

## الفصل الثاني

### تطوير اتفاق للتفاهم

#### Developing a Compact of Understanding

هناك الكثير من الأشياء ذات القيمة العظيمة للإنسان والتي لا يمكن تحقيقها إذا لم يوجد ترابط بين الأفراد ولكن يجب أن يتحقق عن طريق التواصل والتكاتف .

**Daniel Webster**

يرجع السبب في تطوير اتفاق للتفاهم بيننا أن القيادة عملية تتطلب نمطياً فردين أحدهما بصورة غير متكافئة يؤثر على الآخر ، على الرغم من أنني أعرف أن الأفراد يمكنهم أيضاً أن يقودوا أنفسهم خلال المواقف الصعبة ، وهذا ما يطلق عليه بعض الزملاء « القيادة الذاتية Self-Leadership<sup>(13)</sup> » . إنني أنوي إلا أتجاهل عملية القيادة الذاتية في هذا الكتاب بأي شكل . على العكس تماماً ، أحياناً يكون القائد والتابع الأفضل هو أنت ! أنت فقط . وعملياً ، في فريق العمل ، المنظمة ، أو المجتمع ذي الأداء المرتفع ، تحتاج إلى أن تكون الاثنين معاً ، والقدرة على الانتقال ذهاباً وإياباً بين أحدهما والآخر مسألة حيوية ليس فقط لنجاحك الشخصي ، ولكن أيضاً من أجل النجاح في بناء نظام قيادة فعال ومستدام .

إذا رجعنا إلى الموقف الذي أثرته المتعلق بالقائد الغائب في الفصل الأول ، عندما نتحدث مع الشخصية التالية في المسؤولية والذي اعتاد أن يأخذ على عاتقه أدوار ومسئوليات المسئول الأول ، حينئذ ، كم سوف نفعده نتيجة حديثنا عن قيادة القائد الغائب مع التالي له في المسؤولية ؟ في الواقع قليل جداً ، كما أعتقد ، بافتراض كما فعلت في الفصل الأول ، أن التابع يمكن أن يكون مرآة ذهنية لفعالية القيادة . يمكن أن تكون المرآة أيضاً مكسورة أو مشروخة تحت ظروف معينة بحيث يأتي تعبيرها عن القيادة النموذجية أقل كثيراً من الواقع .

إن مصطلح « التفاهم » في الاتفاق يفترض أنك سوف لا تكون تابعاً سلبياً ، في عملية تعلم المزيد عن القيادة . يتطلب الفهم كلاً من المشاركة الفعالة وإعمال الفكر والتأمل الذاتي . إذا قلت لي « بأنك الخبير ؛ قل لي أفضل الطرق للقيادة . استمر إن لدى 5 دقائق فقط هنا ، ولذلك ، دعنا نلتزم بها » . سوف يكون ردي ، « من فضلك اقرأ كتاباً آخر ، كتاباً لا يتطلب مشاركتك الفعالة في عملية تنمية قيادتك ذاتياً » . لكي يكون لديك أحد الأشخاص غير مندمج في عملية التعلم حول القيادة ، فإن هذا يعبر ليس فقط عن قيادة غير جيدة ، ولكن أيضاً هي تبعية غير جيدة . لكي نكون ناجحين معاً يجب أن تطرح عدداً من الأسئلة على نفسك ، وسوف تحتاج إلى قضاء بعض الموقت متأملاً في تلك الأسئلة طوال قراءتك لهذا الكتاب . جزئياً ، إن عملية التأمل والتدبير هي الأساس الذي استخدمته في اختيار ما احتواه هذا الكتاب . سوف تستخدم التأمل لتحديد أن ما تفكر فيه يستحق استخراجاً من هذا الكتاب للرجوع إليه مستقبلاً ، وربما ما تفكر فيه قد ضاع . دعوة إلى ما قاله R.D. Laing ، يحتمل أن تكون هناك مواقف كثيرة حيث فشلت في ملاحظة ما لم ألاحظه ، والذي كان يجب أن ألاحظه . إذا أخذت على عاتقك دور التابع النموذجي ، فإن تلك المجالات التي أهملتها ، تستطيع أن تلتقطها في تغذيتك المرتدة إليّ .

