

الفصل السادس

بناء فريق القيادة

لست بحاجة إلى صديق يتغير عندما أتغير ويومئ برأسه عندما
أومئ برأسي، فظلي يفعل ذلك أفضل بكثير..
(بلوتارخ)

كما ذكرنا الفصل الثاني كيف أن تأثير القائد هو المفتاح لخلق ثقافة المنظمة.. الممارسات والمعتقدات المشتركة التي يشترك فيها أعضاؤها، فالقادة لهم تأثير غير متناسب على مناخ المنظمة وعلى شعور العاملين بها، كما تؤثر الثقافة والمناخ على درجة إشراك الموظفين، وبالتالي على مقدار الجهد التقديري الذي يبذلونه ونواياهم في البقاء، وأيضاً النتيجة النهائية: على نتائج المنظمة من حيث الإنتاجية والإبداع والأرباح، وكذلك على مستويات الاحتفاظ بالموظفين.. وسوف نناقش في هذا الفصل طرق بناء الفرق ونقدم أمثلة حول كيفية عمل الفرق الفعالة معاً، بعد وصف التأثيرات على سلوك القادة.

فهم التأثيرات

هناك نوعان من التأثيرات الرئيسة على سلوك القائد: مرجعه السلوكي أو متطلبات الموقف أو السياق الذي يعمل فيه، وكثيرًا ما يكون سلوك القادة نتاجًا للتفاعل بين هذين العاملين.

المرجع السلوكي

تكون شخصيتنا ودوافعنا وأفضلياتنا وقيمنا مستقرة إلى حد كبير بحلول سن الرشد، وليس الأمر أنهم لا يستطيعون التغيير، ولكنهم يتغيرون ببطء دون حدوث أي صدمات ناتجة عن تغيير نمط الحياة.. لقد تباطأت وتيرة التغيير في مرحلة الطفولة والتعلم السريع الناتج عن مزيج الجينات الوراثية والخبرات التي تشكل شخصيتنا في مرحلة البلوغ بعد المرور باضطرابات المراهقة.. إن التغيير الذي يحدث في سن الرشد هو أمر أكثر رصانة، حيث يتغير سلوكنا باستمرار، ولكن يمكن ملاحظة الأنماط الشائعة، وتتغير حالتنا المزاجية كل ساعة، ولكن تكون هذه التغيرات ضمن الإطار العام لمزاجنا، ويمكننا أن نبذل جهد الحصول على المزيد من المعرفة وتعلم بعض المهارات، ولكن تعد سلوكياتنا مقاومة للتغيير بشكل نسبي وتتطور شخصيتنا بسرعة متقلبة.

يتغير سلوكنا باستمرار ولكن يمكن ملاحظة الأنماط الشائعة.

إن نتيجة مرجعنا السلوكي هي مجموعة من السلوكيات أو الممارسات الشائعة التي نظهرها في نهجنا للقيادة وغيرها من التحديات أو المهام، فهناك أشخاص اجتماعيون، وأشخاص أكثر انعزلاً وانعكاساً.. ينخرط البعض بشكل كبير مع فرقهم، والبعض الآخر لا ينخرط مع الفريق.. بعض الأشخاص يفضلون وضع خطة دقيقة ومدروسة، والبعض الآخر يفضل أن يكون أكثر مرونة وتلقائية.. يحتفل البعض بالنجاح ويتعامل بحزم مع الأداء الضعيف، ويتجنب الآخرون ردود الفعل المتطرفة بكل أنواعها.. وسيتم تناول تأثير الشخصية على القيادة والتأثيرات الخاصة على عناصر نموذجنا بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن.

وبالنظر في نموذج القيادة الخاص بنا، كما رأينا في الفصل الخامس، نجد أن الأشخاص يتطورون عقلياً أكثر، وأكثر استقراراً بالوصول إلى مرحلة البلوغ، فهم يلاحظون التفاصيل، ويفكرون بشكل متسلسل، ويتوجهون بإلحاح نحو تحقيق الأهداف والغايات.. أما البعض الآخر يصبح أكثر استراتيجياً، فهم يتطلعون إلى المستقبل، ويفكرون بناءً على المفاهيم، ويتوجهون نحو الاحتمالات..

وهناك آخرون يركزون أكثر على بناء العلاقات، فهم أشخاص لديهم ذكاء عاطفي، ويوازنون بين أفكارهم ومشاعرهم، ويهتمون بالآخرين وبناء العلاقات والترابط بين الأشخاص في بيئتهم.. وينطبق الشيء نفسه على العناصر التمكينية القيادية: لقد تعلم البعض أن يكونوا ملهمين بشكل طبيعي، والبعض الآخر أن يهتموا بالتركيز.. يمكن أن يتعلم القادة جميع هذه المهارات، ولكن بعضهم يكتسبها بشكل طبيعي أكثر من الآخرين، ويلائم أكثر مرجعنا السلوكي..

هذه ليست مسائل تتعلق بالقدرات، ولكن بالتوجه والتفضيل، فكلما أدركنا تفضيلاتنا وقمنا باستخدامها، أصبحنا أكثر قدرة على الانخراط في تلك الجوانب من حياتنا. هذا هو قانون الممارسة (1911) الذي وضعه "ثورندايك"، وغالباً ما يتم التعبير عنه "الممارسة تجعل الشيء مثالياً"، تم تصميم مرجعنا من خلال الاختيارات التي نجريها والتي بدورها تقوم بتشكيل قيادتنا.

المطالب الظرفية:

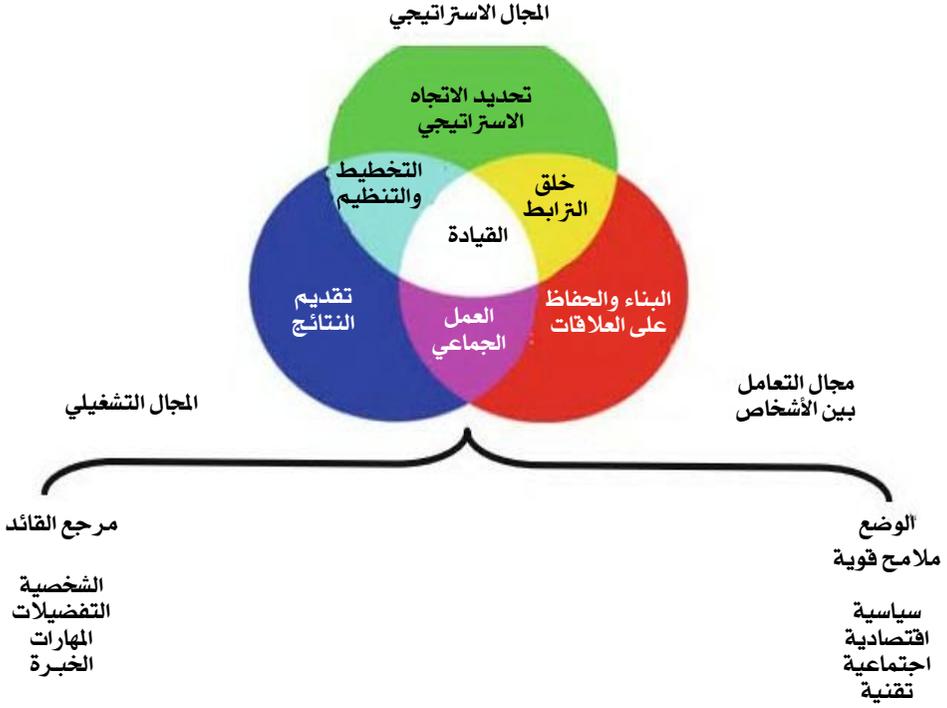
عندما يتولى أحد القادة وظيفة جديدة يصبح/ تصبح على دراية بمتطلبات الوضع الجديد في وقت قصير، وهناك العديد من الطرق التي يحدث بها هذا.. وقد يكون المسمى الوظيفي أو الإعلان الوظيفي قد وصف المميزات الأساسية. ربما يريد المدير الجديد شرح ما هو مطلوب، وسيكون للزملاء الجدد آراء يريدون مشاركتها، كما سيوضح الفريق الجديد الخاص بالقائد كل ما هو مطلوب إذا طُلب منه ذلك، ويتم تحديد المطالب حسب الوضع الراهن، وتكون المطالب ضمنية وصریحة على حد سواء، ويحتاج القائد أو القائدة إلى فهم المطالب من أجل أن يكونوا على بينة بآثارها.

وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لتقدير الموقف، إحدى هذه الأدوات هي تحليل البيئة الخارجية والمحيطة الذي ذكرناه في فصل سابق، حيث يشجع على استكشاف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية في السياق، ومع ذلك، فإن الهدف هو الكشف عن الملامح القوية والحالية للوضع مهما كان الأسلوب المتبع، الملامح القوية هي التأثيرات أو المطالب السائدة في الحالة التي يجب أن تستجيب لها المنظمة أو الفريق أو القائد، وقد تشمل حصة في السوق تتضاءل بشكل سريع أو فريقاً في حالة اضطراب أو نجاحات غير متواصلة، ولكنها تتطلب اهتمام القائد، وقد تكون هي أيضاً المعايير التي سيتم من خلالها الحكم على تأثير القائد في المنظمة.

مرجع القائد:

يعد مرجع القائد مسألة داخلية، بينما يعد الوضع مسألة خارجية، وإن التفاعل بين الاثنين يشكل المطالب والموارد المتاحة التي يجب على القائد أن يوفى بها، ولكن هناك فرق مهم بينهما، حيث يكون المرجع مستقر نسبياً، في حين أن متطلبات الوضع ليست كذلك، ويمكن أن تختلف بطرق غير متوقعة وغير مستقرة، ويمكن أن تمتد وتمثل تحدياً للقائد.

يزداد الطلب العاطفي للفريق في فترة الانكماش الاقتصادي التي تليها فترة النمو، في حين يكون التنظيم والتخطيط الحذر في فترات العمل والنجاحات هم مفتاح النجاح، فقد أصبح الفهم والطمأنينة والتعاطف أمراً بالغ الأهمية.. إن الطبيعة غير المستقرة للمطالب الطرفية يمكن أن تستدعي مرجع أوسع مما يستطيع معظم القادة الحصول عليه بمفردهم.. إذا كانت هناك اختلافات تكميلية في العقلية ضمن فريق واحد، فإن مرجع الفريق سيكون أوسع بكثير من مرجع عضو فردي في الفريق، فالتكامل الجماعي هو الحل لعدم القدرة على التنبؤ بالوضع.. ونوضح ذلك في الشكل 1.6، بالإشارة إلى نموذج الألوان الأساسية.



