

الفصل الثالث

أسس تصورك عن القيادة على تصورك الشخصي

يوضح هذا الفصل المدى الكبير الذي تعتمد فيه القيادة الفعالة على رؤية الشخص لنفسه أولاً، وتصوره الشخصي عن القيادة ثانياً. ونعني بعبارة «التصور الشخصي» الصورة المثالية البالغة الأهمية التي تراها لحياتك، والتي يدخل في إطارها العائلة والحياة المهنية، وأية مواقع أخرى تشعر أنها هامة. وأما «تصورك عن القيادة» فهو الوجه الآخر من تصورك الشخصي يتضمن صورة القائد الذي تريد أن تكونه والدور الذي ستلعبه قيادتك للمؤسسة في تحقيق تصورك عن العمل المؤسسي؟. وإذا أخذنا في الاعتبار شكل القائد الذي تريد أن تكونه، فقد تجد أن تصورك القيادي سيحملك بعيداً عن عملك الحالي وعن مؤسستك. فكر بتصورك عن القيادة كدور مختلف تود أن تلعبه كقائد. والإنجازات التي تحب أن تنجزها خلال القيادة، وكيف ترى عملك القيادي يحقق تصورك الشخصي، وسيقودك هذا الفصل خلال عملية هدفها توضيح تصورك الشخصي وتصورك عن القيادة.

وفي الفصل الرابع سوف نكتشف معاً كيف يتصل هذان التصوران بقيمك الشخصية.

التصور الشخصي وعلاقته بالقيادة

كتب فرد مانسكيه (1987) في كتابه «أسرار القيادة الفعالة» ما يلي: «القائد بالنسبة لي، هو تصور يحرك الآخرين. ويتضمن هذا التعريف بعدين اثنتين: (1) خلق تصور عن المستقبل (2) إلهام الناس ليحولوا التصور إلى حقيقة (ص/3)».

ونحن نتفق بقوة مع الفكرة التي تقول أن القيادة تبدأ بالتصور. وغالباً ما يعني غياب التصور الملهم الذي يحض، نقصاً في التوجه نحو نفسك ونحو أولئك الذين قد تكون مسؤولاً عنهم. والقيادة بدون تصور، هي مجرد إدارة، ترتيب أو شيء آخر مختلف تماماً.

ونرى نحن أيضاً أن الرغبة في القيادة يجب أن تكون جزءاً من تصور شخصي لما تريده لحياتك، فإن قيادتك ستفتقد الهدف الواضح، وقد تجد نفسك تقود الآخرين إلى موقع لا تريد أنت بالضرورة أن تذهب إليه. ويمكن للقيادة أن تكون أداة للتعبير الشخصي لدعم اختيارك مهنة ما أو شيئاً تختص به أو تلبية دعوة. ويمكن للقيادة أن تكون عربة يمتطيها المرء لتحقيق تصور شخصي. فإذا كان عملك أو دورك القيادي لا يساعد ويدفع باتجاه تحقيق بند من بنود برنامج تصورك الشخصي، ربما يكون عليك عندئذ أن تبحث عن دور قيادي آخر، أو أن تقول للقيادة: لا، ليس في هذا الوقت.

تأثير التصور الشخصي:

يعتبر ريتشارد كاسل (اسم مستعار) فعلاً فتي متألّقاً. ولم يصب أحد ممن كانوا يعرفونه في كليته إيفي ليج أو جامعته التي حصل منها على شهادته الجامعية بالدهشة عندما أصبح ريتشارد بروفسوراً، وقد حدث، على كل حال، أن انضم إلى شركة كبرى ليعمل كمحلل للبيانات. وشق طريقه نحو المناصب العليا، ليحمل أعباء عمل أكبر ومتاعب قيادة العديد من الناس الذين أصبحوا يعملون تحت إمرته.

وكانت الأموال التي كسبها وفيرة، مع آمال كبيرة بترقيات جديدة وطموحات كبيرة، وفي لحظة وعي طرح ريتشارد على نفسه السؤال التالي: علام أفعل كل ذلك؟

احتاج ريتشارد إلى فترة ليتحقق أنه إن لم يرسم هدفاً شخصياً لبناء هذا الهرم من الإنجازات الذي يتسلقه، فسواجه أزمة من نوع ما. لقد احتاج إلى سبب يبرر هذا الجهد الذي يبذله، ولم تكن السلطة ولا المال ولا المجد كافيين لكل هذا العناء.

وعندما نقب في ثنايا فكره، وجد الجواب: كان يريد أن يحقق اختلافاً ذا مضمون في العالم. لقد استطاع أن يحقق خلال عمله، تغييراً إيجابياً ذا معنى، تغييراً أمل الأساتذة الجامعيون أن يحققوه بشكل مباشر من خلال طلابهم. لقد استطاع أن يجعل جزءاً هاماً من العالم أكثر تأثيراً، ومكاناً أفضل لكل الناس.

وبدا الأمر لريك، أنه يستحق هذا الجهد. وبعد أن استطاع تشكيل هذا التصور، أصبح بإمكانه متابعة مهمة التعلم كي يصبح رأس العمل، ويعقد الصفقات، وينال رضا رؤسائه والعاملين معه ويحقق التكامل بين حياته العائلية وحياته المهنية.

ويتصف التصور الشخصي بأبعاد عدة، بما فيها أفكارك وحياتك الشخصية، والعائلية وحياتك في المجتمع الأوسع. وبغض النظر عن الطريقة التي تختارها لتجسيد هذا المصطلح كأن تؤكد على بعض العناصر دون غيرها أو تركز على ركن واحد من أركان حياتك تاركا الأركان الأخرى.

وكي يصبح تصورك الشخصي دليلاً مفيداً لك يجب أن تلبي ثلاثة أمور:

1. يجب أن تجسد أحلامك وعواطفك، والأشياء التي تثير اهتمامك.
2. يجب أن تكون أصيلاً وصادقاً مع واقعك، مؤتبطاً فيمن تكون فعلاً.

ويجب أن لا يصاغ وفقاً لمعايير الآخرين.

3. يجب أن يستمر في التطور. فالتصور الشخصي ليس ساكناً، كما هي الصورة الفوتوغرافية، بل هو بالأحرى إطار يحيط بصورة فيلم فيديو تتبدل ببطء من يوم إلى يوم. ويعكس أين وصلت في تطورك الخاص، وأين تظن أنك تتجه.

بعد قليل، في هذا الفصل، سوف نوجه إليك عدة أسئلة كي تكتشف تصورك الشخصي بشكل منهجي. إنما خذ الآن لحظة هنا كي تفكر قليلاً حول هذا التصور:

1 - على ماذا تتركز عواطفك الآن؟

2 - ما هي أحلامك؟

3 - أين تريد أن تكون بعد خمس سنوات؟ بعد عشر سنوات؟

4 - إذا كنت تعيش حياتك حتى الثمالة، فما الذي تنوي إكماله؟

5 - أي تأثير تريد أن تتركه؟

التصور الشخصي والتصور القيادي

يمكن لقدرتك على توضيح تصورك الشخصي أن تزيد من قدرتك على توضيح ورسم معالم تصورك عن القيادة - وبعبارة أوضح أن ترسم صورة لنفسك كقائد. وتصورك عن القيادة يجب أن ينسجم ويتلاءم معه تصورك الشخصي، بل يجب أن ينبثق منه ويساعدك على تحقيق تصورك الشخصي. ويتضمن تصورك عن القيادة ما تحاول أن تحققه كقائد في مهنتك وفي هدفك المتفرد في الدعوة التي تؤمن بحملها وكذلك ما تحاول إنجازه خارج إطار العمل.

