

المحافظة على  
التوازن الدقيق

• I

ibrahimad.com

المشروع وبين الإنجاز الفردي

احتياجات الإنجاز الفردي

- مصدر للعيش
- التوجيه والبنية والضبط
- الهوية والغاية والقيمة الذاتية
- الانتماء والتفاعل الاجتماعي
- الفرصة

متطلبات الأداء في المشروع

- عوائد حملة الأسهم
- نصيب السوق
- رضا الزبون
- مردود العمل والتحسين
- تطوير الطاقة المركزية

نظام ختامي

نظام ختامي



قد لا يكون أمراً مستغرباً أن المفتاح إلى الالتزام العاطفي في خط  
المواجهة يكمن في الحفاظ على التوازن بين أداء المشروع وبين إنجاز  
المستخدمين. فإن استطعت أن تفرض الأداء من خلال التخويف وعدم الأمان  
و«الإدارة الطيبة القديمة رفيعة المستوى»، فإنك لا تستطيع أن تتوقع هذه الطاقة  
الزائدة التي تتأتى من الالتزام العاطفي الإيجابي، ما لم يؤمن المستخدمون  
- وبحق - بأن مبدأ (هات وخذ) في مجهود عملهم يتوازن معها.

والقوى العاملة ذات الأداء الأعلى التي استكشفتها، تقوم بأكثر من مجرد  
الخدمة الكلامية الزائفة في مجال إنجاز العامل في عمله. فالعاملون يركزون  
اهتمامهم على الإنجاز، بانضباط يؤدي للوصول إلى الشرائح الحساسة في القوة  
العاملة.

والمشاريع التي نجحت في الحفاظ على الالتزام العاطفي ضمن الشرائح  
الحساسة في القوة العاملة (وهي عادة في خط المواجهة) لا تتع جميعها نفس  
خط السير. مع أن هناك أموراً مشتركة طبعاً: إذ كلها تؤمن جازمة بقيمة العامل  
الفرد؛ وكلها تستوجب توازناً بين الإنجاز والأداء؛ مع القيام بالاختيارات  
الواضحة ورعاية وتشجيع منظومات من السلوك المنضبط (الرسم التوضيحي  
أ - 1). والخيارات كثيرة فيما وراء تلك المستويات العريضة من التجريد.

obeikandi.com

# 1 • سلطان الالتزام العاطفي

في أول اجتماع لي مع (ستيڤ ميساننا) النائب الأول لرئيس شؤون الموارد البشرية في شركة (هوم ديڤو)، أَجْمَلَ (ستيڤ) قوة الالتزام في خط المواجهة بالعبارة البسيطة التالية:

«نحن نشجّع كل عاملينا على الخروج بأفكارٍ خاصّة بهم تلفت اهتمام الزبون، ونشجّعهم على تجربتها - حيث لا داعي لموافقنا عليها. وإِئنا - وبالتأكيد - نحصل على أفكار سيئة في هذا المجال؛ أفكارٍ كُنَّا نفضّل لو لم تكن، ولكن ذلك الشمن هو الذي ندفعه عن طواعية لهذه المبادرة الفردية الواسعة الانتشار والتي تجعل من هذا المكان فريداً».

لقد كانت (هوم ديڤو) بائع التجزئة (القطّاعي) الرائد في مجال تحسين البيوت في أمريكا الشمالية لمدة تزيد على عشر سنوات. وهي تستمر في تصدّر المنافسة من حيث نموّها وعوائد أسهمها وتعلق عاملها بها. وإلتزامهم الرائع يقع موقع القلب في سجل أداء الشركة، فهو أهم بكثير من استراتيجيتها أو مفهومها الفذّ للعمل. ويمكنك أن تتحدّث عملياً مع أي مستخدم فتشعر بأحاسيسه القوية كي يكون له دور في إنجاح العمل.

«مجرد أمّ»

لنتأمّل في (دب برل) وهي مساعدة في (هوم ديڤو) في مخزن للأخشاب

خارج (أطلنطا) بجورجيا. التحقت (دب) بشركة (هوم ديبو) منذ حوالي أربع سنوات بصفة «مؤقتة ذروة». ويُقدَّر مؤقتو الذروة بحوالي ربع القوة العاملة وسطياً، حيث يعمل الواحد أقل من عاملٍ كامل التفرغ في برنامج معين لا يمكن التنبؤ به، وحسب الحاجة.

وبخلاف معظم من يعملون لحساب (هوم ديبو)، فلم يكن لدى (دب) أي إنتاج مرتبط بالشركة أو خبرة في بيع التجزئة. ولم تكن غايتها المال الأوفر لتساعد عائلتها، لأن زوجها يدير عملاً ناجحاً. كانت (دب) تبحث عن عمل ممتع خارج المنزل. وقد استخدمت بسبب آرائها الإيجابية ونشاطها الواضح، وبسبب شدة تعاطفها الطبيعي مع الناس سواء أكانوا زبائن متوقعين أم زملاء في العمل.

وقد عُهد بها إلى (كريس فيتزجيرالد)، مساعد مدير المستودع لمواد البناء، وهو الذي عيَّنهما في قسم الصقل والحفّ. وكان معظم زبائن هذا القسم تجّار بناء - خشنين أو نجارين - أي ذكوراً بكل معنى الكلمة، يظنون أنهم يعرفون ما يريدون. وكانت (دب) في البداية ترهب التعامل مع هؤلاء الزبائن ومع تشكيلة من المنتجات الفئّية ذات الأسماء التي لا يمكن أن يفهما إلا قاطع أخشاب. في نهاية اليوم الأول أخذها (كريس) جانباً وقال لها: «إن حقيقة كونك لا تعرفين شيئاً ستكون لصالحك. يمكنك أن تتعلّمي كل شيء من البداية. صدقيني، لن يمضي وقت طويل حتى تكوني قد عرفت أكثر من أي واحد في قسم الصقل». ثم مرّ بها عبر أكوام من الكاتالوجات وهو يبيّن لها مكان الأجوبة وكيفية الوصول إليها.

وجدت (دب) نفسها تتخبط وتتعثّر لعدة أسابيع، بذلت فيها قصارى جهدها كي تجد أجوبة لمجموعة من الزبائن الذين وجدوا متعةً في إرباكها إن لم يكن في إحراجها. وفي كثير من الحالات التي واجهت فيها (دب) سيلاً من الأسئلة من زبون ما. كان مرجعها الأخير هو جوابها: «انظر! إنني أبذل قصارى

جهدي . ما أنا إلا مجردُ أم». وكان لهذا وقعٌ حسنٌ في كثير من المواقف الرائعة . إذ كان لكل زبون أمٌ فلذلك كانوا فوراً يتغيرون تغيّراً كبيراً في مواقفهم : فكانوا يحاولون مساعدتها بدلاً أن يُخرجوها . ثم أصبحوا أكثر تسامحاً مع أخطائها وأكثر تساهلاً بالنسبة للزمن الذي كانت تستغرقه في البحث عن الأشياء - كل ذلك حصل بشكل مفاجيء . وبالتالي كانوا يعلمون أن الأمهات لا يعرفن شيئاً في مسألة الأخشاب مع معرفتهنّ الكثير في مسائل الذوق العام . والأهم من ذلك - وحسب رأي (دب) - على الأقل ، كان الزبائن يثقون بها وكأنّها أمهم البديلة . وكان الرجال والنساء على السواء ، يجدون صعوبة في ألاّ يثقوا بأمّ حقيقية مخلصّة إلى حدّ الطيبة ، لا سيما وأنّها كانت تحاول ، وبشكل واضح ، أن تبذل قصارى جهدها في مهمّة صعبة موكلة بها .

بعد ثلاث سنوات ، وعندما تركت (دب) القسم ، وركبت إلى مرتبة مدير لقسم آخر ، كانت هي و(كريس) يعلمان علم اليقين أنها كانت تعرف فعلاً عن عالم الصقل والحف المعقد حق المعرفة . وقد تطلّب منها هذا الإنجاز ، الكثير من العمل الشاق في أجواء من الضغط الذي لا يرحم لأشهر عديدة .

علماً بأنّ (دب) لم تكن تحتاج أو تريد أي مال . فما الذي دفعها إذاً كي تعمل بهذا الجد ولتتعلم الكثير الكثير وتستمر لفترة طويلة؟ ما الذي جعل منها هذه العاملة الملتزمة عاطفياً؟

إن دوافع (دب) نابعة من نفس الأمور التي تدفع معظم المساعدين في شركة (هوم ديبو) للعمل . فهم أولاً يستمتعون بحلاوة تحويل زبونٍ مُخَبِّطٍ إلى زبون سعيد . وكما قال أحد المساعدين : «تبقى النظرة على وجوههم معك لأيام عديدة» . وعندما يُسأل العاملون في (هوم ديبو) كيف يبرهنون على أن لديهم قوة عاملة لها أداء أفضل ، فإنّهم غالباً ما يجيبون : «أنظر إلى وجوه الزبائن عندما يغادروننا - ترى الابتسامات أكثر بكثير مما ترى التكشيرات» . ثانياً: إن المساعدين يجاهدون في تحدي بيئة العمل المجهولة حيث لا يعرف المرء من

ومتى وماذا سيكون مصدر التحدي القادم. وهم يرحّبون بالفرصة من أجل الإنجاز الفردي والنمو الشخصي. ويبدو المكان، أثناء فترات الزحام، أقرب إلى السيرك منه إلى مستودع للتجزئة. وهناك الكثير من التحديات بالنسبة لمن يريد إنجازاً فردياً. ثالثاً: إن المساعدين لدى (هوم ديبو) يصبحون جزءاً من عائلة العاملين المخلصين ضمن المخزن الطيبين: فهم يشاركونهم السند والاحترام. وأخيراً، فإنهم يحبّون جوهر عملهم: وهو حلّ المشاكل بأيدٍ قوية، وهذا يتطلب معرفة خارقة بالمنتجات، يوازيها قدرات عالية في علاقاتهم مع الزبائن. وكنتيجة لذلك، فإن معظم المساعدين لا يمكنهم الانتظار حتى يصلوا إلى أعمالهم، وهم يكرهون أن يغادروها. قالت إحدى زميلات (دب): إنها تفضّل العمل في المخزن يوم السبت على أن تتسكّع في البيت. فالمكان متعة حقاً - متعة كبيرة جداً - لدرجة إن (دب) تنسى عادةً أن تحصل شيك راتبها الأسبوعي إلى أن يقول لها زوجها من باب اليأس الساخر «بالمناسبة، هل حصلت شيكك لهذا الأسبوع، أم إنك ما تزالين تعملين في سبيل المتعة؟».

قد تكون (هوم ديبو) واحدة من كثير من شركات التجزئة المختصة بتحسين المنازل، ولكنها ليست وحدها في الاعتماد على الحافز العاطفي لجماعة خط المواجهة لديها. إن مؤشر الأداء لدى شركة كي. إف. سي (شركة كنتاكي للدجاج المقلي) هو أقل من الأداء الموجود لدى (هوم ديبو). فعندما أسّس العقيد (هارلاندرز) وزوجته هذه الشركة في عام 1952 أطلقا شعاراً بسيطاً هو: «عشاء عائلي جيد يستطيع معظم الناس تحمّل ثمنه». ونمت الفكرة في عقول آلاف الناس وأصحاب الامتيازات الذين استمرّ حبّهم الشخصي للعقيد حتى اليوم. ثم انقطع سجل الأداء والنمو المبكرين بسبب سلسلة من المكتسبات من قبل مشاريع كبيرة استبدلت اللمسة الشخصية للعقيد «بإدارة الطراز الرفيع» إن صحّ التعبير: إدارة تهتم بصورة رئيسية - بالمكافآت والإجراءات المادية.

وفي النهاية، شعر أصحاب الامتيازات، وكذلك مدراء المطاعم، في خط المواجهة الأمامي، بأن إيمانهم قد نفذ وضاع، وهوى مؤشر الأسهم والنمو بشكل كبير في أواخر الثمانينات. وقد أنعشت الشركة في الآونة الأخيرة مؤشر أدائها مما بعث مبدأ العقيد من سباته ودمج اللسة الشخصية للقدماء مع مبادئ الإدارة ذات الشأن في المحدثين. ويبدو أن هذا الدمج القوي قد أنعش قلوب وعقول القوّة العاملة في كي. إف. سي. بشكل واضح.

### الطاقة العاطفية السارية في كي. إف. سي

على قارب فوق نهر أوهايو اسمه (نجم لويزفيل)، كانت انطلاقتي نحو أول لقاء مباشر مع العاملين في كي. إف. سي المتحمسين عاطفياً، والذين يمثلون تراث العقيد (ساندرز). وعلى الرغم من مظهر القارب الأبيض المخادع، فقد وجدنا صعوبة في العثور عليه، لأنه كان راسياً عند مفترق من الطرق المفتوحة والمنحدرات التي تلتقي مع ظهور مقدمة النهر في لويزفيل بكتاكي. وكنتيجة لذلك، فقد صعدنا إليه بينما كانت الرحلة النهرية تنطلق، فأحيينا ليلة عامرة مع العاملين في كي. إف. سي. في حفل زواج لم نعلم صاحبها مما أضفى كل هذا الجمال الباهر الذي بدا لنا من نهر (أوهايو). وطوال الليل، كانت أعمال الجماعة تتزامن مع شعارات يصيحون بها ترافقها هتافات (برونكس) ونكات داخلية وقفزات. وفي أواخر الأمسية، أبدى كل من المدير الإقليمي للعمليات والتقدير، ونائب مدير التسويق، بعض الملاحظات المقتضية وسط كثير من الانسجام من قبل النظارة ذوي الطبيعة الطيبة. وفي نهاية الرحلة، بدا وكأن كل واحد قد حظي بقدر كافٍ من المتعة والسرور مع تقدير واضح لإنجازاته. ولم تكن الرحلة مجرد عشاء تقديري للمبيعات العادية فقط، بل كانت أكثر من ذلك. كانت سيركاً عائماً بكل استعراضاته. ككثير من الاحتفالات المماثلة في كي. إف. سي.

ما الذي يبرّر هذا النوع من الدفق العاطفي عند كي . إف . سي؟ إنّ القول بأن الإنسان الجنوبي اللطيف ذي البزة البيضاء هو الجواب، ليس جواباً. ولا يمكن زده إلى بضع قواعد بسيطة وشعارات مميزة دعا إليها العقيد، وهو الأمر الذي ما يزال يميّز كي . إف . سي وقيمها. وعلى الرغم من كل ذلك، فقد غيرت كي . إف . سي نفسها بشكل درامي في الآونة الأخيرة. كانت الشركة قد عانت قبل عام 1994 - ولمدة خمس سنوات - من نمو فاتر في المبيعات. ومنذ ذلك الوقت، وحتى الآن، تمتعت كي . إف . سي . بنفس الزيادات في مبيعات المخازن وهي 7 إلى 9 بالمئة، بينما استمر منافسوها بالإنحدار نحو السقوط فالإنهيار<sup>(1)</sup>. وفي قلب هذا التحول، تكمن العودة الصارخة لـ كي . إف . سي إلى جذورها في إعادة خلق ما دعاه كبير الإداريين (دافيد نوكا) المعين حديثاً: «ثقافة تشغيل المطاعم». هذه الثقافة تتركز على بضع إجراءات أساسية مثل «دزينة العقيد» وهي عبارة عن اثنتي عشرة قاعدة للخدمة في المطاعم. وقد ضمن قادة كي . إف . سي الاهتمام المنضبط لبناء ثقافة الاهتمام والاحتفال وقيادة خط المواجهة والمنافسة الداخلية الجديّة نوعاً ما. ونجاح الشركة الحالي لا يعود لمجموعة متكاملة من الطرق والمقاييس التي لا تكمل اثني عشرية العقيد فقط، بل كذلك لربح حملة الأسهم وأدائهم الجيد في السوق. وكما قال (تشك رولي) ضابط العمليات الرئيسي في كي . إف . سي: «نحن من ضمن أعمال الناس - ويمكننا أن نبيع أي شيء - ولو كئنا - بالصدفة - بائعي فراريج للعشاء. هذه هي قصة «رفعنا إلى العلاء» لمستخدمينا الأربعة ألاف مع ستين ألفاً من المواطنين ذوي الامتيازات».

وعلى كل حال، فإن أسلوب كي . إف . سي مختلف كثيراً عن أسلوب شركة (هوم ديبو). وفوق ذلك، وكما هو الحال بالنسبة إلى (هوم ديبو)، فإن أسلوب كي . إف . سي ليس لكل الناس. والشركة، أي شركة، أمامها عدة خيارات للحصول على قوة عاملة ملتزمة بها عاطفياً.

