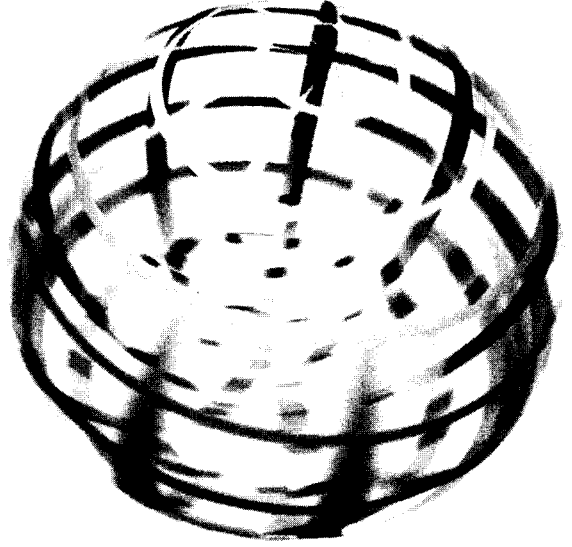




القيادة والمنظمة العالمية

فيل هودغسون ورائدول ب. وايت

الفصل التاسع

.....

القيادة والمنظمة العالمية

وضعت خطة شاملة لشركة ما من أجل تحفيز وترويج الابتكار عالمياً على الرف بعد أقل من 18 شهراً من العمل . وتردّدت أسئلة على الصعيدين الداخلي والخارجي ما إذا كان قادة المنظمة يريدونها حقاً أن تبدو المنتج المبتكر الأول في السوق .

نظام سلسلة الإمداد عالمي - المصمّم لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف في أرجاء العالم - كان يجري تفاديه على نحو مضطرد ومستمر من قبل كبار المدراء التنفيذيين الإقليميين . والسبب : المدراء المحليون عقدوا صفقات خاصة مع الزبائن المحليين وكانت تلك العقود ذات تأثير سلبي على النظام العالمي . وبالإضافة إلى ذلك فإن المدراء التنفيذيين ، خوفاً من التراجع في نتائجهم الإقليمية وبالتالي انخفاض علاواتهم السنوية ، قد ساعدوا على تخريب النظام .

ذهل المدير التنفيذي الجديد المستقيم وغير المتشنج لشركة عالمية متعددة الثقافات عندما علم من اثنين من أكثر مدراء العمليات موضعاً لثقتهم أنّهما يشعران أنه يعوق أسلوب عملهما . لماذا؟ لأنه في مسعاه كي يتعلّم أكثر عن المنظمة - تنقل جواً مسافات تزيد على 100 ألف ميل في الأشهر الستة الأولى

من عمله - كان يحضر الاجتماعات المتعلقة بالتشغيل . وفي هذه الاجتماعات كان يسأل أسئلة نافذة فسرت ، في كثير من البلدان التي زارها ، وكأنه يحاول أن يأخذ القيادة من مدير العمليّات المحلي . وكان يُعتقد أنه يريد أن «يضع يديه» على الأمور وأن يفهم حقيقة القضايا والفرص والمشكلات التي كانت قائمة في الشركة .

قيادة عالمية: ما الجديد؟

في كل مثال من الأمثلة الواردة أعلاه يحاول أفراد أن يكونوا مدراء فاعلين في منظمات عالمية وكانوا يبادرون بوضع خطط ويتخذون إجراءات تهدف إلى فائدة المنظمة بكاملها . ولكن شيئاً ما في مكان ما - نتيجة غير مقصودة؟ - جعل فكرة جيدة تنقلب إلى ضدها ولا تحقق ما كان محتملاً . لماذا لم تنجح هذه الأفكار؟ ما الذي ساهم في إخفاقها؟ إذا كنا سنصدق أدبيات زملائنا والقيادة فإن كثيراً من مبادرات القيادة تخفق لأن المنظمات أكثر تعقيداً اليوم مما كانت بالأمس . ومع هذا فإننا عندما نتأمل حضارات الماضي الكبرى - حضارة الرومان ، والصينيين ، والإنكا ، والآزتيكس - فهي جميعاً عالمية (بقدر ما استطاعت أن تتوصل على الأقل) ، ومنظمات مركبة ذات أبعاد متعددة وقوة هائلة . وقد أثر حكام تلك الإمبراطوريات في حياة أعداد هائلة من البشر وهم فعلوا ذلك باستخدام مقاربات ما تزال صالحة حتى اليوم . لنفكر في الأمر بهذه الطريقة : هذه القيم شديدة التعقيد (في زمانهم) والمنعزلة ، وذات المشكلات متعددة الثقافات أفضت إلى قضايا تتعلق بالإدارة ومراقبة القيادة .

من أجل أن يكون القادة العالميون فاعلين يجدر بهم أن يناضلوا في ثلاثة مجالات :

■ وضوح الهدف ، على المدير العالمي الفعّال والمنظمة العالمية أن يكونا واضحين في هدفهما . فالهدف يعطي الطاقة ، ويسمح للمدير بأن يقوم

النجاح، كما يعطي حافزاً وتوجيهاً لتابعيه. لقد رأى الرومان بوضوح في الاستيلاء على مناطق شاسعة من الأراضي جزءاً من هدفهم، ولكنهم اكتفوا بأوروبا الوسطى مثلاً، أي حتى حدود الراين والدانوب كحد فاصل لأراضيهم. اليوم يشعر المعلقون الماليون بانفعال شديد إذا رأوا شركة تحاول الاستحواذ على منطقة لا ترتبط بشكل واضح باستراتيجيتها القائمة ولا توجد أهلية لها. الالتزام بالحد المرسوم - وهي عبارة شائعة عند بيترز ووترمان - ما تزال جزءاً مهماً من المحافظة على وضوح الهدف.

