؤل في وجه الفشل.</li> </ul>	يرى مدير محافظ مالية في شركة استثمار تراجعاً في عائداته لثلاث مدد ربع سنوية متواصلة. ترك عملاء رئيسيون الشركة. يقرر هذا المدير التعلم من الخبرة بدلاً من إلقاء اللوم على الظروف الخارجية، فيحدث تحولاً لمصلحته.

<p>يعرض مستشار أمريكي وفريقه مشروعاً على عميل معتمد في اليابان. يفسر الفريق صمت العميل بالرفض، ويستعد للمغادرة. يقرأ المستشار لغة جسد العميل، ويحس أنه مهتم، فيواصل الاجتماع ويفوز الفريق بالمشروع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خبرة في جذب العملاء والحفاظ عليهم.</li> <li>• قدرة على تطوير الآخرين.</li> <li>• حساسية تجاه الفروق غير الثقافية.</li> </ul>	<p>احترام مشاعر الآخرين، ولا سيما عند اتخاذ القرارات.</p>	<p>التعاطف مع الآخرين</p>
<p>يريد أحد المديرين أن تعتمد شركته إستراتيجية شبكة اتصالات (إنترنت) أفضل، فيجد مجموعة من الأشخاص المتفاهمين، ويكوّن منهم فريقاً فعلياً لتشغيل موقع نموذجي على شبكة الاتصالات. يقنع الداعمين في الأقسام الأخرى بتمويل مشاركة الشركة في مؤتمر ذي علاقة. أخيراً تقتنع الشركة بالفكرة، وتنشئ قسمًا لشبكة الاتصالات (للإنترنت) وتسلمه مسؤوليته.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فاعلية في قيادة التغيير.</li> <li>• القدرة على الإقناع.</li> <li>• شبكة علاقات واسعة.</li> <li>• خبرة في بناء المجموعات وقيادتها.</li> </ul>	<p>إدارة العلاقات لنقل الناس في الاتجاهات المرغوب فيها.</p>	<p>المهارة الاجتماعية</p>
<p style="text-align: right;"><b>تعزيز ذكائك العاطفي</b></p> <p>استفد من الممارسة والتغذية الراجعة من الآخرين؛ لتعزيز مهارات محددة في الذكاء العاطفي.</p> <p>مثال: عرف أحد المديرين من الآخرين أنه يفتقر إلى التعاطف، ولا سيما القدرة على الاستماع، وأراد أن يحل المشكلة، فطلب إلى أحد المديرين أن يخبره عندما يظهر مهارات استماع ضعيفة. بعد ذلك، مارس أداء الأدوار لوقائع معينة للتدريب على إعطاء استجابات أفضل، مثل عدم المقاطعة. لاحظ أيضاً المديرين الآخرين الماهرين في الاستماع، ثم قلّد تصرفاتهم.</p>			

## تطبيق مكونات الذكاء العاطفي الخمسة عملياً

السمات المميزة	التعريف	
الثقة بالنفس. تقويم ذاتي واقعي، روح الدعابة.	قدرة تعرّف مزاجك وعواطفك ودوافعك وفهمها، وكذلك تأثيرها في الآخرين.	الوعي الذاتي
الجدارة بالثقة التكيف مع الغموض الانفتاح على التغيير.	قدرة التحكم في العواطف والنزاعات المعرّقة وإعادة توجيهها. ميل لوقف إصدار الأحكام، والتفكير قبل التصرف.	الانضباط الذاتي
دافع قوي لتحقيق الإنجاز. التفاؤل، حتى في وجه الفشل. الالتزام التنظيمي.	رغبة في العمل لأسباب أبعد من الحصول على المال أو المنصب. ميل إلى متابعة الأهداف بنشاط ومثابرة.	الدافعية
خبرة في جذب العملاء والحفاظ عليهم. حساسية تجاه الفروق غير الثقافية. خدمة العملاء والزبائن.	قدرة على فهم التركيبة العاطفية للناس الآخرين. مهارة لمعاملة الناس وفقاً لردود أفعالهم العاطفية.	التعاطف
فاعلية في قيادة التغيير. قدرة على الإقناع. خبرة في بناء المجموعات وقيادتها.	كفاية في إدارة العلاقات وبناء الشبكات. قدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء علاقة متينة.	المهارة الاجتماعية

ووجد أيضاً أن أداء رؤساء الأقسام الذين لا يتمتعون بقدر كبير من قدرات الذكاء العاطفي، قد انخفض بالنسبة نفسها تقريباً. وأثبتت البحوث أيضاً أن باستطاعة الناس، إذا ما اتبعوا المنحنى الصحيح، تطوير ذكائهم العاطفي (انظر المادة بعنوان: هل يمكن تعلّم الذكاء العاطفي؟).

### الوعي الذاتي

الوعي الذاتي، هو أول مكونات الذكاء العاطفي، وهذا أمر منطقي إذا ما علمنا أن الحكماء الإغريق نادوا بمعرفة الإنسان لنفسه قبل آلاف السنين. يعني الوعي الذاتي فهم الإنسان العميق عواطفه، ونقاط ضعفه ونقاط قوته، واحتياجاته، والمحرك أو الدافع، حيث ويتميز الناس الذين يتمتعون بوعي ذاتي قوي بأنهم لا يبالغون في الانتقاد، ولا يفرطون في التفاؤل، بل هم أمناء مع أنفسهم ومع الآخرين.

يدرك الناس الذين يتمتعون بدرجة عالية من الوعي الذاتي كيف تؤثر مشاعرهم فيهم وفي الآخرين، وفي أدائهم الوظيفي أيضاً. لذا، فإن الشخص الذي يتمتع بوعي ذاتي يعرف أن المواعيد النهائية تجعله يخرج أسوأ ما عنده، وعليه، فهو ينظم وقته بعناية، وينجز عمله مسبقاً بصورة جيدة. وسيكون بمقدور شخص آخر يتمتع بوعي ذاتي عالٍ أن يتعامل مع زبون متطلب؛ لأنه سيفهم تأثير الزبون في مزاجه والأسباب العميقة لتوتره، وقد يخاطب نفسه، قائلاً: «إن متطلبات العملاء البسيطة تشغلنا عن إنجاز العمل الحقيقي الذي ينتظرنا»، ثم يأخذ خطوة أبعد، فيحوّل غضبه إلى شيء بناء.



يتسع الوعي الذاتي ليشمل فهم الإنسان لقيمه وأهدافه، فأى شخص يتمتع بوعي ذاتي عالٍ يعرف إلى أين يتجه ولماذا، ولهذا، سيكون - مثلاً - قادراً على رفض عرض وظيفة مغرية مالياً، لكنها لا تتسجم مع مبادئه أو أهدافه البعيدة المدى. والإنسان الذي يفتقر إلى وعي الذات، يكون ميّالاً إلى اتخاذ قرارات تثير الاضطراب النفسي؛ لأنها تدوس القيم الدفينة.

### هل يمكن تعلم الذكاء العاطفي؟

ناقش الناس طوال عقود طويلة السؤال: هل يولد القادة بالفطرة أم أنهم يُصنعون، وكذلك هو الحال مع النقاش حول الذكاء العاطفي. هل يولد الناس بمستوى معين من التعاطف مثلاً أم أنهم يكتسبون التعاطف نتيجة لخبرات الحياة؟ الجواب هو واحد في الحالتين، إذ تشير البحوث العلمية بقوة إلى وجود مكوّن جيني للذكاء العاطفي، وتقول بحوث النمو وعلم النفس: إن التنشئة لها دورها أيضاً، أما مقدار ما يبلغه كل واحد من هذه العوامل، فأمر في حكم الغيب، لكن البحوث والممارسة تبين بوضوح أن الذكاء العاطفي يمكن تعلمه. وعلى أي حال، هناك أمر مؤكد وهو أن الذكاء العاطفي يزداد مع التقدم في العمر، أي عند النضج، وعلى الرغم من هذا النضج، فإن هناك بعض الناس الذين سيحتاجون إلى تدريب لتعزيز ذكائهم العاطفي. لكن ولسوء الطالع، هناك كثير من برامج التدريب التي تهدف إلى بناء مهارات القيادة - وفيها الذكاء العاطفي - ليست سوى مضيعة للوقت والمال، والمشكلة هنا بسيطة، وهي أن هذه البرامج تركز على الجزء الخطأ من الدماغ.

ينشأ الذكاء العاطفي عموماً في النواقل العصبية المرتبطة بالجهاز الحوفي من الدماغ، الذي يتحكم في المشاعر والغرائز والدماغ، حيث تشير البحوث إلى أن هذا الجهاز يتعلم أفضل من خلال الدافعية والتمرين المكثف والتغذية الراجعة. قارن ذلك بنوع التعلم الذي يحدث في القشرة المخية الحديثة التي

تتحكم في القدرة التحليلية والتقنية، حيث تلتقط القشرة المخية الحديثة المفاهيم والمنطق، وهي ذلك الجزء من الدماغ الذي يعرف كيف يستخدم الحاسوب أو إجراء مكالمة لبيع منتج من خلال قراءة كتاب. وهي أيضًا - وهذا أمر ليس بمستغرب، بل هو أمر غير صحيح - ذلك الجزء من الدماغ المستهدف من معظم برامج التدريب التي ترمي إلى تقوية الذكاء العاطفي، تأخذ مثل هذه البرامج منحى القشرة المخية الحديثة، فإن تأثيرها يكون سلبيًا في أداء الناس الوظيفي؛ لذا، يتعين على الشركات تركيز برامج التدريب على الجهاز الحوفي من أجل تعزيز الذكاء العاطفي، وعليها مساعدة المتدربين على التخلي عن العادات السلوكية القديمة واكتساب عادات جديدة، وهذا لا يستغرق وقتًا أطول مما تستغرقه برامج التدريب التقليدية، بل تتطلب أيضًا أساليب متميزة.

تصور أحد المديرين الذي اعتقد زملاؤه أنه يفتقر إلى التعاطف. يظهر هذا النقص جزئيًا على صورة عدم القدرة على الاستماع، فهو يقاطع الآخرين، ولا يولي اهتمامًا لما يقولون، ولحل هذه المشكلة، فإن هذا المدير يحتاج إلى الدافعية ليتغير، ثم بعد ذلك إلى التمرين والتغذية الراجعة من الآخرين في الشركة، حيث يمكن الاستعانة بموجه ليُعلم المدير ينتبه إلى أنه لا يستمع، ثم يحتاج بعد ذلك إلى إعادة تمثيل المشهد ليعطي استجابة أفضل، أي إظهار القدرة على استيعاب ما يقوله الآخرون، ويمكن توجيهه إلى ملاحظة المديرين الآخرين الذين يجيدون الاستماع، وتقليدهم في ذلك.

يمكن أن تؤدي هذه العملية من خلال المثابرة والتمرين، إلى نتائج دائمة، فأنا شخصيًا أعرف أحد المديرين حاول تحسين مستوى التعاطف لديه، ولا سيما قدرته على قراءة ردة فعل الآخرين، وتفهم وجهة نظرهم. فقبل بدء المحاولة، كان الموظفون العمل معه، حتى إنهم كانوا يخفون الأخبار السيئة عنه، ولا جرم أنه أُصيب بالذهول عندما اصطدم بهذه الحقائق في نهاية المطاف. عاد إلى البيت وأخبر عائلته، لكنهم أكدوا له ما سمعه في مكان العمل؛ لأنهم أيضًا يصابون بالذعر عندما لا يتفقون معه في الرأي. طلب المدير مساعدة موجه، وباشر العمل على تعزيز التعاطف لديه من خلال التمرين والتغذية

الراجعة. كانت الخطوة الأولى التي اتخذها الذهاب في إجازة إلى بلد أجنبي لا يعرف لغته، فراقب في أثناء وجوده هناك، ردود أفعاله تجاه الأشياء الغريبة، وانفتاحه على الناس الذين يختلفون عنه. عندما عاد إلى البلاد وقد لان موقفه بسبب الإجازة في الخارج، طلب إلى أحد الموجهين مرافقته في أوقات معينة من اليوم مرات عدة في الأسبوع؛ ليراقب إن كان يعامل الموظفين من منظور جديد أو مختلف. وفي الوقت نفسه، تعمّد اللجوء إلى التفاعل مع العاملين بوصفه فرصة لممارسة (سماع) الأفكار المختلفة عن أفكاره. وأخيراً، طلب المدير تصوير فيلم عنه في أثناء الاجتماعات، وطلب إلى الذين يعملون معه انتقاد قدرته على تحسين مشاعر الآخرين وفهمها. استغرق الأمر أشهراً عدة، لكن ذكاءه العاطفي تعزز في نهاية المطاف، وظهر هذا التحسن في أدائه الوظيفي العام.

لذا، نرى أن من المهم التأكيد أن بناء الذكاء العاطفي لن يحدث أبداً، من دون رغبة صادقة وجهد مكثف، ولن يجدي حضور حلقة نقاش أو شراء دليل خاص بالتعاطف. إن تعلم التعاطف أمر صعب. أي استبطان التعاطف كاستجابة طبيعية تجاه الآخرين. وهو أصعب من أن يصبح الإنسان خبيراً في تحليل الانحدار، لكن الأمر غير مستحيل، «فالأشياء العظيمة لا يمكن تحقيقها من دون حماس»، كما يقول رالف والدو إيمرسون.<sup>(1)</sup> فإذا كان هدفك أن تصبح قائداً حقيقياً، فيمكن لهذه الكلمات أن تكون معلم الطريق، ولوحة إرشاد لجهودك من أجل الوصول إلى مستوى ذكاء عاطفي عالٍ.

(1) (Ralph Waldo Emerson) كاتب وشاعر وفيلسوف أمريكي (1803-1882م). يُعدُّ من بين أكثر الشخصيات تأثيراً في التاريخ الأمريكي. نادى باحترام الإنسان وحريته، وأطلق حركة فلسفية في منتصف القرن التاسع عشر عرفت باسم الفلسفة المتسامية، تأثرت بالديانات الشرقية.

قد يقول أحد الأشخاص بعد سنتين من العمل: «كان الراتب جيداً، لذا، بقيت في الوظيفة: لكن العمل لا يعني لي شيئاً كثيراً، فأنا أشعر بالملل دائماً»، ونجد في المقابل أن قرارات الأشخاص الذين يتمتعون بوعي ذاتي تتسجم مع قيمهم، وعليه فهم يجدون أن العمل يطلق طاقاتهم.

كيف يمكننا أن نعرف الوعي الذاتي؟ أولاً وقبل كل شيء، يظهر نفسه في صورة القدرة على تقويم الإنسان لنفسه بواقعية. لذا، فإن الأشخاص الذين يتمتعون بوعي ذاتي عالٍ قادرون على التحدث بدقة وصراحة - ولا يعني ذلك بالضرورة البوح والإفاضة في التعبير - عن عواطفهم وتأثيرها في عملهم، على سبيل المثال: أعرف مديرة إحدى الشركات تتردد في تقديم خدمة مساعدة المشتري<sup>(1)</sup> في شركتها التي تدير سلسلة من محال التسوق الكبرى. وفي أحد الاجتماعات، أعطت التفسير الآتي لسبب معارضتها، من دون أي حث من فريقها أو رئيسها: «يصعب عليّ دعم هذه الخدمة الجديدة؛ لأنني كنت أريد إدارة هذا المشروع، لكنني لم أختبره، وعليكم أن تصبروا قليلاً حتى أتقبل هذه الفكرة». بعد ذلك أعطت المديرة نفسها فرصة لدراسة مشاعرها، وبعد أسبوع كانت تؤيد المشروع تأييداً كاملاً.

كثيراً ما يعبر الوعي الذاتي عن نفسه في عملية التقدم إلى

(1) (Personal - Shopper)، المتسوق الشخصي، وظيفة يقوم بها أفراد في محال التسوق الكبيرة، ولاسيما في محال بيع الملابس والأثاث، حيث يساعدون المشتريين على عملية الاختيار النصيح والاقتراعات. وهناك أيضاً أفراد يقدمون هذه الخدمة على شبكة الاتصالات (الإنترنت).

وظيفة، ويمكنك أن تطلب إلى أحد المرشحين العاديين وصف الحالة التي انساق فيها وراء عواطفه، ثم ندم على ذلك لأنه لم يكن صريحًا. أما المرشحون الذين يتمتعون بوعي ذاتي، فسيكونون صرحاء في الاعتراف بأخطائهم، وهم كثيرًا ما يروون حكاياتهم بابتسامة. ويمكننا أيضًا أن نلمس الوعي الذاتي في أثناء مراجعات الأداء.

يعرف الأشخاص الذين يتمتعون بالوعي الذاتي نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، ولا يشعرون بالحرج في الحديث عنها، وهم كثيرًا ما يظهرون ميلًا إلى الانتقاد البناء، لكن الأشخاص ذوي الوعي الذاتي المنخفض على عكس ذلك، إنهم يفسرون أي رسالة أو طلب لتحسين أدائهم على أنه تهديد أو علامة فشل.

يمكن أيضًا تعرّف الأشخاص ذوي الوعي الذاتي من خلال ثقتهم بأنفسهم، فهم متمكنون من قدراتهم، ومن المستبعد أن يعرضوا أنفسهم للفشل بإرهاق أنفسهم في عمل ذي مهام عدة، وهم يعرفون أيضًا، متى يطلبون المساعدة، ويحسبون أخطار العمل بدقة، ولا ينبرون لتحذّر لا يستطيعون التعامل معه وحدهم. إنهم يعرفون قدرتهم، ويعرفون كيف يستخدمونها.

لنأخذ تصرفات موظفة ذات مستوى متوسط، دُعيت لحضور اجتماع لمناقشة إستراتيجية الشركة مع كبار المديرين، فمع أنها كانت أقل الحاضرين رتبة وظيفية، فإنها لم تجلس ساكته وتكتفي بالاستماع بصمت مطبق، بل كانت تعرف أنها تملك القدرة على التفكير المنطقي والمهارة لعرض أفكارها بطريقة مقنعة. وعليه، فقد تقدمت باقتراحات

مهمة لدعم إستراتيجية الشركة، وفي الوقت نفسه، منعها ووعيها الذاتي من الخوض في قضايا تعرف أنها لا تلمّ بها كثيرًا.

على الرغم من القيمة الكبيرة لوجود أفراد يتمتعون بوعي ذاتي في مكان العمل، فإن بحثي يشير إلى أن كبار المديرين لا يعطون للوعي الذاتي التقدير الكافي الذي يستحقه في أثناء بحثهم عن القادة المحتملين. وقد وجدت أن كثيرًا من المديرين لا يعبرون عن الاحترام المطلوب للموظفين الذين يعترفون بعيوبهم بصراحة، ويستبعدونهم لأنهم لا يتمتعون (بالصلابة الكافية) لقيادة الآخرين.

وفي الحقيقة، العكس هو الصحيح، فالناس عمومًا يعجبون بالصراحة ويحترمونها. إضافة إلى ذلك، يطلب إلى القادة باستمرار اتخاذ قرار أو إبداء رأي، وهذا يتطلب تقييمًا صريحًا لقدراتهم مقارنة بقدرات الآخرين، وطرح أسئلة، مثل: هل نملك الخبرة الكافية لشراء شركة منافسة؟ هل نستطيع عرض منتج جديد في ستة أشهر؟ إن الأفراد الذين يقيمون أنفسهم بصدق - أي الذين يتمتعون بالوعي الذاتي - هم المؤهلون أكثر من غيرهم لتقييم الشركة التي يديرونها.

### الانضباط الذاتي

الفرائز البيولوجية هي التي تحرك عواطفنا، ونحن لا نستطيع التخلص منها، ولكن باستطاعتنا أن نفعل شيئًا كثيرًا لضبطها وإدارتها، إذ يمكننا أن نفعل ذلك عن طريق الانضباط الذاتي الذي يشبه حوارًا داخليًا مستمرًا، وهو مكون الذكاء العاطفي الذي يحررنا

من أسر مشاعرنا، حيث إن الأشخاص الذين يشاركون في هذا الحوار يشعرون بمزاج سيء ونزوات عاطفية كأى إنسان آخر، لكنهم يعرفون كيف يتحكمون فيها، ويحولونها إلى مسارات مفيدة.

تصور مديرًا ما شاهد توًّا مجموعة من الموظفين يقدمون تحليلًا غير متقن لمجلس إدارة الشركة، قد يشعر المدير في جو الكآبة الناجم عن هذا التحليل، برغبة في ضرب الطاولة بقبضته أو ركل أحد الكراسي، وقد يقفز ويصرخ في وجه هذه المجموعة، أو قد يكتفي بصمت متجاهم، محملقًا في وجوه أعضاء المجموعة قبل أن ينفجر غاضبًا، ويفادر الاجتماع حانقًا.

لكن لو كان هذا المدير يتمتع بموهبة ضبط الذات، لاختار منحى آخر؛ فقد ينتقى عباراته بعناية معترفًا بأداء الفريق الضعيف من دون إطلاق الأحكام المتسارعة، ثم يعطي نفسه الفرصة للتأمل في أسباب الفشل: هل هي شخصية أم عدم بذل جهد؟ هل هناك عوامل مخففة؟ ما دوره في هذه الكارثة؟ بعد التفكير في هذه الأسئلة، يمكن أن يستدعي الفريق للاجتماع، ويضع أمامهم عواقب ما حدث، ويعبر عن شعوره تجاهه، ثم قد يعرض بعد ذلك تحليله للمشكلة وحله لها.

السؤال هنا، هل يعد الانضباط الذاتي مهمًّا بالنسبة إلى المديرين؟ أولاً، إن الأشخاص الذين يتحكمون في مشاعرهم وغرائزهم - أي العقلانيين والمنطقيين - قادرون على إيجاد جو من الثقة والنزاهة تختفي فيه النزاعات والخلافات إلى حدٍّ كبير، وترتفع فيه الإنتاجية. وهذا الجو يجذب الأشخاص الموهوبين إلى الشركة ولا يفكرون في تركها،

يُضاف إلى هذا كله أن للانضباط الذاتي أثرًا تسلسليًا تنازليًا، إذ لن تجد شخصًا يود أن يعرف بأنه متهور بوجود مدير معروف بأسلوبه الهادئ، فعندما تقل الأمزجة المتكدرة في القمة، فإنها ستقل في الشركة عمومًا.

ثانيًا، يعدُّ الانضباط الذاتي مهمًّا لأسباب تنافسية، فكلنا يعلم أن الأعمال التجارية يكتنفها الغموض هذه الأيام، وتتمر بتغيرات كثيرة؛ حيث نرى شركات تندمج وأخرى تنهار باستمرار، وتحدث التقانة تحولات في العمل بسرعة مذهلة في خضم كل هذا، ويستطيع هؤلاء الأفراد الذين يتحكمون في عواطفهم مجاراة هذه التغيرات، وعندما يُعلن عن مشروع جديد لا يشعرون بالخوف، ويؤجلون إصدار الأحكام، ويبحثون عن المعلومات، ويستمعون إلى رؤسائهم وهم يشرحون البرنامج الجديد، وعندما تتقدم المبادرة إلى الأمام، يستطيع هؤلاء الأفراد مجاراتها. لا يتوقف هذا الأمر عند هذا الحد، بل إنهم يكونون في المقدمة.

انظر إلى إحدى المديرات في شركة تصنيع كبيرة، استخدمت برنامج حاسوب طوال خمس سنوات مثل بقية زملائها، كان البرنامج يُستخدم في جمع البيانات، وإعداد تقرير عنها وعن رأيها في إستراتيجية الشركة. في أحد الأيام، أعلن كبار المديرين أنه سيجري تركيب برنامج جديد سيغير طريقة جمع البيانات وتحليلها داخل الشركة. وعلى الرغم من أن كثيرين في الشركة احتجوا بشدة؛ لأن هذا البرنامج سيعرقل العمل، لكن هذه المديرية استعرضت الأسباب التي دعت إلى اعتماد البرنامج الجديد، واقتنعت بقدرته على تحسين



الأداء، فحرصت على حضور جلسات التدريب، في حين رفض بعض زملائها ذلك، وكانت النتيجة أنها رُقِّيت إلى إدارة أقسام عدة؛ لأنها استخدمت جزئياً، التقانة الجديدة بفاعلية.

أودّ هنا أن أتوسع في الحديث عن أهمية الانضباط الذاتي بالنسبة إلى القيادة، والتشديد على أنه يعزز النزاهة التي ليست فضيلة شخصية فحسب، بل مصدر قوة للشركة أيضاً. كثير من الأشياء السيئة التي تحدث في الشركات تكون نتيجة للسلوك المتهور، فتادراً ما يخطط الناس للمبالغة في الأرباح أو النفقات والنثرات المرتبطة بإنجاز العمل، أو الاختلاسات، أو إساءة استخدام السلطة لغايات أنانية. لكن ما يحدث هو أن الناس الذين لا يتحكمون في رغباتهم يغتتمون الفرصة عندما تلوح لهم.

انظر مقابل ذلك، في سلوك مدير إحدى شركات الغذاء الكبرى الذي كان شديد النزاهة في مفاوضاته مع الموزعين المحليين، حيث يضع أمامهم تفاصيل الأسعار، ما يعطي الموزعين فكرة واقعية عن سياسة التسعير في الشركة. هذه الطريقة تعني أن المدير لا يستطيع دائماً أن يعقد صفقة كبيرة مع هؤلاء الموزعين، لكنه شعر في إحدى المرات برغبة شديدة في زيادة الأرباح من خلال حجب المعلومات الخاصة بالسعر، غير أنه قاوم تلك الرغبة، وأبقى على سياسته السابقة، وهذا ما حافظ على علاقة دائمة بالموزعين، وكان ذلك لمصلحة الشركة على المدى البعيد أكثر من المكاسب المالية القصيرة المدى.

لذا، يمكن رؤية علاقات الانضباط الذاتي بسهولة وهي تظهر في صورة ميل للتأمل والتبصر، وتقبل الغموض والتغيير، والقدرة على مقاومة الرغبات الملحة المتهورة.

لكن الانضباط الذاتي، مثل الوعي الذاتي، لا يحظى غالبًا بالاحترام الذي يستحقه، فالناس الذين يسيطرون على مشاعرهم يوصفون أحيانًا بـ"برودة الأعصاب"، وبأن ردود أفعالهم تقتصر إلى العاطفة. أما الأشخاص ذوو الأمزجة الحادة، فكثيرًا ما يُنظر إليهم على أنهم قادة (كلاسيكيون)، حيث تُعدُّ ثورات غضبهم من علامات السلطة والجاهلية. لكن اندفاع هؤلاء وتهورهم ينقلب عليهم عندما يصلون إلى المناصب العليا، ولم أتوصل في بحوثي إلى أن المبالغة في إظهار العواطف السلبية ليست من محفزات القيادة الجيدة.

## الدافعية

إذا كانت هناك سمة وحيدة تجمع عمليًا بين القادة الفاعلين جميعهم، فهي الدافعية بلا شك، فهؤلاء القادة يكونون مدفوعين إلى إنجاز أكثر من توقعاتهم وتوقعات الآخرين، والكلمة المفتاحية هنا هي أن (يحقق) أو يحرز أو ينجز، فكثير من الناس مدفوعون بعوامل خارجية، مثل الراتب الضخم، أو المكانة الاجتماعية المرتبطة بلقب، أو بوظيفة مرموقة، أو العمل لدى شركة مشهورة. وفي المقابل، يكون الأشخاص ذوو القدرة القيادية مدفوعين برغبة عميقة إلى الإنجاز من أجل الإنجاز.

إذا كنت تبحث عن قادة، فكيف يمكنك تحديد الأفراد المحفزين بدافع الإنجاز بدلاً من المكافآت الخارجية؟ إن أولى العلامات هي الحب الشديد للعمل نفسه، فمثل هؤلاء الناس يبحثون عن تحديات إبداعية وحب التعلم، ويفتخرون بالعمل المتقدم. ويظهرون نشاطاً لا يوصف لإنجاز الأشياء بصورة أفضل، وكثيراً ما يبدو هؤلاء الأشخاص رافضين للوضع القائم، ولا يتوقفون عن التساؤل لماذا تُتجز الأشياء بطريقة معينة بدلاً من طريقة أخرى، وهم بذلك يعربون عن رغبتهم في استكشاف طرق جديدة للعمل.

فمثلاً، كان مدير إحدى شركات مواد التجميل محبطاً؛ مضطراً إلى الانتظار مدة أسبوعين حتى يعرف نتائج المبيعات من العاملين في الميدان. وأخيراً، اهتدى إلى نظام هاتف يعمل تلقائياً، يرسل إشارة إلى كل واحد من مندوبي المبيعات الساعة الخامسة بعد ظهر كل يوم، ثم تظهر رسالة تطلب إلى كل واحد منهم كتابة الرقم الذي حققه: ما عدد المبيعات، وأوامر الطلب التي أنجزها في ذلك اليوم، وبهذا يكون هذا النظام قد اختصر الوقت الذي تستغرقه التغذية الراجعة من أسابيع إلى ساعات.

توضح هذه القصة سمتين أخريين مشتركتين بين الناس المدفوعين بالإنجاز، فهم يبقون مؤشر الأداء عاليًا دائماً، ويحبون تحقيق نتائج. خذ مقياس الأداء أولاً، وستجد أن الأفراد ذوي الدافعية العالية، قد يطلبون في أثناء مراجعات الأداء إلى رؤسائهم تكليفهم بمهام أكثر، حيث إن أي موظف يجمع بين الوعي الذاتي والدافعية

الداخلية، سوف يعرف حدوده، لكنه لن يقبل الأهداف السهلة التحقيق. مما لا شك فيه أن الأشخاص المدفوعين نحو الأداء الأفضل يرغبون في طريقة لمتابعة التقدم، أي: تقدمهم، وتقدم فريقهم، وتقدم شركتهم، في حين أن الأشخاص ذوي الدافعية المتدنية كثيراً ما يكونون غامضين فيما يتعلق بالنتائج، أما ذوو الدافعية العالية للإنجاز، فكثيراً ما يحافظون على نتائج منتظمة من خلال متابعة إجراءات صعبة، مثل الربحية أو حصة السوق. أعرف شخصياً مديراً مالياً يقضي نهاره كله أمام شبكة الاتصالات (الإنترنت)، وقيس أداء أسهمه مقابل أربع مجموعات مؤشرات أداء.

إن ما يثير الاهتمام أن الأفراد ذوي الدافعية العالية يظلون متفائلين، حتى عندما تسير الأمور على عكس ما يشتهون، ففي مثل هذه الحالات، يتحد الانضباط الذاتي مع دافعية الإنجاز؛ للتغلب على الإحباط والاكئاب اللذين يعقبان أي نكسة أو فشل. خذ - مثلاً - حالة أخرى لمديرة محفظة مالية في شركة استثمار كبرى، وجدت بعد سنوات عدة من النجاح أن استثماراتها تتراجع خلال ثلاث مدد ربع سنوية متواصلة؛ وهذا ما أدى بثلاثة من كبار العملاء إلى نقل استثماراتهم إلى جهة أخرى.

ربما يلقي المديرون في مثل هذه الحالات، اللوم في هذا الهبوط الحاد، على ظروف خارجة عن سيطرتهم، وربما ينظر آخرون إلى هذه الخسارة بصفتها دليلاً على فشلهم. لكن هذه

المديرة رأت فرصة أمامها لتثبت أن باستطاعتها تحقيق أرباح، وقد وصفت هذه الخبرة بعد سنتين من ترقيتها إلى منصب أعلى في الشركة، بالقول: «كان ذلك أفضل شيء حدث لي، لقد تعلمت منه كثيرًا».

يستطيع المديرون الذين يحاولون تعرّف المستويات العالية لدافعية الإنجاز بين موظفيهم أن يبحثوا عن الدليل الأخير، وهو الالتزام أو الإخلاص للشركة، فعندما يحب الناس عملهم من أجل العمل نفسه، فإنهم غالبًا ما يشرعون بالالتزام تجاه المؤسسات التي جعلت ذلك العمل ممكنًا، ويحتمل أن يستمر هؤلاء الموظفون الملتزمون بالعمل مع شركتهم، حتى في وجه إغرائهم بالرواتب الضخمة المعروضة عليهم من منافسين آخرين.

من الصعب أن نفهم كيف ولماذا تترجم دافعية الإنجاز إلى علاقة قوية، فإذا حددت مؤشر أداء عاليًا لنفسك، فمما لا شك فيه أنك ستفعل الشيء نفسه بالنسبة إلى الشركة إن كنت في موقع يمكنك من ذلك. وكذلك، فإن الدافع إلى تجاوز الأهداف، والاهتمام بتحقيق النتائج يمكن أن يكون (مُعدّيًا)، إذ إن الرؤساء الذين يتمتعون بهذه الصفات كثيرًا ما يحيطون أنفسهم بفريق من المديرين الذين لديهم الصفات نفسها، ومن الطبيعي أن التفاؤل والالتزام التنظيمي يُعدّان من الشروط الأساسية للقيادة، ولذلك حاول فقط أن تتصور إدارة شركة ما من دونهما.

## التعاطف مع الآخرين

يتفرد التعاطف مع الآخرين من بين أبعاد الذكاء العاطفي كلها، بسهولة تعرفه. ولا شك في أننا جميعاً قد لمسنا التعاطف من معلم أو صديق حساس، وصدمننا من غيابه لدى مدرب ما، أو نادراً ما نسمع الناس يمدحون، حتى لا نقول يكافؤون، بسبب تعاطفهم، إذ يبدو أنه لا مكان لهذه الكلمة في ضوء الحقائق القاسية للسوق.

لكن التعاطف لا يعني ذلك النوع من مقولة العاطفة الهشة «أنا بخير، أنت بخير» وهذه لا تعني بالنسبة إلى القائد تبني عواطف الآخرين، ومحاولة إرضاء الموظفين جميعهم. لو حدث ذلك، لعدُّ كابوساً، ولأصبح العمل مستحيلاً بعيداً عن كل هذا، يعني التعاطف أخذ مشاعر الموظفين في الحسبان - إلى جوانب عوامل أخرى - عند اتخاذ قرارات ذكية.

فمثلاً، انظر ماذا حدث عند اندماج شركتي وساطة مالية، حيث أدى ذلك إلى إلغاء كثير من الوظائف في الأقسام كلها. دعا أحد مديري الأقسام موظفيه إلى اجتماع، وألقى خطاباً متشائماً تطرق فيه إلى عدد الذين سيطردون من وظائفهم. أما مدير قسم آخر، فألقى خطاباً مختلفاً عبّر فيه صراحة عن قلقه وتوتره الشخصي، ووعد بإبقاء الموظفين على اطلاع بالتطورات ومعاملتهم جميعاً بالتساوي. كان الفارق بين الرجلين هو التعاطف، إذ كان المدير الأول قلقاً على مصيره وهذا ما جعله يتجاهل مشاعر زملائه المثقلين بالقلق والتوتر. أما المدير الثاني، فأدرك بحدسه ما يشعر به موظفوه، وحاول التخفيف

من مخاوفهم بكلماته. لذا، لم يكن من المستغرب أن المدير الأول رأى قسمه يفرق مع مغادرة كثير من الموظفين المثبتين، ولا سيما الموهوبين منهم، الشركة. في حين، حافظ المدير الثاني على ثباته، فظل أفضل موظفيه يعملون معه، واستمر أداء قسمه عاليًا على نحو ما كان في السابق.

واليوم، يبدو التعاطف مهمًا على نحو خاص بصفته أحد مكونات القيادة، وذلك لثلاثة أسباب في الأقل، هي: زيادة استخدام المجموعات، سرعة حركة العولمة، والحاجة الملحة إلى الاحتفاظ بالموهب.

انظر إلى التحدي الذي يواجهه من يقود الفريق. إن أي فرد كان عضوًا في فريق، يمكن أن يشهد بأن الفرق تُعدّ وعاءً للعواطف الجياشة، وكثيرًا ما توكل إليها مهمة الوصول إلى إجماع، وهذا أمر صعب حتى مع شخصين، ويزداد صعوبة كلما زاد العدد. وحتى المجموعات التي تضم عددًا يتراوح بين أربعة إلى خمسة أعضاء، فإنها تشهد تحالفات وبرامج متضاربة. لذا، يتعين على قائد الفريق أن يكون قادرًا على تعرّف وفهم وجهات نظر الجالسين حول الطاولة كلهم.

هذا بالضبط ما فعلته مديرة التسويق في شركة كبيرة لتقانة المعلومات، عندما أوكلت إليها مهمة قيادة فريق متعثر. كان الفريق في حالة اضطراب، ومثقلًا بالعمل، ومتأخرًا عن الوفاء بالمواعيد النهائية، وهذا ما زاد من التوتر بين الأعضاء، ولم ينجح التلاعب بالإجراءات بتوحيد الفريق وجعله جزءًا فاعلاً من الشركة.

لذا، اتخذت المديرية خطوات عدة، فاستدعت كل واحد منهم على حدة، واستمعت إليه مطولاً - ما الذي يثبطهم؟ ما تقييمهم لزملائهم؟ هل يشعرون بالتهميش والتجاهل؟ وبعد انتهاء الجلسات، وجهت الفريق بطريقة جعلته موحدًا؛ حيث شجعت الأعضاء على الحديث عن إحباطاتهم بصراحة، وهذا ما ساعدهم على إثارة شكاوى بناءة في أثناء الاجتماعات. باختصار، لقد سمح لها تعاطفها مع الآخرين بفهم التركيبة العاطفية لفريقها، ولم تكن النتيجة مجرد رفع مستوى التعاون بين الأعضاء فحسب، بل جلب للفريق أعمالاً أخرى من كثير من العملاء. أما العولمة، فسبب آخر للتشديد على أهمية قادة الشركات، إذ يمكن أن يؤدي الحوار عبر الثقافات إلى أخطاء وسوء فهم؛ لذا، فإن التعاطف هو العلاج، والأفراد الذين يتقنون التعاطف قادرون على قراءة لغة الجسد، وفهم الرسالة من وراء الكلمات المحكية. والأكثر من ذلك، أنهم يتمتعون بفهم عميق لمعنى الوجود، وأهمية الاختلافات الثقافية والعرقية.

لنأخذ حالة مستشار أمريكي عرض مشروعًا على عميل ياباني محتمل: حيث قابل الياباني العرض بصمت طويل، فظن الفريق المرافق للمستشار أن هذا الصمت علامة على الرفض، فاستعدوا لمغادرة الاجتماع، لكن المستشار أشار إليهم بالانتظار. على الرغم من عدم معرفته للثقافة اليابانية، لكنه استطاع قراءة تعابير وجه العميل، فعرف فيها الموافقة لا الرفض، وقد كان محقًا في ذلك، وعندما تحدث العميل أخيرًا، وافق على المشروع المقترح.



أخيراً، يؤدي التعاطف دوراً رئيساً في الاحتفاظ بالزبون، ولا سيما في الاقتصاد المعرفي السائد حالياً، فقد ظل القادة على الدوام في حاجة إلى التعاطف لكسب الناس إلى جانبهم والاحتفاظ بهم، لكن الأخطار هذه الأيام أصبحت أكثر بكثير، فعندما يغادر الأشخاص المؤهلون الشركة، فإنهم يستصبحون معهم معرفتهم عن الشركة.

هنا يأتي دور التدريب والتلمذة، فقد ثبت دائماً أن التدريب والتلمذة لا يؤديان إلى تحسين الأداء فحسب، وإنما أيضاً إلى زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض تبديل الموظفين. لكن، ما الذي يجعل التدريب والتلمذة مؤثرين في طبيعة العلاقة؟ يستطيع المدربون والموجهون المتميزون قراءة ما يفكر فيه الناس الذين يساعدهم، وهم يعرفون كيف يقدمون تغذية راجعة، ومتى يضغطون لتحقيق أداء أفضل، ومتى يتوقفون عن ذلك. وهم في كل هذا يبرهنون على تعاطفهم عملياً. فيما قد يبدو أنه لازمة موسيقية مكررة، اسمحو لي بأن أكرر ما قلته سابقاً من أن التعاطف لا يحظى بالاحترام في العمل، إذ إن هناك من يقول: كيف يمكن للقادة أن يتخذوا قرارات صعبة إذا كانوا (يشعرون) مع الأشخاص كلهم الذين سيتضررون من قراراتهم؟ لكنني أقول: إن القادة يفعلون أكثر من مجرد التعاطف مع من حولهم، فهم يستخدمون معرفتهم في تحسين شركاتهم بطرق خفية ودقيقة، لكنها مهمة.

## المهارة الاجتماعية

المكوّنات الثلاثة الأولى للذكاء الاجتماعي، هي: مهارات إدارة الذات، في حين يتعلق المكوّنان الآخران، التعاطف والمهارة الاجتماعية، بقدرة الشخص على إدارة العلاقات مع الآخرين. لكن المهارة الاجتماعية، بصفتها أحد مكونات الذكاء الاجتماعي، ليست بتلك البساطة التي قد تبدو عليها، إنها ليست مجرد مسألة ألفة حميمة، بل هي ألفة حميمة بهدف وهو توجيه الناس إلى الوجهة التي ترغب فيها، سواء ذلك الاتفاق على إستراتيجية تسويق جديدة كان، أو الحماسة لمنتج جديد.

يميل الناس الذين يتمتعون بالمهارة الاجتماعية إلى إحاطة أنفسهم بدائرة واسعة من المعارف، وإلى البحث عن أرضية مشتركة مع الناس الذين يملكون المهارة نفسها، أي الميل إلى تقوية العلاقات. هذا لا يعني أنهم يعاشرون الناس باستمرار، بل يعني أنهم يعملون وفقاً لفرضية أن الأشياء المهمة لا تتجزأ وحدها؛ لذا، فإنهم يحافظون على شبكة من العلاقات للاستفادة منها عندما يحين وقت العمل.

تعدُّ المهارة الاجتماعية ذروة المكوّنات الأخرى للذكاء الاجتماعي، إذ يكون الناس أكثر فاعلية في إدارة العلاقات عندما يستطيعون فهم عواطفهم والتحكم فيها، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، والدافعية أيضاً تسهم في المهارة الاجتماعية. تذكر أن الناس المدفوعين بالإنجاز يميلون إلى التفاؤل حتى في وجه النكسات أو الفشل، وعندما يكون الناس مبتهجين، فإن (ألقهم) يمتد إلى نقاشاتهم وإلى المناسبات الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يجعلهم معروفين ومحبوبين.

نظراً إلى أن المهارة الاجتماعية نتاج المكونات الأخرى للذكاء العاطفي، فإنه يمكن تعرّفها في مكان العمل بطرق كثيرة، فالأفراد الماهرون اجتماعياً مثلاً، يجيدون إدارة المجموعات، وهذا يعني التعاطف في مكان العمل. وهم أيضاً خبراء في الإقناع، وهذا تعبير عن مفاهيم الوعي الذاتي والانضباط الذاتي والتعاطف كلها مجتمعة. لذا، فهم يعرفون متى يناشدون العاطفة، ومتى يستهدفون العقل والمنطق. يضاف إلى ذلك أن الدافعية عندما تكون ظاهرة، تجعل هؤلاء الأشخاص متعاونين رائعين، فيمتد حبهم للعمل إلى الآخرين، ويكونون مدفوعين إلى إيجاد حلول للمشكلات عند ظهورها.

لكن المهارة الاجتماعية تعبّر عن نفسها في بعض الأحيان بطرق مختلفة عن طرق مكونات الذكاء الاجتماعي الأخرى، فمثلاً: قد لا يبدو الأشخاص الماهرون اجتماعياً أنهم يعملون بينما هم في الحقيقة يعملون، فقد يُشاهدون متسكعين وهم يبنون علاقات وصدقات، يتحدثون إلى زملائهم في الممار، أو يمازحون أناساً لا علاقة لهم حتى بوظائفهم الحقيقية. ولا يؤمن الأشخاص الماهرون اجتماعياً بأن من المنطق تحديد مدى علاقاتهم اعتبارياً، فهم يتوسعون في بناء العلاقات؛ لأنهم يعرفون أنهم في هذه الأيام المتقلبة، قد يحتاجون إلى المساعدة في يوم من الأيام، حتى من الأشخاص الذين تعرّفوا إليهم اليوم، فمثلاً: خذ حالة مدير لدائرة الإستراتيجية في شركة عالمية لتصنيع الحواسيب، الذي كان مقتنعاً في عام 1993م، أن مستقبل

الشركة يعتمد على شبكة الاتصالات. عمل طوال العام اللاحق على جمع أفراد متفاهمين، واستخدم مهارته الاجتماعية في إنشاء مجموعة افتراضية انتشرت على مختلف المستويات والأقسام والدول، ثم استخدم هذا الفريق في إنشاء موقع للشركة على شبكة الاتصالات، وكان أول موقع لشركة كبرى، وقد سجّل الشركة بمبادرة شخصية منه، من دون ميزانية أو صفة رسمية؛ للمشاركة في مؤتمر سنوي لصناعة شبكة الاتصالات (الإنترنت). اتصل بعد ذلك بمعارفه ومؤيديه، وأقنع أقسامًا عدة بالتبرع بمبالغ نقدية، ثم اختار (50) شخصًا من أقسام الشركة المختلفة لتمثيلها في المؤتمر.

بعد دراسة هذه المبادرة، ومرور عام على المؤتمر، اعتمدت الشركة فريق المبادرة لتأسيس أول قسم لشبكة الاتصالات (الإنترنت) فيها، وعينت ذلك المدير بصورة رسمية مديرًا للقسم. تجاهل المدير القيم التقليدية تحقيقًا لهدفه، وأقام علاقات مع كل فرد في المؤسسة، وحافظ على هذه العلاقات.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا، هو: هل تعدُّ المهارة الاجتماعية قدرة قيادية رئيسة في معظم الشركات؟ الجواب: (نعم)، ولا سيما إذا ما قورنت بالمكونات الأخرى للذكاء الاجتماعي، فالناس يعرفون بحدسهم أن على القادة أن يديروا العلاقات بفاعلية، وهذا لا يتم بمعزل عن الآخرين، نظرًا إلى أن مهمة القائد هي إنجاز العمل بوساطة الناس الآخرين، والمهارة الاجتماعية هي التي تجعل ذلك ممكنًا. ومن الناحية الأخرى، فإن القائد الذي لا يستطيع التعبير عن

تعاطفه قد لا ينجح في مهمته، وستكون دافعية المدير عديمة الجدوى إن لم يستطع نقل تعاطفه إلى الشركة، فالمهارة الاجتماعية هي التي تمكن القائد من ممارسة ذكائه العاطفي فعلياً.

من الغباء القول أن معامل الذكاء والقدرة الفنية ليسا مكونين مهمين في العلاقات القوية، لكن المعادلة لا تكتمل من دون الذكاء العاطفي، فقد اعتُقد في السابق أن من (المستحسن) أن يتمتع قادة الشركات بالذكاء العاطفي، ولكننا نعرف الآن أن هذه المكونات (متطلب) أساس لقادة الشركات من أجل الارتقاء بمستوى الأداء.

وعليه، فإن من حسن الطالع أن الذكاء الاجتماعي يمكن تعلمه. صحيح أن العملية صعبة وتتطلب وقتاً كافياً، وتحتاج قبل كل شيء إلى الالتزام، لكن الفائدة من امتلاك ذكاء عاطفي متطور، بالنسبة إلى الفرد والشركة، تستحق الجهد المبذول من أجلها.



## ما الذي يصنع مديرًا فاعلاً؟

بيتر دراكر

لا يشترط أن يكون المدير الفاعل قائداً بالمعنى الذي يشيع فيه استخدام هذا المصطلح حالياً، فمثلاً: لم يكن الرئيس الأمريكي الثالث والثلاثون هاري ترومان (Harry Truman) يتمتع بالجاهزية المطلوبة، لكنه كان من بين الرؤساء التنفيذيين الأكثر تأثيراً في التاريخ الأمريكي. وبالمثل، هناك بعض رؤساء الشركات والمنظمات غير الربحية الذين لا يمثلون الصورة النمطية للقادة، كانوا من أفضل الرؤساء الذين عملت معهم طوال (65) عاماً من العمل الاستشاري، إنهم يتباينون في شخصياتهم واتجاهاتهم وقيمهم وجوانب قوتهم وضعفهم، وهم إما انعزاليون أو منفتحون، أو متساهلون أو مسيطرون، أو كرماء، أو بخلاء جداً.

إن ما جعل هؤلاء كلهم قادة فاعلين هو أنهم اتبعوا الأساليب الثمانية نفسها:

- سألوا: (ما الذي يجب فعله؟)

- سألوا: (ما الذي يناسب المشروع؟)
- وضعوا خطط عمل.
- تحملوا مسؤولية القرارات.
- تولوا مسؤولية التواصل.
- ركزوا على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات.
- أداروا اجتماعات منتجة.
- فكروا وتصرفوا بروح (نحن) وليس (أنا).

لقد أكسبتهم الممارستان الأوليان المعرفة التي يحتاجون إليها، وساعدتهم الطرق الأربع اللاحقة على ترجمة معرفتهم إلى إجراءات فاعلة، في حين ضمن الأسلوبان الآخران تحمّل الشركة كاملة المسؤولية والمساءلة.

### احصل على المعرفة التي تحتاج إليها

التمرين الأول: أن تسأل نفسك ما الذي يجب عمله؟ لاحظ أن السؤال ليس (ما الذي أريد فعله؟) إن التساؤل عما يجب عمله، والتعامل مع السؤال بجدية، شرط ضروري للنجاح الإداري، علاوة على أن الفشل في طرح هذا السؤال سوف يجعل المديرين حتى القدير منهم عاجزاً وضعيفاً.

عندما أصبح هاري ترومان رئيساً للولايات المتحدة عام 1945م، عرف ما الذي يريد فعله بالضبط، من حيث إتمام الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية التي بدأها الرئيس روزفلت التي تأجلت بسبب الحرب العالمية الثانية. أدرك ترومان حالما طرح السؤال الآتي: ما

الذي يجب عمله؟ أن الشؤون الخارجية تحظى بأولوية مطلقة؛ لذا، نظم يوم عمله بحيث يبدأ بدروس خصوصية تتعلق بالسياسة الخارجية يقدمها وزيراً الدفاع والخارجية. وعليه، فقد أصبح أكثر الرؤساء تأثيراً في السياسة الخارجية، الذين عرفتهم الولايات المتحدة، إذ نجح في احتواء الشيوعية في أوروبا وآسيا من خلال خطة مارشال، التي أطلقت نموًا اقتصاديًا عبر العالم طوال خمسين عامًا.

وبالمثل، أدرك جاك ويلش (Jack Welch) أن ما يجب عمله عندما أصبح الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، لم يكن التوسع في الخارج، بل التخلص من شركات جنرال إلكتريك التي لا يمكن على الرغم من ربحيتها، أن تحتل المرتبة الأولى أو الثانية في مجال تخصصها.

### الفكرة باختصار

هل يقلقك أنك لم تولد قائدًا، وأنتك تفتقر إلى الجاذبية والحضور والمواهب الصحيحة أو بعض المكونات السرية الأخرى؟ لا داعي للقلق؛ لأن القيادة لا تتعلق بالشخصية أو المواهب، فأفضل القادة - في الواقع - يظهرون أنهم ذوو شخصيات واتجاهات وقيم وجوانب قوة مختلفة، فهم إما انعزاليون أو منفتحون، أو متساهلون أو مسيطرون، أو كرماء أو بخلاء جدًا، أو موجهون نحو الأرقام، أو موجهون نحو الرؤية.

إذن، ما الشيء المشترك بين القادة الفاعلين؟ إنهم يقومون بالشيء الصحيح بالطرق الصحيحة باتباع ثماني قواعد:

- يسألون: ما الذي يجب فعله؟
- يسألون: ما الذي يناسب المشروع؟



- يضعون خطط عمل.
- يتحملون مسؤولية القرارات.
- يتولون مسؤولية التواصل.
- يركزون على الفرص لا على المشكلات.
- يفكرون ويتصرفون بروح (نحن) وليس (أنا).

إذا استخدمت الانضباط في تطبيق هذه القواعد، فسوف تكسب المعرفة التي تحتاج إليها لاتخاذ القرارات الذكية، وتحويل تلك المعرفة إلى إجراء فاعل، وضمان سريان روح المساءلة في شركتك عمومًا.

يتضمن جواب السؤال: ما الذي يجب عمله؟ دائمًا أكثر من مهمة عاجلة واحدة، لكن المديرين الفاعلين لا يشتتون جهودهم، بل يركزون على مهمة واحدة قدر الإمكان، أما إذا كانوا من أولئك الناس – وهم أقلية لا بأس بها – الذين يغيرون وتيرة عملهم اليومي، فإنهم يختارون مهمتين، وأنا شخصيًا لم أقابل في حياتي قط مديرًا يظل فاعلاً وهو يقوم بمهمتين في وقت واحد؛ لذا، ينتقل المدير الفاعل بعد طرح سؤال ما الذي يجب عمله، إلى تحديد الأولويات والالتزام بها. قد تكون المهمة ذات الأولوية بالنسبة إلى الرئيس التنفيذي إعادة تعريف رسالة الشركة، وقد تكون بالنسبة إلى رئيس الوحدة إعادة تحديد علاقة الوحدة بالمركز الرئيس، فعندما تحدد المهمة ذات الأولوية الأولى، يجب تأجيل المهام الأخرى مهما كانت ملحة، ثم يعيد المدير بعد إتمامها وضع الأولويات بدلاً من الانتقال إلى الأولوية الثانية في القائمة الأصلية، وعندها يسأل: ما الذي يجب عمله الآن؟ وهذا السؤال يؤدي عادة إلى وضع أولويات جديدة ومختلفة.

لنعد مرة أخرى إلى أفضل رئيس تنفيذي عرفته الولايات المتحدة. يسأل جاك ويلش - كما تقول سيرته الذاتية، نفسه كل خمس سنوات: ما الذي يجب عمله الآن؟ ويتوصّل دائماً إلى أولوية جديدة ومختلفة.

لكن ويلش يأخذ في الحسبان، مسألة أخرى قبل أن يقرر أين يركز جهوده في السنوات الخمس القادمة، فيسأل نفسه: أي واحدة من الأولويتين أو الثلاث في رأس قائمة الأولويات التي تناسبه للقيام بها؟ ثم يركز على تلك المهمة، ثم يوكل الأولويات الأخرى إلى غيره، وهو بذلك يخبرنا أن القادة الفاعلين يركزون على المهام التي يتقنونها دون غيرها، ويدركون أن الشركات تتجز وتتحسن أداؤها، إذا ما أنجزت الإدارة العليا وتحسّن أداؤها، والعكس صحيح.

الممارسة الثانية للمديرين التنفيذيين مهمة بقدر أهمية الممارسة الأولى، وهي أن يسألوا هل هذا الشيء الصحيح بالنسبة إلى المشروع؟ ولا يسألون إن كان ذلك مناسباً بالنسبة إلى مالكي الشركة، أو حملة الأسهم، أو المواطنين أو المديرين، ويعرفون في الواقع أن المساهمين والموظفين والمديرين أطراف مهمة عليهم دعم قرار معين أو القبول به، إذا أرادوا للخيار أن يكون فاعلاً، وهم يعرفون أيضاً أن سعر السهم ليس مهمّاً للمساهمين فحسب، بل للمشروع أيضاً؛ لأن نسبة السعر/ الربح هي التي تحدد رأس المال، لكنهم يعرفون أيضاً أن القرار إن لم يكن لمصلحة المشروع، فلن يكون في النهاية مناسباً لأي من حاملي الأسهم

تُعدُّ الممارسة الثانية مهمة جدًا للمديرين على مستوى المشروعات، أو الشركات المدارة، أو المملوكة عائليًا - هذه هي حال غالبية الشركات في أي بلد - ولا سيما إذا كانوا يتخذون قرارات تتعلق بمصير الأفراد، حيث نلاحظ في الشركات العائلية الناجحة أنه يجري ترقية أحد الأقارب إذا كان متميزًا على الموظفين الآخرين جميعهم من غير الأقارب من المستوى نفسه، فمثلًا: كان كبار المديرين كلهم في شركة دي بو (DuPont)، في البداية باستثناء المراقب والمحامي من أفراد العائلة، وكان لكل الذرية الذكور للمؤسسين الحق في الوظائف التي لا تتطلب خبرة، أما بعد هذا المستوى، فكانت ترقية أي عضو في العائلة لا تتم إلا إذا رأت لجنة من خارج العائلة، أن هذا الشخص يتفوق على الموظفين الآخرين جميعهم المساوين له في القدرة والأداء.

### تطبيق الفكرة

#### احصل على المعرفة التي تريد

اسأل: ما الذي يجب عمله؟ عندما سأل جاك ويلش هذا السؤال بعد أن تولى رئاسة شركة جنرال إلكتريك، أدرك أن وقف الشركات التابعة للشركة الأم التي لم تصل إلى المرتبة الأولى أو الثانية في مجالها كان ضروريًا، وليس التوسع الخارجي الذي أراد إطلاقه، وبعد أن تعرف ما الذي يجب عمله، حدد المهام التي تجيدها، مركّزًا على واحدة منها في كل مرة، وبعد إتمام مهمة ما، أعد ترتيب الأولويات وفقًا للمعطيات الجديدة.

#### اسأل: ما الذي يناسب المشروع؟

لا تتعب نفسك في التفكير فيما هو أفضل بالنسبة إلى المالكين والمستثمرين أو الزبائن، فالقرارات المناسبة للمشروع، تكون في النهاية مناسبة للمساهمين جميعًا.

### حوّل معرفتك إلى عمل

ضع خطط عمل. ضع الخطط التي تحدد النتائج المطلوبة والقيود (هل مسار العمل قانوني ومطابق لرسالة الشركة وقيمها وسياساتها؟)، وضمّمها ضوابط تبين كيفية قضاء وقتك، وأعدّ الخطط لتشمل فرصاً جديدة. تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

تأكد أن كل قرار يحدد من المسؤول عن تنفيذه، ومن الذي سيتأثر به عند تطبيقه، ومن الذي يجب إبلاغه به؛ لذا، راجع القرارات بانتظام، ولا سيما تلك المتعلقة بالتعيينات والترقيات، وهذا ما سيساعدك على تصحيح القرارات غير الصائبة قبل أن ينجم عنها ضرر حقيقي.

تولّ مسؤولية التواصل. احصل على مدخلات من الرؤساء والمرؤوسين والزملاء بخصوص خطط العمل، ودع كل واحد يعرف ما المعلومات التي تحتاج إليها لإنجاز العمل، مبدئياً اهتماماً متساوياً بالمعلومات التي يحتاج إليها الزملاء والرؤساء.

ركز على الفرص، لا على المشكلات. إن النتائج تتحقق عن طريق استغلال الفرص، وليس عن طريق حل المشكلات. وعليه، حدّد التغييرات داخل شركتك وخارجها (التقنيات الحديثة، المنتجات الجديدة، تركيبة السوق الأخيرة)، متسائلاً: كيف يمكننا استغلال هذا التغيير لفائدة مشروعنا؟، ثم وائم بين أفضل موظفيك وأفضل الفرص.

تأكد أن روح المساءلة تسود الشركة عموماً.

اعقد اجتماعات منتجة، شارحاً هدف كل اجتماع (بقراءة بيان أو تقديم تقرير)، مُنهيّاً الاجتماع عند تحقيق الغرض منه، وأتبع ذلك بإيجاز قصير يلخص النقاش، ذاكرًا مهام العمل الجديدة والمواعيد النهائية لإنجازها. لقد ساعدت مهارة الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز ألفريد سلوان (Alfred Sloan) متابعة نتائج الاجتماعات، على جعل هذه الشركة تسيطر على السوق في منتصف القرن العشرين.

فكّر وقل (نحن) وليس (أنا). تقوم سلطتك على ثقة شركتك بك، ولكي تحصل على أفضل النتائج، فكّر دائماً في احتياجات الشركة وفرصها، قبل التفكير في احتياجاتك وفرصك.

وقد التزمت بهذه القاعدة الشركة البريطانية الناجحة جيه. ليونز وشريكه (J. Lyons & Company) المملوكة عائلياً (التي أصبحت الآن جزءاً من تجمع شركات كبرى) عندما هيمنت على خدمة سوق الغذاء والفنادق في بريطانيا.

لكن طرح السؤال الآتي: هل هذا مناسب للمشروع؟ لا يضمن اتخاذ القرار الصحيح؛ لأن المديرين حتى أذكاهم يظل إنساناً، وهو معرض للهوى والوقوع في الأخطاء، إلا أن الفشل في طرح السؤال يتضمن عملياً اتخاذ القرار غير الصحيح.

### اكتب خطة عمل

المديرون أشخاص عمليون، إنهم ينفذون، فالمعرفة تكون عديمة الجدوى بالنسبة إليهم ما لم تترجم إلى أفعال، لكن على المدير، قبل البدء بالعمل، أن يخطط مساره، وأن يفكر في النتائج المطلوبة، والقيود المحتملة، والتعديلات المستقبلية، والضوابط الخاصة بكيفية قضاء وقته.

أولاً، يحدد المدير النتائج المطلوبة بسؤال: ما المساهمات التي تتوقعها الشركة مني في العام ونصف العام أو العامين القادمين؟ ما النتائج التي سألتزم بها؟ ما المواعيد النهائية؟ ثم يفكر بعد ذلك في

القيود والموانع: هل هذا الإجراء أخلاقي؟ هل هو مقبول داخل المؤسسة؟ هل هو قانوني؟ هل هو مطابق لرسالة المؤسسة وقيمها وسياساتها؟ ومع ذلك، لا تضمن الأجوبة بالإيجاب فاعلية الإجراء، لكن من المؤكد أن انتهاك هذه القيود سيجعل هذا الإجراء غير صحيح وضعيفاً.

تعدُّ خطة العمل بيان نوايا أكثر من كونها التزاماً، ويجب ألا تتحول إلى قيد، بل يجب تعديلها من حين إلى آخر؛ لأن كل نجاح يوجد فرصاً جديدة، وكذلك الحال مع الفشل، وينطبق الأمر أيضاً على التغييرات في بيئة العمل والسوق، ولاسيما بين الموظفين في الشركة، وهذه كلها تتطلب تغيير الخطة؛ لذا، يجب أن تترك على الخطة المكتوبة مجالاً للمرونة.

يُضاف إلى ذلك، أن على خطة العمل أن توجد نظاماً للتأكد أن النتائج قد تحققت بمقارنتها بالتوقعات، وعادة ما يضمّن المدير ونالنا جحون خطة عملهم مراجعتين، تُجرى أولاهما في منتصف مدة تنفيذ الخطة، في حين تُجرى الثانية في نهاية المدة قبل إعداد خطة العمل الثانية.

وأخيراً، يجب أن تكون الخطة الأساس لإدارة وقت المدير، ونظراً إلى أن الوقت هو أغلى وأندر مصدر لديه، فسوف تثبت خطة العمل فشلها إلا إذا نصّت على كيفية قضاء المدير وقته.

يُنسب إلى القائد الفرنسي نابليون بوناپرت قوله: «إن المعمارك الناجحة كلها لم تلتزم بالخطط المرسومة لها»، ومع ذلك فقد عُرف عنه أنه كان يخطط كل معركة من المعمارك بدقة أكثر من أي قائد

عسكري آخر. وهكذا فإن المدير يصبح من دون خطة عمل أسيرًا للأحداث، ومن دون مراجعة الخطة مع تطور الأحداث، فلن يستطيع معرفة أي الأحداث مهمة بحق، وأيها مجرد ضجيج.

## تصرف

يتعين على المديرين عند ترجمة الخطط إلى أفعال، أن يهتموا بعملية اتخاذ القرارات والتواصل والفرص (مقابل المشكلات) والاجتماعات، وسوف أناقش كل واحدة منها على حدة.

## تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات

لا يُعدُّ القرار نافذًا حتى يعرف الناس:

- اسم الشخص المسؤول عن تنفيذه.
- الموعد النهائي للتنفيذ.
- أسماء الأشخاص الذين سيتأثرون به، والذين يجب أن يعرفوه ويفهموه ويقروهم، أو في الأقل ألا يعارضوه بقوة.
- أسماء الأشخاص الذين يتعين إبلاغهم بالقرار، حتى وإن كانوا غير متضررين منه مباشرة.

نلاحظ أن كثيرًا من القرارات التنظيمية تواجه مشكلات؛ لأن الأمور السابقة لم تؤخذ في الحسبان بهذا الخصوص. أذكر أن أحد عملائي طوال ثلاثين عامًا، كانت شركة عملاقة خسرت موقعها القيادي في السوق اليابانية السريعة النمو؛ لأن الشركة - بعد الموافقة على الدخول في مشروع مشترك مع شريك ياباني جديد -، لم توضح

من الذي سيبلغ وكلاء الشراء بأن الشريك قد حدّد مواصفاتها بالكيلوجرام بدلاً من الرطل، ولم ينقل أي طرف قط تلك المعلومات إلى المعنيين.

