

## وظيفة القيادة

رونالد هيفتزو و دونالد لاوري

كان على جاك بريتشارد (Jack Pritchard) أن يغيّر حياته ليظل على قيد الحياة، قال له الطبيب: إن الأدوية وتغيير الشرايين قد تساعد، ولكن لا يمكن لأي حل طبي أن يعفي هذا المريض من مسؤوليته في تغيير العادات التي مارسها طوال حياته، كأن يقلع عن التدخين، وأن يحسّن من جودة طعامه، وأن يمارس بعض التمارين الرياضية، ويخصص وقتاً للاسترخاء، ويتنفس بعمق كل يوم. كان باستطاعة طبيبه أن يقدم الخبرة الفنية التي قد تساعد على البقاء حيّاً، لكن بريتشارد وحده هو القادر على تغيير عاداته لتحسين صحته. هنا رأينا كيف واجه الطبيب مهمة القيادة لحث المريض على إجراء تغييرات سلوكية جذرية، في حين واجه المريض مهمة تحديد التغييرات التي سيجريها، وكيف يجعلها جزءاً من حياته اليومية.

تواجه الشركات هذه الأيام تحديات مماثلة لتلك التي واجهها هذا الطبيب والمريض، إنها تواجه تحديات التكيف، فالتغييرات في

المجتمعات والأسواق والعملاء والمنافسة والتقانة التي تجتاح العالم، تجبر الشركات على توضيح قيمها، ووضع إستراتيجيات جديدة، وتعلّم طرق تشغيل جديدة، لكن أصعب مهمة يواجهها القادة عادة لإحداث التغيير، هي حشد العاملين في عموم الشركة وراء عملية التكيف.

يصبح العمل التكيفي مطلوبًا عند تحدي معتقداتنا المتوارثة، وعندما تصبح قيمنا التي تسببت في نجاحنا أقل أهمية وفاعلية، وعندما تبرز وجهات نظر منافسة، إذ إننا نواجه تحديات تكيف يوم وعلى كل مستويات مكان العمل، كلّها عندما تُعيد الشركات هيكله نظامها، أو تضع إستراتيجية جديدة أو تطبقها، ونشاهد أيضًا تحديات التكيف عندما لا يتعاون قسم التسويق مع قسم العمليات، وعندما لا تعمل المجموعات ذات الطبيعة الوظيفية المتداخلة بطريقة جيدة، أو عندما يشتكى كبار المديرين قائلين: «لا يبدو أننا قادرون على التنفيذ بطريقة فاعلة». وخلاصة القول أن مشكلات التكيف غالبًا ما تكون مشكلات نظامية لا توجد حلول جاهزة لها.

لذا، من المهم تعبئة الشركة لتكثيف إجراءاتها كي تنجح في بيئة عمل جديدة، وإلا فإن أي شركة لا تلجأ إلى هذا التغيير قد تتعثر، وفي الحقيقة، إن جعل العاملين يلتزمون بالعمل التكيفي يعدُّ علامة للقيادة في هذا العالم التنافسي، ومع ذلك يجد معظم كبار المديرين صعوبة شديدة في توفير القيادة وليس مجرد توفير خبرة سلطوية، فما السبب؟ هناك سببان لذلك، أولهما: يجب على المديرين من أجل إحداث التغيير، أن يبدؤوا بأنفسهم ويتخلوا عن أنماط السلوك القديمة

من خلال توفير قيادة في صورة حلول، هذا التوجه طبيعي جداً؛ لأن كثيراً من المديرين يصلون إلى مواقع السلطة بسبب فاعليتهم في تحمل المسؤولية وحل المشكلات، لكن مركز المسؤولية لحل المشكلات عندما تواجه تحدي التغيير أما حلول التغيير نفسها، فليست بيد المدير، لكنها تأتي من الذكاء الجمعي للموظفين في المستويات كلها، فكل واحد منهم يحتاج إلى استخدام زملائه الآخرين في الأقسام الأخرى بصفتهم مصادر، وتعلم طريقتهم في الحلول.

ثانياً: يكون التغيير التكميلي مقلماً للأفراد الذين يتعرضون له؛ لأنه يتطلب منهم القيام بأدوار، وبناء علاقات، وممارسة قيم وسلوكيات وطرق عمل جديدة، وهذا ما يجعل كثيراً من الموظفين يترددون في بذل الجهود والتضحيات المطلوبة منهم؛ لذا، فهم غالباً ما ينتظرون من كبار المديرين تخليصهم من هذه المشكلات، إلا أن عليهم أن يتخلوا عن هذه المواقف، وعلى القادة أن يطرحوا أسئلة صعبة للحصول على أجوبة، بدلاً من تحقيق هذه التوقعات، وعليهم أيضاً أن يشعروهم بضغط الواقع من أجل حثهم على التغيير، بدلاً من توجيه العاملين إلى أدوارهم الحالية، على المديرين تحييرهم وإرباكهم ليتمكنوا من بناء علاقات جديدة بأنفسهم، وعلى القادة إبراز المشكلات، بدلاً من تهدئة النزاعات، وعلى المديرين تحدي (الطريقة التي تنجز بها العمل)، ومساعدة الآخرين على تمييز القيم الراسخة عن الممارسات المتوازنة التي يجب الاستغناء عنها، بدلاً من الحفاظ على التقاليد.

بناءً على خبرتنا في التعامل مع المديرين من جميع أنحاء العالم، سوف نناقش ستة مبادئ لقيادة عملية التغيير، هي: (الصعود إلى

الشرفة (Get on the Balcony) ، تحديد مشكلة التغيير، والسيطرة على القلق، والحفاظ على الانتباه المنظم، وتكليف العاملين بالمسؤولية، وحماية أصوات القيادة الآتية من المستويات الدنيا، وسوف نشرح هذه المبادئ مع مثال للتغيير التكييفي من شركة (KPMG) الهولندية المتخصصة في تدقيق الحسابات والخدمات الاستشارية.

### الفكرة باختصار

ما الذي يمثل أصعب التحديات لشركتك: الأسواق المتغيرة، أم المنافسة الشديدة، أم التقانة الحديثة؟ عندما تشتد مثل هذه التحديات، فقد تحتاج إلى إعادة شرح قيم الشركة، وإعادة تصميم الإستراتيجيات، ودمج الشركات أو حلها، أو إدارة النزاعات بين الأقسام المختلفة.

تحديات التكيف وهي مشكلات نظامية غير واضحة لا توجد حلول سهلة لها، لكن ما قد يربك أكثر أن الحلول الخاصة بتحديات التغيير ليست في يد المدير، بل يتطلب حلها مشاركة العاملين في الشركة كلها.

لا شك في أن عملية التكيف صعبة للناس كلهم، فهي بالنسبة إلى المديرين منافية للبداهة، وعلينا أن تطرح أسئلة صعبة وتستغل الذكاء الجمعي للموظفين، بدلاً من تقديم الحلول، وعلينا أيضاً أن نتحدى (الطريقة التي نتجز بها العمل)، بدلاً من الحفاظ على العادات القديمة، وكذلك علينا أن تبرز المشكلات وتُشعر الموظفين بضغط الواقع من أجل حثهم على التغيير، بدلاً من تهدئة النزاعات.

أما ما يتعلق بموظفك، فلا شك في أن عملية التكيف تكون مؤلمة؛ إذ تتطلب ممارسة أدوار ومسؤوليات وقيم وطرق جديدة لإنجاز العمل، ولا غرو في أن الموظفين يحاولون عادة إعادة رمي عملية التغيير مرة أخرى إلى مرمى

مديرهم.

إذن، كيف تضمن أن تتقبل أنت وزملاؤك تحديات عملية التغيير؟  
إن تطبيق المبادئ الستة الآتية سوف يساعدك على ذلك.

