

تحويل الاستراتيجية إلى عملية تعلم في مؤسستك

كنا نركز حتى الآن على المهارات والآراء ووجهات النظر التي يحتاجها القادة الأفراد وفرق القيادة لكي تصبح فاعلة استراتيجيا. أما في هذا الفصل فسوف نحول انتباهنا إلى السياق المؤسسي الأوسع حيث يمارس الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية ، ويمكن للقادة أن يقوموا بدور في رعاية وتعزيز الظروف والشروط المناسبة لتشجيعها.

الظروف المؤسسية التي تدعم الاستراتيجية كعملية تعلم

لا يمارس السلوك في فراغ. بل يمارس الأفراد والفرق القيادة دائما في أوضاع وبيئات مؤسسية محددة يمكن أن تتفاوت تفاوتا كبيرا في طريقة تشجيعها للقيادة الاستراتيجية التي قمنا بتوصيفها. أما مدى تسهيل الظروف ، أو كبحها ، للاستراتيجية كعملية تعلم ، فينبثق من مجموع تأثيرات الثقافة والبنى والأنظمة المؤسسية.

في هذا الفصل سوف نلقي نظرة عابرة على الطبيعة العامة للظروف الأساسية للقيادة الاستراتيجية ، ونتطرق إلى مؤسستين تختلفان في مدى استعدادهما لجعل

الاستراتيجية عملية تعلم. أخيرا، سوف نعاين الشروط المحددة للثقافة والبنية والأنظمة التي تدعم وتساند الاستراتيجية كعملية تعلم.

الشروط الأساسية:

الثقافة، البنية، الأنظمة

تشير الثقافة المؤسسية في دلالتها إلى القيم المسلم بها، والافتراضات الأساسية، والذاكرة الجمعية في المؤسسة. فهي تمثل "كيف ندير الأمور هنا". كما تنقل إحساسا بالهوية إلى الموظفين والعاملين فيها، وتزودهم بالإرشادات الهادية غير المكتوبة (وغير المنطوقة غالبا) التي تدير لهم معالم الطريق. المؤسسات العسكرية - مثلا - تتبنى ثقافات مختلفة عن ثقافات المؤسسات التعليمية، مثلما تتباين ثقافات شركات الاستثمار والبحث والتطوير والنقل والشحن.

تصور البنية المؤسسية في الحالة النموذجية على شكل مخطط بياني يوضح علاقات السلطة الرسمية وأنماط الاتصال داخل المؤسسة. ويعتبر معظم الموظفين أن البنية الهرمية من الأمور المسلم بها ويخفقون في إدراك حقيقة أنها مجرد أداة لتسيير العمل. البنية ليست غاية في حد ذاتها، وهناك بنى مختلفة للمؤسسات التي تؤدي مهمات ونشاطات متشابهة، ولكل منها مزاياها ومثالبها المميزة.

من المقبول عموما فكرة وجوب أن تخدم البنية الاستراتيجية وليس العكس. لكن كيف يمكنك التأكد من أن هذا الوضع هو السائد في مؤسستك؟ من الأمثلة اللافتة على ذلك فريق الإدارة العليا في شركة متخصصة في التقانة المتقدمة (رأس مالها 1.3 مليار دولار) حرصت منذ إنشائها على عدم نشر أي مخطط هيكلي لها. أما السبب الرئيس وراء ذلك فهو اعتقاد العديد من كبار مدراءها أن المخططات الهيكلية بطبيعتها تكبح روح الإبداع والمبادرة. لكن مع نمو الشركة في الحجم،

ازداد عدد الموظفين داخلها والمعنيين خارجها، الذين يطالبون بتوضيح الأدوار والمسؤوليات - على سبيل المثال، كيف تعرف من الذي تستشيرهم؟ ومن هو المسؤول؟ لقد أوجد الافتقار إلى البنية حالة من الارتباك والتشوش والنزاع وعدم اليقين. لكن ظل فريق الإدارة العليا يبحث عن إجابة للسؤال الأساسي: هل حققنا النجاح بسبب تجنب وضع هيكل تنظيمي، أم تحقق النجاح بالرغم من ذلك؟

مثلا هي الحال مع البنية، ينبغي تصميم الأنظمة المؤسسية لكي تخدم الاستراتيجية. هنالك أربعة أنواع شائعة من الأنظمة في جميع المؤسسات: أنظمة المكافآت (حيث الممارسات الرسمية وغير الرسمية تحدد المؤهلين للحصول على المكافآت)؛ أنظمة التحكم والسيطرة (السياسات، الإجراءات، السلطات الضرورية لعملية صنع القرار، وتخصيص الموارد، وسوى ذلك من الالتزامات المؤسسية)؛ أنظمة الاتصال (القنوات والعمليات التي يتم عبرها نقل وتوضيح الأهداف والخطط، والمعلومات المتعلقة بالتطوير المؤسسي والفردى، والتقدم باتجاه الأهداف)؛ أنظمة التعليم (كيفية تصميم الموارد، والحصول عليها، وتقويمها، وتوزيعها على تطوير المؤسسة والأفراد في آن).

الحالة الأولى: تشجيع رؤساء الأقسام الجامعية على تبني الممارسة الاستراتيجية تلقت مجموعة صغيرة منا الدعوة من قبل عميد كلية الفنون في إحدى الجامعات الكبرى لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي للكلية، مع ضرورة أن يتم ذلك بشكل رئيس خلال اجتماعين موسعين يضمنان "قادة" الأساتذة (مثل: رؤساء الأقسام، كبار الأساتذة، مدراء الشؤون الإدارية) ويفصل بينهما شهر أو اثنان. خصص اللقاء الأول لمراجعة تقرير تقدير الاحتياجات الذي نظمناه للكلية - اعتمادا على مقابلات أجريت عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني لاستطلاع آراء المشاركين في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي - بحيث يتاح لهم تبادل الرؤى الشخصية فيما يتعلق بأرائهم حول الوضع المثالي للكلية في المستقبل، وتطوير مسودة

بيان للرؤية بالنسبة للكلية (باستخدام مسودة العميد الأولية كنقطة انطلاق). أما الجلسة الثانية فرتب لها أن تستمر ثلاثة أيام وتخصص لتعديل وصقل البيان، ومن ثم تحديد الأهداف، والخطوات الإجرائية، والمسؤوليات لتحقيق تلك الرؤية.