وعلى القدر نفسه من الأهمية التي نوليها لمراجعة القرارات دورياً - في وقت متفق عليه مسبقاً - يجب دراسة القرارات أولاً قبل اتخاذها، وبهذه الطريقة يمكن تصحيح أي قرار ضعيف قبل أن يتسبب في إحداث ضرر حقيقي، ومن الممكن أن تشمل هذه المراجعات أي شيء، بدءاً من النتائج وحتى الافتراضات التي بُني عليها القرار.

تكتسب مثل هذه المراجعة أهمية خاصة بالنسبة إلى أهم القرارات جميعها وأصعبها، وهي القرارات المتعلقة بالتعيينات والترقيات، إذ تُظهر الدراسات الخاصة بالموظفين أن ثلث هذه القرارات فقط هو الذي ينجح عملياً، في حين لا يعني الثلث الآخر نجاحاً كاملاً أو فشلاً مطلقاً، أما الثلث الباقي، فيعني فشلاً ذريعاً.

يعرف المديرون الفاعلون ذلك، ويتفحصون نتائج (بعد ستة إلى تسعة أشهر) قراراتهم الخاصة بالموظفين، فإذا وجدوا أن قراراً ما لم يحقق النتائج المرجوة، فإنهم لا يستنتجون أن أداء الموظف المعني كان ضعيفاً، بل يستنتجون بدلاً من ذلك، أن قرارهم كان غير صحيح، وقد نجد في الشركات ذات الإدارة الجيدة أن الموظفين الذين يفشلون في الوظيفة الجديدة، ولاسيما بعد الترقية، قد لا يكونون الطرف المعلوم.



يتوقع المديرون أيضاً من الشركة والموظفين الآخرين ألا يتسامحوا مع وجود أفراد ضعاف الأداء في المناصب المهمة، فقد لا يكون ضعف الأداء من الموظف نفسه، ومع ذلك، يجب إبعادهم عن هذه المناصب وإعادتهم إلى وظيفة بالدرجة والراتب السابقين، لكن الشركات نادراً ما تراعي هذا الخيار، فمثل هؤلاء الموظفين - على العموم - يغادرون طوعاً في الأقل، إذا كانوا يعملون لدى شركات أمريكية، لكن مجرد وجود مثل هذا الخيار له تأثير كبير؛ لأنه يشجع الموظفين على ترك وظائف آمنة ومريحة، والالتحاق بوظائف جديدة محفوفة بالأخطار؛ لذا، فإن أداء الشركة يعتمد على استعداد الموظفين لاتخاذ مثل هذه المجازفات. بداية فقرة جديدة نعتقد أن المراجعة المنتظمة للقرارات يمكن أن تكون أداة قوية للتطوير الذاتي أيضاً؛ نظراً إلى أن مقارنة نتائج القرارات بالتوقعات يظهر للمديرين أين نقاط قوتهم، وأين يحتاجون إلى تحسين، وأين تنقصهم المعرفة أو المعلومات، وتبين لهم تحيزهم؛ لأن هذه المراجعة كثيراً ما تبين لهم أن قراراتهم لم تؤدِّ إلى النتائج المطلوبة؛ لأنهم لم يضعوا الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذه مسألة مهمة جداً يتجاهلها كثير من المديرين. يُضاف إلى ذلك، أن المراجعة المنتظمة للقرارات توضح للمديرين مجالات ضعفهم، ولا سيما في المجالات التي لا يتقنونها، وفي هذه المجالات، لا يتخذ المديرون الأذكاء قرارات أو إجراءات، بل يوكلونها إلى آخرين، ولا ضير في ذلك؛ لأنه لا يوجد مدير عبقرى على نحو كامل.

تفترض معظم النقاشات الخاصة باتخاذ القرار أن كبار المديرين هم فقط من يتخذون القرارات، أو أن قراراتهم هي المهمة، وفي هذا خطأ كبير؛ لأن القرارات تتخذ على مستويات الشركة كلها، بدءاً من الأفراد المتخصصين والمراقبين المباشرين، وصحيح أن هذه القرارات متدنية المستوى، لكنها مهمة جداً في أي شركة قائمة على المعرفة، إذ يفترض أن موظف المعرفة (knowledge worker) أو الموظف المتخصص يعرف ما يتعلق بمجالات تخصصه - كحسابات الضرائب مثلاً - أكثر من أي إنسان آخر؛ لذا، قد تؤثر قراراتهم في الشركة كلها، وبناءً عليه، فإن اتخاذ القرارات الجيدة مهارة مهمة على كل مستوى، ومن الضروري تعليمها لكل موظف في الشركات القائمة على المعرفة.

### تحمل مسؤولية التواصل

يتأكد المديرون الفاعلون أن خطط عملهم والمعلومات التي يحتاجون إليها يفهمها الآخرون، وهذا يعني تحديداً أن يشركوا الآخرين في خططهم، ويطلبوا إلى زملائهم جميعاً - الرؤساء والمرؤوسين - والأقران تقديم تعليقات وملاحظات، ويُعرفون كل شخص في الوقت نفسه، المعلومات التي سيحتاج إليها لإنجاز العمل، وهنا نشير إلى أن المعلومات التي تتدفق من المرؤوسين إلى الرئيس هي التي تحظى عادة بالاهتمام الكبير، لكن على المديرين أيضاً أن يهتموا باحتياجات زملائهم ورؤسائهم إلى المعلومات.

كلنا يعرف، ولا سيما من قرؤوا كتاب شيسيتز بارنارد Chester Bernard الصادر عام 1938م (وظائف المدير Executive Functions)، أن ما يبقي الشركات متماسكة ليس الملكية أو السيطرة بل المعلومات، ومع ذلك، نجد أن كثيرًا من المديرين يتصرفون كما لو أن المعلومات وتداولها هي من مهمة خبير معلومات كالمحاسب مثلاً، وعليه، فإنهم يحصلون على كمية كبيرة من البيانات التي لا يحتاجون إليها ولا يستطيعون استخدامها، بينما كل ما يحتاجون إليه هو القليل من المعلومات، أما والطريقة المثلى لحل هذه المشكلة، فهي أن يحدد كل مدير المعلومات التي يحتاج إليها، ويطلبها ويلح في الحصول عليها.

### ركّز على الفرص

يركز المديرون الجيدون على الفرص لا على المشكلات، والصحيح أنه يجب الاهتمام بالمشكلات وعدم تجاهلها، لكن حل المشكلات على الرغم من أهميته، لا يؤدي إلى نتائج، بل يمنع الضرر، في حين يؤدي استغلال الفرص إلى نتائج.

يضاف إلى ذلك أن المديرين الفاعلين يتعاملون مع التغيير بوصفه فرصة لا تهديداً، وهم يراقبون التغييرات داخل الشركة وخارجها، ويسألون: كيف نستغل هذا التغيير بصفته فرصة في شركتنا؟ وعلى وجه الخصوص، ننصح المديرين أن يدرسوا الحالات السبع الآتية بحثاً عن الفرص:

- نجاح أو فشل غير متوقع في شركتهم، أو في شركة منافسة، أو في مجال تخصصهم.

- الفجوة بين ما هو موجود وما يمكن أن يوجد في السوق، أو العملية، أو الخدمة (فمثلاً: ركزت صناعة الورق في القرن التاسع عشر على (10%) من الخشب في كل شجرة لاستخدامها في صناعة الورق، وأهملت الاحتمالات الـ (90%) المتبقية التي كانت تتلف).
- الابتكار في العملية والمنتج أو الخدمة، سواء داخل الشركة أو خارجها، أو في مجال تخصصها.
- التغييرات في تركيبة التخصص والسوق.
- التغييرات في التركيبة السكانية.
- التغييرات في التفكير والقيم والأفكار والأمزجة، أو المعنى.
- المعرفة أو التقانة الجديدة.

يتأكد المديرون الفاعلون أيضاً أن المشكلات لا تطفئ على الفرص، فنحن نجد أن الصفحة الأولى لتقرير الإدارة الشهري لمعظم الشركات تورد المشكلات الرئيسية، والحكمة تقضي إيراد الفرص والنجاحات في الصفحة الأولى، وترك المشكلات للصفحة الثانية، وما لم تحدث كارثة حقيقية، يجب عدم بحث المشكلات في اجتماعات الإدارة إلا بعد تحليل الفرص ومعالجتها على نحو صحيح.

يعدُّ التوظيف جانباً مهماً من التركيز على الفرص؛ لذا، فإن المديرين الفاعلين يكلفون أفضل الناس لديهم بالفرص لا بالمشكلات، وإحدى طرق تهيئة الموظفين للفرص الجديدة، الطلب إلى كل عضو في فريق الإدارة إعداد قائمتين كل ستة أشهر؛ إحداهما تتعلق بالفرص

للشركة كلها، وأخرى تتعلق بأفضل الموظفين أداءً، ثم يجري بعدها دراسة هاتين القائمتين، ويطابق بين أفضل الموظفين وأفضل الفرص. وبهذه المناسبة، تعدُّ هذه المطابقة في اليابان مهمة رئيسة من مهام الموارد البشرية في الشركات، أو الدوائر الحكومية الكبيرة، حيث تُعدُّ وهذه الممارسة من الأسباب الرئيسة لقوة اليابان الاقتصادية.

### اجعل الاجتماعات منتجة

لم يكن المدير غير الحكومي البارز والقوي والفاعل من دون منازع في الولايات المتحدة، في أثناء الحرب العالمية الثانية والسنوات اللاحقة، رجل أعمال، بل كان رجل دين، إنه فرانسيس كاردينال سبلمان (Francis Cardinal Spellman) الذي عمل مستشاراً لرؤساء أمريكيين عدة، عندما تولى رئاسة أبرشية الروم الكاثوليك في نيويورك، كانت مفلسة ومحطمة، كان سبلمان يقول: إنه لا يكون وحده إلا مرتين في اليوم مدة خمسين دقيقة فقط، نصفها لصلاة الصبح والنصف الآخر لصلاة الليل، أما ما عدا ذلك، فكان يقضي وقته مع الناس، فما أن يخرج من اجتماع حتى يدخل إلى اجتماع آخر.

للمقارنة، فإن كبار المديرين ليسوا مقيدين أو أسرى وظيفتهم، مثل أساقفة الأبرشيات، لكن الدراسات كلها التي تتناول يوم عمل المديرين، وجدت أنه حتى صغار المديرين والمتخصصين يظلون مع أناس آخرين - أي في اجتماع من نوع ما - أكثر من نصف يوم العمل، فضلاً عن أن محادثة مع شخص واحد فقط تعدُّ اجتماعاً؛ لذا، إذا أراد

المديرون أن يكونوا فاعلين، فعليهم أن يجعلوا اجتماعاتهم منتجة، أي أن يضمنوا أن تكون اجتماعات عمل وليس مجرد لقاءات ثرثرة.

من الشروط الرئيسة لإدارة اجتماع فاعل، أن تقرر مسبقاً ما نوع الاجتماع الذي سينعقد؛ لأن أنواع الاجتماعات المختلفة تتطلب صوراً مختلفة من الإعداد والنتائج المختلفة، ومن هذه الاجتماعات مثلاً:

اجتماع إعداد بيان، أو إعلان، أو نشرة صحفية: حتى يكون الاجتماع منتجاً، يجب أن يُعدّ عضو واحد المسودة مسبقاً، وفي نهاية الاجتماع، يتولى عضو معين مسبقاً مهمة نشر النص النهائي.

اجتماع لإصدار بيان - مثلاً يتعلق بتغيير تنظيمي: يجب أن ينحصر هذا الاجتماع في البيان والنقاش حوله.

اجتماع لتقديم تقرير من أحد الأعضاء: يجب عدم مناقشة أي شيء سوى التقرير.

اجتماع يقدم فيه عدد من الأعضاء أو الأعضاء جميعهم تقاريرهم. فإما ألا يحدث نقاش مطلقاً، وإما أن ينحصر هذا النقاش في الأسئلة طلباً للتوضيح. أو يمكن مناقشة كل تقرير باختصار حيث يشارك المجموعتين في طرح الأسئلة، وفي هذه الحالة يجب توزيع التقارير على المشاركين مسبقاً، ويجب في مثل هذا النوع من الاجتماعات تقييد كل تقرير بزمن محدد مسبقاً (15) دقيقة مثلاً.

اجتماع لإطلاع المدير الذي دعا إليه: يتعين على المدير أن يستمع ويطرح أسئلة، وعليه أيضًا أن يلخص لا أن يقدم عرضًا.

الاجتماع الذي يهدف فقط إلى السماح للمشاركين ليحظوا برؤية المدير: كانت اجتماعات الكاردينال سبلمان من هذا النوع، ويستحيل أن تكون مثل هذه الاجتماعات منتجة، إنها ضريبة المنصب. ويمكن لكبار المديرين أن يكونوا فاعلين إلى الدرجة التي يستطيعون فيها ألا يجعلوا مثل هذه الاجتماعات تطفى على يوم العمل. وقد كان سبلمان - مثلاً - فاعلاً في ذلك؛ لأنه حصر مثل هذه الاجتماعات في لقاءات الإفطار أو حفلات العشاء، دون أن تؤثر في يوم العمل.

على أي حال، يتطلب الاجتماع حتى يكون منتجًا كثيرًا من الانضباط الذاتي، إذ يجب أن يحدد المدير أي أنواع الاجتماعات يكون مناسبًا، ثم يلتزم بالنسق المطلوب لإدارته، ومن الضروري أيضًا إنهاء الاجتماع حال تحقيق الهدف الذي انعقد من أجله، فالمديرون الجيدون لا يطرحون قضية أخرى للنقاش، بل يلخصون ما طرح في الاجتماع ويفضونه.

هناك مسألة أخرى لا تقل أهمية عن الاجتماع وهي المتابعة الجيدة، ومثال ذلك ما كان يقوم به ألفرد سلووان (Alfred Sloan)، أحد مديري أكثر الشركات تأثيرًا ممن عرفتهم في حياتي، كان سلووان الذي ترأس شركة جنرال موتورز من عشرينيات إلى خمسينيات القرن العشرين، يقضي معظم أيام عمله الأسبوعية الستة في الاجتماعات؛

منها ثلاثة أيام أسبوعياً في اجتماعات لجان رسمية، والثلاثة الأخرى في اجتماعات لجان خاصة مع مديري جنرال موتورز، أو مع مجموعة صغيرة من المديرين. وكان سلووان يعلن في بداية الاجتماعات الرسمية، الهدف من الاجتماع، ثم يستمع، ولم يكن يكتب أي ملاحظات، أو يتحدث إلا ما ندر عندما يضطر إلى توضيح بعض الغموض. وفي نهاية الاجتماع، يلخص ما دار فيه، ثم يشكر المشاركين ويغادر. وبعد عودته إلى مكتبه مباشرة، يكتب مذكرة مختصرة إلى أحد المشاركين يلخص فيها النقاشات والاستنتاجات، ويوضح أي مهام عمل اتخذت فيه (بما في ذلك عقد اجتماع آخر يتعلق بالموضوع، أو دراسة قضية ما)، ثم يحدد اسم الشخص المكلف بالمهمة، والموعد النهائي لإنجازها، ويرسل نسخة من تلك الرسالة إلى كل من حضر الاجتماع. لقد استطاع سلووان من خلال هذه المذكرات - التي تُعدُّ كل واحدة منها تحفة فنية بحد ذاتها - أن يصبح مديراً فاعلاً مشهوراً.

### فكر وقل (نحن)

الممارسة الأخيرة في صناعة المدير الفاعل هي ألا تفكر بنفسك أو تقل (أنا)، بل فكر بروح جماعية وقل (نحن)، ذلك لأن المديرين الفاعلين يعرفون أن لديهم مسؤولية حتمية يمكن التشارك فيها أو تفويضها، لكنهم يمتلكون السلطة فقط لأن الشركة تثق بهم. كان سلووان يعني أنهم يفكرون في احتياجات الشركة وفرصها قبل التفكير في احتياجاتهم وفرصهم، وقد يبدو هذا الأمر سهلاً، إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك، ولكن يجب مراعاته بدقة.



استعرضنا ثمانى ممارسات خاصة بالمديرين الفاعلين، وسوف أطرح ممارسة أخرى إضافية، مهمة لدرجة أنني سوف أرفعها إلى مستوى القانون، مفادها: استمع أولاً، وتحدث آخرًا.

ختامًا، يختلف القادة الفاعلين كثيرًا في مسؤولياتهم وجوانب قوتهم وجوانب ضعفهم وقيمهم ومعتقداتهم، والشىء الوحيد المشترك بينهم أنهم ينجزون الأشياء الصحيحة، فبعضهم يولدون قادة فاعلين، لكن متطلبات القيادة كثيرة ولا تكفيها الموهبة الاستثنائية. والفاعلية فرع من فروع المعرفة، وهي مثل أي معرفة أخرى يمكن تعلمها، بل يجب تعلمها.



## ما الذي يفعله القادة فعلاً؟

جون كوتر

تختلف القيادة عن الإدارة، لكن ليس للأسباب التي يعتقدونها معظم الناس، فالقيادة ليست ضبابية أو غامضة، ولا علاقة لها (بالجاذبية)، أو أي صفة من صفات الشخصية الساحرة، وهي لا تقتصر على قلة مختارة، وما تجدر الإشارة إليه أن القيادة ليست بالضرورة أفضل من الإدارة أو بديلاً عنها القيادة والإدارة، نظاما عمل مختلفان ومتكاملان، لكل واحد منهما وظيفته وأنشطته المميزة، وكلتاهما ضروري للنجاح في بيئة العمل الشديدة التعقيد والتقلب.

تشدد معظم الشركات في الولايات المتحدة على الإدارة وتفتقر إلى القيادة، وهي في حاجة إلى تطوير قدراتها على ممارسة القيادة، فالشركات الناجحة لا تنتظر حتى يولد القادة وحدهم، بل تبحث بجد عن الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات قيادية، وتعرضهم لخبرات مهنية مصممة لتطوير تلك القدرات.

في الحقيقة، يمكن أن يؤدي عشرات الأشخاص أدوارًا قيادية مهمة في أي شركة تجارية، عن طريق الاختيار الدقيق والرعاية والتشجيع، لكن على الشركات أن تتذكر، في أثناء تطوير قدرات هؤلاء على القيادة، أن القيادة مع الإدارة الضعيفة ليست خيارًا أفضل، وتكون في الحقيقة أسوأ من الإدارة الضعيفة من دون قيادة؛ لذا، يكمن التحدي الحقيقي في الجمع بين القيادة القوية والإدارة القوية، واستخدام كل واحدة منهما لتوازن الأخرى.

لا يستطيع كل واحد - في حقيقة الأمر - أن يجيد القيادة والإدارة في آن واحد، فهناك بعض الأشخاص الذين لديهم القدرة ليصبحوا مديرين جيدين لكن ليسوا قادة جيدين، في حين أن هناك آخرين يملكون قدرة قيادية لكنهم لأسباب كثيرة يجدون صعوبة في أن يكونوا مديرين جيدين وعليه، نجد أن الشركات الذكية تولي أهمية لهذين النوعين من الأفراد، وتعمل جاهدة لجعلهم جزءًا من فريقها.

أمّا عندما يتعلق الأمر بإعداد الأفراد لمناصب تنفيذية، فإن هذه الشركات تتجاهل المؤلفات الحديثة كلها، التي تقول: إن الناس لا يستطيعون أن يديروا ويقودوا، فتحاول إيجاد نظام القائد/المديرين. نعتقد أن هذه الشركات، تستطيع البدء في إعداد كبار موظفيها لتوفير القادة والمديرين، عندما تفهم الفرق الرئيس بين القيادة والإدارة.

## الفرق بين الإدارة والقيادة

تتعلق الإدارة بالتعامل مع التعقيدات، فممارساتها وإجراءاتها عموماً جاءت استجابة لأحد أهم التطورات في القرن العشرين، وهو ظهور الشركات العملاقة؛ لذا، فإن الشركات ذات النظم المعقدة تنحو في غياب القيادة الجيدة إلى الفوضى بطرق تهدد وجودها؛ لأن القيادة الجيدة تفرض حالة من الانضباط والثبات في الجوانب الرئيسية، مثل جودة المنتجات وربحياتها.

وعلى النقيض من ذلك، تتعلق القيادة بمجارات التغيير، فمن الأسباب التي جعلتها مهمة في السنوات الأخيرة، أن عالم التجارة أصبح شديد التنافسية وكثير التذبذب، ومن ذلك التغير التقني السريع، والتنافسية العالمية المتزايدة، وتخفيف الرقابة على الأسواق، والطاقة المالية الزائدة للشركات الرأسمالية، وعدم الاستقرار في سوق النفط، وتزايد صائدي السندات المتعثرة ذات المخاطرة العالية، والتغير في التركيبة السكانية للقوة العاملة، فكانت النتيجة النهائية أن إنتاج ما أنتج بالأمس، أو تحسين إنتاجه بنسبة (5%)، لم يعد معادلة للنجاح الذي أصبح يحتاج إلى مزيد من التغييرات الكبيرة من أجل حفاظ الشركات على بقائها وقدرتها على المنافسة بفاعلية في هذه البيئة الجديدة؛ لذا، فإن المزيد من التغيير يتطلب دائماً من القيادة.

خذ مثلاً حالة عسكرية تشبيهية بسيطة، فعادة ما يستطيع أي جيش في زمن السلام أن يستمر بقيادة وإدارة سليمتين عبر هرمية التنظيم العسكري، مع تركيز القيادة الجيدة في القمة، وفي المقابل،

يحتاج أي جيش مقاتل إلى قيادة تتحلى بالكفاية على المستويات جميعها، لكن أحدًا لم يستطع حتى الآن أن يفهم كيف يُدار الناس بفاعلية في المعركة؛ لأنهم يحتاجون إلى قيادة وليس إلى إدارة.

### الفكرة باختصار

تزعم مقولة نصف الحقيقة بأن القيادة مسألة شخصية جذابة ورؤية، فإما أن تملكها، وإما لا تملكها، وحقيقة الأمر أن مهارات القيادة ليست فطرية، بل يمكن اكتسابها وشحذها، لكن عليك أن تعي أولاً كيف تختلف هذه المهارات عن مهارات الإدارة.

تتعلق الإدارة بالتعامل مع التعقيد، وهي تضيف جُودًا من النظام والترقب على وضع ما، لكن هذا لم يعد كافيًا، إذ يتعين على الشركات إن أرادت النجاح أن تكون قادرة على التكيف مع التغيير، وعليه، فإن القيادة تتعلق بتعلم كيفية مجارة التغيير السريع.

كيف يتمثل هذا الفرق بين الاثنين؟

- تشمل الإدارة التخطيط وإعداد الموازنات، في حين تشمل القيادة تحديد الاتجاه.
- تشمل الإدارة التنظيم والتوظيف، في حين تشمل القيادة جمع الناس.
- توفر الإدارة السيطرة وتحل المشكلات، أما القيادة فتوفر الدافعية.

إن هاتين الوظيفتين المختلفتين – التعامل مع التعقيد ومجارة التغيير – هما اللتان تشكلان الأنشطة المميزة للإدارة والقيادة، فكل نظام عمل يشمل تحديد الاحتياجات المطلوبة، وإيجاد شبكة من الأفراد والعلاقات التي يمكن أن تنجز خطة ما، ثم محاولة التأكد أن هؤلاء الأفراد يستطيعون إنجاز المهمة فعليًا، لكن كل واحد منهم ينجز هذه المهام الثلاث بطرق مختلفة.

تدير الشركات التعقيد والتشابك بداية من خلال التخطيط ووضع الموازنات: وضع الغايات والأهداف للمستقبل (عادة، لشهر أو سنة قادمة)، ووضع خطوات تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف، ثم تخصيص الموارد لإنجاز تلك الخطط.

على العكس من ذلك، تبدأ قيادة أي شركة باتجاه التغيير البناء من خلال تحديد الاتجاه: إعداد رؤية للمستقبل (البعيد في العادة)، إضافة إلى إستراتيجيات لاستحداث التغيير المطلوب لتحقيق تلك الرؤية.

تطور الإدارة القدرة على تحقيق خططها من خلال التنظيم والتوظيف، أي إيجاد مخطط تنظيمي ومجموعة الوظائف المطلوبة لإنجاز متطلبات الخطة، وتعيين موظفين مؤهلين لهذه الوظائف، وإبلاغهم الخطة، وتفويض المسؤولية عن تنفيذها، ووضع نظم للإشراف على التنفيذ. من جانب آخر، تتمثل القيادة الرديفة في حشد الموظفين، وهذا يعني إبلاغ الاتجاه الجديد للذين يستطيعون تشكيل تحالفات تفهم الرؤية وتلتزم بإنجازها.

أخيراً، تتأكد الإدارة أن الخطة أنجزت من خلال السيطرة على الأنشطة، وحل المشكلات، ومراقبة النتائج مقارنة بالخطة مع بعض التفاصيل، إما بصورة رسمية وإما غير رسمية، عن طريق التقارير والاجتماعات والأدوات الأخرى، وتحديد الانحرافات، ثم التخطيط والتنظيم لحل المشكلات.

أمّا ما يخص القيادة، فالأمر مختلف؛ لأن تحقيق رؤية ما يتطلب الدافعية والتحفيز؛ أي إبقاء العاملين في الاتجاه الصحيح، على الرغم من العقبات الكبيرة أمام التغيير من خلال تلبية الاحتياجات والقيم والعواطف الإنسانية غير المستغلة. وسوف نناقش في المادة القادمة كل نشاط من هذه الأنشطة بشيء من التفصيل؛ من أجل توضيح المهارات التي يحتاج إليها القادة.

### تطبيق الفكرة

الإدارة والقيادة كلتاها تشملان تحديد ما الذي يجب عمله، وإيجاد شبكات من العاملين لإنجاز الخطة، والتأكد أن العمل قد أُنجز فعلاً، وتعدّ وظيفتهما متكاملتين، لكن نظام التطبيق يتعامل مع المهام بطرق مختلفة.

1. التخطيط ووضع الموازنات مقابل تحديد الاتجاه. تتمثل غاية الإدارة في القدرة على التوقع والاستشراف بخصوص تحقيق نتائج منتظمة ومستقرة، أما وظيفة القيادة، فتتمثل في إحداث التغيير؛ لذا، فإن تحديد اتجاه ذلك التغيير يعدُّ مهمة ضرورية، وهي مهمة واضحة لا يكتنفها الغموض، لكنها حدسية أكثر من التخطيط وإعداد الموازنات؛ لأنها تشمل البحث عن الأنماط والعلاقات، ولا تنتج خططاً تفصيلية، بل إن تحديد الاتجاه هو الذي ينتج الرؤى والإستراتيجيات الشاملة لتحقيق هذه الخطط.

مثال: عادة ما تؤدي المنافسة المتزايدة في الشركات الكبيرة إلى إضعاف النمو. لكن لو غيرستتر (Lou Gerstner) من شركة أمريكان إكسبرس للخدمات المالية، عارض هذا التوجه ونجح في وضع رؤية لمشروع حيوي، فلم يكن الاتجاه الذي وضعه مجرد خطة لجذب الاهتمام، بل كان نتيجة طرح أسئلة أولية عن السوق، وقوى المنافسة.

2. التنظيم وتعيين الموظفين مقابل حشد العاملين. يبحث المديرون عن التطابق السليم بين العاملين والمهام وهذا بالضرورة مسألة تصميم، أي وضع الأنظمة الكفيلة بضمان تطبيق الخطط بدقة وفاعلية، لكن القادة يبحثون في المقابل عن التطابق السليم بين العاملين والرؤية، هذه مسألة تواصل في المقام الأول، وتشمل جعل أكبر عدد من الناس داخل الشركة وخارجها يؤمنون أولاً بمستقبل بديل، ثم أخذ زمام المبادرة وفقاً لتلك الرؤية المشتركة.

3. السيطرة على الأنشطة وحل المشكلات مقابل الدافعية والتحفيز. تسعى الإدارة إلى التسهيل على الناس إتمام المهام العادية يوماً بعد يوم، ولكن نظراً إلى أن الطاقة العالية ضرورية لتجاوز العقبات التي تعترض سبيل التغيير، يحاول القادة ملامسة أعماق الناس عن طريق إثارة إحساس بالانتماء والمثالية وتقدير الذات.

مثال: في قسم منتجات الورق في شركة بروكتر وغامبل (Procter & Gamble)، استوعب ريتشارد نيكولوسي (Richard Nicolosi) الرسالة القائلة: «كل واحد منّا قائد»، من خلال إناطة المسؤولية بمجموعات مكونة حديثاً، وهذا ما عمّق روح المبادرة وزاد الأرباح.

---

## تحديد الاتجاه مقابل التخطيط وإعداد الموازنات

نظراً إلى أن وظيفة القيادة إحداث التغيير، فإن القدرة على تحديد اتجاه ذلك التغيير متطلب ضروري للقيادة، ويجب ألا يغيب عن البال أن تحديد الاتجاه يختلف عن التخطيط أو التخطيط البعيد المدى، على الرغم من أن الناس يخلطون بينهما، فالتخطيط عملية إدارية، وهو حدسي أو استقرائي بطبيعته، ويهدف إلى تحقيق نتائج



منتظمة ومستقرة، وليس إحداث التغيير. ونظراً إلى أن تحديد الاتجاه استقرائي بطبيعته، فإن القادة يجمعون قدرًا كبيرًا من البيانات، ويبحثون عن الأنماط والعلاقات والارتباطات التي تساعد على تفسير الأشياء، وزيادة على ذلك، فإن جانب القيادة المتعلق بتحديد الاتجاه لا يعطي نتائج بل يوجد رؤية وإستراتيجيات، تصف مشروعًا تجاريًا أو تقنية أو ثقافة شركة فيما يتعلق بما يجب إنجازه على المدى البعيد، وتشرح طريقة مناسبة لتحقيق هذا الهدف. تميل معظم النقاشات الخاصة بالرؤية إلى الوقوع في الغموض، والمعنى الضمني هنا أن الرؤية شيء غامض لا أمل للبشر، حتى الموهوبين منهم، في امتلاكه، لكن تحديد اتجاه العمل ليس سحرًا، بل هو عملية صعبة ومتعبة أحيانًا، لجمع المعلومات وتحليلها.

إن الأشخاص الذين يضعون مثل هذه الرؤى ليسوا سحرة، بل مفكرون إستراتيجيون ذوو أفق واسع، ولديهم الاستعداد للمخاطرة، ولا يشترط أيضًا أن تكون الرؤى والإستراتيجيات ابتكارية إلى حد كبير، ففي الحقيقة أن بعض أفضل الإستراتيجيات ليس كذلك؛ ولذلك نجد أن الرؤى التجارية الفاعلة عادة ما تكون جودتها عادية، وتتألف من أفكار معروفة مسبقًا، فمثلاً: عندما وضع الرئيس التنفيذي جان كارلزون (Jan Carlzon) رؤيته لجعل الخطوط الجوية الإسكندنافية (SAS) أفضل شركة طيران في العالم بالنسبة إلى رجال الأعمال الذين يسافرون بصورة متكررة، لم يكن يتحدث عن أي شيء لا يعرفه العاملون جميعهم عما يتعلق بصناعة الطيران، لكنه عرف أن رجال

الأعمال يسافرون جواً أكثر من غيرهم من المسافرين الآخرين، وهم مستعدون في العادة لشراء تذاكر طيران بسعر أعلى؛ لذا، فإن التركيز على رجال الأعمال يوفر لأي شركة طيران هامش ربح أعلى، وعملاً منتظماً ونمواً مطّرداً، ولم يسبق لأي شركة طيران في صناعة السياحة والسفر، المنشغلة بالبروقراطية لا بالرؤية، أن جمعت هذه الأفكار البسيطة وكرست نفسها لتطبيقها، ما عدا هذه الشركة التي فعلت ذلك ونجحت.

إن المهم فيما يتعلق بالرؤية ليس أصالتها، ولكن إلى أي مدى تخدم مصالح المستفيدين - الزبائن والمساهمين والموظفين - وسهولة تحويلها إلى إستراتيجية تنافسية واقعية، وفي المقابل، تميل الرؤى السيئة إلى تجاهل احتياجات المستفيدين المهمين وحقوقهم - مفضّلةً - على سبيل المثال - الموظفين على الزبائن أو المساهمين، أو ربما تكون هذه الرؤى غير صحيحة إستراتيجياً، فعندما تبدأ شركة لم يسبق لها أن كانت أفضل من منافس أضعف منها في الصناعة، تتحدث فجأة عن نيتها لتصبح الشركة الأولى، فهذه مجرد أوهام وليست رؤية.

---

**حشد الناس؛ شاك تراوبريدج وبوب كراندال Chuck trowbridge**

**Bob Crandall & في شركة إيستيرن كوداك**

دخلت شركة إيستمان كوداك عالم النسخ في بداية سبعينيات القرن الماضي، بالتركيز على المعدات المتطورة تقنياً التي كانت تباعها بنحو (60) ألف دولار للقطعة الواحدة، وقد ارتفع الدخل من هذه التجارة في العقد اللاحق

إلى بليون دولار تقريباً، لكن النفقات كانت عالية والأرباح قليلة والمشكلات في كل مكان تقريباً، مما اضطرها في عام 1984م إلى شطب معدات من مخازنها بقيمة (40) مليون دولار.

عرف معظم الناس في الشركة أنها تواجه مشكلات، لكنهم لم يتفوقوا على كيفية حلها، وفي العام نفسه، أنشأت الشركة مجموعة جديدة لمنتجات النسخ، وعينت شاك تراوبريدج مديراً لها، الذي التقى بعد شهرين من توليه المنصب، كل عضو رئيس في المجموعة، وأشخاصاً في الشركة اعتقد أنهم مهمون بالنسبة إلى صناعة النسخ، وكان من بينهم بوب كراندال مدير قسم الهندسة والتصنيع.

كانت رؤية الرجلين للهندسة والتصنيع بسيطة، وهي استحداث عملية تصنيع من الطراز الأول، وإيجاد قسم أقل بيروقراطية ومركزية، ومع ذلك، كان من الصعب نشر هذه الرسالة؛ لأنها تعني تحولاً جذرياً عن السياسات السابقة ليس في مجموعة منتجات النسخ فحسب، بل في معظم أقسام الشركة؛ لذا، اعتمد كراندال أدوات عدة للترويج للاتجاه الجديد وحشد تأييد العاملين له، منها: عقد اجتماعات أسبوعية مع الموظفين التابعين له، ومناظرات شهرية عن آلة النسخ يجتمع فيها أشخاص عديدون من مختلف الأقسام مع مجموعته، ومناقشة أحدث التحسينات والمشروعات الجديدة لتحقيق نتائج أفضل، ثم اجتماعات ربع سنوية عن الوضع الراهن يجتمع فيها المديرون مع كل واحد في أقسامهم المختلفة، فقد كان على كراندال الموظفين جميعهم التابعين له الاجتماع مرة في الشهر مع (80) إلى (100) شخص من بعض أقسام الشركة؛ لبحث أي شيء يريدونه.

من أجل حشد أكبر مورد في الشركة - قسم أجهزة كوداك الذي يزود ثلث القطع المستخدمة في التصميم والتصنيع - اجتمع ومديروه مع الإدارة العليا لذلك القسم على الغداء كل يوم خميس، وفي مرحلة لاحقة، طبق كراندال ما سمّاه (اجتماعات العمل)، حيث يجتمع فيها المديرون التابعون له مع

(12 - 20) شخصاً لمناقشة موضوع محدد، مثل الجرد أو إعادة الجدولة، وقد كان الهدف من ذلك كله أن يشارك موظفو الشركة، الذين يبلغ عددهم (1500) موظف في اجتماع واحد في السنة، في الأقل، من اجتماعات العمل المركزة هذه.

واستخدم الرجال أيضاً وسائل الاتصال المكتوبة في هذه القضية، منها نشرة تتعلق بمنتجات النسخ تتألف من (4 - 8) صفحات ترسل إلى الموظفين شهرياً، واعتمد أيضاً برنامج (رسائل الحوار) الذي أعطى الفرصة للموظفين لطرح الأسئلة على كرانداو وكبار المديرين والحصول على ردود، أما أقوى الاتصال وأوضحها، فكانت الرسوم البيانية الضخمة التي علقت في ردهة كبيرة، والتي تصور جودة كل منتج ونفقات توزيعه ونتائجه مقارنة بالأهداف المرسومة، ووزعت أيضاً نسخ مصغرة عن هذه الرسوم في منطقة التصنيع، موضحة مستويات الجودة والنفقات لكل مجموعة من مجموعات العمل.

أخذت نتائج عملية حشد التأييد هذه تظهر خلال ستة أشهر، وظهر المزيد منها بعد عام، فقد أضفت هذه النجاحات مزيداً من المصداقية على رسالة الشركة، وجعلت مزيداً من الأفراد ينضمون إلى الحشد، وبين عام 1984 - 1988م، ارتفعت جودة أحد خطوط الإنتاج بمقدار مئة ضعف، وانخفضت نسبة الاستقالات من (30) إلى (0,3) لجميع الوحدات، وانخفضت أيضاً كلفة أحد المنتجات بنحو (24%) في مدة ثلاث سنوات، وارتفعت نسبة التسليم بحسب المواعيد من (82%) عام 1985 إلى (95%) عام 1987م، وانخفض حجم المنتجات المخزنة خلال المدة من 1984 - 1988م إلى أكثر من (50%) على الرغم من الزيادة المطردة في الإنتاج، وتضاعفت أيضاً إنتاجية الفرد في وحدات التصنيع.

---

### تحديد الاتجاه : (لو غيرستتر) في شركة أمريكان إكسبرس

عندما أصبح (لو) مديرًا لوحدة خدمات السفر، (TRS) (Travel Related Services) التابعة لشركة أمريكان إكسبرس (American Express)، في عام 1979م، كانت هذه الوحدة تعاني أكبر مشكلة واجهتها الشركة الأم في (130) عامًا، وقد تمثلت هذه المشكلة في إقدام مئات المصارف أو عزمها على طرح بطاقات إئتمان عبر بطاقة (الفيزا) أو (الماستركارد)، وهذا ما يمثل منافسة قوية لبطاقة (أمريكان إكسبرس). وتمثل جزء آخر من المشكلة في دخول أكثر من عشرين شركة خدمات مالية إلى سوق الشيكات السياحية. كان من شأن هذه التطورات في سوق مكتمل التطور أن تؤدي عادة إلى خفض نسبة الربح والحد من النمو، لكن (لو) لم ينظر إلى هذا الأمر على هذا النحو، فقبل انضمامه إلى شركة أمريكان إكسبرس، عمل مستشارًا لوحدة خدمات السفر طوال خمس سنوات، محللاً وضع هذه الوحدة المتعثرة، والمنافسة المتزايدة من بطاقات الإئتمان، واستطاع الخروج بفهم عميق لوضع السوق والمنافسة، ثم وضع رؤية جديدة للوحدة بدت كأنها لا علاقة لها بتاريخ شركة أمريكان إكسبرس العريق.

اعتقد (لو) أن هذه الوحدة تملك القدرة على أن تصبح مشروعًا تجاريًا حيويًا ومتطورًا، على الرغم من المنافسة الضارية لبطاقات الإئتمان من آلاف المصارف، وقد اعتمدت فكرته على التركيز على السوق العالمية، ولا سيما على الأثرياء نسبيًا الذين كانت أمريكان إكسبرس توفر لهم أفضل المنتجات، وفي هذا المسعى، قسّمت السوق إلى مناطق، وأدخلت مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، وزادت من الاستثمار لزيادة الإنتاجية وخفض النفقات، واستطاعت بذلك تقديم أفضل ما يمكن من الخدمات للعملاء من ذوي الدخل، الذي يمكنهم من شراء مزيد من خدمات (TRS) أكثر مما اشتروه في الماضي.

جمع (لو) خلال أسبوع من تعيينه، جميع الموظفين الذين يديرون وحدة بطاقات الائتمان، منتقداً بشدة الأسس كلها التي اعتادوا أن يديروا العمل بها، مركزاً على اعتقادين شائعين، هما: أن القسم يجب ألا يطرح أكثر من خدمة واحدة هي البطاقة الخضراء، وأن هذه الخدمة محدودة في القدرة على النمو والابتكار.

وتحرك (لو) أيضاً بسرعة لنشر ثقافة تطوير المشروعات التجارية، واختيار الأشخاص الذين يمكن أن ينجحوا في تنظيمها وتدريبهم عليها، ثم إبلاغهم الاتجاه العام ليعملوا على هديه. كان هو وكبار المديرين يكافئون على المغامرة الذاتية المحسوبة، ومن أجل تسهيل تنظيم المشروعات التجارية، لجؤوا إلى تقليص الإجراءات غير الضرورية ورفع معايير التعيين، وأسسوا برنامج خريجي الإدارة الذي يقدم لذوي القدرات العالية تدريباً خاصاً، ومجموعة من خبرات الإثراء، ولقاءات مع الإدارة العليا. ولتشجيع الإقدام على المخاطرة بين موظفي الوحدة، أسس (لو) برنامج أصحاب الأداء العظيم؛ لتعرف خدمة العملاء المتميزة ومكافأتهم، وجعل ذلك من صميم رؤية الشركة.

كان من شأن هذه الحوافز أن أدت إلى سرعة الدخول إلى أسواق جديدة، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة، وهذا ما زاد من توسيع سوق الشركة في الخارج إلى حد كبير، وبحلول عام 1988م، كانت بطاقات أميركان إكسبرس تصدر بتسع وعشرين عملة (بزيادة 18 عملة عما كانت عليه قبل عشر سنوات). وركزت الوحدة أيضاً بشدة على نوعين من فئات العملاء، هما: الطلاب والنساء، وهما الفئتان اللتان لم تحظيا تاريخياً بالاهتمام المطلوب. وبحلول عام 1988، تطورت شركة أميركان إكسبرس لتصبح خامس أكبر مقدمة خدمة بريدية في الولايات المتحدة.

اشتملت الخدمات والمنتجات الجديدة الأخرى التأمين مدة (90) يوماً على المشتريات جميعها، باستخدام بطاقة أميركان إكسبرس، والبطاقة

البلاتينية، وبطاقة الإئتمان المتجددة المعروفة باسم أوبتيما، وفي العام نفسه، تحولت الشركة إلى تقانة معالجة الصورة لإصدار بيانات الحساب (الفواتير)، وإصدار كشف حساب شهري للعملاء، وتخفيض تكاليف إصدار بيانات الحساب بنسبة (25%).

ارتفع الدخل الصافي للوحدة نتيجة لهذه الأفكار الإبداعية، بنسبة هائلة بلغت (500%) بين عامي 1987م إلى 1988م، وهذا ما يعني نسبة سنوية تراكمية بمقدار (18%). وقد تقدمت هذه الوحدة على كثير من شركات التقانة العالية المرتفعة النمو، كما حققت في عام 1988م عائداً على الأسهم بلغ (28%)، وهذا ما جعلها تتقدم على معظم الشركات البطيئة النمو وذات الأرباح العالية في وقت واحد.

من الأخطاء المتكررة التي تقع فيها الشركات التي تدار أكثر مما تقاد، اعتماد التخطيط البعيد المدى بصفته علاجاً لعدم وضوح الاتجاه، والعجز عن التكيف مع بيئة تجارية شديدة التنافسية والتغير، لكن مثل هذا الاتجاه غالباً ما يسيء تفسير طبيعة تحديد الاتجاه، ولا يمكن أن ينجح.

غالباً ما يستغرق التخطيط الطويل الأجل وقتاً طويلاً، إذ تضطر الشركات التي تعتمد هذا المنحى إلى التخلي عن الخطة عندما يحدث شيء غير متوقع، وهذا أمر شائع في البيئات التجارية المتحركة، وهذا ما يجعل التخطيط البعيد المدى عبئاً ثقيلاً، وهو السبب الذي يجعل معظم الشركات الناجحة تحدد الإطار الزمني لأنشطة التخطيط، حتى إن بعضها - في الواقع - يعد (التخطيط بعيد المدى) تناقضاً في المصطلحات.

من السهولة أن نرى أنه حتى التخطيط القصير المدى في الشركات التي تفتقر إلى الاتجاه، سيتحول إلى حفرة سوداء تستنزف كثيراً من الوقت والجهد، فمن دون أي رؤية وإستراتيجية لوضع قيود لعملية التخطيط أو توجيهها، يحتاج كل حدث طارئ إلى خطة، في هذه الظروف، يمكن أن يستمر التخطيط للطوارئ إلى الأبد، وهذا ما يستنزف الوقت والاهتمام على حساب أنشطة مهمة أكثر، حتى من دون توفير فهم واضح للاتجاه الذي تكون الشركة بأمس الحاجة إليه، ومع مرور الوقت، يصبح المديرون أكثر تشككاً، ويمكن أن تتحول عملية التخطيط إلى لعبة مسيئة.

لا شك في أن التخطيط ينجح في أفضل الحالات ليس بصفته بديلاً لتحديد الاتجاه، بل بصفته مكماً له، لذا، فإن أي عملية تخطيط فاعلة تُعد ضابطاً فعلياً لأنشطة تحديد الاتجاه، كذلك توفر عملية تحديد الاتجاه الفاعلة بؤرة التركيز التي يمكن أن ينطلق منها التخطيط واقعياً، وهذا ما يساعد على توضيح نوع التخطيط الضروري من غيره.

### حشد العاملين مقابل التنظيم وملء الوظائف

تتميز المنظمات الحديثة بميزة أساسية وهي الاعتمادية، حيث لا يتمتع أي فرد من العاملين فيها باستقلالية مطلقة، ويرتبط معظم الموظفين بكثيرين غيرهم عن طريق أنظمة العمل والتقانة والإدارة والهرمية الإدارية؛ لذلك، إن لم يتكاتف الأفراد ويتحركون معاً في الاتجاه نفسه، فإن ذلك يعني اصطدام بعضهم ببعض،



لكن مسألة جعل الناس يسيرون في الاتجاه نفسه، تبدو للمديرين ذوي التعليم العالي في الإدارة والتعليم المتدني في القيادة مشكلة تنظيمية، في حين لا يحتاج المديرون إلى تنظيم الناس بل إلى حشدهم.

(ينظّم) المديرون لإيجاد أنظمة بشرية تستطيع تنفيذ الخطط بأقصى قدر من الدقة والفاعلية، وهذا في العادة يتطلب عددًا من القرارات الشديدة التعقيد، وبهذا الخصوص، على أي شركة أن تختار هيكلية للوظائف والتدرج الوظيفي، وتملاً الشواغر بالأفراد المناسبين للمهام، وتوفّر التدريب المطلوب لمن يحتاج إليه منهم، وتبلغ الخطط لقوة العمل، وتُقدّر مقدار تفويض السلطات ولمن تفوّض، هناك أيضاً حاجة إلى إعادة هيكلة الحوافز الاقتصادية من أجل إنجاز الخطة، وكذلك الأنظمة كلها الخاصة بمراقبة التنفيذ، حيث إن مثل هذه الأحكام التنظيمية تشبه القرارات الهندسية، فهي مسألة الانسجام ضمن سياق معين.

أما حشد التأييد، فأمر مختلف؛ إنه تحدي تواصل أكثر من أنه مسألة تصميم، وهو يشمل التحدث إلى عدد من الأفراد أكثر مما يفعله التنظيم، ومن الممكن أن تضم الفئة المستهدفة ليس الموظفين التابعين للمدير فحسب، بل الرؤساء والزملاء أيضاً والموظفين في أقسام الشركة الأخرى، وكذلك الموردين والمسؤولين الحكوميين، وحتى الزبائن أيضاً وكل من يساعد على تطبيق الرؤية والإستراتيجيات، أو الذي يمكن أن يعيق التنفيذ.

إن محاولة جعل الناس يستوعبون رؤية خاصة بمستقبل بديل يعدُّ أيضاً تحدي تواصل، يختلف إجمالاً عن تنظيم يقصد منه إنجاز خطة قصيرة المدى، وهذا يشبه إلى حد كبير الفرق بين محاولة مدرب كرة قدم أن يصف لفريقه شوطي المباراة، ومحاولته أن يشرح لهم طريقة جديدة كلياً للعب المباراة ستطبق في الشوط الثاني.

لا يتقّب الناس هذه الرسالة سواء بكلمات كثيرة قيلت أم برموز قليلة مختارة بعناية؛ لأنهم يفهمونها، وكذلك لمصداقيتها؛ لذا، تواجه مساعي القيادة تحدياً آخر كبيراً يتعلق بجعل الناس يصدّقون الرسالة ويؤمنون بها، حيث إن وهناك أشياء كثيرة تسهم في هذه المصداقية، منها: تاريخ الشخص الذي يبلغ الرسالة، ومضمون الرسالة نفسها، وسمعة ناقل الرسالة في المصداقية، والتطابق بين الأقوال والأفعال.

وأخيراً، يؤدي حشد التأييد إلى التمكين بطريقة لا يفعلها التنظيم، فمن الأسباب التي تجد فيها بعض الشركات صعوبة في مجاراة التغيير السريع في الأسواق، أو في التقانة، أن كثيراً من الأفراد في هذه الشركات يشعرون بالعجز إلى حد ما، فقد تعلموا من الخبرة أنهم حتى لو استوعبوا التغييرات الخارجية المهمة بصورة صحيحة، ثم اتخذوا الإجراءات السليمة بعد ذلك، فإنهم معرضون للاصطدام بشخص ما في الإدارة العليا لا يحب ما فعلوه، وقد يكون هذا الاصطدام بصور مختلفة كثيرة، مثل: (هذا ضد سياسة الشركة)، أو (هذا فوق طاقتنا)، أو (توقف ونفذ ما يقال لك) وعليه فإن حشد التأييد يساعد على التغلب على هذه المشكلة بتمكين العاملين بطريقتين في الأقل،

أولاهما: عندما ينتشر في الشركة فهم واضح للاتجاه، يستطيع موظفو المستوى الأدنى المبادرة إلى اتخاذ إجراءات عملية، من دون الشعور بالضعف أو العجز، فما دام سلوكهم منسجماً مع الرؤية، فسيجد المشرفون صعوبة في توبيخهم على ذلك. ثانيتهما: نظراً إلى أن الموظفين جميعها يسعون إلى الهدف نفسه، فهناك احتمال ضئيل أن تتوقف مبادرة شخص واحد عندما تصطدم بمبادرة شخص آخر.

### تحفيز العاملين مقابل السيطرة على الأنشطة وحل المشكلات

لَمَّا كان التغيير هو وظيفة القيادة، فإن القدرة على إثارة سلوك عالي الفاعلية يُعدُّ مهماً للتعامل مع العقبات الحتمية المرافقة للتغيير، ومثلما يقرر تحديد الاتجاه المسار الملائم للحركة، ومثلما يجعل حشد الطاقات الموظفين يتحركون في ذلك المسار، فإن الدافعية الناجحة تضمن أنهم سيتمتعون بالطاقة المطلوبة للتغلب على تلك العقبات.

وفقاً لمنطق الإدارة، فإن آليات السيطرة والتحكم تقارن سلوك النظام بالخطية، وتفرض إجراءً عملياً عند اكتشاف أي انحراف عن تلك الخطية، فمثلاً: يعني ذلك في مصنع جيد الإدارة أن عملية التخطيط تحدد أهدافاً معقولة للجودة، وتبني عملية التنظيم شركة تستطيع تحقيق هذه الأهداف، في حين تضمن عملية السيطرة اكتشاف عيوب الجودة فوراً، وليس في مدة (30) أو (60) يوماً، وتصحيحها.

إن السلوك المحفَّز أو المنبثق من دافعية عالية لا مكان له هنا؛ للأسباب نفسها التي تجعل السيطرة أساسية بالنسبة إلى

الإدارة؛ فالعمليات الإدارية يجب أن تكون خالية من الفشل والمغامرة قدر الإمكان، ما يعني أن هذه العمليات لا يمكن أن تكون مبنية على تحقيق الأشياء الخارقة أو المستحيلة، فالغاية من الأنظمة والتنظيم مساعدة الناس العاديين الذين عليهم إنجاز مهامهم المعتادة بنجاح، مستخدمين الطرق العادية يوماً بعد يوم، وليس في هذا ما يثير الدهشة، لكن هذه هي الإدارة.

أما القيادة، فأمر مختلف؛ لأن تحقيق الرؤى العظيمة يتطلب تدفق الطاقة والنشاط دائماً، لكن إثارة دافعية الناس وتحفيزهم لا تأتي من دفعهم في الاتجاه الصحيح، كما تفعل آليات السيطرة والتحكم، بل بتلبية حاجات الإنسان الأساسية للإنجاز، ولمعنى الانتماء، والتقدير، وتقدير الذات، وشعوره بالسيطرة على حياته، والقدرة على تحقيق المثل التي يؤمن بها، فمثل هذه العواطف تحركنا من الداخل، وتثير فينا ردة فعل قوية.

يحفز القادة المتميزون الناس بطرق شتى، منها على سبيل المثال: إيضاحهم باستمرار لرؤية الشركة بطريقة تؤكد قيم الجمهور الذي يخاطبونه، وهذا ما يجعل العمل مهماً لأولئك الأفراد، وإشراك القادة الناس باستمرار في تقرير كيفية رؤية الشركة (أو ذلك الجزء منها الذي يرتبط بشخص بعينه)، كل ذلك يعطي الناس شعوراً بالسيطرة. وهناك طريقة محفزة أخرى، وهي دعم جهود الموظفين في تحقيق الرؤية بتوفير التوجيه والتغذية الراجعة والقدوة، وبذلك تساعد الناس على التطور مهنيًا وتعزيز تقدير الذات لديهم.

وأخيراً، يعترف القادة الجيدون بالنجاح ويكافئون عليه، وهذا لا يعطي الناس إحساساً بالإنجاز فحسب، يشعرون بأنهم ينتمون إلى مؤسسة تهتم بهم، فعندما يحدث هذا كله، يصبح العمل محفزاً بحد ذاته.

عندما يزداد انتشار التغيير في بيئة العمل، على القادة أن يسعوا إلى توفير القيادة التي تستطيع التعامل مع التغيير، وعندما يحدث ذلك، تنشأ قيادات في الشركة عموماً، حيث يحتل الموظفون مراكز قيادة متعددة، وهذا أمر ذو قيمة كبيرة؛ لأن مجارة التغيير في أي شركة متشعبة يتطلب مبادرات من أفراد كثيرين، ولا يمكن لشيء أقل من ذلك أن يكتب له النجاح، هذا لا يعني أن القيادة من مصادر كثيرة يمكن أن تتلاقى بالضرورة، بل إن الصراع قد ينشب بسهولة؛ لذا، حتى نضمن التعاون بين الأدوار القيادية المختلفة، يجب تنسيق أعمال الناس بدقة عبر آليات تختلف عن تلك التي تنسق الأدوار الإدارية التقليدية.

### تحفيز العاملين: ريتشارد نيكولوسي في شركة بروكتر وغامبل

لم يواجه قسم إنتاج الورق في شركة بروكتر وغامبل، طوال نحو عشرين عاماً من تأسيسها عام 1956م، منافسة قوية لمنتجاتها ذات الجودة العالية، والسعر المعقول والتسويق الجيد، لكن وضع هذا القسم في السوق تغير مع بداية السبعينيات من القرن الماضي، فقد ألحق دخول منافسين جدد إلى السوق ضرراً كبيراً بهذه الشركة، فمثلاً: قدر المحللون الاقتصاديون أن حصة الشركة من السوق بالنسبة إلى حفاظات الأطفال، انخفضت من (75%) في منتصف السبعينيات إلى (52%) في عام 1994.

وفي ذلك العام، عُيّن ريتشارد نيكولوسي مديراً عاماً مشاركاً لشركة بروكتر وغامبل، بعد قضاء ثلاث سنوات في قسم المشروبات الغازية الصغير، ولكنه سريع التطور، وقد وجد في قسم منتجات الورق وضعاً مثقلاً بالبيروقراطية والتنظيم المركزي المنشغل بأهداف ومشروعات داخلية، أما المعلومات المتعلقة بالزبائن، فجاء معظمها بوساطة البحوث الكمية الخاصة بالسوق، فقد كان الموظفون الفنيون يتلقون مكافآت على خفض النفقات، في حين ركّز موظفو القسم التجاري يركزون على الكمية والحصة، وكان كل فريق في حرب ضد الآخر تقريباً.

في أواخر صيف عام 1984م، أعلنت الإدارة العليا أن نيكولوسي سوف يرأس قسم منتجات الورق في شهر أكتوبر، الذي أداره في شهر أغسطس، بصفة غير رسمية، فشدد وبعد توليه المنصب، مباشرة على ضرورة جعل القسم أكثر إبداعاً ومدفوعاً بقوى السوق، بدلاً من مجرد محاولة جعله مُصنّعاً لمنتج رخيص النفقات، وقال لاحقاً: «كان عليّ أن أوضح للموظفين جميعاً أن قوانين اللعبة قد تغيرت».

اشتمل التوجه الجديد على مزيد من التركيز على روح الفريق وأدوار القيادة المتعددة، ثم تطبيق إستراتيجية المجموعات لإدارة القسم ومنتجاته، وفي شهر أكتوبر، كوّن مع فريقه (مجلس) قسم الورق، واجتمع معه في البداية شهرياً، ثم أسبوعياً لاحقاً، ثم أنشأ وفي شهر نوفمبر، (مجموعات الأصناف) لإدارة المنتجات الرئيسة (مثل الحفاضات، ومحارم الورق، والمناشف)، ثم فوّض المسؤولية إلى هذه المجموعات.

في شهر ديسمبر من العام نفسه، اختار نيكولوسي الانخراط أكثر في بعض الأنشطة، فاجتمع بوكالة الدعاية والإعلان، وتعرّف إلى الأفراد المبدعين فيها، وبعد ذلك، طلب إلى مدير تسويق الحفاضات أن يتبعه مباشرة، فاختصر بذلك حلقة من التنظيم الإداري الهرمي، ثم تحدث إلى العاملين على تطوير مشروعات إنتاج جديدة.

في شهر يناير عام 1985م، أعلن المجلس إنشاء هيكل تنظيمي جديد لم يضم مجموعات الأصناف فحسب، بل مجموعات المنتجات الجديدة أيضاً، ومع حلول فصل الربيع، كان المجلس مستعداً لإعداد حدث تحفيزي مهم للإعلان عن رؤية جديدة في إنتاج الورق لأكثر عدد ممكن من الناس، وفي 4 يونيو عام 1985م، اجتمع آلاف من العاملين في مصنع الورق ومديرو المبيعات والمديرون الإقليميون، حيث شرح لهم نيكولوسي وفريقه رؤيتهم التي تقول: «كل واحد منا قائد». صُوّر الاجتماع، وطُبعت نسخ من الفيلم، وأُرسلت إلى مندوبي المبيعات والمصانع جميعهم لمشاهدته.

لقد ساعدت هذه الأنشطة كلها على إيجاد بيئة تطوير المشروعات التي أصبح فيها عدد كبير من الأفراد محفّزين لتحقيق الرؤية الجديدة. وجاءت معظم الأفكار الإبداعية من الناس الذين يتعاملون مع المنتجات الجديدة. ونتيجة لذلك، ارتفعت حصة مبيعات الحفظات الجديدة التي طرحت في فبراير عام 1985م من (40%) إلى (58%)، وأخذت تحقق أرباحاً. وخلال شهور قليلة فقط من طرح منتج آخر جديد في شهر مايو عام 1987م، ارتفعت حصته من السوق بمقدار (150%).

كانت مبادرات الموظفين الآخرين موجهة نحو الجانب الوظيفي، وجاء بعضها من صغار الموظفين، حيث أنشأ عدد من أمينات سر القسم في ربيع عام 1986م شبكة لهن بعد أن شعرن بتهميشهن في الثقافة الجديدة، وانبثقت عن هذا التجمع لجان فرعية للتدريب والمكافآت والتقدير وإعداد (سكرتيرة المستقبل)، قالت إحدى أمينات السر معبرة عن مشاعر زميلاتهن: «لا أرى أي سبب يمنعنا من المشاركة في التوجه الجديد للقسم.»

في نهاية عام 1988م، قفز الدخل الإجمالي لقسم منتجات الورق بنسبة (40%) على مدى أربع سنوات، حدث كل هذا على الرغم من أن المنافسة لم تتوقف بل ازدادت خطورة.

يساعد وجود شبكات قوية من العلاقات غير الرسمية - التي قد نجدها في الشركات التي تتميز بثقافة سليمة - على تنسيق أنشطة القيادة، بالطريقة نفسها التي ينسق فيها التنظيم الرسمي الأنشطة الإدارية، لكن الفرق الرئيس هنا أن شبكات العلاقات غير الرسمية تستطيع التعامل مع متطلبات التنسيق المتزايدة المرتبطة بالتغيير والأنشطة غير العادية، ومن ثم فإن قنوات التواصل المتعددة تفتح المجال أمام عملية تكيف ومواءمة مستمرة، وعندما يحدث أي تضارب بين الأدوار، فإن هذه العلاقات نفسها هي التي تعمل على حل النزاعات، وربما الأهم من ذلك أن عملية الحوار والتكيف يمكن أن تنتج رؤى مترابطة ومنسجمة، بدلاً من أن تكون متباعدة ومتضاربة، حيث يتطلب كل هذا مزيداً من التواصل أكثر مما هو مطلوب لتنسيق الأدوار الإدارية، لكن شبكة العلاقات غير الرسمية القوية، على عكس التنظيم الرسمي، تستطيع القيام بذلك.

من الملاحظ أن العلاقات غير الرسمية توجد في الشركات كلها بصورة أو بأخرى، لكن مثل هذه العلاقات تكون إما ضعيفة جداً - يشارك فيها بعض الناس ولا يشارك فيها معظمهم - وإما مشتتة، حيث توجد شبكة علاقات قوية داخل مجموعة التسويق والبحث والتطوير، لكنها ليست بين قسمين مستقلين، وهذا ما يجعل العلاقات غير متماسكة كثيراً مع مبادرات القيادة المتعددة؛ لذا، فإن شبكات العلاقات الرسمية المكثفة مهمة لدرجة أن إيجادها - إن لم تكن موجودة أصلاً - يجب أن يكون محط اهتمام أي نشاط مبكر في أي مبادرة قيادة رئيسية.



## إيجاد ثقافة قيادة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة في نجاح الشركات، إلا أن من الملاحظ أن الخبرات العملية لمعظم الناس تعيق تطوير الصفات الضرورية للقيادة، ومع ذلك فقد أظهرت بعض الشركات باستمرار قدرة على تطوير العاملين لديها، وتحويلهم إلى مديرين/ قادة بارزين، لكن اختيار الموظفين الذين يتمتعون بقدرة قيادية ليس سوى خطوة أولية لا تعادلها في الأهمية سوى إدارة أنماط وظائفهم المهنية، فالأفراد الفاعلون في الأدوار القيادية الكبيرة غالبًا ما يتشاركون في عدد من الخبرات المهنية.

ربما يكون التحدي الكبير في بداية الوظيفة هو الأكثر أهمية، فمعظم القادة حصلوا على فرصة وهم في العشرينيات من العمر لمحاولة القيادة والمغامرة والتعلم من الفشل والنجاح، ويبدو مثل هذا التعلم ضروريًا لتطوير مهارات ووجهات نظر واسعة في الإدارة، علاوة على أن هذه الفرص أيضًا تعلم الموظفين أشياء تتعلق بصعوبة القيادة وقدرتها على إحداث التغيير.

يحدث في مرحلة متأخرة من حياتهم المهنية، شيء آخر يتعلق بالتوسع لا يقل أهمية عما سبق، فالأفراد الذين يتحلون بقيادة فاعلة في وظائف مهمة دائمًا ما تتاح لهم الفرصة - قبل الوصول إلى هذه الوظائف - للتطور إلى أبعد من القاعدة الضيقة التي تحكم معظم الوظائف الإدارية، وهذا يحدث عادة نتيجة لأدوار مهنية جانبية، أو ترقيات مبكرة بهدف توسيع المهام الوظيفية، وفي بعض الأحيان، قد

تساعد على طرق أخرى ذلك، مثل وظائف فرق العمل الخاصة، أو دورة طويلة في الإدارة العامة، وعلى أي حال، يبدو اتساع المعرفة المكتسبة بهذه الطريقة عاملاً مساعداً في جوانب القيادة جميعها، وكذلك الحال مع شبكة العلاقات المشكلة داخل الشركة وخارجها، فعندما تتاح للناس فرصة كهذه، فإن العلاقات التي يقيمونها تساعد أيضاً على إيجاد الشبكات غير الرسمية القوية الضرورية لدعم مبادرات القيادة المتعددة.