الشكل 1.6 التأثيرات على القيادة.

أما القادة الذين يفشلون في بناء فرق تكميلية فهم تحت رحمة مرجعهم المحدود، وبطبيعة الحال، يمكن للأفراد أن يكونوا خبراء، وقد تكون مراجعهم واسعة النطاق مقارنة بمراجع الآخرين، وأيضًا يمكنهم أن يتعلموا، ولكن عندما يواجهون المطالب الطرفية بتحدٍ يتجاوز قدراتهم، فمن المرجح أن لا يلاحظوها أو ينكروا المطالب التي تتجاوزهم قدراتهم أو في أسوأ الأحوال، أن يدعوا عدم حاجتهم لما هو مطلوب، وبالتالي، سيستمر الملهم في محاولة إلهام فريق يصرخ من أجل المزيد من التركيز والتنظيم.

هناك مزحة تقول: بأنه كان هناك طبيب يصف دائما الفاصوليا المخبوزة للمريض، وعندما استسلم المريض للمرض في نهاية المطاف.. ادعى الطبيب أنه لم يكن من الممكن الحصول على ما يكفي من الفاصوليا المخبوزة من أجل المريض، فإن القائد الذي يفعل

نفس الشيء دائماً بغض النظر عن مطالب تغيير الوضع، فهو يقوم بنفسه بما قام به الطيب تماماً.. فمن البديهي أنه "إذا فعلت ما تفعله دائماً، ستحصل على ما تحصل عليه دائماً"، كما قال "أينشتاين": الجنون على أنه فعل الشيء نفسه مرارًا وتكرارًا وتوقع نتائج مختلفة!.

يجب على المنظمات أن تزدهر في بيئات متغيرة باستمرار، ويقول تشارلز داروين: "إنه ليس أقوى الأنواع هي التي تبقى على قيد الحياة، ولكن تلك التي تتكيف بشكل أسرع مع التغيير".

المبدأ الأساسي هنا هو "دارويني": فكلما زاد التباين في تجمع الموارد، زاد نطاق الأحداث الخارجية التي قد يتم الاستجابة لها بنجاح.. فالقضية ليست مرجع القائد، وإنما مرجع جميع القادة، ورغبة القائد الفردي في تبني الاحتمالات التي يوفرها الفريق للاستجابة بفعالية للتغيير، فمن السهل العثور على التحقق التجريبي من خلال هذا الاقتراح.. على سبيل المثال، أظهر كل من "وليامز" و"أورايلي" (1998): أن الموارد والقدرات المعرفية للفرق تزداد مع زيادة مستويات التعدد في التخصصات، بسبب اتساع نطاق المعرفة والمهارات واتساع الشبكات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.

البحث عن الاختلافات التكميلية..

الرسالة الواضحة هي أننا بحاجة إلى أشخاص مختلفين في فريق القيادة، ويؤدي ازدواج المهارات أو السمات أو الأفضليات إلى تقييد المرجع الشامل للفريق. في مؤتمر بعنوان "القادة في لندن"، أقترح توم بيترز أنه: "إذا وجدت أي شخص في مؤسستك يوافق على كل ما تقوله، فقم بطرده! لماذا تدفع مرتين مقابل نفس الآراء؟

ومع ذلك قد يكون العمل مع أشخاص مختلفين بشكل كبير أمرًا صعبًا، ويمثل التعامل مع الأشخاص الذين يشبهوننا بشكل طفيف هو تحدٍ حقيقي. كما هو الحال مع أي علاقة طويلة الأمد مثل الزواج، يجب أن يكون هناك عناصر وسمات مشتركة (نقاط اتصال) بين الطرفين، وأخرى مختلفة؛ حتى يتمكنوا من التعامل مع بعضهما البعض بفاعلية. يجب أن تسمح هذه الاختلافات لكلا الطرفين بالاستمرار في التطور من خلال

تحدي بعضهما البعض، وأن يكمل كل منهما الآخر في الوقت نفسه، حيث تساعد نقاط التواصل على خلق الترابط بين الأشخاص، بينما تساعدهم الاختلافات على النمو.. وإذا كانت هناك نقاط اتصال كافية أو إذا كانت ضعيفة للغاية، فإن الاختلافات ستسبب مشاكل وتمنع التكامل (انظر "الفرق في العمل"، يوليوس قيصر). كما يمكن أن تؤدي الاختلافات التكميلية إلى تمزيق العلاقات بين الأشخاص، ولهذا يجب تعزيزها بعناية، حيث يمكن أن ينفصل الناس بسبب اختلافاتهم أو أوجه التشابه بينهم.

لا يضمن وجود الاختلافات وحده التكامل، ولا يضمن التشابه وجود علاقة قوية، ولكن الاختلافات التكميلية تضمن قيادة أكثر اكتمالاً.. ففي المصطلحات القيادية يوجد اختلاف تكميلي عندما يكون نقاط الضعف المقاومة لقائد واحد هي نقاط القوة الطبيعية لشخص آخر (الشكل 6.2)، فإن الاستفادة من الاختلاف هو مسألة تنسيق، ويكون أكثر فعالية عندما يكون الترتيب والتخطيط صريحاً، والمفتاح لتحقيق الاحترام، وهناك عدة أنواع منه:

- احترام قدرات الفرد الخاصة في المجالات الأخرى، ويساعدنا هذا على عدم الشعور بالتهديد؛ لأننا لسنا كاملين بمفردنا.
- احترام الاختلاف التكميلي.. الاستجابات غير الناضجة تجاه أوجه القصور الشخصية، يمكن أن تشمل التقليل من دورها أو أهميتها.
- احترام مهنة القيادة. هذا يرجح مواصلة القيادة الكاملة مع الآخرين.

	ديفيد	نقاط القوة المحتملة	نقاط القوة الطبيعية
ناتالي		نقاط القوة المحتملة	نقاط القوة الهشة
		القيود المقاومة	نقاط القوة الهشة

الشكل 2.6 الاختلافات التكميلية للزملاء

من وجهة نظر شخصية، يحتاج مؤلفو هذا الكتاب إلى زملاء منظمين للغاية لإدارة المشاريع، فبدونهم ستنحدر قواعد ومشاريع التحول إلى الفوضى!. وتعازينا هي أننا نعرف هذا ونبحث عن مثل هؤلاء الزملاء.. ويجب علينا أيضاً أن نقوم بما هو مطلوب منا، وإلا فلن يكون لمساعدة زملائنا أي تأثير، ونوضح في الرسم البياني هذا المبدأ فيما يتعلق بشخصين فقط، ولكن المبدأ يحمل العديد من أعضاء الفريق، والمفتاح الرئيسي هنا هو إيجاد الزملاء الذين لديهم نقاط قوة طبيعية في مجالات القيود المقاومة الخاصة بنا.

فرق العمل

1- شخصيات في مسرحية يوليوس قيصر

كان لدى المتأمرين في مسرحية شكسبير "يوليوس قيصر" شخصيات مختلفة: كان بروتوس شخصية متفتحة ولديه بصيرة. بينما كان كاسيوس مهتماً بتفاصيل المؤامرة للإطاحة بقيصر وعمل بجد لإشراك الآخرين في هذه العملية.. كان من الممكن أن تكون اختلافاتهم مكملة لبعضها البعض: الإلهام والتركيز، لكنهم خسروا المؤامرة في النهاية، فبدلاً من استبدال الدكتاتور يوليوس قيصر بنظام أكثر ديمقراطية، انتهى الأمر بهيمنة مارك أنتوني. تسببت شخصياتهم وقيمهم المختلفة صعوبات في التواصل مما أدى إلى كشف المؤامرة. فلم يكن لديهم سوى عدد قليل جداً من نقاط الاتصال، ولم يتمكن كاسيوس من إبقاء رؤية بروتوس في ذهنه، وكان محاطاً بالشكوك مما أدى إلى انتحاره في خضم المعركة.

2- عازفي الجاز

إن الطريقة التي يعزف بها الموسيقيون الممتازون موسيقى الجاز تعد جزءاً من العمل الجماعي، في موسيقى الجاز العظيمة يجتمع العازفون الموهوبون معاً ليصبحوا عازفين رائعين، ويحدث هذا عندما يكون الأمر الأكثر أهمية بالنسبة لهم، هو التزامهم بالرؤية المشتركة لعزف الموسيقى الرائعة معاً، وليس العزف بشكل فردي. فهم يستمعون ويلهمون بعضهم البعض. كما أنهم يتواصلون فيما بينهم ببراعة، عندما يحين وقت العزف المنفرد، يبدو أنهم يتفقون على ما تتطلبه الموسيقى، ويدركون الحاجة إلى التنوع والعمل الجماعي والتناغم بين الفريق.. فهم لا يتلقون التعليقات، ولكنهم يتبهون لبعضهم البعض.

(يتبع)

فلا يتعين عليهم جميعاً أن يقومون بالعزف في وقت واحد - فهم بالفعل يحققون هدفهم الأكبر المتمثل في صنع موسيقى رائعة معاً، بغض النظر عن من يقوم بالعزف في معظم الوقت، أو من يمتلك الأداة الأكثر بروزاً. فمجموعة الأدوات هي بطبيعة الحال تكميلية.

يجري هارالد كنودسن وهو أستاذ في كلية إدارة الأعمال من النرويج، جلسات حول قيادة موسيقى الجاز في كلية سعيد للأعمال في أكسفورد، حيث يجمع بين مجموعة من عازفي موسيقى الجاز الذين يعزفون معاً بشكل مؤقت، ويعزفون مع آخرين وفي أوقات أخرى، ويعرف كل عضو في المجموعة النغمات التي سيعزفها من النوتة الموسيقية عن ظهر قلب، ولكن الفرق عندما يلعبون كمجموعة هو أنهم يلتزمون بالموسيقى، وليس بعزفهم الفردي.. وهذه الطريقة، يستكشف كنودسن موضوعات الإيقاع واللحن والانسجام في حياة المنظمة، حيث يربط اللحن بالمجال الاستراتيجي، والإيقاع بالمجال العملي والانسجام بمجال التعامل بين الأشخاص، ويؤكد أن نموذج الألوان الأساسية للقيادة يفيد وينطبق على الموسيقيين الذين يؤدون معاً..

