

الفصل الرابع

اقرأ السياق وأعد كتابته

إن ممارسة القيادة سياقية دوماً. يقوِّض هذا فكرة صيغة قيادة كلية. ويفهم القادة الفعالون أنه ليس هناك طرق عامة، ولا طرق مضمونة لضمان تأثير قيادتك. على العكس، إن القادة يمارسون ويشحذون مهارات قراءتهم للسياق وقيِّمون واقعياً قدرتهم على إعادة كتابته⁽¹⁾.

سنستقصي ونوضح في الفصلين التاليين كيف يفعل القادة هذا فحسب. وسنبداً بفحص السياق المباشر للقائد: الأفراد والفرق التي يتفاعل معها على أساس منتظم. وقد تم التعبير عن هذه الفكرة في بعض صيغ الذكاء العاطفي⁽²⁾. يشير ريتشارد بوياتزيس، مثلاً، إلى مجموعة من الكفاءات تتعلق بفكرة القدرة الاجتماعية بينها التأثير، وعمل الفريق، وصراع الإدارة⁽³⁾. وفي الفصل الخامس، نوسّع هذه الفكرة لنبين أن القادة الفعالين بحاجة إلى فهم السياق المؤسسي الأوسع وراء المجموعة المباشرة من الأفراد الذين يتفاعلون معهم على نحو منتظم. وسنتابع كي ننظر في الأهمية الحاسمة لهذا المظهر من مظاهر القيادة.

نقطة انطلاقنا هي ملاحظة بسيطة لا تُنكر: إن الأفعال البشرية - سواء تضمنت القيادة أم لا - لا تحدث في فراغ. فهي مشروطة بالوقائع الاجتماعية التي يعمل فيها الأفراد. وتشكل هذه الوقائع الاجتماعية جزءاً

مهماً من السياق. وهي لا يمكن التخلص منها مثل الجاذبية. وتتطوي القيادة الفعالة على إعادة تنظيم حدود سياق بالإضافة إلى الفرص المحتملة. فالقادة الفعالون واقعيون. ويمتلكون إحساساً مطوراً بنحو جيد بما يمكن تغييره وما لا يمكن تغييره. وهم يفهمون الشروط الحقيقية التي يجب أن يعملوا فيها، والعمل داخل هذه القيود⁽⁴⁾.

إن فكرة أن القيادة معتمدة على السياق ليست جديدة. فمنذ سنوات كثيرة قال عالم الاجتماع جورج هومانز ما لا يُنسى:

ليس هناك قواعد للسلوك البشري تصح في جميع الأمكنة دون حدود أو تغير. فالإنسانية تتوق إلى اليقين؛ وقد بحثت عن قواعد كهذه لآلاف الأعوام ولكنها لم تعثر عليها. فمع كل مبدأ اكتشفته، اكتشفت صراع مبادئ أيضاً. وفي الأعوام الأخيرة بدأ رجال المسائل العملية - المديرون الصناعيون، مثلاً - بالمجيء إلى علماء النفس وعلماء الاجتماع متوسلين من أجل خطة أو مجموعة قواعد يستطيعون تطبيقها في جميع الظروف في التعامل مع موظفيهم. ليس هناك قواعد كهذه، ولو كان يوجد، لكانت خطيرة. يمكن أن تعمل جيداً لبعض الوقت؛ لكن الظروف المتغيرة ستجعلها غير ملائمة، وسيضطر القائد إلى التعامل مع موقف جديد بينما عقله محشو بقواعد قديمة. إن مبادئ القيادة التي سنحددها يجب ألا تؤخذ على أنها نهائية وإنما كأدلة ملائمة لسلوك قائد. وهي لا تصح إلا داخل حدود يحددها الموقف الذي يواجههم،

وهناك مواقف تتصارع فيها جميع المبادئ مع بعضها بعضاً. فما يحتاج إليه القائد ليس مجموعة من القواعد وإنما طريقة جيدة في تحليل الموقف الذي يجب أن يعمل فيه. وإذا كان التحليل صائباً، فإن طريقة في التعامل مع الموقف ستقترح نفسها. وإذا كان القائد لا يمتلك بعض القواعد البسيطة في ذهنه، كدليل للعمل، سيظهر التحليل له أين تكمن حدودها⁽⁵⁾.

وجهاً لوجه

إذا كان السياق محرراً، فإن كونك حساساً لهذا السياق، وقادراً على رصد الجهة التي تهب فيها الريح، جوهرى لأي قائد. ويمتلك القادة الحقيقيون قدرات جيدة على الإحساس بالموقف، وأحياناً قدرات ممتازة. تعلمت باتي كازاتو، على غرار كثير من القادة الناجحين، الإحساس بالموقف من عملها المتلاحق كنائب رئيس أول في جاب. وقد ذكرت التجربة الأولى لمقابلة المبيعات من قبل قادة كثيرين على أنها مؤثرة جداً في تطوير الإحساس بالموقف. قالت لنا كازاتو: «كان وجودي في المبيعات أفضل شيء لأنه أجبرني على التعامل مع أنماط كثيرة مختلفة من الناس، ووضعني في مواقف مخيفة بصراحة حين كنت شابة. كان ينبغي أن أتعامل مع كثير من الكبار في السن، والذين كانوا مديرين عامين راسخين في أقسام المبيعات. جعلني هذا أفكر قبل أن أتحدث، وأقيم جمهوري، وأتعلم الاتصال مع أفراد مختلفين بطرق مختلفة».

بعد أن تعلّمت كازاتو المهارة، استخدمتها وساعدت الآخرين على فعل ذلك. قالت: «أطرح الكثير من الأسئلة وأدرس بانتظام ميدان العمل وزبائني، والمديرين الإقليميين ومديري المتاجر. حتى لو لم يبلغوني عن شيء، وأسأل على الدوام: ما الذي يجري؟» وكانت كازاتو تدرّب فريقها كي يفعل ذلك بحيث أن الجميع يتكيفون مع نبض مؤسسة جاب. قالت لنا: «يحتاج بعض الموظفين لديّ إلى فهم الصورة الكبيرة بنحو أفضل. أريدهم أن يتصلوا أكثر مع موظفيهم وزبائنهم. أنا أحاول أن أبني نوعاً جديداً من المؤسسات».

ربما كان الأمر الأكثر أهمية في تجربة المبيعات هو أنها تتضمن كثيراً من المقابلات وجهاً لوجه. وكما قال أحد الذي أجابوا على أسئلتنا بنحو معبر: «في النهاية، العمل هو شخص إزاء شخص آخر».

يمكن أن تزيد التجارب خارج منطقة الراحة القدرة على الإحساس بالموقف أيضاً. يقول بيتر برايبك إنه تعلّم أولاً المهارة أثناء خدمة العلم في النمسا في سن السابعة عشرة. وجد نفسه يرصد عن كثب رد فعله وردود أفعال الآخرين على شروط حياتهم التي بالكاد تُحتَمَل وعلى المعاملة اللاإنسانية. حاول البعض الانتحار، وتكيّف البعض الآخر. وكان هناك آخرون لم يُظهروا ردود فعل، بينما ارتاح البعض للمعاملة السيئة. للمرة الأولى، كان برايبك في موقع يستفيد فيه من الإحساس بالموقف. كلما تعلم أكثر عن ضباطه الأعلى مرتبة وعن خططهم، استطاع أن يتوقع سلوكهم أكثر، وهكذا فإنه يبقى خارج طريقيهم. ويرى برايبك أن فهم تلك الرابطة أدى إلى ولادة القدرة على الفهم.

