

## هزيمة ثقافة الاقرار

رام تشاران

هل يبدو هذا مألوفاً؟ أنت تشارك في جلسة لمراجعة الأعمال الفصلية فيما يتصفح أحد الزملاء مقترحاً سُمك أوراقه إنشان لاستثمار كبير في منتج جديد، وعندما ينتهي من قراءته يخيم الهدوء على الغرفة. يأخذ الناس في النظر يمنة ويسرة أو إلى أسفل، وينتظرون أن يفتح شخص آخر النقاش، ولا أحد يريد أن يعلق -على الأقل- حتى يدلي الرئيس بدلوه ليشير إلى الاتجاه الذي إليه يميل.

في النهاية، يكسر الرئيس التنفيذي الصمت الرهيب، ويوجه بعض الأسئلة التي تنطوي على بعض الشكوك ليظهر بأنه قد أتم إجراءات تدقيق المتطلبات، لكنه من الواضح أنه قد أعمل عقله في دعم المشروع، ولم يمضِ وقت طويل، حتى بدأ الحضور الآخرون يشاركون في الجلسة، رائد هم الإخلاص والحرص بأن تظل تعليقاتهم في الجانب الإيجابي، انطلاقاً من الملاحظات التي أُعرب عنها، ويبدو أن جميع من كان في الغرفة يدعم المشروع.

غير أن المظاهر قد تكون خادعة، فالشخص الذي يرأس قسمًا ذا علاقة يساوره القلق بأن المنتج الجديد سيختطف الموارد من عملياته، ويعتقد نائب الرئيس المسؤول عن التصنيع بأن توقعات مبيعات السنة الأولى تنطوي على تفاؤل مبالغ فيه، وستترك له مخزنًا مليئًا بالبضاعة غير المباعة، ويوجد أشخاص آخرون في الغرفة غير متحمسين للمشروع؛ لأنهم لا يدرون كيف سيحقق المشروع أرباحًا، غير أنهم يدخرون تحفظاتهم لأنفسهم، وينفض الاجتماع من غير التوصل إلى نتائج حاسمة في غضون الأشهر القليلة القادمة، ويُقتل المشروع ببطء بسبب سلسلة من المراجعات المتعلقة بالإستراتيجية والميزانية والعمليات. لا يمكن تحديد من المسؤول عن موت المشروع بوضوح، لكن من السهل معرفة أن المشاعر الحقيقية في الغرفة كانت تناقض الإجماع الظاهري.

في خضم وظيفتي مستشارًا لمؤسسات كبيرة وقادتها، شهدت مناسبات كثيرة على أعلى المستويات، وشهدت كيف تؤدي الأكاذيب الصامتة وغياب الشفافية إلى قرارات زائفة؛ هي (زائفة) لأنها في نهاية المطاف لا تنفذ بسبب العوامل غير المعلنة والإخفاق في القيام بعمل ما. وبعد ربع قرن من المطالعات عن كتب، توصلت إلى نتيجة مفادها أن حالات انعدام القرار تتشارك في (تشابه أسرة) - إخفاق في التفاعلات الشخصية التي من المفترض أن تؤدي إلى نتائج؛ إذ يفشل الأشخاص المنوط بهم التوصل إلى قرار والقيام بعمل ما في التواصل والتفاعل مع بعضهم؛ حيث يتعرضون للتخويف من قبل ديناميكية

مجموعة الترتيب الهرمي، ويُقَيِّدون بالرسميات وغياب الثقة، فإنهم يعربون عن وجهة نظرهم بأسلوب خشبي ينقصه الإقناع. بالنظر إلى أنهم يفتقرون إلى الالتزام الوجداني، فإن الأشخاص الذين يجب أن ينفذوا الخطة لا يتصرفون بأسلوب حازم.

هذه التفاعلات غير الصحيحة نادرًا ما تحدث في فراغ، هي -في معظم الأحيان- تميز الطريقة التي تجري فيها صناعة القرارات الكبيرة والصغيرة -أو الإخفاق في صناعتها- في أقسام الشركة جميعها؛ إن عدم المقدرة على القيام بأعمال حاسمة هو أمر متجذر في ثقافة الشركات، ويبدو للموظفين على أنه عصي على التغيير.

الكلمة الرئيسية هنا هي (يبدو)؛ وذلك لأن القادة -في حقيقة الأمر- يصنعون ثقافة التردد، وهم الذين يستطيعون كسرها؛ إن الأداة الرئيسية التي بحوزتهم هي التفاعلات الإنسانية -الحوارات- والتي من خلالها يتم اعتراض الاقتراحات أو عدم اعتراضها، المشاركة في المعلومات أو عدم المشاركة، كشف الاختلافات أو طمسها. يشكل الحوار وحدة العمل الأساسية في المؤسسة، وتقرر نوعية الحوار الكيفية التي يلتقي بها الأشخاص ويعالجون المعلومات، الكيفية التي يصنعون بها القرارات، وكيف يشعرون نحو بعضهم ونحو نتيجة هذه القرارات؛ بإمكان الحوار أن يفضي إلى أفكار جديدة ويشكل ميزة تنافسية؛ إنه يشكل أهم عامل فردي ترتكز عليها إنتاجية المتعاملين مع المعرفة وازدهارها، في الحقيقة إن أسلوب الحوار ومضمونه هما اللذان يشكلان سلوك الأشخاص ومعتقداتهم -وهذا ما يطلق عليه

ثقافة الشركات- بصورة أسرع وأكثر ديمومة من أي نظام مكافآت أو تغيير هيكلية أو بيان رؤية رأيتها حتى الآن.

إن كسر ثقافة اللاقرار يتطلب قائداً يستطيع غرس الأمانة الفكرية والثقة في العلاقات بين الناس، باستخدام كل لقاء مع موظفيه، أو موظفيها، بوصفها فرصة لعقد حوار مفتوح ومخلص وحاسم، فإن القائد يقدم نموذجاً للمؤسسة برمتها، غير أن تقديم النموذج يمثل الخطوة الأولى فقط؛ فمن أجل التحول عن ثقافة اللاقرار يتعين على القادة أيضاً التأكد أن الآليات الاجتماعية العاملة في المؤسسة -اجتماعات اللجنة التنفيذية، ومراجعات الميزانية والإستراتيجية، والأوضاع الأخرى التي يمارس موظفو المؤسسة بها النشاط التجاري- لديها في مراكزها حوار مخلص؛ حيث إن الآليات تمهد الطريق إذا ما ربطت بصورة محكمة ومورست على نحو مناسب، فإنها تؤسس خطوطاً واضحة للمسؤولية في التوصل إلى القرارات وتنفيذها.

