

الفصل العاشر

برنامج العمل

في الفصول السابقة، وضعنا أربعة مقترحات..

أولاً: ناقشنا بأن على القيادة أن تتعامل مع مطالب المجالات الثلاثة: الاستراتيجية والتشغيلية والعلاقات بين الأشخاص.. لقد وصفنا هذه النطاقات بأنها متداخلة، وتضم سبعة إمكانيات كما هو موضح في نموذج الألوان الأساسية.

ثانياً: ناقشنا أنه من الصعب، ومن غير المحتمل إن لم يكن مستحيلاً، أن يكون أي فرد - مهما كان موهوباً - أن يكون متكاملًا في المجالات الثلاثة، ناهيك عن القدرات السبعة.. هذا ليس فقط لأن المتطلبات والخصائص المطلوبة في المجالات مختلفة، ولكن في بعض الحالات، فإن هذه المطالب تكون عكس ذلك. على سبيل المثال، يبدو أن التفكير الواسع والشهية للتجارب الجديدة المرتبطة بسمات انفتاح الشخصية، هما لصالح المجال الاستراتيجي، ولكن العكس هو الصحيح بالنسبة إلى المجال التشغيلي.. باختصار، فإن الناس الفضوليين والانفتاحيين يزدهرون في أنشطة "الصورة العامة"، لكن قد يشعرون بالملل من التفاصيل بسهولة..

ثالثاً: تحدد شخصية القائد نمطاً من المساعدة والعوائق في إنشاء القدرة على القيادة والحفاظ عليها.. بناءً على هذه الفكرة، يمكننا التمييز بين نقاط القوة الطبيعية والقوة المحتملة، ونقاط القوة الهشة والقيود المقاومة.. يميل القائد إلى للعمل مع بعض الثقة في مجالات قوته الطبيعية، يمكنه العمل على نقاط القوة المحتملة مع توقع بعض النجاح، لكنه يحتاج إلى مواصلة العمل على نقاط القوة الهشة حتى تظل قوية، ولكن في مجال التقييدات المقاومة، قد يكون من المعقول إيجاد طريقة للتغلب عليها؛ لأن احتمالية إحراز تقدم هنا ضعيفة.. تكمن المشكلة في استثمار الوقت والجهد والمال لتحقيق أفضل النتائج.. وقد تم اقتراح أن العمل على نقاط القوة الهشة أكثر فاعلية من العمل على نقاط الضعف لبعض الوقت.

رابعاً: القيادة الكاملة يمكن أن تأتي من قادة فرديين غير مكتملين يعملون معاً،

يمكن أن تتحقق القيادة
الكاملة من قادة
منفردين غير مكتملين
يعملون سوياً.

ولإنشاء أعلى مستويات القيادة، تحتاج الفرق إلى أن تضم أشخاصاً من كل المستويات العالمية في العديد من جوانب القيادة، مع تحديد نقاط عدم اكتمالهم والسعي للحصول على مساهمات الزملاء الذين تتكامل قدراتهم معهم.

في هذا الفصل الأخير.. نوضح كيف يمكن للإجراءات التي يمكن الحصول عليها من هذه المقترحات توجيه العمل في جميع مراحل الحياة العملية للقائد.. سنسرد قصة لتوضيح النقاط وتدوين ملاحظات إضافية؛ لتوضيح كيف يمكن تنظيم العديد من الإجراءات أو تطبيقها. الجدير بالذكر أن القصة (دراسة الحالة) لها شخصية مركزية، وهي "ألان فرانكلين"، وهي شخصية خيالية بالكامل، ولكنها تستند إلى العديد من المديرين التنفيذيين الذين رأيناهم وعملنا معهم.. وتدور القصة حول تغيير "ألان" وظيفته، وتثبيت نفسه في المنظمة الجديدة، وسعيه إلى الحصول على ترقية لمنصب رئيس تنفيذي.. ويتابع "ألان" تقدمه من خلال تعامله مع أيام الأزمات، وإعادة إثبات نفسه في مراحل أكثر إيجابية، وخلق مستقبل للمنظمة التي ستؤدي إلى رحيله.. يوضح ذلك له وضع الأمور في نصابها، أو أخطائه والتعلم من تجاربه.. إنها حالة نموذجية: قصة رمزية.

قصة آلان فرانكلين..

"آلان" .. رجل واثق من نفسه، منفتح بعض الشيء، ولكن ليس بشكل متطرف.. يفضل مرافقة الأشخاص الأذكياء والنشيطين والواضحين، ويحافظ على لياقته من خلال ممارسة التمارين الرياضية بانتظام.. يتمتع بروح المداعبة، فهو لا يميل إلى القلق كثيراً، ونادراً ما يعاني من الإجهاد، على الرغم من أنه يشعر بالملل أكثر من أي شخص آخر بسهولة، عندما تتباطأ وتيرة العمل أو ينخفض مستوى التحدي.. في هذه الأوقات، يصبح مضطرباً ويميل إلى التكاسل في المهام المفوضة إليه: التعامل مع إحباطه الخاص عن طريق زيادة الإحباط لدى فريقه.

"آلان" ليس شخصية منظمة للغاية نتيجة لذلك، ولكنه يحاول أن يكون كذلك، لكنه يعتبر أن لديه "جين مفقود"، وقد تعامل ببطء مع حقيقة أنه يحتاج إلى مساعدة؛ لمنع انزلاقه (وكل شخص آخر) في حالة من الفوضى، وقد توصل أخيراً إلى أن طبيئته التي تعد جزءاً من الحل، يجب أن يطلق لها العنان بإرادته؛ حتى تستطيع مساعدته قدر إمكانها.

"آلان" هو شخص بشوش ويجب التعقيدات التي يتطلبها التفكير الاستراتيجي، يتمتع بعقلية حسابية وتحليلية قوية، ومع ذلك فهو مستعد أيضاً لمناقشة والنظر في المزيد من الأفكار غير التقليدية - على الأقل لفترة من الزمن.. يتعامل مع مجموعة كبيرة من الناس، لكنه يصبح سريع الغضب مع أولئك الذين يعتبرهم بيروقراطيين، ومحافظين بشكل مفرط، والأسوأ من كل ذلك الأشخاص المملين.. معظم الناس يحبونه لفطنته، وذكائه، وطاقته، وخفة ظله.. لكن هذا يمكن أن يكون له تكلفة أيضاً.

