

الفصل الخامس

ابق أصيلاً

ولكن انسجم بما يكفي

ركّزنا في الفصل الرابع على قراءة وإعادة كتابة المهمة التي يواجهها القادة فيما يتعلق بالأفراد والفريق. ولكنهم يجب أن يقرؤوا أيضاً السياق المؤسّساتي. وينطوي هذا على فهم الهندسة الاجتماعية المعقدة التي يجب أن يتكيّف معها القائد كي يحقق التواصل في المؤسسة⁽¹⁾.

الكلمة الحاسمة هنا هي التكيّف. ويجب على القادة أن ينسجموا بما يكفي إذا كان يجب أن يقوموا بالاتصالات الضرورية لإحداث التغيير. فالقادة الذين ينجحون في تغيير المؤسسات يتحدون الأعراف ولكن نادراً ما يفعل جميعهم هذا في الحال. فهم لا ينشدون مواجهة مباشرة فورية قبل أن يفهموا سياق المؤسسة. بدلاً من ذلك، يقتضي البقاء على قيد الحياة (خاصة في الأيام الأولى) تكيّفًا مدروساً مع مجموعة مستمرة وراسخة من العلاقات الاجتماعية والشبكات المؤسّساتية. ومن أجل تغيير مؤسسة، يجب أن يحظى القائد أولاً بقبول من الحد الأدنى كعضو. ونادراً ما تبقى قواعد البقاء في البداية نفسها على غرار قواعد النجاح على المدى الطويل.

قراءة المؤسسات

كان هناك في العقدين الأخيرين أمثلة لا تحصى عن مديرين تنفيذيين قسوا على السياقات المؤسساتية. كانوا يحصلون أحياناً على مكاسب قصيرة الأمد. ولكن تجاهل السياق المؤسساتي ليس خياراً على المدى الطويل. فالتغير المستمر يقتضي أن يفهم القائد سياق المؤسسة ويتناغم معه. وبعد أن يفعل هذا، يستطيع أن يبحث على التغيير بمصداقية وبفرصة أكبر للنجاح. أما تجاهل هذا فيمكن أن يكون كارثياً. فكروا بال دنلاب، أو بمجموعة مقلّصي الميزانيات وسارقي الأرصد الذين لا يرحمون والذين فشلوا في إحداث تغيير طويل الأمد.

وحين انضم مايكل أوفيتز إلى ديزني، على سبيل المثال، بدا كأنه فهم ذلك بنحو سيئ وخاطئ. وقد زعم زميله مايكل إزنر:

بدأ يحتك بالناس بطريقة خاطئة. كان مثيراً للجدل وساءت الأمور مع مرور الوقت... كنا جميعاً نستقل الباص (لدى تراجع الشركة) وكان لديه ليموزين؛ وسائق خاص. كان لدى كل شخص جهاز إرسال وكنت تسمع الأجهزة في هذه المساحة التي تبلغ 30000 دونم تقول: «من هو هذا الشخص وما الذي يطلبه؟» نُظر إلى مايكل أوفيتز على أنه نخبوي قليلاً بالنسبة لعالم والت ديزني القائم على المساواة في فلوريدا. كان هذا جواً سيئاً، إذا عبرنا عن الأمر هكذا⁽²⁾.

لم يستمر أوفيتز سوى أربعة عشر شهراً⁽³⁾. وفي التسعينات استمر روبرت هورتون ثلاث سنوات فحسب كرئيس ومدير تنفيذي لشركة النفط العملاقة بي بي. وظهر عرض هورتون الواضح لذكائه الرهيب

مغروراً أحياناً ورجسياً. وبلغت استراتيجية الشركة، كان هورتون يقوم بأمور كانت الشركة بحاجة ماسة إليها، ولكنه لم يستطع أن يقود القوات حتى نهاية المهمة. فأسلوبه المفرط في الأوتوقراطية لم يعمل في ثقافة بي بي اللبقة. ولم ينسجم بما يكفي لإقناع الناس بأن يتبعوه.

دورك جاجر مثال آخر في بي أند جي على فشل كبير كهذا. فقد اتهمه النقاد بمحاولة تغيير الأمور «كثيراً وبسرعة كبيرة». وقد استمر أقل من ثمانية عشر شهراً. وقد لاحظ وارن بينس أن خليفة جاجر، إي. جي. لافلي: «بدا في البداية كأنه يتراجع عن التزام جاجر بـ «التوسيع والسرعة»، ولكن في الحقيقة كان لافلي قادراً على إحداث التغيير الجذري بكل الطرق التي تحدث عنها جاجر، بما فيه الخروج خارج الشركة من أجل الأفكار الجديدة، ومخالفة فلسفة بي أند جي التقليدية القائلة «ابتكر هنا». كيف نجح لافلي؟ «لم أهاجم... تجنب قول أن أفراد بي أند جي سيئون... حافظت على جوهر الثقافة وشدت الناس إلى حيث أردت الذهاب. أدرجتهم في التغيير. لم أقل لهم»⁽⁴⁾.

توضح قيادة لافلي مهارة قراءة السياق والانسجام بما يكفي لإنجاز التواصل وتحقيق التغيير.

ولكن الانسجام ليس مهماً في القمة فحسب. لقد عيّن بارنا المفضل في نيويورك مدير بار جديداً. ضايقه بطء الموظّفين، الذين خدموا الزبائن فترة طويلة. واعتقد أن الديكور والإضاءة سيئان جداً. حاول أن يغيّر ذلك على الفور. بدأ الزبائن بهجر المكان فاضطر المالك إلى التدخل ونقله.

الكمية الكافية

السؤال هو: من الذين يستطيعون قراءة المؤسسات جيداً وكيف يطورون مهاراتهم؟ والواضح أن بعض القادة قادرون على أن يقرؤوا حدسياً المواقف على أساس تجارب سنوات كثيرة في سياقات مختلفة. يطورون نوعاً من الحكمة التي تعني أنهم أقل اتكالاً على أنماط مفهومية كي تمنحهم كشفاً أو كي تقود تدخلاتهم. لكن هل هناك مبادئ عامة تتطوي عليها العلاقات المؤسساتية والتي يمكن أن تصوغ إمكانيات للتغيير؟ نعتقد أن هناك مبادئ كهذه. ويبين عملنا الاستشاري أن كثيراً من الأشخاص يعثرون على نماذج تصقل مهاراتهم في قراءة السياق.

طورنا طريقة لفهم السياق المؤسساتي مستندة إلى وجهة نظر في المؤسسات كجماعات. ففي نموذجنا، يبين علم الاجتماع الكلاسيكي أن هناك علاقتين ثقافيتين أساسيتين: التواصل الاجتماعي والتضامن⁽⁵⁾. يشير التواصل الاجتماعي بنحو رئيسي إلى العلاقات العاطفية بين الأفراد الذين من المرجح أن يروا بعضهم بعضاً كأصدقاء. يميلون إلى الاشتراك في الأفكار والقيم وإلى الارتباط ببعضهم بعضاً بنحو متساو. ويمثل التواصل الاجتماعي، في جوهره، علاقة تُتمن من أجل نفسها. وغالباً ما تبدأ من خلال الاتصال وجهاً لوجه، رغم أنه يمكن أن يُحافظ عليها من خلال أشكال أخرى من التواصل، وتتسم بمستوى رفيع من المساعدة المتبادلة دون أية شروط.

