

## إدارة العالم إلى الأمام وإلى الأعلى

إن ما يميز القادة... هو أنهم يجدون صوتاً يسمح لهم بتبيان  
الحلم المشترك. بلاغة غير مألوفة  
تميز... كل واحد...

وارن بينيس

لقد قطعت شوطاً بعيداً. مستبعدة قواعد، كلمات، Nيماءات، وأساليب الضعف؛  
وتعلمت قواعد، كلمات، Nيماءات، وأساليب القوة. إن اللغة الضعيفة لم تعد عائقاً  
أمام نجاحك. وتشجعك الثقة المكتشفة حديثاً على التجربة. ولقد حولت حياتك من  
خلال تحويل لغتك. والآن فكري بالقيادة.

فكري بقائد في أي مجال ترغبين في محاكاته. هل اخترت قائداً سياسياً؟ قائداً  
عسكرياً؟ قائداً في مجال الأعمال؟ قائداً شخصياً أو عائلياً؟ قائداً طبياً أو علمياً؟  
ماذا عن شخصية خيالية؟ شارلوت، انثى العنكبوت؟ نانسي دور؟ شخصية أخرى؟  
لقد راجعت الكثير من الكتابة عن الزعامة، من خلال إعدادي لهذا الفصل، ووجدت  
الكثير من الدراسات التي ما تزال تستخدم نموذج الذكر. ومع ذلك فإن الكثيرات

منكن يقدن أو سيقدن، سواء كنتن تدرن برنامجاً دون مساعدة، تتسقن فريقاً صغيراً، تدرن أسرة، أو تدرن منظمة عالمية كبيرة. ومن الجدير بالاهتمام تعلم ممارسة وتنقية لغتك الخاصة بالقيادة.

إن اللغة لا تسهل طريقك فقط، إنها تعطي تعبيراً لأعلى مثلك. وتقول لغة النجاح إن النساء يستطعن أن ينجحن ويقدن بدون التضحية بسلامتهن أو الانحراف عن محيطهن الأخلاقي.

ويقدم هذا الفصل رأياً تطويرياً للقيادة، ويعرض نقاط إرشاد لتقييم مهاراتك، ويضع اقتراحات عملية لتعزيز قيادتك بالذات والطريقة التي تنشئين فيها قائدات مستقبليات.

دعينا نبدأ بالصورة الكبيرة. إذ للقيادة عدة عناصر، ولكن اللغة تكمن دوماً في جوهرها. ولقد أظهرت الدراسة تلو الأخرى أن الرابطة الوحيدة التي تربط بين جميع القادة هي القدرة على التواصل بفعالية. فكري أيضاً أن القيادة ليست شيئاً مثل البناء بل سلسلة مرنة في الغالب تتبثق من تحديات وقضايا تتبع نموذجاً تطويرياً متوقماً. ويصل القادة إلى مراحل على مستويات مختلفة من الاحترافية، مع عدد من المهارات. وربما تعرفين مدراء يؤدون على مستوى عال في مظهر واحد من مظاهر القيادة وليس في مظهر آخر. فمثلاً، ربما تفهم مديرة علم اقتصاد لوضع عمل ما في حين تبدو غير قادرة على الإصغاء لأفكار مساعديها. وأنت بالذات ربما تجيدين في مظهر من مظاهر عملك في حين تنقصك الإجابة في آخر.

### المستويات الأربعة للقيادة

فكري بوجهة النظر التي تفيد أن القيادة تتبع نموذجاً تطويرياً مرحلياً، وأن طبيعتها تختلف من مستوى لآخر، وأنا نستطيع التفكير بأربعة مستويات. ودعينا نسميها:

المبدئة، المتمرنة البارعة والناصحة، وذلك باستخدام مجاز الرحلة.

إن فكرة مستويات القيادة ترتبط بدراسات هوارد غاردنر للقيادة في كتابه الرائع «عقول قيادية». وقد اختار غاردنر أحد عشر رجلاً وامرأة من بلدان مختلفة وخلفيات مختلفة أيضاً ممن قادوا في أنظمة، حكومات، وأعمال متنوعة. وقد درس حياتهم بالتفصيل ويبحث عن خيوط مشتركة. وتبين أن أهم تلك الخيوط هي اللغة: فكل القادة كانت لديهم قدرة نموذجية على التواصل، وقد أوحى المستويات التطويرية، كما جاء في دراسات غاردنر، بهذا النقاش في هذا الفصل.