من الملاحظ أن الشركات التي تبذل جهداً ملحوظاً في تطوير القادة، تشدد على إيجاد فرص صعبة أمام الموظفين الجدد نسبياً، إذ تطبق شركات كثيرة نظام اللامركزية من خلال دفع المسؤولية إلى المستويات الدنيا في الشركة، وهذا ما يحمل معه مزيداً من المهام الصعبة والأكثر تحدياً في هذه المستويات، وقد استخدمت هذا المنحنى شركات أمريكية عدة معروفة، ونجحت في ذلك (جونسون أند جونسون، ثري إم، هيوليت-باكارد، جنرال إلكتريك)، وتتبنى هذه الشركات أيضاً - قدر المستطاع - كثيراً من الوحدات الصغيرة، وبذلك توجد مهام إدارة عامة كثيرة في المستويات الدنيا.

توجد هذه الشركات أحياناً فرصاً صعبة إضافية بتركيزها على النمو من خلال منتجات أو خدمات جديدة، فقد اتبعت شركة (ثري إم)، المتخصصة في البحوث والتطوير، طوال سنوات سياسة تقضي بأن تأتي نسبة (25%) من دخلها في الأقل، من منتجات طُرحت

في السنوات الخمس الماضية، وهذه السياسة تشجع المشروعات الصغيرة الجديدة التي توفر بدورها مئات الفرص لاختيار الشباب الذين يتمتعون بقدرات قيادية وتطويرهم.

تستطيع مثل هذه الممارسات بمفردها تقريبًا إعداد الموظفين لمهام قيادية صغيرة ومتوسطة الحجم، لكن تطويرهم لتولي مناصب قيادية مهمة يتطلب مزيدًا من العمل من جانب كبار المديرين على امتداد مدة زمنية طويلة، حيث يبدأ هذا العمل بتحديد الأفراد ذوي القدرة القيادية الكبيرة في بدايات حياتهم المهنية، ثم تحديد كل ما هو ضروري لتطويرهم.

نؤكد مرة أخرى أن هذه العملية ليست سحرًا، فالطرق التي تستخدمها الشركات الناجحة مباشرة وصروحة إلى حد كبير، فهي تركز كثيرًا على إبراز الموظفين الشباب وصغار الموظفين أمام الإدارة العليا، التي تحدد بدورها الموظف الذي يمتلك القدرة واحتياجات التطوير المطلوبة له، ويناقش المديرون أيضًا استنتاجاتهم المبدئية فيما بينهم من أجل التوصل إلى أحكام أكثر دقة.

وبعد ذلك، يقضي المديرون في هذه الشركات وقتًا في التخطيط لتطوير مهارات الأفراد الذين يملكون قدرات قيادة كبيرة، ويحدث هذا أحيانًا بصفته جزءًا من عملية التعاقب الوظيفي الرسمي، أو عملية تطوير القدرات العالية التي تكون غير رسمية في العادة، ويكون العامل الأساس في كلتا الحالتين التقييم الذكي لفرص التطوير الممكنة، التي تناسب احتياجات كل واحد من الموظفين المختارين.

تميل الشركات ذات الإدارة الجيدة، إلى الاحتفاء بالأفراد الذين ينجحون في تطوير القادة ومكافأتهم على جهودهم؛ بهدف تشجيع المديرين على المشاركة في هذه الأنشطة، وهذا نادراً ما يحدث بصفته جزءاً من التعويض الرسمي، أو المكافأة الرسمية، أو زيادة الراتب؛ لأنه ببساطة يصعب قياس مثل هذا الإنجاز بدقة، لكنه يؤخذ في الحسبان عند اتخاذ قرارات الترقية ولاسيما في المستويات العليا، ويبدو أنه يحدث فرقاً كبيراً، فعندما يقال لهم إن الترقيات المقبلة سوف تعتمد إلى حد ما على قدرتهم على تطوير القادة ورعايتهم، فإن الأفراد الذين يقولون إنه لا يمكن تطوير القيادة، سيجدون طريقة أو أخرى للقيام بذلك.

تساعد مثل هذه الإستراتيجيات على إيجاد ثقافة داخل الشركة، يقدر فيها العاملون القيادة القوية ويسعون إلى إيجادها، فمثلاً نحتاج إلى مزيد من الناس لتوفير القيادة في المؤسسات المعقدة والمتشعبة التي تهيمن على عالم اليوم، نحتاج أيضاً إلى مزيد من الناس لتطوير الثقافات التي توجد القيادة، فمأسسة الثقافة المرتكزة على القيادة هي المهمة النهائية للقيادة.





## وظيفة القيادة

رونالد هيفتزو و دونالد لاوري

كان على جاك بريتشارد (Jack Pritchard) أن يغيّر حياته ليظل على قيد الحياة، قال له الطبيب: إن الأدوية وتغيير الشرايين قد تساعد، ولكن لا يمكن لأي حل طبي أن يعفي هذا المريض من مسؤوليته في تغيير العادات التي مارسها طوال حياته، كأن يقلع عن التدخين، وأن يحسّن من جودة طعامه، وأن يمارس بعض التمارين الرياضية، ويخصص وقتًا للاسترخاء، ويتنفس بعمق كل يوم. كان باستطاعة طبيبه أن يقدم الخبرة الفنية التي قد تساعد على البقاء حيًا، لكن بريتشارد وحده هو القادر على تغيير عاداته لتحسين صحته. هنا رأينا كيف واجه الطبيب مهمة القيادة لحث المريض على إجراء تغييرات سلوكية جذرية، في حين واجه المريض مهمة تحديد التغييرات التي سيجريها، وكيف يجعلها جزءًا من حياته اليومية.

تواجه الشركات هذه الأيام تحديات مماثلة لتلك التي واجهها هذا الطبيب والمريض، إنها تواجه تحديات التكيف، فالتغييرات في

المجتمعات والأسواق والعملاء والمنافسة والتقانة التي تجتاح العالم، تجبر الشركات على توضيح قيمها، ووضع إستراتيجيات جديدة، وتعلّم طرق تشغيل جديدة، لكن أصعب مهمة يواجهها القادة عادة لإحداث التغيير، هي حشد العاملين في عموم الشركة وراء عملية التكيف.

يصبح العمل التكيفي مطلوباً عند تحدي معتقداتنا المتوارثة، وعندما تصبح قيمنا التي تسببت في نجاحنا أقل أهمية وفاعلية، وعندما تبرز وجهات نظر منافسة، إذ إننا نواجه تحديات تكيف يوم وعلى كل مستويات مكان العمل، كلّها عندما تُعيد الشركات هيكله نظامها، أو تضع إستراتيجية جديدة أو تطبقها، ونشاهد أيضاً تحديات التكيف عندما لا يتعاون قسم التسويق مع قسم العمليات، وعندما لا تعمل المجموعات ذات الطبيعة الوظيفية المتداخلة بطريقة جيدة، أو عندما يشتكى كبار المديرين قائلين: «لا يبدو أننا قادرون على التنفيذ بطريقة فاعلة». وخلاصة القول أن مشكلات التكيف غالباً ما تكون مشكلات نظامية لا توجد حلول جاهزة لها.

لذا، من المهم تعبئة الشركة لتكيف إجراءاتها كي تنجح في بيئة عمل جديدة، وإلا فإن أي شركة لا تلجأ إلى هذا التغيير قد تتعثر، وفي الحقيقة، إن جعل العاملين يلتزمون بالعمل التكيفي يعدُّ علامة للقيادة في هذا العالم التنافسي، ومع ذلك يجد معظم كبار المديرين صعوبة شديدة في توفير القيادة وليس مجرد توفير خبرة سلطوية، فما السبب؟ هناك سببان لذلك، أولهما: يجب على المديرين من أجل إحداث التغيير، أن يبدووا بأنفسهم ويتخلوا عن أنماط السلوك القديمة

من خلال توفير قيادة في صورة حلول، هذا التوجه طبيعي جداً؛ لأن كثيراً من المديرين يصلون إلى مواقع السلطة بسبب فاعليتهم في تحمل المسؤولية وحل المشكلات، لكن مركز المسؤولية لحل المشكلات عندما تواجه تحدي التغيير أما حلول التغيير نفسها، فليست بيد المدير، لكنها تأتي من الذكاء الجمعي للموظفين في المستويات كلها، فكل واحد منهم يحتاج إلى استخدام زملائه الآخرين في الأقسام الأخرى بصفاتهم مصادر، وتعلم طريقتهم في الحلول.

ثانياً: يكون التغيير التكيفي مقلقاً للأفراد الذين يتعرضون له؛ لأنه يتطلب منهم القيام بأدوار، وبناء علاقات، وممارسة قيم وسلوكيات وطرق عمل جديدة، وهذا ما يجعل كثيراً من الموظفين يترددون في بذل الجهود والتضحيات المطلوبة منهم؛ لذا، فهم غالباً ما ينتظرون من كبار المديرين تخليصهم من هذه المشكلات، إلا أن عليهم أن يتخلوا عن هذه المواقف، وعلى القادة أن يطرحوا أسئلة صعبة للحصول على أجوبة، بدلاً من تحقيق هذه التوقعات، وعليهم أيضاً أن يشعروهم بضغط الواقع من أجل حثهم على التغيير، بدلاً من توجيه العاملين إلى أدوارهم الحالية، على المديرين تحييرهم وإرباكهم ليتمكنوا من بناء علاقات جديدة بأنفسهم، وعلى القادة إبراز المشكلات، بدلاً من تهدئة النزاعات، وعلى المديرين تحدي (الطريقة التي تنجز بها العمل)، ومساعدة الآخرين على تمييز القيم الراسخة عن الممارسات المتوازنة التي يجب الاستغناء عنها، بدلاً من الحفاظ على التقاليد.

بناءً على خبرتنا في التعامل مع المديرين من جميع أنحاء العالم، سوف نناقش ستة مبادئ لقيادة عملية التغيير، هي: (الصعود إلى



الشرفة (Get on the Balcony) ، تحديد مشكلة التغيير، والسيطرة على القلق، والحفاظ على الانتباه المنظم، وتكليف العاملين بالمسؤولية، وحماية أصوات القيادة الآتية من المستويات الدنيا، وسوف نشرح هذه المبادئ مع مثال للتغيير التكيفي من شركة (KPMG) الهولندية المتخصصة في تدقيق الحسابات والخدمات الاستشارية.

### الفكرة باختصار

ما الذي يمثل أصعب التحديات لشركتك: الأسواق المتغيرة، أم المنافسة الشديدة، أم التقانة الحديثة؟ عندما تشد مثل هذه التحديات، فقد تحتاج إلى إعادة شرح قيم الشركة، وإعادة تصميم الإستراتيجيات، ودمج الشركات أو حلها، أو إدارة النزاعات بين الأقسام المختلفة.

تحديات التكيف وهي مشكلات نظامية غير واضحة لا توجد حلول سهلة لها، لكن ما قد يربك أكثر أن الحلول الخاصة بتحديات التغيير ليست في يد المدير، بل يتطلب حلها مشاركة العاملين في الشركة كلها.

لا شك في أن عملية التكيف صعبة للناس كلهم، فهي بالنسبة إلى المديرين منافية للبداهة، و عليك أن تطرح أسئلة صعبة وتستغل الذكاء الجمعي للموظفين، بدلاً من تقديم الحلول، و عليك أيضاً أن تتحدى (الطريقة التي ننجز بها العمل)، بدلاً من الحفاظ على العادات القديمة، وكذلك عليك أن تبرز المشكلات وتُشعر الموظفين بضغط الواقع من أجل حثهم على التغيير، بدلاً من تهدئة النزاعات.

أما ما يتعلق بموظفيك، فلا شك في أن عملية التكيف تكون مؤلمة؛ إذ تتطلب ممارسة أدوار ومسؤوليات وقيم وطرق جديدة لإنجاز العمل، ولا غرو في أن الموظفين يحاولون عادة إعادة رمي عملية التغيير مرة أخرى إلى مرمى مديرهم.

إذن، كيف تضمن أن تتقبل أنت وزملاؤك تحديات عملية التغيير؟  
إن تطبيق المبادئ الستة الآتية سوف يساعدك على ذلك.

---

### اصعد إلى الشرفة

جاءت عظمة إرفين جونسون (Ervin Johnson)، المعروف بجونسون (السحري)، في قيادة مباريات فريقه في كرة السلة، من قدرته على التركيز الشديد في اللعب، والحفاظ على تصور كامل لوضع اللعبة في عقله، كما لو أنه يجلس على منصة أو شرفة تطل على الملعب. وربما يفشل لاعبون آخرون في فهم أنماط اللعب التي فهمها جونسون بسرعة؛ لأنهم ينهمكون في اللعب وينجرفون مع جو المباراة، تسيطر على انتباههم الحركة السريعة والاحتكاك الجسدي وهتاف الجمهور والضغط لتسجيل الأهداف، وقد لا يرى معظم اللاعبين في الألعاب الرياضية ببساطة، اللاعب المتأهب لتمرير الكرة، ومن الذي لا يتابع خصمه في الفريق الآخر، أو قد لا يدركون العلاقة بين الهجوم والدفاع، أما جونسون وأمثاله، فيراقبون هذه الأشياء، ويتركون لملاحظتهم توجيه ضرباتهم.

وكذلك، الحال مع مديري الشركات الذين عليهم أن يكونوا قادرين على رؤية الأنماط كما أنهم يجلسون في شرفة، وألا ينجرفوا في خضم التطورات، وعليهم أن يجدوا سياقًا للتغيير أو يوجدوه، ويجب عليهم أيضًا أن يمنحوا الموظفين فهمًا قويًا لتاريخ المشروع، والجوانب المضيفة الجيدة فيه، وكذلك لقوى السوق الحالية، والمسؤولية التي

على الموظفين أن يتحملوها لرسم المستقبل، وعليهم أيضًا أن يكونوا قادرين على تحديد النزاعات المتعلقة بالقيم والسلطة، وتعرّف أنماط تجنب العمل، ومراقبة ردود الفعل المثبطة للتغيير أو المساندة له.

قد يصبح المدير أسيرًا للنظام بكل سهولة إذا لم يكن قادرًا على التحرك بين ميدان العمل والمراقبة، والتأمل من يوم إلى آخر، ومن لحظة إلى أخرى، في الطرق الكثيرة التي يمكن فيها لعادات الشركة أن تفشل عملية التغيير، ولن يستطيع المدير متابعة الآليات المعقدة لعملية التغيير، ناهيك عن التأثير فيها، إذا ما ظل في الميدان فقط.

لقد التقينا مديرين كثيرين، وسنتطرق إلى بعضهم في هذه المقالة، ممن استطاعوا أن يقضوا معظم وقتهم الثمين في الشرفة وهم يوجهون شركاتهم نحو التغيير. ومن دون ذلك المنظور، ربما كانوا سيعجزون عن حشد الناس لتقبل عملية التغيير؛ لذا، فإن الصعود إلى الشرفة يعدُّ متطلبًا مسبقًا للمبادئ الخمسة الآتية:

### تعرّف تحدي التكيف

عندما يهدد أحد الفهود مجموعة من قرود الشمبانزي، فإنه نادرًا ما ينجح في اصطياد أحدها؛ لأنها تعرف كيف تستجيب لهذا النوع من التهديد. ولكن عندما يظهر صياد ببندقية آلية، فإن الاستجابة المعتادة تفشل في هذه الحالة. لذا، فإن قرود الشمبانزي تواجه خطر الانقراض من الصيادين غير القانونيين، إلا إذا اهتدت إلى طريقة لإبطال مفعول التهديد الجديد، وبالمثل: عندما تفشل في

التعلم بسرعة كيف تتكيف مع التحديات الجديدة، فمن المحتمل أنها ستواجه الانقراض.

لنأخذ الحالة المعروفة التي مرت بها شركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways). ملاحظة التغيرات الجذرية في صناعة الطيران في ثمانينيات القرن العشرين، أدرك الرئيس التنفيذي آنذاك كولين مارشال (Colin Marshal)، الحاجة إلى تحويل شركة طيران يسميها ركابها (الكريهة جداً Bloody Awful) إلى نموذج لخدمة العملاء، وأدرك أيضاً أن هذا الطموح يتطلب أكثر من أي شيء آخر، تغييراً في القيم والممارسات والعلاقات في الشركة كلها.

### تطبيق الفكرة

1. اصعد إلى الشرفة. لا تنجرف مع جو العمل، وتقل بين (الميدان والشرفة) بدلاً من ذلك، وسوف تكتشف أنماطاً جديدة، من مثل: صراعات القوى والنفوذ أو تجنب العمل، فإن من شأن هذا المنظور العالي أن يساعدك على تحفيز العاملين إلى إجراء عملية التغيير.
2. تعرف تحدي التكيف الخاص بك.

مثال: عندما علم الرئيس التنفيذي لشركة الخطوط البريطانية أن المسافرين يسمونها (الكريهة جداً) مفسرين (Brithis Airways) بـ (Bloody Awful)، أدرك كولين مارشال أن عليه أن يبني في الشركة روح الالتزام بالمسافرين، ولذلك، حدد تحدي التغيير (بنشر الثقة في الشركة كلها). ولتشخيص التحدي أكثر، اختلط فريق مارشال بالموظفين والمسافرين في منطقة وزن الأمتعة ومراكز الحجز والطائرات، وسألوهم: ما القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحتاج إلى

تغيير؟ فتجسوا في كشف صراعات القيم المسببة للنزاعات الطافية على السطح، وحلوا النزاعات المعطلة داخل الفريق نفسه التي عرقلت التعاون في الشركة كلها.

استطاع أعضاء الفريق عن طريق فهم أنفسهم والعاملين معهم وصراعات الشركة، دعم محاولة الشركة لتصبح (شركة الطيران المفضلة في العالم).

3. السيطرة على القلق. تشجيعاً للتغيير. من دون تعطيل العاملين. قسم عملية التغيير إلى مراحل.

- اجعل الموظفين يناقشون القضايا، ويوضحون الافتراضات الخاصة بوجهات النظر كلها.

- ثم قدم لهم بعد ذلك التوجيه، وحدد المسائل والقيم الرئيسة، وسيطر على درجة التغيير، ولا تبدأ مبادرات في وقت واحد من دون أن توقف المبادرات الأخرى.

- حافظ على مستوى معين من التوتر، واطرح أسئلة صعبة من دون أن تستسلم للقلق.

4. حافظ على الانتباه المنظم. شجع المديرين على محاولة السيطرة على القضايا المسببة للخلاف، بدلاً من الانغماس في الإنكار أو إلقاء اللوم على الآخرين، وعمّق النقاش لتفكيك صراع الاستقطاب المصطنع، ثم أظهر التعاون لحل المشكلات.

5. أعد المسؤولية مرة أخرى إلى الموظفين. من أجل بث الروح الجماعية للثقة بالنفس. مقابل الاعتماد عليك. ادعم الموظفين بدلاً من السيطرة عليهم والتحكم فيهم، وشجع روح المغامرة والمسؤولية، ثم قف إلى جانبهم إذا أخطؤوا، وساعدهم على معرفة أن الحلول بأيديهم.

6. دافع عن أصوات القيادة من الأسفل. لا تُسكت المعارضين والمنحرفين المبدعين والآخرين الذين يكشفون التناقضات في شركتك؛ لأن وجهات

نظرهم قد تثير موجة من التفكير الجديد. اسأل: ما الذي يتحدث عنه هذا الشاب بالضبط، هل بحثنا كل شيء.

إن أي شركة يتشبهت فيها موظفوها بالعمل الفردي بمعزل عن الآخرين، ويعملون على إرضاء رؤسائهم أكثر من حرصهم على إرضاء الزبائن، لا يمكن أن تصبح (شركة الطيران المفضلة في العالم). مارشال شركة ملتزمة بخدمة الناس، تعمل لكسب الثقة وتحترم الفرد، وتعمم أسلوب العمل الجماعي بين الأقسام المختلفة، وعليه فلا بد من تغيير القيم في شركة الخطوط البريطانية كلها، وعلى الناس أن يتعلموا التعاون وامتلاك إحساس جماعي بالمسؤولية عن اتجاه شركة الطيران وأدائها، لقد حدد مارشال تحدي التغيير الضروري، (نشر الثقة في الشركة كلها) وهو بذلك يُعدُّ من أوائل المديرين الذين جعلوا (نشر الثقة) أولوية بالنسبة إليهم.

تعيّن على مارشال لقيادة الشركة، إفهام أعضاء فريقه طبيعة التهديد الآتي من الزبائن المتذمرين، فكان يسأل: هل يمثل هذا التهديد تحدياً فنياً أم تحدي تغيير؟ هل يمكن الاكتفاء بالمشورة أو رأي الخبير والتغييرات الفنية داخل العمليات المعتادة، أم أن على العاملين في الشركة كلها أن يتعلموا أساليب جديدة لأداء العمل، ويكتسبوا كفايات جديدة ويبدؤوا العمل جماعياً؟

شرع مارشال وفريقه في تشخيص تحديات الشركة بمزيد من التفاصيل، فبحثوا في ثلاثة أماكن:

أولاً: استمعوا إلى أفكار الناس وهمومهم داخل الشركة وخارجها، حيث كانوا يلتقون الطواقم في الرحلات الجوية، ويزورون مراكز الحجز، ومنها مركز نيويورك الذي يعمل فيه (350) موظفاً، ويجولون منطقة شحن الأمتعة في طوكيو، أو يزورون قاعات المسافرين في المطارات المختلفة، وقد تمثلت أسئلتهم الرئيسة في: أي القيم، والمعتقدات، والاتجاهات أو السلوكيات التي يتعين تغييرها من أجل إحراز التقدم؟ وما التغييرات الضرورية في الأولويات والمصادر والسلطات؟ وما التضحيات المطلوبة؟ ومن الذي سيتحملها؟

ثانياً: نظر مارشال وفريقه إلى النزاعات بصفتها إشارات؛ أي أعراض تحديات التغيير، فقد كانت الطريقة التي عبرت بها الصراعات عبر الأقسام عن نفسها مجرد ظاهرة سطحية، وكان عليه وفريقه تشخيص الصراعات الحقيقية، التي تتعلق بالقضايا الفنية البحتة، من مثل: الإجراءات، والجدول الزمنية، وهرمية السلطة، إلا أنها كانت في الحقيقة صراعات بالوكالة لخلافات تتعلق بالقيم والعادات.

ثالثاً: قيّم مارشال وفريقه أنفسهم معترفين أنهم يجسدون تحديات التغيير التي تواجه الشركة، ففي بداية عملية التحول، ارتدت القيم والعادات المتضاربة إلى الفريق التنفيذي بطرق معرقة، وهذا ما عطل قدرة بقية الشركة على التعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة، وإجراء التبادلات الضرورية؛ لذلك، لا يستطيع أي مدير الاختباء من

حقيقة أن فريقه يمثل أفضل العادات والقيم وأسوأها في الشركة، وهذا ما يضع أمامه حالة للتأمل في طبيعة عملية التغيير المقبلة.

لذا، كان تحديد تحدي التغيير أمرًا حاسمًا في محاولة شركة الخطوط الجوية البريطانية لتصبح (أفضل شركة طيران في العالم)، وحتى يستطيع قادة الشركة النجاح في مهمتهم، كان عليهم فهم أنفسهم والعاملين معهم ومصادر الصراع المحتملة، وقد اعترف مارشال أن إستراتيجية التطوير نفسها تحتاج إلى عملية تغيير.

### السيطرة على القلق

عملية التغيير تولد القلق والتوتر؛ لذا، يتعين على القائد قبل أن يتعامل العاملون مع التحديات التي لا توجد لها حلول جاهزة، إدراك أن الناس يمكنهم التعلُّم بسرعة إلا إذا عرفوا الطريقة التي يعملون بها مسبقًا، وفي الوقت نفسه، عليهم أن يشعروا بضرورة التغيير عندما يفرض الواقع حقائق جديدة، وأنه لا يمكنهم التعلُّم إذا كانوا مرهقين ومربكين، لكن إزالة القلق كليًا تقضي على الحافز للانخراط في عملية التغيير. ونظرًا إلى أن على القائد المحافظة على التوازن الدقيق بين شعور الناس بالحاجة إلى التغيير وشعورهم بضغط التغيير، فإن القيادة تصبح عملية خطيرة.

وعلى المدير أن يأخذ في الحسبان ثلاث مهام رئيسة من أجل الإبقاء على درجة معينة من التوتر، لأن ذلك يمكنه من مساعدة العاملين بدلًا من تعطيلهم، وهذه المهام، هي:



أولاً: على المدير إيجاد ما يمكن أن نسميه البيئة الضابطة أو المنظمة.

لو استخدمنا تشبيه طنجرة الضغط، فإن القائد يحتاج إلى تنظيم الضغط من خلال حجز الحرارة، والسماح في الوقت نفسه بخروج جزء من البخار، فإذا زاد الضغط عن طاقة الطنجرة فقد تنفجر، ومع ذلك لا يمكن أن ينضج الطبخ من دون حرارة.

يمكن أن تكون البيئة الضابطة في المراحل الأولى من التغيير، (محطة) مؤقتة، يوجد فيها القائد الظروف للمجموعات المختلفة لتحدث فيما بينها، وتناقش المشكلات، وتوضح الافتراضات الخاصة بالقيم ووجهات النظر المتعارضة، ويمكن ومع مرور الوقت، طرح مزيد من القضايا حين ظهورها، ففي شركة الخطوط الجوية البريطانية، مثلاً، استغرق الانتقال من وضع التركيز الداخلي إلى وضع التركيز على الزبون أكثر من أربع أو خمس سنوات، وشمل قضايا مهمة بحسب التسلسل الآتي: بناء فريق تنفيذي يتمتع بالمصداقية، والتواصل مع شركة ممزقة جداً، وتحديد إجراءات جديدة للأداء والتعويضات، وبناء نظم معلومات متقدمة، وفي تلك المدة الزمنية، تعلم الموظفون من المستويات جميعها ما الذي يحتاجون إلى تغييره، وكيف.

لذا، يجب على المدير أن يضع خطة آخذاً في الحسبان تسلسل العمل والمدة الزمنية، ويشدد المديرون في أحيان كثيرة على أهمية كل شيء، فيطرحون مبادرات جديدة من دون أن يوقفوا الأنشطة الأخرى، أو قد يبدوون بمبادرات جديدة من دون أن يوقفوا الأنشطة الأخرى، أو قد يبدوون بمبادرات كثيرة في وقت واحد، وهم بهذه الطريقة يزيدون من الضغط، ويربكون الناس الذين يحتاجون إليهم لتولي مسؤولية تنفيذ التغيير.

ثانياً: المدير مسؤول عن التوجيه والإرشاد، والحماية، وإدارة النزاعات، ووضع المعايير ( انظر موضوع: عملية التغيير تحتاج إلى قيادة).

وبما أن الوفاء بهذه المسؤوليات مهم أيضاً للمدير في الحالات الفنية أو العادية، فإن القائد المشارك في عملية التغيير يستخدم سلطته في تحقيق هذه المسؤوليات بطريقة مختلفة، فيوفر القائد التوجيه من خلال تحديد تحدي التغيير والمشكلات الرئيسة، وهو ويحمي العاملين فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات الجديدة عن طريق توضيح الحقائق والقيم الرئيسة، ويساعد أيضاً على كشف النزاعات؛ لأنه يعدها أداة للإبداع والتعلم. وأخيراً، فإن القائد يساعد الشركة على الحفاظ على هذه المعايير التي تتحدى الذين يحتاجون إلى تغيير.

### عملية التغيير تحتاج إلى قيادة

يواجه القائد في أثناء العمل على ضبط قلق العاملين وتنظيمه، مسؤوليات عدة رئيسية، وربما يضطر إلى استخدام سلطته بطريقة مختلفة وفقاً لنوع حالة العمل.

مسؤوليات القائد	نوع الحالة	تغييرية
التوجيه	تحديد المشكلات وتوفير الحلول.	فنية أو عادية
الحماية	حماية الشركة من التهديدات الخارجية.	جعل الشركة تتحمل الضغوط الخارجية ضمن حدود التحمل.
الإرشاد	توضيح الأدوار والمسؤوليات.	تحدي الأدوار الحالية ومقاومة الضغط لتحديد الأدوار الجديدة بسرعة.
إدارة النزاع	استعادة النظام	كشف النزاع أو السماح له بالظهور.
وضع المعايير	الحفاظ على المعايير	تحدي المعايير والسلوكيات غير المنتجة.

ثالثاً: يجب أن يثبت القائد حضوره واتزانته، حيث إن تنظيم القلق والتوتر ربما يكون أصعب مهمة يواجهها؛ لأن الضغوط لاستعادة التوازن كبيرة جداً، فمثلما تصطمم الجزيئات بقوة بجدار طنجرة الضغط، فكذلك يصطمم العاملون بالقيادة الذين يحاولون الصمود أمام ضغوط

العمل الصعب المليء بالنزاعات، وعلى الرغم من أن القيادة تتطلب فهمًا عميقًا لمعاناة التغيير - المخاوف والتضحيات المرافقة لإعادة التكيف الكبيرة- فهي أيضًا تتطلب القدرة على الحفاظ على التوتر وتنظيمه، وإلا فإن الضغط سيتسرب ويضيع معه حافز التعلم والتغيير.

وعلى القائد أن يمتلك القدرة العاطفية على تحمل الشك وعدم اليقين والإحباط والمعاناة، وعليه أيضًا أن يثير قضايا وأسئلة صعبة من دون أن يشعر نفسه بالتوتر، ويجب ألا يغيب عن باله أن الموظفين والزملاء والزملاء سوف يراقبون تلميحاته اللفظية وغير اللفظية باهتمام شديد؛ لمعرفة قدرته على الصمود والثبات، وعليه أن يظهر لهم الثقة بأنه وإياهم يستطيعون إنجاز المهام المطلوبة.

### حافظ على الانتباه المنظم

يأتي الأفراد المختلفون ضمن الشركة نفسها إلى مكان العمل حاملين معهم توقعات وافتراسات وقيمًا ومعتقدات وعادات مختلفة، وهذا التنوع قيم جدًا؛ لأن الإبداع والتعلم من نتائج الاختلاف، إذ لا يمكن لإنسان أن يتعلم أي شيء من دون أن يكون منفتحًا على وجهات النظر المتباينة، ومع ذلك، نجد أن المديرين من المستويات جميعها غير مستعدين - أو غير قادرين- على معالجة وجهات نظرهم المتناقضة بصورة جماعية، فهم كثيرًا لا ينتبهون إلى القضايا التي تزعجهم؛ لذا، فإنهم يستعيدون التوازن بسرعة في الأغلب، من خلال مناورات تجنب العمل، وهنا يأتي دور القائد الذي عليه أن يجعل الموظفين يواجهون المبادلات الصعبة في القيم والإجراءات والأساليب المطبقة والسلطة.

هذه الحقيقة تنطبق على القيادة العليا أو المتوسطة أو المباشرة؛ لأنه إذا ما فشل الفريق التنفيذي في تقديم نموذج لعملية التغيير، فإن الشركة سوف تضعف، أما إذا كان كبار المديرين غير قادرين على تحديد القضايا الخلافية والتعامل معها، فكيف يمكن أن نتوقع من العاملين في أقسام الشركة المختلفة تغيير سلوكياتهم وشبكات علاقاتهم؟ وكما قال جان كارلزون (Jan Carlzon) الرئيس التنفيذي الأسطوري لشركة الخطوط الجوية الإسكندنافية (SAS): «إن إحدى المهام المثيرة للقيادة هي جعل أعضاء الفريق التنفيذي يستمعون إلى بعضهم، ويتعلمون من بعضهم، فالناس يستطيعون في أثناء ندوة حوارية، الاهتداء إلى الحلول الجماعية عندما يفهم كل واحد منهم وجهة نظر الشخص الآخر. لذا، فإن مهمة القائد هي إظهار الخلاف إلى العلن، واتخاذ مصدرًا للإبداع.»

ونظرًا إلى أن تجنب العمل أمر شائع في الشركات، فعلى المدير أن يقاوم المشتتات التي تمنع العاملين من التعامل مع قضايا التغيير، فمن المتوقع عندما تقدم أي شركة على عملية تغيير أن تشهد سلوكيات التملص، وإلقاء اللوم على الآخرين، والإنكار، والتركيز على القضايا الفنية اليومية فقط، ومهاجمة الأفراد بدلًا من إبداء وجهات النظر التي يحملونها، وهذه كلها من صور تجنب العمل؛ لذا، يجب تحديد المشتتات عند حدوثها؛ حتى يستعيد العاملون تركيزهم.

عندما يحل الخلاف العقيم مكان الحوار، على القائد أن يتدخل ليعيد الفريق ترتيب القضايا، وأن يعمق الحوار بالأسئلة، ويفكك

القضايا إلى أجزاء، بدلاً من جعل النزاع عائماً وسطحياً. وعندما يشغل الناس أنفسهم بإلقاء اللوم على قوى خارجية، أو على الإدارة العليا، أو ضغط العمل الزائد، فعلى المدير أن يشجذ حسّ الفريق بالمسؤولية لتوفير الوقت لغايات التغيير. وعندما يلجأ الأفراد وأعضاء الفريق إلى حماية أنفسهم ومصالحهم، فعلى المديرين أن يشددوا على ضرورة التعاون، وعلى العاملين أن يكتشفوا قيمة التشاور بعضهم مع بعض واستعانة أحدهما بالآخر بوصفه مصدرًا في عملية حل المشكلات، فمثلاً: يتخذ أحد المديرين التنفيذيين الذي نعرفه الاجتماعات - حتى تلك التي تركز على القضايا الفنية والتشغيلية - مناسبةً لتعليم الفريق كيفية العمل الجماعي المتعلق بمشكلات التغيير.

بطبيعة الحال، نادرًا ما نجد مديرًا يحاول تجنب عملية التغيير، لكن العاملين عمومًا يترددون في القيام بها، فعلى الرغم من رغبتهم في إنجاز تقدم في المشكلات الصعبة وتحقيق قيمهم المتجددة، فإنهم يحبون أيضًا تجنب القلق المرتبط بهذه العملية. ومثلما يرغب ملايين المواطنين الأمريكيين في تخفيض العجز في الموازنة الاتحادية، لكن من دون أن يفقدوا أموال الضرائب أو الإعفاءات أو الوظائف، فكذلك الحال مع المديرين أيضًا الذين قد يعدون عملية التغيير أولوية، لكنهم يجدون صعوبة في التخلي عن طرقهم المألوفة في إنجاز العمل. باختصار، يحتاج العاملون إلى قيادة لمساعدتهم على الاحتفاظ بتركيزهم على القضايا الصعبة؛ لذا، نقول: إن الانتباه المنظم هو عملة القيادة.

## أعد المسؤولية إلى العاملين

لكل شخص في الشركة منفذ خاص للمعلومات التي تأتي من موقع المراقبة أو التحكم الذي يتبعه، وعليه، فإن كل شخص قد يرى احتياجات وفرصًا مختلفة، فعندما يلمس العاملون تغييرات مبكرة في السوق، فإنهم يظلون في الأغلب، منشغلين بالجوانب الظاهرة من المشكلة، لكن الشركة سوف تزدهر إذا ما استطاعت استخدام هذه المعلومات في التأثير في القرارات المرحلية أو الإستراتيجية، وعندما لا يستفيد العاملون من معرفتهم الخاصة، فسوف تفشل الشركات في التغيير.

ينتظر العاملون من القيادة العليا - في أحيان كثيرة - أن تستجيب لتحديات السوق الذي يدخل ضمن مسؤولياتهم، وفي الحقيقة، إن التوتر والقلق المرافقين لعملية التغيير يجعلان هذه الاتكالية أكثر سوءًا؛ لأن العاملين يميلون إلى أن يكونوا سلبيين، وهذا ما يجعل كبار المديرين الذين يفتخرون بقدرتهم على حل المشكلات، يتخذون قرارات حاسمة، إذ إن مثل هذا السلوك كفيل باستعادة التوازن على المدى القصير، لكنه في النهاية يؤدي إلى اللامبالاة، وسلوكات تجنب العمل التي تحمي الناس من المساءلة والمعاناة والحاجة إلى التغيير.

إن جعل العاملين يتحملون مسؤولية أكبر عملية صعبة؛ لأن الأمر لا يتعلق فقط بوجود كثير من الموظفين من المستويات الدنيا الذين لا يجدون مشكلة في أن يكونوا متلقين تعليمات العمل، ولكنه يتعلق بوجود كثير من المديرين الذين اعتادوا معاملة الموظفين بصفتهم آلة تحتاج إلى ضبط.

لذا، فإن جعل الموظفين يبادرون إلى تحديد المشكلات وحلها، يعني أن الإدارة في حاجة إلى تعلُّم كيف تدعم بدلاً من الضبط والسيطرة، ويحتاج العاملون بدورهم إلى تعلُّم حمل المسؤولية.

لقد شجع جان كارلزون تحمُّل المسؤولية في شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية من خلال الثقة بالآخرين وإلغاء المركزية، آمن بأن على المدير أن يشعر العاملين بثقل المسؤولية «فالبداية هي أن تجعلهم يكتشفون المشكلة، ولن تنجح إذا كان العاملون لا يحملون تعريف المشكلة وحلها في داخلهم».

دعى كارلزون إلى المشاركة الواسعة، فمثلاً: في السنتين الأوليين اللتين قضاهما في الشركة، قضى نحو (50%) من وقته في التواصل مباشرة في الاجتماعات الكبيرة، أو غير مباشرة بطرق إبداعية كثيرة، عن طريق: ورش العمل، وجلسات العصف الذهني، وتمارين التعلم، والنشرات الإخبارية، والمطويات، والنشر في وسائل الإعلام. وقد أثبت من خلال إجراءات رمزية عدة - منها على سبيل المثال، إلغاء قاعة الطعام الاستعراضية الخاصة بالمديرين، وإتلاف آلاف الصفحات من الأدلة والنشرات - أن الشركة ستكون محكومة بالقوانين، وأوجد لنفسه أيضاً حضوراً لافتاً، فالتقى الناس داخل الشركة وخارجها، حتى إنه ألف كتاباً بعنوان: لحظات الحقيقة (Harper Moments of truth (Collins, 1989) لشرح قيمه وفلسفته وإستراتيجيته، وقال معبراً عن ذلك: (إذا لم يقرؤه إنسان آخر، فقد قرأه موظفو الشركة في الأقل).



يُضاف إلى كل هذا، أن على القائد تشجيع الموظفين جميعًا على الثقة بالنفس، وقد عبر كالتون عن ذلك بالقول: «الثقة بالنفس لا تولد مع الناس، فحتى أكثر الناس ثقة بأنفسهم يمكن أن ينهزموا، فالثقة بالثقة بالنفس تأتي من النجاح والخبرة وبيئة العمل، وعليه، فإن أهم دور للقائد هو غرس الثقة في نفوس العاملين معه، الذين عليهم أن يمتلكوا الشجاعة للإقدام على المغامرة وتحمل المسؤولية، وعلى القائد أن يقف إلى جانبهم عندما يقعون في الأخطاء».

### حماية الأصوات القيادية الآتية من الأسفل

يُعدُّ الاستماع إلى الأصوات جميعها الأساس لأي شركة مستعدة للتجريب والتعلم، لكن الواقع يشير إلى أن أصوات الذين يكشفون العيوب، والمعارضين المبدعين، والأصوات الأصيلة الأخرى يجري قمعها وإسكاتها، فهؤلاء يوجدون حالة من عدم التوازن، ولا تجد الشركة أمامها إلا الطريقة السهلة لاستعادة التوازن، وهي تحييد هذه الأصوات تحت ادعاء العمل الجماعي والحشد.

والملاحظ أيضًا أن الأصوات الآتية من الأسفل لا تكون واضحة كما نتمنى، فالأشخاص الذين يتجرؤون على تخطي السلطة وإسماع صوتهم، عادة ما يكونون حذرين، ويحتاجون في بعض الأحيان إلى كثير من الإثارة العاطفية لتشجيع أنفسهم على الكلام، فيجعل من الصعب عليهم حقًا إيصال رسالتهم للآخرين، فيختارون الوقت والمكان غير المناسبين، وكثيرًا ما يتخطون التدرج الوظيفي وفتوات التخاطب الصحيحة، وعلى الرغم من كل هذا، فقد نجد في ثنايا اعتراض لم

يكن التعبير عنه موفقاً، حدساً مهماً في حاجة إلى استفزاز لإخراجه إلى العلن ودراسته، أما تجاهله بسبب سوء التوقيت، وعدم الوضوح والتهور، فيعني خسارة معلومات قيمة جداً، وإحباط ظهور قائد محتمل في الشركة.

هذا ما حدث فعلاً مع ديفيد المدير في شركة تصنيع كبيرة، الذي كان حاضراً عندما شجّع رؤسائه العاملين على تحديد المشكلات، والحديث بصراحة، وتحمل المسؤولية، ما شجّعه على إثارة قضية تتعلق بمشروع للرئيس التنفيذي، وهي قضية شديدة الحساسية، أهملت سنوات عدة مضت. كان الموظفون جميعهم يعرفون أن هذه القضية ليست موضوعاً للنقاش، لكن ديفيد أدرك أن الاستمرار في هذا المشروع يمكن أن يهدد إستراتيجية الشركة، فأثار القضية مباشرة في أحد الاجتماعات مع رئيسه والرئيس التنفيذي، وقدّم شرحاً مفصلاً للمشكلة، ووجهات النظر المعارضة، وملخصاً للآثار المترتبة على الاستمرار في المشروع.

رد الرئيس التنفيذي مدافعاً عن مشروعه، ومبيناً جوانبه الإيجابية، وعندما غادرا غرفة الرئيس التنفيذي، انفجر رئيسه صارخاً: «ماذا تحسب نفسك، وهل تظن أنك أظهر من غيرك؟»، وألمح إلى أن ديفيد لم يؤيد مشروع الرئيس التنفيذي؛ لأنه لم يكن صاحب الفكرة، ثم انتهى الموضوع عند هذا الحد.

كان ديفيد يتمتع بخبرة في مجال المشروع أكثر من خبرة رئيسه أو الرئيس التنفيذي، لكن الرجلين لم يبديا أي اهتمام للتحقق من

استنتاجات ديفيد، ولم يدركا أنه تصرف من موقف حرصه على مصالح الشركة. أصبح واضحاً لديه أن من المهم فهم ما يهتم الرئيس أكثر من التركيز على المشكلات الحقيقية، من ذلك نرى أن الرئيس التنفيذي ورئيس ديفيد المباشر قمعاً وجهة نظر من مستوى أدنى، فقضياً بذلك على أي فرصة لهذا الموظف للوصول إلى موقع قيادي في الشركة، ولم يتركاً أمامه أي خيار سوى الاستقالة أو عدم الاعتراض مرة أخرى.

نرى أن على القادة أن يعتمدوا على الآخرين من داخل الشركة لإثارة قضايا قد تشير إلى بوادر تغيير محتمل، وعليهم أن يوفرُوا الحماية للأفراد الذين يشيرون إلى التناقضات الداخلية في الشركة، فغالباً ما تكون وجهة نظر هؤلاء الأفراد من النوع الذي يثير إعادة التفكير، وهذه قدرة لا يملكها من هم في السلطة؛ لذا، على من هم في موقع السلطة أن يتبعوا هذه القاعدة، وهي أن يقاوموا أي رغبة لقمع الرأي الآخر، وعليهم أن يصعدوا إلى الشرفة، ويكتبوا اندفاعهم، ويسألوا: «ما الذي يتحدث عنه هذا الشخص في واقع الأمر؟ هل هناك شيء نجهله؟».

### عملية التغيير في شركة (KPMG) الهولندية

تعدُّ هذه الشركة الهولندية الناجحة، إحدى شركات الخدمات والتدقيق المعروفة، مثالاً جيداً على كيفية قيام أي شركة بعملية التغيير، ففي عام 1994م، حدد رود كوديك (Ruud Koedijk) رئيس الشركة، تحدياً إستراتيجياً، وعلى الرغم من أن مهن التدقيق والاستشارة، وشركات إعداد التقارير الضريبية كانت المهن المتقدمة والمربحة في البلاد، إلا أن فرص النمو في القطاعات التي تخدمها كانت محدودة،

وقد تراجع هامش الربح في مهنة تدقيق الحسابات مع وصول السوق إلى حالة الإشباع، وازدادت المنافسة أيضًا في مجال الاستشارات، فأدرك كوديك أن الشركة في حاجة إلى التحول إلى مجالات نمو أخرى تكون مربحة أكثر، لكنه لم يعرف هذه المجالات، أو كيف يمكن للشركة أن تحددتها.

كان كوديك ومجلس الإدارة واثقين بأنهم يملكون الأدوات التي يتطلبها إجراء عمل إستراتيجي تحليلي: تحليل الاتجاهات، وفهم الكفايات الأساسية، وتقييم وضع الشركة التنافسي، ووضع خريطة بالفرص الممكنة، لكنهم لم يكونوا واثقين كثيرًا من قدرتهم على الالتزام بتطبيق الإستراتيجية التي قد تنبثق من هذا العمل، فقد كانت الشراكات سابقًا تقاوم محاولات التغيير؛ لأن الشركاء راضين عن الوضع، وقد ظلت هذه الشراكات ناجحة مدة طويلة، ولم يجدوا أي سبب لتعلم طرق جديدة لإنجاز العمل، سواء من شركائهم أو من الموظفين ذوي المرتبة الدنيا؛ لذا، كان قلب هذا الاتجاه وتأثيره القوي في ثقافة الشركة أحد التحديات الكبرى التي واجهتها شركة (KPMG).

كان باستطاعة كوديك أن يرى من الشرففة أن تركيبة الشركة نفسها هي التي تكبح التغيير. وفي الحقيقة، إن هذه الشركة لم تكن مشروع شراكة كاملة، بل مجرد إقطاعات صغيرة كان كل شريك فيها يُعد حاكمًا إقطاعيًا، أما نجاح الشركة، فكان بسبب الإنجاز المتراكم لكل واحد من الشركاء المنفردين، وليس النتيجة الكلية لجهود (300) زميل يدفعون معًا نحو تحقيق طموح مشترك.

كان النجاح يقاس بناءً على ربحية الوحدات المنفردة، وكان من نتيجة ذلك أنه لم يكن باستطاعة أي من الشركاء أن يتعدى على منطقة الشريك الآخر، وكان من النادر أن يتعلم أحدهما من الآخر، ونظرًا إلى أن الاستقلالية حظيت بتقدير كبير، فقد كانت المواجهات نادرة، والصراعات مقنّعة، ففي مثل هذه الأوضاع، كان الشركاء إذا ما أرادوا مقاومة التغيير الشامل لا يلجؤون إلى وأد الموضوع مباشرة، بل كان شعارهم: «قل: نعم، ولا تفعل شيئاً.»

عرف كوديك أن مفهوم الاستقلالية هذا يمنع تطوير المواهب الجديدة في الشركة، كإفاد المديرين موظفيهم لشيئين، هما: عدم الوقوع في أخطاء، وقضاء أكبر عدد من ساعات العمل أسبوعياً، ولم يركزوا على الإبداع أو الابتكار، وبحث الشركاء عن الأخطاء عند مراجعة عمل الموظفين، ولم يكونوا يبحثوا عن فهم أو أفكار جديدة. وعلى الرغم من أن كوديك أدرك الخطوط العريضة لتحديات التغيير التي تواجه شركته، إلا أنه أدرك أيضاً أنه لا يستطيع فرض سلوك التغيير، فكل ما كان باستطاعته فعله، هو إيجاد ظروف للعاملين ليكتشفوا بأنفسهم كيف يحتاجون إلى تغيير، فوضع خطة عملية لذلك.

في البدء، عقد اجتماعاً للشركاء الثلاث مئة، وركز انتباههم على تاريخ الشركة وحقيقة الوضع الراهن والمشكلات التي يتوقع أن يواجهوها، ثم أثار بعد ذلك قضية كيفية إحداث التغيير في الشركة، وطلب إليهم إبداء وجهات نظرهم في ذلك، فاستطاع بذلك كسب ثقة المجتمعين من خلال طرح المبادرة الإستراتيجية عبر الحوار، بدلاً

من الإملاء، ثم أفاد من هذه الثقة ومن مصداقيته الشخصية في إقناع الشركاء لتحرير (100) من الشركاء وغيرهم من مسؤولياتهم اليومية؛ ليتفرغوا للتحديات الإستراتيجية بحيث يخصصون (60%) من وقتهم لذلك العمل مدة أربعة أشهر.

كوّن كوديك وزملاؤه فريقًا للدمج الإستراتيجي، مؤلفًا من (12) موظفًا من كبار الموظفين؛ ليعمل مع الفريق المتخصص المؤلف من (100) موظف من مختلف المستويات والفروع، وكانت مشاركة الموظفين من مستوى أدنى من مستوى شريك في مبادرة إستراتيجية كبيرة، خطوة غير مسبوقة، وكانت بداية لمنحى جديد وهو أن أفكار كثير من هؤلاء الموظفين لم تحظ بالتقدير من قبل، ولم يحاول من هم في السلطة معرفتها.

توزع المتخصصون المئة على (14) فريق عمل، وكان عليهم العمل في ثلاثة مجالات، هي: قياس الميول والتوجهات في المستقبل، وتحديد الكفايات الأساسية، والتعامل مع تحديات التغيير التي تواجه الشركة.

وضع الفريق في طابق منفصل مع فريق الدعم، ثم زودوا بالقوانين والتعليمات الضرورية، وعُيّن هيني بوث (Hennie Both)، مدير التسويق والاتصالات في الشركة، مديرًا للمشروع.

كان على هذه المجموعات مع انطلاق العمل الإستراتيجي، أن تعالج ثقافة الشركة الحالية، لماذا؟ لأنهم لا يستطيعون في هذا

الوضع العمل وفقاً للقوانين القديمة، ولا يستطيعون أيضاً العمل عندما يأتي الاحترام الشديد للفرد على حساب العمل الجماعي الفاعل، وعندما تعرقل المعتقدات الشخصية النقاش الحقيقي، وعندما تشكل الولاءات للأقسام حاجزاً أمام حل المشكلات عبر الأقسام، والأسوأ من هذا كله، أن أعضاء هذه المجموعات وجدوا أنفسهم يتحاشون الصراعات، وغير قادرين على مناقشة هذه المشكلات، والقيام بعملهم الإستراتيجي.

لقد ساعد مدير المشروع هذه المجموعات على صوغ الثقافة التي ستحل مكان الثقافة السائدة؛ لتركيز انتباههم على ما يجب تغييره، ولم تعثر المجموعات على تداخلات كثيرة، فصاغوا ثقافة جديدة تشجع وجهات النظر المتباينة، والبحث عن الكمالية وتجنب النزاعات، حيث تميزت الثقافة المطلوبة بتوفير الفرص لتحقيق الذات، وإيجاد بيئة راعية والحفاظ على علاقة ثقة بين زملاء العمل، إذ شأن توضيح الفجوة بين الثقافتين الجديدة والقديمة إبراز تحديات التغيير التي اعتقد كوديك أنها تواجه الشركة، بعبارة أخرى، استطاع الموظفون الذي كان عليهم إحداث التغيير في نهاية المطاف، تحديد تحدي التأخير لأنفسهم، وهو: كيف تستطيع الشركة لم ينجح في إستراتيجية قائمة على كفاية تعتمد على التعاون بين الوحدات المتعددة، إذا كان موظفوها في هذه المجموعات الخاصة؟

كان لا بد من التوصل إلى هذا الفهم؛ ليستطيع أعضاء هذه المجموعات أن حمل الرسالة الجديدة إلى بقية أفراد الشركة.

وقد طُلب إلى كل عضو على المستوى الشخصي تحديد موضوع التغيير الخاص به؛ وما الاتجاهات، أو السلوكيات أو العادات التي كان كل واحد منهم في حاجة إلى تغييرها؟ وما الإجراءات المحددة التي يجب عليه اتخاذها؟ ومن هم الأشخاص الذين يجب إشراكهم في العملية؛ من أجل فرض التغيير من خلال العمل بوصفهم مدربين ومستشارين؟ كان كل عضو في القوة الخاصة يزود غيره باقتراحات وتغذية راجعة داعمة، بعد أن تعلموا كيف يثقون ويستمعون وينصحون بصدق.

أدى التقدم في هذه القضايا المثارة إلى رفع مستوى الثقة إلى حد كبير، وفهم أعضاء المجموعات الخاصة ما الذي يعنيه تغيير سلوكهم بالنسبة إلى العمل اليومي، لقد فهموا كيف يحددون قضايا التغيير، وطوروا لغة يناقشون بها ما الذي كانوا في حاجة إليه لتحسين قدرتهم الجماعية على حل المشكلات، وتحدثوا عن الحوار، وتجنب العمل، واستخدام الذكاء الجماعي للمجموعة، ثم عرفوا كيف يستعين أحدهم بالآخر لتصحيح عمل معرقل، وبدؤوا أخيراً تطوير الثقافة المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية العمل الجديدة.

على الرغم من النجاحات الكبيرة في التوصل إلى فهم جماعي لتحدي التغيير، فقد ظل ضبط مستوى التوتر يقلق كوديك ومجلس الإدارة باستمرار.

كانت طبيعة العمل مسببة للقلق والتوتر، وكان العمل الإستراتيجي يعني مهام واسعة بتعليمات محدودة، فقد اعتاد العاملون في الشركة على أداء مهام منظمة جداً. وتطلب العمل الإستراتيجي أشخاصاً



مبدعين، وفي أحد الاجتماعات، وقف أحد أعضاء مجلس الإدارة ليتحدى المجموعة لتكون أكثر إبداعاً، وتتخلى عن القوانين القديمة.

أدى هذا السلوك الحاسم وغير المتوقع إلى رفع مستوى المعاناة، إذ لم يسبق للعاملين أن رأوا أحد الشركاء يتصرف بهذه الطريقة من قبل، فقد أدركوا أن خبرتهم العملية جعلتهم مستعدين فقط، لأداء المهام العادية مع أشخاص (مثلهم)، ومن أقسامهم الخاصة.

أتاحت العملية المجال أمام الاختلاف والاعتراض، وركزت انتباه العاملين على القضايا الساخنة لمساعدتهم على تعلم كيفية التعامل مع الاختلاف بطريقة بناءة، لكن الاختلاف ظل ضمن الحدود المحتملة من خلال الطرق الآتية:

- عندما وصل التوتر ذروته في إحدى المناسبات، دُعيت مجموعة المئة إلى اجتماع للحديث عن مشكلاتهم مع مجلس الإدارة على طريقة برنامج أوبرا وينفري، فجلس أعضاء مجلس الإدارة في وسط القاعة، وتلقوا الأسئلة من المجموعة المحيطة بهم.
- أعدت المجموعة لائحة عقوبات للحد من السلوكات غير المرغوب فيها، حيث أُعطي المشاركون جميعاً في العملية بطاقات صفراء كالتالي يرفعها حكام مباريات كرة القدم في وجه اللاعبين (المخالفين). واستخدموا تلك البطاقات في وقف أي شخص يتحدث عن وجهة نظره، من دون أن يستمع، أو يفهم الافتراضات، أو وجهات النظر المغايرة للمشاركين الآخرين.

• اعتمدت المجموعة رموزًا خاصة، فقد شبهوا الشركة بفرس النهر الضخمة الصعبة المراس التي تحب النوم كثيرًا، وتصبح عدوانية عندما تتعطل عاداتها القديمة. وفضلوا الدلفين المرح والمتشوق إلى التعلم، والمستعد لبذل المزيد لإنجاح مجموعته.

• شددت المجموعة على ضرورة ممارسة اللهو واللعب، وخصصوا لذلك استراحة يمارس الموظفون فيها ركوب الدراجات أو ألعاب أشعة الليزر. وفي أحد الاجتماعات، قرر المشاركون حشد قوة العاملين الجماعية لتحقيق هدف مشترك، من خلال تحريك حاجر أسمنتي ضخمة من مكان إلى مكان آخر.

• شاركت المجموعة في اجتماعات خارج مقر الشركة مدة يومين أو ثلاثة؛ من أجل إتمام العمل المنوط بها.

كان من نتيجة هذه الأنشطة الجماعية أنها غيرت الاتجاهات والسلوكيات، وأصبح حب الاستطلاع أكثر أهمية من الانصياع للقوانين، إذ توقف الموظفون عن الرجوع إلى المسؤول في القسم، وحيّد الحوار الصادق السلطة الهرمية في معركة الأفكار، بعد أن أصبحوا جميعًا مستعدين لفهم وجهات نظر الآخرين ووسادت أيضًا أجواء الثقة بقدرة العاملين في الوحدات المختلفة على العمل الجماعي وحل المشكلات، وأصبح الأفراد ذوو الأفكار النيرة محط احترام زملائهم جميعًا.

بعد تحديد الإستراتيجيات وتحديات التغيير، أصبحت الشركة مستعدة للتحويل من تدقيق الحسابات إلى ضمان الجودة، ومن تقديم الاستشارات إلى وضع الرؤى، ومن إعادة هيكلة العمليات إلى تطوير القدرات، ومن تعليم المهارات التقليدية لعملائها إلى إنشاء مؤسسات تعلم.

في ضوء ذلك، حددت المجموعات الخاصة فرص عمل جديدة بقيمة (50 - 60) مليون دولار، وهذا ما أدهش عددًا كبيرًا من كبار الشركاء، الذين اعتقدوا أن الشركة التي تسيطر عليها عقلية تدقيق الحسابات لا يمكن أن تضم أفرادًا مبدعين، وفتحت هذه العملية الباب أمام الإبداع والرغبة والخيال والاستعداد للمغامرة، كما يتضح من القصتين الآتيتين اللتين توضحان التغييرات الأساسية التي طرأت على تفكير الشركة.

تتعلق القصة الأولى بمدير من المستوى المتوسط، اكتسب ثقة بالنفس لبدء عمل جديد فقد رأى هذا المدير فرصة لتزويد مؤسسات افتراضية وشركاء إستراتيجيين بخدمات الشركة، فطاف العالم وقابل مديري (65) شركة افتراضية، وكان من نتيجة بحثه الإبداعي هذا عن زبائن جدد، أن فتح المجال أمام الشركة لدخول هذه السوق المتنامية. إضافة إلى ذلك، مثل هذا المدير شركته في إلقاء خطاب رئيس أمام مؤتمر عالمي، عرض فيه الاستنتاجات التي توصل إليها. ، أمّا القصة الثانية، فهي لمدققة حسابات تبلغ من العمر (28) عامًا، تدير بذكاء مجموعة من زملاء العمل أكبر منها سنًا وخبرة؛ للبحث عن فرص جديدة مرتبطة بتطبيق إستراتيجيات الشركة الجديدة، فلم يكن من

الممكن حدوث كل هذا قبل عام مضى، إذ لم يكن كبار المديرين يومها على استعداد لسماع مثل هذه الأصوات الآتية من المستويات الدنيا.

## القيادة وسيلة تعلم

تفشل الجهود الكثيرة لتحويل الشركات من خلال الاندماج والاستحواذ، وإعادة الهيكلة، وإعادة التنظيم والعمل الإستراتيجي؛ لأن المديرين يعجزون عن فهم متطلبات عملية التغيير، حيث يقعون في الخطأ المعتاد في التعامل مع تحديات التغيير، ويتعاملون أيضاً مع المشكلات الفنية التي يمكن حلها من خلال مدير قوي العزيمة.

ما زالت تبعات هذا الخطأ تؤثر في عمل مديري الشركات اليوم، حيث نرى أن القادة الذين يصوغون الإستراتيجية يستطيعون الوصول إلى الخبرة الفنية، والأدوات التي يحتاجون إليها لحساب الفوائد والمزايا الناجمة عن الاندفاع أو إعادة الهيكلة، وفهم التوجهات المستقبلية، والتوقف عن العمل، وتحديد الفرص، ومعرفة الكفايات الحالية وآليات التوجيه المطلوبة لدعم توجههم الإستراتيجي، فهذه الأدوات والآليات موجودة بسهولة داخل الشركة والشركات الاستشارية، وهي مفيدة بلا شك، لكن كثيراً من الإستراتيجيات الجيدة يصعب تنفيذها في أحيان كثيرة، وغالباً ما يساء تشخيص الفشل عندما يقال: «لدينا إستراتيجية جيدة، لكننا لم نستطع تطبيقها بفاعلية».

في الحقيقة، إن الإستراتيجية نفسها كثيراً ما تعاني عيوباً كثيرة بسبب تجاهل كثير من وجهات النظر عند صياغتها؛ لذا، فإن الفشل في

إجراء عملية التغيير الضرورية، في أثناء عملية إعداد الإستراتيجية، يُعدُّ سمةً للتوجه الفني لكبار المديرين، فمن الملاحظ أن المديرين كثيراً ما يضعون حلهم للمشكلة، ثم يحاولون بعد ذلك إقناع بعض زملائهم بها، وتجاوز الآخرين في عملية بناء الالتزام، وكثيراً ما يفشل المديرون وفريقهم والمستشارون في تحديد جوانب التغيير والتعامل معها، ولا يسألون من الذي يحتاج إلى تعلُّم شيء ما؛ من أجل أن يطور الإستراتيجية، ويفهمها، ويلتزم بها، ويطبّقها؟

تقع مبادرات إعادة الهيكلة والتنظيم في المصيدة نفسها، حيث يملك المستشارون والمديرون الخبرة الفنية المطلوبة لوضع الأهداف، وتصميم تدفق العمل، وتوثيق النتائج ونشرها، وتحديد الأنشطة التي على العاملين في الشركة القيام بها، وتعجز - وفي حالات كثيرة - عملية إعادة التنظيم عن تحقيق الهدف؛ لأنها تتعامل مع عملية إعادة التصميم بصفتها مشكلة فنية، حيث يتجاهل المديرون تحديد العمل المرشح للتغيير، والاستعانة بالأشخاص المؤهلين لإحداث التغيير، ويفشل كبار المديرين أيضاً في استثمار وقتهم وعقولهم في فهم هذه القضايا، وإرشاد الناس في أثناء عملية التحول.

خلاصة القول، إن الفكرة السائدة التي تقول إن القيادة تتألف من امتلاك الرؤية، وحشد العاملين وراءها هي فكرة غير صائبة؛ لأنها تتعامل مع حالات التغييرات كما لو كانت مشكلات فنية، إذ من المفترض أن يتوقع من هو على رأس السلطة المصير الذي تسير إليه

الشركة، وعلى الآخرين أن يسيروا خلفه، هنا نجد أن القيادة قد اختزلت في المعرفة الكثيرة ومهارة التسويق، ويكشف هذا الموقف سوء فهم أساسي للطريقة التي تنجح فيها الشركات في معالجة تحديات التغيير، وينشأ سوء الفهم هذا من صعوبة تحديد حالات التغيير وحلها بدقة؛ لأنها تتطلب المساهمة وتحمل المسؤولية من المديرين والعاملين في الشركة كلها، وهي غير قابلة للحلول التي يقدمها المديرون؛ لأن هذه الحلول تتطلب تحمل أعضاء الشركة مسؤولية التعامل مع الحالات الملتبسة التي تواجههم.

القيادة ليست ممارسة موسمية، بل يجب ممارستها كل يوم، ولا يمكن أن تكون أيضاً من مسؤولية عدد قليل من الأفراد، أو حدثاً نادراً لا يتكرر؛ ذلك لأننا في عالم اليوم نواجه تحديات تغيير طوال الوقت، فعندما يُطلب إلى مدير مالي أن يوافق بين الطموحات المختلفة، فإنه وفريقه يواجهون تحدي تغيير، وعندما يرى المدير حلاً لمشكلة ما - مشكلة فنية من وجوه عدة غير أنها تتطلب تغييراً في اتجاهات وسلوكيات العاملين - فإنه يواجه تحدي تغيير، وعندما يرى موظف صغيرة وجود فجوة بين هدف الشركة والأهداف التي طُلب إليه تحقيقها، فإنه يواجه تحدي تغيير، واحتمال ممارسته دوراً قيادياً من الأسفل.

