

الفصل الخامس والعشرون

شجاعة الإدارة

إذا تركنا بعض التكتيكات الصغيرة الخلاقة جانباً نجد أن النصيحة التي يقدمها مديرو المكاتب المتفوقة والعاملين فيها مألوفة. كما أن أبحاثنا الإحصائية دعمت وقدمت أدلة على نتائج ليست مستغربة. وإنما مألوفة أيضاً.

فما هو الأمر إذاً؟ لماذا لا تطبق جميع الشركات هذه الأشياء؟ لقد وضع پفيفر Pfeffer وساتون Sutton الاصبغ على الجرح في كتاب يحمل عنوان الفجوة بين المعرفة والتطبيق The Knowing-doing Gap. فمعرفة الناس بما يجب عمله لا تعني أنهم سيقومون بذلك العمل.

وقد رأيت من خلال تجربتي وخبرتي أن العقبة الكأداء الوحيدة أمام تطبيق أية استراتيجية هي الشجاعة. إن ما يعطي مديروها اللامعين ذلك البريق ليس ما يفعلونه وإنما حقيقة أنهم يفعلون ما يفعلونه.

في حين يعاني كثير من الأشخاص والشركات من نقص في الشجاعة يجعلهم يتمسكون بالخطط والأهداف التي حددها لأنفسهم. إنهم لا يملكون الشجاعة اللازمة للتمسك بقناعاتهم. وكما كتب سي أس لويس C. S. Lewis في The screw Tape Letters «الشجاعة ليست إحدى الفضائل فحسب وإنما هي قالب كل فضيلة عندما توضع على المحك».

تعلمت هذا الدرس منذ بعض الوقت، عندما وضعت نصب عيني هدف أن أصبح مستشاراً لشركات اختصاصية دولية. بعد ذلك بوقت قصير طلبت مني إحدى الشركات أن أقبل مشروع إبرام صفقات وإجراء دورات تدريبية في مجال التسويق للعاملين لديهم.

أثارت المهمة اهتمامي إذ تضمنت قدراً كبيراً من العمل المألوف والمريح والممتع، الذي سيغطي قسماً لا يستهان به من المورد المحدد لهذا العام بالنسبة إلي. ولكن كان واضحاً أن قضاء معظم السنة في التدريب على مهارات البيع لن يقدم أية مساعدة لي في تحقيق هدفي الاستراتيجي. وبدل أن أصبح مستشاراً استراتيجياً سأصبح، في نهاية العام، مدرب مبيعات.

ولم يكن خيار المصلحة الذاتية أمراً منافياً للأخلاق، لكنه يعني أنني ما كنت لأحصد مزايا استراتيجيتي المعلنة. كما أن مقاومة خيار المصلحة الذاتية أمر صعب. فعليك أن تراهن على نفسك وأن تصدق رؤيتك الخاصة. ولا بد لك أن تتحلى

بالشجاعة التي تملئها عليك قناعاتك. فالإيمان بمزايا الأهداف التي تصبو إليها أمر، والعيش ضمن الحدود التي تفرضها هذه الأهداف أمر آخر.

فماذا كان خيارني؟ رزق سهل أم استراتيجية طموحة تتطلب جهداً كبيراً لتحقيق؟ هل أختار سنة مريحاً جيد الربح أم سنة أتحمّل فيه عبء توليد عدد مساو من أيام العمل «الحقيقي» تنقلني نحو هدفي الاستراتيجي إضافة إلى توليد دخل؟ لقد قررت البقاء مع استراتيجيتي والتخلي عن فرصة «الكسب السهل». تركت لأحد الأصدقاء أمر عميلي، وعملت بجد (تكلل بالنجاح) لأجعل العمل الذي كان «ضمن الاستراتيجية» مربحاً.

