

التأثير الاستراتيجي

يتمثل التأثير الاستراتيجي في كيفية قيام القادة بتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة والتعريف بها. وهو يحظى بأهمية جوهرية ومطلقة بالنسبة لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة. لكن البيئة المعقدة والمربكة والمضطربة التي تعمل فيها المؤسسات تجعل من الصعب على قادتها وضع خطة مناسبة، ودفع الآخرين للالتزام بها، وتطبيق استراتيجية ناجحة بطريقة تحشد كل العاملين خلفهم. ولا بد للمؤسسات والموظفين فيها من التكيف والتعلم في خضم حالة من النشاط والتقدم المستمر. فقيادة هؤلاء من خلال التأثير الاستراتيجية تسعى لا ينتهي أبداً.

وعلى شاكلة كل المساعي والمطالب المنشودة التي تستحق الكفاح من أجلها، فهو متختم بالتحديات. فغالباً ما يعرف القادة الاستراتيجيون السبيل الذي ينبغي اتباعه (من خلال التفكير الاستراتيجي). ولربما يملكون ما يكفي من الحزم والعزم والثقة للمسير على ذلك السبيل بالرغم من الغموض وعدم اليقين (عبر شجاعة الفعل الاستراتيجي)، لكن ضم الآخرين إلى المسعى يمكن أن يكون أشد صعوبة. وكثيراً ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

حين طرح على المدراء المشاركين في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" (في "مركز القيادة الإبداعية") السؤال التالي: "ما هو التحدي الذي تواجهه عند التحول

إلى قائد استراتيجي أكثر كفاءة؟"، تطرق حوالي 17% منهم إلى تحدي الحصول على موافقة الآخرين والتزامهم بأفكارهم. ووصف بعضهم مدى صعوبة التأثير في الآخرين الذين ليس لديهم سلطة عليهم. ومع ذلك، تحدث غيرهم عن صعوبات التأثير في مجموعات كبيرة من الأشخاص - والعديد منهم لا يتصلون بهم بشكل مباشر. هنالك تحد آخر مشترك يتمثل في التأثير في كل الاتجاهات: نحو الرؤوسيين، والزملاء، والرؤساء، إضافة إلى المتواجدين خارج المؤسسة. لكن القادة الذين عملنا معهم تشاركوا في إدراك واحد حين واجهوا هذه التحديات المتباينة: لا يمكن للقادة الاستراتيجيين تحقيق النجاح بأنفسهم؛ فهو يتطلب جهود العديد من العاملين والموظفين في المؤسسة.

بالنسبة لكل من يسعى لكي يصبح قائداً استراتيجياً، يشمل تطوير واستخدام التأثير الاستراتيجي تشكيل وتوطيد علاقات داخل وخارج المؤسسة، ودعوة الآخرين إلى المشاركة في العملية، وبناء قوة الزخم الدافعة والحفاظ عليها، والاستفادة من الأنظمة والثقافة المؤسسية بصورة هادفة. كما يتطلب أن يوضح القادة البواعث ("المحركات") التي تدفعهم، وأن يتمتعوا بالقدرة على رؤية وفهم وجهات نظر الآخرين، والانفتاح عليهم والتأثر بهم (وفي هذا مفارقة لا ريب فيها).

نظراً لأن العمل الاستراتيجي يشغل بين الأفراد والجماعات، وعبر الخطوط الوظيفية، تحظى مهارات التأثير (في الآخرين) بأهمية أكبر. ففي المجموعات التي تتداخل في وظائفها، قد تختلف وجهات النظر وتباين، خصوصاً حين تتضارب الأهداف وتتناقض. إن التحول إلى قائد استراتيجي يتطلب تركيز الانتباه على "المشهد السياسي" الذي تحدده الوظيفة والسلطة، ويستدعي إيجاد فهم مشترك - بين القائد والموظفين، وبين بعضهم بعضاً. ومن أجل مواجهة هذا التحدي، يتوجب استخدام قوة وسطوة اللغة لمساعدة الآخرين على تفسير المعلومات بطرائق مفيدة وداعمة لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. يتوجب عليك - بمشاركة الآخرين -

تطوير رسالة ثابتة ومستمرة وإرسالها بأساليب تقر بقيمتهم. عليك الاحتفاء بالنجاح المتحقق - مهما كان حجمه - والحفاظ على زخمه. أنت بحاجة لتلك الحركة التقدمية لدفع المؤسسة عبر دورة التعلم.

التأثير الاستراتيجي

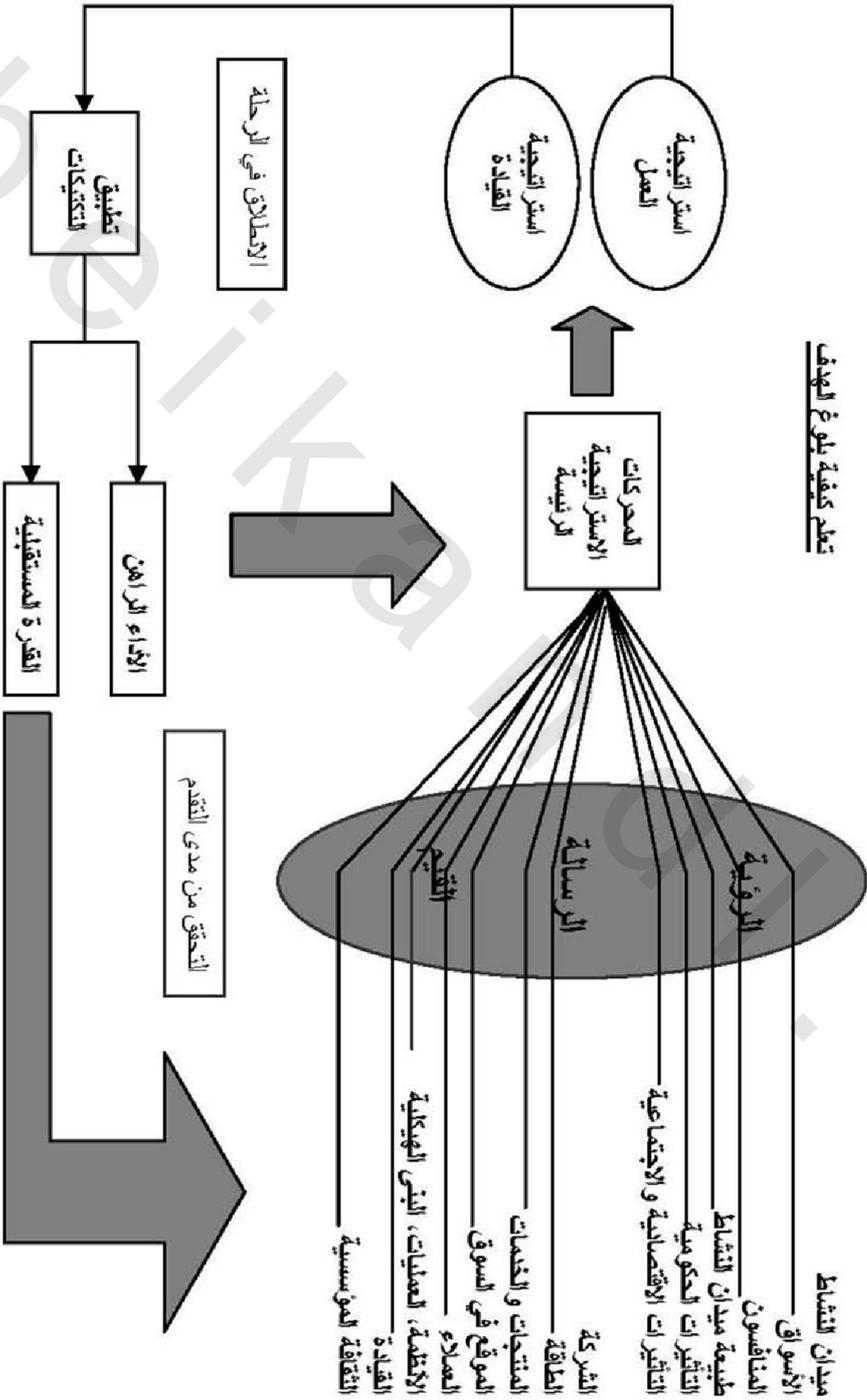
مثلا لا تمتلك كل أنواع القيادة مضامين استراتيجية، كذلك لا تعتبر جميع أنماط التأثير استراتيجية بطبيعتها. لنفكر مثلا بفريق في شركة تصميم هندسية يجتمع أعضاؤه معا مع أحد العملاء، لتقويم احتياجاته، وابتكار تصميم معين له. هدف الفريق هو تقديم خدماته بأسلوب رفيع المستوى جيد النوعية. التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق أمر دائم الحدوث؛ على سبيل المثال، قد يحاول أحدهم حث وإقناع الآخر بأن إجراء بعض التعديلات على جدول المواعيد قد يكون مناسبا على ضوء تغير طلب العميل. لربما يحظى ذلك بالأهمية بالنسبة لنجاح العمل، ولشركة التصميمات، إلا أننا لا نعتبره مهما على الصعيد الاستراتيجي. لكن لنفترض أن هؤلاء الأشخاص أنفسهم أعضاء في فريق يفكر بإحداث تغيير في نموذج النشاط التجاري. ولنفترض، مثلا، أن هذه المؤسسة تركز نشاطها - حسب رأي القائمين عليها - على بيع منتج من المنتجات ("التصميم" مثلا)، وهي تفكر الآن بالقيمة التي توفرها للزبائن باعتبارها خدمة ("عملية التصميم"). من الواضح أن لطبيعة ونوعية التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق في حالة كهذه مضامين استراتيجية بالنسبة لهم، ولذلك نعتبره استراتيجيا. على وجه العموم، يكون التأثير استراتيجيا حين يُمارس في خدمة نجاح المؤسسة على المدى البعيد. أي عندما يمارس في خدمة صنع الاستراتيجية وجهود تطبيقها ضمن إطار الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 4 - 1).

التأثير الاستراتيجي يشمل غالبا التأثير في الأقسام الأخرى من المؤسسة، بل يصل مداه إلى الأشخاص المتواجدين خارجها. على سبيل المثال، قد يمارس القائد الاستراتيجي تأثيره من أجل تحقيق النتائج التالية:

- إقناع الموظفين والعاملين بالوجهة الاستراتيجية بعيدة المدى.
- حث الموظفين والعاملين على الاقتناع الكامل بالمشروع الاستراتيجي بحيث يتولد لديهم التزام حقيقي به، لا مجرد رضوخ أو إذعان له (أو معارضة فاعلة أو سلبية، وهي أسوأ الحالات).
- تغيير الطريقة التي يتم عبرها استخدام أو استثمار الموارد بحيث تتسجم مع المقصد الاستراتيجي.
- التشارك في الرؤى والملاحظات والمشاهدات مع كبار المدراء التنفيذيين فيما يتصل بقابلية الاستراتيجية للتطبيق، أو تنفيذها بصورة فعالة ومؤثرة، أو بالقدرة على مجاراة خطوات المنافسين.

التأثير والعملية الاستراتيجية

من طرائق التفكير بالتأثير الاستراتيجي دراسة كيفية اتصال التأثير بعملية التعلم (انظر الشكل 4 - 1). وحين يعمل المدراء التنفيذيون معا لتقويم موقعهم، يلعب التأثير دورا حاسما. ومثلما لاحظ فلويد وولدريدج (1996 - ص 69)، "يتأثر فهم الاستراتيجية الذي يتطور داخل المؤسسات إلى حد كبير بالكيفية التي يؤثر فيها المدراء بمدركات بعضهم بعضا للوضع الاستراتيجي"، بحيث يكون له مضامين مهمة بالنسبة للمؤسسة. لنفكر على سبيل المثال بمهمة إجراء تحليل "نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات". إذ إن النتائج المثمرة التي يفرزها التحليل تعتمد على مدى انفتاح المجموعة التي تجريه والحرية التي يتمتع بها أفرادها في



تفويض موقعنا الحالي

فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه

الشكل ٤ - ١ الاستراتيجية كعملية تعلم: التأثير في كل مرحلة

١ - ٤

معاينة نقاط القوة ومواطن الضعف بشكل صادق وأمين. وكم تكون المؤسسة سيئة الحظ إذا تبنى أحد القادة في المجموعة وجهة نظر استراتيجية مهمة لكن تفتقد التأثير في باقي أفرادها وتعجز عن إقناعهم بها.

يحظى التأثير بأهمية جوهرية أيضاً بالنسبة لـ"فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه"، لأن غرض هذا العامل هو تحديد هدف المؤسسة والتوافق معه. إن إحداث تغيير في رسالة، أو رؤية، أو قيم المؤسسة أمر بالغ الصعوبة، لأن هذه العوامل تحدد هوية، أو جوهر، المؤسسة. في الفصل الثالث ناقشنا قرار داروين سميث، كبير المدراء التنفيذيين في شركة "كيمبرلي - كلارك" بتغيير هدفها من صناعة الورق إلى تجارة المنتجات الورقية المعتمدة على المستهلك⁽¹⁾. لقد استلزم هذا القرار بيع بعض مصانع الورق التي كانت جزءاً لا يتجزأ من تاريخ وهوية الشركة. كان سميث، بمعنى من المعاني، يغير جوهر الشركة - ما ظنه الجميع صحيحاً على الدوام. ومن الواضح أن مهمة التأثير الاستراتيجي كانت ضخمة في هذه الحالة.

في العملية الاستراتيجية، يتوجب على المؤسسات أيضاً الانخراط في "تعليم كيفية بلوغ الهدف" من خلال استكشاف "محركاتها" الاستراتيجية، وعبر صياغة استراتيجيات العمل والقيادة بحيث تفي بمطالب هذه المحركات. ناقشنا في الفصول السابقة أهمية بؤرة التركيز والتعليم التعاوني في هذه الجهود (بؤرة التركيز تتضمن أن بعض الجهود والمسااعي في النشاط التجاري قد تبدو أكثر أهمية من سواها بالنسبة لنجاح المؤسسة).

