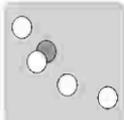
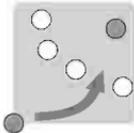
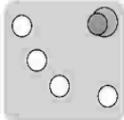
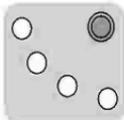


## الجزء II

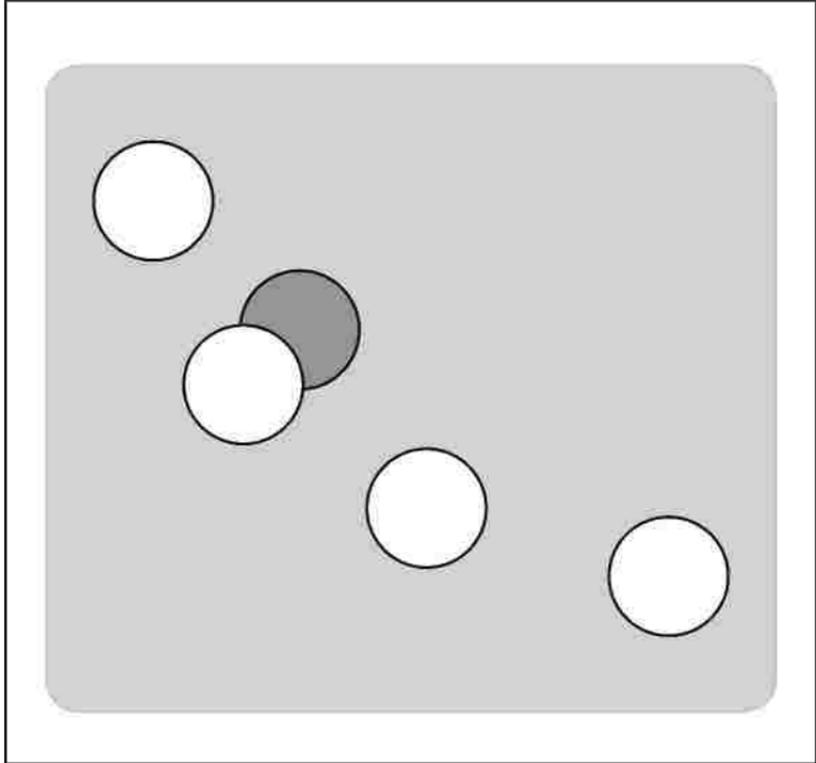
### ديناميكية انتقال القيادة

الحالة 1	
الصاعد من الصفوف الذاتية	
الحالة 2	
الآتي من الخارج إلى الشركة الكبيرة	
الحالة 3	
السلف الكبير أو الخلف الصغير	
الحالة 4	
شاب طموح ذو طاقات واعدة	
الحالة 5	
البداية المترددة	
الحالة 6	
مهمة التغيير في الخارج	
الحالة 7	
التعلم في مقر الإدارة	



# الحالة 1

## الصاعد من الصفوف الذاتية



السيد ك. في نهاية الأربعينيات، يحمل شهادة الهندسة الميكانيكية، ويتمتع بخبرة جيدة في هذا المجال، ويندرج في عداد الفنيين المختصين الذين يتولون العناية بالآلات الثمينة في الشركات الصناعية والتجارية الكبيرة، ويتقاضون أجوراً مرتفعة لقاء عملهم المتخصص. يشغل

السيد ك. منذ 20 عاماً موقع مستشار فني لمهام الخدمات الخارجية في واحدة من تلك الشركات الكبيرة. السيد ك. واسع المعرفة في مجال عمله فضلاً على أنه يعرف زبائنه جيداً، وهو يعمل منذ سنوات عديدة برفقة ستة من الزملاء الآخرين في المنطقة ذاتها.

في أواخر العام 2001 انطلقت الشائعات الأولى بشأن تغيير بنيوي وشيك، حيث إن وتيرة نشاط الشركة قد باتت بحاجة ماسة إلى نبض جديد يدفع بحجم المبيعات إلى المستوى المنشود. ثم ما لبث أن كثر الحديث عن إستراتيجيات جديدة وخطط استشارية مستقبلية تندمج فيها المبيعات بقوة لتكوّن جزءاً لا يتجزأ من نسيجها؛ تطور أخذ يفرض نفسه في كثير من الشركات، ولا يخفى أنه ينطوي على زيادة ملحوظة في المسؤوليات لاسيما فيما يخص كبار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة. وقد كانت المفاجأة أكبر من جميع التوقعات عندما تم الإعلان رسمياً عن الإستراتيجية الجديدة مع بداية العام 2002. خلافاً للبنية التنظيمية السابقة كانت البنية الجديدة تقترن بقدر كبير من اللامركزية، إذ إنها تنص على إعطاء الأقاليم المختلفة صفة المراكز الربحية وتعيين واحد من كبار العاملين مديراً مسؤولاً في كل منها. كان للمفاجأة وقع الصاعقة على الزملاء جميعهم. لقد اعتادوا أن يعملوا سوية يداً بيد منذ سنين طويلة، لا سلطة لأحد منهم على الآخر. كيف لهم أن يغيروا أسلوب عملهم على هذا النحو الفجائي؟ ولماذا التغيير؟ ثم من سيكون ذلك المدير؟ أهو واحد منهم، أم إنه سوف يفد إليهم من خارج السرب؟

وهكذا فقد وقف الجميع في بادئ الأمر موقفاً معارضاً إزاء التغيير البنيوي المرتقب، مؤكدين أن الحالة الراهنة مرضية لجميع الأطراف، ومتذرعين بأن من الصعوبة بمكان تعيين مدير لتلك المجموعة من المختصين ذوي الأجور المرتفعة، لاسيما بالنظر إلى التباين الكبير فيما بينهم من حيث طبيعة المهام والخبرات. وقد ذهب بعضهم إلى التلويح باحتمال الانتقال إلى شركة أخرى إذا ما أصرت الشركة على تطبيق خطة التغيير تلك. غير أن المدير التنفيذي المسؤول حافظ على صلابته موقفه، ودعا أفراد المجموعة إلى الترشح لشغل المنصب الجديد، لكن أحداً منهم لم يفعل. ثم حدث أن بادر المدير التنفيذي إلى مخاطبة السيد ك.، وتمكن من إقناعه بأن توليه إدارة نشاطات الشركة على صعيد منطقتيه يمثل محطة مهمة من شأنها أن تلعب دوراً مفصلياً في سيرته الوظيفية المستقبلية. وقد أبدى السيد ك. في نهاية المطاف موافقته على الترشح للمنصب الجديد.

لم يكن لدى الزملاء أي اعتراض على شخص السيد ك.، بل على العكس تماماً، فقد كانوا على دراية بموقفه الناقد إزاء الإستراتيجية الجديدة، وقد سرهم أن الشركة قد آثرت تعيين مدير من بينهم ولم تفاجئهم بمدير جديد يجدونه بين ليلة وضحاها أمام أنوفهم. لم يحسده أحد على المنصب الجديد، فقد اعتقد الجميع أنه لن يحمل إليه أي مزايا سوى المزيد من العمل وجملة من الصلات الإضافية مع الإدارة المركزية لا طائل يرتجى منها. حتى الزيادة المرتقبة في مرتبه لن تقوى على تعديل جميع تلك الأعباء. وفيما عدا ذلك، فإن

شيئاً لن يتغير بحسب اعتقاد زملاء. سوف يتابع كل عمله كما في السابق، وسوف يستمرون في التعاون فيما بينهم كفريق عمل ناجح يعمل عناصره يبدأ بيد في جو قوامه التكامل والانسجام.

وقد ظل التعاون قائماً بين أفراد المجموعة على أساس ذلك التفاهم غير المعلن مدة من الزمن. فهم السيد ك. دوره الجديد كحلقة وصل بين المجموعة والإدارة المركزية. تولى نقل الأخبار وإيصال الرسائل في كلا الاتجاهين، وعمد إلى عرض الأفكار وتقديم التوجيهات. وقد دأب على إطلاع المجموعة على مختلف المستجدات في الشركة عبر الاجتماعات الدورية التي التزم بعقدتها مرة كل أربعة أسابيع. وفيما عدا ذلك، لم يكن السيد ك. يتدخل في شؤون المجموعة إلا بصفته واحداً من أفرادها. وقد أكد مراراً أن كل شيء سوف يستمر على ما كان عليه سابقاً، وأنهم سوف يظلون كما كانوا فريق عمل متميز في تعاونه وفي نجاحه.

ظهرت بوادر الشقاق الأولى عندما اقتضى المنصب الجديد من السيد ك. إيصال أنباء غير سارة من جانب الإدارة المركزية إلى أفراد المجموعة. كان الأمر يتعلق مبدئياً - كما هي الحال في كثير من الأحيان في قطاع الخدمة الخارجية - بضمان إمكانية الوصول إلى أي من كبار العاملين في الشركة عند الحاجة، سواء من قبل الزبائن أم من قبل الإدارة المركزية. لقد قررت الشركة تزويد سيارات كبار العاملين بهواتف لاسلكية بحيث يسهل الوصول إليهم هاتفياً في أثناء تنقلاتهم، ويتسنى لهم الرد سريعاً على الاستفسارات العاجلة. تفاجأ السيد ك. بإجماع زملائه على رفض الانصياع لقرار الشركة.

ولم يتفهم الزملاء بدورهم لم يتفهموا على الإطلاق كيف له أن يتبنى تلك السياسة الجديدة التي تحاول الإدارة فرضها، فهو يعرف حق المعرفة أن المرء لا يستطيع في أي حال من الأحوال الالتزام طويلاً بالتصريح عن مكان تواجده في هذه اللحظة أو تلك، ثم إن ذلك ليس ضرورياً على الإطلاق. لقد نجح أفراد المجموعة في تنظيم شؤون عملهم إلى اليوم أحسن تنظيم، ولا حاجة لأي منهم في وسيلة اتصال جديدة تقبّع إلى سيارته وتصحبه أينما ارتحل وحيثما حلّ.

لقد شعر السيد ك. بطبيعة الحال بأن حجج زملائه ليست بالواهية ولا المصطنعة، بل إنها تخبئ وراءها في حقيقة الأمر جملة من الأسباب المنطقية والمقنعة. لقد كان هو ذاته قبل زمن ليس بالبعيد في ذلك الموقع، وهو يعرف تمام المعرفة أن ميزة الانعتاق من قيود الرقابة تمثل ركناً مهماً من أركان العمل في قطاع الخدمة الخارجية. وهو لم ينس بعد كم كان يشفق على زملائه العاملين في مقر الشركة المجبرين على إعلان بدء عملهم عبر بطاقات الدوام المغناطيسية التي تشهد على لحظة دخولهم إلى الشركة ولحظة خروجهم منها. لكنه في المقابل كان يتفهم أيضاً حجج الإدارة، وقد كانت تلك مشكلته الفعلية التي تعرّي حقيقة وضعه الجديد. لم يكن الهدف - من وجهة نظر الإدارة - فرض الرقابة المشددة، وإنما ضمان مزيد من السرعة والمرونة في أداء العمل. ولم يكن صعباً عليه أن يستوضح أن الشركة، إذا لم تتخذ إجراءات من هذا القبيل، لن تكون قادرة على الاستمرار في المنافسة التي تخوضها مع شركات أخرى، لا تجد أي حرج في أن تفرض

على عاملها أقصى درجات المرونة، وأن تمطرهم بوابل من التعليمات والأوامر، وتتفنن في التحكم بأدائهم. كذلك فقد كان السيد ك. يدرك أيضاً أنه من موقعه الجديد كمدير محلي مسؤول أمام الإدارة عن العمل على تطبيق التعليمات الجديدة في منطقتة.

1. الوضع الابتدائي: «جميل جداً أن يبقى كل شيء على ما كان عليه».

لا شك في أن المثال السابق يتصف ببعض الشدة كلنا يعلم أن تحول المرء فجأة إلى رئيس على زملائه السابقين بعد سنين طويلة من العمل في خندق واحد، يمثل تحدياً من نوع خاص. غير أن المثال السابق يمثل حقيقة الواقع الذي يفرض نفسه على الفرق القيادية في كثير من الأحيان، عندما يقرر واحد منهم أن يبرز من بين الصفوف ويتولى موقعاً قيادياً.

الزملاء جميعهم يعرفون رئيسهم الجديد جيداً. ومع كل المشاعر المختلطة التي قد تعتلج في نفوسهم لدى سماع نبأ تسميته رئيساً عليهم، فإنهم غالباً ما سيفرحون لأن منصب القيادة قد آل إلى واحد منهم وليس إلا شخص آخر يجهلون هويته. إنه في نهاية المطاف «يعرف همومنا حق المعرفة». يعتقد الزملاء أن زميلهم الرئيس الجديد لن يدخر جهداً في الدفاع عن مصالحهم، وغالباً ما يتوقعون قدراً كبيراً من الاستمرارية، ويستبعدون أن تطرأ أي تغييرات جذرية على وضعهم. وهم عادة ما يغفلون في ذلك عن الحقيقة التي تقيد أن الدور الجديد لا بد أن يحمل معه وجهات نظر جديدة أيضاً.

يختلف الوضع بعض الشيء عندما يكون الرئيس الجديد واحداً من العناصر الشابة في القسم. في واحد من الأمثلة الصريحة، كان الرئيس الجديد شاباً في أوائل الثلاثينيات أعطاه رئيسه الأسبقية على زملائه الذين يزيدونه من 10 أعوام إلى 15 عاماً. لقد رأى فيه الطاقة الكامنة الكبيرة التي تحتاجها الشركة في معترك التغييرات البنوية الوشيكة، والمناخ الجديد المرتقب. في ذلك المثال اتسم الوضع الابتدائي بجرعة كبيرة من الريبة والترقب لم يكن الرئيس الجديد يتوقعها من زملائه. لقد اعتقد الرئيس الشاب في بادئ الأمر أن زملاءه، الذين تجمعهم معهم سيرة عمل مشترك عنوانها التفاهم والنجاح، سوف يؤيدونه بقدر كبير من الدعم، لكنه سرعان ما اصطدم بواقع مغاير لما اعتقد. وهنا أيضاً يتمثل هدف الرئيس الشاب في نهاية المطاف في تكوين موقعه القيادي تكويناً بناءً، وإقناع الزملاء بأن ذلك الموقع لن يكون مجرد أداة تنفيذية في يد السلطة الأعلى، بل هو موقع ناشئ يبشر بكيان فاعل يتمتع بقدر لا بأس به من الاستقلالية.

## 2. المشكلات التقليدية التي يواجهها الصاعدون من الصفوف الذاتية

بالنظر إلى مختلف التكوينات المحتملة للوضع الابتدائي، يمكن القول إن الصاعدين من بين فرق الشركة يواجهون عموماً المشكلات التقليدية الأربع الآتية:

### □ تبني دور الرئيس على نحو واضح وملمس

استجابة للضغط الكبير النابع من توقعات الزملاء وآمالهم في أن «كل شيء سيستمر على ما كان عليه» يميل القيادي الصاعد

من بين فِرَق الشركة، في كثير من الأحيان، إلى تفادي الظهور المباشر في شخص الرئيس أمام زملائه السابقين ومرؤوسيه الحاليين. والظهور المباشر في شخصية الرئيس لا يعني هنا الانتقال من صيغة المخاطبة البعيدة عن التكلف «صيغة أنت» إلى الصيغة الرسمية «حضرتك»، الذي يمثل بحد ذاته موضوعاً تقليدياً يكثر النقاش حوله، وإنما يعني بالدرجة الأولى أن يبادر الرئيس الجديد، بكل وضوح وشفافية ودون أي حرج، إلى توزيع مهامه السابقة على الزملاء العاملين كي يتفرغ لإدارة المهام القيادية التي يملها عليه موقعه الجديد. غير أن الصاعدين من بين فِرَق الشركة كثيراً ما يقعون في فخ الاستمرارية، فيتابع واحداهم مهامه ونشاطاته السابقة دون أي تغيير يستحق الذكر، فيما عدا المشاركة التقليدية في اجتماعات الأقسام وغيرها من الاجتماعات التي تنظمها الإدارة.

#### □ إيكال المهام

إن صعوبة إيكال المهام لا تتبع فقط من الاقتران الصريح بالظهور المباشر في الدور الجديد، وإنما أيضاً من أن القيادي الصاعد من بين فِرَق الشركة يعرف من خبرته الذاتية حق المعرفة حجم أعباء العمل التقليدية التي يرزح تحتها الزملاء. ومن هنا فإنه غالباً ما يجد صعوبة بالغة في إلقاء المزيد من المهام على كاهل زملائه السابقين. وكثيراً ما يؤخر الصاعدون من بين فِرَق الشركة مسألة إيكال المهام إلى أن يشعر واحداهم بأنه لم يعد

قادراً على تحمل الضغط المستمر الذي يفرضه عليه برنامجه اليومي، ويدرك بأن تضحيته بساعات العطلة الأسبوعية لم تعد تكفي لضمان القدر الضروري من النجاح في مهامه القيادية. عندها فقط يبدأ واحدهم بالعمل على إكمال المهام بطريقة منهجية إلى زملائه ومرؤوسيه.

### □ الارتباط الوثيق بالقسم

كذلك فإن هناك مشكلة ثالثة يعانيها الصاعدون من بين الصفوف الذاتية على الدوام، وهي مشكلة الارتباط الوثيق بالقسم المعني. وأثار ذلك الارتباط لا تنحصر ضمن حدود علاقات الرئيس الجديد بمرؤوسيه، التي لا بد أن تتطور في بادئ الأمر بطريقة غير متكافئة، وإنما تتعدى ذلك بوضوح لتشمل أيضاً منظور الرئيس الصاعد في تحليل المشكلات المختلفة التي تعترض القسم. يعدّ «العمى عن مصلحة الشركة» واحداً من العيوب الشائعة التي غالباً ما يبتلى بها كل من عمل سنين طويلة في القسم ذاته. ويمثل هذا العيب الحجة التقليدية التي كثيراً ما يتم استخدامها ضد سياسة الاعتماد على الصاعدين من بين الصفوف الذاتية. ومعاناة القيادي الصاعد من بين الصفوف الذاتية تتجلى على أشدها عندما يتعلق الأمر بتنفيذ بعض الخطط، التي لا يخفى على صاحبنا أنها لا تحظى بأي تأييد بين صفوف العاملين في قسمه.

### □ المعرفة سابقاً بشؤون القسم

وهناك مشكلة رابعة تكمن في حقيقة أن الصاعد من بين الصفوف الذاتية «يعرف أكثر مما يجب». هذا لا يعني أن حيازة كثير من المعلومات الداخلية تمثل بحد ذاتها ظاهرة سلبية، لكن المشكلة تتبع من أن الرئيس الجديد غالباً ما سيفوت على نفسه والحالة هذه فرصة الاهتمام أولاً بالعمل، بطريقة منهجية، على بناء قاعدة شاملة من المعلومات ينطلق منها في إدارة شؤون قسمه. وهم في ذلك لا يفوتون على أنفسهم فرصة الانفتاح على آفاق جديدة فحسب، وإنما يهملون أيضاً، عن غير قصد، مسألة تهيئة العاملين لاستقبال التغييرات المحتملة (← الركيزة 5). والصاعدون من بين الصفوف الذاتية يميلون، بحسب علمنا، إلى التفاعل مع التوقعات والمهام سريعاً ودون أي خطط منهجية. وقد تعرفنا في وحدة البناء 6 بشيء من التفصيل على السلبيات التي تعترى «أسلوب التصليح» ذلك.

### 3. ما الذي يمكن القيام به؟

- تحدث إلى زملائك السابقين بوضوح وشفافية بشأن مهامك الجديدة، انزع عنك مهامك السابقة ووزعها عليهم، وإلا فلن يتسنى لك الانخراط على نحو حقيقي في دورك القيادي الجديد.
- بادر إلى الاهتمام بإجراء المحادثات الثنائية مع العاملين لاسيما فيما يتعلق بالمسائل التي تعتقد أنك تعرف عنها كثيراً. خصص

قديراً كافياً من الوقت لمحدثاتك تلك مع زملائك السابقين. إن ذلك من شأنه أن يساعدك على تطوير مناظير جديدة من جهة، وأن يسهم بقوة في تعزيز حضورك في دورك القيادي الجديد من جهة أخرى.

□ تباحث مع نظرائك من الأقسام الأخرى بكل صراحة ووضوح حول خصوصيات الوضع الراهن الجديد. ناقشهم بذهنية موضوعية ومتفهمة في الإمكانيات المتاحة لتحقيق التعاون البناء الذي يصب في مصلحة الجميع.

□ تباحث مع رئيسك المباشر وأيضاً مع نظرائك في الأقسام الأخرى حول القضايا العالقة، من منظور هؤلاء، والتوقعات التي يعقدونها عليك في هذا الخصوص. إن تلك المحادثات من شأنها أن تساعدك كثيراً على تطوير وعيك الذاتي لدورك القيادي الجديد.

□ تذكر أن متابعة العمل الناجح بما يضمن له شروط استمراره تمثل بحد ذاتها واحدة من أصعب المهام وأكثرها تعقيداً. إنها تتطلب التغيير المستمر. لذلك فإن عليك أن تفكر جيداً فيما يجب أن تفعله كي تحافظ على استمرارية نجاحك.

□ حدد الخطوط العريضة لسياستك في أثناء مدة وجيزة من توليك مهامك الجديدة. سمّ، بوضوح لا يترك مجالاً لأي لبس، مختلف الجوانب التي ستستمر على ما كانت عليه، وكذلك أيضاً مختلف

الأمر التي سوف يطالها التغيير. حاول أن تصل بقسمك إلى منظومة أهداف مدروسة تتسم بالمصداقية والتوازن.

□ هيئ نفسك كي تتقبل بهدوء حقيقة أن العاملين في قسمك قد يغلب عليهم شيء من خيبة الأمل، عقب انقضاء المرحلة الأولى التي غالباً ما تحمل طابع التأييد والتفاؤل. إن من المستبعد في جميع الأحوال أن تتمكن من إرضاء جميع توقعاتهم.