## اصعد إلى الشرفة

جاءت عظمة إرفين جونسون (Ervin Johnson)، المعروف بجونسون (السحري)، في قيادة مباريات فريقه في كرة السلة، من قدرته على التركيز الشديد في اللعب، والحفاظ على تصور كامل لوضع اللعبة في عقله، كما لو أنه يجلس على منصة أو شرفة تطل على الملعب. وربما يفشل لاعبون آخرون في فهم أنماط اللعب التي فهمها جونسون بسرعة؛ لأنهم ينهمكون في اللعب وينجرفون مع جو المباراة، تسيطر على انتباههم الحركة السريعة والاحتكاك الجسدي وهتاف الجمهور والضغط لتسجيل الأهداف، وقد لا يرى معظم اللاعبين في الألعاب الرياضية ببساطة، اللاعب المتأهب لتمرير الكرة، ومن الذي لا يتابع خصمه في الفريق الآخر، أو قد لا يدركون العلاقة بين الهجوم والدفاع، أما جونسون وأمثاله، فيراقبون هذه الأشياء، ويتركون لملاحظتهم توجيه ضرباتهم.

وكذلك، الحال مع مديري الشركات الذين عليهم أن يكونوا قادرين على رؤية الأنماط كما أنهم يجلسون في شرفة، وألا ينجرفوا في خضم التطورات، وعليهم أن يجدوا سياقاً للتغيير أو يوجدوه، ويجب عليهم أيضاً أن يمنحوا الموظفين فهمًا قويًا لتاريخ المشروع، والجوانب المضيفة الجيدة فيه، وكذلك لقوى السوق الحالية، والمسؤولية التي

على الموظفين أن يتحملوها لرسم المستقبل، وعليهم أيضًا أن يكونوا قادرين على تحديد النزاعات المتعلقة بالقيم والسلطة، وتعرّف أنماط تجنب العمل، ومراقبة ردود الفعل المثبطة للتغيير أو المساندة له.

قد يصبح المدير أسيرًا للنظام بكل سهولة إذا لم يكن قادرًا على التحرك بين ميدان العمل والمراقبة، والتأمل من يوم إلى آخر، ومن لحظة إلى أخرى، في الطرق الكثيرة التي يمكن فيها لعادات الشركة أن تفشل عملية التغيير، ولن يستطيع المدير متابعة الآليات المعقدة لعملية التغيير، ناهيك عن التأثير فيها، إذا ما ظل في الميدان فقط.

لقد التقينا مديرين كثيرين، وسنتطرق إلى بعضهم في هذه المقالة، ممن استطاعوا أن يقضوا معظم وقتهم الثمين في الشرفة وهم يوجهون شركاتهم نحو التغيير. ومن دون ذلك المنظور، ربما كانوا سيعجزون عن حشد الناس لتقبّل عملية التغيير؛ لذا، فإن الصعود إلى الشرفة يعدّ متطلبًا مسبقًا للمبادئ الخمسة الآتية:

### تعرّف تحدي التكيف

عندما يهدد أحد الفهود مجموعة من قرود الشمبانزي، فإنه نادرًا ما ينجح في اصطياد أحدها؛ لأنها تعرف كيف تستجيب لهذا النوع من التهديد. ولكن عندما يظهر صياد ببندقية آلية، فإن الاستجابة المعتادة تفشل في هذه الحالة. لذا، فإن قرود الشمبانزي تواجه خطر الانقراض من الصيادين غير القانونيين، إلا إذا اهتمت إلى طريقة لإبطال مفعول التهديد الجديد، وبالمثل: عندما تفشل في

التعلم بسرعة كيف تتكيف مع التحديات الجديدة، فمن المحتمل أنها ستواجه الانقراض.

لنأخذ الحالة المعروفة التي مرت بها شركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways). ملاحظة التغيرات الجذرية في صناعة الطيران في ثمانينيات القرن العشرين، أدرك الرئيس التنفيذي آنذاك كولين مارشال (Colin Marshal)، الحاجة إلى تحويل شركة طيران يسميها ركايبها (الكريهة جداً Bloody Awful) إلى نموذج لخدمة العملاء، وأدرك أيضاً أن هذا الطموح يتطلب أكثر من أي شيء آخر، تغييراً في القيم والممارسات والعلاقات في الشركة كلها.

### تطبيق الفكرة

1. اصعد إلى الشرفة. لا تتجرف مع جو العمل، وتقل بين (الميدان والشرفة) بدلاً من ذلك، وسوف تكتشف أنماطاً جديدة، من مثل: صراعات القوى والنفوذ أو تجنب العمل، فإن من شأن هذا المنظور العالي أن يساعدك على تحفيز العاملين إلى إجراء عملية التغيير.
2. تعرف تحدي التكيف الخاص بك.

مثال: عندما علم الرئيس التنفيذي لشركة الخطوط البريطانية أن المسافرين يسمونها (الكريهة جداً) مفسرين (Brithis Airways) بـ (Bloody Awful)، أدرك كولين مارشال أن عليه أن يبيث في الشركة روح الالتزام بالمسافرين، ولذلك، حدد تحدي التغيير (بنشر الثقة في الشركة كلها). ولتشخيص التحدي أكثر، اختلط فريق مارشال بالموظفين والمسافرين في منطقة وزن الأمتعة ومراكز الحجز والطائرات، وسألهم: ما القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحتاج إلى

تغيير؟ فنجحوا في كشف صراعات القيم المسببة للنزاعات الطافية على السطح، وحلوا النزاعات المعقدة داخل الفريق نفسه التي عرقلت التعاون في الشركة كلها.

استطاع أعضاء الفريق عن طريق فهم أنفسهم والعاملين معهم وصراعات الشركة، دعم محاولة الشركة لتصبح (شركة الطيران المفضلة في العالم).

3. السيطرة على القلق. تشجيعاً للتغيير. من دون تعطيل العاملين. قسّم عملية التغيير إلى مراحل.

- اجعل الموظفين يناقشون القضايا، ويوضحون الافتراضات الخاصة بوجهات النظر كلّها.

- ثم قدّم لهم بعد ذلك التوجيه، وحدد المسائل والقيم الرئيسية، وسيطر على درجة التغيير، ولا تبدأ مبادرات في وقت واحد من دون أن توقف المبادرات الأخرى.

- حافظ على مستوى معيّن من التوتر، واطرح أسئلة صعبة من دون أن تستسلم للقلق.

4. حافظ على الانتباه المنظم. شجع المديرين على محاولة السيطرة على القضايا المسببة للخلاف، بدلاً من الانغماس في الإنكار أو إلقاء اللوم على الآخرين، وعمّق النقاش لتفكيك صراع الاستقطاب المصطنع، ثم أظهر التعاون لحل المشكلات.

5. أعد المسؤولية مرة أخرى إلى الموظفين. من أجل بث الروح الجماعية للثقة بالنفس. مقابل الاعتماد عليك. ادعم الموظفين بدلاً من السيطرة عليهم والتحكم فيهم، وشجع روح المغامرة والمسؤولية، ثم قف إلى جانبهم إذا أخطؤوا، وساعدهم على معرفة أن الحلول بأيديهم.

6. دافع عن أصوات القيادة من الأسفل. لا تُسكت المعارضين والمنحرفين المبدعين والآخرين الذين يكشفون التناقضات في شركتك؛ لأن وجهات

نظرهم قد تثير موجة من التفكير الجديد. اسأل: ما الذي يتحدث عنه هذا الشاب بالضبط، هل بحثنا كل شيء.

