

# فن القيادة في القرن الحادي والعشرين

من تخطيط التالي الى بناء مصنع للقيادة<sup>1</sup>

**Bob Sternfels**

**Daniel Pachtod**

**Kurt Strovink**

**Wyman Howard**

قيادة منظمة عالمية في عالم اليوم المجزأ أمر صعب - ربما أكثر صعوبة من أي وقت مضى. منذ تفشي كوفيد-19 وتسارع التوترات الجيوسياسية، واجهت فرق القيادة عددا متزايدا من الشكوك والاضطرابات. وتشمل هذه الظهور المفاجئ للتكنولوجيات الصاعدة، مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي؛ وانتقال الطاقة؛ وقوة عاملة عالمية تسعى إلى مزيد من الاستقلالية والتمكين والمرونة والتنقل.

هناك تأثير مركب ومترايط عبر كل هذه الاضطرابات - ووقت أقل وأقل للقيادة للرد عليها. نقدر أنه قبل عشر سنوات، ركز الرؤساء التنفيذيون والفرق العليا عادة على أربع أو خمس قضايا حرجة في أي وقت من الأوقات؛ واليوم، يبلغ العدد ضعف ذلك.

من خلال ارتباطاتنا ومناقشاتنا مع الرؤساء التنفيذيين والقادة في جميع أنحاء العالم، نرى أن أكبر عقبة أمام إنشاء فرق مرنة وعالية الأداء هي وجود مقعد عميق من القادة الذين لا يمكنهم الازدهار فحسب، بل التفوق في بيئة الأعمال غير المؤكدة هذه في القرن الحادي والعشرين. هناك اختلافات واضحة بين السمات الشخصية وأفضل الممارسات والنهج لتطوير القيادة المطلوبة في منظمات اليوم وتلك الخاصة بالأمس.

في هذه المقالة، نستكشف ما يتطلبه الأمر لتكون قائدا لهذا القرن وكيف يمكن للمنظمات بناء مصنع قيادي يشكل ويوجه الجيل القادم من المديرين. يمكن للمنظمات التي تعامل تطوير القيادة كقدرة

<sup>1</sup> The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory, October 22, 2024, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), [Link](#).

أساسية وتلبي بشكل استباقي احتياجات كل من القادة الحاليين والطموحين أن تزيد من مرونتها العامة وتحسن بشكل كبير احتمالات قدرتهم على تحمل الاضطراب – مهما كان، وكما ظهر بعد ذلك .

### شخصية القيادة في القرن الحادي والعشرين : السمات الشخصية

مع تزايد تعقيد العالم، يجب أن تكون تصوراتنا ونهجنا لتطوير القيادة كذلك . من خلال عملنا مع فرق القيادة عبر الشركات والقطاعات والمناطق في جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى أبحاثنا الطويلة، نعتقد أن هناك حاجة ماسة إلى ست سمات قيادية للتفوق في بيئة اليوم غير المؤكدة :

- الطاقة الإيجابية والتوازن الشخصي والإلهام . تركز هذه المجموعة من السمات على حاجة المديرين إلى تطوير ( وحماية ) العقل والجسد والروح . سيجد المدير أنفسهم محرومين من الطاقة للتعلم والقيادة إذا لم يكن لديهم فهم واضح لما يجعلهم يؤثرون . وفي الوقت الذي تبحث فيه القوى العاملة المتنقلة والمتعددة الأجيال بعد الوفاء – كما تظهر أبحاث ماكينزي الأخيرة – عن المزيد من الاتصال والمزيد من الأصالة والمزيد من الإلهام من قادتها، أصبحت هذه الطاقة سلعة حاسمة<sup>1</sup> .
- القائد الخادم والمنكر لذاته . يركز القادة الأعلى أداء، الذين لاحظناهم على جعل الفريق والآخرين ناجحين . الأمر لا يتعلق بهم؛ بل يتعلق بأفعال الآخرين وأفعالهم ونتائجهم . يتعلق الأمر بمهمة المنظمة والغرض العميق والتأثير الإيجابي . يصبح نهج القيادة هذا أكثر أهمية عند النظر في نتائج استطلاع ماكينزي الأخير الذي قال فيه ٧٠٪ من حوالي ١٠٠٠ موظف إن عملهم يحدد إلى حد كبير إحساسهم بالمعنى والغرض<sup>2</sup> .
- التعلم المستمر والعقلية المتواضعة . لا يمكن للقادة أن يخافوا من المخاطرة؛ يجب أن يكونوا فضوليين إلى ما لا نهاية ويتعلموا من أخطائهم . القادة الأعلى أداء، الذين لاحظناهم لا يعتبرون أنفسهم أبدا الخبراء الأعلى أو الأذكي . قواهم الخارقة في تواضعهم واستعدادهم ليكونوا ضعفاء . على سبيل المثال، دعا ساتيا ناديلا من مايكروسوفت إلى مزيد من الشفافية وتعلم كل شيء بدلا من معرفة كل شيء على جميع مستويات الشركة، مما يساعد على دفع تحولها الثقافي<sup>3</sup> .
- الشجاعة والمرونة . يحتاج القادة إلى أن يكونوا صبورين في مواجهة الاضطرابات . إنهم يتفوقون باستيعاب أفضل الأفكار من حولهم ولكنهم لا يترددون أبدا في اتخاذ القرارات الصعبة عندما يكون ذلك مطلوباً . إنهم لا يختفون عندما تصبح الأوقات صعبة . إنهم يحلون بهدوء، السبب