1. ما هي المهام الجديدة التي يجب عليك أن تتولاها في موقعك الجديد؟
2. ما هي التوقعات التي يجب تصحيحها في أذهان العاملين لديك؟
3. ما هي التغييرات التي تتوقع أن تجد صعوبة كبيرة في فرضها؟
4. كيف تبدو شبكة علاقاتك الجديدة في الشركة من موقعك الجديد؟
5. ما هي الأهداف الثلاثة الأولى على سلم الأهمية لك في أثناء نصف العام الأول في موقعك الجديد؟
6. ما هي التغييرات المحتملة في مواقف العاملين التي يجب أن تهيئ نفسك للتعامل معها؟

الشكل 27: أسئلة يجب للصاعد من بين الصفوف الذاتية أن يطرحها

على نفسه

مذكرة:

1 خلاصة الحالة

القيادي الصاعد	وحدات البناء = الركائز
<p>العاملون: كل شيء سيستمر على ما كان عليه!</p> <p>الرؤساء: عليك أن تقرر إرادتك!</p>	<p>1 التوقعات</p>
<p>عليك أن تشغل موقع الرئيس على نحو واضح ومباشر.</p> <p>حافظ قدر الإمكان على علاقة طيبة بالعاملين، الذين تجمعك معهم سنوات طويلة من الزمالة.</p>	<p>2 العلاقات المفتاحية</p>
<p>المشكلة الأساسية: الصاعد يعرف أكثر مما يجب، ولذلك فهو قلماً يسأل.</p>	<p>3 تحليل الأوضاع والمواقف</p>
<p>استفد من منظومة الأهداف في تحديد موقعك الذاتي.</p>	<p>4 منظومة الأهداف</p>
<p>التطوير عبر طرح الأسئلة بأسلوب منهجي.</p> <p>الإفادة من الاستشارات الخارجية.</p>	<p>5 مناخ التغيير</p>

6 إطلاق مبادرات التغيير

اختيار رصاصات البدء المناسبة.  
إعطاء العاملين قدراً من المسؤولية.

ضع بصماتك على الإجراءات اليومية.

أدخل بعض التغيير على نظام

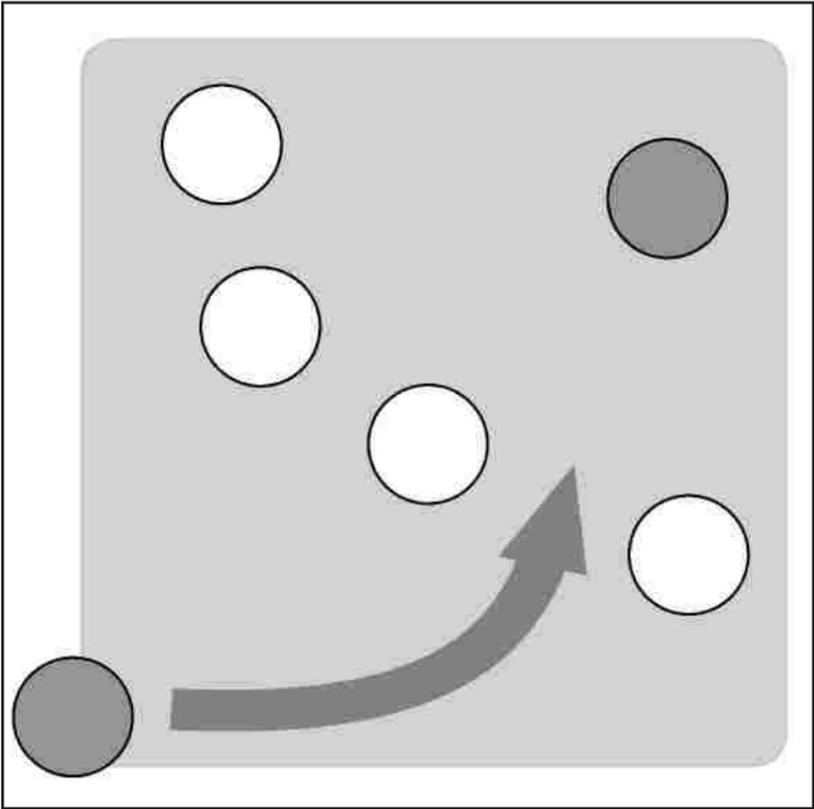
الاجتماعات وجدول الأعمال.

7 الرموز والطقوس

## الحالة 2

مطلوب مدير - الآتي من الخارج إلى الشركة  
الكبيرة

---



مرونة عالية، ذهنية استثمارية، قدرة على تحمل المسؤولية،  
استعداد للمغامرة: تلك هي المواصفات التي تطلبها الشركات اليوم

في بحثها عن فرق قيادية جديدة. راينرس. ذو الثلاثة والثلاثين عاماً رجل اجتمعت فيه تلك المواصفات. سيرته المهنية تشهد له بالسعي الطموح نحو الهدف، والنظرة الثاقبة التي تفصل سريعاً بين الجذري والمهامشي. بعد أن أتم دراسته الجامعية في اقتصاد الشركات بدأ مسيرته المهنية كمتدرب في واحد من فروع إحدى شركات المواد الغذائية، وتعلم هناك التصرف بقدر كبير من المسؤولية الذاتية. وسرعان ما قدمت له الشركة فرعاً جديداً، وميزانية مستقلة، وقسطاً وافراً من المسؤولية. مرت عليه أيام عصيبة عرف فيها قسوة الزمن. كثيرون من زملائه ألقوا بالمنشفة وانسحبوا من حلبة المنافسة.

بعد خمس سنوات انتقل السيد س. إلى شركة أخرى. كان يدرك أنه يستطيع الآن أن يقف على قدميه وأن يدير مشروعه بنجاح، حتى لو لم يتوافر له من الدعم إلا القليل. لكنه لم يشأ أن تقتصر مسيرته المهنية على خبرات المحارب الفردي، بل أراد أن يتعلم من الآخرين، ولذلك فقد كانت محطته اللاحقة إدارة الإنتاج في واحدة من الشركات المنتجة للمواد الاستهلاكية. وهنا تعلم المرة الأولى ماذا يعني أن ينتقل المرء من ثقافة استثمارية إلى أخرى. لقد غادر لتوه عالم المحاربة الفردية، عالم الخصومة والمنافسة والأرقام الصعبة، ودخل إلى عالم الفريق والتعاون، عالم التفكير والإبداع. التفكير الإستراتيجي من أجل ضمان استمرار النجاح على المدى البعيد، ذلك هو ما يُنتظر منه بدءاً من هذه اللحظة.

احتاج السيد س. ما يزيد على نصف العام إلى أن تمكن من السيطرة على وضعه الجديد، لكنه ينظر اليوم إلى تلك المحطة في

حياته المهنية كما لو كانت إجازة. بعد خبرة أربعة أعوام في إدارة الإنتاج، حصل السيد س. على عرض مغر من إحدى الشركات السياحية الكبيرة لتولي مسؤولية تأسيس حقل استثماري جديد والنهوض به. مهمة مثالية له، يستطيع أن يوظف فيها جميع خبراته السابقة. إنه لا يجيد فقط إدارة المعاملات اليومية مع الزبائن، وإنما يتقن أيضاً العمل على تطوير الإستراتيجيات وضمان النجاح المستدام. كذلك فإن الشركة من جهتها تجد في السيد س. الشخص الذي تبحث عنه لمشروعها الجديد وتوقع معه عقداً سخياً. والمهام التي تنتظرها الشركة من القادم الجديد تبدو بدورها واضحة أيضاً: اعمل على النهوض بذلك القطاع الجديد، والارتقاء به بالسرعة الممكنة إلى مصاف الاستثمارات ذات الآفاق المستقبلية الواعدة.

انطلق السيد س. في عمله الجديد ومعه ثلاثة فقط من المساعدين. كان الآخرون قد أنجزوا عملاً جيداً على صعيد التحضير للمشروع، وكان الجميع يعقد الآمال على المحترف المنتظر. وبالفعل فقد انطلق السيد س. سريعاً في بناء مشروعه. قام بتصميم الخطط، بحث عن العملاء والشركاء المناسبين، وعمل على إعداد الإستراتيجيات التسويقية. وفي أثناء عام واحد كان فريقه قد كبر ليشمل 25 عنصراً، تطور كبير من شأنه اجتذاب الأنظار بقوة نحو السيد س. ومشروعه، وبالطبع لم يقتصر الأمر على أنظار المعجبين، لاسيما في تلك المدة التي اتسمت عموماً بشح ملحوظ في الموارد البشرية.

لم تكن مشكلة السيد س. لتتبع في المهام الملقاة على عاتقه، ولا في أعباء العمل المتزايدة، وإن كانت هذه الأخيرة تسبب له بعض القلق.

كانت المشكلة كامنة - على حد تعبير السيد س. نفسه في أثناء أحد النقاشات- في السادة الزملاء. إنهم لا يعرفون شيئاً عن مشروعه، ويكتفون بوضع العصي في العجلات. وعلى سبيل المثال، فقد تنازع أخيراً مع مدير أحد القطاعات ذات الأهمية الإستراتيجية لمشروعه، حول إمكانية استفادة عناصر المشروع من قنوات التسويق المتوافرة في ذلك القطاع. لو شاء القدر أن تسير الأمور على ما يشتهي السيد س. لكان لعناصره صولة وجولة في ذلك القطاع، غير أن المدير المعني بادر بالطبع إلى تحصين قطاعه في وجه السيد س. ومشروعه. وقد وقع في أثناء الأشهر الماضية عدد كبير من المواجهات التي لم تقف آثارها عند حد تثبيط عزيمة السيد س. نفسه، بل تعدت ذلك لتطال أيضاً عزائم باقي عناصر المشروع، وغالبيتهم من جيل الشباب الذي يعيش على الحماسة والاندفاع.

تلك النقاشات السلبية، والحديث للسيد س.، هي في حقيقة الأمر ما يقض مضجعه. إنها ببساطة تعيقه عن أداء مهامه الحقيقية، حتى إنه قد فكر غير مرة في التخلي عن المشروع برمته، وخصوصاً حين يأتي أحدهم ويتشدد بتلك النصيحة البالية التي مفادها أن الأجدر به أن يولي المزيد من الاهتمام لقواعد العمل السائدة في الشركة؛ عندها يتساءل السيد س. بكل جدية: هل كانت الشركة صادقة حقاً في زعمها أنها تريد رجلاً نشيطاً طموحاً من أصحاب المبادرة الذاتية؟

هنالك المئات من أمثال هذه القصة، وبعضها ينتهي باستقالة مفاجئة يضعها القيادي الجديد على مكتب رئيسه. ولا عجب أن

البروفسور أوزفالد نويبيرغر Oswald Neuberger، واحد من كبار أعلام الإدارة في ألمانيا، يشكك بقوة في قدرة الشركات الكبيرة على التعامل مع ذلك النوع من الفرق القيادية.

## 1. الوضع الابتدائي للقادم من خارج الشركة

دعونا نحلل بشيء من العناية والدقة الوضع الابتدائي الذي يفرض نفسه على جو العمل المحيط من حول القادم الجديد في الشركة الكبيرة. لا شك في أن البروفسور نويبيرغر محق تماماً في اعتقاده أن الوضع الذي ينتظر القادمين الجدد في الشركات الكبيرة ليس سهلاً على الإطلاق، لاسيما عندما يبرز هؤلاء بفضل المواصفات المتميزة التي يتمتعون بها. إنهم يشكلون تهديداً مضاعفاً لكثير من عناصر الشركة، الأمر الذي غالباً ما يخطئون هم أنفسهم أيضاً في تقدير أبعاده من جهة، وتعتمد إدارة الشركة تجاهله من جهة أخرى.

إن حقيقة قدوم الجديد من الخارج تثير بحد ذاتها موجة من التحفظ والحذر بين أوساط العاملين في الشركة، إنها تمثل ببساطة خرقاً واضحاً لمسارات الصعود التقليدية. وفي الغالب، فإن الشركة لن تخلو من المرشحين الداخليين الذي سيسألون أنفسهم: هل تلك هي السياسة الجديدة التي سوف تنتهجها الشركة في تعييناتها القادمة؟ كذلك فإن هناك أيضاً تهديداً آخر يكمن في جوهر الحالة ذاتها. إن معظم الشركات تتبنى في إدارة مواردها البشرية سياسة محافظة

تعطي الأفضلية مبدئياً للمرشحين الداخليين، وذلك لأسباب تتعلق بتحفيز العاملين وتعزيز الطموح في نفوسهم. والشركات لن تلجأ غالباً، والحالة هذه، إلى استقدام الفرق القيادية الخارجية، إلا بعد أن يتبين لها أن الخبرات الاختصاصية المطلوبة لا تتوافر على النحو الكافي في صفوفها الذاتية. سواء على صعيد قطاع رحلات الاستجمام والاستشفاء الذي يشهد اليوم ازدهاراً حقيقياً، جعله يحظى باهتمام متزايد لدى مؤسسة «تي يو آي» TUI السياحية، أم على صعيد قطاع الكتاب المسموع الذي يفرض نفسه على نحو متنامٍ في دور النشر، أم على صعيد خدمات الوساطة المهنية التي تشهد بدورها نمواً متزايداً لدى كبرى الشركات المختصة بتسويق مواد البناء... عندما تقتحم الشركة واحداً من حقول العمل الجديدة، لا بد لها من الاستعانة ببعض الخبرات القيادية الخارجية.

ومما يزيد من حجم المشكلة أن التهديد الذي يستشعره العاملون الأصلاء في القادمين الجدد، لا ينبع فقط من الكفاءات الخاصة التي يتمتع بها أولئك المحترفون الخارجيون، وإنما أيضاً من حقيقة أن القادمين الجدد غالباً ما يشغلون مواقع حساسة تحظى باهتمام كبير من قبل إدارة الشركة. ولا عجب في ذلك، فحقول العمل الجديدة ينتظر منها أن تكون الضمانة لمستقبل الشركة، وقد تكون في بعض الأحيان نقطة الانطلاق لتحول جذري في مجال عمل الشركة. «هل سيكون هناك حاجة في المستقبل إلى أمثالنا؛ نحن الذين أمضينا عمرنا في

هذا العمل؟» ذلك هو السؤال المقلق الذي سيدور بالضرورة في أذهان الزملاء العاملين في حقول العمل التقليدية المتجذرة في الشركة.

وإذا ما جنح القادم الجديد فوق ذلك إلى اجتذاب الأنظار، عبر سعيه الحثيث وراء أهدافه وجرأته في اتخاذ القرارات خلافاً لنظرائه من المديرين الأصلاء في الشركة، فإن المرء لن يستغرب أن يبادر هؤلاء إلى العمل على كبح جماح زميلهم الجديد. وهكذا فإن النجاحات الصارخة إذا ما تحققت على يد القادم الجديد، فسرعان ما سيعطيها زملاؤه الأقدمون صفة «النجاحات البدئية». وإن هو ارتكب بعض العثرات التي لا سبيل إلى تجنبها، فسرعان ما سيجري الحديث عن تلك العثرة على كل لسان.

## 2. المشكلات التقليدية التي يواجهها القادم من خارج الشركة

إن ما تقدم في وصف الوضع الابتدائي يسمح لنا بأن نضع أيدينا سريعاً على مكامن الصعوبات، التي ينتظرها القادم من الخارج في الشركة الكبيرة:

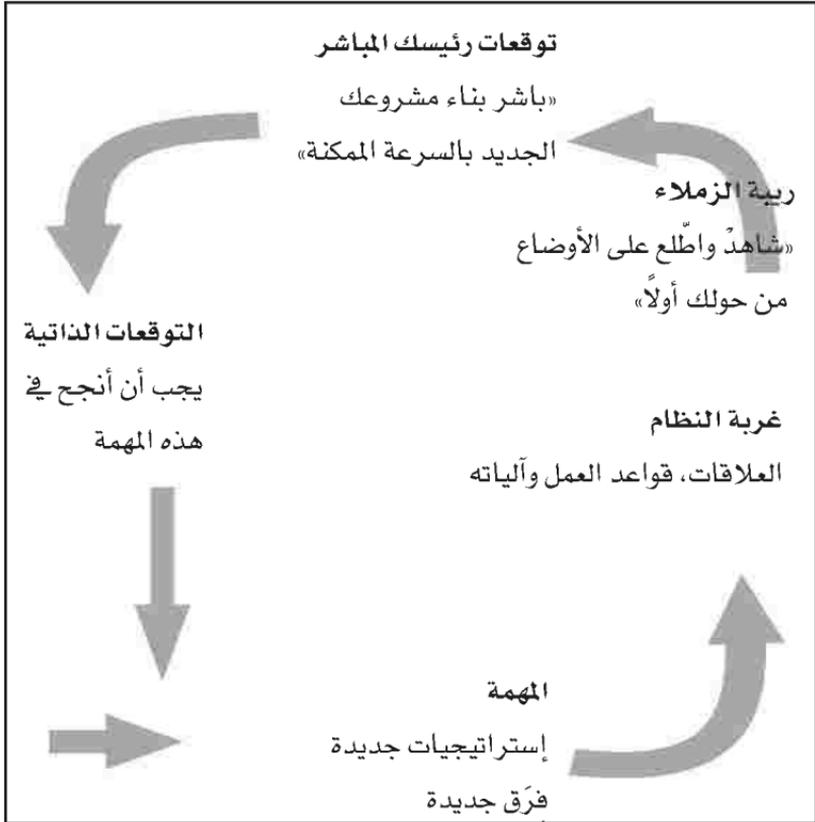
□ التناقض بين الآمال التي تعقدها إدارة الشركة على القادم الجديد من جهة، والمواقف التي تعترض هذا الأخير في تعامله مع العاملين من جهة أخرى.

المشكلة الأولى التي يواجهها القادم من الخارج تكمن غالباً في التناقض الصارخ بين آمال وتوقعات رؤسائه في إدارة الشركة

من جهة، ومواقف زملائه في طبقات القيادة الوسطى من جهة أخرى. فبينما يعمد الرؤساء غالباً إلى توصيف الوضع الابتدائي بكل وضوح، وينتظرون من القادم الجديد أن يبادر إلى العمل على تنفيذ المهام الموكولة إليه بالسرعة الممكنة، يميل الزملاء في المقابل في أغلب الأحيان إلى اتخاذ مواقف سلبية قوامها الحذر والريبة إزاء كل ما يبدر من زميلهم المستجد من حلول وأفكار جديدة. إن من المهم جداً أن يأخذ القادم الجديد ذلك التناقض الكامن بالحسبان، إذا ما أراد أن يجنب نفسه مغبة الانزلاق سريعاً إلى مقارعة صعوبات هو في غنى عنها.

#### □ ضغط الوقت والحاجة إلى تعرف نظام العمل في الشركة

هناك مشكلة ثانية تكمن في مواجهة واقع جديد يتجلى في طاولة المكتب التي تعج بالملفات العالقة والمهام التي تنتظر التنفيذ. فالنهوض بالقطاع الجديد، وتوسيع فريق العمل، وإعداد الخطط والإستراتيجيات، تمثل جميعها مهمات جسيمة تتطلب غالباً بذل أقصى الجهود. وفي الوقت ذاته، يجد القادم الجديد نفسه أمام مهمة صعبة من نوع آخر تكمن في ضرورة التحرك سريعاً ضمن منظومة عمل جديدة كل الجدة؛ عليه أن يختبر أولاً الإجراءات التنظيمية السائدة، ووعي الشركة لذاتها ولطبيعة نشاطاتها، وأيضاً الصعوبات التقليدية التي تعترض عمل الشركة؛ وهذا كله يكلف بدوره أيضاً كثيراً من الوقت.



الشكل 28: الحلقة المفرغة التي يدور فيها القادم من الخارج

□ واقع افتقار القادم من الخارج إلى شبكة العلاقات الملائمة

إن الفارق الأبلغ أثراً الذي يميز القادم الخارجي عن نظرائه الداخليين، إنما يتجلى، إلى جانب معرفته الطفيفة آليات العمل، في غياب شبكة العلاقات الفاعلة التي يمكنه أن يعول عليها في تسريع معاملاته داخل الشركة. يفتقر الجديد القادم من خارج الشركة أكثر ما يفتقر إلى شبكة العلاقات المفتاحية

التي يحتاجها للنجاح في فرض التغييرات المهمة التي يعول عليها في النهوض بمشروعه. وغالباً ما يضطر إلى الاعتماد كلياً على العلاقات والصلات التي يتمتع بها رئيسه المباشر، دون أن يعرف في ذلك الحدود الحقيقية التي يمتد إليها نفوذ هذا الأخير. وتطوير شبكة العلاقات المفتاحية اللازمة مهمة لا يمكن إنجازها بين يوم وليلة، فالأمر يتطلب كثيراً من الوقت لاكتشاف تلك العلاقات أولاً، ومن ثم العمل على بنائها وتوسيعها.

#### □ ضغط التوقعات الذاتية

وهناك مشكلة رابعة تكمن في ضغط التوقعات الذاتية، فالانتقال إلى شركة جديدة يمثل عادة خطوة بالغة الأهمية على سكة النجاح. والمرء لن يقدم على خطوة كهذه إلا بعد أن يفكر فيها بكل عناية، ويخلص إلى ربطها بتحقيق قفزة نوعية في مسيرته المهنية. وإذا ما نجح بعدها في الحصول على عقد مغر بشروط جيدة، فإن ذلك قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى وقوعه تحت ضغط هائل يصنعه بيديه عبر النجاحات الكبيرة التي يعد تحقيقها لزاماً على نفسه. وهذا ما قد يسبب -بحسب اعتقادنا القائم على خبرتنا الواسعة في هذا المجال- الجنوح إلى التركيز بدرجة كبيرة على المهام المادية الواجب إنجازها، وذلك على حساب الاهتمام ببناء شبكة العلاقات الضرورية التي تلعب دوراً محورياً في نجاح المشروع. وكثيراً ما تكون النتيجة دوران القادم الجديد في حلقة مفرغة تنتهي به إلى طريق مسدود.

### 3. ما الذي يمكن القيام به؟

□ انظر منذ البداية إلى مسألة إنجاز المهام المادية والفنية ومسألة بناء شبكة العلاقات الملائمة، كمسألتين متكافئتين تماماً من حيث الأهمية.

□ اسأل رئيسك المباشر عن الأطراف التي يجب عليك إشراكها في عملية بناء حقل العمل الجديد، أو التي يجب إطلاعها على سير عملية البناء وإعلامها بالمستجدات على نحو مستمر.

□ انتبه في جميع محادثاتك لضرورة تعرف نظام العمل في الشركة بدقة. تعرف الشركة جيداً، استكشف وعيها الذاتي والقواعد والمعايير السائدة فيها، التي تمثل جزءاً لا يتجزأ من مفهوم النجاح في الشركة.

□ لا تستعجل الانطلاقة السريعة. إن عملية تولي مركز قيادي جديد - لاسيما في حالة القادم من خارج الشركة - لا يجوز النظر إليها كواحد من سباقات المسافات القصيرة، بل إنها بحق أقرب كثيراً إلى سباقات المسافات الطويلة.

