

الفصل الرابع

العوامل التمكينية الخمسة للقيادة

قمنا بوصف وتوضيح نموذج الألوان الأساسية للقيادة في الفصل الثالث، حيث يصف النموذج المجالات الثلاثة التي يعمل فيها القادة، وهي المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والنطاقات بين الأشخاص، كما نظرنا بإيجاز في خمسة عناصر تمكين للقيادة تقع في قلب النموذج: المنطقة التي أطلقنا عليها اسم القيادة، ويتم وصف كل منها بفعل واحد - مصدر إلهام، التركيز، التمكين، التعزيز والتعلم، ويستكشف هذا الفصل مزيد من التفصيل لكيفية ترجمة عناصر التمكين إلى سلوكيات قيادية.

الإلهام

يحتوي الإلهام على عنصر فكري ومكون عاطفي، فيجب أن يكون القائد قادرًا على إثبات فهمه لسياق العمل، وقراءة الاتجاهات، ومعرفة كيفية توجيه المؤسسة، ويوجه فكر القائد المنظمة ويظهر الاتجاه الذي يحتاج إلى أن تذهب صوبه.. الجدير بالذكر أن الإلهام لن يحدث إذا كانت البيانات ضعيفة، أو إذا كانت الحجج ضعيفة، وتفتقر إلى الجوهر، وكلما

كان أعضاء الفريق الأقدم من ذوي الكفاءة والأفضل تعليماً، زاد طلبهم على الصرامة الفكرية.

في أنواع معينة من التنظيم، يتم إنشاء الثقافات بالدقة الفكرية في قلوبهم. على سبيل المثال، مؤسسة المعايير البريطانية (BSi) هي منظمة من هذا القبيل: فهي تحتوي العديد من العلماء والتقنيين في طليعة مهنتهم التي تتمثل مهمتها في المساعدة في تحديد معايير الجودة في مجموعة واسعة من المجالات الفنية المتخصصة، مثل: الأجهزة الطبية. أيضاً مؤسسة رولز-رويس (RR) هي منظمة أخرى حيث جذب تراثها وسمعتها الفخرية في التكنولوجيا المتطورة في أنظمة الطيران والفضاء والقوة البحرية الأفضل في مجالاتها، والمعهد الوطني للصحة والرعاية المتميزة (NICE) هو ثالث منظمة من هذا القبيل، وقد وضع معايير للرعاية الصحية في المملكة المتحدة، وتتشابه جميع المنظمات في اقتصاد المعرفة في هذا الصدد.

**يحتوي الإلهام على
عنصر فكري
ومكون عاطفي..**

الإلهام يحتوي على عنصر عاطفي قوي، فالقادة لن يكونوا قادرين على تحفيز وإلهام الناس ما لم يلهموا أنفسهم إلى حد ما، وعلى القائد أن يتواصل مع مشاعر القوى العاملة، وأن يكون قادراً على جذب هذه المشاعر إذا كان على الناس أن يصبحوا

متحمسين للقيام بتغيير، ويتطلب الإلهام الشغف والتفكير من أجل كسب القلوب والعقول، إنه يتطلب الأصالة. وينطبق هذا أيضاً على منظمات BSi و RR و NICE السابق ذكرها، حيث يتم التعبير عن الشغف ليس في العواطف المتدفقة؛ بل في العزيمة القوية والالتزام بدوافعهم، حيث يكون الأفضل هو ما يتم القيام به، ولا يمكن لأحد أن يبدو أقل عاطفية على ظاهرياً، على سبيل المثال، قال الدكتور كولين سميث، المدير الهندسي في شركة رولز رويس، إنه من المستحيل عدم الشعور بالعاطفة التي يتحدث بها ويقود فريق العلماء والمهندسين الذي كونه، فشغفه مدعوم من الفكر الشديد، كما يتضح من مجموعة من شهادات الدكتوراه الفخرية التي حصل عليها بما في ذلك جامعة أكسفورد DSc.

لتحقيق الإلهام، يجب أن يكون القادة موثوقين أيضاً. لا يمكن للقادة أن يشتروا

الثقة، ولا يمكن تدريب الناس عليها. إذا كان على القادة أن يكونوا مصدر إلهام، فيجب أن يكونوا ذوي مصداقية وواثقين وجديرين بالثقة بما يكفي لإلهام المصداقية والثقة والالتزام للآخرين. يجب أن تكون هذه الاستجابات حقيقية، يجب على القادة أن يظهروا للناس أنهم يستحقون ذلك. إنها مسألة أصالة لأن معظم الناس يكتشفون عدم صدق أو عدم الثقة بشكل سريع.

ملخص

تمرين: التفكير في الأشياء التي تلهمك

من يلهمك؟ ما الذي يلهمك؟ هل هناك صورة تبرز أمامك؟ هل هو عمل من الشجاعة والتعاطف والتألق؟ هل هو معزوفة موسيقية أم مسرحية أم مشهد مرئي؟ من المهم معرفة مصدر إلهامنا حتى نتمكن من إعادة الاتصال به عندما نحتاج إلى القيام بذلك.. يمكن لمشاركة مصادر الإلهام في الفريق أن يساعد على بناء التفاهم بين أعضاء الفريق.. جربه في فريقك. أخيراً... كيف ستلهم فريقك أو قسمك أو مؤسستك؟ من غير المحتمل أن يكون من خلال متابعة رقم، حتى لو كان امتداداً... نميل إلى أن تكون مستوحاة من صفات الحياة بدلاً من الكميات... الفوز أو أن تكون الأفضل هو مصدر للإلهام، لكنهم يشعرون بالتعب نوعاً ما. روبرت فوتمان موظف حكومي ممتاز عملنا معه على صياغة عبارة "خدمة المجتمع" واستخدمها لإلهام جيل من موظفي الخدمة المدنية في هونج كونج في التسعينيات.. هناك نظام يدعى BAE Systems هدفه حماية أولئك الذين يخدموننا. هدف ديزني هو جعل الناس سعداء. إذن كيف ستلهم أفرادك؟

