

## ما الذي يفعله القادة فعلاً؟

جون كوتر

تختلف القيادة عن الإدارة، لكن ليس للأسباب التي يعتقدونها معظم الناس، فالقيادة ليست ضبابية أو غامضة، ولا علاقة لها (بالجاذبية)، أو أي صفة من صفات الشخصية الساحرة، وهي لا تقتصر على قلة مختارة، وما تجدر الإشارة إليه أن القيادة ليست بالضرورة أفضل من الإدارة أو بديلاً عنها القيادة والإدارة، نظاماً عمل مختلفان ومتكاملان، لكل واحد منهما وظيفته وأنشطته المميزة، وكلتاهما ضروري للنجاح في بيئة العمل الشديدة التعقيد والتقلب.

تشدد معظم الشركات في الولايات المتحدة على الإدارة وتفتقر إلى القيادة، وهي في حاجة إلى تطوير قدراتها على ممارسة القيادة، فالشركات الناجحة لا تنتظر حتى يولد القادة وحدهم، بل تبحث بجد عن الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات قيادية، وتعرضهم لخبرات مهنية مصممة لتطوير تلك القدرات.

في الحقيقة، يمكن أن يؤدي عشرات الأشخاص أدوارًا قيادية مهمة في أي شركة تجارية، عن طريق الاختيار الدقيق والرعاية والتشجيع، لكن على الشركات أن تتذكر، في أثناء تطوير قدرات هؤلاء على القيادة، أن القيادة مع الإدارة الضعيفة ليست خيارًا أفضل، وتكون في الحقيقة أسوأ من الإدارة الضعيفة من دون قيادة؛ لذا، يكمن التحدي الحقيقي في الجمع بين القيادة القوية والإدارة القوية، واستخدام كل واحدة منهما لتوازن الأخرى.

لا يستطيع كل واحد- في حقيقة الأمر- أن يجيد القيادة والإدارة في آن واحد، فهناك بعض الأشخاص الذين لديهم القدرة ليصبحوا مديرين جيدين لكن ليسوا قادة جيدين، في حين أن هناك آخرين يملكون قدرة قيادية لكنهم لأسباب كثيرة يجدون صعوبة في أن يكونوا مديرين جيدين وعليه، نجد أن الشركات الذكية تولي أهمية لهذين النوعين من الأفراد، وتعمل جاهدة لجعلهم جزءًا من فريقها.

أمّا عندما يتعلق الأمر بإعداد الأفراد لمناصب تنفيذية، فإن هذه الشركات تتجاهل المؤلفات الحديثة كلها، التي تقول: إن الناس لا يستطيعون أن يديروا ويقودوا، فتحاول إيجاد نظام القائد/المديرين. نعتقد أن هذه الشركات، تستطيع البدء في إعداد كبار موظفيها لتوفير القادة والمديرين، عندما تفهم الفرق الرئيس بين القيادة والإدارة.

## الفرق بين الإدارة والقيادة

تتعلق الإدارة بالتعامل مع التعقيدات، فممارساتها وإجراءاتها عموماً جاءت استجابة لأحد أهم التطورات في القرن العشرين، وهو ظهور الشركات العملاقة؛ لذا، فإن الشركات ذات النظم المعقدة تحو في غياب القيادة الجيدة إلى الفوضى بطرق تهدد وجودها؛ لأن القيادة الجيدة تفرض حالة من الانضباط والثبات في الجوانب الرئيسة، مثل جودة المنتجات وربحياتها.

وعلى النقيض من ذلك، تتعلق القيادة بمجaraة التغيير، فمن الأسباب التي جعلتها مهمة في السنوات الأخيرة، أن عالم التجارة أصبح شديد التنافسية وكثير التذبذب، ومن ذلك التغيير التقني السريع، والتنافسية العالمية المتزايدة، وتخفيف الرقابة على الأسواق، والطاقة المالية الزائدة للشركات الرأسمالية، وعدم الاستقرار في سوق النفط، وتزايد صائد السندات المتعثرة ذات المخاطره العالية، والتغير في التركيبة السكانية للقوة العاملة، فكانت النتيجة النهائية أن إنتاج ما أنتج بالأمس، أو تحسين إنتاجه بنسبة (5%)، لم يعد معادلة للنجاح الذي أصبح يحتاج إلى مزيد من التغييرات الكبيرة من أجل حفاظ الشركات على بقائها وقدرتها على المنافسة بفاعلية في هذه البيئة الجديدة؛ لذا، فإن المزيد من التغيير يتطلب دائماً مزيداً من القيادة.

خذ مثلاً حالة عسكرية تشبيهية بسيطة، فعادة ما يستطيع أي جيش في زمن السلام أن يستمر بقيادة وإدارة سليمتين عبر هرمية التنظيم العسكري، مع تركيز القيادة الجيدة في القمة، وفي المقابل،

يحتاج أي جيش مقاتل إلى قيادة تتحلى بالكفاية على المستويات جميعها، لكن أحدًا لم يستطع حتى الآن أن يفهم كيف يُدار الناس بفاعلية في المعركة؛ لأنهم يحتاجون إلى قيادة وليس إلى إدارة.

### الفكرة باختصار

ترزم مقولة نصف الحقيقة بأن القيادة مسألة شخصية جذابة ورؤية، فإما أن تملكها، وإما لا تملكها، وحقيقة الأمر أن مهارات القيادة ليست فطرية، بل يمكن اكتسابها وشحذها، لكن عليك أن تعي أولاً كيف تختلف هذه المهارات عن مهارات الإدارة.

تتعلق الإدارة بالتعامل مع التعقيد، وهي تضفي جُؤاً من النظام والترقب على وضع ما، لكن هذا لم يعد كافيًا، إذ يتعين على الشركات إن أرادت النجاح أن تكون قادرة على التكيف مع التغيير، وعليه، فإن القيادة تتعلق بتعلم كيفية مجارة التغيير السريع.

كيف يتمثل هذا الفرق بين الاثنين؟

- تشمل الإدارة التخطيط وإعداد الموازنات، في حين تشمل القيادة تحديد الاتجاه.
- تشمل الإدارة التنظيم والتوظيف، في حين تشمل القيادة جمع الناس.
- توفر الإدارة السيطرة وتحل المشكلات، أما القيادة فتوفر الدافعية.

إن هاتين الوظيفتين المختلفتين – التعامل مع التعقيد ومجارة التغيير – هما اللتان تشكلان الأنشطة المميزة للإدارة والقيادة، فكل نظام عمل يشمل تحديد الاحتياجات المطلوبة، وإيجاد شبكة من الأفراد والعلاقات التي يمكن أن تتجز خطة ما، ثم محاولة التأكد أن هؤلاء الأفراد يستطيعون إنجاز المهمة فعلاً، لكن كل واحد منهم ينجز هذه المهام الثلاث بطرق مختلفة.

