

## فرق القيادة الاستراتيجية

في حين أن التعاون في صياغة وتطبيق الاستراتيجية يتم من خلال مجموعة متعددة من الطرق وجملة متنوعة من الوسائط، فإن فريق القيادة الاستراتيجية (SLT) يتطلب انتباها خاصا. في عملنا مع المدراء التنفيذيين والمؤسسات، نعتبر هؤلاء فرقا إذا كان لعملهم مضامين استراتيجية بالنسبة للمؤسسة. ومن المؤكد أن الفرق المكلفة - رسميا - بتطوير الاستراتيجية أو القيام بالتخطيط الاستراتيجي تمثل فعلا "فرق القيادة الاستراتيجية"، لكن يمكن اعتبار غيرها من ضمن هذه الفرق أيضا. على نحو مشابه، نحن لا نشير هنا بالضرورة إلى الفرق التي يحتل أعضاؤها قمة المناصب الإدارية فقط. صحيح أنها تعتبر من "فرق القيادة الاستراتيجية" (رغم أنها لا تؤدي وظيفتها على هذا النحو دوما)، إلا أنها ليست الوحيدة.

### تعريف ودور فرق القيادة الاستراتيجية

فريق القيادة الاستراتيجية هو فريق يكون لعمله مضامين استراتيجية بالنسبة لوحدة تجارية معينة، أو خط إنتاج، أو مجال للخدمة، أو مجال وظيفي، أو قسم، أو شركة. ومثلما تختلف القيادة الاستراتيجية عن القيادة العامة العادية (راجع

الفصل الأول)، ويختلف التأثير الاستراتيجي عن التأثير العام العادي (انظر الفصل الرابع)، كذلك يمكن تمييز فرق القيادة الاستراتيجية عن الفرق الأخرى في المؤسسة اعتمادا على العمل الذي تقوم به. وإذا كان عمل الفريق يصب في خدمة نجاح المؤسسة على المدى البعيد، فإنه فريق قيادة استراتيجية.

قد يكون من المفيد التفكير ببعض الأمثلة على فرق القيادة الاستراتيجية، كذاك الفريق الذي كلف بمهمة تطوير الجيل التالي من المنتجات في شركة تعتبر الابتكار الإبداعي بمثابة محرك استراتيجي. وقد يرتبط عمل فريق القيادة الاستراتيجية أيضاً بالاستراتيجية العمومية والوجهة العامة للمؤسسة بطرائق أخرى غير مباشرة. لنفكر على سبيل المثال بالمدرء الذين يحتلون قمة المناصب في مجال وظيفي معين لمؤسسة ويعتبرون دورهم بمثابة ضمان لدعم الوظيفة لاستراتيجيتها. بعض الأمثلة على الفرق ضمن هذه الفئة التي قدم لها برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" خدماته، تشمل فريق قيادة عمليات التوزيع، وفريق إدارة المبيعات، وكبار موظفي الشؤون المالية. أما المثال الممتاز فيجسده فريق مكلف بمهمة تصميم عملية جديدة للمؤسسة، كفريق إدخال التحسينات المستمرة. لعمل كهذا مضامين استراتيجية لأنه يمارس تأثيرا يخترق معظم الوحدات والأقسام المؤسسية.

يعتبر فريق القيادة الاستراتيجية عاملا حاسما في أهميته في عملية القيادة الاستراتيجية، لأن الفرق تمثل المعلومات المتجمعة في المؤسسة. أي أن الموظفين يتجمعون معا ويضيفون وجهات نظر متعددة، وبيانات ومعلومات مختلفة، وتجارب وخبرات متباينة. هذا المدى الواسع من المعلومات (لدى الفرق الفاعلة) يمتزج ويتوالف بطرائق لا يمكن أن تحدث لدى أي شخص بمفرده. بمعنى أن الفرق، تمتلك إمكانية ملء المساحات الخالية على الهيكل التنظيمي حيث تظهر القيادة الاستراتيجية.

## فرق القيادة الاستراتيجية تتجمع في كل أقسام المؤسسة

طلب استفتاء - غير رسمي - من قراء النشرة الإخبارية الإلكترونية لـ "مركز القيادة الإبداعية" التعليق على فرق القيادة الاستراتيجية التي يعملون فيها<sup>(1)</sup>. وفي حين أن أكثر من نصف المستفتين أشاروا إلى أنهم يشغلون مراتب متوسطة (تلي مستوى كبار المدراء)، إلا أن 97% منهم أكدوا أنهم شاركوا على الأقل في أحد فرق القيادة الاستراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية. وبعد وصف هؤلاء نمط العمل الذي قاموا به ضمن الفرق، وجدنا أنهم انخرطوا في العمل الفعلي للمؤسسة: تحسين العمليات، القيام بالمبادرات التي تخترق الحدود الوظيفية، تزويد المؤسسة بالعناصر القيادية على المستوى الوظيفي، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. واعتمادا على هذه البيئة (غير الرسمية)، رأينا أن القيادة الاستراتيجية تظهر في الحقيقة على مستويات دون الإدارة العليا.

المدراء المشاركون في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" في "مركز القيادة الإبداعية" يؤيدون وجهة النظر القائلة إن فرق القيادة الاستراتيجية توجد في كافة أقسام ومستويات المؤسسة. وقبل حضورهم البرنامج، استكملوا الإجابة عن بنود وسيلة استقصاء تدعى "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT) (انظر الملحق ب). حيث طلب من المشاركين تحديد الفريق الذي خدموا فيه - كقادة أو أعضاء، ثم الإجابة عن 27 بندا متعلقا بوظيفة الفريق والقيادة، إضافة إلى تفاعلات الأعضاء مع بعضهم بعضا. شملت البنود النموذجية عبارات مثل: "يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام"، "فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهديدات الداهمة/ ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية". وفي حين أن المشارك في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" كان في الحالة النمطية على مستوى نائب الرئيس وما فوق، إلا أن عددا من المشاركين كانوا على مستوى المدراء، وفي

بعض الأحيان على مستوى كبار المدراء. وبالرغم من تفاوت مستوى المشاركين في البرنامج، إلا أنهم تمكنوا جميعا من تحديد وتقويم واحد من فرق القيادة الاستراتيجية التي انضموا إليها.

في بعض الأحيان لا تؤدي فرق القيادة الاستراتيجية وظيفتها بكفاءة لأن أعضاءها لا يعتبرون أنفسهم من العناصر الداعمة للميزة التنافسية المستدامة في مؤسساتهم. وقد يحدث ذلك حين تحاصر الأنشطة والضغوط اليومية هؤلاء الأعضاء، بينما يتركون آراءهم ووجهات نظرهم حول القيمة الإجمالية التي يضيفونها للمؤسسة تتراجع عن الواجهة. ومن المفيد لهذه الفرق غالبا التراجع خطوة ثم إعادة التركيز لإدراك الصورة الكلية، واستعادة آرائهم ووجهات نظرهم إلى الواجهة مرة أخرى. العرض 5 - 1 قد يكون مفيدا بالنسبة لمثل هذه الجهود.

### فريق الإدارة العليا باعتباره فريق القيادة الاستراتيجية

مع أن فرق القيادة الاستراتيجية توجد في كل أقسام ومستويات المؤسسة، إلا أن غالبية الناس يعتبرون فريق الإدارة العليا هو فريق القيادة الاستراتيجية. لقد كتب الكثير حول فرق الإدارة العليا في المؤسسات، وهناك جدل محتدم حول هذه المجموعة: هل تعتبر من الفرق أم لا<sup>(2)</sup>، وهل تتكئ القيادة العليا على أكتاف كبار المدراء التنفيذيين؟ وهل يؤدي وظيفة كبير المدراء التنفيذيين الشخص نفسه بمشاركة فريق الإدارة العليا أم لا؟<sup>(3)</sup>، وما هي طرق تمييز فرق الإدارة العليا عن الفرق الأخرى؟<sup>(4)</sup>. من الواضح أن فريق الإدارة العليا كيان مثير للاهتمام بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء. ولربما راقبت فريق الإدارة العليا في مؤسستك وطرحت بعضا من الأسئلة التي أثارها الباحثون أنفسهم: هل يشكل الأعضاء فريقا فعليا أو مجرد مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون معا لتبادل المعلومات؟ لا شك في أن العمل كفريق في قمة المؤسسة ليس أمرا سهلا. ويقدم كاتزينباخ (1997) الأسباب التالية التي تكمن وراء صحة هذه المقولة:

- من الصعب تحديد هدف ملموس وواقعي وذو مغزى بالنسبة للفريق المترع على قمة هرم المؤسسة.
  - يصعب التعبير عن أهداف الأداء الملموسة (بشكل واضح، ومحدد، ومكرر، وقابل للقياس).
  - غالبا ما تغيب التوليفة الصحيحة من المهارات؛ وبدلاً من ذلك يتم اختيار الأعضاء اعتماداً على منصبهم الرسمي.
  - يصعب على المدراء التنفيذيين العثور على الوقت الكافي للالتزام نظراً لانشغالهم الدائم.
  - تعتمد الفرق الحقيقية على المسؤولية الجماعية والمساءلة المتبادلة؛ لكن المدراء التنفيذيين تفوقوا وتميزوا انطلاقاً من المسؤولية والمساءلة على المستوى الفردي.
  - تركيبة السلطة / القوة لا تناسب الفرق؛ أي أن المدراء التنفيذيين تعودوا على تراتبية توضح عملية القيادة وصنع القرار.
  - العمل الفردي سريع وفعال؛ ولا يتمتع المدراء التنفيذيون بما يكفي من الصبر لعمل الفرق القائم على التشييط والتراصيف.
- بالرغم من هذه الصعوبات، إلا أن جزءاً (على الأقل) من عمل كبير المدراء التنفيذيين والإدارة العليا يتطلب جهد الفريق. وفي الحقيقة، يقدم كاتزينباخ (1998) الحجة على أن أفضل وأكفأ كبار المدراء التنفيذيين يعرفون كيفية التمييز بين العمل الذي يتطلب جهود الفريق من مجموعة الإدارة العليا، وبين العمل الذي لا يتطلب ذلك. كما أن هؤلاء قادرون على قيادة المجموعة بأسلوب مختلف تبعاً للوضع السائد.

العرض 5 - 1: اقتراح تطويري: دور فرق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك

فكر بالعمل الذي تؤديه والفرق التي تخدم فيها. عدد فرق القيادة الاستراتيجية (لا بد أن يكون هناك أكثر من واحد) التي كنت قائدها أو عضوا فيها، ثم اطرح الأسئلة التالية حول كل منها:

- ما هي رسالة الفريق أو مهمته؟
  - ما هي القيمة التي أضافها إلى المؤسسة؟ ما الذي ستخسره المؤسسة لو انضمت عقده فجأة؟
  - كيف ساعد هذا الفريق مؤسستك على توكيد وضمان الميزة التنافسية في ميدان نشاط المؤسسة (التجاري)؟
  - كيف عرفت بنجاح الفريق؟ كيف استطعت قياس ذلك النجاح؟ ما هي طرائق تراصف هذه المقاييس مع الرسالة أو المهمة؟
  - ما هي الطرائق التي تبادل عبرها أعضاء الفريق الاعتماد على بعضهم بعضا؟ هل عملت أنت وباقي الأعضاء بشكل مستقل ونجحتهم مع ذلك في العمل كفريق؟ في حالة الإيجاب، كيف؟ وفي حالة النفي، لماذا؟
  - قدم توصيفا لأهم اثنين أو ثلاثة طرق مارس من خلالها الفريق تأثيره في الوحدات والأقسام المؤسسية الأخرى.
- اطلب من أعضاء الفريق الآخرين الإجابة عن هذه الأسئلة أيضا، وخذ وقتا كافيا لمناقشة إجابات كل عضو بحيث تمتلك معنى مشتركا للدور الذي قام به كل واحد من فرق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك.

يبقى السؤال المطروح هو: هل تحتاج مسؤوليات القيادة الاستراتيجية عند قمة المؤسسة أن تعمل مجموعة الإدارة العليا كفريق؟ وجوابنا هو: نعم، ينبغي على

مجموعة الإدارة العليا أن تقارب العمل كفريق قيادة استراتيجية، لأن صياغة الاستراتيجية للمؤسسة وقيادتها من خلال عملية التعلم تتطلبان اعتماد الأعضاء في قمة المؤسسة على بعضهم بعضا، ولا يمكنهم القيام بذلك بشكل إفرادي. العرض 5 - 2 يقدم بعض التلميحات حول كيفية تشكيل فريق قيادة استراتيجية في قمة المؤسسة بصورة ناجحة.

#### العرض 5 - 2: اقتراح تطويري: إنشاء فريق للقيادة الاستراتيجية في القمة

من الصعب إيجاد مناخ مناسب تعمل فيه مجموعة الإدارة العليا كفريق قيادة استراتيجية. أما الاقتراحات التالية (اعتمادا على كاتزينباخ، 1997) فيمكن أن تفيدك:

- تأكد من أن عملية صياغة الاستراتيجية تعرف / وتعتبر نتاج عمل جماعي. أي ينبغي التوكيد على تمتع أعضاء الفريق بمهارات وآراء وتجارب مختلفة لصياغة الاستراتيجية بطرائق يستحيل عليهم، كأفراد، استخدامها.
- اعمل على نقل وتغيير دور القيادة. قد يكون ذلك بالغ الصعوبة بالنسبة لفريق الإدارة العليا، نظرا لأن الموظفين يعتبرون كبير المدراء التنفيذيين قائدهم. لكن القيادة، في الفرق الحقيقية، تعتبر عملية أو نسقا، وليست منصبا. أي أنها تنتقل من شخص لآخر تبعا للمعرفة أو الخبرة المتصلة بالقضية المعنية.
- اعمل على ترسيخ المسؤولية المتبادلة. لقد اعتاد المدراء على تحمل المسؤولية (والمساءلة) بشكل فردي. لكن في العمل الجماعي الحقيقي (عمل الفريق) والضروري للقيادة الاستراتيجية، سيحتاج هؤلاء إلى مقاربة المسألة بطريقة مختلفة. يقدم كاتزينباخ العبارتين المميزتين التاليتين: "تبادل تحمل المسؤولية"، في مقابل "حملنا المدير المسؤولية" (1997، ص 89).

## عندما تفشل فرق القيادة الاستراتيجية

هل كنت عضوا في فريق شمل أفرادا يتمتعون بالموارد والالتزام لكن أداءهم لم يكن على مستوى التوقعات؟ لا بد أن هؤلاء قد واجهوا - بطريقة ما - عقبات تعترض كفاءتهم وفاعليتهم حين يجتمعون معا، ولم تستطع مهاراتهم وقدراتهم - الفردية - مغالبتها. على سبيل المثال، ربما تبنى الفريق - بشكل واع أو غير واع - قاعدة تقوم على عدم تحدي آراء القائد. وكثيرا ما تنتج عن مثل هذه الحالات قرارات خاطئة نظرا لقلّة المعلومات والآراء ووجهات النظر ذات الصلة. هذا واحد من الأسباب العديدة التي تجعل قدرة الفريق، كمجموعة، أقل من حاصل جمع قدرات أعضائه كأفراد.

بالرغم من أننا لا نعتبر الفرق الرياضية من فرق القيادة الاستراتيجية، إلا أنها تجسد بعض الأمثلة الحية التي تثبت أن الكل يكون أحيانا أكبر - أو أصغر - من حاصل جمع الأجزاء. فريق الهوكي الأمريكي الذي فاز بالميدالية الذهبية في أولمبياد عام 1980، مثال معبر عن ذلك. فقد كان فوزه مثيرا وملهما، حيث لم يتوقع أحد حصول هذه المجموعة من الأفراد على هذه النتيجة، نظرا لضعف مواهبهم وقدراتهم (كأفراد)، لكن حاصل جمع تلك المواهب والقدرات في فريق واحد تجاوز كل التوقعات. ومع أن فريق عام 1998 كان أفضل من فريق 1980 "المعجزة"، تبعا لأي مقياس، لأن السياسات التي تحكم العضوية فيه قد تغيرت، واحتشدت القائمة باللاعبين النجوم الذين اشتهروا في الدوري الوطني، لكن لسوء الحظ، لم يتجاوز فريق عام 1998 مرحلة ربع النهائي. لقد تكون "فريق الأحلام" هذا من أعظم اللاعبين (الأفراد)، لكنه لم يكن ناجحا بما فيه الكفاية كفريق. غالبا ما تتكون فرق القيادة الاستراتيجية أيضاً من ألع وأقدر الأفراد، مثل كبار المدراء الناجحين، وأولئك الذين يتمتعون بمستوى رفيع من المعرفة والدراية

والخبرة التقنية. لكن في الاستفتاء - غير الرسمي - الذي أجريناه، لم يعتبر سوى 40% ممن شملهم الاستفتاء أن فرقهم فاعلة، وعالية الكفاءة في تحمل مسؤولياتها (5). أي أن 60% من الفرق اعتبرت ضعيفة الفاعلية. وخلافا للفرق الرياضية، فإن عجز فريق القيادة الاستراتيجية ينعكس في كل أقسام ووحدات المؤسسة، ويمكن أن يترك أثرا دائما يتجاوز مدة وجود الفريق. في أخطر الحالات، يمكن لعجز فريق القيادة الاستراتيجية أن يهدد وجود المؤسسة ذاتها، ويؤثر في حياة وعمل موظفيها. وفي أقلها خطرا، حين تواجه فرق القيادة الاستراتيجية الصعوبات - مثل إقامة التوازن بين التكتيكات والاستراتيجية أو الاتصال مع كل أقسام المؤسسة - يرجح أن تكون تبعات وعواقب هذه الصعوبات أكبر من تلك التي يواجهها الأفراد. فرق القيادة الاستراتيجية تشمل عددا أكبر من الأشخاص والموارد، وتؤثر بشكل أعمق وأوسع وأبعد في مستقبل المؤسسة، كما يتجاوز حجم تأثيرها أي فرد. لهذا السبب، من المهم لفرق القيادة الاستراتيجية ألا تحاكي فريق الولايات المتحدة للهوكي الذي شارك في أولمبياد عام 1998: لاعبون مبدعون كأفراد، ومخيبون للأمال في أدائهم كفريق.

