

الفصل السابع

اتصل بحرص

صار من الشائع القراءة في أدبيات القيادة أن القادة الفعالين هم متصلون جيدون. إنهم كذلك، لكن ثمة الكثير في الأرض. يتأكد القادة الماهرون من أنهم يستخدمون النموذج الصحيح من الاتصال. ويقتضي هذا وعياً جيداً للرسالة، والسياق، والناس الذين تتمنى الاتصال معهم، وكذلك قواك الخاصة ونقاط ضعفك. بالنتيجة، ينطوي التفكير بطريقتك في الاتصال على دراسة لكيفية أن تكون نفسك، في السياق، بمهارة⁽¹⁾.

يحتاج القادة إلى التفكير، على سبيل المثال، إن كانت قوتهم تكمن في مقابلة فردية، أو مع مجموعة صغيرة، أو في خطاب ذي وزن كبير. ويقتضي كل سياق مهارات تقديم مميزة. ومن الواضح أن كل مقابلة يمكن أن تكون مختلفة بحسب السياق.

تسجل حالة شهيرة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال الرعاية الموسوسة والتحضير للذين استثمرتهما أوريت جادبيش، نائب رئيس شركة الاستشارة بين وكمباني، في خطاب مهم لزملائها في الشركة في أوائل التسعينات⁽²⁾. كانت الشركة تعاني في ذلك الوقت من معنويات هابطة، وهذه مسألة حاولت جادبيش معالجتها. وكان من بين العوامل التي أخذتها بعين الاعتبار التوازن الملائم بين الحقيقة

والعاطفة، وبين الإنجازات الأخيرة والتحديات المستقبلية، وبين الحكايات الشخصية والتجارب المشتركة. كانت تعرف أن كيفية اتصالها كقائد لهم سيكون له تأثير مهم في كيفية تلقي الرسالة. قبل كل شيء، فكرت جاديش كيف تبني شعوراً بالفخر الجماعي دون أن تجعل مجموعة ضخمة من الشخصيات ذات الذهنية المستقلة تشعر أنها قيّدت بنحو غير ملائم.

اختيار القناة

فكروا ثانية بتدبير جريج دايك الحريص لفعله السحري، واستخدام توماس ساتليرجر لعينيه في الاجتماعات الصغيرة، أو عروض سيمون جوليفورد في الطرقات. يجب على القادة أن يفكروا فيما إذا كانوا سيستثمرون الانتباه نفسه في هذه المهمة الأساسية.

الاتصال شخصي. وبينما سيكون الاتصال وجهاً لوجه دوماً مهماً للقادة، من الضروري أيضاً بالنسبة لهم أن يفكروا كيف يتصلون مباشرة وبفعالية مع جماهير أوسع. حين خلف جون ميجور مارغريت تاتشر كرئيس للوزراء في المملكة المتحدة، كان من المتوقع أن يخسر الانتخابات الأولى التي خاضها. ففي بداية حملته، ألقى سلسلة من الخطب البارعة من على منصات كبيرة وأمامه شاشة تعرض كلمات الخطاب. لم تُحدث الخطب التأثير المطلوب في الجمهور. ولم تكمل الخلفية أسلوبه الرزين المكبوح. لكنّه غير أسلوبه في منتصف الحملة. بدأ بسلسلة من الخطب في زوايا الشوارع ألقى ارتجالاً من على منصة بديلة - صندوقه

الخشبي - بميكروفون محمول باليد . كانت الخلفية التي «سحرت رجاله العاديين في الشارع» أكثر فعالية. ونُقلت الخطب على قنوات التلفاز الرئيسية وُبثت إذاعياً لثلاثين مليون ناخب. فاز بالانتخابات. وقد اعتبر كثير من المعلقين أن هذا التغيير في إلقاء الخطابات نقطة تحول رئيسية في الحملة. فجأة، بدأ ميغور يرتبط مع الناس.

كانت التماثلات في تنافس بوش وكيري على الرئاسة في سنة 2004 مشوّقة. كان بوش يحب أن يكون في الخارج على المنصة. كانت هذه بيئته المفضلة. أما كيري، وبإجماع عام، كان ناجحاً في الجو الأكثر تدبيراً للمجادلات التلفزيونية. لم يتصل مع ناخبيه في خلفيات أقل رسمية إلا في آخر الحملة وقد كان متأخراً جداً.

تعترف المؤسسات التي تعمل معها بالأهمية المتزايدة لأجندة الاتصال الداخلي والخارجي. وبالفعل، ارتفعت أهمية وظيفة الاتصال في الأعوام الأخيرة. ذلك أن مهنيي الاتصال قادرون على إكمال التفاعلات البيشخصية للقادة عبر الاستخدام المعقد للقنوات الجديدة والقديمة: اللقاء عن بعد، الإنترنت، المنشورات، الإعلان، الخ. وكل هذه يمكن أن تكون فعّالة بنحو كبير طالما أن الآلة لا تُهيمن. ولكن القادة يجب أن يحتفظوا بأصالتهم. تذكروا، على سبيل المثال، حرص بيتر برايبك في التفكير بملاءمة صورته في لباس تسلق جبال لنشرة نسلة.

إن اختيار القناة في أسفل المؤسسة مهم بالقدر نفسه. وقد لاحظنا وحاورنا في مناسبات عديدة عاملاً اجتماعياً رئيسياً في بلدة داخلية أصغر أشدّ صعوبة. من الصعب إدارة فريق ديف: فيه سياسيون راديكاليون، ومناضلات نسويات، وانتهزيون لا يرحمون،

وفوضويون زائفون. كانت الاجتماعات الرسمية كابوساً ومشحونة بالعداء الذي يعرقل التركيز على العمل. فهم ديف هذا بنحو كامل واختار بدلاً من ذلك أن يأخذ مجموعات صغيرة من الموظفين إلى بار محلي ظريف حيث يوصل بفكاهة وذكاء ودون رسمية معايير عالية من الممارسة المهنية التي يتطلبها.

حكايات القيادة

من الواضح أن الاتصال هو مسألة محتوى أيضاً. والخطأ الذي يرتكبه كثير من القادة هو الافتراض أن الأتباع يمكن أن ينخرطوا بنحو رئيسي عبر التحليل العقلاني والتأكيد المباشر للحقائق⁽³⁾. من المدرسة إلى الكلية، ومن ثم إلى العمل، هذه هي طريقتنا في إقناع الآخرين باستحقاقات قضيتنا ولكن هذه المقاربة - بذاتها - نادراً ما تكون ناجحة في شحذ طاقة الآخرين.

متى، على سبيل المثال، أثاركم خطاب طويل مليء بالمعطيات لباور بوينت؟ أو مجموعة مفصلة من البيانات المليئة بالحقائق؟ ذلك أن الأفراد الذين يستخدمون سلطتهم الهرمية لضمان أن الآخرين «مقتنعون» بما يكفي باستحقاقات قضيتهم يزيدون المشكلة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام الذي تثيره هذه المقاربات. يمكن أن يمر هذا كإدارة في بعض المؤسسات، ولكنه بالتأكيد ليس قيادة.

يحتاج القادة إلى بناء حكاية مقنعة من أجل أن يخرطوا الآخرين بنحو ملائم. ينبغي أن يعثروا على طريقة للنظر إلى العالم الذي يسمح للآخرين لا أن يفهموا دورهم فيه فحسب وإنما أن

يُثاروا من قبله كذلك. لا يعني هذا رفض التحليل المعقول. فالقادة الفعالون يجعلون قضيتهم حية عبر أمثلة غنية، وتجارب شخصية، وتمثيلات، وقصص⁽⁴⁾.

