

غير الأسلوب الذي تتبعه في إقناع الآخرين

غاري أ. ويليامز، وروبرت ب. ميلر

لقد مررت بهذا من قبل، فقد تدعو إلى اجتماع تحاول فيه إقناع مديرِك ونظرائك بوجوب اتخاذ قرار مهم لشركتك، مثل تمويل مشروع واعد لكنه محفوف بالأخطار، وقد تكون حجتك متقدمة العاطفة، ومنطقتك سليم، وبياناتك مُقنعة جدًّا، ولكنك تتفاجأ بعد أسبوعين أن اقتراحك الرائع لم يلقَ قبولا، فما الخطأ الذي حدث؟

يرتكب الناس في الغالب خطأ حين يُركِّزون كثيرًا على محتوى النقاش من دون إيلاء طريقة تقديم الرسالة الاهتمام الكافي. وللحقيقة، فإن كثيرًا من القرارات تبقى طيَّ النسيان أو تُنفذ على نحو غير صحيح؛ نظرًا إلى وجود خلل ما في طريقة عرض المعلومة، وقد أثبتت التجارب أن الأشخاص يمكنهم زيادة فرص نجاح مقترحاتهم بتحديد صانع القرار الرئيس من بين الإداريين التنفيذيين الذين يحاولون إقناعهم، ثم تقديم حججهم بصورة تلائم الأسلوب الذي يتبعه المدير في اتخاذ القرار.

وبوجه عام، يمكن تصنيف الإداريين إلى خمس فئات من حيث اتخاذ القرار:

1. الإداري المؤثر الملهم: يتميز هذا الإداري بشخصية جاذبة فاعلة (كاريزما)، وقد يتحمس بدايةً لفكرة أو عرض جديد، لكنه يتخذ قراره النهائي بناءً على معلومات متوازنة.
 2. الإداري المُفكر: قد يُقدّم هذا الإداري وجهات نظر متناقضة في اجتماع واحد، ويحرص على دراسة الخيارات كلها قبل التوصل إلى قرار نهائي.
 3. الإداري المُشكك: يُشكك هذا الإداري كثيرًا في البيانات التي لا تلائم فكره، وينظر إليها بعين الريبة؛ لذا فإنه يتخذ قراراته بناءً على مشاعره الداخلية.
 4. الإداري المُقلد: يصدر هذا الإداري القرارات بناءً على الطريقة التي انتهجها إداريون موثوقون آخرون -أو هو نفسه- في اتخاذ قرارات مشابهة فيما مضى.
 5. الإداري المُسيطر: يركّز هذا الإداري فقط على الحقائق المجردة، ويعتمد إلى تحليل أيّ قرار بسبب مخاوفه وتردّده.
 6. الإداري المُسيطر: يركّز هذا الإداري فقط على الحقائق المجردة، ويعتمد إلى تحليل أيّ قرار بسبب مخاوفه وتردّده.
- تضم الفئات الخمس مجموعة واسعة من أنماط السلوك والخصائص؛ فالمسيطرون -مثلاً- يبالغون المخاطرة كثيرًا، في حين يجدُّ الكاريزميون في البحث عنها، وبالرغم من هذه الاختلافات، فإن الأفراد يلجؤون دائمًا إلى طرائق وأساليب مقترحة تناسب الجميع (one-size-fits-all)، محاولين إقناع مديريهم ونظرائهم ومرؤسيهم بوجهة نظرهم، ويناقشون قضيتهم أمام مفكر بالطريقة نفسها التي يطرحونها على المُشكك، وبدلاً من هذا كله، يتعيّن على المديرين أن

يعرضوا أفكارهم بطريقة تُؤثر في الإداريين التنفيذيين الذين يحاولون إقناعهم، وأن يستعملوا الكلمات الطنانة المناسبة لتقديم المعلومة اللازمة بأفضل تسلسل وصياغة ممكنة؛ لذا فإن بيل غيتس (Bill Gates) -مثلاً- لا يتخذ قراراته بالنسق نفسه الذي يستخدمه لاري إيلسون (Larry Ellison)، فالمعرفة تُمثل بوناً شاسعاً ولا شك.

خمس مقاربات

يتدرّج بعض الإداريين في وظائفهم، فيتبوؤون مناصب عليا لأنهم صانعو قرار فاعلون جداً، وغالباً ما يتعلم هؤلاء من التجربة، ويسُنُون مجموعة من المعايير والضوابط ترشدهم إلى سواء السبيل، وفي الأحوال كلها فإن كل قرار يتخذونه محكوم بالمنطق والإحساس، ولكن الاعتماد عليهما -في أثناء اتخاذ القرار- قد يختلف كثيراً باختلاف الأشخاص.

في دراسة استمرت عامين، درسنا أنماط صنع القرار لأكثر من (1600) إداري ضمن طيف واسع من الصناعات. وقد ركزت الدراسة على السلوكات المتعلقة بقرار الشراء، ونحسب أن نتائجها (الدراسة) تتناغم مع عملية صنع القرار عموماً. تضمّنت الدراسة عمل مقابلات مع بعض المشاركين في المشروع لاستكناه الخصائص والمظاهر التي تُميّز عمليات صنع قراراتهم، فطُرحت عليهم أسئلة عدّة بهذا الشأن، مثل: هل كانت لديهم رغبة جامحة في تعرّف التفاصيل الدقيقة لقرار معين من آخرين متخصصين في المجال نفسه؟ هل كانوا مستعدين للمناورة والتقصي بعيداً عن الواقع المعيش؟ ما درجة المخاطرة التي ارتأوا الوقوف عندها لدى اتخاذ القرار؟ تُحدّد هذه الخصائص

والأولويات غالباً في بداية المسيرة المهنية لرجل الأعمال، ثم تتطور اعتماداً على التجربة. وبعبارة أخرى، يتمتع الأشخاص بنزعة طبيعية نحو أسلوب معين من اتخاذ القرار، بحيث يتعزز حالات النجاح، ويتغير بعد الفشل المتكرر.

الفكرة باختصار

قد تدعو إلى اجتماع تحاول فيه إقناع مديرك ونظرائك بوجوب اتخاذ قرار مهم لشركتك، وقد تكون حجتك متقدمة العاطفة، ومنطقتك سليم، وبياناتك مُقنعة جداً، ولكنك تتفاجأ بعد أسبوعين أن اقتراحك الرائع لم يلقَ قبولا، فما الخطأ الذي حدث؟ من المرجح أن اقتراحك لم يكن موائماً لأسلوب صنع القرار الخاص بمديرك، وهذا ما يؤكده المستشار غاري ويليامز (Gary Williams) وروبرت ميلر (Robert Miller)؛ فبعد سبعة أعوام من البحث، وجد ويليامز وميلر أن لكل مدير أسلوباً خاصاً في صنع القرار يتطور باكراً في مسيرته المهنية، ثم يتعزز بتكرار النجاح، أو يتغير بعد الفشل مرات عدّة، وهما يعتقدان أن التصنيف المثالي للإداريين المعنيين بصنع القرار يضم خمس فئات، هي:

1. فئة الإداري المؤثر الملهم الذي يُعنى بالأفكار الجديدة، والذي يستفيد من التجربة في اتخاذ القرارات، استناداً إلى المعلومات المتوازنة، لا المشاعر والأحاسيس فقط.
2. فئة الإداري المُفكر الذي يكره المخاطرة، ويحتاج إلى أكبر كم ممكن من البيانات قبل اتخاذ القرار.
3. فئة الإداري المُشكك الذي يرتاب من البيانات التي لا تلائم وجهة نظره، فيتخذ قراراته بناءً على مشاعره الداخلية.
4. فئة الإداري المُقلد الذي يصدر القرارات بناءً على الطريقة التي انتهجها إداريون موثوقون آخرون - أو هو نفسه - في اتخاذ قرارات مشابهة فيما مضى.
5. فئة الإداري المُسيطر الذي يُعنى بالحقائق وتحليل القرارات قبل إصدار أيّ منها؛ وذلك بسبب مخاوفه وتردده.

وللحقيقة، فإن معظم الطرائق التي تتبعها الشركات في اتخاذ القرار هي بعيدة كل البعد عمّا ذكرناه آنفاً، ما يضر بها ولا شك. وفي السياق نفسه، يصف ويليامز وميلر في بحثهما السبل والأساليب الفرعية المتنوعة التي تعتمدها الفئات

الخمس في صنع القرار، والطرائق الفضلى لإقناع الإداريين من كل فئة، وقد توصل الكاتبان إلى أن معرفة المعلومات والبيانات التي يُفضّلها الإداريون في مراحل مُحدّدة من عملية اتخاذ القرار تُسهم كثيرًا في إثراء معارفك وقدراتك.