قال جون باومر، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة التوظيف العالمية أديكو التي تتخذ من كاليفورنيا مقراً لها إنه عاش في مخيم مدرسة في غرب نيجيريا. وكانت هذه تجربة حفّزت القدرة على الإحساس بالموقف. تعلّم من التفاوض المعقد بين البعثات التبشيرية المتمركزة في تلك المدرسة وبين السكان الأصليين. ولم يكن الشعور الأولي في جميع هذه التجارب البعيدة عن مناطق راحة القادة هو عدم فهم ما يحدث. ويرى كثيرون أن ذلك الشعور يولّد إحساساً معزّزاً بالموقف.

ما الذي ينطوي عليه الإحساس بالموقف؟

هناك ثلاثة عناصر منفصلة ولكنها متصلة في الإحساس الفعال بالموقف. الأول مصنوع من مهارات رصدية ومعرفية. فالقادة يرون ويحسون بما يجري في مؤسساتهم ثم يستخدمون مهاراتهم المعرفية كي يؤولوا تلك الملاحظات. إنهم ينتقون ويفسّرون معلومات سهلة، أحياناً دون أي شرح لفظي. يعرفون متى تكون معنويات الفريق مهتزة أو متى يحتاج القبول إلى تحد. يجمعون معلومات، على ما يبدو من خلال التفاعل، ويستخدمونها كي يفهموا السياق الذي يطمحون إلى القيادة فيه.

العملية ماكرة جداً بحيث ليس من السهل دوماً «رؤيتها». ولكن هناك بعض اللحظات الحاسمة التي يمكن أن تُلاحظ فيها هذه المهارة - أو غيابها - في تفاعلات العمل. فكّرُوا بالاجتماعات، على سبيل المثال، حين يأتي أحدهم متأخراً ثم يتصرف كثور في حانوت للخزف. يعكس هذا النوع من التمزق إحساساً «سلبياً» بالموقف. يبدو الآخرون قادرين على حضور اجتماع ويتكيّفون على الفور، ويفهمون بدون جهد الجو أو البيئة.

سترى هذه المهارة أيضاً حين تُعقد الصفقات. وهي تتجلى أثناء الدمج أو مفاوضات الربح، على سبيل المثال، حين تكون جميع الأرقام قد فُرزت، ولكن العامل المحدد الحيوي سيكون إحساس القائد بما إذا كان «يعتريه شعور جيد» حيال الاستمرار. فأولئك الذين يقومون بالاتصال المناسب يمتلكون قدرات جيدة على الإحساس بالموقف.

يهمل المديرون الذين يركزون جداً على المهمة العمل الرصدي الأساسي في غالب الأحيان. يندفعون إلى العمل قبل أن يفهموا الموقف مما يجعل النتائج سلبية جداً أحياناً. وكما نبين فيما بعد، هناك أطر رصدية مفيدة يمكن أن تساعد الأفراد على تطوير الوعي بهذه المهارة والبدء بممارستها.

إن العنصر الثاني للإحساس الفعّال بالموقف مصنوع من مهارات سلوكية وتكيفية. فبعد أن يلاحظ القادة الفعالون الموقف ويفهمونه، يعدلون سلوكهم. فهم يتكيفون دون أن يفقدوا أبداً إحساسهم بالذات. إنهم ما ندعوه بـ «الحرباوات الأصيلة». فالحرباء تتكيف درامياً مع بيئتها أو سياقها دون أن تتوقف أبداً عن كونها حرباء. ويرى القادة أن هذا العنصر السلوكي من الإحساس بالموقف ينطوي على الاستخدام الواعي ذاتياً للمهارات الاجتماعية لرفع تأثير قيادتهم إلى الحد الأعلى في سياق معين. فهؤلاء الأفراد قادرين على استخدام سلسلة واسعة من أنماط السلوك: يستطيعون خلق القرب والبعد في آن واحد؛ يزيدون قواهم لكنهم يكشفون نقاط ضعفهم البشرية؛ يتحركون بسرعة ولكنهم يبدون متحكمين بالوقت.

فكروا على سبيل المثال بالابتكارات الماهرة لرودي جيولياني، عمدة نيويورك السابق. ففي أثناء ساعات وأيام صدمة أحداث التاسع من أيلول، أحس جيولياني، أنه كقائد، يجب أن يكون في الخارج في الشوارع، مع الناس. لقد كيّف نفسه مع السياق. قارن هذا مع الأفعال الفورية للرئيس بوش: أولاً - وقد عبر عن هذا بنحو لا ينسى مايكل مور في فيلمه فاهرنهايت11-9- تجمد أولاً لعدة لحظات على المنصة أثناء زيارة لمدرسة في وقت الهجمات؛ ثم، اختفى عن الأنظار، خارج الاتصال، في مكان ما في السماوات فوق الولايات المتحدة مع حماية مسلحة.

وبنحو مثير الجدل، كانت مسؤولية قيادة الرئيس بوش الرئيسية هي الحفاظ على السلطة التنفيذية من خلال البقاء خارج طريق الأذى. مع ذلك، جعلته أفعاله يبدو بعيداً وخارج الاتصال. بالمقابل، كان إحساس جيولياني بالموقف أكثر مباشرة وعالج الحاجات العاطفية لأتباعه. كان النيويوركيون معرضين للأذى، وقد أظهر جيولياني أنه كان معهم. ففي وقت ألم كبير، منحهم الإحساس بالافتخار بأنفسهم وبمدينتهم الأمر الذي ساعدهم على التكيف. (بفعله لهذا، بدأ أيضاً بإعادة كتابة السياق - النقطة التالية).

إن العنصر الأخير في الإحساس الفعال بالموقف هو أن القادة يستخدمون سلوكهم الخاص من أجل تغيير الموقف. فهم يجسدون سياقاً مختلفاً. فحين وصل جريج دايك إلى البي بي سي صدمه عدد الأشخاص غير السعيدين الذين قابلهم. كانت استجابته هو أنه صاغ رؤية إيجابية أكثر قوة للمؤسسة. كان يحاول تغيير السياق من خلال

تجسيد أسلوب جديد. كان نفسه - مبتهجاً وإيجابياً - يتحدث إلى الناس في الممرات، يوصل الإثارة حول عروض جديدة أو مسرحيات قادمة. حاول دايك أن يغيّر الجو الغريب نوعاً ما لاجتماعات المديرين التنفيذيين في البي بي سي. وقد عرف أنه نجح حين سمعت مجموعة من المديرين الرئيسيين، استدعيت إلى غرفة مجلس الإدارة، الضحك في الداخل وافترضت أنها دخلت إلى الغرفة الخطأ.

الدرس هو أن القادة ليسوا متلقين سلبيين للسياق. على العكس، يعملون مع أتباعهم كي يبنوا واقعاً اجتماعياً بديلاً⁽⁶⁾. فهذه القدرة هي التي تميّز فحسب الذين يستجيبون للمواقف عن الذين يمتلكون القدرة على تحويلها.

يعرف القادة أن الإحساس بالموقف مهم. ويعرفون أيضاً أن الإحساس بالموقف يصبح أكثر أهمية بينما تترقى في المرتبات المؤسسية. إن الترقى يحضر معه معلومات أكثر صحة مصفاة عبر أعين وأذان الآخرين الذين يمكن أن تكون لهم وجهة نظر حول ما يجب أن يعرفه القائد. وبينما تقترب من القمة، تتلقى المزيد من المعلومات، ولكن يمكن ألا تكون موثوقة. وكما يشرح جون باومر: «إذا كنت ناجحاً، تصبح خائفاً أكثر فأكثر، وبالنتيجة، يقل حصولك على المعلومات الموثوقة».