تكاملي الفريق

ما الذي يتطلبه الأمر لخلق فريق تكميلي؟ فالشرط الأساسي هنا هو أن يكون هناك ولاء للرؤية المشتركة، وبدونه فإن العمل الجماعي كفريق لن يكون سهلاً، وإن الاعتراف بذلك هي المرحلة الأولى، فيجب أن يكون هناك ترابط ومشاركة حقيقية؛ حتى تكون فعالة.

الولاء للرؤية المشتركة هو شرط أساسي، وبدونه فإن العمل الجماعي كفريق لن يكون سهلاً.

من السهل توضيح قوة الترابط، فقط طُلب من "ديفيد بيندليتون" و"جيني كينغ" العمل مع عيادة طبية أرادت أن تنقسم بشكل جيد، وقد قرر الأطباء بأنهم غير متوافقين ويريدون إنشاء قسمين لكل منهما منهج مختلف.. كان هناك ستة شركاء (أطباء) في ذلك الوقت، وكانوا بصدد إنشاء قسمين مصغرين، بحيث يحتوي كل قسم على ثلاثة من الشركاء الحاليين، وتم عقد ورشة عمل للتأثير على قرار الانقسام، والتقى "ديفيد وجيني" مع المجموعتين اللتان تحتويان على ستة أطباء، وهما نتاج القسمين اللذين كان من المقرر

تشكيلها، حيث طُلب من المجموعتين صياغة رؤيتها المختلفة لممارستها: ما يريدان تحقيقه معاً بعد التخلص من المجموعة "الأخرى" .. وعندما عادت المجموعتان معاً، اكتشفا أن المجموعات كتبت بشكل مستقل رؤى متطابقة تقريباً لممارستها المستقبليتين، وفي النهاية لم ينقسموا، وقاموا بحل خلافاتهم، والاستفادة من اختلافاتهم؛ بعد أن أدركوا أنهم كانوا راضين عن الشرط المسبق الأول والضروري وهو الارتباط، فقد كانوا يتقاسمون الحلم، وسرعان ما تم حل باقي الأمور.

إن الموافقة على وجود رؤية مشتركة هي أفضل طريقة لجعل الفرق تعمل بشكل فعال، ولكن هذا يعني أن عليك أن تكون مستعداً لإجراء مقايضة - كما يفعل موسيقي الجاز عندما يسيطرون على احتياجاتهم الأنانية لصالح الموسيقى والعمل الجماعي .. فمن أجل ذلك يجب أن تتخلى عن الغرور أو "الأنا" أو أنه سوف يعيق طريقك، ووصف "جيم كولينز" في مقاله "المستوى الخامس للقيادة" الذي أعده في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، القادة الذين حققوا تحولا ملحوظا في الشركات التي لم تكن تحقق أي إنجازات لسنوات .. وقام الفريق بالبحث عن بيانات حول شركات "فورتشن 100" في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كانوا يبحثون عن الشركات التي تأخر أداءها لمدة 15 سنة متتالية، ثم تفوقت على قطاعها لمدة 15 سنة أخرى، ووجدوا 11 شركة فقط راضية عن هذه المعايير غير العادية .. وقد بدا أن الاختلاف الواضح في التحول هو شخصية الرئيس التنفيذي، فقد كانت تتميز كل شركة بالعمل الجماعي والمشاركة بين الموظفين والسيطرة على الغرور والأنانية، وكانوا يركزون بشكل كبير على عدد قليل من الأولويات الرئيسة، فلم يكونوا ذوي شخصية جذابة، ولكنهم متواضعين ولديهم القدرة على الاستمرارية .. ولم يتم ذكر الكثير عن فريق العمل في البحث، إلا أن كبار المديرين التنفيذيين المتواضعين يميلون إلى الإصغاء بشكل جيد، والانتباه لملاحظات واقتراحات فرقهم.

أمثلة على هذه المبادئ في العمل

يُعد "جون ريشتون" مثلاً واضحاً على ذلك، حيث عين جون في منصب المدير المالي، ثم أصبح الرئيس التنفيذي لشركة أهولد، وهي شركة متعددة الجنسيات مقرها

الرئيسي في أمستردام، وتعمل في مجال بيع المواد الغذائية بالتجزئة، وتعرضت الشركة لسلسلة من النكسات التي تسببت في انهيار سعر السهم، وذلك كان مصحوباً بعمليات احتيال في إحدى الشركات التابعة لها في الولايات المتحدة.. ويتميز أسلوب جون بالهدوء والتواضع، فإنه شخص متفتح، ويرى القضايا بوضوح، ولديه ثقة كبيرة بنفسه وبأسلوب عمله، ويؤمن بالحكم الجماعي للفريق الأعلى؛ عندما يعملون معاً بفعالية، فهو لا يفرض إرادته على فريقه، ولكنه يفضل أن يناقشوا القضايا بدقة وبعناية؛ حتى يصلوا إلى فهم مشترك للقضايا والفرص التي يواجهونها، ومن ثم يتخذون القرارات معاً ويلتزمون بها.

فعندما حقق جون نجاحاً في إعادة بناء مصداقية المنظمة، واستقراراً في سعر سهم وتزايد، طُلب منه تولي منصب الرئيس التنفيذي لشركة رولز رويس في المملكة المتحدة، وظل في هذا المنصب إلى أن تقاعد، كما لم يقبل نسب الفضل له بعد أن أحدث تغييراً ملحوظاً في شركة أهولد، وفي القطاع الخاص.. فقد انصب النجاح لفريق العمل وهذا يدل على الشمولية والنضوج في الفكر، ويعد هذا نوع من الأصالة، ويقول جون: "بأن المجال الرياضي ساعده في تعلم العديد من الدروس عن الحياة، وعن القيادة، فهو لديه حماس كبير لمشاهدة كرة القدم ولعبها، ويمكن القول بأنه لاعب ومتابع متعصب".

وعلى الرغم من نجاحه ومركزه المرموق، حيث يدير مؤسسة بقيمة 31 مليار يورو، إلا أنه اعتاد على لعب كرة القدم في حديقة عامة صباح كل يوم أحد، حيث يتعرض لضربات عنيفة من قبل لاعبين متحمسين من الشباب الذين لا يعرفون من هو جون، ولا يعرفون بأن هناك 186.000 شخص قد عملوا لصالحه، فهو يجب كرة القدم ويلعب من أجل الفريق..

ومن ثم تولى ديك بوير منصب الرئيس التنفيذي لشركة أهولد، وقام بتغيير بعض من ممارسات جون ريشتون، وتمسك ببعض من ممارساته الأخرى.. فقد عمل ديك كتاجر تجزئة معظم مسيرته المهنية (حتى أنه نشأ في بيئة تجارة التجزئة أثناء طفولته)، وقام بوضع وضوح استراتيجي كبير للمرحلة التالية من تطور شركة أهولد، واتبع نهج جون الذي يتعلق باحترامه الكبير للفروق التكميلية، وأطلق نموذج الألوان الأساسية "نموذج

القيادة غير المكتملة"؛ ليعبر عن المبدأ الأساسي بأننا جميعًا غير مكتملين كقادة ونحتاج إلى مساهمات الآخرين لتكميلنا.. فقد ضمن أن يقوم فريقه بتكميله، وقام بتطبيق نفس الفكرة على التغيير التنظيمي؛ للتأكيد بأن قدرات الأوروبيين والأمريكيين تعمل معًا لخلق قدرات لا يمتلكها طرف واحد منهما، ولضمان نقل المعرفة والرؤى والمهارات والأشخاص بين المنظمتان القاريتان.

إن التواضع الشخصي والأصالة لـ ديك بوير يجعلانه من الأشخاص الموثوقين في المنظمة، كما يقوم بتعزيز الثقة بالمنظمات الأخرى. وبما أن مجموعة دلهيز و آهولد يسعيان للاندماج في عام 2016، فإن الأصالة تعد أمرًا مهمًا، فهناك قضايا ضخمة معرضة للخطر، والقضايا الاستراتيجية هي السائدة، ولكن الثقة بين المديرين التنفيذيين هي عنصر أساسي يمكن أن يفسد الصفقة.. في هذه الحالة، يبدو أن الثقة بين المديرين التنفيذيين هي التي تسهل سير الأمور. ويقدر ديك بوير أهمية قدرات الآخرين واستغلالها في معرفة أن الاختلافات التكميلية تجعل الناس والفرق والمنظمات أقوى.

هناك مثال آخر لقيادة الفرق، وهو السير "رود ادينجتون" الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لثلاث شركات طيران: (كاثي باسيفيك إيرويز و أنسيت أستراليا والخطوط الجوية البريطانية)، وأعتبر مثالاً ناجحاً في كل من هذه المنظمات، وقد حقق نجاحاً كبيراً في الانجازات التي حققتها الخطوط الجوية البريطانية في الفترة من 2000 إلى 2005، فقد وضع استراتيجية للشركة أدت إلى انتقالها من شركة لا تحقق أي أرباح لتصبح شركة الطيران الأكثر ربحية في العالم.. ولد ادينجتون في أستراليا وهو أسترالي الأصل، وتم تكريمه بوسام الفروسية الفخري من قبل الملكة إليزابيث الثانية مقابل خدماته في قطاع الطيران، وهو الآن رئيس شركة جي بي مورغان في أستراليا ونيوزيلندا، وهي شركة عالمية للأوراق المالية المصرفية، كما أنه مدير غير تنفيذي لمنظمات رئيسة أخرى.