الرغبة في تغيير الوظيفة:

يبلغ "آلان" من العمر واحد وأربعين عاماً، وكان يعمل مديراً للتسويق في شركة كبيرة متعددة الجنسيات تباع السلع الاستهلاكية سريعة التداول (FMCG)، مثل: المنظفات المنزلية والمطهرات.. لقد شغل هذا المنصب لمدة أربع سنوات، وهو على استعداد للتغيير، ويرغب في ممارسة مهنة من نوع مختلف من التنظيفات، فقد أصبح منجذباً إلى شركة

تكنولوجيا جديدة تقوم بالإعلان عن مدير تسويق، وقد اكتشف من خلال الشخص الباحث عن الموظفين أن هذا المنصب قد يساعده على الوصول إلى منصب مدير تنفيذي في غضون ثمانية عشر شهرًا بعد تقاعد المدير التنفيذي الحالي.. وبما أنه شخصية طموحة بما فيه الكفاية، فإن إيجاد احتمالية لوصوله إلى منصب مدير تنفيذي كان جذابًا.

طلب الشخص المسؤول عن البحث عن الموظفين من "آلان" الخضوع لتقييم نفسي كجزء من عملية التوظيف.. اكتشف "آلان" بعض الحقائق غير مرضية لديه.. من خلال هذه العملية تم تأكيد نقاط قوته: مفكر مشرق، شخص استراتيجي، مبدع وحيوي. إنه يحب الأفكار الجديدة والتواصل مع معظم الناس.. ومع ذلك، أشار الطبيب النفسي إلى أن نقاط قوته ليست فعالة: فهو لا يولي اهتمامًا كافيًا بالتفاصيل، ولا يخطط بشكل جيد، ويحتاج إلى إيجاد طريقة لرفع مستواه في هذا الجانب من العمل، وهي نقطة ضعف مهمة، ويمكن أن تسبب له الفشل في حال عدم التعامل معها.. وقد تسببت تلك النقطة في بعض المشاكل لديه في الماضي، كما أشار الطبيب النفسي إلى أنه من غير المرجح أن يحرز الكثير من التقدم من خلال القيام بذلك بنفسه؛ لأنه يبدو أن لديه ملف شخصية من المحتمل أن يكون عائقًا أكثر من مساعد في هذا النقطة.

لم يكن أحد صريحًا أو مباشرًا معه من قبل في هذا النحو.. لقد كانت دائمًا نوعًا من المزاح، والآن، كان انعدام اهتمامه بالتفاصيل والتخطيط مهمًا، واعتبر أنه من غير المرجح أن يحصل على الوظيفة التي يريد، لذلك، تخيل دهشته عندما عرض عليه مقابلة الرئيس التنفيذي، "سام" الذي بدا غير قلق من أن "آلان" لم يكن شخصية تضع خطط بشكل تفصيلي، فقد لفت انتباهه إبداع وطاقة وذكاء "آلان"، وكان الرئيس التنفيذي اختصاصي تشغيلي طوال مسيرته المهنية، التي تكونت من خلال وضع الأنظمة وسير العمليات الناجحة.. كان يعتقد بأن تعاونه مع "آلان" سيكون مزيًا جيدًا: أحدهما سيجلب الطاقة الإبداعية والتميز، والآخر سيضمن أن الأفكار قد تُرجمت إلى عمليات سليمة، وكلاهما سيتلاءم مع بقية أعضاء الفريق.. تم تقديم العرض إلى "آلان"، وقبل وظيفة مدير المبيعات والتسويق، وفهم أن لديه ما يحتاجونه والعكس صحيح.

ما هو التقييم النفسي للهيئة التنفيذية؟

تهدف التقييمات إلى تقديم وجهة نظر غير عاطفية من طرف ثالث حول القدرة التنفيذية في مجالات محددة. تختلف التقنيات المستخدمة بشكل كبير، لكن معظمها الآن يحتوي على مجموعة من الاختبارات النفسية (الاستبيانات) حول الشخصية والقيم والقدرات ومقابلة متعمقة في المزيد من التفاصيل، وعادةً ما تكون الملاحظات شاملة جدًا (360-degree feedback)

توفر الاختبارات النفسية رؤى حول مختلف جوانب الشخصية.. تقدم استبيانات الشخصية العامة لمحة عامة عن الشخصية.. نحن نميل إلى التوصية بتلك التدابير المصممة لقياس الصفات الخمس الكبرى (انظر الفصل الثامن) حيث أنه تبين أنها تتنبأ بفاعلية القيادة بشكل كبير. نختار عادةً بين نموذج NEO-PI (اختبار الصفات الخمس الأساسية) أو نموذج Hogan Personality Inventory (HPI). وكلاهما مصمم من الصفر كإجراءات خمس كبرى وصالحة وموثوقة ومباشرة. تسمى هذه الإجراءات العامة أحياناً إجراءات (الجانب المشرق Bright Side) لأنها تختبر سلوك يسهل رؤيته.

كما نميل أيضاً إلى إضافة الحوافز والقيم والتفضيلات التي وضحتها هوجان (MVPI) للنظر في الأمور التي تحرك الشخص وتسمى أحياناً بدواخل الشخصية. ثم هناك ما يسمى بالجانب المظلم للشخصية وكشف عنها استبيان التنمية هوجان (HDS). يفحص هذا الاستبيان الاستجابات لسوء التكيف المحتمل تحت الضغط.

تركز المقابلة المتعمقة في البداية على العمل: كيف يتم ذلك ومدى نجاحه. كما يحتاج إلى تحقيق فهم ذو نطاق واسع للشخص، وبالتالي سيشمل قسمًا شبه بيولوجي قد يدخل في أمور مثل المصالح والظروف المنزلية والتعليم والتنشئة. يحاول فهم المكان الذي نشأ فيه الأفراد، ومن ثم ما هي الأماكن المثلث لديهم للذهاب إليها. ويحدد أيضاً الأنماط والاتجاهات في حياتهم والتي يمكن استخدامها للاستقرار بعض الشيء في مستقبل الفرد.

ويمكن أيضاً استخدام اختبارات التفكير الأكثر انتشاراً منها هي المنطق اللفظي، طريقة التفكير الحسابي و / أو مقياس الذكاء العام.. يتميز هذا الاختبار بكونه دقيقاً للغاية، ولكنه قد يكون عرضة لقلق الشخص بشكل قوي خلال أدائه الاختبار، وبالتالي يقلل من مستوى القدرة الحقيقية إلى حد ما.

بالإضافة إلى ذلك، يعد استخدام استبيان 360 (360-degree feedback) وسيلة قوية لإنشاء تدقيق للواقع حيث تعتمد استبيانات الشخصية والمقابلات جميعها على التقرير الذاتي للمقيم. يوفر

الإصدار 360 قياسًا لآراء الآخرين ليتم إعداده جنبًا إلى جنب مع وجهات نظر الأفراد. يعرف الأشخاص المختلفون أشياء مختلفة عن الأشخاص، مما يعني أنه يمكن للمرء أن يحصل على رؤية حول كيفية العمل مع مختلف الأشخاص.