ولكن، لا ينبغي الخلط بين بحثنا هذا والاختبارات والمؤشرات القياسية للشخصية مثل مايرز-بريغز (Myers-Briggs)⁽¹⁾؛ فجلُّ عملنا هو تصنيفُ لنزعة الأفراد فيما يخص اتخاذ القرارات. صحيح أن الأشخاص لا يتخذون دائمًا القرارات بالطريقة نفسها، وأن ذلك يعتمد كثيرًا على الأوضاع والأحوال الراهنة المحيطة بهم، لكن بحثنا أظهر أنه حين يتعلق الأمر باتخاذ قرارات حاسمة تتطوي على مجازفة كبيرة تتضمّن عدّة اعتبارات معقّدة وعواقب جدّية، فإن الأشخاص يميلون إلى اعتماد أسلوب واحد مهيمن، وقد سمّينا ذلك نمطًا خاصًا في اتخاذ القرار.

تطبيق الفكرة

أساليب صنع القرار الخمسة

تأمّل المشهد الخيالي الآتي المتعلق بأسلوب اتخاذ القرار: تدرك ماري فلود (Mary Flood)، وهي نائب الرئيس لشؤون التسويق والمبيعات، أنه يتعيّن على شركتها أن تولي العملاء (الزبائن) اهتمامًا أكثر، فاقترحت إلغاء المركزية في العمليات التي تديرها الشركة ونقل المسؤولية إلى فرق إقليمية، ولكن ذلك كله يتطلب أولاً موافقة الرئيس التنفيذي. وضعت فلود جدولًا يبيّن لنا كيف ستناقش قضيتها بناءً على أسلوب مديرها في اتخاذ القرار.

(1) مايرز - بريغز: اختبار لتصنيف الشخصيات البشرية، وهو من أكثر الاختبارات دقة، وقد طوّره كاثرين كوك بريغز وابنتها إيزابيل بريغز مايرز في أثناء الحرب العالمية الثانية، اعتمادًا على نظريات كارل يونغ التي نشرها عام 1910م في كتاب الأنماط النفسية الذي صدرت أولى نسخته عام 1962م.

المثال	الإستراتيجية المُقنعة	صفات صانع القرار	الأسلوب
• عرض رسوم بيانية للبنية الإدارية الحالية ومشكلاتها، وإعادة الهيكلة المقترحة وفوائدها. ولا سيما تحسين التنافسية. • توضيح المعوقات المحتملة (اعتراض الموظفين على الانتقال)، وأخطار الامتناع عن ذلك (فقد أهم الربائن). • تزويد الرئيس التنفيذي بتقارير تفصيلية لكي يراجعها بعد انتهاء العرض.	• تركز على النتائج. • تقديم حججاً بسيطة. • تؤكد فوائد الاقتراح بوسائل إيضاح بصرية. • تتضمن استخدام كلمات طئنة، مثل: موكد، أفعال، سهل، واضح.	• يُفطن بسهولة، لكنه يتخذ القرارات النهائية بناءً على معلومات متوازنة. • يركز على النتائج النهائية.	الإداري المؤثر الملمهم (التكاريضي): • لي أياوكا (Lee Iacocca) • هيرب كيلر (Herb Kellner)
• تقديم ثلاثة خيارات مفضلة مختلفة في الاجتماع الأول. • توضيح أساليب جمع البيانات. • عرض دراسات حالة عن عمليات إعادة هيكلة مماثلة. • تعزيز الحجج واقتراح خطة أفضل في الاجتماع التالي. • الانتظار أسابيع وشهور قبل صدور قرار الرئيس التنفيذي.	• تعرض بحوثاً تسويقية، واستبيانات زبائن، ودراسات حالة، وتحليلات تكلفة أو فائدة. • تتضمن استخدام كلمات طئنة، مثل: جودة، أرقام، خبير، برهان.	• يصعب إقناعه. • يتحلى بالمقلابية، والمنطق. • يكره المخاطرة. • يبحث عن تفاصيل شاملة.	الإداري المُفكر: • مايكل ديل (Michael Dell) • بيل غيتس (Bill Gates)

الأسلوب	صفات صانع القرار	الإستراتيجية المُقنعة	المثال
الإداري المُقنّد: • لاري إيسون. • توم سيبيل (Tom Siebel).	• يعترض على كل جزئية في البيانات. • يُعزّز بناءً على مشاعر داخلية.	• تكتسب مصداقية ببل موافقة شخص يثق به الرئيس التنفيذي. • تتضمن استخدام كلمات طمّانة، مثل: استيعاب، سلطة، شك، ثقة.	• تقديم العرض بالتنسيق مع مدير العمليات الموثوق به. • تأكيد مصداقية مصادر البيانات والمعلومات. • إشباع غرور الرئيس التنفيذي، مثل قوله: «لقد رأيت على الأرجح دراسة الحالة هذه...». • استقاء الحجج من العالم الحقيقي.
الإداري المُقنّد: • بيتر كورس (Peter Coors). • كارلي فيورينا (Carly Fiorina).	• يعتمد على قراراته (أو قرارات غيرِه) السابقة في تحديد خيارات حاضرة. • يُعزّز الأفكار متأخراً.	• تتضمن استخدام أدلة لإثبات انخفاض نسبة الأخطار. • تُقدّم حلولاً مبتكرة، ولكنها أكيدة. • تتضمن استخدام كلمات طمّانة، مثل: خبرة، يشبه كذا، يبدو، سابق.	• إبراز دراسات حالة من صناعات أخرى، مثل: «قد تكون أول من يفعل هذا في مجال عملنا». • إغفال إعادة الهيكلة الفاشلة (بالرغم من الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في حال طلبها الرئيس التنفيذي). • تقديم ثلاثة خيارات لإعادة الهيكلة. • ذكر المراجع التي أسهمت في اعتماد الرئيس التنفيذي الخيار المفضّل المطروح، وتأكيد حسن الاقتراح المُقنّد.

المثال	الإستراتيجية المُقنعة	صفات صانع القرار	الأسلوب
• إرسال - في بضعة أشهر - تقارير عن الزبائن، ودراسات تسويق، وبيانات مالية باستمرار إلى الرئيس التنفيذي. • تأكيد بيانات تُبرز مشكلات الشركة. • تحديد التناقضات في البيانات، وإسناد مهمة تحليلها إلى الرئيس التنفيذي. • عقد اجتماع يطلب من الرئيس التنفيذي بعد خسارة زبائن مهمين.	• تعرض حُججًا مُقنعة جدًا. • تجعل المستمع (يملك) الفكرة. • تتجنب التأييد المطلق للأفكار التي تلوّحها. • تتجنب استخدام كلمات ملثّنة، مثل: حقائق، سبب، سلطة، أنجزه فحسب.	• يناي بنفسه عن العاطفة. • يحرص على تحليل البيانات والمعلومات. • يعقّت المجهول. • يُؤنّد أفكاره فقط.	• الإداري المسيطر: روس بيروت (Ross Perot). • مارثا ستوارت (Martha Stewart).

يتناول الجدول السابق أساليب صنع القرار الخمسة مفصلةً. وبالرغم من أن معظم الإداريين يفتقرون إلى بعض الصفات الواردة في هذا الجدول، فإنه يساعدك على معرفة الملامح العامة لأساليب صياغة طرائق العرض والحُجج والإفادة منها بصورة أفضل في أثناء عملك، ولكن ولسوء الطالع، فإن كثيرًا من الأشخاص يُخفق في هذا المجال، وقد أظهرت تجربتنا أن أكثر من نصف عروض المبيعات كلها لم تكن موائمة لأسلوب صانع القرار؛ إذ تركّز نحو (80%) من مختلف عروض المبيعات على المُشكِّكين والمُسيطِرين، ولا تُمثِّل هاتان المجموعتان سوى (28%) فقط من الإداريين الذين شملهم بحثنا.

سنبحث في الطرائق الفرعية المتنوعة لأساليب اتخاذ القرار الخمسة، وذلك بعرض ترتيب افتراضي، ثم نستخدم جدولاً لكل قسم من الأقسام المخصصة للفئات جميعها - يُبين كيف يتعيّن على بطلتنا المفترضة أن تناقش قضيتها أمام رئيسها التنفيذي.

أساليب صنع القرار الخمسة وطرائق التأثير في كل منها

أظهرت نتائج بحثنا أن الإداريين يعتمدون أسلوباً خاصاً في اتخاذ القرار، وأنهم يُصنّفون إلى خمس فئات مميزة هي: المؤثر الملهم (الكاريزمي)، والمُفكّر، والمُشكّك، والمُقلّد، والمُسيطر.

في المدة من كانون الآخر عام 1999م إلى حزيران عام 2001م، وزّعنا مع زملائنا في ميلر - ويليامز (Miller-Williams) استبانة على (1684) إدارياً تتعلق بدراسة الطرائق والأساليب التي يستخدمونها

في اتخاذ القرار؛ كان المشاركون يعملون في مجال الصناعة، بما في ذلك المركبات، والتجزئة، والتقنية المتقدمة، وقد أجرينا معهم مقابلات شخصية، أو بوساطة البريد الإلكتروني، أو الهاتف، وفيها وصف المشاركون لباحثينا الملامح والخطوط العريضة التي يستندون إليها في اتخاذ القرار، مثل: المدة التي يستغرقونها في صنع قرار ما، والاستعداد لتقرير خيار قد تكون له عواقب سلبية، والرغبة في معرفة تفاصيله من آخرين.