إن الاستمرارية في التنفيذ والتغذية الاسترجاعية يشكلان الخطوات النهائية في خلق ثقافة حاسمة، ويستخدم القادة الناجحون الاستمرارية في التنفيذ والتغذية الاسترجاعية الأمانة في مكافأة المتفوقين، وتدريب المجتهدين، وإعادة توجيه سلوك أولئك الذين يعيقون تقدم المؤسسة.

باختصار، باستطاعة القادة خلق ثقافة المسلك الحاسم بالاهتمام بالحوار، والتخطيط المتأنى للآليات الاجتماعية العاملة، وتبني أسلوب مناسب للاستمرارية في التنفيذ والتغذية الاسترجاعية.

## الفكرة باختصار

إن أكبر سبب لسوء الأداء في الشركات هو الفشل في التنفيذ، وتبعاً للمؤلف رام تشاران، تنتج هذه الإخفاقات عادة من الاختلالات في التفاعلات الشخصية، ويقول شاران في مقالته التي نشرت لأول مرة في عام 2001م، إن مثل هذه التفاعلات الخطأ نادراً ما تحدث من فراغ في معظم الأحيان؛ إنها تميز الطريقة التي تتخذ فيها القرارات الكبيرة والصغيرة (أو يُخفَق في اتخاذها) في أقسام المؤسسة جميعها. إن عدم المقدرة على القيام بأعمال حاسمة أمر متجذر في ثقافة الشركة. يتابع تشاران إن القادة يخلقون ثقافة التردد هذه، وهم يستطيعون كسرها عن طريق القيام بثلاثة أشياء؛ أولاً: يجب عليهم زرع أمانة التفكير في العلاقات بين الناس. ثانياً: يتعين عليهم التأكد أن الآليات الاجتماعية العاملة في المؤسسة – الاجتماعات، والمراجعات، والأوضاع الأخرى التي يمارس بها الأشخاص في المؤسسة التجارة – تتمتع بأمانة الحوار في الصميم. وثالثاً: على القادة أن يتأكدوا أن العملية الاستراتيجية والاستمرارية في التنفيذ تُستخدَمان في مكافأة المبدعين، وتدريب أولئك الذين يكافحون، وتشبيط أولئك الذين تحول سلوكياتهم من غير تقدم المؤسسة، وذلك عن طريق تبني هذه المقاربات الثلاث، واستخدام كل لقاء فرصة لصياغة حوار نزيه، إذ يستطيع القادة أن يهيئوا الظروف لنقل المؤسسة من الشلل إلى العمل النشط.

## الأشياء جميعها تبدأ بالحوار

تركز دراسات الشركات الناجحة غالباً على منتجاتها، ونماذج أعمالها أو قوتها التشغيلية؛ مثل نظام عمل الوندوز لميكروسوفت الذي غزا العالم، وبرنامج دِل للإنتاج الواسع حسب طلب العملاء،

وبراعة والمارت اللوجستية، غير أن المنتجات والقوة التشغيلية ليست هي في الحقيقة التي تميز أكثر المؤسسات نجاحًا؛ إذ يمكن استئجار هذه الأشياء جميعها أو تقليدها، أما الذي لا يمكن تقليده بسهولة فهو الحوارات الحاسمة، وآليات التشغيل الفذة وصلاتها بالتغذية الاستراتيجية والاستمرارية في التنفيذ. إن هذه العوامل تمثل أكثر الميزات التنافسية ديمومة في أي مؤسسة، وهي تعتمد إلى حد كبير على طابع الحوار الذي يظهره القائد والذي بدوره يترك تأثيره في المؤسسة برمتها.

يُعدُّ تعرُّف الحوار الحاسم أسهل من تعريفه؛ فهو يشجع على الحسم والابتكار، ويحقق التوافق بين أفكار تبدو مشتتة وغير مترابطة، ويسمح بالتوترات لأن تطفو على السطح، ويجد لها حلولاً بالإفصاح عن وجهات النظر جميعها. ولأن مثل هذا الحوار يمثل عملية تحقيق فكرية وليست دفاعية، والبحث عن الحقيقة وليس عن النزاعات، فإن الناس يشعرون وجدانياً بالالتزام بالنتيجة، وتبدو النتيجة عندئذ (صحيحة)؛ لأن الناس ساعدوا على تشكيلها، فهم مفعمون بالنشاط ومستعدون للعمل.

منذ وقت ليس ببعيد، لاحظت قوة حوار القائد في تشكيل ثقافة الشركة، كان المكان مقر واحدة من الشركات الأمريكية الرئيسة المتعددة الجنسيات، وكان رئيس إحدى أكبر وحدات الأعمال في الشركة يقدم عرضاً إستراتيجياً أمام الرئيس التنفيذي وعدد قليل من كبار مساعديه، عرض رئيس الوحدة -الذي بدا واثقاً ومغروراً-

إستراتيجيته للانتقال بوحدته من المركز الثالث في أوروبا إلى المركز الأول، وكانت خطة طموحة تعتمد على تحقيق مكتسبات سريعة وكبيرة في ميدان اقتسام السوق في ألمانيا، حيث يوجد مقر المنافس الرئيس للشركة الذي يبلغ حجمه أربعة أضعاف حجم فرع الشركة هناك. أثنى الرئيس التنفيذي على العرض الملهم والخيالي الذي تقدم به رئيس الوحدة، وبعد ذلك افتتح حوارًا لبيان ما إذا كانت الخطة حقيقية؛ فتساءل الرئيس التنفيذي بصوت عالٍ: «أريد فقط معرفة كيف ستمكن من تحقيق هذه المكاسب؟ ما البدائل الأخرى التي أخذتها في الحسبان؟ أي العملاء تخطط للاستحواذ عليهم؟» ولم يخطر ببال رئيس الوحدة أنه يجب عليه أن يفكر أبعد مما فعل في أمور مستقبلية، فسأل الرئيس التنفيذي: «كيف تعرفت احتياجات العملاء بأساليب جديدة وفريدة؟ كم عدد البائعين لديك؟».

– أجب رئيس الوحدة: «عشرة».