في الحالة النمطية، يتبنى المدراء التنفيذيون - ضمناً - نماذج للنشاط التجاري تتعلق بالعوامل المؤدية للنجاح، وهي نماذج تتباين بتباين واختلاف هؤلاء المدراء، ولسوء الحظ لا يمكن أن تكون صحيحة كلها. لربما نستطيع مقارنة التأثير هنا من منظور الربح والخسارة: "إن كان تأثيري أفضل من تأثيرك، فإن دوري في

المؤسسة أقوى من دورك". أو يمكن القول بطريقة أقرب إلى البراغماتية: "إذا كان تأثيري أفضل من تأثيرك، فإن الميزانية المخصصة لي لن تنقص". مرة أخرى، كم تكون المؤسسة سيئة الحظ إذا لم تنفق مواردها القليلة بحكمة وتعقل بسبب افتقارها إلى القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التأثير. لذلك ينبغي على التأثير هنا أن يكون ضمن سياق التعلم التعاوني من أجل المشاركة في تطوير رؤية أعمق للنشاط التجاري - أي لاستخلاص المعنى المنطقي المشترك. وفي سبيل هذه الغاية، يتوجب على القادة الاستراتيجيين توضيح ما هو المهم بالنسبة لهم كأفراد (مثلا: عبر طرح السؤال التالي: "إلى أي مدى اعتبر نفسي قائدا في القسم الذي أعمل به وليس قائدا للمؤسسة برمتها؟")، بحيث يدركون الأحكام المسبقة والمتحيزة التي قد يدخلونها في العملية. إضافة إلى أن القادة الاستراتيجيين بحاجة إلى إقامة التوازن بين محاولات التأثير في الآخرين وبين انفتاحهم وقبولهم بتأثير الآخرين فيهم.

يشمل التأثير عند "الانطلاق في الرحلة" التأكد من فهم الموظفين والعاملين للاستراتيجية وكيفية انسجام عملهم معها. كما يتضمن إبقاءهم على المسار الصحيح حين تظهر انعطافات محتملة قد تشتت انتباههم، بغض النظر عما إذا كانت خارجية (مثل خطوة يقوم بها المنافس) أو داخلية (مثل إعادة الهيكلة وتقليص الحجم). خلال هذه المرحلة من الاستراتيجية، يؤكد القائد الاستراتيجي - في الحالة النموذجية - على الجهود والمساعي الهادفة لبناء زخم الاندفاع والحفاظ عليه.

أخيراً، فكل قوة تأثير مختلف المقاييس في مؤسستك. ما هي المقاييس الأساسية التي تتبعها؟ كيف تم اختيارها؟ كيف تتماشى أو لا تتماشى مع استراتيجيتك؟ مع سعي المؤسسات والقادة الاستراتيجيين إلى إنجاز خطوة "التحقق من مدى التقدم"، يتوجب تركيز الانتباه على ضمان استخدام عدد قليل من أفضل المقاييس الممكنة. لقد ناقش المدراء الذين عملنا معهم مرارا وتكرارا فكرة أنك تحصل دوما على ما ترغب بقياسه، لذلك فإن العامل الحاسم في التأثير بالنسبة

للقائد الاستراتيجي هو ضمان استخدام المقاييس الموضوعية الصحيحة بالطرق الملائمة لمعاينة الأداء الحالي والقدرة المستقبلية.

الاتجاهات المتعددة للتأثير الاستراتيجي

عند تحرك القادة الاستراتيجيين عبر إطار عملية التعلم، ينبغي ممارسة التأثير الاستراتيجي في جميع الاتجاهات: نحو الأعلى باتجاه كبار المدراء التنفيذيين، وأفقيا باتجاه الزملاء، ونحو الأسفل باتجاه المرؤوسين، بل يجب أن تمتد خارج المؤسسة لتصل إلى الزبائن، والمحللين والموردين، وغيرهم. في الحقيقة، يعتبر اكتساب مهارة التأثير في هذه الاتجاهات كافة أمرا بالغ الأهمية، نظرا لأن مساهمة كل هؤلاء (المعنيين) عامل جوهري في نجاح المؤسسة الاستراتيجية.

التأثير باتجاه الأعلى ضروري لكنه "فن" دقيق وحساس يتطلب مهارة وحنقا. فالمدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة يملكون معلومات وآراء ووجهات نظر مهمة بالنسبة لرؤسائهم، لأنهم أكثر قربا في أغلب الأحوال من الزبائن والعملاء. لكن من يمارس التأثير الاستراتيجي باتجاه الأعلى إنما يحاول تغيير الوجهة التي ربما حددها أصلا كبار المدراء أنفسهم. تغدو المهمة أكثر سهولة حين يتبنى كبار المدراء موقفا منفتحا ويقبلون التأثير بأفكار الآخرين من خلال سماع وجهات نظرهم والسعي للحصول على المدخلات من كل العاملين في المؤسسة، لكن ذلك لا يحدث دوما. في قسم لاحق من هذا الفصل سوف نناقش أهمية ترسيخ المصادقية والحفاظ عليها باعتبارها مكونا حاسما من مكونات التأثير الاستراتيجي. فهي تحظى بأهمية خاصة عند محاولة التأثير في كبار المدراء التنفيذيين في المؤسسة.

التأثير في الزملاء عملية دقيقة وحساسة أيضا. فكثيرا ما يكون القادة الاستراتيجيون مدركين للمنافسة التي قد توجد بين الزملاء: من أجل الموارد، وجلب الانتباه، والسلطة، والمديح والإطراء، والترقية التالية. لذلك يمكن لمحاولات

التأثير في هذا الاتجاه أن تقابل بالشك والريبة. وسوف نناقش - لاحقاً - في هذه الفصل أهمية بناء الثقة كجزء من توليد وتوطيد العلاقات "غير العادية". إذ إن لبناء الثقة بين الزملاء أهمية خاصة بالنسبة لنجاح التأثير الاستراتيجي.

للوهلة الأولى قد يبدو التأثير الاستراتيجي المتجه نحو الأسفل أسهل أنواع التأثير. فبرغم كل شيء، لا تحتاج للتأثير على مرؤوسيك سوى إبلاغهم بما تريد. ومن هذا المنظور، قد لا تعتبر التأثير فيهم استراتيجيا على الإطلاق حين يتعلق الأمر بتطبيق المبادرات الاستراتيجية. لكن إذا أردت أن يكون التأثير متبادلا، لا ينبغي لطرائق التأثير في المرؤوسين أن تضعف أنماط العلاقات التي تعزز الاتصال الشائبي الاتجاه. على نحو مشابه، فإن مساعدة الموظفين على فهم الاستراتيجية من أجل رؤية كيفية انسجام عملهم معها ومساهمتها في نجاح المؤسسة على المدى البعيد تعتبر أمرا حاسما في أهميته. لسوف نناقش فيما بعد عددا من الطرائق المحددة للقيام بذلك عبر إشراك الآخرين في العملية، والاتصال بهم والتواصل معهم على المستوى العاطفي / الوجداني.

أخيرا، لا يمكن للقائد الاستراتيجي الذي يعمل في سبيل ضمان استدامة واستمرارية المؤسسة في بيئتها أن يتجاهل أهمية التأثير في هذه البيئة، التي تشمل كل المعنيين الذين يمارسون تأثيرا في المؤسسة: الزبائن والعملاء، الموردون، الشركاء الاستراتيجيون، الهيئات الحكومية والتنظيمية، المحللون، والمنافسون أيضا. قد يفكر المدير التنفيذي بعلاقة مؤسسته مع العالم الخارجي باعتبارها منفصلة، أي أن وظيفته تتأثر وتستجيب بسرعة لما يحدث في البيئة. وفي حين أن ذلك صحيح بالتأكيد، إلا أن الظن بأن تأثير المؤسسة لا يمكن أن يمتد ليصل إلى البيئة المحيطة يعتبر قيذا يعرقل حركتها. لنفكر على سبيل المثال بتأثير مختلف الأنظمة والقواعد الحكومية المفروضة على إحدى الصناعات. فإذا لم تحاول المؤسسات التأثير فيها فسوف تعاني الأمرين.

من الواضح أن التأثير الاستراتيجي يلعب دورا مهما في كل عنصر من عناصر الاستراتيجية كعملية تعلم. وسوف نحول انتباهنا الآن إلى الكفاءات التي تتمتع بأهمية حاسمة بالنسبة للتأثير الاستراتيجي (تتطبق هذه الكفاءات التي تتمتع بأهمية حاسمة بالنسبة للتأثير الاستراتيجي على كل عنصر من عناصر الاستراتيجية كعملية تعلم، ولذلك لا نركز هنا على العلاقات بين الكفاءات والعناصر المحددة كما فعلنا في الفصلين السابقين). في بعض الحالات، قد تبدو هذه الكفاءات مختلفة تبعا لاختلاف اتجاهات التأثير. ولهذا سوف نستخدم تشكيلة متنوعة من الأمثلة والاقتراحات التطويرية للإشارة إلى بعض الصعوبات المرتبطة بالتأثير متعدد الاتجاهات. وقبل أن نبدأ، حاول انتهاز هذه الفرصة لتقويم قدرات تأثيرك الاستراتيجي بمساعدة التمرين الوارد في العرض 4 - 1. ونحن نوصي بأن تطلب من بعض زملائك - إضافة إلى تقويم قدراتك - تزويدك بالتغذية الإرجاعية حول البنود ذاتها، نظرا لأن الآخرين هم أفضل من يحكم على التأثير الفعال.

العرض 4 - 1: تقويم مهارات التأثير الاستراتيجي

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال.

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---------------------------|---|------------------------|---|----------------------|
| ليس بك حاجة إلى التحسينات | | بحاجة معتدلة للتحسينات | | بحاجة ماسة للتحسينات |

فهم تأثيرك في الآخرين وكيف يؤثر ذلك في نوعية العمل الجماعي

بناء شبكة من العلاقات مع الموظفين الذين لا يعتبرون جزءا من البنية الروتينية لعملك

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تقويم المشهد السياسي بدقة |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | استكشاف المشهد السياسي والخوض فيه دون أن تحد من مصداقيتك |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تطوير رؤية مقنعة ومثيرة للانتباه |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تشجيع شعور بالحماس والفهم لرؤية مستقبلية في قلوب وعقول الآخرين |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | إيجاد الطرائق المناسبة لمناقشة ما لا يناقش |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | السؤال عن وجهات نظر الآخرين من أجل تعميق فهمك لآرائهم |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | فهم حاجات وأساليب ودوافع الآخرين، وإستخدام هذه المعلومات للاتصال والتواصل معهم والتأثير فيهم |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | العثور على موظفين ناجحين ونافذين في مختلف أقسام المؤسسة يروجون لمشروعك ويناصرون قضيتك |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | إستخدام لغة الطموحات وقصصها لجذب الموظفين إليك وإقناعهم بمفاهيمك |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الاحتراف بالنجاح والترويج له للحفاظ على زخمه |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الانفتاح وتقبل تأثير الآخرين |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

تطوير قدرة التأثير الاستراتيجي

ما الذي يتطلبه توليد وترسيخ الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة؟ ما الذي يتطلبه إشراك الآخرين حين تصبح المؤسسة أكثر علما ووعيا بوجهتها الاستراتيجية؟ لسوف يوافق معظم المدراء التنفيذيين على أن الأمر يتطلب أكثر من مجرد الحجة المنطقية لإقناع الآخرين بالمشاركة. لربما يساعدك المنطق على التأكد من أنك على صواب، لكن ذلك لا يكفي على الدوام.

يظن الناس في أغلب الأحوال أن التأثير مسألة تتعلق بالإقناع والحث: لديك فكرة أو قضية، ويتطلب الأمر نوعا معينا من التفاعل أو سلسلة من التفاعلات مع الآخرين لحثهم وإقناعهم برؤية الأشياء حسب طريقتك. كثيرا ما تتركز أفكارك على الآخرين:

- ما الذي يفكرون فيه؟
- هل سيوافقون على أفكاري؟
- ما هي اعتراضاتهم؟
- ما الذي يأملون بتحقيقه؟
- ما هي الأفكار الجديدة بالنسبة لهم؟
- ما الذي يأملون بسماعه؟

في الحقيقة يختلف التأثير عن الحث والإقناع. وهو لا يحدث نتيجة علاقة تفاعلية واحدة وعابرة. بل يبني بين شخصين أو أكثر - بمرور الوقت - على أرضية صلبة من المصداقية والعلاقة الوطيدة. تشكل هذه الأرضية ركيزة التأثير المحتمل بين الأفراد والجماعات (انظر الشكل 4 - 2). وهي مهمة على وجه الخصوص حين تكون دعائم التأثير استراتيجية بطبيعتها.

يستخدم التأثير طرائق تستهدف إشراك الآخرين ومن ثم البناء على تلك الأرضية. سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأساليب التكتيكية التي نعتقد أنها جوهرية بالنسبة للتأثير الاستراتيجي، إضافة إلى تلك التي شهدت أقل قدر من التطور على أيدي المدراء التنفيذيين الذين عملنا معهم. وليس من المفاجئ أن التكتيكات التي تناولناها بالدراسة هي أيضاً تلك التي تتجاوز الحجج المنطقية التي يركز عليها العديد من المدراء عندما يمارسون التأثير في الآخرين أخيراً، يجب أن يدرك القادة الاستراتيجيون أن التأثير لا يتوقف عند حصولهم على موافقة الآخرين. فمدى واتساع التغيير الاستراتيجي يتطلبان تركيز الانتباه على زخم العملية والحفاظ عليه. ومثلما يظهر الشكل 4 - 2، يحمل هذا الزخم في طياته المبادرة الاستراتيجية ويدفعها قدماً إلى الأمام.

ابداً التأثير في الآخرين عبر معاينة أساليبك

يتطلب النجاح في ممارسة التأثير الاستراتيجي ثقة الآخرين بك. أي أنهم يغيرون معتقداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم بالطرائق التي تفضلها عند قبولهم بتأثيرك. ولا بد أن يثقوا بكفاءتك، ودوافعك، وأسلوبك؛ وأنتك سوف توصلهم - مع المؤسسة - إلى حال أفضل مما هم عليه الآن.

