

## التحويلات السبعة للقيادة

ديفيد روكي وويليام توربرت

يجمع معظم علماء علم نفس النمو على أن ما يميز القادة لا يرتبط كثيراً بفلسفة القيادة، أو أسلوبها، أو بشخصياتهم، بل إن ما يميّزهم هو (منطق الفعل action logic) أو طريقة التفكير: كيف يفسرون محيطهم، وكيف يستجيبون عندما تتعرض سلطتهم أو سلامتهم للخطر. ومع ذلك، فهناك عدد قليل نسبياً من القادة ممن يحاولون فهم منطق فعلهم، وهناك عدد أقل منهم قد فكروا في إمكانية تغييره.

وفي الحقيقة عليهم أن يقوموا بذلك؛ لأننا اكتشفنا أن القادة الذين يمارسون عملية فهم الذات وتطويرها يستطيعون تغيير ليس قدراتهم فحسب، بل شركاتهم أيضاً، فقد تعاملنا من خلال تعاوننا الوثيق مع خبيرة علم النفس سوزان كوك - غروتر Susanne Cook - Greuter -، وخبيرتنا الاستشارية طوال ربع قرن لشركات معروفة، مثل: المصرف الهولندي، ومركز هارفارد للرعاية

الصحية، وهوليت باكارد، وشركة فولفو وكثير غيرها، مع آلاف المديرين الذين حاولوا تطوير مهاراتهم القيادية.

وما يبعث على السرور، أن المديرين الذين يبذلون جهداً لفهم منطق فعلهم يستطيعون تحسين قدرتهم على القيادة، لكن عليهم أولاً أن يدركوا أي نوع من القادة هم فعلاً.

### طرق منطق الفعل السبع

بنينا دراستنا على أداة استطلاع (أكمل الجملة) – sentence-completion survey، التي تُسمى ملف تطوير القيادة the Leadership Development Profile، فيطلب إلى المستطلعين تكملة (36) جملة تبدأ بعبارات معيّنة، مثل: «القائد الجيد هو الذي...» التي تتباين إجاباتها إلى حد كبير، مثل:

يرفع السوط.

يدرك أن من المهم ضمان الحصول على أداء جيد من العاملين.

يتعامل مع عوامل عدة متصارعة في وقت واحد، ويتحمل مسؤولية قراره.

يستطيع المقومون ذوو التدريب العالي من خلال الطلب إلى المشاركين تكملة جمل من هذا النوع، ورسم صورة لكيفية تفسير المشاركين لأفعالهم وللعالم من حولهم، إذ تظهر هذه (الصور) أي طرق المنطق التطوري السبع: انتهازي، دبلوماسي، خبير، باحث عن الإنجاز،

فردى، إستراتيجي أو كيميائي، هي طريقة التفكير التي يطبقها القائد حالياً؟ ويستطيع القادة الانتقال عبر هذه الفئات مع تطور قدراتهم؛ لذا، فإن إعادة دراسة ملف الإنجاز الشخصي بعد سنوات عدة، يمكن أن يكشف هل تطورت طريقة تفكير القائد أم لم تتطور.

لقد طبقنا طوال (25) عاماً استطلاع تكملة الجملة على آلاف المديرين والمتخصصين الذين أعمارهم بين (25 و55) سنة، والذين عملوا في مئات الشركات الأمريكية والأوروبية (وكذلك الوكالات غير الربحية) ذات التخصصات المختلفة، وقد وجدنا أن مستوى أداء الشركة والفرد يتباين بحسب منطلق الفعل، وما اكتشفناه تحديداً أن أنماط القيادة المرتبطة بأداء الشركات الأقل من المعدل (الانتهازي، الدبلوماسي، الخبير) مثلت (25%) من العينة. لقد كان هؤلاء القادة أقل فاعلية في تطبيق إستراتيجيات تنظيمية مقارنة بـ (30%) من العينة من ذوي الإنجاز العالي، يضاف إلى ذلك أن (15%) من المديرين في العينة (الفرديون، الإستراتيجيون والكيميائيون) أظهروا قدرة منتظمة على الابتكار، وتحويل شركاتهم بنجاح.

### الفكرة باختصار

تحتاج كل شركة إلى قادة تحويليين، أي أولئك الذين يبادرون بإحداث التغيير الذي يرتقي بالربحية، ويزيد من حصة السوق، ويغير قواعد اللعبة في مجال التخصص، لكن هناك عدداً قليلاً من المديرين الذين يعرفون جوانب القوة الفريدة الضرورية لمثل هذا القائد؟ وتكون النتيجة أنهم يضيعون الفرصة لتقوية هذه الجوانب، فيخسرون وتخسر شركاتهم.

كيف تتجنب هذا المشهد المحتمل، علينا أن ندرك أن القادة العظام لا يتميزون بشخصياتهم وفلسفاتهم، بل بمنطق فعلهم: كيف يفسرون سلوكياتهم وسلوكيات غيرهم؟ وكيف يحتفظون بالسلطة، أو يحمون أنفسهم وشركاتهم ضد الأخطار؟

هناك بعض القادة الذين يستخدمون طرق تفكير تحد من الأداء التنظيمي، إذ يؤمن المديرون الانتهازيون- مثلاً- بالفوز بأي طريقة مهما كانت، وكثيراً ما يستغلون غيرهم لتحقيق مكاسب شخصية، وقليل من الناس مستعد لمجاراتهم على المدى البعيد.

أما الأنماط القيادية الأخرى، فقد أثبتت أنها عوامل تغيير فاعلة، ولا سيما القادة الإستراتيجيين الذين يؤمنون أن كل جانب من جوانب شركتهم مفتوح للنقاش والتغيير، وتساعدهم طريقة تفكيرهم على تحديّ المعتقدات التي تقيد شركاتهم، والتغلب على مقاومة التغيير. وهم يضعون رؤية مقنعة ومشتركة ويقودون المبادرات العملية الضرورية لتحقيق تلك الرؤية.

على الرغم من ندرة القادة الإستراتيجيين، فإن بالإمكان تطوير جوانب قوتهم المميزة. كيف؟ شخّص منطق فعلك الحالي، واعمل على الارتقاء به. فتكون النتيجة أنك سوف تساعد شركتك على إحداث التغيير المطلوب للتميز.

---

من أجل أن نفهم طريقة تصنيف القادة في مثل هذه الفئات وكذلك أداء الشركة، دعونا نلقي نظرة تفصيلية على كل أسلوب من أساليب القيادة، مبتدئين بأقلها إنتاجية (وأقلها تعقيداً).

## الانتهازي

إن أكثر نتيجة مطمئنة توصلنا إليها هي، أن (5%) من القادة في عينة البحث اتَّصفوا بالتشكك والارتياب والنجسية والمناورة، ونسبي هؤلاء القادة بالانتهازيين، وهي تسمية تظهر ميلهم إلى التركيز على المكاسب الشخصية والنظر إلى العالم والناس بصفاتهم فرصاً للاستغلال، حيث تتحدد نظرتهم إلى العالم الخارجي بمفهومهم للسيطرة، وبعبارة أخرى، تعتمد ردة فعلهم تجاه حدث ما على اعتقادهم، أو عدم اعتقادهم، أنهم يستطيعون التحكم في النتائج. إنهم يعاملون الناس الآخرين بوصفهم أشياء أو منافسين، ويحاولون أيضاً أن يكونوا أنانيين، ويهتمون بأنفسهم.

يميل الانتهازيون إلى أن يُعدّوا سلوكهم السيء مشروعاً في هذا العالم المتزاحم بلا رحمة، وهم يرفضون التغذية الراجعة، ويلقون اللوم على الآخرين، ويهاجمونهم بقسوة، ويمكننا أن نلمس طريقة التفكير هذه في بدايات عمل لاري إليسون (Larry Ellison) رئيساً لشركة أوراكل، إذ يسمي إليسون أسلوبه الإداري في بداية حياته المهنية (الإدارة بالسخرية)، ويقول عن ذلك: «يجب عليك أن تتقن الترهيب الفكري والتتمر اللفظي»، وأنا أبرر سلوكي بإقناع نفسي أنني مشارك في نقاش مفتوح وصريح، لكن الحقيقة أنني لا أجد غير هذه الطريقة.»

