

الباب الأول

كيف تتولى القيادة

obeykandl.com

تمهيد

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم العون لك لتعرف كيف تمارس القيادة في كل موقف مهما كان موقعك في هذه الحياة. وسيبين لك كيف تجعل من كل تفاعل مع الآخرين فرصة سانحة لك لتتولى القيادة. وسواء ظننت نفسك شخصاً قيادياً بطبعك، أم لم تكن كذلك، فإن المهارات والأساليب التي يعرضها هذا الكتاب في فصوله القادمة ستجعلك قادراً على القيادة مهما كان الموقف الذي تجد نفسك فيه، في مجال عملك، وخارج مكان عملك. فالقيادة يمكن تعلمها والمهارات الأساسية السبع التي تتضمنها منهجية ليدرز تساعدك على تطوير قدراتك القيادية. وقد ثبت لدينا أن هذه المنهجية تخلق "القادة اليوميين" أي الأفراد الذين يستثمرون كل إمكانية في أي تفاعل مع الآخرين ليتولوا القيادة بصورة إيجابية وصادقة. من هذا المنطلق فإن الحديث عن القيادة لا يحدث فقط مع الأشخاص الذين هم في قمة المؤسسة، بل وفي كل مستوى من مستوياتها الوظيفية. فالقيادة علم يستطيع أن يتعلمه المرء، لكنها أيضاً مهارة تتبغى ممارستها مثل كل المهارات. فالغاية النهائية أن تجعل نفسك قائداً بكل ما في الكلمة من معنى وأن توسع دائرة نفوذك لكي تغدو المشارك النشط والفعال في أي جهد تشارك فيه وأي فريق تكون عضواً فيه.

كل امرئ لديه دور في مهمة معينة ضمن نظام العمل تتطلب تقديم مدخلات أو القيام بمهام وعمليات وإجراءات وأنظمة،

أو مخرجا ونتائج وجدول أعمال أو مواعيد نهائية لتنفيذ الأعمال، يستطيع أن يضطلع بدور قيادي نشط وفعال. وقادة من مثل هؤلاء يستطيعون أن يسهموا في تحقيق الرؤية الاستراتيجية لفريقهم أو شركتهم، وأن يخلقوا ضمن أماكن عملهم بيئة تعليمية بعيدة عن أي تهديد أمام زملائهم.

فرص للقيادة

تهيئ لنا تفاعلاتنا اليومية فرصاً جيدة للقيادة سواء كانت التفاعلات مع أبنائنا أو زملائنا أو شركائنا. واللحظات الفردية للقيادة تتخذ شكل التأثير في القرارات المتخذة أو التصرف بأسلوب المعلم المدرب أو التوجيه لمشروع تجاري معين. كما أن القدرة على الاستفادة من قوة العلاقات الشخصية من خلال فهم وإدراك دينامية تفاعل معين مع الآخرين وبالتالي انتقاء الخيار الأفضل لكيفية إدارة هذا التفاعل هي الحلقة الأساسية للمنهجية التي يعرضها هذا الكتاب. فكل واحدة من المهارات السبع الأساسية التي نقدمها تساعدك في البناء على هذا الفهم والمقدرة، وهو ما يعد أمراً على جانب كبير من الأهمية في تطوير القيادة التي لا تستند إلى جدول أعمال معين، بل تجسد الصفات الصحيحة والأصيلة للقائد. ثم تتوج لحظات القيادة هذه في بيئة مستقرة عاطفياً وداعمة وقابلة للتكيف. فالقيادة ابتداءً من الطبقة الدنيا في الطابق الأرضي وحتى أولئك الذين يجلسون في مجالس الإدارة يستطيعون أن يخلقوا بيئة للعمل قد تكون شديدة الخطورة أو لا تكون من خلال تفاعلاتهم اليومية مع الآخرين، ما ينجم عنها

بيئة تتسم بالنشاز والنتائج غير المرضية أو قد تفضي إلى بيئة يشتد فيها الحماس للعمل وتقدم أرقاماً قياسية في حسن الأداء (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). يقول جوزيف باداراكو، الأستاذ في جامعة هارفارد، إن القادة اليوميين "قادة هادئون" مشيراً بذلك إلى أن كل يوم يشهد في المؤسسات جميعاً مليون قرار تبدو في ظاهرها قرارات غير منطقية ضعيفة الصلة بموضوعاتها يتخذها هؤلاء الأفراد الذين هم في نهاية المطاف يعززون فاعلية نظام العمل (Badaracco, 2002). فالقادة الهادئون يوازنون بين الرغبة في الإنتاجية وبين الثقة الأساسية في الإنسانية، مستخدمين في هذا السبيل صفات الشخصية المتميزة بضبط النفس والتواضع والمعاندة في تفاعلاتهم مع الآخرين. وعلى نحو مماثل يقول مايكل أوسيم Michael Useem الخبير في إدارة الأعمال والأستاذ في كلية وارتون Wharton School في كتابه "Leading Up : How to Lead Your Boss So You Both Win" إن القادة اليوميين يستخدمون خصائص العزيمة والشجاعة والصبر والمثابرة ليضيفوا القيمة إلى بيئة العمل وليمارسوا السعي الحثيث والفاعل في سبيل الصالح الأعم (Useem, 2001). لذلك فإن المهارات التي سيعرض لها هذا الكتاب تخلق قادة هادئين قادرين على مواجهة أي تحد في الأعمال وتحليله والتصدي له ومن خلال ذلك كله تعمل على تطوير الخصائص والمزايا التي أشرنا إليها.

