

الفصل الخامس

عرّف نفسك كقائد

تتدفق قدراتك القيادية من حقيقة تكون جواباً لسؤال من أنت كشخص: أي ما هي قيمك، مواهبك، أساليبك، وصورتك عن نفسك. وبقدر ما تعرف نفسك في هذه الوجوه، بقدر ما يكون نشاطك أكثر حيوية، وتكون قراراتك أكثر تأثيراً.

هذا الفصل عن القيادة الأصيلة، أي القيادة المؤسسة ليس على تصورك وقيمك فقط، بل أيضاً على طرازك الخاص وقواك الحقيقية. وكما هو ممكن للقيادة أن يقعوا في أي دور قيادي لا يتناسب مع تصورهم. فإنهم أحياناً يقعوا في أوضاع لا تسمح لهم بالعمل انطلاقاً من قواهم الشخصية. في بعض الحالات يحاول القادة أن يقودوا بأسلوب الأسلاف الناجحين والمحبوبين بدل استخدام قواهم الشخصية وأساليبهم الخاصة. وأن تكون أصيلاً يعني أن تقود بطريقة طبيعية جداً دون محاولة أن تلبس لبوس شخص آخر.

تتطلب القيادة الأصيلة وعياً باحتياجاتك للتطور اللازم وإلى تعديل في مساحات هذا التطور. وانتسابك إلى تلك الآفاق الأصيلة سيسمح لك بأن تكون أكثر تحسناً للزمن الذي يمكن أن تسير فيه الأمور على غير ما تتمنى. كما تمكنك من معرفة كيف تحصل على مساعدة الآخرين.

بقدر ما يكون وعيك لنفسك عميقاً، بقدر ما تكون أوضح حول دوافعك، وتوقعاتك عن الآخرين وطرقك بالاتصال بالآخرين، والأكثر مرونة في التكيف مع الأوضاع الجديدة.

وتأكيداً على الوعي بالذات يسير في خط واحد من نصيحة قدمها مستشار الأعمال المتبصر ريتشارد لايدر (1996):

إن القيادة الذاتية هي كل قاعدة قيادة. وهي مبنية على معرفتك بنفسك والسعي وراء مشورة تعتمد عليها. ويحتاج القادة في عالم متغير أن يستفيدوا من مخزن منجزاتهم الشخصية التي تحتضن أو تقاوم التغيير (ص192).

وسوف يمتد هذا الفصل ليحيط بموضوع عمل الوعي بالذات الذي بدأته بالنظر إلى تصوراتك وقيمك في الفصلين الثالث والرابع.

في هذا الفصل سوف نفحص دوافع القيادة والكفاءات القيادية والأدوار القيادية المفضلة، والاستجابة للتغيير والتجربة المهنية التي جلبتها حديثاً للقيادة.

أهمية الوعي بالذات للقيادة

قدم بيتر فيل - منذ سنين خلت، فكرة الإدارة على أنها فن الإنجاز، أكثر مما هي عمل يمكن أن يتحقق بالتذكر وتطبيق صيغ يتعلمها المرء من الكتب.

والمدرء العظام يستخدمون كل ذواتهم ويدمجون عملهم بشخصيتهم المتعددة الوجوه والمعقدة. كتب فيل (1989) «أن أحد الأخطاء التي لا يمكن أن يرتكبها قائد ناجح هي الافتراض بأن دوراً أو جزءاً منه يمكن أن يكون مستقلاً عن شخصية المنفذ ومع ذلك فقد بقيت هذه الفكرة مهيمنة على فكر رجال الأعمال والمنظمات معظم القرن العشرين» (ص124).

ونحن نعتقد أنه يمكن تطبيق فكرة فيل حول الفن والإدارة على القيادة،

وتبدو العلاقة «العضوية» بين الشخص والقائد عند بعض الأفراد واضحة ولكنها قد تحتاج عند البعض الآخر إلى سنين طويلة كي تنمو بشكل مريح مع فكرة أن القادة الأقوياء هم الذين يتصرفون وفق ما يعبر عن شخصيتهم ويتصرفون بشكل مناسب وهم يؤدون أدوارهم القيادية، ونحن في الحقيقة نعتقد أنه من الصعب أن تكون فعالاً فعلاً في أي طريقة أخرى. وسيسمح لك فهم واضح وأمين لحقيقة قواك ونقاط ضعفك أن تجعل قيادتك وفنك أكثر ما تكون فائدة للمؤسسة.

وأن تعرف نفسك يجعلك فعالاً أكثر في العمل مع الآخرين. ويعطيك تبصراً في الكيفية التي يؤثر سلوكك فيهم بشكل إيجابي أو سلبي. ويقدم لك فهماً أفضل لنفسك كمؤثر في الآخرين. هل تترك الآخرين يعملون في سر وراحة؟ هل ترحب بما يطرحون من أفكار؟ والوعي بالذات يجعلك أفضل في تقدير حجم الاختلاف بين الناس في تعاملهم بالتالي تبعاً لردود فعلهم العاطفية. كما يسمح لك بالتفاوض مع الآخرين بمهارة لحل المسائل الصعبة وبشكل أكثر ملاءمة وستجد نفسك في بر الأمان لأنك تعرف ما هو الهام بالإضافة إلى إطلاعك على أفكار ومشاعر الناس من حولك.

وتشجعك معرفتك لنفسك على المرونة، إذ تكتسب قدرة داخلية مركبة وتحسن من إدراكك حول الكيفية التي تستطيع بها إبحار مهمتك بشكل أفضل في الأوضاع المختلفة. سوف تفهم أسلوبك أفضل، ونقاط الضعف لديك. وستعرف أفضل متى تتقدم إلى الأمام ومتى تجلس مستنداً إلى ظهر كرسيك وتصغي.

لا يراكم المدراء الذين لديهم إدراك للذات، المعارف والخبرات ببساطة، والحقيقة أنهم يعتمدون على القدرات الحقيقية يستخدمونها في الوقت المناسب. مثل هؤلاء المديرين يؤدون أعمالهم بشكل فعال أكثر من غيرهم لأنهم يتكيفون بشكل أفضل مع خصوصية كل حالة، فهم أكثر مرونة. وبقدر ما يدركون ما يقدرون عليه وما لا

يقدرّون بقدر ما تزداد قدرتهم في التعبير عن ذواتهم بطريقة مستنيرة وواعية. (كبلان، دراث، وكوفوديموس، 1991، ص 30).

وتعطيك معرفتك بنفسك أيضاً ثقة أكبر في المستقبل الذي تخططه لنفسك. كما قلنا سابقاً فإن الوعي بالذات يتضمن وعياً بتصوراتك وقيمك. عندما تكون واعياً لذاتك، تستطيع أن تقرر بسهولة أكبر التوجهات التي تريد أخذها طلباً لصورة المستقبل والعقبات التي تعترض طريقك. وتستطيع إذا ما ملكت إحساساً عميقاً «فيمن تكون»، أن تفهم بشكل أفضل كيف تحوّل إخفاقاتك إلى دروس قيّمة.

ويعرف الناس الواعون لذاتهم أين هم متجهون ولماذا، ويستطيعون بالتالي أن يرفضوا مثلاً عرضاً لعمل ما، قد يكون مغرياً مالياً ولكنه لا يتناسب مع مبادئهم العميقة أو أهدافهم بعيدة المدى. أما الأفراد الذين يفتقرون إلى هذا الوعي فقد يصبحون عرضة لاتخاذ قرارات ضعيفة تمر فوق قيم مدفونة في صدورهم لم يتبينوها بعد مما يهيئهم في المستقبل إلى صراع داخلي. لقد بدا لي وأنا أوقع أن ما سيديره علي هذا العقد من مال أمر جيد، قال أحد الزملاء بعد أن امضى في العمل سنتين ولكن العمل كان يعني لي القليل بحيث كنت أشعر دوماً بالضجر، إن القرارات التي تصدر عن الناس الواعيين لأنفسهم تختلط مع قيمهم وبالتالي يجدون العمل دائماً رافداً لطاقتهم. وقد كتب أحد المدراء من الذين عاشوا تجربة طويلة.