يصف التضامن، بالمقابل، التعاون المركز على المهمة بين الأفراد والجماعات. ولا يعتمد على الصداقة الوثيقة أو على المعرفة الشخصية، ولا يحتاج إلى أن يكون متواصلًا أيضاً. لا ينشأ إلا من إدراك للمصلحة المشتركة. وحين يحصل هذا، يمكن أن تنتج المصلحة تركيزاً كثيفاً.

ورغم أن هذا النقاش يمكن أن يبدو تجريدياً قليلاً، فإن علاقات التواصل الاجتماعي والتضامن هي بالفعل حولنا: في أسرنا، وفرقتنا الرياضية، ونواديها الاجتماعية، وجماعاتنا. ومن المثير للجدل أن هذا الحضور الكلي هو الذي جذب في البداية انتباه علماء الاجتماع الأوائل. في النهاية، كلنا لدينا مصلحة في هذه العلاقات وتأثر بها. اطلب من شخص ما أن يصف أسرته المثالية، على سبيل المثال، وسيرد عليك بنحو نموذجي بأنها حيث الأعضاء يشبهون ويحبون بعضهم بعضاً (التواصل الاجتماعي) ويجتمعون سوية في وقت الشدة (التضامن).

تعالج كثيرٌ من الروايات المشهورة والمسرحيات والأفلام واحدة من هاتين العلاقتين أو كليهما. ففيلم الكمية الكافية، على سبيل المثال، يروي قصة مجموعة من الرجال ذوي المعنويات المنخفضة والعاطلين عن العمل الذين ينتقلون من خصومة شخصية سلبية إلى ذروة الصداقة والتضامن (بين الرجال والنساء) في الخاتمة الدرامية من التعرّي. فكّروا بالمستويات العليا من التواصل الاجتماعي والتضامن بين الشخصيات الرئيسية لأفلام كلاسيكية مثل أربع حفلات زواج وجنازة، الذين لا يُمسّون، بتش كاسيدي وسندانس كيد، وحتى العرّاب.

التواصل الاجتماعي أيضاً

يقدمّ التواصل الاجتماعي والتضامن فوائد معيّنة للقادة في المؤسسات. ولكن حين راقبنا هذين المفهومين عملياً، أدركنا أن لكل منهما جانباً إيجابياً وآخر سلبياً. خذوا التواصل الاجتماعي. إن فوائده واضحة وجوهرية.

يستمتع الناس بحياتهم العملية في الثقافات ذات التواصل الاجتماعي العالي، وقد عرفنا لوقت طويل جداً أنه حين يستمتع الناس بعملهم، يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية⁽⁶⁾. ثانياً، يساعد التواصل الاجتماعي في عملية الابتكار. وغالباً ما يثير التشارك في الأفكار غير المكتملة الإبداع ويولّد عمليات الجدل والتخصيب المتبادلة حتى بطريقة غير مخطط لها. يشرح هذا لماذا نستطيع التحدث عن حركات فنية أو علمية؛ وعن أفراد يجتمعون سوية كي يتشاركوا في خلفية ودية داعمة.

أخيراً، تتسم أمكنة العمل ذات التواصل الاجتماعي العالي بأشخاص يعملون بجدية من أجل بعضهم بعضاً. تسمع هذا النوع من المحادثات: «آسف، سأتأخر عن المنزل الليلة. سأساعد بيل على إنهاء محاضرة من أجل الغد». صرنا أكثر اقتناعاً بفوائد عملية التواصل الاجتماعي خاصة حين يكون الابتكار ضرورة للعمل.

على أي حال، صار من الواضح بنحو مساو أن هناك اتجاهات هابطاً للتواصل الاجتماعي في العمل. يمكن أن نميل إلى التساهل مع أداء الآخرين الذين نعدّهم أصدقاء. وبالطبع، كلما صرنا نعرف

الناس، كلما صار من المرجح أن ننظر إليهم كأصدقاء. وكما لاحظ جورج هومانز بعمق: «يمكن أن تحب بعض العجائز الغريبي الأطوار إذا أمضيت معهم وقتاً كافياً»⁽⁷⁾.

يمكن أن يقود التواصل الاجتماعي إلى التساهل والتسوية. ولكن ربما كانت عملية تشكيل الزمرة أكثر مكرراً. تعيق الزمر التغيير وتخنق محاولات القادة لتنشيط المؤسسة. وقد أخبرنا أشخاص عملنا معهم في شركة خدمات مالية أن المكان تسيطر عليه زمرة ظليلة تُدعى «الأخوة». سألناهم: «كيف سنعرف من هم؟» حذرونا: «ستعرفون حين تعبرونهم في الطريق!» وسواء أكانت الزمرة موجودة أم لا فإن هذا لا صلة له بالموضوع. فالناس يعتقدون أنها موجودة، وقد قال هذا الكثير عن ثقافة المؤسسة.

أعاقت عمليات مشابهة لتشكيل الزمرة نمو شركات تقنية عالية حاولت أن تتخطى رؤية المؤسس والشلة القريبة من المؤسسين الأصليين. فثقافات التواصل الاجتماعي العالية، في شكلها الإيجابي والسلبي، تفرض تحديات مهمة على القادة.

التضامن

يقدم التضامن فوائد معتبرة في ثقافة مؤسسية، ولكن مظاهره السلبية تفرض تحديات كبيرة على القادة. الفائدة الأولى هي درجة ضخمة من التركيز. بالإضافة إلى ذلك، إن هذا التركيز على الأهداف الواضحة القابلة للقياس يمكن أن يُعبأ بسرعة. ففي ثقافات التضامن

العالي، ينتج إدراك جماعي للمصالح المشتركة أفعالاً سريعة وقابلة للتحقيق. وهذه القدرة على توظيف القدرة المؤسساتية في وقتها المناسب، هي فائدة ضخمة. وبالفعل، لقد اعتاد المفكرون الاستراتيجيون على مناصرة هذا النمط كجوهر لمشروع عمل ناجح⁽⁸⁾.

مع ذلك حتى التضامن له أوجه سلبية. فأول هذه الأوجه يشي بالفارقة ولكنه يمكن أن يكون مؤذياً جداً. وهذه هي المشكلة: إن المؤسسات التي تظهر بعض المظاهر السلبية للتضامن يمكن أن تقوم بالأمر الخاطئ بفعالية كبيرة. تسير فوق الجرف في خطوة كاملة. وإذا ما استخدمنا صيغة التسعينيات، فإن أعضاء المؤسسات مطلوب منهم أن «يقوموا بالعمل فحسب» بدلاً من أن يفكروا بأية عواقب. ولا تسمح مؤسسات كهذه بالانشقاق. إما أن تتلاءم أو تغادر. يمكن أن يجد القائد نفسه محاطاً بموافقة دون أي تساؤل، وهذا مؤشر سيئ على الصحة المؤسساتية. ويجعل هذا التشديد على الانسجام القيادة صعبة.

