

كيف تتحول نقطة القوة إلى نقطة ضعف

مونسي جي. وليامز

لماذا ينجح بعض المديرين، ولماذا يفشل آخرون؟ في بداية ثمانينيات القرن الماضي، بدأ الباحثون في مركز القيادة المبدعة بالبحث عن جواب جديد وأكثر صرامةً لهذا السؤال الأبدي. وبعد مراجعة المادة العلمية لآلاف الدراسات، حددوا 67 مقدرة حيوية وأساسية في أداء العمل. تضمنت هذه المقدرات مهارات أو صفات شخصية مميزة، مثل الاستماع، والإبداع، والتخطيط، والتفكير الإستراتيجي، ولين الجانب. اطلع خبراء التطوير المؤسسي في المركز أيضاً على شريحة من المديرين، يتمتعون بطاقات كامنة عالية، الذين بدأ أنهم يملكون كل المقدرات الضرورية. لكن وبرغم ذلك، دخلوا في مرحلة من توقف النشاط والتطور والإبداع. لم يكن هؤلاء الرجال والنساء عناصر غير

مؤهلة وغير مناسبة لمواقعها لا تنتمي إلى عملها، بل كانوا من الأشخاص الذين توقع لهم الآخرون أن يصلوا إلى أعلى درجات النجاح. بإلهام ممّا قام به جون بيننز، وهو متخصص بشؤون العمال عمل على دراسة السير المهنية للأفراد عقوداً عدة في مركز سيرز روبك، قرّر مايكل لومباردو بمشاركة فريق من علماء الاجتماع دراسة «الخروج عن المسار»؛ وهو المصطلح العيادي لما يعرفه باقي الناس باسم الفشل.

يقول لومباردو: «وجد العلماء أن غياب مقدرة ما ليس هو سبب خروج الأشخاص عن المسار. عموماً، يُعاني الخارجون عن المسار مقدرةً معينة في حالة اندفاع قصوى». بكلمات أخرى، هم يكتشفون ما الذي يناسبهم، ومن ثم يستخدمونه -ويستخدمونه، ويستخدمونه.

«إن غياب مقدرة ما ليس هو سبب خروج
الأشخاص عن المسار».

حدد البحث الذي قام به المركز 19 مقدرة، عندما يُعتمد عليها على نحو كبير جداً، فإنها على الأرجح ستتسبب بتعثر الأشخاص. يمكن أن تتحول المهارات العظيمة التفاعلية بين الأشخاص -مثل القدرة على التخفيف عن الآخرين- إلى مهارات مميتة عند الإسراف في استعمالها، إذا بدأ ينظر الناس إلى من يملكها على أنه مآكر. ربما يكون التفكير

الإستراتيجي مهماً لوضع الخطط في الشركات، لكن ربما ينظر الزملاء إلى الإستراتيجي المتفوق، الذي ينجز الأمور في المكتب، بناءً على خطة رئيسة على أنه مناوِر. أيضاً ربما يبدو الشخص المتعصب للعمل، ذو العزم، أنه مندفع أو غير منظم بالنسبة إلى رؤسائه، أما بالنسبة إلى زملائه العمال فيبدو متعباً؛ لأنه «يُشوِّش الجميع إلى أقصى حد»؛ كما يقول لومباردو، الذي يشغل الآن منصب مدير في شركة لومينغر المحدودة لاستشارات التطوير المؤسسي.

احذروا يا من تحققون الإنجازات: إن الحقيقة المزعجة هي أن أي مقدرة تقريباً يمكن أن تُدمرنا، إذا اعتمدنا عليها على نحو كبير جداً. تُخبرنا غلوريا هن، وهي مدربة تنفيذية في شركة Henn & Green & Associates، قصة مديرة في صناعة الترفيه ألجأها اعتمادها الفطري على نقطة قوتها الأكثر تقديراً إلى أن تُوضع في مدة اختبار تحت المراقبة من قبل رئيسها الجديد المُعين.

