

## قيادة المستوى الخامس

### انتصار التواضع والعزم الشديد

جيم كولينز

في عام 1971م، عُيِّن رجل عادي اسمه داروين سميث (Darwin Smith) رئيسًا تنفيذيًا لشركة كيمبرلي - كلارك (Kimberly-Clark)، وهي شركة ورق قديمة ومحافظة، هبطت أسهمها بمقدار (36%) في العشرين عامًا الماضية، لم يكن هذا المحامي اللطيف متأكدًا إن كان مجلس الإدارة قد اتخذ القرار الصحيح بتعيينه في هذا المنصب، وقد تأكد هذا الشعور لديه عندما اختلى بمدير الشركة جانبًا، وبيَّن له أنه يفتقر إلى بعض المؤهلات المطلوبة لمنصبه، لكنه أصبح رئيسًا تنفيذيًا، على أي حال، وظل في هذا المنصب طوال عشرين عامًا.

كانت تلك مدة زمنية طويلة وشاقة، لكنه نجح في إحداث تحوُّل مدهش في الشركة، وجعلها الشركة الرائدة في منتجات الورق في العالم، نجحت الشركة في أثناء توليه إدارتها، في إخراج الشركات المنافسة من السوق، مثل سكوت بيبير وبروكتير وغامبيل

شركات هويلت - بيكارد وكوكا كولا وجنرال إلكتريك. (Scott Paper, Procter&Gamble) ، واستطاع بذلك رفع عائدات الشركة إلى أربعة أضعاف، وتفوقت الشركة أيضًا في الأداء على شركات هويلت - بيكارد وكوكا كولا وجنرال إلكتريك.

يُعدُّ نجاح سميث في تحويل هذه الشركة أفضل مثال في القرن العشرين لقائد رفع أداء الشركة في السوق من جيد إلى عظيم، ومع ذلك، فهناك عدد قليل من الناس، ليس منهم الباحثون في تاريخ الشركات، ممن سمعوا بهذا الرجل، وربما كانت رغبته أن يظل الأمر هذا على النحو. يُعدُّ إن سميث مثالاً جيِّدًا على قيادات المستوى الخامس، وهم الأفراد الذين يجمعون بين التواضع الشخصي الشديد والإدارة المهنية الغامرة.

لقد تبين لنا من دراستنا التي استمرت خمس سنوات، أن المديرين الذين يمتلكون هذا الخليط المتناقض من السمات هم المحفزون للأوضاع النادرة، المتمثلة في تحويل أي شركة عادية إلى شركة ممتازة (انظر وصف الدراسة بعنوان: سؤال واحد، 5 سنوات، 11 شركة). يشير المستوى الخامس إلى أعلى مستوى في سلم قدرات المدير التي حددناها في دراستنا، مع أن المديرين في المستويات الأربعة الأخرى من سلم القدرات، يمكن أن يحققوا درجات عالية من النجاح، لكنها لا تكفي لرفع الشركات من وضع متوسط إلى ممتاز (لمزيد من التفاصيل حول هذه الفكرة، انظر: هرمية المستوى الخامس).

يضاف إلى ذلك، إنَّه على الرغم من أن قيادة المستوى الخامس ليست المتطلب الوحيد لتحويل أي شركة جيدة إلى شركة عظيمة -تشمَل العوامل الأخرى الاستعانة بالأفراد المناسبين، والاستغناء عن

غير المناسبين، وإيجاد ثقافة انضباط - فإن دراستنا تظهر أن هذا المتطلب ضروري، إذ لا يمكن أن يحدث التحول من جيد إلى عظيم إن لم تكن قيادات المستوى الخامس على رأس السلطة.

### على عكس ما قد تتوقع

إن اكتشافنا لقيادة المستوى الخامس يبدو غير منطقي ومخالفًا لما يوحي به الحدث، فالناس عادة ما يفترضون أن تحويل الشركات من جيدة إلى عظيمة يتطلب قادة ذوي شخصيات قوية يجذبون الأضواء، ويصبحون من المشاهير.

إذا ما قارنا داروين سميث بأولئك المديرين المشهورين، فسوف يظهر لنا كما لو أنه قد هبط من الفضاء الخارجي، لكن على الرغم من خجله وتواضعه، فقد أدهش الذين عرفوه كلهم، وعندما سأله أحد الصحفيين أن يصف أسلوبه في الإدارة، اكتفى سميث بأن نظر إلى ذلك الصحفي من وراء عدسة نظارته السمكية ذات الإطار الأسود. كان سيء الهمام مثل صبي ريفي يلبس بذلة لأول مرة، وأخيرًا تحدث بعد صمت طويل وغير مريح، وقال: «غير مألوف». لا داعي للقول أن أي صحيفة ما كانت لتتشر استطلاعًا مؤثرًا عن رجل قد لا يجيد حتى الحديث عن نفسه، لكنك إذا كنت تعتقد أن سميث لئيل وضعيف، فأنت تقع في خطأ شنيع بلا شك؛ نظرًا إلى أن عدم قدرته على الادعاء والتفاخر كانت ممزوجة بحبه الشديد للحياة، حيث يعمل في النهار ويتابع دراسته الجامعية بعد الظهر، وفي أحد الأيام، فقد أصعبه وهو يعمل، تقول الحكاية: إنه ذهب إلى المحاضرة في ذلك المساء، وعاد

إلى عمله في اليوم التالي، ثم وتكللت جهود هذا الفلاح الفقير في نهاية المطاف، بدخول كلية الحقوق في جامعة هارفارد.

### هرمية المستويات الخمسة

يحتل مدير المستوى الخامس قمة هرمية القدرات، وقد تبين لنا أن هذا المستوى متطلب أساسي لتحويل أي شركة من جيدة إلى عظيمة. لكن، ما السر في ذلك؟ يكمن السر في أن المستويات الأربعة الأخرى مناسبة بحسب ترتيبها، لكنها ليست بقوة المستوى الخامس، ولا يحتاج الأفراد إلى المرور التدريجي عبر كل مستوى من مستويات هذه الهرمية من أجل الوصول إلى القمة، لكن بلوغ المستوى الخامس يتطلب قدرات المستويات الأقل جميعها، إضافة إلى السمات الخاصة بالمستوى الخامس.

#### المستوى الخامس

مدير تنفيذي: يبني مجدًا دائمًا من خلال تركيبة متناقضة من التواضع الشخصي والإرادة المهنية.

#### المستوى الرابع

قائد فاعل: يحفز الالتزام برؤية واضحة والسعي لتحقيقها بحماس، ويدفع الفريق إلى أعلى معايير الأداء.

#### المستوى الثالث

مدير فاعل: ينظم الموارد والأفراد لتحقيق أهداف محددة مسبقًا.

#### المستوى الثاني

عضو فريق مشارك: يساهم في تحقيق أهداف المجموعة، ويعمل بنشاط مع الآخرين في العمل الجماعي.

## المستوى الأول

فرد عالي القدرة: يقدم إسهامات منتجة من خلال الموهبة، والمعرفة، والمهارات وعادات العمل الجيدة.

## الفكرة باختصار

لم يصل من بين (1435) شركة واردة في قائمة مجلة فورشين (500)، التي درسها خبير الإدارة المعروف جيم كولينز، سوى (11) شركة فقط إلى مستوى العظمة والحفاظ عليها - أي تحقيق عوائد أسهم بمقدار ثلاث مرات في الأقل، على مقياس السوق - طوال (15) عامًا بعد مرحلة تحوّل رئيسية، فما الشيء المشترك بين هذه الشركات؟ كان على رأس كل واحدة منها قائد من المستوى الخامس.

يجمع قادة المستوى الخامس بين التواضع الشخصي الشديد والإدارة المهنية العارمة، ويتناقض هذا المزيج المتعارض مع افتراضاتنا عمّا يصنعه القائد العظيم.

هناك مشاهير من مثل لي إياكوكا قد يسرقون الأضواء، لكن هناك أيضًا قادة متواضعون وأشداء، مثل داروين سميث رئيس شركة كيمبرلي - كلارك، يرفعون شركاتهم إلى أعلى مستوى، ويحافظون على هذا الوضع.