## التعرّف إلى القوى العاملة ذات الأداء الأعلى، وتمييزها

إن تعريف القوى العاملة ذات الأداء الأعلى بأنها: أي مجموعة مميزة للمستخدمين ذوي الالتزام العاطفي الذي يؤهلهم لصنع منتجات، أو تقديم خدمات، تشكّل تميزاً تنافسياً طويل الأمد بالنسبة إلى رب عملها، هو تعريف يتضمّن الضوابط التالية التي استخدمناها لاختيار المنظمات التي سندرسها في هذا الكتاب:

- نسبة أكبر من العادية (أي أكثر من الثلث) من العمّال الأفراد تجاوزت - وبشكل دائم - توقعات قادتها وزبائنها.
- العامل المتوسط يقوم بأداء أفضل من العامل المنافس المتوسط - وذلك عبر مجموعة متماسكة من نُظُم الإدارة وبرامجها، ومن خلال آليات الدفع والتحفيز في شكلها النموذجي.
- يتبدّى الالتزام العاطفي من خلال مستوياتٍ وتطلعاتٍ أعلى في كل موقع للقوة العاملة، ويبدو أن ذلك يُوجد حافزاً يضاعف ويتجاوز كل ما يمكن للبرامج والأنظمة العقلانية أن تفسّره.
- يشكّل أداء كامل القوّة العاملة الجماعي أو أداء الشرائح الحسّاسة (التي تكون في خط المواجهة نموذجياً) لبّ التمايز التنافسي للمؤسسة، ومن العسير جداً أن يقلّد.

ولسوء الحظ، فإنّه من الأسهل أن نلاحظ أو نقيّم هذه الضوابط عقلياً، على أن نقيسها بأي طريقة قابلة للبرهنة إحصائياً أو كمياً. ومن هنا، فقد اعتمدنا أسلوباً من ثلاث خطوات لنقرّر إن كان مشروعٌ ما قد استفاد من ذروة أداء قوّته العاملة أم لا. وكانت الخطوة الأولى، وبكل بساطة، هي مواكبة أداء المشروع على فترة زمنية، لأنه من الصعب أن تلبّي ضوابط القوّة العاملة إن لم يُنجز المشروع نتائج بارزة. وسجلات أداء المشروع ملخّصة في الجدول آي - 3 من

الفهرست . وكانت الخطوة الثانية هي القيام بسلسلة من المقابلات المعمّقة مع الإداريين والمدراء في كل شركة، لتتأكد إن كانوا يعتقدون أن القوة العاملة كانت في صلب أداء المشروع، ولماذا. أما الخطوة الثالثة، فكانت في الحصول على أكبر قدر ممكن من الدلائل (كمّاً ونوعاً) التي تؤكّد رأي الإدارة: أي أننا دققنا في مؤشرات الإنتاجية والنوعية ومدوّرات المبيعات ومقارنات خدمة الزبائن المتوفرة. وقد لخصتُ المواقع الأشد إشراقاً من هذا التقييم في الجدول أي - 3 من فهرس هذا الكتاب. ولم نستطع أن نقيس شرائح القوة العاملة بمعزل عن أداء المشروع الإجمالي. ومع ذلك فقد دقق فريق البحث بشكلٍ اقتنع معه أن الضوابط لقوة عاملة عالية الأداء يمكن أن تُلبّي مع مرور الزمن. وفي كل حالة موصوفة في هذا الكتاب، كان فريق البحث لدينا، وكذلك كانت الإدارة، على عدة مستويات منها، مقتنعين بأن مظاهر أداء المشروع الممكن قياسها نجمت وبشكل مباشر، عن الجهود المتفوقة للقوة العاملة والقائمة على الالتزام العاطفي للأفراد، ضمن الشرائح الحساسة للقوة العاملة.

والقوى العاملة ذات الأداء العالي التي عاينها كانت تتركز على أداء الأفراد أنفسهم، أكثر من تركّزها على الطريقة أو التقنية التي يعملون بها. مثل هذه القوى العاملة، تستخدم كلاً من الأداء الفردي والجماعي، وتشمل أكثر من مجرد «مجهود نساء أو رجال طيبين». وفوق ذلك، فإن معظم الصفات المميزة التي تفرض نفسها والتي تسهل ملاحظتها عند هؤلاء العاملين، هي الحماس والنشاط والالتزام العاطفي في الأداء - وهي أمور لا يمكن قياسها بالكم. ولا شك أن هذه الطاقة الزائدة تبرّر تفوّق الشركة التنافسي عبر الزمن.

ومع أن الضوابط المذكورة سابقاً تشكل مجموعة من الصفات القوية التي يجب المحافظة عليها، إلا أنها تمنحنا مردودات ذات مغزى وطويلة الأمد، وحتى في أعلى مستويات التجريد، يكون لدى المشاريع التي تحتفظ بقوى عاملة ذات أداء أفضل، أمورٌ مشتركة. وعلى كل حال، فإن التنفيذ والاهتمام

لدى شركة ما، يبرز وبشكل جلي تماماً، سجلها في الأداء الفريد، وهو ما لا تفعله الأمور المشتركة بينها وبين مشاريع أخرى. وبكلام آخر، فإن فحص مكونات محددة، وكيفية تطبيقها يبيّن بوضوح، أنه ليس هناك طريق واحدة «صحيحة» لإنجاز أداء أفضل للقوة العاملة وللحفاظ عليه: فقد تنجح أكثر من طريقة هنا.

وتماشى ضوابطنا مع كل المستخدمين، أو مع شرائح معينة منهم. فمثلاً، تنطبق الضوابط في خطوط جنوب الغرب الجوية وشركة (هوم ديپو) على كامل القوة العاملة. وبالمقابل، تنطبق الضوابط عند شركة (هامبرخت وكويست)، بصورة رئيسية، على المحترفين في التوزيع والاستثمار؛ بينما تطبقها أي. أم. سي. على ممثليها في حساب المبيعات وعلى مصممي البرامج. وفي كل حالة من هذه الحالات، نجد أن الأداء الجماعي لهذه الشرائح من المستخدمين، هو الذي يحدّد، وإلى حدّ كبير، النجاح التنافسي للمشروع.

## ما الذي وجدناه؟

لم نستغرب عندما نظرنا إلى كل مؤسسة، وجدنا أنها تطبّق مجموعة من الطرق المتميزة والآليات والأدوات الخاصة بها: بعض ذلك كان فريداً حقاً، وبعضها الآخر كان شائع الاستعمال. وكانت الأمور العامة المشتركة والمهيمنة موجودة في الاعتقادات والممارسات الفلسفية التي يشترك فيها رؤساء كل المستويات، أي:

- إنهم يؤمنون إيماناً قوياً بكل مستخدم من المستخدمين. ويؤمنون بأن القيمة الاستراتيجية لقدرة القوة العاملة على الأداء يمكن أن تتحكّم في نجاح العمل أو فشله النسبي. ويتركّز هذا الاعتقاد بصورة رئيسية على مستخدمي خط المواجهة أكثر مما يتركز على المستويات الإدارية العليا.

● إنهم يستخدمون عمالهم استخداماً عاطفياً وعقلانياً أيضاً. وهذه المشاريع التي ترعى، وبعناية، هذه القوى العاملة، تذهب إلى ما وراء الدافع العقلاني، فتستثمر وتستخدم عواطف عاملها. وفي الحقيقة، نجد أن طاقة المستخدمين العاطفية هي أكثر الفروقات وضوحاً بين القوى العاملة ذات الأداء الأفضل، والتي استكشفتها في هذا الكتاب. والنشاط له صفة العدوى في العمل، وله تأثير يجعل الأداء الجماعي مضاعفاً.

● كذلك، فإنهم يتابعون أداء العمل وإنجاز العامل بصرامة، وهم منضبطون جداً من حيث الحفاظ على التوازن الديناميكي بين الإثنين عبر الزمن. وهم كذلك، يصرون على مجموعة من السلوك المنضبط في أماكن مختلفة - سلوكٍ ينجم عنه تأكيد متوازن على كلٍّ من الأداء والإنجاز. وفوق ذلك، فإن القادة يحافظون على نوع من التوازن يبلغ فيه كلٌّ من العاملين حدَّ الكمال: في هذه اللعبة، يبقى العاملان معاً: فلا يضيع أحدهما على حساب الآخر، ولا يتناوبان فيظهر واحد ليختفي الآخر.

وفيما عدا هذه العموميّات الثلاثة الأساسيّة، تطبّق وبشكل فاعل أساليب وآليات ونتائج وأدوات عديدة ومختلفة في الحالات التي سبرناها. وعلى الرغم من كل ذلك، فقد كانت تظهر، وباستمرار، حفنة من النماذج والمسارات المتلاحمة بين الحالات، مع أن بعض الشركات كانت تتبّع أكثر من مسار واحد في وقت واحد. وكان كل مسار يتميّز دائماً بنشاطٍ ذي مستوى عالٍ للقوة العاملة. وقد وُجّه هذا النشاط، وبصورة واعية، نحو طُرُق تضمن توازناً ديناميكياً بين أداء المشروع وإنجاز العمّال.

### لماذا كانت مسائل سلوك القوّة العاملة مرتبطة بقمة الإدارة؟

يبدل القليل القليل من الشركات جهداً جدياً لإيجاد التزام عاطفي ضمن

قواها العاملة لسوء الحظ. ويرى الكثيرون أن هذا الجهد لا يستحق المجازفة. وبدلاً من ذلك، فهم يعتقدون بأن أداء القوّة العاملة المتوسط هو كل ما يطمح إليه المرء. ومعظم أولئك الذين يعترفون بالقيمة الممكنة لاستخدام إنجازات العمّال، يستخدمونها بشكل عشوائي، وذلك لأنهم لا يعرفون عادةً كيف يستخدمونها. والإدارة ذات المستوى الراقي بالنسبة لهذه الشركات، هي العلاج الوحيد الذي يفهمونه.

والجهود الناجحة لذروة الأداء، مبنية وقائمة على مستوى عالٍ من الالتزام بالإنجاز وبالأداء. والأدوات المتنوعة التي تستخدمها الشركات لتعزيز ذلك الالتزام، متداخلةٌ تداخلاً حميماً مع الأسلوب التعاوني، المتماسك الذي يولّد الطاقة البشرية ويوجّهها.

ومن الواضح، أن الإدارة في مستوياتها العليا، يجب أن تكون معنيّة بتطوير قوة عاملة ملتزمة عاطفياً، وذلك لأسباب كثيرة. أولها أنّ الطريقة التلاحمية أساسية، والتلاحم يتطلّب توازناً إدارياً في القيادة أي: يجب على تصرفات وقرارات القيادة أن تعزّز إسهامات كل واحد منهم في الأداء. وثانيها أنه لا يمكن انتقاء أفضل مصادر الطاقة العاطفية بدون مجهودات القيادة التنفيذية. وآخرها أن الموازنة بين أداء المشروع وبين إنجاز العمال يقتضي التخلص من بعض الأمور، وإحلال أخرى محلّها، وهي أمور لا يمكن أن تجري إلاّ في مستويات القيادة المنقّدة.

وما أن تأكدنا من أن أيّاً من نماذج القوّة العاملة ذات الأداء العالي لم يستطع أن يسود لوحده، حتى تساءلنا حول ما إذا كان تفسيرنا له آنيّاً يعتمد على واقع كل حالة. وكان وجود خمسة نماذج ناجحة، من الأخبار السارة. وهكذا، وبالتركيز على واحد أو اثنين من هذه النماذج المتناسب مع عمل الشركة وسوقها ومبادئها وقيادتها، فإنّها تستطيع إلى حد كبير، أن تحسّن استثمار وقتها ومصادرها. ويمكنها كذلك أن تحسّن النتائج المتوقعة منها. ولكن الأخبار

التعيسة جاءت من الشركات التي لا تملك إلا مستويات متوسطة في أداء قوتها العاملة والتي لا يمكنها الوصول إلى مستويات أفضل بدون استثمار للوقت والجهد بقدر أكبر، سواء اختارت مساراً واحداً أو أكثر لمتابعة ذلك.

## يبدو وكأنَّ التحدي ساحق

تشجّع الشركات مثل خطوط جنوب الغرب الجوية (إس . دبليو . آي) (هوم ديبو) عامليها بطرق كاسحة ومبهرة أيضاً. فمثلاً في كتابه الملهم (الفوارق) يضع (كيثن وجاكي فرايبرغ) الخطوط العريضة لقائمة لا نهاية لها يبيّنان فيها المسائل التي تجعل فعالية آلة التنشيط لدى (إس . دبليو . آي) عملاً جيداً جداً<sup>(2)</sup>. فهما يذكران فيه ثلاث عشرة قيمةً أساسية، وأحد عشر رأياً فلسفياً، وعشر «قيم عملية». وتوجد في نهاية كل فصل من فصول الكتاب قائمة تلخيصية صغيرة، لتضاف إلى مئات من قواعد العمل المهمة في نجاح الشركة. كذلك فإن مشاة البحرية العاطفية تفتخر بكتيباتها المختصرة والموجزة في الدعاية لقواعد العمل فيها. وتكوّن الأشكال المختصرة دفترًا رهيباً لجرد ما تعتبره مشاة البحرية مهمًا.

يمكن أن تكون قوائم العمل والأداء تذكيراً مفيداً بما يستغرقه إحراز أداء عالٍ من الوقت، ضمن مجموعات كاملة من البشر. ولسوء الحظ، فهي ليست بالقوائم التي يمكن لبقية الناس أمثالنا أن يطمحوا إليها، وسبب ذلك أننا لا ننطلق من نفس الموقع. وما كان إلا للقلّة القليلة منا أن تقاتل في سبيل البقاء في مواجهة قوى تنظيمية معادية أو منافسات قاتلة كما كان على (إس . دبليو . آي) أن تفعل. كذلك فإننا لا نستطيع أن نبعث الحياة في تراث العقيد لنحرّض ونبني الالتزام كما فعلت (كي . إف . سي). وواضح أننا لا نواجه تهديداً بالحرب يساعدنا في توجيه قلوبنا وعقولنا ونفوسنا، كما كان على مشاة البحرية أن يفعلوا. إنّه لمن الحماقة بالنسبة إلى كثير من المؤسسات (عسكرية كانت أم

تجارية) أن تحاول محاكاة مئات الأعمال في (إس. دبليو. آي)، أو مضاهاة مئات السنين من التقاليد والشجاعة لدى مشاة البحرية. بل يتوجب على المؤسسات ذات الأسس التجارية والثقافية المختلفة، بدلاً من ذلك، أن تحدّد ماهية الخطط البعيدة المدى وماهية المكونات والخلطات الناجحة التي تعرّض عليها فرصة للتعلّم.

### عجز الإدارة الطيبة عن بلوغ أهدافها

عندما تنعدم مثل هذه النظرات الثابتة، تعود كثير من الشركات للسقوط في متاهة مبادئ الإدارة الطيبة، وهي مبادئ مقبولة بشكل واسع. فكل المديرين الطيبين يؤمنون بمعاملة الناس معاملة عادلة؛ ويؤمنون بتزويدهم بالحوافز على الأداء، وبالفرص كي يكبروا؛ ويؤمنون بمكافأة أدائهم بالاهتمام والترقية. والمدراء الطيبون يسعون وراء تجنيد أفضل المواهب التي يمكنهم العثور عليها وممارسة مذهب الإدارة الرفيعة الشأن والمسؤولية الفردية. ومن الصعب أن يناقش أحد هذه المبادئ أو يقف ضدها. ولكن هذه المبادئ قلما تميّز بين القوّة العاملة ذات الأداء الأفضل، وبين القوّة العاملة المتوسطة أو العادية الأداء. وهذا لا يقلل من صلاحيتها التي تشكّل الأساس للعناصر التي تحدّد القوّة العاملة ذات الأداء الأفضل. وذروة الأداء تتجاوز هذه المبادئ المقبولة بشكل عام لتستخدم الالتزام العاطفي للعامل. وحتى تضمن الشركة هذا الالتزام من قبل عمالها، لا بدّ لها من أن تُبدي اهتماماً ثابتاً ومنظماً بأداء العمّال. وفضلاً عن ذلك، فإن مبادئ الإدارة الطيبة مطبقة بشكل كبير على أداء القوّة العاملة الناجحة وغير الناجحة، بحيث أصبحت قائمة الأمور الصالحة التي يتوجب القيام بها قائمة لا نهاية لها فعلياً. والشركات التي تحاول أن تبدي اهتماماً متوازيّاً بكل جوانب الإدارة الطيبة، إنّما تحمّل نفسها ونظامها فوق طاقته.

إِذَا، لماذا يبدو أن جهود شركات مثل (إِس . دبليو . آي) و(كي . إف . سي) و(هوم ديبو) تؤكد على عناصر وتصرفات وآليات كثيرة؟ كيف يمكن لكل هذه الوسائل أن تكون جزءاً لا يتجزأ من نجاحها مع عمالها؟ يكمن الجواب في الإطار الزمني .

فمع مرور الزمن، تغيّرت أولويات واهتمامات هذه الشركات . فهي ركزت اهتمامها الرئيسي على بضعة عناصر رئيسية تناسب ظروفها في فترات زمنية معينة من تاريخها . وتراث (إِس . دبليو . آي) مثلاً مهمٌ كمصدر لنشاط المستخدمين اليوم أكثر من أهميته في فترة الإنطلاقة، عندما كانت تهيمن على الساحة تهديدات الاستمرار والبقاء . ويحدث هذا التغيّر في الأولويات أحياناً عبر مسار واحد، وأحياناً يُستخدم مسار آخر، مسارٌ متمم . وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض النشاطات المتممة تظهر فجأة في ميدان العمل نفسه، فتعمل بشكل متزامن مع المكونات الرئيسية المطبقة رسمياً؟ .

