

## الفصل الثالث

### الألوان الأساسية للقيادة

في الفصل الثاني تم استكشاف ودعم الدور الذي تلعبه الثقافة والمناخ في نجاح أي منظمة، وتأثير القائد على هذه السمات التنظيمية الأخرى، وهذا الفصل ينتقل من التركيز على البحوث والتفكير السابق، ويبدأ في تحديد المزيد من الأفكار والمقترحات الخاصة بنا.. وأيضاً نقوم في هذا الفصل بتطوير نهج الألوان الأساسية للقيادة، واستكشاف المزيد من المجالات الثلاثة للمنظمة التي نرى بها تأثير القائد، ونوضح كيفية عمل قادة معينين في المجالات الثلاثة خلال قيادتهم.

وهناك أربعة اقتراحات في نهج الألوان الأساسية:

- يتعلق الأول بأسلوب القيادة الذي وصفناه في نموذج الألوان الأساسية للقيادة.
- يؤكد الثاني أن معظم القادة غير مكتملين، بحيث أنه من غير المحتمل أن يصبح أي قائد فردي ممتازاً في جميع جوانب القيادة.
- يصف الثالث نوعين مختلفين من نقاط القوة والقيود؛ حتى يتسنى لأي قائد يرغب في تطوير الاحتياجات أن يختار بعناية وواقعية الجهد الإنمائي الذي يمكن أن يسفر عن نتائج مجدية.

• يشير الرابع إلى أن القادة يحتاجون إلى العمل في فرق مكونة من زملائهم بحيث تكون اختلافاتهم مكملة لهم.. بهذه الطريقة، نوضح كيف تمكّن الأفراد غير المكتملين من توفير قيادة كاملة عن طريق اختيار فرق تتمتع بمواهب القيادة التكميلية للعمل معها، وسوف نرى مدى خطورة أن يحاول القادة أن يكونوا مستقلين أو أن يختاروا فرق مشابهة وليس متناقضة لهم.

وقد قدمت "ديبورا أنكونا" وزملاؤها في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا فكرة ماثلة في مقالهم الصادر في هارفارد بزنيس ريفيو في فبراير 2007 بعنوان "الثناء على القائد غير المكتمل"، حيث يقترحون أن القيادة الفعالة تضم أربعة قدرات:

• تحفيز التفكير - فهم السياق الذي تعمل به الشركة وموظفيها وتحديد التعقيدات وشرحها للآخرين.

• الترابط - بناء علاقات موثوقة مع الآخرين.

• الرؤية - وضع صورة مقنعة للمستقبل عن طريق التعبير التعاوني عما يريد أعضاء المنظمة إنشاءه.

• الابتكار - تطوير طرق جديدة لتحقيق هذه الرؤية.

وتقول أنكونا وزملاؤها أنه: "نادرًا ما يكون هناك شخص واحد ماهر في جميع المجالات الأربعة، لهذا يجب على القادة أن يجدوا أشخاصًا آخرين لتعويض نقاط ضعفهم واستكمال نقاط قوتهم. أما الذين لن يقوموا بفعل هذا، سوف يتحملون عبء القيادة لوحدهم وسيجدون أنفسهم على رأس سفينة غير متوازنة".

إن فكرة استخدام نطاقات أوسع لفهم القيادة ليست بفكرة جديدة، حيث يؤكد هوجان ووارنفلتزر (2003) أن كل نموذج كفاءة قائم يمكن إدراجه ضمن المجالات الأربعة التي وصفها وارنفلتزر. وهي:

• مجال التعامل بين الأشخاص الذي يضم معايير الأداء الداخلي ويحتوي على الصفات الشخصية مثل الشجاعة والنزاهة.

- مجال التعامل بين الأشخاص الذي يتعلق أساسًا بالمهارات الاجتماعية وبالتالي يتضمن الاستماع والتفاوض والاتصالات والتواصل السياسي.
- مجال الأعمال الذي يشتمل على المعرفة التقنية لتخطيط ورصد وتنسيق أنشطة المنظمة.
- مجال القيادة الذي يتعلق أساسًا بتطور وبناء الفريق ويحتوي على كفاءات مثل الرؤية التواصلية وتحديد الاتجاه.

وفي المقابل نريد أن نوفر إطارًا مختلفًا في المحتوى، ولكن يتبع فكرة المجالات التي يمكن وضع أوصاف أخرى بها، ولكن لا نريد تضمين مجال التعامل بين الأشخاص؛ لأننا نعتقد أن هذا المجال له طبيعة مختلفة تمامًا.. نحن لا ننكر أهميته أو صلته، ولكن نعتقد أنه ذات طبيعة مختلفة: فهو شرط مسبق للعديد من عناصر القيادة الفعالة، ولكن ليس بالضرورة أن تشملها القيادة، فالإطار الذي نقترحه هنا أكثر وضوحًا من الناحية النظرية، ويوضح مدى التداخل بين المجالات، ويقوم على فهم ما يتوجب على القادة القيام به: مهام القيادة.

### نموذج الألوان الأساسية للقيادة

تقودنا خبرتنا البحثية والاستشارية في العمل مع القادة على مدى سنوات عديدة إلى القول بأن هناك ثلاثة مجالات تعمل بها القيادة، وهي: المجالات الاستراتيجية والمجالات التشغيلية والمجالات الشخصية<sup>(1)</sup>.

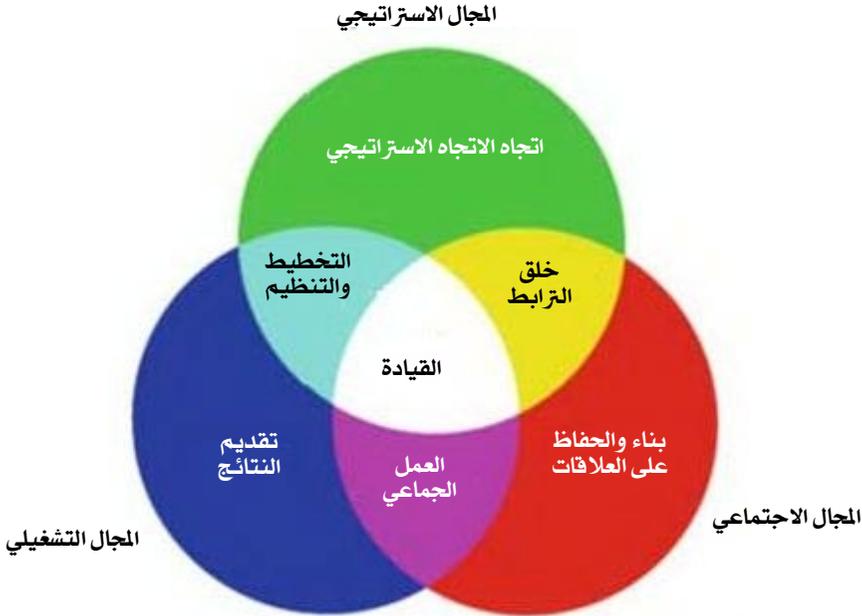
تصور هذه المجالات بالإشارة إلى كائن بشري:

- يمثل المجال الاستراتيجي الرأس: إنه يعقل ما يجري ويتصور مستقبل المنظمة ويضع خططًا للمضي قدمًا وقدرته الرئيسة هي الذكاء الخلاق.