## تطبيق الفكرة

## أنماط منطق الفعل السبعة

النمط	الخصائص	نقاط القوة	نقاط الضعف
الانتهازي	الفوز بأي طريقة ممكنة. موجه نحو الذات، متلاعب، يعتمد على القوة.	فاعل في الطوارئ، وفي متابعة المبيعات.	قليل من الناس مستعدون لمجاراتهم على المدى البعيد.
الدبلوماسي	يتجنب النزاعات، ويحب الانتماء ويراعي معايير المجموعة، ولا يحدث مشكلات.	عنصر الربط بين المجموعات.	لا يستطيع تقديم تغذية راجعة قاسية، أو اتخاذ قرارات صعبة ضرورية لتحسين الأداء.
الخبير	يدير من خلال المنطق والخبرة. يستخدم البيانات المقنعة في كسب الإجماع والتأييد.	مساهم جيد على المستوى الفردي.	يفتقر إلى الذكاء العاطفي، لا يحترم قلبي الخبرة.
المنجز (صاحب الإنجاز العالي)	يحقق الأهداف الإستراتيجية. يشجع العمل الجماعي، ويتعامل مع مهام إدارية عدة في وقت واحد، ويستجيب لمتطلبات السوق لإنجاز الأهداف.	مناسب جداً للعمل الإداري.	يكبح التفكير (خارج الصندوق)، أي التفكير بطريقة غير تقليدية.

الفردي	يعمل بطرق غير تقليدية، ويتجاهل القوانين التي قد يرى أنها غير ذات علاقة.	خبير في المشروعات والأدوار الاستشارية.	يستفز الزملاء رؤساءه من خلال تجاهل العاملين والعمليات التنظيمية الأساسية.
الإستراتيجي	يحدث تغييراً تنظيمياً وشخصياً. متعاون جداً، ويربط الرؤية بمبادرات عملية مناسبة، ويتحدى الفرضيات السائدة.	يحدث تحولات على المدى القصير والطويل.	لا يوجد.
الكيميائي	يحدث تغييرات اجتماعية (مثل نيلسون مانديلا).	يعيد تشكيل المؤسسات بطرق مهمة تاريخياً.	لا يوجد.

### تغيير نمط تفكيرك

لتغيير نمط تفكيرك، جرّب السلوكيات الاجتماعية الجديدة، وكونَ أنواعاً جديدة من العلاقات، واستفد من مزايا فرص العمل، فمثلاً:

للتحول من...	اتبع هذه الخطوات...
خبير إلى منجز	<p>ركز على تحقيق النتائج أكثر من التركيز على تحسين معرفتك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعرّف الفرق بين افتراضاتك وافتراضات الآخرين، فمثلاً: تمرن على إستراتيجيات نقاش جديدة، من مثل: «ربما تكون محقاً، لكنني أحب أن أفهم ما الذي يجعلك تعتقد بذلك».</li> <li>• شارك في برامج تدريب في موضوعات، مثل: التفويض الفاعل للسلطات، وقيادة المجموعات ذات الأداء العالي.</li> </ul>

<p>قم بما يأتي، بدلاً من قبول الأهداف لتحقيقها كما هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمل في قيمة الأهداف نفسها بهدف تحسين الأهداف المستقبلية.</li> <li>• استخدم التخطيط السنوي في تطوير القيادة؛ من أجل وضع أهداف كاملة ذات أثر عالٍ.</li> </ul>	<p>من منجز إلى فردى</p>
<p>شارك في تطوير زملاء العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئ تلمذة متبادلة بين أعضاء شبكتك المهنية (أعضاء مجلس الإدارة، كبار المديرين، قادة القطاع التجاري) الذين يستطيعون تحدي افتراضاتك وممارساتك، وكذلك افتراضات شركتك والقطاع التجاري.</li> </ul> <p>مثال: فكّر رئيس شركة متخصصة بصحة الأسنان، في طرح منتج رخيص الثمن للعناية بالأسنان في الدول النامية. ناقش الزملاء في الفكرة، ثم اتفق على مشروع توعوي مجاني وافقت الشركة على تحويله، ثم رقيّ إلى منصب نائب رئيس الشركة للمشروعات العالمية.</p>	<p>من فردى إلى إستراتيجى</p>

هناك عدد قليل من الانتهازيين الذين يظلون مديرين مدة طويلة، ما لم يتحولوا إلى أسلوب تفكير أكثر فاعلية (مثلما عمل إيلسون)؛ لأن طريقتهم المستمرة في حل المشكلات، وأسلوبهم في تعظيم الذات، ومخالفتهم المتكررة للقوانين، كلها أمور مغايرة تمامًا لنوع القائد الذي يحب الناس العمل معه مدة طويلة. إذا كان قد سبق لك أن عملت مع انتهازي، فإنك سوف تتذكر، بما لا يدع مجالاً للشك، أنك قضيت معه أوقاتاً عصيبة، وكذلك فإن الشركات التي تولد الانتهازيين

نادرًا ما تدوم، مع أن الانتهازيين يعيشون أطول مما ينبغي، نظرًا إلى أنهم يوفرون بيئة مثيرة يستطيع فيها المدبرون، خصوصًا الشباب، الإقدام على المخاطرة، وكما يقول أحد كبار الموظفين سابقًا في شركة (إنرون) للطاقة التي أعلنت إفلاسها: «قبل السقوط، كانت تلك سنوات مثيرة. شعرنا أن باستطاعتنا فعل أي شيء، وتمزيق أي شيء وكتابة قوانيننا الخاصة، كانت الموجة عالية وركبناها جميعًا». أجل، من المنطقي أن يشعر المتقاعدون وحاملو الأسهم بأنهم دفعوا ثمنًا باهظًا لمغامرة ذلك الموظف.

### الدبلوماسي

يفهم الدبلوماسي العالم من حوله بطريقة لطيفة أكثر من طريقة الانتهازي، لكن يمكن أن تكون لطريقة التفكير هذه نتائج سلبية جدًا عندما يكون القائد مديرًا كبيرًا.

يخدم المدير الدبلوماسي مجموعته بإخلاص، ويسعى إلى إرضاء زملائه في المناصب العليا تجنبًا للصراع، حيث يركز منطلق الفعل هذا على تحكم الفرد في سلوكه أكثر من تركيزه على السيطرة على الأحداث الخارجية أو الناس الآخرين، وبناءً على منطلق فعل الدبلوماسي، فإن القائد يكسب قبولًا ونفوذًا على المدى الطويل، من خلال التعاون مع معايير سلوك المجموعة ومبادئها، ومن خلال أداء أدواره اليومية بطريقة سليمة.

يمكن لهذا النوع من المديرين ضمن سياق الدور المساند أو سياق الفريق، أن يقدم كثيرًا، فهو يوفر رابطة التواصل الاجتماعي

بين زملائه، ويهتم بتلبية احتياجات الآخرين، وهذا قد يكون السبب في أن غالبية المديرين الدبلوماسيين يعملون في المستويات الدنيا من درجات التسلسل الإداري، مثل: وظائف المشرفين، ومراقبي خطوط الإنتاج، وخدمات العملاء، أو التمريض. وفعلاً، فقد أظهر البحث الذي شمل (497) مديرًا في مجالات مختلفة أن (80%) من مجموع المديرين الدبلوماسيين كانوا في الدرجات الدنيا من السلم الإداري.

في المقابل، أظهر البحث أن (80%) من مجموع الإستراتيجيين كانوا في المستويات العليا، وهذا يعني أن المديرين الذين يمارسون طريقة تفكير أكثر فاعلية - مثل الإستراتيجيين - يحظون بفرصة أكبر للترقية.

يصبح الدبلوماسيون سبباً للمشكلات في مناصب الإدارة العليا؛ لأنهم يحاولون تجاهل الخلاف، فهم يحاولون أن يكونوا مهذبين وودودين أكثر مما ينبغي، ويجدون أن من المستحيل عملياً توجيه تغذية راجعة شديدة للآخرين؛ لذا، فإن المبادرة بالتغيير، مع ما يرافقها من خلاف ومعارضة، تمثل تهديدًا خطيرًا للدبلوماسي، وسوف يسعى إلى تجنبها قدر الإمكان، حتى إلى درجة تحطيم الذات.

خذ - مثلاً - حالة دبلوماسي أصبح رئيسًا مؤقتًا لمؤسسة توفى رئيسها فجأة بسبب تمدد الأوعية الدموية، عندما اختلف مجلس الإدارة في اختيار خلف دائم له، طلب من الدبلوماسي الاستمرار في المنصب.

