

## الفصل السابع

إذا كنا نحتاج حقيقة إلى القيام بها

إذن ما معنى القيادة المشتركة

If We Really Need to Do It

Then What Is Shared Leadership

قررت عدم السير في مبادراتي عندما كان اتفاق العاملين معي بنسبة 70٪ .

رئيس مجلس إدارة هوندا Kawashima

أثناء ركوبي عائدًا في أحد الأيام من عطلة نهاية الأسبوع في منتزه كروجر القومي Kruger National Park ، حيث شاهدت لأول مرة زرافة طليقة الحركة بين أنواع من الحيوانات الجذابة الأخرى (دائمًا تؤكد على الزرافة لأنني أخبر أصدقائي بأن الزرافات لديها أفضل منظور في البرية ، حيث لديها بالفعل فرصة لرؤية الغابة قبل الأشجار . . والأجراف أيضًا) . لقد صادفت مفهوم القوى الحيوية .

أثناء قيادتي السيارة عبر Northern Transval إلى ندوة تنمية الإدارة مع مجموعتي من المديرين من أعضاء الإدارة العليا الذين يعملون في مجال أسلحة الدفاع بجنوب أفريقيا ، قرأت رسالة كتبها سيدة من جنوب أفريقيا عن القيادة

والتفكير الإنساني الأفريقي . يشير المؤلف إلى الأقوال المأثورة مثل « الإنسان لا يعتبر إنساناً ما لم يتصل بالآخرين » . « نحن جميعاً في مركب واحدة » على عكس هذا التعبير ، فكرت في المعاني الأمريكية المتداولة « إنها نجمة صاعدة » ، « إنه شخصية بمعنى الكلمة » .

إن للناس هويتهم (ذاتيتهم) الخاصة . وهذه الهويات هي ما نحاول ترتيبها بقولنا أن التابعين الآن يتوحدون مع رؤية قياداتهم ومجهودات بعضهم مع البعض الآخر . بالطبع يمكن أن يكون إسهام كل شخص متفرداً وفي نفس الوقت مدعماً علاقته بالآخرين . يظهر هذا كجوهر للقوى الحيوية للمجموعة أو الفريق . إنه لا يعتبر أخذاً وغطاءً بين التفكير الفردي أو الجماعي إنما يخلق التكامل بين التفكير الفردي والجماعي ، القوى الحيوية في الفرق عالية التطوير كما في أنظمة المنظمات الكبيرة .

انتهيت من قراءة الرسالة وقلت لصديقي وزميلتي Daine Martiz ، الذي كان يقود السيارة في ذلك الوقت ، أن الفرق ربما تعني أنه معاً يحقق كل فرد المزيد من النجاحات . كانت لدينا دعابة حول فكرة بأنه معاً يحقق « كل فرد » المزيد . اعتقدت أنني ابتكرت أخيراً منهجي الخاص في « مدير الدقيقة الواحدة » ، « العادات السبعة » ، « البحث عن التفوق » حتى ذهبت عبر مطار بيتسبرج Pittsburg في طريق العودة إلى منزلي ورأيت على جانب الطريق واحدة من الملصقات تقول « الفرق تشبه قطعاً من النسور » ولكي لا أكون قد أحبطت ، لازلت أفكر في « خمسة مجالات اقتباساً من قيادة الزرافة » في كتابي القادم .

من حيث أنني أنتمي إلى أكثر أمة فردية على وجه الأرض ، فقد كنت أصارع دائماً مفهوم كيف نستطيع دمج تفردات كل شخص مع الحاجة الخاصة للتضامن والتنسيق . والذي عادة يكون مقترناً بالفرق عالية التطور . أصبحت القوى الحيوية بالنسبة لي مفهوماً محفزاً (المثي) للتفكير في كيفية تحقيقها بدون فقد منافع الفرد ، الجماعة و(أو) الفريق .

هل لاحظت كيف تعامل الشركات بشكل نمطي مفهوم الفريق ؟ بوجه عام ، إنها تريد من الأفراد أن يتوحدوا ويتمسكوا بشيء ما ، غالباً هو تمثيل سطحي لما في الحقيقة - إنشاء فريق - مثل ارتداء نفس الزي أو إعطية الرأس . أطلق عليه فريقاً ، ضع شارة على كل فرد تصفه بالعضوية الفعالة ، نظم بعض الطقوس والحفلات ، ضع لافتة كبيرة على الباب لتقول شيئاً مثل أهلاً بك في فريق Torino . تقدم نفس هذه الشركات في العادة ، يوماً أو يومين من التدريب لبدء العمل كفريق . ومما يدعو إلى الإثارة ، أن هذا النوع من التدريب يشارك فيه عادة أفراد من فرق مختلفة ، وليس الفريق الذي يحاولون تطويره .

انطباعي العام ، وأنا مهتم بانطباعتك ، أن مثل هذه المناهج غالباً ما تنتج الشك أكثر من القبول بمنهج الفرق . وبعبارة أخرى ، ماذا يحدث عندما تخبر مجموعة من الناس أنهم فريق ، وبصفة عامة ، أنت تعرف ، أنهم لا يثقون ببعضهم البعض ؟ إنهم يقولون « أبعديني عن هذه الصورة » ، أو إذا كانت أعمارهم 13 سنة ، يقولون « أي شيء » . هناك شيء ما عميق جداً يحتاج إلى اكتشافه في القوى الحيوية في الفرق والمنظمات . إنها تبدأ بفرد يكون مساهماً كاملاً وعلى استعداد للتضحية من أجل أهداف ، مهام و/أو رؤية الفريق . يكون مثل هؤلاء الأشخاص كوحدة واحدة بالداخل ، إذا جاز التعبير . وبكونهم معاً في الداخل - في مركب واحد - ، فإن هذا هو صميم ما أقصده ببناء القوى الحيوية في المنظمات . إن أقرب الأقربين في أدبيات القيادة يتمثل في التوحد مع قضية ، اعتقاد ، غرض أو رؤية . يمثل هذا أيضاً كونهم معاً في الداخل .

كنا نقضي عطلة نهاية الأسبوع في Mala Mala ، منتجع ريفي جميل على حدود Kurger National Park . عندما وصلت في البداية إلى المطار ، أخبرنا المرشد أن هجوم الملاريا قد أعلن في المعسكر . ولحسن الحظ ، أننا كنا قد تناولنا دواء ضد الملاريا قبل هبوطنا بأربع ساعات . ولسوء الحظ ، لم يكن هذا بالوقت الكافي لإعطائنا مناعة ضد الملاريا ، ولكن كالأطفال تناولنا الأربع أقراص على مدى أربع

أيام والتي كان يجب علينا تناولها في الأسبوع السابق من قدومنا إلى « مالا مالا » . على الرغم من أنني كعالم بحثي مدرب ، ليست كل تصرفاتي تقوم على أساس علمي ، منطقي أو تفكير عقلائي . أعتقد أن ذلك هو السبب وراء استخدامنا تعبير « العقلانية المحدودة » ، الذي استخدمه Herb Simon . على أية حال ، خلال ركوبي إلى المعسكر ، ذكرت شيئاً عن عدم استطاعتي مقاومة الإصابة بالمalaria فقد أصيب بها والدي وهو شاب صغير . وقد كان يصاب بالمalaria كل عام عندما كان يتعرض لبرد قارس . (اعتدت أن أستخدم وجود جرثومة malaria كجزء من نظريتي لشرح أسلوب أبي الأوتوقراطي) ولأنني أعرف أنني لا أريد أن أصبح قائداً أوتوقراطياً ، حقيقة ، لم يكن عندي رغبة في الإصابة بهذا المرض المعدي .