إن أي شركة يتشبت فيها موظفوها بالعمل الفردي بمعزل عن الآخرين، ويعملون على إرضاء رؤسائهم أكثر من حرصهم على إرضاء الزبائن، لا يمكن أن تصبح (شركة الطيران المفضلة في العالم). مارشال شركة ملتزمة بخدمة الناس، تعمل لكسب الثقة وتحترم الفرد، وتعمم أسلوب العمل الجماعي بين الأقسام المختلفة، وعليه فلا بد من تغيير القيم في شركة الخطوط البريطانية كلها، وعلى الناس أن يتعلموا التعاون وامتلاك إحساس جماعي بالمسؤولية عن اتجاه شركة الطيران وأدائها، لقد حدد مارشال تحدي التغيير الضروري، (نشر الثقة في الشركة كلها) وهو بذلك يعدُّ من أوائل المديرين الذين جعلوا (نشر الثقة) أولوية بالنسبة إليهم.

تعيّن على مارشال لقيادة الشركة، إفهام أعضاء فريقه طبيعة التهديد الآتي من الزبائن المتذمرين، فكان يسأل: هل يمثل هذا التهديد تحدياً فنياً أم تحدي تغيير؟ هل يمكن الاكتفاء بالمشورة أو رأي الخبير والتغييرات الفنية داخل العمليات المعتادة، أم أن على العاملين في الشركة كلها أن يتعلموا أساليب جديدة لأداء العمل، ويكتسبوا كفايات جديدة ويبدووا العمل جماعياً؟

شرع مارشال وفريقه في تشخيص تحديات الشركة بمزيد من التفاصيل، فبحثوا في ثلاثة أماكن:

أولاً: استمعوا إلى أفكار الناس وهمومهم داخل الشركة وخارجها، حيث كانوا يلتقون الطواقم في الرحلات الجوية، ويزورون مراكز الحجز، ومنها مركز نيويورك الذي يعمل فيه (350) موظفاً، ويجولون منطقة شحن الأمتعة في طوكيو، أو يزورون قاعات المسافرين في المطارات المختلفة، وقد تمثّلت أسئلتهم الرئيسة في: أي القيم، والمعتقدات، والاتجاهات أو السلوكيات التي يتعين تغييرها من أجل إحراز التقدم؟ وما التغييرات الضرورية في الأولويات والمصادر والسلطات؟ وما التضحيات المطلوبة؟ ومن الذي سيتحملها؟

ثانياً: نظر مارشال وفريقه إلى النزاعات بصفتها إشارات؛ أي أعراض تحديات التغيير، فقد كانت الطريقة التي عبرت بها الصراعات عبر الأقسام عن نفسها مجرد ظاهرة سطحية، وكان عليه وفريقه تشخيص الصراعات الحقيقية، التي تتعلق بالقضايا الفنية البحتة، من مثل: الإجراءات، والجداول الزمنية، وهرمية السلطة، إلا أنها كانت في الحقيقة صراعات بالوكالة لخلافات تتعلق بالقيم والعادات.

ثالثاً: قيّم مارشال وفريقه أنفسهم معترفين أنهم يجسدون تحديات التغيير التي تواجه الشركة، ففي بداية عملية التحول، ارتدت القيم والعادات المتضاربة إلى الفريق التنفيذي بطرق معرّقة، وهذا ما عطلّ قدرة بقية الشركة على التعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة، وإجراء التبادلات الضرورية؛ لذلك، لا يستطيع أي مدير الاختباء من

حقيقة أن فريقه يمثل أفضل العادات والقيم وأسوأها في الشركة، وهذا ما يضع أمامه حالة للتأمل في طبيعة عملية التغيير المقبلة.

لذا، كان تحديد تحدي التغيير أمرًا حاسمًا في محاولة شركة الخطوط الجوية البريطانية لتصبح (أفضل شركة طيران في العالم)، وحتى يستطيع قادة الشركة النجاح في مهمتهم، كان عليهم فهم أنفسهم والعاملين معهم ومصادر الصراع المحتملة، وقد اعترف مارشال أن إستراتيجية التطوير نفسها تحتاج إلى عملية تغيير.

### السيطرة على القلق

عملية التغيير تولد القلق والتوتر؛ لذا، يتعين على القائد قبل أن يتعامل العاملون مع التحديات التي لا توجد لها حلول جاهزة، إدراك أن الناس يمكنهم التعلُّم بسرعة إلا إذا عرفوا الطريقة التي يعملون بها مسبقًا، وفي الوقت نفسه، عليهم أن يشعروا بضرورة التغيير عندما يفرض الواقع حقائق جديدة، وأنَّه لا يمكنهم التعلُّم إذا كانوا مرهقين ومربكين، لكن إزالة القلق كليًا تقضي على الحافز للانخراط في عملية التغيير. ونظرًا إلى أن على القائد المحافظة على التوازن الدقيق بين شعور الناس بالحاجة إلى التغيير وشعورهم بضغط التغيير، فإن القيادة تصبح عملية خطيرة.

وعلى المدير أن يأخذ في الحسبان ثلاث مهام رئيسة من أجل الإبقاء على درجة معينة من التوتر، لأن ذلك يمكنه من مساعدة العاملين بدلًا من تعطيهم، وهذه المهام، هي:

أولاً: على المدير إيجاد ما يمكن أن نسميه البيئة الضابطة أو المنظمة.

لو استخدمنا تشبيه طنجرة الضغط، فإن القائد يحتاج إلى تنظيم الضغط من خلال حجز الحرارة، والسماح في الوقت نفسه بخروج جزء من البخار، فإذا زاد الضغط عن طاقة الطنجرة فقد تنفجر، ومع ذلك لا يمكن أن ينضج الطبخ من دون حرارة.

يمكن أن تكون البيئة الضابطة في المراحل الأولى من التغيير، (محطة) مؤقتة، يوجد فيها القائد الظروف للمجموعات المختلفة لتتحدث فيما بينها، وتناقش المشكلات، وتوضح الافتراضات الخاصة بالقيم ووجهات النظر المتعارضة، ويمكن ومع مرور الوقت، طرح مزيد من القضايا حين ظهورها، ففي شركة الخطوط الجوية البريطانية، مثلاً، استغرق الانتقال من وضع التركيز الداخلي إلى وضع التركيز على الزبون أكثر من أربع أو خمس سنوات، وشمل قضايا مهمة بحسب التسلسل الآتي: بناء فريق تنفيذي يتمتع بالمصداقية، والتواصل مع شركة ممزقة جداً، وتحديد إجراءات جديدة للأداء والتعويضات، وبناء نظم معلومات متقدمة، وفي تلك المدة الزمنية، تعلّم الموظفون من المستويات جميعها ما الذي يحتاجون إلى تغييره، وكيف.

لذا، يجب على المدير أن يضع خطة آخذًا في الحسبان تسلسل العمل والمدة الزمنية، ويشدد المديرون في أحيان كثيرة على أهمية كل شيء، فيطرحون مبادرات جديدة من دون أن يوقفوا الأنشطة الأخرى، أو قد يبدوون بمبادرات جديدة من دون أن يوقفوا الأنشطة الأخرى، أو قد يبدوون بمبادرات كثيرة في وقت واحد، وهم بهذه الطريقة يزدون من الضغط، ويربكون الناس الذين يحتاجون إليهم لتولي مسؤولية تنفيذ التغيير.

ثانيًا: المدير مسؤول عن التوجيه والإرشاد، والحماية، وإدارة النزاعات، ووضع المعايير (انظر موضوع: عملية التغيير تحتاج إلى قيادة).

وبما أن الوفاء بهذه المسؤوليات مهم أيضًا للمدير في الحالات الفنية أو العادية، فإن القائد المشارك في عملية التغيير يستخدم سلطته في تحقيق هذه المسؤوليات بطريقة مختلفة، فيوفر القائد التوجيه من خلال تحديد تحدي التغيير والمشكلات الرئيسة، وهو ويحمي العاملين فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات الجديدة عن طريق توضيح الحقائق والقيم الرئيسة، ويساعد أيضًا على كشف النزاعات؛ لأنه يعدها أداة للإبداع والتعلم. وأخيرًا، فإن القائد يساعد الشركة على الحفاظ على هذه المعايير التي تتحدى الذين يحتاجون إلى تغيير.

