

الفصل الثاني والثلاثون

بناء فرق قيادة استثنائية

بينما يكون من المهم للغاية أن يؤدي جميع القادة في منطمتك أفضل الوظائف الممكنة، إلا أن معظم النتائج اليوم في عالم الأعمال الجامعي، والنظام الذي يعتمد تقدمه على العمل الفردي، والخطط العلنية تديرها فرق. لذلك من المهم للغاية أن تتأكد من حصولك على أقصى استفادة من طاقمك الأهم وهو: فريق قيادة منطمتك.

ينظر معظم الموظفين إلى فريق القيادة بشركتهم في جو يحمل خليط من الاعجاب والحيرة؛ الاعجاب من الثقة والنفوذ والمكانة الرفيعة التي يحتلونها على طاولة الشركة، وغالبًا ما يمتلكهم الشعور بالحيرة من وصول فريق القيادة إلى هذه المكانة والمدة التي سيمكث فيها البعض على مقاعدهم.

لنكن صادقين مع أنفسنا، فالسلوك بين الفريق الأعلى لا يتوافق دائماً مع التوقعات. سوف أعرض مثالين فقط من أمثلة كثيرة على السلوكيات التي لا تتوافق مع التوقعات:

- 1 - تسبب الاختلافات في الرأي في حدوث بعض المشكلات خلال اجتماع مجلس إدارة أحد أكبر البنوك في العالم، حيث تجرأ مدير التسويق بالمجموعة بعدم الموافقة على التصريحات الواردة من رئيس مجلس إدارة بنك الاستثمار.
- 2 - تم وصف مجلس إدارة إحدى شركات الأدوية العالمية الرائدة على مستوى العالم على أنه «حزمة من ذكور ألفا يحاولون إحراز نقاط مقابل بعضهم البعض».

وغالبًا ما تكون الشركات العائلية أسوأ، حيث يمكن أن تظهر أوامر تدمير الطفولة والمشاحنات القديمة في المقدمة خلال أوقات التوتر، ويتم ترقية أفراد الأسرة على حساب موظفين أكثر كفاءة.

بالطبع، لا تتصرف الغالبية العظمى من فرق القيادة مثل هذا (أو على الأقل ليس طوال الوقت!). إذن فما الذي يجعل الفرق القيادية فعالة؟ أو بالأحرى، ما الذي يجعل فريق القيادة استثنائية؟

بعد أن كنت عضواً في العديد من الفرق القيادية وشاهدت العشرات من المشاركين في العمل في مجموعة متنوعة من الصناعات المختلفة على مدى العقود الثلاثة الماضية، توصلت إلى استنتاج مفاده أنه لكي تكون استثنائي، تحتاج فرق القيادة إلى زيادة فعاليتها إلى الحد الأقصى في وقت واحد عبر ثلاثة أبعاد:

1 - الفعالية الفردية

2 - فعالية الفريق

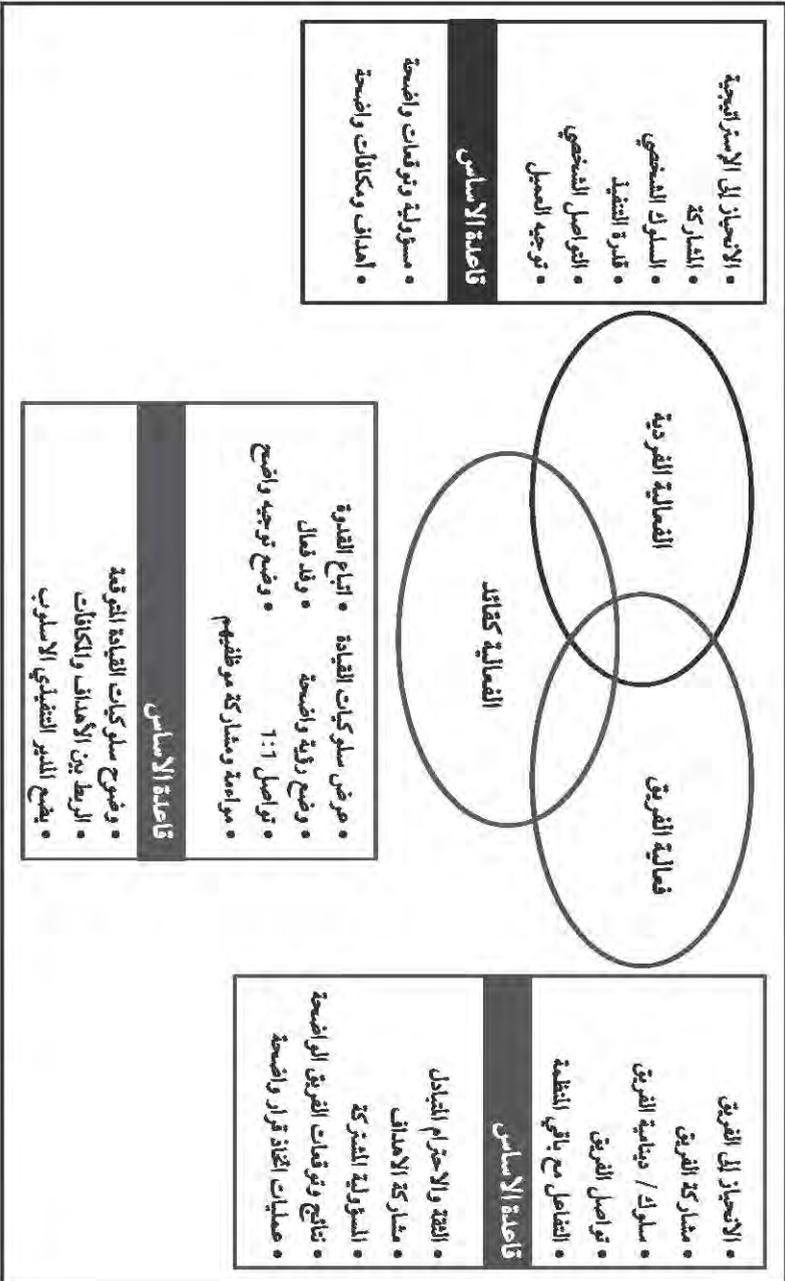
3 - الفعالية كقائد.