### مثال توضيحي

روى أحد كبار المدراء التنفيذيين الذين عملنا معهم قصة حول فريق فشل في مؤسسته. فقد أجرت المؤسسة لتوها استفتاء لآراء الموظفين، وحددت عدة قضايا لإخضاعها لمزيد من التقصي والاستكشاف. وشكلت فرقا من أقسام متعددة لجمع وتحليل المعلومات وتقديم التوصيات للقيادة العليا فيما يتعلق بالخطوات الإجرائية الممكنة. مثل كل واحد من هذه الفرق فريق قيادة استراتيجية مختلفا، وكان نجاحها بالغ الأهمية بالنسبة لقيادة المؤسسة. حاولت القيادة العليا إظهار تلك الأهمية بطرائق عديدة، كان أوضحها قيادة كبار المدراء لهذه الفرق. وشمل الدور اختيار الأعضاء، وتحديد مواعيد الاجتماعات وتسهيل عقدها، وتوفير المعلومات والموارد، والتدريب.

كانت مهمة أحد الفرق تفحص المكاسب والعوائد المقدمة إلى الموظفين، لأن ذلك مثل مشكلة ظهرت في استبيان الآراء. تكون الفريق من المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة، ولم يشمل صغار الموظفين ولا كبار المدراء (باستثناء قائد الفريق). وكان من المتوقع أن يقدم الفريق توصياته التي تصب في مصلحة أكبر شريحة من الموظفين عموما، لكن ذلك لم يحدث. لماذا؟

أولا، لم يفهم كل عضو في الفريق أن فريقه هيئة لتقديم التوصيات لا لصنع القرارات. علاوة على ذلك، ونظرا لعدم توفر المعلومات المالية الضرورية، لم يجر عملية تقويم للتأثير المالي لقراراته في الشركة. أخيرا، أكد أعضاؤه على رغباتهم وحاجاتهم الشخصية والضيقة خلال مناقشاتهم بدلاً من استخدام منظور الأغلبية الساحقة من الموظفين.

قدم الفرق فعلا ثماني توصيات، لكن لم يطبق منها سوى اثنتين، كانت الإدارة العليا قد حددتهما سابقا. وتبعاً لكبير المدراء التنفيذيين، كانت التوصيات الست الباقية "إما باهظة التكلفة أو متناقضة مع ما تفعله الإدارة المسؤولة في أية شركة". كما علق قائلاً إن موظفيه (أعضاء الفريق) على درجة رفيعة من الذكاء والتعليم - 95% منهم من خريجي الجامعات، كما يحمل عدد منهم شهادة الدكتوراه. إذن، القضية لا تتعلق بكفاءة وذكاء ومستوى تعليم الأفراد في الفريق. فقد فشلوا - كفريق - في التفكير والفعل والتأثير على الصعيد الاستراتيجي.

### التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي في فرق القيادة الاستراتيجية

مثلاً نؤكد في فصول هذا الكتاب، يمارس العديد من الأفراد القيادة الاستراتيجية. ولا يقتصر ذلك على كبار المدراء التنفيذيين أو أعضاء فريق الإدارة العليا، أو المدراء الذين يحتلون أرفع المناصب فقط. وفي الحقيقة، فإن القادة الأفراد ليسوا وحدهم الذين يمارسون التفكير والفعل والتأثير - استراتيجيا - في الآخرين،

بل إن فرق القيادة الاستراتيجية تفعل ذلك أيضا. ولربما يبدو من الغريب القول إن هذا الفريق يفكر وذاك يفعل. لكن الفرق تؤدي ذلك بطرائق مهمة، كما تمارس التأثير الاستراتيجي أيضا.

من أجل فهم كيفية ممارسة الفرق لعمليات التفكير والفعل والتأثير، من المفيد تذكر عملية مشتركة تمارس في معظم المؤسسات: إدارة الأداء. إذ يمكن للمدراء - الأفراد - حضور مختلف الدروس التدريبية لتعلم مهارات إدارة الأداء، مثل وضع الأهداف، والإشراف، والتدريب، وتقدير خدمات الآخرين. واعتمادا على التدريب والتجربة والخبرة، يمكن أن يتمتع هؤلاء المدراء الأفراد بقدرة كبيرة على قيادة موظفيهم.

في الوقت ذاته، يمكن أن نجد إدارة الأداء ضمن الفرق أيضا. لنفترض - مثلا - أن المدراء داخل أحد الأقسام يلتقون كفريق لإجراء مراجعة - جماعية - لأداء موظفيهم. ولن يفاجئنا حدوث "السيناريو" التالي:

اعتمادا على المناقشة التي تجري، يكتسب المدراء فهما جديدا لموظفيهم. إذ لم يتعرف العديد من الموظفين على آخر ما توصلت إليه التقانة الحديثة، وأتى المدراء إلى الاجتماع وهم يعتقدون أن موظفيهم لا ينقصهم سوى بذل مزيد من الجهود في هذا الاتجاه. لكن خلال الاجتماع، يجد المدراء أنفسهم يتحدثون عن نقص الموارد المتاحة، حيث لا يتوفر لديهم سوى القليل من الأشخاص والأموال الضرورية للتدريب. علاوة على ذلك، يشجع نظام المكافآت في المؤسسة الالتزام بالمواعيد النهائية مهما كان الثمن. يتغير ويتعمق فهم المدراء للوضع لأنهم يصفون لبعضهم بعضا، ويعالجون قضية الأداء بطريقة جماعية. بل يختارون اتخاذ خطوة جماعية لمواجهة التحديات المشتركة. باختصار، ينخرط الفريق ذاته في إدارة الأداء.

فكر بأحد فرق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك. ما هي الطرق التي يستخدمها للتفكير والفعل والتأثير؟ سنحاول أن نسترشد للإجابة عن هذا السؤال بمعاينة كل من هذه العمليات بشكل دقيق.

### التفكير الاستراتيجي في فريق القيادة

عند تقويم فاعلية تفكير الفريق، ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار عدة أسئلة مختلفة، تشمل:

- هل يحصل الفريق على المعلومات الاستراتيجية التي يحتاجها لاتخاذ القرارات؟
- هل يضمن تكوين الفريق استخدام وجهات النظر والخبرات والمعارف الاستراتيجية الرئيسة؟
- هل يطبق الفريق كفاءة "استخلاص المعنى المنطقي المشترك" من المعلومات المتوفرة له؟

أولا، ينبغي على أي فريق الحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ الخيارات المناسبة. ويتوجب على هذه المعلومات والمعطيات أن تكون صحيحة ومفيدة للعملية. وعلى فرق القيادة الاستراتيجية - خصوصا - التأكد من اعتمادها المقاييس والبيانات المتسقة والمنسجمة مع "محركات" المؤسسة، دون الاكتفاء بالبيانات والمعطيات التي استخدمت دوما في هذا النوع من القرارات. كما ينبغي عليها التأكد من الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والصناعة (ميدان النشاط التجاري)، إضافة إلى البيئة الداخلية للمؤسسة. هل تسهل أنظمة القياس والمعلومات حصول الفريق على هذا النوع من المعلومات؟ هل يتبنى فريق القيادة الاستراتيجية المعايير التي تشجع معاينة كل أنواع المعلومات؟ أخيرا، هل يستخدم الفريق عادة تلك المعلومات حين تكون متوفرة؟

المثال التقليدي على الفريق الذي يقيد المعلومات القادمة إليه يجسده فريق الإدارة العليا الذي لا يمتلك "حساسات" في المؤسسة لمعرفة ماذا يحدث فعلا، وما الذي يعتقد الموظفون أنه مهم، وما هي العمليات التي تنجح وتلك التي تفشل. هذا الفريق يتجاهل المعلومات الحيوية الضرورية لتقويم "الحالة الصحية" للمؤسسة.