ما الذي يلهم الثقة؟ نعتقد أن هناك أربعة عوامل مساعدة هي:

- الأول: الاختصاص: من الصعب الوثوق بأي شخص غير مختص، فالكفاءة ليست كافية، ولكنها ضرورية خاصة في مكان العمل.
- الثاني: الاهتمام: علينا أن نؤمن بأن القادة يهتمون بشيء أكثر من أنفسهم - من الناحية المثالية حول المنظمة ورؤيتها وأفرادها. يمكن أن تكون الكفاءة بدون رعاية قاسية وتولد السخرية.

• الثالث: الاتساق: نحن بحاجة إلى الاعتقاد بأن القادة لن يتغيروا بشكل جذري من يوم لآخر أو من حدث لآخر.. نحتاج أن نعرف أن سلوكهم بالأمس كان دليلاً معقولاً لسلوكهم غداً.

• الرابع: الشجاعة: يجب على القادة الاستعداد للسعي وراء شيء بحزم، وعدم تأجيل الصعاب أو المعارضة، فهذه الصفات تشكل التكامل والترابط الذي يلهم الثقة.

من المقبول أن ننطلق في رحلة صعبة ما دام بوسعنا إظهار أن هناك ما يدعو إلى الاعتقاد بأن الأمر يستحق العناء، وأنا قد نكمل الرحلة بنجاح ونقودها بنزاهة.. بهذه الطريقة، يشرك القادة أتباعهم ويشكلون التزامهم بالرحلة، ويأتي الدعم التجريبي لهذه الاعتراضات من الأبحاث التي أجراها مجلس قيادة الشركات في عام 2004 والتي قامت بتحليل البيانات المجمعة من استطلاعات الشركات، فهناك نوعين من المشاركة - عقلانية وعاطفية - وقد لعبت هذه العوامل أدواراً مختلفة.. ارتبطت المشاركة العقلانية مع نية البقاء في المنظمة؛ ارتبط الالتزام العاطفي بالمساهمة بمزيد من الجهد التقديري، وهناك حاجة إلى أن تشارك القلوب والعقول من أجل الحصول على أقصى فائدة للحصول على الناس الجيدين للبقاء، وكذلك السعي إلى المساهمة في أفضل قدراتهم. لذا، فإن الإلهام يستند إلى عاملين: العقل والعاطفة، فالفكر يوجه، والعاطفة تحفز.

أوضح جيم كولينز، في مقالته بعنوان "المستوى الخامس من القيادة" في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو لعام 2001، أن بحثه أدى به إلى استنتاج مفاده أن "التقدم يتطلب فهماً بسيطاً... لكي تكون الشركة الأفضل في العالم، فيجب أنتكون أوضاعها الاقتصادية في أفضل حال، وما هو أفضل ما يحفز شغف أفرادها على أفضل وجه." يوضح الفهم الفكري ما يمكن أن تكونه الشركة بأفضل طريقة وكيف تعمل اقتصادياتها بشكل أفضل. العواطف هي مسائل تتعلق بالقلب.

التركيز

لا يكفي أن يكون القائد ملهماً - يحتاج الموظفون أيضاً إلى معرفة مكان وضع جهودهم لتحقيق أقصى تأثير، ويجب أن يكون لدى القادة القدرة على تركيز عمل منظماتهم، وعلى القائد أن يحول الحماس والعاطفة لدى قوى العمل إلى نتائج.

يخطئ التركيز بتأثير على مجموعة واسعة من الأنشطة من استراتيجية البناء وتطوير الخطط والأهداف، مروراً بالعمليات اليومية والالتزام بالأولويات، وتتطلب هذه المهمة في بعض الأحيان الاهتمام الدنيوي ما عدا الاهتمام القوي للأهداف والأولويات والخطط والجدول، وأولئك الذين هم أكثر قدرة على مساعدة الناس في التركيز.. يميلون إلى أن يكونوا مهتمين بالتفصيل، ويتمتعون بمنهجية ومنضبطة.. إنهم يقدرون الوضوح ويسعون إليه، وقد تبدو مساهماتهم بسيطة، ولكنها ضرورية، وبدون التركيز، يتبدد الجهد، وتنخفض الكفاءة، ويصبح الناس مستنزفين من النشاط غير المنتج، ويفقدون الثقة في قادتهم وفي أنفسهم؛ لأنهم يرون النتائج غير المنتجة للجهود غير المركزة.. إنها تصبح مثل السيارة القوية التي لا تستطيع الجر على الطريق، بالرغم من دوران عجلاتها، وحرقتها المطاط والوقود، إلا أنها تفشل في خلق الحركة.

لم يتم خلق التركيز فحسب، بل أيضاً تم الحفاظ عليه بمرور الوقت.. هناك العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تقلل من التركيز: الأولويات المتنافسة، وطغيان حالات الطوارئ.. والطوارئ والكوارث كلها تلعب دورها لأسباب يمكن تفهمها وقد تكون قابلة للدفاع عنها.. هناك عوامل أخرى في داخلنا: حماسنا لمشاريع جديدة، حاجتنا إلى التنوع، عدم تسامحنا أو روتينيتنا، نفورنا من البيروقراطية.. ومع ذلك، فإن القادة الذين يحافظون على تركيزهم أكثر فعالية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. "التركيز على المستوى الخامس" لجيم كولينز "المشار إليه أعلاه) يجسد التركيز ويخلق نجاحاً رائعاً بعد سنوات من الأداء المتواضع. هذا أيضاً من مميزات داناير كواوبريشن Danaher Corporation في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يؤسس نظام (DBS) داناير بزنس ويحافظ على تركيز لا هوادة فيه على الأولويات الحيوية.