الجذري للموقف، ويضبطون السلوكيات، وينزعون الطابع الشخصي، ويرتدون إلى الأمام – ليس مرتفعاً جداً، وليس منخفضاً جداً أبداً. وفقاً لأحدث أبحاث مؤشر الصحة التنظيمي، فإن الشركات التي لديها قادة يتصرفون بشكل حاسم – والذين يلتزمون بالقرارات المتخذة – أكثر عرضة ٤.٢ مرة من أقرانهم ليكونوا أصحاباً<sup>4</sup>.

● اللا أهمية أو الاستخفاف. يدرك القادة ذوو الأداء العالي الذين لاحظناهم أنه من المهم جلب الفكاهة إلى محادثاتهم، وأحياناً حتى أثناء الأمور الخطيرة. يمكن أن تساعد لحظات الفكاهة الفرق على الترابط، ونزع فتيل المواقف شديدة التوتر، وإطلاق العنان للإبداع المجموعة الكاملة. في الواقع، أظهرت الأبحاث أن القادة الذين لديهم حس الفكاهة أكثر تحفيزاً وإلهاماً بنسبة ٢٧٪ من الآخرين<sup>5</sup>. الموظفون أكثر انخراطاً بنسبة ١٥٪ عندما يعملون مع هؤلاء القادة مقابل القادة الآخرين، والفرق أكثر إبداعاً مرتين، كما يقاس من خلال جعلهم يحلون تحدياً للإبداع.

● الإشراف. يأخذ القادة الأفضل أداء النظر الطويلة؛ فهم يرون أنفسهم كمشرفين على منظماتهم وفرقهم "في الوقت الحالي". إنهم يدركون أن الأسواق ستتغير، وستتغير متطلبات العملاء، وستتطور مهام القيادة كما تفعل المنظمة. مع وضع ذلك في الاعتبار، فإنهم يعتمدون نهجاً متعمداً لتطوير القدرات القيادية في جميع أنحاء المنظمة. عند الانتهاء، يهدفون إلى ترك الفريق والمؤسسة أقوى وأكثر صلة وأكثر استدامة مما كانت عليه عندما انضموا.

### مهارة القيادة في القرن الحادي والعشرين: أفضل الممارسات المبكرة

على نحو متزايد، تشير أبحاثنا وخبرتنا في هذا المجال إلى أن المنظمات بحاجة إلى تغيير نهجها القيادية في العديد من المجالات الأساسية. بدلاً من الإدارة مع التركيز فقط على الأرباح والحماية، يجب على القادة أيضاً التفكير في كيفية نقل الرؤية والإمكانيات (الابتكار) إلى جميع أصحاب المصلحة. بدلاً من النظر إلى خلق القيمة من خلال عدسة الندرة والاستفادة من الأصول الحالية، يجب على القادة النظر في فرص المشاركة في الإبداع مع الشركاء. بدلاً من مجرد القيادة والسيطرة، يجب على القادة التعاون والتدريب. والأصالة بين القادة ليست لطيفة فقط؛ بل يتوقعها الموظفون والعملاء والجميع تقريباً على طول سلسلة القيمة.

