

الرسائل الخمس التي يجب أن يتقنها القادة

جون هام

إذا أردت أن تعرف أسباب غرق الكثير من الشركات في الفوضى فلا تنظر أبعد من أفواه قادتها. فالقيادة -على اختلاف مستوياتها- ليست سهلة إطلاقاً، ولا شك أن التصريحات غير المفهومة أو المبهمة أو المواردية تجعل عمل كثير من المديرين الكبار أكثر صعوبة مما هو عليه. وبوجه عام، يطلق القادة مراراً عشرات التصريحات النمطية، مثل: «لنركز على الأولويات الرئيسة هذا الفصل»، أو «الزبائن يتصدرون المقام الأول»، أو «يجب أن نكثف الجهد في الهندسة هذا الشهر». فهم دائماً يُقدِّمون أفكاراً عظيمة ورائعة -بيد أنها غير واضحة- عن المسار الذي تسلكه الشركة بحسب اعتقادهم، وهم أيضاً يفترضون غالباً أن الجميع يتشاركون حقاً تعريفات مجلس الإدارة نفسها لتعابير على نحو لا يقبل الجدل، مثل: الرؤية، والإخلاص، والمسؤولية، وعلاقات الزبائن، والعمل الجماعي، والتركيز، والأولوية، والثقافة، والاقتصاد في الإنفاق، وصنع القرار، والنتائج.

يومي حتى معظم المديرين الكبار موافقين بتهذيب حين يتحدث الرئيس التنفيذي عن عبارات مثل هذه، لكن الإداريين قد يشعرون

ببعض الارتباك، ويتساءلون إذا كانوا قد فهموا الكلام حقاً. فبدلاً من طلب التوضيح (مطالبة يخشون أن تجعلهم يبدو أغباء) ينقلون أوامر مبهمة إلى موظفيهم الذين يُطوّر كل منهم تفسيره الخاص لما يعنيه مديره. وفي غياب تواصل واضح يُرضي الرغبة المُلحّة بمعرفة ما يفكر فيه المدير حقاً، يتخيّل العاملون أنواع الدوافع كلها، وتكون النتيجة غالباً سلوكاً غير متزن وفوضى إدارية قد تُكلّف شركة الكثير؛ إذ يضيع وقت ثمين، وتنتشر شائعات، ويفقد أشخاص موهوبون تركيزهم، وتفشل مشروعات ضخمة.

فكّر في الطريقة التي يعمل بها فريق -موظفو غرفة إسعاف، أو قوة تدخل سريع مثلاً- يحظى بثقة كبيرة؛ إذ يفهم كل عضو فهمًا دقيقًا ما تعنيه الأمور، فمثلاً يتكلم الجراحون والمرضون اللغة الطبية نفسها، وتعرف فرق التدخل السريع الأسلحة التي يجب استخدامها، والطريقة والظروف المناسبة لذلك، ومتى تكون. في هذه المهن، لا مكان إطلاقاً للتواصل غير المتقن (sloppy communication)، وإذا لم يتحدث أفراد الفريق إلى بعضهم بعضاً بلغة دقيقة فسيلقى بعض الأفراد حتفهم. لا يموت العاملون في الشركات، لكنهم من دون تعريفات وتوجيهات واضحة من الأعلى لا يعملون بفاعلية، فتتضارب المصالح.

في الأعوام الخمسة الماضية، كنت قد عملت مع مئات الرؤساء التنفيذيين مُدرّباً للقيادة، أو عضواً في مجلس الإدارة، أو مستثمراً في مشروعات رأسمالية، أو مستشاراً للاستراتيجيات. لقد تبوّأت أيضاً منصب رئيس مجلس إدارة، ورئيس تنفيذي (استحوذت شركة

أي.بي.إم على شركتي ويسل للاتصالات (Whistle Communications) عام 1999م). وقد تراوحت أعداد العاملين في الشركات (مؤسسات تقنية غالباً) التي عملت مع رؤسائها التنفيذيين من مئة عامل تقريباً إلى بضعة آلاف منهم. في أثناء مراقبة الرؤساء التنفيذيين، كنت قد توصلت إلى استنتاج مفاده أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إلهام الشركة لتحمل مسؤولية إيجاد مستقبل أفضل لها. أوْمن أن التواصل الفاعل هو أهم أداة إدارية لدى القائد لتحقيق هذا، فعندما يخصص القادة وقتاً كافياً لشرح ما يعنيه ذلك صراحةً (بتوضيح رؤاهم ومقاصدهم وتوجيهاتهم بحرص) وضمناً (بوساطة سلوكهم)، سيفرضون تأثيراً يحتاجون إليه على الأفكار المبهمة، ولكن الإبداعية منها تظل طريقها في مخيلة الموظفين. وعن طريق توضيح المصطلحات التي لم تتبلور بعد، وتحديد مجموعة مفردات الشركة وتدبرها، يُحفز المدبرون جيداً طاقة الموظفين والتزامهم الثمين ضمن شركاتهم.

عندما أعددت بحوثاً عن هذا الموضوع اكتشفت أن كثيراً من المديرين لا يقضون وقتاً كافياً ليُحدِّدوا تحديداً دقيقاً ما يعنونه حين يستخدمون مصطلحات أو عبارات عامة. لا يرغب هؤلاء في الشعور أنهم يتحدَّثون باستعلاء مع أشخاص آخرين؛ بتقديم ما يبدو تفاصيل أو تعابير غير ضرورية. وعلى أيِّ حال، يفترض المدبرون وضوح كلامهم؛ لذا فهم يدهشون حين يعلمون أن رسالتهم لم تكن مفهومة، وأن فرقهم تلتبس توضيحات حتى لا تضطر إلى تخمين ما يجول في ذهن المدير.

الفكرة باختصار

إذا أردت أن تعرف أسباب غرق الكثير من الشركات في الفوضى فلا تنظر أبعد من أفواه قادتها؛ إذ يواظب المديرون على تقديم أفكار مهمة ورائعة -بيد أنها غير واضحة- عن الوجهة التي يظنون أن الشركة تسلكها، ويفترضون أن الجميع يدركون جيداً تعريفاتهم لتعابير، مثل: الرؤية، والمسؤولية)، والنتائج، فتكون النتيجة غالباً سلوكاً غير متزن وفوضى إدارية قد تدفع الشركة ثمنها كثيراً. إذن، التواصل الفعال هو أهم أداة إدارية تساعد القائد على إنجاز عمله الأهم في القيادة؛ أي إلهام الشركة واستشراف مستقبل أفضل لها.