مثال: يجسد داروين سميث - الرئيس التنفيذي لشركة كيمبرلي - كلارك لصناعة الورق ومنتجاته من عام 1991 - 1971م - قيادة المستوى الخامس، فصحيح أنه خجول ومتواضع وغريب، لكنه أظهر إرادة حديدية، حيث أعاد تحديد نشاط الشركة على الرغم من تخوف سوق الأسهم، وقد أصبح هذا الموظف قائدًا على مستوى العالم في هذه الصناعة، وحقق عوائد بلغت (4.1) مرات أعلى من السوق العام.

## تطبيق الفكرة

### التواضع + الإرادة = المستوى الخامس

كيف يظهر قادة المستوى الخامس التواضع؟ يعززون نجاح شركاتهم إلى الآخرين والعوامل الخارجية والحظ، لكنهم يلومون أنفسهم عندما تكون النتائج سيئة، ويتصرفون أيضاً برصانة وهدوء وتصميم، معتمدين على المعايير المحفزة، لا على الشخصية الجاذبة، لرفع دافعية العاملين. تبرز المعايير المحفزة الإرادة الصلبة لقيادات المستوى الخامس، ونظراً إلى أن هؤلاء القادة لا يقبلون بالحد المتوسط، فإنهم يظلون متماسكين في تصميمهم لتحقيق أكبر النتائج مهما تطلب الأمر، واضعين كل شيء آخر جانباً، وهم يختارون أفراداً رائعين للتعاقد الوظيفي لرغبتهم في جعل شركاتهم أكثر نجاحاً في المستقبل.

### هل تستطيع الوصول لقيادة المستوى الخامس؟

يتربع قادة المستوى الخامس على رأس أربعة مستويات أخرى من هرمية القيادة، ويمتلكون المهارات المطلوبة لهذه المستويات كلها، فمثلاً: يحفز قادة المستوى الرابع الالتزام برؤية واضحة والعمل على تحقيقها. هل تستطيع الانتقال من المستوى الرابع إلى المستوى الخامس؟ ربما يمكنك ذلك، إذا كنت تملك (بذرة المستوى الخامس في داخلك).

القادة الذين لا يملكون هذه البذرة يعانون وجود ذات متضخمة في داخلهم، ولا يقبلون الانصياع لأي شيء مهما كان كبيراً، إلا لأنفسهم، أما القادة الذين يحملون هذه البذرة، فإن الظروف الملائمة - مثل التأمل الذاتي أو أي حدث تحويلي عميق - يمكن أن تحفز هذه البذرة لتنمو.

### الارتقاء إلى المستوى الخامس

بإمكانك زراعة بذور المستوى الخامس من خلال ممارسة أساليب قادة المستوى الخامس في الارتقاء من مرحلة جيد إلى مرحلة عظيم.

## من الأول؟

اهتم بالأفراد أولاً والإستراتيجية ثانياً. اختر الأفراد المناسبين واستبعد غير المناسبين، ثم حدد اتجاهك.

### مفارقة ستوكديل<sup>(1)</sup>

واجه حقائق الواقع القاسية، مع الإيمان المطلق بأنك ستنتصر.

### حدد سرعة التغيير

استمر بعملية التغيير التنظيمي، وسوف يزداد الزخم كلما زاد الجهد المبذول إلى أن تصل إلى نقطة الاختراق.

### إستراتيجية القنفذ<sup>(2)</sup>

فكّر في شركتك على أنها مكونة من ثلاث دوائر متقاطعة، هي: ما الذي يمكن أن تتفوق فيه؟ ما أفضل طريقة لاستثمار مواردها؟ وما الذي يثير عواطف موظفيها؟ وتجاهل كل شيء آخر.

---

وقد أظهر الإرادة الحديدية نفسها عندما كان على رأس شركة كيمبرلي - كلارك، وكان ذلك واضحاً عندما اكتشف الأطباء أنه يعاني سرطان الأنف والحنجرة بعد شهرين من تقلده هذا المنصب، فأخبره

(1) جيمس ستوكديل (Stockdale Paradox). قائد سرب طائرات أمريكية مقاتلة أسقطت طائرتة في حرب فيتنام، ووقع في الأسر، وقضى (8) سنوات مع أسرى آخرين في ظروف صعبة، وقد أصيب كثيرون من زملائه بالجنون أو انتحروا، أما هو فظل متفائلاً، لكن تفاؤله كان واقعياً، ولم يسمح لظروف الاعتقال الصعبة بتحطيم روحه.

(2) نظرية القنفذ. هذه الفكرة مأخوذة من قصيدة يونانية قديمة، تدور حول ثعلب ماكر يحاول ويفشل باستمرار في أكل قنفذ كان ماهراً دائماً في التكور في اللحظة المناسبة، حيث يقترح الكاتب هنا أن الشركات إذا ما تصرفت مثل القنفذ؛ أي ركزت على شيء واحد وأنجزته بصورة جيدة، فلن يقف في طريقها أو يهدد نجاحها أي شيء آخر.

الأطباء أنه لن يعيش أكثر من عام، وقد أبلغ مجلس الإدارة بمرضه بطريقة رسمية، لكنه قال إنه لا يخطط ليموت قريباً. التزم سميث ببرنامج عمله اليومي، وكان يسافر أسبوعياً مسافة ألف ميل بدءاً من مدينة ويسكونسين إلى هيوستين لتلقي العلاج بالأشعة، ثم عاش (25) عاماً أخرى، منها (20) عاماً رئيساً تنفيذياً.

كان تصميمه القوي أساسياً في إعادة بناء شركة كيمبرلي - كلارك، ولاسيما عندما اتخذ أكثر قرار مدهش في تاريخ الشركة، وهو بيع المطاحن.

القصة باختصار، أن سميث وفريقه توصلوا بعد مدة قصيرة من توليه رئاسة الشركة أن منتج الشركة التقليدي الرئيسي وهو الورق المصقول، سوف يظل متواضعاً وعادياً، فمبيعاته سيئة وقوته التنافسية ضعيفة، لكنهم قالوا: إن الشركة إذا ما ألفت بنفسها في نار تجارة منتجات الورق الاستهلاكية، فإن الشركات القوية ذات التنافسية العالية سوف تجبرها على تحقيق مستويات عالية، أو تختفي من السوق.

وهكذا، مثل القائد الذي حرق السفن عندما نزل على أرض العدو، ولم يترك لجنوده أي خيار سوى النصر أو الشهادة، أعلن سميث أن الشركة سوف تبيع مطاحنها، وسوف يستثمر العائد كله في المنتجات الاستهلاكية مع تركيز خاص على علامات تجارية بعينها، من مثل حفاظات هجيز، ومناديل كلينكس. وصفت الصحافة الاقتصادية هذا القرار بالغبي، وأعطى محللو سوق المال تقييماً متدنياً لأسهم الشركة، لكن سميث لم يتراجع عن قراره أبداً، وبعد مرور (25)

عاماً، استحوذت شركة كيمبرلي - كلارك على الشركات المنافسة، فاسترجع سميث عند تقاعده، ذكرياته وأدائه الاستثنائي، وقال: «لم أتوقف أبداً عن محاولة إثبات أنني أهل للوظيفة».

### وهذا ما لم نتوقعه أيضاً

سوف نتعمق في مناقشة قيادة المستوى الخامس، ولكن دعونا أولاً نضع سياقاً مهماً لاستنتاجاتنا، فلم نبحث أصلاً عن المستوى الخامس أو ما شابه، وكان سؤالنا الأصلي هو: هل يمكن لشركة جيدة أن تصبح عظيمة؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، فكيف يكون ذلك؟ في حقيقة الأمر أنني أعطيت أعضاء فريق البحث تعليمات واضحة ألا يركزوا على دور كبار المديرين عند تحليلهم هذا السؤال؛ حتى لا ننزلق إلى التفكير التبسيطي السائد هذه الأيام، (بإعطاء الفضل للمدير، أو إلقاء اللوم عليه).

