

## الفصل الثالث

### لعمليات القيادة جوانب ومستويات متعددة

Many Sides and levels to Leadership Processes



القيادة الفعالة ليست قاصرة على أعضاء الإدارة العليا في المنظمات ، أو على طريقة واحدة مثلى في القيادة . تذكر أننا نتحدث عن عملية تأثير وبناء علاقة يمكنها أن تشتمل على أي فرد ، على أي مستوى ، في أية منظمة . لقد قابلت حديثاً بالصدفة مدرسة في المرحلة الابتدائية ، التي تعتبر نموذجاً للكثير من الأوجه التي يضعها أي فرد باعتبارها مقياساً للقيادة والتبعية المثالية . لقد ناقشت أسلوبها في القيادة ببعض التفاصيل ، لأنه ، بعد الآباء ، يأتي المدرس بصفته القائد الأكثر أهمية في أي مجتمع .

Stacey (اسم مستعار) مدرسة في المرحلة الابتدائية تدرس لتلاميذ الصف الثاني . كانت قدراتها كمدرسة مشهورة ، ليس فقط لدى زملائها ، تلاميذها والآباء في الحي ، ولكن أيضاً للموجهين على مستوى الولاية (المحافظة) الذين قد رشحوها « لجائزة

أحسن مدرسة . كانت معروفة أيضاً على المستوى القومي (المركزي) حيث تقيّم كواحدة من المدرسات التي تأتي في المرتبة التالية للأوائل في « جائزة أحسن مدرسة » على المستوى القومي . نتناول فيما بعد الكثير عن جائزة Stacey القومية .

في اليوم الأخير من العام الدراسي هذا العام ، كان هناك طوفان من التلاميذ الذين أنهوا دراستهم - الصف الخامس - المرحلة الابتدائية ، وعند مغادرتهم المدرسة إلى المرحلة التعليمية التالية ، تقدموا جميعهم لتحية مدرستهم السابقة في الصف الثاني متمنين لها إجازة صيفية سعيدة . كان الكثير من التلاميذ في فصل Stacey الدراسي منذ سنوات عديدة سابقة ، والآن لأنهم يغادرون إلى المرحلة الإعدادية ، كانوا يريدون فقط أن يتمنوا لها السعادة والصحة الجيدة . لقد كان شيئاً ممتعاً أن تشاهد الأطفال الصغار يندفعون إليها ويعانقونها بدون تحفظ أمام التلاميذ الآخرين . إذا كان لديك طفل يبلغ من العمر 10 أو 11 عاماً في بيتك أو تعرف واحداً قريب لك أو لجارك ، أعتقد أنك تدرك معنى هذا التفاعل .

ما الذي يجعل Stacey مختلفة إلى هذا الحد عن المدرسات والمدرسين الآخرين ؟ أحد الأوجه أنها تستمر في البحث ، مع تلاميذها ، من أجل الوصول إلى وسيلة تساعد على تحقيق إمكاناتهم الكاملة على كل من المستوى الفردي والمستوى الجماعي . عندما يتحدث المرء معها ، يحصل على إحساس بأن لديها خطة تنمية في رأسها لكل تلميذ ، خطة يمكنها أن تشعل نيران الحماس داخل كل تلميذ لكي يتعلم إلى أقصى إمكانياته . (عندما سألت الكثير من المديرين حول العالم ، إذا ما كان لديهم مثل هذه الخطط لكل فرد من أتباعهم ، أستطيع أن أقول أن هذا يمثل شيئاً نادراً في الواقع . ومع ذلك ، في مقابلة حديثة مع Steven Kerr نائب رئيس مجلس الإدارة لشنون « تنمية القيادة بالشركة GE ، أشار Kerr ، إلى أن رئيس مجلس الإدارة يحتفظ بسجل لحوالي 1000 مدير تقريباً في كل مستويات الشركة فيما يتعلق بكيفية تقدمهم في مجالهم المهني ، وغالباً يسأل أسئلة محددة جداً حول تقدم ومكانة شخص معين بذاته<sup>(22)</sup> . تتضمن خطة Stacey كل تلميذ كمشارك

نشط في تنمية ذاته شخصياً . ومن الواضح أنها لا تبدو كما لو كانت شارعاً ذا اتجاه واحد ، أو أنها مجرد مسئولية Stacey لتنمية التلاميذ . (يبدو أنك بدأت ترى بعض التوازي في تركيزنا على تطوير اتفاق التفاهم) .

من الواضح من سلوكها أن Stacey تحترم تلاميذها ، وتقدر آراءهم ، وتسعى إلى وجهات نظرهم حول موضوعات صعبة ، وتتابع عندما تكون غير متأكدة كيف يشمر أحد التلاميذ أو عندما يبدو التلاميذ أنهم غير فاهمين بعض الأشياء ، إنهم يجب أن يتعلموا للمرة الأولى ، الثانية ، الثالثة ، والرابعة . إنها بالتأكيد تؤمن بتلاميذها وتلهمهم أن يؤمنوا بأنفسهم . في الخطاب الأخير الذي ترسله إلى البيت في نهاية العام الدراسي ، تنهي الخطاب قائلة ، « من فضلك تذكر المرات التي طلب منك أن تكرر مع نفسك » ، « إنني أنا الأفضل ، ولذلك سوف أفعل أفضل ما عندي » . إنني أؤمن بأنك الأفضل ، وآمل ، أن يكون أداؤك كذلك « علاقة توحد والتصاق كاملة تقريباً .

إن Stacey قاسية وعادلة في نفس الوقت ، وغالباً تنظم فصلها الدراسي ، لكي يكمن المزيد من الرقابة على السلوك داخل الأطفال ، والذي يصبح في النهاية نظامهم الرقابي الذاتي . وبالمناسبة ، وجدت أن هذا يمثل خاصية عامة جداً بين المدرسين المثاليين الذين يحظون باحترام كبير من الدارسين . أحد الأمثلة غير السارة بالنسبة لها « جرة الخرز » . توجد على الجانب الأيسر من مكتبها جرة مملوءة بالخرز . على الجانب الأيمن توجد جرة فارغة . عادة في نهاية اليوم ، يذهب بعض الخرز إلى الجرة التي على الجانب الأيمن ، وفي اليوم الصعب في الواقع ، تمتلئ الجرة اليمنى حتى حافتها .