■ وضوح العملية الخارجية، لقد كان لدى تلك الإمبراطوريات الهرمة جميعها وضوح في الرؤية حول كيفية تعاملها مع سكان بلدان وقبائل ومجموعات دينية أخرى. لقد كانت هذه المعاملة ذات مستويات مختلفة من التسامح بالطبع، ولكن كان ثمة تشابه جزئي، لنقل، مع IBM في أواخر السبعينيات حيث كانت هناك محاولة واضحة لتمييز موظفي المبيعات في الشركة في ثيابهم الزرقاء الداكنة الشهيرة وقمصانهم البيضاء عن أي نمط من البائعين الآخرين لمنتجات التكنولوجيا. وقد كان لهم أغنيتهم الخاصة بهم أيضاً.

■ وضوح العملية الداخلية، تحتاج المنظمة العالمية الناجحة إلى أن يكون لديها مجموعة واضحة من قواعد السلوك، ثقافة واضحة، شيء ما يُرسي قواعد لأنماط السلوك ومعاييرها. حتى البداية الجامحة للإنترنت ما تزال بدون قواعد مكتوبة حول نمط الثياب التي يلبسها أفرادها. والنمط الذي أزعج منظمات متعددة على مدى العقد الأخير يصلح لإلقاء الضوء على القواعد والقواعد المعاكسة التي تحكم المظهر الذي رسمناه بأنفسنا في المنظمات. لا يبدو من المهم ما هي القاعدة بقدر ما يهم انسجامها.

وهكذا فإننا نرى هذه التوضيحات الثلاثة للقيادة وكأنها موجودة منذ زمن طويل ونتوقع أن يكون هذا ممكناً مستقبلاً للمنظمات العالمية. بيد أن

المنظمات العاملة عالمياً - وهذا ينبغي أن يتضمن كل واحدة سواء أدركت ذلك أم لا - قد واجهت في الآونة الأخيرة بُعداً إضافياً. وهذا البُعد ليس بالوضوح الرابع. بل هو نقص في الوضوح.

من بين مميزات العقد الماضي أن المعلومات والاتصالات وتقنيات النقل قد جعلت المدراء التنفيذيين والمدراء يواجهون عدداً من الخيارات أضخم بكثير من أي وقت مضى. فالمواد بات من الممكن اختيارها من أي مكان في العالم، والنصيحة الفنية يمكن أن تُستقى من أي مصدر، والقرارات بات يمكن اتخاذها في أي مكان ونقلها إلى أي مكان. لقد كان لدى شركة IKEA (إكيا) لبيع التجزئة 2000 ممول يقيمون في أكثر من 50 بلداً. وفي حين كان هناك للمنظمات مكاتب رئيسية ومراكز إقليمية واضحة فإن مثل هذا الوضع لم يعد مهماً مطلقاً. إذ يمكنك أن تكون في أي مكان وأن تقوم بأداء أي شيء في أي وقت. وفي حين يوفر هذا ظاهرياً مقداراً أوفر بكثير من الحرية للمدير التنفيذي العصري العالمي، فإنه يسبب عملياً بمستوى متزايد جداً من الغموض فيما يتعلق بكل شيء تقريباً يرغب المدير التنفيذي بالقيام به.

ومن سوء الحظ أن المدراء والقادة لم يُدربوا أو يُعلموا على التعامل مع الغموض والإبهام. معظم الأدلة في السنوات الخمسين الماضية قد كرس لتخفيض درجة الغموض أو تجنّبه. والبحث الوارد في بقية هذا القسم يدور حول السلوكيات الضرورية لمجابهة الغموض أو حتى توضيحه.

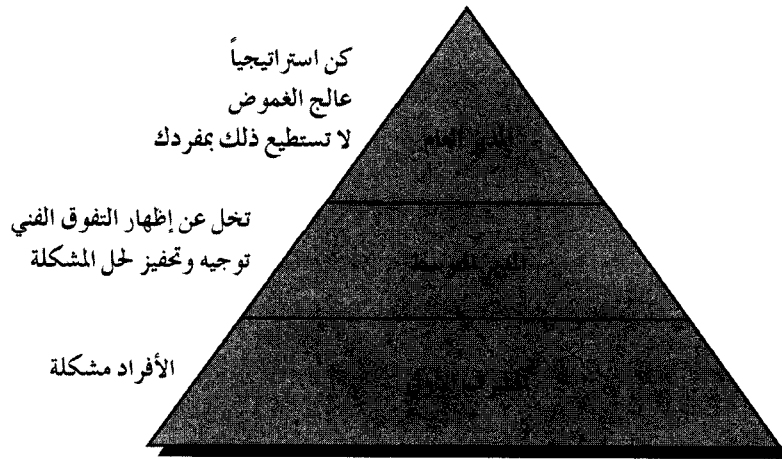
■ الغموض هو ما موجود في البيئة.

■ الشك هو ما تشعر به نتيجة مواجهتك لذلك الغموض.

يتحدث كثير من المدراء عن مستويات متزايدة من الشك. والحقيقة يبدو أن هناك مبدءاً سنة يفيد بأنه كلما علت مرتبتك في منظمة ما - كانت مسؤوليتك أكبر - وكان الشك الذي تعاني منه أكبر (انظر الشكل 9 - 1). فالمدير في مرحلة البداية توكل إليه عادة مهمات مباشرة معقولة كي يضطلع بها ويكون لديه

عدد من القواعد والأفكار المعقولة حول تنفيذها. وكمشرف أول سيكتشف أن الأفراد مشككة، وأن هؤلاء قد كبروا معه وكانوا سابقاً زملاء له. وهم إذا واجهوا قضية أو صعوبة يخامرهم الشك تجاهها، أو كانوا لا يستطيعون حلها، فسوف يمررونها إلى جهة أعلى.