تدير الشركات التعقيد والتشابك بداية من خلال التخطيط ووضع الموازنات: وضع الغايات والأهداف للمستقبل (عادة، لشهر أو سنة قادمة)، ووضع خطوات تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف، ثم تخصيص الموارد لإنجاز تلك الخطط.

على العكس من ذلك، تبدأ قيادة أي شركة باتجاه التغيير البناء من خلال تحديد الاتجاه: إعداد رؤية للمستقبل (البعيد في العادة)، إضافة إلى إستراتيجيات لاستحداث التغيير المطلوب لتحقيق تلك الرؤية.

تطور الإدارة القدرة على تحقيق خططها من خلال التنظيم والتوظيف، أي إيجاد مخطط تنظيمي ومجموعة الوظائف المطلوبة لإنجاز متطلبات الخطة، وتعيين موظفين مؤهلين لهذه الوظائف، وإبلاغهم الخطة، وتفويض المسؤولية عن تنفيذها، ووضع نظم للإشراف على التنفيذ. من جانب آخر، تتمثل القيادة الرديفة في حشد الموظفين، وهذا يعني إبلاغ الاتجاه الجديد للذين يستطيعون تشكيل تحالفات تفهم الرؤية وتلتزم بإنجازها.

أخيراً، تتأكد الإدارة أن الخطة أنجزت من خلال السيطرة على الأنشطة، وحل المشكلات، ومراقبة النتائج مقارنة بالخطة مع بعض التفاصيل، إما بصورة رسمية وإما غير رسمية، عن طريق التقارير والاجتماعات والأدوات الأخرى، وتحديد الانحرافات، ثم التخطيط والتنظيم لحل المشكلات.

أما ما يخص القيادة، فالأمر مختلف؛ لأن تحقيق رؤية ما يتطلب الدافعية والتحفيز؛ أي إبقاء العاملين في الاتجاه الصحيح، على الرغم من العقبات الكبيرة أمام التغيير من خلال تلبية الاحتياجات والقيم والعواطف الإنسانية غير المستغلة. وسوف نناقش في المادة القادمة كل نشاط من هذه الأنشطة بشيء من التفصيل؛ من أجل توضيح المهارات التي يحتاج إليها القادة.

### تطبيق الفكرة

الإدارة والقيادة كلتاهما تشملان تحديد ما الذي يجب عمله، وإيجاد شبكات من العاملين لإنجاز الخطة، والتأكد أن العمل قد أُنجز فعلاً، وتعدُّ وظيفتهما متكاملتين، لكن نظام التطبيق يتعامل مع المهام بطرق مختلفة.

1. التخطيط ووضع الموازنات مقابل تحديد الاتجاه. تتمثل غاية الإدارة في القدرة على التوقع والاستشراف بخصوص تحقيق نتائج منتظمة ومستقرة، أما وظيفة القيادة، فتتمثل في إحداث التغيير؛ لذا، فإن تحديد اتجاه ذلك التغيير يعدُّ مهمة ضرورية، وهي مهمة واضحة لا يكتنفها الغموض، لكنها حدسية أكثر من التخطيط وإعداد الموازنات؛ لأنها تشمل البحث عن الأنماط والعلاقات، ولا تنتج خططاً تفصيلية، بل إن تحديد الاتجاه هو الذي ينتج الرؤى والإستراتيجيات الشاملة لتحقيق هذه الخطط.

مثال: عادة ما تؤدي المنافسة المتزايدة في الشركات الكبيرة إلى إضعاف النمو. لكن لو غيرستتر (Lou Gerstner) من شركة أمريكان إكسبرس للخدمات المالية، عارض هذا التوجه ونجح في وضع رؤية لمشروع حيوي، فلم يكن الاتجاه الذي وضعه مجرد خطة لجذب الاهتمام، بل كان نتيجة طرح أسئلة أولية عن السوق، وقوى المنافسة.

2. التنظيم وتعيين الموظفين مقابل حشد العاملين. يبحث المديرون عن التطابق السليم بين العاملين والمهام وهذا بالضرورة مسألة تصميم، أي وضع الأنظمة الكفيلة بضمان تطبيق الخطط بدقة وفاعلية، لكن القادة يبحثون في المقابل عن التطابق السليم بين العاملين والرؤية، هذه مسألة تواصل في المقام الأول، وتشمل جعل أكبر عدد من الناس داخل الشركة وخارجها يؤمنون أولاً بمستقبل بديل، ثم أخذ زمام المبادرة وفقاً لتلك الرؤية المشتركة.

3. السيطرة على الأنشطة وحل المشكلات مقابل الدافعية والتحفيز. تسعى الإدارة إلى التسهيل على الناس إتمام المهام العادية يوماً بعد يوم، ولكن نظراً إلى أن الطاقة العالية ضرورية لتجاوز العقبات التي تعترض سبيل التغيير، يحاول القادة ملامسة أعماق الناس عن طريق إثارة إحساس بالانتماء والمثالية وتقدير الذات.

مثال: في قسم منتجات الورق في شركة بروكتر وغامبل (Procter & Gamble)، استوعب ريتشارد نيكولوسي (Richard Nicolosi) الرسالة القائلة: «كل واحد منّا قائد»، من خلال إناطة المسؤولية بمجموعات مكونة حديثاً، وهذا ما عمّق روح المبادرة وزاد الأرباح.

## تحديد الاتجاه مقابل التخطيط وإعداد الموازنات

نظراً إلى أن وظيفة القيادة إحداث التغيير، فإن القدرة على تحديد اتجاه ذلك التغيير متطلب ضروري للقيادة، ويجب ألا يغيب عن البال أن تحديد الاتجاه يختلف عن التخطيط أو التخطيط البعيد المدى، على الرغم من أن الناس يخلطون بينهما، فالتخطيط عملية إدارية، وهو حدسي أو استقرائي بطبيعته، ويهدف إلى تحقيق نتائج

منتظمة ومستقرة، وليس إحداث التغيير. ونظراً إلى أن تحديد الاتجاه استقرائي بطبيعته، فإن القادة يجمعون قدرًا كبيرًا من البيانات، ويبحثون عن الأنماط والعلاقات والارتباطات التي تساعد على تفسير الأشياء، وزيادة على ذلك، فإن جانب القيادة المتعلق بتحديد الاتجاه لا يعطي نتائج بل يوجد رؤية وإستراتيجيات، تصف مشروعًا تجاريًا أو تقنية أو ثقافة شركة فيما يتعلق بما يجب إنجازه على المدى البعيد، وتشرح طريقة مناسبة لتحقيق هذا الهدف. تميل معظم النقاشات الخاصة بالرؤية إلى الوقوع في الغموض، والمعنى الضمني هنا أن الرؤية شيء غامض لا أمل للبشر، حتى الموهوبين منهم، في امتلاكه، لكن تحديد اتجاه العمل ليس سحرًا، بل هو عملية صعبة ومتعبة أحيانًا، لجمع المعلومات وتحليلها.

