

القيادة نحو التميّز



الترجمة إلى العربية بقلم نانسي نعيمه

إذا كنت تسعى إلى إنشاء ثقافة عالية الأداء
تحقق نتائج مستدامة ،
فإن هذا الكتاب لك

الشهادات

في 22 يناير 2026، أعلن معهد شينغو في كلية جون إم. هانتسمان للأعمال بجامعة ولاية يوتا (The Shingo Institute, a program of the Jon M. Huntsman School of Business at Utah State University – الولايات المتحدة الأمريكية، فوز كتاب "القيادة نحو التميز": القبعات الخمس للقائد القادر على المتكيف بجائزة شينغو للنشر، تقديرًا لإسهامه البارز في تطوير التميز المؤسسي. يفتخر المؤلفين بهذه الجائزة التي تعتبر من أرقى الجوائز العالمية في مجال التميز التشغيلي والقيادة.

القيادة تتمحور حول إلهام الآخرين وتحفيزهم، ويمكن المفتاح الأساسي للتعامل مع البشر في الاعتراف أولاً بأن كل فرد مختلف عن الآخر. وهذا يعني أنه يتعين على القائد أن يكون مرناً وقادراً على التكيف.

إن "القيادة نحو التميز" يلامس بعمق جوهر ما يتطلبه أن تكون قائداً قادراً على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للآخرين، ويقدم دروساً عملية وسهلة التطبيق تساعد القائد على تحديد ما ينبغي عليه القيام به للاستجابة للاحتياجات المتطورة باستمرار لفريقه وللعمل، وللسياق الذي يعمل ضمنه. ما جذبني في هذا الكتاب هو دراسات الحالة الواقعية التي يقدمها، والتي تُظهر بوضوح ليس فقط كيف يمكن للقبعة الخمس للقائد المتكيف إحداث نقلة نوعية حقيقية في أسلوب القيادة، بل أيضاً كيف لا يتردد الكتاب في تسليط الضوء على السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير، وعلى الجوانب الصعبة التي ترافق مسؤولية القيادة. إنه دليل عملي مباشر لا يجامل، يضع القارئ أمام مرآة تعكس ممارساته القيادية، ويدعوه إلى التأمل في أسلوبه القيادي، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب حيثما دعت الحاجة.

نادين برينان- مديرة تطوير القيادات العالمية- بي إتش بي، وهي شركة تعدين عالمية

كبرى

Nadine Brennan Manager Global Leadership Development, BHP

قدم كتاب "القيادة نحو التميز" رؤية قيمة وعميقة حول الأسس الجوهرية للقيادة الفعالة. سواء كنت قائداً متمرساً أو تسعى إلى توسيع قاعدة معرفتك القيادية فإن قراءة هذا

الكتاب تمنحك منظوراً مختلفاً وأفكاراً جديدة من شأنها أن تعزز قدراتك القيادية بلا شك. لقد استمتعتُ بقراءته بشكل كبير، وأوصي به بشدة لكل من يرغب في تطوير معارفه ومهاراته القيادية، على الصعيدين الشخصي والمهني.

نathan تشارلز- المدير التنفيذي العام- نادي جامعة سيدني لكرة القدم

Nathan Charles Executive General Manager Sydney
University Football Club.2014/15 Wallaby, Western
Force and Melbourne Rebels Super Rugby

كُتبت آلاف الكتب حول موضوع "القيادة"، وغالباً ما يركّز معظمها على الجوانب النظرية مع إنباء اهتمام محدود بالتطبيق العملي. يأتي كتاب "القيادة نحو التميز" ليدحض هذا المفهوم، من خلال تقديم منهج عملي واضح يُمكن القارئ من أن يصبح "قائداً متكيفاً".

فالقيادة لا تعني إصدار الأوامر للآخرين، بل إلهامهم للعمل سوياً من أجل تحقيق المصلحة المشتركة لجميع أصحاب المصلحة ومع ذلك، فإن الإلهام - وهو القبة الأولى من القبعات الخمس - لا يكفي وحده. إذ يتعين على القائد أيضاً أن يضع الإطار الصحيح الذي يمكن الآخرين من النجاح. يحقق نموذج القبعات الخمس للقائد المتكيف ذلك بامتياز، من خلال تقديم عملية واضحة مؤلفة من خمس خطوات تقود إلى النجاح. ويعزز المؤلفين هذا النهج بدراسات حالة ثرية وملهمة تضيء على موضوع القيادة بُعداً واقعياً وعملياً.

ويتميز هذا الكتاب عن غيره من الكتب التي تعجّ بكم هائل من محتوى القيادة السطحي. وربما لا يفي وصفه على أنه "كتاب" بحقه، إذ أراه دليلاً عملياً متكاملًا ينبغي أن يقرأه - ويطبّقه - كل من يشغل موقعاً قيادياً، وكذلك كل من يتطلع إلى تولي أدوار قيادية في المستقبل.

مارك ديلوتزيو- الرئيس التنفيذي لين هوريزونس كونسولتينج إل إل سي

Mark Deluzio President & CEO of Lean Horizons Consulting,
LLC, known as a pioneer of Lean and the principal
architect of the Danaher Business System (DBS).

يُعدّ كتاب "القيادة نحو التميّز" قراءة أساسية لكل قائد، ولكل من يطمح إلى تولّي دور قيادي، بغضّ النظر عن نوع المؤسسة التي يعمل ضمنها، سواء في القطاع المؤسسي، أو الرياضي، أو غير الربحي. يقدّم هذا الكتاب إطاراً واضحاً ودليلاً عملياً تطبيقياً يساعد القادة على تطوير مهاراتهم وبناء ثقافة عالية الأداء ومستدامة داخل مؤسساتهم، من خلال القيادة بالقدوة، وتعزيز التعاون، وترسيخ روح العمل الجماعي. وعلى الرغم من وفرة كتب القيادة في السوق، يتميّز هذا الكتاب بتقديمه دليلاً منهجياً خطوة بخطوة يوجّه القارئ بوضوح نحو كيفية أن يكون قائداً أكثر فاعلية ومرونة بوصفه "قائداً متكيفاً".

بادريك هارينغتون قائد فريق كأس رايدر- بطل ثلاث بطولات كبرى

Pádraig Harrington Ryder Cup Captain, 3-time major
champion and 2024 World Golf Hall of Fame

أخيراً، كتاب عن القيادة يتميّز بالبساطة والوضوح وسهولة الفهم. يقدّم منهج القبعات الخمس للقيادة التكيّفية إطاراً عملياً سهل الاستيعاب، مدعوماً بسلسلة من دراسات الحالة والقصص والتجارب الشخصية للمؤلفين. وقد استلهم هذا الكتاب أفكاره من منهجيات معهد شينغو (Shingo Institute)، وهو معهد عالمي متخصص في التميّز التشغيلي، واضعاً متلقّي القيادة في صلب المنهج المطروح. ويُعدّ نقطة انطلاق ممتازة لكل من ينتقل إلى دور قيادي جديد، وكذلك لأولئك الذين يسعون إلى تطوير أنفسهم ليصبحوا قادة أكثر تميزاً وتأثيراً.

الأستاذ بيتر هاينز- أستاذ التميّز المؤسسي- شبكة التميّز المؤسسي

Professor Peter Hines Enterprise Excellence Network

إنه حقّاً نموذج مربح للجميع. يُعدّ كتاب "القيادة نحو التميّز" قراءة أساسية لكل قائد يتطلع إلى تعزيز فاعليته وتحقيق تأثير أكبر في دوره القيادي. فعلى الرغم من وجود العديد من الكتب المتميّزة التي تتناول القيادة على مستوى المنظمات، يميّز هذا الكتاب نفسه بسد فجوة مهمة من خلال تركيزه الواضح على القيادة الفردية. ويقدم الكتاب خطوات عملية قائمة على مبادئ واضحة، تتضمن سلوكيات وإجراءات قابلة للتطبيق العملي، من شأنها أن تعزّز علاقة القائد بالأشخاص الذين يقودهم ويخدمهم. كما لا يقتصر تأثيره على البعد الإنساني فحسب، بل يسهم أيضاً في تحقيق النتائج المؤسسية التي يحتاجها القائد ومؤسساته على حد سواء.

مايك هوسياس، المؤلف المشارك لكتاب ثقافة تويوتا الحائز على جائزة شينغو

Mike Hoseus Co Author of Shingo Award winning book Toyota
Culture, Executive Director, Center for Quality People and
Organisations, Former Executive Toyota Motor Manufacturing

قراءة مشوقة ومؤثرة للقادة قيد التطور والقادة الناشئين، تستند إلى مواقف وتجارب
ونتائج واقعية من الحياة العملية. موصى به بشدة.

توني هاورث رئيس مجلس الإدارة – لينتا ينيرجي

Tony Howarth AO, CitWA, Hon LLD (UWA), SF
Fin(Life), FAICD(Life). Chairman Alinta Energy

يوفر هذا الكتاب للقادة دليلاً ملهماً يساعدهم على التنقل في بيئة تزداد تقلباً وتعقيداً، بما
يمكنهم من تحقيق تأثير أعمق ونتائج على مستوى أعلى.

جاستن سكانلان - الشريك الإداري – ديلويت

Justin Scanlan, Managing Partner, Deloitte
Consulting Western Australia

إن قوة هذا الكتاب "القيادة نحو التميز" تتردد أصداؤها بعمق لدى القارئ؛ فهو يدعم
معارفك الحالية، وفي الوقت نفسه يتحدأك للنمو والتطور من خلال هيكلة العميق
والواعي، بما يمكنك من فهم غايتك الحقيقية، وكيفية تطوير الآخرين كجزء أساسي مما
يجب على القادة الحقيقيين القيام به يومياً. وتتبع أهميته من الطريقة التي كُتب بها،
باحترام ووعي، على يد قادة يمتلكون خبرات عملية وتجارب حياتية حقيقية، وبهدف
واضح، وبصيرة عميقة، وواقعية معاصرة في قيادة التميز.

القيادة تدور حول تنمية الآخرين، والتخلي بالوعي الذاتي بأننا مُنحنا أذنين وعينين وفماً
واحداً، وهو ما يشير إلى ضرورة أن نستخدمها بتناسب وتوازن. وكما نسير يوماً في
بيئتنا المختلفة، علينا أن نكون واعين أن ظلّ قيادتنا يُتبع حتى ونحن نبتعد. فالقادة هم
موضع ملاحظة دائمة، وتنعكس سلوكياتهم على الآخرين. إنه كتاب يُحدث تحولاً في
طريقة التفكير، ويتحدى الكيفية التي نبنى بها ثقافات مناسبة وقادرة على الاستدامة.
قراءة منعشة وقوية من شأنها أن تدفع العديد من القادة إلى الوقوف أمام المرأة، والنظر
في عدد "القبعات" التي أتقنوها فعلاً والانتباه إلى الأثر الذي يتركونه في الآخرين.

كيريان نونان - عضو المجلس التنفيذي لمعهد شينغو

Kieran Noonan Shingo Institute Executive Board Member,
Chairman of the Irish Centre for Business Excellence,
Abbott Global Operations & Opex Leader

يُعدّ قطاع الرعاية الصحية، على الأرجح، أكثر الأنظمة الاجتماعية-التقنية تعقيداً على كوكب الأرض ومع ذلك، كثيراً ما نركّز على الجوانب التقنية، مع إغفال اهتمام غير كافٍ للعوامل الاجتماعية. يعطي كتاب "القيادة نحو التميز" الأولوية للجانب الاجتماعي، ميرزاً دوره الحاسم في النظام ككل، ومزوّداً القادة بدليل عملي سهل المتابعة لتطوير أفراد ومنظمات مزدهرة.

سكيب ستيوارد- نائب الرئيس ورئيس قسم المعلومات - بابتيست ميموريال هيثالكار
Skip Steward, VP CIO Baptist Memorial Healthcare

بصفتي خريج أكاديمية ويست بوينت وطياراً مقاتلاً سابقاً، حظيت بفرصة مميزة لاختبار القيادة في بعض من أكثر البيئات تطّلباً وديناميكية يمكن تخيلها. وقد أسهمت هذه التجارب بشكل عميق في تشكيل فهمي لمعنى القيادة، والتأثير، وتحقيق النتائج، سواء في قمرة قيادة طائرة نفّاثة تفوق سرعتها سرعة الصوت، أو ضمن العوالم المنظمة ومع ذلك المرنة لمنهجيتي Scrum و Scrum@Scale .

فالقيادة، في جوهرها، تتجاوز خصوصية أي مجال بعينه؛ إذ تتمحور حول إلهام الآخرين، وتوجيههم، وتمكينهم من تجاوز حدودهم وتحقيق هدف مشترك. أوصي بشدة بكتاب "القيادة نحو التميز" لكل من يلتزم بالسعي نحو التميز القيادي. فهو مرجع أساسي لا يحدّ بالتوجيه فحسب، بل بالإلهام قرّائه أيضاً للوصول إلى آفاق جديدة من الإنجاز. تصفّح صفحاته، واعثر على الإلهام الذي يغيّر ليس فقط أسلوبك في القيادة، بل رؤيتك الكاملة لمعنى أن تكون قائداً.

الدكتور جيف ساذرلاند مخترع ومشارك في ابتكار منهجيتي - Scrum &

Scrum@Scale

Dr Jeff Sutherland Inventor and Co-Creator of Scrum and Scrum@Scale, Top
Gun in the US Air Force, Former VP of
Engineering and CTO or CEO of eleven software companies

يتميّز كتاب "القيادة نحو التميّز" عن العديد من كتب القيادة الأخرى التي قرأتها بفضل طابعه العملي الواضح. فمن دراسات الحالة الأصيلة إلى التمارين الواردة في الكتاب، تتجلى الخبرات الواقعية للمؤلفين بوضوح في كلماته. الأسلوب غير متكلف، والكتاب سهل القراءة والمتابعة، ومتاح لكلّ من القادة الناشئين وصولاً إلى القيادات التنفيذية العليا. أوصي ليس فقط بقراءة هذا الكتاب، بل أيضاً باقتنائه كهدية لأي فرد من أعضاء فريقك ممن لديهم طموحات قيادية.

أنطوني فيلا - رئيس التحوّل المؤسسي - مكميلان شاكيسبياري

Anthony Vella Chief Transformation Officer, McMillan Shakespeare

لا يمكنني التوصية بهذا الكتاب بما فيه الكفاية للقادة، مهما كان مستوى خبرتهم. ينجح كتاب "القيادة نحو التميّز" حيث تفشل العديد من كتب القيادة الأخرى في كثير من الأحيان، وذلك من خلال إدراكه أن قراءه يعملون ضمن سياق واقعي حقيقي. فهو يقدّم مزيجاً مثالياً من النظرية والتطبيق العملي في العالم الواقعي، من خلال تجارب واقعية عالية الصلة وجذابة يُمكن الكتاب القراء من تحويل النظرية إلى واقع حي بلغة بسيطة تساعد أي قائد في رحلته القيادية. كما يذكّرنا الكتاب بأن الثقافة هي الجوهر الذي يقوم عليه نجاح أي مؤسسة.

أندي وير - رئيس المجموعة للتقنية والتحوّل- بيوبلي فيرست بانك

Andy Weir, BA, BSc, MBA, GAICD, Group Chief Technology & Transformation Officer, People First Bank, Advisory Board Member ABN Group Ltd

القيادة نحو التميز

القبعات الخمس للقائد المتكيف

الإصدار الثاني

تأليف: كريس باتروورث
ستيفن دارغان
براد جيفونز

الترجمة العربية: نانسي نعيمه

نُشر بواسطة

كريس باتروورث، ستيفن دارغان، وبراد جيفونز

نُشر لأول مرة في عام 2024 في أستراليا
الطبعة الثانية

نشرت الطبعة العربية في عام 2026

حقوق النشر © كريس باتروورث، ستيفن دارغان، وبراد جيفونز
تم إثبات الحقوق الأدبية للمؤلفين

حقوق الترجمة العربية محفوظة للترجمة نانسي نعيمه
وُستخدم الترجمة بإذن المؤلفين

جميع الحقوق محفوظة، باستثناء ما تسمح به قانون حقوق النشر الأسترالي لعام 1968 (مثل الاستخدام العادل لأغراض الدراسة، أو البحث، أو النقد، أو المراجعة). لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب أو تخزينه في نظام استرجاع المعلومات، أو نقله، أو بثه بأي وسيلة، أو بأي شكل، دون الحصول على إذن خطي مسبق من المؤلف.

إخلاء المسؤولية

المواد الواردة في هذا الكتاب هي تعليقات عامة فقط، ولا تدّعي ولا تهدف إلى تقديم نصيحة محددة تتعلق بأي قارئ بعينه. وهي لا تمثل نصيحة مهنية، ولا ينبغي الاعتماد عليها كأساس لاتخاذ أي قرار أو إجراء يتعلق بأي موضوع تتناوله. وبالحكم الأقصى الذي يسمح به القانون، يتنصل المؤلف والناشر من أي مسؤولية تجاه أي شخص أو جهة، سواء كان من مشتري الكتاب أم لا، عن أي شيء أو أي نتائج تترتب على أي تصرف يقوم به أي شخص اعتمادًا - بشكل كلي أو جزئي - على أي جزء من محتوى هذا المنشور.

تصميم الغلاف والرسومات: ساندي باتروورث

المحتويات

10	لماذا يجب أن تقرأ هذا الكتاب؟
12	المحتويات حسب الفصل
19	المؤلفين
21	المقدمة
24	القادة المتكيفون
42	القبعات الخمس للقائد المتكيف
72	منظومة المعتقدات الجوهرية
90	الاحترام، التواصل، والثقة
107	الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها
126	الغاية الشخصية - رعاية الأشجار
150	الغاية المؤسسية - التجديف معاً في القارب نفسه
169	ضمان أن الزهرة تتفتح
184	الإصغاء للفهم - أذن، عينان وفم واحد
206	الغاية والأنظمة هي ما يوجه السلوك
224	الملخص وتمارين التقييم الذاتي
229	قاموس المصطلحات
230	المراجع

لماذا يجب أن تقرأ هذا الكتاب؟

سيجد هذا الكتاب صدًى لدى القادة المتمرسين وكذلك لدى القادة الطامحين، في جميع أنواع المؤسسات فبصفتنا قادة، لنا تأثير عميق في حياة الأشخاص الذين نخدمهم. فهل تسعى إلى ترك إرث يُحدث أثراً إيجابياً في موظفيك، وعملائك، ومجتمعاتك؟

يشرح هذا الكتاب أسباب وطرق بناء مؤسسات ناجحة تتميز بثقافات استثنائية يزدهر فيها الأفراد.

بصفتنا قادة عملنا لسنوات طويلة في مختلف أنحاء العالم، أدركنا أننا غالباً ما كنّا نشعر بالإرهاق أمام الحجم الهائل والتعقيد الكبير لما كان متوقّعاً منا. يواجه قادة اليوم تحديات متزايدة باستمرار، مع تسارع متواصل في التقلّب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض. وكما صرّح رئيس الوزراء الكندي جاستن ترودو (Justin Trudeau) في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس (Davos) عام 2018: "لم يسبق أن كان إيقاع التغيير بهذه السرعة، ومع ذلك فلن يكون أبطأ من ذلك مرة أخرى".

فعلى سبيل المثال، لا نزال في المراحل الأولى من فهم بعض التداعيات التي يحملها الذكاء الاصطناعي على بيئة العمل. كما نشهد ضغطاً إضافية متزايدة على القادة فيما يتعلّق بالاستدامة البيئية، والسلامة النفسية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

أصبح العمل أكثر تعقيداً، وأكثر استهلاكاً للوقت، وأكثر ضغطاً من أي وقت مضى ومن هنا تبرز الحاجة إلى التوقف والتأمّل في الكيفية التي يمكن للقادة من خلالها أن يخدموا أفرادهم، وأنفسهم، ومؤسساتهم على أفضل وجه. نحن بحاجة إلى إرساء "ظل قيادي" إيجابي يخلق بيئة عمل متميزة، وفي الوقت ذاته يحقق نمواً مستداماً ومرتباً.

لقد كنا محظوظين للغاية بالعمل مع عدد من القادة المتميزين والتعلّم على أيديهم على مرّ السنين، ولكن التجربة كانت متفاوتة بشكل كبير. ومن هذا المنطلق سعينا إلى فهم كيف يمكن لنا جميعاً أن نصبح قادة استثنائيين، وأن نقدّم دليلاً عملياً واضحاً يوضح "كيف" يمكن تحقيق ذلك.

سنوضح كيفية فهم وإدارة منظومة معتقداتك الأساسية، وكيفية بناء عادات بسيطة تجعلك قائدًا أكثر فاعلية، وكيفية إيجاد ثقافة يمكن لك، ولفريقك، ولمؤسستك أن تزدهر فيها.

هذا الكتاب دليل عملي في القيادة يقدم منهجية سهلة الاتباع لبناء عادات القائد المتكّيف. وهو زاخر بقصص واقعية من مختلف أنحاء العالم يمكن لكل قائد أن يتماهى معها، كما يتضمن رؤى ونصائح مستندة إلى سنوات طويلة من خبرتنا في مناصب قيادية عليا.

تتمثل إحدى الرؤى الأساسية في حاجة القادة إلى إدراك أن أسلوبًا واحدًا لا يناسب الجميع في طريقة قيادتهم لمؤسساتهم وتفاعلهم مع أفرادهم. إذ يتعين على القادة أن يكونوا متكيفين مع السياق ومع الشخص.

ولتمكين ذلك، لقد طورنا مفهوم "القبعات الخمس للقائد المتكّيف"، والتي تساعد القادة على فهم لماذا ومتى وكيف ينبغي تكيف أسلوبهم القيادي بالشكل المناسب في أي سياق معيّن.

هو قراءة ملهمة ومحفّزة تمكّن القارئ من البدء فورًا باتخاذ خطوات عملية تُحدث أثرًا إيجابيًا على ذاته، وعلى أفراد فريقه، وعلى مؤسسته.

المحتويات حسب الفصل

الفصل الأول: القادة المتكيفون

إشراك جميع الموظفين في التحسين والابتكار نحو رؤية وأهداف متوافقة يخلق مؤسسات عالية الأداء. تلعب سلوكيات القادة دورًا كبيرًا في تحديد مستوى التفاعل داخل المؤسسة. يحتاج القادة إلى تحدي أنفسهم، متسائلين ما إذا كانت سلوكياتهم تخدم أنفسهم ومشاعرهم الخاصة أم نمو الآخرين؟

تحسين قدرة القادة على التكيف هو المفتاح لإنشاء ثقافة ومؤسسة تتميز بأداء وتفاعل عاليين. السلوك الأكثر أهمية للقائد القادر على التكيف هو التوقف، التفكير في الشخص والسياق المحيط به، ثم الاستجابة بالسلوك المثالي الذي يساعد ذلك الشخص على النمو. بناء حلقة العادة لدعم هذا الأمر أمر ضروري.

دراسات حالة من شركتي: بي إتش بي و بريستليي'س جاورميت ديليجنيس (BHP and Priestley's Gourmet Delights)

تمرين عملي: التقييم الذاتي والتأمل

الفصل الثاني: القبعات الخمس للقائد المتكيف

أعظم القادة في العالم وفي جميع المؤسسات هم من يسعون دائمًا للتعلم ويتمتعون بقدرة عالية على التكيف. القبعات الخمس الأساسية للتعلم وتطوير المهارات لدى القائد القادر على التكيف هي: الإلهام، التعليم، الدعم، التدريب، والتوجيه. يتم تناول كل قبعة بالتفصيل مع أمثلة متعددة.

دراسات حالة من: ماورو نيفيس، الرئيس التنفيذي لشركة ينكيتيك بيفوت (Mauro Neves – CEO, Incitec Pivot)

تمرين عملي: تقييم الواقع الحالي لتطبيق القبعات الخمس للقائد القادر على التكيف

الفصل الثالث: نظام المعتقدات الجوهري

لدينا جميعًا نظام معتقدات جوهري يُوجه مشاعرنا. إن فهم هذا النظام يمكن أن يساعدنا في التحكم في مشاعرنا بشكل فعال، والبقاء في حالة تفكير، وأن نكون من القادة القادرين على التكيف. كما أن فهم أنظمة المعتقدات الجوهريّة لدى الآخرين يمكن أن يساعدنا على فهمهم بشكل أعمق. هذه المعرفة تُمكننا من تكيف أسلوبنا وتوجيههم نحو تحقيق كامل إمكاناتهم. إن سلوكياتنا، والطريقة التي نجعل الآخرين يشعرون بها من خلالها، هي ما يُحددنا كقادة. إن تحديد السلوكيات المثالية كفريق أو كمؤسسة يمنحنا ضوءًا إرشاديًا يمكننا من التكيف لتحسين أنفسنا والآخرين.

دراسات حالة من: قطاعات التغليف والزراعة، والمدرّب الأسطوري واين بينيت (Wayne Bennett)

تمرين عملي: استكشاف نظام معتقداتك الجوهري

الفصل الرابع: القيم – الاحترام، التواضع والثقة

يُعدّ الاحترام، التواضع والثقة من الركائز الأساسية "للقيادة نحو التميّز". من الضروري تحديد السلوكيات المتوقعة في المؤسسة والتي تُجسّد هذه القيم. ويتعيّن على القادة أن يكونوا قنوة في تجسيد هذه السلوكيات، وأن يعملوا باستمرار على إدارتها وتعزيزها من خلال التقدير والتحفيز المستمر.

دراسات حالة من: قطاعات متعددة تشمل الخدمات المالية، الصناعات الدوائية، ومعالجة الفولاذ

تمرين عملي: تحديد السلوكيات المثالية والأدوار (القبعات) التي يجب ارتداؤها للمساعدة في ترسيخ هذه القيم.

الفصل الخامس: الهدف الشخصي – غرس الأشجار التي قد لا تجلس

يوماً تحت ظلّها

حدّد الهدر في عملياتك، ودرب فرقك على استخدام أدوات حلّ المشكلات للمساعدة في إزالة الطلب الناتج عن الخلل، حتى تتمكن من التركيز أكثر على ما يقدره عملاؤك. الفرق بين الطلب الناتج عن الخلل والطلب الحقيقي. وجه فرقك نحو التوظيف بناءً على السلوكيات المثالية والطابع الشخصي بدلاً من التركيز على المهارات التقنية فقط.

طور القادة كمعلمين. خصّص وقتًا شخصيًا للتأمل في الإرث الذي ستتركه كفائد. كيف تريد أن يتذكرك الآخرون؟

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية

تمرين عملي: ممارسة "انظر، استمع وتعلّم" مع أحد الزملاء

الفصل السادس: الهدف الشخصي – رعاية الأشجار

خصّص وقتًا لفهم هدف كل فرد من أعضاء الفريق، ولمعرفة "لماذا" يأتي إلى العمل كل يوم. استخدم القبعات القيادية المختلفة لمساعدتهم على ربط أهدافهم الشخصية بكيفية مساهمتهم في تحقيق هدف المؤسسة ككل. اكتشف في كل فرد إمكاناته الحقيقية، وابتكّر مسارات وأنظمة تطوير داعمة تمكّنه من بلوغها. يشمل ذلك "هيكّل تقييم القادة الطموحين" و"نظام تطوير القادة الطموحين".

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية

تمارين عملية: فهم غايتك الجوهرية، والتعرف على بعض منظومات المعتقدات الجوهرية لدى أعضاء فريقك، وممارسة استخدام "مصفوفة تقييم الكفاءات"

الفصل السابع: هدف المؤسسة – التجديف معًا في نفس القارب

لربط الموظفين بالهدف الجوهري للمؤسسة، يحتاج القادة إلى أن يكونوا "مملّين" في تكرار هذا الربط بشكل مستمر، أي أن يُعيدوا التأكيد على رؤية المؤسسة ورسالتها يوميًا، في كل مكان، ومع الجميع. يتطلّب تحقيق التوافق من الرئيس التنفيذي وصولًا إلى الموظف في الصفوف الأمامية قيادة قوية وأنظمة تواصل فعّالة. يجب على القادة العمل عبر سلسلة القيمة وأن يتحوّلوا إلى "قادة مؤسسين" لتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة ككل. كيفية استخدام "شجرة محرّكات القيمة".

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية

تمارين عملية: إنشاء عرض قيمة للعميل، وتصميم روتين لتقدير الفريق مرتبط بخدمة العملاء.

الفصل الثامن: تأكد من أن الزهرة تتفتح

سلوكيات الأفراد دائماً ما تكون مدفوعة بعوامل موجودة في بيئتهم. صيغة الأداء العالي. أن دور القائد هو أن يفهم بعمق كل ما يعوق الفرد داخلياً وخارجياً، وأن يتفاعل معه بمرونة وذكاء. إذا أردت أن يكون التغيير مستداماً، فعليك تمكين الفرق ومنحهم القدرة على قيادة هذا التغيير بأنفسهم. امتلك الشجاعة لتكون صادقاً مع نفسك والآخرين والاعتراف بأي ضعف؛ فالقادة الذين يفعلون ذلك ينجحون في بناء روابط أعمق مع فرقهم.

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية وقطاع التعدين

تمارين عملية: تحديد وفهم العوائق الداخلية والخارجية، والتفاعل معها بذكاء ومرونة

الفصل التاسع: الاستماع بهدف الفهم – أذنان وعينان وفم واحد

تخطيط وقتك بشكل متعمد للتركيز على إدارة الثقافة التي تطمح إليها هو خطوة أساسية في القيادة الفعالة. أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" هي عملية استكشاف، تتطلب عقلاً منفتحاً وفضولاً مستمراً. الهدف ليس تأكيد الافتراضات المسبقة، بل اكتشاف الواقع كما هو. أن تكون قائداً موجّهاً هو مفتاح لتطوير أفراد فريقك وتحرير وقتك للتركيز على ما يهم. القادة الذين يتبنّون هذا النهج ينجحون في بناء ثقافة قوية ومستدامة.

دراسات حالة من: قطاعات خدمات الطعام، التغليف، والعمل الخيري

تمارين عملية: قيم كم من وقتك تقضيه عادةً في إدارة الثقافة، وضع خطة لزيادته بشكل فعال

الفصل العاشر: الهدف والأنظمة هي ما يوجّه السلوك

حدّد السلوكيات التي ترغب في رؤيتها والتي تخول المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتأكد من أن الأنظمة المصممة داخل المؤسسة تدعم هذه السلوكيات بشكل فعال. اعتمد مبدأ "الحرية ضمن إطار محدد"، بحيث يتمتع الأفراد بالمرونة في الأداء ضمن حدود واضحة وموجّهة. قم بإدارة السلوكيات والأنظمة باستخدام مؤشرات السلوك الرئيسية، وطبّق دورة "خطّط – نفّذ – تحقق – عدّل" لتحسين العمليات والسلوكيات بشكل مستمر.

دراسات حالة من: قطاع تصنيع الأغذية وقطاع البيع بالتجزئة

تمارين عملية: تحديد بعض السلوكيات الأساسية المطلوبة لتحقيق الأهداف وتجربة تصميم مؤشرات سلوكية رئيسية لقياس هذه السلوكيات

الفصل الحادي عشر: الملخص وتمارين التقييم الذاتي

يتضمن هذا الفصل مجموعة من تمارين التقييم الذاتي التي تساعدك على فهم الوضع الحالي بدقة، تحديد ما تطمح الوصول إليه، وبناء خطة عملية لسدّ الفجوات بين الواقع والطموح. هذه التمارين تمكّنك من تأمل رحلتك القيادية، وتحديد أولوياتك، وتعزيز التزامك بالتطوير المستمر.

الإشادات والشكر

إلى مساهمينا

زاني كريستوفرسن
كاثرين كلارك
وورين كوتر
رون جيبسون
ماورو نيفس
جيمس أولسن

إندراجيت راي وباتريزيا راندو
لوري سكندر
غاري ستيل
روب تيلفورد
الدكتور مارك ويليامز

Xanny Christophersen
Catherine Clark
Warren Cotter
Ron Gibson
Mauro Neves
James Olsen

Indrajit Ray and Patrizia Rando
Lawry Scandar
Gary Steele
Rob Telford
Dr Mark Williams

إلى مُراجِعينا

نادين برينان
نيثن تشارلز
مارك ديلوزيو
بن دايسون
أليكس هاميلتون
بادريغ هارينغتون
أندي هيكي
بيتر هاينز

مايكل هوسياس
توني هووارث
جيمس بولسن
جاستن سكاتلان
سكيب ستيفارد
أنطوني فيللا
راسل وارنر
أندي وير

Nadine Brennan
Nathan Charles
Mark Deluzio
Ben Dyson
Alex Hamilton
Pádraig Harrington
Andy Heckel
Peter Hines

Michael Hoseus
Tony Howarth
James Poulsen
Justin Scanlan
Skip Steward
Anthony Vella
Russell Warner
Andy Weir

إلى فريقنا الرائع

ساندي باتروورث – مصممة الغرافيك في كريتييف نوماد

نيكول غالانت – المحررة

إميلي جيفونز – مُنشئة الموقع الإلكتروني

نينا نعيمه كيروز – مترجمة الأشكال إلى العربية

Sandie Butterworth - Kreative Nomad graphic designer

Nicole Gallant – Editor

Emily Jeavons – Website creator

Nina Nouaimeh Keyrouz – Arabic Figures Translator

المؤلفين

كريس باتروورث



مؤلف حاصل على عدة جوائز، ومتحدث دولي، ومدرّب متخصص في التحسين المستمر. وهو عضو مُعتمد في أكاديمية معهد شينغو، وزميل في هيئة التدريس، ومدرّب رئيسي، ومُمتحن. يعمل كريس على تدريب الفرق التنفيذية ونقل معارف التحسين المستمر عبر جميع مستويات المؤسسة. حصل على جائزة أفضل متحدث جديد للعام من The Executive Connection عن محاضراته Lean Thinking. وهو المؤلف المشارك لثلاثة كتب حازت على جوائز النشر من معهد شينغو، وهي: 4 + 1- ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، جوهر التميز - خلق ثقافة التحسين المستمر، لماذا نهتم؟ لماذا وكيف نقيم ثقافة التحسين المستمر لديك. كما شارك في تأليف كتاب لماذا نهتم؟ كيف يصنع الأفراد المزددهرون مؤسسات مزدهرة، وهو المحرر لكتاب معهد شينغو مواءمة المؤسسة والنتائج.

ستيفن دارغان



قائد تحولي يتميز بالتنوّع والشمولية، ومتمحور حول العميل، بخبرة تتجاوز 20 عامًا في أستراليا وأوروبا. ستيفن خريج معهد شينغو، ميسر ومُمتحن لدى المعهد، كما أنه خريج المعهد الأسترالي لمديري الشركات، ويحمل شهادة الحزام الأسود في Lean Six Sigma من جامعة كارديف (Cardiff). يمتلك سجلاً قوياً في تحويل الثقافات المؤسسية بما يعزز النمو المستدام وتجارب العملاء. تعتمد استراتيجياته القائمة على المبادئ على بناء أنظمة تقود إلى السلوكيات المثالية والنتائج المرجوة. قاد ستيفن فرقاً عالية الأداء في قطاعات الخدمات المالية، التجزئة، الأعمال المصرفية، التمويل التجاري، تمويل الأصول، وفي الآونة الأخيرة قطاع التعدين.

براد جيفونز



ميسّر ومدرّب يساعد المؤسسات على بناء ثقافات التحسين المستمر والابتكار بما ينسجم مع أهدافها ورسالتها. يتمثل هدف براد في مساعدة المنظمات على خلق مستقبل أفضل اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا للأجيال القادمة. هو مؤلف كتاب المبيعات الرشيقة: تقديم رحلات عملاء مُرضية وذات قيمة، ومدرّب معتمد لدى Lean Competency System وبرنامج Agile Education.

يملك براد قدرة استثنائية على تدريب الأفراد والفرق عبر جميع مستويات المؤسسة، لمساعدتهم على تحديد مساراتهم وأساليب التحسين، بما يعزز التمكين والطاقة والالتزام لتحقيق نمو وأداء مستدامين.

نانسي نعيمه



مستشارة في القيادة والتميز المؤسسي والرئيس التنفيذي لشركة XcelliUm Consulting، شركة مرخصة من معهد شينغو (Shingo Licensed Affiliate and Examiner). تمتلك خبرة واسعة في التحوّل الثقافي، تطوير القيادات، وتصميم الأنظمة المؤسسية في أوروبا والشرق الأوسط. عملت لأكثر من 15 عامًا كمقيّم أول وعضو لجنة تحكيم في عدة جوائز تميز مؤسسي، مما أكسبها خبرة راسخة في تقييم الأداء والنضج المؤسسي.

تحمل نانسي ماجستيرًا في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتؤمن بأن القيادة الفعّالة تقوم على مبدأي "المواءمة والتوازن"، مواءمة الغاية والأنظمة والسلوكيات، وتحقيق التوازن بين الإنسان والنتائج لخلق بيئات عمل مزدهرة ومستدامة. تقدّم نانسي برامج متقدمة في القيادة، التحسين المستمر، وإدارة التغيير، وتساهم في نشر المعرفة المهنية عبر مبادرات بحثية وتدريبية متعددة.

المقدمة

لطالما سحرتني السلوكيات الإنسانية. فقد نشأت في بلدة صغيرة في أستراليا خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، وشهدتُ عن قرب التأثير القوي للروابط الإنسانية داخل المجتمع. كانت الآثار الإيجابية والسلبية لما يعرفه كريس وستيفن وبراد باسم منظومة المعتقدات الجوهرية للمجموعة، أو الثقافة، واضحة في كل مكان حولي.

بصفتي عالمًا في علم الأعصاب المعرفي، كرّست مسيرتي المهنية لدراسة الدماغ. وقد امتدت هذه الرحلة على مدى 25 عامًا، وتوجت بتألفي لكتاب النوع المتصل. وكان من دواعي سروري الكبير أن أقرأ كتاب "القيادة نحو التميز"، وهو كتاب يهدف إلى مساعدة القادة على فهم دورهم المحوري في تعزيز ثقافات مؤسسية "مترابطة" تعود بالنفع على الناس، والمجتمع، والكوكب. يتعمّق المؤلفون في كيفية بناء ثقافة التحسين المستمر والابتكار، عبر إشراك جميع مستويات المؤسسة وإدماجها.

يشرح المؤلفون بوضوح لماذا يُعدّ تعزيز ثقافة تشاركية قائمة على التحسين المستمر والابتكار أمرًا بالغ الأهمية. فكلما زاد مستوى المشاركة تحسّنت الثقافة، مما يعزز بدوره مستوى المرونة والابتكار، ويقود في النهاية إلى نتائج أفضل للجميع. كما يقدمون خارطة طريق بسيطة من حيث العرض، لكنها تتسم بالتحدي عند التطبيق، لتحقيق هذا التحول.

البشر يزدهرون بالاتصال. تاريخيًا، كان الانتماء إلى مجتمع ما شرطًا أساسيًا للبقاء، بينما كان الاستبعاد غالبًا ما يحمل عواقب وخيمة.

كنت محظوظًا بحضور عرض مبكر للدكتور جاكومو ريزولاتي (Dr. Giacomo Rizzolatti)، الذي اكتشف هو وفريقه الخلايا المرآتية - وهي أجزاء في الدماغ تفسّر لغة الجسد، وتسهّل التعاطف، وتشكل عنصرًا أساسيًا في التعلم الاجتماعي وفهم ديناميكيات المجموعات.

إن القادة، سواء الرسميون أو غير الرسميين، لهم تأثير عميق في ثقافة فرقهم ومؤسساتهم. فهم يمارسون النفوذ الاجتماعي والسلطة، ويحددون النبرة العامة من خلال أفعالهم والطريقة التي يجعلون الآخرين يشعرون بها. وكما يؤكد المدرب الأسطوري

واين بينيت (Wayne Bennett)، الذي يرد ذكره في هذا الكتاب: "الكلام سهل؛ ما يهم حقًا هو ما يراه الناس منك وكيف تجعلهم يشعرون".

يمكن للقادة أن يشكّلوا الثقافة بصورة إيجابية من خلال سلوكهم، أو بصورة سلبية عبر تجاهل المشكلات، مما يؤثر في ثقافة المؤسسة بأكملها.

لقد أجرى كريس باتروورث وستيفن دارغان وبرايد جيفونز (Chris Butterworth, Stephen Dargan, and Brad Jeavons) بحوثًا واسعة، ولاحظوا تأثير القيادة في ثقافات الفرق عبر آلاف المؤسسات حول العالم. وقد منحتهم خبرتهم الواسعة في التحوّل المؤسسي فهمًا عميقًا لكلّ من السلوك القيادي المثالي والسلوك القيادي المتدني.

واستنادًا إلى أبحاثهم، يوضحون كيف يمكن للقادة بناء ثقافات تميز من خلال فهم المعتقدات والقيم والمبادئ الجوهرية، واستخدام هذا الفهم للتحكم في عواطفهم وسلوكياتهم بما يدعم نمو الآخرين.

لقد كان من دواعي الشرف أن أساهم في تطوير نموذج منظومة المعتقدات الجوهرية إلى جانب عالم النفس التنظيمي لوري سكندر (Lawry Scandar). فهذا النموذج يُعدّ محورًا أساسيًا لفهم الثقافة الفردية والثقافة المؤسسية معًا.

إن قدرة القائد على التكيف وتعديل سلوكه وفقًا للسياق والأفراد الذين يتعامل معهم تتطلب قدرًا عاليًا من الوعي الذاتي.

وفي علم الأعصاب المعرفي، نقارن كثيرًا بين العقل الواعي واللاواعي وبين شخص يركب على ظهر فيل. يمثّل الراكب الدماغ الواعي، بينما يرمز الفيل إلى العقل الباطن. يستطيع الراكب الماهر فهم الفيل وتوجيهه، مما يؤدي إلى سلوكيات مثالية، في حين يترك الراكب غير الماهر الفيل يتجول بلا ضابط، مدفوعًا بالعادات. يساعد كتاب "القيادة نحو التميّز" القادة على فهم عقلهم الباطن، واختيار سلوكيات واعية تعزّز النمو والتطور لدى الآخرين.

يحدّد المؤلفون خمس سلوكيات ومهارات أساسية، أطلقوا عليها اسم القبعات الخمس للقائد المتكيف، وهي ضرورية لبناء ثقافات مشاركة قائمة على التميّز. وقد وُضحت هذه المفاهيم من خلال دراسات حالة غنيّة مستمدة من قادة ناجحين في مجالات متعددة. إن فهم وتحسين السلوكيات القيادية أمر بالغ الأهمية، لأنه من خلال السلوك - لا من خلال

الملصقات أو الكلمات - يتعلم الناس ويعرّفون الثقافة المؤسسية، خصوصًا عندما لا تتسجم الأفعال مع الخطاب.

يوّقر كتاب "القيادة نحو التميّز" استراتيجيات مثبتة لمساعدة القادة على تعريف الثقافة وبناءها في المؤسسات، كبيرة كانت أم صغيرة. ومن خلال تطبيق "القيادة نحو التميّز"، يمكنك تحويل مؤسستك إلى ثقافة محفّزة، تعمل على التحسين المستمر والابتكار على جميع المستويات. تصل المؤسسات - مثل قطيع من الناس يمتطون الأفيال - إلى العظمة عندما تتماشى مع منظومة معتقداتها الجوهرية وتسترشد بسلوكيات مثالية واعية.

هذا الكتاب قراءة أساسية للقادة الحاليين والطامحين، الذين يسعون لخدمة الآخرين وتحقيق نتائج عظيمة لهم ولأنفسهم وللصالح العام. نتمنى لك رحلة ممتعة في قراءته، وفي جهودك المستمرة للتواصل مع فريقك وقيادة التميّز.

مع خالص التقدير،
مارك أ. ويليامز، دكتوراه
أستاذ علم الأعصاب المعرفي
مدير إعادة التفكير في الدماغ

Mark A. Williams, PhD
Professor of Cognitive Neuroscience
Director of Rethinking the Brain

1

القادة المتكيفون

نُذهل باستمرار من النتائج التي تحقّقها المؤسسات عندما تُشرك عددًا أكبر من الموظفين في الابتكار وتوحيد الجهود نحو هدف ورؤية مشتركة. لقد شهدنا تضاعفًا في رضا العملاء والموظفين، وتحسنًا في النمو السنوي والربحية بنسبة تزيد عن 20%، وزيادة في الإنتاجية بمقدار عشرة أضعاف (Sutherland, 2019).

ومع ذلك، فإن معظم المؤسسات تحقق أداءً "مقبولاً" فقط؛ تحقق بعض الربح وبعض النمو، لكنها تُواجه صعوبة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وفي الوصول إلى معدلات نمو طموحة، أو حتى تحقيق التوازن المالي في حالة المؤسسات غير الربحية. يعمل القادة بلا كلل، يتعاملون مع تحديات متعددة للحفاظ على جودة الخدمة ومنع الإرهاق لهم ولفرقهم.

إليك الواقع: في المؤسسات ذات المشاركة المنخفضة، تتجمّع جميع المشكلات لتصبّ على عاتق القادة المتوسطين وكبار المسؤولين. هؤلاء القادة يواجهون مهام يومية، أزمات، ومشاريع استراتيجية، لكن العبء يصبح غير مستدام فينهبون، يفقدون الحماس، ويشعرون بالإحباط مع تعثّر المشاريع.

في الوقت نفسه، يشعر الموظفون في الصفوف الأمامية بأن أصواتهم غير مسموعة. أما القادة، المثقلين بالضغوط والأعباء، فلا يستطيعون معالجة القضايا المطروحة أو التواصل بشكل فعّال، مما يدفع الموظفين للتساؤل: ما الفائدة من التعبير عن آرائنا إذا لم يحدث أي تغيير؟

الخطر الحقيقي؟ هذه المؤسسات تقتقر إلى المرونة اللازمة لمواجهة التحديات المتسارعة واغتنام الفرص في عالم سريع التغيّر. أما المؤسسات عالية الأداء، فهي

مهيةً للاستجابة بشكل فعال، وتتمتع بمستوى عالٍ من المشاركة، وقدرات متينة، ومحاذاة وتوافق واضح في الرؤية.

البيانات العالمية تكشف الفجوة: فقط 23% من القوى العاملة ملتزمة ومشاركة (2023 - غالوب Gallup). فكيف هو وضع مؤسستك؟

المشكلة واضحة: القيادة هي المحرك الأساسي للتفاعل. تشير بيانات غالوب إلى أن القائد المباشر مسؤول عن 70% من تفاعل الفريق. وفي جوهرها، القيادة تتجسد في السلوك. تتشكل تجربة الموظف مع القائد بناءً على ما يقوله، وكيف يقوله، وما يفعله، ولغة جسده.

لقد اكتشفنا عاملين إضافيين يقتلان التفاعل داخل المؤسسات: غياب الأهداف الواضحة والمرتبطة برسالة المؤسسة، وانعدام الاستقلالية في المساهمة بتحقيقه وذلك بشكل خاص لدى الموظفين في الصفوف الأمامية.

علينا أن نسأل أنفسنا سؤالاً
جوهرياً: من نخدم فعلاً؟
أنفسنا أم أفرادنا؟

يشبه الأمر فريقاً رياضياً يدخل الملعب دون أن يعرف أين المرمى، لا يرى لوحة النتائج، ويشعر بالعجز عن تحسين أدائه. في المقابل، يجلس المدربون (القادة) مرهقين يحاولون حل المشكلة وتعديل خطة اللعب التي لا يمكنهم تنفيذها بفعالية. من سيرغب في اللعب أو حتى مشاهدة مباراة كهذه؟

لكن تخيل الإمكانات: ماذا لو قمنا بإشراك جميع اللاعبين، وتحرير القادة من الأعباء التشغيلية، وتطوير مهاراتهم لقيادة سلوكية مثالية، وبناء قدراتهم على التدريب ودعم نمو الفريق؟ ماذا لو قمنا بمواءمة رسالة المؤسسة مع الأهداف، وساعدنا الفريق على إنشاء لوحة نتائج شفافة، وتعريف حدود الملعب بوضوح؟ ذلك الفريق سيتفوق بلا شك، خاصة إذا ظلت الفرق المنافسة غير متفاعلة وموجهة.

سر النجاح بسيط: تحسين سلوك القادة. كقادة، علينا أن نسأل أنفسنا سؤالاً جوهرياً: من نخدم فعلاً؟ أنفسنا أم أفرادنا؟

القادة الخادمون - إشراك كل قلب، عقل وجسد

فكرة "القادة الذين يخدمون" (Sutherland, 2020) ليست جديدة؛ فهي متواجدة منذ سنوات. لكن الطريقة التي يتم تفسيرها بها غالبًا ما تسبب مشاكل. يرى البعض أن القيادة الخادمة تعني أن يُخضع القائد نفسه بالكامل للموظفين: أن يحلّ كل مشكلة، ويقدم المساعدة باستمرار، ويشارك المعرفة في كل لحظة.

هذا التفسير يعرّز سلوكين قياديين، وعندما يُفرض القادة في استخدامهما، يؤديان إلى انخفاض التفاعل لدى الموظفين. (راجع الشكل 1.1).



الشكل 1.1: المعتقدات والسلوكيات القيادية المفرط استخدامها

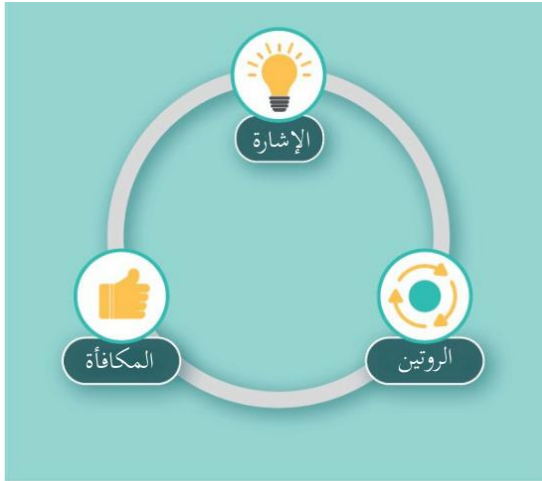
عندما أرى قادة يهتمون بعمق، ويسعون باستمرار لمساعدة فرقهم، ألاحظ فحًا شائعًا: فهم قد يُفرضون في استخدام هذه السلوكيات. وبدلاً من تمكين فرقهم، ينتهي الأمر بهم إلى خلق شعور بالعجز؛ حيث يشعر أعضاء الفريق بأنهم غير قادرين على حل المشكلات أو إحداث فرق حقيقي. أطلق على هذا النمط من السلوك القيادي اسم: "القائد المفرط في الرعاية".

على الجانب الآخر، هناك نمط "القائد الملم بكل شيء". غالبًا ما يتم ترقية هؤلاء القادة لأنهم تفوقوا في أدوارهم السابقة، ويعتقدون أن أفضل طريقة لخدمة فريقهم هي من

خلال مشاركة معرفتهم باستمرار، وإعطاء التعليمات الدقيقة لكل عضو، أو إغراق الفريق بسيل من الأفكار. لكن النتيجة؟ فوضى، ارتباك، وانعدام التركيز.

هذا النمط القيادي، رغم نواياه الإيجابية، يُضعف استقلالية الفريق ويعيق التفكير الجماعي، مما يحدّ من التفاعل والابتكار. كلا هذين السلوكين، سواء "القائد الراعي المفرط" أو "القائد الملم بكل شيء" - يخدمان مشاعر القائد أكثر من احتياجات الفريق. نُفرط في استخدام هذه العادات لأنها تمنحنا شعورًا جيدًا؛ فمساعدة الآخرين أو مشاركة المعرفة تمنحنا دفعة سريعة من الدوبامين، التي تعزّز هذا السلوك وتكرّسه.

وبفضل أبحاث تشارلز دوهيغ (Charles Duhigg- 2014) وآخرين، أصبح لدينا فهم أعمق لكيفية تشكّل العادات وترسخها في السلوك القيادي. (راجع الشكل 1.2).



الشكل 1.2: حلقة العادة

العادات تتشكل بشكل بسيط: يحدث محفز - مثل سؤال يطرحه أحد الموظفين - فنُسارع بالإجابة، ونحصل على المكافأة. هذه المكافأة تمنحنا دفعة سريعة من الدوبامين، ممّا يخلق شعورًا بالرضا لأننا كنا مفيدين أو لأن لدينا المعرفة.

لكن القادة الخادمون حقًا يتصرّفون بطريقة مختلفة؛ فهم يركّزون على ما يدعم نمو الشخص الآخر في تلك اللحظة. هذا النهج يساعد كل عضو في الفريق على تطوير قدراته والاقتراب من تحقيق إمكاناته الكاملة. إنه يخلق ثقافة تعلّم، حيث ينمو الأفراد، ويتقدّمون ويبتكرون يوميًا، مما يعزّز التفاعل، والمرونة، ورضا العملاء ويحقق نتائج مستمرة.

ولتحقيق ذلك، ينبغي علينا اختيار سلوكياتنا عن قصد، بحيث نركّز على خدمة الآخرين بدلاً من السعي وراء المكافآت العاطفية لأنفسنا. وفي نهاية المطاف، فإن القادة الذين يخدمون هم قادة متكيفون يتمتعون بمهارات عالية.

القائد المتكيف - الشخص، السياق، السلوك

كان كين بلانشارد (Ken Blanchard) رائدًا في مفهوم "القيادة الموقفية" منذ عام 1982. لقد علّمنا أن نأخذ في عين الاعتبار كلّاً من الشخص والموقف قبل أن نتفاعل أو نردّ. واليوم، أعتقد أن على القادة أن يذهبوا إلى أبعد من ذلك: يجب أن نأخذ في الحسبان السياق المحيط بالشخص، قبل اختيار السلوك الأمثل الذي يساعده على النمو.

في هذا الكتاب، سنتعمّق في مفهوم السياق؛ فكل فرد يتشكّل بفعل عوامل داخلية وخارجية، مثل الجينات، والتجارب الحياتية، والدوافع العاطفية، والتشويش أو التحديات التي يواجهها حاليًا، والعادات الراسخة. وبصفتنا قادة، علينا أن نأخذ في الاعتبار السياق المحيط بالأشخاص الذين نخدمهم، وأن نتكيّف وفقًا له لنساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم.

بصفتنا قادة، فإننا غالباً ما نعتمد على السلوكيات التي أثبتت نجاحها في الماضي؛ تلك الاستجابات التي نلجأ إليها تلقائيًا. لقد رأينا هذه السلوكيات تحقق نتائج إيجابية، فتصبح عادات راسخة تُعزّزها مكافأة النجاح. لكن، كم مرة نخترار فعليًا سلوكًا يساهم في نمو الشخص الآخر؟

الخبر السار هو التالي: لكي يصبح القادة أكثر تكيّفًا، لا يحتاجون إلا إلى تطوير مهارة أساسية واحدة: التوقّف... التفكير... ثم الاستجابة. (راجع الشكل 1.3).



الشكل 1.3: القائد المتكيف

عندما يتفاعل أحدهم معنا، يتم تحفيزنا تلقائيًا، ونشعر برغبة في الاستجابة بناءً على عاداتنا الطبيعية. لكن القائد المتكيف لا يستجيب بشكل تلقائي؛ بل يتوقف ويأخذ وقتًا للتفكير في الشخص والسياق المحيط به، قبل أن يختار السلوك الأنسب الذي يساعده على النمو.

يختلف سياق الأشخاص بدرجة كبيرة، لذا علينا أن نطرح على أنفسنا الأسئلة التالية: ماذا أعرف عن هذا الشخص؟ ما التحديات العاطفية التي يواجهها، سواء في العمل أو في حياته الشخصية؟ ما القوى الأخرى التي قد تؤثر في سلوكه أو موقفه الحالي؟ من خلال الربط بين ما نعرفه عن الشخص، والسياق، والموقف، يمكننا أن نستجيب بطريقة تخدم نموه، لا مشاعرنا الخاصة لقد علمتنا الإدارة التقليدية أن نترك حياتنا الشخصية خارج بيئة العمل؛ لكن هذا غير واقعي. فالمشاعر والتحديات لا تختفي؛ قد نقوم بكبتها، لكنها تظل تؤثر فينا.

نحن نعيش في عصر الاحترام، حيث نقدر الخلفيات، والمعتقدات، والتفضيلات الفردية. إن فهم السياق هو جوهر خدمة الآخرين، وتكييف سلوكنا لدعم نموهم وتطورهم. في الفصل الثامن، سنتعمق أكثر في هذا المفهوم من خلال دراسات حالة، وسنقدم صيغة الأداء العالي.

يبدو سلوك التوقف، والتفكير في الشخص والسياق، ثم الاستجابة، بسيطاً في الظاهر، لكنه بعيد كل البعد عن السهولة. بصفتنا قادة، علينا أن نكون واعين لاستجابتنا العاطفية،

وأن ننتبه لأنفسنا قبل أن نردّ، ونأخذ لحظة للتفكير. فالتباطؤ، ولو للحظة، يمنحنا مساحة للتفكير المتأني في الشخص والسياق، والاستجابة بطريقة تخدم الطرف الآخر.

بالنسبة للكثيرين منا، يتطلب هذا الأمر تغييرًا متعمّد في العادات. قد نُظهر قدرة على التكيف في بعض المواقف، لكن كم مرة نمارس ذلك فعليًا وباستمرار؟ من خلال تحسين قدرتنا على التكيف، يمكننا خدمة الآخرين بشكل أفضل، ومساعدتهم على النمو نحو تحقيق كامل إمكانياتهم؛ بدلًا من أن تقودنا مشاعرنا الخاصة.

الخطوة الأولى لتحسين أي شيء هي وجود سبب يدفعنا لذلك. فبدون ارتباط عاطفي أو "لماذا" قوية نادرًا ما يحدث تغيير فعّال ومُستدام. تغيير العادات هو عمل شاق، لكنه المفتاح الحقيقي للتحوّل إلى قائد يخدم الآخرين بحق.

تنمية السلوك المثالي

الفكرة القائلة بأن العادات الجديدة تتكوّن خلال 21 يومًا هي مجرد خرافة. فتكوين العادات يعتمد على عدة عوامل، منها ما مدى صعوبة العادة الجديدة؟ ما مدى ترسخ العادة القديمة؟ ما مدى قوة المكافأة الناتجة عن التغيير وسرعة تحققها؟ والأهم من ذلك كله - ما مدى قوة الدافع أو الهدف الذي يدفعنا نحو التغيير؟ لاستبدال عادة قديمة، نحتاج إلى تكرار العادة الجديدة عددًا كافيًا من المرات حتى تصبح أقوى من القديمة. وهذا ليس بالأمر السهل، ولهذا فإن وجود دافع عاطفي واضح، وسبب أكبر للتغيير مقارنة بالبقاء على ما نحن عليه، أمرًا بالغ الأهمية. (راجع الشكل 1.4).



الشكل 1.4: الدوافع وتغيير العادات لدى القادة

إن هدف القائد المتكيف هو بناء مؤسسة يكون فيها كل فرد منخرطاً، يتعلم، وينمو نحو تحقيق كامل إمكانياته، وبالتالي، تحقيق الإمكانيات الكاملة للمؤسسة نفسها.

الخطوة الأولى نحو أن تصبح قائداً أكثر تكيفاً هي أن تفهم لماذا تريد أن تتغير. ما الذي يدفعك لبذل الجهد للتوقف، والتفكير في الشخص والسياق المحيط به، ثم اختيار السلوك المثالي؛ بدلاً من الرجوع إلى العادات القديمة والاستجابة بشكل تلقائي وغير واع؟

تريث أولاً، وتأمل الشخص والظروف المحيطة به، ثم اختر السلوك الأمثل

دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة التي توضّح كيف يمكن لنهج "التوقف، والتفكير، والاستجابة الواعية" أن تُحدث فرقاً كبيراً. (راجع الجدول 1.1).

الجدول 1.1: أمثلة عن الشخص، السياق، والسلوك المثالي

الأشخاص	السياق	السلوك المثالي
جميع الأشخاص	حالة تتعلق بالسلامة	وجه الشخص للتوقف فوراً، افسح المجال.
موظف جديد، منخفض المهارة والكفاءة، لكنه متحمس ومنخرط.	لديه سؤال حول كيفية أداء مهمة معينة. تعلم أنه يشعر بالقلق نظراً لكونه في دور جديد كما أنه يواجه بعض التحديات في المنزل تتعلق بصحة أحد أطفال.	اسأل عن شعوره، واستمع إليه بإنصات، وأظهر التعاطف مع استجابته. استفسر منهم إن كانوا يريدون أن تشرح لهم العملية من خلال تدريب عملي.
موظف قديم، عالي المهارة، يفتخر بقدراته وبالعمل الذي يقدمه.	الموظف سجل نتائج ضعيفة هذا الشهر ويواجه انفصلاً عاطفياً حديثاً.	ادعمه من خلال إظهار التعاطف والاستماع الفعال لما يشاركه من مشاعر وتجارب. انتقل إلى مرحلة التدريب (coaching) بعد أن تبني أساساً من الثقة وتهدأ العواطف.

هناك عدد لا يُحصى من الأمثلة التي يمكننا استكشافها، وأنا واثق أنك فكرت بالفعل في بعضها من واقع تجربتك الشخصية. ولهذا، أشجّعك أولاً على أن تحدّد أسبابك؛ الدافع الجوهري أو المحرّك العاطفي الذي يدفعك نحو التحسّن كقائد متكيف تخدم نمو الآخرين. بمجرد أن يصبح هذا الدافع واضحاً، يمكنك استخدام ما تبقى من هذا الكتاب لبناء معرفتك ومهاراتك.

كما رأينا في هذا الفصل، فإن منهج القائد المتكيف يعني التوقّف، والتفكير في الشخص، والسياق المحيط به، ثم اختيار السلوكيات التي تُسهم في نموه وتطوره. لقد تم توثيق العديد من التعاليم حول القائد المتكيف، ولعل من أبرزها العمل الرائع الذي قدّمه رونالد هايفتز (Ronald Heifetz) ومارتي لينسكي (Marty Linsky) في كتابهما "ممارسة القيادة المتكيفة". يُعد هذا الكتاب مصدراً أساسياً، حيث يقدّم استراتيجيات للقيادة لتحسين الأداء، والتعامل مع حالات عدم اليقين، وتبني الذكاء العاطفي، واستخدام آلية المراجعة والتجريب العلمي.

يركّز هذا العمل على قدرة القادة على إظهار الذكاء العاطفي، والقيادة بعدل، وتطوير الذات، والتجريب، والانفتاح على التغذية الراجعة، وتعديل المسار عند الحاجة مع التركيز على حل المشكلات بأسلوب يحقق المكاسب للطرفين. يكمل كتاب "القيادة نحو التميز: القبعات الخمس للقائد المتكيف" كتاب رونالد ومارتي بشكل مميز، ونوصي بقراءة كتابهما لمزيد من التعمّق.

دراسة حالة – روب تيلفورد (Rob Telford) وياندي (Yandi)

لقد كنت محظوظ بكوني مُقيّم متعاقد مع شركة جي إتش بي (BHP) في رحلتها نحو التميز. تتبنّى جي إتش بي برنامجاً للتميز يُعرف باسم نظام التشغيل الخاص بها، والذي يركّز على تطوير ثمانين ألف شخص ليصبحوا محلّي مشكلات ومُحسنين مستمرين داخل الشركة بهدف تمكينها من تحقيق رسالتها في جمع الناس والموارد لبناء عالم أفضل.

لقد قمت بتقييم العديد من المواقع، لكن ما شاهدته في موقع خام الحديد ياندي في منطقة بيلبارا (Pilbara) شمال غرب أستراليا كان مذهلاً. في ياندي، هناك مجموعة من المبادئ الثقافية التي تُمارَس فعلياً من قبل الجميع؛ من الموظفين في الصفوف الأمامية وصولاً إلى القيادات العليا:

- **اللحظات الإنسانية هي التي تصنع الفارق.**
سمعتُ قصصاً عن قادة سافروا إلى منزل أحد أفراد الفريق لقضاء بعض الوقت معه، عندما كانت زوجته تعاني بشدة من مرض السرطان.
- **نحن جميعاً زملاء، ندعم بعضنا البعض، ونحرص على سلامة الجميع.**
في كل مرة كنت أسأل فيها عن مفهوم السلامة لدى أعضاء الفريق، كان فريق ياندي يشرح كيف يظلّون ملتزمين في عملهم، ويشرفون على بعضهم البعض يومياً لتقديم المساعدة إذا لزم الأمر.
قالوا: "نحن سعداء عندما يقوم أحدنا بتنبيه الآخر إذا لاحظ أن هناك إجراءً لا يتم اتباعه أو شيئاً قد يكون غير آمن ولو بشكل بسيط".

- **القاعدة التي تتسامح معها تصبح القاعدة السائدة.**
خلال زيارتي لورش الصيانة، لاحظت أبواباً مفتوحة تطلّ على غبار بيلبارا الأحمر، ومساحات عمل نظيفة على الطاولات. فتحت أدراج صناديق الأدوات والخزائن،

فوجدت كل شيء نظيفاً وفي مكانه الصحيح. وعندما سألت كيف تم تحقيق هذا المستوى من النظافة والترتيب، أجاب أحد أعضاء الفريق من الصفوف الأمامية: "القاعدة التي نتسامح معها تصبح القاعدة السائدة. نحن جميعاً نقود ونحافظ على المعيار المطلوب، لأن بيئة العمل تؤثر على سلوكنا، ونحن نركّز على الحفاظ على سلامة بعضنا البعض".

خلال عملية التقييم، لم أتمكن من فهم كيف تمكّن الموقع من ترسيخ هذه الثقافة: فالقادة الذين قادوا عملية التغيير قبل سنوات لم يعودوا موجودين في الموقع، ومع ذلك، لا يزال الجميع يمارسون السلوكيات التي تحافظ على هذه الثقافة وتغذيها باستمرار.