اعتمد تقدير الاحتياجات الذي أجريناه على سؤال أعضاء الهيئة التدريسية عن نقاط القوة الرئيسة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجه الكلية برأيهم. إضافة إلى سؤالهم (بشكل شخصي) حول العوامل التي تجعل اجتماعات التخطيط الاستراتيجي جديرة بالاهتمام بالنسبة لهم. عكست إجاباتهم رغبة في مزيد من العمل الاستراتيجي الهادف، ودعم ومساندة التغيير الاستراتيجي في الكلية؛ عكس بعضها أيضاً رغبة في تطوير وتعميق الرؤية الاستراتيجية المتبصرة. نعرض فيما يلي بعض الملاحظات والتعليقات النموذجية:

"أرغب بمشاركة باقي أعضاء الفريق شعورهم، وأن نحدد بعض الخطوات الواقعية التالية".

"أمل بأن نخرج بإحساس أقوى بالجماعة".

"أمل بأن نتجاوز توافه الأمور والقيود التي تحد من حركتنا".

"تزداد صعوبة العثور على أستاذ في الكلية يقوم بأدوار قيادية: أمل أن نتمكن من التغلب على هذه المشكلة".

تقومنا المعتمد على البيانات والمعطيات التي جمعناها أكد على أن المشاركين يضعون آمالا كبيرة على اللقاء، وإن حد منها سجل تاريخهم الشخصي مع سياسات الكلية والاجتماعات الفاشلة السابقة. من الإشارات الإيجابية الأخرى انتشار مشاعر الاحترام والتقدير للعميد الذي أجاز هذه العملية لصالح التغيير التقدمي الذي قاده وسانده.

لكن الاستقبال الذي لقيناه فعلا كان مختلفا تماما عن توقعاتنا. فاتصالاتنا التفاعلية مع المجموعة كانت خلافية منذ البداية - بحيث أُلغيت الجلسة الثانية. وبدا واضحا منذ اليوم الأول أن العلاقة لن تكن علاقة عمل بناءة. ولذلك قرر الطرفان آنذاك - نحن وهم - عدم متابعة العمل معا.

تملكنا الذهول والإحباط والغضب. ففي حين قبلنا تحمل حصتنا من مسؤولية الفشل، إلا أننا شعرنا بالارتباك والتشوش نتيجة التناقض بين الأمل الذي أحسنا به خلال تقويم وتقدير الاحتياجات وبين العداء السافر نحونا في الاجتماع نفسه.

عند مراجعة ما حدث، تبين أن هناك عوامل عديدة أسهمت في المأزق، منها الخصومة الضمنية تجاه التجارة أو أساليب العمل التجاري. ففكرة تبني عملية تخطيط استراتيجي في الكلية تبعا لنموذج النشاط التجاري كانت أمراً بغيضاً ومحرمًا بالنسبة لبعض المشاركين. إضافة إلى ذلك، وربما الأهم، أننا أسأنا تقدير تأثير سياسات أعضاء الهيئة التدريسية في مجريات اللقاء ثم نتأججه في نهاية المطاف. العديد من كبار أعضاء الهيئة التدريسية الذين لم ينضموا إلى عملية تقويم الاحتياجات قاموا بدور محوري في إيجاد مناخ معاد لنا. وكانت جداول الأعمال الخفية راسخة ومنيعة، وتحول الاجتماع إلى فخ علق في شركه أولئك الذين تبنا مقارنة متفائلة - بحذر - تجاه المشاركة في عملية تؤدي إلى إحداث تغيير مؤسسي مهم.

أخيرا، أدركنا - متأخرين - أن الأمر لا يقتصر على مجرد عدم وجود رؤية مشتركة للكلية (ومعالجة ذلك سيكون جزءا من مهمتنا)، بل عدم وجود فهم مشترك لرسالة الكلية أو لما يجب أن تكون عليه. في الجوهر، رأى بعضهم الكلية باعتبارها "شركة قابضة" مكونة من أقسام أكاديمية مستقلة، بينما اعتقد آخرون أنها يجب أن تساوي أكثر من حاصل جمع الأجزاء، قوة للتعاون بين الأقسام، تدعم نفسها بفعالية أكبر في البيئة الجامعية الأوسع.

ذكرتنا هذه التجربة - مرة أخرى - بالطريقة المؤثرة التي يمكن من خلالها للظروف والشروط المؤسسية الجوهرية أن تسهل - أو تعيق - جهود ومساعي القادة الأفراد في مجال التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي. في تلك الكلية الجامعية - مثلا - شملت الجوانب والمقومات السائدة للثقافة مقاومة التغيير وإعطاء قيمة أكبر للأقسام الأكاديمية على حساب الكلية ذاتها. ومن المفارقة أن معظم المشاركين في الاجتماع أذهلهم تحدي اجتذاب مزيد من أعضاء الهيئة التدريسية للمناصب القيادية، مع أن المجموعة ذاتها عملت - بشكل جمعي - على تأييد الشروط والظروف التي تحرم القيادة الأكاديمية من الجاذبية وتجعل مهمتها أكثر صعوبة.

الحالة الثانية: "كاثوليك هيلث كير بارتنرز" تطرقنا سابقا إلى "كاثوليك هيلث كير بارتنرز"، وقلنا إنه واحد من أكبر أنظمة المستشفيات غير الربحية في الولايات المتحدة. تمثل التحدي الرئيس للمؤسسة في إقامة التوازن بين رسالتها القائمة على العلاج الروحاني/الإيماني، وبين التحديات الدينامية والارتقائية للنشاط التجاري في ميدان الرعاية الصحية في القرن الحادي والعشرين.

تطلعات وطموحات المؤسسة. أنشئت المؤسسة أصلا من قبل منظمة "الراهبات الكاثوليكيات"، لكنها تتحول الآن إلى مؤسسة علمانية. وحتى في هذه الحالة، ما زالت ملتزمة بالقيم والآراء والأفكار المعتمدة على الإيمان الديني التي نشأت على أساسها، بما في ذلك رسالتها القائمة على توفير الرعاية الصحية للفقراء والمحرومين.

