

الفصل السابع

قم بخطوات باتجاه القيادة الواعية

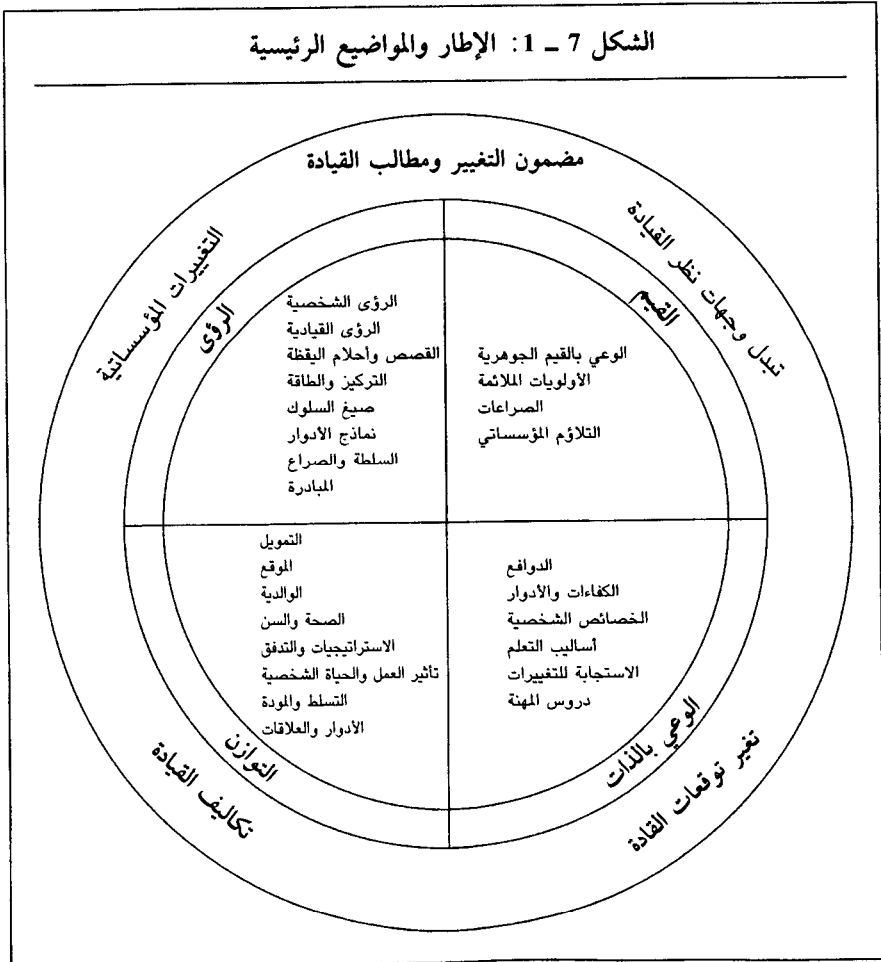
بعد القراءة، والتفكير، وإكمال التمارين في الفصول الستة السابقة، تكون قد راكمت وجمعت كمية كبيرة من المعلومات عن نفسك. وهذا الفصل الأخير سيساعدك على توليف هذه المعلومات كي تكون لنفسك صورة أكثر وضوحاً. وسيساعدك على الوصول إلى رؤيا جديدة، واستخدام تلك الاستشرافات الداخلية في اتخاذ القرارات حول نفسك والقيادة. وأخيراً سوف يبحث هذا الفصل مصادر أخرى يمكن أن تبحث عنها لتفعيل هذه العملية. ونأمل أن يساعدك هذا الفصل على توضيح طريقة صنع القرار القيادي. انظر إلى العملية على أنها عملية مستمرة: تابع استخدام وإضافة بيانات ومعلومات جديدة: حقائق، رؤى ذاتية، استرجاع لخبرات سابقة، صيغ جديدة تبرز من خلال كل ذلك لخيارات مهنية إضافية... وهكذا.

تلخيص الحقائق المتصلة:

المخططان (العجلتان) 7 - 1 و 7 - 2 هما أداتان لمساعدتك على تلخيص استنتاجاتك الرئيسية من الفصول السابقة. المخطط 7 - 1 يضع عناوين مختلفة من تلك الفصول في إطار المفهوم الذي قدمناه في المقطع الأول. والمخطط 7 - 2 هو صفحة تُركت بيضاء لتكتب فيها الأفكار البارزة