توجد خمسة عوامل تؤثر تأثيراً استثنائياً في مسيرة الشركة وأدائها: الهيكلية والهرمية التنظيمية، والسياسات المالية، وإحساس القائد بعمله، وإدارة الوقت، وثقافة الشركة. فإذا حُدِّدت هذه العوامل ونُشِرت وصُيِّبت جيداً، فإنها ستمنح المدير فرصاً لزيادة الشعور بالمسؤولية وتحسين الأداء فعلاً، فمثلاً قد يُحسِن الرئيس التنفيذي إبقاء التواصل المتعلق بالهرمية محدوداً، ومقتصرًا على مَنْ يريد. وعندما يدرك ضرورة إعادة ترتيب الموارد الداخلية، يقول للموظفين: «سأعيد تنظيم الموارد ليصبح التنفيذ أكثر كفاءة». وبعد النظر إلى مخطط الهيكلية الجديدة، يقول: «إنها الساعة 10:45. يمكنكم إظهار الانزعاج حتى منتصف النهار، إذا كان هذا هورْدُ فعلكم. بعدئذٍ، سنتناول شطائر (البيتزا)، ثم نبدأ الساعة الواحدة العمل في واقعنا الجديدة». وفي السياق نفسه، يسأل أكثر المديرين كفاءة أنفسهم: ماذا يجب أن يحدث اليوم لنصل إلى حيث نريد؟ ما الفكرة أو الاعتقاد المبهم الذي يمكنني توضيحه أو إماطة اللثام عنه؟ إن رئيساً تنفيذياً يردُّ ردًّا دقيقاً على (10) تقارير مباشرة، تنتقل كلُّ منها بدقة ماثلة إلى (40) موظفًا آخرين، يُعزِّز التزام الشركة برؤيةٍ مفهومة جيداً عن أهدافها وفرصها الحقيقية.

إذا قبلنا أن عمل القائد أساساً هو الإلهام ودعم المسؤولية الجماعية لإيجاد مستقبل أفضل للشركة، فما العوامل الرئيسة للكفاءة؟ ما الأدوات التي يجب أن تكون بمثابة أدوات أيدي المديرين لإنجاز هذه المهمة؟ ما النماذج العقلية (mental models) التي يجب أن يتمتعوا بها؟ أودُّ التفكير في المديرين الجيدين،

وتشبيههم بسائقي القطارات الماهرين؛ إذ يجري التحكُّم في القطار بواسطة مجموعة من المفاتيح والعتلات، وعندما يسحب السائق عتلةً ينطلق القطار إلى الأمام، وحين يشدُّ أخرى يتوقف. وكذا الحال بالنسبة إلى الشركات؛ فعندما تكون الشركة متماسكة جيداً تتحرك العتلات الإدارية كلها بتناغم وسهولة، فتعمل بسلاسة، ما يجعل السائق والركَّاب والقطار يتحركون بانسجام معاً إلى الأمام.

في تجربتي، تسيطر خمس أدوات مهمة على القطار، هي: الهيكلية والهرمية التنظيمية، والسياسات المالية، وإحساس القائد بعمله، وإدارة الوقت، وثقافة الشركة. ويكون لرسائل هذه الأدوات تأثير استثنائي في الشركة. فعندما يُعدُّها المديرون أشياءً بدهية، ويشاركهم موظفو الشركة كافة افتراضاتهم، أو يعرفون نماذجهم العقلية المرتبطة بالأدوات الخمس، فإنهم يفقدون السيطرة على العتلات الإدارية، وسرعان ما يخرج القطار عن سكَّته. ولكن، إذا حُدِّت هذه الأدوات ونُشِرت ووضِّبَت جيداً، فإنها تمنح المدير فرصاً لزيادة الشعور بالمسؤولية في الشركة وتحسين أدائها حقاً.

تطبيق الفكرة

إلهام فريق عملك من أجل تحقيق إنجاز تريده، يوصي جون بالتواصل الواضح فيما يأتي:

1. الهيكلية والهرمية التنظيمية

عند إعادة تنظيم عملك، أعد سريعاً تخطيط التغييرات بوصفها طريقة للاستفادة من موارد شركتك؛ فلا إقالة للموظفين، ولا تخفيض للرواتب، فمثلاً إذا اضطر الرئيس التنفيذي لشركة برمجيات صغيرة إلى إعادة ترتيب الموارد الداخلية عندما بدأت الكفَّة تميل إلى مصلحة منافس قريب، ثم عقد اجتماعاً للموظفين كافة، قائلاً: «إننا نخوض حرباً للحصول على حصة سوقية،

ولا أظن أننا مستعدون جيداً للانتصار في المعركة؛ لذا سأعيد تنظيم الموارد حتى يكون أداؤنا أكثر فاعلية. سيتابع معظمكم القيام بالوظائف نفسها، ولكن قد يكون المشرف عليكم مختلفاً؛ فيجب أن يعرض عليهم المخطط الإداري الجديد، ثم يطلب إليهم بدء العمل في مواقعهم الجديدة بعد الغداء.

2. السياسات المالية

ناقش النتائج المُخيِّبة للأمال لا بوصفها دليلاً على فشل يُعاقب عليه، بل تشخيصاً مفيداً وأداةً تعليميةً فاعلةً لتحقيق تحسُّن مستمر. مثال ذلك: عندما فشلت شركة تقنيات في تحقيق هدف ربعي، طرح الرئيس التنفيذي على فريقه أسئلةً دقيقة عن أسباب التقصير، من دون أن يُلقي عليهم اللوم. وبدلاً من القلق بخصوص مَنْ سيتحمَّل الخسائر، كشف أعضاء الفريق سبب المشكلة الرئيس، وحددوا طرائق لمنع تكرارها. ومنذ ذلك الوقت فصاعداً، أصبح السجل الحافل للجودة فيها موضع غبطة الصناعة.

3. إحساس القائد بعمله

اجعل الموظفين يعرفون أن عملك ليس الإجابة عن الأسئلة فحسب، بل تشجيع أفكارهم، فمثلاً عندما التقى أحد الرؤساء التنفيذيين مديره لمناقشة إخفاق الشركة في زيادة حصتها من السوق، استمع إلى وجهات نظرهم، وطرح أسئلة، واعترض على آراءً بدلاً من فرض نظريته الخاصة عليهم. بعد ذلك عيّن فريق عمل لمعالجة المشكلة، اقترح خطط إصلاح عدّة، طُبِّقت أكثرها إقناعاً، وقد أثمرت الخطة عن زيادة الحصة السوقية المطلوبة في الأرباع الثلاثة التالية.

4. إدارة الوقت

أكّد أهمية الاستفادة من الوقت إستراتيجياً، بدلاً من محاولة تسريع إنجاز مزيد من الأمور، واسأل عن أفضل الأعمال التي يمكن أن تُركِّز عليها طاقة فريقك. عندما تدرك أن لديك خياراً باستخدام وقت مُحدّد بطريقة ما يمكنك توفير موارد مهمة للتركيز على أكثر أهدافك أهمية.

5. ثقافة الشركة

أنشئ ثقافة سليمة بتوضيح الأهداف المناسبة، وتحديد معيار النجاح. مثال ذلك: يدير رئيس تنفيذي شركةً لبرمجيات الهاتف مثل فريق رياضي عالي

الأداء؛ إذ يُدوّن أرقام المبيعات والنفقات والعائدات على سبورة ليراهم الجميع، مُحدِّدًا بوضوح نسب النجاح: (15%) نسبة مكرّر الربح (السعر إلى العائد)، و(20%) حصة السوق، و (30%) نمو العائد سنة بعد أخرى، ثم يُقسّم الأهداف الكبيرة - (30) مليوناً بحلول الربع الثالث- إلى أجزاء إستراتيجية تُحدّد على السبورة.

