

الفصل الحادي عشر

أماكن غريبة متعددة للتعلم

عن تنمية القيادة الكاملة

Several Strange Places to Learn About Full Leadership Development

طوال مناقشتنا للقيادة ، قد أدخلت من وقت إلى آخر بعض أماكن ربما تكون غريبة حيث يمكن ملاحظة القيادة وتنميتها . تضمن هذا ورشة Sam في نظام الخدمات التصحيحية للأحداث من بين أماكن أخرى (انظر الفصل الثالث) . دعني أتوسع في حقل الأماكن حيث يستطيع المرء أن يلاحظ القيادة ، بالقول بأنه ، في كل منظمة وفي كل ثقافة يمكن ملاحظة بعض أشكال القيادة . في الواقع ، يوجد مشروع حديث يشارك فيه أكثر من 60 دولة ، يفترض ليس فقط بأن القيادة يمكن أن تلاحظ ، ولكن أيضاً بعض الخصائص والسمات العامة يمكن أن تمتد إلى كل الثقافات (انظر اللوحة 1-11) .

اللوحة رقم 1-11

المشروع العالمي Globe

لقد كان House (1997) يقود مشروعاً بحثياً متعدد السنوات في حوالي 60 دولة والتي تختلف عبر ثقافتها القومية درجة الإدراك للقيادة . وحتى

الآن يشير فريق بحث (GLOBE) . The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness أن بعض عوامل القيادة يبدو أنها تسمو على الثقافات . تم حتى الآن تحديد ثمانية عوامل قيادة شاملة تتضمن أنماطاً من القيادة مثل المنشئ للفريق Team Builder ، والقائد ذي العادات الخارقة Charismatic والقيادة غير المشاركة Nonparticipative Leadership .

أريد أن تشاركني بعض الأماكن المتميزة حيث قد لاحظت أنماط القيادة التي نوقشت في هذا الكتاب والتي تجاهلت بعض النقاط الرئيسية . إنني أستخدم هذه الأمثلة بطريقة أو بأخرى كنقاط للتأمل التعليمي - في بعض الحالات لتعلمي الشخصي - حيث قد حاولت مراراً إعادة زيارة أماكن كثيرة سبق لي زيارتها والعمل بها لكي أتأكد من أنني قد حصلت على كل شيء أستطيع أن أتعلمه . أعني حقيقة « حاولت » ، لأنني أحياناً أقف عند حدود قدراتي .

منذ حوالي 6 سنوات تلقينا زملائي وأنا في مركز دراسات القيادة منحة ضخمة من الجيش لدراسة تنمية القيادة التي تحدث أثناء دراسة الفرد في المرحلة الجامعية العسكرية ، على مدى 4 سنوات : تبدو المنحة واضحة المعالم ، غير أن المؤسسة التعليمية كانت عبارة عن أكاديمية عسكرية كلها من الذكور مع ثقافة وتقاليد عمرها 150 عاماً . قد أنشأت هذه الأكاديمية ثقافة في غاية التعقيد لتنمية قادتها . على الرغم من أن كل من قابلناه قال أن هذا كان واحداً من أفضل البرامج لتدريب القيادة ، فإنه لم يكن لدى أي منهم أمانة أو بينة لماذا نجح البرنامج ، ولماذا قال هذا تكراراً .

تقديمنا إلى الحرم الجامعي لم يتبعه الترحيب الحار في كل الأماكن . كان الكثير من أعضاء الكلية ضد الميول العسكرية بالكامل (والتي وجدتها مثيرة جداً) ، والتقينا مع ذلك مع مجموعة أخرى متنافسة أكاديمياً ومدعمة بواسطة قيادة الدراسات العسكرية . كانت تنمية القيادة هي آخر ما تفكر فيه . لكي نصل إلى قبول مشروعنا كان علينا أن نبذل الكثير في مجال مراعاة احترام الأفراد .

كان هدفنا الأعلى من هذا المشروع أن نقابل الطلبة المبتدئين منذ أن يودعوا آباءهم ثم ننتبهم إلى حين التخرج ، والتي أنجزناها بالفعل بمشقة زائدة ولكن دون استسلام . في هذا المعهد العلمي يعامل الطلبة الجدد كأدنى مستويات البشرية ، إلى حد أن يطلق عليهم زملاؤهم في السنوات النهائية (الفئران) . تقريباً لمدة عام كامل يعاملون باحتقار تام من طلبة السنوات النهائية ، الذين يرون أن رسالتهم في الحياة أن يعيدوا تشكيل هذه الفئران إلى مخلوقات بشرية تفخر بهم كل الدنيا طوال الوقت . ومثل كثير من البرامج المتماسكة والمتواصلة على فترة زمنية طويلة نسبياً ، فإن الإجراءات كانت تطبق إلى حدودها القصوى . مع ذلك ، أضيف بسرعة ، فإن الأمر العسكري في ذلك الوقت فعل كل ما في وسعه ليس فقط لتدعيم برنامجنا البحثي ، ولكن لإدخال إحساس بالتنوير إلى عملية تنمية القيادة في الأكاديمية العسكرية . كان Marty (ليس اسمه الحقيقي) فأراً منذ سنوات عديدة مضت ، ولقد خدم في القوات المسلحة ، ولقد شغل دوراً قيادياً مسئولاً في الصناعة قبل أن يعود لتولي منصب الأمر العسكري في هذه الأكاديمية العسكرية . لقد رأى الكثير من الإيجابيات في عملية الالتزام العسكري وهو يرى « الفئران » تقطع طريقها بفعالية ونجاح ، ولكنه يريد أيضاً أن يرفع مستوى المجندين الجدد على نطاق القيادة لكي يكونوا أكثر تأملاً فكرياً ولديهم وجهات نظر أكثر اتساعاً وعمقاً لتنمية الإمكانيات الكاملة لزملائهم « الفئران » . كان هذا هدفاً يدعو إلى الإعجاب ، ولكن كان ينظر إليه على أنه غريب إلى حد ما من منظور السياق العسكري المتزمت داخل هذا المعهد العلمي . وعملياً ، كلفته مقاومة مبادراته صحته ، ووظيفته في النهاية . على الرغم ، من أن البعض قد يقول أنه حقق نجاحاً معتدلاً في تغيير بعض الطرق في هذا المعهد . نجاحاً معتدلاً !

أثناء ملاحظتي في الأسبوع الأول ، والذي كان عبارة عن جلسة توجيه الطلبة المبتدئين ، فكرت في أن العمليات التي كان يمارسها طلبة السنوات النهائية اتسمت بالقسوة والتطرف . إذا تصادف ووجدوا دارساً ضعيفاً بين ما يزيد على 400

فأر يبدؤون في مضايقته ليل نهار إلى أن ينهار تماماً . على الجانب الآخر ، إذا برز فرد ما كقائد كانوا يلاحقونه بكل صور الانتقام إلى أن ينهار أيضاً بمضي الوقت . كانت ضغوط الأداء في حدها الأقصى ومضايقات طلبية السنوات النهائية جعلت الحياة على مدى شهور كثيرة متتالية لا تطاق وغير مشجعة . استمرت عملية التمهيد لمعظم السنة الأولى .