على ما أعتقد أنني حديثاً فقط فهمت معنى القيادة فهما مبني على تجربتي فقط، فقادني هذا الفهم إلى بعض الاستنتاجات المدهشة. ولكنني أشك أن الآخرين لديهم نفس الفكرة. ورحلة القيادة هي أولاً وعلى الأغلب رحلة شخصية حتى العظم. وأنا أؤمن الآن أنه من المستحيل تعريف القيادة دون ربطها بحياة الفرد الشخصية، فالقسم الأكثر أهمية وهو «قسم المفقودات واللقى» موجود في داخلك.

وهناك أشياء كثيرة أخرى في الأدب تدعم فكرة أن الوعي بالذات أمر

حاسم في مسألة القيادة الفعالة التي ترضي صاحبها. يعرف كاشمان (1998) القيادة مثلاً بأنها: التعبير الشخصي الأصيل الذي يخلق قيمة ما (ص20).

ونحن نوافق على ذلك. نحن نعتقد بأنك لن تستطيع أن تعبر عمن تكون ما لم تعرف نفسك جيداً.

وفي دراستهم عن المدراء الكبار جهاز روبرت كابلان، ويلفرد دراث، وجون كوفوديموس (1991، ص 45 - 46) قائمة بالطرق التي تورط فيها مدراء ومؤسساتهم بسبب نقص في السيطرة على النفس وضعف الوعي بالذات:

- الخداع بشكل استراتيجي
- خشية المخاطر
- الخشونة مع المرؤوسين
- البرودة والبعد عن الآخرين.
- التركيز على بناء إمبراطورية وأنواع أخرى من تضخيم الذات.
- الإفراط بالاهتمام بالوصول إلى الأمام.
- عدم التمييز بوضوح بين ما له أولوية وما ليس له هذه الأولوية.
- يدفعون أنفسهم بشدة فيحترقون
- يدفعون مرؤوسيهـم بشدة ويحرقونهم
- التصلب وصعوبة التأثير على الآخرين.
- الاهتمام الشديد برموز المراتب، واصطياد السلطة وما شابه.
- عدم تفويض الآخرين بما يكفي من الصلاحيات وخاصة بعد الانتقال إلى وظيفة أعلى.
- الإحساس المتضخم بالأهمية الشخصية.
- تشويه الحقيقة لخلق انطباع أفضل
- وبشكل عام فقدان الاستقامة

والجزء المتمم لمعرفتك لنفسك هو أن تتقبل ما عرفت . وعندما تقبل بمن تكون وبأوجه القصور لديك ، ستستطيع أن تعترف لنفسك وللآخرين أنك تحتاج إلى مساعدة، كما ستستطيع أن تضع مخططا لمعالجة نقاط الضعف والقصور لديك أو بالتعاون مع آخرين لديهم عناصر قوة تعوض عناصر الضعف لديك .

صورة قيادتك الشخصية:

كيف تصل إلى الوعي بالذات؟ يحدد لك الجدول 5 - 1 مناطق عديدة نعتقد أنها هامة كي تعرف نفسك. وسوف نغطي في الصفحات التالية كل منطقة من هذه المناطق.

وسوف يساعدك التفكير فيها في تقرير ماذا قدمت للقيادة. وسيساعدك وعيك لهذه الأفكار على اتخاذ قرارات أفضل عما تأخذه من فرص القيادة، وما تبحث عنه وتطلبه وما تحافظ عليه أو تتجاوزه.

الجدول (5 - 1) مساحات الوعي بالذات

- الدافع للقيادة: الشرعية، العائدات، التأثير، الخدمة، الهدف.
- القدرات القيادية: بناء الثقة، تشكيل فريق عمل، خلق شبكات عمل وتحالفات، اتساع المعرفة التقنية، الارتياح للغموض وعدم اليقين، المرونة وسرعة الخاطر، إشراك الآخرين بإنجاز العمل. قراءة إيقاعات العمل المؤسساتي، جودة الاتصال بالآخرين، خلق تصورات استراتيجية.
- الأدوار القيادية المفضلة: دور حالم، استراتيجي، متواصل، ميسر، مكمل، مغذٍ، وغيرها.
- الخصائص الشخصية: القيادة، الطاقة، البشاشة، الاعتماد على الآخرين، المرونة.

- قدرة التعلم وأساليبه، التعلم من التحديات، تكتيكات التعلم.
- الاستجابة للتغيرات: مغلوب على أمره، محصن، حملة شهادات جامعية أو متعلمون.
- تاريخ الحياة المهنية والدروس المستفادة.

يتعامل كل منا مع هذه العملية حسب مستواه الفردي من فهمه من يكون. وإذا كنت قد شاركت سابقاً في برنامج لتقييم القدرة على التطور القيادي كان لديك بالتالي طيف واسع من المعلومات لترسمها حول نفسك وسيشجعك على قراءة الصفحات التالية. ومعرفة الذات أو المردود المؤسسي، مثل تقييم الأداء ايجابيا أو سلبيا - 360 درجة (يتضمن التقييم الأخير جمع الآراء بشكل منهجي حول أداء المدير يشمل عددا واسعا من الأقران، والأنداد، والمرؤوسين، والمشرفين والزبائن والموردين وكل الأطراف الأخرى التي يمكن أن تدلي بمعلومات). فإذا التقطت هذا الكتاب وقطعت شوطاً كبيراً في فحص الذات ودون أن تحصل على مردود منهجي ربما يكون الآن الوقت المناسب للبحث عنه.

دافعك للقيادة:

ربما كان ريتشارد لايدر (1998) على حق عندما تحدث عن (ثلاثة دوافع متعلقة بنا) ترافقنا طيلة الحياة، وهي «الاتصال العميق بروح مبدعة، أن نعرف إمكانياتنا ومواهبنا ونعبر عنها، ومعرفة ما يهمنا في حياتنا» (ص116). لقد تتابعت الأبحاث عبر آلاف السنين لمعرفة ما الذي يحرك الناس فعلاً.

وإذا استعرنا دوافع لايدر الثلاثة وأضفنا لها حبكة من عندنا، نستطيع أن نقدم منابع السلوك القيادي الخمسة التالية أو بعبارة أخرى دوافع القيادة: الشرعية الشخصية، العائدات، التأثير، الخدمة والقصد. وسيوضح منبع أو اثنان من هذه المجموعة ما الذي يدفعك لتصبح قائداً.

فإذا كان هذا خطوة أولى في الانكباب على اكتشاف الذات، خذ ما تحتاج من الوقت في التفكير في الأقسام المختلفة من هذا الفصل.

الشرعية

أخبرنا أحد المدراء بقوله:

«يوجد دائماً تحت السطح حيز من عدم الاطمئنان والقلق فيما إذا كنت استحق المستوى الذي وصلت إليه أم لا... ونتيجة لهذا الشعور بعدم الاطمئنان كنت أكبر جزءاً من نفسي في تفاعلات المهنة وهذه في الحقيقة مشكلتي».

معظم الناس مهتمون مبدئياً فيما إذا كان باستطاعتهم أن يصبحوا قادة بشكل عام أو قادة في المؤسسة التي يعملون فيها. فهل يسير الناس خلفهم؟ هل سيقبلهم الآخرون بأنهم أصحاب سلطة؟ بعض الناس تلقوا ما يكفي من الشرعية في سنين سابقة ولا يشعرون الآن بالحاجة لاختبار جديد. وما زال آخرون يشعرون بالحاجة للتثبت بأنهم يسرون في طريق منتج كقادة وليس مجرد أشخاص تجرفهم أوهامهم.

كيف تستطيع الحصول على هذا الاثبات؟ إذا كنت جديداً على القيادة، حاول القيام بتجارب في حالات قيادية مختلفة. وربما ستجد أنك قادر على القيادة بفاعلية كبيرة على الأقل بعض الوقت.