إن الأشخاص الذين يضعون مثل هذه الرؤى ليسوا سحرة، بل مفكرون إستراتيجيون ذوو أفق واسع، ولديهم الاستعداد للمخاطرة، ولا يشترط أيضًا أن تكون الرؤى والإستراتيجيات ابتكارية إلى حد كبير، ففي الحقيقة أن بعض أفضل الإستراتيجيات ليس كذلك؛ ولذلك نجد أن الرؤى التجارية الفاعلة عادة ما تكون جودتها عادية، وتتألف من أفكار معروفة مسبقًا، فمثلاً: عندما وضع الرئيس التنفيذي جان كارلزون (Jan Carlzon) رؤيته لجعل الخطوط الجوية الإسكندنافية (SAS) أفضل شركة طيران في العالم بالنسبة إلى رجال الأعمال الذين يسافرون بصورة متكررة، لم يكن يتحدث عن أي شيء لا يعرفه العاملون جميعهم عما يتعلق بصناعة الطيران، لكنه عرف أن رجال

الأعمال يسافرون جواً أكثر من غيرهم من المسافرين الآخرين، وهم مستعدون في العادة لشراء تذاكر طيران بسعر أعلى؛ لذا، فإن التركيز على رجال الأعمال يوفر لأي شركة طيران هامش ربح أعلى، وعملاً منتظماً ونموً مطّرداً، ولم يسبق لأي شركة طيران في صناعة السياحة والسفر، المنشغلة بالبروقراطية لا بالرؤية، أن جمعت هذه الأفكار البسيطة وكرست نفسها لتطبيقها، ما عدا هذه الشركة التي فعلت ذلك ونجحت.

إن المهم فيما يتعلق بالرؤية ليس أصلتها، ولكن إلى أي مدى تخدم مصالح المستفيدين - الزبائن والمساهمين والموظفين - وسهولة تحويلها إلى إستراتيجية تنافسية واقعية، وفي المقابل، تميل الرؤى السيئة إلى تجاهل احتياجات المستفيدين المهمين وحقوقهم - مفضّلة - على سبيل المثال - الموظفين على الزبائن أو المساهمين، أو ربما تكون هذه الرؤى غير صحيحة إستراتيجياً، فعندما تبدأ شركة لم يسبق لها أن كانت أفضل من منافس أضعف منها في الصناعة، تتحدث فجأة عن نيتها لتصبح الشركة الأولى، فهذه مجرد أوام وليست رؤية.

---

حشد الناس: شاك تراوبريدج وبوب كراندال Chuck trowbridge

Bob Crandall & في شركة إيستيرن كوداك

دخلت شركة إيستمان كوداك عالم النسخ في بداية سبعينيات القرن الماضي، بالتركيز على المعدات المتطورة تقنياً التي كانت تباعها بنحو (60) ألف دولار للقطعة الواحدة، وقد ارتفع الدخل من هذه التجارة في العقد اللاحق

إلى بليون دولار تقريباً، لكن النفقات كانت عالية والأرباح قليلة والمشكلات في كل مكان تقريباً، مما اضطرها في عام 1984م إلى شطب معدات من مخازنها بقيمة (40) مليون دولار.

عرف معظم الناس في الشركة أنها تواجه مشكلات، لكنهم لم يتفقوا على كيفية حلها، وفي العام نفسه، أنشأت الشركة مجموعة جديدة لمنتجات النسخ، وعينت شاك تراوبريدج مديراً لها، الذي التقى بعد شهرين من توليه المنصب، كل عضو رئيس في المجموعة، وأشخاصاً في الشركة اعتقد أنهم مهمون بالنسبة إلى صناعة النسخ، وكان من بينهم بوب كراندال مدير قسم الهندسة والتصنيع.

كانت رؤية الرجليين للهندسة والتصنيع بسيطة، وهي استحداث عملية تصنيع من الطراز الأول، وإيجاد قسم أقل بيروقراطية ومركزية، ومع ذلك، كان من الصعب نشر هذه الرسالة: لأنها تعني تحولاً جذرياً عن السياسات السابقة ليس في مجموعة منتجات النسخ فحسب، بل في معظم أقسام الشركة؛ لذا، اعتمد كراندال أدوات عدة للترويج للاتجاه الجديد وحشد تأييد العاملين له، منها: عقد اجتماعات أسبوعية مع الموظفين التابعين له، ومناظرات شهرية عن آلة النسخ يجتمع فيها أشخاص عديدون من مختلف الأقسام مع مجموعته، ومناقشة أحدث التحسينات والمشروعات الجديدة لتحقيق نتائج أفضل، ثم اجتماعات ربع سنوية عن الوضع الراهن يجتمع فيها المديرون مع كل واحد في أقسامهم المختلفة، فقد كان على كراندال الموظفين جميعهم التابعين له الاجتماع مرة في الشهر مع (80) إلى (100) شخص من بعض أقسام الشركة؛ لبحث أي شيء يريدونه.

من أجل حشد أكبر مورد في الشركة - قسم أجهزة كوداك الذي يزود ثلث القطع المستخدمة في التصميم والتصنيع - اجتمع ومديروه مع الإدارة العليا لذلك القسم على الغداء كل يوم خميس، وفي مرحلة لاحقة، طبق كراندال ما سمّاه (اجتماعات العمل)، حيث يجتمع فيها المديرون التابعون له مع

(12 - 20) شخصاً لمناقشة موضوع محدد، مثل الجرد أو إعادة الجدولة، وقد كان الهدف من ذلك كله أن يشارك موظفو الشركة، الذين يبلغ عددهم (1500) موظف في اجتماع واحد في السنة، في الأقل، من اجتماعات العمل المركزة هذه.

واستخدم الرجال أيضاً وسائل الاتصال المكتوبة في هذه القضية، منها نشرة تتعلق بمنتجات النسخ تتألف من (4 - 8) صفحات ترسل إلى الموظفين شهرياً، واعتمد أيضاً برنامج (رسائل الحوار) الذي أعطى الفرصة للموظفين لطرح الأسئلة على كرانداال وكبار المديرين والحصول على ردود، أما أقوى الاتصال وأوضحها، فكانت الرسوم البيانية الضخمة التي علقت في ردهة كبيرة، والتي تصور جودة كل منتج ونفقات توزيعه ونتائجه مقارنة بالأهداف المرسومة، ووزعت أيضاً نسخ مصغرة عن هذه الرسوم في منطقة التصنيع، موضحة مستويات الجودة والنفقات لكل مجموعة من مجموعات العمل.