السؤال الثاني الذي يجب أن يطرحه فريق القيادة الاستراتيجية عند استقصاء قدرته على التفكير هو: هل يضمن تكوين الفريق وجود وجهات النظر الاستراتيجية الأساسية؟ إن التكوين المناسب يسمح بظهور وجهات نظر متعددة وعلاقات تبادلية. فإن غابت الآراء ووجهات النظر النقدية تعذر إجراء حوار نشط ومفيد. كبير المدراء التنفيذيين الذي تطرقنا إليه سابقا ذكر تكوين الفريق كأحد الأسباب التي أدت إلى إخفاقه. فقد ضم عددا من المحترفين الأكفاء الذين شغلوا أرفع المناصب، لكنهم لم يقوموا بأدوار إدارية ولذلك لم يتمتعوا بالخبرة الضرورية لفهم القضايا من منظور المؤسسة ككل. ومثلما قال: "وضعنا افتراضات حول هذا المستوى من قدرة الموظفين من أجل التفكير بأسلوب أكثر استراتيجية مقارنة بما تدربوا عليه سابقا". ونظرا لضرورة التفكير الاستراتيجي الواسع الأفق، تمنى لو عينت المؤسسة مدراء لعضوية الفريق.

يمكنك التفكير بمستويات العناصر التكوينية للفريق باعتبارها صارمة ومحددة. (من هو المعين خصيصا للانضمام إلى الفريق؟)، لكن بمقدورك التفكير فيها بأسلوب إبداعي أيضا. على سبيل المثال، هل يستخدم الفريق الأعضاء بشكل مؤقت، حيث تتم الاستعانة بهم لفترة قصيرة بسبب الحاجة إلى خبرتهم ومعرفتهم ووجهات نظرهم؟ عند تفحص حجم ما يتوفر للفريق من معلومات وآراء ضرورية، من المهم التفكير بمدى نفوذية الحدود المحيطة به.

في الفصل الثاني ناقشنا أهمية استخلاص المعنى المنطقي المشترك في التفكير الاستراتيجي للأفراد؛ أي تطوير فهم مشترك للوضع أو مفهوم متكامل يوضح

الحالة الغامضة. ولأن المعنى المنطقي المشترك يشمل - لزوماً - العمل التعاوني، فإن فريق القيادة الاستراتيجية يمثل ميدانا نموذجيا لتفحص هذه الكفاءة بشكل تفصيلي.

إن قدرة فريق القيادة الاستراتيجية على الانخراط في استخلاص المعنى المنطقي المشترك تعتمد على العديد من العوامل، بما فيها ديناميات السلطة على الفريق. من المفارقة أن القائد القوي يمارس تأثيرا سلبيا على نوعية ونمط تفكير الفريق. لقد عملنا مؤخرا مع أحد كبار المدراء ومرؤوسيه المباشرين، وكلهم عملوا في مؤسسة عالمية. كان نشيطا، ولامعا، ومتحمسا لعمله، ويحظى باحترام وتقدير أعضاء فريقه. لكن أفرزت قوته وطاقته وحماسه أثارا ضارة لأن مرؤوسيه أحجموا عن تحديه أو معارضته. ومن الجدير بالذكر أن أعضاء فريق القيادة الاستراتيجية يمكن أن يترددوا في تحدي قائدهم لأسباب أخرى أيضا: فربما عوقبوا بسبب ذلك في الماضي.

قدرة فريق القيادة الاستراتيجية على استخلاص المعنى المنطقي المشترك تعتمد أيضاً على معايير ومهارات أفرادها في مجال النقاش المفتوح والحوار والصادق. لا بد أنك مررت بهذه التجربة على الأرجح: خلال اجتماع أعضاء الفريق سادت فترة من الصمت توقف خلالها النقاش. نظرت حولك فشاهدت أمارات عدم الرضا على وجوه الحاضرين، لكن لم ينطق أحد منهم بحرف. إذ قيّد الفريق تفكيره الجماعي عبر الامتناع عن مناقشة "ما لا يناقش". هنالك العديد من الأسباب الكامنة وراء مثل هذا "السيناريو". على سبيل المثال، لربما يحبط القائد النقاش المفتوح عبر رد فعله السلبية تجاه إثارة المواضيع الصعبة. من الأساليب التي يمكن لفرق القيادة الاستراتيجية اتخاذها تبني المعايير والقواعد التي تشجع على الحوار المفتوح والصريح. في الوقت ذاته، يحتاج أعضاء الفريق إلى مستوى من الثقة يسمح لهم بالشعور بالدعم والتأييد عندما يخاطرون بالحديث بصراحة وصدق. العرض 3 - 5 يورد تمرينا على تقويم عملية التفكير في فريق القيادة الاستراتيجية.

## الفاعل الاستراتيجي في فريق القيادة الاستراتيجية

عند التفكير بمدى ممارسة الفريق للفاعل بأسلوب استراتيجي، خذ بالاعتبار

الأسئلة التالية

- إلى أي مدى يتمتع الفريق بفهم واضح لنطاق الفاعل المسموح به؟
- ويتخذ القرارات في الوقت المناسب؟
- ويوازن بين الأولويات القريبة والبعيدة الأجل بشكل فاعل؟
- إلى أي مدى يسود المناخ المناسب للتعلم ضمن الفريق؟
- إلى أي مدى يستطيع الفريق توليد وتشجيع الفاعل الاستراتيجي لدى الآخرين؟

العرض 5 - 3: اقتراح تطويري: ممارسة التفكير الاستراتيجي (في فريق القيادة الاستراتيجية)

فكر بالتحدي الاستراتيجي الذي واجهه فريقك أو القرار الاستراتيجي التي اتخذته مؤخرا. خذ بالاعتبار التحديات والقرارات الواسعة المدى والطيف - أي تلك التي B تمتلك تأثيرات محتملة واسعة الطيف (تشمل المؤسسة برمتها مثلا)، وبعيدة المدى. حاول تقويم مدى فاعلية الفريق في ممارسة التفكير الاستراتيجي عند مواجهة هذا التحدي. تذكر الأسئلة التالية خلال عملية التقويم:

- ما هي البيانات والمعطيات التي تعتمد عليها؟ هل هي متوفرة للفريق، أم أنت بحاجة لقضاء مزيد من الوقت في جمعها؟
- إلى أي مدى تستطيع إقامة التوازن بين سهولة الحصول على المعلومات المتوفرة

- وبين الحاجة إلى الحصول على معلومات وبيانات صحيحة ووثيقة الصلة على الصعيد الاستراتيجي؟
- هل أخذت بالاعتبار البيانات والمعطيات الداخلية (حول المؤسسة) والخارجية (حول ميدان النشاط التجاري، والزيائن، والمنافسين..الخ.) في عملية صنع القرار؟ هل هنالك وجهة نظر أهم من الأخرى، ولماذا؟
  - عند مراجعة القرار، هل هنالك معلومات جديدة تتمنى لو كانت متوفرة لديك عند اتخاذها؟ ما الذي منعك من الحصول على تلك المعلومات؟
  - من شارك في عملية صنع القرار؟ هل ظهرت كل وجهات النظر المهمة؟ في حالة النفي، هل كان الأعضاء منفتحين على الآخرين القادرين على إضافة وجهات النظر تلك؟
  - هل سُمعت جميع الآراء والأصوات في مختلف الحوارات والنقاشات التي جرت، أم كان بعضها قويا وبعضها ضعيفا؟ لماذا؟
  - ما مدى تشجيع عملية صنع القرار للحوار المفتوح والنقاش الموضوعي؟
- فكر بتحد استراتيجي يواجهه فريقك الآن (أو قرار استراتيجي يتخذه حاليا). هل يحتاج إلى التركيز على أي من الأسئلة الآتية لكي يكون أكثر فاعلية في التعامل مع التحدي الراهن؟

لنعاين أولا مدى وضوح فهم الفريق لنطاق عمله. ولربما يكون من المفاجئ معرفة درجة الارتباك الذي يسببها ذلك، حتى ضمن فريق الإدارة العليا في المؤسسة. على سبيل المثال، كنا نعمل مع فريق المدراء التنفيذيين في إحدى الشركات، وشعرت المجموعة بالحاجة إلى إجراء التحسينات في مجال التخطيط الاستراتيجي. لكن اختلفت مدركات المدراء على وجه الخصوص حول ماهية القضية. بعضهم شعر بأن الواجهة الاستراتيجية واضحة لكن هناك نقصا في المحاسبة لضمان التقدم

نحو تلك الوجة. وأحس آخرون بأنهم لم يحددوا وجهة استراتيجية على الإطلاق، واكتفوا بوضع خطط سنوية. ومع ارتقاء النقاش، ظهرت خلافات (فلسفية) عميقة فيما يتعلق بدور فريق المدراء في عملية وضع الاستراتيجية: هل يشاركون جميعا فيها، أم هل ينبغي ترك المهمة لمجموعة أصغر حجما من كبار المدراء؟ لم يستطع فريق المدراء التنفيذيين تحقيق أي تقدم في مجال تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في الشركة حتى توصلوا إلى فهم مشترك لدور الفريق فيها. هذا النمط من الارتباك والتشوش في فريق القيادة الاستراتيجية لا يعتبر أمرا نادرا.