وإذا أردنا أن نرى نتائج القيادة القوية في أي نظام للعمل ينبغي أن ندع القيادة تعوم لتضم العاملين جميعاً. كل فرد تقريباً

يستطيع القيادة، سواء كان عنصراً مبتدئاً أو موظفاً، مستشاراً منتجاً للمبيعات أو نائباً للرئيس يفاوض في أمور أو ترتيبات مالية خاصة للشركة. وكل شخص يستطيع من موقعه الفريد أن يمارس القيادة، ومن خلال نمذجة دوره هذا يستطيع أن يخلق المكان الآمن للآخرين ليمارسوا دوراً قيادياً، وعندئذ يستطيعون أن يطوروا قادة آخرين.

إن هذا الكتاب يدحض الافتراض القائل إن القائل جداً من الأشخاص يستطيعون القيادة، وأن الآخرين مجرد أتباع لهم. فهو يوضح الأثر القوي للقيادة اليوميين على نطاق المؤسسة كلها. ثم إنه يضع أمام القادة الدرس الأكثر أهمية، ألا وهو قيمة التعلم من خلال القيادة. وعلاوة على ذلك فهو يتيح تفهماً جيداً للمهارات الأساسية والعملية للتواصل بين الأفراد والتي تعد ضرورية لممارسة القيادة اليومية - وأكثرها أهمية لكي يكون المرء قائداً هادئاً. وبالرغم من أن هذه المهارات تستخدم بصورة رئيسة في حالات التفاعل بين شخص وآخر، إلا أنها مفيدة أيضاً في حالات التفاعل ضمن الجماعات، وحتى داخل نظام مؤسسي واسع النطاق. إن هذا الكتاب يقدم نموذجاً ذهنياً جديداً لماهية القائد وعمله لكي تتوسع فرصة ممارسة مبادئ السلوك القيادي لتشمل الجميع.



منهجية ل. ي. د. ر. ز.

تشتمل منهجية ل. ي. د. ر. ز. (ليدرز) على المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمارسها كل قائد يريد أن يكون له أثره الفاعل. وبالرغم من أنها مهارات تمارس منفردة إلى حد ما، إلا أن اندماجها معاً واستعمالها المنظم هو الذي يتيح المقدرة القيادية المثلى. وحين يزداد عدد من يتبعون هذه المنهجية تتضح الممارسة القيادية على مستويات المؤسسة كافة. اعتمدت في تسمية هذه المنهجية على الحروف الأولى للمهارات السبع التي تشكل مجموعها كلمة ليدرز (ل. ي. د. ر. ز.) والتي تشكل معاً الكلمة LEADERS باللغة الانكليزية وتعني "قادة"، أعرضها في هذا الفصل وأناقشها بمزيد من التفصيل في الباب الثاني من هذا الكتاب وهي:

1- "L/ل" = استمع وتعلم.

2- "E/ي" = تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم.

3- "A/-" = اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه.

4- "D/د" = شخّص الموقف وضع التفاصيل.

5- "E -" = شارك في سبيل غايات نبيلة.

6- "R ر" = تجاوب مع الآخرين بكل احترام.

7- "S ز" = تحدث بموضوعية ودقة ووضوح.

استمع وتعلم

التعلم يتبع الاستماع. وهذا ما عهدته مذ كنت في المدرسة الابتدائية. لكن الاستماع للآخرين في مكان العمل له أهمية أكبر من مجرد اكتساب المعرفة، بل يتيح لك أن تكتسب تبصراً عميقاً في مكنونات زملائك ومديريك. وهذا التبصر العميق والفهم الجيد ينتقلان بك إلى المرحلة التالية حيث تركز جهودك وجهود فريقك لترتقي مع فريقك إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء.

تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم

إن أدركت القاعدة العاطفية التي منها ينطلق الآخر في حديثه فأنت تتقمص مشاعر ذاك الشخص فتكون أكثر قدرة على فهم محتوى رسالته والإطار الذي فيه وضع هذه الرسالة. ومن خلال هذا الإدراك يسهل عليك التصرف كقائد يستجيب للآخر بصبر وشجاعة ونكران الذات وبعدالة وإنصاف.

اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه

تتمثل الخطوة الثالثة في هذه المنهجية بالعمل على إلهام الآخرين ومساعدتهم في تطوير أهدافهم وتحقيق طموحاتهم وما يتطلعون إليه.