لماذا هذه الأدوات قوية كوسائل لإيصال القيادة؟ هناك أسباب عدّة. أولاً، إن القصة المقنعة هي وسيلة لخرط الآخرين في العمل، فالقيادة علاقة كما قلنا. ذلك أن القصص الجيدة تشدّ الناس. تقدم لغزاً يجب أن يُحل، وتطرح تحدياً يجب أن يتم تجاوزه، وبحثاً، إذا أردتم. وهي فعالة لأنها تسمح للآخرين بأن يستخلصوا استنتاجاتهم.

ثانياً، يستطيع الاستخدام الجيد للتجارب الشخصية أن يساعد الأتباع على التماهي مع القادة. ذلك أن القصة الشخصية والتجربة وسيلتان مهمتان لتقليص المسافة الاجتماعية وكشف السيرة الذاتية الأصيلة. فمن خلال استخدام حوادث أو سياقات مألوفة من الحياة اليومية، غالباً ما يكون القادة قادرين على الاتصال بنحو أفضل مع آخرين على أساس التجربة المشتركة.

ثالثاً، يتمكن القادة من كشف أكبر قدر عمن هم من خلال إضفاء طابع شخصي على تجاربهم عبر الحكايات والمقارنات والفكاهة.. وكلما كشف القادة عن عواطفهم (بمهارة) كلما أثاروا رد فعل عاطفياً لدى الآخرين. وقد استخدم جاك ويلش المدير التنفيذي السابق المحتفى به لإلكتريك جنرال، هذه التقنية للارتباط مع رجاله، وكان يروي في معظم الأحيان قصصاً عن طفولته وبداية حياته كراشد كي يوضح رسائل أساسية. ولكننا نفضّل مثلاً آخر.

لقد راقبنا كلمات رجل الليخوت بيت جوس في عُرف مليئة بمديرين تنفيذيين قساة في الأعوام الأخيرة. كانت إحدى القصص التي يرويها هي عن إنقاذه المهم لزميل منافس يُدعى رافايل دينيلي كان على شفا الموت في سباق لليخوت حول العالم أثناء عاصفة شرسة. وتروي قصة أخرى تطويره لطوف عملاق ثوري، سُمي تيم فيليبس. كلاهما يمثل قوة قصة جيدة.

تقدم كلٌّ من القصتين تحدياً يشد الجمهور. كيف من الممكن أن ينجح في الإنقاذ في ظروف قاسية كهذه؟ هل سيظل رافايل حياً في الوقت الذي وصل إليه فيه بيت؟ هل من الممكن حقاً تطوير طوف بحجم حوض صغير بدلاً من قارب آخر؟ هل سيصمد في وجه «عاصفة هوجاء»؟ هل سيؤمن بيت ما يكفي من الأموال لإبقاء المشروع قائماً؟

وكما تبين جميع القصص الدرامية، ينسج بيت قصصاً شخصية عن الأعمال الروتينية اليومية الدنيوية المألوفة التي يمكن أن يتواصل الآخرون معها بسهولة: الأعمال الروتينية لتناول الطعام، النوم، وحتى استخدام المراض حين يكون القارب مغموراً بالمياه. يتحدث عن دعم زوجته القوي، وعن الألفة اليومية لأصدقائه.

أخيراً، تمكّن القصص بيت من أن يكشف عواطفه. فحين أنقذ رافايل في البداية، تحدث بنحو مؤثر عن عناقهما، وعن عينيه: «لن أنساها أبداً... ليس لدي فكرة أي عمق للعاطفة والامتتان يمكن أن يوصلا». وتحدث عن التخلي عن الطوف العملاق والذي تأذى في البحر كثيراً قائلاً أنه بكى هو وجميع أفراد طاقمه حين انزلق القارب في الليل.

في الخاتمة، اتصل بيت بقوة مع جمهوره وقد مكّنه من أن يشاطروه بعض تجاربه وأن يقوموا باستنتاجات حول التحديات الشخصية للقيادة.

الحكاية الأصيلة

هل هناك وصفات لهذا النوع من الإيصال؟ هناك بالتأكيد بعض خطوط التوجيه الأساسية لقصة مؤثرة: البنية، والإيقاع، والأسلوب، على سبيل المثال. نعرف أيضاً أن القصص المؤثرة تعتمد في الغالب على القصص القديمة في صورها ونبرتها. فكّرُوا، على سبيل المثال، بالطريقة التي وظّف بها ستيف جوبز صور داوود وغولياث في وصفه للمعركة بين آبل وآي بي إم. وقد استخدم المقارنة نفسها ريتشارد برانسون حين أسس فيرجن أثناء التنافس مع الخطوط الجوية البريطانية؛ وبالفعل، استُخدمت المقارنة أيضاً من أصحاب الجيل الجديد للنقلات ذات الكلفة المنخفضة حين نافست الخطوط الجوية الراسخة.

يجب أن يكون الإيصال الفعال أصيلاً. فاستخدام المثال، والحكاية، أو القصة يجب أن يلائم السياق في قلب إيصال قيادة ناجحة؛ ويجب أن يُشعر أنها حقيقية وغير مأخوذة من وصفة. وإذا ما استُخدمت هذه الأدوات بنحو أكثر فعالية، فإنها تُحبك في نسيج التفاعل اليومي بدلاً من أن تُضاف كفكرة تلوّية.

إن الإيصال الماهر هو مسألة سرعة وتوقيت أيضاً. فالسرعة، ودرجة السرعة، والمنغمّة هم في قلب إيصال القيادة الناجحة. وإذا كانت هناك سرعة كبيرة، تصبح الرسائل مختلطة، أو يمكن ألا تناسب السياق. وإذا

كانت بطيئة جداً، فسيكون هناك خطر الإحباط وعدم الالتزام. ومهمة القائد هي أن يقرأ ويفهم إيقاع المؤسسة ثم يعمل على ما يجب أن يتغير وبأية سرعة وما يجب أن يبقى نفسه مهما كانت الكلف.

عن السلاحف والأرانب الوحشية

يتعلّق الإيصال بحرص بما هو أكثر من المحتوى، والأسلوب والقص. يتعلّق أيضاً بالتوقيت والسرعة. فالموسيقى ليست الألحان فقط كما قال أحد موسيقيي الجاز: «أصغوا إلى الألحان التي لا أعزفها فحسب». وبالفعل، إن المديرين التنفيذيين في منتدى برنامج الموسيقى والقيادة الدولي في كلية هارتون للأعمال الذين طُلب منهم تعلّم كيف يديرون لحناً رباعياً يقولون إن هذا هو أكثر ما يشبه تحدياتهم في العمل.

فكّروا بالحالتين التاليتين. وقد جعلناهما غفلاً كي نجعلهما أكثر إمتاعاً لكم لأننا نريدكم أن تخمّنوا ما الذي حدث في التالي. القصة الأولى هي عن شركة تأسست في الأعوام الأولى من القرن العشرين، تبني على التقنيات الجديدة التي ظهرت، مزججة بين معرفة الكهرباء وبين الاتصالات. وفي أوائل الستينيات، أصبحت الشركة خليطاً ضخماً من الأعمال في الهندسة الخفيفة والثقيلة: توليد الطاقة، الدفاع، الأجهزة الإلكترونية الطبية، والسلع المعمّرة.

لاحقت الشركة استراتيجية محافظة - لا تضع أبداً بيضك كله في سلة واحدة - مترافقة مع سيطرة مالية مركزية متشددة أعتقد البعض أنها خانقة. وشعر كثير من المديرين أن هذا أنتج مؤسسة بيروقراطية

مبغضة للمجازفات، وغير مجهزة للاستجابة بسرعة للفرص الجديدة. مع ذلك، نمت الشركة. وفي الستينات، كانت العوائد حوالي عشرة بلايين دولار، وحصلت على بليون دولار نقداً. إن بغضها للمجازفة، على أي حال، جعلها غير مشهورة في سوق رأس المال. كان أداءها متدنياً في مؤشر بورصة إف تي إس إي في كل شيء عدا في الأعوام الأربعة بين 1987 و 1996.

