

الفصل الرابع

لتكن قيمك الشخصية قاعدة تؤسس عليها قيمك القيادية

القيم هي الصيغ أو المبادئ التي تقود أفعالك وتكون معتقداتك. وعن طريقها تحدد ما هو خير وثمر لك. وقد كتب وقيل الكثير عن القيم في علاقتها بالقيادة. ويناقد هذا الفصل فكرة أن وعيك لقيمك الشخصية يمنحك القوة كقائد، ويساعدك على تحقيق أكبر مكافأة عن عملك القيادي. ويتضمن الفصل تمارين تساعدك على اكتشاف قيمك الجوهرية التي تؤمن بها ومعرفة كيف تتربط فيما بينها وتتبادل التأثير. ويبحث الفصل كذلك في الصراع الذي ينشب بين هذه القيم، وكذلك الروابط بينها وبين خياراتك القيادية.

تصورات، قيم، وسلوك

تمثل أنماط السلوك الشواهد على القيم التي يحملها المرء. وتوحي بالمبادئ التي يعيش فعلا على هديها. وفي مستوى ما، فأنت تقرر بوعي أو بغير وعي، كيف تستخدم طاقاتك. وهذا الخط من التفكير يتضمن الحاجة إلى قيام علاقة وثيقة بين القيم والتصور الشخصي. كما يتضمن كنتيجة لذلك أهمية إعادة تنظيم التطابق أو عدمه بين تصورك الشخصي، وقيمك، وسلوكك.

ويجب على قيمك انسجاما مع تصورك الشخصي وتصورك القيادي، أن تقود، قراراتك الكبرى. والتحذير الشائع في عبارة «لتكن أفعالك كأقوالك» يعني أن تنعكس قيمك على أفعالك. مثلا، قال لنا العديد من المدراء الذين تحدثنا إليهم أنهم اتخذوا قرارات أن لا يعملوا في عطلة نهاية الأسبوع بسبب رغبتهم في قضائها مع أسرهم. وقد انبثق هذا القرار - الفعل من القيمة التي يضعونها للوقت الممنوح للعائلة. فهل حدث أن قام أناس متمسكون بهذه القيمة، باستثناءات تخالف ما قرروه؟ نعم، لكنهم لم ينسوا القيمة الأساسية، واستمروا في الحفاظ عليها معظم الوقت.

وغالبا ما نكون غير واعين للقيم التي تشكل أفعالنا. أحيانا نتصرف بدافع قيم اجتماعية مفروضة علينا، لا تكون هامة لنا كأشخاص أو أن لا نكون مدركين لضرورتها، مثل السعي الأعمى لتحقيق النجاح المالي. وفي أوقات أخرى نتصرف بدافع قيم شخصية نحملها قد تقع تحت سطح تفكيرنا، مثل الإحساس بالمسؤولية الدائمة عن الآخرين.

لماذا نحتاج إلى الوضوح فيما يتعلق بالقيم:

يتفق وارن ويلهلم، نائب رئيس الاتحاد التربوي بأن القيم، كانت، وهي الآن، وستكون في المستقبل دائما في المقام الأول من الأهمية في حياتنا كبشر، وحياتنا كقادة. ولكنه يقول أيضا، أنه ثبت وبشكل متزايد، أن القادة المؤثرين فعلا هم من يحرصون على قيمهم، ويتصرفون انطلاقا منها.

القيادة بدون توجه، عبث لا طائل تحته ولا يعتبر جهلك ما هو خير أو شر، صواب أو خطأ، غث أو ثمين، ليس تضاربا فحسب بل خطر أيضا. وبقدر ما تتسارع خطوات التغيير في عالمنا المعاصر، بقدر ما تزداد ضرورة الحفاظ على القيم الأساسية قوية لتستطيع توجيه السلوك القيادي (ويلهلم 1996. 222 - 223).

توازي البراهين حول أهمية القيم في هذا الفصل البراهين التي سقناها

حول أهمية التصور في الفصل الثالث. عندما تكون قيمك واضحة وفي نطاق إدراكك، فإنها تقدم لك الأساس لتطوير المهارات والثقة والكفاءات الضرورية في الأدوار القيادية. ويحاول كثير من الناس فعل ذلك إنما بشكل معكوس. نعني أنهم يحددون مهاراتهم وكفاءاتهم ثم يحاولون إعادة قولبتها كقيم يريدون فعلاً أن يعيشوا على هديها. وإذا ما افتقدت هذه القيم التفاعل الروحي فإنها تصبح مركزية جداً وجزءاً مكملًا لمساحيق تجميل تستخدمها لتبرر تغيير هذه القيم لأسباب نفعية.

إن صفاء الوعي بالقيم هو شيء ثمين. ربما كانت الحياة رخيّة معك، ولا تدفعك إلا إلى مواقف تستدعي قرارات عقلية موضوعية، وربما تعطيك الكثير من الوقت لتجهيز هذه القرارات واتخاذها. ولكن ما يحدث كثيراً، أن تضطر كقائد، ودون سابق إنذار، إلى اتخاذ قرارات تتجاوز التقييمات الموضوعية وتتطلب وضوحاً في القيم. لا بد أنها فرصة طيبة أن تجد نفسك، وقد كلفت بعمل فوري حرج دون أن يكون لديك إجابات سهلة لمسائل يطرحها هذا العمل، ولديك القليل من الوقت يساعدك على تجهيز ما يلزم. ستكون قراراتك الأولى اختباراً لوضوح القيم لديك أكثر من تحليلاتك العقلية، أو خبراتك وتدريباتك، أو شبكة العلاقات لديك، أو أي شيء آخر يتصل بك.