لذا، فإن القيادة من هذا المنظور تتطلب إستراتيجية تعلم، وهذا يعني أن على أي مدير، من أعلى أو من أسفل، بسلطة أو من دون سلطة، أن يشرك العاملين في مواجهة التحدي، وتعديل قيمهم، وتغيير وجهات نظرهم، وتعلم عادات جديدة، أما ما يخص أي مدير متسلط يفتخر

بأنه يمتلك القدرة على معالجة المشكلات الصعبة، فإن هذا التحول قد يُعد إنذارًا بالنسبة إليه، لكن على هذا التحول أيضًا أن يخفف من عبء معرفة الأسئلة جميعها، وحمل المسؤولية كلها. وأما الشخص الذي يظل ينتظر (استدعاء المدرب) له أو استلهام (الرؤية) ليقود، فإن هذا التغيير قد يكون أيضًا مزيجًا من الأخبار الجيدة والأخبار السيئة، فمتطلبات التغيير في وقتنا الحالي تحتاج إلى قادة ينبرون لتحمل المسؤولية من دون انتظار (الإلهام) أو (الاستدعاء).

\* \* \*

## لماذا قد يرغب أي إنسان آخر أن تكون قائداً له؟

روبرت غوفي و غاريت جونز

إذا أردت أن تسكت أعضاء مجلس إدارة ما، فحاول القيام بهذه الحيلة البسيطة، واسأل: «لماذا قد يرغب أي إنسان في أن تقوده؟» لقد طرحنا هذا السؤال طوال السنوات العشر الماضية، في أثناء عملنا بصفتنا مستشارين لشركات كثيرة في أوروبا والولايات المتحدة، وكان الجواب عن هذا السؤال صمماً صاعقاً مفاجئاً، وكل ما تستطيع أن تسمعه هو (اصطكاك الركب).

للمديرين الحق كله في أن يخافوا، فأنت لا تستطيع أن تفعل أي شيء في العمل من دون أتباع ومؤيدين، وهؤلاء يصعب العثور عليهم في عصر (التمكين) هذا؛ لذا، فمن الأفضل للمديرين أن يعرفوا ما المطلوب ليكونوا قادة فاعلين- إن عليهم أن يجدوا الأساليب الكفيلة بمشاركة العاملين، وإثارة التزامهم بأهداف الشركة. لكن معظم المديرين لا يعرفون كيف يفعلون هذا، ومن الذي يمكن أن يلومهم على ذلك؟



لكننا نستطيع تقديم كثير من النصح اعتماداً على المؤلفات المتوافرة، ففي عام 2010م وحده، نُشر أكثر من ألفي كتاب عن القيادة، حتى أن بعضها تطرق إلى النبي موسى وويليام شكسبير، بصفتها معلمين في القيادة.

لكننا مع ذلك، في حاجة إلى سماع نصيحة تحكي القصة الحقيقية كاملة عن القيادة، فصحيح أن الباحثين متفقون على أن القادة يحتاجون إلى رؤية وطاقاة وسلطة وتوجه إستراتيجي، وهذا أمر مسلم به، لكننا اكتشفنا أن القادة المحفّزين يشتركون أيضاً في أربع سمات غير متوقعة، فهم:

- **يظهرون ضعفهم باختيارهم.** من خلال إظهار بعض الضعف، فإنهم يكشفون لطف معشرهم وإنسانيتهم.
- **يعتمدون كثيراً على الحدس لتقدير التوقيت والإجراء المناسبين.** تساعدهم قدرتهم على جمع المعلومات التي يصعب قياسها، مثل آراء العاملين أو مشاعرهم، على تحديد الإجراء وتوقيته.
- **يديرون الموظفين من خلال ما نسميه التعاطف العنيف.** يتعاطف القادة المحفّزون بصدق وحرارة مع الموظفين، ويهتمون بشدة بالعمل الذي يؤدونه.
- **يظهرون تفرّدهم.** إنهم يعتمدون على ما يتميزون به، فقد تجد نفسك في منصب عالٍ من دون هذه السمات، لكنك لن تجد إلا القليل ممن يحبّون أن تكون مديراً لهم.

نود التوضيح هنا أن نظريتنا المتعلقة بالسّمات الأربع الضرورية للقيادة ليست خاصة بالنتائج بحد ذاتها، فمع أن كثيرين من القادة الذين شملتهم دراستنا والذين نتخذهم أمثلة يحققون في الواقع عوائد مالية ضخمة، فإن تركيز دراستنا كان على القادة الذين يتميزون بتحفيز العاملين من خلال أسر القلوب والعقول والأرواح وهذه القدرة ليست كل شيء في العمل، لكن أي قائد ذي خبرة سيقول لك إنها قيمة جداً؛ لأنه قد يكون من غير الممكن تحقيق نتائج كبيرة من دونها.

بدأت دراستنا في مجال القيادة والقيادة قبل (25) عاماً مضت، وتناولت ثلاثة مسارات منذ ذلك الوقت، هي: أولاً، نظراً إلى أننا أكاديميون، فقد بحثنا بدقة في نظريات القيادة المعروفة في القرن العشرين؛ لنستطيع صياغة نموذجنا العملي للقيادة الفاعلة (لمزيد من القراءة عن تاريخ التفكير القيادي، انظر موضوع (القيادة: تاريخ صغير لموضوع كبير). ثانياً، بصفتنا استشاريين، جرّبنا نظريتنا وطبّقناها على آلاف المديرين في مواقع العمل حول العالم، ومن خلال ملاحظتنا ومراقبتنا لعشرات العملاء. ثالثاً، لما كنا مديرين في الأساس، فقد طبّقنا نظريتنا على شركاتنا.

### اكشف ضعفك

عندما يظهر القادة ضعفهم، فإنهم يبينون لنا حقيقتهم كما هم فعلاً، فقد تراهم نزقين في صباح يوم ما، وغير منظمين وحتى خجولين، وقد يعترفون بذلك صراحة.

تكون مثل هذه الاعترافات مؤثرة؛ لأن الموظفين يحبون أن يروا أن القادة غير كاملين قبل أن يشاركوا معهم في أي مبادرة بمحض إرادتهم؛ لذا، فإن إظهار الضعف يوجد الثقة ويساعد الموظفين على العمل من أجل هدف مشترك، وفي الحقيقة أن المديرين إذا ما حاولوا أن يظهرُوا أنهم كاملون في كل شيء، فلن يكونوا في حاجة إلى طلب مساعدة من أحد، كأنهم يقولون إنهم لا يحتاجون إلى أتباع ومؤيدين، وأنهم يستطيعون أنفسهم القيام بالعمل.

إضافة إلى بناء جو من الثقة والتعاون، فإن إظهار الضعف يبني أيضاً التكاتف بين الموظفين والقادة، خذ حالة أحد كبار المديرين في شركة عالمية للاستشارات الإدارية، الذي وافق على تقديم عرض رئيس على الرغم من أنه يعاني الارتعاش بسبب وضع صحي، وعندما صعد إلى المنصة، قابل الجمهور صعب الإرضاء عرض الضعف هذا بتصفيق حاد، وقال المدير متحدثاً إلى الجمهور: «أنا مثلكم تماماً، ولست إنساناً كاملاً.»، فمشاركتنا الآخرين في عدم الكمال طريقة فاعلة؛ لأنها تبرز حقيقة البشر، ومن الأمثلة على ذلك، المليونير ريتشارد برانسون (Richard Branson)، رجل الأعمال البريطاني، ومؤسس مجموعة (فيرجن Virgin) التي تضم (360) شركة.

يعاني رجل الأعمال هذا عسرًا في القراءة، ويتلعثم كثيرًا عندما يظهر في أي مقابلة متلفزة، وهذا ضعف بلا شك، وهذا كل ما يعنيه كشف الضعف، وهو أن تظهر لموظفيك أنك طبيعي ولطيف المعشر، وأنت إنسان وإنساني في المقام الأول.

## الفكرة باختصار

يشير سؤال: لماذا قد يرغب أي إنسان آخر في أن تكون قائداً له؟ الخوف في قلوب معظم المديرين، ولهذا الخوف ما يبرره، فأنت لا تستطيع إنجاز أي شيء من دون أتباع، الذين يصعب العثور عليهم في عصر (التمكين) هذا. ما عدا المديرين الذين يستطيعون أسر قلوب العاملين وعقولهم وأرواحهم. كيف تتمكن من ذلك؟ لا جرم أنك في حاجة إلى رؤية وطاقاة وسلطة وتوجه إستراتيجي. وهذه هي الخصائص الأربع الإضافية:

- أظهر أنك من البشر، ولا تتردد في إظهار ضعفك.
  - كن مثل (مجس الاستشعار) لجمع المعلومات التي يصعب قياسها عن الناس، وهذا ما يجعلك تعتمد على الحدس.
  - مارس الإدارة (بالتعاطف القاسي أو العنيف)، وأظهر اهتمامك الشديد بالعاملين وعملهم.
  - تجرّأ أن تكون مختلفاً معتمداً على تفردك.
- اجمع هذه الخصائص، وقارن بعضها ببعض من أجل العثور على الأسلوب الأمثل للخطة المناسبة.
- ومع ذلك، يمكن أن تصل إلى أعلى المناصب من دون هذه الخصائص الأربع، لكنك لن تجد كثيرين يرغبون في أن يكونوا أتباعاً لك، ولن تحقق شركتك أفضل النتائج.

## تطبيق الفكرة

### اكشف ضعفك

لا يوجد أحد يرغب في العمل مع قائد كامل؛ لأن مثل هذا القائد يظهر أنه لا يحتاج إلى مساعدة؛ لذا، أظهر للآخرين أنك بشر، وستبني علاقات تعاون وتضامن مع الموظفين.

### نصائح:

- لا تظهر ضعفاً قد يراه الآخرون قاتلاً، (على مدير المالية ألا يظهر جهله بتدفق النقد)، وأظهر ضعفاً عرضياً وعابراً.
- مارس جانب ضعف قد يُعده الآخرون مظهر قوة، مثل الإدمان على العمل.

### كن مجس استشعار

اشحذ قدرتك على فهم الإشارات الدقيقة بين الأشخاص، مدركاً ما يدور من دون أن يفصح الآخرون عن ذلك.

مثلاً: استطاع فرانز هومر (Franz Humer)، الرئيس التنفيذي الناجح لشركة روشيه (Roche) المتخصصة ببحوث الصحة والرعاية، أن يدرك الآراء المتداولة، ويقيس المشاعر المكبوتة، ويحكم على جودة العلاقات بدقة.

### نصيحة:

- اختبر مفاهيمك، وتحقق أنها صحيحة مع مستشار موثوق أو عضو فريق داخلي.

### مارس التعاطف القاسي أو العنيف

يتعاطف القادة الحقيقيون بشدة مع العاملين معهم ويهتمون بعملهم وهم أيضاً (عنيفون) عاطفياً، بمعنى أنهم لا يعطون الناس بالضرورة ما يريدون، بل ما يحتاجون إليه فقط ليعطوا أفضل ما لديهم.

مثال: أدرك الرئيس التنفيذي لهيئة الإذاعة البريطانية غريغ دايك (Greg Dyke)، أن على الشركة إن أرادت الصمود في هذا العالم الرقمي أن تتفق على البرامج أكثر مما تتفق على العاملين؛ لذا، لجأ إلى إعادة هيكلة هذه المؤسسة، بعدما أوضح ذلك للموظفين مباشرة وبصراحة، وعلى الرغم من أن كثيرين من الموظفين فقدوا وظائفهم، إلا أن دايك حافظ على التزام العاملين.

### تجراً أن تكون مختلفاً

إن اعتمادك على القدرات التي تنفرد بها يجعلك تظهر تفردك واختلافك عن القادة الآخرين، ويشجع العاملين ليعطوا أفضل ما عندهم، فكلما كان المدير غير مبالٍ، زاد إهمال العاملين.

نصائح:

- لا تبالغ في تمييز نفسك؛ لأنك قد تفقد تواصلك مع العاملين، فقد اعتاد روبرت هورتون (Robert Horton) الرئيس التنفيذي السابق لشركة البترول البريطانية، التباهي بذكائه الذي لا يُجاري، فنظر الموظفون إليه على أنه شخص متعجرف وابتعدوا عنه، ثم طرد بعد قضاء ثلاث سنوات في منصبه.
- ميّز نفسك بخصائص معينة، من مثل: التخيل، والخبرة، وحب المغامرة.

---

هناك أيضاً فائدة أخرى لإظهار الضعف، وهي أنه يوفر للقائد حماية مهمة، فالمتابعون لك - نظراً إلى طبيعة البشر - سوف يلصقون بك نقطة ضعف، وإن لم تكن موجودة فيك، وهذه حقيقة يعرفها المشاهير والسياسيون الذين عادة ما يعطون الناس شيئاً يتحدثون عنه؛ لأنهم يدركون جيداً أنهم إذا لم يفعلوا ذلك، فالصحف قد تختلق شيئاً أسوأ من ذلك.

ومع ذلك، يعرف معظم القادة الفاعلون جيداً أن إظهار الضعف يجب أن يتم بصورة جيدة، وهم يختارون الضعف الانتقائي، فمعرفة أي ضعف يُظهرون يعدُّ فناً إبداعياً، وقاعدتهم في ذلك ألا يظهروا ضعفاً قد يراه الآخرون قاتلاً؛ أي ذلك الذي قد يدمر دورك الإداري. خذ - مثلاً - مدير المالية الجديد في إحدى الشركات الكبرى، الذي لا يستطيع أن يعترف أنه لم يفهم أبداً القيمة الحالية للتدفقات النقدية.

لذا، على القائد أن يظهر ضعفاً عرضياً فقط، والطريف في الأمر، أن هذا الاعتراف سوف يصرف الانتباه عن جوانب ضعف رئيسه.

هناك أيضاً إستراتيجية أخرى معروفة وهي اختيار مظهر ضعف قد ينظر إليه بطريقة ما على أنه قوة، مثل الإدمان على العمل، فعندما يظهر القادة هذه العيوب المحدودة، فلن يضخم الموظفون أي عيوب أخرى، وهذا ما يجنب القادة أي أضرار كبيرة، لكن هناك نصيحة مهمة وهي أن الموظفين إذا نظروا إلى ضعف المدير على أنه مصطنع، فلن يحظى بأي دعم نتيجة لهذا التظاهر، بل سيعرض نفسه للسخرية والاستهزاء. ومن المشاهد التي تكررت في أثناء إجراء دراستنا، تتعلق بأحد الرؤساء التنفيذيين الذي كان يدعي فقدان الذاكرة مؤقتاً؛ لإخفاء تناقضه أو حتى كذبه، وهذه طريقة أكيدة لاستعداد العاملين الذين سيتذكرون دائماً كل ما حدث أو قيل بكل دقة.

### كن جهاز استشعار

يعتمد القادة المحفزون كثيراً على فطرتهم لمعرفة متى يكشفون عن ضعف أو اختلاف، ونحن نسميهم أجهزة استشعار مواقف جيدين، أي أنهم يستطيعون جمع البيانات غير القابلة للقياس وتفسيرها.

## القيادة : تاريخ صغير لموضوع كبير

لا يزال الناس يتحدثون عن القيادة منذ أيام أفلاطون، لكننا نجد الشكوى نفسها سواء في الشركات العملاقة أو الشركات المبتدئة، وهي أنها تفتقر إلى القيادة الفاعلة، وهذا ما يجعلنا نتساءل: لماذا نحن مهووسون بالقيادة؟ أحد الأجوبة عن هذا السؤال هو، أن العالم الحديث يعاني أزمة معتقد تمتد جذورها إلى الثورة العقلانية في القرن الثامن عشر، ففي عصر التنوير، جادل بعض الفلاسفة مثل فولتير (Voltaire)، أن الإنسان يستطيع التحكم في مصيره من خلال العقل فقط.

وقد مثل هذا الرأي تحولاً متفائلاً في تاريخ العالم، ففي القرن التاسع عشر، انبثق من هذه الفكرة العقلانية معتقدان، هما: الإيمان بالتقدم والإيمان بكمال الإنسان، ما إلى تقديم صورة وردية متفائلة للعالم أكثر مما لو كان عليه الوضع في الماضي، واستمر هذا الحال حتى نهاية القرن التاسع عشر عندما انتشرت كتابات سيجموند فرويد (Sigmund Freud) أولاً، وكتابات ماكس نيبير (Max Weber) التي كشفت خللاً في الأفكار السابقة، فقد حطم هذان المفكران إيمان الرجل الغربي بالعقلانية والتقدم، لذا، نجد أن البحث الحالي عن القيادة هو نتيجة مباشرة لكتابتهما.

رأى مؤسس التحليل النفسي سيجموند فرويد أن هناك عقلاً باطنياً تحت العقل الواعي، وافترض أن العقل الباطن مسؤول إلى حد كبير عن السلوك الإنساني. أما فيبر عالم الاجتماع الذي عرف بنقده لفكر كارل ماركس، فقد بحث أيضاً في قيود العقل، ورأى أن أكبر قوة مدمرة في المؤسسات هي ما أسماه العقلنة الفنية؛ أي العقلانية من دون نظام أخلاقي أو فضيلة.

تمثلت العقلية الفنية بالنسبة إليه في شكل تنظيمي محدد هو (البيروقراطية)، أو النظام الإداري المكتبي الجامد المتشدد، في تطبيق اللوائح، وقال: إن النظم البيروقراطية مرعبة لا بسبب عدم كفايتها فحسب، بل أيضاً بسبب



كفايتها وقدرتها على هدر إنسانية الإنسان، حيث نستطيع تلمُّس الآثار المدمرة للبيروقراطية في روايات فرانز كافكا (Franz Kafka) التراجيدية، آمن فيبر بأن القوة الوحيدة التي تستطيع مواجهة (البيروقراطية) هي القيادة الكارزمية (الجدّابة)، إلا أن هذه الفكرة أصبحت ملتبسة في القرن العشرين، فعلى الرغم من أن ذلك القرن عرف قادة محفّزين وتحويليين في زمن الحرب، إلا أنه شهد أيضًا ظهور قادة كاريزماتيين، مثل: هتلر وستالين وماوتسي تونغ الذين اقترفوا فظائع مرعبة.

القرن / 19	الثورة العقلانية	القرن / 18
	التنوير	
القرن / 20	الإيمان بالتقدم وكمال الإنسان	القرن / 19
ماكس فيبر سيجموند فرويد		
	أربعينيات القرن 20	القرن / 20
نظرية النمط القيادي	نظرية السمات	عشرينيات القرن 20
النظرية الموقفية أو الظرفية		

مع بداية القرن العشرين، سادت شكوك كثيرة تتعلق بقوة العقل وقدرة الإنسان على التقدم باستمرار؛ لذا، ظهر اهتمام شديد بمفهوم القيادة، لأسباب عملية وفلسفية، وأجري أول بحث جاد عن هذا الموضوع في عشرينيات ذلك القرن، وقد حاولت أول نظرية للقيادة - نظرية السمات - حصر السمات المشتركة للقادة الفاعلين، فتعرّض القادة لقياسات وبطاريات اختبارات نفسية، لكن لم يستطع أي باحث تحديد السمات المشتركة للقادة الفاعلين، ولم تلقَ نظرية السمات التأييد المطلوب بعد أن توصلت الدراسات المكثفة إلى أن القادة الفاعلين إما أنهم فوق معدل أعلى قياس، وإما أنهم أدنى منه. حلت نظرية النمط محل نظرية السمات في أربعينيات القرن العشرين،

ولاسيما في الولايات المتحدة، واختير نمط قيادي معيّن على أساس أنه يشمل قدرات قيادية كبيرة، وقد قوبل نمط القيادة هذا بترحيب كبير، والتحق آلاف من المديرين الأمريكيين بدورات تدريبية لمعرفة كيف يتعلمون التصرف بهذه الطريقة، لكن هذا النمط القيادي عانى عيباً واحداً وهو أن هذه النظرية انصبت أساساً على بناء روح فرانكلين روزفلت الأمريكية، المبنية على الحرية والديمقراطية والكفايات؛ لذا، عندما جاء عصر الماكارثية، وعندما تجاوزت الحرب الباردة أهداف (الاتفاق الجديد The New Deal) (سلسلة برامج اقتصادية داخلية أُقرّت في الولايات المتحدة في المدة من 1933-1936م)، ظهرت الحاجة إلى أسلوب قيادة مختلف تماماً، وتشجّع كل واحد فجأة ليتصرف على هواه، وهذا ما وضع المدير الضعيف في حيرة شديدة. أما حديثاً، فإن النظرية الموقفية هي التي تسيطر على التفكير القيادي، حيث تقول: إن القيادة تعتمد على موقف معيّن. وهذا القول صحيح من حيث المبدأ، لكننا إذا نظرنا إلى الظروف التي لا حد لها في الحياة، فسنجد أن هناك أنماطاً قيادية لا تنتهي أيضاً، ومرة أخرى وجد المدير المحاصر، الباحث عن نموذج لمساعدته، نفسه في ضياع تام.

لقد درسنا نظريات القيادة كلها بدقة من أجل كتابة هذه المقالة، ثم وضعنا أربع سمات أساسية للقيادة، ونرى كما يرى فيبر، أن القيادة كارزمية ونقيض للبيروقراطية أساساً، وقد أخذنا من نظرية السمات صفات الضعف والاختلافات، لكننا لا نعتقد على عكس منظري نظرية السمات الأصلية - أن القادة جميعاً يعانون الضعف نفسه؛ لأن دراستنا أظهرت أن القادة جميعاً يظهرون نوعاً من العيوب، وقد انبثقت نظرية التعاطف العنيف أو الصعب من نظرية النمط، فهي تتناول الأنواع المختلفة للعلاقات بين القادة وأتباعهم، والمديرين وموظفيهم. وأخيراً، تمهد نظرية السياق لمعرفة أي المهارات التي تُستخدم في ظروف مختلفة.

إنهم يستطيعون التقاط الإشارات في البيئة، ويدركون ما الذي يجري من دون أن يقول أحد لهم ذلك.

يمثل فرانز هومر الرئيس التنفيذي لشركة روشيه، أحد هذه المجسات، فهو إنسان ماهر في معرفة أي تحوّل في الجو أو المزاج، ويستطيع قراءة الإشارات الضمنية ومعرفة ما وراء الفكرة، وهذه هبة تتقص الأفراد ذوي الإدراك البسيط. يقول هومر: إنه اكتسب هذه المهارة من عمله بصفته دليلًا سياحيًا، وهو في منتصف العشرينيات من عمره عندما كان يشرف على أكثر من مئة فوج سياحي، ويعلق على ذلك قائلاً: «لم أتقاضى أي راتب، وكنت أعيش على الأعطيات (الإكراميات)، وبعد مدة قصيرة، تعلّمت كيف أركز على مجموعة سياح بعينها، وفي النهاية، استطعت التخمين بنسبة (10%) المبلغ الذي قد أحصل عليه من أي مجموعة.» في الواقع، إن مثل هؤلاء القادة يستطيعون قياس المشاعر غير المتوقعة بسهولة، ويستطيعون الحكم بدقة إن كانت العلامات ناجحة أو فاشلة، فالعملية معقدة، لكن النتائج بالنسبة إلى واحد مر بهذه الخبرة، مثيرة للإعجاب.

خذ مثلاً، حالة مدير موارد بشرية تعاونًا معه على تأسيس مشروع شركة ترفيه متعددة الجنسيات، فقد علم الرجل في أحد الأيام وجود مشكلة توزيع في إيطاليا من شأنها أن تؤثر في عمليات الشركة عبر العالم، وبينما كان يفكر في كيفية إخفاء هذه المعلومات مؤقتًا عن الرئيس التنفيذي الموجود في باريس ليجد حلاً للمشكلة، رن جرس الهاتف، وعندما رفع السماعة، قال الرئيس التنفيذي: «قل لي يا روبرتو

ما الذي يجري في ميلانو؟» عرف الرئيس أن هناك مشكلة ما، أمّا كيف عرف ذلك؟ فلأنه كان يملك شبكة من العلاقات، لكنه من ناحية أخرى يملك الموهبة التي تجعله يستشعر المعلومات الخاصة بأطراف أخرى، حتى إنه يعرف ما يعنيه الصمت والحركات في الشركة.

هذا الشيء لا يدعو إلى الدهشة؛ لأن معظم مديري الشركات المؤثرين الذين عملنا معهم يملكون كلهم حاسة استشعار دقيقة، وخير مثال على ذلك هوراي فان شيك (Ray van Schaik)، الذي كان رئيساً لشركة هاينيكين في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وقد كانت عبقريته تكمن في قراءة الإشارات الصادرة من زملائه أو من فريدي هاينيكين (Freddie Heineken) عضو العائلة من الجيل الثالث «الذي تجده حاضراً دائماً وهو غائب». في الوقت الذي كان فيه بعض كبار المديرين يقضون وقتاً طويلاً في التخمين، كان فريدي يعرف ما تريده العائلة على الرغم من أنها تضم أفراداً ذوي شخصيات مختلفة، ولم يكونوا يعملون معاً مباشرة.

لكننا نوصي بتوخي الحذر حيال قصص النجاح مثل التي وردت سابقاً، فعلى الرغم من أن المديرين قد يملكون حاسة استشعار مدهشة، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث مشكلات؛ لأن المديرين يخاطرون بفقدان من يقودونهم عندما يصدرن أحكاماً دقيقة بخصوص المدى الذي يمكن الوصول إليه، ويمكن أن يكون الوضع السياسي في إيرلندا الشمالية مثلاً جيداً على ذلك، فقد طرح عدد من القياديين طوال عامين مبادرات غير مسبوقة لإحلال السلام بين

الأطراف المتنازعة، وكان على هؤلاء القادة أن يستشعروا بعد كل خطوة يتخذونها، إلى أي مدى يمكن أن يذهبوا من دون أن يخسروا ناخبهم، وبإمكانك أن تتصور الحال في عالم الأعمال عند إتمام صفقات الاندماج أو الاستحواذ، فإذا لم يستطع المديرون والمفاوضون إقناع أتباعهم بطريقة مناسبة أن هذه الخطوة إيجابية، فسوف تتراجع قيمة أسهم الشركات بسرعة، وقد واجهت هذا الوضع شركتا فوادفون (Vodafone) وفرانس تيليكوم (France Telecom) عند بيع شركة أورانج وشرائها.

يوجد أيضًا خطر آخر مرتبط بمهارات الاستشعار، إذ يتضمن استشعار الموقف بحسب التعريف عملية الإسقاط، وهي الحالة الذهنية التي تعزو فيها أفكارك الخاصة إلى أفراد وأشياء أخرى، فعندما (يُسقط) شخص ما، فإن أفكاره قد تتداخل مع الحقيقة. تصور جهاز مذياع يلتقط أي عدد من الذبذبات، بعضها ضعيف وبعضها الآخر مشوش، تجد أن استشعار الموقف يشبه هذا الوضع تمامًا، فأنت لا تستطيع أن تتأكد دائمًا ما الذي تسمعه بسبب التشويش.

إن الموظف الذي يرى مديره شارد الذهن، ويتسرع في الاستنتاج بقرب إنهاء خدماته، يُعدُّ مثالًا جيدًا على ذلك. ومن الثابت أن معظم المهارات تبلغ أوجها في ظروف الخطر والتهديد، ولا سيما في أثناء استشعار الموقف، حيث إن مثل هذه الحساسية المفرطة من رأي قائد ما، يمكن أن تكون مدمرة وكارثية؛ لذا، يجب الوقوف على مدى قدرة الاستشعار من خلال الاختبار الواقعي، فقد يحتاج حتى أكثر المديرين

الموهوبين إلى التثبيت من إدراكاته مع مستشار أمين أو عضو في فريقه الداخلي المصغر.

### مارس التعاطف القاسي أو العنيف

لسوء الطالع، هناك مبالغة هذه الأيام تتعلق بالفكرة القائلة: «على القادة أن يظهروا اهتمامهم بالمجموعات العاملة». في الحقيقة لا يوجد شيء أسوأ من رؤية مدير يعود من آخر برنامج تدريب على المهارات الاجتماعية وهو يحمل (اهتماماً) بالآخرين، والسبب في ذلك أن القادة الحقيقيين لا يحتاجون إلى برنامج تدريب لإقناع موظفيهم أنهم يهتمون بهم؛ لأن هؤلاء القادة يتعاطفون بشدة مع الناس الذين يقودونهم، ويهتمون أيضاً بالعمل الذي يقومون به.

لنأخذ مثلاً على ذلك حالة آلين ليفي (Alain Levy) الرئيس التنفيذي السابق لشركة بوليغرام، فعلى الرغم من أنه غالباً ما يبدو بصفته مثقفاً منعزلاً، إلا أنه يجيد سد الفجوة بينه وبين موظفيه، إذ فقد ساعد في إحدى المرات بعض مديري التسجيلات الناشئين في أستراليا على اختيار الأغنية الأولى في الألبوم، فلا شك في أن اختيار الأغنية التي يبدأ بها الألبوم تعدُّ مهمة خطيرة في عالم الموسيقى؛ لأن اختيار أغنية ما يمكن أن يدمر الألبوم أو يشهره، وقد جلس ليفي مع أولئك الشباب، وانكب على العمل برغبة شديدة، ثم قال لهم: «أنتم أغبياء بلا شك، أنتم لا تعرفون ما تتحدثون عنه، نحن دائماً نبدأ الألبوم بموسيقى راقصة». انتشر الخبر بسرعة في الشركة كلها، وكان ذلك أفضل دعاية علاقات عامة حصل عليها في

حياته، قال أولئك الشباب: «إن ليفي يعرف حقاً كيف يختار بداية الألبوم»، وفي الحقيقة، عرف كيف يربط العمل الفني ببعضه ببعض، وعرف أيضاً كيف يدخل إلى عالم أتباعه، ليظهر لهم أنه يهتم بهم ويعملهم.

من الواضح على نحو ما تبين الأمثلة السابقة، أننا لا نعتقد أن تعاطف القادة المحفزين هو ذلك الشعور الرقيق الذي تصفه الكتابات الكثيرة عن القيادة، بل على العكس من ذلك، نؤمن أن القادة الحقيقيين يديرون أعمالهم عن طريق منحى متفرد أسميناه التعاطف القاسي، وهذا يعني إعطاء الناس ما يحتاجون إليه وليس ما يريدون. هناك شركات مثل مارين كوربس (Marine Corps)، وشركات استشارية أخرى متخصصة في التعاطف القاسي، وتدفع الموظفين الجدد ليصلوا إلى أفضل ما يستطيعون، شعارها في ذلك (تطور أو اترك) من الناس الذين فهموا حقيقة ما يعنيه التعاطف العنيف، كريس ساترويت (Chris Satterwaite) الرئيس التنفيذي لشركة بوتنغر كميونيكيشن (Pottinger Communication) للاتصالات والرئيس السابق لوكالات إعلان عدة، فقد واجه كريس تحديات إدارة الأفراد المبدعين في أثناء اتخاذ القرارات الصعبة، وعلق على ذلك قائلاً: «يجب عليّ أن أفعل ذلك، يمكن أن أكون قاسياً، ولكن مادام أنهم ظلوا معي، فإني أعد موظفيّ بأنهم جميعاً سيتعلمون».

## أربع خرافات شائعة عن القيادة

قابلنا في عملنا الاستشاري وفي أثناء الدراسات التي أجريناها، بعض المديرين الذين يسيئون فهم العوامل التي تصنع قائداً محفزاً، وهذه أربع خرافات شائعة بهذا الخصوص:

### يستطيع كل فرد أن يصبح قائداً.

هذا غير صحيح، فهناك مديرون كثيرون من الذين لا يتمتعون بمعرفة الذات أو الأصالة الضروريتين للقيادة، لكن معرفة الذات والأصالة ليستا إلا جزءاً من المعادلة، إذ على الأفراد أن يطمحوا ليكونوا قادة، لكن كثيراً من الموظفين الموهوبين لا يرغبون في تحمل هذه المسؤولية، ويوجد آخرون يفضلون تكريس وقتهم لحياتهم الخاصة بدلاً من عملهم، أما بالنسبة إليهم، ففي الحياة ما هو أكثر من العمل، ويوجد الكثير في العمل أكثر من أن تكون مديراً.

### القادة يحققون الأرباح.

ليس دائماً، فلو كانت النتائج مسألة قيادة جيدة دائماً، لكان اختيار القادة عملية سهلة، وفي الأحوال كلها، فإن الإستراتيجية المثلى هي البحث عن القادة في الشركات التي تحقق أفضل النتائج، لكن الأمور ليست بهذه البساطة، فالشركات في المشروعات شبه الاحتكارية يمكن أن تحقق في الأغلب أرباحاً جيدة، مع وجود إدارة فاعلة بدلاً من قيادة عظيمة، وفي المقابل، هناك بعض الشركات التي لا تحقق نتائج مع وجود إدارة جيدة، ولا سيما على المدى القصير.

### الناس الذين يصلون إلى القمة هم القادة.

هذه العبارة ليست صحيحة بالضرورة، إذ يوجد سوء فهم شائع، وهو أن الأفراد الذين يحتلون مناصب قيادية هم قادة، لكن هناك من يصل إلى هذه المناصب بالحنكة السياسية، وليس بالضرورة بسبب صفة القيادة. يضاف



إلى ذلك أن القادة الحقيقيين يوجدون في الشركة كلها، بدءاً من منصب المدير إلى ردهة العرض. والقادة بحسب التعريف، هم ببساطة أفراد لهم أتباع، ولا علاقة للمنصب بهذا الأمر، وقد أدركت المؤسسات العسكرية الفاعلة مثل سلاح البحرية الأمريكي أهمية بناء القيادات في المؤسسة عموماً.

#### المديرون يكونون مدربين جيدين.

نادراً، فقد ارتبطت بالتدريس فكرة حديثة تقول: إن على القادة أن يكونوا مدربين جيدين. لكن هذا التفكير يفترض أن شخصاً بمفرده يمكن أن يحفز الجيوش، وينقل المهارات الفنية. أجل، من الممكن أن القادة الكبار يمكن أن يكونوا مدربين كباراً، لكننا لا نشاهد ذلك إلا نادراً، والمثال على ذلك قادة مثل ستيف جوبز (Steve Jobs)، الذين تكمن قوتهم الاستثنائية في قدرتهم على إثارة الآخرين من خلال الرؤية، وليس في مواهبهم على التدريب.

يُحدث التعاطف القاسي- في أفضل حالاته- توازناً بين احترام الفرد والمهمة موضوع النشاط، لكن أخذ كلا الأمرين في الحسبان ليس أمراً سهلاً، ولا سيما عندما تكون الشركة في مرحلة الحفاظ على بقائها؛ لأن على القادة المتعاطفين في هذه الأوقات، أن يتخلوا عن أنانيتهم، ويتعاطفوا مع الناس من حولهم بسخاء، ويعرفوا متى ينسحبون. خذ مثلاً على ذلك شركة يونيليفر (Unilever)، فعندما طوّرت أحد مساحيق الغسيل، اضطرت إلى سحبه من السوق؛ بسبب الصبغة التي أتلفت الملابس، فعلى الرغم من أن المنتج أشار إلى وجود مشكلات مبكرة، إلا أن الرئيس التنفيذي للشركة نبال فيتزجيرالد (Niall FitzGerald) وقف إلى جانب الموظفين، وعند تذكيره بذلك، قال: «كان ذلك المكان الذي يمنحك الشعبية، ولكن ما كان عليّ أن

أفعل ذلك، كان عليّ أن أراقب بحيادية، وأن أنظر إلى المسألة برمتها، وأن أهتم بالزبائن»، لكن التعاطف مع التعلق ليست عملية سهلة، ولا سيما عندما تقوم بذلك بصورة صحيحة، فسيكون التعاطف القاسي أصعب عليك مما هو على موظفيك، يقول بولين مانكوسو (Paulanne Mancuso) الرئيس التنفيذي لشركة كالفين كلين لمستحضرات التجميل (Calvin Klein Cosmetics): «يوجد بعض النظريات عن القيادة تجعل التعاطف يبدو سهلاً، لكن الواقع خلاف ذلك؛ لأن عليك أن تقوم بالأشياء التي لا تريد القيام بها، وهذا أمر صعب»، فمن الصعب أن تكون قاسياً.

يتسم التعاطف القاسي أيضاً بسمة دفع القادة إلى المغامرة على نحو ما يتضح من قضية غريغ دايك، فعندما تولى رئاسة هيئة الإذاعة البريطانية، أنفق منافسوه على البرامج بسخاء أكثر مما تستطيعه الهيئة، فأدرك دايك بسرعة أن عليه أن يزيد من نفقات الهيئة؛ من أجل البقاء في العالم الرقمي وقد أوضح ذلك بصراحة ومباشرة للموظفين.

بعدما حصل على تأييد الموظفين للفكرة، بدأ في إعادة هيكلة الهيئة على نحو كامل، وعلى الرغم من الاستغناء عن عدد كبير منهم، إلا أنه استطاع الحفاظ على التزامهم، وقد عزا دايك نجاحه إلى تعاطفه القاسي مع الموظفين: «عندما يكون الناس إلى جانبك، تستطيع اتخاذ القرارات الصعبة التي عليك اتخاذها».

هناك نقطة أخيرة عن التعاطف القاسي وهي، أن القادرين على استخدامه أكثر من غيرهم هم الأفراد الذين يهتمون بشيء ما، فعندما

يهتم الناس بشيء ما بعمق- أي شيء - فمن المحتمل أنهم سوف يظهرون ذواتهم الحقيقية؛ لأنهم لن يتواصلوا بصدق فحسب، وهذا شرط مسبق للقيادة، وإنما سيظهرون أنهم يقومون بما هو أكثر من أداء دور في تمثيلية، فالموظفون لا يرتبطون بالمديرين الذين يعيشون فقط من أجل التزامات مناصبهم، بل إنهم يطمحون إلى المزيد، إلى شخص يهتم بالأفراد وعملهم بعاطفة صادقة، مثلما يفعلون أنفسهم.

### هل يمكن للنساء القياديات أن يكنَّ صادقات مع أنفسهن؟

يمكن استخدام فروق الجندر (الدور الاجتماعي) لإحداث أثر إيجابي أو سلبي، وقد درج الناس على حمل أفكار مسبقة عن النساء وفقاً للفروق، مع أن هذه الفروق لا تكون عادة، هي الفروق التي يخترنها، ويعود السبب في ذلك جزئياً إلى وجود عدد نساء أقل من الرجال في الوظائف الإدارية. تشير بحوث علم نفس الاجتماع إلى أنه في حال انخفاض تمثيل أي فئة إلى أقل من (20%) في مجتمع ما، فإن الأفكار النمطية المسبقة تنتشر في هذا المجتمع سواء شئنا أم أبينا، ويعني ذلك بالنسبة إلى النساء أن يُصنَّفن بوصفهن مساعدات ومربيات، وغير ذلك من المسميات التي قد تمنعهن من تحديد هذه الفروق وإبرازها.

من ذلك أننا اكتشفنا من البحوث المبكرة أن هناك كثيراً من النساء، ولاسيما من هن في العقد الخامس من العمر، يحاولن تجنب هذه المشكلة بالتخفي فهن يرتدين ملابس تخفي أجسادهن، ويحاولن محاكاة الرجل عن طريق الحديث بنبرة حادة، حيث تُعدُّ هذه الطريقة من دون شك إحدى الطرق لتجنب الأفكار النمطية السلبية، لكن المشكلة أنها تقلل من فرص النظر إلى المرأة بصفاتها قائداً محتملاً، وهو: بذلك لا تبرز نفسها أو فروقها الحقيقية. هناك أيضاً رد آخر على الأفكار المسبقة السلبية، وهي مقاومتها بصورة

جماعية - مثلاً - عن طريق إطلاق حملة تساعد على حماية حقوق النساء وفرصهن وحتى عددهن في أماكن العمل، لكن النساء جميعهن مشغولات إلى حد ما بهوموم البقاء اليومية، وهذا ما يجعل من المستحيل عليهن تنظيم أنفسهن رسمياً.

هناك أيضاً رد ثالث توصلنا إليه في بحوثنا وهو: أن النساء يستثمرن الأفكار المسبقة لمصلحتهن، فبعض النساء - مثلاً - يمارسن دور (المربية) أو (الراعية) في مكان العمل، إلا أنهن يمارسن ذلك بكثير من الذكاء والمهارة بطريقة تجعلهن يستفدن من هذا الدور. لكن، ما ثمن هذه الإستراتيجية؟ إنها تزيد من تعميق الأفكار المسبقة المؤذية، وتواصل الحد من الفرص أمام النساء الأخريات لتوضيح فروقهن الشخصية الحقيقية والدفاع عنها.

---

## تجراً لتكون مختلفاً

هناك سمة أخرى للقادة المحفزين، وهي أنهم يعتمدون على الجوانب الفريدة في شخصياتهم. وفي الحقيقة، يُعدُّ استخدام هذه الفروق لتحقيق فائدة كبرى أهم خاصية من الخصائص الأربع التي ذكرناها سابقاً؛ وذلك لأن أكثر القادة الفاعلين يستخدمون الفروق عمداً للإبقاء على مسافة بينهم وبين الآخرين، وهم يحافظون على تميزهم حتى وهم يقربون أتباعهم منهم.

كثيراً ما يظهر القائد تميزه بلباس أو مظهر خارجي مختلف، لكنه سوف يظل يميز نفسه بصفات، كالتخيل والوفاء والمعرفة والخبرة أو حتى المصافحة، فمن الممكن أن يكون كل شيء مختلفاً، لكن من المهم أن تعبر عنه، ومع ذلك يتردد معظم الناس في التعبير عما يتفردون به،

وقد يستغرقون سنوات طويلة ليدركوا تمامًا ما يتميزون به عن غيرهم، وهذا من النواقص، ولا سيما في هذا العالم الذي يعتمد على شبكات العلاقات ومجموعات العمل.

بعض القادة يعرفون بالضبط كيف يستفيدون من هذا التميز، خذ - مثلاً - حالة السير جون هارفي - جونز - (Sir John Harvey Jones)، الرئيس التنفيذي السابق لشركة الصناعات الكيماوية الملكية البريطانية (ICI)، التي كانت في يوم من الأيام أكبر شركة تصنيع في بريطانيا، فعندما كتب سيرة حياته قبل سنوات عدة، أبرزت الصحف البريطانية هذا الكتاب من خلال لوحة له، ظهر فيها بشارب وشعر طويل وربطة عنق عريضة، وعلى الرغم من أن اللوحة كانت باللونين الأبيض والأسود، إلا أن كل من رآها عرف أنها لهارفي جونز، فلم يصل هذا الرجل إلى رئاسة الشركة بسبب ربطات العنق ذات الألوان الفاقعة أو الشعر الطويل، بل بمهارته في إظهار تميزه، ثم استثمار ذلك في إظهار أنه مخاطر ومغامر في مشروعات تجارية، وفريد من نوعه.

غير أنه يوجد بعض الأشخاص الذين لا يدركون اختلافهم عن الآخرين، لكنهم يستخدمونه ويستفيدون منه إلى حد كبير، ومن هؤلاء - مثلاً، ريتشارد سيرفيس (Richard Surface)، المدير التنفيذي - سابقاً - لشركة بيرل انشورانس (Pearl Insurance) الذي يتخطى الناس في القاعات والممار، مستخدمًا سرعة خطواته للتعبير عن العجلة. وهناك كذلك بعض القادة المحظوظين بين هؤلاء وهؤلاء، الذين يدلُّهم زملاؤهم على تميزهم، كما يعبر عن ذلك غريك دايك

بالقول: «يقول لي زملائي: أنت تمارس الأشياء على نحو غريزي، ولا تفهم ذلك، وما يقلقني في هذا الأمر أنني قد أخسر تلك الأشياء وأنا أحاول فهمها». وهذا فعلاً ما تبين لنا من المقابلات التي أجريناها مع المديرين، إذ تبين لنا أن معظمهم يبدوون حياتهم وهم لا يعرفون ما يميزهم، لكنهم يعرفون ذلك في نهاية المطاف، ثم يستثمرون هذا التميز بفاعلية مع مرور الوقت.

معظم الاختلافات التي وصفناها هي تلك التي تبدو واضحة، إما بالنسبة إلى القائد نفسه وإما للزملاء من حوله، لكن هناك اختلافات دقيقة وغير ظاهرة غير أن لها تأثيرات قوية جداً، فمثلاً: كان ديفيد بروزر (David Prosser)، رئيس شركة ليغال وجنرال (Legal&General)، إحدى أكبر شركات التأمين الأوروبية وأنجحها - يبدو طارئاً وغريباً، وليس من الناس الذين ينسجمون مع حياة المدينة الناعمة؛ لأنه نشأ وعاش في منطقة ساوث ويلز الصناعية، وعلى الرغم من أنه كان لطيف المعشر، إلا أنه تميّز بصفة ناعمة لكنها مؤثرة، ففي إحدى الحفلات، كان أحد مديري المبيعات يتبجح بطريقة مثيرة بنجاح الشركة في تسويق خدمات متعددة، فتدخل بروزر قائلاً بصوت منخفض: «ربما نكون جيدين في ذلك، لكننا لسنا جيدين بما فيه الكفاية». ساد القاعة صمت تام، وتساءل الحاضرون: ما الذي أراد بروزر قوله؟ لقد أراد أن يقول لذلك المدير وللحاضرين ألا يعتقدوا أنهم قد حققوا ما يُطلب إليهم، وأنه يمكنهم الاسترخاء، وأنه هو القائد وهو من يستطيع إصدار الحكم على النتائج، وعليهم ألا ينسوا ذلك.

استخدم هذه الحدة في اجتماعاته مع فريق الإدارة العليا، وهذا ما أبقى كل واحد متحفزاً.

يستخدم القادة المحفزون هذه الخاصية في إثارة دافعية الآخرين لتحسين أدائهم، ولا مخادعة في ذلك، لكن هؤلاء القادة يعرفون غريزياً أن العاملين سوف يسترخون إذا ما رأوا القائد قد ابتعد قليلاً.

الخطر الوحيد - بالتأكيد - هو أن المديرين يمكن أن يبالغوا في تمييز أنفسهم في إصرارهم على إظهار تفردهم، وهم بذلك يفقدون تواصلهم مع العاملين معهم، فيقعون في خطأ قاتل. وعندما يوجدون مسافة بعيدة بينهم وبين العاملين معهم، فإنهم يفقدون سمة الاستشعار، والقدرة على التحديد والاهتمام، وهذا ما يبدو أنه قد حدث في أثناء تولي روبرت هورتون (Robert Horton) رئاسة شركة بريتيش بتروليوم في بداية تسعينيات القرن العشرين، فقد كان من شأن مبالغته في إظهار ذكائه المخيف أن جعل الآخرين ينظرون إليه على أنه إنسان متغطرس ومعظم لنفسه، وقد أدى ذلك إلى الإفراط في التمايز، وأسهم في إبعاده عن منصبه بعد ثلاث سنوات من توليه له.

### القيادة في الميدان

الخصائص الأربع كلها التي وصفناها هنا ضرورية لأي قيادي محفّز ناجح، لكن لا يمكن أن تُستخدم استخداماً تلقائياً، بل يجب أن تصبح أو تكون جزءاً من شخصية المدير، وهذا ما يؤدي إلى فشل الكتب

وأدلة (الوصفات) - أي تلك التي تصف طريقة عمل المشاهير من رجال الأعمال مثل رجل الأعمال الأمريكي ليدو أنثوني (Lido Anthony) لي أكوكا أو بيل غيت، فلا يوجد رجل أعمال مقلد لآخر؛ لذا، فإن التحدي الذي يواجهه القادة المحتملين التعبير عن أنفسهم الحقيقية، ولكن بمزيد من المهارة والفتنة، وبإمكانك أن تفعل ذلك بقراءة المزيد عن صفات القيادة الأربع التي وصفناها، ثم استغلالها لتتوصل إلى أسلوب شخصي يناسبك، وتذكر أنه لا توجد معادلة متفق عليها، وأن نمط القيادة المطلوب سوف يختلف من حالة إلى أخرى، إضافة إلى أن النتائج كثيراً ما تكون دقيقة وغير ملحوظة، على نحو ما تظهره الحكاية الآتية عن السير ريتشارد سايكس (Sir Richard Sykes) رئيس غلاسكو ويلكوم (Glaxo Wellcome) إحدى أشهر شركات الدواء في العالم.

في أثناء إدارته قسم البحث والتطوير، قدّم سايكس مراجعة سنوية أمام كبار العلماء في الشركة، وبعد الانتهاء من التقديم، سأله أحد الباحثين عن أحد المركبات الجديدة، فدار بين الرجلين جدال ساخن، واستمرت جلسة الأسئلة والأجوبة مدة (20) دقيقة، أثار الباحث في نهايتها الموضوع مرة أخرى، قائلاً: (د. سايكس)، بدأ سؤاله بصوت عالٍ، «لقد فشلت حتى الآن في فهم مكونات المركب الجديد». ربما تكون قد تخيلت أن درجة حرارة سايكس قد ارتفعت، وأن العرق تدفق منه حتى ابتل حذاؤه. سار إلى آخر القاعة وأظهر غضبه أمام العقل المفكر للشركة كلها، ثم صاح: «حسناً أيها الشاب، دعنا نلقي نظرة على ملاحظتك!».



توفر هذه القصة الإطار النموذجي لمناقشة صفات القيادة الأربع، فقد تعني حدة مزاج سايكس لبعض الناس جانب ضعف في غير مكانه، لكنها في هذا السياق كانت تعبيراً عن إيمانه القوي بالنقاش المتعلق في العلوم الأساسية، وهذه قيمة تؤمن بها الشركة؛ لذا، فإن استعداده للغضب قوى في الحقيقة من مصداقيته بصفته قائداً، وأظهر أيضاً أنه قادر على الاستشعار، فلو أنه انفجر غضباً في بداية الاجتماع، لأدى ذلك إلى فشل الحوار، لكنه نظر إلى غضبه على أنه دفاع عن إيمانه وقناعاته. وتكشف هذه القصة أيضاً قدرة سايكس على مساندة زملائه وعملهم، فعندما تحدث إلى الباحث بصفته عالماً وزميلًا، استطاع أن يوجد علاقة تعاطف مع جمهوره.

كان يتعاطف بصدق، مع أن تعاطفه كان من نوع التعاطف العنيف. وأخيراً، تشير الحكاية إلى استعداد سايكس لإظهار تميزه، فعلى الرغم من أنه كان من بين أنجح رجال الأعمال في بريطانيا، إلا أنه لم يلتزم باللغة الإنجليزية الفصحى، بل حافظ على لهجته الشمالية، ولم يلتزم أيضاً بالسلوك البريطاني المحافظ، بل تصرف على سجيته وبمهارة عالية.

### كشف الغموض

ما دامت الحاجة إلى إدارة الأعمال قائمة، فسنتظل نتساءل عن المكونات الرئيسة للقيادة الحقيقية، وستظل هناك نظريات كثيرة وأسئلة أكثر منها، غير أنه توجد جوانب صعبة جداً من بين جوانب القيادة كلها التي قد تكون موضوع بحث واستقصاء، من مثل فهم كل ما هو ضروري لصنع القادة.

تُعدُّ الخصائص الأربع للقيادة خطوة أولية ضرورية، ولكنها إذا ما اجتمعت معاً، فإنها تعني وجود قائد أو مدير حقيقي، وعندما نقدم استشارة للمديرين ننصحهم أن يكونوا ( حقيقيين ولكن بمزيد من المهارة )، ونعتقد أنه لا توجد نصيحة أخرى يمكن اتباعها أصعب من هذه النصيحة.

\* \* \*



## بوتقات القيادة

وارين بينيس وروبرت توماس

بصفتنا متعلمي قيادة مدى الحياة، فتحن مأخوذون بفكرة ما الذي يصنع القائد، ما السبب في أن بعض الأشخاص يوحون بالثقة والولاء والعمل الجاد بصورة طبيعية، في حين يفشل آخرون مرة تلو الأخرى (مع أنهم لا تنقصهم الرؤية والذكاء)؟ هذا سؤال سرمدى، ولا يوجد له جواب بسيط، لكننا توصلنا إلى الاعتقاد أن لهذا علاقة بالطرق المختلفة التي يتعامل بها الأفراد مع المحن، لقد توصلنا في آخر دراسة لنا إلى أن أكثر المؤشرات الموثوقة على القيادة الحقيقية، هي قدرة الفرد على استنباط العبر والدروس من الحوادث السلبية، والتعلم حتى من أقسى الظروف الصعبة.

بعبارة أخرى، إن المهارات المطلوبة للتغلب على المحن، والخروج منها قوة وأكثر التزاماً من ذي قبل، هي المهارات المطلوبة للقيادة الاستثنائية.

لنأخذ حالة سيدني هارمان (Sidney Harman) رجل الأعمال الذي كان عمره (48) عامًا قبل (34) عامًا، وكان يشغل وظيفتين تنفيذيتين.

كان المدير التنفيذي لشركة هارمان كاردون (شركة هارمان إنترناشيونال حاليًا) المتخصصة في الأجهزة الصوتية، التي أسهم في تأسيسها، وكان رئيس كلية فرنديز العالمية (برنامج فرنديز العالمي حاليًا) في جزيرة لونغ إيلاند بولاية نيويورك التي قامت فلسفتها على أن الطلاب وليس المعلمين، مسؤولون عن تعليمهم، تتقل هارمان بين الوظائف، وعاش ما سمّاه (الحياة المزدوجة)، يبدل ملابسه في السيارة، ويتناول وجبة غدائه وهو يقود سيارته من مكاتب الشركة إلى مبنى الكلية، وقد أُبلغ في أحد الأيام في أثناء وجوده في الكلية، أن مصنع الشركة في بوليفار بولاية تينيسي يواجه أزمة، فسارع بالذهاب إلى موقع المصنع الذي يتذكره أنه كان «جافًا وبشعًا ومهينًا».

اكتشف أن المشكلة بدأت في قسم التلميع، حيث يقوم عشرات من العمال - معظمهم من الأمريكيين السود - بالعمل الممل والمضني في تلميع المرايا والأجزاء الأخرى في ظروف غير صحيّة، كان من المقرر أن يستريح عمال المناوبة الليلية عند الساعة العاشرة ليلاً عندما انطلق الجرس معلناً عن بدء الاستراحة، إلا أن الإدارة قررت بصورة تعسفية، تأجيل الاستراحة عشر دقائق أخرى، لكن أحد العمال (وكان رجلاً أسود كبيراً في السن) قال لزملائه في العمل: «أنا لا أعمل عند جرس أو جهاز تنبيه، بل هو الذي يعمل عندي ولأجلي، أنا الذي

أقرر متى تكون الساعة العاشرة، ولديّ ساعة لأعرف ذلك، لن أنتظر عشر دقائق، سوف أذهب لتناول قهوتي.» وكما يروي هارمان: «خرج معه العمال جميعًا للاستراحة، وبالتأكيد انفجرت المشكلة».

لقد كان التمرد المبدئي للعامل - رفضه أن يجبر على الانصياع لقانون إدارة غبي - إلهامًا لصاحب المصنع، وهو أن: «التقانة وجدت لخدمة الإنسان وليس العكس». ويتذكر أنه أدرك فجأة «أن كل ما كنت أقوم به في الكلية كانت له تطبيقات عملية في الأعمال». وفي السنوات اللاحقة، جدّد هارمان المصنع ونظام العمل فيه، وحوّله إلى ما يشبه الحرم الجامعي؛ تُعطى دروس في الموقع، وفيها دروس البيانو، ويُشجع العمال على تحمل جُلّ المسؤولية عن إدارة المكان. إضافة إلى ذلك، أوجد بيئة لا تتقبل الاختلاف فحسب، بل وتشجعه، وفتحت أيضًا جريدة المصنع - بوليفار ميرور - المجال أمام العمال للتعبير عن عواطفهم وإبداعاتهم، ونشر صور هارمان على صفحاتها.

أصبح هارمان من غير أن يتوقع، من رواد الإدارة التشاركية، وهي الحركة التي ما زالت تؤثر في تشكيل بيئات العمل في العالم، يقول هارمان معبرًا عن ذلك: إن الفكرة وتطبيقاتها لم يُقابلا بالترحيب من الإدارة العليا، وقد كانت نتاج ذهابه إلى المصنع (لإطفاء الحريق)، كما يقول.

لقد كان هذا التحول الذي أجراه هارمان عملاً إبداعياً، ربط بين فكرتين لا تبدوان مترابطتين ظاهرياً، وأوجد منحى مختلفاً اختلافاً كلياً تجاه الإدارة، يعترف بالمكاسب الاقتصادية والإنسانية لمكان

عمل تسوده روح الزمالة، ولم يتوقف هارمان عند هذا الحد، بل واصل تحقيق المزيد في حياته الوظيفية، فإضافة إلى إنشاء شركة هارمان إنترناشيونال، شغل منصب نائب وزير التجارة في حكومة جيمي كارتر، لكنه ظل يتذكر أن حادث المصنع الذي شكّل لحظة التطور في حياته المهنية، وهي اللحظة التي اكتشف فيها بنفسه أنه قائد.

لا شك في أن تفاصيل قصة هارمان فريدة، لكن مغزاها ليس كذلك، فقد فوجئنا، عند مقابلة أكثر من (40) من كبار قادة الشركات والقطاع العام طوال ثلاث سنوات، أن جميعهم - صغارًا وكبارًا - كانوا قادرين على تحديد الخبرات الصادمة وغير المقصودة دائمًا التي أدت إلى تحولهم، وأصبحت مصدر قدراتهم القيادية المتميزة. قررنا أن نسمي الخبرات التي تشكّل القادة بـ (البوتقات)، التي تُطلق على الأوعية التي يستخدمها الكيميائيون في العصور الوسطى في محاولاتهم لتحويل المعادن الأساسية إلى ذهب. كانت خبرة البوتقة، بالنسبة إلى القادة الذين قابلناهم، تُعد محنة واختبارًا ومناسبة للتأمل العميق، أجبرتهم على إعادة اكتشاف أنفسهم والأشياء المهمة لهم.

لقد تطلّب ذلك إعادة النظر في قيمهم، والتحقق من افتراضاتهم، وشحذ أحكامهم، ولا شك في أنهم قد خرجوا من البوتقة أكثر قوة، وأكثر ثقة بأنفسهم وأهدافهم.

### الفكرة باختصار

ما الذي يجعل قائدًا ما يوحى بالثقة والولاء والعمل الجاد، في حين يفشل آخرون يملكون رؤية وذكاء مماثلين؟ إن كيفية تعامل الأفراد مع المحن هو الذي يعطينا الدلالات.

يجد القادة الاستثنائيون معنى في الحوادث السلبية ويتعلمون منها، ومثلما ينهض طائر الفينيق من بين الرماد، يخرج هؤلاء من المحن أكثر قوة وثقة بأنفسهم وبأهدافهم، وأكثر التزامًا بعملهم. تسمى مثل هذه الأحداث التحويلية بالبوتقات؛ أي محنة شديدة أو اختبار قاسٍ، وهي عادة ما تكون شديدة وصادمة، وغير متوقعة دائمًا.

## تطبيق الفكرة

### خبرة البوتقة

تجبر المحن القادة على ممارسة التأمل الذاتي العميق، حيث يعيدون النظر في قيمهم، والتحقق من افتراضاتهم، وشحن أحكامهم.

**مثال:** سيدني هارمان - مؤسس شركة هارمان كارديون للأجهزة الصوتية، ورئيس كلية ريادية تشجع التعليم الذي يدور حول الطالب - واجه محنته عندما أبلغ بوقوع مشكلة في أحد مصانعه، عندما تمرد العمال؛ لأن جرس الاستراحة لم ينطلق مع أن الوقت قد حان، فصاح أحدهم: «أنا لا أعمل عند الجرس».

أوحى رفض هذا العامل الرضوخ لقانون الإدارة الغبي لهارمان بوجود رابط مدهش بين التعليم المدار من قبل الطلاب وإدارة الأعمال. كانت هذه انطلاقة للإدارة التشاركية التي جعلت هارمان يحوّل مصنعه إلى ما يشبه الحرم الجامعي، الذي تُقدم فيه الدروس ويُشجع فيه الاختلاف.

وهو يُعدّ التمرد الحدث التحويلي في حياته الوظيفية، أي اللحظة التي أصبح فيها قائدًا حقيقيًا.

### الأشكال المتعددة (للبوتقات)

هناك بعض المحن العنيفة التي قد تكون قاتلة (المعاناة من الظلم والعنصرية والتعصب والمرض)، وهناك محن إيجابية، لكنها صعبة على أي حال، (مثل



وجود مديرين أو مشرفين يتطلَّبون بصورة دائمة). ومهما كان الشكل، فإن هذه المحن تصبح قصصًا يروي القادة تفاصيلها، وكيف استفادوا منها.

مثال: عندما كان فيرنون جوردان (Vernon Jordan) يعمل مع رئيس بلدية أتلانتا السابق روبرت مادوكس (Robert Madox)، تعرض لمضايقات عنصرية متكررة من رئيسه، وقد فسر جوردان هذا السلوك على أنه حرب كلامية يائسة، من شخص أدرك أن عصر العنصرية قارب على النهاية، بدلاً من السماح لسادية مادوكس بتدميره، وقد مكَّنه موقفه هذا من أن يصبح محامياً مشهوراً ومستشاراً للرئيس بيل كلنتون.

### المهارات القيادية الأساسية

هذه أربع مهارات تجعل القادة يتعلمون من المحن:

1. جعل الآخرين يشاركون في المعنى والهدف المشترك، فمثلاً: نجح سيدني هارمان في حشد الموظفين حشداً كاملاً حول أسلوب إداري جديد تماماً، في أجواء تمرد في مصنع الشركة.
2. امتلاك صوت متميز ومقنع. استطاع رئيس الجامعة جاك كولمان بالكلمات وحدها، أن يمنع حدوث صدام عنيف بين فريق لكرة القدم ومتظاهرين مناهضين لحرب فيتنام هددوا بحرق العلم الأمريكي، فماذا كان اقتراح كولمان للمتظاهرين؟ أنزلوا العلم، اغسلوه، ثم ارفعوه إلى مكانه مرة أخرى.
3. النزاهة. لقد فازت قيم كولمان في المواجهات العاطفية بين المناهضين للحرب ولاعبي كرة القدم الغاضبين.
4. القدرة التكيفية. تشمل هذه المهارة المهمة القدرة على فهم السياق، ثم الشدة، حيث يتطلب فهم السياق الموازنة بين عوامل عدة (من مثل: كيف سيختلف الناس في تفسير إشارة ما؟)، ولن يستطيع القادة من دون هذه الخاصية التواصل مع من حولهم.

أما الشدة، فتوفر الجلد والصلابة الضرورين لنظل متفائلين على الرغم من الكوارث، فمثلاً: جمع مايكل كلين ملايين الدولارات من الاتجار في العقارات وهو في سن المراهقة، ثم خسرها كلها عندما بلغ العشرين من عمره، ثم بنى شركات عدة أخرى، منها تحويل شركة برمجيات صغيرة إلى شركة استملاك كبيرة.

يمكن لبوتقات صهر القيادة أن تأخذ صوراً عدة، فبعضها يكون من الأحداث العنيفة المهددة للحياة، وبعضها أقرب إلى أحداث متكررة ومملة من الشكوك الذاتية، وبالتغاضي عن طبيعة هذه المحنة، استطاع الأشخاص الذين تحدثنا إليهم مثل هارمان، أن يؤلفوا حكايات عن التحدي الذي واجهوه، وكيف تعاملوا معه، وتعلموا درساً منه ليصبحوا قادة أفضل. وقد اكتشفنا من قراءة هذه الحكايات أنها لا تحكي لنا كيف يصنع القادة الأفراد فحسب، بل تشير أيضاً إلى بعض الخصائص التي تبدو مشتركة بين القادة جميعاً؛ أي الخصائص التي تشكلت، أو كُشفت في الأقل في البوتقة.

## التعلم من الاختلاف

البوتقة - بحسب التعريف - خبرة تحويلية يتوصل بوساطتها الفرد إلى معنى جديد أو متجدد للهوية؛ لذا، ليس من الغريب أن نجد أن أحد أنماط البوتقات الشائعة التي أثبتناها تشمل خبرة معاناة العنصرية، وهي خبرة صادمة بلا شك؛ لأنها تجبر الشخص على مواجهة صورة مشوهة له، وهذا ما يثير مشاعر الغضب والحيرة وحتى الانسحاب، وعلى الرغم من الصدمة النفسية التي تسببها، فإن خبرة معاناة العنصرية تعد بالنسبة إلى بعض الناس خبرة كاشفة، إذ يكتسبون عن طريقها رؤية واضحة لحقيقتهم، والدور الذي يمارسونه، ومكانهم في هذا العالم.

