

## الفصل العاشر

### ليست قيادة إذا كان تأثيرها على الأداء مباشراً

**It's Not Leadership If It Affects  
Performance Directly**

إن كل فريق يريد أن يتحرك إلى كل ما هو ذو دلالة وعظيم عليه أن يقرر الحقائق التي سوف يتمسك بها وليجعل تلك القيم منتشرة في أنحاء المنظمة .

(كبير المدربين السابق لدى Kincks بنويويورك Pat Riley)

هنا عبارة من تلك العبارات الأخرى التي تحدثت بها مع أعضاء الإدارة العليا الذين عادة يرسلون مديري الموارد البشرية لتحديث سيرتهم الذاتية : إذا لم تؤثر القيادة على الأداء ، حينئذ ، لماذا أتينا بك إلى هنا لكي تدير ندوة عن القيادة ؟ سؤال جيد جداً بحق .

يوجد مبدأ أساسي يجب أن تضعه في ذهنك - إذا كان للقائد تأثير مباشر على الأداء ، فإنه يحتمل أن يكون مشاركاً بصورة مباشرة ومبالغ فيما يفعله شخص آخر أو مجموعة . تعود هذه النقطة إلى مناقشتنا السابقة حول نظم الرقابة في المنظمات (الفصل السادس) نحن لا نستطيع أن نراقب الالتزام ؛ إنه يأتي من خلال بناء الثقة ، التوحد ، والاستعداد لتدعيم القائد ، أعضاء الجماعة ، والمنظمة ، وهلم جراً . ما

### اللوحة رقم 1-10 قيادة إحداث التغيير والأداء المالي للبنك

قرر (1998) Geyer and Steyrer في دراسة واسعة النطاق تناولت البنوك الألمانية ، أن قيادة التعامل كانت أكثر توقعًا للأداء قصير الأجل ، بينما كانت قيادة إحداث التغيير أكثر توقعًا للأداء المالي طويل الأجل للفروع البنكية . نحن نريد الآن أن نسأل عن ماهية العوامل الوسيطة الناتجة في هذه الاختلافات في توقع الأداء .

نحتاج بالفعل إلى اكتشافه هو بالضبط كيف يستطيع القادة والقيادة التأثير على التنمية بصورة غير مباشرة وإيجابية (انظر اللوحة رقم 1-10) . أطلق البعض على هذه العوامل غير المباشرة « بدائل » أو « وكلاء » للقيادة<sup>(93)</sup> . إنني لا أعتقد أنها دائمًا تكون بديلاً عن القائد ، ولكن بدلاً من ذلك يمكن أن تكون امتداداً للقائد يتم تطويرها بنضي الوقت ، وتصبح جزءاً من أوجه الثقافة الإيجابية في المنظمة تمثل نمط ومنظور القائد . عندما تصبح من مكونات ثقافة المنظمة ، قد تبدو فيما بعد بديلاً للقائد - كما افترض أن ذلك يجب أن يحدث .

تذكر تعليقاتي في الفصلين الأول والثاني حول أهمية التركيز على الشخص التالي في السلطة . ما المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها إذا تحدثت مع الشخص الثاني ؟ لقد افترضت أنه يمكنك أن تحصل على الرسالة من الشخص الثاني كما بلغت إليه من الشخص الأول ولكن بلغة وعبارة الثاني ، بعد أن يتم تصنيفها من خلال توحد التابع مع ما قد وضعه الأول لإنجازه في صورة الغرض أو الرؤية . بالطبع بدون غرض أو رؤية واضحة ، فإنك عادة تحصل على قصص مختلفة كثيرة جداً جداً ، لأنه لا يوجد سيناريو واحد واضح يمكن اتباعه (انظر اللوحة 10-2) . عادة يكون التأثير غير المباشر للقادة هو الأكثر عمقاً والأكثر صعوبة لشرحه في نفس الوقت . دعني أحاول أن أشرح الآن .

## اللوحة رقم 10-2

## القيادة عن بعد

قرر (Howell et al., 1998) أن العلاقة بين القيادة « الكاريزمية » وأداء وحدة الأعمال كانت مختلفة ، استناداً إلى مدى قرب أو بعد القائد من أتباعه . كان للقيادة الكاريزمية تأثير إيجابي أكبر على الأداء المالي للبنك ، حيث كان الأتباع يقيمون العادات الخارقة للقائد الذي كان بعيداً عنهم .

قرر (Shamir 1995) أن القادة الكاريزميين كان ينظر إليهم في حالة بعدهم على أنهم كانوا أكثر تعبيراً عن المواقف الأيدلوجية والرؤى ، وأنهم كانوا لا يخشون كثيراً النقد في حالة التعبير عن آرائهم . كان ينظر إلى القادة الكاريزميين في حالة قربهم على أنهم كانوا أكثر مراعاة لمشاعر الأفراد ، وانفتاحاً مع الآخرين ، وكانوا يضعون مستويات أداء عالية ، ويستخدمون تفكيراً أصيلاً ومبتكراً ، ويحدثون تأثيراً أكبر على التحفيز المرتبط بالمهام الوظيفية .

يوضح أحد القادة تفصيلاً رؤيته حول بعض الحالات المستقبلية المرغوبة - على سبيل المثال ، ذكر « كل الأطفال في هذه الأمة سوف يكبرون يوماً ما في بيئة حيث النطاق الكامل للفرص يتاح لهم بصورة فردية على أساس القدرة ولا شيء آخر بمعنى أشياء مثل الجنسية ، الدين ، النوع ، وهكذا » . تخلق الرؤية أمثلة كثيرة في عقول الأفراد حيث هذه الرؤية المستمثلة (تسعى إلى المثالية) تصبح ملموسة ومرئية بالنسبة للأخ ، الأخت ، أو حتى الابن . إن أطفالنا وأطفالك يمكن أن يتنافسوا على نفس الوظيفة ، على نفس الكلية ، على نفس السكن ، وأن يعيشوا في نفس التجمعات . تبدأ الأفكار التي تحتوي عليها الرؤية في الانتشار والتأثير على استعدادنا ورغبتنا في تحقيق التميز في أعمالنا . يدعو هذا خبراء الموارد البشرية إلى تصميم نظم اختيار تكون ذات ثقافة مُنصفة . يضع البعض برامج للتخلص من

النقائص من خلال مشروعات التدريب والتعليم الخاص . لا يزال آخرون يلجأون إلى المحاكم حول القواعد القانونية التي تشكل المعاملة العادلة للأفراد في أماكن العمل ، وفي المجتمع ككل . تضع الحكومات وتدعم التشريعات المختلفة ، والآن تدعم الرؤية عن طريق قوة القانون ، عندما تكون حالات الرقابة بديلاً للالتزام (انظر اللوحة 10-3) .

