

الفصل السادس



بناء جيش من القادة

في سنة 1993 قامت مؤسسات أمريكا الشمالية بصرف ما يعادل ملياري دولار في سبيل التدريب على فن القيادة مع موردي طرف ثالث؛ وهذا فقط ليس سوى جزء مما جرى إنفاقه على الصعيد الداخلي. هذا الالتزام ليس جديداً، فتطوير القيادة كان ولا يزال أهم صناعة على مدى أكثر من 10 سنوات. السبب في هذا بسيط جداً، فلقد طرأ على المؤسسات الكثير من التغييرات الجذرية، وجوهر القيادة هو التغيير. المدراء يقومون بالإدارة، لكن القادة يغيرون ويحولون. بالتحول نحو العالم الإلكتروني فإن زخم ووتيرة التحول المستمر سوف تنهض من جديد وسوف تغدو نوعية القيادة الإلكترونية عاملاً حاسماً من عوامل نجاح السوق، وهذا سينطبق ليس فقط على القيادة العليا، وإنما على كل مستوى. وكما ذكر نويل تيتشي⁽¹⁾ Noel - Tichy فإن المؤسسات الناجحة سيكون لديها قادة على مختلف المستويات أكثر مما لدى المؤسسات الأخرى غير الناجحة. هذا لأن المؤسسة العصرية المبعثرة وذات العدد القليل من

(1) N.M. Tichy and E. Cohen, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. New York: Harper Business, 1997.

الموظفين ينبغي أن تتجاوب بشكل سريع مع تطورات السوق، وهذا يقتضي من الأشخاص العاملين في المؤسسة القيام بمهام تضطلع بها القيادة الرسمية النظامية عادة. يقتضي النجاح في معظم المؤسسات المستقبلية إنشاء جيش من القادة قادر على إلهام فرق العمل، الأقسام، أو المؤسسة بحالها، على القيام بالتغييرات اللازمة لتحقيق نتائج استثنائية بأسلوب عصري. إذاً كيف تقوم ببناء جيش من القادة؟ هنالك ثلاث خطوات أساسية:

- الالتزام بتطوير القيادة.
- إرسال القادة إلى معسكرات التدريب.
- المحافظة على أداء قيادي ناجح.

الالتزام بتطوير القيادة: COMMIT TO LEADERSHIP DEVELOPMENT

يعلم القادة الإلكترونيون أن تطوير القيادة ليس بالأمر السهل. يمكنك القيام بتطويرات مهمة بوقت قصير، ولكن حتى تكون ناجحاً فذلك يتطلب التزاماً طويل المدى. ويعود ذلك إلى سبب بسيط وهو أن القيادة هي نمط من أنماط السلوك الذي لا تستطيع التكيف معه، أي يجب أن تتعلمه وتمارسه وتسعى إلى إتقانه. وهذا يستغرق وقتاً من جانب القائد، وعلى صعيد المؤسسة ذاتها في ما يتعلق بخلق جو يؤدي إلى التعلم. شركة شل العالمية اكتشفت ذلك عندما انتقلت إلى نطاق التطور القيادي العالمي في منتصف التسعينيات من القرن العشرين.

قضية في سنة 1996 كانت شركة شل العالمية أفضل مؤسسة ربحية في التاريخ فقد بلغت عوائدها تلك السنة 8,6 مليارات دولار أمريكي و20٪ كعائد سنوي منذ سنة 1992 وبهذه العائدات حققت شركة شل أموالاً أكثر بكثير على صعيد صناعات أخرى ومشاريع صناعية أخرى. ولكن بالرغم من خطتها الجيد فقد كان لها مشكلة، ألا وهي أن هذه الدولارات وهذه الأموال لم

تترجم إلى عائد ناجح على صعيد الاستثمار، وبدأت الصناعة وكأنها آخذة بالتردي.

على هذا الأساس من الكفاءة المالية أمست شركة شل بحلول سنة 1997 الأخيرة بالنسبة لشركات البترول السبع الرئيسية وباتت المليارات العشر من السيولة المالية التي تستند إليها الشركة تشكل جزءاً من المشكلة. بعض القضايا يمكن حلها عن طريق الهندسة المالية والبعض عن طريق بيع بعض الموجودات وتكنولوجيا أخرى. ولكن الحقيقة المرة كانت أن شل يجب أن تقوم بعملها الأساسي بشكل أفضل وأن تطور توجهاً تجارياً أقوى وتقوم بسلسلة من التحسينات الأساسية على صعيد العمليات التجارية وأساسيات الكلفة ومستويات الخدمة. خلاصة القول، يجب أن تكون أكثر تجاريةً.

ولكن المدراء الإداريون بدأوا يستنتجون أن القيادة تعد العامل الأساسي لتحقيق التطوير، ولم يكونوا متأكدين إن كان لديهم العدد أو النوع المناسب من المدراء. على الخصوص، لقد اعتقدوا أن مدراء شركة شل لم يكن لديهم توجهات تجارية، لذلك أولوا اهتماماً وتأکیداً على تطوير القيادة في هجوم متعدد الاتجاهات. في غضون السنوات القليلة التي تلت تغيرت طرق البحث عن المواهب، وبدأوا بإستقدام المواهب من الخارج وغيروا من نظام إدارة الأداء والتعويضات والكف عن اعتبار الموارد البشرية أولوية رئيسة مقتصرة على الاحتفاظ بالسجلات ومتابعة شؤون التعاقد والتسريح وأناطوا بها دوراً استراتيجياً. بالإضافة لذلك أنشأت شركة شل مؤسسة تُدعى LEAP مهمتها رفع تقارير العمل إلى الإدارة العليا مباشرة. وكان دورها الرئيسي هو تطوير القيادة التجارية.

ولقد اعتمدت فلسفة LEAP بشكل رئيس على أفكار تيتشي⁽²⁾ Tichey مؤلف كتاب محرك القيادة Leadership Engine ولقد طور ثلاث بنى

(2) Noel Tichey with Eli Cohen, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. New York: Harper Business, 1997.

للعمل أثبتت نجاحها بشكل رئيسي مع جاك ويلش من شركة جي. إي. أولاً: ينبغي أن يكون للقادة دور أساسي في تطوير القادة الآخرين. ثانياً: الفوائد التجارية الكبيرة تحقق عن طريق الممارسات السلوكية اللطيفة.

ثالثاً: إن كنت تريد أن تستخدم القيادة كأداة للتطوير فيجب أن تنهض بالمؤسسة بسرعة. ولقد حققت LEAP هذه الأفكار من خلال ثلاثة برامج أساسية:

1 - برنامج FRD الذي يركز على النتائج والمعني بمهارات القيادة لكنه أعطى عوائد مالية مباشرة من خلال استخدامه لمشاريع مدتها 90 يوماً التي لا تمكن القادة فقط من ممارسة مهارات جديدة، بل أيضاً تحقيق مكاسب مالية.

2 - برنامج BFI الذي يركز على أطر العمل المؤسسي من خلال نشر الثقافة التجارية والمالية بين أفراد المؤسسة والسعي للوصول إلى العقلية التجارية.

3 - اهتم التحدي القيادي لشركة شل ببناء الفريق والارتباط مع الآخرين. كافة وحدات القياس هذه تم اعتمادها اليوم من قبل المشاركين ذوي المستويات المختلفة في المؤسسة، وفي الوقت نفسه تم اختيارها من قبل وحدة العمل بالاعتماد على حاجات الوحدة الأساسية. لقد كانت مسؤولية الإدارة الرئيسية لتطوير القيادة بالاستناد إلى الموارد البشرية HR.

على وجه الخصوص، كرست شركة شل 12,000 شخص للمشاركة في البرنامج الأول FRD في منتصف سنة 1999، وكما ذكر السيد غاري ستيل، مدير شركة شل Group Leader - ship performance operation إن هذه الطريقة قد أثبتت جدواها وهي تحقق الكثير من المال. وفي السنتين الأوليين حدد البرنامج المصادر لتحقيق عوائد بقيمة مليار دولار من خلال

التوفير في أساس التكاليف. وكما ذكر ستيل، كان المردود المالي للدولارات لإدارة هذا المنهج يزيد عن 50,1 ولقد تم مقارنة هذا مع أفضل المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تضمين المحرك المادي للعمل كطريقة قد تؤدي إلى عدد أكبر من المشاريع الناجحة وإلى تطوير مفهوم التحسين المستمر. هذا التسلسل الهرمي لم يكن واضحاً في هذه الجلسات. لقد أثبتت تجربة شركة شل أن أكثر النتائج إثارة لتدخلات القيادة كانت تصدر عن الأشخاص الذين يمثلون المراتب الدنيا في التسلسل الهرمي. ويعزى هذا إلى حد بعيد إلى حقيقة أنه لم يتم سؤال هؤلاء الأشخاص مطلقاً. تستشهد شركة ستيل Steel بالمثل القائل أن الإدارة هي في موضع القادر على شراء «العقول مجاناً» عندما تقوم باستغلال مشاركة كوادرها على النحو الأمثل. لقد أصبح برنامج FRD جزءاً من جهد مستمر لتغيير الثقافة القيادية في شركة شل، بل تغيير شل نفسها. تفضل الشركة بناء ثقافة قيادية أكثر من التعريف بطبيعة هذه الثقافة واستحضار قيمها بعد ذلك.

إن لشركة شل قيماً كثيرة، كاحترام الناس، والتي تشكل حدود السلوك الفردي ولكنها اختارت بشكل أساسي أن لا تسعى إلى تطوير قدرات قيادية معينة. وهذا يعني أن شل في طور تعريف وتقديم مبادئ الآخرين التي سوف تساعد على ربط برامج تطوير القيادة. استناداً إلى برنامج FRG وكتاب Tichy تيتشي تتضمن القائمة:

1 - العاطفة تجاه المؤسسة. 2 - القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة الصعبة منها، وامتلاك وجهة نظر تعليمية، والقدرة على تكثيف وتعليم وجهة نظر حول المؤسسة وقيم قادرة على تسيير العمل. وهم يفكرون أيضاً بتضمين الابتكار والعلاقات والتعاطف مع الزبون والإنجاز والتفوق. حالياً تقوم شل بالعمل على بناء مؤشرات لتطوير القيادة. من وجهة نظر شركة شل فإن المشكلة الأصعب على الإطلاق في هذه الثقافة الجديدة لا تكمن بتعريف الرؤية، بل بالاعتراف بالحقيقة عن الواقع الحالي الذي يقول

بوجوب تغيير ثقافة المؤسسة ومناهج العمل . ويسمي بيتر سينغ هذه «التوتر الديناميكي»⁽³⁾ أي الحاجة التي يجب ربطها مع الاستراتيجية المرغوبة للمستقبل والوضع الراهن غير الملائم المعترف به . لا تشكل (إف . آر . دي) وبرامجها ذات الصلة سوى جزء واحد من نهج شركة شل في إدارة موهبتها القيادية . إن لجنة مدراء الإدارة تجتمع شهرياً لمناقشة الناس في لجنة تطوير الإدارة . هذا هو البند الوحيد على جدول الأعمال . مدير الشركة الفرعية المعنية مدرج ضمن هذا الاجتماع . من 200 إلى 300 شخص تقريباً يحضرون هذه النقاشات على مدى السنة . عندما بدأت الإدارة العليا في إجراء استقصاءات عن المواهب عبر أقسام المؤسسة ، كانوا يعتقدون أن لديهم نقصاً في المواهب الإدارية . ولكن الشركة تشعر الآن بأنها بدأت تتعرف إلى ما هو متوفر لديها ، والذي ثبت أنه أكبر بكثير مما كان متوقعاً . تمت إضافة بعض الأسماء إلى القائمة وإسقاط البعض الآخر منها . إضافة إلى ذلك ، ولأول مرة في تاريخها ، نجحت شل في استقطاب الشارع على مستويات مرموقة . لم يكن هذا سهلاً في الأيام الأولى ، حيث إنهم كانوا يسعون لاستقطاب أناس ذوي خلفيات ثقافية متباينة إلى بيئة راسخة الجذور . لكن التجاوب حيال نهج البناء أخذ بالتحسن . في الحقيقة فإن مدير مجموعة الموارد البشرية تم تجنيده مؤخراً من شركة ألايد سيغنال Allied Signal .

تقييم الأداء يستفيد استفادة واسعة من تغذية راجعة متكاملة . المعرفة الكاملة بالمنتجات وتقديم الخدمات والتوافق مع القيم . الوحدات التجارية تختار النمط المحدد (نهجاً تصاعدياً ، 360 درجة كاملة ، عدد المشاركين) . التغذية الراجعة هي استراتيجية استنساخية (ليست سرية) تجري مناقشتها مع المشرف .

(3) Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.

يقول غاري ستيل: قدر كبير من التدريب يعزى إلى «نعمة التغذية الراجعة ومسؤولية الشخص الذي يعطي هذه التغذية»؛ على سبيل المثال التدريب في الوقت المناسب لإعطاء التغذية الراجعة استراتيجيات التغذية الراجعة الكاملة، تستخدم لكليهما التطوير وإدارة الأداء وهي تشكل جزءاً هاماً من البيانات. تتضمن عملية تقييم الأداء أهداف التقييم ومعلومات متكاملة. كافة أعضاء الوحدات يصنفون بموجب توزيع إحصائي ويتم إطلاعهم على المواقع التي صنفوا بها، الأمر الذي يشكل ضغطاً على العاملين الأضعف إما لتحسين أدائهم أو المغادرة. أولئك أصحاب الوعد يتم إخبارهم ويجري التأكيد على هذا مجدداً بخيارات حصص أو مكافآت أخرى. التعويض لقاء الأداء له ثلاث مراتب أدائية. تقييم الأداء يتم السعي إليه بقوة، وهو مجال تكرر شركة شل موارد إضافية لإدارته. في مجال التعويض فإن أول 1500 موظف لديهم خيارات كثيرة وعدد الموظفين القادرين على الوصول إلى هذه المرتبة آخذ بالتزايد في أنحاء المؤسسة. مكافآت الأداء هي أيضاً آخذة بالتزايد اعتماداً على التقدير أكثر منه على الأهلية الحقيقية بالنسبة للـ 150 الأوائل بشكل خاص فإن التعويض يرجع أكثر ما يرجع إلى السوق. هذه المجموعة تشكل هدفاً أساسياً للشركة الأم، وشل تدرك أن عليهم أن يكونوا منافسين بالنسبة للصناعة. تطوير القيادة والتخطيط التسلسلي ليسا مرتبطين بالنظام، لكنهما سرعان ما سيكونان كذلك. وقت كتابة هذه الكلمات كان لدى شل نظام تخطيط تسلسلي تقليدي، ولكن لم يكن له قدر كبير من الأهمية أو المصادقية. هذا البرنامج بأكمله هو بصدد إصلاحه ودعمه. كجزء من هذا الطريق الأكثر تروٍ نحو تطوير القيادة، يتجه قسم الموارد البشرية لأن يكون أكثر استراتيجية من قسم الإدارة. يتمثل دور مجموعة تطوير القيادة المشتركة بالعمل كعناصر تغيير، دافعين بالزبائن إلى مكان ما، كان ليتسنى لهم لولا ذلك أن يتجهوا إليه. جانب من الالتزام داخل شل برنامج تطوير القيادة بدأ خلال السنة المالية 1998. تلك كانت أسوأ سنة محفوظة في الذاكرة على

صعيد الأداء المالي، بموجودات مدونة تقدر بـ 4,5 مليارات دولار دون أي عائد مالي للحديث عنه. بالرغم من ذلك، ما تزال المؤسسة مصممة على توسيع نطاق نشاطات تطوير القيادة.