بعد مرور شهر، كنت لا أزال أفكر فيما شاهدته في موقع ياندي، عندما أجريت تقييمًا آخر لنظام التشغيل الخاص بـ بي إتش بي على الساحل الشرقي لأستراليا في موقع داونيا (Daunia). تعاونت في هذا التقييم مع المُقيم الآخر في نظام التشغيل، دانيال هورنر (Daniel Horner)، وهو شخص عمل مع بي إتش بي لسنوات عديدة، يمتلك شغفاً حقيقياً لدعم تحسين الثقافة المؤسسية من أجل تحقيق نتائج أفضل.

أثناء التنقّل بين مقابلات أعضاء الفريق في موقع داونيا، شاركت دان بما شاهدته في ياندي توقّف دانيال عن المشي، ونظر إليّ وقال: "لقد عملتُ في ياندي في الفترة التي بدأت فيها رحلة التحوّل الثقافي، ثم أضاف: عليك أن تتحدّث إلى روب تيلفورد، فقد كان يقود موقع ياندي في ذلك الوقت".

كنت محظوظ بما يكفي للتواصل مع روب تيلفورد وتحديد موعد لتسجيل بودكاست معه ضمن سلسلة Enterprise Excellence Podcast. ما يلي يروي قصة روب تيلفورد وموقع ياندي، والسلوكيات القيادية المتكيفة التي تبناها هو وفريقه لخدمة الآخرين أثناء كتابة هذا الكتاب، كان روب يشغل منصب نائب رئيس في شركة بي إتش بي وقد شغل روب العديد من المناصب خلال مسيرته الطويلة في الشركة، بدءاً من عمله كعامل صفّ أمامي وذكر روب أن تولّيه منصب المدير العام للعمليات في موقع ياندي كان أول خطوة له نحو القيادة العليا للموقع.

في وقت قصير، واجه روب وفريقه تحدياً: إذ وقعت حالتنا وفاة في الموقع. أولاً بول، ثم آدم. كان روب في منزله عندما تلقّى اتصالاً عند منتصف الليل يُبلغه بحادث بول ووفاته. أما الوفاة الثانية، فقد حدثت بعد ذلك بفترة قصيرة. كان روب قد وصل للتو إلى المنطقة، وكان جالساً في سيارته المستأجرة عندما تلقّى الاتصال.

كان روب في حالة صدمة في البداية شعر أن الأمر يفوق قدرته؛ فقد بدأ للتو في منصبه كقائد لهذا الموقع، وخلال فترة قيادته، فقدوا شخصين. تساءل روب "من سيكون الشخص الذي يساعد على تغيير هذا الواقع إن لم أكن أنا؟" في تلك اللحظة، وهو جالس في السيارة المستأجرة، تحوّل تفكيره من "هذا كثير جدًا" إلى عزيمة قوية تقول: "علينا أن نرتقي بثقافة ياندي إلى مستوى أفضل حتى لا يتكرّر هذا الأمر مرة أخرى". وقال لنفسه بحزم: "كفى؛ سنجعل من ياندي مكانًا رائعًا للعمل".

التقى روب بأحد منسقي الاستجابة للطوارئ في الموقع عند المطار، وعرض عليه أن يقفه إلى موقع ياندي وفي منتصف الطريق، أظهر روب أول مثال على القائد المتكيف: فقد طلب التوقّف جانبًا ليتِمَّكن من ترتيب أفكاره والتفكير في الطريقة التي سيظهر بها أمام فريق ياندي، وكيف سيجسّد السلوك المثالي الذي يتوقعونه منه.

تجوّل روب في التراب الأحمر على جانب الطريق، غارقًا في التفكير في الأشخاص الذين يعملون في الموقع وفي الظروف الذي وقعت فيها الحوادث. كان يدرك أن الطريقة التي سيظهر بها في ذلك اليوم ستحدث فرقًا كبيرًا في كسب الدعم الذي يحتاجه لتحسين الموقع مستقبلاً.

وبسرعة، جسّد روب مثالًا حيًا ثانيًا على القائد المتكيف، إذ انخرط مع فريقه القيادي وعمل معهم على تحديد هدفهم المشترك بوضوح للمضي قدمًا: أن يكون لكل فرد الحق في العودة إلى منزله سالمًا.

في البداية، حرص روب على توحيد الرؤية مع الفريق القيادي وبقية العاملين في الموقع حول الهدف المشترك: ضمان عودة كل فرد إلى منزله سالمًا. كان روب يؤمن بأن الشخص الأكثر معرفة بكيفية تحسين الأمور وجعلها أكثر أمانًا هو ذلك الذي يقوم بالعمل فعليًا لمدة 12 ساعة يوميًا. لذلك، انخرط روب وفريقه القيادي مع الفرق العاملة في الصفوف الأمامية، وعملوا معهم لفهم واقعهم الحقيقي واستيعاب ما يحدث فعليًا على الأرض.

من خلال هذا النهج، تأكّد روب وفريقه من صحة قناعته. فخلال أسابيع وأشهر من التجوّل في الموقع والاستماع الفعّال، تعلّموا عن المخاطر الموجودة وما يجب القيام به للمضي قدمًا نحو جعل الموقع أكثر أمانًا.

خلال هذه الرحلة، أدرك روب أهمية الاستماع الحقيقي، وأنه مهارة لا يتم تعليمها في المدارس فالاستماع يُعدّ مهارة جوهرية للقائد المتكيف. إن فهم الشخص والسياق المحيط

به يتطلب طرح أسئلة مفتوحة، والإنصات بانتباه، وإظهار التعاطف مع الإجابات، ثم التعمق بطرح أسئلة "لماذا" و"ماذا". لقد مكّن نهج القائد المتكيف الذي تبناه روب وفريقه من فهم المخاطر والتحديات التي يواجهها الفريق بشكل أعمق.

خلال هذه الفترة، جاء إلى روب عدد من أعضاء الفريق وهم في حالة غضب وانزعاج. كان روب يدرك أن هؤلاء الأشخاص، الذين قد يُنظر إليهم على أنهم ضده، هم في الواقع أعظم حلفائه؛ فقط لم يصبحوا كذلك بعد. هؤلاء هم الأشخاص الذين يهتمون فعليًا، ولديهم طاقة وحماس تجاه القضية التي يعمل عليها والهدف والرؤية التي يسعى لتحقيقها.

وجد روب حلفاء رائعين في تلك الأيام الأولى، مثل توم دوريون (Tom Dorion) والعديد من الآخرين الذين جلس معهم روب وفريقه، واستمعوا إليهم، وتعلموا منهم، ووقّروا لهم الموارد والمساحة اللازمة للمضي قدمًا والتحسين. يؤمن روب بأن الناس يهتمون عادةً في بيئة العمل؛ وأن ما يصنع الفارق هو سلوكنا كقادة؛ السلوك الذي يُفسح المجال لأصواتهم، إلى جانب الأنظمة والعمليات التي نضعها لتمكين ذلك.

أظهر روب وفريقه مهارات القائد المتكيف مع كل شخص التقوه؛ فقد استمعوا بانتباه، ورأوا ظروف الفرد والسياق المحيط به، ثم اختاروا سلوكهم بما يساعد ذلك الشخص، مع إظهار الاحترام والتعلم الذاتي في الوقت نفسه.

بدأ موقع ياندي يحقق تقدمًا ملموسًا نحو بيئة عمل أكثر أمانًا. فقد ساهمت التحسينات في العمليات والثقافة على جميع مستويات المؤسسة في دفع الموقع ليصبح مكانًا آمنًا وعالي الأداء، وبيئة عمل متميزة. حافظ روب وفريقه القيادي على نهج القيادة من الصفوف الأمامية للبقاء على اتصال، والاستماع، والتعلم. وقد ركّزوا على تغيير الثقافة والتحسين المستمر من خلال آلاف المحادثات الميدانية، مما أدى إلى آلاف القرارات الدقيقة والتحسينات التي كانت دائمًا تضع الإنسان في المقام الأول.

تركيزهم المطلق على الهدف الذي تم تحديده في بداية هذه الرحلة وقرّ وضوحًا كبيرًا في جميع المحادثات وجهود التحسين. كانت الأولوية هي أن يعود كل فرد إلى منزله في نهاية نوبته دون حتى خدش واحد. بدأت موجة من الطاقة واللغة المشتركة تتشكل، وكانت تلك هي بداية المبادئ الثقافية التي سمعها مؤلف هذا الكتاب خلال تقييمه في موقع ياندي بعد أكثر من عشر سنوات.

لقد كان لسلوك روب وفريقه القيادي دور كبير في كسب دعم المزيد من أعضاء الفريق واستمرار هذه الرحلة. وفي أحد الأيام، قال له أحد أعضاء الفريق: "الآن أدركت أنك جاد فعلاً بشأن هذه الرحلة، وأنها ليست مجرد مبادرة قصيرة المدى."

كانت هناك سياسة متبعة في معسكر التعدين تقضي بأن يسير الأشخاص على الأرصفة المخصصة، وألا يختصروا الطريق عبر الزوايا، خصوصاً عند عبور الطرقات. وفي إحدى الليالي، شاهد أحد أعضاء الفريق روب يصل إلى الموقع في وقت متأخر، ويسلك الأرصفة بدلاً من اختصار الطريق عبر الطريق، رغم أن المكان كان هادئاً وكان من الممكن أن يفترض روب أن لا أحد يراقبه. كانت تلك اللحظة نقطة تحوّل بالنسبة لذلك الموظف؛ إذ أدرك حينها أن روب يعني ما يقول، وأنه منخرط فعلياً في هذه الرحلة.

جاءت اللحظة الثالثة التي تجسّد القائد المتكيف في سلوك روب كقائد يخدم الآخرين عندما كان في طريقه إلى اجتماع تبديل النوبات، يقوده أحد المشرفين. كان الوقت ضيقاً قبل بدء الاجتماع، وقاد المشرف السيارة عبر تقاطع، مما اضطر شاحنة كبيرة قادمة إلى التوقّف والتهنئة لتفادي الاصطدام. فكّر روب في الشخص (المشرف) وفي السياق (السلامة)، وبادر فوراً إلى إجراء محادثة مباشرة معه حول ما حدث: حادثة كادت أن تقع.

عندما وصل روب إلى غرفة التحكم الخاصة بتبديل النوبات، لاحظ عدة مؤشرات من الأشخاص هناك تدلّ على أنهم فقدوا تركيزهم على السلوكيات المثالية اللازمة لضمان عودة الجميع إلى منازلهم بأمان. ومرة أخرى، فكّر روب في الأشخاص (لم يكن لديهم وضوح بشأن ما يجب عليهم فعله لإعطاء الأولوية للسلامة) وفي السياق (كانت الأمور تنزلق نحو الأسوء).

أبلغ روب جميع الموجودين في غرفة التحكم الخاصة بتبديل النوبات، بما فيهم المشرف، أن الموقع بأكمله سيتم إيقافه فوراً، وأنهم سيتجمعون في معسكر التعدين. كانت هذه خطوة جريئة من روب؛ ففي ذلك الوقت، كان موقع ياندي أكبر منجم للحديد الخام في العالم، وكان سعر الطن الواحد من الحديد الخام يبلغ 200 دولار أمريكي.

تجمّع الجميع في معسكر التعدين؛ كان هناك أكثر من 600 شخص جالسين على العشب. وقف روب جانباً للحظة، متأملاً فيما رآه ذلك الصباح وخلال الأسابيع الماضية. فكّر في سلوكيات القيادة التي كانوا يُظهرونها والتي لم يُظهروها مؤخراً. ثم تقدّم روب إلى مقدّمة التجمّع، وكان أول ما فعله هو الاعتذار للجميع. أقرّ بأنهم كانوا يقودون الموقع

بطريقة غير صحيحة، وأن ذلك غير مقبول. وقال روب إن المسؤولية تقع عليه، وأكد للجميع أن الفريق القيادي سيتعاون ويُعيد ضبط ممارسات السلامة في المنجم، مع تعزيز الهدف الأساسي: أن يعود كل فرد إلى منزله بأمان.

أرسل روب فريقه القيادي إلى أماكن عملهم لينظروا إليها من خلال عدسة السلامة والثقافة المؤسسية. وطلب منهم ألا يعودوا إليه حتى يتأكدوا من ترسيخ السلوكيات المثالية وأن تصبح مناطق عملهم جاهزة للتشغيل الآمن، مهما استغرق ذلك من وقت. ولم يُستأنف تشغيل الموقع بالكامل إلا بعد قرابة يومين.

لقد أثبت نهج القائد المتكيف - حيث أظهر روب أنه يفكر في الأشخاص والسياق المحيط بهم، واختار عن قصد السلوكيات المثالية لمساعدتهم على النمو والتقدم نحو تحقيق كامل إمكانياتهم - فعاليته الحقيقية. فحتى أولئك الذين كانوا ينتقدون الفريق القيادي ولم يقتنعوا بعد بجديّة التغيير الثقافي داخل المؤسسة، أصبحوا الآن مقتنعين ومؤيدين.

كقائد متكيف، كان روب يؤمن بأن الانطلاق في طريق استراتيجي أو تغيير ي ثم الالتفات إلى الآخرين والصراخ أو التلويح لهم للإسراع هو أمر عكسي وغير فعال. ما يجب فعله هو العودة إلى حيث هم، وتفهمهم وتفهم السياق المحيط بهم، ثم تغيير سلوكك كقائد لمساعدتهم على التقدم في الطريق معك. وهذا هو جوهر القائد المتكيف الذي يخدم الآخرين.

واصل روب وفريقه، ومن تبعهم من أعضاء الفريق، قيادة موقع ياندي للحفاظ على ثقافته وتحسين أدائه، وصولاً إلى اللحظة التي وصل فيها المؤلف إلى الموقع بعد أكثر من عشر سنوات. يتمتع ياندي اليوم بسجل سلامة مذهل. وعند مغادرة الموقع، يرى الزائر "شجرة الأحذية"، حيث يعلق أعضاء الفريق المغادرون أحذيتهم، في لفّة رمزية تُمثل ترك جزء من أنفسهم خلفهم.

أصبح موقع ياندي أيضاً الموقع المعروف داخل شركة بي إتش بي بقدرته على إنتاج كميات إضافية من خام الحديد بسرعة عند الحاجة. لقد جعلته إنتاجيته العالية ومرونته الموقع الذي تتحدث عنه باقي مواقع وعمليات بي إتش بي. لقد جسّد روب وفريقه بالفعل معنى القائد المتكيف؛ فقد ركّزوا على أن يكونوا قادة يخدمون سلامة ونمو كل فرد في فريق ياندي.

دراسة حالة: زاني كريستوفرسن (Xanny Christophersen) ومأكولات بريستليز غورمي ديلائتس (Priestley's Gourmet Delights)

لقد كنت محظوظاً بالتعرّف إلى قائدة شابة تُدعى زاني كريستوفرسن. شغلت زاني العديد من المناصب القيادية في شركة بريستليز غورمي ديلائتس، أكبر مُصنّع للحلويات الفاخرة المالحة والحلوة في أستراليا. وعلى مدى سنوات، عملت على تطوير عاداتها ومهاراتها القيادية، حتى أصبحت بحقّ قائدة تخدم الآخرين.

بدأت زاني مسيرتها المهنية في شركة بريستليز غورمي ديلائتس من الميدان، حيث تعاملت مباشرة مع العملاء، ثم انتقلت للعمل في أرض المصنع. وعندما تولّت أول منصب قيادي، كانت تبلغ من العمر خمسة وعشرين عاماً فقط. في ذلك الوقت، كانت المؤسسة بحاجة ماسّة إلى دعم تطويري أكبر للقائدات الجدد. اعتمدت زاني في بداياتها على المهارات والعادات القيادية التي كانت تمتلكها آنذاك، ولكن، كما هو الحال مع العديد من القائدات الشابات اللواتي يُدفعن إلى مناصب عليا في وقت مبكر من مسيرتهن، كانت هناك حاجة واضحة إلى التحسين. فقد كانت تميل إلى إصدار الأوامر بدلاً من السعي للفهم، وتدفع فريقها بقوة نحو تحقيق النتائج، وغالبًا ما تتركهم خلفها دون أن تشرح لهم "لماذا"، أو تصطحبهم معها في رحلة الإنجاز.

كانت زاني بارعة في بناء العلاقات، وارتبطت بأشخاص مميزين ساعدوها على النمو كقائدة، مثل جون برودبنت (John Broadbent)، وإيرل روبرتس (Earl Roberts)، وبراد جيفونز (Brad Jeavons) وغيرهم. وقد تبنّت زاني عقلية قائمة على التواصل والانفتاح والنمو المستمر أصبحت متعلّمة دائمة، تسعى وراء المعرفة والنصيحة أينما وجدت. وخلال هذه الرحلة، تعرّفت زاني على مفهوم "القادة الخادمون" - أي أن تكون قائدة تخدم نمو من حولها، لا أن تتشغل بمشاعرها وطموحاتها الشخصية.

طوّرت زاني وعيها الذاتي وقدرتها على السعي لفهم الآخرين، وعلى فهم الأشخاص الذين تقودهم وتعمل معهم. وقد تبنّت أسلوب القيادة المتواضعة، مدركة أنها لا تحتاج إلى امتلاك جميع الإجابات، بل اعتمدت على خبرات الفريق المحيط بها ومن خلال ذلك، تفاعلت معهم، وطوّرت قدراتهم، وحققت نتائج أفضل للفريق.

واصلت زاني تطوير قدرتها على التوقّف والتأمّل قبل أن تتفاعل، وعلى أخذ الشخص والسياق المحيط به بعين الاعتبار، مما مكّنها من اختيار سلوكها بطريقة تخدم نمو الآخرين من حولها.

وضعت زاني وفريقها هدفًا مؤسسيًا واضحًا: "ببساطة، خلق السعادة"؛ هدف يرتكز على إضفاء البساطة والسعادة لكل من العملاء، وأعضاء الفريق، وكوكب الأرض. وقد ساعد هذا الهدف زاني وفريقها على قيادة التغيير في سلوك الجميع داخل المؤسسة، من خلال التركيز على نمو الأفراد، وتقبل خبرات الآخرين والاستفادة منها، وتقليل الأثر البيئي الذي تخلفه المؤسسة.

بعد سنوات من التطوير وصقل مهاراتها القيادية، استحوّت زاني كريستوفرسن عن جدارة منصب الرئيسة التنفيذية لشركة بريستليز غورمي ديليتس. وبصفته الرئيسة التنفيذية، فإنها تُولي أهمية كبيرة لثقافة المراجعة الشاملة على مدار العام، والدعم والتطوير الذي توفره المؤسسة لموظفيها. تُقدّر زاني الفريق المحيط بها، الذي بات يؤمن اليوم بهدف المؤسسة، ويقدم لها من المدخلات والدعم للنمو بقدر ما تقدّمه لهم.

المسار المستقبلي لزاني هو مسار تطوّر شخصي مستمر. فهي شغوفة بنمو المؤسسات ونموها الشخصي، بهدف تحسين الطريقة التي يخدم بها الناس كوكب الأرض ويساهمون في نمو الآخرين. ومن خلال ذلك، تواصل ببساطة خلق السعادة.

تُظهر هذه الدراسات الحالة أيضًا تعدّد "القبعات السلوكية المثالية" التي يمكن للقادة المتكيفة أن ترتديها، وذلك بحسب الأشخاص والسياق المحيط بهم. وسنقوم باستكشاف هذه القبعات بشكل معمّق في الفصل التالي.

نقاط رئيسية للتطبيق العملي لبناء ثقافة عالية الأداء ومرتفعة المشاركة

1. إشراك جميع الموظفين في التحسين والابتكار نحو رؤية وغاية وأهداف موحدة يخلق مؤسسات عالية الأداء.
2. تلعب السلوكيات القيادية دورًا كبيرًا في مستوى التفاعل داخل المؤسسة. هل تخدم سلوكياتنا أنفسنا ومشاعرنا، أم أنها تخدم نمو الآخرين؟
3. تحسين قدرتنا على أن نكون قادة متكيفين هو مفتاح خلق ثقافة ومؤسسة عالية الأداء والمشاركة. وأهم سلوك يمارسه القائد المتكيف هو التوقف والتفكير في الشخص والسياق المحيط به، ثم الاستجابة بالسلوك المثالي الذي يساعده على النمو.
- 4.

النشاط 1

استخدم الجدول 1.2 أدناه للتأمل في سلوكياتك القيادية خلال الأيام القليلة الماضية. فكر في الأشخاص والسيئات التي ربما انزلت فيها إلى أحد نمطي القيادة التالية: "القائد المفرط في الرعاية" أو "القائد الملم بكل شيء". في عمود "أفكار للتحسين"، دَوِّن كيف كان بإمكانك التعامل مع كل موقف بطريقة مختلفة تساعد الشخص الآخر على النمو بشكل أكثر فعالية.

الجدول 1.2: النشاط 1

القائد المفرط في الرعاية	القائد الملم بكل شيء	أفكار للتحسين

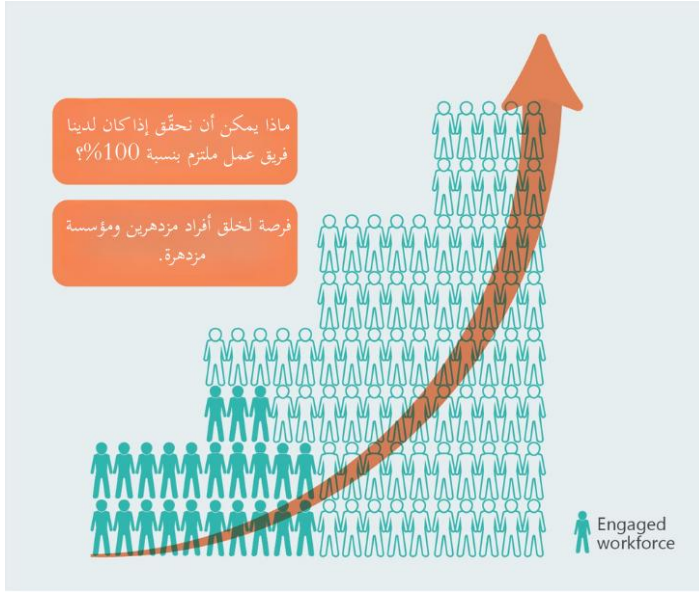
القبعات الخمس للقائد المتكيف

للقائد، يُعد التعلم المستمر مفتاحًا للتعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية (Collison, 2017). ومن المنطقي أن القادة الذين يسعون باستمرار للتطوير يكونون أكثر استعدادًا لاكتساب المهارات والسلوكيات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية.

ومع ذلك، فإن متطلبات القيادة غالبًا ما تكون مرهقة. فموازنة الضغوط اليومية مع الجهد اللازم لبناء عادات جديدة قد تبدو مهمة شبه مستحيلة. إذًا، ما الذي ينبغي علينا أن نُعطيه الأولوية من أجل تحسين عملية التعلم وتحقيق أقصى أثر؟

بخبرتنا المجمعّة التي تتجاوز المئة عام في تحسين الأداء المؤسسي، شهدنا نحن مؤلفي هذا الكتاب تحديات القيادة ذاتها في مختلف أنحاء العالم. ومن أجل الكشف عن السلوكيات المثلى للقادة ذوي الأداء العالي، اعتمدنا على آلاف استبيانات التميز المؤسسي، والملاحظات الميدانية، وجلسات التدريب القيادي التي أجريناها على مدار سنوات من العمل المتخصص.

من خلال هذا البحث، تمكّننا من تحديد السلوكيات والمهارات الجوهرية التي يعتمد عليها القادة المتميزون في بناء ثقافات عمل قائمة على التفاعل العالي والأداء المتفوق وبمقارنة هذه النتائج مع مخرجات القيادة غير الفعّالة، استطعنا تحديد خمس سلوكيات أساسية ينبغي على القادة التركيز عليها لتحقيق أقصى أثر. إذا ركّزنا جهودنا كقادة على إتقان هذه السلوكيات، فإن الإمكانيات المتاحة لتعزيز التفاعل الوظيفي ورفع مستوى الأداء المؤسسي تصبح هائلة. (راجع الشكل 2.1).



الشكل 1. 2: فرصة تعزيز التفاعل الوظيفي على المستوى العالمي (Gallup, 2023)

من خلال بحثنا، حدّدنا خمس سلوكيات قيادية مثالية يعتمدها القادة المتكيفون في خدمة فرقهم، وتعزيز النمو، وتحقيق نتائج استثنائية. يتميّز القادة المتكيفون بقدرتهم على التنقّل بين هذه السلوكيات كما لو أنهم يرتدون قبعات مختلفة، وذلك بحسب طبيعة الشخص الذي يتعاملون معه والسياق المحيط بهم.

فكرة "القبعات" في القيادة ليست جديدة (Bono, 1985; Banoub, 2022; Taylor, 2019; Young, 2023)، لكنها تُعد إطارًا قويًا يساعد القادة على تعديل أسلوبهم بما يتناسب مع الأفراد والمواقف المختلفة. وقد أسفر بحثنا عن خمس قبعات قيادية يعتمدها القائد المتكيف، وهي موضّحة في الشكل 2. 2.



الشكل 2.2: القبعات الخمس للقائد المتكيف

القبعات الخمس للقائد المتكيف هي:

1. **الإلهام** - فهم أهداف الفرد ودوافعه وربطها برسالة المؤسسة. ويحرص القائد المتكيف على تجسيد هذا الفهم ودعم الاتساق بشكل مستمر في بيئة العمل.
2. **التعليم** - تدريب الفرد على مهارة لا يمتلكها حاليًا، بهدف تمكينه هو وفريقه من النقد نحو تحقيق رؤيتهم وأهدافهم المنشودة.
3. **الدعم** - دعم الأفراد في تحويل المعرفة إلى كفاءة عملية وتقديم الدعم أيضًا في الأوقات العاطفية أو الصعبة التي تتطلب حضورًا إنسانيًا ومساندة حقيقية.
4. **التدريب** - تدريب الفرد أو الفريق على تطوير المهارات بشكل مستمر، ودفعهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية، وأهداف الفريق، ورسالة المؤسسة، ورؤيتها.
5. **التوجيه** - توجيه الفرد أو المجموعة للخروج من المواقف الضارة أو الخطرة. وتقديم التوجيه الحاسم عندما تتأثر الثقافة المؤسسية بشكل سلبي.

من أكبر التحديات التي نواجهها كقادة هو التوقف المقصود للتفكير في الشخص والسياق المحيط به قبل اختيار "القبعة" القيادية المناسبة التي ينبغي ارتداؤها.

تكمُن تحديات أخرى في قدرتنا على ارتداء هذه "القبعات" القيادية بفعالية. فمستوى مهارتنا في الإلهام، والتعليم، والدعم، والتدريب، والتوجيه هو ما يحدّد جودة كل تفاعل نقوم به. لدينا جميعاً نقاط قوة ونقاط ضعف، ولا وجود لصواب أو خطأ مطلق، لكن المفتاح الحقيقي يكمن في تحسين المهارات التي تساعدنا، وتساعد من حولنا، على النمو والتقدّم نحو تحقيق أقصى إمكاناتنا.

من دون نموّ مستمر في هذه القبعات القيادية الخمس، فإننا نُعرض قدرتنا القيادية للركود، أو ما هو أسوأ، للتراجع. وقد يؤدي ذلك إلى دوامة تدهور تتفاقم مع الوقت، فينعكس ظلّ قيادتنا عبئاً يضعف أثرنا على من نُشرف عليهم ونقودهم.

الخبر السار؟ هناك فقط خمس "قبعات" قيادية تستحق التركيز. ومن خلال إتقانها، يمكننا تعزيز أثرنا القيادي، وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الثقافة المؤسسية والأداء، ونصبح قادة يخدمون نمو الآخرين بحق.

سنناقش فيما يلي تفاصيل كل واحدة من هذه "القبعات" السلوكية القيادية؛ لماذا تُعدّ مهمة، ومتى نرتديها، وماذا يحدث إن تجاهلناها، وكيف نُنقن ارتدائها لتحقيق أقصى أثر.

قبعة الإلهام

بدون دافع مناسب ومشاعر محفّزة، لن يتمكن الإنسان من تطوير عادات جديدة (Duhigg, 2014). وعلاوة على ذلك، فإن النمو على مستوى الأفراد والفرق والمؤسسات يتطلب التعلم المستمر، وتطوير القدرات، والابتكار، والتحسين المتواصل. لقد نجحت أعظم المؤسسات في ترسيخ ثقافات قوية تقوم على التعلم المستمر والتحسين المستمر.

تُبرز هذه الحقائق أهمية "قبعة الإلهام". إن القدرة على إلهام الأفراد والفرق تُعدّ مهارة جوهرية للقادة المتكفيين. فهي تضع الأساس لبيئة يُحفّز فيها الناس على التعلّم والتطور.

ومع ذلك، تُعد "قبعة الإلهام" من أقل الأدوار التي يرتديها القادة، رغم كونها عنصراً حاسماً في تحقيق التميّز. يعتقد العديد من القادة - عن طريق الخطأ - أنهم يُلهمون فرقهم من خلال المساعدة المستمرة (دور القائد المفرط في الرعاية) أو التدخل السريع لحل

المشكلات (دور القائد الملم بكل شيء). ورغم أن هذه التصرفات قد تبدو مُلهمة في الأفلام، إلا أنها في الواقع تُضعف من تمكين الموظفين وتُثقل من دافعيتهم.

القادة الذين لا يرتدون "قبعة الإلهام" يواجهون خطر قيادة فرق تفتقر إلى الدافعية، وتُعاني من الركود، وتفشل في التحسين، مما يُسهم في أزمة الارتباط الوظيفي العالمية فبدون التحفيز والمشاعر، يفتقر الموظفون إلى الدافع اللازم للتغيير والنمو.

هناك عدد من المعتقدات الجوهرية لدى بعض القادة تُسهم في خلق هذه الثقافة غير المرغوبة، ومنها على سبيل المثال:

1. الموظفون يتقاضون أجورًا جيدة، وعليهم ببساطة أداء عملهم.
2. لا وقت للجلوس مع أعضاء الفريق؛ الأمور تسير على ما يرام كما هي.
3. التحفيز غير ضروري أو يُعتبر أمرًا سطحيًا.
4. أعضاء الفريق يفتقرون إلى الذكاء أو القدرة على التعامل مع تعقيدات العمل.

تُعد "قبعة الإلهام" عنصرًا حاسمًا في مواجهة هذه التحديات. وقد أبرزت أبحاث جيم كولينز (Jim Collins) في كتابه من "الجيد إلى العظيم" أهمية ثبات الغاية. فقد وجد كولينز أن القادة العظماء يُشيدون باستمرار إلى غاية أو رسالة المؤسسة، ويُحيونها يوميًا لتعزيز التفاعل، وتحقيق التوافق، وبت الطاقة في فرقهم. وتُعد الغاية بمثابة "النجم المرشد" الذي يُرشد المسيرة، ويُساعد على تجاوز التحديات التي تواجه تغيير العادات للحفاظ على التقدم المؤسسي المستدام.

يرتدي أنجح القادة والمؤسسات "قبعة الإلهام" باستمرار، ويُجسّدون غاية المؤسسة في تفاعلاتهم اليومية. دعونا نستعرض لحظات محددة يمكن للقادة المتكيفين فيها ارتداء "قبعة الإلهام" بفعالية، لتحفيز فرقهم وتعزيز تفاعلهم، كما هو موضح في الجدول 2.1 .

الجدول 2.1: الشخص والسياق- قبعة الإلهام

الشخص	السياق
موظف مثالي محتمل للمؤسسة	هذا الشخص في مقابلة عمل، يلتقي بقائده المحتمل للمرة الأولى. يتمتع بالحماسة والانخراط، إذ يسعى بجد للحصول على الوظيفة.
موظف جديد يتمتع بشخصية أكثر هدوءاً وتركيزاً على العمليات والبيانات	انضم حديثاً إلى الفريق، ويخضع حالياً لمرحلة التأهيل الوظيفي للموظفين الجدد. يشعر بمزيج من التوتر والحماس. لديه بعض المعلومات الأولية عن رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهداف الفريق. القائد في المؤسسة يعرف بعض المعلومات الأولية عنه. لكنه لا يعرف غايته بعد، أو قيمه، أو رؤيته وأهدافه؛ سواء على المستوى الشخصي أو المهني.
موظف حالي يتمتع عادةً بالحيوية والنشاط، اجتماعي وكثير الكلام	يبدو هذا الموظف في حالة من الخمول؛ فقد كان عبء العمل عليه مرتفعاً مؤخراً، ويبدو عليه التعب وانخفاض مستوى الطاقة. أنت غير متأكد من العوامل الأخرى التي تؤثر عليه خارج نطاق العمل.
موظف قديم في المؤسسة يركّز بشكل كبير على الآخرين، شخص متجرد	يشغل هذا الموظف نفس الدور منذ أكثر من خمس سنوات، وقد بدأ يطرح أسئلة حول مستقبله والأدوار المستقبلية المتاحة له. لم يناقش الموضوع معه منذ فترة طويلة.

إن أكثر الطرق فعالية لارتداء "قبعة الإلهام" هي التفكير العميق فيما تعرفه عن الشخص والسياق المحيط به، ثم تعديل أسلوبك في ارتداء القبعة بما يتماشى مع شخصيته ومن هو فعلاً.

على سبيل المثال، قد يستفيد الموظف الجديد الذي يتمتع بشخصية هادئة ومركزة على العمليات والبيانات من مقدّمة هادئة ومنظمة. يمكن للقائد أن يقول: "لدينا عملية مخصصة للموظفين الجدد تساعدنا على فهم بعضنا البعض، وتحديد أفضل السبل للعمل

معًا لتحقيق أهدافك، وأهداف الفريق، وأهداف المؤسسة". تُتيح هذه المحادثة للقائد فرصة استكشاف أهداف الموظف المهنية والشخصية، واكتشاف غايته، والعمل على مواءمتها مع غاية الفريق والمؤسسة.

بالنسبة للموظف الطويل الأمد، قد يكون لدى القائد فهم مسبق لبعض أهدافه وتطلعاته. ومن خلال إعادة صياغة هذا الفهم أثناء اجتماع فردي، يمكن للقائد التحقق من دقته أو تطويره، عبر طرح أسئلة مثل: ما مدى دقة فهمي؟ هل هناك شيء فاتني؟

من التقنيات القيمة أيضًا أن يطرح القائد أسئلة مباشرة على أعضاء الفريق، مثل: ما الذي أفعله كقائد ويزيد من مستوى تحفيزك؟ وما الذي أفعله ويضعفه؟ (راجع الشكل 2.3). تُوقّر هذه الأسئلة رؤى عميقة حول تأثير سلوكيات القائد على دافعية الفريق. فالسلوكيات القيادية الفعّالة يمكن أن ترفع - أو تُخفض - بشكل كبير مستوى التحفيز والإلهام داخل الفريق.



الشكل 2.3: دلو التحفيز - سلوكيات التعبئة والتفريغ

دعونا نستعرض دراسة حالة واقعية تُظهر كيف أن ارتداء "قبعة الإلهام" كقائد متكيف يمكن أن يؤدي إلى نتائج ممتازة لجميع الأطراف المعنية؛ وهي تجربة عشتها شخصيًا.

كنتُ أقود مؤسسة متوسطة الحجم، وقد أنهيت للتو عملية توظيف خريج عالي الكفاءة يُدعى أنطوني (Anthony). جاء من مدرسة وجامعة مرموقتين، وينتمي إلى عائلة ناجحة تمتلك أعمالها الخاصة. كنتُ في غاية السعادة لعثوري على شخص بهذا المستوى من التميّز.

ولقد هُتّأني المدير العام على هذا التوظيف، لكنه أبدى تحفظاً: فقد شكّك في قدرتنا على الاحتفاظ بأنطوني على المدى الطويل. قال: "نحن مؤسسة صغيرة، ولن تكون هناك فرص كافية له للتقدّم."

دفعني هذا التعليق للتفكير. كنتُ أدرك تماماً الوقت والجهد المطلوبين لتهيئة وتطوير أعضاء الفريق الجدد بشكل فعّال. وبعد تفكير عميق طوال الليل، قررت أن أقدم دعمي الكامل لأنطوني، وألتزم بمساندته في رحلته المهنية داخل المؤسسة.

بدأتُ بعقد اجتماع فردي مع أنطوني، ركّزتُ فيه على فهم أهدافه الشخصية والمهنية. طرحتُ عليه أسئلة حول ما يُحقّره لتحقيق هذه الأهداف، وتعمّقتُ في الحديث لاكتشاف الدوافع العاطفية الكامنة وراءها؛ غايته الجوهرية.

ما اكتشفته هو أن أنطوني يتمنّع بتركيز عالٍ على العائلة. فعلى المستوى الشخصي، كان يسعى للزواج من خطيبته، وشراء منزل، وتوفير حياة كريمة لأسرته المستقبلية، بما في ذلك إرسال أطفاله إلى مدارس عالية الجودة. أما على المستوى المهني، فكان يطمح للوصول إلى مناصب قيادية عليا، وتحقيق دخل جيد، ومساعدة فريقه على النمو وتحقيق أقصى إمكاناتهم؛ وكل ذلك مرتبط بهدفه الأسمى: دعم أسرته.

كانت غاية مؤسستنا هي مساعدة العملاء والموظفين على تحقيق أهدافهم، مع التركيز على تقدّم ونمو كلّ من الأعمال والأفراد وقد رأيتُ توافقاً واضحاً بين غاية أنطوني الشخصية والمهنية، وغاية المؤسسة. كنتُ أعلم أن تحقيق أهداف المؤسسة المرتبطة بهذه الغاية سيوفّر لأنطوني فرصاً للنمو، وتحقيق غايته، والوصول إلى أهدافه.

على مرّ السنوات، عملتُ عن كثب مع أنطوني. وبالرغم من أنني ارتكبتُ بعض الأخطاء خلال هذه الرحلة؛ فقد كنتُ أحياناً أُعَبّي "دلو تحفيزه"، وأحياناً أفرغه إلا أننا بنينا معاً أساساً قوياً من الثقة والسلامة النفسية. كنا دائماً منفتحين على طرح القضايا والتماس مراجعة التقدم، والتعلّم من بعضنا البعض. وقد ساهم الاستماع الفعّال والتجاوب مع الملاحظات في ترسيخ تلك الثقة، وسنستعرض ذلك بمزيد من التفصيل في الفصول القادمة.

حتى لحظة كتابة هذه السطور، يتولّى أنطوني منصب الرئيس التنفيذي للمؤسسة. لديه عائلة رائعة، وأطفاله يدرسون في مدارس مرموقة، ويعيش في منزل جميل يجمعه بزوجته ورغم أن هذه القصة قد تبدو غير واقعية، إلا أن رحلة أنطوني كانت مليئة بالتحديات والتقلبات. لقد ساهم التوافق بين أهدافه الشخصية والمهنية وغايته وبين غاية

المؤسسة، إلى جانب المحادثات المستمرة، في الحفاظ على التركيز حتى في الأوقات الصعبة، وتحقيق نتائج ممتازة لأنطوني، ولأسرته، وللمؤسسة. مثل جميع القبعات الخمس للقائد المتكيف، تُعد "قبعة الإلهام" عنصرًا أساسيًا. وخلال هذا الكتاب، سنستكشف المزيد من الطرق لارتداء هذه القبعة بفعالية.

قبعة التعليم

منذ سن مبكرة، يختبر الناس "قبعة التعليم"؛ سواء من خلال الوالدين الذين يُعلّمونهم ركوب الدراجة، أو المعلمين في المدرسة، أو القادة الذين يوجّهونهم في أول وظيفة لهم. تختلف تجارب التعليم بشكل كبير؛ فبعضها يُلهم النمو، بينما يُعيق البعض الآخر هذا النمو. وقد أظهرت الدراسات أن وجود ثقافة تعلّم داخل المؤسسات يُساهم في تحقيق نتائج ممتازة، ومع ذلك، فإن ترسيخ هذه الثقافة لا يزال غير منتظم، وبدأً من مرحلة إدماج وتهيئة الموظف الجديد.

عندما ينضم الموظفون إلى الشركة، فإنهم يبدؤون ولديهم نسبة عالية من الدافعية والمشاركة قد تصل إلى 100٪. ومع ذلك، يمكن أن تتراجع هذه الدافعية بسرعة وغالبًا ما تتأثر بالدعم العاطفي والتعليمي الذي يتلقونه خلال الأسابيع الأولى. على مدى العقود الماضية، حدث تحول نحو الاستعانة بمصادر خارجية في التعليم أو دمجها في أنظمة رقمية. وقد أصبح العديد من الموظفين الجدد يخضعون لفترات طويلة من التدريب الإلكتروني، بدلاً من التفاعل الشخصي مع القادة وزملاء الفريق.

لقد أدّى هذا الاتجاه إلى قيام العديد من القادة بتفويض "قبعة التعليم" إلى فرق التعلم والتطوير أو إلى جهات خارجية. ورغم أن التدريب الخارجي وأنظمة التعليم الرقمية لها دور مهم، إلا أن الاعتماد المفرط عليها يُعرّض القادة والموظفين لخطر فقدان المهارات وتراجع التمكن. فالقادة الذين لا يشاركون بشكل مباشر في عملية التعليم يفقدون ملكيتهم لتطوير وتنمية فرقهم.

أظهرت الدراسات، بما في ذلك تلك التي أجراها هيرمان إبنجهاوز (Hermann Ebbinghaus, 1913)، أن الاحتفاظ بالمعلومات يتراجع بسرعة دون التعزيز والممارسة. وعندما يتوقف القادة عن أداء دورهم في التعليم، فإنهم يتوقفون كذلك عن ارتداء باقي قبعات القائد المتكيف، بما في ذلك التدريب المستمر والدعم اللازم لمساعدة الموظفين

على بناء الكفاءة الحقيقية. غالبًا ما يواجه الموظفون صعوبة في أداء أدوارهم، معتمدين على زملائهم للتعليم، وهو ما يؤدي أحيانًا إلى نتائج غير دقيقة أو غير مثلى. إن غياب الدور القيادي المباشر في عملية التعليم يُعيق تطوير المهارات والقدرات الأساسية.

ونظرًا للدور المحوري الذي تلعبه عملية التعلم والنمو المستمر في نجاح المؤسسات القادرة على التكيف، فإن "قبة التعليم" تُعدّ عنصرًا لا غنى عنه (Sutherland, 2014). يجب على القادة المتكفين تقييم الشخص والسياق المحيط به قبل ارتداء "قبة التعليم"، وذلك لدعم النمو والتطوير بشكل فعّال. فيما يلي أمثلة على قادة يرتدون "قبة التعليم" بفعالية.

الجدول 2.2: الشخص والسياق - قبة التعليم

الشخص	السياق
موظف جديد	إنه يومه الأول، ولا يعرف الكثير عن المؤسسة أو الفريق أو العمليات.
موظف طويل الأمد - (أ)	انتقل للتو إلى فريق جديد، وتورط في مشكلة جودة ضمن عملية لا يعرف عنها الكثير.
موظف طويل الأمد - (ب)	الموظف على وشك تنفيذ عملية لم يسبق له المشاركة فيها. يفتقر إلى الدافعية ومنفصل تمامًا عن العمل، وتعلم أنه يواجه تحديات في حياته الزوجية حاليًا.
أي موظف	حدّد الموظف هدفًا جديدًا للمستقبل ضمن تخطيطه الشخصي، وهو متحمّز وملهم للتقدّم في هذا المجال.

لكي يرتدي القائد المتكيف "قبة التعليم" بفعالية، عليه أن يتوقّف أولاً ويأخذ بعين الاعتبار كلّ من الشخص والسياق قبل اتخاذ أي رد فعل. فالعديد من مشكلات الجودة والسلامة في بيئة العمل تنبع من نقص الكفاءة لدى أعضاء الفريق، ومع ذلك، غالبًا ما يُلقى اللوم على الأفراد في مشكلات لم يتم تدريبهم بشكل كافٍ للتعامل معها.

عادةً ما يُبدي الموظفون الجدد مقاومة قليلة للتدريب. يمكن للقائد الذي يُركّز على نموهم أن يضع خطة تهيئة تبدأ بشكل مكثّف ثم تتناقص تدريجيًا مع مرور الوقت. أما بالنسبة

للموظفين الذين أمضوا فترة طويلة في المؤسسة، فإن خطط التطوير الشخصي أو "خطط الازدهار" (Warner et al., 2024) تُوفّر إطارًا للتعلّم المستمر، تركّز على كلّ من الصحة النفسية وتطوير المهارات، بهدف تحقيق الحد الأقصى من النمو والتحسين.

للأسف، نادرًا ما يتم تعليم القادة كيفية التعليم بفعالية. فالأساليب التقليدية في الإلقاء، التي اختبرها العديد من القادة في المنزل أو المدرسة أو الجامعة، لا تتماشى مع مبادئ تعلّم الكبار. فالكبار يُقدّرون خبراتهم السابقة ومعلوماتهم الحالية، ويحتاجون إلى المشاركة الفاعلة في عملية التعلّم بدلاً من الاكتفاء بالتلقّي السلبي.



الشكل 2.4: حلقة تعلّم الكبار للقائد القادر على التكيف
(مقتبس من (Frey, 2013) (Gallagher, 1983))

إحدى المقاربات الفعّالة هي حلقة التعلّم للكبار، التي تساعد القادة على تحسين كيفية استخدامهم لأدوار التعليم والدعم والتوجيه من أجل تعزيز قدرات فرقهم (انظر الشكل 2.4). العملية بسيطة؛ فهي نظام ممتاز للقادة القادرين على التكيف لممارسة وتطوير قدرات جديدة أثناء ارتداء "قبعتي التدريب والدعم". لنلقي نظرة على الخطوات:

1. **لماذا:** عند بدء التدريب مع فرد أو فريق، اسألهم أولاً لماذا يعتقدون أن تعلّم هذا الموضوع أو العملية مهم. هذا السؤال يمنح المتعلّم شعورًا فوريًا

بالاستقلالية ويُخَفَّف من شعوره بالقلق الناتج عن فقدان السيطرة أو الاعتماد الكامل على المعلم. طرح سؤال "لماذا" في البداية يُعزِّز التفاعل والدافعية.

2. **المعرفة الحالية:** قبل أن تبدأ بتعليم أي شيء لشخص بالغ، اسأله عما يعرفه مسبقاً عن الموضوع أو العملية. من غير المحبذ أن تفترض أن البالغين لا يعرفون شيئاً عن الموضوع الذي ستُعلِّمه لهم. هذه الخطوة تُساعد في استخراج معرفتهم، وتُعزِّز تفاعلهم، كما تُوفِّر للمعلم نقاط مرجعية تربط التعلم الجديد بمعرفة المتعلم السابقة، وتُظهر الاحترام، وتُساعد المتعلمين على ربط خبراتهم الحالية بالتعلم الجديد.

3. **أنا نُنفِّذ:** قدّم التعلم بصيغته النظرية والعملية. استخدم الموارد التعليمية مثل تعليمات العمل، العروض التقديمية، وغيرها، ثم قم بعرض عملي للتعلم.

4. **نحن نُنفِّذ:** أشرك المتعلمين في الموضوع أو العملية، وامنحهم جزءاً من المهمة ليقوموا بتنفيذها، بينما ترتدي "قبعة الدعم" لمساعدتهم على بناء الكفاءة الحقيقية. اعتماداً على مدى تعقيد التعلم، يمكن أن يبقى المعلم والمتعلم في مرحلة "نحن نُنفِّذ" لفترة طويلة. كمعلم، أنت تبحث عن مظاهر متكررة للكفاءة، وتُسلِّم تدريجياً المزيد من أجزاء العملية للمتعلم ليقوم بها بنفسه.

5. **أنت تُنفِّذ:** بعد أن يُظهر المتعلم كفاءة متكررة، يحين وقت تسليمه المسؤولية الكاملة. هنا ينتقل القائد المتكيف إلى ارتداء "قبعة التدريب"، أو "قبعة التوجيه" في الحالات الخاصة، لدعم استمرار نمو وتطور عضو الفريق.

6. **أنت تُعلِّم:** لا توجد طريقة أفضل لإتقان مهارة معينة من تعليمها للآخرين. يمكن دمج مرحلة "أنت تُعلِّم" ضمن هذه العملية كخطوة تعليم عكسي حيث يطلب القائد المتكيف من المتعلم أن يُعيد شرح ما تعلَّمه بعد أن يُظهر الكفاءة كما يمكن دمجها ضمن نظام يُمكن المتعلمين من أن يصبحوا معلمين لزملائهم الجدد، مما يُعزز فهمهم لحلقة تعلّم الكبار، ويُطوِّر قدرتهم على ارتداء قبعات التعليم، والدعم، والتدريب.

يختلف تركيز التعليم باختلاف موقع القائد في الهيكل الهرمي للمؤسسة. فعلى الرغم من أن جميع القادة يجب أن يُعلِّموا الثقافة والتحسين، إلا أن الجوانب الفنية للتدريب تختلف حسب المستوى القيادي. يحتاج القادة في الصفوف الأمامية إلى التركيز على العمليات والمهارات الفنية، بينما يركِّز القادة في المستويات الوسطى والعليا على مهارات القيادة، والإدارة، والاستراتيجية، وإدارة المشاريع.

القادة الذين يقودون قادة آخرين يتحملون مسؤولية التعليم، والدعم، والتدريب في مجالات الثقافة والتحسين، عبر جميع القبعات الخمس للقيادة التكيفية. وعلى أي مستوى قيادي، تُعزّز "حلقة تعلّم الكبار" فعالية التعليم عند ارتداء "قبعة التعليم".

يتطلّب استخدام "قبعة التعليم" بفعالية من القادة أن يأخذوا بعين الاعتبار كلاً من الشخص والسياق، خاصة عند الاستجابة للأسئلة أو التحديات. ورغم أن التدريب يُوصى به غالباً، إلا أنه قد لا يكون مناسباً إذا كان الموظف يفتقر إلى المعرفة الكافية في مجال معين. في مثل هذه الحالات، ينبغي للقائد أن يرتدي "قبعة التعليم"، ويسأل الموظف عما إذا كان يرغب في الحصول على تدريب (خصوصاً بالنسبة للموظفين ذوي الخدمة الطويلة) ثم يُحدّد وقتاً مناسباً لتنفيذه.

دعونا نستعرض مثالاً واقعياً يُسلط الضوء على الرحلة المتقلّبة التي عشتها مع القادة و"قبعة التعليم".

في بداية مسيرتي المهنية، عملت في مؤسسة متوسطة الحجم مملوكة لعائلة، والتي نمت لاحقاً لتُصبح شركة كبيرة. في تلك الأيام الأولى، شهدت المؤسسة نمواً سريعاً حيث كانت تتضاعف في الحجم عاماً بعد عام - وهو مسار مثير للإعجاب بالنسبة لشركة تعمل في قطاع التعبئة والتغليف داخل سوق ناضج.

كان لدينا نظام قوي للارتباط الوظيفي واستقطاب الموظفين، حيث كنّا نعرف تماماً أين نجد الموظفين المثاليين بناءً على التوافق الثقافي والسمات الشخصية. وكانت عملية التهيئة منظّمة، تتضمّن خطط تعلّم مُهيكلّة تمتد على فترات 30، 60، 90، 180، و360 يوماً. وقد امتلك كلّ من القيادة والفريق "قبعة التعليم" بفعالية معتمدين على حلقة تعلّم الكبار كأساس للتعليم. وكان التدريب الخارجي أو المعتمد على الأنظمة الرقمية محدوداً للغاية، إن لم يكن شبه معدوم.

للأسف، تغيّرت الأمور عندما انضمت مديرة موارد بشرية جديدة إلى الفريق. كانت قادمة من مؤسسة أكبر بكثير تعتمد بشكل كبير على التعلم المؤتمت والمبني على التكنولوجيا فأدخلت أنظمة تعليمية رقمية، مدّعية أنها ستوفّر وقت القادة وتحسّن جودة المحتوى التعليمي. وفي الوقت نفسه، تم تعيين قادة خارجيين جدد من شركات كبيرة ذات علامات تجارية معروفة حيث لم يكن القادة يشاركون فعلياً في عمليات التدريب وقد أدّى هذا التحوّل الثقافي إلى تحويل "قبعة التعليم" إلى جهات خارجية وأنظمة

إلكترونية. كان التأثير سريعًا وشديدًا، ارتفعت معدلات دوران الموظفين، وتزايدت العيوب، وتوقّف نمو الشركة تمامًا.

وبعد سنوات، وجدت نفسي في اجتماع مع عدد من قادة المبيعات من هذه المؤسسة لمناقشة تدريب المبيعات. وكانت إحدى القائدات، روندا (Rhonda)، قد عملت معنا خلال الأيام الأولى للمؤسسة، ثم غادرت لفترة، وعادت لاحقًا كقائدة لفريق المبيعات.

كان قادة المبيعات يشعرون بالإحباط بسبب ضعف مهارات البيع لدى فرقهم، وطلبوا مني تطوير وتنفيذ تدريب إضافي في مجال المبيعات. كنت أدرك تمامًا أهمية أن يمتلك القادة "قبعة التعليم"، فبدونها، لن يتمكن القادة من دعم فرقهم في سدّ الفجوة بين المعرفة والتطبيق، وتحويل التعلم إلى عادات قابلة للتنفيذ.

التفتُ إلى روندا وسألتها كيف كنّا نُدرّب أعضاء الفريق في الأيام الأولى للمؤسسة. أضاء وجهها وهي تسترجع تلك الذكريات. ذكرت أن جودة المواد التدريبية مثل العروض التقديمية والفيديوهات، كانت متوسطة، لكن التعلم كان يلقي صدى حقيقيًا لدى الفريق. وأرجعت ذلك إلى قائدها آنذاك، جون (John)، الذي لم يكن أفضل مدرب، لكنه كان يحرص على أن يترسخ التعلم في أذهان الجميع.

طلبتُ من روندا أن تتأمل في سبب نجاح ذلك النهج وبعد لحظة صمت، أدركت أن السبب يعود إلى أن جون كان يُقدّم دعمًا فرديًا وتدريبًا مباشرًا بعد جلسات التدريب ومكالمات البيع المشتركة مع العملاء. لقد امتلك جون مسؤولية التدريب لأنه كان يُنقّذه بنفسه، وهذا الإحساس بالمسؤولية امتد بشكل طبيعي إلى تقديم الدعم والتدريب لفرقه، مما ساعدهم على تطوير مهارات جديدة وبناء عادات عملية.

في تلك اللحظة، أدركت روندا الأمر تمامًا. وقالت: "فهمت الآن؛ يجب أن أتحمل مسؤولية التدريب، والدعم والتوجيه الذي يليه، لمساعدة فريقي على تنمية مهاراتهم وقدراتهم".

بعد ذلك، قام قادة المبيعات بتطوير وتنفيذ برنامج تدريبي ممتاز، قدّموا من خلاله الدعم والتوجيه بعد التدريب لفرقهم. وقد لعب هذا الجهد دورًا محوريًا في نمو المؤسسة وزيادة أرباحها مؤخرًا، متجاوزًا بكثير مؤشرات السوق.

قبعة الدعم

عندما يتم ارتداء "قبعة الدعم" بشكل غير فعال، يمكن أن تترتب على ذلك عواقب كبيرة. فالقادة الذين يهملون المتابعة العملية وتطوير المهارات بعد التدريب يُضيِّعون الوقت والجهد والتكلفة دون تحقيق نتائج ملموسة. وبالمثل، فإن تجاهل ارتداء "قبعة الدعم" عندما يكون الموظف في حالة عاطفية حساسة قد يُضعف الثقة، إذ قد يشعر الموظف بأنه غير مفهوم أو غير مدعوم.

استعداد القائد لتوفير فرص التعلم وتقديم الدعم خلال الأوقات العاطفية أو التحديات الصعبة يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية في ترسيخ ثقافة التفاعل والتعلّم والتحسين المستمر. وتُظهر الدراسات الحديثة أن 76٪ من الموظفين الذين يشعرون بالتعاطف من قادتهم يُبلغون عن مستويات عالية من التفاعل الوظيفي (Bommel, 2024).

تختلف قدرة القادة على ارتداء "قبعة الدعم" من شخص لآخر. فبينما يتمتع بعض القادة بالتعاطف الفطري والميل الطبيعي لمساعدة أعضاء الفريق على التعلّم أو بناء عادات جديدة، حتى أولئك الذين يمتلكون هذا الميل يجب أن يُمارسوا القيادة التكيفية باستمرار للحفاظ على فعالية هذه القبعة.

عندما لا يُقدّم الدعم أو لا يُظهر القائد التعاطف للموظفين في اللحظات العاطفية، قد يشعر الموظفون بأنهم غير مُقدّرين أو غير محترّمين. فعلى سبيل المثال، القائد الذي يستجيب لحالة الضعف بحلّ سريع (ملّم بكل شيء) أو يتولّى الأمور بالكامل (المُعنتي المفرط)، قد يُشعر الموظف بأن القائد يسعى لخدمة نفسه أكثر من دعمه للآخرين.

جانب أساسي آخر من "قبعة الدعم" هو تعزيز الروابط والثقة بين أعضاء الفريق. أحد الكتاب، أثناء رحلة جوية، أجرى محادثة مع بري (Bri)، أحد الركّاب الذين يتمتعون بشغف تجاه العمل الجماعي والثقافة التنظيمية. شارك بري تجاربه في القطاع العسكري وصناعة التعدين، مُسلّطاً الضوء على قيمة الأنشطة البسيطة لبناء الفريق، مثل السباقات، ومهام البناء، أو الألعاب الترفيهية. تُتيح هذه الفعاليات لأعضاء الفريق التواصل في بيئة حيادية وممتعة، مما يُعزّز الثقة والتفاهم بينهم.

غالبًا ما يركّز القادة فقط على العمل والإنتاجية، لكن هناك قوة حقيقية في استخدام "قبعة الدعم" لخلق فرص تمكّن الموظفين من التواصل والمساهمة في بناء الثقافة المؤسسية بشكل مشترك. وسيتناول الفصل الثالث هذا الجانب بمزيد من العمق من خلال "نظام المعتقدات الجوهرية".

فلنستعرض الآن أمثلة لقادة متكيفين ارتدوا "قبعة الدعم" بفعالية - فقيّموا الشخص، وراعوا السياق، وقدموا نوع الدعم المناسب في الوقت المناسب.

الجدول 2.3: الشخص والسياق - قبعة التعليم

الشخص	السياق
أي موظف	خضع للتدريب، لكنه يُعاني من تطبيق ما تعلّمه أو لم يبدأ بتطبيقه بعد.
موظف ذو خدمة طويلة، يتميز عادةً بشخصية نشطة	يبدو اليوم مُنهكًا. تعلم أنه يواجه مشاكل مع شريكه في المنزل.
موظف مبيعات	أنهى التدريب مؤخرًا. تراقبه خلال مكالمات مبيعات مشتركة، وقد اتفقتما مسبقًا على مراجعة استخدامه للمهارات الجديدة بعد المكالمات.
موظف مباشر في منصب إداري متوسط	إنه متحمّس للهدف الذي حقّقه الفريق للتو. فقد كان هدفًا طموحًا، وبذل الفريق جهدًا كبيرًا في التحسين للوصول إلى هذه النتيجة.

ارتداء قبعة الدعم بشكل فعال يتطلّب من القادة التميّز في عدة مجالات:

1. طرح أسئلة مفتوحة عالية الجودة، وترك المجال للطرف الآخر ليتحدث أكثر منك.
2. الاستماع النشط. الإصغاء للكلمات التي يقولها الشخص، والانتباه لنبرة صوته ولغة جسده لملاحظة ما يشعر به.
3. إعادة الصياغة لإظهار التعاطف. القدرة على إعادة ما فهمته من كلام الشخص والتعبير عن مشاعره، دون التسرّع في مشاركة قصصك أو تجاربك الشخصية.
4. التزام الصمت في الأوقات شديدة الانفعال. إظهار، من خلال لغة جسدك، أنك موجود من أجله وتُظهر اهتمامك.
5. تقديم التقدير في كل فرصة ممكنة، مع التركيز على السلوك وليس فقط على إنجاز المهمة.

تُعدّ هذه المجالات الخمسة من المهارات عناصرَ قوية عند ارتداء "قبعة الدعم". فعندما يكون الشخص في حالة عاطفية، سواء كانت سلبية أو إيجابية، تُظهر له هذه المهارات أنك موجود من أجله، وتهتم به، وتركّز عليه، وتدعمه، بدلاً من تحويل الحديث إلى تجاربك أو حلولك الخاصة، وهو أمر شائع.

وكما ذكر في هذا القسم، يتم ارتداء "قبعة الدعم" لمساعدة الشخص في مواجهة تحديات تكوين عادات ومهارات جديدة. وارتداء "قبعة الدعم" في هذا السياق يتطلب أيضاً التحلي بالتعاطف.

كثيراً ما أسمع القادة يقولون: "لقد درّبّتهم، يجب أن يقوموا بالأمر بشكل صحيح الآن". هذا الاعتقاد يُعدّ مغالطة. فتعليم مهارة جديدة ليس سوى بداية عملية التعلّم. إن تحويل التدريب إلى عادة يتطلب وقتاً، ويعتمد ذلك على مدى تعقيد المهارة ودفاعية الفرد.

مثل الجميع، ارتديتُ "قبعة الدعم" أحياناً بشكل جيّد وأحياناً بشكل غير فعّال. أتذكّر موقفًا مع ابني تشارلي (Charlie)، الذي يعشق لعبة الكريكت. أثناء تعليمه تقنيات الضرب، لم أكن بحاجة إلى "قبعة الإلهام"، فدافعيته كانت عالية بالفعل. ومع ذلك، أخفقتُ في ارتداء قبعة الدعم بفعالية. فعندما لم يتدرّب تشارلي كما توقّعتُ، انتقلتُ مباشرة إلى "قبعة التوجيه"، مما أثار إحباطه وزاد من حدّة انفعالاته.

بعد أن أدركتُ خطئي، توقّفتُ قليلاً للتفكير، ثم انتقلتُ إلى ارتداء "قبعة الدعم". اعتذرتُ عن سلوكي، واقترحْتُ أن نأخذ استراحة لتهدأ المشاعر. ومع مزيد من التأمل، أخذتُ في الاعتبار شعور تشارلي بالفخر تجاه مهاراته الحالية والموقف العاطفي الأخير. فسألته إن كان يرغب في تصوير جلسات التدريب الخاصة به حتى يتمكّن من مراجعتها والتعلّم بشكل مستقل، دون الحاجة إلى ملاحظاتي المستمرة.

وافق تشارلي، ونجحت هذه المقاربة بشكل جيّد. أصبح الآن يراجع تقدّمه، ويتعلّم بفعالية، ويستمتع بالعملية. وقد تحسّن أدائه بشكل ملحوظ، حيث تضاعف متوسط درجته ثلاث مرات، بينما ظلّ شغفه بالكريكت قوياً.

قبعة المدرب

يحقق المدربون العظماء إنجازات عظيمة؛ وقد تكرر ذلك مرارًا في عالم الرياضة. خذ على سبيل المثال صعود فريق شيكاغو بولز إلى الشهرة في التسعينيات، كما أبرزته السلسلة الوثائقية ذا لاست دانس (The last dance). عندما أصبح فيل جاكسون (Phil Jackson) مدربًا للفريق عام 1989، جسّد مفهوم القائد المتكيف، مرتديًا جميع القبعات بفعالية. فقد حوّل هدف الفريق من الاعتماد على مايكل جوردان (Michael Jordan) إلى تعزيز ثقافة تستثمر نقاط القوة لدى كل لاعب إلى أقصى حد (Hehir, 2020). ويُعدّ نهجه المتكيف مع دينيس رودمان (Dennis Rodman) مثالًا واضحًا على قدرته في مراعاة السياق وتكييف سلوكه وفقًا له.

"قبعة المدرب" في سياق القيادة تختلف عن دور المدرب التقليدي في الرياضة؛ فهي تمثل سلوك طرح الأسئلة المفتوحة والاستفسار بهدف تحفيز الآخرين على التفكير العميق وحل المشكلات بشكل مستقل. يُعد هذا النهج أكثر فعالية مع الأفراد ذوي الخبرة الذين يسعون لتحقيق أهداف ذات معنى أو يواجهون عقبات. القادة الذين يرتدون "قبعة المدرب" يطرحون أسئلة مفتوحة تساعد الآخرين على اكتشاف الحلول والنمو من خلال معالجة التحديات بأنفسهم.

ليس جميع القادة يتقنون ارتداء "قبعة المدرب"؛ فكثيرون يميلون تلقائيًا إلى "قبعة التوجيه" أو "قبعة التعليم"، مما يؤدي إلى سيطرتهم على المحادثات حتى مع الموظفين الكفوئين. غالبًا ما ينبع هذا السلوك من عقلية "أعرف كل شيء"، حيث يستمتع القادة بالشعور الفوري بالإنجاز عند حل المشكلات بأنفسهم. ورغم أن هذا السلوك قد يمنح القائد دفعة مؤقتة في الثقة بالنفس، إلا أنه يعيق نمو الموظفين، ويقلل من مستوى التفاعل، ويعزز التبعية.

يمكن أن تكون لهذه الحلقة آثار مدمّرة. ففي مثل هذه البيئات، إمّا أن يغادر الموظفون أو يفقدوا التفاعل، فيقومون الحد الأدنى من الجهد في العمل. وبالتالي تفقد المؤسسة إمكاناتٍ غير مستغلة، مما يقوّض ثقافة التعلّم والتحسين والابتكار.

لنستعرض الآن أمثلة لقادة متكيفين يستخدمون "قبعة المدرب" بفعالية، من خلال تقييم الشخص، وفهم السياق المحيط به، واختيار السلوك الأمثل لمساعدته على النمو.

