

الفصل الثامن

بناء السياق لغرس نظام قيادة إحداث التغيير

Building the Context to Embed a Transformational Leadership System

أمر ملك شرقي رجاله الحكماء بصياغة جملة لتكون دائمًا محل الأنظار ومناسبة لجميع المواقف ؛ والأوقات ؛ فقدموا له هذه الكلمات . وهذا أيضًا سوف يزول . كم هي معبرة وكيف تهذب الإنسان في ساعة غروره ، وكم تقدم من عزاء عند الحزن والابتلاء .

إبراهيم لينكولن

أنا استخدمتها هنا لأنه غالبًا ما سيقول لي الناس في ورش العمل « أنت تعرف أن ما تعلمنا يبدو جيدًا . وفي الواقع يجب عليك أن تُعلم هذه المفاهيم لرئيسي في العمل ، ولكن في منظماتنا فرص نجاحها منعدمة » . ليس في منظماتنا !! بعد سماعي هذه الكلمات أصبحت محاضرتي تسير على هذه الخطوط : هل تريد أن تقود ؟ أو تريد أن تستمر في الإدارة بنفس الطريقة التي اتبعتها في الماضي ؟ غالبًا ، يأتي الابتكار والتجديد في المنظمات من المنفذين ثم من التالين في السلطة أو التابعين ، لذلك ؛ لماذا علينا أن ننتظرهم - أعني الرؤساء - حتى يتعملوا ؟ ماذا نستطيع أن

نفعل الآن ؟ وهنا أقول لهم دائماً كم من القادة ماتوا في سبيل ما يؤمنون به وكم من قوى رهيبة كانت ضدهم لدرجة إنه لا أحد كان يفكر إنه يمكن أن يقوم شخص أو فرد واحد بإحداث أي تغيير ، وهنا ذكرت لهم بعض الأسماء على سبيل التأكيد مثل غاندي ، مانديلا ، تشرشيل ، كينج King ، كارتريت Cartwright ، كارميشيل Carmichael . عادة ، عندما أذكر Cartwright و Carmichael تزداد الإضاءة في الحجرة بعض الشيء ، The light bulbs turn a bit .

مادلين كارتريت Madeline Cartwright ناظرة في مدرسة Blaine الابتدائية في فلادلفيا ، بنسلفانيا . كانت مدرسة Blaine الابتدائية تقع في واحدة من أسوأ الأقسام الداخلية في مدينة فلادلفيا . في هذا الوقت حوالي 60 إلى 70٪ من أولياء أمور التلاميذ في المدرسة كانوا مدمنين للمخدرات . كانت المدرسة عبارة عن مبني مربع قدر ، به القليل من التسهيلات .

عندما تولت مادلين مسؤولية المدرسة ، كانت خائفة من ظروف هذه المدرسة ، وفي أحد الأيام سألت مجموعة من التلاميذ بطريقة بسيطة عما حدث معهم هذا الصباح كان سؤالاً بريئاً ، ولكن ما سمعته من إجاباتهم كان محبطاً ومع ذلك قوتها وعزيمتها لإحداث التغيير كانت عميقة . تحدث أحد التلاميذ عن الطلق الناري الذي وقع في أحد الشوارع التي تجنبها في طريقه إلى المدرسة . وآخر تحدث عن خوفه من المرور بجوار المنازل المتصدعة في طريقه ، وثالث ذكر أصوات الزجاج المتحطم تحت حذائه الناتج عن تكسير نوافذ المحال والسيارات . وآخر ذكر أن والده اصطحبه سيارة الإسعاف نتيجة تعاطيه جرعة زائدة من المخدرات ، ويتساءل بصوت عال عما إذا كان سيكون في المنزل عند عودته من المدرسة ، لأنه عادة يعود في نفس اليوم ، كان وصفه للأمر يوحي بأنه شيء عادي يحدث في منزله .

تعبت مادلين من أحداث الصباح وتوجهت هي ومدرسة أخرى إلى الغداء في أحد مطاعم ماكدونالدز المحلية . وفي منتصف غداهم أشارت مادلين إلى مدى نظافة المطعم بالمقارنة بالمدرسة « هانحن هنا في ماكدونالدز ، وبالمقارنة

بمدرستنا إنه يشبه الجنة . كيف يمكننا أن نتوقع من أطفال مدرستنا أن يشعروا بأنهم جيدون ، وأروقة المدرسة قدرة ودورات المياه نقنة الرائحة والنوافذ موضوع عليها أشرطة لاصقة في الأماكن المكسورة منها ؟ . مرة أخرى ازدادت عزيمة مادلين لإحداث تغيير في المدرسة .

عندما عادت إلى المدرسة في مساء ذلك اليوم طلبت من رئيس قسم الصيانة في المدرسة أن يجعل دورات المياه والمدرسة في شكل مناسب ، وسألته عما يحتاج لينفذ طلبها ، فأجاب بأدب أن هيئة موظفي الصيانة كانوا يبذلون أقصى ما يستطيعون ولا يستطيعون أن يفعلوا أكثر من هذا من خلال مواردهم المحدودة بطرق بسيطة وفردية . كان هذا بالنسبة لمادلين بداية رحلة الإثارة والتغيير .

في ظهيرة يوم الجمعة ، ذهبت إلى المشرف على قسم الصيانة وطلبت منه أن يمدها ببعض أدوات التنظيف التي تحتاجها في عطلة نهاية الأسبوع للقيام ببعض أعمال النظافة . وبالرغم من تردد رئيس قسم الصيانة ، لكنه أجاب طلبها لأنها كانت ناظرة المدرسة قبل كل شيء ، وأعطته أمراً محدداً .

في عطلة نهاية الأسبوع ذهبت مادلين إلى أسوأ جزء في المدرسة وهو دورات المياه ، وقامت بتنظيفها نظافة فائقة ، وعندما عادت هيئة موظفي الصيانة في يوم الاثنين أشارت مادلين إلى أنه منذ الآن سوف تكون دورات المياه دائماً بتلك النظافة أية أسئلة ؟ لا . حسناً .

ومن المثير ، أنه عندما سمع بعض أولياء الأمور هذه القصة ، أصابهم الذهول بأن بعض البيروقراطيين سوف يصبحون طوع أمراً لتنظيف الحمامات من أجل أطفالهم . (انظر اللوحة 8-1) . وبعد ذلك بوقت ليس طويلاً بدا تطوع الكثير من أولياء الأمور لمساعدة المدرسة . أحياناً يكون الشعور بالذنب أول مراحل التغيير وأحياناً يكون في أعلى المستويات مثل الرؤية . وأحياناً أخرى الشعور بالذنب والرؤية يسيران معاً لإنجاز أشياء درامية . أي طريق . فبان تصرفات مادلين خلقت توتراً إيجابياً وأشياء تغيرت .

اللوحة رقم 8-1 قيادة إحداث التغيير والابتكار

متابعة للعمل في اللوحة 4-4 ؛ درس Keller (1992) 660 مجموعة مشروع يحتوي على موظفين مهنيين في ثلاث منظمات للبحوث والتطوير .
قَدَّر كيلر تحريك التفكير الذهني لقادة المشروع كما جاء في تقييم الأتباع .
يتوقع مستوى التحريك الفكري جودة إتمام المشاريع . بين كيلر أيضاً أن قيادة إحداث التغيير لها تأثير كبير على جودة المشروع في فرق مشاريع البحوث والتطوير المشاركة في البحث في مقابل الفرق المشاركة في تطوير المنتج . كانت قيادة إحداث التغيير لها التأثير الأكبر عندما بدأت المنتجات تتكون كمفهوم بالمقارنة بما كان يمكن أن يبدو أقرب إلى عملية التعامل للحصول على منتج تم تطويره وفي طريقه إلى السوق .

وبالمثل درس Howell and Shea (1998) تأثير المناصرين للابتكار . تناولت الدراسة 40 ابتكاراً جذرياً للمنتجات في 14 منظمة . تم وصف المناصرين الأكثر فعالية كمشاركين بصورة أكبر في الأنشطة الترويجية والاستطلاعية ، بينما كان المناصرون الأقل فعالية يعملون كحراس . ساهمت الخصائص السابقة في الفرق التي كان لديها إحساس قوى بالفعالية والتجّاح في ابتكار منتجات جديدة . خلقت الفرق التي كانت خاضعة للحراسة حدوداً أقل قابلية للاختراق والتي أدت إلى مثالية أقل من حيث الفحص والعزل البيئي . أقر المؤلفون بالنسبة للسياق أن التدعيم من أجل الابتكار في الثقافة التنظيمية كان عاملاً مهماً في تدعيم نجاح المناصر .