يتمثل طلبي المحدد الأول منك أن تخصص 300 ثانية من وقتك يومياً ، في أي ساعة ، في أي مكان . إذا لم يكن لديك 5 دقائق الآن في حياتك يمكنك توفيرها لبعض التأمل الذاتي ، من فضلك أجل قراءة هذا الكتاب إلى أن يكون وقتك أكثر

مرونة في المستقبل . سوف يطلب منك المزيد من التضحيات الأكبر من تخصيص 5 دقائق ، عندما تندمج بالكامل في عملية تنمية القيادة واقعياً . ومن ثم ، أوصى بقوة بأن تتبنى عملية تنمية القيادة ، عندما يكون لديك الوقت والاستعداد للتنمية . إذا قلت : « نعم ، إنني أستطيع تخصيص 5 دقائق » ، حينئذ ، فإننا نستطيع العمل معاً على أن يخصص كل منا 5 دقائق لتنميتك الذاتية ، أو ، في بعض الحالات ، لتنمية الآخرين . يعطينا هذا 1,800 ثانية أسبوعياً من الوقت الجيد حيث نتفرغ للتأمل حول كيف تؤدي كقائد . كما ترى ، أحاول أن أكون معقولاً ، كان يمكنني أن أطلب 2,100 ثانية كاملة ! وتلك 1800 ثانية سوف تسهم في 10,080 دقيقة أسبوعياً ، والتي يمكن أن أتوقع أن تكون فيها مشغولاً بدورك القيادي .

### اللوحة رقم 2-1

#### قوة الصوت : تأثير Pygmalion على الأداء

(Pygmalion هو التعلق النفسي والذهني بشي، أو فكرة معينة) . لقد أكد Eden في عام (1990) مرات عديدة معملياً وميدانياً ، أن ما نقوله لأنفسنا أو للآخرين يمكن أن يصبح « نبوءات تحقق ذاتها » . عندما تكون مجموعة توقعات إيجابية ، فإنها يمكن أن تمثل تحسينات إيجابية في الأداء . ومع ذلك ، فإنه قد تم ملاحظة تأثيرات سلبية في الأداء ، عندما كانت التوقعات غير إيجابية ، في شكل تأثيرات Golem . دعنا نعمل طبقاً لصوتك الداخلي وتأثيره المحتمل عليك وعلى الآخرين .

الرسالة : تأتي القيادة من خلال من أنت ، ماذا تفعل ، وكيف يؤثر ما تفعله على قدرات الآخرين لتحقيق إمكانياتهم كاملة .

دعني أكون محدداً هنا لأنه ، في إقامة العلاقات ، إحدى حالات الفشل الكبيرة التي تحدث تتمثل في نقص الوضوح فيما هو متوقع أساساً من كل فرد . (هذا واحد

