

رسالة المعلم الخبير: الموازنة بين الإدارة والقيادة

لعلك حضرت كثيراً من اجتماعات فريق العمل وشعرت بحرقه ألم وأنت تقول في نفسك: «لقد آن الأوان للتحرك قدماً» أو «ليته يتخذ قراره». وأخيراً، جاء دورك لتقود الفريق، وحانت لك الفرصة لتترك أثرك المفيد والبناء في عمل المؤسسة كلها. فكيف ستجعل هذه الطائفة من الأفراد فريق عمل جيد الأداء كما كنت تحلم يوماً؟ ماذا ستفعل؟ لكنك تدرك في لحظة مفاجئة أن قيادة الفريق ليست بالأمر السهل كما قد تبدو في ظاهرها.

في بعض التدريبات حين أطلب إلى المتدربين أن يكتبوا كلمات تعكس تجربتهم في فريق عمل، أجد كلمات مثل «الإحباط» أو «الصراع» أو «أجندا خفية» تبرز للوهلة الأولى، لكنها تكون عادة متبوعة بكلمات مثل «الإنجاز» أو «فوز مشترك» أو «متعة» أو حتى بـ «بهجة منعشة». إذن، قد يكون الفريق واحة من الحماس والطاقة وذروة الأداء وقد يكون أشبه بصحراء مقفرة لا نهاية له. فما الذي يصنع الفرق بين الواحة والصحراء؟

حسن، ليس الأمر علماً بالغ التعقيد مثل علوم الصواريخ. وليس عملاً يقتصر على فئة معينة من الأفراد. بل يستطيع كل شخص تقريباً أن يقود فريقاً بفاعلية واقتدار. وكل ما يلزمه هو فهم واضح لطريقة عمل الفريق (وكيف يختلف عمل الفريق عن عمل الأفراد)، كما يحتاج للالتزام بتنسيق التفاصيل، وتقمص المشاعر والصبر والمثابرة، مثلما يحتاج أيضاً لعدد قليل من أساليب وفنون تجاوز العقبات المتوقعة.

يعرض هذا الكتاب للأولى والأخيرة من هذه الضروريات، ويساعدكم أيضاً في إدراك أين وكيف تستعملون ذكاءكم العاطفي في إطار عمل الفريق. ولكن قبل الغوص في هذه التفاصيل أود أن ألقى إضاءة على بعض الأمور التي تبغي معرفتها في قيادة فريق العمل.

أولاً: يتعين عليك من موقعك القيادي أن تحمل أعباء نوعين مختلفين من المسؤوليات وهما مسؤولية إدارة الفريق ومسؤولية قيادته. أقصد بالمسؤولية الإدارية تنسيق جهود الفريق وتقييمها وتحريكها؛ أي: أن تجعل أعين الأعضاء على الكرة دوماً عند اللزوم وعلى الساعة وعلى لوحة تسجيل الأهداف حين يكون ذلك أمراً مهماً. والناس بطبيعتهم لا يحبون أن يتسبب أحد في هدر أوقاتهم، لذلك يتوجب عليك أن تيسر لأعضاء الفريق بذل أفضل ما لديهم

من مجهود. فالإدارة الجيدة تطمئن وتستحث أفراد الفريق -
وتبين لهم أن تقديم هذا المجهود جدير بما فيه من عناء.

لكن الإدارة تختلف عن القيادة، حيث تعني هذه الأخيرة إرشاد الفريق وتوجيهه. وهي كل ما يتعلق بالاستماع إلى الأفراد وملاحظتهم والتأثير فيهم وفي دينامية عمل الفريق. القيادة تعني جعل أفراد الفريق يشعرون بأهميتهم وتقدير الآخرين لهم كما تعني تحقيق الانسجام في المشاركة وتكوين مداركهم الحسية للأشياء التي يفعلونها معاً ولماذا. والقيادة تعني أيضاً تحفيز الفريق للمثابرة ومواصلة العمل لبلوغ الغاية الأسمى حتى لو ظهرت نزاعات وفوضى أثناء العمل. وهي فوق ذلك كله القيام بالتدخل المناسب لإعادة الفريق إلى المسار الصحيح إن انحرف عن مساره.

بالإضافة إلى الإدارة والقيادة يتحمل قادة الفرق أيضاً مسؤولية ثالثة لها موقعها المهم، وهي مسؤولية الخبير ببواطن الأمور. فمن أكبر التحديات التي يواجهها القائد أن يعرف كيف يقدم خبرته دون أن يجعل آراءه ومصالحه تهيمن على أجندة الفريق، لأنه إن حصل شيء من هذه الهيمنة فإن أعضاء الفريق الآخرين يسحبون جهودهم شيئاً فشيئاً. لذلك يتعين على القائد أن يكون حذراً جداً في ممارسته لهذه المسؤولية.

من التصورات الخاطئة التي تتكون لدى بعضهم إزاء فريق العمل أنهم يفترضون أن الإسهامات السلبية التي يلحظونها (سواء أكانت خطيئة السهو أو العمد) تعود في أسبابها إلى عيب أو خلل في شخصية أحد أفراد الفريق. قد يكون هذا الأمر صحيحاً في بعض الأحيان، لكن الأمر المعروف عموماً أن سلوك الأفراد تحركه عادة أدوارهم ومسؤولياتهم في المؤسسة. ومن هنا فإن الأمر المهم في قيادة الفريق يتمثل في فهم هذه الأدوار والتوصل إلى طريقة تساعد هؤلاء الأفراد في معرفة كيفية تلبية مطالب الأدوار (وكذلك مصالحهم الفردية) من خلال الإسهام بفاعلية واقتدار في عمل الفريق.

ولا تنسَ أيضاً أن فريق العمل قد أنشئ لكي يعطي ناتجاً واحداً من جهود الكثيرين. فلا تجعل أفراد الفريق يعتقدون أن مجرد تقسيم العمل دون وجود خطة أو وقت كافٍ لدمج أعمالهم معاً وتكاملها سوف يعطي النتائج المطلوبة. ومن موقعك القيادي للفريق ركز عملك على طريقة لدمج جهود ومعارف أفراد الفريق معاً للحصول على أفضل النتائج.

وختاماً لا تنسَ وأنت قائد للفريق أن تستمتع بهذه الفرصة والبهجة الجماعية بنصر مشترك.

المعلم الخبير آن دونيلون

تشغل آن دونيلون Anne Donellon منصب أستاذ مشارك في كلية بابسون Babson بمدينة ولسلي Wellesley بولاية ماساتشوستس حيث تدرس مادة العمل الفريقي ذي الوظائف المتداخلة والتفاوض وتصميم المؤسسات ضمن برامج التعليم التنفيذي وشهادة الماجستير في إدارة الأعمال. من مؤلفاتها كتاب بعنوان Team Talks: The Power of Language in Team Dynamics (Harvard Business School Press, 1996) بالإضافة إلى مواد تدريجية أخرى، وهي في هذا الكتاب توظف خبرتها الطويلة بموضوعية وتقدم آراءها ونصائحها القيّمة بهذا الشأن.