

الفصل السادس

رؤية القيادة من مستوياتها المتعددة

Viewing Leadership at Its Many Levels

سوف تتمثل الحركة الأساسية على مدى 25 سنة تالية في انتشار القوة
في المنظمات .

Bill O'Brain, CEO of Hanover Insurance

من المؤلف تماماً أن يفكر الناس في القيادة بصفتها مرتبطة بشخص معين . ومع ذلك . نجد أن المستوى الذي نلاحظه ونناقش على أساسه القيادة ، في كثير من المنظمات قد تغير بصورة جذرية . ماذا أعني ؟ إن القيادة في كثير من المنظمات اليوم ليست قاصرة على فرد واحد ، ولكن في تجمعات أكبر مثل « الفرق » ، أو نظام الفرق . أصبح أكثر شيوعاً مناقشة ممارسات القيادة المشتركة أو الموزعة وحتى نظم القيادة في المنظمات .

إنني أناقش الآن القيادة على ثلاثة مستويات - الفرد القائد ، الجماعة ، والمنظمة بالكامل ، والذي أشير إليه كنظام ممارسات القيادة . نستطيع أن نناقش ، داخل كل مستوى ، تاريخ حياة الفرد ، تاريخ حياة الفريق ، والمنظمة ، مثل هذه المناقشة ، سوف تكون ملائمة تماماً للمنظور الذي سوف يلاحظ عند كل من تلك

المستويات في ضوء نمط القيادة الخاضع للملاحظة . الأفراد يتعلمون ، الفرق تتعلم ، المنظمات تتعلم ، (مع ملاحظة ، أن كل الثلاثة يمكن أن تفشل في أن تتعلم) .

• على المستوى الفردي At the Individual Level

قد ركزت معظم مناقشتنا حتى هذه النقطة على قيادة الفرد ، كما يعبر عنها الأشخاص ميل Sam وأيضاً Stacey (انظر الفصل الثالث) . ومع ذلك ، ربما كنت أناقش ، بطريقة ماهرة ، أكثر من مجرد القيادة على المستوى الفردي ، يؤدي هذا إلى سؤال حيوي جداً : إذا كان هناك مجرد قائد ، ليس له أتباع تحت قيادته ، هل يمكن للمرء أن يلاحظ وجود قيادة ؟ قد يجادل بعض الزملاء نعم ، هنا توجد « القيادة الذاتية » ، ولكن فيما وراء ذلك ، سوف أجادل في أن الطرف المحوري مفقود - الشخص « الآخر » في عملية القيادة ، الشخص الخاضع للتأثير . يمكن أن يكون هذا تابعاً ، زميلاً ، عميلاً ، مشرفاً ، أو بعض المزيج من هؤلاء الأفراد . تتعامل معظم مناقشات القيادة مع ، في الحد الأدنى ، تفاعل بين فردين . هنا ، تركز ملاحظتنا على معالجة فرد ما عن طريق القائد .. هل القائد ملهم ؟ هل يظهر القائد مراعاة لمشاعر الفرد ؟ كما في الخلايا البشرية ، فإن هذا لبنة بناء في غاية الأهمية في صرح نظام القيادة في المنظمة ، وهذا بالضبط ما أريدك أن تفكر فيه عند البدء في بناء نظام للقيادة . إنها تبدأ بخلية واحدة في أول الأمر ، وهنا تكون الخلية عبارة عن قائد وشخص ما آخر ، ثم أخرى ، وأخرى ، والسياق ، وبعد ذلك المستقبل و . . . ، حسناً دعنا نتوقف هنا للحظة . كما في خلايا جسم الإنسان ، يمكننا القول بأن كل من هذه الخلايا لها ثقافة تترك بصماتها على نمط التعاملات التي سوف نلاحظها داخل وبين الخلايا . يمكن أن تكون البصمات قيم كل فرد ، وأيضاً قيم المنظمة .

لنأخذ خطوة إلى الوراء قبل التحرك إلى الأمام (أحاول أن أمارس ما أبشر به هنا) ؛ يجب أن نفهم أولاً منظور القائد حول ما يعتقد في ما يجب أن يعالج به الآخرون ؛ يشكل هذا أساساً واسعاً ، وفي بعض حالات القيادة المتسلطة ، أساساً

ضيئاً للتعاملات مع الآخرين . إذا كان القائد يرى العالم على أنه سلسلة مع التعاملات ، يصبح الأساس في تعاملاته إشباع المصالح الذاتية لأولئك الذين يعملون معه ، إذا تم تلبية المصالح الذاتية ، فإنه يتوقع تحقيق المستهدفات المرغوبة بصورة كاملة . إذا أحدث القائد تغييراً في الحوافز ، فإنه يستطيع إثراء الدوافع والأداء .

دعنا نتصور إحدى المنظمات الفرضية تتكون من خمسة أفراد ، بما فيهم القائد . ومن ثم ، في كل تفاعل ، نجد القائد مع كل فرد من أتباعه الخمسة يضع الأهداف والتوقعات الأساسية لقيادة التعامل . في هذه الحالة يتكون اتفاق التفاهم من سلسلة من « إذا فعلت هذا ، فإنك في المقابل تحصل على ذلك » . على المستوى المثالي يفهم الجميع ما يحتاجون إلى فعله لكي يكافأوا على جهودهم (أفراداً أو جماعات) وإسهاماتهم إلى المنظمة علاقة واحدة تعاملية تقود إلى أخرى بحيث تشكل مجموعة من القواعد في المنظمة والتي تساعد على التوجيه إلى ما هو متوقع من كل عضو ، وما سوف يحصلون عليه في المقابل نتيجة تلبية تلك التوقعات . تصبح الثقافة ذاتها أكثر قرباً إلى التفكير التعاملي منها إلى إحداث التغيير .

في مثل هذه المنظمة البسيطة ، ما قد بدأ على المستوى الفردي من تفاعل بين القائد وأحد التابعين ، يمكن أن يصبح في النهاية جزءاً من نظام للقيادة أكبر يحدد خصائص المنظمة . لدينا الدليل الأول على نظام القيادة . كيف ؟ يدعم النظام مجموعة من التوقعات التي يعرف عنها كل فرد ، والتي توجه تفاعلات الأعضاء في تلك المنظمة ، سواء كانت هذه التفاعلات مع القائد أو مع أعضاء آخرين . ما يحدث بمضي الوقت مشوق تماماً . ما قد بدأ كتفاعل بين قائد وتابعيه تحول إلى نظام للقيادة والثقافة . وإذا تم تطويره استراتيجياً وبعناية ، سوف يكون لدى القائد أكثر من 5 دقائق والتي طلبناها ليكون قائداً مفكراً في تأمل ودراسة (انظر اللوحة رقم 1-6) . يحدث هذا عندما يحل النظام محل تفاعلات معينة بين قائد وتابع ، والتي تتطلب ، في نقاط مبكرة من القيادة مستويات أعلى من الرقابة واليقظة .

ربما تكون متعجباً حول ما يجري هنا في الواقع . إننا فقط حركنا القيادة إلى

اللوحة رقم 6-1

كيف ترتبط قيادة إحداث التغيير بالسمعة ، التعاون ، الصداقة ، الدفء ؟

في دراسة أجريت في المجالس الحكومية تناولت المشرفين في الخط الأول وجماعات وحداتهم التنظيمية ، وجد (1994) Weieter أن قيادة إحداث التغيير ارتبطت إيجابياً بإدراكات جماعة العمل للسمعة ، التعاون ، الصداقة ، والدفء الاجتماعي . وصفت هذه العوامل فيما بعد على أنها يمكن أن تكون بديلاً احتمالياً لسلوك قيادة التعامل . بعبارة أخرى ، قد أصبحت جزءاً من نظام القيادة .

المستوى التالي في التحليل بحيث يكون نظامياً ، ويمكن أن يكون بديلاً لبعض التفاعلات ذات المستوى المنخفض والمطلوبة عند بداية القيادة . نفس الشيء قد يكون صحيحاً في قيادتنا . إذا أنت وسعت ما قد تعلمته من قراءة هذا الكتاب إلى مستوى التحليل التالي ، والذي يتناول الأفراد الذين تعمل معهم وأيضاً تهتم بتنميتهم إلى قدراتهم الكاملة ، فإنك تكون حينئذ قد أحللت محل ما قد تعلمته في هذا الكتاب وأنا متلهف لمعرفة بديلك .

بدأ أحد الأفراد المغامرين محلياً في تبني مشروعات الأفكار الجديدة في إنشاء منظمة لبناء الجيل التالي لأدوات الليزر في التطبيقات الصناعية . قال هذا المغامر في حفل افتتاح مشروعه بأنه كان يريد بناء منظمة تقوم على مبدأ بأن العاملين في منظمته سوف يكونون دائماً في حالة استقرار ، ويتحدى كل منهم أفكار الآخر وأفكاره الذاتية أيضاً . اقترح بأن البقاء في ذلك المشروع استلزم أن يوجه العاملون أسئلة صعبة قبل أن يفعل المنافسون ذلك . تدرّب كثير من المنظمات أفرادها على أن يتركوا عقولهم « عند الباب » . يتطلب نظام القيادة أن يكون ذلك كذلك . إذا كان للمدير العام التنفيذي بصفته المؤسس طريقه الخاص ، سوف لا يكون الوضع كذلك في منظمته الجديدة .

منذ سنوات قليلة مضت حضرت حفل « يوم التكريم » لدى مصنع كبير لنظارات الشمس في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية . في ذلك اللقاء كان أحد عمال التشغيل يصف كيف أنه قد قدم اقتراحاً إلى الكيميائي في مجال عمله وكيف أدى اقتراحه إلى إحداث تغيير في العمليات الكيميائية المستخدمة لجعل الذهب يتماسك إلى إطارات نظارة الشمس . في الشهور العديدة الأولى ، قد وفرت وحدته التنظيمية للشركة أكثر من 700,000 دولار بزيادة مستوى تماسك المعدن ، وبالتالي تخفيض كمية الذهب الفاقدة « سئل حينئذ متى قد اكتشف الطريقة البديلة لتشغيل الذهب » . كانت إجابته « منذ سنوات عديدة مضت » سألته : لماذا قد أخذت الفكرة سنوات عديدة إلى أن وجدت طريقها إلى التطبيق ؟ قال : « لقد تطلب الوضع سنوات عديدة لكي أتعلم بأنه لا ينبغي أن أترك عقلي عند الباب عندما أحضر إلى العمل . لم يهتم مدير المصنع السابق بالاستماع إلى أفكارنا ، يهتم Phil (مدير المصنع الحالي) بذلك ، وأنا أحمل عقلي معي إلى العمل يومياً الآن . بمجرد أن تقدمت باقتراحي إلى الكيميائي تم تطبيقه في أيام معدودة » .

دعنا نعود قليلاً إلى الوراء ، ونلقى نظرة على ما يحاول صاحب المنظمة المغامر أن ينشئه في منظمته الجديدة . من الشائع جداً في المنظمات إلا يخطر الأفراد قادتهم عما يفكرون فيه ، والأسوأ من ذلك ، ما قد عرفوه منذ وقت قصير . إذا كنت في سبيلك لتبني منهج القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل ، فإنك سوف تتحقق سريعاً من عيوب هذا المنهج . إن القادة الذين يسيطرون على منظماتهم بيد من حديد ، يعتقدون بأنهم أقل تعرضاً للمشكلات . يفترض التاريخ غير ذلك (انظر اللوحة رقم 6-2) . لم ت اخترع البشرية أبداً أي نظام للرقابة أفضل من تلك الرقابة الداخلية التي تقوم على الالتزام . لا توجد حوائط ، تعاقدات ، نظم جزاءات ، لوائح ، أو قوانين قد استطاعت السيطرة على سلوك الأفراد ، وخاصة كيف يفكرون ، أفضل من الوضع عندما يعمق أولئك الأفراد الوظيفة الرقابية في داخلهم . وبعبارة أخرى ، إنهم يعتقدون وبالتالي يفعلون ما يحتاج إلى فعل ، وبرغبة ذاتية ، وحتى

إلى أبعد مدى حيث يضحون بحياتهم من أجل قضيتهم . تلك واحدة من آليات الرقابة التي لا تصدق .