من الاستنتاجات التي نستخرجها من بحوث الفريق التي ذكرت في اللوحة 1-1) ،  
أرد أن أتفادي هذه المصيدة . وبالتالي ، إنني أطلب أنه ، أثناء تفاعلك مع هذا  
الكتاب ، أن تدون سؤالاً أو أكثر والذي تعتقد في أنه مهم بدرجة كافية أن يكون  
موضوعاً للتأمل ؛ ولإعطائه تفكيراً أكثر عمقاً لتنميتك الذاتية كقائد أو تابع . اتفاننا  
للتفاهم يعني تخصيص 5 دقائق كحد أدنى يومياً للتأمل والتفكير العميق حول هذه  
الأسئلة . (إنني أضع بوضوح افتراضاً هنا حول « اتفاقنا » والذي يمكننا أن نختبره  
بصورة عامة ، عندما نعمل معاً بعضي الوقت ، سوف تشكل هذه الثواني (300 ثانية)  
وقت استخلاصك الشخصي واندماجك الفعال مع صوتك الداخلي<sup>(14)</sup> . سوف يسير  
معك صوتك الداخلي أثناء ما فعلته ، كيف فعلته ، كيف كان يمكنك أن تفعله ، ماذا  
كانت النتائج ، وكيف شعرت تجاه اختياراتك ، قراراتك و/أو الإجراءات (انظر  
اللوحة 2-1) . كما هو الحال مع معظم الأشياء التي تطبق في مجال القيادة ، فإن  
بعض الأصوات الداخلية للأفراد يمكن أن تكون سيدة المواقف والمحركة للأداء ،  
بينما البعض الآخر يكون في غاية الاستكانة والاسترخاء ، إذا لم يكن سلبياً . سوف  
تعمل استناداً إلى نغمة صوتك الداخلي ، وأيضاً المحتوى في ضوء تنميتك القيادية  
الكاملة . تذكر ، أن ما تقوله لنفسك ، يمكن ، بصورة محتملة أن تراه في أفعالك  
بعضي الوقت ، وأيضاً أن يكون منعكساً في سلوك الآخرين . مراياتك . إن أقصى ما  
أتمناه ، إنك سوف تجد ما قد دونته من موضوعات ، وقائع أو ملاحظات مهما  
بصورة كافية لكي تناقشها مع شخص ما آخر للحصول على تغذيته المرتدة  
وانعكاساته . يتمثل اتفاقي معك في أنني أتوقع حداً أدنى سؤالاً واحداً مثيراً في كل  
فصل ، و 5 دقائق في كل يوم للتأمل في كل من تلك الأسئلة . سوف تشكل  
الأسئلة الأساس في اندماجك في العملية التي اندمج فيها معظم القادة المشهورين  
في التاريخ ، وأيضاً أولئك الحاليون الذين نقول عنهم « الصفقة الحقيقية » إنهم  
يتأملون فيما هو مهم . بأمانة ، هل تحترم القائد الذي سوف لا يبذل 5 دقائق  
من وقته في التفكير في مشكلتك الأساسية والملحة في العمل ؟

حتى الآن ، يمثل اتفاق التفاهم أساساً تمهيدياً لكي أشارك أنت وأنا في بعض

الأفعال المحددة التي تؤدي إلى تأملاتك في الموضوعات ، الأمثلة ، والنقاط الجوهرية التي تثار ، ثم التفكير من خلال التأمل ، حول كيف قد أثر هذا على منظورك لعملية ونظام القيادة التي تحاول بناءها طوال الوقت . إن ما أطلب منك فعله يمثل وجهاً ومظهرًا في غاية الأهمية في تنميتك قياديًا ، ملخصًا في العبارة التالية : لكي تقود يعني أن تأخذ خطوة للخلف قبل أن تتحرك إلى الأمام .

بالمناسبة ، إذا كنت في حاجة إلى المزيد من المعاونة أكثر مما يمكن أن يوفره لك صوتك الداخلي اتصل بـ : Mindgarden Web site at [http:// www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) أرسل إلكترونيًا أسئلتك ، ونحن نستطيع مناقشتها . إن Web site هو موقع تعليمي وتنموي ، حيث يمكنك أن تناقش معي ومع آخرين الموضوعات المتعلقة بالنطاق الكامل والمتكامل لتنمية القيادة - قد يكون حتى أكثر تراءً مما قد حققت شخصيًا في عملنا . الأدوات التنموية متوفرة هناك أيضًا لكي تستخدمها من أجل مساعدتك على التنمية كقائد وأيضًا كتابع . كما ترى ، ليست بمفردك كما تكون قد اعتقدت أولاً في أن تكون قائدًا وتابعًا .