وإذا اعتبرنا أفكار غاردنر كخلفية، فدعونا نربط لغة القيادة بالمبادئ والمهارات العملية التي تعلمتها من هذا الكتاب.

وكما رأينا، فإن المبادئ تشكل ثلاثة أسئلة: أولاً، مالا علاقة لها به. إنها ليست عنك! وهذا صحيح بالنسبة إلى القادة كما هو صحيح بالنسبة إلى النساء في المعمل أو الصف المدرسي. فالقائدات يفهمن أنفسهن جيداً، وأنا عندهن قوية بما يكفي ليعرفن أن القيادة هي عن أولئك الذين تقودينهم وعن موضوع البحث أو المادة وليس عنك. ولا يرتقي القادة ويسقطون بناء على قراراتهم الاستراتيجية أو أخطائهم فحسب؛ إنهم يرتقون ويسقطون بناء على تطبيقهم لهذا المبدأ الأساسي.

وفي اليوم الذي أكتب فيه هذه الكلمات، تم طرد مدير عام لإحدى أكبر الشركات العالمية، وذلك لأن المعنويات هبطت إلى حد كبير في جزء منها: فقد أخفق في المشاركة في رؤية. وكان توجيهه الاستراتيجي قد سار دون تحدي، إلا أنه أهمل المبدأ الأول. ففي اليوم الذي عانى فيه مخزون الشركة من تدهور حاد، اشتكى إلى النيويورك تايمز عن التدهور في ثروته الصافية الخاصة. وقد سُمع يوم طرده وهو يقول: «... أنا حامل أسهم كبير جداً، ويعتمد الكثير من ثروتي الصافية المستقبلية على مدى جودة ما يقوم به «من سيخلفونه». إن الاستحواذ العلني ثروة خاصة إنما يشكل مسبقاً الإخفاق في القيادة.

لو أن هذا القائد فهم المبدأ الأول، فربما كان قد قال: «إن شركتنا تمر بفترة حرجة، ولكن لدينا أفضل العاملين في العالم وأفضل المنتجات في العالم. سوف نعود، أقوى من أي وقت مضى». وبدلاً من ذلك، اختار التحدث عن ثروته بالذات، وقد تعلق بمجال خبرته «المالية» أكثر من أن يقوم بالانتقال الضروري إلى القيادة، وعكست لفته أن الاخفاق سوف يتامى.

والسؤال الثاني يسأل، ما علاقتها به؟ ما هو الموضوع؟ لو تحدث ذلك المدير العام عن المنتجات، المساعدين، المستقبل، أو حتى استخدم ضمير «نحن» بدلاً من التحدث عن ثروته، لربما نجح في المشاركة في رؤية.

السؤال الثالث، ماذا تفعل تلك المبادئ؟ تدعو إلى أفعال العمل - مثلاً «سوف نعود» والتي فصلناها في فصول سابقة.

لقد أعدك هذا الكتاب جيداً للغة القيادة: قومي بتصنيف مبسطة للأفكار البنيوية، البلاغية، وأفكار لغة الجسد التي عالجنها. ومما لا شك فيه أن القيادة تلمس مهارات أخرى أيضاً ولكن اللغة تكمن في جوهرها.

ومع إبقاء مبادئ لغة النجاح في الذهن، دعينا نحدد المستويات التطويرية للقيادة ونربطها بأساساتها في اللغة.

### المبتدئة:

في البداية، لقد خططت مستوى ناشئاً، تُظهر فيه الفائدة المحتملة الوعد، ولكنها لم تتماسك بعد كقائدة؛ دعونا نسمي تلك القائدة الضمنية: المبتدئة. ولا علاقة للعمر بهذه المرحلة؛ فإذا كنت قد عملت في مختبر أبحاث مدة ٣٠ سنة ووجدت نفسك فجأة تقودين هذا القسم، فإنك ربما تكونين مبتدئة في القيادة على الرغم من مستواك العالي المعترف به بالخبرة في ميدانك.