لكن المستوى الخامس هو الذي بحث عنا وعثر علينا، فقد ظل أعضاء فريق البحث يقولون طوال مدة الدراسة: «لا يمكننا تجاهل كبار المديرين حتى لو أردنا ذلك؛ لأن هناك شيئاً غير عادي يتعلق بهم». كنت أرد عليهم محاججاً، وكان النقاش بيننا يشتد، لكن البيانات انتصرت في النهاية. كان المديرون كلهم في الشركات التي انتقلت من تصنيف جيدة إلى عظيمة، وحافظت على هذا الأداء طوال خمسة عشر عاماً أو أكثر، من طينة متشابهة، وهذه مختلفة إلى حد كبير عن تلك التي أنتجت مديري شركات المقارنة في دراستنا، فلم يكن للأمر علاقة بأن الشركة تمر بأزمة، أو أنها في وضع مستقر، أو إن كانت

استهلاكية أو صناعية، أو شركة خدمات أو منتجات، ولم يكن للأمر علاقة أيضاً بالمرحلة التي بدأت فيها الشركة عملية التحويل، أو بحجم تلك الشركة، وكل ما في الأمر، أن قيادات الشركات الناجحة كلها كانت من المستوى الخامس في وقت التحويل.

يضاف إلى ذلك، أن غياب قيادة المستوى الخامس ظهر باستمرار عبر شركات المقارنة. وخلاصة القول أن المستوى الخامس كان نتيجة لعملية تجريبية، وليس نتاج عملية فكرية، ومن المهم ملاحظة ذلك نظراً إلى تناقض استنتاج المستوى الخامس، ليس مع المنطق العادي فحسب، بل مع كثير من نظريات الإدارة المتعارف عليها حتى الآن. (لمعرفة المزيد عن استنتاجاتنا عن التحولات من وضع جيد إلى عظيم، انظر المادة بعنوان: (ليس بالمستوى الخامس وحده).

### التواضع + الإرادة = المستوى الخامس

يجسد قادة المستوى الخامس حالة من الازدواجية: التواضع والتصميم، والخجل والجرأة، ولتقريب هذا المعنى، لنأخذ حالة الرئيس الأمريكي أبراهام لينكولن الذي لم يسمح للأنا وحب الذات باعتراض طموحه لإيجاد أمة عظيمة قادرة على التحمل، وقد وصفه المؤلف هنري آدمز بأنه «شخصية هادئة ومسالمة وخجولة»، لكن الذين اعتقدوا أن شخصيه لينكولن المتواضعة تعبر عن ضعفه، اكتشفوا أنهم على خطأ، والدليل على ذلك أنه خاض الحرب الأهلية الأمريكية التي سقطت ضحيتها (620) ألف جندي ومدني، وفيهم أبراهام لينكولن نفسه.

## سؤال واحد، 5 سنوات، 11 شركة

كان اكتشاف قيادة المستوى الخامس نتيجة لمشروع بحث بدأ في عام 1996م، عندما انطلقت وفريق البحث للعثور على إجابة عن سؤال واحد: هل يمكن لشركة جيدة أن تصبح شركة عظيمة؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب، فكيف يكون ذلك؟ لقد تطورت معظم الشركات العظيمة مع رعاية كبار غرسوا العظمة فيها منذ البداية، ولكن، ماذا عن معظم الشركات التي تجد نفسها في منتصف الطريق وتدرك أنها جيدة، ولكنها ليست عظيمة؟

للإجابة عن هذا السؤال، بحثنا عن الشركات التي تحوّل أداؤها من جيد إلى عظيم، ثم حافظت على هذا الأداء، وحددنا أيضًا شركات مقارنة فشلت في إحداث هذا التحول الدائم، ودرسنا بعد ذلك الفارق بين المجموعتين؛ لنكتشف المتغيرات المشتركة التي تميزت بها الشركات التي أحدثت التحول وحافظت عليه، والشركات التي كانت تستطيع إحداث التغيير، لكنها لم تفعل ذلك.

لقد بحثنا تحديدًا عن نمط معين: عائدات أسهم تراكمية عند مستوى سوق الأسهم العامة أو أقل طوال (15) عامًا، تخلّلتها مرحلة تحول، ثم عائدات تراكمية أعلى من السوق بثلاث مرات في الأقل، طوال الخمسة عشر عامًا القادمة (انظر الرسم البياني المرفق). استخدمنا بيانات من مركز البحوث في جامعة شيكاغو تتعلق بأسعار السندات، ثم قارناها بتوزيع الأسهم وحصص الأرباح كلها التي أعيد استثمارها، وقد تعيّن أن يكون التحول محددًا ضمن مجال صناعي بعينه، وكنا نحذف الشركة إذا كان التحول عامًا في ذلك المجال. بدأنا بما مجموعه (1435) شركة من التي ظهرت في قائمة مجلة فورشين (Fortune 500) في المدة من 1965 - 1995م، وعثرنا على أمثلة جيدة للشركات التي تحولت من جيدة إلى عظيمة، ولم تكن هذه الشركات عينة، بل مجموع الشركات التي انطبقت عليها معايير الدراسة.

من الشركات التي انطبقت عليها شروط الدراسة، تلك التي حققت عائدات تراكمية بلغت (6,9) مرة فوق معدل سوق الأسهم العام طوال (15) عامًا،

بدءاً من مرحلة التحول. لتقريب الصورة، ارتفع أداء شركة جنرال إلكتريك برئاسة جاك ويلش، بمقدار (1:2.8) فوق أداء سوق الأسهم العام في أثناء رئاسته لها من 1986 - 2000م. وقد ارتفع كل دولار استثمر في صندوق مشترك للشركات من تصنيف جيدة إلى عظيمة عام 1965م، إلى (470) دولاراً عام 2000م، مقارنة بـ (56) دولاراً في سوق الأسهم العام، لا شك في أن هذه أرقام مذهلة، وما يدهش أكثر حقيقة أنها جاءت من شركات كانت عادية في السابق، وللتدليل على كل مثال للشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، اخترنا أفضل مقارنة مباشرة وفقاً للتشابه في العمل، والحجم، والعمر، والذباثن، والأداء الذي أدى إلى التحول، ووضعنا أيضاً قائمة بمجموعة ست شركات مقارنة غير مستدامة (أي تلك التي أظهرت تحولاً قصيراً الأجل، لكنها تراجعت بعد ذلك)؛ من أجل معالجة مسألة الاستدامة. وتوخياً للحذر، اخترنا باستمرار شركات المقارنة، التي كانت - من بين أمور أخرى - في وضع أفضل من الوضع الذي عليه الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، في السنوات التي سبقت التحول.

شارك في الدراسة (22) باحثاً توزعوا على مجموعات عمل تتكون من أربعة إلى ستة، بدءاً من عام 1996 - 2000م. وشملت الدراسة تحليلات كمية ونوعية في الجانب النوعي، وجمعنا نحو (6) آلاف مقالة، وأجرينا (87) مقابلة مع مديريين رئيسيين، وحللنا إستراتيجيات الشركات، وانتقينا مقتطفات من تقارير المحللين، وطبقنا في الجانب الكمي مقاييس مالية، وراجعنا تعويضات المديرين، وقارنا بين عائدات أنماط الإدارة، وقسنا تأثيرات الفصل من العمل وإعادة الهيكلة، والاستحوادات، والتصفيات في أسهم الشركة، ثم رتبنا بعد ذلك النتائج لتحديد محفّزات التحولات من جيد إلى عظيم، فوجدنا أن قيادة المستوى الخامس كانت من بين هذه المحفّزات. (انظر المادة بعنوان: (ليس بالمستوى الخامس وحده) لمزيد من المعلومات عن المحفّزات الأخرى).