تعمل Stacey في بداية كل سنة على توضيح توقعاتها من التلاميذ في تعاملاتهم بعضهم مع البعض الآخر ومعها . توجد الجرة لتذكير كل فرد عندما كانت التوقعات يتم أو لا يتم تليبيتها . امتلاء الجرة التي على اليمين أحد المؤشرات الواضحة بأن التوقعات لم تتحقق ، وعندما تكون الجرة شبه خالية ، فإن هذا شيء، يستحق

الاحتفال به ، لأن التوقعات التي وضعت تمت تلبيتها ، ونمطياً أفادت كل فرد في الفصل الدراسي . إنها توفر اعترافاً إيجابياً (انظر اللوحة 3-1) عن طريق تحقيق جرة بها عدد ضئيل جداً من الخرز . يبدو منهج Stacey في الظاهر على أنه استراتيجية تدعيم سلوكية بسيطة ، والتي يمكن أن يلاحظها المرء في فصول دراسية أخرى أو في محيط العمل ، حيث توضع قواعد معينة للسلامة المهنية ، وتتابع المنظمة من خلال سجلات معينة عدد الأيام التي لم تطبق فيها القواعد . إنها أيضاً تماثل أي فريق رياضي ؛ الذي يجب أن يعمل داخل التوقعات والقواعد التي وضعت لضبط سلوك الأعضاء . وفي الواقع ، كانت توصياتي إلى شركات عديدة ، إنهم إذا أرادوا حقيقة استخدام منظور الرياضة لبناء الفرق ، الذي يمكن أن ينجح ، فعليهم أن يضعوا حكماً Refree في الممرات يعلن عن المخالفات . على سبيل المثال ، دعنا نقول أنه كان لديك اجتماع رديء في الواقع ، مع شخص ما ، لماذا لا تستدعي حكماً يرفع الراية عند « السلوك الذي يؤدي القائد ؟ لماذا نفكر بأننا نستطيع بناء فرق بصورة أكثر فعالية مما تفعله المنظمات الرياضية ، عادة بدون مساعدة مدربين أكفاء ، حكام ، وقواعد - قواعد في منتهى الوضوح ؟ حسناً ، لقد انحرفت بعيداً ، ولكن هذا نوع من المزاح أردت أن أشاركك فيه مبكراً في هذا الكتاب .

والآن عودة إلى Stacey . تبرز بعض الدروس الجوهرية لبناء نظم القيادة ، منهجها البناء في التعامل مع السلوك الشاذ أو غير المتوقع في الفصل الدراسي . يذهب تركيز Stacey إلى ما هو أبعد من مجرد التدعيم إلى بناء رقابة ومحاسبة داخلية عن تصرفات الفرد ، وأيضاً التعلم والتدعيم من خلال التغذية المرتدة . نستطيع تحديد ثلاثة مكونات واضحة في نظام القيادة التي تعتبر خارجية بالنسبة لمدرب Stacey . في جانب المدخلات يوجد التلاميذ وعمل Stacey لبناء القواعد والتوقعات . بالنسبة للعملية process توجد السلوكيات التي تصدر عن حجرة الدراسة وأيضاً Stacey وكيف ترتبط بالقواعد . في جانب المخرجات توجد النتائج

المتعلقة بالسلوك . إن آلية التغذية المرتدة هي أيضًا واضحة جدًا في ضوء جرة الخرز ، ذلك النظام الذي يبدو أنه يعمل بصورة جيدة جدًا بمضي الوقت في المساعدة على تنمية التلاميذ إلى إمكانياتهم الكاملة .

### اللوحة رقم 3-1 الاعتراف من العاملين

يشير (Butler 1997) ، في مقال تحت عنوان « السبعة الكبار » إلى سبعة في قمة رؤساء الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تعلق Mary Kay Asch على أهمية الاعتراف : « إن ما يقوله الناس - أن أول شيء يفعلهُ المولود عند قدومه إلى العالم أن يصيح ويصرخ سعيًا وراء الاهتمام والاعتراف ، أليس كذلك ؟ إنني أعتقد بأن هذا صحيح - ذلك ما كنت أفعله على مدى 31 عامًا - إعطاء الاهتمام والاعتراف حيث الحاجة إليها » .

بمضي الوقت ، نستطيع ملاحظة أن في جرة دراسة Stacey التلاميذ وهم يعطى كل منهم للآخرين تغذية مرتدة لتجنب انتقال خرزة أخرى إلى الجرة التي على اليمين . من خلال هذا وأنظمة أخرى أكثر فعالية تبني Stacey هيكلًا أو عملية لفصلها الدراسي والتي تكون حريصة على حاجات التلاميذ ، ولكنها توفر إطارًا يتناول ما يعتبر وما لا يعتبر سلوكًا ملائمًا . كما لوحظ فيما سبق ، نحن نعود مرة أخرى إلى وضع توقعات واضحة . إنني أوضح وأحترم توقعاتي ، ومن ثم ، أستطيع أن أبني في النهاية الثقة معك . إنه نظام في غاية الإنصاف مع خطوط حمراء واضحة تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب . التوقعات الموضوعية واضحة ، يتفق عليها بصورة متبادلة بمضي الوقت ، والأكثر أهمية أن تكون نابعة ومملوكة لكل تلاميذ الفصل الدراسي ، بما فيهم Stacey . يكون هذا واضحًا عندما ترى تلاميذ الفصل يعملون معًا طبقًا ليوم جيد من حيث الخرز الذي يكون في أدنى مستوياته عند انتقاله من الجرة على الشمال إلى الجرة على اليمين !

مما يدعو إلى المتعة ، أن تحليلاً على نطاق واسع تناول بحوث بناء فرق العمل المشار إليه في اللوحة (1-1) سوف يدعم منهج Stacey . وجد Salas وزملاؤه أن التأثير الأكثر أهمية في تنمية الفرق كان يدور حول تعلم كيفية إقامة الأدوار والتوقعات . كان ينظر إلى هذا كأساس لبناء فرق فعالة ويمكن أن يطبق في حجرات الدراسة ، ميادين القتال ، أو أي موقع عمل . قد يتساءل المرء عن الفرق بين الثلاثة ، حسناً ، سوف لا أنحرف بعيداً مرة أخرى . يجب أن نضع بعض القيود على الانحرافات ، حتى لا نستهلك الكتاب سريعاً . إذا لم أسمع أية اعتراضات ، سوف أعمل بصورة صحيحة للحظة ، ولكنني سوف أعود سريعاً إلى انحرافاتي . وكما هو الحال مع الحظ أو الأبراج ، فإنه تقريباً ليس لي اختيار في الأمر .

حتى بداية الثمانينيات (1980) ، فإن ما تم وصفه سابقاً ، قد يمثل نهاية القصة للكثيرين منا حول ما يشكل القيادة الفعالة . إن القائد أو المجموعة تنشئ بناءً حيث يمكن توضيح التوقعات حينئذ . تؤخذ حاجات المجموعة في الاعتبار وتترجم إلى تلك التوقعات ، وبعد ذلك ، تصبح موضوعاً للتطبيق ، التماسك ، التغذية المرتدة ، وفي بعض الحالات مكافآت واعتراف لتحقيق التوقعات . ولكن دعنا نستمر في القصة ، فيما وراء ما أطلقنا عليه تقليدياً « القيادة التعاملية »<sup>(23)</sup> .

لقد أظهرت Stacey بصورة عملية المزيد من نمطها ومنظورها القيادي أكثر من مجرد التعامل القائم على وضع توقعات واضحة . إن منظورها « العميق » أو إطارها المرجعي حول كيفية التعامل مع التلاميذ ليس مجرد أن تجعلهم يحققون « توقعاتها » . يعتبر نظام القيادة الذي أوجده أساساً لبناء الاحترام والالتزام مع كل فرد ، لكي يأخذ المبادرة لعمل الشيء الصحيح ، وفي النهاية توفير المزيد من المشاركة في المسؤولية للشخصية التالية في السلطة لتحقيق أهداف المجموعة . يتعلم التلاميذ أن يكونوا مجتهدين ، أتباعاً وقادة مسؤولين . لقد انتقلت مسؤولية تحديد التوقعات المفقودة إلى أيدي التالي في السلطة (المسؤولية) أو إلى التلاميذ ، في البداية المبكرة للعام الدراسي . إنهم يتحملون مسؤولية مراقبة التوقعات التي اتفقوا عليها

لفصلهم الدراسي ، تذهب الرقابة إلى الأشخاص والموضوعات المعنية - وسوف تحقق الأفضل - داخلياً وخارجياً .