### اللوحة رقم 10-3

#### خصائص القادة من حيث القرب والبعد الاجتماعي

قرر (1998) Yagil أن خاصية « الكاريزما » للقادة البعيدين اجتماعياً كانت مرتبطة بمستوى القبول للأفكار والمدرجات حول قدرات القائد لأداء الغرض . اعتمدت خاصية « الكاريزما » للقادة القريبين اجتماعياً على النمذجة والثقة الذاتية التي يعبر بها القائد عن إيمانه بالقدرات الشخصية لأتباعه .

في النهاية ، عندما تكون رؤية القائد ناجحة ، سوف يكون لها تأثير إيجابي على توحد الأفراد مع القضية أو التركيز الجوهرية في الرؤية . كما تعلمنا من مناقشتنا السابقة ، يقود التوحد إلى إجراءات محددة ، التي سوف تدعم الرؤية ، وتصبح دائرة في فلكتها . يأتي بعد ذلك إحساس عميق بالالتزام إلى الإجراءات . تنبثق الأفكار الجديدة كأخطاء ترتكب ثم يتم حلها . يحدث هذا النوع من التعديلات مرة ومرة بمضي الوقت . يستمر تأثير القائد على مدى سنوات من تركه العمل ، وذلك في مجالات الثقافة ، القيم ، وفي النهاية القانون الذي يصدر كنتيجة للرؤية .

لقد رأينا في مواقف كثيرة أن الرؤية قد يمكن التعبير عنها تفصيلياً ، ولكن ليس بالضرورة إنجازها بالكامل في حياة القائد . أو أن القائد « قد يكون ذهب إلى أبعد من عصره » مع اعتقاد أو فكرة ، ويعمل كل فرد آخر على جعلها واقعاً مشاهداً عندما تصبح ملاءمتها وأهميتها موضع تقدير . يؤثر القادة بصورة غير مباشرة على الآخرين من خلال المستقبل الذي يخلقونه عن طريق الرؤية .

عين أحد الشباب في إحدى المنظمات . لم يكن لديه ثقة كبيرة في قدراته ، والتي كانت ملفتة طبقاً لتقدير أي شخص آخر . يبذل مديره الشهور العديدة الأولى في محاولة لتحديد مصادر هذا الإحساس الذاتي بالضعف لدى العامل . يشخص المدير مجالات الحاجة ويعمل على إشباع تلك بالتدعيم وتوفير فرص التنمية . يوفر المدير طرقاً بديلة بالنظر إلى التنمية . إنه يعطيه الثقة عندما يقول أنه لديه الإمكانيات لأداء مهام أكثر تحدياً . من خلال الثقة والتدعيم الذي يوفره القائد للعامل ، فإنه يغرس قيمة الكفاءة ، الإيمان ، الثقة والتوحد مع الأغراض الأساسية للمنظمة . هنا يلاحظ تأثير التفاني في الآخر .

كان على هذا القائد . منذ البداية ، أن يضحى بالكثير من وقته دون ظهور تأثير على مخرجات الأداء قصيرة الأجل . بمضي الوقت تزداد ثقة العامل ، وتحدث في النهاية تغييراً في منظوره حول ذاته . يرى هذا في تناوله نفسه السؤال القديم مع معلومات وبيانات جديدة ، « من أنا ، وماذا يمكنني أدائه الآن ؟ لقد رجعت إلى نفس المكان لأول مرة ، لأن منظوري حول ذاتي قد تطور » . عندما يكون المدير ناجحاً تماماً في إحداث هذا التحول ، فإنه يكون قادراً على أن يبني داخل مرءوسه بعض المعايير والرقابة الذاتية فيما يتعلق بالمهام التي أصبح قادراً الآن على أدائها أو اختيار عدم أدائها عندما لا تتوفر الظروف الملائمة لكي يدرسه القائد على التحديات المستقبلية . ربما في يوم ما سوف يفعل العامل الجديد نفس الشيء مع الآخرين الذين يصبحون مرءوسيه وهو قائدهم . نستطيع أن نقول ، عند هذا المستوى أن تأثير القائد ينتقل متدفقاً من مستوى إلى مستوى ، ومن جيل إلى جيل ، إلى عاملين جدد لم يكن له بهم أية صلة في أي وقت<sup>(94)</sup> .

لكي نبادر بعملية التنمية ، يمكننا الرجوع إلى الشكل 6-2 . أظهر القائد مستقبلاً يختلف عن مفهوم مرءوسه حول ما كان يمكنه إنجازه . خلق هذا لدى الفرد بعض التوتر . وكما قال ألبرت أنشتين « الفرد (الشخص) السعيد هو من يكون راضياً جداً عن الحاضر لكي يعيش كثيراً جداً في الماضي » . كان القائد قادراً على نقل

الإحساس الإيجابي بالمستقبل إلى تابعه ، وبمضي الوقت حملته على الاعتقاد به والإيمان بذاته . يمثل الاعتقاد بالذات التحول في المنظور من « أنه أخبرني أنني أستطيع أداءها » إلى « إنني أعرف أنني أستطيع أداءها » إلى « أنني أعرف أنني أستطيع مساعدة الآخرين على أدائها » . إن هذا يحتاج إلى إجراءات وقرارات . إنه يتحدى تفكيره وتفكير الآخرين ، وتلك أمور لم يسبق له التشكك فيها مطلقاً . لقد بدأ يتوسع في حدود إمكانية تعرضه للمساءلة ، ولا بد أن يشغل وظائف ذات تحديات وفرص متزايدة . وفي النهاية ، يستطيع أن يجعل الآخرين يتوحدون مع أشياء مهمة ، ويؤخرون الميول الشخصية لصالح الآخرين عند الحاجة .

في يوم ما ، يجب أن يترك المدير المكان - لا تقلق ، إنها مجرد ترقية . وليس شيئاً مكروهاً . إنه بمفرده جسدياً ، ولكنه يحتفظ بخلية قائده طوال حياته في منظوره ، ومثل تدفق الشلالات ، فإن تأثير القائد يستمر ملازماً لمرءوسه ، ثم ينتقل إلى الشخص التالي ، ثم التالي وهكذا إلى مستويات وأجيال أدنى . تتداخل الآن نماذجهم الذهنية . يمكن أن يحتوي النموذج الذهني على فلسفة القائد حول كيفية معاملة الآخرين ، أو قد تكون محددة بمبادرة معينة أو جدول أعمال يتكون من رؤية . وعموماً تبقى الخلية من تأثير القائد الأول تؤتي ثمارها عبر المستويات والأجيال . وبعبارة أخرى ، قد أصبح التابع بديلاً لأستاذه ، وربما قد يراه آخرون كقائد بالمولد .

