

الفصل العاشر

لا أحد يكثر

الخطيئة الأخيرة والأسوأ في قائمتنا المكونة من سبعة خطايا هي الافتقار إلى الغاية، ينسى المدبرون سبب إدارتهم، ولم يعد القادة قادرين على القيادة فتتجرف الشركات، التركيز على العملاء منسي؛ الموظفين وطاقم العمل يرون الشركة كشيء يدين لهم بلقمة العيش بدلاً من كونها كيان له غاية وشعور الشركة بالهوية ضائع، وبمجرد ضياع الهوية، يتبعها العلامة التجارية والسمعة بسرعة.

يشير «سيدني فينكلشتاين» إلى بعض الشركات باسم «شركات الزومبي»؛ أي الشركات التي فقدت اتصالها مع الواقع بشكل ممنهج 1، والسؤال هو، لماذا يحدث هذا؟ لماذا تفقد الشركات قبضتها؟ إذا كنت تنظر عن كثب إلى «شركات الزومبي»، فستجد في كثير من الأحيان أن لديهم ثقافات الخواء، أي أن كان جوهرها الأخلاقي مجوفاً، ويشغل الفضاء بدلاً من ذلك المصلحة الذاتية، والكسل، وعدم الاهتمام، والسخرية، وفي بعض الحالات، الفساد. ومع ضياع غايتهم، لا يتوفر لديهم سبب للوجود، وعاجلاً أم آجلاً إما أن يقضي عليهم حيوان مفترس أو سينهارون من تلقاء أنفسهم، فقدت كلاً من فورد ولييان براذرز الإحساس بالغاية، المؤسسة الأولى في العشرينيات والأخيرة في الستينيات، في نهاية المطاف أعادت فورد اكتشاف الغاية منها وتقدمت نحو إعادة الإحياء تحت قيادة حفيد هنري فورد، أما بالنسبة للييان براذرز، لم يكن ثمة طريق للعودة إلى المنزل.

وبالطبع، أعني بكلمة «غاية» السبب وراء وجود العمل في المقام الأول، كل عمل له غاية، على الأقل عندما يبدأ، وبمرور الوقت في بعض الشركات، تضع هذه الغاية وتُنسى، دون هدف لتوجيهها، تصير هذه الشركات جوفاء، وتصبح كائنات زومبي.

«سيدني فينكلشتاين» يعطي قائمة طويلة من الشركات الزومبي، بما في ذلك شركة «شوين-Schwinn»، صانعة الدراجات الأمريكي، تأسست شوين في عام 1895، مثل فورد، كان في مجال توفير وسيلة نقل بأسعار معقولة، وبالطبع انخفض سوق الدراجات حيث أصبحت السيارات أكثر شعبية وتوفرًا، تتبع «شوين» التغيرات في الصناعة وتطورت وانتجت الدراجات للرياضة والترفيه وكذلك النقل، بحلول نهاية العام في الستينيات، كانت شوين تبيع مليون دراجة سنويًا حول العالم.

لكن القصة القديمة لعبت دورها مرة أخرى: غدا التنفيذيون في شوين متعجرفين وراضين عن أنفسهم، لقد نسوا هدفهم، وتضاءل الابتكار في نماذج جديدة وبدأ العملاء في التحول إلى العلامات التجارية المنافسة، كما أن علاقات الموظفين انخفضت وكان هناك إضراب في المصنع الرئيسي للشركة في الولايات المتحدة. وبدلاً من حل المشكلة، وقرر المديرون التنفيذيون إسناد الإنتاج إلى مصادر خارجية في اليابان ومن ثم تايوان، العلاقة مع الشريك التايواني، «جويانت بايسكلز (بمعنى؛ دراجات عملاقة) - Giant Bicycles»، أجدت نفعًا بشكل جيد في البداية ولكن بعد ذلك حاول شوين عقدت صفقة منفصلة مع منافس شركة جيانت، (شركة دراجات الصين - China Bicycle Company)، ولهذا انتقلت شركة «جيانت» التي امتلكت كل تكنولوجيا شوين، من خلال إطلاق علامتها التجارية الخاصة في منافسة مع شوين، وسرعان ما حذت حذوها «شركة دراجات الصين».

يمكنك تخمين ما تبقى، «شوين» أفلس في عام 1992، في حين أن «جيانت» أصبحت اسماً على مسمى شركة عالمية رائدة في الدراجات، نسيت «شوين» هدفها، ودفعت الثمن.

واسم مؤسسة أخرى شهيرة فقدت غايتها هي صناعة الشوكولاته «كادبوري»، فكما ورد في الفصل 5 ارتفعت هذه الشركة العائلية الصغيرة للسيطرة على سوق الحلويات العالمي، وهو موقع شغلته لأكثر من أربعين سنة، ولكن في أواخر القرن العشرين - وخاصة بمجرد توقف عائلة كادبوري عن لعب دور رئيسي في وضع استراتيجية الاتجاه، وهكذا فقدت «كادبوري» الروح التي حافظت عليها وأصبح «مجرد عمل آخر»، ولم يعد يبدو أن المديرين التنفيذيين والموظفين على حد سواء يهتمون كثيرًا لماذا كانت كادبوري موجودة أو ما فعلته، طالما أنها تصنع المال، وتدرجيًا فقدت الشركة طريقها، وبحلول عام 2007 كان الأمر مجرد مسألة وقت قبل الاستيلاء عليها، وفي عام 2010 اشترت شركة «كرافت - Kraft» شركة كادبوري، ولا تزال ماركة كادبوري قائمة على أغلفة الحلويات، لكنها لم تعد تعني الكثير، كل ما تبقى حقًا هو كادبوري وورلد، منتزه ذو شكل الشوكولاته في ضواحي مدينة برمنجهام حيث أسسته الشركة.

هذان ليسا سوى مثالين؛ معظم الناس سوف تكون قادرة على التفكير في الأمثلة الأخرى دون صعوبة كبيرة، على عكس الفصول السابقة، حيث رسمت تصنيف تقريبي لجوانب مختلفة من «الخطيئة»، أريد هنا أن أركز على المظاهر، أي على علامات فقدان الغاية التي تسمح بكشف «الخطيئة»؛ نأمل هذا في المراحل المبكرة، قبل أن يكون لديها فرصة الإمساك بزمام الأمور. (الجدول 10-1).

جدول 10-1: أعراض فقدان الغاية

النوع	التوضيح
سوء التقدير في الترقية	الشخص غير المناسب في الوظيفة غير المناسبة
ضعف التواصل	عبارات ليس لها معنى وجوفاء وخاصة مع الموظفين

رفض تولي المسؤولية	تصرف شائع لـ «إنها ليست مشكلتي» أو «هذا يفوق نطاق مسؤوليتي»
اللوم والإنكار	مهها كان الخطب، إنها غلطة شخص آخر
اللامبالاة	التسكع الاجتماعي، الكلب الذي يهز برأسه، الإخفاق في الوفاء بالوعود، والكسل
التهمك والانفصال	ضعف تحديد هوية الشركة، وضعف الإيمان بغايتها.
الانهباء الأخلاقي	السلوك الفاسق أو غير الأخلاقي الذي يشمل طائفة واسعة من الأشخاص.

في ثقافات الخواء، لم يعد المديرين يقومون بما ينبغي عليهم القيام به، وهو توجيه الشركة وتسخير جهود جميع موظفيها والعاملين نحو غايتها، لنواجه هذا الأمر؛ المديرين لهم وظيفة واحدة فقط حقيقية، وهي ضمان إنجاز الأمور، لكن في ثقافات الخواء، يتوقف المديرين عن الاهتمام بإتمام أي شيء، الأشياء المهمة الوحيدة الآن هي تلك التي تديم لهم مناصبهم أو تساعدهم في الحصول على ترقية؛ أي أن كل شيء آخر يمكن أن يُعلق، وعندما يحدث ذلك، لا يخلق المديرين قيمة من بعد، بل وبدلاً من ذلك، يتصرفون كقوة جر على الشركة ويثبطونها.