يمثل توفير خدمات طبية ممتازة والقدرة على البقاء والاستمرار - مالياً - تحدياً كبيراً بالنسبة لأي نظام للرعاية الصحية؛ ويتعاضم التحدي حين تقوم الرسالة المؤسسية على خدمة سكان أحياء الفقير في مراكز المدن. لكن، يشكل ذلك نصف التحدي الذي تواجهه مؤسسة "كاثوليك هيلث كير بارتنرز". يقول نائب

رئيس المؤسسة جون ابيليز: "الأمر يتطلب أكثر من ذلك. فهو يعني أيضاً تطبيق قيم مؤسستنا على كل ما نفعله".

لكل ذلك، فإن الجزء المهم من استراتيجية القيادة في مؤسسة "ك. هـ. ب." هو التأكد من أن تلك القيم مفهومة ومطبقة في النظام برمته. يقول ابيليز: "مع غياب 'الراهبات' عن المناصب الإدارية الرئيسية، فإن المؤسسة تستند إلى قدرة فريق القيادة على إعلان من نكون وماذا نعمل مقارنة بمؤسسات الرعاية الصحية الأخرى، بحيث ننسجم مع رسالتنا ونطبق قيمنا يوميا. إن قادة المؤسسة بحاجة للتعاطف مع الرهبانية والتحمس لها والتعبير عن ذلك لشركائنا، وإبرازه أمام المجتمعات المحلية التي نقدم خدماتنا لها".

في سبيل هذه الغاية، طورت مؤسسة "ك. هـ. ب." عملية تثقيف مدروسة للقادة الجدد في النظام. ولربما لا يكون هؤلاء من الكاثوليك، وربما لم يعملوا من قبل في نظام للرعاية الصحية قائم على الإيمان الديني، لكنهم بحاجة إلى فهم وتجسيد هذه القيم، وقدرة على تعليمها للآخرين.

تطوير المهارات القيادية في مؤسسة "ك. هـ. ب.". العنصر المهم في استراتيجية مؤسسة "ك. هـ. ب." هو أسلوبها لتطوير المهارات القيادية، وهي عملية ينخرط فيها كل العاملين، بدءا بكبير المدراء التنفيذيين وانتهاء بأصغر الموظفين. على سبيل المثال، يعمل كل عضو في فريق الإدارة التنفيذية مع أحد المدربين. علاوة على ذلك، يعمل الفريق برمته مع مدرب من أجل التحسين المستمر لفاعليته الجماعية.

رؤية المؤسسة لتطوير المهارات القيادية بالنسبة للجيل القادم من القادة أصبحت تعرف باسم أكاديمية القيادة. أما الأهداف الرئيسية للأكاديمية فتشمل تحديد مجموعة من المدراء من ذوي الإمكانيات والكفاءات الواعدة لشغل أعلى المناصب الإدارية، ومساعدتهم على تطوير المهارات الضرورية في مجالات القيادة المهمة، وبناء

كادر من الجيل الجديد من القادة الملتزمين بمواصلة حمل رسالة وقيم المؤسسة، وغرس إحساس بـ"النظام" في المدراء في مختلف أقسام المؤسسة.

المكوّن الأساسي في التخطيط لأكاديمية القيادة هو انسجام أولويات المؤسسة الاستراتيجية مع العناصر القيادية المهمة والضرورية لتحقيق وتلبية هذه الأولويات. أما حجر الزاوية لعملية تطوير المهارات القيادية فهو تحديد الصفات الحاسمة والسمات المهمة التي يحتاج قادة المؤسسة لامتلakها في المستقبل. التقى كبار القادة والمدراء في اجتماع دام عدة أيام لمناقشة هذه الصفات والسمات، وحددوا في نهاية المطاف خمسا منها: الحماس لرسالة وقيم المؤسسة، القيادة القائمة على الخدمة، القدرة على التعامل مع العمليات العقلية / الذهنية المعقدة، الانحياز للأفعال (على حساب الأقوال)، القدرة على تطوير مهارات الآخرين.

عملية تطوير مهارات القيادة التي تشكلت خلال السنوات القليلة التالية تمتعت بعمق غير عادي: جلسات دروس متعددة ركزت بؤرة الاهتمام على تقويم وتطوير القدرة القيادية لدى الفرد والمؤسسة؛ جولات من مشاريع التعلم من العمل والتجربة اعتمادا على المشكلات المعقدة للنشاط التجاري على المستوى الاستراتيجي؛ تدريب للأفراد والفرق؛ عملية تقويم شاملة لمتابعة مدى تقدم المشاركين، وتأثيرهم في المؤسسة مستقبلا، ودور المؤسسة في دعم تطوير ونشر التعلم والفعل.

منذ البداية، تمتعت أكاديمية القيادة بدعم قوي ومشاركة واسعة من فريق الإدارة العليا في مؤسسة "ك. هـ. ب"، حيث أظهر مساندته للأكاديمية بطرائق ملموسة عديدة، منها:

- تحديد، واختيار، والتوصية بالأفراد الذين يتمتعون بإمكانات وكفاءات واعدة للانضمام إلى الأكاديمية.
- الموافقة على تغيب المشاركين عن واجبات عملهم المعتادة بغرض الوفاء بالتزامات الأكاديمية.

- اقتراح العضلات الصعبة في مجال النشاط التجاري من أجل مشاريع التعلم من العمل والتجربة المحتملة.
- رعاية، وتسهيل، والاستجابة لعمل فرق التعلم من التجربة.

جنت المؤسسة العديد من الثمار والفوائد من أكاديمية القيادة، بما فيها تعاظم فاعلية وكفاءة "خريجي" الأكاديمية كقادة أفراد، وتعمق ارتباطهم والتزامهم برسالة وقيم المؤسسة، وتقوية الشبكات عبر المناطق وعبر الوظائف بين "الخريجين". النتائج الأخرى تجاوزت فوائد ومكاسب المشاركين (كأفراد)، مثل مشاريع التعلم من العمل والتجربة التي وضحت الرؤية المؤسسية للعلاقة التشاركية مع مرافق الرعاية الصحية الأخرى، وانخفاض معدلات ترك العمل بالنسبة للممرضات، ومزيد من التركيز على التنوع في موقع العمل.