هل كنت عضوا في فريق نظر أعضاؤه إلى بعضهم بعضا بعد بضعة اجتماعات (أو حين ساءت الأمور) وقالوا: "لم نحن هنا؟ ما هي مهمتنا؟ هل نسيطر على القضية؟". تتبثق هذه الحالة عندما يحرم الفريق من التمكين (empowerment)، ولا يفهم بوضوح نطاق عمله. وهذا عامل حاسم في قدرته على الفعل الاستراتيجي. إن فرق القيادة الاستراتيجية بحاجة لمعرفة حدودها، وما الذي يمكن - ولا يمكن - أن تفعله لكي تتصرف بطريقة استراتيجية. فإذا لم تمتلك هذا الفهم ستواجه صعوبات في توضيح الاستراتيجية للموظفين في المؤسسة.

حتى حين تتضح الحدود يتوجب على فريق القيادة الاستراتيجية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. هل يقضي الفريق معظم وقته في مناقشة القضايا دون أن يرسم مسارا للتعامل معها؟ هذا المجال من عمل الفريق يعتبر - من جوانب عديدة - نتيجة طبيعية لقدرة الأفراد على التعامل مع حالات الغموض وعدم اليقين في عملية صنع القرار. بعض الفرق تحلل وتعيد التحليل مرارا قبل التوصل إلى قرار. وفي هذا مبالغة في التوكيد على التفكير ويمكن أن يسبب ضررا على المدى الطويل.

المجال الآخر المتصل بالفعل الاستراتيجي يشمل قدرة الفريق على إقامة التوازن والتكامل بين الفعل الذي يفرز نتائج على المدى القريب وذاك الذي يعطي نتائج

بعيدة المدى. هذه القدرة (أو الافتقار إليها) تصبح أشد وضوحا وجلاء حين يحدث شيء غير متوقع في المؤسسة. مثلا: النتائج ربع السنوية أقل من التوقعات. فهل يجري الفريق تخفيضا فوريا على الاستثمارات التي كانت ستعطي ثمارها على المدى البعيد، مثل الاستثمار في الجودة أو تطوير مهارات القيادة؟

في الفصل المتعلق بالفعل الاستراتيجي ناقشنا أهمية الاعتماد على التعلم بالنسبة للقادة الاستراتيجيين (الأفراد). وينطبق الأمر نفسه على الفرق. فإذا أرادت الفرق أن تتخذ خطوات استراتيجية (الفعل الاستراتيجي) يتوجب عليها تعزيز ورعاية وإيجاد مناخ تعليمي داخل الفريق ذاته. ويمكن لهذا المناخ أن يتأثر ببعض المعايير والقواعد - مثلا: كيفية التعامل مع الأخطاء. هل يتفحص الفريق الأخطاء بطريقة تتجنب إطلاق الأحكام وتركز بدلاً من ذلك على دروسها وعبرها وقيمتها التعليمية، أم هل يقفز إلى تحمل (أو تفادي) اللوم. هل أصبح تصوير الكفاءة الفردية معيارا سائدا إلى درجة شيوع روح التفوق على الآخرين؟ هل يتعرض من يقول "لا أعرف" للخطر؟

ينبغي على فرق القيادة الاستراتيجية أيضاً التفكير بالمدى الذي تصل إليه في تشجيع - أو تثبيط - الفعل الاستراتيجي لدى الآخرين. على سبيل المثال، ما هو تأثير الفريق في مناخ الإبداع والابتكار في المؤسسة؟ هل هناك معايير يتبناها الفريق فيما يتعلق بكيفية التعامل مع إخفاقات الآخرين يصل تأثيرها إلى المؤسسة برمتها؟ على سبيل المثال، إذا تسرع الفريق في الهزء بأقسام النشاط الأخرى التي فشلت فإن ذلك سيرسل إشارة إلى أفراد المؤسسة مفادها أن الفشل خطيئة لا تغتفر. لنفكر أيضاً بالطريقة التي يتبعها الفريق - ككل - لتسهيل الفعل المنسق عبر المؤسسة برمتها. تتأصل في هذا الجانب من أداء الفريق الحاجة إلى اتفاق كل فرد على ماهية ذلك الفعل. العرض 5 - 4 يقدم تمرينا مصمما لاستكشاف مثل هذه النقاط.

العرض 5 - 4: اقتراح تطويري: ممارسة الفعل الاستراتيجي (في فريق القيادة الاستراتيجية)

فكر مجددا بالتحدي الاستراتيجي الذي واجهه فريقك أو القرار الاستراتيجي التي اتخذه مؤخرا، وقمت بمراجعته في سياق التفكير الاستراتيجي. حاول تقويم مدى فاعلية الفريق في ممارسة الفعل الاستراتيجي عند التعامل مع هذا التحدي. خذ بالاعتبار الأسئلة التالية:

- هل فهم أعضاء الفريق ما هي مهمته؟ هل اتفقوا على ما هو خاضع لسيطرته وما هو خارج عن حدودها؟ في حالة النفي، ما هو تأثير عدم الاتفاق؟
  - بأية طرق يوازن الفريق بين حاجته للبيانات والمعلومات وبين حاجته لاتخاذ القرار؟ فإذا مال نحو مزيد من المعلومات، هل بلغ نقطة لم تعد فيها المعلومات الإضافية تجدي في عملية اتخاذ القرار؟ ما الذي أعاقه (برأيك الآن) عن اتخاذ القرار؟
  - بأية طرق يوازن الفريق بين حاجته للنجاح على المدى القريب وبين المضامين بعيدة المدى لهذا التحدي الاستراتيجي؟ إذا لم يكن ثمة توازن بين الحاجتين، ما هو السبب؟
  - كيف يتم التعامل مع الأخطاء ضمن الفريق؟ هل يتسرع الأعضاء في الإشارة إلى الخطأ والمسؤول عنه؟ هل هنالك نزوع لتوجيه اللوم أم ميل للتعلم من الأخطاء وحل المشكلات؟
- فكر بتحد استراتيجي يواجهه فريقك الآن (أو قرار استراتيجي يتخذه حاليا). هل يحتاج إلى التركيز على أي من الأسئلة الآنفة لكي يكون أكثر فاعلية في التعامل مع التحدي الراهن؟

## التأثير الاستراتيجي لفريق القيادة الاستراتيجية

يتوجب على فريق القيادة الاستراتيجية الفعال توليد وتوطيد الالتزام باستراتيجياته وأهدافه بين أعضائه إضافة إلى الموظفين في كافة أقسام المؤسسة. وهو بحاجة - خصوصا فيما يتصل بالحالة الأخيرة - إلى أن يتحدث بصوت واحد أمام باقي الموظفين، وهذه مهمة ليست بالسهلة. إذ تتدخل في هذه العملية أربع مهارات حاسمة في أهميتها بالنسبة لفريق القيادة الاستراتيجية:

- التأثير الفاعل والمتبادل بين أعضاء الفريق
- وجود ركيزة للعلاقات مع الفرق المهمة الأخرى في المؤسسة.
- تأثير متسق يصل إلى جميع أقسام المؤسسة.
- الانفتاح التأثير بالآخرين.

يتوجب على فرق القيادة الاستراتيجية أولا تفحص عمليات التأثير ضمن الفريق. من هو أكثر الأعضاء نفوذا وتأثيرا فيه، ولماذا؟ هل التمايز في السلطة كبير وواسع بحيث لا يؤخذ في الاعتبار - مثلا - سوى قلة قليلة من الآراء - بغض النظر عن جدارتها؟ هل يثق أعضاء الفريق ببعضهم بعضا؟ إن كانت الثقة مفقودة فإن تبادل التأثير والتعاون الفعال يصبح صعبا.

بدون وجود ركيزة راسخة للثقة المتبادلة، سوف يكون أثر الجهود الهادفة لصياغة أفكار أعضاء الفريق هامشيا. وعندئذ يصبح من المستبعد استخلاص معنى منطقي مشترك بصورة فعالة، أو اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وجماعية تحظى بمستويات من الالتزام الضروري لدعمها وتأييدها في كل أقسام المؤسسة. ولأن أعضاء فريق القيادة الاستراتيجية يأتون غالبا من أقسام مختلفة في المؤسسة، فإنهم لا يتمتعون إلا بقدر ضئيل من التجربة والخبرة في مجال العلاقات المتبادلة

والاتصال فيما بينهم، ويرجح أيضاً سقوطهم في شرك مصالح وأولويات الأقسام المتنافسة.