ولكن في أواخر التسعينات، أصبحت الشركة ناضجة للتغيير والقيادة الجديدة. وقد عُيِّن مدير تنفيذي رئيسي جديد. كان لديه سمعة معتبرة كقائد عمل لا يخشى من مؤسسات تتغير بنحو جذري. وانطلق القائد الجديد إلى تغيير الأمور بسرعة. وقد قوّى مجلس الإدارة بمصرفي استثمار سابق وانطلق إلى تغيير استراتيجي في الجذر والفرع. تخلّى عن إستراتيجيات بغض المجازفة الخاصة بالماضي وحاول أن يعيد موضوعة الشركة في سوق أجهزة الاتصالات الهاتفية المتنامية بسرعة. ونجح في إطلاق برنامج للمبيعات في الصناعات الدفاعية.

وبالإضافة إلى هذه التحركات الجسورة، بذلت الشركة جهوداً لتغيير ثقافتها. وكان الهدف إيصال الضرورات الاستراتيجية الجديدة إلى قوة العمل. مُنَسَّقاً مع مدير الموارد البشرية حدد المدير التنفيذي الجديد القيم الجوهرية - الحماس والكبرياء والسرعة العالية، ووجهة نظر جذرية - التي يجب أن تُبنى المؤسسة الجديدة على أساسها. كانت الصيغة تغيير إدارة كلاسيكياً، مدفوعاً من قِبَل قيادة ملهمة. ونظرت الأسواق بتفضيل إلى الشركة، وصارت أسهمها مرتفعة. وصار

الموظفون يعتقدون أن سعر السهم يمكن أن يتضاعف. وهو مستوى سيحافظ على قانونية خياراتهم. وقد ركّز الموظفون على سعر السهم وكان لديهم الدافع كي يحققوا هدفاً. وبعد أن ضمن حماس أنصاره، انطلق المدير التنفيذي إلى وضع الاستراتيجية لتطوير القدرة العالمية. وتبع ذلك صفقتان رئيسيتان في الولايات المتحدة: واحدة بأكثر من بليون دولار والأخرى بأربعة بلايين دولار.

«تتطوي مهمتنا على جعل هذه المؤسسة إحدى أبرز شركات إدارة المعلومات والاتصالات الهاتفية في العالم في قطاعات السوق الأكثر حيوية وإثارة في القرن الواحد والعشرين. سننجز هذا من خلال بناء ثقافة مشتركة من أجل تحقيق نجاح المؤسسة الجديدة»، كما أعلن المدير التنفيذي المتفائل في عام 2000.

لنترك القصة هناك - ويمكن أن تفكروا بما حدث فيما بعد - بينما سنتحدث عن حالة أخرى مختلفة.

هذه شراكة خدمات مهنية تعمل في مجال إعادة بناء مالي متخصص شبه قانوني، هو السهم الأزرق*، بصورة جديدة في القمة. وفي الوقت الذي زرنا فيه الشركة كانت عائداتها حوالي 750 مليون دولار وجاءت من أنشطة متنوعة. وكان هذا يشمل إعادة بناء مالي كبير للبنوك أو أصحاب العقود أو الإدارة أحياناً؛ وأنشطة عالية التخصص في تدوير المال تقتضي معرفة مفصلة بالقطاع؛ وإعادة بناء أو إزالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتبدو

* سهم مالي يُتبادل مرتفعة بسبب ثقة المتعاملين في البورصة بالشركة التي أصدرته وتيقنهم من أن مردوده السنوي مريح.

الصورة العامة وريدية جداً. العائدات تنمو، وكان العمل يركز على هدف مضاعفة الحجم في خمسة أعوام. كانت الفائدة جيدة وحصل جميع الشركاء على أرباح كبيرة جداً. وفي عمل يكلف كثيراً من الأموال، يتواصل النمو والأرباح المرتفعة. وتركز المواهب داخل الشركة على المال، وكانت أفضل الأدمغة في الشركة تتجذب نحو الاسم الكبير والعمل الذي يحقق أرباحاً كبيرة.

في غضون ذلك، كانت المشكلات تغلي تحت السطح. ذلك أن لاعبين أصغر أذكياً دخلوا سوق الشركة. وقد عدوا قائد سوق السهم الأزرق بطيئاً في الحركة وربما راضياً قليلاً. والحقيقة القاسية هي أنه في مشروع السوق الصغير والمتوسط الحجم، والذي يبقى حوالي 40% من العائدات، كانت الشراكة تفقد حصة السوق باستمرار لعدة سنوات. وكان اللاعبون الإقليميون ذوو الكلفة قليلة أو اللاعبون الكبار الملتزمون بتسويق علاقة، يكسبون حصة سوق.

هناك شيء ينبغي أن يُنجز. وهكذا يشرف قائد الشراكة على دراسة داخلية يطبقها بحكمة. وبعد القيام بثمانين مقابلة داخلية أو أكثر مع الزبائن، يوصي بتغيير جذري. ويحتاج قطاع العمل الصغير والمتوسط الحجم إلى قيادة جديدة، إلى شخص ما يجمع مجموعة هابطة المعنويات نوعاً ما، ويمنحها اتجاهًا واضحاً ويبدأ بإعادة اكتساب حصة السوق.

يدرس القائد الخيارات. يبدو أنه لا يتوقّر مرشحون واضحون لهذا التدوير الدرامي للعمل. وفي النهاية، بعد كثير من النقاش مع الزملاء الرئيسيين، يلجأ إلى شريك مجرّب ولكن أصغر. يمتلك الشريك الشاب سجل إدخال عمليات أشخاص مبدعين في الشراكة، يركّزون على تعليم وتطوير المواهب الأصغر. ولكنه لا يمتلك سمعة كناجح مكرّس.

يبدأ الشريك الشاب بنحو جيّد. يعقد الكثير من الاجتماعات لاستشارة الشركاء الأكبر الذين حققوا بعض النجاح في الأسواق المحلية، وتدرجياً، يخرط المديرين الذين تحت مستوى الشراكة. فهناك لجان فرعية وقوى مهمة لفحص الخيارات البنيوية، وإدارة القناة، وتطوير المواهب الجديدة، ومسائل جديدة. يوّلّد هذا الكثير من الكلام الحي وبعض الارتياح: «لقد حاولنا هذا من قبل لكنه لم يعمل». يبذل القائد الجديد ما بوسعه كي يخرج هذا إلى السطح قبل الشروع بالتغييرات الضرورية، ولكن هناك إحساساً متتامياً بأن هناك الكثير من الكلام، والاستشارة، وبناء الإجماع. وفي مشاغل الشراكة، ثمة دمدمة قلق تتطلب فعلاً حاسماً.

لنترك القصة ونعود إلى عمل الاتصال الهاتفي الدينامي.

الأرنب الوحشية اليوم ...

شهد النصف الأول من عام 2000 نمواً سريعاً ومكاسب قوية. وقد وصل سعر السهم إلى أعلى قمة حتى الآن. وقد عمل هذا. ولكن عندئذ، في عام 2001 تراجع سوق الاتصالات الهاتفية في الولايات المتحدة بعد أن بدأ الداخلون إلى الأسواق المحررة حديثاً من القوانين

بالفشل. كانت السوق الأوروبية أقوى، ولكن حتى هنا عُرقَل كثير من اللاعبين الكبار من قبل تأثيرات دفع أجور كبيرة من أجل رخص هاتف خلوي من الجيل الثالث. بالنتيجة، أُخروا الاستثمار في البنية التحتية للشبكة. وكانت هذه ضربة أخرى للمؤسسة.