من حيث جعل الأطفال يشعرون بأنهم جيّدون ، وضعت مادلين قواعد داخلية للأطفال التي كانت ضد سياسة المنطقة - معظم المناطق - أنا متأكد . أرسلت مادلين خطاباً إلى أولياء الأمور تشير فيه إنه إذا حضر أولادهم إلى المدرسة بملابس غير نظيفة فإنها ستطلب منهم تغييرها وغسل ملابسهم أيضاً في المدرسة . ومن حسن

حظ مادلين أن زوجها كان متعاونًا إلى حد ما ، واستطاع شراء وتركيب غسالة ووضعها في صالة الألعاب بالمدرسة . فإذا جاء الأطفال إلى المدرسة بملابس غير نظيفة سوف يغسلون ملابسهم فيها ! . أية أسئلة ؟ لا . حسنًا .

ولزيادة نسبة الحضور في المدرسة ، التي كانت في أسوأ الأيام 30٪ ، تولت مادلين بنفسها الاتصال بأولياء الأمور لتعرف سبب غياب ابنهم أو ابنتهم عن المدرسة . إذا لم يكن هناك رد من المنزل ، كانت تأخذ سيارتها وتذهب مباشرة إلى المنزل ، وإذا وجدت الطفل في المنزل وأنه غير مريض تعود به إلى المدرسة في سيارتها . ارتفعت نسبة الحضور بسرعة ما بين 80 إلى 90٪ في الأيام الجيدة .

المراقب الذي كان من أكثر الأفراد تدعيمًا لمادلين في Baline بدأ شحنه من الإداريون والسياسيون ضد الخطوات الجذرية التي تتخذها مادلين لإحداث التغيير . كان يعرف أن مادلين سوف تعمل ما يجب عليها عمله من أجل مصلحة الأطفال حتى لو كان ذلك مخالفًا لسياسة المنطقة . لقد كان متوحدًا مع جهودها ولكن كان يجب عليه أيضًا أن يعمل من خلال النظام الذي تحت رئاسته . وفي بعض الأحيان كان يستخدم سلطاته للحد من جهودها . هذا لم يكن من السهل ، وفي النهاية أصبح هو النصير الذي تحتاج إليه ، والذي ساعدها في تغيير نظام المدرسة (انظر اللوحة 8-2)⁽⁸²⁾ .

اللوحة رقم 8-2

إداريو المدرسة ، قيادة إحداث التغيير والأداء

استنتج Leithwood et al., (1990) أن ممارسات قيادة إحداث التغيير كانت أكثر قوة بالنسبة إلى إعادة هيكلة المدرسة أكثر من قيادة التعامل . كان لدى الإدارة بالاستثناء ارتباط سلبي جدًا مع ظروف المدرسة وعملياتها . إن تطوير رؤية مشتركة واجماع الآراء حول أهداف المجموعة وتفسير تحريك التفكير الذهني ساهمت بطريقة أكثر إيجابية مع الظروف

والعمليات المتعلقة بإعادة هيكلة المدرسة والأداء .

اختبر Leithwood and Jantzi (1990) ممارسات قيادة الإداريين في كل من 12 مدرسة . هذه المدارس تم تحديدها على أنها تتمتع بمناخات تنظيمية متعاونة بدرجة كبيرة . كان المحرك والدافع وراء هذه الثقافة المتعاونة المدير الذي على قمة الجهاز الإداري بالمدرسة الذي أظهر قيادة إحداث التغيير . وتحديداً « نظار المدارس كان لديهم سهولة الوصول إلى استراتيجيات إحداث التغيير القائمة وبالتالي المساعدة في تنمية الثقافات التعاونية بالمدرسة » .

اختبر Leithwood and Steinbach (1991) استراتيجيات حل المشكلات اليومية المدعومة من نظار المدرسة . تم اختيار 9 نظار للمدارس الابتدائية كخبراء في حل المشكلات مقابل النظار النمطيين في المدارس الأقل فعالية . تختلف أنواع النظار الخبراء والنمطيين في كيفية الوصول إلى التعامل مع المشكلات . مقارنة بين النظار الخبراء مع النظار النمطيين موجودة في اللوحة 3-8 .

مرة أخرى انطلاقاً من جعل الأطفال يشعرون بأنهم جيدون ، كانت مادلين تعرف أن معظم هؤلاء الأطفال كانوا يسمعون باستمرار من أولياء أمورهم ومن جيرانهم مالا يستطيعون أن يفعلوه ومالا يستطيعون أن ينجزوه . أقرت مادلين سياسة إنه في أي وقت يكون فيه الطفل داخل المدرسة ، ويصادف كلمة لا يستطيع يجب عليه أو عليها أن يخدمها ! « في الجمعية العمومية للمدرسة تم الإعلان عن هذه السياسة الجديدة . فقد التقطت مادلين كتاباً قديماً وقلماً أحمر وشطبت كلمة (لا تستطيع) من الصفحات التي صادفتها . ثم أخبرت التلاميذ أن كلمة لا تستطيع لم تعد جزءاً من اللغة الإنجليزية في المدرسة منذ الآن . أية أسئلة ؟ لا . حسناً .

ما زال هناك الكثير لنقله عن مجهودات مادلين في المدرسة ، ولكنني أعتقد أنه

يكفي أن أقول أنه لا أحد فكر في أنها تستطيع أن تنجز ما بدأته أولاً . إن سر نجاح مادلين أنها رأت الممكن في البداية ثم بدأت تتعامل مع العقبات . كان منظورها مختلفاً عن تعاملات البيروقراطي في المتوسط ، الذي يشعر أنه مجبر أن يعمل دائماً داخل النظام ، بصرف النظر عن العيوب التي يمكن أن تكون في بنوده (انظر اللوحة رقم 3-8) . لقد نظرت إلى التهديدات على إنها فرصة للإلهام أو حث الآخرين . كان لديها شيء أساسي للقيادة تحت الإكراه . كانت لديها الشجاعة لأن تتبع ما تؤمن به وأن تفعل شيئاً ما حول معتقداتها . لقد كانت فرداً واحداً فقط ولكنها كم خلقت من قوة حيوية مذهلة ، جعلتها تحصل على تعاون هيئة الموظفين ، الآباء والمدرسين الذين عملوا معها ومتحدين بالكامل مع جهودها .

اللوحة رقم 3-8

الأنماط المختلفة لقيادة نظار المدارس

التقليدي	الخبير
	<p>• التفسير:</p> <p>- يبحث عن الآراء ويأخذ في الاعتبار - يفترض أن الآخرين يشاركون في التفسير .</p> <p>- وجهات نظر الآخرين . - لديه ميول إلى النظر إلى المشكلات في</p> <p>- ينظر إلى المشكلات باعتبارها جزءاً من - عزلة تامة .</p> <p>كل أو في ضوء الغرض .</p>
	<p>• الأهداف:</p> <p>- يعمل ليحصل على موافقة الأعضاء . - يهتم أكثر بالحصول على أهدافه الذاتية .</p> <p>- لديه أقل حد من المصالح الشخصية في - يلتزم بقوة الأفكار سابقة الإدراك .</p> <p>الحلول .</p>
	<p>• المبادئ والقيم:</p> <p>- يضع أعلى قيمة على احترام الآخرين . - تأثير القرارات على العميل .</p>

التقليدي	الخبير
	• الحدود
- لا يتوقع العقبات .	- توقع العقبات
- نادراً ما يستجيب بإيجابية العقبات .	- بتكيف بمرونة مع العقبات غير المتوقعة .
- ينظر إلى العقبات على أنها عقبات .	- ينظر إلى العقبات كفرص .
	• الحلول :
- غير مخططة .	- يخطط بوضوح للعملية لحل المشكلة
	- وتوقعات الآخرين .
- يفترض أن الآخرين لهم نفس التفسيرات .	- يراجع الآراء حول تفسيرات المشكلات .
- يتمسك بآرائه الشخصية بعناد .	- يظل منفتحاً على الآراء الجديدة والمتحدية .
- نادراً ما يضع الخطط .	- يتأكد من أن المتابعة مخططة .
	• الأحاسيس الوجدانية :
	- يستخدم الفكاهة ليتغلب على التوتر
	- وليوضح المنظور .