بشكل اعتيادي، نحن نلبي دعوة ما: أن أكون طبيباً، نجاراً، أو معلماً

دون التفكير بالقيادة باعتبارها تشكل جزءاً من هذا النداء. ويعكس اختيارك لمهنتك، والذي غالباً ما يقع بين الـ 18 والـ 25 من العمر ذاتك بأحسن ما يكون فهمك لها في تلك المرحلة المبكرة من العمر ويتضمن هذا الاختيار المبني على الدعوة الملامح الأساسية لمخطط حياتنا كلها رسماً: «أن تصبح شيئاً ما في وضع ما. ثم يضاف باستمرار إلى هذا المخطط فهمك الذي ينضج كلما تقدم بك العمر حول كيف ستكون القيادة في سياق المهنة التي اخترتها، العربة التي ستمطيها لتحقيق ازدهارك الشخصي وازدهار الناس الذين تقودهم».

كم عدد المدراء الذين يقلبون صفحات تصورهم عن القيادة؟ وكنا قد سألنا مديراً فنياً في شركة كيميائية: «هل فكرت يوماً في تصورك لنفسك كقائد؟» وبدون تردد أجاب:

«القيادة هي كونك قادراً على صياغة تصور ما، أن تقرر أنك تريد الذهاب إلى مكان ما، وأن هناك قيمة في الوصول إلى هناك، ثم كونك قادراً على وصف ذلك التصور وعلى ترويجه، وكلمة «يقود» ترد عندما تستطيع فعلاً أن تأخذ الناس إلى ذلك المكان»

وسألنا مديراً مكلفاً بتقديم التسهيلات له خلفية في العمل في أسطول بحري عن فلسفته حول القيادة. فرد علينا بطريقة تعطي الانطباع أنه فكر لبعض الوقت قبل أن يجيب:

«إن فلسفتي عن القيادة هي أن تكون موجوداً حيث ينبغي لتشجيع الهدوء وتقوم بالتوجيه. عندما يحتاج الأمر يمكن أن تتدخل في العمل وتساعد على دفع العربة. ولأسباب مختلفة يحب الناس أن يتبعوا من يقودهم، وهم يتبعونني جيداً».

لسوء الحظ كانت هذه الأجوبة الواثقة هي الاستثناء. بينما أجاب العديد من المدراء بروح أخرى:

- «في الحقيقة لا . لقد فكرت فقط في شروط الإدارة ومواصفات العمل أكثر من التفكير بالقيادة وما يجب أن أفعله». وقال آخر: «لقد فكرت بأن واحداً من الأشياء التي احتجتها كان لقب الوظيفة اللازم لتنفيذ الأعمال».

يجب أن يغرس تصورك للقيادة في تصورك الشخصي . ويخدم تصورك الشخصي تصورك للقيادة بطريقة هامة جداً، فهو يتيح لك معرفة أي أدوار قيادية تقبلها وأي أدوار، تبحث عنها أو تتنبأ بها . ومن خلال بصيرتك الداخلية في تصورك الشخصي، سوف تكون جاهزاً لأن تفعل مفاوضة ذكية . وسوف يمتلكك شعور بالقوة وحسن التوجه، وسوف تكون قادراً بالتعامل مع ميزان الأرباح والخسائر في حياتك لأنه سيكون لديك الثقة في أصالة قرارك . والتعامل مع هذا الميزان هو جزء هام من حياة القائد .

الأصالة مفتاح رئيسي . فمن المحتمل أن تكون مديراً مقبولاً ببساطة من خلال تعلم الآليات الحسنة وممارستها . ولكن المدراء المتميزين يجلبون الأصالة إلى الوظيفة . إنهم يحقنون العمل بقيمتهم الخاصة، وتجاربهم . وكما يهتمون بنقاط الضعف يهتمون بالقوة في شخصيتهم وبرامجهم، ثم لا ينسون أبداً أنهم بشر، وليس فقط أشخاصاً يقومون بأدوار قيادية .

وعلى مدى سنين، يمكن للقيادة أن تصبح جزءاً متكاملًا من حياتك إلى درجة لا تعد معها بحاجة لأن تضع فاصلاً بين تصورك الشخصي وتصورك القيادي . ويمكن أن لا تجد ما يفصل بينهما لأنك لا تستطيع أن تعرف أين تريد أن تذهب إلا إذا كنت في موقع القيادة . أو أن تصبح القيادة جزءاً من رؤياك الشخصية . دور يندمج في حياتك داخلاً وخارجاً . أنت فعال وتشعر بأنك كوفئت على عملك كمنجز فردي أو كعضو في فريق، وتحديات القيادة ليست ذات فائدة مستمرة أو متواصلة .

مثال بارز:

في هذا المثال يمكن أن نشرح كيف يمكن أن يسير التصور الشخصي وتصور القيادة والأصالة معاً في طريق واحد واسع: تطورت شركات إستي لاودر، وهي مشروع يبلغ مجموع استثماراته 4 مليارات دولار، من تصور وجهود امرأة واحدة، وعائلتها، والأشخاص الذين جذبتهم إلى المؤسسة. والعوامل التي ساعدت على تبديل الشابة جوزفين أيستر مينتزر، إلى إستي لاودر، ساعدت أيضاً على بناء مؤسسة حملت اسمها.

غذت إستي، وهو اسم التحبب الذي عرفت به منذ أن كانت فتاة صغيرة، تصوراً شخصياً منذ وقت مبكر في حياتها. وفي فترة متقدمة من عمرها نظرت إلى حياتها على الشكل التالي: «أريد أن أرسم صورة للطفلة الصغيرة التي كنتها - فتاة أسيرة ومحاطة بكثير من الأشياء والناس». (كوين 200 ص 17).

هناك ملامح بارزة عديدة، واضحة في حياة لاودر. «لقد أظهرت مسارا مكثفا».

- قال عنها ستانلي ماركوس أوف نايمن - ماركوس: «إنها واحدة من أكثر الافراد تماسكا رأيته في حياتي». (آرتس، انترتينمنت نيتورك 1999).
- كانت شخصية تتمتع بقدرة كبيرة على التنافس، وكانت تحلم في أن تصبح شهيرة.
- كانت تحب تغيير الأشياء، ترتقي بها لتجعلها أجمل. وكان والدها يحذرهما دائماً أن لا تعبث بالآخرين عندما كانت تحاول تجميل صورة الشيوخ. وقد اكتشفت كنتها أن إستي كانت تعيد باستمرار ترتيب أثاث بيت ابنها.
- كانت جيدة في البيع منذ فترة مبكرة في حياتها.

لحسن الحظ، كان لديها فرص معينة ونماذج متعددة لأدوار يمكن أن تختارها: كان لها عم يصنع مساحيق البشرة، وقريبة لها تدير مخزناً في كوينز. والطليعات في صناعة أدوات التجميل إيزابيث آردن، وهيلينا روبنشتاين. كما واجهت ظروفًا اجتماعية جديدة، إنه بزوغ عصر نساء في العالم الاجتماعي وعالم الأعمال في منتصف القرن العشرين هذه الظروف التي صنعت معظم النساء المذكورات.

كان لديها تصور، وكانت واعية لقسم كبير من هذا التصور، كانت تعيشه بكل جوارحها. لقد كونت شخصيتها، وأحبت ما رأت فتابعته التكوين. ولكن كيف اختلفت قصتها عن قصة مثيلاتها من النساء العاملات في ميادين البيع والتصميم، والفن هل هي قصة مختلفة عن أي نوع من قصص السيدات الناجحات الأخرى؟

كانت إستي تملك تصورا مختلفاً عن القيادة.

«لقد أردت أن أكون في قمة شي ما»، كتبت لاودر وقد ألفت نظرة على ما مضى من حياتها (آرتس، انترتينمت نيتورك 1999)، ووجدت أنها كانت مؤثرة في حشد من أفراد آخرين لمساعدتها وناجحة في توجيه نشاطاتهم نحو الهدف الذي رسمته. وهكذا اتسع تصورها الشخصي ليشمل تصورا عن نفسها كقائد لمؤسسة. لقد حددت دورها بأن تكون قائداً فعالاً ونشطاً.