من الناحية الشكلية ، قد يسأل أي شخص ، « ما الذي يمكن تعلمه حقيقة من القيادة في هذا النوع من المعاهد العلمية ؟ إنك ترهبهم إلى أن يستسلموا ، ثم بعد ذلك تعيد بناءهم من جديد ، إذا كانت لديهم قدرة على التحمل والبقاء في المعهد لمدة عام . في عامنا الأول مع الأكاديمية أكثر من 150 من بين ما يقرب من 400 فرد تركوا الدراسة في الأكاديمية .

كما جاءت توصيتي إليك خلال هذا الكتاب ، كان عليّ أن أفكر ملياً فيما يتعلق بما كان يجري لكي أفهم عمق نظام القيادة الذي كان لي حق مراقبته في هذه الهيئة العسكرية . لقد استرجعت هذا الموضوع في ذهني مرات كثيرة . دعني أشير إلى بعض الأمثلة التي أعتقد أن لها تطبيقات عامة ، وأيضاً تتفق مع المفاهيم التي قد ذكرتها بالفعل في فصول سابقة .

عندما قارنت هذا الموقف مع معهدي العلمي بالجامعة ، وصلت إلى حقيقة أن ما كان يفعله قادة الأكاديمية العسكرية كان يتمثل في إعطاء الطلبة جرعات تدريجية من المسؤولية ، على الرغم من أنه يوماً بعد يوم لم يظهر أن الواقع كان هكذا . في كل عام كان الطلبة الجدد سوف يتخذون قفزة كبيرة إلى مستوى المسؤولية التي تتاح لهم ، وبدأ هذا بتنمية الجيل التالي من الأتباع (الغثران الجديدة) إلى قادة داخل الأكاديمية . في هذا الدور وحده ، كانت الجديدة التي انتهجها طلبية السنة النهائية ملحوظة بصورة حقيقية ، وتعكس بدرجة كبيرة مستويات أعلى من التوحد مع الأكاديمية . بالطبع ، كان بعض نتائج هذا التوحد متمثلاً في الفرح والبهجة في الانتقال إلى الصف الدراسي التالي ، الذي كان يحتمل أن يقلل من المعاناة الذاتية

للمرء ، في شكل تخفيض التنافر المعرفي مع التجارب القاسية في العام السابق (تخفيض التنافر المعرفي واحد من تلك المصطلحات التي يستخدمها علماء النفس لشرح كيف يستعيد الأشخاص الإحساس بالعدالة في أذهانهم بعد أن يكونوا قد تعرضوا للظلم في معاملتهم . في هذه الواقعة ، قد يفكر الطالب المستجد أن عامه الأول كان كله عذاباً وظلماً . ولكن ، عندما جاء دوره « للقيادة » الإحساس بالعدالة المتعلق بموضوع الإنصاف يعود إلى ذهنه) .

إنني أعتقد ذلك . في الولايات المتحدة الأمريكية ، يوجد عدد قليل من المعاهد العلمية حيث في إمكان الطلبة أن يركلوا بأرجلهم طالباً آخر . فسي هذا المعهد إذا خالف الطالب « ميثاق الشرف » فإنه يطرد من الأكاديمية العسكرية . كان يعني هذا مراجعة ومحكمة تدار بشكل كبير بواسطة الطلبة أنفسهم فيما يطلق عليه « محكمة الشرف » . لقد قيل لي أنه على مدى 125 عاماً - تاريخ الأكاديمية ، حالة واحدة فقط هي التي لم تطرد بناء على حكم الطلبة ، وفي تلك الحالة ، الإدارة هي التي تراجعت وليس الطلبة .

كانت السنة الأولى في المشروع موجهة بوضوح إلى الفئران الشاعرة بأنها معرضة للأذى ، وذلك لبناء إحساس بالتوحد فيما بينهم (يصبح « الأخ الفأر ») غرس الثقة استناداً جزئياً إلى ميثاق الشرف ، وبدرجة أكبر إلى الخوف ، وتنعية المنظور العميق في الفئران التي تعتبر الآن أتباعاً في حالة فزع ، ومن ثم عندما تصبح قائداً ، سوف تكون أكثر وعياً بحاجات أتباعك ، وكيف تختار مخاطبتهم أو عدم مخاطبتهم . بالتأكيد كان هذا بالنسبة لبعض الطلبة الجدد « علاجاً داخلياً » الثقة والانضباط الذاتي . إذا أخذنا في الاعتبار التركيز الشديد على بناء الانضباط ، سوف لا يدهشني بالمرّة بزوغ قادة جدد . تمثل القيادة أجزاء متعددة من نظرية النشوء (بمعنى التطور) مع بعض الدفء الاجتماعي ، الذكاء ، الطاقة ، والاستعداد لأن تكون إلى حد أكثر جراءة من الجمهور الذي يكون بجانبك وأحياناً خلفك .

لنتناول الطبيعة القاسية للنظام ، قد انبثقت بصورة طبيعية أوجه كثيرة مثيرة فسي

ثقافة وهيكل المؤسسة العسكرية على مدى 150 عامًا . على سبيل المثال ، كان كل فأر تحت إشراف أحد الطلبة الذين وصلوا إلى السنة النهائية ليتولى إزعاجه وإرهاقه باستمرار ، ولكن كان لكل فأر أيضًا شخصًا يختاره أو يبحث عنه طلبًا للمساعدة والنصيحة . في رأبي ، إن ما يبدو أنه انبثاق بمضي الوقت إلى حد ما . تلقائيًا ، كانت نظم المراجعة والتوازن ؛ والناصح والمرشد « للفأر » السابق ذكره والذي يطلق عليه Dyke هو واحد من هذه الأمثلة .

كان الوجه المثير الآخر في هذه المؤسسة التداخل بين النظم الدراسية والعسكرية . لكل من هذه النظم مستويات ورتب مختلفة بصفة عامة . ولذلك ، كان من الممكن أن تجد شخصًا ما يكون مشرفًا عليك في النظام الدراسي ، ولكن ربما تكون أنت مشرفًا عليه استنادًا إلى الرتبة العسكرية . كان هذا يتطلب يقظة مستمرة من الطلبة الجدد إلى صراع المصالح المحتمل بين النظامين . في الواقع ، إنه قد وضع بذرة التوتر أو الصراع داخل هيكل النظام ، ولدينا اليوم شركات تتحدث عن كيف أن أحد الفرق يبني أفضل المنتجات بينما الفريق الآخر يحكمه (انظر اللوحة رقم 11-2) .

اللوحة رقم 11-2

الطريق إلى تنافسية شركة Xerox

لقد وضعت شركة Xerox « معركة » ودية بين جماعات الفحص النظري وجماعات التخيل الإلكتروني . كان الغرض وضع ضغوط على المنتجات القديمة ؛ بحيث إما أن تتحسن أو يتم التخلص منها لإفساح الطريق أمام منتجات جديدة . بخلق مثل هذا التوتر الداخلي ، تأمل Xerox في أن تهزم منافستها إلى حد تحطيم منتجاتها . إن النظم التي تقوم على الصراع يمكن أن تؤدي إلى تطورات مثيرة .

يمكن أيضًا أن ترى عمليات المؤسسة كمركز تقييم دقيق لتنمية وإظهار القيادة .