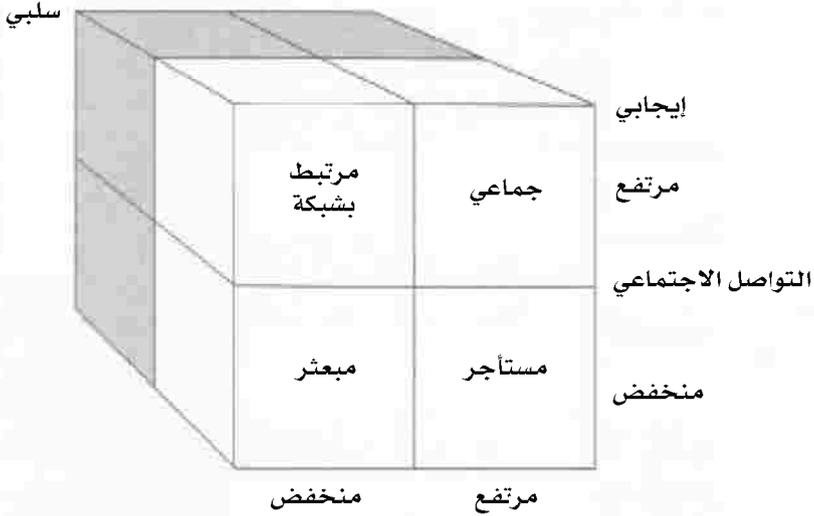
بالإضافة إلى ذلك، إن التضامن يعدُّ المؤسسات لدرجات عالية من الأداء. وحين يُطلب من الزملاء أن يدرسوا بعض الأفكار غير المكتملة، فمن المرجح أن يقولوا بأنهم مشغولون جداً بحيث لا يستطيعون أن يقدموا المساعدة؛ والأسوأ من ذلك، يمكن أن يسألوا: «ما الذي فيها لي؟» والأسوأ من ذلك أيضاً، ومن المحتمل ألا يسألوا بل يكتفون بالتفكير: «لماذا يجب أن أساعدك؟ نحن خصوم». أخيراً، إن التضامن،

في شكله السلبي، يمكن أن يوحد العالم حول مصالح وظيفية أو تقسيمية بحيث يرى الأفراد العالم من منظور التسويق، والتمويل، والإنتاج، أو البحث والتنمية، بدلاً من تبني وجهة نظر كلية حيال مصالح الشركة الأهم. والمعارك في أمكنة العمل عاقبة مرجحة حين تبدأ الفئات بالظهور. مرة ثانية، إن التحديات التي تواجه القيادة في تهدئة الشكل السلبي للتضامن العالي كبيرة.

وضعنا المفهومين إزاء بعضهما البعض كي ننتج المكعب إس المزدوج، كما يظهر في الشكل 5-1(9).

أربعة أنماط من الثقافة

نميز بين أربعة أنماط رئيسية من الثقافة المؤسسية، يمتلك كل منها جانباً إيجابياً وآخر سلبياً. وتقدم الثقافات المرتبطة بشبكة مستويات عليا من التواصل الاجتماعي ولكنها تقدم، نسبياً، مستوى منخفضاً من التضامن. وهي تتسم غالباً بروح ودية أسروية. هناك مناسبات اجتماعية مهمة متعلقة بالعمل، وهي تعمل كي تحافظ على نماذج الأسرة وتوسّعها. ويمتد التواصل الاجتماعي غالباً إلى خارج مكان العمل من خلال نوادي اجتماعية ورياضية تنخرط فيها أسر كاملة غالباً.



ينجم عن الثقافات المرتبطة بشبكة عدد من المظاهر السلبية. وتشتمل هذه على تشكيل الزمرة؛ وتبادل غير رسمي للمعلومات يمكن أن ينحدر إلى شائعات خطيرة وآلات ثرثرة؛ وتشتمل على لقاءات ودية تنتج الكثير من الكلام ولكن القليل من الفعل؛ والأكثر أهمية، هي أنها تشتمل على طاقة معتبرة، وخاصة بين المديرين الرئيسيين، تدخل في السياسة المؤسسية وصناعة الانطباع الملائم. وهناك غالباً المزيد من التشديد على الإدارة نحو الأعلى أكثر من إدارة النتائج.

أما الثقافات المهتمة بالحصول على المال فهي مغايرة بحدّة، وتظهر تضامناً عالياً وتواصلًا اجتماعياً متديناً. ففي المؤسسات التي تسود فيها أنواع كهذه من الثقافة، ثمة في غالب الأحيان إحساس مصعد بالتنافس ورغبة قوية بالربح. ويُفكر بالكتابة كلعبة متخارجة (صفريّة

المجموع): «أنا أربح - أنت تخسر». وتُبنى القيم المشتركة حول فردية تنافسية وتحقيق شخصي واضح للأهداف. ولا يحصل النشاط التعاوني إلا حيث توجد فوائد واضحة قابلة للقياس. وقد وُصف عمل الفريق الضعّال مرة لنا في مؤسسة مهتمة بجني المال ونمطية بأنه «نسر تطير في تشكيل».

تنتجُ ثقافات كهذه مشاريع عمل هائلة، ولكن، مرة ثانية، هناك سلبيات يجب التفكير بها. فالتركيز على ما هو قابل للقياس يعني أن المسائل المهمة والصعبة القياس مفقودة. ويمكن أن يصبح التنافس الداخلي واسع الانتشار. وربما كان الأكثر إيذاءً في الأعمال المستندة إلى المعرفة، هو أن هناك مستوى منخفضاً من الانخراط العاطفي في المؤسسة، يقود إلى عقد سيكولوجي هش، ومجازفات فقدان لاعبين أساسيين.

الثقافات المبعثرة - ذات الحياة الاجتماعية والتضامن المتدني - هي غير عادية ولكنها يمكن أن تحيا وتزدهر في بعض السياقات. على سبيل المثال، إن الأعمال التي تعتمد على المستأجرين، والعمل المنزلي، أو الخبرة الفردية يمكن أن تكون مبعثرة بنحو واسع. والحرية التي تُمنح للأفراد في هذه الثقافات يمكن أن تولّد فوائد كبيرة. فكّرُوا باستقلالية أستاذ جامعي أو شريك رئيسي في شركة قانونية والإبداع الذي يمكن أن يولّده هذا. ولكن إذا أسيء استغلال الحريات، يمكن أن تتسم الثقافات المبعثرة بالسلوك الأناني السري. وحتى المحاولات البسيطة للتعاون - الاجتماعات، على سبيل المثال - يمكن أن تُقوّض من قبل كثير من الأفراد الذين تسيّرهم جداول أعمالهم الشخصية.

أخيراً، الثقافات المشتركة هي رفيعة على مستوى التواصل الاجتماعي والتضامن في آن واحد. وتمتلك في الظاهر الأفضل في كلا العالمين. وقد احتفي بها في القصص التي رويت عن الأعمال الإبداعية وذات الأداء العالي: فكّروا بآبل، وميكروسوفت، أو بين آند جيري. هذه شركات مولعة بقضية، فيها أعضاء يعملون سوية في جو فريق محكم النسج. حين تكون شركات كهذه في حالها الأفضل، فإن التطابق بين القيم المعتقة والممارسات العملية يمكن أن يكون فائقاً للعادة.

