

القيادة الهادئة

جينيفر مك فارلاند

لقد أبدى أحد المديرين من المرتبة المتوسطة الذي يعمل في مؤسسة أمريكية كبرى للسيارات قلقه حول الانطباع الذي حملته شركته، حيث كان لها في بعض البلدان مواقع لتصنيع السيارات. وكان مقتنعاً أيضاً بأن في استطاعة الشركة أن تبني منشآت متطورة في تلك البلدان باستخدامها المواهب والموارد المحلية.

ولما كان قد كلف ببناء مصنع جديد في المكسيك فقد عين مهندسين معماريين محليين لتصميم بناء يظهر أذواق المجتمعات المحلية. وبهذا فقد ربح المصنع الجديد -والشركة عموماً- احترام السكان المحليين. وعندما قويت روابط المجتمع، ازدادت مقدرة الشركة على توظيف عمال محليين زيادة كبيرة - وكان ذلك كله بسبب أن شخصاً قد تمكن من أن يخطو نحو رعاية مختلفة نسبياً، وانتهاز الفرصة لتحسين عمل المؤسسة.

تبين لنا هذه القصة أهمية نمط من أنماط القيادة الذين نفضلهم غالباً: ذلك النمط الذي يدعى «المتطرف المزاجي». وتعرّف لنا دبرا

مايرسون، وهي بمرتبة أستاذ مشارك في كلية التربية بجامعة ستانفورد، المتطرفين المزاجيين بأنهم «من الأشخاص المنتمين إلى المؤسسة، وهم ينخرطون في أعمال المؤسسة وينجحون فيها، ولكن في الوقت نفسه يتم التعامل معهم كأشخاص لا منتمين؛ لأنهم يحملون مُثلاً عليا وبرامج تتناقض مع الثقافات السائدة».

وعبر التركيز على هذا التجاذب بين المنتمي واللامتمي يتمكن المتطرفون المزاجيون من تحقيق «تغييرات صغيرة وبطيئة وإضافية» وتتراكم لتغدو ذات أهمية فائقة.

يقول نويل إم. تيكي، وهو أستاذ السلوك المؤسسي وإدارة الموارد البشرية في كلية الدراسات العليا للأعمال بجامعة ميتشيفان، إن أفضل إدارة للشركات تلك التي تنتج قادة عبر عمل المؤسسة، وإن القادة المحتملين موجودون في كل مستوى من المستويات، وما على قادة المنظمة إلا أن تتعرف عليهم وتظهرهم. ومع أن الصحافة تحتفي بأمثلة القيادة البطولية الجذابة، فإن الأسلوب الأهدأ والأقل تركيزاً على الذات - وهو النمط المتمثل بالمقدرة على أن يعلم ويتعلم من شريحة واسعة من الناس قدرة على تقديم الدعم والتحويلات الذكية المتمثلة بما يدعى المتطرفين المزاجيين - هو الذي يكون في موقع يناسب التحديات اليومية لإدارة العمل.

الرغبة في تلقي اللكمات على الوجه

تقول تيكي: وفقاً لاقتصاد المعرفة الحديث، «تکمن اللعبة في الأدمغة وكيفية جذبها إلى شركتك». وإن «مهمتك الأولى بوصفك قائداً أن تكون

قائداً ومعلماً». ولسوء الحظ فإن معظم الشركات «تسند ثقافة القيادة فيها إلى أسوأ الأشخاص: وهم أساتذة الجامعات والاستشاريون». ولكن الخسارة الحقيقية هنا تكمن في ضياع الفرصة. فالقائد- المعلم الحقيقي هو الذي «يمتص المعلومات من المتعلم بقدر ما يمتص المتعلم من المعلم». فإذا لم تكن تعلم الآخرين فإنك تكون قد ضيعت على نفسك فرصة أن تتعلم منهم.

وتقول تيكي: «إن معظم المديرين التنفيذيين الذين أعرفهم يلجؤون إلى برامج المراتب الإدارية المتوسطة ويذيعونها. فهم لا يأتون للتعلم». ولكن يقدم لنا جاك ولش، وهو رئيس قسم سابق في شركة جنرال إلكتريك، مثالاً واضحاً مخالفاً لذلك.

إذ تبين لنا تقارير جنرال إلكتريك السنوية كيف أن الشركة قد عدلت إعلانها الرسمي أنها يجب أن تكون في المرتبة الأولى أو الثانية في السوق، وإلا فلتتوقف عن العمل: «وأدى ذلك إلى أن قامت دورة تدريب في إدارة الشركة من الفئة المتوسطة بتقديم تقرير لنا في ربيع عام 1995 يشير -دون خجل أو مداهنة- إلى أن فكرة الإدارة المحبوبة قد انجرفت إلى مستويات تافهة- فقد أخبرونا أننا كنا نضيع الفرص ونحد من آفاق النمو، وذلك بتقليص تعريفنا للسوق».