شخص الموقف وضع التفاصيل

من المعلوم أن لكل امرئ خبراته وتجاربه الماضية ومهاراته التي اكتسبها مع الأيام، وهي عوامل تؤثر في مواقفه وسلوكه. وحين يجد المرء نفسه في بيئة عمل معينة فإنه يتأثر بتوقعات محددة

ومعروفة تنتقل إليه مباشرة، وكذلك بمقادير موثوقة من المعلومات الراجعة، وبنية تحتية منسجمة لها مواردها وأنظمتها وعملياتها المحددة ولها حوافزها المعنوية غير المادية مثل التقدير والمكافأة. وحين تدرك هذه المعطيات جميعاً، يصبح لديك الاستعداد الكافي لفهم ومعرفة وأداء الشخص في عمله. ويتعين عليك والحالة هذه أن توازن بموضوعية الآثار الإيجابية والسلبية للنظام المحيط بهذا المؤدي مقابل ما لديه من صفات وخصائص وخبرات وضعته في ذلك الموقف. فهذه الصورة الكبرى التي يضعها المرء في ذهنه للمهمة والرؤية والمعايير توضح بجلاء الأداء في مقابل مهمة المؤسسة ورؤيتها ومعاييرها.

شارك في سبيل غايات نبيلة

بعد أن تستمع للآخر وتزداد علماً، وبعد أن تتقمص مشاعر الآخر وعواطفه، وتهتم بتطلعاته وما يطمح إليه، وتشخص الموقف وتضع تفاصيله، فأنت الآن على استعداد للمشاركة في سبيل غايات نبيلة. ولكن عليك أولاً أن تأخذ في اعتبارك نيتك ومعاييرك وقوانينك الخاصة التي تتوقعها والنتائج التي تتوخاها من أفعالك وآرائك. فأنت أيضاً لك مهاراتك الخاصة ولك تاريخك ولديك قوى خارجية تؤثر في أدائك بصفتك القائد. إن توقفت قليلاً وأجريت تقييماً لهذه العوامل في داخل نفسك، عندئذ تصبح الفرص مهياًة لك لتشارك في غايات نبيلة تفيد زملاءك ومؤسستك على السواء.

تجاوب مع الآخرين بكل احترام

إن التحامل والنمطية يخلقان منحدرًا سالبًا وزلزالًا في مجال العلاقات بين الأشخاص، والتصورات المسبقة التي لا تستند إلى أسس من شأنها أن تفسد العلاقات الشخصية فتنتقص من كرامة الآخر وتضر بسمعتك كقائد. لذلك يتعين عليك أن تتجاوب مع الآخر، أن تنظر إلى مكامن القوة والاحتمالات التي يجلبها ذلك الآخر إلى طاولة الحوار وأن تخلق جواً من الاحترام المتبادل. فإذا دعمت أقوالك وأفعالك باحترام حقيقي صادق خال من الرياء والزيغ فإنك تكسب الثقة في تواصلك وتكسب الاحترام. فالقيادة والمبادرة الشخصية تنمو ويشتد عودها عندما يشعر كل عضو في الفريق أنه محترم وأنه حر فيما يقول ويفعل دونما أحكام مسبقة.

تحدث بموضوعية ودقة ووضوح

احرص دوماً على حسن انتقاء كلماتك، ونبرة صوتك وتعابير وجهك وعلى تواصلك البصري مع الآخرين ولغة الجسد التي تستخدمها. فهذه العناصر الكلامية والصوتية والمرئية مكونات أساسية وجوهرية لأي تفاعل بين الأشخاص وهي تنقل إلى الآخرين ما لا تستطيع أن تنقله كلمات مكتوبة. وحين تلتقي عناصر التواصل كلها معاً لتنقل وجهة نظرك، يدرك الآخرون ما تقصده على خير ما يرام. ولكن احذر التشوهات والخلط في رسائلك عند تواصلك غير الشفاهي. وعندما تشارك وتتحرك وتحدث بموضوعية ودقة ووضوح تستطيع أن تكسب فهماً جيداً وحقيقياً لأرائك.

في الباب الثاني من هذا الكتاب يجري الحديث مفصلاً عن هذه المهارات وكذلك طريقة تطبيقها وأنت تطور قدراتك لتصبح قائداً يومياً. لتكن هذه المهارات لديك بمثابة مداميك البنيان، فهي تتضمن تلقي معلومات راجعة ثم تفسير وتوضيح هذه المعلومات وبالتالي تقديم الاستجابة التي تتم عن علم و يقين. وبالطبع توجد مهارات أخرى من الممكن إضافتها إلى هذه اللائحة للمهارات السبع، إلا أن هذه المهارات التي نتحدث عنها تشكل أساس ممارسة القيادة. وغني عن القول إن ما توفره من بيئة مفتوحة تستفز التواصل وما تتيحه من إرشاد ينطلق من قاعدة خبراتك الخاصة المتضمنة رؤيتك لدوافعك الداخلية وما تكشفه ذاتياً، وتقديمك لمعلومات راجعة مفيدة وإيجابية وداعمة مقابل ذلك هي كل ما يلزم القائد الناجح من مواهب. وبينما نخوض في البحث في هذه المنهجية التي اصطلح على تسميتها منهجية ليدرز سوف تكتشف أن هذه المهارات السبع يمكن توزيعها في ثلاثة أقسام هي:

- استمع وتعلم ← استقبال معلومات
- تقمص مشاعر الآخرين ← استقبال معلومات
- اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه ← استقبال معلومات
- شخص الموقف وضع التفاصيل ← تقييم وتحليل
- شارك في سبيل غايات نبيلة ← إعطاء معلومات
- تجاوب مع الآخرين بكل احترام ← إعطاء معلومات
- تحدث بموضوعية ودقة ووضوح ← إعطاء معلومات

تقدم الفصول التالية النماذج الذهنية والأدوات وكل ما يلزم من كلمات للقيادة الذاتية، لعل في ذلك تتكون مقدرة لها قيمة كبرى، بل وأكبر من أي وقت مضى، في عالم الأعمال المعاصر، حيث البنية التنظيمية هزيلة. فالشركات التي تعمل ببنية هزيلة وضعيفة بحاجة لقادة على المستويات كافة، وبالرغم من ذلك فهي لا تدرب قوتها العاملة على ما هو مقصود فعلاً من عملهم وكيف يحققونه. ولكن قبل أن ننتقل لدراسة كيف يمكن تعلم وتطبيق كل من هذه المهارات لنحاول أولاً أن نعرف ماذا يعني كون المرء قائداً يومياً.



القائد اليومي

القيادة حجت رهينة

ركزت معظم المؤلفات التي وضعت حول القيادة خلال القرن الماضي من السنين على القيادة في دور القائد البطل، مستعينة في ذلك بمزايا القائد ووظائفه وأسلوبه ومنزلته في الحياة وموقعه في نظام معين أو وسط أتباع كثيرين. وهذا التفسير هو الذي يلقي الضوء عليه الباحث رونالد هايفتز Ronald Heifetz في كتابه Leadership with- out Easy Answers (Belknap Press) الذي يدرس أربعة نماذج للقيادة، هي: سمات القائد، والقائد المواقفي والقائد في الحالات الطارئة والتفاعل بين القائد والتابع. لكن هايفتز يقر أن هذه المقاربات الأربع تؤكد على قيمة التأثير في النتائج - أي كيف يسيطر المرء على الآخرين". فالنماذج هذه كلها تعرف القيادة بأنها وسيلة لكسب النفوذ والتأثير في الآخرين والمحافظة عليهما بينما يرتقي القائد سلّم السلطة والشهرة. فهذا النموذج هو نموذج القائد المسيطر. غير أن المؤلف يشير أيضاً إلى أن ممارسة القيادة يجب أن تمتد إلى ما هو أكثر من أولئك الذين هم في المواقع الشرعية للسلطة وأن تتجاوز تسميات القائد والتابع. فعندما تكون العلاقات تبادلية تنشأ القيادة في التواصل بين كلا الطرفين المشاركين.

تؤكد هذه المقاربة أن ممارسة القيادة ليست رهينة بمواقع السلطة والمنزلة. فممارسة القيادة تبدأ عند كافة مستويات

المؤسسة حيث يتصرف الأفراد ضمن دوائر نفوذهم دون أن يحمل أحدهم تسمية القائد. وأنا أشاطره هذا الرأي ذلك أنني أعتقد أن القادة اليوميين يقومون بعمل قيادي ضمن "دائرة نفوذهم" في العمل وفي البيت ومن خلال محادثة واحدة في المرة الواحدة. ووجدت أن هايفتز يؤيد فكرتي هذه عن القيادة في كل يوم وفي كل مكان بصورة غير مباشرة حين قال في إحدى الصفحات الأخيرة من كتابه:

"تحدث القيادة في كل يوم. فهي ليست سمات ومزايا لعدد قليل من الأشخاص، وليست حدثاً نادر الوجود، ولا هي فرصة لا تتاح إلا مرة واحدة في العمر. ففي عالمنا الذي نعيش فيه، ومن خلال السياسة والأعمال نواجه تحديات التكيف في كل حين. وفي كل مرة نواجه صراعاً بين قيم متنافسة، أو نجد فجوة تفصل بين قيمنا المشتركة وطريقة حياتنا ندرك الحاجة لأن نتعلم أساليب جديدة. القيادة ... تقتضي استراتيجية خاصة للتعلم. ويتعين على القائد أن يشارك الآخرين في مواجهة هذا التحدي وفي تعديل وتكييف قيمهم، وتغيير نظرتهم وتطوير عادات جديدة في السلوك".

(Heifetz, 1998).

فالفرصة لممارسة القيادة اليومية تستعر ويشتد نشاطها بسرعة التغيير. ومجتمعنا العالمي الحالي يشهد سرعة في التغيير تتزايد يوماً بعد يوم في مجالات التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة وفي العوامل الاجتماعية والمعرفة وفي التفكير المنظم، حتى في

داخل هذه المجالات نفسها يحصل التغيير بسبب التداخل والتفاعل فيما بين هذه المجالات. وليس بعيداً عن توقعات الكثيرين أن سرعة التغيير سوف تتواصل وتتزايد.

