

خاتمة

إن القيادة فن بقدر ما هي علم. كما أن طيف أنواع القيادة الفعالة واسع كطيف الأنواع العظيمة للرسم أو الموسيقى.

وإن الصفحات التي تنهي كل فصل من هذا الكتاب تشرح التقنيات المطبقة من قبل معظم القادة العظام. ومن خلال التحليل تستجيب تلك التقنيات للرموز الموسيقية التي يستخدمها معظم الموسيقيين العظام.

إلا أن القصة «المنسجمة مع الحياة» التي تدور عبر هذا الكتاب يمكن أن يقال إنها تصوّر أسلوب القيادة لفرد واحد خيالي فقط (وإن كان أسلوباً نموذجياً إلى حد كبير).

ولذلك، يبدو من الملائم، التفسير الموجز لتدرج التأكيد الذي يميز القادة المختلفين في الحياة الواقعية.

تحديات مفضلة

يعتبر بعض الناس ملتزمين أكثر من الآخرين لأسباب ربما لها

علاقة بعلم النفس الراسخ . وهم يستمتعون بتحدي اكتشاف مغامرات جديدة وإنمائها بسرعة .

وهناك على الجانب الآخر من الطيف ، قادة يفضلون التعامل مع الحالات الطارئة والأزمات التي تهدد بتدمير المنظمات .

وبين هذين التناقضين هناك القادة الذين يفضلون العمل مع منظمة قائمة ، وتنشيطها وتقويتها عبر الزمن .

ولكونهم فعالين ، يخلق هؤلاء القادة جميعاً شكلاً ما من الرؤية والإلهام والزخم في الأشخاص الذين يتبعونهم . إلا أن «ثمار القيادة» التي يتركها القائد في أعقابها ستختلف من حيث التأكيد ، مثلاً ، الرؤية التي شجعها الملتزم ستكون ذات صلة وبدرجة أكبر «بالبحث» منها «بكتاب مقدس من القيم» . ومن جهة أخرى ، فإن القائد الذي اختار تحدي إعادة تشكيل ثقافة منظمة قائمة ربما يفضل القاعدة الأخيرة لرؤيته أو رؤيتها . ويقدم العرض الأول المزيد من الأمثلة .

العرض 1

تنوعات الرؤية والإلهام والزخم

نوع القيادة		مركز، لهجة، نكهة الرؤية والإلهام والزخم:	
وأفضل التحديات المناسبة		رؤية الـ... إلهام عن طريق... زخم صبر...	
1. كثير المنظمة بسرعة			
ملتزم توسيع مندفع لمغامرة جديدة	بحث	روح مضادة	ارتجال، إعادة توزيع المصادر القليلة
2. نشط المنظمة			
مبشر يعيد تشكيل القيم/ الثقافة	يحتفظ بالعقيدة «الوصايا العشر»	حماسة تبشيرية	تشكيل دور تصرف، سابقة
سياسي يوحد الأجنحة المتنافسة	توازن القوة	محاكمة حكيمة	تقدير القوة مكافآت تعويضية
استراتيجي يقوم بمبادرات استراتيجية	بصيرة جماعية صناعة جديدة	منطق مقنع	أداء أساسي إجراءات اكتساب، تدبير
وكيل تغيير يقوم بمبادرات عملية(*)	بنيان النسيابي افتقار، نظام من الفوضى	تحدي تجدد الاختراع	معالم المشروع إجراءات خارجية، مثلاً، مستويات الخدمة
3. عالج الأحوال الطارئة			
فيلد - مارشال يرد على الأزمات	نصر: العدو، الحرب، والأولويات	الدعوة إلى المعركة	السرعة، ميداليات الشرف
جراح يزيل	أصغر ولكن أقوى وأكثر فطنة	خلاص بأيدينا بالذات	أداء ضد الأهداف

(*) مثلاً، خدمة الزبون، سوقيات، إدارة الإمداد - التغيير، إبداع، منظمة تعليمية، توحيد بعد الإنداماج.

ملاحظة: تشرح الأعمدة الثلاثة الأخيرة أمثلة عن تأكيد القائد في حالة معينة، لكن من الواضح أن ذلك لا يهدف إلى استبعاد استخدام نهج أخرى في القائمة كمواضيع فرعية.

وهكذا فإن الأسلوب المحدد للقائد تقررهِ - إلى حدٍّ ما - طبيعة التحدي الذي ينجرُّ أو تنجرُّ إليه. وقلائل من الناس يستطيعون القيادة في كل تلك الحالات، ويعلم القادة الفعالون مدى ذخيرتهم. ولذلك يعلمون أيضاً حدودهم، التي ترتبط غالباً بفلسفاتهم الأوسع للقيادة (التي نوقشت في الأسفل). وعندما تواجههم أوضاع تكمن وراء مجالات خبرتهم، فإن القادة الفعالين:

- يُدخلون آخرين ممن يستطيعون إتمام خبرتهم، إما كمعلمين خاصين، أو كأعضاء في فريق مناسب، أو كشركاء في تحدي القيادة.
- ينظرون بوضوح إلى الوضع كفرصة لتوسيع مهاراتهم في القيادة، مباشرين بحذر أكثر من المؤلف، ومخططين تبعاً لذلك.