هناك سؤال ، قد يكون قد طرأ على ذهنك ، « هل نحن نتحدث هنا عن القيادة ، التبعية ، تأثير الزملاء أو شيء ما آخر ؟ » حتى هذه اللحظة ، دعنا نقول فقط أننا نتحدث عن كل الثلاثة ، وأن كل منها يشكل جزءاً من نظام القيادة ، يظهر كل منها في حجرة الدراسة . يمكن لهذا النظام القيادي أن يتوازي مع عمليات التشكيل التي تحدث في كل وقت عندما تلتقي الجماعة وتقرر سواء عن وعي أو بدون ، لتشكيل فريق باستخدام توقعات كل عضو كأساس لتنمية الفريق . دعني أضيف هنا ، إذا كنا نتحدث عن تنمية نظام قيادة ، حينئذ ، إجرائياً ، يجب أن نناقش كلا من القيادة والتبعية ، وخاصة عند تطبيقه على نفس الشخص .

تحظى Stacey باحترام كبير لدى زملائها وبالثقة من تلاميذها . إن من يعرفها من الناس عادة يصفونها بمصطلحات تعبر عن « المثالية » . إنها تظهر عاطفة وميلاً حقيقياً للتعليم ، والتزاماً تجاه تلاميذها لتحقيق إمكاناتهم الكاملة . وكما سبق أن ذكرت عندما شرعت في التحدث عن القصة ، فقد حصلت Stacey على المركز الأول كأحسن مدرسة في الولاية ، وعلى المركز الثاني على المستوى القومي . ومع ذلك ، أثناء عملية التقييم فجأة سحبت نفسها من المسابقة . خلال جلسة المقابلة ، طرح عليها أعضاء لجنة التقييم سؤالاً حول كيف استطاعت أن تخطط من أجل توفير 50% من وقتها لتعليم زملائها في منطقتها وبعض المناطق الأخرى طرقها في عملية التدريس . حتى ذلك الوقت لم تكن Stacey على علم بأنه سوف يكون عليها أن تسافر مرات عديدة أثناء العام الدراسي ، الذي كان من بين الترتيبات الجديدة للحصول على الجائزة . عند سماعها هذا ، أنهت بأدب جم المقابلة ، واعتذرت عن نفسها ، وأخبرت رئيس لجنة المقابلة في طريقها للخروج أنها سحبت نفسها من المسابقة .

لم يكن هناك أسلوب آخر تبدأ به Stacey عامها الدراسي مع تلاميذ جدد ، غير

أن تخبرهم بأن عليهم أن يتوقعوا بأن تواجهها يكون في حدود 50٪ من الوقت بسبب التزامها بجدول زمني للسفر . كان هذا تضحية كبيرة بالنسبة لها . ومع ذلك ، لم يبدو عليها أية لحظة تردد في أن تتخذ القرار « الصحيح » ، أو أن تظهر أدنى علامة أسف . فيما عدا ناظر المدرسة ، و صديق مقرب كان ضمن لجنة اختيارها للترشيح لجائزة أفضل مدرسة ، كان من غير المتاح أن يعرف أي شخص شيئاً عن قرار انسحابها من المسابقة . يبدو أن منظورها الذي بنت عليه اختيارها للقرار الذي كان عليها أن تتخذه يأتي انطلاقاً من مجموعة معايير داخلية ، والتي تمثل البوصلة التي توجهها إلى المسار الصحيح<sup>(24)</sup> (انظر اللوحة رقم 3-2) .

### اللوحة رقم 3-2

#### بوصلات الأخلاق العالية وقيادة إحداث التغيير

فحص (1997) Lucius and Kuhnert مستويات التنمية الأخلاقية لعدد 32 طالباً عسكرياً في معهد عسكري ضخم باستخدام إجراءات المقابلة للباحث Jerome Kegan (Lahey, Souvaine, Kegan, Goodman & Felx, 1991) . يؤسس هذا الإجراء على النظرية التنموية البناء ، التي تشير إلى أنه ببلوغ الأفراد مرحلة النضوج ، فإنهم ينتقلون من اتخاذ القرارات على أساس معايير خارجية (بمعنى ، هل سوف أعاقب) إلى معايير داخلية (بمعنى ، كيف تؤثر تصرفاتي على رفاهية الأفراد الذين أعمل معهم هنا) ذكر Lucius and Kuhnert أن أولئك الطلبة العسكريين الذين جاء تقييمهم مرتفعاً في مجال قيادة إحداث التغيير ، وجاء تقييمهم مرتفعاً أيضاً في القدرة على اتخاذ وجهة نظر معينة و/أو التنمية الأخلاقية التي يتم قياسها عن طريق : المقابلات ، وعن طريق : James Rest's Defining Issues (Rest, 1986)

يقول البعض في القيادة بأن أفضل القادة هم الذين يعرفون الفرق بين اختيار شيء ما ، والذي يكون صحيحاً مقابل ذلك « الأقل صحة » . ربما تكون قد سمعت

التعبير « البوصلة الأخلاقية للقائد » . يتجسد هذا التعبير في اختيار Stacey . إنها عرفت ما كانت تحتاج إلى فعله استناداً إلى تفكير تأملي قصير ، وأن المعيار لذلك القرار لم يكن متمثلاً في مجموعة من المعايير أو التوقعات الخارجية مثل ذلك الذي ذكر سابقاً ، والذي كان متعلقاً بفصلها الدراسي . لقد كانت هناك مجموعة معايير أكثر ارتفاعاً تلك التي صنعت تمييزاً مهماً في كل من إنجازات القائد والتابع بمضي الوقت . إنها معتقداتهم المتبادلة أو الجوهرية ، التي تنشأ نتيجة مجموعة من التوقعات تم تدعيمها خلال العديد من التفاعلات التي قادتهم إلى الاستنتاج ، « هذا هو الطريق الصحيح إلى الإجراء الذي يتخذ » .

على الرغم من أن Stacey لم تحصل على الجائزة القومية للتدريس ، فإنه قد تم ترشيحها في نهاية العام ، وحازت على السبق لحمل الشعلة الأولمبية للألعاب في صيف 1996 في جورجيا Atlanta . تمثيلاً مع نمطها القيادي ، قررت Stacey بأن هذا التكريم لا ينبغي أن يعطى لفرد بذاته . لقد شرعت في تدشين مسابقة في المدرسة : أي تلميذ يقرأ عدداً معيناً من الكتب سوف يكون من حقه أن يوقع على الأحذية التي كان عليها أن تستخدمها حينئذ للجري بالشعلة الأولمبية . وضعت الأحذية في معرض انتصارات وجوائز المدرسة ، احتفالاً بكل من ساهم في حمل الشعلة القريبة من Atlanta . عندما بدأت Stacey رحلتها مع الشعلة ، لم يكن يوجد مكان خالٍ تقريباً على الأحذية لمزيد من التوقيعات .