لأن كل الطلبة الجدد كانوا يعيشون داخل حرم الأكاديمية في نفس المباني السكنية فإنهم كانوا جميعاً تحت المراجعة المستمرة من زملائهم : يعيش الأقدمون في الدور الأول ، والذين يلونهم في الأقدمية في الدور الثاني ، وهكذا حتى مستوى الفئران الذين يتسلمون الأجزاء غير المرغوبة في الدور الأعلى . في أثناء كل عام دراسي زملاء الحجرة الدراسية كانوا يتولون ملاحظتك أثناء تعرضك لحالات الضغوط الأكثر صعوبة ، إصرارك أمام المهام التي عجز عنها الآخرون ، وخروجك بأفكار سريعة وأنت تحت التهديد أو الحبس ، وبالطبع كانوا يلاحظون نمط مصداقيتك واعتدادك بنفسك الذي أظهرته طوال اليوم كاملاً . كان على الطلبة العسكريين الجدد أن يقولوا عادة أنهم عرفوا جيداً من هو الجيد ومن السيئ . . بلا شك .

في دراستنا كنا مهتمين بكيفية التنمية المعنوية وقدرات اتخاذ منظور معين وتنميته طوال الوقت بين أوجه كثيرة أخرى للقيادة . لقد استخدمنا مقاييس متعددة تتعلق بقدرة اتخاذ منظور شخصي ، بما في ذلك مقابلة قام بتصميمها Jerome Kegan (Lahey et al., 1991) . في هذه المقابلة الإسقاطية ، يطلب من الأفراد أن يستجيبوا بأي ترتيب يختارونه إلى سلسلة من الكلمات مكتوبة على 10 كروت ورق مقوي . قد يكون الأول الخوف . تتمثل الفكرة العامة في أن الأفراد على مستويات التنمية المعنوية المختلفة أو القدرة على اتخاذ منظور معين ، سوف يكون لديهم إمكانية تحجيم الخوف في ضوء حماية مصلحتهم الذاتية ، بينما على المستويات الأعلى قد يكون الخوف مما يفكر فيه الآخرون عنك ، على المستويات الأكثر ارتفاعاً يكون الخوف مما تفكر فيه حول نفسك في ضوء المعايير الداخلية التي توجه سلوكك نحو الآخرين (بمعنى هل أعيش حياتي طبقاً لقيمي ومعاييري مع ما أتخذه من إجراءات ؟) . كان توقعنا أن الأفراد الذين لديهم القدرة على اتخاذ منظور أخلاقي مرتفع سوف يكونون قادرين على التفكير حول الصراعات التي يعاني منها الآخرون ويعدون أنفسهم لحلها ، يمكن أن يتحدوا افتراضاتهم دون التأثير السلبي على صورتهم الذهنية ، بل سوف تتدعم ؛ إنهم يستطيعون أن يتقدموا الآخرين فيما

يفكرون فيه وكيف يتصرفون ، دون خوف بأن الآخرين سوف لا يتبعونهم ؛ وسوف يتمسكون بمجموعة من المثاليات التي يمكن أن تمدهم بالتوجيه الداخلي لسلوكهم واتخاذهم القرارات دون أخذ الموقف في الاعتبار .

في عملية إدارة المقابلة ، قد حدث بعض الشيء الذي أعتقد أنه يحمل معنى عميقاً لما نحاول أن نتمسك به من المقدرة على اتخاذ منظور معين والذي يشكل الأساس في بناء قوى الفرد والمجموعة في المنظمات لإحداث فرق واقعي في الأداء (انظر اللوحة 11-3) . إن القدرة على اتخاذ منظور هي التي تميز بين القادة الذين نصفهم بمصطلح الاستمثال (السمي إلى المثالية) مقابل أولئك الذين يمكن الإشارة إليهم « المتألهين » (109) (110) .

اللوحة رقم 11-3

التنمية المعنوية وقيادة إحداث التغيير

فحص (Lucius and Kuhnert 1998) العلاقة بين مقدرة طلبة الدراسة العسكرية في اتخاذ منظور (أكاديمية 4 سنوات) والتقييم الذي يحصلون عليه بتطبيق مسح MLQ بتطبيق مقياس Kegan في المقابلات (Lahey et al., 1991) حيث كان الارتباط إيجابياً مع تقييم قيادة إحداث التغيير . إن الطلبة الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة في التنمية المعنوية ، جاءت تقديراتهم مرتفعة أيضاً في إحداث التغيير . أكد هذه النتائج Turner and Barling (1998) مقررين وجود ارتباطات إيجابية بين المعنويات المسببة وتقديرات قيادة إحداث التغيير لدى المديرين .

لقد أجرينا في صباح أحد الأيام لقاءات مع عدد كبير من الطلبة العسكريين ، وأثناء الجلسة الرابعة سألتنا أحد الطلبة إذا ما كنا قد سمعنا عن الحادثة التي حدثت في الصباح المبكر من ذلك اليوم . كانت الحادثة تتعلق بطالب خرج لحضور ما يسمونه طلبة السنة النهائية « حفلة العرق » ، تتطلب حفلة العرق إيقاف الفئران

الساعة الخامسة صباحاً للجري لمسافة 5 أميال ، عادة مع وجود مدافع موضوعة في فناء الثكنة العسكرية . في ذلك الصباح خرج أحد الطلبة من عنبر النوم وهو يعرج بصورة سيئة . إن لديه شهادة طبية بإعفائه من أية تدريبات بدنية . بعد تقديم الشهادة ، تم التصريح له بعدم حضور حفلة الصباح ثم بدأ مئات الطلبة الجري فوق التل . في منتصف الطريق على التل نظر شخص ما خلفه ولاحظ الطالب المصاب يعرج خلف المجموعة ، وواضح أنه يعاني من ألم شديد . طلب منه بعض زملائه « الفئران » أن يعود إلى عنبر النوم ، مقدرين له هذه الجهود ، ولكنه استمر طوال الصباح إلى أن انتهى التمرين . شيء يدعو للإعجاب ، نعم ، ولكن ذلك ليس هو القيمة الحقيقية لهذه القصة .

وصف الطالب الأول الحادثة بدقة ، ولكنها كانت خالية من أية معانٍ بالكامل . على سبيل المثال ، لماذا قد حاول الطالب الجري أساساً . لقد قال مراراً وتكراراً ، « لديه الإذن ، شهادة طبية مكتوبة . لماذا يفعل مثل هذا التصرف الغيبي ؟ أنا لم أفهم ذلك . . . حقيقة لم أفهمها » .

في اللقاء التالي ، تحدث طالب آخر عن نفس الحادثة . هو أيضاً وصفها بتفصيل دقيق ، ومع ذلك منظوره عن الحادثة كان مختلفاً تماماً . لقد قرر بأن سبب قطع زميله الأميال الخمسة رغم ما يعانيه من ألم في رجله كان ضغوط الزملاء . لقد قال أن الطالب كان يفضل الألم المادي الذي يسببه الجري على الألم النفسي الذي تسببه إهانة زملائه .