تبين لنا من تحليل البيانات أن الإداريين ينقسمون إلى خمس فئات يوضحها الجدول التالي، وأن دقة نتائج الاستبانة هي زائد (2.9%) أو ناقص (2.9%)؛ فمثلاً أظهرت نتائج الاستبانة أن (25%) من الإداريين المشمولين بالدراسة كانوا مؤثرين (كاريزميين). وفيما يخص الكثير من الرؤساء التنفيذيين البارزين المذكورين هنا، فقد استند تصنيفهم إلى ملحوظاتنا وتجاربنا المباشرة معهم، في حين اعتمدت تصنيفات أخرى على مصادر ثانوية تحوي وسائل إعلامية.

الفئة	المؤثر عليهم	المفكر	المُشكَّك	المُقلِّد	المُسيطر
	- يُمثل المؤثرون ما نسبته (25%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. - تشير الأفكار الجديدة فضولهم وحساسهم بسهولة. - تقيدهم التجارب في اتخاذ قرارات نهائية بناءً على المعلومات المتوازنة، لا المشاعر فقط.	- يُمثل المفكرون ما نسبته (11%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. - يصعب إقناع هذه الفئة مقارنةً بغيرها من الفئات. - يتأثرون بالهجوم التي تعرضها البيانات. - يعتقون المخاطرة شيئاً شديداً، وقد يكونون بطيئين في اتخاذ القرار.	- يُمثل المُشكَّك ما نسبته (19%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. - يرتابون كثيراً بكل معلومة مُقدَّمة، ولا سيما تلك التي تتعارض مع وجهة نظرهم. - يعتمدون في الغالب أسلوباً عدائياً، ويميلون إلى الشجار نوعاً ما، ويوصفون دائماً بأنهم أشخاص يتولون زمام المبادرة.	- يُمثل المُقلِّد ما نسبته (36%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. - يتخذون قرارات بناءً على خيارات مسابهاة في الماضي، أو أخرى لإداريين موثوقين. - يتسمُّون دائماً بضعف المخاطرة.	- يُمثل المسيطرون ما نسبته (9%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. - يعتقون التردد والغموض، ويُركزون على الحقائق المجردة وتحليل أيُّ حُجَّة.

الوصف

الصفة	المؤثر المهم	المفكر	المشكك	المفكك	الصفة
• المعقلانية والمنطق. • البُعد عن العاطفة. • الاهتـمام بالفاصل والدقة والتحليل.	• تحمل المسؤولية. • الحذر. • الاهتمام بالعلامة التجارية. • الرغبة في عقد الصفقات.	• الأناية. • اليأس. • التردد. • الخلق السيئ. • التمرد.	• العقلانية. • الذكاء. • المنطق. • التحصيل العلمي المرتفع.	• الحماسة. • الإلهام. • المفصاحة والبيان. • السيطرة.	• الصفات المثالية
• جاك نصر (Jaque Nasser). • روس بيروت. • مارثا ستورات.	• بيتر كورس. • دوغلاس دافنت (Douglas Datt). • كارلي فيورينا.	• ستيف كيس (Steve Case). • لاري إيسون. • توم سيل.	• مايكل ديل. • بيل غيتس. • كاثرين غراهام (Catherine Graham).	• ريتشارد برانسون (Richard Branson). • لي أياكوكا. • هيرب كيلر.	• أمثلة بارزة النتيجة النهائية
• تفصيل، حقائق، سبب، منطق، قوة، تول، مادي، استيعاب، مُبجّر فحسب.	• ابتكار، تعجيل، خبرة، شبيه بـ سابق.	• شعور، استيعاب، سلطة، فعل، شك، ثقة، مطلب، تعطيل.	• جودة، أكاديمي، فكر، أرقام، ذكاء، خطة، خبير، برهان.	• نتائج، أكيد، أفعال، عرض، مراقبة، سهل، واضح، تركيز.	• كلمات طائفة يتعين استخدامها

النتيجة	المؤثر المهم	المفكر	المشكلات	المعتقد	المسيطر
النتيجة النهائية	• شاركي الإداري المؤثر حماسه في أثناء محاولتك إقناعه. • ركزي في النقاش على النتائج. • قدمي حججاً بسيطة وواضحة. • استخدمي وسائل إيضاح بصرية لتؤكد ميزات اقتراحك وفوائده.	• أحضري بيانات كثيرة؛ إذ يحتاج المفكر إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تشمل بحوث السوق جميعها، واستبيانات الرضا، ودراسات الحالة، وتحليلات التكلفة والفائدة ذات الصلة، فضلاً عن الإحاطة بمختلف وجهات النظر المرتبطة بموقف معين.	• تعلّي بأكثر قدر من المصدقية يمكن كسبه. - حاولي نبيل ثقة الإداري المشكك بالبحث عن طريقة مناسبة لسدّ لك قبل الاجتماع أو في أثناء انعقاده، مثل نبيل موافقة شخص يشق به المشكك.	• اعلمي أن الإداري المعتقد يميل إلى التركيز على أساليب تثبت نجاحها، وأن المراجع والبيانات هي وسائل إقناع فاعلة. • تدركي أن الإداري المعتقد يتخذ القرار الصعيح بعدما يطمئن إليه، ولا سيما إذا أحسن آخرون استخدامه في استخراجه في مبادرات مشابهة.	• احرص على أن تكون حججك مُقنعة وصحيحة. • تدركي أن الإداري المسيطر يربح في المحصول على البيانات المفصلة من الخبير فقط؛ لذا لا تندفعي كثيراً في تقديم عرضك. • احرص على تزويده بالمعومة التي يحتاج إليها، واعملي جاهدة على أن يقتنع بها.

تُعدُّ شركة ماكس- برو (MaxPro) مُصنَّعاً رائداً للمعدات المكتبية، بما في ذلك الطابعات، وآلات النسخ، وأجهزة الناسوخ (الفاكس). تعتمد هذه الشركة بنية إدارية مركزية، وتُدار معظم عمليات تسويقها ومبيعاتها من مركزها الرئيس. تدرك ماري فلود (نائب الرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق) جيداً أنه يتعيَّن عليها إعادة هيكلة عملياتها لتصبح أكثر تركيزاً على الزبون. وبعبارة أدق، يجب أن تُنشئ فرقاً للزبائن الرئيسيين على المستوى الإقليمي بدلاً من الاقتصار فقط على زبائن الشركة، بحيث يشمل التسويق المستهدف والحسابات الإقليمية خمس مناطق (شمال شرق، جنوب شرق، الغرب الأوسط، جنوب غرب، الغرب)، يدير كل منها نائب رئيس مختلف. تتضمن خطة فلود نقل الإداريين المسؤولين عن الزبائن الرئيسيين (عملاء تزيد عائدات الشركة منهم على (50 مليون دولار) لشركة ماكس- برو إلى أماكن قريبة من المراكز الرئيسة لتلك الشركات والتواصل مباشرة مع نائب الرئيس الإقليمي المسؤول عن تلك المنطقة، وسيكون لكل إقليم فريقه التسويقي وقنوات توزيعه، ما يجعل إدارة التسويق مسؤولية فقط عن تطوير العلامة التجارية. وفي نهاية المطاف، يتعيَّن على فلود إقناع جورج نولان (الرئيس التنفيذي لشركة ماكس- برو) بالموافقة على هذه التغييرات.

أولاً: الإداريون المؤثرون الملهمون

تشعر هذه الفئة (تُمثِّل ما نسبته 25%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) بالحماس تجاه الأفكار الجديدة، ويمكنها

استيعاب معلومات كثيرة بسرعة، والميل إلى معالجة كل شيء بصرياً؛ إذ ترغب في الانتقال سريعاً من الفكرة الكبيرة إلى المواصفات، ولا سيما تلك التفاصيل المتعلقة بالتنفيذ. يوصف الكاريزميون غالباً بأنهم حماسيون، وجاذبون، ومُفَوِّهون، ومُهِمِّنون، ومثابرون؛ إنهم أفراد لا يخشون المخاطرة، ويتحملون المسؤولية، ويأسرهم الذكاء والحقائق، ولا يُشغِلون دائماً بشؤونهم الذاتية، وينأون بأنفسهم عن التسلُّط. ومن الأعلام البارزة لهذه الفئة: ريتشارد برانسون، ولي أياكوكا، وهيرب كيلير، وأوبرا وينفري. تجدر الإشارة إلى أن تصنيفات الإداريين التي نوردتها في هذا المقال تستند إلى ملحوظاتنا وتجاربنا المباشرة معهم، في حين تركز تصنيفات أخرى على مصادر ثانوية، بما في ذلك وسائل الإعلام.