قبل مناقشة كلٍّ من الأدوات (الرسائل) الخمس الآنف ذكرها، أودُّ بدايةً معالجة بعض الاعتراضات المحتملة: لماذا تُعدُّ هذه الأدوات -تحديدًا- مهمة جدًّا؟ لماذا يكون تحديد ثقافة الشركة أولوية أكثر من (نقل) تحديد علاقات الزبائن؟ حتمًا توجد أمور أخرى تأتي أولاً، في بعض الشركات، ولكنني وجدت أن الأدوات الخمس هي بداية رائعة، وأنها تُمثّل تمامًا نوع الصعوبات التي تواجه المديرين حين يتحدّثون إلى فرقهم يومًا بعد يوم. وللحقيقة، فإن هذه الأدوات تُعدُّ أمثلة صارخة على أخطار ضعف التواصل، ولكنها تُقدّم أيضًا -عند إتقانها- أفضل أدوات القيادة.

لا أقترح أن يتحوّل المديرين إلى مستبدين أو متباهين من أجل توضيح الأدوات الخمس توضيحًا دقيقًا، وإنما أقترح أن يُبيّن كل مدير ما يعنيه حقًّا، ويُحدّد اتجاهًا واضحًا وفقًا لذلك، عندئذ، ستتحسّن العلاقات والتغذية الراجعة، ويصبح العمل أكثر كفاءةً والتزامًا بالإستراتيجية، ثم يأتي تحسّن الإنجاز.

الرسالة الأولى: الهيكلية والهرمية التنظيمية

يُمثّل المخطط الإداري سلطةً أو نفوذًا فرديًا؛ لذا فهو يُعدُّ إطار عمل مشحون بالعواطف، حتى في أثناء أكثر مراحل الشركة استقرارًا.

ولكن عندما تتغير بنية الشركة فقد يصبح مخطط الهيكله مخيفاً حقاً، ولا سيما في الشركات التي يسيطر فيها القلق على الموظفين بسبب الأخطار التي تحيق بمكانتهم الشخصية نتيجة السياسات التي تتبعها هذه الشركات.

فإذا فشل رئيس تنفيذي في فرض سيطرة تعريفية (definitional control) على شركته - مع ما يرافق هذا من خسارة للوظائف، وتغييرات للمديرين، وأنماط جديدة من العمل - فقد يؤول مصير الشركة كلها إلى التوقف. فكمّ فيما حدث حين سمحت الرئيسة التنفيذية المعروفة بترسيخ الافتراضات السلبية التي تتعلق بعبارة (إعادة التنظيم) في الشركة. فقبل بضعة أعوام، قرّرت كارلي فيورينا أن شركة هوليت - باكارد تحتاج إلى تجديد كلي، فتبنّت فكرة ثابتة مفادها أن عمليات إعادة التنظيم يجب أن تحدث بصورة دقيقة، وقد عبّرت ضمناً عن رأيها في الطريقة الحذرة التي ناقشت بها أفكارها مع كبار المديرين. ولكن انتابها قلق من أن تفتح خطة إعادة التنظيم صندوق شرور من الحساسيات ذات الصلة بسياسة الشركة، ولا سيما بين مديري الفئة المتوسطة. ولهذا السبب افترض الجميع أن إعادة التنظيم مدعاة للخوف والرهبة.

قبل شهرين من إعلان فيورينا الرسمي، تباطأ العمل أو كاد يتوقف حين ركّز موظفون - لا يعرفون تماماً ما يتوقعونه أو يخافون منه - اهتمامهم على التغييرات القادمة. أمّا المديرون الذين تناقصوا على السلطة والموقع فقد أضعوا الوقت سدى في معارك سياسية.

توقف الحافز، وأُجِّلت عقود المتعهدين؛ لعدم معرفة الجميع مَنْ سيدير الأقسام بعد إعادة التنظيم. وعند الإعلان عن الهيكلية الإدارية الجديدة في نهاية المطاف، انقضى وقت إضافي من دون إنتاج حتى استقر الموظفون في مواقعهم الجديدة. لقد توقف الإنتاج (12) أسبوعاً (ربيع كامل)، وإذا أضفت إليه رواتب الموظفين، والمشكلات في قسم خدمة الزبائن وتلك المتعلقة بابتكار المنتج في هذه الأثناء، أدركت حجم الأضرار التي لحقت بالشركة.

قد لا يكون منطقياً لَوَمَ فيورينا على فشلها في إدراك أنها كانت تُعبّر عن خوفها، أو تحميلها خطأ عدم توقُّع عواقب الحديث عن أفكارها لإعادة التنظيم قبل أشهر من الموعد المُحدَّد لذلك. وبوجه عام، لا يمكن تحميل القادة مسؤولية الكمال في التنفيذ، ولكن يجب أن يكونوا مسؤولين عن الوفاء بالمعايير الضرورية عند مناقشة الرؤية وعرض أسبابها. لو قدّمت فيورينا الخطة الرئيسة لإعادة الهيكلية بوضوح أكبر، وجعلت قراراتها أسرع، وتواصلت مع الآخرين صراحةً، لحظي الموظفون في شركة هوليت- باكارد بفهم أفضل للعملية، وأسباب الإطار الزمني الطويل، وأماكنهم المستقبلية في الشركة.

لا شك أن القائد الذي يستلم سريعاً دفّة عملية التواصل الخاصة بإعادة التنظيم يستطيع أن يحول دون انتشار الخوف الناجم عنها، أمّا إحدى أكثر الطرائق الإيجابية التي قد يفكّر فيها القائد لهيكلية إعادة التنظيم، فهي وضع خريطة مرنة للمسؤولية عن الأفعال، ثم عن النتائج (دليل يهدف إلى رسم السياسات، والاستفادة من الموارد

المتوافرة، ولا يتضمَّن طرد الموظفين، أو نقلهم من مناصبهم). عند تقديم إعادة الهيكلة على هذا النحو، تخسر سمعتها بأنها تفويض لنقل سلطة شخصية، سواء كان هذا حقيقياً أم خيالاً.