مارس هذا الدبلوماسي دوره رئيسًا فخريًا، وكان من الخطباء المفضلين في المناسبات العامة، ولسوء الطالع، أنه وجد المتطلبات المتضاربة للوظيفة ليست على هواه، فقد فشل - مثلاً - في استبدال عدد من كبار المديرين الذين كانت لديهم قضايا خطيرة تتعلق بالأداء، وعارضوا برنامج التغيير الذي أطلقه سلفه. ونظرًا إلى أن التغييرات كانت خلافية، فقد تجنب الدبلوماسي حضور الاجتماعات، حتى إنه يذهب في رحلات عمل في الأوقات التي قد يجتمع فيها فريق الإدارة وعليه، فقد شعر أعضاء الفريق بانزعاج شديد من موقفه، لدرجة أنهم تقدموا باستقالة جماعية، فحلَّ وقد حل هذه المشكلة بتوجيه شكر علني للفريق على مساهماته، وعيّن أعضاءً جددًا بدلًا منهم. وفي نهاية المطاف، قرر مجلس الإدارة، بسبب الخسائر المتزايدة نتيجة لهذه الإدارة الضعيفة، إعادة الدبلوماسي إلى منصبه السابق نائبًا للرئيس.

## الخبير

مثّلت فئة القائد الخبير نسبة (38%) من الفئات جميعها في عينة البحث، على عكس الانتهازيين الذين يركزون على محاولة السيطرة على العالم من حولهم، والدبلوماسيين الذين يركزون على السيطرة على سلوكهم الخاص، حيث يحاول الخبراء ممارسة السيطرة والتحكم من خلال تحسين معرفتهم في حياتهم المهنية والشخصية، وتعدُّ ممارسة التفكير الصارم مهمة جدًا بالنسبة إلى الخبراء، ولا غرابة في ذلك، حيث إن كثيرًا من المحاسبين، والمحليلين الاقتصاديين، وباحثي التسويق، ومهندسي البرمجيات، والمستشارين يمارسون طريقة تفكير

الخبير، ونظرًا إلى ثقتهم بخبرتهم، فإنهم يعتمدون على البيانات الدقيقة والمنطق في جهودهم؛ لضمان الموافقة على اقتراحاتهم ودعمها.

### طرق القيادة السبع

يظهر مختلف القادة أنواعًا مختلفة من منطق الفعل؛ أي الطرق التي يفهمون بها محيطهم، ويتصرفون عندما يتعرض أمنهم أو سلطتهم للتهديد. وقد لاحظنا في دراستنا التي شملت آلاف القادة سبعة أنماط من منطق الفعل، حيث يأتي الانتهازيون والدبلوماسيون ضمن فئة أقل القيادات تأثيرًا، في حين يمثل الإستراتيجيون والكيميائيون أكثر الفئات تأثيرًا؛ لذا، فإن معرفة طريقة تفكيرك يمكن أن تكون الخطوة الأولى في طريق اكتساب أسلوب قيادة أكثر فاعلية، فإذا ما عرّفت نفسك على أنك فردي - مثلًا - فعندئذٍ يمكنك العمل، من خلال إجراءات رسمية وغير رسمية، على تطوير نقاط القوة والخصائص التي يتمتع بها القائد الإستراتيجي.

النسبة المئوية لعينة الدراسة ضمن فئة طريقة التفكير هذه	نقاط القوة	الخصائص	منطق الفعل
(50%)	يجيد التعامل مع الأزمات وفرص المبيعات.	الفوز بأي طريقة ممكنة، متوجه نحو الذات، متلاعب ويؤمن بأن القوي على حق.	انتهازي

النسبة المئوية لعينة الدراسة ضمن فئة طريقة التفكير هذه	نقاط القوة	الخصائص	منطق الفعل
(%12)	يعمل بصفته عامل إسناد داخل المكتب، ويساعد على جمع الناس معاً.	يتجنب الخلاف المباشر، يحب الانتماء، يلتزم بقوانين المجموعة، نادراً ما يثير المشكلات.	دبلوماسي
(%38)	يتقن المساهمة الفردية.	يدير بالمنطق والخبرة، ويسعى للكفاية العقلانية.	خبير
(%30)	يجيد الأدوار الإدارية، وهو موجه نحو العمل والأهداف.	يحقق الأهداف الإستراتيجية، وينجز الأهداف بفاعلية من خلال المجموعات، ويمارس مهام عدة خاصة بواجباته الإدارية ومتطلبات السوق.	منجز
(%10)	يجيد الأدوار الاستشارية وتنفيذ المشروعات.	يجمع بين طريقة تفكيره الشخصي وطريقة تفكير الشركة، يوجد هيكليات فريدة لجسر الهوة بين الإستراتيجية والأداء.	فردى

النسبة المئوية لعينة الدراسة ضمن فئة طريقة التفكير هذه	نقاط القوة	الخصائص	منطق الفعل
(4%)	فاعل بصفته قائد تغيير.	يحدث تغييرات تنظيمية وشخصية، يمارس سلطة التحقق الموضوعي المتبادل، والحذر واليقظة تجاه مظاهر الضعف على المدى القصير والبعيد.	إستراتيجي
(1%)	يجيد قيادة التحولات على مستوى المجتمع.	يحدث تحولات اجتماعية، يحفّز التحولات المادية والروحية والمجتمعية.	كيميائي

الخبراء مساهمون كبار، نظرًا إلى بحثهم الدائم عن التحسين والإتقان والكمال، لكنهم عندما يعملون بصفقتهم مديرين يصبحون مشار جدل؛ لأنهم يعرفون تمامًا أنهم على حق، فعندما يتحدث الموظفون عن المدير الذي يعمل بمبدأ (هذه طريقتي)، أو (طريقتي هي الصحيحة)، فمن المحتمل أنهم يتحدثون عن شخص يطبق طريقة عمل الخبير، ويعتقدون أن التعاون مضيعة للوقت (فالاتجاهات ليست في نظرهم مضيعة للوقت فحسب، بل يلجؤون إلى إلغاء بعضها)،

وكثيراً ما يستهينون بأفكار الآخرين التي يرون أنها لا ترقى إلى مستوى أفكارهم المُحَكَّمة، بالإضافة إلى، أنهم لا يحبّون الذكاء العاطفي ولا يهتمون به.

لذا، ليس من المستغرب أن نسمع سكوت ماكنيلي (Scott McNealy)، رئيس شركة (صن) للأجهزة الدقيقة، وهو يقول: «المشاعر لا تعنيني بشيء». كان هذا الرجل يتشبث برأيه بشدة، ويرفض الدعوات المطالبة له بالتراجع عن قراراته لتلافي الخسائر التي تعرضت لها الشركة عامي 2001 و2002م، وهذا ما أجبر عددًا من كبار المديرين على الاستقالة من الشركة.

### المنجزون (ذوو الإنجازات العالية)

هذا النوع من المديرين يتحدى العاملين ويساندهم في الوقت نفسه، ويكوّن معهم فريقًا إيجابيًا، ويوجد جوًّا تعاونيًا بين الأقسام. هذا خبر سار بالنسبة إلى الذين يطمحون إلى العمل مع مدير من هذا النوع في يوم من الأيام. لقد بلغت نسبة المديرين الباحثين عن الإنجاز (30%) من عينة الدراسة، وعلى الرغم من أن هؤلاء المديرين يوجدون بيئة عمل إيجابية، ويركزون جهودهم على المخرجات الفعلية والأهداف القابلة للتحقيق، فإن أسلوبهم غالبًا ما يمنع التفكير خارج الصندوق.

كثيراً ما يكون فهم ذوي الإنجاز العالي للعالم متطوراً ومتناسكاً أكثر من فهم المديرين من ذوي الأنماط الثلاثة التي وصفناها سابقاً؛ فهم يتقبلون التغذية الراجعة، ويدركون أن كثيراً من غموض الحياة

اليومية وتناقضاتها تحدث بسبب الاختلافات في تفسير الأحداث وربطها بالأسباب، ويعرفون أن التغيير الإبداعي وحل المشكلات يتطلبان قدرًا من الاهتمام بالعلاقات، والقدرة على التأثير في الآخرين بطريقة إيجابية، ويستطيع ذوو الإنجاز العالي أيضًا قيادة فريق لتنفيذ إستراتيجيات جديدة على مدى سنة أو ثلاث سنوات، ومراعاة التوازن بين الأهداف الفورية والبعيدة المدى، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي شملت أطباء جراحة العيون في العيادات الخاصة، أن أصحاب الإنجازات العالية قليلًا ما يبدلون العاملين معهم، ويميلون كثيرًا إلى تفويض الصلاحيات، ويطبّقون ممارسات تدر عليهم دخلًا سنويًا يزيد بمرتين على الدخل الذي يحققه المديرون الخبراء في شركاتهم.