ولو عرفت قليلاً عما تملكه هذه المرأة من عواطف واهتمامات، فلن تدهش بأن شعارها كان - وبعبارة أدق تصورها المؤسساتي -: لا توجد هناك نساء «للييت»، هناك فقط نساء غير مباليات «لقد حولت تصورهما الخاص عن العالم، إلى رسالة للشركة. وأصبح تصورهما الشخصي، قاعدة بني عليها تصورا لمؤسسة».

تمارين لتوضيح تصورك الشخصي:

قبل أن ندخل أكثر في تفاصيل التصور القيادي، دعنا نركز الآن على تصورك الشخصي. يعرف المستشارون ومدربو المديرين بأن الوضوح الكبير في الهدف الشخصي يمكن أن يختبئ تماماً تحت السطح، وأن قليلاً من التنقيب نقوم به نحن، وأنت هو كل ما يلزم للكشف عنه.

قد لا يكون لديك مشكلة عندما تكون طفلاً في «معرفة» أنك ترغب أن تصبح ذات يوم رائد فضاء، أو رياضياً محترفاً، أو معلماً، أو طبيباً. وعندما تكبر وتمر سني مراهقتك، تتلوها سنوات الجامعة، قد تستطيع أن تعبر عما أصبحت «تعرفه» عن نفسك من خلال معرفتك لأشخاص آخرين من عمرك يشاركونك اهتماماتك في التعلم، والرياضة والحفلات، السياسة، أو الأعمال التطوعية. بعد ذلك تخرج إلى معترك الحياة فترى نفسك في أدوار البالغين، كعضو في العائلة، وفي المجتمع، ومشارك في العمل المؤسسي الرسمي. وربما كان تصورك عن القيادة يحاك خلال هذه المراحل المختلفة. قد لا تتحدث عن هذه الأفكار والسيناريوهات، وقد لا تدونها على بطاقات تعلقها على الجدران، ولكنها مع ذلك موجودة هناك. ونحن نطلب منك أن تنقب معنا لاستخراجها.

وفي الحقيقة، قليل جداً من الناس لا يملكون خارطة طريق داخلية، أو نجماً هادياً، وقليلون لا يملكون إحساساً يرسم كل منهم بموجبه خارطة طريقه لبناء مستقبله الشخصي. بعض الناس لا يفكرون بشكل خاص بما يجب أن تكون عليه حياتهم ونادراً ما يفكرون بشكل نشيط بها. ولكن ما دمت تقرأ هذا الكتاب فإننا نعتقد أنك لن تكون منهم.

وسيساعدك إلى حد بعيد أن يكون الإحساس بهدفك أو تصورك، قابلاً للنقاش، ولن يكون بنفس الفائدة إن بقي حبيس اللاوعي. والتصور بلا قسمات واضحة سيترك للصدفة مجالا كبيراً. ويمنع صاحبه من أن يكون

نشيطة وفعالا تاركا لك فقط توجهها سلبيا انتهازيا تجاه الحياة والمهنة. ويمكن للأمر في هذه الحالة أن تجري بشكل جيد جدا، وربما لا تسير كما تشتهي، رغم أنها تملك مقومات النجاح.

من الأفضل أن تستجلي وتكتشف تصورك الشخصي. وعندما نقول «تكتشف» فلأننا نعني أن التصور لا يخلق من «خربشات» ولا ينسخ عن تصور آخر، ولا يلحق بتصوير آخر، وإن حدث ذلك، يصبح مصطنعا ومزيفا. وتوضيح تصورك هو نوع من الرحلة. ولكنه ليس «نزهة تسوق».

ومع ذلك، إنها عملية البحث في الأماكن المحتملة عن العناصر الهامة في هذا التصور، وضم الأشياء إلى بعضها لخلق صورة واعية، ذات معنى، ومتكاملة. إنك تكتشف تصورك عندما تنظر إلى نفسك بأمانه. نظرة صارمة تصل أحيانا إلى مستوى الصراع. ويمكن لبعض التأمل الذاتي أن يساعد على ذلك. وقد لا تخرج من كل ذلك بصورة شفافة صافية صفاء الكريستال لما تتصوره، ولكنها ستكون بالتأكيد أكثر وضوحا من قبل.

يتضمن الشكل 3 - 1 بعض الأساليب المقترحة التي سنوضحها في السطور التالية. ونشير أنه ليس أي منها هو الرابع بشكل أوتوماتيكي ولكن معظم الناس يفيدون من تأمل ذواتهم بطريقة أو أكثر من الطرق المقترحة.

ارو قصتك الخاصة. عندما نرغب بمعرفة شي ما عن رجل ما، اطرح السؤال التالي: ما هي قصته، قصته الحقيقية، العميقة؟

ذلك أن لكل منا مسيرة خاصة، قصة حياة متفردة، نسجت خيوطها بشكل تراكمي، وبدون وعي منا، بواسطة مداركنا، ومشاعرنا، وأفكارنا وتوجهاتنا، ومن خلالها. من الواضح أننا لا نختلف عن بعضنا كثيرا من الناحية البيولوجية والفيزيولوجية، أما من الناحية التاريخية، فلكل منا قصة حياة منفردة. (و. ساكس 1970، ص 110 -

هناك، إذن رواية خاصة بك في داخلك، رواية قد لا تكون مختلفة كثيراً عن قصص الآخرين سوى أنك أنت الذي كتبتها وقد رافقت الرواية التطور البشري. وغالباً ما ينبع التصور الشخصي من الأسطورة أو الخيال الشخصي وعندما يكتشف الناس، ويبدعون، ويخلقون، ويخترعون ويؤسسون الأعمال، ينشئون الأسر، ويؤلفون السيمفونيات، أو يطبّرون باتجاه المهاجر، فإنما يفعلون كل ذلك لينقذوا قصة كانوا يروونها لأنفسهم وللآخرين.

يقودك الشكل 1.3 إلى طرق توضيح تصورك الشخصي:

- ارو لنفسك قصتك الذاتية.
- تأمل أحلام اليقظة التي تمر بك.
- ابحث عن الأنماط المتكررة في الأحداث التي مرت بك وفي سلوكك وما كنت تركز عليه وتسخر له طاقاتك.
- استخلص دروساً من هذه الأنماط.
- قم بتقييم مشاعرك عن السلطة.
- قم بتقييم استجاباتك للصراع
- لاحظ انغماسك المبدع
- اتبع إلهامك الوجداني.

كانت قصص القيادة الهامة المبكرة بالنسبة للكثيرين منا تجد مكانها في الرياضة. وقد أخبرنا مدير سلسلة محلات تباع بالمفرق من خلال عمل فريق واع:

«كنت في العاشرة من عمري، أعتقد أنني كنت خجولاً في خوض المباريات الرياضية. وأتذكر أن المدرب كان يضع يده حول كتفي

ويقول إذا لم تتحرك فلن تضرب الكرة أبداً. ولقد طمأنني هذا اللطف. ولقد أصبحت مهتماً بالقيادة في المدرسة العليا، عندما تعرضت للتنافس الرياضي. وما أثار اهتمامي في ذلك الحين كان المدربون الذين كانوا على تماس معي... ومشاهدة ما يستطيع المرء أن يفعله مع المجموعة من الناس الذين تحركهم وكنت دائماً أرى أنني إن كنت أستطيع أن أقدم أفضل ما أستطيعه. فهذا هو كل المطلوب. وفي المفهوم القيادي للفريق، إذا استطعنا أن نجعل الناس يقدموا أفضل ما يستطيعون، فهذا هو النجاح بعينه».