الجدول 2.4: الشخص والسياق - قبعة المدرب

الشخص	السياق
موظف طويل الأمد يفتخر بمهاراته ومعرفته	جاء إليك وهو يواجه تحديًا. لا يكون في حالة انفعالية عالية. إذا كان في حالة انفعالية عالية، يجب ارتداء قبعة الدعم أولاً.
موظف انضم حديثًا إلى فريقك من قسم آخر	الموظف الجديد تلقى تدريبًا مؤخرًا على عملية معينة. جاء إليك بمشكلة، وقد شاهده يؤدي العملية بشكل صحيح عدة مرات.
موظف هادئ يتمتع بمهارات وكفاءة جيدة	هو شخص هادئ، وغالبًا تجد صعوبة في عدم مقاطعته أثناء الحديث. تعلم أنه يمتلك المهارة. جاء إليك بفكرة لتحسين يمكنه أن يمتلكها ويديرها بنفسه.
موظف جديد لديه خلفية واسعة في مجال عملك، وهو خبير في هذا المجال ويفتخر بمهاراته	لقد دربته على العملية الحالية، والآن ترغب في الاستفادة من معرفته وخبرته لتحسينها.

لارتداء "قبعة المدرب" بفعالية، يجب على القائد المتكئف أن يكون مستعدًا للصمت وترك الآخرين يتحدثون. عليه أن يمتلك مهارة طرح الأسئلة المفتوحة، وإظهار الاستماع النشط والتعاطف، ومواءمة ردوده وفقًا لما يقدمه الشخص الذي يتم توجيهه. إحدى الطرق البسيطة لقياس فعالية عملية التدريب هي التفكير في: من الذي يتحدث أكثر خلال المحادثة؟

لكي يرتدي القائد قبعة المدرب بفعالية يجب أن يلتزم بالصمت ويفسح المجال للآخرين للتعبير

عندما تُرتدى "قبعة المدرب" بفعالية، يتولى الشخص الموجّه زمام المبادرة في المحادثة، مما يخلق بيئة قائمة على الجذب، حيث يسعى بشكل نشط إلى التعلم واكتشاف الحلول بنفسه. وهذا يختلف عن البيئة القائمة على الدفع التي تخلقها قبعتا التعليم والتوجيه، حيث يقود القائد التفاعل.

يوضّح الشكل 2.5 (أدناه)، التباين في مستوى مساهمة القائد عبر مختلف قبعات القائد المتكئف. وينبغي على القادة التفكير في نسبة استخدامهم للغة القائمة على الجذب، مع

الموظفين ذوي الخبرة، في السياقات المستقرة. إن التفكير في القبعات التي يرتدونها غالباً وتحديد مجالات التحسين يمكن أن يعزّز بشكل كبير فعالية عملية التدريب.



على مقياس من 0 إلى 100%، أين تقع حالياً؟

الشكل 2.5: لغة الدفع مقابل لغة الجذب

استناداً إلى عمل مؤسسة إكسبريشن فور جروث (Expression for Growth)

بينما طوّر الخبراء العديد من نماذج التدريب المختلفة، فإن جميعها تحتوي على المكونات الأساسية نفسها:

1. **الحالة المستقبلية:** استخدم أسئلة مفتوحة (مثل: ماذا، كيف، لماذا، أين، متى) لتحفيز الشخص على التفكير في المستقبل، والهدف الذي يسعى إليه، أو النتيجة التي يتوقع تحقيقها من العملية. قد يكون هذا الهدف عامًا وكبيرًا، أو هدفًا صغيرًا يتعلق بما يريده في سياق محدد، أو شعوره تجاه أداء جزء معين من العملية.

إذا كان الهدف أو النتيجة كبيرين ويستغرقان وقتًا طويلاً لتحقيقهما، فمن الضروري تحفيز الفرد على التفكير في هدف قصير المدى أو نتيجة مرحلية يمكنه التركيز عليها، بحيث تقربه خطوة واحدة نحو الهدف طويل المدى. نحن نشجع نميل بطبيعتنا إلى التركيز على المدى القصير؛ وكلما استطعنا اتخاذ خطوات صغيرة وتحقيق أهداف قريبة، ازداد مستوى الفعالية وتسارع التقدم.

اطرح عليه أسئلة لفهم مدى شعوره بالإلهام والتحفيز للوصول إلى الهدف المستقبلي، مثل: ما مدى أهمية تحقيق هذا الهدف أو الوصول إلى هذه النتيجة بالنسبة لك في الوقت الحالي؟

2. **الحالة الحالية:** استخدم أسئلة مفتوحة لدفع الفرد أو الفريق للتفكير فيما يحدث الآن. وإذا كانت هناك مشكلة، فاستخدم أسئلة مفتوحة لتحفيزهم على التفكير في الأسباب الجذرية، مثل: لماذا يحدث ذلك؟ ما الذي يسببه؟

3. **استكشاف الخيارات:** استخدم أسئلة مفتوحة لدفع الفرد إلى استكشاف أكبر عدد ممكن من الخيارات لتجاوز المشكلة واتخاذ خطوة نحو تحقيق الهدف قصير المدى. يُعد هذا شكلاً من أشكال التفكير التصميمي، وذلك بطرح أسئلة مثل: ما الذي يمكنك فعله أيضاً؟ وماذا أيضاً؟ فكلما زادت الأفكار المطروحة، كان ذلك أفضل. وقد تكون الفكرة الأخيرة - بعد سؤال آخر: "وماذا أيضاً؟" - هي الفكرة الجوهرية التي تفتح الطريق نحو التقدم.

4. **الإجراء المطلوب:** بعد وضع جميع الخيارات على الطاولة، استخدم مرة أخرى الأسئلة المفتوحة لمساعدة الشخص على تضيق نطاق الاختيار نحو أفضل خيار ممكن. تقنيات مثل استكشاف قيمة كل خيار، أو مستوى التقدم الذي يمكن أن يقدمه نحو تحقيق الهدف، إلى جانب صعوبة التنفيذ وتعقيده، تساعد الفرد على اتخاذ قرار مناسب وواقعي.

وبعد تحديد الخيار المناسب، استخدم أسئلة مفتوحة لتحديد إجراء واضح، مثل: ما الذي ستقوم به؟ ومتى؟ ما الدعم الذي تحتاجه - إن وجد؟ كيف ومتى تود متابعة التقدم؟

أكثر نموذج تدريب شائع يتبع هذا التسلسل هو نموذج GROW (Whitmore, 1992) : **الأهداف** - Reality Now - **الواقع الحالي**، **الخيارات** - Options - **الطريق إلى الأمام**. هناك العديد من النماذج المشابهة، وكقادة متكيفين يمكننا أن نتعلم من جميع هذه النماذج، ونبتكر نهجنا الخاص في الممارسة، ونحسن ونتطور.

إحدى أفضل التحولات التي شهدتها كانت مع قائد إنتاج يُدعى تريفور (Trevor)، والذي كان يعمل لدى أحد عملائي. كان تريفور مدير إنتاج نموذجياً، يتمتع بخبرة واسعة في تشغيل المصانع، لكنه كان مثقلاً بكم هائل من المشكلات اليومية، والمشاريع الاستراتيجية، والمبادرات الجديدة مثل تركيب المعدات وإطلاق المنتجات.

كان صراع تريفور في إدارة عبء عمله يعني أنه غالبًا لا يتابع مع فريقه القضايا التي يطرحونها، مما أدى إلى ضعف التفاعل وانخفاض مستوى الأمان النفسي. أما تريفور نفسه فكان يشعر بعدم الانخراط، والإرهاق، والضغط المستمر.

لا أعلم ما الذي حفّز التغيير لدى تريفور، لكنني لاحظت أن سلوكه بدأ يتغير. انتقل من أسلوب القيادة القائم على التحكم وإظهار المعرفة الكاملة إلى التركيز على التدريب وخدمة نمو فريقه بدلًا من الانشغال بمشاعره الشخصية.

بدأ تريفور بارتداء "قبعة الإلهام". تفاعل مع فريقه لفهم أهدافهم وغاياتهم وما يحفزهم. وبالتعاون معهم، وضعوا شعارًا وغاية موحدة للفريق تربط بين أهداف الفريق وأهداف المؤسسة.

ثم ارتدى تريفور "قبعة التعليم والدعم" لمساعدة فريقه على تعلّم كيفية إعداد لوحات متابعة مرئية، ومتعقبات الإجراءات، واجتماعات سريعة يومية لمراقبة التقدم. كما نفّذ نظامًا مع فريق القيادة لديه لتوثيق القضايا والأفكار المطروحة من الصف الأمامي ومعالجتها بشفافية.

لم يكن ترسيخ هذه التغييرات أمرًا سهلاً. فقد تآكلت ثقة الفريق ومستوى الأمان النفسي لديهم على مرّ السنوات، بسبب المشكلات غير المحلولة وسيطرة القادة على المحادثات. واصل تريفور ارتداء "قبعة الدعم والتدريب" لإعادة بناء الثقة، وسدّ فجوات المعرفة، وخلق مساحة لفريقه ليعبر عن آرائه ويجد صوته.

مع وضع هذه الأسس، تمكن تريفور من التركيز على ارتداء "قبعة المدرب". فعندما واجه أعضاء الفريق تحديات، كان يطرح أسئلة مفتوحة مثل: ما الهدف أو النتيجة التي تريد تحقيقها؟ أين أنت الآن، وما الذي يسبب هذه المشكلة؟ ما الخيارات المتاحة لديك لتجاوزها؟ أي خيار يتمتع بأعلى قيمة وأسهل في التنفيذ الآن؟ متى سنتواصل مرة أخرى لمعرفة ما الذي نفذته؟

أصبح تريفور مدربًا استثنائيًا، وفي الوقت نفسه استخدم القبعات الأخرى لخلق بيئة يمتلك فيها فريقه أهدافه وتحدياته وتحسيناته.

خلال جولة ميدانية نظّمها لمصنّعين آخرين، شهدت التحول بنفسه. فقد قاد جون، أحد أعضاء الفريق في الصف الأمامي، اجتماعًا عرض فيه غاية الفريق، وحدث لوحة

المتابعة المرئية، وناقش التحديات والحلول بكل ثقة وفخر. أما تريفور فظل صامتًا، تاركًا المجال لفريقه ليبرز ويتألق.

أعجبت الشركات الزائرة بمستوى التفاعل والمعرفة والقدرات لدى الفريق، وأبرزت ملاحظاتهم سلوك تريفور في التزامه الصمت وتمكين فريقه.

أعلم أن هذا التحول لم يكن سريعًا، فقد اضطر تريفور إلى التخلي عن نزعة المعرفة المطلقة ودوره كالمُعنتي المفرط، متبنيًا أسلوب إدارة أكثر هدوءًا يركز على التدريب. كان مشهد الفخر على وجه جون عندما تلقى التصفيق من الزوار، وابتسامة تريفور الخفيفة عند تقدير فريقه، لا يُقدّر بثمن.

أنا فخور بما حققه تريفور وفريقه. للأسف، مثل هذه التحولات ليست شائعة في أستراليا، لكنني شغوف بمساعدة المزيد من المؤسسات والفرق للوصول إلى هذا المستوى من النجاح.

سنستغرق أكثر في موضوع التدريب في الفصل التاسع، أما الآن فلنستكشف ارتداء "قبعة التوجيه".

قبعة التوجيه

تلعب "قبعة التوجيه" دورًا حيويًا في مجموعة أدوات القائد المتكيف، إذ تضمن السلامة وتعالج السلوكيات الثقافية السلبية بسرعة قبل أن تتفاقم.

ومع ذلك، غالبًا ما يُساء استخدام هذه القبعة. فبعض القادة يتجنبون المحادثات الصعبة لأنها غير مريحة عاطفيًا ولا تحقق لهم مكافأة شعورية، مما يؤدي إلى عدم ترسيخ عادة ارتداء "قبعة التوجيه". في المقابل، يفرط آخرون في استخدامها، فيسيطرون على الاجتماعات، ويخنقون فريقهم، وينجرفون نحو نزعة "المُعنتي المفرط" أو "الملم بكل شيء" بحثًا عن الإشباع العاطفي الناتج عن المساعدة أو مشاركة المعرفة.

الإفراط في استخدام "قبعة التوجيه" يضر بالأمان النفسي والثقة داخل الفرق. فقد يشعر الأعضاء بأنهم غير مُقدّرين، ويعتقدون أن أفكارهم ومهاراتهم لا تحظى بالتقدير، مما قد يؤدي إلى ضعف التفاعل أو حتى ترك العمل، وهو ما يعزز السلوكيات القيادية السلبية.

ورغم هذه التحديات، هناك لحظات حاسمة يكون فيها استخدام "قبعة التوجيه" أمرًا ضروريًا. دعونا نستكشف السيناريوهات التي يقوم فيها القادة بتقييم الشخص والسياق بعناية، ثم يختارون ارتداء "قبعة التوجيه".

الجدول 2.5: الشخص والسياق - قبعة التوجيه

الشخص	السياق
أي شخص	معرض لخطر إيذاء نفسه، أو الآخرين، أو المعدات، أو البيئة.
أي شخص	لاحظت للتو أن الفرد يقوم بشيء يتعارض بشكل مباشر مع غاية الفريق وقيمه ومبادئه (النظام الأساسي/ميثاق الفريق).
موظف ذو خبرة طويلة الأمد	الموظف ذو خبرة عالية، قام بالعملية آلاف المرات من قبل لقد ارتديت قبعات الدعم والتدريب عدة مرات مؤخرًا في نفس الموضوع.
أي شخص	التزم عضو الفريق بإجراء واضح وجدول زمني، لكنه قام بتأجيل موعد التسليم مرتين أو ثلاث مرات دون أي تفسير.

أعظم القادة المتكيفين يدركون متى يجب أن يضيفوا جانبًا أكثر حزمًا إلى نهجهم. تكون "قبعة التوجيه" سهلة الارتداء في سياقات السلامة أو التأثير البيئي؛ حيث يجب على القادة التصرف بسرعة لإبعاد الأشخاص أو المخاطر عن طريق الأذى والانتقال فورًا إلى خطوات الاحتواء دون تأخير.

في اللحظات الثقافية، يتطلب ارتداء "قبعة التوجيه" من القادة العمل مع فريقهم لوضع ميثاق الفريق، وهو نظام ثقافي مشترك يحدد السلوكيات المثالية بوضوح، مما يمكن الجميع من استخدام "قبعة التوجيه" بشكل محترم للحفاظ على الثقافة. إن السلوكيات المثالية المحددة في ميثاق الفريق تجعل ذلك ممكنًا لأنها واضحة ومحددة، مما يقلل من المساحات الرمادية التي قد تظهر عندما يعتمد الفريق فقط على القيم لقيادة الثقافة.

يتناول الفصل التالي الأنظمة الأساسية للمعتقدات على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة. بالنسبة للأفراد، يشير ذلك إلى الغاية والقيم الأساسية. وبمجرد أن يطور الفريق نظامه

الأساسي للمعتقدات، والذي يُمثل غالبًا في شكل ميثاق الفريق، يمكن لأي عضو في الفريق ارتداء "قبعة التوجيه" بثقة عندما تكون مسألة التوافق الثقافي على المحك.

كما هو الحال مع "قبعة التدريب"، هناك العديد من الأساليب المنظمة لارتداء "قبعة التوجيه" وتقديم التغذية الراجعة. عادةً ما تتبع جميع هذه الأساليب تسلسلاً مشابهًا:

1. **طلب الإذن:** ما لم يكن هناك خطر يتعلق بالسلامة، اطلب الإذن لإجراء المحادثة. يساعد ذلك على تخفيف حدة المشاعر وإظهار الاحترام.
2. **السياق:** ما سياق ما لاحظته؟ أين حدث؟ متى وقع؟ كم مرة تكرر؟ ومن كان متورطاً؟
3. **السلوك:** ما السلوكيات المحددة التي رأيته؟ صفها كما لاحظتها.
4. **الآثار/المخاطر:** ما أثر هذا السلوك أو ما التأثير المحتمل؟
5. **الاستماع:** استمع لوجهة نظر الطرف الآخر وحاول التوافق معه بناءً على ملاحظاته.
6. **الإجراءات:** ما الإجراءات التي سيتم اتخاذها لتجنب تكرار ذلك؟ قم بتوثيقها وحدد موعدًا للمتابعة.

وبالمثل، تمامًا كما هو الحال مع "قبعة المدرب"، يستطيع القائد المتكيف دراسة نماذج متعددة للتغذية الراجعة والتعلم منها، ليعتكر عملياته الخاصة التي يمارسها ويطورها مع مرور الوقت.

وفي أي محادثة تُستخدم فيها "قبعة التوجيه"، هناك عنصران أساسيان: كيفية تقديم التغذية الراجعة، وكيفية تلقيها. ولتعزيز قدرة القائد والفريق على تلقي الملاحظات بطريقة صحية ومهنية، يمكن استخدام نموذج GIFT كنهج عملي يساعد على بناء الوعي، وتعميق الفهم، وتحقيق التوافق، واتخاذ الخطوات المناسبة للتحسين. يشير هذا النموذج إلى أربع خطوات مترابطة تسهل تلقي الملاحظات: Gain- اكتسب الوعي بالمحفزات العاطفية لديك. يساعد ذلك على فهم ردود فعلك الطبيعية عند تلقي الملاحظات.

Inquiry- استفسر بهدف تعميق الفهم من خلال طرح أسئلة توضيحية حول الملاحظة. Find- توافق من خلال مشاركة منظورك وقصتك، ثم الاستماع لردود الطرف الآخر لإيجاد نقطة التقاء.

Thank - أشكر وقدّر الملاحظة واتخذ الإجراء المناسب، فالشكر يعزز الأمان النفسي، والإجراء يحوّل الملاحظة إلى تحسين فعلي.

عندما يحسّن القادة المتكيفين طريقة تقديمهم وتلقيهم للملاحظات، فإنهم يعززون مستوى التعلم المستمر والأمان النفسي داخل الفريق. يُعد ذلك عنصرًا جوهريًا في دور القائد التكيفي عند ارتداء "قبعة التوجيه" بمهارة. وسنستكشف مفهوم "الهدية" في إعطاء وتلقي الملاحظات بشكل أعمق في الفصل التاسع.

في قسم "قبعة الإلهام"، قدمنا المثال العملي لأنطوني. فقد ساهمت العلاقة التي نشأت بين المؤلف وأنطوني وبقية أعضاء الفريق في خلق بيئة آمنة نفسيًا، حيث اعتُبرت الملاحظات البّناء هدية. كان المؤلف وأنطوني يسعيان بانتظام للحصول على الملاحظات من بعضهما من خلال طرح أسئلة واضحة مثل: أمس في ذلك الاجتماع، كيف كان أدائي في الالتزام؟

في هذه البيئات، وخاصة عندما يسعى أعضاء الفريق بنشاط للحصول على الملاحظات، يمكن ارتداء "قبعة التوجيه" بشكل أكثر تكرارًا. ولا يمكن الانتقال بالفريق سريعًا من مستوى منخفض من الأمان النفسي إلى هذا المستوى المتقدم؛ بل تدرك أن فريقك يدخل منطقة الأداء العالي عندما تصل إلى تلك المرحلة.

هذه هي القبعات الخمس التي وجد مؤلفونا أن أنجح القادة التكيفيين يرتدونها، مما يحقق أفضل النتائج في فرقهم ومؤسساتهم. وعلى امتداد ما تبقى من هذا الكتاب، سنستكشف السياقات المختلفة التي يمكن للقائد التكيفي فيها أن ينتقل بين هذه القبعات لخدمة الطرف الآخر ومساعدته على النمو نحو كامل إمكاناته. لقد ذكرنا نظام المعتقدات الأساسي في هذا الفصل، وسنقوم باستكشافه بعمق أكبر في الفصل الثالث، لأنه يلعب دورًا مؤثرًا في قدرة القائد التكيفي على التوقف والتفكير والاستجابة، كما يسهم بشكل كبير في بناء الثقافة وقيادة الأداء.

دراسة حالة: ماورو نيفيس (Mauro Neves) - الرئيس التنفيذي لشركة إنسيتك بايفوت (Incitec Pivot)

نشأ ماورو نيفيس وبدأ مسيرته المهنية في البرازيل، حيث عمل في قطاع التعدين والموارد الطبيعية. في وقت مبكر من حياته المهنية، أصبح شغوفًا بمفهوم التحسين المستمر، لكنه واجه مقاومة في اعتماد تقنيات التحسين المستمر داخل قطاع التعدين.

كانت هذه التقنيات التي حاول تطبيقها شائعة في صناعة السيارات والتصنيع، لكنها لم تكن منتشرة في مجال التعدين.

بعد عدة سنوات من مسيرته المهنية، أتاحت لماورو فرصة زيارة مصنع الإنتاج موتوماشي (Motomachi) التابع لشركة تويوتا في اليابان. وخلال هذه الزيارة، شاهد الأدوات والتقنيات المميزة للتحسين المستمر التي اشتهرت تويوتا بتطبيقها. كان متحمساً للغاية للحصول على بضع دقائق مع أحد القادة الكبار في نظام إنتاج تويوتا، بهدف الحصول على كتيبات النظام والتفاصيل المتعلقة بكيفية تطبيقه. وعندما جاءت اللحظة التي وجد فيها ماورو نفسه أمام القائد الذي كان يتمنى التحدث إليه، طلب منه الحصول على كتيب نظام إنتاج تويوتا وخطة تفصيلية لكيفية نشره وتطبيقه.

نظر القائد إليه وقال إنه يعرف شخصاً في البرازيل يقود نظام إنتاج فورد، ويمكنه تزويده بكتيبات برنامجهم. شعر ماورو بالذهول؛ فقد سافر إلى اليابان، وأنفق الكثير من المال، واستثمر الكثير من الوقت ليُقال له إنه يجب أن يعود إلى البرازيل ويتحدث إلى فورد. بدا أن قائد تويوتا لاحظ علامات الحيرة على وجه ماورو، فقال له: "ماورو، إذا كنت تريد كتيبات، فمن الأفضل أن تحصل عليها من مصنع في البرازيل؛ ستكون بلغتك وستقدم لك ما تبحث عنه. التحسين المستمر ليس مجرد كتيبات وخطط، بل هو ثقافة، وطريقة عمل أكثر من كونه أنظمة وعمليات وأدوات". عندها أدرك ماورو الحقيقة؛ كقائد، كان تركيزه منصباً على الأدوات والتقنيات، وعلى تطبيق أحدث العمليات أو الأدوات بدلاً من التركيز على الثقافة. كانت هذه نقطة تحول في مسيرته القيادية.

في تلك الفترة، حصل ماورو على وظيفة كرئيس للأصول في أحد أكبر المناجم في العالم. كان الموقع يواجه بعض التحديات، خاصة فيما يتعلق بالسلامة والعلاقات الصناعية. شعر ماورو بالتحدي؛ فقد كان يرغب في تحسين الأوضاع للأشخاص الذين يخدمهم. تبنى نهج القيادة التكيفية التي تركز على خدمة نمو الآخرين.

ركز ماورو وفريقه القيادي على إنشاء نهج للتحسين المستمر من الأسفل إلى الأعلى في الموقع، بحيث يشارك فيه كل موظف بقلبه وعقله وجسده. قام ماورو بالعديد من الزيارات الميدانية تحت شعار "انظر، استمع، تعلّم" إلى الخطوط الأمامية، وتوجه إلى غرف الاستراحة أثناء فترات التوقف، وزار مناطق العمل الأمامية وتفاعل مع الموظفين لفهم التحديات التي يواجهونها وأفكارهم حول كيفية تحسين الثقافة التنظيمية. وكما ذكر سابقاً، كان هناك مستوى عالٍ من التحركات الصناعية عند انضمام ماورو

إلى المؤسسة. ويعترف بأنه كان يشعر ببعض التوتر في البداية بشأن ما قد يواجهه أو ما قد يُستهدف به عند ذهابه إلى الخطوط الأمامية.

تجلى ذلك عندما التقى مجموعة من الموظفين الذين قالوا له مباشرة إنهم يريدون الاجتماع معه. فكر ماورو في نفسه: ما الذي سأخسره؟ وعندما اجتمع مع المجموعة الصغيرة، اكتشف أنهم لا يريدون مواجهته بشأن الأجور أو الشكاوى؛ بل أرادوا التحدث معه عن بعض التحسينات التي شعروا بأنها ستساعد في تعزيز السلامة وسلسلة سير العمل في الموقع. عاش ماورو لحظة القيادة التكتيفية حينها؛ توقف وفكر في الأشخاص الذين كان معهم والسياسات المحيطة بهم. كانوا موظفين ذوي خبرة طويلة ويبدون منخرطين ويريغون في إحداث فرق؛ فاعتبر أنهم قد يكونون نقطة البداية للتحسين الثقافي والأداء. اختار ماورو دور المدرب وقال لهم: "ماذا لو منحتكم الوقت والصلاحيات والموارد لحل هذه المشكلات؟" ساد الصمت؛ لم يقل لهم أحد ذلك من قبل، ثم ابتسم أحدهم وقال: ولم لا؟ لنجرب!

أصبحت هذه المجموعة الصغيرة من الموظفين رواد الموقع. فقد أطلقوا نهج الفرق الصغيرة المستقلة في الموقع لتبني التحسين المستمر وإحداث فرق لأنفسهم وللآخرين. عزز ماورو نهجه القيادي التكتيفي، مرتدياً أدوار الإلهام والدعم والتوجيه مع هذه المجموعة لضمان شعورهم بالدعم، وتجاوز العقبات، والترويج لجهودهم في جميع أنحاء الموقع ومع فريقه القيادي. ركز ماورو على تدريب فريقه القيادي على هذا النهج من خلال القيادة بالقدوة، وتنظيم عروض تقديمية يقودها فريق الرواد وغيرهم أثناء تنفيذ التحسينات في الموقع.

أصبح عمل فريق الرواد معروفاً، وبدأت فرق صغيرة أخرى في التشكل. كان النهج قائماً على الاختيار الطوعي؛ لم يُجبر الموظفون على تشكيل فرق تحسين مستقلة. كل فريق تم تشكيله حصل على دعم قوي من القائد المتكيف، سواء من ماورو أو من الفريق القيادي. تم ارتداء جميع أدوار القائد المتكيف (باستثناء الدور المباشر المحدود) لبناء الإلهام والقدرات لدى الفرق ومساعدتها على تجاوز التحديات.

بدأ فريق القيادة بقياس عدد فرق التحسين المستقلة النشطة في الموقع، وتجنبوا عمداً قياس الأموال التي تم توفيرها أو الإنتاجية المكتسبة، رغم علمهم بأنها كبيرة. أرادوا التركيز على المؤشرات القيادية، وهي المؤشرات الحقيقية التي تدل على أن الحركة تكتسب زخماً.

يشير ماورو إلى أن هذا لم يكن حلاً سريعاً؛ بل كان ثمرة خمس سنوات من الجهد، بدأت بفريق الرواد وانتهت بفوز الموقع بجائزة شينغو المرموقة للتميز المؤسسي. يشغل ماورو الآن منصب الرئيس التنفيذي لشركة إنسيتك بافوت، وهي شركة عالمية رائدة في قطاعات الموارد والزراعة. وسياصل قيادة التحولات كما فعل في قطاع التعدين، بهدف تعزيز مشاركة الأفراد في العمل، وإطلاق إبداعهم وطاقاتهم من خلال نهج القيادة التكيفية. هذا مقتطف من الدراسة الكاملة التي يمكن الاطلاع عليها عبر الموقع:

www.leadingexcellencebook.com

النقاط الجوهرية التي ينبغي تنفيذها لتحقيق ثقافة عمل ذات أداء مرتفع ومشاركة قوية

1. أعظم القادة في العالم، في أي مؤسسة، هم أولئك الذين لا يتوقفون عن التعلم ويتمتعون بالقدرة على التكيف.
2. القبعات الخمس التي يرتديها القائد المتكيف في رحلة التعلم وتطوير المهارات الأساسية هي: الإلهام، التعليم، الدعم، التدريب، والتوجيه.
3. قد يُفُرد القائد الذي يهتم بشكل مفرط أو الذي يظن أنه يعرف كل شيء في استخدام "قبعة التوجيه"، لكنها تظل قبعة أساسية، خصوصاً عند التعامل مع مسائل تتعلق بالسلامة أو السلوكيات الثقافية غير المقبولة.

النشاط 2

أجر هذا الاستبيان الأولي لاستكشاف نقاط قوتك وفرص التطوير لديك فيما يتعلّق بالقبّعات الخمس للقائد المتكيف. فكّر في أيّ من هذه القبّعات يُعدّ الأكثر أهمية بالنسبة لك في الوقت الحالي لتعزيز قدراتك القيادية. سنعود لاستكشاف هذا المجال بمزيد من التفصيل في نهاية الكتاب.

ضع علامة في الخانة التي تعكس رؤيتك لنفسك بشكلٍ أدق.

وإذا كنت تشعر بالراحة، فمن المفيد دائماً التحقّق من تقييمك الذاتي بمشاركة زميلٍ تثق به.

الجدول 2.6: تقييم النضج القبّعات الخمس للقائد المتكيف

مرحلة النضج					قبعة القائد المتكيف	
5	4	3	2	1		
					مباشر	
					الدعم	
					التعليم	
					الإلهام	
					التدريب	

4. مُعترف بي كمتّكّن
5. أفود بالمثال وأدرّب الآخرين

1. بحاجة للحصول على هذه المهارة
2. بدأت في ممارستها
3. أستخدمها بانتظام

منظومة المعتقدات الجوهرية

تتمكّن المؤسسات الأعلى أداءً في العالم من بناء ثقافة تقوم على المشاركة المستدامة، والتحسين المستمر، والابتكار في جميع أنحاءها.

وتدرك هذه المؤسسات أن:

1. النتائج المثالية تتطلب سلوكيات مثالية.
2. الغاية والأنظمة هي المحرك الأساسي للسلوكيات؛ فهي التي تدفع وتوجّه السلوكيات.
3. المبادئ توجه السلوكيات المثالية.

تُعدّ هذه الرؤى الثلاث الأساس الجوهري للتمييز المؤسسي الذي توصّل إليه معهد شينغو، وذلك من خلال دراستهم المقارنة بين المؤسسات التي تمكّنت من ترسيخ ثقافة تميّز مستدامة، وتلك التي بلغت ذروتها ثم شهدت لاحقاً تراجعاً في الأداء.

وعلى الرغم من أن هذه الرؤى الثلاث قد تبدو بسيطة، فإن تطبيقها وتحقيقها على أرض الواقع ليس بالأمر السهل.

الرؤية الأولى: النتائج المثالية تتطلب سلوكيات مثالية. تحقّق المؤسسات النتائج المثالية عندما يُظهر موظفيها سلوكيات مثالية. وهذا أمر منطقي؛ فعندما يكون الموظفون منخرطين، أكفاء، ملتزمين بالتعلّم المستمر والتطوير، ويجسّدون السلوكيات المثالية، فإن المؤسسة ستتمتع بثقافة قوية وتحقق نتائج استثنائية.

الرؤية الثانية: الغاية والأنظمة هي التي تدفع السلوكيات. إن وجود غاية موحدة داخل المؤسسة يُعزّز الطاقة والدافع لدى الموظفين لتطوير مهاراتهم باستمرار وتعديل عاداتهم، مما يسهم في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والابتكار. وعندما تكون الغاية ذات معنى ومتجذّرة في جميع أنحاء المؤسسة، فإنها لا تكتفي بتوضيح لماذا التغيير مطلوب، بل تُشعل أيضًا الالتزام العاطفي والطاقي اللازم للحفاظ على التقدّم على المدى الطويل. أما الأنظمة، فهي تشير إلى العمليات والسياسات والآلات والبرمجيات المترابطة التي تُشكّل البنية التنظيمية للمؤسسة. وهذه الأنظمة هي التي تُوجّه السلوكيات. مثال بسيط على ذلك هو نظام القياس والمكافآت والتقدير للأنظمة والعمليات؛ فطريقة قياس أداء الأفراد، ومكافأاتهم، وتقديرهم داخل المؤسسة، تؤثر بشكل مباشر في سلوكياتهم -سواء نحو الأفضل أو الأسوأ. سنستعرض هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل العاشر.

الرؤية الثالثة: المبادئ توجه السلوكيات المثالية. تشير هذه الرؤية إلى الثقافة التي قمنا بتحديدنا وعلقناها على الجدار، ثم إما نسيناها أو نعيشها فعليًا بشكل يومي. تُعرّف أوكسفورد ريفرنس (Oxford Reference) الثقافة المؤسسية بأنها: "القيم والعادات والطقوس والمواقف والمعايير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة" (Oxford University Press، 2024). والكلمة الأساسية في هذا التعريف هي: "يشترك فيها". فالمبادئ هي تلك القواعد الثقافية التي نعيش وفقًا لها وتوجّه سلوكياتنا. وفي الفصل الأول، استعرضنا دراسة الحالة الخاصة بروب تيلفورد وياندي. وقد قام موقع ياندي بتحديد مبادئه بشكل جماعي، وهي:

1. اللحظات الإنسانية هي التي تُحدث الفارق.
2. نحن جميعًا أصدقاء، ندعم بعضنا البعض، ونحافظ على سلامة بعضنا البعض.
3. القاعدة التي تتسامح معها تصبح القاعدة السائدة.

المبادئ التي تم تطبيقها في موقع ياندي (دراسة حالة بي إتش بي في الفصل الأول) شكّلت أساسًا لتعزيز السلوكيات المثالية، مما أدى إلى تحوّل كبير في الثقافة والأداء. ويكمن جوهر المبادئ في تجسيدها من خلال الأفعال اليومية.

عندما يؤمن القادة بالمبادئ إيماناً حقيقياً، فإن سلوكياتهم تتجاوز مجرد الالتزام الرسمي، لتصبح جزءاً من هويتهم القيادية، مما يجعلهم أكثر أصالة وتأثيراً. وفي جزء لاحق من هذا الفصل، سيتم التعمق في المعتقدات الجوهرية الفردية والسلوكيات التي تلهمها.

تعاني العديد من المؤسسات من صراعات داخلية في ثقافة الفرق، حيث تؤدي القيم والمواقف غير المتوافقة إلى خلل وظيفي واضح. وقد عبّر إدغار شاين (Edgar Schein)، الخبير البارز في الثقافة المؤسسية، عن ذلك بدقة حين قال: "الشيء الوحيد ذو الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو خلق الثقافة وإدارتها. فإذا لم تدر الثقافة، فإنها ستديرك، وقد لا تكون حتى مدركاً لمدى تأثيرها عليك."

كما أُشير في الفصل الأول، أفادت مؤسسة غالوب في تقريرها لعام 2023 أن فقط 23٪ من الموظفين يشعرون بالاندماج في عملهم، ويُعزى ذلك غالباً إلى ثقافات سلبية وغير منسجمة. يمكن تشبيه المؤسسة بنظام بيئي للشعاب المرجانية، حيث تتعاون العديد من الكائنات الحية في تناغم لتحقيق الازدهار. وبالمثل، تزدهر المؤسسات عندما تتماشى المعتقدات الجوهرية للأفراد، مما يعزز الاندماج ويقود إلى أداء استثنائي.

الغاية الأساسية والقيم الجوهرية

إن فهم كيفية تشكّل ثقافة الفرد وكيف تُدار يوفّر رؤية عميقة لمصدر الثقافة داخل المؤسسة. وبالنسبة للقادة، فإن إدراكهم لمحفزاتهم العاطفية يمكّنهم من البقاء في حالة وعي فكري، مما يسمح لهم بالتوقف، والتفكير، واختيار الأسلوب الأنسب لكل شخص أو سياق.

ولتصوير كيفية تشكّل ثقافة المؤسسة من خلال الغاية الأساسية والقيم الجوهرية للأفراد، تعاون المؤلفون مع عالم الأعصاب البروفيسور الدكتور مارك ويليامز (Mark Williams)، ومع عالم النفس المؤسسي لوري سكندار.

يُعد الدكتور ويليامز - مؤلف كتاب النوع المتصل (The Connected Species, 2023) - متخصصاً في الترابط البشري وتطوره، بينما يركّز سكندار على تحسين الثقافات الفردية والجماعية داخل المؤسسات.

وقد قام الباحثان مع المؤلفين باستكشاف العوامل التي تحفّز المشاعر والسلوكيات، سواء الإيجابية أو السلبية، والوقوف على ما يكمن في جوهر الهوية الإنسانية. وأسفر هذا

التعاون عن تطوير نموذج منظومة المعتقدات الجوهرية، كما هو موضَّح في الشكل 3.1.



الشكل 3.1: منظومة المعتقدات الجوهرية

في قلب منظومة المعتقدات الجوهرية، يوجد عنصران أساسيان: الغاية الجوهرية والقيم الجوهرية. تُعد الغاية الجوهرية بمثابة النجم القطبي الذي يوجّه الفرد؛ فهو دافع عاطفي يؤثر في المشاعر والأفكار والسلوكيات. أما القيم الجوهرية، فهي الأعمدة الأساسية التي تُعرّف هوية الفرد.

ويحيط بهذا القلب تفاعل ديناميكي بين المشاعر والأفكار، حيث يؤثر كل منهما في الآخر ضمن سلسلة تفاعلية دائرية. فعلى سبيل المثال، يمكن لاستجابة عاطفية ناتجة عن حدث أو ذكرى أو فكرة أن تُطلق سلسلة من المشاعر والسلوكيات اللاحقة. فمثلاً، التفكير في طعام مفضّل قد يُثير مشاعر إيجابية، مما يدفع الفرد إلى السعي لتناوله.

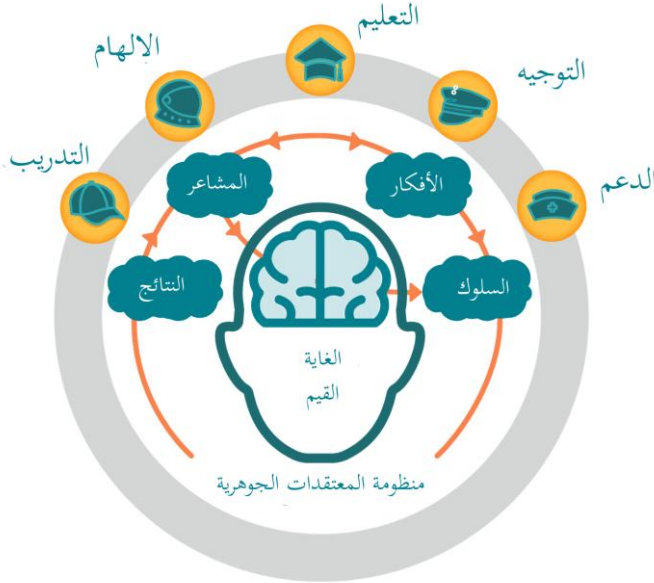
أما السلوكيات، فهي تُنتج النتائج، والتي يمكن أن تؤثر لاحقاً على المشاعر، مما يخلق دورات إيجابية أو سلبية. وكما ورد في الرؤية الأولى لنموذج شينغو، فإن السلوكيات المثالية تؤدي إلى نتائج مثالية.

ومع ذلك، هناك ارتباط مباشر بين المشاعر والسلوك عبر الدماغ، يتجاوز التفكير الواعي. ففرط التحفيز العاطفي، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، يمكن أن يُعطّل الجزء

منظومة المعتقدات الجوهرية

الواعي من الدماغ، مما يؤدي إلى استجابات تلقائية مثل القتال أو الهروب أو الجمود. وبالنسبة للقادة، فإن فهم هذه النزعة يُعد أمرًا بالغ الأهمية لإدارة المشاعر واختيار القبة السلوكية المناسبة لخدمة الآخرين بفعالية.

إن التوقّف للتفكير قبل اتخاذ أي إجراء يُمكن القادة من التكيف والاستجابة بوعي، مما يعزّز قدرتهم على دعم نموّ الآخرين وتطويرهم. (انظر الشكل 3.2).



الشكل 3.2: منظومة المعتقدات الجوهرية والخمس قيعات سلوكية للقائد المتكيف

ضبط المشاعر يُمكن القادة من التفكير بوضوح والتكيف لخدمة نموّ الآخرين بفعالية. وتبرز التحديات عندما يغيب الوعي الذاتي، غالبًا بسبب السلوكيات التلقائية أو التداخل العاطفي. في مقدمة الكتاب، يشبّه الدكتور مارك ويليامز الدماغ الواعي بالراكب، والدماغ اللاواعي بالفيل. فعندما يكون الراكب مسيطرًا، يمكنه توجيه السلوكيات نحو تحقيق نتائج مثالية. أما إذا فقد السيطرة، فإن اندفاعات الفيل العاطفية قد تؤدي إلى تصرفات تلحق الضرر بالآخرين وتُنتج نتائج سلبية.

تأمل لحظة في العمل شعرت فيها بالقلق أو التوتر، حيث أصبحت أفكارك مشوشة وغير واضحة. قارن ذلك بلحظات من الهدوء والتركيز، حيث يتدفق الوضوح والإبداع بسلاسة. تبدأ الخطوة الأولى في إدارة المشاعر بفهم الدوافع العاطفية الشخصية. فمن خلال اكتشاف الغاية الجوهرية والقيم الجوهرية، يمكن للفرد أن يتعرف على ما يُثير مشاعره - سواء بشكل إيجابي أو سلبي - وأن يتعلم كيفية الحفاظ على حالة ذهنية أكثر هدوءًا وتأملًا.

يُعد فهم الغاية والقيم عملية مباشرة، وسنُرشِّدك الأقسام التالية من هذا الفصل عبر خطوات هذا الاكتشاف.

اكتشاف غايتك الجوهرية

لكل فرد غاية جوهرية في الحياة، وقد تتغير هذه الغاية مع مرور الوقت. والسؤال الأساسي هو: هل يدرك الفرد غايته الجوهرية؟ إن الوصول إلى هذا الإدراك يمنح العديد من الفوائد، من أبرزها:

1. فهم المحفزات العاطفية بشكل أعمق.
2. تحديد نقطة تركيز تُحفِّز وتُلهم الفرد.
3. توفير التوجيه خلال الأوقات الصعبة.
4. تحقيق الوضوح في ترتيب الأولويات لما هو فعلاً مهم.
5. تحسين القدرة على التعرف على التوافق أو عدم التوافق مع الآخرين والمؤسسات.

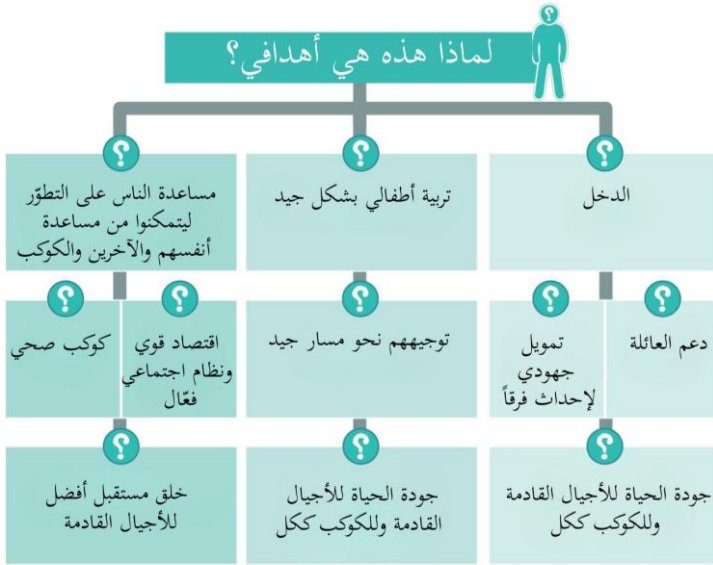
تُبرز هذه الفوائد أهمية اكتشاف الغاية الجوهرية للفرد. فمن خلال عملية بسيطة وواضحة، يمكن لأي شخص أن يستكشف هذا الفهم العميق. (انظر الشكل 3.3).



الشكل 3.3: خطوات اكتشاف الغاية الجوهرية

لاستكشاف الغاية الجوهرية للفرد، يُفضّل اتباع الخطوات التالية بشكل متسلسل:

1. **من تخدم؟ وماذا تخدم؟** حدّد من هم الأشخاص أو الجهات التي تخدمها، مثل: الأسرة، الموظفين، العملاء، أو المجتمع. كما يشمل ذلك ما تخدمه، مثل البيئة أو الأصول التي تهّمك.
2. **ما الذي يقدّرونه؟** تأمّل فيما يقدّره هؤلاء الأشخاص أو الكيانات، وما يعتبرونه مهمًا منك أو من دورك.
3. **ما هي أهدافك في الحياة؟** حدّد النتائج القابلة للقياس التي تسعى لتحقيقها بناءً على من وما تخدمه، وما يقدّرونه.
4. **لماذا هذه هي أهدافك؟** اربط أهدافك بمن تخدمهم، واستكشف لماذا تهّمك هذه الأهداف. استمر في طرح الأسئلة على نفسك لتصل إلى جوهر غايتك الحقيقية.



الشكل 3.4: مثال عملي - اكتشاف الغاية

العمل من خلال هذه الخطوات يساعد على توضيح ما هو فعلاً مهم في الحياة. يميل الناس بطبيعتهم إلى خدمة الآخرين أو خدمة أنفسهم، مدفوعين بمزيج من الدوافع الداخلية والخارجية. ولا يوجد صواب أو خطأ في هذا السياق؛ فهو ببساطة يعكس ما يفضل كل فرد.

ومن خلال التفكير في قيم من نخدمهم، يمكننا تحقيق التوافق معهم وتقديم قيمة حقيقية وهادفة. كما أن التأمل في الأهداف من هذا المنظور يُعزّز رؤية شاملة، ويُجنّب الانحياز الضيق الذي يركّز على جانب واحد دون غيره.

إن طرح سؤال "لماذا؟" بشكل متكرر حول من نخدم، وما هي أهدافك، يساعد على كشف الدوافع العاطفية العميقة وراء غايتك الجوهرية. فعلى سبيل المثال، حدّد أحد المؤلفين غايته الجوهرية بأنها: "خلق مستقبل أفضل للأجيال القادمة."

هذه العملية لا تهدف إلى إيجاد غاية جوهرية فورية، بل إلى البدء في فهمها تدريجياً. غالباً ما تظهر وضوح العبارة أو صياغة الغاية في لحظات التأمل، مثل أثناء القيادة أو

الاستحمام. المهم ليس الوصول إلى صياغة مثالية، بل فهم ما يحركك ويمنحك الدافع من الداخل.

الجانب التالي في منظومة المعتقدات الجوهرية هو: القيم الجوهرية.

اكتشاف قيمك الجوهرية

القيم الجوهرية هي المبادئ التوجيهية التي تشكّل طريقة تصرف الأفراد وشعورهم. تتأثر هذه القيم بالطبيعة والتنشئة، بالعوامل الوراثية والتجارب الحياتية، ورغم كونها مقدسة في جوهرها، فإنها قد تتطور بمرور الوقت نتيجة التأثيرات الاجتماعية والعلاقات والمحفزات الخارجية.

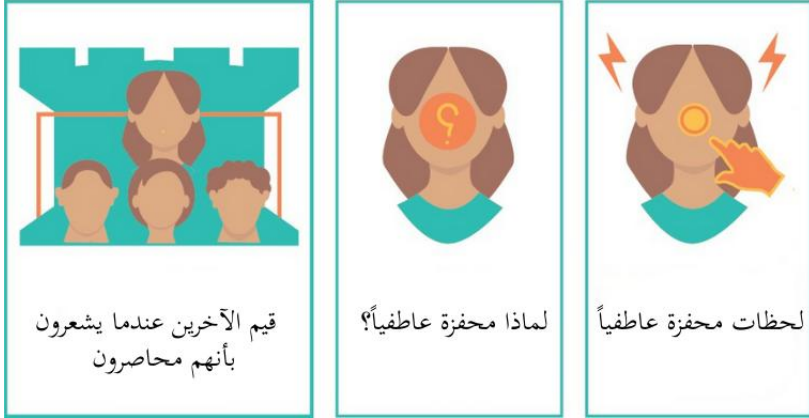
كما يؤكد الدكتور مارك ويليامز (Dr. Mark Williams) في أعماله، فإن البشر بطبيعتهم كائنات مترابطة، مدفوعة بالتطور لتشكيل مجتمعات من أجل البقاء. ومع ذلك، قد يدفع هذا الدافع الأفراد أحياناً إلى تعديل قيمهم الجوهرية لتتوافق مع قيم المجموعة الأكبر، حتى في أمثلة تاريخية متطرفة للسلوك الجمعي.

غالبًا ما تكون القيم الجوهرية غير مرئية بشكل مباشر، لكنها تؤثر بعمق في القرارات والأفعال. فعلى سبيل المثال، قد يشعر الشخص الذي تُعدّ الصدق قيمة أساسية لديه بردود فعل عاطفية قوية تجاه أي شكل من أشكال عدم الأمانة.

يوفر فهم القيم الجوهرية عدة فوائد، منها:

1. رؤية أعمق للمحفّزات العاطفية، مما يتيح ضبطاً أفضل للمشاعر وسلوكًا أكثر تكيفًا.
2. فهم أعمق للدوافع والأفكار والسلوكيات.
3. إطار واضح لاتخاذ القرارات وتوجيه الأفعال المستقبلية.
4. الوعي بالتأثير الاجتماعي على القيم، بما يسمح بالحفاظ الواعي على المبادئ الجوهرية أو تعديلها عند الحاجة.

الخطوة الأولى لاكتشاف القيم الجوهرية هي التأمل في المشاعر، باستخدام عملية اكتشاف القيم الجوهرية (انظر الشكل 3.5).



الشكل 3.5: عملية اكتشاف القيم الجوهرية

لاستكشاف القيم الجوهرية، ضع في اعتبارك الخطوات التالية:

1. تحديد الدوافع العاطفية

تأمل في المواقف التي أثارت مشاعرك تجاه شخص ما، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. غالبًا ما ترتبط هذه اللحظات بالتوافق أو التعارض مع قيمك الجوهرية. قم بإدراج هذه الدوافع، مع ترتيبها حسب شدة تأثيرها العاطفي.

2. فحص السبب

لكل محفز عاطفي، اسأل نفسك لماذا أثر فيك بهذا الشكل. استمر في طرح سؤال "لماذا؟" وراء كل رد فعل إلى أن تلاحظ وجود أنماط أو ذكريات متكررة. غالبًا ما تشكل اللحظات المحورية في الماضي جزءًا كبيرًا من قيمك. فعلى سبيل المثال، قد يتذكر أحد المؤلفين ذكرياته مع جدّه وهو يعلمه أهمية الاحترام - لتصبح هذه القيمة لاحقًا من قيمه الجوهرية الأساسية.

3. اكتشاف القيم من خلال سيناريو افتراضي

تخيل أنك مقيد مع مجموعة من الأشخاص لفترة طويلة. ما السلوكيات أو القيم التي تتوقع منهم أن يظهروها؟ تكشف هذه التفضيلات عن القيم التي تعتبرها الأكثر أهمية بالنسبة لك.

من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكنك اكتشاف القيم الجوهرية التي تحرك مشاعرك وسلوكياتك. قد تستغرق هذه العملية بعض الوقت، لكن الهدف ليس الوصول إلى قائمة مثالية، بل تحقيق فهم أعمق لقيمك الشخصية. تعمل هذه القيم كدليل يساعدك على تفسير مشاعرك وأفعالك تجاه الآخرين، وتُعد جزءاً أساسياً من منظومة المعتقدات الجوهرية لديك.

دراسة حالة: برنامج الخريجين في شركة سيجنيت بتي لتد (Signet PTY Ltd.)

تتميز شركة سيجنيت بي تي لمتد بكونها مؤسسة تُعطي الأولوية لمساعدة الموظفين على اكتشاف منظومة معتقداتهم الجوهرية في وقت مبكر من مسيرتهم المهنية، ولا سيما من خلال برنامج الخريجين الخاص بها. بالنسبة للعديد من الأفراد في سيجنيت، تبدأ رحلتهم مع الشركة عبر هذا البرنامج، حيث ينضمون إلى المؤسسة غالباً قبل التخرج من الجامعة أو بعده مباشرة.

ويمتد برنامج الخريجين في شركة سيجنيت لمدة عامين، وهو أكثر من مجرد نقطة دخول؛ بل يمثل اندماجاً شاملاً في ثقافة الشركة. يتضمن البرنامج مجموعة من الفعاليات خارج مكان العمل تهدف إلى تعزيز الروابط بين الخريجين والقادة، وتشجيع التعلم التعاوني. ومن بين هذه الفعاليات فعالية مميزة مخصصة لاستكشاف الثقافة، تبدأ بالتعمق في اكتشاف منظومة المعتقدات الجوهرية لكل خريج. وفي هذا السياق، يدرك المشاركون - بشكل جماعي - أهمية الغاية والقيم الجوهرية، متبعين الخطوات الموضحة في هذا الفصل لاكتشاف منظومتهم الخاصة من القيم.

ينبع التزام شركة سيجنيت بهذا النهج من إدراكها للتأثير العميق الذي تحدثه الغاية والقيم على الأداء العام للمؤسسة. ويُعد التركيز على التوافق الثقافي عنصراً بالغ الأهمية، إذ يوجه الخريجين لفهم منظومة معتقداتهم الأساسية، ومدى توافقها مع زملائهم في الفريق ومع المنظمة.

وخلال هذه الجلسات، يقوم الخريجون باستكشاف ومشاركة أهدافهم وقيمهم الأساسية بانفتاح، مع التركيز على مدى اتساقها مع بعضهم البعض ومع الرسالة الشاملة للمنظمة. وبالنسبة لأشخاص مثل توم كونولي (Tom Connolly) - أحد خريجي برنامج سيجنيت حديثاً - كان لهذه العملية دور محوري في تشكيل مستوى اندماجه وتحفيزه وأدائه

اللاحق في العمل. فقد أدرك توم أن هدفه الأساسي يتمحور حول مساعدة الآخرين على النمو وتحقيق النجاح معاً، ووجد أن هذا الهدف يتماشى مع أهداف أعضاء فريقه ومع الهدف المؤسسي لشركة سيجنيت المتمثل في "مساعدة أستراليا على المنافسة".

علاوة على ذلك، اكتشف توم وجود توافق قوي بين قيمه الأساسية وقيم المنظمة، والتي تشمل: الاحترام، تحمّل المسؤولية، الالتزام، التغيير من أجل القوة، والاجتهاد. وقد ساعده هذا التوافق في تكوين رابط ثقافي عميق مع فريقه والمنظمة، مما منحه شعوراً بالراحة والانتماء لبيئة يرى أنها "المكان المناسب له"، كما عزّز دافعيته من خلال فهم هدفه وكيف يمكنه تجسيده والعيش به داخل بيئة عمله في سيجنيت.

سنقوم الآن باستكشاف منظومة معتقداتك الأساسية ومعتقدات الآخرين، بطريقة مشابهة للنهج الذي تتبعه شركة سيجنيت في بداية برنامجها للخريجين.

منظومة المعتقدات الأساسية لديك ولدى الآخرين

لكل فرد منظومة معتقدات أساسية، سواء كان واعياً بها أم لا. وعندما تتوافق معتقدات شخصين، غالباً ما يجدان رابطاً قوياً قائماً على الثقة والأهداف المشتركة. وعلى العكس، فإن عدم التوافق في المعتقدات قد يؤدي إلى الانقسام وسوء الفهم. فعلى سبيل المثال، قد يتوافق الأفراد الذين يركزون على الاستدامة البيئية، بينما قد لا يشاركهم المسار شخص يسعى فقط وراء الثروة الشخصية أو السلطة.

الأمر لا يتعلق بمن هو على صواب أو خطأ؛ فوجهات النظر تختلف تبعاً للعدسات الشخصية التي ينظر من خلالها كل فرد. فالمعتقدات الأساسية هي المحرك للمشاعر والدوافع والسلوكيات. ويمكن أن يسبب عدم التوافق ارتباكاً أو إحباطاً، ولكن بدلاً من التفاعل العاطفي، من الضروري فهم الاختلافات والتعامل معها بطريقة مدروسة.

يمكن للقادة تعزيز التوافق من خلال السعي لفهم المعتقدات الأساسية للآخرين، وإظهار التعاطف، ومشاركة قيمهم الخاصة بقدر من الشفافية. هذا النهج يبني الثقة ويقوّي الروابط، مما يفتح الباب أمام الفهم المتبادل وإمكانية التغيير. فالتفاعلات العاطفية نادراً ما تحل مشكلة عدم التوافق، بينما يمكن للوعي والسلوك المدروس أن يؤثرا بشكل إيجابي ويسدّ الفجوات.

يحدد العديد من القادة والمنظمات الناجحة القيم والسلوكيات المثالية بهدف تشكيل ثقافتهم وتحسينها. ويُعد توافق المعتقدات الأساسية خطوة محورية نحو تعزيز التعاون، وبناء الثقة، وتحقيق الأداء المتميز.

دراسة حالة ودز واي (Woods Way)

تلقى أحد مؤلفينا اتصالاً ذات يوم من غاري بارتلام (Gary Bartlam)، قائد قسم الأفراد والثقافة في مجموعة ودز، وهي شركة إقليمية أسترالية يقع مقرها الرئيسي في مدينة غونديوندي (Goondiwindi)، على بُعد خمس ساعات من أقرب مدينة كبرى وهي بريسان (Brisbane). كان غاري يبحث عن جهة لتقديم تدريب لموظفيه على التحسين المستمر. وفي البداية، ساوره شعور مفاده: "يا إلهي... ليست شركة أخرى تريد تدريب موظفيها على مهارات التحسين المستمر دون أي تركيز على الاستراتيجية والثقافة والقيادة لضمان استدامة النتائج".

عند وصوله إلى غونديوندي، جلس مؤلفنا ليستمع إلى الرئيس التنفيذي توم ودز وهو يفتح الحدث. وبنبرة مفعمة بالشغف، وقف توم وقال: "نحن بحاجة إلى جلب الثروة والازدهار إلى المناطق الإقليمية في أستراليا - إلى المدن التي نحبها، والمدن التي نربي فيها عائلاتنا". ثم تابع بحماس: "الكثير من منتجاتنا يُشحن إلى المدن وإلى الخارج دون إضافة أي قيمة حقيقية. نحن خاضعون لتسعير السوق ونتلقى أقل الهوامش مقابل كل هذا الجهد الكبير. ستعمل ودز على تنمية المناطق الإقليمية في أستراليا من خلال تغذية العالم بمنتجات مُصنّعة ذات قيمة مضافة - منتجات نقوم نحن بمعالجتها وتعبئتها وإضافة القيمة إليها. هذا هو طريقنا لتنمية مجتمعنا في غوندي (Gundi)، لصالح عائلاتنا والأجيال القادمة".

كانت الغرفة صامتة. مؤلفنا كان مذهولاً. لقد قدّم توم رؤيته وهدفه بحماس ووضوح كبيرين، وبطريقة ذات صلة عميقة بشعبه، إلى درجة جعلت الجميع بلا كلمات. وبعد لحظات من الصمت، بدأ التصفيق. كان الشعور بالحماس في القاعة رائعاً، وكأن مجموعة ودز قد فازت للتو بنهائي دوري كرة القدم المحلي.

بعد تنفيذ التدريب، بدأ مؤلفنا في تقديم الإرشاد والدعم لتوم، وغاري، وبقية فريق القيادة بشأن الفرص المتاحة لهم لتحديد "ودز واي" - أي: طريقة ودز - وقيادة التميز أثناء توسّعهم في جميع أنحاء المناطق الإقليمية في أستراليا. وقد تم تطوير النهج الاستراتيجي

والثقافي لودز واي (منظومة المعتقدات الجوهرية) بالتعاون مع جميع الموظفين. تم عقد مجموعات تركيز صغيرة تضم القيادات الميدانية والموظفين بهدف تحديد القيم والسلوكيات المثالية. ثم اجتمع ممثل عن كل مجموعة تركيز مع فريق القيادة العليا لوضع تعريف واضح لودز واي.

الغاية

تنمية المناطق الإقليمية في أستراليا من خلال تغذية العالم.

القيم والسلوكيات المثالية

قم بالأمر بشكل صحيح من المرة الأولى:

- كن صارمًا مع العملية وليس مع الشخص، وتوصّل إلى السبب الجذري للمشكلة.
- لدينا عملية واضحة وننّبّعها لضمان الجودة والسلامة.
- نقول الأمور كما هي، نضع معيارًا، ونكون صادقين مع أنفسنا ومع بعضنا البعض.

تنمية قدراتنا

- تطوير المسارات المهنية، والتدريب، والإرشاد وفقًا لودز واي.
- القيادة من الأمام للتعليم ومساعدة الفريق على النمو.
- "أخبرني فأنسى، علّمني فأتذكر، أشركني فأتعلم."

كن جزءًا من الفريق

- العمل كفريق لتحقيق أهدافنا، ومتابعة لوحة النتائج من أجل الفوز.
- اللعب وفقًا لنقاط قوتنا ودعم نقاط ضعف بعضنا البعض.
- الاعتراف بإنجازات الآخرين والاحتفال بها.

التحسين المستمر والابتكار

- كن استباقيًا؛ خطّط وحدّد الأولويات لليوم وللمستقبل.
- تواصل بانتظام واعمل مع جميع الأطراف في سلسلة الإمداد لخلق إيقاع عمل منسق.

- كن شجاعاً، واسع وراء أحلامك وأهدافك.

احترام الجميع

- تقدير وتمكين أفرادنا لتحقيق إنجازات عظيمة.
- لا تطلب من أحد القيام بما لن تقوم به بنفسك.
- فهم واحترام عملائنا الداخليين والخارجيين.

يقوم قادة ووز الآن بتقديم التدريب حول ووز واي، وبناء مستوى عالٍ من الإتقان في مهاراتهم، ودعم تطوير القادة المتكفين الذين يكرسون جهودهم لخدمة نمو الآخرين.

لقد أصبحت ووز تمتلك اليوم الركيزة الأساسية في منظومتها التنظيمية، وهي ركيزة يمكن أن توجّه وتدعم كل ما تقوم به من أجل تنمية أفرادها، وذلك عبر تعزيز قدرتهم على القيادة وفقاً لـ ووز واي كقادة متكفين.

دراسة حالة: المدرب الخارق واين بينيت (Wayne Bennett)

بفضل 12 ظهوراً في النهائيات الكبرى، وثمانية ألقاب بطولة موزعة على ثلاثة أندية، إضافة إلى تاريخ حافل بالنجاحات الدولية، يُعد إرث واين بينيت التدريبي إرثاً استثنائياً. وغالباً ما حقق إنجازاته مع فرق كانت تُعتبر الأقل حظاً في رياضة الرجبي لـ (Rugby League) شديدة التنافسية، مما يُعد شهادة على نهجه القيادي الفريد. وتقوم قيادة واين على أربع سلوكيات أساسية تدعم نجاحه: فهم الأفراد، تحديد الهدف والثقافة، القيادة بالقوة، والتحسين المستمر.

فهم الأفراد والتكيف معهم

يولي واين أهمية كبيرة لفهم اللاعبين على المستوى الشخصي، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل. سواء عبر مشاركة الوجبات، أو الجلوس بجانب اللاعبين في الحافلة، أو التعرّف إلى خلفياتهم، فهو يبني علاقات قائمة على التواضع والرعاية. وتجسّد فلسفته الشهيرة: "لن يهتموا حتى يعرفوا أنك تهتم". هذا النهج القيادي المتواضع. من خلال التواصل الحقيقي مع اللاعبين، يكشف ما يلهمهم ويستخدم هذه المعرفة لدعم نموهم.

تحديد وتوحيد الغاية والثقافة

تُعد الغاية والثقافة محورًا أساسيًا في فرق واين. ففي عام 1989، وُضع ميثاق البرونكوز (Broncos' Creed) الذي حدّد التوقعات السلوكية، مثل: تحمّل المسؤولية الشخصية، والاستعداد الجيد.

ويمتد هذا الالتزام ليشمل مساءلة اللاعبين عن أفعالهم. ومن أبرز الأمثلة المعروفة فرض غرامة على لاعبين اثنين - ليس لأنهما سهرًا طويلًا - بل لأنهما فشلًا في التدخل عندما كان عليهما دعم زملائهما. وتجسّد عبارته الشهيرة: " القاعدة التي تتسامح معها تصبح القاعدة السائدة " قناعته العميقة بأن الثقافة تبدأ من السلوكيات التي يُصرّ القائد على حمايتها.

القيادة بالقوة

من العبارات التي يرددها واين دائمًا: "القائد الحقيقي لا يرى نفسه قائدًا؛ بل يصبح كذلك من خلال جودة أفعاله وصدق نواياه". يؤمن واين بعدم طلب أي مهمة من الآخرين ما لم يكن مستعدًا للقيام بها بنفسه. وهو يقود بروح احترام وتواضع واضحة. يبقى بعد التدريبات لمساعدة المدربين وعمال الملعب في جمع المعدات. وعلى الرغم من أنه يبلغ اليوم 74 عامًا، فإنه لا يزال يشارك في التدريبات الشاقة قبل الموسم. إنه يجسد القيادة من الأمام، وهو سلوك يرسّخ لدى لاعبيه أعلى درجات التقدير والولاء.

المراقبة المستمرة، الإصغاء، التعلم، والتحسين

لم يُولد واين مدربًا عظيمًا، ولم تكن مسيرته سهلة. لقد كانت رحلة مليئة بالتجربة والتعلّم. فهو يفهم اللاعب على المستوى الفردي، ويفهم فريقه ككل، ويبقى يقظًا ومتعلّمًا باستمرار. بعد ذلك يسعى لتحسين نفسه ونهجه لضمان النجاح. مثال بارز: قصة سانت جورج إيلوارا (St George Illawarra)

خلال فترة تدريبه فريق سانت جورج إيلوارا (Andrews, 2023)، واجه النادي تحديًا كبيرًا: تاريخ عريق من البطولات خلال الخمسينيات والستينيات والسبعينيات، يقابله غياب طويل عن منصات التتويج. لاحظ واين مبكرًا أن ذكر الفوز بالبطولة يسبب توترًا وهبوطًا في طاقة اللاعبين - فقد أثقل ضغط التاريخ كاهلهم. لذلك اعتمد نهجًا قياديًا جديدًا: عدم ذكر النهائيات أو الفوز بالبطولة طوال الموسم. كان التركيز على السلوكيات القيادية، مثل الدفاع عالي الجودة لإبقاء خصومهم تحت 16 نقطة.