(1) مفهوم الألوان الأساسية هو استعارة تعمل على أفضل وجه في هذا السياق، مع الإشارة إلى الألوان الجمعية الأولية للضوء بدلاً من الألوان الأولية الطفيفة للأصباغ. الفكرة هي أنه مع إضافة الألوان الثلاثة، يظهر ضوء أبيض نقي ونعتقد أنه مع إضافة المجالات الثلاثة، تصبح القيادة كاملة.

- يمثل المجال التشغيلي اليدان والساقين: فهو ينجز الأشياء ويحقق النتائج ويدفع المنظمة إلى الأمام وقدراته الرئيسية هي التصميم وقوة الإرادة وذكاء حل اللغز.
- ن مجال التعامل بين الأشخاص يشبه القلب: حيث توجد المشاعر والعلاقات وتمثل صفته الأساسية في القدرة على تشكيل العلاقات والمحافظة عليها: تسمى أحياناً الذكاء العاطفي.

وقد أطلق "ديفيد بيندليتون" على هذا النموذج "ألوان القيادة الأساسية"، حيث نقترح أن معظم الكفاءات القيادية تتكون من هذه القدرات الأساسية الثلاثة كما هو موضح في الشكل 1.3. وتوفر هذه الصورة طريقة لتصور هذه المجالات أو النطاقات الثلاثة من حيث دوائر التأثير المتداخلة وكل منها يمثل لوناً أساسياً مختلفاً. وتتشابه المجالات التي نصفها مع الفكرة التي طورها ستيف رادكليف (2008) والتي وصفها بـ "المستقبل، التفاعل، الإنجاز".



الشكل 1.3 الألوان الأساسية للقيادة

## المجال الاستراتيجي

يجب أن يكون السياق الذي تعمل به المنظمة منطقياً في المجال الاستراتيجي (أو الرأس)، المهمة الأساسية في المجال الاستراتيجي هي ما أطلقنا عليه تحديد الاتجاه الاستراتيجي، ويمكن فهم البيئة الخارجية بعدة طرق مختلفة، ولكن يوضح تحليل البيئة الخارجية والمحيطية كيف يمكن القيام بذلك بشكل رسمي، من خلال فهم البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية.. وبناءً على الفهم الدقيق للبيئة الخارجية، قد يتم تحديد ميزات لها تأثير قوي على المنظمة وتضعها تحت الطلب، فهذه هي التأثيرات المقنعة التي يجب أن تستجيب لها المنظمة حتى تحقق النجاح.

ويمكن تشبيه المهمة هنا ببناء السيناريو الناشئ للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. فالمهمة جزء استراتيجي وجزء جزئي: رؤية العالم يتغير وتحديد الاتجاهات الناشئة، وتنطوي المهمة على أن توفر رؤية واضحة حول كيف يتغير العالم وأن تظهر تلك الصورة للمنظمة بحيث تتمكنها من توقع المستقبل، فهو أمر لا يمكن التنبؤ به بطبيعته، ولكن يمكن توقعه إلى حد ما بحيث لا يبدو محيراً.. الهدف هنا هو تقليل عدم اليقين بالنسبة لمعظم الناس في المنظمة ولو لفترات قصيرة، بحيث يمكن التركيز على هذا الجهد.

وفي دراسة أجريت في عام 2014 لأكثر من 150 من المدراء التنفيذيين من جميع أنحاء العالم، تعاونت كلية سعيد للأعمال بجامعة أكسفورد مع "هايدريك وستراجلز" للنظر في التحديات التي تواجه أولئك المسؤولين عن قيادة الأعمال حول العالم.. أحد النتائج التي توصلوا إليها أطلقوا عليها اسم "الذكاء المتوج": وهو القدرة على الشعور بالعوامل المعقدة والمتغيرة في بيئاتهم وإضفاء الصفة المناسبة عليها حتى تتمكن من توقع تأثيرها والمضي قدماً، ويعد هذا عنصراً رئيسياً في المجال الاستراتيجي وكذلك تحديد الاتجاه الاستراتيجي. إنه نوع من الذكاء السياقي على أساس الاستجابات التي يمكن صياغتها، كما يجادلون بأن تطوير هذه القدرة قد يتطلب التخلي عن التوجه التشغيلي الذي ميز ومكن صعود الرئيس التنفيذي إلى القمة. ويعد هذا احتمالاً مخيفاً حيث نستعد لرحلة إلى عالم جديد من التفكير الاستراتيجي المهم للغاية ولكنه غير معروف إلى حد كبير.

## قضية إنوسنت

إنوسنت هي شركة أطعمة ومشروبات ذات توجه أخلاقي معروفة بمشروباتها الباردة حلوة المذاق "سموذي"، تأسست من قبل ريتشارد ريد وجون رايت وآدم بالون ، الذي أقترح بين زملائه في العمل طريقة سهلة لجعل كل يوم أكثر صحة، وكانت الفكرة البسيطة هي إنتاج الطعام والمشروبات التي يحتوي كل منتج فيها على مكونات طازجة ونقية 100٪، حيث أرادوا أن يكونوا متميزين ومختلفين، وأثبتوا أنه يمكن من خلال الأشياء الغير تقليدية، والتفكير الإبداعي، والالتزام.. إنشاء شركة ناجحة تتحمل المسؤولية. وأضافت شركة إنوسنت معنى جديد للتفرد، فهم يغطون عربات التوصيل الخاصة بهم بعشب صناعي لإظهار تطلعاتهم الخضراء "الطبيعية"، وشعارهم عبارة عن تفاحة بها هالة. ويطلق على مقرهم الرئيسي أبراج الفواكه، ويستخدمون فيه الأثاث الخشبي، لأنه مستدام. فهم يسعون إلى تحقيق قيمهم في جميع الأوقات: المسؤولية ، الريادة ، السخاء ، التجارة ، الطبيعية.. ويهتمون معاً بغض النظر عن الألقاب الوظيفية، بحيث يبدو التسلسل الهرمي غير ذي صلة وينظمون الأحداث الاجتماعية لجميع من في الشركة ويشجعونهم على جلب عائلاتهم؛ لقضاء وقت ممتع معاً، ويعطون 10٪ من أرباحهم للجمعيات الخيرية، وأصبحوا في أوائل القرن الواحد والعشرين شركة الأغذية والمشروبات الأسرع نمواً في المملكة المتحدة، وقد فازوا بالعديد من جوائز الأعمال البارزة.

وربما كانت الحقيقة الأكثر إثارة للإعجاب حول إنوسنت هي أن قيمهم ومصداقيتهم الأخلاقية قد نجت من عملية ضخمة لشراء أسهم في الشركة من قبل شركة كوكا كولا التي حصلت على 18٪ في عام 2009 و 58٪ في عام 2010.

