

العوامل الخمسة لذلك العمل الجماعي

العوامل الخمسة لذلك العمل الجماعي

تأليف

باتريك لينسيوني

ترجمة: محمد عبد الرؤوف العوجي

مراجعة: محمد عبد العزيز أبو المجد



**The Five Dysfunctions of a Team
A Leadership Fable**

Patrick Lencioni

**العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي
قصة عن القيادة**

باتريك لينسيوني

الطبعة الأولى ٢٠٠٨

ISBN 978 977 6263 01 7

جميع الحقوق محفوظة للناشر كلمات عربية للترجمة والنشر
(شركة ذات مسئولية محدودة)

كلمات عربية للترجمة والنشر

٤٣ شارع ابن قتيبة، حي الزهور، مدينة نصر، القاهرة ١١٤٧١
جمهورية مصر العربية

تليفون: ٢٠٠-٢-٢٢٧٢٧٤٣١ فاكس: ٢٠٠-٢-٢٢٧٠٦٣٥١

بريد الإلكتروني: kalematarabia@kalematarabia.com

موقع الإلكتروني: <http://www.kalematarabia.com>

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي أو التسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو أي وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر.

Arabic Language Translation Copyright © 2008 by Kalamat Arabia

Copyright © 2002 by Patrick Lencioni

All Rights Reserved. This translation published under license.

المحتويات

٧	مقدمة
١١	القصة
١٣	الحظ
١٥	الجزء الأول: عدم تحقيق المطلوب
٣٣	الجزء الثاني: انطلاق الشعلة
١٠١	الجزء الثالث: مهام شاقة
١٤٧	الجزء الرابع: تقدم
١٥٩	النموذج
١٦١	نظرة شاملة للنموذج
١٦٤	تقييم الفريق
١٦٧	فهم العوامل الخمسة وكيفية التغلب عليها
١٨٧	أساليب كاثرين الخاصة بالوقت
١٨٩	تحية خاصة للعمل الجماعي
١٩١	شكر وتقدير
١٩٣	نبذة عن المؤلف

أهدي هذا الكتاب لأبي الذي علمني قيمة العمل،
وأمي التي شجعتني على الكتابة.

مقدمة

لا يكمن سر نجاح العمل في التمويل أو الاستراتيجية أو التقنية، بل يبقى العمل الجماعي هو الميزة التنافسية الأهم، ذلك لأن هذه الميزة قوية ونادرة. وقد عبّر أحد أصدقائي - وهو مؤسس لإحدى الشركات التي استطاعت أن تتموحتى أصبح عائدها السنوي بليون دولار - عن أهمية وقوة العمل الجماعي عندما قال لي ذات مرة: «إذا استطعت أن تحشد جميع الأشخاص في أية منظمة حول هدف واحد، يمكنك إذن أن تهيمن على أية صناعة، في أية سوق، وضد أية منافسة، وفي أي وقت.»

عندما أردت هذا القول على مسامح أية مجموعة من القادة، يومئذ براء وسهم مباشرة، ولكن بطريقة توحى باليأس. إذ يبدو أنهم مدركون لهذه الحقيقة جيداً، ولكن في الوقت نفسه يبدو مستسلمين لاستحالة تحقيق ذلك.

ومن هنا تأتي ندرة العمل الجماعي. فمع كل الاهتمام الذي تلقاه العمل الجماعي عبر السنين من العلماء والمدرّبين والمعلمين ووسائل الإعلام، لا يزال العمل الجماعي هدفاً صعب المنال كما كان دائماً داخل معظم المنظمات. فتبقى الحقيقة هي أن فرق العمل تواجه نوعاً من الاختلال الوظيفي المتأصل، وذلك لأنهم في النهاية بشر.