اللوحة رقم 6-2 قيادة التعامل والمشاركة

اختبر (1996) Cleverton and Thompson العلاقة بين تقييمات التابع للقيادة ، السياق التنظيمي ، ومستوى « المشاركة النفسية » . اشتملت عينة القادة على أعضاء من الإدارة الوسطى والإدارة العليا في منشآت الأعمال وغير الأعمال . أشار الباحثان أن القادة من غير منشآت الأعمال لم يظهروا غالباً قيادة إحداث تغيير ، وأنه قد لوحظت « المشاركة النفسية » ذات المستويات العالية بين التابعين لقادة إحداث التغيير . لقد خلق قادة إحداث التغيير مناخاً حقق مستويات أعلى للمشاركة .

إن المغامر المالك والمدير للمنظمة الجديدة السابق ذكره ، قد فهم بالكامل ، حيث أقام مشروعه على قاعدة الترحيب بالأفكار . بمضي الوقت كان نظام القيادة الذي ينبثق يتطلب المزيد من الانفتاح إن لم يكن الدعوة إلى الأفكار المتباعدة . لا يمكن أن تجد مبادئ للعقول على الأبواب في حالة ترك العاملين أفكارهم في طريقهم إلى العمل . وبالمناسبة ، فإن شعار شركة Apple القديم/الجديد « فكر بصورة مختلفة » يبدو أن هذا قد اختير لوضع أساس من أجل تحريك التفكير الذهني في كل تفاعل . إذا تمت رعايته جيداً ، فإنه يصبح جزءاً من نسيج ثقافة المنظمة ونظامها القيادي .

هناك شيء ، ما آخر يحدث في هذا المقال المتعلق ببداية ظهور المنظمة المذكورة سابقاً ربما لا يكون واضحاً . لا يحاول القائد وضع إطار للتفاعلات المستقبلية التي يرغبها في المستقبل ، ولكنه أيضاً يعرف أن الأفراد الذين يختارهم يأتون من

منظمات لم تشجع على أن يتحدى الفرد أفكار رئيسة . وأن « عادات الماضي » تنتقل بسهولة إلى الحاضر ما لم تبذل جهود واعية لتناول تلك العادات ، وأن مثل تلك العادات شائعة في المنظمات وثقافات كثيرة حول العالم . على سبيل المثال ، في إحدى ورش العمل التي أدرتها في المكسيك حيث كنا نناقش التبعية المعتمدة قال عضو من الأعضاء المشاركين بأنه من الشائع لدى المكسيكيين القول « كيف يمكنني خدمتك ؟ » في مقابل « عفواً ، كيف يمكنني مساعدتك ؟ » وبالمثل في رحلة إلى كوريا في العام السابق ، تعلمت مباشرة كم هو صعب بالنسبة للأفراد ذوي « الثقافة المهينة » مناقشة السلطة على مستوى المجتمع أو المنظمة .

إنك كقائد فرد ، عادة تجبر على أن تفترض ما قد تمت تنميته وما لم تتم فيما تحاول أن تحدث فيه تأثيراً . ولذلك ، حتى مع أن ذلك المغامر المحلي يبدأ منظمته الجديدة ، ليست هناك طريقة تضمن عدم تسرب العادات القديمة إلى داخل منظمته . في الواقع ، بدون بيان واضح يعبر عن تفصيلاته ، يتكرر ذكره بطرق مختلفة كثيرة ، فإنه من المحتمل أن الأفراد الجدد سوف لا يدخلون بصورة طبيعية في دائرة التشكك حل أفكار الآخرين ، وخاصة أولئك الذين يعتبرونهم « رؤساءهم » . لقد تم تدريبهم نمطياً في المعاهد العلمية ومنظمات الأعمال على احترام السلطة ، والتي تعتبر جيدة مادام أفراد السلطة يعرفون ما يفعلونه ، والأكثر أهمية أن ما يفعلونه هو الشيء الصحيح (انظر اللوحة 3-6) .

اللوحة رقم 3-6

قيادة إحداث التغيير والعنصرية (العرق / السلالة)

خرج كل من (تحت الطبع) Jung and Avolio ، لإثبات افتراض أن طلبة الجامعة الأمريكية الأسيريين سوف تكون ردود أفعالهم أكثر ميلاً إلى قيادة إحداث التغيير منها إلى قيادة التعامل . إنهم أيضاً قارنوا هذه الأنماط المختلفة من القيادة مع عينة من الأمريكيان القوقازيين ، الذين

شارك كل منهم في دراسة تجريبية ، حيث طلب من المشاركين توليد أفكار لتحسين فرصة أمام معهد علمي في دراسة إدارة الأعمال لإعادة اعتماده . تم تناول أنماط القيادة (قيادة التعامل مقابل قيادة إحداث التغيير) وأنواع المهام (فردية مقابل جماعية) تناولاً إتسم بالحنكة والمهارة . حسّنت قيادة إحداث التغيير الأداء على مستوى كل من الفرد والجماعة ، وخاصة بين الأمريكيين الآسيويين ذوي الثقافة الجماعية . أظهرت قيادة إحداث التغيير أن لها تأثيرات مباشرة على الأداء وأيضاً تأثيرات غير مباشرة مقابل الثقة التي لدى المشاركين في القائد ، ودرجة توحدهم مع قيم القائد . في كل الأحوال ، كان لقيادة التعامل تأثير إيجابي على كمية الأفكار التي تولدت من الأمريكيان القوقازيين ، بينما كان لقيادة إحداث التغيير تأثير إيجابي على توليد الأفكار طويلة الأجل ، والتي تتطلب تغييرات جذرية لدى الأمريكيان الآسيويين والمشاركين القوقازيين . الأكثر أهمية ، تولد عن الأمريكيان الآسيويين أفكار أكثر تباعداً عندما كانوا يعملون كأفراد مقابل العمل في جماعات ، لأنه لم يكن مطلوباً من كل منهم مواجهة الآخرين حينما يعملون فرادى .

لماذا التحدي الذي ينظر إليه على أنه من المحرمات أمام احترام القادة يمثل مشكلة مركزية في المنظمات الأقل ابتكارية . لسوء الحظ ، هذه ليست دائماً القضية ، ولحماية الديمقراطية في أي بلد أو أية منظمة ، فإن ذلك يتطلب أن يتشكك الأفراد فيما هو غير « قابل للتشكك » ، « غير قابل للمناقشة » ، أو « غير قابل للذكر » . إن نظامنا الديمقراطي يعتمد كثيراً على وجود صراع يحافظ على حيويته . يوفر الصراع المصادقية إلى حاجة وحدات الحكومة التشريعية والتنفيذية التي تكون غالباً على خلاف مع نفسها . حسبت أنه يجب أن أقول « غالباً جداً » ، ولكن حتى مع هذا ، فإن الولايات المتحدة الأمريكية لا تزال الأمة الأكثر حيوية وإنتاجية على ظهر الأرض .

يتطلب بناء نظام قيادة أن نفهم نقطتين أساسيتين في غاية الأهمية . أولاً ، نستطيع أن نحدد ما سوف يكون عليه النظام بأن نذكر مسبقاً ماهية مثالياتنا ، ثم نسلك بالطريقة التي تتطابق بالكامل مع تلك المثاليات . قد تفكر بأننا نبني الآن وثيقة حياة للمنظمة . هذه عبارة صحيحة تماماً .

ثانياً ، يأتي الأفراد إلى المنظمات بأفكار سابقة الإدراك أو نماذج في رؤوسهم والتي لا يمكن أن تكون خالية تماماً . ولذلك فإن التناسق والتناغم يعتبر حيويًا للتغلب على العادات الواردة من تجارب الماضي مع جماعات ومنظمات أخرى . وهذا هو السبب في أنني قلت سابقاً بأن التناسق أو الأفضل إمكانية التوقع حول بناء الثقة سوف يكون واحداً من أكبر التحديات والإنجازات إذا تحقق في النهاية . وهذا هو السبب أيضاً في أن شركات مثل Nordstorm, Disney, Copper Tires and south west Airlines تبذل الكثير من الطاقة في الاختيار والتنشئة الاجتماعية لأفرادها وصولاً إلى الثقافة المرغوبة .

بالنسبة لبعض الأفراد ، في حفل تدشين المنظمة الجديدة ، ما قد ظهر على أنه بيان بسيط ، كان عميقاً جداً في ضوء تطبيقاته لبناء نظام للقيادة . يمكن أن تكون هذه النقطة الجوهرية في المبادرة بداية فعالة جداً في بناء نظام سوف يتولي تسيير ذاته . كيف ذلك ؟ إذا كان القائد متسقاً مع مثالياته المعلنة ، فإن أولئك الذين يعملون لدى المنظمة سوف يصلون إلى التحقق من أن « هذه هي الطريقة التي نؤدي بها الأشياء هنا . . . إنه منظورنا في كيفية معاملة الآخرين » . سوف تستند العلاقات مع العملاء والموردين على العلاقات التي لوحظت داخلياً في المنظمة أولاً ، ولكن في النهاية سوف تنتقل إلى العلاقات الخارجية مع الموردين والعملاء إذا تم تغذيتها وتدعيمها بصورة صحيحة . في بعض الحالات ، يمكن للمؤسس أن يتخذ خطوات فعلية للوراء ، ويرى أن النظام عندما ينشئ يكون موافقاً مع رغباته ومعتقداته المعلنة . ومع ذلك ، التناسق والتدعيم المستمرين ضروريان لتطور النظام إلى مستوى ثقافي منتظم . توجد قوى كثيرة ضد المعتقدات المعلنة للمؤسس المغامر ،

ليس أقلها المديرون الذين لديهم القناعة الكافية بأن يكونوا في مأمن من أذى وتشكك التابعين . أيضاً ، قد يكون بعض الأفراد في حفل التدشين لديهم حالة من الشك والتشاؤم حول مثل هذه الكلمات ، ويعتقدون أنها مجرد « كلام جرائد » ولكن المزايا (وأعنى هنا مالية) يمكن أن تكون عميقة للقائد الذي يستطيع التحرك إلى أنشطة أخرى ، عندما يتولى النظام تدعيم الأفكار ، القيم والمبادئ التي يبادر بها القائد (انظر اللوحة 4-6) .

اللوحة رقم 4-6

قيادة إحداث التغيير في الهند

شرح (Pereira 1986) في تعميم نموذج قيادة إحداث التغيير وقيادة التعامل داخل الهند . جمعت البيانات من شركة Larsen and Toubro المحدودة ، وفي وقت الدراسة كانت خامس أكبر شركة قطاع خاص من حيث الأصول . جمعت التقييمات الذاتية والأخرى من 58 مديراً . أكد Pereira على البناءات المتدرجة في إصدار الأوامر في النموذج ذي النطاق الكامل والمتكامل مقررًا أن قيادة إحداث التغيير يعزى إليها النصيب الأكبر في التباين في تقييمات الرضا مع القائد ، فعالية الوظيفة ، ربط حاجات الأتباع إلى القادة من الإدارة العليا والفعالية التنظيمية . في دراسة حديثة تناولت 50 شركة هندية . لوحظ نمط القيادات الذي ظهر في الشكل 6-1 بين نوع الثقافة في تلك المنظمات والأداء العالي .