على سبيل المثال، بالنظر لشركات الطيران، على ما يبدو أن كل بضع سنوات تتطلب البيئة الاقتصادية والسياسية من شركات الطيران أن تنظر في الحالة المحفوفة بالمخاطر للاقتصاد، وهامش تشغيلها الضعيف، والتكلفة الهائلة لاستبدال الطائرات، والحاجة إلى توحيد في الصناعة وتأثير مجموعة من دعاة حماية البيئة على قبول تلوث الطائرات، والطلب على توفر السفر الدولي الغير مكلف، وتذبذب تكلفة وقود الطائرات والعديد من التأثيرات الأخرى.

ويتعين على قادة شركات الطيران فهم هذا من أجل وضع استراتيجية لتقدمهم، وهذا ما يحدث في المجال الاستراتيجي، وقد قررت إحدى شركات الطيران التي عملنا عليها مؤخرًا أن ظروف التشغيل تفضل في بعض الأحيان فئة رجال الأعمال كاملة الخدمات التي يمكن بيعها بأرباح عالية، ولكن في أوقات أخرى في الدورة الاقتصادية يتم تقليص جميع عناصر الخدمة الغير ضرورية وتقديم أسعار منخفضة للغاية.. هذا هو معنى سياق التشغيل وظروف السوق، وبعد القيام بذلك يمكن تشكيل استجابة استراتيجية.

إن تحديد الغرض الذي توجد من أجله المنظمة هو أيضًا جزء من إعداد التوجه الاستراتيجي.. كان الغرض الذي تسعى له شركة "وول مارت" دائمًا هو تمكين الأشخاص الأقل حظًا من شراء نفس الأشياء التي يشترونها الأشخاص الأكثر ثراءً، وكانت هذه هي الفكرة التي أنشئت حولها المنظمة، وبعد الحرب العالمية الثانية مباشرة شرعت سوني في العمل على غرض مختلف وهو تغيير تصور العالم حول السلع اليابانية بكونها ذات جودة رديئة، وإذا نظرنا إلى الوراء في القرن الحادي والعشرين، نجد أنه من الصعب تصديق أن هذه كانت مشكلة بالنسبة للشركات اليابانية، لأن سوني والعديد من الشركات اليابانية الأخرى قد نجحت في تحقيق هذا الهدف، ولكن تسببت عمليات سحب المنتجات من حين لآخر، كتلك الخاصة بتويوتا، في عملية إعادة تقييم مؤقتة، ولكن بصفة عامة، فإن التصور العام تجاه السلع اليابانية أنها معروفة بجودتها العالية.

كما يتضمن المجال الاستراتيجي الرؤية المقنعة والبناءة للمستقبل والمكانة التي تريد المنظمة أن تشغلها في المستقبل، وعلى الرغم من كونه مصطلحًا مشتقًا، فإنه يجب أن يكون له تأثير قوي إذا كان يستحق أن يسمى بـ "الرؤية"، فهناك عدد قليل من المنظمات التي لديها رؤية ذات تأثير قوي: فمعظم المنظمات تعتمد فقط على شعاراتها التي لا تنسى وخدماتها المقترحة التي لا تقوم بتدعيمها.

بالنسبة للكثيرين فإن الرؤية القوية ليست أكثر من لوحة على جدار أو جهاز تسويقي، ولكن بالنسبة للآخرين فهي شريان الحياة، ولسنوات عديدة كان التزام شركة جونسون آند جونسون (يسمى J & J Credo) مهمًا للغاية بحيث قام الرئيس التنفيذي للشركة

بزيارات منتظمة إلى مصانعهم ومكاتبهم في جميع أنحاء العالم لإدارة "اجتماعات تحدي العقيدة" الخاصة بهم والتي يُسمح فيها لأي شخص بالظن فيما إذا كانت الشركة تعمل بشكل جيد وفقاً لعقيدهم التي هي مزيج من الرؤية والقيم.

الرؤية القوية بالنسبة  
للكتيرين ليست أكثر من  
لوحة على جدار أو جهاز  
تسويقي، ولكن بالنسبة  
للآخرين فهي شريان  
الحياة.

كانت بعض الرؤى الأخرى مجرد تصريحات بليغة من أجل تحقيق أهداف جريئة، قليلون سوف ينسون الرؤية التي قدمها جون ف. كينيدي إلى ناسا في بداية الستينيات: إرسال رجل إلى القمر وإعادته بأمان إلى الأرض بحلول نهاية العقد، وقبل ذلك بعقد من الزمان، كان لدى بوينغ مهمة حاملة،

وهي أن تصبح الشركة المهيمنة في مجال صناعة الطائرات التجارية، وإدخال العالم في عصر الطائرات، والفكرة وراء الرؤى أنها تقوم برسم الصور، فالرؤى تنادي بالخيال، مثل: الكورس في بداية مسرحية شكسبير هنري في. فهي نادراً ما تكون غنية أو منطقية ولكنها طموحة وملهمة.. ونادراً ما تتضمن أرقاماً لأن الأرقام نادراً ما تكون ملهمة على الرغم من أن الدافع لاحتلال المركز الأول يعد رؤية منتشرة. يقول ويليام فان دوسين فيشارد: "الرؤية هي رؤية كيف من الممكن أن تكون الحياة عند التعامل معها كما هي"، فالرؤية تتعامل مع الأشياء الإنسانية العميقة غير الملموسة التي تعطي الهدف النهائي للحياة.. في النهاية، يجب أن تتعامل الرؤية مع خصائص الحياة وليس بكمياتها.

المهمة مرتبطة بالرؤية، فالكلمة مشتقة من الفعل اللاتيني "لإرسال"، وقد تم إرسال المبشرين دائماً بغرض واضح لتحقيق هدف، فمهمة المنظمة هي جدول أعمالها متوسط الأجل، والتركيز على أنشطتها على مدى عدة سنوات لدعم رؤيتها. وأحياناً ما تكون هذه التصريحات بسيطة وواضحة وعدوانية وتحدد عدواً مشتركاً. فكان شعار نايكي في الستينيات هو سحق "أديداس"، وفي السبعينات كانت معركة وشعار هوندا هو "سوف ندمر ياماها"، أما في الثمانينات كان شعار كانون هو "هزيمة زيروكس" بينما كان شعار "فوجي" هو "أقتل كوداك".