ولكن هذا لا يعني أن تحقيق العمل الجماعي أمر مستحيل. ففي الحقيقة، بناء فريق عمل قوي أمر ممكن ويسير، لكنه في نفس الوقت أمر شاق ومرهق. هذا صحيح، فتماماً مثل العديد من جوانب الحياة الأخرى، يعتمد العمل الجماعي على إتقان مجموعة من السلوكيات البسيطة من الناحية النظرية، ولكنها

صعبة للغاية من الناحية التطبيقية والعملية. فالنجاح يأتي فقط لتلك المجموعات التي تستطيع أن تتغلب على نزعاتها البشرية الذاتية التي تفسد فرق العمل وتولد صراعات وخلافات بين الأفراد داخل هذه الفرق.

وكما يتضح لنا، فهذه المبادئ تنطبق على أشياء كثيرة أيضاً بجانب العمل الجماعي. وفي الحقيقة، لقد توصلت إلى هذه المبادئ مصادفةً - بعض الشيء - أثناء سعيي للتوصل إلى نظرية عن دور القيادة في العمل.

فمنذ سنوات قليلة، ألّفت أول كتبي «الأخطاء الخمسة للرئيس التنفيذي» *The Five Temptations of a CEO*، وتحدثت فيه عن المشكلات السلوكية التي تواجه القادة في العمل. وأثناء عملي مع عملائي، بدأت ألاحظ أن بعضهم «يسيء استعمال» نظرياتي ويظنون أنهم سينجحون في تقييم وتحسين أداء فرق عملهم!

لذا أصبح من الواضح لي أن الأخطاء الخمسة لا تنطبق على القادة الأفراد فقط ولكن - مع بعض التعديلات القليلة - نجد أنها تنطبق على المجموعات أيضاً. وليس فقط داخل الشركات، فقد وجد رجال الدين والمدربون والمعلمون وآخرون أن هذه المبادئ تنطبق على أعمالهم تماماً مثلما تنطبق على الشركات متعددة الجنسيات. وهذا هو ما دفعني لتأليف هذا الكتاب.

وكالعديد من كتبي الأخرى، يبدأ هذا الكتاب بقصة مكتوبة في سياق واقعي ولكنها خيالية. فلقد وجدت أن هذا يساعد القراء أن يتعلموا على نحو أكثر فعالية وذلك من خلال إبحارهم داخل قصة محبوكة وأيضاً من خلال قدرتهم على ربط الشخصيات بالواقع أو بأنفسهم. كما تساعدهم هذه الطريقة أيضاً على فهم كيفية تطبيق هذه المبادئ بشكل عملي على أرض الواقع الذي تؤدي فيه سرعة العمل وحجم التشبث إلى جعل أيسر المهام تبدو وكأنها شاقة جداً.

ولكي نساعدك على تطبيق هذه المادة في منظومتك الخاصة، فسوف تجد قسمًا مختصراً بعد القصة يوضح لك عوامل الخلل الخمسة بالتفصيل. ويتضمن هذا القسم أيضاً نموذجاً لتقييم فريق العمل، وأدوات ووسائل مقترحة للتغلب على القضايا والمشكلات التي قد تكون متغلغلة داخل فريقك.

أخيراً، ومع أنني استقيت هذا الكتاب من خبرتي أثناء عملي مع الرؤساء

التنفيذيين وفرق عملهم، إلا أن النظريات الواردة في هذا الكتاب قابلة للتطبيق على أي فرد مهتم بالعمل الجماعي، سواء كنت تقود قسمًا صغيرًا داخل شركة أو إذا كنت عضوًا في فريق بحاجة إلى بعض التحسين. مهما كان الحال، أتمنى أن يساعد هذا الكتاب فريقك في التغلب على اختلافاته الخاصة حتى يمكنه تحقيق أكثر مما يمكن للأفراد تخيل تحقيقه بمفردهم. وتلك هي القوة الحقيقية للعمل الجماعي.

القصة

الحظ

كان هناك شخص واحد فقط يعتقد أن كاثرين هي الشخص المناسب لمنصب الرئيس التنفيذي لشركة ديسيجن تك DecisionTech. وكان من حسن حظها أن هذا الشخص هو رئيس مجلس الإدارة.

