

البقاء في القيادة

كتب رونالد أ. هيفتز ومارتي لينسكي قائلين: «عندما تقود الأشخاص عبر تغيير صعب، فأنت تتحدى القيم التي يمتلكها الناس، مثل عاداتهم اليومية وأدواتهم وإخلاصهم وطرق تفكيرهم، وحيث لا يتم تقديم شيء أكثر من احتمال». إذ يزود كتابهما الذي يحمل عنوان: «القيادة على طريق العمل: النضال من أجل البقاء عبر مخاطر القيادة» (صحافة كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد: 2002)، تحليلاً بسيطاً عن كيفية تخطيط المنظمات لمعارضة التغيير وكيفية تضرر القادة أو حتى هلاكهم في هذا الطريق. إذ قام هيفتز المدير المؤسس لمركز القيادة العامة في كلية كينيدي للحكومة التابعة لجامعة هارفارد، إلى جانب لينسكي رئيس العديد من البرامج الإدارية للكلية بالتحدث مع لورين غاري محرر كتاب «تحديث إدارة جامعة هارفارد» عن إمكانية القادة للتغلب على المقاومة داخل المنظمات.

كيف تعمل مقاومة التغيير القابل للتكيف- وهو النوع الذي يحتاج إلى ألباب الناس وعقولهم للقيام بالتغيير- بإظهار ذاتها؟

هيفتز: لدى ممارستك القيادة، فإنك تواجه أربعة أنماط من المقاومة، وهي: التجاهل والانحراف والهجوم والإغراء. فعندما يقاوم

الأفراد العمل القابل للتغيير، يغدو هدفهم الأول إغلاق القيادة للحفاظ على ما يمتلكونه. ويتطلب التحدي القابل للتغيير من المنظمة الفصل بين ما هو قيّم ويجب اعتماده وما هو غير ضروري. ومن المؤكد أنه في بداية العمل القابل للتغيير، يشعر كثير من الأفراد بقيمة الأمور كافة، إذ يترددون في التخلي عن أي شيء.

لكل نمط من أنماط المقاومة الأربعة جانب مهم، فعلى سبيل المثال يحدث التهميش عندما يتم تشجيع النساء في المؤسسات ذات السيادة الذكورية على حمل القضية الجنسية للمنظمة كلها، بمعنى أنه يتم تشجيعهنّ على عمل أنواع المروضة كافة لمنح العدالة أو قضايا العمل/ الحياة أو اشتغال كامل للنساء في الإدارة المرموقة. وقد يحدث التهميش أيضاً لهؤلاء الموجودين في قمة المناصب، فأحياناً يتواطأ القادة بالمهمّشين لديهم عن غير قصد بتأخير معاناة الانتقال اللازم.

لينسكي: يصاحب الانحراف العديد من الطرق التي تقوم عبرها المجتمعات الصغيرة والمنظمات بمحاولة واعية أو لا واعية لتجعلك فاقداً التركيز. إذ تعتمد إلى القيام بذلك أحياناً عن طريق توسيع جدول أعمالك أو زيادته أحياناً أخرى، ولكن دائماً عبر سبب منطقي في الظاهر لتعطيل تقدّم خطة لعبتك. وعندما تتم مهاجمتك، فإن هدف المهاجمين يكمن في حجب القضية التي تقوم بتطويرها، وذلك عبر تحويل موضوع المحادثة إلى شخصيتك أو نمطك أو حتى إلى الهجوم في حد ذاته. وأما الإغراء، وهو النمط الرابع، فيتضمن أياً من الإجراءات التي تحرفك عن سير عملك عبر مبادرة نجاحها محتمل وتختص بك شخصياً.

لا تكمن النقطة الجوهرية بشأن الأنماط الأربعة كافة في الاهتمام بها شخصياً، ولكن تكمن في فهم المهمة التي تقوم هذه الأنماط بخدمتها.

هيفتز: نعم تقوم أنماط المقاومة هذه بتقليص حالة اختلال التوازن التي قد تنشأ مع قيام الأفراد بالتوجه نحو القضايا القابلة للتغيير. إذ يسعون إلى إزاحة القضايا القابلة للتكيف من على المنضدة، وإلى المحافظة على المألوف، وإلى إعادة النظام وحماية الأفراد من معاناة عمل قابل للتكيف.

لينسكي: من النادر أن يكون القادة محايدين لأسباب شخصية، إذ يتولد عن الدور الذي تقوم به أو القضية التي تحملها ردة الفعل. وينتقدك القسم الأكبر من الناس عندما لا تعجبهم رسالتك. ولا يزال من الصعب مقاومة الاستجابة للهجوم الشخصي، ولكن غالباً ما يُقصد بالقيادة العملية تحمل مثل هذه الجروح. إضافة إلى ذلك يغدو الوعي باحتمال تلقي المعارضة مهماً من أجل التعامل معها عندما تأتي.