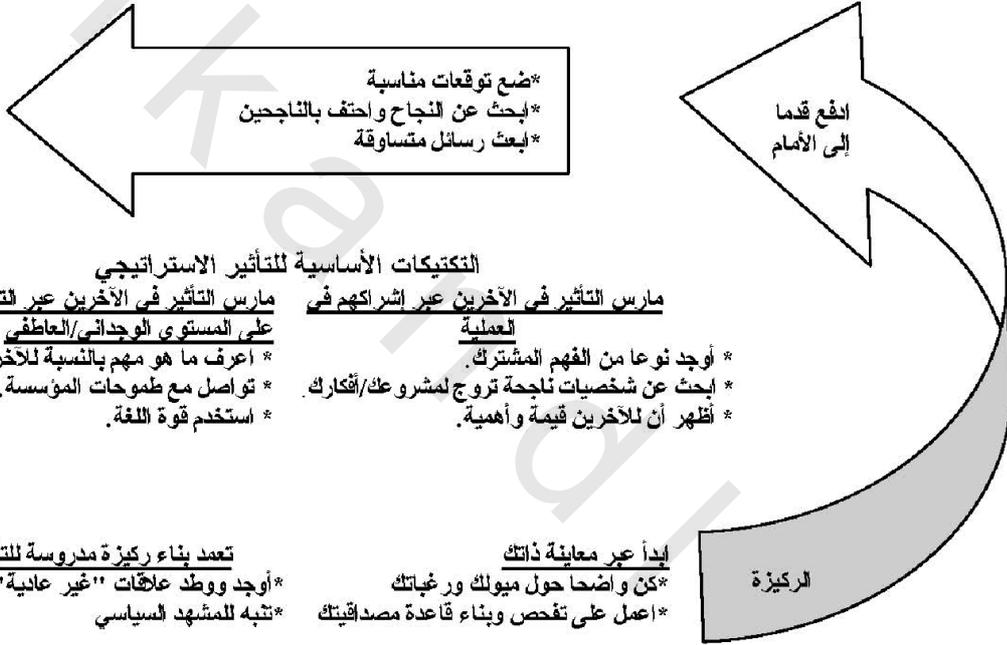
إن تطوير هذا المستوى من الثقة والحفاظ عليه أمر حاسم لتشييد دعامة قوية يستند عليها التأثير. أنت بحاجة لأن تعرف دوافعك وبواعثك وما هو مهم بالنسبة لك، وإلى تقصي وتفحص مصداقيتك لدى الآخرين بصورة دقيقة.

كن واضحاً حول رغباتك وعواطفك. في بعض الأحيان نحاول في حياتنا وعملنا إنجاز مهمات معينة دون أن نفكر بالضرورة بها، أو نعرفها، أو نشعر بأهميتها بالنسبة لنا. هذا الشعور بالأهمية والالتزام عبارة عن رغبة، أو عاطفة، أو اقتناع. وهو يتيح لنا الصمود في وجه الظروف المعادية، وحين يشعر الآخرون بهذا الاقتناع

فقد ينتشر بينهم. نؤكد في هذا القسم على أهمية الرغبة والإثارة والحماس للعمل الذي تقوم به (انظر العرض 4 - 2). وسوف نتناول فيما بعد توليد تلك الإثارة والحماسة لدى الآخرين.

الشكل 2-4:
مكونات التأثير الاستراتيجي

توليد القوة الدافعة والحفاظ عليها:



ناقشنا في الفصل الأول الأدوار المتعددة التي يلعبها توضيح المحركات الاستراتيجية في تسهيل نجاح المؤسسة. والأهم من ذلك أن الوضوح يزود الموظفين والعاملين في المؤسسة ببؤرة يركزون عليها جهودهم ومساعدتهم، بحيث يمكن لهذه الجهود والمساعي أن تكون مؤثرة وفعالة إلى أقصى قدر. وبطريقة مشابهة، فإن توضيح رغباتك وميولك وعواطفك يوفر لك - كقائد استراتيجي - نقطة التركيز ذاتها. الوضوح يساعدك على معرفة التحديات التي ينبغي التعامل معها. كما يزودك بال قاعدة الأساسية التي تنطلق منها بكل حماس ونشاط لأداء عملك، ويعطيك القدرة على الثبات والإصرار على نشر هذه الإثارة والحماسة في كل أرجاء المؤسسة. في الفصل الثالث ناقشنا رغبات وميول وعواطف جاك ويلش "حيث يدفعه الحماس إلى حافة الهوس"⁽²⁾. ومن الصعب بلوغ "حافة الهوس" هذه إذا لم تكن متحمسا لأداء عملك.

العرض 4 - 2: فهم ومعرفة عواطفك

ابدأ بمعرفة نقطة تركيز قناعاتك وعواطفك. فكر بنفسك كشخص، لا كتجسيد للدور الذي تقوم به أو الوظيفة التي تؤديها. استكشف مكن عاطفتك وحماسك عبر التفكير بما يلي:

• ما هو المستقبل الذي تأمل شخصيا بتحقيقه؟

• كيف يبدو؟

• ما هو المثير فيه بالنسبة لك؟

• كيف ينسجم مع قيمك وطموحاتك الشخصية؟

• أي نوع من التأثير تأمل أن تمارسه في حياتك؟

• كيف تعرف النجاح على الصعيد الشخصي؟

الآن، حاول قضاء بعض الوقت في التفكير حول ما هو مهم بالنسبة لك في العمل، من عدة زوايا. مثلا: فكر بالأسئلة التالية:

- ما هي قيمك الشخصية بالنسبة للعمل؟ ما هو المهم برأيك فيما يتعلق بالطرق التي تستخدمها مؤسستك للنجاح، كيف يعمل الموظفون معا، ما هي الأدوار التي يؤديونها.. الخ؟
- ما هو الوضع المستقبلي الذي تحاول أن توصل إليه المؤسسة؟ كيف يبدو؟ حاول استخدام التمرين الكتابي الوارد في العرض 2 - 6 (الفصل الثاني) لتوضيح رؤيتك الشخصية بالنسبة لعملك (على المستوى المؤسسة ككل أو المشروع الذي تعمل به).
- ما مدى انسجام رؤيتك لعملك مع طموحاتك الشخصية؟ ما هي الصلات الجامعة بينهما؟

اعمل على تفحص وبناء قاعدة مصداقيتك. "قائد الفصيلة لا يقودها بالصراخ والزعيق والقول 'أنا الأذكى. أنا الأكبر. أنا الأقوى'. لكنه يقدر على قيادة رجاله لأنهم يؤمنون به ويرغبون بإنجاز المهمة من أجله" (البند 182، 1960، ص 684). كلمات دوايت ايزنهاور هذه تظهر أهمية المصداقية في ممارسة التأثير. وحين قاد ايزنهاور قوات الحلفاء في أوروبا خلال الحرب العالمية الثانية، قال عنه الفيلد مارشال بيرنارد مونتغمري (وكان واحدا من أشد منتقديه وخصومه): "تكمن قوته الحقيقية في صفاته وسماته الإنسانية. فليده القدرة على اجتذاب قلوب الرجال كما يجتذب المغناطيس برادة الحديد. فما إن يبتسم في وجهك حتى يكسب ثقتك على الفور" (مونتغمري، 1958، ص 484).

إن التأثير في الآخرين - استراتيجياً - أمر مستحيل عملياً في غياب المصداقية. وهذه تشمل بعدين اثنين: الخبرة والشخصية. نعني بالخبرة الكفاءة التقنية إضافة إلى المعرفة المؤسسية والاطلاع على الصناعة (الميدان الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها). تحظى مهارتان الأخيرتان بأهمية خاصة عند التفكير بالقيادة

الاستراتيجية. إذ تتطلب المعرفة والاطلاع تبني منظور واسع الطيف يتجاوز تخوم الوظيفة والمسؤوليات المحددة. وبدون الرغبة والاستعداد والقدرة على القيام بذلك، تتضاءل فرص التأثير - استراتيجيا - في الآخرين إلى حد بعيد.

المكون الثاني من مكوني المصداقية يشمل بناء الثقة بشخصيتك وحصافتك واستقامتك. الدراسات التي تناولت الدين والفلسفة والأدب، وعلم النفس، وأخلاقيات التجارة والحكم⁽³⁾، حددت السلوكيات المحورية بالنسبة لاستقامة القائد وسلامة أحكامه، وهي تشمل ما يلي:

- إظهار الاهتمام بالصالح العام
- الثقة
- الوفاء بالالتزامات
- العدل
- قبول تحمل المسؤولية
- احترام الآخرين
- الاحتفاء بنجاحاتهم
- تطوير مهاراتهم
- مواجهة التصرفات والأفعال الظالمة
- التسامح
- مد يد العون للآخرين.

من المهم أيضاً التفكير بالتصرفات والسلوكيات التي تعرض استقامة المرء ومصداقيته للشبهة في أنظار الآخرين. وهذه بؤرة تركيز الاستبيان حول الثقة في العرض 3 - 4 (المستمد من زوديرر، 1992).

مع أن بناء المصداقية أمر مهم بالنسبة لأي قائد يحاول أن يمارس تأثيره، إلا أنه يحظى بأهمية خاصة بالنسبة للقائد الذي يحاول التأثير في الأشخاص الذي يحتلون المناصب الإدارية العليا. وخلال مناقشاتنا مع كبار المدراء التنفيذيين، قالوا إن من الضروري أن يعرف الآخرون أن المدير يحافظ على التزاماته (أو يصارحهم عندما لا يوفي بهذه الالتزامات)، ويقبل تحمل مسؤولية النجاح وال فشل على حد سواء. إن من الأمور الحاسمة في أهميتها "قول الحقيقة كما هي"، وعدم تغطية الأخبار السيئة.

بناء ركيزة أساسية للتأثير في الآخرين

تعتمد ركيزة التأثير في الآخرين على التفحص الدقيق للذات. من المهم أيضاً لتلك الركيزة وضع الآخرين في بؤرة الاهتمام بأسلوب مدروس وهادف (انظر الشكل 4 - 2). أي أنك بحاجة لأن تكون استراتيجياً في تأثيرك عبر التفكير فيه بترو وتهيئة نفسك لكي تكون نافذا ومؤثراً في المستقبل، حتى وإن لم تعرف بعد ماهية النتائج التي ستحاول التأثير فيها.

من أجل فهم ما نعنيه بالأسلوب المدروس والهادف، من المفيد التفكير مرة أخرى برياضة ركوب الأمواج. أنت ترقب الموجات المتلاحقة لتعرف كيف تتكسر، بغض النظر عما إذا كانت الريح تهب من البحر باتجاه البر (وهي حالة غير مناسبة للرياضة)، أو من البر باتجاه البحر، ومدى قوتها. ثم تتحقق من التيارات القوية التي يجب تجنبها ومن الرياضيين الآخرين - أين هم، وما هي الموجات التي يركبونها. ثم

تقدر مدى وذرى الموج، وما هي المناورات الممكنة بعد أن تأخذ بالاعتبار كل هذه العوامل. بعد ذلك تصبح مستعدا لركوب الأمواج، ولربما قد تبدأ بموجة صغيرة على سبيل "التحمية".

العرض 4 - 3: قياس مستوى الثقة

حاول تقدير وتيرة تصرفاتك التي أضعفت ثقة الآخرين بك:
الغطرسة والتكبر: هل يجدهم الآخرون مغاليا نوعا ما في تقدير أهمية ذاتك؟
لا أحيانا غالبا.....
الاهتمام بالمصلحة الذاتية: هل يعتبر الآخرون أن أولويتك هي: "ما الذي أحصل عليه؟".

لا أحيانا غالبا.....
الخداع: هل يعتبر الآخرون أنك تغطي على الحقيقة؟

لا أحيانا غالبا.....
عدم الوفاء بالالتزامات: هل يشكك الآخرون بإمكانية الاعتماد عليك في الوفاء بالالتزامات واحترام عمليات صنع القرار المتبعة؟

لا أحيانا غالبا.....
التعامل بطريقة غير منصفة مع الآخرين: هل يعتبر الآخرون تصرفاتك جائرة؟

لا أحيانا غالبا.....
إلقاء اللوم على غيرك: هل يعتبر الآخرون أنك تتفادى تحمل المسؤولية عن المشكلات أو الأخطاء؟

لا أحيانا غالبا.....
عدم احترام الآخرين: هل تظهر تصرفاتك قلة احترام للآخرين؟

لا أحيانا غالبا.....
الحسد: هل تبدو أنك تحسد الآخرين على نجاحاتهم؟

لا أحيانا غالبا

التجاهل: هل تبدو وكأنك تضع تطوير مهارات الآخرين في آخر سلم أولوياتك؟

لا أحيانا غالبا

تجنب مواجهة التصرفات الجائرة: هل تبدو شخصا راغبا عن اتخاذ موقف مؤسس على المبادئ النبيلة وإن كان لا يحظى بالتأييد؟

لا أحيانا غالبا

التذمر والضعف: هل تعتبر شخصا يعبردون كوابح عن مشاعر الحقد والضعف، ولا يجد الطرائق المناسبة ليكون عادلا ومنصفا ونزيها؟

لا أحيانا غالبا

تجنب مساعدة الآخرين: هل تعتبر شخصا لا يفعل الكثير لمساعدة الآخرين وقت الشدة؟

لا أحيانا غالبا

استخلاص المعنى المنطقي من إجاباتك

إذا اخترت "غالبا" أو "أحيانا" للإجابة عن أي من الأسئلة، فإنك ربما تتصرف بطريقة تضعف مصداقيتك، وبالتالي قدرتك على التأثير - استراتيجيا - في الآخرين. حاول التفكير بترو بالأسباب التي تدفعهم لرؤيتك من هذا المنظور، ثم فكر بالأسباب التي تدفعك للتصرف بتلك الطرائق التي تؤدي إلى هذه المدركات الشائعة عنك. النقطة المهمة لا تتصل بموافقتك عليها أو رفضك لها. فإن وجدت (المدركات) فعلا، فمن المرجح أنها ستضعف مصداقيتك.