غالبًا ما يجد ذوو الإنجازات العالية أنفسهم في تناقض مع المديرين الخبراء، فمثلاً: يجد الموظف ولا سيما الخبير أن من الصعب عليه تقبّل المدير الساعي إلى الإنجازات العالية؛ لأنه لا يستطيع إنكار نجاح الموظف المُنجز مع أنه يشعر بأنه أفضل منه. خذ حالة هيوليت باكارد، الرائدة في منتجات تقانة المعلومات، حيث يُصنّف مهندسو البحوث بوصفهم خبراء، في حين يُصنّف مديرو المختبرات بوصفهم ذوي إنجازات عالية. في أحد الاجتماعات الخاصة بالمشروعات، ضربت مديرة مختبر - ضمن فئة ذوي الإنجازات العالية - الطاولة بفنجان القهوة، وصاحت بصوت عالٍ: «أعرف أن باستطاعتنا إضافة (18) مواصفة إلى هذا، لكن الزبون يريد أن يتسلم المنتج في هذا القرن؛ لذا، فإن ثمانين مواصفات تكفي»، فردّ أحد المديرين من فئة

الخبراء: «يا لك من متخلفة!» لكن مثل هذا الخلاف ليس مدمرًا في الأحوال كلها، بل إنه في الحقيقة يكون القوة الدافعة وراء التنافسية في كثير من الشركات الناجحة.

## المتفرد

يدرك الشخص المتفرد أن طريقة تفكيره، أو أي طريقة تفكير أخرى ليست (طبيعية)، بل هي جميعًا أفكار الشخص والعالم الذي نعيش فيه؛ لذا، فإن هذا المنظور التجريدي هو الذي يمكن (10%) من القادة المتفردين من إضافة قيمة عملية فريدة لشركاتهم؛ فهم يضعون شخصياتهم وطرق الربط بين الأشياء ضمن منظور محدد، ويتواصلون بصورة جيدة مع أصحاب طرق التفكير الأخرى.

ما يميز الأشخاص المتفردين عن ذوي الإنجازات العالية إدراكهم أنه يمكن حدوث صدام بين مبادئهم وأفعالهم، أو بين قيم مؤسستهم وتطبيقها هذه القيم، حيث يصبح هذا الصراع مصدر توتر وإبداع، ويزيد من الرغبة في إجراء مزيد من التطور.

ويميل المتفردون أيضًا إلى تجاهل القوانين التي يعتقدون أنها غير ضرورية، وهذا ما يجعلهم مصدر توتر لزملائهم ورؤسائهم، و(لكن، ما الذي يجب عمله، في رأيك؟)، هكذا سألنا أحد عملائنا ونحن نقاش إن كان عليه أن يستغني عن موظفة ذات أداء عالٍ، لكنها من النوع المتفرد، فقد طلب إلى شارون (هذا ليس اسمها الحقيقي) إيجاد وظيفة خدمة مشتركة في جمهورية تشيكوسلوفاكيا؛ من أجل

توفير دعم في تقانة المعلومات لقسمين منفصلين يواجهان تنافسية داخلية عالية يعملان في ذلك البلد، ولتحقيق ذلك، شكّلت فريقاً متماسكاً ضمن الميزانية المتاحة، وقالت بدعابة قبل بدء مواعيد التنفيذ: «إنها ستبدأ بتقديم الخدمات قبل أن يرفع فريق أخطار العمل تقريره، ويقول إن هذه الخدمة صعبة التنفيذ».

المشكلة هنا، هي أن شارون معروفة في الشركة عمومًا أنها تختلف عن الآخرين، ولا يمكن توقع ما يمكن أن تقوم به، فمع أنها أظهرت حنكة كبيرة عندما تعلق الأمر بمشروعاتها الفردية، فإنها كانت تزعج كثيرًا من الناس في المؤسسة؛ بسبب الطرق الفريدة وغير التقليدية التي تعمل بها.

في نهاية الأمر، استُدعي الرئيس التنفيذي (لم تكن هذه هي المرة الأولى) لحل المشكلة التي أوجدتها بسبب تجاهلها العمليات التنظيمية الأساسية، والأفراد الذين لم يكونوا ضمن فريقها.

إن هذه القصة ونتائجها تصور كثيرًا من ردود الفعل التي تولدها طرق الفعل المختلفة، فالرئيس الذي يصنف من فئة أصحاب الإنجازات العالية، لم يعرف طريقة يتحدى بها شارون، ويجعلها تتوقف عن افتعال المشكلات.

على الرغم من أنه كان مترددًا بخصوصها، فإنه قرر التمسك بها؛ لأن أداءها كان عاليًا، ولأن الشركة فقدت حديثًا عددًا من المديرين ذوي القدرات العالية.

وهكذا، بقيت شارون في منصبها، ولكن لمدة قصيرة، ثم تركت الشركة لتؤسس شركة استشارية في الخارج. عندما ناقش في النصف الثاني من هذا الجزء كيفية مساعدة المديرين على تغيير منطق فعلهم القيادي، سنعود إلى هذه القصة لنرى كيف كان بإمكان شارون والرئيس التنفيذي تغيير منطق فعلهما.

### الإستراتيجي

يمثل الإستراتيجيون (4%) من القادة، وما يميّزهم عن المتفردين تركيزهم على القيود والرؤى التنظيمية التي يتعاملون معها على أنها أشياء قابلة للنقاش والتغيير، وفي الوقت الذي يتقن فيه المتفرد عملية التواصل مع الزملاء الذين يتبعون منطق فكر مختلف، نجد أن الإستراتيجي يتقن التحكم في التأثير التنظيمي للأفعال والاتفاقات، ويتقن الإستراتيجي أيضاً فهم الرؤى المشتركة عبر طرق الفعل المختلفة (الرؤى التي تشجع التحولات التنظيمية والشخصية). ويعدُّ التغيير التنظيمي والاجتماعي بالنسبة إلى طريقة تفكير الإستراتيجي عملية تطوير معادة ومملة، تتطلب وعياً واهتماماً شديدين من القيادة.

يتعامل الإستراتيجيون مع النزاع بسهولة أكثر من أصحاب طرق التفكير الأخرى، ويتقنون أيضاً معالجة الرفض الغريزي للتغيير؛ لذا، ينجح الإستراتيجيون كثيراً في إحداث التغيير، وقد وجدنا ما يؤكد ذلك في دراسة أجريناها حديثاً على عشرة من الرؤساء التنفيذيين في ستة تخصصات تجارية مختلفة، كانت شركاتهم قد أعلنت أنها تهدف إلى التغيير، واستعانت بمستشارين للمساعدة على تنفيذ هذه العملية. طلبنا

إلى كل واحد من هؤلاء الرؤساء تعبئة ملف التطور القيادي الذي أظهر أن خمسة منهم كانوا من فئة المديرين الإستراتيجيين، في حين توزع الآخرون على طرق التفكير الأخرى، فنجح الإستراتيجيون في تنفيذ تغيير واحد أو أكثر على مدى أربع سنوات، وتحسنت نتيجة لذلك ربحية شركاتهم وحصتها في السوق وسمعتها. وفي المقابل، لم ينجح سوى اثنين من الخمسة الآخرين في تغيير شركاتهم، على الرغم من المساعدة التي تلقوها من المستشارين الذين كانوا من فئة الإستراتيجيين.

ينجذب الإستراتيجيون إلى ثلاثة مستويات متميزة من التفاعل الاجتماعي، هي: العلاقات الشخصية، والعلاقات التنظيمية، والتطورات المحلية والعالمية. لتأخذ حالة جوان بافاريا (Juan Bavaria)، الرئيس التنفيذي التي صُنفت عام 1985م ضمن فئة الإستراتيجيين، حيث أسست بافاريا أول صناديق الاستثمار المسؤولة اجتماعياً، وهو فرع جديد من صناعة الاستثمار كان يدير في نهاية عام 2001م أكثر من ثلاثة ترليونات دولار. وفي عام 1982م، أسست شركة تريليوم لإدارة الأصول (Trillium Asset Management)، وهي شركة يملكها العمال ويديرونها، وشاركت أيضاً في كتابة مبادئ سيريز البيئية (CERES Environmental Principles) التي وقعتها عشرات من كبرى الشركات. في أواخر تسعينيات القرن الماضي، طرحت شركة سيريز، بالتعاون مع الأمم المتحدة، مبادرة التقرير الكوني (the Global Reporting Initiative)، التي تدعو إلى الشفافية المالية والاجتماعية والبيئية والمساءلة عبر العالم.