يعرف القادة الحقيقيون هذا ويقومون بخطوات لضمان أنهم متصلون بالفعل، وحساسون للموقف المتغير على الدوام.

الحواس تعمل وقتاً إضافياً

لنفحص مثالين من الإحساس بالموقف بدقة أكبر. واجه جريج دايك تحدياً يتعلق بالموقف حين تولى رئاسة البي بي سي. وقد بنى شهرته الكبيرة في عالم التلفزيون التجاري الذي لا يرحم، وهنا كان يقود مؤسسة قومية غاضبة. وقد صدمته ملاحظاته الأولى. وحين كان يسلم بمرح في المصعد، مال موظفوه إلى النظر إلى أحذيتهم. وحين كان يتناول الغداء في الكافيتريا كان الفراغ واضحاً حوله. وبدا زملاؤه الرئيسيون ميالين في البداية لإخباره ما اعتقدوا أنه يريد سماعه. ويتذكر دايك قائلاً: «بدا في الحقيقة مكاناً غريباً حيث الناس يحترفون التمثيل طوال الوقت. لم يكن أحد منهم على حقيقته، لأنهم لم يعتقدوا أن هذا كان مسموحاً. بالتالي هناك أشخاص متألقون وممتعون وموهوبون يصبحون شيئاً مختلفاً تماماً ليس لأي سبب آخر سوى أنهم اعتقدوا أنه لم يُسمح لهم بأن يكونوا أنفسهم».

قرر دايك أن يستقصي أكثر من خلال القيام بجولات مكثفة في إمبراطورية البي بي سي الإذاعية. زار محطات الإذاعة المحلية (غالباً الأبطال غير المحترف بهم للإذاعة العامة)، وحدات البرنامج العلمي، برامج الدراما، غرف الأخبار، وكان يفعل ذلك دوماً دون سجادة حمراء أو حاشية. كان متلهفاً كي يمنع المرتبية من أن تعترض طريق فهم السياق. كانت المعنويات منخفضة، وكانت الشائعات منتشرة والريبة مفرطة؛ ومع ذلك، حين فحص عميقاً أكثر استطاع أن يشعر أن الإبداع والابتكار والالتزام العميق بإذاعة الخدمة العامة يغلون تحت السطح.

وبسبب طاقته العالية، وأسلوبه الإيجابي، وجد أن الريبة تسبب الكآبة وتمتص الطاقة. وكانت مهمته القيادية في إعادة كتابة السياق هي إخراج الإبداع والابتكار والالتزام إلى السطح. وبالطبع، كان سلوكه حاسماً في جعل هذا يحدث.

وبدت حتى الطريقة التي بدأ دايك يحس بها بالموقف تتغير. تذكروا: لا سجادة حمراء ولا حاشية ولا أدنى تلميح بالزيارة الملكية. بدلاً من ذلك، وبينما بدأ يقحم أنفه في المكاتب والاستوديوهات، ظهر دايك كمستكشف صديق ومتعاطف. وكلما زاد فهمه للمؤسسة، كلما أدرك أنه من أجل إعادة كتابة السياق يحتاج إلى أن يكسب حلفاء - أن يبنى دوائر من الداعمين - يؤمنون برؤيته. وعلى غرار المدير جون لاثام، سأل دايك: «ما الذي يجعل الأمور تعمل بنحو أفضل هنا؟» كانت أموراً صغيرة جداً أحياناً: تأمين بعض الأجهزة الصوتية لمحطة إذاعية محلية، أو منح المجال للحديقة في بعض المكاتب المزدهمة. وقد قال لنا: "كان كثير من هذه الأمور تافهاً ولا يكلف أي شيء. وبإنفاق مبالغ صغيرة وتغيير بعض الأشياء، تستطيع ربح الناس وكسب التزامهم».

كان أيضاً يتكيف كما شعر. ولاحظ أحد المؤلفين أنه صار في المتناول بعد أن تصالح مع تقاليد البي بي سي. إن غرفة مجلس الشركة المهيبة مليئة بصور مديريين عامين سابقين (وكلهم بيض، متوسطو العمر)؛ وكان في الغرفة التمثال النصفي للورد ريث، مؤسس المؤسسة، يحدق بتوتر صقيعي. هنا يتحمل المدير العام اجتماعات

لامتناهية مع مديري البي بي سي وهم خليط غريب من المنظمين وقادة المشجعين. أمام كل هذا أظهر دايك تكيفاً ذكياً ووظيفياً عالياً. وكانت ملابسه وسلوكه وكلامه متآلفين مع هذه المناسبات. وقد استخدم أنماطاً رسمية من الملابس خاصة بالرئيس. وكان يُظهر استياءه أحياناً فحسب: يضرب بعصبية على علبه نظارته، يبدو فاقداً للصبر بسبب سرعة مجادلات المديرين. ربما كان هذا حين بدأ يصنع الأعداء الذين سرّحوه في النهاية.

التغيير الرمزي

كانت التغييرات الحقيقية الأولى التي أدخلها دايك هي محاولته لإعادة كتابة السياق. أولاً، بدأ يسحب تدريجياً السيارات والسائقين المعينين لأعضاء مجلس الإدارة لديه. وقد عومل السائقون جيداً، وكان التأثير الإجمالي على صانعي البرامج والموظفين الداعمين إيجابياً جداً. ففي مؤسسة فيها طموح قوي جداً، فإن الخط الطويل من السيارات السوداء المرتفعة الثمن الواقفة خارج مقرها كان مصدر غيظ، وحتى استلاب، لكثير من الموظفين.

ثانياً، قلّص الميزانية الضخمة المنفقة على المستشارين. وفي عام واحد انخفضت من 22 مليون جنيه إسترليني إلى ثلاثة ملايين. وقد حدد هذا تحراً من النظام السابق والإيمان الرمّز بالناس الذين هم داخل المؤسسة.

وامتزجت رموز التغيير هذه بالتزام دايك الواضح بالمؤسسة. فقد حرص فعلاً على الناس الذين كان يقودهم، وعلى المؤسسة التي كان وصياً عليها. هناك مثال واحد يوضح هذا. كان من المتوقع أن يخاطب موظفين من أقسام مهمة من البي بي سي: فرقها الإقليمية والقومية، التي تمثل وتخدم مصالح إسكتلندا، وويلز، وأيرلندا الشمالية، والمناطق الإنكليزية. وفي الليلة التي سبقت الاجتماع، دمّرت النار منزله. ولحسن الحظ، لم يتعرض أحد للأذى، ولكن المنزل دُمّر. ورغم ذلك جاء دايك إلى الاجتماع: «كنتُ محطماً، وقد لاحظوا ذلك»، هذا ما قاله لنا، وقد قُدّر حضوره في هذه الظروف الكريهة بنحو كبير. قال: «ما لديك كي تظهره هو أننا نقدركم. نقدر ما تفعلونه».

تغيرت البي بي سي تحت إدارة دايك. فالمدبرون الذين اعتادوا أن يفرضوا قراراتهم، بدؤوا يصغون إلى موظفيهم. أما الصحفيون الذين كانوا يظنون أن عدوهم هو برامج الأنباء التي من النوع نفسه في الصالة - أنباء الصباح التي تتنافس مع أنباء وقت الغداء، وهذه مع أنباء المساء - فقد بدؤوا - سيقول البعض فقط - يبحثون خارج المؤسسة كي يروا ما الذي كان يفعله التنافس الحقيقي.