اللحظة الحاسمة – نهائي 2010، في الشوط الأول، كان سانت جورج متأخرًا 8-6 أمام فريق سيدني. دخل واين غرفة الملابس بين الشوتين، ووقف صامتًا للحظات طويلة شعر بها اللاعبون كأنها دهر، ثم قال: "لماذا لا تبدأون بأن تكونوا سانت جورج؟ لماذا لا تكونون الفريق الذي أوصلنا إلى هنا؟ الفريق الذي أراه أمامي ليس سانت جورج". ثم غادر الغرفة. أصيب اللاعبون بالذهول، لكن أحدهم نهض وأشعل الحماس في الفريق، وحدثت سلسلة من التفاعلات الإيجابية التي غيّرت طاقة المجموعة. انتهت المباراة بفوز سانت جورج بنتيجة 32-8، ولم يسجل فريق الروسترز (Roosters) أي نقطة في الشوط الثاني.

لقد ساعد واين عددًا كبيرًا من الشباب الذين ربما لم يصلوا إلى إمكاناتهم الكاملة، وكانت حياتهم لتسلك مسارًا مختلفًا تمامًا لولا دعمه. ورغم أن سجله التدريبي مثير للإعجاب، يؤكد الكاتب أن ما يملأ قلب واين فخرًا هو اللاعبون وعائلاتهم - أولئك الذين خدمهم وقادهم في رحلتهم.

أهم النقاط التي يجب تطبيقها لتحديد نظام معتقداتك الجوهرية:

1. لدينا جميعًا منظومة من المعتقدات الجوهرية التي توجّه مشاعرنا. يساعد فهم هذه المنظومة في التحكم الفعال في انفعالاتنا، والبقاء في مساحة التفكير، والتحلّي بالمرونة كقادة.
2. فهم منظومة المعتقدات الجوهرية لدى الآخرين يمكّننا من فهمهم بعمق أكبر. هذا الإدراك يتيح لنا تكييف أسلوبنا في التعامل معهم وتوجيههم نحو تحقيق كامل إمكاناتهم.
3. سلوكياتنا والطريقة التي نجعل الآخرين يشعرون بها من خلالها هي ما يحددنا كقادة. إن تحديد السلوكيات المثالية كفريق أو منظمة يوفر بوصلة إرشادية تساعدنا على التكيّف وتحسين أنفسنا والآخرين.

النشاط 3

استخدم الجدول 3.1 لاستكشاف السلوكيات المثالية داخل فريقك أو مع الفريق في الصف الأمامي.

الجدول 3.1: النشاط 3

قَبَّعة (قَبَّعات) القائد	السلوك المثالي	خطوة عملية
الإلهام الدعم التدريب	قادة يسعون إلى إشراك الموظفين ويستكشفون السلوكيات المثالية. قادة يتحللون بالفضول ويستمرّون في التعلم من الآخرين.	حدّد اجتماعًا مع فريقك أو مع مجموعة صغيرة من الموظفين في الصفوف الأمامية. اطلب منهم أن يتخيّلوا أننا بعد خمس سنوات في غداء فريق، ونتحدّث عن الثقافة المذهلة التي نعيشها. أسألهم: ما التصرفات التي سنراها من الناس في تلك الثقافة؟ قم بتسجيل المعلومات التي يقدّمها المشاركون باستخدام الملاحظات اللاصقة، ثم اجمع هذه الملاحظات لاحقًا في موضوعات مشتركة. حدّد مع الفريق بعض السلوكيات النموذجية التي تظهر من خلال ما شاركوه.

الاحترام، التواصل، والثقة

أحد معتقداتنا الأساسية هو أنَّ القليل جدًّا من الأشخاص يأتون إلى العمل بنية القيام بعمل سيئ. فمعظم الناس يرغبون في تقديم عملٍ رائع، وإنجاز شيءٍ يفتخرون به، وأن يشعروا بالتقدير بسببه. وإذا نظرنا إلى عالم العمل من هذه الزاوية، فسندرك أنَّ دورنا كقادة هو مساعدة الناس على تحقيق ذلك. ينبع هذا الاعتقاد من قيم شخصية بسيطة، لكنها في غاية القوة. وهذه القيم هي جوهرُ نظامِ معتقداتنا الجوهرية.

احترام كل فرد

عندما يُمنَح الناس الاحترام ويتلقَّونه، تتكوَّن بيئة محفَّزة تمكِّن الجميع من التطوُّر الكامل والوصول إلى أقصى إمكاناتهم. ويشعر الأفراد بالتمكين لتحسين أنفسهم والعمليات التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم. كما يكون لديهم الدافع للمشاركة بقلوبهم وعقولهم، وليس فقط بأيديهم، في هذا الجهد. ويجب إظهار الاحترام لكل فرد (بما في ذلك النفس)، بغضِّ النظر عن مستوى الفرد أو منصبه. (مقتبس من كتيِّب نموذج شينغو – معهد شينغو)

يمكن النظر إلى الاحترام على أنَّه الشجاعة في أن نكون على وعي تام بالأثر الذي نتركه بعد تفاعلنا مع الآخرين. فسواء كنَّا على صواب من الناحية التقنية أم لا، فلن نُسمع رسائلنا إذا قدَّمناها بطريقة غير محترمة. وسيتذكَّر الناس دائمًا كيف جعلناهم يشعرون.

ومع ذلك، فإن الاحترام لا يعني تجنُّب المحادثات الصعبة؛ بل على العكس تمامًا. فمن قِلَّة الاحترام أن نتظاهر بأنَّ كل شيء على ما يرام بينما هناك مصدر للتوتُّر. وبالمثل، يُعدُّ من قِلَّة الاحترام أن نتخذ قرارات تؤثر على الآخرين بحجَّة "حمايتهم"، من خلال إبقاء الأمور سرِّية.

ومن المهم كذلك أن نتذكّر أنّ الشخص الذي يتمتّع بمستوى عالٍ من السلطة قد يُنظر إليه أحياناً على أنّه بمنأى عن عواقب معاملته للآخرين بقدر أقل من الاحترام الذي يستحقّه الجميع. فالسلطة تأتي مع مسؤولية، ومع حاجة أكبر لأن يكون الشخص أكثر وعياً بتأثير كلماته وأفعاله. ويرجع ذلك إلى أنّ الأشخاص في مواقع السلطة غالباً ما يكونون أقلّ عرضة لتلقّي تغذية راجعة ذات معنى ما لم يسعوا إليها بشكل متعمّد.

الاحترام، لا يعني التواضع
عن المحادثات الصعبة، بل
على العكس

إنّ مفهوم "احترام كل فرد" يعني النظر إلى الناس كأشخاص. وقد يبدو هذا بسيطاً، لكن توقّف واسأل نفسك: كم مرة ترى - وتُفكّر فعلاً - في الشخص الذي تتحدث إليه في العمل كفرد، إلا إذا كان زميلاً مقرباً؟ وغالباً ما نفكّر في الآخرين من خلال الوظيفة التي يؤدونها؛ مثل "موظف إدخال البيانات" أو "العامل في المصنع".

إحدى الجمعيات الخيرية في أستراليا تدعونا إلى التفكير في عبارة "شخص بلا مأوى" بدلاً من وصف شخص بأنه "مشرّد". فقبل كل شيء، هو شخص؛ وثانياً، لا يملك مكاناً يعيش فيه. وإذا توقّفت وفكّرت بهذه الطريقة، فستستجيب عاطفياً بشكل مختلف تماماً تجاه الشخص التالي الذي تراه بلا مأوى.

ويتمثّل الحدّ الأدنى من الاحترام في أن توفّر المؤسسة بيئة آمنة، إضافةً إلى الأدوات والتدريب والأنظمة اللازمة لتمكين النجاح. فمعظم الناس يأتون إلى العمل وهم يرغبون في أداء عمل جيد. لكن للأسف، نرى كثيراً من الأشخاص يتلقّون تدريباً غير كافٍ على عمليات شديدة التعقيد، ويُطلب منهم أداء أعمال دون توفّر الأدوات المناسبة، ثم يُلامون عندما يرتكبون خطأ. وهذا يتعارض تماماً مع مفهوم الاحترام.

كما ورد عن معهد شينغو:

عندما يشعر الناس بالاحترام، فإنهم لا يقدّمون أيديهم فقط، بل يقدّمون أيضاً عقولهم وقلوبهم. ويتجلى احترام كل فرد عندما تُهيكل المؤسسات نفسها بحيث تُقدّر كل شخص كإنسان، وتُعَدّي إمكانياته.

القيادة بتواضع

القيادة بتواضع أمرٌ صعب. فهي تتطلب من أقوى الأشخاص الاستعداد للاعتراف بأنهم - رغم كونهم قادة - لا يعرفون جميع الإجابات، وبإمكانهم أن يتعلموا من كل من حولهم. وغالبًا ما يُساء فهم هذا النوع من القيادة على أنه قيادة خاضعة أو ضعيفة، لكنه ليس كذلك إطلاقًا. صحيح أن إظهار التواضع يتطلب من الفرد إظهار جانب من الضعف، غير أن القدرة على القيام بذلك تستلزم الشجاعة وقوة الشخصية. وسنستعرض أهمية الضعف بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن.

أحد الجوانب الأساسية للقيادة بتواضع هو ما يُشار إليه غالبًا بالقيادة الخادمين. ويمكن فهم هذا المفهوم من خلال إدراك أن دور القائد يتمثل في خدمة المدراء داخل المؤسسة لتمكينهم من خدمة أعضاء الفريق، بحيث يتمكن هؤلاء من خدمة العميل بشكل أفضل.

وينبغي على القادة ممارسة التحلي بـ"التجرد من الأنف". فبصفتنا قادة، علينا أن نساعد أفرادنا على إدراك مدى ذكائهم، لا أن نستمر في إظهار مدى ذكائنا نحن. يجب أن نبقى عقولنا منفتحة على الأفكار والمقترحات الجديدة، مع الاعتراف بأن الأفكار الجيدة يمكن أن تأتي من أي شخص، وفي أي مكان، وفي أي وقت. نحن نسعى بنشاط للحصول على آراء الآخرين ونستمع باحترام. وكما قال ألبرت أينشتاين: "العقلي الحقيقي يعترف بأنه لا يعرف شيئاً".

التواضع، هو شجاعة أن تكون فضوليًا تجاه الأفكار والآراء والمعتقدات التي لا تأتي منك

التواضع هو الشجاعة في أن تكون فضوليًا تجاه الأفكار والآراء والتصورات التي لا تنتمي إليك. فلا يمكن أن توجد الثقة من دون التواضع، إذ إن الاستعداد لإظهار جانب من الضعف يُعدّ عنصرًا أساسيًا للتواضع الحقيقي. ويكتسب التواضع أهمية بالغة لأي شخص في موقع سلطة، لأنه غالبًا ما يكون السبيل الوحيد لضمان أن يشارك الآخرون ما يرغبون فعلًا في مشاركته - لا ما يظنون أن القادة يريدون سماعه.

الأشخاص المتواضعون يدركون أن الأفكار الجيدة يمكن أن تأتي من أي شخص، وفي أي وقت. فعلى سبيل المثال، العاملون في الميدان أو الصفوف الأمامية - الأقرب إلى العمليات - يمتلكون معرفة واسعة، ويكونون في أفضل موقع لابتكار أفكار من شأنها تحسين تلك العمليات. أما القادة الذين يتمسكون بالاعتقاد الخاطئ بأنهم وحدهم قادرون على توليد الأفكار الجيدة، فسيحدّون من نمو الأفراد، ويقلّصون وتيرة تحسين العمليات

داخل المؤسسة. وعندما يدرك الناس أن قادتهم يرغبون في الاستماع إليهم، يشعرون بالاحترام والتحفيز.

الثقة

الثقة هي الشجاعة في الاعتماد على الآخرين، وجعل الآخرين يشعرون بالأمان للاعتماد علينا. ويثق الناس بنا عندما نمحهم الاحترام ونتصرف بتواضع، مُظهرين استعدادنا للاستماع إليهم والتعلم منهم. ونصبح جديرين بالثقة عندما نفي بالوعد التي نقطعها.

الفرق الأساسي بين مجموعة من الموظفين وفريق فعال هو أن الفرق الفعالة تتمتع بثقة متبادلة عميقة. ولتحقيق فريق فعال، يجب أن تكون لدى الأفراد ثقة متبادلة فيما بينهم، وثقة في قادتهم، وثقة بأن المؤسسة ستدعمهم. ولا يمكن أن توجد هذه الثقة ما لم يكن الأفراد أنفسهم محل ثقة من زملائهم، ومن قادتهم، ومن المؤسسة.

يمنحنا الناس ثقتهم عندما نعاملهم باحترام ونتصرف بتواضع، فنظهر لهم استعدادنا للاستماع إليهم والتعلم منهم

تُبنى الثقة عندما يشعر الناس بالأمان. فإذا لم يشعروا بالأمان، فسيفعلون كل ما يلزم لحماية أنفسهم من خلال التصرف بطرق تضمن لهم ذلك. وينطبق هذا المبدأ على العملاء أيضًا، فهم يضعون ثقتهم فينا.

الأشخاص - بغض النظر عن تدريبهم المهني أو مناصبهم - يرتكبون أحيانًا أخطاء. وإذا كان أحدهم على وشك ارتكاب خطأ، يجب أن يشعر الآخرون بالأمان الكافي لتنبيهه. فإذا ساد الخوف في المكان، ولم يشعر الناس بالأمان للتعبير عن آرائهم، تكون النتيجة أن هناك من يعرف شيئًا لكنه لا يقول شيئًا. وهكذا نفقد مساهمتهم في أمر قد يكون بالغ الأهمية للنقاش.

تُمكن الثقة من طلب الملاحظات وقبولها حتى نتعلم من بعضنا البعض. ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا إذا كان بإمكان الناس أن يقولوا بأمان: "لا أعرف"، ويطلبوا المساعدة دون خوف من السخرية أو الانتقاص من شأنهم.

ويجب كسب الثقة، وقد يستغرق الأمر وقتًا طويلاً لاكتسابها، بينما يمكن فقدانها في دقائق معدودة. ومن العناصر الأساسية لبناء الثقة الاتساق والموثوقية؛ أي الالتزام بالمسار المتفق عليه حتى يتم التوصل إلى توافق بأن التغيير ضروري، والوفاء بما نقول إننا سنقوم به. نحن نصبح جديرين بالثقة لأننا نفي بالوعود التي قطعها، ونُظهر النزاهة من خلال أقوالنا وأفعالنا.

الاحترام والتواصل والثقة

خيوط متشابكة، فلا

يكتمل أحدها دون أن

تكون الثلاثة حاضرة معاً

الاحترام، والتواصل، والثقة مترابطة بشكل وثيق، ولا يمكن تحقيق أيٍّ منها بشكل كامل ما لم تتحقق جميعها معاً.

السلامة النفسية

السلامة هي مطلب أساسي للاحترام. نحن لم نبدأ حتى من نقطة الانطلاق إذا لم توفر بيئة عمل آمنة لأفرادنا. وعلى الرغم من إحراز تقدم رائع في مجال الصحة والسلامة الجسدية، حيث تسعى العديد من المؤسسات للحصول على شهادة المعيار الدولي للصحة والسلامة ISO 45000 أو على الأقل اتباع توصياته، فإن القليل منها أدرك تمامًا حتى الآن أهمية السلامة النفسية.

وتُعدّ الإضافة الأحدث، المعيار ISO 45003، خطوة مهمة تُحدّد ما يلزم لدعم هذا الجانب. وتُظهر الدراسات الحديثة في هذا المجال أننا لا يمكن أن نتوقع ترسيخ ثقافة التحسين المستمر ما لم توفر بيئة آمنة نفسيًا. ويُعدّ الاحترام، والتواصل، والثقة ركائز أساسية لتحقيق ذلك. (المصدر: Why Care ؟ بقلم وارنر، غرينلي، وباتروورث - روتلندج، 2024).

دراسات حالة - الاحترام، التواصل، والثقة

دراسة حالة: غياب الاحترام، التواصل، والثقة

منذ عدة سنوات، طلب مني أحد الرؤساء التنفيذيين لمجموعة شركات أن أزور ثلاثة مواقع تابعة له. كنا نعمل معه ومع فريقه على تطوير خطة عالية المستوى لترسيخ ثقافة التحسين المستمر على مستوى المجموعة. واتفقنا على أن يقوم الكاتب بزيارة كل موقع

للتعرّف على طبيعة العمل. وعلى الرغم من أن المواقع الثلاثة كانت متقاربة في الحجم وتعمل في القطاع الصناعي نفسه، فإن النتائج كانت متفاوتة بصورة كبيرة.

كان الموقع الأول الذي تمت زيارته يُعدّ الأفضل أداءً. وسرعان ما اتضح أن فريق القيادة هناك كان ملتزمًا تمامًا بثقافة التحسين المستمر، وقد بدأ بالفعل في تنفيذ برنامج تحسين محلي حقق مستوى جيدًا من التفاعل والقبول، وكان البرنامج في عامه الثاني. وكان نجاحهم أحد الأسباب التي دفعتنا إلى النظر في اعتماد نهج على مستوى المجموعة، وكان من المهم الاستفادة مما نجح بالفعل، لا إجبارهم على البدء من جديد بشيء مختلف تمامًا.

أما الموقع الثاني، فكان أدائه مقبولًا، مع وجود فريق قيادة قوي يدرك أنه قادر على تحقيق نتائج أفضل بكثير، ويتمتع بثقافة جيدة. لم يبدؤوا بعد أي برنامج رسمي للتحسين المستمر، لكنهم كانوا متحمسين للغاية للبدء، وينتظرون إطلاق المبادرة من المجموعة بدلًا من الشروع في عمل قد يضطرون لاحقًا إلى تغييره.

كان الموقع الثالث يُعدّ ضعيف الأداء، وسرعان ما ظهر سبب المشكلة. فقد كان هناك شخصيتان قويتان جدًا داخل فريق القيادة لا يكتّان أي احترام لبعضهما البعض، وكانا يقضيان معظم الوقت في محاولة التفوّق الواحد على الآخر بدلًا من التركيز على الصحة العامة للأعمال.

وكان ذلك واضحًا من خلال الحوار الذي دار في نهاية اجتماع فريق القيادة الذي كان على وشك الانتهاء عندما دُعي الكاتب إلى غرفة الاجتماعات. فقد كان هناك غياب كامل للثقة والاحترام، ليس فقط بين القياديين، بل تجاه الآخرين أيضًا في القوى العاملة.

طلب الكاتب من أحد هؤلاء القادة أن يصحبه في جولة داخل المنشأة. ورغم أنه كان يرى بوضوح أن هذا الأمر أقل من مستواه وأن لديه ما يعتبره أهم، فقد وافق على مضض، موضحًا أنه يفعل ذلك فقط لأن الكاتب قد "أرسل" من قبل الرئيس التنفيذي للمجموعة. كان هناك افتقار واضح للتواضع.

كانت المنشأة منظمة بشكل جيد، وتضم مسارات مخصّصة للمشاة ومعلّمة باللون الأخضر. سأل الكاتب مضيفه إن كان من الضروري ارتداء سترات عاكسة أو حماية للأذن، فجاء الرد بسخرية: "لا داعي للانشغال بتلك التفاهات".

وبينما كانا يسيران على المسار، صادفنا منصة مواد خام تُركت بطريقة تحجب الممر الأخضر. تجاهل المضيف الأمر ودخل إلى المنطقة الحمراء واستمر في السير. توقف الكاتب وانتظر أن يلاحظ المضيف ذلك. التفت المضيف وعاد إليه، ودارت المحادثة على النحو التالي:

المضيف: ما الأمر؟

أنا (مشيرًا إلى المنصة): كنت أتساءل فقط إن كان ينبغي أن تكون هذه هنا؟

المضيف: على الأرجح لا، لكن يمكنك أن تدور حولها.

أنا: يمكنني ذلك، لكن ليست لدي معدات حماية شخصية (PPE)، ولا أعتقد أن هذا التصرف صحيح.

المضيف: هيا، لقد فعلت ذلك للتو. ستكون بخير.

أنا: إذن، إذا تجاهلنا الأمر، ما الرسالة التي نرسلها؟ (يتوقف المضيف لحظة، وينظر بريبة)

المضيف: آه... فهمت. هذا اختبار، أليس كذلك؟ حسناً، سأتعامل مع الأمر. انتظر هنا. سأجد المشرف وأخبره أن يحل المشكلة ويعاقب من تركها هنا. هل أنت سعيد الآن؟

أنا: في الواقع، ليس تمامًا. لست متأكدًا أن ذلك سيحل المشكلة.

المضيف: بالطبع سيحل الأمر. أضمن لك أنها لن تكون هنا عندما ننهي جولتنا الصغيرة. لن يستغرق الأمر سوى دقيقة لأخبر المشرف أن يضبط الأمور ويوبّخ سائق الرافعة.

أنا: لكن... أألن يكون من المفيد أن نعرف لماذا تُركت هنا؟

المضيف: أنا أعرف السبب. شخص كسول xxxx لم يكلف نفسه عناء وضعها في مكانها الصحيح. سيتعلم قريبًا ألا يفعل ذلك مرة أخرى.

أنا: هل يمكننا على الأقل أن نسأل المشرف للتأكد؟

المضيف: حسناً، إذا أصريت.

ثم صرخ نحو عامل لا يعرف اسمه: " أنت هناك! ابحث عن فريد (Fred) وأخبره أنني أريده هنا حالاً!"

في هذه المرحلة، كان الكاتب يشعر بالقلق، وبالأخص بشأن ما قد يحدث لفريد وزميله. لذلك حاول التخفيف من الوضع، وأقنع المضيف بأن يسمح له بطرح بعض الأسئلة أولاً. وافق المضيف على مضض.

وصل فريد مسرعًا. صافحه الكاتب، في خطوة لم يتوقعها فريد. قدّم نفسه وشرح سبب الزيارة، ثم قال: " كنتُ فقط فضوليًا لمعرفة سبب وجود هذه المنصة هنا".

تردّد فريد ونظر إلى مضيفه الغاضب، ثم عاد لينظر إلى الكاتب وقال بثقة هادئة:

فريد: "في الواقع، كنا نتحدث أنا وجيمي عن هذا الأمر قبل قليل. المشكلة أن المنصة وصلت خطأً على ناقل غير مخصص لها، ولا يمكننا وضعها أمام الآلة في المكان المخصص. جيمي وضعها هنا قبل دقائق ليأتي ويجدني لنتفق على ما يجب فعله. هو يعلم أنها لا ينبغي أن تكون هنا، لكنه كان مرتبكاً لأنه لم يواجه هذا الموقف من قبل - فهو جديد هنا منذ أسابيع قليلة فقط. ناقشنا الأمر واتفقنا على ما يجب فعله إذا حدث هذا مرة أخرى، وشرحت له سبب عدم وضع أي شيء في الممرات. كما اتفقنا للتو على خطة مع قسم المشتريات بشأن كيفية استخدام هذه المنصة وكيفية معالجة الأمر مع المورد. جيمي سيعود بعد دقيقة لنقلها إلى المكان المتفق عليه".

أنا: شكرًا يا فريد. يبدو هذا حلًا ممتازًا. أحسنت في معالجة المشكلة.

ظل المضيف واقفًا بصمت، ثم قال ببرود: "حسنًا... بعد أن انتهينا من ذلك، لنكمل الجولة".

لم يكن بإمكان أي شخص أن يقدم أفضل ما لديه في ظل ثقافة يسودها الخوف واللوم. وكان واضحًا أن فريق القيادة في هذا الموقع لن يتمكن من قيادة تنفيذ برنامج التحسين المستمر بنجاح دون بذل جهد كبير يركز أولاً على تطوير أنفسهم.

دراسة حالة: البدء في تطوير الاحترام، التواضع والثقة (مثال قبعة الإلهام)

تمت دعوتي لزيارة منشأة من قبل الرئيس التنفيذي الجديد مارك (Mark)، الذي سبق أن عملت معه. كان هذا أول أسبوع له في وظيفته الجديدة، وأثناء جولتنا في الموقع شعرت وكأنني عدت بالزمن إلى إنجلترا في العصر الفيكتوري. كان المكان مظلمًا للغاية، ويبدو أن القوى العاملة مثقلة بالهموم، مع وجود معدات قديمة ومواد مهملة في كل زاوية. كانت المنشأة في السابق نموذجًا للتميز الهندسي، لكنها أصبحت تضم قوة عاملة أقل بكثير مما كانت عليه، ودقتر طلبات يتقلص باستمرار، ومساحات أكبر مما يعرف العاملون كيف يستغلونها. بدا واضحًا أن الجميع ينتظرون أخبارًا سيئة.

مررنا بجانب فريق يعمل على تشغيل آلة، وكان العمال يرتدون أحذية مطاطية تصل إلى الركبة. توقف مارك وقال: "هذا ليس جيدًا".

اقتربنا من الفريق وسألناهم عما يحدث، فكانت القصة أكثر تعقيدًا مما توقعنا، وأبرزت حجم التحدي الذي يواجهه الموقع. كان القفل قد تآكل في ذلك الصباح، وكان لا بد من إنهاء المهمة، لذلك لجأوا إلى سكب الزيت يدويًا بسرعة أكبر من معدل تسربه، للحفاظ

على تشغيل الآلة. كان ذلك يحدث بانتظام، بل وتمكنوا من ابتكار نظام يعيد استخدام جزء من الزيت المتسرب.

طلب مارك منهم التوقف فوراً لأن الوضع كان غير آمن بشكل واضح، ثم طلب من مدير الصيانة إعطاء المشكلة أولوية عاجلة. جاء مشرف الإنتاج موضحاً أن الآلة لا يمكن أن تتوقف لأن هناك طلبية عميل يجب شحنها في ذلك اليوم.

فأجاب مارك بحزم: "سأتولى أمر العميل، ولن يعمل أحد على هذه الآلة حتى تصبح آمنة للاستخدام".

واصلنا جولتنا، ثم قال مارك: "إذا كنت تعتقد أن هذا سيئاً، فعليك أن ترى دورات المياه ومرافق غرفة الطعام التي نتوقع من الناس استخدامها... لن أسمح حتى لكبي باستخدامها".

كان أمام مارك مهلة 12 شهراً لجعل الموقع يصل إلى نقطة التعادل؛ وإلا سيتم إغلاقه. ولدهشة مجلس الإدارة- واستيائهم -كانت إحدى أولى خطواته إعادة تأهيل دورات المياه وغرف تبديل الملابس بالكامل، وتوفير غرفة طعام نظيفة للعاملين. وبعد الانتهاء من ذلك، دعا مارك جميع العاملين إلى اجتماع وشرح لهم التحدي الذي يواجهونه قائلاً: "لدينا 12 شهراً لإنقاذ هذا الموقع ووظائفنا، وأعتقد أننا يمكننا تحقيق ذلك. نحتاج إلى الالتزام بثلاثة أمور حتى نتوقف عن خسارة المال:

- الحفاظ على سلامة بعضنا البعض.
- تقديم منتج عالي الجودة للعميل في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة.
- توليد مزيد من السيولة حتى نتمكن من الاستثمار في التحسينات."

كان من الطبيعي أن يظهر الكثير من الشك، لكن المثير للاهتمام كان متابعة تعابير وجوه الحاضرين أثناء حديث مارك. كان شخصاً نقّذ بالفعل تغييرات إيجابية أثرت على الصحة والسلامة، وأظهر احتراماً للجميع في أقواله وأفعاله، رغم أن وجوده في الموقع لم يتجاوز ثمانية أسابيع. بدا واضحاً أن العديد منهم أرادوا منحه الفرصة.

بعد ذلك، أطلق مارك حملة تنظيف شاملة تهدف إلى تحسين الصحة والسلامة وتوليد السيولة. كانت لديه فكرة أنه إذا تمكنوا من تنظيم المكان بشكل مناسب، فسيكون من الممكن استخدام المساحات الزائدة لإيجاد فرص جديدة للإيرادات.

نقّذ مارك خطته بجرأة، وأبلغ القوى العاملة بأنه سيؤجّر أي مساحة فائضة يتم توفيرها، مما سيساعد فوراً في الوصول إلى نقطة التعادل. كما أعلن أنه سيتم بيع المعدات الزائدة والخردة، وأن 25٪ من الأموال المتأتية من البيع سيتم تخصيصها لتطبيق أفكار تحسين يقترحها الموظفون.

كان التحول في القوى العاملة مذهلاً. فقد ازدادوا قوة وتماسكاً بمرور الوقت، بفضل الاحترام والتواضع والثقة التي أظهرها مارك تجاههم، والتي انتشرت تدريجياً في جميع أنحاء الشركة وأصبحت جزءاً من ثقافة الموقع. واجهوا العديد من الصعوبات والتحديات، لكن مع كثير من العمل الجاد والتفاني، تمكنوا من الوصول إلى نقطة التعادل في غضون 12 شهراً. وبعد ثلاث سنوات، أصبحوا من أكثر المواقع ربحية في المجموعة.

دراسة حالة: الاحترام، التواضع، والثقة الفعالة

(مثال على الإلهام، الدعم، والتوجيه)

زرت مؤسسة تبني قاداتها مفهوم "القادة الذين يخدمون". كان القادة يؤمنون بصدق بأن دورهم يتمثل في دعم القوى العاملة لتمكينها من أن تكون في أفضل حالاتها، وأن تؤدي عملاً رائعاً لصالح العميل.

قرر القادة نشر الهيكل التنظيمي على شكل مثلث مقلوب، بحيث يظهر فريق القيادة في أسفل المثلث، وأعضاء الفريق في الأعلى، نظراً لأن أعضاء الفريق يؤثرون بشكل مباشر على تجربة العميل بطرق عديدة يومياً. ويوضح الشكل التوضيحي في الشكل 4.1 أدناه هذا المفهوم.



الشكل 4.1: القادة الذين يخدمون - العقلية المؤسسية

ترك ذلك انطباعاً كبيراً لديّ، لكنني كنت متشككاً بعض الشيء في البداية. ومع ذلك، قرر القادة التعمق أكثر ومحاولة فهم ما يعنيه هذا التصور حقاً. وما توصلوا إليه لاحقاً هو أن العقلية الكامنة وراء الصورة كانت أكثر أهمية من الصورة نفسها.

أظهرت محادثاتهم أن القوى العاملة كانت تشعر بصديق بأن لها تأثيراً مباشراً على تجربة العميل، وأن القادة سيدعمون أي قرار يتخذونه ويؤدي إلى تحسين تجربة العميل والموظف معاً. وتبين أن المسميات الوظيفية والتوقعات المتعلقة بالأدوار قد تغيرت. لم يعد المشرفون يقتصر دورهم على الإشراف على العمل الذي تقوم به الفرق، بل أصبحوا قادة فرق يتمثل دورهم الأساسي في التدريب، والتطوير، ودعم أعضاء الفريق.

كان هناك تركيز قوي على التطوير المستمر لمهارات الاستماع في جميع أنحاء المؤسسة. تُعد مهارات الاستماع من أقوى المهارات القيادية التي يُساء تقدير أهميتها غالباً، وسيتم تناولها بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع.

أصبح المديرون التنفيذيين قادة لمجموعات من قادة الفرق، وكان دورهم الأساسي يتمثل في التدريب، والتطوير، ودعم قادة الفرق حتى يتمكن هؤلاء بدورهم من دعم أعضاء فرقهم.

تم تعريف النجاح بالنسبة لقائد الفريق وقائد المجموعة على أنه تطوير الفرق إلى مستوى يمكنها فيه إدارة أنشطتها اليومية بفعالية وبشكل ذاتي. استغرق تنفيذ ذلك بعض الوقت، ولم يُعتبر أنه يعمل بكفاءة كاملة حتى بعد سنوات، إذ كانت المؤسسة تسعى باستمرار إلى تحسين أنظمتها وتطوير كوادرها. ومع ذلك، لم يكن من الممكن حتى التفكير في تحقيق ذلك لولا وجود الاحترام، والتواصل، والثقة.

كما وضعوا شعاراً بسيطاً يُستخدم عند مناقشة أي تغيير، من خلال طرح سؤال واحد واضح على كل مستوى: "هل سيجعل هذا التغيير تجربة العميل أفضل وأسهل بالنسبة لنا؟". فإذا لم يحقق التغيير الأمرين معاً، وجب إيجاد طريقة مختلفة لتنفيذه.

لا يكفي مجرد عرض الهيكل التنظيمي الجديد. فقد رأينا مراراً أن هذا قد يوّد مستوى كبيراً من عدم الثقة والتشكيك عندما يتم دون تغيير المعتقدات والسلوكيات الأساسية. يجب النظر إليه كصورة توضّح ما تم تحقيقه بالفعل، لا كأداة لعرض طموح لم يتحقق بعد.

المؤسسات التي طوّرت هذا النوع من الثقافة لديها قادة قادرون على التبديل بين الأدوار المختلفة والتكيف مع السياق المطلوب. ومع مرور الوقت، تصبح هذه القدرة عادة مترسخة تشكل الطريقة الطبيعية التي تُدار بها الأمور. ويتم ترقية الأشخاص الذين يُظهرون الاحترام والتواصل والثقة، والذين يمتلكون القدرة على تطبيق أدوار القيادة التكيفية عند الحاجة. وتصبح هذه السمات جزءاً جوهرياً من هوية المؤسسة.

دراسة حالة: الاحترام، التواصل، والثقة الفعالة

(مثال قبعة الدعم)

من أكثر الأمور الممتعة التي يقوم بها المؤلفون هو إجراء تقييمات نضج التحسين المستمر لمساعدة المؤسسات على فهم ما يعمل جيداً في ثقافة التحسين المستمر لديها، وأين تكمن الفرص للارتقاء إلى المستوى التالي. وهذا يمنحنا فرصة للتعرف على الكثير من الأفكار الرائعة والأشخاص المميزين من جميع أنحاء العالم. نتعلم جميعاً شيئاً جديداً في كل تقييم، لكن هناك محادثة منذ بضع سنوات بقيت دائماً عالقة في أذهاننا.

كنا نناقش برنامج التغيير الثقافي لإحدى المؤسسات مع مديرة عليا دعمت فريقها لتحقيق نتائج مذهلة في تحويل قسم ضعيف الأداء إلى قسم عالي الأداء. وبينما كنا نستمع إلى كل المبادرات الرائعة التي تم تنفيذها، سألناها عن المبادرة التي كانت الأكثر فخرًا بها. وبعد لحظة من التفكير، قالت إن هناك مبادرة واحدة برزت كنقطة تحول رئيسية في البرنامج بأكمله - وهي تلك التي كانت فشلاً كاملاً. ثم أوضحت أن العديد من المشاريع كانت ناجحة للغاية، لكن الفريق لم يبدأ فعلياً في التكاتف والتعلم إلا بعد أول فشل كبير. لم يكونوا قد فهموا أسباب نجاحاتهم السابقة، ولذلك كان الفشل الأول بمثابة صدمة كبيرة.

لكن بدلاً من الإحباط، قرر الفريق مراجعة نهجهم بالكامل. لجأوا إلى تحليل السبب الجذري، وإلى مقابلات صوت الموظف وصوت العميل لفهم ما حدث. لم يلق فريق القيادة اللوم على أحد، بل أظهر تواضعاً حقيقياً، وسعى إلى الفهم، والتأمل، والتعلم من التجربة.

كانت وجهة نظر القائدة أن الفريق لم يتعلم الكثير من النجاحات المبكرة لأنها لم تتطلب منهم التوقف والتأمل. أما نتيجة "المشروع الفاشل"، فكانت تحسناً كبيراً في العمل الجماعي وزيادة في فهم كيفية تحقيق النجاح بشكل متطور. ومن أبرز النتائج أن التأمل أصبح خطوة أساسية حتى عندما تسير الأمور على ما يرام. ونتيجة لذلك أصبح يُنظر إلى أي "فشل" بوصفه فرصة للتعلم يتم التعامل معها بتواضع ووعي. في هذا المثال، كانت القائدة ترتدي أساساً "قبعة الدعم" لتشجيع فريقها وتحفيزه في مواجهة نتيجة غير متوقعة، ثم ساعدتهم على توجيه تفكيرهم نحو طريقة مختلفة.

المساءلة

وجود الاحترام، والتواضع، والثقة لا يعني أننا نعمل في بيئة مريحة خالية من المساءلة -بالعكس تمامًا. قد يبدو الأمر غير بديهي، لكن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الاحترام والتواضع والثقة غالبًا ما تُظهر مستويات أعلى من المساءلة الشخصية. لماذا يحدث ذلك؟

1. ترسيخ سلوكيات تعكس القيم الجوهرية. يتم تعزيز الاحترام والتواضع والثقة عندما تطوّر المؤسسات توقعات سلوكية واضحة تجسّد هذه المبادئ. وهذا يمكّن الأفراد على جميع المستويات من مساءلة بعضهم البعض بشأن الطريقة التي يتصرفون بها.

2. غياب ثقافة اللوم. عندما تسود ثقافة خالية من اللوم، يصبح الناس أكثر استعدادًا للاعتراف عندما لا تفسّر الأمور كما كانوا يأملون. البيئة الداعمة تعني أنهم يتحملون المساءلة الشخصية لمعالجة المشكلة و/أو طلب المساعدة لمعرفة كيفية حلها.

3. تنامي الشعور بالفخر الشخصي. المؤسسات التي تمارس هذه المبادئ تخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بفخر بما يقومون به، ويسعون لتقديم عمل رائع، والمساعدة في تمكين الآخرين من القيام بعمل رائع أيضًا.

السلوكيات

كما ناقشنا في الفصل الثالث، تشكّل السلوكيات الأساس لأنظمة المعتقدات الجوهرية الشخصية والمؤسسية.

إحدى الطرق الفعّالة لبدء تغيير تفكيرنا حول السلوكيات هي التركيز على معتقد أو قيمة من نظام المعتقدات الجوهرية، ثم تحديد السلوكيات التي نرغب في رؤيتها والتي تُظهر هذا المعتقد أو تلك القيمة في الحياة العملية. وسيتم تقديم أمثلة تفصيلية على ذلك في القسم التالي.

الجدول 4.1: أمثلة على السلوكيات والقبعات

المبادئ: الاحترام، التواصل، والثقة		
الشخص	السلوك المثالي	قبعة القائد المتكّيف
القائد	الاعتراف علنًا بالقيادة والمديرين الذين يقودون بتواضع	الدعم 
المدير	السعي بشكل استباقي للحصول على المعرفة واقتراحات التحسين من فريقهم	التدريب 
موظفي الصف الأمامي	ضمان إشراك الجميع في مناقشات الفريق واتخاذ القرارات	التدريب  الدعم 

لا يكفي مجرد تدوين السلوكيات. نرى العديد من المؤسسات التي تقضي وقتًا طويلاً في القيام بذلك، من خلال وضع خطط إطلاق مفصلة وتصميم ملصقات رائعة، والتي تتحول بسرعة إلى مجرد ديكور على الجدران. يجب على القادة أن يقودوا باستمرار من خلال القدوة، وأن يُظهروا بوضوح التزامهم بالسلوكيات في كل تصرفاتهم. يجب تعزيز هذه السلوكيات بشكل مستمر في كل اجتماع وكل تفاعل.

يُعدّ التركيز على السلوكيات في عملية التقدير أمرًا بالغ الأهمية. فبدلاً من تقدير الأشخاص على تحقيق هدف معين، يجب أن نقدّرهم على السلوك الذي أظهره لتحقيق ذلك الهدف. إن الاعتراف علنًا وشكر الأشخاص فور قيامهم بسلوك إيجابي يُعدّ أمرًا مؤثراً للغاية. كما أن إدراج مناقشة السلوكيات والاعتراف بها في جدول أعمال كل اجتماع يُعتبر أمرًا مهمًا أيضاً.

ونذكروا، لا يمكننا تجاهل السلوكيات التي لا تتماشى مع الاحترام والتواضع والثقة، ويجب أن نواجهها بسرعة ونتعامل معها بشكل مناسب.

إحدى الطرق للتفكير في هذا الأمر هي أنه كقادة نحن بمثابة بستاني ثقافتنا. وللحفاظ على الثقافة المنشودة، يجب أن ندير السلوكيات المتوقعة بشكل استباقي كل يوم. علينا أن نرعى السلوكيات ونشجعها لتزدهر من خلال التقدير، كما يجب أن نتعامل بسرعة مع أي "أعشاب ضارة" (السلوكيات السلبية) وإلا ستذبل ثقافتنا وتموت.

بمجرد أن نطور بعض التوقعات السلوكية، نحتاج إلى البدء في قياسها باستخدام مؤشرات السلوك الرئيسية. سنناقش كيفية تطوير هذه المؤشرات واستخدامها بمزيد من التفصيل في الفصل العاشر.

التقدير الذي يركز على السلوكيات أساسية

ثلاث نقاط أساسية مستخلصة من هذا الفصل:

1. الاحترام والتواضع والثقة هي ركائز أساسية لقيادة التميز.
2. يجب أن نكون واضحين بشأن السلوكيات المتوقعة في مؤسستنا والتي تُظهر الاحترام والتواضع والثقة.
3. يجب أن نقود من خلال القدوة في إظهار هذه السلوكيات، وأن نديرها باستمرار ونعززها من خلال التقدير.

النشاط 4: تطوير التوقعات السلوكية

في المقدمة، ناقشنا تمريناً يتعلق بالسلوكيات يبدأ بكيفية رغبتنا في أن يتصرف موظفو الخطوط الأمامية والفرق، ثم نعمل بشكل تصاعدي وصولاً إلى فريق القيادة.

1. أولاً، اختر مبدأً أو قيمة تُعدّ مهمة بالنسبة لك وللمؤسسة (يُعدّ هذا تمريناً جيداً لتنفيذه كفريق).
2. اسأل نفسك: ما السلوك الذي تودّ أن تراه لدى أحد أعضاء الفريق في الصف الأمامي أو لدى الفريق ككل بحيث يُظهر هذا المبدأ أو هذه القيمة بوضوح؟ نصيحة: تذكر أن السلوك يجب أن يحتوي على فعل، أي شيء يمكننا رؤيته يحدث. اختبار بسيط لمعرفة ما إذا كان الأمر سلوكاً هو أن تسأل: هل يمكنني تصوير ذلك بالفيديو؟
3. بمجرد الاتفاق على هذا السلوك، صف السلوك المطلوب من المديرين لدعم هذا السلوك داخل الفريق.
4. بعد ذلك، اسأل نفسك: ما السلوك الذي تحتاج إلى إظهاره لدعم هذه السلوكيات لدى المديرين وأعضاء الفريق؟
5. وأخيراً، فكّر في أي من أدوار القيادة التكيفية تحتاج إلى ارتدائها لمساعدتك في تحقيق هذا السلوك.

إليك نموذجاً فارغاً لتجربته بنفسك أو مع بعض الزملاء.

الجدول 4.2: النشاط 4

اختر مبدأ:		
الشخص	صف السلوك المثالي	أي قبعة (أو قبعات) ستختار؟
القائد		
المدير		
موظفي الصف الأمامي		

الغاية الشخصية

غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

الدور الأساسي للقائد العظيم هو أن يفهم كل فرد داخل فريقه فهمًا عميقًا. وبالعودة إلى نموذج منظومة المعتقدات الجوهرية الذي ناقشناه في الفصل الثالث، فإن لكل فرد معتقداته وقيمه وسلوكياته الخاصة. ويتأثر كل من هذه السمات بالغاية أو الهدف الفردي. القائد العظيم يجد دائمًا طريقة لربط هدف الفرد بالهدف العام للمؤسسة. فعندما يتحقق هذا الترابط، يطلق مستوى من التفاعل والأداء لا يمكن تخيله. وغالبًا ما يُطرح علينا السؤال: هل يمكن تغيير قيم الشخص أو معتقداته أو سلوكياته؟ والإجابة: نعم دائمًا -ولكن بدرجات متفاوتة.

يمكنك تغيير سلوك الأفراد من خلال ربطهم بهدف أسمى، وتطوير أنظمة تدعم السلوكيات المرغوبة. فسلوكيات الناس تتأثر عادة بمزيج من العوامل الداخلية والخارجية. وسنناقش بتفصيل أكبر في الفصل الثامن كيف تتشكل هذه السلوكيات.

أما القيم فيمكن أن تتغير مع الخبرة والتوجيه. بينما المعتقدات غالبًا ما تتغير نتيجة حدث كبير يغير طريقة رؤية الشخص للحياة. وقد شهدنا ذلك خلال جائحة كوفيد-19، إذ أدت السياسات الحكومية والخوف - في بعض الحالات - إلى تغيير معتقدات الناس.

القادة الذين يخدمون الآخرين ويركّزون على فهم قيم ومعتقدات كل عضو في الفريق يحققون مستوى أعلى من النجاح مع مرور الوقت. ومن خلال ارتداء القبعات القيادية المختلفة، يستطيع القائد الوصول إلى فهم أعمق للأفراد. فالمهارة تكمن في معرفة متى يجب استخدام كل قبعة وما تقدمه في المواقف المختلفة - وهذا هو جوهر القيادة المتكيفة.

القادة الذين يخدمون الآخرين
ويركّزون اهتمامهم على فهم
قيم ومعتقدات كل فرد في
الفريق، يحققون مستوى أعلى
من النجاح

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

في عالم اليوم المليء بالتقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA)، يحتاج القائد الناجح إلى التكيف المستمر مع البيئة المتغيرة، مع ضمان بقاء الفريق في صدارة اهتماماته.

كثيراً ما نسمع أقوالاً تحمل الكثير من الحقيقة، مثل المقولة المنسوبة إلى المهاتما غاندي:

" علامة القائد الجيد لا تقاس بعدد الأتباع، بل بعدد القادة الذين ينجح في صنعهم "

الدور الأساسي لأي قائد عظيم هو رؤية الإمكانيات الحقيقية لكل فرد. إن إدراك هذه الإمكانيات، ثم بناء أنظمة تسمح للفرد بأن يصبح أفضل ما يمكن أن يكون، بحيث يحضر ذاته الكاملة والأصيلة إلى العمل كل يوم، يخلق بيئة قائمة على الثقة والاحترام والأداء العالي المستدام.

امتلاك "الحس السادس" لتطوير الأفراد ورعاية تطلعاتهم هو حجر الزاوية في أي رحلة قيادية. ومع ذلك، تفشل معظم المؤسسات في إدراك أن القيادة تتطلب سنوات طويلة من التطوير الشخصي والمهني - سنوات من التجربة والخطأ والتعلم والتكيف والمرونة - حتى يتمكن القائد من قيادة فريقه في كل الأوقات خاصة خلال التحديات.

وبغض النظر عن كونك في قطاع ربحي أو غير ربحي أو رياضي، فإنك كقائد تحتاج إلى العمل بجد لتطوير الآخرين. ويجب أن تتحلّى بقدر عميق من التواضع لتدرك أن القادة الذين تصنعهم اليوم قد يصبحون يوماً ما أفضل مما كنت تحلم أن تكونه.

تلك هي أعظم درجات الرضا: أن تعلم أنك أثّرت -بطريقة أو بأخرى- في حياة شخص واحد أو العديد من الأشخاص. لقد أثّرت في حياة القائد المستقبلي، وليس فقط في حياته، بل في حياة أسرته لأجيال قادمة. لقد صنعت إرثاً. لقد زرعت شجرة نمت جذورها بقوة وصمدت أمام عواصف الحياة، ولامست أوراقها مئات - إن لم يكن آلاف - الأرواح.

أتذكر قبل بضع سنوات، عندما كنت أتحدث مع صديق مقرب حول موضوع صناعة الإرث، قال شيئاً أثّر فيّ بعمق، وغيّر الطريقة التي أنظر بها إلى مساهماتي كقائد: "القيادة ليست حقاً؛ إنها امتياز. امتياز أن يكون لك تأثير إيجابي في حياة الكثيرين. "روى لي لحظة حزينة عاشها عندما كان يسير يوماً في مقبرة تملؤها الأشجار، يقرأ النقوش على شواهد القبور. توقف عند شاهد مكتوب عليه ببساطة:

روبرت جونسون

أثر في حياة الكثيرين.

1967 – 1918

ثم قال لي نصاً بالإنجليزية، فصحته هنا لغوياً مع الحفاظ على المعنى الأصلي: " ما لفت انتباهي لم يكن الاسم أو التاريخ، بل النقش. كنت مشوشاً، فشرح لي قائلاً: " إن النقش هنا ليست بمعناها الديني فحسب؛ بل كرمز لإرثك. إنها تمثل الشخص الذي أصبحت، والطريق الذي اخترته، وما ترغب أن تُذكر به، هي رمز لإرثك. " قضيت أياماً - وربما أسابيع - أتأمل تلك اللحظة. ما الذي ستكون عليه شجرتي؟ ما الإرث الذي سأذكر به؟

يمكن للقائد أن يؤثر في حياة الكثيرين. والقائد العظيم يدرك ذلك - ويعمل بلا كلل لتطوير أفراد أقوى وأنظمة تطوير فعالة.

أنظمة دمج الزملاء الجدد

في عام 2019، كنت محظوظاً بالحصول على فرصة لقيادة مركز اتصال تابع لأحد أكبر البنوك في قطاع الخدمات المالية في أستراليا. وتُعد مراكز الاتصال عادةً بمثابة "القريب الفقير" لأي مؤسسة - وهذا هو التصور السائد لدى فرق القيادة العليا. إذ يُنظر إليها على أنها مراكز يعمل فيها موظفو "المكتب الخلفي" في وظائف مبتدئة، وغالباً ما ترتبط بمعدلات دوران مرتفعة للموظفين، ونسب عالية من الإجازات المرضية غير المخطط لها، كما تُدار عادةً وفق جداول صارمة للالتزام... ورغم ذلك يُتوقع منها تقديم خدمة ممتازة لقاعدة العملاء.

بالنسبة لي، كان هذا القسم هو نبض المؤسسة. فهو جزء العمل الذي يتواصل مع أكبر عدد من العملاء يومياً مقارنة بأي قسم آخر. إنه يلامس حياة آلاف العملاء يومياً. ومع ذلك، يتم التعامل مع معظم مراكز الاتصال وكأنها أدنى مكوّن في السلم الوظيفي داخل المؤسسة.

كان الأمر بالنسبة لي مختلفاً تماماً؛ فقد حصلت على فرصة للتأثير في حياة أكثر من 300 زميل وقائد يعملون في هذا القسم. فإذا استطعت تطوير هؤلاء الزملاء والقادة

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

ليصبحوا أفضل ما يمكن أن يكونوا عليه، فإنهم بدورهم سيقدمون يومياً أفضل مستوى من الخدمة لهذه القاعدة الكبيرة من العملاء.

عندما وصلتُ في البداية، لاحظت أن القادة - وعددهم 28 - كانوا يقضون قدراً هائلاً من وقتهم كل أسبوع في إدارة الأداء. وكان من الواضح أننا لن نتمكن من تحقيق طموحاتنا كمؤسسة إذا كان وقت القادة يُستنزف في إدارة الأشخاص بدلاً من تطويرهم. كان علينا البحث في الأمر بعمق أكبر.

بعد عقد عدة ورش عمل لحل المشكلات، توصلنا إلى السبب الجذري للمشكلة: كنا نقوم بالتوظيف بناءً على المهارات التقنية فقط، دون مراعاة الشخصية أو السلوكيات في تقييماتنا. كنا نريد من الزملاء الجدد أن يبدأوا العمل فوراً وأن يشغلوا المقاعد بأسرع وقت ممكن لتجنب أكبر قدر من التوقف في الخدمة.

إلا أن هذا النهج كان غير فعال. فبعض الأشخاص الذين تم توظيفهم - رغم امتلاكهم المهارات التقنية - كانوا يفتقرون إلى السلوكيات الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها للفريق.

باشر فريق القيادة فوراً تصميم "النتيجة" التي نرغب في الوصول إليها. كنا قد وضعنا رؤية طموحة تتمثل في إنشاء "مركز اتصال يُصنّف الأفضل عالمياً". وبمشاركة مجموعة واسعة من الزملاء في الصفوف الأمامية، ابتكر الفريق السلوكيات المثالية التي نطمح لترسيخها على جميع المستويات: من العاملين في الصفوف الأمامية، وصولاً إلى قادة الفرق، فالقادة الكبار، وحتى رئيس القسم. أردنا بناء ثقافة تمنح فرق الصفوف الأمامية الثقة للتعبير عن آرائهم وتحدي أي تصرفات لا تتوافق مع السلوكيات المنفق عليها.

بعد الاتفاق على السلوكيات المثالية، قمنا بمراجعة نظام إدماج الموظفين الجدد. ارتدينا "قبعات الدعم" وعدّلنا معايير التوظيف من التركيز على المهارات التقنية إلى تقييم السلوك والشخصية خلال عملية الإدماج.

أصبح القادة يحضرون مراكز تقييم الإدماج لتحديد الزملاء الأكثر توافقاً مع قيم الشركة والسلوكيات المثالية. وذهبنا أبعد من ذلك، فأشركنا بعض الزملاء من الصفوف الأمامية ليشاركوا في اختيار زملائهم الجدد - الذين يرغبون في أن يكونوا ضمن فريقهم.

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

لقد ضمن ذلك أن كل من يمر عبر مراكز التقييم يمتلك الشخصية والسلوكيات الصحيحة المتوافقة مع قيمنا ورؤيتنا الجديدة.

استغرق الأمر وقتاً من فرق القيادة للتعامل مع العدد الكبير من حالات ضعف الأداء التي ورثناها عند استلام القسم. بعض الزملاء تمكن من تحسين أدائهم، والبعض الآخر لم يستطع، واضطررنا لاتخاذ قرارات صعبة بإنهاء خدماتهم لعدم توافقهم مع متطلبات دفع العمل إلى الأمام.

على مدار مسيرتنا المهنية، واجهنا العديد من المؤسسات التي أظهرت سلوكيات قيادية غير مناسبة عند التعامل مع ضعف الأداء أو السلوكيات السلبية. فقد يبدو نقل المشكلة إلى قسم آخر مكسباً قصير الأجل، لكنه قرار سيئ للمؤسسة. فالفائد الحقيقي يتحمل مسؤوليته في محاسبة الأفراد على السلوكيات غير المقبولة. وإذا فشل في ذلك، فسوف تتدهور الثقافة سريعاً.

وبمجرد أن غيرنا نظام التوظيف ليعتمد على السلوكيات المثالية وتقييمات الشخصية، بدا الأمر كما لو أننا نلعب في شوط جديد تماماً. انخفض الزمن الذي نمضيه في إدارة الأداء وارتداء قبعة المدير، وزاد الوقت المخصص لأنظمة التطوير وارتداء قبعات "الدعم، والتوجيه، والتعليم".

أنشأ فريق القيادة نظاماً للتوظيف يمكّننا من تحديد تطلعات كل موظف جديد. فبعضهم كان يحلم بالعمل في المالية، وآخرون في إدارة التغيير، أو الاتصالات، أو تطوير المنتجات، وغيرها... وقد اكتشفنا وجود أكثر من 240 مساراً وظيفياً عبر مجموعة الشركات.

وبمجرد تحديد طموحات كل موظف جديد، ارتدى القادة قبعات الدعم والتوجيه والتعليم لتصميم مسار تطوير يحتوي على إجراءات رئيسية ومعالم واضحة تمكّن كل موظف من تحقيق إمكاناته الحقيقية.

كما صممنا خريطة مرئية لمسارات التطور الوظيفي، وشرحنا لكل موظف جديد، في أسبوعه الأول، الوجهات التي يمكنه الوصول إليها والخطوات المطلوبة للوصول إليها.

كانت هذه المناقشة المبكرة ملهمة للغاية. فقد أدخلنا "عملية عمل قياسية للقيادة" ضمن نظام التوظيف، حيث يرتدي فريق القيادة العلبا وأنا قبعات الإلهام في اليوم الأول من وصول الموظفين الجدد. كنّا نقدم أنفسنا شخصياً، ونشرح لهم مساراتهم الوظيفية،

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يومًا تحت ظلها

ونوضح الثقافة التي بنيناها كي يشعر الجميع بالأمان، ويكون صوتهم مسموعًا مثل أي فرد آخر.

كان اليوم الأول دائمًا المفضل لديّ، إذ رأيت بريق الأمل في عيون الموظفين الجدد عندما يتحدثون عن مساراتهم التطويرية. لم يكونوا ينضمون إلى مركز اتصال فحسب؛ بل كان لديهم إمكانات نمو غير محدودة، مع القدرة على اختيار مسار من بين أكثر من 240 دورًا مختلفًا. كانوا يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر بكثير، وكانوا غارقين بالحماس منذ لحظة دخولهم. كما أنشأنا نظام تدريب جديد، خفّض بشكل كبير من "وقت الجاهزية" - وهو الوقت اللازم ليصبح الموظف مستعدًا لاستقبال المكالمات.

في السابق، كان التدريب يستغرق 8 أسابيع داخل القاعات. أما النظام الجديد فكان مبنياً على مبدأ "التعلّم بالممارسة"، وهو أسلوب يسرّع التعلم مقارنة بالتدريب التقليدي في القاعات الدراسية. وبفضل هذا النظام، انخفض وقت الجاهزية من ثمانية أسابيع إلى أسبوعين فقط، وفي نهاية الأسبوع الثاني بدأ الموظفون بإجراء أولى مكالماتهم. وقد بنى القادة نظامًا قويًا للتوجيه والدعم ساعد هؤلاء الموظفين الجدد على بلوغ مستويات الكفاءة المطلوبة بسرعة.

العمل القياسي للقائد

إيقاع العمل القياسي للقادة (Leader Standard Work- LSW)، الذي تم إنشاؤه ضمن نظام التهيئة، تضمّن نقطة تواصل إضافية مع القيادة العليا في نهاية فترة التدريب. في هذه المرحلة، كان الموظفون الجدد قد اكتسبوا فهمًا أعمق لثقافة المؤسسة القائمة على التحسين المستمر. ارتدى القادة "قبعة المعلم" وقدموا لهم الأدوات الأساسية التي تستخدمها فرق الخطوط الأمامية لحل المشكلات، مثل:

- تحديد وصياغة بيان المشكلة
- مخطط هيكل السمكة (الأسباب والنتائج)
- تقنية الأسئلة الخمسة أو 5 "لماذا"
- مصفوفة اختيار الحلول (P.I.C.K)

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

الحفاظ على البساطة وتزويد فرق الخطوط الأمامية بالأدوات التي تمكنهم من حل المشكلات بأنفسهم يساعد في خلق ثقافة يكون فيها كل عضو في الفريق، في كل مكان، يحل المشكلات كل يوم.

أخلق ثقافة يكون فيها كل فرد
وكان هذا تحديًا كبيرًا، خصوصًا في البيئات
التي يصعب فيها إبعاد الأشخاص عن أدوات
العمل بسبب التزامات الجداول الزمنية وأنظمة
تخطيط القوى العاملة. لا يمكنك ببساطة إبعاد
شخص عن أدوات عمله وتتوقع ألا يتأثر الأداء.
ومع ذلك، إذا

كنت ترغب في السلوك المثالي المتمثل في أن يقوم الجميع - في كل مكان - بتحسين
عملك بنسبة 1٪ يوميًا، فعليك إنشاء نظام يدعم هذا السلوك.

أحد الأنظمة التي أثبتت فعالية كبيرة في بيئات ذات قيود تشغيلية مثل مراكز الاتصال،
والتعدين، والصيانة، هو "نظام أبطال التحسين". وفيما يلي شرح أعمق لهذا النظام
وكيف يعمل.

نظام أبطال التحسين

يقوم قائد كل فريق باختيار أحد الزملاء في الصف الأمامي ليكون بطل التحسين لهذا
الفريق. يخصص هذا الفرد وقتًا أسبوعيًا للعمل على فرص التحسين التي حددها الفريق
بناءً على المشكلات الظاهرة في لوحات الأداء التشغيلي أو لوحات الإدارة المرئية.
يجتمع الأبطال لمدة 90 دقيقة أو أكثر أسبوعيًا لحل هذه المشكلات - سواء بشكل فردي
أو جماعي - تحت إشراف فريق تحسين الأعمال. يعملون بشكل جماعي عبر الفرق
لمعالجة المشكلات المشتركة بين الوظائف، أو بشكل فردي للمشكلات الواقعة ضمن
نطاق تأثيرهم.

يحضر الأبطال ورشة عمل أسبوعية لحل المشكلات بمشاركة فريق القيادة العليا.
يقدمون خلالها تحديثات حول تقدمهم، وقد يواجه بعضهم عقبات. وليس دور القيادة
العليا القيام بالعمل نيابة عنهم، بل ارتداء "قبعتي التوجيه والدعم" عبر: إزالة العقبات
وتسهيل التعامل مع أصحاب المصلحة، فتح الأبواب أمام الأبطال لمواصلة التقدم. ومن

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

الأدوار الأساسية لأبطال التحسين العمل مع فرقهم لاطلاعهم على المشاريع التي يعملون عليها، ومشاركة الدروس المستفادة.

يمتد البرنامج عادة بين 3 إلى 6 أشهر، يقدم خلالها الأبطال ملفاً يتضمن: ف ص ، التحسين إلى القيادة العليا.

بعضهم يحل مشكلة واحدة، والبعض يعالج عدة مشكلات - وفقاً للنطاق المتفق عليه. في نهاية البرنامج، يحصل الأبطال على الحزام الأصفر في التحسين المستمر. ويتم إعادة استثمار القدرة الجديدة التي ولدوها لتمكين مزيد من الزملاء من المشاركة في دورات لاحقة.

بعد انتهاء الفترة المحددة، يعود الأبطال إلى فرقهم، مع الاحتفاظ بوقت أسبوعي لمتابعة رحلتهم في حل المشكلات. ثم يتم اختيار بطل جديد للدورة التالية.

مع مرور الوقت، يرسخ هذا النظام سلوكاً يجعل كل فرد في المؤسسة يعمل على حل المشكلات يومياً. ويمكن الأفراد من تخصيص وقت أسبوعي- بعيداً عن المهام التشغيلية- للتحسين، وهو أمر كان يبدو مستحيلاً في بداية الرحلة.

يمكن تحقيق ما كان يبدو مستحيلاً بمجرد وضع الأنظمة الصحيحة. ابدأ بالسلوك الذي ترغب في ترسيخه، ثم صمّم النظام الذي يدفع هذا السلوك. مع ضرورة فهم السياق، فالنظام لا يكون فعالاً إلا بقدر قوة الأنظمة الداعمة له. ولبناء نظام يُعزّز التفاعل وحل المشكلات يومياً، تحتاج إلى نظام مكافآت وتقدير فعال.

في هذه الأنظمة، يكون التقدير أهم بكثير من المكافآت المادية. الناس يحبون الاعتراف بجهودهم والسلوكيات التي تُظهر القيم الأساسية للمؤسسة. بإمكان القائد أن يغيّر أداء شخص بالكامل بمجرد أن يقول له: " عملك مُقدّر... ونحن نراه."

لقد تضمّن النظام السابق مكافأة تقديم الحزام الأصفر، لكن التأثير الحقيقي نتج من ربط القادة بين جهود الأفراد وغاية المؤسسة ورؤيتها بأن تكون الأفضل عالمياً. هذا الارتباط ولّد شعوراً بالانتماء والهدف. وإحدى الطرق الأخرى للاعتراف بالسلوكيات المثالية كانت جائزة التحسين المستمر لشهر.

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

كان الفائزون يحصلون على جائزة التحسين المستمر C.I. وتُعلّق صورهم على جدار الشهرة الخاص بالتحسين المستمر - ما منحهم شعوراً قوياً بالانتماء والتمكين. إنها أنظمة بسيطة، لكنها تُحدث مستويات هائلة من التفاعل، وتؤدي إلى نتائج كبيرة على مستوى: العملاء والزعماء والمؤسسة بأكملها.

تطوير مواهب القادة

(قبة التدريب وقبة التعليم)

في المؤسسات أو الفرق التي تتبع أسلوب القيادة والسيطرة التقليدي، يقود القادة دون أي مفهوم لتطوير المواهب المستقبلية في المؤسسة. فهم غالباً ما يكونون حريصين على حماية أدوارهم، وخائفين من تطوير الأفراد بما يتجاوز قدراتهم القيادية. وعلى الرغم من أن هؤلاء القادة قد يحققون نتائج، فإنهم قد لا يصلون إلى النتائج المثالية.

كلمة "مثالي" مهمة للغاية. فالمثالي يعني تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل؛ نتائج لا تتأرجح ولا تعتمد على وجود قادة معينين. تستمر هذه النتائج في التحسن عاماً بعد عام، بغض النظر عن التدخلات الداخلية أو الخارجية.

صحيح أن القائد المتغرس قد يحقق نتائج مؤقتة، وقد يحقق أهدافه الشخصية إذا تمكن من الوصول إلى مؤشرات استراتيجية لمدة سنتين أو ثلاث، ثم ينتقل بعدها إلى أدوار أو مؤسسات أخرى.

في المقابل، تكون الثقافة التي يتركها هذا النوع من القادة ثقافة: انعدام التفاعل، ارتفاع معدلات الإجازات المرضية غير المخطط لها، وزيادة معدلات الاستقالة.

أما إذا كان لديك قائد يتحلّى بالتواضع ويركز أهدافه الاستراتيجية طويلة المدى على إنشاء أنظمة قوية لتطوير القادة وخلق الفرق الصف الأممي، فإنك تخلق نتائج مستدامة طويلة الأجل تتجاوز أفق الثلاث أو الخمس سنوات.

تقوم العديد من المؤسسات بتوجيه القادة وتدريبهم ليكونوا مديرين جيدين. فهم يتدربون على أداء عناصر محددة من العمل القيادي القياسي (LSW)؛ مثل مهارات إدارة الاجتماعات الفردية بفعالية أو إجراء محادثة تطويرية. ورغم أن هذه مهارات جيدة للتعليم، فإنها تفوّت الفرصة الجوهرية لإنشاء قادة متكيفين يفكرون بطريقة منهجية (Think Systemically).