شكل رقم 6-1 (الثقافة التنظيمية والأداء)

| المؤشرات | الإقناع تعامل | الاستثمار أبوي | الاندماج إحداث تغيير |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------------|
| الأدوار : | ضيق | واسع | مرن |
| الإشراف : | مباشر | تنموي | ميسر |
| التنافس : | السعر | تمييز المنتج | الابتكار |
| المخرجات | | | |
| العائد على الاستثمار % | 7.03 | 9.64 | 11.02 |
| العائد على الأصول % | 16.37 | 15.98 | 20.89 |

دعنا نأخذ لحظة للتقاط ما يجري في دورة تنمية المنظمة ، إن لها مضامين لفهم القيادة على مستوى النظام ، وخاصة الأنظمة شائعة الاستخدام في هذه الأيام ، مثل فرق المشروع Project Teams

• الخصائص الجوهرية Core Attributes

- بدأ أساس النظام بفكرة أو منظور بما يرغبه القائد ويوضحه تفصيلاً .
- إن القائد ليس مسئولاً فقط عن توضيح ما هو مرغوب تفصيلياً ، ولكن أيضاً عليه أن يضع سيناريو مكتوباً بحيث يفهمه الأفراد ويثقون به بمضي الوقت : « هذه هي الطريق التي تؤدي بها الأعمال » . كل المنظمات مسارج ، ولذلك ، فإننا نحدد ما يجب أن تكون عليه السيناريوهات ، والتي تحدد الأدوار ، التوقعات والتفاعلات التي نلاحظها طوال الوقت .
- يعتبر التناسق مهماً بصفة عامة لطمر ما يريد المرء أن ينشئه في النظام ، وأكثر أهمية إلى المدى الذي تكون المعتقدات التي يحاول المرء تغييرها متصلة بشدة في الطريقة التي يفكر بها الأفراد « بمعنى ، لم يسألني رئيسي من قبل مطلقاً ، ماذا كنت أفكر » . « هل هذا الشخص واقعي ؟ » .

• إن ما يبدأ به القائد سوف يكون فيما بعد جزءاً منه أو مطوراً فيه ، ومن ثم ، اختر بدقة النظام الذي تحاول أن تبنيه . يمكن أن يصبح النظام مدعماً أساسياً لجدول أعمالك أو عقبة كؤود . ما نوع السيناريو الذي تريد أن تكتبه ؟ ما الرسالة التي تنوي أن تضيفها كل يوم ؟ يمكن أن يرفع الستار عن المسرحية بتوجيه أو بدون توجيه .

• حيثما لا تختار وضع سيناريوهات أو نظام للقيادة ، فإنك في الواقع ، تخلق نظاماً - (قد يكون ذلك متناقضاً) - ولو كان ترابطه غير محكم . يستورد الأفراد العادات من الماضي ، ولذلك إذا لم تقرر ماذا سوف يكون عليه النظام ، فإنه في هذه الحالة ، يكون شيئاً ما كيفما اتفق ، فإن الأفراد ، مثل الطبيعة يمقتون بشدة الفراغ . سوف يخلق الأفراد نظاماً لوضع إطار يحدد تفاعلاته ؛ هذا شيء عميق الجذور في الطبيعة البشرية . ولذلك ، إذا كنت تتبنى عدم التدخل Laissez-Faire في تصميمك لنظام المنظمة ، فسوق يُخلق لك دون مساهمتك ؛ البعض ربما يطلقون على هذا نظام « التنظيم الذاتي » . إذا شارك أفراد جيّدون ، فقد ينتهي الأمر بنظام جيد ، إذا كان غير ذلك فإنه يترك بالكامل للصدفة البحتة .

• إن السؤال المعقول الذي يمكنك أن تثيره هنا هو « حسناً ، إذا ما النتيجة النهائية هنا ؟ النتيجة النهائية أنك تستطيع وضع وتطوير النظام الذي تختاره على طول الوقت لتغرس فيه ما تراه في بعض النقاط المستقبلية . وأيضاً يمكنك أن تنشئ في النهاية ما هو قائم بالفعل كأساس لكل تعامل . إن خلق نظام يتصادم مع عادات الماضي يحتاج إلى انضباط وتصميم ، وتستطيع حينئذ أن تكون مطمئناً بأن الأفراد سوف يبحثون عن أية انحرافات ولو بسيطة عما قد ألفته ، ثم يتقهرقون إلى العادات التي قد ألفوها واستخدموها في منظمات أخرى . كن متسقاً تماماً وابن الثقة . كن غير متسق ودع الآخرين يبنون النظام . إنه في الواقع اختياريك .

الفرق في أن تعرف ماذا تريد ، وتعرف الهيئة التي تكون عليها الغاية في النهاية . إذا لم يعرف المدرب الهيئة التي تكون عليها الغاية في النهاية ، فسوف لا يعرفها عندما يراها .

• والآن نظام قيادة الفريق And Now, the Team Leadership System

لدينا الآن أساس لمناقشة قيادة الفريق / تطوير النظام التنظيمي . نقدم هنا تنمية قيادة الفريق . في الفصل السابع ندخل في تفاصيل أكبر حول ما يشكل القيادة المشتركة في الفرق .

كيف تبدأ نظام قيادة الفريق ؟ إن أول شيء تعرفه ، أن كل عضو يأتي إلى الفريق بمفهوم ، « كيف يعمل الفريق ؟ » . النموذج الذهني للأنواع أو المنظور الذي يشكل الأساس للتفاعلات بصرف النظر عن أن المرء يذكرها صراحة أم لا ، فإن كل من تلك النماذج التي لدى الأعضاء سوف تؤثر على السلوك⁽⁵⁶⁾ . إنك كقائد فريق ، من المهم أن تتحقق أن كل عضو له منظور والذي ، يمضي الوقت ، يتمثل في أن هدف القائد أو القادة يجب أن يكون وضع هذه النماذج الذهنية في ترتيب أو تنسيق معين . يطلق بعض المؤلفين على هذه العملية « النموذج الذهني المشترك » لتوجيه تنمية وأداء الفريق⁽⁵⁶⁾ . توجد نقطة واضحة : أي نظام خارج عن التناقض والترتيب ، سواء كان إنسانياً أو غير إنساني أو غير ذلك ، لن يستطيع أن يجعل أداءه مثاليًا . مثل هذه الأنظمة لا يمكن الاعتماد عليها أصلاً . لذلك عند التأسيس ، يحتاج القائد إلى أن يقدر ويفهم تنوع حالات الزوايا والمنظور التي يأتي بها الأعضاء إلى الجماعة ، ومن خلال ذلك الفهم ، يجد طريقة ما لجعل الأعضاء يصطفون حول مبادئ معينة يمكنها أن توجه تنمية نظام الفريق بمرضي الوقت . في سياق فرق التوجيه الذاتي نستطيع أن نستبدل كلمة القادة بكلمة القائد في الجملة السابقة .

ضع نفسك في مكان قائد الفريق . إحدى الخطوات الأولى أن تحاول فهم منظور كل عضو ، وبالطبع ، على كل عضو أن يحاول فهمك . عودة إلى المغامر مالك ومدير المنظمة السابق ذكره ، لقد جعل الأمر واضحاً بالنسبة لنقطة بدايته في ضوء

طبيعة التفاعلات التي كان يرغبها في منظمته الجديدة ، وكان هذا مهما بالنسبة له لفهم العادات والزوايا الذهنية التي جاء بها الأعضاء إلى الجماعة . الهدف هو تحقيق التكامل في تنوع المجموعة حول غرض مشترك ؛ يتحقق التكامل جزئياً ، خلال الهدف الذي وضع ، والمبادئ التي تحكم كيفية تعامل الأعضاء بعضهم مع البعض الآخر في المجموعة . في المناقشة حول قيادة الفريق ، رجعنا إلى كيفية استخدام اتفاق التفاهم كوسيلة لبناء الأساس من أجل مستقبل التفاعلات ، الالتزام ، والثقة .

بعض النقاط التي توازي ما ذكر سابقاً تستحق التكرار . أولاً ، فكر في فريق يتكون من مجموعة أفراد كما لو كان لديهم إمكانية التنمية إلى نظام قيادي ذي نطاق كامل ومتكامل . ثانيًا ، تتمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقائد في المساعدة على تحديد نظام ، سوف يعمل في النهاية من خلاله طوال الوقت ، ثالثًا ، النظام الذي يتكون أساساً من البشر ، يستند إلى حد كبير ، على تكامل النماذج الذهنية لكل عضو في نموذج متماسك أو جماعي يمكنه توجيه سلوك الجماعة أو الفريق ، كما يفعل القائد عند الشروع في تنمية الفريق .

تمثل كلمة « المشترك » في الفرق ذات الفعالية المرتفعة فهمًا جماعيًا في كيف يريد الأعضاء أن يرتبط كل منهم بالآخر والغرض من العلاقات ، أو الهدف الذي يمكن جعله مثاليًا بالنسبة للطريقة التي وصفنا بها هذا المصطلح على المستوى الفردي . إنها أيضًا تحدد إلى حد كبير جدًا ، طرق وأنماط العلاقات مع الأفراد والجماعات الأخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها .

عندما تتحرك المنظمات نحو بناء نظام فرق العمل ، فإنها تحتاج نمطياً إلى إعادة بناء نظام القيادة الذي قد وجد في المنظمات في الماضي ، أو فيما نتوقع أن ترسخ فيه نظام الفريق بمضي الوقت . لقد قلت « إعادة بناء » هنا ، لأننا نفترض وجود نظام ما سابق على التحرك نحو الفرق ، نظام قد كان يقوم على التدرج هيكلياً ومرتبطة بعلاقات الرئيس - المرءوس . هذا تحد مخيف لكثير من المنظمات اليوم لأن

العادات متأصلة بالنسبة لنظام القيادة القديم ، والذي سوف يتطلب حجم تماسك هائل لإقناع الأفراد بأننا نحاول بجد واجتهاد التحرك نحو منظمة أساسها نظام قيادة الفريق⁽⁵⁷⁾ . إعطاء تركيز شديد على مكافأة الفرد على حساب الأداء الجماعي لا يوفر لك سبيلاً لإقناع الأفراد بأنك جاد حول الذهاب إلى نظام الفرق . ومع ذلك ، نجد أن الكثير من المنظمات التي حاولت التحول إلى الفرق تشكو من أنها لا تعمل بصورة جيدة . لا يدهشني هذا . الأفراد على وعي جيد بالإشارات المتعارضة في المنظمات وعدم التناسق ، وخاصة عندما يحاول المرء إحداث تغيير جذري في طريقته في التفكير والأداء . إنه أحد أسس المذهب الشكي الواسع الانتشار . ولذلك ، عندما تقول أنك تريد أن تذهب إلى نظام الفريق . وأن المبادئ مناسبة ، ولكن السلوك غير ذلك ، ما نوع الاستنتاجات التي تتوقع أن يستخلصها الآخرون بمضي الوقت ؟ بالطبع ، أننا نمطياً نجد أن الناس يقولون مالا يفعلون ، ولذلك النظام قد تم إنشاؤه ، ولكنه ليس هو المرغوب . فكر بعمق حول موقف حيث توجد فجوة بين ما أعلن عنه ، وما تلاحظه في الواقع . كيف تؤثر الفجوة على منظورك ، ودافعك وأخيراً أدائك ؟ بالمناسبة ، إنني أفترض هنا ، أنك لا تزال هناك ، وأنني لم أوضع بعد على الرف قبل الأوان . أهلاً بك .