تذكر ذلك ، في اللوحة 6-1 ، قررنا أن (Weierter 1994) في دراسة تناولت قادة جماعة عمل من استراليا ، وجد أن سلوكيات قادة إحداث التغيير المرتبطة بمراعاة احترام الأفراد ، وتحريك التفكير الذهني لها تأثير إيجابي على إدراكات السمعة ، الاستعداد للتعاون ، الود ، والدفء الاجتماعي . جادل Weierter أن قيادة إحداث التغيير خلقت مناخاً لعمل الجماعة الذي أصبح بمضي الوقت بديلاً للتأثيرات المباشرة لقيادة إحداث التغيير .

مما يدعو للإثارة . يستطيع المرء أن يرى نفس العملية تحدث في تطوير الفرق

عالية الأداء أو/و مرتفعة التنمية . عندما تجتمع الجماعات معاً ، وتكون بعيدة عن أن تكون صفًا واحدًا ، فإن هذا عادة ، يعني أن الأعضاء لديهم آراء متصارعة أو ليس لهم آراء بالمرّة أو من سوف يفعل ماذا أو في بعض الأحيان ما الذي سوف يناقش (بمعنى عدم وجود جدول أعمال متفق عليه) . عندما يتفاعل أعضاء المجموعة بمضي الوقت تحدث مشاركة في المنظور وفي الفهم الذي ، إذا خضع لقيادة صحيحة يمكن أن يؤدي إلى توحيد الصفوف بين أعضاء الجماعة . يمكن أن يكون هذه التوحيد في الصفوف حول القيم المشتركة ، الرؤية أو الغرض المركزي للمجموعة ، كيف سوف تقود المجموعة ذاتها ، وهكذا . يتحدث كثير من الكتاب الآن عن مجموعات تبني نماذج ذهنية مشتركة ، والتي أصبحت تشكل الأساس لكي تصبح المجموعة فريقًا ، ويشارك ذلك الفريق بالكامل في مسئوليات القيادة (انظر اللوحة 10-4) . يستخدم النموذج من أجل تنمية ترتيب الصفوف والتماسك . بالنسبة للمجموعات التي تبدأ من نقاط متباعدة كثيرًا ، فإن تحقيق هذا النوع من ترتيب الصفوف يعتبر بحق إنجازًا كبيرًا<sup>(95)</sup> .

#### اللوحة رقم 10-4

#### المجموعات مقابل الفرق

تشير البحوث التطبيقية الحالية التي تتناول الفرق أن القيادة النموذجية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على توجه ، كفاءة وأداء المجموعة (Hackman 1990, Kumpfer et al. (1993) . إن نمط القيادة الذي نعتقد أنه يفرق بين المجموعات والفرق يمكن أن يكون في خاصية إحداث التغيير .

منذ سنوات مضت ، عمل شاب لدى سيدة ، وصفناه سابقًا « كتابع » . لقد ظهر بأنه يمتلك القدرة والإمكانات ، ولكنه يفتقر إلى الدافع ومفهوم الذات للنجاح الكامل . قامت السيدة بدراسته لكي تعرف نواحي القوة ونواحي الضعف ، تأخذ

الوقت اللازم لبناء ثقته وكفاءته . تهتم به وتبين له بوضوح المستقبل الذي لم يفكر فيه بذاته مطلقاً . بمضي الوقت يوسع الشاب حدود تعرضه للأذى نتيجة المخاطرة ، ويباشر بصورة متزايدة التحديات والفرص الصعبة . بل أنه بدأ يحدث فروقات إيجابية في تنمية آخرين . في أحد المواقف يخبر الشاب صديقاً له بأن السيدة هي قائد بالمولد . نحن نعرف العكس ، أليس كذلك ؟

في التوصيف لكلا الفردين ، قد حددنا المعالم التي تشكل الجوهر التنموي لقيادة إحداث التغيير - النهاية القصوى للنطاق الكامل . إنه يتمثل في سلوك القائد الذي يعمل على تنمية الآخرين إلى إمكانياتهم الكاملة المتكاملة . يعتمد الأساس في هذه السلوكيات على عمق منظور القائد ، الفهم ، نموذج الحياة ، القيم ، الإحساس بما هو صحيح وخطأ . ينمّي القائد ذاته ، وفي المقابل ينمّي آخرين لكي يتفوقوا على التنمية الحالية وقدرات الأداء . يمكن أن يحدث هذا في علاقة القائد - التابع أو في مجموعة أو فريق بين أحد الأعضاء وعضو آخر ، قد تحدث مثل هذه التحويلات حتى مع التابع الذي ينمّي القائد ، والتي تعتبر أكثر انتشاراً اليوم ، إذا أخذنا في الحسبان التطورات الجارية في المنظمات ، والحقيقة في أن المديرين نمطياً ليس لديهم المهارات التقنية المتقدمة كاملة كما هي لدى مرءوسيه<sup>(96)</sup> .

### اللوحة رقم 10-5

## القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل وتأثيراتها غير المباشرة في التعليم العالي

فحص Cowen (1990) العلاقة بين نطاق الأنماط المحتواة في نموذج القيادة الكامل والمتكامل والتغييرات في طرق التسجيل لدى معاهد التعليم العالي - 4 سنوات في الولايات المتحدة الأمريكية . في العينة الأخيرة لعمداء المعاهد وأتباعهم الذين استجابوا للمسوحات ، تناولت العينة 153 معهداً علمياً . لم تكتشف أية علاقة بين القيادة الرئاسية والتغييرات التي

كانت تحدث في إجراءات التسجيل على مدى 5 سنوات قبل القيام  
بالمسح . ومع ذلك ، وجدت علاقة إيجابية وذات دلالة بين تقييمات  
التابعين عن رضائهم مع العمداء ، طول مدة خدمة العميد لدى المعهد ،  
ونسبة التغيير في إجراءات التسجيل .

إن تأثيرات القيادة غير المباشرة والمتواصلة هي ما نناضل زملائي وأنا في العمل  
على توسيع نطاق تنمية القيادة الكاملة والمتكاملة (انظر اللوحة 10-5) . يجب أن  
نساعد القادة على فهم تأثيراتهم غير المباشرة على الآخرين ، وحيث يمكن أن يكون  
لميراثهم من بعدهم فوارق إيجابية ، ولو غير مباشرة ، وغالباً دون تقدير مباشر  
يعطي للقائد . من هنا نبدأ في الوصول إلى عمليات القيادة العميقة التي تدور حول  
المبادئ الأربعة التي نوقشت في الفصل التاسع . من هذا المنطلق ننتقل من الحديث  
حول أنماط القيادة إلى زوايا وفلسفة عميقة حول تنمية القيادة . إن التأثير غير  
المباشر ليس دائماً قابلاً للملاحظة في أعين من يشغلون المراكز الثانية والثالثة في  
سلسلة السلطة أو حتى في أعين من يميزون بين الاختلافات ، ولكننا نستطيع أن  
نستنتج أن التأثيرات الإيجابية وميراثهم من بعدهم موجود هناك من خلال  
الإجراءات المتألقة التي يتخذونها هم أو أتباعهم بمضي الوقت .