لا تزال الشركات في المراحل المبكرة من تحديد مهارة القيادة في القرن الحادي والعشرين، ولكن العديد من أفضل الممارسات تظهر:

- الانخراط – بدقة وبلا هوادة – مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. سيميز الحوار والنقاش البناءين الشركات الأفضل أداء عن المنافسين. لذلك يجب على القادة تحفيز مناقشات صارمة في جميع أنحاء المنظمة – بين كبار القادة، مع عمال الخطوط الأمامية، مع مجلس الإدارة، وما إلى ذلك. يمكن للقيادة الاعتماد على عدد من الطرق المجربة والحقيقية، مثل تمارين ما قبل الوفاة، وتمارين الفريق الأحمر والفريق الأزرق، وجلسات ماذا لو، لتسهيل هذه المحادثات. هذه الأساليب مهمة بشكل خاص للتنفيذ عند النظر في القرارات الصعبة التي يجب عكسها، والتي تتطلب أيضا الصراحة، والاستعداد لإجراء مقايضات، والشجاعة لاتخاذ موقف. وبمجرد اتخاذ هذه القرارات، يجب على القادة دعمهم باتصالات واضحة. إنهم بحاجة إلى صياغة رسائل موجزة وأصيلة تقطع الحمل الزائد للمعلومات وتحدد نتائج ملموسة يمكن للناس قياسها والشعور بها. كان لدى أفضل المتواصلين خلال وباء كوفيد-19، على سبيل المثال، دليل واضح: أعطوا الناس المعلومات التي يحتاجونها عندما يحتاجون إليها، وذكروها بوضوح وبشكل متكرر ولا ينسى.
- تسجيل (وإعادة تسجيل) الفريق. يحتاج القادة إلى التأكد من أن الجميع مسجلون بشكل كامل في رؤية الشركة واستراتيجيتها ومستعدين للمساهمة بإرادتهم الحرة. يختلف هذا عن مجرد الحصول على المشاركة؛ يتم دفع الأعضاء الأفراد في الفريق المسجل شخصيا لتنفيذ مهمة المنظمة. الموظفون المسجلون منضبطون ذاتيا، وذوو دوافع ذاتية، وأكثر عرضة من الآخرين لإنفاذ المعايير وتصحيح أي انحرافات عنها. الأهم من ذلك، يحتاج القادة إلى إعادة النظر باستمرار في الظروف – السلوكيات والدوافع والعمليات – التي من شأنها تسهيل التسجيل العميق وتصحيح الدورة التدريبية حسب الحاجة.
- قم ببناء نموذج تشغيل – وإنشاء إيقاع تشغيل – للسرعة. بدلا من إدارة الأنشطة التجارية من خلال المنظمات التقليدية المصفوفة وخطوط الإبلاغ، يجب على القادة استكشاف النماذج التي تسمح بالسرعة: حقوق واضحة في صنع القرار، وطبقات قليلة من البيروقراطية، وتبادل المعلومات التي تدعم التكنولوجيا. يجب أن يهدف القادة إلى نشر توحيد العمليات حيثما يكون ذلك منطقيًا،

وإشراك قادة الخطوط الأمامية مباشرة؛ وإضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات من خلال كتب اللعب والتدريبات والأشكال الأخرى؛ وتبادل المعلومات عبر لوحات المعلومات الرقمية وغيرها من الأدوات. سيؤدي القيام بهذه الأشياء إلى خلق ميزة في الأداء، وزيادة الإنتاجية، وغرس المساءلة، وتسريع عملية صنع القرار بشكل كبير.

● التأكيد على ثقافة الثقة. معادلة الثقة كما طورها زعيم الفكر تشارلز إتش. يبدو اللون الأخضر كما يلي: المصدقية تضعف على الموثوقية مرات العلاقة الحميمة مقسومة على التوجه الذاتي. كما كتب الاقتصادي ورجل الدولة الأمريكي جورج شولتز في عيد ميلاده المائة: "الثقة هي عملة العالم". عندما كانت الثقة في الغرفة، أيا كانت الغرفة التي كانت - غرفة العائلة أو غرفة المدرسة أو غرفة المدرب أو غرفة المكتب أو غرفة الحكومة أو الغرفة العسكرية - حدثت أشياء جيدة. عندما لم تكن الثقة في الغرفة، لم تحدث أشياء جيدة. كل شيء آخر هو تفاصيل<sup>6</sup>. وبالتالي، فإن المهمة الحاسمة لقائد القرن الحادي والعشرين هي تحليل أين تكون المنظمة الأقوى والأضعف على طول كل عنصر من عناصر معادلة الثقة، ومعالجة أي قضايا تتعلق بالموثوقية أو المصدقية أو الضعف بشكل منهجي.

### هيكل قيادة القرن الحادي والعشرين: مصانع القيادة

عندما نسأل الرؤساء التنفيذيين وفرق القيادة عن أكبر العقبات التي تمنعهم من تحقيق تطلعاتهم والوصول إلى إمكاناتهم الكاملة، فإنهم يستشهدون بالموهبة وفريق القيادة في هذا المجال. على وجه التحديد، يستشهدون بالحاجة الملحة لبناء القدرات القيادية في منظماتهم - ليس فقط لضمان قدرتهم على الإدارة الناجحة من خلال الاضطرابات اليوم ولكن أيضا لتحسين أنفسهم ضد تحولات الغد الحتمية في مشهد الأعمال.