يمكن أن يعزى نجاح ادينجتون إلى عدة أشياء، فهو شخص متفتح ولديه بصيرة، كما أن لديه ذاكرة فوتوغرافية، وكان باحثاً في جامعة رودس وصولاً إلى جامعة أكسفورد، حيث حصل على درجة الدكتوراه في الفيزياء النووية.. فقد لا يتطلب الأمر تعيين عالم

صواريخ لإدارة شركة طيران، ولكن هذا ما حصلت عليه الخطوط الجوية البريطانية، فقد أمضى ما يقرب من 30 عاما في قطاع الطيران، ولكن نجاحه يرجع إلى تاريخه الرياضي بقدر ما يرجع إلى تاريخه الأكاديمي والمهني.. كما قام رود بتمثيل الجامعات الأسترالية في رياضة كرة القدم الأسترالية، فقد مثل جامعة أكسفورد في لعبة الكريكت، وكان أيضا لاعب رجبي بارعا، وحصل على لقب قبطان، فقدراته الاستراتيجية، وقدرته على تهيئة الظروف لنجاح الآخرين كانت على الأرجح أكبر مساهماته في مجال الرياضة.. (على الرغم من أنه قد يحتج ويشير إلى براعته كلاعب بيسبول).

أفاد جاك رويل الذي قاد فريق إنجلترا للركبي وقام بتدريبه أنه تعلم المزيد عن إدارة الناس عندما كان قائد فريق لعبة الركبي أكثر مما تعلمه عندما كان يعمل مع شركة بروكتر أند غامبل، وفي عهد رويل عندما كان لاعب ومدرّب، كان اللاعبون يلعبون بدون أجر، لذا كان عليهم أن يحترموا قيادته - وإلا فإنه سيكون في ورطة.

سوف يشرح رود ادينجتون أهمية الرياضة لنجاح الأعمال بسهولة، فهي لا علاقة لها بالرعاية والإعلان، ولكن بتعلم أهمية العمل الجماعي.. فعندما قام رود بإدارة الخطوط الجوية البريطانية كان فريقه المسؤول عن التقارير المباشرة يعمل بشكل جيد (أطلق عليه سابقاً فريق قيادة الخطوط الجوية البريطانية أو بالت)، حيث كانوا يركزون على القضايا ويناقشوها، وأكد على ضرورة احترام الزملاء ومعاملتهم بكياسة مع التركيز على الاختلافات المهمة حول القضايا المطروحة، والتركيز على الرأي الذي تم التعبير عنه بدلاً من صاحب الرأي.. فكان هذا المبدأ الذي يعمل به في حياته الشخصية والمهنية وطالب الآخرين بتبنيه، كما أنه رفض نقض الفريق، وفضل الأخذ بالقرارات التي اتخذت من قبل الفريق من خلال حكمته وخبراته المشتركة على الأخذ بوجهة نظره الخاصة، وكان جون ريشتون هو رئيسه المالي.. ويبدو أن العمل الجماعي العظيم يسعى إلى البحث عن أولئك الذين يتوافقون مع مثل هذه المثالية.

لدينا مثال ثالث قوي وهو "ديفيد كروكشانك"، رئيس شركة ديلويت في المملكة المتحدة منذ عام 2007، شركة ديلويت هي واحدة من الشركات الرائدة في الخدمات

المهنية في العالم، وتقوم على الشراكة، ولهذا فإن القيادة أبعد ما تكون عن الوضوح.. بما أن الشركة تشمل شركاء (مدراء الشركة)، وهم أيضًا من بين أعضاء المنظمة.. نمت ديلويت بقوة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وتفوقت على شركة أندرسون في الولايات المتحدة في عام 2002، بعد انحرافها عن مسارها جراء انهيار شركة إنرون، وقام ديفيد بقيادة دمج ممارسات الضرائب الخاصة بـ أندرسن وديلويت في المملكة المتحدة، حيث قام بذلك بنجاح وبدون أي خسائر أو أعطال.. وفي هذه الفترة كان "جون كونولي" الرئيس التنفيذي لشركة ديلويت، وبالتالي كان دور الرئيس محاطًا بالصعوبات المحتملة التي اجتازها ديفيد بفعالية، كما تم إعادة انتخابه رئيسًا في عام 2011 عندما تنحى جون عن منصب الرئيس التنفيذي، و تم تعيين ديفيد سبرول (أحد الشركاء) مديرًا تنفيذيًا للشركة.

كان ديفيد كروكشانك يدرك دائمًا وبشكل بديهي قوة القيادة التكميلية، وكان المدراء في المنظمة يصفون كونولي في كثير من الأحيان بالملاكم الجريء، بينما كان كروكشانك شخصية مختلفة تمامًا، فقد وصفوه بأنه: مهذب ومنطقي ومفكر ومتواضع.. فقط كان كل منهما شخص فعال للغاية، حيث كان كروكشانك يعمل دائمًا وفقاً لهذه المبادئ، وباعتباره رئيس قسم الضرائب في ديلويت في الفترة من 1998 إلى 2006، فقد عمل بشكل وثيق بإحدى الشركات، كمسؤول تنفيذي افتراضي يقوم بتناول القضايا التفصيلية في العملية الضريبية، كما عمل مع زميل آخر تولى مسائل الابتكار.. إهتم ديفيد بثلاث قضايا، وهي: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي) و(بناء الفريق) و(الحرص على العلاقات مع المنظمين).. لم يكن هذا لعدم قدرة ديفيد على القيام بالأدوار الأخرى، ولكنه لم يكن راضياً عن دوره في هذه المجالات، وأدرك أن زملائه يستطيعون التعامل معها بفعالية أكبر، وأكد أن كل واحد من الثلاثة قد حرر الشخصين الآخرين ليفعلوا ما فعلوه بشكل أفضل.

وفي مقابلة مع كروكشانك في عام 2011، قال أنه: "لم يكن لدي أي مشاكل في اتخاذ القرارات الصارمة إذا كان شخص ما لا يقوم بما هو مطلوب منه، على الرغم من أن هذا ليس لطيفاً أبداً، لقد عرفت أين تكمن نقاط قوتي، وأردت أن استغلها، وكذلك نقاط قوة

زملائي.. فقد اعتدنا على اختيار الشركاء المحتملين من خلال مراكز التقييم، وتوقعنا أن نكون جيدين في كل شيء، ولكن الآن نريدهم أن يكونوا على مستوى عالمي في شيء ما، حيث أن متوسطي الأداء يتواجدون في الأسواق المسطحة، أي الأسواق المتراحة".

فشخصية ديفيد كروكشانك المتواضعة ليست هي أهم شيء، فهو على استعداد بأن يثق بالحكمة الجماعية لمجلس إدارته، ويمتنع عن اتخاذ قرارات لا يوجد بها قبول كاف، ويعرف بأن هذا يؤدي في الواقع إلى تسريع عملية التنفيذ، على الرغم من أنه يستغرق في بعض الأحيان وقتاً أطول قليلاً للتوصل إلى قرار.. فالمقايضة هي أمراً يستحق الحصول عليه، فقد جلب رؤساء بارزين من منظمات عالمية أخرى لمساعدة مجلسه الخاص على تطوير رؤى حول دورهم ومساهماتهم، فهو يسيطر على نفسه بشكل جيد، ومع ذلك فهو طموح للغاية في عمله بالشركة وفي ممارساته الضريبية الخاصة.

فرق العمل

3- كرة القدم

إن الأمثلة الرياضية لنجاح الفرق كثيرة جداً، على نقيض مصائر ريال مدريد في التسعينات والألفينات مع فريق نوتينغهام فورست في السبعينات، فقد قامت ريال مدريد مرتين بتجميع فريق يضم أفضل اللاعبين وأطلقت عليه "جلاكتيكوس"، بغض النظر عن التكلفة التي تحملوها لتشكيل هذا الفريق، فازت ريال مدريد بالعديد من الألقاب ولكن سعيهم الكبير كان لقب دوري أبطال أوروبا، والذي استعصى عليهم خلال هذه الفترة، ربما لم يكن نوتينغهام فورست يملك الفريق الذي يضم أفضل اللاعبين الفرديين في السبعينات من القرن الماضي، لكنهم فازوا بكأس أوروبا مرتين خلال عامي 1978/9 و 1979/80

غالباً ما يجد الأفراد العظماء صعوبة في اللعب معاً حيث اعتادوا على أن يكونوا بارزين، وأن يدعمهم آخرون، وقام براين كلوف بدمج تشكيلة غريبة من اللاعبين في الفريق الفائز بالبطولة بصفته مدير نادي نوتينغهام فوريسست، لكنه فعل ذلك دون إرادة اللاعبين، ونحن لا نوصي بهذا النهج؛ لأنه عندما ينجح القائد الاستبدادي في النهاية، فإن الفريق يميل إلى الانهيار.

العمل الجماعي

لقد ناقشنا أنه من أجل عمل الفريق بشكل فعال يجب أن يتم السيطرة على النفس "الأنانية والغرور"، والاستعداد لإخضاع الاحتياجات الفردية، من أجل تحقيق المصلحة العامة.. قام مايكل ويست وزملاؤه في جامعة أستون للأعمال، بأبحاث مكثفة حول ما يجعل الفرق فعالة، وقاموا بوصف المدخلات والعمليات والمخرجات التي تؤدي إلى نتائج فعالة للفرق.. لقد أظهروا أن العمل الجماعي الفعال هو نتيجة لعوامل مثل:

- المدخلات: وجود مهمة فريق واضحة، وجود أدوار فريق واضحة ومتميزة تسعى إلى تحقيق المهمة، وجود فريق متنوع والتأكد من أن حجم الفريق ليس كبيراً جداً.
- العمليات: وجود أهداف واضحة ومتابعتها، مشاركة أعضاء الفريق في تنفيذ المهمة، التأكيد على الجودة ودعم الابتكار والاستغراق في التأمل، وبالطبع القيادة الفعالة.

وقد ثبت أن هذه المدخلات والعمليات لها تأثيرات قوية، فهي تحمي الصحة الجسدية والعقلية لأعضاء الفريق، ومرتبطة بزيادة الإنتاجية في الفرق، وزيادة الابتكار، وتولد التزام أكبر بالبقاء في الفريق والمنظمة.. ومع ذلك، فإن مسألة فعالية الفريق ليست هي الهدف من هذا الكتاب، ولا حتى حول كيفية قيادة الفرق بفعالية، فالقضية التي نتعامل معها هي كيفية إنشاء فرق قادرة على القيادة.