### ما الذي يمكن تعلّمه من هذا الكتاب؟

يُعنى هذا الكتاب بتشجيع الناس على الأداء المميّز، وبالمسارات الناجحة المختلفة التي تؤدي إلى هذه الغاية . فهو يصف كيف يركّز كلُّ مسارٍ اهتمام الإدارة على إنجاز العمال، ويستخدم العواطف لدى كثير من الناس، للحفاظ على قوة عاملة ذات أداء أفضل . وهذا التحدي يختلف عن مجرد تحفيز الناس على تلبية الأهداف الملحة للأداء المادي .

وهذا الأسلوب الأخير هو ما تلجأ إليه معظم الشركات . وهو يتضمّن وضع أهداف لا لبس فيها، وتثبيت مقاييس واضحة، واعتبار الناس مسؤولين إفرادياً عن النتائج (أي ما سميناه بالإدارة رفيعة المقام) . والتحريرض العقلاني والمنطقي أمر جيد حتماً، ولكنّه ليس نداءً للالتزام العاطفي المستثمر . يمكنك أن تسأل أي شخص شاهد فريق (نيويورك يانكيز) في عام 1998 وهو يلعب

سلسلة من المباريات الفاصلة التي تُوجت بسلسلة من الانتصارات الدولية وبأعلى عدد من المباريات (125 مباراة) فاز بها فريق ومنتخب رئيسي في كرة السلة وفي عام واحد.

إن تشجيع الناس على الأداء يرفع من قيمة المنافسة بشكل كبير. وكثير من العاملين يتجاوزون - وبشكل كبير - توقعات قادتهم ومسؤولياتهم الفردية، والنتائج الماديّة المتوقعة، وغايات السوق القصيرة الأجل. يصف هذا الكتاب كيفية إطلاق العنان للقدرات الكامنة للناس، الفردية منها والجماعية بشكل كامل، سواء كان ذلك في خط المواجهة أو في منطقة الوسط، وذلك للوصول إلى مستويات في الأداء أعلى مما يظن العاملون أنفسهم، وأعلى مما يتوقع الزبائن والإدارة نفسها، وأعلى مما يمكن للمنافسين أن يحققوه على أرض الواقع.

ومشوار إطلاق العنان لقوى الناس الكامنة طويل جداً ولا يمكن إنكاره: ولم يتمكن إلا القليل من المؤسسات القيام به وبثبات. وهذا الكتاب، يستكشف أساليب الذين تجاوزوا الأفكار التقليدية في الإدارة من أجل تلبية أهداف مادية طموحة فقط. والكتاب ينظر إلى مثل هذه المؤسسات وهي تدخل ببطء شديد في صلب إنجاز العمل، سعياً وراء تطوير حافز آخر للالتزام العاطفي يدفع كثيراً من الناس، وبشكل عميق، كي يؤديوا أداءً حسناً يتجاوز المعايير التقليدية.

تسعى كل مؤسسة سبّرنا غورها، وراء ذروة في الأداء لقوتها العاملة، في سياق أسلوب أو مسار متكامل في التنظيم يولد طاقة عاطفية سريعة الانتشار ومنظمة في علاقتها بالطاقة الموجهة لإيجاد أداء أفضل. ومصادر الطاقة وقنوات التوازن مدعومةً بآليات تؤثر على الأداء والإنجاز في آن واحد.

## خمسة مسارات ناجحة

هناك خمسة مسارات تفسّر كل حالات القوى العاملة ذات الأداء الأفضل، كنا قد درسناها دراسة مستفيضة. هذه تعكس الأهمية القصوى للمحافظة على توازن ديناميكي بين أداء العمل والعمّال وبين إنجاز العاملين، وهو توازن يستفيد منه كلٌّ من الشركة والعاملين عند حصول تفوقٍ ما، في مساراتهم المختارة. وهذا التوازن، يعني أن المشروع يرمي إلى تحسينات في كلا الاتجاهين، في آن واحد: فهو لا يتخلّص من واحد على حساب الآخر. ويشكّل كل مسار طريقة واضحة الاختلاف لتحفيز القوة العاملة على الأداء الأفضل. ومن المؤكّد أن هناك تداخلات وتشابهات بين المسارات، ولكن من الواضح أيضاً، اختلاف التركيز الأساسي ومسألة القِيم لدى كل واحد منها، كالآتي:

- 1 - الرسالة والقِيم والعزة.
- 2 - الطريقة والموازن.
- 3 - روح ذوي المشاريع المغامرة المسؤولة.
- 4 - الإنجاز الفردي.
- 5 - الاهتمام والتكريم (أو الاحتفالات).

وتصل بنا هذه التسميات إلى التركيز الأساسي لكل مسار، كما هو مبين في دراسة الحالات. لم تكن المسارات ضمن افتراضاتنا الأولية، كذلك فإننا لم نختر الأمثلة على الحالات بهدف إلقاء الضوء على مسارٍ واحد. وقد ظهرت المسارات عندما كان القادة المخلصون يسعون وراء نتيجة متوازنة بين الأداء والإنجاز. وقد اكتشفنا المسارات، ببساطة، عندما كنا ندرس بالتفصيل كل حالة كي نتفهم ما يحفّز العاملين ويشجعهم. وعندما تعمّقنا في البحث، تكرر ظهور أنماط معينة في مصادر النشاط العاطفي، وفي كيفية توجيه ذلك النشاط

إلى ذروة في الأداء. ومن هنا، أصبحت الأنماط الخمسة (أو المسارات المتوازنة) هي المفهوم أو الإطار الذي يغلف هذا الكتاب.

إن أكثر الفروقات وضوحاً بين القوّة العاملة ذات الأداء الأفضل، وبين القوّة العاملة العادية، هو في مستوى النشاط والالتزام العاطفي اللذين يبيدهما العاملون. ويمكن، حتى للمراقب غير الرسمي، أن يحسّ بهذا الفرق وهو يتمشّي في الصالات: فالناس يتحرّكون بسرعة أكبر، ويتعاملون بحيوية أوضح، ويتواصلون فيما بينهم بانفعالات وعواطف ملموسة، ويستمعون باهتمام أكبر، ويستجيبون بفاعلية أكبر، وهم في كلّ ذلك يستمعون بسعادة وسعداء. إنهم لا يُعيرون الساعة اهتماماً كبيراً، ويصل معظمهم في وقت مبكر، ويغادرون في وقت متأخر. ومن المحتمل أنّهم يفكرون في كيفية تحسين العمل عندما لا يكونون على رأس عملهم. والظاهر أن هذا النشاط يستمر طوال اليوم، ويوماً بعد يوم، في مختلف مواقع التنظيم: فبعضهم يسمي ذلك متعة، وآخرون يصفون ذلك بالتحدي والإثارة، وهو بالنسبة للمراقبين في الخارج، أمر منهك. فما الذي يولّد هذا النشاط؟ لا شك بأنه يأتي في نهاية المطاف من داخل الناس أنفسهم عندما يحدث شيء ما يثير أحاسيسهم. ولا يستطيع إلاّ القلّة منهم أن «تشغل» نفسها بنفسها إن صحّ التعبير. ولكن، وضمن أي مجموعة كبيرة من العاملين، يحتاج معظمهم إلى نوع من أنواع الإثارة الخارجية تقوم في العادة على مبدأ التكرار والانتظام. ويمكن أن يزودهم بذلك قائد قادر على الوصول بنفسه إلى الخارج، ليعتمد على شيء ما غير شخصيته الفدّة أو نفوذه الكبير.

يمكن أن تتولّد الطاقة العاطفية عن ديناميكية السوق، أي عن النمو أو الزبائن أو المنافسين. ويمكن أن تتولّد عن تاريخ أو تراث من المنجزات الكبيرة، أو عن أبطال وشهداء. ومهما كان المصدر المولّد للطاقة (أو النشاط) فإن على هيكّل القيادة القيام بجهد دائم للوصول إليه وبشكل مستمر.

ليست كل المصادر المعروفة للنشاط في مشروع ما متوفرة لكل طامح في

قوة عاملة ذات أداء أفضل. ولكي تكون الشركة ناجحة، لا بدّ لها من استخدام أكثر من مصدر واحد على مرّ الزمن. والأمثلة في الجزء الثاني توضح أن من الأهمية بمكان، لأي شركة، أن يكون لها أكثر من مصدر واحد، وأن يكون لها، كذلك، طريقة ثابتة ومنهجية للحفاظ على تلك المصادر متوهجة ولماعة في أعين مستخدميها.

ولسوء الحظ، فأى ارتفاع في منسوب الطاقة الزائدة، يمكن تشبيهه بهطول المطر الغزير الذي يجعل الأنهار تفيض فتقتل كل من تصادف في طريقها. فإذا لم توجّه الطاقة بالشكل المناسب، فقد تؤدي إلى الفوضى والإرباك، ويمكن أن تحدث أذىً كبيراً، وأن تزيج التنظيم عن غيائته وأهدافه. والعمل الذي يحافظ على قوة عاملة ذات أداء أعلى عن طريق النشاط الزائد، لا يمكنه أن يترك تنظيم هذه الطاقة للظروف. ونقصد بالتنظيم هنا، تلك القرارات والتصرفات الفردية التي تدعم بعضها البعض، بهدف رفع مستوى الأداء في المشروع.

ولا يمكننا الاعتماد على شعارات مثل: منح السلطات والقيم المشتركة وحرية الفرد في التوجّه إلى حيث يشاء. وعوضاً عن ذلك، كانت الشركات التي درسناها منضبطة تماماً فيما يتعلّق في الإبقاء على قنوات معينة للتنظيم (تنظيم الطاقة)، تدعمها تشكيلة واسعة من الآليات لضمان أداء العمل وإنجاز العمل معاً.

ويمكن أن توضع هذه الآليات في شرائح ضمن عدة أساليب وطُرق للموازنة بينها. والقيام بمثل هذا الاختيار، فوق ذلك، أمر ملحّ. وبكلمات أخرى، نقول إن المشروع ينتقي انتقاءً حكيماً بعض الأساليب فقط، أساليب يتوقّع أن ينفّذها بشكل مميز. وهذا التمايز المستهدف من خلال بعض الأساليب هو الذي يميّز القوّة العاملة التي تتمتع بذروة في الأداء. وتميل المشاريع المختلفة إلى التأكيد على قنوات مختلفة، لا بل وتتقلّب في تأكيدها

هذا مع مرور الوقت. وتحاول (ولسوء الحظ) كثير من الشركات اليوم أن تولي شيئاً من الاهتمام المتكافئ لمعالجات كثيرة جداً في التنظيم. وكما تصبح الشركة أو المنظمة متميزة حقاً بعدة أساليب وطُرق، فإنه يتوجب أن يكون هناك نظام صارم يطبِّقه المشروع ويفرضون العاملون على أنفسهم بأنفسهم. ويجب أن تُحدث هذه الأساليب توازناً فعلاً بين أداء العمل وإنجاز العاملين كذلك.

ومن المؤكد أن استخدام عواطف العاملين يمكن أن يحفز ويشجع الأداء الأفضل لديهم. كذلك فإن هناك عوامل كثيرة ليست كلها بالإيجابية تستطيع أن تثير عواطف القوّة العاملة. ومع ذلك فإن أبحاثنا تبين أن ثلاث خطوط أساسية في التسائل يمكن أن تقدّم للقارىء فرصاً أوفر في التعلّم:

1 - ما هي الأنماط الخمس أو المسارات المتلاحمة التي تؤدي بنا إلى قوة عاملة ذات التزام عاطفي وأداء أفضل؟ وما هو المشترك بينها؟ وأين تختلف عن بعضها؟ وما هي الظروف التي تجعلنا نحبّ مساراً ما على المسارات الأخرى؟

2 - لماذا تتبّع أكثر من عشرين مؤسسة منتقاة بحرص ومدروسة بعمق مساراتٍ مختلفة؟ وكيف يولدون ويوجهون الطاقة العاطفية التي تتطلبها اختياراتهم؟

3 - كيف يمكن لشركة ما أن تستخدم إطار عملها كي تستقر على المسار أو المسارات التي ستتبعها، ومصادر الطاقة التي ستختارها، والأساليب والأدوات الكفيلة بتوجيه تلك الطاقة نحو مستويات أفضل في الأداء؟

ونأمل قبل كل شيء أن يصبح القارىء الذي يرى قدرةً كامنة في قوة عاملة ملتزمة عاطفياً مقتنعاً مثلنا بأهمية أن نكون ذوي عزم وانضباط عند اختيار واحدٍ من هذه المسارات أو أكثر.

## تكوين تصور عقلي متوازن

الغاية الرئيسية من هذا الكتاب هي مساعدة القراء على تكوين تصورهم أو مساهمهم المتوازن الخاص بهم. ولقد وجدنا في كل عملٍ من الأعمال قمنا بدراسته بعض المصادر الحساسة للنشاط وبعض الأساليب في الموازنة التي يمكن أن تساعد على إيجاد تصوّر عقلي متميز ومتوازن يجمع بين مسارين أحياناً. ومع أن كل شركة تبدي بعض الاهتمام بمعظم هذه الأساليب، فإن كلاً منها تهتم ببعض الأساليب الواضحة وتضمها إلى بعضها.

وكما ذكرنا سابقاً، فإن الاكتشاف المدهش حقاً هو المسارات الخمس (أو المجموعات من مصادر النشاط وأساليب الموازنة) التي يُحتمل أن تشرح كل هذه الحالات التي سبرناها. وتتميز كل هذه الأشكال الفذة بتنفيذ متميز ومنضبط لبعض الأساليب الرئيسية في الموازنة مما يوصلها إلى أكثر من مصدر فريد للطاقة. وأياً كان المسار الذي تتبناه الشركات التي لها قوى عاملة تتمتع بذروة في الأداء فإن لها صفة بارزة مشتركة ألا وهي: توازن فعال بين إنجاز العمال وبين أداء الشركة مع مرور الزمن.

## 2 . التعريف بالمسارات المتوازنة

لقد أسرت الألعاب الأولمبية اهتمام النَّاس على مستوى العالم . ويصر الرياضيون على التنافس في هذا الحدث الرياضي الاستثنائي الفريد من نوعه . ويتراوح المشاركون بين الرياضي العادي والمتنافس المحترف . ويفضّل بعض أبطال التزلج مثلاً التنافس في برامج قصيرة وطويلة، مثيرة خاصة بالأبطال وملزمة لهم . ويميل آخرون إلى التنافس في الأشكال الفنية التخصصية جداً، كالتزلج الزوجي، أو الرقص على الجليد . ومتنافسو ألعاب القوى يتأرجحون بين المتخصص في القفز الطويل، وبين رياضيي الخماسي أو العشاري . وقليل من رجال الأولمبياد، هم الذين يتوقعون احراز ميداليات ذهبية في الأحداث الرياضية المتعددة، والتي لا يجمع بينها طابع رياضي مشترك . ولا نجد أحداً من الملاكمين يتنافس في القفز على الزانة، ولا أحداً من عدائي المسافات القصيرة يرفع الأثقال، ولا لاعب جمباز يشترك في منافسات القفز العالي . والأبطال المحتملون يختارون أحداثهم اليومية بعناية : والأحداث التي يختارونها لا بد أن تناسب طاقاتهم الجسمية والعقلية، كما أنها تناسب أفكارهم وفلسفتهم وارتباطهم بالتدريب . ويختلف المسار الذي يتوجب عليهم اتباعه كي يفوزوا بميدالية ذهبية، باختلاف الحدث الرياضي . وهؤلاء الذين يُتَوَقَّع لهم الفوز بميداليات، تراهم يعملون بجهد، ولفترة طويلة، في معسكر للتدريب يتناسب

مع تطلعاتهم ومع ظروفهم العقلية والفلسفية. والمبادئ الأساسية للكفاءة البدنية والتركيز الذهني والتكيف العاطفي، مطلوبة عملياً في كل الأحداث الرياضية. ولكن، لن يفوز الرياضيون المتكيفون تكتيفاً حسناً، ولا الرياضيون العاديون، بميداليات في الأولمبياد، ما لم يوطدوا العزم، فيتبعوا مساراً تحضيرياً معداً لأمثالهم في هذه الأحداث الرياضية. ومع أن كل رياضي يستعد بطريقته الخاصة، فإن الفائزين يميلون إلى واحد من الأساليب التحضيرية المؤكدة النجاح، أو أكثر.

وينطبق الوضع نفسه على القوة العاملة ذات الأداء الأفضل. فمن الواجب أن يتلاءم المسار أو المسارات التي تختارها كل مؤسسة وأولويات أداء المشروع، ومع ظروف السوق، وحاجات الإنجاز لدى القوة العاملة. كما يجب أن تتناسب مع الجوانب الثابتة من ثقافتها وقيمتها. وبعض المؤسسات التي درسناها دراسة مستفيضة، تركّز، وبصورة أساسية، على مسار واحد، بينما يتبع الكثيرون مجموعة من مسارين، وهذا يمنحهم موازنةً وليونةً إضافيتين في التعامل مع أي تغيير. وكل هذه المشاريع ملتزمة بالتفوق في مساراتها المختارة.