بعد وصولنا إلى قاعدة المعسكر الأساسية . ذهبنا إلى حجراتنا لإفراغ محتويات الحقائب واستعداد للغداء . قبل خروجي للغداء ، أغرقت كل جسمي تقريباً بما يشبه الحمام من سائل « مرشوش » البعوض Spray . وصلت في موعد الغداء ، وسرعان ما بدأ مرشدنا في إلقاء محاضرة طويلة عن الأمريكان وخوفهم من هذا البعوض الصغير المسالم . كما هو الحال في معظم المنظمات . كانت طاحونة الإشاعات في كامل قوتها وجيدة في « مالا مالا » . ولكوني ولدت في مدينة نيويورك كان باستطاعتي أن أكون تهكمياً ، بغيضاً وحازماً عند الضرورة . سكان نيويورك هم أيضاً ميالون للتصريح على استحياء (تورية) . استجبت لهجومه على شخصيتي على أنه نوع من الابتلاء (الحنن) . . لست أقصد malaria هنا !

لقد مزحنا لحظة للاستمتاع مع الجماعة . ثم كان علينا أن ننتظر لساعات قبل رحلة المساء . إذا كان شخص ما ذاهباً لرؤية « الخمسة الكبار » في البرية (على كل حال ، يمكن أن يتضمن ذلك أيضاً الشخصية ، ولكن في هذه الحالة هي مجرد لعبة) عادة يذهب الفرد في عربات نقل مفتوحة وقت الغروب ، عندما تكون الحيوانات « نشطة » ، إذا جاز التعبير . . بحثاً عن طعام « متأخر » .

وصلنا بالسيارة « الجيب » هذا المساء مع مرشد بديل . طبعاً سألت أين ذهب

صديقي . كانت إجابة المرشد الجديد مقتضبة ، حيث قال أن مرشدنا الأصلي مريض نوعاً ما ، لم يستطع الحضور حيث قد أصيب . . خَمَن !! ، بالملايا . جريت إلى حجرتي ثم أغرقت نفسي بعد ذلك في سحابة من مرشوش البعوض ، حتى أن كل شعري غطته طبقة وافرة من المرشوش . لا بد أن أعترف أن لدي « قاعدة زهو سكان نيويورك » تجري خلال شعري ولكنني لم أرد أن تكون هذه عقبة مع المجموعة ، لم أرغب في تعميم المرشوش على المجموعة ؛ على الرغم من أن ذلك قد يكون مضحكاً ، لأنه لا يعبر عن قيادة نموذجية . فقد أصبح مرشوش البعوض هو النشاط الروتيني الأساسي حول المعسكر . وأصبح أيضاً مادة متجددة للفاكاهة والسخرية أيضاً . آسف لا أستطيع المقاومة .

لقد اتجهنا رأساً إلى محمية الحيوانات ، وقد لاحظت شيئاً أصبح بالنسبة لي « الحاجز المرتفع » ، الذي استولى على فكري وبصري . إنني على استعداد دائماً للحكم على فعالية شبكات الاتصالات التنظيمية . كل المرشدين في دائرة نصف قطرها 60 ميلاً ، كانوا يلبسون سماعات رأس وهم يتحركون حول عدة آلاف من الأقدنة في محمية الحيوانات . إنهم كانوا باستمرار في اتصال بعضهم مع البعض الآخر . محددين الأماكن المثيرة للذهاب إليها ، كيفية الاقتراب من المناطق ، وما هي المناطق التي يجب عدم الاقتراب منها ، اتصالات متعددة كلما كان هناك تدعيم مطلوب من زملاء المرشدين الآخرين . لقد كان عرضاً مدهشاً للمشاركة في القيادة والاتصالات . إذا لم يجد أحد المرشدين الإجابة عن سؤال ، فسرعان ما يتم الحصول عليه عبر الشبكة . إنها شركة شبكية عملية مع توزيع القيادة عن بعد . إذا ما حدث شيء لسيارتك « الجيب » فإنك تحصل على البديل في الحال ، والذي كان بالنسبة لي مطمئناً لحد ما . لا بد أن أعترف أنه كان شعوراً مدهشاً بأن يوقف مرشد السيارة الجيب ، والتي لا تحتوي على أبواب أو سقف ، على بعد قدمين من أسد رابض . لم أهتم بمدى حرارة الجو أو حقيقة أن الأسود لا تعدو في منتصف فترة ما بعد الظهر ، عندما يجلس أسد هناك محدثاً فيك ، وهذه هي بيئته .

أصبحت الأشياء هادئة جداً عندما أوقف المرشد محرك السيارة ، فقط تدور فكرة واحدة في ذهنك : « بالله عليك ، هل البطارية في فترة صلاحيتها التي تبلغ 3 سنوات ! » أدرك أنك تتوقع مني أن أقول ، « هل أثق في المرشد ؟ » حسناً . في هذه الحالة تكون الإجابة هي لا ! فظروف تهيئة الثقة غير متاحة ، خاصة بفقد مرشد حميم بعد إصابته بالمalaria .

كان الشيء الآخر الذي يشغلني هو الرجل الهندي الذي يجلس بجواري والذي كانت رائحته تشبه « الكاري » (بهار هندي) إلى حد ما . كنت أبحث في ذاكرتي لأرى ما إذا قد كنت قد قوت أي شيء عن ميل الأسود للكاري . أخمن أنني كنت وحيداً في تفكيري في هذه اللحظة ، أخذت عبارة « أننا جميعاً في مركب واحد » معنى جديداً بجلوسنا بالقرب من ذلك الأسد النحيف جداً . حسناً ، بكل صراحة لم يكن لدينا الوقت الكافي لتكوين فريق ، وفي هذه البيئة فإن تعبير « الجوع قاتل » كان له مضامين تستوعب عمق نطاق الحياة لكل منا .

على الرغم من أنه كان لدينا نظام شديد التعقيد من المشاركة في القيادة والاتصالات ، مثل كلى المنظمات ، وحتى مع مجموعة الآليات الأكثر تعقيداً ، فإن مثل هذه الأنظمة لم يمكن أن تكون خالية من الأخطاء . يستطيع المرشد الثاني - الذي كان في مؤخرة السيارة الجيب ومن قبيلة Zulu - أن يرى على الأقل لمسافة 2 ميل عبر الأشجار عالية الكثافة . فقد كان هو والمرشد السائق يمثلان زوجين متعاونين بإحكام داخل بناء نظام فريق أكبر . وباتجاه الغروب ، لمح المرشد الذي في الخلف فيلاً ، كان من الصعب تمييزه بسبب كثافة الشجيرات ولون الحيوانات الضارب إلى الرمادي ، أعرف ، أن هذا يبدو غريباً بالنسبة إلى ! سرنا مباشرة باتجاه الفيل الصغير ، أدركنا بعدها أننا أصبحنا بين أم وصغيرها . اكتشفت شيئين في هذه اللحظة . أولاً ، ابتكار ديزني لشخصية دومبو Dumbo يصف بالفعل الهيئة الحقيقية ، فالفيل الأم كانت تستطيع الرقص والدوران بسرعة ، وقبل أن نعرفها كانت قد هجمت فجأة على سيارتنا الجيب . إن الشخص الجالس بجواري ،

والذي لا تزال رائحته تشبه الكاري ، لم يكن له أية فائدة ، على الرغم من أنني كنت قد وضعت افتراضاً قوياً بأنه يعرف شيئاً ما عن الأفيال . والثاني ، أن الجيب القديمة كانت قادرة على قطع 40 ميلاً/ساعة بحركة عكسية أعلى تل منحدر عبر الأدغال . مازلت أتذكر ذلك المساء بين الشجيرات عندما كنت أتناول طعامي في واحد من مطاعم المفضلة بفلوريدا يطلق عليه « الفيل يمشي » . هذه الأم من ناحية ثانية لم تكن تمشي .