– كم عدد البائعين لدى منافسك؟

– جاءه الجواب المرتبك: مئتان؟

استمر الرئيس التنفيذي في الضغط سائلًا: من الذي يدير ألمانيا لنا؟ ألم يكن هو في قسم آخر حتى قبل قرابة ثلاثة أشهر؟

لو أن الحوار انتهى هنا، لكان الرئيس التنفيذي أهان فقط رئيس الوحدة وثبطه، وبعث برسالة إلى الحضور الآخرين بأن أخطار التفكير بأهداف كبيرة هي عالية، ومن ثم غير مقبولة، غير أن الرئيس

التنفيذي لم يكن في وارده قتل الإستراتيجية وإضعاف معنويات فريق وحدة الأعمال، فبالترتيب بوساطة الاستفسار أراد الرئيس أن يضح بعض الواقعية إلى الحوار، فبالحديث بصورة حاسمة، وليس بأسلوب غاضب أو غير مؤدب، أبلغ الرئيس مدير الوحدة بأنه يحتاج إلى أكثر من الجرأة والتفاخر للتعامل مع منافس ألماني ضخم في عقر داره، بدلاً من القيام بهجوم مباشر، اقترح الرئيس التنفيذي اقتراحات بقوله: لماذا لا ينظر إلى نقاط ضعف المنافس والفوز عليه بسرعة تنفيذ التعليمات؟ أين توجد الثغرات في خط إنتاج منافسك؟ هل تستطيع ابتكار ما يملأ تلك الثغرات؟ أي العملاء الأكثر احتمالاً لشراء مثل هذا المنتج؟ لماذا لا يُستهدفون؟ وبدلاً من العمل على تحقيق مكاسب على مستوى الحصة في السوق كلها، جرب إعادة تقسيم السوق شرائح. إن الذي ظهر وكأنه طريق مسدود، أخذ فجأة يفضي إلى تصورات جديدة، حيث إنه مع نهاية الاجتماع اتخذ قراراً بأن يعيد مدير الوحدة النظر في الإستراتيجية، ويعود خلال 90 يوماً ببديل أكثر واقعية، أما اللاعب الرئيس الذي رفضت إستراتيجيته المقترحة، فقد غادر الغرفة وهو يشعر بالحيوية والتحدي ومزيد من التركيز على المهمة موضوع البحث.

عليك التأمل في ما جرى هنا؛ فبالرغم من أن الأمر لم يكن واضحاً في البداية، فلم يكن الرئيس التنفيذي يحاول فرض سلطته أو تحقير المدير، ما أراده ببساطة هو التأكد من أن الحقائق التنافسية لم يُقْمَز عنها، ولتدريب الحاضرين على الحنكة التجارية والمقدرة التنظيمية،

وكذلك على الفن الرفيع الخاص بتوجيه الأسئلة الصحيحة. إنه تحدي الإستراتيجية المقترحة ليس لأسباب شخصية، ولكن لأسباب تتعلق بالعمال.

لقد أثر الحوار في مواقف الأشخاص وسلوكهم بطرائق بارعة، ولكنها ليست بارعة كثيراً؛ فقد غادروا المكان ولديهم العلم بأنه يتعيّن عليهم البحث عن فرص بطرائق غير تقليدية، وأن يكون لديهم الاستعداد للإجابة عن الأسئلة الصعبة التي لا مناص منها، بالإضافة إلى أنهم عرفوا أن الرئيس التنفيذي كان إلى جانبهم، وقد كانوا أكثر اقتناعاً بأن النمو أمر ممكن، وأن القيام بالعمل لا غنى عنه. بالإضافة إلى أن شيئاً آخر حدث؛ فقد بدؤوا بتبني أنموذج الرئيس التنفيذي في الاجتماعات التالية؛ فعندما قابل رئيس وحدة ألمانيا كبار موظفيه -على سبيل المثال- للحديث إليهم عن المقاربة الجديدة للسوق الألمانية، كانت الأسئلة التي طرحها على مدير المبيعات ومدير التطوير حادة ومقتضبة، وتستهدف مباشرة وضع الإستراتيجية الجديدة موضع التنفيذ، فأصبح على دراية بأسلوب رئيسه في إقامة علاقة مع الآخرين، وكذلك بطريقته في الاستنباط والتمحيص وتحليل المعلومات، أصبحت الوحدة برمتها أكثر تصميمًا وحيوية.

على أن الرئيس التنفيذي لم يترك الأمر عند هذا الحد، فقد أتبع كل ذلك برسالة خطية من صفحة واحدة موجهة إلى مدير الوحدة تتضمن جوهر الحوار والأعمال التي يجب القيام بها، وفي غضون 90

يوماً، اجتماعاً مرة أخرى لبحث الإستراتيجية المنقحة. (للمزيد عن تشجيع الحوار الحاسم، راجع الشريط الجانبي: قتلة الحوار).

## قتلة الحوار

هل الحوار في اجتماعاتك ينطوي على نزع للطاقة؟ إذا لم يؤدِّ إلى بث النشاط في موظفيك ويشحذ همهم في ممارسة العمل، عليك بمراقبة الأشياء الآتية:

### الاسترخاء في الحوار

الأعراض: سيطرة الارتباك، ينتهي الاجتماع من غير تقرير الخطوة التالية، يضع المشاركون تفسيرات لما يحدث في الاجتماع على نحو يخدم أهدافهم الشخصية، ولا تجري مساءلة أحد عند الإخفاق في إنجاز الأهداف. العلاج: حدد موعداً لإغلاق الاجتماع بعد التأكد من أن كل واحد يعرف ماذا سيفعل ومتى، ومارس ذلك كتابة إذا تطلب الأمر، وكن دقيقاً.

### حجب المعلومات

الأعراض: الإخفاق في جعل المعلومات ذات العلاقة في متناول الجميع، يُكتشف عن الحقيقة أو الرأي المهمين بعد التوصل إلى قرار، الأمر الذي يعيد فتح القرار. هذا النمط في العمل يحدث على نحو متكرر. العلاج: تأكد من حضور الأشخاص الذين يتعيَّن حضورهم في المقام الأول، وعندما يُكتشف غياب معلومة، عليك إخراجها إلى العلن مباشرة، وتأكد من وضوح توقع الانفتاح والصراحة بتوجيه السؤال الآتي: ما الشيء المفقود؟ استخدم التوجيه والعقوبات لتصحيح إخفاء المعلومات.

### المنظور التدريجي

الأعراض: يتمسك الأشخاص بوجهات نظر ضيقة ومصالح شخصية، ويفشلون في الاعتراف بأن الآخرين لهم مصالح مشروعة.

**العلاج:** عليك إرجاء أي نقاش حتى تتأكد أن الأطراف جميعها قد مُثِّلت. أعد طرح الهدف العام مراراً؛ حتى يُركِّز الأشخاص جميعهم على الصورة كاملة. عليك طرح بدائل. استخدم التدريب لتعريف الأشخاص بالكيفية التي يسهم فيها عملهم في المهمة الشاملة للمشروع.