ولذلك، فبعد أقل من شهر من نقل الرئيس التنفيذي السابق، أمسكت كاثرين ببيتسن بزمام الأمور لشركة كانت قبل سنتين فقط واحدة من أشهر الشركات وأكثرها تمويلاً ومن أكثر الشركات صعوبة في التاريخ الحديث لوادي السليكون. لم تستطع كاثرين معرفة سبب تدهور الشركة في هذه المدة القصيرة جداً، ولم تكن تدري ماذا تخبئ لها الشهور القليلة المقبلة من مفاجآت.

الجزء الأول

عدم تحقيق المطلوب

خلفية القصة

كانت شركة ديسيجن تك تقع في مدينة هاف مون باي Half Moon Bay، وهي مدينة زراعية ساحلية كثيفة الضباب تقع فوق أعالي التلال المحيطة بخليج سان فرانسيسكو. لم تكن شركة ديسيجن تك جزءاً من وادي السليكون من الناحية الجغرافية، ولكن كما نعرف فإن وادي السليكون يمثل كياناً ومفهوماً ثقافياً أكثر من كونه كياناً جغرافياً. وبالطبع كانت شركة ديسيجن تك مناسبة لكي تكون جزءاً من هذا الكيان.

فقد كانت تملك فريقاً تنفيذياً متمرساً ذا خبرة كبيرة، وخطة عمل ليس لها مثيل، وأعداداً ضخمة من المستثمرين، وكانت نجاحاتها وإنجازاتها أكبر مما يمكن أن تحققة شركة حديثة العهد. وحتى أكثر شركات المخاطرة حرصاً كانت تحتشد للاستثمار من خلالها، وأكثر المهندسين كفاءةً وموهبةً كانوا يقدمون سيرتهم الذاتية للشركة، قبل أن تستأجر الشركة مكتباً من أجل هذا الغرض.

كل ذلك كان في عامين تقريباً، وتعتبر هذه المدة طويلة بالنسبة لأية شركة تكنولوجيا حديثة. ولكن بعد شهور قليلة من هذه النجاحات الكبيرة، بدأت الشركة تواجه سلسلة من الإخفاقات المستمرة. فقد بدأت الشركة في التأخر عن الوفاء بالمواعيد المتفق عليها مع العملاء. وقام عدد من الموظفين الرئيسيين، الذين يقلون في المناصب عن فريق التنفيذيين، بترك الشركة فجأةً. وبدأت المعنويات تثبط والأخلاقيات تفسد. حدث كل ذلك بالرغم من المزايا الكبيرة التي حشدتها الشركة لنفسها.

في الذكرى السنوية الثانية لتأسيس الشركة، وافق مجلس الإدارة بالإجماع على «مطالبة» جيف شانلي، الرئيس التنفيذي للشركة البالغ من العمر ٣٧ عاماً وأحد

المؤسسين، بتقديم استقالته من هذا المنصب، وعرضوا عليه أن يرأس قسم تطوير الأعمال، ووافق جيف على ذلك مما أثار دهشة زملائه، فهو لم يرد أن يترك شركة بكل هذا الحجم من المؤكد أنها ستطرح أسهمها للبيع.

لم يُصدم أي من المائة والخمسين موظفا الذين يعملون في شركة ديسيجن تك بقرار إقالة جيف من منصبه. ففي حين أن معظمهم كانوا يحبونه على المستوى الشخصي، إلا أنهم لم يستطيعوا إنكار أن المناخ العام في الشركة تحت قيادته أصبح سيئاً ومليئاً بالاضطرابات. فقد أصبح «الطعن من الخلف» سمة من سمات فريق التنفيذيين. ولم يكن هناك أي شعور بالاتحاد أو الثقة داخل الفريق، مما تُرجم إلى مستوى ضعيف من الالتزام بقواعد الشركة وأهدافها. وأصبح كل شيء يأخذ وقتاً طويلاً جداً لإنجازه، وأصبحت العلاقات متوترة.