كونها منتجة برامج تلفازية وأفلاماً ومتمرسة، وتتمتع بخبرة في هذا المجال، فقد طُلب منها إنشاء قسم جديد للأفلام ضمن الشركة. كانت هذه المُنتجة تتمتع بموهبة إخبار القصص بالفطرة والمهنة؛ وهكذا كان رئيسها القديم. لكن بعد خضوع الشركة لعملية إعادة تنظيم، جرى الاستبدال بالمدير القديم مديراً آخر، يتبع أسلوب التفكير المستقيم. سرعان ما نشأ الخلاف بينها وبينه. فهو يريد نقاطاً سريعة موجزة؛

وهي تروي القصص. اتهمها أنها لا تجيد التواصل على نحو فاعل، وكان يضييق صدره على نحو متزايد كلما شرعت في سرد القصص في أثناء الاجتماعات. وكونه حديث المسؤولية في القسم، أدرك أنه لا يستطيع الاستغناء عن هذه المرأة، ثم إنه بحاجة إلى فكرها الإبداعي، لذا طلب منها العمل مع مدرب.

في نهاية المطاف، وبمساعدة المدرب، عقدت المرأة اتفاقية مع رئيسها للتوصل إلى تفاهم فيما يخص الأساليب المتبعة والتوقعات. ستتواصل المديرية بموجب هذا التفاهم بالأسلوب الموجز «إليّ برؤوس الأقلام فقط» عندما يتعلق الأمر بتقديم الخلاصات، واتخاذ القرارات التجارية. لكن عندما تشرح كيف توصلت إلى القرارات في عملها الذي يدور حول المفاهيم أكثر، كان بإمكانها أن تلجأ إلى إخبار القصص. أما من جانبه، فقد ألزم الرئيس نفسه على تقدير تكامل إبداع المديرية مع إحساسها بذاتها، وكذلك مع نجاح الشركة.

«عندما تكون في حالة الاندفاع القصوى،
يكون الحل دائماً تخفيف السرعة».

مُعظم المُندفعين بقوة ليسوا محظوظين كثيراً. غالباً ما كانت المهارة التي تسبب لهم المتاعب مهمة جداً للشركة، ولم يحاول أي شخص مساعدتهم على تعديل سلوكهم؛ لهذا يخرج المندفعون بشدة عن المسار.

إذاً، ما الذي يجب على المدفع بقوة أن يفعله؟ هناك أساليب علاج نموذجية، أولها الوعي (كما يحلوا لزعماء التطوير الشخصي أن يقولوا: «الوعي، القبول، التكيف»). أيضاً هناك بعض الدعوات الممكنة للنهوض: إذا كان أداؤك عظيماً لكن مراجعات الأداء كانت عادية، فربما تكون عالقاً في حالة اندفاع قوية. والأمر نفسه إذا كنت تؤدي المهام التي توكل إليك على نحو جيد، لكنك لا تتلقى المهام التي ترجوها.

قاد الإحباط الناتج عن حالة المراوحة جين شينك، التي كانت في ذلك الوقت مديرة التدريب والتطوير في شركة كبيرة للخدمات، إلى دراسة كيف أن قدراتها وقضت في طريقها، وأعادت تقدمها في العمل وفي المنزل. كانت شينك عالمة منطق من الطراز الأول، ومُسلّحة بمهارات التخطيط إلى أبعد حد. لكن الأشخاص، الذين كانت تلتقيهم على نحو متواصل، لم يعملوا وفق الخطط التي كانت تضعها - «ليس زوجي فقط، بل أولادي، والأشخاص الذين أعمل معهم»؛ تقول شينك: «عندما يتعلق الأمر بعالم العواطف، لم أفهم كيف تعمل مشاعر الناس. كنت حقاً لا أرى الغنى الذي يتمتع به الناس». عندما أدركت شينك حقيقة أنها هي نفسها قوة صارخة تدعم المسار الانحداري لعملها وتعززه، تحققت لها «الرؤية والكشف». لقد احتاج الأمر تقريباً ثلاث سنوات لكي تعيد عملها إلى سابق عهده من النجاح والتقدم.