في نهاية كل عام ، تذهب Stacey لمقابلة العديد من الآباء ، وتساءل إذا كان من المناسب أن تلتقي بالأطفال بصورة دورية خلال الإجازة الصيفية . إن هدف المدرسة العظيمة أن تواصل رسالتها التي بدأتها مع أولئك التلاميذ أثناء العام الدراسي لمساعدتهم على تحقيق مستواهم التالي في التنمية . أولئك هم التلاميذ الذين يتعاملون مع موضوعات واسعة النطاق ، ابتداءً من أن يكونوا قادرين على تنظيم أنفسهم في عملهم ، إلى صعوبات التركيز ، القراءة و/أو الإدراك . إنه ليس برنامجاً صيفياً مخططاً ، ولا يعرف كل الآباء شيئاً عن هذا العرض . ومع ذلك ،

أولئك الذين يعرفون بأن Stacey تحاول ببساطة مواصلة عملها مع التلاميذ لمساعدتهم على تحقيق إمكانياتهم الكاملة ، وأن نهاية العام الدراسي بالنسبة لها هو مجرد مرحلة توقف إجبارية ومؤقتة في هذه العملية . تقضي Stacey إجازتها الصيفية في مواصلة عملها مع التلاميذ بطريقة متفردة . إذا لم يرغب التلاميذ أو آباؤهم مقابلتها ، فإن ذلك أبعد ما يتوقعه العرض المقدم منها .

صوتي الداخلي يسأل ، « من هو الأب (أو الأم) الذي يرفض مثل هذا العرض عندما يناقشه في نصف عقله الأيمن ؟ » حسناً ، يفعل بعض الآباء هذا ، لأنهم أنفسهم ليسوا مستعدين لتقدير جهودها الإضافية ، لا يرون الحاجة إليها ، وربما يكونون غير مستعدين للتضحية « بأوقاتهم » . في بعض الحالات ، يختار التلاميذ عدم مقابلة مدرستهم . إن ردود الفعل المتباينة سواء من الآباء أو من التلاميذ ليست شاذة عما يلاحظه المرء في أي سياق قيادي<sup>(25)</sup> . يشعر بعض الآباء بأنهم مدينون بالفضل لها لتقديمها هذا العرض ويقدرّون إخلاصها وولاءها لأطفالهم . البعض لا يرون ذلك إيجابياً بالمرّة ، بل قد يرونه سلبياً من منظور أن قدرتها لم تكن كافية على إنجاز « ما يجب عليها إنجازه خلال العام الدراسي » . هذه الإيماءة المباشرة عن Stacey ، ومدى ردود الأفعال التي تلقتها تعتبر درساً مهماً حول القيادة التي قد ترغب في تخصيص 5 دقائق للتفكير التأملي حولها يومياً . إن التفسير الصحيح للقيادة والأكثر دقة يستند دائماً إلى « عين الملاحظ (المراقب) » . يجب أن تؤسس الدقة على إدراك كل فرد حول القيادة ، وأن استخدام مصطلح القيادة يفترض أن الإدراكات تنبني على ما يفعله القائد وكيف يفسر التابع (المرءوس) تصرفات القائد أو ، في بعض الحالات ، تكاسله داخل سياق معين بمضي الوقت<sup>(26)</sup> .

نقطة أخيرة حول سلوك Stacey ترتبط بتفاعلاتها مع زملائها . نمطياً ، تتقابل Stacey مع المدرسين الذين سوف يعملون مع التلاميذ الذين تخرجوا من فصلها الدراسي أثناء العام الدراسي القادم ؛ إنها تقدم لهم رؤيتها بإيجاز حول الخطط التي

قد وضعتها ، الأنشطة التي حققت نجاحاً معيناً مع كل تلميذ ، البدائل التي ينبغي تجنبها ، وفي حالات خاصة ، تقدم خطأ تفصيلية ، تتناول ما وصلت إليه Stacey والتلميذ عند مغادرة العام الدراسي ، حيث كانا يعملان معاً . إنها ليست طريقتها أن تقذف التلاميذ ببساطة خارج جدران الفصل الدراسي إلى الفصل الدراسي التالي قائلة ، « في الحقيقة ، هذه ليست وحدتي الدراسية أو التنظيمية ! » . لا أستطيع القول ، أن هذا هو السلوك النمطي (سلوك Stacey) ، الذي قد لاحظته في كثير من الشركات حول العالم ، ولكنه من الواضح أنه أحد السلوكيات الضرورية لبناء ثقافة تتركز على التعليم وتقوم على التأزر والتضامن .

إنني آمل ، دون استخدام مثال نمطي في مجال التنظيم ، أن أنقل إلى منظورك وصوتك الداخلي « يمكن أن تحدث القيادة في كل الأماكن الصحيحة » (انظر اللوحة 3-3) ! إعادة ذكر تعليق سابق ، إن أدوار القيادة السابقة الأكثر أهمية في أي مجتمع هي بترتيب أهميتها ، ولي الأمر (أب وأم) كقائد ، المدرس كقائد ، المدير أو المشرف

### اللوحة رقم 3-3

#### قيادة إحداث التغيير والأداء المدرسي

فحص (1992) Silins العلاقة بين قيادة إحداث التغيير وقيادة التعامل وتأثيراتها على المدارس ، المدرسين ، التلاميذ (الطلبة) والبرامج في عينة من 256 مدرسة ابتدائية ، خاضعة لبرنامج إصلاحي في British Columbia . أشارت النتائج إلى أنه كان لقيادة إحداث التغيير علاقة أكثر إيجابية وذات دلالة مع التأثيرات على المدرسة أكثر منها في حالة القيادة التعاملية ، مدعمة نموذج القيادة ذي « النطاق الكامل والمتكامل » . قد أظهرت قيادة إحداث التغيير في نظم المدرسة أن لها تأثيرات إيجابية على مستويات الثقة ، الالتزام ، سلوك المواطنة ، ورضا مستويات المدرسين (Koh, 1990) ، كانت الدلالة الكبرى من دراسة Koh أن قيادة إحداث التغيير أدت إلى زيادة القيادة التعاملية في توقع مستويات الالتزام ،

الثقة والرضا ، والتي بدورها توقعت مقاييس صارمة في أداء المدرسة في دراسة عينة كبيرة من نظار المدارس في سنغافورة . أظهرت دراسة أكثر حداثة قام بها Philbin (1997) في المدارس الثانوية علاقة قوية إيجابية بين قيادة إحداث التغيير من ناظر المدرسة ، وإلى أي مدى كان ينظر إلى فعاليته ، الرضا عن قيادته أو قيادتها ، واستعداد المدرسين لبذل المزيد من الجهود . سجلت القيادة التعاملية تأثيراً أكبر بين الطلبة ذوي الإمكانيات العالية في ضوء أدائهم الدراسي الشامل ، ذلك الشيء الذي يمكن أيضاً أن نراه في عمل Stacey مع تلاميذها .

كقائد . تظهر Stacey أربعة أجزاء جوهرية تجسد القيادة ، سواء كانت الممارسة تتم مع أفراد ، جماعات ، أو على مستوى الثقافة التنظيمية . تتكون هذه الأجزاء الأربعة مما قد أطلقنا عليه أنا وزملائي الأربعة (I's) لقيادة إحداث التغيير - تبدأ جميعها بحرف I وهي بالترتيب<sup>(27)</sup> : Idealized influence / Inspirational motivation / التحفيز الملهم / التنشيط الذهني / والاعتبارات الفردية .