نحن بحاجة إلى فهم كيفية إنشاء فرق تكميلية من القادة الذين سوق يقودون المنظمة معاً. قد يكون هناك فرد واحد يعتقد بأنه الرئيس، لكن القائد الحكيم لا يسعى إلى الهيمنة، ولكن لخلق الظروف التي يقودها الفريق معاً، كان

قضيتنا الأساسية في هذا الكتاب هي كيفية إنشاء فرق قادرة على القيادة.

كل من "رود إدينغتون" و"جون ريشتون" و"ديك بوير" و"ديفيد كروكشانك" أمثلة جيدة على القائد الحكيم، ومن المرجح أن تكون أساليبهم هي إرثهم، ما لم تتقاصر مجالس منظماتهم فيما بعد بسبب التطرف.

بناء وتحقيق التوازن بين فريق القيادة

عندما يتم تعيين قادة جدد، فإنهم بطبيعة الحال يرون أن مهمتهم هي معرفة مدى قدرة الفريق على مواجهة التحديات المستقبلية.. عندما تولى "كارل شليكر" منصب رئيس شركة ستوب أند شوف في عام 2008، وهي سلسلة متاجر بيع بالتجزئة تتخذ من ولاية ماساتشوستس مقراً لها، وجزءاً من مجموعة شركة آهولد، أدرك حجم التحدي الذي واجهه بعد عدة سنوات من التراجع الطفيف، حيث تأمل حوالي 80 ألف شخص بأن يقود مؤسستهم بقيمة 17 مليار دولار، وكان هذا خلال واحدة من أكبر فترات الركود في التاريخ، فقام بدراسة فريقه واستراتيجية الشركة لمعرفة من هو الشخص القادر على التعامل مع الوظائف المختلفة التي كان عليه القيام بها.. وكان يعرف أنه يوجد أشخاص تم الاستعانة بهم من قبل الرئيس السابق للشركة للتعامل مع مسائل التسويق، وشخص للتعامل مع الترويج، ومدير للعمليات، وبعض أشخاص للعمل في قسم الموارد البشرية والتمويل وما إلى ذلك.. فقد قام بتشكيل فريق كامل للقيام بالمهام المطلوبة، بدلاً من القيام بالوظائف المعتادة للشركة، فكان كارل يعمل بطريقة خاصة، ولديه غريزة خارقة في مجال الأعمال والتغييرات التي يجب إجراؤها، حيث يمكنه تعرّف محلات السوبر ماركت المدارة بشكل جيد، ولديه القدرة على معرفة التغييرات التي يجب إجراؤها في المنظمة، ويمكنه تشكيل مسار متقدم ومتطور باستخدام المهارة والوضوح، فقد رأى حجم التغييرات المطلوبة وبدأ في تنفيذها بكل ثقة.

ومع ذلك.. كان كارل يعرف أيضاً أنه لم يكن مديراً مختصاً بالتفاصيل، فقد كان ملهماً وتمكيني ولديه مصداقية كبيرة. ومع ذلك، فقد عمل لسنوات مع مسؤول تنفيذي يركز على التفاصيل، ويصب تركيزه على منظمته، فقد كان بحاجة إلى زميله جيف مارتن للانضمام إليه.. لم يكن هذا بسبب أن كارل ليس لديه أشخاص لكل وظيفة، ولكنه كان هو وجيف قادة مكملين، فهم يدركون إخفاقات بعضهم البعض، ولكنهم كانوا يعرفون نقاط القوة والقيود لبعضهم البعض، وكانوا يحبون ويحترمون بعضهم ويهتمون بمنظمتهم بشكل كبير.

دعا "كارل" "جيف" للانضمام إليه في المنظمة، وبالعامل مع الآخرين تم تحقيق 52 ربع من النمو المتتالي: متاجر جاينت فود ستورز (متاجر الأغذية العملاقة) في بنسلفانيا، و فرع آخر تابع لـ أهولدا، ووافق جيف للانضمام إلى المنظمة، وتم تعيين الفريق القديم وبدأوا في خلق التغيير والنمو في الاستراتيجية الجديدة للمنظمة وفي إعداد الفريق.. وتم تجميع بقية الفريق حولهم (كارل وجيف): أعضاء فريق جديد لرئاسة قسمي الشؤون المالية والموارد البشرية، وفريق لقيادة عمليات الشؤون القانونية، ومن ثم حدث تحول كبير في المبيعات في ستوب أند شوب، وكان الفريق ينتقل من نجاح إلى نجاح أكبر.. كانت (الخطوة الأولى) في هذه الرحلة هي أن يفهم كارل ما حققه في هذه المهمة من الناحية الشخصية، وما يمكن أن يعمل عليه لتحسين نفسه، وما يحتاجه من الآخرين لاستكمال مساهماته الشخصية.. ثم كان عليه أن يضمن وضع هؤلاء الأشخاص حوله والاستفادة من قدراتهم، فلم يكن بحاجة إلى تكامل وظيفي: فقد كان بالفعل - نائب الرئيس التنفيذي لكل وظيفة تنظيمية، وإنما احتاج إلى التكامل القيادي والإداري: تكامل الأسلوب والتوجيه.

قام "جيف" بمغادرة الشركة بعد وقتٍ قصير من تقاعد كارل في عام 2013، فعندما نتعامل مع أحد كبار المسؤولين التنفيذيين - شخص مطلع على المفردات المعتادة حول الوظائف - نميل إلى طرح السؤال: ما الذي ينقص أو يكون مفقوداً عندما لا تحضر اجتماع الفريق؟"، في كثير من الأحيان يكون الرد: أنا المدير المالي وإن الذي يفتقره الفريق في غيابي هو المعرفة العميقة بالأمر المالية.. لكننا نريد أن نشجعه/نشجعها على النظر في المسألة بشكل مختلف.

إن ما يفتقر إليه هذا القائد الجديد هو مفردات بديلة أو إطار عمل للتفكير في المساهمات بطريقة مختلفة.. من المنطقي أنه في غياب المدير المالي قد يفتقر الفريق إلى معرفة عميقة بالأمر المالية، ولكن ما عدا ذلك، ما هو الشيء الذي سيفتقره الفريق في غيابهم؟، نحن نسعى إلى وجود تعليقات مثل: "أنا الذي ينزع فتيل التوتر"، أو "أنا الذي أنشر روح الدعابة"، أو "أنا أعطي الفريق الثقة" أو "أنا الذي أقوم بالتحديات". بمجرد الشروع في

هذه الرحلة الاستكشافية، يمكننا تقديم أطر العمل في هذا الكتاب: مهام ومكونات الألوان الأساسية.. وقد نقوم أيضًا بإجراء تقييمات نفسية رسمية للفرق لتقديم نظرة أكثر موضوعية حول هذه الأمور.. بعد ذلك، يمكننا التوصل إلى تحليل قد يوحي بأن الفريق يهيم على بعض أنواع العمليات، ولكن ليس الكثير من الأشخاص الذين يهتمون بمجال التعامل بين الأشخاص، فمثل هذا الفريق يركز على المهام المراد تحقيقها فقط، ولكن يمكن القول بأن أسلوبه فريد من نوعه ولا هوادة فيه. ربما قد يكون لدى الفريق عددًا كبيرًا من المهارات التشغيلية والشخصية، ولكن لا يوجد لديه سوى القليل من المهارات الاستراتيجية.. قد يتكون الفريق من الأشخاص الذين يهتمون بالتركيز، ولكن ليس الملهمين، أو قد يكون لهم ميل إلى القيادة من خلال التركيز والتعزيز (أسلوب قيادة مشترك موجه نحو الإنجاز)، ولكن مع القليل من الاهتمام بالتمكين أو التعلم: لا توجد قدرة أو شهية للتفكير والتطوير.

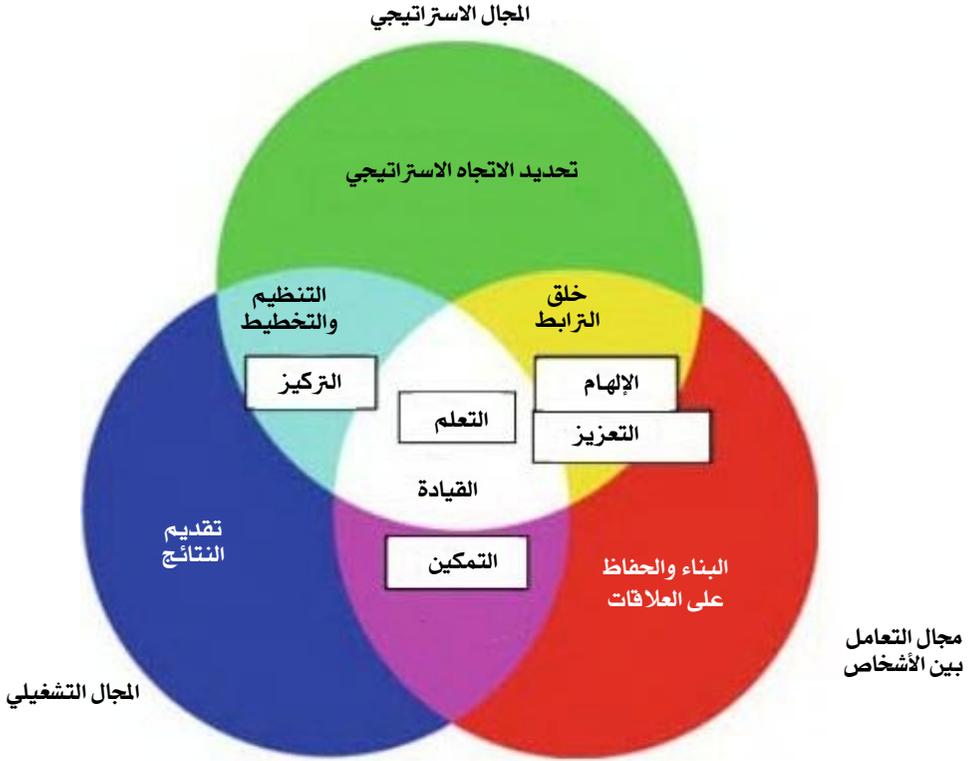
مراجعة القيادة البديلة

عند تولي قيادة فريق في أي نوع من الأعمال أو المنظمات، يجب على القائد أن يطرح أسئلة مثل: من الذي يهتم بالاستراتيجية؟.. من سيقود تقديم النتائج؟.. من هم الأشخاص الذين يتواصلون مع الموظفين في قسمنا والمسؤولين عن احتياجاتهم؟، فهذه هي الأسئلة الأولى التي تظهر من نموذج الألوان الأساسية، فالقائد يحتاج إلى التأكد من وجود مفكرين استراتيجيين يأخذون قيم المؤسسة على محمل الجد، ولديهم نظرة قوية بالاتجاه الذي تحتاج المنظمة إلى أن تسلكه.. ففي كثير من الأحيان يعتبر المدير التنفيذي أن هذه هي مهمته، ولكن ليس هناك داع بأن يقوم بهذا بنفسه طالما أن هناك مديرًا واحدًا للفريق على الأقل، ولديه القدرة على القيام بهذه المهمة بشكل جيد، ومن ثم يحتاج القائد إلى معرفة مدى قوة التخطيط والتنظيم.. إذا كان الفريق الأعلى على علم بهذا، فمن الذي يحضر التفاصيل التي عادة ما تميز بين النجاح والفشل؟.. قد ينظر لمدير العمليات بأنه قادر على تولي هذه المهمة، ولكن سيكون خطأً فادحًا أن نفترض أن الأمر كذلك دون تأكيد ذلك على أرض الواقع.