تشير أبحاثنا (بندلتون 2010) إلى أن الأشخاص الذين يركزون يميلون إلى أن يكونوا جيدين في التخطيط والتنظيم. هذا يتطلب حل المشكلات والتفكير المتسلسل وكسر التحديات المعقدة في القطع ذات الحجم الصغير. والأكثر من ذلك، يتمتعون بضمير يقظ ويحافظون على انضباطهم. يبقون أعينهم على الهدف البعيد مع الحفاظ على إحساسهم بالأولويات على المدى القصير. الخطر بالنسبة لهم هو أن يصبحوا غير قادرين على تغيير خطة أو تحويل تركيزهم مع تغير الأوضاع بشكل كبير. ومع ذلك، فإن قوتهم العظيمة تتمثل في أنهم يجسدون المبدأ القائل إن الاستراتيجية المتواضعة التي يتم تنفيذها ببراعة من المرجح أن تكون أكثر نجاحًا من اتباع استراتيجية رائعة منفذة تنفيذًا سيئًا. يتخذ الأشخاص المركزيين قرارات تنفيذية بشكل جيد.

نتفق مع هيفينز ولوري (هارفارد بزنس ريفيو 2001) على أنه:

يجب على القائد أن يسلسل العمل، وفي كثير من الأحيان، يرى كبار المديرين أن كل شيء مهم، بل إنهم يثقلون ويضلون الأشخاص الذين يحتاجون إلى تحمل المسؤولية عن العمل.

التمكين

القادة الذين ألهموا منظماتهم وقدموا تركيزًا واضحًا يحتاجون أيضًا إلى التأكد من قدرة الأفراد على القيام بما هو مطلوب. فالأشخاص الذين تم تمكينهم بالمنصب والموارد والمهارات التي يحتاجون إليها يتمتعون بالتصرف، ويتيح تمكين الأشخاص للقادة التركيز على العمليات والالتحاق بأمور، مثل: تفويض السلطة والميزانيات والتدريب، وأعداد الموظفين، ومزيج المهارات، وإدارة المواهب، كما يمنع الإدارة الجزئية، وبهذه الطريقة، يتأكد القادة من قدرة الأفراد على تقديم ما هو مطلوب منهم، الآن وفي المستقبل المنظور.. لذا يضمن التركيز أن يكون الناس واضحين بشأن ما يحتاجون إلى القيام به ومتى، ويضمن التمكين إمكانية ذلك.

كان التمكين بمثابة تعويذة في التسعينات وأصبح مصدرًا للحماس والإحباط معاً.

تم خلق الحماس عندما تم السماح للناس الذين كانوا يتمتعون بدرجة عالية من السيطرة والقدرة على التعبير عن رأيهم في كيفية إنجاز عملهم، وأوصى معلمو خدمة العملاء بوضع تقدير في أيدي أولئك الذين كانوا أقرب إلى العميل، ومع ذلك، فقد نشأ الإحباط عندما كان أولئك الذين كانوا مدربين تدريباً ضعيفاً، والذين لديهم إدراك سافر لأهداف المنظمة واتخذوا قرارات سيئة ووفروا الأرباح بلا داعٍ عند النظر في كيفية التمكين، ومن الواضح أنه لا ينبغي أن يكون هناك تحويل دون تمكين.

لكن... هل يجب أن يكون هناك تمكين بشكل مطلق؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكننا أن نأخذ التمكين بجدية كافية؟ تكمن الإجابة في استراتيجية المنظمة وهيكلها وقيمها. في مؤسسات البيع بالتجزئة، قد تعمل سياسة الاسترجاع واسترداد الأموال بشكل جيد. وكانت إحدى مصادر سمعة نوردستروم في الولايات المتحدة الأمريكية وتم تمكين موظفي المتجر دائماً لاستخدام أفضل قراراتهم لخدمة العملاء. ومع ذلك، اضطر الرئيس التنفيذي لشركة الخطوط الجوية البريطانية من عام 2000 إلى عام 2005، السير رود إدينجتون، إلى الحد من التمكين لأن شركة الطيران كانت شركة موصولة بالشبكة حيث كان من الضروري تحسين القرارات على المستوى المركزي. وفي ظهيرة ممطرة في لندن، أوضح ذلك لأفضل 300 مدير في المنظمة، وترتبط بتفسير نجاحات وإخفاقات شركة الطيران على مدى السنوات العشر السابقة. التقارب بين هذين النقيضين هو في طبيعة وهيكل المنظمات. كان كلا التكتيكيين مناسبين لمنظمتهم في ذلك الوقت.