وتتجلى أهمية أن تتمتع بوضوح الرؤية في مثل هذه المواقف في أنها ستساعد على وضوح الهدف الذي تسعى إليه.

ليس فقط لك كصانع قرار، بل أيضاً لرسالة المؤسسة. وسيكون امتلاكك قيماً واضحة ووعياً لأولوياتها في حياتك هاماً أيضاً، عندما تندلع الصراعات في الإجراءات العملية. وسيكون حل هذه الصراعات أسهل إذا كانت القيم التي تحركها قد تم تبينها.

لا تتمتع بعض المنظمات بترابط كبير في نظمها العملية مثلما هي

مترابطة بالإيمان العام ببعض القيم الهامة. ويمكن لهذا النوع من الأوضاع أن يصبح شائعاً تماماً كلما تقدمت بنا سنون هذا القرن. فإدارة الأنظمة الفضفاضة، والمتشابكة في نفس الوقت، تشكل أولية وتحدياً رئيسياً للمسؤولين عن المراكز العليا اليوم.

ويبدو محتملاً لمنظمة ما أن تكون ذرائعية خالصة، أو مشروعاً استثمارياً تجارياً شعاره «إن القيمة الوحيدة لدينا هي كسب المال». ولكن علينا أن نواجه تلك المنظمة. هناك دائماً قيم إضافية تعمل في عقول وسلوكيات اللاعبين الأساسيين.

هل هناك قيم صحيحة وأخرى خاطئة لدى القادة؟

من المغري أن تحاول تسمية القيم المناسبة والقيم غير المناسبة للقيادة الخيرة. أليس الأفضل أن تكون واضحاً ومخلصاً وأميناً؟ هل يمكن لشخص أن يكون محتكراً للإدارة، أوتوقراطياً، نرجسياً، طماعاً، أو أنانياً ويكون في نفس الوقت قائداً مؤثراً وفعالاً؟ نحب أن نقول لا، ولكننا رأينا أوضاعاً كان الناس فيها يحملون هذه الصفات، ومع ذلك كانوا يوصفون بعبارات رنانة أنهم قادة خيرون.

سواء كان هناك قيم خير وقيم شر يتمسك بها القادة، فإن تحديد من تكون أنت، وما الذي تحاول عمله، ربما كان أكثر أهمية من أن تتمسك بقيمة ما أو أخرى. وما هو هام أن تعرف قيمك التي بها تؤمن، وفيما إذا كانت تتماشى مع تصورك القيادي.

لقد اشترك بن كوهن وجيري جرينفيلد بحلم مشترك منذ أن كانا معاً في المدرسة الثانوية في الستينات في لونغ آيلاند؟ ماذا كان ذاك الحلم؟ الآيس كريم.

«كان الولدان الأكثر بطناً، والأكثر بدانة في صف الرياضة». تشير بذلك

صفحتهما على شبكة الانترنت في تاريخ شركة بن وجيري هوميد. كان هناك قيمتان أخريان لدى هذين الولدين: الصداقة والآمال التي تميز بهما عقد الستينات. مضت أربعون عاماً تقريباً على لقائهما الأول وبقي الآيس كريم والصداقة، ووعي الستينات في قلب نجاحهما المدهش. وقد جرى توثيق قصة بدايتهما ونجاحهما بشكل جيد: 12000 دولار نقداً. دورة في صنع الآيس كريم بالمراسلة كلفتها 5 دولارات، ثم محطة محروقات مجددة... كان لديهما فكرة جيدة، وحصولاً على تغطية صحفية جيدة وتوسعا بحكمة ووجدوا نفسيهما مسؤولين عن شركة أكبر بكثير مما تصورا في أي وقت من الأوقات.

أما القيم الأخرى التي احتلت أيضاً المرتبة الأولى في قائمة القيم لديهما، وانعكست بشكل إيجابي على قيادتهما فهي التالية:

- الإبداع - هناك دائماً طريقة أفضل، فلا حاجة لأن تعيش فقط بما هو تقليدي.
- الشعور بالمساواة - فكل شخص يجب أن يشعر بأهمية ما يقوم به. أما التراتبية فتختصر وتقلص العلاقات الطيبة.
- المسؤولية الاجتماعية: فالناس الناجحون يجب أن يردوا الدين لعمالهم ومجتمعهم.
- الجودة: الأجود فقط هو الذي ينجح.
- الاستمتاع: فالشيء الذي لا تستمتع بصنعه لا يستحق أن يصنع أو يعمل.
- وستجد القصة الكاملة عن كيفية قيادة القيم للأعمال في كتابهما «التغطيس المزدوج لبن وجيري» اعمل بقيمك، واكسب المال أيضاً (كوهين وجرينفيلد 1997).

فهم قيمك الجوهرية:

لا تقع كل القيم في مرتبة واحدة، أو لها نفس الأهمية. وتعبير «القيم الجوهرية» يشير إلى القيم الأكثر أهمية في منظومتك الشخصية عن القيم. تقود قيمك الجوهرية، قراراتك الحياتية، وقراراتك عن الزمن الذي تريد أن تقود فيه، وكيف تريد أن تقود. وإلى أي مدى تريد أن تقود. وأن تصبح واعياً لهذه القيم هو المهمة رقم 1 / ، لأنها عندما تنجزها، فإنها ستؤثر بقوة على ما ستوليهِ اهتمامك، وكيف تقوم بخياراتك، وما الذي ستدافع عنه في صراع ما.