لكي تبدأ نظام بناء فريق ، يجب أن يكون في ذهنك ملامح النظام الذي تريد أن يسير معك طوال الوقت . بعبارة أخرى ، تخيل نوع العمليات التي تريدها أن تحدث إذا تحققت كل مثالياتك . ماذا سوف تكون عليه التفاعلات بينك وبين الأعضاء الآخرين ، وبين أعضاء الفريق الآخرين بعضهم مع البعض الآخر ؟ إذا تخيلت بوضوح العملية وتصرفت باستمرار طبقاً للمبادئ التي تدعم تلك العملية ، سوف تكون فرصتك كبيرة لتحقيق مثالياتك المرغوبة طوال الوقت . هل أنت مندهش . « ماذا نعني بكلمة فرصة ؟ يبدو كما لو أننا قد فعلنا كل شيء ، قاله » . كل هذا صحيح ، ولكن الاختيار يلعب أيضاً دوراً فيما يفعله الأفراد . إنه في الواقع يشبه كل نظام آخر من حيث ، ليس فقط في الإجراءات أو العمليات التي تحاول تطبيقها ،

ولكن أيضاً في جودة الموارد والمواد التي تدخلها في بناء النظام . في النظام البشري ، تؤسس جودة الموارد على كيفية اختيارك لأفراد النظام . في المثال الذي بدأنا به هذا الفصل ، رأينا أن القائد كان لديه موقف يحسد عليه حيث أتيحت له فرصة لالتقاط القوى العاملة الجديدة من الصفر (المنظمة في بداية تكوينها) ومن ثم ، يجب أن يضع المبادئ الأساسية موضع التنفيذ لتشكيل نظام تنظيمي بينما يختار أفراداً جديداً للعمل بالمنظمة ، والذي يعتبر ميزة يفقدها الكثيرون من قادة المنظمات ، الذين عليهم أن يبنوا فرق العمل بما لديهم من أفراد مقابل بعض عمليات الاختيار المثالية . ومع ذلك ، إذا أتيحت لك الحرية للاختيار المثالي ، حينئذ فكر في طبيعة الموارد التي تلائم نظامك أفضل ملاءمة ، ثم اختر الأفضل للمجموعة .

إذا كنت تعمل حالياً ، فكر في مدى الصعوبة التي يمكن أن يواجهها فريق في منطمتك ينظم ذاته بخصوص اختيار التحديات والموارد التي يحتاج إليها لإنجاز ذلك التحدي . ما العادات والنظم المؤسسية التي سوف تمنع هذه المبادرة من أن تكون ناجحة ؟ كيف يمكنك تغيير السياق لكي يكون مُستقبلاً لفرق التنظيم الذاتي . في شركة Motorola ، قد كان الأفراد يعملون على تغيير السياق على مدى من 15 إلى 20 عاماً لكي تنتج 4000 فريق يقوم على التنظيم الذاتي .

• الفرق مضمورة في الثقافات التنظيمية

Teams Embedded in Organizational Cultures

اليوم ، لم تعد ثقافة المنظمة ملائمة لبناء نظام قيادة مثالي . لماذا اليوم ؟ كلما زادت المنظمات من عمليات تفكيك هيكلها التنظيمية ، وتخفيض مستوياتها الإدارية ، وبناء شبكات لأعمالها ، فإن هيكلها تصبح غير ملائمة لتوفير التوجيه إلى المعايير والقواعد الملائمة وغير الملائمة للسلوك . عند إحلال الهياكل التنظيمية الإدارية ، فإن الحاجة المحددة تكون عبارة عن إنشاء نمط ثقافي تريده قيادة المنظمة مناسباً لتنمية القيادة عبر أجزاء المنظمة ومراحل تنميتها المختلفة .

الطريقة الأخرى لتناول ما قد وصف هنا ، أن المنظمات لم تعد في الشكل الذي كانت عليه منذ عشرة أو عشرين عامًا مضت . إن القيادة آخذة في الانحدار إلى أدنى المستويات ، والمزيد والمزيد من الأفراد قد مارسوا التأثير في تشكيل مصير المنظمة . مع هذه التغييرات تأتي الحاجة إلى إعادة هندسة العلاقات في المنظمة لتأخذ في اعتبارها ، أن الهياكل التنظيمية الرسمية أصبحت غير واضحة بصورة متزايدة ، وأن الهياكل غير الرسمية ازداد تأثيرها على مخرجات الأداء .

عودة إلى أواخر السبعينيات (1970) عندما تولي Bill O'Brain القيادة لدى شركة Hanover Insurance . تخيل Bill التغييرات التي يمكن أن تحدث في مجال صناعة التأمين وقرر أن المراكز الرئيسية الضخمة للشركة مع حجم ضخم من الموظفين سوف يتقادم سريعاً ، وأنه يجب أن يكون التركيز الأكبر للموظفين حيث توجد الفائدة الأعلى - مع عملاء الشركة . ولذلك ، بدأ حملة لجعل مراكز اتخاذ القرار محلية عند نقط الاتصال مع العميل الخارجي . انتهت هذه المحاولة الأولية بالفشل ، جزئياً ، بسبب المعتقدات الراسخة حول « من كان مسئولاً » . على مدى شهور استمر الأفراد في إرسال نفس الطلبات إلى المراكز الرئيسية لاستصدار قرار . طلب منهم مراراً وتكراراً أنه تقع داخل دائرة اختصاصاته . كان على Bill أن ينقل موظفي الشركة إلى العمل الميداني حتى تتخذ القرارات « محلياً » . بدأ أيضاً في إرسال خطابات أسبوعية لأكثر من 10,000 عامل ، مع إعطاء الأمثلة التي تتلاءم مع « فلسفة اللامركزية » . لقد وجد Bill من خلال وفرة وتناسق الإجراءات الاستراتيجية أنه استطاع تحويل المنظور من بناء اتخاذ القرارات من « أعلى إلى أسفل » إلى بناء يعتمد أكثر على التكامل الجانبي وتوزيع القوة المشتركة . لقد اتخذت وقتاً أطول مما اعتقد في البداية لمهاجمة وتغيير عادات الماضي والتي تم استيرادها إلى الموقف الحالي ، التي كان يواجهها Bill وشركة Hanover (انظر اللوحة 5-6) .

في بعض المنظمات حيث قد سادت استراتيجية فرق العمل ، مثل شركة Xerox and Motorola ، فإن الحاجة لفحص كيف يقود الزملاء بعضهم البعض الآخر في

تشكيلات للفرق دائمة التغيير ، وأيضاً المشاركة في العديد من الفرق في نفس الوقت ، قد أصبح من الموضوعات البارزة في حقل تنمية القيادة⁽⁵⁸⁾ . تنمية القيادة القائمة على التكنولوجيا في الطريق إلى أن تصبح جزءاً محورياً في إحداث التغيير. يرتبط الكثير من الأفراد كل منهم بالآخر والمعلومات متوفرة وقابلة للحصول عليها بصورة لم يسبق لها مثيل من قبل في المنظمات .

اللوحة رقم 5-6

قيادة إحداث التغيير ووساطة « الكمبيوتر »

أجرى كل من Sosik, Avolio and Kahai (تحت الطبع) - تجربة معملية لفحص تأثير أنماط القيادة المختلفة التي تمارس عبر "الكمبيوتر" . استُخدم القادة المركزيون (الفيداليون) لممارسة أنماط القيادة بشكل مستمر عبر الجماعات/الظروف . كان المشاركون مجموعة من الطلبة اندمجوا في مهمة توليد الأفكار . أشارت النتائج إلى أن القيادة يمكن أن يكون لها تأثير على عمليات ومخرجات الجماعة عندما تمارس من خلال وساطة الكمبيوتر . كان لكل من القيادة الموجهة والمشاركة تأثير إيجابي ومهم على عدد الأفكار المولدة داخل الجلسات التجريبية ، الرضا عن المشاركة ، ومستوى المشاركة . إن عدم ذكر الأسماء التي اشتمل عليها النظام والتي استخدمت في وساطة الكمبيوتر ، خففت من تأثيرات القيادة على عمليات وأداء المجموعة .

إن استخدام عدم ذكر الأسماء في تفاعلات الوساطة عن طريق الكمبيوتر يمكن أيضاً أن تكون أداة قوية لتكامل التنوع في آراء أعضاء الجماعة ، حيث إنها آلية لجعل المشاركين يركزون على ما قد قيل مقابل من الذى قاله . يمكن أن يكون هذا استراتيجية فعالة من أجل تنمية أكثر انفتاحاً ، واتصالات أكثر فعالية ، في حالة التعليمات المبكرة بين القائد والتابع .

فحص (Kahai, Avolio and Sosik (1998) 58 مجموعة من أربعة أعضاء تشكل من طلبية سواء كانوا خريجين أو لم يتخرجوا بعد ، على أن يشاركوا في ثلاث مهمات . في المهمة الأولى ، اتخذوا قراراً خاصاً حول موضوع ما ، ثم ناقشوا ذلك الموضوع عبر الكمبيوتر ، تبع ذلك فرصة ثانية للتقرير في صالح الموضوع شخصياً . أشار الباحثون إلى أن أشكالاً مختلفة من عدم ذكر الأسماء زادت من المشاركة ، والمناقشة في هذه الجماعات . أدى عدم ذكر الأسماء أيضاً إلى زيادة الرضا عن العملية . وجد أيضاً اختلافات كبيرة في أنماط النتائج عندما بدأت المجموعات باختلافات جوهرية في الآراء . إن الزيادة في عدم ذكر الأسماء كان مؤشراً إيجابياً في تفاعلات المجموعة مع الاختلافات الكبيرة في الآراء الجوهرية . لهذه النتائج مضامين مهمة لتنمية الفرق وللتعامل مع الصراع والموضوعات الصعبة في عمليات الفريق على طول الوقت . يمكن لاستخدام وساطة الكمبيوتر أن تساعد في تناول الاستقطاب الذي يلزم الجماعات ذات التنوع في العضوية .

فحص (Sosik, Avolio and Kahai (1997) تأثيرات عدم ذكر الأسماء على تفاعل الجماعات عبر وساطة الكمبيوتر ، تقييم تأثير القيادة على الفعالية والأداء ، في التجريب الطولى (دراسة تطويرية) لمقارنة فعالية الجماعات في حالة تفاعلها حول مهام الابتكار ، أظهر الباحثون أن عدم ذكر الأسماء ضاعف من التأثيرات الإيجابية لقيادة إحداث التغيير على مستويات الفعالية والأداء ، تم قياس الأداء في هذه الدراسة باستخدام مستوى المخرجات المبتكرة التي أنتجتها هذه الجماعات .

في الهياكل التنظيمية التقليدية ، كان المدير يمثل الوحدة المركزية في البحث والاحتفاظ بالمعلومات . لم يعد هذا صحيحاً في الكثير من المنظمات اليوم . يجبر

هذا الظرف قادة المنظمات على إعادة التفكير في هياكلهم وعملياتهم ، أدوار المديرين ، وأدوار مرؤسيهم الذين لا يزالون تابعين لهم ، إن القادة التنظيميين الذين أدركوا هذه التغييرات والتحويلات الجذرية في الهياكل والتكنولوجيا ، وأيضاً في حاجات العاملين ، قد وضعوا أيديهم على كيف يجب أن تصمم هياكل منظماتهم . يمكن مشاهدة هذا تقريباً ، في كل قطاع من قطاعات الاقتصاد ، في ضوء الموجة العالية لإعادة الهندسة Reengineering ، الحوار حول معيار المعرفة ، « وإعادة » تعلم المنظمة ، وكل الأشياء التي يعاد « اختراعها » . نعم نحن في عصر « الإعادة » Re ، إنها مشروع إعادة ترتيب أو تنظيف البيت على المستوى العالمي استعداداً للحياة في ظل الاقتصاد العالمي الجديد والقرن 21 . ومع ذلك ، وحتى تاريخه ، لا نزال في مرحلة اكتشاف كيف يجب أن نقود في منظمات « العصر الحديث » .