هذه الحالات ليست نادرة. وإنما هي حتمية. فجميع الاستراتيجيات تتضمن، في وقت من الأوقات، مقايضة بين الكسب المادي القصير الأمد (أن تفعل ما يخدم المصلحة الذاتية)، وتطبيق الاستراتيجية (أن تعيش الصورة المثالية التي رسمتها لنفسك). إذا أردت أن تتابع استراتيجية، عليك أن تكون مستعداً لاتخاذ خيارات صعبة وأن تتصرف من منطلق إيمانك الحقيقي باستراتيجيتك. أو بتعبير آخر: إن تنفيذ استراتيجية يتطلب شجاعة. يجب أن تكون مستعداً لممارسة ما تنادي به، عندما يلائمك ذلك، والأكثر أهمية أن تمارسه عندما لا يلائمك.

تفلح معظم الشركات في تصور ما تدعو الحاجة إلى عمله لتحسين فرص النجاح. فالدروج والرفوف تغص بخطط ماهرة واستراتيجيات وبنود عمل، إذا طبقت تحسن نجاح الشركة بشكل ملحوظ. إلا أن أصعب ما في الاستراتيجية هو أنها قد لا تطرح أفكاراً ذكية. والأرجح أن القسم الأصعب هو إيجاد النظام، والإدارة والتصميم على العمل كما لو كنت جاداً عندما لخصت الأطر العريضة لاستراتيجيتك.

حياة العمل مليئة بالمغريات اليومية والمصالح الذاتية القصيرة الأمد والأعداء الرائعة التي تحول بيننا وبين تطبيق استراتيجيتنا اليوم. وبالتالي فإن المقال الجديد لا يكتب أبداً، والعمل لا ينفذ إلا عندما يصبح أداؤه إلزامياً (وليس ممكناً فحسب)، ويبقى العاملون الصغار تحت رعاية لا تتجاوز كونها «كافية»، ومبدأ التسويق هو «لم نلق دولاراً واحداً من العائدات لم يعجبنا!».

ليس هناك أي خطأ في هذا الخيار، ولكن لا تغالط نفسك. إذا كنت مستعداً للتضحية ببضعة درجات من النوعية مقابل كسب مزيد من المال فإنك لن تبني لنفسك سمعة النوعية العالية الجودة في السوق، التي تقول إنك تسعى لتحقيقها. أنت بحاجة إلى الشجاعة كي تؤمن بأن صيت الجودة يساوي في المدى البعيد أكثر مما تشكله زيادة المال الجاري. تقول معظم الشركات في رؤيتها ووثائق مهامها واستراتيجيتها، إنها تتطلع لتحقيق الجودة، ولكنها لا تعمل وفق ذلك.

وفي وصف عملية بيع المثل هذه في إحدى الشركات سألت إحداهن: «هل تقول إن علينا فعلاً أن نرفض أي عمل جديد؟» فأجبت: «أجل عندما لا يكون لديك المقدرة على أدائه وفقاً للمقاييس العليا». فسألت: «ولكن هل فعل أي شخص ذلك؟». أجبت: «الشركات الأكثر ربحاً فقط». فقالت: «لن نملك من الشجاعة ما يكفي لفعل ذلك». أحببتها: «تماماً، ليس لديكم الشجاعة لتؤمنوا بمهمتكم ورؤيتكم واستراتيجيتكم». قالت: «أنا أو من بها. لكني لا أعتقد أن إدارتنا تفعل».

وهنا يكمن الفارق الحقيقي بين الشركة المتوسطة والمكاتب المتفوقة التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب. فهم لا ينادون بمستويات مختلفة، وإنما هم يعيشون تلك المستويات. والسبب الذي يدفعهم إلى ذلك غير منصوص عنه في الأنظمة الجيدة، وإنما في قوة قناعات المديرين الأفراد الذي يديرون تلك المكاتب.

كثير من الناس لا يصدقون أن قادتهم يريدونهم حقاً أن يتصرفوا بشكل استراتيجي. وكلما كان هناك خيار يجب أن يتخذ بين الاستراتيجية والمردود القصير الأمد (ودائماً هناك مثل هذا الخيار) فإن معظم الناس يشعرون بضغط لا يستهان به (مالم نقل إنه لا يقاوم) من قبل الإدارة لاختيار المال.