ربما يجب أن لا يدهشنا سماع هذه الأنماط من أسلوب القيادة في سنين مبكرة من حياة الإنسان، يقول هذا الرجل أن القيادة تبقيه شاباً في تفكيره. وبقدر ما تكون قصة حياتك أغنى وأكثر تأثيراً، بقدر ما تجعل قدرتك على الخلق والإبداع أكبر وأقوى. ويروي الناس عادة، قصصهم الشخصية ثم يعيدون روايتها، إلى أن يجعلوها صحيحة. أما أنت فقصةك الشخصية تتصل بالقصص التي سمعتها من الآخرين لأننا لسنا مخلوقات منفصلة عن بعضها البعض والقصة التالية التي سمعناها من أحد الذين استجوبناهم تعطي دليلاً على التواصل:

كان لي شقيق كنت فعلاً أرى فيه الإنسان المثالي، وكان يكبرني بتسع سنوات كنت في الصف الرابع عندما قتل في فيتنام. وفي ذلك الوقت أخبرني والدتي أن علي أن أصبح رب البيت. وأعتقد أن ذلك ترك في أثر عميقاً. كان الأمر بالنسبة لي حافزاً، فانتقلت ذلك اليوم من عالم الطفولة إلى عالم المسؤولية.

ولقد تعلمت أشكالاً من القيادة منذ مرحلة الدراسة الثانوية. ففي تلك المرحلة بدأت القيادة في المجال الرياضي. ثم قمت بأعمال جدية في المجال السياسي، في المرحلة نفسها، وقد انخرطت في بعض المنظمات السياسية في عقد الستينات وأعمل الآن مع عدد من المنظمات المختلفة غير الربحية... وأقوم بدور قيادي في كل واحدة من هذه التنظيمات.

قد تأخذ بعض القصص، مثل فلق الذرة أو اقتحام عالم الفضاء أو شفاء الأمراض أجيالا ترويها وتناقلها وتضيف إليها. وأما الأشخاص الذين يتناقل الآخرون قصص حياتهم وأعمالهم، ويرددونها، هؤلاء الناس يطلق عليهم اسم طليعيين أو قادة.

في مرحلة مبكرة من عمرنا، نبدأ برؤية حياتنا وكأنها قصة تروى لنا. وخلال المراهقة، نتحقق أنه باستطاعتنا أن نصبح نحن مؤلفين لقصصنا. وعندما يقبل بعضنا مسؤولية أن يكون هو صانع حياته الخاصة، بينما لا يقبله البعض الآخر بسهولة، ويتلذذ آخرون بأنهم قادرون على إعادة كتابة قصة حياتهم من وقت لآخر.

ومع مرور السنين نراجع ما نؤلفه ونرويهِ ثم نراجعه مجددا، ولكن الموضوع الرئيسي لقصصنا أظهر على الدوام استمرارا كبيرا عبر الزمن. إن مهمة من يتخذ دور الأستاذ أن يجعل الآخرين أقوياء. سواء كان هؤلاء الآخرون، طلابا أو عائلة، أو أصدقاء، ويمكن لدور الصحفي أن يكون هو في خدمة المجتمع كي يساعد على فهم بيئتهم بشكل أفضل، والطبيب، والممرضة، وطبيب الأعصاب يستطيعون أن يعبروا عن الاستمرار في موضوع الشفاء أو يكتشفوا أسباب المرض وعلاجه. أما دور المهندس فيمكن أن يكون الاختراع، والمحامي العدالة.

وتتضمن مواضيعنا وقصصنا وما تحمله من تصويبات لتصوراتنا عن القيادة. فبين صفحات هذه القصص يبرز تصورك عن نفسك كقائد.

توقف لحظة لتفكر في قصتك ومواضيعها المتكررة:

1. لو كتبت قصة حياتك في سلسلة من العناوين، ماذا ستكون هذه العناوين برأيك؟
2. ما هي الأحداث في حياتك التي تثير فيك الانفعالات؟
3. ما هي الأحداث التي حملت لك دروسا وعبرا؟
4. من أين حصلت على أفكارك الرئيسية؟
5. ما هي المواضيع الرئيسية في قصة حياتك؟
6. ما هي درجة الحماس والنشاط الذين رافقا كتابة قصة حياتك؟
7. ما هو مدى الترابط بينها.
8. هل يعجبك أين سارت بك الحياة؟
9. هل القيادة جزء من هذه القصة؟

تأمل في أحلام اليقظة:

تجد نفسك في لحظات هادئة تمر بك خلال يومك محلقة في الخيال، سابحا في عوالم أفضل، ربما تعيش هذه الأحلام وأنت تتجه إلى عملك، أو تعود منه أو أنت تخرج من البيت لتأخذ كلبك في نزهة. ربما تحدث تلك الأحلام وأنت تحضر واحدا من «تلك» الاجتماعات.

أحلام اليقظة محطة هامة، فهي تخبرك أمرا ما. وتربط بين حاضرك الواقعي، ومستقبلك المحتمل. تضم أحلام اليقظة أحلامك عن كيفية ظهورك كشخص، ويرسم بعضها الخطوط في طريقة تحقيق هذا الظهور. وقد توحى لك بصور عن نفسك كرايح أو بطل، ونوع المواقف التي تجد نفسك فيها. وما يمكن أن تفعله كي تسير الأمور على ما يرام.

كان توماس جفرسون أحد الذين يعيشون هذه الأحلام بكثرة، فقد تخيل مجموعة من المبادئ حول كيف يجب أن يعيش الناس الأحرار في علاقاتهم مع حكومتهم، ثم انعكست هذه التصورات على حياته كلها لتأسيس دولة في بلاد واسعة، ومؤسسا جامعة أصبحت شهيرة، وحفظ هذه المبادئ تحت اسم لائحة الحقوق.

وقال الدكتور مارتين لوثر كينغ لحشد من المواطنين تجمهروا أمام النصب التذكاري للنكولن عام 1963: «لدي حلم». وقد ساعدت كلماته هذه في بلورة حركة الحقوق المدنية السلمية.

وكان لستيف كيز حلما طفوليا في بناء شركة تشكل الوعي العام، «مؤسس ورئيس شرف» أمريكا أون لاين جيمس كيمزي (1998 ص3 ليوفيتش) وقد بدأت القضية عندما حاول تنفيذ هذا الحلم وكان في العشرينات من عمره حيث انضم إلى شركة AOL عام 1983، عندما كانت في بدايتها وهو اليوم رئيس ومدير تنفيذي لشركة تايم أورنر وهي شركة دولية رائدة للخدمات وكان تصوره الشخصي وتصوره عن القيادة يرتكزان إلى رغبته في أن يكون قائدا لمنظمة تعيد تشكيل الطريقة التي يفكر بها العالم ويتصرف. يقول بول نوجلوس وهو محلل للتكنولوجيا الصناعية في شركة هامبرشت وكويست التي تقيم مركزها الرئيسي في سان فرانسيسكو: «عندما يقرأ أولادنا عن تاريخ الانترنت، فإنهم سيقروا أن تاريخ ستيف كيز» (ص 19).

ليست كل الأحلام بمستوى أحلام هؤلاء الناس فأحلام أكثر تواضعا أو ذات اتساع أقل يمكن أيضا أن تكون ملهمة، وليس من الضروري أن تكون أصيلة بكاملها. فالدكتور كينج استفاد من غاندي، وأخذ جفرسون عن الفلاسفة الأوروبيين. وستيف كيز لم يؤسس أمريكا أون لاين، إنما وضع فيها قلبه وروحه وأحلامه الخاصة. ولكن وإلى حد كبير يمكن لهذا الحلم أن يكون ملكك أنت مئة بالمئة.

وكما جاء في أغنية في المسرحية الموسيقية قوس قزح فينيان في برودوي سوف يتبع الناس الإنسان الذي يتبع الأحلام.

