

رقصة التغيير

تحديات استدامة التغيير
في المنظمات المتعلمة

تأليف :

بيتر سينج - آرت كلينير - شارلوت روبرتس
ريتشارد روس - جورج روث - بريان سميث

معانند طهر

نشرة نصف شهرية خاصة بالمشاركين فقط، تعنى بالتطوير وبناء الذات
تصدر عن شركة ميديا إنترناشيونال - قطر (ذ.م.م.) بالتعاون مع شبكة www.islamonline.net والمركز العربي للتدريب الدولي الخليج
العدد الثامن - أبريل 2004 م ■ الاشتراك السنوي 100 دولار أو ما يعادله + 10 دولار أجور البريد خارج دولة قطر

رئيس التحرير: د. يوسف محمد الحر

محاور العدد:

- دورة حياة مبادرات التغيير
- القيادة والتغيير الفعال
- ما هي القيادة ومن هم القادة؟
- أولاً: سلوك القادة
- ثانياً: معوقات الاستدامة
- ثالثاً: معوقات إعادة التصميم

معظم المحاولات الرامية إلى إحداث تغيير في البنية الثقافية للمنظمات أو تحويلها إلى منظمات متعلمة تبدأ بنجاح، إلا أنها سرعان ما تصطدم بعوائق الوضع القائم. يحدث هذا بالرغم من توفر النوايا الصادقة والإمكانات المادية والبشرية المتطورة. يقدم الكتاب تحليلاً علمياً لأسباب فشل مبادرات التغيير. ويستلهم الكتاب مبادئه من مجموعة نظريات حديثة في قيادة وإدارة المنظمات، ويتميز بقدرته على الربط بين هذه النظريات والواقع العملي بشكل سلس وميسر للقارئ.

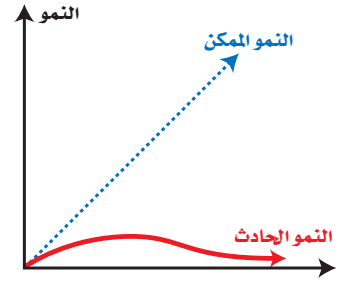
الدكتور عبد العزيز الحر
مدير المركز العربي للتدريب التربوي

دورة حياة مبادرات التغيير

معظم مبادرات التغيير الكبرى في المنظمات تبوء بالفشل في مراحل نشأتها الأولى. هذا أمر ظاهر في جميع أنواع المنظمات سواء كانت التجارية أو التعليمية أو الصحية أو غير النفعية. النظرية التي يقدمها الكاتب في هذا الشأن تعتمد على فرضية أن هذه المشكلة لا تحل بالاستعانة بالمزيد من الخبراء والمستشارين، وإنما حلها يكمن في الطريقة التي نفكر بها.. إن لم نغيرها فإن أي مبادرة تطلق ستواجه مصير المبادرات السابقة لها، وهو الفشل. إن معظم الاستراتيجيات القيادية محكوم عليها بالفشل منذ البداية؛ بسبب عدم توفر الظروف المناسبة للنمو. يمكن تشبيه ذلك بالمزارع الذي ينظر إلى بذرة غرسها ويصيح: «انمي.. حاولي أكثر.. أنت أهل لها»، بالطبع لا يوجد مزارع بهذه العقلية. إن لم تتح لهذه البذرة الظروف المناسبة للنمو، فإنها لن تنمو مهما كلفها الأمر. على القادة أن يستوعبوا قوى التحفيز وقوى التثبيط بنفس القدر من المعرفة الذي يؤهل المزارع لمعرفة العوامل المساعدة والمعيقة لنمو البذرة. إن عملية تحفيز الناس ليصبحوا أكثر التزاماً وأكثر إيماناً بالمبادرة لن يكون له تأثير إلا على المدى القصير. إن علم الأحياء يعلمنا أن دعم النمو المستمر يتطلب مناً استيعاب قوى التحفيز وكيفية استثمارها، وكذلك فهم قوى التثبيط وكيفية التعامل معها. علينا أن نفهم ونقدر «رقصة التغيير»، وهي التفاعل المحتوم بين قوى التحفيز وقوى التثبيط. والتعامل مع هذه الرقصة يتطلب صبراً ووعياً وبحثاً ودراسة مستفيضة.