دار خاطر آخر بذهني . فقد طلبت مني زوجتي Beth - والتي كانت حاملاً في مولودنا الثالث ، سنطلق عليه سيدني Sydney - قبل سفري ألا أخوض في مخاطر غير ضرورية . وهأنا ذا في سيارة جيب ، مطارداً بفيل ومحاصراً بالملايين ، وأفكر في أنه ربما هناك بعض الرجال من Pluto . ولوضع الملح على الجرح ، في اليوم السابق لذهابي إلى « مالا مالا » طرت للمرة الأولى فوق محمية الحيوانات على ارتفاع 500 قدم في طائرة مروحية متهالكة . حسناً أنا لازلت أعمل طبياً لمبدأ الاعتبارات الفردية إلى جانب ذلك المنطق ، الفطرة السليمة ، والتنقل عبر منتصف سن الرشد .

أعرف إنها انحرافات كبيرة ، ولكن ، هه ، اعتقدت أننا في طريقنا ليعرف كل منا الآخر . وبجدية أكثر لفهم أعمق للتأثير الذي أحدثته جنوب أفريقيا عليّ وعلي الأشخاص الذين زاروها منذ انتهاء سياسة التمييز العنصري ، لا بد أن تكون قد أدركت بعض الإحساس لهذه البيئة . إن الأدغال بالنسبة لجنوب أفريقيا هي مثل وادي Grand Canyon في الولايات المتحدة . إنها ثروة قومية ، وبصورة معقولة كاستعارة مجازية جيدة « العمل يشبه الغابة هناك » آسف ، أعد بالأأفعل ذلك ثانية .

ما رأيناه في الأدغال في عطلة نهاية الأسبوع يمثل القوة المنوط بها العلاقات الشبكية ، القيادة الموزعة ، وكيف أن القوى الحيوية لكل فرد تعزز خلال اتصاله أو اتصالها بالآخرين . إنها أيضاً جعلتني أعطي تركيزاً كاملاً على فلسفة Ubuntu الذي ذكرته هنا ، وأضيف المزيد من التفاصيل عنه فيما بعد . في هذه اللحظة ، إذا طرأ على ذهنك التفكير الإنساني الأفريقي كجسم معرفة فإن Ubuntu سوف يكون روح هذا الجسم .

لقد أمضيت ليالي طويلاً بجنوب أفريقيا في مناقشات حول فلسفة Ubuntu ، حيث يحتاج هذا إلى كتاب لشرح معناه كاملاً . لغرضنا هنا ، وفي حدود مناقشتنا للقيادة المشتركة ، أستطيع القول أنني إذا أردت ترجمة تلك الفلسفة فسيعني ذلك بالنسبة لي « الوحدة خلال التنوع » . سيطرة هذه الكلمات الثلاث على تفكيري بخصوص الفرق والقيادة المشتركة ، منذ التقيت بها لأول مرة أثناء رحلاتي حول جنوب أفريقيا . لقد كانت هذه الكلمات في جوهر ما وضعه الرئيس نيلسون مانديلا كأهداف قومية لجنوب أفريقيا ، أو فيما يمكن أن نطلق عليه الواجب الأخلاقي لأمته . فهو دائماً يقول أنه يوجد جنوب أفريقيا « واحدة » أو أمة « واحدة » . فوق ذلك ، مثل يوغوسلافيا السابقة ، فيها سكان متعددون التنوع مع مجموعات لديها حدود مشتركة ضيقة جداً من الثقافة الأهلية بوجه عام . ومع ذلك الاختلاف في جنوب أفريقيا ، فإن لديهم مانديلا كرئيس ، وهو حتى الآن واحد من أكثر القادة ذوي التفكير التأملي ، وإحداث التغيير في العصور الحديثة ، وأستطيع أن أقول ، على مدار التاريخ .

بالطبع العديد من أصدقائي يعتقدون أنني متطرف في رأيي للرئيس مانديلا ، تقريباً إلى حد تقديس البطل ، سوف لا أتفق بشدة مع القول بتقديس ذلك البطل المثالي . لذلك تحذف كلمة « تقريباً » .

كافح الرئيس مانديلا النزعة التاريخية لخلق معادلة « الدم فوق العقول » وعكس هذا التفكير ليصبح « العقول فوق الدم » باستخدام « الوحدة خلال التنوع » كوصفة ناجعة للتغيير . إنها بالفعل رؤية جديدة بالملاحظة ، موضحة أن سياسة التمييز العنصري قامت أساساً على التفارقة مقابل التكامل وهذا على الرغم من تغيير القوانين ، سيتطلب ذلك بعض الوقت لتغيير النماذج الكامنة في عقول الناس حتى يتجاوبوا مع القوانين الجديدة ربما جيل أو اثنين . . . أتمنى ، أقل .

أعتقد أن جنوب أفريقيا تمثل ما يكافح من أجله العديد من المنظمات والفرق طوال الوقت ولكن مع المزيد من المخاطرة . كان على جنوب أفريقيا الانتقال من

مجتمع محكوم بالسيطرة تحت سياسة التمييز العنصري إلى مجتمع محكوم بأشخاص يعملون بنظام تعاوني ديمقراطي . بأخذ هذا الاتجاه في الاعتبار ، يضطر الكثيرون لتغيير حالات منظورهم الأساسية عن المجموعات المختلفة لتقدير تنوعاتهم وكيف يمكنهم معاً تحقيق المزيد من النجاح . بالطبع سيكون الطريق مليئاً بالعديد من المخاطر . ونظراً لإلغاء السيطرة من أجل الإذعان ، فقد ازدادت الجريمة في مجتمع جنوب أفريقيا ، لا يزال الالتزام والثقة ليسوا في أماكنهم الصحيحة ليحلوا محل السيطرة التي تحرس السلوك ، والآن لابد أن يكون الحراس في الطريقة التي يفكر بها الأفراد ، أو أن تتأصل في أعماق نفس كل فرد . كأمة ، يعتبر الجنوب أفريقيين في فترة من قابلية مواجهة الصدمات في صورتها القصورى ، ولكن في هذه الفترة يوجد بالتأكيد انفتاح كبير على التغيير ، إذا لم يكن إلهاماً . دعني أوضح ؛ لأن هذا له علاقة وثيقة بالمنظمات التي تحاول عمل تحولات جذرية .

معظم الجنوب أفريقيين الذين قابلتهم ، يعرفون فقط النظام الذي نشأوا فيه وأعتقد أن العديد منهم لا يعرفون أنه يوجد ما لا يعرفونه عن العالم الخارجي . مرة أخرى كما قال (R.D. Laing (1981) « إن مدى ما نفكر فيه و نفعله محدود بما نفشل في ملاحظته » . لقد نشأت في الولايات المتحدة مؤمناً أساساً بالحرية الفردية وكنت أسمع بها طوال الوقت من المدرسين ، المحامين ، الآباء والرؤساء . وقد قمنا بحماية هذه الحرية كدولة ، غالباً في درجات قصوى من الوعي . في جنوب أفريقيا ، كانت سياسة التمييز العنصري هي ما يتعلمه الناس ليؤمنوا به ، وقد كان مصداقاً على ذلك ليس فقط من قبل الحكومة ولكن من قبل الكنيسة أيضاً .