نعم ، إذا كنت في حالة تعجب . كان هناك طالب ثالث . لم يكن يقص علينا ما حدث توأ ولكن شاركنا مع حدث آخر : كان يروي لنا واقعة قد حدثت في نهاية العام الدراسي السابق . بوضوح ، كانت مجموعة من أصدقائه في زيارة لإحياء حفلة ، وأثناء العودة قتل أحد أفضل أصدقائه . تحدث عن حفل نهاية الأسبوع الصاخب وكيف كان هذا الصديق هو الأول في حياته الأكثر منه قرباً . لقد مات صديقه ، ثم قال أنه بعد رحيل صديقه سوف يقلع عن الشرب . ورغم إلحاح زملائه

فقد اختار لعدم الخروج للشرب في أية ليلة مرة أخرى ، وأنه سوف يحاول أن يتعلم كل ما يمكنه من الحادثة لتحسين نفسه وعلاقته مع الآخرين ، وهذا في رأيه كان أفضل طريقة لتكريم ذكرى صديقه . ثم سأله حينئذ عن الحادثة التي وقعت صباح ذلك اليوم . طلبنا منه منظوره عن الحادثة . قال ، إنه كان مندهشاً أمام استمرار الطالب في الجري ، ولكنه مع ذلك ، لم يكن فخوراً بذلك الاختيار من زميله . لقد فكر بأن سلوك ذلك الطالب أجبره على أن يطرح على نفسه سؤالاً ، « هل كنت أفعل كل ما أستطيعه لكي أكون الأفضل فيما أنا قادر على فعله في هذا المكان ؟ » لقد قال أنه كان شيئاً ما أعطاه بعض لحظات التأمل ليرى ما كان يمكن تعلمه من هذه الأنماط من الأحداث .

في دراستنا ، كان الطالب الثالث من بين الطلبة الذين حصلوا على أعلى تقدير بالنسبة للقيادة من زملائه ، ورشح للوظائف القيادية في المؤسسة . حصل أيضاً على درجات عالية جداً في مقابلة Kegan ، بافتراض أن ملاحظتنا عن قدرته على اتخاذ منظور شخصي تأكدت من خلال نتائج المقابلة . ربما كان لدينا مدير مستقبلي هنا ، ذلك الذي يفكر قبل أن يفعل . سوف يكون علينا أن ننتظر النتيجة لتحديد إذا ما كان هذا الافتراض سوف يقع صحيحاً .

الشخصية الأخرى التي التقيت بها في هذا المعهد العلمي وأحمل لها كل تقدير كانت شخصية Marty (ليس اسمه الحقيقي) . حاول Marty الأمر العسكري دون كلل أن يدعم ثقافة القيادة في المنظمة . كان هدفه أن يجعل من هؤلاء الدارسين أفضل قادة وأتباع يمكن تنميتهم ، وأن يتم ذلك من خلال أن يقدم لهم أكثر من نموذج لقيادة الآخرين ، والتي ركزت على تحقيق السيطرة والرقابة على الآخرين مع بذل جهود دورية جادة للإلهام والتحفيز . لقد كان Marty يتحدى نظاماً قد طبق بنجاح على مدى أكثر من قرن من الزمان . لقد كان يحارب في كل جولة ، وقد يقول البعض أنه حاول تغيير معهده العلمي بعمق شديد وسريعاً جداً . ربما .

لقد كان لدى الأكاديمية واحدة من الثقافات الأكثر تحديداً في معالمها والأقوى

والتي لم أشهد مثلها من قبل . لم تكن مهمة سهلة على أي قائد تغيير تلك الثقافة إلى نظام أكثر تنويراً . ولكن Marty حاول ، وعمل على استقطاب التدعيم من الطلبة وزملائه الأساتذة . لسوء الحظ ، قد تعرض Marty إلى أزمة قلبية قصرت من حياته العملية في وظيفة الأمر العسكري ، مع جهود ثلاث سنوات لتغيير الثقافة . إن الشخص الذي شغل المنصب الذي كان يشغله Marty كان من « القوات الخاصة » والذي كان جافاً ويتفق تماماً مع الثقافة السابقة . يجب أن أضيف شيئاً واحداً عن Marty . لقد كانت لديه الرؤية لتحريك المنشأة إلى الأمام استناداً إلى كل الأسباب المعقولة ، ولكنه اهتم إلى حد ما كثيراً بما يمكن أن يفكر فيه الآخرون حول شخصه أو جهوده . أطلق Karl Kuhnert على هذا لاعب الفريق⁽¹¹¹⁾ ، إنه الشخص الذي يشغل نفسه كثيراً بما يقوله الناس عنه . كان لدى Marty هذا الميل في منظوره الذي انتهى بتعريضه لكثير من الآلام ، ولكنه عاش واستمر في أداء أشياء عظيمة لدى هذه المؤسسة العسكرية .

لدى شخصية القوات الخاصة صورة ضخمة عن ذاته خلف مكتبه ، في قرب نهاية مشروعنا قد ظهر أن الكثيرين من الأكاديمية كانوا يعتقدون أنه قد آن الأوان أخيراً للعودة إلى الحالة السوية بعد فترة طويلة من الحماقة . إنني أظن أن ما هو سوى وأحمق يعتمد بالدرجة الأولى على منظور المرء وأهدافه . أفكر غالباً بالنسبة لتنمية القيادة ، إنه إذا كانت العملية مريحة جداً ، فإنه من المحتمل ألا تكون تنمية أو تطوراً . يقول أحد الممارسين للقيادة « إن القادة لا ينزلون الألم بالآخرين ، إنهم يتحملونه » إنني لا أعني بالضرورة ألم ، فقط مجرد مستوى كاف من التوتر الحي ، الذي يخلقونه ويتحملونه جماعتهم أو منظماتهم⁽¹¹²⁾ .

هذه الأكاديمية ، مثل المنظمات العسكرية الأخرى التي تنفق الكثير من الوقت على تنمية القيادة ، لم تكن - مع وجود التعليم « العالي » - مختلفة كثيراً . كانت دهشتي الكبيرة ، في حالات كثيرة ، كان المرضى هم الذين يديرون المؤسسة وإلى حد ما كانت ناجحة !! أحياناً .

• والآآن مكان آخر مثير And Now, Another Interesting Place

أحول انتباهي مرة أخرى إلى جنوب أفريقيا . كنا نعمل لدى هيئة للبحوث والتطوير ، في محاولة للتحرك في اتجاه أن تصبح قطاعاً خاصاً بالكامل . كان ينظر إلى هذه الهيئة الحكومية السابقة على أنها وثيقة الارتباط إلى حد بعيد بالحكومة السابقة ، آخر حكومة تفرض سياسة التمييز العنصري . كان أعضاء تلك الهيئة فخوريين بذلك ، خلال السنوات التي كانت معظم دول العالم تفرض حظراً تجارياً ضد جنوب أفريقيا . فإن تلك الهيئة استمرت في تنمية وتصميم نظم الأسلحة التي كانت تستخدم في الحرب ضد أنجولا وبصورة غير مباشرة كوبا والاتحاد السوفيتي السابق .

لسوء الحظ ، منذ سقوط حكومة الرئيس Klerk ، اعتبرت تلك الهيئة من مخلفات سنوات الفصل العنصري ، وأن أعضاءها متعاطفون مع النظام القديم . وبصفة عامة ، ظهر المستقبل مظلماً أمام هذه المجموعة المعتمدة بذاتها من المهندسين والعلماء في تلك الهيئة التي كنت أصفها مراراً وتكراراً بأنها تشبه NASA في الولايات المتحدة الأمريكية .