ويعتدون بأن فحوى رسالة قيادة الشركة واضح وهو أن بإمكان الاستراتيجية أن تنظر إلى الغد. وبدل أن تكون قيادة الشركة مصدراً للتشجيع على الصمود وإنجاز الاستراتيجية فإن

القيادة وكثيراً ما تكون هي العقبة الكأداء أمام تطبيق الاستراتيجية. فالشجاعة في الرهان على الاستراتيجية الواضحة، حتى عندما تكون الاستراتيجية الخاصة بالإدارة، غائبة تماماً في معظم الحالات.

ليس المقصود من مبدأ الشجاعة أن تكون مصدر إلهام، وإنما هي منطق بسيط فأنت تحصد مزايا ما تقوم به فعلاً، وليس ما تأمل أن يتاح لك أن تفعله في أحد الأيام إذا رأيت ذلك ملائماً ولم تكن مشغولاً بشأن آخر. إذا أردت أن تصنف في مرتبة الإتقان والامتياز في أي شيء عليك أن تكون متميزاً بشكل دائم وأكد في أداء ذلك الشيء.

قد يقول قائل إنك لست مضطراً لأن تكون «خانعاً» فيما يتعلق باستراتيجيتك. ألا يمكنك، مثلاً، أن تقبل بين وقت وآخر عملاً أكبر من طاقتك طالما أنك كنت ممتازاً بشكل عام؟ هذا نقاش مغر، لكنه غير ناجح في عالم الواقع لسببين: الأول هو أنك عندما تبدأ بالتساهل قليلاً مع نفسك (هذه المرة فحسب) ستفاجأ إذ تجد كم هو سهل أن تجد أسباباً تسامح نفسك بموجبها على تغليب مصلحتك الذاتية في المرة المقبلة (والتي تليها، التي تليها) وسرعان ما تفقد مستوياتك صفة المستويات القياسية وتصبح مجرد تطلعات.

والثاني هو أنه في الواقع القاسي لعالم التجارة يصعب أن ترسخ لنفسك سمعة الإتقان لدرجة الامتياز في شيء تفعله «معظم الوقت» فإذا ابتعدت عن الامتياز بضعة مرات فقط،

سرعان ما يعرفك الجميع شخصاً يعمل بشكل يتعارض مع ما يعلنه من آراء. وبالتالي غير جدير بالثقة. وإذا كنت ممن لا يمكن الاعتماد عليهم، لا يمكن أن يعتبرك العملاء متميزاً.

يعتقد كثير من الناس أن بإمكانك الاعتماد على أنظمة المكافآت للتشجيع على تطبيق الاستراتيجية وهذا نادراً ما يصح. خذ مثلاً استراتيجية التفوق في إدارة العاملين، وهي طريقة في العمل تنادي بها بحرارة معظم الشركات ونادراً ما تفرضها. وقد قال أحد عملائي «إننا نوليها اهتماماً كبيراً فهي إحدى استراتيجياتنا الأساسية. إننا نكافئ الأشخاص الذين ينفذونها جيداً». فسألته: «وماذا تفعلون بالأشخاص الذين لا ينفذونها جيداً؟» فأجاب: «لا نكافئهم». فعلقت: «أي أنكم تتركونهم يتابعون عملهم كما كانوا في السابق؟» أجاب: «نعم». تساءلت: «بتعبير آخر، إنهم ليسوا مجبرين على التطبيق إذا كانوا لا يريدون ذلك». أجاب: «أجل». فسألته: «كم عدد الأشخاص الذين يفعلون؟». قال: «قلة» استنتجت «إذا أنتم لا تحققون الجودة على مستوى الشركة في هذا المجال؟». فقال: «لا أعتقد أننا نفعل».

المغزى واضح. إذا أردت تحقيق أمر ما لا يكفي أن تكافئ أولئك الذين اختاروا المساهمة في أدائه وإنما عليك أن تتصرف حيال من لا يفعل. فطالما أن الأمر خيارى (حتى إذا كوفئ العاملون عليه). فإنه لن يتم في المستوى الذي يفسح المجال أمام المزايا التجارية.