تتعامل المنظمات الأخرى مع مسألة الهدف أو الرؤية أو المهمة بشكل مختلف،

فبالنسبة إلى هارلي-ديفيدسون، عرّف أحد التنفيذيين هدف المنظمة بشكل واضح، حيث أتاح الفرصة لمحاسب يبلغ من العمر 43 عامًا بارتداء جلود سوداء والانتقال عبر المدن الأمريكية الغربية الوسطى وإخافه الناس، وقد صرحت فيرجين أتلاتنيك أن هدفها في بعض الأحيان هو السماح لعمالها بالاستمتاع على مسافة 37000 قدم. وقد حددت ستاربكس هدفها بتوفير مكان ثالث لقضاء الوقت به (غير المنزل والعمل)، فجميع هذه البيانات موجودة في المجال الاستراتيجي، وهي جزء من إعداد الاتجاه الاستراتيجي، كما يضم المجال الاستراتيجي قيم المنظمة، فإنها المبادئ التوجيهية والمعايير الأخلاقية التي ستساعد المنظمة في حل المشكلات والتقدم للأمام خلال الأوقات الجيدة والسيئة، وقد يجادل المتكلمون بأن القيم لا يمكن ملاحظتها في المنظمات التي تمر بأوقات جيدة ولكن يتم ملاحظتها بشكل أفضل عندما تكون المؤسسة في وضع صعب.. في حين تؤكد قصة "إنرون" أن القيم تكون ملائمة ومهمة في الأوقات الجيدة والسيئة، مثلما تعاملت شركة "بريتيش بتروليوم" مع مشكلة التسرب النفطي في خليج المكسيك ورد البنوك الكبرى على دفع المكافآت خلال المشاكل المالية الرئيسة خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد جلبت هذه القصص هذا النوع من القضايا في القرن الحادي والعشرين.

ولتحديد ما إذا كانت القيم مهمة بالنسبة للمنظمة أو لا يقاس بناءً على ردود أفعال المنظمة خلال مواجهة التحديات الصعبة. كان رد فعل شركة نستله على المخاوف بشأن تسويق حليب الأطفال الخاص بهم ورد فعل شركة جونسون آند جونسون حول تلوث منتجاتها تعد ردود أفعال جريئة تستند إلى القيم. ويمكن القول بأن هذه الاستجابات وردود الأفعال كانت بدافع تجاري حيث أن تحديات القيادة تكمن بشكل كبير في التعامل مع منظمات أصحاب المصلحة المتعددين. ولكن لن يستمر التركيز على أي مجموعة من أصحاب المصلحة على المدى الطويل. يجب على القادة أن يدركوا أن أي مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة (العملاء، المساهمين، الموظفين أو المجتمعات التي توجد بها الشركات) يمكن أن تضر المؤسسة إذا لم يتم تقديم مصالحهم. ويجب أن تعكس قيم المؤسسة هذه الحقائق وأن تكون ذات مصداقية للجميع. وتعد أهولد التي يوجد مقرها في هولندا قوة

رئيسية في تجارة التجزئة على جانبي المحيط الأطلسي. فهم يحافظون طول الوقت على التركيز الثلاثي على أصحاب بهدف التطور والتحسين كل يوم، كما تهدف إلى أن تكون مكاناً أفضل للتسوق ومكاناً أفضل للعمل.

في الواقع، تأتي القيم والغرض معاً بشكل مثالي. وقد اضطرت تلك المنظمات التي اعتمدت لسنوات خلق قيمة أصحاب المصلحة في جوهرها في الآونة الأخيرة إلى اللجوء إلى الجهود تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لخلق قوة مضادة لمحرك لا هوادة فيه لزيادة الهوامش. وقد فعل البعض هذا لأسباب جديرة بالثناء، والبعض الآخر كان لديه دوافع أكثر سخرية: قد نستغل عملائنا وموظفينا ولكننا سنفعل شيئاً جيداً حتى

يتسنى للأشخاص العاملين بالعلاقات العامة لدينا أن يكون لديهم قصة جيدة يخبرونها عنا، ومن المؤكد أن الشركات التي تعمل في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات قد نفذت مشاريع جديرة بالاهتمام، وكثير منها يحقق الكثير من النجاحات في مجالات لا علاقة لها بعملها الرئيسي. وجادل كلاً من أستاذ هارفارد مايكل

يجب على القادة أن يدركوا أن أي مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة (العملاء، المساهمين، الموظفين أو المجتمعات التي توجد بها الشركات) يمكن أن تضر المؤسسة إذا لم يتم تقديم مصالحهم.

بورتر وزميله مارك كرامر في الآونة الأخيرة لخلق قيمة مشتركة بدلا من مجرد قيمة أصحاب المصلحة (هارفارد بيزنس ريفيو 2011). الفكرة هنا هي أن الشركات بدأت تتحرك في اتجاه مختلف: نحو المزيد من الممارسات الأخلاقية والاستدامة، فهم يبحثون عن نموذج تجاري يحقق فائدة فعلية لجميع أصحاب المصلحة على المدى الطويل. فهذا هو بالفعل خلق قيمة مشتركة بدلا من تفضيل مجموعة واحدة من أصحاب المصلحة على الآخرين، يعد هذا خيارا لطريقة جديدة للتفكير والعمل في جميع جوانب العمل ويذكرنا بالتمييز بين الأمور (العرضية والمؤقتة) وتغيير حقيقي ودائم لنمط الحياة. فهذه المناقشة قع في صميم تحديد الاتجاه الاستراتيجي.

وبطبيعة الحال، فإن المجال الاستراتيجي هو المجال الذي يتم فيه تحديد الاستراتيجية نفسها، ويُعرف في قاموس أكسفورد الإنجليزي الاستراتيجية بأنها: "خطة مصممة

لتحقيق هدف طويل الأمد"، والمجال الاستراتيجي هو المجال الذي يقوم فيه القائد أو القادة بإعداد وتخطيط للمستقبل، وتحديد رحلته ومساره.. ربما كانت الاستراتيجية البسيطة في فترة قيادة قطعان الماشية هي إبقاء القطيع متحرّكاً غرباً، وبالتالي تحديد الشمال والجنوب على أنهما غير مهمين وأن الاتجاه الشرقي يؤدي إلى نتائج عكسية. أما في المنظمات، فتضم الاستراتيجيات الوظائف والأقسام المختلفة للمنظمة وتمتد على فترات زمنية أطول وتحدد الأولويات الرئيسة التي تمكن من اتخاذ خيارات مهمة.

وبمجرد تحديدها، يصبح الغرض والرؤية والرسالة والقيم هم الأهداف الأساسية للمنظمة، وتكون هذه الاستراتيجية هي خطتها رفيعة المستوى، فهم يجعلون من وجودها معنى ومهمة، فتشكل الأهداف الكبيرة التي يمكن للأشخاص الآخرين الاشتراك فيها: فهي سبب الانضمام أو البقاء مع أو مغادرة المنظمة.. إن عملية بناء الالتزام بأهداف المنظمة هي ما أطلقنا عليه إنشاء " الترابط"، فالترابط هو الأساس المشترك للمشاركة في المنظمة: الترابط والمشاركة من أجل تحقيق هدف مشترك. فإنه يقوم على التواصل العقلاني والإقناع المنطقي من جهة، وعلى الشغف من جهة أخرى: فهو مسألة قلوب وعقول، ويدعمه الخيال والإثارة حول ما يمكن أن يكون.