عندما تواصل قراءتك ، أحيلك ، في أماكن معينة في الكتاب إلى نقاط إضافية لكي تضيفها إلى اتفاقنا للتفاهم . أيضًا ، عندما نعمل معًا ، يجب أن نحاول أن نتوقع ، كما يحدث عادة في عملية القيادة ، بعض الأشياء التي قد لا تفهمها من تقديم الأمثلة الحالية ، قصة ، حكاية رمزية ، مرحلة تاريخية أو . . . وأنا أتردد في قول هذا ، معرفة ردود فعل كثير من المديرين . . . الدليل البحثي . لكي يكون الأمر سهلًا عليك قدمت الدليل البحثي في لوحات أو في نهاية الفصول لكي تستطيع مواصلة القراءة ؛ إذا اعتقدت أنك قد فهمت بالفعل النقاط الأساسية التي نوقشت . سوف تلاحظ أنني قد انزلت إلى بعض البحوث على طول الطريق . إنني أستخدم هذه اللوحات أيضًا لإلقاء الضوء على رسائل أخرى أثناء رحلتنا معًا .

مرة أخرى ، انطلاقًا من أحد الأوجه لما سوف نطلق عليه الآن « النطاق الكامل المتكامل » لنموذج القيادة ، إننا نحاول خلال هذا الكتاب ، ليس تناول « متوسط »

حاجات القراء ، ولكن بدلاً من ذلك الحاجات الفردية ، بهدف إثراء الإمكانيات الكاملة والمتكاملة لكل فرد . ولذلك ، بالنسبة لبعض القراء ، سوف يوفر الدليل البحثي تأكيداً وراحة أكثر بعداً مما يتعلق بما اقترح أن تأخذه في اعتباره في التنمية الخاصة بقيادتك بصفته له دلالة معينة . بالنسبة للآخرين قد لا يكون ضرورياً ، وسوف أقول ببساطة ، استمر في القراءة . وأخيراً ، هدفي أن أوفر المعلومة التي « تنمو مع المتعلم » ، والموقع على « الإنترنت » Internet أحد أشكال التكنولوجيا التي سوف تستخدم لتحقيق هذا الهدف الجوهرى . الشكل الآخر يتمثل في برنامج Software ، الذي تحمله في رأسك ، والذي أود أن أفكر في أنه يمكننا أن نجعله قابلاً للتكيف ذاتياً Self-adaptive ، حيث حالات التحديث لتناول الفرص والمشكلات الجديدة التي تواجهك بمضي الوقت ، وفي الظروف المختلفة .

يشير صوتي الداخلي أيضاً إلى أن الدليل البحثي يؤكد لي ثانية أن ما اقترحه من تدخل شخصي يحظى ببعض التدعيم بأن جهودك سوف تكون منتجة في النهاية . ولذلك ، كتابع يجب أن تضع في ذهنك حاجتي الخاصة أيضاً . إن حاجتي إلى التدعيم البحثي كأساس لمساعدتك على تحقيق إمكانياتك الكاملة والمتكاملة ، هي في ذهني تماثل تماماً أي موقف يكون فيه التدخل العلاجي موصى به . في التنمية القيادية ، يقترح التدخل العلاجي لإحداث تغيير في بعض أوجه الطريقة التي تفكر بها أو منظورك ، وبعض أوجه ما تفعله كقائد ، تابع ، أو هما معاً . يمكن أيضاً أن نقترح إحداث تغيير في السياق . في سياق آخر حيث التدخل العلاجي يحدث بصورة متكررة ، هل يمكنك أن تتخيل أحد المسؤولين من إدارة الأغذية والأدوية الأمريكية يقول : « لماذا لا تجرب هذا النوع الخاص من الدواء ؟ إنه أزرق ولونه جذاب . إن الكيميائيين الذين يعملون لدينا جعلوا مذاقه يبدو لذيذاً ، وأنا أعتقد سوف يحدث التأثير الذي تريده ؟ » حسناً ، ارفع يدك إذا كنت تريد تناول الدواء . ماذا ، لا أيدي مرفوعة ؟ نظراً لعدم رؤية أيدي مرفوعة ، أود ، إذا سمحت بذلك ، أن أشير من وقت إلى آخر إلى الأدبيات البحثية الواسعة ، والتي تشكل الأساس للكثير من التوصيات التي يحتوى عليها هذا الكتاب . ولذلك إذا كانت