## عملية التغيير تحتاج إلى قيادة

يواجه القائد في أثناء العمل على ضبط قلق العاملين وتنظيمه، مسؤوليات عدة رئيسية، وربما يضطر إلى استخدام سلطته بطريقة مختلفة وفقاً لنوع حالة العمل.

مسؤوليات القائد	نوع الحالة	تغييرية
التوجيه	تحديد المشكلات وتوفير الحلول.	فنية أو عادية
الحماية	حماية الشركة من التهديدات الخارجية.	جعل الشركة تتحمل الضغوط الخارجية ضمن حدود التحمل.
الإرشاد	توضيح الأدوار والمسؤوليات.	تحدي الأدوار الحالية ومقاومة الضغط لتحديد الأدوار الجديدة بسرعة.
إدارة النزاع	استعادة النظام	كشف النزاع أو السماح له بالظهور.
وضع المعايير	الحفاظ على المعايير	تحدي المعايير والسلوكيات غير المنتجة.

ثالثاً: يجب أن يثبت القائد حضوره واتزانته، حيث إن تنظيم القلق والتوتر ربما يكون أصعب مهمة يواجهها؛ لأن الضغوط لاستعادة التوازن كبيرة جداً، فمثلما تصطدم الجزئيات بقوة بجدار طنجرة الضغط، كذلك يصطدم العاملون بالقيادة الذين يحاولون الصمود أمام ضغوط

العمل الصعب المليء بالنزاعات، وعلى الرغم من أن القيادة تتطلب فهمًا عميقًا لمعاناة التغيير - المخاوف والتضحيات المرافقة لإعادة التكيف الكبيرة- فهي أيضًا تتطلب القدرة على الحفاظ على التوتر وتنظيمه، وإلا فإن الضغط سيتسرب ويضيع معه حافز التعلم والتغيير.

وعلى القائد أن يمتلك القدرة العاطفية على تحمل الشك وعدم اليقين والإحباط والمعاناة، وعليه أيضًا أن يثير قضايا وأسئلة صعبة من دون أن يشعر نفسه بالتوتر، ويجب ألا يغيب عن باله أن الموظفين والزملاء والزبائن سوف يراقبون تلميحاته اللفظية وغير اللفظية باهتمام شديد؛ لمعرفة قدرته على الصمود والثبات، وعليه أن يظهر لهم الثقة بأنه وإياهم يستطيعون إنجاز المهام المطلوبة.

### حافظ على الانتباه المنظم

يأتي الأفراد المختلفون ضمن الشركة نفسها إلى مكان العمل حاملين معهم توقعات وافتراسات وقيمًا ومعتقدات وعادات مختلفة، وهذا التنوع قيمٌ جدًّا؛ لأن الإبداع والتعلم من نتائج الاختلاف، إذ لا يمكن لإنسان أن يتعلم أي شيء من دون أن يكون منفتحًا على وجهات النظر المتباينة، ومع ذلك، نجد أن المديرين من المستويات جميعها غير مستعدين - أو غير قادرين- على معالجة وجهات نظرهم المتناقضة بصورة جماعية، فهم كثيرًا لا ينتبهون إلى القضايا التي تزعجهم؛ لذا، فإنهم يستعيدون التوازن بسرعة في الأغلب، من خلال مناورات تجنب العمل، وهنا يأتي دور القائد الذي عليه أن يجعل الموظفين يواجهون المبادلات الصعبة في القيم والإجراءات والأساليب المطبقة والسلطة.

هذه الحقيقة تطبق على القيادة العليا أو المتوسطة أو المباشرة؛ لأنه إذا ما فشل الفريق التنفيذي في تقديم نموذج لعملية التغيير، فإن الشركة سوف تضعف، أما إذا كان كبار المديرين غير قادرين على تحديد القضايا الخلافية والتعامل معها، فكيف يمكن أن نتوقع من العاملين في أقسام الشركة المختلفة تغيير سلوكياتهم وشبكات علاقاتهم؟ وكما قال جان كارلزون (Jan Carlzon) الرئيس التنفيذي الأسطوري لشركة الخطوط الجوية الإسكندنافية (SAS): «إن إحدى المهام المثيرة للقيادة هي جعل أعضاء الفريق التنفيذي يستمعون إلى بعضهم، ويتعلمون من بعضهم، فالناس يستطيعون في أثناء ندوة حوارية، الاهتداء إلى الحلول الجماعية عندما يفهم كل واحد منهم وجهة نظر الشخص الآخر. لذا، فإن مهمة القائد هي إظهار الخلاف إلى العلن، واتخاذ مصدرًا للإبداع.»

ونظرًا إلى أن تجنب العمل أمر شائع في الشركات، فعلى المدير أن يقاوم المشتتات التي تمنع العاملين من التعامل مع قضايا التغيير، فمن المتوقع عندما تقدم أي شركة على عملية تغيير أن تشهد سلوكيات التملص، وإلقاء اللوم على الآخرين، والإنكار، والتركيز على القضايا الفنية اليومية فقط، ومهاجمة الأفراد بدلاً من إبداء وجهات النظر التي يحملونها، وهذه كلها من صور تجنب العمل؛ لذا، يجب تحديد المشتتات عند حدوثها؛ حتى يستعيد العاملون تركيزهم.

عندما يحل الخلاف العقيم مكان الحوار، على القائد أن يتدخل ليعيد الفريق ترتيب القضايا، وأن يعمق الحوار بالأسئلة، ويفكك

القضايا إلى أجزاء، بدلاً من جعل النزاع عائماً وسطحياً. وعندما يشغل الناس أنفسهم بإلقاء اللوم على قوى خارجية، أو على الإدارة العليا، أو ضغط العمل الزائد، فعلى المدير أن يشحذ حس الفريق بالمسؤولية لتوفير الوقت لغايات التغيير. وعندما يلجأ الأفراد وأعضاء الفريق إلى حماية أنفسهم ومصالحهم، فعلى المديرين أن يشددوا على ضرورة التعاون، وعلى العاملين أن يكتشفوا قيمة التشاور بعضهم مع بعض واستعانة أحدهما بالآخر بوصفه مصدراً في عملية حل المشكلات، فمثلاً: يتخذ أحد المديرين التنفيذيين الذي نعرفه الاجتماعات - حتى تلك التي تركز على القضايا الفنية والتشغيلية - مناسبةً لتعليم الفريق كيفية العمل الجماعي المتعلق بمشكلات التغيير.

بطبيعة الحال، نادراً ما نجد مديراً يحاول تجنب عملية التغيير، لكن العاملين عموماً يترددون في القيام بها، فعلى الرغم من رغبتهم في إنجاز تقدم في المشكلات الصعبة وتحقيق قيمهم المتجددة، فإنهم يحبون أيضاً تجنب القلق المرتبط بهذه العملية. ومثلما يرغب ملايين المواطنين الأمريكيين في تخفيض العجز في الموازنة الاتحادية، لكن من دون أن يفقدوا أموال الضرائب أو الإعفاءات أو الوظائف، فكذا الحال مع المديرين أيضاً الذين قد يعدون عملية التغيير أولوية، لكنهم يجدون صعوبة في التخلي عن طرقهم المألوفة في إنجاز العمل. باختصار، يحتاج العاملون إلى قيادة لمساعدتهم على الاحتفاظ بتركيزهم على القضايا الصعبة؛ لذا، نقول: إن الانتباه المنظم هو عملة القيادة.