يبدو أن العنصر الجوهرى في نجاح الأعمال يتمثل في تنمية الثقافة التي تكون مهياً للتكيف وإعادة الابتكار بدرجة عالية . إننى أعنى « بالتكيف » الاستعداد الذي يسود الثقافة للتخلص من ، أو إزالة شيء ما والذي لا يخدم حاجة المشروع من أجل التحرك إلى شيء آخر يكون أكثر فعالية . قال أحد الأشخاص حديثاً ، « يجب أن تكون على استعداد لأن تغرق كلباً لكي تكون ناجحاً في أعمالك » . « إننى أعتذر لكل محبى الكلاب عما تسببه هذه الصورة الذهنية » . حسناً ، لا ينبغي أن تكون الأعمال بتلك القسوة . الثقافة في شركة Microsoft على درجة عالية من التكيف في صناعة تتسم بالتغيير المستمر . يتحرك العاملون من وإلى وظائف مختلفة كل 18 شهراً . إن الفكاهة المتداولة ، « ما الوظيفة القادم منها لتذهب إليها ؟ » أيضاً ، يفهم العاملون في Microsoft أهمية تحقيق مستويات أداء مرتفعة . في شركة Levi Strauss يعيد الأفراد طلب الالتحاق بوظائفهم الذاتية بصفة دورية لتأكيد أنهم لا يزالون مناسبين للمنظمة⁽⁵⁹⁾ . أشار John Kotter أن « فقط الثقافات التي تساعد المنظمات على توقع التغييرات والتكيف معها سوف تكون مرتبطة بمستويات أداء ممتازة على مدى فترات زمنية طويلة⁽⁶⁰⁾ . قد وصف

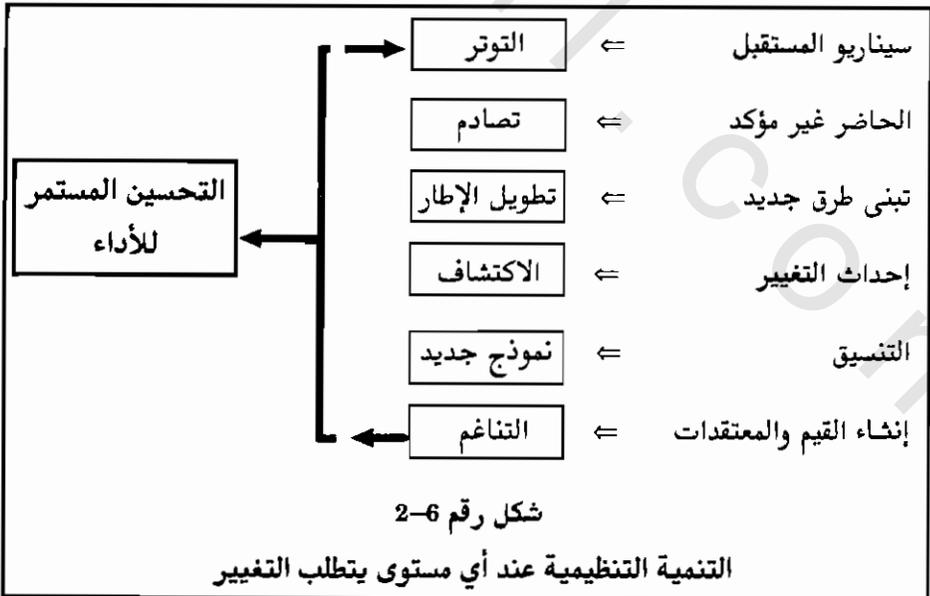
Bass and Avolio الثقافة المتكفية بأنها واحدة من الثقافات الأكثر قدرة على إحداث التغيير⁽⁶¹⁾ .

يجب على الشركات أن تتفادى الوقوع في مصيدة غواية النجاح⁽⁶²⁾ . لقد أطلقت على ذلك « فشل النجاح » عندما نصبح في حالة استرخاء مع منتجاتنا وبرامجنا الناجحة ، فإننا نفشل في الخروج من تلك الغواية والتحرك إلى منتجات وبرامج أفضل .

مالم تتعلم أن تدير تأثيرات ما بعد النجاح ، فإن القوى التي قادت فريقك إلى القمة سوف تنقلب عليك وتدمرك .

(مدرب رياضي Pat Riley)

على مستوى المنظمات ، نشهد الآن تغييرات جذرية ، والتي قد حركتها أحداث ، نوقش بعضها سابقاً ، إذا أخذت مجتمعة ، وبالإشارة إلى شكل 2-6 فقد ظهر « سيناريو مستقبلي » قد أدى إلى توتر كاف في المنظمات لكي تعيد القيادة التفكير في كامل نظامها القيادي . عندما يصبح سيناريو المستقبل أكثر وضوحاً ، وأن المدى



الذي عليه هذه الحالة الجديدة مختلف جذرياً عن الحاضر أو الماضي فإنه يجب عمل بعض إجراءات التأقلم (التأقلم طريقة مخففة لقول التكيف أو إحداث التغيير) . التوتر يشبه الصراع المتكيف يعتبر شيئاً جيداً إذا أدى إلى حوار منتج وتغيير بناء في الطريقة التي يعمل بها المرء ، تؤدي بها المجموعة وظائفها ، أو تتناول بها المنظمة أعمالها . تركز قيادة إحداث التغيير على تحويل التوتر إلى طاقة إيجابية لخلق سيناريو المستقبل المرغوب .

إن التغييرات في التكنولوجيا ، عالمية الأسواق ، تغيير طبيعة القوى العاملة التي تكون أكثر تعلماً ، وتسمى إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرار والحرية في التصرف ، قد ساهمت مجتمعة إلى إبراز الحاجة إلى إعادة النظر في طبيعة تصميم نظم القيادة الحالية ، والتي تؤثر على ما يعتبر الثقافة التنظيمية « الملائمة » . قد يرى بعض القادة منحدرًا في الأفق ، قد يسبب توترًا لإحداث تغييرات ، وقد يكتشفون الطرق اللازمة لإحداث التغيير في منظماتهم . قد لا يرى آخرون المنحدر قادمًا حيث يكون مطلوبًا إحداث تغيير جوهري ومهم ، ولأنهم لا يرون ذلك المنحدر ، فإنهم في النهاية يسقطون في الهاوية ، إن أولئك الذين يرون المنحدر في الوقت المناسب سوف يحدثون التعديلات ، التكييفات ، وأخيرًا التغييرات النهائية . وأولئك الذين لا يفعلون - حسناً ، دعنا ندعو لهم بطائرة هليكوبتر تنقذهم .

يمكن أيضًا ملاحظة الحالة والتوتر المستقبلي على المستوى الفردي وتكون القاعدة الأساسية للتطوير . على سبيل المثال ، يتحقق اليوم الكثير من الأفراد ، أنه بعد تخفيض حجم الأعمال والاستغناءات المتكررة ، لم يعد يوجد ضمان للتوظيف مدى الحياة . جعل هذا العاملين يعيدون تفكيرهم في اختيارات مساره المهني وأن يستفيدوا أيضًا من الفرص التي توفرها لهم بعض المنظمات التي سوف تساعدهم ليكونوا في حالة توظيف بصورة أكثر استقرارًا ، عندما تكون الظروف في غير صالح منظماتهم . أفراد آخرون قد أصبحوا وكلاء أعمال أحرارًا يعملون لحسابهم الخاص - حوالي 30٪ من القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁶³⁾ . هذا منزلق خطير

يؤثر على أفراد كثيرين اليوم وفي المستقبل المنظور . إنه أيضاً منزلق للمنظمات التي يجب أن تنمي الإمكانات الكاملة والمتكاملة لأفراد قوتها العاملة . وبالطبع ، يتمنى كل فرد أن يحدث هذا بالأمس !! . يجب أن تراعي الصورة الساخرة لهذا الموقف ، وفرصة ضرورة تشكيل تحالفات ، بينما أنت تفقد أفضل أفرادك بصورة متكررة . في كوريا ، في عام 1997 ، كان يمكن رؤية هذا بين Chaebols الضخمة جداً في التحركات إلى إحداث التغيير في نظمها الإدارية ببطء شديد ، وفي وسط الأزمة الاقتصادية الآسيوية ، التي يجب أن يعالجوها من خلال التغيير المؤسسي . يتضمن ذلك التكتلات الكورية الكبيرة مثل Samsung, LG, Hyundai وأيضاً Daewoo . إن قادة هذه المنظمات الكورية الكبيرة ، وخاصة المؤسسين الذين وصلت أعمارهم الآن إلى منتصف الستينيات إلى السبعينيات ، رأوا في الأفق منزلاً كبيراً . عندما أصبحت الاستراتيجيات التصنيعية الكورية عالية الجودة والكفاءة أكثر نجاحاً ، والتي أوصلتهم في أقل من 40 عاماً إلى الدرجة الأعلى في السلك الاقتصادي في العالم ، فقد اقتربوا أسرع من المنزلق . أيضاً تطلبت السرعة في تحويل شركاتها إلى العولمة Globalization والتوسع في أنشطتها وجود مدير من نمط مختلف ، مدير يعمل براحة أكبر في ثقافات واسعة النطاق ومتباعدة كثيراً . وعندما أصبحت الأمة أو البلد أكثر نجاحاً في كل مناحي حياتها ، زادت رغبة القوى العاملة في طلب الاستفادة من نجاحها ، تحريك المرتبات والأجور ، وفي المقابل ، تكلفة العمالة . جعل هذا العمالة الرخيصة في كوريا في خبر « كان » ، وأثر على قدرة كوريا على المنافسة على السعر مع الاقتصاديات الأخرى المنبثقة .

حرك نجاح كوريا المنظمات الكورية إلى الدخول في ميدان الخدمات المتميزة ، مع شركات أخرى والتي يجب أن تنافس على السعر والتجديد . تستلزم هذه التغييرات المزيد من الأفراد الذين يشاركون في عمليات اتخاذ القرار ، إذا كان لابد من تغذية وتدعيم الابتكار والتجديد . كان معنى هذا بالنسبة للكثيرين في كوريا أنهم قد أصبحوا يمثلون تكلفة عالية جداً في تصنيع المنتجات مقارنة بالدول المجاورة

مثل الصين وفيتنام . في زيارة حديثة إلى شركة SKC لإنتاج شرائط الفيديو ، سألت عن سبب الفراغات الكبيرة غير المستغلة في عتابر الإنتاج ؛ أشار المرشد الذي يرافقتني أن الكثير من الأعمال قد نقل إلى الصين لأن تكلفة العمالة في كوريا كانت 10 أمثال التكلفة في الصين .

اعترف لي الكثير من الكوريين أنه ، من الناحية الثقافية ، ليس لديهم أحد العناصر الأساسية لكي يكونوا مبتكرين : التشكك في أقوال وأفعال الشخص الذي يعتبر رئيساً لهم . الشخصية التالية في سلم السلطة ، لأنه من « ثقافة مهينة » فإنه يبالغ في الاحترام والطاعة للرئيس ، وبالتالي لا يستطيع مناقشة أفكار وتوجيهات رئيسه ، على الرغم من أن الجيل الجديد من الطلبة الذين دخلوا مجال العمل حديثاً قد يكونون أكثر استعداداً للمناقشة والمجادلة مع الرؤساء من الأجيال السابقة⁽⁶⁴⁾ . يجب أن يتغير هذا الوضع بالنسبة لكوريا لكي تكون ناجحة في ميدان المنافسة الجديد الذي تدخله الآن شركات كورية عديدة ، والذي دخلته دول متقدمة أخرى في الماضي وانتقلت من حالة المنافسة على التكلفة/السعر إلى المنافسة على أساس الابتكار . عندما تكون متنافساً على أساس الابتكار ، فإنه يمكن أخذ أفكار كل فرد في الاعتبار ، حيث أن خلق المعرفة ليس مجرد شيء محبوب أن يكون لديك ، ولكنه ضرورة من ضروريات الأعمال⁽⁶⁵⁾ . عندما تكون متنافساً على أساس التكاليف ، فإن النظام الأكثر قوة في بنائه والذي لا يسمح بأي انحرافات قد يكون هو الأكثر كفاءة . مثل تلك النظم ، مع ذلك ، سوف تكلفك في النهاية ، وذلك بإعاقة التفكير الابتكاري .