لقد اتجهت شركة شل نحو إعادة النظر بالنهج الذي اعتمدته على صعيد تطوير القيادة عن طريق ردود فعل الإدارة حيال النتائج رغم أن معظم القادة كان يمكن لهم أن يكونوا مسرورين بشكل خاص عندما يشعرون بالأمان حيال عدم استبعادهم الناجم عن تخفيض عدد العاملين في المؤسسة. ولكن شعور شركة شل هو أن أحداً لن يشعر بالأمان بعد الآن. كل شركة تواجه تحديات أساسية في الألفية الجديدة الناجمة عن التغييرات المذهلة في التكنولوجيا وعلى صعيد العولمة. تكنولوجيا التجارة الإلكترونية تسهم إسهاماً هائلاً في عمليات خفض التكاليف وزيادة العوائد والاستفادة من مزايا المنافسة. حتى بالنسبة لعملاق كشركة شل. زيادات هائلة على صعيد الحجم ومنافسون شرسون يصحبون العولمة.

إن التغييرات السريعة في القيادة والتوجه في الكثير من الشركات المثيرة للإعجاب، هي مجرد محاولات لتحقيق النمو المطلوب لتلبية طلب الأسواق الرئيسية التي لا تنفك تطلب المزيد. في الحقيقة، تحتاج المنافسة الناجحة في معظم الشركات الصناعية إلى استيعاب فكرة أن التطور البيئي هو ليس بالحدث المستقل الذي يحتاج إلى رد فعل أحادي. على العكس، فإن الرد الأكثر فاعلية على السيولة البيئية الحالية، هو المرونة والتكيف؛ بمعنى آخر، إنها رحلة طويلة مستمرة تتطلب قيادة قوية وعميقة. ولكن ما زالت معظم المؤسسات تواجه حالياً صعوبة كبيرة في إحداث التغيير والتطوير، وذلك يعود جزئياً إلى الحجم الهائل لشركاتنا، والوكالات الحكومية التي تحد من قدرتها على الخلق والابتكار وتبني بيروقراطية الخيال.

وكما قال كوتر⁽⁴⁾ Kotter معبراً عن ذلك في إطار العقد الماضي:

«لاحظت أن أكثر من 100 شركة تسعى إلى إعادة بناء نفسها كشرركات منافسة أفضل». البعض من هذه التغيرات التجارية كانت ناجحة، والقليل باءت بالفشل، والبعض كانت بين بين. معظم الجهود المبذولة في سبيل التغيير تواجه قوة عاملة مسلوية الحقوق ومنهكة تنتظر برنامج الحل المقبل. وتعد شركة شل إحدى الشركات الكثيرة الرئيسية التي تعيد النظر بالالتزام بالقيادة على مستوى المؤسسة، بالمقارنة مع مستوى اكتساب المهارة التقليدية، على أمل أن يساعدهم في تحقيق التغيير. لقد كانت مشكلة شل في الافتقار إلى العقلية التجارية. كان ما يزال لديها أفضل مهندسي البترول في العالم. إنهم يوظفون الأفضل والأبرز على مدى قرن، وفي مجال الطاقات الفكرية الخام، فلم يكن هناك أي مشكلة. وبالرغم من ذلك فلقد كانت هذه الشركة أسيرة نجاحها وكانت قد فقدت الأفضلية التجارية. لقد بدأت بالتصرف كمؤسسة نفعية وبدأت بمعاناة الكثير من المشاكل. على سبيل المثال، وحدات الخصخصة واجهت مشكلة حادة بالتحول من شركة احتكارية أو شبه احتكارية أو حتى عقلية ذاتية التنظيم، إلى منظومة أفكار ومبادئ منافسة وتجارية بالكامل.

المشكلة نفسها تواجه شركات التأمين غير المشتركة. وهذه الشركات تعد مزدهرة قياساً للمؤسسات (الشركات) المعارضة (المقابلة) وذلك نظراً لأنه تم حمايتها لأكثر من مئة سنة من الضغط التجاري. ولديهم عوائد متواضعة على رأس المال وأنظمة تحكم ضعيفة غالباً. وهذا دليل على نقص القوة التجارية. وفعلياً فإن أي مؤسسة تحت سيطرة الحكومة أو تتمتع بنوع من أنواع الحماية تندرج ضمن هذا التصنيف. يمكن أن نذكر كأثلة أنظمة سكك الحديد الكبيرة والخطوط الجوية المحلية (القومية) والبنوك المهيمنة وبعض شركات السيارات.

إن بناء جيش قيادة ذي اهتمامات تجارية يعني تكوين فهم عميق للمؤسسة وتغيير السلوك الحالي للقيادة وخلق قادة بأعداد كبيرة وبسرعة. إن إلحاق الأشخاص بشكل فردي بدورات قيادية يتم ببطء شديد. وتلك الدورات

التقليدية لا تركز على القضايا التجارية ولكن على المهارات الشخصية والسلوك. في الوقت الذي يمكن فيه لمستوى المهارات الشخصية للحضور أن يتحسن، لن يكون لديهم بعد الآن سياق تجاري. والأسوأ من ذلك ليست هنالك ضمانات بأنهم سيطبقون تلك المفاهيم الجديدة عند عودتهم إلى بلادهم. المطلوب هو برنامج يربط ما بين الرؤية التجارية والسلوك القيادي التجاري والمحافظة عليه حتى يتمكن عدد كبير من الناس من المرور بالتجربة والقيم والأنماط السلوكية نفسها. بالنسبة للمؤسسة الكبيرة يشير هذا إلى برنامج أساسي مثل LEAP مع برنامج FRD والبرامج الأخرى التي يتم استخدامها في شركة شل.

إرسال القادة إلى معسكرات التدريب:

الحل هو إحداث معسكر تدريب للقيادة حيث يكون لكل فرد تجربة مشتركة ويتطور من وجهة نظر قيادية إلى أخرى. في هذا النوع من التجارب يكون الهدف هو الجمع بين مهارات القيادة والعمل في آن معاً، والقيام بذلك في إطار العمل والربط بين العمل والتعلم. عندما وجدت نفسها بمواجهة هذا النوع من المشاكل، ابتكرت برايس ووتر هاوس كوبرز برنامجاً قيادياً للزبائن يعتمد على تجربة شركة شل، ولكن طوره أكثر.

اعتمد البرنامج على أربع أفكار يمكن من خلالها تكوين قائد تجاري:

- 1 - بناء البراعة التجارية العملية.
- 2 - تكوين مهارات قيادية ناجحة.
- 3 - كيفية تحفيز الآخرين وإلهامهم.
- 4 - بناء القدرة على إنجاز الأشياء.

لقد تم تطوير كل فكرة باعتبارها وحدة مستقلة؛ الأفكار الثلاث الأولى استغرقت كل واحدة منها يومين من وقت الحصة الدراسية، أما الأخيرة فلقد

كانت أكثر تعقيداً كونها تمثل مشروعاً مدته تسعين يوماً كان على القادة تنظيمه وتنفيذه. بنهاية المشروع سوف يتلقون تغذية راجعة حول الطريقة التي طبقوا من خلالها مهاراتهم الجديدة. عملياً، الوحدات التعليمية صممت لتناسب بعضها بعضاً كما لو أنها برنامج واحد. ولكن من خلال تفكيرهم من منطلق الوحدات التعليمية يمكن للمشاركين تلقي التدريب بأجزاء أصغر بدلاً من تكريس ستة أيام لمرحلة واحدة. إضافة إلى ذلك فقد تم تصميم نمط الخبرة التجارية لتطبيقه في مجموعات عمل تجارية مكونة من أشخاص يمثلون جزءاً واحداً من المؤسسة، حيث كان يطلب منهم حل المشاكل الخاصة بعمل كل منهم. إن الهدف من أجزاء المهارة القيادية هو تطبيقها في المجموعات المتداخلة الوظائف عندما يكون الأشخاص متواجدين ويمكن إطلاقها.

بناء خبرة ومعرفة تجاريتين:

كان التحدي يتمثل ببناء تجربة تستغرق يومين لجعل الناس أكثر معرفة بالمؤسسة وقدرة على إدراك دورهم في سياق استراتيجي أوسع. كان عليهم أيضاً أن يعيشوا الواقع الأساسي لعالم تجاري حيث لا يمكن لقرار أن يبنى بمفرده بمعزل عن القرارات الأخرى وحيث ينبغي لكافة المخاطر أن تؤخذ بالحسبان.

نمط الوحدة: Module Design

تمثلت نقطة البداية في بناء الخبرة والمعرفة التجاريتين في الاتفاق على تعريف لما كان يعتبر تجارياً. تم اعتماد توجه تجاري من أجل هذا البرنامج ليكون بمثابة عنصر البناء لقيمة المساهم. كان بالإمكان اعتماد الخيارات الأخرى، كاتخاذ بعض الإجراءات المالية الأخرى، القيام بمخاطرة محسوبة، بناء حضور في السوق؛ لكن قيمة المساهم تمتاز بكونها سهلة الفهم نظراً لارتباطها بسعر السهم. قضية النمط التالي كانت تتعلق بالمادة التي ينبغي

تعليمها. هل كان المشاركون بحاجة إلى الكثير من الأدوات، قدر كبير من خلفية البيئة التجارية، أم أنهم كانوا فقط بحاجة إلى سياق؟ الخلاصة كانت أنهم بحاجة إلى هذه العوامل مجتمعة إلى حد ما. لذلك بدأ السعي على قدم وساق لإيجاد طريقة لتطبيق أكبر قدر ممكن من هذه العوامل من دون أن تكون مضجرة. ثالثاً، لقد تقرر أن من الواضح أن القادة كانوا بحاجة لأن يتم تسليط الضوء عليهم في المجالات التي يكونون فيها متميزين، على مستوى العمل، لكنهم كانوا أيضاً بحاجة لتفهم الاستراتيجية الرئيسية للشركة بحيث يغدو بإمكانهم الاطلاع على إنجازات عملهم بالذات في سياق هذه الاستراتيجية.

الحل تمثل بنهج ذي شقين. الشق الأول سيركز على الشركة ككل وطبيعة طموحاتها التجارية. الشق الثاني يقتصر على المستوى العملي ويركز على فهم تفاصيل الاستراتيجية التشغيلية وما هو موقعهم المناسب شخصياً في هذه الاستراتيجية. الشق الأول تم إنجازه من خلال لعبة تعتمد على الكمبيوتر. أما الجزء الثاني، فقد تم إنجازه من خلال محاضرات وندوات وورشات عمل أكثر تقليدية، ومن خلال الاعتماد على الواجبات البيتية، حيث يتوقع من المشاركين أخذ ما كانوا قد تعلموه والبحث عن محركات القيمة في وحداتهم التجارية بالذات.

لعبة الاستراتيجية The strategy Game

ركزت لعبة الاستراتيجية على استراتيجية النمو التجاري للشركة. الهدف تمثل في نقل الرؤية التجارية، بحيث يفهم الناس بشكل أساسي ما هي القضايا التجارية، كيف تعمل الديناميكات التجارية، وكيف كان من المقرر بالضبط تحويل مفردات بيان الرؤية إلى حقيقة واقعة. الهدف في نهاية اللعبة تمثل في جعل الناس قادرين على الفهم والتعبير والدفاع عن الاستراتيجية التجارية. لا حاجة للقول بأن النجاح على هذا المستوى سيسهم في نقل رؤية الشركة بعمق غير مسبوق مطلقاً.

اللعبة الحقيقية كانت معتمدة على غرفة الصف وقوامها ثلاث مجموعات كل منها مكون من ثلاثة لاعبين يخوضون غمار منافسة مباشرة باستخدام أجهزة كومبيوتر بشبكات متصلة. كان هنالك فائزون وخاسرون حقيقيون. الهدف من اللعبة كان رفع قيمة المساهم إلى أقصى حدودها على مدى خمس سنوات (20 حصة من اللعب). دور الكومبيوتر كان يتمثل في تسجيل النقاط وإعلام كل فريق عن آخر حصيلة له من النقاط. مبدئياً، كانت اللعبة مصممة بهدف نقل دور المبسط facilitator إلى الكومبيوتر في وقت لاحق. بمجرد إنجاز ذلك، يغدو بإمكان مجموعات مستقلة ممارسة اللعبة على شبكة داخلية مشتركة، وفي هذه الأثناء يمضي كل مشارك بنسخة شخصية عن اللعبة بنمط لعب إفرادي. صممت اللعبة تحديداً لهذا المستخدم، لكنها كانت تستند إلى نمط لعبة فاستراك Fastrac game shell التي أبقت على كلفة الإنتاج منخفضة ضمن مستويات بمتناول الجميع.