نظرًا إلى أن (11) شركة فقط تأهلت لتصنيف من جيدة إلى عظيمة، فقد كان علينا إخضاع النتيجة لمعيار دقيق قبل تأكيد دلالاته الإحصائية. لقد ظهر كل مكون في الإطار النهائي للشركات جميعها المصنفة من جيدة إلى عظيمة في أثناء مرحلة التحول، بالتفاضي عن مجال التخصص (من صناعة الفولاذ إلى المصارف)، وعقد التحول (من الخمسينيات إلى تسعينيات القرن الماضي)، والظروف (من بداية التعثر إلى أزمة كاملة)، أو الحجم (من عشرات الملايين إلى عشرات البلايين). يضاف إلى ذلك، أنه كان على كل مكون أن يظهر في أقل من (30%) من شركات المقارنة خلال السنوات المعينة. وقد ظهر المستوى الخامس بسهولة في الإطار بصفته أحد أقوى التباينات المنتظمة بين الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، وشركات المقارنة.



قد يكون من باب التوسع مقارنة الأحد عشر رئيسًا تنفيذيًا من المستوى الخامس بأبراهام لينكولن، لكنهم في الحقيقة يمتلكون الصفة نفسها، خذ - مثلًا - كولمان موكلير رئيس شركة جيليت من عام 1975 - 1998م، الذي أفضل ثلاث محاولات استملاك، مع أنه كان

انطوائياً ولطيفاً، فعلى الرغم من المواجهات الشرسة لصد محاولات الاستملاك، فإنه حافظ على أسلوبه الخجول والنبيل في التعامل، وقد حافظ على هدوئه في قمة الأزمة، ومارس عمله المعتاد أولاً، قبل التفرغ لمناقشة موضوع الاستملاك.

راهن كثيرون على فشله لاعتقادهم أن تواضعه ينم عن ضعف داخلي، لكنهم هم الذين فشلوا في النهاية، ففي إحدى هذه المعارك، واجه موكلير وكبار المديرين آلاف المستثمرين واحداً تلو الآخر للحصول على تأييدهم. لقد كان من النوع الذي يرفض الاستسلام؛ لذا، اختار القتال من أجل عظمة الشركة في المستقبل، على الرغم من أنه كان باستطاعته جمع ملايين الدولارات من بيع أسهمه لجني الأرباح.

انظر إلى النتائج التي من الممكن أن تقع لو أنه تراجع واستسلم، وسعى إلى جني الأرباح، وقبل بالسعر المطروح آنذاك وهو (44%) زيادة سعرية، ثم استثمر هذه الحصص في السوق العام عشر سنين، لظل متأخراً عن المساهمين الذين فضلوا البقاء في الشركة، ولو أنه اختار عدم المقاومة، لما استخدمنا منتجات الشركة حتى اليوم، ولواجه ملايين الرجال مشكلة في حلاقة ذقونهم يومياً.

مما يؤسف له، أن موكلين لم ينل الفرصة للتمتع بثمار انتصاراته، ففي شهر يناير 1991م، تلقت شركة جيليت نسخة مسبقة من مجلة فوربز (Forbes)، التي تشر قوائم بأسماء المشاهير في العالم. حمل الغلاف رسماً متخيلاً يمثل موكلير واقفاً على قمة جبل، رافعاً موس حلاقة فوق رأسه علامة على النصر. وهو في طريقه إلى مكتبه بعد

دقائق قليلة من رؤية الإقرار العلني بنضاله الذي استمر (16) عامًا، وانهار موكلير وسقط على الأرض، ومات إثر نوبة قلبية حادة.

وفي الأحوال كلها، حتى لو عرف أنه سيموت في المكتب، ما كان ذلك ليثنيه عن موقفه، لقد كان مظهره الرصين الهادئ يخفي تحته تماسكًا نفسيًا داخليًا، والتزمًا بتحول كل شيء يلمسه إلى الأفضل – ليس بسبب ما قد ينجزه فحسب، بل لأنه لم يكن يفكر في القيام بذلك بطريقة أخرى، لم يقبل موكلير تسليم الشركة إلى أشخاص يمكن أن يدمروها، تمامًا مثلما لم يخاطر أبراهام لينكولن بالتخلي عن فرصة بناء أمة عظيمة مستدامة.

### التواضع الجَمّ

توضح قصة موكلير نموذج القائد المتواضع من المستوى الخامس (انظر ملخص صفات المستوى الخامس تحت العنوان: المستوى الخامس).

لقد صدمنا في الواقع في أثناء إجراء مقابلات مع هؤلاء المديرين، الطريقة التي تحدثوا فيها عن أنفسهم، أو بالأحرى لم يتحدثوا فيها عن أنفسهم، فقد تحدثوا بإسهاب عن شركاتهم، وعن إسهامات المديرين الآخرين، ولكنهم تحاشوا الحديث عن أدوارهم.

### ليس بالمستوى الخامس وحده

تعدّ قيادة المستوى الخامس عاملاً ضروريًا لنقل أي شركة من وضع جيد إلى عظيم، لكنه ليس العامل الوحيد، فقد توصلت دراستنا إلى عوامل عدة توصل

الشركات إلى التميز؛ لذا، فإن هذه العوامل مجتمعة مترابطة، وهناك علاقة متبادلة بين المستوى الخامس وبقية استنتاجاتنا، حيث يسهل المستوى الخامس تطبيق الاستنتاجات الأخرى، وقد يساعد التدريب على الاستنتاجات الأخرى على الوصول إلى مستوى (5) سبق وأن تحدثنا عن نوع قيادات المستوى الخامس؛ لذا، سوف نصف في المادة المتبقية ما يقومون به، وهذه نظرة سريعة على بعض الاستنتاجات الرئيسية:

### من الأول؟

توقعنا أن قادة الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة سوف يبدؤون بالروية والإستراتيجية، لكنهم وضعوا الأفراد أولاً والإستراتيجية ثانياً، بدلاً من ذلك. لقد اختاروا الأشخاص المناسبين ووضعهم في المكان المناسب، واستبعدوا غير المناسبين، ثم بعد ذلك حددوا اتجاههم.

### مفارقة ستوكديل

سُمِّي هذا الاستنتاج باسم الأدميرال جيمس ستوكديل، حامل وسام الشرف، الذي قضى سبع سنوات في معسكر لأسرى الحرب في فيتنام، لكنه تحمل معاناة التمسك بمبدأين متناقضين، هما:

أن حياته لا يمكن أن تكون أسوأ مما هي عليه في الوقت الحاضر، وأنها قد تكون أفضل في يوم من الأيام. واجه المديرين الذين شملتهم دراستنا للشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة أفسى الظروف المتخيلة مثلما واجهها ستوكديل، لكنهم في الوقت نفسه آمنوا بأنهم سوف ينتصرون في النهاية، وقد آمنوا بكلا المعتقدين. الإيمان والحقائق. في وقت واحد وطوال الوقت.

### بناء عجلة التسارع

لا تحدث التحولات من جيد إلى عظيم بين عشية وضحاها، أو في قفزة كبيرة واحدة، بل إن العملية تشبه دفع عجلة تسارع ضخمة في اتجاه واحد. في

البداية تؤدي عملية الدفع، إلى دوران العجلة مرة واحدة، ومع تزايد الضغط والجهود تدور مرتين، ثم عشر مرات إلى أن يتزايد الزخم حتى تصل إلى نقطة الاقتران والانطلاق، لكن شركات المقارنة التي درسناها، لم تحافظ قط على زخم الانطلاق كما فعلت الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة، بل كانت تتقدم وتراجع في تطبيق برامج التغيير والتحديث وإعادة الهيكلة.

### مفهوم القنفذ

وصف الفيلسوف إشعيا برلين (Isaiah Berlin) في مقالة معروفة منحيين في الفكر والحياة، باستخدام حكاية أخلاقية رمزية بسيطة تقول: الثعلب يعرف شيئاً قليلاً عن أشياء كثيرة، لكن القنفذ يعرف فقط شيئاً واحداً كبيراً بصورة جيدة وعليه، فإن تفكير الثعلب متطور، وتفكير القنفذ بسيط، لكن القنفذ هو الذي يفوز. تظهر دراستنا أن الإنجازات الكبيرة تتطلب فهمًا بسيطًا، مثل فهم القنفذ، ثلاث حلقات متداخلة: ما الشيء الذي يمكن للشركة أن تتقنه أفضل من غيرها في العالم؟ كيف تعمل اقتصادياتها على أكمل وجه؟ وما أفضل شيء يحرك عواطف العاملين فيها؟ يحدث الاقتران عندما تفهم مفهوم القنفذ، ثم تطبقه بانتظام وانسجام، مستبعداً فعلاً أي شيء لا ينسجم مع هذه الحلقات.