إذا كنت في أي وقت مضى في شركة حيث يطرح الموظفون أسئلة بجديّة مثل: «ما الذي يفعله مديرنا بالفعل؟» فاحترس، فإذا كان الموظفون لا يعرفون ما الذي يفعله المديرين، فإما أن المديرين سيئين لدرجة لا تُصدق في التواصل، أو أنهم لا يفعلون ما يجب أن يفعلوه.

ماذا يحدث للشركات التي فقدت غايتها وطريقها؟ لماذا ينسى المديرين سبب وجودهم؟ عادة ما يُلقى باللوم على القيادة الضعيفة أو غير الكفء في فقدان الغاية والجوهر الأخلاقي، وبالتأكيد يتعين على القادة تحمل مسؤولية السماح بحدوث ذلك على مرأى ومسمع منهم، لكن القادة لا يقودون وحدهم، والقيادة يمارسها كثيرون في جميع أنحاء المنظمة، أو ينبغي أن يكون

ذلك؛ إن الانفصال المتزايد للقيادة والإدارة يعني أن المديرين يرفضون بشكل متزايد تحمل مسؤولية القيادة على أساس أنها «ليست جزءاً من وظيفة المدير» (سأحدث كثيراً حول هذا الموضوع لاحقاً في الفصل). أيضاً، غالباً ما يكون الانجراف إلى ثقافة الخواء انجرافاً بطيئاً، ويحدث على مدى فترة اثنين أو ثلاثة رؤساء تنفيذيين.

مارغريت هيفرنان، سيدني فينكلشتاين، أدريان فورهام، ومعظم أصحاب الخبرة الآخرين الذين ذكرتهم في هذا الكتاب يتفقون على أن منهجية رفض مواجهة الواقع، وعدم الرغبة في التعامل مع الحقائق التي لا تتناسب مع وجهة النظر المسبقة، هي السبب الجذري في انهيار الكثير من الشركات وهبوطها، ولكن لماذا ينبغي على المديرين والمديرين التنفيذيين الوصول إلى النقطة التي لم يعودوا يرغبون بعدها في معرفة ما هم بحاجة إلى معرفته؟ يصبح البعض راضين، والبعض الآخر خائفين، ولا يزال الآخرون جشعين، أو أنانيين، أو متشبهين جداً في طريقة واحدة في التفكير، ولكن كلهم توقفوا عن الاكتراث.

في الشركات العادية، المدير الذي يتوقف عن الاهتمام سيتم تحديد وظيفته ويتخلصون منه، ولكن في الشركات التي ترسخت فيها ثقافة الخواء، يتوقف الجميع عن الاهتمام. لا يوجد شخص واحد لديه ما يكفي من القوة والصوت لتذكير بقية المنظمة لماذا هم موجودون؟ هؤلاء القلة الذين ما زالوا يهتمون يُصابون تدريجياً بخيبة أمل أكثر فأكثر، ثم يتوقفون عن الاكتراث كذلك.

خييات الأمل، الهزائم، الفشل في تحقيق ما يأمله الجميع كلهم يساهمون في خيبة الأمل العامة، لكنني أعتقد أن السبب الأكثر شيوعاً في ثقافات الخواء هو ببساطة الانجراف، يتوقف الناس عن الاكتراث لأنه لا يوجد دافع لهم للاكتراث، لا أحد يذكرهم لماذا هم في مجال الأعمال، لا أحد يدفع لهم لتحقيق هذا الغاية المركزية، إنهم يصبحون مرتاحين ومطمئنين وتمسكين بالوضع الراهن، ثم، ملء الفراغ، تبدأ الخطايا: الجشع والغطرسة والشهوة، أو خوف آخر، لأن المديرين يرون الفراغ ولا يعرفون كيفية ملئه.

بمجرد أن تتولى ثقافة الخواء زمام الأمور، يصبح من الصعب للغاية اجتثاثها من جذورها، استغرق الأمر تغييرات بالجملة في فورد، بما في ذلك تجربة الموت الوشيك للشركات، وتغيير كامل للإدارة العليا، لتذكير الشركة بغايتها، إن العديد من الشركات لا تتعافى أبداً، وكما قلت في الفصل الأول، والوقاية أرخص بكثير وأسهل وأقل إيلاًماً من العلاج، وهنا بعض من علامات ثقافة الخواء التي إذا رصدناها في الوقت المناسب، يمكن أن تساعد الشركات على التغيير والتعافي والمضي قدماً.

الناس الخطأ في الوظائف الخطأ

سيفشل المديرون الأفضل والأكثر موهبة في العالم إذا كانوا معينين في وظائف خاطئة، الشركات الجيدة تعرف هذا، وتنفق قدرًا كبيرًا من الوقت والمال في توظيف الناس «المناسبين» لقيمها ومهاراتها الخاصة ولاحتياجاتها، الذين سيساهمون مساهمة إيجابية في غاية الشركة، تفوت هذه النقطة شركات أخرى وتوظف الأشخاص الخطأ لأسباب خاطئة.

بعض المديرين غير كفاء من البداية، هم إما خضعوا «للتحدي الإدراكي»، أو ولدوا يفتقرون إلى الشجاعة أو الحكم أو مهارات القدرة أو التواصل، إنهم ليسوا مديرين جيدين، ولا كمية التدريب ستجعلهم يصبحون مديرين جيدين، ولا ينبغي أبدًا ترقيةهم إلى مناصب إدارية، ومما لا شك فيه، أنهم أناس طيبون ولديهم نقاط قوة أخرى؛ ولهذا عليك بمعرفة ما هي تلك النقاط ووظفهم بهذه الكفاءة، أو لا توظفهم على الإطلاق. ومع ذلك، ليست هذه هي المشكلة الأساسية.

الأسوأ من ذلك هو تشجيع الناس لأسباب خاطئة، عرف عالم النفس الكندي «لورانس بيتر - Laurence Peter» مبدأ بيتر الشهير، الذي يفيد بإيجاز أن «في التسلسل الهرمي، يرتقي الموظفون إلى مستوى انعدام الكفاءة».2 وفي كثير من الأحيان، كما يقول بيتر، ينال الناس ترقيةهم على أساس الأداء السابق، إما كمكافأة على الأداء الجيد أو إيماناً بأنه ما دام الشخص

أبلى بلاءً حسنًا في وظائفهم السابقة، فإنهم سيفعلون هذا بنفس القدر في الوظيفة القادمة، بالتأكيد لا يزال هناك اعتقاد واسع النطاق بأن مهارات الإدارة قابلة للتحويل، وأن الشخص الذي هو مدير جيد بطبيعته سيأتي بلاءً حسنًا في أي دور إداري.