كان هناك نموذج في هذا التغيير، إيقاع نراه في مؤسسات أخرى فيها قادة فعالون. الإيقاع هو: ارصد، افهم، تكيف، وأعد الكتابة.

ملك الإيقاع

ريك دوبيز مدير تنفيذي ذو تجربة في أعمال الموسيقى وخاض تجربة في شركات مثل آر سي إي وسوني وبوليجرام. وريك نيويوركي نموذجي. وقد رصدناه في البداية حين كان يدير مجموعة بوليجرام ليليز، وهي جمعية لرقع بوليجرام الأصغر في الولايات المتحدة تتمتع بحرية نسبية، وقد أدخل خبرة تسويق صعبة إلى دوره، مع حساسية للأرواح الأكثر رقة في عالم إي آند آر، ونعني الفنانين. ثم قَدِّمَتْ فرصة جديدة نفسها. حصل على فرصة إدارة عمليات بوليجرام في أوروبا، في ستة وعشرين بلداً يحققون حوالي نصف أرباح الشركة.

لا يقوم كثير من مديري الترفيه الأميركيين بانتقال ناجح إلى أوروبا (ويصح الشيء نفسه بنحو كبير على أولئك الذي يحاولون إنجاز العمل الكبير في الجهة المعاكسة). فالصلات والثقافات مختلفة جوهرياً، وتحديات الإحساس بالموقف ضخمة. ويغطي العمل أمكنة كبيرة مثل فرنسا وألمانيا، اللتين تمتلكان ثقافتين موسيقيتين مختلفتين؛ وبلداً ذا حجم متوسط مثل أسبانيا، مع احتمال أن تدوّل أعمال الشركة الموسيقية لإيصالها إلى أمريكا اللاتينية؛ وإيطاليا والبلدان الاسكندنافية، مع بزوغ قاعدة أعمال موسيقية قوية؛ وبلدان أصغر مثل البرتغال وبلجيكا، التي نادراً ما تُنتج أعمالاً عالمية مهمة ولكن التي لا تزال تملك صناعات موسيقية مزدهرة. (بالمناسبة مخترع الساكسفون بلجيكي).

قارب دوبيز كل هذا التنوع السياقي بفضول ثقافي لانتهائي ممتزج برغبة للمساعدة معبر عنها بوضوح. وقد تجنّب قول متلازمة: «أعرف الطريقة الأفضل للقيام بهذا»، وأظهر ميلاً أصيلاً للتعلم من زملائه. كان يراقب ويفهم ويتكيّف، وبدأ في النهاية يعيد كتابة السياق. وبدأ يعقد اجتماعات لجميع المديرين البالغ عددهم ستة عشر. وقد أدار مشاغل تميزت بأفضل الممارسات؛ وشجّع الفنانين المحليين على الغناء، وكان يبقى قريباً على الدوام من نكهة المشهد الموسيقي المحلي مقاوماً الإغراء للفرض من المركز. وتدرجياً، وتقريباً بنحو لا يُدرك، شكل فريقاً قوياً. وازداد تدفق الأعمال الموسيقية بين البلدان؛ وتحسّن تسويق الأعمال العالمية المهمة من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. وصار على الأرجح الجزء الأقوى من عملية بوليغرام.

وكما يوضح دوبيز، تعمل القيادة بنحو أكثر فعالية حين تفهم السياق وتصدر حكماً حول ما يمكن إعادة كتابته وما لا يمكن.

فهم الأفراد

ولكن ما هو الشيء الذي يحتاج القادة إلى فهمه؟ هل هناك طريقة لتصنيف السياق لشحذ مهاراتك في الإحساس بالموقف؟ إن إحدى الطرق لفعل هذا هو التفكير بثلاثة مستويات من التحليل. الأول الأفراد الأساسيون الذين يحدثون التأثير الأكبر على أدائك. الثاني هو الفرق المهمة التي يجب أن تتخرط معها لجعل الأمور تتم. والثالث هو السياق المؤسسي والقيود التي يجب أن تعمل داخلها. (سنعود إلى السياق المؤسسي في الفصل الخامس).

يعترف القادة الفعالون أن فهم الأفراد المهمين في مؤسستهم هو شرط مسبق للنجاح. فالبواعث والقيم والمهارات وعواطف أشخاصهم هي أجزاء جوهرية من السياق. فالقادة الناجحون هم فضوليون بنحو لا يلين حول أشخاصهم المهمين. يقرأون الإشارات الحاذقة التي يصدرها الناس والتي تشير إلى بواعثهم الداخلية، وكفاءاتهم المهمة، وليس البتة إلى حالاتهم العاطفية.

من الأسهل قليلاً فهم بعض المظاهر. وعلى وجه العموم إن تقييم الكفاءة التقنية لشخص ما - على سبيل المثال، كتابة بيان الميزانية، أو كتابة خطة تسويق، أو اختبار درجة سميّة عقّار - من الممكن قياسها جزئياً على الأقل. ولكن معالجة البواعث والعواطف أكثر صعوبة. فهذه أكثر غريزية ومعيرتها أصعب بكثير.

كيف يمكن أن يجمع القادة هذه المعطيات؟ تبين تجربتنا وبحثنا أن هناك بعض المبادئ العامة المفيدة. أولاً، إن السياقات غير الرسمية أفضل من تلك الرسمية. فخلفية غير رسمية، كمثل الغداء، أو نزهة عطلة نهاية الأسبوع، تساعد القائد والأتباع على الهرب من الحدود المفروضة من بنية الشركة. وسواء عقد القادة اجتماعاً في مكاتبهم أو في خلفيات أكثر راحة فهم يحتاجون إلى اختيار المكان الذي يكون مريحاً أكثر من غيره للجميع وحيث لا تحدث مقاطعة.

ثانياً، الدليل غير المباشر أفضل من طرح أسئلة علنية. فإذا سأل القائد تابعاً بنحو مباشر: «ما هي دوافعك الأساسية؟» فإن علاقة القوة عندئذ بينهما تقف في طريق المعطيات الجيدة. يميل التابع إلى

تقديم الجواب الذي يعتقد أن القائد يودّ سماعه. يشرح هذا أيضاً لماذا حين يجمع القائد المعطيات التحفيزية، تكون الأسئلة عن الماضي أكثر أهمية من فرضيات حول المستقبل. فسؤال «ما الذي تستمتع به أكثر من غيره حيال وظيفتك الأخيرة؟» يحرض على معلومات أفضل من سؤال: «أين ترى نفسك في العامين القادمين؟»

تكشف الأسئلة حول الأحداث التي حصلت سابقاً ما الذي قاد سلوك الأشخاص في لحظات أساسية من حياتهم. بالنسبة للأصغر سناً، يمكن أن ينطوي هذا على لحظات حاسمة في تعليمهم. وبالنسبة للذين لهم ماضٍ بوظائف أكثر تطوراً فإن نموذج خياراتهم يمكن أن يكون أكثر كشفاً. أما الأشخاص الذين يغادرون أبل بعد اثني عشر شهراً لأنهم يشعرون أنها بيروقراطية بنحو خانق فيمتلكون تقريباً دوافع بنيوية منخفضة جداً (أي أن الرغبة جعل العالم أكثر إمكانية للتنبؤ ليست دافعاً رئيسياً). ويرى آخرون أن ملاحقة علاوات أكبر يمكن أن تكون حاسمة؛ أو يمكن أن تكون ملاحقة المزيد من القوة أو الاستقلالية هي التي تحفز الخيارات.