### مسرعات التقانة

تحفظ الشركات المصنفة من جيدة إلى عظيمة بعلاقات متناقضة مع التقانة، فمن ناحية، تجنبت هذه الشركات باستمرار القفز إلى عربة التقانة الحديثة، ومن جانب آخر، كانت رائدة في تطبيقات التقنيات المنتقاة بعناية، وأقدمت على استثمارات جريئة في التكنولوجيا المنتقاة بعناية، وأقدمت أيضاً على استثمارات جريئة في التكنولوجيا المرتبطة بفهمها لمفهوم القنفذ، ومثلما تفعل الشواحن التوربينية، فإن مسرعات التقانة هذه تحدث انفجاراً في زخم عجلة التسارع.

## ثقافة التنظيم والانضباط

عندما تنظر إلى التحولات من جيد إلى عظيم، ستجد أنها تتميز بثلاثة صور من التنظيم، هي: عاملون منضبطون ومنظمون، وفكر منظم، وعمل منظم. عندما يكون العاملون منظمين، فلن تحتاج إلى الهرم الإداري، وعندما يكون الفكر منظمًا، فلن تحتاج إلى العمل المكتبي الجامد، وعندما يكون العمل منظمًا، فلن تحتاج إلى ضوابط مشددة. وخلاصة القول أنك عندما تدمج ثقافة التنظيم والانضباط في ضوابط تنظيم المشروعات الريادية، فسوف تحصل على المعادلة السحرية للأداء العظيم.

عندما ألحنا عليهم بالحديث عن أنفسهم، قالوا أشياء من مثل: «أرجو ألا أكون قد صورت نفسي على أنني إنسان عظيم»، أو «لا أعتقد أن بإمكانني ادعاء الفضل لكل ما حدث، كل ما في الأمر أننا حظينا بأشخاص رائعين». بل إن أحد قادة المستوى الخامس قال: «هناك أشخاص كثيرون في هذه الشركة يستطيعون القيام بعمل أفضل مني». للمقارنة، خذ شخصية نقيضة، مثل آل دنلاب (Al Dunlap) الذي عمل رئيسًا لشركة سكوت بيبر (Scott Paper) منافسة شركة كيبميرلي - كلارك للورق. كان هذا الرجل من النوع الذي لا يسأم من الحديث إلى من يستمع له (هناك كثيرون فضلوا عدم الاستماع) عن إنجازاته، بعد مرور 19 شهرًا على رئاسته شركة منتجات الورق هذه، قال دنلوب في مقابلة مع مجلة (بزنس ويك Business Week): «سوف يسجل تاريخ الشركات الأمريكية قصة شركة سكوت بصفتها واحدة من أنجح قصص التحولات وأسرعها، وهذا ما قد يجعل التحولات الأخرى تبدو باهتة». استحق هذا الرجل شخصيًا مئة مليون دولار

مقابل (603) أيام عمل مع شركة سكوت - أي نحو (165,000) دولار يومياً - عبر تقليص قوة العمل، وخفض ميزانية البحث والتطوير إلى النصف، والترويج أن الشركة حققت مستويات نمو عالية تمهيداً لبيعها. وكتب دنلوب بعد بيع الشركة والحصول على ملايين السريعة، سيرة حياة تفاخر فيها بأنه: (رامبو من طراز رفيع).

مما لا شك فيه أن قصة شركة سكوت لمنتجات الورق من أكثر القصص المثيرة في دراستنا، لكنها ليست حالة معزولة، فقد لاحظنا في أكثر من ثلثي شركات المقارنة أن وجود الذات المتضخمة أسهم في انتهاء الشركات أو ضعفها، وقد وجدنا هذا النمط من القادة سائداً بقوة في شركات المقارنة غير المستدامة، أي الشركات التي قد تظهر تحولاً في الأداء بقيادة مدير أناني من المستوى الرابع غير أنه موهوب، ولكنها تتراجع في السنوات اللاحقة.

لقد أنقذ لي إياكوكا - مثلاً - شركة كرايزلر من السقوط في كارثة، وأحدث واحداً من أشهر التحولات في تاريخ الشركات الأمريكية، حيث ارتفع سعر سهم الشركة (2.9) مرة أعلى من مؤشر السوق العام، لكن إياكوكا ركز اهتمامه على تحويل نفسه، فكان يظهر بانتظام في البرامج التلفازية الحوارية، وظهر أيضاً في أكثر من (80) إعلاناً تجارياً، وفكر في الترشح لانتخابات الرئاسة الأمريكية وروج لكتاب سيرته الذاتية الذي بيع منه سبعة ملايين نسخة حول العالم. لقد ارتفعت أسهم إياكوكا، لكن أسهم كرايزلر تراجعت إلى (31%) تحت مؤشر السوق في النصف الثاني من مدة رئاسته للشركة.

عندما حاز إياكوكا على الشهرة والامتيازات كلها، وجد صعوبة في ترك خشبة المسرح، وأجل تقاعده عن العمل مرات عدة، حتى إن العاملين في الشركة كانوا يتندرون عليه بالقول إنه يرفع شعار: «أنا الرئيس الدائم لشركة كرايزلر». وعندما استقال أخيراً، طالب بأن توضع طائفة خاصة تحت تصرفه، وأن تصرف له أسهم إضافية، ثم شارك آخرين في حملة فاشلة لاستملاك كرايزلر، وأخيراً قام بمحاولة ذكية عندما عين رجلاً متواضعاً، لكنه صاحب إرادة قوية - ربما من المستوى الخامس - خلفاً له، وقد نجح بوب إيتون في إنقاذ كرايزلر من أزمة قاتلة مرة أخرى خلال عشر سنوات، ووضع الأساس لتحوّل أكثر استدامة.

### عزيمة لا تلين

يظهر قادة المستوى الخامس إرادة مهنية صلبة إلى جانب التواضع الجم، فعندما أصبح جورج كين (George Cain) رئيساً لمختبرات أبوت (Abbot Labs)، كانت شركة متعثرة تقبع في قاع قائمة الصناعة الدوائية، معتمدة على الدواء الوحيد الذي يدر عليها دخلاً، وهو المضاد الحيوي الأريثرومايسين، كان (كين) مديراً تقليدياً من المستوى الخامس من حيث عدم قدرته على الادعاء والتظاهر، ولم يملك الشخصية المحفزة التي قد تدفع الشركة إلى الأمام، لكنه امتلك شيئاً أقوى من ذلك: معايير محفزة، فلم يقبل الضعف، ولا يتسامح أبداً مع أي شخص يقبل بفكرة ليس بالإمكان أفضل مما كان، وقد استطاع طوال الأربع عشرة سنة اللاحقة أن يفرض إرادته لتحقيق العظمة والتميز في الشركة، حيث تمثلت إحدى مهامه الأولى

في القضاء على الأسباب الرئيسة وراء الأداء الضعيف للشركة، وهي محاباة الأقرباء، ولتحقيق ذلك، أعاد تشكيل مجلس الإدارة والفريق التنفيذي، وعيّن أفضل الأشخاص الذين يمكن العثور عليهم، ثم أوضح للموظفين جميعاً أن العلاقات العائلية لا مكان لها في الشركة، وأن فشل أي مدير في تنفيذ مسؤولياته سيعرضه إلى فقدان وظيفته.

### طاقة (اليين) الأسود وطاقة (اليانغ) الأبيض<sup>(1)</sup>

#### التواضع الشخصي

يتمثل ذلك في اللياقة والاحتشام، وتجنب النفاق والمداهنة، والابتعاد عن التفاخر والتبجح. يتسم المدير الذي يتحلّى بذلك بالهدوء والتصميم الهادئ، ويعتمد أساساً على المعايير المحفّزة، لا على الشخصية المحفزة، من أجل إثارة دافعية الآخرين.