من هي المبتدئة؟ إن المبتدئة تكسب اسمها: فالقيادة جديدة بالنسبة إليها، إنها مفعمة بالحياة؛ ولا تعرف القيود؛ ولم تستطع اكتشاف الاختلافات بين القيام بعمل جيد بشكل مستقل وحث الآخرين على القيام بعمل جيد، وتظهر المبتدئة هذه السمات المبكرة، كما لاحظها غاردنر:

- تتكلم بمهارة.
- تظهر اهتماماً عميقاً بالأشخاص الآخرين.
- لديها طاقة عامة ودهاء.
- على استعداد لمواجهة من هم في السلطة «وليس لمعاداتهم بالضرورة».
- تتركب المخاطر.
- تظهر اهتماماً مبكراً بالقضايا الأخلاقية.
- تنافسية.
- تستمتع بتحقيق مركز سيطرة.
- تسعى وراء القوة لتحقيق أهداف معينة.

إذا اختبرت عدة بنود على هذه القائمة، فربما تكوني مبتدئة، بادئة رحلتك نحو القيادة.

وتسأل القائدة المبتدئة: كيف أكيّف نفسي؟ ماذا سأفعل لنفسي، لحياتي، لوعدي القيادة لي؟ ولا يقتصر الوعد بالقيادة على مدراء إدارة العمل وكبار التنفيذيين «للمسار السريع». وقد شعرت امرأة شابة حضرت حلقة بحثنا للسكرتيرات بالحس الكامن للقيادة في ذاتها. وقد لاحظت ظلماً بالطريقة التي تعامل فيها السكرتيرات كلاً منها الأخرى وسعت إلى تغيير جو قسمها ليصبح أكثر إنسانية. ودون أي تدريب خاص وتعليم رسمي، رأت الوعد بنفسها كقائدة مبتدئة فهل أنت مبتدئة تبتئين الرحلة إلى القيادة؟ ما هي مهارات التواصل التي يجب أن تتعلمها وتصلقها؟

### مهارات التواصل التي تطورها بينما تكونين مبتدئة:

- ابدئي بإقامة مكتبة مراجع ممتازة.
- اقرئي باتساع.
- اكسبي الخبرة في التكلم في أوضاع صغيرة وغير رسمية.
- أصغي بتركيز.
- حركي نحو براعة الكتابة «تذكري شارلوت!».
- اكسبي الشجاعة لتصرفي اعتماداً على دوافع أخلاقية.
- ابحثي عن الأوضاع التنافسية.
- تكلمي جهاراً عن الظلم، الجور.
- اسعي وراء دعم خارجي ملائم، نصح وتعليم..
- استفيدي من فرص التعلم في الشركة.
- اعرضي تنظيم وقيادة مجموعات صغيرة واجتماعات.
- ابدئي بكسب المهارات في تقييم القيادة.
- اعلمي الأشخاص والمدراء المسؤولين عن الموارد البشرية أنك تسعين وراء فرص القيادة.

### المتمرنة

دعونا نستكشف الآن المستوى الثاني، الذي سنسميه المتمرنة. فالقاموس يحدد التمرن بأنه «شخص يتعلم مهنة أو حرفة». وربما تكون الطريقة الأفضل في فصل المتمرنة عن المبتدئة هي اعترافنا بأن المتمرنة هي في طريقها؛ إنها تتعلم كيف تقود أكثر من مجرد إظهار الوعد. إنها ربما تقود مجموعة صغيرة، تبدأ بمنظمة في

الجوار، تنظم الصديقات لنشاطات إجتماعية، أو ربما تكون قد فازت بترفيح لتوها. وأن الأستاذ الشاب الذي تولى منصبه، قائد فريق الهندسة، رئيس هيئة الآبار، ربما يكونون جميعاً، قادة متمرنين.

ويجب أن تكون المتمرنة على استعداد لدورة النجاح، الفشل، والتجديد التي هي ما يمر به جميع القادة. فإذا اختارت المتمرنة تعلم كيفية القيادة فيجب أن توسع مجال نشاطها.

وتتواصل مع مجموعات أكبر. وبينما تتقدمين عبر مرحلة التمرن، استمري في تعزيز المهارات التي بدأتها كمبتدئة، وأضيفي تقنيات لغة وقيادة عاليتين وضعت في قائمة هنا.

