

في مديح القائد غير الكامل

ديبورا أنكونا، توماس مالوني، واندرا أوركوفسكي، 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 الأمكنة 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 كثيرًا 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، وتدرّس الموضوع لكبار المديرين، ومديري الإدارة الوسطى، وطلاب ماجستير إدارة الأعمال، وحللنا في برامجنا المبنية على الممارسة روايات عدة عن التغيير في الشركات، وشاهدنا عددًا 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 نموذجًا للقيادة المؤزعة، 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)، الاستشراق (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 المبررًا 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 وزملاؤها 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.
- الاستشراق. 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 كاريك 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 تكمله جوانب قوتهم، وتعويض جوانب الضعف لديهم. لتفعل ذلك، افهم القدرات الأربعة للقيادة التي تحتاج إليها الشركات، ثم شخص 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 عوامة العمالة في إستراتيجية التعمين؟»	<ul style="list-style-type: none"> • تعتقد بقوة أنك على صواب دائماً. • تُفاجأ كثيراً بالتغيرات في شركتك أو مجال تخصصك. • تشعر بالاستياء عندما تتغير الأمور.
التواصل وبناء العلاقات	بناء علاقات ثقة وموازنة الدفاع (شرح وجهة نظرك) بالتحقق (الاستماع لفهم وجهة نظر الآخرين)، واستثمار شبكات الناصحين الموثوقين.	تفوتى 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"> • تلوم الآخرين على المشروعات الفاشلة. • تشعر بأن الآخرين يخذلونك دائماً، وأنه لا يمكن الوثوق بهم. • تمر كثيراً بخبرات مزعجة ومحبطة، أو متشجعة في تعاملك مع الآخرين.
الاستشراف (الرؤية)	رسم صورة صادقة ومقنعة للمستقبل المطلوب الذي يرغب العاملون والمؤسسة في تحقيقه ممأ.	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"> • تتساءل كثيراً: لماذا نقوم بهذا؟ أو هل هذا مهم حقاً؟ • لا تستطيع أن تتذكر آخر مرة شعرت بها بالإثارة من عملك؟ • تشعر بأنك تفتقر إلى معنى الهدف الأكبر.

<ul style="list-style-type: none"> • تجد صعوبة في ربط رؤية الشركة بما تقوم به اليوم. • تلاحظ وجود فجوات بين طموحات شركتك وطريقة تنظيم العمل. • تجد أن الأمور تميل إلى العمل كالمعتاد. 	<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 مسبقاً، 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 صحيحاً، 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 منفتحاً 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 متأكداً 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، فتحدّث 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 أيديو (IDEO)، المتخصصة في تصميم المنتجات، يُعدّ فهم الوضع الخطوة الأولى لمجموعات التصميم كلها، يقول مؤسس الشركة ديفيد كيلبي: يجب على أعضاء فريق التصميم أن يتصرفوا بصفتهم علماء أجناس يدرسون ثقافة أجنبية؛ ليستطيعوا فهم المنتج المحتمل من وجهات النظر جميعها. يدرس الفريق عند التفكير في تعميم 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 والتفاهل 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 خيبري 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 توازناً صحيحاً 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 تفهم 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 فريقاً من أربعة مديرين يتقاسمون مسؤوليات القيادة.

بناء العلاقات أو الروابط العاطفية

1. خصص وقتاً 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 حالياً: إلى أي درجة تجيد فهم موقف الآخرين عندما تتلقى نصيحة، أو تقدمها؟ أو عندما تفكر في أثناء مرورك بالمشكلات الصعبة، أو تطلب مساعدة؟

نظراً 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 المديرين 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 مساندةهم 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 موجّهتان 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 إصاق ببيان رؤية على الحائط. وفي الواقع، إن الرؤية المشتركة ليست شيئاً جامداً، 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 معاً.

يعطي الاستشراف للناس من حيث المبدأ، إحساساً 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 فريديريك 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 كاملاً 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 تسهّل فهمه، وقد أُطلق على أحد الاحتمالات، مثلاً، وصف (النعمامة) 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 مناقضاً للاعتقاد الشعبي في أن البلاد غنية، ويمكنها ببساطة أن تعيد توزيع الثروة من البيض إلى السود، وقد مثّل هذا الاحتمال تحولاً جوهرياً (وخلافياً) 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 لطرخ جدول أعمال، تحدث 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 الرئيسة الواردة في الرؤية. مثال ذلك دارسي وينسلو (Darcy Winslow) مديرة التسويق العالمي لأحذية ناكي، 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 - أملاً 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 إقناعاً - 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 معاً.

لتحقيق أي رؤية جديدة، لا يمكن أن يستمر الناس عادة، بفعل أشياء كانوا يفعلونها دائماً، بل عليهم أن يتصوروا طرقاً جديدة للتفاعل والتنظيم، ويصمّموها 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 وآرت 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 سهّل 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 الرئيسية 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، وجرّب 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، وتوزيع 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 أيضًا. 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 يصبحون 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 أسيراً لخرافة القائد الكامل - الشخص الموجود في القمة، ولا يعاني عيوباً. لقد آن الأوان للتخلي عن هذه الخرافة، ليس لمصلحة القادة المحبطين فحسب، بل أيضاً 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.

* * *