والآن ، دعنا ندرس مثلاً متناقضاً . يريد المدير العام التنفيذي في إحدى  
المنظمات أن ينشئ نظاماً حقيقياً للتعليم بين أفراد وحدته التنظيمية . إنه يقول :  
« تحدي كل منا الآخر شيء عظيم ، وأنا يجب أن ندعم مبادرات الأفراد . الصراع  
مقبول حول الأفكار ، إنه يحرك حالات البصيرة الواقعية » . لقد عمل على تبليغ  
معتقداته ومبادئه والتي تستند إلى شخصية ذات أخلاق عالية . إنه يركز تفكيره  
واهتماماته في أعمال إدارة المنظمة ، والاستجابة ، حسناً . لم تكن جيدة . لا يقدم  
الأفراد أفكاراً . إن ما قاله يعتبر جيداً بالنسبة لكل منهم ، وهم مستعدون لتطبيق  
المبادرات الجديدة . إنهم يقولون بالأفعال وأحياناً بالأقوال « أنت في مركز السلطة ،  
ونحن لا ، ولذلك إذا كان هذا ما تريده ، بالتأكيد سوف نكون سعداء للقيام به » .

إنهم تابعون سلبيون ومعتمدون . إنهم لا يريدون أن يخاطروا ، إنهم لا يريدون أن يشعروا بأنهم عرضة لأي أذى ، وهم ببساطة في راحة تامة لتلقي الأوامر والتعليمات . على السطح ، يبدو كل شيء على ما يرام .

مثل هؤلاء الأتباع يعتبرون المرء وسين المثاليين للقائد المتسلط . لسوء الحظ هذا النمط من القادة ، يمثل دائماً السبب الرئيسي لانتهيار النظام بالكامل . إذا كانت هناك مشكلة خطيرة ، وقد يلاحظها أولئك التابعون فإن الاحتمال يكون أقل من 50/50 إنهم سوف لا يخبرون القائد . إنهم ضد المخاطرة ، ومثل هذه التغذية المرتدة تتطلب بعض المخاطرة التي هم غالباً ليسوا على الاستعداد للإقدام عليها ، لأن تحت سيطرة القائد وتعليماته - « لا تحركون ساكناً » ، على عكس الالتزام بتحدي الأشياء التي لا تكون ذات معنى لهم .

توجد حلقة مفقودة في اللغز المذكور سابقاً ، أن المدير العام التنفيذي لهذه المجموعة كان يحكم بالتسلط والهوى . سواء كنت على صواب أو على خطأ فأداؤك غير ملائم . كان القائد غير معتدل المزاج وأنت في معاناة . بمضي الوقت ، أقامت المجموعة هذه الآليات للتصفية Filtering المحكمة ، وأصبح من الصعب بصورة متزايدة معرفة ما يفكر فيه العاملون حقيقة حول أي شيء . كان انطباع الإدارة هو الذي يشكل إطار الاختيار في أقصى درجات السلبية . إنك تعرفني فقط بما تراه وليس بما أشعر به . إذا عرفت كيف أشعر قد تستدعي البوليس !

القادة السيئون لهم ميراث أيضاً ، والذي عادة يستمر بعد حياتهم « في السلطة » يمكن تعريف القادة السيئين بأنهم ليسوا أخلاقيين في رفع الروح المعنوية ، الإلهام ، تحريك التفكير الذهني ، مراعاة مشاعر الأفراد ، أو في تعاملاتهم حول الإحساس بالمكافآت الطارئة . مثل هؤلاء القادة قد يديرون فقط بالاستثناء . ويجب أن يتفادى المرء الأخطاء مهما كانت التكاليف . وربما في تناقض مع ما قلته سابقاً ، يمكن أن تكون التأثيرات عميقة ولكن نادراً ما تكون إيجابية . قلت « نادراً » لأنها أحياناً تصبح أمثلة لما تنهي بها الأفراد لعدم فعله والذي يمكن أن ينظر إليه كأحد الأشكال

القوية لتدريب القادة حول ما ينبغي ألا يفعلوه كقادة . يؤثر هؤلاء القادة بطريقة غير مباشرة على الأفراد المحيطين بهم حتى بعد رحيلهم بفترة طويلة . قد أصبح الأتباع غير واثقين بأنفسهم للإقدام على كل ما فيه مجازفة أو مخاطرة . إنهم يرون الدخول إلى المستقبل من خلال نفق مظلم وممر ضيق جداً ومهدد لحياتهم . إن التأثير غير المباشر للقائد يعتبر واضحاً وملموساً كما هو الوضع مع القائد الأكثر إيجابية السابق وصفه . الآن يجب أن نخرجهم خارج النظام لنبتعد عن حالة « العجز الثقافي » الموجود حالياً إلى التعزيز لحرية التصرف كاملة empowerment . نعم ، حسناً ، لنتحرك الآن من أجل ذلك .

إن النماذج الذهنية التي وضعها « القادة المتزمتون » من أجل تنمية مفاهيم ووجهات نظر أتباعهم يجب التخلص منها وإفساح المجال للتقدم والارتقاء . هذه فجوة سحيقة للعبور وغالباً يساء تقديرها ويهون من شأنها القادة الجدد وقليلو الخبرة ، وأيضاً بعض القدامى والأكثر خبرة . إن تغيير مثل هذه النظم المطمورة ، خاصة عندما تكون أنت المعماري الأصل ، يمكن أن يمثل قمة التحدي ، إذا لم يكن أحياناً قريباً من المستحيل . قلت « قريباً » .

### اللوحة رقم 10-6

#### طلبة سلاح القوات الجوية وقيادة إحداث التغيير

على مدى سنتين تقريباً 12,000 من طلبة أكاديمية القوات الجوية قيّموا 160 من قادة ضباط القوات المسلحة الأمريكية باستخدام مسح استبيان القيادة متعدد العوامل MLQ . جمعت قياسات مسحية أخرى أيضاً ، غطى المسح عوامل التحفيز ، المناخ التنظيمي ، الاتجاهات المتعلقة بسياسات المكافآت والانضباط والأداء (Clover, 1988) . سجلت علاقات إيجابية بين قيادة إحداث التغيير والمناخ التنظيمي في فرق وحدات القوات الجوية .