القيادة والتغيير الفعال

إن أسطورة القائد صاحب الملكات الكلية هي - في الحقيقة - انعكاس لثقافة مجتمعية مبنية على فكرة القائد البطل. يسود اعتقاد في هذه الثقافة أن قليلاً من الناس هم الذين يملكون قدرات خاصة على القيادة والتأثير، وأن هؤلاء أصبحوا كذلك بسبب توفر مزيج خاص من المهارات والطموح والرؤية الشخصية والكاريزما، وبالتالي إذا أردت أن تكون قائداً مؤثراً لا بد لك من أن تكون واحداً من هذه القلة. لقد أصبحت عملية البحث عن القائد البطل هي الشغل الشاغل لكثير من المنظمات، حتى وصلت إلى حد الإدمان. تفرض الاحتياجات العملية أحياناً ظروفًا خاصة غاية في التعقيد، تدفعنا إلى البحث عن القائد البطل الذي يخلصنا منها بمهارات فردية ورؤية خاصة. ويأتي هذا القائد ليبت روحاً



معظم مبادرات التغيير تبدأ بجيوية، لكنها سرعان ما تبوء بالفشل

قد تقود سيارة..
السيارة آلة يمكنك
التحكم فيها للوصول
إلى المكان الذي
تقصده، وهي تنصاع
لك، لكنك لا تستطيع
قيادة شجرة لتنمو،
وكذلك لا يستطيع
القادة «قيادة»
منظماتهم



ما هي القيادة ومن هم القادة؟

في عالم الأعمال كثيراً ما يتم الخلط بين كلمة قائد وكلمة مدير؛ مثلاً: برامج التطوير القيادي تعني أساساً بالتطوير الإداري.

كذلك عندما يتساءل الناس «تري ماذا يعتقد القادة؟» فإنهم في الواقع يقصدون «تري ماذا يعتقد المديرون؟». هناك مشكلتان في هذا الخلط.. ويشير هذا الخلط إلى أولئك الذين لا يجلسون على مقاعد المديرين وأنهم ليسوا بقيادة. ربما يسمعون لأن يكونوا كذلك، لكنهم لن يكونوا قادة حتى يجلسوا على ذلك الكرسي. هذا الخلط لا يرسم تعريفاً واضحاً للقيادة. وإذا كانت القيادة هي مجرد منصب في أعلى السلم الوظيفي فإن هذا لا يترك مجالاً لتعريف مجرد لمفهوم القيادة، فإما أن يكون الإنسان مديراً تنفيذياً أو لا يكون، وتلك هي نهاية القصة!

وعليه فإن هناك مستويات عدة من القادة، وهم:

1- قادة الخطوط الأمامية:

من النادر أن تجد مبادرة تغيير ناجحة لا تتضمن قادة في الخطوط الأمامية للمنظمة، على قدر من الوعي والتفكير الإبداعي والإحساس بالمسؤولية تجاه العمل والنتائج المرجوة. قادة الخطوط الأمامية هم: مدراء الورش، رؤساء الأقسام، مدراء المبيعات، مدرسون، مدراء مدارس، ممرضات أو غيرهم ممن يتعامل بشكل مباشر مع عملاء المنظمة بحسب اختصاصها. ولهؤلاء القادة أهمية خاصة؛ حيث إنهم محك التجارب الإدارية ومبادرات التغيير.

2- قادة الخطوط الوسطى «الداخلية»:

لهؤلاء أيضاً دور أساسي في قيادة عملية التغيير الجذري في المنظمة؛ حيث إنهم -بطبيعة عملهم- يمثلون قنات الاتصال المركزية بين قادة الخطوط الأمامية والقيادة الإدارية العليا في المنظمة، وكذلك بين مختلف القطاعات فيها. هؤلاء هم الاستشاريون أو المدربون أو مختصو الموارد البشرية. وتكمن أهمية هؤلاء القادة في رغبتهم الملحة في تطوير وحداتهم وكذلك مستوى الخدمات التي يقدمونها؛ حيث إنه لديهم باعث داخلي لفعل ذلك. إلا أنهم مقيدون في حدود هذه الوحدات، لذلك فهم في حاجة مستمرة إلى الخبرات العملية لدى قادة الخطوط الأمامية. ولكن سر قوتهم يكمن في قدرتهم على خلق شبكة من قنوات الاتصال بين أصحاب التوجهات المتقاربة في مختلف قطاعات المنظمة، وكذلك على نقل الأفكار والتجارب عبر مختلف مستويات السلم الإداري في المنظمة.