قد تظن أنك تعرف أصلاً قيمك الجوهرية، ولكن دون القيام بعمل منظم لمعرفة وتحديدّها، ربما يجب عليك القيام بذلك. وتوضيح قيمك الجوهرية العملية يمكن أن يكون صعباً إلى أبعد الحدود. وحتى في ظل أحسن الظروف، تتطلب هذه المهمة بعض الأمانة، ووقتاً طويلاً للتأمل، وربما القيام بذلك مرات عديدة قبل أن تستطيع حصر هذه القيم فعلاً وبوضوح.

ليس من السهل كشف القيم الجوهرية. فهناك قوى تعمل ضدك. ويحب العديد منا ترددات بيانات مقبولة سياسياً واجتماعياً إلى درجة ما. ومعظم الناس لا يرون أنفسهم بدقة. ونحب أحياناً أن نكذب على أنفسنا. كما يمكن أن نبدل مع الزمن وبالتدريج طريقة عمل قيمنا. أحياناً لا تبدو قيمة جوهرية ما واضحة لنا رغم أنها تؤدي فعلاً إلى ناتج لقيمة صادقة أو إتمام لعمل صادق أيضاً، وبسبب عدم وضوحها يجري إسقاطها من القائمة. ليس توضيح كامل الصورة سهلاً إنما بالامكان تحقيقه.

ماهي بعض القيم الجوهرية التي نرى أنها توجه الناس في البيت والعمل على حد سواء بالنسبة لرجال الأعمال، يمكن لبعض القيم الجوهرية أن تتصل بشكل رئيسي بالأعمال البارة والمآثر:

السلطة، السيطرة، الطموح
الاستقلال المالي أو النجاح
مساعدة الناس الذين يستحقون المساعدة
أن تكون مسؤولاً في العائلة والمجتمع
العمل باتجاه الجودة المهنية
العمل باتجاه النجاح في المقاولات
ولبعض القيم الجوهرية تأثير أكبر في العلاقات الشخصية الداخلية في
المؤسسة (مع الأقران، مع الرؤساء الأعلى، ومع العاملين المباشرين)
وكذلك خارجها (مع الموكلين، وحملة الأسهم، والزبائن).
الأمانة والنزاهة في التعامل مع الآخرين.
دعم رسالة المؤسسة.
احترام احتياجات الآخرين وخصوصياتهم وتفردهم.
احترام القرارات الجماعية.
والمجموعة التالية من التمارين ستساعدك على تمييز قيمك الجوهرية
وتصنيفها وفق: الأولوية، التوافق مع سلوكك الفعلي، الانسجام أو الصراع
بين القيم المتعارضة. ابق في ذهنك أن بعض القيم تتغير مع الزمن. وما هو
هام لشباب في الثلاثين من العمر مختلف جداً عما هو هام لرجل في
الخامسة والخمسين.
استخدم الشكل 4 - 1 (أو نسخة منه) كي تقرر مدى أهمية كل قيمة
عامة لك. أضف إلى الجدول القيم العامة الأخرى التي قد نكون أغفلناها.
افعل ذلك الآن قبل أن تتابع دراسة بقية النص.

الشكل (4 - 1) كيف تقيم غالباً هذه الأشياء

رتب كل القيم في هذه القائمة تبعاً لأهميتها لك. اكتب كل قيمة تحت العنوان الذي تراه أكثر مناسباً. أضف إلى هذه القوائم أي قيم جديدة تراها هامة .

الإنجاز: الإحساس بإنهاء العمل والسيطرة على الهدف وإنجازه .

النشاط: عمل نشيط جداً وسريع الخطى .

التقدم: النمو والضحامة والارتقاء الناتجين عن عمل أحسن أداؤه .

المغامرة: فرص جديدة تحمل التحدي والإثارة والمخاطر .

الجماليات: تثمين الجمال في الأشياء والأفكار والفضاء الشخصي المحيط .

الاندماج: التفاعل مع الآخرين والظهور كعضو في مجموعة خاصة، الانخراط، والانتماء .

الوفرة: دخل عالي، نجاح مالي، الرفاهية .

السلطة: المنصب والقوة في السيطرة على الأحداث ونشاطات الآخرين .

الاستقلالية: القدرة على التصرف بشكل مستقل مع قيود قليلة والكفاية الذاتية والاعتماد على الذات، القدرة على اتخاذ معظم القرارات والخيارات .

التوازن: أسلوب حياة يسمح بتوازن في توزيع الوقت بين الذات والعائلة والعمل والمجتمع .

التحدي: مواجهة مستمرة للواجبات والمشكلات المعقدة .

التغير والاختلاف: غياب الروتين، ومسؤوليات العمل والنشاطات اليومية والأوضاع التي تتبدل بين الحين والآخر وغير المتوقعة .

التعاون: علاقات عمل حميمة ومتعاونة مع المجموعات والفرقاء .

الجماعة: خدمة ودعم هدف جماعي يتقدم على الرغبات الشخصية ومختلف عنها .

الكفاءة: التعبير عن قدرة مهنية ومعرفة عاليتين وإظهار معدل عال من التأثير والكفاية في أداء الواجبات .

المنافسة: التنافس بقصد الربح باعتباره هدفاً .

الشجاعة: رغبة بالدفاع عن المعتقدات .

الشكل (4 - 1) كيف تقيم غالباً هذه الأشياء (تابع)

الإبداع: اكتشاف وتطوير وتصميم أفكار جديدة وصيغ جديدة، برامج جديدة أو ابتداع أشياء جديدة للتعبير عن التجديد والخيال.

ادراكات مختلفة: أفكار ووجهات نظر وآراء غير عادية، وجهات نظر قد لا تبدو في البداية صائبة، أو يمكن أن لا تلقى في البداية قبولاً، إنما تحمل مستقبلاً الثمار المرجوة ..