نشاهد هنا التطبيق العملي لطريقة التفكير الإستراتيجي، لقد اغتتمت بافاريا اللحظة المناسبة لجعل الاستثمار الأخلاقي تجارة مستدامة، ثم أنشأت شركة تريليوم لتنفيذ خطتها. وعادة ما تكون لدى الإستراتيجيين أفكار تجارية حساسة اجتماعياً تنفذ بطريقة تعاونية، ويحاولون دمج الرؤى المثالية في الأفعال المبدئية والمبادرات العملية المناسبة. لقد عملت بافاريا خارج حدود شركتها للتأثير في صناعة الاستثمار المسؤولة اجتماعياً بصورة كلية، ثم حولت تطوير معايير المساءلة الاجتماعية والبيئية إلى هدف عالمي من خلال إشراك الأمم المتحدة في هذا المسعى. هناك كثيرون من ذوي طريقة الإنجاز العالي الذين سيستخدمون تأثيرهم بفاعلية لتسويق شركاتهم، في حين يعمل الإستراتيجي على وضع معايير وممارسات أخلاقية أبعد من مصلحته ومصلحة شركته.

## الكيميائي

الكيميائي، هو آخر طرق التفكير القيادي التي جمعنا عنها بيانات وخبرات، حيث تشير دراساتنا إلى أن ما يميز العدد القليل من القياديين الذين صنّفناهم في فئة الكيميائيين عن الإستراتيجيين، هو قدرتهم على تجديد أنفسهم وشركاتهم، أو إعادة اكتشافها بطرق ذات دلالات تاريخية مهمة، ففي الوقت الذي يستطيع فيه الإستراتيجي الانتقال من مهمة إلى أخرى، يتمتع الكيميائي بقدرة عالية في التعامل في وقت واحد، مع أوضاع مختلفة بمستويات متعددة حيث يستطيع الكيميائي مخاطبة الملوك والعامّة في آن واحد، وهو يستطيع التعامل مع الأولويات السريعة، لكنه في الوقت ذاته لا يغفل عن الأهداف الطويلة المدى.

يمثل الكيميائيون ما نسبته (1%) من عينة الدراسة، وهذا يعني ندرة العثور عليهم في الشركات، أو في أي مكان آخر، إلا أننا عثرنا من خلال عملية بحث مكثفة على ستة كيميائيين مستعدين للمشاركة في دراسة أفعالهم اليومية عن قرب، وعلى الرغم من أن هذا العدد قليل ولا يصلح إحصائياً للتعميم، فإن من الجدير بالملاحظة أن هؤلاء الأشخاص الستة يتمتعون بصفات مشتركة، حيث كانوا يشاركون يومياً في مؤسسات مختلفة، ويخصصون وقتاً للتعامل مع المشكلات فيها، ومع ذلك لم يكونوا في عجلة مستمرة، ولم يخصصوا ساعات طويلة لنشاط واحد بعينه. وعادة ما يتمتع الكيميائيون بشعبية كبيرة، وهم أفراد واعون يعيشون وفقاً لمعايير أخلاقية عالية، يركزون كثيراً على الحقيقة، لكن الأهم من كل هذا هو قدرتهم على التقاط اللحظات الفريدة في تاريخ شركاتهم، ويعتمدون نظماً ورموزاً وشعارات تأسر قلوب الناس وعقولهم، فقد حدث أن جاء الرئيس التنفيذي في إحدى الشركات البريطانية المحافظة التي تعمل في مجال الخدمات المالية، إلى العمل مرتدياً بذلة رياضية، بدلاً من لباس العمل الرسمي، ولم يتحدث عن ذلك لأحد، وهذا ما جعل العاملين يتساءلون إن كان هذا نظام لباس جديداً، وقد تحدث الرئيس علناً بعد مرور أسابيع عدة، عن ثيابه وعن الحاجة إلى التخلي عن التقليدية، والتحرك بمزيد من النشاط والسرعة.

إن أكثر مثال وضوحاً على الكيميائي، هو الزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا، فعلى الرغم من أننا لم نصنّفه أبداً بطريقة رسمية، فإنه يمثل طريقة تفكير الكيميائي. ففي عام 1995م، مثل مانديلا وحدة

جنوب إفريقيا الجديدة، عندما حضر مباراة كأس العالم في لعبة الرغبي، فقد شارك في الفريق الوطني الذي يحمل اسم سبرنغبوكس، كانت هذه اللعبة تمثل معقل تسلط العرق الأبيض، وقد حضر مانديلا لمشاهدة المباراة، لكن المثير في الأمر أنه نزل إلى الملعب وهو يرتدي قميص الفريق المشارك الذي يكرهه السود بشدة، ثم لَوَّحَ بالقبضة التي ترمز إلى المجلس الوطني الإفريقي، فكان بذلك يخاطب السود والبيض في آن واحد، وقد عبّر أحد نشطاء المجلس الوطني الإفريقي عن هذه الحادثة، قائلاً: «مانديلا وحده هو الذي يستطيع أن يرتدي قميص العدو، مانديلا وحده كان الوحيد الذي يستطيع النزول إلى الملعب، ويربط نفسه بفريق البيض، ويحيي مواطنيه السود، والذي مكّنه من ذلك هو سنوات العمل السري والمقاومة والتجاهل ونكران الذات والنفي والسجن، كنا جميعاً في انتظار تلك اللحظة، وكان الأمر يستحق المحاولة».

### التطور إلى قائد

إن أكثر الاستنتاجات المثيرة والمشجعة في دراستنا هي أن باستطاعة القادة أن يتحولوا من طريقة تفكير إلى أخرى، وقد وثّقنا في الواقع، ملف عدد من القادة الذين نجحوا في التحول من خبراء إلى ذوي إنجاز عالٍ، ومن ذوي إنجاز عالٍ إلى متفردين، ومن متفردين إلى إستراتيجيين.

خذ - مثلاً - حالة جيني التي صنفناها ضمن فئة خبير، لقد أصيبت بالإحباط من دورها في قسم العلاقات العامة في الشركة، ثم استقالت، كما قالت من أجل: «معرفة ما أريد أن أقوم به فعلاً». بعد مرور ستة أشهر، انضمت إلى شركة أخرى بوظيفة مشابهة، ثم أعدنا تصنيفها بعد سنتين وظلت ضمن فئة خبير، أي إن قرارها بالاستقالة من الشركة الأولى والذهاب في إجازة، ثم الانضمام إلى الشركة الثانية لم يحدث تغييراً في منطق فعلها، في هذه المرحلة، قررت جيني الانضمام إلى مجموعة من زملائها في العمل المهمين بمراجعة أنماط قيادتهم الحالية، وتجربة طرق فعل جديدة، كانت هذه المجموعة تفضل المنظور الإستراتيجي (في حين صنف مؤسس المجموعة ضمن فئة كيميائي)، وهذا ما ساعد جيني على التطور، لقد تعلمت أن عاداتها في اتخاذ موقف حاد، الذي ترى فيه نفسها أنها موضوعية، قد عزلتها عن الآخرين، وأثارت جواً من الريبة، وبعد تلقيها تغذية راجعة من المجموعة، بدأت سلسلة من التجارب الصغيرة الخاصة، مثل: طرح الأسئلة بدلاً من الانتقاد، وأدركت أن عليها أن تكون واضحة فيما يمكن أن تسهم به، بدلاً من التركيز على أخطاء الآخرين، وبذلك بدأت الانتقال من فئة خبير إلى فئة مُنجز، وحاولت أيضاً تغذية الجانب الروحي، وهذا ما أدى إلى تحوّلها من فئة مُنجز إلى فئة متفرد.

بعد مرور عامين، تركت جيني وظيفتها الثانية لتأسس شركة خاصة بها، وهنا بدأنا تصنيفها ضمن فئة إستراتيجي. وفي الحقيقة، ما حدث كان تغييراً مذهلاً لثلاث طرق عمل في مدة قصيرة، ولم نمر إلا بحالتين أخريين تحوّل فيهما القائد مرتين في أقل من أربع سنوات.