## أعد المسؤولية إلى العاملين

لكل شخص في الشركة منفذ خاص للمعلومات التي تأتي من موقع المراقبة أو التحكم الذي يتبعه، وعليه، فإن كل شخص قد يرى احتياجات وفرصاً مختلفة، فعندما يلمس العاملون تغييرات مبكرة في السوق، فإنهم يظنون في الأغلب، منشغلين بالجوانب الظاهرة من المشكلة، لكن الشركة سوف تزدهر إذا ما استطاعت استخدام هذه المعلومات في التأثير في القرارات المرحلية أو الإستراتيجية، وعندما لا يستفيد العاملون من معرفتهم الخاصة، فسوف تفشل الشركات في التغيير.

ينتظر العاملون من القيادة العليا - في أحيان كثيرة - أن تستجيب لتحديات السوق الذي يدخل ضمن مسؤولياتهم، وفي الحقيقة، إن التوتر والقلق المراققين لعملية التغيير يجعلان هذه الاتكالية أكثر سوءاً؛ لأن العاملين يميلون إلى أن يكونوا سلبيين، وهذا ما يجعل كبار المديرين الذين يفتخرون بقدرتهم على حل المشكلات، يتخذون قرارات حاسمة، إذ إن مثل هذا السلوك كفيل باستعادة التوازن على المدى القصير، لكنه في النهاية يؤدي إلى اللامبالاة، وسلوكات تجنب العمل التي تحمي الناس من المساءلة والمعاناة والحاجة إلى التغيير.

إن جعل العاملين يتحملون مسؤولية أكبر عملية صعبة؛ لأن الأمر لا يتعلق فقط بوجود كثير من الموظفين من المستويات الدنيا الذين لا يجدون مشكلة في أن يكونوا متلقين تعليمات العمل، ولكنه يتعلق بوجود كثير من المديرين الذين اعتادوا معاملة الموظفين بصفتهم آلة تحتاج إلى ضبط.

لذا، فإن جعل الموظفين يبادرون إلى تحديد المشكلات وحلها، يعني أن الإدارة في حاجة إلى تعلُّم كيف تدعم بدلاً من الضبط والسيطرة، ويحتاج العاملون بدورهم إلى تعلُّم حمل المسؤولية.

لقد شجع جان كارلزون تحملُّ المسؤولية في شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية من خلال الثقة بالآخرين وإلغاء المركزية، آمن بأن على المدير أن يشعر العاملين بثقل المسؤولية «فالبداية هي أن تجعلهم يكتشفون المشكلة، ولن تتجح إذا كان العاملون لا يحملون تعريف المشكلة وحلها في داخلهم».

دعى كارلزون إلى المشاركة الواسعة، فمثلاً: في السنتين الأوليين اللتين قضاهما في الشركة، قضى نحو (50%) من وقته في التواصل مباشرة في الاجتماعات الكبيرة، أو غير مباشرة بطرق إبداعية كثيرة، عن طريق: ورش العمل، وجلسات العصف الذهني، وتمارين التعلم، والنشرات الإخبارية، والمطويات، والنشر في وسائل الإعلام. وقد أثبت من خلال إجراءات رمزية عدة - منها على سبيل المثال، إلغاء قاعة الطعام الاستعراضية الخاصة بالمديرين، وإتلاف آلاف الصفحات من الأدلة والنشرات- أن الشركة ستكون محكومة بالقوانين، وأوجد لنفسه أيضاً حضوراً لافتاً، فالتقى الناس داخل الشركة وخارجها، حتى إنه ألف كتاباً بعنوان: لحظات الحقيقة (Harper Moments of truth (Collins, 1989) لشرح قيمه وفلسفته وإستراتيجيته، وقال معبراً عن ذلك: (إذا لم يقرؤه إنسان آخر، فقد قرأه موظفو الشركة في الأقل).

يُضاف إلى كل هذا، أن على القائد تشجيع الموظفين جميعاً على الثقة بالنفس، وقد عبر كالزون عن ذلك بالقول: «الثقة بالنفس لا تولد مع الناس، فحتى أكثر الناس ثقة بأنفسهم يمكن أن يهزموا، فالثقة بالثقة بالنفس تأتي من النجاح والخبرة وبيئة العمل، وعليه، فإن أهم دور للقائد هو غرس الثقة في نفوس العاملين معه، الذين عليهم أن يمتلكوا الشجاعة للإقدام على المغامرة وتحمل المسؤولية، وعلى القائد أن يقف إلى جانبهم عندما يقعون في الأخطاء».

### حماية الأصوات القيادية الآتية من الأسفل

يُعدُّ الاستماع إلى الأصوات جميعها الأساس لأي شركة مستعدة للتجريب والتعلم، لكن الواقع يشير إلى أن أصوات الذين يكشفون العيوب، والمعارضين المبدعين، والأصوات الأصلية الأخرى يجري قمعها وإسكاتها، فهؤلاء يوجدون حالة من عدم التوازن، ولا تجد الشركة أمامها إلا الطريقة السهلة لاستعادة التوازن، وهي تحييد هذه الأصوات تحت ادعاء العمل الجماعي والحشد.

والملاحظ أيضاً أن الأصوات الآتية من الأسفل لا تكون واضحة كما نتمنى، فالأشخاص الذين يتجرؤون على تخطي السلطة وإسراع صوتهم، عادة ما يكونون حذرين، ويحتاجون في بعض الأحيان إلى كثير من الإثارة العاطفية لتشجيع أنفسهم على الكلام، فيجعل من الصعب عليهم حقاً إيصال رسالتهم للآخرين، فيختارون الوقت والمكان غير المناسبين، وكثيراً ما يتخطون التدرج الوظيفي وقنوات التخاطب الصحيحة، وعلى الرغم من كل هذا، فقد نجد في ثنايا اعتراض لم

يكن التعبير عنه موفقاً، حدساً مهمماً في حاجة إلى استفزاز لإخراجه إلى العلن ودراسته، أما تجاهله بسبب سوء التوقيت، وعدم الوضوح والتهور، فيعني خسارة معلومات قيمة جداً، وإحباط ظهور قائد محتمل في الشركة.

هذا ما حدث فعلاً مع ديفيد المدير في شركة تصنيع كبيرة، الذي كان حاضراً عندما شجّع رؤساؤه العاملين على تحديد المشكلات، والحديث بصراحة، وتحمل المسؤولية، ما شجّعه على إثارة قضية تتعلق بمشروع للرئيس التنفيذي، وهي قضية شديدة الحساسية، أهملت سنوات عدة مضت. كان الموظفون جميعهم يعرفون أن هذه القضية ليست موضوعاً للنقاش، لكن ديفيد أدرك أن الاستمرار في هذا المشروع يمكن أن يهدد إستراتيجية الشركة، فأثار القضية مباشرة في أحد الاجتماعات مع رئيسه والرئيس التنفيذي، وقدّم شرحاً مفصلاً للمشكلة، ووجهات النظر المعارضة، وملخصاً للآثار المترتبة على الاستمرار في المشروع.

رد الرئيس التنفيذي مدافعاً عن مشروعه، ومبيناً جوانبه الإيجابية، وعندما غادرا غرفة الرئيس التنفيذي، انفجر رئيسه صارخاً: «ماذا تحسب نفسك، وهل تظن أنك أظهر من غيرك؟»، وألمح إلى أن ديفيد لم يؤيد مشروع الرئيس التنفيذي؛ لأنه لم يكن صاحب الفكرة، ثم انتهى الموضوع عند هذا الحد.

كان ديفيد يتمتع بخبرة في مجال المشروع أكثر من خبرة رئيسه أو الرئيس التنفيذي، لكن الرجلين لم يبديا أي اهتمام للتحقق من

استنتاجات ديفيد، ولم يدركا أنه تصرّف من موقف حرصه على مصالح الشركة. أصبح واضحًا لديه أن من المهم فهم ما يهم الرئيس أكثر من التركيز على المشكلات الحقيقية، من ذلك نرى أن الرئيس التنفيذي ورئيس ديفيد المباشر قمعًا وجهة نظر من مستوى أدنى، فقضيا بذلك على أي فرصة لهذا الموظف للوصول إلى موقع قيادي في الشركة، ولم يتركا أمامه أي خيار سوى الاستقالة أو عدم الاعتراض مرة أخرى.