بالنسبة للقائد الاستراتيجي، يعني الأسلوب المتروي والهادف أنه بحاجة للتفكير المتعمق في العلاقات مع الآخرين، ومراقبة وتقويم وتقدير مشهد العلاقات القائمة حول المؤسسة. كما يعني استخدام تلك المعلومات ومعرفة متى يتدخل لتشكيل هذه العلاقات وصياغتها وتعزيزها. هنالك مجالان اثنان نريد التركيز

عليهما بشكل خاص فيما يتعلق بالتأثير الاستراتيجي: ما ندعوه بالعلاقات "غير العادية"، والمشهد السياسي.

إنشاء العلاقات "غير العادية". مثلما ناقشنا آنفا، تعتبر المصداقية أمرا جوهريا وحاسما بالنسبة للتأثير. ومن الطرائق التي قد تضر بمصداقية القادة محاولة التأثير بدون بناء العلاقات الضرورية أولا.

نكرر القول إن القيادة الاستراتيجية تتطلب - بغض النظر عن بنية المؤسسة - توليف وحشد الجهود والمساعي في مختلف أقسامها. لذلك، تحظى العلاقات التي تخترق الحدود التنظيمية / المؤسسية (داخليا وخارجيا) بأهمية خاصة. ويوجد القادة الاستراتيجيون الفرص المناسبة للتحالفات التي لا تنشأ بشكل عادي (وطبيعي)، لأن بنية المؤسسة أو العمل ذاته يقفان ضدها. إن تأثير هؤلاء القادة يصل إلى الآخرين لا بسبب حاجتهم لل عون في بعض المهمات المحددة، بل لأنهم يبحثون عن صلات محتملة عبر المؤسسة وخارج تخومها.

لا يعتبر بناء هذه التحالفات غير العادية مهمة سهلة. فغالبا ما تكبحه الثقافة، والبنية، والمعايير، وأنظمة المكافآت السائدة في المؤسسة. على سبيل المثال، قد تكون الثقافة السائدة قائمة على مبدأ "لا تتدخل في شؤوني - ولا أتدخل في شؤونك"، الأمر الذي يحد من التعاون بين الأقسام والوحدات. المؤسسة العسكرية الأمريكية تجسد مثالا صارخا على ذلك. لنفكر بصعوبة العمل في المشاريع المشتركة في البنتاغون (وزارة الدفاع). فالمسؤولون والموظفون في الإدارات والأقسام (الجيش، أو البحرية، أو القوات الجوية، أو "المارينز") يرون كل الأمور من منظورها الضيق الخاص، في حين تتطلب الطبيعة المعقدة للعمليات العسكرية في هذه الأيام تعاونا أكبر ومنظورا أشمل. لكن من الصعب تجاوز هذه الحدود، بل إن هنالك اسما ازدرائيا يطلق على موظفي وزارة الدفاع الذين يتبنون مثل هذا المنظور الشامل / المشترك: "الحاشية الأرجوانية". هذا الاسم يشير إلى الأشخاص الذين لا

يتشبثون بكل صرامة بالذهنية السائدة في الإدارة التي يعملون فيها. لا ريب أن العديد من القادة الذين يسعون لتجاوز الحدود المقيدة لمؤسساتهم يواجهون عادة مثل هذه التحديات التي تفرضها الثقافات السائدة فيها.

حتى وإن لم تكن الثقافة معادية ومعيقة للتعاون عبر الأقسام والوحدات، يمكن للبنية المؤسسية أن تجعل العمل عبر حدود هذه الأقسام والإدارات أمرا صعبا. وبالرغم من أن على البنى الهيكلية تسهيل العمل كما هو مفترض (مثلا: الأشخاص الذين يؤدون العمل نفسه يذهبون إلى القسم نفسه)، إلا أنها قد توجد تمايزات وحدودا يمكن أن تفضي إلى تبعات وعواقب غير مقصودة. أما مهمة القائد الاستراتيجي فهي جعل هذه التمايزات والحدود نفوذية وقابلة للاختراق.

أخيرا، تؤدي أنظمة القياس والمعايير والمكافآت في المؤسسة إلى حالة من التعارض والتناقض والصراع بين أقسامها المختلفة. فالمنافسة الداخلية الناتجة تفرز بالتأكيد بؤرة تركيز محفزة لبعض الأقسام والوحدات، لكنها لا تفعل الكثير لتوليد وزيادة التعاون بينها. علاوة على ذلك، يمكن لأنظمة كهذه أن تمنع العاملين من التركيز على نجاح المؤسسة ككل.

إذن، ما الذي بمقدور القائد الاستراتيجي أن يفعله؟ يشتغل المدراء في بيئة لا تتصف فيها الثقافة والمعايير وأنظمة المكافآت المؤسسية بالمثالية والكمال. كما أن للبنى الهيكلية فوائد إيجابية (مثل العمل المنسق) يصعب التخلي عنها. لقد ناقشنا سابقا الحاجة لبناء الثقة من أجل ممارسة التأثير في الموظفين الآخرين في المؤسسة. ويعتبر كسر الحواجز وإيجاد علاقات "غير عادية" مجالا آخر يحظى فيه بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات بأهمية بالغة.

من أساليب بناء الثقة تبني موقف أكثر انفتاحا تجاه المعلومات والبيانات والمعطيات. إذ يميل الناس عادة إلى عدم الانفتاح والصدق مع الآخرين، حتى وإن

أرادوا من هؤلاء أن يكونوا منفتحين وصادقين معهم. فهم يفضلون أن يكشف الآخرون "أوراقهم على الطاولة" أولا، وبعد ذلك يختارون مشاركتهم في المعلومات.

نقاط الضعف والانكشاف تكمن في صميم تلك الإشكالية. لقد جرب معظمنا أسلوب عرض الأفكار والآراء والمشاعر الصادقة على الآخرين، لكن لم تقابل هذه الصراحة والصدق إلا بالجحود. وعلمتنا تلك التجربة التحفظ وعدم البوح بمشاعرنا وحماية ذواتنا. لكن أبحاث "مركز القيادة الإبداعية"، وتجاربنا مع القادة والمدراء، تظهر أنك إذا قبلت مخاطرة الانفتاح على الآخرين، فإن ذلك يوجد مناخا يشعر فيه هؤلاء بأنهم أكثر حرية في المشاركة والبوح بأفكارهم ومشاعرهم أيضا. الأمر الذي يقربنا أكثر إلى بناء الثقة. العرض 4 - 4 يقدم بعض الاقتراحات للبدء بهذه العملية.

تنبه للمشهد السياسي. إن أي كتاب يتناول القيادة الاستراتيجية سيكون ناقصا إذا لم يناقش واحدة من أصدق الوقائع في الحياة المؤسسية: السياسة. تعتبر السياسة - في أفضل الأحوال - شرا لا بد منه في المؤسسات. جيفري بيفر، أستاذ جامعة ستانفورد، درس السلطة والقوة والسياسة في المؤسسات، وعرف السلوك السياسي بوصفه أنشطة لاكتساب، وتطوير، واستخدام السلطة وغيرها من الموارد للحصول على النتائج المفضلة حين تسود حالة من الغموض وعدم اليقين أو يظهر خلاف حول الخيارات⁽⁴⁾. ولأن السياسة تسعى في خدمة الحصول على النتائج المفضلة للمرء، فإن ممارسة السلوك السياسي يمكن رؤيته من منظور خدمة الذات. لكن من المهم إدراك حقيقة أن تلك النتائج المفضلة يمكن أيضا أن تكون مفيدة للصالح العام - فهي لا تلحق الضرر، لزوما، بالمؤسسة. الأمر ينحصر فقط في أن الأحكام تتباين حول قيمة النتيجة بالنسبة للمؤسسة، ولهذا السبب يمكن لأصحاب الأفكار المعارضة تفسير السلوك باعتباره في خدمة الذات.

العرض 4 - 4: اقتراح تطويري: بناء الثقة

إذا أردت أن يتبنى الآخرون موقفا منفتحا وصادقا معك، لكنك تحجم عن تبني الموقف نفسه، فكر بالقيام بما يلي لإيجاد بيئة مفعمة بالثقة المتبادلة في مؤسستك:

- ابدأ جهود بناء الثقة خارج نطاق العمل - مثلا: في دار العبادة، أو إحدى المؤسسات الاجتماعية، أو في عمل اجتماعي تمارسه.
 - حين تجد نفسك موافقا تماما على ما قيل، لأنه منسجم مع مطامحك أو آمالك الشخصية، أعلن هذه الموافقة وبين السبب.
 - حين تجد نفسك غير موافق على ما قيل عنك، أعلن عدم موافقتك بأسلوب حاذق وبين السبب.
 - بدلاً من عدم البوح بأفكارك وآرائك في انتظار الآخرين كي يقوموا بذلك، جرب أسلوبا تكتيكيا مختلفا: كن أول من يضع أوراقه على الطاولة.
 - حين تقوم بكل هذه المبادرات، راقب ردة فعل الآخرين. هل يميلون إلى مشاركتك بمزيد من أفكارهم ومشاعرهم؟ هل يبدو جو الاجتماع العام بهم أكثر انفتاحا وصراحة؟
- إذا عرضت أفكارك وبحث بمشاعرك بطريقة إيجابية (حتى وإن كنت تختلف مع الرأي السائد)، فمن المرجح أن تلاحظ أن الآخرين أكثر انفتاحا وصراحة فيما يتعلق بأفكارهم. وحين تحاول ذلك خارج نطاق العمل، اختر جماعة أو لقاء معيناً لتجريب واختبار مهاراتك الجديدة. مرة أخرى، راقب ردود أفعال الآخرين لمعرفة الطرائق التي تجعلهم أكثر انفتاحا وصراحة معك.

لو كانت الأهداف الاستراتيجية واضحة على الدوام، ولو توفرت المعلومات الضرورية لصياغة ورسم الاستراتيجية في كل الأوقات، ولو تبنت كل المجموعات والجماعات في المؤسسة القيم ذاتها، ولو كانت عمليات صنع القرار والمحاسبة جلية لا لبس فيها دائما، لما تقاوم النزاع والصراع حول الواجهة الاستراتيجية وكيفية بلوغها. لكن هذه الظروف ليست موجودة، خصوصا في المؤسسات التي تسعى لتكون أكثر شمولية في عمليات صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها. على نحو مشابه، ترتبط الاستراتيجيات بالسلطة في المؤسسة، لأنها تمثل معلما إرشاديا تستهدف به عملية صنع القرار والفعل وخطة استثمار الموارد. لذلك، يعادل التغيير في الاستراتيجية انتقال مراكز السلطة والقوة، ولا بد من ظهور النزاع والصراع نتيجة هذه التغييرات. أما طبيعة القيادة الاستراتيجية فتشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة، والمتناقضة في أغلب الأحيان، حيث تسود حالة من الغموض وعدم اليقين، ويشكل المشهد السياسي عنصرا واقعيا في حياة القائد الاستراتيجي. وبالتالي، تعتبر السياسة آلية ضرورية يمكن للأفراد والجماعات في المؤسسة التوصل عبرها إلى اتفاق حول هذه القرارات المعقدة.

لكن تبقى هناك مشكلة مستعصية. إذ يمكن للسياسة المؤسسية أن تضعف مصداقية القائد الاستراتيجي وقدرته على التأثير، لأنها جزء طبيعي من حياته، ولأن السلوك السياسي يمكن اعتباره منطلقا من خدمة المصلحة الذاتية. تقودنا هذه المشكلة المحيرة إلى السؤال الأساسي حول القادة الاستراتيجيين: كيف يمكنهم التأثير بشكل فاعل في الآخرين، مع أخذ الواقع السياسي المؤسسي بعين الاعتبار، ومع الحفاظ على مصداقيتهم؟ التمرين التطويري الوارد في العرض 4 - 5 يمكن أن يساعدك في الإجابة عن هذا السؤال.

العرض 4 - 5: اقتراح تطويري: السياسة والمصداقية

نقدم فيما يلي بعض الأفكار للحفاظ على مصداقيتك حين تقوم باستكشاف المشهد السياسي:

- نظرا لأن السلوك السياسي يعتبر غالبا أمرا سلبيا - أو مثيرا للشبهة على أقل تقدير - حاول تفحص دوافعك بعناية وصدق. إن معرفة من تكون، ولماذا تتصرف على هذا النحو، وكيف يؤثر تصرفك في الآخرين أمر حاسم في أهميته لضمان أنك تعمل دون أن تغيب عن ذهنك مصالح المؤسسة.
- عندما تتصل بالآخرين، تحدث عن القضايا الجوهرية بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد وكيف تساعد أهدافك على تحقيق أهدافها. إن معرفة الآخرين بأنك تسعى لتحقيق نفس النتائج التي يسعون إليها سوف تساعدهم على الاتصال والاقتراع باقتراحاتك.
- اعرف بأنك قد لا تقدر على تحقيق أفضل النتائج حين يكون المشهد السياسي صعبا ومعقدا، لكن تحقيق النتائج المرضية والمقبولة أفضل من عدم تحقيق أي شيء على الإطلاق. كما أن ذلك يظهر أنك على استعداد لأن تعطي مثلما تأخذ.
- تذكر دوما الهدف الغائي (أو المرحلة النهائية)، وتقبل السبل الأخرى لبلوغه. ولربما يتوجب عليك محاولة عدة طرق مختلفة، أو واحد منها يختلف تماما عن تصوراتك. لكن يمكن تحقيق ذلك الهدف عادة عبر طرق عديدة، لذلك لا تجعل الإحباط يصيبك إن لم تعد طريقتك صالحة.
- اظهر، بمرور الوقت وعبر النتائج التي حققتها، أنك تدعم وتشجع أهداف المؤسسة.

- كن حريصا عند وضع تصرفات الآخرين في خانة الفعل السياسي إذا اعتقدت أنها تصب في مصلحتهم الذاتية. فربما لا تمتلك كل المعلومات الضرورية، لذلك حاول فهم نظرتهم لأفكارهم، فقد يظنون أنها تدعم أهداف المؤسسة - لا مجرد أهدافهم الشخصية. باختصار، حاول توضيح نموذج السلوك الذي ترغب في أن يتبعه الآخرون حين لا يفهمون تماما مقاصدك ونيّاتك.