لابد أن أقول هنا أنني لا أبرر أيًا من الأخطاء القديمة في هذا البلد ، وهي عديدة . على كل حال ، لقد وجدت أن المثل صحيح بالنسبة لمعظم الجنوب أفريقيين الذين قابلتهم ! فهم لا يقدمون مبررات . إنني فقط أحاول توضيح السياق الذي أحاط بأفراد هذه الأمة ونشأوا فيه عبر الزمن . سيكون من الجوهرى بالنسبة

لك في إطار هذه البيئة أن تضع منظوراً للتحدي من أجل خلق الوحدة خلال التنوع الذي يواجه هذه الأمة . لا بد أن أضيف ، وبدرجة إحساس أقل بكثير ، أن التحدي لا يختلف كثيراً بالنسبة للفريق الذي يجب أن يعمل مع نماذج متعارضة فسي عقول الأفراد حول أفضل طريقة للعمل معاً لتصبح نظاماً عالي الأداء .

إذا عاملت شخصاً كما هو ، فإنه سيظل كما هو . ولكن إذا عاملته على ما يجب أن يكون عليه ، وما يستطيع أن يكون عليه ، فسيصبح كما يجب أن يكون عليه وكما يستطيع أن يكون عليه . (Johann Wolfgang Von Goethe) .

« الانغماس الذي يتعرض له الأفراد في ماضيهم يبرز بشكل حاد بالنسبة لي في ورشة العمل التي أدرتها لبنك كبير بجنوب أفريقيا . في منتصف الطريق عبر المنتجع واصلت محاولاتي بحثاً عن سيدة سوداء صغيرة تشاركنا المناقشة . كانت ترغب في مناقشتي أثناء فترات الراحة وليس في مجموعة كبيرة . لقد كانت الشخص الأسود الوحيد والأنتى الوحيدة في الحجرة . وفي نهاية اليوم الثاني ، اقتربت منها فحدثتها بأني أعتقد أن لديها قوة كامنة ضخمة وقد كان هذا هو التحدي بالنسبة لي ولهذا المنظمة لنطلق العنان كاملاً لقوتها الكامنة . لقد أردتها أن تواجه آراء هؤلاء المديرين الآخرين ليستفيدوا منها بالإضافة إلى ذاتها . لقد نظرت إلى بكثير من الانفعال في عينيها وأخبرتني أنه على مدار حياتها كلها ، تعلمت ألا تواجه رجلاً أبيض . الآن اختلف كل شيء ، فهي تفهم تمام الحاجة إلى ذلك ، ولكن رد فعلها الأوتوماتيكي كان تساؤلاً عما إذا كانت في وضع مناسب ، في كل مرة أن تتشكك لأي من زملائها عرفت ، بفكر وعقلانية أنها لا بد أن تفعل ذلك . ولكن هذه النماذج الضمنية هي نظم « تفكير » من الصعب جداً إلغاؤها في جنوب أفريقيا ، يضطر الأفراد لإلغاء أنظمتهم بالتوازي مع خلق كامل لأنظمة جديدة ، مما جعل هذه الأمة واحدة من الحالات المثيرة لدراسة قيادة إحداث التغيير في هذا القرن .

أدت الخبرات الجماعية و « التفكير » من العمل بمنطلق التفكير الإنساني الأفريقي وأيضاً Ubuntu إلى ابتكار شكل تصميمي لتمثيل تطوير المجموعات إلى فرق ثم



لقد أتاحت لي الفرصة خلال الأربع سنوات الأخيرة لمقابلة العديد من الفرق ، الفرق التي نجحت إلى حد ما في التنمية إلى إمكاناتها الكاملة والمتكاملة . سألت سؤالاً واحداً في نهاية المقابلة التي استمرت لمدة ساعتين والذي كان له دائماً نفس الإجابة لدى كل هذه الفرق الشخصية . ذكر أعضاء الفرق الأكثر تنمية أنه إذا عادوا للوراء ليفعلوا ذلك مرة أخرى فإنهم سيضعون مبكراً توقعات أكثر وضوحاً لأنفسهم .

أعتقد الآن أن العاصفة التي من المفروض أن تكابدها الجماعات هي في الواقع نتيجة منطقية للتوقعات غير واضحة التفاصيل . وربما يكون ذلك أيضاً نتيجة لما وصفه هاكمان Hackman كاتجاه غير كاف أعطى للجماعة<sup>(73)</sup> . في رأبي ، إذا استطعنا الوصول إلى اتفاق تفاهم صحيح ، عند الشروع في العمل ، نستطيع التحرك من التكوين المبكر إلى الصراع التكيفي ، الذي يصبح الأساس في بناء نظام قيادة فريق عالي التنمية ، حيث تكون القيادة مشتركة بالكامل بين الأعضاء (انظر اللوحة 1-7) . وبقولي « مشتركة » ، أعني التأثير غير المتناسب لكل فرد للقيام ببعض الأشياء في أي موضوع في وقت ما ، فنادرًا ما يتساوى تأثير كل عضو على الآخر في إحدى النقاط في وقت ما . وقد عرض Jehn إطاراً مفيداً لتصنيف التأثيرات من أنواع الصراعات المختلفة<sup>(74)</sup> . على سبيل المثال ، عرّف Jehn كلاً من صراع العلاقة وصراع العملية على أنه محطم للأداء والإرضاء . الصراع الوظيفي ، الذي يركز على مضمون عمل الجماعة وأهدافها ، تم تحديده على أنه موقفي في تأثيره وأظهر تأثيرات إيجابية تحت ظروف معينة . كانت هناك صراعات وظيفية ذات مستويات متوسطة وعالية ارتبطت بتأثيرات إيجابية على أداء الجماعة . يمكن أن يتأثر أداء وتنمية الجماعة بشكل كبير إيجاباً أو سلباً وفقاً لنوع الصراع . إن حل صراع العلاقة وصراع العملية نظر إليه سريعاً على أنه الأساس إلى الأداء الفعال للمجموعة .

في الشكل 1-7 يوجد خط متعرج يظهر قبل أن تصبح الجماعة المشكّلة (مكوّنة حول توقعات كل عضو) فريئاً . في أي عملية تنمية حاجة إلى توتر لا ابتكار ، استكشاف ، تغيير وأخيراً تحويل . وكما أن هذا صحيح في التنمية الفردية فهو

### اللوحة رقم 7-1 طبيعة الأنواع المختلفة من الصراع

فحص (Lehnen et al. (1995 أنماط أنواع الصراع التي يستخدمها القادة الذكور والإناث . اشتملت العينة على مديرين ، وكلاء نظار في كندا تم تقييمهم بواسطة أتباعهم . أشارت النتائج إلى أن التقييم الذاتي لقيادة إحداهم التغيير كان مرتبطاً بقوة مع استخدام نمط إدارة الصراع المتكامل . ظهرت العلاقة بين قيادة إحداهم التغيير والرضا لتكون آلية وسيطة في إدارة الصراع يستخدمها القائد . إن القادة الذين وصفوا أنفسهم بأنهم أكثر قرباً إلى قيادة إحداهم التغيير استخدموا أنماط إدارة الصراع التكاملية ، وكانت مستويات الرضا لدى أتباعهم أكثر ارتفاعاً . كانت هذه العلاقة أقوى بالنسبة للمديرين الإناث منها في حالة الذكور الذين شاركوا في العينة . وصف قادة إحداهم التغيير الذكور أنفسهم بأنهم أكثر استخداماً لطرق التسوية الوسيطة في إدارة الصراع .

صحيح أيضاً بالنسبة للتنمية الجماعية أو التنظيمية . يجب أن تختبر الجماعات أنظمتها لمعرفة مدى جودة عملها معاً . يمكن أن ترى مكونات أنظمتها في علاقاتها ، مهامها ، عملياتها ، وأهدافها المشتركة .