تكمُن قوة اللعبة الجيدة التصميم في كونها تستقطب اللاعبين إلى عالمها. طيلة فترة اللعبة فهم يشكلون الأدوار التي يلعبونها، ومع احتدام المنافسة، يغدون مشدودين إليها تماماً على الصعيد العاطفي.

بعد اللعبة، رابحين كانوا أم خاسرين، فهم سيعمدون إلى مقارنة الاستراتيجيات والخبرات. من وجهة نظر تعليمية، فهم ببساطة يستمرون في تعلمهم. في هذا النمط، القضية التالية تتمحور حول وصف أحد لاعبي لعبة الاستراتيجية في صناعة المرافق للتجربة.

قضية

تم اختياري وزملائي كفريق إدارة عليا جديد لشركة توزيع الطاقة الكهربائية الإقليمية. كان هذا قبل 5 سنوات عندما كانت هذه الصناعة في طور إعادة تنظيمها وكنا ما نزال عاملين لدى الحكومة، على الرغم من وجود حديث آنذاك عن IPO. كان قد تم تكليف فريقنا بمهمة تحسين المؤسسة وتطويرها، وعند الضرورة، Taking it public. كنا في إجازة أسبوعين

عندما تلقينا مكالمة عاجلة من رئيس مجلس الإدارة. خلال فترة وجودنا خارج المؤسسة، كان وجه الصناعة قد تغير كلياً، بنزول لاعبين اثنين جديدين إلى السوق، ما بدا أنه مهمة طويلة الأمد يجري تنفيذها بوتيرة محسوبة، غدا فجأة مهمة طارئة. هل كنا مهئين لهذه البيئة الأكثر قسوة؟

كنا محظوظين من إحدى النواحي. مؤسّسات الخدمات العامة utilities التي سبق لمنافسينا الجدد أن اشتروها، كانت غير فاعلة، مثلنا تماماً! وهكذا وجدنا أنفسنا جميعاً ننطلق تقريباً عبر نفس المراحل من التغيير، مصححين قاعدة كلفتنا، محاولين شراء مؤسسات نفعية أخرى، وساعين إلى بناء بعض المؤسسات غير النظامية unregulated. شق طريقنا خلال هذه الاستراتيجية لم يكن بالمهمة السهلة. خفض الكلفة كان يعني فهم محركات القيمة والنهج الذي سنهاجمها من خلاله. اكتشفنا أننا إذا ما مزجنا محركات الهارد والسوفت معاً، أي إدخال أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلوماتية مع إحداث تغييرات على أسس التعاون والعمل الجماعي ذي الوظائف المتداخلة، نكون قد طورنا أوجه تعاون Synergies تُسهم في تحسين قاعدة كلفتنا بصورة أسرع.

الحصول على التوليفات الصحيحة يمكننا من الانطلاق بأنفسنا نحو تحسين مستمر. مع ذلك فقد كنا نعرف أننا غير قادرين على إتخام المؤسسة بالكثير من التغيير، وهكذا كنا مرغمين على القبول بخيارات شكلت فرقاً هائلاً حيال السرعة التي قمنا من خلالها بتحسين كفاءتنا المهنية وأسس مهارتنا. تصحيح ذلك كان أمراً على غاية من الأهمية، لأننا كنا بحاجة إلى أكبر قدر ممكن من التحسين والاستمتاع بالمكاسب قبل أن يتدخل المنظم ويذهب ببعض المكاسب من خلال تخفيض أسعارنا. خفض الكلفة تبين أنه مشكلة عويصة. لم نكد نخطو أولى خطواتنا على طريق خفض الكلفة عندما سنحت أمامنا أولى الفرص لشراء بعض المؤسسات الأخرى، وهكذا، بينما كنا لا نزال في طور تشذيب المؤسسة، كان علينا أن نضيف تحليل المكتسبات acquisition analysis لمشكلاتنا. بالطبع، منافسونا كانوا

أيضاً متلهفين للنمو، وهكذا فإن انتقاء السعر وتقديم العرض غدا متسماً بالقلق والتوتر الكبير. التوتر ساء أكثر فأكثر من خلال حقيقة أنه لم يكن هنالك سوى الكثير من صفقات الشراء الجيدة فعلاً. فقداننا لواحدة من هذه الصفقات يعني خسارتنا للفرصة إلى الأبد، ولم يكن بمقدورنا مطلقاً أن نأمل بالحصول على الاقتصاديات الإنتاجية ذات الكلفة المنخفضة التي سيستمع العارض الفائز بوضعها على قاعدة كلفة أكثر إنخفاضاً من قاعدتنا بشكل دائم. التوتر كان آخذاً بالتصاعد. القرارات التي كنا نتخذها حول خفض الكلفة التي كانت تعمل على امتصاص دولارات الاستثمار، كانت تؤثر على كمية الأموال المخصصة للشراء التي كانت بحوزتنا. نفقاتنا الدائمة خفضت من حجم السيولة النقدية لدينا، لكن العمليات المحسنة جعلت هذه السيولة في وضع أفضل. ما الذي بوسعنا فعله؟ هنا كانت المرحلة التي اكتشفنا عندها نظام العيش ضمن حدود إمكاناتنا. في هذا العالم الجديد، لم يعد لدينا دفتر الشيكات المفتوح ذاك الذي درجنا على حمله. الحفاظ على توازننا المالي بات هاجسنا الأول. بعدها، وعلى حين غرة، وجدنا أنفسنا نخوض غمار عالم التجارة الإلكترونية. الحكومة كانت بطيئة في re-regulating تحرير مبيع الطاقة الكهربائية. في ظل النظام السابق، الإلكترونيات الفعلية كانت ببساطة تجري إضافتها على فاتورة الكهرباء للزبون من قبل المورد المحتكر، أي نحن. الآن قررت الحكومة إنشاء سوق مفتوحة يغدو من خلالها بوسع كل شخص شراء الطاقة الكهربائية من محطات التوليد ستتنظم فواتيرها بشكل مستقل لنقل الطاقة إلى المستخدم بطريقة شبيهة للغاية بتلك المتبعة من قبل مؤسسات الهاتف. لطالما افترضنا (بشكل محق) أن هنالك قدراً ضئيلاً للغاية من المكاسب المالية يمكن تحقيقه في هذا القطاع، لأن المنافسة ستكون عظيمة جداً. عندها حصلنا على تقرير استشاري أظهر كيف تمكنا من تحويل هذا إلى فرصة ذات نمط تجاري إلكتروني. الهدف كان يتمثل باستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، ومن ثم تسخير تلك القاعدة الزبائية لبيع سلع وخدمات

أخرى. المشكلة كانت في أن السوق لم يكن قد انفتح بعد، وهكذا كان علينا أن نقرر هل سننفق المال الآن على بناء صورة لنا في السوق، أم نتريث؛ ما كنا نعرفه هو أن أولئك المنافسين الكبار سيكتسحون السوق وسوف نحرم من هذه الفرصة. وهكذا كان أمامنا الآن ثلاث مجموعات من القرارات لتتخذها: أن نستفيد من خفض الكلفة، أن نعمل إلى شراء ملحقات فرعية acquisitions أو أن نلجأ إلى خيار الشروع في نشاط جديد تماماً. قررنا خوض غمار تجربة التجارة الإلكترونية، ولكني لا أزال غير متأكد من أننا قمنا بذلك بالشكل الصحيح. أعتقد أن منافسينا كانوا أكثر قوة وجراً more aggressive لأننا لم نتمكن من شق طريقنا بشكل مباشر head way، وبالتالي قمنا ببيع المؤسسة، في غضون ذلك، كانت تلك التجربة قد كلفتنا مبالغ طائلة.

بعدها جاء IPO. لقد شكل هذا صدمة حقيقية. في الوقت الذي كان فيه المالكون يبيعون ما لديهم، selling out، توجهنا نحو السوق بعرض ثانوي secondary offering، وكان علينا أن نواجه المحللين. كان علينا أن نقنعهم بدعم استراتيجيتنا وعرضنا. ما أنفقناه من أموال كان يستند إلى قدراتنا الإقناعية. كانت تجربة قاسية، لكنها نالت إعجابي بطريقة لم أعدها من قبل مطلقاً تتعلق بالشعور الذي يحسه المدراء التنفيذيون الآخرون. هؤلاء الناس يطرحون أسئلة محرجة! لكنها كانت مسألة حاسمة لأننا كنا ندرك أنه في اللحظة التي تطرح فيها أسهم كل شخص في السوق العامة يغدو بإمكاننا جمع الأموال اللازمة لشراء شركات أخرى. كنا متحفظين. عندما سنحت لنا فرصة شراء إحدى شركات الغاز الكبيرة، تقدمنا بعرض سعر منخفض وأفسحنا المجال أمام أحد المنافسين لشرائها. ثم استخدمنا أموالنا للتحكم بأحد المنافسين الصغار، بحيث أصبحنا الآن أكبر شركة طاقة كهربائية، ولكن من يعلم إلى متى؟ هل ضيعنا فرصة العمر التي كانت ستمكننا من تنويع نشاطاتنا؟ هل ستعمل تلك الشركة التي ابتاعت شركة الغاز إلى شرائنا الآن؟

ما الذي تعلمته خلال السنوات الخمس الأخيرة؟ لقد تعلمت الكثير عن القيام بالمخاطر المحسوبة النتائج، عن العيش ضمن حدود إمكانياتي وعن مسائل خفض الكلفة وامتلاك الشركات عن طريق شراء معظم أسهمها take overs وحتى عن التجارة الإلكترونية. لم نتمكن من خلق أقصى قيمة للمساهم، لكنني الآن أحبذ تلك الفكرة أكثر من أي وقت مضى. لقد حققت أيضاً بعض الاكتشافات المتعلقة بالعمل كجزء من فريق إدارة عليا ومسائل الحصول على الموافقة عندما تكون الفرص أمام خيار حاسم. نعم، لقد تعلمت بأنك إذا ما كنت بصدد مواجهة المحللين، ينبغي أن تكون على إمام كامل بكافة جوانب عملك، والذي على ما أعتقد ينطبق عليك عندما يتوجب عليك أن تتحدث إلى موظفيك بالذات. هل سأقوم بذلك ثانية، مطلقاً! لعبة الاستراتيجية تقف وراء صياغة معظم القرارات التي سيتوجب على فريق إدارة عليا حقيقي في صناعة شركات الخدمات العامة utility - industry اتخاذها ويرى اللاعبون الحقيقيون الروابط في الحال. في الحوار debriefing الذي سيتلو اللعبة، سوف تقوم الفرق بمناقشة الطرق التي صاغوا استراتيجياتهم من خلالها، كيف قاموا بصنع قراراتهم وشؤون القيادة. وهم سيعمدون أيضاً إلى تعزيز استيعابهم للمفاهيم الأساسية كقيمة الأسهم واقتصاديات الكلفة وإدارة السيولة النقدية وغيرها. هنالك جسر سيمد إلى العمل التجاري الحقيقي من خلال مناقشة استراتيجيته الهامة ومحرك السيولة الذي يتحكم بها، مظهراً العناصر التجارية الحقيقية. بنهاية النهار، سيكون قد تشكل لدى اللاعبين فهم أكثر عمقاً بكثير لاستراتيجية النمو الكلية للمؤسسة، وبسبب تقديم التحليل سيتوجب عليهم إضفاء صبغة محلية داخلية على استراتيجية النمو للشركة الفعلية.

القيمة في العمليات التجارية:

الجزء الثاني من نمط المعرفة والخبرة التجارية استخدام خبرة اللعبة

للتحرك نحو نقاش عميق حول كيفية استحداث القيمة من العمليات التجارية . الهدف تمثل في استخلاص المفاهيم من اللعبة ، واستكمالها ببقية الاستراتيجيات ومساعدة الناس على فهم ديناميكيات العمل التجاري بشكل أفضل وتقديم صورة إيجابية عن الشركة . في مثال شركتنا الكهربائية المنظمة ، تتمثل الحقيقة العملية بأن مثل هذه المنشآت النفعية تنفق مقادير هائلة من الأموال وتمتلك بعض الديناميكيات الفريدة . التعامل مع هذا المد النقدي الذي لا يمكن أن يدفع أبداً على شكل عوائد أرباح للمساهمين ، يمارس ضغطاً على الإدارة للسعي إلى تحقيق عوائد أعلى مما قد يسمح المنظم regulator لهم به . هذا السعي الحثيث يحقق قدراً كبيراً من الاستراتيجية .

مع هذا النوع من الخلفية المحددة بإطار صناعة محددة ، يتطلب التصميم من المشاركين على التحرك في اتجاه التقدم الكلاسيكي للاستراتيجية كما هو محدد في اللعبة . في مثال شركة الكهرباء ، هذا أيضاً يعني استراتيجية لـ :

- تحقيق خفض الكلفة لبناء دفع السيولة من عمليات منظمة .
- البحث عن فرص لاكتساب دخل منظم إضافي والحصول على اقتصاديات الكلفة المنخفضة في العملية برمتها .
- البحث عن طرق للتوزيع إلى مؤسسات نظامية / منتظمة تعد بعوائد متميزة .

كل من هذه العوامل تجري مناقشته بعبارات عملياتية . مع أخذ مشكلات فائض التغيير ، أي محركات القيمة ، عليك أن تهاجم أولاً ، في الحقيقة ، ما هي محركات القيمة وما هي القضية التجارية لكل منها؟ عندما تقوم بتحسين المؤسسة ، تحصل بالفعل على ثمار التعاون . إذا ما اعتمدت نمط تخفيض الكلفة ما هي وكيف تؤثر على طريقة عمل المؤسسة وثقافتها وإمكانياتها الاستراتيجية وما هي المضامين الاستراتيجية وما هي الفرص التي ستخسرهما في عالم الواقع؟ نحن نعرف أنه سيتوجب علينا أن نبحث عن محركات القيمة .

كيف سيكون حالها في مؤسساتنا الحقيقية؟ عندما تتحرك الشركة نحو نمط اكتساب ملكيات جديدة في عملها التجاري الرئيسي، فهي في الحقيقة تشتري الموجودات.