وفي مستوى المدير المتوسط فإن المسألة العاطفية الأساس هي التخلي عن إظهار التفوق التقني تجاه مسألة ما والتعلم بأن توجيه الأفراد وتحفيزهم هو المدخل الأساس الذي يتخذه المدراء. ومن بين الأشياء المهمة والدقيقة للنجاح فهذا المستوى من الإدارة ألا يقتصر الأمر على حل المشكلات، بل ينبغي تحديد أية مشكلات ينبغي أن تحلها أنت وأية مشكلات يمكنك تجاهلها. ولكن إذا صادفك أمر لا تستطيع أن تعالجه لأنك غير واثق من الحل فعليك أن تمرره إلى أعلى أيضاً.



الشكل 9 - 1 مع صعودك في سلم المراتب تتغير مجموعة المهارات

وعند مستوى المسؤولية الأعلى (وهو ما نسميه هنا مستوى المدير العام) تكون المسؤوليات كالآتي:

■ أن تكون استراتيجياً، أن تحدد في الكرة البلورية وتقرر إلى أين تتجه المنظمة والصناعة.

■ أن تفوض (الأفراد) بمهارة، ليس فقط بالمهام التي لا تحبها، بل ببعض الأجزاء الأساسية من مسؤولياتك، كي تتحقق أنك لا تستطيع أن تضطلع بها جميعاً وأنك تحتاج إلى الفريق.

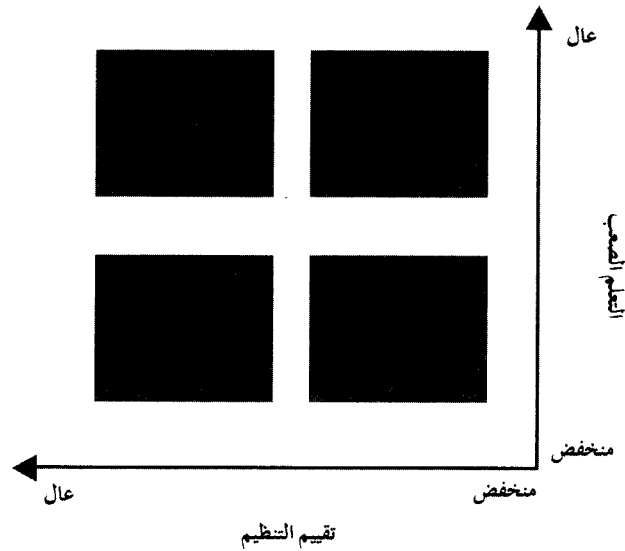
■ أن تعالج الشك والغموض، ثمة أجوبة صحيحة متعددة، وما يصح اليوم لا يعني أنه قد يصح غداً.

الاستراتيجية ومهام التفويض واضحة، إنها تعني صلاحيات المدير الأعلى. ولكن لماذا الغموض؟ لأنك تجلس على قمة ما هو بالفعل مضخة للغموض قوية جداً. ومعظم المنظمات مهما كان شكلها (لا ينبغي أن تكون هرمية) تعمل كمضخات للغموض والشخص الذي يتلقى معظم هذا الغموض هو صاحب المسؤولية الكبرى.

لدينا الآن القضية الأصعب. كيف يستطيع رؤساء في منظمات تعمل عالمياً بطريقة تجعلها تنجح بالغموض بدلاً من أن تهرب منه أو تتفاداه، أو تتظاهر على الأغلب أنه غير موجود؟

من المؤكد أن الاستغلال المجدي للغموض هو تناقض لغة. انظر إلى الشكل 9 - 2. الجانب الأيسر من الإطار يصف كم يصعب تعلم شيء ما للقيام به في منطمتك. وكلما ارتفعنا إلى أعلى في المخطط ازدادت الصعوبة. ويبيّن قعر الإطار مدى قيمة القيام بذلك بالنسبة لمنطمتك. الآن سل نفسك سؤالاً: أين موقع منطمتك في هذه اللحظة؟ أتبع ذلك بسؤال آخر: أين ينبغي أن تكون؟ فإذا قلت - كما يقول كثيرون - القعر الأيمن فأنت في منظمة حيث الاستراتيجية يمكن متابعتها. وتستطيع أن تكون متابعاً سريعاً، ولكنك لن تتولى القيادة. ستقوم بأشياء قيّمة بالنسبة للمنظمة مما لا يصعب تعلمها. وإذا لم تكن صعبة التعلم فمن السهل أن تحذو حذوها وهذا ما يستطيع أن يفعله جميع منافسيك.

بعض الأفراد يختار المربع الأعلى إلى اليمين، وهو ما يوصف لنا بأنه استراتيجية رحلة النجم. وهذا يعني أنك «تقتحم بجرأة دوماً ميداناً لم يقتحمه أحد من قبل». إنها استراتيجية الانطلاق الأعلى واستراتيجية معظم منظمات التكنولوجيا الحيوية. وهدفها الشامل هو أن تكون الأولى أو الأفضل في السوق وأن تكسب ميزة الوصول إلى هذه المرتبة في وقت مبكر.