### مهارات تطويرها بينما تكونين متمرنة.

- استخدمي مصادر قراءة عالية المستوى على الشبكة.
- اكسبي الاستقلال في اكتشاف قراءة والاحتفاظ بمقالات وكتب عن القيادة.
- اکتبي بوضوح، ليس للاحترافيين فقط بل لجمهور يتسع.
- تطوعي لفرص تقديمات متحدية.
- تعلمي ومارسي مبادئ الإقناع والبلاغة.
- اصقلي مهارات خطابية، مخاطبة جماهير أكبر.
- تصرفي بطريقة تكسبك النفوذ.
- استمري في البحث والعمل مع الناصحين.
- ابدئي أو استمري بعادة حياتية في القيام بالمجازفة.
- اتبعي ما يمليه إمبرسون: «افعلي دوماً ما أنت خائفة من فعله».
- «ابدئي بالتحدث»، صيغي مُثلاً عبر تصرفك.
- استمري في بناء المهارات في تقييم القيادة.

## البارعة

إذا رأينا المبتدئة والمتمرنة كقائدتين «بازغتين» فإننا نرى البارعة كقائدة «متمرسة» وقد عرفت البارعة النجاح الحقيقي وتم قبولها كقائدة من أنداها وأتباعها. وربما يكون لقب العمل مديرة - نائبة رئيس، مديرة عامة. وبصفتك بارعة فإنك تملكين شعوراً شكلته جيداً عن نفسك.

إن القيادة تشكل قضايا كبيرة لريات العمل: يجب أن يصنعن الفرصة للتفكير، يجب أن يدركن الصورة الكبيرة. وتتحرك القائدة المتمرسة إلى الأمام على مراحل أكبر. فالأحاديث لم تعد للمجموعات الصغيرة بل لاجتماعات كبيرة وربما دولية. والجماهير لم تعد أنداهاً فقط بل أساتذة من أنظمة أخرى ومن حكومات. ولم يعد الإقناع قائماً في مجال خبرتك، بل أصبح سياسياً أيضاً: المشاركة في رؤية، تشجيع الآخرين، مكافأة النجاح، رعاية القائدات الشابات. ولم تعد القراءة الصحفية الاحترافية في ميدانك بالذات بل كتباً ومقالات عن العالم الأوسع وعن القيادة بالذات. كما أن الكتابة تتجاوز المعطيات ومكتشفات البحث لتصل إلى أوصاف بلغة جلية تهدف إلى لمس جماهير متنوعة. وربما تظهرين على شاشة التلفزيون؛ وتستجيبين لمقابلات؛ وتدعمين الأفكار وأفضليات المجموعة. ويلاحظ وارن بينيس أن «ما يميز القادة... هو أنهم يجدون صوتاً يسمح لهم بتبيان الحلم المشترك». وهكذا، فإن اللغة والتواصل يدفعان قدماً ودوماً بجدول أعمال القيادة.

ويتحدث غاردنر عن «جاذبية، مرونة، مقدرة القائدة المتمرسة في تكيف القصص مع الظروف المتغيرة في حين تبقى فرداً ذا قناعة». وأنت تتصارعين دوماً مع المخاطرة بالفشل. فقد أصبحت قاسية، قوية، تستحثك النكسات، وأنت تعودين إلى المناظرة بنشاط جديد، مفسرة كل هزيمة على أنها فرصة.

وبصفتك متمرسة فأنت لديك التواصل القوي ومهارات القيادة: استمري في تطويرها وصقلها. استجيبى لتقييمات المساعدين والزبائن لتواصلك. وتعتقد الكثير من القائدات أنهن يتواصلن بفعالية إلى أن يكتشفن ما يقوله الآخرون عنهن. اطلبي من أنداك، من التقارير ومن المدراء تقييم مهاراتك على تقييم القيادة.

وبصفتك متمرسة، فأنت تعلمين كيف تطبقين مهاراتك في التواصل لإدارة اجتماعات ناجحة، إدارة الآخرين، العمل مع الزبائن، قيادة منظمات متنامية، وموازنة التناقضات الظاهرية ليانوس.

### الناصحة.

مع ذلك فإن مستوى أعلى من القيادة يفري. والقليل من القادة المتمرسين يستمرون في الامتداد والنماء فيما وراء مجال الخبرة، فيما وراء الشخصي. دعينا نسمي هذا المستوى: القائدة الناضجة، الناصحة. فالقائدة الناصحة لا تعد تهتم بالمهنة، بالمكاسب، بكسب الاتباع: فقد انتقلت إلى ما وراء القضايا اليومية، الصغيرة، المحلية، لتلعب دورها على مسرح أكبر. وربما تكسب قيادة وطنية، غالباً ما تكون خارج تخصصها المهني.