وهو ينشر الطموح العام لا الطموح الذاتي عبر الشركة، ويعدّ الموظفين للتعاقب الوظيفي لتحقيق مزيد من العظمة في الجيل القادم، وهذا المدير ينظر في المرأة، وليس إلى خارج النافذة؛ ليحدد المسؤولية عن النتائج السيئة، ولا يلوم الآخرين أو العوامل الخارجية أو الحظ السيئ.

#### الإرادة المهنية

تحقق الإرادة نتائج باهرة، وهي محفز قوي في تحويل الشركة من جيدة إلى عظيمة، ويظهر المدير الذي يتحلّى بهذه الإرادة تصميمًا ثابتًا للقيام بما

(1) فلسفة اليين (Yin) الأسود واليانغ (Yang) الأبيض فلسفة صينية قديمة، ترمز إلى كيفية عمل الأشياء وإلى كيفية التداخل بين طاقتين متضادتين، وهما لا يرمزان إلى اللونين بالمعنى الحرفي البحت، ويكمل أحدهما الآخر: واليين يعني الضعف، في حين يعني اليانغ النشاط والقوة.

يجب القيام به؛ من أجل التوصل إلى أفضل النتائج على المدى البعيد مهما كان الأمر صعباً، يضع أيضاً المعايير الخاصة ببناء شركة عظيمة مستدامة، ولا يقبل بأقل من ذلك، وهو ينظر إلى خارج النافذة، ولا ينظر في المرأة؛ لينسب الفضل في النجاح إلى من يستحقه، إلى الناس الآخرين، أو العوامل الخارجية أو الحظ.

يمكننا أن نتوقع إعادة البناء القاسية هذه من شخص جاء من خارج الشركة لإحداث تغيير فيها، لكن (كين) مع الشركة طوال ثماني عشرة سنة، وهو جزء من العائلة وابن رئيس سابق لها. كانت الاحتفالات العائلية مناسبات يسودها التوتر طوال سنوات، ولم يتردد (كين) لا يتردد في اتخاذ القرار الصعب من دون التخلي عن اللياقة، كأن يقول: «يؤسفني أنني سوف أستغني عنك، هل تريد قطعة أخرى من هذا الديك الرومي؟»، ومع ذلك كان أفراد العائلة راضين عن أداء الأسهم، واستطاع (كين) عبر هذه الإجراءات أن يحقق للشركة أرباحاً مذهلة، فقد استطاعت الشركة خلال مدة التحول من 1974-2000م أن تتفوق على أفضل الشركات المنافسة بنسبة الضعفين.

هناك مثال آخر على الإرادة الحديدية لقيادة المستوى الخامس هو، تشارلز (كورك) والغرين (Walgreen) الذي حول شركة والغرين المترهلة إلى شركة تخطت حاجز سوق الأسهم بنسبة (1:16) في مرحلة التحول من 1975-2000م.

بعد سنوات من الحوارات والنقاشات داخل الفريق التنفيذي عما يجب عمله بخصوص عمليات الخدمات الغذائية، شعر هذا الرئيس

بأن الفريق قد توصل إلى أن مستقبل الشركة يكمن في الصيدليات ومحال بيع الأدوية من دون وصفة طبية، وليس في الخدمات الغذائية. وقد وصف دان جورنديت، الذي خلف والغرين عام 1988م، ما حدث بعد ذلك:

قال (كورك) في أحد اجتماعات لجنة التخطيط: «حسنًا، سوف أضع حدًا لكل هذا الجدل، سوف نتخلى عن الخدمات الغذائية كليًا في غضون خمس سنوات». في ذلك الوقت، كان لدينا أكثر من (500) مطعم. ساد القاعة صمت مطبق، ثم قال: «أريد أن يعرف الموظفون جميعًا أن تنفيذ هذا القرار بدأ منذ هذه اللحظة». وبعد ستة أشهر، كنّا في اجتماع آخر للجنة التخطيط، فذكر أحد الحاضرين عرضًا أنه لا يزال أمامنا خمس سنوات للتخلي عن الخدمات الغذائية، وعلى الرغم من أن (كورك) لم يكن من النوع الصاحب، إلا أنه ضرب الطاولة بيديه، وقال: «اسمعوا، أمامكم أربع سنوات ونصف، وقد قلت لكم قبل ستة أشهر إن أمامكم خمس سنوات، وأقول لكم الآن أمامكم أربع سنوات ونصف السنة». ما حدث أن العمل بدأ على أشده في الغد لإنهاء الخدمات الغذائية. لم يكن (كورك) ذلك الشخص المتردد والمتشكك، بل كان صريحًا ومباشرًا.

احتاج كورك والغرين إلى إرادة حديدية لاتخاذ القرارات، مثلما فعل داروين سميث في بيع مطاحن شركة كمبرلي كلارك، لم تكن الخدمات الغذائية أكبر أقسام الشركة مع أنها كانت تدر أرباحًا كثيرة، لكن المشكلة كانت عاطفية أكثر مما هي مالية، فقد طرحت كانت شركة والغرين نوعًا

جديدًا من المثلجات، وهي تعمل في مجال الخدمات الغذائية منذ سنين طويلة، بل إن بعض المطاعم سميت باسم (كورك). بصرف النظر عن كل شيء، فإذا كان عليه أن يصطدم بالإرث العائلي ليستطيع التركيز على جانب واحد يضع الشركة في المقدمة في جميع أنحاء العالم - محال بيع الأدوية من دون وصفة طبية - ووقف أي خط إنتاج آخر لا يعطي نتائج مذهلة، فيجب أن يقوم بذلك بهدوء وذكاء وسهولة.

هناك ملاحظة أخيرة تتعلق باستنتاجاتنا عن المستوى الخامس: نظرًا إلى أن طموحات مديري المستوى الخامس ليست شخصية بل تتعلق بشركاتهم، فهم يختارون أفرادًا رائعين ليخلفوهم في مناصبهم؛ لأنهم يودون أن تحقق شركاتهم نجاحًا أكبر في الجيل القادم، ولا يهمهم إن كان معظم الناس لا يعرفون أنهم هم الذين غرسوا بذور ذلك النجاح منذ البداية، وكما قال أحد مديري المستوى الخامس: «أحب أن أطل من شرفتي في يوم من الأيام لأرى أن الشركة أصبحت واحدة من أفضل الشركات في العالم، ثم أقول: كنت أعمل في تلك الشركة». على النقيض من هؤلاء، كثيرًا ما يفضل قادة المستوى الرابع في إعداد الشركة لنجاح مستدام، فماذا يمكن أن تكون هناك شهادة أصدق من رؤية الشركة وهي تتهاوى بعد مغادرتك لها؟

لقد وجدنا في أكثر من ثلاثة أرباع شركات المقارنة، أن هناك مديرين يعدون من سيخلفونهم للفشل، أو يختارون (خلفاء) فاشلين. خذ حالة ربرميد (Rubbermaid) التي تحولت من شركة مغمورة إلى إحدى الشركات المفضلة في قائمة مجلة (فورشين) ثم تراجعته بصورة محزنة لتستحوذ عليها شركة أخرى.

كان مهندس قصة النجاح هذه مديرًا لامعًا يُدعى ستانلي غولت، الذي ارتبط اسمه بنجاح شركة بربريد في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، وقد جدنا بعد البحث في (312) مقالة عن الشركة، أن شخصية غولت برزت على أنه مدير صلب وطموح وأناني، وقد ردّ في إحدى المقالات على اتهامه بالديكتاتورية بالقول: «أجل لكني ديكتاتور مخلص». وفي مقالة أخرى تتعلق بقيادة التغيير، ورد ضمير أنا (44) مرة، وضمير نحن (16) مرة فقط، ومن الطبيعي أن يكون مُحققًا في الاختيار بنجاحه الإداري؛ فقد حققت الشركة نموًا متواصلًا طوال عشر سنوات من رئاسته لها، وهذا أداء يستحق الاحترام بلا شك.