وفي الربع الثاني من عام 2001، أعلنت الشركة وجهة نظر بالمبيعات سيئة وتراجعاً كارثياً في الأرباح بلغ 50% وانخفض سعر السهم بحدّة. وفي الربع الثالث، أبعدت الأسهم من مؤشر بورصة إف تي إس إي 100 واستقال المدير التنفيذي والرئيس (الذي انتخب مرة المدير التنفيذي للعام). وفقد السهم قيمته حين أعيدت هيكله ديون الشركة الضخمة. كانت المؤسسة هي شركة ماركوني.

لنعد إلى شركة الخدمات المهنية. لقد سُمعت الدعوات إلى العمل. وتأسس فريق إدارة من المواهب الشابة. وهو يعمل الآن على تجديد قاعدة المواهب، ويعيد بناء علاقات مع صرافين إقليميين. لم تُحل جميع المشكلات وكان هناك شعور متزايد أن العمل يتحرك في الاتجاه الصحيح. وقد انضم شخص أو شخصان رئيسيان إلى التنافس. رأوا أين كان العمل وأرادوا أن يكونوا جزءاً منه. غادر بعض المشككين، ويمكن أن يتبعهم المزيد.

إن إيصال الرؤية أساسي للنجاح الطويل الأمد، ولكن العمل الجاد الحريص قد بدأ. فالمؤسسة هي برايسووتركوبرز هاوس بزنس ريفكري سيرفس ريجنال براكتس. وفيما كنا نؤلف هذا الكتاب، بدأت تكسب من جديد حصة السوق، وكانت المعنويات فيها مرتفعة، وكان الأشخاص ملتزمين.

وكما هو الأمر مع السلحفاة والأرنب البرية، يوضح المثالان اللذان أوردناهما أن عملية تغيير تدريجية وحريصة يمكن أن تكون أكثر نجاحاً بكثير. في الحالة الأولى، وصل قادة جدد بسجلات إنجاز مؤثرة. وتركزت الطاقة في البداية حول رؤية درامية جديدة سيشارك فيها الجميع من أجل النجاح المستقبلي. وتم التركيز على التوسع العدواني المستند إلى الربح. وفي أثناء العملية، فُقدت قاعدة العمل التقليدية، ونُسفت الضوابط المطورة بحرص. وحين تبدل السوق، تحطمت شركة كبيرة. وفي الحالة الثانية، أمسك شخص أكثر هدوءاً وأقل عدوانية بعنان القيادة، وتشاور بحرص مع الزملاء، وتكيف مع العمل، وأعاد بناء العلاقات مع الزبائن، وبدأ بتأسيس فريق مكرس للرؤية الصاعدة من جديد. جُرح الأرنب البري بنحو سيئ؛ بينما السلحفاة حية وتقوم بتقدم مطرد.

ستشد الأرناب البرية انتباهنا أكثر وربما بنحو محتم. وقد فعلت ذلك بنحو صاخب في التسعينات. ولا نزال نصحو من انهيارات الشركات والذي حدث في أعقاب ذلك. وربما ليس من المفاجئ أن القادة الهادئين ذوي الخطو المتدأ أصبحوا أكثر شهرة.

أسطورة الاستجابات التلقائية السريعة للمدير التنفيذي

مرة بعد أخرى، يواجه القادة المسألة الصعبة للسرعة والتوقيت. ومع وجود ضغوط أداء، يشعر كثير من قادة العمل، بخاصة، أنهم مدفوعون إلى إظهار تأثيرهم بنحو أسرع فأسرع. يشعرون أنهم بحاجة إلى إيصال أنهم يمتلكون جميع الأجوبة. مع ذلك، يوحى البحث الحديث أن هذا يمثل إحدى السمات المعرّفة لحالات الفشل الكبيرة.

درس الأستاذ سيدني فنكلشتاين من كلية تك للأعمال في كلية دارتماوث «الأشخاص غير الناجحين بنحو صاحب»⁽⁵⁾. وعرفهم كأشخاص قادرين على تولي أعمال ممدوحة عالمياً وجعلها بلا قيمة من خلال القضاء على الوظائف وقيمة حامل السهم. وهذا يصف ماركوني بنحو تام، ولكن هناك تشابهات، كما يشير فنكلشتاين، مع فولفانغ شميت، رئيس ومدير تنفيذي لبرميد، روجر سميث في جي إم (إي دي إس)، ودينس كوزلوسكي في تايكو، هذا إذا لم نسمِّ إلا ثلاثة. تولّى كل منهم إدارة شركة قوية الأداء وقادها إلى نهاية سيئة.

من الصعب، بالطبع، ألا نتأثر بأفراد يبدون قادرين على التركيز بسرعة على ما هو مهم، ويفهمون المعاني الضمنية ويظهرون معرفة عميقة بالحقائق ذات الصلة، ويعملون بحزم. والواقع أن هذه الصورة النمطية للسلوك التنفيذي تبقى طموحاً لكثيرين في العمل. فالقادة الذين يجسّدون هذا المثال يغتبطون من فرصة اتخاذ قرارات مفاجئة ويصدرون أوامر بسرعة كبيرة. وما هو أكثر من ذلك هو أن زملاءهم يشعرون غالباً بأنهم مطمئنون من حزمهم رغم حقيقة أنهم يعرفون أنهم لا يستطيعون الحصول على كافة الأجوبة.

ولكن كما يحذّر سيد فنكلشتاين:

إن المشكلة في صورة هذا التنافس الإداري هو أنه خداع بالفعل. ففي عالم تتغيّر فيه شروط العمل باستمرار وتبدو الابتكارات كأنها الثابت الوحيد، لا أحد يستطيع «امتلاك جميع الأجوبة» طويلاً.

فالقادة الذين هم بنحو ثابت حازمون ومفعمون بالحيوية يميلون إلى حل المسائل بسرعة بحيث لا يمتلكون الفرصة كي يفهموا التشعبات. والأسوأ من ذلك، ولأن هؤلاء القادة يحتاجون إلى الشعور بأنهم يمتلكون مسبقاً جميع الأجوبة، فهم لا يمتلكون طريقة لتعلم أجوبة جديدة. فغريزتهم، أينما كان هناك شيء ما هام مهدداً، هي أن يدفعوا من أجل كشف سريع، دون أن يسمحوا بفترات غياب لليقين، حتى حين يكون غياب اليقين ملائماً⁽⁶⁾.

يعاني الذين يعملون بسرعة دون يقين حقيقي من مشكلة أخرى. يتوقفون عن تلقي معلومات مرتدة مفيدة أو معلومات من الآخرين. وقد زعم زملاء وولفانغ شميت في ربرميد أنه لم يصغ أو يقبل النصيحة والاقتراحات. وفي النهاية، كان هناك «قلة تجاسرت على مخالفته»⁽⁷⁾. وفي النهاية، إن مصيدة السرعة الأخرى هي الصمت. وإذا كان هناك ضغط لإنجاز الأمور بسرعة، غالباً ما يشعر الأفراد بالحاجة إلى «أن يقوموا بالأمر فقط»، إلى أن يتابعوا المهمة ويتحدثوا عن المشكلات فيما بعد. ولكن كما قال باحثان أكاديميان من هارفارد هما ليزلي برلو وستيفاني ويليامز مؤخراً: إن مؤامرة الصمت التي يسببها هذا يمكن أن تعطل الدافع وتخلق غضباً واستياء بين الزملاء، وتقضي على الإبداع وتخفّض الإنتاج⁽⁸⁾.

إن المثال على مقاربة السلحفاة هو فرانز هومر. ففي أثناء سنواته الثماني في روش، قاد إعادة صياغة درامية كي يركز حول الأعمال الجوهرية للأدوية والتشخيصات. ولكنه انتبه في البداية إلى أخطار

محاولة إتمام الكثير في الحال. أراد الكثيرون من هومر أن يتخلص من عمل الفيتامينات المضطرب حالما وصل. ولكنه كان واعياً للمقاومة الأولى التي يمكن أن يخلقها هذا داخل الشركة والمشاكل التي يمكن أن يسببها في طموحه للتغيير في مكان آخر في العمل.