□ احرص على ألا تتعد بمشروعك خارج حدود الشركة، احذر على وجه الخصوص خطر الانزلاق إلى تمييز مشروعك عبر اعتماد ثقافة عمل مغايرة لثقافة الشركة.

□ احرص على حماية نفسك من خطر المبالغة في عدد المهام الرسمية. وليس نادراً أن نرى القادم الجديد، الذي قد أخذ على عاتقه بث «روح جديدة» في مجموعات المشروعات، يصطدم بعد حين بالفشل الذريع.

مذكرة:

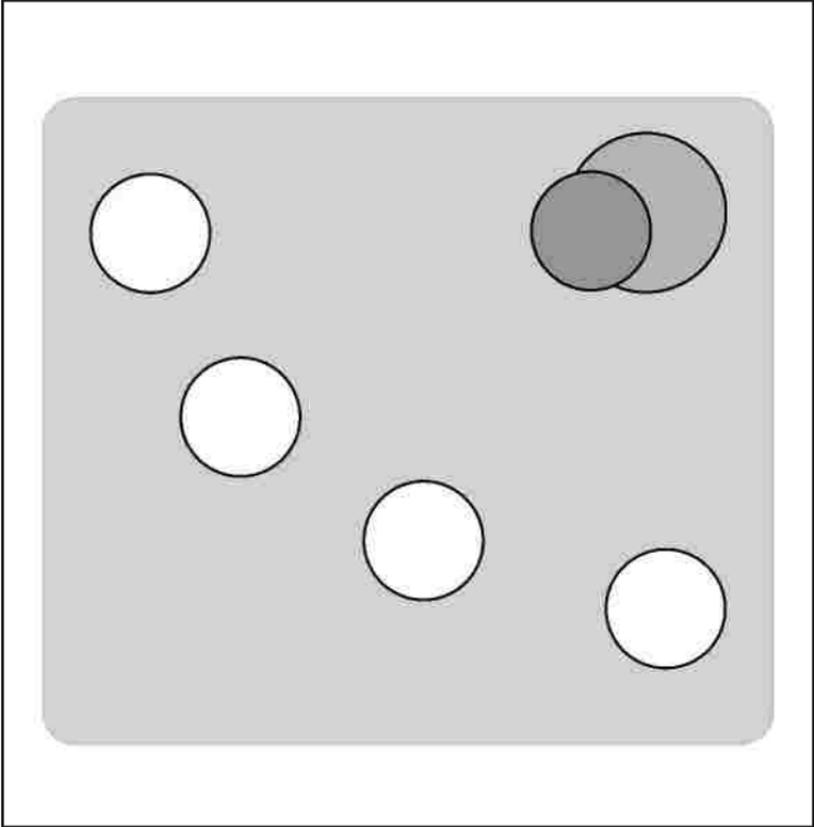
خلاصة الحالة 2

القادم من الخارج	وحدات البناء = الركائز
التحفظ والريبة في كثير من الأحيان. القادم الجديد يمثل تهديداً جدياً.	1 التوقعات
مهمة بالغة الأهمية: تحسين العلاقات مع الزملاء.	2 العلاقات المفتاحية
اسأل نفسك: ما الذي قد يحدث إذا ما تمكنت من تحقيق النجاح؟	3 تحليل الأوضاع والمواقف
حذار من المبالغة في زيادة عدد الأهداف: فالقادم من الخارج يميل بسهولة إلى الانزلاق إلى موقع منقذ الشركة.	4 منظومة الأهداف
احذر اعتماد سياسة الانعزال عن باقي قطاعات الشركة كوسيلة لتحفيز عناصر مشروعك.	5 مناخ التغيير
حذار من العجلة! قيادة مشروع جديد تدرج في عداد سباقات المسافات الطويلة لا القصيرة.	6 إطلاق مبادرات التغيير
ابحث عن الموارد الحقيقية، العبرة: ما كل ما هو جديد يأتي بالضرورة من الخارج.	7 الرموز والطقوس

### الحالة 3

## السلف الكبير أو الخلف الصغير

---



شغل السيد د. منصب مدير خدمة الزبائن مدة تزيد على 18 عاماً. لقد خلف بصمات واضحة في قسمه، وكان في أعين الزبائن والعاملين مثلاً حياً للإدارة التي تعرف كيف تعطي توجهات

الزبائن على الدوام ما تستحقه من الاهتمام، وتعرف أيضاً الطريق إلى قلوبهم. كان قريباً من قسمه على الدوام، حاضراً لتلبية نداء العمل متى اقتضت الحاجة ذلك سواء في الليل أم في النهار، وقد شهد عهده تصميم عدد كبير من خطط الخدمات الجديدة ووضعها بنجاح في حيز التطبيق. إنه رمز كبير يستحق «نصباً تذكاريّاً» على حد تعبير خلفه في أثناء الحفل التكريمي، الذي أقامته الشركة أخيراً على شرف المغادر الكبير، الذي يودع صخب العمل ليدخل عالم الهدوء والتأمل لبلوغه سن التقاعد.

مهمة ليست سهلة تلك التي تنتظر الخلف القادم، وهو مهندس في الثامنة والأربعين من العمر. وهو بدوره يعرف خدمة الزبائن من الألف إلى الياء، إذ إنه يشغل منذ ثماني سنوات منصب نائب المدير في ذلك القسم. والحق أنه يحظى بدوره أيضاً بقدر كبير من الاحترام لدى العاملين بالنظر إلى ما قدمه للقسم في أثناء تلك السنين.

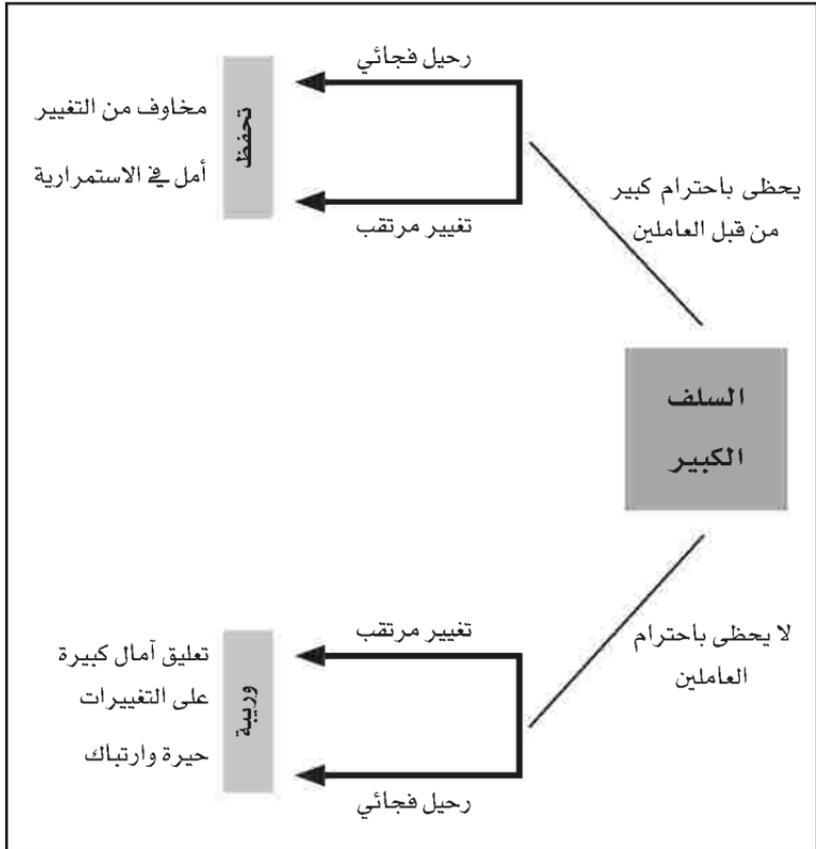
لكنه كان يعمل على الدوام تحت لواء السيد د. ولم يكن يظهر إلا في ظله، حتى إن كثيراً من العاملين كانوا يضمرون شكوكاً جدية حول إمكانية نجاحه في إدارة القسم وتمثيله على نحو يقارب ما كانت عليه الحال في العهد السالف. أما فيما يخص إدارة الشركة، فقد كان القرار بشأن خلف السيد د. محكوماً بالرغبة في أن يستمر قسم خدمة الزبائن في الأداء الجيد، الذي كان عليه في أثناء سنوات عهده الطويلة.

## 1. الوضع الابتدائي: حضور هامشي في ظلّ السلف الكبير

لا شك في أن التغييرات القيادية من هذا النوع مرشحة للحدوث في جميع الشركات. دائماً عندما يكون المدير السابق قد وشم قسمه بطابعه الخاص عبر سنين طويلة من العمل والنجاح، يجد الخلف نفسه أمام مهمة بالغة الصعوبة. أما تضاريس الحقل الذي يدخله السلف، فتتعلق بعدد كبير من العوامل المختلفة.

في حالة انتقال المدير السابق إلى التقاعد وصعود خلفه من بين الصفوف الذاتية، كما هي الحال في مثالنا السابق، فإن القادم الجديد غالباً ما يحظى بقبول جيد لدى العاملين في القسم، الأمر الذي يضعه أمام شروط ابتدائية مواتية على وجه العموم. غير أن مشكلته الحقيقية تكمن في أن حضوره سيكون في بادئ الأمر ثانوياً إذا ما قورن بصورة المدير السابق الحاضرة بقوة في أركان القسم وفي أذهان عامليه. وسوف يحتاج إلى وقت ليس بالقصير قبل أن ينجح في تحرير نفسه من القيود التي تفرضها تلك الصورة.

حتى إذا ما نجح في الكف عن مقارنة نفسه بسلفه الكبير، فإن العاملين في القسم سوف يدأبون على إجراء تلك المقارنة المستمرة طوال الأشهر الأولى لتوليه دفة القيادة. وفي كثير من الأحيان، قد يكون من الصعب عليهم أن يستوعبوا أن النائب قد بات مديراً وهو اليوم الأمر النهائي في القسم.



الشكل 29: السلف الكبير وردود فعل العاملين

والمشهد يختلف جذرياً عندما يكون المدير السابق «الكبير» قد غادر موقعه على نحو مفاجئ. ولدينا مثال صارخ يعبر أبلغ تعبير عن ذلك المشهد المختلف، حيث وقع نزاع شديد بين المدير السابق وإدارة الشركة انتقل الرجل على إثره على نحو فجائي إلى واحدة من الشركات المنافسة. كان الرجل محبوباً جداً من قبل العاملين في قسمه، وقد عمل في الشركة طوال عقد ونيّف بنجاح كبير، وأمضى بخط يده العديد من

الخطط البنيوية الأساسية والإستراتيجية المهمة. كان عموم العاملين في القسم لا يزالون مضطربين بمشاعر الولاء العميق لرئيسهم السابق حين جاءهم الرئيس الجديد وتسلم مقاليد منصبه. لم يكن الوضع صعباً فحسب لذلك القادم الجديد، بل كان مدعاة لليأس بكل المعايير. كانت صورة السلف المغادر ماثلة في كل مكان، ولم يكن لدى العاملين في القسم أي استعداد للتعاطي مع أفكار القادم الجديد. بل إن بعض العاملين قد قابلوه بالرفض الصريح لاعتقادهم أنه لا بد أن يكون قد شارك بطريقة أو بأخرى في المؤامرة التي دفعت برئيسهم السابق إلى الاستقالة. وقد احتاج الرجل ما يقارب عاماً كاملاً قبل أن ينجح في بناء ما يشبه الفريق الإداري القادر بطريقة ما على الاضطلاع بمسؤوليات إدارة القسم.

ومن جهة أخرى، فإن المشهد قد يأخذ منحىً آخر عندما يقترن تغيير القيادة بقرار إجراء بعض التغييرات البنيوية الجذرية. كثيراً ما يسبق التغيير المرتقب، لاسيما في حالة السلف الكبير الذي أمضى عمراً طويلاً في منصبه، تعمُّد الشركة في أثناء الأعوام الأخيرة تأجيل النظر في شأن التغييرات الضرورية إلى حين انطلاقة العهد الجديد. وسيكون على المدير الجديد والحالة هذه -فضلاً على تحمله أعباء المقارنة بسلفه- أن يثبت جدارته في السيطرة على ذلك الوضع الاستثنائي وتحمل مسؤولية التغييرات الجديدة.

والقيادي القادم من الخارج، لاسيما إذا ما سبقته السمعة الطيبة، يتمتع هنا بفرص أفضل إذا ما قورن بنظيره الصاعد من الصفوف

الذاتية في الشركة. فالقادم من الخارج يمكنه أن يتعامل مع الأمور بذهنية أكثر تحراً وانعتاقاً، وهو بذلك أقدر كثيراً على إطلاق مبادرات التغيير.

إن الحقل الذي يدخله المدير الجديد ليحل محل سلفه «الكبير»، لا بد أن يغلب على معاملة طابع الظلال التي يخلفها هذا الأخير وراءه. ودرجة امتداد تلك الظلال وشدة أثرها تتعلقان بأداء السلف المغادر وإنجازاته من جهة، وبالمدة التي أمضاها في موقعه من جهة أخرى.

## 2. المشكلات التقليدية التي يواجهها الخلف

### □ الدور الأبدي في موقع «الرجل الثاني»

إن المشكلة الرئيسية التي تعترض النائب السابق للسلف الكبير الذي يحظى باحترام العاملين وتقديرهم، إنما تكمن في اقتران صورته بدور «الرجل الثاني»، لاسيما إذا كان قد شغل موقع النائب مدة طويلة من الزمن. والمشكلة لا تقتصر على أن غالبية العاملين لا يستطيعون أن يتخيلوا أن ذلك الشخص، الذي انطبعت صورته في أذهانهم بصفته «الرجل الثاني»، قد أمسى فجأة في موقع القمة. بل إن الخطر الحقيقي يكمن في أنه ربما يكون قد اعتاد مع مرور الزمن أن يتقمص دوره السابق بصفته «الرجل الثاني» إلى حد كبير، أمسى معه من الصعوبة بمكان أن ينزع عن نفسه يوماً تلك الشخصية الثقيلة. وهكذا فإننا كثيراً ما نرى المدير الجديد والنائب السابق يجد صعوبة كبيرة في بناء تصوراته الذاتية بشأن

التغييرات الواجب إجراؤها. ولا عجب في ذلك، فقد اقتصرته مهمته فيما مضى على تنفيذ التعليمات التي يصدرها رئيسه المباشر والخطط التي ربما تعاوننا سوية على إعدادها.

### □ توقعات العاملين

إن سلوك النائب السابق بعد صعوده إلى موقع القيادة قد يختلف في كثير من جوانبه عما كان عليه في السابق - بل إنه يجب أيضاً أن يختلف عما ألفه العاملون في القسم من سلوكه السابق، غير أن العاملين كثيراً ما يشق عليهم أن يتصوروا أن النائب السابق سوف يتصرف بدءاً من صباح الغد بأسلوب مختلف شكلاً ومضموناً. ولذلك فإنهم كثيراً ما يشعرون بالارتباك عندما يبادر رئيسهم الجديد فجأة إلى إصدار الأوامر أو إلى فرض رأيه لدى اتخاذ القرارات، دون أن يمارس في ذلك دور الوسيط الذي عهدوه عليه طوال عهد سلفه.

### □ الموقع الجديد في دائرة زملاء

المشكلة الثالثة التي تعترض رئيس القسم الجديد ونائب رئيسه السابق، تكمن في الموقع الذي يشغله في دائرة زملائه القدامى الجدد. لقد اعتاد هؤلاء عبر سنين طويلة أن ينظروا إليه بصفته الرجل الثاني في قسمه، ومن هنا فإن شبح سلفه سوف يرافقه أيضاً إلى داخل دوائر زملائه المديرين. وربما يحتاج في بعض الأحيان إلى جرعة كبيرة من الصبر، كي يتمكن من التعاطي مع

السؤال الدائم عن سلفه كسؤال تقليدي عابر، لا يرمي بالضرورة إلى تذكيره بأنه قد كان قبل مدة وجيزة في موقع الرجل الثاني.

#### □ المقارنة الدائمة بالسلف

حتى المدير الجديد القادم من الخارج خلفاً للسلف الكبير المغادر، سوف يعاني أيضاً الحضورَ الثقيلَ لشبح ذلك السلف. وتحمل أعباء المقارنات التي يصطدم بها القادم الجديد أينما ولى وجهه، قد يكون في بعض الأحيان مسألة صعبة جداً. عليه أن يحرص على عدم الظهور بمظهر من يتهرب من الأحاديث التي تتناول إنجازات سلفه من جهة، وألا ينزلق إلى قبول «الدعوة المفتوحة» لوضع كفاءاته في إحدى كفتي الميزان مقابل كفاءات سلفه المغادر من جهة أخرى. غير أنه إذا ما حاول أن يتجنب تلك المقارنة، وتعمد عدم التفاعل مع حديث العاملين عن أمجاد رئيسهم السابق، فإن ذلك قد يستفز هؤلاء بطريقة غير مباشرة، ويدفعهم إلى مزيد من المبالغة في تعظيم شأن السلف.

#### □ كبوات السلف الكبير

غالباً ما يكون السلف الكبير قد أمضى سنين طويلة في موقعه ذاته. ومن هنا فإن من المرجح أن تكون البنى القائمة بحاجة ماسة إلى المراجعة في بعض جوانبها. وهنا يكمن واحد من الأخطار التي تتربص بالقادم الجديد، فهو قد ينزلق إلى اختزال حضور المدير السابق في جملة من العيوب بطريقة تنطوي على

قدر كبير من الإجحاف بحق السلف الكبير. إن الديناميكية التي أتينا على عرضها عبر مناقشتنا الفقرات السابقة، من شأنها أن تجعل المدير الجديد يشعر فعلاً بشيء من الارتياح حين يضع يده على بعض من كبوات سلفه، الذي يظهر في أحاديث العاملين بصورة القديس الذي لا يعرف الخطأ أبداً. وعند ذلك قد ينساق المدير الجديد إلى تقويم سلفه عبر نظرة أحادية الجانب، تركز على الكبوات وتغفل كلياً عن المآثر والإنجازات.

يجب على المدير الجديد أن يعرف أن الروابط الروحية التي تربط العاملين برئيسهم السابق لن تتفكك إلا تدريجياً وبمعدل بطيء نسبياً، وأن انتقاد إنجازات السلف الكبير أو الطعن فيها يمثل في نظر العاملين دعوة صريحة إلى المواجهة. وبقدر ما تتراجع الروابط التي تربط العاملين برئيسهم السابق، يتسع المجال لبناء الثقة بينهم وبين رئيسهم الجديد، وتسير الأمور في اتجاه نمو علاقة أقرب إلى العلاقة التقليدية بين الرئيس ومرؤوسيه.

### 3. ما الذي يمكن القيام به؟

□ نظم إجراءات تسلّمك مقاليد منصبك الجديد بحيث تبدو عملية التغيير نظيفة سلسلة وواضحة أمام أعين الجميع. ناقش سلفك وكذلك رئيسك المستقبلي في الإمكانيات المتاحة لتصميم عملية نقل المسؤوليات والصلاحيات بطريقة تجعلها ماثلة بوضوح أمام أعين العاملين.

□ نظم لسلفك الكبير وداعاً كريماً يليق بمكانته.

□ إياك أن تقبل الدعوة التقليدية إلى متابعة «مشروع» سلفك، إذ إن النجاح في مهمة كتلك أمر مستحيل. بين للجميع منذ البداية بكل وضوح أنك ببساطة شخص آخر، ولذلك فلا بد أن يتطور في عهدك مشروع آخر يختلف في بعض جوانبه عن مشروع المدير السابق.

□ احرص على أن تحتل موقعك الجديد بوضوح تام أمام أعين الجميع. تحدث مع العاملين في قسمك أيضاً مع زملائك المديرين حول التوقعات التي يعلقونها على عهدك القادم.

□ أظهر في تصرفاتك أنك تقدّر الجهود التي بذلها سلفك وتثمنها عالياً. كثيراً ما يعرب المدير الجديد عن احترامه لجهود سلفه عبر عبارات الشناء والمديح، غير أن التغييرات العاجلة التي يفرضها على جدول الأعمال المعتاد تقول عكس ذلك، متحدثاً بلغة أخرى تختلف عن لغة الكلام، يسهل على العاملين فهمها وإدراك معانيها بكل دقة ووضوح.

□ أظهر اهتماماً حقيقياً بالجهود التي قادت إلى نجاحات العهد السابق. تعمّد السؤال عن التغييرات المهمة التي جرت في عهد سلفك، وكذلك عن الإنجازات الرئيسية التي يفخر بها العاملون في القسم.

□ تعامل بحذر مع الانتقادات الموجهة إلى عنوان سلفك. إنك إذا سايرت العاملين في الانتقادات التي يوجهونها إلى عنوان رئيسهم السابق، فسرعان ما ستشعر أن الحذر سيزداد على حساب الثقة في تعاملهم معك.

□ سواء فيما يخص النائب السابق أو الجديد القادم من خارج الشركة، فإن من الضروري في كلتا الحالتين أن يعمل المدير الجديد على تصميم منظومة أهداف واضحة ومتوازنة، تكون نبراساً يهتدي به جميع العاملين في قسمه. وهنا يجب أن يتضح تماماً ما يجب أن يستمر على ما كان عليه، وما يجب أن تطاله يد التغيير. انتبه لضرورة تحقيق نوع من التوازن بين حركتي التغيير والتحديث.

