

# الفصل الأول

## بناء علاقة قيادية

### Building a Leadership Relationship

كيف يصبح أي كيان يشكل ما هو عليه بالفعل ... إنه يتشكل بما يصبح عليه .

**Alfred North Whitehead**

لقد كتب الكثير والكثير من المؤلفات حول ما يشكل القيادة الفعالة . في ممارسة البرامج التدريبية حول العالم ، غالباً أستطيع أن أؤكد أن شخصاً ما سوف يسأل ، ماذا يتطلب من المرء لكي يكون قائداً فعالاً ؟ بالطبع يندرج هذا السؤال نمطياً ، حول الجدل الذي يتناول الاختلافات بين القائد والمدير ، والذي يكون عادة أكثر اهتماماً بالشخص بدلاً من العملية . « كيف يمكن أن يكون الشخص مديراً وأيضاً قائداً ؟ السؤال النمطي الذي يُسأل . أنتني أترك هذا الجدل للآخرين لمعالجته مجازفة ، فقد يبدو هذا إلى حد ما فيه شيء من اللامبالاة ، وأن أركز على أولئك الأفراد أو الجماعات التي تشارك في « عملية القيادة The process of leadership » ، سواء كانوا مديرين على أول السلم الإداري ، مديري عموم تنفيذيين ، قادة مشروع ، زملاء فريق عمل ، مدرسين ، مديرين ، آباء ، ذوي رحم ، ممثل لاتحاد العمال داخل ورشة عمل - أو من يزاولون الإرشاد والنصح . دعني أضيف للتأكيد ،

وخصوصاً الآباء . إن القادة الأكثر أهمية في أي مجتمع هم الآباء ، ثم المدرسون . يليهم مباشرة المديرون والإداريون . ما لا يعمل الآباء على تنميته يتناوله المدرس ، وما يسقط من حسابات المدرس يصبح مسئولية المدير لتنميته في مرءوسيه (أتباعه) . وعندما يفشل المدير يذهب قائد التنمية إلى المديرين .

يمكن ملاحظة عملية القيادة من خلال كل هذه المصادر ؛ إنها يمكن أن تكون على درجة عالية من الفعالية ، متوسطة ، وفي بعض الحالات تكون كارثة مروعة . تساهم أوجه كثيرة في عملية تنمية القيادة ، ليس أقلها ذلك الشخص الذي يطلق عليه الكتاب « القائد » . في هذا الكتاب أحاول توسيع دائرة التركيز المتعلقة لتذهب فيما وراء الشخص - القائد - لتشمل أيضاً الخلفية - التابعين والسياق الذي يتوارى فيه كلاهما طوال الوقت . لماذا التركيز على التابعين الآن ؟ تقترح إحدى الباحثات<sup>(8)</sup> بأنه يجب على القادة أن يفكروا في أنفسهم على أنهم أفراد محاطون برايا متعددة الأنواع . إن ما يقولونه أو يفعلونه عادة ينعكس إليهم في سلوك أتباعهم .

تخيل موقفاً حيث إنك لا تستطيع مقابلة قائد معين في منظمة كبيرة ، ولكن أتاحت لك الفرصة لمقابلة المرءوس المباشر لذلك القائد ، شخص ما ندعوه « المسئول التالي مباشرة » . ماذا يمكننا أن نتعلمه من هذه المقابلة في ضوء فهمنا لنظام وديناميات القيادة في هذه المنظمة ؟ هل يمكننا أن نعلم كل ما نريد أن نعرفه حول دور القائد في عملية القيادة بمجرد التحدث مع مرءوسه المباشر ؟ أعتقد أن الإجابة على هذا السؤال غالباً « نعم » ، ولكن في الواقع ، يكون عظيمًا أيضاً التحدث مع كليهما ، لأن كلا منهما سوف يضيف شيئاً ما فريداً في وصف القيادة ، الذي يعتبر ذا قيمة كبيرة - يعبر عن منظوره الخاص . ومع ذلك ، دعنا ، من منطلق الإثارة ، نضع معياراً ، بأنه إذا تحدثنا مع الشخصية التالية في المسئولية ، سوف نتعلم كل شيء، نحتاج إلى معرفته عن نظام القيادة في تلك المنظمة . الآن ، إنني لم أقل ، أن هذا سوف يكون بالضرورة جيداً ، ولكننا سوف نتعلم ما يشكل نظام القيادة عن طريق التحدث مع الفرد الأكثر قرباً وتأثراً بصورة مباشرة من القائد .