يمكن أن تصبح هذه الشركات معرضة أيضاً لمفارقة النجاح. وفي النتيجة، تبدأ بالاعتقاد بأنها غير معرضة. ويمكن أن يُنظر إلى المنافسين أو الزبائن بسهولة «كخاطئين»، أو يتم تعزيز القيم والمبادئ خارج هدفها المفيد. ففي الثمانينات وأوائل التسعينات، عانت آي بي إم من بعض مشكلات مظاهر أقل إيجابية لثقافة جماعية سلبية. وبنحو يشي بمفارقة، استمرت آبل، الدخيل الجديد، التي ساعدت على تقويض مركز آي بي إم، في المعاناة من رضا مشابه أيضاً جعلها تغفل النظر عن الأخطار.

جمد، أمتع، وضايق

يعمل القادة داخل نماذج الثقافة المؤسسية الرئيسية هذه. وبالفعل، سيكون هناك دوماً تنوعات ثقافية فرعية مهمة في المؤسسات الفردية. فكّروا، على سبيل المثال، بالفرق بين فريق بحث وتنمية جماعي وقوة المبيعات المستأجرة التي يجب أن تبيع المنتج الذي

يطوره. وبينما يكون القادة الفعالون خبراء في كشف مظاهر ملائمة من شخصياتهم الأصلية في الوقت الملائم، فهم كذلك خبراء في التناغم مع الفرد، والفريق، والسياق المؤسساتي.

ينبغي أن يكون السؤال: لماذا يزعجون أنفسهم بالتناغم مع السياق إذا كانت القيادة تتعلق بكونك صادقاً مع نفسك؟ والجواب هو أن القادة الذين ينجحون في كونهم ذواتهم الأصلية يفعلون هذا بتحذير مهم: يقبلون، بنحو يشي بمفارقة، درجة ما من الانسجام. إنهم حقيقيون ويستخدمون ميزاتهم الخاصة الجوهرية، ولكنهم ينسجمون أيضاً بما يكفي لجعل الأمور تُتجز داخل قيود الثقافة المؤسساتية.

كان القادة الذين درسناهم قادرين على قراءة الثقافة المؤسساتية والانسجام بما يكفي كي يقبلوا كداخليين. والأكثر أهمية، فعلوا ذلك دون أن يضحوا بأصالتهم. لقد كيّفوا ذواتهم الأصلية مع السياق المؤسساتي بطريقة انخرطت (أو على الأقل تسامحت) مع الثقافة القائمة وأظهرت لها الاحترام حين اقتضى الأمر. وقد كان فعل الموازنة الحساس هذا معروفاً لعقود لكثير من المديرات في مستويات إدارية يهيمن عليها الذكور. إن التحدي المبكر والمفتوح لبعض الأعراف الذكورية (غير المقبولة) يمكن أن يكون ضرورياً أحياناً. وبنحو مساو، على أي حال، إن بعض النساء قادرات على تقمص أنماط أنثوية سلبية (مغذية، مغوية، سكرتيرة، خادمة الكوي، الخ!) وتحويلها لصالحهن. وهذا مستحيل دون الحفاظ على إحساس صحيّ بمسافة دور وعين

قوية على الهدف النهائي. ولكن من خلال الانسجام بما يكفي، تتمكن بعض النساء من الاستمرار، ثم يتصلن كي يحصلن على التواصل، وفي النهاية يحدثن تغييراً طويلاً الأمد.

سيكون مثالنا التاريخي هنا الإسكندر المقدوني، الذي تبنى، كما كان معروفاً، كثيراً من تقاليد الشعوب التي غزاها. وكان هذا يعني أنه قبل حكام. وبنحو مشابه، كان الحكام المحليون في الإمبراطورية الرومانية معروفين بتسامحهم مع العادات المحلية للمناطق التي يحتلونها⁽¹⁰⁾.

وبالمعنى المؤسساتي الحديث، إن الفشل في القيام بالتعديل الضروري يمكن أن يؤدي إلى ثقافة ترفض القادة أو من المرجح أكثر أن تفشل في الانخراط معهم. وفي الوقت نفسه، هناك خطر الانسجام كثيراً. يمكن أن يؤدي هذا إلى فقدان القادة لأصالتهم، كما لو أنك تتصرف كالسكان المحليين. وهكذا كيف يُنجز القادة فعل التوازن هذا؟

إن الأشخاص الذين يحافظون على أصالتهم في موقع قيادة قادرون على أن يُظهروا من هم. إنهم متجذرون. ويمتلكون فهماً لما صنعهم. ولكن هذا غير كاف في حد ذاته. ونواجه، أثناء حياتنا، مواقف جديدة، وغالباً على مسافة طويلة من أصولنا. ويعالج القادة الفعالون هذه المواقف الجديدة جيداً. وهم مرتاحون ليس حيال أصولهم، وإنما حيال الانتقال الذي تفرضه الحياة أيضاً.

نحن نهتم جميعاً بأصول الناس، بالطبع. ونعرف أن هذا يساعدنا على فهمهم بنحو أفضل. فمعرفة العوامل التي شكّلت الأفراد تمنحنا وسيلة أفضل للارتباط بهم. وقد عملنا طوال سنوات عديدة، مع مدير رئيسي

حكيم لشركة كيماوية أميركية. كان يبدأ أحاديثه مع الأعضاء الجدد لفريقه بهذا الطلب: «قل لي كيف أصبحت الشخص الذي أنت عليه الآن». كان اهتمامه كبيراً بالمجموعات المعقدة من العوامل التي تشرح من نحن.

نشأ فهمنا لهذه العملية بالأصل من رصد تأثير نتائج الانتقال الاجتماعي على المديرين التنفيذيين، وخاصة الذكور. وقد طوّرتنا، من خلال عملنا في المدارس التجارية واستشارتنا ومن خلال العمل المباشر في المؤسسات، نموذجاً لشرح تجارب الأفراد في الانتقال الاجتماعي عبر حياتهم المؤسساتية واستجاباتهم المتباينة لها. نسميه نموذج جمّد - أمتع - ضايق.

يرتعب بعض الأفراد من وجهتهم بحيث يتجمدون، أي يفقدون مواصفاتهم القيادية التي أخذتهم إلى هناك في المقام الأول. ويحاول آخرون، بنحو غير أصيل، أن يحاكيوا العادات الاجتماعية لسياقهم الاجتماعي الجديد: إنهم يمتعون. هؤلاء، أيضاً، يفقدون قدرتهم على القيادة. والمجموعات الأكثر فعالية هي تلك التي تحتفظ بأصالتها ولكنها تقوم ببعض التكيف الثقافي مع بيئتها الاجتماعية. بتعبير آخر، إنهم يضايقون، يحتفظون بأصالتهم، لكنهم يكتسبون ما يكفي من سلوكيات موقفهم الجديد كي يكونوا قادرين على العمل بفعالية - وبنحو حاسم - كي يحققوا هدفهم.

إن المفهوم الأساسي الذي ينطوي عليه هذا النموذج هو مفهوم رأس المال الثقافي. وتأتي هذه الفكرة من عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو⁽¹¹⁾. يرى بورديو أنه كما أن المجموعات الاجتماعية في المجتمع

تملك مدخلاً متفاوتاً إلى المصادر المادية، فإن المدخل إلى الأشكال الثقافية المرغوبة أكثر متفاوت أيضاً. وهكذا، فإن المجموعات المهيمنة ثقافياً في الفن والأدب والتربية والموضة والطعام قادرة على جعل تعريفها للثقافة هو الأكثر إغراء. يمكن حتى أن تستخدم هذا كي تحجب الآخرين، الذين يفتقرون إلى رأس المال الثقافي هذا.