كان لقاءنا الأول مع أعضاء فريق الإدارة العليا في أحد النزل المخصص للرياضة حيث يقام معظم دورات التدريب الإداري في جنوب أفريقيا هذه الأيام . من العدل أن نقول أن أعضاء الإدارة العليا كان لديهم قلق من وجودنا ، ومما يشيرون إليه على أنه « النموذج الأمريكي » الذي كنا في طريقنا إلى تقديمه إليهم في ذلك اليوم الأول من برنامجنا . عند بداية ورشة العمل في اليوم الأول ، أخذ المدير العام التنفيذي موقفاً عادئياً ، وكان واضحاً جداً أنه غير راض عن عملتنا . يحتمل أنني لم أكن قد أسهمت في تلطيف جو الموقف عندما سألت المدير العام التنفيذي . إذا ما كان فريق إدارته في الواقع « فريق » أو « مجموعة » . كان متصلباً عندما قرر أنه فريق ، وليس مجموعة ، بالضغط على كل حرف في المصطلح الأخير . وجدنا فيما بعد عند تدخلنا أن هؤلاء الأعضاء من مستوى الإدارة العليا ليسوا فريقاً وأنهم مجموعة وظيفية بحتة - أعرف ، إنها طريقة مهذبة لتفادي مجموعة الخلل الوظيفي

Dysfunctional . أصبح هذا واضحاً تماماً لنا جميعاً عندما أمضينا نصف الوقت تقريباً في خلق ما أطلقنا عليه « اتفاقهم للتفاهم » ، وما أطلقوا عليه « لائحة حرية المعلومات » . قد عمل البعض معاً في « فريق » القيادة هذا على مدى 10 سنوات تقريباً ، ونادراً ما حدث تبادل للآراء فيما بينهم . كان الصراع بكل المقاييس الأعلى للتفاعل داخل هذا الفريق ، مالم يوصف بأنه كان متأسلاً في أعماقهم . نمطياً كان كل مدير عام مسئول يتفادى تناول الصراع الداخلي بما يجعله وقراراته عرضة للإحساس بالسلبية .

كما نفعنا عادة في ورش العمل التدريبية التي نقيمها ، سألنا المشاركين لمناقشة نماذجهم المثالية في القيادة ثم اتبعنا ذلك بنموذج النطاق الكامل والمتكامل ، وحالات تتعلق بتطبيقاته في سياق عملهم . خطونا إلى الأمام لتوفير تغذية مرتدة حول مسح MLQ ، وأصبح واضحاً أن بعض المديرين في الفريق لم يكونوا مجرد مندهشين مع النتائج . من الإنصاف القول ، أنهم كانوا مصدومين وغاضبين . في مثل هذا النظام التنظيمي المغلق ، يكون لدى المديرين القليل ، إذا كان هناك شيء ، من التغذية المرتدة حول كيف يراهم الآخرون في أدوارهم القيادية . هذا النقص جعلهم في موقف لا يحسدون عليه لأنهم لا يعرفون في الواقع مالا يعرفونه ، ومن ثم فإنهم لا يستطيعون غلق أية أبواب أمام الأفكار والمعلومات المفيدة .

عندما تم تقييم الفريق في ضوء قيادته وثقافته ، فإن المدير العام التنفيذي اتخذ موقفاً جسوراً وقوياً بأن القيم القوية تشكل سلوك « هذا » الفريق . لسوء الحظ ، نجد أن البيانات التي قمنا بجمعها حول ثقافة المنظمة تشبه شخصاً ما أطلق رصاصة على سبورة ورقية . لم تظهر النتائج أي ترتيب أو تقارب . لقد كانوا مشتتين حول تقييماتهم للفريق وثقافته ، حتى أنهم قبلوا أخيراً الحقيقة بأنهم تحديداً ليسوا فريقاً (كما سبق أن أكدنا) .

لقد وصلنا أخيراً إلى نقطة حيث نستطيع أن نبدأ في إعادة بناء المجموعة

والمنظمة - نقطة ذات دلالة للتأملات الأminente . لقد صدم المدير العام التنفيذى بهذا التشئت فى آراء فريقه حول قيادته وثقافته ، وأنا صدمت بنقص الوعى الذى لده . إنه لم ير هذا ، لأن « السيناريو » الخاص بالمنظمة قد كتبه بصورة مختلفة تمامًا . يملى « السيناريو » بأنه لا ينبغى على أى فرد أن يقدم أخبارًا سيئة إلى رئيسه . كان هذا فى حد ذاته خبرًا سيئًا ، وسيئًا جدًا .

انطلاقًا من نقطة الانهيار أو التوتر فى ضوء التغذية المرتدة حول بيانات ثقافتهم فى ورشة عمل بعد مضي عام كامل ، قد حدثت بعض تحولات ملفتة من منظور ماذا كان يسعى إليه الفريق ، ما هى الأعمال الذى كانوا جزءًا منها ، النمط التنظيمى الذى اختاره ، وكيف كان قصدهم لخلق المشروع التنظيمى المستقبلى . لقد تم تخصيص عدد كبير من الموارد التى تتسم بالذكاء لتناول بعض المهام المنتجة عمليًا . مما يدعو إلى السخرية أن المجموعة التى تولت تلك المهمة بدأت بنقطة توتر عامة ، والتى أدت إلى اكتشاف ، وفى حالتهم تطلب الاكتشاف وضع اتفاق تفاهم . بعد العمل معًا على مدى سنوات عديدة كانوا محتاجين إلى إعادة بناء الثقة وتنمية المزيد من الانفتاح فيما بينهم . . لقد أمضوا تقريبًا نصف يوم مركزين على بناء مجموعة من الاتفاقات التى يمكن أن تسمح لهم بالحديث مع كل منهم مباشرة وبصور أكثر وضوحًا وشفافية . كان الاتفاق ينقح دوريًا بمضى الوقت وسارت الأمور فى الاتجاه الصحيح ودخلت الثقافة تحت مجهر إحداث التغيير .

بالتأكيد لدى هذه المجموعة الكثير من القوى الخارجية التى لا تزال فى حاجة إلى التغلب عليها ، ولكن طاقتها قد تجددت ، أساسًا ، استنادًا إلى قائد سمح لأعضائها لمناقشة آرائهم بحرية أكبر . إن ما يمكن أن يبدو على أنه إيماءة بسيطة جدًا فى جلسة تدريبية عن مقدمة السلوك التنظيمى كانت خطوة كبيرة بالنسبة لمنظمة أو مجتمع عاش تحت مثل تلك الظروف التى تسودها السيطرة الكثيفة كما هو الحال فى نظام التفرقة العنصرية . بعد أكثر من 40 عامًا توجد فى جنوب أفريقيا الآن ثقافة بها القليل جدًا من مبادئ عمى الألوان البشرية .

• القصة الأخيرة (الأسماء غير حقيقية) The Last Story

بالنسبة لهذه القصة ، كان علينا أن نقوم برحلة إلى تايوان . كان Ylat. D طالب دكتوراه في تايوان يريد أن يتم إعداد رسالته للدكتوراه . تقابل أثناء انعقاد مؤتمر حيث كنت أعطى محاضرة عن القيادة والفلسفة الإنسانية الأفريقية . أخبرني الطالب بعد ذلك أنه أخذ كثيراً بمفهوم القوة الحيوية Vital Force ، والثلاث كلمات Unity through diversity (الوحدة خلال التنوع) . ظل يردد من وقت إلى آخر أن الكلمات الثلاثة كلمات قوية جداً ، وهذا ما جعلني أفكر ربما أكثر عمقاً حول أهميتها وتطبيقاتها على عملي وحياتي الخاصة .