تبدل Stacey جهوداً ذات تأثير مثالي لبناء الثقة ، بصورة ملهمة ، إلى درجة أنها على استعداد للتضحية بوقتها الخاص لمصلحة الآخرين ، مع تحريك وتنشيط الأذهان بالطريقة التي تتحدى بها التلاميذ لكي يندمجوا بحرية في خلق التوقعات والاستخدام المبتكر لحبات الخرز ، كما أن اهتمامها بالاعتبارات الفردية متواصل ومستمر لما يحتاج إليه كل تلميذ ، وأيضاً رغباته في التنمية إلى مستوى إمكانياته الكاملة والمتكاملة .

إنني أتساءل إذا كنت قد فكرت في الآباء في دور القيادة . هل فكرت في الأسرة كفريق ذي أداء مرتفع ؟ إنني أشك في أننا جميعاً قد فكرنا في الأطفال كأتباع ، على استعداد أو غير ذلك ، وأحياناً مجرد أمثلة أو نماذج . إنني أفكر ، في كثير من الأحيان ، أن عدداً كبيراً من الآباء يخلقون تبعية اعتمادية حتى عمر

13 عامًا تقريبًا . تحدث عندئذ معركة حول ، من الذي سوف يضع التوقعات ، وأن الصراع الذي ينشأ ليس دائمًا قابلاً للتكيف<sup>(28)</sup> (انظر اللوحة 3-4) . تفترض هذه العبارة مسبقًا أن الصراع يمكن أن يكون منتجًا جدًا ، منتجًا إلى حد أن يكون واقعيًا ، أسلوبًا تنمويًا ، إن انتقال السلطة والمساءلة في الأسر يكون متشابهًا في التحدي الذي يلاحظه المرء في الفرق ذات الأداء المرتفع ، على الرغم من أنه أكثر تعقيدًا من الفريق المتوسط الذي يعمل في وكالة الفضاء الأمريكية NASA . إذا تم تجاهل التحدي ، فإن الفريق (الأسرة) والطفل يعاني كلاهما من إمكانياتهم وتنميتهم المتبادلة .

### اللوحة رقم 3-4

#### الصراع كأساس لإحداث التغيير عميق الجذور

تناول Heifetz Ron (1994) أحداث التحدي أو الصراع الذي يخلق الظروف العواتية كعملية مركزية من عمليات القيادة . إنه يدافع عن إيجاد معضلات للقيادة والأتباع ، والمحافظة على الضيق والقلق إلى مستوى يمكن تحمله لتوضيح الموضوعات والتحرك في اتجاه مستوى جديد من الفهم ، وفي النهاية الحلول . يفترض Heifetz أنه ، بدون انطباعات متناقضة لا يكون هناك الكثير لإيقاظ التفكير التأملية . يتمثل الجزء التكتيقي في التحدي في أننا نتعلم من الصراع إذا عولج بطريقة صحيحة ، تسمح لنا بالتحرك إلى مستويات أعلى من الفهم ووجهة النظر .

يجب أن ألاحظ هنا بأنني بالتأكيد أفكر بأن الصراع يمثل أعلى مستويات التفاعل الإنساني . ولكن في هذه الواقعة ، الصراع معركة حول « من » مقابل « ماذا » . ونحن على أعتاب عالم جديد يكتب Peck « إن الصراع يكون غير حضاري فقط في حالة كونه إما مختفيًا أو ينفجر بلا داعي أو مبرر »<sup>(29)</sup> . من أنت لتقول لي ماذا أفعل ، مقابل ماذا نحاول نحن أن نناقشه وننجزه هنا ؟ دعني

أذكر هذه النقطة هنا مرة أخرى ، لأن معظم الناس يمتقدون بأني إلى حد ما مجنون عندما أقول ذلك لأول مرة . (حسناً ، قد أكون قد قللت من شأن درجة الجنون التي يروني عليها) يمثل الصراع الذي يخلق الظروف المواتية أعلى مستويات التفاعل الإنساني والقاعدة الجوهرية التي تنطلق منها وتنتشر البصيرة العميقة بصورة واقعية . الآن ، لا تسرع إلى إلغاء تلك البرامج الخاصة بإدارة الصراع ، قبل أن تعمل التفكير التألمي حول هذه النقطة ، وتسمع الكثير حولها في فصول الكتاب التالية . Elliot Lehman ، نائب رئيس مجلس إدارة سابق ومؤسس شركة FelPro ، إحدى الشركات الأمريكية الأكثر احتراماً تناول هذا الموضوع بالطريقة التالية مع أفرادهِ : « يوجد سؤال واحد غبي ، إنه السؤال الذي لم تسأله » . « يوجد تعليق واحد غبي ، ذلك الذي لم تتخذه » . سوف تخلق الأسئلة والتعليقات ، بصورة لا يمكن تفاديها الصراع في المنظمات مع القادة والأتباع الذين يرغبون في الحصول على التعلم والتحسين المستمرين . وعدم توجيه السؤال الخطأ يمكن أن يعرض المنظمة إلى كارثة .

نعود مرة أخرى إلى القادة الأكثر أهمية في مجتمعنا - والأتباع ، أشك في ذلك - ناقش التوازنات بين الأبوية والقيادية في الفصل التالي (انظر اللوحة رقم 3-5) . حتى هذه اللحظة ، يكفي ببساطة أن تقول ادرس فقط نمط الشخص الذي يدخل ورشة عمل لتدريب القيادة ، وسوف تفهم جيداً كيف يقدم الآباء مثلاً واقعياً للقيادة الجيدة والسيئة .

خذ الفرد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من تحقيق الذات والأمن ، الذي يحترم الآخرين وعلى استعداد إلى الاستماع إلى ما يقوله الآخرون . « ولد ليكون مراعيًا لمشاعر الآخرين ؟ » أو تمت تنميته إلى حالة مرتفعة من الثقة بالذات ؟ ماذا عن الفرد الأكثر قلقًا ، الذي في حالة تاهب لدفع النقد عن نفسه ، وغير مستعد لقبول أية آراء أخرى من أي شخص آخر . « ولد ليكون بغيضاً مذمومًا » . توجد حقيقة صارمة بأن بعض الأفراد الذين يأتون إلى مثل هذه الورش التدريبية يكونون محطمين

## اللوحة رقم 3-5

## ما مدى جاذبية قادتك ؟ مستوى الجاذبية وتنمية القيادة

يفترض (Bowlby, 1969, 1973) أن حاجة البشر إلى البقاء تستلزم الارتباط بمن يمنحونهم الرعاية والذين يوفر لهم الأمان . الارتباط العاطفي حاجة تلازم الإنسان طوال حياته توصف عن طريق الاختلافات الفردية في مستوى الأمن الذي يتطلبه الأفراد في علاقاتهم مع آخرين ذوي مكانة مهمة . قرر Micha Popper حديثاً أن القادة الذين كانوا يعتبرون واحة للأمن جاء تقييم أتباعهم لهم بأنهم أيضاً كانوا الأكثر في إحداث التغيير . مثل هؤلاء القادة المطمئنون أمنياً ، لديهم القدرة على الانتباه إلى حاجات الفرد الآخر ، لأنهم ليسوا مستهلكين سعيًا وراء حاجاتهم الذاتية . أولئك الذين يصنفون على أنهم (غير مستقرين - متهربون) لم يتم وضعهم في فئة القادة الذين يحدثون التغيير . لقد قرر آخرون أيضاً ، انطلاقاً من نفس الخط البحثي بأن نماذج الأفراد الضمنية حول القادة والأتباع المثاليين كانت متأثرة بمستوى ارتباطاتهم العاطفية . إن ما تراه كمثالي يستند جزئياً إلى تأسيسك و/أو تنميتك :