يفخر بعض الناس بأنهم ليسوا مسيسين. إذ يمتلكهم شعور قوي بأن صوابية أفكارهم ومزاياها المنطقية والتقنية أو جدارتها العملية (التجارية) كافية لجعلها تسود وتتفرد. لكن ذلك قد يكون مجرد افتراض ساذج - فربما يطرح أحد المدراء فكرة عظيمة تخص المؤسسة، ويفعل كل ما هو ممكن للتأثير في الآخرين، ومع ذلك يفشل في إقناع المؤسسة بتبني فكرته. أما بالنسبة لأولئك الذين لم يتعودوا استكشاف المشهد السياسي، فيمكن للتمرين الوارد في العرض 4 - 6 أن يساعدهم على البدء بالعملية.

العرض 4 - 6: اقتراح تطويري: فهم المشهد السياسي

الخطوة الأولى في العثور على طريقك عبر المشهد السياسي هي فهم مكوناته. خذ بالاعتبار التحدي الذي تواجهه وحاول التأثير فيمن حولك. ارسم "الخارطة السياسية" لإظهار القادرين على إيجاد الحلول الناجعة لمواجهة التحدي. فكر بكل المعارضين، والمؤيدين، والمتأثرين، أو أولئك الذين قد تحتاج إليهم حتى وإن لم تكن أفكارهم قوية. ببساطة، يمكن لأخذ آراء المعنيين كافة أن يكون مفيدا. وحالما تكمل رسم خريطتك، قم بالخطوات التالية:

- انظر إلى الخارطة لمعرفة الأشخاص الذين يتجمعون معا. لماذا يتجمعون؟ ما هي أهدافهم، ووجهات نظرهم، ومعتقداتهم المشتركة؟
- حاول تدعيم نظام المساندة عبر الطلب من أولئك القريبين منك التعبير عن دعمهم لأفكارك وأظهر ذلك كلما كان ممكنا.
- حاول إثارة اهتمام أولئك الذين لا يملكون آراء نافذة عبر التحدث معهم عنها، ومشاركتهم في البيانات والمعلومات المتوفرة لديك، إضافة إلى الحصول على مدخلاتهم، واعمل على تطوير طريقة للتعامل مع الأشياء التي تسبب لهم القلق.
- حاول تقليص معارضة أولئك الذي لا يؤيدون أفكارك عبر توقع حججهم وأدلتهم مسبقا، والاعتماد على التسوية أو الحل الوسط لمواجهة هذه الحجج. تحدث إليهم - إن أمكن - للتأكد من أنك تفهم تماما موقفهم. واعمل على توضيح المزايا والفوائد التي يمكن أن تعود عليهم إذا تبنا موقفك.
- خذ بالاعتبار واجبات العمل المحتملة. هل ثمة أشخاص يعارضون أفكارك يمكن أن تكلفهم بمهمات في مختلف المشروعات أو المبادرات بحيث يفهمون المسألة بشكل مختلف؟ أم أن هنالك مؤيدين أساسيين لم يشاركوا بصورة كافية لفهم القضايا المعنية؟ ربما توجد طريقة لإشراكهم من خلال واجبات العمل.
- حاول العثور على طرائق مناسبة لتعزيز شرعية حججك وبراهينك من خلال الاستعانة بخبراء مستقلين من خارج المؤسسة. أقنع هؤلاء الخبراء بالعمل مع أولئك الذين لا يملكون آراء مؤثرة أو يعارضون أفكارك.

يصبح المشهد السياسي أكثر تحديا وغموضا حين تحاول التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة. من العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار توقيت محاولات التأثير. يقدم فلويد وولدريدج (1996) بعض المعلومات ذات الصلة، مثلما يظهر التمرين الوارد في العرض 4 - 7.

يعتبر المشهد السياسي أيضاً عاملاً مهماً عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة. ولأن حالة الغموض وعدم اليقين والموارد المقيدة تحدد التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، تلعب السياسة دوراً في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية. هنالك استراتيجيات مختلفة لإدارة السياسة الخارجية، والعديد منها يشابه تلك التي تدير السياسة الداخلية. على سبيل المثال، يمكن رسم نفس نوع الخارطة السياسية التي تطرقنا إليها آنفاً، لكن في هذه الحالة يكون اللاعبون (على الخارطة) هم مختلف المعنيين بالمؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي. في مثل هذه المقاربة، ينبغي عليك أن تأخذ بالاعتبار نقاط القوة الدافعة المتوفرة في المؤسسة. من الذين يمكن التحكم فيهم؟ وإذا وقف أحد الشركاء في صفك، كيف يمكن أن يصب ذلك في مصلحة المؤسسة؟ تشكل ممارسة تقديم العطاءات في الصناعات الدفاعية مثلاً ممتازاً على إدارة السياسة الخارجية بهذه الطريقة، حيث يعمل المتنافسون معاً لإقناع الحكومة بأنهم أفضل الموردين لمختلف المنتجات والخدمات.

التأثير في الآخرين عبر إشراكهم في العملية

ناقشنا في الفصل الثاني أهمية إشراك الآخرين في التفكير الاستراتيجي واستخلاص المعنى المنطقي بشكل تعاوني. إذ يتيح إشراك الآخرين في العملية تقديم وجهات نظر متنوعة ومهمة بحيث تصبح الاستراتيجية الشاملة أفضل مما لو جرى تطويرها في معزل عنهم.

لإشراك الآخرين فائدة إضافية. فهو يساعد على توليد وترسيخ الالتزام بالمنتج النهائي حين يساهمون في تطويره. لربما تكون فكرة إشراك الآخرين في العملية بغرض توليد وترسيخ الالتزام مألوفة بالنسبة لك. لكننا نظن أن معظم المدراء حين يفكرون بإشراك الآخرين، باعتباره أسلوبا لممارسة التأثير، فإنهم في الحقيقة يقصدون به التأثير في مرؤوسيه. ومن المؤكد أن إشراك الزملاء والرؤساء وحتى أولئك المعنيين خارج المؤسسة يساعد ويدعم مساعيك على صعيد التأثير الاستراتيجي.

العرض 4 - 7: اقتراح تطويري التأثير باتجاه الأعلى

في كتاب "المدير الاستراتيجي في المرتبة المتوسطة"، يوصي فلويد وولدريدج بالخطوتين التاليتين لتقدير الوقت المناسب لممارسة التأثير (1996، ص60):

- خذ بالاعتبار مستوى رضى الإدارة العليا على الاستراتيجية الراهنة. هل أعضاؤها راضون عن التقدم؟ في هذه الحالة، سيكونون أقل قبولا بالأفكار الجديدة. من ناحية أخرى، إذا لم يشعروا بالرضى، فربما يبحثون عن أفكار بديلة، وسيكونون أكثر انفتاحا أمام وجهات نظرك ومدخلاتك.
- منذ متى تتبنى المؤسسة الاستراتيجية الراهنة؟ يميل كبار المدراء إلى التشكيك في الاستراتيجيات الجديدة في البداية، الأمر الذي يتيح الوقت الكافي لكي تختبر فعلا. عند هذه النقطة، سيكونون أقل قبولا بالأفكار الجديدة، لأنهم صادقوا على الأرجح على الاستراتيجية الحالية ومازال لديهم بعض الحماس تجاهها. لكن الاستراتيجيات "الأقدم عهدا" تظهر الحدود المقيدة لها، فيرى كبار المدراء مثالبها وعيوبها ويصبحون أكثر استعدادا لأخذ آراء الآخرين بعين الاعتبار.

لنفكر بحالة اندرو كول، نائب رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة "أميركان باور كونفيرجن" (APC)، وهي شركة تصنع أجهزة التحكم بالطاقة (تبلغ مبيعاتها 3.1 مليار دولار سنويا). عرف كول أن كبير المدراء التنفيذيين قلق من عدم قدرة الشركة على التوسع. فهي لا تستطيع تملك شركات أخرى لأنها تفتقر إلى المدراء والقادة المؤهلين. وبالرغم من النجاح الذي حققته على مدى تاريخها الطويل في ميدان الاستراتيجية وتطبيقها، إلا أن مدراءها لم ينتبهوا كثيرا إلى موضوع تطوير القيادة وكلف كول بإدارة مبادرة تطوير مهارات المدراء التنفيذيين.

في المراحل المبكرة من هذه المبادرة، أدرك كول تعقيدها وصعوبتها. تمثل همه الأكبر في أنه لم يكن يرغب بأن يبدو قائدا موجهها لها. وشعر بالقلق من المخاطرة بأن يبدو المشروع مشروعه الخاص. لذلك تجسدت خطوته الأولى في الطلب من كبير المدراء التنفيذيين بأن يدعو عددا من المدراء (من زملاء كول) للانضمام إلى برنامج تمهيدي (نموذجي) لاختبار بعض تجارب تطوير المهارات القيادية. كانت الخطة تتمثل في تقويم المجموعة للبرنامج والتجربة، وتحديد ما الذي تحتاج إليه لدعم هذه الجهود - على الصعيد الداخلي - إذا ما اختار أفرادها الاستمرار في هذا السبيل. وإضافة إلى الحصول على مزيد من المدخلات حول العملية، أراد كول إشراك هؤلاء المدراء في أنشطة تطوير المهارات القيادية بحيث يشعرون بمزيد من الالتزام بهذه الأنشطة. وبالرغم من أن لديه بعض الأفكار حول كيفية تطوير القيادة في الشركة، إلا أنه وضعها جانبا من أجل إشراك زملائه ورئيسه في العملية التطويرية.

عرف كول أن إشراك الآخرين في العملية سوف يساعد على توليد وترسيخ الالتزام لأنه:

- يساعد المدراء على فهم السياق، وعمق ومدى القضايا المعنية، والحجج المقدمة ضد مختلف الحلول. أي أنه يساعد على إيجاد فهم مشترك للصورة برمتها.

• يساعد على تطوير نوع من الإجماع على الوجهة المختارة بحيث تتعاون المجموعة معا للتوصل إليه.

• يبعث رسالة تشير إلى تقدير قيمة مدخلات ووجهات نظر الآخرين - وتؤكد أنهم يضيفون شيئا إلى المؤسسة يتجاوز مجرد إنجاز العمل.

يجاد فهم مشترك. عندما يشارك الموظفون في العملية يتمكنون على الفور من الوصول إلى مزيد من المعلومات وتطوير وجهات نظر أوسع مقارنة بحالهم إذا سمعوا عن المنتج النهائي خلال عرض تقديمه. فهم يطلعون على مختلف الحجج والأدلة المعارضة لمختلف الحلول الممكنة؛ ويصلون إلى أعماق تفكير الآخرين المنخرطين في العملية، والأسئلة المطروحة والإجابات المقدمة، ومستوى التزام الآخرين بأهداف المؤسسة. كما يكتسبون فهما ضمنيا للوضع الراهن، والسبل التي يمكن اتخاذها، ولماذا تم اختيار أحدها. يعتبر هذا الفهم الضمني أمر حيوي بالنسبة للاستراتيجية والوجهة، لأن المدراء يعتمدون عليه لتوجيه وهداية الأنشطة اليومية، وهم يستخدمونه للتقويم والمشاركة في الحوار مع الآخرين.

المثال على ذلك يجسده كول، حيث انخرط في حوار معنا حول الصلات الرابطة بين العمل التطويري لقيادة مؤسسته، وبين المبادرات الأخرى فيها. لكنه لم يناقش بعد تلك الصلات مع كبير المدراء التنفيذيين. وفي حين أن هذا الأخير كان يحضر برنامج القيادة في "مركز القيادة الإبداعية"، إلا أنه بدأ يرى الصلات بنفسه، واستدعى كول على الفور لمناقشته، وتوصل إلى فهم أعمق لاستراتيجية القيادة عبر المشاركة في العمل شخصيا، ولم يكتف بسماع وصف كول له. وأصبح أكثر التزاما بمدى واتساع العمل بعد أن فهمه بشكل أفضل وأشم.

لربما يمكنك التفكير حتى بفوائد إشراك أولئك المعنيين خارج مؤسستك في تطوير وتطبيق الاستراتيجية بحيث ترسخ التزامهم بأفكارك. على سبيل المثال، يستخدم المدراء التنفيذيون مرارا أسلوب إشاعة الأفكار بين أعضاء مجلس الإدارة

قبل عرضها فعليا في اجتماعاته. الأمر الذي يسمح للمدير بقياس وتقدير موقف المجلس من القضية المعنية. إضافة إلى إتاحة الفرصة لأعضاء المجلس لتقديم مدخلاتهم حول الفكرة قبل صياغتها بشكل نهائي.

العثور على الناجحين الذين يروجون لأفكارك. من فوائد إشراك الآخرين في العملية أن يبدأ هؤلاء بتبني نفس وجهات النظر والمعتقدات علاوة على الحماس لها. هذا الحماس يرجح دعمهم لبعضهم بعضا والمساعدة على ممارسة التأثير عبر الترويج للفكرة ومساندتها في جميع أقسام وإدارات المؤسسة.

في الحقيقة، تمثل أحد أهداف اندرو كول - إضافة إلى إشراك الآخرين في التجربة النموذجية الرائدة والحصول على أفكارهم ودعمهم والتزامهم - في إيجاد الأشخاص الناجحين والنافذين وضمهم إلى العملية. لقد عرف أن بمقدور هؤلاء المدراء في نهاية المطاف المساعدة على التأثير في الآخرين، إذا التزموا بالأهداف. وفي الواقع، عرف أن جهوده ومسايعه المبكرة التي تستهدف إشراك الآخرين والعثور على الناجحين والنافذين كانت ناجحة حين وجد المدراء يشركون موظفيهم في مساعي تطوير المهارات القيادية.