هذه حجة معقدة، ولكننا رأيناها تلعب مرات كثيرة. فبينما ينتقل الأفراد عبر المؤسسات، فهم معرضون لأشكال مهيمنة من رأس المال الثقافي. يحاول البعض معالجة الأمر، والبعض الآخر لا يعالجونه. والأمثلة التالية هي، بسبب الضرورة، غفل، ولكنه مستعدة إلى ملاحظة مباشرة.

التطور المجدد

كان بيل مهندساً كهربائياً ممتازاً. وقد بدأ كعامل كهرباء متدرب، واكتشفت شركة الخدمات الضخمة في بنسلفانيا حيث كان يعمل قدراته بسرعة. وقد أقتعه قسم الموارد البشرية في شركته - وكان هذا بحاجة إلى بعض الإقناع - أن يذهب إلى الجامعة، حيث أشرفت عليه الشركة كي يدرس الهندسة الكهربائية. في البداية، وجد الجامعة صعبة. اختلط مع أشخاص من خلفيات مختلفة جداً عن خلفيته، وبينهم طلاب كثيرون من بلدان أخرى. على أي حال، عمل بدأب، وجذب تألقه حالاً انتباه أساتذته. هذا منحه شرعية مع أئداده، خاصة بما أنه كان دوماً راعياً بمساعدة الآخرين الأقل قدرة منه.

تخرّج وحصل على شهادة جيدة ورحّب به بمودة حين عاد إلى العمل. كان الآن قد تزوج حبيبة طفولته وكان يستمتع بالحياة. قابلناه أول مرة حين حددته شركته كمدير تنفيذي ذي مقدرة عالية. عملنا كلانا معه واستطعنا أن نرى قدرته. كان يعمل بدأب في تطوير قدراته الاستراتيجية واستخدام مهاراته الجيدة والمباشرة في العلاقات مع الأشخاص، وكان يتحرك بسرعة عبر المؤسسة. وانطوى عمله غالباً على مهارات إدارة مشروع وصار خبيراً في جمع الفرق وقيادتها. كانت قدرته التقنية وصدقه المباشر صفتي قيادته الأكبر.

بدأت الأمور تأخذ منحى خاطئاً حين انتقل إلى المكتب الرئيسي، وإلى الدور الاستشاري لبعض المديرين التنفيذيين الأعلى في الشركة. رأى قسم الموارد البشرية هذا بنحو صائب كتهيئة جيدة لمركز قيادة رئيسي في الخط. ولكن المكتب الرئيسي كان سياسياً. وجد بيل أن أسلوبه في الكلام المباشر عزف على كثير من الأوتار الخاطئة. بدأ يحصل على معلومات مرتدة بأنه لم يفهم بنحو كامل تعقيد المواقف، أنه يجب أن يوسّع مدى المهارات المؤثرة. حاول بيل أن يسيطر على تلقائيته، لكنه لم يستطع أبداً أن يحاكي السلوك السياسي لرؤسائه. بدأ يفقد طريقه.

رأيناه مرة أخرى بعد أن عاد إلى العمل في دور قيادي مهم. توقعنا أن يبلي جيداً، لكن إحساس بيل بنفسه انتهى. فقد أصيب بمرض الارتياب بالذات. ربما كان ينبغي عليه أن يتمسك بكونه مهندساً جيداً فحسب؛ ربما لم يكن موقع القيادة هذا له. كان

سلوكه يزداد تأرجحاً بينما هو يحاول قراءة السياسة بين انفجارات غير حاسمة ومفاجئة من العدوانية المباشرة فيما كان يصارع للعثور على أسلوبه التلقائي القديم.

لا يزال هناك، ولكنه على الأرجح لن يتقدم أكثر. فقد فقد قدرته على أن يكون نفسه بمهارة؛ لقد تجمّد. وجد نفسه في بيئة اجتماعية لا يستطيع أن يعثر على نفسه فيها.

متلهف كي يمتع

قارن حالة بيل مع حالة جراهام. قابلنا جراهام أول مرة حين كان يعمل كموظف مبيعات ذي قدرة عالية في عمل خاص بترويج البضائع للمستهلكين في بوسطن. كان بائعاً نشيطاً جداً، ولو بطريقة قديمة الطراز، ومباشرة. وجده بعض الأشخاص وقحاً. وقد كانت علاقتنا معه دوماً جيدة بما أنه يشاطرنا ولعنا بالرياضة، ويناقش بنحو أفضل أثناء تناول كأس من البيرة الجيدة. كان مسروراً من ولادة شركات إنتاج البيرة الصغيرة واستمتع في مشاطرتنا اكتشافه الأخير. كان متألماً جداً ولكنه مفرط قليلاً في طاقته وتلقائيته بالنسبة للثقافة الاجتماعية اللبقة التي كان يعمل فيها. ألحنا على الأشخاص أن يمنحوه فرصة للنمو، شاعرين أن أسلوبه القيادي ذا الطاقة العالية كان تماماً ما هو مطلوب، على الأقل في بعض أجزاء شركته.

انتقل جراهام من المبيعات إلى التسويق، ثم انتقل فترة وجيزة إلى دور إنتاج في معمل، ثم عاد إلى دور تسويق رئيسي. وقد أدهشنا هذا التحول. فبدلاً من تهديد الحياة الاجتماعية الدافئة للثقافة المؤسسية،

بدا كأنه يجسدها. أصبح كلامه حاذقاً وآراؤه محسوبة جيداً. رأينا أنه يدافع عن الوضع القائم، ملاحظين أن إلحاحنا على أجندة تغيير للمؤسسة كان تبسيطياً قليلاً. وقد عبّر حتى عن وجهة النظر بأنه يفضل الممرات الهادئة للمكتب الرئيسي على صخب السوق. وسألنا أنفسنا: أكان هذا هو الرجل نفسه؟ لقد تغيّر بالتأكيد؛ حاولنا التحدث عن البيسبول، ولكن ولعه الرياضي صار الآن الإبحار والتزلج في الروكيز.

ليس تأويل هذه التغييرات بسيطاً بالطبع. وكانت إحدى وجهات النظر هي أن جراهام قد نضج فحسب، وأن تجاربه الوظيفية الجديدة وتعبيره عن نفسه في مركز الشركة عمّق فهمه للمسائل التي كانت تواجهها شركته. إلا أن وجهة نظرنا مختلفة: ففي محاولاته كي يتلاءم مع ثقافة الشركة المهيمنة فقد ما جعله مفيداً كقائد تغيير فيها. وفي محاولته كي يُمتع فقد تلك الخصائص الفردية التي استخدمها سابقاً بفعالية في دور قيادي.

يظهر هذان المثالان - الذي عن التجميد، والذي عن الإمتاع - مديرين تنفيذيين يفقدون بعض تلقائيتهم فيما هم يرتقون في المؤسسة. ولكن العملية ليست دوماً كذلك.