لم يمض وقت طويل على وصوله إلى روش، حتى بدأت الشركة تحتل العناوين الرئيسية ولكن لأسباب خاطئة. ركزت التقارير على حصة السوق المتدنية، وعلى خط إنتاج فقير، وفضيحة تثبيت أسعار مع عقوبات جماعية في الولايات المتحدة وأوروبا، وتهديد باستيلاء نوفارتيس عليها. ناظراً إلى الخلف، يفكر هومر أن مهمة الإيصال لديه هي أن يقنع الناس أن الأمور لم تكن سيئة كما بدا. كان عليه أن يذكر الناس - في وجه التغيير السلبي - بالاستمرار الجوهري والذي كان نقاط قوة العمل، لإيصال ما يصفه الآن بأنه تفاؤل غير واقعي.

وفي وقت أقرب، كانت الشركة تتحدث عن أرباح جيدة، ومعدلات نمو أعلى من السوق. هناك أخبار سيئة، قال هومر. «الآن يجب أن أذكر زملائي بأننا لسنا جيدين كما نعتقنا!» توضح هذه القصة الخط الرائع الذي يجب أن يخطو عليه جميع القادة حين يوصلون إلى أتباعهم وفي النهاية، يجيبون على سؤال: «كيف نفعّل؟» بالنسبة لأولئك الجالسين على قمة مؤسسات معقدة تواجه تغييراً سريعاً، إن الجواب على هذا السؤال نادراً ما يكون بسيطاً. والجواب الصحيح يتطلب إحساساً بالموقف وإيصلاً من المرتبة الأولى.

التطور إزاء الثورة

ربما ليس هناك شركة توضح بنحو أفضل التوازنات بين تطور بمعدل سرعة مستوية وثورة ذات سرعة عالية أكثر من شركة نسلة العملاقة (والتي صوتت لها إحدى المجلات بأنها أفضل المؤسسات للقادة في أنحاء العالم). وبالفعل، عبّر المدير التنفيذي بيتر بربايك عن نقطة علنية جداً في معالجة هذا التوتر كجزء محوري من تحدي قيادته الشخصي⁽⁹⁾.

إن نسلة هي أكبر شركة غذاء في العالم. عمرها حوالى 150 عاماً، وتعمل في جميع بلدان الأرض، وتبيع الآلاف من المنتجات. فيها 260,000 موظف وبماركات مثل نسلة بيرير، فرسكيز، كيت كات، تحتل موقعاً مهيماً في كثير من أسواق الاستهلاك سريعة الحركة.

وفي أثناء النمو الذي سببته التكنولوجيا في التسعينات، غالباً ما وُصفت نسلة بأنها «بليدة»، و «مضجرة»، و «بطة عرجاء» و «ديناصور». ولكن حين حدثت الانهيارات، فإن فضائل التزام نسلة الطويل الأمد بالنمو المستمر والمتطور صارت أكثر وضوحاً.

واصل بربايك، على غرار أسلافه، التشديد على «الأمر الغير قابلة للمس» في الشركة: تلك المظاهر الخاصة بالعمل التي يجب ألا تتغير أبداً. وقد سمّت مجلة ذَ إيكونوميست بربايك «عدواً مكرساً للموضة»⁽¹⁰⁾. وكما قال: «إن إحدى الوظائف الرئيسية للقائد هي أن يُحدّد أي مظهر من الشركة يريد المحافظة عليه. ينبغي أن تكون واضحة حيال لماذا كانت الشركة ناجحة في الماضي، وكيف ستحافظ على هذه الأساسيات من الانهيار أو الاختفاء».

عُبر عن هذه القيم المتواصلة في نشرة نسلة التي بعنوان مبادئ القيادة والإدارة، والتي أنتجها برايبك حين أصبح مديراً تنفيذياً في سنة 1997، بعد ثلاثين عاماً من العمل في الشركة. وبين هذه المبادئ هناك أهمية الناس، والمنتجات، والعلامات التجارية (بدلاً من التكنولوجيا)؛ وجهة نظر طويلة الأمد بتطور العمل؛ وفلسفة لامركزية تدفع صناعة القرار في المؤسسة وفي الأسواق المحلية قدر الإمكان.

ومن الواضح أن هذا لا يعني أن نسلة لا تتغيّر. بالأحرى، هناك تفضيل مؤسساتي لتغيّر مستمر لكنه تدريجي. مرة أخرى، وكما نوه برايبك علناً، إن تغيّراً واحداً وكفى هو صادم وممزق ويشير إلى أن قادة المؤسسة فشلوا في أن يقوموا بالفعل الوقائي المبكر الذي يمكن أن يجنب المؤسسة الحاجة إلى «التحول».

لا يعني هذا أنه لا يوجد مكان داخل نسلة من أجل التغيّر السريع. وفي الحقيقة، كان لدى برايبك طموح لتسريع إيقاع التغيّر في الشركة. بتعبير آخر: «كان لدي شعور عام أننا كنا بطيئين جداً. قلت إن هذه المؤسسة تسير مرتدية خفّاً. ورغم أن هذا مريح فإنه لا يسمح لك أن تتحرك بسرعة. إذا حاولت، تسقط على وجهك. وهكذا قلت إننا يجب أن نغيّر الخفّ ونتعل حذاء التتس ومن ثم نغير حذاء التتس ونتعل حذاء التدريب وبعده حذاء الجري. أين نحن اليوم؟ لا نزال تقريباً في حذاء التتس. نحن نبدأ بالسير بسرعة أكبر، ولكن نحتاج إلى الاستعداد للجري».

والنقطة الأساسية، بالطبع، هي أن معدل السرعة الأفضل يتتبع بحسب متطلبات السياق. ولم يكن برايبك خائفاً من أن يعمل بسرعة وبنحو جذري حين يحتاج الأمر. ذلك أن جميع أعضاء مجلس الإدارة القوي المؤلف من عشرة غيروا وظيفتهم أو استقالوا في اليوم الذي استلم فيه برايبك. وأثناء وظيفته، وضعت نسلة بنى عمل عالمية جديدة في أعمال طعام الحيوانات الأليفة والماء؛ وأدخلت مشروع نظام معلومات مقيس كبير يُسمى جلوب؛ وفي أثناء 2002 - 2003 تحركت الشركة بسرعة كي تقوم بكسب رئيسي في طعام الحيوانات الأليفة (رالستون بورينا)، ووجبات خفيفة مجمدة (شيف أميركا)، والبوظة (ديرز).

يقول برايبك: «حين تحدثت مع زملائي، وجدت أن نصفهم يعتقد أننا بطيئون جداً والنصف الآخر يرى أننا سريعون جداً... ومن الواضح أننا يجب أن نكون كلا الأمرين. يجب أن تسرع حين تكون الأمور حاسمة، وفي الأمكنة الأخرى يمكن أن تحتاج إلى أن تكون بطيئاً. والنقطة هي العثور على ما هم حاسم. ولكن ليس هناك جواب واحد.»

معرفة الهدف

إن العيش في مستوى التعقيد والغموض ليس سهلاً بالنسبة لكثيرين. فهو يقدم تحديات قيادة متميزة. قال لنا برايبك حين رأيت مؤخرًا: «أمس خففت السرعة في جلوب في المركز. كنت بحاجة إلى المزيد من المصادر في سوق تجريبي حاسم. كان عليّ أن أريح المعركة أولاً! وهكذا فإن جلوب سيبطئ قليلاً - ولكن لا شيء سينهار بسبب هذا التأخير - على عكس الأمر إذا فشلنا في سوق تجريبي! وهكذا هذا يعني أبطئ هنا، وأسرع هناك! فالبعض لا يحبذون الغموض. ولكن يبدو لي أنك لا تستطيع العيش في عالم أبيض وأسود بعد الآن.»