وفي تقرير خطة السنوات الثلاث الذي قدم في تموز من ذلك العام طلب من قادة جنرال إلكتريك أكثر من 10% من حصة السوق.

فمن كان المسؤول عما يدعوه التقرير السنوي «تلك اللكمة على الوجه»؟ وتجيب تيكي: إنهم المديرون من الفئة المتوسطة. فقد فتحوا عيني والش للنظر في الاحتمالات. إن رغبة والش في هجر شعار «المرتبة الأولى أو الثانية» الذي خدم الشركة جيداً من قبل كان العامل الرئيس في معدلات النمو المتمثلة في الأرباح المضاعفة التي حققتها شركة جنرال إلكتريك في أواخر التسعينيات. وتستببط تيكي دروساً عديدة من هذا المثال:

- كان والش عاقداً العزم على إبداء اهتمام كبير بالتعليم.
 - كان لدى والش «وجهة نظر قابلة للتعلم» - فقد كان راغباً في تغيير رأيه حتى في أمور كان ملتزماً بها تماماً.
 - لقد جلب والش إلى مديره فكرة الوقوف أمامه والتغلب عليه.
- إن هذا المزيج من التعليم والقيادة بآراء قابلة للتعلم «قد أدى إلى تبديل منحى الشركة بأسرها». وتقول تيكي: «لقد ساعد ذلك شركة جنرال إلكتريك على أن تصبح أكثر ذكاءً وأفضل توازناً».

فن الأداء اليومي

يقول وارن ج. بينيس الأستاذ المتميز في إدارة الأعمال بكلية مارشال التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا: «إن القيادة هي إلى حد بعيد فن الأداء». فهي تتضمن القدرة على «جذب اهتمام الناس» (انظر المربع «التعلم من غلوريا سوانسون») فعندما قدم فرانكلين روزفلت للتعرف الممثل أورسن ويلز، قال روزفلت: «يا سيد ويلز، أنت

أعظم ممثل في أمريكا». وأجابه ويلز «كلا يا سيدي الرئيس، بل أنت أعظم ممثل في أمريكا».

ولكننا لا نحتاج إلى أن نتمتع بسمعة عالمية حتى نمارس القيادة. فالقيادة الموجودون كل يوم -الذين تطلق عليهم ديبرا مايرسون «المتطرفين المزاجيين» كما وردت التسمية في كتابها الذي يحمل العنوان نفسه- لا يظهرون على شاشات الرادار؛ لأنهم يشغلون الشريحة الدنيا في مراتب المؤسسة أو العمل «وبأسلوب هادئ تماماً».

ويتخذ المتطرفون المزاجيون أنماطاً عديدة. فبعضهم يقدمون برامج تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية - كالاتفاقات التجارية، أو النظام البيئي، أو المساواة بين الجنسين، أو التنوع. وتضيف مايرسون: «وهناك أيضاً أناس يقدمون مبتكرات في الإنتاج، ويريدون أن يجعلوا مكان العمل أكثر إبداعاً في مؤسسة يبدو أنها تمارس الاضطهاد. وهؤلاء موجودون دائماً عبر المؤسسة، ويعملون جاهدين على زلزلة السفينة في حين يستمرون في البقاء على متنها ويتقدمون إلى الأمام».

«وتتكون قيادتهم من ذلك النوع من المقاومة لما يجدونه في نظام المؤسسة، أي إنهم يناضلون لتحقيق شيء مختلف جذرياً. وهم يتحدثون عن حقائق مختلفة عما هو سائد في الشركة، ويستجوبون الفرضيات والتقاليد. وعلى الرغم من وجود الكثير من العقبات والنكسات التي يواجهونها في طريقهم، فإنهم يعقدون العزم على تحقيق ما هو أكبر من النجاح ويتابعون طريقهم مهما كانت الصعوبات».

التعلم من غلوريا سوانسون

يقول وارن ج بينيس -الأستاذ المتميز في إدارة الأعمال بكلية مارشال التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا-: «إن تعريف القيادة يقوم على أن يكون لديك أتباع يملؤهم الإلهام والحماسة». ولا شيء يلهم موظفك كإدراكهم أنك تصفي إلى ما يقولون. والعكس صحيح أيضاً، كما يظهر لنا المثل الآتي حول القيادة الفاشلة.

لم يظهر دوغلاس آيفستر -الذي خلف روبرت توغيزيتا المدير التنفيذي المحبوب لدى شركة كوكاكولا- نفسه عندما اندلعت فضيحة تلوث المنتج في بلجيكا، وعندما حاولت شركته شراء الشركة الفرنسية أورنجينا، لم يفكر آيفستر في أنه كان مهماً أن يتقابل وجهاً لوجه مع مديري شركة أورنجينا، فخسرت بذلك شركة كوكاكولا سمعتها في تلك العملية العلنية الواسعة، بل أسوأ من ذلك فإنه تجاهل التوسلات المقدمة ذلك الحين لتعيين شخص له علاقات جيدة (تكمّل الخبرة المالية التي لدى آيفستر) مديراً تنفيذياً من المرتبة الثانية، ولم يستمر آيفستر في القمة أكثر من 18 شهراً.