يعمل كيفن لدى شركة تخمير جعة كبيرة، والواقع أنها واحدة من أضخم الشركات في العالم. إنه عالم مهووس بالخميرة، المادة المهمة جداً لشركة تخمير. إنه خجول وانطوائي، يتواصل بشكل أفضل مع علماء آخرين، رغم أن هناك قلة تستطيع مضاهاة معرفته بالخمائر،

أو اهتمامه بها. ويشهد جميع الذين يعملون معه على قدرته الفكرية، وإخلاصه العميق للشركة، وولعه بمنتجاتها. أما حماسه الساذج تقريباً للموضوع فقد كان رصيد قيادة معتبراً بين الباحثين على الأقل.

إن نجاح كيفن في استخدام الخمائر لتطوير المنتج الجديد جذب إليه انتباهاً أوسع في المؤسسة. وانتقل إلى دور رئيسي أكبر في تطوير المنتج. ذلك أن هذه الوظيفة غالباً ما يهيمن عليها المنبسطون الصاخبون في صناعة التخمير والذين تشتمل اهتماماتهم عادة على الرياضة واستهلاك منتجاتهم.

كان كيفن في هذه البيئة الجديدة سمكة خارج الماء. صار وحيداً وانطوائياً أكثر وتراجع أدائه. ولكي يحدث تأثيراً مهماً في عملية تطوير المنتج الجديد كان عليه الاقتراب من أولئك الذين يعرفون وظيفة دراسة السوق ويتحكمون بالإنفاق على التسويق. وقد كانت هذه بيئة لم يستطع أن يعمل فيها. بدورهم، نظروا إليه كمهووس مضجر. وبما أن كيفن لم يكن قادراً على اكتساب رأسمال اجتماعي كاف كي ينخرط مع زملائه، فقد عُرفت مهنته الآن، ويتطلع إلى مغادرة الشركة.

استخراج الأصالة

مثالنا الأخير أكثر إيجابية. يروي قصة طالبة سابقة لدينا. كانت متألقة ومجتهدة ويحبها زملاؤها وهيئة الأساتذة التي علمتها. أتت سارة من منطقة في الولايات المتحدة ولكنها مميزة وغير سائدة. شعر بعض زملائها أنها ستعاني في سوق العمل المحموم من أجل شهادات

الماجستير في إدارة الأعمال من الكليات القمة. على أي حال، قررت ألا تبحث عن عمل في الاستشارة أو الاستثمار المصرفي، الطريق المفضل لكثير من زملائها المحلقين عالياً. وبدلاً من ذلك، حصلت على عمل في شركة لترويج السلع سريعة التنقل (إف إم سي جي)، حيث أحرزت تقدماً جيداً في وظيفة التسويق.

وبدا أن كل شيء يسير على ما يرام، ولكن متطلبات السفر من أجل أعمال دولية بدأت تزيد من ضغطها. فقررت مترددة أن تنتقل إلى أكثر شركات الأبحاث نجاحاً. حافظنا على اتصالنا معها ورأينا كيف كانت قدرتها القيادية تتنامى. وقد انتهزت سارة جميع الفرص كي توسّع مهاراتها، وراقبنا - يجب أن نقول إننا فعلنا ذلك بفخر - كيف تظهر انتهازها لجميع الفرص من أجل إدارة أحد الأجزاء الرئيسية للمؤسسة. وقد حصلت تغييرات مهمة في أسلوبها. وامتلكت دوماً توتراً معيناً هادئاً ولكنها أضافت إحساساً بالجدية حقيقياً و لم يكن متكلفاً أبداً.

انتقلت بسهولة إلى عالم من مديري المجالس الرئيسيين، وعدها كثير من المديرين مستشارة موثوقة. ومن الواضح أن سارة تعمل بدأب كي تجعل نفسها قيّمة ومقبولة في هذا العالم. ولكنها لم تفقد أبداً ذلك الإحساس بمن هي. ما تزال تحتفظ بلكنتها، التي تغيّرت قليلاً بسبب الأسفار الكثيرة، ولكنها مميزة رغم ذلك. وهي تستمتع في بار في مركز البلدة كما تستمتع في ردهة فندق أنيقة. وبالفعل، إنها دوماً تأخذ الناس إلى أمكنة مدهشة وخاصة حين تريد جمع المعلومات. ومن الواضح أنه يُنظر إليها بين موظفيها وفي السوق كشخص

حقيقي، تمتلك حياة خارج العمل. وفي الوقت نفسه، انسجمت بما يكفي مع البيئة الاجتماعية الرفيعة التي كان عليها العمل فيها. وعلى غرار جميع القادة الفعالين، فقد انسجمت بما يكفي كي تضمن التواصل وتحقيق الهدف. ولكنها احتفظت أيضاً بنوع من اللعب حيال دورها. إنه فعلاً هي، ولكنها كما لو أنها تراقب نفسها وتبتسم لنجاحها. أما أولئك الذين تقودهم فيلاحظون أحياناً، وبفهم عميق، أن سارة تظلُّ غامضة قليلاً رغم انفتاحها الملحوظ.

الانسجام بما يكفي

تجسّد سارة مقاربة ضابِقٍ الخاصة بالانسجام بما يكفي. لقد أدركت أن كونها أصيلة لا يكفي للقيادة. فالقادة الفعالون يتحدون وينسجمون في آن واحد. يمارسون مبادئ راسخة ولكنهم أيضاً يقبلون التسويات. يمنحون من أنفسهم ولكنهم يمارسون في الوقت نفسه درجة من مسافة الدور. يتعمّدون أن يكونوا غير هرميين ولكنهم خبراء في استخدام المرتبيات.

فكّروا بنيال فتزجرالد، الرئيس المشترك السابق لشركة الأطعمة والمنظّفات الضخمة يونيلفر. يفهم فتزجرالد السلوكيات المطلوبة للعمل في ثقافة عالمية معقدة ومرتبطة بشبكة واسعة. ويمتلك مهارات بي شخصية ممتازة، بتألّق إيرلندي، ويمكن أن يكون ساحراً بنحو كبير. وقد تعلّم أن يونيلفر ليست ثقافة ينجح فيها أسلوب قيادة جلف، وهكذا استطاع أن يردش مع الأفضل، مشاطراً وجامعاً معلومات شخصية فيما

هو يتحدث عن مسائل العمل. ومع مرور الأعوام، صنع شبكة اجتماعية معقدة من خلال هذه الشركة العالمية العملاقة. وقد مكنته من أن يُنجز الأمور داخل ثقافة يونيليفر، وغالباً خارج الأنظمة الشكلية.

بدا أن جيرالد تكيّف مع هذه الثقافة المرتبطة بشبكة بنحو كامل. ولكن لا تجعلوا الأمر ينطلي عليكم. أحدث فتزجرالد تغييراً جذرياً هو وزميله أنطوني برغمانز. وقد شمل هذا تقليص الأسهم والخدمات والتركيز على النمو، والحصول على أفضل الأطعمة، والتركيز على الأداء. كانت هذه عملية صعبة، وتبقى النتيجة غير واضحة. ولكن مهما كان الحكم النهائي، لن يُنجز أيٌّ من هذا دون الاستخدام الحذر لمعرفته بالثقافة في تجلياتها الإيجابية والسلبية في آن.