الشكل 9 - 2 القائد متعلماً

لذا دعونا نطرح سؤالاً آخر: أين ستتجه إذا كنت ستجد مجالات للتعلم الصعب؟ هل الأشياء التي تعرفها من قبل قليلة؟ وهل يمكن أن تكون الأشياء التي لديك حولها الكثير من الشك والتي يكتنفها الكثير من الغموض؟ نحن نقول إن المنظمات وقيادتها تتحرك عن وعي نحو مقارنة بناءً نحو الغموض واستمرار الشك. والتوجه نحو مجالات مرعبة للغموض والشك يتطلب قدرة عالية من الرئيس والمنظمة للقيام بالتعليم الصعب الضروري. فإذا كنت تستطيع التعلم كيف تُحصل أقصى ما يمكن من موقف ما تجفل منه المنظمات الأخرى

ولا تُصاب بالجمود خوفاً من الفشل، فإنك ستخلق ميزة تنافسية. وعلى الرغم من أن عالم التجارة الإلكترونية حافل بأمثلة انطلاقات دوت - كوم الفاشلة، فما تزال هناك الأمثلة الناجحة جداً والناشطة الآن. فقد انخرطت شركة أمازونس وإي - بيز e-Bays في العمل في وقت مبكر وكانتا قادرتين على شرح التعليم بترجمة الغموض الذي جابهتهما إلى فرص عمل مهمة.

ما هي السلوكيات التي تهتم مدراء عالميين يواجهون مستويات عالية من الشك؟ وكيف يستطيعون توضيحها؟ لقد حدّد بحثنا ثمانى سلوكيات نوعية تسهم مباشرة في مساعدة المدراء على العمل بفعالية عندما يواجهون مستويات عالية من الغموض والمشاعر الناجمة عن الشك. ونحن ندعو هذه السلوكيات بالمُسَهِّلَات لأنها تسمح للأفراد بالتغلب على الغموض في العالم والشعور بمقدار أقل من التشكك أثناء القيام بذلك. وهذه السلوكيات الثمانى، لا على التعيين، هي:

- أن تحقّز الأسرار الغامضة.
- أن تستسهل الخطر.
- أن تتابع التفحص.
- أن تعالج المسائل الصعبة.
- أن تكون مرناً.
- أن تُبسّط الأمور.
- أن تركز.

تحفيز الأسرار الغامضة

الأفراد الذين تحقّز الأسرار الغامضة نشاطهم - وندعوهم بالباحثين - هم أناس غريبون جداً ينجذبون إلى ميادين ومشكلات لا يعرفون عنها إلا القليل. وهم من يصعب العمل معهم غالباً لأنهم يسألون كثيراً، ويريدون معرفة خبايا

الأمر، ويسعون دوماً إلى زيادة فهمهم وفهم الآخرين. وغالباً ما يكون هذا الاستكشاف ذا طبيعة هزلية. ويمارس هؤلاء الناس التجربة ويتهجون باختبار الأشياء، وهم يرغبون عادة في تجربة شيء مختلف في كل مرة يعالجون فيها مشكلة ما. والباحثون يجذبهم المجهول ويشغفون بجلب المجهول إلى صلب نشاطاتهم اليومية. وأنت تظن نفسك ذاهباً إلى لقاء كي تتفق على خطة مبيعات جديدة، ولكنك تنتهي في واقع الأمر إلى جدل حول كيفية تعديل المنتج وكيف يمكن استكشاف سوق جديد. إنهم يبدون كمن يستمد الطاقة من المجهول، فكلما قلت معرفتهم كلما زادت حميتهم على الاكتشاف. ومع أنهم يملكون حلاً تراههم يتطلعون إلى حل ثان، وثالث.

رجل الأعمال جيمس دايسون هو من صنف الباحثين الحثيثين. فهو من أجل التوصل جاهداً إلى مكينة كهربائية بدون كيس ورقي أو قماشي صنع ما يزيد على 5 آلاف مسطرة قبل أن يحقق مستوى الأداء الذي كان يسعى إليه. وبعد أن صنع نموذج إنتاجه الأول تابع عملية التطوير، وما يزال ذلك الفضول إلى تحسين ما كان قد حسنه من قبل مستمراً حتى اليوم. الباحثون الحثيثون ينجرون بالغريزة إلى نهاية المعرفة بدلاً من وسطها. ولهذا السبب نحن نعتقد أن استشارة المرء بالأسرار الغامضة قد يكون من بين المهارات الأساسية التي تؤكد على قدرة معالجة الالتباس والشك. وهذه العادة تتكون في مرحلة مبكرة. عد بتفكيرك إلى فترة المدرسة حيث كانت تقدم لك «الحقائق» من قبل أساتذتك. هل كانت غريزتك تتقبلهم وتتقبل تعليمهم وأن تنتقل إلى المرحلة التالية؟ أم أنك كنت تسأل؟ في مجتمع اليوم المغمق بالمعلومات من يعرف أن المعلومات المقدمة إليك صحيحة، أو دقيقة جزئياً، أو خاطئة تماماً؟ الباحثون الحثيثون مستعدون لترك الأرضية الآمنة المريحة للقبول بـ«الحقيقة» ولهذا فهم يميلون إلى اكتشاف ما هو الوضع الحقيقي.

كيف تعزز قدرتك على البحث؟

■ تعتمد القيام بمشروع أو مهمة تخرج عن نطاق خبرتك. اختر شيئاً ما لا يتضمن خطراً كبيراً بالنسبة لتجربتك الأولى بحيث لا تنزعج كثيراً إذا لم تكن النتيجة ناجحة تماماً. وعندما تصادف بعض الجوانب المجهولة بالنسبة لك في المشروع خذ فسحة من الوقت لتسأل نفسك لماذا تجد هذه الأشياء مُقلقة. وكيف يمكن أن تجعلها مثيرة للاهتمام، بل حتى ممتعة؟ ما هو رد فعلك على ذلك؟ إذا استطعت أن تفهم العملية فأنت على الطريق الصحيح لإيجاد طريقة لمواجهة المجهول بصورة أكثر فعالية.