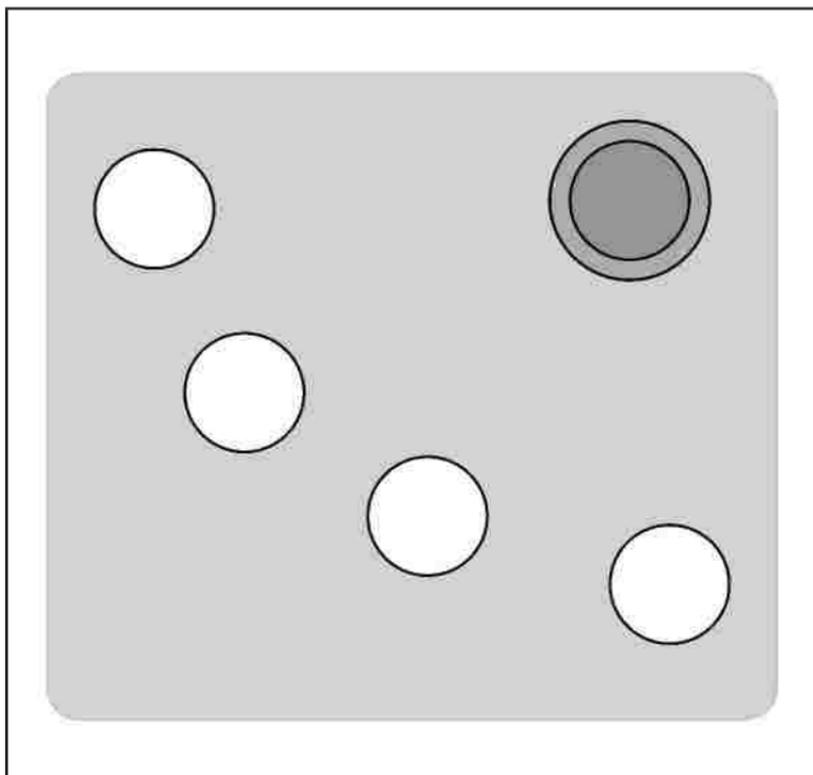
مذكرة:

### خلاصة الحالة 3

السلف الكبير	وحدات البناء = الركائز
إما سقف التوقعات مرتفع جداً، أو ليس هناك أي توقعات. مقارنة دائمة بالسلف الكبير.	1 التوقعات
أحرص على أن تودع سلفك وداعاً رسمياً لائقاً. خذ موقعك الجديد بوضوح في دائرة زملائك المديرين.	2 العلاقات المفتاحية
الاستقرار يقتضي التغيير.	3 تحليل الأوضاع والمواقف
من الأفضل أن تترث في صياغتها إلى ما بعد القيام بدراسة تفصيلية مشتركة إن أمكن ذلك.	4 منظومة الأهداف
توخّ الحذر في التعامل مع الموضوعات التي تتمتع بقدسية خاصة في نظر العاملين. تجنب التغييرات المحمومة.	5 مناخ التغيير
إشراك العاملين في خطط التغيير. رصاصات البدء.	6 إطلاق مبادرات التغيير
احترام السلف. إدخال رموز جديدة إلى قاموس القسم.	7 الرموز والطقوس

## الحالة 4

### شاب طموح ذو طاقات واعدة



إننا لنجد اليوم في معظم الشركات الكبيرة فئة خاصة من العاملين، تجتمع فيها الفرق القيادية الشابة التي تعتمد إدارة الشركة إلى تمييزها باكراً، وتعول عليها في تولي المهام الإدارية المستقبلية. يتم انتقاء هذه الفرق الشابة عبر جملة من الاختبارات العلمية الذكية المبتكرة، ثم

يصار إلى جمعها في مجموعة عمل صغيرة خاصة. تخص الشركات عموماً تلك المجموعات من الفرق القيادية الشابة بفرص مبكرة لإدارة بعض المشروعات، والوصول سريعاً إلى المحطات القيادية الأولى في مشوارها المهني الطويل. وغالباً ما تتوافر لتلك الفرق الشابة أيضاً صلات خاصة بالمستويات الإدارية العليا في الشركة.

ولكن كيف يبدو المشهد لدى تولى أحد تلك الفرق الشابة المختارة مهمة قيادية حقيقية؟ ما هي التوقعات التي سيصطدم بها القيادي الشاب، وما هي التحديات التي ستترتب عليه مواجهتها؟

يحمل السيد ل. البالغ من العمر 34 عاماً شهادة جامعية في اقتصاد الشركات. كان السيد ل. قد أمضى في أثناء دراسته الجامعية مدة عامين في الولايات المتحدة تمكن في أثناءها من الظفر بسلسلة من الصلات الجيدة بالعديد من الشركات العالمية. قبل ثماني سنوات، تقدم السيد ل. للعمل بصفة متدرب في واحدة من الشركات المصرفية السويسرية. كانت الشركة معروفة بسياساتها المتميزة على صعيد إدارة طاقاتها البشرية، وقد اختارها السيد ل. تحديداً لهذا السبب. في أثناء برنامج التدريب، لامس السيد ل. فرصاً عديدة لمشروعات مستقبلية محتملة.

وما لبث السيد ل. أن اجتذب الأنظار في الشركة بفضل مهاراته الخاصة على صعيد التواصل، ونشاطه المتميز، وقدرته الفائقة على الاستقراء والتحليل. وسرعان ما تعهد أحد الأعضاء البارزين في قسم إدارة المشروعات وأوكل إليه مهمته القيادية الأولى، التي تمثلت في ترؤس مجموعة عمل صغيرة تهتم بتطوير مشروعات جديدة.

كانت تلك المجموعة مكونة من خمسة من المبدعين الشباب، أما المهمة الموكولة إلى تلك المجموعة فقد كانت تطوير خطط جديدة والعمل على تنفيذها ميدانياً في فروع المصرف. عمل السيد ل. رئيساً لتلك المجموعة طوال ثلاث سنوات تمكن في أثناءها من تحصيل كثير من الخبرات. وبموازاة عمله هذا تلقى السيد ل. تأهيلاً خاصاً ضمن مجموعة الفرق الشابة المختارة تعرف عبره العديد من الطرائق والمناهج الحديثة في الإدارة.

محطته الثانية تمثلت بتوليته كرسي الإدارة في واحد من فروع المصرف، وهنا كان عليه أن يتغلب على سلسلة من الحواجز. صحيح أن ذلك الفرع لم يكن سوى واحد من الفروع الريفية الصغيرة، لكن سلفه كان قد بذل جهوداً جبارة وحقق نجاحات متميزة عبر سنوات طويلة من العمل والعطاء. ولذلك فقد واجه السيد ل. صعوبات بالغة في سعيه إلى تحقيق القدر اللازم من القبول لدى العاملين والزبائن على حد سواء. لكن ورقته الراححة تمثلت بتمكّنه من الوصول سريعاً إلى تفاهم إيجابي مثمر مع سلفه الكبير. وقد ساندته هذا الأخير على مدى الأشهر الثلاثة الأولى بجملة من التوجيهات القيمة. قدم له المشورة في العديد من المسائل الاختصاصية، وأسدى إليه نصائح قيمة على صعيد التعامل مع العاملين. كذلك فقد ساعده فوق هذا وذاك في بناء علاقات طيبة مع كبار الزبائن.

«لولا التخطيط الجيد من قبل إدارة المصرف، الذي أتاح لي فسحة كافية من الوقت للانسجام تدريجياً مع موقعي الجديد، ولولا الدعم الكبير الذي خصني به المدير السابق» والقول هنا للسيد ل.

في مراجعته لتلك التجربة، «لما كان لي على الغالب أن أنجح في تلك المهمة. ما زلت أتذكر جيداً ذلك الشعور الثقيل الذي انتابني في بادئ الأمر، إذ أحسست بأن الأشياء تتهاوى كلها دفعة واحدة فوق رأسي. وكم كان صعباً علي أن أتجاوز نظرات الريبة في عيون العاملين. ولا غرابة في الأمر، فقد اعتدت العمل حتى ذلك الحين مع شباب من أبناء جيلي، ثم وجدت نفسي فجأة رئيساً لمجموعة من العاملين قد بلغ بعضهم العقد السادس من العمر».

غير أن التحدي الحقيقي في مسيرة السيد ل. المهنية جاء بعد ذلك بثلاثة أعوام حين تلقى عرضاً مفاجئاً، ودون أدنى شك مبكراً جداً، لتولي منصب المدير الإقليمي، وذلك بفعل ضائقة مرت بها الشركة على صعيد الموارد البشرية. فجأة وجد السيد ل. نفسه، وهو لم يتم الرابعة والثلاثين، أمام مهمة جسيمة تتضمن الإشراف على خمسة من فروع المصرف تضم مجتمعة 45 موظفاً وموظفة. وفي الوقت ذاته كان عليه أن يعمل من موقعه الجديد على تفعيل بعض التوجهات الإستراتيجية الجديدة، التي تقترن بتغييرات جذرية على صعيد الموارد البشرية.

لم يكن ذلك التغيير القيادي يحقق أيّاً من الشروط التي تصنع التغيير القيادي «الجيد». مديرو الفروع المعنية كانوا جميعاً، باستثناء اثنين منهم، يكبرون السيد ل. بعشرة أعوام إلى خمسة عشر عاماً، وأحد أولئك كان قد أبدى اهتمامه صراحة بتولي منصب المدير الإقليمي. فضلاً على ذلك فقد كانت أمواج التغييرات الجديدة

التي تبنتها الشركة في الآونة الأخيرة لا تزال على أشدها، الأمر الذي أحدث ارتباكاً كبيراً بين صفوف العاملين بشأن ما ستحملة إليهم الأيام والأسابيع القادمة. وعندما عم الخبر أن السيد ل. هو من سيتولى ذلك المنصب، كان للأمر وقع الصاعقة. كان غالبية العاملين لا يعتقدون في حقيقة الأمر أن شاباً في مثل سن السيد ل. قد يكون قادراً على النجاح في تلك المهمة.

كانت الأشهر الأولى أكثر من صعبة. «لن أنسى ما حييت اجتماعي الأول مع مديري الفروع. صحيح أنني كنت قد اعتدت التعامل مع أجواء التشكيك، لكنني لم أكن قد شهدت يوماً موقفاً بتلك الفظاعة. ثمانية رجال يجلسون أمامي متحفظين صامتين لا ينطق واحد منهم ببنت شفة. محاولاتي الحثيثة لكسر الحواجز وتخفيف حدة التوتر لا تجدي نفعاً. السيد م.، الذي كان قد رشح نفسه للمنصب، كان الوحيد الذي بادر إلى طرح الأسئلة. وقد استغرق الأمر أكثر من ثلاثة أشهر من العمل المضني إلى أن بدأ الجليد بالذوبان. أكثر من مرة في أثناء تلك المدة العصبية هممت جدياً بالاستسلام والانسحاب. أثار الوضع المشحون بالتوتر هموماً جدية لدى زوجتي، لاسيما عندما عانيت أول مرة في حياتي أعراضاً تنذر بأزمة قلبية، وكدت أفقد التفاؤل الفطري الذي لم يفارقني يوماً من قبل».

## 1. الوضع الابتدائي: ريبة وتحفظ

إن مثال السيد ل. ليس على الإطلاق بالحالة الفردية. بل إننا لنلاحظ في كثير من الشركات تلك الديناميكية التي تكاد تكوّن

علامة فارقة تميّز حالات التغيير القيادي، التي تأتي بفرق شابة ذات كفاءات عالية إلى مواقع القيادة. والوضع الابتدائي المعقد الذي نتحدث عنه هنا لا ينشأ عادة مع تولّي الفريق الشاب مهمته القيادية الأولى، وإنما يتطور في بادئ الأمر شيئاً فشيئاً، ثم لا يلبث أن يحتدم سريعاً عندما تتوالى المهام الجديدة على القيادي الشاب في سلسلة متسارعة.

وأول ما يميز ذلك الوضع الابتدائي المشحون في معظم الأحيان، هو تلك النزعة الرهيبة لدى العاملين إلى التشكيك في قدرة القيادي الشاب على تحمل أعباء المهمة الجسيمة المسندة إليه. وهذا التشكيك، الذي تدرج أساليبه بين المعلن والمبطن، غالباً ما يقود إلى بداية تتسم بالثقل والتشنج. وسرعان ما تنتشر أيضاً بعض الشائعات المفرضة -«لا بد أن لديه واسطة ثقيلة» أو «على المرء أن يجد الأب المناسب ليس إلا»- التي من شأنها أن تنغص عيش المدير الشاب، وإن كانت لا تنطوي في حقيقة الأمر إلا على جملة من الترهات الفارغة.

وإذا ما صادف فوق ذلك وجود منافس سري بين صفوف العاملين، فإن الوضع يكتسب درجة خاصة من الحساسية والتعقيد. ولا يخفى في نهاية المطاف أن خسارة المرء السباق أمام مدير خبير أسهل كثيراً من الخسارة أمام منافس شاب لا يمتلك من الخبرة إلا القليل.

الشك والتحفّظ من جهة العاملين، والتردد والعزلة من جهة المدير الشاب، تلك هي الملامح المميزة للوضع الابتدائي الذي يعقب انتقال القيادة إلى يد واحد من الفرق الشابة ذات الكفاءات الواعدة.

## 2. المشكلات التقليدية التي يعانيتها المدير الشاب ذو الكفاءة الواعدة

### □ انعكاسات الشك والعزلة

إن الفِرَقَ الشابّة غالباً ما تنقصها الخبرة في مواجهة حملات التحفظ ومحاولات العزل، حيث تتمثل النتيجة كثيراً بانحسار المدير الشاب إلى حدود الجانب المادي والموضوعي. ذلك الشاب الذي لم يُعرف عنه فيما مضى إلا الشفافية البريئة التي تسبغ على صورته مسحة إنسانية محببة، يتحول فجأة إلى شخص شديد الحيطة والحذر. لم يعد يعرف تماماً إلى أي حد يمكنه أن يسمح لنفسه بالانطلاق خارج حدودها الرسمية الضيقة، دون أن يعرضها في ذلك لأخطار إضافية هي في غنى عنها. ولذلك فهو يحاول أن يثبت جدارته عبر كفاءته الاختصاصية، ويعتمد إلى الالتزام بتنفيذ مهامه القيادية بكل عناية ودقة. وهو في ذلك إنما يقارب دون أن يدري تلك الصورة النمطية المرتمسة في أذهان العاملين، بفعل اعتقادهم جزافاً أن رئيسهم الشاب لن يعير وجودهم على الصعيد الشخصي أدنى قدر من الاهتمام. والعاملون بدورهم يجدون في سلوك رئيسهم الجديد ما يعزز اعتقادهم التعسفي أن القادم الشاب لا يرى أمامه إلا نجاحاته المهنية وحسب.

### □ الإكثار من الاتكاء على الرئيس المباشر

هناك ظاهرة أخرى كثيراً ما تطفو على السطح بفعل الظروف الصعبة التي تحيط بحدث انتقال القيادة إلى يد شاب من

ذوي الكفاءات الواعدة، وهي ظاهرة تتجلى في الميل الشديد إلى الاتكاء على الرئيس المباشر. فالمدير الشاب يجد في رئيسه المباشر طرفاً عقلاً نياً يستمع إلى مشكلاته، ويسدي إليه النصائح، ويقدم له ما يحتاجه من الدعم والمساندة. غير أن ذلك يسهم بدوره أيضاً في توسيع المسافة التي تفصل المدير الشاب عن مرؤوسيه، لاسيما أن العاملين يترقبون بعناية خاصة عناصر مجموعة الفرق القيادية المختارة، رغبة في استكشاف توجهات هؤلاء ومعرفة هل كانت تشير نحو القمة أم نحو القاعدة.

#### □ التكلفة في إخفاء نقاط الضعف

إحدى المشكلات الكبيرة التي تختبئ في حنايا الوضع الابتدائي الصعب الذي تقدم وصفه، تكمن في أن القيادي الشاب غالباً ما سيعمد، في ردة فعل شبه طبيعية، إلى التكلفة في محاولات التستر على نقاط الضعف - التي تكاد تكون في حقيقة الأمر سمة ملازمة للطبيعة البشرية. لكن ذلك يؤدي إلى مزيد من التشنج في تعامله مع مرؤوسيه، ويقود إلى تقييد علاقاته بالعاملين ضمن إطار رسمي جامد. وقد لاحظنا في العديد من الحالات أن الانفراج المنشود في العلاقات لا يتحقق إلا بعد أن يعترف المدير الجديد بمكامن ضعفه، ويطل على العاملين بوجهه الحقيقي رافعاً الستار عن الجانب الإنساني في شخصيته.

### □ النواقص على صعيد المعرفة الاختصاصية

إن من الطبيعي أن تفتقر الكفاءات الشابة في المراحل الأولى من مشوار نجاحاتها المهنية إلى العديد من الخبرات والمعارف المهمة. ومن هنا فإن المدير الشاب غالباً ما سيلمس في عمله حاجة ماسة إلى الاستعانة بخبرات كبار العاملين في قسمه. ولذلك فإن من الضروري أن يبذل جهده لبناء علاقات طيبة مع هؤلاء، إذا ما أراد أن يضمن لنفسه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة. وإنه لمن الأخطاء الفادحة أن ينساق إلى قبول التحدي، ويحاول أن يثبت لنفسه وللآخرين أنه قادر على تحقيق النجاح بمفرده، بالاعتماد على معارفه الاختصاصية الذاتية دون سواها.

### 3. ما الذي يمكن القيام به؟

□ إن أول شيء يمكن أن يفعله القيادي الشاب في مثل تلك الحالة هو أن يعي حقيقة هذه الديناميكية بكل أبعادها.

□ بادر منذ البداية، بالرغم من أجواء التحفظ والتشكيك، إلى العمل بأسلوب منهجي على مد الجسور وبناء العلاقات المفتاحية. تحدث إلى منافسك السري، وبادر إلى استكشاف قدرات فريق العمل الذي تقوده. تعمّد الشفافية والوضوح في تعاملك مع العاملين. ومن المهم أيضاً أن تبين لهم في ذلك أن اهتمامك لا ينحصر ضمن حدود المهام المادية والموضوعية، وإنما يتعداها بوضوح ليشمل النواحي الإنسانية أيضاً.

- تعرّف عوامل القوة عند فريق عملك، واحرص على إدخالها في حساباتك لدى صنع القرار.
- بين بوضوح أن ما تسعى إلى بلوغه لا يقتصر في أي حال من الأحوال على تحقيق النجاحات الكبيرة في أقرب وقت ممكن، بل إن مصالح العاملين على المدى البعيد تمثل بذاتها واحدة من الأولويات الأساسية لك.
- اعمل على تصميم منظومة الأهداف المناسبة، واحرص في ذلك على إظهار الأهمية البالغة التي توليها لمصالح العاملين واهتماماتهم البعيدة المدى.

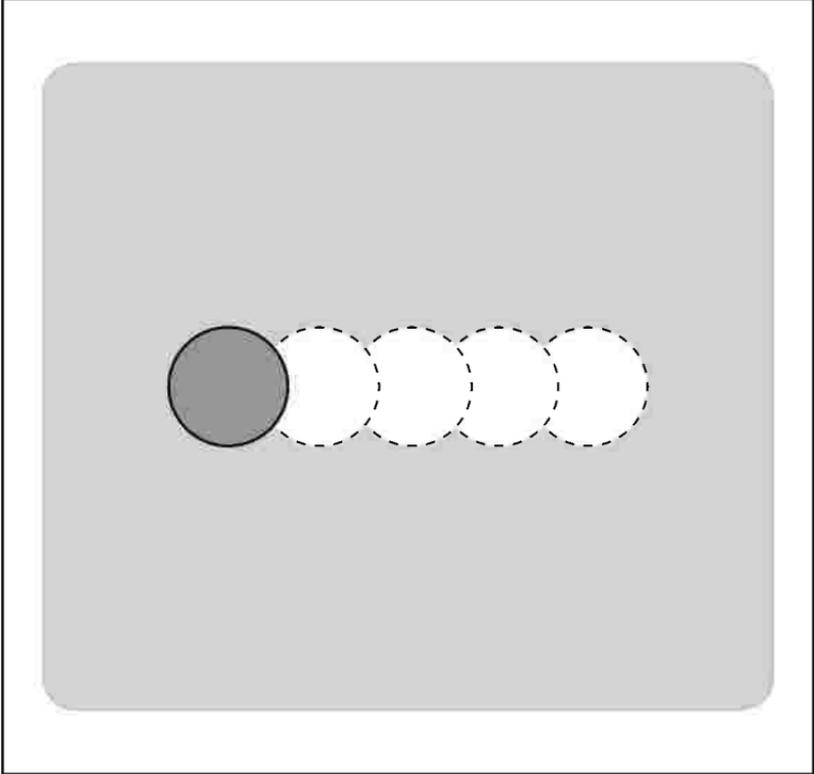
مذكرة:

خلاصة الحالة 4

القيادي الشاب ذو الكفاءة الواعدة	وحدات البناء = الركائز
متدرجة بين التشكيك من جهة، والبرود والتحفظ من جهة أخرى.	1 التوقعات
أحرص على أن تعير اهتماماً خاصاً للمنافسين السريين والقيادات غير الرسمية.	2 العلاقات المفتاحية
إشراك العاملين في تشخيص المشكلات العالقة، والتركيز على عوامل القوة الذاتية.	3 تحليل الأوضاع والمواقف
أحرص على مراعاة مصالح العاملين واهتماماتهم البعيدة المدى.	4 منظومة الأهداف
تعزيز الموارد والسير بخطى واثقة على سكة الأمان.	5 مناخ التغيير
لا تبالغ في ذلك. حذار من الوقوع تحت وطأة ضغط التوقعات الذاتية ( الحاجة إلى إثبات الذات).	6 إطلاق مبادرات التغيير
محادثات شخصية. التطرق إلى الوضع الحياتي الذاتي. احترام عطاءات العاملين ونجاحاتهم.	7 الرموز والطقوس



## الحالة 5 البداية المترددة



يندرج السيد م. في عداد الناجحين من موقعه كمدير مشروع في قسم الشراء المركزي في إحدى الشركات المنتجة للسيارات. السيد م. في منتصف الثلاثينيات، يلقب في أوساط الشركة «بالمحرك» - معروف بمواقفه الصلبة من جهة، وبطيبة قلبه من جهة أخرى.

إدارة الشركة تقدر حماسته واندفاعه في ممارسة مهامه القيادية، وتصنفه في عداد الكفاءات القيادية الواعدة.

تلقى السيد م. عرضاً مغرياً لتولي مهام الرئاسة في واحد من الأقسام الأخرى في الشركة. كان عليه أن يترك قسم الشراء المركزي ويغير أيضاً مقر عمله، وينتقل إلى واحد من مصانع الشركة ليتولى هناك إدارة الشؤون اللوجستية. ذلك الانتقال لم يكن يحمل معه تغييراً في مكان العمل وحسب، بل كان يمثل أيضاً انتقالاً بعيداً كل البعد عن المؤلف: فحقل العمل الجديد ذو سمعة سيئة جداً داخل أوساط الشركة من جهة، ومن جهة أخرى فإن الانتقال من الإدارة المركزية إلى أحد المصانع (أو بالعكس) أمر نادر الحدوث بطبيعة الحال. فالعلاقة بين كلا الحقلين مشحونة بالتوتر، وكلاهما يميل إلى الانتقاص من أهمية عمل الآخر - ومن هنا فإن الاندماج في حقل العمل الجديد يمثل عموماً للقادم من الحقل الآخر مهمة ليست بالسهلة.