إظهار أن للآخرين قيمة وأهمية. يرغب معظم الموظفين بأن تعتبر الإدارة مساهمتهم مفيدة للمؤسسة، دون أن يقتصر ذلك على مجرد إنجاز واجباتهم اليومية المفروضة عليهم. ويشعرون بأهميتهم حين تؤخذ أفكارهم وآراءهم بعين الاعتبار. لهذا الشعور بالقيمة والتقدير أهمية استراتيجية تتجاوز إطار إيجاد ثقافة ترعى الموظفين وتهتم بهم. فحين يعرف هؤلاء أن المؤسسة بحاجة إليهم، يدفعهم باعث محفز للمساهمة في عمليات صياغة وصنع وتطبيق الاستراتيجية بصورة تتجاوز التوقعات. وسوف يبقون أعينهم مفتوحة وأذانهم مصغية للمعلومات ذات القيمة الاستراتيجية، ويبدلون جهدهم للتأكد من الاستفادة من هذه المعلومات. ويعملون

بدأب لحل المشكلات المتعلقة بالقضايا والمسائل الاستراتيجية. ويضعون ثقتهم بحكم ومنطق الآخرين الذين يقدرون قيمة جهودهم وأفكارهم، فيتضاعف التزامهم بالتوجيهات المقدمة من القادة، ويسعون إلى تطبيق استراتيجيات وتوجيهات المؤسسة. العرض 4 - 8 عبارة عن تمرين تطويري مصمم للمساعدة على استكشاف وتقصي هذه العملية.

من أكبر العقبات أمام إشراك الآخرين تبنيتهم للأفكار والخطط التي تتعارض مع مقصدك. لذلك هنالك شيء من المخاطرة في مشاركتهم. أي قد تضطر للتخلي عن طريقته في إنجاز المهمات من أجل إضافة أفكار الآخرين. أما خطر عدم التخلي عن أفكارك لصالح أفكارهم فيتمثل في شعورهم بالخضوع لسيطرتك ونفوذك. وإذا طلبت الاستماع إلى أفكارهم دون أن تقبلها فمن المؤكد أن يظهر ذلك عدم اهتمامك بها أو تقديرك لقيمتها.

العرض 4 - 8: اقتراح تطويري: الإثبات والالتزام

فكر بالأوقات التي شعرت خلالها بأن المؤسسة تقدر قيمة جهودك إلى أقصى حد:

- ما هو السياق آنذاك (تحد واجهك، حالة كانت المؤسسة تمر بها)؟
- ماذا فعل الآخرون لإيجاد المناخ الذي شعرت فيه أن المؤسسة تقدر قيمتك؟ فكر على وجه الخصوص برئيسك وسواه من كبار المدراء، وزملائك، ومرؤوسيك.
- ما هي الإسهامات التي قدمتها؟
- كيف أدرك الآخرون إسهاماتك؟
- كيف تصف تأثير سلوك الآخرين عليك؟

فكر بكيفية عملك مع الآخرين؟

- ما هي إسهاماتهم؟
- ماذا كنت ستخسر لو لم يكونوا معك؟
- كم مرة أخبرتهم بذلك؟

إقامة التوازن بين هذين الحدين عملية صعبة، خصوصا بالنسبة للأشخاص الذين يتميزون بعمق تفكيرهم وذكائهم وقدرتهم على حل المشكلات (وهي صفات تميز معظم المدراء التنفيذيين). ناقشنا في الفصل الأول أهمية اعتبار الاستراتيجية عملية تعلم تشمل الاستكشاف لا التقرير. وتلك فكرة مفيدة يجب تذكرها عند إشراك الآخرين، إذ يجد العديد من المدراء أنها تساعد عند مقارنة الحالات التي يحتاجون فيها لمشاركة الآخرين وإظهار قيمة مساهمتهم في العملية. وبدلاً من تقرير وفرض حل أو جواب، من الأفضل إيجاد الطرائق التي تسهل ظهور الحل من خلال العمل. وفي الحقيقة، فإن اعتبار المشروع بمثابة تجربة أو اختبار قد يكون أمراً مفيداً، مثلما نقترح في العرض 4 - 9.

العرض 4 - 9: اقتراح تطويري: تحويل المشروع إلى تجربة

فكر بالمبادرة أو المشروع الذي توشك على القيام به. اعتبره تجربة لا مشروعاً. ما هي الطرق التي تستخدمها لمعاينته بشكل مختلف؟ ما هي الأسئلة التي تطرحها أو الافتراضات التي تضعها حوله؟ ما الذي تريد تعلمه؟ الآن، فكر بالأدوار التي يقوم بها الآخرون في التجربة. ما هي المعلومات ووجهات النظر التي سوف تستهدي بها فرضياتك؟ لماذا تُعتبر آراؤهم مهمة في عملية التعلم؟ ما الذي سيضيفونه إلى التجربة ولا تستطيع أنت إضافته؟ كيف يمكنك التصريح بالقيمة التي سيضيفونها؟

التأثير في الآخرين عبر الاتصال بهم على المستوى العاطفي / الوجداني

تتطلب عملية التوجيه، والتواصل، والتواصل، والتطبيق الاستراتيجية قدرا هائلا من الجهد والمثابرة والدأب، علاوة على الالتزام الحقيقي الصادر من القلب. في فقرة سابقة من هذا الفصل ناقشنا أهمية اللجوء إلى العواطف والمشاعر القلبية من خلال الصراحة والانفتاح والتعبير عن الأحاسيس والرغبات. أنت بحاجة أيضاً لعواطف ومشاعر الآخرين. من المؤكد أن العناصر التي ناقشناها (مثلا: إظهار قيمة وأهمية الآخرين من خلال إشراكهم في العملية) سوف تساعد على دفع الآخرين للمشاركة بكل حماس وإخلاص. في هذا القسم سوف نستكشف طرائق أخرى لتوليد وترسيخ مثل هذا الالتزام:

- خذ وقتك وابذل جهدا كافيا لمعرفة ما هو مهم بالنسبة للآخرين.
- خذ بعين الاعتبار طموحات وتطلعات المؤسسة.
- استخدام سطوة القصص والحكايات والصور والمجاز لإغناء لغتك.

اعرف ما هو مهم بالنسبة للآخرين. المنطق الذي تعتمده لاتخاذ وجهة محددة في مؤسستك له معنى دلالي على الأرجح بالنسبة لك، لأنه يعتمد على تقويمك لما هو مهم. ينبغي عليك إدراك حقيقة أن تقييمك سيكون مختلفا عن ذلك الذي يتبناه الآخرون، وأنهم سينطلقون من قاعدة مغايرة قد تبطل صحة منطقتك. ففي حين أن تحقيق أهداف مربحة وجسورة، مثلا، قد يعتبر من أهم العناصر بالنسبة لك شخصيا، إلا أن الموظفين في مؤسستك ربما يكونون أشد اهتماما بالتغييرات التي تحدثها تلك الأهداف وكيف تؤثر فيهم شخصيا. لنفكر مثلا بكيفية تأثير هذه التغييرات في توزيع الموارد في المؤسسة. فقد يعاني أحد الأقسام أو المجالات (أو أكثر) من تخفيض في الميزانية، بطرق يحتمل أن تهدد بشكل جدي تحقيق أهداف

العاملين فيه. جرب التمرين الوارد في العرض 4 - 10 لمعرفة الطرق الكفيلة بالوصول إلى الآخرين في مؤسستك.

العرض 4 - 10: اقتراح تطويري: ضع نفسك في مكان الآخرين

عندما تفكر بوجهات نظر الآخرين حول أحد التحديات أو المبادرات الاستراتيجية التي توشك على القيام بها، ضع نفسك في مكانهم، واطرح الأسئلة التالية:

- اعتبر نفسك واحدا من موظفيك: ما هي أهدافك؟ ما هي الهموم والاهتمامات التي أثمرتها في الماضي؟ في أي مجال يكون من الأصعب احتمال حالة الغموض وعدم اليقين؟ كيف يؤثر هذه التغيير الاستراتيجية في عملك اليومي؟ هل ثمة طريقة للتخفيف من حدة الآثار السلبية؟
- الآن، اعتبر نفسك واحدا من زملائك: ما هي أهدافك في ميدان نشاطك؟ ما هي الهموم والاهتمامات التي أثمرتها في الماضي ويمكن أن تتصل بالوضع الراهن؟ كيف يمكن أن تساعد على تحقيق هذه الغاية؟
- الآن، ضع نفسك مكان رئيسك: ما هي أهدافك وطموحاتك فيما يتعلق بالمؤسسة؟ كيف يمكن لهذا التغيير أن يساعد في تحقيق هذه الأهداف؟
- الآن، اعتبر نفسك أحد الموردين للمؤسسة: ما هو الدور الذي تقوم به في نجاحها؟ على نحو مشابه، ما هو الدور الذي تقوم به المؤسسة في نجاحك كمورّد؟
- الآن، اعتبر نفسك أحد زبائن المؤسسة: كيف يمكن لهذا التغيير أن يحسن العمل معها؟ ما هي التحديات التي تواجهها ضمن العلاقة بينكما؟ ما هو المهم بالنسبة لك، وكيف تؤثر المبادرة/المشروع فيه؟

إن كنت تواجه صعوبة في وضع نفسك في مكان الآخرين، فربما لا تعرف المعنيين بمؤسستك بما فيه الكفاية. سوف تحتاج إلى قضاء مزيد من الوقت معهم لتعرف حاجاتهم، ووجهات نظرهم، ورغباتهم بالنسبة للمؤسسة. التمرين الوارد في العرض 4 - 11 يمكن أن يساعدك على البدء بمثل هذه الحوارات والمناقشات.

ما إن تضع نفسك في مكان الآخرين المعنيين بمؤسستك حتى تحتل موقعا أفضل للاتصال بهم. يمكنك صياغة الحوار بطرق تتيح لهم معرفة أنك فكرت بما هو مهم بالنسبة لهم، وكيف تؤثر فيهم هذه المسألة الاستراتيجية، وطورت الأساليب الملائمة - كلما كان ذلك ممكنا - للتخفيف من حدة التأثيرات السلبية. وسوف تكون أيضاً في وضع أفضل لمناقشة الجوانب الإيجابية للمستقبل بصورة تأخذ في الاعتبار ما هو مهم بالنسبة لهم. الناس يكونون عادة أكثر استعدادا لتحمل عواقب وصدمات التغيير إذا عرفوا أن حالهم سيتحسن نتيجة له.

العرض 4 - 11: اقتراح تطويري: الحوار بغرض التعلم

حاول إجراء حوار مع المعنيين بمؤسستك بحيث تستطيع معرفة المزيد عن حاجاتهم، واستكشف معهم الأمور الهامة حقا بالنسبة لهم. استخدم الأسئلة التالية لتشجيع مثل هذا الحوار البناء:

- لماذا يعتبر ذلك مهما بالنسبة لك؟
- لماذا تعتقد ذلك؟
- لماذا تشعر على هذا النحو؟
- إذا استطعت ابتكار وتصميم حل مثالي، كيف سيبدو؟

خذ بالاعتبار طموحات المؤسسة. قال توماس جي. واتسون ذات مرة: "التقدم يتوقف إذ ساد الاعتقاد بأن النجاح قد تحقق"⁽⁵⁾. أما الطموح بمستقبل مختلف

وأفضل حالا فيعطي للعمل هدفا ومعنى، لأن الناس يرغبون بأن تثمر جهودهم نتيجة إيجابية مختلفة.

الخطوة المهمة الأولى في الارتباط بطموحات المؤسسة تتمثل في الفهم العميق للتطلعات الشخصية للآخرين. من المهم أيضاً ربط هذه التطلعات الشخصية بطموحات المؤسسة ككل. قصة روب بريتشارد، كبير المدراء التنفيذيين في شركة "تورستار" توضح هذه الرابطة. كانت المؤسسة عبارة عن شركات مستقلة ومنفصلة عن بعضها بعضاً، ومتباينة في رؤيتها للمستقبل. بدأ بريتشارد التعامل مع المؤسسة ككيان واحد. واعتمد الأس المنطقي الذي يشير إلى أن الشركات العاملة ضمن إطار المؤسسة يجب أن تكون موحدة ومستقلة بطرائق لم تعدها من قبل. كما تحدث عن أهدافها وطموحاتها المشتركة، الأمر الذي أوجد إحساساً بالرسالة المشتركة لدى كافة العاملين في المؤسسة بحيث شعروا بالالتزام بوحدتها وكيانها ومستقبلها بطريقة جديدة.

بالنسبة إلى بعض القادة الاستراتيجيين، يقتصر الأمر على مجرد الحديث حول طموحات المؤسسة وربطها بأهداف وتطلعات أولئك الذين يمارسون التأثير فيهم. لكن بالنسبة إلى معظمهم، فإن ذلك يتطلب مزيداً من التحضير والإعداد والاستعداد. في حالات عديدة، يتطلب الأمر التفكير بصورة أعمق بما تفعله أنت في المقام الأول (انظر الشكل 4 - 12). في الحقيقة، يرتبط مثل هذا الحديث بالمفاهيم والأفكار التي ناقشناها آنفاً في هذا الفصل فيما يتعلق بتحديد وتقرير ما هو مهم بالنسبة لك وما هي مطامحك وتطلعاتك. فإذا تمتعت بهذا الفهم، فإن عامل التأثير يشمل ببساطة نقل هذا الفهم إلى باقي العاملين في المؤسسة.

العرض 4 - 12: اقتراح تطويري: الارتباط بالأهداف المؤسسية

فكر بالمبادرة أو المشروع الذي تقوم به، وخذ بالاعتبار الأسئلة التالية:

- ما هو الهدف الإجمالي للمشروع أو المبادرة؟
- كيف يرتبط هذا الهدف بأهداف المؤسسة؟ كيف سيتحسن وضع المؤسسة نتيجة هذا العمل؟
- ما هي الخطوات التي تتخذها لتحقيق الأهداف؟
- ما هي النتيجة التي يتوقعها الآخرون من هذا العمل؟

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة، قم بصياغة "خطاب بليغ مقنع" تستخدمه مرارا وتكرارا مع مختلف المعنيين لربط العمل مع الأهداف الأشمل للمؤسسة.

استخدام قوة اللغة. فكرة أن لغة الطموح - بحد ذاتها - يمكن أن تحظى بأهمية جوهرية تشكل جزءا حيويا من نقاشنا حول الطموحات والتطلعات. على سبيل المثال، تشتهر "ديزني" باستخدامها للأفكار والكلمات لإيجاد ثقافة تؤثر في العاملين داخل المؤسسة، وفي المعنيين خارجها. إذ يدرب الموظفون في مدن الملاهي - بغض النظر عن وظيفتهم - على اعتبار أنفسهم أعضاء في فرقة تمثيلية تقدم مشاهد أمام النظارة، واعتبار وظائفهم بمثابة أدوار يؤديونها. ولا ريب في أن لهذه الكلمات وذلك المنظور قوة تأثير نافذة.

