

التضارب الكامن بين الغرائز الإنسانيّة وفاعلية مجلس الإدارة



بقلم نيكولاي تيليش
شريك الإقليمي لدائرة القيادة

وكثيراً ما اتجهت الأمور في العديد من اجتماعات مجالس الإدارة بعيداً عن محاورها الرئيسية نظراً لفقدان التركيز على المسائل المهمة وافتقاد التفاعل بين أعضاء المجلس. كما أن بعض مجالس الإدارة قد تم تشكيلها بالتركيز على الكياسة أكثر من الاحترافية والتخصص. كما أن هناك المزيد من التوقعات والأعباء الملقاة على عاتق مجالس الإدارة وأعضائها في كل مكان، وبصفة خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتتخذ بعض المؤسسات خطوات أكبر من غيرها؛ وتبقى الحقيقة واحدة: يقتضي مفهوم حوكمة الشركات وضع مسؤولية النجاح والفشل على كاهل أعضاء المجلس كافة، وليس على مالكي الشركة أو رئيس مجلس إدارتها وحده.

يبدأ عمل مجلس الإدارة الحقيقي عند إغلاق الباب على المجتمعين في المجلس. وعضويتك في أحد مجالس الإدارة تتيح لك إمكانية طرح أفكارك حول ما يتعين على الشركة القيام به أو الامتناع عنه، ولكن ينبغي عليك بذل الجهد خلال الاجتماع للتحقق من صحة وجهة نظرك والوصول إلى رؤى جديدة. وستسهم أسئلتك وتعليقاتك في تحديد قدرتك على اضافة قيمة للمجلس. الوقت يمر؛ ويمكن أن تدخل النقاشات في سجال بين أخذ وردّ. وعليك الحفاظ على صفاء ذهنك تجنباً لنسيان النقاط التي من شأنها أن تغيّر من اتجاه اتخاذ قرارات مهمة في حال طرحها قبل نهاية الاجتماع.

ويعد اختيار أعضاء مجلس الإدارة نقطة البداية المنطقية لرئيس مجلس إدارة الشركة ومالكها. وينبغي أن تعكس خبرة أعضاء المجلس الاحتياجات الرئيسية للشركة، كما يجب أن يكون لدى الأعضاء إدراكاً أساسياً للعمل الذي يفترض عليهم أدائه معاً. ومع ذلك، لا يبدأ هذا العمل فعلياً قبل إغلاق باب اجتماع المجلس، بغض النظر عما إذا كان الجميع قد أعدوا أنفسهم مسبقاً بشكل صحيح. والوقت الذي يمرّ داخل غرفة اجتماع مجلس الإدارة ثمين.

الكفاءة وحدها ليست معياراً لتحديد مستوى الفاعلية

حتى ذوي الكفاءة من أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يتصرفوا بطرقٍ غامضة تحت ضغط الحاجة لاتخاذ قراراتٍ هامة أو المشاركة في مناقشات معقدة. ويعتبر بوب أندرسون أحد خبراء القيادة الأمريكيين ممن أجروا دراسة كمية شاملة حول فاعلية القيادة، وقدم بعضاً من الرؤى والأفكار المفيدة لأي شخص يجلس في اجتماع مجلس الإدارة. وباستخدام نموذج 'ملف دائرة القيادة'، حلل أندرسون نصف مليون تقييمٍ من الأفراد الذين يتدرجون بين رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة إلى مديري تنفيذيين وعدداً من المستويات الأدنى في المؤسسة.

وتؤكد دراسته الارتباط الوثيق بين فاعلية القيادة و ١٨ من الصفات التي تعكس النظريات الشائعة حول عمل مجلس الإدارة وقيادته بمعنى أوسع. ويوضح أهمية الأنماط السلوكية التي يمكن أن يدركها أي شخص أمضى متسعاً من الوقت في اجتماعات مجلس الإدارة. وتتقابل الصفات الصحية الـ ١٨ بمجموعةٍ من التوجهات التفاعلية التي لها تأثير سلبيّ واضح على الفاعلية. بمعنى آخر، يمكن أن تلعب غرائزنا البشرية الأساسية دوراً في رسم ملامح معرفتنا المتقدمة، والافتراضات التي تشكلها عن نفسك يمكنها أن تحدّ من قدرتك في الحياة بصورة عامة - وفي اجتماعات مجلس الإدارة بشكل خاص.