لكن غولت لم يترك وراءه شركة قد تنجح من دونه، فقد اختار خلفًا له لم يتمكن من الاستمرار في منصبه أكثر من سنة، ثم واجه من خلفه فريقًا إداريًا ساذجًا، وهذا ما اضطره إلى تحمل مسؤولية أربع مهام في الوقت الذي كان يبحث فيه عن نائب جديد له، ولم يعانِ الذين خلفوا غولت في منصبه إدارة غير مناسبة فحسب، بل أيضًا وجود فجوات إستراتيجية أدت في نهاية المطاف إلى انهيار الشركة.

أجل، قد تقول إن مجرد انهيار الشركة بعد مغادرة غولت لها يعدُّ دليلاً على عظمته بصفته قائداً، لكننا نقول إن غولت كان مديرًا رائعًا من المستوى الرابع، وربما يكون من بين أفضل المديرين في نصف قرن، لكنه لم يكن مديرًا من المستوى الخامس، وهذا من الأسباب الرئيسة التي جعلت الشركة تنتقل من تصنيف جيدة إلى عظيمة خلال مدة زمنية قصيرة، ثم تحولت بسرعة من عظيمة إلى فاشلة.

## النافذة والمرأة

أجرينا في سياق الدراسة مقابلة مع ألان ويرتزل (Alan Wurtzel)، المدير من المستوى الخامس، الذي كان له الفضل في نقل شركة سيركت سيتي (Circuit City) من شركة مناهرة على وشك الإفلاس، إلى واحدة من أكثر الشركات نجاحًا في بيع الأجهزة الإلكترونية بالتجزئة.

سألنا ويرتزل أن يذكر خمسة عوامل رئيسية، وفقًا لأهميتها، أثرت في عملية التغيير التي بدأت عام 1982م، فوضع الحظ على رأس القائمة، وقال: «كنا شركة ناجحة، وكانت الرياح تجري بما نشتهي». لكننا قلنا له: إن شركة (سيلو) تعمل في المجال نفسه، (وكانت أشرعها أكبر ورياحها أقوى). ظل الحديث يدور بيننا بين أخذ ورد، وظل ويرتزل يرفض ادعاء الفضل في التغيير، مفضلًا أن يعزوه إلى محض الصدفة. عندما سألناه بعد ذلك عن العوامل التي قد تحافظ على التحول من جيد إلى عظيم، ردّ قائلاً: «إن أول شيء يخطر ببالي هو الحظ، كنت محظوظًا في عشوري على الخليفة المناسب».

الحظ! يا له من عامل غريب يعزى إليه النجاح، ومع ذلك، فقد استشهد به كثير من قادة المستوى الخامس الذين قابلناهم. سألنا مديرًا في شركة نيكور (Nucor) لصناعة الفولاذ: ما الذي جعل سجل الشركة زاخرًا بالقرارات الجيدة؟ فأجاب: «أعتقد أننا كنا مجرد محظوظين». أما جوزيف كولمان (Joseph Coleman)

رئيس شركة فيليب موريس، فرفض بشدة ادعاء الفضل إلى نفسه في نجاح شركته، ذاكراً حظه الجيد بوجود زملاء وخلفاء وأسلاف رائعين، وحتى الكتاب الذي نشره عن حياته المهنية - الذي كتبه تحت إلهام من زملائه، ولم يكن ينوي توزيعه خارج الشركة - حمل عنوان (أنا إنسان محظوظ! I'm a Lucky Guy).

دُهشنا في البداية، من إصرار قادة المستوى الخامس على عامل الحظ الجيد؛ ذلك لأنه لا يوجد أي دليل يثبت أن الشركات التي تحولت من وضع جيدة إلى عظيمة قد حظيت بحظ موفق (أو عانت حظاً عاثراً) أكثر مما حظيت به شركات المقارنة المتعثرة، لكننا لاحظنا نمطاً مثيراً بين المديرين في الشركات المقارنة، وهو أنهم كثيراً ما يعزون تعثر شركاتهم إلى الحظ السيئ وهم يعددون صعوبات البيئة التي واجهوها.

قارن بين شركتي بيت لحم ونوكور لصناعة الفولاذ - مثلاً - فقد كانت الشركتان تنتجان منتجات يصعب التفريق بينها، لكنهما تواجهان منافسة صعبة من الفولاذ الرخيص المستورد، دفعت الشركتان رواتب أعلى من الشركات الأجنبية المنافسة، ومع ذلك كانت آراء المديرين في الشركتين بخصوص الصعوبات مختلفة تماماً.

بررت شركة بيت لحم ستيل من جانبها مشكلاتها عام 1983م، وأنحت باللوم على الواردات قائلة: «فمشكلاتنا، الأولى والثانية والثالثة، هي بسبب الواردات». وفي الوقت نفسه، رأى كين إيفرسون (Ken Iverson) وفريقه في شركة نوكور أن هذه الواردات كانت نعمة لا نقمة:

«ألسنا محظوظين؟ إن الفولاذ ثقيل وعليهم أن يشحنوه عبر المحيط، وهذا ما يجعلنا في وضع أفضل». وهكذا، نرى أن إيفرسون يعتقد أن المشكلات الأولى والثانية والثالثة ليست بسبب الواردات بل بسبب الإدارة، حتى إنه انتقد سياسة الحماية الحكومية الخاصة باستيراد الفولاذ، وقال أمام اجتماع لمديري شركات فولاذ عام 1977م: «إن المشكلة الحقيقية التي تواجه هذه الصناعة تكمن في فشل الإدارة في مجارة التكنولوجيا».

توصلنا بعد كل هذا إلى أن تأكيد الحظ جزء من نموذج أوسع سميناه (النافذة والمرآة). ووفقاً لهذا النموذج، ينظر قادة المستوى الخامس المتواضعون بالفطرة إلى خارج النافذة لإعطاء الفضل - حتى الفضل غير المستحق - إلى عوامل خارج ذواتهم، وإذا لم يجدوا شخصاً أو حدثاً بعينه لنسبة الفضل إليه، نسبوه إلى الحظ الجيد، وينظرون في الوقت نفسه في المرآة لتحديد المسؤولية، ولا يلومون الحظ السيء، أو العوامل الخارجية عندما تسوء الأمور. بالمقارنة، ينظر قادة شركات المقارنة عبر النافذة كثيراً بحثاً عن عوامل يقون اللوم عليها، لكنهم ينظرون في المرآة ويتفاخرون بادعاء الفضل لأنفسهم عندما تتحسن الأمور.

الطريف في الأمر بخصوص مفهوم النافذة والمرآة، هو أنه لا يعكس الواقع، حيث تبين من بحثنا أن قادة المستوى الخامس كانوا مسؤولين عن تحولات شركاتهم، لكنهم لم يعترفوا بذلك أبداً، لا نستطيع أن ندخل إلى عقولهم لمعرفة إن كانوا يؤمنون حقيقة بما

شاهدوه عبر النافذة وفي المرآة، لكن هذا لا يهم كثيراً؛ لأنهم تصرفوا كما لو كانوا يصدقون ذلك، وقد تصرفوا بطريقة منتظمة أدت إلى نتائج استثنائية.

### وراثة أم تنشئة؟

أطلعتُ قبل مدة قصيرة مجموعة من كبار المديرين على استنتاجات المستوى الخامس، وقد شاركت في ذلك اللقاء سيده تولت رئاسة شركتها حديثاً. رفعت السيدة يدها، وقالت: «أصدّق كل ما قلته لنا عن قيادة المستوى الخامس، لكنني أشعر بالانزعاج لأنني لم أصل إلى ذلك المستوى بعد، وقد لا أصل أبداً، إن من أسباب حصولي على هذا المنصب شخصيتي القوية، فهل تعتقد أنني لا أستطيع أن أجعل شركتي عظيمة إن لم أكن من المستوى الخامس؟».