وبالرغم من الصعوبات المرتقبة، يقرر السيد م. قبول المنصب الجديد، إذ إنه يرى فيه قفزة نوعية على سلم مسيرته المهنية. كذلك فإن المهمة الجديدة تمثل في نظر السيد م. تحدياً مثيراً حقاً، فمدير المصنع يطمح إلى فرض تغيير جذري على مسار قسم الشؤون اللوجستية، الذي يعاني تدنياً ملحوظاً في فاعليته. وقد تلقى السيد م. مهمة تغيير واضحة المعالم: عليه أن يتولى إجراء التغييرات البنوية الجذرية المرتقبة، وأن يعمل على زيادة ريعية القسم. تم انتقال السيد م. إلى المصنع في الأول من آذار/مارس، أما

موعد تسلمه مهامه الجديدة كرئيس لقسم الشؤون اللوجستية، فقد ارتأت إدارة الشركة تحديده مبدئياً في الأول من نيسان/أبريل، أي أن الشهر الأول من عمل السيد م. في المصنع كان مخصصاً لتعرف أجواء العمل في قسمه الجديد.

غير أن الإدارة لا تقوم بتعريف السيد م. مع بداية عهده في المصنع بصفته رئيس القسم القادم، وبذلك فإن وظيفة القادم الجديد تبدو ضبابية في أعين العاملين. تدور في أوساط المصنع بعض الشائعات التي تتحدث عن أن القادم الجديد سوف يخلف السيد أ. في رئاسة القسم، بعد أن تجد إدارة الشركة موقفاً جديداً مناسباً لهذا الأخير، حتى ذلك الحين سيستمر السيد أ. في ممارسة مهامه كرئيس لقسم الشؤون اللوجستية. السيد أ. لا يخفي عدم ارتياحه للقادم الجديد، بل يقف موقفاً سلبياً ينطوي على مقاطعة محاولات السيد م. للاندماج في القسم، بعد أن أوكلت إلى هذا الأخير مهمة تحضيرية تنبئ بقوة بطبيعة وظيفته المرتقبة. في أثناء الأسابيع الأولى، عليه أن يقوم بدراسة الوضع، وتحليل آليات العمل الراهنة، واستكشاف إمكانيات تفعيل الطاقات الكامنة، وبت روح جماعية جديدة ترفع من سوية أداء القسم. يبدأ السيد م. تنفيذ مهمته بحماسة واندفاع - إنه واثق بقدرته على اكتشاف إمكانيات التغيير المناسبة، ويجد في هذه المهمة فرصة جدية تتيح له أن يحتل في حقل عمله الجديد موقع «المحرك» الذي لازمه في عمله السابق. غير أن مهمته تلك لا تساعد فعلياً على الاندماج في أجواء المصنع. فالعاملون لا يرون

فيه إلا تمثيلاً حياً لمشروع الإصلاح والتغيير المرتقب، والسمعة التي حققها في قسم التسويق «كرجل شديد» صلب في مواقفه قد وصلت إلى المصنع وأثارت موجة من الخوف والقلق بين أوساط العاملين.

وقبل حلول الأول من نيسان/ أبريل تقرر إدارة الشركة تأجيل موعد استلام السيد م. لمهامه الجديدة. فالسيد أ. لم يتمكن بعد من إيجاد موقع جديد مناسب في الشركة، وقد ارتأت الإدارة أن يستمر الوضع مبدئياً على حاله، فيتابع السيد أ. مهامه في رئاسة القسم تاركاً للسيد م. مزيداً من الوقت لمتابعة مشروعه. يتابع السيد م. مهمته منكفئاً في ذلك إلى أبعد الحدود على قدراته الذاتية؛ فهو كمدير سابق قادم من المقر المركزي يفتقر إلى شبكة العلاقات الفاعلة في المصنع، ورئيسه يرفض الإدلاء بأي معلومات حول الموعد الفعلي لتسلمه منصب رئاسة القسم وانطلاقه رسمياً في مهامه الجديدة. كذلك فإن سياسة الشركة بشأن تنفيذ التغييرات المقترحة تظل بدورها أيضاً محاطة بالغموض.

وبعد مضي أربعة أشهر، في مطلع تموز/ يوليو، مازال سلف السيد م. يمارس مهامه على نحو طبيعي في القسم، ومازال يسيطر على المكتب المستقبلي الذي ينتظر السيد م. استلامه، ومازال الغموض سيد الموقف، لا للسيد م. ذاته فقط، وإنما أيضاً لسلفه ولعموم العاملين في القسم. ومع تقدم الزمن يتضاءل احتمال إجراء التغييرات البنوية المرتقبة وتحقيق انطلاقة إيجابية جديدة في القسم؛ والسيد م. يلوح بالانسحاب قبل أن يتسنى له بدء مهامه الجديدة.

## 1. الوضع الابتدائي: الانطلاقة المؤجلة

إن تغييراً قيادياً يظل فيه المدير السابق على رأس عمله في الوظيفة المسندة إلى القادم الجديد، قد يحمل بين حناياه بالفعل بعض المزايا الإيجابية - شريطة أن يكون الوضع واضحاً لا لبس فيه، وأن يكون العاملون جميعهم على دراية بالموقف، وأن يتم تعريف الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد موعد التسليم والاستلام على نحو واضح لا يترك مجالاً لأي لبس. عندها يمكن للقادم الجديد أن يتعلم من سلفه كثير (بما في ذلك بعض الأمور التي يعتزم تغييرها)، وأن يحجز لنفسه موقعه المناسب في القسم، وأن يطلع بروية على تاريخ الموضوعات العالقة، ويعمل على إرساء الأساسات المناسبة لمهامه المستقبلية، وإيصال الرسائل المناسبة إلى الأطراف المعنية. لكن إذا لم يكن الوضع الانتقالي منظماً بتلك الدرجة من الوضوح، وكذلك إذا ما تنازع المديران الحالي والقادم، ومال أحدهما إلى اعتراض طريق الآخر، وإعاقته عن تأدية مهامه المهنية، فإن البداية الجديدة قد تتحول إلى مشروع مؤجل. وليس أكثر من العوامل التي من شأنها أن تلحق الضرر بمكانة القادم الجديد وموقعه في أثناء تلك المدة الحساسة، التي تسبق بدايته الفعلية في موقعه القيادي المنتظر.

كذلك فإن البداية المؤجلة تضع العاملين في القسم بدورهم أيضاً أمام صعوبات بالغة على أكثر من صعيد. فمن الصعب عليهم أن يعرفوا والحالة هذه هل كانت الإدارة جادة حقاً في مزاعمها بشأن التغيير المرتقب - لمن ستؤول رئاسة القسم فعلاً في المرحلة القادمة؟ سؤال حساس يكتنفه الضباب. كذلك فإن السؤال عن طبيعة التغييرات

المحتملة، إذا ما آلت رئاسة القسم إلى القادم الجديد، لا يقل عن سابقه حساسية وخطورة، لاسيما بالنظر إلى موجة القلق والارتباك التي يثيرها ذلك السؤال بين صفوف العاملين.

يمثل المثال السابق واحدة من الحالات الحدية على صعيد البداية المؤجلة، لكنها للأسف ليست بالحالة الفردية أو النادرة. وخطر التغيير القيادي المؤجل على مستقبل القادم الجديد قد يأخذ أبعاداً كبيرة، وعلى نحو خاص إذا ما انعدمت إمكانيات التعاون مع سلفه الذي لا يزال على رأس عمله، وربما تعذر على الجديد أن يجد له كرسيًا وطاولة مكتب في القسم الذي انتقل إليه ليتسلم فيه منصب الرئاسة عما قريب. في مثل هذه الحالة، يجب على القادم الجديد أن يركز على استثمار الوقت المتاح له والإفادة منه بالنحو الأمثل، دون أن يورط نفسه بالدخول في المسائل المهنية الموضوعية، ودون أن ينساق إلى الدخول مبكراً في لعبة تحديد المواقع. عليه أن يعمل على تحليل الوضع الابتدائي بأسلوب بناء، ولكن دون أن يخطف الأضواء، ودون أن يمارس أيًا من الفاعليات القيادية. يجب أن تقتصر مهمة القادم الجديد في هذه الحالة على تلمس الوعي الذاتي السائد في حقل عمله المستقبلي، وتعرف قواعده وبنيته الاجتماعية بدقة، واستكشاف درجة الاستعداد لتقبل التغييرات المرتقبة والخبرات الاختصاصية المتوافرة فيما يخص تلك التغييرات، والمناخ العام السائد بهذا الخصوص.

في الحالة التي أتينا على توضيحها في مثالنا السابق، تنشأ أيضاً مشكلة إضافية بفعل مخاوف العاملين إزاء مشروع الإصلاح من جهة،

وسمعة السيد م. التي سبقتها إلى المصنع من جهة أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، فقد جاء السيد م. إلى قسم الشؤون اللوجستية قادماً من قطاع الإدارة المركزية، وهو قطاع بعيد كل البعد عن قلوب العاملين في ذلك القسم. ولهذه الأسباب مجتمعة، فإن العاملين في القسم يرون في البداية المؤجلة للسيد م. بالدرجة الأولى تهديداً حقيقياً لمصالحهم التي اقترنت طويلاً بالوضع القائم -إنهم يعدونه بكل بساطة طرفاً خارجياً.

في مثل تلك الحالة يجب على القادم الجديد أن يتجنب التركيز على الموضوعات الاختصاصية بوجه عام، وأن يحرص بقوة على عدم تولي أي من المهام القيادية على وجه الخصوص. وبالمقابل فإن عليه أن يولي جل اهتمامه في أثناء تلك المدة، حتى موعد تسلمه رسمياً مقاليد منصبه القيادي الموعود، مسألة العمل على صعيد العلاقات. وهنا تحديداً يكمن الخطأ الكبير الذي يرتكبه السيد م. في مثالنا السابق: إنه يهمل ببساطة مسألة العمل على بناء العلاقات، ويركز اهتمامه كلياً على مهمته البحثية الاستكشافية. غير أن بناء العلاقات المفتاحية المهمة يمثل في حالات التغيير القيادي عاملاً حاسماً من عوامل النجاح، وإذا ما كان القادم الجديد يحمل في جعبته مشروع إصلاح أو تغيير على وجه الخصوص. إذ لا يخفى أن من يملك شبكة العلاقات السليمة في الشركة هو وحده المرشح للحصول على فرصة حقيقية لتعرف مكان من طاقات التغيير المحتملة، والظفر بالدعم اللازم لتنفيذ مشروع التغيير الذي يحمله.

وإذا ما أذنت أخيراً ساعة البداية الرسمية، فإن القادم الجديد يجد نفسه أمام خطر آخر يترقب بعهد المنتظر، فالتعامل عندها مع السلف

المغادر، وكذلك أيضاً مع العاملين، يتطلب درجة عالية من الحساسية. إن من المهم جداً أن يرسم المدير القادم في هذه المحطة خطأ فاصلاً يظهر جلياً أمام أعين جميع الأطراف المعنية، معلناً بوضوح وحزم بداية العهد الجديد. يجب أن يدعو المدير الجديد عموم العاملين في قسمه إلى اجتماع افتتاحي مميز في تنظيمه الدقيق كما في مضمونه، يبسط عبره أمام أعينهم ما في جعبته من الخطط والرؤى. يجب أن يكون لهذا الاجتماع وقع صافرة البدء المدوية التي لا يمكن لأحد أن يصم آذانه عنها (← انظر «ورشة العمل الانتقالية» في آخر الفقرة).

وليس بأقل من ذلك أهمية أن يلتفت المدير الجديد إلى ضرورة تكريم السلف المغادر عبر تنظيم حفل وداع لائق من جهة، وأن يهتم أيضاً بصون مكانة سلفه والحفاظ على صورته المشرقة من جهة ثانية - إن من السهل أن تتعرض صورة المدير السابق لشيء من الأذى بفعل التغيير المؤجل، وسرعان ما قد نجد هذا الأخير فجأة في دور الضحية!

## 2. المشكلات التقليدية في حالة البداية المؤجلة

يبين المثال السابق التحديات التقليدية التي ترافق عموماً البداية المؤجلة.

□ التعاطي مع الرسائل غير الواضحة والقرارات المؤجلة من

قبل الإدارة

يجب على القادم الجديد في حالة البداية المؤجلة أن يحافظ جيداً على التوازن الدقيق بين الحضور القوي الواثق من جهة،

والمرونة من جهة أخرى. ويجب عليه في جميع الأحوال أن يبادر إلى رسم حدود واضحة، إذا ما شعر بالغبن أو بخطر التحول إلى ورقة في يد هذا الطرف أو ذاك. كذلك فإن من المهم أيضاً أن يحرص القادم الجديد على عدم التسبب على نحو مباشر أو غير مباشر بالانتقاص من مكانة أي من الأطراف الأخرى.

#### □ الموازنة بين الجانب المادي وجانب العلاقات

المهم أن يلتزم القادم الجديد بقواعد اللعب النظيف - احترام أحكام العمل وضروراته أمر لا جدال فيه، لكن نجاح القادم الجديد في تحقيق انطلاقة سليمة يمثل في حقيقة الأمر مصلحة مشتركة للمدير الجديد ولرؤسائه في إدارة الشركة.

عيون الزملاء والعاملين ترصد بعناية كل تصرف يقوم به القادم الجديد في أثناء أول عهده في القسم، ومن هنا فإن المحتوى الرمزي لتصرفات القادم الجديد يكتسب أهمية خاصة في أثناء تلك المرحلة.

#### □ الانطلاقة الجديدة ووداع السلف المغادر

يجب أن تكون بداية عهد القادم الجديد انطلاقة جديدة بكل معنى الكلمة، بالرغم من أن تحقيق ذلك لن يكون بالمهمة السهلة - ولا يخفى أن تلك المهمة محفوفة بخطر كبير يتمثل باحتمال خدش صورة السلف الذي لا يزال حاضراً في القسم. لذلك فإن من الضروري في جميع الأحوال أن يحرص القادم

الجديد كل الحرص على عدم الإساءة إلى سلفه، وعدم التسبب له بأي إزعاج أو إحراج، بل إن عليه أن يبدي احتراماً كبيراً لإنجازات سلفه، وأن يعمل على تعزيز الملامح الإيجابية في صورة سلفه المغادر.

إن وداع المدير المغادر يمثل بحد ذاته إشارة واضحة إلى انطلاقة عهد المدير الجديد. والوداع يجب أن يكون واضحاً صريحاً من جهة، وكبيراً يليق بمقام المدير المغادر من جهة أخرى - يجب أن يكون المدير المغادر النجم الأوحيد في سماء حفل الوداع.

### 3. ما الذي يمكن القيام به؟

□ استثمر الوقت المتاح لك في أثناء المدة الانتقالية حتى يحين موعد انطلاقتك الرسمية على نحو مفيد، ولا تضطلع في أثناء تلك المدة بأي مهمة قيادية فاعلة.

□ احرص طوال تلك المدة حتى حلول موعد انطلاقتك الرسمية على تجنب الانخراط في القضايا المهنية والموضوعية، واعمل في المقابل منذ البداية بكل جدية وحزم، على بناء العلاقات المفتاحية.

□ ناقش رؤيتك وتوقعاتك بكل وضوح مع رئيسك المباشر، ونسق معه ومع سلفك لتنظيم إجراءات التسليم والاستلام، بحيث تبدو عملية انتقال الصلاحيات والمسؤوليات جلية أمام أعين العاملين جميعهم.

□ نظم انطلاقتك يدأ بيد مع عناصر فريقك -فالتغييرات البنوية الناجحة تتطلب بالضرورة توفير مناخ التغيير الإيجابي البناء، وإيجاد جو من التعاون الفاعل، وإشراك جميع العاملين في مشروع التغيير.

استفد، على سبيل المثال، من طقس ثبتت جدارته مراراً في تحقيق الانتقال الناجح: اعمد إلى تنظيم ورشة عمل مشترك.

### ورشة العمل الانتقالية

إن نجاح عملية انتقال القيادة يقاس بالزمن الذي يحتاجه فريق العمل ورئيسه الجديد، لإرساء قواعد التعاون البناء والفاعل. وعقد ورشات العمل الانتقالية يوفر للفريق القيادة الجديدة فرصة حقيقية للدخول سريعاً في تعاون ناجح مع فريق العمل الجديد. فهي تعزز الحوار البناء بين طبقات العاملين المختلفة، وتمثل أداة تواصل مثالية تمتاز بأثرها الرمزي الكبير.

تتسم الأسابيع الأولى من عهد القيادة الجديدة عموماً بكثرة الأسئلة المفتوحة سواء بين أوساط العاملين، أم في ذهن المدير الجديد نفسه. وورشة العمل الانتقالية توظف هذه الطاقة الحرة في بناء علاقات عمل قوامها الثقة، وإيجاد مناخ إيجابي يشجع على التعاون. ولا يخفى أن بناء الثقة وتكوين التوجهات المستقبلية، يمثلان ضرورة قصوى لا سيما عندما يتعلق الأمر بإطلاق بعض التغييرات المهمة التي تتطلب مشاركة فاعلة من قبل العاملين، واستعداداً جدياً لبذل أقصى الجهود.

### الأهداف

- إضاءة التوقعات التي يعقدها كل طرف على الآخر.
- إظهار مختلف عوامل القوة المتوافرة لدى العاملين في القسم.
- تسريع عملية بناء فريق العمل المتعاون والمتكامل.
- إيجاد مناخ التغيير الإيجابي.
- مناقشة الموضوعات المهمة، وتوجيه أنظار العاملين نحو الأهداف المشتركة.

□ مكنّ سلفك المغادر من الظفر بوداع كريم دون أي خسائر على صعيد صورته أو مكانته، ودون أن يلبس في ذلك رداء الضحية. تعامل بحذر مع الانتقادات الموجهة إلى عنوان سلفك (حتى بعد مغادرته).

□ اعمد إلى تصميم منظومة الأهداف القادرة على إقناع العاملين في قسمك، وحث الخطى بحزم وراء أكثر الأهداف أهمية.

مذكرة:

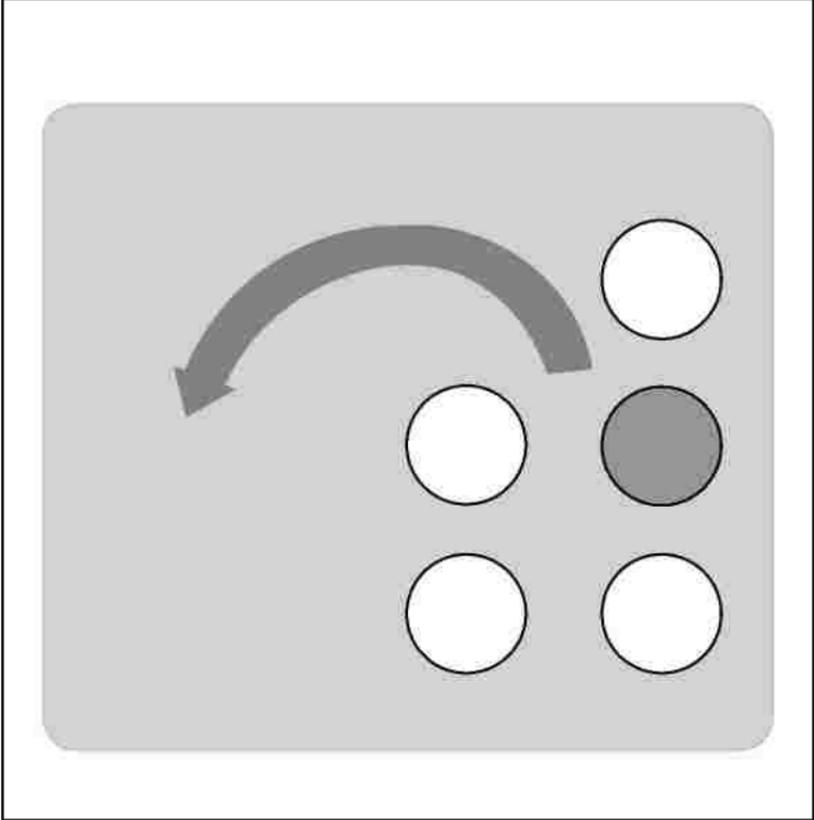
## خلاصة الحالة 5

الانطلاقة المؤجلة	وحدات البناء = الركائز
كثيراً ما تغلب عليها الريبة والحيرة.	1 التوقعات
انتبه لضرورة أن تتم إجراءات انتقال الصلاحيات وأوراق المشروعات من يد سلفك إلى يدك بوضوح لا يترك مجالاً لأي لبس.	2 العلاقات المفتاحية
حاول أن تنظر إلى المشهد من منظور العاملين والأشخاص الذين يملكون مفاتيح الموقف.	3 تحليل الأوضاع والمواقف
اعمل على بناء منظومة صلبة من الأهداف المنسجمة في أثناء المدة الانتقالية التي تسبق انطلاقتك، ثم انصرف بعدها بخطى حثيثة وثابتة إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية.	4 منظومة الأهداف
لا تبخل في إظهار احترامك لقدرات العاملين وتقديرك لجهودهم، واعمل على بناء جو من التواصل المفتوح معهم.	5 مناخ التغيير
بادر إلى إطلاق رصاصات البدء بكل قوة ووضوح، ولا تتردد في إيكال المهام.	6 إطلاق مبادرات التغيير

إياك أن تقلل من شأن سلفك، ولا  
تتردد في إدخال الرموز الجديدة إلى  
قاموس العاملين في قسمك.

7 الرموز والطقوس

## الحالة 6 مهمة التغيير في الخارج



يتلقى السيد ك. من إدارة الشركة تكليفاً رسمياً أن يتولى إدارة قسم التسويق في شركتها الفرعية العاملة في الولايات المتحدة. إدارة الشركة لا تتوخى من ذلك إمكانية إعادة ترتيب قسم التسويق

وحسب، بل إنها ترى فيه أيضاً فرصة حقيقية لإيجاد مزيد من التقارب والانسجام بين نشاطاتها التسويقية المختلفة على المستوى العالمي. جميع المحاولات السابقة لدمج فعاليات التسويق في البلدان المختلفة ضمن إستراتيجية موحدة لم تحقق إلا قدراً متواضعاً من النجاح. وقد تميزت الولايات المتحدة على وجه الخصوص بانعزالها إلى حد بعيد عن السياسة التسويقية التي تنتهجها الشركة الأم.