### مبدأ المسار المتوازن

إن العزم على إقامة توازن بين أداء العمل، وبين إنجاز العمل، جوهرى بالنسبة لكل من المسارات الخمسة. ومع أن كل شركة تستخدم مجموعة مختلفة من «الروافع» والمعالجات للمحافظة على هذا التوازن، فإن كل مجموعة منها تُعتبر مساراً (أو ثقافة) تقود إلى قوة عاملة، مستثمرة عاطفياً، يقوم أفرادها، وباستمرار، بأداء أفضل (أي قيمة للزبائن والمستثمرين) وأكبر مما يفعل منافسوها. وليس من المستغرب أن أكثر من نمط واحد يمكن أن ينجح. وقد سُميت هذه الأنماط بالمسارات المتوازنة للتأكيد على الأهمية القصوى لموازنة إنجاز العمل مع أداء العمل.

ومع أنه يمكن فهم أداء المشروع أو العمل (الذي هو أرباح السهم والقيمة لدى الزبائن) بشكل معقول، إلا أن إنجاز العاملين يستحق بعض الربح. فهو يقوم على حاجات إنسانية أساسية كان أول من تحدّث عنها (أبراهام ماسلو)<sup>(1)</sup>. وتبدأ هذه الحاجات من حاجة البقاء، وصولاً إلى حاجة الانتماء واحترام الذات (راجع الجدول 1/2). وتتباين الأهمية النسبية لحاجات الإنجاز الأساسية بحسب نوع القوّة العاملة ومستوى التنظيم بالتحديد. فمثلاً، تكون المتطلبات الأساسية لعمل ما، بالإضافة إلى قدر لا بأس به من البنية والضبط، أكثر أهمية في العادة لدى المستويات الدنيا أو «مستويات المدخل» أو ضمن مجموعات العمّال غير المهرة. وعلى العكس من ذلك، فإن الحاجات المتعلقة بالتنمية الشخصية وبالفرص، أكثر أهمية في المستويات الأعلى. ومع أن كل شركة تطوّر أسلوبها الخاص بها، فإن كل مشروع يمتلك قوة عاملة ذات أداء أفضل، يطبّق بعض القواعد الأساسية الواضحة إلى حدّ ما.

والأهم من ذلك كلّها، هو أن كلاً من هذه المشاريع تملك رأياً واضحاً بالنسبة إلى قيمة القوّة العاملة. وهذا الرأي، يمكن أن يبيّن للعاملين ما يمكن أن يتوقّعوه من مبدأ (خذ وهات). ومع أن مسألة القيمة هذه واضحة في كل شركة، فإن الشركات التي تتبع مساراً محدداً تبدي رأياً مماثلاً في القيمة يتجاوز التقدير المالي؛ رأياً يتغيّر ويتبدّل أحياناً، حسب نوع العاملين في شرائح معينة. وليس لدى العاملين، في أي حالة ناجحة، أدنى شك فيما يتعلّق بما هو متوقّع منهم، ولا فيما يتعلّق بما يمكنهم أن يتوقّعوه بالمقابل؛ ويجدون في النهاية، أن التنازلات تستحق المجازفة. وتنفيذ مسألة القيمة يعطي شعوراً بإنجاز العمّال، مما يرفع من وتيرة أدائهم بشكل كبير. ومصداقية مسألة القيمة هذه، في رأي العاملين، هي في المحافظة على التزامهم العاطفي الطويل الأمد.

الجدول 1/2 حاجات تحقيق الجنس

الفرصة	الانتماء	الهوية والهدف	البنية والضبط	المادة الأساسية (عمل ما)
تعلم وتمو كشخص	تصبح جزءاً من مجموعة محترمة	تتفوق في مجموعة موهبة	تضبط مصيرك الخاص بك	تعمل من أجل راتب
تشعر بالتحدي	تشعر بأنك جزء من شيء خاص	تجد قيمة لعملك	تعرف ما هو متوقع	تعمل في بيئة آمنة
تجرب شيئاً جديداً ومختلفاً	تشعر وكأنك أنت المالك	تعتز بهاراتك وقدراتك	تعرف لماذا يحدث ما يحدث	تشعر بالأمان في عمالك
تلمس قدماً شخصياً	تستمتع برفقة العمال المساعدين	تلقم الخير للآخرين	تعرف ما هو متغير وما هو ثابت	
تعرف أن الفرص بانتظارك	تشعر بأنك مناسب	تلقى احتراماً من الآخرين	تشعر بأنك أهل لعمل ما	
لديك صورة إيجابية عن نفسك	تثق بمن تعمل معهم	تقابل باهتمام مناسب	هو متوقع	
		تلقى تقديراً عادلاً (مالاً أو نحو ذلك).	تسيطر على بنية عمالك المباشر	

التنظيل يشير إلى الحاجات الأكثر إلحاحاً لدى القوة العاملة ذات الأداء الأفضل.

وبخلاف العزم للمحافظة على هذه الموازنة، فإن الشركات في أبحاثنا تتشعب وتختلف عن بعضها البعض، بشكل واضح، من ناحية المسارات المتوازنة التي تتبعها. وكل مسار يمكن أن يقود الإدارة في مستوى القمة، إلى مجموعة من القيم والتصرفات الضمنية، والهادفة إلى إيجاد التزام عاطفي ضمن الشرائح الحاسمة في القوة العاملة، شرط أن يؤمن القادة في مستويات مختلفة طبعاً. إن مثل هذا الالتزام يكون عنصراً مركزياً في تمايز الشركة التنافسي. وقد يساعد مبدأ المسار المتوازن، الإدارة في مستوى القمة، على التفكير في خياراتها. وعندما تتبع الإدارة مساراً متوازناً، فإنها تستطيع عندئذ أن تختار الموقع الذي يجب على المشروع أن يركّز عليه، حتى يصبح متميزاً في أعين العاملين، وعندها، تستطيع الإدارة أن توازن بين عقول العاملين، وبين قلوبهم، فتوجد بذلك قوة عاملة، ذروة في الأداء، مع مضي الوقت.

وكما بيئنا في الفصل الأول، فنحن عندما بدأنا، لم تكن المسارات الخمسة في تفكيرنا. كنا نبحث، في البداية، عن الخيوط المشتركة التي يمكن أن تقود إلى نمط شمولي، أو إلى مجموعة مشتركة لأفضل التطبيقات، والتي يمكن تعديلها لتناسب ظروفًا محددة. وكان يمكن لنا أن نصف هذا النمط الشمولي وصفاً فقط، ولكننا وجدنا أن هذا الوصف سيكون تجريدياً جداً، وعندها، لا تكون له أي قيمة تُذكر في فهم الاختلافات المهمة في المؤسسات وكيفية معالجتها.

### حدود هذا الفهم

فعلى الرغم من فائدة مبدأ المسار المتوازن، فإن له حدوداً واضحة في التطبيق. وكما ذكرنا سابقاً، فإن كثيراً من الشركات التي تمتلك قوة عاملة ذات أداء أفضل، تتبع أكثر من مسار واحد، في وقت واحد.

ويميل المسار الواحد، إلى أن يكون «العين المهيمنة» التي توجه جهود الشركات في زمن معين. وهناك مشاريع وأعمال تتبع مساراً ثانياً يمكنها التحكم

فيه ويكون مكملاً للمسار الأول. وكمثال حادّ على ذلك، نستشهد بخطوط جنوب الغرب الجوية (وهي من المشاريع ذات الطابع المغامر، والتي كان لها تاريخ حافل في الدفاع عن بقائها واستمرارها): إنّها الآن تتبع مسارات ثلاثة أخرى، بكفاءة عالية (وهي: مسار الرسالة والقيّم والعزة؛ ومسار الإنجاز الفردي؛ ومسار الاهتمام والتكريم). وعلى كل حال، فإنّه يمكن لاتباع مسار واحد، بشكل صارم وبانضباط كاف، أن يوصلنا إلى تعلق عاطفي وإلى ذروة في الأداء من جانب القوّة العاملة. وسنوضّح هذه النقطة في الجزء الثاني، مع وصفٍ لحالات في (بي. إم. سي) المتحدة للبرمجيات، وفي شركة (هامبرخت وكويست) وفي سلاح مشاة البحرية الأمريكية.

ومع أن كل مسارٍ متميّز في صوابيته، فالمسارات الخمسة ليست مستقلة عن بعضها البعض، ولا شاملة لبعضها البعض. ومبدأ (المسارات الخمسة) يعتبر إطاراً مفيداً للعمل ولكنه ليس مثالياً. وهو لا يخلو، كذلك، من اللبس والغموض، نظراً لوجود تداخلات وتماثلات في المسارات الرئيسيّة لا يمكن تجنّبها. وفوق ذلك، فإن الشركات التي تتبع مسارات متماثلة، يمكنها أن تخلق طاقة عاطفية من مصادر مختلفة، وأن تستخدم أساليب متنوعة في توجيه تلك الطاقة، وإحراز توازن فعّال بين إنجاز العاملين وأداء العمل.

وفي المسارات الخمسة، تبرز مع الزمن، تحديات صعبة بالنسبة للتوازن. وكل المسارات تطالب، بكل وضوح، بالاهتمام من قبل القادة على مختلف مستوياتهم وبجهودهم المركّزة؛ وإلّا، فإن التوازن الدقيق بين إنجاز العاملين وبين أداء العمل، لا يمكن أن يُنجز ولا أن يُصان. وعندما يحدث انعدام للتوازن، فالنتائج الناجمة يمكن أن تكون مزعجة. والذين يضلّون عن مسارهم المختار غالباً ما يجدون صعوبة في الاهتداء إلى طريقهم مرة أخرى. وبالطبع، فإن العامل الحاسم في الحفاظ على الالتزام العاطفي للقوة العاملة، ليس هو المسار أو المسارات المتبعة، بل هو الموازنة بين أداء العمل وإنجاز العاملين، مهما استغرق ذلك من وقت.

ويقدّم الجدول 2/2 موجزاً تركيبياً للمسارات، ويقارن بينها من خلال أربعة أبعاد: الحالات التي تجعل مساراً ما، هو المفضّل؛ ومصادر الطاقة أو النشاط المحتملة، وأساليب التوازن المطبّقة بشكل ثابت تقريباً؛ وأمثلة بارزة على ذلك.

ويقدّم هذا الفصل نظرة شمولية للمسارات الخمسة، والتي سنوضحها بتفاصيل أوفى مع دراسات للحالات في الجزء الثاني من الكتاب. وتصف الأقسام القادمة كل مسار في أربعة أجزاء:

(1) المبادئ الأساسية (أو مسألة قيمة القوّة العاملة) التي تدلّنا كيف تُحدث الإدارة، وعلى مستوى القمة، نشاطاً عاطفياً ثم تُوجّهه. (2) الصفات التي تميّز مساراً عن آخر؛ (3) مثال توضيحي (و4) الاختلالات في التوازن والتي قد تحدث ملخصاً تركيبياً للمسارات الخمسة

المسار المتوازن	الحالات التي تجعل مساراً ما هو المفضّل	مصادر النشاط الأكثر احتمالاً	أساليب التوازن الأكثر تطبيقاً	أمثلة بارزة
- الرسالة والقيم والعزّة	- تاريخ حافل يعتر به العاملون	- قادة جذّابون	- خلق صورٍ أوسع	- مشاة البحرية الأمريكية
- الطريقة والمعايير	- قيمة كبيرة للشبكات في السلوك	- تراث يفرض نفسه	- توضيح ما هو ذو أهمية أكبر	- ماريوت الدولية
- المشاركة ذات روح المغامرة المسؤولة	- مقاييس واضحة لأدواريات العمل	- أحلام مستحيلة	- القيام بالانتقاء الهادف	- نري إم
- ظروف سوق ناضجة	- الأفضلية للمتحمسين المتواصلين	- قيادة تدفعها القيم	- أن تُظهر للعاملين قيمتهم الحقيقية	
- فرص الوصول إليها	- قاعدة معلوماتية معقولة يمكن الوصول إليها	- فرص جماعية كافية	- تقديم شفافية في الأداء	
- فرص وثيرة ذات مخاطر ومكافآت كثيرة	- سوق ديناميكية فعّالة	- فرص جماعية كافية	- توزّع القيادة على نطاق أوسع	
- احتمال كبير للعاملين في «التملك»	- سوق ديناميكية فعّالة	- فرص جماعية كافية	- تقديم شفافية في الأداء	- آفون للتصنيع
- سوق فعّالة سريعة النمو	- سوق ديناميكية فعّالة	- فرص جماعية كافية	- توزّع القيادة على نطاق أوسع	- (هيل) لغذاء حيوانات البيوت
- قيمة كبرى للمبادرة الفردية وتحمل المخاطر	- سوق ديناميكية فعّالة	- فرص جماعية كافية	- تقديم تكريم وتقدير ذي معنى	- ضوابط جونسون
- فلسفة إعداد سلطة القيادة	- سوق ديناميكية فعّالة	- فرص جماعية كافية	- تقديم شفافية في الأداء	

المسار المتوازن	الحالات التي تجعل مساراً ما هو المفضل	مصادر النشاط الأكثر احتمالاً	أساليب التوازن الأكثر تطبيقاً	أمثلة بارزة
- الإنجاز الفردي	- أفراد ذوو طموحات عالية - يهيمون على القوة العاملة. - التنمية الفردية والمنجزات ذات أهمية قصوى للأداء	- سوق ديناميكية عالية - زبائن داعمون	- توضيح ما هو ذو قيمة أكبر - تقديم شفافية في الأداء - القيام بالالتقاء الهادف - خلق فرص على نطاق آبي واسع	- هوم ديبو - ماكينزي وشركاه - مصرف فيرست يو. إس .
- الاهتمام والتقدير	- أداء العاملين المتوسطين - ليس العمل مثيراً بالفعل - المكافأة المالية مقبولة - السوق ذو تنافسية عالية بالنسبة للناس - العمال المتقدمون للعمل ليسوا ماهرين	- قادة جذابون - سوق ديناميكية - تراث يفرض نفسه	- أن تُظهر للناس قيمتهم الحقيقية - إيجاد نشاط جماعي - إظهار الاهتمام وتقدير مكافآت مجزية	- كي. إف. سي - ماريوت الدولية - خطوط الجنوب غرب الجوية.

### مسار الرسالة (أو المهمة) والقيّم والعزّة (ر. ق. ع)

من الصعب أن نجد شركة راسخة الأقدام ولا تملك بياناً «برؤيتها وقيّمها» بشكل أو بآخر. وكثير من هذه البيانات معلق على الجدران أو مطبوع على شكل بطاقات صغيرة أو موزّع على كل العاملين في كتيبات براءة للترويج لها. والموظف الإداري الذي يقوم بالدعاية لهذه البيانات، يفعل ذلك، بشيء من الاعتزاز والتبجح، وهذا ما نفتقده كثيراً في القاعدة العريضة للمستخدمين. وعمّال خط المواجهة، واقعيون. فليس من السهل استغابؤهم بالبلاغة الطنانة التي تنكر حقيقة السوق وواقعه. ومع ذلك، فإن كثيراً من قادة الشركات يتكلمون باعتزاز عن بيانات طموحة فيها براعة حرفية عالية، ولكن لا علاقة لها بما يجري فعلياً في السوق. وليس مستغرباً أنه لا يمكن، إلاً للقلّة القليلة منهم، الإدعاء بوجود قوة عاملة عالية الأداء لديهم.

والأمر مختلف في المشروع الذي يتفوّق من خلال مسار الرسالة (أو المهمة) والقيّم والعزّة: فأفراد القوة العاملة هنا، يعتزّون كثيراً بطموحات عملهم

وبمنجزاته وسُمعته. كذلك، فإنهم يعتزُّون بإنجازات مجموعات العمل التي تليهم مباشرة، وبالمساهمة المتميِّزة التي يقدمونها لهذه المجموعات. وكثيراً ما يصبح تاريخ الشركة وتراثها مصادر للفخر وللتفاعل العاطفي. ويوجد مسار (ر. ق. ع)، وبشكل مطَّرد، أيضاً من الفرص للمجموعات، وأدواراً قيادية تتوزَّع على كل مناحي التنظيم، بما فيها خط المواجهة. والأمر يبدأ بفلسفة للقيادة، وبمبادئ أساسية في قِمة المشروع.

### فلسفة القيادة

تقوم فلسفة قيادة الإدارة في القمة، فيما يتعلَّق بمسار الرُّسالة والقيِّم والعزَّة (أو الاعتزاز)، على مبدأ قيمة القوَّة العاملة كالتالي:

«سيشعر العاملون بالاعتزاز الحقيقي بما يمثِّله العمل، وبما يمكن لمجموعة انجازه، وبما يمكنهم الإسهام فيه فرادى أو جماعات. وسيُدعم اعتزازهم هذا وعلى الدوام بالاهتمام الداخلي والخارجي».