ليست التجارب المتعلقة بالعمل هي التي تكشف الحوافز الداخلية. فبيانات ممارسة الرياضة وأنشطة الجماعة يمكن أن تكون مفيدة أيضاً. فأولئك الذين يمتلكون دوافع عالية يرأسون غالباً نادي الجولف، ويصبحون القيمين على الكنيسة، أو ينظمون جمعية أولياء الأمور والمدرسين المحلية. وهناك آخرون، يحفزهم دافعهم لإشباع العلاقات الشخصية، ويشكلون فرقاً وينضمون إلى جمعيات غير رسمية. فكل هذه البيانات تُجمع، وتُقيم، وبالطبع يستخدمها القادة الفعالون.

هناك أيضاً مسائل حيال الوقت. قال لنا جون باومر: «هذا يستغرق وقتاً. حين يبدأ الناس بالثقة بك، يكشفون أنفسهم أكثر. وهكذا تتحسن في الإحساس بالموقف. وتبدأ بمعرفة الإشارات وتطور كادراً من الأشخاص الذين يخبرونك ما الذي يقلق الناس».

من المهم جداً ألا يلتقط القادة مفتاحاً واحداً فحسب ويستتجون منه نموذجاً كاملاً من بواعث فرد. بالأحرى، إنهم يبنون باستمرار ويعدلون فهمهم للأشخاص المهمين حولهم. فالناس معقدون، ولا نعرفهم أبداً بنحو كامل. واستقصاء دوافعهم الكامنة هو دوماً تقريبي، ولكنه حيوي للقادة الفعالين.

أخيراً، وبسبب هذا التعقيد، ننصح القادة بتطوير مخطط لشبكة من الأفراد الذين يمتلكون التأثير الأكبر على أدائهم⁽⁷⁾. وأن يسجلوا فيه ملاحظاتهم ونواياهم حول الدوافع والعواطف. ويمكن أن يتضمن المخطط التابعين والرؤساء والأنداد والمزودين والزيائن أو الشركاء. إن أياً أو كلاً من هؤلاء يمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً في فعالية القيادة. حين يقوم القادة بهذا التمرين، يجب أن يبحثوا عن الثغرات: عن أفراد مهمين لا يعرفون عنهم إلا القليل. يمكن أن يتعرضوا لخطر ارتكاب أكبر خطأ تحفيزي: افتراض أنهم مثلهم فحسب.

هذا عمل جدي، وتحتاج المعلومات إلى إعادة تركيب وهيكلية. وبينما يجب أن تكون عملية جمع البيانات مسترخية، ينبغي أن تُسجّل منهجياً بحيث يمكن تجديد مخطط القائد في كل مرة يحصل فيها على تغذية جديدة.

ستساعد البيانات القائد - أو القائد المحتمل - على تقييم ما يحفز الأشخاص الذين يحيطون به. وهذا، بدوره، يسهل على القائد تسجيله في ملفهم. والفكرة، بحسب بيل بيرنز في روش، هي أن يظهر القائد للأتباع كيف أن الانضمام إلى القضية سيساعدهم في الحصول على ما يريدونه. يلزم القادة الفعالون أنفسهم بمساعدة أفرادهم، مكتشفين مواهبهم الحقيقية، ومطوّرين ما يدعوه بيت جوس «العلاق الذي في الداخل». وفي تيار مشابه، يقول نيغل موريس، مدير العمليات السابق لمككين، كابييتال ون في فرجينيا: «أنا أساعد الناس على تحقيق أحلامهم. أقوم بمراجعة في منتصف العام حين أسأل بنحو متعمد كيف يشعر الناس. ليس فقط يومياً، ولكن كيف ينمون، ويتعلمون، وما الذي يضايقهم. أنا أحاول دوماً أن أكتشف كيف أستطيع أن أمنح القيمة للشخص. أحاول أن أنطلق مما كانوا جيدين فيه سابقاً وأزيد ما لديهم».

ردد بيل بيرنز فكرة الانطلاق مما كان الأشخاص جيدين فيه. ونوه، مع كثير من علماء نفس الأطفال، أن «الأشخاص يمتلكون شخصية محددة في سن الرابعة أو الخامسة. إذا كانوا انطوائيين، فلا تحاولوا أن تحولوهم إلى قادة للمشجعين».

يقدم تطوير القدرة على فهم البواعث والقيم والعواطف فائدة للقيادة، حتى في الظروف الصعبة. فكّروا بالمثل التالي. حين كان ري فان شيك رئيساً لهاينكن في أوائل التسعينات، لاحظ الذين حوله أنه يمتلك قدرة سحرية على الإحساس بالموقف. كان قادراً على فك الإشارات التي

يتلقاها من الزملاء، وبنحو أكثر أهمية، من فريدي هاينكن، عضو الأسرة من الجيل الثالث ومالك الأسهم الرئيسي الذي افتخر بكونه «دوماً هناك دون أن يكون هناك». وبينما يضيّع بعض المديرين الرئيسيين الوقت في تخمين ما يمكن أن يفعله هاينكن، بدا فان شيك أنه «يعرف فحسب» ما يريده هاينكن، رغم شخصيتهما المختلفتين جداً.

كان فاك شيك الوسيط - أو ممتص الصدمة - بين مالك كاريزمي وقوي الإرادة والفريق الإداري التنفيذي الذي لعب دوراً في جمعه. وبدون إحساس كليّ بالموقف، يمكن أن تحدث مصيبة. وبدلاً من ذلك، وتحت إدارته، حققت هاينكن نمواً عالمياً رئيسياً ومستمرّاً.

ليس فهم الأشخاص مسألة مهمة في المؤسسات الكبيرة فحسب. فقد أجرينا مقابلة مع شيف للحم المشوي في مقهى على الطريق في أوهايو. أخبرنا كم هو مهم معرفة كيف تستجيب كل نادلة لزحمة وقت الغداء. احتاجت واحدة إلى تعليمات واضحة جداً؛ واحتاجت أخرى إلى معلومات مرتدة إيجابية مستمرة؛ وهناك أخرى، كانت تُترك كي تحل الأمور بنفسها. وقد أفادنا موظّف في البريد الفدرالي السريع في ممفيس، الذي كان يعرف من كان يُمكن الاعتماد عليه بالضبط للملاحقة طرد معقّد، ويعرف الآخرين الذين يجب أن يُفحص عملهم دوماً .

وإذا كان جمع البيانات حول أفراد أساسيين في جميع المؤسسات أمراً حاسماً، فإنه لا يقدم الصورة الكلية. ذلك أن القادة الأكثر تأثيراً يقرؤون أيضاً ويعيدون كتابة نشاط الجماعات المعقد والماهر.

فهم المجموعات

إن القيادة هي دوماً تداخل بين القائد والأتباع، ولهذا فإن أدبيات البحث الموسّعة حول سلوك المجموعة وثيق الصلة بأولئك الذين يطمحون إلى أدوار القيادة⁽⁸⁾. فهم في غالب الأحيان، لا يقودون كتلاً من الأفراد وإنما جماعات وفرادى.

