

كيف تصبح قائدا استراتيجيا؟

ركز الفصل السابق على الشروط والظروف المساعدة على جعل الاستراتيجية عملية تعلم في مؤسستك. وكلما توفرت مثل هذه الظروف، تعاظم ما لديك من موارد لدعم تطوير مهاراتك كقائد استراتيجي. لكن لأن الغرض الرئيس من هذا الكتاب تقديم المساعدة لك، سوف نختتمه بالعودة إلى مزيد من التركيز على المهارات الفردية. يقدم هذا الفصل بعض الاقتراحات الجديدة حول أفضل طريقة لركوب موجة تطوير القيادة. الاستعارة التشبيهية المأخوذة من رياضة ركوب الأمواج تناسبنا تماما هنا لأن أقوى أشكال تطوير القيادة الاستراتيجية تشمل اختيار التجارب والخبرات الغنية بالفرص للتعلم (اختيار الموجة المناسبة)، وتعلم كل ما يمكنك منها (ركوب الأمواج بقدر ما تستطيع).

تطوير قيادتك الاستراتيجية

عبارة عن عملية تعلم

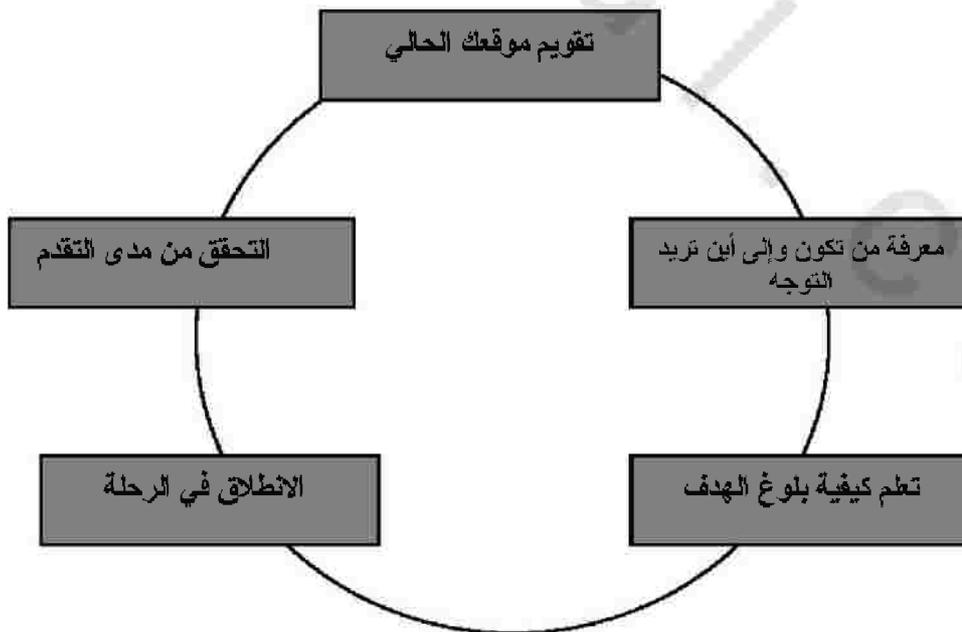
سوف نعود - كإطار لهذه المناقشة - إلى النسخة البسيطة من النموذج المؤلف للاستراتيجية كعملية تعلم (الشكل 7 - 1). فعناصرها قابلة للتطبيق أيضاً على تطوير المهارات الفردية، إضافة إلى عملية التحول إلى قائد استراتيجي.

تقويم موقعك الحالي

ناقشنا في الفصل الثاني تحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات"، وهو أسلوب شائع لتقويم الوضع الاستراتيجي للمؤسسات ويرمز له بتحليل SWOT، وهي الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية. يمكنك تطبيق فكرة مشابهة لتقويم احتياجات تطوير القيادة لديك. ربما فعلت شيئا كهذا من قبل، دون أن تفكر به من خلال هذه التعابير. في الحقيقة، يشمل تحليل SWOT على المستوى الفردي / الشخصي مراجعة ما لديك من نقاط قوة ومواطن ضعف، والفرص المتاحة أمامك، والتهديدات التي تواجه فاعليتك المستقبلية (فكر بفاعليتك المستقبلية تبعا لدورك الحالي، إضافة إلى الأدوار في مختلف السياقات التي تشمل تحديات جديدة).