### مجاناً للجميع

**الأعراض:** إذا أخفق القائد في توجيه دفعة النقاش، فإنه يسمح بذلك للسلوكات السلبية بالازدهار. يحتجز (الابتزازيون) المجموعة برمتها رهائن حتى ينصاع الآخرون لوجهة نظرهم؛ فيما يلجأ (المنحرفون) عن القضية الرئيسية للحديث عن موضوع غير ذي صلة، ويعيدون سرد التاريخ بالقول: «عندما فعلت هذا قبل عشرة أعوام...»، أو يخوضون في تفاصيل غير ضرورية؛ فيما (الكاذبون الصامتون) لا يعبرون عن آرائهم الحقيقية، أو إنهم يوافقون على أشياء ليس في نيتهم فعلها، أما (المشتتون) فيخلقون انقسامات داخل المجموعة عن طريق البحث عن تأييد لوجهة نظرهم خارج الآليات الاجتماعية العاملة، أو ترتيب نقاشات موازية في أثناء الاجتماع.

**العلاج:** يتعيَّن على القائد أن يمارس القوة الداخلية عن طريق الإشارة و بصورة متكررة إلى السلوكات المقبولة، ومعاينة أولئك الذين يصرون على السلوك السلبي، وإذا ما أخفقت العقوبات الأقل شدةً، فيجب أن يكون لدى القائد الاستعداد لإخراج اللاعب المسيء من المجموعة.

## كيف يتحول الحوار إلى عمل؟

إن المحيط الذي يحدث فيه الحوار مهم كأهمية الحوار نفسه، والآليات الاجتماعية العاملة لثقافة الشركات الحاسمة تتناول سلوكات تتميز بأربع صفات: الانفتاح، والصراحة، وغياب الرسميات والإغلاق؛ ويعني الانفتاح أن النتيجة ليست مقررة سلفاً، فيوجد بحث أمين عن

البدائل والاكتشافات الجديدة، وإن الأسئلة التي تأتي على غرار (ما الذي نفتقده؟) يجذب الناس، ويعطي مؤشراً على رغبة القيادة في الاستماع للأطراف جميعها. إن القادة يخلقون جواً من الأمان يسمح بإجراء نقاش مفعم بالحيوية والتعلم الجماعي وبناء الثقة.

أما الصراحة فتختلف قليلاً؛ فهي تتمثل في الرغبة في الحديث عن المسكوت عنه، وكشف الالتزامات التي لم يجرِ الوفاء بها، والإفصاح عن النزاعات التي تضعف الإجماع الظاهري. والصراحة تعني بأن يعبر الأشخاص عن آرائهم الحقيقية، وليس ما يعتقدون بأنه من المفترض أن يقوله لآعبو الفريق، أضف إلى ذلك أن الصراحة تساعد على استئصال الأكاذيب والأصوات مدفوعة الثمن التي تحدث عندما يوافق الناس على أشياء ليست لديهم النية في التعامل معها، وهي تمنع ذلك النمط غير الضروري من إعادة العمل وإعادة النظر في القرارات التي تهدم الإنتاجية.

وتكبح الرسميات الصراحة؛ فيما يشجعها غياب الرسميات، فعندما تكون الإيضاحات والتعليقات صلبة ومعدة مسبقاً، فإنها تؤشر إلى أن الاجتماع برمته قد خُطِّطَ له ونُظِّمَ بعناية. ولغياب الرسميات تأثير معاكس، فهو يقلل من الإجراءات الدفاعية، يشعر الحضور براحة أكثر في توجيه الأسئلة وإبداء ردود فعلهم بأمانة، حيث تعمل العفوية على شحذ الهمم.

إذا كان غياب الرسميات يبعث استرخاءً في الجو، فإن الإغلاق يفرض النظام، والإغلاق يعني أنه في نهاية الاجتماع، يعرف الأشخاص

كلهم بالضبط ماذا يتوقع منهم أن يفعلوا؛ فالإغلاق يبعث على الحسم عن طريق إناطة المساءلة وتحديد المواعيد النهائية بأشخاص في منتدَى مفتوح، فهو يضع على المحك القوة الداخلية وموارد الفكر التي يتمتع بها القائد. إن غياب الإغلاق مقرونًا بغياب العقوبات، يشكل السبب الرئيس لثقافة الفشل في اتخاذ القرار.

إن آلية اجتماعية عاملة قوية تنطوي دائمًا على هذه الخصائص الأربع، ومثل هذه الآلية يشارك فيها الناس الذين يستحقون ذلك، بالإضافة إلى أنها تحدث بتواتر سليم.

عندما أصبح ديك براون رئيسًا لمؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية (إي.دي.أس.) في مطلع عام 1999م، صمم على خلق ثقافة تفعل أكثر من ممارسة النفاق تجاه المبادئ المثالية مثل التعاون، والانفتاح، والحسم، وكان ينتظره عمل كبير. لقد عرفت مؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية بأناسها اللامعين والنشطاء، غير أن الموظفين اكتسبوا سمعة التنافس بين بعضهم على الأقل عندما يعملون معًا، وتميزت المؤسسة بثقافة الأبطال الوحيدين، ولم تكن لدى الوحدات العاملة الفردية الحافز للمشاركة في المعلومات أو التعاون بين بعضها للفوز بمشاريع، وكانت توجد عقوبات قليلة للسلوكات (الفردية) وللإخفاق في تحقيق أهداف أداء معينة؛ ولذلك كان الفشل في اتخاذ القرارات منتشرًا، وكما يقول أحد رجال الأعمال المخضرمين: «اجتماعات، اجتماعات، ومزيد من الاجتماعات، لم يكن بإمكان الأشخاص أن يتخذوا قرارات، ولن يتخذوا قرارات، فلم يكونوا

مجبرين على ذلك، ولا توجد مساءلة». كانت مؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية تفقد مشاريع، وكانت الإيرادات ثابتة، والأرباح في تراجع، فيما انخفضت أسعار أسهم الشركة بصورة حادة».