الشركات ذات الاندفاع القوي

يُورِد داني ميلر في كتابه «إشكالية إيكاروس»، الذي صدر في عام 1990، المثال تلو المثال عن شركات مُنيت بالإخفاق عبر مؤسسة نقطة القوة أو توطئتها، التي جعلت منها شركات عظيمة في المقام الأول. هذا «المس الأحادي للشركات»، كما يصفه ميلر، وهو أستاذ في عالم الأعمال، هو السبب وراء أن «هذه المؤسسات الناجحة إلى أقصى حد معرضة على نحو كبير للفشل». وبالرجوع إلى أسطورة إيكاروس -وهي قصة تدور حول القوة الفائضة المفرطة فيما لو سبق وحدث أن وجدت- يروي ميلر كيف أن الانتصارات التي تحققتها الشركات وكذلك نقاط القوة التي تمتلكها «تغريها غالباً للإفراط والتجاوز الذي يتسبب بسقوطها. فالنجاح يقود إلى التخصص والمغالاة، وإلى الثقة بالنفس والرضا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطار المحدقة، وإلى اتخاذ عقيدة ومجموعة طقوس وشعائر تدور حولها».

ها هي مجموعة ITT، المغامرة والجريئة، قد «وسَّعت» إستراتيجية الاكتساب التي تتبعها، حتى أصبحت مملكة من الإقطاعيات مثقلة بديون لا يمكن ضبطها. أما شركة Digital Equipment، المشهورة بتصميم الحواسيب الصغيرة، فقد أصبحت «مصممة الثقافة الأحادية»، وجرى تجاهل حاجة المستهلكين إلى منتجات أصغر واقتصادية أكثر وصديقة للمستخدم أكثر.

تحولت هذه الشركات، كما يقول ميلر، إلى «التوأم الشرير لنفسها»، و«رسوم كاريكاتورية»، غير فاعلة وغير مربحة «لذواتها السابقة». كيف يجب على كيان تجاري ضخم برأس مال يبلغ مليار دولار أن يسقط ضحية للآلية نفسها التي تُخرج الأفراد عن المسار؟ ربما يبدو هذا الشرح، لأولئك المنغمسين في الأوجه الكمية لعلم الإدارة، أنه تفسير أحق للأحداث. لكن المكون الأكثر جوهرية في المؤسسة هو الكائن البشري. فالعالم الصغير (الإنسان) هو ما يؤول إليه العالم الكبير (الكون).

يحتاج المندفع بقوة إلى معرفة متى يُعطّل نقطة القوة التي يمتلكها، وكذلك متى يُعيد تفعيلها، وكيف يُطلق لها العنان، لتسترسل إلى أقصى حد. تعلمت شينك تدريجياً كيف تُخفّف من سرعة اندفاعها، «أحمي الآخرين من حماسي»، والسعي وراء الإجماع لدعم أفكارها. مع مرور الوقت، كسبت ثقة كبار المديرين في الشركة، الذين استعانوا بها واعتمدوا عليها على نحو متزايد للمساعدة على حل المشكلات المؤسسية. فيما بعد، ومع دعم رؤسائها، استفادت شينك من هذا العمل بصفتها استشارية داخلية للشركة، وقامت بتأسيس شركتها الخاصة للاستشارات في مجال التطوير المؤسسي. الآن، وبعد سبع سنين، حققت شينك نوعاً من المنظور على سلوكها الماضي، يستطيع ربما البعد والنجاح الجديد فقط أن يجلبه: «تعتقد ألا أحد يعرف، تعتقد أن لا أحد يراك. ليس الأمر كذلك».