وعلى غرار فهمك للأفراد، فإن معرفتك للمجموعات التي تقودها عملية مستمرة لا نهاية لها. فالمجموعة هي أكثر من مجموع أفرادها. وتتألف من جميع العلاقات بين الأعضاء. وهكذا تشكل البنية الاجتماعية المعقدة للمجموعة نفسها. وكما يعبر بيل بيرنز عن الأمر: «أنت تشعر بالطبيعة البشرية. أنت بحاجة إلى التفكير بالناس وبالثقافة، وليس بالمنطق والمهمة فقط. يجب أن تعرف إن كانت الجماعة تمتلك قائداً طبيعياً، وإذا كان القائد المعين ليس القائد الطبيعي. حينئذ، تصبح المسألة مسألة إن كانت هناك صعوبات أو توترات، أو خلل في التوازن داخل المجموعة التي يجب التعامل معها».

والمشكلة هي أن كثيراً من القادة الطامحين يهملون المجموعات وديناميتها. وهذا يحدث رغم الكمية الجيدة من المعارف التي توضح فوائد تحويل «المجموعات» المفككة إلى «فرق» عالية الأداء⁽⁹⁾.

لماذا يحدث هذا؟ يقول أحد الأجوبة إننا، خاصة في الثقافات الغربية، غير مدربين على بناء أي فرق عدا فرق الرياضة، فالمدارس والجامعات تشجّعنا على التنافس، وليس على التعاون. وتُطرح المشكلات على الأفراد، أما الطلاب فهم مدربون على أن يكونوا مستقلين وألا يطلبوا المساعدة.

تأتي الفرق في كثير من الأشكال والأحجام في مؤسسات العمل. ويتسلسل هذا من المدير وتقاريره المباشرة إلى الفرق المتقاطعة وظيفياً، وقوى المهمات، والفرق العاجلة المركزة على المشكلات. ويجد بعض القادة فرقهم تتبعهم في الممر. ويجد آخرون أنفسهم يديرون فرقاً مبعثرة جغرافياً منتشرة في جميع القارات.

مع ذلك، ورغم هذا التنوع الغني، هناك بعض الأساسيات الراسخة لسلوك الفريق. فالقادة الذين يتمتعون بمهارات إحساس بالموقف جيدة يبدو كأنهم يعرفون ذلك، إما حدسياً وإما من خلال التدريب الجيد.

لقد عرفنا لسنوات عديدة، على سبيل المثال، أن الفرق ذات الأداء العالي تتطور نحو موازنة بين نمطين متميزين من السلوك. وغالباً ما يُشار إلى نمطي السلوك هذين كدورين متعلقين بالمهمة أو الصيانة، أو دورين متعلقين بالعلاقة. وترتبط أدوار المهمة بنحو مباشر بجعل العمل يُنجز. وتتضمن البدء بالنشاط، وتأسيس الأهداف، ومراقبة التقدم، وتنظيم من يفعل ماذا، الخ. وتظهر هذه الأدوار دوماً في البداية وتهيمن حين يتعرض الفريق للضغط. ولكن إذا كان الفريق المركز بإفراط على المهمة غير مقيد فمن المرجح أن يتفكك. فما يجعل الفريق متماسكاً هو صيانة الدور. وهذا معني بالعثور على أرضية مشتركة بين أعضاء الفريق، والتوسط في الصراعات، الخ. ولكن أنماط سلوك الصيانة يمكن أن تكون مؤذية أيضاً إذا ما دُفعت إلى حد بعيد. فإذا ما أُفرط فيها فإن الفريق يمكن أن يستمتع برفقة بعضه بعضاً ولكنه لا ينجز أي شيء.

حين ناقشنا هذا التمييز مع مديرين يابانيين، قالوا إنهم يؤمنون أن أهم ما يمكن أن يفعله فريق هو أن يضمن حين يجتمع أن يجتمع مرة ثانية، وبعد ذلك يمكن أن نقوم بالعمل. ففي شركة نيسان في اليابان قابلنا مشرف خط أول كان مبدأ قيادته الرئيسي هو التأكد أنه يشاطر فريقه الطعام والشراب كل يوم. وهذا تغاير حاد مع الولايات المتحدة، حيث من المرجح أكثر أن تبدأ العلاقات بمهمة: أولاً نقوم بالعمل، ثم نبدأ بمعرفة بعضنا بعضاً.

القادة الجيدون حساسون دوماً لهذا التوازن الماهر بين المهمة والحفاظ على أنماط السلوك والمتطلبات الراهنة للفريق. يعرفون أن التوازن متقلقل وسيتبدل بحسب المقتضيات المختلفة للفريق. وهذه عملية تتم لحظة بلحظة إلى حد ما. ويعرف القادة الجيدون متى يجب أن يتخذ قرار على الفور، حتى إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق أو حين تكون هناك حاجة إلى مزيد من الوقت للإصغاء إلى وجهات نظر الآخرين والوصول إلى إجماع. ويخطط القادة أيضاً، على المدى الطويل، لكيف يمكن أن يغيروا خليط الفريق ويعيدوا تشكيله حين تتغير المهمات المطروحة.

إعادة تصنيع الفرق

حين تولى منصب مدير تسويق مجموعة باركليز، ورث سيمون جوليفورد الكاريزمي فريقاً بلا أخلاق. كان هناك مستوى متدن من التعاون، وبعض الطعن في الظهر، وإحساس قوي بالريبة حيال مدى إمكانية تطوير التسويق في البنك. كانت مهمته الأولى، كما رآها، هي

أن يعمل على بنائهم كفريق يرى نفسه كفريق التسويق الأفضل في قسم الخدمات المالية. وقد استخدم تجربته المعتبرة وموهبته في خلق فرق ذات أداء عال كي ينتقل إلى مستويات أعلى من التماسك والفعالية. ولكن بالطبع، أثناء العملية، كان يجمع بيانات حول كفاءات ودوافع أفراد معينين. وحين جاءت اللحظة المناسبة، كان لديه ما يكفي من المعلومات كي يبني عليها بعض القرارات الصعبة. وقد نُقل بعض الأشخاص إلى أدوار جديدة، وصُرف البعض الآخر.

يعرف القادة أن الفرق تمر في دورات من التطور وأن العملية يمكن أن تستفيد من كونها مُدارة. ويُشار إلى هذه المراحل أحياناً على أنها مُشكّلة (يُجمع الفريق سوية) وعاصفة (هناك صراع حول ماذا يجب أن يُفعل وكيف يُفعل)، ومنتفٍ عليها (يتم الوصول إلى اتفاق ما حول كيفية العمل سوية)، ومؤدية (يستطيع الفريق أن يركز الآن برغبة على المهمة).

ليس هناك تعاقب محتم بين هذه المراحل الأربع. على سبيل المثال، تتفكك بعض الفرق ببساطة في المرحلة العاصفة بسبب الخلافات غير المحلولة بين الأفراد؛ وهناك آخرون لبقون جداً بنحو غير ملائم ويحاولون تجنب أي نوع من الصراع. والمشكلة الرئيسية التي نراها بنحو مستمر تتطوي على محاولات غير واقعية للوصول إلى نتائج سريعة. وينطوي هذا في غالب الأحيان على القفز مباشرة من مرحلة التشكيل إلى مرحلة الأداء. وهذا طموح يتجاهل عقوداً عدة من البحث العلمي في السلوك.

نرى هذا أحياناً في مواقف التعاقب. على سبيل المثال، لاحظنا مكسيكياً متشدداً يتولى إدارة الشركة الأميركية التابعة لشركة مشروبات رئيسية. لقد بنى سلفه فريقاً قوياً، ولكنه فعل ذلك ببناء معارضة ضد الشركة الأساس. وقد خلق هذا ذهنية نحن وهُم. ومن أجل تغيير هذا، فكك القائد الجديد بعض الفئات القوية والمتماسكة قبل الانتقال إلى بناء فريق جديد برؤية مختلفة.