يجب أن تترسخ الثقة والعلاقات الوطيدة بين الفريق وغيره من الفرق الأساسية في المؤسسة. ومن المهم تحديد تلك الطرائق التي يتبادل فيها عمل أحد الفرق الاعتماد على عمل الفرق الأخرى. هل تفهم هذه الفرق أهداف وأدوار بعضها بعضاً؟ هل تدرك القيود المعيقة التي تعترض كلا منها؟ هل تعرف النقاط المحتملة التي تتداخل عندها مسؤولياتها أو سلطاتها؟ هل تعي أن نجاح المؤسسة يعتمد على التعاون الفاعل بين الفرق فيها؟

المجال الثالث الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار هو مدى اتساق وانسجام الرسائل التي يبعثها الفريق إلى باقي أقسام المؤسسة. كم مرة اعتقدت أن الفريق قرر شيئاً في أحد الاجتماعات، لتسمع فيما بعد بعض أعضائه يتحدثون عنه بأساليب مختلفة؟ ليس من الضروري أن تكون تلك تصرفات مقصودة؛ فربما لا يعتمد هؤلاء تحريف القرار لمصلحتهم (رغم أن ذلك يحدث أيضاً). فغالبا ما يختلف المشاركون - اختلافاً بريئاً (وذا مغزى) - في فهم ما يسبب التشوش والارتباك حول الأولويات والوجهة الاستراتيجية الفعلية (مع انتشار الرسائل في جميع أرجاء المؤسسة). هنا أيضاً تكون القضية أكثر أهمية بالنسبة لفرق القيادة الاستراتيجية مقارنة بالفرق الأخرى، لأن الموظفين في كل أقسام المؤسسة سوف يفهمون ويفسرون الرسائل من منظور مجموعاتهم الخاصة (مثلاً: التصنيع، التسويق، المبيعات..).

هذه الحالة شائعة في التجارب النموذجية التي تحاكي الواقع في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". لنفترض - مثلاً - أن ثلاثة مدراء من المركز الرئيس اتفقوا على نشر القرار الذي اتخذته شركة "غارسيا" (الافتراضية) لكي تتحول إلى شركة عالمية. بل أعلنوا ذلك في بعض الأحيان أمام جميع مسؤولي الشركة. يبدو الأمر بسيطاً أليس كذلك؟ لكن حين حضر مدراء المركز الرئيس

اجتماعات الفروع الإقليمية طلب منهم غالبا إيضاحات. ومن المثير رؤية مدى الاختلافات العميقة - حالما يتم تجاوز توصيفات "البيانات الموجزة" للقرارات (مثلا التحول إلى شركة عالمية) - في تفسيرات القرار بين أعضاء نفس فريق المدراء، الذين يفترض أنهم توصلوا إليه بصورة مشتركة. على سبيل المثال، يمكن أن يعني التحول إلى شركة عالمية أي شيء، بدءاً بـ "ينبغي أن تكونوا على دراية بما يحدث في المناطق الأخرى، لكن ذلك لن يؤثر فعلا في قراراتكم"، وانتهاء بـ "عليكم التحدث مع مسؤولي الفروع الإقليمية الأخرى واتخاذ هذه القرارات بشكل مشترك، لأننا لا نريد الازدواجية والتكرار في المؤسسة".

أخيرا، من المهم بالنسبة لفريق القيادة الاستراتيجية أن يقبل تأثير الآخرين مثلما يؤثر فيهم. لقد ناقشنا مدى أهمية انفتاح القادة - كأفراد - على التأثير بالآخرين، وهذا أمر حاسم الأهمية على مستوى الفرق أيضاً، مما قد يساعد على تحسين نوعية التفكير، والقرارات، والالتزام بين أعضاء الفريق، كما ينطبق الأمر نفسه على ردود أفعال الأفراد والفرق خارج نطاق فريق القيادة الاستراتيجية. لذلك يتوجب على الأعضاء تركيز انتباه خاص على المعايير التي يتبناها فريقهم فيما يتعلق بالانفتاح على المعلومات ووجهات النظر القادمة من خارجه. العرض 5 - 5، يقدم تمرينا لاستكشاف نتائج وتبعات التأثير الاستراتيجي على مستوى الفرق.

العرض 5 - 5: اقتراح تطويري: ممارسة التأثير الاستراتيجي (في فريق القيادة الاستراتيجية)

فكر مرة أخرى بالتحدي الاستراتيجي الذي يواجهه فريقك أو القرار الذي يتخذه حالياً، وقمت بمراجعته من منظور التفكير والفعل الاستراتيجي. في هذه المرة، حاول تقويم مدى فاعلية الفريق في ممارسة التأثير الاستراتيجي عند تعامله مع هذا التحدي. خذ بالاعتبار الأسئلة التالية:

- كيف تمت ممارسة التأثير ضمن الفريق؟ هل شعر الأعضاء كافة بأن الفرصة متاحة أمامهم لممارسة التأثير؟ في حالة النفي، ما هو السبب؟ هل التزم كل الأعضاء بنتيجة القرار، أم فعل ذلك بعضهم فقط؟
- عند التعامل مع هذا التحدي الاستراتيجي، هل احتاج الفريق لتعاون المجموعات والفرق الأخرى في المؤسسة؟ في حالة الإيجاب، كيف كانت علاقة فريقك مع هذه الفرق؟ هل كان التعاون سهل المنال؟ هل ظهرت توترات في تلك العلاقة؟ ولماذا؟
- كيف قدم أعضاء الفريق القرار أو النتيجة إلى باقي العاملين في المؤسسة؟ هل كانت الإشارات والرسائل متسقة؟ هل سمع أحد أقسام المؤسسة رسالة وسمع قسم آخر رسالة أخرى مختلفة المضمون؟ في حالة الإيجاب، ما هو تأثير ذلك؟
- عندما وصلت بيانات ومعطيات وآراء الآخرين إلى الفريق، ما مدى انفتاح وتقبل الأعضاء للمعلومات والتأثير؟ هل سعى الفريق لإشراك الآخرين في العملية لاكتساب رؤى جديدة منهم وتوليد التزامهم بالنتيجة النهائية؟ فكر بتحد استراتيجي يواجهه فريقك الآن (أو قرار استراتيجي يتخذه حاليا). هل يحتاج إلى التركيز على أي من الأسئلة الآتية لكي يكون أكثر فاعلية في التعامل مع التحدي الراهن؟

### فرق القيادة الاستراتيجية وعملية التعلم

في الفصل الأول قدمنا الفكرة القائلة إن الاستراتيجية عبارة عن عملية تعلم، ونعرض تلك العملية مجددا في الشكل 5 - 1. ومن خلال هذه العملية المتكررة لاختبار الفرضيات، تتضح أمام القادة الاستراتيجيين أهم عوامل النجاح في ميدان