■ عاود تعلم السؤال. اسأل «لماذا؟» بقدر ما تستطيع. هيئ نفسك بالطريقة التي يتبعها الأطفال، وخاصة الأطفال الصغار الذين يجيدون الأسئلة العميقة والذكية. معظم الأطفال يبدون غير قلقين من الأمور الغامضة، بل إنهم في الواقع ينجذبون إليها. انظر ما إذا كنت تستطيع أن تشبه الولد قليلاً (وليس الطفولية) في تصرفاتك.

تحمل الخطر

الناس الذين يتحملون المخاطر يستطيعون اتخاذ القرارات عند الضرورة، على الرغم من عدم توفر معلومات كاملة. لقد تعلموا تحمل مخاطر الفشل. إنهم لا يقيدون أنفسهم بمسعى غير مثمر للحصول على معلومات لن يزودهم مطلقاً بما يريدونه. وهم ليسوا بالأشخاص الذين لا يعون الخطر في قراراتهم، الأمر على العكس تماماً. إنهم يعون فعلاً المخاطر التي يتخذونها، ولكنهم يرتاحون للقيام بذلك من أجل أن تُتخذ القرارات ويستمر التقدم. إنه لتفسير غريب أن نجد كثيراً من المجتمعات الآن - وخصوصاً في الغرب - قد اختارت التحرك نحو التشريع والقضاء من أجل التخفيف من المخاطر. ومع هذه فإن هؤلاء المواطنين أنفسهم الذي يحميهم القضاء يسعون طوعاً إلى ممارسة

رياضات خطيرة مما يزيد من الخطر الواضح على حياتهم. لعل لدينا جميعاً مستوى مفضل من المخاطرة الكلية التي نرغب في العيش تحت سقفها؟

كيف تُحسّن تحمّلك للمخاطرة

■ الناس ذوو التحمّل الضعيف للمخاطرة «يوسّدون» أنفسهم عادة بطلب مقادير هائلة من المعلومات قبل اتخاذ قرار. فإذا كنت من هؤلاء الناس ألقي نظرة على قرار أخير اتخذته وكان ناجحاً، واستخدم تحليلاً استدراكياً كي تعرف على وجه الدقة إلى أي مدى كانت المعلومات ضرورية حقاً لاتخاذ القرار، إتجه إلى الحد الأدنى. وإذا كان ثمة حاجة لقرار مماثل في المستقبل فما هو الحد الأدنى من المعلومات الذي تستطيع أن «تخرج به» من أجل الوصول إلى نتيجة معقولة؟

■ جرّب اتخاذ قرار بمحض الغريزة. نعرف أن المشاعر لن تكون مريحة، ولكن حاول مع هذا. وعند الحاجة اتخذ قراراتك الغريزية الشجاع والتهم الجواب وسرّ قُدماً في عملية اتخاذ قراراتك الطبيعي. وما إن يُتخذ القرار وتصبح في وضع يُمكنك من تقويم جدواه، عد إلى الخلف وقوم قراراتك الغريزية. إلى أي درجة كنت قريباً؟ إذا قارنت بشكل منتظم ما بين غريزتك والعملية الرسمية التي تقوم بها ستجد أن ثمة كثيراً من المناسبات كان فيها قراراتك الغريزية البحت جيداً على الأقل وأسرع كثيراً. كيف تعرف متى تستخدم غريزتك البحتة في المستقبل؟

تابع البحث عن الهدف

الأفراد الباحثون عن الهدف يجمعون بين مهارتين. إنهم ينظرون ملياً إلى المستقبل ويتخيلون إمكانات فكرة جديدة أو منتج جديد، ولكنهم أيضاً يتدربون جيداً: إنهم يعون مضامين فكرة جديدة وما تأثير ذلك على ما يعرفونه. وبالتدريب العميق يستطيعون أن يسألوا أسئلة نافذة أشخاصاً يعرفون أكثر كثيراً

منهم عن موضوع معيّن . وعندما تيّأس من لغز تقني ما في موضوع ما، فإن المتتبعين يعرفون أكثر عن الجوانب الفنية مما تعرف . فهم بمعنى ما قد عملوا بطريقة منطقية وطبقوها بمستوى مختلف . ونحن نعرف مديراً أعلى في منظمة نشر عالمية، كان عندما يستمع إلى عرض من أعضاء فريقه، نادراً ما يستمع إليه حتى النهاية بدون أن يقاطعه بعدد من الأسئلة الذكية حول مضامين ما قيل . ويعترف موظفوه بأن ذلك كان يسبّب بعض المقاطعة أحياناً أو حتى - الانفعال - ولكنهم ظلّوا متأثرين كعادتهم بعمق تفكير هذا المدير ونوعية أسئلته . وكان وجوده يُحسّن دوماً من مستوى المناقشة .

المستكشفون (الباحثون عن الهدف) هم فضوليون وشغوفون بالبحث والتحقيق، وهم يعرفون أيضاً ما حدث وما لم يحدث . وهم يميلون إلى إقامة علاقات ما بين الميادين المتفاوتة ظاهرياً ثم يدمجون ما يعرفونه في مفهوم جديد، أو منتج، أو فكرة . لقد كان شرلوك هولمز يملك موهبة خارقة في التحقيق بعمق وصولاً إلى معلومات كانت متوفرة، وكان قادراً بعد ذلك على التركيز على معلومة غائبة - الكلب لم يكن ينبح - ويقدر أهميتها . والمستكشفون قد ينزعجون لأن أفكارهم قد لا تتلاءم مع التفكير السائد، وهم لا يخجلون من ذلك . والحق أنهم مستعدون للمناقشة بمنطق متماسك جداً حول فرضية كاملة .