يمكننا أن نتعلم الكثير من نموذج مادلين كارتريت . عندما قرأت قصتها في Wall street Journal في الصباح الباكر في أحد الأيام ، استولى عليّ الذهول والإثارة . في ذلك الوقت كان عندي طفلان (الثالث تم إضافته والذي قابلته في الفصل السابع) في مالا مالا (واسمها Sydney) . كان الطفلان في المدرسة الابتدائية . غادر الطفلان ذلك الصباح إلى المدرسة في أتوبيس أصفر مشرق بحقائبهم المدرسية الجديدة وصناديق الطعام الملونة . كانت مدرستهم التي ذهبوا إليها براقعة مبهجة ونظيفة . لا شيء في البيئة يقترح كلمة « لا تستطيع » . لقد كنت أسفاً أن الأطفال الآخرين وكل الأطفال ليس لديهم نفس الفرصة . ولكنني كنت معجباً بنموذج مادلين ودعوتها لتلقى كلمة في اليوم السنوي لمركزنا للدراسات القيادية . وافقت مادلين وكانت ملهمة كشخص كما كانت في المقال الذي قرأته عنها . لقد تعلمنا من

خطابها في تلك الأمسية أنها كانت فقيرة ومتسخة ، وكبرت في موقف كان معظم الأطفال السود لا يكملون مطلقاً تعليمهم في المدرسة الابتدائية . والآن ، هي كانت هنا ، تلقي كلمة في جامعتنا في دور ناظر المدرسة بعض الأفكار التي لم تكن قد تربت عليها في حياتها .

اختصاراً ، قادة إحداث التغيير يعتقدون أنهم يواجهون مشكلة متحدية بدلاً من الأزمة . بالنظر إليها على أنها تحدي في مقابل أنها أزمة يؤدي بهم لفتح قنوات كثيرة للمساهمة في مقابل غلق مصادر المعلومات مثل الحراس الذين يقلصون الابتكار كما هو موضح سابقاً . لقد أصبحوا أكثر انفتاحاً لدمج الأفكار والمقترحات من زملائهم أو رؤساهم للتوصل إلى قرار نهائي حتى لو كانت الآراء مختلفة عن آرائهم الشخصية . يعبر قادة إحداث التغيير عن رغباتهم ليسمعوا مناقشات أكثر قبل التوصل إلى نتيجة نهائية . إنهم ليسوا من نوع القادة الذين يبحثون عن إجماع الآراء أثناء اشتعال المبنى . ومثل مادلين كارتريت عندما يجب عليهم أن يأخذوا موقفاً على رؤس الآخريين وغالباً بمفردهم ، يفعلون ذلك . أية أسئلة ؟ لا . حسناً .

• إنه السياق ، حقاً ! It's the Context, Really!

بينما أنا ما زلت أحكي تلك القصة في ورشة عمل ، كانت مجموعة من مستشاري قوات الدفاع التايوانية التي اعتادت أن تستعمل كلمة « لا تستطيع » حيث كانوا يتعلمون عن برنامج القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل ، هنا كنت بدأت أدرك أنه أحياناً ما يحاول أن يقوله الأفراد عن السياق صحيح . في مواقف كثيرة ، لا يكون السياق منفتحاً للتغييرات التي نريد تأسيسها حتى المفيد جداً منها⁽¹⁸³⁾ . وكما هو موضح سابقاً فإن تدعيم الابتكار داخل ثقافة المنظمة كان هو العامل الرئيسي لمناصرة تطوير المنتجات الناجحة والمبتكرة . بقدر ما أحاول أن أتحدى الأفراد للعمل ، يوجد أشياء في السياق ما زالت يجب أن توضع في الاعتبار قبل أن يبدأ المرء في التنفيذ . هذا ما دفعني إلى نصيحة كثير من المنظمات

للاهتمام بالسياق قبل القيام بتغيير سلوك وأنماط قيادة محددة (انظر اللوحة 4-8) .
 الحقيقة بسيطة : السياق غالباً ما يكون هو الأفراد وإذا لم يكن الأفراد مباشرة ، فهو
 مبني بالأفراد ، ولذلك لإحداث تغيير بطريقة جذرية أو مهمة يجب علينا أن نغير
 السياق أولاً ونصبح حينئذ أكثر تحديداً مع التغيير والتكيف للأنماط والسلوكيات طبقاً
 للسياق الجديد ، إنها تصلح لكل من القادة الكاريزميين الجيدين والسيئيين
 المشهورين بأنهم وصلوا إلى السلطة في أسوأ الأوقات⁽⁸⁴⁾ . إنه ليس من الغريب
 إعطاء ما وصفناه سابقاً .