(Berson & Yammarino, 1997, Popper, Mayseless, Castelnoes, 1998)

نفسياً عن طريق أحد الآباء أو كليهما أو غيابهما ، ويحتاجون إلى حجم كبير من العلاج قبل أن يكون في الإمكان بداية تنمية القيادة الفعالة لديهم . مشاركون آخرون قد حصلوا بالفعل على تدريب قيادة نموذجي من الآباء ، وغالباً ، أعتقد شخصياً كمدرّب أنني أؤكد وأتوسع فيما قد عرفوه بالفعل وقاموا بممارسته في أدوارهم كقادة أو تابعين . لقد تمت تنميتهم حقيقة - إذا أردنا أن نضع لافتة » للأسلوب العلمي المستخدم « - من « داخلهم إلى الخارج » ، وأن دوري لا يتعدى تنقيح النمط ، وتدعيم منظورهم إلى مستويات أعمق ، عادة خلال التحديات والصراعات التي تؤدي إلى التكيف . يساير هذا تعليقات القائد العسكري Colin

Powell حول القادة الذين لديهم مشاعر داخلية بأننا نستطيع عن طريق التدريب أن نحقق شحذ الهمم والتشكيل . على الجانب الآخر من التنمية يوجد العمل التأسيسي حول منظور الشخص في كيفية إقامة علاقته بالآخرين الذي يجب تنميته أولاً . يأتي لاحقاً الاعتبارات المتعلقة بالنمط القيادي في البرنامج التدريبي على مدى « الحياة » .

يوجد شيء ما وجدته مفيداً في عملي الخاص بتنمية القيادة ، والذي قد يكون مساعداً لك أيضاً ، إنه يتمثل في استعارة ، أطلق عليها « مجرى الحياة » . عندما أقابل بعض الأفراد لأول مرة في ورشة عمل لتنمية القيادة أحاول أن أتخيل مجرى الحياة لكل شخص منهم . بالنسبة للبعض المجرى ضيق جداً ، مستقيم ، وربما ليس عميقاً إلى درجة كبيرة . بالنسبة للآخرين تجده متقلباً ، مفاجئاً ، وغير مباشر . بالنسبة لباقي الأعضاء ، حالات المجرى لها مساقطها المائبة الخاصة ، ولكن في الغالب ليست متفردة بصورة ملفتة ، وليس كلها تتسم بالمفاجأة . باستخدام هذه الاستعارة ، أدركت أنني مجرد نقطة على طول مجاري حياتهم الذاتية ، تقع على عاتقي مسئولية البناء على ما هو قائم بالفعل من تدريب القيادة داخلهم الذي حصلوا عليه بالفعل من الآباء ، المدربين ، المدرسين ، المديرين السابقين و/أو الأصدقاء (انظر اللوحة 3-6) . نحن الآن مشغولون بالتدريب الخارجي وأنه يجب عليّ أن أبني على ما قد حققوه من تنمية حتى تاريخه لمساعدتهم على فهم عملية تنمية أنفسهم والآخرين إلى أقصى إمكاناتهم . في أحسن الحالات ، نستطيع أن نضيف قيمة إلى القاعدة القائمة بالفعل . وعلى أسوأ الحالات ، قد لا يكون لدينا مؤشرات لحجم الأذى أو القلق الذي أحدثناه في قاعدة تنميتهم .

إنك قد ترغب الآن في أن تخطو خطوة إلى الوراء وتراجع مجرى حياتك الخاصة ، كم كانت الأيام والسنوات سريعة وأوصلتك إلى هذه اللحظة من العمر ، وكم هو بعيد ذلك المجرى الذي يمكنك رؤيته ؟ ما الذي قد تعلمته ، وكان جوهرياً لتنمية منظورك حول كيفية معاملة الآخرين ، بما فيهم أنت ، وحياتك بصفة عامة ؟

## اللوحة رقم 3-6

## الأحداث والحالات سوابق في تنمية القيادة

قارن Gibbons (1986) أوجه تاريخ حياة أعضاء الإدارة العليا في 100 شركة - من الشركات التي تعلن عنها سنوياً مجلة Fortune بصفتها الأفضل طبقاً لمعايير خاصة تضعها المجلة - اجتازت معايير القيادة التالية : مرتفعة جداً في إحداث التغيير والتعامل ؛ مرتفعة إحداث التغيير ، مرتفعة التعامل ؛ ومرتفعة في قيادة عدم التدخل . استوفى هؤلاء القادة « قائمة جرد التوجهات الشخصية » ، والتي تقيس درجة الفرد في تحقيق الذات . وجد Gibbons أن قادة إحداث التغيير ، كانوا يميلون إلى أن يكونوا أكثر تحقيقاً لذواتهم ، ولكن ليسوا إلى درجة ذات دلالة معنوية كبيرة . أما مجموعة القيادة المرتفعة جداً في البعدين إحداث التغيير والتعامل فقد حصلوا على درجات عالية ذات دلالة معنوية في الاعتداد بالنفس ، والاتصالات الودودة Intimate Contact ، عنها في حالات المجموعات الأخرى ، كان التوقع أن قادة إحداث التغيير ، في حالة طقولاتهم يكونون الأفضل ويفعلون الأحسن ، مع مستويات أعلى نسبياً في المسؤوليات التي يسندها الآباء إليهم . تعلم الأفراد كيف يتناولون الصراع ، الضغوط ، والإحباط . كان للقيادة الأفضل نمط معاشة الكثير من التجارب القيادية السابقة ، والتي كانوا يباشرونها بمضي الوقت لتحسين أنفسهم . كان لديهم رغبة قوية جداً في العمل التنموي ، الذي كان جزءاً كبيراً من كيانهم إلى حد أنه كان يبدو تلقائياً . جاءت التنمية الذاتية لهؤلاء القادة من خلال نماذج لعب الأدوار ، ورش العمل ، والتدريب . كان لديهم ميل قوي إلى التدريب عن طريق التأمل الذاتي ، وتكامل ما يتعلمونه لتحسين أنفسهم . القائد يولد أو يصنع ؟

يجب أن أعترف ، إنه في بعض ورش العمل ، وبعد التفاعل مع عدد من المشاركين لبعض الوقت ، تظل تلك الكلمات الشهيرة ترن في أذني « أن معظم المشاكل إن لم يكن كلها تنبع من داخلنا » .<sup>٥</sup>

إن القيادة النموذجية هي عملية نعمل خلالها على تنمية الأفراد إلى كامل إمكانياتهم . لكي نفعل هذا ، يجب أن نكون واعين جيداً للماضي ، ولكن دون أن نقف عنده مكبلين ومتجمدين بحيث لا نستطيع التحرك في الاتجاهات الجديدة مع ما تتطلبه التحديات الجديدة . يجب أن نعرف إلى أين نريد أن نذهب ، وذلك قد يتطلب وقتاً وجمع بعض البيانات . إن من الموضوعات الحيوية لتنمية كل الأفراد ، معرفة عمق المجرى ، سرعته ، والحالات التي قد تسبب فيضانه إذا تعرض لمزيد من الضغط ، أو كما ألمح إلى ذلك Ron Heifetz في اللوحة (3-4) في إحداهن التحدي أو الصراع الذي يخلق الظروف المواتية مقابل غير المواتية . وربما الأكثر حيوية بالنسبة لك أن تعرف ما الذي تنوي أن تتركه خلف ظهرك . ليس لدي شك في أن Stacey كانت سوف تفهم هذه الاستعارة في عملها مع التلاميذ . لقد عادوا ليقدموا لها الشكر لأن التغيير الذي أحدثته بتدخلها في مجرى حياة كل منهم جعلهم يغيرون مسارهم ، يعمقون مواقفهم ، يتناولون مساقط مياهم ، ويفعلون كل ذلك بنية بناء منظور حول من هم ، وماذا يمكنهم إنجازه . تمثل معرفة الفرد لذاته في كل مرحلة من مراحل مجرى حياته الأساس التام لمعرفة الآخرين (انظر اللوحة 3-7) . « إنك تنمي نفسك من أجل تنمية الآخرين » . ولذلك ، يجب أن تلقى بنفسك في خضم مجرى حياتك الخاصة قبل محاولة تغيير الآخرين . في الواقع ، هذه العبارة مستمدة من تعاليم كنفوشيوس Confucius حول تنمية القيادة .