في ذلك المساء ، تقابلنا في قاعة الاستقبال وتحدثنا لفترة عن محاضرتي وعمله ، لقد سمع عن بعض الأعمال التي كنت أقوم بها في تايوان مع الجيش ، ومع مركز دراسات القيادة الذي كنا ننشئه في ذلك الوقت مع مجموعة من أساتذة الجامعة في تايوان . لقد أخبرت Ylat بأنني قد وعدت زميلاً يدعى Vaile Z. في معهد تنمية القيادة بأنني سوف أكون على استعداد للعودة في رحلة قادمة لتدريب الاستشاريين لديهم على الطرق التي نستخدمها داخل برنامج نطاق القيادة الكامل والمتكامل . كان Ylat مهتماً بعملي ولكننا لم نتطرق إلى مناقشته بعمق أكبر ذلك المساء .

بعد أن عدت إلى منزلي تلقيت رسالة إلكترونية e-mail من Ylat ، يناقش فيها كيف يجب أن نتعاون في مشروع تدريبي لدى معهد تنمية القيادة في تايوان . لقد كان مهتماً بإجراء اختبار تعريفي إذا كان يمكن التدريب على القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل والتفكير في أن الجيش التايواني يمكن أن يكون ملائماً لإجراء الاختبار ، لأنه كان في الواقع على دراية مع عملنا في مجال قيادة إحداث التغيير . كان يعتقد ، أيضاً أن الجيش سوف يقبل تجربة التدخل التدريبي ، التي كان يمكن أن تختبر إذا ما كانت القيادة بالفعل « تولد مقابل تصنع » .

عندما تطور المشروع طلبنا مساعدة الأساتذة Vod. E وأيضاً Saob. S ومن المعهد ذاته كان مدير البحوث Vaile Z. الذي ذكر سابقاً . أثناء العامين التاليين عملنا

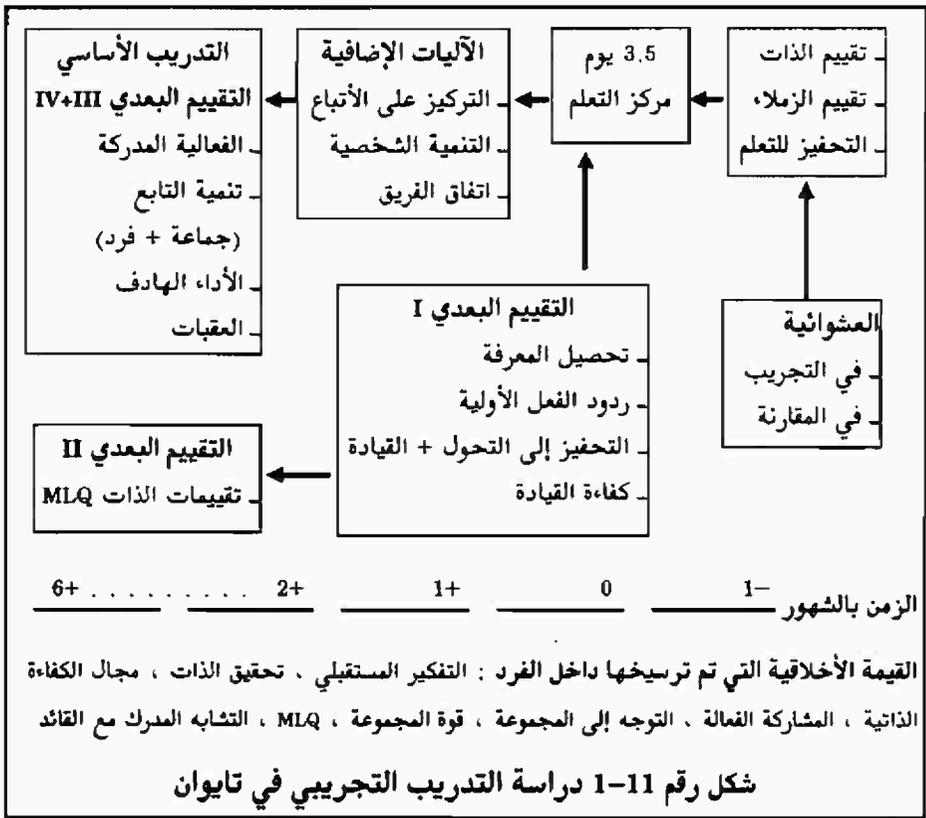
كفريق عمل من خلال e-mail لتخطيط تجربة ميدانية حقيقية لتنمية القيادة ، تلك التجربة الأكثر شمولاً والتي لم يطبق مثلها على مدى 20 سنة سابقة . لقد عبرنا الكثير والكثير من عقبات المقاومة والتي تمثلت في :

(أ) الخوف من أن النموذج « الأمريكي » سوف يغزو المؤسسة .

(ب) الاختلاف المهم جداً في الفلسفة بين منهج مجموعتنا في التدريب والذي يعتبر محدد المعالم والأهداف والإجراءات سلفاً ، ومنهج المعهد والذي كان أكثر ميلاً إلى أن يكون Psychodynamic (سيكودينامي بمعنى أنه يبحث الدافعية والعمليات الانفعالية) و « هنا والآن » . نظر كثير من الاستشاريين إلى منهجنا بالصورة السابق ذكرها على أنه سلبهم حريتهم في أن يكونوا « علماء نفس تطبيقيين » .

بعض التفكير التأملي ، أعتقد أنني أستطيع أن أقول أننا قد استنفدنا قواهم حتى التسليم ، على الرغم من الناحية العلمية ، دعنا نقول قد حققنا اتفاقاً بالإجماع والتزاماً « بالقضية » . كان عملي الأساسي تدريب الاستشاريين في المجموعة التجريبية على تطبيق برنامجنا التدريبي ذي النطاق الكامل والمتكامل (113) (114) . المجموعة المقارنة كانت تقدم برنامج المعهد بصورة جيدة لفترة زمنية تزيد على 5 سنوات . ولقد أصبحت جيدة جداً في أدائها . ومع ذلك ، كانت الأزمة المتفاقمة في المعهد أن الاستشاريين المختلفين كانوا يقدمون البرامج « بطريقتهم الخاصة » مع احتمال ضياع بعض التأثير ، وفقد هدفهم ورسالتهم . كان هناك نقص واضح في التنسيق والترتيب بين برامجهم ، والذي وضع لها Ylat لافتة تحمل « الانتقائية » . يضاف إلى ذلك ، أن الحكومة قد غيرت حديثاً الاستشاريين ، بما أدى إلى تخفيض المرتبات والأجور ، والكثير من عدم الرضا ، وتراجعت تقييمات برامجهم التدريبية كثيراً جداً .

لقد صمنا تجربة ميدانية خالصة بدقة شديدة بحيث أنه في حالة وجود أية اختلافات سوف تكون نتيجة للتدخل التدريبي حينئذ (انظر الشكل 11-1) .