## اللوحة رقم 10-7

## رأس المال الذهني وإحداث التغيير التنظيمي

قرر تقريباً ثلثا المديرين وعمال اليومية استجابة للمسح القومي للعاملين أنهم يعتقدون أن منظماتهم تعمل في حدود 50٪ أو أقل من رأس المال الذهني لأفرادها . يعتقد كثير من العاملين أن إمكانياتهم غير مستغلة بالكامل ، وأن تفكيرهم ليس موضع تقدير . يدعو هذا إلى السخرية إذا أخذنا العبارة التالية في الاعتبار :

« يكمن نجاح الشركات ، في عصر ما بعد الصناعة بصورة أكبر في أصولها الذهنية بدلاً من أصولها المادية »

(Quinn et al., 1998, P.71)

## • بعض التأثيرات غير المباشرة المحددة

**Some Specific Indirect Effects**

لقد أعطى الكثير من الاهتمام حديثاً إلى دراسة التأثيرات غير المباشرة للقيادة في مجالات مثل الابتكار والأداء (انظر اللوحة 10-6) . أدون فيما يلي بعضاً من تلك التأثيرات الأكثر أهمية التي قد اكتشفت . سوف يساعد أخذ هذه التأثيرات في الاعتبار على أن تضع في ذهنك نموذجاً لتنمية القيادة يمثل نظاماً متعدد المستويات . يعتبر هذا حيويًا لفهمك الكامل لعملية القيادة ، من حيث أننا على أعلى مستويات التحليل ، نحاول تنمية وترسيخ نظام للقيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل في المنظمات (انظر اللوحة 10-7) . إننا نبدأ مع فرد واحد ، إذا كان يلزم ذلك ، ونشق طريقنا إلى أعلى ، ثم نتحرك أفقيًا ، وبعد ذلك إلى أسفل مرة أخرى .

⇐ القادة الذين يكونون أكثر قرباً من إحداث التغيير يزدون من مستويات الالتزام والثقة لدى الأفراد الذين يحيطون بهم . في المقابل ، وجد أن زيادة الالتزام

والثقة في العديد من الدراسات المستقلة له تأثير على أداء الفرد والوحدة التنظيمية . على سبيل المثال ، وكما لوحظ سابقاً (اللوحات 3-3 ، 6-9) قيادة إحداث التغيير لدى نظار المدارس في سنغافورة زادت من ثقة أتباعهم والتي في المقابل توقعت أداء المدرسة<sup>(97)</sup> .

⇐ إن القادة الذين يكونون أكثر اقتراباً من إحداث التغيير يؤثرون إيجابياً على مستويات الكفاءة لدى مرؤسيهم . إن مستويات الكفاءة المرفوعة قد أدت إلى مستوى أداء أعلى للفرد<sup>(98)</sup> .

⇐ إن القادة الذين يكونون أقرب إلى تحريك التفكير الذهني يحملون الأتباع على توليد مدى واسع من الأفكار ، والتي تؤدي في المقابل ، إلى المزيد من ابتكار ، تصميمات وبراءات اختراع المنتجات<sup>(99)</sup> <sup>(100)</sup> .

⇐ على مستوى المجموعة ، أعضاء الفرق التي تظهر أنها أكثر قرباً من إحداث التغيير أظهروا مستويات أعلى في القوة والكفاءة ، والتي تؤدي في المقابل إلى مستويات أعلى في أداء المجموعة<sup>(101)</sup> .

⇐ وجدت دراسة حول عمليات الاتصال أن القيادة أثرت على أداء الوحدة بصورة غير مباشرة من خلال نمط ومحتوى الاتصال . كان لقيادة إحداث التغيير تأثير إيجابي على محتوى ونمط الاتصال .

⇐ المديرون الذين لجأوا إلى المزيد من مراعاة مشاعر الأفراد كان لهم تفاعلات شخصية أكبر مع العاملين ، والتي في المقابل ، توقعت النتائج النهائية لأداء الوحدة (انظر اللوحة رقم 8-10)<sup>(102)</sup> .

⇐ في ورقة Avolio et al.، والتي كان عنوانها « شيء فكاهي حدث في الطريق إلى النتيجة النهائية » (اللوحة 8-10) ، إن القادة الذين جاء تقييمهم بأنهم أقرب إلى إحداث التغيير استخدموا المرح والفكاهة بطرق بناءة إلى حد كبير ، والتي في المقابل توقعت النتيجة النهائية لأداء الوحدة<sup>(103)</sup> .

## اللوحة رقم 10-8

## قيادة إحداث التغيير واستخدام الفكاهاة

قرر (Avolio et al., 1999) في دراسة تناولت مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية في كندا أن أولئك الذين كان ينظر إليهم من الأتباع على أنهم أكثر قريباً إلى إحداث التغيير استخدموا أيضاً الفكاهاة لبناء الروح المعنوية ، تخفيض الضغوط ، وتدعيم الابتكار ، والتي ، في المقابل ، أثرت إيجابياً على النتائج النهائية للأداء . إن روح المرح التي أظهرها القائد لطغت من تأثير القيادة على الأداء .

تفترض أمثلة كثيرة في استخدام القادة للفكاهاة ، أن لها مزايا إيجابية على الأداء . على سبيل المثال ، حددت مجلة Fortune في عام 1998 شركة طيران Southwest كشركة درجة أولى يمكنك العمل لديها في الولايات المتحدة . المدير العام التنفيذي للشركة Herb Kelleher شخصية مشهورة لاستخدامها الفكاهاة كجزء رئيسي في استراتيجية أعمال خطوط الطيران . في الواقع ، استخدام الفكاهاة تم تقييمه كمجال حيوي في مقابلات العاملين .

لك أن تتخيل نوع المناخ الذي يمكن أن يوفره هؤلاء القادة والتأثير الذي قد يحدثونه بصورة غير مباشرة على الابتكار والأداء .

تظهر دراسات كثيرة مزايا قيادة إحداث التغيير وما لها من تأثير مباشر على الأداء . لقد راجعت نتائج هذه البحوث هنا لحملك على أن تفكر حيث يجب أن توجه جهودك كقائد . نحن نعتقد بأن جهود القائد يجب أن توجه إلى تدعيم العمليات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء ، ومن ثم تنشئ بمضي الوقت نظاماً للقيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل . جعل القادة يفكرون بهذه الطريقة يعطيهم فرصة ليروا من منظور العملية كيف يمكنهم تحويل الأفراد ،

الوحدات ، والمنظمة ككل إلى مستويات أعلى في إمكانيات القيادة . هنا يكمن جوهر تحويل الأتباع إلى قادة .

لقد كان الاتجاه المهم خلال السنوات العشر الأخيرة لفحص القيادة باستخدام المزيد من منظور العملية . يوازي جزء من هذا التركيز الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة الهندسة ، التي أجبرتنا على فحص عمليات تنظيمية عديدة ، بما في ذلك عمليات النظم الإنسانية ، على مستويات استراتيجية أكبر<sup>(104)</sup> . قد سمح لنا هذا التركيز بالقاء نظرة أكثر قرباً على التفاعل بين القادة والأتباع والسياق الذي يحتوي ذلك . السياق هو ما نركز عليه مناقشتنا التالية .