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

لنأخذ النقاش الفردي كمثال.

نقوم بتدريب قادتنا على الاجتماع مع فرقهم مرة أسبوعياً أو شهرياً لمناقشة الأسئلة القياسية التالية:

1. ما الذي سار بشكل جيد خلال الشهر الماضي؟
2. ما الذي كان يمكن أن تقوم به بشكل أفضل؟
3. إجراءات خطة التطوير وكيف يتقدم العمل عليها؟
4. ما الدعم الذي تحتاجه من قائدك؟

وبالتالي، يجري القائد وعضو الفريق هذه المناقشة ثم يفترقان لأسبوع أو شهر آخر حتى موعد النقاش التالي. نحن نعلم قادتنا - من حيث لا نشعر - أن يكونوا مديري أشخاص، وليس قادة أشخاص. فهذه الروتينيات تتم فقط لأنها الشيء "المقبول" في عالم الشركات، وليست دائماً الطريقة الأكثر فاعلية.

هذا يعني أننا نعيد أفرادنا إلى الصف الأمامي للعمل داخل نظام يحتوي على قدر كبير من الهدر المدمج. لقد لاحظنا أن بعض المؤسسات أو الأقسام لديها أفراد يعملون ضمن أنظمة تتضمن ما يصل إلى 70٪ من الهدر. إنهم يعملون داخل عمليات: مرهقة، مليئة بعمليات تسليم متعددة، إعادة عمل، موافقات متكررة، وحتى خطوات "أفضل" مثل فحوصات ضمان الجودة (QA).

هذا العنصر الأخير - على سبيل المثال - لا يزال يثير حيرتنا حتى اليوم. كم مرة نرى مؤسسات تنشئ فرقاً لضمان الجودة من أجل التحقق من العمل؟ وأحياناً يتم التحقق منه مرتين أو ثلاث مرات. هذه المؤسسات قد تنفق مئات الآلاف وإن لم يكن الملايين سنوياً للتحقق من الجودة بعد الانتهاء من العمل. ولكن العيب موجود بالفعل في المنتج أو الخدمة عند فحصه... فلماذا يتم توجيه كل هذا التركيز نحو ضمان الجودة النهائي؟ بدلاً من ذلك، لو تم استثمار جزء صغير من هذه الموارد في بداية العملية - في المكان الذي يجري فيه العمل فعلياً - لكان بالإمكان: تقليل معدل العيوب بشكل كبير، تقليل التكلفة، تقليل إعادة العمل، إلغاء الحاجة إلى فرق ضمان الجودة الضخمة، تحسين تجربة العميل.

إن التركيز على "إيجاد العيب" بدلاً من "منع العيب" هو من أكبر مسببات الهدر. إذا خصصت جزءاً بسيطاً من موارد ضمان الجودة في المرحلة الأمامية وساعدت الأشخاص على إنجاز العمل بشكل صحيح أثناء الإنتاج، فستقل نسبة العيوب بشكل

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

كبير، وتُلغى الحاجة إلى إنفاق ضخم على ضمان الجودة في المرحلة النهائية، حيث لا يضيف ذلك أي قيمة للعميل.

ما ينبغي علينا فعله بدلاً من ذلك هو ارتداء "قبعة التوجيه" لتدريب قادتنا على أن يكونوا قادة أنظمة فعّالة. يجب أن يقضوا وقتاً أطول مع فرقهم للذهاب إلى حيث يتم العمل فعلياً من أجل "الملاحظة، والاستماع، والتعلّم" من الأنظمة المعيبة التي يعمل ضمنها الفريق. يشير هذا المصطلح إلى التواجد في مكان العمل الحقيقي، لأنه المكان الذي تظهر فيه المشكلات وتكون فيه الحلول أيضاً.

يجب أن يمضي القادة وقتهم في تدريب فرقهم على التحسين المستمر وكيفية حل المشكلات

يجب أن يقضي القادة وقتهم في تدريب فرقهم على تحديد فرص التحسين وحل المشكلات في العمليات اليومية. وعندما يقوم القادة "بالملاحظة والاستماع والتعلم" بهدف واضح، ويدربون فرقهم على تحديد المشكلات وحلها من جذورها، يبدأ الصف الأمامي بالشعور بأن أصواتهم مسموعة وأنهم مدعومون. يشعرون بالارتباط بغرض المنظمة أو رؤيتها، وبالتمكين لإحداث التغيير. عندئذٍ، لا يعود العمل روتينياً أو مملاً؛ بل يصبح مساحة للابتكار والإبداع وإيجاد طرق أفضل لإنجاز المهام. يشعر الناس بالحماس للقدوم إلى العمل كل يوم لأنهم يدركون أنهم يساهمون في جعل العمل أفضل اليوم مما كان عليه بالأمس. سيتم تناول مصطلح "الملاحظة، والاستماع، والتعلم" بمزيد من التفصيل لاحقاً في الفصل العاشر.

وبالمثل، تمتلك معظم المؤسسات أنظمة قوية لمراجعة الأداء، تتطلب من القادة ساعات طويلة لإعدادها وتنفيذها وإدارتها. بل إن بعض المؤسسات تتطلب مراجعات كل ثلاثة أشهر. إلا أن الكثير من هذا الوقت لا يُستخدم بالضرورة لدفع السلوكيات الصحيحة أو تحقيق النتائج المرجوة.

يمكن اعتبار الاجتماعات الفردية ومراجعات الأداء أنظمة تفاعلية ومتأخرة إذا لم تُنفَّذ بالشكل الصحيح. وعندما تُنفَّذ بالشكل الأمثل، يجب على القائد أن يتنقّل بين "قبعة التوجيه" و"قبعة التعليم" ليحوّل هذه الروتينيات إلى فرص حقيقية لمساعدة الموظفين

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

على تحسين العمليات التي يعملون ضمنها. يجب على القادة إنشاء بيئة يحضر فيها كل فرد إلى العمل يومياً وهو يقدّم كامل إمكانياته، ويبتكر، ويتحدى المعايير. غالباً ما نقوم بوضع المعايير، وإنشاء إجراءات التشغيل القياسية، والإصرار على اتباعها، ولكننا في المقابل لا ندرب فرقنا على تحدي هذه المعايير. إن كون هذا هو "الأسلوب المتبع حالياً" لا يعني أنه لا توجد طريقة أسهل، أو أفضل، أو أسرع، أو أقل كلفة لإنجاز العمل.

النظام القياسي لاستطلاعات مشاركة الموظفين نصف السنوية يمكن أن يصبح نظاماً غير فعّال إذا لم يُستخدم بالشكل الصحيح. فإذا اقتصر استخدامه على قياس مستويات المشاركة دون وجود دورة تحسين قوية تدعمه، فإنه يتحول إلى هدر لا يضيف قيمة.

ومع ذلك، فإن القائد القوي يدرك جيداً مستوى انخراط فريقه، ويكون قد أسّس بالفعل الثقافة الصحيحة داخل الفريق لتطبيق خطط العمل بشكل يومي فقط عند صدور نتائج الاستطلاع. فالنظام الذي يتضمن عناصر هدر مدمجة سيؤدي مع مرور الوقت إلى إنهاك الأفراد، وجعلهم يشعرون بأنهم مشغولون عن هدف المؤسسة، مما قد يتركهم في حالة انفصال وإحباط.

القائد الذي يتمتع بفكر قائم على النظم يدرك متى يحتاج الفريق إلى وضع خطط عمل مسبقة. فهو يضع روتيناً يومياً وأسبوعياً يسمح للفريق بتحديد الانحرافات في الأداء. كما يشعر الأفراد بالأمان لتحدي زملائهم وقادتهم بشكل بّناء، ويسعون باستمرار نحو التحسين المستمر.

يجب أن ندرب القادة
للتعرّف على مؤشرات انزلاق
الثقافة المؤسسية

يجب أن نعمل على تدريب القادة ليتأكدوا من تحديد المؤشرات المبحرة التي تدل على تراجع الثقافة المؤسسية. ومن بين هذه المؤشرات: اتجاهات الإجازات المرضية غير المخطط لها؛ هل هي في ارتفاع؟ معدل دوران الموظفين؛ هل هو في تحسن أم ازدياد؟ إنتاجية الفرد؛ هل تتحسن أم تتراجع مع مرور الوقت؟ ساعات العمل الإضافية؛ هل يتم تقليلها؟

وإذا كانت ساعات العمل الإضافية موجودة أو في ازدياد، فهذا مؤشر مبكر على وجود أنظمة غير فعّالة. وعند ظهور هذه المؤشرات، يجب أن نطرح سؤالين أساسيين: ما

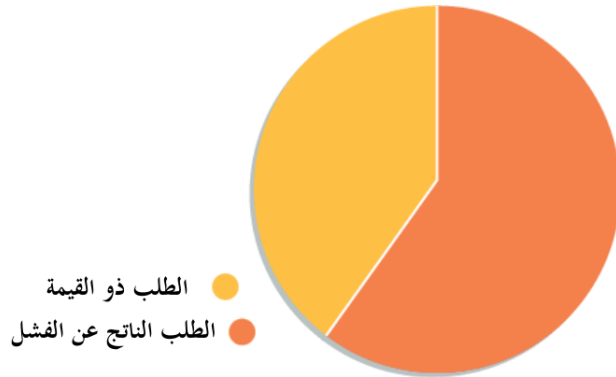
الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

الذي ندرب قادتنا على القيام به في مثل هذه الظروف؟ وما هي خطط الطوارئ لمعالجة الانحرافات في الأداء؟

فهم نوع الطلب وتكراره

أحد أبرز المفكرين في مجال التفكير المنهجي هو جون سيدون (John Seddon) من شركة Vanguard Consulting، والذي يوضح بشكل رائع نوعين مختلفين من الطلب داخل المؤسسات، كما ورد لأول مرة في كتابه "I Want You to Cheat" عام 1992.

يؤكد سيدون أن فهم نوع الطلب وتكراره داخل المؤسسة أو الفريق يُعدّ مهارة أساسية للقائد الذي يفكر بطريقة منهجية. فكل مؤسسة - بغض النظر عن طبيعة منتجاتها أو خدماتها - تتعامل أساساً مع نوعين من الطلب (كما هو موضح في الشكل 5.1 أدناه).



الشكل 5.1: طلب القيمة وطلب الفشل (بحسب جون سيدون)

الطلب القائم على القيمة

هذا النوع من الطلب هو سبب وجود المؤسسة. إنه ما تنتجه المؤسسة أو الخدمة التي تقدمها للعملاء. في الخدمات المالية - على سبيل المثال - يمكن أن يكون منتج قرض سكني يوفر إمكانية السحب الإضافي مع موافقة غير مشروطة خلال 24 ساعة. وفي صناعة الضيافة، يمكن أن يكون غرفة نظيفة، بملاءات نظيفة، وطعام عالي الجودة.

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

باختصار: الطلب القائم على القيمة هو ما يريد العميل الحصول عليه منك - وما يكون مستعداً لدفع المال مقابله.

الطلب الناتج عن الفشل

الطلب الناتج عن الفشل هو الإخفاق في القيام بالشيء الصحيح للعميل من المرة الأولى. إنه الفشل في تقديم مستوى الخدمة أو المنتج الذي طلبه العميل بشكل واضح. ويمثل هذا النوع كل العيوب الموجودة في نظامك، مثل: إعادة العمل، التحويلات غير الضرورية، عمليات الموافقة المطوّلة، تعدد التواقيع المطلوبة لإتمام الخدمة. هذه كلها أعمال إضافية لا يرغب العميل في دفع المال مقابلها.

في مثال الخدمات المالية والقروض السكني مع إمكانية السحب الإضافي، لا يهتم العميل بعدد الأشخاص المشاركين في سلسلة القيمة، ولا يهتم بأن طلبه اضطر للمرور عبر مديرين اثنين للالتئمان بسبب إعادة معالجة الصفقة، أو بأن فريق التحقق كان مضغوطاً بسبب تدفق زائد من الصفقات، مما تسبب في تأخير الموافقة غير المشروطة. كل هذه تفاصيل داخلية لا تعني العميل بشيء - وكلها تُعد عيوباً في النظام يجب على القادة تدريب فرقهم على تحديدها وإيقافها.

عندما يقوم القادة بتدريب الفرق وتوجيهها لتحديد الطلب الناتج عن الفشل وإزالته، فإن المؤسسة تزيد من قدرتها على تخصيص وقت أكبر للأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للعملاء. وتبدأ المنظمة في تحقيق توازن أفضل بين القدرة والطلب، وتقلل من الهدر الكلي داخل النظام، وتخلق مساحة أكبر للقادة ليقوموا بما ينبغي عليهم القيام به بالفعل. يجب أن يقضي القادة ما بين 70% و80% من وقتهم في الميدان مع فرقهم، مرتدين قبعة "التدريب" و"قبعة الدعم"، يعملون على تطوير أعضاء الفريق ومساعدتهم في تحديد المشكلات وحلها من جذورها.

لكن ما يحدث في الكثير من المؤسسات هو العكس تماماً. فبدلاً من تطوير أعضاء الفريق عملياً في الميدان، يقوم القادة بتدريبهم فقط من خلال الاجتماعات الفردية ومراجعات الأداء - وهي أنظمة تفاعلية ومتأخرة بطبيعتها. ليس من المفاجئ إذن أن نجد القادة يقضون 70%-80% من وقتهم في نظام العمل التشغيلي بدلاً من نظام التطوير - فهم في حالة إطفاء حرائق مستمرة، يقدمون حلولاً مؤقتة، ويحاولون الموازنة بين مهام لا تنتهي. النتيجة؟ يعمل القادة بجهد أكبر ولساعات أطول. يتزايد شعورهم بالتوتر. يعلقون داخل دوامة تشغيلية لا تنتهي. يشعرون بأنهم غير قادرين على الخروج

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

منها. وذلك لأن برامج التطوير القيادي التقليدية لا تركز على الأشياء الصحيحة. هل يبدو هذا مألوفاً؟

إن التركيز على السلوكيات المثالية التي ترغب في ترسيخها لتحقيق النتائج التي يحتاجها عملك، ومن ثم تمكين القادة من بناء الأنظمة التي تدعم تلك السلوكيات، سيقودك نحو نتائج مستدامة - بل ونواتج مثالية.

دراسة حالة: قسم الأعمال الصغيرة - شركة خدمات مالية في أستراليا

واجه فريق القيادة العليا في قسم الأعمال الصغيرة صعوبات لسنوات في تحقيق أي نمو في محفظة بطاقات الائتمان الخاصة بالأعمال الصغيرة. كانت أرقام النمو في تراجع، ورضا العملاء عن المنتج في أدنى مستوياته على الإطلاق. استعان الفريق بخدمات أحد الزملاء الداخليين المتخصصين في تحسين الأعمال، والحاصل على شهادة Black Belt في التحسين المستمر، لتنفيذ مشروع يهدف إلى فهم حجم المشكلة، وفي النهاية حلها لصالح المؤسسة.

كان تحديد بيان المشكلة أمراً مباشراً؛ فقد كان انخفاض المبيعات وطول مدة إنجاز المعاملات يدفعان العملاء للبحث عن المنتج في مكان آخر، مما زاد من خطر فقدانهم لصالح بنوك منافسة. وكانت بطاقة الائتمان الخاصة بالأعمال الصغيرة تُعد منتجاً أساسياً لجذب عملاء جدد، ما جعل الأمر أكثر تعقيداً.

تم جمع بيانات في المراحل الأولى من المشروع، وكشفت عن إحصاءات مثيرة للقلق: كان يستغرق الأمر 116 يوماً في المتوسط منذ تقديم العميل لطلب البطاقة وحتى استلامها فعلياً. كانت التجربة مؤلمة ومحبطة للعملاء، خصوصاً للفئة الأكثر اعتماداً على التدفق النقدي السريع.

أظهرت ملاحظات "انظر، استمع وتعلم" التي أجريت على فريق المكالمات الأمامي عند تواصل العملاء، أن الموظفين فقدوا الثقة تماماً في العملية. بل كانوا يوجهون العملاء - بشكل غير مباشر - للبحث عن المنتج لدى جهة أخرى. كما تبين وجود كمية كبيرة من المستندات المطلوبة من العملاء. والمفارقة أن معظم مقدمي الطلبات كانوا بالفعل عملاء حاليين للبنك، يمتلكون ملفات ائتمانية ومعاملات سابقة واسعة. وكان أغلب حدود الإقراض أقل من 10,000 دولار فقط. إضافة إلى ذلك، كانت هناك العديد من عمليات التحويل إلى أصحاب مصلحة آخرين ضمن سلسلة القيمة، ولكل منهم اتفاقية مستوى خدمة منفصلة.

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

كانت "عاصفة مثالية" تجمع بين: تعدد الإجراءات، طول دورة المعاملة، فقدان الثقة الداخلية في النظام، فقدان العملاء.

جمع فريق المشروع جميع أصحاب المصلحة في غرفة واحدة ورسموا - على الحائط - خريطة لكل مستند في كل مرحلة من مراحل العملية. شمل الاجتماع رؤساء مخاطر الائتمان، مخاطر الامتثال، الشؤون القانونية التنفيذيين في قسم الأعمال الصغيرة. ثم انتقل الفريق إلى كل مستند وطرح على أصحاب المصلحة الأسئلة الجوهرية التالية:

1. هل هذا المستند مطلب متعلق بمخاطر الائتمان؟
2. وإن كان كذلك، هل يمكن الاعتماد على المعلومات الموجودة بالفعل في ملف العميل بدلاً من طلب هذا المستند؟
3. هل هذا المطلب تنظيمياً؟
4. أي هل هناك جهة تنظيمية تفرض وجوده؟
5. هل يوجد أي مطلب قانوني لا نعلم به يجعل هذا المستند ضرورياً لحماية البنك أو العميل؟
6. أم أنه مجرد مستند خاص بالعملية ولا يضيف قيمة حقيقية؟

ما نعينه بمستند العملية هو السؤال التالي: هل حدث في مرحلة ما على مر السنين خطأ أو خلل في العملية، فطلب أحدهم إضافة مستند جديد ليتم استكمالها من أجل "أن نشعر بمزيد من الأمان"؟

من خلال المرور على كل جزء من العملية وطرح الأسئلة السابقة، كانت النتيجة مثيرة للقلق: أكثر من 80% من المستندات الموجودة على الحائط كانت مستندات خاصة بالعملية. على مر السنين، أضافت القيادة مزيداً من التعقيد إلى العملية دون فهم حقيقي لتأثير ذلك على العميل، أو اعتمدت على مستند إضافي في حين كان بالإمكان استخدام البيانات التاريخية للمعاملات الموجودة بالفعل لدى العميل للمضي قدماً في الصفقة. ثم اتفق فريق المشروع مع كل صاحب مصلحة على ما إذا كان يجب إزالة كل مستند خاص بالعملية من إجراءات تقديم الطلب.

المرحلة التالية من المشروع كانت معالجة النقاط المتبقية من الطلبات الفاشلة، وهي عمليات التسليم المفرطة. عندما تعمل الفرق ضمن منظمة ذات تصميم وظيفي لا يحقق التدفق في عملياتها، فإنها غالباً ما تضع أنظمة تؤدي إلى طلبات فاشلة مثل اتفاقيات مستوى الخدمة (SLA)؛ حيث يمتلك كل جزء من سلسلة القيمة اتفاقيات مستوى خدمة

الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يوماً تحت ظلها

مستقلة يجب تحقيقها يومياً للوصول إلى الأهداف المحددة. هذه الأهداف تعتبر عشوائية لأنها لا تضيف أي قيمة حقيقية للعميل.

نرى هذا الأمر كثيراً في المؤسسات. بدلاً من إدارة الحالات، نقوم بإنشاء أنظمة معيبة مثل إدارة الطوابير: ندفع العميل إلى طوابير مختلفة، بينما في الوقت نفسه تحقق الفرق مؤشرات الأداء الخاصة بها، ويظل العميل منتظراً في الطابور. وجود اتفاقيات مستوى الخدمة في قطاع الخدمات يجب أن يكون إشارة تحذيرية، لأنها قد تؤثر سلباً على تجربة العميل.

في هذه الحالة، بقيت الطلبات لمدة 24 ساعة في طابور التحقق قبل أن يتم التعامل معها. وبمجرد استلام الصفقة، تم التحقق منها. وإذا كان هناك نقص في المعلومات، يقوم المراجع بإعادتها إلى الطابور ليقوم الفريق الأمامي بمتابعة العميل. وبالنسبة للمراجع، فقد حقق هدفه اليومي، وبالتالي كان الجميع راضين.

يقوم موظف الصف الأمامي بعد ذلك بالتواصل مع العميل لجمع المعلومات الناقصة، ثم يعيد تقديم الطلب في طابور التحقق لمدة 24 ساعة إضافية وفق اتفاقية مستوى الخدمة. وإذا تم التحقق من الطلب، يتم إرساله إلى طابور مدير الائتمان الذي لديه اتفاقية مستوى خدمة مدتها 48 ساعة. وإذا احتاج إلى مزيد من المعلومات، يتم إرجاع الطلب مرة أخرى إلى الصف الأمامي لتكرار العملية.

يمكنك أن تدرك إلى أين تتجه الأمور ولماذا استغرق الأمر 116 يوماً لتلبية احتياجات العميل. وفي الوقت نفسه، كانت كل الفرق تحقق مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها لأنها جميعاً كانت ضمن أهداف اتفاقيات مستوى الخدمة المحددة بشكل اعتباطي.

ما قام به فريق المشروع بعد ذلك لم يكن ثورياً. فقد أنشأوا عملية "الاختبار والتعلم"، ورتّبوا جلوس المعنيين بسلسلة القيمة معاً في مساحة على شكل حرف U، مشابهة للطريقة المستخدمة في قطاع التصنيع. كما أنشأوا تدفقاً واضحاً لحالات العملاء، وألغوا نظام الطوابير بالكامل.

بدلاً من ذلك، جعل فريق المشروع الأشخاص المعنيين في سلسلة القيمة يتواصلون مع بعضهم البعض، عوضاً عن وضع العملاء في طابور. فإذا كان طلب العميل ينقصه جزء من المعلومات، كان المراجع يتواصل مباشرة مع مدير الائتمان ويناقشان معاً الصفقة وبيانات العميل السابقة. وإذا كان لا يزال هناك حاجة لمزيد من المعلومات، كانوا ببساطة يتصلون بالعميل مباشرة.

تولّى الفريق مسؤولية كل صفقة حتى مرحلة طلب البطاقة. وانخفض وقت الإنجاز من 116 يوماً إلى 3.4 أيام فقط، دون أي تحسينات تقنية. كان ذلك مثلاً بسيطاً على فهم الطلب الناتج عن الفشل والعمل على إيقافه.

بدأ الفريق يشعر بارتباط أكبر مع هدف المؤسسة. شعروا بأنهم قادرون على تقديم ما يقدره العملاء، وكان لديهم شعور كبير بالفخر لأنهم استطاعوا بالفعل مساعدة عملائهم في تلبية احتياجاتهم المالية. كما شعروا بالتمكين لاتخاذ القرارات التي تُسهم في تقدّم حالات العملاء. أصبح الفريق أكثر قدرة على التكيف لتلبية احتياجات العملاء المختلفة. وكان القادة في ذلك القسم يستخدمون جميع أدوار القيادة لمساعدة فرقهم على تحسين النظام. إن تدريب القادة على التكيف، واستخدام الأدوار المختلفة، والتفكير بهذه الطريقة، سيحوّل طريقة عمل المؤسسة، وفي النهاية سيحسن تجربة العملاء.

ثلاثة دروس رئيسية من هذا الفصل:

1. تحديد الهدر في عملياتك وتدريب فرقك على استخدام أدوات حل المشكلات لإزالة الطلب الناتج عن الفشل، بحيث تركز أكثر على ما يقدره عملاؤك.
2. تركيز جهود فرقك على التوظيف بناءً على السلوكيات المثالية والشخصية بدلاً من التركيز فقط على المهارات التقنية.
3. قضاء بعض الوقت الشخصي في التفكير حول الإرث الذي ستركه كقائد. بماذا تريد أن يتذكرك الآخرون؟

النشاط 5

الجدول 5.1: النشاط 5

قُبعة (قبعات) القائد	السلوك المثالي	خطوة عملية
التعليم   التدريب   الالهام  الدعم 	يسعى القائد إلى فهم فرص التحسين في العمليات التي يعمل عليها فرقه	اختر أحد أعضاء فريقك المباشرين، وفي اجتماع المتابعة الفردي القادم، وبدلاً من إجراء المناقشة المعتادة، قم بجولة انظر، استمع وتعلم حول إحدى العمليات الأساسية التي يقوم بها كل يوم، مع هدف محدد هو تحديد تحسين واحد لتلك العملية. فكر في الآتي: كيف يمكننا أن نجعلها أسهل، أفضل، أسرع أو أقل تكلفة (بهذا الترتيب)؟

الغاية الشخصية

رعاية الأشجار

في الفصل الخامس تناولنا أهمية التركيز على استقطاب السلوكيات المثالية والسمات الشخصية بدلاً من الاكتفاء بالقدرات التقنية. أما في هذا الفصل، فسوف نتناول سبل التطوير المستمر وتنمية الكفاءات القيادية من خلال ترسيخ العقلية والسلوكيات الصحيحة.

يجب أن نخلق
بعد أن حددنا أن القادة بحاجة إلى فهم الأنواع المختلفة من الطلب داخل أي مؤسسة وإلهامهم لابتكار إرثهم الخاص، يجب أن نوجه اهتمامنا الآن إلى كيفية تنمية المواهب القيادية من خلال ترسيخ العقلية والسلوكيات الصحيحة.

لتحقيق النتيجة المرجوة المتمثلة في تطوير المواهب القيادية بما يضمن استدامة الأداء، نحتاج إلى إنشاء نظام لإدارة المواهب القيادية. هذا النظام هو إطار تطوير بسيط تم استخدامه لسنوات، ويُعد فعّالاً للغاية في ضمان حصول القادة على التوجيه والإجراءات التطويرية المناسبة التي تمكنهم من التقدم في مسيرتهم المهنية داخل المؤسسة. كما يساعد هذا النظام في الاحتفاظ بالأفراد ذوي الأداء العالي وتقليل مخاطر فقدان القادة.

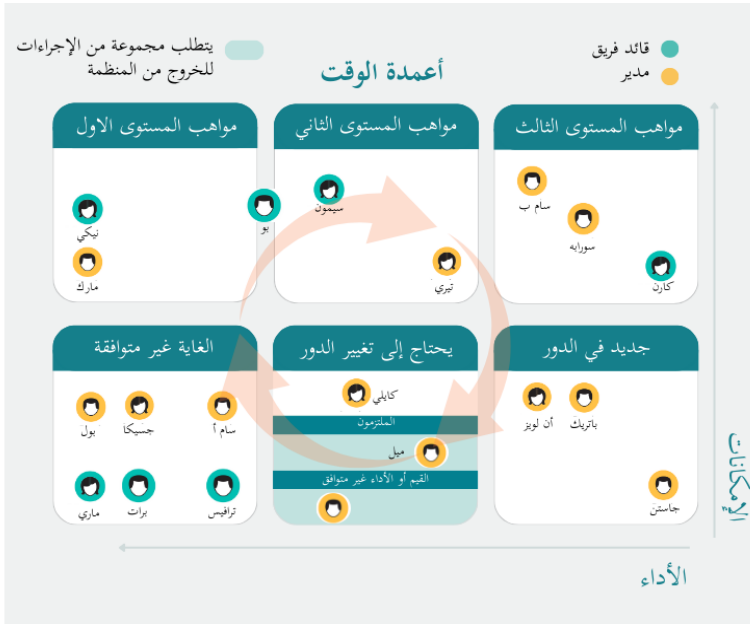
علاوة على ذلك، يُعد هذا النظام وسيلة لربط الغاية الفردية للفريق بشكل عميق مع الغاية المؤسسية. وفي بعض الأحيان، عند استخدام هذا النظام بكامل إمكاناته، يمكن اكتشاف فجوة بين الغاية الشخصية لأحد الأفراد والغاية المؤسسية. وعندما يظهر هذا التباين،

الغاية الشخصية - رعاية الأشجار

يجب على القائد أن يتحول إلى دور المدرب لفهم المكان الذي تكمن فيه الإمكانيات الكاملة لذلك الفرد.

لقد واجهنا على مرّ السنوات بعض الحالات التي حدث فيها ذلك بالفعل. وقد خصصنا وقتًا لفهم ما الذي كان يحقّز الفرد وما هو هدفه الشخصي. في بعض الحالات، كان ذلك يعني إيجاد دور آخر لهم داخل المؤسسة، وفي حالات أخرى كان يعني مغادرة الفرد للمؤسسة والانتقال إلى قطاع آخر حيث تمكن من تحقيق هدفه الشخصي. ويمكن عادةً تحديد ذلك من خلال هذا النموذج ضمن فئة الحاجة إلى تغيير الدور، والتي سنناقشها أدناه.

أولاً، تحتاج إلى إنشاء روتين أو اجتماع قياسي. يمكن أن يكون شهريًا؛ ومع ذلك، يُفضّل أن يتم بشكل ربع سنوي حتى تتمكن من ملاحظة التغييرات في دورة المواهب. يهدف هذا الروتين إلى جمع فريق القيادة معًا لمناقشة القادة الأفراد في فرقهم المعنية. يمكنك أيضًا استخدام هذه المصفوفة على جميع مستويات المؤسسة. لنلق نظرة على النموذج بمزيد من التفصيل (انظر الشكل 6.1 أدناه).



مصفوفة تقييم المواهب القيادية

المخلصون

هؤلاء هم الزملاء في مؤسستك الذين لا يمكنك الاستغناء عنهم. إنهم العمود الفقري لعملياتك. هؤلاء الأشخاص لديهم اهتمام محدود أو معدوم بالتقدم الوظيفي. يأتون إلى العمل يوميًا ليقدموا 100% من جهدهم، وهم سعداء بكونهم جزءًا من الفريق. لا يطلبون الكثير.

ومع ذلك، يجب على القادة إدراك أهمية الحفاظ على تفاعل هؤلاء الموظفين. عليهم إيجاد طرق تضمن شعورهم بالحيوية في العمل. تشكل هذه الفئة عادةً حوالي 60% من فريقك. وإذا تجاهل القادة هؤلاء الموظفين، فسوف يفقدون ارتباطهم بالمؤسسة ويغادرون. لذلك، على فريق القيادة أن يتفق على الروتين والإجراءات التي ستحافظ على تركيزهم وحماسهم. فضل استخدام مصطلح "خطة التفاعل" بدلاً من "خطة التطوير" لهذه الفئة تحديدًا. ومن الأمور التي يمكن استخدامها للحفاظ على تفاعلهم:

- مشاريع محددة
- إعارات إلى أقسام أخرى
- المشاركة في فرص التحسين
- أن يكونوا خبراء في المجالات المتخصصة
- تقديم المشورة في مجالات العمليات
- المساعدة في تصميم المعايير أو العمليات الجديدة

الجدد في الدور

يشمل هذا المكون الزملاء أو القادة الذين لا يزال الوقت مبكرًا لتقييمهم، لأنهم حديثو العهد بالدور أو بالمؤسسة. شغلوا الدور لمدة تقل عن 12 شهرًا، وبالتالي لم تظهر بعد الأدلة الكافية على قدراتهم أو سلوكياتهم بحيث تبرر تغييرًا في خطط تطويرهم.

يجب أن يتركز الاهتمام بهذه المجموعة على ضمان دمجهم بشكل فعال في المؤسسة. يرتدي قادتهم أدوار الدعم والتعليم والتوجيه، ويتم تزويدهم بالأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة. كما يحصلون على التدريب والتوجيه اللازمين ليصبحوا قادرين تمامًا على أداء أدوارهم.

الحاجة إلى تغيير الدور

يشير هذا إلى الحالة التي يكون فيها الزميل أو القائد قد شغل دورًا وظيفيًا لفترة طويلة، على سبيل المثال من ثلاث إلى خمس سنوات أو أكثر. غالبًا، عندما يبقى الفرد في الدور لفترة طويلة، فإنه يواجه خطر الإرهاق الوظيفي، ويدخل في حالة من الركود، ويفقد القدرة على رؤية فرص التحسين، وبشكل عام تبدأ مستويات طاقته بالانخفاض.

هؤلاء عادةً أشخاص مدفوعون بالقيم، ويُظهرون السلوكيات المثالية المتوقعة. لقد وصلوا فقط إلى حالة من الجمود في الدور الحالي. إن منحهم دورًا جديدًا في فريق آخر أو وظيفة أخرى تتماشى مع غايتهم الشخصية سيعيد إشعال حماسهم، ومنحهم شعورًا متجددًا بالهدف، ويزيد من طاقاتهم.

يتم تقسيم مكون الحاجة إلى تغيير الدور أيضًا إلى فئتين عمليتين إضافيتين:

عدم توافق الغاية

كما ذكر سابقًا في الفصل الخامس، فإن ربط الغاية الشخصية للفرد بالغاية المؤسسية العليا يحقق مستوى من التفاعل والأداء لم يكن من الممكن تصوره سابقًا. ومع ذلك، قد يحدث أحيانًا ألا يؤدي الفرد بشكل جيد، أو أن يُظهر سلوكيات غير مرغوبة، لأن غايته الشخصية لا تتوافق مع غاية المؤسسة.

في هذه الحالات، يحتاج القائد إلى ارتداء "قبعة المدرب" لمساعدة الفرد على رؤية المسار الحقيقي الذي ينبغي أن يسلكه. وغالبًا ما يكون هذا المسار خارج المؤسسة، ويتوافق مع غاية الفرد الشخصية. مثال غير مألوف على ذلك هو أن تكون غاية الفرد مرتبطة بحماية البيئة بشكل قوي، وضمان عدم تأثير النزعة التجارية على الطبيعة، بينما يعمل في شركة تعدين أو في قطاع النفط والغاز.

عدم توافق القيم أو الأداء

يتعلق هذا الجزء من النموذج بأداء الموظف وبمدى تلبيةه لتوقعات المؤسسة. ويمكن أن يشمل ذلك ضعف الأداء من منظور النتائج التجارية، أو عدم الالتزام بالقيم المطلوبة للشركة، أو بمدونة السلوك، أو بالسلوكيات المثالية التي تتوقعها المؤسسة. وقد يؤدي عدم التوافق في هذا الجزء من النموذج إلى إلحاق ضرر كبير بثقافة المؤسسة إذا لم تتم إدارته بفعالية.

بصفتكم قادة، عليكم أن تفهموا الظروف الشخصية لكل فرد، وأن تدعموه في مواجهة أي عوائق أو عوامل قد تتداخل مع أدائه

قد يكون بعض الزملاء أو القادة غير قادرين على الأداء بالمستوى المطلوب بسبب تدخلات داخلية أو خارجية تؤثر في قدرتهم على الحفاظ على أداء عالٍ باستمرار. سيتم تناول تأثير هذه التدخلات على الأفراد ذوي الأداء العالي لاحقًا في الفصل الثامن.

وبصفتكم قادة، عليكم إدراك الظروف الشخصية للفرد ودعمه في مواجهة أي تدخلات قد تؤثر فيه. مساعدته على تجاوز ذلك - من خلال ارتداء "قبعة المدرب" ووضع خطة تدريبية فعالة - يمكن أن يحدث تحولًا كبيرًا في أدائه.

ومع ذلك، ما نراه كثيرًا في المؤسسات هو أن القادة لا يديرون، أو لا يحاسبون، أولئك الذين يكون أدائهم ضعيفًا أو الذين يُظهرون سلوكيات غير مرغوبة. فالطريقة التي تتم بها معاملة الفرد تؤثر على الكثيرين، وقد تترك أثرًا عميقًا في ثقافة المؤسسة.

من ناحية، إن عدم محاسبة الزملاء ضعيفي الأداء سيؤدي إلى تدهور ثقافة المؤسسة في غضون أشهر. وستلاحظ أن الزملاء ذوي الأداء العالي سيبدؤون بفقدان التفاعل والارتباط. ومن ناحية أخرى، هناك أيضًا مؤسسات لا تدير ضعف الأداء بشكل صحيح، بل تدفع بالمشكلة إلى فريق أو وظيفة أخرى للتعامل معها. ويُعد هذا أيضًا شكلًا من أشكال السلوك غير المقبول من جانب القائد. وهذه ثقافة شائعة في العديد من المؤسسات، ولها تأثير عميق على نتائج الثقافة والأداء في المؤسسة.

المواهب من المستوى الثالث

تشمل فئة المستوى الثالث الأفراد الذين يُظهرون باستمرار السلوكيات المثالية ويؤدون بمستوى عالٍ جدًا على مدى فترة طويلة. يأتون إلى العمل يوميًا وهم متحمسون لإحداث

التغيير، ويبدلون دائماً جهداً إضافياً لمساعدة فرقهم والآخرين في إنجاز المهام. وهم أول من يبادر بتقديم الدعم، ويتسمون بالتواضع، ولا يترددون في رفع أكمالهم والبدء بالعمل عند الحاجة.

تحتاج المؤسسة إلى هؤلاء الأشخاص لدفع الطاقة والاستراتيجية إلى الأمام. فهم المنفذون والواجهة التي تقود المسار. وعادةً ما يكون هؤلاء الأفراد من أصحاب الأداء العالي بشكل مستمر لمدة تتراوح بين 12 إلى 24 شهرًا.

ويجب على مجموعة القيادة التأكد من وجود إجراءات تطوير قوية لهذه الفئة، للحفاظ على تحفيزهم وانخراطهم. كما يجب أن يكون نظام المكافآت والتقدير مناسباً للتلبية احتياجاتهم، مع الاستمرار في الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم بشكل متواصل.

المواهب من المستوى الثاني

هؤلاء هم الزملاء الذين تم نقلهم من فئة المستوى الثالث، وتعتبرهم القيادة جاهزين للترقية خلال فترة لا تقل عن 18 شهرًا. ويمثلون القادة الطموحين المحتملين الذين يبرزون داخل الهيكل التنظيمي، ويتمتعون بمستوى أكثر تقدمًا من التطوير في القيادة. ويجب توفير برامج تطوير قيادي متقدمة لهم لضمان استعدادهم للمسؤوليات المستقبلية.

يعمل قادتهم معهم على تعزيز قدراتهم في أساسيات القيادة. ومن المثالي أن يسهموا في تطويرهم ليصبحوا قادة على مستوى المؤسسة يتميزون بالتواضع في القيادة. إنهم قادة طموحون يعملون بشكل جماعي لحل المشكلات التجارية. كما يحصلون على فرص للاندماج (Secondments) إلى مجالات أخرى لتغطية مهام القادة الحاليين أثناء الإجازات أو فترات الانقطاع عن العمل.

المواهب من المستوى الأول

تُعد هذه الفئة بمثابة الصف الثاني للقيادة، وهي الجيل القادم من القادة، وعادةً ما تكون جاهزة للترقية خلال الأشهر الـ 12 القادمة. هؤلاء هم الأشخاص الذين يديرون أعمالك في غيابك، ويمكنهم تولي المسؤولية في أي لحظة. ويتمتعون بأعلى مستوى من التطوير، ويحصلون على برامج تدريبية موسعة في مجال القيادة المؤسسية، بالإضافة إلى تدريب متقدم على التطوير القيادي. كما يتم انتدابهم للعمل عبر الوظائف المختلفة لضمان حصولهم على خبرات متنوعة داخل المؤسسة، مما يؤهلهم للوفاء بمتطلبات الدور القيادي المستقبلي.

أثناء قيام فريق القيادة بتنفيذ إجراءات إدارة المواهب، يتواصل الفريق مع كل فرد في هذه الفئة ويقدم تحديثات حول كل إجراء تطويري، والتقدم المحرز في خططهم، والنتائج التي يحققونها. والفكرة هي أنه، مع مرور الوقت، ينتقل كل شخص بشكل دائري عبر الشبكة كما هو موضح بالسهم البرتقالي. إذا لم يتحرك الأفراد عبر الشبكة، فإن النقاش يتمحور حول سبب ذلك - ما هي العقبات، وما الإجراءات المحددة التي يجب أن تتخذها مجموعة القيادة لمعالجة هذا القصور في الحركة. تُعد هذه الأداة فعالة لضمان تطوير القادة مع توفير المستوى المناسب من الدعم والتوجيه.

نظام تطوير القادة الطموحين

كما أُشير سابقاً، يُعد القادة الطموحين النواة الأساسية للقيادة المستقبلية، وهم بحاجة إلى رعاية وتطوير منهجي. ولضمان بناء قاعدة قوية من المواهب القيادية على مستوى المؤسسة، فإن التركيز على إنشاء نظام فعال لتطوير القادة الطموحين يُعد خطوة استراتيجية لتشكيل خط قيادي متكامل يتميز بالسلوكيات والقيم المثالية الداعمة لرؤية المؤسسة ورسالتها. ومن خلال هذا النهج، تتمكن المؤسسة من إعداد قادة يتوافقون ثقافياً مع بيئتها المؤسسية، بحيث تتسجم معتقداتهم الأساسية مع قيم المؤسسة، مما ينعكس في تحقيق نتائج عالية الأداء ومستدامة على المدى الطويل.

يمكن لبرنامج قوي

لإعداد القادة الطموحين

أن يقدم مجموعة واسعة

من الفوائد للمنظمات

ويمكن أن يوفر برنامج قوي لتطوير القادة الطموحين مجموعة واسعة من الفوائد للمؤسسات، بما في ذلك زيادة مستوى التفاعل الوظيفي، وتحسين مهارات القيادة، وتعزيز الأداء المؤسسي. وفي هذا الكتاب، سنستعرض هذه الفوائد بمزيد من التفصيل، ونناقش كيف يمكن لبرنامج قوي لتطوير القادة الطموحين أن يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها.

1. **زيادة التفاعل الوظيفي:** يُعدّ تعزيز التفاعل الوظيفي أحد الفوائد الأساسية لبرنامج القادة الطموحين القوي. فوجود قادة يخدمون فرقهم ويسعون إلى

إنشاء أنظمة تطوير فعالة يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى التفاعل الوظيفي لدى الموظفين. عندما يرى الموظفون أن مؤسستهم تستثمر في تطويرهم المهني وتوفر لهم فرصاً للنمو والتقدم، فإنهم يشعرون بمزيد من التقدير والارتباط بالمؤسسة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى مستويات أعلى من التحفيز والرضا الوظيفي، مما ينعكس في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين.

2. **تحسين مهارات القيادة:** يمكن لبرنامج القادة الطموحين القوي أن يساهم في تطوير وتحسين مهارات القيادة لدى المشاركين. فمن خلال التدريب والتوجيه والإرشاد، يتعلم القادة الطموحون كيفية التواصل الفعال، وإدارة الفرق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإلهام الآخرين. ولا تقتصر فوائد هذه المهارات على الفرد فحسب، بل تمتد لتشمل فريقه وكامل المؤسسة.

3. **تعزيز الأداء المؤسسي:** من خلال تطوير مهارات القيادة لدى القادة الطموحين، تستطيع المؤسسات تحسين أدائها العام. فالقادة الفعالون قادرون على خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، ودفع الابتكار والنمو. كما يمكنهم ضمان توافق المؤسسة مع أهدافها ورسالتها، والتأكد من الاستخدام الفعال للموارد.

4. **التخطيط للتعاقب الوظيفي:** يمكن لبرنامج القادة الطموحين القوي أن يلعب دوراً حيوياً في التخطيط للتعاقب الوظيفي. فمن خلال تحديد القادة المحتملين وتطويرهم، تستطيع المؤسسات ضمان انتقال سلس للقيادة عند تقاعد القادة الحاليين أو انتقالهم إلى مواقع أخرى. ويساعد ذلك في تقليل الاضطرابات داخل المؤسسة وضمان استمرارية العمليات.

5. **الميزة التنافسية:** أخيراً، يمكن لبرنامج القادة الطموحين القوي أن يمنح المؤسسات ميزة تنافسية. فمن خلال تطوير سلسلة من القادة الموهوبين، تستطيع المؤسسات البقاء في مقدمة المنافسة والتكيف مع تغيّرات السوق. كما يمكنها جذب الأفراد ذوي الأداء العالي والاحتفاظ بهم من خلال توفير فرص للنمو والتقدم.

أثناء عملنا مع العديد من المؤسسات حول العالم، لاحظنا أن الكثير منها يواجه صعوبة في تطوير المواهب القيادية من المستوى الأساسي. وغالباً ما تجد هذه المؤسسات نفسها في مواقف تتطلب شغل منصب قيادي، فتضطر إما للإعلان خارجياً لعدم توفر الكفاءات

داخلياً، أو تعيين قائد جديد من داخل المؤسسة دون أن يكون مهياً للنجاح ولم يحصل على التدريب والتوجيه الأساسيين اللذين يحتاجهما ليتمكن من أداء مهامه بفعالية.

يُتَوَقَّع من هؤلاء القادة أن يبدأوا العمل فوراً، وأن يتكيفوا فجأة مع دورهم الجديد كقادة في المؤسسة، متحملين مسؤولية الفريق ونتائج أداؤه. وقد أخفقت هذه المؤسسات في دعم القادة الجدد منذ البداية.

يُنشئ النظام قادة يتمتعون بالسلوكيات

لنلق نظرة عن قرب على مثال لنظام تطوير القادة الطموحين يمكنكم اعتماده. يُعَدُّ هذا النظام فعالاً للغاية في بناء سلسلة من المواهب التي يمكن الاستفادة منها لتغذية القيادات المستقبلية في المؤسسة.

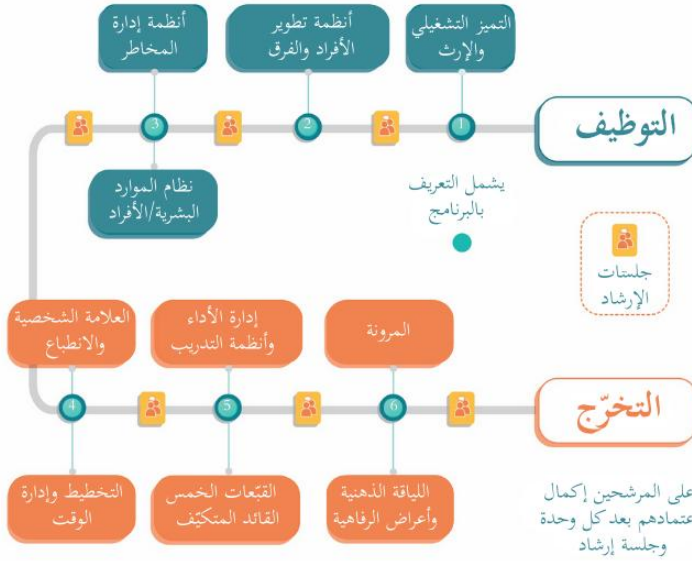
المثلى، والمبنية على التواضع والاحترام والثقة

يهدف النظام إلى إنشاء قادة يتمتعون بالسلوكيات المثالية الصحيحة، والتي تتمحور حول التواضع والاحترام والثقة. كما يهدف إلى تطوير قادة يمثلون تفكيراً منهجياً ويركزون على فرقهم والسلوكيات المثالية المطلوبة.

إحدى الشركات التي طبقت هذا النظام حققت نتائج رائعة. ففي السنة الأولى من التطبيق، نجح 75٪ من مجموعة مكونة من 22 مشاركاً في الحصول على منصب قيادي، وارتفعت هذه النسبة إلى 100٪ في السنة التالية.

كانت الشركة ترسل سنوياً طلبات إبداء الاهتمام للزملاء الذين كانت القيادة جزءاً من تطلعاتهم المهنية. وكان هؤلاء في الغالب من الموظفين في الخطوط الأمامية ممن يرغبون في التطور نحو مناصب قيادية.

يُعدُّ نظام التطوير برنامجاً يمتد لعام كامل ويتضمن ست مراحل لتطوير الجانب النظري، مدعومة بوجود مرشد مخصص لكل مشارك. ويجب اختيار المرشدين من مختلف أقسام المؤسسة لضمان تحقيق التوازن في تلبية احتياجات التطوير لكل مشارك.



الشكل 6.2: نظام تطوير القادة الطموحين

المرحلة التمهيدية - التوظيف

كما ذكر سابقاً، قامت القيادة بالتواصل عبر المؤسسة للبحث عن طلبات إبداء الاهتمام بالانضمام إلى برنامج القيادة. يخضع المرشحون لعملية مقابلة لتقييم تطلعاتهم المهنية، ومجالات تطويرهم الفردية، والأهم من ذلك، فهم دوافعهم وراء رغبتهم في أن يصبحوا قادة.

كان هذا الجزء الأخير بالغ الأهمية؛ فقد كان المطلوب العثور على زملاء يرغبون في أن يصبحوا قادة لخدمة هدف أسمى، وليس أولئك الذين يسعون وراء اللقب أو المال. كانوا يريدون زملاء يتجهون إليهم حين يشعرون بالحيوية والحماس في العمل، لضمان قدرتهم على تكرار هذا الشعور مراراً في دورهم القيادي.

كان المطلوب مرشحين شغوفين بتطوير فرقهم ليكونوا في أفضل صورة ممكنة، يقودون بتواضع، ويكثون الاحترام لكل فرد. وبمجرد اكتمال عملية الاختيار، يتم إدراج مجموعة القادة الطموحين في برنامج يمتد لعام كامل ويتكون من ست مراحل، مع تخصيص مرشد لكل مشارك.

المرحلة الأولى - التميز التشغيلي والإرث

بمجرد اختيار المرشحين للبرنامج، تم منح كل منهم كتابًا لجيمس كير (James Kerr) بعنوان ليغاسي (Legacy). كان هذا الكتاب يمثل الأساس للبرنامج، حيث استند إلى الممارسات الخمس عشرة في القيادة التي اعتمدها فريق نيوزيلندا الأول بلاكس (All Blacks)، والتي ضمنت لهم أعلى مستويات الأداء المستدام وجعلتهم الفريق رقم واحد في لعبة اتحاد الرجبي على مستوى العالم.

طُلب من كل مشارك قراءة الكتاب مسبقًا قبل بدء المرحلة الأولى من البرنامج. وفي ورشة العمل الافتتاحية، يتم استعراض كل ممارسة من ممارسات القيادة من خلال مناقشات تفصيلية في مجموعات فرعية. تلي هذه الجلسة مقدمة عن شيجيو شينغو ونموذج شينغو، حيث يتم تعريف المرشحين بثلاثة مفاهيم أساسية من النموذج:

1. النتائج المثالية تتطلب سلوكيات مثالية.
2. الغاية والأنظمة هما المحركان للسلوكيات.
3. المبادئ توجه السلوكيات المثالية.

بعد ذلك، يتم استعراض كل بُعد من الأبعاد الثلاثة وكل مبدأ من المبادئ العشرة بمزيد من التفصيل.

جلسات الإرشاد

في نهاية كل ورشة عمل، يتم تكليف المرشحين بواجب تطبيقي لممارسة ما تعلموه خلال المرحلة. كما يتم تزويد المرشدين بمهام المرشحين والتعليمات المطلوبة، بحيث يتمكن المرشد عند لقائه بالمرشح من مراجعة ما تعلمه، ومناقشة طريقة تفكيره، ومساءلته حول متطلبات كل مرحلة. ويُطلب من المرشد بعد ذلك التوقيع على كل وحدة تدريبية وعلى ما تم تعلمه. وقد ضمنت هذه العملية أن يكون كل من المشارك والمرشد على استعداد للانتقال إلى المرحلة التالية من التطوير.

المرحلة الثانية - أنظمة تطوير الأفراد والفرق

كان لدى المؤسسة تركيز كبير على تطوير الأفراد، وكان من الأدوار الأساسية لقادتها إنشاء قادة يركزون على بناء وتحسين الأنظمة التي تساعد على تشكيل السلوكيات المثالية المطلوبة لتحقيق رؤية الشركة. وغالبًا لا توفر للقادة الجدد الأسس القيادية التي تساعد على التميز في أدوارهم. وقد ساعد هذا النظام على تزويد القادة الطموحين بمستوى أساسي من المعرفة والفهم لما يجعل القائد عظيمًا.

تم تطوير المرحلة الثانية لتوجيه كل قائد طموح عبر جميع أنظمة التطوير القائمة في المؤسسة، لتمكينه من تدريب فرقته وإرشادها بشكل أكثر فعالية - بدءًا من كيفية إجراء محادثة تطوير فردية فعّالة، وصولًا إلى تحديد مسارات التطوير ومشاركتها مع أفراد الفريق. وقد رُوِّد كل مرشح بالأدوات والأنظمة المطلوبة، إلى جانب الإرشادات حول كيفية ومتى يستخدم كل منها، ليكون أكثر قدرة على تحقيق النتائج الصحيحة لفريقه.

كيف تكون قائدًا متكيفًا

أخذت المرحلة الثانية المرشحين أيضًا عبر بعض المفاهيم التي نتحدث عنها في هذا الكتاب. تم تدريب القادة الطموحين على معرفة أي بقعة يجب أن يرتدوها في أي ظرف. إن اتباع نهج قيادي واحد لن يهيئهم للنجاح؛ لذلك تم تقديم مفهوم ارتداء القبعات المختلفة، ليصبحوا معتادين على التفكير والتصرف بشكل مختلف في مجموعة متنوعة من السيناريوهات.

المرحلة الثالثة - أنظمة إدارة المخاطر

في جميع المؤسسات، تُعد إدارة المخاطر واحدة من أهم المكونات بالنسبة للقائد الفعّال. ومع ذلك، عندما نقوم بتوظيف القادة، نتوقع منهم أن يكونوا بارعين في إدارة المخاطر دون أي تدريب، ثم نتساءل لماذا يواجهون صعوبة في استيعاب الأهمية البالغة لهذا المكوّن في أدوارهم.

تم تطوير المرحلة الثالثة لتزويد القادة الطموحين بأساسيات إدارة المخاطر، وعناصر الضوابط التعويضية الرئيسية، وإدارة العمليات الأساسية، وأنظمة إدارة المخاطر أثناء التغيير. والأخيرة هي المجال الذي نقش فيه معظم المؤسسات إما في التعرف عليه أو في الاستثمار في أي نظام فعّال يساعد موظفيها على استيعاب التغيير وفهمه.

وكما ذكر سابقاً، نحن نعيش في عالم يُعد التغيير فيه أمراً ثابتاً. بدءاً من تطوير المنتجات الجديدة وإضافة ميزات جديدة، إلى التعلم الإلزامي وزيادة التدقيق الكؤسي - نحن نطلب من موظفينا التعامل مع المزيد من التغييرات يومياً. ومع ذلك، فإن معظم المؤسسات لا ترى القيمة في نظام إدارة التغيير. وقد منحتهم هذه المرحلة ليس فقط فهماً واضحاً لدورهم في إدارة المخاطر، بل أيضاً فهماً أعمق لدورهم في إدارة التغيير.

نظام الأفراد

تملك معظم المؤسسات التجارية نوعاً من اتفاقيات المؤسسة. يتم إبرام اتفاقية المؤسسة على مستوى المؤسسة بالكامل، وتتضمن الشروط والأحكام الخاصة بالتوظيف، بما في ذلك الأجور، لفترة قد تصل إلى أربع سنوات من تاريخ الموافقة. إن فهم هذه الاتفاقية بالتفصيل يساعد القادة الجدد على حماية المؤسسة وحقوق كل موظف مشمول بالاتفاقية. توفر المرحلة الثالثة للقادة الطموحين المعرفة والفهم لكيفية ضمان حصول كل فريق من فرقهم المشمولين بالاتفاقية على ما يحق لهم بموجبها. كما تمنحهم المعرفة والعمليات التي يجب على القائد اتباعها عند التعامل مع النقابات، لضمان عدم تعريض فريقه أو المؤسسة للخطر.

تم تعريف الفريق أيضاً على أنظمة الأفراد القياسية في الشركات، مثل:

- إدارة الأداء.
- تخطيط التطوير.
- التوظيف والاستقبال.
- إنهاء الخدمة.
- أنظمة وأطر التدريب.

المرحلة الرابعة - العلامة الشخصية والانطباع

تُعد العلامة الشخصية والانطباع عنصرين حاسمين بالنسبة للقائد في المؤسسة لعدة أسباب. تمثل العلامة الشخصية للقائد كيف يُنظر إليه من قبل الزملاء والموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة. وهي في جوهرها مجموع مهارات القائد وخبراته

وسمته وسماته الشخصية التي تميزه عن الآخرين. أما الانطباع، فهو الصورة التي يرى بها الآخرون العلامة الشخصية للقائد.

ومع ذلك، نحن لا نقوم بتدريب قائدنا على كيفية بناء علامتهم الشخصية ورعايتها داخل المؤسسة. ما يُنظر إليهم على أنهم عليه يمكن أن يكون له تأثير كبير في مساراتهم المهنية المستقبلية ونجاحهم داخل أي مؤسسة.

يمكن أن يتأثر الانطباع بمجموعة واسعة من العوامل، مثل أسلوب التواصل، والسلوكيات، والسجل المهني. وهذا درس مهم جدًا لأي قائد يسعى إلى تطوير قدراته القيادية. إن تعلم كيفية استخدام القبعات المختلفة في مجموعة متنوعة من الظروف يساعد القائد بشكل كبير على أن يصبح قائدًا متكيفًا.

لن يتم حصرهم بعد الآن في نوع واحد من القبعات، بل سيُعرفون بقدرتهم على التكيف مع العديد من التحديات المختلفة التي يواجهونها.

تُعد العلامة الشخصية والانطباع عنصرين حاسمين لأي قائد، سواء كان قائدًا طموحًا أو ذا خبرة. ويمكن لبناء علامتك الشخصية أن يوفر العديد من الفوائد، ومنها على سبيل المثال:

زيادة التأثير: يمكن أن تؤدي العلامة الشخصية والانطباع للقائد إلى زيادة تأثيره داخل المؤسسة وخارجها. عندما يمتلك القائد علامة شخصية قوية وانطباعًا إيجابيًا، فإن ذلك يعزز قدرته على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

بناء الثقة: يمكن أن تسهم العلامة الشخصية والانطباع القوي للقائد في بناء مستوى عالٍ من الثقة بين الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة. فامتلاك القائد لعلامة شخصية قوية يخلق شعورًا بالمصداقية والموثوقية، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة.

جذب المواهب: يمكن أن تساعد العلامة الشخصية والانطباع الإيجابي في جذب الأفراد ذوي الأداء العالي إلى المؤسسة. عندما يكون للقائد حضور قوي وانطباع مهني إيجابي، يصبح مكان العمل أكثر جاذبية للمواهب.

إنشاء ثقافة عالية التفاعل: يمكن للعلامة الشخصية والانطباع أن يؤثرًا في ثقافة مكان العمل. فعندما يمتلك القائد علامة شخصية إيجابية وانطباعًا إيجابيًا، يمكن أن يشجع الموظفين على تبني سلوكيات مشابهة، مما يخلق ثقافة عمل إيجابية وتفاعلية.

تعزيز سمعة المؤسسة: يمكن أن تؤدي العلامة الشخصية والانطباع للقائد إلى تعزيز سمعة المؤسسة. فالقائد الذي يمتلك علامة شخصية قوية وانطباعًا إيجابيًا يمكنه أن يساعد في بناء سمعة المؤسسة ككيان موثوق وجدير بالثقة.

في الختام، تلعب العلامة الشخصية والانطباع دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسة. يمكن للقائد الذي يمتلك علامة شخصية قوية وانطباعًا إيجابيًا أن يبني الثقة، وينشئ ثقافة عمل إيجابية، ويجذب الأفراد ذوي الأداء العالي، ويعزز سمعة المؤسسة، ويرفع مستوى تأثيره. لذلك، من الضروري أن يستثمر القادة في بناء علامتهم الشخصية وانطباعهم لتحقيق هذه الفوائد.

التخطيط وإدارة الوقت

المكوّن الثاني من المرحلة الرابعة هو تزويد القادة الطموحين بفهم عميق لأهمية التخطيط الفعّال وإدارة الوقت. تتزايد الضغوط والمتطلبات على القادة بشكل مستمر، ومع ذلك نتوقع منهم الأداء بمستوى عالٍ، وتطوير فرقهم، وتحقيق أهداف المؤسسة دون تقديم أي توجيه أو دعم. وغالبًا ما نضعهم في موقف يؤدي إلى الفشل.

يركّز هذا البرنامج على تزويد القادة بالأدوات والتقنيات الفعّالة لإدارة وقتهم والتخطيط بشكل أفضل، بما في ذلك: "أسبوع في حياة القائد" (WILO)، تحديد أولويات المهام والمبادرات، نصائح لإدارة البريد الإلكتروني بفعالية، وإرشادات حول كيفية التفويض.

WILO: تُعد أداة WILO وسيلة بسيطة تمكّن القائد من إدارة جدول أعماله بشكل أكثر فعالية. يتم جدولة الروتينيات الأساسية في جدول القائد أسبوعيًا، مع تخصيص وقت محدد للأنشطة، مثل (على سبيل المثال لا الحصر):

- الوقت المخصص للتخطيط الاستراتيجي.

- التطوير الشخصي.
- جولات "انظر، استمع وتعلم".
- اجتماعات فردية مع أعضاء الفريق.
- الاجتماعات والروتينيات الخاصة بالفريق.
- المهام الإدارية.
- إدارة البريد الإلكتروني وقنوات التواصل الأخرى.
- إدارة أصحاب المصلحة.

الهدف هو تحقيق نسبة التزام تتجاوز 80٪ من جدول WILO أسبوعيًا. وفي كل مرة يتم فيها تفويت روتين أو فترة زمنية مخصصة، يقوم القائد بتسجيل الأسباب في مخطط منفصل. ومع مرور الوقت، قد تظهر اتجاهات تساعد القائد على تحديد فرص التحسين. إن وجود WILO فعال يعزز قدرة القائد ويزيد تركيزه على الأنشطة التي تضيف أكبر قيمة للفريق والمؤسسة.

تحديد أولويات المهام والمبادرات: من الأساسيات التي تجعل القائد فعالاً هي القدرة على تحديد أولويات عبء العمل لضمان التركيز على الأمور التي تحقق أكبر قيمة للمؤسسة. كثيرًا ما نرى القادة منشغلين في التفاصيل اليومية، يحاولون إطفاء الحرائق، ويديرون العديد من المهام في وقت واحد دون التركيز على ما هو استراتيجي. وغالبًا ما يكون هذا مؤشرًا على أن القائد لم يحدد أولويات العمل بشكل فعال.

تزويد القادة بأدوات مثل مصفوفات تحديد الأولويات، أو مصفوفة PICK، بالإضافة إلى المعرفة اللازمة لاستخدام هذه الأدوات بفعالية، يساعدهم بشكل كبير على التركيز على المبادرات والمهام التي تدعم التوجه الاستراتيجي للشركة.

يرمز اختصار PICK إلى أربع خيارات:

- Possible - ممكن
- Implement - تنفيذ
- Challenge - تحدي
- Kill - إلغاء

وتُعد هذه الأداة وسيلة مرئية لتنظيم الأفكار واتخاذ القرارات بشكل أكثر وضوحًا.

إدارة البريد الإلكتروني وقنوات التواصل الأخرى والتفويض: تُعد إدارة البريد الإلكتروني وقنوات التواصل الأخرى من أكبر العوامل التي تستنزف وقت القائد أسبوعيًا. كثيرًا ما نسمع عن قادة يقضون ما يزيد عن 30٪ من وقتهم الأسبوعي غارقين في الرسائل الإلكترونية. تزويدهم بأدوات بسيطة - مثل الأداة الشهيرة 4Ds (انظر أدناه) - يعزز قدرتهم على تخصيص المزيد من الوقت للتفاعل مع فرقهم. إن إعادة تخصيص الوقت من المهام غير القيمة إلى الأنشطة التي تضيف قيمة أكبر - مثل التواجد الميداني - يساهم في تعزيز وضوح الغاية. سيكون القادة بذلك أقرب إلى فرقهم، ويعملون على ربط ما يقومون به يوميًا بالغاية العامة للمؤسسة. ومن خلال ذلك، يبدأون في بناء أساس لثقافة قوية ومستدامة وعالية الأداء.

- **Delete - احذفها:** يُعد حذف الرسائل الإلكترونية الطريقة الأسرع والأسهل لخلق مساحة إضافية، ولهذا السبب يأتي هذا الخيار أولاً. عند البدء في فترة إدارة البريد الإلكتروني المخصصة، مرّ على صندوق الوارد واحذف كل ما هو غير مهم. كما يُنصح بإلغاء الاشتراك أو حظر أكبر عدد ممكن من الرسائل غير المرغوب فيها حتى لا تضطر للتعامل معها كل أسبوع. ويساعد إعداد قواعد لتحويل رسائل معينة أو مرسلين محددين تلقائيًا إلى مجلد "البريد غير المرغوب فيه" في تقليل عوامل التشنيت.
- **Do - نفّذها:** بعد حذف الرسائل غير المهمة، وجّه انتباهك إلى الرسائل التي لا تستغرق وقتًا طويلًا لإغلاقها. عادةً ما تكون هذه الردود السريعة التي تستغرق أقل من خمس دقائق لتنفيذها.
- **Delegate - فوّضها:** ليست كل الرسائل بحاجة إلى أن تنفذها بنفسك. غالبًا ما يكون من المناسب للقائد تفويض المهام لأعضاء فريقه بهدف تعزيز التعلم والنمو. اسأل نفسك: "هل يمكن لشخص آخر في فريقتي تنفيذ هذا الإجراء؟" إذا كانت الإجابة نعم، ففوّض المهمة، وامنح الفريق الصلاحية اللازمة.
- **Defer - أجلها:** بعد تنفيذ المهام السريعة، ستبقى الرسائل أو المهام الأكثر تعقيدًا، والتي تتطلب عادةً وقتًا أطول. يمكن وضع هذه المهام في مجلد "للتنفيذ لاحقًا" أو تمييزها بعلامة للمتابعة في وقت لاحق.