تمهل قليلا وكي تسجل أحلام اليقظة التي حلمتها أخيرا... ثم ذكّر نفسك في الأيام القليلة القادمة كي تسجل ما تراه في أحلام اليقظة هذه. طبق ما رأيته على الأسئلة التالية:

- أي نوع من المستقبل تعد نفسك له؟
- أي أحلام يقظة تشدك أكثر؟
- من ترى من الناس في أحلامك هذه؟
- أي نوع من الرجال ترى نفسك قد أصبحت في أحلام يقظتك ماذا ترى نفسك تفعل فيها؟
- ما هي الأمور التي تتمناها في هذه الأحلام؟
- أي تأثير تتركه هذه الأحلام فيك؟
- هل تتضمن أحلامك ومضات من القيادة؟

ابحث عن القوالب والأنماط في الأحداث، والسلوكيات، والتركيز، والطاقة. هناك طريقة أخرى لتجعل تصورك تحت الضوء، وهي أن تبحث عن القوالب والأنماط. ونحن لا نقترح شيئا معقدا فعلا، ولكن عندما تعيد «شريط حياتك الحالية إلى الخلف» ألا ترى بعض القوالب؟ الصيغ ستكون حتما هناك مع أنه ليس دائما تقع تحت عناوين واضحة. ربما تكون هذه الصيغ واضحة لمن هم حولك أكثر من وضوحها لديك.

دعنا نبدأ بالصيغ الأوسع - التصور الكبير. انظر إلى الأحداث الهامة خلال السنة أو السنتين الماضيتين وخاصة المشاريع الرئيسية فيهما، والأحداث، والعلاقات في العمل. متى تميل لتحقيق نجاحا ما ومتى تقلع

عن ذلك؟ متى كنت في أسعد لحظاتك ومتى كنت على العكس؟ ما هي الأوضاع التي وجدها سهلة، أو صعبة؟ ما الذي كان يهيك منها فعلاً؟.

ويمكن لعدد من العوامل أن تجعل من بعض النشاطات ناجحة، وممتعة، وسهلة، وجذابة، ما هو الموضوع الأساسي في هذه الأوضاع؟ ما هي الأشياء المشتركة بينها التي أكسبتك الخبرة الإيجابية؟ وإنه لأمر شائع لهذه الأشياء المشتركة أن تتصل بشدة بالطريقة التي نرى أنفسنا بها، وبالتالي بالطريقة التي نحب أن يراها الآخرون بها. وباستطاعتك أن تدعو ذلك «صورة الذات». وعندما تلاحظ متى وكيف تشعر بهذه الصورة عن الذات الإيجابية، فإنها أيضاً طريقة لتحديد معالم التصور الذي تحاول أن ترسم صورة عن المكان الذي تحاول التوجه إليه في حياتك.

وفي سلسلة أقرب من سلوكياتك هي الأدوار التي تلعبها عندما تكون في تجمعات. هناك نوعان من التعلم متاحان. أحدهما يتعامل بمدى حماسك لأن تنخرط في أدوار القيادة وأي نوع من أدوار القيادة أنت تمسك به. أما النوع الثاني فيتعامل مع الجهة التي تسعى بشكل نمطي أن تقود المجموعات التي أنت فيها من خلال أية أدوار قيادية تلعبها.

أية أدوار نموذجية تلعبها في إطار المجموعات؟ هل تقوم بدور المنظم؟ القائد الرسمي؟ الجوكر؟ المحلل؟ رسول السلام أو وسيط الصلح؟ أم البائع أم المخلص؟ محامي المضطهدين؟ لنلاحظ أن بعض الأدوار تبدو القيادة فيها واضحة وجلية أكثر من غيرها، ولكنها جميعها تصب في الجهد القيادي العام.

أين حاولت أن تقود المجموعة؟ هل حاولت جعل أمر ما جديداً ومختلفاً يحدث؟ هل تحاول تحسين النظم القائمة؟ هل تحاول لأن تحقق عبارة «الربح» لك أو لمنظمتك أو لكليكما؟ هل تفكر أكثر بتطوير أعضاء المجموعة، والمجموعة ككل؟ هل تفكر أكثر بالأسس، والمساهمين،

والزبائن؟ عندما تتاح لك الفرصة لأن تكون قائدا رسميا، ماذا تفعل بذلك؟ وإلى أي مدى يعكس سلوكك داخل المجموعة شيئا ما هاما حول من تكون، وما هو هذا «الشيء»؟.

والآن، دعنا نقرب أكثر من تصور صغير نسبيا للعالم مليء بالأشياء التي يمكننا أن نعملها، ونراها، ونكون جزءا منها، ونجعلها تقع وتحدث. وكل منا يقوم باختيار المكان الذي يجب أن نركز جهدنا فيه وما يجب أن نتجاهله كأساس، والمكان الذي نركز عليه أنظارك يمكن أن يشير إلى شيء ما هو المركزي في تصورك.

هل تتذكر قصة العلماء الثلاثة الذين كانوا يتنزّهون على الشاطئ؟ كان أحدهم بيولوجيا والثاني جيولوجيا والثالث عالم فضاء، وكانوا يقفون في نفس المكان ويقومون بنفس العمل، وإنما شاهد كل منهم شيئا مختلفا. تأمل الملاحظات هذه، التي يمكن أن يضعها أشخاص مختلفون متواجدون في نفس المكان أو الاجتماع:

- انظر إلى هذا الجهد الضائع - كلام، كلام، كلام، ولا نرى طحنا. لماذا لا تتخذ الرئيسة قرارا، هذه ليست طريقة لإدارة المنظمة.
- أليس عظيما أن يستطيع كل فرد أن يشارك ! عندما أصبح أنا الرئيس فسوف أتبع نفس الطريق ..
- لماذا يتكلم كل واحد عن المنتجات الجديدة، ومنافذ البيع الجديدة... دون أن نسمع كلمة واحدة عن الأرباح؟
- نفس الكلام القديم، نفس الأفكار القديمة، ولا فكرة جديدة تنطلق من هذه الغرفة. سام كان لديه فكرة، إنما لم يصغ إليه أحد. كان يجب أن يعقد هذا الاجتماع منذ ثلاثة سنين.
- من المهم تقديم منتجات أفضل. فالمنتجات ذات النوعية العالية تسوّق نفسها بنفسها.

- يقوم الرئيس بعمل عظيم في شد المجموعة بعضها إلى بعض، وحشد كل الناس خلفها بحيث تستطيع أن تخلق جبهة موحدة. يا للعمل الرائع.
 - يجب أن أقوم بعمل ما لمساعدة الرئيسة. في الحقيقة أنا أعرف ما أريد أن أقول.
 - لا يهمني أمر «المنتجات» الجديدة، والتي لا أعتقد أنها جديدة تماما. لا يفيد أي شيء تنتجه ما لم تعرف كيف تبيعه.
- ينظر الناس إلى الحياة بطرق مختلفة. وبالنسبة للناس الذين تعرفهم، فأنت عادة تستطيع أن تتوقع إجاباتهم حول أوضاع محددة. كما أنهم ربما يستطيعون أن يتوقعوا ماذا سيكون جوابك. هذه القدرة على التوقع تزود المرء بمعلومات هامة عن التصور الشخصي والأسلوب القيادي للآخرين.
- أخيرا، أين تستثمر طاقاتك عندما تملك فعلا إمكانية الاختيار؟ ما هي الأوضاع، الأحداث، النشاطات التي تجذبك؟ انظر إلى نشاطاتك التطوعية والاختيارية، ودقق في الصيغ التي تجدها مهمة. وعندما تفعل ذلك، انتبه إنك ربما تمارس درجة من الاختيار حتى في الأوضاع التي تشعر أنها التزامات. إن لكل منا طريقة الخاصة للولوج إلى أعمالنا ومهماتنا، الأغراض، والتزاماتنا التي نفضلها.
- حاول أن تستشير عددا من الناس الذين تثق بآرائهم بطرح الأسئلة التالية عليهم:

- متى تكون أسعد ما تكون، وأنجح ما تكون؟
- متى تشعر أنك أكثر ما تكون تركيزاً.
- ما الذي يشد انتباهك؟
- ما هي الأوضاع التي تحرك طاقاتك؟
- ما هي نوعية الأوضاع التي تجعلك تهمل ما عداها؟
- هل تبدو مركزاً مع أناس آخرين.
- هل تثير فيك القيادة الطاقات أم تحبطها.
- ما هي الأدوار التي تلعبها ضمن المجموعات.
- أي استرجاع للماضي قد تلقيته حول أدوارك مع الناس الآخرين؟
- أي صيغ أخرى تراها؟

خذ دروساً من أنماط الأدوار. عندما تسأل الناس عن أنماط الأدوار التي يحبون أن يلعبوها، فإنما تسألهم عن طموحاتهم. فالرجل الذي يعتبر بيل غيتس النموذج الذي يحب أن يقتدي به، هو يحمل تصوراً مختلفاً جداً عن رجال آخرين يكون نموذجهم نلسون مانديلا، أو كاتي كوريك، أو «عمتي شارلين».