إن خلق الترابط بين الأشخاص هو أمر يتعلق بالمشاركة والنفوذ والإقناع، وبمجرد تحقيقه، فإنه يحرر طاقات وحماس مجموعة العمل بأكملها بالإضافة إلى القادة، وهناك أشكال أخرى من الترابط أكثر تقنية، مثل ترابط الاستثمار والنظم والعمليات ذات الغرض والاستراتيجية، ولكن الترابط هو أمراً حاسماً دائماً. ونشير في النموذج إلى ترابط الناس في المنظمة مع وجود توجه استراتيجي والقيم والخطط التي تسعى إليها.

عندما كتبت صحيفة الجارديان في المملكة المتحدة في قسم الأعمال الخاصة بها عن نايكي في عام 2003، قالوا: "نايك هي الصنفقة الحقيقية، فهؤلاء الرجال هم لاعبو كرة القدم الحقيقيون وهم الأسعد في غرفة خلع الملابس. وأن فيل نايت هو من أكثر محبين الرياضة، ولديه شغف أكبر بالرياضة أكثر من حبه للأعمال، أي شخص قد زار شركة نايكي سيعرف على الفور أن هؤلاء الرجال هم لاعبو كرة القدم الحقيقيون! فهم كانوا

يصفون منظمة خلقت ترابط لإطلاق قوة جهودهم الجماعية وتحقيقها، وأن جميع العاملين بها يعملون وفقاً لاستراتيجية محددة ويعملون معاً نحو هدفهم.

في الفيزياء الفرق بين المصباح الكهربائي الذي تبلغ قوته 40 واط والذي بالكاد يضيء خزانة صغيرة، و الليزر الذي تبلغ قوته 40 واط والذي بإمكانه إحداث ثقب في المعدن، هو ترابط الإلكترونات وكيفية عملها معاً، فعندما يكون هناك ترابط بينهما يصبح تأثيرها أضخم وأوسع، ولكن عندما تتحرك الإلكترونات بشكل عشوائي في عدد لا يحصى من الاتجاهات، فإنها تعمل بشكل غير فعال، ويكون تأثيرها ضئيل. فما نقصده هنا هو أنه عندما يكون هناك ترابط بين الأشخاص وبين الغرض المنشود وبين بعضهم البعض، يصبح هناك تأثير تضخمي مماثل. كما يتم تقسيم الاستراتيجية إلى خطواتها الخطية، وتتمحور الجداول الزمنية الخاصة بها حول مهامها، وتصيح العنصر الأول للتخطيط والتنظيم الذي يضع المنظمة على المسار الصحيح، ويجسد التركيز الذي يتم تنظيم العمل حوله ويساعد الجميع على فهم حجم وطبيعة المهام التي يتعين تحقيقها، فالتخطيط هو العنصر الأول في إدارة الأداء حيث تصبح الخطط أهدافاً ومهام، فهذا تماماً طريقة عمل المنظمة: فهي تضمن إنشاء الهياكل والعمليات والإجراءات التي تدعم تحقيق الخطة، فلا يوجد شيء اسمه منظمة جيدة في حد ذاتها، ولكن يتم تحديد جودة التنظيم بالكامل من خلال ملاءمته للخطة التي تعمل على تحقيقها.

### المجال التشغيلي

يمثل المجال التشغيلي "أيدي وأرجل" المؤسسة، فهدفه هو تحقيق النتائج. في الواقع، يمكن القول بأن هدف المنظمة بأكملها هو تحقيق النتائج، ولكن ليس أي نتائج: تلك التي تخدم وتفيد أهداف المنظمة. ينتمي التخطيط والتنظيم إلى المجال التشغيلي ك نطاق استراتيجي، فكلما كانت الخطط أعلى مستوى، كانت جزءاً من المجال الاستراتيجي، وكلما تم تقسيم المزيد من الخطط إلى أهداف ومهام، زاد عددهم في المجال التشغيلي، ولا يوجد خط فاصل صارم بين الاثنين، وإنما مجرد مسألة درجتين مختلفتين للونين في الطيف لا يمكن التفرقة بينهما بدقة، ولكن حتى الآن هناك نقطة في الطيف، حيث اللون الأزرق هو

أزرق بشكل واضح، والآخر أخضر واضح، وتمثل نتائج التسليم القدرة على قيادة العمل حتى إنهاؤه وتحقيق الغرض منه.

المجال التشغيلي هو ما يحدد طريقة إنجاز العمل ويتطلب مهارات وطرق قوية. فهو يعد جانب صعب وقوي من القيادة.. حيث يؤكد ويقود ويكمل، كما يعترف بأن الدافع يجب أن يستمر، ولذلك قد يحتفل بالنجاح ويتعامل مع أوجه القصور في الأداء، ولكن هذا لا يعني بأنه ضعيف، بل هو الجزء الذي يتم به أكثر المعاملات في القيادة ويتجسد في عملية إدارة الأداء.. يعترف فريق العمل بأن الحياة التنظيمية نادرا ما تتكون من المساهمات الانفرادية، حيث يعمل فريق العمل على إمكانية التأزر: قد يصبح الفريق بارعا في العمل معاً، بحيث يصبح الناتج الكلي أكبر من مجموع الأداء الفردي لكل طرف في المنظمة.. أولاً يجب على القادة الذين يقودون العمل الجماعي أن يسيطروا على غرورهم وأن يظهروا نموذج التعاون الذي يريدون رؤيته في الآخرين. هناك مقولة مبتدلة ومزعجة تقول بأنه "لا يوجد أنا في الفريق"، ولا يوجد "أنا" في الذات أيضاً، ولكنها لا تزال مشكلة يجب القضاء عليها! لقد تعلم الكثير من القادة العظماء هذا من خلال الرياضات الجماعية في سنوات اكتساب خبراتهم.

إن التركيز على العمل الجماعي هو ذو شقين: الفريق والعمل، وكما أظهر مايكل ويست وزملاؤه في جامعة أستون، أن عضوية الفريق تحمل مزايا كبيرة (بوريل وويست وزملاء 2002)، وقد تمكنوا من إظهار مكاسب كبيرة في رضا الموظفين والابتكار، وحتى في الصحة العقلية لأعضاء الفريق، يتم اكتسابها من خلال العمل الجماعي، لكن التركيز ينصب على إنجاز العمل وتحقيق مكاسب كبيرة في الإنتاجية.

### مجال التعامل بين الأشخاص

يشمل مجال التعامل بين الأشخاص "قلب" المنظمة: فالشعور تجاه العمل في منظمة ما، يمثل مناخها ويتحدد هذا من خلال تصرفات القادة. فعندما يتم خلق الترابط، هذا سوف يجذب فريق القيادة الفعال القلوب والعقول لخلق الالتزام العقلاني والعاطفي

للمنظمة ورحلتها لتحقيق أهدافها. هذا هو السبب في أن خلق الترابط يعد نقطة التقاطع بين المجالات الاستراتيجية (الرأس) ومجالات التعامل مع الأشخاص (القلب). يؤدي خلق الترابط إلى إعادة تحفيز قوة الهاوي الحقيقي الذي يحب/تحب مؤسستهم. وتعني كلمة الهاوي بالإنجليزية (amateur) حيث تعني (amat) باللاتينية "هو يحب/هي تحب".