درس برايبك الموسيقى وشبّه تحديات قيادة عمل عالمي معقدّ بتحديات المناغمة الموسيقية. ويتضمن هذا فترة طويلة ومضنية من التحضير قبل أن يكون قائد الفرقة جاهزاً للقيادة.

«يعمل قائد الفرقة لسنة قبل أن يذهب كي يتدرب مع الأوركسترا. حين تنظر الآن إلى جدول أعمالى الأول في نسلة لن ترى شيئاً ضخماً. ولكنني عملت طيلة ثمانية عشر شهراً: أفكّر وأتحدث و أقرأ. حالما يكون لديك الأعمدة الأربعة لجدول الأعمال، فهو بسيط وغير معقد. يمكنك القول، لماذا استغرق كل هذا الوقت؟ ولكن إذا نظرت إلى شركة معقدة كشركتنا وحاولت فهم المسائل الأربع التي هي في النهاية الفرق بين الفشل والنجاح، حسناً، فهي لا تستلقي هناك فحسب: عليك أن تعثر عليها. إنها مثل لحن معقد وكبير. يجب أن تعمل عليه فاحصاً ومتسائلاً ومتحدثاً ومواجهاً. أخيراً، ترى الخط، كممثل موسيقار وعندئذ، لا يكون الأمر بسيطاً».

لا يخضع برايبك لأي وهم حيال تحديه المحوري كقائد: وهو، بتعبير آخر، «أن يثير الآخرين كي يتبعوه». ولكن وراثته قيادة شركة عملاقة مؤسسة منذ فترة طويلة مثل نسلة تشبه التحديات التي تواجه مدير فرقة يرث عمل موسيقي آخر. الجزء الصعب هو أن تؤول الهدف بأسلوبك الشخصي الخاص: أن تكون أصيلاً بدلاً من أن تحاكي.

«إن هدف مدير الفرقة هو أن يُظهر تأويله للعمل الذي قام بتأليفه شخص آخر. يحتاج إلى أن يحفّز الآخرين من أجل ذلك الهدف: أن يجعله رؤيته... على غرار، أريد أن أحصل على الحد الأعلى من إمكانية هذه

الشركة. أريد لهذا أن يكون أوركسترا لها صوت فريد. تماماً على غرار فرقة فيينا الفيلهارمونية. ليس هناك أوركسترا في العالم تمتلك هذا الصوت. وهنا أريد الصوت الأكمل الذي أستطيع الحصول عليه».

موازنة الأولويات بدقة

يستلزم إنجاز هذا الصوت التوازن المستمر بين الأولوية ونسبة التقدم والإدارة المستمرة للغموض. خذوا ثلاثة أمثلة. أولاً، رغم أن نسلة شركة فيها الناس والمنتجات والماركات التجارية «غير قابلة للمس» ودائماً تفضل على التكنولوجيا، هناك، مع ذلك، أمثلة كثيرة على الابتكار التكنولوجي والقيادة. لقد قادت نسلة تأسيس التسويق الافتراضي، على سبيل المثال، من خلال التلفزيون التفاعلي قبل الشبكة. كانت رائداً في تجارة بي 2 بي. وهي تطبق حالياً جلوب، أحد أكثر مشاريع أنظمة إدارة بيانات الشركة طموحاً في العالم.

ثانياً، إن نشرة نسلة مبادئ الإدارة والقيادة تحتوي على مواضيع مستمرة ولكن أعيد تأليفها مؤخراً كي تعكس بنحو أفضل التحديات الجديدة التي تواجه نسلة في القرن الواحد والعشرين: وبخاصة، الحاجة إلى «التحوّل المستمر». وثالثاً - ربما كنتيجة «لصوتها الفريد» - فإن هذا العملاق الذي يسير ببطء على ما يبدو أصبح بالفعل العمل الأسرع نمواً في عمل الطعام ذي النمو البطيء.

وبالطبع، لا يواجه جميع القادة تحديات المناغمة المعقدة لأولئك الذين يديرون أعمالاً عالمية. مع ذلك، يواجه جميع القادة مسائل معدّل السرعة والتوقيت. وهكذا، هل هناك خطوط هادية يمكن أن

تساعدك على القيام بالدعوات الصحيحة بينما توصل الحاجة إلى التغيير كقائد؟ معتمدين على عمل زميلنا جون هنت وتجربتنا الخاصة في الاستشارة، اكتشفنا أن القادة الفعالين: (11)

يوصلون ضغطاً كافياً من أجل التغيير. بالنسبة لقادة العمل الكبار، هذه دعوة صعبة في غالب الأحيان. فبينما يتعرضون شخصياً للضغط الخارجي على أساس يومي - المحللون الماليون، الباحثون عن الربح بعدائية، المشرعون، الإعلام، حاملو الأسهم، الخ. - فإن الكثير من زملائهم لا يتعرضون. وبنحو مشابه، إن أولئك الذين على حواف المؤسسات - المبيعات، الخدمات، التدبير، الإعلان، ووظائف أخرى تواجه الزبون أو المزود - هم كذلك معرضون بنحو مباشر للضغط الخارجي أكثر من غيرهم. ولكن كثيراً من الوظائف الداخلية ووظائف الشركة هي أقل تعرضاً، وأقل تعباً، وبالنتيجة، أحياناً أكثر رضا. وهكذا من السهل المبالغة بالحد الذي إليه يجرب الناس بالفعل إحساساً بالطوارئ حتى حين يتبين أن الضغوط واضحة. وغالباً ما يشعر القادة بالحاجة إلى دفع معدل السرعة قبل أن يدرك أي شخص أن هناك حتى حاجة للحركة. ولكن الاندفاع إلى الأمام بالمبادرات قبل الآخرين - كي نستخدم اللغة الاصطلاحية - «فك جليده» - هو سبب عام للفشل لأولئك الذين يطمحون إلى قيادة التغيير.

حيث يكون هناك ضغوط خارجية قوية، فإن تحدي الإيصال بالنسبة للقادة هو أن يترجموا هذه إلى قوى تغيير داخلية إيجابية دون تجميد الناس. والخطر الكامن هنا هو أنه إذا كان هناك الكثير من الضغط، فإن الناس يشعرون بأنهم مدمرون. ففي شركة تقنية عالية

نعمل معها، الشكوى العامة هي أن المدير التنفيذي طلب باستمرار أن ينمو العمل القائم إلى ضعف نسبة السوق وأن يأتي النمو الإضافي من مغامرات عمل جديدة. وبينما يمكن أن يستجيب الناس إيجابياً لظروف كالأزمة، خاصة إذا قُيدوا جيداً فإن الضغوط التي لا تلين يمكن أن تقود إلى الاحتراق والاستنفاد وقبول مهلك بأن التوقعات «غير الواقعية» لن تُلبى.

في حالات أخرى، إن المبادرات المصممة لتلبية الحاجات الملحة يُمكن أن تُستقبل بلا مبالاة «على أنها مع ذلك برنامج تغيير آخر». وبدلاً من حركة بدء قوية فإنها تنتج الضجر وفقدان الطاقة والارتياح فحسب.

إن خلق آليات لعدم الراحة دون تغريب الأتباع الممكنين هو فن رائع عالجنه بطريقة أو أخرى في أجزاء مختلفة من هذا الكتاب. وغالباً ما يكون متحدياً بنحو خاص حيث لا تكون الضغوط الخارجية قوية بالقدر الذي يمكن أن يحبه القائد. المؤسسة مرتاحة جداً. فكّروا، على سبيل المثال، بالطريقة التي دبر بها كارل فورستن درامياً تقديمه البصري لفكي قرش أنهاوزر بوش الجاهزين لابتلاع سمكة هاينكن الآمنة ظاهرياً والمملوكة من العائلة. أو الطريقة الماهرة التي جعل بها جريج دايك زملاءه في البي بي سي - ضمن دخلاً سنوياً منتظماً كبيراً دون إذن رسمي - واعين للحاجة الملحة لتخفيض الكلف وتقليص الوظائف في بعض المجالات من أجل التركيز على هدفهم المحوري: صناعة وبث برامج

عظيمة. أخيراً، فكّروا مرة أخرى بتغيير بيتر برايبك التدريجي لأحذية زملائه في شركة نسلة العملاقة المحافظة نسبياً، وفي بعض الأسواق، على الأقل، المتوضعة بنحو مريح.