خذ- مثلاً- حالة ليز آلتمان (Liz Altman)، التي نقلت في نهاية العام الذي قضته في مصنع لشركة سوني في الريف الياباني، حيث تعرضت هناك للشعور بالغربة والتمييز الجنسي. وتقول معبرة عن ذلك: «كانت تلك الخبرة أصعب شيء مررت به في حياتي، لقد كانت الثقافة الأجنبية - ولا سيما تفضيلها للمجموعات على الأفراد - صدمة وتحديًا بالنسبة إلى امرأة أمريكية شابة مثلي». لم تكن المشكلة في أنها وجدت نفسها وحيدة في بلد غريب، ولكن لأنه كان عليها مواجهة مستقبل مخيف وهي تحفر لنفسها مكانًا بصفتها المهندسة الوحيدة في المصنع بين الرجال، وفي هذا البلد الذي تعمل فيه النساء عادة في المكاتب بصفتهن مساعدات من مرتبة وظيفية دنيا.

كانت امرأة أخرى، مرت سابقًا بخبرة مماثلة في اليابان، قد نبهتها إلى أن الطريقة الوحيدة لكسب احترام الرجال هي تجنب الاصطفاف مع سيدات المكاتب، لكنها وفي صباح اليوم الأول من وصولها، وعندما قُرع جرس استراحة تناول القهوة، وجدت أن الرجال ذهبوا في اتجاه، في حين ذهبت النساء في اتجاه آخر - حيث حجزت لها النساء مكانًا، في حين تجاهلها الرجال، فدفعتها غريزتها إلى تجاهل التحذير بدلًا من إهانة النساء برفض دعوتهن.

ظلت على مدى الأيام القليلة اللاحقة تنضم إلى النساء في أوقات الاستراحة، ما وفر لها موقعًا مريحًا تستطيع منه مراقبة ثقافة المكاتب الغربية، ولم تستغرق وقتًا طويلًا لملاحظة أن بعض الرجال يقضون وقت الاستراحة على مكاتبهم وهم يقرؤون المجلات، فقررت

أنه بإمكانها القيام بالأمر نفسه من حين إلى آخر، وأخيرًا عرفت بعد الانتباه إلى النقاشات الجارية من حولها، أن عددًا من الرجال مهتمون بتسلق الجبال بالدراجات الهوائية، ونظرًا إلى أنها أرادت شراء دراجة لتسلق الجبال، فقد طلبت نصيحة هؤلاء الرجال، فاستطاعت تمييز نفسها بصفاتها شخصية حرة، تجلس مع النساء تارة، وتخالط الرجال تارة أخرى.

حدث أن إحدى النساء التي جلست معها في اليوم الأول، وهي أمينة السر للقسم، كانت زوجة لأحد المهندسين، وقد أخذت أمينة السر هذه على عاتقها مهمة ضم السيدة الأمريكية إلى المناسبات الاجتماعية، وهو تحول ما كان له أن يحدث لو أنها تجنبت زميلاتها العاملات منذ اليوم الأول، «فلو أنني حاولت مقاطعة الرجال ولم أكسبها إلى جانبي بصفاتها حليفاً، ما كان ليحدث هذا أبدًا، كما قالت ليز بعد مدة».

عندما تتذكر ليز تلك الأيام، تقول: إن الخبرة ساعدتها كثيرًا على اكتساب فهم واضح لقدراتها ونقاط قوتها الشخصية، مما هيأها لمواجهة ظروف أكثر صعوبة. لقد علمتها مدة خدمتها في اليابان أن تراقب عن قرب، وأن تتجنب التسرع في إصدار الأحكام وفقًا لافتراضات ثقافية.

التحقت ليز بشركة موتورولا بصفتها نائبًا للرئيس، فاستثمرت خبرتها في إحداث انسجام بين العاملين من ذوي الثقافات المتنوعة، وهي تعتقد أنها لم تكن لتستطيع القيام بمهمتها في الشركة الجديدة لولا أنها لم تعش في بلد أجنبي، حيث شهدت التنافر الثقافي «... فحتى

لو كنت تجلس في الغرفة نفسها، فإذا لم تفهم الإطار المرجعي، على الرغم من تظاهرك بالموافقة، فربما يفوتك كثير مما يدور. وهي تعزو بناء ثقتها بنفسها إلى خبرة المحنة، وحيث تعتقد أن باستطاعتها الآن التعامل مع أي شيء يعترض سبيلها.

يمكن للناس أيضًا أن يشعروا بوصمة الفروق الثقافية في وطنهم أيضًا، فقد كانت محنة موريل سيبيرت (Muriel Sibert)، أول امرأة تحصل على مقعد في بورصة نيويورك، في سوق الـ ١٠٠ ستريت في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي التي سيطرت عليها ثقافة ذكورية معارضة لمساواة المرأة، لدرجة أنها لم تستطع الحصول على وظيفة سمسار أسهم إلا بعد أن حذفت اسمها الأول من سيرتها الذاتية، واستبدلته بأحرف لا تشير إلى جنس صاحبها.

في ذلك الوقت، كانت النساء يشغلن وظائف أمينات السر والمحللات غير المتفرغات، وكان عددهن قليلًا. واجهت موريل مشكلة أخرى أيضًا بسبب ديانتها اليهودية؛ لأن كثيرًا من الأمريكيين يؤمنون بأن معظم الأعمال الكبيرة لا تصلح للنساء ولا لليهود، لكنها مع ذلك لم تنهزم وخرجت من محنتها أكثر قوة وتركيزًا، وأكثر تصميمًا على تغيير الواقع الذي يستثنيها، ونجحت أخيرًا في العمل لحسابها بعد أن فشلت في تحقيق أرباح لأي شركة مدرجة في سوق الـ ١٠٠ ستريت.

أسست بعد ذلك شركة سيبيرت للخدمات المالية، وكرست جهودها لمساعدة الآخرين على تجنب الصعوبات التي واجهتها في بداية حياتها العملية، وتميزت بطرح خدمات مالية موجهة للنساء.

لم نستطع إجراء مقابلة مع فيرنون جوردان المحامي والمستشار الرئاسي، لنضيفها إلى هذه المقالة، لكنه يذكّرنا بأن كلاً من التعصب والعنصرية يمكن أن يكون عاملاً تطوريًا لا محببًا. في كتابه بعنوان: فيرنون يستطيع القراءة! مذكرات (Vernon Can Read! A Memoir) (Public Affairs, 2001)، يصف جوردان المطاردات والمحاولات الشريرة للإيقاع به وهو شاب، فقد كان الرجل الذي عامله بتلك الطريقة العدوانية رئيسه في العمل روبرت مادوكس، كان فيرنون يرتدي معطفًا أبيض مع منشفة على ذراعه ليقدم لرئيس البلدية العنصري وجبة العشاء، وعمل أيضًا سائقًا خاصًا له، لم يفوت مادوكس أي مناسبة من دون أن يعلن فيها بسخرية «فيرنون يستطيع القراءة»، كما لو كانت معرفة القراءة والكتابة بالنسبة إلى شاب أمريكي أسود مدعاة للتعجب.

لو أن رجلاً آخر ضعيفًا تعرض لهذا النوع من الإساءة، لترك المجال لمادوكس ليحطمه، لكن فيرنون لم يعطِ في مذكراته تفسيره الخاص لمضايقات مادوكس السادية، وهو تفسير أضاف قوة إلى قوته بدلًا من إضعافه، فعندما نظر إلى مادوكس من خلال عدسة المراقب، لم ير فيرنون رجلاً قويًا من طبقة جورجيا الحاكمة التي أعلنت الانفصال عام 1861م، وإنما لقد رأى فيه رجلاً فوضويًا؛ رجلاً يهزأ بالآخرين لأنه يعرف أن عهده ولى وانقضى، وقد علق فيرنون جوردان على ذلك قائلاً: «كانت تعليقاته الممزوجة بالجد والسخرية المتعلقة بتعليمي تعبيرًا عن ثقافته الضحلة، لقد جن جنونه عندما رأى أنني أشق طريق حياتي بنفسي لأصبح إنسانًا».

كانت قسوة مادوكس مثل البوتقة التي سقاها فيرنون جوردان، بوعي أو بلا وعي، بماء الغفران، فبدلاً من الرد أو التجمد بسبب الكراهية، تخيل سقوط قلعة الجنوب التي تعارض تحرير العبيد، وتصور مستقبله وقد تحرر من قيود التفارقة العنصرية؛ لذا، استطاع من خلال قدرته على استلهام درس من أزمة محتملة، أن يحوّل هذه الأزمة إلى بوتقة انصهرت فيها قيادته.

### القادة القدامى والجدد

لم يكن يخطر ببالنا أن نجري دراسة عن بوتقات الصهر، بل إن بحثنا الخاص بهذه المقالة وبكتابنا الجديد (القادة القدامى والجدد Geeks & Geezers)، قد صُمّم أصلاً لاكتشاف الطرق التي تؤثر فيها المراحل الزمنية في دافعية القائد وطموحاته، فقد أجرينا مقابلات مع (43) من كبار القادة المعاصرين في القطاعين العام والخاص، وحصرننا موضوعنا في الأشخاص الذين ولدوا عام 1925م أو قبل ذلك، أو عام 1970م أو بعد ذلك، وكم سعدنا عندما تعلمنا الكثير عن تأثير العمر والمرحلة الزمنية في أسلوب القيادة.

لقد وجدنا أن أفراد مجموعتي القادة القدامى والجدد يؤمنون بأفكار مختلفة، تتعلق بالمعاناة وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ودور الأبطال وكثير غيرها، لكننا وجدنا أيضاً تشابهاً مدهشاً بينهم وهو حبهم التعلم، والتزامهم القوي بالقيم، وما يثير الاهتمام أكثر أن القادة القدامى والجدد كرروا لنا مرة تلو الأخرى كيف أن خبرات معينة حفزتهم وشكلتهم، وعلمتهم فعلاً كيف يقودون. وهكذا، تبين لنا أن بحثنا ممتع أكثر مما تصورنا؛ لذا، لم يتوقف بحثنا عند هذا الحد، وما زلنا ندرس تأثير العصر والحقبة الزمنية، لكننا في الوقت نفسه بحثنا عن قصص تتعلق بهذه الخبرات الصاهرة، ووضعناها بين يديك لنشاركك فيها.

## إعادة الاكتشاف في أوقات الشدة: قوة استدامة المرحلة اليرقية

وصف المشاركون جميعهم في المقابلات التي أجريناها معهم خبراتهم الصعبة، بصفتها فرصاً لإعادة الاكتشاف؛ لمراجعة مخزون حياتهم، وتعلم درس من الظروف التي قد يعدها كثير من الناس مخيفة ومسببة للعجز والشلل، حيث تشبه القدرة على إعادة الاكتشاف هذه في أوقات الشدائد والمحن، الشباب الدائم، وهي نوع من الحماسة والانفتاح والاستعداد الدائم للدهشة، وهذا نقيض للصورة النمطية للشيخوخة.

لقد استعرنا مصطلحاً من علم الأحياء هو استدامة المرحلة اليرقية (neoteny) التي تعني بحسب تعريف المعجم: «احتفاظ الأنواع البالغة بخصائص الشباب»؛ وذلك لوصف هذه الخاصية وهذه المتعة في التعلم مدى الحياة، وهو ما أظهره كل قائد من الذين قابلناهم بصرف النظر عن عمره، لقد كانوا أشخاصاً مفعمين بالحيوية، وحب الاستطلاع، والثقة بأن العالم مليء بالعجائب الممتدة أمامهم مثل عيد لا ينتهي.

خذ مثلاً روبرت غلين (Robert Galvin)، الرئيس السابق لشركة موتورولا، الذي ظل حتى أواخر السبعينيات من عمره يمارس هواية ركوب الأمواج، أو آرثر لافيت (Arther Levitt)، الرئيس السابق لهيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية، الذي ظل حتى وهو في عمر (71) عاماً مشاركاً نشطاً في سباقات المشي، وكذلك المهندس فرانك جيهرى (Frank Gehry) الذي ظل يمارس رياضة هوكي الجليد وهو في الثانية والسبعين من عمره. لكن ما يميز الشباب الدائم ليس عشق النشاط البدني فحسب، بل الرغبة الشديدة في التعلم، وتطوير الذات، وحب الاستطلاع، والشغف بالحياة.

قد يكون من المجدي من أجل فهم لماذا تكون هذه السمة قوية لدى القائد، أن نلقي نظرة سريعة على المبدأ العلمي الذي تقوم عليه، إنه استدامة المرحلة اليرقية (الحالة التي يحتفظ بها الكائن الحي بسمات عدم البلوغ طوال حياته)، إنها الصفة الجروية لبعض أنواع الذئاب القديمة التي سمحت



لها بالتحول إلى كلاب، كما يزعم بعض علماء علم الأحياء ، فقد درج البشر عبر آلاف السنين على تفضيل الذئب التي كانت أكثر ألفة وفضولاً وقرباً، فقد كان البشر -غريزياً- منجذبين أكثر إلى الذئب التي من المحتمل ألا تهاجم فجأة، والتي تنظر مباشرة في عيونهم، وتبدو مثل البشر من خلال الاستجابة المتلهفة لهم؛ إنها باختصار تلك الذئب الذي تشبه الجراء طوال حياتها، وهي مثل الأطفال الرضع تملك خصائص جسدية معينة تثير استجابة احتضان عند البشر البالغين.

عندما يرى الأطفال إنساناً بالغاً، فإنهم غالباً ما يستجيبون له بابتسامة تبدأ صغيرة، ثم تتحول ببطء إلى ضحكة مشرقة تجعل البالغ يشعر كما لو أنه في مركز الكون، حيث تشير أحدث الدراسات الخاصة بالتعلق والتقارب العاطفي، إلى أن الرضاعة والتفاعل الحميمي مع الطفل يجعلان هرمون الأوكسيتوسين يتدفق في جهاز الأم، وهذا الهرمون المهدئ والملطف للمشاعر مضاد قوي لهرمون الكورتيزول المولد للقلق والتوتر؛ لذا، يبدو أن الأوكسيتوسين هو المادة اللاصقة التي توجد التعلق بين الأم والطفل، حيث إن نظرة الطفل وسلوكاته المميزة هي التي تجعل الأوكسيتوسين يتدفق لدى الشخص البالغ المحظوظ. إن هذا المظهر - الذي ينتزع منّا تعبير «آه» كلما رأينا طفلاً - وتلك السلوكات المثيرة لهرمون الأوكسيتوسين التي تسمح للأطفال بأن يختاروا البالغين لرعايتهم، ضرورية ومهمة جداً من أجل أن تظل هذه المخلوقات الضعيفة غير المكتملة النمو على قيد الحياة.

لقد أثبتت قوة استدامة المرحلة اليرقية بوضوح في انتقاء الحُماة والرعاة في الاتحاد السوفيتي سابقاً، حيث قرر العلماء السوفيت في مزرعة بسبيريا في خمسينيات القرن الماضي، البدء بتربية جراء الثعالب الفضية لإنتاج الفراء، كان الهدف استخدام المرحلة اليرقية المستدامة لإيجاد ثعلب أليف لا يثير ضجة كبيرة عند الذبح، كما يفعل الثعلب الفضي التقليدي؛ لذا، لم تنتج المزرعة سوى ثعالب سهلة الانقياد وأقل عدوانية.

استمرت التجربة مدة (40) عامًا، واليوم وبعد مرور هذه السنوات الطويلة، لا تزال المزرعة تنتج ثعالب أليفة تتصرف مثل ثعالب صغيرة أو حتى مثل الكلاب، على عكس تصرفات أسلافها المتوحشة. كانت التغيرات الجسمية في هذه الحيوانات مذهشة أيضًا (آذان لينة تشبه آذان الكلاب)، لكن المذهل حقًا هو التغيير الذي أحدثته المرحلة اليرقية المستدامة في استجابة البشر لهذه الحيوانات، فبدلاً من الاستفادة من حقيقة أن هذه الحيوانات الجروية تظل هادئة ولا تزمجر وهي في طريقها إلى الذبح، يبدو أن المربين قد اختيروا بسبب شخصياتهم المحببة والجذابة، وهكذا يبدو أن المربين والثعالب قد أنشأوا علاقة ارتباط متينة، لدرجة أن المربين أصبحوا يبحثون عن طرق لإنقاذ هذه الثعالب من الذبح.

---

## الانتصار على الظلام

هناك بعض خبرات البوتقة التي تكشف جانبًا خفيًا من الروح، وهذه غالبًا ما تكون من ضمن البوتقات الصعبة التي قد تشمل المرض أو العنف المتكرر.

فمثلًا، في حالة الصحفي والباحث الأمريكي سيدني ريتنبرغ (Sidney Rittenberg)، أخذت البوتقة صورة (16) عامًا من السجن ظلمًا، والحجز في زنزانة انفرادية في الصين. في عام 1949م، سجن ريتنبرغ، - من دون تبرير، على أيدي أصدقاء سابقين في حكومة ماوتسي تونغ، ثم قضى السنوات الأولى من سجنه في ظلام تام من دون تحقيق (علم ريتنبرغ لاحقًا، أن اعتقاله جاء بطلب من مسؤولي الحزب الشيوعي في موسكو الذين صنّفوه خطأ على أنه عميل للمخابرات المركزية الأمريكية).

لم يتذمر ولم يرتعب، طوال مدة اعتقاله في زنزانه ضيقة ومظلمة، بل على العكس من ذلك، تذكر في دقائق أربع أبيات من الشعر قيلت له وهو صغير:

رسموا حلقة تركتني في الخارج،

قالوا: إنني متمرد ومستهزئ ومارق.

لكنني والحب، كنا أذكي وانتصرنا،

رسمنا حلقة وحشرناهم فيها.

تلك الأبيات من الشعر المأخوذة من قصيدة للشاعر الأمريكي إدوين مارخام (Edwin Markham) كانت السر في بقاء ريتبيرغ على قيد الحياة، قال لنفسه: «يا إلهي! هذه هي إستراتيجيتي» واستطاع جذب حراس السجن إلى جانبه، وبنى معهم علاقة ساعدته على التكيف مع ظروف اعتقاله، كان ريتبيرغ يتقن اللغة الصينية، فأقنع حراسه توفير كتب له، ثم أقنعهم في النهاية إحضار شمعة له ليستطيع قراءتها.

قرر أيضًا بعد انقضاء السنة الأولى في السجن، أن يكرس نفسه لتحسين عقله لجعله أكثر منطقيًا وشفاءً والتزامًا؛ لأنه آمن إذا ما رفع من مستوى وعيه، فقد يفهمه سجانوه على نحو أفضل، ثم مع مرور الزمن، وعندما أخذ قضاء سنين في الظلام يؤثر في توازنه العقلي، استحضر الخرافات وحكايات الطفولة، واستمد العبرة من رسائلها البسيطة.

على النقيض من ذلك، كان كثيرون من زملائه السجناء يتذمرون ويصرخون معبرين عن غضبهم أو يعزلون أنفسهم، فقد «حاولوا التنفيس عن غضبهم، لكنهم فشلوا في ذلك، وأعتقد أن السبب في ذلك هو أنهم لم يفهموا أن السعادة لا تعتمد على الظروف بل على نظرتك للحياة».

استمر ريتبيرغ بالالتزام بمثله إلى ما بعد إطلاق سراحه، حيث فُتح باب زنزانتة فجأة عام 1955م بعد قضاء أول ست سنوات في السجن، ويقول معبراً عن ذلك: «جاء ممثل عن الحكومة المركزية ليخبرني أنها أخطأت بحقي، وأنها تقدم لي اعتذاراً رسمياً على هذا الخطأ... وأنها سوف تفعل كل شيء ممكن لتعويضي عن معاناتي». عندما قدّمت له الحكومة الصينية مالا لبدء حياة جديدة في الولايات المتحدة أو ليسافر إلى أوروبا، رفض قبول العرض، وفضل البقاء في الصين ليواصل العمل إلى جانب الثورة الصينية، ولم يسمح بهزيمة روحه المعنوية، حتى بعد اعتقاله الثاني، ووضعته في الحجز الانفرادي طوال عشر سنوات؛ لمساندته للديمقراطية في أثناء ما عُرف بالثورة الثقافية، بل استغل مدة وجوده في السجن لمراجعة أفكاره، ولاسيما التزامه بالفكر الماركسي والماوي، «فبهذا المعنى، يكون السجن قد حررني» كما يقول.

في عملية المراجعة هذه، درس وقرأ وكتب وفكر وتعلّم شيئاً عن نفسه، قائلاً: «أدركت أن الخوف يملكني من أن أكون مرتدًا، كان الخوف شديدًا لدرجة أنه منعتني من مراجعة افتراضاتي، حتى التساؤل

أو التشكيك كان خيانة، وبعد خروجي من السجن، سقطت الموازين كلها من عيني، ثم أدركت أن المبدأ الأساسي لتحقيق الديمقراطية من خلال الديكتاتورية كان خطأً.

إضافة إلى ذلك أن ريتبيرغ خرج من السجن وهو أكثر يقيناً أنه لا يوجد أي شيء في حياته المهنية يمكن أن يحطمه؛ لذا، أنشأ مع زوجته شركة استشارية لتطوير العلاقات التجارية بين الولايات المتحدة والصين، وظل هذا الرجل إلى اليوم، وعمره (97) عاماً، وفيما لمُثله - إن لم يكن لرأيه في الطريقة المثلى لتحقيق هذه المُثل - مثلما كان وعمره (50) عاماً عندما تعرض لهذا الاختبار القاسي.

### تلبية الآمال الكبار

لحسن الطالع، ليست خبرات البوتقة بمجملها مسببة للصدمة، بل إنها في الواقع، يمكن أن تشمل خبرة إيجابية عميقة، كأن تعمل عند رئيس عمل أو مدرب ذي مطالب كثيرة.

ومثال ذلك، قاضي محكمة الاستئناف الأمريكي، ناثانيال جونز (Nathaniel Jones) الذي يعزو جزءاً كبيراً من نجاحه إلى تعامله مع مدرب رائع، كان ذلك المشرف هو جيه. ماينارد ديكerson (J. Maynard Dickerson)، أول مدعي عام أسود في الولايات المتحدة ورئيس تحرير صحيفة محلية للأمريكيين السود.

تمثل تأثير ديكerson في صور عدة، فمثلاً: سمح لجونز بأن يجلس في المقاعد الخلفية ليشاهد بنفسه الصراع على الحقوق المدنية في خمسينيات القرن العشرين، ودعاه لحضور نقاشات مع أبرز النشطاء

المدافعين عن هذه الحقوق، وقد عبّر جونز عن ذلك قائلاً: «لقد دهشت جداً من ثباتهم وفكاهتهم وتصميمهم على عدم السماح للنظام بتهديدهم وهزيمتهم.» لا شك في أن هذه الخبرة قد أثرت في الأفكار المهمة الكثيرة التي كتبها جونز بخصوص الحقوق المدنية.

كان ديكسون بالنسبة إليه قدوة ومعلمًا، فقد شملت دروسه جوانب النمو الفكري كلها وتقدير الذات، وفيها أيضًا ما نسميه حاليًا (الذكاء العاطفي)، وضع ديكسون لتلميذه أعلى المعايير، ولا سيما ما يتعلق بمهارات التواصل وهو جانب مهم فيما يخص القيادة، وحرر ديكسون أيضًا بلا رحمة محاولات جونز المبكرة لكتابة تعليق رياضي بخط أحمر عريض، وكان جونز يتذكر ما يجعل مسودة المقالة تبدو مثل (خرايش الدجاج)، لكنه كان يفسر له كل خطأ فيها.

توقع مدربه منه أيضًا أن يتحدث بلغة سليمة في الأوقات كلها، وكان يهمس في أذنه كلما أخطأ، فالتوقعات الكبيرة دليل على الاحترام الكبير، فعندما تعلم جونز الدروس المعقدة كلها المتعلقة بكيفية النجاح، زادت دافعيته لدرجة كبيرة لرغبته في ألا يخيب أمل معلمه ومدربه، لقد منحه ديكسون ذلك التدريب المكثف الذي أعده لخلافة مهنية وأخلاقية، وفي الحقيقة أصبح جونز أداة للتحويل المجتمعي العميق الذي ناضل ديكسون من أجله، يضاف إلى ذلك أن هذا الشاب المراهق وجد في الاهتمام الذي أعطاه ديكسون له معنى غير حياته إلى الأبد.

قصة أخرى تتعلق بالمدرّب القوي عرفناها من مايكل كلين (Michael Klein)، الشاب الذي جمع ملايين الدولارات من تجارة العقارات في ولاية كالورنيا وهو لا يزال مراهقاً، ثم خسرها كلها في العشرين من عمره، لكن ذلك لم يمنعه من تأسيس شركات تجارية عدة. كان مدرّبه ومعلمه جده ماكس كلين، الذي ابتدع طريقة الرسم بالأرقام التي اجتاحت الولايات المتحدة في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي. كان عمره آنذاك أربع أو خمس سنوات عندما اقترب منه جده، وأطلعه على مشروعه التجاري.

علّمه جده مع مرور السنين، أن يتعلم من التغيير ويتكيف معه، وظلاًّ يتحدثان على الهاتف مدة ساعة يومياً إلى ما قبل وفاة الجد بمدة قصيرة.

### أساسيات القيادة

سمعنا قصصاً كثيرة عن خبرات البوتقة في أثناء المقابلات التي أجريناها، منها قصة جاك كولمان (Jack Coleman) الرئيس السابق لكلية هارفارد في ولاية بنسلفانيا، كان عمره (78) وهو يحكي لنا كيف سمع في أحد الأيام في أثناء حرب فيتنام، أن مجموعة من الطلاب يريدون إنزال العلم الأمريكي وحرقه، وأن مجموعة من فريق كرة القدم السابق قرروا منع أولئك الطلاب بالقوة، فخطرت بباله فكرة مفاجئة بمنع حدوث أي عنف من خلال الاقتراح إلى الطلاب المجتمعين، أن ينزلوا العلم ويغسلوه، ثم يرفعوه إلى السارية مرة

أخرى، وهذه لحظة محنة حركت فيه مشاعر قوية وهو يحكيها لنا، على الرغم من مرور هذه السنوات الطويلة عليها.

هناك أيضاً مؤسس حركة القضية المشتركة جون غاردنر (John Gardner) الذي قال لنا قبل وفاته عام 2002م عن عمر يناهز (89) عاماً، إن التدريب العسكري الشامل في الحرب العالمية الثانية كان مثل البوتقة التي خرجت منها قدراته القيادية، وحكى لنا أيضاً مدير عام شركة تصنيع كبيرة عن اليوم الذي علم فيه بمقتل أحد الموظفين في شركته، وهي خبرة علمته أن القيادة شيء أكبر من عملية جمع الملايين.

إذن، ما الذي مكن هؤلاء الناس من التكيف مع هذه المواقف الصعبة والتعلم منها؟ نعتقد أن القادة الكبار يمتلكون أربع مهارات أساسية، وقد دُهشنا عند معرفتنا أن هذه المهارات هي نفسها التي تسمح لأي شخص بأن يجد معنى فيما يمكن أن يكون خبرة موهنة للعزيمة. أولى هذه المهارات، القدرة على مشاركة الآخرين في الدرس المستفاد، خذ حالة سيدني هارمان مثلاً، الذي غرق في بيئة عمل فوضوية، ونجح في حشد الموظفين حول منحى إداري جديد. ثانيًا، امتلاك صوت مميز وحازم. خذ قدرة جاك كولمان في نزع فتيل وضع متفجر من خلال كلماته فقط، أما المهارة الثالثة، فهي حسن النزاهة (وفي ذلك مجموعة القيم)، نشير هنا إلى كولمان مرة أخرى الذي انتصرت قيمه في أثناء مواجهة عاطفية مشحونة بين معارضين للحرب، وأعضاء فريق كرة قدم سابقين غاضبين (وأكثر قوة).



لكن أهم مهارة من هذه المهارات الأربع هي ما نسميه (قدرة التكيف)، التي تُعدُّ في جوهرها، عند تطبيقها بإبداع، قدرة سحرية للتغلب على المحن والخروج منها أقوى من ذي قبل، حيث تتألف هذه المهارة من صفتين أساسيتين، هما: القدرة على استيعاب السياق، ثم الصلابة. أمّا القدرة على إدراك السياق، فتعني القدرة على موازنة خليط من العوامل تتراوح من كيفية تفسير المجموعات المختلفة إيماءةً أو حركة ما، إلى القدرة على وضع الحالة ضمن منظور معيّن. سيجد القادة - من دون ذلك - أنفسهم في حالة ضياع؛ لأنهم سيكونون غير قادرين على التواصل مع من حولهم.

نذكر في هذا المجال دوغلاس آيفستر (Douglas Ivester) الذي خلف روبرت غوزويتا (Robert Goizueta) في رئاسة شركة كوكا كولا، حيث تميز هذا المدير بضعفه الشديد في فهم السياق، وهذا ما جعله يترك وظيفته بعد مرور (28) شهرًا فقط، فمثلاً: خفّض درجة أعلى موظف أمريكي أسود، في الوقت الذي خسرت فيه الشركة قضية بقيمة مئتي مليون دولار رفعها ضدها الموظفون السود، وقد اتخذ هذا القرار في مدينة أتلانتا التي تقطنها أغلبية سوداء قوية. قارن الفيستر بفيرنون جوردون الذي أدرك أن عصر رئيسه قد انتهى، ليس عصره في السلطة فحسب، بل أيضاً العصر الذي شكّله، وهذا ما مكّن جوردون من التحمل، وفهم الأسباب وراء المرارة التي يشعر بها رئيسه.

أما الصلابة، فهي كما يشير معناها الثبات والجلد والقدرة على التحمل، التي تجعل الناس يخرجون من الظروف المدمرة من دون

أن يفقدوا الأمل، خذ حالة مايكل كلين الذي مر بخبرة فشل، لكنه لم يسمح لها بتدميره، إذ وجد نفسه لا يملك سوى شركة برمجيات صغيرة، لكنه نجح في تحويلها إلى شبكة من شركات البرمجيات التي استحوذت عليها شركة هويلت - باكارد عام 1999م. انظر أيضًا حالة ميكي سيبيرت التي استخدمت روح الدعابة لديها لامتناس النقاشات العدائية، أو قوة سيدني ريتنبرغ خلال سني سجنه، لقد عاش على ذكرياته الشخصية وقوته الداخلية، ثم خرج من سجنه الطويل من دون أن يشعر بالمرارة.

إن الجمع بين الصلابة والقدرة على إدراك السياق، هو ما يسمح للإنسان ليس فقط بأن يتغلب على المحنة القاسية، بل أن يتعلم منها أيضًا، ويخرج أكثر قوة ومشاركة والتزامًا.

هذه الخصائص هي التي تساعد القادة على النهوض من محنتهم بدلًا من السماح لها بتدميرهم، وأن يجدوا فيها درسًا ومعنى وفرصة، في حين قد لا يجد الآخرون فيها سوى اليأس، وهذا هو جوهر القيادة الحقيقية.





## قيادة المستوى الخامس

### انتصار التواضع والعزم الشديد

جيم كولينز

في عام 1971م، عُيِّن رجل عادي اسمه داروين سميث (Darwin Smith) رئيسًا تنفيذيًا لشركة كيمبرلي - كلارك (Kimberly-Clark)، وهي شركة ورق قديمة ومحافظة، هبطت أسهمها بمقدار (36%) في العشرين عامًا الماضية، لم يكن هذا المحامي اللطيف متأكدًا إن كان مجلس الإدارة قد اتخذ القرار الصحيح بتعيينه في هذا المنصب، وقد تأكد هذا الشعور لديه عندما اختلى بمدير الشركة جانبًا، وبيَّن له أنه يفتقر إلى بعض المؤهلات المطلوبة لمنصبه، لكنه أصبح رئيسًا تنفيذيًا، على أي حال، وظل في هذا المنصب طوال عشرين عامًا.

كانت تلك مدة زمنية طويلة وشاقة، لكنه نجح في إحداث تحوُّل مدهش في الشركة، وجعلها الشركة الرائدة في منتجات الورق في العالم، نجحت الشركة في أثناء توليه إدارتها، في إخراج الشركات المنافسة من السوق، مثل سكوت بيبرو وبراوكتير وغامبيل

( Scott Paper, Procter&Gamble ) ، واستطاع بذلك رفع عائدات الشركة إلى أربعة أضعاف، وتفوقت الشركة أيضًا في الأداء على شركات هويلت - بيكارد وكوكا كولا وجنرال إلكتريك.

يُعدُّ نجاح سميث في تحويل هذه الشركة أفضل مثال في القرن العشرين لقائد رفع أداء الشركة في السوق من جيد إلى عظيم، ومع ذلك، فهناك عدد قليل من الناس، ليس منهم الباحثون في تاريخ الشركات، ممن سمعوا بهذا الرجل، وربما كانت رغبته أن يظل الأمر هذا على النحو. يُعدُّ إن سميث مثالاً جيِّداً على قيادات المستوى الخامس، وهم الأفراد الذين يجمعون بين التواضع الشخصي الشديد والإدارة المهنية الفاعلة.

لقد تبين لنا من دراستنا التي استمرت خمس سنوات، أن المديرين الذين يمتلكون هذا الخليط المتناقض من السمات هم المحفزون للأوضاع النادرة، المتمثلة في تحويل أي شركة عادية إلى شركة ممتازة ( انظر وصف الدراسة بعنوان: سؤال واحد، 5 سنوات، 11 شركة ). يشير المستوى الخامس إلى أعلى مستوى في سلم قدرات المدير التي حددناها في دراستنا، مع أن المديرين في المستويات الأربعة الأخرى من سلم القدرات، يمكن أن يحققوا درجات عالية من النجاح، لكنها لا تكفي لرفع الشركات من وضع متوسط إلى ممتاز ( لمزيد من التفاصيل حول هذه الفكرة، انظر: هرمية المستوى الخامس).

يضاف إلى ذلك، إنه على الرغم من أن قيادة المستوى الخامس ليست المتطلب الوحيد لتحويل أي شركة جيدة إلى شركة عظيمة -تشمّل العوامل الأخرى الاستعانة بالأفراد المناسبين، والاستغناء عن

غير المناسبين، وإيجاد ثقافة انضباط – فإن دراستنا تظهر أن هذا المتطلب ضروري، إذ لا يمكن أن يحدث التحول من جيد إلى عظيم إن لم تكن قيادات المستوى الخامس على رأس السلطة.

### على عكس ما قد تتوقع

إن اكتشافنا لقيادة المستوى الخامس يبدو غير منطقي ومخالفًا لما يوحي به الحدث، فالناس عادة ما يفترضون أن تحويل الشركات من جيدة إلى عظيمة يتطلب قادة ذوي شخصيات قوية يجذبون الأضواء، ويصبحون من المشاهير.

إذا ما قارنا داروين سميث بأولئك المديرين المشهورين، فسوف يظهر لنا كما لو أنه قد هبط من الفضاء الخارجي، لكن على الرغم من خجله وتواضعه، فقد أدهش الذين عرفوه كلهم، وعندما سأله أحد الصحفيين أن يصف أسلوبه في الإدارة، اكتفى سميث بأن نظر إلى ذلك الصحفي من وراء عدسة نظارته السمكية ذات الإطار الأسود. كان سيء الهندام مثل صبي ريفي يلبس بذلة لأول مرة، وأخيرًا تحدث بعد صمت طويل وغير مريح، وقال: «غير مألوف». لا داعي للقول أن أي صحيفة ما كانت لتتشر استطلاعًا مؤثرًا عن رجل قد لا يجيد حتى الحديث عن نفسه، لكنك إذا كنت تعتقد أن سميث لئِن وضعيف، فأنت تقع في خطأ شنيع بلا شك؛ نظرًا إلى أن عدم قدرته على الادعاء والتفاخر كانت ممزوجة بحبه الشديد للحياة، حيث يعمل في النهار ويتابع دراسته الجامعية بعد الظهر، وفي أحد الأيام، فقد أصعبه وهو يعمل، تقول الحكاية: إنه ذهب إلى المحاضرة في ذلك المساء، وعاد

إلى عمله في اليوم التالي، ثم وتكللت جهود هذا الفلاح الفقير في نهاية المطاف، بدخول كلية الحقوق في جامعة هارفارد.

### هرمية المستويات الخمسة

يحتل مدير المستوى الخامس قمة هرمية القدرات، وقد تبين لنا أن هذا المستوى يتطلب أساسي لتحويل أي شركة من جيدة إلى عظيمة. لكن، ما السر في ذلك؟ يكمن السر في أن المستويات الأربعة الأخرى مناسبة بحسب ترتيبها، لكنها ليست بقوة المستوى الخامس، ولا يحتاج الأفراد إلى المرور التدريجي عبر كل مستوى من مستويات هذه الهرمية من أجل الوصول إلى القمة، لكن بلوغ المستوى الخامس يتطلب قدرات المستويات الأقل جميعها، إضافة إلى السمات الخاصة بالمستوى الخامس.

#### المستوى الخامس

مدير تنفيذي: يبني مجداً دائماً من خلال تركيبة متناقضة من التواضع الشخصي والإرادة المهنية.

#### المستوى الرابع

قائد فاعل: يحفز الالتزام برؤية واضحة والسعي لتحقيقها بحماس، ويدفع الفريق إلى أعلى معايير الأداء.

#### المستوى الثالث

مدير فاعل: ينظم الموارد والأفراد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً.

#### المستوى الثاني

عضو فريق مشارك: يساهم في تحقيق أهداف المجموعة، ويعمل بنشاط مع الآخرين في العمل الجماعي.

## المستوى الأول

فرد عالي القدرة: يقدم إسهامات منتجة من خلال الموهبة، والمعرفة، والمهارات وعادات العمل الجيدة.

## الفكرة باختصار

لم يصل من بين (1435) شركة واردة في قائمة مجلة فورشين (500)، التي درسها خبير الإدارة المعروف جيم كولينز، سوى (11) شركة فقط إلى مستوى العظمة والحفاظ عليها - أي تحقيق عوائد أسهم بمقدار ثلاث مرات في الأقل، على مقياس السوق - طوال (15) عامًا بعد مرحلة تحوّل رئيسية، فما الشيء المشترك بين هذه الشركات؟ كان على رأس كل واحدة منها قائد من المستوى الخامس.

يجمع قادة المستوى الخامس بين التواضع الشخصي الشديد والإدارة المهنية العارمة، ويتناقض هذا المزيج المتعارض مع افتراضاتنا عمّا يصنعه القائد العظيم.

هناك مشاهير من مثل لي إياكوكا قد يسرقون الأضواء، لكن هناك أيضًا قادة متواضعون وأشداء، مثل داروين سميث رئيس شركة كيمبرلي - كلارك، يرفعون شركاتهم إلى أعلى مستوى، ويحافظون على هذا الوضع.

**مثال:** يجسد داروين سميث - الرئيس التنفيذي لشركة كيمبرلي - كلارك لصناعة الورق ومنتجاته من عام 1991 - 1971م - قيادة المستوى الخامس، فصحيح أنه خجول ومتواضع وغريب، لكنه أظهر إرادة حديدية، حيث أعاد تحديد نشاط الشركة على الرغم من تخوف سوق الأسهم، وقد أصبح هذا الموظف قائدًا على مستوى العالم في هذه الصناعة، وحقق عوائد بلغت (4.1) مرات أعلى من السوق العام.



## تطبيق الفكرة

### التواضع + الإرادة = المستوى الخامس

كيف يظهر قادة المستوى الخامس التواضع؟ يعززون نجاح شركاتهم إلى الآخرين والعوامل الخارجية والحظ، لكنهم يلومون أنفسهم عندما تكون النتائج سيئة، ويتصرفون أيضاً برصانة وهدوء وتصميم، معتمدين على المعايير المحفزة، لا على الشخصية الجاذبة، لرفع دافعية العاملين. تبرز المعايير المحفزة الإرادة الصلبة لقيادات المستوى الخامس، ونظراً إلى أن هؤلاء القادة لا يقبلون بالحد المتوسط، فإنهم يظلون متماسكين في تصميمهم لتحقيق أكبر النتائج مهما تطلب الأمر، واضعين كل شيء آخر جانباً، وهم يختارون أفراداً رائعين للتعاقب الوظيفي لرغبتهم في جعل شركاتهم أكثر نجاحاً في المستقبل.

### هل تستطيع الوصول لقيادة المستوى الخامس؟

يتربع قادة المستوى الخامس على رأس أربعة مستويات أخرى من هرمية القيادة، ويمتلكون المهارات المطلوبة لهذه المستويات كلها، فمثلاً: يحفز قادة المستوى الرابع الالتزام برؤية واضحة والعمل على تحقيقها. هل تستطيع الانتقال من المستوى الرابع إلى المستوى الخامس؟ ربما يمكنك ذلك، إذا كنت تملك (بذرة المستوى الخامس في داخلك). القادة الذين لا يملكون هذه البذرة يعانون وجود ذات متضخمة في داخلهم، ولا يقبلون الانصياع لأي شيء مهما كان كبيراً، إلا لأنفسهم، أما القادة الذين يحملون هذه البذرة، فإن الظروف الملائمة - مثل التأمل الذاتي أو أي حدث تحويلي عميق - يمكن أن تحفز هذه البذرة لتنمو.

### الارتقاء إلى المستوى الخامس

بإمكانك زراعة بذور المستوى الخامس من خلال ممارسة أساليب قادة المستوى الخامس في الارتقاء من مرحلة جيد إلى مرحلة عظيم.

## من الأول؟

اهتم بالأفراد أولاً والإستراتيجية ثانياً. اختر الأفراد المناسبين واستبعد غير المناسبين، ثم حدد اتجاهك.

## مفارقة ستوكديل<sup>(1)</sup>

واجه حقائق الواقع القاسية، مع الإيمان المطلق بأنك ستنتصر.

## حدد سرعة التغيير

استمر بعملية التغيير التنظيمي، وسوف يزداد الزخم كلما زاد الجهد المبذول إلى أن تصل إلى نقطة الاحتراق.

## إستراتيجية القنفذ<sup>(2)</sup>

فكر في شركتك على أنها مكونة من ثلاث دوائر متقاطعة، هي: ما الذي يمكن أن تتفوق فيه؟ ما أفضل طريقة لاستثمار مواردها؟ وما الذي يثير عواطف موظفيها؟ وتجاهل كل شيء آخر.

---

وقد أظهر الإرادة الحديدية نفسها عندما كان على رأس شركة كيمبرلي - كلارك، وكان ذلك واضحاً عندما اكتشف الأطباء أنه يعاني سرطان الأنف والحنجرة بعد شهرين من تقلده هذا المنصب، فأخبره

(1) جيمس ستوكديل (Stockdale Paradox). قائد سرب طائرات أمريكية مقاتلة أسقطت طائرته في حرب فيتنام، ووقع في الأسر، وقضى (8) سنوات مع أسرى آخرين في ظروف صعبة، وقد أصيب كثيرون من زملائه بالجنون أو انتحروا، أما هو فظل متفائلاً، لكن تفاؤله كان واقعياً، ولم يسمح لظروف الاعتقال الصعبة بتحطيم روحه.

(2) نظرية القنفذ. هذه الفكرة مأخوذة من قصيدة يونانية قديمة، تدور حول ثعلب ماكر يحاول ويفشل باستمرار في أكل قنفذ كان ماهراً دائماً في التكور في اللحظة المناسبة، حيث يقترح الكاتب هنا أن الشركات إذا ما تصرفت مثل القنفذ؛ أي ركزت على شيء واحد وأنجزته بصورة جيدة، فلن يقف في طريقها أو يهدد نجاحها أي شيء آخر.

الأطباء أنه لن يعيش أكثر من عام، وقد أبلغ مجلس الإدارة بمرضه بطريقة رسمية، لكنه قال إنه لا يخطط ليموت قريباً. التزم سميث ببرنامج عمله اليومي، وكان يسافر أسبوعياً مسافة ألف ميل بدءاً من مدينة ويسكونسين إلى هيوستين لتلقي العلاج بالأشعة، ثم عاش (25) عاماً أخرى، منها (20) عاماً رئيساً تنفيذياً.

كان تصميمه القوي أساسياً في إعادة بناء شركة كيمبرلي - كلارك، ولا سيما عندما اتخذ أكثر قرار مدهش في تاريخ الشركة، وهو بيع المطاحن.

القصة باختصار، أن سميث وفريقه توصلوا بعد مدة قصيرة من توليه رئاسة الشركة أن منتج الشركة التقليدي الرئيسي وهو الورق المصقول، سوف يظل متواضعاً وعادياً، فمبيعاته سيئة وقوته التنافسية ضعيفة، لكنهم قالوا: إن الشركة إذا ما ألقت بنفسها في نار تجارة منتجات الورق الاستهلاكية، فإن الشركات القوية ذات التنافسية العالية سوف تجبرها على تحقيق مستويات عالية، أو تختفي من السوق.

وهكذا، مثل القائد الذي حرق السفن عندما نزل على أرض العدو، ولم يترك لجنوده أي خيار سوى النصر أو الشهادة، أعلن سميث أن الشركة سوف تبيع مطاحنها، وسوف يستثمر العائد كله في المنتجات الاستهلاكية مع تركيز خاص على علامات تجارية بعينها، من مثل حفاظات هجيز، ومناديل كلينكس. وصفت الصحافة الاقتصادية هذا القرار بالغبي، وأعطى محللو سوق المال تقييماً متدنياً لأسهم الشركة، لكن سميث لم يتراجع عن قراره أبداً، وبعد مرور (25)

عاماً، استحوذت شركة كيمبرلي - كلارك على الشركات المنافسة، فاسترجع سميث عند تقاعده، ذكرياته وأداءه الاستثنائي، وقال: «لم أتوقف أبداً عن محاولة إثبات أنني أهل للوظيفة».

### وهذا ما لم تتوقعه أيضاً

سوف نتعمق في مناقشة قيادة المستوى الخامس، ولكن دعونا أولاً نضع سياقاً مهماً لاستنتاجاتنا، فلم نبحت أصلاً عن المستوى الخامس أو ما شابه، وكان سؤالنا الأصلي هو: هل يمكن لشركة جيدة أن تصبح عظيمة؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، فكيف يكون ذلك؟ في حقيقة الأمر أنني أعطيت أعضاء فريق البحث تعليمات واضحة ألا يركزوا على دور كبار المديرين عند تحليلهم هذا السؤال؛ حتى لا ننزلق إلى التفكير التبسيطي السائد هذه الأيام، (بإعطاء الفضل للمدير، أو إلقاء اللوم عليه).

لكن المستوى الخامس هو الذي بحث عنا وعثر علينا، فقد ظل أعضاء فريق البحث يقولون طوال مدة الدراسة: «لا يمكننا تجاهل كبار المديرين حتى لو أردنا ذلك؛ لأن هناك شيئاً غير عادي يتعلق بهم». كنت أرد عليهم محاججاً، وكان النقاش بيننا يشتد، لكن البيانات انتصرت في النهاية. كان المديرون كلهم في الشركات التي انتقلت من تصنيف جيدة إلى عظيمة، وحافظت على هذا الأداء طوال خمسة عشر عاماً أو أكثر، من طينة متشابهة، وهذه مختلفة إلى حد كبير عن تلك التي أنتجت مديري شركات المقارنة في دراستنا، فلم يكن للأمر علاقة بأن الشركة تمر بأزمة، أو أنها في وضع مستقر، أو إن كانت

استهلاكية أو صناعية، أو شركة خدمات أو منتجات، ولم يكن للأمر علاقة أيضاً بالمرحلة التي بدأت فيها الشركة عملية التحويل، أو بحجم تلك الشركة، وكل ما في الأمر، أن قيادات الشركات الناجحة كلها كانت من المستوى الخامس في وقت التحويل.

يضاف إلى ذلك، أن غياب قيادة المستوى الخامس ظهر باستمرار عبر شركات المقارنة. وخلاصة القول أن المستوى الخامس كان نتيجة لعملية تجريبية، وليس نتاج عملية فكرية، ومن المهم ملاحظة ذلك نظراً إلى تناقض استنتاج المستوى الخامس، ليس مع المنطق العادي فحسب، بل مع كثير من نظريات الإدارة المتعارف عليها حتى الآن. (لمعرفة المزيد عن استنتاجاتنا عن التحولات من وضع جيد إلى عظيم، انظر المادة بعنوان : (ليس بالمستوى الخامس وحده).

### التواضع + الإرادة = المستوى الخامس

يجسد قادة المستوى الخامس حالة من الازدواجية: التواضع والتصميم، والخجل والجرأة، ولتقريب هذا المعنى، لناخذ حالة الرئيس الأمريكي أبراهام لينكولن الذي لم يسمح للأنا وحب الذات باعتراض طموحه لإيجاد أمة عظيمة قادرة على التحمل، وقد وصفه المؤلف هنري آدمز بأنه «شخصية هادئة ومسالمة وخجولة»، لكن الذين اعتقدوا أن شخصيه لينكولن المتواضعة تعبر عن ضعفه، اكتشفوا أنهم على خطأ، والدليل على ذلك أنه خاض الحرب الأهلية الأمريكية التي سقط ضحيتها (620) ألف جندي ومدني، وفيهم أبراهام لينكولن نفسه.

### سؤال واحد، 5 سنوات، 11 شركة

كان اكتشاف قيادة المستوى الخامس نتيجة لمشروع بحث بدأ في عام 1996م، عندما انطلقت وفريق البحث للعثور على إجابة عن سؤال واحد: هل يمكن لشركة جيدة أن تصبح شركة عظيمة؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب، فكيف يكون ذلك؟ لقد تطورت معظم الشركات العظيمة مع رعاية كبار غرسوا العظمة فيها منذ البداية، ولكن، ماذا عن معظم الشركات التي تجد نفسها في منتصف الطريق وتدرک أنها جيدة، ولكنها ليست عظيمة؟

للإجابة عن هذا السؤال، بحثنا عن الشركات التي تحوّل أداؤها من جيد إلى عظيم، ثم حافظت على هذا الأداء، وحددنا أيضاً شركات مقارنة فشلت في إحداث هذا التحول الدائم، ودرسنا بعد ذلك الفارق بين المجموعتين؛ لنكتشف المتغيرات المشتركة التي تميزت بها الشركات التي أحدثت التحول وحافظت عليه، والشركات التي كانت تستطيع إحداث التغيير، لكنها لم تفعل ذلك.

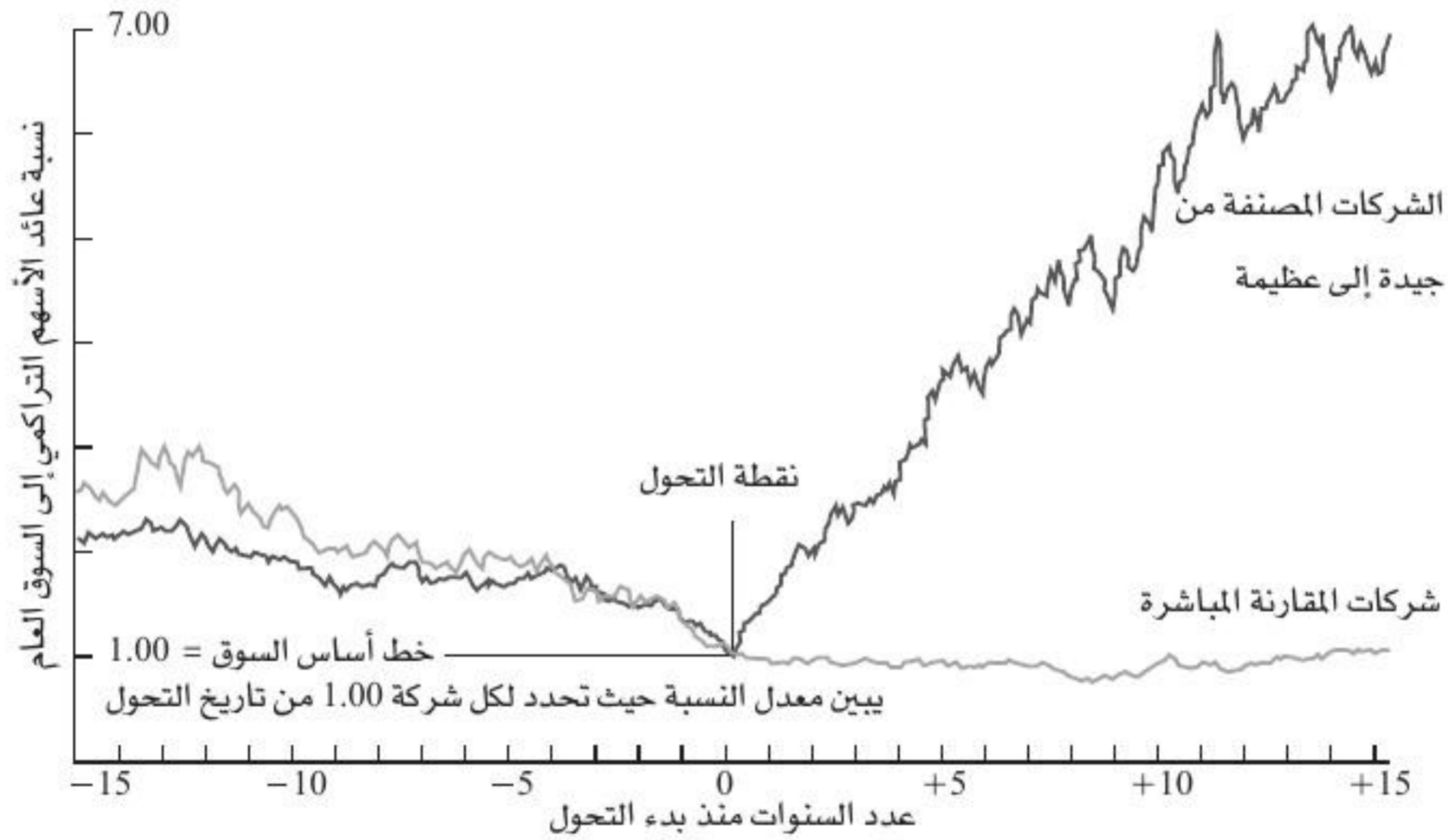
لقد بحثنا تحديداً عن نمط معين: عائدات أسهم تراكمية عند مستوى سوق الأسهم العامة أو أقل طوال (15) عاماً، تخلّلتها مرحلة تحول، ثم عائدات تراكمية أعلى من السوق بثلاث مرات في الأقل، طوال الخمسة عشر عاماً القادمة (انظر الرسم البياني المرفق). استخدمنا بيانات من مركز البحوث في جامعة شيكاغو تتعلق بأسعار السندات، ثم قارناها بتوزيع الأسهم وحصص الأرباح كلها التي أعيد استثمارها، وقد تعيّن أن يكون التحول محددًا ضمن مجال صناعي بعينه، وكنا نحذف الشركة إذا كان التحول عامًا في ذلك المجال. بدأنا بما مجموعه (1435) شركة من التي ظهرت في قائمة مجلة فورشين (Fortune 500) في المدة من 1965 - 1995م، وعثرنا على أمثلة جيدة للشركات التي تحولت من جيدة إلى عظيمة، ولم تكن هذه الشركات عينة، بل مجموع الشركات التي انطبقت عليها معايير الدراسة.

من الشركات التي انطبقت عليها شروط الدراسة، تلك التي حققت عائدات تراكمية بلغت (6,9) مرة فوق معدل سوق الأسهم العام طوال (15) عاماً،

بدءاً من مرحلة التحول. لتقريب الصورة، ارتفع أداء شركة جنرال إلكتريك برئاسة جاك ويلش، بمقدار (1:2.8) فوق أداء سوق الأسهم العام في أثناء رئاسته لها من 1986 - 2000م. وقد ارتفع كل دولار استثمر في صندوق مشترك للشركات من تصنيف جيدة إلى عظيمة عام 1965م، إلى (470) دولاراً عام 2000م، مقارنة بـ (56) دولاراً في سوق الأسهم العام، لا شك في أن هذه أرقام مذهلة، وما يدهش أكثر حقيقة أنها جاءت من شركات كانت عادية في السابق، وللتدليل على كل مثال للشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، اخترنا أفضل مقارنة مباشرة وفقاً للتشابه في العمل، والحجم، والعمر، والزيائن، والأداء الذي أدى إلى التحول، ووضعنا أيضاً قائمة بمجموعة ست شركات مقارنة غير مستدامة (أي تلك التي أظهرت تحولاً قصيراً الأجل، لكنها تراجع بعد ذلك)؛ من أجل معالجة مسألة الاستدامة. وتوخياً للحذر، اخترنا باستمرار شركات المقارنة، التي كانت - من بين أمور أخرى - في وضع أفضل من الوضع الذي عليه الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، في السنوات التي سبقت التحول.

شارك في الدراسة (22) باحثاً توزعوا على مجموعات عمل تتكون من أربعة إلى ستة، بدءاً من عام 1996 - 2000م. وشملت الدراسة تحليلات كمية ونوعية في الجانب النوعي، وجمعنا نحو (6) آلاف مقالة، وأجرينا (87) مقابلة مع مديرين رئيسيين، وحللنا إستراتيجيات الشركات، وانتقينا مقتطفات من تقارير المحللين، وطبقنا في الجانب الكمي مقاييس مالية، وراجعنا تعويضات المديرين، وقارنا بين عائدات أنماط الإدارة، وقسنا تأثيرات الفصل من العمل وإعادة الهيكلة، والاستحوادات، والتصفيات في أسهم الشركة، ثم رتبنا بعد ذلك النتائج لتحديد محفزات التحولات من جيد إلى عظيم، فوجدنا أن قيادة المستوى الخامس كانت من بين هذه المحفزات. (انظر المادة بعنوان: (ليس بالمستوى الخامس وحده) لمزيد من المعلومات عن المحفزات الأخرى).

نظرًا إلى أن (11) شركة فقط تأهلت لتصنيف من جيدة إلى عظيمة، فقد كان علينا إخضاع النتيجة لمعيار دقيق قبل تأكيد دلالة الإحصائية. لقد ظهر كل مكون في الإطار النهائي للشركات جميعها المصنفة من جيدة إلى عظيمة في أثناء مرحلة التحول، بالتغاضي عن مجال التخصص (من صناعة الفولاذ إلى المصارف)، وعقد التحول (من الخمسينيات إلى تسعينيات القرن الماضي)، والظروف (من بداية التعثر إلى أزمة كاملة)، أو الحجم (من عشرات الملايين إلى عشرات البلايين). يضاف إلى ذلك، أنه كان على كل مكون أن يظهر في أقل من (30%) من شركات المقارنة خلال السنوات المعينة. وقد ظهر المستوى الخامس بسهولة في الإطار بصفته أحد أقوى التباينات المنتظمة بين الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، وشركات المقارنة.



قد يكون من باب التوسع مقارنة الأحد عشر رئيسًا تنفيذيًا من المستوى الخامس بأبراهام لينكولن، لكنهم في الحقيقة يمتلكون الصفة نفسها، خذ - مثلًا - كولمان موكلير رئيس شركة جيليت من عام 1975 - 1998م، الذي أفضل ثلاث محاولات استملاك، مع أنه كان



انطوائياً ولطيفاً، فعلى الرغم من المواجهات الشرسة لصد محاولات الاستملاك، فإنه حافظ على أسلوبه الخجول والنبيل في التعامل، وقد حافظ على هدوئه في قمة الأزمة، ومارس عمله المعتاد أولاً، قبل التفرغ لمناقشة موضوع الاستملاك.

راهن كثيرون على فشله لاعتقادهم أن تواضعه ينم عن ضعف داخلي، لكنهم هم الذين فشلوا في النهاية، ففي إحدى هذه المعارك، واجه موكلير وكبار المديرين آلاف المستثمرين واحداً تلو الآخر للحصول على تأييدهم. لقد كان من النوع الذي يرفض الاستسلام؛ لذا، اختار القتال من أجل عظمة الشركة في المستقبل، على الرغم من أنه كان باستطاعته جمع ملايين الدولارات من بيع أسهمه لجني الأرباح.

انظر إلى النتائج التي من الممكن أن تقع لو أنه تراجع واستسلم، وسعى إلى جني الأرباح، وقبل بالسعر المطروح آنذاك وهو (44%) زيادة سعرية، ثم استثمر هذه الحصص في السوق العام عشر سنين، لظل متأخراً عن المساهمين الذين فضلوا البقاء في الشركة، ولو أنه اختار عدم المقاومة، لما استخدمنا منتجات الشركة حتى اليوم، ولواجه ملايين الرجال مشكلة في حلاقة ذقونهم يومياً.

مما يؤسف له، أن موكلين لم ينل الفرصة للتمتع بثمار انتصاراته، ففي شهر يناير 1991م، تلقت شركة جيليت نسخة مسبقة من مجلة فوربز (Forbes)، التي تنشر قوائم بأسماء المشاهير في العالم. حمل الغلاف رسماً متخيلاً يمثل موكلير واقفاً على قمة جبل، رافعاً موس حلاقة فوق رأسه علامة على النصر. وهو في طريقه إلى مكتبه بعد

دقائق قليلة من رؤية الإقرار العلني بنضاله الذي استمر (16) عامًا،  
وانهار موكلير وسقط على الأرض، ومات إثر نوبة قلبية حادة.

وفي الأحوال كلها، حتى لو عرف أنه سيموت في المكتب، ما كان ذلك ليثنيه عن موقفه، لقد كان مظهره الرصين الهادئ يخفي تحته تماسكًا نفسيًا داخليًا، والتزمًا بتحول كل شيء يلمسه إلى الأفضل – ليس بسبب ما قد ينجزه فحسب، بل لأنه لم يكن يفكر في القيام بذلك بطريقة أخرى، لم يقبل موكلير تسليم الشركة إلى أشخاص يمكن أن يدمروها، تمامًا مثلما لم يخاطر أبراهام لينكولن بالتخلي عن فرصة بناء أمة عظيمة مستدامة.

## التواضع الجمّ

توضح قصة موكلير نموذج القائد المتواضع من المستوى الخامس (انظر ملخص صفات المستوى الخامس تحت العنوان: المستوى الخامس).

لقد صدمنا في الواقع في أثناء إجراء مقابلات مع هؤلاء المديرين، الطريقة التي تحدثوا فيها عن أنفسهم، أو بالأحرى لم يتحدثوا فيها عن أنفسهم، فقد تحدثوا بإسهاب عن شركاتهم، وعن إسهامات المديرين الآخرين، ولكنهم تحاشوا الحديث عن أدوارهم.

---

## ليس بالمستوى الخامس وحده

تعدّ قيادة المستوى الخامس عاملًا ضروريًا لنقل أي شركة من وضع جيد إلى عظيم، لكنه ليس العامل الوحيد، فقد توصلت دراستنا إلى عوامل عدة توصل

الشركات إلى التميز؛ لذا، فإن هذه العوامل مجتمعة مترابطة، وهناك علاقة متبادلة بين المستوى الخامس وبقية استنتاجاتنا، حيث يسهل المستوى الخامس تطبيق الاستنتاجات الأخرى، وقد يساعد التدريب على الاستنتاجات الأخرى على الوصول إلى مستوى (5) سبق وأن تحدثنا عن نوع قيادات المستوى الخامس؛ لذا، سوف نصف في المادة المتبقية ما يقومون به، وهذه نظرة سريعة على بعض الاستنتاجات الرئيسة:

### من الأول؟

توقعنا أن قادة الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة سوف يبدوون بالرؤية والإستراتيجية، لكنهم وضعوا الأفراد أولاً والإستراتيجية ثانياً، بدلاً من ذلك. لقد اختاروا الأشخاص المناسبين ووضعهم في المكان المناسب، واستبعدوا غير المناسبين، ثم بعد ذلك حددوا اتجاههم.

### مفارقة ستوكديل

سُمي هذا الاستنتاج باسم الأدميرال جيمس ستوكديل، حامل وسام الشرف، الذي قضى سبع سنوات في معسكر لأسرى الحرب في فيتنام، لكنه تحمل معاناة التمسك بمبدأين متناقضين، هما:

أن حياته لا يمكن أن تكون أسوأ مما هي عليه في الوقت الحاضر، وأنها قد تكون أفضل في يوم من الأيام. واجه المديرين الذين شملتهم دراستنا للشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة أقسى الظروف المتخيلة مثلما واجهها ستوكديل، لكنهم في الوقت نفسه آمنوا بأنهم سوف ينتصرون في النهاية، وقد آمنوا بكلا المعتقدين - الإيمان والحقائق - في وقت واحد وطوال الوقت.