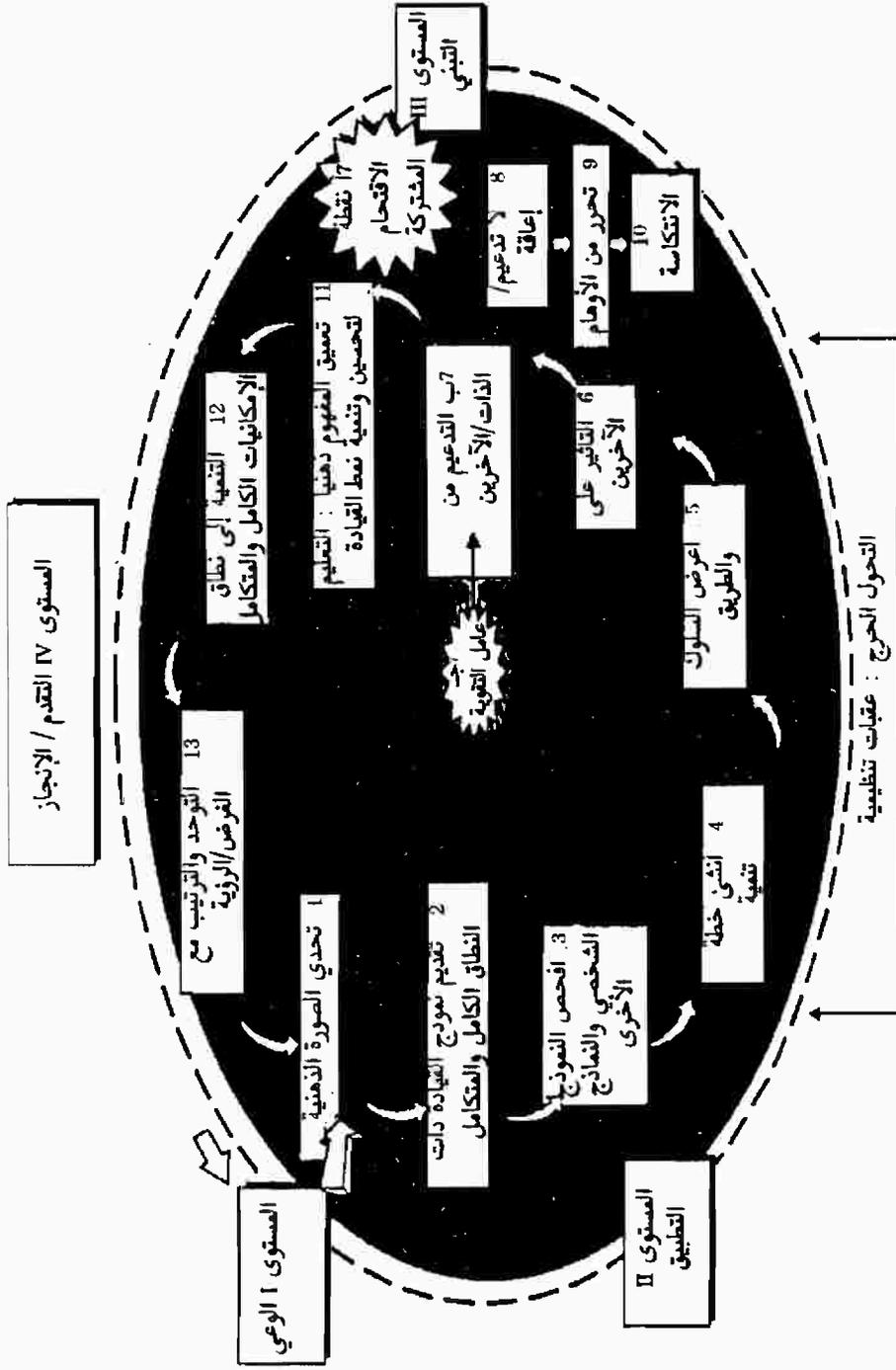
اللوحة رقم 4-8

المزيد عن الاستقرار وقيادة إحداث التغيير

أشار Bass (1998) في بحث عن مقارنة بين البيئة المستقرة وغير
 المستقرة كانت النتائج تتفق مع بعض التوقعات عن قادة إحداث التغيير
 تحديداً ، كان متوسط تقييم قيادة إحداث التغيير أعلى في البيئة غير
 المستقرة بينما الإدارة بالاستثناء التعاملية كانت أعلى قليلاً في البيئة
 المستقرة . وبالمثل أشار House (1995) أن مستويات الالتزام من الأتباع
 لعدد 24 عضواً من أعضاء الإدارة العليا التنفيذية ذوي القيادة الكاريزمية
 كانت إيجابية تبعاً للبيئة غير المؤكدة التي عملوا فيها وجدت علاقة
 أخرى إيجابية بين قيادة المدير العام التنفيذي والالتزام عندما كانت
 البيئة أكثر استقراراً وعدم تأكد . وبالعكس ، أجرى Hicks (1990)
 دراسة على عينة صغيرة من 11 قائداً في منظمة تبشيرية وسجل الآتي :
 الأوضاع غير المستقرة لم تكن بالضرورة مطلباً لقيادة إحداث التغيير
 ليكونوا فعالية . بالإضافة إلى ذلك أن البنية المستقرة لم تكن شرطاً
 مسبقاً للقادة ليقودوا أولئك الذين كانوا أكثر قرباً من القيادة التعاملية .

أما الآن فأنا أؤمن بقوة أن الكثير من برامج التدريب ليس لديها الكثير الذي تقدمه له تأثير إيجابي ، لأننا غالباً ما نحاول أن ندخل جسماً أجنبياً على جسم غير مضاف . أدى إدراكي لهذا إلى خلق دورة التدريب الموضحة في الشكل (1-8) . عندما أعمل مع « قادة وتابعين » في المنظمات أو مع تدخل فريق فإنني أعرض هذا الشكل في الجلسة الأولية للتخطيط التمهيدي . في عرض هذا الشكل ، فإنني أحاول أن أدمج نقاطاً عديدة مهمة عن إمكانية تنمية القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل . دعني أوضح هذه النقاط لتأخذها في اعتبارك بالرجوع إلى الشكل 1-8 .

- تنمية القيادة عملية تعتمد على الوقت ولا نستطيع إتقانها في لحظة واحدة .
- يجب أن يؤخذ السياق في الاعتبار عند التخطيط للتدخل لتوقع العقبات من أجل تدعيم ما تعلمناه ولتسهيل نقله إلى محيط العمل .
- الأساليب المساعدة يحتاج إليها بشدة لتدعيم ما تعلمناه ولتوفير المساندة في الأوقات الانتقالية الحيوية . في المتابعة التغيير يحدث نمطياً بعد أن يكون لدى الأفراد فرصة للتفكير التأملي فيما كانوا يتعلمونه في التدريب التأسيسي .
- مادام المزيد من التدخلات التدريبية متواصل دون انقطاع في ضوء نقل ما يتم تعلمه إلى مواقع العمل ، فإن المزيد من التأثيرات التدريبية سوف يتحقق طوال الوقت . وبعبارة أخرى ، إذا استخدمنا حالات أو تدريبات القيام بالدور غير واقعية ، فلا ينبغي أن نتوقع نقلاً إيجابياً للتدريب . يجب دائماً أن تضم موضوعات ملائمة لجمهورنا المستهدف .
- لا ينبغي أن نرى التدريب على أنه برنامج منفصل ، ولكن على أنه تدخل تنظيمي يتدعم بتدخلات أخرى على مدى الوقت . يحب أن يكون للتدريب هدف واضح ومركزي والذي سوف يؤثر في طريقة أداء الأفراد لأدوارهم . نمطياً ، أفضل برامج التدريب هي التي تخلق إحساس بالتوحد مع القيم والمعتقدات الجوهرية التي تحاول هذه البرامج أن ينقلها إلى المشاركين .



شكل 8-1 دورة تنمية القيادة

تبدأ دورة حلقة التدريب بالإدراك أو الوعي لنموذج القيادة لكل مدرّب معلن /
ضمني ، من هنا يبدأ العمل من خلال بناء تفاهم لكل محتوى النموذج الكامل
والمتكامل ، وبتطبيق هذا النموذج في ضوء التغذية المرتدة على نمط المتدربين في
القيادة يتبعها تطوير خطة للتدخل وآلية لمتابعة الخطة .

بعد سلسلة من التطبيقات والممارسة الحقيقية فإن القصد طوال الوقت يتمثل في
تشجيع المتدرب على « تبني » طرق جديدة في القيادة والمتابعة « للوصول إلى »
أعلى مستويات التنمية والأداء . تستمر الدورة وتكرر من منطلق أنها تجدد نفسها
في كل مستوى جديد للوعي والتطبيق .

في الفصل الثالث ، قدمت فكرة « مجرى الحياة » من حيث تفسيرها لتنمية
الأفراد . في سياق النموذج الموضح في الشكل 8-1 ، نحن نقارب بين أشكال
عديدة من مجاري الحياة في صورة حدث أطلق عليه « ورشة عمل تدريب القيادة » .
بالتقارب ، نحن بالطبع نحاول أن نغطي الفروق الفردية بطريقة نمطية . ذلك ،
للضرورة الاقتصادية لأننا لا نستطيع أن نقدم تدخلات تدريبية منفصلة لكل شخص
على حدة ونخلق له أو لها دورة تنمية فردية . هل نستطيع ؟ حسناً . نحن نستطيع
على الأقل أن نضع ذلك لأعلى مستوى من التوقعات ، ثم نصمم تدريبنا التدخلية
تبعاً لذلك لمحاولة تحقيق هذه المثالية . تذكر أن نموذج النطاق الكامل المتكامل
يضع على أعلى نقاطه القائد ذي المثالية التي نسعى كلنا جاهدين لتحقيقها . لذلك ،
لكي تكون متوافقاً كنموذج للدور من أجل النموذج ، يجب أيضاً أن تضع المثاليات
التي قد تبدو غير عملية أو لا يمكن تحقيقها . كل ما أتمناه هو أن نحصل على
الفرصة لتفعل ذلك بعد بعض التأملات الفكرية .

هناك طريقة واحدة لجعل برامج التدريب فردية ، هي أن تفترض أهميتها وتجند
الآلية قبل وأثناء وبعد التدخل لمخاطبة كل فرد من حيث احتياجاته وإمكانياته ؛
وهذا غالباً يتطلب تغييراً مهماً في طريقة تفكير كثير من المدربين حول التدريب
(انظر اللوحة 8-4) . على سبيل المثال نحن هنا في مركز الدراسات القيادية وجدنا

أن واحدة من العقبات الأساسية في نقل ما قد تعلمناه عن القيادة إلى مواقع العمل يتمثل في الزملاء . لذلك في تصميم ورش العمل نحن نخلق مشاركة الزملاء في التعلم ، الذين غالبًا يكونون على اتصال بعد ورش العمل لتسهيل وتدعيم عملة نقل التدريب إلى سياق العمل . يمكن أن تؤسس مشاركة الزملاء في التعلم على أساس من أهدافهم المتبادلة لأنفسهم ، وتقاربهم بعضهم من البعض الآخر ، واستعدادهم للعمل معاً ، وحاجتهم للعمل معاً أو بعض الدمج . النقطة الأساسية هنا أننا نستخدم الزملاء لتسهيل عملية التدريب فيما وراء النسق الرسمي لبرنامج التدريب . والأكثر من ذلك أننا نحاول أن نجند الزملاء في المشاركة في المسؤولية لتعظيم تنمية كل منهم لأقصى درجة ، بالتدعيم عندما يكون مهما وكل ذلك عند العودة إلى العمل في النهاية .