المرحلة الخامسة - إدارة الأداء وأنظمة التدريب

تركّز المرحلة الخامسة على تزويد القادة الصاعدين بالأدوات والمعرفة التي تمكّنهم من تدريب فرقهم بشكل أكثر فعالية. سيتم تناول هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع. تركّز هذه المرحلة أيضًا على المكوّن الأساسي المتمثل في إدارة السلوكيات السلبية أو الأداء المتدني المتكرر.

غالبًا ما نرى القادة يدفعون الزملاء ضعيفي الأداء أو أصحاب السلوكيات غير المقبولة إلى قادة آخرين في أقسام مختلفة للتعامل معهم، بدلًا من معالجة المشكلة من جذورها. وجود زميل لا يلتزم بالسلوكيات المثالية أو قيم المؤسسة يجب أن تتم إدارته بفعالية، سواء من خلال فهم الأسباب التي أدت إلى ضعف الأداء أو السلوك السلبي ومساعدته على العودة إلى المسار الصحيح عبر خطة تدريب فعّالة، أو من خلال اتخاذ قرار بإنهاء العلاقة معه وإخراجه من المؤسسة.

عدم القيام بأي من هذين الإجراءين سيؤدي إلى تآكل الثقافة التي عملت المؤسسة على بنائها. القائد الذي لا يدير هذا الشخص بشكل فعّال يمكن أن يترك أثرًا عميقًا على الآخرين.

المرحلة السادسة - المرونة

في أي منصب قيادي، ستظهر حتمًا تحديات وعقبات. وجود قائد يتمتع بالمرونة ومجهّز جيدًا للتعامل مع الصعوبات سيؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة. تُعد هذه مهارة أساسية يجب أن يتعلمها أي قائد، وذلك لعدة أسباب:

المثابرة: القادة المرنون قادرون على المثابرة في مواجهة التحديات العديدة التي قد تواجه المؤسسة في أي ظرف. يمكنهم الحفاظ على موقف إيجابي، مما يساعد على تحفيز فرقهم خلال الفترات الصعبة.

القدرة على التكيف: القادة المرنون قادرون على التغير والتكيف مع الظروف المتغيرة. يمكنهم تعديل استراتيجياتهم بسرعة وفقاً للمستجدات، وهي مهارة أساسية في عالم اليوم الذي يتسم بالـ VUCA (التقلب - عدم اليقين - التعقيد - الغموض).

الإبداع: القادة المرنون غالباً ما يتميزون بمهارات عالية في حل المشكلات. يميلون إلى النظر في مجموعة متنوعة من الخيارات لمواجهة التحديات الجديدة، وغالباً ما يفكرون بطريقة إبداعية لإيجاد حلول في عالم متغير باستمرار.

القيادة بالقدوة: القادة المرنون يقدمون مثلاً يحتذى به لفرقهم ولمن حولهم، حيث يُظهرون كيفية التغلب على العقبات والتحديات. يحافظون على موقف إيجابي في مواجهة الشدائد، مما يعزز ثقافة الصمود داخل المؤسسة.

باختصار، يستطيع القادة المرنون تجاوز التحديات التي تواجههم بفعالية أكبر. فهم يقومون بذلك بروح إيجابية، مما يرفع معنويات فرقهم ويحفزهم على اتباع النهج نفسه.

اللياقة الذهنية والرفاهية

تركز المرحلة السادسة على أهمية التمتع بلياقة ذهنية والحفاظ على الرفاهية. فبناء قادة يعملون على أنفسهم أولاً يضمن امتلاكهم القوة والقدرة على دعم الآخرين.

يُعد هذا المكوّن بالغ الأهمية، إذ يركّز على جميع الأدوات والتقنيات التي توفرها المؤسسة لخدمة موظفيها. تساعد هذه الأدوات القادة والأفراد على إعادة الاتصال بمنظومة المعتقدات الجوهرية، وتمكنهم من إدارة مشاعرهم بشكل أفضل في حالات الضغط أو المواقف المجهدة. يحتاج القادة إلى التمتع بلياقة ذهنية تُمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة، وإدارة مشاعرهم بفعالية، والتواصل بشكل فعال مع فرقهم.

تطوير قادة يعملون على أنفسهم أولاً يضمن أن يكونوا مستعدين وأقوياء لدعم الآخرين

وقد تكون الأدوار القيادية مرهقة، لذا فإن وجود قائد قادر على مواجهة هذه الضغوط والتحديات مباشرة يجعله أكثر مرونة عند مواجهة الانتكاسات أو العقبات.

تساعد اللياقة الذهنية القادة أيضًا على التفكير بشكل أكثر استراتيجي وإبداعي، وهي كفاءات أساسية لأي قائد ناجح. كما تمكّنهم من الأداء بأفضل صورة ممكنة، واتخاذ قرارات أفضل، وخلق بيئة عمل إيجابية لفرقهم. غالبًا ما يرتدي القادة في هذا السياق قبعات القائد المتكيف، والتي تشمل: الدعم، الإلهام، والتدريب.

دراسة حالة من قائد طموح - جيمس أولسن (James Olsen)

في عام 2018، اتخذت قرارًا بتغيير الشركة وبدء مسيرة مهنية جديدة في مجال التمويل ضمن مركز الاتصال. وخلال فترة قصيرة، لاحظت فورًا اختلافًا في أسلوب القيادة في المنطقة التي عملت بها. كان هناك توجه حقيقي نحو تطوير الزملاء وتعزيز مشاركتهم. كان واضحًا بالنسبة لي أن مساعدة الآخرين على النمو والنجاح هو الأمر الذي يجعلني أستيقظ بحماس كل صباح، ومنذ تلك اللحظة أصبح ذلك دافعي الأساسي لأصبح قائدًا.

تم الإعلان عن برنامج القائد الطموح بعد فترة قصيرة من بدء تطويري القيادي. كان هذا البرنامج الأول من نوعه في شركتنا، وقد جذب اهتمامي فورًا، إذ بدا أنه يوفر خطوة واضحة نحو القيادة. ساعدني قائدي في ذلك الوقت على صياغة خطاب إبداء الاهتمام، وقبل أن أدرك الأمر أصبحت جزءًا من البرنامج.

قدّم هذا البرنامج على مراحل، حيث تناول العديد من الأسس والمبادئ القيادية مع ربطها بأمثلة واقعية من داخل الشركة، وغالبًا ما كان يُقدّم بأساليب عملية مثل تمثيل الأدوار.

كان لدينا متحدثون ضيوف طوال فترة البرنامج، وكان أحد هؤلاء المتحدثين هو أنا. ما ظل عالقًا في ذهني دائمًا هو درجة الضعف التي أظهرها عندما تحدث عن رحلته القيادية. لقد نقل رسالة مفادها أنه لا بأس في ألا تكون بخير، وأنه من المهم الاعتماد على من حولك للحصول على الدعم. وكما يقول المثل: "لا يمكنك أن تملأ من كوب فارغ."

ومن أبرز ما تميز به البرنامج هو نهجه العملي، حيث أتاح لنا فرصًا لتولي أدوار قيادية بشكل مؤقت. كانت هذه التجربة التطبيقية ذات قيمة كبيرة وأسهمت في تشكيل فهمي لديناميكيات القيادة. ولا يقل أهمية عن ذلك روح الزمالة بين القادة الطموحين الآخرين - وهي شبكة دعم ما زالت قائمة حتى بعد مرور أربع سنوات على انتهاء البرنامج.

كان التخرج من البرنامج بمثابة بداية رحلتي القيادية. فقد أتاح لي انتداب لمدة ستة أشهر، فرصة لتطبيق معرفتي المكتسبة حديثاً. وعلى الرغم من حماسي لإحداث تأثير، واجهت في البداية تحديات بسبب استعجالي لإحداث فرق داخل الفريق. تعلّمت درساً بالغ الأهمية: الثقة هي الأساس الذي تقوم عليه القيادة.

بارشاد من المرشد الذي رافقني في البرنامج، تمكنت من تجاوز هذه التحديات بنجاح. وأعتقد أنه من المهم أن أوضح أنني لم أكن على صواب في البداية؛ ومع ذلك، أو من حقاً بأن الدعم والتوجيه اللذين تلقيتهما في هذه المرحلة ساهما في تشكيل القائد الذي أصبحت عليه اليوم. أحاول دائماً أن أفود بروح التواضع والشفافية، وأن أبنى أساساً من الثقة مع من أعمل معهم.

ساعدني برنامج القادة الطموحين على بدء مسيرتي كقائد، ولذلك أشعر برغبة عميقة في رد الجميل. وبعد عدة سنوات من رحلتي القيادية، كان لي الشرف أن أيسر البرنامج نفسه الذي شكّل مساري القيادي. أناحت لي هذه التجربة ليس فقط لتقديم المحتوى، بل أيضاً مشاركة تجاربي الشخصية وكيف تطورت كقائد جديد. وقد عملنا معاً على تحسين البرنامج، من خلال مواءمته مع مبادئ شينغو المرموقة وتعزيز عمقه وملاءمته.

عند النظر إلى الماضي، أعتقد أن برنامج القادة الطموحين قد رسم مساراً واضحاً للقادة الناشئين. وتنعكس قصة نجاحه في العدد الكبير من القادة الذين ساهم في تطويرهم. وأنا أؤيد هذا البرنامج بشدة.

باختصار، يتمثل الدور الأساسي للقائد الجيد في فهم الإمكانيات الحقيقية لكل فرد من أعضاء فريقه. يجب أن يأخذ الوقت الكافي لفهم كل شخص على مستوى أعمق، ومعرفة ما هو مركز التحكم لديه، وما الذي يقدره، وما هي معتقداته الأساسية. ما الأمور التي تجعله يشعر بالحماس في العمل؟ ما هدفه العميق؟ عندما يتمكن القائد من تحديد هذه الأمور ثم يسعى إلى ربطها بالغاية (الهدف) العامة للمؤسسة، ستبدأ برؤية مستويات من الأداء لم تكن لتتخيلها.

دراسة حالة - تنمية الموظفين من عبد الكريم حناوي وشركة أبيلا

كان واضحًا بالنسبة لعبد الكريم "عبد" حناوي، الرئيس التنفيذي لشركة أبيلا اند كو (Abela & Co) في دولة الإمارات العربية المتحدة، أن تنمية الموظفين ونموهم المهني هو أولوية القيادة الأولى.

فأكثر من 98٪ من العاملين في الشركة هم من الوافدين الذين ينتمون إلى 35 جنسية مختلفة، وكان تركيز الكثير منهم ينصبّ على العمل وكسب المال لتحويله إلى عائلاتهم في بلادهم الأم. ومع مرور الوقت، نشأت ثقافة يستقر فيها الموظفون في المنصب نفسه لفترات طويلة؛ وبالرغم من ولائهم للشركة، إلا أنهم كانوا قانعين بالبقاء في مواقعهم دون تطلّع للنمو.

رأى عبد أن نمو المؤسسة مرتبط مباشرة بنمو موظفيها الداخلي، وأن بناء ثقافة تعلّم حقيقية أصبح ضرورة. لذلك بدأت الشركة بوضع منظومة موارد داعمة لتطوير الموظفين، مثل التدريب، الجودة، الامتثال، الطهي، التسويق، وغيرها من مجالات التطوير.

ويقول عبد: "إذا كنتُ أهتم بنجاح الشركة، فيجب أن أهتم بالموظف كإنسان أولاً. وعندما يدرك الفريق ويؤمن بأن الإدارة تهتم بمستقبلهم، نرتقي جميعًا إلى مستوى مختلف. ترتفع توقعاتنا معًا، وتتوحد أهدافنا، وتتشكل لدينا مسؤولية مشتركة لتحقيق ما نصبو إليه".

ومع كون غالبية العاملين في الشركة ضمن الفئات التشغيلية الأساسية - عمال نظافة، طهارة، نوادل - أي ما يقارب 80٪ من القوى العاملة، ركّز عبد وفريقه على التعرّف على الأفراد، والثقة بهم، وتمكينهم، والاستماع لقصصهم وأحلامهم، وتشجيع المبادرة والابتكار. وتم العمل على ترسيخ بيئة تقوم على الثقة والشعور بالأسرة الواحدة داخل المؤسسة.

واعتمدت الشركة نهجًا يقوم على الإلهام والتعلّم المستمر في جميع المستويات. وإدراكًا لصعوبة قياس التعلّم لدى البالغين مقارنة بالأطفال، تم توفير منظومة شاملة من فرص التعلّم: برامج تدريبية، مواد تعليمية، كتب، تدريب أثناء العمل، زيارات مقارنة معيارية، ومسابقات. كما أسست الشركة أكاديمية أبيلا للتعليم والتطوير، حيث يقدم أعضاء الإدارة

العليا دورات متخصصة مثل: التغذية، الكايزن، الإبداع والابتكار، التواصل، الربح والخسارة، التسويق، العروض الترويجية، سلامة السائقين، وغيرها.

كان الهدف أن يحصل الموظفون على تحديات حقيقية، وفرص تعرّض واسعة لأقسام متعددة، مع تهيئتهم للنمو والترقي داخل المؤسسة.

أما رؤية الشركة - "أن نكون شركة الخيار الأول" - فقد ترسّخت عبر السنوات الست الماضية، إذ تم تعيين 80٪ من الوظائف الجديدة أو الشاغرة من داخل الشركة، وهو تحسّن جذري مقارنة بالسنوات السابقة. وقد تحقق هذا التغيير بفضل ثقافة تلهم الموظفين للوصول أبعد، والبحث أعمق، وتحقيق أفضل نسخة من أنفسهم.

ويؤكد عبد: "عندما نستثمر في تدريب موظفينا، فإن نيتنا الأولى هي أن نُنمي الإنسان والمهني داخلهم. وعندما يصبحون أشخاصًا أفضل، يصبحون محترفين أفضل - ونتيجة ذلك، تصبح مؤسستنا أقوى".

وفي بيئة مثل الإمارات، حيث يعود كثير من الموظفين إلى بلدهم الأم أو ينتقلون إلى شركات أخرى، حرصت شركة أبيلا على أن يغادر موظفوها وهم أكثر استعدادًا للحياة المهنية والإنسانية. وفي معظم الحالات، يصبح هؤلاء الموظفون سفراء للشركة أينما ذهبوا.

ثلاثة أمور أساسية من هذا الفصل:

1. خذ الوقت الكافي لفهم غاية كل عضو في الفريق - لماذا يأتي إلى العمل كل يوم.
2. استخدم الأدوار القيادية المختلفة لمساعدة أعضاء الفريق على ربط أهدافهم بهدف المؤسسة.
3. انظر إلى الإمكانيات الحقيقية في كل عضو من أعضاء الفريق، وأنشئ مسارات أو أنظمة تطوير قوية تمكنهم من الوصول إلى كامل إمكانياتهم.

النشاط 6

الجدول 6.1: النشاط 6

قبة القائد المتكيف	السلوك المثالي	خطوة عملية
التعليم  الانهام  التدريب  الدعم 	يُصغي القائد بهدف الفهم الحقيقي للفرد، ثم يتخذ الإجراءات اللازمة لوضع مجموعة من الخطوات التي تمكن الشخص من تحقيق كامل إمكاناته.	حدد ثلاثة أشخاص ستلتقي بهم لفهم منظومة معتقداتهم الأساسية: 1. ما الذي يحفزهم؟ 2. ما هو هدفهم؟ 3. أين يرون أنفسهم بعد ثلاث سنوات؟
الانهام 	القائد مُنخرط، شغوف، ويُلهم من حوله.	عرّف غايتك القيادية من خلال كتابة أهم 10 أمور في العمل تمنحك ذلك الإحساس المميز أو شعور الحماس الداخلي. ما اللحظات التي تدفعك لأن تقول في نفسك: "هذا هو السبب الذي يجعلني أحب القيادة"؟
التعليم  الانهام  التدريب  الدعم 	يُنظر إلى القادة على أنهم يخلقون مسارات تطوير قوية لفرقهم.	باستخدام مصفوفة المواهب كما نوقشت في هذا الفصل (انظر الشكل 6.1)، قم مع فريقك القيادي برسم خريطة لأعضاء فريقك المباشرين، وحدد ثلاثة إجراءات تطويرية أساسية لكل فرد، وذلك لمساعدتهم على تحقيق كامل إمكاناتهم.

الغاية المؤسسية

التجديف معًا في القارب نفسه

العمل في مؤسسة لديها غرض واضح يتم التواصل بشأنه بفعالية عبر جميع المستويات يضمن أن يعرف كل فرد كيف يساهم في التوجه الاستراتيجي العام للشركة. يبدو الأمر سهلاً، أليس كذلك؟ لكنه بعيد كل البعد عن ذلك.

ربما تكون هذه المهمة هي الأكثر صعوبة بالنسبة للفرق التنفيذية في أي مؤسسة. ولتحقيق نتائج مستدامة تستمر في التحسن عامًا بعد عام، تحتاج فرق القيادة العليا إلى إنشاء أنظمة تضمن أن يفهم كل شخص في المؤسسة، وعلى جميع المستويات، اتجاه الشركة وأهدافها الاستراتيجية بشكل كامل.

يجب أن يعرف الجميع الاتجاه الحقيقي الذي تسير نحوه الشركة، ولماذا توجد الشركة من الأساس. إن ارتداء "قبعة الإلهام" أمر بالغ الأهمية لدعم هذا الفهم.

ربط كل فرد في المؤسسة بسبب وجود الشركة يخلق شعورًا قويًا بالانتماء. فالناس يحبون أن يشعروا بأنهم جزء من شيء يؤمنون به. وقد اكتسبت غاية الشركة اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة، خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والاعتبارات الأخلاقية. تتجاوز غاية الشركة فكرة تحقيق الأرباح التقليدية، وتركز على الأثر الأوسع والمساهمة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع والبيئة.

تحدد غاية المؤسسة سبب وجودها، وقيمها الأساسية، والأثر الإيجابي الذي يمكن أن تُحدثه في المجتمع والأجيال القادمة. ويمكن أن يكون لغاية المؤسسة تأثير عميق على أداء الأعمال، وعلى مشاركة الموظفين، وعلى المجتمعات التي تعمل فيها، إضافة إلى

الغاية المؤسسية -التجديف معًا في القارب نفسه

دورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. وفي هذا الفصل، سنركز على جانبين أساسيين: أداء الأعمال ومشاركة الموظفين.

إن إنشاء فريق عالي الأداء يتطلب أن يكون كل فرد يحدّف في الاتجاه نفسه. فإذا كان لديك فريق قيادي يقوم أحد أعضائه أو اثنان بالتجديف في اتجاه مختلف، فستحدث الفوضى، وربما لا تتحقق أهداف العمل. سيصبح الفريق غير منسجم، وغالبًا ما تظهر سلوكيات غير صحيحة. وفي المقابل، يمكن للغاية الواضحة أن تدفع نحو تحقيق نتائج قوية للأعمال بعدة طرق، من بينها:

- **الرؤية طويلة المدى:** الشركة التي تكون غايتها هي الدافع لرؤية طويلة المدى تكون قادرة على تجاوز الأهداف قصيرة الأجل. يساعد ذلك المؤسسة على التنقل في عالم متغير باستمرار، ومواجهة التحديات، وتمكينها من التكيف مع تغيرات السوق والبيئة والمنافسة.
- **الميزة التنافسية:** يمكن للشركة القوية التي تقودها غاية واضحة أن تميّز نفسها عن منافسيها من خلال التوافق مع أسواقها المستهدفة. يجذب العملاء بشكل متزايد إلى الشركات التي تعطي الأولوية للتأثيرات البيئية والاجتماعية.
- **التركيز الاستراتيجي:** تُعد الغاية بمثابة النجم القطبي الذي يوجّه عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وتوفّر إطارًا لتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتساعد الغاية في اختيار أو إعطاء الأولوية للمبادرات التي تتماشى مع الاتجاه الحقيقي للشركة. وتُعد شجرة محركات القيمة إحدى الأدوات التي تساعد القادة في اختيار وإعطاء الأولوية للمبادرات التكتيكية التي ستقود النتائج الاستراتيجية للمؤسسة.

شجرة محركات القيمة

الغاية من شجرة محركات القيمة (VDT)، المشابهة لمفهوم طوّره لأول مرة شركة دوبونت (DuPont)، هو توضيح العلاقة بين العناصر التي تخلق القيمة للمؤسسة. وتهدف إلى رسم خريطة لكل عنصر يساهم في إنتاج مخرجات محددة. ويمكن تطبيقها لتصور أي عامل يمكن أن يدفع المخرجات المطلوبة لاستراتيجية المؤسسة - سواء كان ذلك الإنتاج، أو تطوير منتجات جديدة، أو تحقيق "صفر إصابات"، وغيرها.

الغاية المؤسسية -التجديف معًا في القارب نفسه

تُعد شجرة محرركات القيمة خريطة تُظهر جميع المكونات، وعلى مستويات متعددة، والتي تغذي أيًا من هذه المخرجات الكبرى. ويتم بناؤها بشكل منفصل لكل مجال تركيز. ومن خلال تحديد جميع العناصر، يمكن للمؤسسة بعد ذلك تحديد تلك التي لها أكبر تأثير سلبي حاليًا على تحقيق القيمة المطلوبة بفعالية. يمكن النظر إلى الفوائد الرئيسية على النحو التالي:

- تصوّر واضح لكيفية مساهمة العناصر أو المؤشرات المحددة في خلق القيمة الشاملة.
- وسيلة لتحديد المجالات الأساسية التي يجب التركيز عليها على مختلف المستويات لتحقيق تأثير ملموس على النتائج الكلية.
- إطار عمل يساعد الفرق على التفكير بعمق أكبر في التأثيرات على النتائج، بدلاً من الاكتفاء بما يبدو بديهياً أو متداولاً، وبما يضمن عدم إغفال السبب الجذري للمشكلة.
- مع سهولة تتبّع التقدّم نحو تحقيق مخرجات مستقرة ومستدامة، يصبح تحديد أهداف تحسين تتجاوز الخطط الحالية أكثر وضوحاً وفعالية.

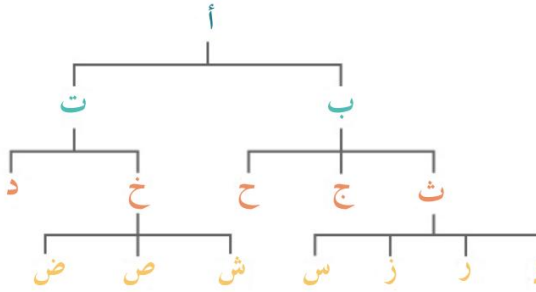
بمجرد تحديد الشجرة، يمكن إنشاء شجرة محرركات القيمة يدوياً إما على لوحة بيضاء أو من خلال البرامج المتاحة، لتوفير عرض تفاعلي للحالة الحالية. وتكمن ميزة استخدام البرامج في إمكانية اختبار دقة المخطط عبر إنشاء سيناريوهات مختلفة. فعلى سبيل المثال: إذا قمنا برفع نسبة التوفّر من 80٪ إلى 85٪، فما هو المستوى المتوقع بشكل منطقي لإجمالي مخرجات الإنتاج؟ يساعد هذا النوع من التحليل القادة على فهم التأثيرات المتسلسلة للتغيرات واتخاذ قرارات أكثر دقة ووعياً.

كيف يتم إنشاء شجرة محرركات القيمة؟

العملية بسيطة نسبياً، ويمكن تنفيذها باستخدام لوحة بيضاء ومجموعة من الملاحظات اللاصقة و/أو الأقلام (انظر الشكل 7.1 أدناه). من المفيد جمع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين معاً.

الغاية المؤسسية -التجديف معًا في القارب نفسه

- اختر المحرك القيمي الذي ترغب في تفصيله (ويمثَّل بالحرف أ في الشكل 7.1 أدناه).
- قم بعصف ذهني لتحديد جميع العناصر التي تغذي هذا المخرج مباشرة. كما في المثال أدناه، نلاحظ أن ب و ت هما المدخلان المباشرين، وأن: ب + ت = أ
- أوصل اتباع هذا النهج، متتبعًا كل فرع على حدة حتى تستنفد جميع المدخلات. في المثال نفسه، نلاحظ أن ب يتحقق من خلال الجمع بين ث + ج + ح، وأن ث يتكوّن من ذ + ر + ز + س.
- بعد استنفاد فرع ب، نقوم بالخطوات نفسها مع فرع ت.
- بعد بناء كلا الفرعين بالكامل، نقوم بمراجعة الشجرة كاملة مستوىً بعد مستوى. هنا نلاحظ أن: ث + ج + ح + د = ب + ت
- أخيرًا، نجري جلسة عصف ذهني نهائية. الهدف هو التحقق مما إذا كنا قد أغفلنا أي عناصر أخرى، وفي حال وجود ذلك، نحدد الموضع الصحيح لهذه العناصر ضمن الشجرة بالكامل.



الشكل 7.1: مثال على تصميم بسيط لشجرة محركات القيمة

"التدرج المبسط لهوشين" - البوصلة الحقيقية عبر شجرة محركات القيمة

بأبسط أشكاله، تهدف مبادئ هوشين كانري (Hoshin Kanri) إلى تعزيز اتخاذ القرارات المشتركة، مما يؤدي إلى بناء توافق حول عدد محدود من الأمور الحيوية التي يجب التركيز عليها. تتضمن العملية نشر استراتيجية قائمة مسبقًا (حيث توجد العديد من الأطر التي يمكن من خلالها بناء استراتيجية متماسكة)، إلا أن الاستراتيجية لا تحقق ميزة تنافسية حقيقية إلا من خلال النشر (التطبيق العملي) والتنفيذ (التحقيق الفعلي)، مع التركيز على تحقيق نتائج فعالة وكفوة (أو ممتازة ومستدامة).

كيف يقوم القائد بذلك؟

1. تحديد الغاية المؤسسية.
2. إعداد خطة تتضمن تحليل العوامل الخارجية والداخلية.
3. وضع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
4. إنشاء شجرة محركات القيمة.
5. اختيار المؤشرات من شجرة محركات القيمة التي تمثل مؤشرات الأداء الرئيسية - أي تلك التي سيكون لها حاليًا أكبر تأثير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. توزيع هذه المؤشرات بشكل متدرج عبر مستويات العمل في المؤسسة (من المدير العام إلى المدير، ومن المدير إلى قائد الفريق، وصولًا إلى الصفوف الأمامية).
7. إجراء حوار على كل مستوى من مستويات المؤسسة - المعروف بعملية كاتش-بال (Catch-Ball) - لتقييم مدى صحة المؤشرات (KPIs) وكيف ستساهم، في ظل الظروف الحالية، في دفع السلوكيات الملائمة لتحقيق مستويات النجاح المتوقعة. وقد تكون عملية كاتش-بال بمثابة تفاوض للوصول إلى توافق.

أولاً، تتضمن العملية الحصول على التزام من الصفوف الأمامية، وذلك عبر: تحديد الهدف أو المتطلب، مطالبة الفريق بتحديد ما يلزم لتحقيق الهدف، دعوة الفريق لتقديم مقترحات بديلة بناءً على الوضع الحالي وخطط سد الفجوة. مثال: إذا طُلب من فريق ما زيادة إنتاجية الإنتاج بمقدار 100 طن يوميًا، فقد يأتي

الرد بطلب شاحنة إضافية. عندها يمكن الوصول إلى اتفاق جديد - مثل تحديد هدف 50 طن يوميًا - عبر تحسين الكفاءات التشغيلية بدلًا من شراء معدات جديدة. ثانيًا - كاتش-بال أفقيًا (بين الإدارات).

ثانيًا، تُستخدم لتحقيق التوازن في توزيع المتطلبات على مستوى المديرين. مثال: إذا قالت إدارة الإنتاج إنها تستطيع زيادة سرعة التشغيل بنسبة 2٪ فقط، فقد تطلب من قسم الصيانة زيادة نسبة التوفر بمقدار 5٪ لتحقيق نفس مستوى التحسين في المخرجات. هذه العملية تساعد على موازنة مؤشرات الأداء بين الإدارات لضمان تحقيق الهدف الاستراتيجي نفسه. يُعد ذلك في جوهره عملية تفاوض للوصول إلى توافق داخل سلسلة القيمة لديك، سواء على المستويات العليا أو الدنيا في المؤسسة.

8. نفذ خطوة على كل مستوى لضمان تحقيق التوافق الأفقي بعد الاتفاق على آلية التدرّج العمودي وخطوات التصعيد.
9. قم بنشر مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية بمجرد الاتفاق على آلية التدرّج العمودي وخطوات التصعيد.
10. راجع الأداء الحالي لمؤشرات الأداء الرئيسية مقابل الأهداف بشكل يومي أو أسبوعي، وفقًا لما يناسب مستوى العمل.
11. قم بمراجعة الخطة بشكل دوري لضمان بقائها مواكبة للتطورات. وأخيرًا، عند النقاط المناسبة، راجع نظام التخطيط الذي مكنك من وضع هذه الخطة.
12. بمجرد تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، تكون هذه فرصة جيدة لدفع كل فريق للتفكير في السلوكيات المثالية المطلوبة لتحقيق هذه المؤشرات، وتحديد بعض مؤشرات السلوك الرئيسية التي يمكن قياسها. وسنستعرض مؤشرات السلوك بمزيد من التفصيل في الفصل العاشر.

استخدام تقنية VDT لدفع عملية هوشين

يتم بناء التدرّج بطريقة بسيطة، مثل استخدام لوحة بيضاء، حيث يتم رسم العملية أولاً ثم إضافة شجرة محركات القيمة فوقها. ومع فهم كل مؤشر، يتم اتخاذ قرار بشأن ما إذا

الغاية المؤسسية -التجديف معًا في القارب نفسه

كان هذا المؤشر يُعد KPI أم لا (حيث تكون مؤشرات الأداء الرئيسية هي العناصر القليلة الحيوية التي لها أكبر تأثير على نجاح المؤسسة).

قد يكون هناك، بطبيعة الحال، العديد من المؤشرات التي ستستمر المؤسسة في قياسها ومراجعتها. وهذه المؤشرات لا يتم تجاهلها، لكنها تبقى تحت المراقبة حتى تكتسب تأثيرًا حاسمًا على الأهداف العامة للأعمال، وعندها يمكن ترقيتها لتصبح مؤشر أداء رئيسيًا.

ومع اعتماد كل مؤشر كمؤشر أداء رئيسي، نحرص على توضيح " ماهية" المؤشر و" لماذا" تم اختياره. ثم يتم تمرير ذلك إلى المستوى التالي ليقوم المسؤولون المعنيون بتحديد " كيفية" التنفيذ.

مبادئ هوشين وتدرج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

- اتخاذ القرارات بشكل مشترك بما يؤدي إلى التوافق.
- أي مؤشر أداء رئيسي تحت مؤشر كلي محدد - وعلى أي مستوى في المؤسسة - سيكون له مسار متصل وغير منقطع مع أي مؤشر أداء رئيسي آخر في المؤسسة.
- يتم إعداد الخطط بناءً على بحث حقيقي في احتياجات العملاء.
- يتم نشر عدد محدود من المؤشرات، مستوى بعد مستوى، بطريقة تشاركية.
- يقدم كل مستوى أعلى ما يجب تحقيقه ولماذا، بينما يقترح المستوى الأدنى كيفية التنفيذ.
- يتم تنفيذ العمل (بما في ذلك أنشطة التحسين) بما يعكس بشكل مباشر مؤشرات الأداء الرئيسية، ويتم مراجعتها وتعديلها بانتظام.
- عند عدم تحقيق النتائج المتوقعة، يتم تحدي الخطة وعملية التخطيط، وليس الأشخاص.
- إنها عملية مستمرة للتعلم لفهم النظام وبيئته بشكل أفضل - وليست نهجًا قائمًا على الأوامر والسيطرة.

أنظمة التغيير والاتصالات

تحقيق التوافق العمودي عبر المؤسسة ليس مهمة سهلة. فهو يتطلب وجود أنظمة عمل قياسية قوية للقيادة، بالإضافة إلى أنظمة فعالة للتغيير والاتصالات تكون واضحة وتمكّن

الفرق الأمامية من الارتباط بالغاية العامة للمؤسسة. يستوعب الأفراد التغيير بطرق متعددة. وما هو مؤكد في أي مؤسسة أن التغيير ثابت. وفي عالم يتسم بالتقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض (VUCA)، يصبح هذا تحديًا كبيرًا أمام العديد من القادة في توجيه فرقهم خلاله.

لقد عملنا مع العديد من المؤسسات على مرّ السنين، ومعظمها لا يدرك بالضرورة تأثير غياب نظام فعال للتغيير والاتصالات. بعض المؤسسات لا تستثمر في إدارة التغيير، وتعتمد فقط على فرق القيادة لتصميم التغييرات وتنفيذها وترسيخها داخل المؤسسة. ويغيب عنهم أن التغيير يأتي بطرق متعددة، من أبرزها:

عوامل التغيير الخارجية:

- التغيير التنظيمي
- تغيير اتجاهات العملاء
- التغيير البيئي
- التغيير الاقتصادي وتغيير الأسواق
- التغييرات المالية

عوامل التغيير الداخلية:

- التدريب والتطوير
- تغييرات السياسات والإجراءات
- تغييرات التكنولوجيا
- تغييرات المنتجات
- التغييرات الهيكلية
- تغييرات التوجه الاستراتيجي
- تغييرات رؤية الشركة
- تغيير قيم الشركة
- الفعاليات على مستوى الشركة (الاجتماعات العامة، فعاليات التنوع والشمول، حفلات توزيع الجوائز)
- الأنشطة المتعلقة بالأفراد (مراجعات الأداء، استبيانات الموظفين)

ما سبق هو مجرد أمثلة لبعض التغييرات الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر على قدرة الأعمال في تلبية طلبات العملاء. وتتطلب هذه التغييرات من كل فرد في الشركة أن يكون قادرًا على استيعاب التغيير وفهمه والتكيف معه. إن عدم فهم هذا المكوّن المهم جدًا في نظام المؤسسة الشامل سيؤدي حتمًا إلى زيادة خطر عدم استيعاب التغيير على الخطوط الأمامية. وهذا بدوره يؤدي إلى: زيادة الأخطاء، ارتفاع معدلات العيوب، إعادة العمل وارتفاع التكاليف.

ومع التغيير، يأتي احتمال زيادة أو تقليل مستويات المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة - ويُشار إلى ذلك باسم "التعرّض للمخاطر". وقد لاحظنا أن المؤسسات التي نجحت في إدارة ذلك تمتلك وظيفة مركزية للتغيير والاتصالات؛ تتولى تصميم التغيير وتنسيقه والتحكم في تدفقه إلى الخطوط الأمامية.

مع التغيير تأتي إمكانية إما زيادة أو تقليل مستوى المخاطر التي نتعرّض لها

أنظمة قوية لإدارة التغيير تخضع للمراقبة والتحكم المستمرين، لتجنّب إثقال كاهل الخطوط الأمامية بكمية كبيرة من التغييرات.

أنظمة إدارة التغيير

إحدى المؤسسات التي عملنا معها كانت تتحكم في كل جزء من التغيير الذي يتم تصميمه. فقد أنشأت نظامًا لإدارة التغيير (Management-of-Change MoC) يحتوي على ضوابط صارمة بحيث لا يمكن تنفيذ أي تغيير، كبيرًا كان أم صغيرًا، دون المرور عبر هذا النظام للمراجعة والتخطيط والموافقة. كما قامت بترتيب كل تغيير بالتعاون مع أصحاب المبادرة وفقًا لتأثيره على الخطوط الأمامية، وقامت بتقييم تغييراتها على النحو التالي:

1. غير مهم
2. منخفض
3. متوسط
4. مرتفع

شملت أداة إدارة التغيير ثلاث تقييمات رئيسية لمساعدة القادة على فهم حجم وتأثير التغيير:

1. تقييم تأثير موازنة القدرة والطلب: وهو تقييم مبكر جدًا لتأثير التغيير على الخطوط الأمامية والعملاء والمؤسسة بشكل عام.
2. أسئلة تقييم تأثير القدرة والطلب: تطرح أسئلة محددة تساعد في تحديد أهمية التغيير وكيف سيؤثر على الأعمال والعمليات. وتؤدي هذه الأسئلة إلى نتيجة تمنح تصنيفًا كما هو موضح أعلاه. وإذا وصلت النتيجة إلى تأثير متوسط أو مرتفع، تنتقل العملية إلى المرحلة الثالثة.
3. التقييم التفصيلي للمخاطر: وهو تقييم شامل للتغيير وتأثيراته على ملف المخاطر العام للمؤسسة وعلى الأفراد. وغالبًا ما يتطلب ذلك مستوى أعلى من التدقيق من قبل فرق القيادة العليا لضمان أن التغيير الجاري تنفيذه لا يؤثر على أي ضوابط رئيسية أو ضوابط تعويضية.

الأهم من ذلك أن كل تغيير - بغض النظر عن تصنيفه - يجب إدخاله في تقويم التغيير المؤسسي. كان هذا التقويم بمثابة منصة موحدة للخطوط الأمامية والقادة في جميع أنحاء المؤسسة لعرض التغييرات، والاتصالات الخاصة بها، والفعاليات، والأنشطة المتعلقة بالأفراد. وقد أتاح هذا النظام إمكانية تنظيم تدفق التغييرات بحيث يتم تقليل تأثيرها على الخطوط الأمامية، مما يعزز قدرة القادة على استيعاب التغيير. وإذا كان أحد الأشهر مليئًا بالتغييرات، تعمل فرق التغيير مع أصحاب المبادرة على موازنة تدفق التغيير لتقليل أخطار ضعف الاستيعاب.

يفشل القادة في إدراك	يمكن هذا النظام من "تحقيق ثبات الغاية"، وهو أحد
أهمية فهم كيف يربط	مبادئ شينغو التي تضمن استمرار "الخيوط الذهبية"
الصف الأمامي بين ما	لنشر الاستراتيجية وتدفع المعلومات عبر نسيج
يقومون به ولماذا يقومون به	المؤسسة. وهذا يتيح للجميع التحرك في الاتجاه نفسه،
	حيث تكون عملية التواصل واضحة من الأعلى إلى
	الأسفل، بما يضمن أن كل فرد يعرف تمامًا ما يجب
	القيام به.

الغاية المؤسسية -التجديف معًا في القارب نفسه

ومع ذلك، في بعض الأحيان - حتى مع وجود هذه الأنظمة القوية - تفشل المؤسسات في ربط فرق الخطوط الأمامية بالغاية الشاملة للمؤسسة. كما يفشل القادة في إدراك أهمية فهم كيفية ارتباط ما يقوم به الخط الأمامي بسبب قيامهم به. وللمساعدة في تحقيق هذا الفهم، نرتدي "قبعة المدرب" ونقوم بتدريب القادة والفرق في ورش العمل على بناء عرض القيمة للعميل (Customer Value Proposition- CVP) الخاص بفريقهم. يُعد عرض القيمة في جوهره ما يسعى العملاء للحصول عليه منكم - أي ما يقدّره العميل فيكم.

إيجاد البوصلة الحقيقية (قبعة الإلهام)

مؤخرًا، أثناء قيامي بتدريب بعض القادة الكبار في قطاع التعدين على كيفية نشر الغاية المؤسسية، لجأوا إليّ طلبًا للمساعدة لأنهم لم يتمكنوا من فهم سبب عدم ارتباط فرقهم بغاية المؤسسة.

كان تفسيري بسيطًا؛ إن الإعلان عن الغاية عبر المؤسسة، أو طباعة شعارات عليها كلمة "الغاية" وتوزيعها على الفرق، لن يخلق ارتباطًا حقيقيًا بالبوصلة الحقيقية لما يقومون به يوميًا.

يجب على القادة مساعدة فرقهم في الارتباط بالبوصلة الحقيقية، ويتم ذلك من خلال شكلين رئيسيين:

1. ربط ما يقوم به كل فرد يوميًا بغاية المؤسسة.

2. ظل القيادة (Leadership Shadow)

ربط ما يقومون به يوميًا بالغاية المؤسسية:

هنا يحتاج القادة إلى استخدام مزيج من ثلاث قبعات: "قبعة التدريب"، و"قبعة التعليم"، و"قبعة الإلهام". إن ربط ما تقوم به الفرق يوميًا بعد يوم بغاية المؤسسة أمر بالغ الأهمية لنجاح الفريق والأعمال. يجب على القادة فهم سياق كل فرد، وتطبيق هذه القبعات بشكل استباقي عند الحاجة، لمساعدته على الارتباط بالغاية. ومن أفضل الطرق لتحقيق هذا الارتباط الحيوي التعاون مع الفريق لوضع عرض القيمة الخاص بهم.

دراسة حالة (قبعة الإلهام)

قمتُ مؤخرًا بتدريب أحد القادة في قطاع التعدين حول هذا الموضوع. كان فريقه مسؤولًا عن أعمال الصيانة، وكان يواجه صعوبة في الارتباط بالغاية الشاملة للمؤسسة. قضيت بضع ساعات مع الفريق. في الجزء الأول من الجلسة، قام فريق الصيانة بتحديد من هم عملاء الفريق. وتم تعريف العملاء على أنهم الفرق التي تعمل قبلهم وبعدهم في سلسلة العمليات، والتي تعتمد عليهم في تنفيذ الأنشطة التي تخلق لها قيمة. ساعد ذلك الفريق على تكوين فهم واضح لتدفق القيمة ومتطلبات تقديم هذه القيمة. وفي النهاية، توصل الفريق إلى صياغة عرض القيمة الخاص بهم، وهو: "تقديم خدمة آمنة وموثوقة دون المساس بالجودة."

بالنسبة لفريق الصيانة في قطاع التعدين، كان هذا عرض قيمة رائعًا، إذ أصبح واضحًا للفريق أن هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية للنجاح.

يجب أن يتضمن عرض القيمة الجيد مؤشرين إلى ثلاثة مؤشرات رئيسية ضمن صياغته. تكون هذه المؤشرات واضحة للفريق بحيث يعرفون في أي يوم كيف يتابعون تنفيذ عرض القيمة الخاص بهم ويحققون القيمة لعملائهم.

تم قياس السلامة من خلال عدد المخاطر التي تم تحديدها وعدد الإصابات التي حدثت أسبوعيًا. كان تحديد المخاطر أمرًا أساسيًا لضمان التحسين المستمر والتعرف على المخاطر قبل وقوع الحوادث. وكان الهدف من الإصابات هو الوصول إلى "الصفر". لذلك، فإن وجود رؤية واضحة لهذه المؤشرات يوميًا ساعد الفريق على تحديد مجالات التحسين.

تم قياس الموثوقية من خلال استمرارية تشغيل المصنع الذي يشرفون عليه. فكلما كان أداء العمل أفضل، قلت فترات التوقف عن التشغيل، وبالتالي ارتفعت معدلات الإنتاج.

تم قياس الجودة من خلال عدد الأعطال المتكررة في المعدات التي قاموا بصيانتها، أو حجم الأعمال غير المخطط لها. فكلما قلت الأعمال غير المخطط لها، كان ذلك مؤشرًا على أن المهام نُفذت بجودة أعلى، مما ساهم في تقليل الهدر داخل النظام.

يساعد وجود عرض قيمة واضح الفريق على معرفة أدائه اليومي مقارنة بالأهداف العامة للأعمال، ويتم تسجيل أي انحرافات. أما الانحرافات المتكررة، فيتم حلّها باستخدام أدوات عملية لحل المشكلات، مثل مخطط هيكل السمكة وتقنية "الأسئلة الخمسة لماذا".

في عام 2022، كنت أقدم عرضًا لفريق في قطاع التعدين حول كيفية ارتباط نظام التشغيل الجديد لديهم بمبادئ شينغو. كان الحضور متنوعًا، حيث ضمّ أعضاء من فريق الإنتاج، وفريق الصيانة، وفريق الخدمات.

أثناء مناقشة الارتباط بالغاية وأدوارهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تحدثت إحدى السيدات قائلة: "لكنني مجرد عاملة تنظيف." فأوقفت سير العرض فورًا وقلت لها: "أنت لست مجرد عاملة تنظيف. لقد ساعدت في وضع ما يصل إلى 20% من السيارات الكهربائية في العالم على الطريق."

نظرت إليّ بدهشة، فواصلت الشرح وقلت لها إنه إذا لم تؤدّ دورها بأفضل ما لديها وتحافظ على نظافة الموقع وسلامته، فقد يتم إيقاف العمل في المنجم لعدم الالتزام بمعايير الصحة والسلامة. وإذا حدث ذلك، فلن يتمكن الموقع من تحقيق أهداف الإنتاج، وبالتالي لن يستطيع تلبية احتياجات العملاء من المنتج عالي الجودة.

منذ ذلك الحين، أصبح الفريق الذي تنتمي إليه من أكثر الفرق تفاعلاً في الموقع. ففي كل صباح، وأثناء الروتين التحضيري قبل بدء العمل، يقوم فريق التنظيف بإنشاد غاية المؤسسة جماعياً قبل الخروج لأداء مهامهم بأفضل ما لديهم.

الظل القيادي التكيفي (Adaptive Leadership Shadow):

لتحقيق ثبات الغاية فعلياً في جميع أنحاء المؤسسة، يجب على كل قائد أن يتحدث باستمرار عن الغاية والرؤية الخاصة بالأعمال.

يجب على كل قائد أن

يتحدث باستمرار عن غاية

العمل ورؤية المؤسسة

ففي كل مرة يكتب فيها القائد رسالة أو تواصلًا، يجب أن يشير إلى رؤية المؤسسة وغايتها. وفي كل مرة يتحدث فيها إلى أحد الموظفين - سواء كان من فريقه أو من فريق آخر - يجب أن يربط العمل الذي يتم إنجازه بالرؤية أو الغاية الشاملة للمؤسسة.

هنا يرتدي القائد "قبعة الإلهام"، حيث يقوم بربط الموظفين وما يقومون به بـ البوصلة الحقيقية للشركة.

دراسة حالة

(قبعة الدعم)

عندما كنت أقود مركز اتصال كبير، قمت بدمج إيقاع يومي متكرر ضمن عملي القيادي القياسي (LSW). كانت الشركة تستخدم منصة خارجية لجمع آراء العملاء في الوقت الفعلي. كل يوم كنت أتلقي مئات من استبيانات ملاحظات العملاء، يتم تقييمها من 0 إلى 10. وكانت الدرجة 9 أو 10 تشير إلى أن العميل "مرّج" - أي أنه سيقوم بالتوصية بالشركة لعائلته وأصدقائه. أما الدرجة من 0 إلى 6 فكانت تشير إلى "عميل ناقد"، أي عميل غير راضٍ ولن يوصي بنا. بينما كانت الدرجتان 7 و8 تُصنّفان كعملاء محايدين.

في كل صباح، كنت أراجع ملاحظات العملاء من اليوم السابق وأختار أربعة أو خمسة من العملاء المروّجين. مرتدياً قبعة الدعم والإلهام، كنت أرسل بريدًا إلكترونيًا للموظف الذي تعامل مع أولئك العملاء لأشكره على أدائه المتميز، مع ربط سلوكه برؤية المؤسسة. كان لهذا الطقس اليومي البسيط تأثير كبير على معنويات الموظفين وتركيزهم على تجربة العميل.

ساعد هذا الطقس اليومي المتكرر المؤسسة على زيادة مؤشر المروّج الصافي بنسبة 315% خلال ثلاث سنوات - وهو إنجاز مذهل. وقد أصبح هذا السلوك القيادي ظلًا انتشر ليشمل جميع القادة في الشركة. فبعد استمرار تطبيقه يوميًا، بدأ بقية أعضاء فريق القيادة في اتباع النهج ذاته. وكانت النتيجة ارتفاع مستوى التركيز على تجربة العميل إلى مستوى لم نتوقعه عند البداية. كما ساعد ذلك في ربط الموظفين برؤية المؤسسة، مما خلق شعورًا بالفخر في جميع أنحاء الشركة.

كنا نراجع كذلك ملاحظات العملاء الناقدين يوميًا لتحديد مجالات التحسين. كانت هذه الملاحظات تُدرج ضمن الروتين الأسبوعي للتحسين المستمر. لقد ساعد تكرار الاعتراف بالجهود وربط السلوكيات بالرؤية أو الغاية على تحقيق المؤسسة معايير عالمية رائدة في التميز.

مواعمة المؤسسة وتحقيق القيمة

لقد تحدثنا عن المواعمة العمودية وعن إنشاء الارتباط بالبوصلية الحقيقية للمؤسسة - وهو أمر بالغ الأهمية لنجاحها. ومع ذلك، وبالقدر نفسه من الأهمية، تحتاج المؤسسة إلى تحقيق المواعمة الأفقية لخلق قيمة حقيقية.

غالبًا ما نرى وظائف المؤسسة تعمل في عزلة، حيث يحقق كل قسم مؤشرات الأداء الخاصة به بمعزل عن الآخرين، مما يؤدي غالبًا إلى نتائج قصيرة المدى.

أما تحقيق نتائج طويلة الأمد ومستدامة فيتطلب عقلية مختلفة تمامًا، تقوم على التعاون والعمل الجماعي عبر سلسلة القيمة. نلاحظ ذلك بوضوح في نماذج التشغيل المرنة (Operating Models) الحديثة، حيث تعمل الفرق متعددة التخصصات - أو ما يسمى "الفرق الصغيرة" - بشكل جماعي لتحقيق نتيجة محددة للعمل.

تحقيق نتائج

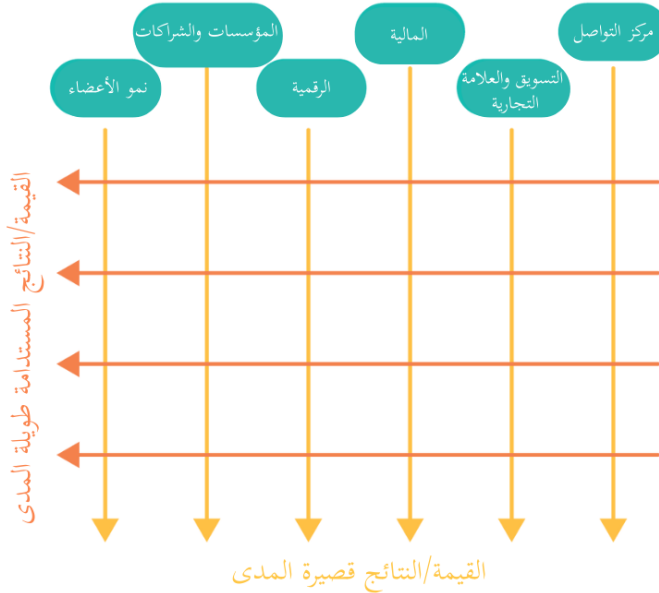
مستدامة وطويلة

المدى يتطلب

عقلية مختلفة

هذا النوع من نماذج التشغيل يخلق قيمة بسرعة. لأنه يلغي أساليب إدارة المشاريع التقليدية القائمة على النهج المتسلسل، يختصر طبقات الموافقات والإجراءات المعقدة ويعوّض ذلك بعقلية مرنة تركز على السرعة في التنفيذ بدلًا من السعي نحو الكمال.

تحقيق القيمة ضمن الوحدات المنعزلة



الشكل 7.2: نموذج مواعمة المؤسسة لتقديم القيمة

تُعد هذه النماذج التشغيلية تحديًا للمؤسسات عند تنفيذها؛ ومع ذلك، يمكننا تحقيق نتائج مماثلة عندما نفكر بطريقة منهجية. يُعد التفكير المنهجي أحد مبادئ مواعمة المؤسسة في نموذج شينغو. يعلّمنا هذا المبدأ كيفية مواعمة أنظمة الإدارة والمبادئ والأدوات بحيث نتمكن من تحقيق نتائج مستدامة.

يكون لدى الجميع في المؤسسة فهم عميق لتدفق القيمة، ويمكنهم استيعاب العمليات والأنظمة في كل مجال (Hines et al., 1998). ومن خلال ذلك، تبدأ المؤسسة في إنشاء أنظمة تقلل الهدر عبر تدفق القيمة؛ حيث تعرف ما هو مطلوب في المراحل السابقة لضمان أن المنتج أو الخدمة تصل إلى العميل بأقل تكلفة وأقل قدر من الانقطاع.

الغاية المؤسسية -التجديف معًا في القارب نفسه

إن تحقيق المواءمة العمودية والأفقية معًا سيبدأ في خلق ثقافة عالية الأداء. ومع ذلك، ستتعرض هذه الثقافة لضغوط ما لم تدعمها أنظمة قوية للمكافآت والتقدير. يرغب الناس في الشعور بالارتباط بغاية أسمى؛ ومع ذلك، فإنهم يريدون أيضًا الاعتراف بمساهماتهم الفردية والجماعية في نجاح المؤسسة. إن وجود نظام قوي للمكافآت والتقدير سيُلهِم بلا شك ثقافة عالية الأداء.

سيعمل نظام فعال للمكافآت والتقدير كمحفز رئيسي لتحفيز الموظفين. فعندما يتم الاعتراف بجهودهم، يشعرون بالتقدير والقيمة، ويأتون إلى العمل يوميًا متحمسين لتقديم أفضل ما لديهم بنسبة 100%. يشعر الموظفون بارتباط عميق بغاية المؤسسة ورؤيتها، ويصبحون مدفوعين لتحقيق الأهداف وتجاوز التوقعات. ومن خلال مواءمة المكافآت مع النتائج المرجوة، يمكنك توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء متفوق.

ويمكن لأنظمة المكافآت والتقدير أن تعزز بيئة عمل تعاونية. فمن خلال الاعتراف بإنجازات الفرق وتشجيع التعاون، تؤكد المؤسسة على قيمة العمل الجماعي، وتشجع الموظفين على العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة. وبذلك، تبدأ المؤسسة في تفكيك العزلة بين الأقسام، وتعمل الفرق بشكل تعاوني لدفع مواءمة المؤسسة وتحقيق قيمة مستدامة طويلة الأمد.

تلعب أنظمة المكافآت والتقدير دورًا أساسيًا في تشكيل الثقافة المرغوبة داخل المؤسسة وتعزيزها. فمن خلال الاعتراف بالسلوكيات المثالية والإنجازات المتوافقة مع التوجه الاستراتيجي العام والقيم المؤسسية، تسهم المؤسسة في ترسيخ ثقافة: التميز المؤسسية، التحسين المستمر والتعلم المستدام.

وعندما تصبح الثقافة المؤسسية قوية، يبدأ السوق بملاحظتها. تختفي تدريجيًا محدودية مصادر المواهب، وتتحول المؤسسة إلى جهة يرغب الناس في الانضمام إليها. ونتيجة لذلك: يصبح جذب أفضل الكفاءات أسهل، تنخفض معدلات دوران الموظفين ويزداد الولاء والرضا الوظيفي.

كما ذكر سابقًا، فإن مجرد تقديم التقدير أو الشكر على أداء جيد يمكن أن يترك أثرًا كبيرًا في شعور فريقك بالترابط والتقدير. إن تعزيز هذا الاعتراف بشكل متكرر يغرس شعورًا قويًا بالفخر، مما يساعدك على تحقيق نتائج مستدامة وطويلة الأمد.

ثلاث نقاط رئيسية من هذا الفصل:

1. ربط الموظفين بالغاية العامة للشركة يتطلب من القادة الالتزام بالربط المستمر بين فرقهم ورؤية الشركة وأهدافها - بالتعزيز والتكرار يوميًا، وفي كل مكان، ومع الجميع.
2. تحقيق التوافق من الرئيس التنفيذي وصولًا إلى الموظف في الصف الأمامي يتطلب قيادة قوية وأنظمة اتصال فعالة.
3. يجب على القادة العمل عبر سلسلة القيمة والتحول إلى قادة مؤسسين لدفع نتائج أفضل وأكثر استدامة للمؤسسة.

النشاط 7

الجدول 7.1: النشاط 7

قبة القائد المتكثف	السلوك المثالي	خطوة عملية
الالهام التعليم التدريب	يسعى القادة إلى ربط العمل الذي تقوم به فرقهم بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهم يحرصون على أن تعمل الفرق على الأنشطة الصحيحة التي تولد قيمة حقيقية للعمليات	حدّد 5 إلى 6 من زملاء الصفّ الأمامي الذين يعملون ضمن الفريق نفسه. وفي إطار ورشة عمل، اطلب منهم توضيح ما يلي: 1. من هم عملاؤهم؟ 2. ماذا يريد هؤلاء العملاء منهم؟ 3. كيف يعرفون أنهم يلبّون متطلبات العملاء وتوقعاتهم؟ 4. ما هي المقاييس (Metrics) المتوفرة لديهم حالياً والتي يستخدمونها لتعزيز القيمة للعمليات؟ 5. إذا لم يتمكنوا من توضيح من هم عملاؤهم، أو ما الذي يقدره العملاء، أو لم يتمكنوا من توضيح المقاييس الموجودة لديهم لدفع القيمة- فهذا يعني أنّ مواءمة الهوشين (Hoshin Alignment) لديهم غير صحيحة، وأنه يجب اتخاذ إجراءات إضافية لبناء مقترح قيمة واضح ومقاييس هوشين مناسبة.
الالهام الدعم		اطلب آراء العملاء حول تفاعلات فريقك والخدمات التي قدّموها خلال الشهر الماضي. قم بإعداد خطة تواصل أسبوعية أو شهرية للاعتراف بالأفراد الذين قدّموا خدمة متميزة أو أحدثوا قيمة حقيقية للعمليات. احرص على تقدير جهودهم بوضوح، واربط ما قاموا به بالغاية أو بالرؤية الشاملة للمؤسسة. اعمل على بناء روتين ثابت ومتكرر يضمن استمرارية هذا النهج وترسيخ ثقافة التقدير داخل الفريق.

ضمان أن الزهرة تتفتح

غالبًا ما نسمع أقوالاً تحمل الكثير من الحقيقة، مثل هذا القول المنسوب إلى ألكسندر دين هيجير (Alexander Den Heijer):

"عندما لا تتفتح الزهرة، فإنك تصلح البيئة التي تنمو فيها، لا الزهرة نفسها."

هذا الاقتباس يلخص جوهر التميز في القيادة والغاية من إنشاء ثقافة تتمحور حول الموظفين. لكي تكون قائدًا فعالًا، يجب أن تتحلّى بالإيثار وأن تكون ملتزمًا التزامًا كاملاً (100%) باكتشاف الإمكانيات الحقيقية لكل فرد في فريقك - سواء كان موظفًا كبيرًا أو عامل نظافة يأتي يوميًا للحفاظ على بيئة عمل آمنة ونظيفة.

يجب أن يُعامل الجميع بنفس مستوى الاحترام. فطريقة تعاملك مع الفرد تؤثر في الجماعة كلها. لكل فرد قدرة غير محدودة على تطوير مهاراته؛ لذلك، كقائد، تُعدّ مواردك البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح عملك واستدامته المستقبلية.

إحدى أقوى المبادئ التي ناقشناها في الفصل الرابع هي "احترام كل فرد". إن هدف هذا المبدأ يتجاوز مجرد معاملة الجميع باحترام؛ فهو يصل إلى جوهر التميز المؤسسي.

يملك كل فرد قدرة غير محدودة على النمو

والارتقاء في مهاراته

الأمر يتعلق بالتعمق في معتقدات كل فرد وقيمه وسلوكياته - بالنظر إلى كل شخص في جوهر وجوده: لماذا يأتي إلى العمل كل يوم، ما الذي يحفزه، ما هي غايته الأساسية في الحياة، وما هي إمكانياته الحقيقية.

إن رؤية الإمكانيات الحقيقية للأفراد، ووضع خطة تطوير قوية لمساعدتهم على تحقيق هذه الإمكانيات، يؤدي إلى مستوى من الأداء والتفاعل لم يكن في متناول أحلامهم. وإذا طبقت ذلك على كل فرد في مؤسستك، ستحقق نتائج مثالية - نتائج مستدامة ومرغوبة من قبل أي قائد.

على مدى ما يقارب ثلاثة عقود، قدتُ فرقاً في وظائف وأعمال متعددة، سواء في أوروبا أو أستراليا. وقد درست الأساليب اللازمة لإنشاء ثقافة عالية الأداء ومستدامة.

من المهم جداً فهم معنى كلمة "مستدام". فبينما يمكنك تحقيق نتائج من خلال دفع ثقافة تركز على تحقيق المخرجات، غالباً ما تتبع هذه النتائج انخفاضات حادة في الأداء لأسباب عدة. إن دفع ثقافة التركيز على تحقيق المخرجات قد يحقق نتائج سريعة، ولكنه يأتي على حساب موظفيك. غالباً ما تزداد: الإجازات المرضية غير المخطط لها، معدلات دوران الموظفين، انخفاض مستويات المشاركة وينتج عن ذلك ثقافة تعتمد على إطفاء الحرائق وتتسم بردود الفعل بدلاً من الاستباقية.

ثقافة تُركّز على تحقيق
النتائج فقط قد يحقق
نجاحات فورية، لكنه
يكون على حساب
الأفراد

على مدى سنوات عديدة، طوّرتُ صيغة لإنشاء ثقافة عالية الأداء يمكنها أن تدعم المؤسسة في مواجهة التحديات المتنوعة التي قد تواجهها. هذه الصيغة تم اختبارها وتقييمها على مرّ السنين، وساعدت العديد من القادة على بناء ثقافة قوية تحقق نتائج استثنائية ومستدامة.

الأداء العالي = (الشخصية + السلوكيات + الانكشاف) - التدخلات

لننظر إلى هذه الصيغة بمزيد من التفصيل. يتطلّب تحقيق الأداء العالي في المؤسسة وجود شخصية الفرد، بالإضافة إلى السلوكيات المثالية، وإلى الانكشاف (القابلية للتأثر)، مطروحاً منها التدخلات البشرية.

الأداء العالي (High Performance- HP) يتطلّب من القادة التفكير على المدى الطويل. يجب عليهم بناء أنظمة تعمل على تطوير موظفيهم للوصول إلى كامل إمكانياتهم.

الحقيقية، مما سيؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج مستدامة. إن ثقافة الأداء العالي ستمكّن كل فرد، وعلى جميع المستويات، من الشعور بالقدرة على إحداث التغيير، وهذا بدوره سيسهم في تحقيق نتائج طويلة الأمد ومستدامة لصالح العملاء والمساهمين والمجتمعات. كما ذكر سابقاً، يمكن تحقيق نتائج أداء حتى في ظل سلوكيات ضعيفة أو ثقافة سيئة؛ إلا أنّ هذه النتائج غير مستدامة، ولن تقود المنظمة نحو التميّز المؤسسي. تعتمد هذه الثقافة عادةً على عدد محدود من الأفراد لدفع النتائج، وغالبًا ما تكون هذه النتائج قصيرة الأجل، وتحقق أهدافاً مرحلية تمتد عادةً من سنة إلى ثلاث سنوات.

الأداء العالي = (الشخصية + السلوكيات + الانكشاف) - التدخلات

تشير الشخصية بشكل كبير إلى المبدأ الثاني من مبادئ شينغو المُمكّنة للثقافة: "القيادة بتواضع". لكي تكون شخصاً ذا شخصية قوية، يجب أن تتحلّى بالتواضع. فالتواضع والشخصية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بحيث لا يمكن أن يوجد أحدهما دون الآخر. كقائد، عليك أن تبدأ بالتأمل الذاتي أولاً. عليك أن تنظر إلى ذاتك الداخلية وتبحث بعمق عن الدافع الذي يحركك. فإذا كان هدفك تحقيق النتائج من أجل التفاخر الشخصي أو التسلق على حساب الآخرين للحصول على ما تريد، فقد تحقق نتائج فعلاً، لكنك لن تحقق نتائج مستدامة. وبالتأكيد لن تنال احترام فرقك، ولن يتبعك أحد.

جميعنا نرغب في وجود أشخاص جيدين ضمن فرقنا، أشخاص يتحلّون بسلامة الشخصية. فالأشخاص الطيبون الذين يقومون بأعمال جيدة في حياتهم الشخصية هم من يصنعون أعضاء فريق مثاليين. نحن لا نريد فريقاً من أفراد منعزلين؛ بل نريد فريقاً يعمل بتعاون، يعبر عن رأيه عندما يرى شيئاً غير صحيح، ويعمل بشكل جماعي لحل المشكلات، ويدعم بعضه البعض ليكون أفضل غداً مما كان عليه اليوم.

القيادة بتواضع تعني التفكير بـ"نحن" وليس بـ"أنا". فهي تتجاوز التفضيلات الشخصية والأيديولوجيات. إن وجود قادة وفرق يضعون الآخرين في المقام الأول قبل أنفسهم يخلق ثقافة قوية يصعب كسرها.

الشخصية هي ما يميّز كل فرد، وهي ما يتذكره الناس عنك. ولكي تكون صاحب شخصية قوية، يجب أن تكون جديرًا بالثقة، تتحلّى بقدر عالٍ من النزاهة، وأن تكون

متواضعًا وصادقًا. وكقائد، عليك أن تختار أشخاصًا في فريقك يمكنك الوثوق بهم ويتمتعون بنزاهة عالية.

يمكن كسب الثقة والنزاهة، لكن بناؤهما يستغرق وقتًا. ومع ذلك، إذا فهمت حقًا وطبقت المبدأين الأساسيين المُمكنين للثقافة اللذين يقدمهما شينغو شينغو (Shigeo Shingo) "القيادة بتواضع" و"احترام كل فرد" – فسوف تخلق بسرعة ثقافة يشعر فيها كل فرد بالأمان ليكون ذاته الحقيقية في العمل كل يوم. سيشعرون بالأمان للتعبير عن آرائهم، وتحدي المعايير، والعمل بجد أكبر، والسعي المستمر لتحسين طريقة عملهم، سواء لأنفسهم أو لعملائك.