كيف تؤثر الثقافة، والبنية، والأنظمة في القيادة الاستراتيجية

تختلف الثقافات السائدة في الكليات الجامعية ومؤسسات الرعاية الصحية اختلافاً بينا. في الكلية التي عملنا معها مثلاً، غدت سلطة "كيف تجري الأمور هنا" واضحة تماماً حين حاولنا القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. وتجسدت الذهنية السائدة في مقولة "الكلية موجودة ولذلك يمكن للأقسام والأساتذة (كأفراد) القيام بعملهم"، بدلاً من: "تعمل الأقسام والأساتذة في خدمة أهداف الكلية والجامعة". كانت ثقافة تقاوم التغيير المنهجي / النظامي بالرغم من مبادرات العميد باتجاه هذه الغاية.

على العكس من ذلك، أظهر مدراء مؤسسة "ك. هـ. ب" شعوراً بالالتزام بالرسالة المؤسسية، إضافة إلى تصميمهم العملي (البراغماتي) على تقديم خدمة رفيعة المستوى ونتائج (تجارية) مثمرة للمؤسسة. كما أظهر معظمهم التزاماً أصيلاً/ ووفاء بعيداً عن الأنانية للقضية المؤسسية العليا.

تجلى الاختلاف واضحا عند زيارة المؤسستين - على الأقل بالنسبة للغرباء الذين جاؤوا للتدخل في شؤون المؤسسة (لم نكن نحن من الزوار "الحياديين"). في إحداهما بدا الأساتذة وكأنهم اتحدوا دفاعا عن مصالحهم المشتركة؛ في الأخرى، تلقينا الترحيب من الموظفين لأننا سنقدم المساعدة والمشورة.

لاحظنا في المؤسستين اختلافات واضحة في البنى والأنظمة أيضا. في الكلية، لم نلاحظ تعاوننا استراتيجيا واضحا بين الأقسام؛ فقد شكلت مظلة إدارية توفر الموارد لأقسام تؤدي وظائفها بصورة مستقلة نسبيا. كما عزز تأثير الأنظمة بنية الأقسام تلك.

لنأخذ نظام التثبيت في الوظيفة على سبيل المثال. فهو يعتمد إلى حد كبير على الإنتاجية في العمل المعرفي المستقل. أنظمة المكافآت والتقدير تشجع الإنجاز الفردي (مثلا: إجراء أبحاث ناجحة، الحصول على منح، التدريس الجيد). من ناحية أخرى، تقدم الأنظمة في مؤسسة "ك. هـ. ب" حوافز أكبر نسبيا لتشجيع العمل التعاوني ضمن الفرق الطبية، وعبر الأقسام، والمشايخ.

باختصار، شاهدنا في الكلية و"كاثوليك هيلث كيربارترز" مؤسستين لا تتميزان فقط برسالتين مختلفتين ونمطين متباينين من العمل، بل تتمايزان في توفر الظروف المؤاتية لممارسة القيادة الاستراتيجية أيضا. في المؤسسة، أوجد التأثير الجمعي للثقافة والأنظمة والبنية تربة خصبة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم. وعلى العكس من ذلك، بدت الثقافة والأنظمة والبنية في الكلية وكأنها تخنق وتكبح عملية التعلم.

من المؤكد أن هاتين المؤسستين تختلفان عن مؤسستك اختلافا بينا. وبدلاً من معاينة الحاليتين بمزيد من التفصيل، سنحول انتباهنا نحو الجوانب والمقومات العامة للثقافة والبنية والأنظمة التي تدعم وتساند القيادة الاستراتيجية.

ما هي أفضل ثقافة، وبنية، وأنظمة؟

السؤال مخادع قليلا. إذ لا توجد ثقافة أو بنية أو أنظمة يمكن أن توصف بأنها الأفضل بالمعنى المطلق. بعض أنواع الثقافات المؤسسية أكثر ملائمة للتعامل مع بعض الظروف والأهداف التنافسية مقارنة بغيرها؛ والقرارات المتعلقة بالبنية والأنظمة تعني على الدوام تقريبا موازنة بين المزايا والمثالب. إذن، ليست هناك ثقافة أو بنية أو نظام صالح لكل الأغراض والأهداف والظروف.

لكننا لا نتحدث عن "الأفضل" بالنسبة للأغراض كافة هنا. بل نحن مهتمون بالتحدي المتمثل في إيجاد الظروف المؤسسية الملائمة للقيادة الاستراتيجية كما وصفناها. ما هي أبعاد الثقافة والبنية والأنظمة التي تدعم على أفضل وجه جعل الاستراتيجية عملية تعلم؟ كيف تبدو هذه الظروف الأكثر ملائمة؟ لنلقي نظرة على أمثلة محددة على الثقافة والبنية والأنظمة، التي يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تزدهر فيها، وتصبح الاستراتيجية عملية تعلم.

الثقافة المؤسسية. سوف ندرج مظهرين متغايرين للثقافة، أحدهما يساعد على الحفاظ على التوازن عند ركوب الأمواج المتلاطمة للقيادة الاستراتيجية، والآخر لا يساعد على ذلك. الحالتان تمثلان بيئتين مختلفتين للعمل والقيادة فيهما. عندما تراجع كلا منهما، فكر بأيهما أقرب إلى وصف الثقافة السائدة في مؤسستك.

العلامات الدالة على الثقافة الداعمة للقيادة الاستراتيجية

وللاستراتيجية كعملية تعلم

- يظهر الموظفون رغبة صادقة في أداء واجبهم على أكمل وجه ويحرصون على إبقاء الآخرين - حتى من الأقسام الأخرى - على إطلاع على آخر التطورات والمبادرات الجديدة في مجال نشاطهم ومسؤولياتهم.