أظهر الرئيس التنفيذي لشركة برمجيات يعمل فيها (150) موظفاً كيف يمكن للقائد منع المخاوف من سياسة إعادة الانتشار (الهيكلة) بجعل التواصل موجزاً ومُحدِّداً بالهدف المنشود. فبدلاً من النظر إلى مخطط الشركة بوصفه مصدر قلق، ونقل ذلك إلى موظفي الشركة، اختار الرئيس التنفيذي رؤيته السهلة بوصفها بنية مؤقتة للاستفادة من الموارد. وبعد إقراره الإستراتيجية أو التوجُّه الجديد، جعل الموظفين وكلاء للتغيير، فلم يعودوا يتساءلون إذا كانوا هم الضحايا أم لا، فمثلاً أدرك الرئيس في مرحلة ما أنه يحتاج إلى إعادة ترتيب الموارد الداخلية حين بدأت الكفَّة تميل إلى مصلحة منافس قريب، فعقد اجتماعاً للموظفين كافة صباح يوم الإثنين، ثم خاطبهم قائلاً: «أيها الفريق، إننا نخوض حرباً للحصول على حصة سوقية، وأنا أستلم راتبي لأفوز فيها، وأنتم أيضاً. ولكن، لا أظن أننا الآن مستعدون جيداً للانتصار في المعركة التي نخوضها؛ لذا سأعيد تنظيم الموارد حتى يكون أداؤنا أكثر كفاءة. سيتابع معظمكم أداء الوظائف التي يقوم بها الآن، ولكن المشرف عليكم قد يكون مختلفاً». بعد عرض المخطط الإداري الجديد على الجميع، نظر إلى ساعته، ثم قال: «إنها الساعة 10:45. يمكنكم إظهار الانزعاج حتى منتصف النهار، إذا كان هذا هو

ردّ فعلكم. بعدئذٍ، سنتناول شطائر (البيتزا)، ثم نبدأ الساعة الواحدة العمل في مواقعنا الجديدة».

شرح الرئيس التنفيذي لاحقاً ما فعله، قائلاً: «يوجد منافس يُظهر لنا أن لديه أفضل طريقة للفوز بالعمل. كلانا مثل قائد فريق إطفاء، لديه سبعة موظفين ومجموعة كاملة من الدلاء والخراطيم. يوجد في فريقتي خمسة رجال مُزوَّدين بدلاء واثنان آخرين معهما خراطيم، في حين يوجد في فريقه ثلاثة رجال معهم دلاء وأربعة آخرون يحملون خراطيم. لم تكن منظمين جيداً للتنافس والفوز. لم أكن أحاول نقل السلطة، بل الاستفادة من مواردنا، ولا أريد أن يُنظر إلى هذا التغيير بوصفه الحدث الأهم لسياسة الشركة، وإنما هو ضرورة تجارية تكفل لنا المحافظة على وجودنا ومنافستنا في السوق».

من الواضح أن إعادة توزيع الموظفين في الشركة التي يعمل فيها (150) فرداً شيء، وفعل الأمر نفسه في شركة عملاقة مثل هوليت-باكارد شيء آخر تماماً. لكنني أدرك أن قيمة التواصل الواضح والصادق والصریح تزيد بازدياد حجم الشركة. في الواقع، يمكن إعادة تنظيم شركة كبيرة بسرعة أكبر حين يقرّر الرئيس التنفيذي عدم نفخ بالون سياسة الشركة، وعدم السماح للآخرين بفعل هذا أيضاً.

بعد أن جمعت فيورينا البيانات واتخذت قرارها فإنها لم تكن ملزمة بتقديم آراء سابقة عن التفاعلات القادمة. وبعد مضي (48) ساعة من الإعلان، كان بإمكانها عقد اجتماع على مستوى الشركة،

يتضمَّن بثًا بواسطة الشبكة الدولية (Webcast)؛ وذلك لشرح الأسباب التي تجعل التغيير ضروريًا. ولإبعاد أذهان العاملين عمَّن سيعزَّل من موقعه أو يتولَّى منصبًا جديدًا، كان يمكنها أن تطلب من جميع المشاركين في التغييرات تحديد أهداف واضحة وعرضها - بإيجاز- في الأيام الستين التالية. كانت ستُوضَّح بذلك أن لا علاقة لمخطط إعادة التنظيم بسياسة الشركة، وأن كل شيء مرتبط بكفاءة الشركة فحسب.

الرسالة الثانية: السياسات المالية

السياسات مفهوم فاعل آخر يُمثَّل - إذا تُرك من دون إدارة - خطرًا على سلامة الشركة مستقبلًا. فعندما يخبر إداري كبير الموظفين بوجود التركيز على النتائج المتوقعة يُفسَّر كبار المديرين غالبًا هذا بأنه يعني: افعل كل ما يتطلَّبه الأمر لتلبية توقعات المستثمرين. وفي الواقع، فإن عدم رؤية الصلة بين سلوك الموظف والنتائج، والفشل في الاستفادة من فرص التعلُّم، يحول دون بناء المديرين قيمة طويلة الأمد لشركاتهم، فمثلًا كان رئيس تنفيذي أعرفه يعتقد أن الغرض الرئيس من عمله هو تقديم توقعات ووعود كبيرة بخصوص النتائج الربعية، ثم إنجاز الأرقام بأيِّ وسيلة ممكنة. وما إن يأتي الأسبوع التاسع من كل ربع، ولا تتحقق التوقعات، حتى يضغط بشدة على مسؤولي المبيعات والمالية لديه. كانت رسالته الضمنية: «تلك هي النتائج التي أريدها، ولا أكرث بالكيفية التي تتجزون بها ذلك»، لقد توفَّع أن تزدهر الشركة حقًا.

ولكن ما حدث كان خلاف ذلك تماماً. فنظراً إلى تحديد الرئيس التنفيذي النتائج بتلك الطريقة المحدودة وفشله في تحفيز (أو مكافأة) فريق مبيعاته بصورة مناسبة؛ لم يشعر موظفو المبيعات بأيّ ندم بخصوص الأرقام المعلنة. بالرغم أن الشركة لم تتلقَ قطُّ أيّ إجراءً تاديبياً، فإن ضعف ممارساتها أرغمها على إعادة حساب النتائج، ما أدّى إلى خفض كبير لقيمتها؛ إذ توقفت العائدات عند (10) ملايين دولار في الربع، وجرى الاستحواذ على الشركة في نهاية المطاف بعد خصم عائداتها السنوية.

يُذكر أن النتائج الإيجابية المنتظمة تثبتق -على المدى الطويل- من الإستراتيجية الذكية والتركيز المستمر على جودة التنفيذ. فكّر في محترف غولف مثل تايفر ودز (Tiger Woods) الذي يعتمد احتمال فوزه ببطولات رئيسة على إتقان التسديد، وثبيت الكرة، وأرجحة المضرب. فعندما تصبح الكرة في الجولا يمكنه السيطرة عليها، وستعود إلى الأرض من دون تدخل منه. وبالمثل، يفهم القادة الأكفاء أن الفاعلية تكون أكبر عند النظر إلى النتائج الربعية بوصفها مقياساً لتحسُّن بعيد الأمد بدلاً من القلق فقط بخصوص الفوز بأسواق على المدى القصير. إن استخدام النتائج بوصفها أداة تشخيص لخدمة تحسين التنفيذ مستقبلاً، والطلب إلى الموظفين المشاركة في هذا التحليل، يجعل القادة الأكفاء يشجّعون الصراحة، ويشاركون أفراد فرقهم في حوار مفتوح، ويزيد أيضاً من احتمال تقديم الموظفين أفكاراً جيدة، ما يؤدي إلى تجاوز التوقعات المالية للشركة رُبماً بعد آخر.