الواجب: احترام السلطة، الأنظمة، والتعليمات.

الأمن الاقتصادي: استخدام ثابت وآمن، عائد مالي مناسب، مخاطر قليلة.

الاستمتاع: متعة، مرح، وضحك.

الشهرة: ظهور، بروز، وفرد معروف جيداً.

العائلة: قضاء وقت كاف مع الشريك والأطفال والوالدين، أو فروع العائلة الأخرى.

الصدقة: علاقات شخصية وثيقة مع الآخرين.

الصحة: حيوية جسدية وعقلية جيدة.

مساعدة الآخرين: مساعدة الناس لبلوغ أهدافهم، وتقديم الرعاية والدعم لهم.

المزاج المرح: القدرة أن يضحك المرء من نفسه ومن الحياة.

النفوذ: أن تملك التأثير على إرادة الآخرين وتوجيههم والقدرة على الإقناع.

الانسجام الداخلي: السعادة، الرضى، أن يكون المرء في سلام مع نفسه.

النزاهة: التصرف وفق المعايير الأخلاقية والشرف، الإخلاص، الصدق، الأمانة.

العدالة: العدل، المساواة، أداء الشيء السليم الصحيح.

المعرفة: متابعة تحصيل الفهم والمهارة والخبرة والتعلم المستمر.

الموقع: اختيار موطن للعيش يترك أثراً على أسلوب الحياة الشخصية.

الحب: الدخول في علاقات حميمة وعاطفية وودية.

الوفاء: الإخلاص، تكريس النفس لأفراد، أو تقاليد، أو منظمات.

الشكل (4 - 1) كيف تقيم غالباً هذه الأشياء (تابع)

النظام: الاستقرار، الروتين، القدرة على التوقع، خطوط سلطة واضحة، عمليات نمطية.

التطور الشخصي: تكريس الذات للوصول بالطاقات الشخصية إلى أقصاها.

اللياقة البدنية: الحفاظ على شكل الجسم المناسب من خلال التمارين والنشاط البدني.

التميز: الاسترجاع الايجابي للماضي، والرصيد العام بهدف الإنجاز الجيد للعمل والاحترام والإعجاب.

المسؤولية: اعتماد الآخرين على الفرد وإمكانية اتكالهم عليه. وتحمل مسؤولية النتائج.

احترام الذات: الكبرياء، تقدير الذات، الإحساس بالهوية الشخصية.

الروحانية: معتقدات روحية أو دينية قوية الالتزام الأخلاقي.

المنزلة: أن تكون محترماً بسبب عملك، أو انضمامك إلى مجموعة أو منظمة ..

الحكمة: حكم متميز مبني على المعرفة والخبرة والتفهم.

مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

- إذا كنت مثل معظم المدراء فإن معظم قيمك تقع في الطبقتين الأوليتين:
- دائماً وحتى غالباً، لقد اعترفت بالعديد من هذه القيم كمفاهيم ثمينة ولهذا تجنببت تصنيفها في حقلي نادراً أو مطلقاً. ولسوء الحظ، أنت لا تستطيع فعلاً أن تقيّم الأشياء بهذا العدد بنفس التردد العالي. لو حاولت فعل ذلك، فلن تكون قادراً أن تجاري كل ما تريد فعله.
- افحص المواد على جدول تقييمك المستمر:
- من المحتمل أن تكون بعض هذه القيم في الماضي أكثر أهمية لك، ولكنك ما زلت تتعلق بها حتى الآن.
- هل ضمنت هذا الجدول قيماً لأنك تعتقد سياسياً أو اجتماعياً أنها صحيحة؟ هل لهذه القيم معنى لديك؟
- هل أعطيت قيمة من هذه القيم أهمية كبرى لأن غيرك فعل ذلك؟
- انظر أي قيمة تستطيع أن تعيد النظر فيها وتنقلها إلى عمود آخر يعبر بدقة أكثر عن رأيك.
- وعندما تنظف البيت بهذه الطريقة، ربما يبقى لديك ثماني أو عشر قيم هي فعلاً هامة لك على الدوام.
- أما اختيارك 12 مادة فسيكون حدك الأعلى.
- والآن انظر إلى القيم التي تعطيها قيمة غالباً، إذا وجدت أن الحقل غالباً قد أصبح مكتظاً بالمفردات قم ثانية بتنظيف البيت بطرحك أسئلة كالأسئلة التي طرحتها على نفسك في الفقرة السابقة، مثلاً:
- كيف تقرر أن هذه القيمة تناسب أكثر الحقل غالباً وليس الحقل «أحياناً»
- هل يقول الآخرون عنك أنك فعلاً تحمل هذه القيمة.

- القيم الجوهرية هي فعلاً جوهرك الشخصي الحقيقي . لأنها القيم التي ستقاتل من أجلها، أو تترك عملك دفاعاً عنها، أو تتخلى عن علاقة في سبيلها. إنها القيم التي تظهر في الحقل دائماً من الجدول.
- والقيام بهذه الخيارات ليس بالأمر السهل. واصل التجربة واكتساب الخبرة منقللاً هذه القيم من حقل إلى حقل، إلى أن تتأكد بشكل أكيد بأن ترتيب هذه القيم يمثلك بشكل دقيق.