« كبسولة » دواء القيادة زرقاء وطعمها لذيذ ، فهذا يعطيها بعض الدليل إنها فعالة !!  
أود أيضاً أن أضيف أنني قد اخترت عن قصد بحوثاً منتقاة تدعم التوصيات الواردة في هذا الكتاب . لقد أجريت استقراءً قوياً هنا متعمداً لأنني أعتقد أن ما أقترحه سوف يعمل من أجلك ، ويوفر ما أعتقد أنه دليل تدعيمي لتوصياتي .

دعنا نطلع مرة أخرى على ما أطلبه منك . (هذه طريقتي في إقامة الدليل على نوفرة الاستراتيجية ! ) أولاً ، إنني أحتاج إلى اندماجك النشط في عملية تنمية إمكانياتك القيادية . ثانياً ، لكي تكتسب هذه المشاركة الفعالة ، فإننا نبنينا اتفاقاً للتفاهم الذي يضع الخطوط العريضة الخاصة بإطار العمل وجدول أعمال إقامة توقعاتنا المتبادلة . وعلى الأقل ، بالنسبة لهذه اللحظة ، هذه التوقعات في منتهى البساطة : اطرح سؤالاً ، واخطو للخلف ، وتأمله ملياً بما لا يزيد عن 5 دقائق يومياً هذا كل ما في الأمر . لقد قلت ، في هذه اللحظة ، هذه التوقعات كانت إلى حد ما مباشرة . ومع ذلك ، عندما تتطور وتنمو أية علاقة ، قد تصبح توقعات المرء أكثر تعقيداً ، ولكن تظل قابلة للتطبيق ، إذا ما كانت تتفق مع إمكانيات ومسار المرء . ولكن إذا ما كانت مستحيلة أو في منتهى السذاجة والبساطة ، فإنها سوف لا تكون توقعات جيدة جداً .

## اللوحة رقم 2-2

### القيادة في قاعدة فعالية القيادة

يشير حجم البحوث التي تناولت العمليات والتفاعلات الإيجابية بين القادة والأتباع أن الأتباع الذين يعملون مع قادة يضعون توقعات محددة بوضوح . ويتفقون على مستويات الأداء يكونون أكثر احتمالاً لتحقيق هذه الأهداف عنهم في حالة الأتباع الذين يعملون مع قادة لا يحددون بوضوح الأهداف والتوقعات . إن التعاملات الإيجابية في شكل مكافآت طارئة للقيادة ترتبط بصورة إيجابية برضا وأداء التابعين . يمكن للقيادة التفاعلية

الفعالة خلق الظروف التي تؤدي إلى توفير مستويات أعلى من الثقة . انظر :

(Podsakoff, Todor, Crover & Huber, 1984)

إن الوجه المهم في تنمية إمكانيات القيادة يتمثل في معرفة التوقعات التي يجب أن تكون لدى المرء عن الآخرين ، ويعمل على توسيع هذه التوقعات ، عندما يكون أحد الأفراد أو جماعة من الأفراد على استعداد لتوسيع إمكانياتهم (انظر اللوحة 2-2) . بعبارة أخرى ، تنمية إمكانياتك الكاملة والمتكاملة كقائد تحتوي على بعض قوالب البناء شاملة أولاً وأساساً بيئياً تفصيلياً بالتوقعات التي لديك عن ذاتك ، وعن الآخرين الذين تحاول التأثير عليهم طوال الوقت . من خلال توقعاتك وإنجازاتك المترابطة يتم بناء التوحد والثقة<sup>(15)</sup> . هذا الترابط يتجاهله غالباً الاختصاصيون الجدد في مجال تنمية القيادة ، البادئون في اكتشاف وتعلم عملية تنمية القيادة . هذا الموضوع نتناوله بمزيد من التفصيل عبر هذا الكتاب ، لأنه بدون الثقة لا تستطيع مطلقاً تحقيق إمكانياتك القيادية أو القوى الحيوية الكاملة والمتكاملة : نعم ، قصدت أن أقول « مطلقاً » .