بالإضافة إلى استخدام الزملاء في التفاعلات بعد عملية التدخل التدريبي الأساسي فإننا نحاول اكتشاف استخدام أشكال عديدة من تكنولوجيا المعلومات لنرى كيف يمكن أن نقوي تأثير التدريب على التعلم والأداء⁽⁸⁵⁾ . على سبيل المثال نحن نطور موقعاً على الويب Web حيث يمكن للمشاركين أن يستمروا في التفاعل في مجموعات تدريبية صغيرة وكبيرة بعد انتهاء الجلسة التدريبية . هذا الموقع أيضاً يستخدم الآن لتجميع 360° تغذية مرتدة عن طريق البريد الإلكتروني . هذه التفاعلات يمكن أن تكون بأسماء مجهولة ، اعتماداً على حاجة المجموعة وأعضائها . ونستطيع أيضاً أن نرسل لكل فرد بعض الوصاية التنموية تأسيساً على التغذية المرتدة التي حصلوا عليها من مسوحاتنا القيادية والأهداف التي وضعوها قبل وأثناء ورشة العمل . تم تصميم هذا النظام لربطه بالبريد الإلكتروني لأي منظمة ، ومن خلال ذلك ، يمكن كل بضعة أيام أو أسبوعياً أن يتلقى الفرد أفكاراً مفيدة عن ما يعتبره يدخل ضمن الاستجابة لتخطيط القيادة ، نحن نربط هذا الموقع Web لتعلم القيادة بتدعيم إضافي على شكل تكنولوجيا - مساعدات عمل المجموعات - للسماح بنشاطات العصف الذهني إلكترونيًا . بنسوج هذا النظام سنحاول ربطه بعمليات التنمية وتقييم الأداء داخل المنظمة ولو كان من الممكن أيضاً في نظام المكافآت .

بطريقة مباشرة جداً نحن نحاول أن نربط البرنامج بكل أشكال السياق ، وبهذا ننجز شيئين : أولاً ، نحن نقصد بجدية تغيير السياق لأن القيادة التدخلية إذا نظر إليها على أنها نظامية أو استراتيجية سوف تنجح إذا غيرت السياق . ثانياً ، إنه هدفنا أن نعمق برنامج التدخل كثيراً في السياق الذي نريد أن ندخله إلى مرحلة أخرى من التنمية . وبتغيير السياق ، فإننا نكون قد هاجمنا ثقافة المنظمة الرجعية . بالمناسبة أنت مدعو لزيادة الموقع على Web .

النقطة الثانية ، أنه يجب أخذ السياق في الاعتبار في أي قيادة تدخلية . على سبيل المثال ، إذا دربنا الأفراد ليكونوا أكثر احتراماً للتابعين ، ما هي الآلية الموجودة التي تدعم هذا الشكل أو الأسلوب في القيادة في هذا السياق ؟ هل يكفي الأفراد على أخذ الوقت في تنمية الأفراد و/أو القيام بدور تعليم الشريك ؟ أين يوجد الاعتراف بمثل هذا السلوك ؟

نمطياً ، في جلسات ما قبل التخطيط لورش العمل ، أحاول أن أجد شيئاً سوف ترغب الإدارة العليا في تغييره داخل السياق وأجعله هدفنا المنشود في ورشة العمل . عندما أفعل ذلك ، فإنني أحاول أن أحدث تكاملاً في نسيج السياق في ورشة العمل ، أو هكذا اعتقد العكس بالعكس . على سبيل المثال ، في أحد بنوك Midwest استخدمت ورشة العمل كوسيلة لجمع مديري الفروع معاً الذين عملوا سابقاً في بنك آخر قبل الاندماج مع البنك الذي نصمم له برنامج التدريب . في كل ورشة عمل أخذت موضوعات محددة جداً نتجت عن الوحدات المندمجة والوحدات المالكة ، ما يقرب من 11 موضوعاً في السنوات الماضية ، من بينها توحيد مواقع تسهيلات الرعاية الصحية .

من خلال خبرتي ، عندما تقول السلطة التنفيذية الأعلى أنها تريد ورشة عمل لتدريب القيادة وهي لا تفضل أن تتضمن مادة السياق المذكور سابقاً ، فإن نصيحتي لا تفعل هذا ! إن مادة السياق بالتأكيد سوف تفيد بعض المديرين كأفراد أو قادة المشروعات في العمل أو المنزل أو مع الهيئة التي يعملون لديها ، أو في مجتمعهم .

ولكن من المحتمل أنها لا تتضمن التأثيرات الكاملة التي تتوقعها قيادة المنظمة من « البرنامج ». إنها ببساطة قد تعني أنهم أو سياقهم أو الاثنين معاً ليسوا مستعدين تنموياً لهذا النوع من التدخل الذي نخطط له . هنا يمكن رؤية النقص في الاستعداد للتنمية على المستوى التنظيمي ، وهذا يرجع إلى تقدير المرء بالنسبة لأي مدى يستطيع المتدرب أن يُحفز . الاستعداد ليس نعم أو لا ؛ إنه تقدير تشخيصي يجب أن يقود إلى سؤال في ذهنك . ماذا أستطيع أن أفعل الآن استعداداً لما أرغب في تحقيقه لاحقاً ؟ إنها القيادة ، بالمناسبة إنها تعتمد على جرعة كبيرة من التفكير التأملي .

مفهوم عوامل التقوية - ومن بينها المتابعة - في دورة تنمية القيادة يكمن في مبادئ عديدة . أولاً ، ما يعلمه الأفراد عن تنمية القيادة يمكن أن يأخذ وقتاً حتى يستقر في أذهانهم ومقصدهم وسلوكهم . عوامل التقوية هي الآلية التي من خلالها يحمل الأفراد على أن يعودوا مرة أخرى لما تعلموه بعد أن أصبحت لديهم بعض الخبرات الخاصة لربط النموذج وتدخل ورش العمل . لو أننا افترضنا أن أول تدخل ورشة عمل زودت المشاركين بإطار مرجعي لتصنيف ما يطلق عليه خبرات ، فإن أول عوامل التقوية يمكن أن يستغل في التأمل العميق حول كيف أمكن للشخص أن يتغير لإحداث تعديل في الأحداث التي وضعت له مسبقاً في قائمة التصنيف . تذكر أنني أشرت إلى أن الفرد يمكنه أن يخلق إلى درجة ما ، سيرته الذاتية أو مجرى حياته . هذا هو كل الجزء لعملية التغيير الكبير التي تمارس .

ثانياً ، توفر عوامل التقوية للأفراد الفرصة لسماع كيف يطبق الآخرون النموذج عملياً . وهذا يمكن أن يحدث في مجموعة تعليمية تتقابل بصفة دورية مع أو بدون مُسهّل أو بإرجاع المجموعة كاملة لحضور ورشة عمل متابعة . ويمكن أيضاً أن تتم على طريقة موقع Web التي نوقشت أعلاه . عوامل التقوية هي فرصة لإعادة زيارة خطة الفرد لتنميته الذاتية ولتعديلها ولتقييم التنمية في اتجاه تحقيق أغراضها وأهدافها .

ثالثاً ، تعتبر عوامل التقوية رمزاً يشير إلى الاختصار CPI ، الذي يعني التنمية الذاتية المستمرة Continuous Personal Improvement كما يمكن أن يكون حرف P

بديلاً عن People أو Process . إنها يمكن أن تكون تدخلًا تصحيحياً أو ببساطة هي الدعم لاستمرار الخطة التي تبدو الآن تحقق جميع أهدافها .