كما توضح حالة جيني، فإن هناك عددًا من التغييرات الشخصية التي يمكن أن تدعم عملية التحول القيادي، فقد عانت جيني فقدان ثقته بالنظام، والشعور بالملل، والتوتر، والإنهاك، والاكتئاب حتى الغضب، فأخذت تطرح على نفسها أسئلة وجودية. لكن هناك مؤشر آخر على استعداد القائد للتحول، وهو زيادة الانجذاب إلى الصفات التي أخذت تستشعرهن لدى الأفراد الذين يتمتعون بطرق تفكير أكثر مفعلية. لقد كانت جيني - كما رأينا - منجذبة إلى مجموعة الزملاء الإستراتيجيين، واستفادت من هذه الخبرة، وكذلك من موجه من فئة الكيميائي.

غالبًا ما يبرز عن هذا البحث منظورات جديدة في التحولات الشخصية، حيث يبدأ القائد المستعد للتغيير بتطوير علاقات جيدة، ويستطيع أيضًا استكشاف صور جديدة من الممارسات الروحية، أو صور جديدة للتعبير الذاتي، من مثل ممارسة عزف آلة موسيقية، أو ممارسة فنون الدفاع عن النفس الصينية القديمة.

يمكن للأحداث الخارجية أيضًا أن تثير التغيير وتدعمه، إذ يمكن للترقية مثلاً، أن تعطي المدير فرصة لتعزيز قدراته، لقد سبق لنا أن ذكرنا الإحباط الذي شعر به مهندسو البحث، الخبراء في شركة هيوليت باكارد، من موقف مديري المختبر المنجزين بخصوص المنتج وموعد التسليم، وكيف أنه بعد مرور عام من ترقية أحد المهندسين إلى مدير مختبر، وهو دور يتطلب التنسيق مع الآخرين والتعاون بين الأقسام، صُنّف الخبير السابق ضمن فئة المنجزين، وعلى الرغم من أنه عانى بعض الصعوبات من زملائه السابقين، فإن إدراكه الجديد

بصفته منجزًا، كان يعني بالنسبة إليه التركيز أكثر على احتياجات العملاء ومواعيد التسليم، وقد عرف للمرة الأولى طبيعة الخلاف بين المهندسين الذين يحاولون تحسين التقنية، والمديرين الذين يحاولون الإنتاج ضمن الموازنة، وتسليم المنتج بحسب المواعيد.

يمكن أيضًا للتغييرات في ممارسات المدير وبيئة العمل أن تسهل عملية التغيير، ففي إحدى الشركات التي درسناها، تغير المديرين من منجزين إلى متفردين بسبب التغييرات التنظيمية والعملياتية البسيطة.

حدث في أحد اجتماعات كبار المديرين - مثلاً - أن أتيحت الفرصة للمديرين بترؤس الاجتماع بدلاً من الرئيس التنفيذي، وقد أدت هذه الفرص، المدعومة بروح الانفتاح الجديدة والتغذية الراجعة والنقاش الصريح، إلى تشجيع التطوير المهني بين كثير من قادة الشركة.

هناك أيضًا وسائل أخرى لتشجيع التغيير القيادي، مثل خطط التطوير المخططة والمنظمة، فقد عملنا مع شركة رائدة في استكشافات النفط والغاز على تطوير القدرات العالية لمجموعة من كبار المديرين.

صنّفنا أولاً، المديرين ضمن فئات، ثم أجرى اثنان من المستشارين مقابلات معهم، حيث ناقشا طريقة تفكير كل واحد من هؤلاء المديرين، وكيف يمكن أن تعرقل قيامه بأدواره، أو تساعد على

القيام بها، وناقشا أيضاً التحديات والصعوبات، وكذلك قدرات المدير وخطط التطوير المحتملة. بعد انتهاء التقييمات والمقابلات، مارس المدبرون، الذين لم تفهم الشركة قدراتهم الانفرادية والإستراتيجية بصورة كاملة في السابق، أدوارهم بصورة مختلفة. يضاف إلى ذلك، أن الشركة أعادت تعريفها لموهبة القيادة لتشمل قدرات المديرين المتفردين والإستراتيجيين، وهذا بدوره تطلب أن تعيد الشركة مراجعة مفهوماها للكفاية لتشمل (رؤية القضايا من منظور مختلف)، و(إحداث تغيير عميق من دون سلطة رسمية).

والآن، وبعدما ناقشنا بعض التغييرات والتدخلات العلاجية التي يمكن أن تدعم التطور القيادي، دعونا نعود إلى بعض التفاصيل المتعلقة بكيفية حدوث معظم التغييرات العامة.

### من خبير إلى مُنجز

هذا التغيير من أكثر الممارسات الشائعة والمطبقة بين رجال الأعمال والإداريين، وقد لوحظ في الجيل السابق أن إدارات التدريب في الشركات الكبرى دعمت تطور المديرين من فئة الخبراء إلى فئة المنجزين، عن طريق تنظيم برامج تحمل عناوين (الإدارة بالأهداف)، (التفويض الفاعل)، و(إدارة العاملين لتحقيق النتائج). وعادة ما تركز هذه البرامج على تحقيق النتائج من خلال إستراتيجيات مرنة، وليس من خلال طريقة واحدة صحيحة مستخدمة بأسلوب سليم.

يمكن أيضًا للقيادات الإدارية والمدربين أن يضعوا تدريبات منظمة تنظيميًا جيدًا ومرتبطة بالعمل اليومي؛ لمساعدة الخبراء على أن يصبحوا أكثر وعيًا بالافتراضات المختلفة التي يؤمنون بها، أو يؤمن بها الآخرون. حيث إن من شأن هذه الجهود أن تساعد الخبراء على ممارسة إستراتيجيات تغيير جديدة، مثل: «ربما تكون محقًا، لكني أود أن أفهم ما الذي يجعلك تعتقد بذلك»، يضاف إلى ذلك، أن على الذين يرغبون في دفع الخبراء إلى المستوى التالي، أن يفكروا في مكافأة المنجزين على كفاياتهم، من مثل تحقيق الأهداف بحسب المواعيد، والقدرة على الإدارة لتحسين الأداء، والقدرة على تنفيذ الأولويات الإستراتيجية.

من جانب آخر، يلاحظ أن برامج الماجستير في إدارة الأعمال تشجع على تأهيل المنجزين العمليين من خلال المهام المكثفة، واستخدام دراسات الحالة المتعددة التخصصات، والعمل الجماعي، وهذه كلها تعمل على تطور المدير المنجز، وفي المقابل، تركز برامج الماجستير في العلوم في تخصصات معيَّنة، مثل التمويل أو بحوث التسويق، على تعزيز دور المدير المنجز.

ومع ذلك، يظل التحول من فئة خبير إلى فئة منجز أحد العقبات الصعبة التي تعانيها معظم الشركات، وقد سمعنا الشكوى الدائمة من المهندسين والمحامين والمتخصصين الآخرين الذين جعلهم نجاحهم يتحملون مهام إدارية، ويبعدهم عن العمل الذي يحبّون. والتحدي الذي يواجهونه هو الذي يفرض عليهم العمل بصفتهم منجزين من مستوى عالٍ يستطيعون مواصلة استخدام خبراتهم العميقة للنجاح بوصفهم قادة ومدربين.

## من مُنجزٍ إلى انفرادي

على الرغم من أن الشركات وجامعات إدارة الأعمال نجحت نسبياً في تطوير القادة إلى منطلق فعل المنجز، لكنها فشلت - إلا في حالات قليلة- في تعرّف القادة ودعمهم وتطويرهم ليصلوا إلى منطلق فعل المديرين الانفراديين والإستراتيجيين، ناهيك عن منطلق فعل الكيميائي وهذا ليس بمستغرب؛ لأنه ينظر إلى المنجز - في كثير من الشركات - الساعي إلى تحقيق المرحلة النهائية من العمل والتركيز عليها، على أنه خط النهاية في التطوير والوصول إلى النتيجة النهائية.

يتطلب تطوير القادة إلى أبعد من منطلق فعل المُنجز، مساراً مختلفاً عن المسار المطلوب لإحداث التحول من فئة خبير إلى فئة منجز؛ لذا، يجب على الخطط العلاجية أن تشجع الوعي الذاتي لدى القائد المتحول، وكذلك وعيه لوجهات النظر الأخرى، وهذا يستدعي أن يُنظر إلى الاستماع والحديث، في العمل والعلاقات الشخصية، ليس بصفتهما طرقاً ضرورية ومسلماً بها لنقل الأفكار المحددة سلفاً، بل بصفتهما أفعالاً منذ البداية.