وقوع الأحداث التي تختبر نظام الجماعة وضع له Gersick لافتة « الاتزان المؤكد »<sup>(75)</sup> . يكون لدى البعض اختبارات جذرية أكثر من الآخرين ، ولكن في النهاية لا بد من إجراء الاختبارات حيث يتم فحص توقعات ومبادئ الجماعة الأساسية وتغييرها . إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك ، لتتناول الجماعة التحديات والفرص الجديدة . إذا خرج الأعضاء من التحديات قائلين : « لقد أدينا جميعاً ما توقعناه من كل منا » أو « حتى أننا تجاوزنا ما توقعناه من كل منا » . فهذا معناه مستوى عالٍ من الثقة والتماسك . ينعكس ذلك في غلق الدائرة في الشكل (7-1) . تعلم الأعضاء أن وضع ثقتهم في أعضاء فريقهم له ما يبرره بالكامل . كما تعلموا كيف يؤدي كل

عضو تحت الضغوط أو درجة قصوى من الإكراه ، لذلك أصبحوا أكثر قرباً من الفهم الكامل لنقاط الضعف والقوة لدى كل منهم . وهذه نقطة انتقال واضحة في الوقت المناسب حيث يحتاج العديد من الفرق لبعض المدخلات الخارجية والتدريب من أجل تحقيق تحويل تام في حالات المنظور المختلفة . تفترض العملية الممثلة في فلسفة Ubuntu أن الأعضاء قد انتقلوا من أنا إلى نحن . حيث تشير « أنا » إلى نفسي فقط ، وتشير « نحن » إلى نفسي داخل تجمع أكبر أو وحدة فريق تمت تنميته إلى مستوى عالٍ .

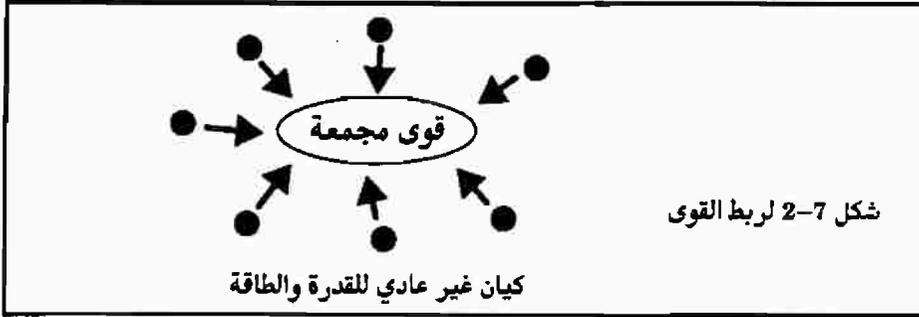
يعتبر إحداث التغيير أو التحويل الذي يحدث في الانتقال من أنا I إلى نحن We موضوعاً حاسماً في الوقت المناسب حيث أن التفكير التأملي فيما قد يحدث للفرد والمجموعة يعتبر ضرورياً لتعزيز تنمية قيادة إحداث التغيير . يمد التعلم التأملي لكل عضو بالفرصة لاختبار أين هو أو هي من عملية تنمية الجماعة وأيضاً أين الأعضاء الآخرون من مساراتهم التنموية . بالطبع ، ربما يكون هذا نوع أكثر صعوبة في التعلم التأملي ، أكثر مما يحدث في حالة تفاعل القائد - التابع الفردي ، بمعنى أن كل عضو فيه متأمل بعمق في كيان يعتبر هو أو هي فيه جزءاً رئيسياً أكثر منه في حالة تفاعل القائد - التابع التقليدي . إن ذلك يشبه طلبك من الفرد بأن يخرج عن ثقافته أو ثقافتها - ولا يفكر بفردية كبيرة ، « حسناً ، والآن ما رأيك ؟ » إنه من الصعب أن نخرج عما طوقنا به بإحكام على مر الوقت والذي أصبح يجري في دماء كل منا . تعتبر عملية فك الشفرة تحدياً كبيراً إلى حد ما .

دعنا نعود إلى نقطة الانتقال والتحويل الموضحة في الشكل (7-1) . إذا حددت الجماعة تحدياتها بنجاح ، وشعر الأعضاء برضا كل منهم مع الآخرين ، فتستطيع البدء في وصفهم كفريق . بالطبع ، عن طريق العمل معاً ، يستطيع الفرد أن يحقق أكثر ، ويستطيع الفريق أن يحقق أكثر بمرور الوقت . كنظام قيادي ، نتوقع رؤية الأربع مكونات من قيادة إحداث التغيير . يهتم الأعضاء بتنمية كل منهم . فهم يتمنون أو حتى تواقين إلى تحدي كل حالات المنظور الأخرى دون التفكير في أن شخصاً

ما يتعرض للهجوم . غالبًا . هم يلهمون كل منهم لاختيار الأوقات الصعبة معًا . أخيرًا ، نجد أن لديهم توحيدًا وثقة عالية في أهداف فريقهم ، غرضه الرئيسي ، وقد يقول المرء حتى رؤية الفريق في بعض الحالات .

بمقارنة الفريق بالمجموعة ، فالأخيرة تؤدي بشكل جماعي على مستوى تعاملي أكبر . يستطيع الأعضاء أن يكونوا صحيحيين أو حتى متفادين إذا لم يوجد هيكل لتوقعات الأعضاء . لذلك ، فغالبًا نجد أن ما نراه في النهاية الصغرى للتنمية هو أن الأعضاء يتجنبون تحمل المسؤولية أو أن بعضهم يتحملونها وآخرون لا يفعلون . نرى أفرادًا يصحح كل منهم للآخرين ، وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى جدل حول من قال ماذا وفي المراحل الأبعد إلى فقدان السيطرة « العاصفة » . تصبح العلاقات داخل الجماعة في صراع أو تخرج العملية عن السيطرة . نرى محاولات لوضع الاتفاقات والعقود على أساس تطوير الثقة والالتزام . في البداية تكون المصلحة الشخصية هي الحالة الأكثر هيمنة عن الجماعية ، على الرغم من أن بعض الأعضاء يشعرون بالصراع الداخلي لأنهم يريدون العمل كفريق ولكن يكون لديهم مشكلات مع أعضاء يبدون « أنهم مشغولون بأنفسهم » . ويدل هذا بوضوح على نقص في الثقة .

على أقصى اليمين في شكل (7-1) « فريق عالي التنمية » . ولقد اخترنا « عالي التنمية » لأننا نهتم بمنظور العضوية ونعتقد أن الأداء سوف يتبع المنظور والتنمية . في ضوء المنظور ، اعتقدنا أن أعضاء الفرق عالية التنمية ، التي تشبه القيادة عالية التنمية ، كانوا على استعداد للتضحية بما هو عزيز لديهم لأجل صالح الفريق . يعتبر منظورهم عالي التنمية لأنه لم تعد المصلحة الشخصية تحكم العمل اليومي ، وذلك لا يعني تجاهل المصلحة الشخصية . ولكن فقط عندما يكون من المهم فعل ذلك ، قد يؤجل الأعضاء مصلحتهم الشخصية دون مصادرتها ليقربوا من الهدف المثالي للفريق . لماذا ؟ لأن في المرحلة عالية التنمية يكون لهم توحيد كامل مع الفريق وأهدافه ، ومع ذلك ، كما هو موضح بالشكل ، يستعيد كل فرد هويته الذاتية . يرتبط احتفاظ كل عضو بذاتيته الشخصية معاً في هدف عام مشترك مكوناً



أساس وحدة القوى الحيوية للفريق . أوضحنا في الشكل (2-7) ما بدأنا به لبناء الفريق - تتجاذب الهوية الذاتية للأفراد معاً من خلال القيادة والهدف العام المشترك إلى قوة فوق العادة . على كل حال ، « جمع القوى » هو تعريف القاموس للفعل team .