لقد أسعدني العمل ستة أعوام مع جون أدلر (John Adler)؛ الرئيس التنفيذي السابق للشركة التقنية أدابتك (Adaptec). فطوال (12) عاماً من رئاسته رفع أدلر القيمة الفعلية للشركة من (100) مليون دولار إلى أكثر من (5) مليارات دولار بسبب موقفه الصائب بخصوص الأهداف التجارية ونتائج السياسة المالية. بالنسبة إليه، لم تكن النتائج سلاحاً تأديبياً، بل تشخيصاً مفيداً وأداة تعلم. فعندما لم تحقق الشركة -في إحدى المراحل- الهدف الربعي، حلَّ هو وفريق إدارته مختلف العوامل التي أسهمت في ذلك الخلل، واكتشفوا أن الشركة لم تستطع تنفيذ بعض الشحنات في نهاية الفصل نتيجة قضية ضبط جودة استثنائية. وبدلاً من القيام بردِّ فعل عاطفي وإلقاء اللوم جزافاً، طرح أدلر أسئلة دقيقة على فريق الإدارة العليا الذي استطاع الكشف عن جذور المشكلة، ونشر المعلومات المتعلقة بها على نطاق واسع؛ لضمان التعلم داخل الشركة. إن تركيز أدلر على تقصي حقيقة الخلل الذي حدث ومناقشته بموضوعية، جعل آخرين في الشركة يشعرون بالأمان لمناقشة القضية من دون خوف من أيِّ ردِّ فعل عاطفي قد يقود إلى عقوبة اعتباطية.

إن تصرفات أدلر الحكيمة بعثت برسالة ضمنية مفادها أن الماضي قد انتهى، وأن غداً هو يوم آخر. فبدلاً من الارتباك نتيجة ذلك الخلل والتساؤل عمَّن سيتحمَّل المسؤولية، عمل مهندسو البرمجة وتقنيو ضمان الجودة معاً لتحسين عملياتهم وخفض احتمال عدم تحقيق المبيعات المتوقعة بسبب مشكلات في الجودة أو التصنيع

في اللحظة الأخيرة. منذ ذلك الوقت فصاعدًا، أصبح سجل الشركة فيما يخص الجودة موضع غبطة الصناعة. فقد استطاع أدلر بتعديل ضربته تحقيق نتائج منتظمة دقيقة وممتازة في أثناء توليه منصبه.

الرسالة الثالثة: إحساس القائد بعمله

يعتمر الرؤساء التنفيذيون قبعات عدّة، ويؤدون مهام كثيرة لمصلحة القيادة، ولكن بعضهم يقع - بالرغم من أنهم محاطون بأشخاص يَنشدون تغذيتهم الراجعة وموافقتهم- في شَرَك التفكير في أن مسؤوليتهم تتمثّل في الإجابة عن أسئلة الموظفين كلها (ينطبق هذا أيضًا على الرؤساء التنفيذيين من رجال الأعمال المؤسّسين أيضًا؛ لأن شخصياتهم وثيقة الصلة بشركاتهم). يظنُّ (رجل الجواب) نفسه خطأً أنه الحَكَم الأخير للتباينات والقرارات والأزمات، ويضعه هذا في موقف منعزل ومعزول تمامًا حيث تصبح المعلومة غير جديرة بالثقة، ويُهْمَل المُدخَل المفيد.

قيل لرئيس تنفيذي (سأدعوه جيم) أدار شركة برمجيات ناجحة سابقًا، ثم تحوَّلت بعد إخفاقها إلى النشر المكتبي الآن؛ إنه كان لامعًا طوال حياته، وقد كان كذلك. بدا جيم الحائز شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد، والدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتقنية، والحاصل أيضًا على عشر براءات اختراع في البرمجيات، أنه ميداس (ملك أسطوري قادر على تحويل أيّ شيء يلمسه إلى ذهب) أيضًا؛ إذ كان كل ما يلمسه يتحوَّل إلى ذهب. لم يكن ذلك يُمثّل أمرًا

عظيمًا لأنه ذكي جدًا، ويعرف - بالضرورة - أنه أفضل موظف في الشركة. ارتاح جيم كثيرًا لهذا الافتراض، ولأنه لم يكن يستقر على أسس متينة في مناحي قيادية أخرى؛ فقد قامت هويته على ذلك.

بالرغم من أن جيم أبلى بلاءً حسنًا بتوظيف الألمع والأذكي من أفضل كليات الهندسة والإدارة، فإنه لم يصغ إلى فريقه الجديد. فلم تكن الإستراتيجية -مثلًا- أقوى خصائص جيم، بل ظن أنه يعرف كيف يتصدى لتهديدات منافسة. وعندما قدّم مديره مقترحات لتجنب المنافسة تجاهلها جيم مستخدمًا سلطته الوظيفية لإطالة أمد النقاش. كان يقول عن إحدى الشركات المنافسة: «لا سبيل لهؤلاء القوم في منافسة تقنيتنا. لقد التقيت رئيسهم التنفيذي، وأعرف أننا نستطيع التغلب عليهم. سأشرح ما يجب أن نفعله». بالرغم من أن ذلك كان مؤثرًا ومقنعًا نوعًا ما، فإنه لا يمتُّ لحقيقة السوق بصلة، وقد عرف فريقه هذا. وسرعان ما استوعب مديره الرسالة الضمنية -محبطين- أنه لن يستمع إليهم، أو يُقدّر جهودهم، فبدؤوا يغادرون الشركة، ويأخذون معهم كثيرًا من رأس المال الفكري. ارتبك جيم -غافلًا عن عواقب سلوكه- من ذلك الرحيل الجماعي، وأسرف في قرارة نفسه أن أولئك الأشخاص لم يفهموا المغزى.

في المقابل، يفهم القادة الأكفاء أن مهمتهم هي استنباط أجوبة من آخرين، ويفعلون هذا بأن يلتمسوا -بكل ذكاء ووضوح- مساهمات وتحديات وتعاونًا من أشخاص يُقدّمون تقارير لهم. إنهم لا يستخدمون سلطتهم الوظيفية للهيمنة، بل لتحفيز عملية صنع القرار. وكلما كانت

العملية تعاونية ومهنية أكثر أصبح القائد أقل عزلة، وازداد احتمال تنفيذ إستراتيجية العمل على أرض الواقع.

وخلافاً لفهم جيم مهامه وتواصله مع الآخرين، أُقَدِّمُ مثلاً على رئيس تنفيذي (سأدعوه كريس) أدار شركة بحوث تقنية. كان ذكياً ووثقاً بنفسه أيضاً (نال المرتبة الأولى في صفه بهارفارد، وتُوِّجَ بطلاً عسكرياً في حرب الخليج). ولكن، بدلاً من التعبير عن ذكائه بتعجرف أظهر فضولاً. كان يقول في اجتماعات الشركة إنه لن يستعمل سلطته الوظيفية بوصفه رئيساً تنفيذياً، بل سيكون فقط مساهم آخر بالأفكار. ولهذا فقد استمع إلى وجهات نظر الجميع قبل أن يُعبّر عن رأيه، وطرح أسئلة، وتحدّى آراء.