في كل الحالات ، جلسة عوامل التقوية أو المتابعة تعطي إشارات لكل فرد بأن المنظمة جادة بخصوص عملية التغيير وأنا سنظل نعمل من أجلها حتى نصل إلى تطبيقها بصورة صحيحة . إنه تصريح جاد لكل مدرب ، حيث أن لسان حاله يقول « سوف أعود . إذا كنت قد علمت أشياء غير ذات أهمية ، سوف أسمع هذا ، وإذا كنت علمت أشياء جديدة بالتقدير ، أتمنى أن أسمعها ربما ليس بصوت مرتفع ، كما هي الحالة في القائمة الأولى . إنك من خلال عوامل التقوية تقول للمشاركين : « دعوني أكون أميناً معكم . أنا عدت لأتعلّم إذا كان ما وضعناه بداية لإنجازه ، قد تم بالفعل إنجازه . إذا كان ذلك ، ماذا نستطيع أيضاً أن نقوم به لنكون أكثر قرباً لتحقيق أعلى أهدافنا وتوقعاتنا ؟ إذا لم يكن ذلك . سيكون سؤالاً « ماذا نحتاج إليه لتعديل خطتنا أو للرجوع إلى الطريق الذي اتخذناه ، مهما كان هذا الطريق في الوقت الحالي ؟

أنا أعتقد أن تدريب القيادة يجب أن يكون متواصل الحلقات ، مع الأخذ في الاعتبار السياق الذي ننوي غرسها فيه . أنا أعنى هنا أنه يجب علينا أن نرتبط بشيء حقيقي . شيء ما يريد شخص ما أن يغيره . أنا أدعو كثير من نشاطات ورش العمل التي يقوم فيها المشاركون بالقيام بالعمل الحقيقي مقابل « لعبة الدور » . ما هي الموضوعات التي يجب على نظام القيادة تناولها في المنظمة ؟ لماذا لا يجب أن نجعل هذه المواضيع أهدافاً محددة للتغيير من القيادة التدخلية ؟ بالطبع ، هناك بعض الأفراد أكثر أو أقل استعداداً للتعامل مع الموضوعات الحقيقية . لذلك ، فإن الموضوعات التي تختارها يمكن أن تكون الثمرة المتدنية كبدية ، وبعد ذلك ، يأتي التحرك لتحقيق تحديات أخرى أكثر أهمية . باستخدام هذه الاستراتيجية نستطيع أن نبني الكفاءة والفعالية المتجمعة للمجموعة التي نعمل معها لتأخذ تحديات أكثر أهمية . ببناء الكفاءة المتجمعة في المجموعة نستطيع أن نؤثر على إحداث التغيير في كلاً من السياق والأداء .

في نقطة معينة من العملية . يجب أن تدرك بأنك قد تحركت من كونك مدرباً إلى استشاري في التطوير تنظيمي (Organizational Development (OD) وذلك في أعين المتدربين . أرجو أن تتشابه هذه دائماً . إذا كنت قد عرفت ذلك فعلاً ، فإنك تستطيع أن ترى أن فلسفتي في تدريب القيادة هو أن نبنيها في استراتيجية OD للتدخل . إذا فعلنا ذلك فإننا نكون مدربين بالفعل . ولكننا أيضاً مدركين للسياق الذي نحاول أن نغير فيه . لنكرر المبدأ الأساسي : القيادة يجب أن ينظر إليها على أنها عملية ونظام . إنه من الصعب تخيل تدريب القيادة بطريقة لا تتضمن السياق الذي فيه القادة والزلاء والتابعون يجب أن يعملوا معاً بمرور الوقت .

لقد غطيت بطريقة ما النقطة الأخيرة مما ذكر سابقاً عندما ناقشت كيف أن تنمية القيادة يجب أن ينظر إليه على أنها تدخل تنظيمي . ولكن دعوني أضيف أمثلة قليلة للتوضيح . في خلال السنوات العديدة الماضية ، دخلت في مواقف كانت المنظمة تعيد هندسة نظام عملياتها كاملة لمجرد أن تجد بعد ذلك أنها بهذا دمرت كلية الولاء والثقة ونجحت في عمل نظام قيادة قديم وأكثر اختلالاً وظيفياً كنتيجة لتدبيرها من خلال مثل هذه التدخلات . أصبحت أكثر اقتناعاً بأهمية النظر للقيادة كنظام ، دعوني أعطي مثلاً لتوضيح هذه النقطة .

واقعة بالغة الأهمية ، حضرت اجتماعاً مع مجموعة خبراء إعادة الهندسة Reengineering ، الذي فيه استمر المتحدث يقول بفخر إلى أعضاء الإدارة العليا في الحجرة إنهم في عملهم لا يستخدمون الكلمة (f) . إنه لا يعني ما يمكن أن تكون قد تفكر فيه أو على الأقل ما بدأت أنا أفكر فيه ؛ لكي أكون أميناً بصدق ، لقد قصد المُسهِّل Facilitator . إعادة الهندسة كما يراها المتحدث هي عملية تقنية ، عملية صعبة التي لا يمكن أن تستمر بتلك التدخلات غير الملموسة التي تستخدم المسهلين ، وتتناول عمليات المجموعة مثل القيادة . هذه المجموعة من الإدارة العليا الذين كانوا مهندسين قد قابلوا تعليقه بابتسامات وإيماءات بالموافقة . نحن رجال ، والرجال لا يحتاجون إلى مُسهِّلين . نحن نستطيع لف الأشياء بطريقةنا . بالطبع كان هذا قبل

أن ينهار كل شيء في المنظمة بعد تدخل عملية إعادة الهندسة .

كان يجب عليّ أن آتي الآن إلى كيفية التحدث باستخدام مصطلحات النظام وكلمات تقنية طنانة لمساعدة أعضاء الإدارة العليا على فهم أنه أي تدخل تدريبي قمنا به سوف يؤثر على أنظمة متعددة على أساس أن كل نظام مطمور في الآخر . ليس كل منهم قد يفهم . ومن ثم في رأسي ؛ ليس كلهم بالتأكيد على استعداد لتدريب القيادة كاستراتيجية تدخلية . يوجد دائماً نظام تقني لا يهم مدى تعقيده لكي نحتويه ونضع أيدينا عليه ولكن يوجد أيضاً نظام إنساني ، أكثر تعقيداً ؛ والذي يجب أيضاً أخذه في الاعتبار عندما نخطط لإعادة هندسة عمليات التقنية . وبعبارة أخرى ، في معظم الحالات يكون من المستحيل فعلياً فصل عمليات النظام التقني عن النظام الإنساني ، أي تغير في أحدهما غالباً ما سيكون له تأثيرات ذات دلالة في الآخر . أتصور إنه لذلك كثير من رواد منهج إعادة الهندسة يضعون كتاباً ثانياً معنوناً بشيء مثل آه ، آسفين ، قد نسينا أن نذكر شيئاً عن البشر .

في مثال آخر . كانت منظمة ما تستثمر ملايين الدولارات في نظام معلومات برنامج موارد المشروع Enterprise Resource Program (ERP) . كانت ثقافة المنظمة مقاومة جداً للتغيير ، وبعد 6 أشهر من البدايات الخاطئة طلبت الإدارة العليا من الاستشاريين في ERP إعادة كتابة اللوائح التي تناسب منظماتهم . بالرغم من أن الاستشاريين كانوا ضد ذلك ، لكنهم وافقوا أخيراً . ما الذي وافقوا عليه ؟ لقد وافقوا على أخذ تصميم نظام عملية تشغيل المعلومات من أجل وظائف المشروع لعام 2005 وأعادوا صياغته ليتلاءم مع الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، ونظام تم تصميمه من أجل فترة الخمسينيات (1950) . السياق ! . لقد جمع الاستشاريون مالا أكثر من المتوقع ، ولم يفلح النظام الجديد . النجدة ! . بالطبع ، للتوصل إلى منهج إحداث تغيير أكبر هو أن تقرر أين يجب أن يكون عليه عملك في المستقبل ، وبعد ذلك تطور البنية التحتية للتكنولوجيا لدعم رؤيتك . يمكنك أن تنظر في مرآة الأفكار الخلفية ولكن التركيز كثيراً هناك يؤدي عادة إلى تصادم .

أيضاً في المجال الطبي كنموذج ، كثير من الممارسين العموميين وصلوا إلى إدراك أن الطبيب يجب أن يعالج الشخص ككل . لا يستطيع الواحد أن يحل ببساطة الأوجه البدنية للمرض ويتوقع الشفاء المناسب . بالطبع هناك موضوعات عاطفية قاسية يجب تناولها وغالباً معظم الأطباء لم يُعدُّوا أو يتدربوا للتعامل معها هذا في الدراسة . يصدق على كثير من مؤسسات إعادة الهندسة التي رأيتها عملياً . ومع ذلك ، بالرغم من المشكلات التي تسببها إعادة الهندسة فإن المقاومة للاعتراف بدور العمليات غير التقنية في التحويلات التنظيمية يبدو أنها لا تزال قوية . هذا يؤدي إلى أن أسأل السؤال الذي سبق أن سألته في الفصل السادس : ما هي المنظمة ؟ جوابي : إنها تتضمن الأفراد والسياق والعمليات التقنية أو غيرها ، إنها عموماً عبارة عن علاقات .