الشكل 7 - 1:

تطوير القيادة الاستراتيجية



حدد واجمع المعطيات والبيانات ذات الصلة. من أجل إجراء تحليل "SWOT"، على المستوى الشخصي، ابدأ بتحديد كل مصادر المعلومات المتاحة لديك فيما يتعلق بفاعليتك الراهنة والمستقبلية كقائد استراتيجي. البيانات والمعطيات التي ستجمعها ستشمل تقويم الأداء، التغذية الإرجاعية التطويرية في العمل، التقييم الأداتي لأساليب القيادة وما تفضله، التحديات والفرص القيادية الراهنة في بيئة العمل وكيف قد تتغير مع الوقت (فتتغير الأهمية النسبية لمختلف الكفاءات بالنسبة لفاعليتك المستقبلية كقائد استراتيجي)، والتقويمات الذاتية الواردة في هذا الكتاب.

يدرج العرض 7 - 1 بنود التقويمات الذاتية للتفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي الواردة سابقا في العروض 2 - 3، 3 - 1، 4 - 1. مما يتيح لك الاطلاع على موجز عمومي لجميع الكفاءات والقدرات التي صنفتها ضمن المجالات المتصلة بالتفكير والفعل والتأثير (أو تلك التي تحتاج قدرا أكبر أو أقل - نسبيا - من التحسينات). كما سيجعل من الأسهل عليك تجاوز تخوم هذه المجالات لاستكشاف العلاقات الدقيقة والمعقدة بينها. على سبيل المثال، لاحظنا أن من المهم اتخاذ موقف حاسم في وجه حالة الغموض وعدم اليقين. لكن في كثير من الأحيان، من المهم استخلاص المعنى المنطقي المشترك قبل الفعل - خصوصا حين يلف الغموض الوضع. ولن يكون من المفيد أن يقلص تأثير الفعل الحاسم المدخلات ذاتها التي يحتاجها الآخرون للتفكير الاستراتيجي الفاعل. لذلك، أكمل بنود التقويم الذاتي الواردة في العرض 7 - 1، مع الأخذ بالاعتبار تعقيد الواقع الحقيقي الذي تطبق فيه.

فرز البيانات تبعا لمكونات تحليل SWOT. بعد جمع البيانات، قم بفرزها تبعا لمكونات "التحليل":

• نقاط القوة. ما هي جوانب القيادة الاستراتيجية التي تتفوق فيها؟ على سبيل المثال، هل تتفوق - نسبيا - في التفكير الاستراتيجي؟ أم الفعل الاستراتيجي؟ أم التأثير الاستراتيجي؟ ما هي المهارات المحددة التي تجسد أقوى قدراتك في كل منها؟

• مواطن الضعف. ما هي جوانب القيادة الاستراتيجية التي يهبط فيها مستوى قدرتك وفاعليتك؟

• الفرص. ما هي الأوضاع الراهنة أو الممكنة في العمل التي يمكن - إن استفدت منها - أن تساعدك على تحسين فاعليتك كقائد استراتيجي؟ على سبيل المثال، هل هناك لجنة واجبات تتعامل مع القضايا الاستراتيجية، أو الفرص التعليمية، أو الواجبات التطويرية، أو الإرشاد والنصح، يمكن أن تستفيد من خدماتها؟

• التهديدات. ما هي أوضاع العمل الراهنة أو المحتملة التي تشكل - إذا فشلت في التعامل معها - خطرا على نجاحك على المدى البعيد، كقائد استراتيجي في المؤسسة؟ على سبيل المثال، هل تشكل المطالب المؤسسية الجديدة للعمل الذي يخترق حدود الوظائف تحديا شخصيا لك؟ هل يمكن لمطلب استخدام التغذية الإرجاعية من الزملاء أو المرؤوسين في عملية تقويم الأداء أن يشكل عائقا أمامك؟

أخيرا، لا تنس تقويم نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجه فريق القيادة الاستراتيجية أيضا. استخدم نموذج تحليل SWOT المقدم آنفا لمساعدتك على ذلك.