3- القادة الإداريون:

المفهوم الجديد للقيادة لا يعني -بأي شأن- التقليل من أهمية القيادة الإدارية الفعالة. فالحاجة إلى قادة إداريين



فعالين تزداد يوماً بعد يوم؛ حيث تزداد الحاجة إلى إحداث التغيير الرامي إلى تحقيق نتائج أفضل في ظل ظروف تنافسية شديدة تفرضها سياسات العولمة.

صعوبة هؤلاء القادة تكمن في أنهم أبعد ما يمكن عن الخطوط الأمامية، لكنهم في الوقت نفسه المسؤولون المباشرون عن النتائج والأداء. وبُعدهم هذا يجعل من الصعب عليهم التأثير المباشر على أداء العاملين في خطوط الإنتاج.

والقادة الإداريون هم رؤساء المؤسسات أو نوابهم أو المديرون العامون أو المدراء التنفيذيون للمنظمات المختلفة. ولهؤلاء دور أساسي في خلق جو إيجابي تسوده روح البحث والتثقيب، وإعطاء المثال في فن القيادة عبر إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار.

لقد وجدنا أن أكثر القادة الإداريين فعالية هم الذين يدركون أن الثقة العمياء بقدرتهم ومهاراتهم الفردية أكبر وسيلة في تحقيق التغيير المنشود.. كذلك الذين يدركون بأن خلق جو تسوده روح التعلم والاختبار يبدأ بالكف عن طرح الأجوبة، وبدلاً من ذلك يطرح الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى أجوبة عميقة.. وكذلك الإدراك بأنهم لن يستطيعوا أن يفعلوا ذلك بمفردهم، وإنما يحتاجون إلى شركاء في هذا الأمر، وإلا أصبحوا معزولين عن بقية قطاعات المنظمة، وفقدوا فعاليتهم في إحداث التغيير.

أولاً: سلوك القادة:

كثيراً ما يتم التركيز على صفات القادة وأوصافهم، ومعظم الكتابات حول هذا الموضوع تركز فكرة القائد البطل. وفي هذا الكتاب نقوم بالتركيز لا على الصفات ولكن على سلوك القادة. فالسؤال الذي ينبغي أن يطرح: ما الأمور التي يقوم بها القادة من أجل تحقيق رؤيتهم؟ ما الأعمال التي يقومون بها في سبيل إحداث التغيير المنشود؟ كيف يتفاعل هؤلاء مع مختلف أنواع قوى التحفيز والتثبيط المحيطة بهم؟ ما هي استراتيجياتهم في التعامل مع متغيرات الواقع، وتوجيه الجهود والموارد نحو الوصول لأهدافهم؟

في الواقع لا يمكن فهم كيفية عمل القادة في معزل عن الواقع الذي يعملون فيه، ومن هذا المنطلق فإن القيادة وعملية إحداث التغيير وجهان لعملة واحدة.

يقول أحد مدرسي الأحياء: هناك فرق شاسع بين أن نتعرف على تركيب الخلية، وأن نتعلم كيفية عملها. فتعلم التركيب يقودنا إلى استذكار حقائق وأسماء، بينما تعلم كيفية العمل بها الخلية يقودنا

لأن نستكشف كيف تتفاعل هذه الخلية مع محيطها من أجل النمو والتكاثر. وبنفس المنطق نريد أن نفهم كيف تنمو المجتمعات القيادية في المنظمات، وكيف تؤثر في صنع مستقبلها. ما نريد أن نصل إليه هو معرفة كيف يعزز القادة من طرق التحفيز التي تساعد المنظمة على النمو، وكيف يتعاملون مع قوى التثبيط التي تعيق التطوير والتقدم.

استراتيجيات التعامل مع تحدي (قلة الدعم)

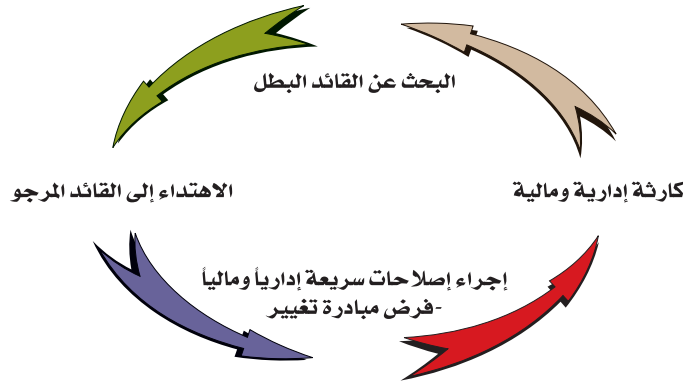
استعن بأصحاب الخبرة ممن مروا بهذا الطريق من قبل، وليس الغاية هنا هي اتباع توجيهاتهم بحرفية، وإنما الاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم.