يفهم المدراء الذين تعمل معهم قوة اللغة هذه، ولذلك أسف الكثيرون لأن قوتهم تكمن في نوع من التأثير الصامت، المناقض لسحر الشخصية (الكارزمية) الذي يشد الانتباه إليهم وإلى أفكارهم. بعضهم ازدرى أولئك الذين يتمتعون بسحر الشخصية، معتبرين أن الأسلوب لا يقوم على قاعدة متينة. لم يقل أحد إن هؤلاء المدراء يفتقدون الجوهر واللب لصالح الشكل والأسلوب. لكننا شجعناهم على

التفكير بأسلوب الحديث عن أهداف المؤسسة ومختلف مبادراتها الاستراتيجية من أجل إشراك الآخرين بطريقة فعالة. وهناك طرق بسيطة للقيام بذلك بدون الاضطرار إلى تهديد الجوهر أو الأسلوب.

على سبيل المثال، كم مرة وجدت نفسك تروي حكايات وقصصا لإثبات حجة تقدمها أو قضية تعرضها؟ للقصص قوة تعبيرية مؤثرة لأنها تبتكر وتبتدع صوراً في مخيلة المستمع. فالعقل البشري يربط - بشكل طبيعي - المعلومات لصياغة القصص والصور، ولذلك فإن استخدامها يعد طريقة بسيطة لتعزيز وتدعيم هذه القوة. والصور الذهنية تساعدنا على إيجاد الروابط التي لا نقيمها عادة بين مختلف عناصر المحتوى، ولذلك يمكن أن تعزز الفهم والتذكر (انظر العرض 4 - 13). كما يمكنها تعزيز قدرتنا على الاتصال بالآخرين على المستوى العاطفي / الوجداني، لأنها تشرك في العملية المراكز العاطفية في الدماغ. إذن، فهي تحظى بأهمية حاسمة بالنسبة لعملية التأثير الاستراتيجي. المقترح التطويري الوارد في العرض 4-14 يوجز إحدى الطرق البسيطة للبدء باستخدام القصص في لغتك والتعرف على قوة التأثير التي تملكها هذه القصص.

العرض 4 - 13: اقتراح تطويري: الصورة الذهنية

اقرأ الجمل الخمس التالية وحاول تشكيل صورة ذهنية حية لكل منها:

- الجميلة التي فقدت أسنانها نادراً ما ابتسمت.
- تيار الهواء القادم من المروحة بعثر الأوراق على الطاولة.
- الطاهي اللحيم يحب القفز على الحبل.
- الصبي المرح في جوقة المرتلين غنى بصوت نشاز.
- جلس الطفل تحت شجيرة الياسمين.

الآن، اقرأ الجمل الخمس التالية، وتبين مدى سهولة نطقها:

- الجنّي المهزول لبس لباس البهلوان الأرجواني.
 - نفخ المتزلج ببوقه فسبب انهيارا ثلجيا هائلا.
 - القطار العتيق المحمل بالشوكولاته التهم السكة المصنوعة من نبات عرق السوس.
 - مغني العصور الوسطى تنزه على طول مجرى الغدير.
 - المحتال الذي وقع في قبضة العدالة مغرم بحل الكلمات المتقاطعة الصعبة.
- الآن، حاول الإجابة عن الأسئلة التالية (دون أن تنظر إلى تلك الواردة أعلاه):

1 - من لبس لباس البهلوان الأرجواني؟

2 - من التي نادرا ما ابتسمت؟

3 - من هو المغرم بحل الكلمات المتقاطعة الصعبة؟

4 - من الذي يحب القفز على الحبل؟

5 - من الذي سبب الانهيار الثلجي الهائل؟

6 - ما الذي بعثر الأوراق فوق الطاولة؟

7 - من الذي تنزه على طول مجرى الغدير؟

8 - من الذي نشز؟

9 - ما الذي التهم نبات عرق السوس.

10 - من الذي جلس تحت شجيرة الياسمين؟

تحقق من أجوبتك عبر الرجوع إلى القائمة الأولى. هل تجيب بشكل أفضل عن الأسئلة ذات الأرقام الزوجية؟ يرجح ذلك، لأنها تتطلب تشكيل صورة ذهنية تتصل بها. في حين تتطلب الأسئلة ذات الأرقام الفردية إجابات تحليلية. الصورة البصرية النابضة بالحياة تتطلب مشاركة الدماغ، ونتيجة لذلك ننزع إلى تذكرها بشكل أفضل. إن اللغة التي تبتكر الصور الذهنية يمكن استخدامها كأداة تأثير قوية وفعالة.

أخيرا، نختم هذا القسم بنصيحة من راوية محنك ومتمرس. ففي مقابلة مع مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو"، قدم روبرت مكي، مدرس كتابة السيناريو الشهير، نصيحة للمدراء التنفيذيين حول رواية القصص ("رواية القصص التي تحرك مشاعر الناس"، 2003، ص 51 - 55). إن القصص المقنعة تتناول صراع البطل ضد واحد أو أكثر من الخصوم. أما تلك التي تفتقد عنصر الصراع فلا تولد الثقة لأنها لا تشبه وقائع الحياة وحقائقها. القصص التي تقدم بطلا يخوض صراعا ثم ينتصر فيه بعد أن يتجاوز كل العقبات والعوائق تتصف بالدينامية، والواقعية، والإثارة. حين تروي قصة حول قضية استراتيجية للتأثير في الآخرين، فكر بالأسئلة التالية:

- من هو البطل؟ زبون؟ موظف؟ مورد؟ شريك استراتيجي رئيسي؟
- ما الذي يريده بطلك؟ ما هي حاجته الجوهرية؟
- ما الذي يمنع البطل من تحقيق تلك الرغبة / الحاجة - أي من هو الخصم / العدو: قوى داخلية؟ شك أم خوف؟ تشوش أم ارتباك؟ منافسة حامية الوطيس؟ ثقافة مؤسسية معيقة؟ صراعات ونزاعات شخصية؟ صراعات اجتماعية؟ ضيق الوقت المتاح؟
- ما هي طريقة البطل في التعامل مع هذه القوى المعارضة / المعادية؟ كيف قرر العمل لتحقيق تلك الرغبة في وجه القوى المعادية / المناوئة؟
- هل تصدق القصة؟ هل هنالك مبالغة أو عنصر ميلودرامي في الصراع؟

العرض 4 - 14: اقتراح تطويري: ابتكار القصص

- استخدم هذا التمرين لتجريب مهاراتك في استعمال اللغة النابضة بالحياة:
- أولا، عدد ثلاث جمل تصف أعظم نقاط القوة في مؤسستك، ثم ضعها جانبا.
 - ثانيا، اروي قصة حول الفترة التي كانت فيها مؤسستك في أفضل حالاتها.

نؤكد أن الجمل الثلاث ستعكس في الحكاية، لكن خذ بالاعتبار التأثير المختلف للقصة (مقابل الجمل) في شخص تحاول أن تقنعه بالانضمام إلى مؤسستك.

- من أجل تكييف التمرين ليناسب القضية أو التحدي الاستراتيجي الذي تحاول التأثير في نتائجه، فكر بالحالة المستقبلية التي ستحققها المؤسسة إذا ما تبنت طريقتك. ما هي السمات والخصائص التي ستجدها في المؤسسة إن حدث ذلك؟ الآن، ابتكر قصة تصف كيف سيعمل الموظفون معا، وما هو رأي الزبائن فيك، وما هي ردة فعل المنافسين.. فكر بأن تشرك الآخرين بقصتك عندما تتحدث عن مقاربتك.

بناء القوة الدافعة والحفاظ عليها

إن توطيد العلاقات مع الآخرين باعتبارها دعامة قوية أمر حيوي بالنسبة لنجاح محاولة التأثير أو الإقناع. ما يعادل ذلك في الأهمية ما تفعله بعد حصولك على الضوء الأخضر. التأثير الاستراتيجي ليس حادثا عارضا يجري مرة واحدة؛ إنه نسق، عملية تبدأ انطلاقا من قاعدة فهمك لذاتك وتوطيد العلاقات مع الآخرين والاستمرار والمتابعة لبناء زخم التقدم والحفاظ عليه في خضم التغيير الاستراتيجي.

قد يخرج العمل عن مساره بطرائق عديدة، لذلك فإن العامل الحاسم في التأثير هو ضمان ألا تؤدي الضغوط اليومية إلى التشتت والارتباك والانحراف عن الأهداف بعيدة المدى. يمكن القيام بذلك كما يلي:

- وضع توقعات مناسبة على الطريق نحو تحقيق الأهداف.
- البحث عن الناجحين والاحتفاء بالنجاحات.
- إرسال رسائل متسقة.

وضع التوقعات المناسبة. من التحديات التي تواجهها المؤسسات في الاستثمارات الاستراتيجية أن هذه الاستثمارات لا تظهر النتائج بشكل فوري ، وهذا يناقض توقعات العاملين فيها. بدأ تأثير مثل هذا الموضوع في التجارب التي تحاكي حالات العمل الحقيقية (النمذجة) في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". في البداية ، دلت مؤشرات الأداء والوضع المالي على أن الشركة الافتراضية على مستوى مقبول من الأداء؛ لكن الاستثمار في المجالات المهمة لنجاح الشركة على المدى البعيد لم يكن مرضيا. واستنتج المشاركون أنهم بحاجة لاستثمار مزيد من المال والموارد في هذه المجالات الاستراتيجية لإعادة المؤسسة إلى المسار الضروري لتحقيق النمو وتحويل المستوى المقبول من الأداء إلى ميزة تنافسية مستدامة.

لذلك مالت المجموعات المشاركة في المرحلة الأولى من التجربة إلى القيام بالعديد من الاستثمارات ثم عاد أفرادها إلى مؤشرات الأداء والوضع المالي لقياس تأثير هذه الاستثمارات، وفوجئوا غالبا باكتشاف أن أداء الشركة لا يشهد تحسنا - في الحقيقة، كان الأداء سيئا تبعا لمقاييس عديدة. وحين وزعت المعلومات، بدأ المشاركون بإعادة النظر في المسار الذي اتخذه. إذ توقعوا تحقيق النجاح بعد السنة الأولى، لكن النتائج لم تتطابق مع هذه التوقعات.

المؤسسة الغربية النموذجية تطالب بالحصول على النتائج فورا، لذلك تضع على المدراء شرط إجراء تقويم سريع لقيمة وفائدة مختلف الاستثمارات والمبادرات. وإذا لم تحقق نجاحا مبكرا، فإنها تميل تخفيض خسائرها والتخلي عنها. لكن هناك سببين اثنين على الأقل وراء تأخر ظهور أمارات النجاح على الفور في التغيير الاستراتيجي. أولا، هذه المبادرات بعيدة المدى. وتبين أن إيجاد ثقافة الجودة وغرس قيم النوعية في عمليات وأنشطة المؤسسة بصورة فعالة ومؤثرة يتطلبان فترة تتراوح بين 3 - 5 سنوات⁽⁶⁾. ومن غير الواقعي توقع الحصول على عائد من ذلك الاستثمار خلال سنة واحدة.

السبب الثاني وراء عدم ظهور النتائج على الفور هو انخفاض مستوى أداء المؤسسات عندما تشهد تغيرات مهمة، لأن موظفيها يتعلمون طرائق تشغيلية جديدة. ولا يمكن للتنفيذ أن يكون خاليا من العيوب والأخطاء فوريا إذا كان التغيير مهما وجذريا. ولا بد من التعثر في مرحلة التعلم والتكيف. وفي الحقيقة، يمكن تقديم الحجة على أن انخفاض مستوى الأداء يعني في دلالته أن عملية التغيير تسير على قدم وساق كما هو مخطط لها.

يكمن خطر هذه الدينامية في أن الموظفين يفسرون غالبا عدم ظهور أمارات النجاح الفوري باعتباره فشلا، ويعتبر هذا التفسير تهديدا داهما لبناء زخم الاندفاع وتوسيع مدى التأثير. ويتوجب على القائد الاستراتيجي استباق هذه التفسيرات عبر وضع التوقعات المناسبة داخل وخارج المؤسسة. العرض 4 - 15 يقدم تمرينا على النظر إلى الأمام وإلى الخلف لتفسير النتائج بشكل صحيح.

العرض 4 - 15: اقتراح تطويري: تقدم الأداء

تذكر مبادرة استراتيجية توليت قيادتها أو عملت فيها سابقا. ونظرا لأن الإدراك المتأخر (بعد وقوع الحدث) أمر طبيعي، ففكر بالتقدم الذي أحرزه الأداء في تلك المبادرة.

- ما الذي سار حسب الخطة المرسومة تماما؟
 - ما هي الأخطاء والعثرات التي حدثت؟
 - كيف أثرت هذه العثرات في مقاييس الأداء الأساسية لقسمك ومؤسستك؟
 - كيف فسرت الأخطاء والعثرات؟ ما هي ردود أفعالك (وردود أفعال الآخرين) عليها؟
 - هل توقع أحد أيا من العثرات؟ ولماذا؟
- فكر الآن بمبادرة استراتيجية تقوم بها، أو تحد استراتيجي تواجهه. ما هي

التوقعات السائدة - برأيك - بخصوص مقاييسك الأساسية للأداء، وكيف ترتبط هذه المبادرة بتلك المقاييس؟ فكر بأسلوب نقدي بانخفاض مستوى مقاييس الأداء هذه حين يتغير عمل الموظفين، وبؤرة تركيزهم، وذهنيتهم. الجزء الأهم من هذا التمرين هو الاتصال بالآخرين - داخل وخارج المؤسسة - لوضع توقعات منطقية حول ما سيحدث. ابحث عن أي فرصة سانحة للقيام بذلك.

ابحث عن الناجحين واحتف بالنجاحات. في غياب النتائج الفورية للتغيير الاستراتيجي، قد يميل الموظفون إلى التشكيك بالوجهة. وحين يعم هذا الشك والارتياب، يمكن أن يوجد قوة مضادة يصعب مغالبتها. من أساليب التعامل مع هذا التهديد وضع التوقعات المناسبة. علاوة على ذلك، يتوجب على القائد الاستراتيجي البحث عن الناجحين والاحتفاء بالجهود الناجحة وإعلانها على الملأ. والهدف من ذلك ليس عرض الأحداث والبرامج بل إظهار الدليل الدامغ على أن المؤسسة تتقدم على المسار الصحيح.