أخذت نتائج عملية حشد التأييد هذه تظهر خلال ستة أشهر، وظهر المزيد منها بعد عام، فقد أضفت هذه النجاحات مزيداً من المصدقية على رسالة الشركة، وجعلت مزيداً من الأفراد ينضمون إلى الحشد، وبين عام 1984 - 1988م، ارتفعت جودة أحد خطوط الإنتاج بمقدار مئة ضعف، وانخفضت نسبة الاستقالات من (30) إلى (0,3) لجميع الوحدات، وانخفضت أيضاً كلفة أحد المنتجات بنحو (24%) في مدة ثلاث سنوات، وارتفعت نسبة التسليم بحسب المواعيد من (82%) عام 1985 إلى (95%) عام 1987م، وانخفض حجم المنتجات المخزنة خلال المدة من 1984 - 1988م إلى أكثر من (50%) على الرغم من الزيادة المطردة في الإنتاج، وتضاعفت أيضاً إنتاجية الفرد في وحدات التصنيع.

### تحديد الاتجاه: (لو غيرستتر) في شركة أمريكان إكسبرس

عندما أصبح (لو) مديرًا لوحدة خدمات السفر، (TRS) (Travel Related Services) التابعة لشركة أمريكان إكسبرس (American Express)، في عام 1979م، كانت هذه الوحدة تعاني أكبر مشكلة واجهتها الشركة الأم في (130) عامًا، وقد تمثلت هذه المشكلة في إقدام مئات المصارف أو عزمها على طرح بطاقات إئتمان عبر بطاقة (الفيزا) أو (الماستركارد)، وهذا ما يمثل منافسة قوية لبطاقة (أمريكان إكسبرس). وتمثل جزء آخر من المشكلة في دخول أكثر من عشرين شركة خدمات مالية إلى سوق الشيكات السياحية. كان من شأن هذه التطورات في سوق مكتمل التطور أن تؤدي عادة إلى خفض نسبة الربح والحد من النمو، لكن (لو) لم ينظر إلى هذا الأمر على هذا النحو، فقبل انضمامه إلى شركة أمريكان إكسبرس، عمل مستشارًا لوحدة خدمات السفر طوال خمس سنوات، محللاً وضع هذه الوحدة المتعثرة، والمنافسة المتزايدة من بطاقات الإئتمان، واستطاع الخروج بفهم عميق لوضع السوق والمنافسة، ثم وضع رؤية جديدة للوحدة بدت كأنها لا علاقة لها بتاريخ شركة أمريكان إكسبرس العريق.

اعتقد (لو) أن هذه الوحدة تملك القدرة على أن تصبح مشروعًا تجاريًا حيويًا ومتطورًا، على الرغم من المنافسة الضارية لبطاقات الإئتمان من آلاف المصارف، وقد اعتمدت فكرته على التركيز على السوق العالمية، ولاسيما على الأثرياء نسبيًا الذين كانت أمريكان إكسبرس توفر لهم أفضل المنتجات، وفي هذا المسعى، قسّمت السوق إلى مناطق، وأدخلت مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، وزادت من الاستثمار لزيادة الإنتاجية وخفض النفقات، واستطاعت بذلك تقديم أفضل ما يمكن من الخدمات للعملاء من ذوي الدخل، الذي يمكنهم من شراء مزيد من خدمات (TRS) أكثر مما اشترروه في الماضي.

جمع (لو) خلال أسبوع من تعيينه، جميع الموظفين الذين يديرون وحدة بطاقات الإئتمان، منتقداً بشدة الأسس كلها التي اعتادوا أن يديروا العمل بها، مركّزاً على اعتقادين شائعين، هما: أن القسم يجب ألا يطرح أكثر من خدمة واحدة هي البطاقة الخضراء، وأن هذه الخدمة محدودة في القدرة على النمو والابتكار.

وتحرك (لو) أيضاً بسرعة لنشر ثقافة تطوير المشروعات التجارية، واختيار الأشخاص الذين يمكن أن ينجحوا في تنظيمها وتدريبهم عليها، ثم إبلاغهم الاتجاه العام ليعملوا على هديه. كان هو وكبار المديرين يكافئون على المغامرة الذاتية المحسوبة، ومن أجل تسهيل تنظيم المشروعات التجارية، لجؤوا إلى تقليص الإجراءات غير الضرورية ورفع معايير التعيين، وأسسوا برنامج خريجي الإدارة الذي يقدم لذوي القدرات العالية تدريباً خاصاً، ومجموعة من خبرات الإثراء، ولقاءات مع الإدارة العليا. ولتشجيع الإقدام على المخاطرة بين موظفي الوحدة، أسس (لو) برنامج أصحاب الأداء العظيم؛ لتعرّف خدمة العملاء المتميزة ومكافأاتهم، وجعل ذلك من صميم رؤية الشركة.

كان من شأن هذه الحوافز أن أدت إلى سرعة الدخول إلى أسواق جديدة، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة، وهذا ما زاد من توسيع سوق الشركة في الخارج إلى حد كبير، وبحلول عام 1988م، كانت بطاقات أميركان إكسبرس تصدر بتسع وعشرين عملة (بزيادة 18 عملة عما كانت عليه قبل عشر سنوات). وركزت الوحدة أيضاً بشدة على نوعين من فئات العملاء، هما: الطلاب والنساء، وهما الفئتان اللتان لم تحظيا تاريخياً بالاهتمام المطلوب. وبحلول عام 1988، تطورت شركة أميركان إكسبرس لتصبح خامس أكبر مقدمة خدمة بريدية في الولايات المتحدة.

اشتملت الخدمات والمنتجات الجديدة الأخرى التأمين مدة (90) يوماً على المشتريات جميعها، باستخدام بطاقة أميركان إكسبرس، والبطاقة

البلاطينية، وبطاقة الإئتمان المتجددة المعروفة باسم أوبتيما، وفي العام نفسه، تحولت الشركة إلى تقانة معالجة الصورة لإصدار بيانات الحساب (الفواتير)، وإصدار كشف حساب شهري للعملاء، وتخفيض تكاليف إصدار بيانات الحساب بنسبة (25%).

ارتفع الدخل الصافي للوحدة نتيجة لهذه الأفكار الإبداعية، بنسبة هائلة بلغت (500%) بين عامي 1987م إلى 1988م، وهذا ما يعني نسبة سنوية تراكمية بمقدار (18%). وقد تقدمت هذه الوحدة على كثير من شركات التقانة العالية المرتفعة النمو، كما حققت في عام 1988م عائداً على الأسهم بلغ (28%)، وهذا ما جعلها تتقدم على معظم الشركات البطيئة النمو وذات الأرباح العالية في وقت واحد.