وقد تكون معايير 'الحسم'، و'التركيز الاستراتيجي'، و'الرؤية' السمات التي يتم البحث عنها طبيعياً عند اختيار أعضاءٍ جدد في مجلس الإدارة. وبادر أندرسون إلى تضمينها في مجموعة الصفات التي وصفها بـ 'الإنجاز'. وتشمل مجموعة التوجهات

التفاعلية التي تناقضها في العمل كلاً من 'الإرضاء'، و'التحفظ'، و'السلبية'؛ وهي عوامل تدخل في تكويننا الطبيعي. وستكون حياتنا أقل لطفاً وراحةً وقابلية للتنبؤ إن لم تكن لدينا هذه الصفات. لكنها، وبدرجة كبيرة، تضعف من صفات التخصص والاحتراف التي نمتلكها. على سبيل المثال، إن كنت تخشى أن يتوقف الآخرون عن الإعجاب بك إذا تحدثت بشيء لا يروق لهم سماعه، فإن ذلك يمكن أن يعرقل كل شيء تعلمته سابقاً حول استراتيجية وعملية صنع القرار. وعلى الرغم من وضوح ما ينبغي على عضو مجلس الإدارة قوله وإبداء أفكاره، فإن الحفاظ على التناغم مع بقية أعضاء المجلس قد يمنحهم إحساساً أكبر بالراحة في أي مناقشة حساسة. وتبدو الإحصاءات واضحة في هذا المجال، حيث تكون العلاقة بين المجموعتين المذكورتين آنفاً لتعارض الصفات والتوجهات التفاعلية السلبية بشكل واضح.

أعضاء مجلس الإدارة هم بشر

تنصّ الكتب على أن أعضاء مجلس الإدارة يجب ألا يسيروا دائماً مع التيار وضرورة مناقضته إذا كان ذلك في صالح الشركة. ويقال بأن مجلس الإدارة يجب ألا يكون مكاناً للمناقشات المريحة؛ حيث ينبغي تعيين أعضاء مجلس الإدارة بناءً على كفاءتهم وقدرتهم على التعبير عن أفكارهم وتوضيحها وإثباتها أثناء المقابلة الشخصية للانضمام لعضوية المجلس. وينبغي على أي شخص يتراأس مجلس الإدارة أو يشارك فيه أن يولي اهتماماً كبيراً ومستمرّاً لهذه المسألة.

ونرتبط نحن البشر بالتفاعل الغريزي مع الخطر سواءً في حال صادفنا أسداً جائعاً في غابات السافانا الأفريقية أو تعرضنا لضغوط مفاجئة في غرفة الاجتماع، حيث تكون سمعة الشخص وأموال كثيرة على المحك. وعندما نشعر بالتهديد ونسمح بسيطرة غرائزنا، فإننا نستجيب وفق أحد الحالات الثلاث التالية: الدخول في معركة، الفرار، أو عدم القيام بأي شيء. وتندرج توجهات الإرضاء، أو السلبية، أو التمسك بالاتفاقات القديمة تحت فئة عدم القيام بأي شيء من هذا النوع. وما لم نكن مدركين لقدراتنا الداخلية، يمكن أن تخرج الكلمات من أفواهنا بسرعة أكبر دون إخضاعها للتفكير السليم. ومن المرجح أن تقع هذه المشكلة في مجلس الإدارة، وهو آخر مكان يجب حصول ذلك فيه. «أنا متفق تماماً مع

رئيس المجلس على الرغم من الاختلاف معه حول المسائل الأساسية. ثانياً، يشير مؤشر 'الفردية-الجماعية' إلى الناس المرتبطين والذين يتصرفون مثل الآخرين في المجموعة التي يشكلون جزءاً منها، في مقابل التصرف بفرديّة. وتسجل المملكة المتحدة المملكة العربية السعودية وفق هذا المؤشر القيمتين ١١ و٧٥ على التوالي. وتعتبر القيمة الأولى منخفضة جداً بالقرب من النهاية الأخرى للمؤشر، فيما تبرز القيمة الثانية مرتفعة مجدداً. ويعتبر عضو مجلس الإدارة السعودي أكثر عرضة للتهرب من المناقشة التي قد لا تتفق مع أفكار معظم أعضاء المجلس. وثالثاً، مؤشر 'تجنب عدم التأكد' الذي يعبر عن مستوى راحة الفرد من التغيير وعدم اليقين. ويبدو النمط مماثلاً، حيث تنخفض قيمة المؤشر في المملكة المتحدة إلى ٣٥ بالمقارنة مع قيمة المؤشر المرتفعة في المملكة العربية السعودية بدرجة ٨٠. ويبدو عضو مجلس الإدارة البريطاني أكثر عرضة من السعودي للإشارة إلى أنه/ أنها يجد المجلس غير فاعل واقتراح أساليب جديدة لإدارة الاجتماعات.