السيد ك. شخصياً يرى في هذه المهمة النوعية الجديدة تقدماً مهماً على سكة نجاحاته المهنية، كذلك فإن أسرته تنظر بدورها إلى تلك المهمة بمنظار إيجابي أيضاً. عبر الإجازات العديدة التي قضتها الأسرة مجتمعة في رحاب الولايات المتحدة، تبدو الحياة هناك مألوفة للجميع، ولا أحد يرى ضيراً في العيش هناك مدة من الزمن. للأسرة طفلان، أحدهما في السادسة والآخر في الرابعة من العمر - لن يكون صعباً عليهما الاندماج في المجتمع الجديد. ومن جهة أخرى فإن الشركة تعد السيد ك. بأن تساعد على إيجاد المسكن اللائق، وأن تقدم له سبل الدعم والمساندة في مختلف القضايا الأخرى المتصلة بتنظيم شؤون حياته الخاصة في المجتمع الجديد.

يحظى السيد ك. باستقبال لطيف من قبل طاقم الشركة الأمريكية، ولو أن نظرات الزملاء الأمريكيان لا تقوى على إخفاء الشك في أن مديراً قادماً من ألمانيا، قد ينجح بالفعل في ممارسة لعبة التسويق في البلاد الأمريكية.

يصادف السيد ك. في محادثاته الأولى زملاء واثقين بأنفسهم، يقدمون له وصفاً غنياً ودقيقاً لخصوصيات السوق الأمريكية. وكثيراً ما توجه إليه الأسئلة حول رؤيته الشخصية للتسويق الناجح وتصوراته بشأن ما يجب فعله. وهو يجيب بهدوء عن تلك الأسئلة، مشيراً على الدوام إلى ضرورة العمل في بادئ الأمر على تكوين فكرة دقيقة للوضع قبل أن يتسنى له أن يحدد وجهته المستقبلية في أثناء المرحلة القادمة.

بعد مضي ثلاثة أسابيع، كان المشهد قد تغير إلى حد بعيد. قام السيد ك. بإجراء كثير من المحادثات، وخرج في نهاية المطاف بفكرة دقيقة للوضع الراهن. لم يعد يستغرب على الإطلاق أن المحاولات السابقة قد فشلت جميعها في الوصول إلى إستراتيجيات تسويقية مشتركة. المقترحات والأفكار القادمة من ألمانيا كانت جميعها تقريباً تلقى في بادئ الأمر الرفض الصريح من قبل الزملاء الأمريكيان، لكنه فهم أيضاً في أثناء تلك الأسابيع الثلاثة أن تلك المقترحات والأفكار كانت تقدم بأسلوب يجعل من الصعب على الأمريكيان قبولها. كذلك فإنه يشعر اليوم بأن مقترحاته وأفكاره تواجه أيضاً شكوكاً متنامية من قبل زملائه الجدد. إن كل كلمة يتفوه بها تثير مخاوف إضافية من أنه يسعى إلى فرض الأساليب الألمانية التقليدية على أبناء العالم الجديد. وقد أعلمه اثنان من كبار العاملين في القسم، في أثناء تلك المدة القصيرة، بأنهما قد حصلا على عروض مغرية من قبل بعض الشركات المنافسة، وأنهما على الغالب سيغادران الشركة عما قريب.

## 1. الوضع الابتدائي: المدير المغترب

تمثّل الحالة التي أتينا على وصفها آنفاً مثالاً لانتقال القيادة عبر الحدود الفاصلة بين الدول. أما الحواجز والعقبات التي تعترض المدير الجديد في المنفى، فلا تقف عند حدود ما تقدم ذكره، بل تتعداها بوضوح في أكثر من اتجاه. الغالبية العظمى من المديرين المنفيين يرون فيما بعد أنهم لم يقدروا الفوارق الثقافية حقّ تقديرها، لاسيما في حالات الانتقال بين بلدين يبدوان للوهلة الأولى متشابهين فيما بينهما. كذلك فإنهم يعانون عادة صعوبات جمة بسبب الدور البغيض الذي يلزم واحد منهم في غربته، بصفته مبعوثاً من الشركة الأم وراعياً لمصالحها، الأمر الذي ينقلب حذراً وريبة في أعين العاملين إزاء مديرهم الغريب. يضاف إلى ذلك أيضاً التباين الصارخ في أسلوب الإدارة، وشبكات العلاقات التي يكتنفها الغموض، والصعوبات اللغوية، وغيرها. كذلك فإن التجارب تؤكد أن أسر المديرين المغتربين سرعان ما تقع بدورها في أزمتها الأولى، حال انقضاء «شهر العسل» الذي تستهل به إقامتها في البلد الجديد.

وعلى خلفية الكثافة الكبيرة في مهام التغيير التي كثيراً ما ترافق الانتقالات الدولية، وما ينتج عن ذلك من ضغوط كبيرة تجسم جميعها على صدر المدير المغترب منذ أول عهده، فإن التحضير الجيد والدقيق قبل عبور الحدود يكتسب أهمية أكبر وأكبر. ومن المفيد في ذلك، إلى جانب التحضيرات التقليدية المتصلة بمد الجسور بين الثقافتين، إيلاء اهتمام خاص بمسألة تزيين الإدارة الجديدة في أعين العاملين.

إن أول ما يميز الحالة التقليدية للمدير المنفي - إقامة في الخارج مدة تمتد عادة على عامين اثنين، بهدف جمع الخبرات الخارجية اللازمة للاضطلاع لاحقاً بمهام مستقبلية ذات طابع شمولي - هي معرفة جميع الأطراف المعنية منذ البداية أن تلك الحالة محدودة زمنياً، وأنها لن تحمل معها أي تغييرات جدية. وهذا يخص المدير الجديد بميزة إيجابية مهمة، تتجلى في تدني مستوى الضغط الذي يجسم فوق كاهله - الأمر الذي يسمح له باستثمار وقته في القضايا المتصلة بتعرّف خصوصيات المجتمع الجديد وتحديد التوجهات المناسبة.

ترتبط المشكلات التي تم تصويرها آنفاً في معظمها ارتباطاً وثيقاً بمسألة الانسجام مع ثقافة المجتمع المضيف. يجب أن يدرك المدير المغترب جيداً أن التكيف مع تقاليد التواصل السائدة في المجتمع المضيف تمثل عملية مجزية، لاسيما عندما يتعلق الأمر ببناء علاقات العمل الإيجابية. إن بضعاً من عبارات التحية بلغة البلد المضيف كفيلة بأن تجسد في أعين العاملين رسالة ودية جديرة بالاحترام والتقدير، تعبر لهم عن اهتمام مديرهم المضيف بثقافة بلدهم وورغبته في التواصل معها. وإذا ما ذهب المدير المضيف إلى ما هو أبعد من ذلك، واهتم بتعلّم تقاليد اللقاءات الشخصية في المجتمع المضيف، فإنه غالباً ما يفتح بذلك الأبواب لبناء علاقات شخصية من شأنها أن تساعده على تجاوز العديد من الصعوبات الابتدائية.

لكن هنالك أيضاً جانب آخر لا بد من أخذه بالحسبان في سياق مناقشة مسألة التكيف الثقافي والحضاري: إن كثيراً من العادات

السلوكية التي قد يعتقد المرء أن تغييرها أمر سهلاً جداً، قد تنغرس في حقيقة الأمر عميقاً في شخصية المجتمع المضيف، ومن شأنها أن تقود إلى مشكلات حقيقية، إذا ما جنح المدير الضيف ببساطة إلى وضعها في مواجهة مباشرة مع سلوكياته الحضارية والثقافية الذاتية. وهكذا نجد أن من الصعب جداً على الياباني أن يدخل في «النقاشات المفتوحة» التي نعدّها -نحن الغربيين- إيجابية إلى أبعد الحدود. إن خشيته من أن يجرح مشاعر أحد من الآخرين تنغرس عميقاً في ثقافته وفي شخصيته، بحيث يستحيل اقتلاعها أو التغلب عليها. ولكن حتى الفوارق الصغيرة، كميل الأمريكيان على سبيل المثال إلى تصوير المشكلات جميعها، حتى الخطرة منها، من منظور أكثر إيجابية كثيراً مقارنة بالألمان المعروفين «بالتركيز على الجوانب الإشكالية»، من شأنها أن تكون سبباً في إيجاد مشكلات حقيقية في بعض الأحيان؛ على الأقل في الولايات المتحدة.

وأمام هذه الخلفية، فإن من الحكمة فيما يتعلق بالمدير المغترب عبر الحدود أن يعمل في جميع الأحوال، وتحديداً في المرحلة الابتدائية، على رسم صورة موضوعية قدر الإمكان عن العادات الثقافية والسلوكية في محيط عمله الجديد. ومن المهم أن يركز في ذلك، إلى جانب مسألة التواصل وسلوك المواجهة، بالدرجة الأولى على مسألة التعامل بين الزملاء، ومكانة الصفة الوظيفية، وآلية التعامل مع المعلومات، وأهمية الفرد.

الصفة الغالبة	البعد
مختص ↔ عمومي	أسلوب الإدارة
تقوم على قاعدة الكفاءة ↔ قائمة على خلفية الخبرة	الصفة الوظيفية
حذر ورسمي ↔ منفتح، عفوي	بناء العلاقات
علاقات حذرة ↔ علاقات شخصية	العلاقات مع الزملاء
معلن، مباشر، ميل إلى المواجهة ↔ غير مباشر، تهرب من المواجهة	سلوك المواجهة
من الخاص إلى العام ↔ من العام إلى الخاص	عرض الأفكار
فردية ↔ جماعية	وعي الذات

الشكل 30: بعض الفوارق التي يجب للمدير المغترب أن يعرفها جيداً.

## 2. المشكلات التقليدية التي يواجهها المدير المغترب

«لقد أخطأت خطأً بالغاً في تقديري أهمية الفوارق بين الثقافتين، ولم أعط تلك الفوارق حقها». (أحد المديرين المغتربين بعد عام ونصف العام من الإقامة في الخارج).

يعطي مثال السيد ك. فكرة عن بعض المشكلات الجذرية التي تنتظر المدير المغترب في بلد المنفى.

### □ الأهمية المضاعفة لمسألة استيضاح المهمة

إذا كان لمسألة الاستيضاح الدقيق عن طبيعة المهمة وحدودها أهميتها الخاصة، على صعيد تداول المهام القيادية ضمن حدود البلد الواحد، فإنها ترتقي بحق إلى مرتبة القضية المفتاحية في حالة المدير المغترب المسافر عبر الحدود لتولي مهام قيادية في بلد غريب. وتحديدًا في زمن المتغيرات المستمرة الذي نعيشه اليوم، فإن المهمة الموكولة رسمياً إلى المدير الموفد غالباً ما تحمل بين حناياها جملة من المهام الإضافية غير المعلنة، والتي يتم إلقاؤها في أذن المدير المسافر وهو في طريقه إلى الطائرة. وتلك المهام الإضافية من شأنها أن تثقل انطلاقة المدير المغترب في منصبه الجديد، إلا إذا أحسن تنظيمها ورتبها بنفسه ولنفسه ضمن بنية واضحة، ونجح في فرزها فرزاً واعياً يميز بين المهام التي لا ضير من إعلانها على الملأ من جهة، وتلك التي من الأفضل أن يحتفظ بها المدير المغترب لنفسه من جهة أخرى. ولا يخفى أن العلاقات القانونية المعقدة بين الشركة الفرعية الخارجية والشركة الأم، كثيراً ما تقود بدورها إلى المزيد من التعقيدات الإضافية في هذا السياق.

### □ الأهمية المضاعفة لمرحلة التوجه وطقوس المرحلة التحضيرية

تبين التجربة أن المديرين الجدد يحتاجون إلى المرحلة التحضيرية في حالات الانتقالات الدولية ضعفي ما يحتاجونه

في حالة الانتقالات الداخلية داخل حدود البلد الواحد. والأمر لا يقتصر على المدة الزمنية الإضافية التي يحتاجها المدير المغترب لتحديد وجهته في محيطه الجديد، وإنما يتعلق أيضاً بالتوقعات التي يعقدها المحيط الجديد على المدير الضيف. لا تنتظر الدول الآسيوية فقط من المدير الضيف، قبيل انطلاسته في إدارة «عمله اليومي»، أن يبذل قدراً من الجهد والوقت في مجال العلاقات الشخصية. وإنما أيضاً دول جنوب أوروبا، كفرنسا وإيطاليا وإسبانيا، وكذلك الولايات المتحدة، الدعوة إلى العشاء في فرنسا، الحفل الترحيبي في الولايات المتحدة، أو المحادثات الودية الافتتاحية في اليابان - جميعها تمثل طقوساً مهمة على صعيد بناء العلاقات، من الصعب على المدير الضيف أن يقفز فوقها. فالمجتمع المضيف لن يسمح للمدير الضيف «بالانصراف مباشرة إلى العمل»، إلا في حالات الضرورة القصوى، كما هي الحال في أوقات الأزمات العاصفة على سبيل المثال.

#### □ المواجهة مع الفوارق بين الثقافات

بالرغم من أن كثيراً من الفرق القيادية تميل عادة إلى إنكار الأمر - إلا في حالات الانتقال إلى البلدان الآسيوية - فإن الانتقال الدولي عبر الحدود لا بد من أن ينطوي على أسلوب من أساليب المواجهة مع الفوارق الثقافية بين كلا المجتمعين. والفوارق التي تصعب على المديرين المغتربين مهمتهم لا تكمن عادة في تلك الاختلافات الصارخة البادية للعيان من النظرة الأولى، كالاختلافات الكبيرة في درجة اللطف، أو في أسلوب

الظهور، أو أسلوب النقاش، إنها غالباً ما تكمن في الاختلافات العميقة على صعيد الشخصية الاجتماعية، التي نادراً ما تطفو على السطح قبل انقضاء مدة التعمّد الأولى، لكنها ما إن تظهر حتى تتحول إلى لاعب أساسي على مسرح الأحداث. ومثال ذلك أننا كثيراً ما نسمع الأمريكيان يتذمرون من ميل زملائهم الألمان إلى الإسهاب في النقاش حول القرارات التي يتخذها رئيسهم في العمل. يختبئ وراء الأمر اختلاف جذري بين الألماني والأمريكي في وعي أحدهم التسلسل الوظيفي، وهو اختلاف من شأنه أن يقود سريعاً إلى حالة من الإحباط لدى كلا الفريقين.

#### □ أهمية أكبر لعناصر الحياة الخاصة

تخبرنا الدراسات أن عوامل الفشل الرئيسة في حالات الانتقالات الدولية لا تكمن في الصعوبات المهنية، وإنما في مشكلات الأسرة أو الشريك. فهؤلاء لا بد لهم من أن يواجهوا عاجلاً أم آجلاً ضغوطاً كبيرة فيما يخص التكيف مع محيطهم الجديد، وعادة ما تلوح معالم الأزمة الأولى بعد انقضاء الأشهر الثلاثة الأولى. وإذا ما صادف عندها أن المدير المغترب ذاته منهمك حتى أذنيه في مقارعة مشكلات التوجه في محيط عمله الجديد، فإن من غير المستبعد أن يشهد الموقف مزيداً من التصعيد بظهور مشكلات أسرية شديدة، من شأنها أن تقود في كثير من الحالات إلى نهاية مبكرة للمغامرة المثيرة في المجتمع الجديد. ومن هنا، فإن من الضروري إيلاء اهتمام خاص بمسألة تخطيط الجانب الشخصي والأسري من الانتقال الدولي بكل عناية ودقة.

إن ما قد يبدو للوهلة الأولى متشابهاً من شأنه أن يخبئ بين تفاصيله الدقيقة فوارق جذرية

- كلا البلدين خبيران في موضوع الإدارة، لكن المدير يُنتظر منه في ألمانيا، إلى جانب القدرة على اتخاذ القرار، أن يكون متمتعاً أيضاً بقدر كاف من الكفاءة الاختصاصية، أما المدير الأمريكي، فيرى أن دوره يدور بالدرجة الأولى حول العمل على حلّ المشكلات العالقة.
- كلا البلدين يشترطان قدراً كبيراً من المسؤولية الفردية، لكن الأمريكي يعتقد اعتقاداً راسخاً أنه يمسك زمام قدره بيده، في حين تدخل الظروف المحيطة بقوة في حسابات الألماني.
- كلا البلدين ينظران بعيداً نحو المستقبل، لكن المستقبل يجتذب الأمريكي كالمغناطيس، بينما يولي الألماني قدراً كبيراً من الاهتمام لمواجهة تحديات الواقع الراهن.
- في كلا البلدين يندرج النجاح المهني وتحقيق الإنجازات في عداد القيم الإيجابية المهمة، لكن الألماني يعير مزيداً من الاهتمام بفرصة العمل الآمنة وما يرتبط بها من علاقات اجتماعية، في حين يصوب الأمريكي نظره بالدرجة الأولى نحو النجاح ولا شيء سواه.
- في كلا البلدين يعد العمل على صيانة العلاقات أمراً مطلوباً ومهماً، أما فيما يخص كيفية ممارسة تلك المهام، وإلى أي حد يسمح المرء لنفسه بالانخراط فيها، فالاختلاف بين البلدين كبير جداً.

الشكل 31: بعض الفوارق بين الثقافتين الأمريكية والألمانية.

### 3. ما الذي يمكن القيام به؟

□ اعتن بالتحضير جيداً للمهمة الجديدة، أيضاً بالتحضير للانخراط في المجتمع الجديد والثقافة الجديدة. ومن الضروري أيضاً أن تعتمد إلى إشراك أسرتك على نحو فاعل في أعمال التحضير تلك. لا شك في أن حضور دورة تثقيفية حول خصوصيات البلد المضيف أمر مفيد جداً، لكنه عموماً ليس بالكافي. إن من المفيد أن تقوم برحلة جماعية مع أفراد أسرتك إلى البلد الجديد، وهناك يمكنك أن تقوم باستطلاعات أولية حول التوقعات والآمال التي يعقدها عليك كلٌّ من رؤسائك وزملائك ومرؤوسيك المستقبليين، وقد يفيدك هؤلاء أيضاً ببعض المعلومات المهمة حول تجاربهم السابقة.

□ اجعل انطلاقتك موجهة بالدرجة الأولى في اتجاه بناء العلاقات وتطويرها. ولا تقف عند هذا الحد، بل اعمد أيضاً إلى إعطاء مسألة التكيف الثقافي حقها من الاهتمام - جميع زملائك ومرؤوسيك المستقبليين سوف يرصدون تصرفاتك بشغف ليروا في أي مظهر سوف تظهر أمامهم، وإلى أي حد سوف تتفاعل مع عادات بلدهم. وسوف يحاولون أن يستقرئوا في ذلك درجة جديتك في اهتمامك بثقافة مجتمعهم.

□ احرص على الاهتمام بأدق التفاصيل في أثناء مرحلة التوجه. إن عليك كمدير مغترب أن تستكشف بكل عناية التوقعات،

والموضوعات المهمة، والعلاقات المفتاحية وغيرها، وأن تولي قبل هذا وذاك مسألة الالتزام بقواعد اللعبة السائدة في المجتمع الجديد ما تستحقه من الاهتمام. وكثيراً ما تكمن نقطة الفصل في تجاوز حدود الشركة، وإظهار اهتمام جدي بالتعرّف إلى «البلد وأهله».

□ تعمّد، بعد مرور شهرين أو ثلاثة أشهر على بدء إقامتك في محيطك الجديد، أن تظهر بتصرفاتك بعضاً من الخبرات التي جمعتها، والتجارب التي مررت بها في أثناء تلك المدة. يبدأ كثير من المديرين المغتربين في تلك المرحلة تحديداً بالعمل على بناء تحصينات شخصية ضد امتداد الثقافة «الأجنبية». وغالباً ما يحدث ذلك على نحو لاشعوري كردة فعل طبيعية على المواجهة المستمرة مع عادات حياتية مختلفة؛ كثيراً ما تبدو غير مفهومة. والمشكلة في ذلك هي أن تلك المواقف المتصلبة المبكرة، من قبيل «أنا ببساطة مختلف!» أو «هذا ما لا أستطيع فهمه على الإطلاق»، من السهل أن تقود إلى حالات سوء الفهم، وأن تُوجد صعوبات حقيقية في التواصل.

مذكرة:

## 6 خلاصة الحالة

المدير المغترب	وحدات البناء = الركائز
<p>حضّر نفسك جيداً لإقامتك القادمة في الخارج، وحاول أن تجمع ما يتيسر لك من المعلومات عن البلد وأهله.</p>	<p>1 التوقعات</p>
<p>استثمر الأسابيع الأولى في العمل على بناء العلاقات. اكتشف قواعد اللعبة في ثقافة المجتمع الجديد، واعمل على إشراك أفراد أسرتك في التفاعل مع تلك القواعد.</p>	<p>2 العلاقات المفتاحية</p>
<p>حلل الوضع الابتدائي بعناية خاصة، ثم حدد وجهتك في البلد الجديد والثقافة الجديدة.</p>	<p>3 تحليل الأوضاع والمواقف</p>
<p>اعمل بعناية فائقة على تصميم منظومة متينة من الأهداف الملائمة للسوق والبلد.</p>	<p>4 منظومة الأهداف</p>
<p>اجعل تصرفاتك موجهة بقوة نحو جانب العلاقات، واعتن في الوقت ذاته بمسألة التكيف الثقافي.</p>	<p>5 مناخ التغيير</p>

6 إطلاق مبادرات التغيير

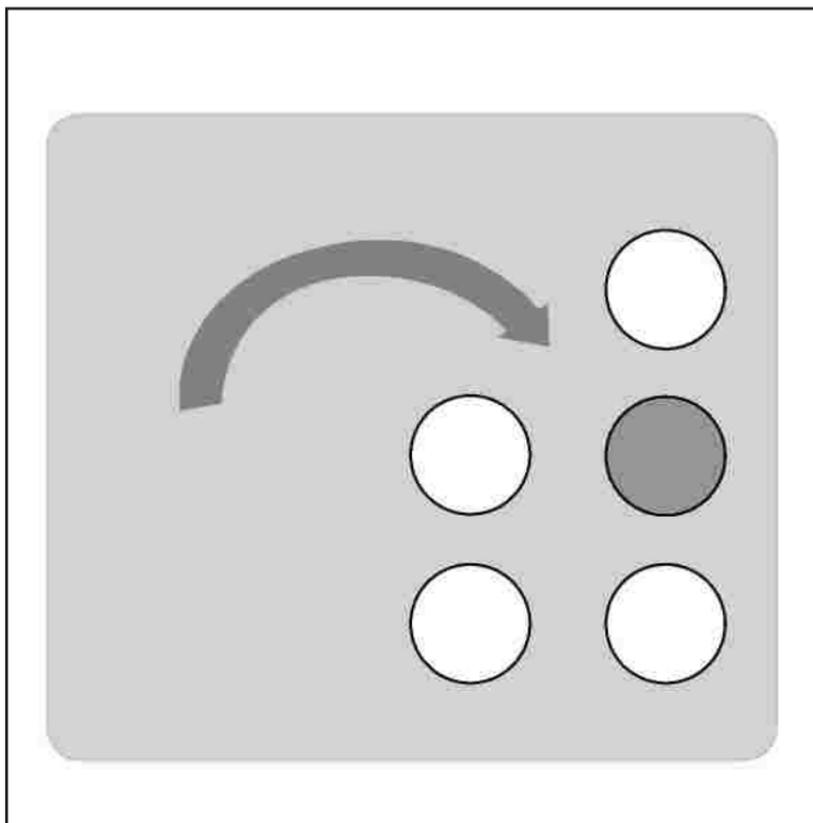
أدخل في حساباتك، فيما يخص مهام التغيير التي تعتزم تنفيذها، عامل ضعف الثقة لدى الزملاء والعاملين إزاء قدرتك على التوجه وعلى تسيير الأمور في البلد المضيف.