إن أفضل مثال على التمكين المناسب والممكن هو مؤسسة توني وباربرا "Lithwaite's Bordeaux Direct" التي تأسست في المملكة المتحدة، ولها أنشطة تجارية كثيرة في العديد من البلدان الأخرى.. كانت بورردو دايركت رائدة بيع النبيذ عن بُعد (عن طريق النظام الإلكتروني والإنترنت والهاتف)، وأصبحت نموذجاً للعديد من الأنشطة "المباشرة" الأخرى.. أنها تمكن موظفي مركز الاتصال في الخطوط الأمامية لإرضاء عملائها، وتسمح باستبدال النبيذ مع العملاء غير الراضين بلطف ودون أي ضجة. يشعر زبائنهم بسعادة بهذا الأمر، حيث يمكن للمؤلفين أن يشهدوا على ذلك من خلال تجربة

شخصية، ومع ذلك، يتم تمكينها أيضًا من خلال التكنولوجيا والأنظمة. إن العميل الذي لديه مثل هذا التقدير الذي يقدمه الموظف لديه أيضًا حسابه المميز في حالة ظهور نمط يجب التعامل معه بشكل مختلف.. الجميع يربح: يتم تمكين الموظفين وتحويلهم، ويكون العميل سعيدًا ولا يواجه النشاط أية مشاكل من قبل أي شخص يتصرف بشكل أناني وبشكل متكرر. وللحصول على نتائج من ذلك الأمر، تضمن الشركة أيضًا توظيف عشاق النيذ ثم تدريبهم بشكل جيد.

من المنطقي أن القادة الذين يخولون ويمكّنون الأفراد يفعلون ذلك بطريقة تتلاءم مع غرضهم ورؤيتهم ومهمتهم واستراتيجيتهم وقيمهم، ويجهزون أفرادهم للتعامل مع التقدير الذي يعطونهم ودعم أعمالهم بالإرشاد والتشجيع والتكنولوجيا والأنظمة.. الاستثناء هنا هو القادة أنفسهم، حيث يميلون إلى تمكين أنفسهم، فهم مستعدون للقيام بما يعتبرونه مناسبًا للمنظمة، ويتحملون مسؤولية النتائج، أما القادة الذين يشكون من أنهم غير قادرين على إعادة تعريف أنفسهم يشعرون وكأنهم أتباع!.. إن التحويل هو في نهاية المطاف مسألة توائم مع الغرض والاستراتيجية التي تتبعها المنظمة، ومع ذلك فإنها لن تعمل على الإطلاق دون تمكين.

وضحت ماري غليدهيل بمقالاتها في صحيفة التايمز في عام 2008 ذلك بشكل جيد كالتالي:

في الشركة الكبيرة، يعني تولى المسؤولية، وتحملها عن أداء الأعمال ككل، وليس الإدارة التفصيلية على مستوى المشروع... والقيادة تدور حول تمكين الشركة من تحقيق ما هو أكثر مما يتعلق بفرد واحد بقدر المستطاع مهما كانت موهبته.

التعزيز والدعم

يمكن للموظفين الذين يفعلون ما هو مطلوب للمؤسسة أن يتوقعوا تقدير من قبل قادتهم لجهودهم ومكافئتهم بشكل مناسب، كما يمكنهم توقع أنه إذا لم يساهم الزملاء في أي مكان بالقرب من الآخرين أو فشلوا في المساهمة على الإطلاق، فسيتم التعامل مع

هؤلاء الزملاء كذلك.. بهذه الطريقة، ينشئ القائد منظمة "أخلاقية" تكون فيها العواقب على المساهمات المختلفة قابلة للدفاع عنها.. وبهذه الطريقة، تتم مكافأة الأداء الجيد، ويتم مساعدة الأشخاص الذين يكافحون من أجلهم ويتم استبعاد الأداء الضعيف المستمر، وهذا يقنع القوى العاملة بأن القائد يمكن الوثوق به، فالقادة الذين يقومون بهذا العمل يميلون؛ لأن يكونوا منضبطين، ومنظمين، ودافعين، وإيجابيين، وحازمين، وصارمين، ويهتمون بالاختلافات الفردية في الأداء، ويحرصون على إعطاء الثناء والتقدير والاحتفال بالنجاحات.. هم أيضاً يتمتعون بشخصية سخية، وإعطاء الثناء المستحق بدلاً من إيجاد طريقة لإظهار الإمتنان لأنفسهم.

لا يتعلق التعزيز فقط بالمكافآت، ولكنه جزء من إدارة الأداء بشكل عام.. هناك أدلة كثيرة أشار إليها (ساشاو 2007) على أنه بمجرد وصول شخص ما إلى مستوى متوسط الراتب، فإن تقديم المزيد من المال له لم يعد محفزاً.. بدلاً من ذلك، يستطيع أي قائد أن يضيف إلى المكافآت بطرق أخرى، من خلال منح الفرص، والجوائز، والثناء، والشكر.. ومن المحتمل لا يزال اقتراح هيرزبيرغ (1975) ممكن أن يكون صحيحاً: أن المال وعوامل نفسية أخرى قد تكون أكثر قوة في تفسير عدم الرضا عن الرضا، على الأقل بالنسبة لأولئك الذين لا يعدون فقراء.

ومع ذلك، غالباً ما يقلل الموظفون من تأثير المال على دوافعهم (رينيس وآخرون 2004). إذن ما الذي يجب أن يقوم به القائد أو الفريق؟ الإجابة هي: إنشاء نظام من التقدير والمكافأة يتناسب والنشاط التجاري الذي يعملون فيه، فالمكافأة ككل عادة ماتكون مطابقة للسوق، ولكن استخدام الأجور والمكافآت لوحدها، ستخرج من دائرة التحفيز في وقت قريب، حيث تتوقف الأموال عن التحفيز، وتأخذ عوامل أخرى محفزة مكانها.. المبدأ النفسي الذي يدعم هذه الأفكار هو مبدأ الشبع الذي يتوقف فيه التعزيز المفرط عن أن يكون فعالاً.. الآثار الضمنية هي: إذا كان المال هو المكافأة الوحيدة، فيجب أن يكون هناك قدر كبير منه.