يجب بناء جميع التدابير أو تفسيرها في ضوء أي إطار سيتم استخدامه لكتابة التقرير. نموذج الألوان الأساسية هو أحد هذه الأطر، ولكن يوجد غيره أيضًا. يجب أن تكون جميع التدابير مرتبطة بشكل واضح وقابل للتكرار مع إطار التقييم الأساسي.

كما نميل أيضًا إلى إضافة الحوافز والقيم والتفضيلات التي وضعتها هوجان (MVPI) للنظر في الأمور التي تحرك الشخص وتسمى أحيانًا بدواخل الشخصية. ثم هناك ما يسمى بالجانب المظلم للشخصية وكشف عنها استبيان التنمية لهوجان (HDS). يفحص هذا الاستبيان الاستجابات لسوء التكيف المحتمل تحت الضغط.

تركز المقابلة المتعمقة في البداية على العمل: كيف يتم ذلك ومدى نجاحه. كما يحتاج إلى تحقيق فهم ذو نطاق واسع للشخص، وبالتالي سيشمل قسمًا شبه بيولوجي قد يدخل في أمور مثل المصالح والظروف المنزلية والتعليم والتنشئة. يحاول فهم المكان الذي نشأ فيه الأفراد، ومن ثم ما هي الأماكن المثلث لديهم للذهاب إليها. ويحدد أيضًا الأنماط والاتجاهات في حياتهم والتي يمكن استخدامها للاستقرار بعض الشيء في مستقبل الفرد.

ويمكن أيضًا استخدام اختبارات التفكير الأكثر انتشارًا منها هي المنطق اللفظي، طريقة التفكير الحسابي و / أو مقياس الذكاء العام.. يتميز هذا الاختبار بكونه دقيقًا للغاية، ولكنه قد يكون عرضة لقلق الشخص بشكل قوي خلال أدائه الاختبار، وبالتالي يقلل من مستوى القدرة الحقيقية إلى حد ما.

بالإضافة إلى ذلك، يعد استخدام استبيان 360 (360-degree feedback) وسيلة قوية لإنشاء تدقيق للواقع حيث تعتمد استبيانات الشخصية والمقابلات جميعها على التقرير الذاتي للمقيم. يوفر الإصدار 360 قياسًا لآراء الآخرين ليتم إعداده جنبًا إلى جنب مع وجهات نظر الأفراد. يعرف الأشخاص المختلفون أشياء مختلفة عن الأشخاص، مما يعني أنه يمكن للمرء أن يحصل على رؤية حول كيفية العمل مع مختلف الأشخاص.

يجب بناء جميع التدابير أو تفسيرها في ضوء أي إطار سيتم استخدامه لكتابة التقرير. نموذج الألوان الأساسية هو أحد هذه الأطر، ولكن يوجد غيره أيضًا. يجب أن تكون جميع التدابير مرتبطة بشكل واضح وقابل للتكرار مع إطار التقييم الأساسي.

سرعان ما تعلم "آلان" (المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص +) والرئيس التنفيذي (المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص +) أن يقدروا بعضهم البعض. فقد كانوا مترابطين، مدركين للحقيقة ومقتنعين بها. أما بقية أعضاء الفريق فكانت تتألف من مدير مالي يدعى أنتوني (المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص -)، الذي كان يميل إلى العمل وراء الستار وكان يتمتع بسمعة التركيز على الأرقام، ولكنه في نفس الوقت كان قليل الكلام ويحافظ على خصوصيته. عضو آخر في فريق العمل وهو أخصائي تكنولوجيا، يُدعى "بيتر" (المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص +)، الذي يحرص بشدة على التركيز على التفاصيل، وكان رائعاً مع فريقه وكان مديراً حقيقياً، وكريس وهو مدير الموارد البشرية (المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص -)، الذي اعتاد على مراقبة الامتثال للشروط والأحكام.

كان "آلان" هو المفكر الوحيد على نطاق واسع حول السوق والأعمال التجارية ككل: وهو متخصص استراتيجي، وكان من الأشخاص التي تجعل بقية الفريق يشعرون بالارتياح، وكان أيضاً أداة تواصل قوية وفعالة.

العمل مع الفريق:

كانت مشاكل "آلان" أكثر صعوبة مع فريق المبيعات والتسويق، لديه أكثر من نظرائه ورئيسه التنفيذي.. كان على هذه الشركة الصغيرة التنافس على المهوبة مع عدد من أرباب العمل الكبار في المنطقة، ولديها فريق مبيعات لا يحظى بإعجاب قوي.. لقد تم تشكيل الفريق من مجموعة متنوعة من المصادر - عدد قليل منهم مثالي - وكان هناك نقص في الفهم لدى فريق المبيعات حول "العلم" وراء المنتجات.. في حقيقة الأمر، عادة ما يكون لذلك أهمية كبرى، ولكن كان عليهم أن يبيعوا للمشتريين الذين يفهمون التفاصيل العلمية. وبالتالي كانت مبيعاتهم ضعيفة نسبياً.

قام "آلان" على وجه السرعة بالاستغناء عن عدد من فريق المبيعات، واستبدلهم بأشخاص أعلى مستوى علمياً.. كان عليه أن يعرض عليهم مرتب أعلى بقليل لجذبهم، لكنه اعتبر أن هذا الاستثمار سيدفع نفسه. وباعتباره مدير مبيعات، قام بتعيين امرأة يمكنه أن يتعامل معها، وتدعى "تيري"، التي كانت بشوشة وحيوية وواضحة، ولكنها كانت غير منظمة مثله. كان هذا هو أول خطأ يرتكبه: تعيين أشخاص تعتقد أنهم سيعملون بشكل جيد معك لأنهم يشبهونك.. في غضون بضعة أشهر، تحسنت المبيعات، ولكن فريق المبيعات لم يحظى بقسط من الراحة، فقد غادر واحد أو اثنين بعد بضعة شهور.. وكثيراً ما كان "تيري" و"آلان" يمزجان حملات إبداعية للمبيعات والتسويق، ولكنها غالباً ما كانا ينحدران إلى حالة من الفوضى؛ بسبب سوء التخطيط وعدم وجود قدر من الطاقة، والرغبة على مواجهة تحديات جديدة من أجل الافتقار الأساسي إلى التخطيط التفصيلي.