وفي شركة كومباك، فقد مهد (المدير التنفيذي) إيكارد بفايفر لزوال سلطته برفضه الإصغاء إلى أفكار تتعارض مع أفكاره.

وفي مسرحية لشيكسبير أبدى القائد العسكري الشهير كوربولانوس اشمئزازه من احتكاكه بالعامية، ورأى أنه بذلك كأنما يعمل قوَّاداً، وقال بينيس: «إنه شعر أنه يضحي بمصداقيته وسلطته إن هو نطق بكلمات لا تمر بشفتيه على نحو طبيعي، وقد جاء قتله على يد شعبه».

وفي الفيلم الذي كان بعنوان: (الغروب في بوليفارد) ، تقوم إحدى شخصيات غلوريا سوانسون بالنواح قائلة: «إنني كبير، ولكن الصورة هي التي تبدو صغيرة».

ويقول بينيس: «إن الشخصية التي أبرزتها سوانسون، مثلها مثل الشخصيات أيفستر وبفايفر وكوريولانوس، كانت تفتقر إلى القدرة على التكيف».

«إن تلك الشخصيات لم تتمكن من أن تتخلى عن أنانيتها أمام مواهب الآخرين، وهي تصفي عندما يكون العالم منسجماً مع ما يقولون فقط». فقد كانوا يعانون الصّمم العاطفي، ليس فيما يتعلق بأنفسهم فحسب، بل فيما يتعلق بالتغيرات التي تجري في العالم من حولهم.

العمل مع المتطرفين المزاجيين

وتضيف مايرسون: بما أن المتطرفين المزاجيين ليسوا منسجمين تماماً مع ثقافة المؤسسة التي يعملون فيها فإنهم يعدون حقاً «مصادر مهمة للتعلّم» لمصلحة المؤسسة، وبذلك يجب عليك أن تتكيف مع شخصياتهم ومع طريقة تفكيرهم.

اجعل من أولوياتك التدقيق فيما حولك

وتقول مايرسون: «إذا كانت مهمتك تقتضي البحث عن أفكار جديدة والقيام بتطويرها والسير بالمؤسسة إلى أن تتكيف معها، فيجب ألا تنظر إلى عملية البحث كل يوم عن أشخاص قياديين

كمسؤولية ثانوية، بل إنها جزء أساسي من مهمتك». اخرج من دائرتك المباشرة إلى «أماكن في المؤسسة لم تطأها من قبل واسأل من حولك: من قدم شيئاً مختلفاً؟ ومن لديه تفكير مختلف؟ ومن لديه خلفيات مختلفة؟»

كافئ من يقول لك الحقيقة

وتحذّر مايرسون بقولها: «إنك لست مضطراً إلى تسليط الضوء على المتطرفين المزاجيين». فلست مضطراً إلى أن تجعل منهم أبطال الحقيقة العظيمة الآتية- وعلى وجه الخصوص إن لم تكن مستعداً لحمايتهم وحماية أفكارهم. ولكن تستطيع أن تبعث إشارات لهم ليقولوا ما يعتقدون أنه حق. وتخبرنا مايرسون عن قصة أحد الشركاء في إدارة مؤسسة للقانون في نيويورك، إذ إنه دعا إحدى المتدربات الواعدات اللواتي يقضين سنتين من التدريب للطيران عبر البلاد لكي يصفي إلى نصيحتها حول الطريق التي يجب أن تداربها المؤسسة. وانتشرت القصة عبر المؤسسة وكانت النتيجة أن أدى ذلك «إلى التأثير الكبير في حياتها المهنية، وزودها بالثقة لكي تقول الحقيقة».

ويعتقد هنري مينتزيبرغ، أستاذ العلوم الإدارية بجامعة ميغل في مونتريال أن الأمريكيين مهوَّسون بنمط القيادة الذي يمثله جون واين في أفلام الغرب الأمريكي. ويقول مينتزيبرغ: «إن من المدهش حقاً معرفة إلى أي مدى يشعر الأمريكيون بأنهم في حاجة إلى أبطال».

وهو محق في ذلك - إلا أن حاجتنا إلى الأبطال ربما لن تزول سريعاً. فأولئك الذين يودّون أن يبجلوا أنماطاً من القيادة أقل درامية من تلك التي نذكرها هنا، يستطيعون أن يدافعوا عنها. فقد مثل جون واين فيلماً يحكي قصة ملاكم بطولي نبذ حلبة المصارعة وعاد إلى موطن أجداده في إيرلندا، وكان ذلك الفيلم يدعى «الرجل الهادئ».

قراءات إضافية

E- Leadership, Take Tow» by Melissa Raffoni

(Harvard Management Update, June 2001)

«Six Keys to Training Your Successor»

(Harvard Management Update, February 2001)