تحديد التطابق :

- يشير التطابق إلى التماثل بين قيمك، وأقوالك وأفعالك. أنت عملياً تحمل قيمة بثلاثة أشكال: هناك قيم تحملها في داخلك، وقيمة ترد في أقوالك وخطابك، وقيم تنعكس في أفعالك. هل يعبر خطابك والإشارات الأخرى عن قيمك في عقلك؟ هل تتوافق أفعالك مع أفكارك وخطابك؟.
- نجد دائماً اختلافاً بين ما نقوله (قيمتنا الملفوظة)، وما نفعل (قيمتنا الفعلية). وعلى الرغم من أنك يمكن أن لا تكون قادراً على ملء الثغرات وحل الصراعات في قيمك، من المهم أن تعرف أين هذه الثغرات والصراعات.
- ليس من السهل أن ترى قيمك تبرز في سلوكك، وبالنسبة للتمرين المقبل، ربما ستكون محتاجاً لبعض العون من أصدقائك الذين يعرفونك جيداً، أيضاً سيكون صعباً تماماً أن تعترف بوجود الثغرات والتعارض فنحن عموماً لا نشعر بفخر لوجودها.
- وبذلك كن حازماً مع نفسك بالإقرار بها.

مماثلة القيم والأفعال :

هذا التمرين هو للتدقيق في كلماتك. فهو يطلب منك أن تدعم

موقفك. في التمرين السابق. أنت عرفت أشياء تعطيها قيمة دائما أو غالبا أو أحيانا. والآن استعرض هذه المواد وضع قائمة بالأعمال التي تعتقد بأنها تعبر عن طريقة عيشك لكل قيمة. فإذا قلت أنك دائما تثنى الشجاعة، أو تتحمل المخاطر، فأين يتجلى هذا القول في أفعالك؟ إذا كنت تقول أنك تثنى دائما اختلاف المفاهيم، كيف تأكدت بأنك قد استمعت إلى وجهات النظر المختلفة فعلا بانتباه؟ إذا كنت تقول أنك تثنى دائما الإبداع، فمتى حرّكت آخر مرة جو العمل بفكرة جديدة؟

أي قيم من قيمك التي تضعها في المرتبة الأولى قد تجسدت في أفعالك؟ ربما كان لبعض هذه القيم أن تتبدل في قائمتك وتنقلها إلى مرتبة أدنى، لأنه لا يبدو أن أفعالك تشير إلى تمسك قوي بها.

والآن انظر إلى الفقرة في الفصل الثالث الذي عالج البحث عن الصيغ. هل تولد لك تلك الفقرة أي دليل يتضمن قائمتك التي تضم أعلى قيمك هي قائمة صحيحة؟ هل تتوافق شهادتك من الفصل الثالث مع قائمتك عن القيم الجوهرية؟ هل تلاحظ السلوكيات أو الفعاليات التي تعكس قيمة لم تقم بإدراجها بقائمتك كقيمة هامة؟

والخطوة التالية من التمرين قد تكون أصعب. ما هي القيم التي أشرت إليها، ولكنك فعليا لا تؤمن بها، ولا تنوي إعلانها؟ وستحتاج بهذا التحديد إلى أصدقائك. حاول أن تعرف ما يروونه فيك، أو تسمع منهم عن أشياء لم تستطيع أنت أن تراها في نفسك: الاختلاف بين ما تقول وما تفعل، أو بين الأفكار التي تريد أن تعبر عنها، وما تقوله فعلا. في الواقع أننا جميعا لدينا مناطق محجوبة. هذا الاسترجاع عن طريق الآخرين قد يساعدك على توضيح حقيقة قيمك.

تحليل الصراعات والتناقضات

بعض القيم مهم جدا لدرجة أننا نريد فعلا أن نعيش حياتنا وفقاً لها.

وهناك قيم أخرى نحاول أن نحققها عند الإمكان. وقد تجبرك الواقعية أن تسير في اتجاه ما رغم نيتك للسير في اتجاه آخر. وبعض القيم تدخل في صراع مع القيم الأخرى، مما يجعل من غير الممكن أن تعيش هذه القيم المتصارعة جنباً إلى جنب كل الوقت. قال أحد الأشخاص الذين قابلناهم عن صراع يتعلق بمهارات أناس كان يثمنها ثم تخلى عن موقفه هذا بسبب ضغوط الآخرين:

لدي مهارات في التواصل مع الناس يحسدني عليها الكثير من المدراء التنفيذيين ولكنني عملت طول حياتي بكل جهد، مركزاً على هدف أريد الوصول إليه، ومتحمساً للواجب تماماً... وعندما أصبح ساعة الصفر في قضية ما مرحلة مهمة وتبدو أهميتها أكثر وضوحاً، أطوي مهاراتي في التواصل الإنساني مع الآخرين مركزاً على المهمة فقط... إلى درجة أن بعض الناس اللذين اعمل معهم، يبدوون وكأنهم نزلت على رؤوسهم المطارق، ويشعر آخرون وكأنهم قد استبعدوا. وربما يشعر فريق ثالث بأنني لا أهتم بهم أو لا أبالى بأفكارهم، أو بأي شيء آخر يبدونه. وربما كانوا على حق... إنني أحتاج أن أكون أكثر وعياً لما أفعله، والطريقة التي أعبر فيها عن نفسي.

أين ترى الصراع مثلاً؟ الإبداع والالتزام بالنظام القائم، كلاهما قيم مدهشة، ولكنهما غالباً ما يتصارعان الواحد مع الآخر. والعمل الخلاق لا يجري عادة وفق التسلسل أو حسب حرفة جدول للأعمال. وبشكل مشابه هناك أزواج مؤلفة من القيم تبدو لبعض الناس نقائص.