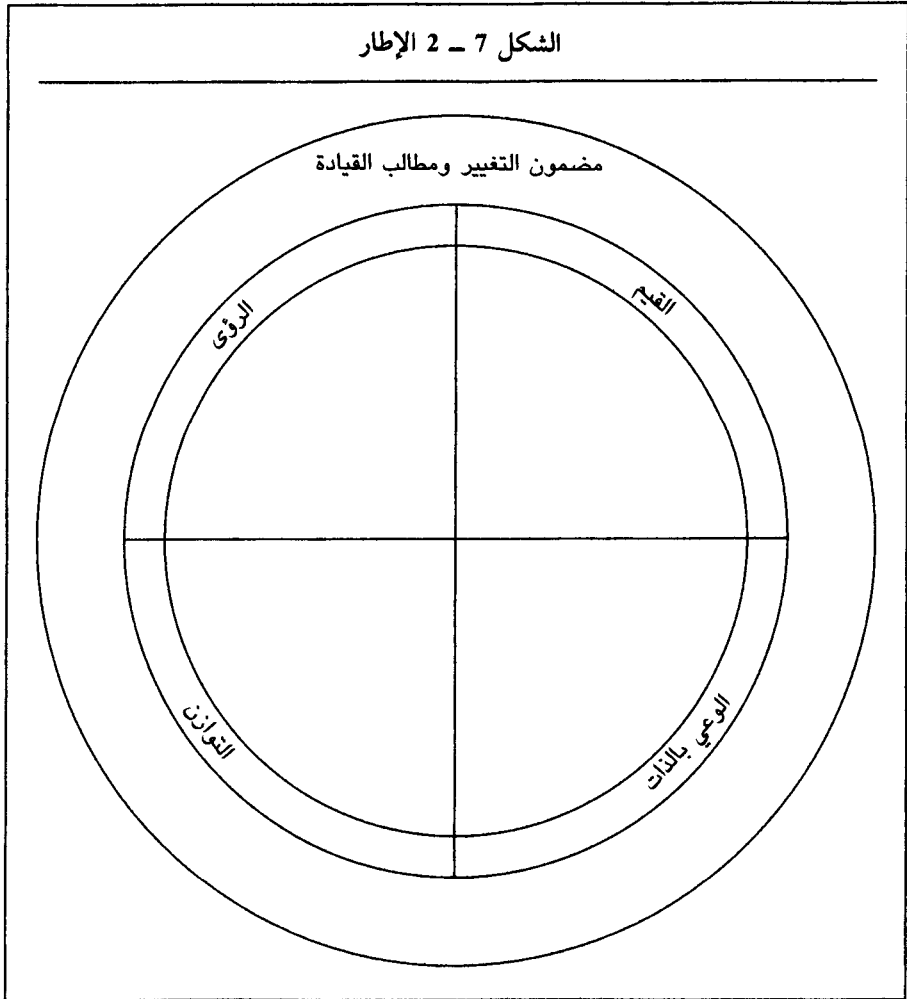
التي كونتها حول نفسك. (وقد ترغب أن تنسخ المخطط 7 - 2 في صفحة مستقلة يمكنك من إضافة معلومات جديدة كلما رغبت بذلك).

في المخطط 7 - 2. دَوِّن كلمات أو جملاً من التمارين التي حملت معاني خاصة لك. مثلاً: بالنسبة للإطار الخارجي، ما هي الحقائق القائمة أو المتوقعة التي تشكل مضمون عملك وحياتك الشخصية؟ وبالنسبة لقطاع التصور. ما هي المفاتيح الأساسية المتجسدة بكلمات أو جمل التي تتضمن



تصوراتك عن القيادة. وبالنسبة لقطاع القيم، ما هي القيم التي تبرز، وما هي الصراعات القوية التي تجري بينها؟ تابع شكل العجلة المرسومة أدناه، لتستطلع محتويات كل فصل.

بعد تدوين المعلومات في كافة أقسام العجلة، ادرس النتائج. ما هي الصلات التي تراها بين جملك في الفصول الخمسة الأولى في العجلة؟ هل ترى روابط بين المواد المختلفة داخل كل قطاع؟ مثلاً، هل ترى صلة بين



رؤيتك الرئيسية عن القيادة (الفصل الثاني) وكفاءاتك القيادية (الفصل الخامس)، بين قيمك الأساسية (الفصل الرابع) ونماذج الأدوار (الفصل الثالث)؟. ما هي الرؤى التي تحصل عليها من النظر إلى كامل العجلة؟ هل تحب الصورة التي تراها؟ هل الدور القيادي الذي تقوم به حالياً أو تبحث عنه يعكس ويدعم كل هذه الأبعاد في حياتك؟ ما الذي تراه ناقصاً؟.

إذا وجدت أن ثمة أشياء ناقصة، قد تفضل أن ترسم عجلة جديدة بيضاء أخرى، وترسم فيها صورة للمستقبل. عين نقطة زمنية ما في المستقبل (لنقل ثلاث سنوات)، واكتب الكلمات التي تدل أين ترغب أن تكون في ذلك الوقت. ما هي القدرات الجديدة التي تتمنى الحصول عليها؟ هل تتوقع أن تتقلد دوراً قيادياً جديداً؟ كأن تكون والداً مثلاً؟ وهل سيبدل ذلك دلالات الصورة بشكل أساسي؟ هل تتوقع أن تتبدل مسيرة المؤسسة كثيراً؟ كيف سيكون شكل المسار الجديد؟.

إيجاد الصيغ ووضع عناوين المواضيع

تابع بحثك عن الصيغ والمواضيع العريضة التي انعكست في عجلتك. يجب أن تتضمن المواضيع الاهتمامات الكبيرة، الاحتياجات، أو المسارات المتصلة بالقيادة ومكانتها في حياتك.

يجب أن تكون قادراً على كتابة عدداً من المواضيع. مثلاً، افترض أنك تلاحظ الصيغة التالية: الدافع للقيادة خدمة الآخرين، رؤية القيادة على أنها رسالة، تصور لبرنامج جديد لمساعدة الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وبشكل أساسي الأدوار القيادية باعتبارها أمر طبيعي ووسيلة لمساعدة الآخرين. ويمكنك من خلال هذه الصيغ أن تستخلص لنفسك دوراً قيادياً في تقديم العون للآخرين.

أو افترض بأنك وجدت تصوراً استراتيجياً خلافاً ليصبح واحداً من قدراتك، أو بعداً في النظر ليصبح واحداً من صفاتك الشخصية، أو إنجازاً

واعترافاً بقيم رئيسية، والتعامل مع أحد دوافعك، فتستطيع من تلك الصيغة أن ترسم موضوعاً يمكن وصفه بـ «الرغبة في الاستقلال مع التأثير في الآخرين».

تابع البحث عن الصيغ في العجلة، ولّد قدر ما تستطيع من المواضيع، وضع عنواناً لكل منها في جملة مفيدة غنية بالمعنى.

فما هي المواضيع التي تستطيع أن تراها؟

.....

.....

.....

.....

.....