هذا الرأي لا يزال قائمًا على الرغم من الأدلة واسعة النطاق على عكس ذلك، مثالان على هذا الأمر يجب أن يكونا كافيين، أولاً: السيد «كلايف وودوارد - Clive Woodward» المدرب الحائز على كأس العالم لفريق لعبة الركبي الإنجليزي، الذي تم التعاقد معه ليكون مدير أداء فريق كرة القدم «ساوثامبتون - Southampton» في اعتقاد بأن إدارة فريق رياضي واحد مثلها مثل إدارة فريق آخر، تجربته في ساوثامبتون كانت بعيدة عن النجاح غير المشروط وغادر بعد أقل من عامين. والمثال الآخر هو: «جون سكولي - John Sculley»، الرئيس التنفيذي، الذي هز العالم، لشركة «بيبيسيكو» الذي أدار العمل الفذ المستحيل باعتباره قائد السوق بحصوله على حصة السوق العالمية من كوكا كولا (هم حقًا يهتمون بهذه الأشياء في مجال المشروبات الغازية، كما ترى) ثم جرى التعاقد معه خلفًا لـ «ستيف جوبز» في شركة «آبل». بصرف النظر عن الاستياء الذي واجهه الموظفين المواليين، كان «سكولي» خارج نطاق عمله في شركة «آبل» وقدم سلسلة من القرارات السيئة، ولكن «آبل» ازدهرت خلال الفترة التي كان سكولي على رأسها، لكن سواء حدث ذلك بسبب جهود «سكولي» أو على الرغم من بقائه نقطة خلافية، اضطر في نهاية المطاف إلى الخروج.

نورمان ديكسون في كتاب «سيكلوجية عدم الكفاءة العسكرية» يشير إلى أن «مبدأ بيتر» انتشر انتشارًا واسعًا في الجيش، ويعطي عدد من الأمثلة التي يشيب من هولها الشعر عن قادة فرق بارعين تحولوا إلى جنرالات كارثيين، وبالعودة إلى بيتر، إن الفكرة تكمن في أن كل واحد منا جيد في شيء ما، ولكن قلة قليلة منا جيدة في كل شيء، وعليه ينبغي أن تقرر الترقية ليس على أساس ما أنجزه الناس، وإنما ما هم قادرون على القيام به وما إذا كان يمكنهم التعامل مع المسؤوليات والضغوط المتزايدة لوظيفتهم الجديدة.

ترقية الناس على أساس الأداء في الماضي تُعد ممارسة شائعة.

ينبغي أن يكون ظهور «مبدأ بيتر» تحذيراً لأنه مهما كان حسن النية، فهذه علامة على أن التركيز بدأ ينجرّف بعيداً عن غاية الشركة. بالطبع، الناس الذين يبلون بلاءً حسناً يجب أن يكافؤوا؛ ولكن هناك طرقاً أخرى للمكافأة يمكن أن تكون مناسبة على حد سواء، سيكون هناك دائماً حالات صعبة حيث الناس تريد بشدة أن تنال ترقية، إما لزيادة الراتب أو لتفخيم المكانة أو كليهما؛ ولكن إذا كانوا غير مناسبين لهذا المنصب، فلا ينبغي أن يعطوا هذا المنصب، أفضل طريقة للتخلص من هذه المشاكل هي وضع التوقعات مسبقاً وجعل ذلك واضحاً أن النجاح ليس ضماناً للترقية، وقدم مكافآت أخرى بدلاً من ذلك.

علامة التحذير العلنية هي توظيف أو ترقية «أشخاص مثلنا» هذا ينبع في بعض الأحيان من الخوف والرغبة في إبعاد «الآخر»، ولكن في بعض الأحيان يكون ذلك لأن الإدارة قد انحدرت إلى «نادي الأولاد المريح» حيث يبحث الأعضاء عن مصالح بعضهم البعض، كلاهما لديه نفس التأثير للحد من التحدي ولتמידد التفكير الجماعي وتشجيعه، ولكن عندما تسود عقلية «وظائف للأولاد»، فإننا نعرف أيضاً أن الناس في الإدارة قد توقفوا عن التفكير في الشركة وعملائها ويفكرون الآن غالباً في أنفسهم.

البديل عن هذا هو التأكد من أن تُمنح الوظائف الآمنة لأعضاء النادي حيث من غير المرجح الفشل بينما يُعين الغرباء وظائف أكثر خطورة، «ميشيل ريان - Michelle Ryan» و«أليكس هاسلام - Alex Haslam» كتباً في عام 2005 تعريفاً «الجرف الزجاجي - glass cliff» حيث تنال النساء على ترقيات إلى وظائف تحمل فرصة فشل كبيرة، على أساس أنه يمكن الاستغناء عنهن إذا فشلن؛ أما الوظائف الأقل خطورة، كما لوحظ، تنتقل إلى الرجال.³

وظائف «إينا درو - Ina Drew» في مؤسسة «مورغان تشيس - Morgan Chase»، و«ماري بارا - Mary Barra» في جنرال موتورز، و«كيم كامبل - Kim Campbell» و«جوليا جيلارد -

Julia Gillard» كرئيسة للوزراء بكندا واستراليا، على التوالي، هي أمثلة على ترقية «الجرف الزجاجي»، وهذا فضلاً عن تعيين «ماريسا ماير» رئيساً تنفيذياً لشركة ياهو! التي كان يُعتقد أنها نالت ترقية جرف زجاجي على الرغم من أنها حتى الآن أربكت التوقعات.

تشجيع أو توظيف أشخاص لأسباب غير الكفاءة. عدم الترقية، أو الفشل في ترقية الناس إلى مستوى حيث يمكنهم ممارسة كامل مواهبهم.

الإفراط في الترقية يُناقش على نطاق واسع، والأقل شهرة هو عدم إعطاء الحق في الترقية الذي ينتج عندما تتم الترقية على أساس العلاقات الشخصية بدلاً من الجدارة. ترقية «وظائف للأولاد» تعرقل أيضاً الطريق إلى الترقية بالنسبة لأولئك المديرين المبتدئين الذين لديهم المؤهلات الحقيقية للإدارة العليا وممارسة إيجابية التأثير وخلق قيمة إذا أعطوهم وظائف المناصب العليا، هذا ينكر أيضاً على الشركات حق الوصول إلى المواهب التي يحتاجونها بشدة، ومرة أخرى، الترقية والتعيين يجب أن يتوافقا مع احتياجات الشركة، إذا لم يحدث ذلك، تبدأ الأناية تزحف وتبدأ الغاية تتلاشى.

ترهات الشركات

شخص مخضرم في الإدارة رفيع المستوى ومحترم للغاية، والذي لا ينبغي عليّ أن أخرج من خلال تسميته، استخدم هذه العبارة في مقابلة أجريتها معه منذ أكثر من عشرين عاماً، وقد ظلت عالماً في ذهني منذ ذلك الحين، كتاب «نورمان ديكسون» يشمل أيضاً فصلاً كاملاً عن «الترهات» في «سيكلوجية عدم الكفاءة العسكرية» ويرى أنها قوة مهمة في عرقلة فعالية المنظمة.

نحن لا نتحدث، بالطبع، عن المنتج الثانوي الزراعي الذي يحمل نفس الاسم، ولكن عن الطقوس والتقاليد والإجراءات التي تتراكم في أي منظمة، وغالباً ما تنسى أصولها. معظم

الشركات لديها تقاليد وطقوس، وهي تشكل جزءاً من ثقافة الشركة ويمكن أن تعزز قوى تلك الثقافة، عدة دراسات بحثية أخيرة أفادت كيف يمكن للطقوس في الأعمال التجارية أن تجعل الناس أكثر سعادة وأكثر وعياً ببقية المنظمة وحتى تخفض ضغط الدم وتقلل الإجهاد.⁴

هذا جيد طالما أن الثقافة هي ثقافة إيجابية، لكن في ثقافات الخواء، تصبح الطقوس ثقافة، الحفاظ على الطقوس يصبح أكثر شيء مهم، في عالم الأعمال، غالباً ما تتخذ الطقوس أشكالاً تافهة للغاية، مثل الأعمال الورقية المطولة وغير المفهومة لإجراءات إعداد التقارير، وممارسة الاجتماعات المنتظمة من أجل عقد اجتماعات ليس لأن هناك أي شيء على وجه الخصوص يحتاج إلى مناقشة، إلى جانب استخدام أصدقائنا القدامى من «جداول البيانات» و«الباوربوينت» وصناعة القرارات واتخاذها من خلال هذه القنوات وحدها، نقر أوامر على شاكلة من يحصل على المكاتب أو على أي مستوى سيارة من سيارات الشركة، وبطبيعة الحال، مخططات المكافآت والعلاوات هي أيضاً شكل من أشكال الطقوس التي يمكن أن تأخذ أهمية كبيرة لدرجة أنها تؤثر على الأهداف شخصية.