في كتابهم الصادر عام 1999 بعنوان Everyone a Leader، يتحدث الباحثون هورست بيرغمان Horst Bergmann وكاثلين هرسون Kathleen Hurson ودارلين روس إفت Eft-Darlene Russ ولديهم حجتهم المقنعة، عن الأسباب التي كانت وراء إيجاد الفرص للمزيد من الأفراد ليمارسوا المزيد من القيادة، ويقترحون ما يلي:

1- الهيكلية التقليدية للمؤسسات تشهد تغييراً من هيكلية رسمية إلى هيكلية تعتمد التداخل في الوظائف وبعد المسافات، وذلك استجابة للضرورة التنافسية التي تقتضي دوماً ما هو "أفضل وأسرع وأرخص ثمناً وأكثر جودة". وهم يقولون إن المؤسسة الحديثة شبيهة "بشبكة صيد السمك" - متينة ورجوعية ومرنة تتقبل التغيير اعتماداً على القوى المؤثرة فيها من جانب الزبون وجانب المؤسسة ذاتها.

2- وبسبب التغيير في الهيكلية الرسمية نقص عدد المراتب الإدارية، وأصبح المدراء القائمون على رأس عملهم أكثر انشغالاً من ذي قبل، فيفوضون غيرهم بالمسؤوليات أو بإدارة المشاريع، ولا يقومون بإدارة الروتين.

3- النسبة المئوية للعاملين من ذوي العلم والمعرفة - أي الأشخاص الذين يقومون بتحليل البيانات لخلق معلومات،

ثم يستعملون هذه المعلومات - قد ازدادت كثيراً، وأكثر من أي صنف آخر من المهن، وذلك بحسب مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة. وهؤلاء العاملون هم أكثر ميلاً للإدارة الذاتية، لكنهم ربما لا يكونون قياديين.

تشير دراسة استطلاعية أجريت مؤخراً وشملت 347 من كبار أعضاء الخدمة التنفيذية (Abramson, Clyburn, Mercier, 1999) أن قابلية التكيف والمرونة هما الصفتان الأكثر أهمية للقيادة في مواجهة التغيير المستقبلي وفي تحمل مسؤولية النتائج وفي التفكير الاستراتيجي والرؤيوي. من أجل ذلك يتعين على القادة اليوميين أن يدعموا جهود الأشخاص المخلصين والأكفيا في سعيهم لإيجاد الحلول للمشكلات. ومن هذا المنطلق ينبغي على القادة لكي يكونوا فاعلين ومؤثرين أن يعملوا جاهدين لتطوير القيادة عند الجميع.

في تطور آخر أجرى الباحثان جيمس كوزيز Kouzes James وباري بوزنر Barry Posner استطلاعاً لمعرفة الخصائص الضرورية للقائد، وطلبوا إلى عدد من الأشخاص الإجابة على جدول وضعاه ليحدد كل منهم الخصائص التي يراها ضرورية في القائد أو التي تتال إعجابهم. وقد ضمنا نتائج هذا الاستطلاع في كتابهما The Leader-ship Challenge، وهي موضحة في الجدول رقم (1).

الجدير بالذكر أن صفة الصدق والنزاهة تحتل دوماً المرتبة الأولى في كل استطلاع أجري في هذا السياق تقريباً. وكذلك نالت صفة الكفاءة وميزة التخطيط للمستقبل أكثر الأصوات من الذين

استطلعت آراؤهم. من ذلك نجد أن صفات الصدق والتخطيط للمستقبل والكفاءة هي العناصر ذات الأهمية الكبرى للمصداقية والتي يمكن أن يمارسها كل شخص وفي كل يوم وكل مكان.

وفي حوار أجري مؤخراً مع 21 مسؤولاً تنفيذياً فدرالياً نالوا عام 1997 الجائزة التقديرية الرئاسية للتنفيذي المميز Presidential Distinguished Executive Rank Award جرى التأكيد أيضاً على أهمية الصدق والكفاءة (Huddleston, 2000).

سئل هؤلاء التنفيذيون المميزون وذوو الأداء الممتاز عن سر نجاحهم، فكانت إجاباتهم جميعاً تدور حول العناصر الأربعة التالية:

- 1- عند كل واحد منهم استراتيجية واضحة وجيدة للجهة التي يعملون فيها.
- 2- يعملون جاهدين لتشجيع الآخرين ودفعهم للعمل.
- 3- يعملون بجد واجتهاد.
- 4- يتمتعون بالنزاهة والاستقامة.

وليس من قبيل المبالغة أن نقول إن الصدق والكفاءة هما حجر الأساس لجميع علاقات العمل وهما أيضاً حجر الأساس لجميع العلاقات الناجحة.

لقد أشار الاستطلاع الذي أجراه كوزيز وبوزنر أن القائد الفاعل والمؤثر يجب أن يكون من ذوي التطلع والتخطيط للمستقبل،

وأن يكون لديه إحساس بالاتجاه وأن يظهر اهتماماً بمستقبل المؤسسة. يجب أن يتمتع هذا القائد بالطاقة والحيوية وأن تكون نظرتة للمستقبل إيجابية ولديه القدرة على إيصال أفكاره إلى الآخرين بطريقة ترفع معنوياتهم وتشجعهم على مد يد العون. يتعين على القائد أن يشير للأفراد إلى الاتجاهات الرائدة لكي يفرس في نفوسهم الطاقة وحب التحرك. فالقائد الأقوى هو الذي يجعل من حوله يركز على، ويشعر بالحماس نحو، بناء المؤسسة للمستقبل من خلال وضع أفعال اليوم في إطار استراتيجي. وإذا أضيفت هذه المزايا إلى صفات الصدق والكفاءة ينتج عن هذه الخصائص والممارسات قيادة أصيلة حقيقية يمكن الوثوق بها. يستطيع أي شخص، وفي أي مكان ضمن بيئة العمل أن يمتلك هذه الصفات. وهي، علاوة على ذلك، سبب آخر يجعل القيادة اليومية وفي كل مكان أمراً ممكناً في أماكن العمل هذه الأيام.