أقول هنا « راقب القيادة » لأنني أعرف أنك تراقب بالضبط ما أقوله ، وحتى ربما أكثر مما سوف يحدث نمطياً مع التفاعل المتوسط بين « القائد - التابع » . وأنا أيضاً ، مثل ذلك التفاعل ، لا أعرف دائماً فيما تفكر أنت ، سواء كنت تتأمل فيما قد قلته ، أو إذا كنت منزعجاً ، محتاراً ، مهتماً ، أو ملهماً . (حسناً ، أنا أيضاً قد أتعرض لتضخيم الأمور من وقت إلى آخر إنني أحاول مثل الكثير من المديرين أن أحتفظ في ذهني ، بأنه إذا لم أعمل على أن تصلك رسائلتي ، حينئذ ، فإن التفاعلات التي تجريها مع الآخرين ، سوف تكون خاضعة لتأثيري عليك سلبيًا أو إيجابيًا . يمكن القول ببساطة ، إنني لا أستطيع أن أمارس القيادة بصورة كاملة دون مشاركتك . لا يوجد قائد دون أتباع . وتقريباً كل قائد يجب أن يتنقل بين أن يكون تابعاً وقائداً على أساس يومي ، وفي بعض الحالات على أساس كل ساعة . يصدق هذا بصورة أكبر اليوم ، مع التوجهات إلى فلتحة الهياكل التنظيمية ، والمنظمات الشبكية التي تعمل من خلال نظم القيادة بالمشاركة<sup>(9)</sup> (10) .

يجب على القادة أن يكونوا واعين بصورة قوية ، بالمخاطر التي تحيط بهم . الاهتمام الأول ، أنه في حالة غياب التابعين ، تكون القيادة محدودة جداً ، والأكثر أهمية ، أنها تكون غير ممتعة . الاهتمام الثاني ، أنه حينما يكون المرء مدرجاً للطريقة التي يتبع على أساسها ، ويقود ، سوف يحدد هذا الإدراك الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه . ربما هذا ما كان يعنيه R.D. Laing عندما قال : « إن المدى الذي تفكر وتفعل على أساسه يكون محدوداً بما نفشل في ملاحظته . ولأننا نفشل في ملاحظة أننا نفشل في أن نلاحظ ، يكون هناك القليل الذي نستطيع أن نفعله لإحداث التغيير ، إلى أن نلاحظ أن الفشل في أن نلاحظ يشكل أفكارنا وأفعالنا » . (أنا أيضاً كان عليّ أن أقرأ هذه العبارة عدة مرات لكي أدرك المعنى الكامل لهذه الرسالة) .

ومن ثم ، إن مقابلة الأفراد في المستوى الثاني للسلطة في أي منظمة يمكن أن يكون انعكاساً جيداً للقائد الغائب . بل ربما يقول المرء إن المقابلة هنا مرآة ذهنية ،

في كثير من الأحيان ، وهذا يمكن أن يكون جيداً أو سيئاً بحسب الانعكاس الذي يظهر في المرأة .

عندما أكون مدرِّكاً لأخطار القابلية للتعرض للصددمات Vulnerabilities - (سوف أتناول الكثير من هذه الأخطار التي يكون القادة عرضة لها في مناقشتنا التالية) - فإنه يساعد في دوري على أن أضبط تفاعلاتي معك ، التي آمل أن تضيف بعض القيم الإيجابية إلى علاقتنا . في الواقع ، عند الشروع في بناء أية علاقة قيادية ونظاماً أوسع للقيادة ، فإننا يجب أن نضع معاً إطاراً للعمل المشترك . يتطلب هذا أن نناقش المؤشرات التي يجب أن ننشئها من أجل أن تعمل علاقتنا على إثراء فعاليتها النهائية ، أو كما يشير العنوان الفرعي لهذا الكتاب لتحقيق « القوى الحيوية » ، « Vital Forces » . إذا كان يمكننا الاتفاق على دراسة القيادة كعملية فإنه في لب هذه العملية ، يجب أن نفحص كيف تبني العلاقات التي يكون أطرافها القادة والأتباع . وهنا يكون من الصعب أن يعرف كل منا الآخر ، ولذلك ما هو المكان الأفضل للبداية ، بدلاً من إقامة قاعدة لبناء علاقتنا ؟ على سبيل المثال ، كقاعدة لعلاقتنا ، فإنه من وقت إلى آخر ، سوف أسألك ، ربما قد أتحداك في أن تعطي تفكيراً أبعد لما قد قلته ، وكيف قد تطبقه على تنمية القيادة بالنسبة لمرءٍ وسك المباشر - التالي في السلطة - ، الزملاء ، و/أو المشرف . نستطيع حينئذ أن نناقش ما الذي يتطلبه كل منا في ضوء حاجاتنا الخاصة ، مستوى الاعتراف ، « الخطوط الحمراء » ، وكيف نرغب في العمل معاً طوال الوقت .