■ ابحث عن شريك يشاطرك همومك الفكرية والنفسية، ويستمع إلى آرائك بشكل بناء.. ولكن كن حذراً فيمن تختار؛ فلا بد أن يكون هذا الشخص على قدر كبير من الثقة والأهلية، فهو «صمام الأمان» الذي يمنع أن تتحكم فيك الإحباطات اليومية.

■ استعن بالدعم المشترك بين القيادة الإدارية والقيادة القائمة في الخطوط الأمامية فكلاهما يكمل الآخر.. القيادة الإدارية تبعث بالطمأنينة والدعم السياسي، والقيادة القاعدية تبعث بالطمأنينة بأن القرارات تتخذ ضمن معطيات الواقع.

■ قم بتبني توجيهات نفسية إيجابية نحو التعلم من الآخرين؛ خاصة أولئك الأقل وضعاً في السلم الوظيفي؛ فالتعلم من الآخرين كنز لا ينضب لا بد من استثماره.





إن ثقافة القائد البطل تدخل المنظمة في دائرة خبيثة، تنال فيها الكوارث الإدارية والمالية حتى يؤدي ذلك بحياة المنظمة



استراتيجيات التعامل مع تحدي «النظرية والتطبيق»

- اعمل على رفع مستوى الإدراك بين أعضاء المنظمة، خاصة القادة الأساسيين فيها؛ فهذا أمر في غاية الحيوية. لا بد من الالتقاء مع مختلف القياديين في المنظمة والتحدث إليهم عن المبادرة وأبعادها التي تقع خارج نطاق اختصاصهم؛ ليتسنى لهم رؤية العلاقة بين الأفكار المطروحة في المبادرة، وواقع العمل على المدى البعيد.
- قم بطرح الأسئلة ذات الصلة في المبادرة وعلاقتها بالواقع قبل أن تطرح عليك من قبل الآخرين. لا بد من طرح الأسئلة الافتراضية والبحث عن الأجوبة المقنعة؛ فقد يقود هذا إلى تعديل الأفكار والمقترحات الأولية، وهذا يعطيها مصداقية أكبر أمام الآخرين.
- استعمل لغة الواقع والأرقام قدر الإمكان عند الحديث عن المبادرة، فمعظم الناس يجدون صعوبة في إدراك المفاهيم الإدارية غير المتداولة.
- افتح الباب أمام الآخرين للاستفسار عن الأمور التي يجهلونها حول المبادرة، ولا تدع الأمر متروكاً لمخيلتهم؛ لأن الناس إن لم يجدوا جواباً لأسئلتهم فإنهم سيجدون أجوبة من مخيلتهم.

تلائم القول والعمل:

إن عدم تطابق القيم المتبناة مع السلوك اليومي يخلق جوّاً من انعدام الثقة في قدرة الناس على إحداث التغيير. وهذا ينطبق على القادة في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ولا ينتظر الآخرون أن يكون القادة على قدر من الكمال في سلوكهم، ولكنهم يميزون بين مفاهيم الالتزام والصدق والانفتاح من جانب، ومفاهيم التلاعب والكذب والتسلط من جانب آخر.

استراتيجيات التعامل مع تحدي تطابق القول والعمل :