ومع ذلك كان علينا أن نتغلب على كثير من العيوب ، بما في ذلك حقيقة أنني لا أتكلم الصينية ، على الرغم من أن والدتي الجميلة كانت صينية . كانت لدينا أيضاً فرصة لتدريب الاستشاريين ، قبل أن يترك المكان مدربي المجموعة التجريبية . يمكن أن نصح على استحياء ، بأن بعض الاستشاريين كانوا ضد التدخل . كان الكثيرون ضد التدخل ، لأنهم في الواقع ، فكروا أنهم سوف يكون عليهم أن يتخلوا عن المهارات التي كانوا يتمتعون بها في التدريب ، وذلك بإحلال هذا النموذج الأمريكي الجديد . لأنني كنت أجنبياً وأستاذاً جامعياً ، فقد حظيت بالكثير من التجاوزات والاحترام .

واظب Ylat على كل جلسات التدريب ، وزودني بالبصيرة وعمق النظر ، الذي كان لا يمكنني أن أحصل عليه بمفردتي . لقد كان المشروع يمثل سحب الخبرة عاطفياً لكل فرد مشارك وعلى الأخص Ylat الذي كان يرى حياته العملية تتدهور

أمام عينيه مرات عديدة . لقد كان بالنسبة لي تحدياً مهماً جداً ، بينما بالنسبة للمشارك Ylat كانت رسالته للدكتوراه . أخيراً أنهينا تدريب الاستشاريين . لقد حصلنا من الاستشاريين على التزام شفاة أن يؤدي التدريب إلى أقصى إمكاناتهم مع فرق من الضباط العسكريين يحضرون البرنامج لمدة أسبوع في المعهد . لقد استطعنا أيضاً أن نؤمن اتفاقات من المعهد لإجراء آليات إضافية ما بين 3-4 ساعات بعد شهر من تدخلنا التدريبي الأولى لتدعيم ما تم تعلمه بواسطة فرقة الضباط .

بعد أن عدت إلى الولايات المتحدة في أعقاب التدريب ، اعتقدت ، أننا الآن لدينا على الأقل فرصة للحصول على تأثيرات التدريب التي نتوقعها . لا أستطيع أن أخفي أن كل فرد اتفق معي حول هذا التوقع . ولكن مرة أخرى ، إذا أخذنا في اعتبارنا كل العقبات التي أمامنا ، يجب أن أقول للحظات قصيرة ، أنني أيضاً أتشكك في الفرص التي أمامنا . بإيجاز .

بعد عودتي إلى الوطن بوقت قصير سمعت من Ylat أن المجموعة المقارنة من المتدربين قد اشتعلوا حماساً جميعاً وأنهم يسعون إلى كسب المنافسة مع النموذج الأمريكي لأن إعجابهم بأنفسهم هو الآن في عنان السماء . لقد كنا جميعاً محبطين لأننا كنا نريد أن نرى ما الذي يؤدي المهمة بصورة أفضل من كلا البرنامجين ، وليس واحد ضد الآخر . ولكن يجب أن أعترف أن ردود أفعالهم - لم تكن مفاجأة بالنسبة لي . لم تكن هذه تجربتي الأولى . وأنا أدرك تماماً أن الجهات الخارجية التي تجري فيها هذه التجارب لا بد وأن تناضل لتأكيد نجاحها .

إن الأسبوع الذي كان على ضباطنا أن يحضروا للتدريب وقبل بداية ورش العمل بأسبوع توتر الموقف العسكري بين تايوان والصين ، وأصبح من المفترض إلغاء كل الجهود . لم يبدو أن هناك في الأفق ما يشير إلى تهدئة الأوضاع ، وبالنسبة لنا لن نتاح للضباط الفرصة للتدريب على القيادة . في صباح اليوم المفترض أن يبدأ فيه التدريب ، استيقظت مبكراً جداً لمراجعة بريدي الإلكتروني e-mail ، وكان ذلك أحد المرات العديدة حيث أصبحت منفعلاً فعلياً حول هذا المشروع . إلى حد ما ،

قد حدث تدخل في المساء السابق ، وكل القوات قد عادت إلى وحداتها الرئيسية في الأماكن السابقة على التوتر الأخير . شعرت بسعادة لا حد لها ، حتى وجدنتني أقفز في الهواء محاولاً أن ألمس سقف الحجرة .

على الرغم من أن التدريب بدأ متأخراً لمدة يوم كامل ، فإنه مرة أخرى أصبح لدينا فرصة لمواصلة هذه الدراسة . لقد خرج الطائر الأسطوري من الرماد . لقد كانت لحظة تعكس ما قد درسته مع زملائي ، شيء ما كله إلهام !!

على الرغم من أن المدربين كانوا ملتزمين لنا ، كان الكثيرون يعتقدون بأن العملية لم تكن صحيحة تماماً بالنسبة لهم ، وأن لديهم صعوبة في تسليم الطبعة الأولى من البرنامج التدريبي . سمعنا من بعض مصادرنا الداخلية أن ضباط الفرقة كانوا يسألون المدربين عن السبب الذي يجعلهم يتدربون على هذا « النموذج الأمريكي » . نحن نعرف أن هذه الأنواع من المقارنات تجعل فقط جهودنا أقرب إلى أن تكون معركة . كل المدربين بصرف النظر عن معتقداتهم خرجوا من التجربة وقد تم تفرغهم عاطفياً بالنسبة لنماذجهم القديمة ، لأن الدولة كلها في حالة توتر ، ولأنهم كانوا هم أساساً مهنيين . كل منهم كان يعرف أنه يمكنهم أن يؤديوا أعمالهم بصورة أفضل إذا توفر لهم المزيد من الممارسة مع تطبيق برنامج التدريب الجديد .

لقد بنينا داخل التصميم جلسة تقوية متابعة إضافية ، حيث يلتقي المدربون مع الضباط بعد شهر من التدخل التدريبي . إنني أعتقد باستقراء الماضي أن جلسات المتابعة هذه قد تدفع الجهود التدريبية إلى عنان السماء . فكر كثير من ضباط الفرقة بوضوح حول ما قد تعلموه من التدريب الأولى . تضمنت جلسات المتابعة أحد المدربين مع ثلاثة أو أربعة ضباط من أعضاء الفرقة لمناقشة التقدم الذي أحدثوه على خططهم القيادية . أيضاً ، أثناء هذه الجلسات ناقش الضباط المشكلات التي قد واجهوها والعقبات التي تغلبوا عليها . كان الغرض الإضافي من جلسات المتابعة هذه أن يستخلصوا المعلومات حول كيف كانت فعالية القيادة عند تطبيقها على أدوارهم كضباط فرقة . إن المناقشات الفردية حول كيف كانوا يؤديون مهامهم فيما

يتعلق بالتغذية المرتدة التي قد حصلو عليها عن نمط القيادة في البرنامج الأول ظهر أن لها تأثيراً عميقاً على هؤلاء الضباط الجدد . يجب أن أضيف للتوضيح أننا اخترنا هذه المجموعة الخاصة للدراسة لأنهم قد أصبحوا ضباطاً فقط قبل التدخل التدريبي وأنهم قابلوا فرقهم العسكرية لأول مرة بعد التدريب . ومن ثم ، فإنه لم يكن هناك ما يفسد تصميمنا التجريبي سواء كان ذلك من خلال الجهود التاريخية أو الألفة مع الوحدات التنظيمية - الفرق العسكرية . مشكلة واحدة مع بعض التصميمات التجريبية تتمثل في أن المشاركين قد يكونون قد مارسوا بعض الوقائع بمضي الوقت والتي يمكن أن تؤثر على طريقتهم في الاستجابة في أثناء التجربة . هنا ، قد يكون القلق أن الضباط عرفوا المستقطين (المشاركين في التجربة) في فترة زمنية مبكرة ، وهذا أثر على كيفية استجابتهم للقيادة . لأن الفرق العسكرية شكلت حديثاً فإنه ليس لهم تاريخ أو ألفة مع ضباط الفرقة .