الجدول رقم (1): الصفات العشرة المرغوبة في القائد

الترتيب	الصفة
1	الصدق
2	التطلع والتخطيط للمستقبل
3	الكفاءة
4	الإلهام
5	الذكاء
6	محب للعدل

7	واسع الأفق
8	داعم ومؤازر
9	صريح
10	يمكن الاعتماد عليه
11	متعاون
12	صادق العزيمة
13	ميل للتخيل
14	طموح
15	شجاع
16	يهتم بالآخرين
17	ناضج
18	مخلص
19	رابط الجأش
20	مستقل

المصدر: (Kouzes, Posner (2002)

التغيير في بيئة العمل يشمل الجميع - والجميع بمقدورهم القيادة

تكمن الصعوبة في أي تغيير يراد إحداثه في كونه عملية بالغة التعقيد، ومن المؤكد أن هذه العملية تستحوذ على اهتمام وذكاء وطاقمة وإرادة أي شخص يهتم بهذا التحول وإدارته.

والتغيير يقتضي الربط النزيه والصادق لرؤى جديدة للمستقبل. وليس ضرورياً أن تأتي هذه الرؤى من قمة منظومة العمل. أما تطبيق الرؤية، مهما تكن، فيحتاج إلى سبع استراتيجيات محددة يستطيع القادة في كل يوم وفي كل مكان أن يتبعوها لتحسين الأداء. وهي:

1- القبول بالمساءلة الخارجية. وهي واحدة من أكثر الاستراتيجيات أهمية.

2- تعديل العمل المؤسسي. من الضروري للقائد اليومي أن يعيد تصميم هيكلية العمل بحيث تناسب احتياجات المؤسسة أو الوكالة.

3- التأسيس للمساءلة الداخلية. يتعين على القائد اليومي أن يرفع مستوى المساءلة والمحاسبة الداخلية لكي يمكن تطبيق الأفكار الجديدة.

4- اكتساب موارد إضافية. لا يعتمد النجاح في تحقيق رؤية جديدة على فعل المزيد مما هو متوفر حالياً من موارد فحسب، بل وأيضاً على السعي لاكتساب موارد جديدة.

5- القيام بمبادرات كبرى ومعلنة. يتعين على القائد اليومي أن يحفز مؤسسته لتصبح أكثر ابتكاراً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتخاذ مبادرات يعلن عنها على نطاق واسع بغية تعزيز الثقة بالمؤسسة وتحفيز التحسينات المتواصلة.

6- إعادة هندسة الإجراءات التشغيلية. ينبغي على القائد اليومي الناجح أن يشخص أي اضطراب داخلي في الإجراءات التشغيلية الأساسية داخل المؤسسة ويعمل على معالجته وإنهائه.

7- تشجيع الإنتاج المشترك والاستجابة. بغية تحقيق التغيير المؤسسي المستدام يتعين على القائد اليومي أن يعترف بعملاء المؤسسة ليس بصفاتهم متلقين لخدماتها، بل وأيضاً باعتبارهم جزءاً مهماً في العملية الإنتاجية. فممارسة القيادة اللامركزية ونشرها على مستويات المؤسسة كافة يسهم في بناء شراكة عمل فيما بين أعضاء المؤسسة جميعاً - أي القائد لكل يوم وفي كل مكان ضمن نظام العمل. وهو ما يجعل جميع الأعضاء قادرين على القيادة الذاتية.

في كتابه True Success: A New Philosophy of Excellence يقترح توم موريس Tom Morris أسلوباً للتطوير الذاتي من خلال القيادة الذاتية. وأفكاره هذه تتسجم مع فكريتي عن القيادة اليومية، حيث يقول:

"ليس مستحيلاً على أي امرئ أن يكون ناجحاً. وليس ضرورياً أن يكون وضع أهداف عليا مسألة يسعى المرء من خلالها ليصبح رئيس الشركة. وما تبذله من جهود كبرى لا ينبغي أن يعني زيادة في دخلك أو شهرتك أو نفوذك أو وضعك الاجتماعي. بل يعني أن

تغوص في أعماق نفسك لتعرف ما الذي أنت قادر على فعله وتفعله ولا ترضى بما هو أقل من ذلك. إنه يعني ... أن تمارس وتستمتع بكل جانب فيك ... وأن تسير على هذا الدرب كل يوم." (Morris, 1994).