وهكذا، فإن المنجزين يستخدمون الاستقصاء في تحديد إن كانوا (والمجموعات أو الشركات التي ينتمون إليها) يحققون أهدافهم، وكيف ينجزونها بفاعلية أكبر. وهكذا، فإن الفرد الانفرادي المتطور يبدأ بالتفكير والتأمل في الأهداف نفسها؛ بهدف تحسين الأهداف المستقبلية، وفي هذا السياق، يمكن لخطط التطوير السنوية التي تحدد الأهداف الجديدة المدعومة بالتوجيه، والتي تخضع للمراجعة

الدقيقة في نهاية الدورة السنوية، أن تكون مؤثرة جدًّا في هذه المرحلة، لكن ما يؤسف له، أن هناك عددًا قليلًا من مجالس الإدارات والرؤساء التنفيذيين الذين يقدرّون قيمة الاستثمار في الوقت، ويمكن أن يضحّوا به بسهولة لمصلحة الأهداف القصيرة الأجل، التي قد تبدو ملحّة بالنسبة إلى القادة الذين لم تتطور طريقة منطوق فعلهم بالقدر الكافي.

لنعد مرة أخرى إلى حالة شارون، المديرية الانفرادية التي لم يستطع رئيسها المنجز ضبط أفعالها، ونتساءل: كيف يمكن لمستشار أو موجه أن يساعد الرئيس التنفيذي على الشعور بأنه لا يتعرض لتهديد من شارون؟ وكيف يكون قادرًا أكثر على دعم تطورها في الوقت الذي يكون فيه أكثر إدراكًا لاحتياجاته وقدراته؟ ربما تكون إحدى الطرق محاولة أداء الدور، حيث يطلب إلى الرئيس القيام بدور شارون، في حين يمارس الموجه أو المستشار دور الرئيس، فلو حدث ذلك، لربما سار أداء الدور على النحو الآتي:

«اسمعي يا شارون، أريد أن أتحدث إليك عن مستقبلك هنا في شركتنا، إن إكمال مشروع تشيكوسلوفاكيا وتسليمه قبل الموعد يُعدُّ دلالة أخرى على امتلاكك المبادرة والإبداع والتصميم، وهذا ما يؤهلك للانضمام إلى فريق الإدارة العليا، لكنني أود أن أشير إلى بعض الأشياء التي ما كنت لأقوم بها لو كنت في مكانك».

أودّ هنا أن تشاركوني في عملية عصف ذهني، تتعلق بكيفية تعاملك مع مشروعات المستقبل، بطريقة تضع حدًّا لهذا التشاحن واستقطاب اللاعبين الأساسيين إلى جانبك.

بعد ذلك، بإمكاننا أن نلتقي ونتحدث مرات عدة على مدى العام القادم عندما تبدئين بتطبيق أي مبادئ جديدة قد نتفق عليها، فهل يبدو اقتراحي طريقة جيدة لاستثمار وقتنا، أم أن لديك وجهة نظر أخرى مختلفة بخصوص هذه المسألة؟».

لاحظ أن المستشار في دور الرئيس التنفيذي يطري إطاراً واضحاً، ويصف المشكلة وصفاً صريحاً، ويقترح مساراً جديداً للمستقبل واستقصاءً يمكن الرئيس التنفيذي (الذي تقوم شارون بدوره) من مراجعة موقفه من المشكلة إذا ما أراد ذلك. وهكذا، فبدلاً من إعطاء الرئيس التنفيذي نصيحة جاهزة بخصوص ما عليه فعله، ابتدع المدرب مشهداً حوارياً مع الرئيس التنفيذي، موضحاً نوعاً جديداً من الممارسة، وتاركاً للرئيس حرية الحكم بنفسه إن كانت العلاقة المقترحة إيجابية أم لا. ليست الفكرة هنا أن نعلم الرئيس التنفيذي مجموعة مهارات في النقاش، بل لجعله أكثر تفهماً لطريقة رؤية الشخص الانفرادي وفهمه للعالم من حوله، وما يمكن أن يحفزه إلى اكتساب مزيد من التعلم، فمن شأن هذه التجارب المحددة في طرق جديدة للاستماع والحديث أن تبتدئ تدريجياً المخاوف المرافقة للتعلم التحويلي.

### التحول إلى الاستراتيجي وما بعده

لا يُعدّ القادة الذين يسعون إلى طريقة تفكير المدير الإستراتيجي والخبير مجرد باحثين عن مهارات شخصية تجعلهم أكثر فاعلية ضمن النظم المؤسسية القائمة، فهم لا بد من أن يكونوا أصلاً قد أتقنوا

تلك المهارات، إنهم في الواقع يستكشفون جوانب معرفية وارتباطات مطلوبة لتأسيس المشروعات، وتشكيل المجموعات والشبكات والتحالفات الإستراتيجية، والشركات الكاملة على أساس الاستقصاء التعاوني، وهذه الممارسة المستمرة لإعادة التقييم هي التي تؤدي إلى نجاح شركاتهم.

إن المسار المؤدي إلى اكتساب طريقة تفكير المدير الإستراتيجي والكيميائي يختلف نوعياً عن عمليات التطوير القيادي الأخرى، فمن حيث المبدأ، لا يحتاج المديرون الإستراتيجيون والكيميائيون المتطورون إلى البحث عن موجهين لمساعدتهم على شحذ مهاراتهم الحالية، وإرشادهم إلى الشبكات المؤثرة (مع أنهم قد يحتاجون إلى إرشاد روحي وأخلاقي)، لكنهم في واقع الأمر يسعون إلى الانخراط في تلمذة متبادلة مع زملائهم الذين ينتمون أصلاً إلى شبكاتهم (مثل أعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين، أو القادة ضمن تخصص علمي معيّن).

لكن الغاية من هذه التلمذة بين المدير والزملاء ليست زيادة فرص النجاح، بل إيجاد مجتمع مستدام من الأفراد يستطيعون تحدي افتراضات القائد المتحول وممارساته، وكذلك ممارسات وافتراضات الشركة أو الصناعة أو أي مجال نشاط آخر.

لقد شاهدنا هذا النوع من التطور بين الزملاء، عندما أعرب لنا أحد كبار العملاء عن قلقه؛ لأن شركته ومجال العمل يعملان معاً على مستوى المنجز. بالتأكيد، لقد كان هذا القلق في حد ذاته،

تعبيراً عن استعداده للتحويل إلى طريقة تفكير أخرى أبعد من ذلك المستوى، ترأس ذلك المدير، شركة لمنتجات العناية بالأسنان عُدَّت الأنجح ضمن فروع الشركة الأم، لكنه عندما أدرك أنه ومن حوله يحاولون توخي الحذر، وتجنب المشكلات إلى أقصى حد ممكن، قرر البدء بمشروع بحث - طرح منتج جديد للعناية بالأسنان، رخيص الثمن في الدول النامية - لم يكن يخطر على باله أو بال شركته.

لقد كان توقيت طرح هذا المشروع مناسباً، فاستغل الفرصة لإجراء استقصاء تعاوني مع زملائه في البلاد عموماً، وفي نهاية الأمر، اقترح مشروعاً تربوياً خيراً مؤلته الشركة الأم، ثم رُقي المدير إلى منصب نائب الرئيس للمشروعات العالمية، وهو دور مارسه بإحساس متزايد بضرورة التعاون، وتحمل المسؤولية الاجتماعية لشركته في الأسواق الناشئة.

يمكن أيضاً للتعليم الرسمي وعمليات التطوير أن توجه الأفراد نحو طريقة التفكير الإستراتيجي، وبهذا الخصوص، أثبتت البرامج التي يمارس فيها المشاركون دور القادة والتي تتحدى افتراضاتهم التقليدية في القيادة والتنظيم، فاعلية كبيرة، فقد تكون هذه البرامج إما طويلة الأجل (سنة أو سنتين) وإما متكررة، وتشمل نماذج لخبرات مكثفة تعزز الوعي الآني للمشاركين، وتجعلهم يعيدون مراجعة نظرتهم للعالم، وتوجد مثل هذه البرامج الخاصة بتغيير المسار في جامعات وشركات استشارية قليلة حول العالم، مثل جامعة باث في بريطانيا

التي تقدم برنامج ماجستير يستغرق سنتين، يُمنح بعدها الطالب شهادة في المسؤولية وممارسة الأعمال.