إن المعركة الحالية من أجل التوازن المنشود بين الرقابة والمرونة يوجد في بؤرة إحداث التغيير من ثقافة الرقابة إلى ثقافة التحدي . يمكنك أن تتخيل الطرف الذي يخرج فائزاً عادة ، هل تستطيع ؟ غالباً تعتمد المنظمات على السياسات ، القرارات ، والعمليات الماضية لتحديد الاتجاه المستقبلي ، يخلق هذا قيداً شديداً يمنع الأفراد من الخروج من مداراتهم القديمة . نعود مرة أخرى إلى الصراع كمولد

« للقوى الحيوية » في إحدى المنظمات⁽⁶⁶⁾. الآن ، دعنا نرى ماذا حدث في كوريا أثناء أزمة 1997 وحتى يناير 1998 .

أحياناً يصل المستقبل دون سابق إنذار ، كما شاهدنا في الانهيار الاقتصادي الذي جاء كالإعصار وضرب دول آسيا المظلة على المحيط الهادي في 1997 وحتى 1998 كمنزلق ظهر « فجأة » في الأفق . منذ عام مضى ، قمت بزيارة إلى كوريا وخطبت بعض أعضاء الإدارة العليا التنفيذية لكي أحدد وأتكيف مع التغيرات المحلية في الأسواق العالمية التي كانت في الأفق بالفعل . استمع الأعضاء الحاضرون بأدب جم ، كما هي طبيعة كل الثقافات الآسيوية إلى دعوتي لتنمية المزيد من القادة والأتباع في كل مستويات منظماتهم . ظهر الكثير من الشركات القابضة والتي يطلق عليها Chaebols أنها في وفرة من حيث الموارد . ظهرت أيضاً بأنها تتمتع بدرجة مرتفعة من الرضا الذاتي بنجاحها . قبل حوالي 6 أشهر ، حضرت مؤتمراً قومياً في أمريكا دعي إليه ثلاثة من الشركات القابضة الضخمة في كوريا . تحدث كل منهم عن المجد الذي أنجزوه ، وبلايين الدولارات التي حققتها شركاتهم في ذلك العام . وما يدعو إلى الإثارة ، إنه في عام 1997 ، حتى عندما كنت في كوريا صدرت طلبات إلى الشركات القابضة الضخمة لإعادة الهيكلة ، لتعزيز حرية تصرف أفرادها ولمساعدة شركاتها الصغيرة على النهوض من تلك الكبوة .

عندما كنت أكتب هذا الفصل كنت عائداً من سول Seoul بعد رحلة ممتعة إلى كوريا . خمن ماذا . انخفضت قيمة العملة الكورية (Won) بنسبة 50٪ في الأشهر القليلة الأخيرة من عام 1997 مما جعل كوريا الجنة بالنسبة للمشتريين الأمريكيين ، ولكن الكارثة كانت بالنسبة للشعب الكوري . اليوم ، تقريباً في كل مقالات الصحف والمناقشات الكورية يتردد على آذان وأعين المرء مرات ومرات الحروف الثلاثة IMF اختصاراً لصندوق النقد الدولي "International Monetary Fund" الذي حاول حديثاً إنقاذ كوريا من الانهيار المالي . من المدهش تصور ما يمكن أن يحدث في ذلك العام لبلد كان يبدو مزدهراً .

بدأت محاضراتي (تقديماتي) في كوريا أثناء رحلتي الثانية بالسؤال إذا ما كان صندوق النقد الدولي IMF ساند ما قاله رئيس مجلس إدارة Chaebols عندما سئل عن الأزمة في كوريا : « إنها غلطتي ! » أنا أيضاً قدمت الفكرة التالية : ربما سوف تعني هذه العبارة إنها مستقبلي . أي من هاتين العبارتين سوف يختارها كل قائد لمنظمته ؟ كيف سوف يحول كل قائد هذا التوتر الاقتصادي إلى فرصة لإحداث تغيير ذي دلالة ؟ لسوء الحظ ، السيطرة على عملية التغيير هي الآن في يد IMF والحكومة الجديدة ، يحث الرئيس الكوري Kim Dae-Jung قادة المنظمات الكورية الضخمة على اتخاذ إجراءات جذرية لإعادة هيكلة الشركات - لسوء الحظ ، تلك الرسالة الملحة قد ذهبت إلى الجانب الخاطئ من المنزلق . كان الموقف شديد القسوة حتى أن رئيس مجلس إدارة شركة Samsung وافق في 22 يناير 1998 على بيع ما قيمة 128 بليون (Won) من منشآت مجموعته ورهن 90٪ من مرتبه لتدعيم صندوق تمويل حالات الاستغناء عن العاملين . عندما لا ترى المنزلق قادماً ، فإن ذلك يحد من اختياراتك كلما اقتربت منه . آمل أن هذه الإجراءات سوف تحفز على إحداث تغييرات جذرية في كل أرجاء الاقتصاد الكوري وأن تقدم نموذجاً للقادة الآخرين . نعم ، أعتقد أن بعض الحاضرين كانت استجابته مجرد هز أكتافه .

في رأبي ، أن التغييرات المطلوبة في كوريا والتي تقوم أساساً على الحالة التي كانت عليها عند نقطة الانطلاق إلى التنمية الجماعية ، لم يكن ينقصها التغيير الجذري في الطريقة التي يفكر بها القادة حول منظماتهم وأتباعهم . إن « حالة المستقبل » تتمثل في السوق العالمي التي ترتب عليها توترات ضخمة في الطريقة التقليدية التي تدرب عليها كثير من الكوريين لكي يكونوا قادة وتابعين . سوف يؤدي هذا إلى اكتشاف واسع في كيفية تنمية المديرين إلى قادة كونييين ، ينتج عنه زيادة سريعة في التحالفات مع المعاهد العلمية في بلدان أخرى ، في سفر أعضاء الإدارة العليا التنفيذية حول العالم لكي يتعلموا أحدث ما وصلت إليه تكنولوجيا الإدارة ، وإعادة النظر في كيفية تغيير ثقافة المجتمع والمنظمات لحث الكوريين إلى النجاح

في « النظام العالمي الجديد » . هذه القصة لا تزال فصولها تتوالى ، وكل القادة لا يزالون لا يدركون أن المنزلق فوقهم في كوريا . أقول هذا انطلاقاً من ملاحظاتي الشخصية ومن حقيقة أن الرئيس الكوري قد انتقد في 22 يناير 1998 قادة Chaebols لأنهم اتخذوا تعديلات شكلية فقط في إعادة هيكلة منظماتهم . عند هذه الكتابة لم يكونوا قد تناولوا بعد التنمية الكاملة للقيادة والأاتباع .

قال لي الكثيرون من أعضاء الإدارة العليا عندما كنت في كوريا « عندما نعالج الأزمة المالية سوف نتناول مشكلة القيادة » . لماذا يصر القادة على فصل القيادة من « أعمال الأعمال Business of Business » لا يزال يدهشني في كل مرة أسمع فيها مثل هذه التعليقات . يشبه ذلك مدير بنك الموارد في تايوان ، الذي أخبرني حديثاً أن مديره العام التنفيذي كان يؤجل أي نوع من جهود تنمية القيادة إلى ما بعد أن يتم النشر بالكامل لاستراتيجية الأعمال الجديدة . يجب أن تعزز القيادة نشر الاستراتيجية ، وأنه من الأفضل كثيراً أن يكون هذا في المقدمة وليس في مؤخرة وضع ونشر الاستراتيجية .

اللوحة رقم 6-6

الرؤية ونمو المنظمة

فحص (Baum et al., 1998) العلاقة بين خصائص الرؤية ، محتوى الرؤية ، توصيل الرؤية ومبادرات النمو على مدى سنتين . كانت هذه الدراسة الأولى التي تفحص تأثيرات الرؤية على الأداء الشامل للمنظمة . خصائص الرؤية (بمعنى الوضوح ، التحدي ، التوجه بالمستقبل ، القدرة على التحفيز) محتوى الرؤية (بمعنى تخيل النمو) ، وتوصيل الرؤية - التوقعات الإيجابية لمبادرات نمو الشركة . كان محتوى الرؤية وخصائص الرؤية يرتبطان بصورة غير مباشرة أيضاً بنمو الأداء خلال توصيل الرؤية .

منذ ست سنوات تقريبًا وضع رئيس كوريا السابق هدفًا قوميًا أطلق عليه "Inwa" ، والذي يعني العولمة لكوريا . يبدو أنه كان سباقًا في رؤية المنزلق دون الكثيرين في مجتمعه ، ولكن لسوء الحظ كان الثمن وقوع كارثة اقتصادية لجذب انتباه شعبه (انظر اللوحة 6-6) . في القيادة ، عادة تكون الأزمة في متناول اليد لجعل الأفراد يعيدون تركيز جهودهم حول رؤية جديدة . قد تكون في متناول اليد ، ولكن غالبًا تكون أكثر ألمًا .

عندما تدخل المنظمات (أو البلدان) فترات إحداث تغيير وتحول جوهري ، سوف يتشكك البعض ، إذا ما كان هذا حقيقيًا أم لا . هذا شيء معقول لإثارة التساؤل بين التغيير والاضطراب . وإذا رجعنا إلى الوراء وفكرنا بعمق حول ما قد حدث خلال 25 عامًا الأخيرة أو أكثر ، فإننا نرى بالتأكيد الأنماط التي اقترحت إحداث التغيير بصورة جماعية كحقيقة ملموسة . شهد عقد الستينيات (1960) والسبعينيات (1970) الكثير من المناقشات حول دور الإدارة المشاركة في تصميم نظم القيادة⁽⁶⁷⁾ . لقد كانت مصادقية نظام القيادة بالكامل موضع شك في الولايات المتحدة وفي دول أخرى كثيرة . كانت هناك أسئلة كثيرة أثارت التوتر حول كيفية إدراك المنظمات وتصميمها لنظم القيادة .

من الأمور المثيرة ، أن الحدث المستمر على بناء نظم كاملة للجودة جعل من الحيوي أن تراجع الإدارة أدوارها كموجهة أو/ومراقبة . يؤكد Deming وآخرون أن هذه الأسئلة يجب أن تثار ، ومن ثم ينشأ التوتر من أجل التغيير⁽⁶⁸⁾ . بعد صدور Title VII في الولايات المتحدة وأيضًا لجنة الفرصة المتكافئة للتوظيف EEOC ، وبداية حركة تغيير تركيب القوى العاملة ، فقد أثير الكثير والكثير من الأسئلة حول من الذي يجب أن يقود وكيف يمكنهم التعبير عن حاجات القوى العاملة المتنوعة والمنبثقة حديثًا . تتطلب جودة الخدمة التي دخلت الصورة حديثًا أن العاملين يحتاجون ، في حالة التعامل مع العملاء إلى مزيد من السرعة في اتخاذ القرار . إنها من الفرائض وليس من النوافل . وحينئذ ، فإن الانفجار في

تكنولوجيا المعلومات أصبحت متاحة للمنظمات ، وأن الكثير من القطع التي كانت هناك صعوبة في تجميعها معاً بدأت تتساقط إلى أماكن بل ومكاتب العمل ، ولو أن ذلك لم يكن سهلاً على بعض المنظمات التي قاومت إحداث التغيير في نظمها القيادية⁽⁷⁰⁾ .