الولاء (الرغبة في الخدمة بمعية شخص ما) مقابل التميز (أي الرغبة في الانفراد) المغامرة (الرغبة في الاكتشاف) مقابل التمرکز (تفضيل موطن خاص):

الانسجام مع الخارج مقابل الانسجام الداخلي

الاستقلال الذاتي مقابل الاندماج

التنافس مقابل التعاون

الشهرة مقابل الروحية

انظر إلى مجموعتك الخاصة من القيم الايجابية. هل تستطيع ترتيب أيا منها، في أزواج لا صراع بينها؟ إذا كان الجواب نعم، هناك بعض الطرق التي يمكن أن تعالج الصراعات التي اكتشفتها:

1. قرر أي منها هي الأكثر أهمية لك. وهذا لا يعني أن القيم الأخرى هي أقل أهمية لك، إنما ليست بنفس المستوى من الأهمية في هذا الوقت بالذات من حياتك..

2. اسأل نفسك أي قيمة من القيمتين أكثر انسجاماً مع سلوكك الفعلي. إذا لم يعجبك الجواب فهذا يعني أنك تواجه مشكلة.

3. إذا كانت الخطوتان السابقتان لم تقداك إلى قرار، فكر في مراجعة تعريفاتك لهذه القيم المتعارضة ربما ستستطيع أن تجد كلمات تعطي لكل قيمة فسحة خاصة بها في حياتك. ربما كنت قد وجدت أنها بالفعل كانت أكثر انسجاماً مع حياتك.

4. إذا لم يجد معك أي حل آخر، اعترف بأن هذا الزوج من القيم قد يسبب لك المتاعب في بعض الظروف. حاول أن تحدد ماذا يمكن أن تكون هذه الظروف.

إذا كان هذا الصراع يؤثر على حياتك العائلية، ربما كانت زوجتك، أو شريك حياتك يستطيع مساعدتك في تجنب المشكلة، فیتعامل معها لفائدتك، أو يساعدك على التأقلم معها عندما تبرز. أما إذا كان الصراع متركزا في المكتب، حاول أن تجد فيه من يقدم لك نوعاً مشابهاً من المساعدة.

تطويع التغيرات مع الزمن

سؤال آخر يجب التفكير فيه وهو فيما إذا كانت قيمك الجوهرية قد تبدلت مع الزمن. وتميل القيم الجوهرية عادة لتكون ثابتة نسبيا في حياة الفرد، ولكن يمكن لتسلسلها أن يتبدل وفقا لأهميتها. وكما قلنا سابقا ما يقع في رأس القائمة لرجل في الثلاثين من عمره سيختلف بالتأكيد عندما يصل نفس الرجل إلى سن الخامسة والخمسين. كما يمكن أن تغير في حجم الوقت الذي تخصصه لتلك القيمة. مثلا: في لحظة ما من حياتك، قد تكون المنجزات دائما ثمينة، إنما قد لا تكون ثمينة بنفس الدرجة في مرحلة أخرى من الحياة. كما يمكن أن تحدث تغيرات في المكان الذي تعبر فيه عن قيمك، وبالطريقة التي تعبر فيها عنها، ربما، مثلا، تحولها من ميدان مهنتك، أو المنظمة التي تعمل فيها إلى عالمك الشخصي كالهواية مثلا.

وقد يكون رائعا أن تفكر بقيمك الحالية وتقارنها بقيمك قبل عشر سنين خلت، وكيف تتسلسل هذه القيم في قائمة الأهمية والأولويات. ربما تستطيع زوجتك (أو زوجك) أو صديقا رافقك لفترة طويلة أن يعطيك إضاءات حول هذا الموضوع ويساعدك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي تعلمته من تمرين القيم هذا؟
- ما الذي فاجأك فيه؟
- هل توافق أن قيمك الجوهرية هي دائما القيم المدونة في جدول القيم (دائما)؟
- هل تستطيع أن تحدد بعض القيم التي لم تدخل قائمتك أبدا؟ لماذا تعتبر أن هذه القيم غير هامة لك؟
- هل تلاحظ بعض التنافر وعدم الاتساق في الجداول؟
- هل قررت أن القيم التي اعتبرتها هامة جدا قد انتقلت إلى أسفل الجدول عندما قارنت بينها وبين أمثالك؟

القيم، الصراعات، المهن:

لاحظنا سابقاً أنه ليس هناك قائمة قيم مقبولة على نطاق واسع، يقبل بها قادة فعالون. لكن هناك أشياء تتعلق بقيمك المحددة، وقيم مؤسستك في علاقتها مع مسيرتك كقائد. إن مجموعتي القيم هذه يجب أن تكونا متزامنتين، وليس كوضع أحد المدراء الذي رأى قيمة تحمل الأخطار:

ليس بالضرورة للشركة أن تكافئ هذا النوع من سلوكي. إنهم يتحدثون طويلاً حول تحمل المخاطر، ولكنهم لا يكافئون من يحمل ذلك العبء. إنهم يكافئون على النجاح وليس على تحمل الخطر. وهكذا إذا جازفت بتحمل خطر ما ولم ينجح كما أردت، فليس ذلك هو العمل الأفضل لدى المؤسسة.

هنا نورد أربع ضرورات تتعلق بالسلوك المهني:

1. فهم القيم الجوهرية، والتقليدية، والسائدة حالياً، والظاهرة في ميدان عملك، أو في الميدان الذي تفكر بدخوله.
2. معرفة أي القيم يكافأ عليها في منظماتك الحالية أو المستقبلية.
3. كونك واضحاً حول القيم الجوهرية التي تربطها بمفهومك عن القائد الجيد.
4. معرفة ما إذا كانت قيمك الجوهرية متماشية مع البند 1 و2 و3.