ويمكن لنماذج الأدوار أن تكون حقيقية أو مختلفة شهيرة أو شخصية. والمهم هو أنك قد تكرر صورة ذلك الشخص الذي وجدت فيه شيئاً ما يشدك إليه. هذا الشيء الذي يجذبك، هو ما تريد أن تمسك به.

ولا يكفي أن تختار فقط «بطلك». بل تحتاج إلى توسيع أفكارك بسؤالك: ما الذي جذبك في ذلك البطل؟ هل اخترت بيل غيتس لأنه بنى شركة لقت ذروة النجاح؟ هل اخترت نيلسون مانديلا لأنه قد تغلب على الخصم، لأنه أصبح منقذاً قومياً، أم بسبب الطريقة التي يدير فيها أعماله؟

هل كاتي كوريك نموذجك لأنها استطاعت أن تحافظ على موقعها في استعراض «اليوم» الشهير بينما تساقطت نساء كثيرات من الأجهزة الإعلامية عندما بدأ شبابهن بالذبول؟ أو أنك اخترتها لقوتها في التغلب على أحزانها لموت زوجها، وقرارها لأن تصبح ناطقة ضد مرض مرعب؟ وما الذي يعجبك في «العمة تشارلي»؟ لأنها افتتحت محلا ناجحا للبيع بالتجزئة في كاليفورنيا، وسافرت إلى بقاع كثيرة في العالم، دون الحاجة لأخذ إذن من أي كان لما تريد أن تفعله؟

فيما يلي نقرأ كيف تحدث أحد الذين سألناهم عن أحد أنماط الأدوار في مهنته :

«كان لدي رئيس يشغل منصب مدير تنفيذي في مجلة اسكواير. كانت فلسفته (التي تضمنها تصريحه)، أنه لا يدع أبدا أي شخص يترك العمل ما لم يكن مقتنعا بأنه فعل كل شيء يستطيع فعله لجعل ذلك الشخص ناجحا في موقعه. في ذلك التصريح كان يخبرني عمليا أنني بحاجة لأخذ المزيد من المسؤولية كأني شخص آخر في موقعي، وأن أفعل كل ما أستطيع لجعل الأمور تسير. إنه تصريح واسع الأفق ويحمل قيما سامية. الناس يبحثون عن الطريق السهلة، ولكن الأمر يتطلب حجما كبيرا من الشعور بملكية خاصة في القيادة».

امضِ بعض الوقت مفكرا بمثلك الأعلى واكتب قائمة صغيرة بالمرشحين :

- من هم «مثلك الأعلى»؟
- لماذا هم «مثلك الأعلى»؟
- هل صفاتهم الشخصية شبيهة بصفاتك؟ أم أنك تعجب بهؤلاء الأشخاص لأنهم مختلفين عنك؟
- ما هي الطرق التي تجسد فيها هذه الشخصيات القيادة؟

قِيم كيف تفكر بالسلطة؟ كيف تشعر وأنت تملك السلطة وتمارسها؟ نحن نتكلم هنا عن السلطة القادرة على جعل الأمور تسير، وعلى إنجاز الأعمال «بتسيير النظام». والسلطة عامل موجود في تصورات الكثير من الناس، على الرغم من أنهم لا يسمونها باسمها الصريح. وتمتلك كلمة «السلطة» العديد من المضامين السلبية. لذلك يشعر الكثير من الناس براحة أكبر في استخدام عبارات مثل «النفوذ»، «التأثير»، أو «الفعالية». ولكن «السلطة» هي جزء من القيادة. فإذا كانت القيادة هي جزء من تصورك الشخصي، إذن فالسلطة ستجدها قابعة هناك في مكان ما.

يقول أحد التعاريف عن السلطة بأنها الإمكانية أو القدرة لأن تعمل أو تؤدي ما عليك بشكل فعال. أليس هذا ما تفعله القيادة؟ لقد رفع أحد المدراء الذين قابلناهم، هذه الروح إلى درجة عالية جدا.

«أحب أن يشاهدني الآخرون كفرد تنظر إليه المنظمات بشكل أساسي لإنقاذ الناس في المنظمة. وفي الشركات التي يتعرض الناس فيها للخطر مهما كانت المهنة التي أعمل بها أريد أن يُعرف عني بأنني الفتى الذي أدار العمل وجعله ناجحا، وكل الناس الذين يعملون فيه سعداء. أحب أن أكون معروفاً كشخص قد طور أشخاصا جيدين و... منمياً للمواهب. أحب أن أنظر إلى العامل معي والمنظمة قائلاً «إنه عاملي، إنها منظمتي، هذا الرجل لي، هذه العاملة لي».

هناك أشخاص آخرون لا يستطيعون أن يتخذوا قدوة قيادية دون أن يعضّوا على النواجز كثيرا. ولم يكن في مخططهم الحياتي أن يمارسوا السلطة. ولهذا عندما تبرز الفرص، كما يفعلون في أي موضع قيادي، تصبح التعاليم القديمة حول أهمية التواضع، والعدالة، وعدم الوقوف على رؤوس الأصابع قديمة وبالية، وهكذا يمكن أن تقف حائلا دون سيطرتهم. وليس سهلا الخروج من هذا الوضع، ولكنه يستحق أن تبذل وقتاً لتجرب ذلك.

- ابذل بعضاً من تفكيرك للإجابة على بعض الأسئلة مثل الأمثلة التالية:
- هل تستمتع بالسلطة؟
- متى وأين تشعر بأنك قوي؟
- هل تُعجب بالآخرين الذين يظهرون سلطتهم؟
- ماذا تفعل بسلطتك؟ هل تراها فاعلة؟
- كيف تشعر، وكيف تتصرف عندما لا يكون لديك شعور بالسلطة؟
- ما هي القيم القديمة عن القيادة التي يمكن أن تتدخل في ممارستك للقيادة؟

ادرس استجابتك للصراع. يمكن للصراع أن يزودك بالمعلومات. ويمكن أن يبين لك ما هو الثمين لديك، وتحب أن تدافع عنه وتحميه. وليس المهم هنا أن تكون على صواب أو خطأ في أي موقف دفاعاً عن موقعك أو إذا ربحت أم لا. إن ما يهمنا هنا هو لماذا دخلت ميدان الصراع؟.

بعض الناس ليس لديهم أي صراعات هامة ربما يشعرون أنهم لن يربحوا أبداً، أو أنها ستأخذ منهم الكثير من الوقت والجهد، أو أنها تخلق لهم أعداء دائمين، أو أنها لا تتماشى مع أخلاقيات المجتمع المتحضر إذا كان واحد من هذه الأسباب صحيحاً بالنسبة لك إذن يجب عليك أن تفكر بعبارات مثل «ما الذي أحب أن أقاتل من أجله؟» بدلاً من عبارة: ما الذي قاتلت من أجله؟. وقد لا يكون الجواب الذي ستحصل عليه واضحاً، ولكنه سيبقى مفيداً.

ونفترض أنك توافق بأن الأمر يستحق أن تخوض صراعات داخل المنظمة، ولهذا لا بد أن يكون هناك ما تعيد التفكير فيه. إذا لم تكتشف ذلك قبلاً وأنت لا ترغب الآن أن تأخذه بثقة فإننا نحيلك إلى سيبا (1994)

الذي يكشف كيف يكون الصراع جيدا، وخاصة ضمن الفريق، وخاصة عندما يكون أعضاء الفريق يميلون للتعلم من هذا الصراع بدلا من العمل السلبي تجاهه. وليس هناك مثل الصراع للتركيز على مسألة ما.