بالرغم من أن الكاريزميين قد يُظهرون حماساً كبيراً لفكرة جديدة، فإن الحصول على التزام نهائي منهم قد يكون أمراً صعباً؛ فقد تعلّموا من التجارب -تحديداً من القرارات السيئة التي اتخذوها- أن يُشذّبوا حماسهم الأولي بجرعة جيدة من الواقعية، وأن يبحثوا عن حقائق تُعزّز مشاعرهم، وفي حال أخفقوا في ذلك فإنهم يفقدون سريعاً حماسهم لفكرة ما. وفي السياق نفسه، يُفضّل الكاريزميون حُججاً ترتبط مباشرة بالنتائج النهائية، ويهتمون كثيراً بالمقترحات التي تجعل شركاتهم أكثر تنافسية، ويندر اقتناعهم بحُجج أحادية الجانب (متحيّزة) بعيدة كل البُعد عن النتائج. وفي نهاية المطاف،

فإنهم يصدرون قراراتهم النهائية على نحوٍ منظم جداً، وتستند هذه القرارات إلى معلومات متوازنة.

إذا أردت إقناع إداري مؤثّر ملهم تعيّن عليك أولاً أن تشاركه اهتمامه وحماسه، وتتحدّث بإيجاز عمّا يثير اهتمامه، وتناقش الأخطار المترتبة على ذلك من دون الخوض في التفاصيل؛ فهذا سيجعل اقتراحك أكثر أهمية، ويزيد من اعتماده عليك وثقته بك. يتعيّن عليك أيضاً أن تُركّز النقاش على النتائج، وأن تكون حُججك بسيطة وواضحة، وأن تستخدم وسائل إيضاح بصرية لتوكيد ميزات اقتراحك وفوائده. وفي حال لم تُقدّم هذه المعلومات المرتبطة بالنتائج (حتى لو لم تُطلب منك)، فإنك تخاطر بالأّ تكون بحوزة الكاريزمي لاحقاً حين يحتاج إليها. وفي الأحوال كلها، يجب أن تكون صادقاً وصريحاً جداً بخصوص الأخطار المتعلقة بقبول اقتراحك، وأن تصف الإجراءات التي قد تساعد على التقليل من تلك الأخطار، وإذا حاولت إخفاء أيّ عيوب محتملة فكن واثقاً أن الكاريزمي سيكتشفها لاحقاً عندما لا تكون موجوداً لمعالجة أيّ مشكلات قد يتعرّض لها.

صحيح أن الإداريين التنفيذيين كلهم أناس مشغولون، ولكن مدة اهتمام الإداري المؤثّر الملهم (الكاريزمي) بما تُقدّمه قد تكون قصيرة جداً؛ لذا يتعيّن عليك في الاجتماع أن تبدأ بما هو أكثر أهمية، وأن لا تستغرق وقتاً طويلاً في عرضه لكيلا تفقد انتباهه. وحتى إذا كان مُقرّراً أن يمتد اجتماعك ساعتين فقد لا تستطيع تقديم عرضك كاملاً؛ إذ يزدرى الكاريزميون الحُجج المعبّلة، ويعمدون غالباً إلى المقاطعة

طلباً للنتيجة النهائية. إذن، لا شك أن هذه الفئة تُفضل الاجتماعات التفاعلية، وترغب أحياناً بالحركة في أرجاء الغرفة والسيطرة على النقاش.

قد يبدو الكاريزميون مفكرين مستقلين، بيد أنهم يعتمدون غالباً على الإداريين المتميزين الآخرين في الشركة عند اتخاذ قرارات مهمة؛ لذا فإن معرفة هذه النزعة تزيد من فرص نجاحك، وإن مثابرتك الهادئة حاسمة أيضاً؛ إذ يتوقع الكاريزميون منك الانتظار بصبر من أجل أن يتخذوا القرار المناسب، ما قد يستغرق بعض الوقت، مع أن حماسهم الأولي قد يدفعك إلى الاعتقاد بغير ذلك. ومن الكلمات الطنانة التي قد تساعد على جذب انتباه الإداري المؤثر الملهم: نتائج، أكيد، أفعال، عرض، مراقبة، مظهر، لامع، سهل، واضح، تركيز.

الإقناع بالممارسة : نولان الإداري المؤثر الملهم

قرّرت فلود عقد اجتماع مدته ساعة مع نولان والأعضاء الآخرين في اللجنة الإدارية العليا لمناقشة إعادة الهيكلة التي تقترحها. وقبل الموعد بيوم، أخذت تراجع توصياتها مع مدير العمليات جاك وارنيرز (Jack Warniers)؛ الشخص الأكثر ثقة لدى نولان، وقد عبّر وارنيرز عن مخاوفه بخصوص إعادة الهيكلة التي تريد فلود تناولها ومناقشتها لاحقاً عن طريق المذكرات والرسائل الإلكترونية.

أعدت فلود بضعة رسوم بيانية من أجل الاجتماع، ولكنها ستحتفظ بها لنفسها من أجل الاستعانة بها عند الضرورة؛ إنها تريد تحفيز نولان

وجعله يشعر أنه قادر على إدارة النقاش بأيّ طريقة يشاء؛ لذا قرّرت تعديل هذه الرسوم في رأسها وفقاً لذلك، وإعادة ترتيب المعلومات على سبورة بيضاء؛ تعرف فلود أيضاً أن نولان يحتاج -في مرحلة ما- إلى تفاصيل التنفيذ كلها -بالرغم من أن معظمها لن يخضع للنقاش في الاجتماع- فعمدت إلى إعداد تقرير كامل ستُسَلِّمه إليه فيما بعد.

بدأت فلود عرضها برسم مخطط بياني يُظهر التنظيم الحالي ومشكلاته، ثم انتقلت مباشرة إلى توصياتها بجدول يوضّح الهيكل الجديدة وكيفية حلها المشكلات، وقد أكدت فلود أن إعادة الهيكل ستزيد من فرص المنافسة لشركة ماكس- برو، قائلة: «ستساعدنا إعادة الهيكل على الاهتمام أكثر بزيائنا، ما يحد من مواطن الخلل، ولا سيما تلك التي تخص عملاءنا المهمين»، ثم أخذت تصف كيف ستساعد إعادة الهيكل على جعل ماكس- برو تتفوق على المنافسين.

استحوذت أفكار فلود في بادئ الأمر على اهتمام نولان الذي يحب الحلول الجريئة والمبتكرة، وأن يبدأ الحديث عن إعادة الهيكل الجديدة كأنها قد أُنجزت فعلاً؛ لإبقاء الأمر في نطاقه الصحيح. أخذت فلود تبين التأثير المحتمل للبنية الجديدة، وتتكلم تحديداً عن تكلفة نقل الكوادر البشرية والاحتمال الكبير بأن يواجه التغيير مقاومة عنيفة من مجموعات عدّة، ولا سيما قسم تقانة المعلومات الذي سيكون مسؤولاً عن دعم عدد كبير من الموظفين في مناطق بعيدة.

بعد ذلك، أعدت فلود تقويمًا تفصيليًا لأخطار التنفيذ؛ أي ما سيحدث في حال فشلت إعادة الهيكلة، والخطوات التي يمكن أن تتخذها الشركة لتقليل تلك الأخطار، ورأت فلود أن هذا الأمر لن يكون حكرًا على نولان فقط، وإنما يجب مشاركته مع موظفي الشركة الذين سيتولون تطبيق الخطة، وأخيرًا ستتحدث عن خطر إبقاء الوضع على حاله بإبراز أدلة تؤكد نية ثلاثة زبائن رئيسيين - على الأقل - لشركة ماكس- برو في التحول إلى منافس بسبب عدم رضاهم عن خدمة الزبائن التي تقدمها الشركة.

تدرك فلود أن نولان يريد التحرك بسرعة، فحرصت على أن ينتهي عرضها بطرح سؤال عن الخطوات القادمة. وفي الاجتماع، طلب نولان جدولًا تفصيليًا مُحدّدًا بتواريخ عن خطة إعادة الهيكلة. تقول فلود في ذلك: «ظننت أنك قد تكون مهتمًا بتلك المعلومات؛ لذا فقد ضمنتها هذا التقرير، فضلًا عن بيانات تُعزّزها من البحث الذي أجريناه، ودراسات حالة لعمليات إعادة هيكلة مشابهة في شركات عدّة، وحقائق أخرى وثيقة الصلة بالموضوع، وقد ترغب تحديدًا في إلقاء نظرة على قسم تقويم الأخطار». أخبرت فلود نولان أيضًا عن وجود نسختين من التقرير: موجز تنفيذي، وتحليل مفصّل. في ذلك المساء، وفي أثناء رحلة ليلية إلى الساحل الشرقي، بدأ نولان التفكير في اقتراح فلود، وشرع يتساءل عن الطريقة التي ستؤثر بها إعادة الهيكلة في كبار زبائن شركة ماكس- برو، وما إن تصفح تقريرها حتى وجد ضالته في صفحة عنوانها «التأثير في أكثر عشرة زبائن أهمية».

