

تعزير التغيير مع تجنب طريق الشهادة

لورن غاري

كتب نيكولا ماكيافيللي الباحث الإستراتيجي السياسي لعصر النهضة قائلاً: «ليس هناك ما هو أصعب لتملكه اليد ولا أخطر لتوجيهه ولا أكثر رغبة لنجاحه من تولي قيادة مقدمة التنظيم الجديد للأمر». وهو يعتقد أن العالم مكان لا وجود للتسامح فيه، وإذا أردت إنجاز الأمور على أكمل وجه، فعليك الدنوم من التحديات بواقعية جامدة.

ولكن هل يعني تعزير التغيير ومناضلة العمل الدؤوب التخلي عن المبادئ التي تحتفظ بها كمبادئ قيّمة؟ لقد اعتقد النقاد الأوائل لماكيافيللي أنه فاقد للمبادئ الأخلاقية في توصياته لاجتياز البحار الفوضوية للحياة السياسية في فلورنتين. ولكن يبدو أن بعض التقديرات الإدارية المعاصرة في عمله تحترمه تحديداً للأسباب ذاتها التي قادت نقاده الأوائل إلى انتقاده. ومع ذلك يصر في كتابين من كتبه على صيانة الصلة بين الأخلاقيات والتأثير، وإن إدارة هذه الصلة معقدة وفقاً لما يسلم به في كلا الكتابين، وأحياناً تتطلب هذه الإدارة تخطيطات مذهلة.

تصف ديبورا إ. ميريسون أستاذة مساعدة في التربية بجامعة ستانفورد في كتابها الذي يحمل عنوان: «المتطرفون المزاجيون» الأشخاص الذين يرغبون في «المحافظة على قيمهم أو هوياتهم حتى لو كانوا بعيدين إلى حد ما عن ثقافة منظماتهم السائدة، ويرغبون في النجاح فيها». سواءً تضمنت القضايا عدالة اجتماعية - إن صحَّ القول - بالمرأوضة من أجل استخدام الموردتين الذين يدفعون رواتب عادلة لعامليهم، أو بالمنافسة بتطوير ثقافة أكثر إبداعاً والتزاماً، فإن التغييرات المتطرفة المزاجية تعرض الخصائص التي غالباً ما تغيب عن المفاهيم التقليدية للقيادة. وتضيف ميريسون قائلة: «تعدو القيادة اليومية أقل وضوحاً وتناسقاً وثباتاً مع السلطة الرسمية، كما تغدو أكثر محلية وانتشاراً وانتهازية وتواضعاً من النشاط الذي يُنسب إلى البطل المعاصر».

ويعمد جوزيف ل. باداراكو، الابن أستاذ جون شاد في أخلاقيات العمل لدى كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد في كتابه «القيادة بصمت» إلى تشبيه القيام بالأمر الصحيح بطريقة استثمار رأس المال في مشروع جريء، إذ يقول: «قم بإنفاق رأس مالك السياسي تدريجياً، واصنع رقماً محددًا من الاستثمارات بعد تحليل دقيق، وقم بإدارة الاستثمار بعناية بالغة، وانسحب عند الضرورة».

ويتابع باداراكو قائلاً: «لاحظ ماكيافيللي أن الرجل الذي لا منصب له في المجتمع لا يستطيع الحصول على كلب ينبع عليه». ولكي تتم ملاحظة علتك، يجب أن يكون لك تأثير أو وقفة في شركتك أو شيء ما لم يتم إنجازه بالمصادفة إنجازاً نمطياً، وهذه طريقة أخرى لاختلاف القيادة اليومية عن

النموذج الإيثاري البطولي، إذ يعتمد القادة اليوميون على جرعة صحيحة من الحرص على المصلحة الشخصية، حتى تبقىهم متيقظين وتساعدهم على «البقاء أمام المنضدة»، وبذلك يمكنهم مواصلة القيادة.

إضافة إلى ذلك، فإن زيادة تأثيرك غالباً ما ينجم عن إدراكك أهمية الأفعال الصغيرة. ويكتب باداراكو قائلاً: «أحياناً، في الأوضاع المتزنة على حافة السكين، تغدو الجهود الصغيرة كافية لقلب الأمور في الاتجاه الصحيح».

لا تصغر نفسك أمام الصعاب

يذكر في إحدى الصلوات البريتونية القديمة ما يلي: «يا إلهي، البحر كبير الاتساع وزورقي صغير جداً». وتغدو قوة المنظمة لتحطيمك لا حدود لها، وهذا سبب يجعل الطريقة المباشرة للقيام بالأمر الصحيح هي الطريق نحو الشهادة. ويضيف باداراكو قائلاً: «هناك مقولة قديمة: (في الحياة وفي الحرب على حدٍ سواء غالباً ما يتم تLFيم أقصر الطرق). فالحكمة تعني في مثل هذه الظروف إدراك القيود المفروضة على ما نستطيع القيام به».