كان على "تيري" الذهاب، وكان على "آلان" أن يتعلم أن توظيف الأشخاص بهذه الطريقة لم يكن حكيمًا.. بدأ بتعيين مدير مبيعات مختلف تمامًا: أقل إبداعاً ولكن أكثر انتظاماً وانضباطاً.. كان "آلان" بحاجة إلى عضو مكمل في الفريق، وليس مكرراً بنفس العيوب ونقاط القوة.. وقام بتعيين "سالي"، التي كانت خريجة برايت ساينس، ولديها خلفية في المبيعات المكتسبة من خلال بيع وثائق التأمين التي كانت تحتاج إلى تنظيم وترسيخ بالكامل.. على الرغم من أنها كانت بسيطة، إلا أنها كانت أكثر إنطوائية من "آلان"، ومع ذلك فقد تعلمت أيضاً قوة إبقاء فريقها مختصراً ومراجعة أدائه بصفة أسبوعية.. وقد وصفت في مقابلاتها دورات المبيعات السنوية، والشهرية، والأسبوعية، وكيفية استخدامها لتحديد الأهداف ومراجعة تقدم الفريق نحوهم ومراجعة الأداء الفردي.

خشى "آلان" أنها قد تكون قهرية أو هاجسية إلى حد ما، لكنه قام بتعيينها على أي حال، وسرعان ما اكتشف أن قوتها كانت حقيقية ومخاوفه لا أساس لها.. اعتقد الفريق أنها كانت تفكر بوضوح وسلاسة (المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص +) الأمر الذي قاد المبيعات من خلال التركيز والوضوح والتعزيز الإيجابي.

ما الذي يجب البحث عنه لتحديد من هو قادر وقابل للتحفيز في القدرات القيادية المذكورة في نموذج الألوان الأساسية:

عند التدقيق على الفريق أو تعيين عضو جديد، من المهم معرفة ما يجب البحث عنه وكيفية معرفته عندما تجده. تذكر، نحن لا ندعو إلى البحث عن القائد الفردي الكامل بل هو الشخص القوي في عدة مجالات ويجد طرقاً للعمل على أو حول تلك الجوانب من قيادته التي يحتاج فيها إلى المساعدة. كل من القدرات السبعة في نموذج الألوان الأساسية، والقدرة على التعامل مع الضغط، يمكن تحديدها. فيما يلي بعض الإرشادات:

تحديد الاتجاه الاستراتيجي :

استكشف التحديات الاستراتيجية التي تواجه منظمته الحالية، وابحث عن الأشخاص الذين يفهمون السوق بشكل جيد، ويمكن أن يصفوا كيف تحتاج المنظمة إلى الاستجابة ككل، والذين يبدون فضولاً طبعياً بشأن الاتجاهات والتطورات الجديدة. ابحث عن القدرة على فهم الأحداث الظاهرة وإيصالها بوضوح. تجنّب الأشخاص الذين ينظرون إلى المدى القصير أو معزولين في تفكيرهم أو غير مطلعين على السياق الذي تعمل فيه المنظمة.

خلق الانحياز :

استكشف المحاولات الأخيرة لإقناع الناس والتأثير عليهم والتصدي لمقاومة فكرة أو خطة. ابحث عن الأشخاص الذين يمكنهم الجمع بين الحجة المنطقية والدعوة العاطفية؛ الأشخاص الذين يستمعون ويستكشفون وجهات نظر الآخرين ويمكن أن يكونوا حازمين دون سيطرة. ابحث عن الأشخاص الذين يشاركون الناس من أجل بناء التزامهم ومشاركتهم. من المهم أن يكون لديك ذكاء عاطفي وشجاعة وقدرة على مواجهة الناس. تجنّب الأشخاص الذين يسيطرون أو يستخدمون الأدلة أو المنطق بشكل سيئ ، أو يستسلمون بسهولة أو يفشلون في التعرف على المشكلات وإظهار قدر قليل من الحماس.

القيادة

اسأل عن الفرص التي اتاحت لهم لقيادة قسم أو فريق أو مشروع أو مبادرة. ابحث عن الأشخاص الذين يقومون بتنسيق مساهمات الآخرين وموازنة احتياجات المنظمة مع احتياجات الفريق. ابحث عن ذوي المهارات في عنصر أو أكثر من عناصر التمكين الخمسة: الإلهام، التركيز، التمكين، التعزيز، التعلم. تحيز للذين يعرفون ويقبلون أنهم لا يستطيعون القيام بكل ذلك ودعوة الآخرين للمساهمة

في المجالات التي لا يستطيعون القيام بها شخصياً. تجنب أولئك الذين يسعون إلى فعل كل شيء بأنفسهم والذين يفتقدون إلى الوعي الذاتي.

التخطيط والتنظيم

اسأل كيف ومتى يخططون وينظموا عملهم. ابحث عن هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم موازنة التخطيط بالمرونة، والذين يحددون جدولاً زمنياً لهذه الأنشطة وإيصال خططهم على نطاق واسع. ابحث أيضاً عن الأشخاص الذين يعبرون عن حاجتهم للبقاء منظمين في جميع الأوقات من أجل أن يكونوا مرنين، والذين لديهم أنظمة وطرق ذات احتمالات ناجحة ومن هم مرتبون ومنضبطون ذاتياً. تجنب التطرف، أي الأشخاص الذين هم إما غير مرنين أو مهووسين بالتفاصيل، أو من هم شديدي الليونة أو غير رسميين في التخطيط والتنظيم: من لا يكرسون أوقاتاً لهذه الأنشطة أو الذين يفتقرون إلى الانضباط. تجنب أيضاً أولئك الذين يزعمون أنهم منظمون ولكن لا يمكنهم وصف كيف يفعلون ذلك بمصداقية.

بناء والحفاظ على العلاقات

اسأل عن كيفية بنائهم علاقات مع الأشخاص الرئيسيين في المنظمة، لا سيما مع أقرانهم وأولئك الذين تعتمد عليهم فعاليتهم. ابحث عن الأشخاص الذين لديهم مفردات ثرية لوصف الأشخاص في نطاقهم: من يمكنه وصف أوجه التشابه والاختلاف بين الأشخاص والذين يمكنهم وصف كيفية استخدامهم لفهمهم للأشخاص الذين عملوا معهم لزيادة فعاليتهم. ابحث عن الفكر النفسي، أي أن يكون مفهوماً، بديهاً، مفصلاً ومتبصراً عن كيفية اختيار الناس. ابحث عن أولئك الذين كرسوا وقتاً للناس ولديهم علاقات قوية ومرنة. تجنب أولئك الذين يتفادون النزاع، ويفشلون في تكريس الوقت للناس أو ينشغلون بجوانب عملهم التي لا يشارك فيها الناس

العمل مع فريق :

اسأل عن الفرق المختلفة التي عملوا فيها مؤخراً. اسأل عن ما قد يكون مفقوداً عندما يكونوا موجودين وما هي إسهاماتهم بشكل عام لمساعدة الفريق على العمل بشكل جيد. اسألهم كيف يتعاملون مع نقاط الاختلاف في فريقهم. ابحث عن سرد قوي حول إنجاز العمل في فرق يعرف كل شخص فيها ما يتوقع أن تكون عليه مساهمته. ابحث أيضاً عن أولئك الذين يقبلون الاعتماد المتبادل وقد وجدوا وسائل لجعلها تعمل. البحث عن أولئك الذين يظهرون الالتزام بالفريق والقدرة على تحدي ودعم أعضاء الفريق بنفس القدر والذين يعملون على الحفاظ على الروح المعنوية والحافز في

الفريق. تجنب الأشخاص الذين يسرون في طريق الغرور، والذين يعملون إلى حد كبير منعزلين ويجعلون احتياجاتهم الخاصة أولوية على حساب الفريق.