الطقوس في حد ذاتها، كما يقول ديكسون، هي «نتاج طبيعي للمنظمات السلطوية الهرمية... لديهم ثلاثة قواسم مشتركة، الأول هو القيد؛ الثاني هو الخداع، والثالث هو الاستعاضة عن الفكر.⁵» الطقوس تقيد بتذكير الأشخاص بمن هم، ما هو موقفهم في نقر الأوامر ومن حقاً في موقع مسؤولية، هذا له تأثير إضافي لإغلاق النقاش أو المعارضة. ذات مرة، خلال اجتماع مع فريق من الاستشاريين الأمريكيين، لم أوافق على البيان الذي أدلى به رئيس الفريق، لم يقل شيئاً إلا بعد الاجتماع، أخذني أحد الاستشاريين الصغار إلى المهمة، وقال أنه يجب ألا يتحدى الرئيس أبداً، وسألته «لم لا؟» فجاء الرد «لأنه الرئيس» وكان ردي عليه بلا لبس «في تلك الحالة كلما كان لدي سبب أكثر لتحديه» لم يجنبي، ولم يسامحني حقاً.

الطقوس نخدمنا لأنها تجعلنا نحقق في التفكير في ذلك طالما نحن نكرر الطقوس التي نقوم بها في الأمور الصحيحة وطالما أن المؤسسة تكون ناجحة، وأخيراً، فهي بديلاً للفكر، وذلك

بفضل تأثير الذهول من الأداء المتكرر، والآن، هذا أيضًا ليس بالضرورة شيئًا سيئًا في حد ذاته، بعض أشكال اليوغا، على سبيل المثال، تعتمد على التغمي المتكرر لقمع الفكر الواعي والسماح بالتأمل، وأشارت في وقت سابق إلى التأثير المهدئ جسديًا المرصود لبعض طقوس العمل.

هذا شيء واحد، لكن الاستبدال المتعمد للفكر بطقوس مثل «تنويم الدجاج» والعروض التقديمية التي يستخدمها من الجيش الأمريكي مع الصحفيين، هو بالضبط عكس ما تحتاج إليه الشركات، وبالطبع نأتي هنا إلى الدائرة الكاملة لأحد الأغراض الرئيسية لاستبدال الفكر وهو تقييد المعارضة وقمعها، وبالتالي، تشكل الدعاية... آسف، اتصالات الشركات - أهمية أخرى للطقوس التي يمكن استخدامها للسيطرة، إن الدفق المستمر لرسائل «الأخ الأكبر» الموجهة إلى الموظفين هي طريقة جيدة لمنعهم من معرفة ما يجري حقًا.

الطقوس التي يجب الالتزام بها بشدة دون المساهمة بشيء في عالم الأعمال.

يقول نورمان ديكسون إن التنوع هو الترتيب الطبيعي للأشياء، أما «الترهات» هي عدو التنوع وتمتص المنظمات في دوامة ضيقة من المطابقة التي يتم فيها التسامح مع «أشخاص مثلنا» فقط،⁶ بعض الطقوس تشجع التنوع وتمكن الناس من أداء وظائفهم بشكل أفضل، ولكن عندما تُمسك ثقافة الخواء بزمام الأمور، تفقد الطقوس منطقتها وتصبح تمثيلات صامتة لا معنى لها يجب على الجميع أن يرقصون عليها، ثم على حد تعبير الحكيم الصيني «لاوزي - Laozi»، «الحفل هو قشر الإيمان والولاء؛ إنها بداية كل الارتباك والاضطراب».⁷

هذا يفوق نطاق مسؤولياتي

رفض تحمل المسؤولية هي مشكلة شائعة بشكل متزايد في الإدارة، في جزء سابق من الكتاب ذكرت مقالة لمحادثة اقترحت فيها أن الخطوط الجوية الماليزية كان يجب أن تتحرك برشاقة أكبر بعد اختفاء الرحلة MH370 للمساعدة ولإراحة أقارب الركاب، انتقد القراء موقفني، مدعين أن الخطوط الجوية الماليزية لم تكن مسؤولة عن عملية الاختطاف واختفاء

طائراتها، وبالتالي، ليس لديها مسؤولية نحو ركابها وعائلاتهم، ما زلت مشدوهاً من هذه وجهة النظر اللإنسانية المطلقة، ولكن حقيقة أن الناس يتكلمون تشير أيضاً إلى مشكلة الفراغ، إذا كنت قادراً على قبول وجهة النظر بأنه ليس لديك أية مسؤولية تجاه عملائك، فأنت في خطر شديد لنسيان الغاية الأساسية من العمل، وهي، بالطبع، خدمة العملاء.

مشكلتان تؤديان إلى هذا الوضع، أحدهما هي ما يشير إليه صديق مستشار على أنها «ثقافة الاستحقاق» بين الشركات، وهي أنه ينبغي على العملاء منحهم أموالهم دون أن يضطر العمل نفسه إلى فعل الكثير حيال ذلك؛ أي أن العملاء موجودون لخدمة الشركة، وليس العكس، وهذا بدوره ينبع من الانجراف والتهاون الذي أشرت إليه أعلاه. ففي نهاية المطاف العملاء هم ناس صعبة ومعقدة لأن يتعاملوا معهم، وفي بعض الأحيان غريبو الأطوار وأحياناً غير معقولين؛ من الأسهل تجاهلهم وما عليك سوى القيام بالأشياء السهلة، مثل تشغيل المصنع بأقصى طاقته.

والمشكلة الثانية هي الفصل المتعمد بين القادة والمديرين، والذي يثبط المديرين عن تحمل المسؤولية والتنقل حتى في أوقات الأزمات، هذا الانفصال الذي ينبع من الأوساط الأكاديمية ويغذيه المديرين والمستشارين، قد تزايد بشكل مطرد خلال السنوات العشرين الماضية، دور القادة هو خلق الرؤية، وإعطاء التوجيه، وتعيين الاتجاه، ووضع استراتيجية وعمل كل شيء كبير حقاً بصفة عامة، في حين أن المديرين هناك لتنفيذ أوامر القادة، والتحقق من التقدم المحرز ورصده، وضمان الامتثال وفعل كل الأشياء المملة التي لا يمكن للقادة أن يزعموا أنفسهم بها.

القادة هم القادة والمديرون هم المديرون، كما يقال، ولا يجب أن يلتقيا أبداً، فلا يجب أن ينزل القادة إلى مستوى الإدارة وتولي مهام الإدارة اليومية والسماء تحرم على أي مدير أن يصبحوا قادة عن طريق التصعيد وتحمل المسؤولية؛ ولهذا القادة موجودون.