ربما تكون المواجهات الصريحة والكبيرة هي الطريقة الأسهل لك لتستخرج منها العبر، ولكن الصراعات الصغيرة قد تحمل في طياتها أيضا المعلومات المفيدة. وفي مواقف معينة، قد تكون قد قلت ببساطة أن ما يكفي كان يكفي، وتصر أن شيئا ما قد فعل بطريقة جديدة أو أنك قاومت بقوة تغييرا ما. وفي أشد مستوى مرئي ربما تكون قد تراجع أو فقدت دورا قياديا بدل أن تفعل ما تشعر أنه كان طريقة خاطئة بروحية: «أفضل أن لا أكون على صواب أفضل من أن أكون رئيسا». ربما بدلت عملك أكثر من مرة. لأنك أردت أن تجري الأمور على طريقك أنت. تأمل أيضا مواقف أقل وضوحا مثل المواقف التالية:

- ساعدت في تشكيل تحالف لكسب المعركة مع تحالف آخر.
- وجدت نفسك في حوار طويل حول فوائد شيء ما، العديد من المذكرات، الرسائل الالكترونية، والاجتماعات، وهكذا.
- أخبرت أحد العاملين في موقع أدنى بأن تنفيذ عمل ما بطريقتك أنت، ليس هو أفضل طريق، بل هو الطريق الأفضل على الإطلاق، ربما هي الطريق الوحيد لذلك.
- قد وُجه إليك اتهام بأنك كنت مملا لتكرارك الحديث حول مسألة معينة.
- أن مسألة ما هي هامة جدا وأنه إن لم يوافقك الآخرون على أهميتها، لن يكونوا جزءا من الشبكة التي تعمل معك.
- لا يعرف أصدقاؤك كيف يناقشوا أمورا معينة معك لأنهم يعرفون رد فعلك القوي الذي يمكن أن يثيره هذا النقاش.

ما هو رد فعلك الشخصي على الصراع؟

- ما هي الأفكار أو الأهداف التي خضت حرباً من أجلها في السنين الحالية.
- ما الذي جعلك تخسر؟
- ما الذي كان يدفعك لتراهن عندما تجد نفسك في صراع مع الآخرين؟.
- ما الذي تقوله بعض تجاربك السابقة في الصراع عن تصورك الشخصي، وعن نفسك كقائد؟

لاحظ استغراقك الخلاق

الإبداع هو صيغة عالية للتركيز والحيوية، حالة من الاستغراق العميق فيما تفعله. هذا الإبداع لا يحدث صدفة أو بدون بذل جهد أو رغبة. والناس الذين يمضون حياتهم وهم يبدعون، سيعترفون بصراحة أن ذلك احتاج منهم إلى تحضير وعمل شاق. إنما الفوائد كانت هائلة.

وكما كتب جولي كامبيرون في «طريق الفنان» (1992) يجد الكثير من الناس بأننا نبذل الكثير من طاقاتنا الخلاقة من خلال الاستثمار نسبياً في حياة الآخرين وآمالهم وأحلامهم وخططهم. «إذا بحثنا في لب الإبداع سنصبح أكثر قدرة في تحديد حدودنا وأحلامنا وأهدافنا الأصيلة» (ص 6). وكان عمل كامبيرون مساعدة الآخرين في إطلاق طقاتهم الخلاقة.

إذا كنت تملك فسحة من الحياة تريد أن تجعلها خلاقة، فإن الأمر يستحق أن تستكشف ما تقوله هذه الفسحة عن تصورك الشخصي. لا تتخطاها فقط لأنها لا تبدو أنها تتصل بما دفعته من أجلها. فقد تخبرك الكثير عن حقيقة عواطفك، ورغباتك وعن طاقاتك الكامنة

- متى تشعر أنك أكثر ما تكون عطاء؟
- متى تشعر بالانسياب والتدفق؟
- هل نتجت هذه المشاعر من كونك مبدعا في عملك؟
- هل تؤمن بأن القيادة هي عمل خلاق؟
- هل تشجع منظمتك إبداعك؟
- كيف ترى إبداعك خارج عملك ودورك القيادي؟

اتبع حدسك

يعتمد بعضنا كثيرا على الحدس ويستخدمه وسيلة للمساعدة في اتخاذ القرارات. والحدس صيغة من صيغ فهم العالم. إنه طريقة ترينا كيف تلثقي الأشياء، ومن أين جاءت، وكيف ترتبط ببعضها البعض، وأين يمكن أن تتجه، إنه نوع من صيغ التعريف، دون وجود كل البيانات اللازمة لدعم الاستنتاجات. إنه الشعور الذي يقول: «أنا لا أثق بنفسي في كل الأمور، ولكن في هذا الموضوع الأساسي، يبدو لي أنني أعرف ما هو الصحيح. عندما يتعلق الأمر بهذا الموضوع فإنني أربح عندما أتبع شعوري».

هناك صلة بين المبادرة والتصور الشخصي. فكلا الموضوعين مبنيان على أجزاء منا لا نعيها تماما، كلاهما لديهما شيئا يقولانه من كلام ذي معنى عما هو معقول، ونشعر بأنه التوجه الصحيح. وكل منهما يمكن أن يقودنا إلى المكان المناسب لنا.

إذا كان هناك ميادين وتجد فيها حدسك ذا قيمة بشكل خاص، فلا بد أن تبرز هذه الميادين في تصورك الشخصي. بعض الناس لديهم هذه الثقة بحدسهم عندما يمارسون عملية اختيار الموظفين. بالنسبة للآخرين، يُستخدم هذا الحدس لمعرفة أي منتجات يبيعونها أو مدى السرعة في توسيع أعمالهم

ما. والحدس يوحى لأشخاص آخرين متى يكون الوقت مناسباً للتركيز على حلّيات أخرى إلى جانب العمل.

وما يفيد قارئ هذا الكتاب بشكل خاص هذا النوع من الأسئلة:

- ماذا يخبرني حدسي عن العلاقة بيني وبين القيادة؟
- هل لدي شيء خاص هام لأكمّله من خلال منظمة ما؟
- هل سيتبع الناس قيادتي؟
- هل أنا جاهز للتعامل مع التحدي الآن؟
- أهذا هو الزمان والمكان المناسبان؟
- ماذا أستطيع أن أفعل أيضاً إلى جانب هذا؟

اطرح على نفسك هذه الأسئلة، كما أجب أيضاً عن الأسئلة التالية:

- هل تحترم وتقدر حدسك؟
- هل تثق بحدسك؟
- ما حصل عندما استخدمت حدسك؟
- في أية مواقف بدا لك الحدس، صالحاً للاعتماد عليه؟
- هل تجد حدسك مصيباً عندما يتعلق الأمر بالأشخاص؟
- هل لعب الحدس دوراً في عملك القيادي حتى الآن؟
- ماذا يخبرك حدسك حول رغبتك في أن تصبح قائداً؟

التأليف بين النتائج

عد بالخلف إلى إجاباتك على الأسئلة الواردة في هذا الفصل.

ابدأ بإيجاد تركيب من الأقسام التي كانت أكثر إنتاجاً لك.

- أين تتجه قصة حياتك؟
 - ما هو العالم الأفضل الذي تحب أن تتخيله؟
 - من يلهمك؟
 - كيف ترى نفسك في علاقتك بالسلطة والصراع؟ ..
 - ما الذي يمنحك الطاقة؟
 - ما الذي يجعلك تشعر بأنك في ذروة الخلق والمبادرة؟
 - ما الذي يجعلك أكثر سعادة؟
- فكر في أجوبتك جيداً ثم اكتبها، إما هنا أو في دفتر منفصل .
- هل تسير أفكارك في اتجاهات مترابطة؟

.....

.....

.....

.....

.....

دون الخوض في تحاليل تفصيلية أين أنت الآن بالضبط .