وشعورك الشخصي: «أنا بخير» ربما يغشاك في لحظة توهج أو بشكل تدريجي أو ربما بما تملكه من خصائص وبعض «ضرورات التطور» إنما يرجح أن يكون هذا الشعور موجوداً بشكلٍ ما. وإذا كنت الآن تقود عملاً ما، فقد ترغب تجربة الدخول في تحديات جديدة لإضفاء شرعية إضافية تدعم شرعيتك الحالية.

المكتسبات :

ونعني بالمكتسبات: النفوذ، المنزلة الرفيعة، الاحترام، الاحتواء، التميز، المال، مكافآت أخرى ترافق بشكل نمطي الدور القيادي إلى درجة ما. لأن بعض الناس يجدون في مكتسبات القيادة مسألة هامة إذ يمكن أن تكون هذه المكتسبات دافعاً قوياً.

أما أن يعترف المرء لنفسه أو للآخرين بأهمية المكتسبات فهي بالطبع مسألة أخرى تماماً. وبعض الناس متواضعون فعلاً ولا يولون اهتماماً كبيراً للمظاهر. بينما نجد آخرين في غاية النرجسية بحيث أنهم ينتظرون أن ترافقهم تلك المظاهر الاحتفالية أينما ذهبوا. وبينما يوليها بعض المدراء الكبار الذين تمتعوا طويلاً بالامتيازات القليل من الاهتمام - وبشكل متزايد - يراها آخرون أنها أمر طبيعي يحدث بشكل أوتوماتيكي مقابل تحملهم أعباء القيادة. ويشعر قليل جداً منهم بالذنب لتمتعه بتلك الامتيازات أو يتقبلها بشيء من عدم الرضا والاطمئنان.

إن دراسة الجيل X (الجيل المولود ما بين 1963/1981) تكشف أن المكتسبات غير المالية كانت فرص التدريب، ومواجهة صانعي القرار، مصداقية المشاريع، مسؤولية متزايدة، فرص للتعبير الخلاق والسيطرة على برامج أعمالهم (جويس، 1999). هل تعرف ما هي المكتسبات التي تراها هامة لك؟ وإلى أي حد يمكن أن تقودك؟.

التأثير :

إن الحافز لأن تكون مؤثراً، وتقوم بعمل متميز، حافز قوي. ونسمع مثل هذه المعاني باستمرار عندما نقوم بمقابلات مع الناس: أريد أن تكون لدي القدرة على التأثير، أريد أن أرى نتائج جهدي.

وقد وصفت فتاة شابة شغلت منصب نائب مدير في أحد البنوك التأثير

الذي تريد أن تمتلكه في عبارات واضحة ومدروسة:

الاتساق والانتظام داخل البنك عندما يتعلق الأمر بتقنيات العمل الجماعي - أن يكون مكاناً مركزياً يمكن أن يعود إليه المديرون الفنيون الأربعمئة المنتشرون في فروع البنك، ليعرفوا بأن لديهم دعماً من المقامات الأعلى ومعلومات أشمل وأعظم نفعاً، المركز التقني القديم مهم لي، وأحصل على الكثير من احترام الناس الذي يأتون طلباً للنصيحة والإرشاد.

ويتمتع الأفراد القادرون على التأثير، وتغيير الأشياء والذين يجعلون الأمور تنفذ، بكثير من الاحترام في حضارتنا. من الأفضل أن يكون المرء قادراً على أن يفعل ذلك على نطاق واسع كقائد.

يمضي معظمنا سنواته الأولى في المؤسسات ليتعلم كيف تنفذ المهمات، بتطبيق ما تعلمناه في المدارس وما تعلمناه في العمل، محققين منجزات فردية في ميادين عملنا مثل التكنولوجيا، والمال، والتسويق، وربما يتم اختيارنا بعد ذلك كمشرفين. إن الأدوار الأولى للإشراف أو الإدارة التي نحصل عليها نادراً ما تكون بدوام كامل. فغالباً ما نبدأ في مثل هذه الأدوار كرئيس لطاقم معين، أو قائد فريق ما أو مدير تشغيل حيث ما يزال هناك عنصر قوي للإنجاز الفردي.

ويحدث في النهاية أن نكلف بدور يكون فيه إنجازنا التقني الفردي صغيراً بينما يأتي تأثيرنا من كوننا قادة. وهذا انتقال هام جداً. ولا يحب كل المدراء الجدد ما يجدونه أمامهم عندما يصلون هناك. كما يختار البعض الانسحاب من هذه الأدوار ويجد معظم المهنيين على كل حال أن باستطاعتهم تبديل محرك السرعة ويتخلوا عن طرقهم القديمة في تحقيق التأثير.

يتمتع القادة بقدرة كبيرة على التأثير، بالطبع، إنما يختلف جداً عن

ذلك التأثير الذي يمارسه الخبراء الفنيون والحرفيون، والباعة ومنجزون فرديون آخرون. ويتحقق ويكتمل تأثير القائد نمطياً من خلال أشخاص آخرين وهذا ما يجعله من حيث الجهد المبذول أكثر إمتاعاً وأكثر قوة. وسنروي في الأسطر القليلة التالية كيف بدأت امرأة قيادية حياتها المهنية في الموارد البشرية واصفة تطور رؤيتها للتأثير:

«أنت تبدأ بـ (امتلاك تأثيراً على) الناس في مستويات أدنى من مستواك الوظيفي، إنهم مجرد عاملين يحتاجون بعض المساعدة، يحتاجون شخصاً ما في مركز أعلى يزودهم ببعض الإرشادات حول متطلبات العمل. وجدت ذلك مرضياً جداً في وقت مبكر من حياتي الوظيفية... وعندما حصلت على دور أكبر بمستوى مدير قسم بدأت أقترّب أكثر من فهم... ما يحتاجه العمل وما يحتاجه العاملون... ومنذ ذلك الحين شعرت أنني كبرت لأكون قادرة على التأثير على المدراء الآخرين، وصرت أتوجه إلى قاعة الاجتماعات وفي جعبتي شيء أشارك به أو أطرحه للنقاش.

خدمة الآخرين:

أوردنا في الفصل الثالث فقرة من أقوال مدير إدارة في صناعة المفرق الذي تطور تصوره القيادي من خبرة مبكرة في الرياضة. وقد عبر عن دوافعه الرئيسية للاتجاه نحو القيادة بمصطلحات خدمة الآخرين:

«أنا أقود من الخلف. وليس عندي «أنا» متضخمة ولا أعتبر نفسي بحاجة إلى المجد الذي يأتينا مع الانتصارات وبالأحرى أرى نفسي مع مجموعة من الناس أو خلف مجموعة من الناس أعمل لأجعل الأمر أسهل لهم للقيام بالعمل الصحيح».

قد يكون أكبر مكافأة للقيادة أن نستعيد الماضي ونرى أننا قد ساعدنا الآخرين - بأن العالم أصبح أفضل لأننا التزمنا بتصورنا وأدينا عملنا.

وقد تطورت مدرسة فكرية كاملة حول «القيادة لخدمة الآخرين» وقد لا

يستخدم بعض الأفراد هذه الكلمات بالضبط، لكنهم يجسدون نفس المعاني في أدوارهم القيادية. وهذا صحيح على الأغلب عندما نتحدث عن أناس يطلبون القيادة لخدمة «قضايا عادلة». مثل المستشفيات أو المنظمات الطبية وجماعات البيئة والحملات السياسية أو المنظمات الحكومية. ويمكن للرغبة في خدمة الآخرين أيضاً أن تكون دافعاً أيضاً لقائد يقف على رأس جماعة ما من المتلقين البارزين كنساء شابات موهوبات، زملاء مهاجرين، أو الناس الذين يعيشون في مدينة هذا القائد.