اختيار قارعي الأجراس:

الخطوة التالية هي الوصول إلى واحد أو أكثر من قارعي الأجراس. وقارعوا الأجراس هم الرؤى الداخلية التي تقبلها كحقائق كبرى حول نفسك: وهم أنواع الحقائق التي يمكن أن تخدمك كأنوار تضيء لك الطريق نحو المستقبل.

اختبر المواضيع التي اخترتها موضوعاً موضوعاً، لترى إن كانت تضم واحداً أو أكثر من قارعي الأجراس المحتملين. وفي ذكر المثال الأول حول العطاء للآخرين يمكن أن يكون قارع الجرس هو التالي: «لن أكون قانعاً وراضياً بدوري القيادي ما لم أكن أؤدي خدمات للآخرين». أما المثال الثاني فهو عن الاستقلالية مع التأثير، فيمكن أن يكون: «أريد أن أجد دوراً داخل أو خارج المؤسسة حيث أستطيع استخدام مواهبي في التعامل بطريقة قد يكون لها تأثير واسع على الصناعة».

ويمكن لقارع الجرس أن يكون بمثابة المرساة. ليقول لك وللآخرين «أنا أقف هاهنا. وهذا ما يعنيني فعلاً. وسيجد كل شيء آخر لنفسه مكاناً في حياتي إذا ما بقيت هذه المرساة ثابتة في مكانها».

ويمكن لقارع الجرس أيضاً أن يكون عوناً للملاح. يعمل كنجمة القطب، سامحاً لك أن تمشي عبر دهاليز الحياة المتعرجة، وعارفاً باستمرار الطريق الذي يقودك إلى الأمام.

«كاليفورنيا أو الإخفاق» عبارة شهيرة كانت تكتب على العربات التي تجرها الأحصنة في اندفاعات البحث عن الذهب عام 1849. قد يقول قارع الجرس لديك: ذلك هو المكان الذي أتجه إليه، وذلك هو المكان الذي سأنتهي إليه.

ونحن نأمل بعد مراجعة بياناتك، وصيغك، أن تجد بياناً أو بيانين جديرين بتسميتهما قارعي الأجراس: إما تأكيد معرفة سابقة بالذات أو الكشف عن تجليات جديدة، فيمن تكون أنت فعلاً. وفيما يلي أمثلة إضافية:

«كنت أتطلع طيلة حياتي كلها إلى القيام بأدوار قيادية. ليس هناك طريقة أستطيع معها - أو أريد - أن أتوقف عن ممارسة هذه الأدوار».

«إن ما يحركني فعلاً هو أن أكون في بقعة الضوء، وأحصل على ثقة الناس. ربما لم يكن عليّ أن أفعل ذلك، ولكني أفعله. ومن الأفضل لي أن أتقبل هذا الجزء من شخصيتي وأتخذ قراراتي على ضوء ذلك».

«ببساطة، لا أستطيع أن أسترخي في كرسي عندما يكون هناك دور قيادي يجب القيام به. وأتحول إلى ألف مجنون عندما أرى الأشياء مضطربة. وأعتبر أنني حصلت على مكافأة عندما أعيد تنظيمها. هذا هو أنا، وسأبقى كذلك على الدوام».

«أنا بحاجة إلى خصوصيتي. فإذا كانت القيادة العيش في حوض أسماك زجاجي، إذن سأقول: دعك من ذلك. انس هذا الأمر».

«عائلتي تحتاجني الآن، وأنا أحتاجها. وبإمكان القيادة المؤسسية، أن تنتظر، أو أن تعدل لتصبح ملائمة لاحتياجاتي العائلية».

«أحب عملي المهني. وأنا أقوم به بشكل جيد. وهذه هي الطريقة التي سأقضي بها حياتي أقوم بأعمال تقنية عالية الجودة. وقد أساعد في بعض العمليات الإدارية. ولكني لا أريد عملاً في القمة».

«ببساطة، لا أستطيع أن أعمل لصالح رجل آخر. لا أستطيع أن أتلقى الأوامر بترحاب، وخاصة من أناس لا أحترمهم أو من مجالس ولجان ولو كانت حسنة النية. سوف أعمل لصالحهم. شكراً لكم».

«ترافقني أينما توجهت عبارة» الخدمة الاجتماعية «أنني لا أشعر بشعور طيب تجاه نفسي، إلا إذا كنت أساعد الناس - وخاصة الأطفال - من خلال وقتي وطاقتي القيادية» يجب أن يكون قارع الجرس عنصراً هاماً فعلاً لك. ربما تكون حقيقة أخرى أو حقيقتان، موضوع آخر أو موضوعان، صيغة أخرى أو صيغتان لهما نفس الأهمية. ويجب فعلاً أن «تقرع جرسك» إنه يجب أن يكون شيئاً ما تستطيع أن تحدث به زوجتك / زوجك، ووالديك، أو أصدقاءك المقربين، وسيعرفون أنك على حق. وتستطيع بالتالي أن تتخذ قرارات حول القيادة وأمور أخرى.

إذا لم تجد قارع جرس، أو اثنين، لا تفقد الأمل إذ لا يملك كل فرد هذا القارع، وليس ضرورياً أن تملك واحداً الآن أو في أي وقت آخر وعلى كل حال، إذا كان لديك واحد، فمن الضروري أن تتعرف إليه.

راجع مواضيعك، انظر ثانية إلى الحقائق والصيغ التي تنبثق من الفصول الأولى. اكتب بعض «قارعي الأجراس».