كما يعد العمل الجماعي أيضا نقطة التقاطع بين المجالات: العمليات (اليدين والساقين) مجال التعامل بين الأشخاص (القلب). وتوضح مسألة الجهد التقديري السبب وراء ذلك.

( انظر تعريفات السير رود إندجتون وجون ريشتون في الفصل السادس).

الجهد التقديري هو الجهد الذي لا يجب أن يمنح، ولكن يتم منحه، لأن الفرد يختار القيام بذلك.. عندما نحاضر حول هذا الموضوع في صفوف المديرين التنفيذيين في كلية سعيد للأعمال في جامعة أكسفورد أو في أي مكان آخر، نطلب منهم أن يتخيلوا أن الحد الأدنى المقبول من العمل يمثل 100 على مقياس افتراضي غير معروف الطول، ثم نسأل عن مقدار ما يمكن أن يضيفه شخص آخر إذا كان ملتزماً تماماً؟ عادةً ما تتراوح الإجابة على هذا المقياس الافتراضي بين 150 و 300. ومن خلال خلق الترابط (التفاعل) والعمل الجماعي، يزداد الالتزام ويعزز الجهد التقديري. واعتبر نابليون أن جندياً واحداً متحمساً ولديه دافع يعادل ثلاثة جنود غير متحمسون (من أصل 300 جندي)، ومن المعروف أنه من الممكن أن يطلق النار على عدد قليل لتشجيع الآخرين، ولكن في هذه الأيام قد يكون لدى الموارد البشرية ما تقوله حول ذلك!

إن البناء والحفاظ على العلاقات هو مثال على مجال التعامل بين الأشخاص. فالقيادة تتعلق بشكل كبير على ما نحن عليه وما نقوم بفعله. فمن الصعب الوثوق بمنظمة أو قضية، لكننا قد نثق بالناس عندما نتعرف عليهم. قد تكون العلاقات مع الزملاء أو العملاء أو الموردين أو المساهمين أو المجتمع الذي توجد به المنظمة، ويجب بناء العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة واستدامتها بمرور الوقت. فإنهم سيعملون على أفضل وجه

إذا التزموا بنفس القيم والمقاييس والسلوكيات. في الواقع، قد تكون القيم المشتركة شرطاً للدخول في منظمة أو فريق.

## القيادة

عندما تتداخل جميع المجالات الثلاثة في نموذج الألوان الأساسية، فإنهم يشكلون منطقة مركزية بحيث يمكن القول بأن هذه المنطقة هي جوهر القيادة. ويمثل نموذج الألوان الأساسية كل شيء عن القيادة، والقيادة بشكل عام هي نقطة ارتكاز تقع في صميم المنظمة وتدور المنظمة حولها.. إن جوهر القيادة هو الفعل الذي أطلقنا عليه اسم "القيادة". إذا أردنا اتباع القياس المجسم - إذا كان المجال الاستراتيجي هو الرأس، فإن المجال التشغيلي هو اليدين والقدمين ومجال التعامل بين الأشخاص هو القلب والقيادة هي الجهاز العصبي: فإنها تستشعر وتوفر التوازن وتنسق الوظائف الأخرى، فالقيادة توازن بين مساهمات القيادة الأخرى بناء على مطالب الوضع الذي تمر به المنظمة، مثلما يقوم قائد الأوركسترا بطلب العزف على الأوتار بصوت أعلى في بعض المقاطع والتوقف عن النفخ والعزف على بعض الآلات الموسيقية لفترة من الوقت، فإن هذا يؤدي إلى الكثير من النتائج قصيرة المدى التي يتم تقديمها في وقت واحد، وقد يؤدي المزيد من الاستثمار في تطوير الناس في أوقات أخرى إلى تسهيل اتخاذ القرار بسرعة من أجل تسهيل العمل في وقت واحد، والإصرار على أخذ الوقت لبناء الالتزام في وقت آخر؛ قد يدعو إلى المزيد من التخطيط الشامل في وقت واحد ووضوحًا استراتيجيًا أكبر في وقت آخر. فهذه مسألة حكم مستندة إلى مزيد من الحكمة، ومع تنفيذ هذه المراحل المختلفة، قد تمكن القيادة القادة المختلفين للاستفادة من نقاط قوتهم الخاصة.

نحن نقترح أنه يوجد خمسة عناصر رئيسة من القيادة في هذه المنطقة المركزية تقوم بتسهيل جميع الأنشطة الأخرى.. هذه العناصر، هي: (الإلهام والتركيز والتمكين والتعزيز والتعلم)، وسنصف هذه العناصر بالتفصيل في الفصل الرابع. ومع ذلك، وكما سنرى لاحقًا في الكتاب، فإنه من الصعب على أي شخص أن يتفوق في جميع عناصر التمكين. وأن الأسباب الرئيسة وراء ذلك هي أسباب نفسية، واستتجت جالوب في استعراضها

عام 2008 لأكثر من 20,000 مقابلة مع كبار القادة، وأكثر من مليون فريق عمل وخمسون عاماً من استطلاعات الرأي حول القادة الأكثر إعجاباً في العالم، ودراسة لأكثر من 10000 متابع أن القادة الأكثر فاعلية يحيطون أنفسهم بالأشخاص المناسبين، وفي حالة عدم وجود أفضل القادة.. سيكون هناك أفضل الفرق.

وينطبق الشيء نفسه على المجالات الثلاثة بشكل عام، فبعض الناس جيدون في الاستراتيجية وفي تمييز الصورة العامة، فهم يميلون إلى التفكير المشرق والتوسعي بشكل كبير، والبعض الآخر جيد في تنفيذ العمليات، فهذا يستدعي وجود عقليات مختلفة - عقلية تهتم بالتطبيق العملي، وتعرف ماذا تفعل، ومتى وكم ستستغرق، فهم يميلون لأن يكونوا مفكرين متسلسلين وعلى درجة عالية من التركيز والتصميم. والبعض جيد في التعامل مع الناس - فهم يعرفون غريزياً ما هي الأشياء المهمة، وكيف يتعاملون مع الناس، وكيف يضعون أنفسهم مكان الأشخاص الأخرى، فهم لديهم مستويات عالية من البصيرة في التعامل مع الأشخاص، مثل: الوعي والحساسية والحكم الجيد والمهارات الاجتماعية.

سنناقش في الفصل الخامس أن الأشخاص الذين أصبحوا خبراء في هذه المجالات المختلفة، قد تطوروا في كثير من الأحيان عن طريق تجربة مسارات مختلفة في الحياة، وأن العثور على شخص خبير في المجالات الثلاثة أمر نادر الحدوث، كما توضح دراسات الحالة التالية، الشخصية الأولى هي شخصية خيالية من التاريخ ولكن البقية هم قادة عرفناهم بالفعل.