لقد عرفنا أن الفرق العليا في المنظمات الكبيرة القائمة على المشاريع، والذين يقومون بالتخطيط والتنظيم بأنهم ليسوا على قدر كافي من القوة، الأمر الذي يربك كل التوقعات.. بعد ذلك، نحتاج إلى معرفة من هو الشخص الملمهم: من لديه القدرة على خلق الترابط بين أعضاء المنظمة، ومن المحتمل أن يتم هذا الإسهام على مستوى رفيع من قبل شخص معروف بمراعاهه للآخرين، وأن يكون مفكراً واضحاً ومحاوراً قوياً. تذكر أن الإلهام يحتوي على عنصر فكري ومكون عاطفي وأنه نادراً ما يكون واحداً منهما كافيًا (انظر الفصل الرابع).. يجب أن تكون هناك درجة عالية من الثقة في هذا الشخص (الأشخاص): شخص موثوق به ومقنع.

يستمر التدقيق في النظر في جميع عناصر نهج الألوان الأساسية والمهام والعوامل التمكينية، حيث يعد هذا تدقيق حول القيادة الحقيقية، وليس تدقيق وظيفي، ولكن عادةً ما يسمح الهيكل التنظيمي بإجراء تدقيق وظيفي في لمح البصر.. تتطلب مراجعة القيادة المزيد من المثابرة والمهارة، وسواء تم إجراء مثل هذا التدقيق بشكل رسمي أو غير رسمي، فيجب إجراؤه بشكل منهجي دون ترك مجال للصدفة.. وتقوم القيادة بنشر عناصر نموذج الألوان الأساسية: سبع مهام وخمس عناصر تمكيني، والشكل 3.6 يوضح المكان النموذجي للعناصر التمكينية في نموذج الألوان الأساسية.

يتم خلق الترابط من خلال الإلهام، حيث أنه يظهر للزملاء مكانهم في المستقبل بشكل مقنع، ويحافظ التعزيز على هذا الترابط سواء على شكل حوافز أو غيرها من الإجراءات.. ويعد التركيز هو أساس التخطيط والتنظيم، إن فريق القيادة القادر على المحافظة على تركيزه يجعل التخطيط والتنظيم أسهل، أيًا كان المسؤول عن صياغة الخطط أو القيام بالتنظيم.. بينما يحافظ التركيز على اتساق الأولويات، ويمنع أن تأخذ المسائل الأخرى مكانها.. أما الفريق الأعلى التمكيني، فهو يساعد على تعزيز العمل الجماعي، فهذا الفريق مستعد للمخاطرة بإعطاء الزملاء الموثوقين مجالاً لإظهار انطباعاتهم الخاصة، وأن يكون لهم تأثير.. ونلاحظ أن التعلم يقع في قلب النموذج والمنظمة.. يجب تطبيق التعلم في جميع المجالات الأخرى، حيث أنه يحول الإخفاقات إلى نجاحات وأداء أمتس إلى حجر



الشكل 3.6 المهام والعوامل التمكينية.

الأساس؛ لتحقيق المزيد من النجاح غداً، فهو يلغي الشعور باللوم من أجل تعزيز كل من المخاطرة والتفكير.

يحافظ التعزيز على الترابط، سواء كان على شكل حوافز، أو غيرها من الإجراءات.

رؤى القادة حول نقاط القوة الخاصة بهم

بغض النظر عن من يقوم بمراجعة القيادة، يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار درجة الرؤى التي يتمتع بها القائد حول نقاط القوة والضعف الخاصة به، ويجب أن تضع مراجعة قيادة الفريق "القائد" أو الرئيس في مركز كل شيء، مع الأخذ في الاعتبار وعيه/وعيتها الذاتي.. وغالباً ما يرتكب القادة الجدد خطأً في إجراء تقييم لفريق القيادة الذي ورثوه، ومن ثم

يفكرون في كيفية الانضمام وملائمة الفريق، ونحن نعتبر هذه الطريقة خاطئة.. فالقائد الحكيم يفهم ويقبل نقاط القوة والضعف الخاصة به، وينظر إلى ما يحتاج إليه في الفريق ليكون مكتملاً، ومن المرجح أن يكون الشكل الأكثر فعالية لهذه البصيرة مستمداً من تقييم منهجي وموضوعي لـ "القائد"، بدلاً من التقييم الذاتي الذي يحتوي على النكران والخداع الذاتي وعدم الوعي بالنقاط التي تمثل مشكلة، أو نقص.. وهناك أيضاً دليل على أن قادة الفرق العليا (الرؤساء التنفيذيين) ليسوا دقيقين للغاية في الحكم على فعالية فرقهم (روزن وأدير 2007).

قام كلٌّ من "هايدرك" و"ستراجلز" بإجراء دراسة في صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو لعام 2007 بالتعاون مع مركز المنظمات الفعالة في جامعة جنوب كاليفورنيا، حيث قاموا بدراسة الاختلافات بين تقييمات المدراء التنفيذيين لفاعلية الفريق والتقييمات الخاصة بأعضاء فريقهم، وقد أوضحت النتائج أنه من بين أكثر من 120 فريقاً أن المديرين التنفيذيين عادةً ما يبالغون في تقدير فعالية الفريق مقارنةً بتصنيفات أعضاء الفريق لأنفسهم، وبالتالي، قد تكون الحاجة لإجراء مراجعة خارجية أكثر موضوعية من وقت لآخر لهذه المسائل أمراً ضرورياً.. يجب أن يقوم قائد الفريق بإجراء نفس التقييم كما هو الحال مع أعضاء الفريق الآخرين، ولكن هناك بعض الأسئلة الإضافية التي يجب طرحها:

1- ما مدى دقة إدراك القائد لتصوره الذاتي؟.. إذا كان للقائد رؤية مضخمة لمساهماته، فإنه سيتم تقليل قدرة الفريق على التأثير على هذا القائد. فهذه المسألة تتعلق بالحكم، ومن الأمور المفيدة أيضاً وجود مؤشر على تواضع القائد/ القائدة. ونجد أن هذا مدرج في نظرية النوع (مقياس السمة NEO)..

2- ما مدى انفتاح القائد على الأفكار والممارسات الجديدة؟.. يمكن أن يكون القادة محافظين جداً ومنغلقين، بل ربما يكونون قد وصلوا إلى مركز قيادي تحديداً؛ لأنهم يعتبرون "زوجاً آمناً من الأيدي" ونفوذاً ثابتاً، ففي هذه الحالة لن يكون من السهل على الفريق أن يقترح إجراء تغيير جذري، كما يوفر مقياس السمة معلومات حول هذا الأمر، أو أي مقياس من عناصر الشخصية الخمسة.

3- ما هي الاحتياجات الأمنية للقائد؟.. يعتبر التعامل مع الضغط عنصراً أساسياً في التقييم المبني على نموذج الألوان الأساسية، ولكن يكون الوضع حساساً بشكل خاص بالنسبة لقائد الفريق؛ لأنه غالباً ما يكون له/ لها الكلمة الأخيرة في معظم القرارات.. فغالباً ما تقوم القيادة على التعامل مع الغموض وعدم اليقين، ولا سيما في المجال الاستراتيجي، حيث تكون معظم الأمور غير مؤكدة.. إن القادة الذين لديهم حاجة قوية لوجود العناصر الأمنية قد يتجنبوا المخاطر بدرجة كبيرة، ولكنها غير صحية أو يصبحون مسيطرين بشكل مفرط.. ويقدم مقياس الدوافع والقيم والتفضيلات استبيان سيكولوجي يقدم فيه نظرة ثاقبة عن هذه الدوافع وغيرها من التحفيزات والاحتياجات.

4- كيف سيكون نمط رده الفعل المحتملة للقائد عندما يكون تحت ضغط؟.. يمكن أن ينحرف القادة عن مسارهم، عندما تصبح سمة إيجابية مثل الثقة مبالغاً فيها وتتحول إلى غطرسة، أو عندما يتحول الحماس الإيجابي إلى تصورات سلبية.. لهذا يحتاج القائد إلى معرفة ردود الأفعال المبالغ فيها من أجل تقديم المشورة للفريق حول كيفية اتخاذ الإجراء المناسب. (انظر الفصل الثامن، لمزيد من المعلومات حول هذه القضية أنظر "لماذا يفشل المسؤولون التنفيذيون" من قبل دوتلش وكايرو)،

وبالتالي فإن قائد الفريق هو أساس الفريق، والفريق الجيد هو ما نحتاجه لبناء فريق من القادة.. وسوف يوضح التحليل اللاحق المجالات أو المواضيع التي توجد بها نقاط قوة الفريق.. وأين توجد الفجوات. خذ بعين الاعتبار المثال التالي بناءً على فريق حقيقي:

لم يلتحق الرئيس التنفيذي بالجامعة، وقد عمل في شركة واحدة فقط منذ مغادرته للبحرية، وتم تقييمه على أنه مدير تنفيذي جيد، ولكن ليس قوي بشكل خاص، سواء في التفكير الاستراتيجي أو العمل الجماعي، وتم تقييم الفريق ليكون على الأقل مؤهلاً في جميع جوانب نموذج قيادة الألوان الأساسية، على الرغم من عدم وجود أي شخص ذا كفاءة من الناحية الاستراتيجية، باستثناء مدير الموارد البشرية والذي أعلن عن نيته بالرحيل عندما يكون الوقت مناسباً، لإدارة أعمال عائلته في مجال غير تنافسي.