#### • هذا الموقف وتأثيراته المعتدلة

#### **This Situation and Its Moderating Effects**

ربما تكون قد سمعت بالتأكيد الأفراد يسألون ، « تحت أي ظروف أو موقف سوف يعمل ذلك ؟ » في القيادة . هذه مسألة محورية ، من حيث أن كل أنماط القيادة تقريباً يمكن أن تكون فعالة في أحد السياقات وليس في سياق آخر . دعنا نأخذ بعض الآراء المتطرفة حول هذه العبارة . إن الجزاءات أو العقاب الذي هو تحكيمي وهوائي (خاضع للنزعات الشخصية) ، قد استخدم منذ سنوات عن طريق القوات المسلحة في تدريب أفراد الاستقطابات الجديدة لمساعدتهم على التكيف مع الانضباط والأوامر العسكرية . باستخدام العقاب التحكيمي تستطيع أن تحبط معنويات الأفراد ، تجعلهم يعتمدون عليك ، وبعد ذلك ، تجمع الأجزاء المتناثرة معاً بالطريقة التي تجد أنها ملائمة . ومع ذلك ، في معظم السياقات الأخرى ، فإنها لا تعمل طبقاً للمعايير التي نتوقعها ، ومن ثم تفتقر إلى المصداقية<sup>(105)</sup> .

عندما تكون متفادياً للمواقف كقائد يعني تقريباً دائماً عدم الفعالية . ومع ذلك ، في حالات كثير قد يختار القائد أن يكون متفادياً ، ويمكن أن يراها الآخرون على أنها إسهام مقابل التهرب من مسؤوليات المرء . قد يتفادى القائد اتخاذ قرار إلى أن تأخذ المسألة الوقت اللازم لدخولها في طريقة تفكير الجماعة الخاضعة للقيادة .

يتفادى القادة عادة ، الدخول في صراع إلى أن يكون الوقت مناسباً ، ويتفادون تحمل المسؤولية إذا كانوا قد عززوا حرية الآخرين في التصرف على عاتقهم الذاتي .

في السياقات حيث تكلفة الأخطاء عالية ، يجد القادة صعوبة بالغة في تحريك التفكير الذهني والابتكاري في تعاملهم مع الآخرين . « لماذا أفكر خارج النطاق المعتاد والمتعارف عليه ، إذا كان هذا سوف يعرضني أو يعرضنا إلى مواقف حرجة ؟ إننا نعمل في ثقافة خالية من الأخطاء والتي تعني ببساطة أن تبقى داخل القواعد الموضوعية ولا « تحرك ما هو مساكين » .

في سياق مختلف تماماً ، قمنا أنا وزملائي بقياس التدعيم للابتكار والتجديد . وجدنا أنه في السياقات حيث « التدعيم من أجل الابتكار » كان مرتفعاً ، فإن أداء الوحدة كان أكثر إيجابية في توقعه في حالة القائد ذي المستوى في قيادة إحداث التغيير . لقد وُجد أن التدعيم من أجل الابتكار كان عاملاً ملطفاً للقيادة بين قادة إحداث التغيير والأداء<sup>(106)</sup> .

تشير الأمثلة والمناقشات السابقة إلى وجهين لفهم عملية القيادة في غاية الأهمية . أولاً ، أن سلوك القيادة يكون وسطاً أو معتدلاً أو كلاهما في تأثيره على الأداء . على سبيل المثال ، يضع القادة اتفاقاً حول الإجراءات الانضباطية ، تؤدي هذه الإجراءات إلى تقليل السلوك المنحرف ، والتي تعمل في النهاية على تدعيم تماسك الوحدة . المعنويات ، وفي النهاية الأداء .

ثانياً ، الظروف التي لوحظت فيها القيادة لها تأثير على كيفية تأثير القيادة على الفرد أو الجماعة وأدائهما . في الأزمات ، قد ينظر إلى القائد الحاسم والحازم على أنه نموذج للفرق بين النجاح والفشل . في الأوضاع الأكثر استقراراً قد ينظر إلى مثل هذه الخصائص على أنها تصلب دماغ وعدم مرونة . إن السياق يشكل كيف سوف يصف الآخرون القائد واقعياً . ومن ثم ، فإن القيادة لا يمكن أن تكون حيادية بالنسبة للسياق ، على الرغم من أنه في بعض السياقات الضعيفة يكون التأثير الذي للسياق في تفسير القيادة محدوداً جداً .

عند كتابة هذا الفصل ، كنت عائدًا لتوي من منظمة ، أعتقد أن الكثيرين سوف يقولون أنها تتمتع بسياق « قوي جداً » . قابلت المدير العام التنفيذي لدى منظمة أوروبية ضخمة لمناقشة منهج التدخل لتدريب القيادة الذي تم تخطيطه بالمشاركة مع أفراد الموارد البشرية بشركته . عندما دخلت مكتبه لأول مرة ، تحققت بسرعة أنه كان يريد ، ربما يحتاج إلى السيطرة على ساعة المناقشة الطويلة التالية . لقد ظهر أنه قلق جداً حول فقط سيطرته عندما يسمح لأتباعه باتساع دائرة حرية تصرفهم ذاتياً . تمثلت إحدى علامات هذا القلق في رد فعله العنيف على اقتراح مدير الموارد البشرية بأن يجري مسحاً 360° للتغذية المرتدة معه ومع أفراد وحدته التنظيمية .

كان المدير العام التنفيذي متشددًا بأن المسح 360° لا ينبغي استخدامه في منظمته لأنه يتطلب جهوداً ضخمة مقابل فائدة صغيرة جداً . لقد كان لا يشعر بالحاجة إلى مثل هذه المسوحات لأنه كان حساساً بدرجة كافية حول المشكلات التي كانت تزعج أفراد وحدته التنظيمية . كان يمكنه أن يذهب إلى ورشة عمل ، ويشعر ببساطة فيما كان يفكر فيه أفراداه . لقد وجدت تعليقاته إلى حد ما غريبة ، من حيث أنه لم يظهر وعياً كافياً بما شعرنا به ، عضو الموارد البشرية وأنا ، في اللقاء الأول . ومع ذلك ، كنت لا أزال مستعداً جداً للإصغاء إلى حديثه ، لأنه ، بالنسبة للأداء فهو قائد ناجح بشكل ملفت .