من الأخطاء المتكررة التي تقع فيها الشركات التي تدار أكثر مما تقاد، اعتماد التخطيط البعيد المدى بصفته علاجاً لعدم وضوح الاتجاه، والعجز عن التكيف مع بيئة تجارية شديدة التنافسية والتغير، لكن مثل هذا الاتجاه غالباً ما يسيء تفسير طبيعة تحديد الاتجاه، ولا يمكن أن ينجح.

غالباً ما يستغرق التخطيط الطويل الأجل وقتاً طويلاً، إذ تضطر الشركات التي تعتمد هذا المنحى إلى التخلي عن الخطة عندما يحدث شيء غير متوقع، وهذا أمر شائع في البيئات التجارية المتحركة، وهذا ما يجعل التخطيط البعيد المدى عبئاً ثقيلاً، وهو السبب الذي يجعل معظم الشركات الناجحة تحدد الإطار الزمني لأنشطة التخطيط، حتى إن بعضها - في الواقع - يعد (التخطيط بعيد المدى) تناقضاً في المصطلحات.

من السهولة أن نرى أنه حتى التخطيط القصير المدى في الشركات التي تفتقر إلى الاتجاه، سيتحول إلى حفرة سوداء تستنزف كثيراً من الوقت والجهد، فمن دون أي رؤية وإستراتيجية لوضع قيود لعملية التخطيط أو توجيهها، يحتاج كل حدث طارئ إلى خطة، في هذه الظروف، يمكن أن يستمر التخطيط للطوارئ إلى الأبد، وهذا ما يستنزف الوقت والاهتمام على حساب أنشطة مهمة أكثر، حتى من دون توفير فهم واضح للاتجاه الذي تكون الشركة بأمس الحاجة إليه، ومع مرور الوقت، يصبح المديرون أكثر تشككاً، ويمكن أن تتحول عملية التخطيط إلى لعبة ميسّسة.

لا شك في أن التخطيط ينجح في أفضل الحالات ليس بصفته بديلاً لتحديد الاتجاه، بل بصفته مكماً له، لذا، فإن أي عملية تخطيط فاعلة تُعد ضابطاً فعلياً لأنشطة تحديد الاتجاه، كذلك توفر عملية تحديد الاتجاه الفاعلة بؤرة التركيز التي يمكن أن ينطلق منها التخطيط واقعياً، وهذا ما يساعد على توضيح نوع التخطيط الضروري من غيره.

### حشد العاملين مقابل التنظيم وملء الوظائف

تتميز المنظمات الحديثة بميزة أساسية وهي الاعتمادية، حيث لا يتمتع أي فرد من العاملين فيها باستقلالية مطلقة، ويرتبط معظم الموظفين بكثيرين غيرهم عن طريق أنظمة العمل والتقانة والإدارة والهرمية الإدارية؛ لذلك، إن لم يتكاتف الأفراد ويتحركون معاً في الاتجاه نفسه، فإن ذلك يعني اصطدام بعضهم ببعض،

لكن مسألة جعل الناس يسرون في الاتجاه نفسه، تبدو للمديرين ذوي التعليم العالي في الإدارة والتعليم المتدني في القيادة مشكلة تنظيمية، في حين لا يحتاج المديرون إلى تنظيم الناس بل إلى حشدهم.

(ينظّم) المديرون لإيجاد أنظمة بشرية تستطيع تنفيذ الخطط بأقصى قدر من الدقة والفاعلية، وهذا في العادة يتطلب عددًا من القرارات الشديدة التعقيد، وبهذا الخصوص، على أي شركة أن تختار هيكلية للوظائف والتدرج الوظيفي، وتملاً الشواغر بالأفراد المناسبين للمهام، وتوفّر التدريب المطلوب لمن يحتاج إليه منهم، وتبلغ الخطط لقوة العمل، وتقدّر مقدار تفويض السلطات ولمن تفوّض، هناك أيضاً حاجة إلى إعادة هيكلة الحوافز الاقتصادية من أجل إنجاز الخطة، وكذلك الأنظمة كلها الخاصة بمراقبة التنفيذ، حيث إن مثل هذه الأحكام التنظيمية تشبه القرارات الهندسية، فهي مسألة الانسجام ضمن سياق معين.

أما حشد التأييد، فأمر مختلف؛ إنه تحدي تواصل أكثر من أنه مسألة تصميم، وهو يشمل التحدث إلى عدد من الأفراد أكثر مما يفعله التنظيم، ومن الممكن أن تضم الفئة المستهدفة ليس الموظفين التابعين للمدير فحسب، بل الرؤساء والزملاء أيضاً والموظفين في أقسام الشركة الأخرى، وكذلك الموردين والمسؤولين الحكوميين، وحتى الزبائن أيضاً وكل من يساعد على تطبيق الرؤية والإستراتيجيات، أو الذي يمكن أن يعيق التنفيذ.

إن محاولة جعل الناس يستوعبون رؤية خاصة بمستقبل بديل يُعدُّ أيضاً تحدي تواصل، يختلف إجمالاً عن تنظيم يقصد منه إنجاز خطة قصيرة المدى، وهذا يشبه إلى حد كبير الفرق بين محاولة مدرب كرة قدم أن يصف لفريقه شوطي المباراة، ومحاولته أن يشرح لهم طريقة جديدة كلياً للعب المباراة ستطبق في الشوط الثاني.

لا يتقبّل الناس هذه الرسالة سواء بكلمات كثيرة قيلت أم برموز قليلة مختارة بعناية؛ لأنهم يفهمونها، وكذلك لمصداقيتها؛ لذا، تواجه مساعي القيادة تحدياً آخر كبيراً يتعلق بجعل الناس يصدّقون الرسالة ويؤمنون بها، حيث إن وهناك أشياء كثيرة تسهم في هذه المصداقية، منها: تاريخ الشخص الذي يبلغ الرسالة، ومضمون الرسالة نفسها، وسمعة ناقل الرسالة في المصداقية، والتطابق بين الأقوال والأفعال.