وكما بنى شبكة من العلاقات الاجتماعية التي مكنته من إنجاز الأمور، حدّد فتزجرالد أيضاً تلك الشبكات السلبية التي تعوق التطبيق الناجح للتغيير. عرف الأعداء الصامتين كما عرف الأتباع المتحمسين. وأظهر قدرة كبيرة على «التخلّص من الخونة». بالنتيجة، حافظ على تكامل رؤيته ليونيليفر وتكيّف مع المتطلبات الحاسمة للثقافة. وبقي فتزجرالد نفسه، بوجهة نظر غنية ومغرية حول مستقبل يونيليفر، لكنه اعترف بأهمية النسيج الاجتماعي المعقد للمؤسسة بالنسبة لأي شخص ينشد ممارسة دور قيادة في المستقبل.

القائد الحقيقي

كان بيل بيرنز عالمياً في قدرته بنحو مشابه على الإحساس بسياق مؤسسة مرتبط بشبكة. وأدرك بذكاء الحاجة إلى التكيّف الثقافي بينما كان ينتقل بين عمليات روش في أوروبا، والولايات المتحدة واليابان. وكما

أقرّ بحرية، كان بحاجة إلى أن يعمل في التكنولوجيا الوراثية في كاليفورنيا بطريقة مختلفة عن عمله في شراكة تشوجاي في اليابان. ولكن رغم هذه التبدلات في السلوك كان يهتم دوماً بالعمل في داخل ما يسميه «عرض نطاق قابل للتعرف»، كي يعبر عن بيل الحقيقي. تحدّثوا مع زملائه وسترون أنهم جميعاً يسرعون إلى التصفيق لدفعه الشخصي وفكره ورزاقته وكذلك دقته في التعامل مع تفاصيل أداء المنتج.

ومن يعمل في سياق مؤسساتي مختلف جداً هو بلميرو دي أزفيدو، رئيس أكبر شركة في البرتغال، وهي واجهة لشركة سونا للاتصالات المتعددة القوميات. إن بلميرو يجسّد ثقافة الشركة التي تهتم بالكفاءات الآن هو في بداية الستينات، ولا يزال بلميرو يلعب السكواش وكرة القدم ويمارس الرياضة بنحو منتظم في جمنازيوم الشركة. ويفهم بدقة كيف يتصرف في هذه الثقافة: اعرف أرقامك، لا تعبّر أبداً عن آراء دون فهم عميق للإجراءات الضمنية، كن قادراً على اتخاذ قرارات صعبة حول الناس والعمل. جعله هذا يبدو صعباً وبعيداً، ولكنه جعلنا نسيء فهم أسلوبه في القيادة وإحساسه الخاص القوي بالفردية والأصالة. وقد عبّر عن هذا أحسن تعبير في الرحلة السنوية التي يقوم بها هو وأصدقائه إلى مسقط رأسه في وادي دورو الجميل في شمال البرتغال. وهذا احتفاء بمكان ولادته الذي جعله ما هو عليه. ويشتمل هذا على زيارة إلى الريف حيث كان والداه يعيشان، وتناول بعض الطعام المحلي اللذيذ، وأداء الرقص التراثي وكل هذا في روح من الصداقة والتسلية. إنه إنسان عميق. يعرف بلميرو كيف ينجح في سونا، ولكنه لم يتخل أبداً عن أصوله أو إنسانيته.

وبينما كانت جين توملين تمارس دورها كمديرة لقسم الموارد البشرية في ماركس آند سبنسر لبيع التجزئة عملت كي تبقى نفسها في سياق ثقافة جماعية طويلة الأمد، وقريبة وتقليدية. وهذه ثقافة تطلبت تاريخياً مستويات عليا من الانسجام على المستوى السلوكي ومستوى القيم في آن واحد. وكان التحدي الذي واجهها هو أنها تجسّد وتمارس قيم مؤسساتية جوهرية بينما تحتفظ بالتزامها بالتغيير كرد على التنافس الشرس. عنى هذا أنها أقرت علناً بالقيم الأساسية والخطوط الحالية للنشاط.

أخبرتنا جين أنها تخطط، في أي عمل جديد، لإظهار 50% من نفسها لموظفيها في الأشهر الثلاثة الأولى، وتقوم بهذا تدريجياً. كان هدفها في التفاعلات الفردية استهلال ما سمّته بـ «محادثات أصيلة» مصممة «لاختراق المظهر الخارجي». كانت ترى أن الأعداء في هذه الاجتماعات هم الرضا والانضباط والاتباع الذي لا يشكك به للقادة. ويغلّف هذا تحديات قيادة توجد في ثقافات كهذه. من ناحية، التحدي هو أن تكون مناصرة قوية لقيم مؤسساتية أساسية، ومن ناحية أخرى، أن تحافظ على درجة من المسافة النقدية. وكان فعل التوازن هذا بارزاً لجين توملين كامرأة بريطانية سوداء. وقد ساعدت جين الشركة خلال فترة تغيير مشحونة، والعملية تستمر. ولكن بنحو مثير للجدل، إن إحداث تغيير في ثقافة جماعية راسخة طويلاً هو أصعب التحديات. وفيما كانت شركة ماركس آند سبنسر تواجه ضغوطاً مستمرة من حاملي الأسهم والمنافسين المحتملين، تابعت جين. وقد تغيّر السياق الذي حولها ثانية، وكما شدّدنا بنحو متكرر، إن القيادة تعرّض الأفراد دوماً لمجازفة شخصية.

أنت بنحو فريد

ليست هذه المسائل الحامي الوحيد للمؤسسات المحافظة أو المتعددة القوميات والمتاهية. ويمكن العثور على النوع نفسه من تحديات القيادة في شركات ثقافة جماعية أخرى، مثل آبل، وهلويت باكارد/ وجونسون آند جونسون، أو في شركات أصغر وإبداعية بنحو كبير مثل الشركة المطورة لألعاب الكمبيوتر إلكترونيك آرتس إي آ.

كان التحدي المائل أمام خلف ديفد جاردنر، في إلكترونيك آرتس في أوروبا، جرهارد فلورين، هو أن ينخرط مع زملائه بطريقة تعزز قيم الأشخاص الأقوياء في الشركة وتقوي في الوقت نفسه القيم التجارية للشركة في سوق تنافس شرس متغير بسرعة. وكألماني، ومستشار سابق لمكسي، جسد فلورين شخصية مختلفة جداً عن شخصية إلكترونيك آرتس جاردنر. ومن الواضح أن جرهارد ليس ديفد، ويجب أن يستخدم قواه الفريدة لصالحه كي يدفع الشركة إلى الأمام. ولكن في الوقت نفسه، يجب أن يكون حريصاً كي يحافظ على قيم إلكترونيك آرتس الثقافية القوية الخاصة بعمل الفريق، والإبداع، والحرية الفردية. وهو يعرف أنه بدون هذا لن يحصل على التواصل الضروري للتغيير.