### بناء عجلة التسارع

لا تحدث التحولات من جيد إلى عظيم بين عشية وضحاها، أو في قفزة كبيرة واحدة، بل إن العملية تشبه دفع عجلة تسارع ضخمة في اتجاه واحد. في

البداية تؤدي عملية الدفع، إلى دوران العجلة مرة واحدة، ومع تزايد الضغط والجهد تدور مرتين، ثم عشر مرات إلى أن يتزايد الزخم حتى تصل إلى نقطة الاختراق والانطلاق، لكن شركات المقارنة التي درسناها، لم تحافظ قط على زخم الانطلاق كما فعلت الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، بل كانت تتقدم وتتراجع في تطبيق برامج التغيير والتحديث وإعادة الهيكلة.

### مفهوم القنفذ

وصف الفيلسوف إشعيا برلين (Isaiah Berlin) في مقالة معروفة منحيين في الفكر والحياة، باستخدام حكاية أخلاقية رمزية بسيطة تقول: الثعلب يعرف شيئاً قليلاً عن أشياء كثيرة، لكن القنفذ يعرف فقط شيئاً واحداً كبيراً بصورة جيدة وعليه، فإن تفكير الثعلب متطور، وتفكير القنفذ بسيط، لكن القنفذ هو الذي يفوز. تظهر دراستنا أن الإنجازات الكبيرة تتطلب فهماً بسيطاً، مثل فهم القنفذ، ثلاث حلقات متداخلة: ما الشيء الذي يمكن للشركة أن تتقنه أفضل من غيرها في العالم؟ كيف تعمل اقتصادياتها على أكمل وجه؟ وما أفضل شيء يحرك عواطف العاملين فيها؟ يحدث الاختراق عندما تفهم مفهوم القنفذ، ثم تطبقه بانتظام وانسجام، مستبعداً فعلاً أي شيء لا ينسجم مع هذه الحلقات.

### مسرعات التقانة

تحتفظ الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة بعلاقات متناقضة مع التقانة، فمن ناحية، تجنبت هذه الشركات باستمرار القفز إلى عربة التقانة الحديثة، ومن جانب آخر، كانت رائدة في تطبيقات التقنيات المنتقاة بعناية، وأقدمت على استثمارات جريئة في التكنولوجيا المنتقاة بعناية، وأقدمت أيضاً على استثمارات جريئة في التكنولوجيا المرتبطة بفهمها لمفهوم القنفذ، ومثلما تفعل الشواحن التوربينية، فإن مسرعات التقانة هذه تحدث انفجاراً في زخم عجلة التسارع.

## ثقافة التنظيم والانضباط

عندما تنظر إلى التحولات من جيد إلى عظيم، ستجد أنها تتميز بثلاثة صور من التنظيم، هي: عاملون منضبطون ومنظمون، وفكر منظم، وعمل منظم. عندما يكون العاملون منظمين، فلن تحتاج إلى الهرم الإداري، وعندما يكون الفكر منظمًا، فلن تحتاج إلى العمل المكتبي الجامد، وعندما يكون العمل منظمًا، فلن تحتاج إلى ضوابط مشددة. وخلاصة القول أنك عندما تدمج ثقافة التنظيم والانضباط في ضوابط تنظيم المشروعات الريادية، فسوف تحصل على المعادلة السحرية للأداء العظيم.

عندما ألحنا عليهم بالحديث عن أنفسهم، قالوا أشياء من مثل: «أرجو ألا أكون قد صورت نفسي على أنني إنسان عظيم»، أو «لا أعتقد أن بإمكانني ادعاء الفضل لكل ما حدث، كل ما في الأمر أننا حظينا بأشخاص رائعين». بل إن أحد قادة المستوى الخامس قال: «هناك أشخاص كثيرون في هذه الشركة يستطيعون القيام بعمل أفضل مني». للمقارنة، خذ شخصية نقيضة، مثل آل دنلاب (Al Dunlap) الذي عمل رئيسًا لشركة سكوت بيبير (Scott Paper) منافسة شركة كيبمرلي - كلارك للورق. كان هذا الرجل من النوع الذي لا يسأم من الحديث إلى من يستمع له (هناك كثيرون فضلوا عدم الاستماع) عن إنجازاته، بعد مرور 19 شهرًا على رئاسته شركة منتجات الورق هذه، قال دنلوب في مقابلة مع مجلة (بزنس ويك Business Week): «سوف يسجل تاريخ الشركات الأمريكية قصة شركة سكوت بصفتها واحدة من أنجح قصص التحولات وأسرعها، وهذا ما قد يجعل التحولات الأخرى تبدو باهتة». استحق هذا الرجل شخصيًا مئة مليون دولار

مقابل (603) أيام عمل مع شركة سكوت - أي نحو (165,000) دولار يوميًا - عبر تقليص قوة العمل، وخفض ميزانية البحث والتطوير إلى النصف، والترويج أن الشركة حققت مستويات نمو عالية تمهيدًا لبيعها. وكتب دنلوب بعد بيع الشركة والحصول على ملايينه السريعة، سيرة حياة تفاخر فيها بأنه: (رامبو من طراز رفيع).

مما لا شك فيه أن قصة شركة سكوت لمنتجات الورق من أكثر القصص المثيرة في دراستنا، لكنها ليست حالة معزولة، فقد لاحظنا في أكثر من ثلثي شركات المقارنة أن وجود الذات المتضخمة أسهم في انتهاء الشركات أو ضعفها، وقد وجدنا هذا النمط من القادة سائدًا بقوة في شركات المقارنة غير المستدامة، أي الشركات التي قد تظهر تحولًا في الأداء بقيادة مدير أناني من المستوى الرابع غير أنه موهوب، ولكنها تتراجع في السنوات اللاحقة.

لقد أنقذ لي إياكوكا - مثلًا - شركة كرايزلر من السقوط في كارثة، وأحدث واحدًا من أشهر التحولات في تاريخ الشركات الأمريكية، حيث ارتفع سعر سهم الشركة (2.9) مرة أعلى من مؤشر السوق العام، لكن إياكوكا ركز اهتمامه على تحويل نفسه، فكان يظهر بانتظام في البرامج التلفازية الحوارية، وظهر أيضًا في أكثر من (80) إعلانًا تجاريًا، وفكر في الترشح لانتخابات الرئاسة الأمريكية وروج لكتاب سيرته الذاتية الذي بيع منه سبعة ملايين نسخة حول العالم. لقد ارتفعت أسهم إياكوكا، لكن أسهم كرايزلر تراجعت إلى (31%) تحت مؤشر السوق في النصف الثاني من مدة رئاسته للشركة.

عندما حاز إياكوكا على الشهرة والامتيازات كلها، وجد صعوبة في ترك خشبة المسرح، وأجل تقاعده عن العمل مرات عدة، حتى إن العاملين في الشركة كانوا يتندرون عليه بالقول إنه يرفع شعار: «أنا الرئيس الدائم لشركة كرايزلر». وعندما استقال أخيراً، طالب بأن توضع طائرة خاصة تحت تصرفه، وأن تصرف له أسهم إضافية، ثم شارك آخرين في حملة فاشلة لاستملاك كرايزلر، وأخيراً قام بمحاولة ذكية عندما عين رجلاً متواضعاً، لكنه صاحب إرادة قوية - ربما من المستوى الخامس - خلفاً له، وقد نجح بوب إيتون في إنقاذ كرايزلر من أزمة قاتلة مرة أخرى خلال عشر سنوات، ووضع الأساس لتحوّل أكثر استدامة.

### عزيمة لا تلين

يظهر قادة المستوى الخامس إرادة مهنية صلبة إلى جانب التواضع الجرم، فعندما أصبح جورج كين (George Cain) رئيساً لمختبرات آبوت (Abbot Labs)، كانت شركة متعشرة تقبع في قاع قائمة الصناعة الدوائية، معتمدة على الدواء الوحيد الذي يدر عليها دخلاً، وهو المضاد الحيوي الأريثرومايسين، كان (كين) مديراً تقليدياً من المستوى الخامس من حيث عدم قدرته على الادعاء والتظاهر، ولم يملك الشخصية المحفزة التي قد تدفع الشركة إلى الأمام، لكنه امتلك شيئاً أقوى من ذلك: معايير محفزة، فلم يقبل الضعف، ولا يتسامح أبداً مع أي شخص يقبل بفكرة ليس بالإمكان أفضل مما كان، وقد استطاع طوال الأربع عشرة سنة اللاحقة أن يفرض إرادته لتحقيق العظمة والتميز في الشركة، حيث تمثلت إحدى مهامه الأولى

في القضاء على الأسباب الرئيسية وراء الأداء الضعيف للشركة، وهي محاباة الأقرباء، ولتحقيق ذلك، أعاد تشكيل مجلس الإدارة والفريق التنفيذي، وعيّن أفضل الأشخاص الذين يمكن العثور عليهم، ثم أوضح للموظفين جميعاً أن العلاقات العائلية لا مكان لها في الشركة، وأن فشل أي مدير في تنفيذ مسؤولياته سيعرضه إلى فقدان وظيفته.

### طاقة (اليين) الأسود وطاقة (اليانغ) الأبيض<sup>(1)</sup>

#### التواضع الشخصي

يتمثل ذلك في اللياقة والاحتشام، وتجنب النفاق والمداهنة، والابتعاد عن التفاخر والتبجح. يتسم المدير الذي يتحلى بذلك بالهدوء والتصميم الهادئ، ويعتمد أساساً على المعايير المحفزة، لا على الشخصية المحفزة، من أجل إثارة دافعية الآخرين.

وهو ينشر الطموح العام لا الطموح الذاتي عبر الشركة، ويعدّ الموظفين لتعاقب الوظيفي لتحقيق مزيد من العظمة في الجيل القادم، وهذا المدير ينظر في المرأة، وليس إلى خارج النافذة؛ ليحدد المسؤولية عن النتائج السيئة، ولا يلوم الآخرين أو العوامل الخارجية أو الحظ السيئ.

#### الإرادة المهنية

تحقق الإرادة نتائج باهرة، وهي محفز قوي في تحويل الشركة من جيدة إلى عظيمة، ويظهر المدير الذي يتحلى بهذه الإرادة تصميمًا ثابتًا للقيام بما

(1) فلسفة اليين (Yin) الأسود واليانغ (Yang) الأبيض فلسفة صينية قديمة، ترمز إلى كيفية عمل الأشياء وإلى كيفية التداخل بين طاقتين متضادتين، وهما لا يرمزان إلى اللونين بالمعنى الحرفي في البحث، ويكمل أحدهما الآخر: واليين يعني الضعف، في حين يعني اليانغ النشاط والقوة.



يجب القيام به؛ من أجل التوصل إلى أفضل النتائج على المدى البعيد مهما كان الأمر صعباً، يضع أيضاً المعايير الخاصة ببناء شركة عظيمة مستدامة، ولا يقبل بأقل من ذلك، وهو ينظر إلى خارج النافذة، ولا ينظر في المرآة؛ لينسب الفضل في النجاح إلى من يستحقه، إلى الناس الآخرين، أو العوامل الخارجية أو الحظ.

يمكننا أن نتوقع إعادة البناء القاسية هذه من شخص جاء من خارج الشركة لإحداث تغيير فيها، لكن (كين) مع الشركة طوال ثماني عشرة سنة، وهو جزء من العائلة وابن رئيس سابق لها. كانت الاحتفالات العائلية مناسبات يسودها التوتر طوال سنوات، ولم يتردد (كين) لا يتردد في اتخاذ القرار الصعب من دون التخلي عن اللياقة، كأن يقول: «يؤسفني أنني سوف أستغني عنك، هل تريد قطعة أخرى من هذا الديك الرومي؟»، ومع ذلك كان أفراد العائلة راضين عن أداء الأسهم، واستطاع (كين) عبر هذه الإجراءات أن يحقق للشركة أرباحاً مذهلة، فقد استطاعت الشركة خلال مدة التحول من 1974-2000م أن تتفوق على أفضل الشركات المنافسة بنسبة الضعفين.

هناك مثال آخر على الإرادة الحديدية لقيادة المستوى الخامس هو، تشارلز (كورك) والغرين (Walgreen) الذي حول شركة والغرين المترهلة إلى شركة تخطت حاجز سوق الأسهم بنسبة (1:16) في مرحلة التحول من 1975-2000م.

بعد سنوات من الحوارات والنقاشات داخل الفريق التنفيذي عما يجب عمله بخصوص عمليات الخدمات الغذائية، شعر هذا الرئيس

بأن الفريق قد توصل إلى أن مستقبل الشركة يكمن في الصيدليات ومحال بيع الأدوية من دون وصفة طبية، وليس في الخدمات الغذائية. وقد وصف دان جورنديت، الذي خلف والغرين عام 1988م، ما حدث بعد ذلك:

قال (كورك) في أحد اجتماعات لجنة التخطيط: «حسنًا، سوف أضع حدًا لكل هذا الجدل، سوف نتخلى عن الخدمات الغذائية كليًا في غضون خمس سنوات». في ذلك الوقت، كان لدينا أكثر من (500) مطعم. ساد القاعة صمت مطبق، ثم قال: «أريد أن يعرف الموظفون جميعًا أن تنفيذ هذا القرار بدأ منذ هذه اللحظة». وبعد ستة أشهر، كنّا في اجتماع آخر للجنة التخطيط، فذكر أحد الحاضرين عرضًا أنه لا يزال أمامنا خمس سنوات للتخلي عن الخدمات الغذائية، وعلى الرغم من أن (كورك) لم يكن من النوع الصاخب، إلا أنه ضرب الطاولة بيديه، وقال: «اسمعوا، أمامكم أربع سنوات ونصف، وقد قلت لكم قبل ستة أشهر إن أمامكم خمس سنوات، وأقول لكم الآن أمامكم أربع سنوات ونصف السنة.» ما حدث أن العمل بدأ على أشده في الغد لإنهاء الخدمات الغذائية. لم يكن (كورك) ذلك الشخص المتردد والمتشكك، بل كان صريحًا ومباشرًا.

احتاج كورك والغرين إلى إرادة حديدية لاتخاذ القرارات، مثلما فعل داروين سميث في بيع مطاحن شركة كمبرلي كلارك، لم تكن الخدمات الغذائية أكبر أقسام الشركة مع أنها كانت تدر أرباحًا كثيرة، لكن المشكلة كانت عاطفية أكثر مما هي مالية، فقد طرحت كانت شركة والغرين نوعًا

جديدًا من المثلجات، وهي تعمل في مجال الخدمات الغذائية منذ سنين طويلة، بل إن بعض المطاعم سميت باسم (كورك). بصرف النظر عن كل شيء، فإذا كان عليه أن يصطدم بالإرث العائلي ليستطيع التركيز على جانب واحد يضع الشركة في المقدمة في جميع أنحاء العالم - مجال بيع الأدوية من دون وصفة طبية - ووقف أي خط إنتاج آخر لا يعطي نتائج مذهلة، فيجب أن يقوم بذلك بهدوء وذكاء وسهولة.

هناك ملاحظة أخيرة تتعلق باستنتاجاتنا عن المستوى الخامس: نظرًا إلى أن طموحات مديري المستوى الخامس ليست شخصية بل تتعلق بشركاتهم، فهم يختارون أفرادًا رائعين ليخلفوهم في مناصبهم؛ لأنهم يودون أن تحقق شركاتهم نجاحًا أكبر في الجيل القادم، ولا يهمهم إن كان معظم الناس لا يعرفون أنهم هم الذين غرسوا بذور ذلك النجاح منذ البداية، وكما قال أحد مديري المستوى الخامس: «أحب أن أطل من شرفتي في يوم من الأيام لأرى أن الشركة أصبحت واحدة من أفضل الشركات في العالم، ثم أقول: كنت أعمل في تلك الشركة». على النقيض من هؤلاء، كثيرًا ما يفشل قادة المستوى الرابع في إعداد الشركة لنجاح مستدام، فماذا يمكن أن تكون هناك شهادة أصدق من رؤية الشركة وهي تتهاوى بعد مغادرتك لها؟

لقد وجدنا في أكثر من ثلاثة أرباع شركات المقارنة، أن هناك مديرين يعدون من سيخلفونهم للفشل، أو يختارون (خلفاء) فاشلين. خذ حالة ربرميد (Rubbermaid) التي تحولت من شركة مغمورة إلى إحدى الشركات المفضلة في قائمة مجلة (فورشين) ثم تراجعت بصورة محزنة لتستحوذ عليها شركة أخرى.

كان مهندس قصة النجاح هذه مديرًا لامعًا يُدعى ستانلي غولت، الذي ارتبط اسمه بنجاح شركة ربرميد في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، وقد جدنا بعد البحث في (312) مقالة عن الشركة، أن شخصية غولت برزت على أنه مدير صلب وطموح وأناني، وقد ردّ في إحدى المقالات على اتهامه بالديكتاتورية بالقول: «أجل لكني ديكتاتور مخلص». وفي مقالة أخرى تتعلق بقيادة التغيير، ورد ضمير أنا (44) مرة، وضمير نحن (16) مرة فقط، ومن الطبيعي أن يكون مُحققًا في الافتخار بنجاحه الإداري؛ فقد حققت الشركة نموًا متواصلًا طوال عشر سنوات من رئاسته لها، وهذا أداء يستحق الاحترام بلا شك.

لكن غولت لم يترك وراءه شركة قد تنجح من دونه، فقد اختار خلفًا له لم يتمكن من الاستمرار في منصبه أكثر من سنة، ثم واجه من خلفه فريقًا إداريًا ساذجًا، وهذا ما اضطره إلى تحمل مسؤولية أربع مهام في الوقت الذي كان يبحث فيه عن نائب جديد له، ولم يعانِ الذين خلفوا غولت في منصبه إدارة غير مناسبة فحسب، بل أيضًا وجود فجوات إستراتيجية أدّت في نهاية المطاف إلى انهيار الشركة.

أجل، قد تقول إن مجرد انهيار الشركة بعد مغادرة غولت لها يعدُّ دليلًا على عظمته بصفته قائدًا، لكننا نقول إن غولت كان مديرًا رائعًا من المستوى الرابع، وربما يكون من بين أفضل المديرين في نصف قرن، لكنه لم يكن مديرًا من المستوى الخامس، وهذا من الأسباب الرئيسة التي جعلت الشركة تنتقل من تصنيف جيدة إلى عظيمة خلال مدة زمنية قصيرة، ثم تحولت بسرعة من عظيمة إلى فاشلة.

## النافذة والمرأة

أجرينا في سياق الدراسة مقابلة مع ألان ويرتزل (Alan Wurtzel)، المدير من المستوى الخامس، الذي كان له الفضل في نقل شركة سيركت سيتي (Circuit City) من شركة منهارة على وشك الإفلاس، إلى واحدة من أكثر الشركات نجاحًا في بيع الأجهزة الإلكترونية بالتجزئة.

سألنا ويرتزل أن يذكر خمسة عوامل رئيسية، وفقًا لأهميتها، أثرت في عملية التغيير التي بدأت عام 1982م، فوضع الحظ على رأس القائمة، وقال: «كنا شركة ناجحة، وكانت الرياح تجري بما نشتهي». لكننا قلنا له: إن شركة (سيلو) تعمل في المجال نفسه، (وكانت أسرعها أكبر ورياحها أقوى). ظل الحديث يدور بيننا بين أخذ ورد، وظل ويرتزل يرفض ادعاء الفضل في التغيير، مفضلًا أن يعزوه إلى محض الصدفة. عندما سألناه بعد ذلك عن العوامل التي قد تحافظ على التحول من جيد إلى عظيم، ردّ قائلاً: «إن أول شيء يخطر ببالي هو الحظ، كنت محظوظًا في عثوري على الخليفة المناسب».

الحظ! يا له من عامل غريب يعزى إليه النجاح، ومع ذلك، فقد استشهد به كثير من قادة المستوى الخامس الذين قابلناهم. سألنا مديرًا في شركة نيكور (Nucor) لصناعة الفولاذ: ما الذي جعل سجل الشركة زاخرًا بالقرارات الجيدة؟ فأجاب: «أعتقد أننا كنا مجرد محظوظين». أما جوزيف كولمان (Joseph Coleman)

رئيس شركة فيليب موريس، فرفض بشدة ادعاء الفضل إلى نفسه في نجاح شركته، ذاكراً حظه الجيد بوجود زملاء وخلفاء وأسلاف رائعين، وحتى الكتاب الذي نشره عن حياته المهنية - الذي كتبه تحت إلهام من زملائه، ولم يكن ينوي توزيعه خارج الشركة - حمل عنوان (أنا إنسان محظوظ! I'm a Lucky Guy).

دُهشنا في البداية، من إصرار قادة المستوى الخامس على عامل الحظ الجيد؛ ذلك لأنه لا يوجد أي دليل يثبت أن الشركات التي تحولت من وضع جيدة إلى عظيمة قد حظيت بحظ موفق (أو عانت حظاً عاثراً) أكثر مما حظيت به شركات المقارنة المتعثرة، لكننا لاحظنا نمطاً مثيراً بين المديرين في الشركات المقارنة، وهو أنهم كثيراً ما يعزون تعثر شركاتهم إلى الحظ السيئ وهم يعددون صعوبات البيئة التي واجهوها.

قارن بين شركتي بيت لحم ونوكور لصناعة الفولاذ - مثلاً - فقد كانت الشركتان تنتجان منتجات يصعب التفريق بينها، لكنهما تواجهان منافسة صعبة من الفولاذ الرخيص المستورد، دفعت الشركتان رواتب أعلى من الشركات الأجنبية المنافسة، ومع ذلك كانت آراء المديرين في الشركتين بخصوص الصعوبات مختلفة تماماً.

بررت شركة بيت لحم ستيل من جانبها مشكلاتها عام 1983م، وأنحت باللوم على الواردات قائلة: «مشكلاتنا، الأولى والثانية والثالثة، هي بسبب الواردات». وفي الوقت نفسه، رأى كين إيفرسون (Ken Iverson) وفريقه في شركة نوكور أن هذه الواردات كانت نعمة لا نقمة:

«ألسنا محظوظين؟ إن الفولاذ ثقيل وعليهم أن يشحنوه عبر المحيط، وهذا ما جعلنا في وضع أفضل». وهكذا، نرى أن إيفرسون يعتقد أن المشكلات الأولى والثانية والثالثة ليست بسبب الواردات بل بسبب الإدارة، حتى إنه انتقد سياسة الحماية الحكومية الخاصة باستيراد الفولاذ، وقال أمام اجتماع لمديري شركات فولاذ عام 1977م: «إن المشكلة الحقيقية التي تواجه هذه الصناعة تكمن في فشل الإدارة في مجارة التكنولوجيا».

توصلنا بعد كل هذا إلى أن تأكيد الحظ جزء من نموذج أوسع سميناه (النافذة والمرأة). ووفقاً لهذا النموذج، ينظر قادة المستوى الخامس المتواضعون بالفطرة إلى خارج النافذة لإعطاء الفضل - حتى الفضل غير المستحق - إلى عوامل خارج ذواتهم، وإذا لم يجدوا شخصاً أو حدثاً بعينه لنسبة الفضل إليه، نسبوه إلى الحظ الجيد، وينظرون في الوقت نفسه في المرأة لتحديد المسؤولية، ولا يلومون الحظ السيء، أو العوامل الخارجية عندما تسوء الأمور. بالمقارنة، ينظر قادة شركات المقارنة عبر النافذة كثيراً بحثاً عن عوامل يلقون اللوم عليها، لكنهم ينظرون في المرأة ويتفاخرون بادعاء الفضل لأنفسهم عندما تتحسن الأمور.

الطريف في الأمر بخصوص مفهوم النافذة والمرأة، هو أنه لا يعكس الواقع، حيث تبين من بحثنا أن قادة المستوى الخامس كانوا مسؤولين عن تحولات شركاتهم، لكنهم لم يعترفوا بذلك أبداً، لا نستطيع أن ندخل إلى عقولهم لمعرفة إن كانوا يؤمنون حقيقة بما

شاهدوه عبر النافذة وفي المرأة، لكن هذا لا يهم كثيرًا؛ لأنهم تصرفوا كما لو كانوا يصدقون ذلك، وقد تصرفوا بطريقة منتظمة أدت إلى نتائج استثنائية.

### وراثة أم تنشئة؟

أطلعتُ قبل مدة قصيرة مجموعة من كبار المديرين على استنتاجات المستوى الخامس، وقد شاركت في ذلك اللقاء سيدة تولت رئاسة شركتها حديثًا. رفعت السيدة يدها، وقالت: «أصدّق كل ما قلته لنا عن قيادة المستوى الخامس، لكنني أشعر بالانزعاج لأنني لم أصل إلى ذلك المستوى بعد، وقد لا أصل أبدًا، إن من أسباب حصولي على هذا المنصب شخصيتي القوية، فهل تعتقد أنني لا أستطيع أن أجعل شركتي عظيمة إن لم أكن من المستوى الخامس؟».

«دعيني أعود إلى البيانات»، قلت لها، وأضفت قائلاً: «لم تنطبق معايير دراستنا من بين (1435) شركة ظهرت في قوائم مجلة (فورشين 500) منذ عام 1965م، إلا على إحدى عشرة شركة، تولت قيادات المستوى الخامس المناصب الرئيسية فيها، وفيها دور الرئيس التنفيذي، خلال مدة التحول الحاسمة. ومما لا شك فيه أنني لا أقول أن المستوى الخامس هو العنصر الوحيد المطلوب للانتقال من تصنيف جيد إلى عظيم، لكنه يبدو ضروريًا».

ظلت جالسة برهة في مكانها بهدوء، ويمكنك أن تتخيل ما الذي دار في أذهان كثيرين من الموجودين في الغرفة. أخيرًا، رفعت يدها مرة أخرى، وقالت: «هل يمكن أن تتعلم كيف تصل إلى المستوى



الخامس؟ في الحقيقة، إنني لا أملك جوابًا عن هذا السؤال حتى الآن؛ لأن دراستنا لم تتطرق إلى كيفية تشكيل قيادات المستوى الخامس، ولم نحاول أيضًا تفسير أو تصنيف حياتهم العاطفية، لقد تأملنا في تركيبتهم النفسية الفريدة، فهل يعانون مشكلة الإزاحة<sup>(1)</sup>؟ أي نسبة طموحهم إلى شيء آخر عدا أنفسهم. هل يتسامون بأنفسهم لأسباب مؤلمة ومعقدة ناجمة عن صدمة في طفولتهم؟ من يدري؟ لكن الأهم من كل هذا هو، هل الأسباب النفسية لقيادة المستوى الخامس أهم من الأسباب المكونة للشخصية أو الذكاء؟ ويظل السؤال: هل يمكن اكتساب المستوى الخامس؟

تتلخص فرضيتي الأساسية في وجود صنفين من الناس: أولئك الذين لا يحملون بذور المستوى الخامس في داخلهم، والآخرين الذين يحملون هذه البذور، حيث تتألف الفئة الأولى من أشخاص لن يستطيعوا أن إجبار أنفسهم خلال مليون سنة على التخلي عن احتياجاتهم لصالح طموح أكبر وأكثر ديمومة من أنفسهم، وسوف يظل العمل بالنسبة إلى هؤلاء الأشخاص يتركز - دائمًا وقبل كل شيء - على ما يحصلون عليه من الشهرة، والثروة، والسلطة، والتزلف والنفاق، ولن يرتبط العمل بما يمكن أن يبنوه أو يوجدوه أو يسهموا به، والمفارقة الكبرى هنا هي أن النية والطموح الشخصي للذين غالبًا ما يدفعان الناس إلى

(1) الإزاحة أو التنحية (Displacement) في علم النفس هي آلية دفاع يستخدمها العقل للحماية وتخفيف الضغط، كأن ننقل عواطفنا تجاه وضع محدد إلى وضع أقل تهديدًا، مثل أن يكبت أحدنا غضبه من رئيسه في العمل، ثم ينفس عن هذا الغضب بالصراخ في وجه زوجته أو أطفاله، وهو بهذا ينحى جانبًا المسبب الحقيقي للغضب أو الذكريات المؤلمة.

أن يصبحوا قادة المستوى الرابع، يقفان على النقيض مع التواضع المطلوب من أجل بلوغ المستوى الخامس.

عندما نجمع تلك المفارقة مع حقيقة أن مجالس الإدارات تعمل تحت اعتقاد خادع وهو أن تأسيس شركة عظيمة يحتاج إلى شخص استثنائي فوق العادة، بإمكانك أن تدرك لماذا لا نجد قيادات المستوى الخامس على رأس مؤسساتنا إلا نادرًا، فنحن نستمر في وضع أفراد في مراكز السلطة ممن يفتقرون إلى الاستعداد المطلوب ليصبحوا قادة المستوى الخامس، وهذا أحد الأسباب الرئيسية لكون قليل من الشركات فقط هي التي تنجح في التحول من وضع جيد إلى وضع عظيم والمحافظة عليه.

أما الفئة الثانية، فتتألف من أفراد استطاعوا التطور إلى المستوى الخامس؛ لأنهم يملكون قدرات كامنة في داخلهم، ربما تكون مدفونة أو مجهولة أو ناشئة، ويمكن لهذه البذرة أن تنمو وتزدهر، عند توافر الظروف والشروط المناسبة - من مثل: التأمل الذاتي، والمعلم الناصح، والوالدين المحبين، والخبرة الحياتية المهمة، أو أي عوامل أخرى أن تنمو. لاحظنا في دراستنا أن بعض قادة المستوى الخامس مروا بخبرات حياتية مهمة ربما كانت السبب في تحفيز نمو تلك البذرة، من هؤلاء مثلًا، داروين سميث الذي تطور إلى المستوى الخامس بعد خبرته مع مرض السرطان التي أشرف فيها على الموت، وتأثر جو كولمان (Joe Cullman)، الرئيس السابق لشركة فيليب موريس - بعمق بخبرته في الحرب العالمية الثانية، ولا سيما تغيير

الأوامر في اللحظة الأخيرة، وهذا ما أنقذه من موت محقق من سفينة كانت على وشك الغرق، كذلك يمكن أن يطور الإيمان الديني القوي هذه البذرة. في الحقيقة، نود أن نقدم لك قائمة بالخطوات المطلوبة حتى تصل إلى المستوى الخامس، لكننا لا نملك بيانات ثابتة مستمدة من البحوث يمكن أن نبني عليها هذه القائمة. لقد أظهرت دراستنا أن المستوى الخامس يعدُّ مكونًا رئيسًا في الصندوق الأسود الخاص بتحويل أي شركة من جيدة إلى عظيمة، لكن ذلك الصندوق يحتوي أيضًا على صندوق آخر؛ أي: تطور الفرد الداخلي لبلوغ المستوى الخامس. ويمكننا التخمين بما يمكن أن يحتوي عليه ذلك الصندوق الداخلي، لكن هذا سيظل مجرد تخمين.

المستوى الخامس باختصار، فكرة مقبولة وصحيحة وقوية، ومن الممكن أن تكون ضرورية جدًا للانتقال من وضع جيد إلى عظيم؛ لذا، فإن اقتراح (عشر خطوات للوصول إلى المستوى الخامس) سوف يجعل هذا المفهوم تافهًا.

وهكذا، إن أفضل نصيحة يمكن أن أقدمها لك، بناءً على هذه الدراسة، هي أن تتدرب على طرق الانتقال من جيد إلى عظيم التي اكتشفناها، ونظرًا إلى أننا قد وجدنا أن هناك علاقة ارتباط متينة بين كل واحد من الاستنتاجات الأخرى والمستوى الخامس، فإننا نعتقد أن أي محاولة واعية من جانبك لتقود شركتك باستخدام الطرق الأخرى، يمكن أن تساعدك على التحرك في الاتجاه الصحيح، ومع ذلك، لا توجد أي ضمانات بأن القيام بذلك سوف يحوّل المديرين إلى قادة من

المستوى الخامس، لكن هذا يوفر لهم واقعًا ماديًا ملموسًا للتحويل، ولا سيما إذا كانت البذرة في داخلهم.

لا نستطيع الجزم بنسبة الأشخاص الذين يحملون البذرة في داخلهم، أو عدد الأشخاص الذين يمكن أن يرعوها ويعتنوا بها ليصلوا إلى المستوى الخامس، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل إن أعضاء فريق البحث أنفسهم الذين حددوا المستوى الخامس، لا يعرفون إن كنا سنتطور إلى ذلك المستوى، لكن كل واحد منّا ممن عمل على التوصل إلى هذا الاستنتاج، قد أثارته فكرة محاولة الوصول إلى المستوى الخامس. لقد كان قادة المستوى الخامس الذين تطرقت إليهم يُعدّون القدوة بالنسبة إلينا، وسواء أنجحنا أو فشلنا في الوصول إلى المستوى الخامس، فإن الأمر يستحق المحاولة؛ لأن التقاط خيط من الحقيقة سيحول حياتنا إلى الأفضل، لأننا حاولنا الوصول إلى حيث نريد.

\* \* \*



## التحوّلات السبعة للقيادة

ديفيد روكي وويليام توربرت

يجمع معظم علماء علم نفس النمو على أن ما يميز القادة لا يرتبط كثيراً بفلسفة القيادة، أو أسلوبها، أو بشخصياتهم، بل إن ما يميّزهم هو (منطق الفعل action logic) أو طريقة التفكير: كيف يفسرون محيطهم، وكيف يستجيبون عندما تتعرض سلطتهم أو سلامتهم للخطر. ومع ذلك، فهناك عدد قليل نسبياً من القادة ممن يحاولون فهم منطق فعلهم، وهناك عدد أقل منهم قد فكروا في إمكانية تغييره.

وفي الحقيقة عليهم أن يقوموا بذلك؛ لأننا اكتشفنا أن القادة الذين يمارسون عملية فهم الذات وتطويرها يستطيعون تغيير ليس قدراتهم فحسب، بل شركاتهم أيضاً، فقد تعاملنا من خلال تعاوننا الوثيق مع خبيرة علم النفس سوزان كوك - غروتر Susanne Cook - Greuter -، وخبرتنا الاستشارية طوال ربع قرن لشركات معروفة، مثل: المصرف الهولندي، ومركز هارفارد للرعاية

الصحية، وهويليت باكارد، وشركة فولفو وكثير غيرها، مع آلاف المديرين الذين حاولوا تطوير مهاراتهم القيادية.

وما يبعث على السرور، أن المديرين الذين يبذلون جهداً لفهم منطق فعلهم يستطيعون تحسين قدرتهم على القيادة، لكن عليهم أولاً أن يدركوا أي نوع من القادة هم فعلاً.

### طرق منطق الفعل السبع

بنينا دراستنا على أداة استطلاع (أكمل الجملة) – sentence-completion survey، التي تُسمى ملف تطوير القيادة the Leadership Development Profile، فيطلب إلى المستطلعين تكملة (36) جملة تبدأ بعبارات معيَّنة، مثل: «القائد الجيد هو الذي...» التي تتباين إجاباتها إلى حد كبير، مثل:

يرفع السوط.

يدرك أن من المهم ضمان الحصول على أداء جيد من العاملين.

يتعامل مع عوامل عدة متصارعة في وقت واحد، ويتحمل مسؤولية

قراره.

يستطيع المقومون ذوو التدريب العالي من خلال الطلب إلى المشاركين تكملة جمل من هذا النوع، ورسم صورة لكيفية تفسير المشاركين لأفعالهم وللعالم من حولهم، إذ تظهر هذه (الصور) أي طرق المنطق التطوري السبع: انتهازي، دبلوماسي، خبير، باحث عن الإنجاز،

فردى، إستراتيجى أو كيميائى، هى طريقة التفكير التى يطبقها القائد حالياً؟ ويستطيع القادة الانتقال عبر هذه الفئات مع تطور قدراتهم؛ لذا، فإن إعادة دراسة ملف الإنجاز الشخصى بعد سنوات عدة، يمكن أن يكشف هل تطورت طريقة تفكير القائد أم لم تتطور.

لقد طبقنا طوال (25) عاماً استطلاع تكملة الجملة على آلاف المديرين والمتخصصين الذين أعمارهم بين (25 و55) سنة، والذين عملوا فى مئات الشركات الأمريكية والأوروبية (وكذلك الوكالات غير الربحية) ذات التخصصات المختلفة، وقد وجدنا أن مستوى أداء الشركة والفرد يتباين بحسب منطق الفعل، وما اكتشفناه تحديداً أن أنماط القيادة المرتبطة بأداء الشركات الأقل من المعدل (الانتهازي، الدبلوماسى، الخبير) مثلاً (25%) من العينة. لقد كان هؤلاء القادة أقل فاعلية فى تطبيق إستراتيجيات تنظيمية مقارنة بـ (30%) من العينة من ذوي الإنجاز العالى، يضاف إلى ذلك أن (15%) من المديرين فى العينة (الفرديون، الإستراتيجيون والكيميائيون) أظهروا قدرة منتظمة على الابتكار، وتحويل شركاتهم بنجاح.

### الفكرة باختصار

تحتاج كل شركة إلى قادة تحويليين، أى أولئك الذين يبادرون بإحداث التغيير الذى يرتقى بالربحية، ويزيد من حصة السوق، ويغير قواعد اللعبة فى مجال التخصص، لكن هناك عدداً قليلاً من المديرين الذين يعرفون جوانب القوة الفريدة الضرورية لمثل هذا القائد؟ وتكون النتيجة أنهم يضيعون الفرصة لتقوية هذه الجوانب، فيخسرون وتخسر شركاتهم.



كيف نتجنب هذا المشهد المحتمل، علينا أن ندرك أن القادة العظام لا يتميزون بشخصياتهم وفلسفاتهم، بل بمنطق فعلهم: كيف يفسرون سلوكياتهم وسلوكيات غيرهم؟ وكيف يحتفظون بالسلطة، أو يحمون أنفسهم وشركاتهم ضد الأخطار؟

هناك بعض القادة الذين يستخدمون طرق تفكير تحد من الأداء التنظيمي، إذ يؤمن المديرون الانتهازيون- مثلاً- بالفوز بأي طريقة مهما كانت، وكثيراً ما يستغلون غيرهم لتحقيق مكاسب شخصية، وقليل من الناس مستعد لمجاراتهم على المدى البعيد.

أما الأنماط القيادية الأخرى، فقد أثبتت أنها عوامل تغيير فاعلة، ولا سيما القادة الإستراتيجيين الذين يؤمنون أن كل جانب من جوانب شركتهم مفتوح للنقاش والتغيير، وتساعدهم طريقة تفكيرهم على تحدي المعتقدات التي تقيد شركاتهم، والتغلب على مقاومة التغيير. وهم يضعون رؤية مقنعة ومشتركة ويقودون المبادرات العملية الضرورية لتحقيق تلك الرؤية.

على الرغم من ندرة القادة الإستراتيجيين، فإن بالإمكان تطوير جوانب قوتهم المميزة. كيف؟ شخّص منطق فعلك الحالي، واعمل على الارتقاء به. فتكون النتيجة أنك سوف تساعد شركتك على إحداث التغيير المطلوب للتميز.

---

من أجل أن نفهم طريقة تصنيف القادة في مثل هذه الفئات وكذلك أداء الشركة، دعونا نلقي نظرة تفصيلية على كل أسلوب من أساليب القيادة، مبتدئين بأقلها إنتاجية (وأقلها تعقيداً).

## الانتهازي

إن أكثر نتيجة مطمئنة توصلنا إليها هي، أن (5%) من القادة في عينة البحث اتَّصفوا بالتشكك والارتياب والرجسية والمناورة، ونسَمي هؤلاء القادة بالانتهازيين، وهي تسمية تظهر ميلهم إلى التركيز على المكاسب الشخصية والنظر إلى العالم والناس بصفاتهم فرصاً للاستغلال، حيث تتحدد نظرتهم إلى العالم الخارجي بمفهومهم للسيطرة، وبعبارة أخرى، تعتمد ردة فعلهم تجاه حدث ما على اعتقادهم، أو عدم اعتقادهم، أنهم يستطيعون التحكم في النتائج. إنهم يعاملون الناس الآخرين بوصفهم أشياء أو منافسين، ويحاولون أيضاً أن يكونوا أنانيين، ويهتمون بأنفسهم.

يميل الانتهازيون إلى أن يعدّوا سلوكهم السيء مشروعاً في هذا العالم المتزاحم بلا رحمة، وهم يرفضون التغذية الراجعة، ويلقون اللوم على الآخرين، ويهاجمونهم بقسوة، ويمكننا أن نلمس طريقة التفكير هذه في بدايات عمل لاري إليسون (Larry Ellison) رئيساً لشركة أوراكل، إذ يسمي أليسون أسلوبه الإداري في بداية حياته المهنية (الإدارة بالسخرية)، ويقول عن ذلك: «يجب عليك أن تتقن الترهيب الفكري والتتمر اللفظي»، وأنا أبرر سلوكي بإقناع نفسي أنني مشارك في نقاش مفتوح وصريح، لكن الحقيقة أنني لا أجيد غير هذه الطريقة.»

## تطبيق الفكرة

### أنماط منطق الفعل السبعة

النمط	الخصائص	نقاط القوة	نقاط الضعف
الانتهازي	الفوز بأي طريقة ممكنة. موجه نحو الذات، متلاعب، يعتمد على القوة.	فاعل في الطوارئ، وفي متابعة المبيعات.	قليل من الناس مستعدون لمجاراتهم على المدى البعيد.
الدبلوماسي	يتجنب النزاعات، ويحب الانتماء ويراعي معايير المجموعة، ولا يحدث مشكلات.	عنصر الربط بين المجموعات.	لا يستطيع تقديم تغذية راجعة قاسية، أو اتخاذ قرارات صعبة ضرورية لتحسين الأداء.
الخبير	يدير من خلال المنطق والخبرة. يستخدم البيانات المقنعة في كسب الإجماع والتأييد.	مساهم جيد على المستوى الفردي.	يفتقر إلى الذكاء العاطفي، لا يحترم قلبي الخبرة.
المنجز (صاحب الإنجاز العالي)	يحقق الأهداف الإستراتيجية. يشجع العمل الجماعي، ويتعامل مع مهام إدارية عدة في وقت واحد، ويستجيب لمتطلبات السوق لإنجاز الأهداف.	مناسب جدًا للعمل الإداري.	يكبح التفكير (خارج الصندوق)، أي التفكير بطريقة غير تقليدية.

يستفز الزملاء ورؤساءه من خلال تجاهل العاملين والعمليات التنظيمية الأساسية.	خبير في المشروعات والأدوار الاستشارية.	يعمل بطرق غير تقليدية، ويتجاهل القوانين التي قد يرى أنها غير ذات علاقة.	الفردى
لا يوجد.	يحدث تحولات على المدى القصير والطويل.	يحدث تغييرًا تنظيميًا وشخصيًا. متعاون جدًا، ويربط الرؤية بمبادرات عملية مناسبة، ويتحدى الفرضيات السائدة.	الإستراتيجى
لا يوجد.	يعيد تشكيل المؤسسات بطرق مهمة تاريخيًا.	يحدث تغييرات اجتماعية (مثل نيلسون مانديلا).	الكيميائى

### تغيير نمط تفكيرك

لتغيير نمط تفكيرك، جرّب السلوكات الاجتماعية الجديدة، وكون أنواعًا جديدة من العلاقات، واستفد من مزايا فرص العمل، فمثلًا:

التحول من...	اتبع هذه الخطوات...
خبير إلى منجز	<p>ركز على تحقيق النتائج أكثر من التركيز على تحسين معرفتك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعرّف الفرق بين افتراضاتك وافتراضات الآخرين، فمثلًا: تمرن على إستراتيجيات نقاش جديدة، من مثل: «ربما تكون محقًا، لكنني أحب أن أفهم ما الذي يجعلك تعتقد بذلك».</li> <li>• شارك في برامج تدريب في موضوعات، مثل: التفويض الفاعل للسلطات، وقيادة المجموعات ذات الأداء العالي.</li> </ul>

<p>قم بما يأتي، بدلاً من قبول الأهداف لتحقيقها كما هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمل في قيمة الأهداف نفسها بهدف تحسين الأهداف المستقبلية.</li> <li>• استخدم التخطيط السنوي في تطوير القيادة؛ من أجل وضع أهداف كاملة ذات أثر عالٍ.</li> </ul>	<p>من منجز إلى فردي</p>
<p>شارك في تطوير زملاء العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئ تلمذة متبادلة بين أعضاء شبكتك المهنية (أعضاء مجلس الإدارة، كبار المديرين، قادة القطاع التجاري) الذين يستطيعون تحدي افتراضاتك وممارساتك، وكذلك افتراضات شركتك والقطاع التجاري.</li> </ul> <p>مثال: فُكر رئيس شركة متخصصة بصحة الأسنان، في طرح منتج رخيص الثمن للعناية بالأسنان في الدول النامية. ناقش الزملاء في الفكرة، ثم اتفق على مشروع توعوي مجاني وافقت الشركة على تحويله، ثم رقي إلى منصب نائب رئيس الشركة للمشروعات العالمية.</p>	<p>من فردي إلى إستراتيجي</p>

هناك عدد قليل من الانتهازيين الذين يظلون مديرين مدة طويلة، ما لم يتحولوا إلى أسلوب تفكير أكثر فاعلية (مثلما عمل إيسون)؛ لأن طريقتهم المستمرة في حل المشكلات، وأسلوبهم في تعظيم الذات، ومخالفتهم المتكررة للقوانين، كلها أمور مغايرة تمامًا لنوع القائد الذي يحب الناس العمل معه مدة طويلة. إذا كان قد سبق لك أن عملت مع انتهازي، فإنك سوف تتذكر، بما لا يدع مجالاً للشك، أنك قضيت معه أوقاتاً عصيبة، وكذلك فإن الشركات التي تولد الانتهازيين

نادراً ما تدوم، مع أن الانتهازيين يعيشون أطول مما ينبغي، نظراً إلى أنهم يوفرون بيئة مثيرة يستطيع فيها المديرون، خصوصاً الشباب، الإقدام على المخاطرة، وكما يقول أحد كبار الموظفين سابقاً في شركة (إنرون) للطاقة التي أعلنت إفلاسها: «قبل السقوط، كانت تلك سنوات مثيرة. شعرنا أن باستطاعتنا فعل أي شيء، وتمزيق أي شيء وكتابة قوانيننا الخاصة، كانت الموجة عالية وركبناها جميعاً». أجل، من المنطقي أن يشعر المتقاعدون وحاملو الأسهم بأنهم دفعوا ثمناً باهظاً لمغامرة ذلك الموظف.

### الدبلوماسي

يفهم الدبلوماسي العالم من حوله بطريقة لطيفة أكثر من طريقة الانتهازي، لكن يمكن أن تكون لطريقة التفكير هذه نتائج سلبية جداً عندما يكون القائد مديراً كبيراً.

يخدم المدير الدبلوماسي مجموعته بإخلاص، ويسعى إلى إرضاء زملائه في المناصب العليا تجنباً للصراع، حيث يركز منطق الفعل هذا على تحكم الفرد في سلوكه أكثر من تركيزه على السيطرة على الأحداث الخارجية أو الناس الآخرين، وبناءً على منطق فعل الدبلوماسي، فإن القائد يكسب قبولاً ونفوذاً على المدى الطويل، من خلال التعاون مع معايير سلوك المجموعة ومبادئها، ومن خلال أداء أدواره اليومية بطريقة سليمة.

يمكن لهذا النوع من المديرين ضمن سياق الدور المساند أو سياق الفريق، أن يقدم كثيراً، فهو يوفر رابطة التواصل الاجتماعي

بين زملائه، ويهتم بتلبية احتياجات الآخرين، وهذا قد يكون السبب في أن غالبية المديرين الدبلوماسيين يعملون في المستويات الدنيا من درجات التسلسل الإداري، مثل: وظائف المشرفين، ومراقبي خطوط الإنتاج، وخدمات العملاء، أو التمريض. وفعلاً، فقد أظهر البحث الذي شمل (497) مديراً في مجالات مختلفة أن (80%) من مجموع المديرين الدبلوماسيين كانوا في الدرجات الدنيا من السلم الإداري.

في المقابل، أظهر البحث أن (80%) من مجموع الإستراتيجيين كانوا في المستويات العليا، وهذا يعني أن المديرين الذين يمارسون طريقة تفكير أكثر فاعلية - مثل الإستراتيجيين - يحظون بفرصة أكبر للترقية.

يصبح الدبلوماسيون سبباً للمشكلات في مناصب الإدارة العليا؛ لأنهم يحاولون تجاهل الخلاف، فهم يحاولون أن يكونوا مهذبين وودودين أكثر مما ينبغي، ويجدون أن من المستحيل عملياً توجيه تغذية راجعة شديدة للآخرين؛ لذا، فإن المبادرة بالتغيير، مع ما يرافقها من خلاف ومعارضة، تمثل تهديداً خطيراً للدبلوماسي، وسوف يسعى إلى تجنبها قدر الإمكان، حتى إلى درجة تحطيم الذات.

خذ - مثلاً - حالة دبلوماسي أصبح رئيساً مؤقتاً لمؤسسة توفي رئيسها فجأة بسبب تمدد الأوعية الدموية، عندما اختلف مجلس الإدارة في اختيار خلف دائم له، طلب من الدبلوماسي الاستمرار في المنصب.

مارس هذا الدبلوماسي دوره رئيسًا فخريًا، وكان من الخطباء المفضلين في المناسبات العامة، ولسوء الطالع، أنه وجد المتطلبات المتضاربة للوظيفة ليست على هواه، فقد فشل - مثلًا - في استبدال عدد من كبار المديرين الذين كانت لديهم قضايا خطيرة تتعلق بالأداء، وعارضوا برنامج التغيير الذي أطلقه سلفه. ونظرًا إلى أن التغييرات كانت خلافية، فقد تجنب الدبلوماسي حضور الاجتماعات، حتى إنه يذهب في رحلات عمل في الأوقات التي قد يجتمع فيها فريق الإدارة وعليه، فقد شعر أعضاء الفريق بانزعاج شديد من موقفه، لدرجة أنهم تقدموا باستقالة جماعية، فحلَّ وقد حل هذه المشكلة بتوجيه شكر علني للفريق على مساهماته، وعيّن أعضاءً جديدًا بدلًا منهم. وفي نهاية المطاف، قرر مجلس الإدارة، بسبب الخسائر المتزايدة نتيجة لهذه الإدارة الضعيفة، إعادة الدبلوماسي إلى منصبه السابق نائبًا للرئيس.

## الخبير

مثّلت فئة القائد الخبير نسبة (38%) من الفئات جميعها في عينة البحث، على عكس الانتهازيين الذين يركزون على محاولة السيطرة على العالم من حولهم، والدبلوماسيين الذين يركزون على السيطرة على سلوكهم الخاص، حيث يحاول الخبراء ممارسة السيطرة والتحكم من خلال تحسين معرفتهم في حياتهم المهنية والشخصية، وتعدُّ ممارسة التفكير الصارم مهمة جدًا بالنسبة إلى الخبراء، ولا غرابة في ذلك، حيث إن كثيرًا من المحاسبين، والمحلّين الاقتصاديين، وباحثي التسويق، ومهندسي البرمجيات، والمستشارين يمارسون طريقة تفكير



الخبير، ونظرًا إلى ثقتهم بخبرتهم، فإنهم يعتمدون على البيانات الدقيقة والمنطق في جهودهم؛ لضمان الموافقة على اقتراحاتهم ودعمها.

### طرق القيادة السبع

يظهر مختلف القادة أنواعًا مختلفة من منطق الفعل؛ أي الطرق التي يفهمون بها محيطهم، ويتصرفون عندما يتعرض أمنهم أو سلطتهم للتهديد. وقد لاحظنا في دراستنا التي شملت آلاف القادة سبعة أنماط من منطق الفعل، حيث يأتي الانتهازيون والدبلوماسيون ضمن فئة أقل القيادات تأثيرًا، في حين يمثل الإستراتيجيون والكيميائيون أكثر الفئات تأثيرًا؛ لذا، فإن معرفة طريقة تفكيرك يمكن أن تكون الخطوة الأولى في طريق اكتساب أسلوب قيادة أكثر فاعلية، فإذا ما عرّفت نفسك على أنك فردي - مثلًا - فعندئذٍ يمكنك العمل، من خلال إجراءات رسمية وغير رسمية، على تطوير نقاط القوة والخصائص التي يتمتع بها القائد الإستراتيجي.

النسبة المئوية لعينة الدراسة ضمن فئة طريقة التفكير هذه	نقاط القوة	الخصائص	منطق الفعل
(50%)	يجيد التعامل مع الأزمات وفرص المبيعات.	الفوز بأي طريقة ممكنة، متوجه نحو الذات، متلاعب ويؤمن بأن القوي على حق.	انتهازي

النسبة المئوية لعينة الدراسة ضمن فئة طريقة التفكير هذه	نقاط القوة	الخصائص	منطق الفعل
(%12)	يعمل بصفته عامل إسناد داخل المكتب، ويساعد على جمع الناس معًا.	يتجنب الخلاف المباشر، يحب الانتماء، يلتزم بقوانين المجموعة، نادرًا ما يثير المشكلات.	دبلوماسي
(%38)	يتقن المساهمة الفردية.	يدير بالمنطق والخبرة، ويسعى للكفاية العقلانية.	خبير
(%30)	يجيد الأدوار الإدارية، وهو موجه نحو العمل والأهداف.	يحقق الأهداف الإستراتيجية، وينجز الأهداف بفاعلية من خلال المجموعات، ويمارس مهام عدة خاصة بواجباته الإدارية ومتطلبات السوق.	منجز
(%10)	يجيد الأدوار الاستشارية وتنفيذ المشروعات.	يجمع بين طريقة تفكيره الشخصي وطريقة تفكير الشركة، يوجد هيكليات فريدة لجسر الهوة بين الإستراتيجية والأداء.	فردى

النسبة المئوية لعينة الدراسة ضمن فئة طريقة التفكير هذه	نقاط القوة	الخصائص	منطق الفعل
(%4)	فاعل بصفته قائد تغيير.	يحدث تغييرات تنظيمية وشخصية، يمارس سلطة التحقق الموضوعي المتبادل، والحذر واليقظة تجاه مظاهر الضعف على المدى القصير والبعيد.	إستراتيجي
(%1)	يجيد قيادة التحولات على مستوى المجتمع.	يحدث تحولات اجتماعية، يحفز التحولات المادية والروحية والمجتمعية.	كيميائي

الخبراء مساهمون كبار، نظرًا إلى بحثهم الدائم عن التحسين والإتقان والكمال، لكنهم عندما يعملون بصفتهم مديرين يصبحون مشار جدل؛ لأنهم يعرفون تمامًا أنهم على حق، فعندما يتحدث الموظفون عن المدير الذي يعمل بمبدأ (هذه طريقتي)، أو (طريقتي هي الصحيحة)، فمن المحتمل أنهم يتحدثون عن شخص يطبق طريقة عمل الخبير، ويعتقدون أن التعاون مضيعة للوقت (فالاتجاهات ليست في نظرهم مضيعة للوقت فحسب، بل يلجؤون إلى إلغاء بعضها)،

وكثيراً ما يستهينون بأفكار الآخرين التي يرون أنها لا ترقى إلى مستوى أفكارهم المُحَكَّمة، بالإضافة إلى، أنهم لا يحبون الذكاء العاطفي ولا يهتمون به.

لذا، ليس من المستغرب أن نسمع سكوت ماكنيلي (Scott McNealy)، رئيس شركة (صن) للأجهزة الدقيقة، وهو يقول: «المشاعر لا تعنيني بشيء». كان هذا الرجل يتشبث برأيه بشدة، ويرفض الدعوات المطالبة له بالتراجع عن قراراته لتلافي الخسائر التي تعرضت لها الشركة عامي 2001 و2002م، وهذا ما أجبر عددًا من كبار المديرين على الاستقالة من الشركة.

### المنجزون (ذوو الإنجازات العالية)

هذا النوع من المديرين يتحدى العاملين ويساندهم في الوقت نفسه، ويكون معهم فريقًا إيجابيًا، ويوجد جواً تعاونياً بين الأقسام. هذا خبر سار بالنسبة إلى الذين يطمحون إلى العمل مع مدير من هذا النوع في يوم من الأيام. لقد بلغت نسبة المديرين الباحثين عن الإنجاز (30%) من عينة الدراسة، وعلى الرغم من أن هؤلاء المديرين يوجدون بيئة عمل إيجابية، ويركزون جهودهم على المخرجات الفعلية والأهداف القابلة للتحقيق، فإن أسلوبهم غالباً ما يمنع التفكير خارج الصندوق.

كثيراً ما يكون فهم ذوي الإنجاز العالي للعالم متطوراً و متماسكاً أكثر من فهم المديرين من ذوي الأنماط الثلاثة التي وصفناها سابقاً؛ فهم يتقبلون التغذية الراجعة، ويدركون أن كثيراً من غموض الحياة

اليومية وتناقضاتها تحدث بسبب الاختلافات في تفسير الأحداث وربطها بالأسباب، ويعرفون أن التغيير الإبداعي وحل المشكلات يتطلبان قدرًا من الاهتمام بالعلاقات، والقدرة على التأثير في الآخرين بطريقة إيجابية، ويستطيع ذوو الإنجاز العالي أيضًا قيادة فريق لتنفيذ إستراتيجيات جديدة على مدى سنة أو ثلاث سنوات، ومراعاة التوازن بين الأهداف الفورية والبعيدة المدى، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي شملت أطباء جراحة العيون في العيادات الخاصة، أن أصحاب الإنجازات العالية قليلًا ما يبدلون العاملين معهم، ويميلون كثيرًا إلى تفويض الصلاحيات، ويطبّقون ممارسات تدر عليهم دخلًا سنويًا يزيد بمرتين على الدخل الذي يحققه المديرون الخبراء في شركاتهم.

غالبًا ما يجد ذوو الإنجازات العالية أنفسهم في تناقض مع المديرين الخبراء، فمثلاً: يجد الموظف ولا سيما الخبير أن من الصعب عليه تقبل المدير الساعي إلى الإنجازات العالية؛ لأنه لا يستطيع إنكار نجاح الموظف المُنجز مع أنه يشعر بأنه أفضل منه. خذ حالة هيوليت باكارد، الرائدة في منتجات تقانة المعلومات، حيث يُصنّف مهندسو البحوث بوصفهم خبراء، في حين يُصنّف مديرو المختبرات بوصفهم ذوي إنجازات عالية. في أحد الاجتماعات الخاصة بالمشروعات، ضربت مديرة مختبر - ضمن فئة ذوي الإنجازات العالية - الطاولة بفنجان القهوة، وصاحت بصوت عالٍ: «أعرف أن باستطاعتنا إضافة (18) مواصفة إلى هذا، لكن الزبون يريد أن يتسلم المنتج في هذا القرن؛ لذا، فإن ثماني مواصفات تكفي»، فردّ أحد المديرين من فئة

الخبراء: «يا لك من متخلفة!» لكن مثل هذا الخلاف ليس مدمراً في الأحوال كلها، بل إنه في الحقيقة يكون القوة الدافعة وراء التنافسية في كثير من الشركات الناجحة.

## المتفرد

يدرك الشخص المتفرد أن طريقة تفكيره، أو أي طريقة تفكير أخرى ليست (طبيعية)، بل هي جميعاً أفكار الشخص والعالم الذي نعيش فيه؛ لذا، فإن هذا المنظور التجريدي هو الذي يمكن (10%) من القادة المتفردين من إضافة قيمة عملية فريدة لشركاتهم؛ فهم يضعون شخصياتهم وطرق الربط بين الأشياء ضمن منظور محدد، ويتواصلون بصورة جيدة مع أصحاب طرق التفكير الأخرى.

ما يميز الأشخاص المتفردين عن ذوي الإنجازات العالية إدراكهم أنه يمكن حدوث صدام بين مبادئهم وأفعالهم، أو بين قيم مؤسستهم وتطبيقها هذه القيم، حيث يصبح هذا الصراع مصدر توتر وإبداع، ويزيد من الرغبة في إجراء مزيد من التطور.

ويميل المتفردون أيضاً إلى تجاهل القوانين التي يعتقدون أنها غير ضرورية، وهذا ما يجعلهم مصدر توتر لزملائهم ورؤسائهم، و(لكن، ما الذي يجب عمله، في رأيك؟)، هكذا سألنا أحد عملائنا ونحن نناقش إن كان عليه أن يستغني عن موظفة ذات أداء عالٍ، لكنها من النوع المتفرد، فقد طلب إلى شارون (هذا ليس اسمها الحقيقي) إيجاد وظيفة خدمة مشتركة في جمهورية تشيكوسلوفاكيا؛ من أجل

توفير دعم في تقانة المعلومات لقسمين منفصلين يواجهان تنافسية داخلية عالية يعملان في ذلك البلد، ولتحقيق ذلك، شكّلت فريقًا متماسكًا ضمن الميزانية المتاحة، وقالت بدعابة قبل بدء مواعيد التنفيذ: «إنها ستبدأ بتقديم الخدمات قبل أن يرفع فريق أخطار العمل تقريره، ويقول إن هذه الخدمة صعبة التنفيذ».

المشكلة هنا، هي أن شارون معروفة في الشركة عمومًا أنها تختلف عن الآخرين، ولا يمكن توقع ما يمكن أن تقوم به، فمع أنها أظهرت حنكة كبيرة عندما تعلق الأمر بمشروعاتها الفردية، فإنها كانت تزعج كثيرًا من الناس في المؤسسة؛ بسبب الطرق الفريدة وغير التقليدية التي تعمل بها.

في نهاية الأمر، استُدعي الرئيس التنفيذي (لم تكن هذه هي المرة الأولى) لحل المشكلة التي أوجدتها بسبب تجاهلها العمليات التنظيمية الأساسية، والأفراد الذين لم يكونوا ضمن فريقها.

إن هذه القصة ونتائجها تصور كثيرًا من ردود الفعل التي تولدها طرق الفعل المختلفة، فالرئيس الذي يصنف من فئة أصحاب الإنجازات العالية، لم يعرف طريقة يتحدى بها شارون، ويجعلها تتوقف عن افتعال المشكلات.

على الرغم من أنه كان مترددًا بخصوصها، فإنه قرر التمسك بها؛ لأن أداءها كان عاليًا، ولأن الشركة فقدت حديثًا عددًا من المديرين ذوي القدرات العالية.

وهكذا، بقيت شارون في منصبها، ولكن لمدة قصيرة، ثم تركت الشركة لتؤسس شركة استشارية في الخارج. عندما ناقش في النصف الثاني من هذا الجزء كيفية مساعدة المديرين على تغيير منطق فعلهم القيادي، سنعود إلى هذه القصة لنرى كيف كان بإمكان شارون والرئيس التنفيذي تغيير منطق فعلهما.

### الإستراتيجي

يمثل الإستراتيجيون (4%) من القادة، وما يميّزهم عن المتفردين تركيزهم على القيود والرؤى التنظيمية التي يتعاملون معها على أنها أشياء قابلة للنقاش والتغيير، وفي الوقت الذي يتقن فيه المتفرد عملية التواصل مع الزملاء الذين يتبعون منطق فكر مختلف، نجد أن الإستراتيجي يتقن التحكم في التأثير التنظيمي للأفعال والاتفاقات، ويتقن الإستراتيجي أيضاً فهم الرؤى المشتركة عبر طرق الفعل المختلفة (الرؤى التي تشجع التحولات التنظيمية والشخصية). ويعدُّ التغيير التنظيمي والاجتماعي بالنسبة إلى طريقة تفكير الإستراتيجي عملية تطوير معادة ومملة، تتطلب وعياً واهتماماً شديدين من القيادة. يتعامل الإستراتيجيون مع النزاع بسهولة أكثر من أصحاب طرق التفكير الأخرى، ويتقنون أيضاً معالجة الرفض الغريزي للتغيير؛ لذا، ينجح الإستراتيجيون كثيراً في إحداث التغيير، وقد وجدنا ما يؤكد ذلك في دراسة أجريناها حديثاً على عشرة من الرؤساء التنفيذيين في ستة تخصصات تجارية مختلفة، كانت شركاتهم قد أعلنت أنها تهدف إلى التغيير، واستعانت بمستشارين للمساعدة على تنفيذ هذه العملية. طلبنا



إلى كل واحد من هؤلاء الرؤساء تعبئة ملف التطور القيادي الذي أظهر أن خمسة منهم كانوا من فئة المديرين الإستراتيجيين، في حين توزع الآخرون على طرق التفكير الأخرى، فنجح الإستراتيجيون في تنفيذ تغيير واحد أو أكثر على مدى أربع سنوات، وتحسنت نتيجة لذلك ربحية شركاتهم وحصتها في السوق وسمعتها. وفي المقابل، لم ينجح سوى اثنين من الخمسة الآخرين في تغيير شركاتهم، على الرغم من المساعدة التي تلقوها من المستشارين الذين كانوا من فئة الإستراتيجيين.