وأخيراً، يؤدي حشد التأييد إلى التمكين بطريقة لا يفعلها التنظيم، فمن الأسباب التي تجد فيها بعض الشركات صعوبة في مجاراة التغيير السريع في الأسواق، أو في التقانة، أن كثيراً من الأفراد في هذه الشركات يشعرون بالعجز إلى حد ما، فقد تعلموا من الخبرة أنهم حتى لو استوعبوا التغييرات الخارجية المهمة بصورة صحيحة، ثم اتخذوا الإجراءات السليمة بعد ذلك، فإنهم معرضون للاصطدام بشخص ما في الإدارة العليا لا يحب ما فعلوه، وقد يكون هذا الاصطدام بصور مختلفة كثيرة، مثل: (هذا ضد سياسة الشركة)، أو (هذا فوق طاقتنا)، أو (توقف ونفذ ما يقال لك) وعليه فإن حشد التأييد يساعد على التغلب على هذه المشكلة بتمكين العاملين بطريقتين في الأقل،

أولاهما: عندما ينتشر في الشركة فهم واضح للاتجاه، يستطيع موظفو المستوى الأدنى المبادرة إلى اتخاذ إجراءات عملية، من دون الشعور بالضعف أو العجز، فما دام سلوكهم منسجماً مع الرؤية، فسيجد المشرفون صعوبة في توبيخهم على ذلك. ثانيتهما: نظراً إلى أن الموظفين جميعها يسعون إلى الهدف نفسه، فهناك احتمال ضئيل أن تتوقف مبادرة شخص واحد عندما تصطدم بمبادرة شخص آخر.

### تحفيز العاملين مقابل السيطرة على الأنشطة وحل المشكلات

لما كان التغيير هو وظيفة القيادة، فإن القدرة على إثارة سلوك عالي الفاعلية يُعدُّ مهمًّا للتعامل مع العقبات الحتمية المرافقة للتغيير، ومثلما يقرر تحديد الاتجاه المسار الملائم للحركة، ومثلما يجعل حشد الطاقات الموظفين يتحركون في ذلك المسار، فإن الدافعية الناجحة تضمن أنهم سيتمتعون بالطاقة المطلوبة للتغلب على تلك العقبات.

وفقاً لمنطق الإدارة، فإن آليات السيطرة والتحكم تقارن سلوك النظام بالخطئة، وتفرض إجراءً عملياً عند اكتشاف أي انحراف عن تلك الخطئة، فمثلاً: يعني ذلك في مصنع جيد الإدارة أن عملية التخطيط تحدد أهدافاً معقولة للجودة، وتبني عملية التنظيم شركة تستطيع تحقيق هذه الأهداف، في حين تضمن عملية السيطرة اكتشاف عيوب الجودة فوراً، وليس في مدة (30) أو (60) يوماً، وتصحيحها.

إن السلوك المحفَّز أو المنبثق من دافعية عالية لا مكان له هنا؛ للأسباب نفسها التي تجعل السيطرة أساسية بالنسبة إلى

الإدارة؛ فالعمليات الإدارية يجب أن تكون خالية من الفشل والمغامرة قدر الإمكان، ما يعني أن هذه العمليات لا يمكن أن تكون مبنية على تحقيق الأشياء الخارقة أو المستحيلة، فالغاية من الأنظمة والتنظيم مساعدة الناس العاديين الذين عليهم إنجاز مهامهم المعتادة بنجاح، مستخدمين الطرق العادية يومًا بعد يوم، وليس في هذا ما يثير الدهشة، لكن هذه هي الإدارة.

أما القيادة، فأمر مختلف؛ لأن تحقيق الرؤى العظيمة يتطلب تدفق الطاقة والنشاط دائماً، لكن إثارة دافعية الناس وتحفيزهم لا تتأتى من دفعهم في الاتجاه الصحيح، كما تفعل آليات السيطرة والتحكم، بل بتلبية حاجات الإنسان الأساسية للإنجاز، ولمعنى الانتماء، والتقدير، وتقدير الذات، وشعوره بالسيطرة على حياته، والقدرة على تحقيق المُثل التي يؤمن بها، فمثل هذه العواطف تحركنا من الداخل، وتثير فينا ردة فعل قوية.

يحفز القادة المتميزون الناس بطرق شتى، منها على سبيل المثال: إيضاحهم باستمرار لرؤية الشركة بطريقة تؤكد قيم الجمهور الذي يخاطبونه، وهذا ما يجعل العمل مهماً لأولئك الأفراد، وإشراك القادة الناس باستمرار في تقرير كيفية رؤية الشركة (أو ذلك الجزء منها الذي يرتبط بشخص بعينه)، كل ذلك يعطي الناس شعوراً بالسيطرة. وهناك طريقة محفزة أخرى، وهي دعم جهود الموظف في تحقيق الرؤية بتوفير التوجيه والتغذية الراجعة والقدوة، وبذلك تساعد الناس على التطور مهنيًا وتعزيز تقدير الذات لديهم.

وأخيراً، يعترف القادة الجيدون بالنجاح ويكافئون عليه، وهذا لا يعطي الناس إحساساً بالإنجاز فحسب، يشعرهم بأنهم ينتمون إلى مؤسسة تهتم بهم، فعندما يحدث هذا كله، يصبح العمل محفزاً بحد ذاته.

عندما يزداد انتشار التغيير في بيئة العمل، على القادة أن يسعوا إلى توفير القيادة التي تستطيع التعامل مع التغيير، وعندما يحدث ذلك، تنشأ قيادات في الشركة عموماً، حيث يحتل الموظفون مراكز قيادة متعددة، وهذا أمر ذو قيمة كبيرة؛ لأن مجازاة التغيير في أي شركة متشعبة يتطلب مبادرات من أفراد كثيرين، ولا يمكن لشيء أقل من ذلك أن يكتب له النجاح، هذا لا يعني أن القيادة من مصادر كثيرة يمكن أن تتلاقى بالضرورة، بل إن الصراع قد ينشب بسهولة؛ لذا، حتى نضمن التعاون بين الأدوار القيادية المختلفة، يجب تنسيق أعمال الناس بدقة عبر آليات تختلف عن تلك التي تنسق الأدوار الإدارية التقليدية.

### تحفيز العاملين؛ ريتشارد نيكولوسي في شركة بروكتر وغامبل

لم يواجه قسم إنتاج الورق في شركة بروكتر وغامبل، طوال نحو عشرين عاماً من تأسيسها عام 1956م، منافسة قوية لمنتجاتها ذات الجودة العالية، والسعر المعقول والتسويق الجيد، لكن وضع هذا القسم في السوق تغير مع بداية السبعينيات من القرن الماضي، فقد ألحق دخول منافسين جدد إلى السوق ضرراً كبيراً بهذه الشركة، فمثلاً: قدر المحللون الاقتصاديون أن حصة الشركة من السوق بالنسبة إلى حفاظات الأطفال، انخفضت من (75%) في منتصف السبعينيات إلى (52%) في عام 1994.

وفي ذلك العام، عُيّن ريتشارد نيكولوسي مديراً عاماً مشاركاً لشركة بروكتر وغامبل، بعد قضاء ثلاث سنوات في قسم المشروبات الغازية الصغير، ولكنه سريع التطور، وقد وجد في قسم منتجات الورق وضعاً مثقلاً بالبيروقراطية والتنظيم المركزي المنشغل بأهداف ومشروعات داخلية، أما المعلومات المتعلقة بالزبائن، فجاء معظمها بوساطة البحوث الكمية الخاصة بالسوق، فقد كان الموظفون الفنيون يتلقون مكافآت على خفض النفقات، في حين ركّز موظفو القسم التجاري يركزون على الكمية والحصة، وكان كل فريق في حرب ضد الآخر تقريباً.