تشتمل هذه البرامج على مجموعات تعلم صغيرة، وكيفية كتابة السيرة الذاتية، وأداء الأدوار المسرحية (السيكودراما) والخبرات المعمقة في الطبيعة، ومشروع عمل مدته سنة. أمّا الشيء المثير في هذه البرامج، فهو أن كثيرين ممن شاركوا فيها ذكروا أن لهذه الخبرات قوة تعادل قوة الأحداث المغيرة للحياة، مثل: أزمة وظيفة، أو أزمة وجودية، أو زواج جديد.

### المجموعات الثقافية والقيادية ضمن المؤسسات

تركز نقاشنا حتى الآن على أساليب القيادة التي يطبقها الأفراد، لكننا اكتشفنا أن فئات أساليب القيادة التي افترضناها يمكن أن تستخدم أيضاً في وصف المجموعات والمؤسسات؛ لذا، سوف نتطرق باختصار إلى طرق تفكير المجموعات، حيث إن أكثر المجموعات فاعلية على المدى البعيد، تلك التي تتمتع بثقافة إستراتيجية تكون فيها تحديات العمل بالنسبة إلى المجموعة، فرصاً للتطور والتعلم لمصلحة الأفراد والمؤسسات. في إحدى المرات، قرر فريق القيادة في إحدى الشركات التي عملنا معها، دعوة المديرين من الأقسام جميعها إلى المشاركة في مجموعات تسويق المنتجات الجديدة، ورأى المديرون أن هذه الدعوة مضيعة للوقت؛ لذا لم يتطوع للانضمام سوى عدد قليل من ذوي التفكير الانفرادي والإستراتيجيين الناشئين، لكن الإدارة على الرغم من هذا الموقف، قدمت الدعم والتغذية الراجعة المطلوبة

لإنجاح عمل المجموعات، ولم يمضِ وقت طويل حتى رُقِّي المشاركون الأوائل، وتولوا قيادة المجموعات عبر الأقسام المختلفة، وعندما رأى المديرون المنجزون أن الآخرين حصلوا على ترقيات، بادروا بالانضمام إلى هذه المجموعات. كان من نتيجة ذلك أن مزيداً من الأفراد عاشوا خبرة القيادة المشتركة تدريجياً، وراجعوا افتراضاتهم وممارساتهم، وكذلك الصعوبات الفردية، ما أسهم في تطوير قدراتهم القيادية.

لكن من المؤسف أن هناك عددًا قليلاً من الشركات التي تستخدم المجموعات، بهذه الطريقة، إذ إن معظم مجموعات كبار المديرين يعملون وفقاً لطريقة المدير المنجز، ويفضلون الأهداف والمواعيد النهائية الواضحة، والعمل بإستراتيجيات وأساليب وخطط صريحة، وهم ينجحون في أجواء التنوع والتعددية (عندما يصبح العمل العادي صعباً، ويصبح العمل الصعب عادياً)، ويستمدون متعة كبيرة من التعاون والعمل الجماعي والإنجاز بحسب الموعد. وعادة ما يكون قائد الفريق وأعضاء آخرون من نمط المدير المنجز، مع عدد من الخبراء أو واحد أو اثنين من نمط المدير الانفرادي أو الإستراتيجي (الذي يشعر بالتجاهل في العادة).

غالباً ما تكون مجموعات المنجزين هذه في عجلة من أمرها، ولا تجد وقتاً للتوقف والتأمل، وهي كثيراً ما تنظر إلى الأسئلة المتعلقة بالأهداف والافتراضات على أنها (فذلكة لا نهاية لها)، وتستجيب للممارسات الإبداعية بسخرية لاذعة واصفة إياها بالانحرافات

(المجنونة). وسوف تحد هذه السلوكات في نهاية المطاف من نجاح فريق المنجزين.

لكن الوضع يكون أسوأ من ذلك في الشركات المكتملة عندما يعمل أعضاء مجموعات الإدارة بصفتهم خبراء، وهنا يرى نواب الرئيس أنفسهم على أنهم رؤساء، و(مجموعاتهم) مجرد صورة لجمع المعلومات، وتخلو حياة الفريق من التشارك في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، أو وضع الإستراتيجيات. وتعاني أيضاً المجموعات المحكومة بمنطق فعل المدير الدبلوماسي هي الأخرى ضعفاً شديداً؛ بسبب النزاعات الشديدة على المناصب، والقوانين غير القابلة للنقاش، والشعائر الاحتفالية المرتبة بعناية.

أما المجموعات الانفرادية، التي من الممكن أن توجد في المؤسسات الإبداعية والاستشارية وغير الربحية، فنادرة نسبياً، وتختلف عن مجموعات المنجزين والخبراء والدبلوماسيين، فعلى النقيض من مجموعات المنجزين، قد تكون المجموعات الانفرادية تأملية، وقد تقضي وقتاً طويلاً في مراجعة الأهداف والافتراضات وممارسات العمل؛ لذا، فإن اتخاذ القرارات السريعة قد يكون صعباً، لكن هذه المجموعات يمكن أن تغيّر أسلوبها مثلما يفعل الأفراد.

مثلاً، لقد شاهدنا رؤساء تنفيذيين من فئة الإستراتيجيين، يساعدون مجموعات الإدارة الانفرادية على التقصي وضبط عملها؛ لتتحول بعد ذلك إلى مجموعات إستراتيجية، وهناك مثال

آخر على مجموعة منجزين في شركة خدمات مالية عملنا معها كانت تمر بمرحلة خفض نفقات قاسية، في أثناء مرحلة الانكماش الاقتصادي.

كان على هذه الشركة، من أجل التكيف مع سوق الخدمات المالية المتنامية والمتغيرة، أن تكون أكثر ابتكاراً واستشراقاً، وأن تتعلم كيف تجذب قوة العمل وتحفزها إلى المشاركة.

كان على الفريق أن يبدأ بنفسه؛ ليتمكن من قيادة التغيير، وقد عملنا معه لمساعدة أعضائه على فهم قيود طريقة فئة المنجزين، وهذا تطلب القيام بعدد من التدخلات مع مرور الوقت. بدأنا بالعمل على تحسين طريقة مناقشة الفريق للقضايا وتدريب الأعضاء، وفيهم الرئيس التنفيذي، وقد أصبح واضحاً من تطور الفريق أن تركيبته في حاجة إلى تغيير، فكان لا بد من تغيير اثنين من كبار المديرين اللذين كانا مناسبين للفريق تماماً بسبب إنجازاتهما، عندما اتضح أنهما غير مستعدين للمشاركة وتجربة المنحى الجديد.

تحول الفريق في أثناء مرحلة إعادة التوجيه هذه التي استغرقت أكثر من سنتين، إلى مجموعة انفرادية بقدرات إستراتيجية ناشئة، حيث صُنّف الرئيس التنفيذي، الذي كان من فئة منجز/ انفرادي سابقاً، ضمن فئة إستراتيجي، وتقدم أيضاً معظم أعضاء الفريق خطوة تطويرية إلى الأمام. كان تأثير هذا التغيير واضحاً في الروح الجماعية للفريق وللشركة، فبعدما كان الفريق منقسماً على نفسه، تعلم الأعضاء تقبل الآراء المتباينة، وأظهرت استطلاعات الرأي أيضاً زيادة في مشاركة العاملين في الشركة عموماً، ولاحظ المراقبون من

ناحية أخرى، أن الشركة تخطت أزمته، وهذا يعني أنها أصبحت قادرة على جذب أفضل المواهب، ومع حلول العام الثالث، حققت الشركة نتائج أعلى من نتائج الشركات المنافسة الأخرى».

خلاصة القول: رحلة تطور القائد ليست رحلة سهلة، فهناك بعض الأشخاص الذين يتغيرون قليلاً في مسيرة حياتهم، وبعضهم يتغير بدرجة كبيرة، وعلى الرغم من الدور المثبت للجينات في تطور الإنسان، إلا أن الطبيعة البشرية غير ثابتة، فالأفراد المستعدون للعمل على تطوير أنفسهم ليصبحوا أكثر وعياً وإدراكاً لذواتهم، سوف يتطورون بكل تأكيد، إلى قادة تحويليين حقيقيين مع مرور الوقت، وهناك عدد قليل قد يصبحون من فئة الكيمائيين، لكن كثيرين ستكون لديهم الرغبة أو القدرة في أن يتحولوا إلى انفراديين وإستراتيجيين. ولا شك في أن الشركات التي تساعد المديرين، وفريق القيادة فيها على مراجعة طرق تفكيرهم وأساليب عملهم، هي التي ستجني ثمرة جهودها.