ينجذب الإستراتيجيون إلى ثلاثة مستويات متميزة من التفاعل الاجتماعي، هي: العلاقات الشخصية، والعلاقات التنظيمية، والتطورات المحلية والعالمية. لناخذ حالة جوان بافاريا (Juan Bavaria)، الرئيس التنفيذي التي صُنفت عام 1985م ضمن فئة الإستراتيجيين، حيث أسست بافاريا أول صناديق الاستثمار المسؤولة اجتماعيًا، وهو فرع جديد من صناعة الاستثمار كان يدير في نهاية عام 2001م أكثر من ثلاثة ترليون دولار. وفي عام 1982م، أسست شركة تريليوم لإدارة الأصول (Trillium Asset Management)، وهي شركة يملكها العمال ويديرونها، وشاركت أيضًا في كتابة مبادئ سيريز البيئية (CERES Environmental Principles) التي وقعتها عشرات من كبرى الشركات. في أواخر تسعينيات القرن الماضي، طرحت شركة سيريز، بالتعاون مع الأمم المتحدة، مبادرة التقرير الكوني (the Global Reporting Initiative)، التي تدعو إلى الشفافية المالية والاجتماعية والبيئية والمساءلة عبر العالم.

نشاهد هنا التطبيق العملي لطريقة التفكير الإستراتيجي، لقد اغتنتم بافاريا اللحظة المناسبة لجعل الاستثمار الأخلاقي تجارة مستدامة، ثم أنشأت شركة تريليوم لتنفيذ خطتها. وعادة ما تكون لدى الإستراتيجيين أفكار تجارية حساسة اجتماعياً تتفد بطريقة تعاونية، ويحاولون دمج الرؤى المثالية في الأفعال المبدئية والمبادرات العملية المناسبة. لقد عملت بافاريا خارج حدود شركتها للتأثير في صناعة الاستثمار المسؤولة اجتماعياً بصورة كلية، ثم حولت تطوير معايير المساءلة الاجتماعية والبيئية إلى هدف عالمي من خلال إشراك الأمم المتحدة في هذا المسعى. هناك كثيرون من ذوي طريقة الإنجاز العالي الذين سيستخدمون تأثيرهم بفاعلية لتسويق شركاتهم، في حين يعمل الإستراتيجي على وضع معايير وممارسات أخلاقية أبعد من مصلحته ومصلحة شركته.

## الكيميائي

الكيميائي، هو آخر طرق التفكير القيادي التي جمعنا عنها بيانات وخبرات، حيث تشير دراساتنا إلى أن ما يميز العدد القليل من القياديين الذين صنّفناهم في فئة الكيميائيين عن الإستراتيجيين، هو قدرتهم على تجديد أنفسهم وشركاتهم، أو إعادة اكتشافها بطرق ذات دلالات تاريخية مهمة، ففي الوقت الذي يستطيع فيه الإستراتيجي الانتقال من مهمة إلى أخرى، يتمتع الكيميائي بقدرة عالية في التعامل في وقت واحد، مع أوضاع مختلفة بمستويات متعددة حيث يستطيع الكيميائي مخاطبة الملوك والعامّة في آن واحد، وهو يستطيع التعامل مع الأولويات السريعة، لكنه في الوقت ذاته لا يفضّل عن الأهداف الطويلة المدى.

يمثل الكيميائيون ما نسبته (1%) من عينة الدراسة، وهذا يعني ندرة العثور عليهم في الشركات، أو في أي مكان آخر، إلا أننا عثرنا من خلال عملية بحث مكثفة على ستة كيميائيين مستعدين للمشاركة في دراسة أفعالهم اليومية عن قرب، وعلى الرغم من أن هذا العدد قليل ولا يصلح إحصائياً للتعميم، فإن من الجدير بالملاحظة أن هؤلاء الأشخاص الستة يتمتعون بصفات مشتركة، حيث كانوا يشاركون يومياً في مؤسسات مختلفة، ويخصصون وقتاً للتعامل مع المشكلات فيها، ومع ذلك لم يكونوا في عجلة مستمرة، ولم يخصصوا ساعات طويلة لنشاط واحد بعينه. وعادة ما يتمتع الكيميائيون بشعبية كبيرة، وهم أفراد واعون يعيشون وفقاً لمعايير أخلاقية عالية، يركزون كثيراً على الحقيقة، لكن الأهم من كل هذا هو قدرتهم على التقاط اللحظات الفريدة في تاريخ شركاتهم، ويعتمدون نظماً ورموزاً وشعارات تأسر قلوب الناس وعقولهم، فقد حدث أن جاء الرئيس التنفيذي في إحدى الشركات البريطانية المحافظة التي تعمل في مجال الخدمات المالية، إلى العمل مرتدياً بذلة رياضية، بدلاً من لباس العمل الرسمي، ولم يتحدث عن ذلك لأحد، وهذا ما جعل العاملين يتساءلون إن كان هذا نظام لباس جديداً، وقد تحدث الرئيس علناً بعد مرور أسابيع عدة، عن ثيابه وعن الحاجة إلى التخلي عن التقليدية، والتحرك بمزيد من النشاط والسرعة.

إن أكثر مثال وضوحاً على الكيميائي، هو الزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا، فعلى الرغم من أننا لم نصنّفه أبداً بطريقة رسمية، فإنه يمثل طريقة تفكير الكيميائي. ففي عام 1995م، مثل مانديلا وحدة

جنوب إفريقيا الجديدة، عندما حضر مباراة كأس العالم في لعبة الرغبي، فقد شارك في الفريق الوطني الذي يحمل اسم سبرنغبوكس، كانت هذه اللعبة تمثل معقل تسلط العرق الأبيض، وقد حضر مانديلا لمشاهدة المباراة، لكن المثير في الأمر أنه نزل إلى الملعب وهو يرتدي قميص الفريق المشارك الذي يكرهه السود بشدة، ثم لَوَّح بالقبضة التي ترمز إلى المجلس الوطني الإفريقي، فكان بذلك يخاطب السود والبيض في آن واحد، وقد عبّر أحد نشطاء المجلس الوطني الإفريقي عن هذه الحادثة، قائلاً: «مانديلا وحده هو الذي يستطيع أن يرتدي قميص العدو، مانديلا وحده كان الوحيد الذي يستطيع النزول إلى الملعب، ويربط نفسه بفريق البيض، ويحيي مواطنيه السود، والذي مكّنه من ذلك هو سنوات العمل السري والمقاومة والتجاهل ونكران الذات والنفي والسجن، كنا جميعاً في انتظار تلك اللحظة، وكان الأمر يستحق المحاولة».

### التطور إلى قائد

إن أكثر الاستنتاجات المثيرة والمشجعة في دراستنا هي أن باستطاعة القادة أن يتحولوا من طريقة تفكير إلى أخرى، وقد وثّقنا في الواقع، ملف عدد من القادة الذين نجحوا في التحول من خبراء إلى ذوي إنجاز عالٍ، ومن ذوي إنجاز عالٍ إلى متفردين، ومن متفردين إلى إستراتيجيين.

خذ - مثلاً - حالة جيني التي صنفناها ضمن فئة خبير، لقد أصيبت بالإحباط من دورها في قسم العلاقات العامة في الشركة، ثم استقالت، كما قالت من أجل: «معرفة ما أريد أن أقوم به فعلاً». بعد مرور ستة أشهر، انضمت إلى شركة أخرى بوظيفة مشابهة، ثم أعدنا تصنيفها بعد سنتين وظلت ضمن فئة خبير، أي إن قرارها بالاستقالة من الشركة الأولى والذهاب في إجازة، ثم الانضمام إلى الشركة الثانية لم يحدث تغييراً في منطق فعلها، في هذه المرحلة، قررت جيني الانضمام إلى مجموعة من زملائها في العمل المهتمين بمراجعة أنماط قيادتهم الحالية، وتجربة طرق فعل جديدة، كانت هذه المجموعة تفضل المنظور الإستراتيجي (في حين صنف مؤسس المجموعة ضمن فئة كيميائي)، وهذا ما ساعد جيني على التطور، لقد تعلمت أن عاداتها في اتخاذ موقف حاد، الذي ترى فيه نفسها أنها موضوعية، قد عزلتها عن الآخرين، وأثارت جواً من الريبة، وبعد تلقيها تغذية راجعة من المجموعة، بدأت سلسلة من التجارب الصغيرة الخاصة، مثل: طرح الأسئلة بدلاً من الانتقاد، وأدركت أن عليها أن تكون واضحة فيما يمكن أن تسهم به، بدلاً من التركيز على أخطاء الآخرين، وبذلك بدأت الانتقال من فئة خبير إلى فئة مُنجز، وحاولت أيضاً تغذية الجانب الروحي، وهذا ما أدى إلى تحوّلها من فئة مُنجز إلى فئة متفرد.

بعد مرور عامين، تركت جيني وظيفتها الثانية لتأسس شركة خاصة بها، وهنا بدأنا تصنيفها ضمن فئة إستراتيجي. وفي الحقيقة، ما حدث كان تغييراً مذهلاً لثلاث طرق عمل في مدة قصيرة، ولم نمر إلا بحالتين أخريين تحوّل فيهما القائد مرتين في أقل من أربع سنوات.

كما توضح حالة جيني، فإن هناك عددًا من التغييرات الشخصية التي يمكن أن تدعم عملية التحول القيادي، فقد عانت جيني فقدان ثقتها بالنظام، والشعور بالملل، والتوتر، والإنهاك، والاكئاب حتى الغضب، فأخذت تطرح على نفسها أسئلة وجودية. لكن هناك مؤشر آخر على استعداد القائد للتحول، وهو زيادة الانجذاب إلى الصفات التي أخذت تستشعرهن لدى الأفراد الذين يتمتعون بطرق تفكير أكثر فاعلية. لقد كانت جيني - كما رأينا - منجذبة إلى مجموعة الزملاء الإستراتيجيين، واستفادت من هذه الخبرة، وكذلك من موجّه من فئة الكيميائي.

غالبًا ما يبرز عن هذا البحث منظورات جديدة في التحولات الشخصية، حيث يبدأ القائد المستعد للتغيير بتطوير علاقات جيدة، ويستطيع أيضًا استكشاف صور جديدة من الممارسات الروحية، أو صور جديدة للتعبير الذاتي، من مثل ممارسة عزف آلة موسيقية، أو ممارسة فنون الدفاع عن النفس الصينية القديمة.

يمكن للأحداث الخارجية أيضًا أن تثير التغيير وتدعمه، إذ يمكن للترقية مثلاً، أن تعطي المدير فرصة لتعزيز قدراته، لقد سبق لنا أن ذكرنا الإحباط الذي شعر به مهندسو البحث، الخبراء في شركة هيوليت باكارد، من موقف مديري المختبر المنجزين بخصوص المنتج وموعد التسليم، وكيف أنه بعد مرور عام من ترقية أحد المهندسين إلى مدير مختبر، وهو دور يتطلب التنسيق مع الآخرين والتعاون بين الأقسام، صُنّف الخبير السابق ضمن فئة المنجزين، وعلى الرغم من أنه عانى بعض الصعوبات من زملائه السابقين، فإن إدراكه الجديد

بصفته منجزاً، كان يعني بالنسبة إليه التركيز أكثر على احتياجات العملاء ومواعيد التسليم، وقد عرف للمرة الأولى طبيعة الخلاف بين المهندسين الذين يحاولون تحسين التقنية، والمديرين الذين يحاولون الإنتاج ضمن الموازنة، وتسليم المنتج بحسب المواعيد.

يمكن أيضاً للتغييرات في ممارسات المدير وبيئة العمل أن تسهل عملية التغيير، ففي إحدى الشركات التي درسناها، تغيّر المديرون من منجزين إلى متفردين بسبب التغييرات التنظيمية والعملياتية البسيطة.

حدث في أحد اجتماعات كبار المديرين - مثلاً - أن أتيحت الفرصة للمديرين بترؤس الاجتماع بدلاً من الرئيس التنفيذي، وقد أدت هذه الفرص، المدعومة بروح الانفتاح الجديدة والتغذية الراجعة والنقاش الصريح، إلى تشجيع التطوير المهني بين كثير من قادة الشركة.

هناك أيضاً وسائل أخرى لتشجيع التغيير القيادي، مثل خطط التطوير المخططة والمنظمة، فقد عملنا مع شركة رائدة في استكشافات النفط والغاز على تطوير القدرات العالية لمجموعة من كبار المديرين.

صنّفنا أولاً، المديرين ضمن فئات، ثم أجرى اثنان من المستشارين مقابلات معهم، حيث ناقشا طريقة تفكير كل واحد من هؤلاء المديرين، وكيف يمكن أن تعرقل قيامه بأدواره، أو تساعد على

القيام بها، وناقشا أيضاً التحديات والصعوبات، وكذلك قدرات المدير وخطط التطوير المحتملة. بعد انتهاء التقييمات والمقابلات، مارس المدبرون، الذين لم تفهم الشركة قدراتهم الانفرادية والإستراتيجية بصورة كاملة في السابق، أدوارهم بصورة مختلفة. يضاف إلى ذلك، أن الشركة أعادت تعريفها لموهبة القيادة لتشمل قدرات المديرين المتفردين والإستراتيجيين، وهذا بدوره تطلب أن تعيد الشركة مراجعة مفهوماها للكفاية لتشمل (رؤية القضايا من منظور مختلف)، و(إحداث تغيير عميق من دون سلطة رسمية).

والآن، وبعدها ناقشنا بعض التغييرات والتدخلات العلاجية التي يمكن أن تدعم التطور القيادي، دعونا نعود إلى بعض التفاصيل المتعلقة بكيفية حدوث معظم التغييرات العامة.

### من خبير إلى مُنجز

هذا التغيير من أكثر الممارسات الشائعة والمطبقة بين رجال الأعمال والإداريين، وقد لوحظ في الجيل السابق أن إدارات التدريب في الشركات الكبرى دعمت تطور المديرين من فئة الخبراء إلى فئة المنجزين، عن طريق تنظيم برامج تحمل عناوين (الإدارة بالأهداف)، (التفويض الفاعل)، و(إدارة العاملين لتحقيق النتائج). وعادة ما تركز هذه البرامج على تحقيق النتائج من خلال إستراتيجيات مرنة، وليس من خلال طريقة واحدة صحيحة مستخدمة بأسلوب سليم.



يمكن أيضاً للقيادات الإدارية والمدربين أن يضعوا تدريبات منظمة تنظيمًا جيدًا ومرتبطة بالعمل اليومي؛ لمساعدة الخبراء على أن يصبحوا أكثر وعياً بالافتراضات المختلفة التي يؤمنون بها، أو يؤمن بها الآخرون، حيث إن من شأن هذه الجهود أن تساعد الخبراء على ممارسة إستراتيجيات تغيير جديدة، مثل: «ربما تكون محقًا، لكنني أود أن أفهم ما الذي يجعلك تعتقد بذلك»، يضاف إلى ذلك، أن على الذين يرغبون في دفع الخبراء إلى المستوى التالي، أن يفكروا في مكافأة المنجزين على كفاياتهم، من مثل تحقيق الأهداف بحسب المواعيد، والقدرة على الإدارة لتحسين الأداء، والقدرة على تنفيذ الأولويات الإستراتيجية.

من جانب آخر، يلاحظ أن برامج الماجستير في إدارة الأعمال تشجع على تأهيل المنجزين العمليين من خلال المهام المكثفة، واستخدام دراسات الحالة المتعددة التخصصات، والعمل الجماعي، وهذه كلها تعمل على تطور المدير المنجز، وفي المقابل، تركز برامج الماجستير في العلوم في تخصصات معينة، مثل التمويل أو بحوث التسويق، على تعزيز دور المدير المنجز.

ومع ذلك، يظل التحول من فئة خبير إلى فئة منجز أحد العقبات الصعبة التي تعانيها معظم الشركات، وقد سمعنا الشكوى الدائمة من المهندسين والمحامين والمتخصصين الآخرين الذين جعلهم نجاحهم يتحملون مهام إدارية، ويبعدهم عن العمل الذي يحبون. والتحدي الذي يواجهونه هو الذي يفرض عليهم العمل بصفاتهم منجزين من مستوى عالٍ يستطيعون مواصلة استخدام خبراتهم العميقة للنجاح بوصفهم قادة ومدربين.

## من مُنجزٍ إلى انفرادي

على الرغم من أن الشركات وجامعات إدارة الأعمال نجحت نسبياً في تطوير القادة إلى منطلق فعل المنجز، لكنها فشلت - إلا في حالات قليلة - في تعرّف القادة ودعمهم وتطويرهم ليصلوا إلى منطلق فعل المديرين الانفراديين والإستراتيجيين، ناهيك عن منطلق فعل الكيميائي وهذا ليس بمستغرب؛ لأنه ينظر إلى المنجز - في كثير من الشركات - الساعي إلى تحقيق المرحلة النهائية من العمل والتركيز عليها، على أنه خط النهاية في التطوير والوصول إلى النتيجة النهائية. يتطلب تطوير القادة إلى أبعد من منطلق فعل المنجز، مساراً مختلفاً عن المسار المطلوب لإحداث التحول من فئة خبير إلى فئة منجز؛ لذا، يجب على الخطط العلاجية أن تشجع الوعي الذاتي لدى القائد المتحول، وكذلك وعيه لوجهات النظر الأخرى، وهذا يستدعي أن يُنظر إلى الاستماع والحديث، في العمل والعلاقات الشخصية، ليس بصفتهما طرقاً ضرورية ومسلاً بها لنقل الأفكار المحددة سلفاً، بل بصفتهما أفعالاً منذ البداية.

وهكذا، فإن المنجزين يستخدمون الاستقصاء في تحديد إن كانوا (والمجموعات أو الشركات التي ينتمون إليها) يحققون أهدافهم، وكيف ينجزونها بفاعلية أكبر. وهكذا، فإن الفرد الانفرادي المتطور يبدأ بالتفكير والتأمل في الأهداف نفسها؛ بهدف تحسين الأهداف المستقبلية، وفي هذا السياق، يمكن لخطط التطوير السنوية التي تحدد الأهداف الجديدة المدعومة بالتوجيه، والتي تخضع للمراجعة

الدقيقة في نهاية الدورة السنوية، أن تكون مؤثرة جدًا في هذه المرحلة، لكن ما يؤسف له، أن هناك عددًا قليلًا من مجالس الإدارات والرؤساء التنفيذيين الذين يقدرون قيمة الاستثمار في الوقت، ويمكن أن يضحوا به بسهولة لمصلحة الأهداف القصيرة الأجل، التي قد تبدو ملحة بالنسبة إلى القادة الذين لم تتطور طريقة منطلق فعلهم بالقدر الكافي.

لنعد مرة أخرى إلى حالة شارون، المديرية الانفرادية التي لم يستطع رئيسها المنجز ضبط أفعالها، ونتساءل: كيف يمكن لمستشار أو موجه أن يساعد الرئيس التنفيذي على الشعور بأنه لا يتعرض لتهديد من شارون؟ وكيف يكون قادرًا أكثر على دعم تطورها في الوقت الذي يكون فيه أكثر إدراكًا لاحتياجاته وقدراته؟ ربما تكون إحدى الطرق محاولة أداء الدور، حيث يطلب إلى الرئيس القيام بدور شارون، في حين يمارس الموجه أو المستشار دور الرئيس، فلو حدث ذلك، لربما سار أداء الدور على النحو الآتي:

«اسمعي يا شارون، أريد أن أتحدث إليك عن مستقبلك هنا في شركتنا، إن إكمال مشروع تشيكوسلوفاكيا وتسليمه قبل الموعد يُعدُّ دلالة أخرى على امتلاكك المبادرة والإبداع والتصميم، وهذا ما يؤهلك للانضمام إلى فريق الإدارة العليا، لكنني أود أن أشير إلى بعض الأشياء التي ما كنت لأقوم بها لو كنت في مكانك».

أودُّ هنا أن تشاركني في عملية عصف ذهني، تتعلق بكيفية تعاملك مع مشروعات المستقبل، بطريقة تضع حدًا لهذا التشاحن واستقطاب اللاعبين الأساسيين إلى جانبك.

بعد ذلك، بإمكاننا أن نلتقي ونتحدث مرات عدة على مدى العام القادم عندما تبدئين بتطبيق أي مبادئ جديدة قد نتفق عليها، فهل يبدو اقتراحي طريقة جيدة لاستثمار وقتنا، أم أن لديك وجهة نظر أخرى مختلفة بخصوص هذه المسألة؟».

لاحظ أن المستشار في دور الرئيس التنفيذي يطري إطاراً واضحاً، ويصف المشكلة وصفاً صريحاً، ويقترح مساراً جديداً للمستقبل واستقصاءً يمكن الرئيس التنفيذي (الذي تقوم شارون بدوره) من مراجعة موقفه من المشكلة إذا ما أراد ذلك. وهكذا، فبدلاً من إعطاء الرئيس التنفيذي نصيحة جاهزة بخصوص ما عليه فعله، ابتدع المدرب مشهداً حوارياً مع الرئيس التنفيذي، موضعاً نوعاً جديداً من الممارسة، وتاركاً للرئيس حرية الحكم بنفسه إن كانت العلاقة المقترحة إيجابية أم لا. ليست الفكرة هنا أن نعلم الرئيس التنفيذي مجموعة مهارات في النقاش، بل لجعله أكثر تفهماً لطريقة رؤية الشخص الانفرادي وفهمه للعالم من حوله، وما يمكن أن يحفزه إلى اكتساب مزيد من التعلم، فمن شأن هذه التجارب المحددة في طرق جديدة للاستماع والحديث أن تبدد تدريجياً المخاوف المرافقة للتعلم التحويلي.

### التحول إلى الإستراتيجي وما بعده

لا يُعدّ القادة الذين يسعون إلى طريقة تفكير المدير الإستراتيجي والخبير مجرد باحثين عن مهارات شخصية تجعلهم أكثر فاعلية ضمن النظم المؤسسية القائمة، فهم لا بد من أن يكونوا أصلاً قد أتقنوا

تلك المهارات، إنهم في الواقع يستكشفون جوانب معرفية وارتباطات مطلوبة لتأسيس المشروعات، وتشكيل المجموعات والشبكات والتحالفات الإستراتيجية، والشركات الكاملة على أساس الاستقصاء التعاوني، وهذه الممارسة المستمرة لإعادة التقييم هي التي تؤدي إلى نجاح شركاتهم.

إن المسار المؤدي إلى اكتساب طريقة تفكير المدير الإستراتيجي والكيميائي يختلف نوعياً عن عمليات التطوير القيادي الأخرى، فمن حيث المبدأ، لا يحتاج المديرون الإستراتيجيون والكيميائيون المتطورون إلى البحث عن موجهين لمساعدتهم على شحذ مهاراتهم الحالية، وإرشادهم إلى الشبكات المؤثرة (مع أنهم قد يحتاجون إلى إرشاد روحي وأخلاقي)، لكنهم في واقع الأمر يسعون إلى الانخراط في تلمذة متبادلة مع زملائهم الذين ينتمون أصلاً إلى شبكاتهم (مثل أعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين، أو القادة ضمن تخصص علمي معين).

لكن الغاية من هذه التلمذة بين المدير والزملاء ليست زيادة فرص النجاح، بل إيجاد مجتمع مستدام من الأفراد يستطيعون تحدي افتراضات القائد المتحول وممارساته، وكذلك ممارسات وافتراضات الشركة أو الصناعة أو أي مجال نشاط آخر.

لقد شاهدنا هذا النوع من التطور بين الزملاء، عندما أعرب لنا أحد كبار العملاء عن قلقه؛ لأن شركته ومجال العمل يعملان معاً على مستوى المنجز. بالتأكيد، لقد كان هذا القلق في حد ذاته،

تعبيراً عن استعدادة للتحول إلى طريقة تفكير أخرى أبعد من ذلك المستوى، ترأس ذلك المدير، شركة لمنتجات العناية بالأسنان عُدَّت الأنجح ضمن فروع الشركة الأم، لكنه عندما أدرك أنه ومن حوله يحاولون توخي الحذر، وتجنب المشكلات إلى أقصى حد ممكن، قرر البدء بمشروع بحث - طرح منتج جديد للعناية بالأسنان، رخيص الثمن في الدول النامية - لم يكن يخطر على باله أو بال شركته.

لقد كان توقيت طرح هذا المشروع مناسباً، فاستغل الفرصة لإجراء استقصاء تعاوني مع زملائه في البلاد عمومًا، وفي نهاية الأمر، اقترح مشروعًا تربويًا خيريًا مولته الشركة الأم، ثم رُقِّي المدير إلى منصب نائب الرئيس للمشروعات العالمية، وهو دور مارسه بإحساس متزايد بضرورة التعاون، وتحمل المسؤولية الاجتماعية لشركته في الأسواق الناشئة.

يمكن أيضًا للتعليم الرسمي وعمليات التطوير أن توجه الأفراد نحو طريقة التفكير الإستراتيجي، وبهذا الخصوص، أثبتت البرامج التي يمارس فيها المشاركون دور القادة والتي تتحدى افتراضاتهم التقليدية في القيادة والتنظيم، فاعلية كبيرة، فقد تكون هذه البرامج إما طويلة الأجل (سنة أو سنتين) وإما متكررة، وتشمل نماذج لخبرات مكثفة تعزز الوعي الأنّي للمشاركين، وتجعلهم يعيدون مراجعة نظرتهم للعالم، وتوجد مثل هذه البرامج الخاصة بتغيير المسار في جامعات وشركات استشارية قليلة حول العالم، مثل جامعة باث في بريطانيا

التي تقدم برنامج ماجستير يستغرق سنتين، يُمنح بعدها الطالب شهادة في المسؤولية وممارسة الأعمال.

تشتمل هذه البرامج على مجموعات تعلم صغيرة، وكيفية كتابة السيرة الذاتية، وأداء الأدوار المسرحية (السيكودراما) والخبرات المعمقة في الطبيعة، ومشروع عمل مدته سنة. أمّا الشيء المثير في هذه البرامج، فهو أن كثيرين ممن شاركوا فيها ذكروا أن لهذه الخبرات قوة تعادل قوة الأحداث المغيّرة للحياة، مثل: أزمة وظيفة، أو أزمة وجودية، أو زواج جديد.

### المجموعات الثقافية والقيادية ضمن المؤسسات

تركز نقاشنا حتى الآن على أساليب القيادة التي يطبقها الأفراد، لكننا اكتشفنا أن فئات أساليب القيادة التي افترضناها يمكن أن تستخدم أيضاً في وصف المجموعات والمؤسسات؛ لذا، سوف نتطرق باختصار إلى طرق تفكير المجموعات، حيث إن أكثر المجموعات فاعلية على المدى البعيد، تلك التي تتمتع بثقافة إستراتيجية تكون فيها تحديات العمل بالنسبة إلى المجموعة، فرصاً للتطور والتعلم لمصلحة الأفراد والمؤسسات. في إحدى المرات، قرر فريق القيادة في إحدى الشركات التي عملنا معها، دعوة المديرين من الأقسام جميعها إلى المشاركة في مجموعات تسويق المنتجات الجديدة، ورأى المديرون أن هذه الدعوة مضيعة للوقت؛ لذا لم يتطوع للانضمام سوى عدد قليل من ذوي التفكير الانفرادي والإستراتيجيين الناشئين، لكن الإدارة على الرغم من هذا الموقف، قدمت الدعم والتغذية الراجعة المطلوبة

لإنجاح عمل المجموعات، ولم يمضِ وقت طويل حتى رُقِّي المشاركون الأوائل، وتولوا قيادة المجموعات عبر الأقسام المختلفة، وعندما رأى المديرون المنجِّزون أن الآخرين حصلوا على ترقيات، بادروا بالانضمام إلى هذه المجموعات. كان من نتيجة ذلك أن مزيداً من الأفراد عاشوا خبرة القيادة المشتركة تدريجياً، وراجعوا افتراضاتهم وممارساتهم، وكذلك الصعوبات الفردية، ما أسهم في تطوير قدراتهم القيادية.

لكن من المؤسف أن هناك عدداً قليلاً من الشركات التي تستخدم المجموعات، بهذه الطريقة، إذ إن معظم مجموعات كبار المديرين يعملون وفقاً لطريقة المدير المنجِّز، ويفضلون الأهداف والمواعيد النهائية الواضحة، والعمل بإستراتيجيات وأساليب وخطط صريحة، وهم ينجحون في أجواء التنوع والتعددية (عندما يصبح العمل العادي صعباً، ويصبح العمل الصعب عادياً)، ويستمدون متعة كبيرة من التعاون والعمل الجماعي والإنجاز بحسب الموعد. وعادة ما يكون قائد الفريق وأعضاء آخرون من نمط المدير المنجِّز، مع عدد من الخبراء أو واحد أو اثنين من نمط المدير الانفرادي أو الإستراتيجي (الذي يشعر بالتجاهل في العادة).

غالباً ما تكون مجموعات المنجِّزين هذه في عجلة من أمرها، ولا تجد وقتاً للتوقف والتأمل، وهي كثيراً ما تنظر إلى الأسئلة المتعلقة بالأهداف والافتراضات على أنها (فذلكة لانهاية لها)، وتستجيب للممارسات الإبداعية بسخرية لاذعة واصفة إياها بالانحرافات



(المجنونة). وسوف تحد هذه السلوكيات في نهاية المطاف من نجاح فريق المنجزين.

لكن الوضع يكون أسوأ من ذلك في الشركات المكتملة عندما يعمل أعضاء مجموعات الإدارة بصفاتهم خبراء، وهنا يرى نواب الرئيس أنفسهم على أنهم رؤساء، و(مجموعاتهم) مجرد صورة لجمع المعلومات، وتخلو حياة الفريق من التشارك في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، أو وضع الإستراتيجيات. وتعاني أيضاً المجموعات المحكومة بمنطق فعل المدير الدبلوماسي هي الأخرى ضعفاً شديداً؛ بسبب النزاعات الشديدة على المناصب، والقوانين غير القابلة للنقاش، والشعائر الاحتفالية المرتبة بعناية.

أما المجموعات الانفرادية، التي من الممكن أن توجد في المؤسسات الإبداعية والاستشارية وغير الربحية، فنادرة نسبياً، وتختلف عن مجموعات المنجزين والخبراء والدبلوماسيين، فعلى النقيض من مجموعات المنجزين، قد تكون المجموعات الانفرادية تأملية، وقد تقضي وقتاً طويلاً في مراجعة الأهداف والافتراضات وممارسات العمل؛ لذا، فإن اتخاذ القرارات السريعة قد يكون صعباً، لكن هذه المجموعات يمكن أن تغيّر أسلوبها مثلما يفعل الأفراد.

مثلاً، لقد شاهدنا رؤساء تنفيذيين من فئة الإستراتيجيين، يساعدون مجموعات الإدارة الانفرادية على التقصي وضبط عملها؛ لتتحول بعد ذلك إلى مجموعات إستراتيجية، وهناك مثال

آخر على مجموعة منجزين في شركة خدمات مالية عملنا معها كانت تمر بمرحلة خفض نفقات قاسية، في أثناء مرحلة الانكماش الاقتصادي.

كان على هذه الشركة، من أجل التكيف مع سوق الخدمات المالية المتنامية والمتغيرة، أن تكون أكثر ابتكارًا واستشراقًا، وأن تتعلم كيف تجذب قوة العمل وتحفزها إلى المشاركة.

كان على الفريق أن يبدأ بنفسه؛ ليتمكن من قيادة التغيير، وقد عملنا معه لمساعدة أعضائه على فهم قيود طريقة فئة المنجزين، وهذا تطلب القيام بعدد من التدخلات مع مرور الوقت. بدأنا بالعمل على تحسين طريقة مناقشة الفريق للقضايا وتدريب الأعضاء، وفيهم الرئيس التنفيذي، وقد أصبح واضحًا من تطور الفريق أن تركيبته في حاجة إلى تغيير، فكان لا بد من تغيير اثنين من كبار المديرين اللذين كانا مناسبين للفريق تمامًا بسبب إنجازاتهما، عندما اتضح أنهما غير مستعدين للمشاركة وتجربة المنحى الجديد.

تحول الفريق في أثناء مرحلة إعادة التوجيه هذه التي استغرقت أكثر من سنتين، إلى مجموعة انفرادية بقدرات إستراتيجية ناشئة، حيث صُنّف الرئيس التنفيذي، الذي كان من فئة منجز/ انفرادي سابقًا، ضمن فئة إستراتيجي، وتقدم أيضًا معظم أعضاء الفريق خطوة تطويرية إلى الأمام. كان تأثير هذا التغيير واضحًا في الروح الجماعية للفريق وللشركة، فبعدما كان الفريق منقسمًا على نفسه، تعلم الأعضاء تقبل الآراء المتباينة، وأظهرت استطلاعات الرأي أيضًا زيادة في مشاركة العاملين في الشركة عمومًا، ولاحظ المراقبون من

ناحية أخرى، أن الشركة تخطت أزماتها، وهذا يعني أنها أصبحت قادرة على جذب أفضل المواهب، ومع حلول العام الثالث، حققت الشركة نتائج أعلى من نتائج الشركات المنافسة الأخرى».

خلاصة القول: رحلة تطور القائد ليست رحلة سهلة، فهناك بعض الأشخاص الذين يتغيرون قليلاً في مسيرة حياتهم، وبعضهم يتغير بدرجة كبيرة، وعلى الرغم من الدور المثبت للجينات في تطور الإنسان، إلا أنَّ الطبيعة البشرية غير ثابتة، فالأفراد المستعدون للعمل على تطوير أنفسهم ليصبحوا أكثر وعياً وإدراكاً لذواتهم، سوف يتطورون بكل تأكيد، إلى قادة تحويليين حقيقيين مع مرور الوقت، وهناك عدد قليل قد يصبحون من فئة الكيمائيين، لكن كثيرين ستكون لديهم الرغبة أو القدرة في أن يتحولوا إلى انفراديين وإستراتيجيين. ولا شك في أن الشركات التي تساعد المديرين، وفريق القيادة فيها على مراجعة طرق تفكيرهم وأساليب عملهم، هي التي ستجني ثمرة جهودها.



## اكتشاف قيادتك الأصيلة

بيل جورج، بيتر سيمز، أندرو ماكلين، ديانا ماير

أجرى الباحثون في الخمسين سنة الماضية أكثر من ألف دراسة، في محاولة منهم لتحديد الأساليب المؤكدة للقادة العظام، وصفاتهم، أو سماتهم الشخصية، لكن هذه الدراسات كلها فشلت في إعطاء صورة واضحة عن القائد المثالي.

كان ذلك من حسن الطالع، فلو أن الباحثين حددوا أسلوب قيادة عادياً، لظل الأفراد يقلدونه إلى الأبد، ولجعلوا من أنفسهم شخصيات روائية متخيلة، ولحاول الناس تقليدهم فوراً.

لا شك في أن الإنسان لا يكون أصيلاً من خلال محاولة تقليد شخص آخر، فأنت تستطيع التعلم من خبرات الآخرين، لكن من المستحيل أن تنجح عندما تحاول أن تتمثل بهم، فالناس يثقون بك عندما تكون أصيلاً وحقيقياً وليس نسخة مكررة عن شخص آخر. هذا ما أدركه كيفين شارير (Kevin Sharer)، رئيس شركة أمجين

(Amgen) ، الذي اكتسب خبرة نفيسة من عمله مساعدًا لرئيس شركة جنرال إلكتريك، جاك ويلش في ثمانينيات القرن الماضي، حيث عرف مساوئ تقديس الشخصية في تلك الأيام، «فكل واحد أراد أن يكون مثل جاك. إن للقيادة صور عدة، وعليك أن تكون صورة ذاتك لا أن تحاول تقليد شخص آخر».

صار الناس على مدى السنوات القليلة الماضية، يشكّون في القيادات، وهذا يعني أننا أصبحنا في حاجة إلى طراز جديد من مديري الشركات في القرن الحادي والعشرين، وقد نشر بيل جورج (Bill George) في عام 2003م كتابًا بعنوان القيادة الأصيلة: إعادة اكتشاف أسرار إيجاد قيمة دائمة، Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value تحدى فيه الجيل الجديد أن يقود بأصالة.

أكد الكاتب أن القادة الأصليين يظهرون شغفًا بهدفهم، ويمارسون قيمهم بانتظام، ويهتمون بأفكارهم وعواطفهم، وينشئون علاقات هادفة طويلة الأجل، ويتمتعون بانضباط ذاتي يمكنهم من تحقيق النتائج، أي أنهم يعرفون من هم.

بعد قراءتهم هذا الكتاب، ذكر كثير من القراء، وفيهم عدة رؤساء تنفيذيين، أن لديهم رغبة شديدة في أن يصبحوا قادة أصليين، وقالوا إنهم يريدون أن يعرفوا كيف يفعلون ذلك؛ لذا، حاول فريق البحث الحصول على إجابة عن السؤال: «كيف يمكن للناس أن يصبحوا قادة أصليين، ويظلوا كذلك؟» ومن أجل هذه الغاية، أجرينا مقابلات مع (125) قائدًا لمعرفة كيف طوروا قدراتهم القيادية.

تمثل هذه المقابلات أوسع دراسة معمقة أجريت حتى الآن عن تطوير القيادة، وقد ناقشنا بانفتاح وصراحة في تلك المقابلات، كيف حقق هؤلاء القادة قدراتهم، واطلعنا على قصص حياتهم وكفاحهم الشخصي، وفشلهم ونجاحاتهم.

تراوحت أعمار الأشخاص الذين تحدثنا إليهم بين (25 - 93) عاماً، وقد اخترناهم بحسب سمعتهم وشهرتهم في الأصالة والفاعلية، إضافة إلى معرفتنا الشخصية بهم، واستعنا أيضاً برأي عدد من المديرين والأكاديميين الآخرين. ضمت المجموعة المختارة سيدات ورجالاً ذوي خلفيات وانتماءات عرقية ودينية واجتماعية واقتصادية متنوعة، وجنسيات مختلفة، كان نصفهم من الرؤساء التنفيذيين، في حين كان النصف الآخر من مديري المؤسسات الربحية وغير الربحية، ومديرين في منتصف حياتهم المهنية، ومديرين شباب بدؤوا رحلتهم للتو، وبعد مقابلة هؤلاء الأفراد، نعتقد أننا أدركنا لماذا فشلت أكثر من ألف دراسة على الاتفاق على إعطاء صورة واحدة للقائد المثالي.

كان على فريقنا أن يدرس ثلاثة آلاف صفحة من المخطوطات، ولدهشته؛ وجد أن الباحثين الذين سبقوهم لم يحددوا أي صفات أو سمات أو مهارات أو أساليب مشتركة أدت إلى نجاح هؤلاء القادة، وما حدث أن قيادتهم برزت خلال سيرة حياتهم، وكانوا بوعي، أو من دون وعي، يختبرون أنفسهم من خلال وقائع العالم الحقيقي، وإعادة مراجعة قصص حياتهم لفهم حقيقتهم، لقد استطاعوا من خلال هذه الممارسة أن يكتشفوا هدف قيادتهم، وتعلموا أن الأصالة هي التي جعلتهم أكثر فاعلية.

إن مثل هذه الاستنتاجات تدعو إلى التفاؤل؛ لأنها تعني أنه لا يشترط أن يولد الإنسان بصفات أو سمات خاصة ليكون قائداً، ولا يتعين عليك أيضاً الانتظار إلى أن ينبهك شخص ما إلى إمكاناتك، بل إن باستطاعتك أن تكتشف قدراتك بنفسك مباشرة. ومثلما قالت الرئيس التنفيذي لشركة يونغ وروبيكام (Young & Rubicam)، آن فودج (Ann Fudge): «كل واحد منا يملك جذوة القيادة، سواء في الأعمال التجارية أو الحكومية أو المؤسسات الخيرية غير الربحية. التحدي الذي نواجهه، هو أن نفهم أنفسنا فهماً جيداً لمعرفة أين يمكن أن نستخدم موهبة القيادة لخدمة الآخرين».

يتطلب اكتشاف قيادتك الأصيلة التزاماً بتطوير ذاتك، إذ يتعين عليك - كما يفعل الموسيقيون والرياضيون - أن تكرر وقتك لتحقيق قدراتك. ويقول ديفيد ديون (David Dillon)، رئيس شركة كروغر (Kroger)، إن معظم الأشخاص الذين رأهم وهم يتحولون إلى قادة جديدين، كانوا عصاميين، وعلموا أنفسهم بأنفسهم: «وما أنصح العاملين به، هو ألا يتوقعوا من شركتنا أن تقدم لهم خطة تطوير، بل على كل واحد أن يتحمل مسؤولية تطوير نفسه».

سوف نعتمد في الصفحات اللاحقة على الدراسة المستفادة من المقابلات؛ لنصف كيف يصبح الأفراد قادة أصيلين. أولاً: عليهم أن يراجعوا مسيرة حياتهم بطريقة تسمح لهم برؤية أنفسهم ليس بوصفهم مراقبين محايدين، بل بوصفهم أفراداً يستطيعون اكتساب الوعي الذاتي من خبراتهم، حيث يستفيد القادة الأصليون من ذلك الوعي في ممارسة قيمهم ومبادئهم.

وهم يتوخون الحذر في مراقبة دوافعهم، حيث يكونون مدفوعين بقيمتهم الداخلية، وكذلك بالرغبة في الحصول على المكافآت الخارجية أو الاعتراف والتقدير. يضاف إلى ذلك، أن القادة الأصليين يستعينون بفريق دعم؛ ليضمنوا أنهم يعيشون حياة متماسكة وثابتة.

### التعلم من قصة حياتك

تبدأ رحلة الوصول إلى القيادة الأصيلة بفهم قصة حياتك، فهي التي تقدم السياق لخبراتك، وتستطيع من خلالها أن تطمح إلى التأثير في العالم. ومثلما كتب الروائي جون بارث (John Barth): «قصة حياتك ليست حياتك، إنها قصتك»، بمعنى أن ما يهم هو طريقة روايتك لها، وليس حقائق حياتك المجردة. إن سرد سيرة حياتك مثل مادة مسجلة تدور في رأسك دائماً، فأنت تستعيد الأحداث والعلاقات الاجتماعية الشخصية المهمة في حياتك مرة تلو الأخرى، محاولاً أن تفهمها لتجد لنفسك مكاناً في هذا العالم.

على الرغم من أن سير حياة القادة الأصليين تشمل أطياف الخبرات كلها - تأثير الوالدين الإيجابي، والمدرّبين، والرياضيين، والمعلمين، والمرشدين - فإن عدداً كبيراً من القادة قالوا إن دافعيتهم جاءت من خبرة صعبة في حياتهم، مثل الآثار المؤلمة لفقدان الوظيفة، أو المرض الشخصي، أو الموت المفاجئ لصديق أو قريب، أو الشعور بأن زملاءه يتحاشونه ويرفضونه ويتحاملون عليه، وبدلاً من النظر إلى أنفسهم على أنهم ضحايا، استفاد القادة الأصليون من هذه



الخبرات لإعطاء معنى لحياتهم، فراجعوا هذه الأحداث للارتفاع فوق التحديات، واكتشاف حُبهم القيادة.

دعونا نركز الآن على قائد من طراز فريد هو دانيال فاسيلا (Daniel Vasella)، الرئيس التنفيذي لشركة نوفارتيس الدوائية (Novartis)، الذي كانت قصة حياته أصعب قصة بالنسبة إلى الأشخاص الذين قابلناهم، فقد مرَّ هذا الرجل بخبرات قاسية في شبابه، وتغلب عليها إلى أن وصل إلى قمة صناعة الدواء العالمية، وهو المسار الذي يصور الصعوبات الكثيرة التي على كثير من القادة أن يمروا بها في رحلتهم إلى القيادة الأصيلة.

ولد فاسيلا عام 1953م لعائلة متواضعة في مدينة فريبورغ في سويسرا، وقد عانى في طفولته مشكلات صحية كثيرة أثارت لديه الرغبة في دراسة الطب، حيث ترتبط ذكرياته الأولى بدخوله المستشفى وعمره أربع سنوات لإصابته بتسمم غذائي، وأُصيب في الخامسة من عمره بضيق تنفس، وهذا ما دعا إلى إرساله وحيداً إلى الجبال في شرق البلاد مدة أربعة أشهر، كان هذا الابتعاد عن والديه مؤلماً له، ولا سيما أن من اعتنى به عانى مشكلة إدمان الكحول، ولم يُلبَّ ما يطلبه. في سن الثامنة، أُصيب فاسيلا بمرض السل، ثم بالتهاب السحايا، فأرسل إلى مصحة مدة عام واحد، فعانى طوال هذه المدة الوحدة والحنين إلى والديه اللذين لم يزورا إلا نادراً. عندما حكى لنا قصته، قال: إنه لا يزال يتذكر حجم الألم والخوف عندما كانت الممرضات يمسكنه بقوة حتى لا يتحرك لأخذ خزعة

من النخاع الشوكي، وقد جاء في أحد الأيام، جاء طبيب ليشرح كل خطوة من خطوات هذا الإجراء، فسأله فاسيلا إن كان باستطاعته الإمساك بيد الممرضة بدلاً من تثبيته بالأرض، «الشيء المدهش أن أخذ الخزعة لم يؤلم هذه المرة. بعد مدة، سألتني الطبيب: كيف يبدو الوضع؟ فهرعت إليه واحتضنته. إن مثل هذه اللمسات الإنسانية من تسامح واهتمام وحب تركت أثراً كبيراً فيّ وفي الإنسان الذي أردت أن أكونه».

لم ينته الأمر عند هذا الحد، فقد ظلت حياته مضطربة، حيث توفيت شقيقته ذات الثمانية عشر ربيعاً وعمره (10) سنوات، بعدما عانت السرطان طوال عامين، وبعد مرور ثلاث سنوات، توفي والده بعد إجراء عملية جراحية، فاضطرت والدته إلى العمل في بلدة مجاورة، فلا تأتي إلى البيت إلا مرة واحدة كل ثلاثة أسابيع، فيقيم في أثناء غياب أمه حفلات مع أصدقائه، ويشارك في الشجارات، واستمر الحال هكذا ثلاث سنوات إلى أن قابل فتاة غير حبها حياته.

التحق فاسيلا في العشرين من عمره بكلية الطب، وتخرج فيها بمرتبة الشرف، لكنه تلقى علاجاً نفسياً في أوقات الدراسة؛ حتى يستطيع التصالح مع خبرات حياته المبكرة، ولا يشعر بأنه ضحية، وقد أعاد مراجعة قصة حياته بتحليل هذه الخبرات، وأدرك أنه يريد شيئاً يستطيع بوساطته مساعدة عدد أكبر من الناس، بدلاً من أن يكون طبيباً ممارساً.

تقدم بعد تخرجه بطلب لوظيفة كبير الأطباء في جامعة زيورخ، لكن طلبه رفض لصغر سنه، فشعر بخيبة أمل، قرر على إثرها أن يترك بصمته في عالم الطب.

في تلك المرحلة، نما لديه شغف بالمال والتجارة، فتحدث إلى رئيس قسم الأدوية في شركة ساندوز (Sandoz) الذي أتاح له الفرصة للالتحاق بفرع الشركة في الولايات المتحدة، وطوال السنوات الخمس التي قضاها هناك، تطور فاسيلا في البيئة المحفزة بصفته مندوب مبيعات أولاً، ثم بصفته مدير إنتاج لاحقاً، وظل يتقدم بسرعة في شركة ساندوز للتسويق.

عند اندماج شركة ساندوز في شركة في سيبا-غيغي (Ciba-Geigy) عام 1996م، عيّن فاسيلا رئيساً تنفيذياً للشركة الجديدة التي حملت اسم نافارتيس، على الرغم من صغر سنه ومحدودية خبرته.

وعندما تسلم المنصب الجديد، أخذ يتألق بوصفه قائداً، فراودته فكرة إنشاء شركة كبيرة للرعاية الصحية على مستوى العالم، تستطيع مساعدة الناس بإنتاج أدوية منقذة للحياة، مثل عقار (غليفك Gleevec) الذي أثبت فاعلية مع المرضى الذين يعانون ابيضاض الدم المزمن، وقد استفاد فاسيلا من نموذج الطبيب القدوة الذي عرفه في شبابه لبناء ثقافة تركز على العطف والكفاية والمنافسة، وهذا ما حول نافارتيس إلى شركة عملاقة في صناعة الدواء، ورسّخ شهرة فاسيلا بصفته قائداً عطوفاً.

ليست خبرة فاسيلا سوى واحدة من بين عشرات الخبرات لقادة أصيلين عزوا إلهامهم مباشرة إلى قصة حياتهم، فعندما كنا نسألهم ما الذي مكنهم من أن يصبحوا قادة، يجيبون أنهم اكتشفوا قوتهم من خلال خبرات التحول التي مروا بها، وهذا مكنهم من فهم الغاية من قيادتهم بصورة أعمق.

### معرفة ذاتك الأصيلة

عندما طُلب إلى (75) عضواً يتألف منهم المجلس الاستشاري لجامعة ستانفورد للأعمال، اقتراح أهم القدرات التي يحتاج القائد إلى تطويرها، كان جوابهم بالإجماع تقريباً: الوعي الذاتي. ومع ذلك، هناك كثير من القادة، ولا سيما الذين ابتدؤوا حياتهم العملية تواً، يبذلون أقصى جهدهم لتثبيت أنفسهم في هذا العالم حتى إنهم لا يجدون وقتاً لاكتشاف ذواتهم، ويحاولون تحقيق النجاح بطرق مادية معترف بها في العالم الخارجي: المال، أو الشهرة، أو السلطة، أو المنصب، أو أسعار الأسهم المتصاعدة.

وغالباً ما تمكنهم دافعيتهم من تحقيق النجاح المهني مدة زمنية قصيرة، لكنهم لا يستطيعون الاحتفاظ بذلك النجاح، وقد يكتشفون عندما يتقدمون في السن أن شيئاً مفقوداً من حياتهم، ويدركون أنهم يكبحون أنفسهم ليكونوا الشخص الذي يريدون؛ لذا، فإن معرفة ذواتهم الحقيقية تتطلب الشجاعة والصدق في مصارحة أنفسهم ومراجعة خبراتهم، وعندما يفعلون ذلك، يصبح القادة أكثر إنسانية وأكثر استعداداً لإظهار ضعفهم.

يتميز ديفيد بوتروك (David Pottruck) الرئيس التنفيذي السابق لشركة تشارلز شواب للخدمات المصرفية (Charles Schwab)، من بين القادة جميعهم الذين أجرينا مقابلات معهم، برحلة طويلة لتحقيق الوعي الذاتي. كان بوتروك لاعب كرة قدم في المدرسة الثانوية، وحصل على جوائز لفريقه، وبعد إكمال دراسته في إدارة الأعمال والانضمام إلى مصرف سيتي جروب مدة قصيرة، التحق بشركة تشارلز شواب رئيسًا لقسم التسويق، وانتقل من نيويورك إلى سان فرانسيسكو، كان متفانيًا في عمله؛ لذا، لم يفهم لماذا كان زملاؤه يكرهون قضاءه ساعات طويلة في العمل، وعدوانيته في الإلحاح على تحقيق النتائج. وعندما قابلناه قال لنا: «كنت أعتقد أن إنجازاتي ستحدث عن نفسها، لكن ما لم يخطر ببالي أن مستوى نشاطي سيخيف العاملين الآخرين ويغيظهم؛ لأنني كنت في الأساس أهدف إلى مساعدة الشركة».

صُدم بوتروك - كما أخبرنا - عندما قال رئيسه في العمل: «اسمع يا ديف! إن زملاءك لا يثقون بك. لقد كانت هذه التغذية الراجعة مثل طعنة خنجر في القلب. كنت في حالة إنكار، فأنا لم أكن أنظر لنفسي كما يراها الآخرون. لقد كنت مثل مانعة صواعق للخلافات، ولكن لم تكن لدي أدنى فكرة كيف اعتقدوا أنني أسعى إلى مصلحتي الذاتية. ومع ذلك، كان صوت في داخلي يقول لي إن تلك التغذية الراجعة كانت صحيحة». لقد أدرك بوتروك أنه لن ينجح إلا إذا حدد النقطة العمياء والجانب الخفي وتخطاهما.

يمكن للإنكار أن يكون أكبر عقبة يواجهها القادة عمومًا ليكونوا واعين لذواتهم، فكل واحد منهم يحمل في داخله (أنا) وغرورًا، ومخاوف وعدم شعور بالأمان، وهذه كلها في حاجة إلى تهدئة، أما القادة الأصليون، فيدركون أن عليهم أن يكونوا مستعدين للاستماع للتغذية الراجعة، ولا سيما من النوع الذي لا يحبون سماعه. لم يتمكن بوتروك من الاعتراف أن لديه نقاطًا عمياء كبيرة إلا بعد حالة الطلاق الثانية، يقول بوتروك: «لقد اعتقدت بعد فشل زواجي الثاني، أن لدي مشكلة في اختيار الزوجة».

وراجع أحد الاستشاريين الذي كشف له بعض الحقائق الصعبة عندما قال له: «الأخبار الجيدة أنك لا تعاني مشكلة اختيار الزوجة، أما الأخبار السيئة، فهي أنك تعاني مشكلات سلوكية بصفتك زوجًا»، عندها قرر بوتروك أن يبذل جهدًا ليتغير، معبرًا عن ذلك بالقول: «كنت شخصًا أصيب بثلاث نوبات قلبية، ثم أدرك أخيرًا أن عليه أن يقلع عن التدخين، وأن يخفض من وزنه».

بعدها، عاش بوتروك حياة زوجية سعيدة، يستمتع باهتمام لأي تغذية راجعة من زوجته، وكان يعترف أنه يعود أحيانًا إلى عاداته القديمة، ولا سيما في الحالات الضاغطة، لكنه استطاع اكتساب طرق للتعامل مع القلق والتوتر، معبرًا عن ذلك بالقول: «لقد حققت كثيرًا من النجاح في حياتي، وهذا ما يجعلني أشعر باحترام الذات؛ لذا، أستطيع تقبل الانتقاد وعدم رفضه، لقد تعلمت أخيرًا أن أتقبل الفشل وخيبة الأمل والخسران، وألا أجلد نفسي كثيرًا».

## ممارسة قيمك ومبادئك

نحن نستمد القيم التي تكوّن الأساس للقيادة الأصيلة من معتقداتنا وقتاعاتنا، لكننا لن نعرف القيم الحقيقية أبدًا إلا إذا اختبارناها تحت الضغط. من السهل نسبيًا أن تضع قائمة بالقيم التي تؤمن بها وتلتزم بها عندما تكون الأوضاع على ما يرام، أما عندما يكون نجاحك ووظيفتك أو حتى حياتك على المحك، فأنت تتعلم ما الشيء الأكثر أهمية، وما الذي أنت مستعد للتضحية به، وما التنازلات التي أنت على استعداد لتقديمها.

إن مبادئ القيادة هي قيم مطبقة عمليًا؛ لذا، فإن امتلاكك قاعدة صلبة من القيم، واختبارك لها في الظروف الصعبة سوف يمكنك من تطوير المبادئ التي ستستخدمها في القيادة، مثلًا: يمكن ترجمة قيمة مثل: (الاهتمام بالآخرين) إلى مبدأ قيادي، مثل: «أوجد بيئة عمل يُحترم فيها الناس لمساهماتهم، ويشعرون بالأمان الوظيفي، ويُسمح لهم بتحقيق قدراتهم كلها».

خذ مثلًا، حالة جون هنتسمان (John Huntsman) مؤسس ورئيس شركة هنتسمان الذي كانت قيمه الأخلاقية على المحك عندما عمل لمصلحة إدارة نيكسون عام 1972م، قبل مدة قصيرة من انكشاف فضيحة ووترغيت.

التحق بعد قضاء مدة في وزارة الصحة والتربية والرفاه الاجتماعي، بفريق كبير موظفي البيت الأبيض، هاري روبنز هالدمان (Harry Robbins Haldeman) يقول هنتسمان معبرًا عن خبرة تلقي

الأوامر من هالدمان: «كانت خبرة مربكة، لم يكن من طبيعتي تلقي الأوامر، بالتغاضي عما إذا كانت صحيحة أخلاقياً أو أدبياً. وقد اختلفنا مرات قليلة؛ لأن كثيراً من الأشياء التي أراد هالدمان فعلها كانت تثير الريبة، إذ كان ينتشر في البيت الأبيض جو غير أخلاقي».

طلب هالدمان في أحد الأيام، إلى هنتسمان مساعدته على توريط أحد أعضاء الكونغرس عن ولاية كاليفورنيا الذي كان يعارض مبادرة للبيت الأبيض، كان هذا العضو شريكاً في مصنع يعمل فيه عمال غير مرخصين، طلب هالدمان إلى هنتسمان من أجل جمع معلومات لإحراج عضو الكونغرس، أن يقنع مدير المصنع بتعيين عمال غير شرعيين.

يقول هنتسمان معبراً عن هذه الواقعة: «يحدث أحياناً أننا نتصرف بسرعة، ونفشل في التمييز بين الخطأ والصواب، وكان هذا من المرات التي لم أفكر فيها في النتائج. لقد عرفت بحدسي أن هذه العملية غير صحيحة، لكنني احتجت إلى دقائق قليلة لأقتنع بذلك، وبعد مرور (15) دقيقة، تحركت بوصلتي الداخلية، وساعدتني على التأكد أن حدسي صحيح، وساعدتني أيضاً القيم التي نشأت عليها في طفولتي على معرفة الصواب. وحدث في أثناء حديثي مع مدير المصنع أن قلت له: «علينا ألا نقوم بذلك، لا أريد أن ألعب هذه اللعبة، انس أنتي اتصلت بك».

بعد ذلك، قال هنتسمان لرئيسه: «إنه لن يستخدم موظفيه بهذه الطريقة. «لقد كنت أقول لثاني أقوى شخص في البلاد بعد الرئيس. لم يحب هالدمان هذا الموقف لأنه رأى فيه إشارة على عدم الولاء،



لقد كنت في الواقع أقول له إنني سأستقيل مهما تطلب الأمر، وقد فعلت ذلك بعد ستة أشهر».

### إحداث توازن بين دوافعك الداخلية والخارجية

نظرًا إلى أن على القادة الأصليين أن يتمتعوا بمستويات دافعية عالية وحياة متوازنة، فمن المهم لهم أن يفهموا ما الذي يحفزهم، ومن المعروف أنه يوجد نوعان من الدافعية: داخلية وخارجية. وعلى الرغم من ترددهم في الاعتراف بذلك، فإن كثيرًا من القادة يكونون مدفوعين إلى الإنجاز من خلال قياس نجاحهم وفقًا لمعايير العالم الخارجي، فهم يستمتعون بالتقدير والمكانة الاجتماعية المرافقة للترقيات والمكافآت المالية.

أما الدوافع الداخلية، فمستمدة من فهمهم لمعنى حياتهم، وهي مرتبطة بشدة بمسيرة حياة الشخص وفهمه لها، وتشمل الأمثلة على ذلك: النمو الشخصي، ومساعدة الآخرين على التطور، ومساندة القضايا الاجتماعية، وإحداث تغيير في العالم، أمّا والسرف في هذا كله، فهو أن توجد توازنًا بين رغباتك في الحصول على اعتراف خارجي، والدوافع الداخلية للإنجاز في العمل.

نصح كثير من الذين أجرينا معهم مقابلات القادة الطموحين أن يحذروا من الوقوع في براثن توقعات المجتمع والزملاء أو الوالدين، وهذا ما تشير إليه ديبرا دون (Debra Dunn) التي عملت في وادي السيليكون لعقود مديرة لشركة هيوليت - باكارد، إذ إنَّها تقر بالضغط

المستمرة للمصادر الخارجية، قائلة: «يرسم الناس بوضوح مسار تكديس الممتلكات المادية، فإذا لم تتبع هذا المسار، فسوف يبدأ الناس يتغامزون ويتلامزون ويعتقدون أنك غير سوي، والطريقة الوحيدة لتجنب الوقوع في مصيدة المادية هي أن تعرف أين تحقق السعادة والإنجاز».

غير أن تجاهل التقدير الخارجي للإنجاز الشخصي ليس أمرًا سهلاً؛ لأن القادة الموجهين بالإنجاز ينشؤون على عادة تحقيق إنجازات كثيفة طوال السنوات المبكرة من حياتهم، وهذا ما يتطلب منهم شجاعة كبيرة للالتفات إلى دوافعهم الداخلية.

لكن معظم القادة، يعترفون في مرحلة ما بحاجتهم إلى معالجة بعض المسائل الصعبة من أجل تحقيق نجاح حقيقي ذي معنى، وعن ذلك تقول وتعبّر أليس وودوارك (Alice Woodwark) التي تعمل في شركة ماكنزي (McKinsey) للاستشارات الإدارية، بعد أن حققت نجاحًا باهرًا، وهي في التاسعة والعشرين من عمرها، بالقول: «إن فهمي للإنجاز بسيط جدًا، وهو مستمد من أشياء تعلمتها في بداية حياتي عن المديح والتقدير. ولكنك إذا اكتفيت بمجرد ملاحقة الأرنب حول المضمار، فأنت لا تركز باتجاه أي شيء ذي معنى».

لا شك في أن الدوافع الداخلية تتسجم مع قيمك، وتبعث على الرضا وتحقيق الذات أكثر من الدوافع الخارجية، ويعبر رئيس بورصة نيويورك جون ثاين (John Thain) عن ذلك قائلاً: «عادة ما أكون مدفوعًا إلى إنجاز عمل جيد مهما كان العمل الذي أقوم به، لكنني أفضل أن أضعف

تأثيري في المجتمع من خلال مجموعة من الناس». أو كما تقول الرئيس التنفيذي لشركة تايم، آن مور (Ann Moore): «لقد جئت إلى هنا قبل (25) عامًا لأنني أحب المجلات وعالم النشر»، وهذا ما جعلها تقبل بوظيفة ذات دخل قليل على الرغم من تلقيها عشرات العروض بعد تخرجها في جامعة الأعمال.

### تطورك لتصبح قائداً أصيلاً

فكر وأنت تقرأ هذه المقالة، في أساس تطور قيادتك، والمسار الذي عليك الالتزام به لتصبح قائداً أصيلاً، ثم اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

1. ما الأشخاص أو الخبرات التي عرفتتها في بداية حياتك، وأثرت فيك كثيراً؟

2. ما الأدوات التي تستخدمها لتحقيق الوعي الذاتي؟ ما ذاتك الحقيقية؟ ما اللحظات التي تقول فيها لنفسك: هذا أنا حقيقة؟

3. ما القيم التي تؤمن بها بقوة؟ من أين أتت؟ هل تغيرت مثلك كثيراً منذ طفولتك؟ كيف تحسن قيمك أفعالك؟

4. ما الذي يحفزك داخلياً؟ ما دوافعك الداخلية؟ كيف توازن بين دافعيتك الداخلية والخارجية في حياتك؟

5. ما نوع فريق الدعم الذي لديك؟ كيف يمكن لفريق الدعم هذا أن يجعلك قائداً أصيلاً أكثر؟ كيف تستطيع تنويع فريقك لتوسيع منظورك وتحقيق ما تتطلع إليه وترغب فيه؟

6. هل حياتك متماسكة؟ هل تستطيع أن تكون الشخص نفسه في أوجه حياتك كلها: الشخصية، والعمل، والعائلة والمجتمع؟ إذا كان الجواب بالنفي، فما الذي يمنعك من ذلك؟

7. ماذا تعني الأصالة في حياتك؟ هل تكون قائداً أكثر فاعلية عندما

تتصرف بأصالة؟ هل سبق لك أن دفعت ثمناً لأصالتك بوصفك قائداً؟  
هل كان الأمر يستحق ذلك؟

8. ما الخطوات التي يمكن أن تتخذها اليوم وغداً والسنة المقبلة لتطوير  
قيادتك الأصيلة؟

---

## تشكيل فريق دعم

لا يمكن للقادة أن ينجحوا بمفردهم، حتى إن أكثرهم ثقة بأنفسهم يحتاجون إلى الدعم والنصيحة، إذ من السهل أن يضل الإنسان طريقه من دون وجود علاقات قوية يستمد منها الرأي والمشورة.

لذا، يلجأ القادة الأصليون إلى بناء مجموعات دعم لمساعدتهم على البقاء في الاتجاه الصحيح، من خلال تقديم المشورة لهم في الأوقات العصيبة، والاحتفال معهم في أوقات النجاح، وبعد تخطي الأوقات الصعبة، يجد المديرون العزاء في وجودهم مع أفراد يستطيعون الاعتماد عليهم والانفتاح أمامهم.