أظهر تقرير صادر عام 2004 عن مجلس قيادة الشركات (CLC) حجم التأثيرات

المختلفة على الجهود التقديرية. وكان للراتب والمزايا آثار كبيرة، ولكن إذا أخذناها مجتمعة، فلم تكن آثارها أكبر من الفرص التي وفرتها المنظمة للتعليم والتطوير.. لكن التأثير الأكبر كان العلاقة مع المدير المباشر (انظر الفصل الثاني).

بالطبع، يمكن أن يكون العمل مكافأة خاصة به. بالنسبة للعديد من المهنيين والمتحمسين، فإن الرضا يكون أمرًا جوهريًا، كما لو أنه يخضع لمعايير الوسط للخطر ويكون عامل ضغط ومثبط. لكن المكافأة الخارجية تكون قوية أيضا بالنسبة لمعظم الناس والقادة بحاجة إلى فهم هذه الأمور وتطبيقها باستمرار: مكافأة النجاحات، تناول القضايا الصعبة بدلا من التهرب منها واستخدام الإجراءات التأديبية عند الضرورة.

وأخيراً... لا يكون القادة ليسوا مسؤولين فقط عن القيام بهذه الأشياء بأنفسهم، ولكن لإنشاء أنظمة تحتوي على مثل هذه الأفعال في ثقافة المنظمة.. إن جاذبية العمل لصالح منظمة تفهم الدافع الفردي وتطبق معاييرها وتعزيزاتها بشكل كبير، فالفشل في إنشاء ونشر هذه التعزيزات يستنفد الثقة إلى حد ما، وأولئك الذين لديهم خيار يميلون إلى ترك مثل هذه المنظمات أو مثل هؤلاء المديرين.

دراسة حالة رقم 1: شرطة هونج كونج

في حلقة دراسية حول القيادة لمفوض شرطة هونج كونج وأعضائه البالغ عددهم 300 عضو في عام 2006، ناقشنا محادثات منظمة التجارة العالمية الأخيرة التي تميزت باحتجاجات المزارعين الكوريين في شوارع هونج كونج. في الحلقة الدراسية، وجدنا ضابطا بذراع في جيرة من الحص. كان الرجل يقود وحدة خلال عمليات مكافحة الشغب، وكان قد عرّض سلامته للخطر أثناء أداء الواجب. سألت ما الذي يمكن لقائده أن يفعله لجعله جديراً بالاهتمام لأشخاص مثله ليقوم بمثل هذه المخاطر. أجاب الضابط بأن رئيسه وضع يده على كتفه وقال: "شكراً جزيلاً". أظهرت لفتة القائد للضابط أن القائد قد لاحظ تصرفات الضابط وقدرهم.. عرض الضابط تصرفات رئيسه كمثال رائع على فعل الشيء الصحيح لدعمه ومكافأته. لم يكن يريد ولا يتوقع أكثر من ذلك.

دراسة الحالة 2 : رجل عصر النهضة

كان الطبيب جون هوردر الرئيس السابق للكلية الملكية للممارسين العاميين في المملكة المتحدة. كان أيضا عازف رائع، وموهوب في مجال الألوان المائية. عندما عمل أحدنا مع هذا الرجل الموهوب في كلية الملك في ثمانينيات القرن العشرين، لاحظ أن جون قد كتب بطاقات صغيرة للتعرف على الأشخاص للحصول على نقاط تم إعدادها بشكل جيد في الاجتماعات أو الخطابات المسلمة بشكل جيد. كان من الممكن أن يكون هذا الإجراء البسيط الصادق قد استغرق جون أكثر من 30 ثانية، لكنه كان دائما موضع تقدير كبير من قبل المتلقي.

التعلم

فكرة المنظمة التعليمية تحتوي على الكثير لتشي عليه.. من بعض النواحي، يستحيل على المنظمة ألا تتعلم، بما أن المنظمات مزودة بأشخاص أذكياء يلاحظون عواقب الإجراءات المتخذة، لكن بعض المنظمات تخرج عن طريقها لضمان أن يتم التعلم على جميع المستويات بأكبر قدر ممكن، ويبدو أن المنظمات والفرق الأخرى تخلق القواعد التي يندفع بها الناس من مهمة إلى أخرى دون أن يكون لديهم نظرة متخلفة، ويفضلون توجيهاتهم العملية.. ومع ذلك، تضع المنظمة التعليمية أو الفريق أو الفرد وقتاً للمراجعة والتفكير قبل الشروع في مهمة جديدة.. أظهر مايكل ويست وزملاؤه في كلية إدارة الأعمال بجامعة أستون أن هذه "الانعكاسية" تؤدي ثمارها في الأداء المتزايد للفرق (وست 1994).

في العديد من منظمات السلامة الحيوية، يسعى القادة إلى خلق ثقافة نبيلة لتشجيع الناس على الاعتراف بأخطائهم ومشاركتها حتى يتعلم الناس منهم. استمر نشر مجلة طبية بريطانية لسنوات عديدة واحتوت على عمود عرضي يسمى "ميا كولبا"، حيث تم تشجيع الأطباء الذين ارتكبوا أخطاء على كتابتها دون الكشف عن هوياتهم حتى يتمكن الآخرون من التعلم من أخطائهم ومنع الوقوع في أخطاء كبرى. ومع ذلك، فإن جميع المنظمات تعاني من نجاحات وإخفاقات، ومن الممكن التعلم من كليهما. وحتى عندما تتم مراجعة الأداء، فإن العملية تميل إلى التركيز على التعلم من الأخطاء عندما يكون التركيز على النجاحات وفهم كيفية حدوثها؛ حتى يمكن تكرار هذه الخطوات. التعلم من النجاحات، وهو تحفيز إيجابي.