«لقد قيل لي دائماً أن أفكر في نفسي إما كقائد أو مدير، لكن ليس كليهما أبداً»، قال لي أحد الطلاب قبل عدة سنوات، لا أعتقد أنني سمعت أي شيء أكثر رعباً داخل الحجرة الدراسية، لكن بالطبع، لم يكن هذا وحده، فوجود فرق بين القادة والمديرين يُعد الآن تفكير قويم، وهكذا، كما كتبت في مقال «الفاينينشال تايمز» (في جزء منه ردًا على هذه المحادثة)، لدينا قادة لا يمكنهم الإدارة ومديرون لن يقودوا، مما يتيح لنا خليطاً فتاكاً من الجهل وعدم الكفاءة على رأس عملنا وفي القلب منه.⁸

في وقت سابق، أوضحت آرائني بشأن القادة الذين لم ولن يتمكنوا من الإدارة، لكن المديرين الذين لا يستطيعون القيادة هم الأكثر خطورة؛ أولاً، لأنه ستوجد دائماً أوقات يجب على المديرين فيها قبول المسؤولية عن الآخرين، وثانياً، لأنهم يواجهون خطر أكبر بكثير من الانفصال عن غرض الشركة، إذا كانت المهمة والرؤية والاستراتيجية مفروضة عليهم من الأعلى، مع قائمة المهام التي يجب عليهم أن يكملوها، فإن التزامهم سيكون أقل بكثير إذا شاركوا فعلياً في صياغة هذه الأمور طوال الوقت، وكما أشار «نونাকা-Nonaka» و«تاكوشي- Takeuchi» في كتاب «الشركة التي تصنع المعرفة - The Knowledge-Creating Company» إلى أن المديرين لديهم قدر كبير من المعرفة والحكمة الخاصة بهم. ينبغي تشجيعهم على أن يصبحوا جزءاً من عملية القيادة، لا أن يظلوا منفصلين عنها.

ولكن طالما أنهم يطلبون من المديرين ألا يفكروا في أنفسهم كقادة، وطالما يُسندون إليهم العمل الكادح الذي يعتقد القادة أنه أقل شأنًا منهم، سيفقدون الاهتمام ويبدؤون التفكير في أنفسهم أكثر من الشركة. وهكذا يبدأ التفريغ.

المديرون الذين يرفضون تحمل المسؤولية أو قبول أعباء القيادة.

اللوم والإنكار

بعد رفض تحمل المسؤولية تأتي ثقافات اللوم والإنكار، حيث كل شيء يمثل دائماً خطأ شخص آخر، كما يبدو أن هناك القليل من الشك في أنه في النصف الغربي من العالم ساهمت بشكل متزايد طبيعة المجتمع ككل في هذا الوضع، والناس والشركات يترددون في الاعتراف بالمسؤولية على أساس أنه سيُحكم عليهم بالاندثار إذا فعلوا ذلك.

هذا التمييز بين اللوم والمسؤولية يختفي أيضاً، كثير من الناس لم يعودوا يدركون أي فرق بين المفهومين، إذا حدث خطأ ما وأنت تتحمل مسؤولية، إذن يجب أيضاً أن يكون خطأك، ولكن في الواقع هناك فرق لا يُستهان به، إذا مررت أنت وأنا في الشارع وانزلت وسقطت، فبالطبع لديّ مسؤولية تجاهك؛ النزاهة والإنسانية العامة، يقترحان عليّ أنني يجب أن أتوقف وأساعدك، أنا مسؤول عن التحقق من معرفة ما إذا كنت مصاباً واستدعاء المساعدة إذا لزم الأمر، وإذا تملتصت من هذه المسؤولية وابتعدت، تاركاً إياك تنزف على الأرض، فإذا يوجد شيء خاطئ بشكل خطير فيّ، ولكنني لست المذنب، ولست مسؤولاً عن الحادث الخاص بك، ولم أكن مسؤولاً عن سقوطك، ولكن أنا مسؤول عن مساعدتك وجعلك تقف على قدميك مرة أخرى.

توضح حالة الخطوط الجوية الماليزية هذا الأمر تماماً، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يُقال أن الشركة على خطأ أو توجيه اللوم على اختفاء MH370، وما من شخص عاقل سيقاضي شركة الطيران بسبب فقدان طائرة، لكن شركة الطيران لا تزال تتحمل مسؤولية تجاه أقارب الركاب والطاقم، وإدارة ظهرها لهم كان أمر غير أخلاقي، ومع ذلك، لا تزال الشركات تتصرف كما لو أنها تعترف بتلك المسؤولية عن أي شيء سيء يحدث، وأنها قد تلام بعد ذلك.

عدم القدرة العامة على التمييز بين اللوم والمسؤولية.

هذا يمثل تفكير قصير المدى، من خلال حماية سمعتها في المستقبل القريب، تضحى الشركات بالثقة طويلة المدى لأصحاب المصلحة، وتظهر أن ثقافتها أصبحت جوفاء؛ الشركة نفسها هي كل ما يهم، وليس العملاء أو المساهمين، ثقافة الهدف، من ناحية أخرى، سوف تتحمل المسؤولية حتى بالنسبة للأشياء التي لم تكن خطأها، وستتحمل العبء نيابة عن العملاء والمساهمين.

يبدو مستحيلًا؟ في عام 2002، مصرف تاتا الهندي كشف عن وجود ثقب أسود في مواردها المالية، وعن تراكم ديون غير معروفة الحجم أنشأها خطأ محاسبي واحتيال محتمل، وألقي القبض على الرئيس التنفيذي للبنك وعدد من كبار المديرين الآخرين، أبناء تاتا، الذين امتلكوا الحصص المسيطرة في تاتا للخدمات المالية، كان أمامهم خيار، إما رمي الرئيس التنفيذي للذئاب، وإلقاء اللوم عليه وعلى مديره ومجانبة أية مسؤولية، أو أن يتدخلوا، ويتحملوا المسؤولية ويضمنوا للعملاء أنهم يحظون بالرعاية، وقد اختاروا الخيار الأخير، حتى قبل أن يعرفوا المبلغ الإجمالي للخسائر - حوالي 400 مليون دولار، وهكذا أعلن الرئيس راتان تاتا أن بقية مجموعة تاتا ستغطي الديون، وأنهم سيدفعون كل روية للمستثمرين في تاتا المالية.

لماذا؟ أخبرني راتان تاتا لاحقًا أن سمعة المجموعة كانت متورطة؛ ولو لم يتدخل لشعر الناس أنه لم يعد بإمكانهم الوثوق في اسم تاتا.° بالطبع كان ذلك مهمًا، لكن هذا الموقف لم يكن ليُتخذ لولا شعور تاتا القوي بالفعل بغايتها الخاصة ولماذا دخلت عالم الأعمال في المقام الأول.

التكاسل الاجتماعي والكلاب التي تومئ برأسها

اكتشف المهندس الفرنسي «ماكس رنجلمان -Max Ringelmann» مفهوم «التكاسل الاجتماعي -Social loafing» في عام 1913، الذي لاحظ أنه عندما يسحب مجموعة من الرجال حبل، فإن كل منهم يسحب بشكل فردي بصورة أقل مما يفعلون وحدهم دون دعم المجموعة، وتوصلت تجارب لاحقة أنه عندما يُطلب منهم التصفيق بأيديهم، سوف يصفق

الشخص بصوت أعلى مما سوف يحدث يكونون جزءاً من مجموعة أكبر، «التكاسل الاجتماعي» إذاً، هو أننا عندما نكون في مجموعة مع آخرين، يمكننا الاسترخاء قليلاً وألا نحاول بجهد، وسيقوم الآخرون بعمل إضافي والتغطية علينا.

ليس من الواضح كم هو قدر «التكاسل الاجتماعي» المتعمد وكم هو القدر اللاواعي، ولا يهم حقاً كثيراً، لأن العواقب هي نفسها، وضعنا الناس للعمل ضمن مجموعات اعتقاداً بأن التآزر سيخلق بين أعضاء المجموعة والجهد المشترك سيكون أكبر من مجموع جهودهم الفردية، ولكن «التكاسل الاجتماعي» يقول العكس، سنكون أفضل حالاً بالفصل بين أعضاء المجموعة ووضعهم فرادى داخل مقصورات العمل، حيث سيكون إنتاجهم الفردي أكبر.