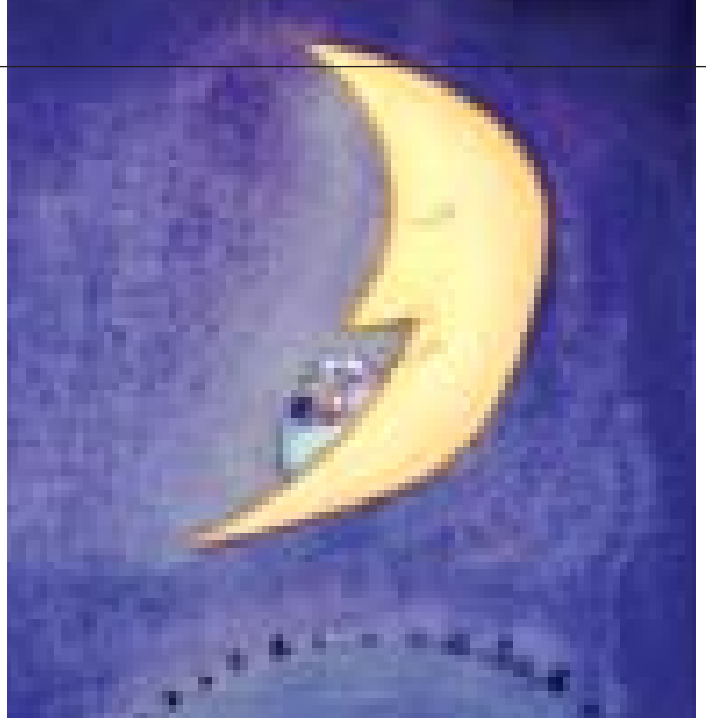
- اتخذ لك شركاء في العمل يرشدونك إلى ما يخفى عليك من ظاهر سلوكك وحديثك، وينبهونك إلى ما قد يساء تفسيره من قبل الآخرين.
- تعلم مهارات الصبر وضبط النفس؛ فقد يسبب لك ضغط العمل التوتر، ويدفعك إلى استخدام الأسلوب (السلطوي) في فرض الأمور؛ خاصة عندما تسير بشكل أبداً مما تتوقعه.
- استثمر بعض الوقت في القيام بزيارات ميدانية للعاملين في الخطوط الأمامية؛ لتتعرف على مشاكلهم وهمومهم وتستمع إلى طلباتهم؛ فهذا يقربك منهم كإنسان، ويزيل الحاجز النفسي الذي قد يؤدي بهم إلى إساءة تقدير تصرفاتك وقراراتك.
- فكر ملياً في تقديرك لقدرات الآخرين، وأعطيهم الفرصة لإثبات أنفسهم واتخاذ قرارات بشكل مستقل؛ فهذا يساعد على تنمية التفكير الإبداعي في المنظمة، ويعطي انطباعاً إيجابياً عن أسلوب قيادتك.

ثانياً: معوقات الاستدامة

بعد أن تتحرك عجلة التغيير تظهر التحديات أمام استدامة حركة التغيير، وهي تتمثل في:

1- الخوف والقلق:

في بداية مبادرة التغيير تكون المعنويات عالية؛ حيث يُقدّم معظم الناس على ركوب عربة التغيير، إلا أن هذا يتطلب مستوى من الانفتاح والصراحة في إبداء الرأي، قد يؤدي إلى كشف ما هو مستور، وبيان ما كان يخفى من أمراض إدارية واجتماعية. هنا يبدأ الشعور بالقلق والخوف؛ حيث يرتاب الناس من هذا الجو المنفتح وانعكاساته على علاقاتهم ببعضهم في مختلف درجات السلم الإداري. ترى إلى أين سيقودهم هذا الإنتاج، وما مدى عرضتهم لانعكاساته. هناك خوف أيضاً من أن يصبحوا ضحية للنقد الهدام، أو أن يشار إليهم بالجهل وعدم الأهلية. وهناك تخوف من جرح شعور الآخرين والإساءة إليهم.



المنظمة هي مجتمع إنساني عبارة عن نظام، هي مثل الشجر تماماً، لا يقودها أحد، ولكن هناك الكثير ممن يعتنون بها ويوفرون لها الظروف المناسبة للنمو

استراتيجية التعامل مع تحدي «الخوف والقلق»

- ابدأ بخطوات صغيرة قبل معالجة القضايا الكبرى؛ فمستوى الخوف والقلق يرتبط بحجم القضية التي تتعامل معها.
- تجنب إرغام الذات على مواجهة الخوف بشكل «متهور»؛ فالشعور بالقلق أمر طبيعي، ويمكن معالجته بتدرج.
- تبني سياسة الانفتاح وتمثلها عملياً: الانفتاح يخلق الجرأة على البوح بما يدور في النفس والذهن من مخاوف تدعو إلى القلق، وربما نكتشف بعد أن نصرخ بها أنها مجرد أوهام.
- قم بالتأكيد على أن الاشتراك بمبادرة التغيير أو الانخراط في فريق العمل هو أمر اختياري بالدرجة الأولى وليس فرضاً على الجميع، هذا يولد الشعور بالطمأنينة والثقة تجاه المبادرة.
- تذكر أن هناك مهارات خاصة تتعلق بالقيام بعملية التغيير، ولا بد من تنمية هذه المهارات بشكل مناسب. واعلم أن الشعور بعدم امتلاك المهارة اللازمة لأداء المهمة يزيد من الشعور بالخوف والقلق.
- تذكر وذكر الآخرين أن الشعور بالقلق هو أمر طبيعي وصحي عند القيام بمبادرات التغيير؛ خاصة تلك التي تتطلب التعامل مع المجهول.