التوصل إلى النتائج :

اسأل عن مسار السجل مقابل أي أهداف للأداء. ابحث عن أولئك الذين حققوا أهدافهم أو تجاوزوها، حتى عندما نفذت لديهم الموارد: الناس الذين هم على استعداد لبذل قصارى جهدهم للوفاء بالمواعيد النهائية، التحفيز والإصرار، الوفاء بالجدول الزمنية وتقديمها ضمن الميزانيات. هؤلاء الأشخاص عادة ما قد يكونوا غير مريحين عند تواجدهم بالجوار ولكنهم يفهمون كيف يفرقون بين الإصرار والعدوانية. تجنب الأشخاص المتتمرين بأي ثمن، وأولئك الذين يبدو أنهم مستعدين لتقديم الأعذار أو الذين لا يقبلون المساءلة عن أفعالهم.

التعامل مع الضغط :

اسأل عن الأوقات الصعبة التي مروا بها في وظيفتهم. اسأل عن الأشياء التي مثلت لهم صعوبة، وما الذي يجعلهم يشعرون بالضغط. اسألهم عن استراتيجيات التكيف الخاصة بهم وما الذي يناسبهم ولماذا. اسأل أيضًا عما يفعلون ليقوا في حالة جيدة لعملهم ومن أين يحصلون على الدعم الذي يحتاجونه. ابحث عن أولئك الذين يفهمون حدودهم واتخاذ الخطوات اللازمة للحفاظ على كونهم مناسيين وجيدين. البحث عن أولئك الذين يمكنهم تقديم الدعم وتلقيه. تجنب مما يبدو أنهم عرضة للخطر، والضعفاء للغاية ما لم تتمكن من تقديم الدعم الذين سيحتاجونه.

بعد التعافي لفترة وجيزة حول تعيين مدير المبيعات، سارت الأمور بشكل جيد مع "آلان"، وبعد ثمانية عشر شهرًا، تقاعد المدير التنفيذي وتم عرض المنصب الشاغر إلى آلان، وبشكل غير مفاجئ قبل آلان العرض.

أن تصبح مديرًا تنفيذيًا:

أخيرًا... حصل "آلان" على ما أراد الحصول عليه طوال الوقت: العمل على شركته الخاصة. قام بترقية "سالي" إلى منصب مدير المبيعات والتسويق، ونظر في فريقه التنفيذي الجديد، واعتقد أن كل شيء كان على ما يرام في عالمه - ولفترة من الزمن حتى تقاعد

"أنتوني" بعد حوالي ستة أشهر. احتاج إلى مدير مالي جديد واتجه بسرعة إلى تعيين "جون" (المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص +)، وهو شريك سابق من منظمة محاسبية متوسطة الحجم.. وقد أثبت "جون" درايته بقطاع التكنولوجيا ولديه خبرة في مجال جمع الأموال للمشاريع وعمليات الاستحواذ الجديدة.. وهذا من شأنه تلبية احتياجات المرحلة التالية في تطوير الشركة بشكل جيد.. كان جيداً في العمليات الحسابية وجيداً مع الأشخاص أيضاً: كان بمثابة مكافأة بعد شخصية أنطوني الصامتة.

أصبح "جون" حليفاً كبيراً لـ "آلان" وساعده كثيراً على التفكير من خلال الخطوات الاستراتيجية التي من شأنها مساعدة الشركة على النمو. كانت هناك مشكلة في أن جون كافح لإرضاء حاجة فريقه الخاص للحصول على التفاصيل، لكنه سرعان ما عالج ذلك من خلال مطالبة مراقبته المالية بالتعامل مع التخطيط التفصيلي لإدارة الشؤون المالية.

المشكلة التي واجهها "آلان" لم تكن "جون": كان "آلان" نفسه.. تم استخدام الفريق الأعلى للعمل مع أحد المنفذين الذين درسوا بدقة كيف سيتم تنفيذ الخطط قبل إطلاقها في المؤسسة. لم يقيم "آلان" بذلك، بل تحرك بسرعة، وتوقع أن يكتسح الجميع مع الحماس والثقة، لكنهم وجدوا صعوبة في التعامل مع عدم اهتمام آلان بكيفية تنفيذ خطته الطموحة.

كان على "آلان" أن يأخذ مهمة من مهام "جون"، وتعيين شخص ما للتعامل مع الأمور التشغيلية.. كان بحاجة إلى رئيس تنفيذي للعمليات التشغيلية.. واعتبر أنه من المبالغة تعيين مسؤول تنفيذي كبير آخر في الوقت الذي كانت فيه الشركة تتكون من حوالي 1000 موظف فقط، لذا فقد عين بيتر لتولي مهامه إلى جانب محافظته التكنولوجية. كان "بيتر" مهياً ليكون خليفة ناجحاً في مجموعة التكنولوجيا، لذا تمكن "آلان" من جعل "بيتر" يتولى دوراً تنفيذياً أوسع. وافق "بيتر": وقد تم حل المشكلة.

تدقيق الفريق

في ما يلي سلسلة من الأسئلة التي نطلبها لمساعدتك على تقييم الفريق وفقًا لنموذج الألوان الأساسية:

- 1- كيف وأين ومتى نفعل ما يلي.....؟
 - أ - وضع الاتجاه الاستراتيجي.
 - ب - خلق الترابط.
 - ج - ضمان وجود توازن في مساهمات القيادة (القيادة).
 - د - التخطيط والتنظيم.
 - هـ - بناء والحفاظ على العلاقات.
 - و - العمل معًا كفريق.
 - ز - التوصل إلى التسليم.
 - 2- ما مدى قيامنا بتلك الأشياء على نحو جيد وكيف نراقب فعاليتنا؟
 - 3- من هو أكثر أعضاء الفريق مهارة في كل من هذه الجوانب السبعة للقيادة وكيف نوفر الفرص له / لها كي تقود عندما تكون هناك حاجة ماسة لهذه المساهمة؟
 - 4- كيف، ومدى جودة تعاملنا مع الضغط كفريق، ومدى مرونة كل فرد في الفريق؟
 - 5- هل هناك فصائل في الفريق أم أنها تعمل معًا بشكل فعال؟
- كل إجابة تشير إلى الحاجة المحتملة للتغيير من نوع ما. عادة، سيكون هذا التغيير المطلوب يدور حول سير العملية. ومع ذلك، يمكن أيضًا تغيير الموظفين في الفريق أو الحاجة إلى تطوير عضو أو عضوين بطريقة ما.