دعني أُلخص الأساسيات في هذا الفصل . قد كان تركيزنا على اختبار السياق في مستويات مختلفة وبمرور الوقت ، كما خططنا وبالتالي طبقنا للتدخل لتنمية القيادة . لقد جادلت في أنه من الصعب ، إذا لم يكن مستحيلًا تحقيق أهداف القيادة التدخلية بدون وضع السياق في الاعتبار . ومع ذلك ، لا يستطيع المرء أن يستولى عليه السياق فقط ، وأحياناً القائد مثل « مادلين كارتريت » التي هاجمت السياق أولاً لتشعل التغيير الإيجابي في تفكير وسلوك الأفراد . تغيير السياق أولاً يخلق توترًا إيجابيًا . وبعد ذلك نقلق حول تغيير منظور الأفراد فيما بعد . لقد حاولت بطريقة مباشرة في هذا الفصل أن أعكس الصورة (عادة القادة والأتباع أو الفريق) مع الخلفية أو السياق الذي يعملون فيه . أعطيت أمثلة لأظهر أنه بالعناية بالسياق تكون لدينا الفرصة أيضًا لتغيير الأفراد الذين يعملون في السياق . في النهاية إذا غيرت السياق ستنال اهتمام الأفراد الذي هو المطلب الأساسي للتنمية⁽⁸⁶⁾ .

ربما يوجد الكثير من الأسئلة التي يمكن أن تطرح الآن ، تتضمن ، أليس السياق هو الذي يرفع مستوى التجريد في تدخلنا ؟ نعم ، ولكن ليس فيما وراء ما يجب أن تكون ؟ ربما تسأل نفسك أيضاً ، ما هي الخصائص التي يكون عليها سياقي ليكون أكبر محفز (معوق) للتدخل القائم على أساس من نموذج النطاق الكامل والمتكامل ؟

على سبيل المثال ، إذا كانت منظمتك ذات التصميم التنظيمي التقليدي والسلطة التسلسلية ما الذي سوف يساعد أو يعرقل منظمتك للعمل بنظام الفريق ؟ (عندي إحساس أنك تنتظر مناقشة الفريق) . كم هو متناقض نظام المكافآت مع تدعيم الجهود التعاونية ؟ ما مدى استعداد مديريك في توزيع سلطة اتخاذ القرار إلى الفرق ؟ كم هي حرية التصرف التي سيمنحها هؤلاء المديرين لدعم الفريق وصولاً إلى قراراته ؟ إذا لم تُسأل هذه الأسئلة في مرحلة التخطيط ، فأنا أستطيع أن أخبرك من خلال سنوات خبرتي إنها ستُسأل في التدخل التدريبي ، وإذا لم تكن بعد ذلك في مرحلة الاستشفاء ، ربما هذا هو ما تعنيه كلمة إعادة في إعادة الهندسة .

حسناً : هنا تأتي الفرق . في أحد المواقف عملت مع مؤسسة كبيرة والتي قررت أن تعمل طبقاً لمنهج الفرق . بدأ القائد صاحب الرؤية العملية مدعوماً بهيئة موظفي OD القوية التي وضعت كل ما لديها من طاقة في تحريك الدعم والعمليات التقنية لتأسيس بيئة الفريق . الأفراد في نيويورك يضعون كثيراً من المقاومات أمام التغيير . بعضهم قال « إنها الاشتراكية للعينة » ومن ناحية أخرى « إنها الشيوعية » ، كانت المقاومة مشتتة لدرجة أن المؤسسة قررت أن تنقل الهيئة المنفذة إلى الجنوب ، مسافة 1200 ميل بعيداً عن مدينة نيويورك . كانوا يعتقدون أن هذا بعيد بدرجة كافية لسماح بنمو مفهوم الفريق ولكنه قريب بدرجة كافية للتحرك ذهاباً وإياباً حسب الحاجة ، وكان الموقع أيضاً له نفس التوقيت الذي يكون ميزة عندما تتصل بشخص ما تليفونياً .

تم إدخال مفهوم الفريق بطريقة سهلة في الجنوب . كان هذا العمل سهلاً ميسوراً فيما عدا أن كثيراً من المديرين قد أتوا من النظام القديم حيث السلطة وتسلسل الرئاسة . لقد جاءوا من أجل السنوات الثلاثة القادمة ، والمطلوب افتراض مدى السرعة التي تلزمهم لهضم واستيعاب الثقافة الجديدة .

في نيويورك ، يستجيب المرء إلى الطلب بأن يسأل أولاً من طلب ذلك ؟ استناداً إلى ذلك التساؤل وضعت الأولويات على مدى سرعة تنفيذها . كان أبناء

نيويورك السابقين في هذه المؤسسة متشككين جداً في هذا النظام الاشتراكي الذي ظهر في الجنوب . لقد كانوا قلقين من أن هذه محاولة من مجلس الإدارة للمساواة في نظام المنح .

كانت الصعوبات التي ستواجهها تلك المنظمة للعمل بمنهج الفريق هي التعهد بإعداد السياق لمثل هذا التغيير الجذري . واجه المنقولون صعوبة في التعامل مع هذا التغيير في الأدوار بعد أن كانوا مديرين ولدى كل منهم المعرفة التقنية والقوة ، أصبحوا الآن مدربين . استخدم هذا التعبير في وظائفهم الجديدة . إنهم من المفترض الآن أن يسهلوا أكثر من أن يديروا .

لقد كان نمطياً بالنسبة للمدربين في نيويورك أن يطلبوا من مساعديهم في الجنوب ويسألوا عن من هو المسئول عن هذه أو تلك . عندما كان الرد يأتيهم ، فريفاً ما هو المسئول ، فإن غالباً الفرد في نيويورك يتحول إلى بركان من الشتائم على مدى الثلاث سنوات التي عملت فيها مع هذه المنظمة . كان هناك صراع دائم بين فريق الأفراد من الجنوب والقرويين من الشمال . غالباً ما أقول أن الناس ليسوا بالضرورة يكونون قد تطوروا حتى الآن بعيداً عن العصور القديمة عندما يكون المطلوب أن نعرف من هو المسئول ، كيف تمارس القوة ؛ كيف تم التعامل مع السلوك الشاذ وبالطبع ؛ من أخيراً يحصل على الثمرة . لذلك فلدينا مستعمرتان كبيرتان مختلفتان جداً لم تفهم إحداها أدوار الأخرى منذ البداية . إن أخذ بعض الحرية الأدبية مع Marlin Perkins فهذا ليس فريفاً في مملكة الإنسان .

في الواقع ، حتى وإن كان كثير من الناس في المؤسسة مسرورين أن مؤسستهم تقوم بشيء جديد عن جميع مؤسسات Wall Street ، غير أنه عندما يتعلق الأمر بالعمليات التشغيلية اليومية فإنهم يبدون مقاومة مستمرة لتأسيس نظام الفريق ، خاصة عندما يقول شخص ما بأننا فيما أطلقت عليه « الفردية التجميعية » . لكل النوايا والأغراض فإن مفهوم الفريق دخل في سياق عدائي جداً وبمرور الوقت قد حقق جوانب معينة من Ubuntu (انظر الفصل السابع) .

أحد الأمثلة الطريفة للمقاومة التي تخصني كانت من رئيس فريق Mike OD فقد طلب أن تكون بطاقة عمله مكتوب عليها لقب « كبير المدربين » بدلاً من « نائب الرئيس » هراء . هراء . هراء . في كل مرة كان يرسل فيها بطاقته المصححة إلى نيويورك ، تعود إليه أخرى باللقب القديم . كان هذا يتطلب تدخلًا من رئيس العمليات على المستوى الدولي في وحدة دعم العملية لتصحيح البطاقة وإرسالها له ، إنما بعد 6 أشهر من المحاولات .