الاقْتباس المذكور في الفصل الثالث لإدغار شاين (Edgar Schein) يوضح تمامًا أهمية أن يدير القادة الثقافة بدلًا من السماح لها بإدارتهم: "الشيء الوحيد ذو الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو خلق الثقافة وإدارتها. فإذا لم تدير الثقافة، فإنها ستديرك، وقد لا تكون حتى على دراية بمدى حدوث ذلك."

إذا كان لديك أشخاص في فريقك لا يتحلّون بسلامة الشخصية، وفشلت كقائد في تحديد تلك السلوكيات السيئة وإدارتها، فلن تتمكن من خلق الثقافة التي تطمح إليها. وجود أفراد في فريقك يظهرون سلوكيات تخريبية أو عدوانية سلبية سيؤدي إلى تدمير ثقافتك بمرور الوقت. هؤلاء الأفراد يتعدّون على ثقافتك، ينهشونها شيئًا فشيئًا، ويقوّضون كل ما تحاول تحقيقه. وإذا لم تتم إدارتهم بشكل صحيح، فإن الأشخاص الذين يقدمون السلوكيات المثالية سيغادرون.

تمكّن بعض القادة من تغيير سلوكيات أفراد فريقهم باستخدام دورهم كمدرّبين، حيث قدّموا رؤية واضحة للسلوكيات المقبولة المرغوبة في المستقبل. ومع ذلك، فإن قيم وأهداف بعض الزملاء لم تكن متوافقة مع قيم المؤسسة، ممّا اضطر القادة إلى ارتداء «قبعة الحزم» واتخاذ قرارات صعبة بإنهاء خدماتهم.

الأداء العالي = (الشخصية + السلوكيات + الانكشاف) – التدخلات

كما ذكر سابقاً، يمكن تحقيق نتائج - حتى في ظل سلوكيات ضعيفة. من المؤكد أنك واجهت في حياتك المهنية قائداً حقق نتائج للمؤسسة بطريقة غير مثالية. ربما أدار النتائج من خلال الخوف، دافعاً الناس للعمل لتحقيق المستهدفات. غالباً ما نرى هذا في المؤسسات التي تعتمد على أسلوب القيادة بالأوامر والسيطرة. هؤلاء يديرون ولا يقودون - وهناك فرق كبير بين الأمرين.

عندما تُدير الأشخاص، قد تحقق النتائج قصيرة الأجل التي تسعى إليها؛ لكنك لن تحقق نتائج مستدامة. لن تتمكن من بناء ثقافة قوية للتحسين المستمر، وبالتأكيد لن تكسب ولاء فريقك.

إن إنشاء الثقافة وإدارتها يستغرق وقتاً. غالباً ما نضع استراتيجيتنا أو أهداف أعمالنا ثم ننظر إلى الأنظمة التي نحتاج إلى بنائها لتحقيق النتائج، ونسأل لماذا نحقق نتائج غير مستدامة، أو لماذا تظهر جيوب من السلوكيات السيئة في أنحاء المؤسسة لتقوّض الثقافة تدريجياً.

أول اثنين من بين المفاهيم الأساسية لشينغو الواردة في الفصل الثالث يوجّهاننا حول كيفية بناء ثقافة قوية قادرة على الصمود أمام التحديات: (1) النتائج المثالية تتطلب سلوكيات مثالية و (2) الغاية والأنظمة هما ما يوجّه السلوكيات. يجب أن ننظر إلى الأهداف الاستراتيجية أو أهداف الأعمال (النتائج التي نريد تحقيقها)، ثم نسأل أنفسنا: ما السلوكيات المثالية التي نحتاج إلى رؤيتها، وكقادة أن نُظهرها عبر المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف؟ بمجرد تعريف السلوكيات، يمكن حينها فقط تصميم الأنظمة والعمليات التي تدعم هذه السلوكيات المتفق عليها.

إذا نظرت إلى الشكل 8.1 - مصفوفة التغيير السلوكي المثالي- ستلاحظ بوضوح أنه رغم أن السلوكيات المدفوعة بالإدارة قد تحقق نتائج في البداية، إلا أن هذه النتائج تتلاشى مع مرور الوقت. يشبه ذلك إطلاق النار؛ فالرصاصة ترتفع بسرعة لفترة قصيرة قبل أن تفقد سرعتها ومسارها.

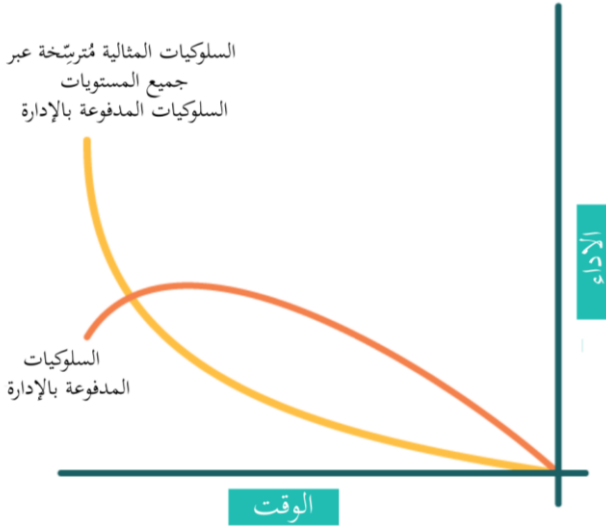
أنت تخلق ثقافة التحسين المستمر، حيث يشارك الجميع في اكتشاف فرص التطوير وتحقيقها، في كل

مكان، كل يوم

ضمان أن الزهرة تتفتح

أما السلوكيات المثالية، عندما تُبنى وتُرسَّخ عبر جميع مستويات المؤسسة، فإن النتائج قد تستغرق وقتًا أطول لتظهر، لكنها ستكون نتائج غير مسبقة - نتائج كانت في الماضي مجرد حلم.

سيشعر موظفوك بالتمكين، ويأتون إلى العمل كل يوم بشخصياتهم الحقيقية الأصيلة، ويسعون لتحسين حياتهم وحياة عملائهم. وهكذا تُبنى ثقافة التحسين المستمر: حيث يشارك الجميع في تحديد فرص التحسين وتنفيذها... في كل مكان... وكل يوم.



الشكل 8.1: مصفوفة التغيير السلوكي المثالي

الأداء العالي = (الشخصية + السلوكيات + الانكشاف) - التدخلات

عندما نتحدث عن الانكشاف، غالبًا ما يتبادر إلى الأذهان فورًا مفهوم الضعف والانفتاح على احتمالية التعرّض للأذى. ويمكن أن يكون هذا صحيحًا في السياقات القيادية داخل بيئات القيادة بالأوامر والسيطرة (Command-and-Control Environment).

إلا أنّ جوهر الانكشاف في القيادة هو ما يجعل الناس يتواصلون معك؛ إذ يُنظر إليك كشخص إنساني. ويتطلب الأمر شجاعة كبيرة من القائد ليُظهر هذه القابلية للانكشاف. وكما ناقشنا سابقاً في هذا الفصل، القادة الذين يتمتعون بالقيادة بتواضع لا يمتلكون جميع الإجابات - وليس من المفترض أن يفعلوا ذلك. ما هو متوقّع منهم هو معرفة كيفية التواصل مع فرقهم التي تمتلك، مجتمعةً، جميع الإجابات. فهُم الأقرب إلى العملاء. وهؤلاء هم الأشخاص الذين يعملون ضمن الأنظمة التي أنشأها التنفيذيون والمديرون، وبالتالي هم الأكثر قدرة على إخبارك بكيفية تحسين تلك الأنظمة.

الناس لا يريدون قادة يشبهون الروبوتات؛ بل يريدون
يتطلب من القائد شجاعة الأصالة. يريدون قادة لا يخشون الاعتراف بأخطائهم.
يريدون قادة يتحلون بالانكشاف ويُظهرون ذواتهم
عظيمة ليكشف جانبه الحقيقية الأصيلة. عندما يفعل القادة ذلك، يكسبون قلوب
وعقول موظفيهم. وعندما تكسب قلوب وعقول
الإنساني بصدق موظفيك، تخلق بيئة يسودها الثقة، والاحترام،
والتحسين المستمر.

دراسة حالة

(قبة الدعم)

منذ عدة سنوات، تمّت ترقيتي إلى منصب المدير العام. كان هذا شيئاً طالماً طمحت إليه؛ ومع ذلك، كان منصباً علّمني واحدة من أكبر الدروس في حياتي. بصفتي مديراً عامّاً جديداً، شعرت أنّ عليّ إخفاء نقاط ضعفي، وأنّ إظهار ذاتي الحقيقية قد يُنظر إليه على أنه ضعفٌ في ترسانتي القيادية. على الأقل، كان هذا هو اعتقادي في الأيام الأولى لتولّي المنصب. طوال سنوات تقدّمي في السلم الوظيفي، كان أحد زملائي القدامى يقول لي دائماً: "كلما ارتقيت في السلسلة الغذائية المؤسسية، أصبحت أكثر وحدة."

لم أعز ذلك اهتماماً كبيراً في البداية، إلى أن حصلت على منصب المدير العام. الحقيقة هي أنّ الأمر لا يصبح أكثر وحدة إذا امتلكت الشجاعة لإظهار قابليتك للتأثر. لكنني لم أتمكن من رؤية ذلك حينها. كنت منشغلاً بارتداء ما أسميه "وجه التحدي" كل يوم - وأن

أبدو قويًا، لا يُقهر، قادرًا على التعامل مع أي تحدٍّ يواجهني. ليتني كنت أعلم كم كنت مخطئًا.

كما هو الحال مع اقتباس إدغار شاين المتعلق بإدارة الثقافة، يمكن تطبيق المبدأ نفسه على الصحة النفسية: "الشيء الوحيد ذو الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو إدارة الصحة النفسية. فإذا لم تدرِ الصحة النفسية، فإنها ستديرك، وقد لا تكون حتى على دراية بمدى حدوث ذلك".

وهذا ما حدث معي تمامًا. كنت أواصل العمل في منصبي الجديد دون إدراك أنني كنت أستنزف نفسي تدريجيًا. كنت أنزلق إلى دوامة ببطء... وقبل أن أدرك ما يحدث، خرجت الأمور عن السيطرة تمامًا. لم أرَ أي إشارات تحذيرية، لم أفهم ما كان يحدث داخلي، ولم أدرك مطلقًا خطورة ما كنت أمرّ به.

كان المنصب مليئًا بالتحديات، وقد دفعني خوفي الشخصي ومقاومتي لإظهار القابلية للتأثر إلى متاهة من الشك الذاتي. كنت أعود إلى المنزل كل مساء وأرتمي على الأريكة. كانت زوجتي وأطفالي يتحدثون إليّ، لكنني لم أكن أسمع إلا همسات غير واضحة. لم يكن عقلي قادرًا على استقبال أي شيء.

كنت أغفو في أي لحظة - أحيانًا في منتصف حديث مع أطفالي. كنت أشعر بالخمول المستمر. أقضي الليل أتقلب في السرير، أستيقظ لأرسل رسائل إلكترونية لنفسي، أحاول فيها إفراغ ما يدور في رأسي عن المهام والخطوات التي يجب اتخاذها في اليوم التالي.

كان المنبه يرنّ في الخامسة صباحًا لأجل جلسة التمرين اليومية - عادة كنت أحتجها - لكنني بدأت أواجه صعوبة في مجرد رفع رأسي عن الوسادة. كنت في النهاية أجزّ نفسي جرًّا إلى النادي الرياضي. إن حصلت على دفعة صغيرة من الطاقة سرعان ما تتلاشى مع تقدّم ساعات النهار. أصبح الأمر أشبه بفيلم يوم الجرد؛ روتين يومي متكرر بلا نهاية. مرّت الأشهر، ووجدت نفسي أغوص أكثر فأكثر في تلك الدوامة.

ثم وصل الأمر إلى ذروته في صباح أحد الأيام. كنت في طريقي إلى فعالية لشركة في نادٍ للجولف قريب. كانت الطريق الساحلية خلابة؛ أمواج البحر المتكسرة على الصخور بدت غريبة الجمال. لكنّ هذا الجمال لم يجلب لي الهدوء... بل أثار اضطرابًا داخليًا لم أستطع تفسيره. وصلت إلى موقف السيارات، أوقفت المحرك... وانفجرت باكياً بين يديّ. كل ما أردته هو أن ينتهي كل شيء. كانت الأمواج التي رأيتها تُغويني. أردت فقط

أن أفود السيارة نحوها... وألا أعود. كنت قد سقطت بالكامل في الدوامة دون أن أدرك، إلى أن وجدت نفسي على الحافة.

تمكنت بصعوبة من جمع شجاعتي والاتصال بزوجتي. كانت تسمع الذعر في صوتي بوضوح، فتخلّت فوراً عن كل ما كانت تفعله وبدأنا الحديث. تحدثت... وهي استمعت. مجرد الاستماع منحني بعض الطمأنينة. اتفقنا على أن نناقش خطة واضحة مساءً عند عودتي. أكدت لي أنها ستكون بجانبني وأن الأمور ستتحسن. وفي الوقت الحالي، طلبت مني أن أحاول الاستمتاع بالجولف قدر الإمكان. وهذا ما فعلته؛ وضعت الأمر في صندوق مغلق لأفنتحه لاحقاً.

في تلك الليلة جلسنا لساعات. أعادتني من الحافة. أوقفت الدوامة. واتفقنا على خطة عمل محورية: أن أمتلك الشجاعة لأظهر قابليتي للتأثر... وأن أبحث عن شخص يرتدي "قبعة الدعم" من أجلي.

في اليوم التالي، ذهبت إلى العمل ومعني خطة واضحة. قررت أن أكون صريحاً... وأن أطلب المساعدة. وخلال الاجتماع الأسبوعي المعتاد، جاءتني الفرصة. أخذت نفساً عميقاً وغصت مباشرة في الحقيقة، ثم نطقت بالكلمات التي لم أتخيل يوماً أن أقولها: "فريق... أنا أغرق. أحتاج إلى المساعدة."

ثم شرحت الموقف بمزيد من التفاصيل بينما كان الحاضرون من المديرين العاملين يصغون باهتمام. مجرد نطق هذه الكلمات منحني شعوراً بالقبول والارتياح. شعرت أنني أصبحت إنساناً مرة أخرى.

كانت ردة الفعل مفاجئة، ومؤثرة. بادر الجميع إلى المساعدة فوراً. واتفق ثلاثة منا على عقد اجتماع متابعة، حيث قمنا بعصف ذهني (Brainstorming) للمشكلات، ووضعنا خطة واضحة. وقررنا تشكيل "ثلاثي" نلتقي فيه أسبوعياً لمراجعة أحداث الأسبوع. أنشأنا بيئة آمنة نتيج لنا مشاركة أفكارنا ومخاوفنا دون تردد. لقد ساعدني المديرون العامون الثلاثة في الخروج من تلك الدوامة التي كنت فيها... وسأظل ممتناً لهم إلى الأبد.

لقد منحنتي تلك التجربة واحداً من أعظم الدروس في حياتي: "لا تقبل وظيفة من أجل المال أو اللقب. اذهب إلى المكان الذي تشعر فيه بالحياة والحماس في عملك - وتخيل: ماذا لو استطعت أن تكرر ذلك مراراً؟"

أخذت هذا الدرس الفاسي معي إلى دوري التالي. أصبحت أعبر عن مشاعري بصراحة، ولم يعد لدي أي تردد في إظهار قابليتي للتأثر. وعندما شاركت تلك القصة مع الآخرين، مهد ذلك الطريق أمام العديد من القادة والزعماء الذين كانوا يشعرون بالمثل، فبدأوا يعبرون عن مشاعرهم وتجاربهم بصراحة. وقد ساعد هذا على بناء ثقافة قوية وأمنة للتعبير. وهنا أضفت "الانكشاف" إلى المعادلة. بدأت أدرب القادة والقادة الطامحين على كيفية أن يكونوا على حقيقتهم - من دون اللجوء إلى شخصية بديلة، ومن دون الاحتماء خلف أقنعة مصطنعة. أن يكونوا أنفسهم، يظهروا جانبهم الإنساني، ويكسبوا قلوب وعقول فرقهم.

الأداء العالي = (الشخصية + السلوكيات + الانكشاف) - التدخلات

التدخلات هي العامل الأكبر تأثيراً على المعادلة الخاصة بخلق ثقافة عالية الأداء. وقد تحدثنا سابقاً عن ضرورة أن يفهم القادة "السياق" الذي يعمل فيه كل فرد قبل التفاعل معه. على القادة دائماً أن يتوقعوا... يفكروا... ثم يستجيبوا.

كما ناقشنا في الفصل الثالث، يجب على القادة أن يدركوا أن كل شخص لديه شكل من أشكال التدخلات في حياته. وقد تكون هذه التدخلات داخلية أو خارجية. فالسلوك والأداء يتأثران دائماً - بشكل مباشر أو غير مباشر - بهذه التدخلات. ومع ذلك، فقد درّبنا القادة تاريخياً على إدارة الأداء فقط، وليس الأسباب التي تشكّل هذا الأداء.

قال العالم الراحل دبليو. إدوارد ديمينغ (W. Edward Deming): "لا تلوم الأشخاص، بل لوم العملية".

وقد أظهرت دراساته - التي أجراها في شركات التصنيع بعد الحرب - أن 5٪ فقط من العيوب كانت ناتجة عن خطأ بشري، بينما 95٪ كانت بسبب نظام أو عملية غير فعالة.

الناس يأتون إلى العمل يومياً بنية القيام بعمل جيد. وعندما يحدث خطأ، أو يقع حادث، أو تظهر مشكلة ذات أخطار عالية، فإن 95٪ من الأسباب عادة ما تعود إلى عملية لا تعمل، وليس إلى شخص غير كفء. ولكننا ما زلنا، وبشكل غير منطقي، ندرّب القادة على "إدارة الأداء" بدلاً من تدريبهم على استقصاء السبب الجذري. على القادة أن يتبنّوا نهج: "انظر، استمع، وتعلّم." هل كانت إجراءات التشغيل القياسية غير واضحة؟ هل

فشلنا في توفير تدريب مناسب؟ هل صنعت الإدارة بيئة ضغط خانقة؟ هل النظام نفسه معيب؟ يمكنني الاستمرار في طرح الأسئلة...كم مرة التقيت أحد أصحاب المصلحة أو أحد أعضاء الفريق، وكان سلوكه خلال الاجتماع غير اعتيادي، مفاجئ، أو حتى صادم؟ وغالبًا ما يكون ردّ فعلنا الفوري: ما الذي حدث له؟ من أين جاء هذا السلوك؟ لكن السؤال الأكثر صحة الذي ينبغي طرحه هو: ماذا حدث له أو معه قبل هذا الاجتماع؟ ما الظروف التي يمرّ بها؟ وأي تدخلات شكلت سلوكه اليوم؟

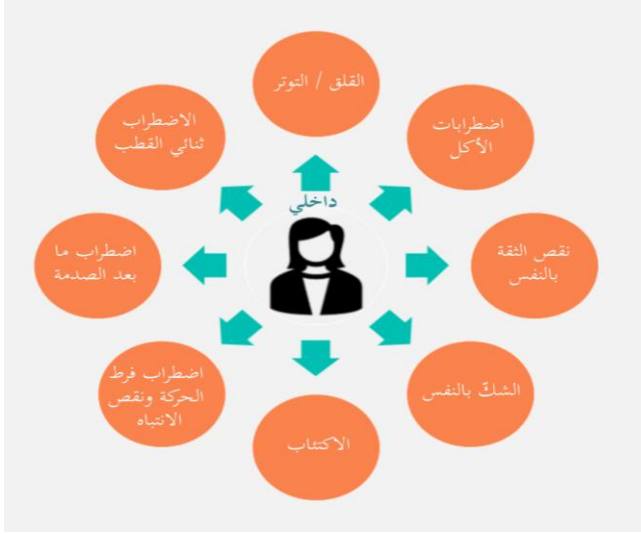
هذا التحوّل في طريقة التفكير - من "ما خطب هذا الشخص؟" إلى "ما الذي يمرّ به هذا الشخص؟" - هو ما يميّز القادة الذين بنوا ثقافات قوية عن أولئك الذين بُنيت قيادتهم على ردود فعل غريزية غير واعية.

ما تعلّمنا الجزء المتعلق بالانكشاف في المعادلة هو فهم التدخلات. فعندما يستثمر القائد الوقت في فهم تلك التدخلات، يمكنه عندها التعامل معها بمرونة. يمكنه ارتداء "قبعة الدعم" ووضع آليات تساعد الفرد على تجاوز تحدياته. وعندما يفعل ذلك، يطلق مستوى أداء غير عادي. يشعر الشخص بأنه مسموع ومفهوم ومحترم، ويقدم مئة بالمئة من ذاته الحقيقية الأصلية. دعونا ننظر إلى التدخلات بشكل منفصل.

التدخلات الداخلية

يمكن أن تكون التدخلات الداخلية أي شيء يؤثر على أفكار الشخص ومشاعره. قد تكون بعض هذه العوامل وراثية، وقد تكون مزيجًا من أحداث الحياة التي تراكمت عبر السنين.

تشبه التدخلات الداخلية ذلك القرد السلبي في عقلك - الذي يقوّض ثقتك بنفسك، ويشوّش حالتك الذهنية، ويهزّ إيمانك بذاتك. يمكن أن تشمل التدخلات الداخلية، على سبيل المثال لا الحصر: الشك الذاتي، القلق، الاكتئاب، اضطراب فرط الحركة وتشتت الانتباه (ADHD).

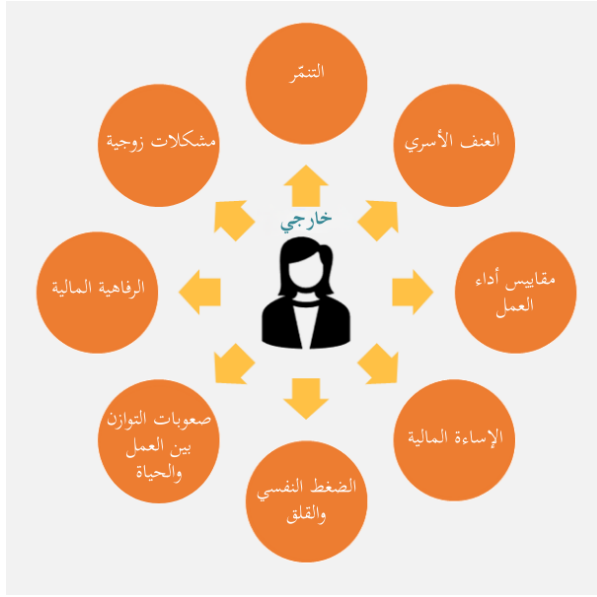


الشكل 8.2: أمثلة على التدخلات الداخلية

التدخلات الخارجية

أما التدخلات الخارجية فهي جميع العوامل خارج الذات التي يمكن أن تؤثر على أفكار الفرد، أو مشاعره، أو أفعاله. تُعد هذه العوامل معيقة، ويمكنها أن تخفض قدرة الأفراد على الأداء بمستوى عالٍ.

قد تشمل التدخلات الخارجية - على سبيل المثال لا الحصر: ضغوط الأهداف المفروضة من الأعلى، التمر في مكان العمل، العنف الأسري، الإساءة المالية، إساءة معاملة كبار السن، التوترات الزوجية، تحديات مرحلة المراهقة، وأزمات الأسر. هذه العوامل يمكن أن تتراكم لتشكل تأثيرًا كبيرًا على أداء الفرد، وعلى السلوك الذي يظهره في بيئة العمل.



الشكل 8.3: أمثلة على التدخلات الخارجية

دراسة حالة

(قبعة الدعم)

عندما كنت أقود فريقًا كبيرًا سابقًا، كان لديهم - سنسمّيها جيس (Jess) - تعمل ضمن أحد فرق الدعم، وتقدّم خدمات لإحدى أهم شرائح عملائنا. كانت جيس من أصحاب الأداء العالي الذين يحققون أهدافهم باستمرار كل شهر. كانت هادئة، منجزة، تأتي يوميًا إلى العمل وتقدّم مئة بالمئة من جهدّها.

وبعد حوالي عام من عملها، انخفض أداؤها بشكل مفاجئ، ووصل إلى أدنى مستوياته. أثار هذا الأمر حيرة فريق القيادة. قبل تدريب القادة الكبار على هذه المعادلة، كان الإجراء المعتاد هو ارتداء قبعة "التوجيه"، وعقد اجتماع فردي معها، وغالبًا وضعها في خطة تحسين الأداء لإعادتها إلى مستوى التوقعات.

لكن في هذه الحالة، ارتدى القائد الأعلى لجيبس "قبعة الدعم". أخذ الوقت الكافي لفهم التدخلات التي كانت تؤثر على أدائها. وقد احتاج الأمر لعدة أسابيع قبل أن تكسب جيبس الثقة الكافية لتكون على حقيقتها وتفتح قلبها لقائدها.

وفي اليوم الذي غادرت فيه الشركة، جاءت إليّ في منطقة المطبخ وشكرتني على تفهم التدخلات التي كان تواجهها في حياتها الشخصية. قالت إنها شعرت بدعم أكبر من فريق القيادة وفريقها الخاص أكثر مما شعر بها في حياتها الشخصية. بالنسبة لي، لامس هذا القول وترّاً داخلياً عميقاً؛ شعرت بأن المؤسسة أثّرت بطريقة إيجابية على حياتها إلى الأبد. لقد فهمنا التدخلات التي كان تمر بها، وتعاملنا معها بمرونة.

ثلاثة محاور رئيسية من هذا الفصل:

1. السلوكيات البشرية دائماً ما تكون مدفوعة بشيء يحدث في بيئة الفرد. دور القائد هو أن يفهم بعمق التدخلات الداخلية والخارجية لكل فرد، وأن يتعامل معها بمرونة.
2. إذا كنت تريد للتغيير أن يكون مستداماً، فعليك تمكين فرقك ومنحهم القوة لقيادة التغيير.
3. امتلاك الشجاعة لتكون هشّاً. القادة الذين يفعلون ذلك يخلقون ارتباطاً أعمق مع فرقهم ويكسبون قلوبهم وعقولهم.

النشاط 8

الجدول 8.1: النشاط 8

قِبة القائد المتكيف	السلوك المثالي	خطوة عملية
الإلهام  التعليم  التدريب  الدعم 	يصغي القائد لفهم الفرد بشكل عميق، ويحدد مجموعة من الإجراءات التي تساعد على التقدم وتحقيق كامل إمكاناته الحقيقية.	اختر فردين من فريقك أو مؤسستك قد أظهروا أحد الخصائص التالية خلال الأشهر الثلاثة الماضية: 1. ضعف في الأداء 2. سلوك متقلب أو غير مناسب خصّص وقتاً للقاء كل منهم على حدة بهدف فهم العوامل الداخلية و/أو الخارجية التي تؤثر عليهم، وكيف انعكس ذلك على أدائهم أو سلوكهم. ضع في الاعتبار أن بناء الثقة قد يستغرق وقتاً، لذلك يُفضّل عقد هذا اللقاء خارج بيئة العمل — على سبيل المثال، اصطحاب الموظف لتناول القهوة. وبمجرد فهم طبيعة هذه المؤثرات، تعاون معه لوضع آليات دعم أو أنظمة تساعد على تجاوز التحديات وتحسين أدائه.

9

الإصغاء للفهم

أذنان، عينان، وفم واحد

من واقع خبرتنا كقادة، يبدو دائماً أن هناك المزيد من المهام التي يجب إنجازها مقارنة بالوقت المتاح. توقّف لحظة واسأل نفسك: هل ينطبق هذا عليك؟ هل لديك قائمة طويلة من الأمور التي تحتاج إلى إنجازها؟ هل تعيد ترتيب أولوياتك باستمرار؟ هل تجد نفسك أول شخص يصل إلى المبنى... وآخر من يغادره؟

بالنسبة لبعضنا، قد يبدو ذلك مقبولاً لأننا نقوم بشيء نحب؛ ولكن حتى في هذه الحالة، قد يمنعنا ذلك من القيام بأمر آخر مهمّة. وبالنسبة لآخرين، قد يمنعنا من الاستمتاع بالحياة بشكل كامل، أو قد يؤدي حتى إلى مشكلات في علاقاتنا الشخصية. لذلك، عندما يأتي شخص ما بنظرية إدارية جديدة براقّة ويخبرنا بأننا بحاجة إلى قضاء مزيد من الوقت في الخطوط الأمامية مع فرقنا، يكون ردّ فعلنا الطبيعي: "ومتى يُفترض أن أجد الوقت للقيام بذلك؟"

هنا يكون من المفيد أن تتوقّف قليلاً للتفكير. اسأل

نفسك: "فيما أقضي وقتي؟"

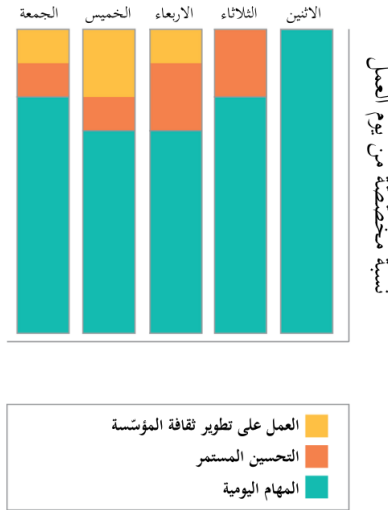
فيما أقضي وقتي؟

يمكنك تصنيف وقتك إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- الأمور اليومية. مثل التعامل مع المشكلات، إصلاح الأعطال، وإطفاء الحرائق - أي: حلّ المشكلات العاجلة.
- العمل على التحسين المستمر. ويشمل: التحسينات المخططة والمستدامة بدلاً من الحلول المؤقتة، دعم الفرق في تنفيذ التحسينات، بناء قدرات الفريق لتقليل الأعطال والمشكلات المتكررة مستقبلاً.

- العمل على بناء الثقافة المنشودة في المؤسسة. ويشمل: دعم الأفراد من خلال إدارة والاعتراف بالسلوكيات الإيجابية، تقديم الدعم، التدريب، الإلهام، التعليم، وعند الحاجة: التوجيه.

لا تقلق بشأن الدقة الحسابية المثالية هنا. المطلوب فقط هو تصوّر تقريبي بسيط: في يوم أو أسبوع نموذجي... كيف يبدو توزيع وقتك؟ هذا السؤال، إذا تمت الإجابة عنه بصدق، سيكشف الكثير عن نمط القيادة، وأين يهدر الوقت، وما إذا كانت الممارسات اليومية تتوافق فعلاً مع بناء ثقافة الأداء العالي التي تسعى إليها. الشكل 9.1 هو مثال من جانبي يوضح الساعات التقريبية التي أقضيها يومياً:

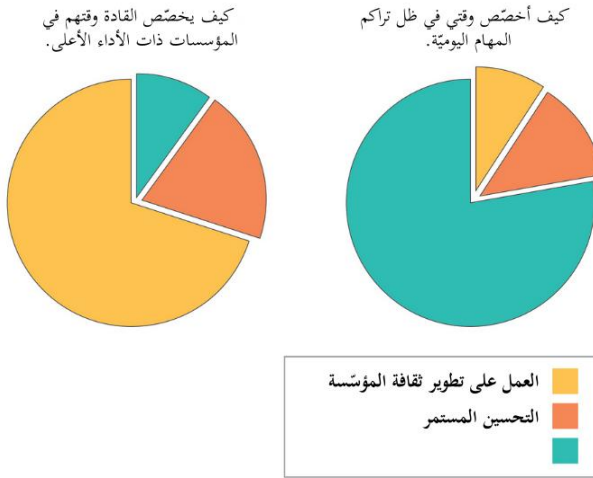


الشكل 9.1: الساعات التقريبية التي أقضيها يومياً منشغلاً في إتمام أشياء غير مفيدة

وماذا بعد؟

عندما قمنا بهذا التمرين بأنفسنا، كان بمثابة إكتشاف كبير لنا جميعًا. أدركنا أنّه رغم اعتقادنا أننا جيدون في إدارة وقتنا، فإننا لم نكن كذلك. في الواقع، كنّا مجرد "مطفئي حرائق" محترفين - نقضي معظم وقتنا في انشغال شديد، ولكن في الأمور الخاطئة. كانت تجربة مليئة بالتواضع والمراجعة الذاتية.

ومع ذلك، فإن هذه الأرقام لا تعني شيئًا ما لم يكن لدينا شيء نقارنها به. تشير الدراسات الخاصة ببعض المؤسسات الأعلى أداءً حول العالم إلى أن قاداتها لديهم نمط مختلف تمامًا لأسبوعهم النموذجي (انظر الشكل 9.2 أدناه).



الشكل 9.2: كيفية توزيع القادة لوقتهم في بعض المؤسسات الأعلى أداءً في العالم. مقتبس من Hines & Butterworth, 2019.

قد يبدو ذلك غير واقعي... وقد يكون الأمر مقلًا قليلًا. لكن بمجرد أن تبدأ في مراجعة كيفية تخصيص وقتك واتخاذ قرارات مدروسة، يمكنك تغيير هذا النمط بسرعة كبيرة. فيما يلي قائمة بالأعمال النموذجية التي يمكن أن تندرج ضمن العمل على الثقافة:

- تعزيز السلوكيات المثالية (قبعة الدعم).
- تصحيح السلوكيات غير المقبولة (قبعة التوجيه).
- التقدير والاعتراف (قبعة الدعم).
- حضور اجتماعات الفرق القصيرة (قبعة الدعم).
- التدريب والإرشاد (قبعة الدعم).
- تدريب الأفراد على التحسين المستمر (قبعة التعليم).
- العمل على التنوع والشمولية (قبعة الإلهام).
- تطوير الأفراد (قبعة الإلهام).
- التطوير الشخصي للقائد (قبعة الإلهام – القيادة بالقوة).
- اجتماعات فردية مع التقارير المباشرة والمستويات الأدنى (قد تشمل جميع القبعات).
- تخصيص وقت للتأمل والمراجعة الذاتية (قد تشمل جميع القبعات).
- أنشطة الاستماع والملاحظة والتعلم (قد تشمل جميع القبعات).

معظم القادة يجيدون بشكل كبير وضع خطة لتحقيق هدف معين بمجرد أن يصبح الهدف واضحاً. عندما تعرف الهدف المثالي، يمكنك تحديد هدف واضح للتحسين، ووضع خطة وفق منهجية PDCA (خطّ-نفذ-تحقق-عدّل) لمساعدتك في الوصول إليه. وكما ناقشنا في الفصل الأول، نحتاج إلى مُحفّزات تساعدك على بناء عادات جديدة. المرور بدورة الـ PDCA عدة مرات، ومراجعة الفعلي مقابل المخطط، يساعدك على بناء عادات واعية في كيفية تخصيص وقتك.

التخطيط

تحديد هدف واضح لتخصيص الوقت المستهدف للعمل على الثقافة. اتخاذ قرار بشأن المهام اليومية التي ستوقف عن القيام بها، أو ستقوم بتفويضها. وضع جدول ثابت لأنشطة الملاحظة – الاستماع – التعلم. مراجعة الاجتماعات الدورية وتحديد أيها يستحق الاستمرار، وأيها يجب إلغاؤه أو تقليصه.

التنفيذ

تنفيذ الخطة كما هي.

التحقق

في نهاية كل أسبوع، قم بمراجعة سريعة لتوزيع وقتك، وقس مدى التقدم مقارنة بالهدف.

التعديل

إذا سارت الأمور وفق الخطة، استمر.

وإذا لم تصل إلى النتيجة المطلوبة، عدّل الخطة للأسبوع التالي دون لوم الذات - فالتحسين رحلة وليست حدثاً. بعض الأشخاص يفضلون تتبّع ذلك على مخطط مرئي، لكن هذا اختياري تماماً. إذا كان ذلك يساعدك، فهذا رائع. وإن لم يكن مناسباً لك، فمجرد تدوين ملاحظة أسبوعية يكفي تماماً. تذكر: نحن لا نبحث عن الدقة حتى الساعة، بل نههدف إلى إحداث تحول كبير في التركيز.

مثال على خطة

الهدف

زيادة الوقت المخصص للعمل على الثقافة ليصل إلى 30٪ خلال ثلاثة أشهر. (أي يجب توفير 11 ساعة إضافية أسبوعياً حتى أتمكن من تخصيص 15 ساعة أسبوعياً للعمل على الثقافة).

ما الذي سأتوقف عن فعله؟

الجدول 9.1: ما هي الأمور التي سأتوقف عن القيام بها؟

عدد الساعات التي سيتم توفيرها أسبوعيًا	الأنشطة التي يمكنني التوقف عنها
4	عدة اجتماعات يمكنني تفويضها فورًا .
5	اجتماعات أخرى يمكنني الوثوق بأن يقودها أشخاص آخرون مع بعض التوجيه والتدريب.
1	التوقف عن تحمل مشاكل الآخرين، والاكتفاء بتدريبهم على كيفية حلها بأنفسهم.
1	عدم الموافقة على القيام بأي مهام قبل دراسة تأثيرها على كيفية رغبتني في تخصيص وقتي.

ما الذي سأفعله بدلاً من ذلك؟

الجدول 9.2: خطة تخصيص الوقت للوصول إلى نسبة 30٪ من الوقت للعمل على الثقافة؟

عدد الساعات أسبوعيًا	الأنشطة التي يجب أن أزيد منها
4	تخصيص أوقات ثابتة للأنشطة الملاحظة – الاستماع – التعلم.
2	تغيير جداول أعمال اجتماعات القيادة وتخصيص مزيد من الوقت للعمل على الثقافة.
2	حضور اجتماعات الفرق القصيرة.
3	زيادة جلسات التدريب الفردية لتصبح مرتين شهريًا لجميع التقارير المباشرة.
1	البدء في عقد جلسات تدريب فردية مع المستوى الثاني.
1	تخصيص وقت أسبوعي للتأمل والمراجعة حول كيفية سير الأمور مع تخصيص الوقت الجديد.
2	التوقف قبل تقديم الحلول للآخرين، ومساعدتهم على إيجاد الحل بأنفسهم (بناء القدرات بدلاً من خلق الاعتمادية).

في الواقع، قد تكون بعض الإجراءات أسهل في القياس من غيرها، لكنها شكّلت نقطة انطلاق جيدة، وأتاحت إمكانية متابعة الأداء الفعلي مقابل الهدف المحدد. في هذا المثال، وبعد مرور ثلاثة أشهر، تم تحقيق الهدف الخاص بتخصيص الوقت، وكان الأثر على الثقافة إيجابيًا للغاية.

كانت الخطوة التالية هي الوصول إلى تخصيص 50٪ من الوقت للثقافة بحلول نهاية سنة أشهر إضافية. استغرق تحقيق هذا التحدي قرابة 12 شهرًا، لكنه كان يستحق الجهد، حيث تحققت مجموعة من الفوائد الملموسة، من بينها:

- تحسّن كبير في معدلات مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.
- أصبحت الاجتماعات أكثر إيجابية وإنتاجية.
- أصبح الموظفون يقومون بحلّ المشكلات بأنفسهم.
- انخفضت حالات العمل الطارئ، وتوفّر وقت أكبر للعمل على التحسين المستمر.
- أصبح لدى القادة وقت أكبر للتركيز على الأمور الصحيحة.
- ارتفع الإنتاج والأرباح.
- هذه النتائج تعكس مباشرة قوة التحوّل الذي يحدث عندما يصبح بناء الثقافة أولوية واعية ومقصودة داخل يوم القائد وأسبوعه.

انظر، استمع، تعلّم

إحدى أكثر المبادرات تأثيرًا في تحويل التركيز نحو العمل على الثقافة هي تنفيذ أنشطة منظمة بعنوان "انظر، استمع، تعلّم". غالبًا ما يُشار إليها في الأدبيات باسم جولات الجيمبا (Gemba Walks)، لكن تسميتها "انظر، استمع، تعلّم" يساعد القادة على تذكّر الهدف الحقيقي منها.

للأسف، في العديد من المؤسسات، أصبحت هذه الأنشطة مجرد مهام تُنفذ "لإتمام المطلوب" دون تحقيق قيمة حقيقية. تميل بعض المؤسسات إلى وضع أهداف رقمية، تُلزم القادة بتنفيذ عدد معيّن من الجولات، من دون أي تركيز على الغاية أو على جودة النشاط.

لنكن واضحين تمامًا

بشأن الغاية قبل

البدء بالتنفيذ

المؤسسات الأكثر نجاحًا تستثمر في تدريب قادتها على كيفية تنفيذ نشاط "انظر، استمع، تعلّم" بفاعلية. ومع أن معرفة كيفية التنفيذ أمر مهم، إلا أن الأهم هو الإجابة عن سؤال: لماذا نقوم بهذه الأنشطة أساسًا؟ قبل البدء بالتنفيذ، يجب أن نكون واضحين تمامًا بشأن الغاية.

لماذا نقوم بأنشطة "انظر، استمع، تعلّم"؟

الغاية ليست القيام بالجولة نفسها، بل ما تراه، وما تسمعه، وما تتعلمه من ملاحظتك. يجب تشجيع القادة على التفكير في الأسئلة التالية:

- ماذا أرى هنا؟
- ماذا أسمع؟ (مع الإصغاء الفعّال).
- ماذا تعلّمت من هذه التجربة؟

لا تقتصر عملية التعلّم على مراجعة منطقة أو عملية فقط، بل تشمل أيضًا تعلّمك عن نفسك. ومن الأسئلة المفيدة للتأمل:

- هل وقرّث وضوحًا كافياً حول هدف العمل أو هدف الفريق؟
 - هل شجعتُ ودعمتُ السلوكيات المثالية؟
 - هل تأكدتُ من أن الأفراد حصلوا على الأنظمة والتدريب اللازمين لأداء عمل رائع والازدهار؟
- أيضًا تعلّمك عن نفسك

يجب أن تُستخدم أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" كفرصة لتلقي التغذية الراجعة وفهم ما تحتاج إلى تغييره أو تطويره شخصيًا كقائد.

قبل البدء بأي نشاط "انظر، استمع، تعلّم" توقّف دائمًا واسأل نفسك: ما الهدف الحقيقي من هذا النشاط؟ هناك العديد من الأسباب للقيام بجولات "انظر، استمع، تعلّم"، منها:

- مراجعة أنشطة التحسين.
- فهم ما إذا كان يتم التواصل مع الأشخاص بطريقة فعّالة.
- التأكد مما إذا كانت السلوكيات المثالية موجودة ويتم دعمها.
- ممارسة أي من الأدوار الستة للقائد: الإرشاد، التعليم، الدعم، التدريب، الإلهام، التوجيه.
- الاحتفال بالإنجازات وتقدير السلوكيات الرائعة.

ما هو نشاط "انظر، استمع، تعلّم"؟

أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" هي عملية تعليمية تهدف إلى بناء فهم أعمق. فهي تُعدّ أساساً لمزيد من التعلّم والتطوير والتحسين، ليس فقط للأشخاص الذين نلتقي بهم، بل لنا نحن القادة أيضاً. يساعد هذا النوع من الأنشطة على التمييز بين العملية والأشخاص.

ومع ذلك، فالغاية من هذه الأنشطة ليست مراقبة الأشخاص. ولتنفيذها بشكل صحيح، فهي تتطلب قدرًا كبيرًا من التواضع؛ فعلى سبيل المثال، عندما يتحقق القائد مما إذا كان الموظفون يفهمون أهداف الشركة، فإن الغاية هنا ليست تقييم الموظف، بل التحقق من فعالية النظام الذي يُفترض أن يَنتج هذا الفهم.

عند تنفيذ أنشطة "انظر، استمع، تعلّم"، فأنت تتعلم عن فعالية النظام من الشخص الذي يعمل بداخله. وغالبًا ما تكون هذه التجربة مليئة بالتواضع - كما سنرى في بعض الأمثلة العملية لاحقًا في هذا الفصل.

توفر هذه الأنشطة وسيلة لفهم سبب عدم كفاءة العملية الحالية، وتساعد الأشخاص على إدراك أن المشكلة ليست فيهم، بل في النظام. الأمر يتعلق بطرح سؤال "لماذا؟" خمس مرات، وليس "من؟" خمس مرات.

توفر أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" فرصة للتعرف بشكل مباشر على ما يحدث فعليًا في مكان العمل. الأمر لا يتعلق بما إذا كانت الأهداف تتحقق فحسب، بل بما يحتاجه الأشخاص من دعم لتحقيق تلك الأهداف. عليك أن تلاحظ ما يحدث، وأن تصغي لما يقوله الناس لك، ولما يقولونه لبعضهم البعض.

وقد عبّر ريتسو شينغو (Ritsuo Shingo)، رئيس معهد شينغو سابقًا، عن هذه الأنشطة بكلمات رائعة حين قال: "يجب أن تكون لدينا أذان كبيرة، وعيون كبيرة، وفم صغير." فإذا كنت تقوم بكل الحديث، سيتوقف الناس عن التفكير بأنفسهم. وكما سنناقش لاحقًا في الفصل، لا يمكن المبالغة في تقدير قوة الإصغاء.

الأمر النموذجية التي نبحث عنها خلال نشاط "انظر، استمع، تعلّم":

- هل يفهم الأشخاص هدف العمل وكيف يرتبطون به؟
- هل يشعر الأشخاص بالأمان الجسدي والنفسي؟
- هل يشعر الأشخاص بأن لديهم الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم؟

- هل یتمتع الأشخاص بالمهارة في حلّ المشكلات بطريقة منهجية تعالج السبب الجذري؟
- هل يعيش الأشخاص السلوكيات المثالية للمؤسسة ويطبقونها يوميًا؟
- هل تجعل أنظمتنا أداء العمل بالطريقة الصحيحة سهلًا... أم أصعب مما ينبغي؟

يجب أن تتبع كل جولة "انظر، استمع، تعلّم" فترة تأمل شخصي يراجع فيها القائد: ما الذي لاحظته؟ ما الذي تعلّمه؟ ماذا يحتاج أن يُغيّر في أسلوب قيادته؟ ما هي القنوات المسبقة التي يجب مراجعتها أو التخلي عنها؟ ومن الأنشطة المفيدة أن يقوم القادة بمراجعة ما تعلّموه كفريق، ثم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين أنفسهم وتحسين الأنظمة التي يعملون من خلالها.

كيف؟

عندما نتحدث مع القادة عن أنشطة "انظر، استمع، تعلّم"، نتلقى غالبًا ردودًا مثل: "أنا بالفعل أقوم بذلك - أزور أرضية الإنتاج يوميًا." ورغم أن هذه خطوة أولى جيدة، فإنها لا تعني بالضرورة وجود عملية فعّالة. فغالبًا ما تكون هذه الأنشطة مدفوعة بمؤشرات خاطئة، مثل تحديد هدف لعدد الزيارات التي يجب على كل قائد تنفيذها، من دون أي تقييم نوعي لفعاليتها. في مثل هذه الحالات، يستخدم القادة الأداة... لكنهم يخاطرون بتقويض فعاليتها ومصداقيتها.

إن كيفية تنفيذ أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" هي ما يحدد ما إذا كانت مفيدة أم لا. يجب الدخول إليها بعقلية أساسها: "لا أحد يأتي إلى العمل بقصد أداء عمل سيئ".

دور القائد هو مساعدة الأشخاص على أداء عمل رائع. وعندما تتفجّ جولات "انظر، استمع، تعلّم"، فإن هدفك هو فهم ما يجب عليك فعله أنت لدعمهم. أنت تضع مرآة أمام نفسك وتطرح السؤال: "ما الذي أحتاج إلى فعله لكي أساعد الأشخاص على أداء عمل رائع والازدهار في مؤسستنا؟"

ما الذي أحتاج إلى فعله لكي أساعد الأشخاص على أداء عمل رائع والازدهار في مؤسستنا؟

تُعدّ أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على ثقافة التحسين المستمر. وعند تنفيذها بالشكل الصحيح، فإنها تدعم التطوير الشخصي للقادة والزملاء في جميع أنحاء المؤسسة.

كما توفر هذه الأنشطة العديد من الفرص لممارسة: التقدير، اللطف، الإصغاء الفعال والتوجيه. وهذه عناصر رئيسية أبرزها وارنر، وغرينلي، وباترورث (Warner, Greenlee and Butterworth (Why Care 2024)) باعتبارها ضرورية لدعم ثقافة إيجابية في مكان العمل. ويُقدّم أدناه ملخص رفيع المستوى لنتائجهم.

التقدير (قبة الدعم)

يواجه العديد من القادة صعوبة في ممارسة التقدير. وغالبًا ما يُلخّص الموقف السائد في أسئلة من نوع: "لماذا نحتاج إلى تقدير الأشخاص على قيامهم بعملهم؟" وكأن التقدير يُمنح فقط عندما يتجاوز الأشخاص المتوقع منهم. لكن السؤال المنطقي هو: "لماذا لا نُقدّر التزام الأشخاص بالقيام بالأمر الصحيحة في الوظيفة التي طلبنا منهم القيام بها؟" لا يتعلق الأمر ببرامج التقدير الرسمية المرتبطة بمكافآت مالية كبيرة. ففي الواقع، كما أشار مارسيانو (Maricano) في كتابه الشهير

(Why Carrots and Sticks Don't Work (2010)، فإن برامج المكافآت الضخمة غالبًا ما تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة، وتخلق بيئة تنافسية سلبية بدلاً من تعزيز روح الفريق.

وقد وجد هاينز وباترورث في كتابهما "جوهر التميز" (Hines and Butterworth - The Essence of Excellence 2019) أن التقدير كان أحد العوامل الأساسية في المؤسسات عالية الأداء. فالتقدير الذي يركّز على السلوكيات المثالية يساعد على ترسيخ تلك السلوكيات وتعزيزها.

قيمة اللطف (قبة الدعم)

يُفهم اللطف أكثر فأكثر كقيمة جوهرية في مكان العمل. تروج شركة أوس تانر (O.C. Tanner) لمفهوم "20 فعلاً عشوائياً من اللطف" - بدءاً من "تقديم إشادة لموظف خلال اجتماع" وصولاً إلى "إنشاء جدار اللطف". وقد اعتمدت عدة مؤسسات فكرة "أشجار اللطف"، حيث يقوم الموظفون بتقدير زملائهم من خلال تعليق ملاحظات صغيرة تتضمن أفعال لطف قاموا بها. ويُنظر إلى هذا الفعل نفسه كنوع إضافي من اللطف.

نشرت مجلة هارفرد بسنس ريفيو (7 مايو 2021) مقالاً بعنوان: "لا تقلل من قوة اللطف في العمل" والذي سلط الضوء على ما يلي:

أن الالتزام بممارسة اللطف يُحدث العديد من الآثار المهمة. أولاً - وبشكل واضح - فإن ممارسة اللطف مفيدة للغاية للزملاء. تلقي التقدير في العمل يقلل الإرهاق الوظيفي والغياب، ويحسن الرفاهية، كما تُظهر ذلك تقارير Gallup عامًا بعد عام في دراساتها للعاملين في الولايات المتحدة.

كن موجّهًا (قبة التوجيه)

تناولنا "قبة التوجيه" في الفصل الأول، لكننا نتوسع هنا في بعض عناصرها الأساسية. التوجيه هو تطوير الآخرين بحيث يمكنهم التفكير والتصرف بأنفسهم وتحقيق كامل إمكاناتهم. وهو عنصر أساسي في: بناء المهارات، تقليل الاعتمادية، تحرير وقت القيادة من الانشغال بالأعمال اليومية.

التوجيه عامل تمكيني أساسي لبناء المهارات، وتقليل الاعتمادية، وبالتالي تحرير وقت القادة من الأنشطة اليومية.

التوجيه هو محادثة - أو سلسلة محادثات - بين شخصين. قد تستغرق بضع دقائق أو تمتد لساعات. تركز المحادثة على الشخص الآخر، وتعامله كخبير في تجربته. وهي تعتمد على: طرح أسئلة، الإصغاء، والتأمل. الموجّه يُعامل كشخص قادر. وأنت - كموجّه - تساعد على التفكير والشعور بطريقة مختلفة، ليكتشف بنفسه ما يجب عليه فعله.

مهارات الموجّه

يتعلم القائد-الموجّه اعتماد أسلوب أقل توجيهًا عند العمل مع الآخرين، وطرح أسئلة مفتوحة حتى عندما يعتقد أنه يعرف الإجابة. يسعى الموجّه إلى: تعزيز الثقة، خلق أمان نفسي، وتسهيل النمو. هناك مهارات عديدة للتوجيه الفعال، لكن الركيزتين الجوهرية هما: الإصغاء النشط وطرح الأسئلة الفعالة.

القائد الموجّه سيكون واعيًا دائمًا لأهمية التوقف، ومراعاة السياق والشخص - وفق النهج الذي ناقشناه في الفصل الثاني.

الإصغاء

يُعدّ الإصغاء مهارة محورية في محادثات التوجيه. خصصت ستار (Starr, 2012) فصلًا كاملاً للإصغاء، وأبرزت نقطة محورية: الإصغاء يرتبط مباشرة بقدرتنا على

الانتباه، ويبدأ بالنية - نية الاستماع، والتركيز، والحضور الذهني الكامل. الإصغاء الجيد يعني: عدم الانشغال بأفكارنا الخاصة، عدم التحضير للرد أثناء حديث الآخر وتقديم أهمية أكبر للشخص المقابل من أي فكرة تدور داخل أذهاننا. إذا كانت لديك أي شكوك حول قوة الإصغاء، فتذكّر كيف شعرت عندما أدركت أن شخصاً ما كان يصغي إليك حقاً - بكل كيانه. طرح الأسئلة لا ينجح إلا إذا أصغينا بصدق إلى الإجابات وتفاعلتنا معها. السؤال الجيد هو: بسيط، له هدف واضح، ويسهم في تعزيز التعلّم والفضول.

أمثلة على أسئلة فعّالة:

- هل هناك أساليب أخرى يمكن استخدامها؟
- ما الذي يشغل بالك حالياً؟
- وماذا أيضاً؟
- لماذا تقول ذلك؟
- ما الذي يمكن أن تكون الخطوة التالية؟
- لماذا تعتقد ذلك؟
- كيف يبدو النجاح بالنسبة لك؟

هناك آلاف الكتب والمقالات حول كيفية التوجيه، ولا يمكننا في هذا الكتاب سوى تقديم بعض الإرشادات الأساسية لهذه المهارة الحيوية. الرسالة المحورية هي أنّ جميع القادة بحاجة إلى تطوير مهارات التوجيه وممارستها باستمرار لصقل قدراتهم القيادية.

بعض النصائح الرئيسية:

- قم بالتلخيص بانتظام - مثال: "ما تقوله هو...".
- قوة الصمت - لا تتسرّع في طرح سؤال جديد بينما لا يزال الشخص الذي يتم توجيهه يفكر في السؤال السابق.
- الإصغاء النشط - انتبه للكلمات والعبارات الرئيسية وابن عليها. أصغ بصدق.
- قاعدة 20/80 - يجب أن يكون معظم وقت الحديث للشخص الذي يتم توجيهه.
- كن حاضراً - أظهر اهتماماً حقيقياً، ولا تنشغل بمهام متعددة.
- أظهر الاحترام.
- لا تسع وراء الحل - ركّز على الاتفاق على الخطوة التالية.

كتب موسى بها لتعميق فهم مهارات التوجيه:

Humble Inquiry بقلم: إدغار وبيتر شايين (Edgar and Peter Schein)

The Coaching Habit بقلم: مايكل بونغير ستانير (Michael Bungar Stanier)

Brilliant Coaching بقلم: جولي ستار (Julie Starr)

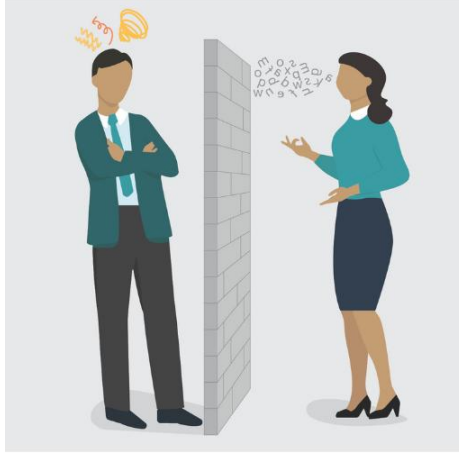
تقديم التغذية الراجعة أثناء وبعد أنشطة "انظر، استمع، تعلم"

يُعدّ تقديم التغذية الراجعة جانباً أساسياً من "قبة التوجيه". وهو مهارة قيادية محورية، لكنها غالباً ما تواجه تحديات تتبع أساساً من عاملين:

1. ميول القيادة التي تتسم بالرعاية المفرطة. كما ناقشنا في الفصل الثاني-يتجنب بعض القادة تقديم التغذية الراجعة خوفاً من إيذاء مشاعر الشخص الآخر أو إزعاجه.
2. انخفاض مستويات الأمان النفسي داخل الفريق. عندما يغيب الأمان النفسي، تصبح التغذية الراجعة أمراً مهدداً بدلاً من أن تكون بناءة.

القادة الذين يميلون إلى الرعاية المفرطة يجدون صعوبة في ارتداء قبعة الحزم عند الحاجة. يشعرون بعدم الارتياح عند تقديم التغذية الراجعة لأنهم يعتقدون أنها قد تُفسّر كتهديد أو نقد سلبي. هذا الشعور يدفعهم إلى الامتناع عن تقديمها... وبالتالي يحرمون الفريق من فرصة التعلم والنمو. وفي بيئات منخفضة الأمان النفسي، يتم تفسير التغذية الراجعة على أنها: عقبة أمام المسار المهني، أو تهديد، أو هجوم شخصي، بدلاً من رؤيتها كأداة لتحسين الأداء والسلوكيات.

وهذا يشكل تحدياً كبيراً أمام نجاح أنشطة "انظر، استمع، تعلم"، لأن الزيارات القيادية قد تتحول إلى جولات بروتوكولية بدلاً من أن تكون تجارب تعليمية ذات قيمة. التغذية الراجعة طريق ذو اتجاهين. تقديم التغذية الراجعة ليس عملية أحادية الاتجاه. إنه تفاعل بين: كيف نقدّم التغذية الراجعة وكيف يتلقاها الطرف الآخر كما هو موضح في الشكل 9.3 في هذا الفصل.



الصورة 9.3: تقديم وتلقي التغذية الراجعة

نبدأ بتقديم التغذية الراجعة باستخدام نهج توجيهي يمنح الطرف الآخر الاستقلالية، ويتيح له التفكير والمشاركة - كما يحدث في أي محادثة توجيهية فعّالة. وللمساعدة في تذكّر هذا النهج وممارسته، أنشأنا اختصارًا بسيطًا يسهل تطبيقه:

نموذج COACH للتغذية الراجعة

Check - استأذن: ابدأ بالتواصل مع الشخص عبر سؤاله إن كان بإمكانك التحدث معه. إذا قال: "لا"، اسأله بلطف عن الوقت المناسب للقاء. هذه الخطوة تمنح الشخص الاستقلالية، وتهيئ الحوار، وتقلّل من التوتر.

Observation - ملاحظة: قدّم ملاحظات محددة وموضوعية عما رأيته أو سمعته - سواء كانت إيجابية أو بّاءة. كن واضحًا، مختصرًا، واذكر الأثر المحتمل للسلوك أو الحدث الذي لاحظته.

Alignment - التوافق: امنحهم الفرصة للتعبير عن فهمهم للموقف. أصغ باهتمام لردّهم، ثم شاركهم أفكارك. هذه الخطوة تبني جسرًا من الفهم المشترك وتمنع سوء التفسير.

Choices - الخيارات: اسألهم عن الخيارات المتاحة لديهم للمضي قدمًا. ما البدائل؟ ماذا يمكنهم فعله لتحسين الوضع؟ هنا تشجعهم على التفكير والإبداع بدلًا من انتظار الحلول منك.

How to move forward - كيف سيتقدمون؟ ما الخطوات التي سيتخذونها؟ وكيف؟ ومتى؟ ساعدهم في صياغة إجراءات واضحة، وحددوا معًا نوع الدعم الذي قد يحتاجون إليه.

لماذا يعد نموذج COACH فعالاً؟ إنه نهج بسيط لكنه قوي، لأنه: يشرك الطرف الآخر في الحوار، يعزز الإحساس بالاحترام والاستقلالية، يحمي العلاقة من التوتر، يوضح السلوك والأثر دون إصدار أحكام، يحوّل التغذية الراجعة إلى فرصة للتعلّم والتحسن، ويمكن استخدامه لكلّ من التغذية الراجعة الإيجابية والبنّاءة.

الاستئذان خطوة حاسمة لأنها تُظهر احترامك للطرف الآخر، تمنحه فرصة للتخصيص الذهني، وتمنع "الصدمة" الناتجة عن النقد المفاجئ. كما أنها تعزز الأمان النفسي.

الملاحظة الدقيقة قاعدة ذهبية: لا تكن غامضاً... كن محدداً. فكّر في: ماذا؟ متى؟ من؟ أين؟ كيف؟ كلما كانت ملاحظاتك محددة، زاد احترام الطرف الآخر لها - بدلاً من رفضها باعتبارها مجرد رأي.

يمكن استخدام نموذج COACH في: التغذية الراجعة الإيجابية، التغذية الراجعة البنّاءة، جلسات التوجيه، محادثات الأداء، وجولات "انظر، استمع، تعلّم". وكلما كانت التغذية الراجعة الإيجابية أكثر تحديداً، أصبحت أعمق أثراً وأكثر اتصالاً بالسياق والسلوك.

دراسة حالة: لا يمكنك حل المشكلات من خلف مكتبك (قبعنا الدعم والتدريب)

كنت أيسر ورشة عمل خارجية لفريق القيادة عندما وردت مكالمة هاتفية من الموقع. كان المدير العام حاضراً في الورشة وطلب منا إيقاف الجلسة مؤقتاً لأن هناك حاجة إلى مناقشة عاجلة تتعلق بالمكالمة. شاركنا بالمعلومات المحدودة التي تلقاها، وبدأت القاعة تمتلئ بالأسئلة والاقتراحات. بدأ كلٌّ منهم يقدّم تصورات مختلفة حول أسباب المشكلة وكيف يمكن حلّها، ومن المسؤول عنها.

بعد عدة دقائق، سأل المؤلف ما إذا كان من المناسب التدخل. ابتسم المدير العام ووافق. وأشار المؤلف إلى أن الفريق يفترض أنه يعرف الإجابات رغم أنه غير متأكد مما حدث فعلياً. كنا على بُعد خمس دقائق فقط بالسيارة من الموقع، فاقترح أن نغتنم الفرصة للتعلّم العملي عبر القيام بنشاط "انظر، استمع، تعلّم" والذهاب جميعاً إلى الموقع لفهم الحقيقة كما هي.

اتفقنا على أن القادة لن يفترضوا شيئاً، وأن يطرحوا أسئلة مفتوحة ويستمعوا جيداً للإجابات. وكانت النتيجة مفاجئة ومذهلة: فقد أدرك الفريق بسرعة أن معظم افتراضاتهم

كانت خاطئة، وأن ما حدث كان بعيداً كل البعد عما كانوا يتصورون. هذا الفهم الواضح للمشكلة الحقيقية ساعدهم على الاتفاق فوراً على خطة للحل، والحصول على موافقة جميع الأطراف، وتفويض المهام للأشخاص المناسبين.

كانت تلك التجربة أكثر تأثيراً من أي مثال تدريبي خارجي كان المؤلف ينوي مشاركته. وبالعودة إلى قاعة التدريب، قمنا بجلسة تأمل جماعية ناقشنا فيها ما تعلمناه - ليس عن المشكلة نفسها، بل عن نمط تفكير الفريق وطريقته في التعامل مع الأزمات. واتفق الجميع على أنهم لن يحاولوا مجدداً حل المشكلات من مكاتبهم، وأنهم سيعتمدون نهج "انظر، استمع، تعلم" كمنهج قياسي لعملهم.

دراسة حالة: التعلم من خلال تنفيذ نشاط فعال من نوع "انظر، استمع، وتعلم"

(قبعات الدعم والتوجيه)

طُلب من أحد القادة الكبار تنفيذ نشاطين من نوع "انظر، استمع، تعلم" أسبوعياً. كان يشعر ببعض الضغط لأن الهدف لم يتحقق بعد، فقرر النزول إلى أرض المصنع والقيام بجولة ميدانية سريعة. توجه إلى منطقة مألوفة لديه، ولاحظ أن لوحة الفريق تحتوي على عدد كبير من العلامات الحمراء؛ إذ كانت معظم مؤشرات الأداء الرئيسية أقل من المستهدف، وكانت أغلب المشاريع متأخرة عن خطتها.

الجدول 9.3: انظر، استمع، وتعلم

النتائج	المحاولة الأولى
يشعر قائد الفريق بإحباط شديد وينقل هذا الشعور إلى فريقه. كما تتكون لديه صورة سلبية عن القائد الأعلى. أما الأثر طويل المدى فهو أن المشكلات ستُخفى على الأرجح، مما يقلل كثيراً من فرص حلها.	ينادي القائد الكبير على قائد الفريق ويشير إلى اللوحة، وهو بصرخ بغضب حول سوء الأداء الذي يقوم به قائد الفريق. يوضح بشكل صريح أنه عندما يعود الأسبوع المقبل يتوقع ألا يرى أي علامات حمراء، وأن تكون جميع الأهداف محققة والمشاريع محدثة. كان الحوار بأكمله في اتجاه واحد ولم يستغرق أكثر من خمس دقائق.