ربما تصبر بعض الإدارات عندما يواجه فريقها التنفيذي بعض العثرات أو الاضطرابات، لكن إدارة ديسيجن تك لم يكن لديها هذا الصبر. فكان الجميع يشعرون بخطر حقيقي وهم يشاهدون الشركة تضعف وتتهار بسبب سياسة الوقية والنزاعات الشخصية. وأدى ذلك إلى تدهور سمعة شركة ديسيجن تك داخل وادي السليكون، وأصبحت تشتهر بأنها أكثر الشركات اضطراباً داخل الوادي، مما أدى إلى عزوف الأفراد عن التقدم للعمل بها. لذا، لم تستطع الإدارة تحمل هذا الضغط، خاصة وأن الشركة كان ينتظرها مستقبل واعد قبل سنتين فقط.

فكان لا بد أن يتحمل شخص ما مسئولية هذه الفوضى، وكان جيف هو ذلك الشخص. شعر الجميع بارتياح عندما أعلنت الإدارة قرارها بإقالة جيف من منصبه.

وتولت كاثرين منصب الرئيس التنفيذي بعد فصل جيف بثلاثة أسابيع.

كاثرين

لم يكن أي من أفراد الفريق التنفيذي يرى في كاثرين الشخص المناسب لهذا المنصب، واختلقت مبرراتهم.

أولاً - كاثرين كانت كبيرة في السن، حيث كانت تبلغ من العمر سبعة وخمسين عاماً. لذا، فهي تعتبر من طراز عتيق، على الأقل وفقاً لمعايير وادي السليكون. الأهم من ذلك هو أن كاثرين لم تكن لديها أي خبرة حقيقية في مجال التكنولوجيا العالية باستثناء أنها عملت كعضو في مجلس إدارة شركة ترينيتي سيستيمز Trinity Systems، وهي شركة كبيرة تعمل بمجال التكنولوجيا وتقع في سان فرانسيسكو. وهي إلى ذلك أمضت معظم حياتها المهنية في أدوار ومناصب تعتمد فيها على مهاراتها اليدوية أكثر من مهاراتها الإدارية أو العقلية، وذلك في شركات تكنولوجيا منخفضة. كان أفضلها شركة لتصنيع السيارات. والأهم من عاملي السن والخبرة، هو أن كاثرين لم تبدُ مناسبةً لثقافة ديسيجن تك.

فقد استهلت كاثرين حياتها العملية في القوات المسلحة، ثم تزوجت من رجل يعمل معلماً ومدرّب كرة سلة في مدرسة ثانوية محلية. وبعد إنجابها لثلاثة أولاد، عملت كاثرين بالتدريس لعدة سنوات حتى اكتشفت ميولها وانجذابها لعالم الأعمال والتجارة.

وعندما بلغت كاثرين سبعة وثلاثين عاماً، التحقت ببرنامج تعليمي ليلي مدته ثلاث سنوات بإحدى كليات التجارة في جامعة كال ستيت هوارد Cal State Hayward، والتي لم تكن على مستوى جامعة هارفارد أو ستانفورد. ثم قضت كاثرين الخمس

عشرة سنة التالية في التصنيع، حتى تقاعدت وهي تبلغ من العمر أربعة وخمسين عاماً.

إن كون كاثرين امرأة لم يكن يمثل مشكلة على الإطلاق لأعضاء الفريق التنفيذي، خاصة أن بالفريق اثنتين من النساء. كما أن معظمهم عمل من قبل في فترة ما من حياتهم العملية مع قيادات نسائية. لكن حتى لو كان جنسها يسبب مشكلة لأي فرد في الفريق، فهذا لم يكن ليمثل لها شيئاً؛ نظراً للاختلاف الثقافى بينها وبينهم. وكان أيضاً من بين الأمور التي أثارت حفيظة الإدارة في ديسيجن تك أن كاثرين تعد من طبقة العمال، كما أنها تتبنى أفكاراً تقليدية، مما تسبب في حدوث جدال واسع بين أعضاء الإدارة، حيث إن معظمهم قضاوا كل أو معظم حياتهم العملية داخل الوادي. حتى إن معظمهم كان يتباهى بأنه لم يرتد بدلة قط منذ تخرجهم من الجامعة باستثناء حفلات زفافهم.