ويتميِّز قادة المؤسَّسات التي تتبع مسار الرُّسالة والقيِّم والافتخار بأنَّهم حالمون؛ فهم يتخيَّلون هدفاً نبيلاً لمشروعهم، يسمو على المكاسب والأرباح الماديَّة قصيرة المدى. ونظراً لكونهم رجال أعمال، فهم يعرفون طبعاً، أنَّهم يجب أن يتحمَّلوا العواقب، أي: يجب أن يستفيد حملة الأسهم. ولكنهم ينظرون إلى المسؤوليَّة تجاه حملة الأسهم، على أنَّها تكاد تكون شراً لا بدَّ منه، وهي لا تقدِّم إلاً دافعاً وحافزاً ضعيفاً لهم ولقوَّتهم العاملة. ويحلم قادة العمل، من الناحية الفلسفيَّة، بعبءات خدماتيَّة وإنتاجيَّة «تُلج صدور الزبون»، وتجعل العاملين كلَّهم فخورين بما يصنعون، وبكيفيَّة صنعه. إن إيجاد التراث أهم من إيجاد الثروة لدى هؤلاء القادة. لذلك، فلا عجب أنَّ الإداريين في الشركات الأخرى، يسمونهم، أحياناً، بالحالمين، (ولا يقولون ذلك إلاً في غيابهم).

وقيِّم العمل راسخة رسوخاً عميقاً في كل مناحي العمل، وكل من لا

يمكنه اعتناقها، لا بدّ أن يترك العمل وبدون تردّد. وتبدو هذه القيّم، بالنسبة للغرباء، كالتفاهات المبتذلة التي ينطق بها كلُّ منا. أما بالنسبة للمطلّعين على مجريات الأمور، فالقيّم المركزيّة هي المرشد السليم في العمل والسلوك، وهو الذي يحدّد نوعية المادة المنتّجة وكيفيّة معاملة الزبائن، ويحدّد، أيضاً، أنواع السلوك التي يتوجّب على المستخدمين الإلتزام بها. فالقيّم ليست مجرد كلمات لطيفة ننطق بها: بل هي المرشد الملزم الذي يظهر من خلال مجموعة من السلوكيات المنضبطة.

### التعرّف إلى الصّفات المميّزة

ليس هناك ما يميّز مسار الرّسالة والقيّم والافتخار في البيانات والإدعاءات الرسميّة، ولا مدعاة افتخار للإدارة على مستوى القمّة: وإنما هو مجموعة من المنجزات المتداولة والمتكرّرة، والتي تشكّل تراثاً غنياً يمكن لعاملي خط المواجهة أن يعتزّوا به. إن التراث المديد من منجزات السوق، يبهّر مشاعر الكثيرين في كل أرجاء التنظيم، وهذه المنجزات تعود فتتكرّر من جديد. ويضمن الإحساس الواسع بالفخر وبالإنجاز الجماعي، بيئةً يستمتع فيها النّاس بالعمل مع بعضهم، فتزداد، نتيجةً لذلك، الفرصة لفريق العمل، وأدائه الفعلي، ازدياداً كبيراً.

ويستغرق تطوير هذا التراث السنين الطوال، حتى ولو كان إنشاء المؤسّسة من أجل تلبية حاجةٍ أوليّةٍ وطنيّةٍ مثيرة، كوضع إنسان على سطح القمر، وهو أمر أُنيط به إلى وكالة الفضاء الأمريكيّة (ناسا).

يتحوّل التاريخ، وبدون أي آثار سلبية، إلى «غاية نبيلة» تعكس هذا التراث وتتماشى معه. ويفكّر القادة، في كل المستويات، بالاعتماد على التراث لتعزيز قيّم الشركة الأساسيّة. وهكذا، تتوزّع المسؤوليات في القيادة المدفوعة بالقيّم على نطاق واسع.

والموقف، هو الصفة المميزة الأخرى لهذا المسار، وهي تميّزه عن المسارات الأخرى. والنّاس لهم رأي سام فيما هم بصدد فعله، وكثيراً ما يزدرون جهود المنافسين الذين يحاولون الوصول إلى مستوياتهم. ومع أنّ ذلك قد يكون أرضاً خصبة للرفض أحياناً، فهو يخلق، في الغالب، موقفاً من التطلّعات الإيجابية يضيفي مصداقية وثقة، حتى على الأعمال الفكرية. عندها يسود موقف الغيرية، فيجعل العاملين، في كثير من الأحيان، يقللون من أهمية مصالحهم في سبيل العمل، وفي سبيل دعمهم الثابت للعمّال المشاركين لهم. ومع أنّه لا يمكن، طبعاً، انتفاء المصلحة الذاتية، فإنّ لها أثراً أقل بكثير في جو مسار الرّسالة والقيم والعزّة، مما للحالات التجارية الأخرى. وهذا معاكس تماماً لما يحدث في مسار الإنجاز الفردي، أو مسار روح ذوي المشاريع ذات الطابع المغامر والمسؤول.

### مثال توضيحي:

في الرابع من تموز (يوليو) عام 1997 هتف الملايين للفيلم المتلفز (الرّائد والجوّال) الذي يدور حول جوالّين في المريخ. كان الفيلم، بالنسبة للكثيرين، صدىً لمسيرة (نيل آرمسترونغ) على سطح القمر، مع فارق أنّه لم تكن هناك حياة بشرية في خطر. وكما علّق أحد المراقبين بوضوح تام: «هذه هي المرة الأولى التي يقود فيها إنسان عربة على سطح المريخ».

وشاهد النّاس، واختبروا تقنيةً مختبرات الدفع النفاث، كما سمّتها مجلة (تايم) بذكاء، وهي التقنية التي مكّنت رحلة (الجوّال) من الوصول إلى المريخ. وقد انتشر الفيلم انتشاراً واسعاً، ووُزّع على شكل (فيديو أو مجلات). وقد يتذكّر البعض صورة كبير المهندسين (روبرت مانغ) وهو يترأس مجموعة متحمّسة من جماعته في مختبر الدفع النفاث، وهم يقومون بهتافات متنوّعة، وعروض بدنية، ومظاهر عاطفية أخرى. وكان ذلك أشبه برقصة احتفالية نموذجية لطلاب مدرسة

ثانوية فاز فريقهم ببطولة الولاية في كرة السلة. كنا في كل ذلك، نتفرج على مجموعة من العاملين الملتزمين عاطفياً وأداءً، أثناء عملهم.

ومن الواضح، أن العاملين ذوي المستويات المتوسطة في الأداء وفي الطاقة، لا يمكنهم أن يوجدوا ولا أن يُطلقوا ولا أن يقودوا مركبات، بواسطة التحكم عن بُعد في فضائنا، بغض النظر عن التمويل. وكان عمل (الرائد والجوال) أمراً عظيماً كبدية، لا سيما إذا أخذنا بعين الاعتبار، التخفيضات الهائلة في الموازنة والقيود على التمويل المفروضة على مثل هذا البرنامج. والمسبران (فاينكنغ 1 و2) اللذان سبقا (الرائد)، مثلاً، استفادا من ثلاثة بلايين دولار مُوّل بها الإطلاقان والقمران التابعان والهبوطان، بينما أنجز إطلاق (الرائد) وهبوطه بأقل من عُشر هذه التكلفة. ولا عجب في أن «المجموعة الخارقة منها، والعادية» والعاملة في مركز الفضاء، قد تحمّست لحجم المهمة، مدفوعين بالافتخار المتأصل بما أنجزوه. ولا عجب أيضاً أن هذا الحدث، الذي يفرض نفسه، خلق حيوية عند العاملين لا تقلّ أبداً عما خلقته برامج (ناسا) الأولى في وضع إنسان على سطح القمر. ومثل هذه الأحداث، على ندرتها، يمكن أن تولّد طاقة مُعدية، واهتماماً وتوازناً في تصرفات الناس وفي قرارات الكثير منهم.

وقد استفاد كلٌّ من المشروعين، بالنتيجة، من مجموعة مهمّة من العاملين ذوي الأداء المتميّز، في عدة مستويات.

وقد لا يكون أمراً مستغرباً أن هذه المستويات الأعلى في الأداء (ولفترات طويلة)، قد لا تكون نتاجاً لتنفيذ سلسلة من الممارسات للإدارة الطيبة. في الواقع، لم يكن قادة (ناسا) قلقين حول ما إذا كانوا سيحصلون على مستوى أعلى في الأداء من قبل هؤلاء الناس (وإن كان ذلك مفترضاً بكل بساطة). وبدلاً من ذلك، كان فريق (ناسا) يركّز، بشكل تام، على إنجاز فكرة استكشاف الفضاء الرائعة: كالهبوط على المريخ، وتشغيل مركبة تسجيل علمية عليه. فهم لم يكونوا بحاجة إلى الكثير من الحوافز الخاصة كي تُضاف إلى المهمة الواضحة

والملمحة وإلى القِيمِ الأصلية للنوعية الجيدة، وإلى فكرة العمل ضمن فريق واحد والاعتزاز بمنجزاته. ولا يستطيع أمثالنا إلا أن يُعجب بالفكرة الأصلية، وبالإنجاز النهائي لفريق مختبر الدفع النفاث.

وتُبرز هذه الصورة الأولية والمختصرة لسُبر المريخ، وبشكل آسر، حقيقة السبب الذي يجعل من مسارٍ كمسار (الرّسالة والقِيم والافتخار) يشجّع النَّاسَ على الأداء الجيد. والفصل الرابع، يسبر غور مَثَلَيْنِ آخرين بشكل مفصّل، وبيِّن كيف يوجد مسارٌ (ر. ق. ع) قوى عاملة ذات ذُروة في الأداء، وفي ظروف أقل إثارة.

### حالات عدم التوازن في مسار الرّسالة والقِيم والعزّة

إن الانحراف عن هذا المسار، مشكلةٌ شائعة في الشركات التي تسمح للاعتزاز بأمجاد الماضي أن تُعميها عن حقيقة التآكلات في نشاطها التنافسي. وقد وقع في هذا الفخ أسماء كثيرة معروفة مثل (كي. إف. سي) ومشاة البحرية. ففي (كي. إف. سي)، أحدث عدم الالتزام بتأكيد العقيد الدائم على خدمة الزبون، اختلافات في التنفيذ، مما أضعف الزبائن وأضعف ذوي الامتيازات، وقد أخذ هذا التآكل في التأكيد على خدمة الزبون، شكل مشاعر قوية بالاعتزاز بالماضي. وكانت المحاولات الأولى للمالكين الجدد في استعادة الموقع في السُّوق (ولسوء الحظ)، مدفوعةً بالأرقام إلى حد كبير، في محاولة لاتباع مسار الطريقة والمعايير. وهذا الأمر، أدّى بالشركة إلى الانحراف، أبعاد من ذي قبل، عن مسار الرّسالة والقِيم والافتخار. وعندما ظهر (دافيد نوفاك) على الساحة، كان مسار الرّسالة والقِيم والعزّة، قد اختفى فعلياً. وكان الالتزام العاطفي لذوي الامتيازات وللمدراء العامّين للمطاعم، قد بدأ يتلاشى بسرعة. واستغرق تصحيح مسار السفينة، وكذلك دمج المسارين اللذين يحافظان على التوازن دمجاً فعّالاً ثلاث سنوات. وقد عانى سلاح مشاة البحرية الأمريكية

مصيراً مماثلاً أثناء الهزيمة المنكرة في فيتنام، وبعدها. ونظراً لاضطرارهم إلى إدخال مجندين أგრاراً بأعداد كبيرة، فقد هيمن على مشاة البحرية عدد كبير من غير المؤمنين بها، مما أدى إلى تآكل الالتزام العاطفي في خط المواجهة لديها بشكل كبير.

### الطريقة والمقاييس (المعايير)

في الطرف الآخر من الصورة هناك مسار الطريقة والمقاييس (ط. & م). ويمكن لهذا المسار أن ينجح أيضاً. ويبدو المسار على السطح، أقرب ما يكون إلى أسلوب الإدارة ذات الشأن، في المشاريع ذات الإدارة الجيدة؛ وهي إدارة قلما تولد التزاماً عاطفياً أو حيويةً ونشاطاً في خط المواجهة. وجميعنا يعرف هذا الأسلوب. فهو يقوم على المبادئ السليمة للمسؤولية الفردية؛ وهو يصارع - من خلال مجموعة من المقاييس المحددة تماماً - مقاييس يمكن أن تترجم الأهداف المشتركة إلى أهداف فردية على كل المستويات. وفي وجود الإدارة ذات الشأن، فإننا نعرف المقاييس التي تؤثر في أعمالها، وهي المقاييس التي ترفع من شأن حامل الأسهم والزبون. وبالإضافة إلى ذلك، فالطرائق المحددة للإدارة تضمن، أن مختلف أنواع السلوك الفردي، ستسمح بتدفقات في الموارد والعمل، من المورددين إلى الزبائن أكثر فعالية. والعاملون الذين يلتزمون بإرشادات طريقة التصنيع، وينجحون في المقاييس بشكل جيد، يتقدمون في السلم بشكل منهجي؛ وأما الذين ينحرفون أو يخفقون في إنجاز ما يريدون فإنهم سيبعدون، وأما المتأرجحون بين هذا وذاك، فيُتوقع منهم أن يعدلوا أنفسهم أو أن يتركوا العمل في الوقت المناسب. وهذا الجو، فعّال وصارم يضع العاملين بين المطرقة والسندان: وقد لا يحبون ذلك، ولكنهم يعرفون ما هو متوقع منهم على الأقل.

وهذا، الطبع، لا يشبه مسار الطريقة والمقاييس التي توصل إلى قوة

عاملة ملتزمة عاطفياً وذروة في الأداء. فالعمل هنا له مجموعة من المقاييس الواضحة المعالم في الأداء، والتي تُترجم فوراً إلى أهداف فردية. وهذه الأهداف تصرّ على نتائج محددة أكثر من إصرارها على فعاليات قد تؤدي إلى نتائج جيدة وقد لا تؤدي.

وتوجه الطرائق الواضحة المعالم مجهود الناس على كل المستويات، وهي تحمّل كذلك أعباء إنجاز العمّال وفعالية الأداء. وفوق ذلك، فالعاملون أنفسهم يلعبون دوراً رئيسياً وثابتاً في اختيار وفي تصميم الطرائق والمقاييس التي تؤثر عليهم. ومثل هذه الطرائق، تجعل المبادرة والتجديد أمرين ممكنين وتضمن التعاون معها والالتزام بها. ويزين جدران الشركات رسومات بيانية وتقارير حول المنجزات، من خلال معايير ذات مغزى بالنسبة للعاملين، وللمشروع ككل. والناس يتحمسون كثيراً بوجود الدليل القاطع على منجزات الشركة، وهو ما يعكس إسهاماتهم، وهم يكافؤون ويعاقبون بحسب مقاييس أدائهم، لذلك تراهم يكافحون باستمرار لإنجاز مستويات جديدة من أفضل ما لديهم كأفراد. ومع أن المسار صفة مميزة للعمليات الإنتاجية، فهو أيضاً وبالتأكيد، حبيس هذه الحالات. وشركة (ماريوت) و(كي. إف. سي) أمثلة واضحة على الشركات غير الإنتاجية التي تبنت مسار الطريقة والمقاييس: فهي التي توفر لها التزاماً عاطفياً ضمن الشرائح المهمة في قواها العاملة.

### فلسفة القيادة

فلسفة زعامة الإدارة، في القمة، مبنية على مبدأ قيمة القوة العاملة الضمنية كالتالي:

«المستخدمون الذين يلبون مقتضيات المقاييس ويتجاوزونها باستمرار، ويتقيدون بمتطلبات الطريقة الدقيقة، سيهتم بهم أندادهم ويحترمونهم؛ ومن الطبيعي أن تهتم الإدارة بهم وتكافئهم».

ويؤمن قادة المؤسسات الملتزمة بمسار الطريقة والمقاييس، بتجاوز فكرة الإدارة ذات الشأن المبسط. ولكنهم يبقون مخلصين، من الناحية الفلسفية، لمبدأ «مراقبة بضعة أرقام مراقبة لصيقة» ويذهبون بعيداً كي تكون الأهداف المشتركة الجامعة، قابلة للقياس، وقابلة للترجمة إلى معايير أساسية للأفراد، في كل مستويات التنظيم. ويعتبرون الناس مسؤولين عن إنجاز هذه الأرقام. ثم إنهم يطورون أرقاماً تخلق فائدة للزبون ولحامل الأسهم، وتتفوق على ما يمكن للمؤسسات المنافسة أن تنجزه. والأهم من ذلك كله، أن هذه الأرقام التي يصرون عليها، تكون معقولة بالنسبة للعاملين الذين يتوجب عليهم إنجازها: والناس يفهمون السبب الكامن وراء تلك المقاييس الدقيقة.

ويرافق هذه الأهداف مكافآت لا بأس بها، وهي مكافآت غير مالية في الغالب. ويؤمن القادة هنا بأن الاهتمام يجب أن يتأتى عن تقييمات مبنية على الواقع، وعلى تقديرات متعددة للإدارة، وعلى نوعيات ترضي الزبائن. وكنتيجة لذلك، يصبح العاملون ناشطين في تلبية المقاييس وفي تجاوزها، مع أنه يجري تمديد هذه المقاييس وتوسيعها باستمرار. وينظر العاملون إلى المقاييس على أنها تحديات تُفرض على إظهار أفضل ما لديهم كأفراد، وهذا التحديد، يبعث النشاط فيهم. وعندما يرون أن معدلات الإنتاج تتصاعد، وأن الثمار تتزايد والنوعية تتحسن، وأن مهارات العمال ترتفع، فإنهم يتحمسون للقيام بالمزيد.