القصد أو الغرض

يطلب بعض الأفراد القيادة كي يجدوا لأنفسهم ولغيرهم هدفاً في الحياة، وبإمكان الإنسان الآن أن يحصل على وضوح أكبر حول معنى الحياة وغايتها بسبب التطور وازدياد التعلم. ولاشك أن العثور على معنى وغاية للحياة هو حاجة أساسية للإنسان. وقد قال ويلفرد دراث وتشارلز بالوس (1994): «هناك شيء واحد نتقاسمه جميعاً - عبر الثقافات المختلفة والجغرافيا والزمن وهو القدرة، والجوع لنجعل للأشياء هدفاً». (ص2)

وقد يكون النجاح في هذا المسعى خادعاً للغاية ولكنه يتطور باستمرار. ويتغير المسار بشكل خاص في حقل القيادة، وقد تجعلنا الخطوات السريعة نخطئ قراءة المعطيات التي تمكننا من رسم غاية وهدف لحياتنا. إنما بالنسبة للأفراد الذين يفكرون ويواصلون التعلم، يستمر الدافع لرسم الغاية قوياً في دورهم القيادي.

التأليف بين الدوافع

تشكل الشرعية، المكتسبات، التأثير، خدمة الآخرين، والهدف دوافع محتملة للسير نحو القيادة. وقد تجد واحداً أو أكثر من هذه الدوافع يقف خارجاً بانتظارك. إنها تعطي إدراكاً للهدف، تفكيراً سليماً، ومنطقاً. وعندما

يتكون لديك مثل هذا الإدراك لما تحاول أن تنجزه ستستطيع أن ترى المكان المناسب للقيادة في صورتك.

ومن المهم أن تفهم دافعك للقيادة بأفضل ما يكون الفهم. وأن يعطيك طاقة، وإحساساً بالاتجاه والمكتسبات الشخصية سوف ينطبق على سلوكك القيادي. وستصبح هذه القوى مع الزمن أساس تصورك عن مؤسسة ما أو تجمع. وبقدر ما يزداد دورك القيادي دلالة بقدر ما يزداد برنامجك تأثيراً. هل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية الآن؟

- ماهي الدوافع التي تحرك تصورك القيادي؟
- كيف ترى هذه الدوافع تعمل في دورك القيادي الحالي؟
- أين تتوقف هذه الدوافع عن العمل؟
- هل تريد أن تعرف أكثر عن دوافعك الشخصية قبل أن تقوم بممارسة القيادة؟

مؤهلاتك القيادية:

تعني القيادة إذا تخطينا القرارات الإدارية المتعلقة بالأهداف العريضة والمسائل المالية والفنية، احتضان الروح الإنسانية وخلق العلاقات والأنظمة التي تتيح لأشخاص آخرين بتوجيه الأحداث بأساليب متكاملة وتلقى الدعم والتأييد. وكي نصل الى هذه النتيجة نرى أن الكفاءات التالية أساسية:

بناء الثقة:

في المقدمة يأتي بناء الثقة مع أشخاص مختلفين في خلفياتهم، وخصوصياتهم، وأساليب عملهم، وجنسهم (ذكوراً وإناثاً)، وأعراقهم، وطموحاتهم، وأخيراً ينتمون لأجيال مختلفة. فإذا أردت التعامل مع هذه الشريحة الواسعة التنوع وأردت الحصول على أفضل ما لديهم من إمكانيات،

وأفضل ما لديهم من فكر، واستشارة حبههم للتفوق يجب أولاً أن تكسب ثقتهم وسيكونون أكثر تأثراً بمعارفك وقدراتك الشخصية ولقبك الوظيفي. ونذكر من بين عناصر بناء الثقة العدل، الأصالة، الصراحة، والرغبة في التعلم من الأخطاء، واحترام خبرات ومواهب الآخرين واحتياجاتهم.

تشكيل مجموعات العمل

يشكل فريق العمل عادة من أفراد أو مجموعات تتصف بمهارات مختلفة وغالباً بجداول أعمال متصارعة وتعمل هذه الفرق أحياناً عبر أقاليم جغرافية مختلفة مع فروق هامة في التوقيت المحلي. وتتضمن المهارات الفرعية في بناء الفريق: تحديد الاتجاه، وفهم مدى تماسك المجموعة، ومواجهة الصراعات، والمردود وتقديم الدعم المناسب، والهيكل المناسبة للمجموعة. ولعلها ستكون مهمة كبرى دعم الفريق ككيان متكامل، وفي نفس الوقت دعم كل فرد من أفرادها.

تأسيس الشبكات والأحلاف:

قال لنا المدير التنفيذي للمنظمة الوطنية للممرضات: «لقد أحببت مساعدة الممرضات في تحصيل ثقافتهن، ودعمهن واندماجهن في مجموعات عمل (التي يحتجنها) ليشعرن بالرضا عن الرعاية التي قدمنها للمريض. وقد أصبحت شبكة العاملين الذين أعرفهم واحدة من أهم مصادري - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بحيث يستطيعون مساعدة بعضهم بعضاً. القيادة بالنسبة لي هي بناء شبكات جديدة باستمرار».

أصبحت شبكات العمل والأحلاف أكثر أهمية من السابق. فبدلاً من الاكتفاء ببناء الخبرة الداخلية، تشترك المؤسسات مع المؤسسات الأخرى التي تملك تلك الخبرة. وهذا يتطلب أن يكون قادة هذه المؤسسات يملكون المهارة في خلق وبناء هذه العلاقات والحفاظ عليها. كما أن وجود شبكات

أساسية وأحلاف داخل مؤسستك هو أيضاً مسألة حاسمة. وتسمح لك هذه العلاقات بأن تشارك في الموارد والدعم والمعلومات والترويج (وهي أيضاً هامة). إنها مفاتيح تساعدك في البقاء دوماً في موقع «العارف» وفهم كيف يمكن أن تتحول القوة والسيطرة في البنية المؤسسية المعقدة والمتبدلة. وتسمح لك العلاقات في بناء الثقة مع أناس في أماكن ومواقع فاعلة، تستطيع عندما تحتاج مساعدة، أن تستخدم فوراً هذه الثقة وتحصل على ما تحتاجه ويبتظر الآخرون أن تقابلهم بالمثل.

امتلاك المعرفة التقنية :

لا يمكن للقادة اليوم أن يبقوا بعيدين عن التكنولوجيا فهي طريق الحاضر والمستقبل ويجب أن يصبح هذا الميدان المتغير باستمرار واستخداماته العديدة جزءاً من اللغة والتفكير لدى القادة اليوم. والتكنولوجيا هي مفتاح المنافسة الاستراتيجية لدى المؤسسة، والتوجه العمليتي، وفي نفس الوقت طريقاً لنجاح الفرد.

ارتياحك للغموض وعدم اليقين :

لا يمكن تجنب عدم اليقين، أما الالتباس فهو الحاضر دائماً وقد ترغب بتنمية موهبة أن تفضل العمل عند حافة هاوية الاستقرار والتنبؤ. والبحث عن الغامض والملتبس. والقيادة لدى البعض هي الإبحار في المنطقة الرمادية وكي تفعل ذلك جيداً يتطلب ثقة بينك وبين الآخرين وثقة بنفسك وحيوية في التعامل مع الشخصيات الأخرى المعنية.

أن تكون مرناً وحيوياً :

يحتاج القادة أن يكونوا جاهزين للرد على ما هو غير متوقع، وقادرين على اتخاذ القرارات اللازمة بسرعة. وعندما يعجز الناس عن التعامل مع مهمات متعددة في آن واحد أو يحتاجون لأن «يتريثوا في اتخاذ قراراتهم» إلى

أن تزول أي فرصة للخطأ مثل هؤلاء الأشخاص غير مؤهلين للقيادة. فالمرونة والحيوية تلعبان دوراً في التعيين في الوظائف. والتغيرات المستمرة بفضل اندماج المؤسسات ببعضها، أو شراء مؤسسات لمؤسسات أخرى، وإعادة الهيكلة تخلق احتمالاً قوياً بأن ما تفعله الآن ليس هو ما يمكن أن تفعله بعد ثمانية عشر شهراً.