سأل: «هل تعني حقاً أن علي أن أتحدث مع جميع الأشخاص الذين لا يطبقون ذلك؟».

أجبت: «في حال أردت أن تحصد ثمرات استراتيجيتك المعلنه».

«لا أريد القول إنه عليك أن تمارس دور الرئيس أو الشرطي أو الديكتاتور. وإنما عليك أن تذكرهم بين وقت وآخر كيف اخترت الاستراتيجية. وعليك أن تساعدهم، وتشجعهم، وتمدهم ببعض الأدوات التي تجعل الأمور أكثر سهولة. حدد أهدافاً لتحسينات صغيرة تضعهم على الطريق الصحيح. ولكن، مهما فعلت، إياك أن تتجاهلهم وتتركهم وشأنهم. فليس من عادة شركتك ألا يترتب على عدم الالتزام أية عراقيل». فقال: «لكن ذلك يتطلب قدراً كبيراً من الطاقة الانفعالية».

قلت: «أهلاً ومرحباً بك إلى عالم الإدارة الرائع».

يعتقد كثير من المديرين أنهم يضيفون أكبر قيمهم في التأكيد أن هناك استراتيجية (أو تصور أو مهمة أو اتجاه). فأكبر قيمة لأي قائد تكمن في التأكد من أن الاستراتيجية تطبق. وهذا ما تنطوي عليه أصل كلمة «أدار» وهي كلمة فرنسية الأصل تترجم حرفياً إلى «سائس الخيل». فدور المدير الرئيسي هو التأكد من أن جميع الأحصنة تتحرك في الاتجاه المتفق عليه وبالخطوة نفسها تقريباً.

وقد اطلعت على مدى سنوات على خطط استراتيجية

لكثير من المتنافسين. واللافت هو أن تلك الخطط كانت كلها متماثلة تقريباً. كل منها يصور بدقة أية قطاعات من العملاء هي التي تنمو، وأية خدمات يتزايد الطلب عليها، وأية مستويات من المنافسة (خدمة الزبائن، والتجديد. إلخ) يتطلع العملاء إليها ووثائق الاستراتيجية متماثلة تماماً ليس لأن واضعيها أغبياء وإنما لأنهم على العكس تماماً. كلهم أذكاء! وكلهم يعرفون ما الذي يجب عمله.

إذا كان الأمر كذلك ما الذي يجري التنافس عليه؟ في ضوء خبرتي وجدت أن التنافس هو حول أفضل أداء للأشياء (التي لا جدال حولها) والتي تدعو الحاجة إلى إنجازها. وهذا بدوره تقررته المجموعة التالية من المفاهيم الوثيقة الترابط:

- الطاقة
- الدافع
- الحماسة
- الإثارة
- الرغبة
- الطموح

حيث توجد هذه المفاهيم يمكن أن يوجد النظام الذي يرضى التنفيذ المتقن وبالتالي يتفوق في الأداء على المنافسين.

من هنا يتلخص دورة الإدارة في توليد الحماسة والإثارة والرغبة والطموح. وكل مدير يتمكن من توليد هذه الأشياء

يستطيع أن يطلق «سلسلة أرباح الخدمة» التي كتب عنها هيسكيت Heskett وزملاؤه بشكل مقنع تماماً.

للأسف كثيراً ما يكون المديرون أكبر قاتل للاثارة. إذا كان كل ما يتحدثون عنه هو التمويل (كيف تجري عملية تحصيل الفواتير، وماذا حل بالدفوعات المرتقب تحصيلها؟) فإنهم يقتلون الروح المعنوية. هذا لا يعني أن لا حاجة إلى الحديث عن هذه الأشياء. وإنما يجب أن لا ينحصر الحديث فيها. فالنظام المالي هو الأساس الذي يرتكز عليه نجاح العمل. ولكنه ليس النجاح كله.