فلسفة مفضلة

إن معتقدات فلسفة الحياة لدى القائد هي المقرّر الثاني لأسلوب قيادته أو قيادتها. وهي تؤثر (مثلاً) على الطرق التي يتمسك بها القائد للسيطرة أو التفويض. وتشكل كيفية استخدام القائد للسلطة، أو إساءة استخدامها.

وهكذا فإن هذا الكتاب ليس كتاباً مدرسياً عن الفلسفة، ويضع العرض 2 الأبعاد الأكثر أهمية التي يختلف بموجبها القادة (أو القادة المتوقعون).

وفي مكان ما عبر تلك الأبعاد يكمن رباط يمثل ذهنًا فعالاً.

ويعتمد موقع هذا الرباط بوضوح على حالة العمل المحددة التي يتعامل معها القائد، وعلى العصر الاجتماعي الذي يعمل فيه. ويقع هذا الرباط بوضوح في هذه الأيام إلى جانب اليد اليمنى للجدول. ومع أنه يعمل على الجهتين فإنه يحدث مخاطر يجب معالجتها.

وليكون القائد فعالاً حقاً في التعامل مع الناس، فإنه يحتاج إلى أن يكون مدركاً بوعي لفلسفته الخاصة المفضلة (العرض: 3) وأن يكون قادراً على ضبطها عند الضرورة.

العرض 2

فلسفات القيادة

نفويض: «تستطيع الفرق أن تحكم نفسها بنفسها ضمن خطوط توجيهية عريضة فقط.

فائد - متعدد: «تأتي أفضل النتائج عندما تُقسم القيادة وليس مجرد المهمات».

بالغ: «دعونا نناقش هذا كراشدين».

أنا	أنت
أب	أب
بالغ	بالغ
طفل	طفل

انفعالي: «ستكون هذه مغامرة رائعة».

شامل: «أدخل أي شخص ربما يكون قادراً على المساعدة».

حكم فردي: «أنا الرئيس، يجب أن يفعل الناس ما أراه مناسباً

قائد فرد: «ستصبح الأمور في حالة فوضى إذا كان هناك من قائد واحد».

أسوي: «أنا الأب - أنت الطفل».

أنا	أنت
أب	أب
بالغ	بالغ
طفل	طفل

مفكر: «أنت ترى منطق هذه الخطة بالتأكيد؟»

منعني: «أدخل فقط الناس الذين لديهم حاجة لأن يعرفوا».

خذ بضع دقائق لمراجعة أبعاد القيادة تلك: اكتب لمحة مختصرة عن طريقتك «العادية» لفهم الموضوع.

إن الطريقة التي تقود بها ستتأثر بالطبع بطبيعة المبادرة التي تقودها (انظر لاندرزبيرغ، مبدأ التدريب، الفصل 10).

العرض 3

أساليب شخصية

إن فلسفتك في القيادة يدفعها أسلوبك الشخصي العام كما أنها مظهر لهذا الأسلوب. فإذا لم تقم حتى الآن «باختبار صحي» في هذا المجال، فادرس بعض أو جميع طرق الفهم التالية:

1. تغذ استرجاعياً من أنداك «ومرووسيك». فإذا لم تؤسس منظمتك طريقة لتوفير ذلك، استخدم نسخ الاستبيان في الملحق 1 من هذا الكتاب، Team Performance Appraisal Form أو شكل تقييم أداء الفريق في الملحق 6 من كتاب مبدأ التدريب.

2. مقياس نموذج ميري - بريجز The Myers - Briggs Typo Indicator.

تقوم هذه التقنية المستخدمة بشكل واسع حول اللمحة المختصرة على عمل سابق كتبه جنغ Jung، وتخطب أربعة مظاهر من شخصيتك. (انظر بريجز - ميري، اختلاف المواهب) Gifts Differing.

• كيف تعمل بنشاط (انبساطي مقابل انطوائي).

• إلى ماذا توجه انتباهك (الإحساس مقابل البديهة).

• كيف تصنع القرارات (التفكير مقابل الشعور).

• كيف تعيش وتعمل (الحكم مقابل نفاذ البصيرة).

3. لمحة موجزة عن فريق بيلين Belbin team profile. وهذا يركز على الدور الذي تنوي القيام به في الفرق. وهو يقترح تسعة أدوار محتملة، والتي تضم: منشئ، مُشكل، مُتَمِّم، عامل فريق، اختصاصي، منسق، باحث عن المصدر، مُطبق، مقيم مراقبة، انظر بيلين أدوار فريق في العمل Team Roles at Works.

4. فايرو - ب - بروفايل Firo - B - Profile. وهذا يقيس السيطرة، التضمين، العاطفة، المهارات الشخصية الداخلية، وتعبير الغضب. انظر العمل من قبل شولتز Schulz المدرج في ثبت المراجع.