إنجاز الأشياء عبر الآخرين:

تقريباً لا يمكن لشئ هام أن يكون من إنجاز شخص واحد وخاصة إذا كان هذا الشخص يلعب دوراً قيادياً. ويحتاج القائد إلى الصبر على الآخرين ويجب أن يكون مرتاحاً بمشاكل «السياسة» ومنح الثقة أو حجبها. وفي مقابلاتنا سألنا المدير الإقليمي لسلسلة محلات وطنية للبيع بالفرق. ماذا تعتقد أنه العمل الأصعب على القائد؟ فكان جوابه الفوري:

«الصبر: الصبر على الناس والصبر على نفسك. قد تستطيع أن تفعل شيئاً ما أفضل من شخص آخر. ولكن ثلاثة أشخاص سيفعلونه أحسن وأسرع مما تستطيعه لوحده. ولهذا عليك أن تجعلهم يتعلمون كيف يفعلونه وتدعهم يفهمون كيف يفعلونه».

واعترف دون سؤال منا أن الصبر لم يأت به بشكل طبيعي فقد كان عليه أن يتعلمه وهو يتابع طريقه:

وأعتقد أن قائداً يتطلع إلى المجد ولا يقف دوماً في مقدمة شعبه، سيصاب بخيبة أمل من دور القيادة، لأن الناس يدركون ذلك وبالتالي لن يقفوا الى جانبه في الأوقات الصعبة. وهذا النوع من القادة يستحق اللوم.

قراءة الإيقاعات المؤسسية:

تعكس الإيقاعات المؤسسية جاهزية فريق أو قسم من أقسام المؤسسة

للتقدم نحو الأمام، واستثمارها في خطط الدفاع الروتينية، والصيغ المعتمدة لتجنب الصراع، وتحسس هذه الإيقاعات يتضمن معرفة من أين تأتي الطاقة وكيف تتدفق القوة عبر النظام، والقواعد غير المكتوبة التي تحكم نبض الجماعة. ويمكن لإحساس مرهف بهذا الإيقاع أن يقود إلى نجاح مشاريع محفوفة بالمخاطر أو عند التحول عن عمليات تقليدية.

الاتصالات الجيدة

وعلى ضوء كل التغيرات في المضامين المذكورة في الفصل الثاني (هيكليات مؤسساتية مختلفة، أجيال مختلفة، متطلبات زبائن أكثر، تكنولوجيا ممتدة) لا حاجة للإفراط في التأكيد على أهمية مهارات الاتصال وهي تتضمن معرفة ما يفعل وما لا يفعل في الخطابات العامة، وتكنولوجيا المؤتمرات عبر الفيديو، والمؤتمرات اللاسلكية «عن بعد»، الاتصالات المكتوبة، المذكرات، البريد الإلكتروني، مباحثات عبر الانترنت والإصغاء طبعاً والناس الذين يستطيعون أن يحققوا الاتصال بالآخرين بشكل جيد سوف ينجحون في مناصبهم القيادية أكثر، وتضع المؤسسات المرنة الواسعة الانتشار أولوية أن تكون مسموعة بشكل جيد ومفهومة بشكل جيد أيضاً.

تكوين تصور استراتيجي:

التصور الاستراتيجي هو القدرة الأكثر صعوبة والأقل فهماً. إنه يعني استشراف المستقبل، ورؤية الاحتمالات، ووضع تصور واضح لزملائك. وفي المؤسسات يشكل التحرك بخطوات أسرع على الدوام، والبحث عن جهات جديدة، وتحديد تصور للمستقبل تحدياً فائق الأهمية. أما تسويق هذه الرؤية ليقبل بها الآخرون فهو أمر أصعب.

التأليف بين الكفاءات:

هل قائمتنا عن الكفاءات كاملة؟ بالتأكيد لا ولكنها بداية طيبة.

- هل تضيف أي كفاءات جديدة إلى قائمة مهارات القيادة؟
- ما هي الكفاءات التي تملكها بالتحديد؟
- ما هي نقاط الضعف في كفاءاتك؟
- ماذا فعلت لتطور تلك المناطق التي تشعر أنك ضعيف فيها؟
- ما هي الكفاءات التي يجب أن تعمل على تقويتها لديك؟
- ما هي الكفاءات الأكثر أهمية في دورك الحالي؟

أدوارك القيادية:

في استخدام الكفاءات القيادية المختلفة، يعبر المدراء فعلاً عن عدد من الأدوار القيادية المتنوعة وتختلف أهمية هذه الأدوار مع الوضع والتحديات القائمة كما يمكن أن يختلف تعريف هذه المفردات بين مؤسسة وأخرى. وامتلاك القدرة لتمييز هذه الأدوار، وبناء الجسور بينها واستخدامها، وتطويرها أمر حاسم بالنسبة للقيادة. فكلها تلعب دوراً هاماً لعمل المنظمات.

والأدوار الأكثر التي يناقشها القادة الممارسون مراراً وتكراراً هي

كالتالي:

استراتيجي	متخيل
متعلم	متواصل مع الآخرين
محرك	متكامل
ميسر أعمال	مراقب دولي
مفاوض	وسيط حلل مشاكل
متحمل مخاطر مطور للآخرين	مربي
	عامل تغيير

ما هي الأدوار الأخرى التي ترد إلى ذهنك ليست واردة في هذه القائمة. ثم اختر الأدوار الثلاثة التي تقوم بها بالشكل الأفضل. ماهي الأدوار الثلاثة التي تجدها أصعب عليك من غيرها؟ إلى أي مدى تنسجم إجاباتك مع قيمك الجوهرية في الفصل الرابع؟ هل ترى بعض الصيغ؟ كذلك تأمل الأسئلة التالية الإضافية حول الأدوار:

- أي ثلاثة أدوار أفضل تجدها مكتملة لعملك؟
- إلى أي مدى من الجودة تؤدي هذه الأدوار الثلاثة؟
- ما هي الأدوار التي يكافأ المرء عليها في مؤسستك؟
- ما هي الأدوار التي تراها أكثر قيمة؟
- ما هي الأدوار التي طلب منك أن تلعبها من قبل رئيسك والعاملين المباشرين معك؟
- بالنسبة للأدوار التي لم تؤديها جيداً هل هناك أفراد يمكن أن تتعلم منهم؟
- أي أدوار في مؤسستك تحتاج إلى مزيد من التطوير؟

فيما يلي تمرين جيد للنظر في أدوارك بشكل أعمق، اقرأ البيانات التالية المرقمة. وقرر فيما إذا كان كل بيان منها يشكل حالياً واحدة من قواك (قوة) التي تمتلكها أو هي أمر تحتاج إلى تطويره (تطوير) أو أنها قدرة تنقصك المعلومات الكافية عنها وبالتالي لا تعرف أين تضعها (لا أعرف). اكتب أمام كل سؤال عبارات قوة أو تطوير أو لا اعرف.

وقد لاحظنا وجود صلات بين البيانات وقائمتنا المبكرة عن الأدوار ولكن هذه الصلات ليست مدعومة بأي عملية بحث وتصف كل قاعدة فقط ماذا يمكن أن يبدو السلوك لذلك الدور. وقد قصدنا أن تكون هذه البيانات حوافز لمساعدتك لتحقيق عن الدور الذي تلعبه في المؤسسات وإلى أي

مدى تعتقد أنك تلعبه. وكي تحصل على مردود أكثر دقة قد ترغب أن تقيّم نفسك بشكل أكثر منهجية باستخدام مقياس استرجاع 360 درجة.

1. — أستطيع أن أطور تصوراً للقسم الذي أقوده في المؤسسة، ولخطط أعمالي، لدوري فيها وهكذا... (متخيل).