يتم عرض نسخة أكبر من المخطط التالي في الفصل رقم 35 ويمكن تنزيل نسخة ملونة من

الصورة من www.changeandstrategy.com

إذا كنت ترغب بشكل حقيقي في زيادة فعالية فريق قيادتك إلى الحد الأقصى، فلا يمكنك تبخل أي منها. علاوة على ذلك، لا يمكنك تجاوز الزائد عن المقرر في أحدهم على أمل أن يعوض ذلك عن نقص في شخص آخر. تحتاج فرق القيادة الاستثنائية إلى الأبعاد الثلاثة جميعها على قدم المساواة.

تتكون فرق القيادة الاستثنائية من قادة يتمتعون بالثقة والفعالية ويحترمون ويثقون في بعضهم البعض. ينبغي أن يحترموا قدرة بعضهم البعض على تحقيق (الفعالية الفردية)، والقدرة على قيادة الأقسام التابعة لهم (الفعالية كقائد) والقدرة على أن يكونوا أعضاء فعالين للغاية في الفريق (الفعالية الفريق).



بناء فرق قيادة استثنائية

المكونات الأساسية لبناء فريق قيادة استثنائي

الوضوح

الوضوح ضروري؛ إذا لم يكن فريق القيادة واضحًا بشكل حقيقي حول اتجاه المنظمة ولماذا وما الذي يجب القيام به ومن المسؤول عن تنفيذ ما، فلن يكون لباقي المنظمة فرصة. إن الآثار المترتبة على الإستراتيجية تحتاج إلى شكل كامل من الفهم كما تحتاج لوضوح تام فيما يتعلق بتوقعات ومسائلة كل فرد تنفيذي وكذلك فريق القيادة ككل.

التوافق

يحتاج الفريق الناجح إلى التوافق حول هذه الإستراتيجية الواضحة. يحتاج الفريق التأكد من أن كل ما يفعلونه سواء بشكل فردي أو جماعي يعمل على تحقيق أهداف الشركة.

المشاركة

يجب أن يشارك الفريق في تحديد ما سبق، وليس المشاركة في تنفيذه فقط. عندما يكون للأفراد يد في التصميم، سيتم إشراكهم والتزامهم الكامل بتنفيذ النتائج.

تحديد قواعد المشاركة بشكل واضح

يحدد الفريق الناجح الشكل «الجيد» من حيث ديناميات الفريق. لا تقل أهمية كيف يتصرف أعضاء الفريق - كيف يعمل الفريق - عما يحتاج الفريق إلى تنفيذه. حتى يكون الفريق استثنائيًا، يحتاج كل عضو في الفريق أن يخبر الآخرين عندما لا يريدون السلوكيات المتفق عليها.

الأهداف المشتركة

يمكن أن يكون الفريق فعالاً فقط في حال كان جميع أعضائه يسعون لتحقيق نفس الأشياء. إذا كان كل مسؤول تنفيذي يركز على تحقيق أهدافه الفردية بدلاً من أهداف المنظمة، فلن يكون الفريق أبداً عالي الأداء.

الاحترام

يحتاج كل عضو في الفريق إلى تطوير احترام المهارات والخبرات والقدرات التي يجلبها كل من زملائه إلى الطاولة. من المهم فهم نقاط القوة والضعف لدى كل شخص، نظرًا لأن قوة الشخص الأساسية غالبًا ما تكون نقطة ضعفه الرئيسية. ولكن دعونا نضع في عين الاعتبار أن هذا عمل وليس زواج.

قادة الفرق الاستثنائية

ينبغي أن يكون كل عضو في فريق القيادة قائداً بحد ذاته. يحتاج الفريق إلى تحديد سلوكيات القيادة التي سيقدمونها، وكيف سيضمنون من مواكبة هذه التوقعات، وكيف يسعون باستمرار لتطوير مهاراتهم القيادية.

لا توجد حبة سحرية

بينما يمكن تحقيق الكثير من خلال تدخلات محددة، إلا أنها رحلة. فالفرق الاستثنائية لم تُخلق بين عشية وضحاها إنما تتطور.