التعامل مع فترات التراجع

كان فريق "آلان" قد وجد صعوبة في أداء المهام بعد عامين من توليه منصب المدير التنفيذي. أنتجت الشركة أجهزة استشعار لمحركات الطائرات.. ارتفعت أسعار الوقود على خلفية الصراعات في دول الخليج، وجعلت مخاوف العمليات الإرهابية الناس

متكررين في ركوب الطائرات. تسببت هذه التأثيرات المزدوجة في أن يقوم صانعو الطائرات الرئيسيان بخفض إنتاجهم ليتناسب مع التباطؤ في الطلب على السفر الجوي، الأمر الذي أدى إلى تراجع معدل الطلب على منتجات الشركة بشكل قوي.

في مثل هذه الأزمة، لم يكن أمام الشركة خيار سوى خفض التكاليف والقوى العاملة. كانوا يقيسون مساهمات الموظفين على أساس منتظم (سنوي)، وقد استخدموا تقييمات تأثير قيادات الفرق على أساس شهري.. ومن ثم فهم يعلمون أن هناك مستوى عاليا من الالتزام تجاه الشركة واحترام قيادة الفريق الأول.. كانت خطوة تسريح بعض الموظفين قاسية، ولكن الخيارات المتاحة لم تكن كثيرة.. بحلول ذلك الوقت، نمت الشركة إلى 1200 موظف واعترفت بالحاجة إلى التقليل من القوى العاملة بنسبة تصل إلى 20٪. ما لم يتمكنوا من العثور على مصدر آخر للدخل بسرعة.

يتألف فريق "آلان" من مزيج جيد من المديرين التنفيذيين الموجهين نحو المهام والمطلعين على الأفراد.. نظروا في المسألة من زوايا مختلفة كثيرة.. شرعوا في خطة كانت أشبه بجزء من عملية جراحية، وجزء من الابتكار، لكنهم عرفوا أن كلا العنصرين يجب تنفيذهما بسرعة.

المشاركة في فترات التراجع والأزمات: أساسيات القيادة

القيادة في الأوقات العصيبة لا تختلف كثيرا عن القيادة في الأوقات الأخرى. فكر في الخطوات الموضحة في النماذج التي وصفناها:

- 1- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: هو اتجاه جديد مطلوب أو مجرد تكتيكات وأنظمة وعمليات جديدة؟
- 2- إيلاء اهتمام كبير بالترابط، عادة ما تركز الأزمة على الاهتمام بقوة وتتبع الترابط وإذا لم يحدث ذلك، يجب معرفة ما هو مطلوب والتشاور بسرعة حول كيفية إجراء التغييرات. ولا تهدر أبداً أزمة جيدة: فهي يمكن أن تسهل عملية التغيير لأن "المنظمة المشتعلة" تخلق الحاجة للاستعجال والتحرك السريع.
- 3- وضع خطط بسيطة وواسعة النطاق.

- 4- الحفاظ على العلاقات بين الفريق الأعلى وبقيّة أعضاء المنظمة بحيث يكون معظم الأشخاص على دراية بما يحدث وما هو مطلوب ومستوى رضا العملاء وما شابه ذلك. لذا، تأكد من تواجد أعضاء الفريق الرئيسيين وتواصلهم بشكل متكرر ويشجعون بعض وبينهما توافق.
 - 5- مواصلة تمكين الفريق حيث أن لديهم أفكار جديدة في كثير من الأحيان، وهم قريون من العملاء وعلى تواصل معهم، لذا استخدم قدرتهم على اتخاذ القرارات في السعي لتحقيق أهداف واضحة ومتفق عليها.
 - 6- تقديم النتائج، حيث أن تقديم النتائج يظهر في الأزمات ويؤدي إلى ارتفاع الأداء أو الكفاءة بشكل كبير. إن النجاحات المتكررة مهما كانت صغيرة تحافظ على الإيمان بالمنظمة وأنها ليست عاجزة، لذا اتخذ إجراءات جذرية إذا لزم الأمر واحتفل بالنجاحات وتعامل مع أوجه القصور في الأداء.
 - 7- قم بالقيادة وتأكد أن الفريق بأكمله يركز على نقاط القوة الجماعية. قد تظهر كالبطل في الأوقات الصعبة، لكنه لا يزال من غير المحتمل أن يتمتع الفرد بالقيادة الكاملة.
- بمجرد أن يتم التعامل مع الأساسيات كما هو الحال في الخطوات المحددة أعلاه، نقوم بتطبيق العناصر التمكينية الخمسة للقيادة:
- الإلهام هو إلى حد كبير مسألة ثقة ملهمة: الإيمان بأننا نستطيع التأثير على ما يحدث لنا - نحن لسنا عاجزين. اغتنم كل فرصة للتواصل وفهم الرسائل غير اللفظية. الآن حان الوقت للظهور بثقة وثبات في ظل الضغوطات بغض النظر عن كيفية شعورك.
 - التركيز بلا هوادة على الخطة (البسيطة) والتأكد من أن الجميع يركزون على أعمالهم وأولوياتهم.
 - التمكين في هذا السياق يعني التأكد من أن الجميع يعرف ما هو متوقع منهم، والقرارات التي يمكنهم اتخاذها وأنهم قادرون على التصرف.
 - تعزيز أولئك الذين يتخذون القرارات الصحيحة وينفذون الخطة بشكل صحيح ويحافظون على معنويات زملائهم من خلال نشر إنجازاتهم..
 - على نطاق واسع والاعتراف بهم والاحتفال بهم بطريقة تتناسب مع الظروف الصعبة التي قد يكافح خلالها الكثيرون أو يفقدون وظائفهم.
 - تعلم: لاحظ الدروس المستفادة من الأزمات أو التراجع، ولكن لا تقضي وقتاً طويلاً في المراجعة حيث يمكنك القيام بذلك في وقت لاحق (ويجب ألا يتم تخطي أي خطوة من التعلم) - فهذا هو الوقت المناسب للعمل.