يمكن تدريس بعض مهارات القيادة في الفصل الدراسي، ولكن بشكل عام، يحدث التدريب الأكثر فعالية ونقل المهارات القيادية أثناء العمل. تحدث في مسارات التقييم والاختيار والتدريب للموظفين الجدد ومن خلال التوجيه والتلمذة الصناعية ونمذجة الأدوار والتدريب والتفاعلات الأخرى في العالم الحقيقي.

في الثمانينيات، صاغ الشريك الإداري العالمي السابق لشركة ماكينزي رون دانيال مصطلح "مصنع القيادة" لوصف هذه الديناميكية فقط – أي أن الزملاء يستثمرون وقتهم في الزملاء الآخرين، والتعلم في الموقع، وتقديم التعليقات المنتظمة، وتبادل الأفكار الشخصية والجماعية، مما أدى إلى إنتاج قادة رائعين. لا يزال نموذج المصنع الذي تصوره قبل حوالي أربعة عقود موضعاً بنجاح في ماكينزي، التي احتلت المرتبة الأولى في قائمة أفضل الشركات لقادة المستقبل في عام ٢٠٢٤<sup>7</sup>، وتطورت ممارساتها من خلال منظمات مثل GE و IBM و P&G، والتي أنشأت جميعها حاضنات القيادة الخاصة بها.

في عملنا مع القادة والفرق العالمية، لاحظنا العديد من الإضافات الجديدة إلى مخطط نموذج المصنع – التوجيه الذي يمكن للقادة استخدامه في مصانع القيادة ومناهج تطوير القيادة الخاصة بهم:

- تعيين سمات القيادة. يجب على فريق القيادة الحالي تحديد السمات المطلوبة في الفريق وفي المنظمة بدقة. يجب أن يساعد القادة الطموحين وذوي الإمكانيات العالية على فهم ماهية القيادة – وما هي ليست كذلك. القيادة لا تتعلق بالإجماع؛ إنها تتعلق بالمواءمة. لا يتعلق الأمر بالشعبية، ولكنه يتطلب المشاركة. لا يتعلق الأمر بالعمل بشكل منفصل عن الفريق، ولكنه ينطوي على إجراء مكالمات فردية صعبة في بعض الأحيان. يتطلب الأمر مزاجاً لإدارة هذه الأقطاب وتحقيق التوازن. يمكن أن تكون القيادة وحيدة في بعض الأحيان. إنه يتطلب احتياطات إضافية من الثقة والشجاعة والقدرة على التقسيم. على حد تعبير دوغلاس ماك آرثر، "العالم في مؤامرة مستمرة ضد الشجعان. إنه الصراع القديم: هدير الحشد من جهة، وصوت ضميرك من جهة أخرى"<sup>8</sup>.
- لا تنتظر – ابدأ الآن. مباشرة من الخفافيش، يجب على القادة تعيين مديرين ذوي إمكانيات عالية لأصعب المواقف، ووضعهم في مواقف غير مريحة، وتزويدهم بالتوجيه الصحيح والتدريب المستمر.

- أعد التفكير في كيفية بناء القدرات على نطاق واسع. يجب على فريق القيادة الحالي إنشاء جلسات انغماس مخصصة للقادة الجدد. يجب على كبار المديرين التنفيذيين قيادة هذه الدورات بدلاً من إدارتها من قبل الموارد البشرية أو تقديمها من خلال دورات ذاتية القيادة. يجب على كبار القادة مقارنة الملاحظات مع قادة المستقبل، وجعلهم يفتحون على أكبر تحدياتهم، وتحديد كيفية معالجتها بشكل مشترك. يمكن أن تأتي الدروس من أي مكان في النظام البيئي للأعمال. كان جزء

كبير من نجاح ويندي كوب مع Teach for All، على سبيل المثال، هو استعدادها للثقة بالشركاء في جميع أنحاء العالم. أنشأت منظماتها مجموعة واضحة من مبادئ القيادة الموحدة (مثل الالتزام بالهدف المشترك ونظرية التغيير والقيم والرؤية). ثم أنشأت شبكة من الشركاء والتدريبات التي يمكن للقيادة استخدامها للتعلم من بعضهم البعض وتطبيق الدروس في بلدانهم وسيقاتهم. تقول: "هناك مثل هذه القوة في تعزيز الجهود الشعبية مع مساعدة الناس أيضا على اكتساب التعرض العالمي"<sup>9</sup>. يجب أن تنتبه المصانع القيادية الأخرى.

