

لماذا لا يقبل القادة العظام بكلمة نعم كجواب؟

بقلم مايكل أ. روبيرتو. طباعة مدرسة وارتن

صدر عام 2005، 278 صفحة، السعر 29,95 دولاراً (مجلد)

إذا كنت مقتنعاً بأنك لا تحتاج لوجهات نظر الآخرين لأنك تقود فريقك دائماً نحو أفضل القرارات فلا تقرأ هذا العرض بل اقرأ غيره. أما إذا كنت قائداً يهّمه أن يقود فريقه وينميه كي يصل معه إلى أحسن القرارات فاقراً عرض كتاب "لماذا لا يقبل القادة العظام بكلمة نعم كجواب؟" فقلماً يجد المرء كتاباً يجمع خليطاً من التجارب العملية والدراسات والاختبارات الأكاديمية مثل هذا العمل. ويقوم الكتاب على دراسة استغرقت سنتين عن اتخاذ القرار في مجال الصناعة الجوية والفضاء والدفاع وعلى احصائيات لمدرء 500 شركة ولقاءات متعمقة مع مدرء عامين لشركات كبيرة بالإضافة إلى أمثلة واقعية متعلقة بنفس الموضوع.

ويبني الدكتور روبيرتو هذه الملاحظات والدراسات في المجالين الصناعي والحكومي ليؤلف كتاب يمكن أن نطلق عليه اسم 101 نصيحة للإدارة حول المقدرة على اتخاذ قرارات مستقبلية ناجحة. ويزودنا هذا الكتاب بدروس ذات معنى حول كل شيء ابتداءً من تحليل ثقافة المنظمات إلى القضاء على عدم الإمكانية على العمل الجيد. والكتاب غني بالملاحظات العملية ولن يكون بإمكاننا في هذا العرض أن نلقي الضوء إلا على عدد قليل منها.

ويقدم هذا الكتاب عناصر رئيسية متعددة وهامة تدخل في صلب عملية اتخاذ القرار حتى يتمكن أي

رئيس لمجموعة من أعضاء الفريق، بغض النظر عن مستواهم أو مركزهم في المنظمة، أن يتعلمها ويطبقها.

ويركّز الكتاب أولاً على إطار فكري يدور حول التحليل والتقييم وتحسين الإستراتيجية لاتخاذ القرار. ويختبر ثانياً الأساليب البناءة للإدارة مثيراً بعض الصراعات المحتمل حدوثها ليساعد الإداريين على تعلّم أساليب تساعد على الوصول إلى اتفاق عام في المنظمة.

وفي النهاية، يدعو الكتاب المدراء على اتخاذ دوراً فعالاً في التخطيط والتأثير على قيادة المسيرة التي تساعد منظماتهم على اختيار قرارات هامة دون التدخل في تفاصيل القرار نفسه.

وتبرز نقطة أهم في هذا الكتاب وهي أنّ القائد بحكم سلطته ومركزه وشعبيته قد يسمع كلمة نعم وقد يقوم بالتفكير نيابة عن موظفيه أو قد لا يسمع أي رأي بينما يفضل الكثير من موظفيه أن يخالفوه في الرأي وبهذا تصله الآراء المخالفة لرأيه بعد فوات الأوان هذا إن وصلت أصلاً .

ويخوض مثل هؤلاء القادة نقاشات ويقدمون دورات استراتيجية أو غيرها، لنقل المعلومات مع فرقهم ولا يهدفون من وراء هذا كلّهُ سوى تثبيت معلومات تدعم قراراً أو طريق قد تمّ اختياره بالفعل وقد يقدّم هؤلاء القادة معلومات لا تتفقّ مع آرائهم ورغباتهم الحالية. ويمكن تشبيه هذه الحالة "بتمثيلية أو لعبة الاستشارة" حيث يقوم القائد بعملية يتظاهر بها باستشارة الآخرين ليصل إلى نتيجة مرسومة في النهاية.

وإذا سُمح لعملية اتخاذ القرار في المنظمة أن يتطوّر، فستكون هذه العملية محدّدة بإعطاء المعلومات والبحث المقيّد عن الحلول. ويحدّد هذا الأمر من مشاركة ومساهمة الآخرين في اتخاذ القرار ويزيد من الاعتماد على إجراءات الاتصال الرسمية وتؤثر هذه العوامل كلّها سلبياً على جودة وفاعلية القرار النهائي. ويشرح هذا الكتاب جانباً آخر من شأنه تعطيل فاعلية اتخاذ القرار، يقع العديد من القادة في فخّه، وهو "السير

في طريق خاطئ بسبب الكلفة" حيث تسيّر بعض المنظمات في طريق خاطئ ومحفوف بالأخطار لا تتراجع عنه لأنه كلف وقتاً وأموالاً ومصادر أخرى في بدايته وقد يسبّب التراجع عنه إهدار كل الذي أنفق عليه لحد الآن.