٥ . يذكرني هذا بقول الشاعر العربي :

نعيب زماننا والعيب فينا

وما لزماننا عيب سوانا (المترجم)

### اللوحة رقم 3-7 قوة الملاحظة لتنمية القيادة

نحتاج إلى تدريب الآخرين لكي يلاحظوا كيف يلاحظون أنفسهم والآخرين . نتعلم الملاحظة عن طريق التمييز بين بعض المعلومات وبين خلفياتها المختلفة . إننا نجعلها متميزة ، وغالبًا نخلق القصص من أجل أن نلتقط ونلخص ملاحظتنا . التعلم هو عملية التعرف على خصائص مميزة جديدة ، كان من غير الممكن ملاحظتها من غير ذلك التعلم .

لسوء الحظ ليس كل « القادة العظماء » لديهم الحكمة أو النظام العقائدي إلى معرفة أو فهم ما كانوا يعملون على تركه خلف ظهورهم . إنهم لم يفكروا كيف كانوا يحدثون آثاراً على مجرى حياة الأفراد ، وفي بعض الحالات المجتمعات ككل . ومن ثم ، عندما يسألك شخص ما ، إذا كان هتلر ، موسوليني أو ستالين قادة عظماء ، يجب أن تجيب ببساطة وبصوت قوي لا ! لم يكونوا قادة عظماء . لماذا ؟ الميراث الذي تركوه خلف ظهورهم كان أكثر سوءاً مما كانت عليه الأوضاع عندما بدءوا رحلاتهم القيادية . من بين أشياء كثيرة ، لم يكن أتباعهم أقرب إلى تحقيق كامل إمكانياتهم عنهم قبل أن يجيء أولئك الأفراد إلى مراكز السلطة . (إنني أشير هنا إلى الأتباع الذين لا يزالون على قيد الحياة ! ) في الواقع ، كانوا غالباً أبعد كثيراً ، حيث تعرضوا لحالات من الكبت الكامل على يد هؤلاء القادة بالنسبة للتنمية الذاتية . باستخدام معيار ماذا تركوا وراء ظهورهم ، إذا أردت أن تعتبرهم قادة ، حينئذ اصنع معي معروفاً وضع صفة حقير وخسيس لمثل هؤلاء القادة ، وهنا قد نكون أقرب إلى الاتفاق . حسناً ، إنني على يقين بأن بعض النازيين أو الفاشستيين الجدد سوف لا يتفقون معي حول هذه النقطة . . . ، ليكن . إنني لا أكتب هذا الكتاب لكي أتفق أو أختلف مع آخرين ، ولكن عندما

يكون المرء في سبيله لكتابة مؤلف حول القيادة ، فإنه في مواقف معينة يحتاج إلى أن يكون حاسماً وحازماً بقوة . نحن الآن أمام إحدى هذه النقاط .

كتب Ralf Waldo Emenson في بعض تعليقاته « إن أي مؤسسة هي امتداد لظل رجل ما [ أو امرأة ] ؛ سوف أظل أضيف كلمة امرأة في الحالات التي ينسى ذكرها أو يتم تجاهلها . إنه المعيار الذي أحتفظ به دائماً في ذهني عندما أحكم على الإمكانيات الكاملة والمتكاملة للأفراد ، ومع قادة مثل Stacey ، فإن الاستنتاج حول الميراث الذي تركته قيادتها بالنسبة لي واضح تماماً . إن ظلها سوف يبقى طويلاً وعميقاً ومنعكساً بإيجابية على حياة الكثير من الأطفال ، الذين سوف يصبحون رجالاً أكثر فعالية بمضي الوقت كنتيجة لجهودها المخلصة . سوف يشعر بعض المدربين ويحسون بظلها ، وذلك عندما يسألون المشاركين في برامجهم التدريبية - الذين كانت Stacey مدرستهم - لتحديد القادة في حياتهم الذين لهم تأثير عميق في تنميتهم . بدون شك سوف ينبثق ظلها على السبورات الورقية ، ومن خلال المنظور الذي يثبته هؤلاء الأفراد عندما يعملون للتأثير على الآخرين .

إن التأثير على بناء ظل المرء يظهر بوضوح في شركة Motorola . ففي هذه الشركة يطلب من القادة أن يوضحوا بالتفصيل الميراث الذي يرغبون في أن يتركوه قائماً ومنتجاً بمضي الوقت . الفكرة الكاملة هنا تتمثل في تقديم ما يريد المرء أن يتركه وراءه في المستقبل حتى يمكنه أن يبدأ من الآن في تنميته<sup>(30)</sup> .

عندما بدأت هذا الفصل ، فكرت في أنه سوف يكون لدي الوقت للتحدث عن Sam . من السهل أن تمضي الكثير من الوقت في حديث حول الأفراد المتميزين مثل Stacey . قبل أن نتجاوز نطاق اهتمام المدير العام التنفيذي « لديك 5 دقائق لتحديد وجهة نظرك » . اسمح لي أن أقول بضع كلمات عن Sam . كان Sam يعمل في وظيفة مشرف تكنولوجيا لدى مؤسسة خدمات إصلاح الإحداث Condition Correctional Services عندما قابلته في بداية عقد الثمانينيات (1980) . ذهبت إلى

المؤسسة لعقد دورة تدريبية كان موضوعها « قيادة إحداث التغيير Transformational Leadership ». في ذلك الوقت ، قد ظهرت كتب في أدبيات الموضوع لكل من Tichy and Devanna<sup>(31)</sup>, Bass<sup>(32)</sup> and Bennis & Nouns<sup>(33)</sup> . تناولت هذه الكتب ، إلى حد كبير ، قيادة إحداث التغيير بين أعضاء الإدارة العليا التنفيذية ، في مدى واسع من المنظمات . لا أعتقد أن أيًا منها اشتملت على السجون . في هذه الفترة ، وفي مقابلة مع أفراد مثل Sam ، اكتشفت أن قيادة إحداث التغيير كانت تغطي مساحة في الانتشار أكبر كثيراً مما لاحظته زملائي في كتبهم القيمة . لقد وجدت أنها تحدث في أماكن غريبة كثيرة مثل ورشة Sam وفي خلايا جذور الخدمات التصحيحية للأحداث .