فهم من تكون وإلى أين تريد التوجه

ما هي تطلعاتك وطموحاتك كقائد في المؤسسة؟ أي نوع من القادة تريد أن تكون؟ قد يكون من المفيد وضع مثل هذه الأسئلة العريضة ضمن أربعة مجالات متصلة:

- **القيم.** ما هي القيم المحورية والمهمة في طريقك في العمل؟ ما هي القيم التي تريد أن تشتهر بممارستها فعلا (لا مجرد التبشير بها)؟
- **ميراث القيادة.** ما هو ميراث القيادة الذي تريد أن تتركه للآخرين؟ ما الذي تريد منهم أن يقولوه عن قيادتك بعد أن تترك منصبك الحالي أو حتى مؤسستك؟ ما هو التأثير الدائم الذي تريد أن تمارسه - لا في المؤسسة فقط بل في الناس المحيطين بك؟
- **طموحات الحياة المهنية.** ما هو الدور الذي تريد أن تقوم به بعد خمس أو عشر سنوات من الآن؟ قدم وصفا للعوامل الحاسمة - برأيك - للفرصة المثالية للقيادة الاستراتيجية.
- **الطموحات المتعلقة بفريق القيادة الاستراتيجية.** ما هي طموحاتك لفريق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك؟ كيف تريد أن يصف الآخرون أسلوب فريقك في توفير القيادة الاستراتيجية للمؤسسة؟ ما هي رؤيتك لنوع التأثير الاستراتيجي الذي ترغب أن يمارسه فريقك؟

العرض 7 - 1: تقويم شامل لمهاراتك في مجالات التفكير والفعل والتأثير

الاستراتيجي

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال. "بحاجة ماسة للتحسينات" تمثل الفجوة النسبية بين كفاءتك الحالية وما يجب أن تكون عليه.

	5	4	3	2	1
بحاجة ماسة					
للتحسينات					
بحاجة معتدلة					
ليس بك حاجة إلى					
التحسينات					

5 4 3 2 1

التفكير الاستراتيجي

مسح البيئة بحثا عن القوى والاتجاهات التي يمكن أن تؤثر في القدرة التنافسية للمؤسسة

5 4 3 2 1

التأكد من أن كافة المعلومات قد أخذت بعين الاعتبار

5 4 3 2 1

رؤية الأمور بطرائق جديدة ومختلفة

5 4 3 2 1

تحديد الحقائق أو الاتجاهات الرئيسية فعلا في خضم الكم الكبير من المعلومات المتوفرة التي تؤخذ بالاعتبار

5 4 3 2 1

معرفة أفكارك المتحيزة والتأكد من عدم قيامها بدور قوي في تفكيرك

5 4 3 2 1

تحديد النقاط أو القضايا الرئيسية وتمييز المعلومات المهمة فعلا

من بين سيل المعلومات والبيانات المتدفق نحوك

5 4 3 2 1

رؤية الأنماط والعلاقات بين البيانات التي تبدو متباينة،

وطرح الأسئلة الاستقصائية حول التأثيرات التفاعلية

بين مختلف أجزاء وأقسام النشاط (التجاري)

5 4 3 2 1

تقديم أفكار أصيلة ومبتكرة

5 4 3 2 1

الفاعل الاستراتيجي

الحسم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين

5 4 3 2 1

إقامة التوازن بين النجاح في المهمات اليومية والنجاح على المدى الطويل

5 4 3 2 1

تطبيق الأساليب التكتيكية المتساوقة مع الاستراتيجية

5 4 3 2 1

اتخاذ القرارات المتسقة - استراتيجيا - مع بعضها بعضا

5 4 3 2 1

تسهيل عمل الآخرين عبر توفير توازن مفيد بين التوجيه والاستقلالية

5 4 3 2 1

العثور على الطرائق الكفيلة بمكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة

5 4 3 2 1

إدراك الحاجة إلى تكييف الخطط الراهنة مع الظروف المتغيرة

5 4 3 2 1

التعلم من الأفعال عبر التفكير المتروي بتبعاتها، واستخدام ذلك

للاسترشاد به عند اتخاذ القرارات والخطوات المستقبلية

5 4 3 2 1

تفحص ومراجعة الأخطاء بحثا عن قيمتها التعليمية (لا لتوجيه اللوم)

5 4 3 2 1

التأثير الاستراتيجي

فهم تأثيرك في الآخرين وتبعات ذلك على نوعية/ جودة العمل الجماعي

5	4	3	2	1
بناء شبكة من العلاقات مع الأشخاص الذين لا يشكلون جزءا من عملك الروتيني				
5	4	3	2	1
تقويم المشهد السياسي بشكل دقيق				
5	4	3	2	1
استكشاف المشهد السياسي والخوض فيه دون أن تضعف مصداقيتك				
5	4	3	2	1
تطوير رؤية مقنعة				
5	4	3	2	1
جاد شعور متحمس ومتفهم لرؤية مستقبلية يمتلك قلوب وعقول الموظفين				
5	4	3	2	1
إيجاد الطرق الكفيلة بمناقشة ما لا يناقش				
5	4	3	2	1
السؤال عن وجهات نظر الآخرين من أجل تعميق فهمك لأرائهم				
5	4	3	2	1
فهم حاجات، وأساليب، ودوافع الآخرين، واستخدام تلك المعلومات للتواصل معهم والتأثير فيهم				
5	4	3	2	1
العثور على أشخاص ناجحين ونافذين في المؤسسة للترويج لمشروعك أو نصرة قضيتك				
5	4	3	2	1
استخدام لغة الطموح والقصص المعبرة لإقناع الآخرين بأفكارك				
5	4	3	2	1
الاحتراف بالنجاح والترويج له لبناء قوة دافعة مستدامة				
5	4	3	2	1
الانفتاح وقبول التأثر بالآخرين				
5	4	3	2	1

تعلم كيفية بلوغ الهدف

تطوير مهارات القيادة عبارة عن عملية تعتمد على قدرتك واستعدادك للتعلم من تجربتك. وبالرغم من أن ذلك يبدو واضحا وبديهيا، إلا أن مشروع البحث بعيد المدى الذي قام به "مركز القيادة الإبداعية" حول الدروس والعبر المستخلصة من التجربة، يؤكد أن المدراء لا يتعلمون من تجاربهم بشكل متساو، حتى وإن تشابهت وتمثلت⁽¹⁾.

ما هي أفضل أنواع التجارب والمواقف التي تطور مهارات القيادة؟ اتضح من البحث أن بعض التجارب أغنى وأقوى على الصعيد التطويري من سواها. لربما يكون ذلك منسجما مع تجربتك. وحين سئل المدراء عن الأحداث التي جرت خلال حياتهم المهنية وأسهمت أكثر من غيرها في جعلهم على ما هم عليه الآن، انحصرت إجاباتهم ضمن فئات قليلة، مثل الواجبات التي تشكل تحديا والتعلم من الآخرين. ما هو مطلوب وضروري أيضاً الاستعداد للخروج على السلوك المعتاد والمألوف عند مواجهة تحد جديد.