اكتب بعض البيانات التي تبدأ بوضع هدف لتصورك الشخصي أو لصورتك في المستقبل .

فكر أين تحب أن تتوجه فيما يتعلق بعملك، بعائلتك، بمجتمعك، وأي وجه آخر من وجوه الحياة تهتمك . فكر بالأمور التي تريد أن تراها حاضرة في حياتك . فكر بما تريد أن تحققه وتكمله في الحياة .

مالذي يحكم حياتك؟ ماهي رغباتك وعواطفك؟ ماهي قصتك؟ كيف تستطيع أن تعيد تركيز طاقاتك حول هذه القصة، ذلك التصور؟ لا تهتم

كثيراً حول وضوح الجمل التي ستدونها، ولا على صحة القواعد النحوية فيها. فقط اهتم وسجل بعض العبارات.

.....

.....

.....

.....

.....

عندما يصبح تصورك الشخصي الحالي أكثر وضوحاً، سيكون عليك أن تسأل نفسك بعض الأسئلة القاسية عن ذلك التصور. هل كنت فعلاً أميناً في إجاباتك؟ أهذا ما تريده أو يريده الآخرون لك؟ هل عناصر تصورك متوافقة مع بعضها أو أنها متناقضة؟ ماهي العقبات التي تحول دون الوصول إلى هذه الحياة المستقبلية؟

وكما أشرنا سابقاً، فإن التصور الشخصي يتبدل. سوف تسبب أحداث جديدة أفكاراً إضافية وطرقاً مختلفة من التفكير وتحولاً في تصورك مع الأيام.

ومن المهم أن تفكر كيف تؤثر هذه المؤثرات في أين تقف الآن وأين تتجه. ربما ترغب بإعادة هذا النوع من التمرين. في الأوقات الانتقالية الهامة في حياتك.

مالذي يحدث فعلاً عندما يصبح تصورك الشخصي أكثر وضوحاً؟

- سوف تكون أكثر وضوحاً في توجهك المقرر في الحياة.
- أين تريد أن تتجه؟ وما الذي ستفعله عندما تصل إلى النقطة المنشودة؟
- ستعرف ما الذي تريد اختباره أو تتعلمه عندما تخوض فرصاً داخل

المؤسسات. ستكون قادراً بشكل أفضل على اتخاذ القرارات وتحديد المسارات والخيارات المقدمة لك.

- سوف تعرف حقيقة عواطفك وأولوياتك. وستعرف ما الذي ستساوم عليه وما الذي لن تقايس عليه.

- ستكون أقدر للتحرك باتجاه الأدوار التي ستسمح لك بالتعبير عما تريد تقديمه كقائد أو في الأدوار الأخرى.

سوف يصبح لديك إحساس بعملية صنع القرار، كيف يحدث أن بعض الناس يجدون طريقهم إلى أدوار القيادة، بينما يختار آخرون أن لا يفعلوا ذلك.

تصورك القيادي

في بداية هذا الفصل، عرّفنا تصور القيادة بأنه صورة مثالية عما يمكن أن تفعله كقائد، وكيف يجب أن يتلاءم هذا الدور مع تصورك الشخصي الأوسع ويسمح لك امتلاكك لتصور قيادي واضح بأن تتخذ قرارات أفضل حول أدوار القيادة التي تتطلع إليها، وتضع جدول أعمال عما ستفعله بعد ذلك في حياتك القيادية.

كما يمكن أن يساعدك تصورك عن القيادة على تمييز مسؤولية اختيارك في موقف ما. ويساعدك في الإجابة على أسئلة مثل:

لماذا أفعل ما أفعله؟ «وهل أقبل المساومة فيما أفعل كي أنجح كقائد؟»
كما يمنحك تصورك القيادي إحساساً بالثقة والثبات في الهوية في وسط التشويش والضبابية.

ومفتاح القيادة الأساسي هو وجود تصور مؤسساتي. وتتضمن الرؤيا المؤسساتية أشخاصا يعملون معاً لبلوغ هدف مستقبلي مشترك. والقيادة هي التي تساعد على تحديد النشاطات، النتائج، والإجراءات باتجاه الخاتمة.

وعندما يكون هناك توافق هام، سيكون تصور القيادة وسيلة هامة كي يتحقق
التصور الشخصي والتصور المؤسسي.

والآن ابدأ بتكوين رؤية قيادية دونها هنا أو في دفترك الخاص.

1. إلى أي مدى كنت قائداً حتى الآن في حياتك ومهنتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. ما الذي يجذبك للقيادة؟ ما هي أوجه القيادة التي لا تجذبك؟

.....

.....

.....

.....

.....

3. هل يساعدك دورك القيادي على تحقيق تصورك الشخصي؟

.....

.....

.....

.....

.....

إذا كان ثمة عنوان يوضع حول قيادتك، ماذا تريد له أن يكون؟.

ماذا أو من تحتاج لتقوده كي تحقق تصورك؟

إذا كنت الآن قائداً خبيراً، هل تحتاج إلى أن تبدأ بقيادة منظمة

جديدة أو أن تستخدم مواهبك في ميدان جديد أو مهنة جديدة؟

4. أي درجة من الالتزام بالقيادة منسجم مع تصورك الشخصي العام؟

.....

.....

.....

.....

.....

5. هل يطوّر مركزك الحالي وضعك القيادي؟

.....

.....

.....

.....

.....

6. ما هي فرصة القيادة التي يمكن أن تتخلى عن كل شيء آخر من أجلها؟.

.....

.....

.....

.....

.....

7. ما الذي تريد أن تعرفه أيضا قبل أن يتضح كل شيء حول رؤيتك القيادية؟ مثلا، هل تريد أن تعرف أكثر حول إمكانياتك؟ طريقتك في صنع التأثير على الآخرين؟ كيف تتعامل مع الآخرين، الفوائد والعوائد الشخصية، أو كيف تستطيع أن تساعد الآخرين على تشكيل معنى للعالم؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. هل تفكر بتسمية رؤيتك القيادية فيما بعد في مهنتك؟ لماذا؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملخص والتأليف بين النتائج

في روايته «نور الكون الذي لا يحتمل» 1984 يقول ميلان كونديرا أنه

لكل إنسان هناك «ما يجب أن يكون» أو ضرورة طاغية تحكم حياته. وبقدر ما يُحتمل تقسيم الناس إلى طبقات، فإن المعيار الأكثر صحة هو الرغبات الكامنة في عمق الإنسان التي توجهه إلى هذا النشاط أو ذاك الذي يستغرق حياته بطولها.

كنا قد سألناك أسئلة محددة في نقاط محددة امتدت في هذا الفصل بكامله. والآن نحب أن نسألك أن تبدأ بكتابة تصورك الشخصي.

كيف ستأخذ كل تلك الأجوبة التي قدمتها على الأسئلة المختلفة، وكيف ستبدأ بكتابة ما هو تصورك الشخصي فعلاً؟ إلى أي مدى يمكن أن تكون دقيقاً ومحدداً؟ كيف سيكون هذا التصور قوة موجهة.

1. راجع هذا التصور الشخصي. هل هناك مكان للقيادة من خلال إجاباتك على الأسئلة السابقة؟ ما هو تصورك القيادي حاول أن تلتقط المعنى هنا.

.....

.....

.....

.....

.....

2. هل ترى أي صراع بين تصورك الشخصي وتصورك القيادي، وموقعك الحالي أو المنظمة؟

.....

.....

.....

.....

لا بأس إن لم تستطيع الإجابة بشكل محدد على هذه الأسئلة حتى الآن. وسيكون بقية الكتاب حول هذا الأمر، والفصل الأخير سيعيدك إلى هذا المستوى من الأسئلة ويسألك أن تكون أكثر تحديدا حول تصورك الشخصي وتصورك القيادي. والآن حان الوقت لملء الثغرات بالنظر إلى قيمك، وقدراتك، والميادين الأخرى من حياتك.