لم يكن أمراً مدهشاً إذن أن أعضاء مجلس الإدارة، وبعد قراءتهم لسيرة كاثرين الذاتية لأول مرة، شككوا في سلامة عقل رئيس مجلس الإدارة عندما اقترح عليهم تعيين كاثرين. لكنه نجح في النهاية في إقناعهم.

أولاً - لأن مجلس الإدارة وثق برئيسه عندما أكد لهم أن كاثرين ستنجح. السبب الثاني هو أن رئيس مجلس الإدارة اشتهر بأن لديه بصيرة نافذة فيما يتعلق بالناس، باستثناء مشكلة جيف. لذا فجميعهم كانوا متأكدين أنه لن يقع في نفس الخطأ مرتين متتاليتين.

ولكن ربما يكون السبب الأهم هو أن ديسيجن تك كانت في حالة يرثى لها (رغم عدم اعتراف أي منهم بذلك. وأكد رئيس مجلس الإدارة على أنهم لن يجدوا الكثير من الأشخاص الأكفاء الذين يرغبون في شغل هذه الوظيفة المليئة بالعثرات في ظل هذه الأوضاع الحالية للشركة. وقال لهم: «يجب أن نعتبر أنفسنا محظوظين لأننا وجدنا قائداً جيداً مثل السيدة كاثرين.»

وبغض النظر عما إذا كان ذلك صحيحاً أم لا، فقد عقد رئيس مجلس الإدارة العزم على تعيين شخص يعرفه ويمكنه أن يثق به. وعندما دعا كاثرين ليخبرها بالوظيفة، لم يكن يعرف في الحقيقة أنه سيندم على هذا القرار بعد عدة أسابيع.

الأساس المنطقي

لم يكن هناك شخص مندهش لهذا العرض أكثر من كاثرين نفسها. فمع أنها كانت تعرف رئيس مجلس الإدارة لسنوات عديدة على المستوى الشخصي (حيث قابلته لأول مرة عندما كان زوجها يدرّب أكبر أبنائه في المدرسة الثانوية)، إلا أنها لم تستطع أن تتخيل أنه يُقدّر لها لدرجة أن يرشحها لمنصب الرئيس التنفيذي.

فلقد كانت العلاقة بينهما في معظمها علاقة اجتماعية، تركز حول الأسرة والمدرسة والألعاب الرياضية. واعتبرت كاثرين أن رئيس مجلس الإدارة ليس لديه فكرة كبيرة عنها خارج إطار دورها كأم وكزوجة ومدرب ابنه.

لكن في الحقيقة، كان رئيس مجلس الإدارة يتابع حياة كاثرين العملية باهتمام عبر الوقت، وكان مندهشاً من النجاح الذي وصلت إليه كاثرين بالرغم من التدريب المتواضع نسبياً الذي حصلت عليه. ففي أقل من خمس سنوات، أصبحت كاثرين مديرة العمليات في مصنع السيارات الأوحّد بمنطقة الخليج في سان فرانسيسكو، وهو مصنع أمريكي ياباني مشترك. وتولت هذا المنصب لمدة عقد كامل، وأصبح المصنع أكثر المشروعات التعاونية نجاحاً في الدولة. وفي حين أن رئيس مجلس الإدارة لا يعرف الكثير عن صناعة السيارات، إلا أنه يعرف شيئاً واحداً عن كاثرين وهذا هو ما أقتعه بأنّها الشخص المناسب لحل مشكلات ديسيجن تك، كان هذا الشيء هو أن كاثرين لديها موهبة رائعة في بناء فرق العمل.