لنبدأ الآن بإطراء القادة المغمورين؛
مقابلة مع جوزيف ل. باداراكو، الابن.

س: على سبيل الإيضاح كيف يمكن للأشخاص تقليل المخاطر المترتبة على حدوث التغيير، وهل ينتابك القلق حيال إغفالك المثل الأخلاقية العليا؟

ج: لا أعلم إذا كانت المثل العليا في حاجة دائماً إلى أن تكون كبيرة جداً، أو أن يقوم الأشخاص الذين عبروا مسرح التاريخ بخطا واسعة بتمثيلها. إنهم في حاجة إلى تذكّر أهمية الشجاعة والالتزام والمثابرة في أثناء الصعاب الحقيقية، ولكن التعبير عن المثل العليا غالباً ما تتم إماتته بعيداً عن الحياة اليومية. وما أحاول وضعه أمام الناس قد يتم وصفه كمجموعة عملية وواقعية أكثر من المثل العليا المعتمدة على جهود الأشخاص المعروفين لدى القليل، وهم أشخاص عاديون لديهم شعور بأن هناك خطأ، وأرادوا المشاركة وتحقيق شيء إيجابي.

وأعتقد أن ثمة شيئاً متعلقاً بالوراثة تقريباً ومرتبلاً بانجذابنا نحو القادة أصحاب الشخصية الساحرة. فمنذ الأزمنة القديمة، كان البشر الذين بقوا على قيد الحياة هم الأشخاص الذين استجابوا عندما قال بعض الشخصيات القيادية: «النمر قادم، وهنا ما تحتاجون إلى القيام به». ما زلنا نتوق إلى هذه الملاحظات الملهمة، فهي تطلق هرمونات معينة تجعلك تشعر بالراحة، ولكن غالباً ما يكون العمر النصفى لهذه اللحظات الملهمة قصيراً إلى حد ما.

وبدلاً من النظر إلى كتاب «الحظ» الذي يروي قصصاً عن الإلهام، يجب على المديرين النظر حولهم داخل منظماتهم، إذ سيرون الأشخاص وهم يستخدمون بعض نسخ التخطيط التي قمت بوصفها.

وإن هؤلاء الأشخاص هم من النماذج التي يُحتذى بها والمرتبطة مباشرة بالموضوع ارتباطاً حقيقياً، لما لهم من تأثير في منظماتهم ولعدم قيادتهم لحملة للحقوق المدنية أو اقتالهم في معركة إنرون، إذ غالباً ما يكون مثل هؤلاء القادة المحليون الصامتون من الأشخاص الذين تستطيع تعلم الكثير منهم.

س: هل من الممكن حقاً للقادة المحليين والمديرين المتوسطين قول الحقيقة للسلطة؟

ج: يجب أن تكون حذراً جداً عند قولك حقائق كريهة أمام رجال السلطة، فغالباً ما تودي بك الأحكام الرسمية للسلطة العليا الأخلاقية إلى الفشل، دون أن تجعل من العالم مكاناً أفضل. فإذا قلت الحقيقة للسلطة بطريقة تضعف من مصداقيتك أو تأثيرك في إحدى المنظمات، فسيقلل هذا من فاعليتك في الكثير من القضايا الأخرى. وهناك قضايا بالتأكيد تحتوي على شيء خاطئ أو محظور أو هدام ينبغي إيقافه، ففي هذه الأمثلة يجب عليك أن تخرج بعض المال الحقيقي من المصرف، وأن تضع نفسك في بعض المجازفة لكي تضع حداً للسلوك غير الأخلاقي، ولكن يجب أن يكون هذا ملجأك الأخير وليس الأول.

وقد تشمل المنظمة على أنواع من الأمور الحاصلة عند نقطة معينة وفي زمن معين، مما لا تظهر أنها خاطئة أو محظورة عادة. فهي أمور قد يتم عملها على نحو أفضل فحسب.

فعلى سبيل المثال قد لا تتم معاملة الأشخاص بالعدل الذي كانوا يتوقعون نيله. فإذا أردت القيام بعمل شيء مختلف، فعليك أن تكون لاعباً على المنضدة، وعليك أن تختار معاركك وتجد اللحظة المناسبة والكلمات المناسبة وتخلق الخلفية الملائمة إذا أردت أن تهمس ولو قليلاً بالحقيقة إلى السلطة.