المضمون المركزي لفلسفة براون في الإدارة يتلخص في أن (المديرين يتبنون السلوك الذي يستطيعون تحمله). وبعد وقت قصير من وصوله إلى مؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية، أنشأت آليات اجتماعية عاملة في سنة واحدة، الأمر الذي شكل مؤشراً على أنه لم يعد يقبل الثقافة القديمة التي تنطوي على تفشي الفردية واحتكار المعلومات، وكانت إحدى هذه الآليات (مؤتمر الأداء عن طريق الهاتف)، كما كان يعرف في أقسام الشركة جميعها، وكان أرفع 100 مدير في الشركة في أنحاء العالم جميعها، أو قريباً من ذلك، يشاركون في مؤتمر بوساطة الهاتف مرة كل شهر، حيث كانت تجري مراجعة الأرقام والأنشطة المهمة للشهر السابق بالتفصيل، وكانت الشفافية والمعلومات المتزامنة تشكل القاعدة؛ إذ لم يعد إخفاء المعلومات ممكناً؛ فكل واحد يعلم من الذين واكبوا الأهداف المرسومة خلال السنة، ومن الذين يسبقون الخطط المعدة، ومن الذين يتخلفون عنها، ويتعيّن على الذين تخلفوا عليهم شرح تقصيراتهم، وكيف يخططون لمواكبة الجدول الزمني، وليس كافيًا أن تقول المديرية بأنها تقيّم المشكلة وتراجعها وتحللها؛ فهذه ليست كلمات شخص يمارس العمل، كما يقول براون، إنها كلمات شخص يعد نفسه للعمل، واستخدامها أمام براون من شأنه إثارة أسئلة رداً على ذلك: متى أنهيت تحليلك؟ وما

الذي ستفعله؟ ما الوقت الذي يستغرقه إنجاز هذا العمل؟ إن الطريقة الوحيدة التي يستطيع بها مديرو براون الإجابة عن تلك الأسئلة بصورة مرضية هو اتخاذ قرارات وتنفيذها.

تشكل مؤتمرات تقييم الأداء بوساطة الهاتف أيضًا آلية لا غنى عنها للإفصاح عن النزاعات وحلها في المؤسسات الكبرى، خاصة عندما يتعلق الأمر ببيع الملحقات من أجل تسريع النمو في الإيرادات؛ فعلى سبيل المثال، قد تكون وحدتان تلاحقان العميل نفسه، أو أن عميلًا تخدمه إحدى الوحدتين قد يستحوذ عليه عميل تخدمه وحدة أخرى؛ فأى الوحدتين يجب أن تقود الملاحقة؟ وأي الوحدتين يجب أن تخدم الكيان المندمج؟ إنه من الأهمية بمكان أن تُحلَّ هذه القضايا، فتركها تتفاقم ليس فقط يذهب بالطاقة الإنتاجية، ولكنه يقلص من مقدرة المؤسسة على العمل بصورة حاسمة أيضًا؛ إن غياب السرعة في العمل يتحول إلى سيئة تنافسية.

كان براون يشجع الناس على الدفع بهذه النزاعات إلى السطح؛ ذلك لأنه كان يرى فيها دليلاً على الصحة التنظيمية، ولأنها توفر فرصة لعرض أسلوب الحوار الذي يحبذ، فهو يحاول خلق بيئة سليمة للاختلاف؛ وذلك لتذكير الموظفين بأن النزاع ليس شخصياً. إن النزاع في أي مؤسسة هو جزء من بنيتها. بالإضافة إلى أن براون كان يؤمن بأن النزاع ضروري إذا كان كل واحد سيعمل تفكيره في صالح المؤسسة بصورة عامة، وليس لصالح زاوية معينة منها، وبدلاً من البحث عن حل مناسب للوحدة التي يتبعونها، فإنهم سيبحثون عن أفضل حل لمؤسسة

أنظمة البيانات الإلكترونية ومساهمتها. يبدو الأمر بسيطاً وواضحاً، ولكن بالنسبة إلى مؤسسة تتحدد خصائصها بأبطالها الفرادى والمصلحة الشخصية، فإن التمارين الظاهرة للعيان بوضوح في مجال حل النزاعات تذكر الناس بضرورة أن تكون مصالحهم منسجمة مع مصالح الشركة بصورة عامة؛ لن يكون كافياً أن تعرض الرسالة مرة واحدة وتفترض أنها استوعبت؛ إذ إن السلوك بالتكرار، وإعادة تأكيد الرسالة من خلال آليات اجتماعية عاملة كالمؤتمرات الشهرية لتقييم الأداء بوساطة الهاتف- ومكافأة الموظفين أو معاقبتهم حسب التزامهم بها- كانت تمثل إحدى أقوى أدوات براون لإحداث التغييرات السلوكية التي تؤدي بدورها إلى تغييرات ثقافية حقيقية.

وبطبيعة الحال، لا يتمكن أي قائد من حضور الاجتماعات جميعها، أو حل الخلافات جميعها، أو اتخاذ القرارات كلها، ولكن عن طريق تصميم آليات اجتماعية عاملة تشجع على الحوار الحر والمنتج، يستطيع القادة أن يؤثروا بقوة في الطريقة التي يؤدي بها الآخرون أعمالهم. وبالفعل، فإنه بوساطة هذه الآليات تتم عملية تشكيل ثقافة الحسم.

توجد مؤسسة أخرى توظف الآليات الاجتماعية العاملة لخلق ثقافة الحسم وهي مؤسسة الصناعة الدوائية العملاقة متعددة الجنسيات فارماسيا؛ إذ توضح المقاربة التي تتبعها الشركة نقطة أركز عليها بصورة متكررة في التعامل مع عملائها؛ فالبنية تفرق، والآليات الاجتماعية العاملة تتولى عملية الدمج. وأضيف سريعاً أن البنية هي

شيء ضروري. وإذا لم تقسم المؤسسة المهام والوظائف والمسؤوليات، فإنها لن تتأكد من فعل شيء ألبتة، لكن الآليات الاجتماعية العاملة مطالبة بتوجيه مختلف الأنشطة التي تنطوي عليها البنية لتحقيق هدف معين. وتقوم الآليات المصممة جيداً بوظيفة الدمج هذه، ولكن بصرف النظر عن جودة التصميم، فإن الآليات تحتاج أيضاً إلى حوار حاسم كي تعمل بصورة مناسبة.

بعد سنتين من اندماج شركة فارماسيا مع أبجون في عام 1995م، شرع الرئيس التنفيذي، فرد حسن، في خلق ثقافة جديدة للكيان الناشئ عن الاندماج، فقد أراد أن تكون المؤسسة التي تخيلها تعاونية، تركز على العملاء وسريعة التنفيذ، وكان يريد أن تخلط المواهب المختلفة في مشروع عالمي لتطوير أدوية تكون لها الريادة في السوق، وبسرعة أكبر من المنافسين. الآلية الرئيسة لرعاية التعاون: قادة من مختلف الوحدات والوظائف ينخرطون في حوار مستمر وبناء.