اتفق "آلان" والفريق على أهمية التواجد والترابط خلال الأوقات الصعبة، وقام هو وفريقه بزيارة مصنعيهما في نفس اليوم لعقد اجتماعات "قاعة المدينة". وقد وصفوا كيف سيتعين عليهم الاستغناء عن 20٪ من القوى العاملة ما لم يتمكنوا من الابتكار بسرعة، لكنهم أوضحوا أيضًا أنهم قرروا عدم اتخاذ هذا الخيار البسيط. وكانوا يخططون لدعوة الناس لتقديم طلب للحصول على التقاعد المبكر وتطبيق تجميد التوظيف في معظم أقسام العمل. فقد توقعوا أن هذا من شأنه أن يقلل القوى العاملة بنسبة 10٪. وسوف يقومون بالتصويت على تخفيض ساعات العمل بنسبة 10٪ لصالح هؤلاء المتبقين. أيضا كانوا بصدد إنشاء فريق الابتكارات لتطبيق التكنولوجيا الخاصة بهم في الأسواق ويتوقع أن يعمل هذا الفريق بشكل متواصل لمدة 6 أشهر.

وقام بتقسيم فريقه الأعلى إلى قسمين: قسم لإدارة العمل جنباً إلى جنب تخفيض العمل، وقسم لقيادة الابتكار. فمن وجهة نظره المثالية، أراد أن يعين بيتر المدير التنفيذي الذي يتطلع على التنظيم والتفاصيل وإدارة الأعمال، وكانت هناك حاجة ملحة للابتكار التقني لدى بيتر. لذلك طلب من جون وهو المدير المالي، إدارة العمل مع مدير الموارد البشرية "كريس" ومديرة المبيعات والتسويق "سالي". وطلب منهم أن يلتقوا به أسبوعياً لإبقائه على علم بكل ما يحدث وحتى يكون عندهم أولوية واضحة ويكونوا متواجدين لرفع الروح المعنوية في هذا الوقت العصيب. كما كان آلان متواجداً ويقوم بزيارة المصانع أسبوعياً. كان من المفترض أن آلان وبيتر سيهتمون بالابتكارات اللازمة: يهتم بيتر بالتكنولوجيا ويبحث آلان عن أسواق جديدة. كان هذا بمثابة مقامرة ولكن الأمر كان يستحق العناء. كان الفريق الأعلى صغيراً وكان بحاجة إلى استمثال عدد قليل من المستوى التالي للإدارة من أجل المساعدة. وقام بيتر بجمع اثنين من خبراء التقنية من قسمه لمساعدته على تطبيق تكنولوجيا الاستشعار الخاصة به على محركات سيارات الديزل لمساعدتها على العمل بسلاسة وكفاءة. وبسرعة قام آلان بالتواصل مع شركة هندسية صغيرة على بعد حوالي 50 ميلاً والتي طورت الكثير من تكنولوجيا محركات الديزل التي وصفها بيتر. ومن ثم قرروا أن يقوموا بعملية استحواذ صغيرة، وقام آلان بتسليم تلك المسؤولية إلى "جون" وقام هو بمهمة إدارة الشركة بينما تمكن "جون" من الاستحواذ.

تعلم "آلان" درسين مهمين من هذه التجربة.. الدرس الأول، هناك حاجة إلى التوازن بين كل فريق فرعي.. والدرس الثاني، أن كل شخص يمكنه أن يعمل بنجاح في المجال الذي يبرع فيه. كانت مهمة إدارة العمل مهمة مالية وتشغيلية إلى حد كبير، لذا غطى كل من جون وسالي وكريس كل ما هو مطلوب: الموارد البشرية والمبيعات والتمويل من وجهة نظر وظيفية وقيادة استراتيجية (على الرغم من أنه لم يكن هناك حاجة إلى جون) القيادة التشغيلية (سالي وكريس) وقيادة العلاقات بين الأفراد (سالي وجون). أما في فريق الابتكارات: تم تمثيل التكنولوجيا والتسويق ومن منظور القيادة، وكانت هناك علاقة قوية تجمع بين كل من آلان وبيتر، حيث تمكنا من تغطية القيادة الاستراتيجية والتشغيلية. وعندما تم عكس أدوار آلان وجون، تم نقل جون إلى مجال خبرته في الاندماج والاستحواذ دون فقدان القيادة الاستراتيجية أو الاجتماعية في فريق الابتكارات. وكان هناك قدر كبير من التركيز على التخطيط والتنظيم وتقديم النتائج في كلا الفريقين. وكانت حالة الطوارئ الواضحة تخلق توازناً كافياً على الرغم من وجود حاجة كبيرة في كلا الفريقين لرعاية الروح المعنوية والحفاظ على المشاركة من خلال التشاور بشكل متكرر حول ما يمكن عمله لتحقيق النتائج بسرعة وبتكلفة زهيدة.

وتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي ولم يكن هناك نية لتغييره. وكان التحدي هو التنفيذ الذي يتطلب قدراً كبيراً من التركيز والخبرات التشغيلية والاجتماعية. حيث كان على آلان أن يأخذ مقعداً خلفياً بالنسبة لكونه المدير التنفيذي ليتيح مجالاً لفريقه ليقوم بما فعله بشكل أفضل. كان يمكن لـ آلان أن يعرقل الفريق إذا لم يتم التحقق من مستوى غروره إما من خلال محاولة القيام بالكثير أو بمحاولته لتولي إدارة الأعمال بشكل كامل. وبدلاً من ذلك، فقد قام بما هو صحيح عن طريق اتصاله بالموظفين بشكل متواصل في المناسبات الرئيسية وترك القيادة لخبراء التشغيليين. فقد استغرق الأمر ثلاثة سنوات حتى انتهى الركود. وبحلول ذلك الوقت، كانت الشركة قد اكتسبت استحوادها وتوسعت لتشمل أجهزة استشعار لمحركات الديزل والمحركات البحرية، وأعادت المرتبات إلى مستوياتها السابقة، كما كان متفقاً عليه منذ البداية، وعاد معدل القوى العاملة إلى 1200.

المرحلة التالية من الرحلة

كان هناك اعتراف على نطاق الشركة بأن الانكماش قد انتهى عندما تم استعادة الرواتب، ولكن لم يتم تحديد المرحلة التالية من الرحلة، فقد كانت تلك هي المهمة التالية. حيث دعا آلان فريقه إلى استراحة استراتيجية، حيث يمزح باستخدام المصطلح "استراحة" بشكل ساخر عندما تم تصميمه لمساعدتهم على المضي قدماً.