● قم بقيادة نفسك قبل الآخرين. يجب على القادة الحاليين استثمار الوقت والطاقة لمساعدة القادة الجدد والطموحين على إدارة أنفسهم والعمل بأفضل ما لديهم. التغذية الراجعة هي نقطة انطلاق حاسمة لتحسين الذات. اكتشف الأدميرال المتقاعد في البحرية الأمريكية إريك أولسون الكثير عندما قاد قيادة العمليات الخاصة الأمريكية، وأشرف على مجموعة من المحاربين غير المعروفين بارتداء مشاعرهم على سواعدهم. كما قال أولسون لمؤلفي رحلة القيادة: كيف يتعلم الرؤساء

التنفيذيون القيادة من الداخل إلى الخارج (Portfolio / Penguin Random

**House**، سبتمبر ٢٠٢٤)، ذهب في جولة استماع لمدة تسعة أشهر للجنود ووجد بعض "التأثر العاطفي حول الحواف"<sup>10</sup>. دفعت التعليقات أولسون وفريقه إلى تغيير بعض السياسات، وتحديد أولويات الموارد، وخلق المزيد من الدعم (مثل من أخصائيي التغذية والمعالجين الفيزيائيين وعلماء النفس). كانوا يهدفون إلى تحسين تماسك وفعالية ومعنويات القوات البحرية وعائلاتهم – لأن الصحة والاستعداد يبدأان في المنزل.

● تمكين القادة من بناء رحلات التعلم الشخصية والذاتية الخاصة بهم. يجب على المنظمات توفير وحدات حول مجموعة من مواضيع القيادة، بما في ذلك قيادة الذات، وقيادة الفرق، والمنظمات الرائدة، واستخدام التكنولوجيا للقيام بالثلاثة. ستكون التعليقات المستمرة والصريحة من الأقران وأعضاء الفريق حاسمة مرة أخرى. سيساعد ذلك على زيادة الوعي الذاتي للقيادة الجدد، ودفع رحلتهم نحو التصحيح الذاتي، وخلق فرص التطوير والتوجيه في جميع أنحاء المنظمة.

## توفير القيادة في القرن الحادي والعشرين : التحضير للرؤساء التنفيذيين والمنظمات

لتسهيل تطوير قادة القرن الحادي والعشرين، سيحتاج الرؤساء التنفيذيون اليوم إلى التفكير في أنفسهم على أنهم كبار مسؤولي المواهب. سيحتاجون إلى المساعدة في تحديد القادة ذوي الإمكانيات العالية والبقاء بالقرب منهم في مؤسساتهم، وإجراء اتصالات شخصية مع المديرين على عدة مستويات أدناه. يجب أن يحرصوا على حماية المنشقين في المنظمة – المديرين الذين، عن غير قصد أو لا، قد يبتعدون عن العمليات أو البروتوكولات التقليدية. قد يكون هؤلاء الأفراد هم القادة الذين يوجهون منظماتهم إلى المستقبل المبتكر.

يجب أن يكون الرؤساء التنفيذيون قدوة داخل مصنع القيادة. يجب أن يحملوا الجميع وفقاً لأعلى معايير الأداء والإنتاجية. يمكنهم إلهام الزملاء وتسجيلهم من خلال مشاركة القصص والخبرات الشخصية.

وأخيراً، يجب على الرؤساء التنفيذيين التراجع وضمان تعزيز مصنع القيادة من خلال أنظمة إدارة الأداء المناسبة: مقترحات قيمة الموظفين والحوافز وآليات التغذية الراجعة وما إلى ذلك. يجب أن تعكس هذه الأنظمة سمات القيادة في القرن الحادي والعشرين التي تمت مناقشتها هنا. يجب أن تكون مصممة للمساءلة والتمكين والسرعة. في غياب هذه التغييرات النظامية، لن يحقق مصنع القيادة وعده الكامل – وقد ينتهي به الأمر إلى تدهور جوانب الثقافة والمهارات الأكثر طلباً للنجاح.

اليقين الوحيد اليوم في العالم، هو أن الأمور ستظل غير مؤكدة. من المرجح أن يكون عام ٢٠٢٥ تحدياً مثل هذا العام. كذلك ٢٠٢٦. من واجب القادة، إذن، التوقف عن التراجع عما نجح بالنسبة لهم في الماضي، والالتزام بممارسات وطقوس الأعمال التي انتهت صلاحيتها منذ فترة طويلة. بدلاً من ذلك، يمكنهم التعاون مع فرقهم وموظفيهم وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين لإنشاء قواعد القيادة الجديدة.