اجتمع كريس بالفريق التسويقي، وأصغى إلى عروض من مديري العلاقات العامة والتسويق والإعلان، ولمّا تحدّث أخيراً لاحظ أن الشركة قد أنفقت أكثر من منافساتها في عطاء لتحسين صورة منتجها الرئيس، لكنها لم تحظْ - بالرغم من ذلك - بحصة من سوق المنافسين، فطلب أن تجتمع مجموعة مصغرة خلال الأسبوع لاكتشاف السبب. ونظراً لإدراكه أن (جواب الرئيس) سيعوق إبداع الشركة، فيكون ضاراً لا نافعاً؛ فقد قاوم الرغبة في عرض نظريته الخاصة.

عندما طلب إلى فريقه أن يتحمّل مسؤولية تشخيص المشكلة وأسبابها، لم يتهم كريس أحداً أو يُلِقَ التهم جِزافاً، وقد أظهر بذلك أن دوره يتمثّل في مساعدة الفريق على معالجة المعلومات. أوضح كريس

للموظفين الذين يعملون معه أن منصبه غير معني بتقديم الأجوبة، بل بتقديم العون لإيجاد أفضل الحلول. وقد شجعت فرضيته التعاونية حقاً الأشخاص الأذكياء حوله على الإسهام في أفكارهم، فقدّم فريق العمل ست نظريات محتملة وعملية، وعدة خطط إصلاح شاملة، ووضعت أكثرها إقناعاً موضع التنفيذ. وقد أثمرت التغييرات المنشودة بخصوص حصة السوق في الأرباع الثلاثة الآتية. في أثناء العملية، ظهرت عدة أفكار لحمولات تسويقية ناجحة أخرى. ونتيجة لقيادته الحكيمة؛ فقد رسّخت شركة كريس سمعتها بوصفها مركزاً لرأس المال الفكري في مجال التقنية، وهي تُعدُّ الآن مصدراً فريداً لمعلومات السوق، وتحصل على مبالغ طائلة لنشر نتائجها.

غير ذهنيتك

عندما يفترض الإداريون أن الموضوعات الإدارية مفهومة بالطريقة نفسها للجميع، فإنهم يتخلّون عن فرصة القيادة الفاعلة. وفي المقابل، يتميّز قادة يقولون بوضوح ما يعنونه بقدرة أكبر على تعزيز طاقة موظفيهم والتزامهم.

| الرسالة | النموذج الذهني التقليدي | النصيحة |
|-----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| الهيكلية والهرمية التنظيمية | • جعل مخطط الشركة الإداري وكيلاً للسياسة. | • استفد من الموارد البشرية. |
| السياسات المالية | • معاقبة التقصير. • لوم أحد ما. | • اتخذ إجراءً عملياً لتحديد الأسباب الرئيسية لأي مشكلة. |

| الرسالة | النموذج الذهني التقليدي | النصيحة |
|--------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| إحساس القائد بعمله | • إجابة المدير عن أسئلة الموظفين جميعها. | • اطرح أسئلة؛ فالعاملون جميعاً لديهم أجوبة. |
| إدارة الوقت | • ترسيخ سياسة «الوقت من ذهب»، ومقاومة القيود. | • الوقت مُحدّد، فاختر بحكمة ضمن القيود. |
| ثقافة الشركة | • إسناد المسؤولية كلها إلى الموارد البشرية. | • جد بيئة يمكن أن يساعد فيها الجميع على فوز الفريق. |

قاد كريس شركته - مثل قادة المستوى الخامس الذين وصفهم جيم كولينز (Jim Collins) - بفصل ذاته عن عمله؛ إذ يفهم القادة - مثل كريس - أن مهمتهم هي طرح أسئلة محفّزة، ويعرفون أن الأجوبة ممكنة ما دام الموظفون يشعرون أن ذلك يُمثّل مظلة أمان لهم. بعد ذلك يقود الفريق كله الشركة إلى الأمام.

الرسالة الرابعة: إدارة الوقت

يشعر كل إداري أن الوقت قصير، وكذا الحال بالنسبة إلينا؛ إذ تذكّرنا المفكّرات، ودورات إدارة الوقت، والمساعدون الإداريون بالوقت الذي لا نملكه، في حين تستحوذ المواعيد النهائية على اهتمام المديرين، فيكافحون للتحرر من القيود بمحاولة ضغط الساعات المحدودة في اليوم، أو التلاعب بها، أو السيطرة عليها. وعندما يبعث الرئيس التنفيذي إلى موظفيه رسالة مفادها أن الوقت هو الحاسم، فإن الذهنية (قائمة المهام) ستضم بسهولة أهدافاً مهمة.

اسمحوا لي أن أتحدّث عن رئيس تنفيذي عملت معه. كان المهندس ألان رئيس شركة تقنية متوسطة الحجم في وادي السليكون. سيطرت على حياة المهندس سابقاً مؤقتة زمنية، وقائمة مهام، وبلاك بيري، وكان يبدأ كل يوم بالشعور أنه (متأخر)، قبل وقت طويل من قرع جرس افتتاح ول ستريت. كان نظام إدارة الوقت هو كتابه المبجّل، والفاعلية عقيدته، ووضع الأولويات وظيفته الأولى. بدت فكرة ألان الثابتة أن الوقت هو العدو، وقد نقل هذه الرسالة إلى فريقه، وأبلغ الأعضاء أن إدارة الوقت على نحو أفضل من الشركات المماثلة المنافسة قد يُحقّق النجاح للشركة، وقد سبّب له هاجس الوقت قلقاً واضحاً للعيان.

عندما ساءت الظروف الاقتصادية في الوادي أرغم ألان على إيقاف التعيين، ثم تلقت الشركة طلب عرض من شركة بيلساوث. انتهر ألان الفرصة ليُحقّق صفقة برامج كبيرة، وجعل قوته العاملة الصغيرة أساساً تُركّز على المشروع. ضمناً، باتت إدارة الوقت هي العملة التشغيلية للشركة، فأصبح ألان أكثر قلقاً بخصوص وقت العمل؛ لذا جزأ عناصر المشروع إلى أقسام، وطلب إلى المديرين الذين يُقدّمون إليه التقارير أن يخبروه عن كيفية قضاء الموظفين ساعاتهم ودقائقهم في أثناء تجهيز العرض المطلوب. وكلما قدّم تغذية راجعة لتقاريره المباشرة كان أول سؤال يطرحه عن كيفية استخدام مديره الوقت المخصص للعمل. ولكن، بالرغم من جهود الجميع، لم تكن ساعات العمل اليومية كافية لإنجاز المطلوب.