ولا ينحصر عمل المدير في إدارة الشؤون المالية، وإنما في الإلهام والمداهنة والحض والمناكدة والدعم والانتقاد والمديح والتشجيع والمجابهة والمواساة، بينما الأفراد (والمجموعات) يناضلون كي يعيشوا حياتهم العملية وفق المقاييس الجديدة - أي الاستراتيجية. ولعل أهم المواصفات المطلوبة في المدير هي الشجاعة - الشجاعة في الإدارة وفرض المستويات التي ينادي بها.

يجب أن يتحلى المدير بالشجاعة للحفاظ على تركيز بعيد الأمد، ويجب أن يحتفظ بشجاعة القناعات التي يعتنقها، ويجب أن يجد الشجاعة للتدخل شخصياً كلما لحظ ابتعاداً عن القيم والصورة التي تولد الامتياز.

والمشكلة الأكبر والوحيدة في تطبيق الاستراتيجيات هي

غياب «تبعات عدم الالتزام». إذا لم يكن لدى المدير الشجاعة اللازمة لمواجهة أي شخص لا يتصرف وفق الاستراتيجية، فإن الآخرين سرعان ما يدركون أن الاستراتيجية الجديدة ليست شيئاً ملزماً وسرعان ما يتوقفون عن مراعاتها. وبهذا فإن مزايا الاستراتيجية لن تتحقق أبداً. يبقى سؤال وحيد: «ماذا يفعل المدير حيال عدم الالتزام؟». مئات إن لم نقل آلاف العيون تراقب بدقة ما إذا كانت الاستراتيجيات المعلنة حقيقية أم استنساوية.

ما يساء تقديره غالباً هو أن مشكلة الشخص الذي لا يلتزم لا تنحصر في عدم مشاركته الشخصية في الاستراتيجية، وإنما في أثره السلبي على دافع الآخرين إلى المشاركة في المبادرات الجديدة.

ينتظر كثير من المديرين، بدافع الخوف من التدخل، إلى أن تصبح المشاكل خطيرة لا بد لهم من معالجتها. فمن الأسهل من الناحية العاطفية أن تعالج المشاكل عندما تضطر إلى ذلك. إلا أن ذلك غير كاف. فالإدارة ليست معالجة المشاكل عندما تفرض نفسها. وإنما هي طرح الأمور ومعالجتها قبل أن تصبح مشاكل. إذا كان لأي استراتيجية أن تنجح لا بد للمدير أن يظهر بشكل جلي أنه لن يقبل بأي انحراف عنها.

وكلما بكرت في معالجة المشكلة تجد علاجها أسهل، وخياراتك أوسع. وربما كانت التبعات الأكثر وضوحاً لعدم الالتزام تختصر في زيارة خاصة غير رسمية ولا مرتبة سلفاً يقوم

بها المدير: «لقد لاحظت يا ماري أنت لا تشاركين في اجتماعات الفريق التي اتفقنا على عقدها. أليس كذلك؟ هل هناك أي مشكلة؟ هل أستطيع أن أقدم أية مساعدة؟» (وكما هو الحال دائماً في الإدارة فإن أفضل استراتيجية هي أن تصف الوضع وتطلب تفسيراً له أولاً).

إذا لم يبادر الشخص إلى الانضمام إلى الركب يمكن أن تطلب المساعدة كأن تقول: «أعرف يا فريد أن هذا شيء غير ممتع بالنسبة إليك، ولا يحتاجه شخص في مثل مهارتك. لكنني أريد فعلاً مساعدة وتشجيع الآخرين في هذا المجال، وسيكون لمشاركتك وزن كبير جداً. هلا فعلت ذلك خدمة لي؟».

هذه المحادثات ليست سهلة أبداً، وتحتاج مهارة كبيرة في التعامل مع الناس، خاصة عندما لا تكون المشكلة قد وصلت حد الخطورة. ولكن هذه هي الإدارة! إذا كانت المهارة مهمة فإن الشجاعة ركن أساسي. وكثير من المديرين لديهم المهارة اللازمة لإجراء هذه المحادثات لكن تنقصهم الشجاعة للخوض فيها.