لكن، كيف تبدأ في بناء فريق الدعم الخاص بك؟ يوجد لدى معظم القادة الأصليين قاعدة دعم متعددة تضم الأزواج أو الأشخاص الآخرين المهمين، والعائلات، والموجهين، والأصدقاء الحميمين والزملاء، وهم يبنون شبكة العلاقات الاجتماعية مع مرور الوقت، حيث إن الخبرات، والتاريخ المشترك، والانفتاح على الناس القريبين منهم، توجد الثقة التي يحتاجون إليها في الأوقات الصعبة والمضطربة، غير أن بناء علاقات متبادلة ومفيدة يتطلب من القادة أن يُسدوا النصح إلى فريق الدعم بالقدر الذي يأخذون منه.

يبدأ تكوين الفريق بوجود شخص واحد في الأقل في حياتك، تستطيع أن تأمنه تمامًا كما تأمن نفسك، ويبيّن لك عيوبك، ومع ذلك تتقبله كما هو دون شروط، وغالبًا ما يكون هذا الشخص الوحيد الذي يمكن أن يقول لك الحقيقة، وكثيرًا ما تكون علاقات معظم القادة وثيقة بأزواجهم، مع أن بعضهم قد يوثق علاقاته بأحد أفراد العائلة الآخرين، أو أحد الأصدقاء الحميمين، وعندما يعتمد المديرون على الدعم غير المشروط، فمن المحتمل جدًا أنهم سوف يتقبلون أنفسهم كما هي.

تتطور بعض العلاقات مع مرور الوقت من خلال القيم المشتركة ووحدة الهدف، وعن ذلك يقول راندي كوميسار (Randy Komisar) من شركة المشروعات الآلية كلنير بيركنز كوفيلد وبايرز (Kleiner Perkins Caufield & Byers)، أن زواجه من ديبيرا دون من شركة هيوليت - باكارد زواج دائم؛ لأنه مبني على قيم مشتركة: «صحيح أن كل واحد له شخصية مستقلة لكننا متفقان تمامًا بخصوص طموحاتنا وقيمنا ومبادئنا، ونحن متفقان حول أسئلة بعينها، مثل: «ما تأثيرك في هذا العالم؟ إن من المهم أن نكون منسجمين بشأن ما نفعله فيما يختص بحياتنا».

كثيرًا ما كان لدى بعض المديرين مستشارون غيروا حياتهم، نظرًا إلى أن التفاعلات التي تحدث في أثناء التلمذة تحدث تعلمًا متبادلًا، وتكشف المثل المتشابهة والمتعة المشتركة، وإذا كان الناس يبحثون فقط عن مساعدة من مستشاريهم أو موجهيهم، بدلًا من

الاهتمام بحياة هؤلاء الموجهين، فإن هذه العلاقة لن تدوم طويلاً؛ لأنها تحتاج إلى تفاعل من الطرفين، وهذا ما يجعلها تدوم.

يمكن لمجموعات الدعم الشخصي والمهني أن تأخذ صوراً متعددة، منها فريق التخلص من الإدمان الذي يصفه أحد أعضائه قائلاً: «هؤلاء الأعضاء ليسوا رؤساء تنفيذيين، إنهم مجموعة من الأشخاص الجادين واللطفاء الذين يحاولون مساعدة الآخرين على الاحتفاظ بعقولهم، وأن يعيشوا حياة هادئة، وكل واحد منا يعزز سلوك الآخر من خلال تشجيعه على الصدق والصراحة، وعليه فإنني أشعر بأنني محظوظ لأكون بين أشخاص يفكرون في مثل هذه القضايا، ويقومون بشيء عملي تجاهها ولا يكتفون بالحديث عنها فقط».

إن خبرة بيل جورج (Bill George) تشبه خبرة هذا العضو، فقد انضم بيل عام 1974م إلى مجموعة رجال يلتقون بانتظام في خلوة وحدهم في نهاية الأسبوع، وهذه المجموعة لا تزال قائمة على الرغم من هذه السنوات الطويلة، وهي تجتمع بانتظام، حيث يبدأ اللقاء بتفقد أحوال الأوضاع، وحل أي مشكلة صعبة قد تواجه أحد الأعضاء، ثم تبدأ المجموعة بمناقشة موضوع محدد بصراحة وتعمق، أمّا السبب الرئيس في نجاح هذه المجموعة إلى أن الأعضاء يتحدثون عما يؤمنون به من دون خوف أو تعنيف، وكلهم يرون أن المجموعة، فيُعزى من أهم مظاهر حياتهم؛ لأنها مكنتهم من شرح معتقداتهم وقيمهم وفهم القضايا الحساسة، إضافة إلى أنها مصدر مهم للتغذية الراجعة عندما يحتاجون إليها.

## تماسك الحياة بوساطة الواقعية والثبات

يعدُّ الإبقاء على حياتهم موحّدة من أكبر التحديات التي تواجه القادة، فحتى تعيش حياة متوازنة، عليك أن تجمع العناصر كلها المكوّنة له، ومنها: العمل، والعائلة، والمجتمع، والأصدقاء؛ لتظل الشخص نفسه في كل بيئة. تصور حياتك مثل البيت، حيث تكون غرفة النوم لحياتك الخاصة، والمكتب لحياتك المهنية، وغرفة المعيشة لعائلتك، وغرفة الجلوس لأصدقائك، فهل تستطيع هدم الجدران بين الغرف، وتكون الشخص نفسه في كل واحدة منها؟

ويقول جون دونا هو (John Donahoe)، رئيس سلسلة محال التسوق الإلكتروني: إن الأصالة تعني أن تكون ذاتك حيثما كنت، لكنه حذر أيضاً من أن «العالم قد يشكّك إذا سمحت له بذلك، فإذا أردت أن يكون لحياتك معنى، فعليك أن تتخذ قرارات واعية. ولكن قد تكون هذه الخيارات صعبة جداً فتقع في أخطاء كثيرة».

يتحلى القادة الأصليون بحضور ثابت وواثق، وهم لا يظهرون بصورة شخصية بعينها في أحد الأيام وبصورة أخرى في اليوم الثاني. يتطلب التماسك مراعاة الانضباط ولا سيما في أثناء الأوقات المقلقة، حيث يسهل أن يتصرف الإنسان بردود الفعل، ويعود إلى العادات السيئة القديمة.

يعتقد دونا هو بشدة أن تماسك حياته هو الذي مكّنه من أن يصبح مديراً فاعلاً، لكن ذلك لا يعني أنك تحقق السعادة القصوى من وراء ذلك، فالصراع لا يتوقف، وتصبح التنازلات أكثر صعوبة مع تقدمك في

السن». لكن الحياة الشخصية والمهنية بالنسبة إلى القادة الأصليين ليست لعبة خاسرة، فكما يقول دونا هو دونا هي: «ليس لدي أدنى شك اليوم في أن أطفالي جعلوني قائدًا أكثر فاعلية في مكان العمل؛ لأن الحياة الشخصية القوية هي التي صنعت الفارق».

لا شك في أن القيادة عمل يسبب التوتر والقلق، إذ لا مجال لتجنب ذلك عندما تكون مسؤولاً عن الناس والمؤسسات والدخل، وتتعامل مع التقلبات التي لا تتوقف، صحيح أنه كلما ارتقيت في المنصب، ازدادت حريرتك في التحكم في مصيرك، لكن حجم القلق يزداد أيضًا، فالمسألة هنا ليست ما إذا كنت قادرًا على تجنب القلق، بل تتعلق بقدرتك على التحكم في هذا القلق للحفاظ على إحساسك بالتوازن.

لذا، يعي القادة الأصليون باستمرار أهمية الواقعية، فإلى جانب قضاء وقت مع عائلاتهم وأصدقائهم، فهم يمارسون التمارين البدنية والروحية وخدمة المجتمع، ويعودون إلى الأماكن التي ترعرعوا فيها، فهذه الأنشطة كلها ضرورية ليظلوا فاعلين، وهذا يمكنهم من الحفاظ على أصالتهم.

### تمكين الآخرين من القيادة

بعدما ناقشنا عملية اكتشاف قيادتك الأصيلة، دعونا نلقي نظرة على كيفية تمكين القادة الأصليين للعاملين في شركاتهم لتحقيق نتائج طويلة الأجل، وهذا هو هدف القادة جميعًا.

يدرك القادة الأصليون أن القيادة لا تتعلق بنجاحهم، أو بجعل المرؤوسين الأوفياء يتبعونهم، وهم يعرفون أن مفتاح الشركات



الناجحة وجود قادة يتمتعون بصلاحيات على المستويات كلها، وفيهم القادة الذين لا يتبعون لهم مباشرة، وهم بذلك لا يحفزون من حولهم، بل يمكنون أولئك الأفراد من الارتقاء والقيادة.

وأوضح مثال على ذلك، ما قامت به آني مولكا هي (Ann Mulcahy) الرئيس التنفيذي لشركة زيروكس (Xerox) في بناء العلاقات وتمكين العاملين، فعندما طلب إليها تولي إدارة الشركة من سلفها الفاشل، كانت ديون الشركة المتخصصة في إدارة المستندات وطابعات التصوير الضوئي، قد بلغت (18) بليون دولار، واستنفدت كل محاولات الاقتراض، وما زاد الطين بلة أن أسهم الشركة تتراجع باستمرار، وفتحت أيضاً هيئة الأوراق المالية والتداولات تحقيقاً في الإفصاح الضريبي للشركة.

كان تعيين مولكا هي مفاجئاً للموظفين جميعاً، وفيهم مولكا هي نفسها، فقد كانت هذه السيدة من أقدم العاملين في الشركة، وعملت في مجال المبيعات مدة (25) عاماً، لكنها لم تعمل في مجال المالية أو البحث والتطوير أو التصنيع، فكيف يمكنها التعامل مع هذه الأزمة إذا كانت لا تملك أي خبرة مالية؟ كل ما فعلته أنها أضافت إلى دور الرئيس التنفيذي العلاقات التي بنتها طوال ربع قرن، وفهمها عمل الشركة، ومصداقيتها بصفقتها قائداً أصيلاً، كانت تشفق على الشركة أن تنهار، وكان الموظفون جميعهم يعرفون ذلك؛ لذا، كانوا على استعداد للسير معها حتى النهاية.

اجتمعت بعد تعيينها مباشرة، مع أعلى (100) مدير، وسألتهم إن كانوا على استعداد للاستمرار في العمل مع الشركة على الرغم من

التحديات التي تنتظرهم. تعبّر عن ذلك بالقول: «كنت أعرف أنهم لم يكونوا مؤيدين لي؛ لذا، واجهت بعضهم، وقلت: هذا الأمر لا يتعلق بي، بل بالشركة، فقرر اثنان منهم الاستقالة، والتزم ثمانية وتسعون منهم بالاستمرار».

أعطت مولكاهي طوال تلك الأزمة، المديرين من حولها صلاحيات لدخول المعترك، وقيادة العاملين من أجل إعادة الشركة إلى ماضيها العتيق، وقد تمكنت شركة زيروكس تحت قيادتها من تجنب الإفلاس، حيث سددت (10) بلايين دولار، واستعادت الربحية بخفض النفقات، وطرح منتجات مبتكرة جديدة، وهذا ما رفع سعر أسهمها إلى ثلاثة أضعاف.

يتعين على المديرين جميعًا - مثل أني مولكاهي - أن يحققوا نتائج إيجابية، وأن يحافظوا عليها في الأوقات السيئة والمواتية، فمن شأن نجاحهم أن يمكّنهم من جذب الأفراد الموهوبين، ومواءمة أنشطة العاملين مع الأهداف المشتركة عندما يعطون صلاحيات لأعضاء فريقهم لتولي القيادة ومواجهة تحديات أكبر، وتعدُّ النتائج الباهرة على مدى مرحلة زمنية مستقرة، البصمة النهائية لأي قائد أصيل، صحيح أنه من الممكن لقادة غير أصيلين أن يحققوا نتائج قصيرة الأجل، لكن القيادة الأصيلة هي الطريقة الوحيدة لتحقيق نتائج مستدامة طويلة الأجل.

مما لا شك فيه أن القادة الأصليين يفوزون بجوائز خاصة، إذ لا يوجد أي إنجاز فردي يمكن أن يعادل لذة قيادة مجموعة من الناس لتحقيق هدف ذي قيمة.

عندما تتخطون خط النهاية معاً، ستختفي الآلام والمعاناة كلها التي مررتم بها بسرعة، ويحل مكانها رضا داخلي عميق؛ لأنك مكّنت غيرك، وجعلت هذا العالم مكاناً أفضل، وهذا هو تحدي القيادة الأصيلة.

\* \* \*

## في مديح القائد غير الكامل

ديبورا أنكونا، توماس مالوني، واندا أورلكوفسكي، بيتر سينجي

نحن نتوقع الشيء الكثير من قادتنا؛ فالاعتقاد السائد يفترض أن كبار المديرين يمتلكون القدرة على فهم القضايا المعقدة القابلة للقياس، والقدرة التخيلية على رسم رؤية للمستقبل تثير حماس كل إنسان، والخبرة العملية لترجمة الإستراتيجية إلى خطط ملموسة، والمهارات الاجتماعية لتعزيز الالتزام بالمشروعات التي قد تكلف، تؤدي إلى فقدان العاملين وظائفهم في حال فشلها، ولسوء الطالع، أنه لا يوجد شخص يستطيع وحده أن يحقق هذه المعايير.

لقد حان الوقت لوضع نهاية لأسطورة القائد الكامل، الشخص الخالي من العيوب الذي يوجد في القمة ويفهم كل شيء، وفي الحقيقة ستكون المؤسسات في وضع أفضل عندما يتوقف المديرون عن محاولة إرضاء العاملين جميعاً، إذ لم تعد وظيفة المدير في عالم اليوم التحكم والسيطرة، بل تنمية أعمال الآخرين وتنسيقها على مستويات المؤسسة

كلها. ولن يستطيع القادة تعويض ما ينقصهم من مهارات عن طريق الاعتماد على الآخرين، إلا إذا أدركوا أنهم أشخاص غير كاملين، وأن هناك جوانب قوة وجوانب ضعف في شخصياتهم.

حقًا، لقد أصبحت الشركات في العقود الأخيرة أقل تمسكًا بالسلم الوظيفي وأكثر تمسكًا بالأسلوب التعاوني؛ نظرًا إلى أن العولمة وتزايد أهمية العمل المعرفي اقتضيا توزيع المسؤولية والمبادرة على نطاق واسع. يضاف إلى ذلك، أنه أصبح بإمكان مجموعات كبيرة من الأفراد تنسيق أعمالهم، ليس بضخ معلومات كثيرة إلى أماكن مركزية قليلة فحسب، بل بنشر كثير من المعلومات في كثير من الأماكن من خلال الشبكات الدائمة التطور داخل الشركة وخارجها، لقد تزايد اتخاذ القرارات ضمن سياق الأسواق العالمية، والعوامل المالية والاجتماعية والسياسية والتقنية والبيئية السريعة التغير، ولم يعد المدير السلطة الوحيدة التي تتحكم في الشركة، بل إن للمنتفعين جميعًا، مثل النشطاء والمنظمين والموظفين، حقوقًا في الشركة أيضًا.

هناك حقيقة لا يمكن إنكارها وهي أنه لا يوجد إنسان يمكن أن يظل في القمة إلى الأبد، لكن خرافة القائد الكامل (والخوف من الظهور بأنه غير كامل) تجعل كثيرًا من المديرين يحاولون فعل ذلك تمامًا، فيرهقون أنفسهم ويدمرون شركاتهم. وفي المقابل، يعرف المدير غير الكامل حدود قدراته، ويعرف أيضًا متى يسمح لمن يعرفون السوق المحلية بوضع خطة إعلان، أو متى يسمح لفريق الهندسة بتصميم المنتج كما يريد الزبون، ويعرف المدير غير الكامل أيضًا أن القيادة موجودة عبر السلم الوظيفي؛ أي حيث توجد الخبرة والرؤية والأفكار الجديدة والالتزام.

لقد عملنا مع مئات الأشخاص الذين عانوا كثيراً ضغط خرافة المدير الكامل، وتضمن عملنا في مركز القيادة التابع لمعهد ماساشوسيتس للتقانة (MIT Leadership Center) طوال السنوات الست الماضية، دراسة القيادة في شركات عدة، وتدرّيس الموضوع لكبار المديرين، ومديري الإدارة الوسطى، وطلاب ماجستير إدارة الأعمال، وحللنا في برامجنا المبنية على الممارسة روايات عدة عن التغيير في الشركات، وشاهدنا عدداً من القادة وهم يحاولون دمج المبادرات الإستراتيجية، التي تطرحها الإدارة العليا في الأفكار الفاعلة من بقية أقسام الشركة.

وقد دفعنا هذا العمل إلى أن نطور نموذجاً للقيادة الموزعة، حيث ينظر إلى القيادة، ضمن هذا الإطار الذي يدمج بحثنا في أفكار باحثين آخرين في مجال القيادة، كمجموعة من أربع قدرات، هي: التفكير المنطقي (فهم السياق الذي تعمل فيه الشركة وموظفوها)، إيجاد علاقة (بناء علاقات ضمن الشركات وعبرها)، الاستشراف (وضع صورة مقنعة للمستقبل)، والابتكار (إيجاد طرق جديدة لتحقيق الرؤية).

### الفكرة باختصار

هل تظاهرت بالثقة أمام رؤسائك أو مرؤوسيك؟ هل أخفيت حقيقة ارتباكك من نتائج العمل الأخيرة، أو تفاجأت بإجراء اتخذته شركة منافسة؟ إذا كان الأمر كذلك، فأنت ضحية لخرافة القائد الكامل، ذلك الشخص المبرراً من العيوب الذي يفهم كل

شيء.

هذه الخرافة مغرية بحق، لكن لا يوجد إنسان في عالم اليوم المليء بالمشكلات المعقدة، يستطيع تلبية هذا المعيار؛ لذا، فإن المديرين الذين يحاولون ذلك سوف يرهقون أنفسهم، ويلحقون الضرر بشركاتهم. تقترح ديبورا أنكونا وزملائها طريقة أفضل للقيادة، وهي: أن تقتنع أنك بشر لديك جوانب قوة وجوانب ضعف، وأن تفهم القدرات الأربع للقيادة التي تحتاج إليها الشركات كلها.

- التفكير المنطقي وبناء المعنى. فهم التطورات في بيئة العمل.
- بناء علاقات. بناء علاقات ثقة.
- الاستشراف. نقل صورة مقنعة للمستقبل.
- الابتكار. طرح طرائق جديدة لإنجاز الأعمال.

بعد ذلك، ابحث عن الآخرين الذين يمكن أن يوفر القدرات التي تفتقر إليها، واعمل معهم، وإذا اتبعت هذا المنحى، فسوف تعزز القيادة في شركتك عمومًا، وتطلق الخبرات والرؤى والأفكار الجديدة التي تحتاج إليها شركة من أجل التفوق.

على الرغم من أنها تبدو مبسطة، لكن هذه القدرات تشمل الطاقات العقلية والشخصية، والمنطقية والحدسية والإدراكية والإبداعية المطلوبة في بيئة العمل اليوم، ونادرًا ما تجد شخصًا يتقن هذه المجالات الأربعة كلها.

لذا، يختلف القادة غير الكاملين عن القادة الكاملين في أنهم يدركون ما يجيدونه وما لا يجيدونه، ويعرفون كيف يمكن أن يعملوا مع غيرهم مستغلين جوانب قوتهم، والارتقاء بجوانب ضعفهم.

يحتاج القادة في بعض الأحيان إلى تطوير أكثر القدرات ضعفًا

لديهم، وقد أوردنا أمثلة وحالات على كيفية القيام بذلك. لكن، من المهم أكثر في أوقات أخرى أن يبحث القادة عن أشخاص آخرين، ويعملوا معهم لتعويض جوانب الضعف لديهم، وبإمكان المجموعات والشركات - وليس الأفراد فحسب - استخدام هذا الإطار في تشخيص جوانب قوتهم وجوانب ضعفهم، وإيجاد طرق لموازنة مجموعات مهاراتهم.

### التفكير المنطقي

وضع مصطلح (sensemaking) عالم النفس الأمريكي كارين ويك (Karl Weick)، وهو يعني فهم العالم من حولنا، حيث يسعى المديرون دائماً إلى فهم البيئات التي يعملون فيها: كيف ستعيد التقنيات الحديثة تشكيل الصناعة؟

كيف سيؤدي تغيير التوقعات الثقافية إلى تغيير دور الشركات في المجتمع؟ كيف تؤثر عولمة سوق العمالة في خطط التعيين والتوسع؟

### تطبيق الفكرة

يجد المديرون غير الكاملين أشخاصاً في شركاتهم ممن يستطيعون تكملة جوانب قوتهم، وتعويض جوانب الضعف لديهم. لتفعل ذلك، افهم القدرات الأربع للقيادة التي تحتاج إليها الشركات، ثم شخّص نقاط القوة لديك في كل واحد منها:



القدرة	معناها	مثال	اطلب مساعدة إذا كنت...
التفكير المنطقي	يفهم باستمرار التغييرات في بيئة العمل، ويفسر تأثيراتها في الشركة ومجال التخصص.	يسأل الرئيس التنفيذي: «كيف ستعيد التقنية الجديدة تشكيل شركائنا؟ كيف ستؤثر عولمة العمالة في إستراتيجية التعيين؟»	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعتقد بقوة أنك على صواب دائماً.</li> <li>تُفاجأ كثيراً بالتغيرات في شركتك أو مجال تخصصك.</li> <li>تشعر بالاستياء عندما تتغير الأمور.</li> </ul>
التواصل وبناء العلاقات	بناء علاقات ثقة وموازنة الدفاع (شرح وجهة نظرك) بالتحقق (الاستماع لفهم وجهة نظر الآخرين)، واستثمار شبكات الناصحين الموثوقين.	تفوق نائب الرئيس التنفيذي لشركة طيران ساوث ويست، هيرب كليهر، في بناء علاقات الثقة. لم يكن يتردد في القول لأصحاب العمل إنه يحبهم، وعزز العلاقات العاطفية تلك بالتشارك في الأرباح.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلوم الآخرين على المشروعات الفاشلة.</li> <li>تشعر بأن الآخرين يخذلونك دائماً، وأنه لا يمكن الوثوق بهم.</li> <li>تمر كثيراً بخبرات مزعجة ومحبطة، أو متشنجة في تعاملك مع الآخرين.</li> </ul>
الاستشراف (الرؤية)	رسم صورة صادقة ومقنعة للمستقبل المطلوب الذي يرغب العاملون والمؤسسة في تحقيقه معاً.	تصور مؤسس شركة (eBay) بيير أوميديار طريقة جديدة للبيع بالتجزئة؛ لإيجاد مجتمع تسوق على شبكة الاتصالات (الإنترنت)، حيث تحمل المستخدمون المسؤولية لما يحدث، وكان لهم حرية الحصول على المعلومات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تساءل كثيراً: لماذا نقوم بهذا؟ أو هل هذا مهم حقاً؟</li> <li>لا تستطيع أن تتذكر آخر مرة شعرت بها بالإثارة من عملك؟</li> <li>تشعر بأنك تفتقر إلى معنى الهدف الأكبر.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجد صعوبة في ربط رؤية الشركة بما تقوم به اليوم.</li> <li>• تلاحظ وجود فجوات بين طموحات شركتك وطريقة تنظيم العمل.</li> <li>• تجد أن الأمور تميل إلى العمل كالمعتاد.</li> </ul>	<p>ساعد رئيس شركة e Bay مؤسس الشركة على تحقيق رؤيته للتسوق عبر شبكة الاتصالات (الإنترنت)، من خلال ابتكار طرق أمان جديدة للتعامل مع إجراءات الأمان، ومصداقية البائعين، وتنوع المنتج.</p>	<p>إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام أو التغلب على المشكلات التي قد تبدو مستحيلة؛ من أجل تحويل الرؤى إلى حقيقة.</p>	<p>الابتكار</p>
--	---	---	-----------------

لقد شبّه ويك عملية الفهم أو بناء المعنى بعملية رسم الخرائط، فما نرسمه يعتمد على الاتجاه الذي ننظر إليه، وما العناصر التي نود التركيز عليها، وما التضاريس التي نود رسمها. نظرًا إلى أن هذه الخيارات هي التي سوف تشكّل الخريطة التي سنرسمها، فلا توجد خريطة كاملة للتضاريس؛ لذا، فإن اكتساب المعنى أكثر من مجرد عملية تحليل، بل هي عملية إبداع (انظر المادة بعنوان: مارس عملية بناء المعنى).

إن المسألة الرئيسة بالنسبة إلى المديرين، هي تحديد ما الخريطة المفيدة في ضوء أهدافهم المحددة، ثم رسم خريطة تصور الوضع الذي تواجهه المؤسسة في تلك اللحظة، ويعرف المديرون المتمكنون من هذه القدرة، كيف يفهمون تعقيدات بيئتهم، وشرحها للآخرين بتعبيرات بسيطة، يساعد هذا الأمر على ضمان أن كل واحد يعمل انطلاقًا من الخريطة نفسها، وهذا يسهل عملية مناقشة

تخطيط الرحلة مسبقًا، وعلى القادة أن يتحلوا بالشجاعة في عرض خريطة تبرز الملامح التي يعتقدون أنها مهمة وحاسمة، حتى وإن كانت خريطتكم لا تطابق وجهة النظر السائدة.

### مارس عملية التفكير المنطقي

1. احصل على البيانات من مصادر مختلفة، من مثل: العملاء، والموردين، والموظفين، والمنافسين، والأقسام الأخرى، والمستثمرين.
2. دع الآخرين يشاركون في التفكير المنطقي. قل ما تعتقد أنك تراه صحيحًا، وتحقق من ذلك مع الآخرين الذين لديهم وجهة نظر مختلفة عن وجهة نظرك.
3. استخدم الملاحظات الأولية لوضع تجارب صغيرة لاختبار استنتاجاتك. ابحث عن طرق جديدة لتوضيح أفضل البدائل والطرق لفهم الخيارات.
4. لا تقتصر على تطبيق أطر العمل الحالية فحسب، بل عليك أن تكون منفتحًا على فرص جديدة، ولا تحاول وصف العالم بطرق نمطية، مثل الأشرار والصالحين والضحايا والمعتدين أو التجار والمهندسين.

عندما كان جون ريد رئيس مصرف سيتي بانك (Citibank)، وجدت الشركة نفسها وسط أزمة عقارية حقيقية، وكان الرأي المنطقي في ذلك الوقت يقول: إن سيتي بانك يحتاج إلى شطب بليون دولار، لكن ريد لم يكن متأكدًا أن ذلك سيخفف من الأزمة، فأراد أن يفهم الوضع بصورة أفضل، ومن أجل ذلك، اجتمع مع جهات التنظيم الفيدرالية ومع مديري الشركة، ومجلس الإدارة، وكبار المستثمرين والمحللين الاقتصاديين وخبراء العقارات، وظل طوال هذه الاجتماعات يتساءل: ما الشيء المفقود هنا؟ عندما انتهت الاجتماعات، صار لديه فهم

أقوى للمشكلة، فرفع قيمة الشطب إلى خمسة بلايين، وقد تبين أن هذا التقدير أفضل بكثير. وفي مرحلة لاحقة، أدرك ريد أن التقدم في برنامج التعامل مع الأزمة قد توقف، فتحدث إلى الرؤساء التنفيذيين المعروفين بمهارات إدارة التغيير، فساعدته عملية القياس غير الرسمية هذه على وضع خطة تنظيمية جديدة.

طوال الأزمة، كانت توقعات مقيمي العقارات، ومتطلبات المستثمرين، وطلبات مجلس الشركة وفريق الإدارة تتغير وتحتاج إلى إعادة تقييم باستمرار؛ لذا، يفهم القادة الجيدون أن فهم الوضع عملية مستمرة، وهم يرسمون الخريطة بدمج الملاحظات والبيانات والخبرات والمعادن والتحليلات في المؤسسات السليمة، ويظل هذا النوع من استيعاب الوضع مستمرًا طوال الوقت، حيث يتحاور العاملون في تفسيراتهم أوضاع السوق والشركات.

في شركة آيديو (IDEO)، المتخصصة في تصميم المنتجات، يُعد فهم الوضع الخطوة الأولى لمجموعات التصميم كلها، يقول مؤسس الشركة ديفيد كيلي: يجب على أعضاء فريق التصميم أن يتصرفوا بصفاتهم علماء أجناس يدرسون ثقافة أجنبية؛ ليستطيعوا فهم المنتج المحتمل من وجهات النظر جميعها. يدرس الفريق عند التفكير في تصميم جديد، وجهات نظر متعددة؛ أي إنهم يبنون خرائط متعددة لتحسين عملياتهم الإبداعية.

كُلّف فريق في الشركة بوضع تصميم لغرفة طوارئ. من أجل أن نكتسب فهمًا أفضل لخبرة المستفيد الرئيس - أي المريض -

أوصل أعضاء الفريق آلة تصوير برأس المريض، وسجلوا خبرته في غرفة الطوارئ، أما النتيجة، فكانت عشر ساعات تصوير للسقف، وقد أدى استيعاب الوضع الناجم عن هذا المنظور إلى إعادة تصميم السقف، وهذا جعله ممتعاً أكثر من الناحية الجمالية، وأكثر قدرة على عرض المعلومات المهمة للمرضى.

### بناء العلاقات

يوجد كثير من المديرين الذين يحاولون تعميق الثقة والتفؤل والاجتماع، ولكنهم غالباً لا يجنون سوى الغضب والسخرية والصداع، والسبب في ذلك أنهم يجدون صعوبة في بناء علاقات، ولا سيما مع أولئك الذين لا يفهمون العالم على طريقتهم، وفي الحقيقة أن الصور النمطية للقيادة لم تُعطِ قيمة كبيرة لبناء العلاقات، وترى أن القادة الكاملين لا يحتاجون إلى طلب رأي، أو استشارة من أي شخص خارج دائرتهم الداخلية الضيقة، وأنه يتوقع منهم أن يصدرُوا أوامر ومراسيم بدلاً من بناء علاقات على مستوى عاطفي. لقد تغير الزمن، حقاً؛ لذا، أصبح بناء علاقات ثقة في عصر شبكات التواصل، من متطلبات القيادة الفاعلة.

هناك ثلاث طرق رئيسة لفعل ذلك، هي: التحقيق والمرافعة والتواصل، وقد جاءت مفاهيم التحقيق والمرافعة من أعمال خبيري تطوير الشركات كريس أرجيريس ودون شون (Chris Argyris & Don Schon). ويعني التحقيق الاستماع بهدف الفهم الحقيقي لأفكار المتحدث ومشاعره. هنا، يوقف المستمع إصدار الحكم، ويحاول استيعاب

كيف انتقل المتحدث من بيانات خبراته إلى تفسيرات واستنتاجات خاصة، ولماذا؟

أما المرافعة أو الدفاع فتعني، كما يوحي المصطلح، شرح الشخص وجهة نظره.

إنها الوجه الآخر للتحقيق، وهي تعني كيف يوضح القادة للآخرين كيفية توصلهم لتفسيراتهم واستنتاجاتهم. والقادة الجيدون يميّزون بين ملاحظاتهم من جهة وأفكارهم وأحكامهم من جهة أخرى، ويوضحون استنتاجاتهم من دون عدوانية أو مقاومة. عادة ما يكون الأفراد الذين يتمتعون بمهارات تكوين العلاقات من الناس الذين يقيمون توازنًا صحيحًا بين التحقيق والمرافعة، فهم يحاولون فهم آراء الآخرين، لكنهم في الوقت نفسه يدافعون عن آرائهم (انظر المادة بعنوان: بناء العلاقات).

لقد شاهدنا علاقات كثيرة تنهار؛ لأن أطرافها يغلبون المرافعة على التحقيق، فعلى الرغم من أن المديرين يؤكدون شفويًا على أهمية الفهم المتبادل والالتزام المشترك بخصوص إجراء ما، فإن تركيزهم الحقيقي ينصب على الفوز في النقاش بدلاً من تعزيز الروابط والعلاقات. والأسوأ من هذا، أن عدم التوازن في كثير من المؤسسات، يصل إلى الحد الذي تُفهم فيه القيادة على أنها تغليب وجهة نظر شخص بعينه على وجهات نظر الآخرين.

لا يعني بناء العلاقات تجنب الخلافات الشخصية تمامًا، إذ يرى أرجيريس وشون أن (الحفاظ على الجانب الناعم) للعلاقات

الاجتماعية الودية وعدم الاختلاف يُعدّان من أكثر الطرق الدفاعية الشائعة التي تحد من فاعلية الفريق؛ لذا، فإن إحداث توازن بين التحقيق والمرافعة يتعلق باختصار، بإبداء الاحترام، وتحدي الأفكار، وطرح أسئلة صعبة، والدفاع عن الرأي، أو اتخاذ موقف.

خذ - مثلاً - شركة توينسترا غودي (Twynstra Gudde)، وهي إحدى أكبر الشركات الاستشارية المستقلة في هولندا، فقد ألغت الشركة قبل سنوات دور الرئيس التنفيذي، وعينت فريقًا من أربعة مديرين يتقاسمون مسؤوليات القيادة.

### بناء العلاقات أو الروابط العاطفية

1. خصص وقتًا لمحاولة فهم وجهات نظر الآخرين، واستمع إليهم بعقل منفتح دون إصدار أحكام مسبقة.
2. شجّع الآخرين على التعبير عن آرائهم، ما الذي يهتمون به؟ كيف يفسرون ما يجري؟ لماذا؟
3. حاول قبل التعبير عن آرائك، توقع كيف ستكون ردة فعل الآخرين تجاهها، وما أفضل طريقة للتعبير عنها.
4. لا تطرح أفكارك عند التعبير عنها على أنها حقيقة، بل اشرح عملية الاستنتاج التي اتبعتها.
5. قيّم جوانب قوة التواصل لديك حاليًا: إلى أي درجة تجيد فهم موقف الآخرين عندما تتلقى نصيحة، أو تقدمها؟ أو عندما تفكر في أثناء مرورك بالمشكلات الصعبة، أو تطلب مساعدة؟

نظرًا إلى هذه التركيبة الفريدة، من المهم أن يستجيب كل واحد من هؤلاء المديرين للآخرين؛ لذا، فقد وضعوا قوانين بسيطة، من

مثل: على كل مدير أن يدلي برأيه في كل مسألة، وأن يكون التصويت بالأغلبية، وأن يمتلك كل مدير سلطة النقض.

من الواضح أن نجاح نموذج فريق المديرين في هذه الشركة، يتطلب أن يكون الأعضاء ماهرين في المشاركة في الحوار معًا. لذا، فهؤلاء المدبرون يمارسون التحقيق والمرافعة باستمرار، ونظرًا إلى أن كل مدير يستطيع التصويت ضد أي قرار وإبطاله، فيتعين على كل عضو أن يشرح استنتاجه لإقناع الآخرين أن وجهة نظره صحيحة. لا شك في أن الوصول إلى هذا المستوى من الاحترام والثقة المتبادلة أمر صعب، لكن هؤلاء الأعضاء حققوا نتائج باهرة مع مرور الوقت؛ بسبب استعدادهم لتكوين علاقات صادقة فيما بينهم، وعلى الرغم من أنهم لا يتوصلون إلى إجماع دائمًا، لكنهم يستطيعون الاتفاق على إجراء ما. لقد تقدمت هذه الشركة كثيرًا منذ تطبيق نموذج القيادة الجديد، فقد تضاعفت أرباح الشركة، وتحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. إضافة إلى ذلك، كانت تركيبة القيادة هذه نموذجًا للتعاون عبر الشركة وعلاقاتها بالعملاء.

يشمل الجانب الثالث بناء العلاقات أو الروابط العاطفية، وهو إنشاء الروابط للاستفادة من شبكة من الأفراد الموثوق بهم، الذين يستطيعون مساعدة القائد على تحقيق عدد كبير من الأهداف؛ لذا، يكون لدى القادة المتمكنين من هذه القدرة عددًا من الأشخاص الذين يمكنهم الاعتماد عليهم؛ لمساعدتهم على التفكير خلال الأوقات الصعبة، أو مساندهم في مبادراتهم، وهم يدركون أن الوقت الذي يقضونه في بناء هذه الروابط والحفاظ عليها لم يذهب هباءً، بل



استثمر في بناء مهاراتهم القيادية. نظرًا إلى أنه لا يوجد شخص يمكنه أن يعطي الأجوبة كلها، أو الذي يعرف الأسئلة الصحيحة كلها التي يتعين طرحها، فمن الضروري أن يكون القادة قادرين على الوصول إلى شبكة من الأفراد الذين يستطيعون سد هذه الفجوات.

### الاستشراف

يمكن أن نسمي استنباط المعنى وفهم العلاقة قدرات التمكين في القيادة، وهما يساعدان على تهيئة الظروف التي تحفز التغيير وتحافظ عليه، أما قدرتا القيادة اللاحقتان اللتان نسميهما (الاستشراف) والاستكشاف، فهما موجهتان بالفعل والإبداع، من حيث إنهما تولدان التركيز والطاقة المطلوبين لإحداث التغيير.

يتضمن الاستشراف أو وضع الرؤية إيجاد صورة مقنعة للمستقبل، أما استنباط المعنى فينتج خريطة لما يمكن أن يكون، وما الذي يريد المدير أن يرى المستقبل عليه، إنه يشمل أكثر من الصاق بيان رؤية على الحائط. وفي الواقع، إن الرؤية المشتركة ليست شيئًا جامدًا، بل هي عملية متواصلة، وكما هو الحال مع استنباط المعنى، فإن الاستشراف عملية متجددة وتعاونية، وهي تشرح ما الذي يود العاملون في الشركة أو المؤسسة أن يحققوه معًا.

يعطي الاستشراف للناس من حيث المبدأ، إحساسًا بالمعنى والهدف من عملهم، فالقادة الماهرون في هذه القدرة يستطيعون إثارة الناس فيما يتعلق بنظرتهم إلى المستقبل من ناحية، وجذب آخرين للمساعدة على تجسيد تلك الصورة (انظر المادة بعنوان: ضع رؤية)،

وإذا أدركوا أن الأفراد الآخرين لا يشاركونهم في الرؤية ولا يؤيدونهم، فإنهم لا يديرون ظهورهم إليهم، بل ينخرطون في حوار ونقاش فيما يتعلق بالواقع الذي يطمحون إليه، وهم يستخدمون القصص والتشبيهات لرسم صورة زاهية لما ستحققه الرؤية، حتى وإن لم تكن لديهم خطة شاملة للوصول إلى ذلك الهدف، ويعرفون أنه إذا كانت الرؤية صادقة ومقنعة، فإن الآخرين سوف يتشجعون على طرح أفكار لترويجها.

انتشرت في جنوب إفريقيا في بداية تسعينيات القرن الماضي، طرفة تقول: يوجد خياران لا ثالث لهما أمام الناس لمواجهة الظروف المرعبة؛ أحدهما عملي، والآخر يحتاج إلى معجزة. أما الخيار العملي، فهو أن يصلي الناس جميعهم من أجل نزول مجموعة ملائكة من السماء، لتحل المشكلات التي تعانيها البلاد. أما الخارق والمعجز، فهو أن يتحدث الناس إلى بعضهم حتى يجدوا مخرجًا من الأزمة.

دعا فريدريك دي كلارك (Frederick de Klerk) في خطابه الشهير، بعد توليه قيادة البلاد، إلى تحويل جنوب إفريقيا إلى دولة غير عنصرية، وقال: إن المفاوضات هي السبيل الوحيد لتحقيق الانتقال السلمي. كان الخطاب بداية لمجموعة من التغييرات التي أدت إلى إطلاق سراح الزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا (Nelson Mandela) من سجنه في جزيرة روبن، وإلى عودة القادة السياسيين المنفيين إلى البلاد.

## ضع الرؤية

1. مارس وضع رؤية في مجالات عدة، وفيها حياتك في العمل والبيت والمجتمع، واسأل نفسك: «ما الذي أريد أن أوجده؟»
2. ضع رؤية لشيء يحفزك، وسوف يثير حماسك دافعيتك ودافعية الآخرين. واستمع لما يجده الآخرون مثيراً ومهماً.
3. توقع ألا يشاركك العاملون جميعاً في حماسك، وكن مستعداً لتوضيح لماذا يتعين عليهم أن يهتموا برؤيتك، وما الذي يمكن تحقيقه من خلالها. وإذا لم يقتنعوا بها، فلا تدر ظهرك لهم، وحاول كتابة رؤية مشتركة.
4. لا تقلق إن كنت لا تعرف كيف تحقق الرؤية، فإذا كانت مقنعة وصادقة، فسوف يجد الآخرون الوسائل الممكنة كلها لتحويلها إلى واقع، وهي وسائل ربما لم تخطر ببالك قط.
5. استخدم الصور والتشبيهات والقصص في نقل الحالات المعقدة إلى الآخرين لحثهم على المشاركة.

كان قليل من قادة جنوب إفريقيا يتفقون على ما يمكن أن يكون عليه مستقبل البلاد، وكان من الصعب تصور أن عملية التخطيط التي دعا إليها أستاذ جامعي أسود، وسانده فيها شخص كندي أبيض من شركة شل الهولندية، يمكن أن تحقق أي نوع من التغيير، لكن الرجلين كُلفا مع أعضاء من المجلس الوطني الإفريقي the African National Congress، ومؤتمر عموم إفريقيا المتشدد the Pan Africanist Congress، ورجال الأعمال البيض، بوضع مسار جديد لجنوب إفريقيا. عندما اجتمع أعضاء الفريق أول مرة، ركزوا على الهدف الجماعي، ثم تطور النقاش بعد ذلك إلى عملية استشراف للمستقبل،

استغرقت عامًا كاملًا في كتابة ( حل المشكلات الصعبة Solving Tough problems ) ، ويقول منسق الاجتماعات الكندي آدم كاهاني (Adam Kahane) : إن المجموعة ابتدأت الاجتماعات بالحديث عن ( الثورة اليسارية، والتمرد اليميني، ومثاليات السوق الحرة) . لكن الفريق القيادي استطاع في النهاية، كتابة مسودة مجموعة من الاحتمالات التي وصفت المسارات الكثيرة باتجاه الكارثة، والمسار الوحيد باتجاه التنمية المستدامة.

لقد استخدم الفريق الصور والتشبيهات الواضحة في إيصال المعنى بطريقة تسهل فهمه، وقد أُطلق على أحد الاحتمالات، مثلًا، وصف ( النعامة) إشارة إلى حكومة البيض غير الشرعية التي تدفن رأسها في الرمل؛ محاولةً تجنب التوصل إلى تسوية جرى التفاوض عليها مع الأغلبية السوداء.

وأطلق اسم (إيكاروس) على احتمال سلبي آخر، إشارة إلى حكومة سوداء غير مقيدة بالدستور تتسلم السلطة بنيات حسنة، لكنها لا تتحكم في النفقات العامة، وهذا ما يؤدي إلى انهيار الاقتصاد.

لقد كان هذا المشهد المحتمل مناقضًا للاعتقاد الشعبي في أن البلاد غنية، ويمكنها ببساطة أن تعيد توزيع الثروة من البيض إلى السود، وقد مثل هذا الاحتمال تحولًا جوهريًا (وخلافيًا) في التفكير الاقتصادي للمجلس الوطني الإفريقي والأحزاب اليسارية الأخرى، وهو التحول الذي أدى بحكومة المجلس الوطني الإفريقي إلى اتباع (سياسة مالية متشددة) ، كما يقول كاهاني.

كان الاحتمال الإيجابي الوحيد الذي طرحه فريق التفاوض يقضي بأن تتبنى الحكومة مجموعة من السياسات المستدامة، التي من شأنها وضع الاقتصاد على مسار النمو الشامل، وصولاً إلى إعادة بناء الاقتصاد، وإرساء الديمقراطية، وقد أطلق على هذا الخيار اسم (فلامنغو) موحياً بصورة سرب من الطيور الجميلة تطير معاً.

لقد كشفت عملية الاستشراف هذه عن الفهم الجماعي الاستثنائي للمستقبل الممكن في جنوب إفريقيا، فبدلاً من الحديث عما يجب على الآخرين فعله لطرح جدول أعمال، تحدثت القادة عما يمكنهم فعله لصنع مستقبل أفضل للمواطنين جميعاً، ولم تكن لديهم خطة تنفيذ مُعدّة، لكنهم، من خلال صياغة رؤية صادقة، مهدوا الطريق أمام الآخرين لينضموا إلى المسيرة، ويساعدوا على تحويل الرؤية إلى حقيقة.

إن القادة الذين يتقنون استشراف المستقبل يدعمون أقوالهم بالأفعال؛ فهم يعملون على تجسيد القيم والأفكار الرئيسية الواردة في الرؤية. مثال ذلك دارسي وينسلو (Darcy Winslow) مديرة التسويق العالمي لأحذية نايكي، التي بدأت العمل مع هذه الشركة قبل (14) عاماً، ووصلت إلى وظيفة مدير عام فرص العمل المستدامة في شركة الأحذية والثياب العملاقة، وقد أظهر عملها في هذه الوظيفة قيمها الأساسية، وفي ذلك حبها للبيئة، إذ تقول: «لقد توصلنا إلى قناعة أن صحة زبائننا وقدرتنا على المنافسة لا ينفصلان عن سلامة البيئة».

لذا، أطلقت فكرة تصميم المنتج الذكي بيئياً، فعمل فريقها على تحديد التركيب الكيميائي والتأثيرات البيئية لكل مادة وعملية

تستخدمها الشركة. زار أعضاء الفريق مصانع في الصين، وجمعوا عينات من المطاط، والجلد، والنيلون، والبوليستر والرغوة لتحديد تركيباتها الكيميائية، وقد أدى ذلك بالفريق إلى وضع قائمة بالمواد «الإيجابية - غير الضارة بالبيئة - أملًا في استخدامها في منتجات نايكي مستقبلاً. وهكذا، لم تعد (الاستدامة البيئية) مجرد مصطلح نظري في بيان للرؤية، بل شعر الفريق الآن بأنه مخوّل بتحقيق الرؤية.

## الابتكار

يمكن أن تفقد الرؤى - حتى أكثرها إقناعًا - زخمها إذا كانت عائمة، ولا علاقة لها بوقائع الحياة التنظيمية اليومية؛ لذا، يتعين على القادة، من أجل تحويل رؤية المستقبل إلى واقع يومي معاش، أن يبتكروا العمليات الكفيلة بإعطاء حياة لهذه الرؤية، فهذا الابتكار هو ما ينقل أي شركة من عالم الأفكار المجرد إلى عالم التنفيذ الملموس. وفي الحقيقة، الابتكار شبيه بالتنفيذ، لكن صفة (الابتكار) تشدد على أن هذه العملية تحتاج إلى الإبداع لمساعدة الناس على تعرّف طرق جديدة للعمل معًا.

لتحقيق أي رؤية جديدة، لا يمكن أن يستمر الناس عادة، بفعل أشياء كانوا يفعلونها دائمًا، بل عليهم أن يتصوروا طرقًا جديدة للتفاعل والتنظيم، ويصممونها ويطبّقوها، وقد جاء أحد الأمثلة الشهيرة على الابتكار التنظيمي الواسع النطاق من صناعة السيارات؛ أي من فكرة هنري فورد المتمثلة في مصنع خط التجميع، وفكرة نظام الإنتاج المتكامل في صناعة السيارات في شركة تويوتا.

في السنوات الأخيرة، ابتكر بيير أوميدار (Pierre Omidyar) مؤسس شركة (eBay) طريقة جديدة لبيع التجزئة على نطاق واسع، وقد تمثلت رؤيته في مجتمع يستخدم (الإنترنت) يتحمل فيه المستخدمون المسؤولية عما يحدث، أوضح أوميدار في مقابلة مع مجلة بزنس ويك عام 2001م، فكرته بالقول: «لقد أردت أن أعيد قوة السوق إلى الأفراد مرة أخرى، وليس إلى الشركات الكبرى فقط، وكان هذا هو الدافع وراء إنشاء شركة (eBay) منذ البداية».

كان من نتيجة ذلك أن هذه الشركة أوكلت معظم المهام التقليدية للبيع بالتجزئة: الشراء، وتعبئة طلب الشراء، وخدمة العملاء إلى بائعين مستقلين حول العالم. وتقدر الشركة أن أكثر من (430) ألف شخص يكسبون لقمة عيشهم من البيع عبر (eBay)، فلو كان هؤلاء الناس كلهم موظفين لدى الشركة لكانت الثاني بعد أكبر مشغل مستقل للعمال في الولايات المتحدة؛ أي بعد شركة وولمارت التي تدير سلسلة من المحال التجارية الكبرى.

عادة ما يكون الأشخاص الذين يعملون مع (eBay) من أصحاب المحال المستقلين؛ لذا، فإنهم يتمتعون بقدر كبير من الاستقلالية في كيفية إدارة أعمالهم، فهم الذين يقررون ما يبيعون، ومتى يبيعون، وكيف يعلنون، وكيف يضعون الأسعار. وعلاوة على هذه الحرية الفردية، فإن نظام الشركة يمكنهم من بيع بضائعهم في أي مكان في العالم. أما ما يجعل فكرة (eBay) ابتكارًا استثنائيًا، فهي أنها تمثل علاقة جديدة بين الشركة وفروعها، فعلى العكس من تنفيذ الأعمال خارجيًا

كما جرت العادة، فإن (eBay) لا تدفع مقابلًا لبائعي التجزئة، بل هم الذين يدفعون لها.

لا يشترط حدوث الابتكار على نطاق واسع، لكنه يحدث في كل مرة يجد فيها شخص ما طريقة لتنفيذ المهمة، أو يكتشف كيف يتغلب على مشكلة كانت عصية على الحل في الماضي، يصف جورج روث وأرت كلينر (George Roth & Art Kleiner) في كتابهما (تدشين سيارة Car Launch)، فريق تطوير منتج في صناعة السيارات كان يسابق الزمن، ويعاني صعوبات جمة لإنهاء تصاميمه في وقتها. لقد اكتشف الفريق أن جل المشكلة كان بسبب الهيكلية التنظيمية المعزولة في قسم التطوير. فعلى الرغم من أنهم كَوَّنوا فريقًا متكاملًا مكلفًا بتصميم سيارة جديدة مشتركة، إلا أنهم انقسموا بسبب تخصصهم الفني، وخبراتهم، ومصطلحاتهم وطرق العمل.

عندما ابتكر الفريق جهاز آليًا مثاليًا متممًا لأدوات التصميم بمساعدة جهاز الحاسوب، اكتشف الفريق أن هذا الجهاز سهل استخدام طريقة تعاون جديدة على نحو كامل، وأصبح بإمكان المجموعات المختلفة ضمن الفريق، أن يصمموا بسرعة نماذج مادية لأفكار التصميم يجري فحصها من قبل المهندسين المختلفين المختصين داخل الفريق، وقد سمى الفريق هذا الجهاز (كسر الإيقاع harmony buck)؛ لأنه ساعد الأعضاء على الانفصال عن المهندسين المتخصصين، وحل مشكلات التصميم فيما بينهم. كان من شأن إنتاج (الجسم الكامل) للنموذج المادي للسيارة أن صار المهندسون



يدورون حول النموذج الأصلي، وهذا ما جعل الجهاز يقوم بدور حلقة الاتصال الرئيسة لتفاعل المصممين مع المهندسين، ومكّنهم من تحديد المشكلات عبر الأقسام وطرحها على نحوٍ أكثر سهولة، وسهّل أيضاً التعاون وحل المشكلات المتبادل.

### استثمر الابتكار

1. لا تفترض أن الطريقة التي تنجز بها الأمور دائماً هي الطريقة المثلى لفعل ذلك.
2. عند بروز مهمة جديدة أو محاولة تغيير، شجع الطرق الإبداعية للتنفيذ.
3. جرّب الطرق المختلفة لتنظيم العمل، ووجد طرقاً بديلة لتجميع العاملين وربطهم معاً.
4. عندما تحاول فهم بيئتك الحالية، اسأل نفسك: «ما الخيارات البديلة الممكنة؟»

باختصار، على القادة أن يكونوا قادرين على النجاح في الابتكار، وهذا يتطلب الانتباه والاهتمام بالتفاصيل والإبداع (انظر المادة بعنوان: استثمر الابتكار).

### موازنة القدرات الأربع

لا تعمل قدرات معرفة الهدف والربط والاستشراف والابتكار منفردة، بل متداخلة. فمن دون هدف لن توجد نظرة مشتركة للواقع الذي نبدأ منه، ومن دون الترابط، سوف يعمل الناس منعزلين، أو قد يعملون لتحقيق أهداف مختلفة، وهذا أسوأ من ذلك، ومن دون استشراف، لن يتوافر اتجاه مشترك، ومن دون ابتكار، ستظل الرؤية

خيالية، وغني عن القول، أنه لا يوجد أي قائد يمكن أن يتقن القدرات الأربع كلها بدرجة متساوية.

عادة ما يكون القادة متمكنين من قدرة أو قدرتين، فالرئيس السابق لشركة إنتل (Intel) آندي غروف (Andy Grove) مثلاً، كان موهوباً في تعرف اللحظة الحاسمة التي يمكن استغلالها لمصلحة المنافسة. أما هيرب كيليهير (Herb Kelleher) الرئيس التنفيذي السابق لشركة ساوثويست إيرلانز (Southwest Airlines)، فقد تفوق في الربط العاطفي، يقول في مقابلة صحفية:

«نحن لا نخشى التحدث إلى موظفينا بعاطفة، ولا نخاف أن نقول لهم: نحن نحبكم؛ لأننا نحبهم فعلاً؛ لأن هذا الترابط العاطفي يحمل معه مكاسب مشتركة».

كان الرئيس التنفيذي لشركة (أبل Apple)، الراحل ستيف جوبز (Steve Jobs)، ذا رؤية، استطاع من خلالها وبأحلامه الطموحة، وقدرته الإقناعية تحقيق نجاح باهر لشركات (أبل) و(نكست) و(بكسار Next& Pixar). أما مارغريت وايتمان (Meg Whitman) الرئيس التنفيذي لشركة (eBay)، فطبقت رؤية بيبر أوميدار للبيع بالتجزئة عبر شبكة الاتصالات (الإنترنت)، عن طريق ابتكار طرق جديدة تتعلق بالأمان ومصداقية البائعين، وتنوع المنتج.

عندما يشخص القادة قدراتهم، ويحددون نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، عليهم أن يبحثوا عن الأشخاص الذين يمكن أن يعوضوا الجوانب التي يفتقر إليها هؤلاء القادة (انظر المادة بعنوان: تشخيص

قدراتك القيادية). أما القادة الذين يختارون الموظفين الذين يماثلونهم فمن المحتمل أن يجدوا شركاتهم تسير باتجاه واحد، يفتقرون إلى واحدة أو أكثر من القدرات الضرورية للبقاء في هذا العالم المعقد والمتغير، وهذا هو سبب أهمية دراسة الشركة كلها؛ للوقوف على أنها متوازنة أيضاً. إن من مسؤولية القائد أن يوجد بيئة تجعل العاملين يكملون جوانب القوة لدى الآخرين، ويعوضون عن جوانب ضعفهم، وبهذه الطريقة، تصبح القيادة موزعة عبر أفراد متعددين في الشركة عموماً.

### تشخيص قدراتك القيادية

هناك أفراد قليلون يصيحون في الصباح، ويقولون: «أنا ضعيف في التفكير المنطقي»، أو «لا أستطيع أن أحس بالآخرين»، وهؤلاء يميلون إلى عدّ ضعفهم فشلاً مزمناً غير مفهوم في الشركة، أو في الأفراد من حولهم. سوف تساعدك الأوصاف الآتية على تعرّف الفرص الكفيلة بتطوير قدراتك القيادية، وتحديد إمكانات العمل مع الآخرين.

### علامات ضعف التفكير المنطقي

1. تشعر بقوة أنك عادةً، على حق، والآخرين غالباً على خطأ.
2. تشعر بأن أفكارك تصف الواقع وصفاً صحيحاً، على عكس آراء الآخرين.
3. تجد أنك غالباً ما تُفاجأ بالتغييرات في شركتك أو القطاع التجاري.
4. عادة ما تشعر بالاستياء عند حدوث التغيير.

### علامات ضعف الربط أو بناء العلاقات

1. تلقي اللوم على الآخرين عندما تفشل المشروعات.
2. تشعر بأن الآخرين يخذلونك دائماً، أو لا يرتقون إلى مستوى توقعاتك.
3. تكتشف أن معظم علاقاتك في العمل غير مريحة ومحبطة، أو إشكالية.

4. تجد أن كثيرًا من الناس الذين تعمل معهم ليسوا جديرين بالثقة.

#### علامات ضعف الاستشراف

1. تشعر بأن عملك يتضمن إدارة أزمات لا نهاية لها.
2. تشعر بأنك في حالة ضياع، وبلا هدف كبير.
3. تتساءل كثيرًا: «لماذا نقوم بهذا؟ هل هذا مهم بحق؟»
4. لا تتذكر آخر مرة تحدثت فيها عن عملك إلى عائلتك، أو إلى صديق بطريقة مثيرة.

#### علامات ضعف الابتكار

1. رؤية شركتك تبدو فكرة مجردة بالنسبة إليك.
2. تجد صعوبة في ربط رؤية شركتك بما تفعله اليوم.
3. تلاحظ وجود ثغرات بين طموحات شركتك وطريقة تنظيم العمل.
4. تجد أن الأمور تميل إلى العودة إلى طبيعتها كالمعتاد.

قبل سنوات، حضر أحدنا اجتماعًا نيابة عن القيادة استغرق ثلاثة أيام، حضره (15) من كبار المديرين من شركات مختلفة، في ختام الاجتماع، طُلب إلى المشاركين التأمل في خبراتهم بصفتهم قادة، فرسم أحد المديرين، المسؤول عما يزيد على (50) من العاملين في شركة تصنيع، صورتين على الورق الدوّار. كانت الصورة إلى اليسار للعالم الخارجي: صورة وجه عريض مرعب لشخص رافعًا قبضة ضخمة. أما الصورة إلى اليمين، فعبّرت عن كيفية رؤيته لنفسه: وكانت وجهًا صغيرًا، بعينين واسعتين، وشعر منتصب، وتعبير عن رعب حقيقي.

نعتقد أن معظم القادة يعانون هذه الازدواجية العميقة كل يوم، وهذا عبء ثقيل، فكم مرة تظاهرت بالثقة أمام رؤسائك ومرؤوسيك

وأنت في واقع الأمر، غير واثق من نفسك؟ هل سبق أن شعرت بالارتياح لاعتراك بالارتباك من النتائج الأخيرة للشركة، أو لأنك فوجئت بخطوة قام بها منافسك؟

هل يمكن أن تعترف أنك غير كفاء للتعامل مع القضايا الشائكة التي تواجهها شركتك؟ إن أي إنسان مر بهذه الحالات يعرف، من الخبرة المباشرة، ماذا يعني أن تكون أسيرًا لخرافة القائد الكامل - الشخص الموجود في القمة، ولا يعاني عيوبًا. لقد آن الأوان للتخلي عن هذه الخرافة، ليس لمصلحة القادة المحبطين فحسب، بل أيضًا لسلامة الشركات؛ لأن حتى أكثر القادة الموهوبين بحاجة إلى طلب قيادة الآخرين، وتغذيتهم الراجعة بطريقة بناءة، وتطبيقها بطريقة إبداعية، لقد حان الوقت للاحتفال بالقائد غير الكامل الذي ينتمي إلى البشر.

\* \* \*

## نبذة عن الكتاب

- ديبورا أنكونا أستاذة في جامعة سلووان للإدارة.
- وارين بينيس أستاذ في جامعة سوثيرن كاليفورنيا.
- جيم كولينز مدير مركز لبحوث الإدارة في ولاية كولورادو.
- بيتر دراكر أستاذ الإدارة وعلم الاجتماع - سابقاً - في جامعة كليرمونت بكاليفورنيا.
- بيل جورج أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد للأعمال.
- دانيال جولمان أستاذ في مركز بحوث الذكاء العاطفي في جامعة روتغرز.
- روبرت جوف أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة لندن للأعمال.
- رونالد هيفيتز مدير مركز العلاقات العامة في جامعة هارفارد.
- غاريت جونز زميل في مركز تطوير الإدارة في جامعة لندن للأعمال.
- جون كوتير أستاذ القيادة في جامعة هارفارد للأعمال.
- دونالد لاوري مؤسس شركة أويستر أنترناشيونال الاستشارية.

توماس مالوني أستاذ الإدارة في جامعة سلووان للإدارة.

ديانا ماير مدير سابق لشركة سيتي جروب في نيويورك.

آندرو ماكلين باحث في جامعة هارفارد للأعمال.

واندا أوليكوفسكي أستاذ علم الاتصال في جامعة سلووان للإدارة.

ديفيد روكي مدير في شركة هارتهيل البريطانية للاستشارات.

بيتر سينغي محاضر في جامعة سلووان للإدارة Sloan School of Management.

بيتر سيمز أستاذ (منظورات القيادة) في جامعة ستانفورد للأعمال في كاليفورنيا.

روبرت توماس أستاذ زائر في كلية الحقوق والدبلوماسية في جامعة تفتس.

ويليام توربيرت أستاذ القيادة في جامعة كارول للإدارة.

\* \* \*

## فهرس المفردات

- التحويل 180
- التخطيط البعيد المدى 63, 70
- التركيز على الفرص 51
- التعاطف 8, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 29, 30,
- 31, 32, 33, 34, 120, 124, 129, 133, 134,
- 136, 137, 144
- التعلم من 12, 153, 243, 247
- التغذية الراجعة 26, 209, 219, 252
- التفريق 197
- التواصل 38, 40, 43, 49, 79, 96, 103, 152,
- 165, 168, 213, 223, 272, 276, 278
- التوجيه 75, 92, 97, 98, 115, 241
- الجهاز الحوفي 16, 17
- الحدس 120, 123
- الحرب الباردة 129
- الحرب العالمية الثانية 38, 52, 167, 201
- الحشد 67
- الحلول 12, 87, 88, 92, 98, 100, 117
- الخبير 93, 207, 210, 215, 216, 218, 220,
- 229
- إ
- إستراتيجيات جديدة 86, 220
- إعادة اكتشاف 150, 244
- الأداء العالي 9, 10, 211
- الأصالة 135, 245, 258, 262
- الأقوال والأفعال 73
- الأهمية 10, 47, 80
- الإدراك 130
- الابتكار 51, 108, 207, 270, 273, 285, 287,
- 288, 291
- الاتجاه 60, 61, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 71,
- 72, 74, 75, 107, 202, 259, 273
- الاستشراف 269, 270, 280, 284, 291
- الاستماع 13, 17, 104, 188, 233, 272, 276
- الالتزام 14, 28, 36, 91, 107, 116, 174,
- 176, 258, 267
- الانفرادي 163, 233, 235, 238, 239
- التأمل الذاتي 151, 176, 201
- التحقيق 27, 276, 277, 278, 279



النافذة والمرأة 196, 198	الدافعية 8, 11, 12, 14, 16, 17, 25, 26, 27,
النزاعات 22, 79, 87, 88, 90, 92, 94, 97,	34, 60, 62, 63, 74, 256
110, 210, 240	الذكاء العاطفي 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,
النزاهة 24, 152, 167	15, 16, 17, 18, 21, 29, 36, 165, 210, 219
<b>ب</b>	الربط 210, 221, 289, 290
بناء فريق الدعم 259	الروابط 277, 279
بيع المطاحن 178	الصعوبات 156, 197, 229, 239, 248
<b>ت</b>	الصعود إلى الشرفة 87, 90
تجسيد 280, 284	الصورة النمطية 37
تفويض الصلاحيات 220	الطموحات 117
تلبية الآمال الكبار 164	العولمة 30, 31, 268
تمكين العاملين 73	القائد الإستراتيجي 216
<b>ج</b>	القائد غير الكامل 6, 267
جوانب القوة 207, 290	القادة الفاعلون 125
<b>ح</b>	القدرات المعرفية 10
حب الاستطلاع 113	القضية المشتركة 167
<b>ر</b>	القيادة الحقيقية 147, 169
رسم خريطة 273	المسؤوليات 97
<b>ش</b>	المساءلة 40, 43, 102, 225
شبكة علاقات 13, 79	المصداقية 67, 73
<b>ق</b>	المعايير 97, 98, 165, 176, 191, 192, 267
قدرة التكيف 168	المنجزون 239
<b>م</b>	المهارة الاجتماعية 11, 13, 14, 33, 34, 35
مفهوم القنفذ 187	الموظفون 17, 28, 76, 77, 96, 110, 113,
مقاومة التغيير 108, 208	125, 126, 168, 218