من المحتمل أن تفكر بعدد من الطرق لجمع الأفكار والمعلومات حول البند رقم (1)، والقيم العامة على ميدان عملك. أيضاً، تملك المنظمات غالباً قيماً محددة بشكل جيد. ويحتاج القادة والمديرون الذين يرغبون بالعمل في تلك المنظمات، أن يتحققوا بأن قيمهم الخاصة هي المتماشية مع قيم المنظمة. ويملك العديد من المنظمات البحثية والأكاديمية والعسكرية والحكومية قاعدة قيم مترافقة تماماً مع قواعد نظم محددة بشكل جيد. ويمكن أن تكون إحدى الطرق أن تخوض عملية مشابهة للعملية التي قمت

بها في الجدول 4 - 1 يمكنك استخدام عملية مشابهة لاكتشاف أفكارك حول
البند 2.

كما تتبدل البنى والمناخات المؤسسية، فإن بعض القيم تصبح أكثر
ملاءمة من قيم أخرى، ويولد الإفراط في التأكيد على قيم معينة كانت حسنة
في زمن سابق صراعاً ملحوظاً. مثلاً: وضع قيمة عالية جداً للاستقلال
الذاتي ليس مناسباً جداً في فريق يتسم أعضاؤه بالقوة ويتطلب تعاوناً متبادلاً.
ويحصل الصراع غالباً عندما يعجز فرد عضو في هذا المحيط المتشابك
والمتعاقد، عن أن يصبح لاعباً متعاوناً في الفريق.

وقد وصف العديد من الذين قابلناهم، صراع القيم مع مؤسساتهم أو
القيم التي قادت إلى مخاطر شخصية جسيمة.

ولحسن الحظ وغالباً ما أبقاهم وعيمهم لقيمهم الشخصية على صلة
بمبادئهم وقادهم إلى اتخاذ قرارات لم تفسد عليهم عملهم. وفيما يلي
قصيتان كنموذجين:

ترتبط القضية الأولى بمدير في شركة طاقة، قام مرة برفع تقرير
مباشرة إلى الرئيس والذي كان يعتبر أنه يطرح مشكلات قيّمة. وقال:
كان الرئيس لطيفاً فقرّني إليه .. وتعلمت الكثير منه. كان يتمتع
بالكثير من الذكاء الطبيعي والفطري، إنما مع قليل من الخبرة في
مجال الأعمال وقليل من الخبرة الإدارية أو التدريب المتعلق بعالم
الأعمال. ولكن سرعان ما نشب الصراع عندما بدأ يصدر من الرئيس
تصرفات جانبت الموقف الأخلاقي إلى حدٍ ما... فكان عليّ
محاولة إبعاده عن هذا النمط من السلوك وأخيراً، تلقيت في إحدى
الليالي هاتفاً من رئيس مجلس الإدارة الذي سألني بعض الأسئلة
المباشرة حول أمور كانت تحدث. ولقد اخترت أن أكون أميناً معه
وما أن انتهت المكالمة، حتى اتصل بي رئيسي وقال: «لقد سمعت
الآن أنك ألقيت بي إلى الذئاب».

لم يحرقني الحادث، ولكنه آذى العلاقة مع رئيسي بشكل كبير ونهضت بعد ذلك من عثرتي، إذ لم تقعدني المشكلة ولكنني لست من الذين يسهل عليهم الاعتذار. كان الصراع من جانب، هو السعي لحماية نفسي، والحفاظ على مصالح أسرتي، ومن جانب آخر المقاومة والحفاظ على مصلحة العمل.

ونرى في هذه القضية أن هذا المدير تصرف بالشكل الملائم. وما سمح له بذلك، هو وضوح قيمه الخاصة، والذي أعطاه القوة ليتعامل مباشرة مع رئيسه ومع رئيس مجلس الإدارة، اللذين شعر أنه مدين لهما معاً.

تشير القضية الثانية إلى مسئول مالي عمل لفترة وجيزة في إحدى المؤسسات مع بداية متواضعة ثم تلقى عرضين آخرين. قال عن العرض الأول:

لقد ظننت أنه عمل لطيف، وأحببت قيمهم، وأمضيت وقتاً كبيراً، ذاهباً إلى الاجتماعات، وكنت أستقبل بترحاب. كان لديهم مشكلة بحاجة إلى حل. وأمضيت وقتاً طويلاً أتمعن بإحساسهم بالهدف والقيم المهنية، وكيف يتعاملون مع بعضهم، وكيف يعملون بروحية الفريق الواحد، وظننت أن كل ذلك كان عظيماً. كانت عملية صنع القرار تأخذ وقتاً طويلاً.

وفجأة حانت فرصة لعرض ثان:

«شكراً يا رب، لقد وجدتها» كنت أرغب دائماً أن أكون في شركة عامة. كان اللقب الوظيفي جيداً، مراقب حسابات كان يجب أن أكون على رأس القائمة، وكل هذه الأشياء المدهشة. وذهبت للمقابلة. كانت الشركة تحقق أرباحاً كبيرة في أوقات قليلة. وهكذا تخليت عن عرض الشركة الأولى وقلت في نفسي يجب أن آخذ منصب هذه الشركة الثانية.

وكان نائب الرئيس للشؤون المالية خريجاً من جامعة هارفارد،

فشعرت باحترام كبير له. ثم دعيت لإجراء مقابلات مع أشخاص آخرين في الشركة، وطرحت أسئلة حولهم. فلم أجدهم بالقوة التي توقعت أن يكونوا عليها، اعتمادا على المعلومات التي زودوني بها في أنني أتعامل مع شركة عامة تعمل في ظل الكثير من الشفافية، وكان هناك خطر كبير.