ثانيًا: الإداريون المُفكِّرون

المُفكِّرون (تُمثِّل هذه الفئة ما نسبته 11%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) هم أكثر صانعي القرار قدرة على المناورة والتقصي واستشراف المستقبل؛ لذا يصعب التعامل معهم وإقناعهم. يوصف المُفكِّرون غالبًا بأنهم عقلانيون، ومنطقيون، وأكاديميون، وقُرَّاء نَهْمون، وانتقائيون للكلمات التي يستخدمونها، وتعجبهم الحُجج الكمية المُعزَّزة بالبيانات. وفي المقابل، فإنهم يفتقرون إلى المهارات الاجتماعية، ويميلون إلى إخفاء مشاعرهم، ولكنهم يتميَّزون برغبتين في العمل (توقُّع التغيير، والفوز)، ويتباهون غالبًا بقدرتهم على قهر المنافسين بالأفكار والمناورة، وتراودهم الرغبة في إحكام السيطرة أكثر من الحاجة إلى الابتكار. من الأمثلة البارزة على هذه الفئة: مايكل ديل، وبيل غيتس، وكاثارين غراهام، وألان غرينسبان.

يهتم المُفكِّرون كثيرًا بالبيانات المقارنة، ما يجعل إقناعهم أمرًا صعبًا. فإذا أرادوا إصدار قرار ما فإنهم يجمعون أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخص الموضوع، بما في ذلك بحوث السوق جميعها، واستبانات الزبائن، ودراسات الحالة، وتحليلات التكلفة أو الفائدة ذات الصلة بالموضوع. ولعل أهم معلومة تلزمهم هي نهج المُقدِّم في الانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)؛ لذا فهم يبذلون جهدًا كبيرًا لفهم مختلف وجهات النظر المرتبطة بموقف معيَّن. وخلافًا للكاريزميين، فإن المُفكِّرون يكرهون المخاطرة كثيرًا.

عندما تحاول إقناع مُفكّر ما فإن أفضل مقارنة تعتمد عليها هي عرض أسباب قلقك ومخاوفك المتعلقة باقتراحك؛ لأن المُفكّر يجيد العمل حين يعرف الأخطار التي تنتظره. فهو سيُطرح غالباً مجموعة من الأسئلة للاستكشاف وفهم مختلف الأخطار المتعلقة بخيار واحد. وبوجه عام، يمكن استمالة المُفكرين حين تتوافق الحُجج والعرض مباشرة مع نمط إدراكهم. والمثير للاهتمام أن طريقة تفكيرهم تكون انتقائية جداً، لكنها ليست دائماً منهجية بصورة كاملة، فمثلاً قد يُعوّقون عملية اتخاذ القرار إذا شعروا أن اتفاقاً ما (نسبة المخاطرة فيه منخفضة نسبياً لتوفير المال والوقت) قد يخدم مصالحهم.

لن ينسى المُفكّرون أبداً أيّ تجربة سيئة أو فاشلة؛ لذا احرص أن تكون توصياتك لهم هي الخيارات الفضلى حقاً (ينطبق ذلك على الفئات الأخرى لصانعي القرار عمومًا، والمُفكرين بوجه خاص). وعلى أيّ حال، سيدرك المُفكّرون - في نهاية المطاف - البديل الأفضل فعلاً؛ لذا فمن المستحسن أن لا تُقدّم لهم أيّ استنتاجات، وإلاّ ستُعدّ بالنسبة إليهم شخصاً غير مفيد، أو حتى غير جدير بالثقة. يُذكر أن إحدى الإستراتيجيات الفاعلة لإقناع المُفكرين هي منحهم وقتاً طويلاً للتوصل إلى استنتاجات وحدهم.

عند عقد الاجتماع، سيسمع المُفكّرون غالباً وجهات نظر متناقضة، وقد يكون هذا محيراً جداً، ولكن تذكر أنهم لا يحبون إظهار أوراقتهم سريعاً؛ لذا توقّع ألاّ تستطيع تمييز شعورهم الحقيقي بخصوص أيّ من الخيارات التي تُقدّمها. وللحقيقة، فإن المُفكرين لا يكشفون

غالبًا عن نواياهم قبل اتخاذ قراراتهم النهائية، وقد يستغرقون وقتًا طويلاً في التفكير؛ لذا كن مستعدًا للصمت حينما يبدوون التفكير في المعلومات التي قد عرضتها. وهذه بعض الكلمات الطنانة التي قد تلفت انتباه المُفكّر: جودة، أكاديمي، تفكير، أرقام، يبدو معقولاً، ذكي، خطة، خبير، منافسة، برهان.

الإقناع بالممارسة : نولان الإداري المُفكّر

تدرك فلود جيداً أن إقناع نولان يتطلب تقديم بيانات وحقائق وأرقام كثيرة؛ لذا فإن إستراتيجيتها تُركّز على عرض الكثير من الحقائق والمعلومات، وتُفسح المجال لمناقشة كل منها ليتمكن نولان من الإحاطة بها، وفهم كل ما يرد فيها. وترى فلود أن أفضل طريقة لعرض إستراتيجيتها هي توزيعها على اجتماعين، بحيث يشمل الأول على عرض أفضل حُججها بخصوص الأسباب الموجبة لإعادة هيكلة شركة ماكس- برو، وتأكيد أن بقاء الأمور على حالها سيفضي غالباً إلى فقدان الشركة الكثير من الزبائن، وبحثهم عن منافسين آخرين. ومن المثير للاهتمام أن تجاهل هذه الحقيقة (إبقاء الوضع على ما هو عليه) هو آخر موضوع ستعرضه فلود على نولان إذا كان كاريزمياً، ولكن الحقيقة أن فلود رتبت عرضها ليناسب الإداري المُفكّر لا الإداري المؤثر الملهم (الكاريزمي).

تتضمن إستراتيجية فلود بياناً لتفاصيل الطريقة التي تحوي ثلاثة خيارات مقترحة لإعادة الهيكلة، وكذلك النهج الذي اتبعته فلود في

جمع البيانات وتقويمها. وفي المقابل، يتعين على نولان أن يُحدّد سريعاً الخطوات المهمة التي أغفلتها فلود، أو الافتراضات غير الصحيحة التي قدّمها، ولا شك أن ذلك سيفيد فلود فيما بعد؛ لأن نولان يتولّى الآن إدارة دفة منهجها.

تتضمّن إستراتيجية فلود أيضاً ذكرًا لحسنات كل خيار ومساوئه، وعرضًا لدراسات حالة عن عمليات إعادة هيكلة مشابهة، بما فيها تلك المتعلقة بصناعات أخرى التي حدثت في أوقات مختلفة. تُمثّل دراسات الحالة عددًا متساويًا تقريبًا من حالات النجاح والفشل، وقد أوضحت فلود أسباب نجاح كلّ منها أو فشلها، وكتبت على سبورة بيضاء قائمة تحوي قواعد إعادة الهيكلة وإرشاداتها، وتركت لنولان أن يضيف إليها لمسته الخاصة.

وجّه نولان وأبلاً من الأسئلة إلى فلود في أثناء تقديم عرضها، ولكن ذلك لم يَنلْ من عزيمتها؛ إذ تعي جيدًا أن هذا ليس هجومًا شخصيًا، وأنه يستهدف طريقة معالجتها الموضوع أو بياناتها، وتعي أيضًا المواطن التي تكون فيها بياناتها غير حاسمة أو متناقضة، وكذلك المواطن التي تُقدّم فيها افتراضات باستخدام حدسها فقط، والأقسام التي تبدو فيها حُججها ضعيفة؛ لذلك كله يعمل نولان وفلود على معالجة الخلل في الاقتراح المُقدّم. أمّا بالنسبة إلى درجة تقويم الأخطار فترى فلود أنها تتراوح بين (40 - 60)، في حين يرى نولان أنها يجب أن تكون (50 - 50).

في نهاية الاجتماع الأول، قدّمت فلود قائمة تضم المهام التي يجب إنجازها، وأشارت إلى الأقسام التي يتعيّن جلب المزيد من البيانات عنها لسدّ الثغرات التي تكشّفت في نقاشها، وذلك قبل انعقاد الاجتماع الثاني، وقد ساعدها نولان على تحديد الأولويات في القائمة، قائلاً: «حسناً، لا أظن أننا نستطيع الحصول على بيانات جيدة هنا؛ لذا دعينا نعتمد على مشاعرنا فحسب».

لُخصت فلود في الاجتماع الثاني -بإيجاز- الموضوعات التي طُرِحَت للنقاش سالفًا، فضلًا عن التصحيحات والتعديلات التي طلبها نولان. ولمّا كانت فلود تعرف أنه يكره المفاجآت فقد حرصت على بيان كل ما هو جديد بصورة تختلف عن العرض السابق، مثل البيانات المُعدّلة، وكذلك استعانت بالبيانات المُحدّثة لشرح كيف توصلت إلى أفضل طرائق إعادة الهيكلة التي تزيد كثيرًا من نسب النجاح في حين تُبقي الأخطار عند مستوى مقبول. ختامًا، عرضت فلود التكاليف المالية المفترضة والعائدات الإضافية التي ستنتج غالبًا من التغيير، ولكن يتعيّن عليها -بعد انتهاء الاجتماع- أن تنتظر أسابيع عدّة، بل أشهرًا، حتى يتخذ نولان قراره.