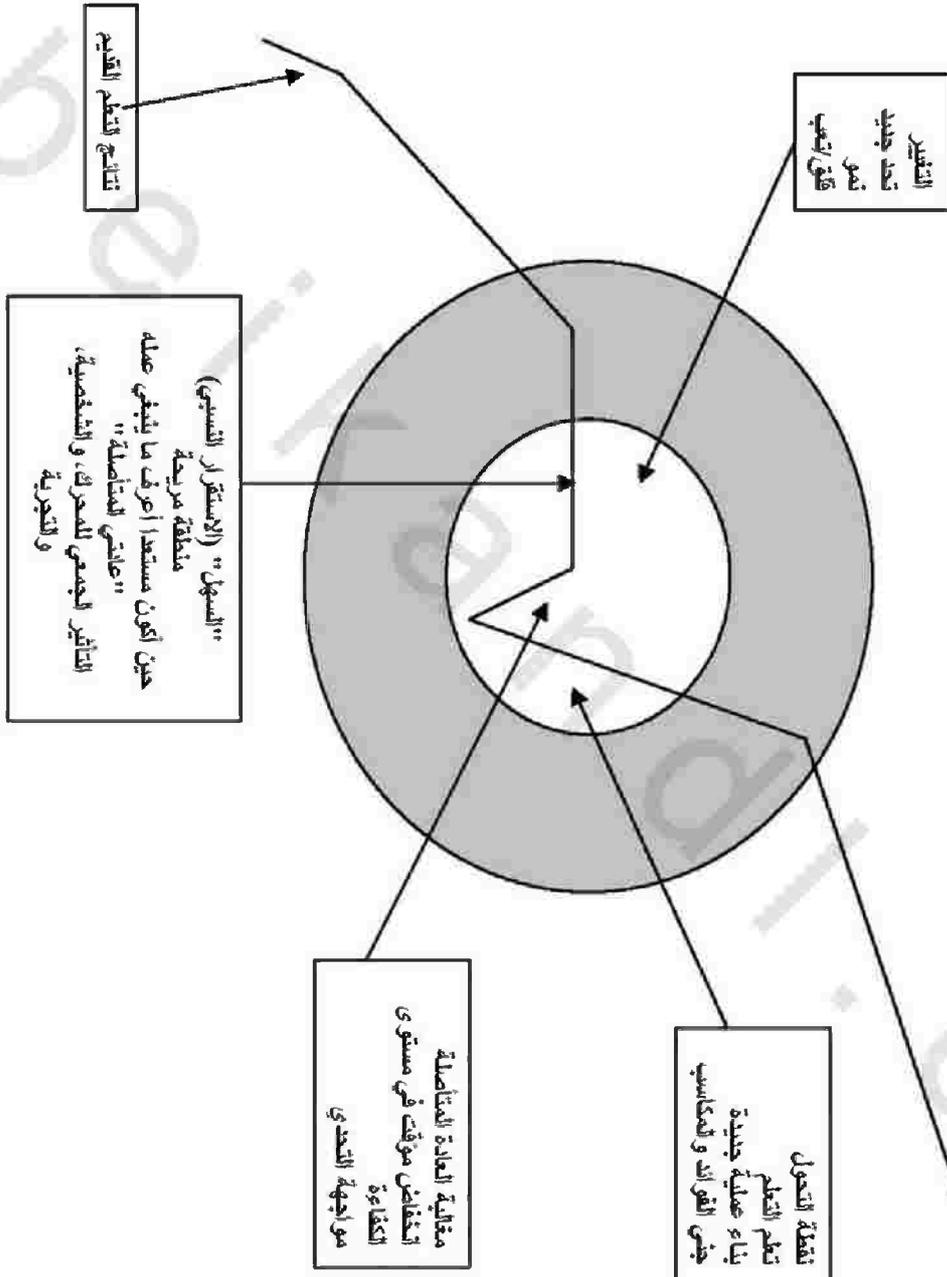
الشكل 7 - 2 يعرض ما ندعوه الاستجابة القائمة على "مغالبة العادة المتأصلة" (أو الخروج على السلوك المعتاد). وهو يساعد على شرح السبب الذي يدعو الناس غالبا لتجنب التصرف بطرائق يرجح أن تعزز تعلمهم. إن التعلم - بالتعريف - يشمل القيام بشيء ما بأسلوب مختلف عن السابق. ومن المفارقة أن العديد من المدراء يكونون أقل استعدادا لتجريب سلوكيات جديدة عندما تستدعي التحديات الجديدة استخدامها. لأن مغالبة السلوك المعتاد يشمل على الدوام تقريبا انخفاضا في مستوى الفاعلية على المدى القريب، حتى وإن كان يتيح فرصة التحسن على المدى البعيد.