2. — أستطيع ترجمة استراتيجية ما إلى عمل (استراتيجي)

3. — أستطيع أن أربط مسؤولياتي القيادية برسالة المؤسسة (استراتيجي)

4. — أستطيع أن أحقق تغييرات في المؤسسة بشكل فعال (عامل تغيير)

5. — أستطيع بشكل فعال أن أنفذ التغيير في مؤسستي (عامل تغيير)

6. — أستطيع أن أعمل ما يجب عمله على الرغم من المقاومة داخل المؤسسة. (عامل تغيير)

7. — أنا أعلم من تجربتي الخاصة (متعلم)

8. — أستطيع أن أوصل تصوري إلى الآخرين في المؤسسة (متواصل مع الآخرين)

9. — عندما أعمل مع نظراء في وظائف أخرى أو وحدات أخرى أستطيع أن أحصل على تعاونهم ودعمهم (مكمل)

10. — أستطيع أن أجمع عدداً من الأفراد من مختلف أقسام المؤسسة لحل المشكلات المعروضة (مكمل - ميسر).

11. — غالباً ما أدعى لأتوسط بين أشخاص في المؤسسة (ميسر - وسيط)

12. — أستطيع أن أجمع الناس بنجاح لتشكيل فريق عمل (باني فريق)

13. — أستطيع بناء علاقات حارة ومتعاونة مع الآخرين (باني فريق)

14. — أستطيع جمع الناس حول هدف معين (باني فريق)

15. — أنا مرشد وناصح جيد (مربي)

16. — أملك شخصية مريحة للآخرين (مربي)

- ____ 17. أنتهز الفرص لعمل أشياء جديدة (متحمل للمخاطر)
- ____ 18. أرغب بالعمل بينما يتردد الآخرون أو يكتفون بالكلام (متحمل للمخاطر)
- ____ 19. أخلق بيئة متحدية لتشجيع نمو إمكانيات الأفراد (مطور لقدرات الآخرين)
- ____ 20. أزود الآخرين بمردود ايجابي كي أساعد على تطورهم (مطور - مطور لقدرات الآخرين).
- ____ 21. أفكر في الخيارات وأبحث عن وضع يربح فيه الطرفان (مفاوض)
- ____ 22. أستطيع أن ألهم الناس وأدفعهم للعمل (محرّك)
- ____ 23. أنا شخص يتطلع الآخرون إليه لمساعدتهم في حل المشكلات (حلال مشاكل)
- ____ 24. لقد عملت كثيراً في الميادين الدولية وأستطيع أن أتعامل مع قيم ثقافية مختلفة (مراقب كوني)
- ____ 25. أنا حساس تجاه الخلاف بين الحضارات (مراقب كوني ماهر).

- هل ترى أي صيغ تعمل بموجبها بشكل جيد؟
- هل ترى نقاطا سوداء؟
- هل هناك سواد في طبقة (أنا لا أعرف)
- هل الأمور التي توافق عليها هامة؟
- هل تجد علاقة بين الأدوار التي يمكن أن تلعبها؟
- هل تفضل بعض الأدوار على غيرها؟
- هل تستطيع الحصول على معلومات من زميل، صديق، شريك، حول طريقة أداءك لهذه الأدوار؟

خصائصك الشخصية:

أما وقد فكرت بدوافع القيادة والقدرات القيادية والأدوار القيادية ولمتابعة توسيع أفق تفكيرك حول كيف تقود، دعنا نلقي نظرة على بعض الخصائص السلبية والإيجابية المرتبطة بالقيادة.

يضم الجدول (5 - 2) خمس فئات عريضة للخصائص الشخصية ذات الصلة باحتياجات القيادة. وتم وضع خصائص محددة لكل فئة (ما عدا فئة واحدة) وقد جاء تقسيم الخصائص وتوزيعها إلى خمس فئات وفق المقياس العقلي النفسي الذي يحمل اسم مؤشر كامب بل للقيادة (كامب بل 1998).

لا يؤكد الحصول على معدل مرتفع في تطبيقات هذا الجدول امتلاك القيادة الفعالة ولكنه يدل على قابلية لبروز القيادة الجيدة.

فكر بهذه الخصائص الإحدى والعشرين التي وردت في التصنيف. وفكر بفئة الطاقة على أنها خاصة قائمة بذاتها. ومن هذه الاحتمالات الإثنا والعشرين اختر منها ستة إلى ثمانية خصائص تعتقد أنها صفاتك أنت وكيف تساهم كل واحدة منها في فاعليتك؟ ثم اختر ست إلى ثمان خصائص تعتقد أنت أنها ليست من صفاتك الشخصية تماماً. هل هي الصفات التي تحب أن تهتم بها؟ اكتب بعض الأمثلة كشواهد على مجموعتي الصفات المذكورة أعلاه.

هل ترى وجود صلات بين القيم التي فحصتها في الفصل الرابع وخصائص القيادة التي اخترتها من الجدول 5 - 2؟ مثلاً: قد تكون وضعت صفة «التقدم» في بند دائماً. هل اخترت أيضاً صفة «الطموح» في الجدول 5 - 2؟ وفيما يلي بعض التشابهات المحتملة.

الجدول (5 - 2) الخصائص الشخصية وعلاقتها بصفات القيادة

الصفة	الخصائص
القيادة: هي فعل أن تكون في المقدمة جاعلا أشياء جديدة وخالقة تحدث.	طموح: منافس، ملزم، مصمم على تحقيق التقدم. جريء: مع روح المغامرة، رغبة في الدخول في تجارب جديدة، توجه نحو المخاطر. ديناميكي: متحمس، متحمل للمسؤولية، ملهم للآخرين، ينظر إليه على أنه قائد. صاحب مشاريع: صاحب موارد يتصرف جيدا إزاء تعقيدات التغيير. مجرب: على صلة جيدة بالآخرين لديه مصادر معلومات جيدة. بعيد النظر: صاحب بصيرة، ينظر إلى الأمام، صاحب تصورات. أصيل: خلاق، صاحب خيال، ينظر إلى العالم بشكل مختلف، صاحب أفكار جديدة.
الطاقة: امتلاك القدرة البدائية وقوة التحمل والبلاء الحسن وميزات جسدية أخرى مطلوبة للقيام بالواجبات القيادية. اللطف (الوداد): مجموعة من الصفات التي تمكن القائد من رعاية فريق عمل وإحاطته بروح التعاون، وجعل الآخرين يشعرون بقيمتهم وأهميتهم.	مقنع: مقنع فصيح واضح.
	محب: دافئ، معبر، حميم، مرئي. حذر: مقدر لمشاعر الآخرين متعاون، مساعد، مراعي، مفكر، راغب في العمل مع الآخرين. مقو: مشجع - داعم، محرك، مساعد للآخرين على الإنجاز. انبساطي: التسلية، ذو مزاج لطيف، غير متحفظ مسلي.

الجدول (5 - 2) الخصائص الشخصية وعلاقتها بصفات القيادة (تابع)

الصفة	الخصائص
الاتكالية: المصداقية الشخصية والقدرة على تحديد المصادر المؤسسية وإدارة التفاصيل.	ودود - مرح: انبساطي الطبع، صاحب نكتة، بشوش، غير متحفظ، مسل.
المرونة: القدرة على إظهار التفاؤل، المتانة العقلية، التوازن العاطفي.	صدوق: صريح، جدير بالثقة. منظم: منهجي، منظم، الخطة في المقدمة والعمل يتبع. منتج: يمكن الاعتماد عليه، فعال، يستخدم الوقت والموارد بشكل جيد. مقتصد: اقتصادي، موفر، غير مبالغ أو مبذر في الموارد. هادئ: سهل في التصرف، سلس، غير متعجل، غير مشوش. مرن: متكيف، غير معاند، يتكيف بسهولة مع المتغيرات. متفائل: إيجابي، يتعامل مع المصاعب دون أن يصبح محبطاً. واثق: يثق بالآخرين، يؤمن بهم، لا يشك بهم.