2- المعايير التقليدية:

يتمثل هذا التحدي في تطبيق المعايير التقليدية لقياس مدة نجاح المبادرات الحديثة. كيف يقيس الناس مدى صلاحية النماذج الجديدة؟ لا شك أن التوقعات تؤثر في مصداقية القياس. في المبادرات التقليدية يتم الاعتماد على زيادة المدخول حتى لو أثر ذلك سلباً على الربحية على المدى البعيد.

وعندما تطرح مبادرة التغيير الحديثة يتوقع الناس أن يروا مثل تلك النتائج السريعة، لكن معظم المبادرات الرامية إلى إحداث تغيير جذري وإستراتيجي لا ترى أثرها إلا على المدى البعيد، مما يشككهم في مدى فعاليتها. هذا بالنسبة للنتائج الكمية أو النتائج النوعية، فهي وإن ظهرت ليست محل تقدير لدى معظم الناس.

استراتيجيات التعامل مع تحديد «المعايير التقليدية»

- تفهم وضعك ليفهمك الآخرون، ولا تستعجل قطع الثمار قبل نضوجها، وهذا يتطلب بعض الوقت والصبر.
- قم بالتواصل مع القائمين على عملية التقييم، وافتح معهم جسور الشراكة في المبادرة؛ فعندما يفهم هؤلاء طبيعة المبادرة وما ترمي إليه يكونون أكثر قدرة على تقدير نتائجها.
- قم بوضع معالم في طريق الوصول للأهداف الكبرى، وحدد هذه المعالم كأهداف مبدئية يمكن إنجازها بشكل ملاحظ.

الشعور بالعزلة:

بعد فترة من العمل سوياً يبدأ أعضاء الفريق الواحد بالشعور بالعزلة عن بقية أعضاء المنظمة؛ حيث تنشأ بينهم طريقة خاصة في التفاعل

والعمل تختلف عن تلك الموجودة بين بقية أعضاء المنظمة. كما تنشأ ثقافة فرعية داخل ثقافة المنظمة، ويتمتع الشعور بالعزلة عندما يبدأ الآخرون بالتوجس من طريقة عمل الفريق وتسديد النقد لأعضائه. عندها يجد هؤلاء صعوبة من مقاومة الرغبة في الدفاع عن أنفسهم، وأثناء ذلك يقومون بتسديد النقد للآخرين. تبادل النقد والدفاع عن المواقف يصم الأذان عن الاستماع البناء لوجهات النظر، وهكذا حتى يبدو أعضاء الفريق كغرباء في أرض غريبة. عندما يتبنى الناس أفكاراً جديدة تتغير سلوكياتهم وطريقة تفكيرهم، وبهذا يراهم الآخرون بعين الشك والارتباب.

الكتاب الرئيسي:

Title: The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations

Author: Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth & Bryan Smith

- Paperback: 596 pages ;
- Dimensions (in cm): 18.5 x 22.5 x 3
- Publisher: DOUBLEDAY - a division of Random House, Inc.
- ISBN: 0-385-493223

استراتيجيات التعامل مع تحدي «الشعور بالعزلة»:

- تعلم أن تتأقلم على التعايش مع ثقافتين مختلفتين في نفس الوسط؛ ثقافة المجموعة الريادية والثقافة العامة في المنظمة. حاول تفهم الآخرين والتعامل معهم باللغة التي يقدرونها.
- حاول أن تبني علاقة إيجابية مع قادة الخطوط الوسطى؛ حيث إنهم يستطيعون نقل أفكار المجموعة عبر قطاعات المنظمة وتقريب وجهات النظر بما يخدم المبادرة.
 - حاول أن تبني علاقة شراكة مع بقية أعضاء المنظمة، وأشعرهم أن لهم رأياً معتمداً في توجه المبادرة وطريقة سيرها.
 - قم بمراجعة معتقداتك وأهدافك باستمرار في ضوء ما تتعرض له من نقد من قبل الآخرين.. ولا تفترض أنك على الصواب المطلق أو أنهم على الخطأ المطلق.