ما هي مضامين التكامل التملكي؟ ما الذي سيفعله لقاعدة الكلفة الأساسية؟ ما هي مضامين ترتيب المشتريات في سياق معين، وما هو مقدار التأثير الذي تمتلكه كل من هذه المشتريات، شركة كبيرة بثقافة قوية متأصلة، مقابل شركة صغيرة؟ بوجود حدود عملية على المشتريات المتوفرة، كيف نقرر المبلغ الذي يتوجب علينا دفعه؟ هل هذا قرار عقلاني يستند إلى عوائد محسوبة، أم أنه قرار استراتيجي يعتمد على فرصة محدودة وهل سيؤثر هذا على السعر؟ ما هي تأثيرات استقدام عدد كبير من الوجوه الجديدة إلى المؤسسة؟ إذا كنا سنبرم عدة صفقات شراء في الحال، كيف سنتعامل معها في عالم الواقع؟

تهدف قضايا التكامل الاندماجي إلى تحقيق إنجازات أخرى تتمثل ببناء أو اكتساب مؤسسات نظامية / عادية أخرى في مجال الطاقة (شركة الغاز في اللعبة). هل تمت مناقشة هذه الأمور على ضوء انعكاسات مثل هذا الشراء على العمليات التجارية؟ أين هي النجاحات؟ هل فرضية التقارب هذه حقيقية؟ هذه رهانات استراتيجية رئيسية سيكون لها آثار هائلة على طريقة إدارة المؤسسة. بدخولنا إلى المؤسسات غير النظامية مثل التجارة الإلكترونية للعبة، هل ستكون لدينا القدرة على معرفة كيف ندير مجموعة من المؤسسات من هذا النوع، في الوقت الذي لا نمتلك فيه سوى قدر متواضع من الخبرة المباشرة؟ ما هي المضامين العملية؟ ما هي المحركات الاقتصادية والتنافسية؟ ما هو نوع الأشخاص الذين نحتاج إليهم؟ إذا ما انطلقنا على هذا الطريق، ما هو المنطق الاستراتيجي الذي يربط بين الأشياء؟ طالما أننا نقوم بذلك، هل نحن حقيقة في تجارة المنتج، أو هل نحن في طريقنا لأن نصبح عملية تستهدف الزبون حقاً؟

ما سبق يعطينا نكهة النقاش المرغوب، ولكن هذا ليس كل شيء في هذا السياق، يتم تعريف المشاركين بمفاهيم مثل الإدارة المستندة إلى القيمة وبعض الأدوات البسيطة، مثل كيف تقارن بين فرص استثمارية مختلفة محركة للقيمة. المحاضرات، ورشات العمل، المناقشات الجماعية وأجهزة الفيديو جرى استخدامها لتعزيز الفهم ونقل المفاهيم. لا يمكن للجلسة أن تضاهي إثارة اللعبة، لكن الفائدة يتم تحقيقها بالعودة إلى اللعبة وإلى القضايا في عملية المشاركين بالذات وإخضاعها لبعض التحليل لمؤسستهم بالذات عندما يغادرون غرفة الصف. في الحقيقة، فإن توقيت الجلسات يجب أن يتماشى مع دورة التخطيط حيث سيطلب منهم استخدام تعليمهم الجديد للخروج بفرص لبناء القيمة.

هذه الجلسة الممتدة على مدى يومين تهدف إلى تسليط الضوء على الخبرة التدريبية للمشاركين. اللعبة بإثارتها الضمنية، تحدد ديناميكيات المؤسسة بطريقة بسيطة جداً تاركة المشاركين على دراية كبيرة باستراتيجية الشركة وخياراتها. الحوار مُصمَّم لتلقف هذه القضايا والعودة بها إلى الوطن. بمصطلحات التحويل، سيتم نقل الاستراتيجية، واستيعاب حتميتها المستندة إلى الصناعة الأساسية والديناميكيات التجارية لشركة خدمات عامة، والناس تقف متضامنة خلفها بالنتيجة. أدوات مختلفة سيجري تقديمها وتعلم حقيقي سيحدث أخيراً، الحوار المتعلق بصنع القرار سيبدأ بوضع بقية البرنامج حول القيادة.

بناء ممارسات قيادية ناجحة:

إن كان المعيار الأول، الخبرة والمعرفة التجارية، يتمحور حول كيفية الربح تجارياً، فإن المعيار الثاني كان يتمحور حول تحقيق الربح شخصياً. هنا يبدأ المشاركون باستيعاب طبيعة القيادة وكيف تعمل في عالم مضطرب وعدائي في الغالب. النظرية التي ولدت من رحم البحث تقول بأن القادة الذين يحققون نتائج استثنائية لديهم مستوى عالٍ جداً من الإدراك الذاتي، وإن إدراك الذات هو

المرحلة الأولى في رحلة القيادة . بالاستناد إلى ذلك ، فقد ركز هذا المعيار على تزويد القادة بإطار عمل (الممارسات الـ 12) وفرصة تقييمه لتكوين رؤية حول كيفية تغيير أنفسهم .

الوقت المكرس لهذا المعيار هو يوم واحد . التحدث لم يكن يتمثل بتزويد المشاركين بالمهارات العميقة لكل شيء ، فلم يكن هناك وقت كاف لذلك ، بل تزويدهم بإطار استيعابي لمستوى مهاراتهم وتفسير أهمية هذه المهارات وكيف يتم الاستعداد للتعامل معها وأيضاً تهدف لتطوير خطة لاكتساب المهارات اللازمة لمساعدتهم .

القواعد الـ 12 للقادة ذوي الكفاءة العالية :

إن البحث الذي قام به هوارد فرومكين لشركة برايس ووترهاوس كوبرز Pricewater - house Coopers كان رداً على السؤال الأول الحتمي الذي يدور حول المهارات التي نركز اهتمامنا عليها . أجرى البحث عن القيادة خلال الـ 50 سنة الماضية وحدد النقطة التي تداخلت عندها التحاليل في عرضها لنشاطات القادة . وقد تم اعتبار النقاط التي تم الاتفاق عليها في التحاليل مهارات أساسية للقادة الفاعلين ، وهذه النقاط الاثنتا عشرة هي :

- 1 - بناء توجه مستقبلي .
- 2 - التعامل مع قيم واضحة .
- 3 - المطالبة بالنتائج .
- 4 - التعليم باستمرار .
- 5 - صياغة أنماط السلوك المرغوبة .
- 6 - القيام بالمجازفات والابتكار .
- 7 - حشد الفرق .

8 - تقوية الذات .

9 - تشجيع المشاركة .

10 - اختيار وتطوير الأشخاص الناجحين .

11 - منح مكافآت للمتميزين .

12 - الإيحاء بالثقة .

يقوم المشاركون بملء استبيان يتضمن 60 سؤالاً مرتبطاً بالقواعد الاثنتي عشرة هذه قبل حضورهم الدورة. يملأون الاستبيان بأنفسهم، بالإضافة لوجود خمسة مساعدين يملأونها أيضاً. يُملأ الاستبيان بشكل إلكتروني عن طريق ويب سايت موثوق. يتم جمع النتائج ومقارنتها مع نتائج كل فرد وتُقدّم أيضاً بالنسبة لتوزيع الشركة ووفق معطيات بيانات خارجية لقادة فعالين قاموا بملء الاستبيان أيضاً. النتيجة هي عبارة عن مراجعة شاملة لمستويات المهارة القيادية الفردية.

بعد إنجاز الدراسة تتضح الصورة العامة لمستويات المهارات في مجمل المؤسسة. وهذه البيانات تتم جدولتها في قوائم من قبل الإدارة لاستخدامها كوسيلة لمعرفة وضع المؤسسة في ذلك الوقت. بما أن الدراسة الاستبائية إلكترونية، يتم تكرارها بتوافق مع تقييمات الأداء، ما يجدد قاعدة المعطيات والوقوف على الأوضاع الحقيقية لفريق القيادة. النقطة المهمة هي أن الشركة تتلقى النتائج الكاملة بينما يتلقى الفرد نتائج الشخصية في هذا الوقت. وبالنهاية من المتوقع توفير النتائج الفردية أيضاً للإدارة، ولكن هنالك قضايا تتعلق بالثقة والخوف من إمكان استخدام النتائج كآلية فرز تستخدم لتخفيض أعداد الموظفين. إذا ما حددت ذلك، فمن المتوقع حدوث هبوط حاد في النوعية ناجم عن عدم الاستفادة من هذه الفرصة التعليمية. في هذا البرنامج تم اعتماد مردود النتائج التي تم قياسها منذ صباح اليوم الأول لهذه التجربة. يتم في كل مرة إعطاء النتائج لكل من هذه القواعد ويتم شرح القاعدة وأهميتها.

بالإضافة إلى ذلك، بالنسبة لكل مهارة من المهارات، يكون لدى كل مشارك تجربة قصيرة تهدف لمساعدتهم على تشخيص أي صفات شخصية أو عوائق يمكن أن تمنعهم من استعراض هذه المهارة. كانت هذه التجارب القصيرة الأمد تعتمد على أساليب علاجية للمشاكل الشخصية وتساعد الأشخاص على اتخاذ القرارات بصدد تطوير مهاراتهم على نحو أكثر فعالية. على سبيل المثال، التجربة المتعلقة بموضوع الثقة، حملت المشاركين على دراسة الصورة التي ينظر إليهم من خلالها الآخرون بكل تفاصيلها ويحددون لأنفسهم موقعاً على خريطة العمل.

ولقد وفر لهم ذلك صورة واضحة لموقعهم تشجعهم على القيام بامتحان الذات. كَوّن المشاركون بعد ذلك الرؤية الواضحة وقدمت لهم المساعدة لتحديد سبيل التطوير، ولقد تم تصميم ذلك للقواعد الـ 12 جميعها.

تطوير المهارات:

هذه الدراسة التحليلية القياسية كانت مصممة لوضع الأساس الذي يستطيع كل مشارك من خلاله بناء خطة تطوير شخصية. في هذه الأثناء، تقوم المؤسسة بإيجاد مقرر يمكن للأفراد أن يعملوا من خلاله لتحسين مهاراتهم خلال السنة التالية. بإمكانهم أن يدرجوا خطة تطويرهم الشخصية كجزء من عقد أدائهم. بذلك، يكون البرنامج مصمماً لتوفير قدر من تطوير المهارات الأولية واستنهاض هذه المهارات. الكثير من المشاركين سبق والتحقوا بمثل هذه البرامج لتطوير المهارات القيادية من قبل، المشكلة كانت أن المهارات قد أسيء استخدامها. ومن هنا فقد تمثل هدف الكثير من مثل هذه اللقاءات التدريبية بتذكير الناس بمهاراتهم، وليس محاولة تعليمهم هذه المهارات من نقطة الصفر. نظراً لمحدودية وقت البرنامج، فقد ركز هذا البرنامج على التدريب وبناء فريق العمل والتعليم، تطوير توجه مستقبلي وتسلط الضوء على القيم، وضع أنماط سلوكية محددة، تسلط الضوء على الإدارة ولقاء الإدارة، وإدارة

التغيير. بعض هذه النقاط تم التطرق إليها في هذه التجربة، أما بقية النقاط فقد تمت تغطيتها في التجريبتين التاليتين، إما بشكل مباشر أو من خلال التدريب الفردي.

نموذج القيادة:

في حالة شركة شل، كانت الشركة قد قررت تقديم مبادئ الأشخاص الهادفة إلى توجيه رسالة للقادة عن توقعات الشركة. الحقيقة إن القواعد الـ 12 للقادة الفاعلين يمكن أن تخدم الغرض نفسه، وهي بذلك تخلق نموذجاً للسلوك القيادي المتوقع.

الطريقة التي ينجز بها هذا الأمر تتضمن القيادة بشكل عام وتبين الرضا والقبول. يجري توضيح مصطلحات هذه القواعد الـ 12 وتعديلها عند الحاجة لتسهيل استيعابها في ما يتعلق بالشركة المعنية. بالإضافة إلى أن كل قاعدة يتم توضيحها بأمثلة مأخوذة عن قصص لأشخاص مارسوا ذلك السلوك أو الأنماط السلوكية المرغوبة. لقد تم جمع هذه القصص وتعميمها بدءاً من عملية بناء الأبطال التي تشكل جزءاً أساسياً من التغيير الثقافي. ومع الوقت يتم تجديد هذه القصص باستخدام أمثلة معاصرة.

تعليم كيفية شحذ الهمم والإلهام:

اعتمدت هذه التجربة التي استغرقت يومين على البرنامج الذي طوره نويل تيتشي واستخدمه وطبقه في شركة شل وGE وفي أماكن أخرى. الهدف هو حمل الناس على إجراء نوع من التقييم الذاتي والنظر إلى أنفسهم من الداخل لخلق القدرة على إلهام الآخرين. وهذه الطريقة هي عبارة عن خليط من التأمل الذاتي والمناقشة والمشاركة والأمثلة المعتمدة على الصورة المرئية وأفلام الفيديو. بدأت التجربة برحلة ذاتية وطلب من المشاركين التفكير بتجاربهم القيادية. من هم الأشخاص وما هي الأحداث التي شكلت منظورهم عن ماهية القيادة؟

وعندما يتم التفكير واستيعاب هذا الموضوع سيشاركون به مع الآخرين ويحاولون استخلاص المعرفة الأساسية التي تمس دائماً قضايا كبيرة مهمة. بمعنى أن القادة الأقوياء يقدمون الإطار العام والمعنى والعاطفة للأشخاص الذين يقودونهم. لنفكر بهؤلاء القادة العظام خارج إطار العمل التجاري من أمثال مارتن لوتر كينغ، المهاتما غاندي، تشرشل، كيندي، روزفلت وديغول، جميعهم استطاعوا تقديم قصة عظيمة تمس أوتار قلوبنا وتلهمنا أن نتبعهم من خلال محبتنا لهم. وكل ذلك يؤكد ما دعاه تيتشي Tichy بقوة العاطفة وبالوصول إلى شيء ما بداخلهم آمنوا به بعمق ورفعوه كشعار لهم.