كيف تحسّن قدرتك على متابعة الاستكشاف؟

■ عندما تعود إلى ملف قديم، أو تراجع الملفات القديمة على القرص القاسي hard disk ألق نظرة إلى ما قلته وقاله آخرون قبل خمس سنوات عن مستقبل منظّمتك . كيف كانت تعمل حقاً؟ وإلى أي مدى كانت تنبؤاتكم دقيقة؟ قم الآن ببعض التنبؤات للسنوات الخمس المقبلة . احفظها وراجعها من حين إلى آخر . قارن أفكارك بأفكار زملائك .

■ كَوْنُ افتراضاً عن منظمتك، ربما يكون بعيد الحصول بعض الشيء، ثم اعمل وفق منطق كيف ستكون الحياة إذا وقع ذلك الافتراض. افترض نسبة فائدة عالية، أو ربما ابتكاراً لمُنتج جديد من قِبل منافس. ماذا ستفعل منظمتك؟ ماذا ستفعل أنت؟ عن طريق ممارسة التفكير في الأشياء التي لا تخطر لك على بال يمكنك أن تصبح مرناً في التدريب العميق ومتابعة الاستكشاف معاً.

معالجة المسائل الصعبة

مدير تنفيذي رئيس لهيئة عامة بريطانية عامة كان يحدث بمناسبة اعتزاله. قال «كنت أحب خوض المعارك. إنه لشيء عظيم عندما يتحدث الناس ونرد عليهم بالتحدي». لم يكن بالطبع توليه لهذا المنصب عَرَضياً، وهو لا يمكن أن يُتهم أبداً بتفادي موقف ما أو محاولة تلطيف حدة الأمور بدلاً من حلّها. كان رائعاً في معالجة المسائل الصعبة، وخاصة عندما لا يكون الحل بادياً أمام أي أحد في بداية العملية. كان متحدياً عنيداً ومع أنّه لم يُمضِ طيلة حياته في النضال إلا أن الأخير كان أحد العوامل التي تجذبه إلى عمله بحيث كان يحب استمرار التحدي سواء ضده أو من جانبه. وكان في نظر زملائه يبدو رجلاً نبيلاً، رجلاً بالغ التهذيب ويمكن أن يكون لطيفاً للغاية. ولكن عندما ينشب نزاع فهو الرجل الموجود دائماً. فالمنظمات تحتاج إلى متحدٍ عنيد، من أجل أن تثبت وجودها حيث العادات القديمة تبدو مقدسة ولا تجري مراجعتها أو مجابتهها، هذا داخل المنظمة، أما خارجها فهي تواجه أفكاراً جديدة، وفرصاً جديدة وتهديدات جديدة باستمرار.

يعرف المتحدّون العنيدون أنّهم سيجابهون كثيراً من التراجعات والمشكلات غير المنظورة على الطريق. وهم يتمتعون بإحساس داخلي بالتصميم والمثابرة يسمح لهم بالاستمرار في الوقت الذي يشعر فيه الآخرون بعدم جدوى ذلك. وعند المبالغة في ذلك من الطبيعي أن يبدو سلوكهم أشبه

بالاستحواذ وأحياناً يصعب التفريق ما بين السلوكين . والصفة المميزة للمتحمدي العنيد أنه عندما تُخرب الأمور يزداد الحافز لديه وتراه ينظر حقاً إلى كل مشكلة وكأنها فرصة .

كيف تعزز قدرتك على معالجة المسائل الصعبة؟

■ لعلك عالجت عدداً من المسائل الصعبة في حياتك؟ ضع قائمة تضم بعض هذه المسائل التي تفكر فيها، ثم راجع ما جعلك تبدو عنيداً وصارماً في تلك الأوضاع، بالمقارنة مع أوضاع مماثلة شعرت أنك كنت أقل صرامة تجاهها .

■ هل ثمة مشكلات أو قضايا في منظمتك يعترف بها كثيرون ولكن لم يعبر عنها أحد؟ أهي غير قابلة للذكر؟ .

ما هي الخطوات العملية الضرورية لجعل المشكلات غير القابلة للذكر تُذكر؟ وهل تُعالج بعد ذلك؟

إيجاد الإثارة

عرفنا دوماً أن الأفراد في موقع الرئاسة يتمتعون بطاقة شخصية كبيرة . المستويات العالية من المسؤولية عبء والطاقة لازمة لعمل الرؤساء أثناء الأيام الطويلة والقيام بجدول الرحلات . ولكن في هذه الأيام ذات الالتهاس الزائد يوضح بحثنا أن الرؤساء الفاعلين في مناطق الغموض لا بد أن يكونوا مساهمين بتزويد النظام بالطاقة . إنهم أفراد يزودون الآخرين بالطاقة أيضاً . هؤلاء القادة الفاعلون يُنشطون بقية أعضاء الفريق . لماذا يتصف ذلك بالأهمية؟ إن معالجة الشك هي غالباً مسببة للضجر . فهي تتضمن الكثير من التجربة - و - الخطأ، وهو ما قد يكون أمراً ممللاً للغاية . تخيل لبرهة أنك وصلت إلى مدينة لا تتحدث لغتها، ولم تحصل على خريطةها، ولم تجد سيارة ركوب عامة . ولكن ينبغي أن تجد شارعاً بعينه، واضطرت إلى القيام بعدة محاولات من

التجربة والخطأ. هذا الموقف يشبه تماماً مجابهة الشك. عليك أن تمشي كثيراً حتى تجد الطريق الذي تبحث عنه. ومعظم هذا المشي ممل، وهكذا فإن الرئيس الذي يستطيع أن يجعل الأمور أكثر بهجة في المنظمة هو الذي يستطيع أن يخلق شعوراً بالحماسة، فالبهجة والهمة في العمل هما ما يجعلان أداء المهمة جيداً.