ويمكن رؤية النصح في حياة امرأتين قائدتين تتحركان، أو تحركتا فيما وراء التصنيفات التي طرحتها هنا. إحداهما الدكتورة ديان وارا. ففي حين أنها تستمر في القيام بدورها القيادي في المناعة عند الأطفال فإنها تعمل الآن كمساعدة عميد لشؤون الأقلية والنساء في جامعة كاليفورنيا في كلية الطب في سان فرانسيسكو. وتسافر د. وارا في أنحاء العالم لإقناع الحكومات بتبني سياسات من شأنها تخفيف معدل الإيدز. والمثال الآخر هو الدكتورة لين ريد وولباش أستاذة علم الأمراض في كلية الطب في جامعة هارفارد. وتناضل د. ريدوهي في السبعين لتعليم النساء والشابات المقدرة في الطب، ولتسهيل طرقهن إلى القيادة التي أحرزتها. ربما يمكنك إضافة البعض من القائدات الناضجات إلى هذه القائمة أيضاً.

ومع كل ذلك؛ تستمر الناصحة بالتشبث بقضايا التواصل المتكررة: كيفية الإلهام برؤية مشتركة، كيفية جعل الناس يرتفعون عن مستوى اهتماماتهم الضيقة، كيفية صقل الصوت القوي أصلاً؛ كيفية صنع «قصة» تعكس الرسالة بما هو أبعد من الدائرة الحميمية.

### قيمي مهاراتك في القيادة.

بالإجمال، إن لغة القيادة لا تبقى ساكنة أبداً. فكما تجدد القيادة نفسها باستمرار، فكذلك تجدد لغتها وتنشط ذاتها باستمرار. إذ نحن لا ننتهي أبداً من تعلم كيف نقود؛ ولا ننتهي أبداً من تعلم لغة القيادة. وتشكل القيادة والقوة أحياناً بالنسبة إلى النساء لغة ثانية. لغة تختلف عما تعلمناه كفتيات صغيرات.

ولقد بدأت برؤية نفسك في مستوى من المستويات الأربعة للقيادة، أو بالأحرى في كل المستويات. وربما تكونين قد أجدت مهارات التكلم أمام الجمهور، ولكن تتصرفين كمبتدئة عندما تقودين اجتماعات. ورد الفعل القديم هو «أنا مجرد أنني لست قائدة جيدة»، ولكن يجب أن تتحركي إلى ما وراء هذا النوع من التفكير.

إن القيادة لا تضع نفسها جيداً قيد المقياس، ومع ذلك فإننا جميعاً نفكر بأننا نميزها عندما نراها وعندما لا نراها. وتستخدم الجهود لقياس القيادة بمقاييس الشخصية حيث يحكم على الناس من ذاتهم. من مساعديهم، وآراء الأعلى منهم بخصوص صفاتهم المميزة. وإذا طرحت الأسئلة الصحيحة، وكانت الأجوبة بالشجاعة الصحيحة، فإنها تساعد القادة بما لا يقاس على رؤية أنفسهم كما يراهم الآخرون. وفي أي حال، تشترك تلك المقاييس بعيوب يمكن أن تحدد من قيمتها في مساعدة الناس على تعلم كيف يقودون. فهي تميل إلى دفع الناس داخل تصنيفات قليلة، على الرغم من معرفتنا أن كلاً منا عبارة عن خليط من كثير وغالباً من الميزات المتضاربة «وهنا تعمل مبادئ يانوس».

ولقد صممت تقييم القيادة من خلال مراجعة لوائح الشركات لميزات القيادة وتحويلها إلى تصرفات إن أمكن. ثم. وضعت التصرفات التي وجدتها في البحث إضافة إلى تلك التي قدمها زبائني حينما كانوا يحولون أنفسهم من مبتدئين إلى أرباب عمل، من خائفين إلى واثقين، من مدراء إلى قادة. وأخيراً، جمعتهم تحت التصنيفات العامة: إدارة الذات، إدارة الآخرين، إدارة الاجتماعات، قيادة الفرق. قيادة المنظمات، القراءة، الإصغاء، الكتابة، والتكلم. وعندما تعملين بتلك البنود فإنك ستجدين إسهابات حتمية: فمثلاً، تتشابك مهارة معرفة تقنية لغة الإقناع مع مهارة السيطرة على تقنيات بلاغية. وتمكس تلك التشابكات الطبيعية التكاملية للغة: فإذا ازدهرت في مظهر فإنك ستزدهرين في مظاهر أخرى في الوقت ذاته. وإذا تعلمت التصفية بنجاح في القراءة، فإنك ستعلمين كيف تصفين بفعالية في الاجتماعات.