ويحرص القادة الذين يعتمدون مسار الطريقة والمقاييس من أجل الإنجاز والأداء، على ألا يخلقوا شعوراً «بالخوف» من الفشل لدى مستخدميهم، الذين يشعرون بين الحين والآخر، بأنهم قد أخطأوا في أرقامهم. بل إنهم يذهبون إلى أبعد من ذلك كي يضمنوا بقاء الناس متحمسين لتجريب مقاييس صارمة (ولو كانوا سيقصرون عن تلبيةها)، ما دام الجهد حقيقياً، وما دامت التحسينات تواجه متطلبات السوق، مع مرور الزمن. والأهم من ذلك، أن العاملين يؤمنون بأن

التقييدات على الطريقة والمقاييس التي يعملون بموجبها، ليست ضرورية وعادلة فقط، ولكنها ستمكّنهم من التفوّق بطرق شخصيّة ذات مغزى لهم أيضاً.

### التعرّف على الصفات المميزة

الإدارة ذات الشّأن لا ينجم عنها قوة عاملة نشيطة. وفي الحقيقة فإن معظم مؤيدي هذا الأسلوب في الإدارة لا ينتابهم القلق بالنسبة للالتزام العاطفي في خط المواجهة. ويكمن الفرق في التركيز، على كيفة متابعة مسار الطريقة والمقاييس وموازنته، وكذلك في عزم القادة على استثمار المشاعر الإيجابية والالتزام العقلاني للعاملين: والإدارات التي نشطت أداء قوة عملها ورفعت من خلال طريقة ومقاييس لا تجري وراء الأرقام الماليّة ببساطة، ولكنها تفرض كل ما هو قابل للقياس. فهم يتابعون ويتتبعون أثر التحسينات الآتية في إنجاز العمّال، وفي ردود فعل الزبائن. وهو ما يقع في تناقض صارخ مع مساعي معظم الشركات الأخرى التي تندفع وراء المادة. وفوق ذلك، فإن المنجزات المتزايدة للمقاييس والأرقام (لا سيما منها تلك التي تتجاوز الأرقام الماليّة)، تحفّز على التنافس البناء، وعلى مزيد من الجهد، حتى بين العمّال العاديين.

ونجد الظروف المواتية لتبني مسار الطريقة والمقاييس لدى التنظيمات الكبرى والناضجة، التي تقدّر عالياً الثبات في التصميم والإنتاج، وفي تسويق المنتجات والخدمات. والمعايير الواضحة لتقييم التوجه نحو أولويات رئيسيّة في العمل، موجودة وبشكل نموذجي، في الشركة، أو إنّه يمكن تطويرها. وتُبدي الشركة قدرة على تطوير المقاييس الثابتة، من خلال مواقع كثيرة في بيئة عمل معقّدة.

وقد يكون أهم الفروقات الحسّاسة بين الأسلوب الطبيعي لدى الإدارة ذات الشّأن (من القمة إلى القاعدة) وبين مسار الطريقة والمقاييس، هو أن

التصميم والمراقبة «يأتیان من القاعدة إلى القمة». وكل الأمور قابلة للقياس وللتعليق على الجدران.

إن فرع التصنيع لشركة (هيل) لتغذية الحيوانات البيتية في (ريتشموند، بانديانا) وهو المنتج الرائد في وصفات أطعمة الحيوانات البيتية، التي تُباع أساساً عن طريق الأطباء البيطريين، أو في مستشفيات البيطرة، هذا الفرع مثال توضيحي جيد<sup>(2)</sup>. والمنشأة الصناعية الموصوفة أدناه هي شركة رائدة في النوعية والإنتاجية في هذه الصناعة.

### مثال توضيحي

إن عمليات شركة (هيل) لتغذية حيوانات البيوت في (ريتشموند) هي المثال الأفضل (والمعروف بشكل أقل) على كيفية خلق مسار الطريقة والمقاييس، واتباعه مع مرور الوقت. وفي البداية، نقول إن الشركة تؤمن «بفلسفة الكتاب المفتوح»، وفيها يستطيع كل مستخدم الحصول على معلومات حول أي موضوع له علاقة بدوره في الشركة. ويجمع (جو دوغلاس) مدير منشأة (ريتشموند) كل مستخدمي المنشأة مع بعضهم البعض، مرة واحدة في العام، ويمضي يوماً كاملاً معهم بهدف تفهم البيئة التنافسية. وعندما تدخل المنشأة، يقابلك فيض من معلومات التشغيل وإعلانات النشاط معلقة على الجدران.

- معدلات كفاءة التعبئة، والأهداف والميول لخط الإنتاج.
- رسوم بيانية خاصة بضبط الرطوبة والكثافة لكل آلة من آلات التثقيب.
- أوراق دوام للدورات المتعددة لتدريبات (بيزويز).
- إعلان عن اجتماع «جماعة التدريب» ومنهم قسم التعبئة والعجن والتصنيع.

- دعوة للانضمام إلى جماعة التدريب في قسم التعبئة .
- بيانات ريع سنوية عن خسائر وأرباح المنشأة (مع الشرح).

وهذه كلها بأشكال كبيرة . كأى دعاية جدارية ، وهي معلقة على الممر المؤدي إلى الصالة الرئيسيّة . ويبدو للوهلة الأولى ، أن هذه الإعلانات الجدارية معلقة بشكل عشوائي ، وهي كثيرة . ولكثك عندما تمشى في المنشأة ، وتساءل مختلف العاملين عنها ، تبدى لك - بوضوح - ثلاثة أمور تفرض نفسها عليك . أولاً : يعلم كل عامل ، وبالضبط ، ما تمثله هذه الرسومات المتنوعة وما تعنيه الأرقام والبيانات في علاقتها بعمله بالذات . ثانياً : كان للعاملين اليد الطولى في أسلوب عرض المعلومات وماذا سيفعلون بها . أخيراً : إنهم مسرورون من وصولهم إلى أهدافهم اليومية والأسبوعية . ومثله مثل أسلوب من القمة إلى القاعدة ، فمسار الطريقة والمقاييس هذا ، يعكس كل تأثير أو معلومات من القاعدة إلى القمة . وكنتيجة لذلك ، فالعاملون هم أكثر من مجرد مهتمين بهذه العروض : إن لديهم تحدياً عاطفياً لإحراز نتائج : فهم كالمراهقين الذين يحاولون ، وبشكل مستمر ، أن يبرزوا في مستويات الإنجازات العليا من ألعاب الفيديو المفضّلة لديهم .

### الاختلافات في الطريقة والمقاييس

الانحراف عن مسار الطريقة والمقاييس ، مسألة شائعة في الشركات التي تؤكّد ، وبشكل كبير ، على الأرقام المادية ، وعلى نتائج الأداء قصير الأمد . وتعاني كثير من الشركات من أمثال هذا الخلل ، في هذا المسار ، لأسباب منطقية جداً . إن التأكيد الدائم في الصحافة التجارية وفي المجتمع المالي ، على نمو المكاسب الربع سنوية ، وعلى التخفيضات المهمّة ، يجعل من العسير تعريف الإدارة ذات الشأن بمصطلحات أخرى غير هذه المصطلحات . وقلّما

تكون هذه المصطلحات تامة الإنجاز بالنسبة لأفراد القوّة العاملة في خط المواجهة .

وتظهر في الصحف التجارية عشرات القصص عن هذا النوع من عدم التوازن، كل عام . لتتأمل مثلاً، المتابعة ذات الدعاية الكبيرة لشركة (آبل)، متابعة عمليات منظمة معينة بهدف التعويض عن تأثر السوق بانعدام التفرد في المنتجات؛ أو لننظر في العدد الهائل للاندماجات بين الشركات، التي يبررها مؤيدوها بتخفيضات التكلفة وبالحيل المالية كمفاتيح للمنافع، فمرةً أخرى، تلقى هذه المعايير آذاناً صماء كاحتمالات طارئة لدى قوة عاملة كبيرة . وستدفع كثير من هذه التكتلات، إن عاجلاً أو آجلاً، الثمن على شكل عمال ساخطين، أو مدورٍ كبير في المبيعات في مناطق حساسة .

وكثيراً ما ينجم عدم التوازن في مسار الطريقة والمقاييس عن الإصرار المفرط على أرقام مادية قصيرة المدى، أو عن الفشل في موازنة تلك المقاييس مع مجموعة أخرى من المقاييس التي تولي اهتماماً موازياً للإنجازات ذات المغزى الكبير بالنسبة للمستخدمين . ومن الممكن أيضاً للشركات، أن تقلل من أهمية الأرقام المادية قصيرة المدى، (وإن كان ذلك نادر الشيوع) وتشير إلى عيوب جدية في الأداء إلا أنها ليست ذات أهمية في الخطة الطويلة الأجل؛ ولكن هذه الشركات تفشل في تحويلها إلى طويلة الأجل . والمصاعب في المحافظة على التوازن ضمن مسار الطريقة والمقاييس هي أحد الأسباب في أن معظم حالات هذا المسار التي سببناها، كانت النضال من أجل إدخال مسار آخر ودمجه فيه .

## مسار ذوي المشاريع المغامرة

### (أو مسار روح المغامرة المسؤولة)

«نحتاج أكثر ما نحتاج إلى روح المغامرين في هذه الشركة»، كانت تلك

صيحةً معروفة أطلقها إداري كبير، وقد أحبطه انعدام المبادرة الفردية، وتحمل المخاطر وانعدام مستحدثات جديدة في الإنتاج في شركتهم. والمشكلة الرئيسية بالطبع هي أن روح المغامر الملتزم لن تعتمد طويلاً في معظم الأعمال الكبيرة. ومع ذلك، فإن كثيراً من الشركات تستمر في الاعتقاد بأن شيئاً من روح المغامرة المشتركة، يمكن أن تحفز الناس فعلاً؛ والحقيقة أنها تستطيع ذلك.

إن إيجاد مسار روح المغامرة في شركة راسخة الأقدام، تحدُّ ذو مغزى، أولاً: يجب أن يُحس أفراد القوَّة العاملة بفرصةٍ للمكاسب الفردية الكبيرة القائمة على أساس بناء شيء ذي قيمة فردية. ويتميز هذا المسار، بالحالات التي يكون فيها تقدير عالٍ ومجازفة كبرى - بالإضافة إلى فرصةٍ للمساهمة وفي امتلاك كل ما يمكن أن يتحوَّل إليه المشروع. وما يمكن أن يحتمس النَّاس في هذا المسار، وبشكل مثالي، هو وجود سوقٍ متنامية ديناميكية، واحتمالات مكاسب فردية كبيرة، وفرصة فريدة «لبناء شيء خاص بي». إنَّهم يتمتَّعون بقدرٍ كبير من الاستقلال في أسلوب قيامهم بعملهم، ما دامت النتائج منسجمة مع آمال المشروع العريضة.

ولسوء الحظ، فإن جذور هذا الأسلوب تتأصل بسرعة أكبر في المشاريع المغامرة الجديدة، أكثر من تأصلها ضمن الشركات الكبيرة الراسخة الأقدام. وقد كَبَت الشركات القديمة القليلة التي كانت تتبع هذا المسار في مشوارها، وتعثرت فيه، في وقت مبكر جداً، ومع نموها واتساعها، تمكَّنت، بشكلٍ أو بآخر، من المحافظة على دلائل وآثار خاصة بها، فأصبحت مشاريعها أكثر تعقيداً من السَّابق. وتشمل الأمثلة شركة (بي. إم. سي) و(هامبرخت وكويست) وخطوط جنوب الغرب الجوية و(هوم ديپو). ففي هذه الشركات كلها، تأصلت جذور مسار روح المغامرة جيداً أثناء سنواتها المبكرة الأولى. وفوق ذلك، فإن معظم المشاريع الأولى ذات الروح المغامرة والمعروفة

اختارت (وأثناء نموها وتطورها) ألا تعتمد على مسار روح المغامرة وحده. وهكذا، فإنه من الأكثر احتمالاً، أن تتأني فلسفة القيادة والصفات المميزة، عن بدايات صغيرة.

## فلسفة القيادة

تقوم فلسفة زعامة الإدارة في القمة، على مبدأ قيمة القوّة العاملة الداعمة وكالتالي: «سيكافأ المستخدمون مباشرة، حسبما يُبدعون، وبحسب المخاطرة الشخصية التي تعرّضوا لها، ولهذه المكافآت احتمالات في الملكية، واحتمالات مادية لامحدودة في جانبها الأعلى».

وذوو المشاريع المغامرة هم مزيج من عرّافي السّوق وفرسان المخاطر وصيّادي الحظوظ وبناء المؤسسات. وعندما تعرّف إلى واحد منهم، فإنك ستبهر بطاقته العاطفية، وتفأوله الذي لا ينضب، وعزيمته التي لا تلين، وحظّه الواضح الصريح. وهذه ليست لعبة لذوي القلوب الواهنة أو الشهية الضعيفة. وقد لا تستطيع مؤسسة ما أن تتطلّع إلى تطوير رجل المشاريع المقامرة بشكل مباشر، ولكنها تستطيع أن توجد مناخاً يشجّع مستخدميها، من خلال التوليد الواعي لروح المغامر في العمل. وتنطلق الفلسفة الأساسية للقيادة المتميزة بمثل هذه المناخات، عن إيمان راسخ بالسماح للموهوبين، أن يُدلّوا بدلوهم، في ملاحقة التحديات الجديدة للسوق.

ولا تهتم الشركة اهتماماً كبيراً بكيفية ملاحقة التحدي، ولا حتى بالموصفات التي قد يتطلّبها هذا التحدي. وهمها الوحيد، هو إفساح المجال للمبادرة المتقلّبة، وللإبداع وللتجاوب مع السّوق - وللنتائج المتماشية مع تطلعات العمل بشكل ثابت. وفوق هذا وذاك، فإن فرصة تملك قطعة هامة، مما تبدعه كعامل، فرصة حقيقية جداً. وقد يبدو ذلك أمراً سهلاً؛ ولكن ذلك

يتطلب قدراً أكبر من الثقة في الناس، فيتبعوا ما توحى به نفوسهم، وبدون موارد، حتى يعثروا على كنوز سليمان.

ولا يمكن إلاً للقليل من القادة في الشركة أن يتمسكوا بهذا الاتجاه الفلسفي مع وجود حملة أسهم يضغطون مطالبين بمكاسب في الأرباح ربع السنوية.

### التعرُّف إلى الصفات المميزة

في الحالات التي تجعل مسار روح المغامرة هو المفضل، تصبح فرص المكافأة والمخاطرة الكبيرتين وافرة. ويزدهر مسار روح المغامرة، بلا شك، في جو التنمية العالية، حيث يوجد نشاط يقابله عدم ثبات في السوق؛ وهو ما يزيد من الإثارة والقلق على العمل. ويتبع الناس على كل المستويات شكلين من أشكال فرص التملك تقدم مكاسب ومزايا في بناء المؤسسة. ويقدر مشروع العمل عالياً المبادرة الفردية، وتفجير الأفكار والشوق للمخاطرة، بهدف استثمار الأفكار الجديدة.

والوقت في ظروف روح المغامرة سلعة نادرة لأسباب وجيهة كثيرة: فالسوق يعجّ بالمتنافسين وبمعروضات الإنتاج، وأي تأخير في منتج جديدة لبضعة أسابيع، يمكن أن تنجم عنه كارثة، ومع وجود ضغط على العمل في التمويل، فإنه يتوجب الحصول على النتائج قبل نفاد المال. وينفذ صبر الناس وهم يحاولون أن يُعترف بأفكارهم ويُعمل بها، وسيلجأون إلى أماكن أخرى، إن شعروا أنهم يستطيعون الحصول على تفاعلٍ أسرع معهم.

ويصعب إيجاد استراتيجية متماسكة في مثل هذه الظروف، وقلماً يُعتبر ذلك ضرورياً. يحتقر ضابط الإدارة الرئيسي، في شركة خطوط جنوب الغرب الجوية، اصطلاح «التخطيط الاستراتيجي»، وهو، من وجهة نظره، مضادٌ للتفكير الآني والواقعي، وللمبادرة في خط المواجهة، وللتجاوب مع السوق؛

وهذا ما جعل شركة (إس . دبليو . آي) رائدة معروفة في هذه الصناعة من عدة زوايا .