إذاً فما هي بعض الإستراتيجيات والخطوات التي تقوم بتحريك العمل القابل للتغيير؟

هيفتز: إنها تبدأ بالخروج إلى الشرفة، إذ تجتذب هذه الصورة النشاط الفكري للتراجع في منتصف العمل والتساؤل: «ماذا يجري هنا بالفعل؟»، إن قليلاً من المهام يجتذب قدراتنا أكثر من وضع هذه الفكرة قيد التنفيذ، ومن دون بعض وجهات النظر حول الصورة الأكبر، فمن

المحتمل أن تسيئ فهم الوضع، وأن تتقاد إلى التشخيص الخاطئ وإلى قرارات مضللة حول احتمالية التدخل وكيفية.

لينسكي: قد ينساق معظمنا في سياق العمل، خاصة عندما يصبح مكثفاً أو شخصياً. وتصبح مجاراتك النماذج العالية صعبة جداً حينما تكون أنت مشاركاً في هذا الإجراء، إذ إن أصعب جزء في ملاحظتك هو ما تقوم به بنفسك. فعندما تكون على الشرفة، حاول ألا تقفز إلى نتائج مألوفة. انظر إلى من يتحدث، وشاهد لغة جسده، وراقب العلاقات، وانظر إلى كيفية انتباه الأشخاص إلى اختلافات الواحد عن الآخر من دعم أو عرقلة أو استماع.

وبعد خروجك إلى الشرفة؟

هيفتز: عليك العودة إلى ساحة الرقص إذا أردت التأثير فيما يحدث، إذ إن البقاء على الشرفة في دور المراقب الآمن لا يفيدو فاعلاً كما لو أنك لم تحقق أبداً وجهة النظر تلك في المكان الأول. وينبغي تكرار العملية، فيجب ألا تبقى ساكنة. وفي الخطوة الآتية، عليك فهم مكان الأشخاص. إذ لن تستطيع قيادتهم قُدماً إذا لم تكن تعرف ذلك. فبقاؤك ونجاحك على حد سواء يعتمدان على مهارتك في الوصول إلى فهم صحيح لوجهات النظر المختلفة بين الزمر. فأراؤهم قد تختلف عن آرائك، وإذا لم تأخذ وجهة نظرهم كنقطة بداية، فستكون عرضة للتسريح وخارجاً عن الموضوع وفاقداً للإحساس ومتجاوزاً حدود اللياقة.

لينسكي: عليك أيضاً الاستماع إلى الأغنية المتضمنة خلف الكلمات. إذ يعتمد الأشخاص على نحو طبيعي وحتى بلا وعي منهم إلى الدفاع عن عاداتهم وطرق تفكيرهم ومحاولة تجنب الاختيارات الصعبة القيمة. وبهذا وبعد سماع رواياتهم، عليك أن تتخذ الخطوة المحرّضة للقيام بتفسير ما هو أعمق من السطح الظاهري.

هيفتز: اقرأ سلوك شخصيات السلطة في المنظمة لمعرفة مفاتيح الحل. انظر إليهم وكأنك تطل من نافذة واعياً أن ما تراه يقع حقاً خلف صفيحة زجاجية. والمشكلة هي في الاعتقاد أن الشخصية الإدارية المرموقة تعمل باستقلالية وتعبّر عن وجهة نظر شخصية. في الواقع، يحاول هذا الشخص إدارة الزمر المتنوعة كافة، وما تقوم بملاحظته هو استجابة للضغوط التي خاضها هو أو هي بنفسيهما.

ماذا تقصد بكتابتك أن «ميزات السبب والإستراتيجية المستخدمة للمضي قدماً مرتبطة بالموضوع ولكنها ليست مسيطرة؟»

لينسكي: يؤكد القادة الناجحون في أي مجال على العلاقات الشخصية، إذ إن على القادة أن يفكروا من الناحية السياسية على وجه الخصوص، وهم في حاجة إلى إيجاد شركاء. وعموماً، قد يكون هناك ضغوط داخلية في نفسك تعمل على مقاومة القوى المشاركة. فقد يدفع الشركاء أفكارهم الخاصة قدماً بعمل تسوية مع أفكارك الخاصة، حيث يستغرق التواصل معها زمناً فيقودك إلى التباطؤ، إضافة إلى أن العمل مع أحد المجموعات قد يقلل من قوة قيادتك، ما قد يجعله عائقاً

إذا كان مهماً أن تحصل على الثقة من أجل اتخاذ المبادرة، أو إذا أردت إعادة تأكيد كفاءتك أمام نفسك وأمام الآخرين.