إيصال رؤية واضحة ومغرية. إذا كان الإحساس بالضغط هو الدافع، فإن رؤية مغرية إذاً هي عامل الجذب غالباً. وتقدم الرؤية الفعالة صورة جذابة للمستقبل وتشد الناس كي يدعموا إنجازها. يستطيع القادة توليد إحساس بالإثارة من خلال قيمهم الشخصية ورؤيتهم. ولكن هناك نقطتين أساسيتين تتعلقان بمعدّل السرعة والتوقيت. أولاً، تمتلك الرؤية الفعالة قوة بقاء. وهي قابلة للتذكر مع مرور الزمن. فكّروا برؤية ميكروسوفت - «كمبيوتر على كل مكتب في كل منزل» - أو «تجربة القيادة المطلقة» الخاصة بـ «بي إم دبليوز». وفي غالب الأحيان، إن الرؤى المبنية بسرعة والمفكر بها بنحو سيئ تُسى على الفور.

ثانياً، مهما كانت الرؤية حيوية ومثيرة عاطفياً، فإن جميع القادة الذين نعرفهم يقولون إن إيصال هذه الرؤية بالفعل يأخذ وقتاً أطول من المتوقع. فالنجاح يعتمد على الرسائل المستمرة والبسيطة القابلة للتكرار، والاستخدام الخيالي لقنوات مختلفة. لهذا السبب يمكن أن تكون القصص قوية: إنها أدوات منخفضة الكلفة لجذب الانتباه إلى الرؤية وخرط الآخرين في تطويرها وإعلانها.

أشر إلى حيث يكمن تحديّ القدرة. إذا كان هناك ضغط كاف ورؤية جذابة، فمن الجدير أن نفكّر تالياً إن كان هناك ما يكفي من الأشخاص القادرين على تحقيقها. حين نطرح هذا السؤال في عملنا

الاستشاري، من المهم كم من الناس سيجيبون بسرعة بنعم. ولكن إذا ألححت على النتيجة، فإنها نمطياً هزيلة. ونادراً ما تبدو المؤسسات بأنها تدقق في مصادر الأشخاص بالطريقة التي تدقق بها المصادر المالية أو المادية، على سبيل المثال.

ففي غياب بيانات ملموسة، يميل القادة المستعجلون جداً على التركيز فقط على مشكلات الأشخاص التي تبدو وكأنها يُمكن أن تُحل بسرعة. إن نجاحاتهم الظاهرة يمكن أن تكون خادعة. دعونا نشرح. إن القالب المألوف في الشكل 1-7 يرى القدرة من منظور بعدين من الأداء والإمكانية.

الشكل 1-7

تقييم القدرة: الأداء والإمكانية

مرتفع	مؤدون منتظمون	نجوم
أداء	رديئون	متعلمون
منخفض	منخفض	مرتفع

أين من المرجح أكثر أن يبدو القادة كأنهم قاموا بتحويل في القدرة؟ تبين تجربتنا أن هذا تمّ في مريّعين: النجوم والعاديون. هنا يُمكن التعامل مع المسائل بسرعة وسهولة نسبياً حتى ولو كان الأمر لأن أشخاصهم المختلطين قليلون نسبياً في معظم المؤسسات فحسب. مع ذلك إن المشكلات غير القابلة للرصد أكثر والتي من غير الممكن إصلاحها بسرعة، تكمن نموذجياً في الفئتين الأخيرين، حيث تقع فعلاً أغلبية الموظفين.

فكّروا بالأمر. إن النخبة القليلة من النجوم - أولئك الذين يتمتعون بأداء عال وإمكانية مستقبلية - غالباً ما يتم تزويدهم ببرامج تطوير مسرّفة. مع ذلك، هؤلاء هم الأشخاص الذين هم أكثر قدرة على العناية بأنفسهم. والعاديون؟ حالما يتم تحديدهم، تصبح المسألة بسيطة: إدارة خروجهم. كم من المؤسسات تمت قيادتها على ممر الإصلاح السريع ومع ذلك فشلت في تقديم الأداء؟ وقد ارتبطت بعض أكبر انهيارات الشركات في التسعينيات بثقافات «النجوم» التي احتفت بمنجزين كبار وتجاهلت أو تخلصت من المؤيدين المنتظمين الذين ساعدوا في الحفاظ على العمل من غير انقطاع⁽¹²⁾.

والواقع أن القادة قادرون على تحقيق تأثيرهم الأكبر، الطويل الأمد، من خلال التطوير المستمر للمتعلمين والاحتفاء الحقيقي بالمؤيدين المنتظمين. وهنا تكمن النسبة الأكبر من موظفي المؤسسة. ويحتاج المتعلمون إلى الوقت كي ينمو ويتطوروا. وبالطبع، سيفشل

البعض على الطريق. ويقتضي هذا الصبر المرتبط في الغالب بالعناية الجيدة. ففي عالم الرياضة، على سبيل المثال، غالباً ما يكون أفضل المدربين أمثلة على عناية حريصة كهذه.

وبوجود المؤدين المنتظمين، هناك تحدي قيادة مألوف: جعلهم يشعرون أنهم متميزون. وفي غالب الأحيان، يسلم بهم جدلاً، والأسوأ من ذلك، يُستخف بهم بالقول أنهم «كادحون» أو «مواطنون موثوقون». نحن نعرف قلة من الأشخاص الذين يشعرون بأنهم متميزون حين يسمّونهم الآخرون «موثوقين». والمفارقة هنا، بالطبع، هي أن المؤدين المنتظمين هم العمود الفقري لأية مؤسسة، والأشخاص الذين يواصلون العرض في الطريق، والفريق الذي يبقيك في العمل. وهم يؤدون قدر استطاعتهم. ما الذي يمكن توقعه أكثر؟ ألا ينبغي أن يكون هذا طموح الجميع في مؤسسة؟

يفهم أفضل القادة هذا وهم مستعدون لاستثمار الوقت المطلوب كي يمتكّنوا المتعلمين من الازدهار وكي يحتفوا بإنجازات المؤدين المنتظمين. تذكروا المحاباة الشاملة لقادة مثل جريج دايك، وجون لاثام، وديفيد جاردنر، والوقت والجهد الذين هم مستعدون لمنحه لجعل الجميع يشعرون بأنهم متميزون. وتقترح آخر البحوث أن المؤسسات التي تعيد إنتاج هذا النوع من سلوك القائد هي التي تستمر فترة أطول.

إيصال خطوات قابلة للتطبيق. لقد عملنا مع كثير من المؤسسات حيث يُشعر بحدة بالضغط من أجل التغيير، وحيث يتم إيصال الرؤية بمهارة، وهناك أشخاص بقدرات عالية، ولكن لا أحد يعرف ما الذي

يجب فعله أولاً أو لماذا. ولا يفهمون أيضاً كيف يمكن أن تقود خطوة أولى إلى أخرى وهكذا إلى أن تُنفذ الرؤية في النهاية. وبالنتيجة، هناك تحطّم للإيصال: لا أحد يستطيع ربط الرؤية الكبيرة بالأعمال اليومية. وإلى أن يستطيعوا فعل ذلك، فإن كل الكلام عن الرؤية هو هذا: كلام. ومهمة الإيصال الرئيسية للقادة هي أن يساعدوا الناس على القيام بروابط بين عملهم اليومي والهدف الكلي كي يساعدهم على فهم ما يفعلونه⁽¹³⁾.