وتدرج كافة الدول الـ ١٢ في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي غطاها هوفستيد في النصف الأعلى في مؤشرات تباعد القوة، والفردية-الجماعية، وتجنب عدم التأكد، بمعنى أنها تسجل معدلات عالية. وتحتل دولة الإمارات العربية المتحدة والكويت والمملكة العربية السعودية مراتب عليا. وفي الوقت نفسه، تحتل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية مواقع في النصف الأدنى بمعدلات منخفضة في كافة المؤشرات الثلاثة السابقة. وهناك بالطبع أفراد من أعضاء مجلس الإدارة الذين يحددون عن المعايير المحلية، ولكن الشكل العام للمعدلات الوطنية واضح في هذا الصدد.

الكلمات الحكيمة التي تفضل بها السيد رئيس مجلس الإدارة، «لا، ليس لدي ما أضيفه»، «إن فعلنا ما نفعله عادةً، فإن كل شيء سيكون على ما يرام». هناك أسباب جيدة تفسر ميل الناس لبذل مزيد من الطاقة في التفكير بما قالوه.

وتعتبر حوكمة الشركات من أبرز المواضيع في هذا المجال، وهي التي تفضلها كل من ثقافة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. وفي هاتين الثقافتين، يتحدى الناس بعضهم بعضاً بصورة أكبر من المعتاد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

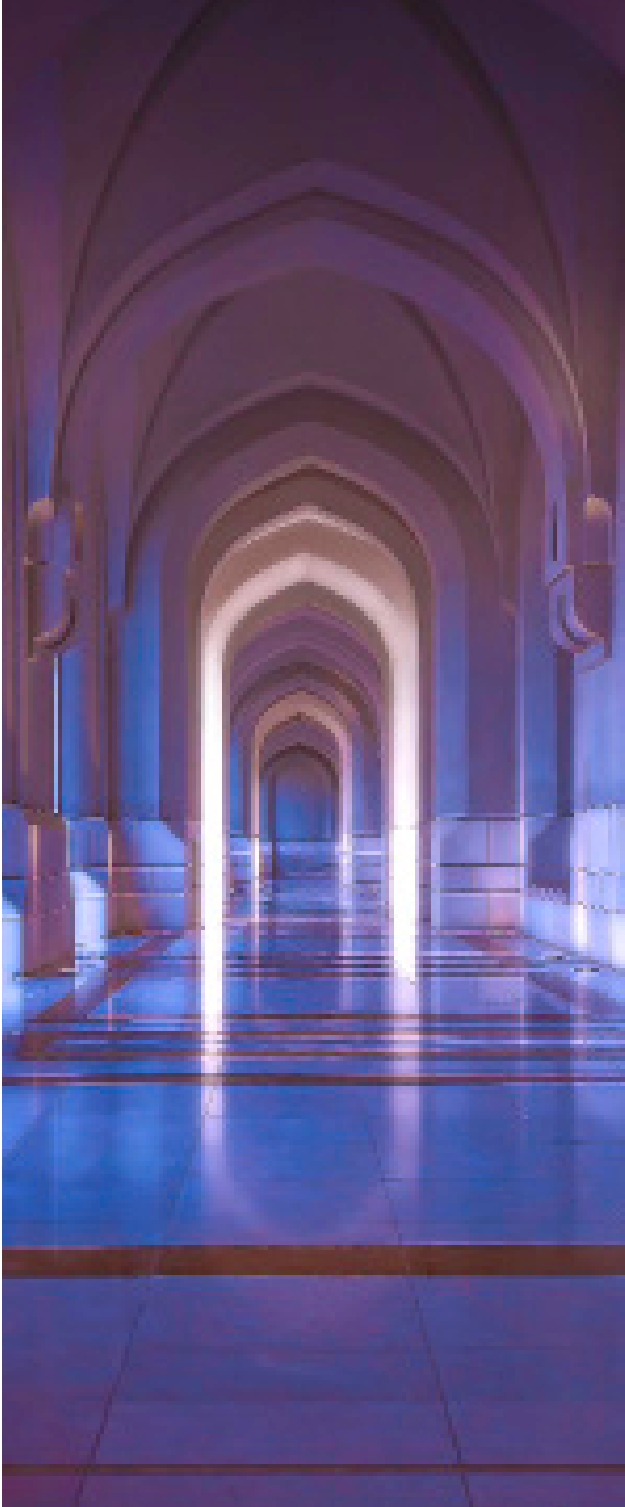
ويكون عضو مجلس الإدارة الأمريكي أو البريطاني أقل عرضة لقمع الآراء المعارضة والتمسك بالبروتوكولات بالمقارنة مع عضو مجلس الإدارة في المنطقة. ويعتبر جيرت هوفستيد رائداً في الدراسات المقارنة عبر الثقافات، وتظهر دراسته أن هذا الاختلاف السلوكي هو اختلاف حقيقي.