كيف يمكن خلق الإثارة على وجه أفضل؟

- راجع ما يجعلك متحمساً. اجلس وفكر متى شعرت حقاً بالحماسة. سل زملاءك. قم الآن بالتحليل بنفسك. لماذا أنت متحمس في بعض المجالات وغير متحمس في مجالات أخرى؟ كيف تستطيع توسيع مدى المجالات التي يمكنك فيها توليد الحماسة؟ لا تنس أننا لا نسأل عن طاقتك الشخصية، ولكن أين تستطيع أن تحمّس الآخرين كي يتشطوا.
- فكّر في بعض الأفراد الذين قاموا بتنشيطك. كيف فعلوا ذلك؟ ماذا كانوا يفعلون؟ هل تستطيع أن تستعير بعض أفكارهم أو أساليبهم؟

أن تكون مرناً

يستطيع أي واحد أن يكون مرناً كيفما اتفق، ولكن الفرد المرن عن ثقة هو النمط الذي نتحدث عنه هنا. والأفراد الأكثر ثقة عندما تظهر الحاجة إلى المرونة هم أولئك الذين يتحلّون عادة بأوسع مدى من التجربة. فقد عملوا في منظمات كبيرة وصغيرة، وأصبحوا خبراء، ومتعددي المواهب والكفاءات. وعملوا مع مدراء كبار ومدراء حقيرين. نقيض هؤلاء مدراء يوازونهم في الذكاء والقدرة ولكنهم عملوا تحت إمرة رئيس واحد، في منظمة واحدة، ويقومون بعمل واحد. على من تراهن لإيجاد الاستجابة الأكثر مرونة وملاءمة لوضع جديد؟ بيد أن هؤلاء الناس لا يتحلّون بالمرونة في حد ذاتهم فقط، إذ هم على استعداد لحث الآخرين الذين هم في وضع يحتاج إلى المرونة أيضاً.

المرنون بهذه الطريقة ليس لديهم شعور داخلي بوجود «حل صحيح واحد فقط لأية مشكلة». فهم بسبب قدرتهم على تحويل موقفهم عند الضرورة، قادرون أيضاً على الاعتراف بأخطائهم عندما يرتكبون أخطاء. إنهم يعترفون بما فعلوا وبما لم يفعلوا، ويتعلمون من ذلك. كما أنهم يعترفون بأهمية أفكار الآخرين.

كيف تتعلم المرونة؟

- أوجد قضية ذات أهمية ضئيلة نسبياً. اعمل الآن مع شخص آخر للخروج بحل مختلف عن الحل الذي تستخدمه عادة. لا يهم مقدار الفرق الذي يظهر. نَقِّد الآن ذلك الحل وانظر إلى النتيجة. راجع نفسك كيف تشعر عندما تقوم بعمل ما مختلف عن الطريقة التي تعالجه بها عادة. ماذا تستطيع أن تتعلم؟ كيف تستطيع تطبيق ما تعلمت؟
- راقب كيف يُحبب الآخرون بالحاجة إلى التغيير. عندما يحاول أحدهم أن يقنعك، ما هي الأساليب التي يستخدمها؟ ما الذي ينجح؟ وما الذي لا ينجح؟ دع شخصاً يقنعك بمسألة تافهة نسبياً. كيف تشعر؟

التبسيط

في إطار منظمات وأحداث تتحرك بسرعة أكبر فأكبر، وحياة تصبح أكثر تعقيداً، وبمقدار متزايد من الشك، فإن الإنسان الذي يستطيع أن ينقل أفكاره ببساطة ووضوح وإيجاز سينال مركز الصدارة على الآخرين. والأفراد الناجحون في عرض الأفكار ببساطة (ولا نعني بتبسيط) ولكن بالعمق الضروري، لديهم عادة ثلاثة جوانب لقدرتهم التبسيطية:

- يفهمون الأساسيات جيداً، وجوهر شيء ما.
- يجيدون توضيح رسالة بشكل سليم.
- يعملون ك مترجمين مستخدمين الرموز والاستعارات والصور التي تجد صدًى لدى مستمعيهم.

الأفراد الذين يبسطون في المجالات الثلاثة يتلقون أفكاراً معقدة ومشوشة ويقدمونها بطريقة تجعلها سريعة الفهم من قبل جمهور كبير، وبذا يسرعون من تقبل وتنفيذ الأفكار الجديدة. (انظر المربع اليميني الأعلى في الشكل 9 - 2).

أحد الاختبارات المهمة للمبسطين أن يستطيع الطفل أن يفهم ما يتحدثون عنه. جرّب هذا الاختبار. تخيل أنك ستشرح لمجموعة من ذوي سن الحادية عشرة استراتيجية منظمتك. هل تستطيع ذلك؟ نحن نرى أنك ما لم تجد طريقة لشرح تلك الأشياء لذوي الحادية عشرة من العمر بحيث يفهمونها، فقد نتساءل ما إذا كنت أنت نفسك على درجة كافية من الوضوح. وستساءل بالتأكيد ما إذا كان جميع زملائك على الدرجة المطلوبة من الوضوح.

لنكن واضحين، عندما نتكلم عن التبسيط فنحن لا نتكلم عن لقيمات صوتية. الجملة الصوتية تفتت طبقة رقيقة من مجادلة أعمق وتطرح نفسها كمجادلة كاملة مبسطة. وغالباً ما يكون لها تأثير عكسي: إذ أنها قد تشوش بقدر ما توضح.