كانت خلاصة الاجتماع لحمله على أن يأخذ زملائي وأنا خلال رؤيته ، وكيف يندمج كل منا في تطبيقها . قد استمر في ترديد أنه كان يريد تدريباً على الأشياء التي « ليست في السحاب » . إنه كان يريد شيئاً ما ملموساً ومحسوساً ، وله تأثير على النتيجة النهائية ، وكان خائفاً تماماً من إحدى الجلسات التي يطلق عليها « نمط العملية » التي تولد الضباب وليس الضوء . مما يدعو إلى السخرية ، قد انتهينا إلى تخطيط بعض موضوعات محددة لكي تتضمنها ورشة العمل التدريبية التي يمكن أن تؤدي إلى توصيف أهداف واقعية للعمل المشترك بيننا . ومع ذلك ، لم يتوقف عن تكرار أن ذلك كان الاتجاه الذي وضعناه بالفعل . استمر في القول لكي نبدأ مع

الهدف الذي تريد أن تحققه ، وبعد ذلك ، تقنع أكبر عدد ممكن من الأفراد بأين تريد أن تذهب . تجاهل الباقي ! (لقد وضعت النقطة الأخيرة كأساس في استنتاجاتي الخاصة) .

أوضح المدير العام التنفيذي بالدليل القاطع منظور نمطه القيادي وفلسفته في ذلك اللقاء الأول . كان يريد أن يكون في بؤرة اهتمام كل فرد . إذا كنا نستطيع أن نبقي بعيداً عن العمليات وعن السحب ، ومن ثم أعتقد بأنه يجب أن تكون لدينا الفرصة للحصول على إنجاز شيء ما ملموس من خلال التدريب . لقد كان رجلاً متألقاً ومهماً ، ولكنه لم يدرك جوهر الموقف الذي كان يواجهه . دعني أشرح . لقد كان يميل إلى المبالغة في الحاجة إلى رقابته وتأثيره على الآخرين إلى حد إشاعة مستويات عالية من الخوف بين أولئك الذين يحيطون به . بمضي الوقت كان موظف الموارد البشرية يدعم مديره العام بأنه لا شيء سوف يخرج عن « دائرة السيطرة » . يجب على المرء أن يسأل لماذا . ما الغاية التي يخدمها هذا ؟ لسوء الحظ ، قد كان عليّ أن أوجه لنفسي هذا السؤال مرات عديدة ، وأن الإجابات تذهب إلى ما وراء أهداف هذا الكتاب .

لقد تعرضت الشركة التي يرأسها المدير العام المذكور إلى كارثة على مدى 4 سنوات . إن تلك الشركة ذات الـ 100 عام في حقل نشاطها قد وجدت نفسها تهوى بسرعة قبل أن يتولى أمرها المدير العام الحالي . عندما باشر مسئولياته ، استغنى عن ثلاثة أرباع الإدارة العليا على الأقل . بدأ هو وفريقه الإداري في تحطيم ثقافة شركة المائة عام ليحل محلها نظام إدارة صعب وجاف ، ذلك النمط الذي تسمعه كثيراً يصف « ثقافتنا أن نبني ثروة حامل السهم » . إنه يصف اندماجه هنا على أنه في معركة بقاء هو قائدها العام والباقون كانوا جنوده . أصدر الأمر ثم راقب أداءهم . في رأيه أنه في حاجة إلى وضع كامل النظام تحت سيطرته ، قبل أن يتخلى عن الرقابة . كانت أفكاره يحتمل أن تكون صحيحة في ضوء فترة أزمته ، ولكنه كان سطحياً في أنه يريد أن يغير نظام التوجه إلى السيطرة إلى نظام التوجه إلى

المشاركة والالتزام مع تعزيز حرية تصرف التابعين . افترض سلوكه في لقائنا الأول أنه كان غير مدرك تماماً لتأثير نمطه على إحداث التحول النهائي الذي يرغب فيه شخصياً . إنه قد تحدث عن بناء ثقافة ابتكارية ، ولكنه أشار أيضاً إلى الموضوعات التي يجب أن نناقشها في اجتماعاتنا التالية . ومع ذلك ، وجدت بصيصاً من الأمل ، كان يقول غالباً أن ذلك كان رأي رجل واحد ، وأن علينا أن نحصل على إسهامات الآخرين . لست متأكدًا أنه كان دائماً يفعل ذلك ، ولكن كان هنا شرحاً في الحائط يمكن النظر من خلاله .

إن الشيء الآخر الذي لم يحققه هذا المدير العام التنفيذي أنه قد أحضر معه مستوى كاملاً من المرءوسين المباشرين الذين لم يكونوا مختلفين كثيراً عنه وأصبحت توجيهاتهم وأنماطهم جزءاً عضوياً من الثقافة الجديدة للمنظمة . لقد كان ، ربما دون أن يعرف ، يمثل نقطة تحول مهمة جداً . لقد حطموا هو وفريقه الإداري القيم القديمة ، ولم يبذلوا أية محاولة على مدى 4 سنوات لوضع مجموعة جديدة من القيم الجوهرية - حسناً ، قد تكون هناك واحدة ، « ثروة أصحاب الأسهم » التي لا أعتبرها قيمة . كان المديرين الآخرون في المستويات الأدنى يتطلعون إلى نظام قيم والذي كان يمكن أن يوفر لهم مؤشرات حول ما الذي يتطلبه النجاح في هذه المنظمة .. كان التوقيت ناضجاً لإحداث التغيير ، ومع ذلك كان المنهج الذي يريده يمثل مشكلة صعبة . لم يكن مقتنعاً بعد بمدى ملاءمة تدريب القيادة ، على الرغم ، من أنه كان يبدو أنه يفهمه على مستوى التخمين . كان نظامه الدفين المتعلق بالتدخلات التدريبية السابقة ليس إيجابياً بالمرة . ولذلك ، كنا نحتاج إلى أن نخرجه من بعض افتراضاته القديمة والتحرك معه إلى الإمام لتنمية إطار جديد ومنظور أكثر عمقاً .

الكثير من المديرين ، حول العالم ، مثل المدير المذكور أعلاه يديرون بنجاح منظماتهم ، وبالنسبة لكل المقاصد والأغراض يكونون غالباً عوامل دفع للنجاح . ومع ذلك عندما يرون هناك حاجة إلى تحريك شركاتهم في اتجاه نظم وفرق عالية الأداء ، فإنهم يدركون فجأة أنه عليهم أن يغيروا أنماطهم وثقافتهم . ولكن الأكثر

إثارة أن تشاهد ذلك، على الرغم من الرغبة في التحرك إلى ثقافة شاملة، فإنهم يقومون بأداء نموذج الدور مرة ومرة حيث أنهم لا يزالون ملتصقين جزئياً في نظام دفين خلقوه بأنفسهم. وأنهم نمطياً يصدمون عندما يدركون - في عملية التغيير - أن «أفرادهم» لم يوصلوا رسالة قادتهم للتغيير إلى أتباع هؤلاء الأفراد «نحن نقول تغيير، تحمل المسؤولية لاتخاذ القرار».. وحينئذ يأتي الصمت المطبق عندما لا يخطو أحد خطوة واحدة إلى الإمام لاتخاذ قرار. إن ما يجب أن يدركوه أنه يجب عليهم مهاجمة هذه المشكلة على الأقل من ثلاث جهات نظر.