في هذا الفصل قد ناقشنا أهمية تنمية مجموعة من التوقعات المتبادلة ، مع هدف توضيح فهمنا لما يشكل أساس تلك التوقعات وتأثيرها على العلاقات بمضي الوقت . إذا أنت توسعت في هذه العملية مع اتباعك ، زملائك أو مشرفيك ، فإن تنمية التوقعات توضح ما تتطلبه من كل منهم . كقائد في هذه العملية ، فإنها تخبرك أيضاً ببعض الشيء عن مستوى تنمية الأفراد الذين يعملون معك طوال الوقت . يتوقع البعض الكثير من التوجيه والتدعيم ، ويوضحون تلك المستويات لك خلال توقعاتهم مقترحين مستوى تنمية أقل نضجاً . يريد آخرون المزيد من حرية التصرف ، وسوف يطلبون أو يتوقعون مساحة أكبر من التوجيه الذاتي ، بما يشير إلى مستوى تنمية أكثر نضجاً أو أن توقعاتهم تزيد على قدراتهم . ربما يكون واضحاً ولكنه يستحق إعادة الذكر أن المستوى الثاني ، الثالث ، الرابع في المسئولية وهكذا - يختلفون تماماً في حاجاتهم ، توقعاتهم وإمكانياتهم ، والتي تتغير أيضاً لكل مجموعة بمضي

الوقت . يجعل هذا من إقامة التوقعات موضوعاً إعلامياً وتعليمياً لأغراض بناء العلاقات - علاقاتك مع الآخرين .

إن الاستثمار في تنمية التعاملات الفعالة مع الآخرين سوف يكون له مردود جيد إلى حد كبير فيما بعد ، في عملية بناء العلاقة ، عندما نتحرك من التعاملات البسيطة القائمة على الاتفاقيات والتعاقدات إلى الثقة في أن تكون هي الأساس الداخلي لتوقعات كل منا من الآخرين . من المهم أن تفهم أنه إذا أنت عاملت بتقدير واحترام توقعاتك مع الآخرين ، فإنك تهيئ الظروف للثقة ، والثقة هي الائتمان في البنك الذي يحصل عليه القادة ويستخدمونه في المواقف التي لا يوجد فيها لديهم الوقت لتوضيح المنطق والرشد في اختياراتهم<sup>(16)</sup> . ببساطة ، إنهم يتوقعون ويأملون بأن يحصلوا على الثقة لكي يفعلوا ما هو مطلوب . يجب أن تنشئ توحداً مع أغراضك الرئيسية ، وأن تثق في كل لحظة هدوء ، لأنه عندما تحدث أزمة ، فعليك أن يملؤك الأمل بأن هناك وقتاً كافياً متاحاً للتأمل قبل الإقدام على الفعل . ومع ذلك ، عادة ، لا يوجد وقت كاف ، وكل فرد ، بما فيهم أنت نفسك ، يجب أن يثق بأنه يسير في الاتجاه الصحيح . لماذا يرغب أي فرد في فعل هذا ؟ لأنه يتوحد معك بصفقتك قائداً ، والتوحد يفرز الثقة ، والثقة تجعل الأفراد يعملون بجدية أكبر بدلاً من الانقياد .