دعني أذكر واحدة من خطوطي الحمراء مقدماً : سوف لا أكون راضياً مطلقاً مع تابع سلبي . سوف لا يتفق هذا مع الفلسفة الأساسية التي يعبر عنها هذا الكتاب في كل أجزائه ، والبحث المستخدم لتدعيم نموذج النطاق الكامل المتكامل للقيادة . أن تكون سلبياً ومعتمداً . فإن ذلك يعتبر غير ملائم بالمرّة ، وسوف لا يتفق بالتأكيد مع ما قد وصفته مراراً وتكراراً بالنسبة للقيادة الأكثر فعالية ، إن لم تكن المثالية . إن القيادة في جوهرها والنظم التي تعتبر جزءاً منها ، تتطلب تنمية أو مساعدة

الأفراد على النمو إلى أقصى إمكاناتهم ، حتى يمكن في النهاية أن يقودوا أنفسهم بفعالية طوال الوقت<sup>(11)</sup> . وبعبارة أخرى ، إن التراث الخالد لأي قائد عظيم ، يشاهد نمطياً في قدرات أتباعه الثاني ، الثالث والرابع في مستوى السلطة ، أن يأخذوا على عاتقهم مسؤوليات الأول - وهذا بالطبع يعني أن تقود في اتجاهات جديدة . في عالم اليوم ، نجد أن تدوير أو انتقال المسؤولية بين المستوى الأول والثاني وهكذا إلى الخطوط الأبدى ، يحدث تقريباً يومياً من خلال التفويض ، إعطاء حق التصرف ، وعمليات القيادة بالمشاركة التي تنبثق في فريق العمل . وعملياً ، يصبح من الصعب التفكير فيما يكون المستوى الأول والثاني في المنظمات المفرطة والشبكية . حتى أنه مجرد ذكر المستوى التالي في المسؤولية أو التابع قد يؤدي إلى القشعريرة وربما وقوف الشعيرات الدقيقة في ظهر رقاب بعض الأفراد ، وربما أنت أيضاً !!

عندما سئلت حديثاً أن أرسم صورة مجازية حول مفهومي عن التابع ، قمت مباشرة برسم شخص في رداء أزرق ومحكم وحذاء طويل وسترة قصيرة ومفتوحة من الأجناب . مع الأخذ في الاعتبار قدراتي الفنية المحدودة ، فإن هذا الرسم يشبه صورتي الذهنية عن البطل . إنني أعتبر أتباعي المتميزين هم أبطال . لقد جعلوني أحلق عاليًا في سماء عملي نتيجة لجهودهم ، وهذا يمثل أحد الأوجه الأساسية لفلسفتي عن القيادة . عندما أقول « أساس » أعني جوهرى ومحورى بالنسبة لطريقة تفكيري حول تنمية نطاق كامل ومتكامل لإمكانية القيادة . إلى حد ما ، ما الانعكاس الأفضل لذات الشخص بدلاً من شخص ما يكون تابعاً مثاليًا ؟ مثل هذا الشخص هو المؤشر الحقيقي والمنتج النهائي لنجاح المرء بصفته قائداً . وإنني سوف أعترف صراحة بأنه قد كان لي بعض حالات الفشل المريع تتعلق أيضاً بهذه المؤشرات . سوف أتعرض للمزيد حول هذا فيما بعد ، ومن فضلك ذكّرني إذا نسيت مناقشة هذه النقاط ، مع العلم بأن الرجوع إليها يكون غالباً مؤلماً .

بصرف النظر عن السياق ، سواء كان في حالة عمل أو غير ذلك ، فإن تنمية الآخرين إلى كامل إمكاناتهم يستلزم مدخلات مستمرة ، وعندما تتم تصفية