المصدر: كامبل بل، 1998

القيمة	الخواص
الاندماج	صداقة
نشاط	منتج
المتعة	مسلي
الشجاعة	جريء
المعرفة	مجرب

وربما ترى أن تضع روابط بين قيم وخصائص أخرى. خذ لحظة لترى ما هي الدروس التي تستطيع أن تستخلصها من النظر في القائمتين. سجل اكتشافاتك.

.....

.....

.....

.....

.....

قدرتك على التعلم ومناهج التعليم لديك:

نحن نعرف من الأبحاث المكثفة التي أجريناها في مركز القيادة الخلاقة بأن التعلم ضروري للقيادة (لومباردو، ميكول، وموريسون 1988). إنما كيف تتعلم؟ غالباً من انعكاس تجارب عشناها في العمل. بعض المدراء يحيطون التعلم بالعاطفة ويتحمسون لمعرفة كل شيء، وأشار وارن بينس وبرت نانوس (1985)، في دراستهما لتسعين قيادي رئيسي، أن كل القادة تقريباً بارعون جداً في الاستفادة من التجارب (188). دعنا ننظر إلى المواقف التي تعطيك أفضل الفرص للتعلم.

التحدي والتعلم

يسلط ميشيل لومباردو وروبرت إيشنغر في كتابهما (ثمانية وثمانون درساً للتطور في المكان) (ص 5 - 7، 1989) الضوء على أحد عشر تحدياً أصبحت شائعة في تجربة التعلم عند المدير التنفيذي. ووجدوا أنه من أجل الحصول على تجربة ثمينة للتعلم (أو التطور) يجب أن يكون هناك خمسة تحديات أو أكثر موجودة.

1. يدير الفرد وضعاً يتضمن تقديراً واضحاً يحتمل النجاح والفشل في آن واحد.
2. يتطلب الموقف عملاً هجوماً، وقيادة تتحمل المسؤولية.

3. يتطلب الموقف العمل مع أشخاص جدد أو عدد كبير من الأشخاص.
4. يسبب الموقف ضغطاً شخصياً إضافياً.
5. يتطلب الموقف التأثير في أناس أو نشاطات، أو عوامل لا سلطة لك عليهم.
6. يتضمن الموقف مستويات عليا من التنوع، والغموض وعدم اليقين.
7. يقع الموقف تحت رقابة دقيقة من قبل أشخاص لرأيهم وزن هام.
8. يتطلب الموقف تشكيل فريق، والبدء بعمل ما بدءاً من نقطة انطلاق أو الصمود في وجه اضطراب ما، أو الالتفاف حوله.
9. يتضمن الموقف عنصراً استراتيجياً كبيراً، وتحدياً ثقافياً.
10. يتفاعل الشخص بشكل خاص مع رئيس جيد أو سيء.
11. يعمل المرء مع نقصان عنصر هام مثل (فقدانه للسلطة أو المهارات أو الدعم، أو التفويض).

سيساعدك ما تثيره هذه التحديات من تفكير لديك لأن تصبح أكثر وعياً لما تتعلمه منها كما يساعدك على التعرف على الفرص وما تتضمنه من دروس خبرات. فكر الآن بالأسئلة التالية ذات الصلة بموضوعنا:

- هل يتضمن دورك القيادي الحالي أو المتوقع بعض هذه التحديات الأحد عشر.
- كيف تساعدك هذه التحديات حالياً على التعلم؟ وماذا تعلمت منها؟
- هل لديك تحديات كثيرة؟ تحديات قليلة؟ أو تحديات من نوع خاص؟
- هل لديك الرغبة في أن تكون مرناً كي تستفيد من الدروس التي تتعلمها؟

أسلوب التعلم

أظهر بحث آخر أجراه «مركز القيادة الخلاقة» أنك تحصل على أكبر قدر من التعلم إذا استخدمت أساليب متنوعة في التعلم ونماذج مختلفة من التوجهات والتكتيكات في مهمة التعلم (دالتون، 1998). وباستخدام أساليب تعلم مختلفة ستجعلك متعلماً أكثر براعة مكتسباً أكثر من مسار كل تجربة. من المهم أن تعرف أي نوع من أساليب التعلم تستخدمه لأن طرائق التعلم تتحول إلى عوامل هامة في أسلوب القيادة لديك. وفي الحقيقة، وفي هذا العالم المبني على التبدل السريع يصبح التعلم هدف القيادة.

لندرس الآن أربع مجموعات من الأساليب المتصلة بالشعور، والفعل، والتفكير، والوصول إلى الآخرين. أولاً أنت بحاجة لأن تفهم أين تقع اهتماماتك بين هذه المجموعات. ثم ربما تحتاج أن تنتقل من أسلوبك المفضل والمريح إلى أساليب أخرى. ويمكن للنتيجة أن تكون ذات فاعلية أكبر لك كقائد.

أسلوب الشعور:

يكون الأفراد الذين يتعلمون بتطبيق أساليب الشعور، أكثر قدرة على معالجة القلق والشك اللذين يرافقان التحديات الجديدة. ويستطيعون أن يعترفوا بتأثير شعورهم على ما يفعلون، ويثقون بما يخبرهم به حدسهم، ويواجهون أنفسهم عندما يعرفون أنهم يتجنبون مواجهة تحد ما.

أسلوب الفعل: كذلك يتعلم الأفراد الذين يعملون وفق أساليب الفعل مما يعملونه. وهم يواجهون التحدي بالتفكير ووضع اليد عليه بالوقت المناسب، ويتخذون قرارهم وهو المسير. والرجل الذي يعتمد أسلوب الفعل يتقبل المخاطرة، ويتواجد داخل المصنع ليتخذ قراراته بين ضجيج الآلات.

أسلوب التفكير: يؤدي الأشخاص الذين يعملون وفق أساليب التفكير،

أعمالهم بأنفسهم. فهم يستعيدون أوضاعاً مشابهة أو مخالفة. وهم يتخيلون المستقبل ويضعون عدة سيناريوهات. ويجمعون المعلومات من الكتب والتقارير كي يتسلحوا بالحقائق. لا يتيح هؤلاء الأفراد فرصة لظهور نقص في المعلومات لديهم.

أسلوب الوصول إلى الآخرين: إنهم أفراد يتعلمون من خلال الاتصال بالآخرين بحثاً عن النصيحة والمشورة، والأمثلة، والدعم، أو التوجيه من أناس واجهوا تحدٍ مشابه للتحدي الذي يواجه هؤلاء الأفراد كما أنهم يتعلمون من مراقبة شخصٍ ما يفعلون الشيء ذاته، أو يخضعون لدورات أو برامج، تعالج احتياجاتهم.

استخدم المجموعات التالية من البيانات كي تتعرف إلى أسلوبك المفضل في التعلم. ضع علامة بجانب البيانات التي تجدها مطابقة لك. ثم اقرأ بعد ذلك الشرح الذي يلي.

أسلوب الشعور:

- عندما أواجه فرصة تحدي، فإنني:
- أفكر جيداً بالطريقة التي أشعر بها.
- أواجه نفسي فيما إذا كنت أتجنب التحدي.
- أفكر بعناية كيف يشعر الآخرون.
- أثق بصدق أحاسيسي بما أفعله.
- أعترف بتأثير مشاعري على ما أنوي فعله.

أسلوب الفعل:

- عندما أواجه فرصة تحدي فإنني:
- أنظر إليها من خلال تجربة الخطأ والصواب.

- أسمح لخبرتي أن تقودني .
- أنغمس بكليتي في الحالة كي أتجاوزها سريعاً .
- لا أسمح لنقص المعلومات أو المعطيات أن تحول دون تحركي .
- أكرس نفسي للقيام بفعل ما .

أسلوب التفكير :

عندما أواجه فرصة تحدي فاني :

- أتحول بشكل منتظم إلى المقالات في المجلات والكتب أو الإنترنت للحصول على المعارف أو المعلومات .
- أسأل نفسي : «كيف يشابه هذا الأمر أموراً أخرى أعرفها؟» .
- أتخيل الخيارات الممكنة التي تلبي الحاجة .
- أحاول أن أتصور ما يمكن أن يفعله الرجل المثالي .
- أحاول أن أحكم عقلي في أفعالي قبل أن أزج نفسي في معالجة موضوع التحدي .