أظهر الملف الشخصي للرئيس التنفيذي بأنه متواضع للغاية، ومستقر عاطفياً، ومنفتح للأفكار الجديدة، ولكنه إلى حد ما كان عرضة للغرسة، عندما كان تحت الضغط، ولكنه كان يدرك هذا وطلب من زملائه بكل صدق أن ينبهوه إذا بدا بأنه لا يستمع لهم، وكان دائماً يستجيب لمثل هذه التعليقات.. ولهذا كان وضع الفريق جيداً إلى حد ما، فهو ليس فريق مثالي أو كامل، ولكن المدير التنفيذي يجعل من السهل على الفريق مساعدته، هو فقط بحاجة إلى توظيف زميل متخصص من الناحية الاستراتيجية ليقود هذا الجانب من عمل المنظمة، عندما يرحل مدير الموارد البشرية، أو يمكنه تطوير وتعليم عضواً من الفريق ليتولى هذا المجال، حيث كان لديه وقتاً كافياً للقيام بذلك، ويحتاج إلى السماح لزملائه بأخذ زمام المبادرة في العمل الجماعي.. فهو ينتظر أن يرى تأثيرهم ويتقبل نقاط قوته وضعفه.

إذا تبين أن الرئيس التنفيذي ليس متواضعاً ويرى أن نقاط قوته لا مثيل لها، أو أنه أنكر نقاط ضعفه، فإن التكهن بمستقبل هذا الفريق سيكون سيئاً. وبالمثل، إذا كان الفريق لديه نفس نقاط القوة والضعف التي يمتلكها الرئيس التنفيذي، فإن الجهد المبذول لجعل الفريق أكثر اكتفاءً سيكون أكبر.

خلق والحفاظ على التكامل

هذا هو القول بأن "السلامة ليست من قبيل الصدفة"، وبالمثل، فإن تكامل الفريق ليس مصادفة.. يجب أن يتم تصميمه في الفريق.. إذا جاء رئيس تنفيذي جديد ليجد أنه لم يكن هناك أحد يعمل في قسم الموارد البشرية، فسيؤكد من أنهم سرعان ما قاموا بتوظيف متخصصين في مجال الموارد البشرية على درجة عالية من الكفاءة.. ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك نقص مزمن في القادة الذين يستطيعون خلق الترابط ويمكن ألا يكون هناك أحد قادراً على فعل ذلك، أو يمكن أن يكون هناك نخبة من الأشخاص الجيدين بالتركيز ولكن ليس هناك عناصر تمكينية.

إن الوعي بالحاجة إلى وجود مساهمات متوازنة ومتكاملة في القيادة، ومجموعة واسعة من المراجع لا يحدث في وقت معين، بل هو جانب من عقلية القيادة الاستراتيجية،

ووفقاً لديبورا أنكونا من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، فإن الإدراك هو أحد الوظائف الرئيسية للقيادة. حيث لا يقتصر الأمر على البيئة الخارجية فحسب، بل يتعلق بالإدراك الصحيح لما يحدث داخل المؤسسة، فهو يساعد على الكشف عن ما يحدث وفهمه وتوضيحه على نطاق واسع.. يمكن القول إن الحاجة إلى وجود الإدراك داخل التنظيم وداخل فريق القيادة أمراً مهماً، كما هو الحال بالنسبة للسياق الخارجي، ويجب على فرق القيادة أن تلاحظ أن الخطة التي توصلوا لها بالأمس لم تعد حديثة أو أن التغيير التنظيمي الذي وافقوا عليه ظهر هذا اليوم له وقت محدود، قبل أن يصبح غير صالح للغرض الذي يريدون تحقيقه.

أدرك العالم خلال الأزمة المالية 2008-2009 أنه كان هناك تحولاً هائلاً في سلامة البنوك وتوافر الائتمان.. لم يكن من الصعب تحديد ذلك، لأن الصحافة المالية العالمية بأكملها كانت تخبرنا بذلك. ومع ذلك، فإن تغيير الأوضاع السياسية أو البيئية أو الاجتماعية أو التكنولوجية يمكن أن تكون أكثر دهاءً من ذلك بكثير. على سبيل المثال، يجب أن تكون الشركة على دراية بالتغيرات التي تحدث في عالم التكنولوجيا؛ حتى إذا كان هذا التغيير قد حدث في مجال آخر غير المجال الذي تعمل به المنظمة، حيث يمكن أن يكون له تأثير كبير على سلامة أعمالها الخاصة.. فمع وجود البث، تصبح التكنولوجيا مصغرة بشكل متزايد، بحيث يمكن في نهاية المطاف استخدام شبكات الهواتف المحمولة كجهاز بث جماعي يمر عبر إشارات التلفزيون، فضلاً عن كونه جهاز استقبال الاتصالات.. هذه التغيرات التكنولوجية والمعروفة باسم الخلايا البيكو أو الخلايا الفيمتوية يجب مراقبتها من قبل أولئك الذين ييثون من خلال أبراج الاتصالات أو الأقمار الصناعية.. وينطبق الشيء نفسه على التطورات في الإنترنت أو الشبكات الاجتماعية وتأثيراتها على الأعمال التجارية، مثل: الخدمة البريدية أو حتى الصحف والكتب.

سيتعين على الشركات أن تعيد تطوير نفسها باستمرار، وأن تبتكر أشياء جديدة، وأن تقوم فرق القيادة بنفس الشيء.. ويمكن أن يتغير التوازن القائم في الفريق، فمثلاً يمكن أن تتغير أدوار أعضاء الفريق، أو أن يتغير أعضاء الفريق كأشخاص: يمكن أن تكون

الحساسية مملّة، يمكن أن ينخفض الحافز ويتدهور الحكم.. إن الحفاظ على صحة فريق القيادة يتطلب اهتماماً مستمراً، فلا يتم تأسيسه مرة واحدة، ومن ثم يستمر إلى الأبد، مثل وضع أساس المنزل.. ربما يمكن تشبيه الفريق بالحديقة: الرعاية المستمرة والتغذية والتشذيب، والوعي بالظروف تساعد الفريق على البقاء في حالة صحية في جميع المواسم، حيث تعد مسألة التوازن أمراً حاسماً في بيئة متغيرة باستمرار، وتقل عندما تكون الظروف مستقرة، ولكن هذا أمر نادر الحدوث.. وكما ذكرنا، يمكن أن تكون الاختلافات مكاملة أو تؤدي إلى التفكك: الجاذبية المركزية أو الطرد المركزي.

وهنا.. يقوم قائد الفريق الفردي بدور محدد: الحفاظ على توازن وصحة فريق القيادة: (تماسكه واستجابته للوضع)، وقد لا يكون القائد مدرّكاً بدرجة كافية للتمييز عندما تكون هذه الإجراءات مطلوبة، ولكنه عادة ما يكون هو الحكم النهائي عند إجراء مثل هذه التغييرات.. ففي معظم الفرق يكون من الصعب، وإن لم يكن مستحيلاً أن يقوم أي عضو آخر في الفريق بهذا الدور.. قد تكون القيادة في بعض المنظمات التعاونية جماعية، ولكن في المنظمات الأكثر تقليدية يكون هناك تسلسل هرمي للتأثير.

فرق القيادة التكميلية ليست شيئاً استثنائياً، كما هو الحال مع مجموعات موسيقى الجاز، فهم فريق متعاون، ولكنهم يحتاجون إلى شخص ما لاستدعاء اللحن؛ حتى تتمكن الفرقة من العزف.. عادةً ما يكون الحد الأدنى لمعرفة المجموعة هو معرفة ما الذي ستقوم بعزفه وكيفية عزف اللحن، إذا كانوا على دراية بهذه النقاط الأساسية، فسيتمكنون من إظهار براعتهم بشكل كامل، ومن المرجح أن يستمتع الجمهور بتجربة موسيقية رائعة، فبدون هذا الحد الأدنى من الالتزام بالانضباط المشترك، لن يتمكن الفريق من النجاح.

خلق مناخ إيجابي تفصيلي

وفقاً لبحث أجراه مجلس قيادة الشركات، فإن المدير المباشر له التأثير الأكبر على مشاركة الموظف، وهذا يعني أن أي شخص في المنظمة يقود الآخرين يمكنه اتباع النهج الموضح في هذا الكتاب.. فإنه ليس من الضروري أن تعمل مع رئيس مثالي؛ حتى تكون

رئيسًا جيدًا.. حتى في حالة العاصفة، يمكن لأي شخص لديه مظلة أن يخلق مناخًا متقاربًا يمكن للآخرين أن يهتموا فيه، ويمكن لأي شخص يأخذ هذه الأفكار على محمل الجد وأن يبدأ في التأكد من أن فريقه في حالة جيدة، حيث يمكنهم مراجعة أنفسهم ومراجعة فريقهم، وملاحظة رد فعل رئيسهم حول على أي شيء يفعلونه؛ للتأكد من أنه يستجيب بشكل مناسب لجميع العوامل التي قمنا بتوضيحها.

يمكننا أن نكون قادة جيدين في أي منظمة.. وبطبيعة الحال فإنه من الأسهل أن تكون قائدًا فعالاً لفريق تكميلي يعمل من أجل فريق كبير فعال.. إن تأثير الفريق الأعلى على مشاركة الموظفين هو تأثير كبير، ولكنه أصغر من تأثير المدير المباشر.. ووفقًا لمجلس قيادة الشركات (2004) فإن الفرق النسبي هو 25٪ للمدير المباشر، مقابل 17٪ لكبار المديرين التنفيذيين.. من المؤكد أن خلق مناخ تفصيلي حول مدير واحد هو أمر محتمل، لكنه يتطلب إما أن يكون له / لها قدرًا كبيرًا من السلطة التقديرية التي تمنحها المنظمة، أو أن يكون هناك موقفًا صارمًا من جانبهم.