بالطبع، يجب تطبيق جميع أنواع الشروط على هذه النتيجة، وليس هناك شك في أنه في بعض البيئات، على الأقل، تُنتج المجموعات إنتاجاً أكثر من مجرد مجموع جهودهم الفردية، (دائماً) يستحق الأمر التحقق من أن هذا يحدث في الواقع، ولكن أشخاص كثيرة جداً، في كثير من الأحيان، يأخذ فعالية العمل الجماعي بناء على الثقة، وفكرة أننا نعمل بشكل أفضل في مجموعات يصبح عمل إيماني لا تدعّمه الأدلة.) يحدث هذا عندما تكون المجموعات محفزة ولديها هدف واضح في الاعتبار، ولكن عندما يكون الغرض محجوباً أو غير موجود، سيبدأ أعضاء المجموعة في التساؤل عما إذا كانت جهودهم ضرورية حقاً، وسيبدؤون في التباطؤ عن العمل.

علامات التكاسل الاجتماعي، عدم وضع الناس لثقلهم عند العمل في مجموعات أو فرق.

التكاسل الاجتماعي علامة مهمة على أن ثقافة الفراغ في موضعها، علامة أخرى هي ظاهرة الكلاب التي تهز براسها، المشار إليها في وقت سابق من الكتاب؛ الناس الذين يجلسون في الاجتماعات ويقولون قليلاً أو لا شيء، ولكنهم يومئون برؤوسهم ببساطة في موافقة على أي تدابير توضع أمامهم، بعض الناس لا يتكلمون بسبب الخوف، لكن البعض الآخر يصمت ببساطة لأنهم لن يزعجوا أنفسهم، ولا يهتمون بما يكفي لجعل آرائهم معروفة، إذا كانت

المجموعات لديها ديناميكية خاطئة، فسيمكنها في بعض الأحيان، أن تستغرق بعض الوقت لتدرك أن هذا يحدث، إذاً، على سبيل المثال، سيطر على المجموعة اثنان أو ثلاثة منفتحين، يمكن أن يُغفر لأحدهم ادعاء أن أعضاء المجموعة الآخرين هادئون على النقيض من ذلك.

مع مرور الوقت، إذا كان بعض أعضاء المجموعة لا يساهمون بأي شيء مفيد ولا يسألون أو يطعنون في أي قرار، فإن الأمر يستحق النظر مرة أخرى لمعرفة ما إذا كانوا ببساطة كلاباً تومى برأسها.

المديرون الذين هم كالكلاب التي تومى برأسها، الذين لا يعبرون عن رأي من تلقاء أنفسهم ويوافقون على كل ما يوضع أمامهم.

الانفصال والسخرية

علامة أخرى على ثقافة الخواء هي رحيل الموظفين بأعداد كبيرة لأنهم أصبحوا منفصلين عن الشركة ويتمنون أن يذهبوا إلى مكان آخر حيث يمكنهم العثور على المزيد من الغاية والمعنى، في مقال لموقع «فوربس»، تُشير «ليندا شو - Lynda Shaw» إلى شركة ذات «منحنى موظفين تحذيري» حيث «أكبر نسبة من الموظفين ذوي المهارات المتوسطة إلى الجيدة... كانت المجموعة التي غادرت بشكل متكرر؛ أي بعبارة أخرى جوهر الموظفين، أولئك المستدقين بعيداً إلى اليسار من الجرس كان الناس غير البارعين، ولكن احتفظوا بهم بسبب العدد غير المستقر من رؤوس الموظفين، وفي الطرف الآخر من منحنى التوزيع توجد مجموعة صغيرة من الناس الذين كانوا ممتازين في عملهم، ولكن كانوا في خطر التخفيف من حدة الاضطرابات».¹⁰

ارتفاع معدل دوران الموظفين والإدارة.

هناك عدد من الأسباب المحتملة لارتفاع معدل دوران الموظفين: قد تكون الشركة تدفع أقل من الأجور العادية، أو قد توجد منافسة قوية للموظفين الموهوبين، أو قد تكون الشركة في

قطاع حيث يميل الموظفون إلى أن يكونوا صغاراً ومضطربين ويريدون إعطاء أنفسهم فرصاً أخرى (مجال الضيافة والنشر مثالان على ذلك) لكن إذا كانت معدلات دوران الموظفين تبدأ في تجاوز المتوسط بالنسبة للقطاع، ولا سيما إذا بدأ هؤلاء الموظفون الجيدون الذين يشكلون جوهر العمل بالمغادرة بأعداد كبيرة، فإذا توجد مشكلة بصورة واضحة.

كما تقترح «شو»، في كثير من الحالات، المشكلة ببساطة هي أن الموظفين غير مرتبطين بالشركة والغاية منها، فهم لا يفهمون لماذا يفعلون ما يفعلون؟ إما فشل المديرين في التواصل بشكل صحيح، أو لم يعد المديرين أنفسهم متأكدين من الغاية منها، السبب الأول يمكن إصلاحه بسهولة عن طريق تحسين قنوات الاتصال ومساعدة المديرين في الحصول على مهارات اتصالات أفضل، أما السبب الأخير يشير إلى أن ثقافة الفراغ قد تتطور، وفي هذه الحالة توجد حاجة إلى المزيد من التدابير الصارمة.

ما بين الانفصال عن الشركة وعدم الاهتمام بها، توجد رحلة قصيرة إلى السخرية حول الشركة والغاية منها، وفي الواقع إلى سخرية عامة أكبر حول كل شيء له علاقة بالعمل، وهنا يبدأ المديرين في التساؤل عما إذا كان العمل حقاً له غاية مجدية، وانطلاقاً من هناك، يذهبون إلى طرح تساؤل عن فكرة الغاية برمتها، صحيح نوعاً ما أن بيانات المهمة للعديد من الشركات مثيرة للضحك، لكن فكرة المهمة خطيرة جداً وهامة بالفعل، عندما تسمع مديرين يسخرون من فكرة «المهمة»، اكتب ملاحظة بأن لم يعد هؤلاء المديرين مهتمين بما يقومون به، وأن ثقافة الخواء أخذت في السيطرة، هؤلاء المديرين بحاجة إما إلى إعادة اكتشاف غايتهم، أو الخروج من الإدارة، لأنهم إذا بقوا في مناصبهم الحالية عاجلاً أو آجلاً سيصبحون عبئاً.

السخرية هي واحدة من أكثر الأشكال تطرفاً، هذا ما ورد في مقال بقلم رجل الأعمال وكاتب العمود بصحيفة فاينانشال تايمز «لوك جونسون - Luke Johnson» الذي يدعي أن «الساخر فقط من يبقى على قيد الحياة» وأضاف جونسون أن «الكذب مستوطن في العمل»،

قبل أن يذهب إلى القول بأن الباعة يكذبون دائماً لبيع البضائع (أي من الباعة أشار من أي وقت مضى إلى العيوب في منتجاتهم؟) وأن في تجارة مستحضرات التجميل والجمال، «العملاء يتآمرون ضمناً مع مزودي هذه المنتجات: إنهم يريدون أن يصدقوا أن الماكياج سيعطيهم انطباعاً بأنها أكثر بريقاً ومرغوب فيهم».¹¹

بالطبع، جونسون مخطئ تماماً، حتى لو كان الكذب مستوطناً في الأعمال، وهذا أمر أشك فيه، فالأمثلة التي اختار أن يضر بها كاذبة، مندوب المبيعات البارح يخبر العملاء بأوجه القصور في المنتجات ولا يدفعهم لشراء المنتجات التي لا تناسب احتياجاتهم، لأنه يعرف أنه لن يرى العملاء التعيسين مرة أخرى في حين أن العملاء الراضين سيعودون للحصول على المزيد، فضلاً عن أن خدمة العملاء الحاليين أرخص بكثير وأسهل من اكتساب عملاء جدد، كما أن النساء (أو الرجال) الذين يشترون مستحضرات التجميل لا يشترونها بالضرورة لأنهم يريدون أن يبدو «براقين ومرغوب فيهم» لأنهم، في كثير من الأحيان، يشترونها لأسباب مرتبطة بالثقة، واحترام الذات أو لمجرد المتعة من ذلك، فإذا لا توجد أكاذيب.