المدخلات ويكتب بصورة ضعيفة ، فإن القارئ يجد نفسه في موقف لا يحسد عليه . إن عدم معرفة ما لا يعرفه المرء يجعل القارئ عرضة لأبعد درجات الضرر نتيجة الإحساس السلبي في أقصى مستوياته . ولذلك ، إذا كان لهذا الكتاب أي تأثير حقيقي على نموك ، فإن هذا يتطلب الإسهام من جانبك ، لكي يكون كل منا فعالاً بصورة مثالية . لا يوجد أي اختلاف في أي تفاعل آخر يتناول القائد - التابع . ومن ثم ، آمل أن أمارس ما نبشر به داخل هذا المتن ، بينما أدرك تمامًا أنه عليّ أن أقودك من بعد ، مع وجود نطاق للرقابة أكبر مما قد تعودت عليه في الماضي ، وفي إطار بيئة تنظيمية دائمة التغيير ، استناداً إلى الشخص الذي أعمل معه في أية لحظة من الوقت . هل يبدو هذا مألوفاً ؟ أطمئن بأن لي بعض الأفكار حول ما يمكن أن تكون عليه أسئلتك ، لأن العديد من الأبطال العظماء (التابعين) قبلك ، قد علموني الكثير حول متطلبات أن تكون قائداً نموذجياً . دعني أضيف بأن هناك شيئاً ما أستطيع أن أصفه بصورة نمطية ، ولكن ربما مثلك ، لا يزال لدى الكثير شخصياً لأفعله من أجل تحقيق ما سوف يوصف هنا على أنه القيادة النموذجية .

### اللوحة رقم 1-1

#### مخرجات برامج تنمية فرق العمل

لقد أكمل Salas, Mullen, Rozel and Driskell (1997) ما وراء تحليل Meta-analysis البحوث التي تختبر بناء فرق العمل على تنمية الفرق (ما وراء التحليل هي دراسة للدراسات السابقة حيث يجمع الباحثون تأثيرات كل الدراسات للوصول إلى العلاقة المتوسطة) . إن جهود بناء فرق العمل التي تركز على توضيح الدور كانت أكثر احتمالاً لإثراء الأداء ، وتنمية الفريق . كما أن التركيز على بناء قاعدة حول كيف كان يمكن للفريق أن يتعامل مع ذاته كانت تمثل إسهاماً مهماً لتنمية الفريق . إنه ليس ما تخبرهم به هو الذي يهم في الواقع ، ولكن ما يفهمونه على أنه مطلوب منهم .

لأننا لسنا قادرين على أن نجلس وجهًا لوجه ونتحدث معًا ، فإنه على كل منا أن يعتمد في المستقبل على أصواتنا الداخلية للاتصال مستخدمين بعض التوقع ، وعند الضرورة نعلم على ما نطلق عليه « استراتيجية الوفرة أو الحشو » لكي نتغلب على كل ما يحول دون الاتصال أو أخطائه . إن التفكير حول هذا الموضوع المتعلق بالاتصال - يجعلني دائمًا أضع في ذهني ما قاله أحد المدربين : « إنه ليس ما تخبرهم به ، إنه ما يسمونه على أنه مهم » . - انظر اللوحة 1-1 - إنه مبدأ مهم جدًا لأي شخص يأخذ على عاتقه دور القائد . ومع ذلك ، عندما تحدث الأخطاء ، - وبالتأكيد سوف تحدث ، وخاصة إذا أخذنا في الاعتبار طبيعة نظم اتصالاتنا التي تتسم بالضعف - دعنا نحاول التقاط حالات الضعف ، نتعلم منها ، ونعالجها ، لكي نستطيع كل منا أن يستفيد من تبادلنا . هذا بالتأكيد « هدفًا ممتدًا » في تقدير أي فرد ، وسوف يكون ذلك صحيحًا في أي سياق ، بما في ذلك السياق الحالي .

وتحديدًا ، واحدًا من تحدياتي وأهدافي المركزية في كتابة هذا المؤلف كان يتمثل في إشراكك في عملية تنمية القيادة على التوازي مع الكتابة حول عمليات القيادة . أؤمن أنك تستطيع تسميتها « التطبيق في الوقت المناسب Just in time application » . يمثل الالتزام بمشاركة حيوية من جانبك لتعلم وتطبيق ما يتم مناقشته وتتحده عندما لا يعبر عن أي معنى بالنسبة لك . إذا كنت على استعداد أن تفكر في مثل هذا الدور (لاحظ أنني لم أفترض أنك سوف تكون مستعدًا أو أنني ألزمك بهذا) . حينئذ ربما نكون قادرين على أن نبدأ بناء نطاق كامل ومتكامل من إمكانية القيادة ، والقوى الحيوية التي تترتب على ذلك . على طول الطريق ، عندما نتحدث عن القيادة ، يجب أن نكون أيضًا في محاولة للممارسة ، خلال وصفها ، وفي فلسفتنا وسلوكنا الخاص . وبصراحة ، رأيي الشخصي وربما مصلحتي الذاتية في كتابة هذا المؤلف كانت من أجل أن أجعل من نفسي قائدًا وتابعًا أفضل . لقد جعلني ذلك أفكر بعمق في الوقائع التي مررت بها في حياتي ، وفي عمل الكثير

من الزملاء ، وفي النهاية ، إعادة النظر في كيف قد أثرت على الآخرين . إن ما أرجوه أنه سوف يحقق لك أيضاً بعضاً من نفس الشيء .