أولاً، يجب أن يصبحوا خلايا لهذا النوع من السلوك الذي يريدون أن يروه في الآخرين. إذا كان التدريب مهماً، حينئذ يجب أن يكونوا أول من يذهب إلى التدريب. ثانياً، يجب أن يفهموا حاجات أتباعهم، وأن يحاولوا تدريجياً تحريك أولئك الذين يكونون أكثر استعداداً للوظائف ذات الاستقلالية الأكبر. ليس عليهم أن يقتنعوا كل الأفراد في وقت واحد، بل مجرد عدد قليل من المناصرين الأقوياء لعملية التغيير. عندما يتم إقناع وتدعيم هؤلاء بالتغيير، حينئذ يمكن أن ينتقل القائد إلى آخرين. ثالثاً، يجب تغيير الهيئة أو الإطار الذي يحتوى الأفراد بإحساس في غاية الاستراتيجية. إذا كنت تركز على المزيد من حرية التصرف في اتخاذ القرار، فلتكن واضحاً إلى أبعد حد ممكن بالإشارة إلى المجالات حيث يجب على الأفراد اتخاذ القرارات بشأنها. هنا نقطة صغيرة تستطيع القيادة أن تكون متفادية على طول الخط. تحديداً، انتظر طويلاً بدرجة كافية، وشخص ما سوف يلتزم لملء الفجوة واتخاذ قرار.

إن تدريب القيادة الذي يجري في منظمات تدار بصورة متعسفة يأخذ وقتاً أطول لكي يتم إحداثة. ومع ذلك، يوجد بالتأكيد بعض قصص النجاح حيث أجرى هذا التدريب، وأن التغييرات كانت جذرية. ومع ذلك، تأخذ المهمة جهوداً متواصلة، وينبغي أن تمارس بطريقة متناسقة جداً ومدعمة استراتيجياً إلى أن يؤمن الأفراد أخيراً بأنك جاد. إنها تأخذ كل هذه الكمية من الوقت لأنك تغير ليس فقط السلوك،

ولكن أيضاً القواعد واللوائح التي قد أصبحت راسخة في نسيج الثقافة وأن أتباعك يشاركون نماذج ذهنية (انظر اللوحة 10-9) . إذا بذلت جهوداً لسنوات عديدة لجعل هذه الطريقة في التفكير جزءاً عضوياً في ثقافة المنظمة لخلق أتباع معتمدين ، حينئذ توقع أن تأخذ المهمة على الأقل نصف الوقت للتخلص بوعي مما قد أصبح راسخاً ، وإحلاله بشيء ما جديد . قد تسأل من أين جئت بتقدير « نصف الوقت » بكل أمانة ، لقد جاءت كيفما اتفق . لأنها تبدو صعبة ولكنها معقولة . أسندها إلى محاولاتي لتخفيض دورة الوقت في عمليات إحداث التغيير .

### اللوحة رقم 10-9

#### قيادة إحداث التغيير وإدارة الجودة الشاملة

قرر Harine and Bass (1993) بوجود علاقة إيجابية بين تقييمات التحولات لثلاثة من أعضاء الإدارة العليا التنفيذية والحصول على جائزة Malcolm Baldrige Award الأمريكية . في تلك الشركات بذاتها ، أولئك الذين حصلوا على هذه الجائزة ذات المكانة العالية قد خلقوا ثقافات للتحسين المستمر في شركاتهم المعنية .

ماذا يمكنك أن تأخذ من هذا الفصل ، وما الذي يجب أن تفكر فيه ؟ الكثير من الأفراد لا يزالون يعتقدون خطأ ، أن القادة يؤثرون مباشرة على الأداء . قلت « يعتقدون خطأ » ، لأنه غالباً يكون تأثير القائد غير مباشر على التابع ، على السياق أو على بعض التفاعلات بين الاثنين أحياناً بمضي الوقت . سوف أذهب حتى أبعد من هذا بالقول بأنه ربما الأوجه الأكثر أهمية في تأثير القائد هو ما يحدث بصورة مباشرة طول الوقت وغير مباشرة على الأداء . إذا استطعت أن أحملك على التفكير في هذه المصطلحات ، حينئذ سوف أحول رأيك إلى المزيد عن عملية رأي القيادة . بدلاً من مجرد التركيز على السلوك ، الأنماط ، و/أو المخرجات . يبدأ رأي العملية مع منظورك الداخلي الذي يصبح بمضي الوقت منعكساً في النظام التنظيمي والثقافة .

أريدك أن تفكر في طريق ملتو لإحداث تأثير على أولئك الذين تحاول التأثير عليهم . يمكنك أن تعد السياق بالطريقة التي سوف تمد الأفراد بدرجة أكبر من الحرية . يمكن أن تزودهم بمزيد من الاستقلالية ، وحرية التصرف مع التسهيلات والتدريب . يمكنك أن تبني الثقة قبل أن تحاول بناء الفرق . يمكنك أن تحصل على الالتزام أو الولاء قبل أن تحاول أن تكتشف الابتكار . في كل هذه الإجراءات تعبير عن محاولات مستمرة للتأثير على الآخرين بطريقة غير مباشرة ، وعندما تفعل هذا ، فإنك تحصل على مزايا تنمية القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل ، بما في ذلك الفرد المستهدف ، التابع المستهدف ، وبالطبع التغييرات في السياق الذي يظهر بمضي الوقت .

والآن ، إلى بعض النقاط للتفكير المتأمل . فكر عندما كنت في موقف ولديك فرصة لإحداث تأثير غير مباشر وإيجابي على أداء أو تنمية شخص ما . ماذا فعلت لكي تبدأ العملية ؟ ما الذي نجح من الأساليب وما الذي لم ينجح ؟ كم أخذت من الوقت ؟ كيف عرفت أنك كنت ناجحاً ؟ كيف شعرت عندما أقر الشخص الآخر بفضلك نتيجة تأثيرك غير المباشر ؟ والآن ، فكر في شيء ما أردت أن تحدث به تغييراً مباشراً ، وانظر إلى ما كان يمكنك فعله ربما بطريقة غير مباشرة . قد يبدو هذا كعملية شخصية لاستخلاص المعلومات . . . أتمنى ذلك .

### • بعض الأشياء التي تستحق التكرار

← يجب على القادة ، لكي يكون لهم تأثير متواصل على الأتباع أن يأخذوا في الاعتبار تغييرات النظام المطلوبة للأجل الطويل والتغيير العميق .

← يمكن أن يبني القائد ميراثه وذلك بتنمية الأتباع إلى قادة ، الذين في المقابل لهم تأثيرات مماثلة على أتباعهم بمضي الوقت .

← الأكثر احتمالاً ، إذا كان للقائد تأثير مباشر على الأداء بصورة مستمرة فالمتوقع أنه لا يقود جيداً أو يحدث تغييراً .