- تقييم جدوى الفرص الجديدة والرغبة فيها تبعا لرؤية، ورسالة، واستراتيجية المؤسسة
- يتحدث الموظفون حول النموذج الإيجابي الذي يجسده قائد المبادرات والحملات الذي يطلب من العاملين في مختلف الأقسام الانضمام إليها لحل ما يعترض المؤسسة من مشكلات مستعصية.
- يتحدث الموظفون عن روح المبادرة التي أظهرها مديرها وجد فرصة مناسبة فاغتمها، ووجد الموارد اللازمة لاختبارها، وأثبت إمكانية تطبيقها في السوق.
- يفهم الموظفون عموما أن أنجح المبادرات والمشاريع الجديدة في المؤسسة كانت في الأصل فكرة موظف يشغل منصبا متواضعا (نسبيا).
- بذرة الأفكار الجديدة تأتي أحيانا من مجالات وظيفية تختلف عن تلك التي تطبقها في نهاية المطاف.
- يعرف الموظفون رؤية المؤسسة، ورسالتها، وقيمها الجوهرية، واستراتيجيتها، وأن بإمكانهم تطبيقها على الأوضاع الاستثنائية والحالات الطارئة.
- هنالك مذكرات في المكاتب تعترف بإنجازات الفرق من مختلف الأقسام والوظائف وتقدرها.
- في مثل هذه المؤسسات، يتكرر سماع كلمات مثل: "جرب وحاول"، "بشكل أسرع، "تعاوني"، "رؤية"، "آخر المبتكرات"، "مبادرة".
- يحتفي الموظفون بالأخطاء لأن المؤسسة تتعلم دروسا قيمة منها.
- في الفرق التي تشكلت اعتباريا ورسميا، تنتقل السلطة بين الأعضاء تبعا لما يتطلبه الوضع.

- تدور النقاشات حول الاستراتيجية باتجاهين اثنين؛ من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة.
- "الصناديق والخطوط" في المخطط التنظيمي لها حدود تتصف بالنفوذية، ولا تفصل بينها أسوار صماء.
- معرفة جوانب ومقومات الشركة خارج نطاق الوظيفة والقسم، تتلقى التشجيع والدعم.
- يحظى المدراء بشبكة واسعة من العلاقات المؤسسية التي تتجاوز نطاق عملهم الروتيني.
- يسعى الموظفون عن طيب خاطر لمساعدة الآخرين داخل وخارج نطاق عملهم.
- هنالك شعور بالطاقة والنشاط والإثارة حول العمل في المؤسسة؛ وإذا ما ظهرت مشكلة، يشعر الموظفون بأنهم قادرين على حلها.
- هنالك إحساس مشترك بأن لكل فرد دورا في قيادة المؤسسة.
- هنالك تأكيد على التعلم، وقبول بحقيقة أن جزءا من التعلم يشمل أحيانا ارتكاب الأخطاء.

العلامات الدالة على الثقافة المعيقة للقيادة الاستراتيجية

وللاستراتيجية كعملية تعلم

- تقييم جدوى الفرصة الجديدة أو الرغبة بها تبعا لمطابقتها للسياسة والإجراءات المتبعة حاليا.
- يهيل كبار المدراء المديح على شمولية التقارير التي توثق وضع الأقسام القائم.

- يتحدث الموظفون حول "تلك الفكرة الجيدة التي ضاعت" لأنها لم تكن تقع بوضوح ضمن مجال سلطة أو مسؤولية أحد.
- يشاع إن أحدهم فقد فرصته في الترقية بعد أن ساند فكرة لم تتج.
- المذكرات في المكاتب لا تعترف أو تمتدح سوى الإنجازات الفردية حصرا.
- لا يسمع هنا - مرارا وتكرارا - سوى عبارات "اتبع الإجراءات"، "وثق بكل دقة وعناية"، "كن كفؤاً".
- المعلومات والتغذية الإرجاعية التي يتلقاها الموظفون تؤكد غالبا على خفض النفقات.
- ليس هناك سوى القليل من التفاعل بين الموظفين خارج نطاق عملهم الأساسي.
- من الممارسات الشائعة وضع مجموعة من الأهداف المتواضعة التي يسهل تحقيقها بدلاً الأهداف الطموحة التي قد يصعب الوصول إليها.
- يبدو في أغلب الأحيان وكأن اليد اليمنى لا تعرف ما تفعله اليسرى في المؤسسة.
- يتم اتباع تسلسل القيادة بكل صرامة.
- الموظفون الذين يتمتعون بالنفوذ ويروجون لأنفسهم هم الذين يتلقون الترقية عموما.
- المقاييس المؤسسية التي تثير الانتباه قصيرة المدى وضيقة الأفق من الناحية الوظيفية.

- يبذل الموظفون جهدا كبيرا لجعل المجموعات التي يعملون ضمنها تبدو فعالة وناجحة.
- الاتصالات والمعلومات المتعلقة باستراتيجية المؤسسة غائبة تماما ، أو مقتصرة على اتجاه واحد: من القمة إلى القاعدة. كما تتم بأسلوب سطحي ومتعجل.
- درجة التنافس بين الزملاء تجعل أي قدر من التعاون أو المشاركة فيما بينهم أمرا صعبا ، و سطحيا ، ومتقطعا.
- يبدو وكأن المجموعات في كل أقسام المؤسسة تتكاتف للدفاع عن مصالحها.
- ليس هناك سوى قلة من الموظفين تدرك كيف ينسجم عملها مع عمل المؤسسة ككل.
- هنالك شعور بالعجز يسود المؤسسة؛ فإن ظهرت مشكلة يلجأ الموظفون إلى مدراءهم لحلها.
- تعتبر القيادة هنا حقا مقتصرًا على حفنة مختارة من الأفراد الذين يشغلون أرفع المناصب الإدارية.
- هنالك تركيز على الكفاءة الفردية بحيث يتجنب الموظفون الحالات التي قد تظهرهم وكأنهم يرتكبون الأخطاء.
- البنية والأنظمة المؤسسية. يوضح هذا القسم جوانب ومقومات البنية والأنظمة المؤسسية التي يرجح أن تشجع الاستراتيجية كعملية تعلم. لكننا في هذه الحالة نتطرق إلى الجانب الإيجابي من المعادلة.