إن التخلص من السلوك النمطي العقيم يتطلب استعدادا لتحمل ارتكاب الأخطاء وانحدار مستوى الكفاءة في السلوك الجديد، مقارنة بالسلوك القديم الذي خبرته وتدربت عليه نتيجة الممارسة. لكن تذكر أن السلوك الذي مارسه طويلا - أحد نقاط

القوة لديك - يعوق التعلم وتحسين الفاعلية على المدى الطويل. أما المخاطرة المتمثلة بمغالبة العادة المتأصلة فلا بد أن تعطي ثمارها ، كما ورد في الموجز التالي للبحث الذي أجراه "مركز القيادة الإبداعية" حول الدروس المستفادة من التجربة:

ما يبدو أنه يميز المدراء الناجحين ليس موهبتهم الفطرية ولا حتى تجاربهم الحياتية المؤثرة. بل هو استعدادهم - كمجموعة - لاقتناص أو إيجاد الفرص المناسبة للنمو والتطور، وتمتعهم بالحكمة التي تقنعهم بأن التعلم عملية لا تنتهي، وبالشجاعة الكافية للنظر في الذات ومغالبة مواطن ضعفها. ولا يقتصر الأمر على القيام بهذه المهمات فقط، بل يبدو أنهم قادرون على أدائها تحت أسوأ الظروف: التعامل مع الأزمة عند إنجاز عمل يتطلب كل انتباههم وكامل طاقتهم؛ حين يكون رؤساؤهم ومرؤوسيهـم على حد سواء في انتظارهم لإثبات أنفسهم؛ حين تحل الكارثة الشخصية بهم؛ وترسم مسار الأحداث قوى خارجة عن سيطرتهم؛ حين لا يعلم أحد ماذا يحدث، ناهيك عما يجب فعله؛ حين يصابون بخيبة الأمل أو الإحباط أو يشعرون بأنهم ضحايا.

فإذا كانت هناك مقدرة جوهرية ضرورية يحتاجها المدير فلا بد أن تكون هذه النزعة العنيدة والاستثنائية لاستخلاص العبرة المفيدة من التجربة والبحث عن الخبرات والتجارب الغنية بفرص النمو والتطور⁽²⁾.



الشكل ٧-٣: “مخالفة العادة المتأصلة”

حدد "المحركات" الاستراتيجية التطويرية الخاصة بك. ركزنا في فصول هذا الكتاب على أهمية المحركات الاستراتيجية الرئيسة لنجاح مؤسستك. وبطريقة مشابهة، من المفيد فهم المحركات الرئيسة لفاعلية القيادة الاستراتيجية لديك. وباستخدام المعلومات المستخلصة من تحليل SWOT الشخصي، ومن تطلعاتك وطموحاتك، حاول تحديد ثلاثة أو أربعة عوامل حاسمة في نجاحك كقائد استراتيجي.

المحركات التطويرية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف التطويرية على مستوى الفرد والفريق، لكن هناك في العادة أهدافا أكثر من المحركات، بسبب إمكانية اعتماد عدة أهداف على محرك واحد. نقدم فيما يلي نماذج لكل منها مع التأكيد على المحركات:

- إشراك الآخرين في المناقشات والحوارات الاستراتيجية بطرائق تدعم وجهات نظرهم ورؤاهم وتوجد معنى مشتركا وشعورا بالمسؤولية عن النتائج: من الأهداف القائمة على هذا المحرك تطوير المهارات في الاجتماعات التي تعقد للتعامل مع المشكلات الغامضة والصعبة والتي لم يتم تحديدها بشكل جيد. ويمكن لهدف آخر أن يتمثل في تطوير وتعزيز معايير الفرق التي تؤكد على الارتكاز على أفكار الآخرين بدلاً من محاولة ابتكارك "أفضل" فكرة بنفسك.

- تطوير الاستجابة، للأوضاع المتغيرة بسرعة، في الوقت المناسب وبطريقة استراتيجية: من الأهداف المعتمدة على هذا المحرك تطوير الكفاءة الضرورية لإيجاد بدائل محتملة للسيناريوهات المستقبلية. ويمكن لهدف آخر أن يتمثل في تفويض المجموعات الأقرب إلى الأوضاع المتغيرة (مثلا، المكاتب الميدانية) بتحمل مسؤولية بعض جوانب القيادة الاستراتيجية.