يوفر الاحتفاظ بالهوية الذاتية الفردية بشكل متناقض الأساس للقيادة المشتركة وغالباً الصراع البناء ، التكيفي . على الأعضاء المشاركة مع الكل في إسهاماتهم المتفردة . إذا قام أكثر من شخص بعمل نفس الشيء ، قد نقول أن لدينا فرداً متكرراً في أفراد كثيرة في الحجرة . بتجميع التنوع للعضوية في الفريق معاً ، فإننا نوفر إلى حد نموذجي القيمة التعاونية المصاحبة للفرق التي وصفها الكثير من المؤلفين بالأداء العالي أمثال Kazenbach و Smith في « حكمة الفرق The Wisdom of Teams »<sup>(76)</sup> .

الرمز الذي تم اختياره ليمثل الفريق ذا التنمية العالية هو الدائرة التي تحتفظ بالتظليل ولكن تظهرهم في تناسق أو في مزيج معاً . لاحظ أحد المديرين ، عند رؤيته الشكل (2-7) لأول مرة وسماعة بجوانب مختلفة من التنمية ، أنه متفق مع المرحلة الأخيرة . إنه يعتقد أن الرمز الذي اخترناه يجب أن يكون مربّعاً ، وليس دائرة . مثير . عندما سألته لماذا . فقال ، أنه في الفريق ، يساهم كل فرد بالتساوي ، لقد كان من الولايات المتحدة ولديه ما أتيت لأشاهده مرات عديدة - وجهة نظر مركزية عن الفرق كما تراها أمريكا - تعني أن الفريق هو أن نتحرك لعمل مساهمات أكثر تشابهاً . اختلفت مع رأيه وقلت مع الدائرة ، عند أي نقطة في أي وقت المساهمات للفريق لا تكون متساوية أبداً . تعني المشاركة عادة أن هناك شخصاً ما

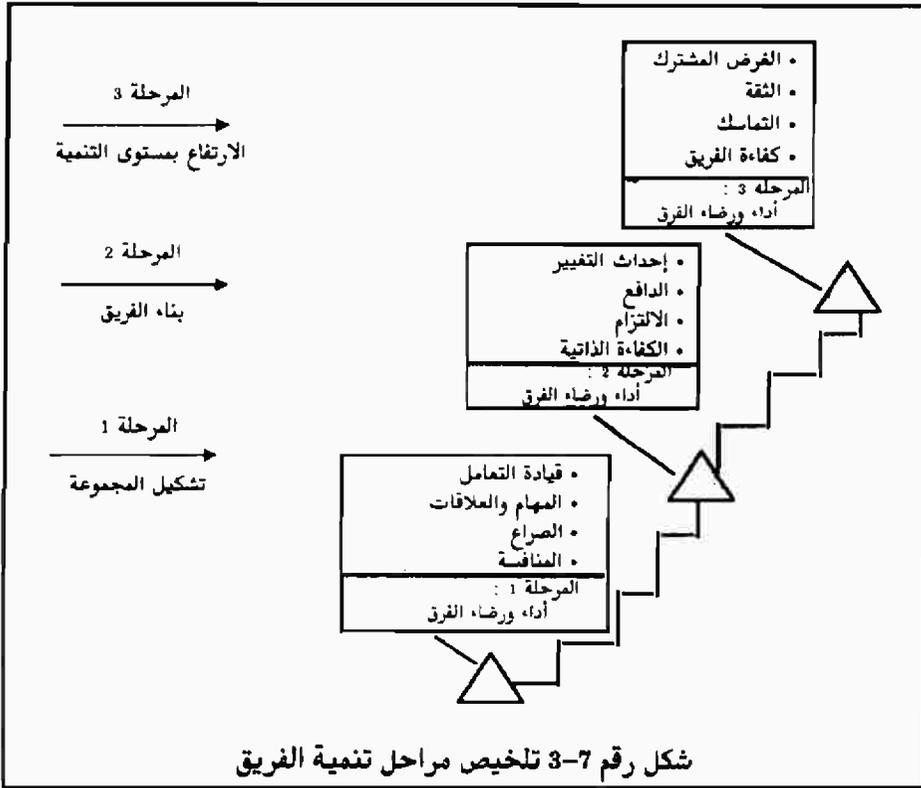
يستطيع أن يعطي أكثر من شخص آخر ، وهذا صحيح أيضاً للفرق عالية التنمية .  
السماح بمساهمات غير متساوية تجعل الفرق العظيمة عظيمة بحق .

يوضح الشكل الدائري ، أنه في الفرق عالية التنمية ، يقود بعض الأعضاء عندما تتوفر لديهم الفرصة للقيادة وبعض الأعضاء يتبعونهم بالأسلوب النموذجي ، قد يتغير ذلك مرات ومرات بمرور الوقت . لذلك ، أياً من يكون في مركز دائرة السلطة ، في موضوع ما ، في وقت ما سيتحرك إلى المحيط الخارجي للدائرة كالأخرين ، الذين لديهم المعرفة ، الخبرة ، الإصرار المطلوب للتحرك إلى مركز دائرة التحدي ، التهديد أو الفرصة . فقط عن طريق دمج المساهمات غير المتساوية في الفريق ، أو القدرات المتفردة ، نستطيع الحصول على القيادة المشتركة وفريق عالي التنمية . بالطبع ، على مدى فترة زمنية طويلة وباستخدام الاستراتيجية الصحيحة ، يمكننا القول أنه الفريق ، نظرياً ، سيكون أقرب إلى المربع أكثر منه إلى الدائرة . ومع ذلك ، كما يقول لي الأفراد دائماً ، « في العالم الحقيقي » - إجابتي نموذجية ، والآن أي واحدة سنرجع إليها في هذا الوقت ؟ - « الأشياء لا تحدث فقط بهذه الطريقة ، لذلك دعونا نستخدم الدائرة الآن .

إننا ننظر إلى خصائص الجماعة والفريق بأنها تتفق مع مرحلة التنمية . يوجد في الشكل (7-3) وصف لهذه الخصائص . لقد وضعنا الخصائص في داخل مراحل تنمية الفريق حيث يحتمل أن تكون أكثر وضوحاً . لا يجب أن يقترح عليك هذا أن الخصائص لا تظهر مبكراً أو مؤخراً في عملية التنمية . تشير معظم الأدلة إلى أنها نمطياً متداخلة في المراحل .

ذكر كل من Seltzer و Numerof and Bass أنه عندما تُتَبَّت العوامل الأخرى فإن قادة التعامل الذين يركزون على الصواب والخطأ يزيدون من الضغوط والاحتراق الذاتي بين رؤوسهم (انظر اللوحة (7-2)<sup>(77)</sup> . اتفق Seltzer وزملاؤه أن الضغط مرتبط بشكل كبير مع زيادة الاستخدام النشط للإدارة بالاستثناء وغياب قيادة إحداث التغيير . في أوقات الضغوط ، يحتاج الأعضاء إلى معرفة طبيعة الخطأ الذي

يفعلونه ، ولكنهم أيضًا يريدون أن يعرفوا أنهم أيضًا يحصلون على دعم بعضهم لبعض الآخر ، استعدادات كاملة لتحدي أفكار الأعضاء ، الدافع ليحققوا أهدافهم ، والقدرة على تحقيق ذلك وبطريق ذي مبادئ وعادل . يجب أن يوازن قادة الفريق والأعضاء بين الحافز للأفكار الجديدة والأداء مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المختلفة لكل فرد .