«تستبعد اللوائح التصرفات التي تبدو لا صلة لها بالتواصلات، مثل تحليل أوراق كتابة البرنامج على الكمبيوتر، وضع اتجاه استراتيجي، وهكذا...» قيّم نفسك، واطلبي من الزميلات أن يقيمنك، اختبري نفسك من وقت لآخر لتتأكدي من استمرارك بالتطور.

### كيف تستخدمين تقييم القيادة

أولاً، تأكدي من أنك تفهمين كل بند، ومعظمها يوسع أفكاراً تمت تغطيتها في هذا الكتاب. ثم، قومي بعملية معاينة لمهاراتك كما ترينها. وأخيراً، طابقي النموذج، إذا رغبت، واطلبي من الأخريات تقييم بمهاراتك. وانظري فيما إذا كانت تقييماتك تلائم تقييمات الأخريات. «تذكري، أن إدراك الذات يعتبر إسهاماً أساسياً في الذكاء العاطفي.» وقرري ما إذا كنت تريدين استمرار العمل بمهاراتك كمبتدئة أو متمرنة وتعلميها. إنها بهذه البساطة.

## تقييم القيادة

الاسم: \_\_\_\_\_

العلاقة بالشخص المراد تقييمه      الذات      الأعلى      الند      \_\_\_\_\_

فيما يلي لائحة بالميزات العامة للقادة الناجحين - إدارة الذات، إدارة الآخرين، إدارة الاجتماعات، قيادة الفرق، قيادة المنظمات، القراءة، الإصغاء، الكتابة، التكلم      \_\_\_\_\_ إلى جانب تصرفات محددة تدعم تلك الميزات.

ولقد صنفتنا تلك التصرفات كالتالي:

- ١ . المبتدئة: إن هذا التصرف جيد بالنسبة إلى القائدة ولا يظهر في ذخيرتها.
- ٢ . المتمرنة: يبدو أنها قد تعلمت مبادئ هذا التصرف وتظهره أحياناً ربما دون تفوق.
- ٣ . البارعة: يظهر هذا التصرف باستمرار. ويبدو أنها قد أجادته.
- ٤ . الناصحة: تعلم القائدة هذا التصرف جيداً بحيث نستطيع «أو نستطيع» نصح الآخرين باكتسابه.

ناصحة	بارعة	متعلمة	مبتدئة	تصرف محدد
				إدارة الذات.
				ترحب بالمخاطرة.
				تبحث وتعمل جيداً مع الناصحين.
				تدرك وتعبر عن «قصص» الأنداد.
				تستخدم مهارات منطقية في التحليل وتركب لصنع قرارات ذات مغزى وفي وقتها.
				تحدد متى تقرر متى تبحث عن الإجماع، ومتى تترك الآخرين يقررون.
				تبحث عن النقد من خلال تنوع من الآراء.
				تستجيب أو تفوق توقعات الآخرين.
				تلتزم معلومات الآخرين ووجهات نظرهم.
				تعبر عن الموافقة وعدم الموافقة دون عاطفة أو ضغينة.
				توثق التغيير بإيجابية.
				تكسب الثقة بالنفس عبر التجربة.
				تقبل وتدير «الدورة الحالية للإخفاق والتجديد».
				تتعلم من الأخطاء.
				تتجنب ارتباكات الأحداث اليومية، تُعنى بقضايا كبيرة.
				تمارس كبحاً قوياً على الجماهير المتسعة.
				تصنع وجوداً جذاباً.