ربما تكون قد لاحظت « اللوحة 1-1 » ، حيث قدمت مراجعة موجزة عن الدراسة التي أجراها Salas, Mullen, Rozel and Driskell فى 1997 . فى كل أجزاء الكتاب . أشير إلى بحوث القيادة التي تدعم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة النقاط التي أثيرها فى المتن . لقد حاولت وضع لوحات لمخلصات مشابهة عند نقاط معينة فى الكتاب . حيث راودني الأمل أنك سوف تعمل الفكر والتأمل حول رسالتي وأيضاً تكتشف أن بعض البحوث هناك تؤيد ما يقال هنا . لقد قلت « ربما » ، لأن إحدى الدراسات البحثية قد توفر فقط الدليل على أن تكون أولاً فى الجانب الصحيح . ومع ذلك ، بمجرد أن تطبق ما قد اقترحتة ، سوف تعرف إذا ما كان ذلك صحيحاً .

عندما أشرك معي كتابي مثالي ، فإننا فى حاجة إلى أن نوضح ما الذي نتوقعه من علاقتنا . هذه خطوة أولى مهمة جداً ، والتي تعمل جيداً مع الأفراد وفرق العمل<sup>(12)</sup> . إنني أنوي تسمية هذا اتفاقنا للتفاهم ، والذي سوف يشكل أساس أو إطار الفصل التالي ، وأيضاً الفصل الأخير عند بناء القيادة المشتركة فى الفرق . سوف يصبح هذا وثيقة أساليب متطورة والتي تفصل ما يتوقعه كل منا من الآخر لتعظيم الإمكانيات الكاملة والمتكاملة من أدايتنا وتنميتنا المجتمعة (قد يصدر الآن عن صوتك الداخلي : « تنميتنا » ؟ نعم ، إنني أعتقد بأن ما أشير إليه فيما بعد على أنه « القيادة النموذجية » يمثل عملية حيث كل من القائد والتابع ينمو إلى مستوى إمكانياته الكاملة والمتكاملة ، وغالباً يتبادلون الأدوار استناداً إلى الطوارئ والتحديات التي يتم معالجتها فى أية لحظة من الوقت .

يوجد فى تفكير الفلسفة الإنسانية الأفريقية قولان يعبران مباشرة وبصدق عن هذه النقطة : « معاً كل منا ينجز المزيد من النجاحات » . « نحن جميعاً معاً بمشاعرنا الباطنية » .. دعي أفترض أننا قد وضعنا معياراً لأنفسنا بأن نشترك فى « معرفة

نولدها معاً » ، والتي يجب أن يستفيد منها كل منا بمضي الوقت . عندما نستمر لتوليد المعرفة الجديدة والممتعة ، حينئذ تتوفر لدينا فرصة جيدة لتجديد علاقتنا طوال الوقت ، ولتحقيق الإمكانيات الكاملة والمتكاملة لنظامنا القيادي . يمكن أن نطلق على هذا التحسين المستمر للشخص : الأفراد والعملية (CPI ، Continuous Personal, People and Process Improvement) .

### • بعض الأشياء التي تستحق التكرار

⇐ هدفي إثبات أن المبادئ الواردة في هذا الكتاب يمكن أيضاً إثباتها على التوازي في مساعدة كل منا الآخر على التنمية عندما نعمل معاً خلال هذه المواد .

⇐ بداية ، نستخدم إطاراً ذا نطاق كامل ومتكامل لفحص القيادة كنظام تام ، مع تركيز خاص على السياق الذي يتفاعل خلاله القادة والتابعون ويترسخ بمضي الوقت .

⇐ سوف يلعب التابع دوراً بارزاً في كيفية فحص وتنمية القوى الحيوية الكامنة في نظام القيادة الكامل ، مع شخصيتنا التالية في المسؤولية ، والذي يعتبر انعكاساً للأول ، على الرغم من تجاهل التابع غالباً في مناقشات القيادة سابقاً .

⇐ فكر في الآتي : يوجد نوعان من المنظمات ، تلك التي ترى الجرف قادماً ، وتلك التي لا تراه . أود أن أجعلك جزءاً من المنظمة الأولى .

⇐ لقد لخصت بإيجاز نتائج البحوث التي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمناقشتنا حول رؤية القيادة الكاملة والمتكاملة . إنني ألقى الضوء هنا ، لأنني أعتقد بأن تنمية القيادة هي علم وفن في نفس الوقت .

⇐ ماذا تشعر حول دورك الجديد بصفته قارئاً فعالاً ؟