المحاولة الثانية	النتائج
بعد مناقشة ما حدث مع أحد مدربي التحسين المستمر والتفكير في الموقف أدرك القائد أنه كان بإمكانه التعامل مع الأمر بشكل أفضل. في الأسبوع التالي، عاد إلى نفس المنطقة، ولم يتغير الكثير، ولم يظهر أي تحسن واضح في النتائج المعروضة على اللوحة.	يقوم قائد الفريق وفريقه بتنفيذ بعض الأمور التي طلبت منهم، ولكن بطريقة غير جادة وبأداء ضعيف. هذه الإجراءات لا تأخذ في الاعتبار معرفتهم بما هو مطلوب، وفي كثير من الحالات لا تعالج المشكلات الحقيقية التي يواجهها الفريق.
ينادي القائد الأعلى قائد الفريق، الذي يستعد لتلقي توبيخ جديد. لكن بدلاً من الصراخ، يخبره القائد بأنه يرى أنه بحاجة إلى بعض المساعدة، ثم يشرح له ما هي أكبر المشكلات، وما الذي يجب القيام به ومتى، وكيفية تنفيذ ذلك بالتحديد قبل زيارته التالية في الأسبوع القادم.	الأثر طويل المدى هو أن قائد الفريق تعلم ألا يفكر بنفسه، وحتى إذا فعل، فلن يُسمح له بتنفيذ أفكاره. إذن، لماذا يكلف نفسه عناء اقتراح أي شيء؟
كان الحوار مرة أخرى في اتجاه واحد بالكامل، دون أي فرصة لقائد الفريق للمساهمة، واستغرق ما يزيد قليلاً عن عشر دقائق.	

المحاولة الثالثة	النتائج
بعد جلسة تدريبية أخرى مع أحد مدربي التحسين المستمر، بدأ القائد الأعلى يدرك أنه لا يزال يتعامل مع الأمر بطريقة غير صحيحة. فهو لا ينظر جيداً ولا يستمع، ولكنه يتعلم الكثير عن نفسه.	النتيجة قصيرة المدى هي أن قائد الفريق يغادر وهو مليء بالحماس، وينقل هذا الحماس إلى فريقه، مما يؤدي إلى تحقيق تقدم سريع.
يقترّب القائد الأعلى من قائد الفريق بعد أسبوع ويبدأ بسؤاله عن سير الأمور وما هي أهم مشكلتين أو ثلاث مشكلات تبدو واضحة. يرد قائد الفريق من خلال الحديث عن ثلاث مجالات.	النتيجة طويلة المدى هي أن قائد الفريق تلقى تدريباً وأصبح لديه فكرة أفضل بكثير عما يجب فعله في المرة القادمة عند مواجهة مشكلة مشابهة، ومع مرور الوقت قد يبدأ أيضاً في اعتماد نهج مماثل داخل فريقه.

تأمل القائد التنفيذي في تجربته وأدرك أنه رغم أن المحاولة الثالثة استغرقت وقتاً أطول، إلا أن النتيجة كانت أفضل بكثير. كما أدرك أنه إذا لم يخصص الوقت لإجراء محادثات فعّالة حول نشاط "انظر، استمع، وتعلم"، فلن يجد الوقت أبداً، لأنه سيكون منشغلاً بمعالجة المشكلات الناتجة عن ردود فعله الأولى والثانية.	يختار القائد الأعلى واحدة من هذه المجالات - تلك التي يعتبرها الأكثر إلحاحاً بناءً على خبرته - ويسأل قائد الفريق عن رأيه فيما يمكن فعله حيالها. يرد قائد الفريق ببعض الأفكار، فيختار القائد الأعلى الفكرة الأولى ويسأله كيف يعتقد أنه يمكن تنفيذها.
	في نهاية مناقشة استمرت عشرين دقيقة، أصبح لدى قائد الفريق خطة واضحة لمشروعه الرئيسي، تشمل ما يجب القيام به وكيفية التنفيذ، وهي خطة وضعها بنفسه. يختتم القائد الأعلى بسؤال عما إذا كان هناك حاجة إلى أي دعم إضافي، ويتفق على متابعة الأمر مرة أخرى في الأسبوع التالي.

دراسة حالة: تطوير العمل القياسي للقائد بقلم إندراجيت راي وباتريزيا راندو (Indrajit Ray and Patrizia Rando) (جميع القبعات الخمسة)

كيف يضمن القادة أن لديهم باستمرار الوقت والطاقة لتهيئة البيئة المناسبة - البيئة التي يمكن فيها للفرق دعم بعضها البعض لتحقيق أفضل أداء وتقديم أفضل النتائج؟ كانت إحدى المنظمات الأسترالية الكبرى غير الربحية بحاجة إلى تحقيق مزيد من الوضوح بين برامج جمع التبرعات، بهدف بناء محفظة أكثر ترابطاً وفعالية. كانت نقاط التماس بين الفرق والاعتماد المتبادل بينها غير واضحة، مما خلق فجوات وتشابكاً وتداخلًا أثر في الكفاءة، وأدى إلى إعادة العمل وانخفاض الأداء. كان قسم جمع التبرعات بحاجة إلى دور "رئيس الموظفين" لتوفير الحوكمة الشاملة، وذلك من أجل:

- ضمان تنسيق أفضل بين الفرق.
- سدّ أي فجوات ناتجة عن العمل بأسلوب منعزل.
- الحفاظ على الموضوعية عند ظهور أولويات متنافسة.
- قيادة استراتيجية تتمحور حول المتبرعين.

كانت المديرية في فريق مشاركة الداعمين في موقع مثالي لتولي هذا الدور، لكنها كانت غارقة في الأنشطة اليومية، والعمل الطارئ غير المخطط له، ومعالجة الأزمات التي تظهر داخل فريقها. لم يكن هناك وقت كافٍ لإنجاز كل شيء. شعرت بأنها غير قادرة على الابتعاد عن دعم قائدة الفريق في إدارة العمل التشغيلي. كانت قائدة الفريق لا تزال في طور النمو، وتعتمد على المديرية لحل المشكلات اليومية وقضايا الموظفين في الخطوط الأمامية. دربت المديرية فريقها تدريباً جيداً، واستخدمت بطاقات مرجعية سريعة، وساعدت الفريق على تحديد أولويات العمل وتحقيق الأهداف. لكنها بدأت تدرك أنها تعمل على مستويات متعددة جداً من المهام. كانت تقضي وقتاً كبيراً على "أرضية الرقص" - غارقة في التفاصيل التشغيلية - وتخشى التخلي عنها. في المقابل، لم تكن تقضي وقتاً كافياً على "الشرفة"، حيث يتطلب دورها: التخطيط، الإلهام، التدريب، المتابعة، وتطوير الأنظمة والسلوكيات.

كانت بحاجة إلى اعتماد العمل القياسي للقائد (LSW) ليمنحها بنية واضحة لتخصيص وقت للروتينات الأساسية، بما في ذلك: جلسات التدريب الفردية، تذكير الفريق بهدفهم خلال الاجتماعات القصيرة عند لوحة الإدارة المرئية، الإصغاء للنشط لأصحاب المصلحة خلال الاجتماعات المشتركة بين الوحدات، وممارسة "انظر، استمع، تعلم" بانتظام.

بدأت المديرية بتخصيص وقت عميق للتركيز على التخطيط والتأمل. قامت بتفويض المزيد من القرارات والتفاصيل التشغيلية إلى قائدة الفريق، وشجعتها على تطوير عملها القياسي للقائد. وقد ساعدها ذلك على استيعاب تعلمها، وتحمل مسؤولية قياس التزامها بالروتينات القيادية الأساسية. كما درّبت قائدة الفريق على: حل المشكلات، توجيه موظفي الصفوف الأمامية للرجوع إلى الإجراءات التشغيلية القياسية قبل طرح الأسئلة، معالجة مشكلات الداعمين من مصدرها كلما أمكن، وتحمل مسؤولية الإجراءات الناتجة عن الاجتماعات القصيرة. كانت المديرية تدعم الفريق ليكمل المهام بدلاً من تمريرها صعوداً، وشجّعهم على تقديم ملاحظات صريحة وصادقة.

وبفضل السعة الإضافية التي وفّرتها عبر تبني العمل القياسي للقائد، أصبحت قادرة على تولّي مسؤوليات دور "رئيس الموظفين" إلى جانب دورها الرئيسي. طوّرت شخصية قيادية تتسم بـ "الحزم العادل"، وكانت نموذجًا يُحتذى به في السلوك المثالي أمام قادة آخرين. اعتمدت على البيانات، وكانت حاسمة في اتخاذ قراراتها، مع الحفاظ على التواضع والاحترام. أتاح لها تطوير عقلية قيادية جديدة وإيقاع عمل منتظم تطبيق ممارسات "انظر، استمع، تعلّم" على نحو فعّال - لفهم الواقع الحقيقي لعمل فرق جمع التبرعات، وتحديد الحوكمة النشطة المطلوبة لرفع مستوى المنظومة، ودفع الطموحات الاستراتيجية، وتحقيق أهداف القسم. وفي الوقت نفسه، أدركت أن رحلة التعلّم لا تتوقف. فهي تواصل تحسين روتيناتها في العمل القياسي للقائد، حتى تُوجّه طاقتها وتركيزها نحو إنجاز الأمور الصحيحة، بالطريقة الصحيحة، لتحقيق أفضل النتائج.

ثلاث استنتاجات رئيسية من هذا الفصل:

1. خطّ وقتك بشكل متعمّد للتركيز على إدارة الثقافة التي تريدها.
2. أنشطة "انظر، استمع، تعلم" هي عملية اكتشاف - حافظ على عقل منفتح وفضول دائم طوال الوقت. الأمر لا يتعلق بتأكيد الافتراضات المسبقة، بل باكتشاف ما يحدث فعليًا.
3. كونك قائدًا يعتمد على التدريب هو مفتاح لتطوير فريقك وتحرير وقتك.

النشاط 9

استخدم الجداول أدناه لتحديد مقدار الوقت الذي تقضيه عادةً في إدارة الثقافة، وضع هدفًا لزيادته باستخدام مثال PDCA الوارد في بداية هذا الفصل، طوّر خطة لزيادة هذا الوقت.

الجدول 9.4: ما الذي يمكنني التوقف عن فعله؟

الأنشطة التي يمكنني التوقف عن القيام بها	عدد الساعات التي يمكن توفيرها أسبوعيًا

الجدول 9.5: خطة تخصيص الوقت للوصول إلى هدفي في الوقت المخصص للعمل على الثقافة

الأنشطة التي يجب أن أزيد منها	عدد الساعات أسبوعيًا

الغاية والأنظمة هي ما يوجّه السلوك

في الفصل التاسع، ناقشنا أهمية تخصيص وقت كبير لإدارة الثقافة التي نريد رؤيتها، وأهمية استخدام أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" لدعم هذا التوجه. وفي هذا الفصل، سنشرح كيف يمكن للقادة تحقيق الثقافة المثالية من خلال استخدام مؤشرات السلوك الرئيسية. تساعدنا هذه المؤشرات على ضمان أن الأنظمة التي نبنيها داخل المؤسسة تخلق السلوكيات التي نحتاجها فرقنا لتحقيق النتائج.

عند التفكير في أنظمة أعمالنا (وليس أنظمة تكنولوجيا المعلومات)، فإننا غالبًا ما نربط التحسين المستمر بتحسين نظام واحد فقط داخل المؤسسة. ورغم أن تحسين نظام واحد قد يحقق بعض الفوائد المحلية، فإن ذلك - على الأرجح - سيحدّ من قدرتنا على تحقيق نتائج مستدامة طويلة الأجل.

يمكن فهم هذا المفهوم عبر تشبيهه بجسم الإنسان. فجسم الإنسان عبارة عن منظومة مترابطة تحتوي على العديد من الاعتمادات المتبادلة. لا يمكن لأي عضو أن يكون ذا قيمة أو يعمل بمفرده؛ بل تكمن قيمته فقط بوصفه جزءًا من النظام الكلي.

يحتاج القادة إلى التفكير في جميع الأنظمة المترابطة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها بشكل شامل

وبالمثل، يحتاج القادة إلى التفكير في جميع الأنظمة المترابطة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها بشكل شامل لضمان تحقيق أداء عالٍ ومستدام على المدى الطويل.

لرفع أداء نظام التحسين المستمر، يجب أن ننظر إلى الأنظمة التالية (على سبيل المثال لا الحصر):

نظام المكافآت والتقدير: لترسيخ ثقافة أداء عالية قائمة على التحسين المستمر، تحتاج المؤسسة إلى وجود نظام قوي للمكافآت والتقدير يدعم السلوكيات المثالية التي نريد رؤيتها عبر الفرق. إن تجاهل تقدير الأشخاص الذين يسعون باستمرار لتحسين عملهم اليومي سيؤوض قدرتك على تحقيق النتائج طويلة الأجل. التقدير ليس رفاهية - بل هو نظام يوجّه السلوكيات.

نظام نشر الاستراتيجية والسلوكيات: يجب أن يكون نظام التحسين المستمر مرتبطاً ارتباطاً مباشراً باستراتيجية المؤسسة. عندما يعمل الأفراد على الأنشطة الصحيحة التي تؤثر في الأهداف الأساسية، يصبح التحسين المستمر جزءاً من الحركة الطبيعية للمؤسسة. كما يجب أن يأخذ النظام في الاعتبار السلوكيات المثالية المطلوبة لتحقيق الأهداف. فالتركيز على أداء الأفراد دون التركيز على السلوكيات سيؤدي في النهاية إلى الفشل. تخطيط استراتيجية التحسين من منظور مختلف عن استراتيجية المؤسسة سيؤدي - بلا استثناء - إلى نتائج غير مستقرة.

نظام العمل القيادي المعياري (LSW): إن بناء أو تعديل نظام التحسين المستمر يتطلب وجود نظام قوي للعمل القيادي المعياري. يجب أن يطبق القادة معياراً واضحاً لكيفية استخدامهم لأدوارهم في: التدريب، الدعم، التعليم، وبشكل متسق. وعندما يتكامل LSW مع نظام المكافآت والتقدير، ستحصل الفرق على التطوير والتقدير الذي تستحقه لدفع نتائج التحسين.

العمل القياسي للفائد ليس جدولاً؛ إنه نظام سلوكيات قيادية.

نظام الأفراد: لضمان وجود نظام تحسين فعال وكفؤ، يجب أن يمتلك الأشخاص العاملون ضمن النظام القدرات اللازمة للأداء. ويتطلب ذلك نظاماً متيناً يشمل: التوظيف، التدريب، التطوير، بحيث يتمكن القادة من أداء أدوارهم في التعليم، التدريب، والدعم لضمان استمرار التعلم والنمو يوماً بعد يوم. من دون نظام قوي للأفراد، لن تتمكن أي مؤسسة من خلق التحسين المستدام الذي تتطلع إليه.

نظام التغيير والاتصال: حتى أفضل نظام للتحسين المستمر سيفشل في نهاية المطاف إذا لم يكن هناك نظام فعال للتغيير والاتصال (كما ناقشنا في الفصل السابع). في عالم اليوم المليء بالتقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض، تحتاج المؤسسة إلى نظام تواصل

وتمكنين يساعد فرق الخطوط الأمامية على استيعاب الكم الكبير من التغييرات التي تواجهها. يجب أن يتم التواصل بشأن أي تحسينات تُجرى على الأنظمة بشكل: موجز، واضح، ومتسق، حتى يتمكن العاملون في الصفوف الأمامية من فهم ما هو مطلوب منهم وكيفية المضي قدماً.

نظام الصحة والسلامة: تُعد صحة وسلامة موظفيك -ما في ذلك السلامة النفسية - الأولوية القصوى لأي قائد. لذلك، فإن إدخال أي تحسينات على الأنظمة يجب أن يتم بعد التأكد من أنها: لا تؤثر سلباً أو بشكل غير مقصود على ضوابط الصحة والسلامة، يتم التواصل بشأنها من خلال نظام التغيير والاتصال بشكل فعال وواضح. السلامة ليست نظاماً منفصلاً، بل شرطاً أساسياً لنجاح كل الأنظمة الأخرى.

الأنظمة مترابطة... والتحسين يجب أن يكون كذلك .
كما ترى، فإن أي تغيير في أحد الأنظمة قد يستلزم تعديلاً أو تحسناً في أنظمة أخرى لتحقيق نتائج مستدامة تدعم الرؤية المؤسسية. ولتحقيق ذلك، يجب تطبيق دورة صارمة من: التخطيط-التنفيذ- التحقق- التعديل. على جميع التغييرات التي تطرأ على الأنظمة (انظر الشكل 10.1 أدناه).

إن أي تغيير في أحد
الأنظمة قد يستلزم تعديلاً
أو تحسناً في أنظمة أخرى
لتحقيق نتائج مستدامة



الشكل 10.1: مثال على الأنظمة المترابطة

جميع الأنظمة تؤثر في السلوك. يجب علينا إدارة أنظمتنا بشكل استباقي لضمان أنها تدفع نحو السلوكيات التي تجسد الثقافة التي نرغب في رؤيتها. هذا العمل ليس حدثاً لمرة واحدة؛ بل يتطلب وقتاً، تركيزاً، ورعاية مستمرة. إدارة الثقافة تشبه زراعة حديقة جميلة.

قد نبذل الكثير لجعلها تبدو مثالية، لكن من دون رعاية يومية: تنمو الأعشاب الضارة، وتفقد الأشياء شكلها، ويضيع ما استغرق سنوات لبنائه في غضون أسابيع. لذلك من المفيد أن ننظر إلى أنفسنا كـ بستانيين نعتني بالثقافة يوماً بعد يوم حتى تزداد قوة وتزدهر.

أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" أساسية لتحقيق ذلك... لكنها وحدها لا تكفي.

الغاية والأنظمة هي ما يوجّه السلوك

النتائج المثالية تتطلب سلوكيات مثالية

لنكن صريحين: أنت لا تقضي هذا الوقت في إدارة الثقافة لأنها مجرد "فكرة لطيفة". صحيح أنها: تخلق بيئة عمل ممتعة، وتنتشر الشغف والالتزام، وتجعل المؤسسة مكاناً أفضل، لكن الثقافة لن تستمر في الازدهار إذا لم نحقق النتائج التي تحتاجها المؤسسة للنجاح.

يعلمنا معهد شينغو أن: النتائج المثالية تتطلب سلوكيات مثالية. ولكن، ماذا يعني ذلك؟ النتيجة المثالية هي نتيجة مستدامة تخلق قيمة: لعملائنا، ولمؤسستنا، ولأفرادنا. السلوكيات المثالية: هي الأفعال اليومية التي تدعم تحقيق تلك النتائج المثالية. من دونها، تصبح النتائج قصيرة الأجل أو هشة وغير قابلة للاستمرار. صحيح أنه يمكننا تحقيق نتائج جيدة على المدى القصير مع سلوكيات غير سليمة، لكن ذلك غير مستدام. فهناك دائماً عواقب سلبية، حتى لو لم تظهر فوراً في المدى القصير.

النتيجة المثالية هي نتيجة

مستدامة تخلق قيمة:

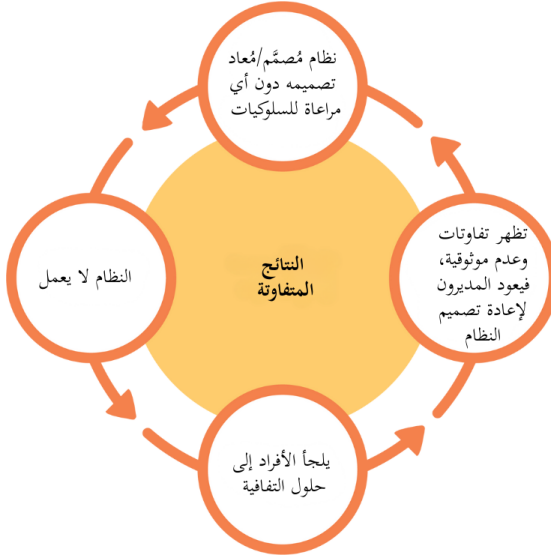
لعملائنا، ولمؤسستنا،

ولأفرادنا

ومن الأمثلة الشائعة لذلك: خفض ميزانيات الصيانة أو ميزانيات تطوير الأفراد بغرض زيادة الأرباح قصيرة الأجل. هذا النوع من القرارات يؤدي - بلا استثناء - إلى: زيادة أعطال المعدات، انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل دوران الموظفين.

الأنظمة والغاية تدفعان السلوك

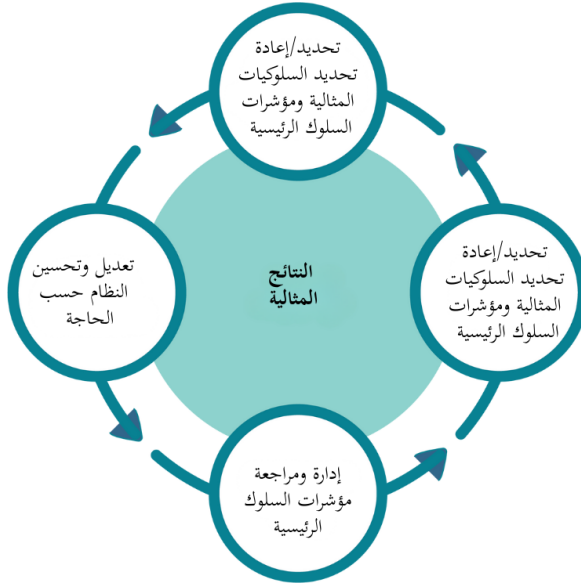
إحدى الرؤى الأساسية التي يؤكد عليها معهد شينغو هي أن الأنظمة والغاية هما ما توجّهان السلوك. وعندما نقول "أنظمة" هنا، فإننا لا نعني أنظمة تكنولوجيا المعلومات؛ بل نعني الأنظمة التشغيلية الأساسية للمؤسسة، والتي تشمل عادة: نظام نشر الاستراتيجية، نظام التحسين المستمر، نظام التوظيف والتعلم والتطوير، نظام العمليات. أما أنظمة تكنولوجيا المعلومات فهي مجرد أتمتة لهذه الأنظمة الأساسية. ما يغيب عن كثير من القادة هو أن أنظمة المؤسسة ذاتها هي التي تولّد السلوك - وغالباً ليست السلوكيات التي نريدها أو نتوقعها (انظر الشكل 10.2 أدناه).



الشكل 10.2: الأنظمة توجه السلوك (مقتبس من بوثير، باتروورث وآخرين، 2022)

غالبًا لا يكون ذلك نتيجة تصميم متعمد. في معظم الأحيان، يحدث هذا لأننا لم نفكر مسبقًا في السلوكيات المطلوبة عند تصميم النظام.. وبمجرد التوقف وطرح بعض الأسئلة الأساسية وتطبيق دورة: التخطيط – التنفيذ – التحقق – التعديل (PDCA) (انظر الشكل 10.3). سنصل إلى نظام مختلف تمامًا. الأسئلة الثلاثة الأساسية:

- ما الغاية من هذا النظام؟
- ما السلوكيات التي نحتاجها لتحقيق هذه الغاية؟
- كيف يمكننا قياس هذه السلوكيات؟ (مؤشرات السلوك الرئيسية – KBIs)



الشكل 10.3: تصميم الأنظمة بناءً على وضوح الغاية والسلوكيات (مقتبس من بوثير، باتروورث وآخرين، 2022).

مؤشرات السلوك الرئيسية (KBIs)

من الشائع أن يبذل القادة جهدًا كبيرًا في مراجعة وإدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). لكن المشكلة أنها تخبرنا فقط بما حدث بالفعل - أي أنها أدوات "ما بعد الحدث". فنحن نراجع النتائج ثم نحاول معالجة الأخطاء بعد وقوعها. قيادة المؤسسة بهذه الطريقة تشبه محاولة قيادة سيارة بالنظر فقط إلى المرآة الخلفية.

لكن لتحقيق النتائج المثالية، نحتاج إلى سلوكيات مثالية. ولقياس هذه السلوكيات المثالية، نحتاج إلى مؤشرات السلوك الرئيسية (KBIs).

KPIs = تخبرنا بما حدث بالفعل.

KBIs = تخبرنا بما قد يحدث لاحقًا إذا لم نتخذ إجراءً.

KBIs = مؤشرات قيادية قوية جدًا (انظر الشكل 10.4 أدناه).

الغاية والأنظمة هي ما يوجّه السلوك



الشكل 10.4: مؤشرات الأداء الرئيسية تنظر إلى الماضي، بينما مؤشرات السلوك الرئيسية تنظر إلى المستقبل

تُخبرنا مؤشرات السلوك الرئيسية (KBIs) ما إذا كانت السلوكيات المثالية موجودة بالفعل - وهي السلوكيات التي ستؤدي إلى تحقيق النتائج المثالية (انظر الشكل 10.5 أدناه).



الشكل 10.5: مؤشرات السلوك الرئيسية تُخبرنا ما إذا كانت السلوكيات المثالية موجودة بالفعل والتي ستؤدي إلى النتائج المثالية (مقتبس من بوثير، باتروورث وآخرين، 2022)

الغاية والأنظمة هي ما يوجّه السلوك

تقيس مؤشرات السلوك الرئيسية ما إذا كانت السلوكيات المطلوبة موجودة فعليًا في مكان العمل. ومع ذلك، فمن منظور القيادة، فإن القيمة الأعلى لـ KBIs هي أنها تُعد مؤشرًا مبكرًا على وجود مشكلة محتملة في واحد أو أكثر من الأنظمة. بمعنى آخر، فهي لا تقيس السلوك فقط، بل تقيس فعالية النظام كله، ويجب أن تكون جزءًا من دورة: التخطيط – التنفيذ – التحقق – التعديل (PDCA) لتوجيه تحسينات النظام باستمرار.

كيفية استعمال مؤشرات الأداء السلوكية (KBIs)

يمكن استخدام مؤشرات الأداء السلوكية (KBIs) بطرق متعددة وعلى جميع المستويات داخل المؤسسة. من المحتمل أن يكون لديك بالفعل بعض مؤشرات السلوك المطبقة دون أن تُسمى مؤشرات سلوك رئيسية - مثل نتائج استطلاعات مشاركة الموظفين. لكن التمييز بين مؤشرات الأداء (KPIs) ومؤشرات السلوك (KBIs) ضروري للغاية. هذا التمييز يسمح لك بمراجعة: كم من الوقت تقضيه في النظر إلى الماضي (عبر KPIs)، مقابل كم من الوقت تقضيه في النظر إلى المستقبل (عبر KBIs).

لا تبدأ بالسؤال: "ما الذي يجب أن تكون عليه مؤشرات السلوك الرئيسية لدينا؟" بل ابدأ أولاً بتحديد الغاية الذي تريد تحقيقها: هل هو هدف من نظام معين؟ نتيجة قصيرة الأجل؟ تحول ثقافي طويل الأمد؟ عادة سلوكية جديدة؟ أو نمط سلوكي تريد ترسيخه في الفريق؟

لا تبدأ بالسؤال: "ما الذي يجب أن تكون عليه مؤشرات السلوك الرئيسية لدينا؟"

بعد وضوح الغاية، حدد سلوكًا واحدًا أو أكثر مطلوبًا لتحقيقه، ثم اسأل نفسك: "ما الذي يجب قياسه لمعرفة ما إذا كان هذا السلوك يحدث بالفعل؟" وهنا تظهر KBIs.

أمثلة على كيفية استخدام مؤشرات السلوك الرئيسية

- يتفق فريق القيادة - أو أي فريق داخل المؤسسة - على السلوكيات اللازمة خلال اجتماعاتهم. وفي نهاية كل اجتماع، يُخصّص وقت قصير للإجابة عن السؤال: "كيف كان أدائنا مقابل هذه السلوكيات؟" مع ذكر أمثلة إيجابية وأخرى تقل عن المستوى المطلوب. بعد ذلك، يقوم الفريق بتقييم السلوكيات باستخدام نظام الألوان: أخضر (أداء جيد)، برتقالي (يمكن تحسينه)، أحمر (لم نلتزم به). ويتم تدوين التقييم إما في محضر الاجتماع أو على لوحة الفريق،

مع تحديد إجراءات قصيرة يتم متابعتها في الاجتماع التالي. قد يبدو هذا الإجراء غير سلس في البداية، لكنه يتحول سريعًا إلى عادة جديدة تُرسخ السلوكيات، لأن مجرد الحديث عنها يساعد على إحيائها وتعميق فهمها.

- قم بإعداد خريطة لكل نظام أساسي في مؤسستك، وحدد: ما السلوكيات التي يجب أن ينتجها هذا النظام؟ وما مؤشرات السلوك الرئيسية التي يجب قياسها لضمان أن النظام يدفع السلوكيات الصحيحة لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية؟ بهذا، يصبح النظام سلوك-محرك وليس نتيجة-محرك فقط.
- استخدام KBIs على اللوحات المرئية للفريق. تُعد KBIs قوية جدًا عندما تُراجع ويُدار على اللوحات المرئية اليومية للفريق. وقد وصلت بعض المؤسسات إلى مستوى نضج يجعل مؤشرات السلوك هي محور النقاش الرئيسي - لأنها تعلم أنه عندما تكون KBIs في المستوى الأخضر، فإن KPIs ستكون ضمن المستهدفات. باختصار: السلوكيات الصحيحة → تحقق النتائج الصحيحة.

أمثلة على مؤشرات السلوك الرئيسية

- أراد أحد المستشفيات خفض معدلات العدوى. ولسنوات طويلة، كان الفريق يكتفي بالإبلاغ عن عدد حالات العدوى فقط، وبقيت المعدلات أعلى من المستوى المطلوب. بعد التحليل، تبين أن أحد أهم العوامل المؤثرة في خفض العدوى هو غسل اليدين بشكل صحيح ومتكرر. لذلك، أدخل المستشفى مؤشر سلوك رئيسي يتعلق بتكرار غسل اليدين، وتم قياسه عبر نظام إلكتروني بسيط (تطبيق). وبمجرد تشغيل النظام، انخفضت معدلات العدوى بشكل ملحوظ.
- كان أحد المصنّعين يحقق باستمرار نسبة 96% في التسليم الكامل في الوقت المحدد، لكنه لم يتمكن من الوصول إلى هدفه البالغ 99%. قاموا بتنفيذ أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" في جميع أنحاء الموقع، واكتشفوا أن المؤشر موجود على اللوحات المرئية ويتم مراجعته في كل اجتماع، لكن معظم الموظفين خارج اللوجستيات شعروا بأنهم غير قادرين على التأثير فيه. لذلك، شكّلوا مجموعة عمل للتحقيق، وطلبوا من كل فريق تحديد الشيء الوحيد الذي يمكنه القيام به للمساهمة في تحقيق التسليم في موعده. في الإنتاج، تحوّل التركيز إلى الالتزام الصارم بالجدول اليومي. هذا التغيير عزز: الشعور بالمسؤولية،

ارتباط الموظفين بالهدف، ووضوح ما يمكنهم التأثير فيه مباشرة. وخلال بضعة أشهر، وصلت النسبة إلى 99% وغالبًا ما بلغت 100%.

- أراد فريق في مؤسسة خدمات مالية التأكد من تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء الداخليين. وضع الفريق هذا الهدف كمؤشر سلوك رئيسي على لوحته المرئية، ثم قرر دعوة ممثل عن العميل الداخلي إلى اجتماعهم القصير مرتين شهريًا. وفي نهاية كل اجتماع، يُطرح السؤال: "هل ناقشنا الأمور التي تهتمكم؟" وكان التقييم كالاتي: أخضر (نعم بوضوح)، برتقالي (نعم، ولكن...)، أحمر (لا). وفي جميع الحالات، يُطرح سؤال إضافي: "ما الذي نحتاج إلى تحسينه؟"
- وجدت عدة مؤسسات أن مؤشرًا بسيطًا وفعّالًا لتعزيز عادة التحسين المستمر هو قياس: عدد أفكار التحسين لكل فريق أسبوعيًا. هذا المؤشر يخلق عادة يومية تحفّز التفكير والتحسين على مستوى الفريق.
- كما ناقشنا في الفصل التاسع، يُعد تحويل وقت القادة نحو الثقافة أمرًا بالغ الأهمية. يمكن استخدام مؤشر سلوك رئيسي لقياس: النسبة المئوية من وقت القائد الأسبوعي المخصص لإدارة الثقافة. هذا هو أحد أقوى مؤشرات السلوك لتغيير الثقافة فعليًا.
- تقوم عدة مؤسسات بقياس عدد مرات التقدير للسلوكيات المثالية التي يقدمها قادة المؤسسة أسبوعيًا. هذا مؤشر سلوك رئيسي قوي لأنه: يشجع القادة على ممارسة التقدير باستمرار، يحفّز الأفراد بشكل كبير، ويعزز السلوكيات المرغوبة عبر المؤسسة.

نضوج مؤشرات السلوك الرئيسية

من المهم إدراك أن مؤشرات السلوك الرئيسية تتطور بمرور الوقت. بشكل عام، تمر بثلاث مراحل من النضج - وهي فكرة طرحها بيتر هاينز وبونير وزملاؤهما (Butterworth et al., 2021):

المرحلة الأولى: هل نقوم بذلك؟ الهدف هو ترسيخ السلوك.

الغاية والأنظمة هي ما يوجّه السلوك

المرحلة الثانية: كم مرة نقوم بذلك؟ قياس العدد أو التكرار لضمان أن يصبح عادة راسخة.

المرحلة الثالثة: ما مدى الجودة أو الفعالية؟ لضمان أن يضيف السلوك قيمة حقيقية وليس مجرد تنفيذ شكلي.

مثال على زيادة تطبيق دور القائد كمدرّب

أراد فريق كبير في مؤسسة للخدمات المالية تعزيز تطبيق دور القائد بوصفه مدرّباً، وقرر أن تكون المناقشات الفردية إحدى الأنشطة الأساسية لتحقيق ذلك. تم وضع توقع واضح بأن يجري كل قائد اجتماعات فردية مع جميع الموظفين الذين يرفعون تقاريرهم إليه مباشرة. كان مؤشر السلوك الرئيسي (KBIs) في المرحلة الأولى بسيطاً للغاية: "هل أجريت اجتماعاً فردياً مع كل من الموظفين الذين يرفعون تقاريرهم إليك؟ نعم أم لا." هذا المؤشر بدأ بتغيير السلوكيات، لكنه أسفر عن نتائج متباينة. فبعض القادة كانوا يعتقدون الاجتماعات أسبوعياً، وآخرون شهرياً، وفي بعض الحالات... كل ثلاثة أشهر فقط. كانت هناك بداية جيدة، لكنها لم تكن كافية لخلق معيار موحد.

في المرحلة الثانية، قرر الفريق وضع معيار واضح للسلوك المتوقع: اجتماع فردي لمدة 30 دقيقة مع كل موظف مرتين شهرياً. كان من السهل جداً تتبع هذا السلوك. كان الموظفون يملؤون نموذج متابعة بسيطاً لتأكيد ما إذا كانوا قد تلقوا اجتماعاتهم الفردية. سرعان ما ترسّخت هذه العادة، وبعد ثلاثة أشهر أصبح أغلب الفريق يعقد اجتماعات فردية مرتين شهرياً. ومع ذلك، ظهر تحدٍ جديد: بعض الأشخاص وجدوا الاجتماعات مفيدة للغاية، بينما اعتبرها آخرون مضيعة للوقت. أي أن النظام كان موجوداً... لكن فعاليته كانت متفاوتة.

في المرحلة الثالثة تم اتخاذ خطوة جذرية إلى الأمام. كانت المؤسسة تستخدم بانتظام نظام (Net Promoter Score – NPS) مع العملاء الخارجيين، وقررت تطبيق المبدأ نفسه على الاجتماعات الفردية الداخلية. تم تعديل السؤال في نموذج المتابعة ليصبح: "ما مدى قيمة الاجتماع الفردي بالنسبة لك؟" تقييم من 1 إلى 5. أظهر تحليل النتائج رؤية عميقة لتحسين النظام. فعلى سبيل المثال، كشف التحليل: أي القادة يحتاجون إلى دعم تدريبي إضافي حول كيفية إجراء اجتماعات فردية فعّالة. الحاجة إلى وضع معايير واضحة لهيكل الاجتماع الفردي. نقاط القوة لدى بعض القادة التي يمكن تعميمها كأفضل

الغاية والأنظمة هي ما يوجّه السلوك

ممارسات. كما أصبح واضحاً للجميع أن الهدف من مؤشر السلوك الرئيسي ليس مراقبة الأشخاص، بل: تحسين فعالية النظام، وتمكين القادة والموظفين من خلال التغذية الراجعة المستمرة.

مثال على زيادة تطبيق دور الإلهام

المرحلة الأولى: عدد أفكار التحسين المستمر.

المرحلة الثانية: النسبة المئوية لأفكار التحسين المستمر التي تم تنفيذها.

المرحلة الثالثة: النسبة المئوية لأفكار التحسين المستمر التي تم تنفيذها والمتوافقة مع أهداف الشركة.

هذه المراحل الثلاث تعبر عن انتقال الفريق من مجرد "توليد أفكار" إلى "تنفيذ فعلي" ثم "تنفيذ مرتبط استراتيجيًا" - وهو أعلى مستوى من النضج السلوكي.

مثال على زيادة تطبيق دور الدعم

المرحلة الأولى: عدد أنشطة حلّ المشكلات باستخدام تقنية "5 لماذا" التي تم إكمالها.

المرحلة الثانية: عدد أنشطة "5 لماذا" التي تم إكمالها لكل فريق وتمت مراجعتها من قبل المدير مع الفريق.

المرحلة الثالثة: عدد المشكلات التي تكررت بعد إجراء تمرين "5 لماذا" وتنفيذ الإجراءات التصحيحية (ويُفترض أن تكون صفراً).

مثال على زيادة تطبيق أدوار التدريب، والإلهام، والدعم

المرحلة الأولى: عدد أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" لكل قائد.

المرحلة الثانية: النسبة المئوية لتحقيق العدد المستهدف من أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" لكل قائد أسبوعياً.

المرحلة الثالثة: عدد المراجعات المتبادلة التي يجريها القادة حول الدروس المستفادة لتحسين جودة أنشطة "انظر، استمع، تعلّم". هذه المرحلة تمثل التحوّل من "القيام بالنشاط" إلى "إتقانه" عبر التعلم المتبادل والتحسين الجماعي.

الحرية ضمن إطار عمل Freedom within a framework

من السهل الوقوع في فخ محاولة إدارة كل شيء واتخاذ جميع القرارات. وغالبًا ما ينبع ذلك من الرغبة في التأكد من أن كل شيء يتم بالطريقة "الصحيحة" بنظر القائد - لضمان الجودة. لكن للأسف، يؤدي هذا النهج إلى: تقييد الفرق، خلق اعتمادية غير صحية، واستنزاف القائد نفسه.

البديل الأفضل هو استخدام أدوار القيادة لبناء قدرات الفرق بحيث يمكننا تفويض اتخاذ القرارات والتحسينات بثقة. نحن لا نتحدث عن "فوضى"، بل عن حرية منضبطة. نريد أفرادًا ملتزمين وليسوا مجرد ممثلين. وهنا يظهر مفهوم: الحرية ضمن إطار عمل. إحدى الطرق لفهم الأنظمة هي أنها الإطار الذي يعمل داخله الأفراد.

إذا كان الإطار مُقيّدًا جدًا ويتطلب موافقة القادة الكبار على كل شيء، فإن ذلك: يشلّ الفريق، يدفع الأفراد إلى الامتنثال فقط، ويقلّل من مشاركتهم الفعّالة (انظر الشكل 10.6 أدناه).

أما إذا كان الإطار واسعًا جدًا بلا ضوابط، فمن المحتمل أن يؤدي إلى: الفوضى، القرارات المتناقضة، وانعدام التناسق في السلوكيات والنتائج.

لذلك، فإن أفضل الأنظمة هي التي تجمع بين: وضوح التوقعات، وضوح السلوكيات المطلوبة، وحرية اتخاذ القرار داخل "حدود متفق عليها". بهذه الطريقة، يحصل القادة والأفراد على مساحة للتحرك، مع الحفاظ على جودة الأداء واتساق السلوك.



الشكل 10.6: الحرية ضمن إطار عمل - إطلاق إمكانات الأفراد

يجب أن نفكر في أنظمتنا على أنها توفر إطارًا واضحًا يتيح للأفراد حرية المبادرة، مع وجود حدود دقيقة تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول. نريد لأنظمتنا أن تحرّر إمكانات أفرادنا، لا أن تقيدهم. فعلى سبيل المثال، قد يكون أوسع مستوى من الحرية هو: "لا تقم بأي شيء غير آمن، أو غير قانوني، أو من شأنه أن يؤثر سلبيًا على العميل".

في هذا السياق، تُعدّ أنظمتنا وإجراءاتنا أفضل طريقة معروفة حاليًا لتنفيذ مهمة معينة. وإذا وجد الأفراد طريقة أفضل، فيمكنهم اتباع عملية تحسين بسيطة - ولكن منضبطة - لتعديل الإجراءات وتحسينها. أما إذا جعلنا نظام التحسين معقدًا للغاية، فستذبل الأفكار، وتموت، وسيظل الأفراد مقيّدين وعاجزين عن التغيير.

يعبر ريتشارد شيريدان (Richard Sheridan, 2015)، الرئيس التنفيذي وكبير رواة القصص في شركة Menlo Innovations، عن ثقافة التحسين المستمر بوصف رائع يعكس ما يمكن توقعه في المؤسسات عالية النضج:

"أعضاء فريقنا يعملون معًا بعزيمة متجددة، وبقلب يقول: سأتعامل مع المشكلات في العمل، وسأتعاون مع الأشخاص من حولي".

هذا الاقتباس يُلخّص العقلية التي تتطور عندما تكون الأنظمة: واضحة، داعمة، تسمح بحرية المبادرة، وتشجع على التفكير والتحسين المستمر. فعندما تتوازن الحرية مع الإطار الصحيح، يشعر الأفراد بالتمكين، ويتصرفون بمسؤولية، ويتخذون قرارات تساهم في تحسين العمل... بدلاً من انتظار التوجيه خطوة بخطوة.

دراسة حالة: الحرية ضمن إطار عمل (قبعنا الإلهام والدعم)

أمضت سلسلة متاجر سوبرماركت تضم أكثر من 150 فرعًا في البلاد عدة سنوات في تحويل ثقافتها من نهج قائم على "الأوامر والسيطرة" إلى نهج يمنح الموظفين الحرية لإجراء التحسينات. ومع تحسّن الثقافة وتعزّز الثقة بين القادة والموظفين، بدأت حدود الحرية تتوسع تدريجيًا. لم يحدث هذا في جميع الفروع دفعة واحدة، بل كان التغيير يحدث عندما يصل المتجر إلى مستوى معيّن من النضج الثقافي. وعندها تصبح الحدود بسيطة للغاية، مثل: "افعل ما تعتقد أنه صحيح للعميل... ولكن لا تفعل أي شيء غير قانوني أو غير آمن".

ذات مرة، كان المؤلف يجري تقييمًا للنضج الثقافي في أحد المتاجر الرئيسية. شمل التقييم: مراقبة العديد من مناقشات الفرق، حضور جلسات حل المشكلات، وإجراء مقابلات مع مجموعة واسعة من الموظفين في مختلف الأدوار. كان الهدف الرئيس للشركة هو: "تحسين حياتنا وحياة العملاء كل يوم". وكان هذا الهدف معروضًا بوضوح على جميع لوحات الإدارة المرئية، ويتم مناقشته في كل اجتماع فريق، حيث يشارك الموظفون الإجراءات التي قاموا بها خلال الأيام القليلة الماضية لدعم الهدف. كانت هذه الطريقة فعّالة للغاية في إحياء الهدف وجعل الموظفين يشعرون بالارتباط الشخصي به.

كانت إحدى الموظفات الشابات التي تمت مقابلتها تعمل في قسم الصندوق، وهذه أول وظيفة لها بعد إنهاء دراستها. وعندما سألها المؤلف إن كان لديها مثال حديث عن كيفية مساهمتها في تحقيق الهدف، روت قصة مذهلة: "في الأسبوع الماضي، كانت إحدى عميلاتنا الدائمات تحاول دفع ثمن مشترياتها. لديها ثلاثة أطفال صغار، وكانت تبدو مرهقة جدًا وهي تحاول السيطرة عليهم عند صندوق الدفع. وعندما أحصت نقودها،

كانت ناقصة بمقدار 1.20 دولار. بدا أنها على وشك البكاء، وطلبت مني أن أسترجع شيئاً حتى يكفيها المال. كان المبلغ بسيطاً جداً... لذلك أعطيتها إياه من مالي الخاص. لقد كانت ممثلة للغاية، وشعرت أنا أيضاً بشعور رائع. "المثير في الأمر أنها لم تأخذ المال من الصندوق، بل استخدمت مالها الشخصي. ولم تشارك قصتها مع أي أحد لأنها لم تعتقد أنها تستحق الذكر. وعندما شارك المؤلف قصتها (بإذنها) مع الإدارة العليا، كان الفريق مندهشاً للغاية. دارت نقاشات وتأملات واسعة: معظم الحضور رأوا ما حدث تعبيراً جميلاً عن ثقافة الثقة والخدمة. بينما رأى البعض الآخر أن السماح بذلك بشكل مستمر قد يكون له تداعيات أوسع. كان رأي الأقلية: "لا يمكننا السماح بأن يصبح هذا السلوك معتاداً وإلا سيتوقع الجميع منا القيام به."

في النهاية، اتفق الجميع على أن: عندما تكون الثقافة صحيحة، وتكون الثقة في أعلى مستوياتها، فهذا هو بالضبط نوع السلوك الذي يريدون تشجيعه عند الموظفين. لكن كان هناك اختلاف جوهري واحد: لم يرغبوا في أن يستخدم الموظفون أموالهم الخاصة. لذلك تم توسيع إطار الحرية في الفروع التي وصلت إلى أعلى مستوى من النضج الثقافي، وتم منح كل موظف في قسم الصندوق مخصصاً مالياً تقديرياً يمكن استخدامه إذا رأى الموظف أن الأمر ضروري. من المدهش أن هذا المخصص نادراً ما يتم استخدامه، لكن: مجرد وجوده، والثقة التي يُظهرها، والمساحة التي يمنحها للموظف لاتخاذ قرارات دقيقة لصالح العميل... جميعها ساهمت في تعزيز المشاركة والالتزام والشعور بالتمكين. لقد شعر الموظفون بأن المؤسسة تثق بهم حقاً، وتدعمهم في اتخاذ القرارات في اللحظة المناسبة بما يخدم العميل.

النقاط الأساسية المستخلصة:

1. حدد السلوكيات التي تريد رؤيتها لتحقيق أهدافك.
2. صمّم أنظمة تمكّن هذه السلوكيات.
3. أدر السلوكيات باستخدام مؤشرات السلوك الرئيسية وطبّق دورة "خطط-نفذ-تحقق-عدّل" لتحسين العمليات والسلوكيات بشكل مستمر.

النشاط 10

في الفصل الرابع طلبنا منك التفكير في بعض السلوكيات المثالية وأي "قبعات" يجب ارتداؤها لدعمها. في هذا التمرين، يرجى مراجعة تلك السلوكيات التي حددتها للقادة، ثم قم بإدراجها في الجدول أدناه وحاول اقتراح بعض المؤشرات السلوكية الرئيسية لقياس السلوك الذي تريد رؤيته.

الجدول 10.1: النشاط 10 – تحديد السلوك المثالي ومؤشرات السلوك المقترحة

السلوك المثالي	المؤشرات السلوكية الرئيسية

الملخص وتمارين التقييم الذاتي

كان هدفنا من هذا الكتاب هو مشاركة خبراتنا حول المهارات الأساسية التي يتمتع بها القادة الذين نجحوا في ترسيخ ثقافات التميز داخل مؤسساتهم. لقد تناولنا أهمية فهم منظومة المعتقدات الجوهرية لديك، ولماذا من الضروري التوقف والتأمل قبل اتخاذ أي رد فعل. إن السياق عاملٌ بالغ الأهمية، لكننا سنكون أكثر فاعلية عندما نحرص على أن تكون قيم التواصل والثقة والاحترام هي الركائز الأساسية التي تدعم جميع أنشطتنا اليومية كفائدة.

ناقشنا أيضًا أهمية وجود غاية واضحة من منظور شخصي ومن منظور مؤسسي، ومدى أهمية الربط بينهما. كما أوضحنا لماذا يُعدّ التركيز على الأفراد في فريقك أمرًا محوريًا، وقدمنا صيغة سهلة الاستخدام للمساعدة في تحقيق ذلك.

لا يوجد بديل عن

التعلم من خلال

الممارسة

وبينما ركزنا على أهمية السلوكيات، شاركنا كذلك خبرتنا التي تؤكد ضرورة دعم هذه السلوكيات بشكل مقصود من خلال الأنظمة داخل مؤسستك. ويجب عليك تحسين هذه الأنظمة باستمرار لضمان أنها تدفع نحو السلوكيات المثالية التي تحتاج إليها لخلق أفراد مزدهرين ومؤسسة مزدهرة.

ورغم أننا نأمل أن توفر لك جميع هذه الأمثلة ثروة من الخبرات المشتركة التي يمكن تكيفها وتطبيقها داخل مؤسستك، فإنه لا يوجد بديل عن التعلم من خلال الممارسة.

لهذا السبب قدّمنا نموذج "القبعات الخمس" كطريقة بسيطة للتفكير في كيفية تطبيق هذه المهارات الأساسية وممارستها. ويُعدّ اتباع نهج "انظر، استمع، وتعلم" أحد أفضل الأساليب لتطبيق هذه المهارات وتجربة استخدام القبعات المختلفة.

الملخص وتمارين التقييم الذاتي

في الجداول أدناه ستجد تقييمين ذاتيين. يوجز الأول المهارات الأساسية التي يحتاج إليها القائدُ القادر على التكيف، بينما يقدم الثاني تقييمًا ذاتيًا لتطبيق نموذج "القبعات الخمس" الخاص بالقائد المتكيف.

هذه التقييمات ليست اختبارات نجاح أو رسوب - ولا توجد إجابات خاطئة. الهدف هو مساعدتك على فهم موقعك الحالي، ووضع خطة بسيطة تساعدك على التقدم في المجالات التي تراها الأكثر أهمية. ونأمل أن توفر لك هذه التقييمات إطارًا يمكنك الرجوع إليه ومراجعته بانتظام.

تذكر أن تحتفل بتقدمك، وأن تهنيئ نفسك على إنجازاتك.

النشاط 1.11

ضع علامة في المربع الذي يعكس رأيك في نفسك بشكل أقرب. وإذا شعرت بالراحة في القيام بذلك، فمن الأفضل دائماً التحقق من صحة تقييمك الذاتي مع زميل تثق به.

قيادة التميز					
التقييم الذاتي للقائد					
5	4	3	2	1	
☐	☐	☐	☐	☐	لديّ فهم عميق لمنظومة معتقداتي الجوهرية
☐	☐	☐	☐	☐	أمتلك مهارة التوقف قبل التصرف، مع مراعاة الشخص والسياق المحيط قبل اتخاذ أي خطوة
☐	☐	☐	☐	☐	أجسد التواضع والثقة والاحترام في جميع تفاعلاتي
☐	☐	☐	☐	☐	لديّ فهم عميق لرسائلي الشخصية وكيف ترتبط برسالة المؤسسة
☐	☐	☐	☐	☐	أستطيع التعبير بوضوح عن غاية مؤسستي ومساعدة الآخرين على الارتباط بها
☐	☐	☐	☐	☐	لديّ مهارة فهم كل فرد في فريقتي بعمق، بما في ذلك دوافعه الداخلية والخارجية
☐	☐	☐	☐	☐	أركز الجزء الأكبر من وقتي على إدارة الثقافة بشكل استباقي
☐	☐	☐	☐	☐	لديّ منظومة شبكات داخلية وخارجية فعالة ومُحكمة
☐	☐	☐	☐	☐	أمارس باستمرار أنشطة "انظر، استمع، وتعلم" لتعزيز ثقافتنا
☐	☐	☐	☐	☐	لديّ فهم عميق لكيفية تأثير الأنظمة على السلوك، وكيفية استخدام مؤشرات السلوك الرئيسية (KBIs)

الممارسات الأساسية

أنا معروف بأنني أؤدي هذا العمل بشكل ممتاز	4	في المراحل الأولى	1
أفقد بالقدرة وأقوم بتدريب الآخرين على ذلك	5	لدي مستوى جيد من الوعي ومستعد للمحاولة	2
		أشعر بالثقة و أمارس التطبيق	3

الشكل 11.1: مهارات القائد المتكيف - التقييم الذاتي للقائد

النشاط 2.11

اختر الآن بحد أقصى ثلاث مجالات ترغب في تحسينها، والتزم بتنفيذ أمر واحد يساعدك على الانتقال إلى المستوى التالي.

الجدول 11.1: مهارات القائد المتكيف - خطة العمل الشخصية

المهارة الأساسية	الإجراء	تاريخ الإكمال المستهدف	ما المساعدة التي أحتاجها؟

النشاط 3.11

ضع علامة في المربع الذي يعكس رأيك في نفسك بشكل أقرب. وإذا شعرت بالراحة في القيام بذلك، فمن الأفضل دائمًا التحقق من صحة تقييمك الذاتي مع زميل تثق به. لقد طلبنا منك إجراء تقييم ذاتي في نهاية الفصل الثاني، ونعيد ذلك هنا حتى تتمكن من مراجعة تقدمك ووضع خطة عمل لمزيد من التطوير الذاتي.

الملخص وتمارين التقييم الذاتي

الجدول 11.2: القبعات الخمس للقائد المتكيف - التقييم الذاتي

مرحلة النضج					قبعة القائد المتكيف	
5	4	3	2	1		
					مباشر	
					الدعم	
					التعليم	
					الإلهام	
					التدريب	

4. مُعترف بي كمتمكن
5. أقود بالمثال وأدرب الآخرين

1. بحاجة للحصول على هذه المهارة
2. بدأت في ممارستها
3. أستخدمها بانتظام

النشاط 4.11

اختر الآن بحد أقصى قبعتين ترغب في تحسينهما، والتزم بتنفيذ إجراء يساعدك على الانتقال إلى المستوى التالي.

الجدول 11.3: تحديد القبعات التي ترغب في تطويرها والإجراءات الأساسية التي ستتخذها

القبعة	الإجراء	تاريخ الإكمال المستهدف	ما المساعدة التي تحتاجها؟

تذكر أن هذه ليست ممارسة لمرة واحدة، ونوصيك بمراجعة تقدمك بانتظام باستخدام دورة "خط - نفذ - تحقق - عدّل" (PDCA)

قاموس المصطلحات

English Term	Arabic Term
Adaptive Leader	القائد المتكيف
Alignment	لمواءمة/ التوافق / إتساق المؤسسي.
Coaching Leader	القائد الموجه
Constancy of Purpose	ثبات الغاية
Constant learner	متعلم دائم
Context	السياق
Core Belief System	منظومة المعتقدات الجوهرية
Core Purpose	الغاية الجوهرية
Customer Value Proposition	عرض القيمة للعميل
Downward Spiral	الانحدار الحلزوني
Employee Growth	نمو الموظفين
Engagement	لمشاركة / التفاعل
Enterprise Leaders	قادة المؤسسة/ قادة مؤسسيين
Experimentation	التجريب
Feedback	آلية المراجعة
Frontline Employees	لموظفون في الخطوط الأمامية
Habit Loop	حلقة العادة
High-performance Formula	صيغة/ معادلة الأداء العالي.
Impact	الأثر
Inspire	يلهام
Key Behavioral Indicators	ؤشرات السلوك الرئيسية
Know-it-all Leader	القائد الملم بكل شيء
Management-of-Change- MoC	إدارة التغير
Matrix	المصفوفة/ الجدول
Micro Decisions	لقرارات الدقيقة
Motivation	التحفيز/ دافعية الموظفين
Near Miss	شبه حادث / خطأ كاد أن يقع
North Star	النجم الشمالي/ المرشد
Purpose	لغاية/ رسالة المؤسسة
Push & Pull	الدفع والجذب
Servant Leadership	القيادة الخادمة/ القادة الخادمون
Service Level Agreement - SLA	إتفاقية مستوى الخدمة
Situational Leadership	القيادة الموقفية
Ultimate carer	لقائد المفرط في الرعاية
Value Stream	سلسلة القيمة
Value Driven Tree - VDT	شجرة محركات القيمة
Wear a Hat	رتداء قبعة (مجازياً: نبني/ تأدية دور)

المراجع

الفصل الأول

غالوب 2023 - مؤشرات ارتباط الموظفين

<https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

ساذرلاند وآخرون، 2020 - دليل سكرم 2020

<https://scrumguides.org/>

ساذرلاند، 2019 - فن إنجاز ضعف العمل في نصف الوقت Random House Business London

بلانشارد، 1982 - المدير ذو الدقة الواحدة William Morrow & Co New York

دو هغ، 2014 - قوة العادة Random House USA Inc New York

هايفتزر وآخرون، 2019 - ممارسة القيادة المتكيفة Harvard Business Review Press Massachusetts

الفصل الثاني

كوليسون، 2017 - موهبة التعلم لديك: رحلة من الجهل إلى الكفاءة Gallup

<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/250001/learner-talent-journey-ignorance-competence.aspx>

بونو، 1985 - القبعات الست للتفكير: منهج أساسي للإدارة Little, Brown & Company New York

بانوب، 2022 - القبعات السبع للقيادة العظيمة LinkedIn

<https://www.linkedin.com/pulse/7-hats-great-leadership-paul-banoub/>

تايلور، 2019 - القبعات الأربع للقيادة New Insights Press

يونغ، 2023 - قبعات القائد: القبعات الخمس الرئيسية التي يجب على القادة ارتداؤها... وإتقانها

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/pulse/leaders-hats-5-main-all-must-wear-well-andre-young/>

دو هغ، 2014 - قوة العادة Random House USA Inc New York

كولينز، 2001 - من جيد إلى عظيم Random House Business London

إينغهاوس، 1913 - الذاكرة: مساهمة في علم النفس التجريبي Teachers College Columbia University New York

الملخص وتمارين التقييم الذاتي

ساندرلاند، 2019 - فن إنجاز ضعف العمل في نصف الوقت Random House Business London

وارنر، غرينلي، باتروورث، 2024 - لماذا نهتم؟ كيف يصنع الأفراد المزهرون ثقافات مزدهرة للتحسين المستمر داخل المؤسسات Routledge New York
فراي وآخرون، 2013 - مفاتيح محو الأمية، الرابطة الدولية للقراءة

https://keystoliteracy.com/wp-content/uploads/2017/08/frey_douglas_and_nancy_frey-gradual_release_of_responsibility_intructinal_framework.pdf

غالاغر، 1983 - تعليم مهارات الفهم القرائي Contemporary Educational Psychology

هيبير، 2020 - الرقصة الأخيرة ESPN FILMS and NETFLIX

ويثمور، 1992 - التدريب من أجل الأداء Nicholas Brealey Publishing London

الفصل الثالث

معهد شينغو - الرؤى الثلاث للتمييز المؤسسي John Huntsman School of Business

<https://shingo.org/shingo-model>

أكسفورد يونيفرسيتي برس، 2024 - تعريف الثقافة المؤسسية

<https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899-e-4582>

غالوب 2023 - ارتباط الموظفين

<https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

ويليامز، 2023 النوع المتصل- كيف يمكن لتطور الدماغ البشري أن يُنقذ العالم Rowman & Littlefield London

سكندر، 2024 - مساهمة في تطوير منظومة المعتقدات الجوهرية

أندروز، 2023 — الذنب الذي تُطعمه Macmillan Australia Sydney

الفصل الرابع

وارنر، غرينلي، باتروورث، 2024 - لماذا نهتم؟ كيف يصنع الأفراد المزهرون ثقافات مزدهرة للتحسين المستمر داخل المؤسسات Routledge NY

دليل نموذج شينغو. متاح للتحميل المجاني من: www.Shingo.org

الفصل الخامس

جون سيدون، 1992 - أريدك أن تغش Vanguard Publishing Ltd

الفصل السادس

جيمس كير، 2015 - الإرث: ما الذي يمكن لفريق All Blacks أن يعلّمنا إيّاه عن عمل المؤسسات وعن الحياة Constable, London

الفصل السابع

شجرة محفزات القيمة. استُخدمت لأول مرة من قبل شركة دو بون في عشرينيات القرن الماضي

هاينز وآخرون، 1998 - إدارة تدفق القيمة.

The International Journal of Logistics Management

المجلد 9، العدد 1، الصفحات 42-25

الفصل الثامن

دبليو. إدواردز ديمينغ - معهد ديمينغ www.deming.org

المصدر: quotes.deming.org/10091

الفصل التاسع

بيتر هاينز وكريس باتروورث، 2019 - جوهر التميّز. S A Partners, Caerphilly

كريس باتروورث وآخرون، 2021 - لماذا نهتم؟ لماذا وكيف نقيم ثقافة التحسين المستمر لديك Routledge

وارنر، غرينلي، باتروورث، 2024 - لماذا نهتم؟ كيف يصنع الأفراد المزددهرون ثقافات مزددهرة للتحسين المستمر داخل المؤسسات Routledge

بول ل. مارسيانو، 2010 - لماذا لا تنجح أساليب "العصا والجزرة"؟ McGraw Hill

إدغار وبينر شاين - الاستفهام المتواضع (الطبعة الثانية)

Berrett-Koehler Publishers Oakland

جولي ستار - التدريب الباهر Brilliant Coaching

أوس انر - وادي اللطف www.octanner.com

هارفارد بيزنس ريفيو - مقال: "لا تستهين بقوة اللطف في العمل" (7 مايو 2021)

مايكل بانغاي ستانير - عادة التدريب. Box of Crayons Press Toronto

الفصل العاشر

ريتشارد شيريدان، 2015 - الفرع المؤسسي Joy Inc. Menlo Innovations, Ann Arbo, MI

تتوفر موارد إضافية على الموقع:

www.leadingexcellencebook.com

Leading Excellence Maturity Assessment بما في ذلك تحميل مجاني لأداة تقييم نضج القيادة نحو التميز Assessment

يشرح هذا الكتاب "السبب والكيفية" لبناء مؤسسات ناجحة تتمتع بثقافات مذهلة من التحسين المستمر حيث يزدهر فيها الأفراد. وهو بمثابة دليل قيادي عملي ملائم للتطبيق، يعج بالقصص الواقعية، والرؤى، والنصائح المبنية على الخبرة الطويلة للمؤلفين في مناصب القيادة التنفيذية. كما يوضح مفهوم "القبعات الخمس للقياديين التكييفيين" (5Hats of Adaptive Leaders)، متى وكيف ولماذا يجب التكيف بما يتناسب مع أي سياق لترسيخ ثقافات التميز.

نادين برينان مديرة التطوير القيادي العالمي في BHP

"هذا الكتاب دليل عملي ومباشر يضع المرأة أمام القارئ، ويدعوه للتأمل في أسلوبه القيادي واتخاذ الخطوات اللازمة للتغيير."

نيثان تشارلز المدير العام التنفيذي لنادي سيدني يونيفرسيتي لكرة القدم، وفريق وسترن فورس، وفريق ملبورن ريلز في بطولة سوبر رجبلي
"سواء كنت قائداً ذا خبرة أو تسعى لتوسيع قاعدتك المعرفية، فإن قراءة هذا الكتاب ستمنحك رؤى مختلفة كفيلة بتطوير قدراتك القيادية بلا شك."

بادراج هارينغتون قائد فريق كاس رايدر، وبطل العالم 3 مرات، والمنظم لقاعة مشاهير الجولف العالمية لعام 2024

"قراءة إلزامية لأي قائد أو قائد طموح، بغض النظر عن طبيعة المؤسسة التي يعمل بها."

توني هوارث رئيس مجلس إدارة CitWA, Hon LLD (UWA), SF Fin(Life), FAICD(Life) Alinta Energy
"كتاب مُمتع ومُلهِم لتطوير القادة الحاليين والواعدين، يستند إلى مواقف وتجارب ونتائج من واقع الحياة. أوصي به بشدة."

مايك هوسبوس

المشارك في تأليف كتاب Toyota Culture الحائز على جائزة شينغو (Shingo Award)
"كتاب Leading Excellence قراءة واجبة لأي قائد يسعى لتعزيز فعاليته القيادية."

مارك ديلازويو

الرئيس التنفيذي لشركة Lean Horizons Consulting

"قد يكون وصف هذا العمل بـ«كتاب» إجحافاً بحق المؤلفين؛ فهو في نظري دليل تطبيقي مرجعي ينبغي قراءته (وتطبيقه) من قبل كل من يشغل منصباً قيادياً أو يطمح للوصول إليه."

كيران نونان

عضو المجلس التنفيذي لمعهد شينغو، ورئيس المركز الأيرلندي للتميز المؤسسي، وقائد العمليات العالمية والتميز التشغيلي في شركة أبوت

"قراءة ممتعة وقوية، تجعل العديد من القادة ينظرون إلى المرأة لتقييم عدد القبعات القيادية التي أتقنوها بالفعل، وليدركوا حجم تأثيرهم على الآخرين."

جاستن سكاتلان الشريك المباشر في Deloitte Consulting بالغرب الأسترالي

"يزود هذا الكتاب القادة بدليل عملي فلهم للتكيف مع بيئات الأعمال متزايدة التقلب والتعقيد، ولتحقيق أعلى مستويات الأثر والنتائج."

د. جيف سذرلاند

مبتكر ومشارك في تأسيس Scrum@Scale و Scrum، وطيّار متميز (Top Gun) سابق في القوات الجوية الأمريكية

"أوصي بشدة بكتاب Leading Excellence لكل من يلتزم بالسعي نحو التميز القيادي. إنه مرجع حيوي لا يكفني بالتوجيه فحسب، بل يلهم قراءه للوصول إلى آفاق جديدة من الإنجاز."

أندي وير

رئيس تقنية المعلومات والتحول المؤسسي في People First Bank

بكالوريوس في الآداب، بكالوريوس في العلوم، ماجستير إدارة الأعمال، زميل المعهد الأسترالي لإدارة الشركات (GAICD)، والرئيس التنفيذي للتكنولوجيا والتحول المؤسسي للمجموعة

"يتميز هذا الكتاب عن غيره من كتب القيادة بأسلوبه العملي الفائق؛ فالخبرة الميدانية للمؤلفين تنضج من بين سطورهم، بدءاً من الحالات الدراسية الواقعية ووصولاً إلى التمارين التطبيقية."



Bassma Book
00212771814934
darbassma1@gmail.com