## مثال توضيحي

أسس شركة (بي . إم . سي) للبرمجيات وذات البرامج الفذة، كلٌّ من (سكوت بوليت ودان كلوير) في عام 1979. وهذا الأخير هو الذي أعطى الشركة اسمها من أوائل أحرف اسمه الأخيرة. أسَّسها هذه الشركة لتكون انطلاقة نقيّة. وقد نمت الشركة نمواً دراماتيكياً في مبيعاتها وفي عوائد أسهمها، حيث يصل تمويلها الرأسمالي، لكل مستخدم، رقماً يضاها حتى شركة (مايكروسوفت). وأصبحت أوائل عطاءات (بي . إم . سي) «الأجهزة الكاسحة»، أي: منتجات خارقة مكّنت زبائننا على الاقتصار على إنتاجها فقط. وتسمح قضية الاهتمام الموجّه إلى قاعدة ضيقة من الزبائن نسبياً في شركة (بي . إم . سي) بالاعتماد على نمط ومبدأ البيع بواسطة الهاتف. وهذا لا يتطلّب إلا دعماً بسيطاً. ممّا مكّن الشركة بالتالي، أن تعزّز الحوافز الفردية وصولاً إلى نتائج محدّدة في الإنتاج، بالنسبة إلى وكلاء المبيعات، وإلى مصمّمي البرامج كذلك.

فشركة (بي . إم . سي) إذاً، تشكّل نموذجاً بسيطاً للمشاريع ذات الروح المغامرة. وهي لا تعتمد على وجود هدف إجمالي أو على وجود مهمة معيّنة كي تركز على القوّة العاملة. ولا تعتمد كذلك على إلهام من القائد كي يشجّع جماعته. ومن الواضح أن هذا النموذج يقسم القوّة العاملة إلى شرائح، ويركّز فعالية جهود (بي . إم . سي)، بصورة رئيسيّة، على مجموعتين مهمتين: مبدعي المنتجات (أي مصمّمو البرامج) والمحترفين الخبراء في البيع عن طريق الهاتف. ويمكن للعاملين في القمّة من كلا المجموعتين، أن يكسبوا تعويضات نقدية، أكثر مما يستطيع أن يفعله ضابط الإدارة الرئيسي في سنة من السنين، وهم كثيراً ما يفعلون ذلك. وواضح أن (بي . إم . سي) تحصل على أداء أعلى

من شرائح قوتها العاملة. ولهذه الشركة، في الواقع، أعلى سجلات في الإنتاجية في صناعة البرمجيات بأسرها. ويوجد وصف تفصيلي لهذه النتائج، بالإضافة إلى مصادر الحيوية والنشاط، وأساليب الموازنة التي تكوّن مسار روح المغامرة لدى (بي. إم. سي) في الفصل الخامس.

### الاختلالات في مشاريع روح المغامرة المسؤولة

إن الانحراف عن مسار روح المغامرة مشكلة شائعة في الشركات التي وجدت في المسار مساراً طبيعياً في أيام انطلاقها الأولى، ولكنها سرعان ما تجاوزته في النمو، وكتمت أنفاسه بضوابط بيروقراطية وطرائق مفرطة. ويصعب على الشركات تقديم فرصة ذات تقدير ومخاطرة كبيرين كي تخلق «الشيء الخاص بك»، وهو ما تمثله حالات روح المغامرة. وتقدم كثير من الشركات خدمة دعائية كلامية زائفة لمبدأ روح المغامرة، ولكنها أبعد ما تكون عن تزويدنا به.

وكما ذكر سابقاً، فإن كثيراً من الشركات في بداياتها قدّمت فرصاً فيها روح المغامرة، إلى أن استقر حجم الشركة وسُلم أولوياتها. وتشكل شركة (بي. إم. سي) و(مايكروسوفت) وحتى شركة (هيولت - باكارد) نموذجاً لهذه الظاهرة. وشركة (أمازون) للاتصالات، وكذلك شركة (أمريكا أون لاين) وشركة (ستاربكس) قد تواجه نفس المصير، إن لم تتفكك إلى شركات، وبقفزة فيها المغامرة. وخطوط جنوب الغرب الجوية مثال آخر على شركة كانت انطلاقها الأولى مع هذا المسار؛ ولكنها سرعان ما تطورت وتفوّقت، فتحوّلت إلى مسارات أخرى كي تحافظ على الالتزام العاطفي لعاملها. وهي اليوم، واحدة من قليل من الشركات التي تدمج ثلاثة مسارات وتتفوق فيها وهي: مسار الرسالة والقيم والعزة؛ ومسار الإنجاز الفردي؛ ومسار الاهتمام والتقدير؛ ولكن مسار روح المغامرة ليس واحداً منها. وقليلة هي المشاريع الجريئة وذات روح

المغامرة التي حافظت على الالتزام العاطفي لشرائح أساسية في قوتها العاملة، حتى بعدما أصبح حجم الشركة وسلّم أولوياتها أمرين مهمين. وثبت لدى معظم الشركات جدارة مسار روح المغامرة في المراحل الأولى لتطورها. وبالنتيجة، فإنّه كثيراً ما يُدمج هذا المسار مع مسار آخر قابل للثبات والاستمرار، على المدى الطويل.

### مسار الإنجاز الفردي (إ. ف)

يعني عناصر القوة العاملة في مسار الإنجاز الفردي (إ. ف) الفرصة الكبيرة للتفوق والتطور كأفراد. والتنمية الشخصية مهمّة لإنجازاتهم، كأهمية التقدير الشخصي والتكريم على أداؤهم. وما يشجّع الناس في هذا المسار هو وفرّة فرص نمو الشخصية (وهو ما يحسّونه فيما حولهم) ومنجزاتهم الشخصية الخاصة بهم كذلك. ويتركّز اهتمام العمل هنا، على تتبّع أثر الأداء الفردي وتكريمه، وعلى ضمان أن يلقي ذوو الإنجاز الكبير منفعة كافية، أو فرصاً للترقية في العمل.

ومسار الإنجاز الفردي يشبه، إلى حدّ ما، مسار روح المغامرة. ولكنّه متميّز عنه تمييزاً كبيراً بمخاطرة أقل، وفرصة للكسب أكثر محدودية؛ ويركّز بشكل أكثر حدة على فرص النمو الشخصي والإنجاز الفردي. وعلى الرغم من ذلك، فإن مسار (إ. ف) يولّد إحساساً مختلفاً بالملكية، ناجماً عن تحمّل المسؤولية الشخصية وعن تطور المرء الخاص به، وعن إحداث تأثير فردي على نجاح العمل. وهذا ليس مماثلاً للملكية المادية التي يحصل عليها ذوو الروح المغامرة عندما نرى أسماءهم على الباب، مما يمكنهم من بناء ثروتهم الخاصة، وعندها تكون قيمهم الشخصية كلها في مهب الريح. فمثلاً، ليس من المحتمل أن يزيد ما يمكن المجازفة به على (30٪) من أجر المستخدم، اللهمّ إلاّ في المستويات العليا في غالب حالات الإنجاز الفردي.

وإيقاف العمّال عن العمل بسبب أدائهم أقل شيوفاً في هذا المسار أيضاً، لأنّ الناس هنا، تعتمد إلى ترك العمل في الشركة بمحض اختيارها.

ففي شركة (هوم ديبو) مثلاً، والتي تُعتبر أحد أفضل الشواهد على تنفيذ مسار الإنجاز الفردي، هناك ثلاثة «ذنوب قاتلة» وهي: استعمال المخدرات وشمّ الناس وانعدام الأمانة. وإذا لم يرتكب المستخدم واحداً منها، فإنّ الشركة ستتحني أمامه وتعود للعمل معه. وحتى عند (ماكينزي وشركاه)، وهي شركة أخرى تتبع مسار الإنجاز الفردي، فقليل هم الذين يصفون العمل هناك على أنّه مسألة مجازفة، بعدما مُنحوا العديد من الفرص الأخرى، بحيث تفتح كل الحدود في (ماكينزي). ومع ذلك، فإنّ كلاً من (هوم ديبو) و(ماكينزي) تقدّم مكافآت مادية جذابة نسبياً، إلى من يثبت على خط سيرها، علماً بأنّ كل هذه الحالات تسمح لك بأن تصبح غنياً بالتأكيد.

## فلسفة القيادة

تقوم فلسفة زعامة الإدارة في مسار الإنجاز الفردي على المبدأ التالي «قيمة القوة العاملة التحتية»: «سيكافأ المستخدمون ويكرّمون مباشرة بحسب منجزاتهم الشخصية. وسيُدفع لهم فيتقدّمون بشكل جيد على أساس هذه المساهمات، وسيعملون جنباً إلى جنب مع الأفراد الموهوبين في هذا المجال». ويؤمن قادة مسار الإنجاز الفردي بأنّ مفتاح نجاح العمل، هو جذب الأفضل من الناس إن أمكن، وهو ما يسمّى «بموهبة نوعية عالمية»، وذلك لشغل كل منصب مهم في الشركة، ومن ثمّ دفعهم نحو إنجاز أفضل ما لديهم كأفراد في ذلك المنصب. ومن العناصر البديهية والهامة لهذه الفلسفة، أن نزود الفرد بحرية كافية في العمل والاختيار، «وبمساحة للحل» أيضاً، وذلك كي يقوم بما يريد في عمله من خلال نمو شخصيته، ومن خلال المبادرة الفردية والمدى الخلاق. ويرقى أفضل العاملين، وباستمرار، في هذه الأجواء، على

أساس إنجازاتهم وإمكانياتهم الشخصية؛ ويُشجَّعون كذلك على الاستثمار الأقصى للظروف، دون توقع تغييرات في العمل، أو انتظار للترفيعات. وكثيراً ما يكون للأفراد تأثير كبير على إعطاء شكلٍ لفحوى وظروف عملهم.

وفوق ذلك، فإن قادة التنظيم في مسار الإنجاز الفردي، ملتزمون عاطفياً بمنح عاملهم كل فرصة ممكنة للإنجاز وللنمو كأفراد. وهم يكرسون الوقت الكبير في مساعدة عاملهم على تطوير أنفسهم، إلى أقصى حد ممكن. ودور الأفراد محدّد بشكل واسع. وتجري جهود إضافية لتزويد كل فرد بالمعرفة والمهارات لتلبية هذه الدور، بل ولتجاوزه أيضاً. وهذه الاستثمارات عند العاملين، كثيراً ما تنتقل من مجال الاحتراف المهني إلى المجال الشخصي. فليس من الخوارق، إذأ، أن نجد تنظيمًا يعمل بمسار الإنجاز الفردي ويذهب أشواطاً بعيدة في مساعدة مستخدم يواجه حالة طوارئ عائلية.

### التعرُّف إلى الصِّفات المميّزة

تتأتى الحالات والظروف والصفات التي يميّز بها مسار الإنجاز الفردي، عن حاجة الناس الموروثة، في أن يبرزوا كأفراد، ويؤثروا على مصيرهم، ويكونوا على ارتباط ما بالأفراد الآخرين ذوي المنجزات العظيمة، ومن حاجتهم للتقدّم والنمو الشخصي. وتلقى هذه الحاجات البشرية الأساسية في مسار الإنجاز الفردي، أولوية أكبر من غيرها من حاجات الإنجاز، كأن تصبح جزءاً من مجموعة، أو أن تشارك في منجزات جماعية أو مشتركة. ويقدم المسار فرصاً وفيرة للنمو الشخصي وللإنجازات الفردية. فالعامل مثلاً، لديه الفرص ليقوم بمختلف الأدوار، وليتعلم مختلف المهارات، وليعمل في تشكيلة من الأمور، فيتربص بصمة ذات مغزى على الزبون وعلى العمل أيضاً. وكنتيجة لذلك، تميل القوّة العاملة في مسار الإنجاز الفردي، لتضمّ بين جنباتها أفراداً طموحين. وقد يكون أفراد القوّة العاملة في هذا المسار موهوبين، أو أن

مخزونهم شحيح. وفضلاً عن ذلك فإن ضوابط الحكم على مجموعة من المواهب تشمل تشكيلة كبيرة من الصفات، لا تتحدّد بالضرورة عن طريق علامات الاختبار أو الوثائق الأكاديمية. ولدى خطوط جنوب الغرب الجوية (هوم ديپو) آلاف من المتقدمين بطلبات للحاق بقوتها العاملة، وكلاهما تبيان اهتماماً بالموقف والشخصية وأخلاقية العمل، وغيرها من الصفات غير الأكاديمية، أكبر بكثير من اهتمامهما بالوثائق الفكرية. وعلى كل حال، فإن سلة المواهب محدودة، وهذه التنظيمات تتواني عن متابعة الأفضل.

إذاً، لماذا لا يرغب كل عامل في القمة من أدائه أن يكون مع هذا المسار؟ والجواب بسيط، وهو أن ذلك يتطلّب من العامل الكثير من الجهد الدؤوب، ومن الساعات التي لا يمكن التنبؤ بعددها. وآثار ونقائص الأداء الفردي معروفة ومثيرة للأعصاب، إن لم تكن مؤلمة: وهي أن الهموم الشخصية الواضحة ترتفع وتيرتها، وضغط الأنداد على ضعيفي الأداء يكون شديداً جداً. ومع أن فرص الكسب المادّي يمكن أن تكون جذّابة، فإن ظروف المكاسب وفرص التملك أوفر في مسار روح المغامرة. ويتوقع من الأفراد أن يستوعبوا تطلعات واهتمامات قيادة العمل، مع أن الكثيرين يعتبرون ذلك خطوطاً إرشادية، أكثر من كونها قيوداً.

يزوّد مسار الإنجاز الفردي الأفراد «بمجال ومدى للحل» يكون في العادة أكثر تنوعاً واتساعاً، بالإضافة إلى حرية في التصرف، يرافقها إحساس كبير بالمسؤولية الفردية عن النتائج. والقيادة ليست مجرد مسؤولية شكلية، لأنها مطلوبة من الناس على كل المستويات، بغضّ النظر عن ألقابهم. ويتفهم كل المستخدممين عملياً، وبشكل واضح، رسالة العمل الإجمالية وقيمه، وأن ذلك يؤثّر على أدوارهم. وفي ظروف مسار الإنجاز الفردي، يثبت أن الإنجاز والنمو الفرديين مفتاحان يقرّران مصير أداء المشروع مع مرور الزمن.

## مثال توضيحي

تعزز (هوم ديبو) بما تسميه افتتاح زبائنها بالعاملين فيها. وكنتيجة لذلك، فليس من المستغرب أن تسمع مساعداً في (هوم ديبو) يدّعي بأنه سيفعل كل ما يستطيع، بالغاً ما بلغ، كي يدخل البهجة على الزبائن. ويُبدع الأفراد، في كل المستويات، وباستمرار، أفكاراً جديدة، وصولاً إلى هذه الغاية. وخلال زيارتنا لشركة (هوم ديبو) قرب (أطلنطا)، كان (جيم وارغو) مدير المخزن ومساعدوه، منهمكين في العمل لإيجاد طرق لجذب الزبائن والمحافظة عليهم. و(كريس فيتزجيرالد) مساعد المدير لشؤون منتجات البناء، مثلاً، سَحَرَتْهُ فكرة ديك رومي مقلياً قليلاً كاملاً، وهذا ما أراد: ديك رومي كامل، منتوف الريش ومنظف طبعاً، ومغموس في مقلاة فيها الدهن بنسب كبيرة؛ والديك مطهيّ تمام الطهي، بحيث لا يبقى فيه أي عصارة. وهذا ليس لذيذاً بما لا يوصف فقط (وحسب تعبير كريس)، بل إنّه يولّد عبيراً مغرياً يدوم ساعات وساعات. وكان مخطط (كريس) أن يدشنّ الديك الرومي هذا، وأن يقلبه في وسط ساحة وقوف السيارات في شركة (هوم ديبو) وذلك يوم السبت القادم (وهو يوم مليء بالعمل)، فتفوح الرائحة المغربية في كثير من مواقف سيارات المخازن المنافسة المجاورة، فتجذب باغوائها هذا، أيّ إنسان يمر بالقرب منها إلى (هوم ديبو). وكما قال (كريس)، فإنّه ما دامت (هوم ديبو) تباع أدوات القلي، المشكلة إذاً هي الحصول على الديك الرومي فقط. وهذه هي عقلية (كريس)، وكانت هذه فكرته وفرصته؛ وسيظل ذلك جزءاً من المساهمة الفردية لبناء المؤسسة. ولا يخفى أنّه كان متحمساً لذلك.

## الخلل في مسار الإنجاز الفردي

إن الانحراف عن مسار الإنجاز الفردي مشكلة شائعة في الشركات التي تؤكد تأكيداً عالياً، أو تقلّل قليلاً كبيراً من التأكيد على نواحي الأجر، (أو

التعويض)، والترفيح، التي يعتمدها هذا المسار كأساس له. وفوق ذلك، فإن هذه الأخطاء في التأكيد، يسهل ارتكابها، لأن مستوى الشركات الحقيقي والتقدم ضمن مسار واضح، يختلف باختلاف نوع الصندوق، ونوع الشركة ونوع شريحة القوة العاملة ضمن كل شركة. وعندما يصبح الأجر والمنصب المهمين على كل شيء، فإن الجشع والسلطة سيهزمان دوافع النمو والإنجاز الفردي البناءة. وتقدم كثير من بنوك الاستثمار وحالات النمو الكبير مثل (مايكروسوفت)، شاهداً على هذه المشكلة.