حصلت وحدة Sam التصحيحية على أدنى معدلات انتكاسة على المستوى القومي ، كان Sam رجلاً قصيراً جداً ، في أواخر الخمسينيات أو أوائل الستينيات من العمر . أتذكر حينما كنت أسير في داخل ورشته لأول مرة ورأيت عدد كبيراً من الأفراد واقفين حول إحدى الآلات ، استطعت أن أسمع شخصاً ما يتحدث في وسط المجموعة ولكنني لم أتأكد من شخصيته في البداية . كان Sam في وسط الدائرة يشرح للمجموعة كيفية تشغيل آلة معينة . كانوا جميعاً يمسكون أدوات في أيديهم . وصف Sam عملية التشغيل على الآلة وظهره للمجموعة . لأن هذا السجن كان محصناً بأقصى حالات الأمن ، فإن النزلاء كانوا هناك من أجل جرائم شديدة الوحشية . لقد كنت متوتراً بينما كانت ظهورهم في مواجهتي !

عندما كان Sam يتحدث ، لاحظت وجود أربع قطع معدنية على الحائط . كانت إحداها قطعة من معدن خام . كانت الثانية بها خدوش وشروخ شديدة وبها حالة ثني من أعلى . كانت الثالثة تبدو أفضل قليلاً . كانت الأخيرة ذات بريق أخاذ جيدة التشطيب ، قد قطعت زواياها وأبعادها طبقاً لمواصفات محددة بدقة . بعد أن غادرت المجموعة الحجرية أتيت لي بعض الوقت للتحدث مع Sam بمفردنا . سألته عن « فن المعادن » الذي يوجد على الحائط . جاء تفسيره بأنه كان في

حاجة إلى طريقة تنقل إلى « الدارسين » ما كانوا يستطيعون أداءه في الشهور 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، إذا ما كانوا على استعداد للعمل معه والثقة في توجيهاته . ابتسم ثم قال « رؤية محدودة للأشياء » . لأن الكثير من الدارسين كانوا أميين ، فقد احتاج Sam إلى بعض المؤشرات البصرية للتقدم والإمكانيات المستقبلية التي كان يمكن لأتباعه تحقيقها . كان هناك ملصق على الحائط عبارة عن بيان للرؤية Vision Statement لم يكن قابلاً للتطبيق . هذا واحد من الأمثلة الكثيرة حيث اعتاد Sam صياغة ما كان يحاول إنجازه مع أفرادهِ . إنه عاملٌ أتباعه بنبل واحترام ، وفي المقابل ، جاء سلوكهم معه على نفس المستوى . كان لدى Sam الحماية الأفضل في التسهيلات التصحيحية . قد توفر له الالتزام والثقة الكاملة من أقرب العاملين - عاملين يمتازون بالقوة والكثرة .

إنني أستطيع القول بدرجة يقين إلى حد ما ، أن كلا من Sam وأيضاً Stacey كان لا يمكن أن يصفان أنفسهما بأنهما قادة . وفي الواقع ، هذا ما قاله لي Sam في إحدى مناقشاتنا . يمكن القول بأن لدينا مشكلات تتعلق بمصطلح القيادة (انظر اللوحة 3-8) ، لأنه ، بدون شك ، كلا الاثنين لم يكونا فقط قادة ، ولكن أيضاً نموذجاً للمثالية في أنماط قيادتهما ، والتأثير الذي أحدثاه في أتباعهما بمضي الوقت . إنهما كانا القادة الأفضل ، في ضوء معرفتهما الواقعية بقدراتهما ، ومن أجل ماذا كان عملهما . لقد أنشأوا مجموعة من المعايير الداخلية التي ساعدت على توجيههم خلال عملهم مع الآخرين . إن ما قد بدأ في لحظات معينة من مجرى حياتهم على أنه مجموعة من التوقعات الخارجية قد أصبحت بوضوح معايير وتوقعات داخلية والتي وجّهت أعمالهم وسلوكياتهم . يقول Storm في كتابه Lighting Bolt أن « أكبر معارك الحياة دقيقة جداً إلى حد أنها لا ترى » . إن حقيقة تجاهل الذات واضحة ويمكن تعلمها ، ولكن الشخص الذي يتجاهل ذاته لا يرى الصدق عن ذاته . إنه يسمى إلى التطابق والتكيف<sup>(34)</sup> .

### اللوحة رقم 3-8 تدريب قيادة إحداث التغيير

أجرى Crookall (1989) دراسة حول تأثير تدريب مشرفي ورش السجون ، بمقارنة تأثير تدريب قيادة إحداث التغيير ، مع تدريب القيادة الموقفية على أداء النزلاء . اشتملت الدراسة على ثلاث مجموعات من المشرفين : تلقت المجموعة (1) تدريب القيادة الموقفية ، المجموعة الثانية تدريب قيادة إحداث التغيير ، والمجموعة الثالثة لم تتلق أي تدريب . أخذت قياسات لتحديد إنتاجية مجموعة العمل والنمو الشخصي للنزلاء ، وذلك قبل ثلاثة أشهر من بدء التدريب ، وبعد الانتهاء من التدخل التدريبي . تحسن أداء كلتا المجموعتين المدربتين بنسب تتراوح ما بين 10% إلى 50% استناداً إلى القياسات . على الرغم من أنه كان لكلا البرنامجين تأثير على الأداء والنمو الشخصي ، فإنه كان لتدريب إحداث التغيير تأثير أكثر أهمية على النمو والتنمية الشخصية ، بينما كان لتدريب القيادة الموقفية تأثيرات أكبر على مستويات الإنتاجية . أدت قيادة إحداث التغيير إلى تحسين احترام النزلاء لمديريهم ، مهاراتهم العملية ، سلوك المواطنة الجيدة كما جاء في تقييم مديري الحالة في الخدمات التصحيحية للأحداث .

فحص كل من Barling, Weber and Kelloway (1996) تأثير تدريب قيادة إحداث التغيير في تجارب ميدانية « حقيقية » . أجريت الدراسة مع مديري فرع أحد البنوك الذين حصلوا على تدريب وتمارين فردية في قيادة إحداث التغيير والتي امتدت على مدى فترة من الزمن مع إضافة جلسات تعزيز وتقوية . سجل Barling et al. اختلافات جوهرية في تقييمات محاكات الذكاء في المجموعة التجريبية مقابل المجموعة المقارنة . ظهرت أيضاً تأثيرات ذات دلالة مع أداء فروع البنك مقارنة بهاتين المجموعتين .

دعنا ننهي هذا الفصل بتوجيه سؤال إليك . استرجع إلى ذاكرتك عددًا من الشهور السابقة واسأل نفسك ، ما الذي قد فعلته في تعاملاتي مع الآخرين لبناء الثقة ؟ التوحد ؟ الالتزام ؟

هل يمكنك أن تعود من رحلة الماضي ، وأن تكون متأكدًا بشأن الأفراد سوف يستمرون في العمل معك ، ولأجلك ، كما يقولون ؟

### • بعض الأشياء التي تستحق التكرار

⇐ حاول أن تعرف مجرى حياتك الخاصة ومجرى حياة الآخرين لمساعدتك على التركيز على الحاجات الفردية للآخرين .

⇐ فكر من الآن في ميراث قيادتك ، حتى يمكن أن يكشف عن مضمون هذا الالتزام بصورة مثمرة أثناء سير نطاق حياتك . إن الوقت ليس مبكرًا أبدًا .

⇐ إن قادة إحداث التغيير يمكن أن يكونوا موجودين في كل المستويات التنظيمية وفي كل الثقافات .