وعلى كلٍّ، فقد قدّمت الشركة العرض في الوقت المُحدّد بعد إنجاز التفاصيل النهائية كلها، ثم انتظرت بأنفاسٍ محبوسة ما كان الأُن واثقًا أنه سيكون ردًّا إيجابيًا من بيلساوث، لكنّ الشركة خسرت المشروع لمصلحة مؤسسة أخرى تقنياتها أقل جودة. لم تكن المشكلة تتعلق بمحتوى العرض، بل بطريقة تقديمه؛ فقد أنجز الأُن وفريقه مشروعًا مثاليًا لكنهم فشلوا في الاستثمار بإنشاء علاقة بأيّ شخص في بيلساوث. وفي المقابل، كان المنافس قد أنشأ علاقات وثيقة بشركة الاتصالات. المفارقة أن مديري الأُن ركّزوا اهتمامهم على تنفيذ المهام في الوقت المُحدّد ما جعلهم يُفضلون النظر إلى المشروع عامة، والزبون بوجه خاص. لقد بدا الأمر شبيهًا بحفل عشاء في مطعم فاخر أخفق موظفوه في تقديم الخدمة اللائقة به؛ فالطهاة في شركة الأُن أعدوا عشاءً فاخرًا من فئة خمس النجوم، لكنهم نسوا الشراب، وغطاء المائدة، والأزهار، وقدّموا الطعام باردًا. لقد أنتجوا ما قال الأُن إنه يتوقّعه.

والحقيقة أن الرئيس التنفيذي يكون أكثر كفاءة إذا أوضح للشركة أنه لا ينبغي ضغط موارد الوقت لتحقيق أقصى إنجاز فيه، بل يجب الاستفادة منه إستراتيجيًا، وهذا فارق دقيق لكنه مهم. إن قائدًا يعزف على أوتار قيود الوقت، ويضغط بقوة على مديريه، محاولًا جعلهم يُقدّمون الكثير في وقت مُحدّد؛ قد يثير الارتباك في الشركة التي ستفقد - في نهاية المطاف - كفاءتها ومكانتها وسمعتها. وفي المقابل، فإن القائد الذي يُفضّل فعل بضعة أشياء بإتقان إذا كان

الوقت قصيراً، يمنح مديره ثقةً لاستخدام أمثل لهذا المورد الثمين؛ إذ يشترك الجميع - بهذه الطريقة - في العمل ضمن أُطرٍ زمنيةٍ مُحدّدة لإنجاز ما ينبغي إنجازه.

من القادة الذين يدركون أهمية التواصل الجيد بخصوص الوقت مارك كينغ (Mark King): الرئيس التنفيذي لشركة تايلورميد - أديداس غولف (TaylorMade_adidas Golf). أراد كينغ إطلاق مُنتجٍ يُحدث ثورة في عالم الصناعة احتفالاً بالذكرى السنوية الخامسة والعشرين للشركة في ربيع عام 2004م، وعرف أنه إذا استطاعت شركته تطوير منتج جديد وإطلاقه في وقت مهم جداً من تاريخ الصناعة فإنها تُرسِّخ مكانتها بوصفها علامة تجارية رائدة في مجال الغولف. يُذكر أن عمل معدات الغولف، مثل الموسيقى والسيارات والأزياء، محكوم بالبنزعة السائدة.

بدايةً، تصوّر كينغ نوعاً جديداً من المضارب بناءً على فكرة جريئة هي الثقل القابل للتحريك، وجعل أفضل مهندسيه يعملون لإنتاج هذا النوع، فقضوا ساعات طويلة في العمل. ولكن، مع اقتراب مهلة الأشهر الستة من نهايتها، أدرك أن تحقيق هدفه سيكون مستحيلاً عند الاحتفال بالذكرى السنوية. لم يستطع أن يطلب إلى فريقه العمل وقتاً أطول، أو تغيير الموعد المُحدّد؛ لذا غيّر الهدف؛ إذ ستطور تايلورميد مضرب غولف واحداً باستعمال تقنية الثقل القابل للتحريك، وسيُعرض المُنتج في الذكرى السنوية أمام مئات المراسلين ورجال الأعمال.

بدلاً من أن يركز كينغ تحت وطأة الوقت، عدّل خياراته ضمن الموعد المُحدّد. وكان قد سأل نفسه: كيف يمكن لهذا الفريق أن يستفيد من وقته على النحو الأمثل؟ في أيّ الأعمال يستغلون أقصى طاقتهم بدلاً من قضاء الوقت في محاولة إنجاز كل ما يتمنّاه؟ كيف يمكن استثمار الوقت؟ أدرك كينغ أنه يتعيّن عليه تخصيص الوقت المحدود لإنجاز عمل مبدع، فاستطاع تحرير الموارد التقنية والتسويقية اللازمة، والتركيز على الجودة والعلامة التجارية.

حظي مضرب (7) الجديد من تايلورميد (أميط اللثام عنه في الذكرى السنوية) بإطراء بالغ، واقتناه أعضاء رابطة لاعبي الغولف الأمريكيين ولاعبون أوروبيون. وما إن انتهت مسابقة الغولف الأمريكية والجولات الأوروبية عام 2004م حتى كان نصف اللاعبين المحترفين في العالم يمتلكون المضرب الجديد، ما ضمن انتشاره بين محبي الغولف. تبع ذلك اثنا عشر مُنتجاً إضافياً أكملت رؤية الفريق لمُنتج المضارب. لقد حُضرت الوجبة، وطُهِيت وقُدّمت جيداً. وهما هي تايلورميد اليوم أسرع شركة معدات غولف نموّاً في العالم، ويُعدُّ مضربها (7) المُنتج الرئيس في خط إنتاج تبلغ قيمته عدّة ملايين من الدولارات.

بعث ألان (الرئيس التنفيذي لشركة التقنية) رسالة تفيد بوجوب العمل من دون أدنى اهتمام بالوقت، ووَضَعَ توقعات غير معقولة. أمّا رسالة كينغ فأكدت أن الوقت ليس هو العدو، بل مجرد حقيقة قائمة، وأنه توجد عوامل أخرى أكثر مرونة يمكن استخدامها في مواجهة التحديات

التي تقابلنا. نظر الآن إلى الوقت بوصفه وحشاً قاسياً مخيفاً، لا يمكن التغلب عليه إلا بقوة مضاعفة، في حين رآه كينغ ظاهرة محايدة يمكن التعامل معها بمرونة. كان لدى كلا الرجلين رؤية واضحة بخصوص النجاح، لكن كينغ استطاع تحقيق تسوية لمصلحة الجودة. (انظر العنوان الفرعي: (84) شيئاً رائعاً).