نرى أن على القادة أن يعتمدوا على الآخرين من داخل الشركة لإثارة قضايا قد تشير إلى بوادر تغيير محتمل، وعليهم أن يوفرُوا الحماية للأفراد الذين يشيرون إلى التناقضات الداخلية في الشركة، فغالبًا ما تكون وجهة نظر هؤلاء الأفراد من النوع الذي يثير إعادة التفكير، وهذه قدرة لا يملكها من هم في السلطة؛ لذا، على من هم في موقع السلطة أن يتبعوا هذه القاعدة، وهي أن يقاوموا أي رغبة لقمع الرأي الآخر، وعليهم أن يصعدوا إلى الشرفة، ويكبتوا اندفاعهم، ويسألوا: «ما الذي يتحدث عنه هذا الشخص في واقع الأمر؟ هل هناك شيء نجهله؟».

### عملية التغيير في شركة (KPMG) الهولندية

تعدُّ هذه الشركة الهولندية الناجحة، إحدى شركات الخدمات والتدقيق المعروفة، مثالًا جيدًا على كيفية قيام أي شركة بعملية التغيير، ففي عام 1994م، حدد رود كوديك (Ruud Koedijk) رئيس الشركة، تحديًا إستراتيجيًا، وعلى الرغم من أن مهن التدقيق والاستشارة، وشركات إعداد التقارير الضريبية كانت المهن المتقدمة والمربحة في البلاد، إلا أن فرص النمو في القطاعات التي تخدمها كانت محدودة،

وقد تراجع هامش الربح في مهنة تدقيق الحسابات مع وصول السوق إلى حالة الإشباع، وازدادت المنافسة أيضًا في مجال الاستشارات، فأدرك كوديك أن الشركة في حاجة إلى التحول إلى مجالات نمو أخرى تكون مربحة أكثر، لكنه لم يعرف هذه المجالات، أو كيف يمكن للشركة أن تحددتها.

كان كوديك ومجلس الإدارة واثقين بأنهم يملكون الأدوات التي يتطلبها إجراء عمل إستراتيجي تحليلي: تحليل الاتجاهات، وفهم الكفايات الأساسية، وتقييم وضع الشركة التنافسي، ووضع خريطة بالفرص الممكنة، لكنهم لم يكونوا واثقين كثيرًا من قدرتهم على الالتزام بتطبيق الإستراتيجية التي قد تثبتق من هذا العمل، فقد كانت الشراكات سابقًا تقاوم محاولات التغيير؛ لأن الشركاء راضين عن الوضع، وقد ظلت هذه الشراكات ناجحة مدة طويلة، ولم يجدوا أي سبب لتعلم طرق جديدة لإنجاز العمل، سواء من شركائهم أو من الموظفين ذوي المرتبة الدنيا؛ لذا، كان قلب هذا الاتجاه وتأثيره القوي في ثقافة الشركة أحد التحديات الكبرى التي واجهتها شركة (KPMG).

كان باستطاعة كوديك أن يرى من الشرفة أن تركيبة الشركة نفسها هي التي تكبح التغيير. وفي الحقيقة، إن هذه الشركة لم تكن مشروع شراكة كاملة، بل مجرد إقطاعات صغيرة كان كل شريك فيها يُعد حاكمًا إقطاعيًا، أما نجاح الشركة، فكان بسبب الإنجاز المتراكم لكل واحد من الشركاء المنفردين، وليس النتيجة الكلية لجهود (300) زميل يدفعون معًا نحو تحقيق طموح مشترك.

كان النجاح يقاس بناءً على ربحية الوحدات المنفردة، وكان من نتيجة ذلك أنه لم يكن باستطاعة أي من الشركاء أن يتعدى على منطقة الشريك الآخر، وكان من النادر أن يتعلم أحدهما من الآخر، ونظرًا إلى أن الاستقلالية حظيت بتقدير كبير، فقد كانت المواجهات نادرة، والصراعات مقنّعة، ففي مثل هذه الأوضاع، كان الشركاء إذا ما أرادوا مقاومة التغيير الشامل لا يلجؤون إلى وأد الموضوع مباشرة، بل كان شعارهم: «قل: نعم، ولا تفعل شيئاً».

عرف كوديك أن مفهوم الاستقلالية هذا يمنع تطوير المواهب الجديدة في الشركة، كالأمدريون موظفيهم لشيئين، هما: عدم الوقوع في أخطاء، وقضاء أكبر عدد من ساعات العمل أسبوعيًا، ولم يركزوا على الإبداع أو الابتكار، وبحث الشركاء عن الأخطاء عند مراجعة عمل الموظفين، ولم يكونوا يبحثوا عن فهم أو أفكار جديدة. وعلى الرغم من أن كوديك أدرك الخطوط العريضة لتحديات التغيير التي تواجه شركته، إلا أنه أدرك أيضًا أنه لا يستطيع فرض سلوك التغيير، فكل ما كان باستطاعته فعله، هو إيجاد ظروف للعاملين ليكتشفوا بأنفسهم كيف يحتاجون إلى تغيير، فوضع خطة عملية لذلك.

في البدء، عقد اجتماعًا للشركاء الثلاث مئة، وركز انتباههم على تاريخ الشركة وحقيقة الوضع الراهن والمشكلات التي يتوقع أن يواجهوها، ثم أثار بعد ذلك قضية كيفية إحداث التغيير في الشركة، وطلب إليهم إبداء وجهات نظرهم في ذلك، فاستطاع بذلك كسب ثقة المجتمعين من خلال طرح المبادرة الإستراتيجية عبر الحوار، بدلاً

من الإملاء، ثم أفاد من هذه الثقة ومن مصداقيته الشخصية في إقناع الشركاء لتحرير (100) من الشركاء وغيرهم من مسؤولياتهم اليومية؛ ليتفرغوا للتحديات الإستراتيجية بحيث يخصصون (60%) من وقتهم لذلك العمل مدة أربعة أشهر.

كوّن كوديك وزملاؤه فريقاً للدمج الإستراتيجي، مؤلفاً من (12) موظفاً من كبار الموظفين؛ ليعمل مع الفريق المتخصص المؤلف من (100) موظف من مختلف المستويات والفروع، وكانت مشاركة الموظفين من مستوى أدنى من مستوى شريك في مبادرة إستراتيجية كبيرة، خطوة غير مسبوقة، وكانت بداية لمنحى جديد وهو أن أفكار كثير من هؤلاء الموظفين لم تحظَ بالتقدير من قبل، ولم يحاول من هم في السلطة معرفتها.

توزع المتخصصون المئة على (14) فريق عمل، وكان عليهم العمل في ثلاثة مجالات، هي: قياس الميول والتوجهات في المستقبل، وتحديد الكفايات الأساسية، والتعامل مع تحديات التغيير التي تواجه الشركة.

وضع الفريق في طابق منفصل مع فريق الدعم، ثم زُودوا بالقوانين والتعليمات الضرورية، وعُيّن هيني بوث (Hennie Both)، مدير التسويق والاتصالات في الشركة، مديراً للمشروع.