- تطوير المناخ الجماعي (روح الفريق) والشعور بالالتزام، ومجموعة معايير وقواعد تسهل عملية التعلم الاستراتيجي المتواصل، على المستويين الجماعي والفردى: من الأهداف المرتكزة على هذا المحرك قيام فريق القيادة الاستراتيجية بإجراء عملية استقصاء لاستخلاص العبر بعد انتهاء إحدى المراحل الرئيسية في عمله (مثلا: ما الذي نتعلمه من هذه التجربة بحيث يساعدنا في زيادة فاعليتنا في المرة القادمة؟). ويمكن لهدف آخر أن يكون تبادل ودعم تطوير أهداف القيادة الفردية بين أعضاء الفريق.

الانطلاق في الرحلة

يتعلق "الانطلاق في الرحلة" بالأساليب التكتيكية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال. وفي هذه الحالة، يتصل بالأفعال والخطوات الضرورية لتحقيق طموحاتك وتطلعاتك.

صياغة خطة تطويرية. حان الوقت لرسم خطتك التطويرية. معظم المؤسسات لديها صيغ خاصة ومحددة في هذا السياق، ولذلك سنكتفي بالتركيز على بعض العوامل الرئيسية هنا. الخطط التطويرية يجب أن تشمل تطلعاتك على المدى البعيد؛ وأهدافك التطويرية المباشرة؛ والأفعال والخطوات الإجرائية التي سوف تتخذها لتحقيق أهدافك، خصوصا في اختيارك للتجارب التطويرية؛ والدعم والموارد التي ستحتاجها في تلك "الرحلة" التطويرية؛ والجدول الزمني لتحقيق أهدافك؛ والمقاييس المناسبة أو مقاييس النجاح التي ستعرف تبعاً لها بأنك حققت المراد.

اختيار التجارب الداعمة للمحركات التطويرية. أهم العوامل الحاسمة في خطتك التطويرية هي التجارب والخبرات المتنوعة التي تتوي التعلم منها ("مرجل" التعلم)، والتي تتباين تبعاً لمستوى التحديات التي تمثلها، باعتبار المستويات الراهنة من مهارتك وتجربتك، في ميدان التعلم المعني (المعريف أو المتبادل، مثلاً)، وفي

التبعات والنتائج المرتبطة بنجاح أو فشل النشاط الذي تمارسه. نقدم فيما يلي بعض أنماط التجارب التي يمكن أن تأخذها بعين الاعتبار كجزء من خطتك لتطوير قيادتك الاستراتيجية:

- الفرص التي تحسن فهم البيئة التنافسية (اتجاهات أو أبحاث السوق.. الخ).
- المشاريع الهادفة لمراجعة مقومات التطلعات والطموحات المؤسسية (القيم، الثقافة، المناخ).
- تطوير، وتطبيق، وتفسير المقاييس الاستراتيجية في مؤسستك (مثلا: تسجيل ما تحقق بأسلوب متطور ومتوازن).
- التخطيط الاستراتيجي - ترجمة الاستراتيجية والأهداف إلى خطط تشغيل وتكتيكات وسيناريوهات.
- واجبات توسع حدود العمل المعتاد في المؤسسة (عبر الوظائف، والمناطق.. الخ).
- مراقبة ومساعدة فرق القيادة الاستراتيجية الرئيسة.
- مبادرات اتصالية على مستوى المؤسسة لتشجيع الفهم المشترك / والتراصف حول الاستراتيجية.
- العمل على إنشاء فريق للتعلم / الفعل يكلف بمهمة إيجاد حلول جديدة للمشكلات المقلقة.
- كتابة ونشر مقالة حول بعض جوانب استراتيجية المؤسسة، أو وجهتها، أو غير ذلك من الخصائص والسمات.
- الخدمة في "حملة" تستهدف تحديد القدرات المؤسسية الحاسمة للنجاح في العقد القادم.
- الفرص المناسبة لمساعدة أو مراقبة فريق القيادة الاستراتيجية العليا.