1.
-
-
2.
-
-
3.
-
-

موازنة الأرباح والخسائر

في الفصل الثاني، بحثنا بعض التكاليف التي تستوجبها القيادة. وفي كل مكان من هذا الكتاب، سلطنا الضوء على المكاسب المحتملة أو الأرباح. وفي هذا الفصل الختامي نستطيع أن توازن بين الأرباح والخسائر المتعلقة بالقيادة. وسيكون جزء من عملك التالي، أن تعود ثانية لقراءة تعليقاتك المدونة في الفصلين الثاني والخامس، حيث ذكرت جميع المكاسب.

ويلخص الجدول (7 - 3) بعض الخسائر التي قد ترغب في أخذها بعين الاعتبار. كما أنه يسجل بعض المكاسب المحتملة. بالطبع، إن الخسائر التي يمكن أن يتكبدها فرد ما قد تكون بالنسبة لفرد آخر أرباحاً.

بالنسبة لعدد من القادة الذين تعاملنا معهم، شكل العائد المالي، والاعتزاز بالإنجاز المكسبين الكبيرين المركزيين من القيادة.

الجدول رقم (7 - 3): الأرباح والخسائر المحتملة جراء ممارسة أدواراً قيادية

التكاليف المحتملة في القيادة	الفوائد
المجهود الجسدي	الاعتزاز بالإنجازات
ساعات العمل الطويلة	عائدات مالية
الاجتماعات المتعددة	قوة المؤهلات الشخصية
الالتزامات المستمرة	التأثير في الناس والأحداث
المسؤوليات	خدمة الآخرين
الرعاية	الفعالية
وقت أقل للاهتمام بأعمال لا تتعلق بالدور القيادي.	لفت الأنظار والتميز
تركيز الأنظار والأضواء (كالمسكة في حوض زجاجي)	الظهور الشخصي
الواجبات العامة	صلات ومعارف جديدة
العزلة وعدم وجود وقت للتواصل مع الأقران	مساعدة الآخرين على التطور
حرية تعبير أقل	تعويض التمثيل
تلقي ضغوطاً للإنتاج	موارد أكبر للعائلة
ضغوط على الأسرة	مكانة شخصية
وقت أقل للعائلة	إنجازات فردية
وقت أقل لمتابعة نشاطات أخرى	تجربة تزداد عمقاً
إحباطات عاطفية	استقلالية أكبر
مراجعة قليلة للماضي	أسفار تحقق الرفاه
مراجعة أقل فائدة للماضي	مواقع إقامة وعمل جيدة
أسفار عديدة	التغيير
الانتقال لأماكن إقامة غير مناسبة	السيطرة
فقدان الأمن الوظيفي	الاحترام
	الاحتواء

تمنح العائدات المالية مقابل الجهد المبذول على المدى القصير وحافزاً للولاء على المدى الطويل. وكما يشكل العائد المالي معياراً شخصياً للنجاح. إنه أسهل جواب وأكثر شيوعاً للسؤال: ما هو مدى نجاحك؟ فالمال يستطيع أن يقيس تقدمك سنة إثر سنة، ويسمح لك أن تقارن نجاحك مع نجاح الآخرين في دائرتك، أو شركتك أو مهنتك، أو عائلتك.

ولكن انتبه أنك قد تستطيع أن تحقق نفس الكسب المالي (وربما أموالاً

أكثر) من عمل خارج إطار القيادة عندما تكون ناجحاً مهنيًا أو مقالاً نشيطاً. والعوائد المالية ليست هي ما يراجع المرء عندما يقيم نجاحه في الحياة بغض النظر عن حجم الأموال التي ظهرت في المراحل الأولى من حياته المهنية.

أما الفخر والاعتزاز بما أنجز، فنحن نعني بشكل رئيسي الفخر والاعتزاز بالقدرة على التأثير على مجرى الأحداث أو في الناس. ومعظم الناس يشيرون بفخر إلى النجاحات التي ساعدوا في تحقيقها:

وليست أدوار القيادة هي الطريقة الوحيدة لتحقيق كل ذلك، وإنما يمكن لإنجازاتك أن تكون أكبر إذا ما أحسنت توظيف جهود الآخرين.

ونرى وعلى مستوى واسع، أبنية وشوارع، ومدناً بأكملها تحمل اسم أحد القادة، تذكر مثلاً هرشي، بنسلفانيا وليفيتاون، ونيويورك، ولكن لا تنسى أن روبلينج كان فخوراً بجسر بروكلين الذي بناه دون أن يحمل اسمه، بقدر ما كان إيفل فخوراً ببرجه الذي سمي باسمه. ويشير بعض القياديين بتواضع أكبر إلى منتج اخترعوه، أو ساعدوا على إنتاجه، أو حملة إعلانية ناجحة استهلكت وقتاً وجهداً كبيرين. وقد تجد فخرك الأكبر في شيء «عادي». مثل تنظيم بطولة لفريق رابطة صغيرة «أو غير عادي كانتشال أفراداً من منطقة مجاورة من مستنقع المخدرات والعنف. فإذا كنت هناك تمارس دوراً قيادياً، فأنت عملياً تمارس تأثيراً في الأحداث، لأنك ساعدت في إنجاز أمر ما».

استخدم الجدول 7 - 3 وأفكاراً إضافية لبناء قائمة المقارنة الخاصة بك للفقرات الخمسة أو الستة الأكثر أهمية المتعلقة بالأرباح والخسائر.

خسائر

أرباح

.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

وفي النهاية هل تجد فوائد ومكاسب تسلمك منصبا قياديا تفوق الخسائر؟ ولن يقرر عدد المواد الواردة في كل جدول فيما إذا كانت الأرباح تفوق الخسائر، أو العكس بالعكس. وستحتاج إلى مقارنة القائمتين وتحدد مستوى أهمية كل مادة من المواد الواردة فيهما على حده، كي تستطيع بعد ذلك أن ترى أي كفة ميزان سترجح. اكتب رد فعلك على قائمتك الخاصة عن الأرباح والخسائر هنا:

.....