بمجرد أن يصلوا إلى الوعي اللازم، يجب على المندفعين بقوة أن ينخرطوا في نظير إداري مهني، في برنامج رياضي يتضمن تدريباً عميقاً؛ تَمَدُّدٌ، اُخْرَجَ مِنْ مَنْطِقَةِ الرَّاحَةِ، اسْتَحْدَمَ تِلْكَ الْعَضَلَاتِ الَّتِي رُبَّمَا أَصَابَهَا الضَّمُورُ، فَالْقِرَاءَةُ وَحْدَهَا لَنْ تَنْجِزَ الْمَهْمَةَ؛ وَلَا حَلَقَاتِ الْبَحْثِ أَوْ مَجْرَدِ التَّدْرِيبِ. فَالْمَهَارَاتُ الْمُعْقَدَةُ، كَمَا يَقُولُ لُومِبَارْدُو، تَتَطَوَّرُ تَجْرِبِيًّا.

يأتي التمدد الأفضل مع المباشرة بعمل جديد، ومن الأفضل أن يكون في شركة أخرى. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، يمكن للمندفعين بسرعة أن يستفيدوا عبر توسيع المهام المُتْرَافِقة مع عملهم أو تبديلها. سيبرز المُولَعُونَ بِالْأَزْمَاتِ إِلَى أَقْصَى حَدِّ فِي الْأَعْمَالِ الَّتِي تَتَضَمَّنُ وَضْعَ خَطِّطٍ. «الْجِدَّةُ - الْأَشْيَاءُ الَّتِي لَسْنَا جَيِّدِينَ وَمَهْيئين كفايةً للقيام بها- هي ما تُجْبِرُنَا عَلَى أَنْ نُطَوِّرَ أَنْفُسَنَا»؛ كَمَا يَقُولُ لُومِبَارْدُو.

يُمكن للمواقف الجديدة وغير المألوفة، بالطبع، أن تُشْعِرَ الْمُنْدَفِعِينَ بِقُوَّةِ بَعْدَمِ الْأَمَانِ. وَهَكَذَا يَزْدَادُ احْتِمَالُ لَجُوثِهِمْ إِلَى نَقْطَةِ الْقُوَّةِ الَّتِي كَثِيرًا مَا اعْتَمَدُوا عَلَيْهَا. لِذَا يَكُونُ إِبْقَاءُ الْيَدِ عَلَى الصَّمَامِ الْخَانِقِ أَمْرًا ضَرُورِيًّا. «عِنْدَمَا تَكُونُ فِي حَالَةِ الْإِنْدِفَاعِ الْقَصُويِّ، يَكُونُ الْحَلُّ دَائِمًا تَخْفِيفِ السَّرْعَةِ»؛ كَمَا تَقُولُ شِينِك. الْبِرَاعَةُ أَنْ تُطَوِّرَ «الْمَقْدَارَ الْمُنَاسِبَ مِنَ الْمَقْدَرَةِ الَّتِي أَوْصَلْتِكِ إِلَى الْمَكَانِ الَّذِي أَنْتِ فِيهِ».

إن إيجاد «المقدار المناسب»، على كل حال، ليس وصفةً منضبطة بدقة. لذا فإن لومباردو، في عمله الاستشاري الحالي، ينصح الأشخاص

أن يتبنوا موقفاً عقلياً ذا اعتبارات قديمة عتيقة. تقول الفكرة، التي تعود إلى ما قبل الحداثة: إن مسؤوليتنا جميعاً أن نتدبر مواهبنا الأكثر بروزاً بلباقةٍ وكياسة. أما الحقيقة التي تعود إلى ما بعد الحداثة على نحو عملي أكثر - على الأقل في بعض المواقف والثقافات - فهي أن اللباقة والكياسة تضي بالغرض. «عندما تمتلك نقاط قوة، عليك أن تحمي الآخرين منها»؛ كما تقول شينك.

قد يقول الإغريق القدامى: إن المندفعين بقوة، سواء كانوا شركات أم أفراداً، يعانون عيباً قاتلاً يدعى الغرور الشديد. هم بالتأكيد يفتقدون ما يُطلق عليه الإغريق اسم «السوفروسين»: التوازن في كل الأشياء. لكنه، بدقة، ذلك التوازن الذي ربما يكون في النهاية مفتاح النجاح الدائم.