لم أذكر هذا المقال لانتقاده فحسب (رغم أنني استمتعت بقراءة ردود الفعل عبر الإنترنت، حيث وصف قارئ آخر المقال بأنه «جدير بالازدراء»)، ولكن لأن هذا هو أحد أعراض ثقافة الخواء، إذا سمعت أشخاصاً يتحدثون عرضاً عن الكذب على العملاء، أو الموظفين، أو المساهمين، فاعلم أن الفراغ الأخلاقي بدأ في التفتح داخل الشركة.

وانطلاقاً من هناك، ليست سوى مسألة وقت حتى النهاية، إذا أصبح الكذب لديه جزءاً من ثقافة الشركة، فاعلم أن المديرين لم يعودوا يكثرثون حقاً، ولم يعودوا يساعدون الشركة في التوجه نحو غايتها، وهم الآن مجرد طفيليات، هذه الشركة هي الآن شركة زومبي، واحدة من الموتى السائرين، هل تعتقد أن في هذه الحالات سيكون المديرين محبطين لدرجة أنهم سيغادرون ويفعلون شيئاً آخر من شأنه أن يعطيهم بعض الاحترام الذاتي. البعض منهم، الذين لا يحققون

الكثير، سيفعلون ذلك، بينما سيبقى الآخرون؛ أي الطيور التي تتغذى على جيفة وليمة الجثة المتعفنة للعمل، ما زالوا يسحبون الشيكات ويجمعون المكافآت بينما يهجر العملاء العمل، وهكذا تستغني الأعمال عن الموظفين وتبيع أسهمها في البورصة، ماذا كانت الجملة؟ جدير بالازدراء.. نعم، هذه هي الجملة المناسبة.

الانهيار الأخلاقي

وهكذا وصلنا إلى المرحلة النهائية من عملية الاضمحلال، والتي تصفها «ماريان جينينغز - Marianne Jennings» بالانهيار الأخلاقي «فيوجد، كما تقول، سبع علامات تحذيرية من الانهيار الأخلاقي:»¹²

- الضغط للحفاظ على الأرقام.
- الخوف والصمت.
- التنفيذيون الشباب عديمو الخبرة الموجودون جنبًا إلى جنب مع مدير عام أكبر من أعمارهم يسيطر على فريق إدارته.
- مجلس إدارة ضعيف.
- تجاهل تضارب المصالح أو عدم معالجته.
- الابتكار الذي لا مثيل له (أو بمعنى آخر، الاعتقاد بأن الشركة بارعة لدرجة أنها لا تحتاج إلى اتباع القواعد).
- الاعتقاد بأن الخير في بعض المناطق يكفر عن الشر في مناطق أخرى، أو أن فعل أشياء جيدة لبعض الناس يعوض عن فعل أشياء سيئة للآخرين.

ثم قالت جينينغز لاحقًا أنه «عندما تقف الشركات وتستمر في مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية، أبدأ في الحفر، لأنهم كلما قالوا، كلما ساورني القلق بشأن ما يحدث حقًا.»¹³ عملت مع ماريان على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية، وأنا أعلم أنها لا تبالي، ما من شك أن ملفها الخاص بحالات الشركات المفلسة أخلاقيًا يملأ عدة غرف.

وجود أي من هذه العلامات السبع يدل على وجود مشكلة في المستقبل، ووجود السبع علامات مجتمعين هو وصفة مؤكدة لكارثة إلى حد ما لكارثة، الشركات التي تبدأ في عرض هذه العلامات لم تعد تركز على مهمتها، أو على الزبائن، فهي الآن أكثر اهتماماً بأنفسها، والمرحلة التالية هي أنها تغفل عن التمييز بين الصواب والخطأ.

مديرو تلك الشركات والتنفيذيون يأخذ ما في وسعهم لأنفسهم، ولا يرون أي ضرر في القيام بذلك؛ وفي الواقع، ثقافة المنظمة الآن تشجع هذا السلوك، هذا وفي بعض النواحي يظهر الأسوأ منه؛ حيث لم يعد لأي شعور بالذنب أو الإثم وجود، فقط شعور مبهم بالاستحقاق والتفوق. أنا سيد الكون... أنا استحق هذا لأنني أفضل منك... (أي: فيجام - FIGJAM)

انطلاقاً من هناك، عادة ما تكون مسألة وقت فقط، ويمكن أن يأخذ العدو أشكالا كثيرة: المنظمون، ومدققو الحسابات، والمصرفيون، والمساهمون الغاضبون، والعملاء المصابون بخيبة أمل، والموظفين الذين يدلون بأصواتهم بأقدامهم، ولكن أيّاً كان الشكل الذي يختار اتخاذه، لسوف يأتي.

ما الغاية من العمل؟

الطريقة الوحيدة المؤكدة للتعامل مع ثقافات الخواء هي إعادة استحضار الإحساس بالغاية التي كان لدى الشركة ذات مرة؛ أو منحها غاية جديدة.

الشركات ليست موجودة لكسب المال لأصحابها ومديريها فحسب، بل تأسست لتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها المجتمع مرغوب فيها وضرورية، وكما أشار المؤرخ الأمريكي «جون ديفيس - John Davis» بقوة في تأريخه للشركات أن المجتمع يخلق الأعمال لأنه يعتقد أنها أفضل طريقة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية.¹⁴ حتى أن رجال الأعمال الذين أسسوا أعمالاً ناجحة قاموا بذلك لأنه يمكنهم رؤية حاجة لا يتم الوفاء بها، رأى فورد سبيلاً لإشباع الرغبة في السيارات الرخيصة، ليان براذرز وفروا خدمة السمسة التي كان مزارعو آلاباما الفقراء

في أمس الحاجة إليها، أي أنه مهما كانت الحاجة، إذا كان يمكن إشباعها بفعالية وكفاءة، ثم سيحدث شيئا: (1) سيكون العملاء سعداء (2) وستحقق الشركة ربحًا.

يمكن للشركات أيضًا - في بعض الأحيان - أن تغير الغاية منها بينما تنمو وتتطور، أو حسبما يتغير السوق من حولها، في كتاب «تجديد شباب الأعمال - Rejuvenating the Mature Business»، نظر «تشارلز بادن فولر» و«جون ستوبفورد» في كيفية القيام بذلك. إحدى المهام الرئيسية هي إعادة إيقاظ روح ريادة الأعمال داخل الشركة، أي من خلال تحدي أعضائها، تخصيص المهام التي من شأنها أن تنحرف بهم عن الأعمال الروتينية المعتادة، ومواجهة المخاوف، وتحديهم للنظر إلى ما وراء رغباتهم واحتياجاتهم، والنظر في احتياجاتهم واحتياجات الآخرين، وكيفية تلبيتها، كما جادل «بادن فولر وستوبفورد» أيضًا بأن الشركات تحتاج إلى النظر إلى خارج عوالمها الخاصة الصغيرة الضيقة، لمعرفة ما يحدث في غيرها من القطاعات وحتى خارج نطاق الأعمال بالكامل.¹⁵

قبل ثمانين سنة، أقام المهندس الأمريكي «هارينجتون إيمرسون - Harrington Emerson» نفس الحججة، وحث رجال الأعمال والمديرين على استقاء الدروس من العلوم والفن والموسيقى، وقال أن الثلاثة الأكثر أهمية في التأثير على تفكيره في الإدارة كانوا مُربي الخيول سبق تشارك في بطولات، ومساح جيولوجي، وقائد فرقة موسيقى كلاسيكي¹⁶، كما يعتقد إيمرسون أيضًا أن كل عمل له غاية، هدف في المجتمع يجب الوفاء به.