7 الرموز والطقوس

لا تختزل دورك في شخصية ممثل الشركة الأم، ولا تحصر مصادر معلوماتك في دائرة المديرين الألمان المغتربين.



## الحالة 7 التعلم في مقر الإدارة



يعمل السيد ي. في وطنه الصين لدى شركة تصنفه في عداد أصحاب الكفاءات المتميزة. رئيسه المباشر، ومدير الموارد البشرية في الشركة، واثقان بأنه سوف يرتقي قريباً الدرجة الآتية على سلم التسلسل

الوظيفي. يعمل السيد ي. منذ عشر سنوات في قسم الشراء في تلك الشركة، وقد بلغ الرابعة والثلاثين، ولم يبق أمامه ذلك الأفق الزمني الكبير لتحقيق قفزات نوعية في مسيرة نجاحاته المهنية - من المتعارف عليه في الصين أن بلوغ المستويات القيادية العليا يجب أن يتم قبل السادسة والثلاثين. غير أن السيد ي. لا يزال يفتقر إلى بعض الكفاءات القيادية على صعيد الإدارة الخارجية، ولا بد له من ترميم تلك الثغرة إذا ما أراد متابعة طريقه على السلم الوظيفي.

لذلك فقد تقرر أن ينتقل السيد ي. إلى مقر القيادة المركزية في ألمانيا، ليمضي هناك ثلاثة أعوام كمدير مقيم يحمل في جعبته مهمة تغيير صريحة: عليه أن يتولى، ضمن حدود السوية القيادية ذاتها، إدارة مشروع يهدف إلى تعزيز مواقع القطاعات العاملة في البلاد الآسيوية ضمن بنیان الشركة. أما الهدف الشخصي الذي يطمح إليه السيد ي. كأجنبي مقيم في مقر القيادة، فهو الحصول على الترقية المنشودة قبل انقضاء مدة إقامته في ألمانيا. لقد ضمنت الشركة في الصين للسيد ي. حقه في العودة إلى مكان عمله بعد انقضاء السنوات الثلاث، لكنها لم تعده بتحقيق القفزة المنشودة على سلم التسلسل الوظيفي - بل ربطت ذلك بنجاحه في بلوغ الدرجة الوظيفية المنشودة في أثناء سنواته الثلاث في ألمانيا.

تقدم الشركة للسيد ي. ما يحتاجه من الدعم على صعيد توفير المسكن اللائق وإنجاز الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بالإقامة، كذلك فإنه يحظى باستقبال طيب من قبل فريق عمله الجديد. لكنه سرعان

ما يدرك أنه مضطر إلى الاعتماد على نفسه على نحو شبه كلي، إذ لا يمكنه أن ينتظر أي مساعدة من قبل فريقه الجديد، ولا من قبل زملائه -المعارف المطلوبة عن السوق الآسيوية تكاد تكون معدومة تماماً.

يحمل السيد ي. في عمله الجديد قدراً كبيراً من المسؤولية عبر مهمة التغيير التي ينطوي عليها مشروعه، وهو مطالب بالبدء بتنفيذ مشروعه بالسرعة الممكنة، ومن هنا فإن التعاون الإيجابي المثمر مع زملائه الألمان يمثل ضرورة ملحة للنجاح في تحقيق المهمة الموكولة إليه -قدر من الكفاءة في مجال السياسة، والاندماج سريعاً في أوساط القيادة المركزية، تلك هي القاعدة التي يحتاجها للانطلاق في عمله.

بالرغم من أنه يملك دوافع قوية تلهب حماسه، ويملك أيضاً -بصفته خبيراً مختصاً- الأسرار المهنية اللازمة للخوض في عمله التصميمي، فإن تلك المهمة تضعه في مواجهة العديد من المشكلات. الصعوبات الكبرى عليه تكمن في تقاليد العمل الأوروبية - إنه يجد صعوبة بالغة في تتبع آليات صنع القرار لدى القيادة المركزية الألمانية، وآليات بناء شبكة العلاقات الفاعلة، وكذلك في تتبع نمط التفكير الأوروبي. وفضلاً على ذلك، فهو يفتقر أيضاً إلى الفهم الحقيقي لطبيعة منظومة السلطة في القيادة المركزية الألمانية. ولا يقلل من صعوبة الموقف حقيقة أنه قد جاء إلى المركز بصفة أجنبي مقيم من أحد الأقاليم النائية -من الطبيعي أن تساوره الشكوك حول موقفه في مقر القيادة المركزية، وحول الكفاءة الاختصاصية المفترضة لديه، وحول حقيقة نجاحه ومستوى أدائه.

## 1. الوضع الابتدائي: المقيم

مهمة المدير المقيم، في الحالة التي أتينا على عرضها آنفاً، واضحة ومحددة - وهي حالة استثنائية وميزة إيجابية كبيرة. غالباً ما يعاني القادم الجديد ضبايئة المهام المنتظرة منه، ويضطر إلى استهلاك قسم كبير من وقته في البحث عن الإسهامات الخاصة التي يمكنه أن يقدمها. وليس مفاجئاً أن تتنابه في ذلك مشاعر الاستياء والإحباط. أما الحالة الحدية المقابلة، فتتمثل بمهمة التغيير الواضحة. وكما رأينا في مثالنا السابق، فإن المطلوب هنا هو إعادة هيكلة بعض العمليات الاقتصادية أو العمل على ضبط بعض آليات العمل ذات الطابع العام. وكما حدث مع السيد ي.، فإن القادم الجديد سرعان ما يجد نفسه في وضع يدفعه بقوة إلى الانطلاق في مهمته بالسرعة الممكنة، وسرعان ما يقع في صراع المتناقضات - إنه لن يجد عندها الوقت اللازم للتكيف مع محيطه الثقافي الجديد، وبناء شبكة العلاقات الفاعلة التي يحتاجها للنجاح في مهمته. وحدها مسألة التكيف الثقافي من شأنها أن ترتب على المدير اللاجئ أعباء مضاعفة وضغوطاً كبيرة: إن عليه أن ينجح في تدبر شؤونه وإدارة مهامه، ضمن محيط جديد لا يعرف عنه إلا القليل، ومن جهة أخرى، فإن استيعاب ثقافة ذلك المحيط الجديد تمثل بحد ذاتها تحدياً لا يستهان به، وثالثاً فإن الهوية الذاتية للقادم الجديد - عاداته، وسلوكياته، وأفكاره - سرعان ما سوف تصطدم بدورها بالصورة النمطية التي يرسمها المجتمع الجديد للشخصية التقليدية في وطنه، وكذلك بالصورة النمطية التي تسود أوساط

الشركة ذاتها. ومن هنا فإن تحقيق النجاحات الحقيقية يتطلب من المديرين اللاجئين أسلوباً خاصاً من أساليب المرونة، يتيح لهم التكيف مع محيط عملهم الجديد في الشركة، وأيضاً مع محيطهم الاجتماعي الجديد في البلد المضيف.

وإن المنافسة المستترة مع الزملاء الجدد في الشركة الأم، من شأنها أن تزيد حدة الموقف وخطورته فيما يخص المدير اللاجئ. الجميع يعلم أن إقامة المدير الأجنبي في مقر القيادة المركزية محدودة -لقد قدم إلى مقر القيادة بغية جمع الخبرات والأسرار المهنية في أثناء مدة زيارته التي لا تتجاوز عادة الثلاث سنوات. ولدى عودته بعد ذلك إلى الشركة الفرعية، سوف يملك الكفاءة اللازمة للقيام بكثير من مهام القيادة المركزية بالاعتماد على قدراته الذاتية. وبهذا فإنه قد يسهم مستقبلاً في تقليص مهام زملائه في القيادة المركزية، وسحب البساط من تحتهم. لذلك فإن من الخطأ أن يعتقد المرء أن الزملاء في مقر القيادة المركزية سوف يفتحون قلوبهم للقادم الجديد، ويأخذون بيده في سعيه إلى تعلم أسرار المهنة.

أما فيما يتعلق بالمدير الأجنبي المقيم نفسه، فإن هنالك خطراً من نوع مختلف تماماً: إن هدفه هو المضي قدماً في صعود السلم الوظيفي بعد انقضاء إقامته في مقر القيادة، ورجوعه إلى صفوف الشركة الفرعية التي جاء منها. لكن غياب الطويل عن الشركة من شأنه أن يسحب خيوط اللعبة من يده.



## 2. المشكلات التقليدية التي تعترض المدير المقيم

«يحتاج المرء كثيراً من الوقت كي يفهم آلية صنع القرار وبنية منظومة السلطة في الشركة». (مدير أجنبي يقيم منذ عام في ألمانيا).

إن الانتقال الخارجي يتطلب عموماً قدراً كبيراً من الشجاعة - والانتقال إلى ألمانيا يتسم بدرجة صعوبة خاصة مقارنة بغيرها من

البلدان على الساحة الدولية. إن القواعد الصارمة التي تنظم كل صغيرة وكبيرة، كثيراً ما تجعل من الصعب على المدير الأجنبي المقيم أن يتدبر أمره، ويجد طريقه في الغابة المؤسسية والتنظيمية.

ثم إن من غير المفيد الحديث عن «الانتقال» إلى ألمانيا بهذه الصيغة العمومية -فالتباين بين الحالات المختلفة من إقليم إلى آخر أكبر كثيراً من أن يترك فسحة لأي نصائح عامة من شأنها مساعدة المدير الأجنبي المقيم على التأقلم سريعاً مع محيطه الجديد في ألمانيا. وإنك لتجد في كثير من البلدات الألمانية شبكات علاقات محلية مغلقة على ذاتها من شأنها أن تجعل الانتقال القيادي ضمن حدود ألمانيا مسألة صعبة للغاية -ولا شك في أن صعوبة اختراق تلك الشبكات تزداد أضعافاً مضاعفة في حالة المدير الأجنبي المقيم مقارنة بنظيره القادم من بلدة أخرى داخل حدود الاتحاد الألماني.

والحقيقة أن ألمانيا لا تملك كثيراً من الخبرة فيما يخص مسألة الاندماج. ومع ذلك، فإن المديرين الأجانب المقيمين يجدون اليوم من يمد لهم يد العون في كثير من المدن الألمانية: لقد تأسست في أثناء الأعوام الأخيرة «مجموعة دولية كبيرة»، وهناك اليوم شبكات للمديرين الأجانب المقيمين تتمتع بالمعرفة والخبرة، تقدم لهؤلاء الدعم اللازم لانتقال آمن وناجح.

يجب على المدير اللاجئ أن يدرك أن العديد من المفاجآت والمشكلات قد تكون بانتظاره في أثناء الأشهر الأولى من مدة الانسجام:

## □ غياب شبكة العلاقات الفاعلة

غالباً ما يفتقر المدير الأجنبي المقيم إلى شبكة العلاقات المفتاحية اللازمة، للنجاح في فرض خطوات التغيير الجدية على أرض الواقع. وكثيراً ما يلجأ إلى الاعتماد على رصيد رئيسه المباشر من العلاقات والصلات، دون أن يعرف في ذلك الحدود الفعلية لنفوذ هذا الأخير. إن بناء العلاقات المفتاحية يتطلب كثيراً من الوقت، والمدير الأجنبي المقيم لن يجد الوقت الكافي لبناء العلاقات التي يحتاجها في انطلاقته.

## □ ظروف التعاون بين الحضارتين، والمنافسة الكامنة

كثيراً ما تكون العلاقات القانونية المعقدة، التي تربط القيادة المركزية بشركاتها الفرعية الخارجية، سبباً في نشوء بعض الإشكاليات. وفضلاً على ذلك، فإن الزملاء في ألمانيا كثيراً ما يرون في المدير الأجنبي المقيم خصماً يتجول بينهم في عقر دارهم - وليس غريباً أن يتطور الأمر إلى حالة من المنافسة المبطنة غير المعلنة. أما مبررات تلك المنافسة، فهي بالدرجة الأولى مخاوف الزملاء في القيادة المركزية من احتمال انتقال بعض من مهامهم وصلاحياتهم إلى يد الشركة الفرعية، مع عودة المدير الأجنبي المقيم حاملاً الكفاءات والخبرات اللازمة للاضطلاع بتلك المهام.

### □ الظروف الحياتية الخاصة

تشير التجارب إلى أن الحصة الأكبر من أعباء الانسجام مع المحيط الجديد، تكون عادة من نصيب الأسرة أو الشريك. وكثيراً ما يكون إشراك هؤلاء في التخطيط والتحضير للانتقال إلى البلد الجديد أدنى كثيراً من المستوى المطلوب.

### □ البيروقراطية و«الصدمة الحضارية»

يواجه المديرون الأجانب المقيمون في ألمانيا كثيراً من المسائل والقضايا المهمة والملحة، وقد تتطور بعض تلك القضايا في كثير من الأحيان إلى تحديات صعبة. ومن أمثلة ذلك توفير المسكن، أو الحصول على مقعد في روضة الأطفال أو في المدرسة، أو فتح حساب مصرفي، أو استخدام وسائل النقل العامة واستيعاب قواعد المرور. في جميع تلك الحالات، تبدو القواعد والقوانين الناطمة الألمانية في أعين المديرين الأجانب المقيمين وأسرهم غريبة غير مألوقة، بل ضبابية معقدة لا سبيل للإحاطة بها في بعض الأحيان.

### □ مرحلة تمهيدية أطول وضوحاً من المدة المعتادة

إن المدة التمهيدية التي يحتاجها المدير في حالة الانتقال الخارجي قبل أن يعلن انطلاقته في مهامه الجديدة، تفوق وضوحاً المدة المعتادة في حالات الانتقال الداخلي - وليس نادراً أن تبلغ ضعفي

تلك المدة. والمدير الأجنبي المقيم ليس بحاجة إلى استثمار كثير من الوقت فقط في الانسجام مع محيط عمله الجديد، وإنما أيضاً في بناء العلاقات الشخصية اللازمة لتحقيق انطلاقة ناجحة. غير أن تلك المدة التمهيديّة الطويلة يمكن أن تمثّل استثماراً مجدياً لعامل الوقت إلى أبعد الحدود؛ إذا ما أحسن المدير الأجنبي المقيم الاستفادة منها: إنها طريقة فاعلة جداً على صعيد تعزيز القدرة على بناء مجموعات العمل الدوليّة، وإطلاق فاعليّات التعاون الخارجيّة.

### 3. ما الذي يمكن القيام به؟

□ اعمل في أثناء مدة التحضير، وكذلك في أثناء الأسابيع الأولى من توليك موقعك الجديد، على بناء فكرة موضوعية للعادات والطقوس الحضارية واللغوية، وأيضاً لقواعد اللعبة السائدة في محيطك الجديد. لا تثبت نظرك في ذلك على الوضع في محيط عملك وحسب، بل اعمد إلى إدخال «البلد وأهله» في حساباتك -إن معرفتك بالمعالم الحضارية المميّزة للبلد المضيف، تجعلك أكثر مرونة في التعامل مع زملائك الجدد، وأكثر قدرة على فهم ثقافة العمل السائدة في محيط عملك الجديد.

□ تعلم لغة البلد المضيف -هكذا فقط تضمن لنفسك الفاعلية المطلوبة على صعيد بناء العلاقات المهنية والخاصة. وفضلاً على ذلك، فإن

القدرات اللغوية تسهل لك فهم العادات الحضارية والاجتماعية،  
وتساعدك على الاندماج سريعاً في المجتمع المضيف.

□ احرص على تحديد أبعاد المهمة الموكولة إليك بكل جلاء ووضوح،  
واعمد إلى تحليل التوقعات المعقودة عليك؛ سواء من جانب  
الشركة الفرعية أم من جانب الشركة الرئيسة.

□ اعمل على دراسة مكامن حالات سوء الفهم التقليدية فيما يخص  
الاحتكاك بين ثقافة وطنك الأم وثقافة البلد المضيف.

□ اعمد إلى التواصل مع ذوي الخبرة من المديرين الأجانب  
المقيمين الآخرين. تقاسم معهم التجارب والخبرات، واستفد من  
معارفهم وأفكارهم -ولكن إياك أن تهمل في ذلك ضرورة العمل  
على بناء العلاقات مع زملائك الألمان؛ أهل البلد المضيف.

□ تعمّد أن تنظر إلى رحلتك مع الانتقال الخارجي على أنها فرصة  
ثمينة وفريدة لتوسيع بعض المعارف والقدرات المعينة وتعزيزها.  
إنها فرصة رائعة لتحسين قدرتك على التواصل، وتطوير فهمك  
آليات العمل، وبناء العلاقات وشبكات التواصل التي من شأنها  
أن تكون لك عوناً في المستقبل.

مذكرة:

## خلاصة الحالة 7

المدير الأجنبي المقيم

وحدات البناء = الركائز

التحضير للتكيف مع الثقافة الجديدة:  
معلومات عن العادات والتقاليد، أو عن  
البيئة الاجتماعية ونمط الحياة.

1 التوقعات

اعمل على بناء شبكة علاقات فاعلة  
وتطوير العلاقات المفتاحية المناسبة.  
أكثر من التواصل مع الآخرين.

2 العلاقات المفتاحية

اعمل على دراسة مكامن الأفخاخ  
المحتملة والفوارق الثقافية الحساسة.  
تعرف بعناية ثقافة الشركة وآليات  
العمل السائدة فيها.

3 تحليل الأوضاع والمواقف

احرص على مراعاة التوقعات المعقودة  
عليك من قبل كلا الشركتين الفرعية  
والرئيسية.

4 منظومة الأهداف

تلمس القيم الإيجابية في ثقافة الشركة  
والبلد المضيف، ولا تتسرع في إطلاق  
الأحكام السلبية على الثقافة الجديدة.

5 مناخ التغيير

ركز اهتمامك على النقاط الرئيسة في مهمتك، كي يتسنى لك إطلاق مبادرات التغيير الفاعلة. احرص على مراعاة القواعد المرعية ذات الصلة بطبيعة مهمتك.

تعرف الطقوس التقليدية المميزة للمجتمع المضيف، واستكشف طبيعة الحواجز اللغوية والثقافية التي تفصلك عنه.

## 6 إطلاق مبادرات التغيير

## 7 الرموز والطقوس



## نظرة مستقبلية

إن تحقيق الانطلاقة الناجحة، أو ما يعرف أيضاً «بركوب القافلة»، يمثل اليوم كفاءة مفتاحية على صعيد الإدارة الحديثة. والأمر يصح مستقبلاً أكثر وأكثر، حيث إن الضغط الذي تزرع تحته الفرق القيادية الصاعدة قد تزايد على نحو هائل في أثناء السنوات الأخيرة. ولا شك في أن واحداً من الأسباب الرئيسة الكامنة وراء ذلك التطور، يتمثل بأن التغييرات القيادية، لاسيما على صعيد السويات الإدارية العليا، قد باتت تمثل اليوم واحدة من الأدوات المهمة المستخدمة على نطاق واسع في عالم الشركات، فيما يخص إطلاق برامج التغيير وتنفيذها. وما من فريق قيادي يغير اليوم موقع عمله، إلا وفي جعبته رسالة تقول: «عليك بالتغيير! والأجدر بك أن تبدأ بالأمر في الحال!»

### التوجه رقم 1:

كرسي المدير سريع الدوران، وسرعان ما قد يقذف بصاحبه خارجاً ومن هنا فإن على المديرين أن يثبتوا أقدامهم في مواقعهم الجديدة بالسرعة الممكنة، وأن يبادروا سريعاً إلى اتخاذ قراراتهم الأولى. إنهم اليوم أكثر حضوراً في الأوساط العامة، وأنظار وسائل الإعلام وأصحاب الأسهم ترصدتهم بعناية على مدار الساعة. ومع ازدياد ضغط عامل

الوقت ذاك، يكبر أيضاً خطر اندفاع المديرين الجدد إلى الخوض مباشرة في القضايا المادية، والمسارعة إلى إعداد إستراتيجيات جديدة، وتهميش بعض قطاعات الشركة أو بناء قطاعات إضافية جديدة، أو التماذي في الإنفاق على مشروعات الإصلاح والتغيير.

غير أن من يسعى إلى تحقيق النجاحات السريعة، واطعاً في ذلك الواقع القائم موضع الشك، يجب له أن يدرك جيداً أن عليه أن ينجح أولاً في استمالة فريق عمله الجديد نحو الأهداف التي يسعى إلى بلوغها. إن العاملين يولون عموماً اهتماماً شديداً بطبيعة رؤية المدير الجديد لدورهم، ومدى تقديره قيمة العمل الذي يقدمونه. وبديهي أن من يجهر بالرغبة في تغيير الأمور كلها تغييراً جذرياً، يقلل بطبيعة الحال من شأن الوضع القائم.

إن القيادة الناجحة لا بد أن تنطلق دوماً من العلاقات. والمدير الذي يطمح إلى تحقيق النجاح يبدأ بيد مع فريق عمله الجديد، عليه أن يتوجه أولاً إلى عناصر ذلك الفريق، أن يتحدث إليهم، أن يعمل على بناء العلاقات المفتاحية، أن يتعرف عن كثب ثقافة الشركة، ويستقرئ القواعد غير المدونة التي تأتي أن تصاغ على شفافية لتعرض في هذه المحاضرة أو تلك. والاضطلاع بتلك المهام جميعها في ظل ضغط الوقت المتزايد لا يمكن تحقيقه إلا عبر التخطيط المبكر للانتقال إلى الموقع الجديد، ودراسة خطوات العمل خطوة تلو الأخرى، وتقويم كل منها بالدقة الممكنة. ولا شك في أن الأمر يتطلب التدريب، والمدرّب الخبير من شأنه أن يقدم خدمات جليّة على هذا الصعيد.