لقد منح دخول الشركة في سباق لتطوير جيل جديد من المضادات الحيوية لمعالجة الأمراض المعدية المقاومة للعقاقير الطبية، الفرصة لإدارة فارماسيا لتجريب نجاح جهودها التي تنطوي على بناء الثقة. وضع الدكتور غوران أندو، رئيس البحث والتطوير، آلية اجتماعية عاملة تضم عدداً من كبار العلماء والأطباء والمسوقين في الشركة بالاشتراك مع كاري كوكس، رئيس إدارة الشؤون التجارية العالمية، وكان مجرد جمع الوظائف الثلاث بانتظام بشكل خطوة جريئة، وتجري عملية تطوير الأدوية عادة بسلسلة من تبادل الأدوار؛ إذ تنجز مجموعة

من العلماء العمل الرئيس المتمثل في اكتشاف الأدوية، وبعدها تُنقل النتائج التي توصلت إليها إلى مجموعة ثانية تُخضع الدواء لسلسلة من التجارب الإكلينيكية على مدى سنة أو سنة ونصف، وعندما تتلقى هذه المجموعة موافقة إدارة الغذاء والدواء، تسلم الدواء إلى المختصين في التسويق الذين يصممون خطة لتسويقه، وعند ذلك فقط يُسلّم الدواء إلى دائرة المبيعات التي تمرره إلى الأطباء والمستشفيات، عن طريق استبدال مقارنة المتواليات هذه بمقاربة أخرى تجعل من العلماء والأطباء وكوادر التسويق مسؤولين بصورة جماعية عن عملية التطوير والتسويق برمتها، كان القائدان يهدفان إلى تطوير دواء يخدم حاجات المرضى بصورة أفضل، وينطوي على إمكانيات أفضل من حيث الإيرادات، ويحقق السرعة بوصفها ميزة تنافسية. بالإضافة إلى أنهما هدفاً أيضاً إلى خلق نموذج للجهود التعاونية المستقبلية.

لقد عزز نظام المكافآت الذي تتبناه الشركة هذا النموذج التعاوني عن طريق ربط المكافآت بصورة واضحة بعمل المجموعة. ستعتمد مكافأة كل عضو على الوقت الذي يمر قبل طرح الدواء في السوق، والوقت الذي ينقضي قبل أن تصل حصة الشركة ذروتها الربحية، ثم المبيعات الكلية. لقد أعطى هذا النظام أعضاء المجموعة الحافز ليخاطب بعضهم بعضاً بصراحة، وأن يتبادلوا المعلومات بحرية، غير أن شرارة الإبداع كانت غائبة. وفي المرات الأولى القليلة التي التقت فيها مجموعة التطوير الدوائي، تركز البحث بصورة حصرية تقريباً على الخلافات بين أعضائها التي كانت كبيرة. ومن

غير المتاجرة بالشعارات، يمكن القول بثقة إن العلماء والأطباء والمسوقين يميلون إلى التحدث والتفكير والربط بين الأشياء بطرائق مختلفة. بالإضافة إلى أن كل واحد منهم ينزع إلى الدفاع عما يعده مصلحته وليس مصلحة المساهمين والعملاء. عند هذه النقطة تسلم أندو وكوكس مهام الحوار؛ حيث ذكّرنا المجموعة بأنه من المهم أن تلعب بصورة جيدة مع الآخرين، ولكن الأمر الأهم يكمن في إنتاج دواء يفي بحاجات المرضى، ويهزم المنافسين.

تضافرت جهود القائدين لتحويل الحديث إلى حوار منتج يركز على تحقيق هدف مشترك، وتقاسم الحضور المعرفة التي يملكونها حول تطوير المنتجات الصيدلانية وتسويقها، فيما عُرِضت الكيفية التي يمكن فيها للعلماء أن يتعلموا كيف يفكرون قليلاً بوصفهم مسوقين، وللمختصين في التسويق كيف يفكرون قليلاً بوصفهم علماء. وتعاملوا مع تحدي الفعالية في فض النزاعات بصورة علنية، وذلك من أجل عرض الكيفية التي يمكن للناس أن يختلفوا فيها، وفي بعض الأحيان بقوة، من غير الانخراط في عداوات ومن غير فقدان رؤية هدفهم المشترك.

تخيل كيف أن حوارًا واحدًا ساعد المجموعة على اتخاذ قرار حوّل دواءً واعدًا إلى قصة نجاح. ومن أجل تبسيط عملية البحث والتجريب، أخذ علماء المجموعة في البحث عن مضاد حيوي يكون فاعلاً ضد عدد محدود من الأمراض المعدية، ويمكن استخدامه فقط (علاج إنقاذ) في الحالات الحادة، عندما يفشل العلاج بالمضادات الحيوية

التقليدية، غير أن الحوار المكثف مع المسوقين أسفر عن الحصول على معلومات تقول بأن الأطباء على استعداد لقبول دواء يعالج طيفاً واسعاً من الأمراض المعدية، لقد كانوا يريدون دواءً يعالج حالات العدوى الحادة بصورة كاملة، وذلك ببدء العلاج في مرحلة مبكرة من الإصابة بالمرض، سواء بإعطاء المريض جرعات عالية عن طريق الحقن بالوريد أم باستخدام جرعات صغيرة على صورة أقراص. غيّر العلماء توجههم، وكانت النتيجة تطوير دواء زيفوكس الذي يمثل أحد أبرز قصص النجاحات الصيدلانية في السنوات الأخيرة، وأصبح زيفوكس دواء الملصقات في حملة فارماسيا من أجل ثقافة تتميز بالتعاون متعدد المهن والتنفيذ السريع، وتمكنت المجموعة-بالحوار- من الوصول إلى منتج لم يكن بإمكان فئة العلماء وحدها ولا فئة الأطباء ولا فئة المسوقين، تصوره أو إنتاجه. بالإضافة إلى أن الآلية التي أوجدت هذا الحوار المفتوح هي الآن ممارسة معيارية في مؤسسة فارماسيا.

### السلاح السري لشركة جنرال إيكتريك

عُرِفَت شركة جنرال إيكتريك بممارساتها الإدارية الأحدث، فقد صممت نظاماً ينطوي على عشر آليات اجتماعية عاملة مرتبطة بإحكام، وقد أسهمت هذه الآليات بصورة حيوية في نجاح الشركة؛ إذ وُضعت مجموعة من الأهداف والأولويات للشركة بصورة عامة، وكذلك لوحدات الأعمال الفردية فيها، وتوابع تقدم كل وحدة نحو تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى أن الرئيس التنفيذي للشركة جاك ويلش استخدم هذا النظام في تقييم كبار مديره في كل وحدة، ومكافأة هؤلاء المديرين أو معاقبتهم حسب أدائهم.

تتمثل ثلاث من هذه الآليات التي تُقلد على نحو واسع في المجلس التنفيذي للشركة (سي.إي.سي.) الذي يجتمع أربع مرات في السنة؛ القيادة السنوية والمراجعة التنظيمية التي تُعرف بالجلسة سي؛ والمراجعات الإستراتيجية السنوية التي تُعرف باسم أس-1 وأس-2. إن معظم المؤسسات الكبرى تمتلك آليات مماثلة، غير أن آليات جنرال إلكتريك تتميز بكثافتها ومدتها، وارتباطها الوثيق ببعضها، والاستمرارية في التنفيذ، والصراحة، والإغلاق والحسم، والتي تمارس من غير قيود.