إيجاد مصادر الدعم لجهودك. لاحظنا حجم المخاطرة في "مغالبة العادة المتأصلة"، خصوصا حين ترتفع وتتساوى احتمالات النجاح والفشل. ومن المؤكد أن الطلب من الناجحين ركوب المخاطرة وتبني سلوك جديد أمر بالغ الصعوبة. وهذا بالضبط هو سبب التأكيد على أن أهم الموارد التي يجب أن تضيفها إلى خطتك التطويرية هي طرائق الحصول على الدعم والمساندة خلال فترة التعلم. ويمكن للدعم أن يشمل الموارد التقنية (مثلا: مواد مكتوبة حول الفرق الافتراضية الرائدة)، علاوة على الدعم الاجتماعي - المعنوي (مثلا: يمكن أن تعمل مع مدرب خبير أو شخص موثوق تسترشد بمشورته، وتتبادل معه الحوار والأفكار حول المسائل التطويرية).

كن متيقظا للفرص التطويرية. إن صياغة خطة تطويرية فكرة جيدة، لكن لا تدع وجود مثل هذه الخطة تشتت انتباهك عن الفرص الخفية التي قد تدعم المحركات التطويرية بشكل أفضل.

التحقق من مدى التقدم

سوف تحدد خطتك التطويرية المعالم الحاسمة لتقدمك. لكن مثلما هي الحال مع محركات العمل (التجاري) الاستراتيجية، فإن هذه المعالم قد تتغير بمرور الزمن. لا تجعل خطتك التطويرية غاية في حد ذاتها. بل قم بشكل منتظم بإعادة تقدير وتقويم ما إذا كانت هذه المحركات التي حددتها محتفظة حتى الآن بأهميتها بالنسبة للخطة التطويرية على المدى البعيد.

تستمر حلقتك التطويرية بأسلوب تكراري وذلك مع الفرص التي يوفرها تقدم خطة التطوير للقيادة التي تتطلب مهارات مختلفة وتطويرا إضافيا. لربما تتبدى هذه الفكرة بأوضح صورها أمامك عند مراجعة ما حققته خلال السنوات السابقة على صعيد العمل المهني والتطور. ما هي - مثلا - أعظم الدروس التي تعلمتها عن القيادة عند استلامك أول وظيفة؟ هل تعلمت دروسا مختلفة في المناصب اللاحقة، عندما

واجهت أوضاعا مختلفة وعملت مع موظفين آخرين؟ حين تنظر إلى الماضي يمكنك رؤية تطورك المستمر ضمن الحلقات المتكررة للقيادة الاستراتيجية كعملية تعلم. وكل حلقة تمثل دورة متعاقبة من التعلم عبر مختلف الوظائف التي شغلتها أو عبر مختلف مراحل حياتك المهنية.

خاتمة

السبب الرئيس الذي دفعنا لتأليف هذا الكتاب هو تزويد المدراء بمنظور شخصي حول مدلول تحولهم إلى قادة استراتيجيين، إضافة إلى تقديم اقتراحات تتعلق بكيفية هذا التحول. لكنه - أي الكتاب - لا يعتبر المهمة سهلة. إذ لا تستطيع تطوير مهاراتك بمجرد قراءة كتاب، أو لمسة زر، أو تعبئة استمارة استبيان. القيادة الاستراتيجية تشبه إلى حد ما رياضة ركوب الأمواج. فكلتاها تشمل الحفاظ على التوازن مع تعلم أفضل السبل والطرائق "للإبحار" في خضم "موج" الظروف المتغيرة باستمرار. التحدي الذي يواجهك الآن هو البدء بالتحرك على ذلك السبيل المؤدي إلى القيادة الاستراتيجية الأكثر كفاءة وفاعلية من خلال تطوير مهارات التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي، على مستويي الفرد والفريق. وهو - في ذات الوقت - دورك الرئيس في ضمان نجاح مؤسستك والتأكد من ديمومته.

هوامش:

1 - انظر على سبيل المثال:

Leslie & Van Velsor, 1996; McCall, Lombardo, & Morrison, 1988.

- 2

McCall, Lombardo, & Morrison, 1988, p. 122.