يخدم القادة مؤسساتهم بشكل جيد من خلال بناء قدرة المؤسسة على التعلم. فهم يضمنون نمو البصيرة والذكاء مع نمو خبرتهم وتغير السوق.. كيف يمكن تحسين تجهيز المنظمة للتعامل مع التحديات الجديدة؟ ومع ذلك، فإن النمذجة هي أيضًا آلية تعلم قوية، ويجب على القادة الذين يرغبون في إنشاء منظمات تعليمية إظهار التزامهم الشخصي لتعلمهم المستمر وتطورهم.. يميل هؤلاء القادة إلى الشعور بعدم الرضا التام عن الوضع الراهن ويتحدون الجميع في جميع الأوقات لزيادة الإطار الخاص بهم، بما في ذلك أنفسهم. في تقرير المدير التنفيذي (2015)، أشار الباحثون في جامعة أكسفورد وهايدريك وستراجلز إلى 150 من المدراء التنفيذيين: "لحفاظ على تفوقهم في أوقات التعقيد والتغيير، يلتزم الرؤساء التنفيذيون بالتجديد المستمر، ويبحثون باستمرار عن طرق لإحياء تطورهم الخاص في "دورات الحياة" للنمو الشخصي".

ناقش تشارلز هاندي في عام 1991 بأن "منظمة التعلم يمكن أن تعني شيئين: يمكن أن تعني المنظمة نفسها تتعلم، والمنظمة التي تريد أن يتعلم أفرادها. يجب أن تعني كلاهما... منظمات التعلم ترغب في أن يتعلم الجميع دائمًا ويكون هذا هدفها الأساسي" ونحن نتفق مع ذلك.

دراسة حالة 3

روى وارن بينيس وبارت نانوس، في كتابها البارز لعام 1985 بشأن "القادة": استراتيجيات تحمل المسؤولية، قصة قديمة عندما كان جيمس واتسون الرئيس التنفيذي لشركة آي بي إم. تقول القصة إن واتسون، الذي نظر بمصلحة شخصية إلى الخريجين الذين قام بتجنيدهم، كان على وشك أن يطلع أحد المتدربين على مشروعه التالي، على الرغم من حقيقة أن المتدرب قد تسبب في خسارة الشركة بمبلغ 10 ملايين دولار في مشروعه الأخير. قاطع المتدرب واتسون للتأكيد على أنه لم يتم طرده. أجاب واتسون، بطل التعليم المتقارب، قائلاً "نقوم بطردك"؟ لقد أنفقت مبلغاً قدره 10 ملايين دولار فقط لتعليمك! "لا تستمر القصة في شرح كيفية تعامل واتسون مع مسائل المساءلة، أو مدى حسن تحمُّله للأخطاء الثانية، لكن النقطة تم التوصل إليها بشكل جيد. لا يزال رنين هذه القصة مدويًا بعد عدة عقود.

خمسة عناصر تمكينية قصوى للقيادة

تهدف عناصر التمكين إلى أن تكون ميسرة، ولكن هل من الممكن، وكما تؤكد الحكمة الشعبية، أن يكون لديك الكثير من الأشياء الجيدة؟.. هناك العديد من الأسباب للاعتقاد بأنها كذلك، وهناك مثالان لهذا التفكير يتبادر إلى الذهن: واحد من الفنون، والآخر من علم النفس.

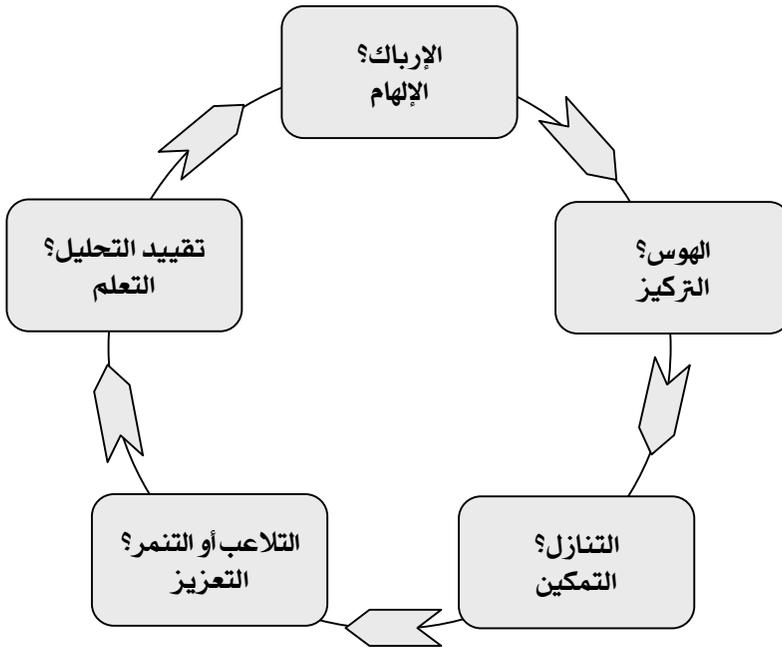
ريتشارد أوليفير هو الابن الشهير للأمم الشهيرة (جوان بلورايت)، والأب (لورانس أوليفيه). لقد أنشأ عملاً يعلم قادة القرن الحادي والعشرين حول القيادة من خلال تعليم قصص ويليام شكسبير وغيرها من قصص الحكمة العظيمة.. قد يبدو ذلك غير محتمل، ولكن التأثير وسير العملية كانا ناجحين بشكل كبير.. يدرس موضوعه "القيادة الملهمة" من خلال قصة هنري الخامس، وفي ذلك العمل، يحدد أربعة نماذج مختلفة للقيادة أظهرها هنري من خلال المسرحية، وهناك المحارب (ديناميكي وذكوري)، الملك الصالح (ثابت وذكوري)، الأم العظيمة (ساكنة ونسوية) والطبية (ديناميكية ونسوية).. يتحدى المحارب كل شيء ويخلق أفعال، ويخلق الملك الصالح النظام، والأم العظيمة ترعى، والطبية تضع الرؤية وتجري تغيير. كل من هذه الشخصيات المختلفة يجب أن يعتمدوا هنري في مراحل مختلفة من رحلته القيادية بسبب الملامح القوية في الوضع الحالي.