في أواخر صيف عام 1984م، أعلنت الإدارة العليا أن نيكولوسي سوف يرأس قسم منتجات الورق في شهر أكتوبر، الذي أداره في شهر أغسطس، بصفة غير رسمية، فشدد وبعد توليه المنصب، مباشرة على ضرورة جعل القسم أكثر إبداعاً ومدفوعاً بقوة السوق، بدلاً من مجرد محاولة جعله مُصنّعاً لمنتج رخيص النفقات، وقال لاحقاً: «كان عليّ أن أوضح للموظفين جميعاً أن قوانين اللعبة قد تغيرت».

اشتمل التوجه الجديد على مزيد من التركيز على روح الفريق وأدوار القيادة المتعددة، ثم تطبيق إستراتيجية المجموعات لإدارة القسم ومنتجاته، وفي شهر أكتوبر، كوّن مع فريقه (مجلس) قسم الورق، واجتمع معه في البداية شهرياً، ثم أسبوعياً لاحقاً، ثم أنشأ وفي شهر نوفمبر، (مجموعات الأصناف) لإدارة المنتجات الرئيسية (مثل الحفّافات، ومحارم الورق، والمناشف)، ثم فوّض المسؤولية إلى هذه المجموعات.

في شهر ديسمبر من العام نفسه، اختار نيكولوسي الانخراط أكثر في بعض الأنشطة، فاجتمع بوكالة الدعاية والإعلان، وتعرّف إلى الأفراد المبدعين فيها، وبعد ذلك، طلب إلى مدير تسويق الحفّافات أن يتبعه مباشرة، فاختصر بذلك حلقة من التنظيم الإداري الهرمي، ثم تحدث إلى العاملين على تطوير مشروعات إنتاج جديدة.

في شهر يناير عام 1985م، أعلن المجلس إنشاء هيكل تنظيمي جديد لم يضم مجموعات الأصناف فحسب، بل مجموعات المنتجات الجديدة أيضاً، ومع حلول فصل الربيع، كان المجلس مستعداً لإعداد حدث تحفيزي مهم للإعلان عن رؤية جديدة في إنتاج الورق لأكبر عدد ممكن من الناس، وفي 4 يونيو عام 1985م، اجتمع آلاف من العاملين في مصنع الورق ومديرو المبيعات والمديرون الإقليميون، حيث شرح لهم نيكولوسي وفريقه رؤيتهم التي تقول: «كل واحد منّا قائد». صُور الاجتماع، وطُبعت نسخ من الفلم، وأُرسلت إلى مندوبي المبيعات والمصانع جميعهم لمشاهدته.

لقد ساعدت هذه الأنشطة كلها على إيجاد بيئة تطوير المشروعات التي أصبح فيها عدد كبير من الأفراد محفّزين لتحقيق الرؤية الجديدة. وجاءت معظم الأفكار الإبداعية من الناس الذين يتعاملون مع المنتجات الجديدة. ونتيجة لذلك، ارتفعت حصة مبيعات الحفّازات الجديدة التي طرحت في فبراير عام 1985م من (40%) إلى (58%)، وأخذت تحقق أرباحاً. وخلال شهور قليلة فقط من منتج آخر جديد في شهر مايو عام 1987م، ارتفعت حصته من السوق بمقدار (150%).

كانت مبادرات الموظفين الآخرين موجهة نحو الجانب الوظيفي، وجاء بعضها من صغار الموظفين، حيث أنشأ عدد من أمينات سر القسم في ربيع عام 1986م شبكة لهن بعد أن شعرن بتهميشهن في الثقافة الجديدة، وانبثقت عن هذا التجمع لجان فرعية للتدريب والمكافآت والتقدير وإعداد (سكرتيرة المستقبل)، قالت إحدى أمينات السر معبرة عن مشاعر زميلاتهن: «لا أرى أي سبب يمنعنا من المشاركة في التوجه الجديد للقسم.»

في نهاية عام 1988م، قفز الدخل الإجمالي لقسم منتجات الورق بنسبة (40%) على مدى أربع سنوات، حدث كل هذا على الرغم من أن المنافسة لم تتوقف بل ازدادت خطورة.

يساعد وجود شبكات قوية من العلاقات غير الرسمية - التي قد نجدها في الشركات التي تتميز بثقافة سليمة - على تنسيق أنشطة القيادة، بالطريقة نفسها التي ينسق فيها التنظيم الرسمي الأنشطة الإدارية، لكن الفرق الرئيس هنا أن شبكات العلاقات غير الرسمية تستطيع التعامل مع متطلبات التنسيق المتزايدة المرتبطة بالتغيير والأنشطة غير العادية، ومن ثم فإن قنوات التواصل المتعددة تفتح المجال أمام عملية تكيف ومواءمة مستمرة، وعندما يحدث أي تضارب بين الأدوار، فإن هذه العلاقات نفسها هي التي تعمل على حل النزاعات، وربما الأهم من ذلك أن عملية الحوار والتكيف يمكن أن تنتج رؤى مترابطة ومنسجمة، بدلاً من أن تكون متباعدة ومتضاربة، حيث يتطلب كل هذا مزيداً من التواصل أكثر مما هو مطلوب لتنسيق الأدوار الإدارية، لكن شبكة العلاقات غير الرسمية القوية، على عكس التنظيم الرسمي، تستطيع القيام بذلك.

من الملاحظ أن العلاقات غير الرسمية توجد في الشركات كلها بصورة أو بأخرى، لكن مثل هذه العلاقات تكون إما ضعيفة جداً - يشارك فيها بعض الناس ولا يشارك فيها معظمهم - وإما مشتتة، حيث توجد شبكة علاقات قوية داخل مجموعة التسويق والبحث والتطوير، لكنها ليست بين قسمين مستقلين، وهذا ما يجعل العلاقات غير متماشية كثيراً مع مبادرات القيادة المتعددة؛ لذا، فإن شبكات العلاقات الرسمية المكثفة مهمة لدرجة أن إيجادها - إن لم تكن موجودة أصلاً - يجب أن يكون محط اهتمام أي نشاط مبكر في أي مبادرة قيادة رئيسية.