تحليل حقل القوة

هو أداة تخطيط بسيطة وقوية ويمكن استخدامه لأغراض كثيرة، نحن نستخدمها لمساعدة الفريق على إجراء التخطيط الاستراتيجي وكذلك لتطوير الفريق. في حالة التخطيط الاستراتيجي، يتألف من خمسة أسئلة بسيطة متسلسلة بشكل صارم، وهي:

- 1- ما الذي نخطط لتحقيقه معاً خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟
- 2- كم نبعد عن تحقيق هذه الأهداف؟
- 3- ما الذي يساعدنا حالياً (يدفعنا في الاتجاه المطلوب)؟
- 4- ما الذي يعيقنا حالياً (يدفعنا خارج المسار أو يعرقل تقدمنا)؟
- 5- ما الذي يتعين علينا القيام به للتخلص من العوائق؟

نوضح في كل مرحلة مناقشات محددة للغاية ونتجنب التعميمات، يصف السؤال الأول الشروط المسبقة للمشاركة، يجب على أي عضو في الفريق لا يستطيع أن يوافق مع بقية الفريق حول هذا السؤال الأول بعد مناقشته أن يفكر في مستقبله. فقد لا يكون هناك مكان له أو لها في الفريق. وفي السؤال الخامس يتعين تخصيص المسؤوليات والمواعيد النهائية المتفق عليها لضمان التسليم. فعندما نتكلم عن تطوير الفريق، يوجد سؤال جديد يتم عرضه ويعاد التركيز على المناقشة بالكامل. فبمجرد موافقة الفريق على ما يحتاجون تحقيقه معاً، يتم تقديم سؤال جديد، وهو: كيف يجب علينا أن نقوم بالقيادة معاً لتقديم هذه النتائج؟ ثم يتم إعادة تركيز المناقشة اللاحقة على الفريق وقيادته الجماعية. ولتسهيل ذلك، نميل إلى تقديم تقييمات لأعضاء الفريق واستخدام ردود الأفعال والمقاييس النفسية (انظر أعلاه: التقييم) قبل تشكيل ورشة عمل الفريق، بحيث يمكن إدخال النتائج في ورشة العمل كجزء من عوامل المساعدة والعرقلة. يجب أن يتم قيادة هذه المسألة بعناية من قبل شخص ميسر ليس جزءاً من الفريق.

فقد قاموا بإجراء تحليل حقل القوة لمساعدتهم على العمل وتحقيق ما كانوا يهدفون إليه خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.. وكان هناك قراران واضحا في نهاية الحدث، كان الأول عاما، والثاني خاصا. فقد وافق الفريق الأعلى علناً بأنه كان عليهم التركيز خلال المرحلة التالية من رحلتهم على خفض التكاليف، وكان عليهم أن يصبحوا منتجاً منخفض التكلفة على أعلى مستوى ممكن من الجودة لحماية هوامشهم.. وكانت هذه الأولويات في المبيعات والتكنولوجيا والتمويل: التشغيلية. وقد حدد هذا الاتجاه الاستراتيجي لفترة من الوقت. أما القرار الخاص، كان إدراك آلان بأن هذه ليست مجالات قوته وسيتعين عليه في القريب العاجل أن يرحل بمجرد أن يقرر استراتيجية الانتقال السلس والنجاح المستمر للشركة. كانت خياراته حول من سيختاره ليأخذ مكانه بسيطة نسبياً إذا لم يكن يريد تعيين شخص من خارج المنظمة. كان عليه الاختيار بين بيتر وجون وسالي. ولإجراء الاختيار قام بمناقشة الأمر على نطاق واسع مع رئيس مجلس الإدارة واختاروا بيتر بالنهاية، وشملت الأسباب حقيقة أن بيتر كان يحوز على ثقة مجلس الإدارة والفريق الأعلى. فقد كان قائدا تشغيليا في الأساس وكان جيدا في ذا المجال.. وقد حان الوقت لأن يرحل آلان ويبدأ بيتر مهمة موازنة الفريق الأعلى حول مهاراته وقدراته القيادية مرة أخرى. كان بيتر جيدا في التعامل مع من حوله ويعرف نقاط ضعفه الاستراتيجية، وكان جون سعيداً بالعمل تحت قيادته وتقديم المدخلات الاستراتيجية حسب الحاجة. وقد تم تعيين سالي الرئيس التنفيذي وتم تعيين رئيس جديد للمبيعات والتسويق مع التركيز على التسويق. وتولت مارجا منصب بيتر وكانت خليفته في التكنولوجيا وكان أمامها الكثير لتتعلمه حول خلق الترابط، وبما أن الاتجاه الاستراتيجي كان واضحاً، فقد جعل بيتر أولويته الأولى هي التركيز على أن يكون الفريق الأعلى متناسقاً. ففي قصتنا، تعرف آلان وبيتر على قضايا القيادة بوضوح وقمنا باستخدام نموذج الألوان الأساسية لإلقاء الضوء على هذه القضايا. فقد كانوا قادة غير مكتملين ولكنهم تعلموا كيفية العمل معاً بحيث يكون الناتج الإجمالي أكبر من النتائج الفردية أو نتائج كل مجموعة على حدة.

الملخص والخاتمة: القيادة الكاملة

توضح قصة "آلان" أن المقترحات المركزية الأربعة حول القيادة يمكن أن توجه العمل.

- 1- يصف نموذج الألوان الأساسية منطقة القيادة. ويمكن تقييم فرق القيادة حول مبادئها التي يمكن بناؤها من خلال عناصر القيادة.
- 2- القيادة الكاملة هي إمكانية حقيقية شريطة أن ينظر إليها على أنها عمل جماعي (وليس فرداً واحداً) ومناسبة للظروف التي تواجهها المنظمة. القيادة الكاملة هي القيادة التكميلية: يجلب كل عضو في فريق القيادة مستويات عالية من المهارة وتكون جزء من المجموعة الأوسع للقيادة، وبهذه الطريقة يمكن أن يستجيب الفريق للمطالب المتنوعة المفروضة عليه.
- 3- من غير المحتمل أن تجد المنظمات أبطالاً مثيرين للإعجاب في جميع جوانب القيادة. فهم بحاجة إلى قادة يعرفون من هم وما الذي يستطيعون تقديمه للقيادة وما يحتاجون إليه من الآخرين لتغطية جميع العناصر في المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والاجتماعية، والذين يمكنهم التعامل مع الضغط بمساعدة فريقهم.
- 4- وأخيراً، تتطلب القيادة الكاملة التوازن والتنسيق اللذان يقعان في مركز "القيادة" التي تقع في قلب نموذج الألوان الأساسية. ويضمن هذا تطبيق أنسب جوانب القيادة في الأوقات المناسبة من قبل الفريق الأعلى؛ حيث يمكن ظهور القيادة من خلال فريق قيادة فعال.

هناك قدر كبير يمكن للمرء أن يعرفه عن القيادة. ينمو الأدب البحثي بمعدل كبير وتكثر فيه الكتب الشعبية. هناك أيضاً التعلم الذي ينبع من رصد القادة في العمل ومن الخبرة الشخصية وردود الأفعال والآراء. لا يتضمن هذا الكتاب كل ما هو متاح لتعرف عن القيادة لكن ربما يتضمن كل ما تحتاج إلى معرفته.