وفي شركات الخدمات المهنية، حيث تكون الثقافة المهيمنة فردية ومبعثرة، فإن تحديات القيادة مختلفة. خذوا حالة إيان باول، القائد البريطاني لبزنس ريكفري براكتسيس في برايسوتراهاوس كوبرز. يمتلك هذا المشروع الناجح جداً في قيادة السوق العالمية أربعة

وخمسين شريكاً في المملكة المتحدة. وكلهم فعلوا ذلك إما من خلال معرفتهم التقنية المتقدمة أو مهاراتهم في عقد الصفقات التجارية. ومن أجل الأفضل، إنها مزيج من الاثنين.

يود باول كثيراً أن يغيّر الثقافة من خلال تعزيز روابط قوية بين الأشخاص والتركيز الواضح على الأداء بحيث يستطيع العمل أن يستغل فرص بيع متبادل، يشاطر في المعرفة، ويزيد من مستويات الابتكار. ولكن عليه أولاً أن يؤسس أوراق اعتماد قيادته.

في سياق كهذا، عليه أن يبيّن لشركائه أنه يستطيع أن يربح شخصياً ويقوم بـ «صفقات كبيرة»، على سبيل المثال، كان مدير مجموعة روفرالم جي بعد انهيار الصفقة مع شركة شانغهاي للسيارات. يجب أن يظهر أن صلاته، داخلياً وخارجياً بخاصة، قيّمة جداً للعمل. وحتى حين يبدأ بتغيير الثقافة، يواصل تدعيم شرعيته كـ «صياد جيد». وبالإضافة إلى ذلك، يجسّد السلوكيات الجديدة التي يتمنى أن تدخل إلى الثقافة. يدرّب ويرعى ويبني الفرق - إنه غير رسمي، وبالأحرى غير هرمي - كثيراً مثل ذاته الحقيقية، إن شئت، ولكنه لا يفقد أبداً مراًى ضرورة الانسجام بما يكفي مع الثقافة الخاصة لشركات خدمات مهنية عالية الأداء.

وعلى غرار شركات الخدمة الخاصة، يهيمن على المتاحف غالباً خبراء ذوو فردية عالية: القيّمون، العلماء، والباحثون. ويمكن أن تكون ثقافتهم مفككة ويهيمن عليها، في حالتها الأسوأ، سلوك أناني. وقد

صُدمت نائبة مدير المتحف البريطاني، المعينة حديثاً، دون أستويك من بعض ما وجدته لدى وصولها. «اعتاد الناس أن يتم تجاهلهم. يعبرون قربك دون أن ينظروا إليك. قررت أنا والمدير الجديد نيل مكجريجور أن نسلم على الجميع. كانت هذه صدمة لهم».

وبسبب عجز مالي بلغ ستة ملايين جنيه إسترليني كان على دون و نيل مكجريجور أن يواجهوا أعرافاً عديدة مبكراً وليس المزاج الاجتماعي فحسب. ولكنها كانت حريصة على عدم تغيير الأمور بسرعة. «المتحف غارق بالطقوس والتقاليد. يجتمع الأوصياء يوم السبت مرة في الشهر في المائتين وخمسين عاماً الأخيرة. في مركز الطاولة هناك حامل الصولجان ... وإلى جانب رموز كهذه هناك قيم مهمة من الخبرة والنوعية داخلة في النسيج. ويميل بعض المستشارين إلى القدوم والقول: «حليها». ولكنك لا تستطيع الخوض وتوقع أن تحل كل شيء بسرعة. لا تستطيع أن تُصدر مراسيم. تحتاج إلى معرفة أية معارك تخوضها، ومتى تكون حصيلاً ومتى تواجه زمك».

كانت دون في دورها السابق مديرة مشروع لإنشاء التيت مودرن، إحدى قصص نجاح القطاع العام الكبيرة في بريطانيا المعاصرة. بدأ هذا المشروع الذي كلف 130 مليون جنيه من ورقة بيضاء. ولكن كما اعترفت دون، بالمقابل، يمتلك المتحف البريطاني ثقافة راسخة طويلاً يجب، على الأقل جزئياً، أن تُحترم إذا كان ينبغي أن يحصل في النهاية التغيير الناجح والتطور. وحُفضت الكلفة الأساسية للمتحف الآن ستة ملايين نصف جنيه، وفي سنة 2003 - 2004 أبلغ عن فائض 1.7 مليون جنيه. وتركز دون وزملاؤها الآن على الخطوات التالية.

انسجام الرجال والنساء

تُظهر جميع هذه الأمثلة القادة مصممين على تغيير موقفهم، وأنهم يمتلكون أيضاً القدرة على اكتساب فعالية مؤسساتية من خلال التكيّف بما يكفي مع المظاهر الحاسمة لسياقهم الثقافي. يحتفظون بذواتهم الأصيلة ويعبرون عنها ولكنهم ينسجمون بما يكفي. كما قال وارن بينس:

ستريح أفعالك الأولى الناس أو تحولهم ضدك، أحياناً بنحو مستمر. وهذه الأفعال الأولى يمكن أن يكون لها تأثير مستمر على كيفية أداء المجموعة. بالتالي، من الأفضل للمبتدئ أن يقوم بدخول هادئ. هذا يمنحك الوقت كي تجمع المعلومات وتطوّر العلاقات بحكمة. ويمنحك الفرصة كي تتعلم ثقافة المؤسسة وتستفيد من حكمة أولئك الذين هم هناك من قبل... يظهر لهم أنك قائد، لا دكتور(12).

تعني الأصالة في دور قيادة أكثر من كونك نفسك. يجب أن تتطوي كذلك على الاستمرارية والتماسك الداخلي بين أدوار القائد المتنوعة. وتستلزم إحساساً بالراحة مع الأصول، التي تجعلنا ما نحن عليه، والاتجاهات، والأمكنة التي تأخذنا إليها تجارب الحياة. يمكنكم وصفها كأصالة تتطوي على الوعي (معرفة الذات | الوعي)، الانسجام (تماسك الذات) والراحة (ما يمكن أن يدعى الثقة بالنفس) ولكن الأصالة وحدها غير كافية.

ربما كان أفضل مثال رأيناه هو الذي تضمن واحدة من أوائل مديري المال الإناث في شركة يابانية. كانت يابانية ولكنها تملك تجربة واسعة في تجارة الأدوية في الولايات المتحدة. كانت قائدة تغيير مدهشة حدثت ممارسات المحاسبة، وأدخلت مواهب جديدة، أزعت بعض العلاقات الاجتماعية الدافئة القوية بين الرجال الكبار في الشركة ولكنها لعبت دوراً بنحو ملائم دور المرأة اليابانية في الخلفيات الاجتماعية. فهم الجميع أنها يمكن أن تكون فظة جداً، ولكنها انسجمت بما يكفي مع الأعراف الاجتماعية السائدة من أجل أن تُنجز أهدافها. كان أداؤها القيادي ماهراً وحاذقاً جداً.

وكي يحدث القادة تأثيراً حقيقياً في مؤسساتهم، ينبغي أن ينجزوا هذا النوع من الانسجام. ينبغي أن يخرطوا في الحياة المؤسساتية بطريقة تخلق إمكانية لجعل التغيير يحدث. وهكذا، نستطيع أن نضيف إلى عناصر الأصالة الثلاثة - الوعي، والانسجام، والتماسك - عنصراً رابعاً لأولئك الذين يريدون أن يحدثوا تأثيراً رئيسياً: درجة ضرورة من الانسجام الذكي.