هيفتز: لا تزال في حاجة إلى شركاء، فهم يوفر لك الحماية بخلق حلفاء من مجموعات تختلف عن مجموعتك، وقد يكون الشركاء أعضاء العُصبة التي يفتقدونها التغيير أكثر صعوبة على قدر من الأهمية الخاصة. ولكن الشراكة ليست مطلقة أو غير مشروطة أو عالمية. إذ يوافقك الحليف الطبيعي بشأن قضيتك وهو على استعداد للمقاتلة من أجلها، ولكن هذا لا يعني هجرها للالتزامات الأخرى كافة. فإذا نسيت كيفية تأثير هذه الالتزامات على شريكك، فأنت إذًا تدخل في مجازفة من شأنها أن تقوِّض وتدمر هذا الحلف.

ماذا عن هؤلاء المعارضين لك؟

لينسكي: إن الأشخاص الذين يعارضون ما تحاول إنجازه هم عادة أولئك الذين يخسرون الكثير عبر نجاحك. فجوانب التغيير ستكلفهم الكثير فيما يتعلق بخيانتهم لمبادئهم ومؤيديهم، لكن ذلك قد لا يكلف شيئاً لدى حلفائك للتقدم نحو الأمام. لذا من أجل هذا السبب يستحق أنداك الكثير من الانتباه كمسألة عطف، فضلاً عن كونها خطة إستراتيجية ومسألة لضمان البقاء.

ينكمش معظمنا لدى قضاء الوقت مع أشخاص لا يشاركوننا في رأينا أو عاطفتنا وعند تعرضنا لمعاملتهم السيئة. إذ إننا غالباً ما نتخذ الطريق السهل متجاهلين غريمتنا ومركزين على بناء اتحاد إيجابي،

ولكن إبقاء معارضتك مغلقة، توصلك بمهמתك التشخيصية. فإذا كانت معرفة مكان الأشخاص مهمة جداً، فإنَّ معظم الأشخاص الذين يجدر فهمهم أساساً هم على الأرجح الذين يعانون الكثير من الاضطراب من جدول أعمالك.

هل حصلت على نصيحة بشأن تماسك تحالفك؟

هيفتز: إنَّ الأفراد الذين يقررون نجاحك هم غالباً في الوسط، فهم يقاومون مبادرتك لأنها ستعمل على تعطيل حياتهم وتجعل مستقبلهم مجهول الهوية. فعند قيادة مثل هؤلاء الأشخاص، فإنَّ الشيء الأول الذي ينبغي القيام به هو إدراك حقيقة أنك إذا كنت في دور مرموق مدة من الزمن وكان هناك مشكلة ما، فمن المؤكد تقريباً أنك تكوّن جزءاً من السبب الذي لم يتم التوجه إليه بعد.

عليك تحديد المسؤولية وقبولها من أجل إسهاماتك للوضع الحالي، حتى عندما تحاول توجيه أفرادك إلى مكان مختلف أفضل. إنك في حاجة أيضاً إلى الإقرار بالخسارات المصاحبة للتغييرات القابلة للتكيف التي تقوم بالبحث عنها. إذ عندما تطلب من الأشخاص القيام بعمل قابل للتغيير، فقد تطلب منهم مواجهة التناقضات الداخلية بين قيمهم المتبنّاة وسلوكهم الواقعي. وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون الناس متكرين لجذورهم. ومتى طلبت من الأفراد القيام بذلك، فسيكون هناك شيء من الكرب. إذ تتطلب القيادة توفيراً لهذه المعاناة المتعلقة بالتغيير وتمييز مظاهر الخطر، ولكنها تدعو أيضاً للمهارة بداعي الاستجابة.

لينسكي: لا يكفي أحياناً الإقرار الكلامي للخسارات التي تتطلب القبول لدى الأشخاص. إذ عليك أن تخطط السلوك الذي تطلب تعلمه منهم، ويفدو التخطيط غالباً أكثر من أمر رمزي، فقد يتضمن اتخاذ مجازفات حقيقية، ولكن قد يكون لسلوك التخطيط الرمزي أيضاً تأثير مادي.

إذاً هل أصبح تخطيط السلوك طريقة تُظهر للأفراد أن الخسارات والتضحيات كافة ستكون جديرة بالاهتمام؟

هيفترز: هذا صحيح، إذ عليك أن تريهم المستقبل، وهم على استعداد لتقديم التضحيات إذا كانوا يرون السبب. قم بالتواصل بأي طريقة ممكنة لمعرفة سبب حاجة الأشخاص إلى تعزيز الخسارات وإعادة بناء إخلاصهم. إنهم في حاجة إلى معرفة أن الدعم جدير به.

لينسكي: في الوقت ذاته، عليك أن تكون مستعداً لتقبل الإصابات. فعندما تخضع المنظمات والمجتمعات الصغيرة إلى تغيير ملحوظ، فقد لا يستطيع بعضهم ببساطة أن يمضوا قُدماً أو إنهم لن يقوموا بذلك. ولكن إذا أشرت إلى عدم استعدادك إلى تقبل الإصابات، فستدعو الأشخاص غير الملتزمين لطرح وجهة نظرك جانباً.