من أسباب امتناع المدراء التنفيذيين عن القيام بذلك أنهم يرون النجاح يتحقق كما هو متوقع ويتابعون المسيرة. تحدث هذه الدينامية مرارا في التجربة النموذجية الافتراضية (التي تحاكي تمرين العثور على الوجهة في الأراضي المجهولة) التي نجريها كجزء من برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". فقد أوكلت إلى الفرق (في التجربة) مهمة العثور على عدد يتراوح بين 6 - 10 معالم أو أكثر وضعت في تلك الأراضي غير المألوفة، ومن الصعب العثور على كثير منها. بعض المجموعات قضت عشرين دقيقة أو أكثر بحثا عن أي منها (في بعض الأحيان فشلت في العثور على واحد وقررت الانتقال إلى البحث عن التالي). على أية حال، من المثير للاهتمام قلة عدد المرات التي احتفلت فيها الفرق عندما نجحت في مهماتها. وبدلاً من ذلك ركزت انتباهها على المهمة التالية. وحين كنا نتحدث عن هذه الدينامية بعد

التمرين، يعلق المدراء بالقول إنهم نادرا ما احتفلوا بالنجاح في عملهم أيضا. إن تحقيق النجاح هو بالطبع ما يتلقون أجرهم عليه. لكن في حين أنهم يعتقدون بأن النجاح في المبادرة الاستراتيجية يعني ببساطة أن كل شيء يعمل كما هو متوقع، إلا أنهم لا يتذكرون أن الآخرين لم يحددوا موقفهم بعد، ولذلك لم تكتمل عملية التأثير. وهؤلاء بحاجة لرؤية دليل دامغ وملموس على نجاح المبادرة.

أخيرا، إن ما ينبغي فعله بطريقة مختلفة قد لا يكون واضحا حتى بالنسبة لأولئك الذين وافقوا على التغيير الاستراتيجي، لأنه محاط بالغموض في الحالة النمطية. فهم في خضم عملية تعلم، وتشجيعك ودعمك لخطواتهم جزء مهم من تلك العملية. ولربما يحتاجون لسماع أنهم يتحركون في الاتجاه الصحيح ويسعون نحو تحقيق النتائج المطلوبة، حتى وإن لم يروا الصورة الكاملة بعد.

ابعث رسائل متسقة. من المهم - أخيراً - أن تأخذ بالاعتبار مدى قدرتك على التأثير أو حتى وقف نقل الرسائل الأخرى التي تسبب التشوش والارتباك. فإذا تطلبت مقاربتك للقضية الاستراتيجية تغييرا في سلوك الموظفين، فمن الأفضل تحديد الأنظمة، أو العمليات، أو البنى المؤسسية الأخرى التي يمكن أن تشجع على تبني سلوك مختلف عما تريده. لقد توجب على مدراء شركة "نيوفورما" تركيز انتباه خاص على هذه الأنظمة. فقبل آخر تغيير استراتيجي طرأ على المؤسسة، كانت تركز كل نشاطها تقريبا على العلاقات مع شركة "نوفيشن". على سبيل المثال، تجسد أحد أهم مقاييسها في عدد المشايخ الأعضاء في شبكة "نوفيشن" التي تبنت التقانة الجديدة. ومع انتقال المؤسسة باتجاه ضمان وتشجيع النجاح مع عملائها الراسخين، أصبح هذا المقياس أقل أهمية، بل إن المبالغة في التركيز عليه ربما أدى إلى تشوش وارتباك الموظفين وصرف انتباههم عن الحاجة الجوهرية. وهكذا، جرى ابتكار مقاييس جديدة للأداء كي يركز الموظفون على العملاء الحاليين، بما في ذلك - مثلا - عدد المنتجات الجديدة المرغوبة لدى قاعدة الزبائن.

قدم جيم كولينز في كتابه "من الجيد إلى العظيم" منظورا مثيرا لمكان الترافف في عملية توليد زخم القوة الدافعة للنجاح، حيث يقول: "القائد الجيد الذي يصبح عظيما لا يهدر طاقته في محاولة 'إيجاد الترافف'، أو 'حث الموظفين'، أو 'إدارة التغيير'. ففي ظل الظروف المناسبة، تجد مشكلات الالتزام، والترافف، والحث، والتغيير، طريقها إلى الحل من تلقاء ذاتها. الترافف يأتي بشكل رئيس من النتائج والقوة الدافعة، وليس العكس" (2001، ص187).

بكلمات أخرى، يقترح كولينز عليك التركيز على توليد وإظهار النتائج خطوة خطوة، باستخدام عملية كتلك الموجزة في العرض 4 - 16. وهذا سيولد الالتزام والزخم والقوة الدافعة ويستحث مزيدا من الموظفين على الانضمام إلى الركب. وهؤلاء سيقدمون المساعدة في مجال الترافف والدعم.

العرض 4 - 16: اقتراح تطويري: تقاسم الخبرة

عندما تبدأ برؤية نجاح مبادرتك الاستراتيجية، اجمع أولئك الذين ساهموا في تحقيق هذا النجاح لاستكشاف تجربتهم مع الترافف.

- ما هي الخطوات (الثلاث أو الخمس) التي اتخذوها وأدت إلى النجاح؟
- ما هي الطرق التي استخدمتها أنظمة القياس والمكافآت، والمعلومات، والبنى المؤسسية، وغيرها لتسهيل عملهم؟
- هل قيدت هذه المتغيرات عملهم؟

يمكن استخدام المعلومات التي تجمعها بطرائق عديدة. في الوضع النموذجي، سوف تغير كل ما من شأنه إرسال إشارات متناقضة، لكن ذلك قد لا يكون أمرا واقعيًا نظرا لمنصبك في المؤسسة إضافة إلى التنافس بين الأولويات. على أقل تقدير، استخدم هذه المعلومات لوضع توقعات مناسبة من الآخرين حول ما هو واقعي اعتمادا على هذه الإشارات والرسائل. ومع تحقيق مزيد من النجاحات

للمؤسسة، استخدم هذه المعلومات للتأثير في الإدارة العليا فيما يتعلق بأثر البنى، والأنظمة، والعمليات في ذلك النجاح.

تقبل تأثير الآخرين

مع خاتمة نقاشنا حول التأثير الاستراتيجي، سوف نعرض فكرة أخيرة. إن التأثير بالآخرين يعادل في الأهمية التأثير فيهم. فالقيادة الاستراتيجية لا تتعلق بمن يعرف أكثر، بل تشمل عملية تعلم تعاونية ومستمرة، الأمر الذي يعني أن على القادة الاستراتيجيين إيجاد مناخ مناسب لا يكتفون فيه بممارسة القيادة الاستراتيجية وحسب، بل تشجيع الآخرين على ممارستها. ولربما يواجه بعض المدراء صعوبة في تصديق هذه العبارة، لا سيما أولئك الذين يعتقدون إن الانفتاح على التأثير بالآخرين علامة ضعف. لكن إذا أردنا للتعلم الاستراتيجي الحقيقي أن يحدث في المؤسسة، فإن المدراء بحاجة إلى الانتباه للطرائق التي يعرفون من خلالها قوتهم وكفاءتهم، وكيف تؤثر هذه التعريفات في الآخرين.

نقدم فيما يلي قصة تجسد مثالا معبرا عن نشر ونقل موقف الانفتاح تجاه التأثير. فقد أرسلت شركة "تورستار" كبار مدراءها لحضور برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي"، وكان روب بريتشارد (الذي عين آنئذ في منصب كبير المدراء التنفيذيين) أحد الحاضرين. وجد نفسه في وضع غريب نوعا ما: فقد كان يشغل في التجربة التي تحاكي النشاط التجاري (النمذجة) أدنى المناصب الإدارية، بدون سلطة مرتبطة بدوره. وظل بريتشارد طيلة ثلاثة أيام يؤدي دوره (الافتراضي) بصورة بناءة وهادئة. لكنه خلال مرحلة استقصاء المعلومات عبر بكل وضوح عن شعوره بالإحباط نتيجة عدم أخذ مدخلاته بعين الاعتبار من قبل كبير المدراء التنفيذيين (الافتراضي) في التجربة. وأدرك أنه لن يستطيع التأثير فيه إذ لم تسنح له الفرصة

المناسبة. لم يكن بحاجة إلى فعل الكثير لإرسال إشارة أوضح تعبر عن رغبته في انخراط الآخرين مع كبير المدراء التنفيذيين في المناقشات الاستراتيجية. لقد أراد منهم الاشتراك معه - والتأثير فيه - في عملية صنع الاستراتيجية.

إن إعلان موقف الانفتاح على التأثير أمر مهم بالنسبة للمدير عند التفاعل مع الموظفين العاملين تحت إمرته في المؤسسة. ولهذا الانفتاح عدة نتائج تشمل إيجاد مناخ مناسب يفسح المجال لظهور الأفكار المهمة للتفكير الاستراتيجي. كما يحظى بأهمية حيوية في العلاقات بين الزملاء، حيث يمكن للضغوط التنافسية أن تطفئ على مثل هذه المقاربة. وبمعنى من المعاني، يعتبر الانفتاح أمام تأثير الزملاء نتيجة - ومكسبا - لتشكيل وتوطيد علاقات الثقة "غير العادية". وهو أمر مهم على نحو خاص في سياق عمل فريق القيادة الاستراتيجية (سنناقش هذا الموضوع في الفصل التالي).

ربط التأثير بالتفكير والفعل

اختتمنا الفصلين السابقين بمناقشة كيفية تفاعل التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي. في هذا الفصل ركزنا بؤرة الاهتمام على التأثير الاستراتيجي الذي لا يمكن عزله عن التفكير والفعل.

على سبيل المثال، يرتبط العنصران المؤسسان للتأثير ارتباطا وثيقا بالتفكير الاستراتيجي. إذ إن توضيح ميولك وعواطفك مشابه لتوضيح المؤسسة للقوى المحركة الرئيسة. لكن الوضوح الذي تسعى إليه في هذه الحالة هو لك، لا لمؤسستك، ولا يمكنك السعي لهذا النوع من الوضوح بدون الانخراط في التفكير الاستراتيجي بشكل عميق. على نحو مشابه، يتطلب بناء ركيزتك مع الآخرين بشكل مدروس ومترو التفكير المتأمل لفهم العلاقات "غير العادية" والاستثمار فيها، إضافة إلى العثور على طريقك المناسب عبر المشهد السياسي والحفاظ على مصداقيتك سليمة.

تتطلب المهارة في ممارسة تكتيكات التأثير الاستراتيجي وبناء زخم المبادرات الاستراتيجية توليفة تجمع التفكير العميق والتحليل الدقيق لتحسين فهمك لهذه المهارة: أين ومتى ولماذا ينبغي تطبيقها. أخيرا، ربما يكون من أوضح الأمور أن التداخل بين التفكير والتأثير يتجسد بأجلى صورته حين تشرك الآخرين في العملية الاستراتيجية (ناقشنا في الفصل الثاني أهمية إشراك الآخرين في عملية التفكير الاستراتيجي لاستخلاص المعنى المنطقي المشترك). وليس من المفاجئ أن يكون لإشراك الآخرين في العملية فوائد في مجال التأثير أيضا.

هنالك الكثير من التداخل والتشابك أيضا بين الفعل والتأثير. لنفكر على سبيل المثال بتسهيل الفعل المنسق عبر المؤسسة كلها (انظر الفصل الثالث). إن أحد مكونات هذا العمل التأكد من أنك لا ترسل إشارات مختلطة. في هذا الفصل ناقشنا أهمية إرسال رسائل متسقة للتأكد من أن محاولات التأثير التي تقوم بها لا تسبب التشوش والارتباك. على نحو مشابه، ناقشنا في الفصل الثالث الحاجة إلى إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين، من خلال إقامة التوازن - مثلا - بين التوجيه والاستقلالية. وعند رؤية الاستقلالية من منظور التأثير، لن تكون هنالك حاجة لها إن لم تكن تريد من الآخرين الشعور بالالتزام والانهماك في العمل الذي يؤدونه.

في موضع سابق من هذا الفصل تطرقنا إلى بعض الجهود التي بذلها اندرو كول لتوليد وترسيخ الالتزام بمبادرة تطوير المهارات القيادية لدى المدراء التنفيذيين في شركة "أميركان باور كونفيرجن". تذكر أنه اختار المشاركة في عملية اختبارية نموذجية، ومن خلالها دعي كبار المسؤولين الآخرين للمشاركة في أنشطة تطوير المهارات القيادية. تمثل أحد الأهداف في تعزيز الالتزام بتلك الجهود (التأثير الاستراتيجي)، وهو أمر نجح فيه تماما. لكن حتى إدراك الخطوة الأولى باعتبارها تجربة نموذجية رائدة تمثل فعلا استراتيجيا. لقد عرف كول أن تطوير المهارات

القيادية لم يكن أمرا اختياريا ، لكن كيفية تطبيق ذلك التطوير المطلوب لم تكن واضحة. واتخذ فعله الإجرائي وسط حالة من الغموض وعدم اليقين ، ثم دعا المدراء لمراجعة العملية وتحسينها من أجل المستقبل. وهنا تكمن عوامل التفكير الاستراتيجي: مع انخراط المدراء في العملية ، عملوا على تشكيكها وتحسينها لصالحهم ولصالح المؤسسة.

هذا التداخل بين التفكير والفعل والتأثير لا يحدث عرضا. في الحقيقة ، فإن هذه الجوانب تكمل بعضها بعضا إذا أراد القادة والمؤسسات تطبيق الاستراتيجية كعملية تعلم. وكما سنرى في الفصل التالي ، يعمل التفكير والفعل والتأثير معا داخل فرق القيادة الاستراتيجية أيضا.

هوامش:

- 1
Collins, 2001.
- 2
Welch, 2003, p. 298.
- 3
Zauderer, 1992.
- 4
Pfeffer, 1981, p. 70.
- 5
Watson, n.d.
- 6
Hendricks & Singhal, 1997.