يقترح أوليفيه (2001) أن هناك احتمال أن يخطئ كل نموذج.. فكل أسلوب قيادة مبالغ فيه يصبح غير مثمر ومعوق، فالمحارب يمكن أن يخلق الصراع ويصبح طاغية، ويمكن للملك الصالح أن يصبح صعب المراس ومهووس بالتفاصيل وبيروقراطي وجامداً وساخر، ويمكن للأمم العظيمة أن تشجع على الأنانية وتصبح أمماً متهمه، ويمكن أن تصبح الطبية مدمنة للتغيير، مما يتسبب في أو تصبح امرأة مجنونة.

كما ذكرنا كتاب "لماذا يفشل المدبرون التنفيذيون؟" وهو كتاب ممتاز كتبه دولتش وكايرو (2003) ويستند إلى مسح التنمية الذي أجراه هوجان، حيث يشير البحث الذي يقوم عليه هذا العمل إلى أننا، تحت الضغط، أو في اللحظات غير المراقبة، قد نكون جميعاً عرضة للتفاعلات المختلفة التي تحول خاصية جيدة مثل الخيال، إلى سمة غير مفيدة مثل

الانحراف.. إن ادعاءات أوليفيه المستمدة من دراسة شكسبير ويونغ مدعومة بالبحث الأكاديمي في اضطرابات الشخصية المتجسدة في مسح تنمية هوجان، ويستند هذا الأخير على أوصاف اضطرابات الشخصية المدرجة في الدليل التشخيصي والإحصائي للجمعية الأمريكية للطب النفسي (DSM4).

في كل الأحوال، يكون التناقض متشابها، فالكثير من الأمور الجيدة يعد أمرًا سيئًا، وبنفس الطريقة، فإن عوامل التمكين الخمسة للقيادة - الإلهام والتركيز والتمكين والتعزيز والتعلم - يمكن أن تصبح ذات نتائج عكسية إذا تم دفعها إلى أقصى الحدود كما هو موضح في الشكل 1.4.



الشكل 1.4 العوامل التمكينية التي تحولت إلى التطرف

الإلهام أكثر من اللازم

الإلهام يخلق الإثارة والمثالية والثقة حول ما هو ممكن، ولكن في يوم سيء، الملهم الذي يدفع الإلهام إلى أقصى حدوده، يتسبب في إرباك الأفراد بكل بساطة، فهم يشوشون زملائهم ويجعلهم يشعرون بالارتباك.. يبدو أن تحقيق الكثير من الأهداف ممكن، ولا يعرف أحد ما يجب فعله، أو بالأخص ما يجب فعله أولاً، ويمكن أن يكون هذا الأمر ضاراً لأفراد المنظمة كونهم مفتقدين للإلهام تماماً.. يمكن جعل كل شيء يبدو بالغ الأهمية بحيث لا يعرف أحد كيف يتم تحديد الأولويات.

للتأكيد على ما ذكره رونالد هييفتزر ودونالد لوري في وقت سابق: "يجب على القائد أن يسلسل وتيرة العمل.. في كثير من الأحيان، ينقل كبار المديرين صورة أن كل شيء مهم، وبذلك فإنهم يثقلون ويضلون الأشخاص الذين يحتاجون إلى تحمل المسؤولية عن العمل.. 'كان هييفتزر ولوري يشيران إلى أن الترياق للإلهام غير المقيد هو جرعة صحية من التركيز، ولكن ليس كثيراً، كما سنرى لاحقاً.

التركيز أكثر من اللازم

التركيز هو كل شيء عن التسلسل وتحديد الأولويات.. يتعلق الأمر بإنجاز الأمور والتخطيط بالتفصيل وجعل الخطوات واضحة والقيام بها هو مطلوب، ولكن عندما يتم الدفع بالتركيز إلى أقصى الحدود، يمكن أن يصبح التركيز نوع من أنواع صرامة وعدم المرونة ويصبح هاجساً، وفي حال الانزلاق في قبضة التركيز المفرط فإن القادة سيؤكدون على أن هناك طريقة واحدة فقط للقيام بالأمور ويجب اتباع الخطة حتى عندما تتغير الظروف.. سوف يركزون على التفاصيل ويفقدون أهدافهم.. إذا كانت القيادة في أفضل حالاتها من خلال فعل الصواب، فإن القائد الذي يركز بشكل مفرط ينزلق إلى الإدارة الجزئية والإشراف، وبالتالي يبدو أن الترياق هو التراجع عن التفاصيل والسماح بنطاق أوسع للمرؤوس لاتخاذ القرارات حول كيفية القيام بالأشياء. وهنا يأتي دور التمكين.