ثالثًا: الإداريون المُشكّكون

يرتاب المُشكّكون (تُمثّل هذه الفئة ما نسبته 19%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) كثيرًا بأيّ بيانات تُعرَض عليهم، ولا سيما تلك التي تتعارض مع وجهة نظرهم.

ربما تكون أكثر صفات المُشكِّكين وضوحًا هي قوة الشخصية، يضاف إلى ذلك كثرة طلباتهم، ونظرتهم السلبية إلى الأشياء، وطباعهم السيئة، وتمردهم، وميلهم إلى العزلة والعداء والشجار. وفي المقابل، يوصف هؤلاء غالبًا بأنهم أشخاص يتولَّون زمام المبادرة، ويميلون إلى الاستغراق في التفكير والتصرف وفقًا لمشاعرهم. ومن الأمثلة عليهم: ستيف كيس، ولاري إيسون، وتوم سيل.

لا تتفاجأ كثيرًا إذا نهض المُشكِّك في أثناء تقديمك المقترحات، وغادر المكان مؤقتًا؛ ليتلقَّى مكالمات هاتفية، أو يتابع حديثًا جانبيًا مدة طويلة من الوقت. واعلم أنه سيستنفد الكثير من وقتك وطاقتك، وأنه سيناقشك بحدة كلما سنحت له الفرصة. وفي الوقت الذي يُطلق فيه المُفكرُ وابلًا من الأسئلة الموضوعية التي لا تَمُتُ لشخصه بصله، فإن المُشكِّك يحرص على ذلك كل الحرص؛ فلا تدع ذلك يُؤثر فيك سلبيًا، وامض قدمًا بعرضك ملتزمًا الهدوء والمنطق والحكمة. أمّا النبأ السار فهو أنك ستعرف فورًا طبيعة المُشكِّك وتسبر أعماقه، فيخبرك بما يفكر فيه لشخصيته القوية.

كلما كنت صادقًا في طرحك وعرضك نلت ثقة المُشكِّك. وبوجه عام، يميل المُشكِّكون إلى الوثوق بأناس يشبهونهم، مثل: الأشخاص الذين درسوا في الكلية نفسها، وأولئك الذين عملوا في الشركات عينها. فإذا كنت تفتقد إلى ثقة الإداري المُشكِّك فإن عليك البحث عن طريقة ما لكسبها قبل الاجتماع أو في أثناءه، مثل نيل موافقة شخص يثق به المُشكِّك، فهذا يجعل المُشكِّك مُتمسكًا بموقفه الراسخ، ويدعك -في

الوقت نفسه- تناقش صراحةً القضايا التي يرغب فيها. وبالرغم من إمكانية نقل المصادقية (من زميل مثلاً)، فإنه يجب كسبها في نهاية المطاف، وربما يتعيّن عليك مواجهة استجواب صارم جداً لتحظى بها.

تذكّر أن تحدي المُشكِّك ينطوي على مخاطرة، وأنه ينبغي توخي الحذر عند القيام بذلك. قد يتطلب إنجاز العمل أحياناً تصحيح معلومات غير صحيحة يعتمد عليها المُشكِّك، فمثلاً إذا قال المُشكِّك -مُخطئاً- أن تكاليف البحث والتطوير في شركتك قد زادت كثيراً بحيث لا يمكن الوفاء بها، فقد ترد: «هل تختبرني؟ لقد قلت لي قبل بضعة أشهر إنه يجب زيادة الإنفاق لنتمكن من استعادة صدارتنا في تطوير منتجات مبتكرة، ولكن هذا كله ربما تغيراً». وبعبارة أخرى، إذا أردت تصحيح معلومة لمُشكِّك فاترك له مجالاً يحفظ به ماء الوجه، ودعّه يحافظ على سمعته وغروره لكي يثق بك، وتذكّر أن المُشكِّكين لا يحبون المساعدة، ويُفضّلون أن يظن الناس أنهم يعرفون الكثير.

بالرغم من أن إقناع المُشكِّك قد يبدو عملاً صعباً، فإن العملية -في واقع الأمر- سهلة جداً؛ إذ يريد المُشكِّكون المضي قدماً بأفكار مطورة، لكنهم يحتاجون أولاً إلى التأكد أن مصدرها هم أشخاص موثوق بهم. علماً بأن المُشكِّكين يصدرون دائماً قراراتهم فوراً، أو خلال أيام معدودات. من الكلمات الطنانة التي يمكن استخدامها في هذا المقام: شعور، استيعاب، سلطة، فعل، شك، ثقة، مقبول، طلب، تعطيل.

الإقناع بالممارسة : نولان الإداري المُشكك

تعرف فلود أنها تفتقر إلى النفوذ اللازم لتقديم اقتراحها مباشرة إلى نولان؛ لذا طلبت مساعدة مدير العمليات جاك وارنيرز الذي يثق به نولان. فبعد أن يحظى الاقتراح بموافقة وارنيرز، تطلب إليه أن يشاركها تقديمه، وتأمل أن يُعِينها على ذلك مصداقيته وثقة نولان به. اتفق الاثنان سلفاً أن يضطلع وارنيرز بمهمة عرض المعلومات الرئيسة كلها، بما في ذلك إعادة الهيكلة المقترحة، وأيُّ بيانات قد تكون مثيرة للجدل.

حرص وارنيرز وفلود في أثناء الاجتماع على تقديم حُججهما وفق الترتيب نفسه في حال كان نولان مُفكِّراً لا مُشكِّكاً، ما يؤكد صحة المصادر التي استقوا منها معلوماتهما. تدرك فلود أن نولان يريد سماع أشياء من مصادر موثوقة عدّة، وأنه كلما كان العدد أكبر أصبح الوضع أفضل؛ لذا فهي تبادر إلى القول عندما يناقشان استبانة تسويق حديثة: «لقد سمحت لنفسني بترتيب اتصال بينك وبين مجموعة من الخبراء المحليين المهتمين ببحوث التسويق لمناقشة هذه النتائج بمزيد من التفصيل». وفي حال اعترض نولان على شيء فإن فلود ووارنيرز يعملان بسرعة لتهدئة مخاوفه، فمثلاً تعرف فلود أن نولان يحترم بيل غيتس، فتُخفّف من اعتراضاته بالقول: «أفهم ما ترمي إليه، لكنك تتذكّر - على الأرجح - أن مايكروسوفت (Microsoft) أقدمت على خطوة مماثلة قبل عامين تقريباً».

تحرص فلود ووارنيرز على احترام غرور نولان عند كل منعطف، فعندما يناقشان دراسات الحالة -مثلاً- فإنهما يُقدِّمان كل واحدة منها بالقول: «لقد رأيت -على الأرجح- هذه من قبل...»، أو: «مثلما تعرف، فقد فشلت هوليت -باكارد (Hewlett-Packard) في إعادة هيكلة مماثلة بسبب...». وفي كل مثال، يحرص وارنيرز وفلود على بيان أن سمعة الشركة قد تحسّنت أو تدهورت نتيجة إعادة الهيكلة.

ولمّا كان نولان يُشكك في أيّ شيء نظري على وجه الخصوص، فقد حرص وارنيرز وفلود على أن تكون حُججهما واقعية قدر المستطاع، وأن تُستمد من العالم الحقيقي، فمثلاً عند الحديث عن إعادة توزيع (200) موظف فإنهما حاولا الإشارة إلى التفاصيل المتعلقة بذلك كله: «يتعيّن علينا إغلاق هذا المبنى في جادة هنتر وتأجير المكان، بما في ذلك ساحة المرأب المجاور. ونظرًا إلى تصميم المبنى غير الاعتيادي؛ فقد نفكر في تحويله إلى حاضنة أعمال».

في نهاية عرضهما، أَرْضَى وارنيرز وفلود نزعة التمرد لدى نولان بالقول: «إن إعادة الهيكلة المقترحة تشبه السباحة عكس التيار (buck the trend)»، وأقرّا أيضًا بأن نولان هو مُلهمهما فيما ذهبا إليه. يقول وارنيرز: «في الاجتماع الأخير للجنة الإدارية العليا، تحدّثت عن حاجتنا إلى التحقق من عدم فقدان زبائننا، وقد حفزنا تعليقك إلى التفكير في مسألة إعادة الهيكلة هذه». ختامًا، أنهى وارنيرز وفلود عرضهما بتقديم خطة العمل المقترحة لإعادة الهيكلة، إضافةً إلى برنامج

يشتمل على أهم الأحداث. وفي هذه المرحلة، فإن نولان هو الذي يتولى إدارة النقاش وحده.