- يناقش المدراء على كافة المستويات (ولا يكتفون بالإيجاز أو تقديم الوثائق) رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى مضامين هذه الأفكار في عمل كل جماعة وفريق.
- يعقد كبار المدراء اجتماعات منتظمة مع الموظفين من مختلف المستويات وعبر مختلف الوحدات والأقسام لمناقشة القضايا الراهنة المتعلقة بفهم وتطبيق استراتيجية العمل.
- أكثر موظفي المؤسسة إبداعا يخدمون في حملات تستهدف تحديد فرص النشاط التجاري الجديدة.
- تتفحص المؤسسة بدقة العمليات التي تقوم بها لتحديد العقبات المعيقة للإبداع وإزالتها واقتراح تشكيلة متنوعة من الأسباب والحلول الممكنة.
- هنالك أنظمة ومعايير للمسؤوليات والمساءلة لمسح البيئة لمواكبة أحدث الاتجاهات والتطورات في ميادين النشاط الأخرى، ومن ثم بث النتائج في كافة أقسام ووحدات المؤسسة.
- هنالك أنظمة لقياس ومكافأة أداء الفرق والوحدات، لا مجرد الأداء الفردي.
- أنظمة المعلومات تجعل من السهل على المجموعات التي تنشأ لأغراض خاصة العثور على المعلومات المهمة والوثيقة الصلة بنجاحها.
- الفرق التي تنشأ لأغراض خاصة تتلقى ما يكفي من الموارد اللازمة لنجاحها.
- يوفر التدريب للموظفين من أجل تشكيل فرق العمل وتنمية مهارات التعاون (مثلا: إدارة الاجتماعات، حل الصراعات).

- أنظمة التقدير والترقية تركز بؤرة الاهتمام على الفاعلية في التعاون مع الآخرين.
- قرارات التقدير والترقيات تعتمد في جزء منها على روح المبادرة لدى الأفراد، ونتائج مساعيهم وراء منتجات جديدة أو فرص للخدمات.
- المقاييس الرئيسية تشمل مؤشرات مثل تطوير القدرات المستقبلية.
- أنظمة المكافآت تأخذ في اعتبارها مساهمة الوحدة / القسم في نجاح المؤسسة ككل، إضافة إلى المقاييس الخاصة بأداء الوحدات / الأقسام.
- يتلقى تطوير مهارات القيادة الدعم المطرد عن طريق أنواع متعددة من التجارب والخبرات، تشمل مشاريع التدريب، والإرشاد، والتعليم/الفعل، والواجبات التطويرية.
- تُدمج إدارة المواهب وعمليات التخطيط والمتابعة مع تجارب تطوير المهارات القيادية وربطها باستراتيجية العمل.

ما الذي يعنيه كل ذلك بالنسبة لك؟

يمكنك تطبيق هذه الأفكار المتعلقة بثقافة وبنية وأنظمة المؤسسة بطريقتين مختلفتين. الأولى تتصل بفهم الظروف السائدة في مؤسستك وتكييف مسالكك ليوائم تلك الظروف. والأخرى تتعلق بما يمكن أن تفعله للمساعدة على تغيير الثقافة والبنية والأنظمة في مؤسستك في سبيل دعم ومساندة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم.

ما الذي يمكن أن أفعله الآن؟

التحدي الأول الذي سيواجهك هو تقويم مدى إطلاعك على البيئة المؤسسية الحالية ومستوى ثققتك بها. وحين تمارس مهارات التفكير والفعل والتأثير

الاستراتيجي، تذكر ذلك، وتبين متى تعيق الظروف في مؤسستك ممارسة القيادة الاستراتيجية بالطريقة التي تريد. على سبيل المثال، قد يشكل رئيسك والمؤسسة برمتها عائقا يعترض قدرتك على الفعل الحاسم في وجه حالة الغموض وعدم اليقين. وعلى نحو مشابه، لربما توجد حدود تقيّد فرصتك في التجريب. عموما، كلما شابته ثقافة وبنية وأنظمة مؤسستك تلك الشروط المناسبة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم، كلما تعاظمت قدرتك على ممارسة وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية في العمل.

لكن حتى إذا كان الوضع في مؤسستك مناسباً لممارسة وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، حاول اصطفاء حفنة من المهارات والسلوكيات لتطبيقها أولاً. لا تبالغ في إجهاد نفسك عبر محاولة إحداث تغيير واسع النطاق وتحقيق عدد كبير من الأهداف دفعة واحدة.

كيف أساهم في تغيير مؤسستي؟

يصاب العديد من المدراء بالإحباط نتيجة حجم التأثير الذي يبدو أنهم يمارسونه في مؤسساتهم. وحتى المدراء الذي يشغلون مناصب رفيعة يدركون المدى المحدود لمسؤولياتهم وتأثيرهم مقارنة بكبير المدراء التنفيذيين مثلاً. من ناحية أخرى، يتمتع كل القادة في المؤسسة بإمكانية التأثير ضمن مجال نفوذهم من خلال المبادرات المدروسة والمقصودة والمحددة. وحين يفعلون ذلك يجسدون النموذج لكيفية اتخاذ الخطوات الكفيلة بجعل الاستراتيجية عملية تعلم.

يمكنك أيضاً تشجيع التغيير من خلال طرح أسئلة استقصائية على القادة الآخرين في مؤسستك: هل فكرتم به؟ هل تساعدوني على فهم استراتيجيتنا بصورة أفضل؟ ما هي أهم "محركات" النجاح الاستراتيجية؟

نعرض فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكنك طرحها لتقويم مدى فاعلية مؤسستك حاليا ، وتقدير الفرص المناسبة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم:

- **تقويم موقعنا الحالي.** هل يعتبر تقويمك لبيئة مؤسستك التنافسية مناسبة ومتبصرا وصحيحا. هل تعرفون (أنت والموظفون الآخرون والعاملون معك) ماذا يفعل المنافسون الرئيسيون؟ هل هنالك منافس جديد يبدو في الأفق؟ ما مدى فاعلية العمليات التي تقوم بها لمسح البيئة المحيطة بمؤسستك؟ وهل تم جمع المعلومات المتعلقة بالوضع الاستراتيجي بطريقة فعالة ومؤثرة، قبل توزيعها على كل من يحتاجها؟ هل يعتمد تقويمك للبيئة التنافسية مبدأ استخلاص المعنى المنطقي المشترك مع الآخرين؟
- **معرفة من نكون وإلى أين نريد التوجه.** هل تتصف طموحات مؤسستك بالوضوح بالنسبة لك وللآخرين؟ هل توضحون (أنت وهم) طموحاتكم بالنسبة للقسم الذي تعملون فيه في المؤسسة؟ ما الذي تمثلونه - ولا تمثلونه؟ ما هو الهدف الكبير الذي تسعون - بشكل جماعي - نحوه؟ هل يؤمن به الآخرون، ويلامس قلوبهم إضافة إلى عقولهم؟ ما هي رؤيتك؟ هل تستطيع رسم صورة للمستقبل المثالي - برأيك - تقنع بها الآخرين؟
- **تعلم كيفية بلوغ الهدف.** ما هي العمليات المؤسسية التي يتم من خلالها صياغة الاستراتيجية؟ من هم المشاركون؟ هل تتدفق من القمة فقط، أم ترتقي من القاعدة أيضا؟ هل تعكس عملية صياغة الاستراتيجية اكتشافات مستمرة وتقدمية، رؤى تزداد عمقا وتبصرا وصقلا وتهذيبا؟ هل توضح ماهية المحركات الاستراتيجية المفتاحية لمؤسستك - تلك العوامل (المعدودة) التي ستمارس أعظم تأثير/ وتمتلك أكبر قوى دافعة لنجاحك على المدى البعيد؟