.....

.....

.....

إذا لم يكن الميزان الحالي رابحا، هل هناك إمكانية لإجراء بعض التغييرات في دورك القيادي كي تساعد على جعله رابحا؟

.....

.....

.....

.....

سلم القرار القيادي

ناقشنا في الصفحات الأولى من هذا الكتاب ضرورة أن تتقلد الناس المناصب القيادية عن طريق الاختيار الواعي، وليس عن طريق الفرض. وكذلك شددنا على أن العملية التطويرية لنمو الدور القيادي يجب أن تبنى على فهم واضح لنفسك كشخص وما يمكن أن تعنيه القيادة لك.

وبعد إنهاء عملية التلخيص وترتيب الأفكار الرئيسية المقترحة في الفقرات السابقة، قد تكون الآن جاهزا لممارسة اختيارات أكثر وعيا حول نفسك كقائد في المنصب الحالي أو المستقبلي في مؤسستك الحالية، أو في مؤسسة أخرى، أو في ميدان آخر من حياتك .. ولعلنا وصلنا الآن إلى وقت مناسب لترى أين تقف في عملية صنع القرار.

ويزودك الجدول رقم 7 - 4 بسلسلة من الدرجات المتعاقبة والاستعارات كي تفكر في مراحل قرارك القيادي المقبل الشامل. يتألف سلم القرارات في الجدول من خمس درجات، تمثل كل درجة قرارا وإنجازا بذاته. وقولك أنك تقف على درجة معينة يعني أنك تسلقت الدرجات الأدنى بشكل مريح. كما يعني بأن واجبك الجديد هو الارتقاء إلى الدرجة الأعلى. ونحن نظن بأنك ستكون أسعد مع نفسك فيما لو ارتقيت درجة أعلى بطريقة صحيحة نسبيا، أو إذا اتخذت قرارا واعيا لتأجيل الحصول على دور قيادي أكبر. بالطبع، تستطيع أيضا أن تترك السلم كي تتابع تصورا آخر يفرض نفسه في حياتك وعملك.

والهدف النهائي من عملية اتخاذ القرار هو الإجابة على السؤال التالي ما هي أعلى درجة في السلم تتطلع إليها. استخدم الوصف التالي والأسئلة لتحديد موقعك على السلم:

الدرجة الأولى: من أنت كقائد؟ يمثل هذا السؤال المعرفة الأساسية بالذات حول تصورك الشخصي وقيمك، ومقدرتك، ... الخ، والتي كونتها

الشكل 7 - 4 سلم القيادة



من خلال قراءتك لهذا الكتاب . من أنت كقائد، أو القائد الذي ستكونه في المستقبل .

.....

.....

.....

.....

.....

الدرجة رقم 2: أي جزء من العمل القيادي تريد أن تجربه؟ تزودك هذه الدرجة بحقيقة أن العديد من القرارات التي تعاملت معها أو «جربتها» أو «تعلمت مما تحويه» أو «رأيت فيها خيرا لك»، أو «مجرد أنك أحبتها». القيادة نسيج معقد وتجربة شخصية جدا، لا يفهمها المرء بالشكل المناسب ما لم يمارسها أولا. كما تختلف التجارب القيادية استنادا إلى اختلاف الأوضاع والمواقف والمنظمات. هل أصبح الأمر أكثر وضوحا لك فيما تحب أن تجربه أو تتعلمه عن القيادة؟.

.....

.....

.....

.....

.....

الدرجة رقم 3: ما هو تصورك القيادي؟ هذه هي الرسالة أو التصور الذي تملكه والذي يمكن أن يشكل لك قاعدة انطلاق إلى المكان الذي تريد الوصول إليه قائداً. فكر بالعبارات الشخصية حول ما يجب عليك قوله أو تعبر بها عن نفسك. هل هناك شيء في نفسك تشعر أنه يستحق أن تبني عليه وتجعله معروفاً؟ هل لديك شيء تقدمه للعالم - مهارة، رسالة، أو حتى حلما؟

.....

.....

.....

.....

.....

الدرجة رقم 4: ماذا تريد أن تضيف للمؤسسة؟ ماذا تريد أن تنجز بالمعنى المؤسساتي؟ كيف تنوي دفع المؤسسة إلى الأمام: حاول أن تعبر عن هدفك بدقة، فيما إذا كان شخصياً أو مؤسسياً، ذا عائد ذاتي أو موضوعي. راجع قارعي الأجراس لديك، هل يكشفون عما تحب أن يحدث للآخرين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الدرجة رقم 5: أي نوع من الدور القيادي تريد؟ لاحظ ما قلته سابقاً حول ماذا تريد أن تصبح في المستقبل، أو أن تعبر عنه، أو تتعلمه، وأن تنجزه كقائد؟ ماذا يقول كل ذلك حول الدور القيادي لك؟ هل تستطيع أن تقرر المكان المناسب للقيادة في حياتك في هذا الوقت على ضوء الخيارات الممكنة لك؟ هل هناك حاجة لاتخاذ قرار مصيري الآن أو من الأفضل اتخاذ قرار مرحلي، إلى أي مدى يبدو هذا الأمر واضحاً لك في هذه المرحلة؟ ضع في ذهنك أن قرارك قد يكون قراراً لفترة قصيرة، حول الكيفية التي ستستخدم فيها جزءاً من وقتك، أو ممارسة لعمل يمتد لفترة طويلة.

.....

.....

.....

.....

.....