وبالمقابل، إذا كانت هناك قيود جدية على فرصة الأجر والترفيح، فإنه سيتوجب على المشروع البحث عن طريق متممة كي يُشبع حاجات الإنجاز الفردي. والمؤسسات الحكومية غير القادرة على منح أجور عالية، كوزارة الخارجية ومكتب التحقيقات الاتحادي (أف. بي. آي)، يجب أن تعتمد على مبدأ الافتخار برسالتها وبالدور الذي تلعبه في المجتمع. ووكالة (ناسا) للفضاء مثال صالح على دمج مسار الإنجاز الفردي مع مسار الرسالة والقيم والعزة، وذلك كي تتوازن مع القيود الاقتصادية التي تواجهها الوكالة.

وينجم عدم التوازن في مسار الإنجاز الفردي عادةً، عن الإفراط في التأكيد على الأجر المادي، وعن تنافس غير صحي بين العاملين الموهوبين حتى يتفوقوا على منجزات زملائهم، وهم من يجب أن يتعاونوا معهم ويدعموهم. ويظهر أثر هذا المسار بالنتيجة، وبشكل أفضل، عندما يتم دمج مع مسار متمم له.

### مسار الاهتمام والتكريم (أو الاحتفالات) [ا وت]

سنصف مسار الاهتمام والتكريم في آخر المطاف لسببين: أولاً: ينغمس كثير من المشاريع في مسار الاهتمام والتكريم، ومع ذلك، فإن القليل منها فقط، هي التي تحرز مستوى من التمايز فيه فعلاً. ثانياً: لا يعمل مسار الاهتمام

والتكريم بشكل أفضل، إلاً باندماجه مع مسار آخر. وفي مرحلة من مراحل تطور دراستنا، كنّا ننظر إلى الاهتمام والتكريم على أنه أحد القنوات أو آليات العمل لدعم مسار آخر، أكثر من كونه مساراً متماسكاً بنفسه. وعندما بحثنا في الكَمّ الكبير من الاهتمام والانضباط والتفكير، الذي يتطلّب هذا المسار في الشركات التي تتفوّق فيه، توصلنا إلى أنه يستحق تأملاً مستقلاً كمسار صحيح يحد ذاته.

ويُعترف بمنجزات أفراد القوّة العاملة في مسار الاهتمام والتكريم، وذلك بطرق واضحة ذات مغزى. وتكرّم الإنجازات الجماعية والإفرادية وتُكافأ بشكل منتظم. وهذه الأحداث جزء من أساليب الإدارة، وهي جزء متكامل مع البنية غير الرسمية للعمل. وفضلاً عن ذلك، فإن الجانب غير المالي لهذا المجهود، أهم بكثير من برنامج الأجر أو التعويض الرسمي. والجو المحيط الذي يخلقه ذلك، هو جو الوُدّ والاندفاع والتسلية؛ وكلّها تهدف إلى إحراز مستويات مرتفعة في الأداء. ويقدم القادة ذوو الجاذبية مفتاحاً مهماً للنشاط. وكما ذكرنا في دراساتنا للحالات، كان مسار الاهتمام والتكريم، دائماً، مدموجاً مع واحد أو أكثر، من المسارات الأخرى؛ ولم يكن المسار الأصلي أبداً.

ويوجد في قلب مسار الاهتمام والتكريم فلسفة فريدة في القيادة، وفي قمة التنظيم بالذات، والتي لولاها، لأصبحت احتفالات التكريم واللهو والمتعة مجرد تسلية دون فعالية أو هدف. والواجب هو متابعة هذه المجهودات، وبلا هوادة، مع مرور الزمن، أكثر من ممارستها لأنها مناسبة ولائقة. ويجب أن تصير هذه الاحتفالات جزءاً لا يتجزأ من أسلوب الإدارة، لا أن تصبح حفنة من الأحداث العشوائية، والموجهة اعتباراً كي تناسب مع أهواء بعض محبي التسلية، أو المصنفين في الصفوف الخلفيّة. وعندما يجري هذا الاهتمام، وبشكله الصحيح، فإنّه يكون ذا مغزى لذوي الأداء الأفضل بالطبع، حتى ولو

انهمرو كالشلال على النَّاس في التنظيم والنشاطات الشاملة لكل المستويات، ومن الواضح أن فيها الكثير من التروّي والتدبّر.

ومن المدهش أن هذه الاحتفالات ليست مكلفة فعلاً. ففي (إس. دبليو. أي) مثلاً يعيّن المستخدمون مشرفاً لجمع المال من أجل الإثارة في عيد جميع القديسين، (وهو أمر لا يمكنك أن تصدقه حتى تراه). وعلى الرغم من كل اللهو والمتعة، فإن الشركات التي تُدخل مثل هذه الاحتفالات في مسارها، تتأكد أولاً من أن هناك تركيزاً ثابتاً على ما هو مهم للعاملين وللشركة فعلاً: فهم يعزّزون أولويات الإنجاز والأداء معاً.

### فلسفة القيادة

تقوم فلسفة قيادة الإدارة في مستوى القمة على مبدأ قيمة القوّة العاملة التحتية التالي: «سيكافاً ويكرّم المستخدمون بعشرات الطرق، من قبل مشرفين وزملاء، ومن قبل الإدارة في قمتها أيضاً، وذلك لإسهاماتهم الفردية والجماعية. وكنتيجة لذلك، فإنهم سيعيشون جواً يعجّ بالحماس والإثارة والمتعة؛ أما الأجر فهو ذو أهمية ثانوية».

والفلسفة الضمنية للقيادة في هذه الشركات ليست كحكاية الجزرة والعصا، أو الموزة والسوط، غير أن المال لن يكون جزءاً أو موزاً أبداً. فهذه القصص المبتذلة تريدنا أن نؤمن بأنه يمكننا الحصول على عمل أكثر من الحمار أو القرد إن كافأناه بشكل إيجابي ومستمر. وهذا هو واقع الحال مع زعماء مسار التكريم والاهتمام: فالناس (برأيهم) يستجيبون بشكل إيجابي أكبر مع التكريم غير المالي والمعقول، النابع من القلب، أكثر من تجاوبهم مع المكافآت المادية. ومهما يكن، فإن القيادة في هذه الشركات تتحقق من أن مجهوداتها ذات فكر وهدف، وأنها تتحسّن باستمرار. ويؤمنون كذلك بأن من المهم، لا بل من الجوهرى بالنسبة للعاملين، أن يستمتعوا أثناء عملهم، ولو

بلغ ذلك حد التسلية . وفوق ذلك ، فإن الإدارة في خطوط الشركة ، هي التي تدشن وتدعم هذه الجهود ، ولا يفعل ذلك المساعدون الإداريون الذين ليس لهم ما يفعلونه ، سوى أن يكونوا مساعدين . ويقتنع مدراء الخطوط في الشركة ، وعلى كل المستويات ، بأن القوّة العاملة السعيدة ، ستكون أكثر إنتاجية ، وأنها ستبذل كل جهد ممكن حتى يكون ذلك ممكناً .

### التعرّف إلى الصّفات المميّزة

لا بد للشركات التي تعتمد هذا المسار من مواجهة التحديّ لتشجيع العدد الأكبر من مستخدمي خط المواجهة لديها الذين يُبدون طاقةً وأخلاقيةً في العمل متواضعتين .

ويركّز اقتصاد المشروع على المكافآت والحوافز غير المالية ، أما العمل نفسه ، فقلماً يكون مشجعاً . وشروط العمل لا تتطلّب مستويات ثقافية عالية أو مهارات خاصة ، ومع ذلك ، فكثيراً ما يكون السوق شديد التنافس .

ويجب إبداء تركيز كبير على الاهتمام والتكريم غير المالي للإنجازات الجماعية والإفرادية . وهذا الاهتمام يتجاوز ترك الأمور للصدف أو الاعتماد على الفطرة لدى بضعة مدراء فقط : إنّه جزء أساسي من أسلوب القيادة الشامل . وبعض الأحداث الخاصّة تزوّدنا بخلفيات مثيرة للاهتمام والتكريم الظاهريين : فهي تقوم مقام الوسائل الضاغطة التي تؤمّن الاستمرار والثبات مع مضي الوقت . وقد يكون للأحداث الخاصّة بنيةً مشتركة ، ولكن أسلوبها متحدّد وفحواها كذلك ، وإن لها جاذبية عاطفية .

وكما قال أحد المدربين لدى القيادة في خطوط جنوب الغرب الجوية : «يبدو الأمر ، في الواقع ، كما لو أنني لا زلت أختبر أفضل الأمور عندما كنت في المدرسة الثانوية» .

ومن الواضح للعيان ، أن مستويات النشاط في كل شرائح القوّة العاملة

الحساسة التي تتمسك بمسار الاهتمام والتكريم، هي أعلى من المعتاد، والتشجيع الثابت من الأنداد ومن القادة الرسميين وغير الرسميين، يساعد في المحافظة على ذلك. وقد يبدو أن الاحتفال متعة مرتجلة، ولكنه حصيلة عمل شاق ومقصود على عدة مستويات. ويجري كثير من العمل خارج الدوام، وعلى حساب وقت العاملين، ولمجرد أنهم يحبونه. وفي الواقع، يُبدي كل مدير اهتماماً خاصاً بإنجازات جماعته. ويصبح هذا النوع من التكريم والاحتفال كالمرض الساري، حيث يُبدي الزملاء والأنداد اهتماماً كبيراً جداً بإنجازات الجماعة، كما يفعل المشرفون والمدراء. وينغمس الجميع في الاحتفال بمساهمات الآخرين صغيرة كانت أم كبيرة.

### مثال توضيحي

إن زيارةً إلى إحدى تسهيلات خطوط جنوب الغرب الجوية (وليس للمطارات) تذكرك، بشكل غريب، بزيارة إلى معرض فني في مدرسة ابتدائية. فالجدران في كلتا الحالتين، والممرات الموصلة إلى الصالات والأبنية ذات البناء البسيط، مزدانة بالصور والمعلقات الجدارية والإعلانات والتنبيهات من مختلف الأشكال والأحجام. وتجد هناك كل ما يمكن أن تتخيله، معروضاً، ولو بهدف إظهار لحظة معينة من لحظات التكريم والإنجاز.

ويوجد في مقرّ (إس. دبليو. آي) في (لوف فيلد) بمدينة دالاس آلاف الأحداث ضمن براويز جدارية أو مركبة على طاولات شرب القهوة. ولديهم بعض التذكارات المسلية أيضاً، مثل تمثال (أبراهام لنكولن) الأبيض، والذي ظهر في دعاية تلفزيونية مع كبير ضباط الإدارة (هرب كيلهر). وهو لا يمثل في الحقيقة شيئاً محدداً، ولكنه يجلب الابتسامات الكثيرة على وجوه الزوّار والمساعدين على السواء. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يصعب عليك أن لا ترى المجموعة المصورة والمسجلة لاحتفالات لا حصر لها تتخلل حضارة (إس.

دبليو. آي). وتحتفل الخطوط الجوية هذه، بكل ما له معنى لعاملاتها. ومثل هذه المشاريع، تهتم اهتماماً فعلياً بجماعتها، وتحب، بالمقابل، أن تتأكد من كيفية اهتمام أفرادها بها. وأنت لا تستطيع أن تزعم أن التكاليف والفوائد ذات توجه مالي، ومع ذلك، فمن الصعوبة أن تُقنع هذه المشاريع، بأن هذه الجهود ليست ضرورية إطلاقاً لقدرتها على إحراز أداء أعلى من عاملاتها في خط المواجهة، وفي الحفاظ عليه أيضاً.

### الاختلالات في مسار التكريم والاهتمام

لا بد من أن مسار التكريم والاهتمام قد استُخدم مندمجاً مع واحد أو أكثر من المسارات، وذلك لأنه من الصعوبة مبدئياً، إحراز توازن مناسب في الأداء معه.

وشركة (كي. إف. سي) تدمج مسار الاهتمام والتكريم مع مسار الطريقة والمقاييس، بينما تدمجه (ماريوت) مع مسار الرسالة والقيم والعزة؛ وتدمجه خطوط جنوب الغرب الجوية مع مسار الإنجاز الفردي. وتضم الشركات التي انحرفت عن هذا المسار شركات كثيرة «حملت النظام فوق طاقته»، في محاولة للقيام بكل ما تستطيع «الإدارة الطيبة» أن تتصوره. والاحتفالات، في مثل هذه الشركات، مفروضة فرضاً دائماً؛ ويتحایل العاملون على اجتنابها. وينحو الاهتمام منحى السيطرة ولا يميّز أحداً على أساس عناصر الأداء المهمة. والأنكى من ذلك هو أن الجهد المبذول فيه عشوائية لا تسمح إلا للقليل من الأثر التراكمي على أداء القوة العاملة، أو أداء المشروع: فهو «الاهتمام الكبير مقابل لا شيء». ولسوء الحظ، يمكن، وبسهولة، للشركات أن تصبح مغرمة إلى حد الإفراط بمسار الاهتمام والتكريم، مما يعميها عن هدفها في لعبة الأداء. ومن السهل أيضاً اتباع المسار عشوائياً إن لم يكن سطحياً. وفي كلا الحالتين يكون سبب ذلك ناجماً عن انعدام أنماط السلوك المنضبط والمطلوب

لجعل مسار الاهتمام والتكريم ذا معنى فعلي بالنسبة للمستخدمين، ومتمماً لأداء العمل فعلاً.

## أين تقود المسارات الخمسة؟

يقدم هذا الفصل نظرة عامة متكاملة ومختصرة للمسارات الخمسة التي تتميز بها كل الحالات التي استكشفتها بعمق. والمسارات الخمسة تشكّل إطاراً تركيبياً للعمل بالنسبة للآراء التي تسمح للإدارة في مستوى القمة، القيام باختيارات هامة وهي: أين وكيف نولد تفاعلاً ونشاطاً عاطفيين، وما هي المعالجات المستخدمة في توجيه ذلك التفاعل للوصول إلى الأداء الأفضل؟ وعلى كل حال، فإن عدد الخيارات المتمثلة في هذه المسارات، يمكن أن يكون مُربكاً إن لم يكن طاغياً. ومن هنا يجب على القادة أن يكونوا انتقائيين ومنضبطين في تطوير مسارٍ متماسك لإيجاد النشاط العاطفي وتوجيهه.

وتعتمد القوى العاملة ذات الذروة في الأداء، وبدون استثناء، على مصادر للطاقة كالأبطال الغابرين والمنافسين ذوي الشكيمة والموجودين فعلاً - أكثر من اعتمادها على محاولة خلق مصادر جديدة للتفاعل. ومع ذلك، فالمصادر التي يعتمدون عليها فريدة في مثل ظروفهم، وفي مثل الزمن الذي هم فيه - أكثر منها شروطاً مسبقة لمسارٍ ما، أو مسارات يتبعونها. وبكلمات أخرى، يمكن أن يُعثر على مصدر أساسي للطاقة والنشاط، في أمثلة مختلفة على الحالات، بغض النظر عن التأكيد على مسارٍ محدد. وتمتلك معظم الشركات واحداً على الأقل من مصادر النشاط هذه، ولكن هذه الشركات ليست مضطرة للتعرف إليها واستخدامها بشكل فاعل.

ويمكن أن يكون توجيه الطاقة العاطفية التي أوجدت بهدف الوصول إلى الأداء الجيد، مشكلةً فيها التحدي أيضاً. وكشفت دراسات الحالات عن بضعة أساليب لتوجيه الطاقة العاطفية؛ ويمكن استخدام أيٍّ منها في المساعدة على

دفع التحسينات المتممة، في أداء العاملين وإنجازهم نحو الأمام. ومرة أخرى، فوفرة الخيارات هنا، هدية مجانية حقيقية عند الحصول على مجموعة من أنماط السلوك المنضبط في بضعة مواقع. وبهذا المعنى، فالمشروع الذي درسناه كان انتقائياً بشكل مقصود، حتى يكون تنفيذه متميزاً من خلال بضعة أساليب (أو معالجات) في الموازنة.

وحتى يقوم المشروع بهذه الاختيارات، فإنه يجب استيعاب دور أنماط السلوك المنضبط، والتي وجدناها حاسمة في كل من المسارات الخمسة. وبدون الانضباط والنظام في الانتقاء والتركيز، لا يستطيع أي مشروع أن يتبع مساراً متوازناً ومتماسكاً بشكل ناجح. وقد أظهرت كل حالات القوة العاملة، ذات الأداء الأفضل التي سببناها، أنماطاً سلوكية منضبطة في مساعيها لإنجاز ما يلي:

- بناء التزام، عند الإدارة، بمبدأ القيمة التي توازن بين أداء العمل وإنجاز العاملين.
- إيجاد التزام عاطفي ضمن الشرائح الحساسة من القوة العاملة، باستخدام أكثر من مصدر واحد للنشاط، وبشكل منهجي.
- توجيه النشاط العاطفي الزائد، بأن نكون انتقائيين نهتم بما يكفي بالفرق، من خلال بضع أساليب في الموازنة.

ويتحرى الجزء الثاني بضعة أمثلة على الحالات، وبشيء من العمق ليوضح كيف أن المشاريع تُنجز هذه الأساسيات الثلاثة عبر مساراتها المختارة. وتكمن قيمة كل مسار في كيفية تمكينه الإدارة، في مستوى القمة، من التركيز، وبشكل انتقائي، على النشاط والالتزام العاطفيين لدى شرائح مهمة في قوة عملها.