التمكين أكثر من اللازم

التمكين هو منح الأشخاص مجالاً للعمل والتأكد من أنهم يستطيعون القيام بما هو مطلوب منهم. تمكين القادة من التفويض وتزويد الموظفين بتفويض واضح وتزويدهم بالموارد التي يحتاجون إليها. ثم يتراجعون لإعطاء زملائهم فرصة. ولكن إذا دفع أحد القادة التمكين إلى أقصى الحدود، فإنهم يتراجعون كثيراً لمرحلة التنازل. يصبحون بعيدون، غير مباليين ويميلون إلى ترك فريقهم يشعرون بأنهم قد تم التخلي عنهم علاوة على شعورهم بالضعف. هذا الخطأ من السهل الوصول فيه لأسباب خيرية لتجنب التدخل. إن الرغبة في مساعدة الناس على النمو من خلال منحهم تحدياً وتمكينهم من الوقوف على أقدامهم هي نقطة البداية. هناك العديد من الإصلاحات لتلك المبالغت، لكن أحد الأمثلة القوية هو البقاء على مقربة كافية من الزملاء للترحيب بالتحديثات ومساعدتهم على الاحتفاء بالنجاحات. هنا يكمن دور التعزيز.

التعزيز أكثر من اللازم..

يمكن أن يصبح التعزيز الإيجابي المتطرف موضع التلاعب، ويخدع الناس في فعل ما يعتقدون أنه غير مناسب.

التعزيز هو خلق النتائج المناسبة. لا بد من الاحتفاء بالنجاحات وتحليل تقصير الأداء حتى يتم محاسبة الفشل المتعمد والمساعدة في تخطي الصعوبات، ولكن

إذا دفع أحد القادة التعزيز إلى الحدود القصوى، يمكنه أن يحول الناس إلى متهمين. يبدو أنهم يعملون بافتراضية أن زملاءهم سوف يفعلون ما هو مطلوب فقط لأنهم يحصلون على مكافآت. سوف يعمل العديد من الزملاء بجهد من أجل التمتع الحقيقي بالعمل: ما يسمى الدافع الأصيل. في هذا الإطار، تكون المكافأة من مكان آخر غير ملائمة في أحسن الأحوال، وفي أسوأ الأحوال تكون لأغراض شخصية، هناك العديد من الناس الذين يعملون بجهد، لأنهم لديهم شعور قوي بالمسؤولية أو لا يريدون ترك زملائهم. في هذه الحالات، يحتاج ذلك الشخص إلى تقديره بدلاً من سلوكه.

كانت البنوك قبل الأزمة المالية عام 2008 تتبع نهج التعزيز المبالغ فيه. لقد وضعوا مكافآت ضخمة لدرجة أنهم شجعوا موظفيهم للتخلي عن الحس السليم وقيمهم حتى

لا يفوتوهم قطار الكسب السهل. من ناحية أخرى، يمكن أن تحول القسوة على الأداء الضعيف القائد إلى متنمر. يمكن أن يصبح القادة دكتاتوريين لدرجة أنهم يخلقون ثقافة الخوف والطاعة. وبالتالي، هناك مخاطر في الإفراط في التعزيز من أي نوع: إيجابية أو سلبية. أحد الترياق القوي هو إشراك الناس في مراجعة أعمالهم الخاصة للتعلم.

التعلم أكثر من اللازم..

**التعلم والتفكير هما
في صميم التحسن
المستمر.**

التعلم والتفكير هما في صميم التحسن المستمر. وسواء كان ذلك عن طريق المراجعات الرسمية أو التأمل غير الرسمي أو التحليل الدقيق للبيانات، يجب أن يكون التعلم منهجياً ويجب تخصيص وقتاً له. ولكن إذا كان قام أحد القادة بدفع التحليل والتأمل أكثر من اللازم إلى أقصى الحدود، فهو يمنع أو يؤخر أو يعيق العمل ويصبح عائقاً من خلال التحليل. في ظل هذه الظروف، يكون الوضع غير مفيد ولا أحد مستعد للقيام بأي شيء ما لم يكن لديه دليل واضح على أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله.

الأدلة التجريبية هي حليف قوي، لكن غيابها ليس بالضرورة أن يكون عدواً. يحتاج الحس إلى الاختبار وأن يتم تحفيزه في الأصل. إذا كان إجراء ما غير مسبوق أو مبتكراً حقاً، فلن يكون هناك أي دليل يذكر لدعمه. يمكن البدء بالدراسات التجريبية وإجراء التجارب لاختبار فكرة جديدة تماماً: فكرة ربما تكون قد أتت من الذوق الإبداعي أو الإلهام.

الملخص والخاتمة

- 1- قدمنا خمسة عناصر للتمكين للقيادة تتمركز في نموذج الألوان الأساسية. وهي: الإلهام، التركيز، التمكين، التعزيز، التعلم.. من غير المحتمل أن يتمكن أداء أي فرد الوصول إلى أعلى مستوى في جميع جوانب القيادة المذكورة.
- 2- يمكن أن ينجم عن عوامل التمكين إذا تم تطبيقها بشكل مفرط آثاراً ضارة، وعادة ما يكون علاجها إذا أصبحت مفرطة هو الانتقال إلى التالي.

3- لا يمكن اختيار عناصر القيادة التي قدمناها، حيث يجب أن يمارسوا معاً؛ حتى يكونوا فعالين، وهذا يتطلب قيادة كاملة: القيادة الجماعية لفريق قيادة حقيقي يعمل في حفلة موسيقية.

تحتاج المنظمات إلى قيادة كاملة.. لا يتمثل التحدي في كيفية قيادة الفرق، ولكن كيفية مساعدة الفرق على القيادة.. في الفصول القادمة، سوف ندرس كيف يصبح القادة أكثر ملاءمة لمساهمات قيادية معينة، وكيف يمكنهم تعرف نقاط القوة والقيود الخاصة بهم، وكيف يمكن أن يضمّنوا التكامل في فرق قيادتهم.