ومن خلال تهيئتك لنفسك لتتقن المهارات السبع الأساسية للقائد اليومي، ومن خلال غرس الصفات المرغوبة للقائد في نظام العمل ينبغي عليك أن تضع جانباً تصوراتك الشخصية المسبقة لتصبح أكثر انفتاحاً وأكثر تقبلاً للآخر. يجب أن تخوض في حديث النفس "أنا وشخصي مقابل أنا وعلاقتي بالآخر". فحديث النفس يتيح للمرء أن يُوَطر تفاعلاته دونما وضع افتراضات غير صحيحة، مثل:

- إذا مارست مهارات القيادة اليومية هذه فسوف أتلقى الاستحسان العظيم مباشرة من زملائي وأقراني والمديرين.
- وستكون النتيجة المباشرة حصولي على ترقية وزيادة في الراتب.

■ أنا الوحيد الذي يمارس هذه المهارات.

فإن اتبعت منهجية ليدرز وفي ذهنك مثل هذه الأفكار لن تكون بدايتك صحيحة وصائبة. فالبداية يجب أن يكون هدفها الأول تطوير الذات. وبعد أن تتقن هذه المهارات ربما تأتيك المنفعة المادية. وقد لا تأتي. لكن الذي تكسبه هو التطوير طويل المدى لشخصيتك الفردية ولاستقامتك. وهذا ما ينبغي أن تتطوي عليه عملية التطوير القيادي.

حديث النفس "أنا وشخصي مقابل أنا وعلاقتي بالآخر" يجد القادة اليوميون في كل يوم فرصاً للتطور القيادي ضمن دائرة نفوذهم". ومن خلال هذا التطور يختارون بين "أنا وشخصي" الذي يريد أن تكون لديه الشجاعة لتنمية وتوسيع قاعدة مهاراته ومواهبه و"أنا وعلاقتي بالآخر" الذي يريد أن يكون مقبولاً من الآخر ومطمئناً وآمناً في تفاعله مع الآخرين. لكن التطوير القيادي تطوير ذاتي. ويشجع أيضاً على تطوير الأقران، ما يجعل كل فرد في بيئة العمل، سواء في مشروع ما أو في عمل فريقي، قادراً على تطوير مهاراته القيادية، ذلك أن وجود جماعة من الزملاء يعملون جميعاً كقادة يومية يخلق ثقافة الإنتاجية، حيث ينتقل التوجيه من عضو في الجماعة إلى عضو آخر، لا سيما إذا استلم زمام القيادة مؤقتاً واحد منهم لديه فكرة أفضل مما لدى الآخرين. وفي هذا الإطار تخرج الأفكار الإيجابية التقدمية خروجاً عضوياً دونما تأثير من قوة خارجية.

القائد الشخصي: التطوير الفردي لـ "أنا وشخصي"

يحتاج التطوير الفردي إلى القدرة على تطوير "مفهوم الذات"، ومفهوم الذات هو ما لدى كل شخص من رزمة فريدة في نوعها تتضمن عاداته ومدركاته الحسية ودوافعه. لهذا فإن الشجاعة وقوة الشخصية أمران ضروريان ليكون المرء على استعداد لفتح هذه الرزمة لتفهمها بصورة أفضل. وهذا الانفتاح هو نصف التحدي. أي قائد يجب أن يكون لديه الفهم الجيد بأنه يضطلع بأدوار عديدة في الحياة: فهو الأب والأم والزوج ورجل الأعمال والأكاديمي

والمواطن، والإنسان المحب للطبيعة والمتاحف... إلخ. ومفهوم الذات في حقيقته هو مجموعة من المفاهيم الذاتية المختلفة النابعة عن الأدوار العديدة التي نقوم بها في مجتمعنا. وحيث إن الناس يضطرون لارتداء قبعات عديدة في حياتهم فمن المحتمل أن يحصل تضارب وتنافر بين المسؤوليات، قد يفضي إلى أداء قليل الفاعلية في أحد هذه الأدوار أو في عدد منها. وإن أتحت لنفسك الوقت الكافي لتأمل وتفكر في احتمالات حدوث تنافر بين أدوارك المتعددة يصبح لديك فهم أفضل لدينامية كل من هذه الأدوار. وإن لم تعالج هذا التنافر فقد تكون نظرة الآخرين لك مختلفة عن نظرتك لنفسك، أو عن النظرة التي تريدها منهم. ويمكن أن ينجم عن هذا الاختلاف أفعال تدل على قيادة غير فاعلة. غير أن التقييم الذاتي للقائد اليومي، إن كان عملياً وواقعياً، كفيل بأن يجعل العلاج لهذا التنافر والتضارب سهلاً، بل وأكثر سهولة مما تتصور. إعمل على تطوير مفهوم لذاتك يكون أكثر واقعية وأكثر دقة. فالأفراد الذين ينجحون في التطوير الذاتي يتيحون لأنفسهم الوقت الكافي لتفحص وتفهم طبيعة التنافر والتضارب في أدوارهم المتعددة، وعندئذ يستطيعون أن يدركوا بموضوعية ويعوا أداءهم في كل من هذه الأدوار وكيف تؤثر سلوكياتهم في الآخرين. وعندما يتزايد اندماج وتكامل مفاهيمهم الذاتية مع أفكارهم وأفعالهم يكتسب القادة طاقة جديدة وتبصراً أعمق.