### اللوحة رقم 7-2

الضغوط ، الإعياء ، التغيب نتيجة العمل وقيادة إحداث التغيير

اختبر (1995) Densten and Sarros العلاقة بين القيادة والضغوط والإعياء نتيجة العمل في منظمات خدمة الشرطة باستراليا . أثبتت كل من Seltzer, Bass, Numerof (1989) في بحث مبكر العلاقة العكسية بين

الإعياء نتيجة العمل والفعالية والرضاء . تضمنت الدراسة عينة من 480 شرطياً يقيمون أعضاء القيادة من الرتب العليا والمتوسطة . المستويات الأعلى من القيادة المستثناة (الساعية إلى المثالية) ومكافآت التعامل الممكنة ارتبطت بإرهاق انفعالي أقل . وبدرجة أقل من ذلك ، الإعياء نتيجة الإنجاز الشخصي . تعتبر القيادة مسؤولة عن التباين في الإعياء العاطفي بنسبة 14٪ . ذكر Bryant (1990) أن تغذية المشرفين الذين تم تقييمهم عن طريق مرءوسيهم على أنهم أكثر قرباً إلى إحداث التغيير كانت معدلات التعب (دوران العمل ) في وحداتهم أقل .

قد أوصى Burgess et al., بأن نوع القيادة الذي يتطلب عمل الفريق تحت الضغط يكون أكثر اتفاقاً مع نموذج القيادة ذي النطاق الكامل والمتكامل<sup>(78)</sup> . تضمنت الاستراتيجية التي أوصوا بها اختبار أداء أعضاء الفريق ، التزويد بالتغذية المرتدة ، مراقبة الأداء ، تحري الخلل وإصلاحه والتي تقع جميعاً داخل نطاق قيادة التعامل أيضاً ، تضمنت التوصية بالاستراتيجية المتعلقة بإحداث التغيير للتعامل مع الضغط . تطوير قدرات الأعضاء الفردية للتعامل مع الأحداث غير المؤكدة لبناء فهم كامل للغرض ، لتأسيس الترتيب المنسق لأهداف الأعضاء مع أهداف فريقهم ، وربما الأكثر أهمية ، بناء ثقة لتوفير دعم كل فرد للآخر عندما تكون هناك الحاجة إلى ذلك .

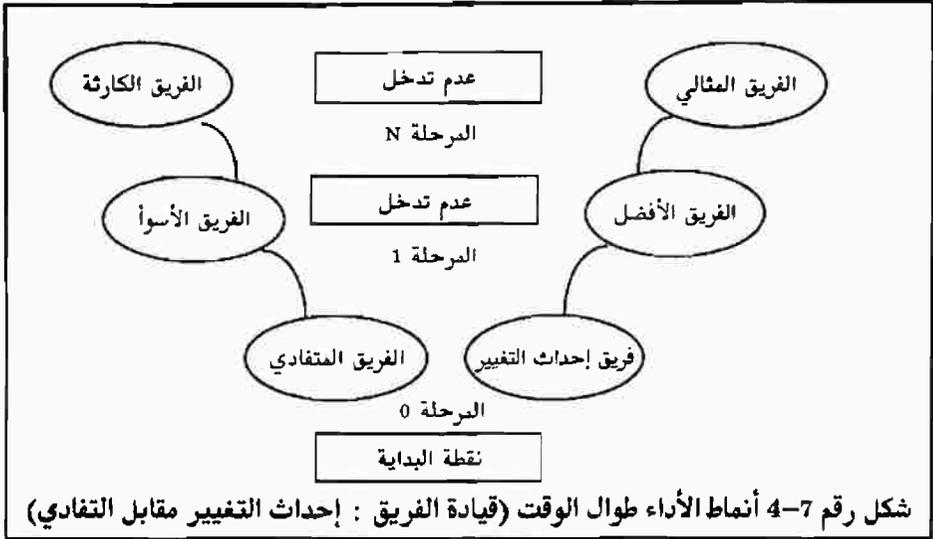
#### • رؤية القيادة من مستويين على الأقل

لقد قدمت الآن ترجمة متوازنة لنموذج النطاق الكامل والمتكامل في مستويين . كان الأول عند القيادة الفردية ومستوى المرءوس ، ولقد قضينا معظم الفصول الأولى لوصف النموذج وحالات المنظور المصاحبة لكل مستوى على طول النطاق الكامل والمتكامل . في هذا الفصل والذي يسبقه ، بدأنا في مناقشة نفس نموذج القيادة كجزء من بناء نظام قيادة الفريق . ومع ذلك ، الشيء الوحيد الذي تغير هو ما طبقنا القيادة عليه ، وليس المفهوم الخاص بالقيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل . إن أعضاء الفرق ملهمون ومن ثم ، هذا ما يستطيعه كل فرد قائد أيضاً . يمكن أن يظهر القادة

اعتبارات احترام مشاعر الأفراد ، وهذا ما يمكن أن يكون عليه أعضاء الفريق كل منهم مع بعضهم الآخر . تؤدي الفرق أعمالها في مستويات عالية على أساس من الثقة ، الأمانة ، والتوحد . تطبق كل هذه الخصائص على ما وصفناه بالقيادة النموذجية على المستوى الفردي . وبحق ، قادة إحداث التغيير وقيادة إحداث التغيير ترتبط أيضاً بالفرق ، وخاصة في تلك الفرق عالية التنمية<sup>(79)</sup> .

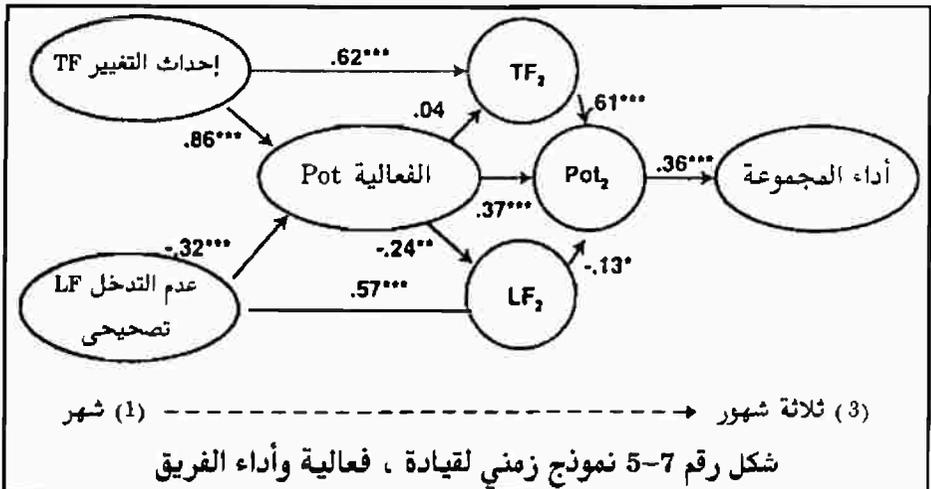
يعتقد زملائي وأنا أن استخدام نموذج النطاق الكامل والمتكامل الطويل لاختبار كلاً من القيادة الفردية وقيادة الفريق لها ميزة واضحة . يمكن القول أن النموذج ومكوناته تمثل « نظرية الانتقال عبر المستويات » . والميزة هي أنه كلما زاد انتقالنا أكثر إلى المنظمات الشبكية والمنظمات التي تقوم على أساس الفرق ، فإن تحركنا للخلف وللأمام عبر أنظمة القيادة الفردية وقيادة الفريق يزداد أيضاً . لا يوجد سبب يدعو إلى الشك في أن المفاهيم في أحد المستويات لا تطبق على مستوى آخر . في الحقيقة ، لقد وجدنا من خلال استقراءين منفصلين - واحد مع فصيلة من الجنود في جيش الولايات المتحدة والثاني مع طلبة يعملون في جماعات ذاتية التوجيه ، وذلك على مدى الفصل الدراسي - أن نمط العلاقات المتدرجة الملاحظ مع القيادة الفردية والأداء كان متوازياً مع نتائج الفرق . تحديداً ، إن فصائل الجنود التي رآها أعضاؤها أقرب إلى إحداث التغيير عند تقييم قيادتهم حصلوا على مستويات عالية من الأداء الموضوعي والشخصي<sup>(80)</sup> . والحال بالمثل بالنسبة لمجموعة الطلاب عند مقارنة قياسات آرائهم في ضوء مشاريع درجاتهم في الفصول الدراسية الطويلة<sup>(81)</sup> .