ما إذا كانت الشركة متمسكة بجذورها مثل تاتا أو آبل أو تُعيد ابتكار نفسها بشكل دوري مثل نوكيا، يجب أن تتوفر غاية من نوع ما دائمًا، فالغاية هي مرساة الشركة، التي تُحافظ على تركيز الناس وتجذبهم معًا، إنها نار المخيم التي يمكن أن يتجمع الناس حولها ويشدون، أو أنها وعاء الأرز الجماعي حيث يجتمع الناس لتناول الطعام والتحدث، مهما كانت ثقافتك، اختر الاستعارة الخاصة بك، لأن دون غاية تنجرف الشركات إلى الأنانية والغطسة والفساد.

لإعطاء الأعمال غاية ثابتة، أقترح أربعة أشياء يجب القيام بها، ولكنني أعود لأقول مرة أخرى، هذا ليس دليل خطوة بخطوة؛ هذه الأشياء الأربعة تتداخل، وغالبًا ما تحتاج إلى القيام بها في آنٍ واحد.

تحديد الغرض بوضوح: ماذا تفعل الشركة؟ ما هي القيمة التي يريد بها العملاء حقًا وما حاجتهم منها؟ تذكر أن القيمة الحقيقية في كثير من الأحيان تتخطى المنتج أو الخدمة نفسها، فورد لم يكن يبيع السيارات كثيرًا باعتبارها وسيلة التنقل الشخصي، والبنوك، عندما تعمل كما ينبغي، تمكن نظامنا المالي وتساعد الشركات على القيام بالأعمال التجارية، وانظر إلى حالة الاقتصاد الأمريكي قبل أن تصبح البنوك مؤسسات قائمة، أو إلى الهند قبل الاستقلال عندما كان البريطانيون ينظمونها بإحكام ويسيطرون عليها. شركات مستحضرات التجميل لا تباع أحمر الشفاه والمكياج، بل تباع السعادة وتقدير الذات، فكر في هذه الأشياء، فيما تفعله الشركة ولماذا تفعل ذلك.

ولا ينبغي أن تكون هذه مهمة القادة على وجه الحصر، فكما رأينا في وقت سابق، يميل الموظفون إلى الاستياء من الأشياء المفروضة عليهم من فوق، ولهذا أشرك الجميع في تعريف الغاية، واكتشف ما يعتقد الآخرون عن الغاية، النتائج يمكن أن تبهرك.

شارك الهدف مع الجميع بشكل واضح وصادق: عملية تحديد الغاية وخلقها يمكن أن تستخدم أيضًا لمشاركة الغاية في جنات المنظمة، هذا مهم للغاية، هناك الكثير من السخرية حول بيانات المهمة وأيام القيم وأساليب المشاركة الأخرى للغاية، ويجب أن يقال أن عددًا قليلًا من الشركات تفهم هذه الأمور بصورة خطأ، فليس من الجيد أن نقول «ها هي مهمتنا، هذه هي قيمنا، والآن عليكم التعامل معها.» طاقم الموظفين، بدءًا من كبار المسؤولين التنفيذيين، ينبغي أعدادهم لعيش تلك القيم، وكما يجب أن يُظهر سلوكهم أن القيم مهمة، وأيضًا يجب أن يكون التواصل واضحًا، ولهذا تجنب العبارات الغامضة أو الكليشيهات عند تحديد غاية الشركة؛ أي قلها كما هي، وقبل كل شيء، لا تكذب.

تذكر أن الغاية رحلة وليست وجهة: بعض المنظمات - الجمعيات الخيرية التي تم إنشاؤها للتعامل مع عواقب كوارث محددة، ومنظمات البحوث المختصة في حل مشكلة بعينها، تضع هدفاً محدوداً في ذهنها وبمجرد الوصول إلى هذا الهدف، يتوقفون عن العمل، معظم الوقت لا يحدث ذلك، وحتى لو تغيرت المنتجات والأسواق، تبقى الاحتياجات نفسها، يلتقط الناس صوراً لأسباب مختلفة وبسبب مختلفة أكثر مما كان قبل العصر الرقمي، لكنهم ما زالوا يلتقطون الصور كتذكارات للناس والأماكن والأحداث، والحاجة لا تفتنى.

لذا، بدلاً من الانغماس في مغالطة الأهداف، ركز بدلاً من ذلك على تقديم ما يحتاجه العملاء، يوماً بعد يوم، أسبوعاً بعد أسبوع، عاماً بعد عام، على المدى القصير والطويل. كل من في الشركة يجب أن يدرك هذا، وأن يكونوا على استعداد للقيام بهذه الرحلة التي لا نهاية لها. حث بهدوء أولئك الذين لا يشاركون الغاية لأنهم يبحثون عن عمل في مكان آخر: سيكونون أكثر سعادة، وكذلك أنت، وكذلك عملاؤك.

- 1 Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, pp. 167–8.
- 2 Laurence J. Peter, *The Peter Principle*, London: Pan, 1969.
- 3 Michelle K. Ryan and S. Alexander Haslam, 'The Glass Cliff: Evidence that Women Are overrepresented in Precarious Leadership Positions', *British Journal of Management* 16(2) (2005), pp. 81–90.
- 4 Heidi Grant Halvorson, 'New Research: Rituals Make Us Value Things More', *Harvard Business Review*, <http://blogs.hbr.org/2013/12/new-research-rituals-make-us-value-things-more/>; 'Harvard Academics Find Rituals Can Be the Rite Stuff for Businesses', *Financial Times*, <http://www.ft.com/cms/s/2/4c306c96-dfda-11e2-bf9d-00144feab7de.html#axzz3FH4CKRWx>.
- 5 Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence*, p. 179.
- 6 Dixon, *On the Psychology of Military Incompetence*, p. 185.
- 7 Laozi (Lao Tzu), *Daodejing*, trans. John C.H. Wu, London: Shambhala, 1900, p. 45.
- 8 <http://www.ft.com/cms/s/2/0f0eeee0-9891-11e2-867f-00144feabdc0.html#axzz3FH4CKRWx>
- 9 Witzel, *Tata: The Evolution of a Corporate Brand*.
- 10 <http://www.forbes.com/sites/lyndashaw/2014/09/30/employee-engagement-doesnt-seem-to-be-getting-better/>
- 11 Luke Johnson, 'Lies, Damned Lies and Running a Business', *Financial Times*, <http://www.ft.com/cms/s/0/364f2924-47e1-11e4-ac9f-00144feab7de.html#axzz3FH4CKRWx>
- 12 Marianne M. Jennings, *Seven Signs of Ethical Collapse: How to Spot Moral Meltdowns in Companies... Before It's Too Late*, New York: St Martin's Press, 2006.
- 13 <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/bcep/meltdown-signs.html>
- 14 John P. Davis, *Corporations*, New York: G.P. Putnam's Sons, 1905.
- 15 Baden-Fuller and Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*.
- 16 Harrington Emerson, *The Twelve Principles of Efficiency*, New York: Engineering Magazine, 1915.