التكيف من أجل الاختلاف

مثلما يستغرق القادة الجيدون وقتاً لفهم الأفراد، فهم أيضاً ينتبهون إلى هذه الأبعاد الحاذقة لبنية الفريق وسيورته. ويفهمون أن العمل متواصل. فالفريق لا يعود إلى مرحلة «التشكّل» حين يغادر عضوان وينضم ثلاثة فحسب. إن هذا يحدث تقريباً في كل مرة يجتمع فيها الفريق. يجب على القائد أن يحسم أمر الفريق قبل أن يبدأ بالتركيز الحقيقي على الأداء. وهذا يعني منح وقت للأشخاص كي يبنوا علاقات مع بعضهم البعض. وهذه نقطة بسيطة ولكنها تُغفل في غالب الأحيان.

نادراً ما يرتكب بيل بيرنز هذا الخطأ. فهو يستثمر مهاراته المتعددة كي يضمن استقرار مجلس إدارته التنفيذية وتفاعله بطريقة تناسب اللحظة. وتتوعد كيفية حدوث هذا بين زملاء مختلفين ومن اجتماع إلى آخر. ومن خلال كلمة تُهمس سراً، أو نكتة تُحكى في الوقت الملائم لإزالة التوتر، أو منح المجال للآخرين كي يعبروا عما يضايقهم، أو دفعهم إلى الكشف في اللحظات المهمة، شحذ بيل كل قدراته وطورها إلى مستوى عال جداً، وصارت ذخيرته واسعة.

حين عملنا معه ومع مجلس إدارته أثناء واقعة بناء الفريق، لاحظنا أن بيل يحمي بهدوء وبقوة زميلاً تعرض لهجوم نارٍ من أعضاء آخرين في الفريق؛ من خلال إطلاع الآخرين على التحديات السرية التي واجهها هذا الفرد أثناء استراحات القهوة (والتي، بالطبع، أُبلغ عنها بنحو جيد)؛ ثم يعيد طرح موضوع المجالات المعنية بطريقة غير رسمية لضمان الكشف في نهاية الاجتماع. وقد استمرت جلستنا فترة أطول قليلاً كما هو معتاد - ولكنها حققت هدفها - وقدم بيل درساً متقناً آخر في التسهيل الحاذق والماهر للفريق.

يفهم قادة مثل بيل بيرنز ماذا يستطيعون أن يقدموا للفريق وأين يحتاجون إلى المساعدة. وبالمقابل، إن القادة الذين يركزون على المهمة بنحو كبير، والذين يحتاجون إلى المزيد من أعضاء الفريق المهتمين بالمحافظة على الفريق وعلى إبقائه متماسكاً، هم غالباً آخر الأشخاص الذين يعرفون ذلك. فهم منشغولون جداً بحيث لا يستطيعون البدء بالأمر - وإنهائه - بحيث لا يزعجون أنفسهم بالعملية. ويميل القائد الأكثر اهتماماً بالعلاقة، تقريباً بنحو محتم، إلى أن يشعر بالموقف حيال مطلب زملاء متممين، ومركّزين على المهمة.

غالباً ما يركز عملنا مع القادة على مساعدة أفراد ملتزمين بالمهمة على أن يوظفوا أو يُطوروا أشخاصاً قريبين منهم يمتلكون مهارات عمل جيدة. ونحتاج أحياناً إلى مساعدة القائد المهتم بالصيانة كي يسمح بمستويات أعلى من الصراع المعرفي بين أعضاء الفريق ويشجّعها. (فهذا

الصراع - أو التوتر الإبداعي - يمكن أن يكون مهماً بخاصة للابتكار). وبالفعل، إن كلا النوعين من القادة يحتاج إلى فهم الفوائد الإيجابية للصراعات المعرفية (صدام الأفكار) والنتائج المحتملة المؤذية للصراع المؤثر (حين تعطلّ العواطف السلبية الفرق عن العمل)⁽¹⁰⁾.

وعلى ما يبدو، كلما كان هناك أشخاص في الفريق وكلما ازداد عدد التفاعلات فيما بينهم، كلما صعب على القائد معرفتهم، كأفراد وكمجموعة عاملة في آن. ويصح الأمر نفسه إذا كان الفريق متنوعاً جداً. فالاختلافات في السلالة والدين واللغة والتجربة والأهداف الشخصية يمكن أن تقلل من تماسك المجموعة وتجعل من الصعب قراءتها.

وعلى المدى القصير، إن الأشخاص المتشابهين يجدون عادة من الأسهل عليهم العمل مع بعضهم بعضاً، ويمتلكون علاقات يقدر القائد على قراءتها، ويشكلون فرقاً ترتبط بسرعة وتقدم النتائج. وهكذا من المغري للقائد أن يشكل فريقاً متجانساً. على أي حال، لقد تبين أن المجموعات العالية التنوع، هي أحياناً أدنى من الفرق المتجانسة في البداية رغم أن أدائها، ويمكن أن تتفوق في الأداء على المدى الطويل، حالما تتعلم التماسك والاستفادة من خبراتها الواسعة وأفكارها. وهكذا إذا كانت المهمة المطروحة معقدة وتستغرق وقتاً، فسيكون من الأفضل اختيار التنوع⁽¹¹⁾.

تزداد قضايا الإبداع والابتكار أهمية. وقد اتبعت المؤسسات النصيحة السائدة للتسعينات كي تصبح ماهرة، وفعّالة ومنتجة ومركزة. ولكنها تواجه الآن سؤالاً جديداً: كيف يمكن أن نبتكر إذا افترضنا أن

الجميع أصبحوا عاديين ومركزين؟ يزداد الإبداع مع التنوع ويقبل مع التشابه. ولكن القائد لا يستطيع الهرب من التحديات المرتبطة بالتنوع المتزايد. هذا يؤكد مرة أخرى أن مهارات فهم الموقف نفيسة.

في كل أرجاء المكان

ظهرت مشكلة قيادية أخرى مع السرعة المتزايدة للعولمة. ويوجد المزيد من القادة أنفسهم مع فرق في أكثر من موقع. وتفرضُ هذه المواقف تحديات خاصة على القيادة. ليس بوسعك أن تسير في الممر فقط من أجل حديث غير رسمي، أو أن تذهب لتناول الشراب بعد العمل. كيف يستطيع القادة تخطي هذه الظروف الصعبة؟

بالطبع، تساعدهم أنماط جديدة من الاتصال: البريد الإلكتروني، والاجتماع عن بعد، الخ. ولكن هذا ليس غالباً الدواء العام كما يريدنا التكنولوجيون أن نصدق⁽¹²⁾. والسبب بسيط: إن الكائنات البشرية مصممة من أجل الحياة الاجتماعية.

في أحد الأمثلة التي قدمناها قررت شركة أدوية رئيسية أن تدوّل آر آند دي. وقد أسست نظام بريد إلكتروني ممتازاً واشترت كابلاً تحت المحيط الأطلسي كي تسهّل الاجتماع عن بعد. ولكن بعد أسابيع، سُمّي البريد الإلكتروني بـ «البريد الشرير»، وصار الاجتماع عن بعد وصفاً لزيادة عدم الثقة والسياسة السلبية. «ما الذي كانوا يقولونه بالضبط حين ابتعدوا عن الميكروفون؟» «هل يمررون ملاحظات لبعضهم بعضاً؟» وبدلاً من الإسراع إلى عملية آر آند دي، جعلت هذه

التغيرات الأمور أكثر سوءاً، مزيدة من «الاستياء» (القصف المتعمد لشخص بوابل من البريد الإلكتروني) وأشكال أخرى من الاتصال السيئ. وعولج الموقف المتدهور بجلب الفرق من شاطئي الأطلسي كي تجتمع وجهاً لوجه. وغالباً يحتدم الجدل وتزداد الخلافات، ولكن في نهاية أربعة أو خمسة أيام سوية، تبدأ الفرق ببناء علاقات فيما بينها ككائنات بشرية وتتصرف كفرق فعالة.