أمضي Ylat الكثير من الشهور العديدة التالية ذاهباً إلى الميدان لجمع قياساتنا لما بعد التدريب . لقد ذهب إلى معظم الأماكن المتحركة مع أفراد من المعهد لجمع بيانات المسح . لقد كانت عملية جمع البيانات والإمدادات التموينية عملية معقدة جداً ، وغالباً ، في ظروف حيث كان على الضباط أن يستوفوا بيانات المسح في ظل أضواء ضعيفة إذا كانوا عائدين من مناورات عسكرية بعد غروب الشمس . هناك تأثير ملفت في هذه الدراسة أن Ylat كان قادراً على جمع تقريباً كل البيانات التي أراد أن يجمعها كما هو مخطط في تصميم الدراسة . هذا مصدر آخر للإلهام الذي سوف يبقى معي طوال حياتي .

ومن ثم ، ماذا قد وجدنا ؟ أولاً ، وجدنا أن جماعة المقارنة التدريبية كانت قد قيمت أكثر رضاً وفعالية بعد 3.5 يوماً من التدريب الأولى ، عند مقارنتها بالجماعة التجريبية أو تدخلنا التدريبي . لاحظنا أيضاً أن بعض المدربين عانى وقتاً صعباً لتوصيل التدريب كما جاء في متوسطات تقييماتهم المنخفضة حول الفعالية عند مقارنتها بالبرامج التدريبية الأخرى التي قد أوصلوها في الماضي القريب . ومع ذلك ،

عندما فحصنا التأثيرات بمضي الوقت ، حدثت بعض الأشياء المهمة . أصبحت تأثيرات التدخل التجريبي ذات فروق معنوية عالية ، حيث لم تظهر فروق لها دلالة معنوية بالنسبة للمجموعة المقارنة . استمرت المجموعة المقارنة في رؤية تقييماتها المتدنية على مدى 6 أشهر . لقد وجدنا أن القادة يمكن تدريبهم ليكونوا أقرب إلى إحداث التغيير وأقل إلى التصحيح في أنماطهم القيادية ، وأن مرءوسيه المباشرين ورؤساهم يمكنهم أن يروا ذلك من خلال تقييماتهم باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل MLQ . لأن الدراسة وضعت على أساس تصميم تجريبي دقيق جداً ، فإن فروق التأثيرات ذات المعنوية العالية التي وجدت يمكن أن تعزى فقط إلى التدخل التدريبي ، وكل العوامل المرتبطة الأخرى تمت السيطرة عليها بالكامل بالنسبة للتصميم التجريبي ، أو إذا لم يكن كذلك ، فإن تأثيرها كان متساوياً لكل مجموعة أو ضعيفاً .

تقترح نتائج هذه الدراسة بأنه يجب تصميم التدريب لكي يكشف بمضي الوقت ، كما كنا على يقين إلى حد ما ، بأن جلسات التقوية الإضافية أوجدت فرقاً كبيراً في تأمين تأثيرات التدريب في دراستنا . ثانياً ، نحن نعتقد بأنه مع مزيد من الممارسة والتدريب المركز فإن الاستشاريين يمكنهم إحداث تأثيرات تدريبية أكبر مع الضباط في الاتجاه المتوقع . يدعم هذا التقييمات الحديثة من المدربين التي أظهرت بعد تطبيق منهجنا في برنامجين متتالين كانت تقييماتهما أعلى من المتوسط في السنتين الأخيرتين بين كل البرامج .

ثالثاً ، نحن نعتقد بأنه بإضافة 2 و 3 أيام في وسط التدريب الأساسي ، فإن تأثيرات التدريب سوف يتم تدعيمها إلى حد كبير . بهذه الأيام الإضافية من التدريب ، سوف نكون قادرين على مزيد من التركيز على علاقة أمر الفرقة العسكرية برؤسائه الأعلى . في رأينا ، تبدو هذه العلاقة الأساس للنتائج المهمة التي حصلنا عليها من التدخل التدريبي . رابعاً ، لقد استطعنا أن ندرّب على نوع القيادة في أعلى مستويات النطاق الكامل والمتكامل ، وأن نواصل تأثيرات التدريب على مدى فترة زمنية ممتدة ، وأن نؤثر على أداء الفرقة بالإضافة إلى

تقييمات القيادة (أكثر من 3-6 أشهر) . نتائج واقعية ملفتة !

أخيراً ، تعلمنا أنه يجب علينا أن نضع نموذجاً للنموذج الذي نحاول اختباره لكي نحصل على النتائج التي حصلنا عليها من هذه الدراسة . في حالات كثيرة ، كنا في مآزق ومحيطين كثيراً ، ولكن دائماً كان هناك شخص ما يهيب واقفاً وسط ذلك الإحباط ليقدم فكرة أخرى ، ليلهم كلاً منا ، ليحاول بجهد واجتهاد ، ليأخذ بيد آخرين كانوا قد تراجعوا إلى الوراء مرة أخرى . وليذكرنا بالمثاليات التي نناضل من أجل تحقيقها في هذه الدراسة . ولتحقيق هذا ، كان يقودنا شخص آخر من أبطالي ؛ طالب الدكتوراه الذي ساعدنا على أن يحلق أكثر ارتفاعاً وبعداً عما كنا نتوقع .. على الأقل ، في هذه التجربة ، ثبت أن القيادة كانت تصنع وتحقق هذا في سلوك « فريقنا » .

تلخيصاً ، زدونا مشروع هذا التدريب بأساس لاكتشاف بمزيد من العمق بالطرق التي يمكن استخدامها لتدعيم تدريب القيادة على طول نطاق تنمية القيادة الكاملة والمتكاملة . إذا أخذنا في الاعتبار بلايين الدولارات التي تنفق سنوياً على تدريب القادة حول العالم ، فإن هذا التأسيس يستحق ما بذل من أجله ، ويعتبر في غاية الأهمية للبناء عليه وتوسيعه في المستقبل . نحن تعلمنا أيضاً ، أنه عندما نقابل الفرد المدرب عند مستوى إمكانياته من خلال المتابعة والآليات الإضافية ، فإننا نعزز قدرته على قيادة الآخرين بفعالية .

في التفكير التأملي ، قد يكون غير عادي أن يناقش المؤلف عمله بالطريقة التي وصفت بها دراسة التدريب . لقد فعلت هذا هنا ، لأن هذا المشروع قد غيرني إلى حد أنني عادة أشجع الآخرين في برامجي التدريبية للاستفادة بمضامينها . وهذا أيضاً يتفق مع قول أحد الباحثين ، بأنك لا يمكنك أن تفهم بالكامل ظاهرة ما إلى أن تحاول تغييرها . لقد اقتربت كثيراً من هذا القول الذي يرقى إلى مستوى المبادئ - وأشارك أن ما قد تعلمناه كله جزء من التجربة التعليمية التي تسمى « تنمية القيادة » .

لقد قررت أن أترك التأملات الذهنية لك هذه المرة ، وعليك أن تختار ما تريد أن تأخذه معك من هذا الفصل . لقد حان الوقت .