ثالثاً: معوقات إعادة التصميم:

- تظهر هذه المعوقات بعد أن تتسع دائرة التغيير وتبدأ بالاصطدام بالبنية الأساسية للمنظمة. من هذه التحديات:
- 1- **السلطة:** إدارة المنظمة من قبل مستويات القيادة الثلاث تتطلب نوعاً من الاستقلالية لفرق العمل في اتخاذ القرار خصوصاً فيما يتعلق بالعمل اليومي. إلا أن هذا قد يصطدم مع مشيئة بعض القيادات الإدارية العليا في المنظمة في فرض سيطرتها على الأمور. ففي نهاية الأمر هذه القيادات الإدارية هي المسئولة أمام الجمهور عن مستوى الخدمة المقدمة والإنتاج. لذا يصعب عليها أن تعطي القيادات القاعدية مطلق الحرية والاستقلالية في التصرف واتخاذ القرارات المناسبة. لكنها أيضاً قد تبالغ في التدخل بالشؤون الداخلية الدقيقة لفرق العمل.
 - تحدٍ آخر يظهر عندما يجد فريق العمل أن تحسين مستوى الأداء يتطلب تغييراً جذرياً في جزء أساسي من بنية المنظمة كالهيكلة الإداري أو ربما في توجه المنظمة بشكل عام. والمشكلة تكمن عندما لا تقتنع القيادة الإدارية بمقترحات فريق العمل وجدية آرائهم.. بل تبدأ في التشكيك في قدرات أعضاء الفريق وولائهم وقد توقف مشاريعهم.
 - عندها يشعر هؤلاء بأنهم ضحية التسلط والتحكم الإداري -وقد يتكون لديهم رد فعل سلبي- يزيد في الأمر سوءاً، وهذا هو الخطأ بعينه. فبقليل من التآني لفهم مجريات الأمور ومنطلقات القيادة الإدارية يستطيع أعضاء الفريق تبني استراتيجيات فعالة في تسيير الأمور.

استراتيجيات التعامل مع تحدي «السلطة»

- انتبه لحدود صلاحياتك الوظيفية ولا تتعداها بهتور. فأحياناً تجد أنك في حاجة إلى تخطي بعض العقبات الإدارية أو العملية رغبة في تحقيق أمر ما في صالح المبادرة.. لا بد قبل ذلك من التأكد أن هذا يتم بتأييد من القادة ذوي الصلة بالأمر.
- لا تجاهل دور القيادة التنفيذية في إدارة عملية التغيير.. إذ لا بد من أخذ آرائهم بعين الاعتبار وعدم إشعارهم بأنه تم تجاوزهم أو تجاهل توجيهاتهم.
 - حاول أن تبني علاقة شراكة مع مجموعات العمل الأخرى، واجعل هناك نقاط اتصال بينكم.. خير من يقوم بهذا الدور هم قادة الخطوط الوسطى في المنظمة.

2. **التواصل والانتشار:** بعض المؤسسات لديها مشاريع رائدة ومتعددة، وعلى رأس كل مشروع فريق عمل ريادي يفكر ويخطط من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. إلا أنه في معظم الأحيان يمكن فشل هذه المؤسسات في أنه لا توجد قنوات اتصال وتنسيق بين هذه الفرق، وبالتالي تشتت الجهود وتضييع الأوقات وتستهلك الموارد. انعدام قنوات الاتصال لا يسمح بانتقال الأفكار والحلول وتبادل الخبرات عبر هذه الفرق. عوارض هذا التحدي تتمثل في العزلة والتنافس السلبي الذي يدفع كل طرف إلى الاستئثار بالحلول العملية التي يصل لها خشية أن يتعلمها الآخرون ويحققوا على أثرها النجاح. وهناك عوارض أخرى مثل «إعادة اختراع العجلة»؛ حيث يصل أعضاء فريق ما إلى نتيجة وصل إليها فريق آخر في وقت سابق.