الحقيقة أن رحلة القيادة الذاتية هذه هي عبارة عن جزء من اللغز. فلقد تم تشجيع المشاركين على فهم اليد التي مدت إليهم والرسالة القائلة بأنه ينبغي عليك أن تبدأ من حيث أنت. إذا كنت تواجه كارثة فمن السهل نسبياً أن تتعرف إلى القضايا بوضوح، وعلى افتراض أنك لم تهزم، ينبغي أن يكون بمقدورك استنهاض الطاقة العاطفية التي أنت بحاجة إليها. ولكن ماذا ستفعل إذا كانت اليد التي مدت إليك جيدة تماماً؟

جاك ويلش من شركة GE يقر بحرية بأن GE التي ورثها كانت مؤسسة متماسكة. ولكنه مع ذلك استمر في كونه أحد أعظم المدراء التنفيذيين لشؤون التحويل لأواخر القرن العشرين. كيف قام بذلك؟ من خلال الرغبة الشديدة بالتعلم والتعليم وولعه بلعبة التجارة. عندما يكون هناك استيعاب وفهم لما تعنيه القيادة، وما تعنيه قوة العاطفة واليد التي تتعامل معها، ستكون الأجزاء الأخيرة للغز هي الرؤية والقيم واتخاذ القرارات الحاسمة. يمكن أن تكون الرؤية (ذاتية أو شخصية)، لكنها أيضاً هي رؤية المؤسسة وإلى أين تتجه، وهذا يعيدنا إلى التجربة الأولى والفهم والاستيعاب العميق للعمل الذي تحقق هناك. القيم أيضاً يمكن أن تكون ذاتية أو شخصية، ولكن بالنسبة لهذا البرنامج فيمكن أن يختار المشاركون قيم الشركة ويقرروا بعد ذلك كيف ترتبط هذه القيم مع قيمهم الذاتية

الشخصية. الحقيقة أن اتخاذ القرارات الحاسمة هو أصعب شيء. وهذا الجزء من البرنامج يجبر الأشخاص على مواجهة كيفية اتخاذ القرارات والحدود التي تفرضها المؤسسة وثقافتها عليهم. إن كانت هذه الحدود افتراضية أم حقيقية. بعد أن تملكهم الشعور بالقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة وامتلاكهم للقوة العاطفية ورؤيتهم وقيمهم، بات المشاركون مستعدين للاشتراك في وجهة نظر واحدة قابلة للتعليم. هذه الرؤية المشتركة هي تعبير موجز عن استيعابهم للهدف الذي تتجه إليه المؤسسة وكيفية الوصول إلى ما تريد، بالإضافة إلى القيم والأنماط السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الأشخاص لدعم هذه الرؤية والمضي بها قدماً إلى الأمام. كل مشارك يساهم في التعبير عن وجهة نظره التعليمية باستخدام الفيديو للحصول على تغذية راجعة مباشرة حول أدائه / أدائها. عليهم المحافظة على جهاز الفيديو. عندما يطورون وجهة نظرهم التعليمية، فمن المتوقع أن يعرضوها على الفريق الذي يقودونه في التجربة المقبلة. الفرق سوف تقيم القادة كلاً على حدة، وفقاً لمدى ما يظهرونه من الالتزام؛ هذا وإن كانوا غير قادرين على القيام بذلك فيتم تشجيعهم إما على تطوير أو ترك برنامج القيادة هذا. من الواضح أنهم لا يستطيعون استثارة العاطفة اللازمة لدفع المؤسسة قدماً إلى الأمام.

بناء القدرة على إنجاز الأشياء: Build the ability to get things Done

القيادة تتطلب أفعالاً. تعد القدرة على إنجاز الأشياء علاقة مميزة للقائد الناجح. ولكن ذلك لا يعني القيام بالأشياء من خلال أي طريقة قديمة، فالهدف من ذلك هو حث الناس والأشخاص على القيام بالأشياء باستخدام قيم المؤسسة على صعيد احترام الآخرين واحترام كرامتهم ومشاركتهم. فرض الولاء بدافع الخوف أمر غير سليم. من المتوقع أن يمارس القادة القيادة ويساعدوا في تطوير القادة الآخرين من خلال تعليم وجهة النظر التعليمية والمهارات التي اكتسبوها أو التي تم استشارتها في داخلهم. ولكن هذه الطريقة

تقتضي أن يقود كل قائد مشروعاً مدته 90 يوماً قد سبق القيام به أو تم اختياره من مجموعة من المشاريع التي تفرضها الشركة. والهدف ليس خلق مشاريع جديدة لتنتقل العبء إلى كاهل القيادة، ولكن من المفترض أن يعود كل مشروع بالفائدة على المؤسسة. خلال هذا الوقت يجمع القائد بين استيعاب للمشروع وماهية الموضوع وما هو تأثير العمل المتوقع، وما هي الأهداف والمساعدات اللازمة. ويقوم الآخرون داخل المجموعة بتعزيز هذا الاستيعاب عن طريق النقد البناء. وفي هذه الحالة يمكن أن يتبادل القائد وجهات النظر مع فريق العمل المرتقب ويشارك العمل مع (ممول) المشروع. من المتوقع بهذه الحالة من القادة أن ينطلقوا بالمشروع وينجحوا بتنفيذه. ولكن في الحياة الواقعية نرى أنهم ينطلقون ولا يحققون شيئاً. الوقت يمر، وفجأةً يقعون فريسة هستريا جنونية. في هذا المضمار، هناك نظريتان حول هذا الموضوع. الأولى تزعم أنه في البداية يجب أن نتركهم يقومون بكل شيء ببطء ومن ثم يتم الضغط عليهم لمدة 30 يوماً، والآخرى تقول ببناء نظام مكثف يعتمد على رفع التقارير يجبرهم على الالتزام ببدء العمل مباشرة. نظراً لمحدودية الوقت فإن السماح لهم بإضاعة بعض الوقت يعد بحد ذاته تجربة تعليمية. الرقابة اللصيقة والإشراف الصارم يعد أمراً مثبطاً على أية حال. ولكنهم يقومون بالعمل مع ذلك، وفي النهاية يجري تقييمهم على أساس نتائج العمل التي تم تحقيقها والطريقة التي تحققت بها. إن فلسفة جاك ويلش المعتمدة على هذه النظرية هي فلسفة شهيرة جداً. «تحقيق النتائج الجيدة بالطريقة الصحيحة سيجعل كل شخص سعيداً بذلك».

حصولك على نتائج سيئة بطريقة خاطئة. وحصولك على نتائج جيدة بطرق خاطئة يعني نهايتك أيضاً، إذا لم تتغير. في نهاية المشروع سيكون للشركة خيار يمكن أن تصرح من خلاله بأن كل هذا كان مجرد تمرين تدريبي أو تطبيق دورة تستغرق 90 يوماً كفلسفة إدارية وتقود المؤسسة بهذه الطريقة. ولكن هذا النوع من الاختيار يواجه المؤسسة بكل أبعاد هذا البرنامج. يستطيع الناس استيعاب الرؤية ولكن بهذه الحالة هناك حاجة لمساعدتهم على تطويرها. الآن، كونهم

تعلموا القواعد الـ 12، فذلك سوف يساعدهم على تعميق مهاراتهم وتعزيزها. على سبيل المثال، عندما يطورون مهارةً أوليةً للإلهام الآخرين، فذلك سوف يساعدهم على توسيعها وتطويرها. إن معسكر التدريب على القيادة يعد الخطوة الأولى في اتجاه تطوير ثقافة قيادة جديدة، والمساعدة الأولى لهذه الثقافة الجديدة هي القيادة العليا. إذا لم يقوموا بصياغة الأنماط السلوكية المطلوبة، ويتمثلوا القواعد الـ 12 هذه، فإن كافة الجهود سوف تتلاشى.

المحافظة على ممارسة قيادية ناجحة:

Lock in successful leadership practice

بدأت كارول شارتل Carroll - Shartle في بداية خمسينيات القرن العشرين بإجراء دراساتٍ عن قيادة ولاية أوهايو، Ohio - State ومنذ ذلك الحين تحولت دراسة وتطوير القيادة إلى صناعة نمو وتطوير. موقع أمازون كوم أدرج أكثر من 7,000 كتاب جديد عن هذا الموضوع وإضافة لذلك، هنالك الكثير من المقالات وأسواق الكلام المزدهرة. تثار النقاشات حول حقيقة إن كان القائد يُصنع، أم يُولد بالفطرة قائداً، وأسئلة تتعلق بأنماط الشخصية، مثل موضوع الشخصية الكاريزمية Charisma. الكثير منها مع ذلك أمور معروفة. أربعة عقود من الأبحاث أسفرت عن تحديد مجموعة من القدرات التي تندرج ضمن أحد التصنيفات الأربعة التالية:

- 1 - روائز الذكاء كالعقلية الشفوية والكمية.
- 2 - تعليم المهارات التكنولوجية مثل الحسابات وتخطيط العمل.
- 3 - مهارات إدراكية مثل المنطق التحليلي والعقلية المختلفة والذكاء العاطفي.
- 4 - ممارسات قيادية مثل الرؤية، بناء العلاقات وتطوير الأفراد.

لقد ترسخ هذا البحث إلى حد بعيد واستقر على هذه الأمور، ولم تتم

إضافة سوى القليل إليه، ولكن مسار البحث تحوّل من دراساته العامة إلى دراسة القادة الناجحين. في السنوات الأخيرة، عدد قليل من الأفراد ذوي المراكز القيادية أمثال جاك ويلش من شركة GE، آرثر مارتنيز من سيرز، وأندي غروف من شركة إنتيل، وليلاكوكا من شركة كرايسلر، والكثير غيرهم، حققوا بعض النتائج الاستثنائية. مثل هذه المشاهدات، نقلت الاهتمام والتركيز من وصف وتحديد القيادة «كفاءة»، إلى مقارنة الأنماط السلوكية لقادة التحويل القادرين على خلق بيئة عمل يكون كل شخص فيها مستعداً وراغباً وقادراً⁽⁵⁾ على أن يكون خلافاً، أن يقوم بالمبادرة وأن يحقق النتائج المرجوة. إن التركيز على خلق النتائج هو أمر حاسم. بعد دراسة دقيقة ومتأنية للعشرات من حالات الإخفاق التي واجهت المدراء التنفيذيين خلال العقود القليلة الماضية، استنتجت تشاران وكولفين أنه في 70٪ من الحالات تكون المشكلة الحقيقية هي عدم القدرة على إنجاز الأشياء أو تنفيذها.

من خلال تعامله مع كافة نماذج الدراسة، قام هوارد فرومكين من برايس ووتر هاوس كوبرز بوضع مجموعة من المعايير والأنماط السلوكية القيادية الواضحة والمحددة والعملية والقابلة للقياس، وهي مشتركة بين أولئك الأفراد الذين يحولون مؤسساتهم إلى كيانات قابلة للاستمرار وأكثر تنافسية.

الآثار الناتجة بالنسبة لتطوير القيادة هي أمر أساسي. بإمكاننا الآن أن نحدد بدقة ونقيس وندريب الناس على القواعد التي ستجعلهم ناجحين، وبالتحديد أكثر قابلية للتحويل، ونقيس نجاحنا.

ركز بحث هوارد فرومكين على القواعد الشائعة القابلة للقياس التي تميز سلوك القادة الذين قاموا بتحويل مؤسساتهم لتحقيق النتائج الاستثنائية المطلوبة للمنافسة الناجحة على صعيد بيئتهم. هذه الممارسات الشائعة للنجاح يجري

R. Charan and G. Colvin, «Why CEOs Fail», Fortune, June 21, 1999.

(5)

تنظيمها لتسهيل عرضها ضمن خمسة توجهات عامة وهي: المستقبل، التواصل، تعبئة الجماهير، التعامل مع التغيير والعلاقات. لكي تتمكن من تحقيق نتائج استثنائية، أنت بحاجة لعرض جميع هذه التوجيهات.

المستقبل The Future

إن المقدرة على خلق ونقل وتعزيز رؤية المستقبل هي شيء محوري تماماً بالنسبة للقيادة. فإن كنت لا تعلم إلى أين أنت متجه، فلن تجني إلاّ الفشل. فالتوجه المستقبلي لا يرتبط فقط بماهية الرؤية، بل بكيفية تحقيق القيم التي تمكننا من الوصول إلى هذه الرؤية.

تحديد الهدف أو الرؤية: Defining a Purpose or Vision

لقد استنتج بارليت وغوشال بعد دراسة قاما بها حول الشيء الذي حال دون سقوط نخبة المؤسسات العالمية في ما يسمى «انحدار الشركات الكبيرة»، بأنه على الرغم من أن هناك شيئاً مشتركاً بين استراتيجيات وبناء تراكيب وأنظمة هذه الشركات، فإن ما يبعث على الدهشة أن هنالك فلسفة متماسكة تجمع بين قاداتها. أولاً، هم يولون قدرأ أقل من التركيز لاتباع خطة استراتيجية واضحة بدلاً من بناء وتحقيق غاية مشتركة ووضع طموح مشترك حيال شيء ما يقدم معنى يستطيع العاملون التكيف معه⁽⁶⁾. في الكثير من الشركات اليوم لم يعد الناس يعرفون أو حتى يهتمون بالهدف الذي تسعى شركاتهم إلى تحقيقه، أو لماذا هي قائمة، اللهم إلاّ لتحقيق المكاسب المالية.

أهداف عائد رأس المال المستخدم، مردود الاستثمار ROI، 20٪ على

(6) C. A. Bartlett and S. Ghoshal, «Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People», «Harvard Business Review», May - June 1995, 133 - 134; also C. A. Bartlett and S. Ghoshal, «Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose», Harvard Business Review, November - December 1994.

الأصول الصافية net assets أو خلق قيمة المساهم، لا تستقطب مودة كبار المدراء أو التزامهم. معظم الأهداف الكمية أو المالية، زيادة بنسبة 20٪ على صعيد المبيعات، لم تؤدِ إلا ما يزيد قليلاً عن نظرات مرهقة من كادر مهزوم. إنهم عاجزون عن إعطاء مغزى لأحد أفراد المؤسسة العاديين. تحديد أهداف المؤسسة بحيث يكون لها معنى بالنسبة للموظفين، هو أمرٌ على غايةٍ من الصعوبة، ولن يتحقق عادةً في اجتماع يوم أو يومين للإدارة العليا بعيداً عن موقع العمل.