عليك عند الدرجة الخامسة أن تفكر أيضا بالفرص القيادية الممكنة لك. كيف تساعدك هذه الأدوار القيادية على إكمال تصورك الشخصي؟ هل دورك القيادي الحالي يتلاءم مع تصورك الشخصي، وتصورك للقيادة؟ ما هي الفرص المستقبلية التي تراها ستساعدك على الوصول إلى الأهداف المأمولة؟

على أي درجة من درجات السلم تقف الآن؟

ما هي الدرجة القادمة؟

هل تريد فعلا الارتقاء إليها؟

هل أنت جاهز لتفعل ذلك؟

ما هي المعلومات الإضافية أو المصادر الأخرى التي ستحتاجها

للتصعود إلى الدرجة التالية؟

كم من الوقت ستحتاج للتصعود؟

الخطوات التالية

ما هي الخطوة التالية؟ ربما أصبحت تمتلك بعض الرؤى نتيجة لتقديرائك الشخصية التي كونتها من خلال قراءة هذا الكتاب وقادتك لأن تعيد تحديد إلى أين تريد أن تقود، وكيف ستقود؟. وقد تحتفظ بهذه المعلومات وتجهزها لوقت آخر. ومهما كان قرارك، فإننا نقدم إليك بضعة اقتراحات:

- دع قراراتك تبيت ليلتها على الأقل، قبل أن تعلنها على العالم، فقد تختلف كلماتك في الصباح.
 - بعد الاستراحة التي أعطيتها لقراراتك، ناقشها مع أصدقاء لك لتختبر أفكارك وتعرف ردود أفعالهم عليها، واعرضها على مصادر ثقة تسترجع عبرها أفكارك. موافقة الآخرين على قراراتك أمر قد ترتاح له. وأما المعارضة لها فأمر محرج.
 - وحتى في تلك اللحظة، قد تصر على التمسك بقراراتك التي قد يجانبها الصواب، لبضعة أيام أو أسبوع، أو حتى فترة أطول.
- راقب قراراتك التي اتخذتها وتحسّسها وهي تصبح جزءاً من هويتك وأحلامك، فإذا بقيت متماسكة وأعطت شعوراً أفضل، فربما قادتك فعلاً إلى الهدف.

وعندما تتخذ قراراً من الهام أن تبدأ بالتركيز على الخطوات أو الأهداف التي ستساعدك على تنفيذه. ونفترض، أنك تعرف الكثير حول الأهداف المرسومة باعتبارك شخصاً له دور رسمي داخل المؤسسة وعلى معرفة أيضاً بالتقنيات المختلفة. وتعرف أن الأهداف يجب أن تكون مدعومة بتواريخ إنجاز محددة، بغض النظر عن الموارد المطلوبة، ووسائل قياس ما أنجز. والآن، أو في نقطة قريبة في المستقبل حاول أن تجيب على الأسئلة التالية:

ما هي الأهداف التي ستمكنك من تنفيذ هذا القرار؟
 ما مدى أهمية كل هدف من هذه الأهداف؟
 ما هي النشاطات المحددة التي تخدم هذه الأهداف؟
 ما هي المدة الزمنية المناسبة للوصول إلى الأهداف؟
 من هم الذين ستتوجه إليهم طالباً دعمهم ومساعدتهم؟
 ما هي موارد الدعم الأخرى التي قد تحتاجها.
 هل ستجد الدعم المطلوب، داخل المؤسسة وخارجها؟
 ما هي المكاسب التي ستحققها؟
 هل سيكون هناك مكاسب للآخرين أيضاً؟
 كيف ستعبر عن نفسك وأنت تحاسب عما فعلت؟

ومن المهم أيضاً أن تكون واقعياً حول أهدافك. ويمكن أن تكون بعض الأنشطة سهلة الإنجاز، ولكن مع كل قرار كبير وصعب تتخذه ستظهر وبشكل لا يمكن تجنبه عقبات غير منتظرة وذهول عن بعض الحقائق الهامة، بما فيها تفويت فرص متاحة. وكى ترى القوى الداعمة لأهدافك والعقبات التي تحول دونها في آن واحد، راجع من جديد تاريخك الشخصي فيما يتعلق بهذه الأهداف:

ما الذي منعك في السابق من إنجاز أهدافك؟
 ما هي الأساليب أو الموارد التي مكنتك في الماضي، من إنجاز أهدافك؟
 ماذا تستطيع أن تفعل لتخطي العوائق؟
 كيف تستطيع الحصول على دعم أكبر؟

الحصول على المساعدة التي تحتاجها:

يضم الملحق B قوائم لكتب مفيدة، ومقالات ووسائل لتقييم الذات، ستساعدك كلها لاستكشاف أعمق لما يمكن أن تعنيه القيادة لك. استعن أيضا بأشخاص كمصادر معلومات لنفس الغاية، وهي أفضل من قيامك بهذه الرحلة وحيدا. نحن مثلاً ناقشنا مواد هذا الكتاب مع زملاء آخرين، قال العديد منهم أشياء لافتة للنظر مثل: «سيستفيد الناس من متابعة هذا البرنامج» لكن «الفت انتباههم إلى جلسات العمل غير الرسمية». «شجع قرائك دائما على طلب المساندة. لكن نبهم إلى الفوائد التي يمكن تحصيلها من ذلك» ويمكن لمستشارا مهنيا أن يكون نافعا ومساعدًا في ترتيب المسائل. وللتمسك بهذه النصيحة الطيبة. ابحث عن التوجيه والتدريب والتعلم من الآخرين ومراجعة أمينة للماضي.