حسنا. بعد أن التحقت بالعمل لديهم، وجدت أن الناس الوحيدين الذين يحملون شهادات جامعية، قد حشروا في قسم المالية، وقد احتاج الأمر إلى ثلاثة أو أربعة أسابيع لاكتشف أن هذا الوضع كان جزءا من البنية الثقافية للشركة - وهي أنهم لا يولون اهتماما للثقافة ولا لمن يحملها. وكان لا بد من إثارة الكثير من علامات الشك والريبة برئيسي لا لشيء سوى أنه يحمل شهادة من هارفارد. وعندما تكلمت عن إجراء دورات تدريبية لي ولزملائي في العمل، قوبلت بـ: «حسنا نحن لا نفعل ذلك، نحن لا نعطي للثقافة قيمة».

ثم حضرت اجتماعات للجهاز المالي، ورأيت كيف يعمل الناس. لم يكن أي من العمليات التي يقومون بها غير شرعي أو يقود بك إلى السجن. ولكنني شعرت بتصادم ضخم في القيم. وكنت أفكر. قائلا لنفسي: «لقد وقفت حياتك كلها وأنت تعمل للتكامل والتعامل مع الناس ممن هم دونك... فلن تستطيع هنا أن تفعل ذلك. كل ما ستفعله في هذه الشركة كسب المال دون أن تهتم بالعاملين معك».

وأخيرا، فقط عدت للشركة الأولى وقلت: «أما زال ذلك العمل موجودا؟ ولم يمض على عملي في الشركة الجديدة أكثر من أربع أسابيع حتى تحولت الشركة الأخرى إلى شركة مساهمة. لقد خسرت الكثير مما كان يمكن أن أجنه. وكان هدفي الشامل في الحياة الحصول على كمية كبيرة من المال».

ولقد ندمت على ذلك. مفكرا: جي، كنت ستكسب الكثير من المال. لقد كنت أرغب بالمال من أجل أطفالتي وحاجيات الحياة، ولكن ما الذي يجب أن تتعلمه، وأنت تملك كل هذه الخيارات

وأنت تعيش في صراع يومي؟ وهل ستسلط المؤسسة ذلك فوق رأسي وتستغل موقفتي وتسبب لي التعاسة؟. ربما يحدث ذلك، وإذا لم يكن ذلك البؤس من نصيبي فلربما يكون من نصيب الجهاز العامل معي، وعلي بالتالي أن أتعاش مع ذلك.

ومرة أخرى نقول: على الرغم من عنصر الندم الذي بدا في كلام هذا الرجل فنحن نعتقد أنه قام بالاختيار الصحيح على المدى الطويل، ومبني على قيم واضحة رغم أنها تبدو أحيانا متناقضة.

اصرف جزءا من وقتك للإجابة على الأسئلة التالية الآن:

- ما هي القيم الجوهرية البارزة في ميدانك؟
- هل قيمك الجوهرية مشابهة لها؟
- هل قيمك الجوهرية تتناسب مع مكافآت الشركة؟.
- هل ترى أن القيم الهامة لديك تتلاءم دائما أو غالبا مع قيم المؤسسة؟
- ما هي القيم الجوهرية التي تعتبرها مرتبطة بالقيادة الجيدة؟
- هل يوافق آخرون في ميدانك ومؤسستك على ذلك؟
- هل تحمل قيما جوهرية تراها أنت مناسبة مع القيادة؟
- ما هي القيم من مجموع القيم التي تحملها، تراها غير متناسبة مع القيادة؟

الملخص والتأليف بين النتائج

هناك نقص للقيم التي تشكل قاعدة القيادة الفعالة، ولكن هناك اتفاق أن تماسك بقيمك، واعترافك بها هو جزء هام من خصائصك القيادية. قارك هذا الفصل عبر تمارين متعددة للتعرف على معرفة قيمك

الجوهرية واختبار التطابق والانسجام بين أقوالك وأفعالك، ومواجهة عدم التوافق المحتمل في قيمك والصراع بينها وصلة قيمك مع أسلوب عملك ونشجعك على مواصلة الحديث مع زملائك الموثوقين وأصدقائك وأقربائك ممن يستطيعون مساعدتك على كشف ارتباطك بوضوح أكثر بقيمك.

وبناءً على ما قمت به من عمل منهجي في هذا الفصل حاول أن تكتب بياناً مختصراً عن قيمك الجوهرية الحالية وعن أي صراعات جارية الآن، تجد من الضروري أن تبقى في ذاكرتك.

أيضاً خذ بعض الوقت لتحليل الارتباط بين قيمك الجوهرية والتصور الشخصي والتصور القيادي التي عبرت عنها في الفصل الثالث. استخدم الصفحات التالية أو اكتب في مفكرتك:

1. ما هي القيم الجوهرية التي تتمثل في تصوراتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. هل توضيح هذه القيم يساعدك على حذف بعض الضبابية في تصوراتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

3. هل هناك قيم حددتها ولكنها غائبة عن تصوراتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

4. هل ترى أية صراعات بين ما صرحت به كقيمك، وبين ما كتبتَه لرؤيتك الشخصية وتصورك للقيادة؟ إذا كان كذلك، بأي طريقة يمكن أن تضيق هذا الخلاف؟

.....

.....

.....

.....

.....

في الفصل الخامس، سوف نسألُك أن تنظر ما وراء قيمك الواعية، إلى النماذج الأخرى من الوعي بالذات وسوف نركز على دوافعك الشخصية، وأساليبك، وكفاءاتك واستجاباتك للتغيير ومسائل أخرى. واكتشاف هذه الوجوه في شخصيتك سيساعدك أن تحدد كيف ستدعم قرارا لتقود.