مع ذلك، هنالك إجماع مطلق في أوساط النخبة القيادية على أن تحديد رؤية ذات مغزى يشكل واحدة من أهم مقومات قيادة التغيير الناجح. ينبغي للرؤية أن تستحوذ على انتباه واهتمام العاملين عن طريق تحديدها لحيثيات السلوك التجاري. كلاهما، القيادة والرؤية، يتمحوران حول إنشاء مؤسسة بوسع أفرادها التواصل معها والإحساس بشعور مشترك من الفخر حيالها والرغبة في الالتزام ببذل جهود استثنائية في سبيلها. الناس بحاجة لهدف مشترك يدفعهم إلى بذل جهد استثنائي وخلق الالتزام الثابت المطلوب لتحقيق أداء متميز بشكل متواصل. الرؤية أو الهدف المطلوب يجب أن يكون عبارةً عن صورة عقلانية بسيطة للمرحلة المستقبلية المتسمة بالتحدي والواقعية؛ والأهم من كل شيء، أن تكون جذابة بالنسبة للناس الذين سيعملون على تحقيقها. لقد أوجت استراتيجية هنري فورد ورؤيته المشاعر القوية والثابتة المطلوبة لتحقيق الطموح التجاري في الروح الفردية لكل فرد من أفراد شركته. لقد حدد هدفاً بالنسبة لإنتاج السيارات بوسع موظفيه أن يتواصلوا ويتفاعلوا معه. قادة التغيير يعرفون أن عليهم إيجاد طريقة لتلطيف طموحهم الاستراتيجي وترجمة أهدافهم الاستراتيجية إلى هدف ذي مغزى بالنسبة للعامل العادي. لقد وجد روبرت آين من شركة At & T نفسه أمام شركة ضخمة وقديمة تفكر وتعمل كشركة خدمات عامة عادية Regulated utility في سياق صناعة تتسم بالاضطراب الشديد،

بحاجة إلى تغيير . المهمة الاستراتيجية كانت تتمثل بتعزيز شبكة الاتصالات القائمة وتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات صناعة المعلومات والاتصالات الناشئة . لقد ترجم آلين هذه الأهداف الاستراتيجية إلى أشياء يمكن فهمها بسهولة ويمكن للعاملين التواصل معها والتباهي بالإعلان بأن الشركة كانت مصممة على أن تصبح قائدة العالم في جمع الناس والمعلومات والخدمات . وعد وال مارت Wal - Mart بإعطاء الناس العاديين الفرصة لشراء كميات كبيرة ومتنوعة من البضائع ، بينما سعت ميري كاي كوزميتكس - Mary - Kay Cosmetics لتقديم فرصة غير محدودة لمديرات مبيعاتها

القيم : Values

معظم المؤسسات القائمة تعمل انطلاقاً من مجموعة من المعتقدات ووفقاً لفلسفة واضحة وغير منطلقة من عاطفة أو حدس أو حتى مرتبطة بغرض معين . لقد تعلم قادة التغيير الحقيقة البديهية التي تقول بأن ثقافة الشركة والقيم التي تجسدها تؤثر على معظم قرارات واختيارات مدراءها وكادر العمل . إن قيمهم تحدد القرارات اليومية المطلوبة لتحقيق رؤية المؤسسة أو هدفها . إن كان العرض أو الهدف هو الماهية فيجب أن تعني القيم «الكيفية» . فهم يحررون كادر العمل من قيود وحدود السياسة والإجراءات ، حقيقة كانت أم متخيلة . إن استخدام أساليب الوعظ والإرشاد لإيصال قيم الشركة سيلفت الانتباه حالاً للقيم وسوف تؤدي على الأرجح إلى نوع من التشاؤمية التنظيمية التي ستودي بهذه المبادرات الجديدة كموضة عابرة . الأمر يحتاج إلى أكثر من مجرد خطابات ولوحات جدارية .

- بتطبيق نظرية «مارشال ماكلوهان» بما يخص الطريقة أو الوساطة ، إن صح التعبير ، يمكننا أن نقول بأن الإدارة هي الرسالة ، ما يعني أن تنفيذ القيم يحتاج إلى تميط ثابت ومتواصل من جانب مدراء التنفيذ خلال أعمالهم اليومية والاعتماد على برنامج مُحفِّز عالي المستوى .

بالإضافة إلى ذلك، فإن قادة التغيير يسخرون وقتهم ونشاطهم وإبداعهم لإيجاد طرق جديدة لتحويل الثقافة الجديدة والقيم إلى أهداف ملموسة يسهل الوصول إليها وتحقيقها بإطار تعريفها بمصطلحات المنافسة، وتقود المؤسسة إلى ذلك الهدف عبر سلسلة من التحديات العملية.

وكما تم ذكره، يصف كولنز وبوراس الحاجة لمثل هذه الأهداف مثل BHAGs Hairy Audacious goals or Big لتدعيم القيم الأساسية والرؤية الأساسية. فعلى سبيل المثال تمثلت الـ BHAG لشركة «سوني» في السنوات الأولى في أن تصبح «الشركة الأكثر شهرة على صعيد تغيير رؤية العالم السيئة لصورة المنتجات اليابانية»⁽⁷⁾. خلاصة القول، إن القادة الذين يؤكدون بشكل جازم وحازم ما يمثلونه ويؤمنون به بشكل عام، يجتذبون الموظفين الذين يتوافقون وأهدافهم وقيمهم ويصبحون ملتزمين إلى أبعد حد بالشخص الذي يجسدهم. فالناس لا يكونون أي ولاء لمؤسسة معينة، بل إنهم يخلصون لمجموعة من القيم بوسعهم الإيمان بها ويفخرون باستعراضها عملياً في حياتهم العملية اليومية.

تنفيذ الأهداف : Enforcing Goals

إذا لم تقس النتائج فمن النادر أن تتحقق، ولكن القياس لا يشكل أية ضمانة. يجب أن تكون هناك عواقب حقيقية للفشل ومكافآت حقيقية للنجاح. يقرر القادة الأقوياء الأهداف المرسومة والمتفق عليها مع موظفيهم، وبعد ذلك يؤكدون على وجوب تحقيقها.

التواصلية / الاتصال : Communication

العمل على إيصال الرؤية والقيم على الآخرين يعد سبباً من أكثر أسباب

(7) J.C. Collins and J.I. Porras, «Building Your Company's Vision», Harvard Business Review, September - October 1996.

فشل القادة شيوعاً. الاستراتيجية المعلقة على بعض اللافتات الإعلانية هي حل كلاسيكي تقليدي. وبعض أنواع الفشل هذه يمكن حلها عن طريق عمليات مرتبطة بالأشخاص، ولكن بعضها الآخر مرتبط إلى حد ما بتصرفات القادة الذين لا يستطيعون ببساطة التواصل على المستوى الشخصي.

الإصغاء الفعال Effective Listening :

يحتاج تحقيق النتائج الاستثنائية إلى استيعاب الكيفية التي يتم من خلالها توليف رادار الاتباع على موجة الكلمات والتصرفات الصادرة عن مصادر القوة في الشركة. وفي سبيل تحقيق قوة الذات والتعلم الشخصي، يحبذ القادة الفعالون الإصغاء تسع مرات أكثر مما يتحدثون، طرح أسئلة أكثر بخمس مرات مما يجيبون عنه. وهم يمضون معظم أوقاتهم في اتصالات مباشرة مع الأفراد على مختلف مستويات المؤسسة. بدلاً من النقد الأناني المدمر والتشكيك بالآخرين، فهم يذكرون الأشخاص بالمستقبل المُلح ويتساءلون عن كيفية تقديم المساعدة. فهم مدركون تماماً بضرورة الحاجة إلى التماسك والمثابرة على ترويج استراتيجيتهم. بيل ماريون، نجل مؤسسة INC ماريوت العالمية، حدد مهمة لنفسه ألا وهي زيارة ثلث فنادقه وممتلكاته السياحية كل سنة ليصغي ويتعلم. وخلال زيارته سُمِعَ وهو يتحدث حول رؤيته وقيمه من خلال سرد بعض القصص التي تعكس تأثير هذه القيم والرؤى، ويتحدث بفخر عن الإنجازات غير العادية لكادر العمل التي تُظهر خدمة الزبائن ذات المستوى العالي أو أحداث متميزة من الاسترجاع التي تجسد أفكاره عن خدماته وقيمه الممتازة.

وضع أنماط السلوك:

يكون القادة الناجحون في الواقع متنبهين لمسألة الإبقاء على علاقة ثابتة بين أقوالهم وأفعالهم لتقليل درجة الاستياء والشك التي تلازم مقاومة التغيير.

إنهم مدركون للدور القوي الذي يلعبه سلوكهم في عملية التواصل مع الآخرين. إنهم يدركون أن عليهم أن تغلب أفعالهم على أقوالهم. عليهم أن يقوموا بتدقيق وتمحيص برامجهم اليومية للبحث عن الفرص التي تمكنهم من النظر بطريقة تعبر عن رؤاهم وقيمهم على الملأ. المديرية التنفيذية لإحدى شركات الأغذية الكبرى أرادت أن تسلط الضوء على قيمتها على صعيد الإصغاء للزبون. وصلت على نحو مفاجئ إلى مركز نداء الزبائن؛ صرفت أحد العاملين، وأمضت يوماً بحاله وهي تجيب على نداءات الزبائن. في صباح اليوم التالي كانت شبكة الشركة غير الرسمية قد بثت الرسالة على صعيد البلد بأجمعه. في بعض الأحيان يخرج المدراء التنفيذيون بقرار كبير مفاجئ، مثل التخلي عن أحد النشاطات المحركة التي لا تتماشى واستراتيجية المؤسسة. جون آلين، المدير التنفيذي لشركة ستيلكو Stelco، أكبر شركة لإنتاج الفولاذ في كندا، كان يشجع التغيير من أجل الإبداع والابتكار على كافة مستويات المؤسسة. كجزء من تغيير ثقافة المؤسسة، قام بتشكيل ورشة عمل على مدى عشرة أيام مهمتها استجلاب التوجيهات والمهارات اللازمة لشركة برمتها. على الرغم من فرض طلبات منافسة من جانب مجموعة متنوعة من المساهمين المؤثرين ذوي الشأن، فقد شارك هو شخصياً بلا انقطاع في البرنامج الأول.

تعبئة الناس:

القادة تسعى لتحقيق النتائج من خلال الناس. إذا لم يكن لديك الكادر المناسب من العاملين، فأنت محكوم بالفشل. إذا قمت باختيار الكادر المناسب، ولم تتمكن من حملهم على العمل التعاوني أو المشاركة، فلن تحقق النتائج المرجوة.

اختيار وتطوير الأشخاص المناسبين:

يشعر القادة الفاعلون بالغبطة لتجنيد وتطوير قادة محتملين على كافة

مستويات المؤسسة من المؤهلين فنياً ويحملون قيماً، أو على الأقل يستطيعون التعايش مع قيمهم. إنهم ينظرون إلى قسم كبير من مسؤوليتهم على أنها مسؤولية توجيهية، دون تطوير نسخ مماثلة. في دراسة دقيقة لعشرات من حالات الفشل التي واجهها المدراء التنفيذيون خلال العقد الأخير، استنتج تشاران وكولفن أن السبب الرئيسي وراء التنفيذ المتواضع كان «أكثر من أي شيء آخر يكمن في العجز عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب... والتقايس عن معالجة وتسوية مشكلات الناس في الوقت المناسب»⁽⁸⁾. تحديداً، فإن المدراء الفاشلين يكونون عاجزين على الغالب عن التعامل مع عدد قليل من الموظفين الأساسيين الذين يؤثرهم أداؤهم المتواضع المستمر تأثيراً بالغاً على المؤسسة.

تشجيع المشاركة:

إن تحقيق نتائج استثنائية ثابتة يتطلب قيادة إجماع لا قيادة مراسيم. هذا الشكل من القيادة يظهر تفضيلاً لتشجيع الآخرين على المشاركة والتعبير عن وجهات نظرهم. إنهم يفضلون منح الصلاحيات والتأكيد على عمل اللجان وفرق المهام مع الإصرار على الأداء والمحاسبة والنتائج؛ على الرغم من رغبتهم وقدرتهم على اتخاذ موقف ثابت وعلى رد الاعتراضات، يقر القادة بضرورة الحصول على الموافقة من الرؤوسين والسعي للحصول على الإجماع من مجموعة كبيرة بما فيه الكفاية من العناصر الناقدة وذلك لدعم التحرك المتواصل نحو استراتيجيتهم. في الوقت الذي يبدو فيه أن هنالك تناقضاً ظاهرياً، يعرف هؤلاء القادة كيف يحددون الاتجاه والمضي قدماً لتدريب الناس طوال الوقت. المدير التنفيذي لإحدى شركات المحاسبة الكندية الكبرى قاد ديموقراطية افتراضية لشركاء ذوي عقلية مستقلة. من خلال تصميمه على

الحاجة للإبداع والابتكار، فقد تفهم الاقتراح المتعلق بطريقة جديدة للتعويض وإدارة الأداء. كان يتوقع حصول معارضة من جانب شركائه، بسبب التكاليف القصيرة الأمد على صعيد التدريب والاستفادة، لذلك اختار أن يسمح لمجموعة كبيرة من الشركاء المعتمدين بقضاء يومين بعيداً عن موقع العمل لتجريب وتطوير برنامج إطلاعي.

تطوير كادر العمل :

يرتبط تطوير وحدات العمل الشامل بالوصول إلى أهداف بتحقيق الأهداف المرتبطة برؤية المؤسسة وقيمها. إن تركيزهم على بناء الفريق له (هدف - متطلب) أساسي بإزالة الحواجز (العوائق) بين كل وحدات العمل في الشركة. ويعترف الكثير من أصحاب مبادرات التغيير بأن هذا يشكل أحد مفاتيح نجاح جاك ويلش في شركة GE. هؤلاء القادة يستخدمون ضمير الجمع «نحن» بدلاً من ضمير المتكلم «أنا» ويقدمون بذلك للأشخاص من حولهم أسباباً وجيهة لمشاركتهم الرحلة.