وبعد أن دخلنا إلى أبواب الألفية الثالثة ، أصبحت السرعة في وقت رد الفعل ميزة تنافسية ، القدرة على تغيير خطوط الإنتاج بسرعة أصبحت مسألة حيوية للبقاء ، الوصول إلى القمة في جودة الخدمة هو ما يميز شركات مثل Gateway في سوق أغرق بأجهزة PC من المنافسين ، وأن تصنيع المنتجات طبقاً لمواصفات كل فرد ترى الآن على أنها استراتيجية الإنتاج الكبير للدخول إلى القرن الجديد . مما لا شك فيه أيضاً ، أن التغييرات الحادثة في نظم المعلومات اليوم سوف تخلق توترات ضخمة في المنظمات العسكرية للتعامل مع هيكلها التدريجي شديد الانحدار ، حيث أنه يقف عقبة أمام الكثير من المزايا التي يمكن أن يوفرها عصر المعلومات الجديد متمثلة في سرعة رد الفعل العسكري . هذا المستوى من التوتر وتأثيراته على النواحي العسكرية يستحق الدراسة⁽⁷¹⁾ .

حتى جيش الولايات المتحدة الأمريكية ، يناقش الآن ما يطلق عليه « الجيش بعد التالي ، Army after next » في عملية إسقاط على ما بعد عقدين من الألفية الثالثة . في إشارة Bass إلى التحديات التي تواجه « الجيش بعد التالي » قال : « إنه من المتوقع أن يكون جيشاً سوف ينتشر بسرعة فائقة ، يكون مكتفياً ذاتياً من حيث الإمداد ، والتأمين . مخبرات قوية ومرنة مزودة بمعلومات متدفقة باستمرار حول قواتها وظروفها الذاتية ، وقوات وظروف العدو⁽⁷²⁾ . كيف يمكن لأي امرئ أن يفكر ، مع تغيير كل هذه العناصر أن نظام القيادة والثقافات في المنظمات لا يحتاج إلى تغيير وتحول جذري ؟ حسناً ، أولئك القادة الذين رأوا المنزلق واضحاً بدأوا في اكتشاف ووضع الأنظمة الملائمة التي سوف تعد منظماتهم من أجل الحقائق الجديدة المتعلقة بالسوق العالمي الجديد . وضعت البحرية الأمريكية عنواناً لمنهجها الجديد

إلى القيادة على أنها تتحرك إلى التركيز على أقصى جودة « جودة القيادة الشاملة »
تكاملاً رائعاً جداً بحق .

لقد سارت منظمات كثيرة خلال المراحل المبكرة للاكتشاف والتحول ، وتقود التغيير بالطريقة التي تحددها المنظمات اليوم . سوف أستخدم مثالاً واحداً ، ربما لا يأخذه كثير من الأفراد في اعتبارهم حالياً ، وقد أشير إليه سابقاً « خدمات الجيش الأمريكي » . كما في المنظمات الأخرى ، قد كان للتكنولوجيا تأثير عميق على الطريقة التي تدير بها خدمات القوات المسلحة أعمالها . أيضاً ، مع نهاية الحرب الباردة ، وأحد التعليقات التي صدرت عن الرئيس السوفيتي السابق جورباتشوف : « لقد تغيرت أشياء كثيرة في الطريقة التي أديت بها الخدمات ، وتؤدي بها الأعمال حالياً » .

عندما يتوقف الإنسان عن الدهشة ، فإنه سوف يتوقف عن الصعود

على سلم الحياة .
(Alfred North Whitehead)

عندما قابل الرئيس السوفيتي جورباتشوف الجنرال Colin Powell لأول مرة ، مال قليلاً على المائدة وقال : « أبحث لنفسك عن عدو آخر » . قال Powell في مناقشة حديثه أنه قد أخذ فجأة بتعليق الرئيس . لقد كان الاتحاد السوفيتي العدو الرئيسي للولايات المتحدة الأمريكية لكي يستعد له على مدى 28 عاماً من حياة Powell العملية في القوات المسلحة . اعتقد Powell بطريق أو بأخرى أنهم كانوا يفقدون « الأيام العظيمة السابقة » ، عندما كانت الخطوط محددة وواضحة كما كان يرمز إليها حائط برلين . أشار Powell إلى أنه أثناء ثلثي حياته المهنية في الجيش ، تعلم إلى ما يقرب من الكمال ماذا « يحتوى » التهديد الشيوعي . والآن بعد مضي سنتين من اعتزال العمل العسكري قد تغير كل شيء في مجال أعماله . لم تعد استراتيجية الاحتواء ملائمة ، وتحقق من أن العالم كان يتحرك إلى فترة غير قابلة للتوقع بصورة أكبر كثيراً . احتاج الاتحاد السوفيتي السابق وحلفاؤه إلى « الانضمام » وليس « الاحتواء » لتحقيق الأمن . قد أدى هذا إلى إعادة ابتكار جذري لاستراتيجية عملياتنا وتفكيرنا العسكري .

قد انبثق المنزلق بسرعة وأصبح السؤال ، هل لدينا استراتيجية وعمليات القوات المسلحة الصحيحة في القرن الجديد ؟ ما نوع التغيير الذي أحدثناه في القوات المسلحة منذ الحرب العالمية الثانية ؟ وكما هو الحال في أية منظمة أخرى ، هذه الحالة المستقبلية الجديدة ، وما ترتب عليها من توترات أدت إلى بحث واسع من أجل الوصول إلى طرق جديدة لإدارة الأعمال في الخدمات المسلحة . لكي تكون الخدمات المسلحة ناجحة الآن في الولايات المتحدة سوف يجب عليها أن تكون أكثر استجابة للظروف السريعة في تغييرها ، أصغر ومدربة على أعلى مستوى ، قادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات الأكثر تقدمًا ، نظم أكثر انفتاحًا تستطيع أن تكسب المجتمعات بدلاً من مجرد هزيمة الجيوش ، وتستطيع أن تعظم استخدامها لتجمع المواهب الأصغر والأكثر تحديدًا . يبدو هذا أكثر شبهًا بالشركات : General Electric, IBM, Xerox, 3M, HP, Intel, and ABB أليس كذلك ؟ لقد تغيرت الأشياء بالنسبة لجيش الولايات المتحدة في الطريقة التي كان يؤدي بها مهامه ، بما يتطلب « إعادة » التفكير في نظام القيادة . إن هذه الإعادة الخطيرة في التفكير تمثل تدريباً مستمراً اليوم .

إن الجنرال Powell كأي عضو إدارة عليا تنفيذية كان عليه أن يتعلم كيف يتشكك في افتراضاته ونظمه القديمة . إنه أعطى ملاحظة مرحة « فقط ، رغبت أن جورباتشوف قد استمر إلى أن اعتزلت الخدمة لتغيير العالم » . لأن ذلك قد حدث في أثناء وجوده في السلطة . فقد فعل Powell ما كان يلزم فعله لكي يبدأ عملية إحداث التغيير في القوات المسلحة .

أثناء مراحل الاكتشاف السابق ذكرها ، عندما تبدأ النظم التنظيمية التحرك في اتجاه تحويل الطريقة التي يرتبط بها الأفراد بعضهم مع البعض الآخر ، كانت هناك حاجة إلى بعض التناسق والترتيب من أجل الطرق الجديدة للعمل معاً . بصفة عامة في معظم المنظمات ، يحدث الترتيب في صفوف متراصة في أعلى مستوياتها الجوهرية حول الثقافة التي تنبثق ، وبالطبع تؤسس جزئياً ، على الثقافة أو

الثقافات القومية التي تعتبر المنظمة محتواة داخلها . على سبيل المثال ، عندما تصبح المعلومات أكثر سهولة في أن يصل إليها كل فرد ، وعندما تصبح مشاركة كل فرد محورية للنجاح ، تكون هناك حاجة إلى تدعيم - إذا لم تكن مبادرة - التآزر . ومن ثم ، في كثير من النظم التنظيمية ، ترى التآزر المنبثق كوجه من الأوجه المركزية التي يحاول القادة تنميته في ثقافة المنظمة . يصبح تقدير الفرد وأفكاره أيضاً قيمة جوهرية مهمة في ثقافة إحداث التغيير ، مع المزيد من الاحترام للاختلافات في الرأي . يصبح كل هذا من ضروريات الأعمال ، وليس من النوافل أو الموضة في أداء الأعمال . إن التآزر مطلوب كما في أي شكل من أشكال التفاعل أو التوجيه الذي يحقق ما يجب تحقيقه عن طريق التنظيم .

أصبح من المألوف الآن أن تسمع قادة المنظمات يقولون أنهم قد تحركوا من مهمتهم كمدير لنظام الرقابة إلى مدرب وميسر الذي ينظر إليه الآن كحارس لنظام القيم في المنظمة .

في النظام الأكثر انفتاحاً ، لدى القادة الآن ميزة توسيع وتدعيم الاتصال المفتوح كقيمة أساسية في المنظمة ، ولكن ليس هذا بدون مخاطرة . على سبيل المثال ، قد أخذت الدهشة أحد أعضاء الإدارة العليا عندما قيّم الاتصال المفتوح في منظمته ، حيث أنه في الاجتماع السنوي لوحده التنظيمية ، التزم بالاستجابة شخصياً لكل رسائل البريد الإلكتروني e-mail التي تصله من أعضاء وحدته . في صباح اليوم التالي قد وصلتته 900 رسالة !! كان عليه أن يعيد صياغة الاتفاق الذي اتخذه على عجل ليجعله في متناول التنفيذ وليحقق الهدف الذي سعى بإخلاص إليه في تشكيل الثقافة داخل وحدته التنظيمية . يمكنك أن تكون منفتحاً ويسهل الوصول إليك ، دون أن تغرق أو يساء استغلالك . يمكن للمرء أن يفسر أيضاً طوفان 900 رسالة بأنه إنذار مبكر لمنزلق قادم في الأفق . قال له أحد زملاء : « الأفضل أن تفتح خطوط الاتصال بعناية » .

حديثاً ، أصبح لشركة « فيات » مدير عام تنفيذي جديد ، ووضع من بين تحدياته وأوليياته العمل مع 500 من أعضاء الإدارة العليا حول العالم لتطوير مجموعة

جوهريّة من القيم لشركة « فيات » . تستخدم الشركة المذكورة 400,000 عامل في مئات الشركات وخطوط الأعمال . وضع مثل هذا الهدف الاستراتيجي لم يكن سهلاً في شركة كانت خاضعة في قيادتها للأسرة المؤسسة على مدى جيلين . كان الكثير من المديرين يتساءلون ، هل هذا الشخص واقعي ؟ هل نحن ندخل تمريناً جديداً أو نمارس منهجاً لإحداث تغيير حقيقي في الطريقة التي نعمل بها كمنظمة ؟

لا تتعجل ، لأنه أثناء هذه الكتابة « تمت الموافقة على القيم الجوهريّة بعد مرور سنتين وصولاً إلى الإجماع بين 500 عضو يمثلون الإدارة العليا في شركة فيات » . الآن ، يأتي الجزء الصعب حقيقة في التحول لأي نظام قيادة . يتمثل الجزء الصعب في تعليم كل فرد حول ماذا تعني القيم من حيث التطبيق ، كيف يمكن تدعيمها وتقديمها كنماذج من خلال قيادة المنظمة في طريقة متسقة وملاحظة . تتضمن هذه القيادة أيضاً قادة الاتحاد العمالي . لكي يكون التناسق كاملاً ، يجب أن تصبح القيم هي ما يتبناه الأفراد ويؤمنون به .