كان على هذه المجموعات مع انطلاق العمل الإستراتيجي، أن تعالج ثقافة الشركة الحالية، لماذا؟ لأنهم لا يستطيعون في هذا

الوضع العمل وفقاً للقوانين القديمة، ولا يستطيعون أيضاً العمل عندما يأتي الاحترام الشديد للفرد على حساب العمل الجماعي الفاعل، وعندما تعرقل المعتقدات الشخصية النقاش الحقيقي، وعندما تشكل الولاءات للأقسام حاجزاً أمام حل المشكلات عبر الأقسام، والأسوأ من هذا كله، أن أعضاء هذه المجموعات وجدوا أنفسهم يتحاشون الصراعات، وغير قادرين على مناقشة هذه المشكلات، والقيام بعملهم الإستراتيجي.

لقد ساعد مدير المشروع هذه المجموعات على صوغ الثقافة التي ستحل مكان الثقافة السائدة؛ لتركيز انتباههم على ما يجب تغييره، ولم تعثر المجموعات على تداخلات كثيرة، فصاغوا ثقافة جديدة تشجع وجهات النظر المتباينة، والبحث عن الكمالية وتجنب النزاعات، حيث تميزت الثقافة المطلوبة بتوفير الفرص لتحقيق الذات، وإيجاد بيئة راعية والحفاظ على علاقة ثقة بين زملاء العمل، إذ شأن توضيح الفجوة بين الثقافتين الجديدة والقديمة إبراز تحديات التغيير التي اعتقد كوديك أنها تواجه الشركة، بعبارة أخرى، استطاع الموظفون الذي كان عليهم إحداث التغيير في نهاية المطاف، تحديد تحدي التأخير لأنفسهم، وهو: كيف تستطيع الشركة لم ينجح في إستراتيجية قائمة على كفاية تعتمد على التعاون بين الوحدات المتعددة، إذا كان موظفوها في هذه المجموعات الخاصة؟

كان لا بد من التوصل إلى هذا الفهم؛ ليستطيع أعضاء هذه المجموعات أن حمل الرسالة الجديدة إلى بقية أفراد الشركة.

وقد طُلب إلى كل عضو على المستوى الشخصي تحديد موضوع التغيير الخاص به؛ وما الاتجاهات، أو السلوكيات أو العادات التي كان كل واحد منهم في حاجة إلى تغييرها؟ وما الإجراءات المحددة التي يجب عليه اتخاذها؟ ومن هم الأشخاص الذين يجب إشراكهم في العملية؛ من أجل فرض التغيير من خلال العمل بوصفهم مدربين ومستشارين؟ كان كل عضو في القوة الخاصة يزود غيره باقتراحات وتغذية راجعة داعمة، بعد أن تعلموا كيف يثقون ويستمعون وينصحن بصدق.

أدى التقدم في هذه القضايا المثارة إلى رفع مستوى الثقة إلى حد كبير، وفهم أعضاء المجموعات الخاصة ما الذي يعنيه تغيير سلوكهم بالنسبة إلى العمل اليومي، لقد فهموا كيف يحددون قضايا التغيير، وطوروا لغة يناقشون بها ما الذي كانوا في حاجة إليه لتحسين قدرتهم الجماعية على حل المشكلات، وتحدثوا عن الحوار، وتجنب العمل، واستخدام الذكاء الجماعي للمجموعة، ثم عرفوا كيف يستعين أحدهم بالآخر لتصحيح عمل معرفل، وبدؤوا أخيراً تطوير الثقافة المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية العمل الجديدة.

على الرغم من النجاحات الكبيرة في التوصل إلى فهم جماعي لتحدي التغيير، فقد ظل ضبط مستوى التوتر يقلق كوديك ومجلس الإدارة باستمرار.

كانت طبيعة العمل مسببة للقلق والتوتر، وكان العمل الإستراتيجي يعني مهام واسعة بتعليمات محدودة، فقد اعتاد العاملون في الشركة على أداء مهام منظمة جداً. وتطلب العمل الإستراتيجي أشخاصاً

مبدعين، وفي أحد الاجتماعات، وقف أحد أعضاء مجلس الإدارة ليتحدى المجموعة لتكون أكثر إبداعاً، وتتخلى عن القوانين القديمة.

أدى هذا السلوك الحاسم وغير المتوقع إلى رفع مستوى المعاناة، إذ لم يسبق للعاملين أن رأوا أحد الشركاء يتصرف بهذه الطريقة من قبل، فقد أدركوا أن خبرتهم العملية جعلتهم مستعدين فقط، لأداء المهام العادية مع أشخاص (مثلهم)، ومن أقسامهم الخاصة.

أتاحت العملية المجال أمام الاختلاف والاعتراض، وركزت انتباه العاملين على القضايا الساخنة لمساعدتهم على تعلُّم كيفية التعامل مع الاختلاف بطريقة بناءة، لكن الاختلاف ظل ضمن الحدود المحتملة من خلال الطرق الآتية:

- عندما وصل التوتر ذروته في إحدى المناسبات، دُعيت مجموعة المئة إلى اجتماع للحديث عن مشكلاتهم مع مجلس الإدارة على طريقة برنامج أوبرا وينفري، فجلس أعضاء مجلس الإدارة في وسط القاعة، وتلقوا الأسئلة من المجموعة المحيطة بهم.
- أعدت المجموعة لائحة عقوبات للحد من السلوكات غير المرغوب فيها، حيث أُعطي المشاركون جميعاً في العملية بطاقات صفراء كالتي يرفعها حكام مباريات كرة القدم في وجه اللاعبين (المخالفين). واستخدموا تلك البطاقات في وقف أي شخص يتحدث عن وجهة نظره، من دون أن يستمع، أو يفهم الافتراضات، أو وجهات النظر المغايرة للمشاركين الآخرين.

- اعتمدت المجموعة رموزًا خاصة، فقد شبهوا الشركة بفرس النهر الضخمة الصعبة المراس التي تحب النوم كثيرًا، وتصبح عدوانية عندما تتعطل عاداتها القديمة. وفضّلوا الدلفين المرح والمتشوق إلى التعلم، والمستعد لبذل المزيد لإنجاح مجموعته.
- شددت المجموعة على ضرورة ممارسة اللهو واللعب، وخصصوا لذلك استراحة يمارس الموظفون فيها ركوب الدراجات أو ألعاب أشعة الليزر. وفي أحد الاجتماعات، قرر المشاركون حشد قوة العاملين الجماعية لتحقيق هدف مشترك، من خلال تحريك حاجر أسمنتي ضخم من مكان إلى مكان آخر.
- شاركت المجموعة في اجتماعات خارج مقر الشركة مدة يومين أو ثلاثة؛ من أجل إتمام العمل المنوط بها.

كان من نتيجة هذه الأنشطة الجماعية أنها غيرت الاتجاهات والسلوكات، وأصبح حب الاستطلاع أكثر أهمية من الانصياع للقوانين، إذ توقف الموظفون عن الرجوع إلى المسؤول في القسم، وحيّد الحوار الصادق السلطة الهرمية في معركة الأفكار، بعد أن أصبحوا جميعًا مستعدين لفهم وجهات نظر الآخرين ووسادت أيضًا أجواء الثقة بقدرة العاملين في الوحدات المختلفة على العمل الجماعي وحل المشكلات، وأصبح الأفراد ذوو الأفكار النيرة محط احترام زملائهم جميعًا.

بعد تحديد الإستراتيجيات وتحديات التغيير، أصبحت الشركة مستعدة للتحويل من تدقيق الحسابات إلى ضمان الجودة، ومن تقديم الاستشارات إلى وضع الرؤى، ومن إعادة هيكلة العمليات إلى تطوير القدرات، ومن تعليم المهارات التقليدية لعملائها إلى إنشاء مؤسسات تعلم.

في ضوء ذلك، حددت المجموعات الخاصة فرص عمل جديدة بقيمة (50 - 60) مليون دولار، وهذا ما أدهش عددًا كبيرًا من كبار الشركاء، الذين اعتقدوا أن الشركة التي تسيطر عليها عقلية تدقيق الحسابات لا يمكن أن تضم أفرادًا مبدعين، وفتحت هذه العملية الباب أمام الإبداع والرغبة والخيال والاستعداد للمغامرة، كما يتضح من القصتين الآتيتين اللتين توضحان التغييرات الأساسية التي طرأت على تفكير الشركة.