يجتمع كبار قادة الشركة في المجلس التنفيذي مدة يومين ونصف؛ حيث ينخرطون في تعاون مكثف وتبادل للمعلومات، ونظرًا إلى أن هؤلاء القادة يتقاسمون أفضل الممارسات، ويقيمون بيئة الأعمال الخارجية، ويحددون أفضل الفرص الواعدة وأكثر المشكلات إلحاحًا أمام الشركة، فإن ويلش تكون لديه الفرصة لتوجيه المديرين، ومراقبة أساليب عملهم وتفكيرهم وتعاونهم، وقد كان من بين المبادرات العشر التي انبثقت عن هذه الاجتماعات خلال الأربع عشرة سنة الماضية في جنرال إلكتريك مقاربتنا (سيكس سيجمما) لتحسين الجودة، والتجارة الإلكترونية، ولم تكن هذه الجلسات مخصصة للأشخاص ضعيفي الإرادة؛ ففي بعض الأحيان، يمكن أن يشبه النقاش الحرب الكلامية، ولكن بمجرد أن ينفذ المجلس التنفيذي، فإن كل واحد من الحضور يعرف أولويات الشركة، وماذا يُتوقع منه أو منها.

وفي اجتماعات جلسة سي، كان ويلش وكبير نواب الرئيس للموارد البشرية، بيل كوناتي، يجتمعان مع رئيس كل وحدة أعمال وكبار مساعديه لبحث قضايا تتعلق بالقيادة والتنظيم، حيث توفر هذه الجلسات التي تمتد من 12 إلى 14 ساعة الفرصة للحضور لمراجعة تجمع المواهب المتوقع في الوحدات وأولوياتها التنظيمية. من يستحق الترقية، والمكافأة والتطوير؟ وكيف؟ ومن الذي يخفق في الوصول إلى المستوى المطلوب؟ الصراحة هنا إجبارية، وكذلك التنفيذ. يتحرك الحوار إلى الأمام وإلى الخلف، ويلتقي مع إستراتيجية

الوحدة. يتبع ويلش كل جلسة بملاحظة مكتوبة بخط اليد تتناول جوهر الحوار وبنود العمل. وبوساطة هذه الآلية، يصبح اختيار الأشخاص وتقييمهم في صلب كفاءة جنرال إلكتريك، فلا غرو إذن أن يُطلق على جنرال إلكتريك لقب (جامعة الرؤساء التنفيذيين).

إن تقدم رئيس الوحدة في تنفيذ خطة العمل تلك هو من بين البنود المدرجة على جدول أعمال اجتماع أس-1، الذي يعقد بعد قرابة شهرين من الجلسة سي. يجتمع ويلش ومديره المالي وأعضاء مكتب الرئيس التنفيذي منفردين مع رئيس كل وحدة لبحث إستراتيجية السنوات الثلاث القادمة. تخضع الإستراتيجية التي يجب أن تضم أهداف الشركة بصورة عامة والمبادرات التي انبثقت عن اجتماعات المجلس التنفيذي للشركة، ليدققها بعمق، ويختبرها بصورة واقعية كل من ويلش وكبار موظفيه، حيث يتسم الحوار خلال الجلسات بأنه غير رسمي، ومفتوح، وحاسم، وينطوي على كثير من توجيهات ويلش القيمة بشأن قضايا الأعمال والموارد البشرية. وكما هي الحال بالنسبة إلى الجلسة سي، يلتقي الحوار حول الإستراتيجية مع قضايا العاملين والمسائل التنظيمية. مرة أخرى، يتبع ويلش ذلك بمذكرة مكتوبة بخط اليد يعرض فيها ما يتوقعه من رئيس الوحدة نتيجة لهذا الحوار.

اجتماعات أس-2 التي تعقد عادة في شهر نوفمبر، تسير وفق جدول أعمال مماثل لاجتماعات أس-1، إلا أنها تركز على أفق زمني أقصر، يتراوح عادة بين 12 و15 شهرًا، وفيها تُربط الأولويات التشغيلية مع توزيع الموارد. في منظور شامل، تحقق هذه الاجتماعات الربط بين التغذية الاسترجاعية، وصناعة القرار، وتقييم مقدرات المؤسسة مع الأشخاص المهمين، وتحقق هذه الآلية الربط بوضوح بين أهداف كل وحدة وأدائها مع الإستراتيجية الشاملة للشركة، وتضع قيمة إضافية لتطوير الجيل القادم من القادة، وتتميز العملية بالصرامة في حثها على المساءلة الإدارية، وفي الوقت نفسه، ينتهز ويلش الفرصة للانخراط في التنفيذ المستمر والتغذية الاسترجاعية بأسلوب

نزيه وأمين، ويركز على الحسم والتنفيذ؛ إن نظام التشغيل هذا قد يمثل أكثر الميزات التنافسية ديمومة لشركة جنرال إلكتريك.

### استمرارية التنفيذ والتغذية الاسترجاعية

تُعد استمرارية التنفيذ بمثابة الحمض النووي لثقافات الحسم، ويمكن أن تمارس شخصيًا، أو بوساطة الهاتف، أو من خلال العمل الروتيني للآليات الاجتماعية العاملة؛ إن غياب الاستمرارية يدمر نظام التنفيذ، ويشجع على الفشل في اتخاذ القرار.

تتغير ثقافة اللاقرار عندما تجبر مجموعات الأشخاص على التعامل بصورة مباشرة، وبإمكان آليات قلة أن تشجع عملية التعاطي المباشر بأكثر فاعلية من مراجعات الأداء والمكافآت، خاصة إذا كانت تُربط بصورة واضحة بالآليات الاجتماعية العاملة، غير أنه غالبًا ما تأخذ مراجعات الأداء طابع الطقوس، وتكون خالية من المضمون مثل اجتماع العمل الذي وصفته في بداية مقالتي هذه. يريد الموظف ومديره أن ينهيا هذا الأمر بالسرعة الممكنة. ضع علامة في المربع المناسب، استمر في العمل الجيد، هذه زيادة راتبك، علينا التأكد من عمل الشيء نفسه في السنة القادمة. آسف-على الذهاب. لا توجد أي محادثة حقيقية، ولا تغذية استرجاعية، والأسوأ من ذلك، أنه لا توجد فرصة لدى الموظف ليتعلم الحقائق المؤلمة في بعض الأحيان التي تساعد على النمو والتطور؛ إن أنظمة المكافأة الكبيرة تموت بسبب غياب الحوار المخلص والجلد المعنوي لدى المديرين.

في مؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية، صمم ديك براون عملية للتقييم والمراجعة التي من شأنها في نهاية المطاف إجبار المديرين على الانخراط في حوار مخلص مع مرؤوسيه؛ كان كل موظف في الشركة ينتمي لخمسة في الشركة حيث رُتّب الموظفون في خمسة أحماس، وكانوا يكافؤون حسب جودة أدائهم مقارنة بنظرائهم، ويُعد هذا التصنيف أحد أكثر نواحي قيادة براون جدلاً؛ إذ ينظر إليه بعض الموظفين على أنه أسلوب دارويني في التقسيم بين فائزين وخاسرين، ووضع الزملاء في مواجهة بعضهم.

يصر براون على أن ذلك لم يكن هو المقصد من وراء نظام التصنيف؛ فهو ينظر إلى عملية التصنيف بوصفها أكثر الطرائق فاعلية لمكافأة أفضل الموظفين أداءً، وإبلاغ المتخلفين كيف يحسنون من أدائهم، غير أن النظام يحتاج إلى النوعية الصحيحة من الحوار لإنجاحه على النحو الذي أريد له، ومن ثم تحقيق الهدف منه، وهو تنمية مخزون المواهب. ويتعيّن على القادة أن يبعثوا تغذية استرجاعية أمينة إلى الذين يتلقون تعليماتهم مباشرة، خاصة أولئك الذين يجدون أنفسهم في أسفل الترتيب.

يتذكر براون أول مواجهة خبرها بعد وقت قصير من إصدار أول مجموعة تصنيفات، وقد صدم أحد الموظفين الذي كان يُعد نفسه من أفضل موظفي مؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية أداءً، عندما وجد نفسه أقرب إلى أسفل القائمة من أعلاها، وتساءل الموظف: كيف يحدث هذا؟ لقد كان أدائي هذه السنة بالجودة نفسها فيالسنة

الماضية، وأعطاني رئيسي في السنة الماضية تقدير ممتاز. أجاب براون إن باستطاعته أن ينظر في تفسيرين محتملين: الأول، أن الموظف لم يؤدِّ واجبه بالمستوى الجيد الذي يعتقد. والاحتمال الثاني يتمثل في أنه حتى لو أَدَّى عمله بالجودة نفسها التي أدى بها عمله في السنة الماضية، فيمكن أن يكون زملاؤه قد قاموا بالعمل أفضل منه. خلص براون إلى القول: «إذا بقيت على المستوى نفسه، فإنك تتخلف عن الركب».

لقد كشف هذا السجال احتمال أن يكون الرئيس المباشر للموظف قد أعطى عنه تقريرًا يشكو من قلة الأمانة في السنة الماضية بدلًا من القيام بالمهمة غير السارة المتمثلة في إخباره أين وقع تقصيره؛ يتفهم براون سبب ميل المدير نحو تجنب الدخول في محادثة مؤلمة كهذه. إن تقديم تغذية استرجاعية سلبية يضع قوة القائد على المحك، غير أن التغذية الاسترجاعية المنطوية على نقد تشكل جزءًا مما يدعوه براون «عبء ارتقاء القيادة». يقول براون: «إن تجنب ذلك معناه التراجع بالمؤسسة إلى مستويات متواضعة». والأكثر من ذلك، أن الإخفاق في توفير تغذية استرجاعية آمنة، يعني أن القادة يخدعون موظفيهم بحرمانهم المعلومات التي يحتاجونها في تحقيق التحسن المطلوب.

يجب أن تتطوي التغذية الراجعة على أشياء عدة؛ أن تكون صريحة وبناءة وتتمحور بصورة صارمة على مسلك الأداء، والمساءلة، والتنفيذ. ويوجد شيء واحد يجب ألا تتصف به وهو أن تكون مفاجئة. يقول براون: «يجب على القائد أن يمارس التقييم على مدار السنة، وأن

يوفر هذا التقييم على طول السنة. لديك 60، 30، 20 فرصة في السنة لتتقاسم الملاحظات، فلا تدع هذه الفرص تفوتك، وإذا كان هناك، في نهاية السنة، أي شخص يفاجأ على نحو حقيقي بما ستقول، فإن ذلك يعني فشلاً في القيادة».

في نهاية المطاف يمكننا القول: إن تغيير ثقافة اللاقرار هي مسألة قيادة، وتتعلق بطرح أسئلة صعبة مثل: إلى أي مدى تتميز آلياتنا الاجتماعية العاملة بالقوة والفاعلية؟ هل هي مرتبطة ببعضها بصورة جيدة؟ هل يقوم عليها أشخاص مناسبون، وتكرر بصورة مناسبة؟ هل تتميز بإيقاع معين، وتعمل على نحو منظم؟ هل استمرارية التنفيذ جزء من بنية المؤسسة؟ هل المكافآت والعقوبات مرتبطة بنتائج الحوار الحاسم؟ والأهم من ذلك كله، إلى أي مدى يُعد الحوار منتجاً في نطاق هذه الآليات؟ هل حوارنا يتميز بالانفتاح والصراحة وغياب الرسميات والإغلاق؟

إن إحداث التحول في ثقافة اللاقرار ينطوي على عمل ضخم وشاق؛ فهو يحتاج إلى مهارات الاستماع جميعها والحنكة التجارية والخبرة العملية التي يتمتع بها قادة الأعمال، وعلى المستوى نفسه من الأهمية، يتطلب العمل الجلد المعنوي، والمثابرة في التنفيذ، والقوة الداخلية. إن توجيه الأسئلة الصحية، وتحديد النزاعات وحلها، وتوفير تغذية راجعة آمنة وبناءة، والمفاضلة بين الموظفين عن طريق العقوبات والمكافآت، ليست بالمهام السهلة، فهو عمل غير سار على الدوام؛ ولذلك فمن غير المفاجئ أن نجد العديد من كبار المديرين

يتجنبونه في المدى القصير؛ فهم يوفرون على أنفسهم كثيرًا من الضرر المعنوي، ولكن هذا التقادي للضرر يمهد الطريق لقيام مؤسسة لا تستطيع اقتسام المهارات، وصنع القرارات، ومجابهة الصراعات، أو أقل من ذلك. إن الذين يتفادون الضرر يفقدون جوهر القيادة الفاعلة، والقادة الذين يتمتعون بالقوة للإصرار على الحوار الأمين والمثابرة في التنفيذ سيكافؤون ليس فقط بمؤسسات تتسم بالحسم، ولكن أيضًا بقوة عاملة تتمتع بعلو الهمة والقوة والالتزام.

نشرت لأول مرة في إبريل عام 2001م.

\* \* \*