بالطبع يوجد الكثيرون لدى فيات ينظرون بعين الشك إلى ما إذا كان هذا تغييراً حقيقياً في ثقافة الشركة . كما في مثال فيات ، يقول الكثير من أعضاء الإدارة العليا أن معظم وقتهم يقضى الآن في أن يكون مولداً وحارساً للقيم في منظماتهم . بل أن البعض اقترح تغيير اللقب الوظيفي إلى المدير العام التعليمي Chief learning officer بدلاً من المدير العام التنفيذي للتعبير عن إحداث التغيير الذي يحدث في أولويات الأنشطة المرتبطة بأدوارهم القيادية .

دعنا نأخذ لحظة للتفكير بعمق حول ما قلناه في هذا الفصل . إن احتشاد القوى المنبثقة سوف يستمر في تأثيره على طبيعة كيفية تنمية المنظمات لذاتها . في الواقع ، أحد الأسئلة التي يمكنك أن توجهه إلى نفسك بسيط جداً . ما هو التنظيم ؟ ماذا يعني بالنسبة لك الآن ؟ ماذا كان يعني ، وماذا سوف يعني في المستقبل مع الآخذ في الاعتبار أنواع التغييرات المذكورة سابقاً ؟ ربما تكون إجابتك مثل تلك الخاصة بمؤسس Visa الدولية Lee Ward Hock عندما قال « التنظيم الأقل وضوحاً هو

الأفضل . بالنسبة لكثير من المنظمات لهذه العبارة رنين أكبر من الصدق عنه في حالة الماضي القريب - مثل أمس .

في خضم التوتر والتغيير سوف يسأل كثيرون ، هل يؤخذ كل هذا مأخذ الجسد ؟ أو هي مجرد بعض البرامج أو البدع الشهرية ؟ يسأل البعض هذا السؤال لأنهم يخشون أن يكون هناك شيء ما يحدث قد لا يلحقون به . يسأل البعض لأنهم يخشون من التغييرات القادمة ، ويودون سماع أن تكون الإجابة « لا » . قد يقولون لأنفسهم ، « ولكنني أحب في الواقع أن أخبر الناس بما يفعلونه » يسأل آخرون ربما لأنهم يعيشون بالفعل دور المدير العام التعليمي ، وأن مثل هذه الأسئلة تسلط الأضواء على المنزلق القادم في الأفق قبل أن يكون تحت أقدامهم .

لكي تجيب على مثل هذا السؤال ، وأن تقود ، يجب أن تخرج من نطاق السياق الحالي الذي تكون مغموراً فيه ، وتفحص ماذا يمكن أن يكون عليه السياق المحتمل القادم لمنظمتك . هذه العبارة لها صدى إلى حد ما كثيف بالنسبة لي ، ولذلك ، أتساءل ماذا قال لك صوتك الداخلي الآن . يمكن التعبير عن هذا باستخدام سيناريو « ماذا لو » ، لترى ماذا سوف يحدث ، إذا تغيرت بالفعل أشياء محددة في البيئة التنظيمية التي نود أن نعمل فيها بمضي الوقت . في عام 1955 معظم ؛ إن لم يكن كل المديرين في شركات مثل IBM, EDS, GE, AT&T وأيضاً Honeneell كانوا من الذكور . بدأت شركة IBM العمل في مدينتنا . عندما ذهبت إلى أحد المطاعم المحلية الذي كان يطل على العاملين في هذه الشركة في ذلك الوقت ، قد أخذتني الدهشة من شينين ملفتين . أحدهما ، لم توجد في المشهد أية امرأة ، فيما عدا عدد قليل من السيدات اللاتي يبدو أنهن زوجات للعاملين في المصنع ومعهن أطفالهن في بعض المحلات التابعة للشركة . ثانيهما ، كل الوجوه ، في زحام آلاف العاملين كانت بيضاء .

والآن ، دعنا نسأل الأسئلة التي يمكن أن يطرحها واحد من أولئك المديرين على نفسه أثناء ملاحظة ذلك المشهد : « إذا أصبحت السيدات مديرات ، ماذا سوف

تعني تلك المضامين بالنسبة لسياسات الموارد البشرية ؟ إذا استطاع كل فرد أن يتحدث إلى المدير العام التنفيذي في وقت واحد ، كيف يمكن أن يؤثر هذا على ثقافة المنظمة ؟ إذا كان لكل عميل تفضيلات مختلفة التي يمكن تلبيتها تقريباً في الحال ، كيف سوف يؤثر ذلك على طريقتنا في تسويق وإنتاج السلع والخدمات ؟ قد تبدو هذه الأسئلة واضحة اليوم ، ولكنها لم تكن كذلك في إطارها من حيث الزمن والسياق . ومع ذلك كان يجب أن تطرحها القيادة في المنظمة . هل هناك أية أفكار حول العاملين في منطمتك ؟ هل قلت شيئاً ما ؟

أحياناً ، يكون توقع المستقبل شيئاً في منتهى البساطة . كيف ؟ لأن عناصر المستقبل غالباً ، توجد في الماضي . إنها فقط تتطلب بعض التأمل حول الأنماط المختلفة لترى كيف تنبثق الأشياء . ومع ذلك ، العناصر موجودة هنا نمطياً لكي تفترض أن الأسواق الدولية في المستقبل سوف تبدو محلية ؛ وأن كل النساء سوف يحصلن على المساواة في ضوء المراكز القيادية في المنظمات ، وأنه بحلول عام 2020 سوف يكون التنوع هو القاعدة في مقابل « البرمجة » ؛ وأن الأسواق المستقبلية سوف تستخدم منافستها بالتأكيد في كل من أفريقيا والشرق الأوسط . (تلك هي توقعاتي . أي تأملات حول البدائل ؟) .

عندما كانت شركة Ameritech تباشر تحولاً جذرياً من شركة تليفون عادية إلى منظمة ابتكارية للاتصالات عن بعد طلب أحد الاستشاريين ، أعضاء الإدارة العليا كتابة مقال إلى مجلة Fortune عن الحالة التي يمكن أن تكون عليها شركة Ameritech بعد 3 سنوات من الآن ، لماذا لا تعتبر هذا تمريناً لوحدتك و/أو منطمتك ؟

الحديث حول رؤية المستقبل انطلاقاً من الحاضر ؛ منذ سنوات قليلة كنت جالساً في اجتماع لدى تجمع ضخم لشركات أوروبية مع عضو إدارة عليا تنفيذية والذي قد سافر بكثافة حول العالم . عندما نظر إلى « كل الذكور » الموجودين في الحجرة في عام 1992 قال ، « دعنا نبدأ بتعيين بعض السيدات في وظائفنا المرتقبة للإدارة العليا » ثم أعلن بقوة حينئذ ، « حتى الآن ، لا يزالون الأفضل في السوق

حتى الآن ! « يستطيع المرء أن يرى المستقبل في الحاضر ، إذا أخذ المرء وقته لكي ينظر ، يتأمل ، ويحصل على التغذية المرتدة .

يبدو أن التغييرات الجذرية المستمرة داخل المنظمات والسياقات التي تعمل في إطارها هي حقيقية جداً وأن هناك قوى كثيرة دينامية ومعقدة تحرك هذه السياقات . يحتاج المرء ببساطة إلى مشاهدة التغييرات الحادثة في الشركات الرائدة حول العالم ، ويستطيع أن يرى المرء بالفعل المستقبل منبثقاً ، ويتطلب تغييرات مهمة جداً في مكونات نظم القيادة والثقافات التي تعمل في إطارها . تبدو الأسئلة الملائمة الآن ، ما النظم التي يجب أن نتخلى عنها ؟ (وهذه تشتمل على طرق التفكير) ، ما النظم التي يجب أن نحولها ؟ وكيف سوف يؤثر هذا على الأفراد الذين نختارهم وننمئهم من أجل الوظائف القيادية الجديدة في منظماتنا المنبثقة ؟ الكثير من قادة المنظمات وأنا متأكد أن الأشخاص التاليين لهم في السلطة ، إذا أمكن سماعهم يسألون أنفسهم نفس هذه الأسئلة ، ولكن للإنصاف لا يزال كثيرون لا يفعلون . إن التحدي الذي أمامي ، أن أجعلك تطرح على نفسك هذه الأسئلة ، تتأمل إجاباتها بعمق ، وتقرر أي الاتجاهات سوف تكتشفها . . . عاجلاً أم آجلاً .

الآن أريد أن أعلق على المستقبل . انبثاق التحالفات ، الحاجة إلى أن تكون في ترتيب كامل مع عملائك ، ردود الفعل الأسرع إلى السوق ، التطورات في شبكة التكنولوجيا ، والجيل X وسريعاً Y من القوى العاملة القادمة في كسل النقاط ، إلى الحقيقة بأن القيادة الجماعية أو التضامنية هي مجال يجب اكتشافه وتنميته بجديّة للمنظمات في القرن الجديد . يحتاج المرء إلى أن يتخيل في منظمته الموقف الذي يكون فيه 80% من الوحدات التنظيمية المشكّلة تدير ذاتها . هذا شيء لا يصدق حتى مع الخديعة ، خاصة ونحن في منظمات حيث هياكلها التنظيمية في بيروقراطية واضحة . يمكنك أن تقول أن مثل هذه المنظمة لم توجد بعد ، ولكنها ممكنة . إذا قلت ذلك ، فإنك لم تر عدد فرق العمل التي تدير ذاتها في العام السابق

لدى شركة Motorola لكي تتنافس على المستوى العالمي في برنامجها « الرضا الشامل للعميل » . نعم ، العدد هناك أدهشني أيضاً .

أحد الاتجاهات والذي بالتأكيد يجب أن يكتشف الآن هو موضوع الفصل القادم : القيادة المشتركة في الفرق . سوف يريد الأفراد أن يشاركوا أكثر في نظم القيادة لكي يكونوا أطرافاً كاملة الأهلية . إنه يطلب منهم بالفعل أن يكونوا أكثر اندماجاً مع العملاء ، لأن ذلك قابل للأداء مع توفير تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ، ولأنها بالفعل الشيء الصحيح للقيام به . إنهم يعرفون بالفعل كيف يمكن أن يبدو نظام القيادة الجديد في المستقبل في منظماتنا المتوقعة .

حسناً ، الكاميرا جاهزة الآن لالتقاط الصورة ، التي للعلم ، رقمية ويمكنك مراجعتها على جهازك PC ، وأن تلقيها في سلة المهملات إذا كانت غير واضحة وتعيد الكرة مرة أخرى . هل لديك أية أفكار عن بعض المنزلاقات في الأفق .

• بعض الأشياء التي تستحق التكرار

⇐ يحدث نزوح في مسؤوليات القيادة في المنظمات التي يحدث فيها تغيير جذري في نظم القيادة .

⇐ خلق تابعين ليسوا مرتبطين عاطفياً برؤسائهم يعتبر عنصراً جوهرياً لإحداث تغيير تحويلي وجوهري في نظم المنظمات .

⇐ المستقبل يوجد في الحاضر بالنسبة لأولئك الذين يجدون الوقت لاكتشافه لأنفسهم .

⇐ إذا فشلنا في توقع المستقبل ، علينا أن نعيشه رغم ذلك .

دعني أتركك مع هذا السؤال لتأمله بعمق : كيف دعمت تابعيك ؟ « المقاومين للولاء » حديثاً لكي يتشككوا ساعة في الحالة القائمة في المنظمة أو وحدتك التنظيمية ؟