وفي معالجته لكيفية تجنب "القبول بالجواب نعم"، يقوم الدكتور روبرتو بارجاع سبب المشكلة إلى أسلوب القائد أو إلى التحديات المتوارثة في ثقافة المنظمة بما في ذلك أنماط العمل غير الناجحة التي قد نمت واستفحلت في المنظمة. وقد يكون لهذا السبب جذور بشعور المدراء بعدم الارتياح لحصول المواجهة بينهم وبين القادة مما يؤدي إلى قبولهم أو رضوخهم للأمر كي يتجنبوا النقاشات مع قادة منطوين على أنفسهم أو قادة يفضلون إدارة الأمور بالتخويف وفرض الرأي على منظمته. ومن المساوئ الأخرى لهذا النوع من الأساليب في العمل هو أنّ بعض القادة يأخذون برأي أشخاص محددين ومفضلين لديهم أو أصدقاء أو من الذين يتملقون لهم في العمل بدلاً من أن يأخذوا الرأي من الخبراء في منظمته. ومما لاشك فيه أن الكلام الكثير لا يساوي الخبرة. وتقلّ مثل هذه الأمثلة من الدور الهام الذي يلعبه أسلوب أو شخصية القائد في تشجيع أو عدم تشجيع الحوار الذكي والاتفاق العام في الرأي الذي يمكن للمنظمة أن تتوصل إليه. وتعتبر هذه الحوارات والاتفاقات العامة في الرأي ضرورية للغاية لدفع الفريق لتبني وتنفيذ القرارات ولضمان النوعية الممتازة للقرارات والطريقة الصحيحة لتنفيذها كي تستمر فاعليتها لأمد طويل يفوق أمد القائد نفسه.

ومن الجوانب الأساسية الأخرى التي تمّ بحثها في هذا الكتاب هو الدور الذي يلعبه القائد للسيطرة على عملية اتخاذ القرارات ونوعيتها وعلى الوقت المناسب وكيفية الإدلاء برأيه الخاص خلال المناقشات

والطريقة التي سيتدخل فيها بشكل فاعل ليوّجه المناقشات والمحادثات إلى الطريق الصحيح وأخيراً طريقة إنهاء جلسة النقاش هذه بالتوصل للقرار المناسب .

ويركز الكتاب أيضاً على موضوع آخر ذو علاقة هو اهتمام القادة الكبير بالنتائج غير المقصودة المحتمل حدوثها مع الأخذ بنظر الاعتبار الثقافة والعادات المتبعة في المنظمة والتي قد تؤثر سلبياً على جلسة النقاش فتنتهي الاتصالات المفتوحة التي تولّد مثل هذه النتائج. ويؤكد الدكتور روبيرتو أنه في حال توقّف الاتصالات، سيضطر القادة إلى البحث بأنفسهم عن المناقشات والمحادثات في منظماتهم لأنهم لن يتمكنوا من انتظار عودة المناقشات إليهم. وللتوصل لهذه النتيجة، يقدم الكاتب للقادة نصائح مختارة لبدء النقاشات وإشارات تحذّر القائد لضرورة مراقبة سير النقاش كي يبقى مجدياً وأساليب للتغلب على عدم التمكن من التوصل للقرار السليم. وأخيراً يؤكد الكاتب على أهمية عمل فحص لسير النقاش من حين لآخر ويقترح الطرق المثلى لعمل مثل هذا الفحص لضمان بقاء الجميع على نفس الطريق في الوقت الذي يتم فيه صياغة وتنفيذ القرارات .

ومن أحد أهم الأفكار التي ترد مراراً في هذا الكتاب هو ضرورة تصرّف القادة العظام كمعلمين عظام على وعي بعملية تعليم أعضاء الفريق وإدراك بأن مسؤولية القائد الأولى هي صنع قادة آخرين. وأخيراً يدخل هذا الكتاب ضمن قائمة المؤلفات التي أقرّحها وأقدمّها لتشجيع القيادة ابتداء من الضباط المكلفين الجدد إلى الضباط الذين يتسلمون مقاليد القيادة. وقد تجد نفسك حين قراءتك لهذا الكتاب، عزيزي القارئ، متأملاً ومفكراً في التأثير الإيجابي الكبير الذي كان سيحدث في المجال العسكري وعلى نطاق الأمة لو أن بعض الذين عملت

معهم كانوا قد تعلموا بعض هذه الدروس. ويبقى الأمل أن يتبع القادة الحاليين والجدد الحكمة التي تتخلل صفحات هذا الكتاب لتكوين قاعدة قوية للمستقبل .