(84) شيئاً رائعاً

لتوقع ما قد يحدث حين يعالج رئيس تنفيذي قيوداً زمنيةً بوضع توقعات معقولة، تخيل أن لديك سبعة تقارير مباشرة، يلتزم كلُّ منها بإنجاز ثلاث مبادرات مهمة قابلة للتنفيذ في كل ربع. إذا حققت هذه التقارير وفرقتها الأهداف المنشودة فإنه ينتج من أربعة الأرباع (84) إنجازاً مهماً. وإذا استطاعت شركتك إنجاز أشياء مهمة يناهز عددها (84) شيئاً في عام واحد فإن النتائج تكون مذهشة ولا شك. أمّا العدو الحقيقي لإنجاز (84) شيئاً مهماً فهو إغراء العمل على الهدف رقم (85) وأكثر، قبل أكثر الأهداف أهمية، أو تلك التي على حسابها. ولهذا فإن إبقاء القطار على السكّة يُحتمُّ على القائد تحديد الأهداف بوضوح كبير، والطلب إلى العاملين تركيز العمل على الأولويات الحقيقية أولاً.

الرسالة الخامسة: ثقافة الشركة

ما المقصود بثقافة الشركة؟ لماذا يكون التواصل الواضح الدقيق بخصوصها مهماً؟ لا تنشأ الثقافة عن إعلان، وإنما تنتج من توقعات تُركِّز على الكسب. ولهذا فإن اعتماد الثقافة التي تُحفِّز الأداء يُحتمُّ تعيين الأشخاص الملائمين، والطلب إليهم التصرف على نحو يتسق مع القيم التي تعتقها الشركة، وتنفيذ عمليات تسمح لها بإحراز نجاح في السوق.

وللأسف الشديد، يوجد رؤساء تنفيذيون يفشلون في تعريف النجاح وياضاح رؤيتهم له، ويخفقون في توضيح توقعاتهم لموظفيهم، ما يجعلهم ينتجون ثقافات لا معنى لها. من جانب آخر، يُعدُّ النشاط الثقافي الهامشي الذي انبثق من فقااعة التقنية العالية في أواخر التسعينيات مثالاً رائعاً. أتذكر أن أحد الرؤساء التنفيذيين في وادي السليكون افتتح الخزانة الثقافية، ونظّم لموظفيه مختلف أنواع الأنشطة الممتعة، بما في ذلك حفلات الجعة أيام الجمعة، وطاولات قذف الكرة، ثم عيّن مسؤولاً ثقافياً (إداري من الموارد البشرية تتمثل وظيفته في جعل العاملين يشعرون بالسعادة، حتى حين تخسر الشركة زبوناً، أو تنهي رُبعاً بخسارة).

كانت الفكرة أنه إذا انتاب العاملين شعورٌ بالرضا، ومُنحوا تقويضاً، وعملوا معاً فإنهم يُحرزون نتائج جيدة بصورة طبيعية. إذن، كان الأمر يتعلق بمعنويات الموظفين ومواقفهم والعمل الجماعي، لكن المديرين فقدوا بوصلة مقاييس العمل الرئيسة. في نهاية المطاف، يرغب الأشخاصُ العملُ في شركة تُتجز شيئاً أكثر من إسعادهم فقط؛ إنهم يريدون المشاركة في مشروع ناجح. أخيراً، جرى الاستحواذ على الشركة بقيمة أصولها فقط؛ لأنه بدلاً من تطوير إستراتيجية كسب، شُغل الرئيس التنفيذي بأمور جانبية.

يمكن إيجاد ثقافة سليمة والحفاظ عليها بالتركيز على الأهداف الصحيحة وابتكار تجربة الفوز في السوق، فمثلاً يدير رئيس تنفيذي لصانع برمجيات هاتفية يدعى جيف شركته مثل فريق رياضي

عالي الأداء، فيُظهر على لوحة تسجيل كبيرة مُثبتة على جدار قاعة الاجتماعات أرقام الشركة كلها (المبيعات، النفقات، العائدات) ليراها الجميع. وفي المقابل، يعمل موظفو الشركة كافة، المنتقون لميزتهم التعاونية، إضافة إلى مهاراتهم التحليلية، في فرقٍ من ستة أفراد (وفقاً لفرق الغطاسين في البحرية الأمريكية (U.S. Navy Seals)، فإن (6) هو الرقم المثالي للمشاركين في أي مشروع ناجح). كان الأفراد أكفاء بقدر فرقهم، وقد التزم كل فرد في الشركة بمجموعة صارمة من القيم ومقاييس التنفيذ الأساسية. أخيراً، يعرف الجميع في الشركة أن الكسب يبدو مثل: (15%) نسبة مكرّر الربح، و (20%) حصة السوق، و (30%) نمو العائد عامًا بعد آخر. فإذا كان هدف الشركة جني (30) مليون دولار مطلع الربع الثالث فإن الرقم يُقسّم إلى أجزاء إستراتيجية تعرض على السبورة. إن الروح المعنوية في الشركة مهمة بالتزامها الجماعي بالنجاح، لا بأحدث أرقام إنجازها، وإن الشركات الناجحة هي الأماكن التي يرغب الأشخاص في المجيء إليها للعمل وإحداث فرق ما، لا ليُدلّلوا أنفسهم فيها.

وللحقيقة، فإن الشركات التي تتبنّى ثقافات صحيحة لا يبقى موظفوها في الظلام، بل يلقون دعماً بوصفهم جزءاً من مستقبل مشرق، فيأتون إلى العمل برغبة عارمة، يحفزهم إلى ذلك القيادة الواضحة والممارسات المهنية التي يفهمها الجميع جيداً، بحيث يعرف كل فرد في الشركة كيف يُسهم في مستقبلها.

إن إدراك القادة تأثير التواصل الواضح والمباشر والتماس التغذية الراجعة من فريقهم، يُعزِّز سلطتهم الوظيفية بدلاً من تقويضها. ولهذا يطرح أكثر القادة كفاءة - أعرف منهم رؤساء تنفيذيين يدركون جيداً أن أخطار سوء التواصل كبيرة - على أنفسهم الأسئلة الآتية وهم في طريقهم إلى العمل: ماذا يجب أن يحدث اليوم لنحقق ما نصبو إليه؟ هل يوجد أي ارتباك في شركتي؟ ما الآراء أو الأفكار المبهمة التي يمكنني توضيحها أو كشف اللثام عنها اليوم؟ ما الذي لم أتواصل بشأنه على نحو كامل أو واضح؟ ما نوع الأشياء التي يَعدُّها الأشخاص بدهية؟

ختاماً، فإن التواصل الواضح هو مسألة كفاءة حقاً؛ فأَيُّ رئيس تنفيذي يتفاعل تفاعلاً دقيقاً مع (10) تقارير مباشرة، تتواصل كل منها بالدقة نفسها مع (40) موظفاً موهوباً آخر، يُوجِّه بفاعلية التزام الهيئة الإدارية وطاققتها نحو رؤية واضحة مشتركة مفهومة جيداً لأهداف الشركة وأولوياتها وفرصها الحقيقية، فيُوفِّر على الشركة الوقت والمال والموارد، ويسمح بإنجاز أعمال استثنائية.

نُشر أصلاً في شهر أيار عام 2006م.