ووضع هوفستيد مؤشرات حول اختلاف الثقافات الوطنية وفق خمسة أبعاد ترتبط ثلاثة منها بعوامل الإرضاء، وعدم الاستجابة، والتحفيز التي وردت في نموذج أندرسون. أولاً، يعكس مؤشر 'تباعد القوة' مدى تقبل الناس وتكييف سلوكهم مع الذين يعلنونهم في التسلسل الهرمي. وتسجل المملكة المتحدة القيمة ٣٥ وفق هذا المؤشر، وهو معدل منخفض نسبياً، فيما تسجل المملكة العربية السعودية القيمة ٩٥، والتي تعد من بين أعلى معدلات هذا المؤشر على الإطلاق في العالم. وبالمقارنة بعضو مجلس إدارة بريطاني، يعتبر عضو مجلس الإدارة السعودي أكثر عرضة للتوافق مع



مجلس الإدارة الكثير من المخاوف التي يجب التطرق إليها قبل فتح باب غرفة

الاجتماع مجدداً. كما عليهم أن يعبروا عن أفكارهم بوضوح وثقة أثناء الاجتماع قبل فوات الأوان.



رئيس مجلس الإدارة عاجز وحده عن التحكم بالفاعلية

قد يلجأ رئيس مجلس الإدارة، الذي يرى أن المجلس يجد صعوبة في اتخاذ القرارات والتركيز الاستراتيجي وتحقيق النتائج، إلى أخذ المسؤولية كاملة على عاتقه. ويمكن توجيه الأعضاء الأقل تفاعلاً في المجلس للحديث أكثر في الاجتماعات إذا أرادوا الحفاظ على مقاعدهم بالمجلس. ويمكن لرئيس مجلس الإدارة الاستعداد جيداً للاجتماعات تجنباً لنسيان أي شيء أودفع الأعضاء خلال الاجتماعات للارتقاء إلى مستوى معاييرها الخاصة. وفي النهاية، فإن مثل هذا التفاني هو ما يمكّن العديد من رجال الأعمال من التغلب على الحواجز ويساعد المتخصصين في تسلق السلم الوظيفي بالشركة. وقد يعتبر الاستعداد لتولي زمام القيادة واختيار القضايا مسألة صحية، ولكن قد تنطوي هذه الإجراءات على جانب آخر أيضاً عندما يتم الدفع باتجاهها بقوة.

نصائح يتعين الأخذ بها لتعزيز فاعلية مجلس الإدارة

الأسلوب الأفضل لمعالجة «التفكير الجماعي» أو غيره من المسائل المؤثرة في فاعلية مجلس الإدارة هو عبر مناقشة الكيفية التي يجب أن يعمل بها المجلس والآلية التي يستطيع من خلالها شالتهحرك نحو الوضع المثالي. ويكون الحديث مختلفاً وفقاً لكل شركة. ويمكن أن تكون هناك احتياجات خاصة بسبب طبيعة العمل والتفضيلات المرتكزة على ثقافة معينة أو مزيج من عدة ثقافات. وتتسم نقاط البداية بالاختلاف دائماً، ولو بدرجة بسيطة.

ومن المفيد أن يطرح على أعضاء مجلس الإدارة اختيار ووصف مجموعة صغيرة من السلوكيات التي يتعين الالتزام بها بحيث يلتزم الجميع بها. وفيما قد تبدو هذه المهمة مشابهة لصياغة بيانات القيمة لشركة تضمنت العديد من مجالس الإدارة، إلا أن الممارسة مختلفة كثيراً في الواقع. ويمكن أن تتحول السلوكيات بسرعة إلى عادات، ويجد الناس صعوبة في اعتماد قيم جديدة. ويتعين تحديد السلوكيات الواجب اعتمادها بحيث تكون قابلة للمراقبة. ويجب أن يمتلك كافة أعضاء مجلس الإدارة القدرة على رؤية أو سماع ما إذا كان الجميع منسجماً مع هذه السلوكيات أم لا. وعلى سبيل المثال: «قبل أن نتخذ القرار الحاسم، ليتخيل كل عضو الأخطاء التي قد تنجم عن اتخاذنا لهذا القرار». ولدى أعضاء