وهنا نذكر مثلاً من كتاب باداراكو مستمداً من أحداث واقعية مع استخدامه للتراكيب: بعد تولي ريببكا أولسون سلطة أحد المشايخ للتو، قام رئيس مجلس إدارة المشفى بإعلامها أن أحد الموظفين كان على وشك إدخال ملف عن شكوى التحرش الجنسي ضد نائب رئيس العمليات في المشفى، وهو ريتشارد ميلر الذي كان أيضاً المرشح الداخلي لمنصب المدير العام لمجلس إدارة المشفى، وهو المنصب الذي قامت أولسون بتسميته له. فبدلاً من فصل ميلر على الفور، أو طرده من منصبه لأن هذه المشكلة التي أثارته الرأي العام لم تكن أمراً قامت بإقراره، أمضت أولسون الشهرين الآتيين وهي تتسق استقالة ميلر. وهنا يلقي باداراكو الضوء على أربعة مبادئ أساسية قادت الإجراءات التي اتخذتها لتجنب كارثة في العلاقات العامة:

- إنَّها لم تفترض أنها على علم بكل شيء عن الوضع، إذ كتب باداراكو: «من أجل البقاء والنجاح، من المهم أن تكون واقعياً لا أن تكون حقاً مبالغاً بشأن مدى تفهمك».

- لقد توقعت أن تُفاجأ بالأحداث: ففي كلمات دوايت أيزنهاور الذي أشرف على أكبر غزو عسكري في التاريخ نجد ما يلي: «اعتمد على التخطيط، ولا تثق بالخطط».
- لقد أبتت عينها على الأشخاص في الداخل، إذ كان على أولسون أن تكمل بحرص إرغام ميلر على الاستقالة؛ لأنها كانت تطلب من الدائرة الداخلية للمشفى إخراج أحد ما من عندها.
- لقد أبدت ثقتها، ولكنها ورّعت البطاقات أيضاً. إذ إنّ القادة الصامتين «يقومون بمنح ثقتهم بحرص، ولا يعاملون هذا الأمر كمعاملتهم للتغيير الطلق»، كما كتب باداراكو.

استخدام الانتصارات الصغيرة

في أثناء تولّيه منصباً في شركة مالية، قام بيتر غرانت (وهو الاسم المستعار) بالتزام قوي بتوظيف الأقليات، وتضيف مايرسون قائلة: «كان في استطاعته أن يجعل مما يقلقه قضية كبيرة، ولكنّه يؤمن بأنه إذا قام بأيّ من المحاولات غير المحدودة لتغيير سياسة التوظيف المتبعة، أو لتحدي الفرضيات الممكنة، فقد يكون هذا تهديداً لزملائه وقد يثير مقداراً كبيراً جداً من المقاومة». لذا فمتى قام بتوظيف مرشحين ثابتين من الأقليات، فسوف يطلب منهم عمل التزام مشابه لتوظيف أشخاص متنوعين وللاحتفاظ بعلاقتهم مع هؤلاء الموظفين. وبعد ثلاثين عاماً وقد أصبح غرانت الآن في المناصب الإدارية التنفيذية يقوم «بتوجيه قضايا التنوع بنشاط وانفتاح أكثر». إذ إن الإجراء الذي بدأه «بخطوات

صغيرة جداً منذ عقود مضت قد أصبح مسؤولاً عن توظيف أكثر من 3500 موظف من الأقليات».

يؤكد العديد من الخبراء الإداريين الجوانب المحفزة للانتصارات الصغيرة، ولكن مويرسون تلميذة السياسات القائمة على الحركة تميل إلى المنافع المبنية على التحالفات. وتقول: «حافظ غرانت على جهوده المبذولة لتوظيف أشخاص متنوعين حتى استطاع أن يقيم بناءً ضخماً من النجاح، ثم كان في مقدوره أن يشد الانتباه إليه». «فالمطرفون المزاجيون هم حقاً واسعوا الحيلة بشأن زيادة انتصاراتهم الصغيرة وصياغتها بهدف زيادة الأشخاص، وزيادة الحديث حول عملهم. ويفتح الانتباه إلى الانتصار الصغير إمكانية إجراء محادثة، فهو يثير الأسئلة ويحدّد المقاومة ويكشف عن الحلفاء وعن المعلومات ويزرع الحكمة المؤسسية بالتمييز بين الأمور التي نستطيع تغييرها والأمور التي لا نستطيع تغييرها».

قراءات إضافية

Tempered Radicals: How people Use Difference to Inspire change at Work by Debra E.Meyerson (2001, Harvard Business School Press)

Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right thing by Joseph L.Badaracco, Jr. (2002, Harvard Business School Press)