إن المثال الكلاسيكي عن تنافس كوماتسو - كاترييلار يجعل هذه النقطة جيدة. بدأت القصة في الستينات. طوّرت كوماتسو، الصانع المحلي لأجهزة ناقلة للتربة في طوكيو، رؤية كبيرة: «مارو سي». (حاصروا كاترييلار) في ذلك الوقت، ظهرت كاترييلار محصنة ضد الهجوم كقائد عالمي في آلات نقل التربة. وبدأت رؤية كوماتسو طموحة، هذا إذا قلنا أقل شيء، ولكنها جُرّئت إلى خطوات قابلة للتنفيذ.

كانت الخطوة الأولى هي تحسين النوعية والأمان بدلاً من خفض الأسعار. لا أحد يريد أن يشتري آلات رخيصة ولكنها غير آمنة. حالما تم إنجاز معايير نوعية قابلة للمقارنة، كانت الخطوة التالية هي خفض الكلفة. كانت الأجهزة الأرخص ذات النوعية المساوية اقتراحاً تنافسياً وهي كذلك بالفعل. بعد ذلك جاء اختلاف في المنتج، وأخيراً، خدمات بعد البيع. وساعدت خطوة واحدة على إنجاز التالية، إلى أن أصبحت الرؤية بالتدرج واقعاً.

هذا هو المنطق الذي يجب على القادة أن يعملوا بجد كي يوصلوه، إذا كان يجب أن يحوّلوا الرؤى إلى أفعال ملموسة. وهناك ضرورتان - بنحو يشي بالمفارقة ظاهرياً - في العلاقة مع معدل السرعة والتوقيت.

أولاً، من المهم البدء بسرعة. ومن المعروف أن رؤية دون فعل ستبقى أصالتها. انظر قبل أن تقفز، نصيحة حكيمة. ولكن إذا دفعنا الأمور بعيداً، يمكن أن تنتج شللاً في التحليل. وكما ذكرنا غالباً أولئك الذين تعمل معهم: «الممتاز هو عدو الجيد». يواصل القادة الجيدون الحركة ويحققون مكاسب سريعة تقنع الناس أن الأمور يمكن أن تتغير. تذكروا التدخلات الأولى من قبل جون لاثام وجريج دايك كي يجعلوا حياة العمل اليومية لزملائهم أفضل. بيّنت أفعالهم قدرة احتفى بها مؤخراً كارل ويك حين عدها القدرة «على النظر فيما أنت تقفز»⁽¹⁴⁾.

ولكن كما هو من المهم أن تبدأ بسرعة، من الضروري بنحو مساو أن تدرك أنك نادراً ما ستصل إلى هناك في قفزة واحدة. الضرورة الثانية هي تقسيم التغيير إلى خطوات «أكثر بطئاً» أحياناً: خطوة كل مرة، بتقدم واضح وتدرجي. تذكروا مثال حذاء تنس بيتر بربايك، وحذاء التدريب وحذاء الجري.

قدم مكافآت مهمة للذين يتبعونك. إن اتخاذ خطوات من أجل تغيير الأمور يمكن أن يكون محفوفاً بالمخاطر، وهكذا فإن أولئك الذين يتبعون يجب أن يكافأوا. وبالنتيجة، يجب أن يقدم القادة للاتباع جواباً على سؤال: «ما الذي في الأمر لي؟» ولكن الخطر يلوح إذا افترض القادة أن ما يجدونه مكافئاً يشاطرهم إياه الأتباع. ونادراً ما تكون الحياة بهذه البساطة.

ستكون الإثارة مختلفة لموظفي المبيعات بالمقارنة مع علماء البحث. فحاجات الاعتراف تُلبى بطرق متميزة تماماً بالنسبة للأكاديميين بالمقارنة مع الفاعلين. فالجماعة التي يتوق إليها المحامون المختصون يمكن أن تكون مختلفة تماماً عن جماعة مهندسي البرمجيات. وبالطبع، إن الأفراد داخل كل هذه المجموعات المهنية من غير المرجح أن يتلاءموا بنحو كامل في النمط. وكما رأينا في فحوصنا للإحساس بالموقف، إن القادة الفعالين يعترفون بهذه الفوارق ويرسمون صورة غنية لأولئك الذين يقودونهم.

بالإضافة إلى ذلك، يفهمون أن ما يُقاس يُفعل، وهنا نعود مرة أخرى إلى المسألة الحيوية لمعدل السرعة. وفي غالب الأحيان، إن الإنجاز القصير الأمد، الأهداف المقاسة بوضوح يمكن أن تحرف الانتباه عن أهداف أكثر أهمية على المدى الطويل.

وقد فهم المدير التنفيذي آلن ليفي في بوليجرام هذا الفرق بوضوح. فبينما تَفوَّق عمل في بلد واحد بوضوح في أهداف مبيعاته السنوية من خلال إعادة إصدار المواد الموجودة وتجاهل تطوير المواهب، فقد عمل آخر أهدافه السنوية حين نشد إطلاق أفعال جديدة وتطوير مجموعة أعمال موسيقية. وبعد ثلاث سنوات من الفشل الواضح، أثمر الصبر في العام الرابع. اكتشف فعلاً جديداً، وأطلقه، وترقى بنجاح كبير. وتجاوز جدول العائدات الذي نجم عن

ذلك الإنجاز التدريجي لعمل البلاد الأخرى. كافاً ليفي الفريق بسخاء وجعل هذا معروفاً. ولا حاجة للقول أن الحادثة صارت بسرعة «قصة» بوليجرام، وأوضحت بنحو ظريف نوع السلوكيات الخلاقية على المدى الطويل التي أنتجت أكبر المكافآت.

إن موازنة مقتضيات المدى القصير مع الأهداف الاستراتيجية ذات المدى البعيد والطموحات الرؤيوية معضلة مألوفة تتكرر في كثير من الخلفيات وعلى جميع المستويات. يحتاج القادة في كل مكان إلى التفكير بالضغط من أجل التغيير والرؤية والقدرة والبدء والمكافآت المستهدفة. ويجب أن توازن المستشفيات بين أهداف قائمة الانتظار وبين طموحات أوسع من أجل معالجة الأمراض بنحو أكثر فعالية. وتحتاج المدارس إلى الموازنة بين إنجازات الدرجة في الامتحانات وبين الرفاه الاجتماعي والتقدير الذاتي للطلاب. ويجب أن توازن حصة السوق قصيرة الأمد مع الالتزامات طويلة الأمد من أجل علاجات جديدة وثرورية. هذه مسائل لا تخص الذين في القمة الاستراتيجية فحسب وإنما الممرضات والأساتذة والباحثين في كل أنحاء المؤسسة أيضاً.

لا تكتمل أنظمة المكافآت أبداً إذا ما وُضعتْ إزاء هذه المتطلبات المتنافسة. وأفضل ما يستطيع القادة إنجازه هو ترتيب يترافق بسرعة مع تغيرات السوق وتبدل الأولويات. وكي نكرر، يجب ألا يحدث التكيف السريع على حساب طموحات مدى أبعد واعتبارات أخلاقية أساسية.

وهذا الموضوع هو ما يركز عليه الفصل الختامي. ولكن قبل أن نصل إلى تلك النقطة، يجب أن ننظر إلى العالم بنحو أكثر امتلاءً بعيني التابع. ذلك أنه رغم أننا شددنا على أن القيادة الفعالة تعتمد على مهارات إدارة المسافة الاجتماعية والإيصال المؤثر وفهم معدل السرعة والتوقيت والمناخمة، فإن أيًّا من هذا لن يعمل إلا إذا ارتبط بالأتابع.