قدرة التعامل مع التغيير Coping with Change :

القادة يغيرون الوضع الراهن، والمدراء يعملون على إدارته. إن القدرة على التعامل مع التغيير تتطلب تطبيق الكثير من الأدوات والتكنولوجيا، ولكن هذه الأشياء عديمة الجدوى إلى حد بعيد إذا لم يكن القائد مهياً عقلياً وعاطفياً للتعامل مع المخاطر والحاجة للإدارة الذاتية التي تصحب التغيير. إن دراسات دانييل غولمان حول قادة المؤسسات الناجحة ذات الأداء المتميز تُعرِّف الذكاء العاطفي على أنه عنصر حاسم من عناصر النتائج الاستثنائية⁽⁹⁾. المكونات الخمسة للذكاء العاطفي هي: إدراك الذات، التنظيم الذاتي، التحفيز، تفهم

(9) D. Goleman, «What Makes a Leader?» Harvard Business, November - December 1998; Daniel Goleman, Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995.

مشاعر الآخرين والبراعة الاجتماعية. الناس ذوو الإدراك الذاتي القوي هم ليسوا ناقدين ولا متفائلين بشكل غير واقعي. إنهم مدركون لنقاط ضعفهم وقوتهم. الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإدراك الذاتي يكونون على علم بالكيفية التي تؤثر فيها مشاعرهم عليهم وعلى الآخرين وعلى أدائهم في العمل. بوجود صورة ذاتية مستندة إلى إحساس واقعي بإنجازات المرء الذاتية، فمن المرجح للرؤى النموذجية أن تكون موضع ثقة، لأنها تكون خلواً من النضال السحري لتحقيق القوة اللاعقلانية والشعور المبالغ به بأهمية الذات. الإدراك الذاتي مرتبط محورياً بقيادة التغيير، لأنه يعزز الذات أو يُمكنُ من تحقيق التعلم الذاتي. قادة التغيير هم متعلمون نهمون دائمو البحث عن معارف وطرق جديدة لإنجاز الأشياء بشكل مختلف.

قبول المجازفة والابتكار : Accept Risk and innovation

يكرس هؤلاء القادة قسطاً لا يستهان به من الوقت لإنشاء مؤسسة تعليمية، مؤسسة تتمتع بأكثر مقومات إحداث التغيير والمحافظة عليه أهمية. ثقافة التعلم هي ثقافة انعكاسية مبنية على الاستفسار، حيث الأفكار والمعلومات لا يجري غربلتها من قبل أشخاص قلقين أو خائفين. إنها ثقافة مفتوحة على تقصي المشكلات، وليس فقط حلها. مؤسسات التعلم التكيفي تسعى إلى تحديد وإيجاد المشكلات المنغصة قبل أن تتحول إلى أزمات. أكثر من ذلك، فإنها تشجع على اكتشاف الأفكار والمعلومات اللازمة لحل المشكلات. مؤسسات التعلم لا تسعى فقط إلى اختبار الأفكار الجديدة لحل المشكلات وتهيئة الفرص لمراجعة الأفعال والقرارات الماضية وتقييمها، بل تشجع على القيام بالمخاطر المحسوبة من خلال كونها أكثر استعداداً لطرح الخلافات والانشقاقات المفيدة وأكثر رغبة في التعلم من الخطأ. إذا لم يرتكبوا خطأ فهذا يعني أنهم لا يعملون بجد. إنهم مدركون تماماً أن الفوائد التي نجنونها من الارتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية للحصول على مزايا الخدمة والسعر

والنوعية، لا يمكن تحقيقها بدون القيام ببعض المجازفات بتقديم حلول خلاقة.

الابتكارات تضلل معظم المدراء بسبب إخفاقهم في التعرف إلى الحاجة للقيام بمجازفات محسوبة. على العكس، فإن النتائج الاستثنائية تنجم عن خلق مناخ مبني على أساس التجربة مراعاة واضحة لمشاعر الأشخاص وحاجتهم للحفاظ على ماء وجههم، وبنفس الوقت تصر على أنه يجب عليهم الاستفادة من أخطائهم وتطبيق ما تعلموه.

العلاقات:

تكون النتائج غير العادية من نصيب القائد الذي يكرس وقته وسلوكه لتأسيس وتقوية العلاقات الداعمة مع أشخاص في كافة الأقسام والداعمة أيضاً للموظفين على مختلف المستويات والزيائن والاعتمادات والباعة الموردين والسماصرة وحتى المنظمين. وقد لوحظ أن قادة التغيير قد سخرُوا 70٪ من وقتهم في سبيل هذه النشاطات.

التقدير والمكافآت:

يسخر القادة الناجحون وقتهم للمكافآت الشخصية وللمكافآت العامة والخاصة وللأفراد والمجموعات الذين يسهم عملهم بتحقيق النتائج المطلوبة. ويولي القادة الناجحون اهتمامهم لتصميم وتنفيذ أنظمة إدارة تعويض وأداء للمؤسسة لضمان أنهم متوافقون مع استراتيجيتهم وقيمهم. إنهم يدركون أن تحقيق الرؤية يتطلب إطاراً زمنياً غالباً ما يفوق قدرة الناس على تحمل التأخير في منح الحوافز. نتيجة لذلك، فإنهم يخصصون وقتاً للاحتفال بالأرباح الصغيرة أو الإنجازات المهمة على صعيد رحلتهم في طريق ما. بالإضافة إلى ذلك، فهم يحققون توازناً بين الحساسية والاعتبار للمشاعر مع مزيج من الضغط والثناء للحفاظ على زخم السعي للتغيير وتحفيزه. بدلاً من السعي نحو

تحقيق الأمجاد الشخصية. فإن اهتمام هؤلاء القادة ومراعاتهم لمشاعر الأفراد يؤدي إلى ولاء قوي والتزام، وغالباً إلى إنجاز وتحقيق أهداف قد تبدو مستحيلة.

الإيحاء بالثقة:

كوادر معظم المؤسسات لا تبارح مكانها بعد رحيل قادتها. فهم معتادون على القادة اعتيادهم على التكنولوجيا السريعة المجيء والذهاب، فهم يجيئون ويذهبون مع قدر قليل أو كثير من التبويق. في العقود القليلة الماضية تراجعت مدة بقاء كبار المدراء التنفيذيين في كلا القطاعين الخاص والعام بشكل درامي. 35% - 50% من كافة المدراء التنفيذيين يستبدلون خلال خمس سنوات⁽¹⁰⁾. إن كلمات وأفعال القادة الجدد يجري تدقيقها بعناية للتأكد من إمكانية الوثوق بها.

ينخرط قواد التغيير في ممارسات تصنع الثقة وتحافظ عليها، وهم غالباً ما يعبرون عن الرضا والدعم والأهداف التعاونية. إنهم مبدئون وحريصون على ارتباطهم وسلوكهم بما يخص رؤيتهم وقيمهم. إنهم يتقدمون بطلبات صارمة في سبيل تحقيق نتائج وسلوكيات متقنة، وفي نفس الوقت فهم يتحاشون إيذاء الناس كأفراد أو كمجموعات. فهم باستمرار يبحثون عن فرص لمساعدة الناس ومشاركتهم معارفهم وتجاربهم ومواردهم أيضاً. خلاصة القول إنهم يعاملون جميع الأشخاص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بشكل أكثر انفتاحاً والعمل بروح تعاونية أكبر. يعتمد الأشخاص بهذه الحالة لخدمة القادة الذين يحترمون كرامتهم ولديهم تقدير الذات. بالنهاية، عندما يتم تشجيع الأشخاص فسوف يتحملون المجازفة للقيام بالمبادرة وسوف يمسون مبدعين في إيجاد طرق جديدة ومختلفة للقيام بواجباتهم. القيادة هي العامل الحاسم في التحويل

C.M. Farkas and S. Wetlaufer, «The Ways Chief Executive Officers Lead», Harvard Business Review, May - June 1996.

الفعال . ويدرك قواد التغيير الذين يطبقون تماماً الممارسة الآنفة الذكر أهمية تفاعل القوى النفسية المؤدية إلى تطوير مؤسساتهم التطور المطلوب ذا النتائج غير العادية . يبدو القادة متأثرين وبنفس الوقت واقعين تحت هاجس التحديات التي تواجه مؤسساتهم والفرص المحتملة لحشد إمكانياتهم لمواجهة هذه التحديات . مثل هذا النوع من القادة يربطون بين رؤياهم وقيمهم .

الإلهام :

إن الاتصال أو الربط الفعلي والمستمر بين الكلمات والأفعال يخلق علاقات جديرة بالثقة . وأخيراً يطور قادة التغيير ويدربون الأشخاص على صعد العمل المختلفة في المؤسسة للانخراط في الممارسات القيادية نفسها . لدى قادة التغيير أنفسهم تحدي التغيير ، فهم مُلْهُمُونَ وفي الوقت نفسه مُلْهِمُونَ لتحويل المقاومين لأسلوب قيادتهم إلى أتباع مخلصين . فالفرق بين الالتزام والمواربة هو الأتباع المخلصون . خمسون سنة من البحث في مجال القيادة أدت إلى استيعاب عميقٍ لما نعنيه «بالخطوة الصحيحة» وإلى خلق الأمل لدينا جميعاً نحن الذين سنجد أنفسنا نقود التغيير في هذا العالم الإلكتروني المعقد . الرسالة الأساسية هي أن القيادة تكون فطرية عند بعض الأشخاص ، ولكن البقية منهم يتعلمها بإكساب مهارات وممارسات القادة الأفضل .

إن نشاطات المؤسسات الناجحة والعظيمة مثل شركة شل توضح أن المؤسسات وسط هذا العالم الإلكتروني القاسي سيتوجب عليها الاستمرار في جهودها الحثيثة على صعيد تطوير القيادة ، إذا كان لها أن ترضي مساهميهها ، ولكن مع فارقين أساسيين عن الجولات السابقة للتدريب القيادي :

1 . يتوجب على القادة أن يكونوا على إلمامٍ ودرايةٍ عميقة بعمل شركاتهم .

2 . القيادة يجري دفعها نحو الأدنى أكثر فأكثر في المؤسسات .

إن تجربة شركة شل والمثال الذي ذُكر هناك يعدّان بمثابة مؤشرات لوجهة

نظر جديدة داعمة في عالم القيادة. كل القادة يجب أن يكونوا ذوي ثقافة متميزة على صعيد العمل التجاري وقادرين على فهم ديناميكيات واستراتيجيات شركتهم. ولكن من الجدير ذكره أن هذه مشكلة قديمة، فالمؤسسات تحتاج من قادتها لأن يفهموا الاتجاه الاستراتيجي وديناميكيات العمل التجاري. ما قد تغير هو تعقيد وسرعة التطور في العمل. فالقادة العالميون ذوو الاستراتيجية العالمية، تقدموا بالكثير من الاقتراحات المريحة بما يخص الطرق التي سنتهجها المؤسسات في مسعاها للانتقال من نطاق المحلية إلى نطاق العالمية. حالياً، تواجه إحدى شركات التأمين الكبرى مشكلة العمل ككيان فردي على أساس عالمي. القواعد التي كانت تستخدم لبلقنة قاعدة رأس مالها، مبقية عليها متواجدة في بلدان مختلفة، تضاءلت وتراجعت عندما أصبحت شركة مساهمة. الآن بات بإمكان رأس المال أن ينتقل إلى المكان الأكثر احتياجاً له. لكن هذه الحقيقة لوحدها تفوت الكثير من الافتراضات والاقتراحات حول العمل التجاري منذ أكثر من مئة سنة. إن الطريقة التي تحصل بها المؤسسات على المال أخذت تتغير، وفي غضون العقد التالي فإن مجرد شرحها ببساطة للقواعد الجديدة لنفسها، سيشكل بحد ذاته تحدياً قيادياً. لقد تخطت الآن القيادة حدود المؤسسة وبالتالي لا يتم اعتبار القادة كأشخاص يملكون ألقاباً قيادية رسمية، بل كأشخاص يقومون بإيجاد الحلول من خلال الآخرين.

أحد العملاء الأقوياء كان يطمح إلى تحديث مهاراته القيادية. تقليدياً، ما كان ليتطلع أبداً إلى المشرفين النقابيين الكبار. أما اليوم فهو يدرك أنه في الصف الأول وهو الحد الذي تنجح عنده المؤسسة أو تفشل، والأشخاص النقابيون هم إشراكهم بتفكيرهم. جيش القيادة القوية يجب أن يكون أكثر ذكاءً في ما يتعلق بمؤسسته وأكثر انتماء لها ويتمتع ببراعة فائقة في القيادة.



الخاتمة

باستثناء حربٍ عالمية أو كوارث أخرى، فإن السنوات العشر المقبلة ستشهد إحدى أكبر حالات تحقيق الثروة في تاريخ البشرية. لأول مرة تجد البشرية نفسها جزءاً من سوق أحادية وسلسلة توريد آخذة بالتكامل بسرعة كبيرة. المنافسة الحادة ستضع حداً لمسألة الكلفة وعدم الكفاءة، وسوف تدعم وتعزز النمو. الإنترنت ستنتشر انتشاراً هائلاً على صعيد المدى والعمق، مُغيّرةً من شكل العلاقات التجارية بين مؤسسة وأخرى وفتحةً أسواقاً عالمية لكل شخص. المدخرات المتزايدة للأثرياء الجدد الطاعنين في السن ستطلب عوائد مرتفعة ونمواً في الرصيد. الغلو في النمو والاقتصاد الجديد بات يتكرر في أغلب الأحيان؛ لقد غدا حكمةً مسلماً بها. هل هذا صحيح؟ ربما. لقد أطلقت ثورة المعلوماتية والاتصالات العنان لقوى ستلعب دورها، سواء شئنا أم أبينا، والتاريخ يؤكد أن الثورات المبنية على التكنولوجيا والاتصالات والأسواق المفتوحة تخلق دائماً ثروات ضخمة. إن خلق مثل هذه الثروة مرتكزٌ إلى اقتصاد عولمي مفتوح ينطوي على منافسة أكثر حرية ورأسمال لا يهدأ وتكنولوجيا متطورة بسرعة. هذه العوامل مجتمعة، ستفسح المجال أما التمرد والاضطراب. سيتوجب على الزعماء في هذا العالم إيجاد عوائد ثابتة وفوقية

لمساهمهم أثناء إبحارهم في المياه الهائجة لثورة التغيير المتواصل. والتحدي يكمن في القيادة عبر أجواء من عدم الثبات والاستقرار، لا أن تسعى لإنشاء نظام ثابت مستقر؛ ومثل هذه القيادة ستعني تحولاً متواصلًا. إن اختيار اللزوميات الست، الخاصة بكل فصل من الفصول الستة، لم يكن اختياراً عَرَضِيًّا.