فالمدير لا يضيف قيمة بقدر ما يفعل عندما يؤثر في الأفراد لجهة الالتزام بتصرفات متفق عليها. ومهمة الإدارة لا تقف عند تصوير ما يجب أن يكون وإنما في تنفيذه.

ويجدر التذكير بمعرفة الجميع أن المدير يزور المكتب إذا

لاحظ عدم التزام العاملين خفض الزيارات التي يضطر إلى القيام بها. فالموظفون يفعلون أي شيء يبقى المدير بعيداً عن مكاتبهم.

المدير الناجح ليس ذاك الذي يملك الشجاعة لممارسة الإدارة فحسب، وإنما عليه أن يملك المقدرة على غرس الشجاعة لدى الآخرين. فالمشكلة المركزية في معظم الشركات هي أن الأمور «تسير بشكل لا بأس به حتى الآن». وهناك بضعة شركات في وضع سيء جداً. وكما يقول المثل: الجيد هو عدو الأفضل. لماذا تتكبد عناء الوصول إلى الامتياز بينما أمورك مقبولة كما هي. هل أنا راغب فعلاً في معاناة صرامة نظام جديد كي أحصد مزايا غير مؤكدة لهدف جديد؟ أو بشكل مختصر: هل نحن مضطرون فعلاً لأداء ذلك؟

كثيراً ما يقال إن أمرين فقط يحرضان البشر، هما الخوف والجشع. لكن لم يشر إلى أي منهما إلي لمأماً في هذا الكتاب. فالمديرين الأكفاء يستغلون قوة محرضة ثالثة ألا وهي الحلم الساحر. حيث يستطيعون إقناع زملائهم بأن الحياة يمكن أن تكون أفضل وأن الإنجاز الأكبر أمر ممكن، وهم قادرون على تحقيقه.

والمديرون العظام يعطون موظفيهم الثقة ليصدقوا أن تحقيق النجاح، وتلبية المطالب والإنجاز والأرباح أمور ممكنة سواء بشكل فردي أم جماعي. ويعطونهم الشجاعة لي تجربوا.

التغيير لا يخلو من الخطر، وكثير من الناس، أو بالأحرى معظمهم يعملون بشكل جيد طالما أنهم مرتاحون، لكنهم يتهيبون التخلي عن العادات القديمة التي أوصلتهم إلى مستواهم الحالي من النجاح. فإذا كان المديرون قساة كثيرو المطالب فإن عليهم أيضاً أن يقدموا الدعم والمساندة. ويجب عليهم أن يمارسوا الإدارة كمن يقول: «هيا. أنت قادر على أداء ذلك، وأنا سأساعدك».

وفي حين نجد القسم الأول من الرسالة «هيا» مألوف تماماً، فإن القسم الثاني الذي يتضمن تشجيعاً شخصياً ودعمًا شخصياً، كثيراً ما يغيب عن أسلوب كثير من المديرين. ومن الضرورة بمكان أن نلاحظ أن هذا النوع المباشر من الإدارة (وهو النوع الوحيد الذي يستحق أن يسمى إدارة) لا يحتاج إلى المهارة فحسب وإنما إلى شجاعة ممارستها.

وكما تتضمن الإدارة توازناً دقيقاً بين المساندة والمطالبة فإنها تتضمن أيضاً أسلوب الصبر، بمعنى أن «روما لم تبني في يوم واحد»، والإصرار، بمعنى أننا «نقوم ببنائها». إذا أردت أن تجد الشجاعة للاستمرار في محاولة التوصل إلى مستويات جديدة من الأداء، لا بد أن يؤمن العاملون بأن المدير يؤمن تماماً بما يتحدث عنه من مستويات ومهام الشركة وتصورها واستراتيجيتها.

يجب أن يؤمن العاملون بأن المدير يتمتع بالشجاعة الكافية كي يؤمن بشيء ما، والأكثر أهمية هو أن يملك القدرة على

الإصرار عليه. وليس من ادانة للمدير أكبر من أن تقول إنه نفعي، وما من إطراء أكبر من أن تقول إنه يعيش ويتصرف فعلاً وفقاً لما ينادي به