**دراسة حالة رقم 1: إمبراطور روما القديمة: المجال الاستراتيجي، المجال التشغيلي، مجال التعامل بين الأشخاص (S+, O+, I-)**

أظهر يوليوس قيصر والذي وصفه شكسبير بأنه عبقرى سياسى وسياسى معيوب، مهارة استراتيجية عظيمة وتميز تشغيلى عسكري، ومع ذلك، سمح لغروره أن يكبر لدرجة أنه لم يعد يستمع إلى أولئك الذين يهتمهم أمره، حيث تم تحذيره من مسيرة شهر مارس، وحذرت زوجته بعدم الذهاب إلى مجلس الشيوخ في ذلك اليوم المشؤوم، وأبعدت

الكثير ممن أدركوا إنجازاته، ووفقاً لمصطلحاتنا، كان يمكن أن نصفه بـ المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص -، فهذا يمثل إدراك تفوقه الاستراتيجي والتشغيلي، والاعتراف بعيوب علاقاته وتعامله مع الأشخاص.. ويوضح يوليوس قيصر قول بطرس دروكر بشكل جميل، حيث قال: "الناس الأقوياء لديهم دائماً نقاط ضعف قوية".

دراسة حالة رقم 2: رئيس تنفيذي لشركة هاتف محمول: المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص + (S-, O+, I+)

عندما قامت شركة الاتصالات البريطانية ببيع شركة الاتصالات التابعة لها "أو تو" في عام 2001، اعتقد السوق أنه من غير المرجح أن تستمر الشركة، ناهيك عن الازدهار. كان بيتر إرسكين هو الرئيس التنفيذي للشركة في هذا الوقت، وقام هو وفريقه بإعادة تسمية الشركة بـ "أو تو"، وقاموا بإعادة تسمية العلامة التجارية، حيث أطلقوا عليها "باردة، زرقاء، سلسلة، نابضة بالحياة"، وبعد أربع سنوات في عام 2005/6، كانت "أو تو" واحدة من أكثر المنظمات نجاحاً في المملكة المتحدة، وتم شراؤها بمبلغ 18 مليار جنيه استرليني من قبل تليفونيكاس الإسبانية.

كيف حدث هذا التحول الاستثنائي؟ ألقى بيتر إرسكين محاضرة مفتوحة في كلية سعيد للأعمال في أكسفورد، حيث أشاد بفريق العمل الذي كان له الفضل في تحقيق ذلك.. ما قاله إرسكين كان أكثر من التواضع المعتاد المتوقع من الأشخاص الناجحين. وقام بإدراج مهاراته الخاصة في التسويق وفي تكوين علاقات فعالة، وفي التواصل وإلهام الإيذان في المنظمة وفي قيادة الأداء، وبالرغم من أنه كان جيداً جداً في المجال التشغيلي، وكان يتمتع بمهارات ممتازة في التعامل مع الآخرين، فإنه لم يكن موهوباً جداً في الاستراتيجية، على الرغم من أن التسويق كان مجال اختصاصه، وكان شعاره المتكرر في كثير من الأحيان متعلق بالمجال التشغيلي: التسليم، التسليم، التسليم.

ونتيجة لذلك، فقد وصف كيف تأكد من أنه قد عين الشخص المناسب الذي يمتلك تلك المهارات الاستراتيجية كمدیر استراتيجي، والأهم من ذلك أنه تأكد أن الشخص

الذي يتمتع بالمهارات الاستراتيجية (الذي أدرك أنها لم تكن على قدر عالي من المستوى)، تم تمكينه وإتاحة الفرص للاستماع لآرائه، فقد عين لنفسه فريقاً من المهنيين الاستراتيجيين والماليين الذين استكملوا مجموعة مهاراته الخاصة. واعترف بكل من نقاط قوته ونقاط ضعفه وأخذها بعين الاعتبار، وحسب تعبيرنا، كان بيتر إرسكين يصف ملفه الشخصي كالتالي "المجال الاستراتيجي، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص + (ليس ممتازاً من الناحية الاستراتيجية، ولكنه جيد من الناحية التشغيلية وتشكيل العلاقات بين الأشخاص). كما استعرض المبدأ العام لتميز القيادة: تقييم ذاتي صريح وصادق يليه عمل متعمد لإنشاء فريق تكميلي.

**دراسة حالة رقم 3: بدء تشغيل تقنية: المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص + (S+, O-, I+).**

تم إنشاء شركة جديدة للتكنولوجيا لدراسة العديد من الاكتشافات في علم المواد في جامعة إمبيريال كوليدج في لندن، من أجل إدراك ما يمكن أن ينتج عن الحرارة والطاقة المدجين معاً. وقد عينت هذه الشركة الجديدة "سيريس باور" مديراً تنفيذياً ممتازاً ولامعاً يدعى بيتر بانس، حيث كان على دراية كاملة بما يمكن أن تقدمه العلوم، وأصبح مدافعاً قويا والبطل وراء حلم المنظمة، وكان ماهراً جداً في التفكير الاستراتيجي وفي التواصل مع الاحتمالات المتأصلة في العلم، فمن أجل إنشاء الشركة، يجب أن يكون هناك حلم وهدف للمنظمة تسعى لتحقيقه لوقت طويل قبل أن يكون هناك منتج على الرفوف.. كانت موهبة بانس الأساسية تتمثل في المجال الاستراتيجي ومجال التعامل بين الأشخاص، ولكنه كان أقل مهارة من الناحية العملية، لهذا ركز على تعيين هؤلاء الذين لديهم مهارة بهذا المجال، وقام باختيار خبراء التكنولوجيا وخبراء العمليات والمهنيين الماليين الذين سيكملون قدرته على بناء وتحقيق حلم المنظمة.. ويمكن وصف مواهب بانس كالتالي المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص +، ولكن الفريق ككل لديه كل المواهب التكميلية اللازمة لنجاح المنظمة، على الرغم من أن التكنولوجيا لوحدها لا يمكن أن تجعل المنظمة ناجحة تجارياً. ومع اتساق مواهبه، بدأ بيتر في تشكيل

شركة تقنية جديدة بعد أن اكتشف وجود فجوة في سوق الطاقة وبدأ بتجميع فريقه من الزملاء المكملين لمساعدته على قيادتها.. لكن هذه المرة، لم يكن الاكتشاف الأصلي على المسار الحاسم للنجاح.

دراسة الحالة رقم 4: فريق يواجه مشكلة: عدد كبير جداً، المجال الاستراتيجي-، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص (S-, O+, I-).

واجهت شركة هندسية صعوبات مع فريقها الأعلى، وكان من المقرر أن يتقاعد المدير العام للشركة في غضون عام واحد، كما كان كثيراً ما يحدث تصادم بين ثلاثة أعضاء مهيمينين في الفريق الأعلى، كان كل منهم خبيراً في مجاله وذات موضع تقدير كبير. وكانت المشكلة هي أن لكل منهما ملف مشابه: المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص -، إلا أنه لم يكن هناك أي تكامل بين هؤلاء الثلاثة، بل كان هناك ازدواجية كبيرة في مساهمتهم القيادية، حيث تمحورت مجهوداتهم في منافسة داروينية للحصول على نتائج قيادية قوية في مجال البيئة. فلم يتميز كل منهما باختلافاته، بل بأوجه التشابه بينهما. وتم حل المشكلة مؤقتاً عندما غادر واحد منها المنظمة، وتوصل بقية أعضاء الفريق إلى اتفاقية ميسرة لمراقبة مدونة السلوك.. ووفقاً للمدير العام، فقد أحدث هذا فرقا كبيرا وتم حل المشكلة بشكل دائم، حيث عين أحد الاثنین المتبقين مديراً عاماً للشركة، وانضم المتنازع الآخر إلى شركة أخرى وتم تعيينه المدير المالي، حيث كان بارعاً في هذا التخصص.