- **الانطلاق في الرحلة.** ما مدى اندماج وتكامل التكتيكات التي تمارسها مع استراتيجيتك؟ هل هناك رابطة واضحة؟ ما هي العمليات التي تتبعها لصياغة وإصدار القرارات الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية؟ هل هناك تأكيد مناسب على النتائج البعيدة المدى إضافة إلى تلك القريبة المدى.
- **التحقق من مدى التقدم.** هل تستخدم مؤسستك نوعا من المقياس المتوازن لتقويم الأداء المؤسسي؟ ما هي مقاييسك للأداء الراهن؟ كيف تقوم مدى التقدم في تطوير القدرة المستقبلية؟ كيف يبدو النجاح، أو الميزة التنافسية المستدامة؟ ما هو الشكل الذي يتخذه كل منهما؟ هل تعتبر صياغة وتطبيق الاستراتيجية في مؤسستك عملية دائمة مستمرة؟ هل تعمق الرؤية الاستراتيجية وتصلق تطبيقاتها؟ حين تعيد تقويم موقعك، هل تنظر إلى المؤسسة ضمن سياق البيئة التنافسية الأوسع وما إذا كانت قد تغيرت؟ هل أصابك التغيير؟

دور القيادة الاستراتيجية

في جعل الاستراتيجية عملية تعلم

حين يتحدث الموظفون عن استراتيجية مؤسستهم، فهم يشيرون غالبا إلى نمط الخيارات التي تتخذها في مجال العمل (التجاري) من أجل تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة. لكن المؤسسات تفشل في معظم الأحيان في تركيز انتباهها بشكل كافٍ على قيادتها الاستراتيجية - القدرات المؤسسية والبشرية المطلوبة لتطبيق استراتيجية العمل (أو النشاط التجاري) بصورة فاعلة ومؤثرة.

تمثل القيادة الاستراتيجية المقصد الاستراتيجي للمؤسسة فيما يتعلق بالقيادة، بما في ذلك فلسفتها، وقيمها، والطريق العامة للقيادة وتطوير مهاراتها. وهي تشمل

القيم والثقافة المؤسسية، إضافة إلى دور الأنظمة في تسهيل القيادة وتطوير مهاراتها في كل أرجاء المؤسسة. كما تضم استراتيجيتها لتطوير فاعلية وكفاءة القادة الأفراد وفرق القيادة الاستراتيجية، التي قد تشمل مكونات مثل التدريب، والنصح والإرشاد، والتعلم من العمل والتجربة، والمهام والواجبات التطويرية، والتغذية الإرجاعية متعددة المستويات، وبناء وإنشاء الفرق.

من المفارقة أن قلة قليلة من المؤسسات استطاعت التضلع من عملية تطوير وتشجيع سلوك الأفراد والفرق الذي يرجح أن يدفع المؤسسة باتجاه النجاح الدائم. لكن بمقدور المدراء - كأفراد - تحديد وتشجيع تلك السلوكيات بأنفسهم.

تحسين مهارات القيادة الاستراتيجية في مؤسستك

نعرض فيما يلي عدة أفكار سديدة لتحسين القيادة الاستراتيجية في مؤسستك. وهي تمثل أنشطة عامة لا ممارسات محددة؛ ويمكنك تعديلها وتكييفها لتناسب احتياجاتك في بيئة مؤسستك الخاصة.

تعتبر هذه الأفكار سديدة من منظور آخر أيضا. إذ إن كفاءتها تعتمد على الدعم الفعال من قبل فريق الإدارة العليا في مؤسستك. وبغض النظر عما إذا كنت عضوا في فريق القيادة الاستراتيجية العليا أم لا، فإن مساعدة المؤسسة على التحرك في هذا الاتجاه ستشكل فرصة متاحة لك لممارسة دور ريادي في إحداث التغيير الاستراتيجي. فعلى أقل تقدير، يمكن استخدام هذه التوجيهات الإرشادية كإطار للحوار الذي يمكن أن تبدأه مع الآخرين في المؤسسة - رئيسك أو مدير قسم الموارد البشرية مثلا. ويمكن لهذا الحوار أن يسهم إسهاما مهما في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لديك، ولدى الآخرين أيضا.

اعمل على توضيح طموحاتك المؤسسية

واستراتيجية العمل الراهنة:

- هل تملك مؤسستك رؤية مقنعة؟ هل تعتقد رسالة واضحة؟ هل تتبنى قيما مثالية يقبلها الموظفون ويؤمنون بها؟
- هل يوضح فريق الإدارة العليا والقادة الآخرون في مؤسستك ما هي المحركات الاستراتيجية الرئيسة؟
- حاول تقويم الفهم الراهن لاستراتيجية العمل لدى القوة العاملة برمتها.
- حدد التحسينات الضرورية لتطوير الاستراتيجية، ونشرها، وعملية الصقل المستمرة التي تشجع على تعميم فهمها والالتزام بها.

حدد القدرات المؤسسية والبشرية المطلوبة لتطبيق

استراتيجية العمل بصورة فعالة:

- من غير المرجح أن تضم مؤسستك شيئا يسمى القيادة الاستراتيجية. لكن لدى معظم المؤسسات نسخة ضمنية إن لم تكن علنية منها. لربما تحتاج إلى إجراء بعض الأبحاث والدراسات الاستقصائية لاكتشاف مختلف عناصرها.
- وضح كيف تستدعي التغييرات في بيئتك التنافسية أنواعا جديدة من القدرات المؤسسية، وحدد ما هي.
- حدد مضامين حاجة القيادة لممارسة دورها بشكل مختلف في المؤسسة نتيجة التحديات التنافسية الجديدة والقدرات الجديدة.