إن الانتقالات القيادية تتم اليوم بسرعة أكبر وبتواتر أعلى مما كانت عليه في السابق، لقد تضاعف عددها نحو ثلاث مرات في أثناء الأعوام العشرة الأخيرة. كذلك فإن وسطي أعمار كبار المديرين في تناقص مستمر، وكراسيهم تزداد سخونة يوماً بعد يوم. لا شك في أن المعرفة المتخصصة مطلوبة، غير أن مهمة المدير الرئيسة تكمن اليوم في التواصل والحركة الدائمة، في الاستعداد الدائم لقبول الأفكار الجديدة واستكشاف الآفاق الجديدة.

## التوجه رقم 2:

### المدير العالمي في حلبة المنافسة العالمية

ثم إن هنالك اليوم توجهاً آخر يتجلى في أن الفِرَق القيادية تتحرك اليوم على نحو متزايد في الساحة العالمية. والمديرون اليوم ليسوا مطالبين بحل مشكلات العمل التي تواجه شركاتهم فقط في مقر عملهم، بل على امتداد البسيطة، ومطالبون أيضاً بإجراء التغييرات الضرورية لمواكبة حركة السوق العالمية؛ في الصباح الباكر مباحثات هاتفية مع آسيا، وعند الظهر مفاوضات هنا وهناك في أوروبا، وفي ساعات المساء مؤتمر بالصوت والصورة عبر الأثير مع أمريكا - تلك هي ترددات التواصل التي باتت اليوم جزءاً من الحياة اليومية في عالم الشركات. هذا التنوع اللامحدود بكل ما تحمله الكلمة من معنى، لا يستنفد طاقات الفِرَق القيادية فقط على صعيد الإدارة، وإنما أيضاً جسمىاً وفكرياً ونفسياً. ولذلك فإن المديرين يجب أن يتمتعوا اليوم بكفاءات جديدة تختلف عما كان مألوفاً ومطلوباً قبل 10 أعوام أو قبل 20 عاماً: دقة الملاحظة،

والمرونة، والقدرة على تغيير التوجهات والآفاق، والبراعة في فن التواصل، والمقدرات اللغوية، وليس آخرها البصيرة المتيقظة، والقدرة على استنباط الأفكار الجديدة. تلك المواصفات وغيرها تجعل من الكفاءة على الصعيد العالمي واحداً من المؤهلات المفتاحية للمدير الناجح.

إن التوجه الكبير نحو العالمية يقتضي بطبيعة الحال إرسال أعداد متزايدة من المديرين إلى الخارج، ويفرض على هؤلاء أن يتلمسوا طريقهم عبر دهاليز البنى التنظيمية والاجتماعية السائدة في هذا البلد أو ذاك، وأن يعرفوا سبيل اختراق شبكات العلاقات القائمة في محيطهم الجديد. ومن النتائج الأخرى للتوجه نحو العالمية، دخول الفرق القيادية من مختلف أصقاع الأرض في منافسة حقيقية مفتوحة تزداد شدة يوماً بعد يوم. وقد بات من الصعب أن تجد اليوم في عالم الشركات الكبيرة فريقاً إدارياً واحداً جميع عناصره من أبناء البلد الواحد أو الثقافة الواحدة. والتوجه نحو العالمية قد بات ماثلاً اليوم في قلب كثير من الشركات. والبحث بلا حدود عن المواهب الجديدة من شأنه أن يشعل في ثلاث إلى خمس سنوات منافسة عالمية لا هوادة فيها، قد يمتد لهيبها إلى أعلى السويات الإدارية.

### التوجه رقم 3:

#### البداوة الحديثة والوطن الداخلي

لا شك في أن إرسال الفرق القيادية في مهام طويلة الأمد خارج حدود الوطن، يقترن في نظر أحدهم بمخاطر لا يستهان بها على المستويين

المهني والشخصي. فالقفزة النوعية الموعودة في مسيرة النجاحات المهنية قد تتكشف ببساطة عن طريق مسدودة؛ وحياة البداوة في أصقاع المعمورة من شأنها أن تحتّ من عضد الجذور الاجتماعية. ولذلك فإن المواهب القيادية الشابة، على وجه الخصوص، تميل اليوم إلى ربط قراراتها بشأن فرص النجاح الخارجية على الساحة الدولية بموافقة الأسرة واستعدادها لحزم الأمتعة والانتقال سوية إلى المجتمع الجديد. والمديرون الشباب يبدون في ذلك اهتماماً متزايداً بتصورات الشريك وتطلعاته وطموحاته المهنية. ومن جهة أخرى، فقد بات من المألوف اليوم أن يتحطم مشروع السفر في مهمة خارجية طويلة الأمد على صخرة معارضة الأولاد أيضاً.

كيف يمكن للشركات أن تساعد المديرين وأسرههم على التحضير لمحطاتهم الخارجية القادمة؟ وبأي أسلوب يمكن أن تتجلى تلك المساعدة على أرض الواقع في البلد الجديد؟ سوف تستمر هذه الأسئلة وغيرها في اكتساب المزيد من الأهمية. وفضلاً على ذلك، سوف يكون من المهم أيضاً أن تعنى الشركات بتوفير الشروط المناسبة لإعادة اندماج الفرق القيادية العائدة من مهام خارجية طويلة الأجل في صفوف الشركة (إعادة توظيف الفرق المغتربة)، ومن ثم العمل على الاستفادة من المعارف التي اكتسبتها تلك الفرق في أثناء إقامتها في الخارج. كثير من المغتربين العائدين يشعرون بشيء من الإحباط لما يلمسونه لدى زملائهم ورؤسائهم من قلة الاهتمام بالخبرات التي عادوا بها من مهامهم الخارجية. وتغيير هذا الواقع يتطلب من الشركات العمل بأسلوب منهجي على تقويم الخبرات الخارجية، ونقلها إلى السويات

الإدارية العليا. وقد يكون من المفيد تنظيم محادثات منهجية بين الفرق العائدة ورؤسائها على سبيل المثال.

ولكن كيف يتعامل أولئك المديرون العالميون مع تلك الانتقالات المتكررة إلى البلدان والعوالم الجديدة؟ كيف يطبقون مواقف الوداع المتكررة وذلك الإحساس بالغربة في أول عهدهم بمجتمعاتهم الجديدة؟ هل يضيع لديهم الشعور «بالانتماء إلى الوطن»؟ ولكن، هل يحتاج المرء حقاً إلى مكان محدد يتشبث به ويجعل منه وطناً؟ لناخذ مثلاً مديرة من أصول أسترالية-إيطالية، أمضت دراستها الجامعية في الولايات المتحدة، متزوجة من بريطاني، تقيم اليوم في ألمانيا، وتوجه من هناك فريقاً من العاملين موزعاً في أرجاء البلاد الآسيوية. الوطن في نظر تلك السيدة مسألة ترتبط بذلك الإحساس الداخلي بالأمان أكثر من ارتباطها بمكان الإقامة. تظهر اليوم بدلاً من الأماكن الجغرافية، مفاهيم أخرى فردية للوطن قد تتصل بالأحاسيس، أو الأشخاص، أو اللغة، أو الطقوس، أو شبكات العلاقات وغيرها. الحياة المهنية لكثير من المديرين تزداد حراكاً يوماً بعد يوم.. لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنها تسير نحو الأسوأ؛ فإذا: سفيراً سعيداً

#### القائمة 14:

استمارة أسئلة حول مفهوم الوطن. تدريب توجيهي نحو التقويم الذاتي.

(مستوحاة من ماكس فيشر، استمارة أسئلة، مكتبة زوركامب، ص 73 وما يليها):

1. أيُّ هو، أين هو، أو ما هو وطنك؟
2. هل يمثل الوطن لك إحساساً، أو حالة، أم هو عملية؟
3. هل تكتفي بوطن واحد، أو بالأحرى، كم وطناً لديك؟
4. هل تميز بين الوطن والموطن؟ ما هو الفارق؟
5. هل يمكنك أن تتخيل نفسك بلا وطن؟
6. هل تشعر، وأنت في الشركة، بأنك في وطنك؟ إلى أي حد؟
7. هل تعتقد أن مفهوم الوطن يحمل في ألمانيا معاني مختلفة بعض الشيء عنه في فنلندا أو في الولايات المتحدة أو في ماليزيا؟ ما هو برأيك مراد ذلك الاختلاف؟
8. هل تعتقد أن الوطن شيء يمكن للمرء أن يصنعه لنفسه (وربما يصنعه للآخرين أيضاً)، وأن يتدخل في تحديد شكله ونظامه؟ وإذا كان جوابك «نعم»، فما السبيل إلى ذلك؟



## ملحق

### ليدرشيب ترانزيشن أونلاين -

### دليلك الخاص في حالات الانتقال القيادي

يجلس السيد ن. في مكتبه الجديد محققاً بشيء من الحيرة في باقة الورد الكبيرة التي قدمها له مرؤوسوه؛ تعبيراً عن ترحيبهم به مديراً جديداً. «كم هم كثيرون أولئك الذين يوجهون أنظارهم نحوي في الوقت ذاته، ويعقدون عليّ الآمال والتوقعات! لم أكن أعلم أن المشهد قد يكون معقداً ومحيراً إلى هذا الحد». يتأمل السيد ن. ويتابع متسائلاً: «آه، لو يتسنى لي أن أعرف على الأقل أيُّ من هؤلاء هم الأكثر أهمية فيما يخص نجاحي في قيادة الشركة - لكنهم بالطبع لن يفصحوا لي ببساطة عن سر كهذا». يفتح السيد ن. كتاباً حول «الانتقال القيادي»، يبدأ بتصفحه، لكنه لا يلبث أن يغلقه ويعيده إلى مكانه. لا وقت الآن لقراءة الكتب. ما يحتاجه هو إرشادات صغيرة على مقاس الحاجة، تأتيه سريعاً حين الطلب وفي أي وقت يشاء.

حرصاً منا على تلبية احتياجات المديرين من أمثال السيد ن.، قمنا بإعداد نظام حاسوبي للإرشاد والتدريب حول موضوع الانتقال القيادي يستند في عمله إلى شبكة الإنترنت، ويستفيد من مجمل خبراتنا التي تمثل حصيلة سنين طويلة من البحث والعمل الاختصاصي. «ليدرشيب ترانزيشن أونلاين» (فيما يلي اختصاراً «إل تي أو»)، يقدم للفِرَق القيادية المنتقلة فرصة حقيقية للتعلم الإلكتروني، ويلبي أمنية المدير

المنتقل/الجديد في أن يكون قادراً على الوصول سريعاً إلى مضامين تعليمية محددة عند الحاجة، وفي أي زمان ومكان. وتبعاً لخصوصيات الحالة، التي قد تختلف كثيراً بين مدير يحمل في جعبته رصيماً ضخماً من الخبرات السابقة، وآخر يتولى لتوّه باكورة مواقعه القيادية، فقد قمنا بإعداد نسخ خاصة من البرنامج، مفصلة في مضامينها لخدمة هذه الحالة أو تلك على وجه خاص: النسخة الخاصة بالفِرَق القيادية الخبيرة تركز بالدرجة الأولى على إطلاق مبادرات التغيير، أما النسخة الخاصة بجديتي العهد فتركز في المقابل على مسألة الاضطلاع بدور القائد أو الرئيس.



الشكل 32: شاشة البدء. وصف برنامج «ليدر شيب ترانزيشن أونلاين»  
(<http://lto2.fgi-lto.com>)

كما سبق أن اتضح في أثناء الفصول السابقة من الكتاب، فإننا نعرّف الانتقال القيادي - أي انطلاقة الفريق القيادي في موقعه الجديد - أنه عملية تقوم على توضيح الآفاق الجديدة، ومراعاة ديناميكية الوضع الابتدائي، والاستثمار المنهجي للفرص التي ينطوي عليها الانتقال. تقوم فكرة برنامج ليدر شيب ترانزيشن على تجميع الخبرات التي تراكمت لدينا عبر المئات من الاستشارات بعضها إلى بعض في نموذج من أربع مراحل. يساعد هذا النموذج على تحقيق زيادة كبيرة في فرص النجاح، بقدر ما يساعد أيضاً على تجنب الأفخاخ والمخاطر التقليدية التي ترافق عادة عملية الانتقال القيادي. والأمر لا يقتصر مطلقاً على الفرّق الحديثة العهد وحدها، فالفرّق القيادية الخبيرة سوف تجد بدورها كثيراً من الفائدة، إذ إن كل انتقال لا بد أن يختلف قليلاً أو كثيراً عن سابقه، ويستلزم لذلك البحث عن حلول خاصة جديدة.



الشكل 33: توجيه عملية الانتقال القيادي تبعاً لنموذج المراحل الأربع

## الفكرة

عبر تنقله خطوة تلو الأخرى عبر الموضوعات ذات الصلة، والعناوين العريضة، وقوائم الخيارات، يتلقى المستخدم أسبوعاً بعد الآخر، وعلى مدى تسعة أشهر، مقترحات ملموسة وإرشادات مباشرة تعينه على تنظيم انتقاله إلى موقعه القيادي الجديد، والتحكم إلى حد بعيد بمجريات ذلك الانتقال. ومن جهة أخرى، فإن الأدوات التفاعلية التي يوفرها البرنامج، تساعد المستخدم أيضاً على التأمل والتبصر والتخطيط لإطلاق الفاعليات الجديدة الملائمة.

### الفوائد التي يقدمها البرنامج للفرق القيادية:

- معلومات وافية حول أهم الموضوعات والقواعد العامة ذات الصلة بحالات الانتقال القيادي.
- إعطاء الانتقال بنية واضحة تنقسم إلى مراحل ومهام.
- التأمل والتحليل والتقييم بواسطة الأدوات التفاعلية.
- التحضير للمواقف المفتاحية بالإفادة من العناوين العريضة.
- توسيع المعرفة بشؤون القيادة وإدارة التغيير في حالات الانتقال القيادي.

### التطبيق العملي / بناء البرنامج

بغية التكيف بطريقة أفضل مع الاحتياجات والمطالب الفردية الخاصة للفرق القيادية في مختلف حالات الانتقال القيادي، يتيح البرنامج للمستخدم، في أثناء عملية تسجيل الدخول، إمكانية إدخال

التوصيف المميّز لخصوصيات الحالة، كأن يُدخل على سبيل المثال عبارة «انتقال دولي» أو «مدير قادم من الخارج/صعود معترض»، كما يتيح له أيضاً إدخال المعطيات اللازمة لتوصيف الشروط الحدية المحيطة. وبفضل تلك المعطيات يستطيع البرنامج التوجه على نحو أفضل نحو الاحتياجات والمطالب الخاصة الأكثر التصاقاً بطبيعة الانتقال وأبعاده.

يتكون البرنامج من وحدات البناء الآتية:

(أ) نموذج مرحلي يتضمن مهام موزعة على قاعدة الأسبوع، ومرتبة وفق تسلسلها الزمني

إن تقسيم خطة انتقال القيادة إلى مراحل أربع من شأنه أن يدخل هيكلاً بنوياً واضحاً إلى عملية التعلم. تغطي المراحل الأربع المدة الممتدة بين بداية يمكن أن ترجع إلى ما قبل ستة أسابيع من الانطلاقة الرسمية للانتقال، ونهاية قد تتأخر إلى ما بعد 24 أسبوعاً من تلك الانطلاقة. تقدم تلك المراحل للمستخدم على مدى تلك المدة، شيئاً فشيئاً ووفق التسلسل الزمني الطبيعي، جملة من أسرار المهنة الضرورية لتنظيم عملية انتقال القيادة، وصولاً إلى النتائج الإيجابية المرجوة.

(ب) مكتبة معطيات معرفية تشاركية

حرصاً على مراعاة احتياجات عموم المستخدمين، الذين قد لا يطبقون الالتزام الصارم بالجدول الزمني، الذي يفرضه نموذج

المراحل الأربع، يوفر برنامج «إل تي أو» إمكانية الاستفادة على التوازي من مكتبة المعطيات المعرفية الضخمة التي تمثل جزءاً من بنيانه. تبدي المكتبة بنية مشابهة لبنية الشبكات الموضوعاتية، وتقدم للمستخدم معارف موسعة حول مختلف الموضوعات المفتاحية، كالانتقال القيادي، والقيادة، وإدارة التغيير، والموضوعات ذات الصلة بجوانب الاحتكاك بين الحضارات، وغيرها من الموضوعات الأخرى. كذلك فإن من الممكن أن تضم مكتبة المعطيات المعرفية أيضاً بعض المضامين الخاصة حول هذه الشركة أو تلك، كالتوجهات العامة على صعيد القيادة أو نماذج الكفاءة التي تعتمدها الشركة على سبيل المثال.

### ج) أدوات تفاعلية

يضع البرنامج بين يدي القيادي المنتقل خمساً من الأدوات التفاعلية، تعينه جميعها على تحليل حالته وتوضيح أبعادها، وتحديد الأولويات، وتخطيط خطوات العمل القادمة واللاحقة:

- «رسم التوقعات»

تحليل وإدارة التوقعات المعقودة على القيادي المنتقل.

- «تحليل العلاقات المفتاحية»

دراسة وتحليل أهم الصلات المفتاحية والأشخاص أصحاب الأدوار المفتاحية.

- «الحقائق & الأولويات التنفيذية»

مراجعة سريعة للحقائق والأولويات.

- «مصمم منظومة الأهداف»

تصميم منظومة الأهداف الواضحة والمتوازنة.

- «محلل القوة & النفوذ»

تقدير حجم كموني المعارضة والتأييد للتغييرات التي يعتزم

القيادي المنتقل فرضها من موقعه الجديد.

The screenshot shows a presentation slide with the following content:

**In den ersten Tagen kommt es darauf an, Überblick zu gewinnen, in der neuen Rolle sichtbar zu sein und viele Gespräche zu führen. Die Mitarbeiter vertrauen Ihrem Handeln mehr als Ihren Worten. Achten Sie daher darauf, dass sich Ihre Worte in Ihrem Handeln widerspiegeln.**

**Aufgaben und Themen in der ersten Woche sind ...**

- die Gestaltung des ersten Tages, Ihre Antrittsrede,
- persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern,
- Startbesuche bei wichtigen Personen in Ihrem Umfeld, das Vertrautmachen mit den Fachthemen.

**Typische Fehler:**

- > In den ersten Wochen vorschnell Entscheidungen zu treffen
- > Voreilige Versprechungen zu machen
- > Sich zuerst auf die Bewältigung der Aufgaben statt auf den Aufbau von Beziehungen zu konzentrieren
- > Sofort Veränderungen zu initiieren

**Flowchart:**

```
graph TD
    Start((Start)) --- Handeln[Handeln]
    Start --- Starbesuche[Startbesuche]
    Start --- ErsteGesprache[Erste Gespräche]
    Start --- Untermegs[Untermegs]
```

الشكل 34: مثال لواجهة تطبيق برنامج ليدرشيب ترانزیشن أونلاين،

يتضمن الإشارة إلى ركائز العمل المختلفة

## (د) عناوين عريضة

على امتداد مراحل انتقال القيادة الأربع جميعها يشير برنامج «ليدرشيب ترانزيشن أونلاين» على الدوام إلى فرص النجاح، لكنه يشير أيضاً إلى الأفخاخ والمخاطر المحتملة. وأدواته الرئيسية في ذلك هي العناوين العريضة من شاكلة «وضع النقاط على الحروف بشأن التوقعات مع رئيسك المباشر»، أو «لقاء التسليم والاستلام مع السلف المغادر»، أو «تخطيط خطاب تسلّم المنصب الجديد». هذه العناوين العريضة من شأنها أن تهَيئَ مستخدم البرنامج على نحو منهجي لمواجهة المواقف المفتاحية وإدارتها بنجاح.

## الخلاصة

«ليدرشيب ترانزيشن أونلاين» يتيح للمستخدم فرصة حقيقية لتحليل حالته وتقويمها تقويماً موضوعياً. ويوفر البرنامج، عبر الأسئلة المناسبة ووسائل العمل الخاصة، للقيادي المنتقل الدعم الذي يعينه على إجراء تقويم ذاتي موضوعي، ويقدم له النصح والإرشاد اللذين يضعانه على سكة الحل في التدريبات كثيرة التي يتعرّف عبرها طيفاً متنوعاً من المشكلات النموذجية. ومن جهة أخرى، فإن إدراج برنامج «إل تي أو» في ثقافة الشركة، يساعد في الوقت ذاته على إرساء إطار موحد لعملية انتقال القيادة، التي تمثل بحد ذاتها حالة مفتاحية متكررة

---

بطريقة أو بأخرى على المدى البعيد. وبعبارة أخرى، فإن برنامج «إل تي أو» من شأنه أن يمثل أداة مهمة تسهم بفاعلية في تطوير الموارد البشرية في الشركة.



## كشف المراجع

---

*Attems, Rudolf & Holzer, Adalbert:* Spitzenleistungen in die Praxis umsetzen. Wien 1989

*Beer, Michael:* Wie Verjüngungskampagnen ein sicherer Erfolg werden. Harvard Manager 4/91

*Berth, Rolf:* Visionäres Management. Die Philosophie der Innovation. Düsseldorf, Wien, New York 1992

*Böckmann, Walter:* Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg/Lech 1987

*Dörner, Dietrich:* Die Logik des Mißlingens. Reinbek bei Hamburg 1989

*Gabarro, John J.:* Leitende in neuen Positionen. Die Dynamik des Übernahmeprozesses. Wiesbaden 1988

*Gilmore, Thomas N.:* Making a leadership change. San Francisco, California 1988

*Krebsbach-Gnath, Camilla:* Den Wandel in Unternehmen steuern. Frankfurt/Main 1992

*Neuberger, Oswald:* Führen und geführt werden. Stuttgart 1990

*Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H.:* Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. München 1990

*Pfeffer, Jeffrey:* Power Management. Endlich wirkungsvoll führen. Boston, Massachusetts, Wien 1992

*Schein, Edgar H.:* Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach 2003

*Simon, Hermann: Weit voraus. Manager Magazin 3/89*

*Stahle, Wolfgang H.: Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft. Wiesbaden 1991*