يقترح بول براور (1964) Paul Brouwer التسلسل التالي للأفعال التي من شأنها أن تجعل المرء قادراً على إدراك المفهوم الذاتي المتكامل وتحقيقه:

■ الامتحان الذاتي. يعرف القادة اليوميون أنه يوجد دوماً أشياء كثيرة لا يعرفونها عن أنفسهم، أو أن ثمة مجالات يرون فيها ضرورة للتحسين. فالأسئلة التي يطرحها المرء على نفسه تمثل بذور التغيير، وقد تؤدي بالتالي إلى تغيير في السلوك. فهذه الأسئلة بحد ذاتها هي العنصر المحفز للتطوير الذاتي. (سوف ندرس في الباب الثاني من هذا الكتاب الصنوف العامة للمهارات السلوكية الأساسية وكيف تتعرف عليها في ذاتك وعند الآخرين).

■ التوقع الذاتي. يوجه القادة اليوميون أنظارهم إلى كل تغيير إيجابي وتقدمي محتمل يستطيعون تحويله إلى واقع. وكل نظرة جديدة ترفع سقف التوقع. أما من حيث الجوهر، فينبغي لك أن تقر بأن نفوذك في الماضي كان محدوداً، وأنت الآن مستعد لفعل شيء ما بهذا الخصوص.

■ التوجيه الذاتي. بعد أن يمتحن القادة اليوميون أنفسهم ويرفعوا سقف توقعاتهم تزداد معرفتهم بذاتهم، وسرعان ما يتجاوزون العقبات، ويتحسن أداءهم في أماكن عملهم وغيرها. فالتعلم الذاتي له أثره القوي فيجعل المرء ممتلكاً للحافز الذي يبقي النمو متواصلاً. ويساعد القادة اليوميين على اكتساب معرفة جوهرية بأنهم جديرون بمكانتهم، فيدركون أن أصواتهم مسموعة وأنهم يعرفون الآن أن باستطاعتهم إحداث التغيير الإيجابي والتقدمي في مختلف مناحي حياتهم.

■ الإدارة الذاتية. وهي مقدرة تمكن القادة اليوميين من موازنة المطالب العديدة في حياتهم والصادرة ليس فقط عن قيامهم

بأدوار متعددة، بل وأيضاً عن قدراتهم الفيزيائية والذهنية العاطفية والروحية. والإدارة الذاتية تحتاج لتغذية جيدة والحفاظ على الوزن الصحي والراحة المناسبة والتمارين الرياضي وتحتاج أيضاً لقضاء وقت مع العائلة والعمل والتوازن الاجتماعي، وللنمو الفكري، ومعرفة المتنفس الملائم للمشاعر العاطفية، وتطبيق الفضائل وروح الفكاهة والروحانية الفردية. لكن هذا النوع من الإدارة الذاتية عمل مجهد ويقتضي موازنة في دمج كل المكونات التي تصنع التطوير الذاتي والتطبيق العملي لما تعلمته من استكشاف مكونات نفسك. بيد أن التطوير الذاتي على هذا المستوى يواجه تحدياً آخر إن لم تحسن موازنة صورتك الذاتية مع الصورة التي يراك الآخرون بها والنجاح على هذه الصعد كافة لا يؤدي إلى قيادة يومية فقط، إنما يفضي أيضاً إلى إحساس عام بالرضا والقناعة والاطمئنان.

عند هذه النقطة تحديداً يمتلك القادة اليوميون الإجابة عن أسئلة كثيرة تدور حول قيمة وأهمية حياتهم، وماذا يفعلون بها، وكيف يكونون أنفسهم. ومن هنا يستطيعون العمل في سبيل أهدافهم الشخصية. وفي هذا فائدة كبرى وإضافة لبيئة عملهم. فالتأثير الإيجابي للقائد اليومي يلهم الآخرين ويحفزهم للعثور على الدافع الكامن في نفوسهم نحو أعمالهم.

القائد وعلاقته بالآخرين: حيث يعني اختيار التطوير الذاتي تركيزاً على الآخر يوضح الباب الثاني من هذا الكتاب آلية المهارات

السبع الأساسية للقائد اليومي. لكن قوة هذه العملية تعتمد على تطورك الشخصي الخاص - أو كما ذكرنا آنفاً، أن تتناول المادة الداخلية في شخصيتك وتضعها جانباً لكي تصبح منفتحاً على الآخر ومتقبلاً له. وينبغي على المرء أن يقوم بذلك بصرف النظر عن الآخر وما يمكن أن ينطوي عليه تواصله من تهديد وإرباك. من هذا المنطلق فإن لمنهجية ليدرز علاقة وثيقة بمهارات القائد الشخصي. ومن الأهمية بمكان أن تضع مفهومك الذاتي جانباً. وهذا ما يتيح للقادة اليوميين أن يتفهموا الرسائل التي يتلقونها والتجاوب معها بموضوعية. بعدئذ يستطيع القادة اليوميون أن يسترجعوا مفهومهم الذاتي الشخصي دون أن يمسه أذى وضرر أو ينتقص منه شيء، بثقة دونما نقصان. إن حجر الأساس للمهارات السبع الأساسية عند القائد اليومي هو القدرة على إدراك العواطف والميول والنزعات.



obeykandl.com