ومراجعة الماضي وسيلة ثمينة لأي مسئول، فهي تقدم لك رؤى حول سلوكك وأفكارك. وتستطيع مساندتك في معرفة كيف تتصرف في عملك اليومي وكيف تؤثر في الآخرين. وستساعدك لمعرفة ما إذا كانت التغيرات التي تبحث عنها ستحمل لك خيراً أو مدعاة للتفكك يصيب الآخرين في عائلتك أو مؤسستك. ويمكن للمراجعة أن تساعدك على تقدير أشياء واجهت عقبات أو حالت دون فرصة. وبينما تواصل متابعة رحلتك الفردية في إطار العمل في هذا الكتاب، يستطيع الآخرون أن يحثوك، ويشجعوك ويسلطون أمامك الحقيقة ويوحدون لك بحقيقة ما يرونه فيك.

ولأن الإنسان لا يتعلم من فراغ، ولا ينمو أو يكبر في فراغ، فإن العلاقات التطويرية يمكن أن تكون مصدرا جيدا لمراجعة الماضي، ووسائل الدعم الأخرى. وليس هناك علاقة تطوير نمطية ملزمة لا محيد عنها، وليس هناك دور واحد، أو مجموعة أدوار يمكن أن تكون جاهزة دائما لكي نجعلها «أداة تطوير». ابحث عن العوامل المتعددة في التطوير. وما أن يتضح ما

تحتاجه، يصبح السؤال: من هو الشخص الأفضل لتأمين هذه الاحتياجات. والأرجح أنك لن تجد شخصا واحدا يستطيع أن يفعل لك كل ما تحتاجه. ابحث عن العربة الصحيحة التي تحمل إليك ما تحتاجه، واجعلها جاهزة في متناول يدك.

استخدم علاقاتك الجانبية، الإضافية، أو الخارجية، قد تجد زميلا ذا خبرة، أو قرينا لك في قسم آخر من المؤسسة، أو حتى مسئولا متقاعدا يقطن في نهاية الشارع الذي تقيم فيه، قد تخدم هذه العلاقات حاجتك للتطوير. ولا تحتاج علاقة التطوير، أن تكون طويلة الأمد، أو وثيقة جداً. المسألة ببساطة هي:

فيما إذا كانت العلاقة تقدم لك إدراكا مختلفا، أو تزودك بمعلومة جديدة أو معرفة جديدة، أو تدعم رغبتك لأن تمارس قدراتك وتثق بها، أو تساعدك على إثارة الحوافز لديك.

وقد ميزت سينثيا مكولي وكريستينا دوغلاس (1998) أنماطا مختلفة من العلاقات التطويرية. تعال هنا نلقي نظرة على عدد منها التي نعتقد أنها ملائمة بشكل خاص لقراراتك في اختيارك للقيادة. ولست بحاجة إلى لجنة كبيرة لتغطية هذه العلاقات. قد تجدها متوفرة كلها لدى شخصين أو ثلاثة كنت قد تعرفت إليهم.

لوح الصدى

من أوائل الأشخاص الذين يجب أن تبحث عنهم شخصاً تتحدث إليه وتبحث معه مدى رضاك الداخلي عن دورك القيادي أو عدمه. ويمكن لهذا الرجل أن يكون مفيدا لك ببساطة بالوقوف إلى جانبك يسمعك وأنت تفكر بصوت عال، حول تصورك، وقيمك، ووعيك لذاتك، والجوانب الأخرى في شخصيتك، أو بإمكانك أن تطرح أسئلة كالسؤال التالي: أعرف بعض الشيء عن قيمي. ولكن ما الذي لاحظت أنني أغفلته عن نفسي في هذا

الميدان، أو هل يبدو لك أنني أحمل من الحوافز ما يكفي؟ ما الذي يجعلك تظن ذلك؟

يمكن لهذا المستمع الصدوق أن يكون قرينا لك، أو زميلا أو زوجا، أو صديقا، أو أحد المعارف، أو حتى ذلك الفتى الذي يقضي أمسيات الأربعاء في النادي المحلي. والشيء الهام هو أن تكون الصلة مناسبة ومتماسكة. وأن يكون الشخص راغب فعلا في الاستماع إليك. كي تختار شخصا ما ليلعب هذا الدور تقترح مكولي ودوغلاس (1998) أن تطرح على نفسك السؤال التالي:

«من من هؤلاء يصلح للتفكير أمامه بصوت عال والتأمل في المتغيرات؟ من هو المرء الذي أرغب أن يشاركني شكوكي، وليس يقيني» (ص 170).

المستشار أو الناصح

يمكن الناصح أن يشجعك على اكتشاف الجوانب العاطفية في عملك الشخصي الذي تقوم به. ويستطيع أو «تستطيع» أن يساعدك في التعبير عن احباطاتك وإبراز عواطفك السلبية دون أن تشعر أنك تقف أمام قاض أو محقق.

مثلا يمكن أن تحمل بعض الشكوك حول قدرتك على التطور والوصول إلى تصور شخصي. ربما كنت تشعر دائما بعدم الراحة في العمل في ذلك المستوى، ربما تكون قد تركت كعكة الجهاز الإداري للآخرين. إننا الآن نطلب إليك أن تعبر عن تصورك ونؤكد لك بأنك تملك فعلا تصورا يجب عليك الآن أن تخرج هذا التصور إلى الضوء، وتعطيه اسما، ثم تنظر إليه من جوانبه المختلفة.

الهاتفون للقائد

لا يقتصر دور هؤلاء الأشخاص، على التحلق حول القائد فقط، بل

يمكنهم أن يقدموا خدمات ثمينة لأي شخص يبحث عن ارتقاء في المكانة أو المنصب. إنهم متفوقون في تقديم الدعم، والتشجيع والدعوة للثبات. وهم يصفقون لك ويهتفون وأنت تتقدم. ويدعونك للعشاء عندما تكشف لهم تصورك أو يصحبونك إلى رحله لصيد السمك كمكافأة لأنك استطعت أن تجسد وتبرز صورتك القيادية.