تلخيصاً ، على مدى سنوات قدمنا زملائي وأنا الحجج والأسانيد بأن القيادة التعاملية كانت الأساس لتنمية قيادة إحداث التغيير<sup>(17)(18)(19)</sup> . يفسر هذا جزئياً ، الترابط القوي في التقديرات بين القيادة التعاملية وقيادة إحداث التغيير . عندما يدون الأفراد نتائجهم باستخدام صحيفة استبيان القيادة متعددة العوامل :

(انظر اللوحة 2-3)<sup>(20)</sup> Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) تناقش

العلاقة بين هذين التوجيهين في القيادة على مدى صفحات هذا الكتاب . إننا نقدم هنا المفاهيم لتأكيد أن كليهما مهم لتحقيق أقصى إمكانية في مجال نطاق تنمية القيادة الكاملة والمتكاملة . بدون الأساس التعاملية ، فإن التوقعات تكون غالباً غير واضحة ،

## اللوحة رقم 2-3

## تبادل الأساليب وقيادة إحداث التغيير

في دراسة قام بها Tepper (1993) ، استخدم أتباع عدد من المديرين في مؤسسة مالية لتقييم قيادة مديرهم . إن القادة الذين كان ينظر إليهم على أن اتجاهاتهم أكثر تعاملية كانوا يميلون إلى استخدام التبادل والضغط للتأثير على الأتباع ، بينما أولئك القادة الذين قُيِّموا على أنهم يتجهون أكثر إلى إحداث التغيير ، كانوا يستخدمون بصورة متكررة الأساليب التشريعية التي تعمل على توحيد التابعين وادخال القيم في مشاعرهم .

الاتجاه يكون سبب التحديد ، والأهداف التي تعمل من أجلها تكون شديدة الغموض . ومع ذلك ، يكون من الممكن جعل الأفراد محفزين في هذا السياق ، ولكن يكون من الصعب العمل على أن يقفوا صفًا واحدًا حول ما يجب أن يتجه إليه تركيزهم ، ومن يفعل ماذا ، ومتى . تشكل التعاملات المناسبة بوضوح الأساس لمزيد من التفاعلات الناضجة بين القادة طوال الوقت .

بالنسبة للتأمل التفكيرى ، خذ في اعتبارك أكثر المحاولات نجاحًا لبناء توحيد الأفراد مع ما كنت تناضل من أجل تحقيقه في لحظات معينة في حياتك ، وذلك بالرجوع إلى أبعد ما يمكن من تذكرك الماضي . ماذا كان أول شيء فعلته ؟ ماذا فعلت بعد ذلك ؟ وما الذي جعل هذا الموقف بالذات يظل عالقًا في ذهنك ؟

## • بعض الأشياء التي تستحق التكرار

⇨ يوفر الاتفاق الأساس لبناء إحساس واضح بما يريد كل منا الحصول عليه من علاقتنا .

⇨ الاتفاق عبارة عن وثيقة حية يجب مراجعتها بصورة متكررة لتحديد ما إذا كانت لا تزال ملائمة .

⇐ التعاملات هي أساس بناء الثقة والتوحد ، ولتدشين نظام مستدام للقيادة كاملاً ومتكاملاً .

⇐ لا توجد قوة أشد من التوحد لتحقيق التطابق في التوقعات (انظر اللوحة 2-4) .

### اللوحة رقم 2-4

#### تحمل المزيد من المسؤولية - قد يطلق عليها تعزيز حرية التصرف

قد ينظر إلى تعزيز حرية التصرف على أنه تأهب ذهني نفسي - Conger and Kanungo (1988) . عندما يطلب منك أي شخص أن تتحمل مسؤولية تنميتك الذاتية ، فإنك سوف تشعر بالمزيد من تعزيز حريتك في التصرف ، إلى الحد الذي ترى معه معنى لما يقترحه الشخص ، ويكون لديك فكرة واضحة عن الاتجاه والقدرة لتحقيق ما قد طلب منك . إن الأفراد الذين سوف ندعوهم قادة إحداث التغيير يحاولون أن يجعلوا التحديات لها معنى بالنسبة لك ، تلك التحديات التي تشعر بأنها تستحق المناولة ، وأنتك محفز للمثابرة إلى أن تحقق النجاح .