رابعاً: الإداريون المُقلِّدون

يتخذ المُقلِّدون (تُمثِّل هذه الفئة ما نسبته 36%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) قرارات بناءً على الطريقة التي توصلوا بها إلى قرارات مشابهة في الماضي، أو الطريقة التي اعتمدها إداريون موثوقون آخرون. وبوجه عام، يُحجم المُقلِّدون عن إصدار القرارات مبكراً بسبب خوفهم من الوقوع في الخطأ. وبدلاً من هذا، فإنهم يثقون بعلامات تجارية معروفة وبعقد صفقات، وهما أمران ينطويان على أخطار أقل. والمُقلِّدون بارعون أيضاً في رؤية العالم من عيون أشخاص آخرين. والمثير للاهتمام أنه بالرغم من حرصهم الشديد فقد يكونون عفويين أحياناً، والأهم أنهم صانعو قرار يتحلَّون بالمسؤولية، ولهذا نجدهم غالباً في شركات كبيرة. وللحقيقة، فإن هذه الفئة تُمثِّل أكثر من ثلث الإداريين الذين شملتهم الدراسة، وهم بذلك يُمثِّلون أكبر مجموعة من الفئات الخمس لصانعي القرار. ومن هؤلاء: بيتر كورس، ودوغلاس دافت، وكارلي فيورينا.

قد يدفعك المُقلِّدون إلى العمل في قوائم طويلة من القضايا، ويعترضون مراراً على موقفك (شأنهم في ذلك شأن المُشكِّكين)، ولكن لا تدع هذا يُثبِّط عزمك؛ فهم -في نهاية المطاف- لن يوافقوا على شيء إلا إذا تحققوا من نجاحه في مكان آخر، ولكنهم لا يعترفون

بذلك. وللحقيقة، فإنهم نادرًا ما يُقرُّون أنهم مُقلِّدون، وسيحاولون -عوضًا عن ذلك- إيهامك أنهم مبتكرون وأصحاب فكر مستنير، وهذا ما يجعل الكثيرين ينظرون إليهم بوصفهم مُشكِّكين. وعلى كل حال، فإن المُقلِّدين ليسوا تواقين إلى الشك بطبيعتهم، وهم يُفضلون مدِّ يد العون لهم لاستيعاب ما لا يفهمونه بالرغم من أنهم قد يتولَّون زمام المبادرة، ويبرعون في العمل حينما يصبح المنشار في العقدة. وبوجه عام، فإن الأشخاص الذين يصعب تصنيفهم في إحدى فئات صنع القرار يكونون مُقلِّدين؛ لأن أقرانهم في المجموعات الأربع الأخرى يميلون إلى إظهار صفاتهم على نحو أكثر وضوحًا.

بالرغم من أن المُقلِّدين يُمثِّلون غالبًا الفئة التي يصعب تحديدها من بين الفئات الخمس، فإن إقناعهم قد يكون هو أسهل ما في الأمر إذا ضغطت على المفاتيح الصحيحة. فلكي تنال موافقة المُقلِّد؛ يجب أولاً أن يشعر بالثقة حيال اقتراحك، وأن تثبت له أن آخرين قد حققوا ما يصبون إليه على هذا الدرب؛ فليس مفاجئاً أن يميل المُقلِّدون إلى التركيز على أساليب ثبتت نجاعتها، علمًا بأن المراجع والدلائل هي عوامل إقناع مهمة جدًا بالنسبة إليهم.

ولكن، احذر عند تعاملك مع مُقلِّد من تقديم صورة زاهية عن نفسك إلا إن كنت تحظى بسجل مهني حافل بالنجاح، وبدلاً من ذلك انظر إلى قرارات سابقة اتخذها المُقلِّد تُعزِّز وجهات نظرك، أو اعثر على قرارات مشابهة أقرها إداريون آخرون يثق بهم المُقلِّد. والصحيح أن المُقلِّدين يتطلعون إلى حلول مبتكرة جديدة رائدة، لكنها -في

الوقت نفسه- أكيدة موثوقة آمنة نوعاً ما. وفي نهاية المطاف، فإن المُقلِّدين يضعون نَصَبَ أعينهم الحفاظ على وظائفهم؛ لذا فهم لا يتخذون قرارات غير نمطية (out_of_box) إلا نادراً. وفي الحقيقة، فإن الطريقة الوحيدة لإقناع بعض المُقلِّدين تكون باعتماد إستراتيجية جريئة حقاً تتمثل في جعل شخص آخر يُنجِزها بنجاح أولاً. وهذه بعض الكلمات الطنانة التي تُستخدم في أثناء التعامل مع هذه الفئة: مبدع، يُسهِّل، يُسرِّع، لامع، مثل السابق تماماً، خبرة، شبيه بـ، سابق، ما ينجح، طريقة قديمة.

الإقناع بالممارسة : نولان الإداري المُقلِّد

تعلم فلود أن مهمتها بسيطة؛ إذ يتعيَّن عليها جعل نولان يشعر بالراحة، لأن قرار إعادة الهيكلة لا ينطوي على أخطار جمّة. ولإتمام الاتفاق، يجب أن تجعله يشعر بطريقة ما أنه مبدع.

عندما عُقد الاجتماع قدّمت فلود حُججها وفق الترتيب نفسه الذي كانت ستلتزم به لو كان نولان مُفكِّراً أو مُشكِّكاً. ولكن، لمّا كان نولان مُقلِّداً فقد ركّزت فلود على دراسات الحالة (ثمانى دراسات تحديداً). لقد كان وقّع هذا النقاش إيجابياً في نفس نولان؛ لأنه -مثل المُقلِّدين جميعاً- ماهر في وضع نفسه مكان آخرين. وفي السياق نفسه، فقد تضمّنت إستراتيجية فلود عدم ذكر أيِّ أمثلة على عمليات إعادة هيكلة فاشلة، ولكنها حرصت على الاحتفاظ بها؛ تحسباً لقيام نولان بطلبها. كانت دراسات الحالة الثمانى لصناعات لا تَمُتُّ بصلّة لشركة ماكس-

برو، ما جعل فلود تُحقّق رغبة نولان في أن يكون مبدعاً، بقولها: «قد نكون أول من يقوم بهذا النوع من إعادة الهيكلة في مجال عملنا».

لاحقاً، قدّمت فلود ثلاثة خيارات لإعادة الهيكلة المقترحة، وربطت كلّاً من دراسات الحالة التي أعدّتها بأحد تلك الخيارات. وبتوجيه نولان نحو الخيار الثالث الذي تفضّله، فإنها ربطت أربع دراسات حالة بهذا الخيار. وفي المقابل، فهي لن تزوّد نولان سوى بدراستي حالة فقط لكل من الخيارين الآخرين. وما إن يلحظ نولان أن الخيار الأول هو الأرخص حتى تكون فلود مستعدة لمناقشة تلك المسألة فوراً؛ لأنها تعرف مدى اهتمامه بعقد الصفقات (أظهر تحليلها المُفصّل أن الخيار الثالث الذي يعتمد أساساً على معدل وفق الأخطار، هو حقيقة الأقل تكلفة؛ لأنه الأكثر ثباتاً).

إن تقديم ثلاثة خيارات لنولان لا يمنحه الفرصة لتفضيل أحدها فحسب، بل قد يجعله مبدعاً أيضاً، وذلك بجمع ميزات الخيارين: الأول والثالث، وهو أمر توقّعت فلود أن يفعله نولان. وفي الواقع، لقد شجّعته على فعل ذلك بتقديم مكوّنات ثانوية معيّنة من خيارات مختلفة؛ كل على حدة. وبالنسبة إلى نولان، فإن قدرته على الدمج ومقارنة أجزاء مختلفة من إستراتيجيات ثبتت نجاعتها يُعدُّ أمراً مثالياً، ويجعله يشعر أنه مبدع من دون التعرّض لأيّ أخطار رئيسة.

في نهاية الاجتماع، حاولت فلود الاستفادة من رغبة نولان في كلّ من التجديد والأمان بقولها: «نعم، لقد عمدت شركات أخرى إلى

تنفيذ هذا النوع من إعادة الهيكلة، ولكن ستكون لدينا خبرة أكثر في تطبيقها؛ لذا سننجزها بسرعة أكبر وتكلفة أقل. ولأننا نعرف سلفاً ما يُجدي نفعاً؛ فإننا سنتخذ الإجراءات الملائمة لتجنب مشكلات محتملة».

تفهم فلود أن المُقلدين سيحافظون على الوضع الراهن إلا إذا قُدِّمت لهم معلومات لا يمكن تجاهلها. ولَمَّا كان نولان مهتماً جداً بسماع كيف أنجزت شركات أخرى مشروع إعادة الهيكلة بنجاح، فإن فلود تتوقع أن تسمع منه في أيام؛ إذ يميل المُقلدون إلى العمل سريعاً إذا كانت نسبة النجاح مرتفعة ونسبة الأخطار منخفضة.