يستطيع المبسطون أن يصلوا إلى جوهر شيء ما. كما يستطيعون ربطه بأشياء أخرى بطريقة مبسطة تناسب مساعدة المستمع على فهم أعمق للموضوع.

كيف تحسّن قدرتك على التبسيط

- أعد كتابة مذكرة مهمة كبرقية من 25 كلمة أو أقل. نعرف أن الأمر سيكون صعباً، ولكن تابع العمل حتى تصل إلى الكلمات الخمس وعشرين السحرية.
- إذا كنت ستطرح فكرة أمام الناس، فاطرحها كقصة، وليس كمجموعة من النقاط. استخدم أساليب الإقناع العادية للقصة واحكمها مع بداية ومثنٍ ونهاية، وربما مع مغزى أيضاً. سل جمهورك عن شعورهم تجاه سماع ما تريد قوله كقصة بدلاً من وابل من الرصاص فوق الرأس.

■ قبل أن تكتب تقريرك التالي اصرف قليلاً من الوقت في حديث هاتفي مع زبائن التقرير، القراء. اسألهم عن الأسئلة التي يريدون إجابة عنها في تقريرهم وكيف يريدون التعبير عن تلك الأسئلة. افعل ما في وسعك لتجسيد رغباتهم في تقريرك.

أن تقوم بالتركيز

من يركّزون هم قادرون على متابعة بعض الأهداف المعينة، بغض النظر عن الأشياء الجارية الأخرى. وفي المنظّمة الحديثة ذات الأولويات الكثيرة والنشاطات المتزامنة يمكن للأشخاص الذين يستطيعون التركيز على القضايا الحقيقية أن يحظوا بقيمة كبيرة جداً. لقد أمضى تريفور بيليس المخترع والمقاول البريطاني 12 سنة في إنجاز جهاز راديو آلي. وكان مهتماً أيضاً بأشياء أخرى كثيرة، ولكن تلك الأعوام الاثني عشر أنفقها في تطوير وإيجاد أسواق لمنتج يدل على مستوى كبير من التركيز. في البداية لم يؤمن أحد بوجود سوق لراديو آلي، ومع هذا فإن البلدان التي تفتقر إلى تزويد يعتمد عليه بالكهرباء باتت سوقاً ضخمة لهذا الجهاز. وفي الولايات المتحدة تحدث المدراء التنفيذيون في شركة كورنينغ غلاس عن «القليل الدقيق»، وكانوا يراجعون باستمرار لائحة من أربع أو خمس قضايا أساسية، والمهمّات الاستراتيجية الجوهرية والمبادرات التي ينبغي أن يعرفها جيداً كل واحد في المنظّمة ويساهم بها بطريقة ما.

هناك جانب سلبي بالطبع. فالشخص الذي يبالغ في التركيز يمكن أن يتهم بأنه ضيق الأفق وأعمى عن إمكانيات أخرى. تماماً كالمتحدي العنيد يمكن أن ينظر إلى هؤلاء على أنهم مُفرطون إلى درجة غير سوية. نحن لا نريد أن ننفي صعوبة التركيز وكذلك صعوبة التصرّف بمرونة وأن يكون المرء فضولياً تحفّزه الأشياء المبهمة. ولكن ينبغي على المدير الناجح لمنظّمة عالمية يواجه مستويات لا سابق لها من الشك والإبهام أن يوازن بين هذه المهارات.

كيف تصبح ذا تركيز أفضل؟

■ عد إلى مشروع أو مهمة أنجزتها مؤخراً. إذا كنت تستطيع القيام بالعمل كله ثانية من البداية مستخدماً فائدة الإدراك المؤخر، فأين تركز طاقتك وانتباهك؟ هل يكون ذلك حيث وضعت طاقتك في البداية؟ هل تعلمت شيئاً من تنفيذ المشروع يجعلك تعرف أين تركز انتباهك بفاعلية أكبر في المستقبل؟ راجع عدداً من مشروعاتك ونشاطاتك ومهامك وانظر ما إذا كنت تستطيع أن تحدّد نظاماً لكيفية تنفيذك للتركيز عندما تواجه مشكلة للمرة الأولى، وكيف تنصرف عن ذلك التركيز عندما تراجع مستفيداً من الإدراك المؤخر.

استنتاج

القيادة العالمية لن تكون سهلة أبداً. إنها مليئة دوماً بالتناقضات والصعوبات والتحديات. وهي تتطلب أفراداً من نوع خاص من ذوي المهارات الخاصة للاضطلاع بها على الوجه الحسن. والاكتشاف الرئيسي في بحثنا هو وجود مهارات لمعالجة الشك. هذه المهارات ليست مجهولة ولكنها معروفة على نطاق واسع في مجال التطبيق. جميع المُسهلات الثمانية التي وصفناها قد استخدمت من قبل مدراء في الماضي، ولكنها لم تشرح نموذجياً للأفراد الراغبين في مضاهاة مهاراتهم أو تعلّم كيف يصبحون مدراء أفضل بأنفسهم. إنها مهارات خاصة لا يمكن تمريرها من مدير إلى آخر. إنها تبدو وكأنّها تُكتشف من جديد في كل مرة. ولعلنا نعتز الآن أن مهارات معالجة الغموض والإبهام ينبغي ألا تُخفى.

في تقديرنا أنه لما كانت المنظّمات تواجه مستويات أكبر من الغموض فإن نشر هذه المهارات ينبغي ألا يقتصر على قلة من المدراء المختارين، بل ينبغي أن تشمل كل فرد في المنظّمة يحتاج أن يكون قادراً على معالجة الغموض.