استراتيجيات التعامل مع تحدي «الانتشار»

تعلم أن تقدر دور قادة الاتصال (قادة الخطوط الوسطى) كناقلين للأفكار الجديدة. من غير وجود هؤلاء فإنه يصعب انتشار الحلول المبتكرة



((يمنع تماماً نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والوسائل التعليمية والبحوث الجامعية))

عبر قطاعات المنظمة. هؤلاء القادة يعملون كشبكات اتصال بين مختلف أجزاء المنظمة وبذلك فهم من يضمن وحدة بناء المنظمة وتوحيد اتجاهاتها. الدور الذي يقومون به لا يباهيهم فيه أحدث تكنولوجيا اتصال.. حيث إن التكنولوجيا (البريد الإلكتروني مثلاً) تنقل الفث والسمن من البيانات والمعلومات بينما يقوم هؤلاء بتصفية هذه البيانات من «الشوائب» التي ليس لها صلة بالعمل.. بل يقومون بإعادة صياغتها وتقديمها بشكل مفيد. استند من المجموعات المهنية في المنظمة.. هؤلاء هم أصحاب الاختصاصات الدقيقة كالمهندسين أو الاقتصاديين أو الحقوقيين أو المدرسين... إلخ. هؤلاء باع في التعامل مع الأفكار والمعلومات المتعلقة باختصاصاتهم.. يعرفون كيف ينظمونها ويقدمونها للآخرين. هؤلاء يجب استثمار طاقاتهم في بناء المبادرة وكذلك في نشر أفكارهم عبر قطاعات المنظمة.

إحدى الطرق الحيوية للانتشار هي أن تدعو أفراداً من جميع قطاعات المنظمة للمشاركة بأفكار واقتراحات فيما يتعلق بالمبادرة وطريقة سيرها.

3. الاستراتيجية والمقصد: المبادرة الكبرى التي تطرح تغييراً استراتيجياً في بنية المنظمة ووجهتها تتطلب تضافر الجهود في إدارتها وتحقيقها هذه المبادرات.. تشكل تحدياً كبيراً لكثير من العاملين في المنظمة.. حيث تبرز أسئلة كبيرة، من بينها «ماذا نريد أن نصنع؟»، «ما هو مقصدنا وما هي غايتنا ومن هم المعنيون بما نقدم من خدمة وإنتاج؟»، «كيف نغير من طريق عملنا بما يتلاءم مع التوجه الجديد؟»، «كيف ستكون طبيعة علاقتنا مع الآخرين في داخل المنظمة وخارجها؟».

في المنظمات التقليدية يكون شأن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي قاصراً على القادة الإداريين دون مشاركة من قيادي الخطوط الأمامية والوسطى ودون السماح لأحد أن يتجرأ بطرح وجهة نظر في هذا.. أما في المنظمات المتعلمة فهناك تمييز بين مفهوم «صنع الاستراتيجية» ومفهوم «وضع الاستراتيجية»؛ ففي حال وضع الاستراتيجية يقوم القادة الإداريون بالتفكير نيابة عن كل أعضاء المنظمة، أما في حال صنع الاستراتيجية فهو عملية حيوية متحركة يشارك فيها الجميع بالأفكار والمقترحات ويكون دور القادة الإداريين التوجيه وبناء الاستراتيجية بشكل مشترك.

وتكمن الصعوبة عندما يواجه فريق العمل الريادي قادة إداريين لا يرون أن من حق أعضاء المنظمة جميعاً التفكير في الشؤون الاستراتيجية للمنظمة.

استراتيجيات التعامل مع تحدي «الاستراتيجية والمقصد»

استخدام أسلوب التفكير بالسيناريو لاستكشاف النقاط العمياء في المبادرة.. هذه النقاط هي الانعكاسات السلبية التي لا ترى ولكنها تنمو في الخفاء ثم تظهر آثارها بعد حين.. التفكير بالسيناريو يعني أن يجمع أعضاء الفريق للتفكير في جميع النتائج المحتملة لقرار معين.

استحضر إلى دائرة الوعي الفرضيات التي تبني عليها استراتيجيتك وأخضعها للاختبار. التخطيط الاستراتيجي التقليدي هو عملية تخمين بالدرجة الأولى مبنية على فرضيات حول استقرار المستقبل من خلال الواقع، يصيب بعضها ويخطئ الآخر. ونجاح المنظمة مبني على مدى صحة هذه الفرضيات، لذا فإنه من المهم تحديد هذه الفرضيات بقدر الإمكان، واختبارها باستخدام أسلوب التفكير بالسيناريو المذكور أعلاه.

للمراسلات: ميديا إنترناشيونال - قطر
الدوحة: هاتف: +974 44 57 800
فاكس: +974 44 20 111
ص.ب: 22212 الدوحة - قطر
دبي: هاتف: +971 4 2683303
فاكس: +971 4 2683393
جوال: +971 50 6974284
ص.ب: 4208 - الإمارات العربية المتحدة
e-mail: mn@iol.net.qa