## تصرف محدد

ناصحة  
بارعة  
متعلمة  
مبتدئة

				إدارة الآخرين.
				تتواصل من خلال الكتابة، التكلم، والايحاء، رؤية واضحة وملهمة.
				تكوّن بيئة ترحب بالآراء المتنوعة، وترعى التعاون.
				تحدد الأهداف بوضوح وإيجاز.
				تشجع التفكير المنفتح والمباشر:
				إصغاء الدقة.
				لغة حيادية.
				تقنيات متفوقة.
				تواصل بالعين.
				ايحاءات القبول.
				اختبارات ملائمة لأشكال الجمل.
				تجنب الإرباك والتخويف.
				تعمل كنموذج لدور ولناصحة.
				تستخدم أشكال الجمل الملائمة واختيارات الكلمة لتطوير ثقة المرؤوسين.
				تقود عبر قوة شخصية؛ نضح؛ تواصلات واضحة ومتمددة.
				تميز تأثير التصرف على الآخرين.
				تقرأ وتستجيب بتلاؤم لأمزجة الآخرين وما يحثهم.
				تشجع التصرف الفعال عبر إصغاء، تغذية ارتجاعية، واقناع ناشطين.
				تعرف تقنيات اللغة المقنعة الفعالة.
				إدارة الاجتماعات.
				تجتمع فقط ومتى كان ضرورياً لتحقيق أهداف محددة.
				تصوغ تصرفات إجتماع ملائمة.
				تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد، تصل مستعدة، تلتزم بجدول الأعمال، تحتفظ بسجلات دقيقة.
				تشجع وتعزز الجدل المتحضر.
				تمنع كلا من «تفكير المجموعة» والنزاع المسبب للخلاف والشقاق.
				تعقد اجتماعاً عندما يكون ذلك ملائماً.
				قيادة الضرق
				تستخدم الأشكال الملائمة للجمل واختيارات الكلمات لدمجها معاً.
				تدخل شعوراً بالملكية والفخر.

## تصرف محدد

مبتدئة	متقدمة	بارعة	ناصحة	
				تحدد المرجع والمصادر الضرورية.
				تشكل وتقولب الفرق، تعزز التواصل المفتوح.
				تحتفظ وتوثق علاقات عملية عبر المجموعات.
				تحقق التعاون ضمن الفرق وفيما بينها.
				تشجع الأعضاء الصامتين على الإسهام، وتسيطر على الأعضاء المدوانيين.
				قيادة المنظمات
				تترجم الأفكار الاستراتيجية إلى خطط ملموسة عبر اللغة المكتوبة واللفظية.
				تحافظ على التماسق بين الكلمات والأفعال.
				تلتزم بالقيم المشتركة.
				تعبر عن القيم للآخرين بطريقة واضحة.
				تسير مع الحدثة حول المتطلبات الأساسية الواسعة لإدارة منظمة.
				تبقى متمشية مع التطورات في الميدان الأوسع السياسي والاجتماعي والعملية.
				القراءة
				تقرأ لتدرك المعلومات الحيوية، المعطيات الاستراتيجية، الأفكار الجديدة.
				تستخدم الاتصال المباشر وتستخرج المصادر بفعالية.
				تستثمر وقت القراءة بحكمة من خلال التصفية.
				تدير عملية قراءة.
				تشارك وتقود مجموعات من القراء.
				تحلل وتركب المعلومات والأفكار الواردة.
				تقرأ بطريقة انتقادية.
				الإصغاء
				تصفي بطريقة استراتيجية.
				تستخدم لغة الجسد الملائمة.
				تستخدم أساليب للإصغاء: إصغاء الدقة، التوضيح، السبر، الاعتناق، والتوجيه.

ناصحة  
بارعة  
متفرقة  
مبتدئة

## تصرف محدد

				الكتابة
				تدرك أولوية اللغة المكتوبة.
				تتجنب الحشو، أشكال المبني للمجهول، بيانات الـ «أنا المفرطة»، الرطانة غير اللازمة.
				تسعى للوضوح والإيجاز.
				تشكل كتابة واضحة.
				تفضل المبني للمعلوم، أفعال العمل:
				تحافظ على لهجة ملائمة.
				التكلم
				تعكس رؤية واضحة.
				تعد بشكل كامل.
				تحلل الجماهير.
				تتكلم بقوة في الاجتماعات الصغيرة والكبيرة:
				تستخدم لغة القوة غير الشفهية.
				تستخدم وسائل الإعلام: الكمبيوتر، التلفزيون، عرض الصور المتحركة وغيرها.
				تلائم الأسلوب مع دور القيادة.
				تدمج المرئي والشفهي.
				تحترم قيود الوقت.
				تتقن تقنيات بلاغية.
				تصل إلى الجمهور المتنامي.
				تقرأ النصوص الرسمية وغير الرسمية بفعالية.
				تحتفظ بتواصل بالعين مع الأعضاء المتنوعين للجمهور.