دراسة الحالة رقم 5: أمتعددة الجنسيات: المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص (S+, O+, ) .

قام أحدنا والذي يرأس فريقاً من علماء النفس في برنامج لتطوير القيادة لمنظمة كبيرة متعددة الجنسيات، بإجراء تحليلات دقيقة للمهارات القيادية لأفضل 50 مديراً تنفيذياً في أوروبا وأمريكا الشمالية، وتم تقييم المديرين التنفيذيين من عشرة بلدان مختلفة، كقادة في المجالات السبعة للكفاءة التي وصفها نموذج الألوان الأساسية بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل مع الضغط. حيث تم تقييم المديرين التنفيذيين من قبل فريق علماء النفس في مجال

الأعمال على مقياس من 1 إلى 5 تتراوح بين سيء وصولاً إلى ممتاز، ويمثل الرقم 3 على المقياس المستوى المطلوب من قبل مسؤول تنفيذي على نفس المستوى ليكونوا مؤهلين بشكل كامل للعمل في منظمة عالمية. وحصل كل مدير تنفيذي والذي يبلغ عددهم 50 مديراً تنفيذياً على ثنائي علامات في جميع المجالات وتم التحقق من كل درجة ومعايرتها من قبل اثنين من علماء النفس في الفريق الاستشاري، وتمثل عملية ضمان الجودة وتقييم كفاءات الزملاء أفضل الممارسات في مجالنا.. كان المتوسط العام للدرجات بين الـ 400 نقطة المعطاة أكبر من 3، مما يشير إلى أن هذه المجموعة كانت تضم قادة ذات مستوى عال، ومع ذلك، حصل عشرة فقط من بين هؤلاء الأشخاص الخمسين على تصنيف ممتاز.. حيث حصلوا على 5 درجات في الثنائي المجالات التي تمت قياسها، ومن بين هؤلاء الأشخاص العشرة، على الرغم من امتيازهم في بعض المجالات، فإن سبعة منهم سجلوا 3 درجات في مجال واحد أو أكثر، مما يعني أنهم لم يكونوا أعلى من المتوقع في تلك المجالات، وثلاثة كانوا دون مستوى الكفاءة المطلوب - سجلوا أقل من 3 درجات في مجال واحد.

لقد قمنا بتقييم فريق القيادة لكل قسم على حدة باستخدام نفس المعايير، وأظهر ذلك دليلاً واضحاً على مجالات التفوق في جميع الفرق، ولكن هذا لم يكن موزعاً بالتساوي على جميع أعضاء الفريق، ففي فرق القيادة حيث كان بعض الأفراد يحصلون على درجات منخفضة في معايير معينة، يمكن للأداء العام للفريق أن يظل أعلى من المستوى المطلوب بشرط أن يكون هناك آخرون في الفريق قد حصلوا على درجات عالية بحيث يمكن لمهاراتهم أن تعوض هذا النقص.. فقد احتاجت فرق القيادة إلى مهارات بعضها البعض حتى تكتمل قيادتها، فهذه هي قيمة التكامل - وتكون فرق القيادة أكثر فاعلية عندما تعمل بشكل جماعي وتقدم نتائج جيدة، فهذا أفضل من أن يتفوق أعضائها في مجال واحد أو مجالين، ويجب على الفرق أن تدرك ذلك، وأن يعملوا مع آخرين ممتازين في مجالات مختلفة.

في الواقع، من وجهة نظرنا أنه من الأفضل للفرق العظمى أن تضم أشخاصاً ممتازين

في مجال واحد أو مجالين، الذين يدركون نقاط ضعفهم وأي المجالات التي لا يمتلكون مهارة عالية بها، والذين يبحثون عن زملاء في فريقهم يعوضون عدم الكفاءة المثلى عن طريق تفوقهم وتميزهم في مجالات مختلفة.. المفتاح هو وجود حد من التواضع والنضج والاحترام المتبادل من أجل إتاحة فعالية هذا النهج.

### السباق السباعي والبط

البديل هو الفشل في التعلم من مسابقة السباعي، فالمشارك في مسابقة السباعي يجب عليه أن يركض ويقفز وأن يحرز أعلى مجموع من النقاط خلال السبعة مسابقات التي تقام خلال يومين، حيث يقتضي تدريب المتسابقين أن يساوموا على ركضهم مقابل قفزهم، وقفزهم مقابل رميهم الرمح وهكذا. ولكن نادراً ما يحصل أي متسابق على رقم قياسي عالمي في أي من المسابقات السبعة. فغالباً ما تكون الاستثناءات هي القفزة الطويلة وتحطى الحواجز، ولكن تمثل كل واحدة منها اثنين من المسابقات السبعة (الجري والقفز). فإذا نظرنا للبط حسب قول أرجنتيني: يمكن للبط أن يمشي ويطير ويسبح ولكنه لا يفعل أي من هذا بشكل جيد. فنحن نحث القادة على عدم اعتماد هذا التفكير، بل حث أعضاء الفريق على التميز في مجموعة أكثر واقعية من مساهمات القيادة!

### الملخص والخاتمة

- 1- تشمل القيادة على ثلاثة مجالات موصوفة في نموذج الألوان الأساسية: المجال الاستراتيجي والمجال التشغيلي ومجال التعامل بين الأشخاص، فهذه المجالات ليست مستقلة، بل هي متداخلة، كما تعد هذه المجالات أداة التوازن وتنسيق مساهمات القيادة الأخرى وتقع في قلب نموذج الألوان الأساسية، حيث أطلقنا على هذه المنطقة "القيادة".
- 2- يمكن إدراج العديد من نماذج الكفاءة الأخرى للقيادة ضمن نموذج الألوان الأساسية، حيث نرى أنه يمثل الهيكل الأساسي للقيادة في حين تمثل نماذج الكفاءة النموذجية بنى سطحية بديلة، فمثل هذا الهيكل المفصل يجعل النماذج الأخرى قابلة للمقارنة بالإشارة إلى النقاط المشتركة.

3- إن تلبية جميع متطلبات القيادة على مستوى عالٍ يتطلب توفر مجموعة شبه مستحيلة من المهارات والصفات في شخص واحد، على الرغم من أنه من الممكن أن يعمل فريق من القادة معاً.

سنجد المزيد من التفاصيل في الفصل التالي حول العوامل التمكينية الخمسة للقيادة، وفي الفصل الخامس سنقوم بشرح واستكشاف طرق خلق والحفاظ على التكامل في فرق القيادة.