على هذا الأساس (وعلى أساس تجارب كثيرة مماثلة) ننصح الآن القادة الذين لديهم فرق بعيدة أن يؤسسوا في البداية علاقات شخصية بين أعضائها. فالكائنات البشرية مصممة من أجل تفاعل كهذا. وحالما يتم تأسيس علاقات شخصية، يمكن الحفاظ على العلاقات بوسائل أخرى. فكروا بقوة الرسائل المتواضعة. ليس من الضروري أن تكون كلها عالية التقنية. ليس من قبيل المصادفة أن المقاطعات المالية في العالم صغيرة جغرافياً - وول ستريت، مدينة لندن، المقاطعة المالية لطوكيو - وبعد انتهاء التجارة تمتلئ البارات والأندية بالأشخاص الذي يتواصلون وجهاً لوجه. إنهم يجمعون المعلومات من بعضهم بعضاً.

وحين يجمع مديرو الفرق البعيدة الفرق سوية فإنهم يكتفون التفاعلات الاجتماعية. ويقدرّون بسرعة في غالب الأحيان أن أعضاء الفريق يحتاجون إلى أن يعرفوا بعضهم بعضاً. ويضمن القائد أن الفريق يعمل بجهد، ولكن أعضائه يذهبون بعد ذلك إلى العشاء أو إلى

المسرح، أو إلى أي مكان يمكن القائد من جمع المعلومات وكشف الذات. ففي مواقف كهذه، لا يمتلك القادة وقتاً كي يلعبوا دور القيادة ببطء. ويجد الكثير من الانطوائيين هذا التكثيف صعباً جداً.

أخيراً، إن كلف عدم تأسيس علاقات شخصية أكبر من كلف فعل ذلك. ونحن نقدم هذه النصيحة بحيث تستطيع أن تسلح نفسك ضد غضب القسم المالي الذي يفحص ميزانية سفرك.

القيادة علاقة بين القادة والأتباع. فالقائد يتفاعل مع الأتباع كأفراد ولكنه يتفاعل أيضاً بنحو حاسم معهم كمجموعات: مجموعات وفرق اجتماعية. وكل ما نعرفه عن سلوك المجموعة يصبح هكذا وثيق الصلة بتحديات القيادة. فالقادة يحتاجون إلى مجموعة من المفاهيم كي يفهموا المجموعات التي يجب أن يتفاعلوا معها. ولكن هذه ليست فقط عملية سلبية من الفهم فيما هم يعملون كي يغيروا توازن المجموعة لتحقيق هدفهم النهائي. إنهم، بالطبع، يعيدون كتابة السياق.

إطلاق النمر الذي في الداخل

تأتي موهبة فهم جزئياً من المركب الوراثي، وترتبط جزئياً بتجاربتنا الاجتماعية ولحظات تطور حاسمة في حياتنا على غرار معظم القدرات البشرية. وكما يفعلون أثناء لعب الغولف، يستطيع القادة الطامحون أن يرفعوا أيديهم في الجو ويقولون: «لن أضرب الكرة أبداً مثل تايجر وودز». أو يستطيعون القول: «حسناً، يمكن ألا أضربها أبداً مثل تايجر ولكنني أستطيع بالتأكيد أن أتحسن».

إن أهم أمر يجب معرفته هو أن الإحساس بالموقف يمكن تعليمه وتعلّمه. وقد طورت المدارس التجارية البارزة مناهج في «تدريب المهارات البيشخصية». وما هو محوري لأي تطوير في هذا المجال هو الإحساس المحسّن بالموقف. أحد التقنيات هو تصوير المديرين التنفيذيين في مواقف محددة: يحددون الأهداف، يقدمون معلومات مرتدة، يوصلون الرؤية ثم يراجعونها عاملين عبر ما يمكن أن يُفقد أو يساء تأويله. وتؤكد تجربتنا في مناهج كهذه الإهمال المشترك للمهارات الرصدية. ذلك أن كثيراً من المديرين التنفيذيين المحفّزين لن يمنحوا أنفسهم الوقت كي يمضوه في مجرد مراقبة ما يجري حولهم. وتقودهم الرغبة بجعل الأمور تتم إلى إهمال حتى المهمات الرصدية الأبسط. وبالطبع، إن الملاحظة الماهرة ليست سهلة. فكّروا بزيارة إلى صالة فنية؛ إذا كان بوسعكم استخدام الدليل السمعي، فإنكم ترون المزيد من الأمور. يحتاج القادة إلى هذا الدليل شغلاً طول الوقت.

يستطيع القادة، وخاصة في المؤسسات الضخمة، أن يطوروا شبكات تجمع لهم بيانات عادية. ويقول كثير من القادة في مؤسسات متناثرة جغرافياً إنهم يغذون الصلات القديمة - وغالباً إلى أسفل الهرم - والتي تقيهم على صلة مع زملاء المبيعات القدامى، منتهزين فرصاً غير رسمية كي يحصلوا على معلومات غير مصفاة عبر المرتبية.

ويمضي كل هذا كي يبرهن على أن الإحساس بالموقف ليس عملية سلبية، فالقادة يقرؤون ويعيدون كتابة السياق كي ينجزوا هدفهم النهائي.

وقد عبّر عن فكرة أن الطامحين إلى القيادة يجب أن يوصلوا بنحو رائع في الملاحظة التالية عن اثنين من السياسيين. «قيل عن رئيسي وزراء بريطانيين إن أحدهما لم يكن يمتلك هوائياً، بينما لم يمتلك الآخر أي شيء. إذا فهمنا من الهوائي الانتباه لخفايا الأمور من السهل أن نرى كيف يمكن أن أياً من الميلين يمكن أن يقود إلى الفشل في العمل أو الحكم. ومن المرجح أن يعكس الشخص العالي الانتباه المزاج السائد دون أن يضيف إدارة خاصة به؛ والقائد الذي لا يكثر بأمزجة ومشاعر الآخرين يمكن أن ينتج خطأً واضحة ولكنه لن يكون قادراً على تقدير كونها مقبولة»⁽¹³⁾.

تستطيع أن تقود فريقاً من أي مكان طالما أنت تعرف موقعك. فكروا بكأس رايد للغولف في 2004، والذي جمع بين الفريق الأمريكي الذي فيه أفضل اللاعبين في العالم وبين فريق أوروبي يحتوي على عدد أقل من اللاعبين ذوي المرتبة الجيدة والذين اختيروا من عدة دول. كان الفرق الأساسي هو أن الأوروبيين يتمتعون بقيادة جيدة. فقد أظهر الكابتن الألماني برنهارد لانجر مهارات إحساس بالموقف ممتازة - على المستوى الفردي ومستوى الفريق في آن - بينما عزف الكابتن الأميركي القليل الحظ، هال سوتون، لحناً مزيفاً بعد آخر. وقد فاز الأوروبيون بنحو مقنع⁽¹⁴⁾.