أحاول في الشكل (7-4) توضيح كيف كانت تؤدي الفرق التي كانت أكثر قرباً إلى إحداث التغيير على مدار الوقت مقابيل تلك الفرق الاجتنائية والتصحيحية . بشكل مثير ، أصبحت الفرق الجيدة أفضل بمعدلات متسارعة ، بينما أصبحت الفرق السيئة تمثل كارثة . يقدم الشكل (7-5) القيم الفعلية أو مسار المعاملات ، التي تثبت أن القيادة شكلت « داخل » الفريق مبكراً نسبياً في « الشهر 1 » توقع الشكل أيضاً كل من القيادة الناتجة في الفريق ومستوى نفوذها وأدائها .



وبالرجوع إلى مفهوم « القوى الحيوية » أعتقد أنه يوجد عنصر رئيسي واحد في تنمية الفريق غالباً ما يؤدي إلى فشل الفرق عندما لا تكون قد خضعت للتنمية الصحيحة ، يتمثل في نظام قيادة الفرق . ويتفق العديد من المؤلفين الآن على هذا الرأي .

خلال التعاملات الصحيحة واستخدام قيادة إحداث التغيير تتعاضد مساهمات كل فرد للتنمية والأداء . إنها الآلية أو العملية التي تسهل المثالية في خلق « الوحدة خلال التنوع » .



تصبح المشاركة في القيادة ملائمة عندما يبني الالتزام داخل الفريق ، إلى جانب توحيد الأعضاء بعضهم مع البعض الآخر ، مع الغرض ، والرؤية (انظر اللوحة رقم 3-7) . ربما يحمل تعبير Zulu المعنى بصورة أفضل عندما يقول ما معناه « نحن جميعاً في مركب واحد » . يمثل ذلك تعريفاً واضحاً للتوحد ويقدم تأكيدات أساسية للأعضاء الذين هم على استعداد للمشاركة في مسؤوليات القيادة والتبعية ، بالإضافة إلى التضحية عند الحاجة لمصلحة الفريق . وبعبارة أخرى : إذا ما توحدنا جميعاً مع ما هو مهم ، من يهتم إذن بمن يقود ، ما دام أنه أفضل شخص أو أفضل مجموعة لهذه المهمة في اللحظة المحددة من الوقت . ليس من السهل بناء مثل هذه المستويات من الثقة والتوحد ، فقد يكون لها تأثيرات هائلة وإيجابية على مجهودات الفريق ، الأداء ، وربما أكثر أهمية إمكانية الاستمرار (انظر اللوحة (4-7) .

### اللوحة رقم 3-7 دور القيادة في بناء الفرق

عامل واحد مشترك كثيراً ما نسب إليه الفشل في بناء نظام فريق ناجح يتمثل في نقص التأكيد على الدور الذي تلعبه القيادة في بناء فرق فعالة (Sinclair 1992; Slewart & Manz 1994) . ومع ذلك ، هناك نماذج قليلة فقط لفعالية الفرق (Gladstein, 1989, Kozlowsks, et al., 1996) قد اعتبرت صراحة أن القيادة هي عامل محدد واحد في فعالية الفريق . هذا أيضاً سوف يتغير عندما يدرك العديد من الكتاب الدور الرئيسي الذي تلعبه القيادة في تنمية الفريق .

## اللوحة رقم 4-7

## الربط بين قيادة إحداث التغيير في الفريق والأداء

اختبر كل من (1997) Bass and Avolio القيادة في وحدات عسكرية (فصائل) في جيش الولايات المتحدة الأمريكية . مع التركيز على كل من القيادة الفردية وقيادة الفريق . اشترك في الدراسة الاستطلاعية المبدئية 18 وحدة عسكرية . قبل ثلاثة أشهر من حضور البرنامج - مدته أسبوعان - في معسكر التدريب تم تقييم قيادة الوحدات وضباطها والوحدات ذاتها في ضوء القيادة ذات النطاق الكامل والمتكامل . توقعت التقييمات من القائد الأمر والضباط ذاتها الأداء في معسكر تدريب الاستعداد المشترك Joint Readiness Training Camp. (JRTC) . وتحديداً ، توقعت قيادة إحداث التغيير ، وقيادة التعامل النشط المزيد من الأداء الفعال في JRTC ، كان ارتباط القيادة الخاملة وقيادة عدم التدخل مرتبطة سلبياً بالأداء .

وفر (1996) Avolio et al., نتائج أولية باستخدام آلية حديثة التصميم لسلوك قيادة الفريق تسمى (TMLQ) Team Multifactor Questionnaire . حققت النتائج الأولية لهذه العينة ، وأيضاً عينات الوحدات العسكرية في جيش الولايات المتحدة ستة عوامل قابلة للتفسير . تكرر هذه العوامل الستة أساساً النموذج ذا النطاق الكامل والمتكامل ، وتشتمل على المقاييس التالية : الإلهام ، تحريك التفكير الذهني ، مراعاة مشاعر الأفراد ، مكافأة التعامل الطارئة ، القيادة بالاستثناء الفعالة ، القيادة بالاستثناء الخاملة ، وقيادة عدم التدخل .

قابل (1997) Sivasubramaniam et al., العامل Factor الأعلى مرتبة في قيادة إحداث التغيير ، وقيادة التعامل التصحيحية في الفرق لتوقع كيف تدرك الفرق قوة ذاتها بمضي الوقت ، وأيضاً توقع أدائها على مدى ثلاثة أشهر . إن فرق الطلبة المشاركة في هذه الدراسة قُيموا أنفسهم في الشهر (1) والشهر (3) حول كيف كانوا يدركون القيادة

الجماعية لقياداتهم المتتالية . كانت التقييمات القيادية التي أخذت مبكراً ، عالية التوقع حول تقييمات القيادة التالية لكل من قيادة إحداث التغيير ، والقيادية بالاستثناء الخاملة / التصحيحية . توقعت قيادة إحداث التغيير مباشرة أداء هذه المجموعات ، بينما توقعت الأداء بصورة غير مباشرة من خلال مستويات قوة المجموعة . انبثق نمط معائل للقيادة بالاستثناء النشيطة (انظر الشكل 7-4)

### • بعض الأشياء التي تستحق التكرار

- ⇐ إن التأسيس المبكر لبناء نظام قيادة فريق فعال يتطلب توضيح التوقعات .
  - ⇐ يجب على الفرق أن تكابد تجربة الصراع والتوتر المتكيف لتنمية أنفسهم بالكامل .
  - ⇐ يمكن أن يساهم صراع المهمة إيجابياً في أداء ورضا المجموعة ، بينما يساهم صراع العلاقة والعملية سلبياً ويجب إزالته بأسرع ما يمكن .
  - ⇐ القيادة المشتركة نادرة ، إذا كانت تعني دائماً المساواة .
  - ⇐ يوجد توازي مباشر بين القيادة على مستوى الفرد والقيادة في الفرق .
  - ⇐ لا تنس أبداً رشاشك المضاد للبعوض عندما تذهب إلى « مالا مالا » اعتقد .
  - ⇐ دعني أتركك مع عدد قليل من الأسئلة الجوهرية لكي تتأملها بعمق .
- هل أتاحت لك الفرصة في أي وقت لتكون عضواً في فريق حيث كنتم جميعاً في مركب واحد ؟ أسرتك ربما ؟ هل تعرف فريقاً ما قد حقق بالكامل « الوحدة من التنوع » ؟