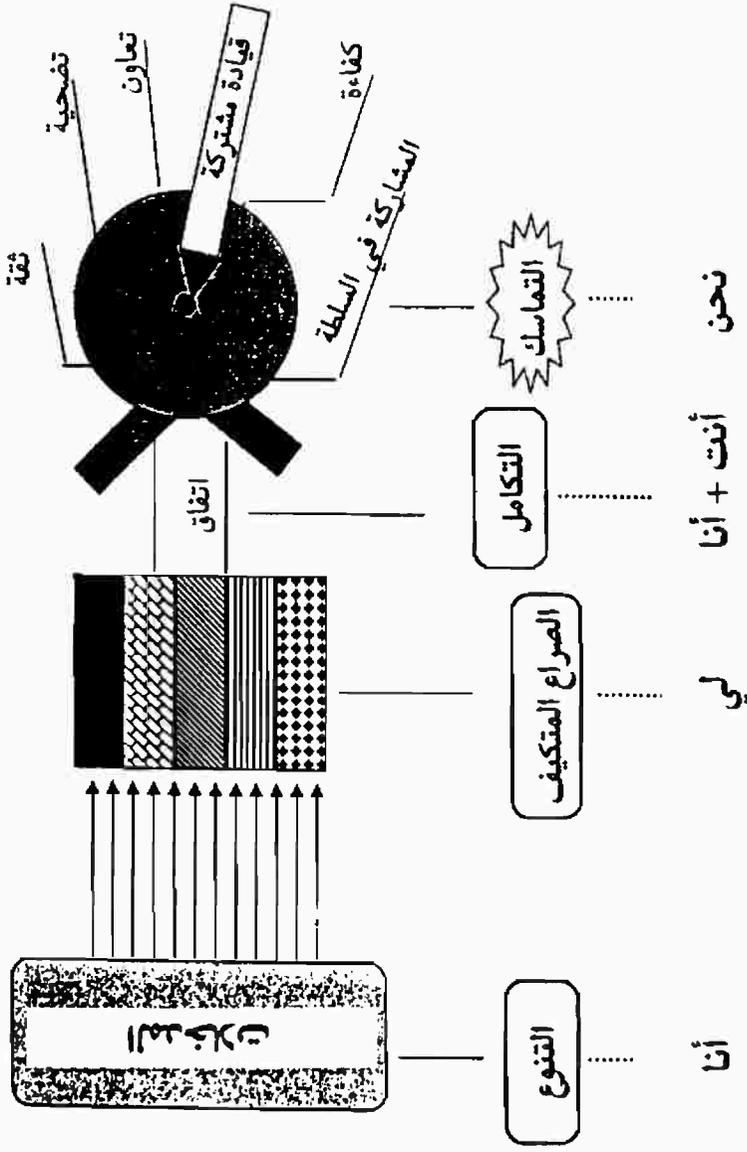
إلى جانب أحداث أخرى . صاحب الرؤية الذي بدأ عملية الفريق ترك الشركة ، وأيضًا المستشارين في مجال OD الذين ناصرنا منحه الفريق^(٦) يضاف إلى ذلك ، أن الذين أصبحوا مؤمنين بالتحول غادروا تبعًا . بالطبع أسسوا مجموعة استشارية (أقصد فريقًا) للعمل مع شركات أخرى ، وهو ما حاولوا أن يعملوه في المؤسسة . يجب أن أضيف أنه ليس من الإنصاف أن نقول ببساطة إن منهج الفريق أصبح غير موجود في الشركة (لا أستطيع أن أقاوم) . إنه كذلك . ولكن بطريقة أقل مساحة من بداية تصورها . لقد أصبحت الآن نوعًا من برنامج تدريبي ذي اليوميين . السياق هو الفائز الأول نتيجة التدخل الجديد .

تشير خبرتي الآن مع العديد من المنظمات إلى أنه على المستوى التنظيمي يجب أن تمر المنظمة خلال تحول جوهرى لتذهب من مفهوم الفريق كما جاء به مؤسس الشركة إلى الاعتقاد الذين يتم التوحد معه بالكامل عن طريق قوة العمل وقيادتها المتجمعة . أيضًا على أساس خبرتي . فإن التحرك لتبديل نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت كان أحد نقاط التحول الخطيرة التي يضرب فيها المثل (العمل ، العمل) عندما يصبح منهج الفريق هو نظام قيادة الفريق يجب علينا أن نغير كيفية تقييم ، تنمية ، ومكافأة الأفراد . عند هذه النقطة من تنمية النظام الجديد ، فإننا ننتقل من كونها أساسًا جيدًا للعلاقات الشخصية وبناء التعاون إلى كونها نظامًا أكثر تكاملًا في أوجه أخرى من نظام المنظمة مثل التعويض والتقييم . يربط التنمية بالتعويض والتقييم ، فإن قيادة المنظمة تقول « إنه تغيير جوهرى أو تكيفي يستلزم تغييرًا في

طرق تفكيرنا وعملياتنا « يمكن أن تخمن بنفسك أن الاستعداد لمثل تلك النقطة من التوتر يتطلب قيادة تساعد على توضيح الطريقة التي يجب أن يتغير بها ، ولماذا يجب أن تغير وكيف تتأثر الأشياء تبعاً .

دعني أخص العديد من النقاط الهامة التي أثيرت سابقاً . أولاً إن السياق محوري في عملية التحويل ، لذلك غالباً ما يجب تغيير السياق أولاً ، أو يمثل التحدي إذا كان هناك أي تغيير حقيقي يبدأ يأخذ مكانه . ثانياً ، إن الأفراد المطلوب منهم إحداث التغيير لا يقبلون السياق كما هو . بالطبع هم يرون فرصاً في السياق التي يراها آخرون على أنها عقبات فظيعة لا يمكن التغلب عليها . يرى قادة إحداث التغيير عناصر المستقبل في السياق الحالي ويتحركون لاستثمار ما يرونه قبل أن يفعل ذلك الآخرون ، وهذا ما يضمنهم على رأس المنافسة . ثالثاً ، لقد استخدمنا مثلاً هنا في العمل بنهج الفريق ، لأن مناقشة نظام القيادة كما أرى ويرى زملائي فإن القيادة المشتركة أصبحت واحداً من أهم وأكثر مستويات القيادة تفرداً في المنظمات . لقد قلت سابقاً أيضاً إنه في كثير من المنظمات الآن وفي المستقبل المنظور سيكون من بين أهم التحديات فهم المكونات والإمكانيات الكاملة لعمليات القيادة المشتركة في الفرق . هذا التحدي على مداخل أبواب كل المنظمات التي لديها في الماضي القريب وحالياً عمليات تسوية وتتحرك في اتجاه التنظيم القائم على الشبكات بجدية .

لقد لخصت في الشكل 8-2 عملية نظام الفريق بينما ينمي الأفراد منظورهم من الأنا ولي ← إلى نحن ولنا . التحرك من اليسار إلى اليمين ، لقد بدأنا بمجموعة متنوعة من المدخلات ، ووضعنا توقعاتنا وطورنا وحدثنا من خلال الصراع التكيفي والذي إذا أحسنت إدارته يقود إلى مستويات أعلى للتكامل والتماسك . إن عناصر في نظام الفريق مثل « قوة المشاركة » و « القيادة المشتركة » تعكس ما تنتهي إليه ملاحظتنا حول الفرق عالية التنمية .



شكل 8-2 تلخيص الآراء حول بناء نظام الفريق

باتباع تقاليدنا ، دعني أتركك مع سؤال واحد لدراسته في التفكير التأملي للمستقبل . ألق نظرة على السياق الذي أنت تقود فيه الآن وتتبع . ما الذي ستتحداه لإحداث تأثير في تغيير حقيقي في الطريقة التي تطور بها وحدتك التنظيمية الإمكانات الكاملة والمتكاملة لأعضائها .

• بعض الأشياء التي تستحق التكرار

⇐ يشتمل السياق على الأفراد ، لذلك يجب أن يتغير إذا كان من المتوقع إحداث تغيير كامل وناجح .

⇐ إذا أخذت السياق كما هو فإنك تحد من قدرتك على تغيير المنظمة .

⇐ واحد من أكثر التحديات التي لدى القادة هي مهاجمة العادات العاضية وتبديلها بما يفترض أن يكون الأساس لحاجات المستقبل .

⇐ اعرف الجزء الذي ستتحرك إليه مباشرة لإحداث التغيير في الأفراد والسياق . لا تطلب من المبرمجين إعادة كتابة الميثاق لجعل الأمور كما كانت عليه لأنك تتجنب ما كان عليه الوضع السابق وما يجب أن يكون عليه .