1. التغيير المتواصل يشير إلى المشكلة الأساسية المتعلقة بإحداث تغييرات كبيرة. كل شركة في العالم اليوم تواجه مشكلة استيعاب وامتصاص تأثير التجارة الإلكترونية. شركة ديل وشركة سيسكو، وغيرها من الشركات تثبت بشكل قاطع أن الاستراتيجيات المعتمدة على الإنترنت تنطوي على تكلفة أقل ومرونة أكبر والإمكانية لتحقيق قدر أعظم من الولاء من جانب الزبائن لم يسبق له مثيل. لقد أدت ثورة الثمانينيات على صعيد تكنولوجيا المعلوماتية إلى تخفيضات حادة على صعيد الكلفة وصلت إلى أكثر من 40%. وليس هنالك ثمة من سبب يحول دون قيام التجارة الإلكترونية بالشيء نفسه. إذا ما فعلت ذلك، فلن يكون هنالك ملاذ لأحد. المشاريع الاندماجية، استيعاب التكنولوجيا، واسترجاع الأرباح ستشكل جزءاً من حياة كل منا؛ المزيد من التغيير المتواصل.

2. النتائج المالية الاستثنائية هي أمر أساسي. القادة يجري تقييمهم استناداً إلى قدراتهم على إثبات جدارتهم من خلال الأرقام، وقدرتهم على تحقيق أرباح ثابتة في عالم مضطرب ستشكل تحدياً كبيراً. أشياء كثيرة ستسهم في ذلك. الاستراتيجية الممتازة، أنظمة الإنتاج المرنة، الروابط المتينة مع الزبائن، وأنظمة راسخة للموارد البشرية، ولكن من دون رؤية حيال التكلفة، فإن القادة لن يتمكنوا من استخلاص كامل القيمة من الفرصة الاقتصادية السانحة. إن اختيارك لمدير شؤونك المالية CFO والتطبيق الحساس لرؤية الكلفة يمكن أن يقلبا الاستراتيجية اللامبالية ونظام الأداء

الإنتاجي المتواضع ونشاطات السوق المشتتة رأساً على عقب . ليس بهدف انتقاد المهارات المهنية الأخرى ، ولكن بالنسبة لقائد يقاس أداؤه اعتماداً على العائد المالي ، فإن مسألة الكلفة تأتي في المقام الأول بلا منازع .

3. حمل الناس على الانضواء تحت رايتك هو السبيل الوحيد لتحقيق النجاح بسرعة ؛ وفي عالم ينطلق بسرعة الإلكترونيات ، فإن ذلك يعد مطلباً لا بد منه . القادة أصحاب الرؤى ممن يثابرون على تذكير الآخرين بواجباتهم ما يزالون متوافرين هنا وهناك بعدد كاف يبعث على الدهشة ، على الرغم من حقيقة أن الأسلوب قد أثبت عدم جدواه . الأسلوب الوحيد الناجع يتمثل في تمكين الناس مرة من المشاركة في عملية صنع مستقبلهم وإبقائهم على صلة بذلك .

4. تسخيرك لخبرات الناس هو أشبه بحصولك على نقود مجانية . إنهم في الأساس يعملون من أجلك ، إنهم بمثابة الوعاء الحامل لمجمل المعارف الضمنية في المؤسسة ، والمعارف الضمنية هي ما يصنع الفارق الاستراتيجي . إن إنشاء مؤسسة يتحقق فيها ذلك يعد تحدياً قيادياً لا يمكن أن تعهد به للآخرين . بالتأكيد لا يمكن للآخرين أن يقوموا بدور الميكانيكي ، ولكن عليك أن تعمل وفق المثل القائل بأن من الأسلم لك أن تفشل ، وأن الغموض لا بأس به وأن الحدود غير مقبولة ؛ إذا كانت تشكل عائقاً في سبيل نقل المعرفة .

5. إن حث قادة التغيير وحفزهم على العمل هو بمثابة استمرارية لمفهوم التحول . القادة الكبار لا يستطيعون القيام بكل شيء بمفردهم ، وتوفر قادة تغيير ذوي كفاءات عالية يشكل عاملاً أساسياً من عوامل النجاح بالنسبة لمبادرات التغيير التي ستكون مطلوبة لا حصر لها وصغيرة كانت أم مفردة .

6. تشكيل جيش من القادة هو الطريقة التي تمكنك من بعث روح الحياة في

كل ركن من أركان المؤسسة، والطريقة التي تركز من خلالها على الإلهام والرؤية بشكل يومي. إحياء روح التضامن والعمل المشترك تسهم في توحيد الناس فكرياً وعاطفياً، والمشاركة المستمرة تستحوذ على انتباههم، وبيئات العمل المفتوحة ستشجعهم على المشاركة. لكن القيادة المحلية المتواصلة مع مرؤوسيه هي الوحيدة القادرة على توجيه اهتماماتهم في الاتجاه الصحيح. هذه هي المتطلبات الأساسية للقيادة الإلكترونية. الكيفية، كما هو مبين في هذا الكتاب تعتمد على خبرات وتجارب الكثير من القادة المشهورين منهم والمغمورين، على مدى سنوات كثيرة. هل ما تزال خبراتهم وتجاربهم ذات صلة بتطورات العالم الجديد؟ أليس العالم الجديد عالماً مختلفاً؟ لا سيما باعتماده الهائل على المعرفة كسلاح تنافسي، ولكن من ناحيتين أساسيتين، لا يزال هو نفسه إلى حد بعيد.

أولاً: المخاوف والرغبات الأساسية نفسها ما زالت تحرك الناس الذين لطالما حركوا أنفسهم؛ والتغيير متعلق بالناس. الصفات المميزة للمعارضة قد تتغير، لكن الحقائق المتعلقة بإنكار التعطش إلى السلطة لا تتغير بالتأكيد، حتى بعد مضي 20 سنة.

ثانياً: المؤسسة بحاجة لتحقيق أرباح، والاستراتيجيات المثبتة من قبل ويلش Welch، مارتينيز Martinez وغيرستنر Gerstner هي استراتيجيات ذات مهام عالمية شاملة حتى في عالم التجارة الإلكترونية. إن مفهوم القيادة الإلكترونية e-Leadership يمثل الامتداد المنطقي للتفكير الذي ما برح يتطور عبر عقود من الزمن. ما تقدمه هذه اللزوميات الست ما هو إلا مراكمة لأفكار قائمة.

وهذا ينطبق على كافة أنماط الفكر الإداري. القضية ليست في كونه جديداً، وإنما إذا كان تمثله في بنية الحكمة الاستراتيجية سيغير من طريقة أداء عمل المؤسسة.

الأفكار والمفاهيم في عالم الإدارة تتبع ذات النهج التمثيلي أو الاستيعابي الموصوف أنفأ. على العموم، القضية بمجملها تبدأ مع فكرة لمحة غالباً ما يعبر عنها أحد الأكاديميين وتكون مستندة إلى أبحاث عدد من الشركات المستنزفة التي تعاني من أزمت bleeding - edge companies. تهدف مساهمة صاحب هذه الفكرة إلى خلق وإعداد نوع من البساطة التي يمكن للآخرين الاقتداء بها. في شكلها السابق، نادراً ما فكر صاحب هذه الفكرة بإعدادها وضبطها والبحث عن تفرعاتها، أو شكل نهجاً لوضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي. هذه هي مساهمة النشاطات الاستشارية للشركات الاستشارية الصغيرة التي تعمل مع أصحابها الأوائل. شيئاً فشيئاً تنتقل الفكرة نحو حيز التنفيذ، وبعض التطورات تدفع بها نحو القمة، إلى أعماق الوعي العام. المؤسسات الاستشارية الكبرى تبني هذه الفكرة، تقوم بتحليلها إلى أنماط قابلة للتكرار وتساعد الجميع على اعتمادها. في هذه الأثناء تعتمد الجامعات إلى إلحاقها بمنهجها وتعليمها للجيل المقبل من كبار القادة. المستشارون ينضمون إلى زبائنهم والطلاب يتخرجون في جامعاتهم. شيئاً فشيئاً، الفكرة تصبح عملة رائجة وتغدو جزءاً من مجموعة المعايير المعتمدة من قبل المدير.

يستغرق عادة أكثر من 30 يوماً حتى تبدأ الفكرة بالنضوج وبشق طريقها نحو عقول وأفئدة موظفي المؤسسة. التسويق بدأ أواخر الخمسينيات، لكنه لم يستقر على شكل استراتيجية محورها الزبائن إلا بحلول الثمانينيات، ومن ثم تسويق بين مؤسسة وأخرى بحلول التسعينيات. أول إجراء عملي أدى إلى قدر ضئيل من الإنتاج ثم تنفيذه، في حوالى نفس الفترة وصل إلى مرحلة النضوج في تفكيرنا أواخر الثمانينيات، وهو تحول إلى حلقات توريد افتراضية في التسعينيات. فكرة استخدام الكمبيوتر بدأت في الخمسينيات، وها هي الآن قد تحولت إلى مفهوم نستخدمه بشكل عفوي. الإنترنت كأداة اتصال عالمية، ما هي إلا آخر المبتكرات التكنولوجية لثورة الاتصالات التي مضى 40 سنة على

انطلاقها. التغيير، كإحدى أفكار الإدارة بدافع انطلاقه مفاهيم الإدارة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بدأت بالنضوج خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات. مع تطور الأفكار، يتغير شكلها، ويتعمق متحولاً من فكرة تكتيكية إلى مفهوم أكثر استراتيجية، غالباً ما يندمج مع أفكار أخرى في سياق العملية. المبيعات والترويج الإعلان غدا تسويقاً مسخراً لخدمة الزبائن، ومن ثم نقطة تركيز محورها الزبائن، وتسويق من مؤسسة لمؤسسة. لقد بدأت الفكرة الآن بالنضوج في عالم التجارة الإلكترونية والتحول إلى اكتساب الدفق المعرفي لدى الزبائن. الإنتاج سلك طريقاً مشابهاً عبر الإنتاج الضئيل نحو الإنتاج الشامل وفق احتياجات ورغبات الزبائن، مع باعة جملة مواقع الويب الذي يقومون باستخدام المؤسسات الافتراضية لتقديم سلع لأغراض محددة ومن ثم إطلاقها لعامة الناس. لقد تطور التغيير من إقناع إلى تحول وتكيف متواصل، وفي بعض الحالات خلال فترة الثمانينيات أصبح العالم المحدد في أبحاث القيادة الذي يرسم الحد الفاصل بين الإدارة والقيادة. عندما تنضج الفكرة تبدأ بإصدار أمواج ذات تأثيرات من مرتبة ثانية، الأشياء تنجز لأنه بالإمكان إنجازها، وليس لأن أحداً ما تصدى لإنجازها. على سبيل المثال، عملية ربط الإنتاج المرن بالتركيز على الزبائن قادت إلى ما يسمى بالكم المنتج في عملية واحدة batch of one في أواسط الثمانينيات. وهذا بدوره تحول إلى مفهوم الإنتاج⁽¹⁾ التخصصي الشامل، فجأة بات التنوع سلاحاً استراتيجياً. الشركة التي بمقدورها إنتاج سلع تخصصية وفق مشيئة الزبون بكلفة منخفضة، أضافت عنصر التنوع إلى السوق وقضت على اقتصاديات المصنّع الذي يعتمد على لوائح منتجات خارج إطار طلب السوق. لطالما حدث ذلك، إمّا ميزة تكتيكية، أو السعر الأخفض أو الجودة الأعلى، تصبح الخط الأساسي الذي

Stanley M. Davis, Future Perfect. Reading, MA: Addison - Wesley, 1986.

(1)

يرغم المنافسين الآخرين على التدافع بالمناكب . إن الربط بين التحويل والقيادة يمكن أن يتحقق تماماً في هذه المرحلة . خلال فترة الثمانينيات كانت القدرة على التغيير تعد بمثابة أفضلية كأفكار وصراعات جديدة بالكامل وإعادة تشكيل شركات العصر الصناعي في ضوء منافسة مفاجئة، جعلت الناس يتسمرون في أماكنهم، لكن التحويل الكبير كان لا يزال رجعياً تفاعلياً بشكل أساسي . بنهاية الألفية، كان قد تم تعلم ما فيه الكفاية حول إدارة التحويل لتأليف مثل هذا الكتاب . ولعلنا نتجه نحو مرحلة يصبح استخدام القيادة الإلكترونية والتغير التحويلي المتواصل فائق السرعة خلالها، سلاحاً استراتيجياً علنياً . عالم الإنتاج التخصصي الشامل كان عالماً يتميز بالتنوع، والخيار الاستراتيجي تمثل زيادة هذا التنوع . العالم الإلكتروني هو عالم يتميز بالاضطراب . فما بالك لو تمكنت الشركات من زيادة حدة هذا الاضطراب؟ عندها، فإن مهارتها في قيادة التحول السريع ستعطيهم أفضلية . القصد الاستراتيجي يتمثل في زعزعة استقرار الصناعة في كل الأوقات . هذا يبدو غريباً، لكن الحقيقة هي أنه مع تطوير الإنتاج السريع وتعزيز الأنماط التجارية بأنماط جديدة، فإن هذا يجري سلفاً، في عالم التجارة الإلكترونية الأقل اعتماداً على الخيال، حيث يعني تشكيل عرض جديد إعادة تشكيل عضوية البنية الإيكولوجية للمؤسسة، فإن عدم الاستقرار يكون هو القاعدة . مهما كانت طبيعة الجواب النهائي، فإن كل ما نعرفه على وجه اليقين هو أن المهارة التي تولد الأفضلية التناسبية تستخدم في نهاية المطاف بشكل طاغ؛ لكن ذلك كتاب آخر .