عندما تنظر إلى هؤلاء «الهدافين»، اطرح على نفسك السؤال على الشكل التالي: «مع من أستطيع أن أتقاسم نجاحاتي الصغيرة؟» «من يقدر أن يكافئني على نجاحاتي» (مكولي ودوغلاس، 1998 ص. 171).

مجتمع القياديين

ربما تتعرف على أشخاص يقومون أيضا بالتعلم لاكتشاف أنفسهم كقادة. إنهم جمهور تحب الحديث معه، إن رغبوا، حول تطور كل منكم، وكيف وصل إلى هذه النقطة، وإلى أي نقطة يخطط كل منكم الوصول إليها، ويمكنك الحصول على الراحة من سماع معارك المحيطين بك ونجاحاتهم، كما لن تشعر معهم بأنك الناصح الأمين الوحيد.

اطرح أسئلة كهذه عند التعامل مع هذه العصابة: «من يستطيع أن يفهم ما أنا سائر إليه». «من هم أقراني في هذا الوضع؟» «من يقوم أيضا بهذه الرحلة ويكون رفيق طريق جيد؟» (مكولي ودوغلاس 1998، ص 171).

الموجه المخلص

النصح والتوجيه دور مساعد يدّعيه لنفسه بعض المسؤولين. وقد حولته بعض المؤسسات، إلى نظام مؤسساتي ويمكن أن يكون الموجه شخصا كبيرا في المؤسسة، عاش سابقا في عملية مشابهة للعملية التي تخضع لها أنت الآن. ويستطيع (أو تستطيع هي) عندما يقوم بدور الموجه الرسمي في كثير أو قليل، أن يزودك بتصور المؤسسة، رابطا بين مسألة تطورك الشخصي

واستراتيجية التطوير الإداري الأوسع، وبين استراتيجية الأعمال والممارسات الشخصية.

أو قد تجد شخصا في نفس مهنتك، ولكنه خارج المؤسسة التي تعمل بها، وله نفس الخبرات التي تتمتع بها، ويمكن أن يكون بشكل خاص حيويا في مساعدتك في تكوين نفسك كقائد يمكن لهذا الشخص أن يعمل كموجه لك، بينما تتابع مسيرتك في عملية التطوير. وقد وصف أحد القادة الذين قابلناهم، علاقة تناصحية هامة بقوله:

«أحد الأشخاص الذي أنظر إليه كموجه... هو مستشار كان عليه (أن يعمل معي). وفي ظني أنه قائد غير صادق لقد جعلني أعرف أنني لست على الطريق الصحيح، ولكنه لم يركز على ما يجب علي فعله. وكان قادرا على مساعدتي في مشاكل لم يسبق لي أن واجهتها، بسبب نقص خبرتي لقد كان كمدربي. لقد حققت تحسينات كبيرة في الجانب القيادي في الأشهر الاثني عشر الماضية، أكثر مما فعلته في اثني عشر عاما قبل أن أتعامل معه».

عندما تعتبر شخصا ما أنه موجهك، قد تسأل:

«هل لديه / لديها الوقت، والدوافع، والخبرة ليساعدني خلال ذلك».

الملخص والتأليف بين النتائج

ويمكن لفهم الدور الذي تلعبه القيادة في حياتك، أن يكون عمليه معقدة وحافلة بالدروس الصعبة وأحيانا بالسربندية (وهي موهبة اكتشاف الأشياء السارة مصادفة) مذهشة. فليس هناك مفتاح نور واحد يضيء الأنوار كلها، ولا مثبت واحد لإصلاح ما قد يُكسر. وفي التحليل النهائي يجب أن يتكامل التصور والقيم والإدراكات، والأدوار، حتى لو نظر إلى كل منها على حده. فالمفاهيم تظهر وتغيب وتتبدل، وتغذي الأفكار في مملكة أخرى. فليس هناك نقطة بدء، ولا شريطا في خط النهاية، وليس من طلبة للبداية

سوى الطلقة التي تخرج من مسدسك. وقد يشكل النجاح في القيادة مهمة قد تستمر طيلة الحياة وامتحاناً دائماً للذات يمكن للمنافع أن تتبدل. وتحدد الواجبات بموجب مضامينها - من هو القائم بها وما هو الشيء الذي يحدث وما الذي تحتاجه كي يتحقق فعلاً. وتتبدل أهدافك مع مرور الزمن. ويتطلب كل مسار وكل هدف جديد استخدامات مختلفة لمواردك.

وتشكل قصة حياتك عملية تكوين شخصيتك كقائد أكثر كمالاً. ويمكن صياغة كل التعاريف والمفاهيم فوق سندان تلك القصة أي تلك الرؤيا. فلو غابت العواطف والأحلام والأسباب التي تجعل الأحداث تشمل الآخرين لغاب معها الدافع الذي يدعوك لإضافة دور قيادي في حياتك، ويصبح الاختيار إما مع وجود العواطف تدفع بعربتك نحو نجم شخص آخر يشاركك هذه العواطف أو تحمل لوحك أعباء وميزات القيادة.

إن رغبتك في اختيار فرضياتك الخاصة، أن تنصب معلماً، أن تتعلم، وتنتج إلى الأمام قد دفعت بك إلى هذه الحلقة التعليمية. وتستطيع من خلال مساعدة الأقران ونصائح الناصحين، والمراجعة الآمنة للماضي، أن تتحرك عبر سلسلة من عمليات التطوير، مع التركيز، والرشاد، والتشجيع. ابق واعياً ومتنبهاً أين تريد أن تذهب. تابع التحرك، واستمتع برحلتك.

من أنت؟ من تريد أن تكون؟ كيف تحب أن تكمل حلقات قصة حياتك؟ ما الذي تحاول أن تكتبه في الأسطر التالية حول مستقبلك؟

.....

.....

.....

.....

.....