تتعلق القصة الأولى بمدير من المستوى المتوسط، اكتسب ثقة بالنفس لبدء عمل جديد فقد رأى هذا المدير فرصة لتزويد مؤسسات افتراضية وشركاء إستراتيجيين بخدمات الشركة، فطاف العالم وقابل مديري (65) شركة افتراضية، وكان من نتيجة بحثه الإبداعي هذا عن زبائن جدد، أن فتح المجال أمام الشركة لدخول هذه السوق المتنامية. إضافة إلى ذلك، مثل هذا المدير شركته في إلقاء خطاب رئيس أمام مؤتمر عالمي، عرض فيه الاستنتاجات التي توصل إليها. ، أما القصة الثانية، فهي لمدققة حسابات تبلغ من العمر (28) عامًا، تدير بذكاء مجموعة من زملاء العمل أكبر منها سنًا وخبرة؛ للبحث عن فرص جديدة مرتبطة بتطبيق إستراتيجيات الشركة الجديدة، فلم يكن من

الممكن حدوث كل هذا قبل عام مضى، إذ لم يكن كبار المديرين يومها على استعداد لسماع مثل هذه الأصوات الآتية من المستويات الدنيا.

### القيادة وسيلة تعلم

تفشل الجهود الكثيرة لتحويل الشركات من خلال الاندماج والاستحواذ، وإعادة الهيكلة، وإعادة التنظيم والعمل الإستراتيجي؛ لأن المديرين يعجزون عن فهم متطلبات عملية التغيير، حيث يقعون في الخطأ المعتاد في التعامل مع تحديات التغيير، ويتعاملون أيضاً مع المشكلات الفنية التي يمكن حلها من خلال مدير قوي العزيمة.

ما زالت تبعات هذا الخطأ تؤثر في عمل مديري الشركات اليوم، حيث نرى أن القادة الذين يصوغون الإستراتيجية يستطيعون الوصول إلى الخبرة الفنية، والأدوات التي يحتاجون إليها لحساب الفوائد والمزايا الناجمة عن الاندفاع أو إعادة الهيكلة، وفهم التوجهات المستقبلية، والتوقف عن العمل، وتحديد الفرص، ومعرفة الكفايات الحالية وآليات التوجيه المطلوبة لدعم توجههم الإستراتيجي، فهذه الأدوات والآليات موجودة بسهولة داخل الشركة والشركات الاستشارية، وهي مفيدة بلا شك، لكن كثيراً من الإستراتيجيات الجيدة يصعب تنفيذها في أحيان كثيرة، وغالباً ما يساء تشخيص الفشل عندما يقال: «لدينا إستراتيجية جيدة، لكننا لم نستطع تطبيقها بفاعلية».

في الحقيقة، إن الإستراتيجية نفسها كثيراً ما تعاني عيوباً كثيرة بسبب تجاهل كثير من وجهات النظر عند صياغتها؛ لذا، فإن الفشل في

إجراء عملية التغيير الضرورية، في أثناء عملية إعداد الإستراتيجية، يُعدُّ سمةً للتوجه الفني لكبار المديرين، فمن الملاحظ أن المديرين كثيراً ما يضعون حلهم للمشكلة، ثم يحاولون بعد ذلك إقناع بعض زملائهم بها، وتجاوز الآخرين في عملية بناء الالتزام، وكثيراً ما يفشل المديرون وفريقهم والمستشارون في تحديد جوانب التغيير والتعامل معها، ولا يسألون من الذي يحتاج إلى تعلُّم شيء ما؛ من أجل أن يطور الإستراتيجية، ويفهمها، ويلتزم بها، ويطبّقها؟

تقع مبادرات إعادة الهيكلة والتنظيم في المصيدة نفسها، حيث يملك المستشارون والمديرون الخبرة الفنية المطلوبة لوضع الأهداف، وتصميم تدفق العمل، وتوثيق النتائج ونشرها، وتحديد الأنشطة التي على العاملين في الشركة القيام بها، وتعجز - وفي حالات كثيرة - عملية إعادة التنظيم عن تحقيق الهدف؛ لأنها تتعامل مع عملية إعادة التصميم بصفتها مشكلة فنية، حيث يتجاهل المديرون تحديد العمل المرشح للتغيير، والاستعانة بالأشخاص المؤهلين لإحداث التغيير، ويفشل كبار المديرين أيضاً في استثمار وقتهم وعقولهم في فهم هذه القضايا، وإرشاد الناس في أثناء عملية التحول.

خلاصة القول، إن الفكرة السائدة التي تقول إن القيادة تتألف من امتلاك الرؤية، وحشد العاملين وراءها هي فكرة غير صائبة؛ لأنها تتعامل مع حالات التغييرات كما لو كانت مشكلات فنية، إذ من المفترض أن يتوقع من هو على رأس السلطة المصير الذي تسيير إليه

الشركة، وعلى الآخرين أن يسيروا خلفه، هنا نجد أن القيادة قد اختزلت في المعرفة الكثيرة ومهارة التسويق، ويكشف هذا الموقف سوء فهم أساسي للطريقة التي تنجح فيها الشركات في معالجة تحديات التغيير، وينشأ سوء الفهم هذا من صعوبة تحديد حالات التغيير وحلها بدقة؛ لأنها تتطلب المساهمة وتحمل المسؤولية من المديرين والعاملين في الشركة كلها، وهي غير قابلة للحلول التي يقدمها المديرين؛ لأن هذه الحلول تتطلب تحمل أعضاء الشركة مسؤولية التعامل مع الحالات الملتبسة التي تواجههم.

القيادة ليست ممارسة موسمية، بل يجب ممارستها كل يوم، ولا يمكن أن تكون أيضاً من مسؤولية عدد قليل من الأفراد، أو حدثاً نادراً لا يتكرر؛ ذلك لأننا في عالم اليوم نواجه تحديات تغيير طوال الوقت، فعندما يُطلب إلى مدير مالي أن يوافق بين الطموحات المختلفة، فإنه وفريقه يواجهون تحدي تغيير، وعندما يرى المدير حلاً لمشكلة ما - مشكلة فنية من وجوه عدة غير أنها تتطلب تغييراً في اتجاهات وسلوكيات العاملين - فإنه يواجه تحدي تغيير، وعندما يرى موظف صغيرة وجود فجوة بين هدف الشركة والأهداف التي طُلب إليه تحقيقها، فإنه يواجه تحدي تغيير، واحتمال ممارسته دوراً قيادياً من الأسفل.

لذا، فإن القيادة من هذا المنظور تتطلب إستراتيجية تعلم، وهذا يعني أن على أي مدير، من أعلى أو من أسفل، بسلطة أو من دون سلطة، أن يشرك العاملين في مواجهة التحدي، وتعديل قيمهم، وتغيير وجهات نظرهم، وتعلم عادات جديدة، أما ما يخص أي مدير متسلط يفترخ

بأنه يمتلك القدرة على معالجة المشكلات الصعبة، فإن هذا التحول قد يُعد إنذارًا بالنسبة إليه، لكن على هذا التحول أيضًا أن يخفف من عبء معرفة الأسئلة جميعها، وحمل المسؤولية كلها. وأما الشخص الذي يظل ينتظر (استدعاء المدرب) له أو استلهاً (الرؤية) ليقود، فإن هذا التغيير قد يكون أيضًا مزيحًا من الأخبار الجيدة والأخبار السيئة، فمتطلبات التغيير في وقتنا الحالي تحتاج إلى قادة ينبرون لتحمل المسؤولية من دون انتظار (الإلهام) أو (الاستدعاء).