- ما هي القدرات الضرورية - على وجه الخصوص - لدعم إمكانية استمرار التغيير المؤسسي، وتواصل التعلم الذي يتطلبه على مستوى الأفراد والفرق والمؤسسة؟

اعمل على تقويم حالة القدرات الراهنة

التي تعتبر ضرورية لتطبيق الاستراتيجية بصورة فعالة:

- اعمل على تقويم الثقافة المؤسسية وحدد التغييرات المطلوبة على ضوء التحديات التنافسية الجديدة.
- حدد ملامح وجوانب البنية والأنظمة التي تعرقل رغبة / أو قدرة الأفراد والفرق على تطبيق الاستراتيجية بصورة فعالة. حاول تقليص أو إزالة مثل هذه المعوقات، وطبق التغييرات الأخرى لتشجيع وتدعيم السلوك الاستراتيجي للأفراد والفرق.
- راجع الآليات التي يستخدمها الأفراد والفرق للحفاظ على المنظور الاستراتيجي في خضم المطالب اليومية التكتيكية.
- هل توجد أنظمة مناسبة تكفل اجتذاب وتطوير المواهب الضرورية لتحقيق النجاح، والحفاظ عليها؟

اجعل تطوير مهارات القيادة المكون الأساسي

في استراتيجية القيادة في مؤسستك:

- حدد كفاءات القيادة الحاسمة في أهميتها بالنسبة لنجاح مؤسستك واستراتيجية العمل التي تتبناها.

- ارسم استراتيجية لتطوير القيادة تضم أنماطا متعددة من التجارب: التدريب، الإرشاد، التعلم من التجربة، واجبات الوظيفة المصممة خصيصا من أجل قيمتها التطويرية. حاول بقدر استطاعتك "تفصيل" تجارب تطوير القيادة لتناسب حاجات وأهداف الأفراد. من المؤكد أن للتجارب التطويرية تأثيرا أعظم حين تتصل بشكل مباشر ومستمر مع العمل الحقيقي، وحين تكون التغذية الإرجاعية المتعلقة بالتقدم نحو الأهداف التطويرية جزءا لا يتجزأ من التجربة.
- أوجد بيئة غنية بالمعلومات وملائمة لعملية التطوير، تتيح فرصا منتظمة للحصول على التغذية الإرجاعية الشاملة (حول الفاعلية الاستراتيجية، من الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، ومن المعنيين الآخرين في بعض الحالات).
- وفر الفرص المناسبة لتطوير فاعلية وكفاءة فرق القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى القادة الأفراد.

حاول الحصول على دعم القيادة العليا:

- وضح المدى الذي يصل إليه فريق الإدارة العليا في رؤية القيادة باعتبارها ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمؤسسة.
- اعتبر أعضاء فريق الإدارة العليا روادا في دعم القيادة وتطوير المهارات القيادية.
- ارسم ونفذ خطة اتصال لإقامة رابط بين قيادتك الاستراتيجية واستراتيجية العمل وزيادة فهمها من قبل جميع العاملين في المؤسسة.

فكرة ختامية

ركز هذا الفصل على ما يمكن أن تفعله للمساعدة على جعل الاستراتيجية عملية تعلم في مؤسستك. كما ناقش دورك في رعاية وتعزيز الظروف التي يمكن فيها للأفراد والفرق تطبيق وممارسة التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي بأسلوب فعال.

لكن قد يبدو الأمر بالغ الصعوبة وغير منطقي. ولربما تفكر الآن بأن "كل ذلك يبدو ممتازا، لكنه ينطبق على شخص يتمتع بالسلطة الحقيقية، بالقوة التي تمكنه من التدخل لتغيير الأحداث وصنعها. أما أنا فمجرد مدير في مؤسسة ضخمة، ولا أملك السيطرة على ثقافتنا أو بنيتنا أو أنظمتنا".

ردات فعل كهذه تظل طبيعية وعادية ومنطقية. فالقرارات المتعلقة بإطلاق التغييرات المؤسسية الكبرى تعتمد في الحالة النمطية على فريق الإدارة العليا، إن لم تنحصر في كبير المدراء التنفيذيين وحده. لكن ذلك لا يعني أن الموظفين والمدراء الآخرين لا يملكون أدنى فرصة لتشجيع مثل هذا التغيير أو التأثير في كبار القادة.

يمكنك القيام بذلك من خلال عدة طرق، منها إثارة القضايا مع رئيسك. وبمقدورك طرح أسئلة حول جوانب وملامح الأبعاد الراهنة للثقافة والأنظمة التي تفرز نتائج عكسية (مع التمتع بما يكفي من الحذق والذكاء لإدراك الأسباب الإيجابية التي تكون قد تطورت أيضا). لم يفكر العديد من المدراء التنفيذيين بأسلوب منهجي في العلاقة بين استراتيجية العمل واستراتيجية القيادة، ويمكنك القيام بدور مساعد في رفع درجة وعيهم بأهمية الثقافة والأنظمة الداعمة التي تعزز النتائج المرغوبة على المدى الطويل. لا ينبغي على روح هذا الحوار أن تركز على وجود خطأ في الواقع الراهن. بل أن تكون روحا استكشافية تستقصي الظروف المؤسسية المختلفة التي يمكن أن تشكل ركيزة انطلاق للوصول إلى مستويات أعلى من الميزة التنافسية المستدامة.

يمكنك أيضاً أن تتعمد ترسيخ ممارسات سلوكية جديدة ضمن مجال مسؤوليتك، ثم تتبادل أفضل النتائج والممارسات الناجحة مع كل أقسام ووحدات مؤسستك.

مع أن التأثير في المؤسسة برمتها قد يبدو مهمة "تفوق قدرتك ومرتبك"، إلا أن النتائج قد تمثل أعظم إسهاماتك كقائد استراتيجي. لقد تطرق هذا الفصل بشكل رئيس إلى المتغيرات على مستوى المؤسسة برمتها، لكن مسؤولية التغيير تقع دوماً على عاتق القادة (الأفراد) وعلى أعضاء فرق القيادة الاستراتيجية. في الفصل السابع سوف نوجز الخطوات الإجرائية المحددة لكي تصبح واحداً من هؤلاء القادة الاستراتيجيين الذين يتصفون بالكفاءة والفاعلية.