## إيجاد ثقافة قيادة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة في نجاح الشركات، إلا أن من الملاحظ أن الخبرات العملية لمعظم الناس تعيق تطوير الصفات الضرورية للقيادة، ومع ذلك فقد أظهرت بعض الشركات باستمرار قدرة على تطوير العاملين لديها، وتحويلهم إلى مديرين/قادة بارزين، لكن اختيار الموظفين الذين يتمتعون بقدرة قيادية ليس سوى خطوة أولية لا تعادلها في الأهمية سوى إدارة أنماط ووظائفهم المهنية، فالأفراد الفاعلون في الأدوار القيادية الكبيرة غالباً ما يتشاركون في عدد من الخبرات المهنية.

ربما يكون التحدي الكبير في بداية الوظيفة هو الأكثر أهمية، فمعظم القادة حصلوا على فرصة وهم في العشرينيات من العمر لمحاولة القيادة والمغامرة والتعلم من الفشل والنجاح، ويبدو مثل هذا التعلم ضرورياً لتطوير مهارات ووجهات نظر واسعة في الإدارة، علاوة على أن هذه الفرص أيضاً تعلم الموظفين أشياء تتعلق بصعوبة القيادة وقدرتها على إحداث التغيير.

يحدث في مرحلة متأخرة من حياتهم المهنية، شيء آخر يتعلق بالتوسع لا يقل أهمية مما سبق، فالأفراد الذين يتحلون بقيادة فاعلة في وظائف مهمة دائماً ما تتاح لهم الفرصة - قبل الوصول إلى هذه الوظائف - للتطور إلى أبعد من القاعدة الضيقة التي تحكم معظم الوظائف الإدارية، وهذا يحدث عادة نتيجة لأدوار مهنية جانبية، أو ترقيات مبكرة بهدف توسيع المهام الوظيفية، وفي بعض الأحيان، قد

تساعد على طرق أخرى ذلك، مثل وظائف فرق العمل الخاصة، أو دورة طويلة في الإدارة العامة، وعلى أي حال، يبدو اتساع المعرفة المكتسبة بهذه الطريقة عاملاً مساعداً في جوانب القيادة جميعها، وكذلك الحال مع شبكة العلاقات المشكلة داخل الشركة وخارجها، فعندما تتاح للناس فرصة كهذه، فإن العلاقات التي يقيمونها تساعد أيضاً على إيجاد الشبكات غير الرسمية القوية الضرورية لدعم مبادرات القيادة المتعددة.

من الملاحظ أن الشركات التي تبذل جهداً ملحوظاً في تطوير القادة، تشدد على إيجاد فرص صعبة أمام الموظفين الجدد نسبياً، إذ تطبق شركات كثيرة نظام اللامركزية من خلال دفع المسؤولية إلى المستويات الدنيا في الشركة، وهذا ما يحمل معه مزيداً من المهام الصعبة والأكثر تحدياً في هذه المستويات، وقد استخدمت هذا المنحنى شركات أمريكية عدة معروفة، ونجحت في ذلك (جونسون أند جونسون، ثري إم، هيوليت-باكارد، جنرال إلكتريك)، وتنشئ هذه الشركات أيضاً - قدر المستطاع - كثيراً من الوحدات الصغيرة، وبذلك توجد مهام إدارة عامة كثيرة في المستويات الدنيا.

توجد هذه الشركات أحياناً فرصاً صعبة إضافية بتركيزها على النمو من خلال منتجات أو خدمات جديدة، فقد اتبعت شركة (ثري إم)، المتخصصة في البحوث والتطوير، طوال سنوات سياسة تقضي بأن تأتي نسبة (25%) من دخلها في الأقل، من منتجات طُرحت

في السنوات الخمس الماضية، وهذه السياسة تشجع المشروعات الصغيرة الجديدة التي توفر بدورها مئات الفرص لاختيار الشباب الذين يتمتعون بقدرات قيادية وتطويرهم.

تستطيع مثل هذه الممارسات بمفردها تقريباً إعداد الموظفين لمهام قيادية صغيرة ومتوسطة الحجم، لكن تطويرهم لتولي مناصب قيادية مهمة يتطلب مزيداً من العمل من جانب كبار المديرين على امتداد مدة زمنية طويلة، حيث يبدأ هذا العمل بتحديد الأفراد ذوي القدرة القيادية الكبيرة في بدايات حياتهم المهنية، ثم تحديد كل ما هو ضروري لتطويرهم.

نؤكد مرة أخرى أن هذه العملية ليست سحرًا، فالطرق التي تستخدمها الشركات الناجحة مباشرة وصريحة إلى حد كبير، فهي تركز كثيرًا على إبراز الموظفين الشباب وصغار الموظفين أمام الإدارة العليا، التي تحدد بدورها الموظف الذي يمتلك القدرة واحتياجات التطوير المطلوبة له، ويناقش المديرون أيضًا استنتاجاتهم المبدئية فيما بينهم من أجل التوصل إلى أحكام أكثر دقة.

وبعد ذلك، يقضي المديرون في هذه الشركات وقتاً في التخطيط لتطوير مهارات الأفراد الذين يملكون قدرات قيادة كبيرة، ويحدث هذا أحياناً بصفته جزءاً من عملية التعاقب الوظيفي الرسمي، أو عملية تطوير القدرات العالية التي تكون غير رسمية في العادة، ويكون العامل الأساس في كلتا الحالتين التقييم الذكي لفرص التطوير الممكنة، التي تناسب احتياجات كل واحد من الموظفين المختارين.

تميل الشركات ذات الإدارة الجيدة، إلى الاحتراف بالأفراد الذين ينجحون في تطوير القادة ومكافأتهم على جهودهم؛ بهدف تشجيع المديرين على المشاركة في هذه الأنشطة، وهذا نادراً ما يحدث بصفته جزءاً من التعويض الرسمي، أو المكافأة الرسمية، أو زيادة الراتب؛ لأنه ببساطة يصعب قياس مثل هذا الإنجاز بدقة، لكنه يؤخذ في الحسبان عند اتخاذ قرارات الترقية ولاسيما في المستويات العليا، ويبدو أنه يحدث فرقاً كبيراً، فعندما يقال لهم إن الترقيات المقبلة سوف تعتمد إلى حد ما على قدرتهم على تطوير القادة ورعايتهم، فإن الأفراد الذين يقولون إنه لا يمكن تطوير القيادة، سيجدون طريقة أو أخرى للقيام بذلك.

تساعد مثل هذه الإستراتيجيات على إيجاد ثقافة داخل الشركة، يقدر فيها العاملون القيادة القوية ويسعون إلى إيجادها، فمثلاً نحتاج إلى مزيد من الناس لتوفير القيادة في المؤسسات المعقدة والمتشعبة التي تهيمن على عالم اليوم، نحتاج أيضاً إلى مزيد من الناس لتطوير الثقافات التي توجد القيادة، فمأسسة الثقافة المرتكزة على القيادة هي المهمة النهائية للقيادة.