خامساً: الإداريون المُسيطرون

يمقت المُسيطرون (تُمثِّل هذه الفئة ما نسبته 9%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) المجهول والغامض، ويهتمون بالحقائق المجردة والتحليلات الخاصة بالحُجج. أمَّا مخاوفهم وشعورهم بعدم الأمان فيقيِّدهم، ويحفِّزهم في الوقت نفسه. توصف هذه الفئة بأنها واعية، ومنطقية، ودقيقة، وتحليلية، وموضوعية، ومفتونة بالتفاصيل، وغير عاطفية. والمُسيطرون -شأنهم شأن المُشكِّكين- يتصفون غالباً بشخصيات قوية، وقد يصل بهم الأمر إلى درجة الاستبداد، وهم يعتقدون أنهم أفضل مندوبي المبيعات، وأمهـر خبراء التسويق، وأحسن الإستراتيجيين... وبينما يبرع المُقلدون في وضع أنفسهم مكان آخرين يرى المُسيطرون الأمور من منظورهم

فقط، ويصدرون - أحياناً - أحكاماً وتعليقات قاسية تُنفر الآخرين منهم. يتميز المُسيطرُون أيضاً بالعزلة والاستغراق في التفكير غالباً، وهما صفتان قد تدفعان بهم إلى اتخاذ قرارات أحادية الجانب؛ فالإداري المُسيطر قد يتحدث إلى آخرين بخصوص قرار ما، لكنه لا يصفي إليهم ولا يحفل بأرائهم إلا نادراً. ومن الأعلام البارزة لهذه الفئة: جاك نصر، وروس بيروت، ومارثا ستيفورات.

إذا أردت التعامل مع المُسيطرين تعيّن عليك أولاً التغلب على مخاوفهم الداخلية التي سيتظاهرون بأنهم لا يحفلون بها، لكنهم - حقيقةً - يحاولون إخفاءها بإيلاء التفاصيل المعقّدة للعمليات والإجراءات اهتماماً زائداً. قد يكون التعامل مع مسيطرين شبيهاً بممارسة لعبة القط والفأر؛ فأنت ستحاول دائماً إيجاد بعض المعلومات التي يطلبونها.

عند عقد اجتماع ما، تذكر أن المسيطرين قد يستغرقون بالتفكير في شؤونهم الشخصية؛ لذا كن مستعداً للصمت أوقاتاً طويلة في أثناء العمل معاً، وتذكر أيضاً أنهم إذا وقعوا في مأزق ما فإنهم لا يدعون إلا نادراً. وبالرغم من أنهم ينشدون الدقة والحقائق فإن هذا لا يعني - بالضرورة - أنهم سيتخذون قرارات ذكية وعقلانية؛ إذ إنهم ينتقلون فجأة إلى استنتاجات غير منطقية في أغلب الأحيان. وخلافاً للكاريزميين الذين يُظهرون استعداداً لتحمل مسؤولية قراراتهم، يحاول المُسيطرُون تجنب المحاسبة والمساءلة، فإذا حدث خلل ما افترضوا أنه خطأ تسبّب به آخرون.

اعلم أنه لا يمكنك إقناع المُسيطر إلا إذا كانت حُجَّتك قوية وبسيطة وجديرة بالثقة، فهو يهتم كثيراً بالتفاصيل، ولكن في حال قدّمها خبير فحسب. وقد ثبت أن الطريقة الوحيدة لإقناع مُسيطر بفكرة ما هي عدم محاولة بيعها له، وإفساح المجال له ليفكر في شرائها؛ لذا اكتفِ فقط بتوفير المعلومات التي تُلزمه، وادعُ الله أن يُلهمه الصواب ليقتنع بالفكرة.

بالرغم من أن المُسيطرين والمُشكّكين يشتركون بصفات عدّة، فإنه توجد صفة رئيسة تُميّز بعضهم من بعض، هي أن المُسيطرين يستغرقون وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار (يكرهون الإلحاح)، في حين أن المُشكّكين هم أكثر سرعة في العمل. ولهذا فإن أكثر ما يُغضب المُسيطر هو أن تضغط عليه بقوة من أجل اقتراحك. فعندئذٍ سينظر إليك - على الأرجح - بوصفك جزءاً من المشكلة لا الحل. وهذه بعض الكلمات الطنانة التي يُفضّل استخدامها عند التعامل مع المُسيطر: تفاصيل، حقائق، سبب، منطق، سلطة، تعامل، مادي، استيعاب، الحفاظ على ولائهم، جعلهم يدفعون، أنجزه فحسب.

الإقناع بالممارسة : نولان الإداري المُسيطر

يُعرف نولان بأنه لا يُطبّق سوى أفكاره فقط؛ لذا تدرك فلود ضرورة تولّيه زمام خطتها المقترحة لإعادة الهيكلة. وللقيام بذلك، فإنها جهّزت نفسها للرحلة الطويلة التي تنتظرها. وفي غضون أشهر معدودة، أرسلت إليه كمّاً هائلاً من المعلومات والبيانات، بما في ذلك

تقارير عن الزبائن، ودراسات تسويق، وتقديرات مالية...، عن طريق وسائل التواصل كلها (المطبوعة، والمرئية، والشبكة العنكبوتية). لقد عملت على تقويض دفاعاته بهدوء عن طريق تزويده بمعلومات كثيرة متتابعة، في إشارة توحى إليه أنه المسؤول الأول عن اتخاذ القرار.

بدايةً، ركّزت فلود على البيانات التي تُبرز مشكلات شركة ماكس- برو؛ لأنها تعرف جيداً أن دراسات الحالة ومعلومات أخرى لن تكون مهمة له بالقدر نفسه. فكانت مراسلاتها (مذكراتها) تحت نولان على طلب معلومات أخرى، وأحياناً طلب بيانات سرية لا تُمُتُّ بصلة للموضوع. لقد زوّدته بذلك بالرغم من إدراكها أنه قد لا يُلقي نظرة عليها.

بعد مُضي أربعة أشهر بدأت فلود تشعر أنها مستعدة لتقديم عرض رسمي، لكنها كانت تقاوم الرغبة في ذلك؛ إذ يجب أن يطلب نولان نفسه عقد الاجتماع. وحتى ذلك الوقت يجب أن تقنع بإرسال مزيد من المعلومات إليه، وهذا ما حصل، فكانت تبعث له دائماً المعلومات على نحو بسيط منظم؛ فقد كتبت له مرةً في خطاب عادي: «مُرفَق بالخطاب نتائج استبانة حديثة للزبائن، وكيف تتوافق مع مواد أخرى لدينا». حرصت فلود أيضاً على تحديد (لا حلّ) تناقضات واضحة في البيانات، فهي تعرف أن نولان يتباهى بكشف هذا النوع من التناقضات. وحدث أن كتبت له في خطاب واحد: «أرسل إليك بحثاً جديداً من والكر للاستشارات (Walker Consulting)، ويبدو أنه يناقض الدراسة التي طلبناها العام الماضي. لا أعرف بأيّهما أثق».

أخيراً، فقد يؤدي حدث ما (مثل فقد أحد أهم زبائن ماكس-برو) إلى البدء بالعملية المطلوبة. وبفضل صبر فلود وضغطها المتواصل، يستشعر نولان أهمية هذا التطور الأخير، فيدعو إلى اجتماع لكبار الموظفين من أجل مناقشة ما يجب على ماكس-برو أن تفعله، وكذلك مناقشة مسألة إعادة الهيكلة المحتملة للشركة.

قد يزدي بعض النقّاد تصنيفنا هذا. وبوجه عام، لا يجب كثير من الإداريين وصفهم بالمقلّدين أو المُسيطرين. والحقيقة أننا لا نُفضّل أسلوب صنع قرار على آخر، وأن تصنيفنا هو فقط أوصاف موجزة للسلوك الرئيس في كل مجموعة؛ لذا فقد يكون كل أسلوب فاعلاً جداً في بيئة معيّنة؛ فالمقلّدون -مثلاً- يتمتعون بحسّ عالٍ من المسؤولية، وربما يكونون قادة رائعين في شركات كبيرة ومعروفة. وبالمثل، فقد يكون المُسيطرون مديرين فاعلين جداً في القطاع التجاري، ومارثا ستورات خير مثال على ذلك.

ختاماً، فإننا لا نقصد الإفراط في تبسيط الطرائق المعقّدة والغامضة غالباً التي يعتمد عليها الأشخاص لاتخاذ القرارات. لا شك أن صنع القرار هو عملية شائكة متعدّدة الجوانب، وقد لا يتمكّن باحثون من فهمها تماماً ألبتة؛ لذا فإننا نجزم أن الإداريين يميلون إلى اتخاذ قرارات مهمة بطرائق متوقعة، ومعرفة ما يُفضّلون سماعه أو رؤيته من معلومات محدّدة في مراحل معيّنة من عملية اتخاذهم القرار، ما قد يُسهّم كثيراً في جعل كفة النتيجة تميل إلى مصلحتك.

نُشر أصلاً في شهر أيار عام 2002م.