على سبيل المثال.. في الخدمة المدنية يشعر المديرون والقادة الجيدون في كثير من الأحيان بالقيود، بسبب عدم رغبة المنظمة في التعامل مع الأفراد الذين يسببون عرقلة للمنظمة، فقد رأينا أن المديرين والقادة الجيدين يستسلمون بسبب الشعور بعدم دعمهم للتخلص من الشخص الذي يؤثر تأثيرًا سلبيًا على الفريق. ومع ذلك، فقد رأينا أمثلة بارزة لأولئك الذين أدركوا أنهم يستطيعون اتخاذ أي إجراءات يرغبون بها، طالما أنهم مستعدون لتحمل العواقب. وكثيراً ما يتعين على القادة الفعالين أن يعملوا بناءً على فهمهم وأن يفعلوا ما يرونه صحيحاً حتى لو كان ذلك سيؤدي إلى انتقادهم، فدائماً ما تتطلب القيادة العظيمة عنصر الشجاعة.

نهج منظم

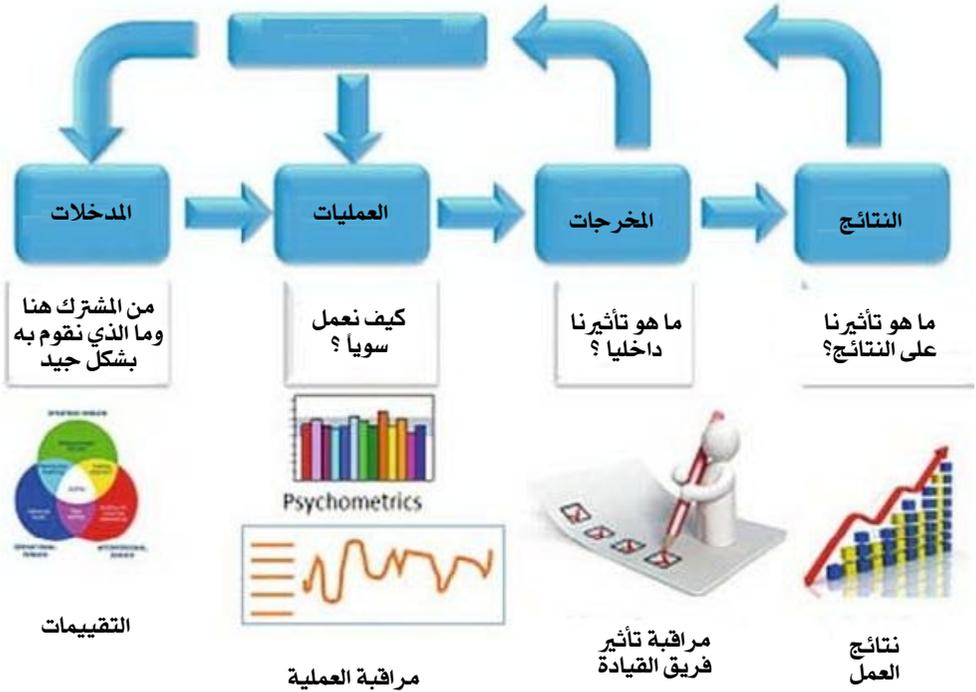
يمكن الآن ضمان فعالية فريق القيادة بشكل منهجي.. يتكون النظام عادةً من المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج، مرتبة ترتيباً تابعياً مع عناصر لاحقة تقدم

ملاحظات على العناصر السابقة، على سبيل المثال، يمكن فحص المخرجات والعمليات والمدخلات عندما لا تكون النتائج متوخاة، لاكتشاف سبب ذلك.. في القسم التالي، نصف كيف يمكن اعتبار القيادة كنظام.. وما هي عناصره.. وكيفية استخدام هذا النظام للحفاظ على أو تعزيز فعالية فريق القيادة (انظر الشكل 4.6).

المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج..

تحدث القيادة في سياق قد يشتمل على عديد من العوامل التاريخية والثقافية والاقتصادية التي سيكون لها آثار على القيادة في الوضع الحالي.. مع ذلك، نحن نأخذ بعين الاعتبار قضايا المدخلات ذات الصلة كما هو الحال مع فريق القيادة نفسه، والتي يمكن طرح عدد من الأسئلة عليها:

نهج منظم القيادة (مراجعة القيادة)



الشكل 4.6 نهج منظم للقيادة

- المدخلات: من هم المشاركون في فريق القيادة وما هي نقاط القوة والضعف الفردية والجماعية؟ يمكن الإجابة عن هذا السؤال على أفضل وجه من خلال عملية تقييم نزيهة، باستخدام نموذج الألوان الأساسية، باعتباره الإطار الذي يستخدم لتقييم أعضاء الفريق، وقد يتم تقييم الفريق ككل من خلال تجميع البيانات، المشكلة هي مدى جودة أداء المهام القيادية، وما هو أعلى مستوى من الكفاءة التي يظهرها أي من أعضاء الفريق؟ إذا كان المستوى الأعلى غير كافٍ، فيجب اتخاذ إجراء هنا، إما عن طريق تطوير قدرات أعضاء الفريق الفردية، أو من خلال توظيف فرد أكثر قدرة من أعضاء الفريق الحالي.
- العمليات: إلى أي مدى يعمل أعضاء الفريق معًا بشكل جيد؟ بعض الفرق تبرز الأفضل في بعضها البعض، بينما يقوم البعض الآخر بالعكس، وإعاقا أعضاء الفريق.. يمكن الحصول على معلومات حول هذا الأمر من مصدرين رئيسيين.. أولهما، يوفر التقييم النفسي مصدرًا قويًا للافتراضات. من المحتمل أن تواجه الفرق التي تضم العديد من الأعضاء الأكثر حزمًا نزاعات، في حين أن الفرق التي لديها العديد من الأعضاء ذوي الضمير، والذين يسجلون مستويات منخفضة من الانفتاح قد يكونون متحفظين ويرفضون الأفكار الجديدة... ثانيهما، أفضل مصدر للمعلومات حول العملية هو مراقبتها بشكل مباشر.. متى وأين وكيف يحدد الفريق الاتجاه وخلق الترابط وبناء العلاقات وما شابه ذلك؟ ما هي النعمة الانفعالية للفريق؟ كيف يتعاملون مع الخلاف والصراع؟ ما هي المعايير ومدى توفير بيئة عمل للفريق؟ ما مدى قدرة الفريق على التنقل بين استكشاف المشكلات وحلها؟.
- المخرجات: ما هو تأثير هذا الفريق على الجهات التي تقدم التقارير لأعضائها؟ هذا هو الفريق الأوسع ويتكون عادة من حوالي 50 إلى 60 شخصًا يتولون قيادة فريق من حوالي سبعة أو ثمانية أشخاص ونسب التقارير النموذجية من حوالي سبعة إلى واحد. كيف يقيم أعضاء الفريق الأوسع مدى فعالية الفريق القيادي الجماعي كقادة؟ على وجه التحديد، كيف يقيم أعضاء الفريق الأوسع مدى قيام فريق القيادة بتنفيذ المهام

في نموذج الألوان الأساسية؟ وكيف يشعر أعضاء الفريق الأوسع حول مدى مشاركتهم؟ هذا هو تأثير الفريق الأعلى على المشاركة، وبالتالي، قد يتم إجراء تحليل للمهام القيادية التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز المشاركة في الفريق الأوسع.

- **النتائج:** كيف تعمل المنظمة؟ إذا كانت منظمة تجارية، عادة ما يتم قياس هذا بناءً على المعايير المالية المختلفة، مثل: الدوران والربح والعائد على الاستثمار وما شابه ذلك.. إذا كانت جميع عناصر القيادة تعمل على النحو الأمثل، فمن المتوقع أن يظهر التأثير في الحد الأدنى للمؤسسة.. ليس كل التدابير يجب أن تكون مالية على هذا المستوى، ولكن يجب أن تتضمن النتائج المالية لمنظمة تجارية.. إن القياس على هذه المستويات المختلفة وبالطرق الموصوفة يجعل من الممكن تطوير قدرة أي فريق على القيادة بفعالية، ويجب أن يصبح التحسن النتيجة المنهجية للتحليل المنهجي.. يمكن أن يصبح العمل بهذه الطريقة شيئاً روتينياً، ولا ينبغي اعتباره حدثاً فريداً، ولكن يحتاج هذا النظام إلى اهتمام مستمر للحفاظ على فاعلية قيادة أي مؤسسة على المستوى العالي المطلوب عادةً لكي تزدهر المنظمة.. ومع ذلك، فإن مثل هذا التحليل ليس معقداً، ومن المرجح أن يؤدي إلى أرباح كبيرة سواء مجازاً، أو حرفياً.

الملخص والخاتمة

- 1- يستجيب مرجع القائد للسمات القوية للوضع الراهن من أجل خلق اتجاه تسلكه المنظمة..
- 2- يفضل وجود مرجع واسع للقيادة من أجل المساعدة على التنبؤ بالوضع.. كلما كان هناك مرجع واسع يضم مجموعة من المهارات والسمات في الفريق، كان هناك نطاقاً أوسع من التحديات التي من المحتمل أن يتمكن الفريق من الاستجابة لها بنجاح.. ومن المرجح أن يكون مثل هذا المرجع الواسع سمة من سمات الجمعية أكثر من كونها قيادة فردية.

3- قد يتم إنشاء فريق صحي عن طريق الصدفة، ولكن من المرجح أن يكون قد تم إنشاؤه والمحافظة عليه عن طريق جهد متعمد.. ويمكن تصميم التكامل في الفريق أو تعزيزه بمزيد من الوسائل العضوية بمرور الوقت.. ويبدأ بتقييم واقعي لنقاط القوة والضعف لكل عضو والقوة الجماعية للفريق، عندما يتم الجمع بين جميع المساهمات الفردية.. ويمكن مراقبة ذلك بانتظام وبشكل منهجي؛ لإنتاج قيادة فعالة بشكل متزايد، مما يزيد من تأثيرها ونتائجها.