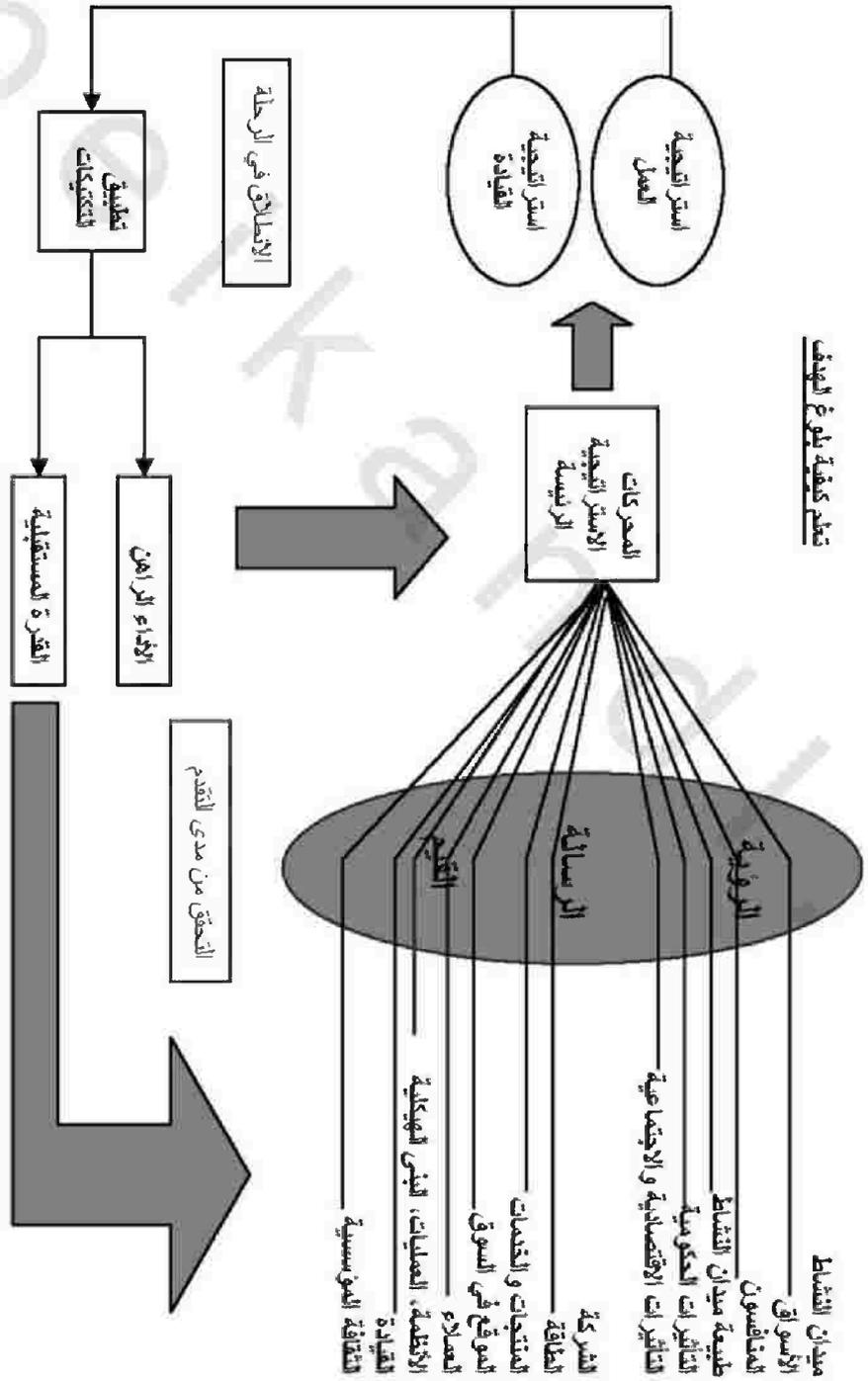
نشاطهم (التجاري) - "المحركات" - فيطبقون استراتيجيات العمل والقيادة للتفوق اعتمادا على هذه "المحركات".

القادة الاستراتيجيون - الأفراد - المتميزون بالفاعلية والكفاءة يستخدمون التفكير، والفعل، والتأثير لجعل الاستراتيجية عملية تعلم في مؤسساتهم. فرق القيادة الاستراتيجية الفعالة تستخدم الطريقة ذاتها لإيجاد المناخ الملائم والعمليات الضرورية لجعل الاستراتيجية عملية تعلم. سنحاول الآن تفحص عوامل عملية التعلم بمزيد من التفصيل لنرى كيف تطبق على فرق القيادة الاستراتيجية.

يمكن لفرق القيادة الاستراتيجية - تبعاً لمستواها في المؤسسة - أن تتخبط بطرائق مختلفة في مرحلة "تقويم موقعنا الحالي" (من عملية التعلم). ومن المؤكد أن فرق الإدارة العليا يجب أن تهتم بما يحدث في ميدان نشاط المؤسسة وفي البيئة الخارجية، وفي داخل المؤسسة ذاتها. وينبغي أن يشمل جدول أعمال الاجتماعات مراجعة لمعطيات وبيانات النشاط التجاري، وعمليات المسح الداخلية، ومؤشرات الأداء.. الخ. وعلى المستوى الأدنى في المؤسسة، تحتاج فرق القيادة الاستراتيجية إلى إدراك العوامل التنافسية الحاسمة التي تؤثر في عملها. علاوة على ذلك، فإن فرق القيادة الاستراتيجية هذه هي التي تملك المعرفة المباشرة بما يحدث، لا داخل المؤسسة فقط بل في خارجها أيضاً. لذلك فهي تقوم - على أقل تقدير - بدور نقل هذه الرؤية نحو المراكز العليا.

مرحلة "فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه" (من عملية التعلم) لها أيضاً مداليل مختلفة بالنسبة لفرق القيادة الاستراتيجية تبعاً لمستواها في المؤسسة. ويبدو واضحاً أن من المهم بالنسبة لأي فريق أن يتمتع بفهم مشترك لتطلعات وطموحات المؤسسة وأن يعتقها. كما يتوجب على فريق القيادة الاستراتيجية العمل على التأكد من أن مهمته تدعم وتساند طموحات المؤسسة. لكن حين يضم الفريق

أعضاء من مختلف أقسام المؤسسة، قد يصبح الشعور المشترك بالمستقبل أصعب منالا.



حين تتضح أدوار ومهام فرق القيادة الاستراتيجية أمام أعضائها، ينبغي عليها تقرير مجالات التركيز والأولويات (المحركات الاستراتيجية)، ومن ثم الانطلاق على مسار يدعم ويقوي هذه المحركات ويحقق الأهداف الاستراتيجية. تلك هي مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف" من عملية التعلم. إذ إن فرق القيادة الاستراتيجية (على كافة المستويات) هي التي تضع الاستراتيجيات، بغض النظر عما إذا أطلقت عليها هذا الاسم أم لا. ولأن الاستراتيجية تشير بدلالاتها إلى أنماط الخيارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يمكن البحث عن هذه الأنماط لتقرير استراتيجية فريق القيادة الاستراتيجية. على نحو مشابه، تحدد فرق القيادة الاستراتيجية "نبرة" القيادة في المؤسسة، وهذا ما نشير إليه حين نناقش استراتيجية القيادة.

فرق القيادة الاستراتيجية تعمل على "الانطلاق في الرحلة" من خلال خطط التشغيل التي تضعها وتطبقها. ولربما يكون هذا المجال من أكثر المجالات ألفة بالنسبة لنشاط العديد من فرق القيادة الاستراتيجية، لأنه يعكس المشروعات والمهام اليومية التي ينخرط فيها الأعضاء. أما وضع هذا العمل في سياق عملية التعلم فسوف يساعد الفريق على التأكد من انعكاس هذه المشروعات والمهام في استراتيجية الفريق والمؤسسة.

تعرف الفرق أيضاً عناصر العملية المرتبطة بـ"التحقق من مدى التقدم". والمقاييس ليست جديدة على معظم الفرق. كما أن الحوار داخلها يدور غالباً حول المقاييس لأنها الطريقة البسيطة للتحقق من مدى التقدم والنجاح. ما مدى التقدم الذي أحرزه المشروع؟ هل يتم إنجازه ضمن الموعد المحدد؟ هل سنحقق الأرقام الموضوعه للأشهر الثلاثة الحالية؟ كيف يبدو مؤشر رضا الزبائن في هذا الشهر؟ لكن أكثر العوامل أهمية وحسماً بالنسبة لفريق القيادة الاستراتيجية هو التأكد

من صرامة ودقة المقاييس التي تعكس فعلا أهم عناصر النجاح بالنسبة له، وليست المقاييس التي تعكس أو تلائم فقط ما يستطيع الفريق قياسه بأي درجة من الدقة.

أخيرا، يتوجب على الفرق إعادة تقويم موقعها من منظور استراتيجي. ما الذي تغير في البيئة التنافسية وأثر في المؤسسة؟ ما الذي تغير في المؤسسة وأثر في فريق القيادة الاستراتيجية؟

لم يكن غرضنا من هذا النقاش الإشارة إلى أن فريق القيادة الاستراتيجية يمر عبر مراحل دورة التعلم هذه في معزل عن البيئة (الداخلية والخارجية)؛ بل التوكيد على أن أعضاءه يتصلون بالأفراد والفرق الأخرى - داخل وخارج المؤسسة - لإضافة وجهات نظر وبيانات ومعطيات مختلفة، والتحرك بالاتجاه الذي وضعه الفريق. باختصار، يتحمل فريق القيادة الاستراتيجية مسؤولية قيادة المؤسسة عبر هذه الدورة. إذ إن عملية التعلم تقدم إطارا مفيدا للتفكير بمختلف المهمات القيادية التي يؤديها الفريق.

## كيف حول فريق القيادة في شركة "هارليكوين"

### الاستراتيجية إلى عملية تعلم

قد يكون من المفيد التعرف على تناول أحد فرق القيادة الاستراتيجية للاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم. وهنا، يجسد فريق القيادة في شركة "هارليكوين" مثالا معبرا.

### تقويم موقعنا الحالي

في عام 2001، احتلت شركة "هارليكوين" موقعا قويا تحسد عليه. فقد كانت شركة رائدة على مستوى العالم في مجال نشر القصص الرومانسية وسيطرت على القسم الأعظم من أسواق أمريكا الشمالية. كما تمتعت بعشرين

سنة من النمو والأرباح المستمرة. لكن فريق القيادة لم يكن راضيا عن الوضع القائم. فبرغم كل شيء، كانت غالبية أسواق القصة الرومانسية النسائية لا تمثل سوى جزء صغير من سوق القصة النسائية عموما. وفي حين أن الشركة توقعت نموا معتدلا في المبيعات ضمن ميدان نشاطها المحدد، إلا أن الفرصة لتحقيق النمو في السوق الأوسع كانت مهمة وعظيمة.

### فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه

بعد وقت قصير من استلامها منصب كبير المدراء التنفيذيين، حولت دونا هيز بؤرة تركيز الشركة إلى خبراتها الجوهرية وهويتها - شركة لنشر الكتب (تنوع نشاطها بطرائق عديدة). كما تحدثت قدرات أعضاء فريق القيادة لوضع أهداف أكثر صعوبة في مجالات نشاطهم المختلفة، بغض النظر عن السجل السنوي لأداء كل منهم. وفي نهاية المطاف، تحدثت هيز هوية الفريق ذاته، حيث غيرت اسمه ليصبح "فريق قيادة هارليكوين" (بعد أن كان "لجنة إدارة هارليكوين"). لكن التغيير لم يقتصر على الاسم، لأنه رمز إلى أسلوب تحمل الفريق برمته (وليس مجرد كبير المدراء التنفيذيين) مسؤولية قيادة الشركة.

### تعلم كيفية بلوغ الهدف

بعيد استلام المنصب، عقدت هيز اجتماعا لمدة يومين (خارج مقر الشركة) حضره أعضاء فريق القيادة. وطلبت من هؤلاء تحديد "المحركات الرئيسية" في صناعة النشر ومقاييس تقويم التقدم والنجاح. وعكس عملهم ما نعينه بـ "التفكير المنظومي" و"استخلاص المعنى المنطقي المشترك".

اتخذت هيز وأعضاء فريق القيادة خطوات إجرائية للتأكد من انتشار فهمهم الاستراتيجي العميق وفلسفة القيادة في كافة أرجاء المؤسسة. وخلال الاجتماعات

الجديدة التي حضرها كل الموظفين قامت هيز، ومدير الشؤون المالية، ونائب الرئيس للموارد البشرية، بتوضيح استراتيجية الشركة لموظفيها كافة. ومنحت فرص تطوير المهارات القيادية لأول مرة إلى الموظفين (وليس إلى المدراء).

### الانطلاق في الرحلة

فيما يتعلق بالسنة التالية، ركز كل قسم من أقسام شركة "هارليكوين" جهوده ومساعيه على "المحركات" الاستراتيجية الخاصة به. وجرى تنظيم كل اجتماع عمل شهري لتسليط الضوء على الجهود الحالية والتقدم الذي تحقق فيما يتعلق بهذه المحركات. وتركز الانتباه على مدى انسجام تكتيكات النشاط التجاري مع الاستراتيجية ومع هذه المحركات الأساسية.

### التحقق من مدى التقدم

تبعاً لكل المقاييس تقريبا، شهدت السنة التالية نجاحا باهرا للشركة. فقد ارتفعت أرباحها مقارنة بالسنة الماضية، واحتلت أربعة من كتبها لائحة الكتب الأكثر مبيعا في صحيفة "نيويورك تايمز" (للمرة الأولى بالنسبة للشركة، إضافة إلى أن ذلك يعتبر إنجازا مشهودا بالنسبة لأي دار نشر). العامل الرئيس في هذا النجاح كان قوة وكفاءة التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي لدى فريق القيادة ذاته. على سبيل المثال، انخرط أعضاؤه بصورة جماعية أوثق في التعامل مع القضايا المهمة مقارنة بالوضع السائد سابقا، كما كانوا أكثر انفتاحا على الأفكار المقدمة من أي واحد منهم، وأصبحت الأولويات الاستراتيجية أكثر وضوحا داخل الفريق والمؤسسة ككل، وأصبح لدى الفريق مستوى أعلى من النشاط. وبعد مرور سنة واحدة، أدخل الفريق تحسينات مهمة على بنود المعايير التي تقيس فاعلية الفريق الاستراتيجية.

بعد انقضاء عام واحد على الاجتماع الاستراتيجي برئاسة هيز (في منصب كبير المدراء التنفيذيين)، التقى الفريق لمراجعة التقدم الذي تحقق. وكما لاحظنا آنفاً، كانت السنة ناجحة بكل المقاييس. لكنها كانت أيضاً سنة من التفكير المتعمق بالصناعة وبموقع الشركة فيها. وخلال هذه السنة بالذات تبلورت رؤية "هارليكوين" الجديدة (انظر الفصل الثاني): "الهيمنة على سوق القصة النسائية في العالم". وفي سياق التحليل التنافسي للسنة الفائتة، أصبح الأس المنطقي الداعم للرؤية الجديدة أشد وضوحاً. إذ إن توسع سوق الشركة ليشمل المجال الأعرض للقصة النسائية قدم فرصة للنمو لم تكن متاحة لولا ذلك.

تمثل تلك الرؤية وجهة جريئة ("إلى أين نريد التوجه")، لكنها تمثل أيضاً إعادة تعريف "راديكالية" لهوية الشركة ("من نكون"). في واقع الأمر، يمثل ذلك تغيراً حوّل المؤسسة من "سمكة ضخمة الحجم في بحيرة صغيرة نسبياً إلى سمكة كبيرة في بحيرة أكبر مساحة وأكثر تنوعاً واختلافاً" (الأنواع المختلفة من القصة النسائية تتطلب كفاءات مؤسسية ومحركات استراتيجية مختلفة إلى حد ما). في سبيل النجاح، أدرك فريق القيادة في الشركة أنه بحاجة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم، ولاستمرارية التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي.

### تطوير فريق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك

في ختام هذا الفصل نود أن نلفت انتباهك إلى عدة وسائل تساعدك على تطوير فريق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك. تعتمد هذه الوسائل على "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT) المذكورة آنفاً في هذا الفصل، والواردة في الملحق ب. هذه الأداة تسمح لأعضاء فريق القيادة الاستراتيجية بقياس مستوى أداء الفريق تبعاً لعدد من الجوانب المتنوعة من فاعليته الاستراتيجية العمومية. أما الغرض منها فهو تحفيز وتنشيط الحوار والنقاش داخل الفريق فيما يتعلق بفاعليته وكفاءته.

يظهر الملحق ج جدولاً تفصيلياً لبنود "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي.." ضمن إطار الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم. ونحن نجد هذا الجدول مفيداً لأنه يوفر نوعاً من التنظيم لبنود "المراجعة" السبعة والعشرين. علاوة على أنه يتيح لنا البحث عن أوجه التشابه بين بعض البنود ضمن كل عنصر من العملية يمكن أن يساعد فريق القيادة الاستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن تصنيف نقاط قوة الفريق ضمن فئة واحدة عموماً، كما يمكن لمواطن ضعفه أن تصنف ضمن أخرى. إن معرفة ذلك يمكن أن يساعد أعضاء الفريق على التركيز على ما يحدث داخله، ويساعد الفريق على تحسين أدائه خلال عملية الفعل - التخطيط.

في الملحق د، قدمنا معلومات خاصة لاستخدام وسيلة "المراجعة" من قبل فريق مؤسستك.

أخيراً، يوفر الملحق ه بيانات مقارنة لبنود "المراجعة". لقد جمعنا على وجه الخصوص بيانات ومعطيات تتعلق بكيفية تصنيف حوالي 5300 مدير لفريق القيادة الاستراتيجية في مؤسساتهم تبعاً لبنود "المراجعة". أما تفاوت البنود - الانحراف الواسع والمعياري - اعتماداً على هذه البيانات والمعطيات فيظهر في الملحق نفسه.

نحن ندعوك لاستخدام هذه الأدوات في فرق القيادة الاستراتيجية لتقويم وتحسين فاعليتها الاستراتيجية. ونعتقد أنك ستجد - كما وجدنا - أن لكل فريق تقريباً مهمة أو مهمتين يمكن أن يؤديهما بأسلوب مختلف ليكون أكثر كفاءة على الصعيد الاستراتيجي. كما نؤمن أنك ستكتشف - كما اكتشفنا - وجود بعض المتغيرات على مستوى المؤسسة (ثقافية، بنيوية، منظومية) تؤثر في هذه الفرق، لأنها جزء لا يتجزأ من سياق وتركيب المؤسسة. في الفصل التالي سوف نساعدك على فهم تأثير هذه المتغيرات بشكل أفضل، بحيث يمكنك - مع فريقك - التمتع بفاعلية استراتيجية أكبر ضمن سياق كل منها.

هوامش:

- 1

Beaty, 2003.

- 2 - انظر مثلا:

Katzenbach, 1977.

- 3

Katzenbach, 1998; Nadler, 1996.

- 4

Katzenbach, 1998; Nadler, 1996.

- 5

Beaty, 2003.