«دعيني أعود إلى البيانات»، قلت لها، وأضفت قائلاً: «لم تتطبق معايير دراستنا من بين (1435) شركة ظهرت في قوائم مجلة (فورشين 500) منذ عام 1965م، إلا على إحدى عشرة شركة، تولت قيادات المستوى الخامس المناصب الرئيسية فيها، وفيها دور الرئيس التنفيذي، خلال مدة التحول الحاسمة. ومما لا شك فيه أنني لا أقول أن المستوى الخامس هو العنصر الوحيد المطلوب للانتقال من تصنيف جيد إلى عظيم، لكنه يبدو ضرورياً».

ظلت جالسة برهة في مكانها بهدوء، ويمكنك أن تتخيل ما الذي دار في أذهان كثيرين من الموجودين في الغرفة. أخيراً، رفعت يدها مرة أخرى، وقالت: «هل يمكن أن تتعلم كيف تصل إلى المستوى

الخامس؟ في الحقيقة، إنني لا أملك جواباً عن هذا السؤال حتى الآن؛ لأن دراستنا لم تتطرق إلى كيفية تشكيل قيادات المستوى الخامس، ولم نحاول أيضاً تفسير أو تصنيف حياتهم العاطفية، لقد تأملنا في تركيبتهم النفسية الفريدة، فهل يعانون مشكلة الإزاحة<sup>(1)</sup>؟ أي نسبة طموحهم إلى شيء آخر عدا أنفسهم. هل يتسامون بأنفسهم لأسباب مؤلمة ومعقدة ناجمة عن صدمة في طفولتهم؟ من يدري؟ لكن الأهم من كل هذا هو، هل الأسباب النفسية لقيادة المستوى الخامس أهم من الأسباب المكونة للشخصية أو الذكاء؟ ويظل السؤال: هل يمكن اكتساب المستوى الخامس؟

تتلخص فرضيتي الأساسية في وجود صنفين من الناس: أولئك الذين لا يحملون بذور المستوى الخامس في داخلهم، والآخرين الذين يحملون هذه البذور، حيث تتألف الفئة الأولى من أشخاص لن يستطيعوا أن إجبار أنفسهم خلال مليون سنة على التخلي عن احتياجاتهم لصالح طموح أكبر وأكثر ديمومة من أنفسهم، وسوف يظل العمل بالنسبة إلى هؤلاء الأشخاص يتركز - دائماً وقبل كل شيء - على ما يحصلون عليه من الشهرة، والثروة، والسلطة، والتزلف والنفاق، ولن يرتبط العمل بما يمكن أن يبنوه أو يوجدوه أو يسهموا به، والمفارقة الكبرى هنا هي أن النية والطموح الشخصي اللذين غالباً ما يدفعان الناس إلى

(1) الإزاحة أو التحية (Displacement) في علم النفس هي آلية دفاع يستخدمها العقل للحماية وتخفيف الضغط، كأن ننقل عواطفنا تجاه وضع محدد إلى وضع أقل تهديداً، مثل أن يكبت أحدنا غضبه من رئيسه في العمل، ثم ينفس عن هذا الغضب بالصراخ في وجه زوجته أو أطفاله، وهو بهذا ينحّي جانباً المسبب الحقيقي للغضب أو الذكريات المؤلمة.

أن يصبحوا قادة المستوى الرابع، يقفان على النقيض مع التواضع المطلوب من أجل بلوغ المستوى الخامس.

عندما نجمع تلك المفارقة مع حقيقة أن مجالس الإدارات تعمل تحت اعتقاد خادع وهو أن تأسيس شركة عظيمة يحتاج إلى شخص استثنائي فوق العادة، بإمكانك أن تدرك لماذا لا نجد قيادات المستوى الخامس على رأس مؤسساتنا إلا نادرًا، فنحن نستمر في وضع أفراد في مراكز السلطة ممن يفترضون إلى الاستعداد المطلوب ليصبحوا قادة المستوى الخامس، وهذا أحد الأسباب الرئيسية لكون قليل من الشركات فقط هي التي تنجح في التحول من وضع جيد إلى وضع عظيم والمحافظة عليه.

أما الفئة الثانية، فتتألف من أفراد استطاعوا التطور إلى المستوى الخامس؛ لأنهم يملكون قدرات كامنة في داخلهم، ربما تكون مدفونة أو مجهولة أو ناشئة، ويمكن لهذه البذرة أن تنمو وتزدهر، عند توافر الظروف والشروط المناسبة - من مثل: التأمل الذاتي، والمعلم الناصح، والوالدين المحييين، والخبرة الحياتية المهمة، أو أي عوامل أخرى أن تنمو. لاحظنا في دراستنا أن بعض قادة المستوى الخامس مروا بخبرات حياتية مهمة ربما كانت السبب في تحفيز نمو تلك البذرة، من هؤلاء مثلًا، داروين سميث الذي تطور إلى المستوى الخامس بعد خبرته مع مرض السرطان التي أشرف فيها على الموت، وتأثر جو كولمان (Joe Cullman)، الرئيس السابق لشركة فيليب موريس - بعمق بخبرته في الحرب العالمية الثانية، ولا سيما تغيير

الأوامر في اللحظة الأخيرة، وهذا ما أنقذه من موت محقق من سفينة كانت على وشك الغرق، كذلك يمكن أن يطور الإيمان الديني القوي هذه البذرة. في الحقيقة، نود أن نقدم لك قائمة بالخطوات المطلوبة حتى تصل إلى المستوى الخامس، لكننا لا نملك بيانات ثابتة مستمدة من البحوث يمكن أن نبني عليها هذه القائمة. لقد أظهرت دراستنا أن المستوى الخامس يعدُّ مكوناً رئيساً في الصندوق الأسود الخاص بتحويل أي شركة من جيدة إلى عظيمة، لكن ذلك الصندوق يحتوي أيضاً على صندوق آخر؛ أي: تطور الفرد الداخلي لبلوغ المستوى الخامس. ويمكننا التخمين بما يمكن أن يحتوي عليه ذلك الصندوق الداخلي، لكن هذا سيظل مجرد تخمين.

المستوى الخامس باختصار، فكرة مقبولة وصحيحة وقوية، ومن الممكن أن تكون ضرورية جداً للانتقال من وضع جيد إلى عظيم؛ لذا، فإن اقتراح (عشر خطوات للوصول إلى المستوى الخامس) سوف يجعل هذا المفهوم تافهاً.

وهكذا، إن أفضل نصيحة يمكن أن أقدمها لك، بناءً على هذه الدراسة، هي أن تتدرب على طرق الانتقال من جيد إلى عظيم التي اكتشفناها، ونظراً إلى أننا قد وجدنا أن هناك علاقة ارتباط متينة بين كل واحد من الاستنتاجات الأخرى والمستوى الخامس، فإننا نعتقد أن أي محاولة واعية من جانبك لتقود شركتك باستخدام الطرق الأخرى، يمكن أن تساعدك على التحرك في الاتجاه الصحيح، ومع ذلك، لا توجد أي ضمانات بأن القيام بذلك سوف يحوّل المديرين إلى قادة من

المستوى الخامس، لكن هذا يوفر لهم واقعاً مادياً ملموساً للتحول، ولا سيما إذا كانت البذرة في داخلهم.

لا نستطيع الجزم بنسبة الأشخاص الذين يحملون البذرة في داخلهم، أو عدد الأشخاص الذين يمكن أن يرعوها ويعتنوا بها ليصلوا إلى المستوى الخامس، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل إن أعضاء فريق البحث أنفسهم الذين حددوا المستوى الخامس، لا يعرفون إن كنا سنتطور إلى ذلك المستوى، لكن كل واحد منّا ممن عمل على التوصل إلى هذا الاستنتاج، قد أثارته فكرة محاولة الوصول إلى المستوى الخامس. لقد كان قادة المستوى الخامس الذين تطرقت إليهم يُعدّون القدوة بالنسبة إلينا، وسواء أنجحنا أو فشلنا في الوصول إلى المستوى الخامس، فإن الأمر يستحق المحاولة؛ لأن التقاط خيط من الحقيقة سيحول حياتنا إلى الأفضل، لأننا حاولنا الوصول إلى حيث نريد.

\* \* \*