أسلوب مبني على فكرة الاقتراب من الآخرين :

عندما أواجه فرصة تحدي فإنني :

- غالباً أحاول الحصول على نصيحة من هم حولي .
 - أبحث عن نماذج لشخصيات مسيطرة وأحاول الاقتداء بها .
 - أبحث عن شخص ما يذكرني بالأسلوب الذي أعمل به .
 - أبحث عن دورة تعليمية أو برنامج تدريبي ألتحق به .
 - أبحث عن شخص ما لديه خبرة في هذا المجال .
- تمثل المجموعة التي أشرت عليها أكثر من غيرها، أسلوبك التعليمي

الرئيسي. من المحتمل أن يكون لديك أكثر من أسلوب واحد. فإذا استخدمت واحداً أو اثنين منها فمن المحتمل أن تكون قد أفرطت باستخدامها أو استخدمتها بشكل خاطئ. ولربما تجنبت حالات تتطلب استخدام أساليب أخرى. والمتعلمون الأكثر براعة يستخدمون الأساليب الأربعة.

والآن اطرح على نفسك عدداً من الأسئلة حول إجاباتك؟

- كم يتسع مجالك الحالي لأساليب التعلم؟.
- هل تعتمد على مجموعة معينة أكثر من المجموعات الأخرى؟.
- هل تفرض صيغتك الحالية قيوداً عليك؟.
- هل أدخلت هذه الصيغة في متاعب في الماضي؟.
- هل لديك الدافع لإضافة واحد أو أكثر من الأساليب الأقل قبولاً منك، إلى ما تستخدمه من أساليب؟.
- أية آثار سلبية يمكن للتغيير أن يتركها على صبرك أو صلابتك؟ وأي إزعاج يمكن أن يسببه؟

إذا أردت الاستمرار في أسلوب التعليم الذي ألفته في السابق حتى وإن لم يحمل إليك منافع فوائد مهنية أو تطويرية. فكّر في ذلك الوضع قبل أن تلجأ إلى استخدام أسلوب قيادي جديد.

استجابتك للتغيير:

عند هذه النقطة التي وصلنا إليها، تكون قد اكتسبت الكثير من التبصر الهام حول نفسك. دعنا الآن نتقل إلى مسألة كيف تتعامل مع التغيير.

لم يعد «مكان العمل» ما كان يعرف سابقاً بأنه العلاقة بين القائد والمؤسسة. فإعفاءات العاملين القدامى من الوظيفة أصبحت أمراً شائعاً،

ويقلب القادمون الجدد تقاليد الشركة رأساً على عقب، وتتطلب عمليات الشراكة والاندماج بين الشركات توجهاً جديداً في مفهوم القيادة، وتحول إعادة هيكلة المؤسسة القديمة إلى مؤسسة غاب طابعها المعروف. لنلقي نظرة على ثلاثة ملاحظات عامة حول تجربة التغيير. ثم سنسألك بعد ذلك أن تناقش وتفكر بأربع طرق قد تستجيب أنت نفسك بعدها للتغيير.

ثلاث حقائق عن التغيير

التغيير يسبب الإحساس بالضغط: دائماً. وهي حالة صحيحة دوماً سواء كان التغيير ايجابياً أو سلبياً، مخططاً أو غير متوقع، صغيراً أو كبيراً، شخصياً أو مشتركاً مع الآخرين. ويتضمن التغيير عادة خسارة، أو على الأقل، خطر فقدان شيء ما مهم. ويعني الانتقال إلى مستقبل مجهول، وإعادة خلط الأوراق، وتطوير عادات جديدة وأساليب جديدة، وخلق أنماط جديدة، والعمل مع أشخاص مختلفين واللعب وفق قواعد جديدة. التغيير يعني الانتقال من مواقع قائمة ومريحة اعتاد الناس الاعتماد عليها.

وتكره الناس الضغوط وتسعى إلى تخفيضها إلى الحد الأدنى، وأحياناً بطريقة غير منتجة عن طريق إنكار أهمية التغيير، أو الهرولة عبر هذه التغييرات، أو تجنبها، أو بتوجيه اللوم لأحد ما لعدم اتخاذ الترتيبات المناسبة، إذا كنت تشك بصحة هذه الحقيقة، ارجع بتفكيرك قليلاً إلى الخلف وتذكر أمراً هاماً خططت له سابقاً: عرساً، طلاقاً، تغيير في أسلوب الحياة، أو حمية غذائية (ريجيم) أمر بها طبيبك، أو انتقالاً، أو فقداناً لعمل.

يجب أن نكون جاهزين للتعامل مع الضغط عندما يكون هناك تغيير. عندما تتقلد أدواراً قيادية أو تتحرك عبر قواعد القيادة، يجب أن تكون جاهزاً للتعامل مع كميات متزايدة من الضغط عليك وعلى الآخرين. حاول بأفضل ما تستطيع تجنب الطرق غير المجدية للتعامل معه.

حاجة التغيير للاستمرارية والتكامل: تضرب الصحافة الشعبية والصحافة الاقتصادية على حد سواء على وتر واحد في توضيح أهمية إدارة التغيير بطريقة جيدة. ويجري الحديث عن نتائج يتنبأ بها المحللون سواء للأفراد أو المؤسسة التي تفشل بالقيام بالتغيير بسرعة وبشكل متكرر. قد يكون الأمر كذلك، ولكنه لا يمثل الحقيقة بكاملها. فنحن نعتقد أيضاً بأنه من المهم أن تحقق الاستمرارية في هويتك، وقيمك وأهدافك، وتاريخك خلال عملية التبديل كلها. والقائد الناجح هو الذي يفعل ذلك بنجاح.

إن الشخص الذي يعيش الكثير من التغيير في قواعد القيادة لا يختلف كثيراً عما كانه/ كانته قبل التغيير. صحيح أنه يخلف وراءه بعض العادات القديمة، ويكتسب بعض العادات الجديدة، ولكن ما يستمر من خصائص شخصيته وعاداته أكبر من التبدلات التي تصيب ذلك الشخص، خلال عملية التغيير.

مقاومة التغيير: لسوء الحظ، هناك مفهوم خاطئ واسع الانتشار هو أن على القائد أن يتغلب على مقاومة التغيير، وجعل كل شخص له علاقة متحمساً لكل تغيير، أو التخلص من الأشخاص الذين يضعون العصي في عجلة التغيير. وبشكل مشابه هناك مفهوم أكثر خطأ يقول أن الشخص الذي ينمو بنجاح ويتطور هو الذي يملك قوة الإرادة كي يرحل «الجهاز القديم» ويتحرك نحو المستقبل الذهبي دون أن يعرقل تقدمه أحد. نحن لا نؤمن بهذه الأفكار.

فمقاومة التغيير أمر طبيعي، وصحي، وضمن. وهي عملياً طريقة جديدة لإبلاغ رسالة تحمل معلومات من الذين يقع عليهم التغيير إلى القائمين به. إذا كنت تقود تغييراً ما فإن المقاومة قد تنبهك إلى أمور هامة يجب الاحتفاظ بها أو تعديلها بدلاً من نبذها كاملاً. وتعلمك المقاومة ما يجب أن يعمل لجعل الانتقال ليناً وفعالاً. وتخبرك أين يجب أن تركز انتباهك كقائد. إنها

تشير إلى قيم، وتاريخ، وخصائص ثقافية لا يجوز أن تهمل بلامبالاة. ومن المهم معرفة الجهة التي تصدر عنها المقاومة، واحترامها، وليس نبذها باعتبارها جهة سيئة ولا تستحق الالتفات إليها.

ومن عناصر فن قيادة التغيير، تعلم فك «رموز المقاومة»، فغالباً ما يعبر عن المقاومة بشكل مبهم، يختبئ خلف طبقات عديدة من العواطف. وهي حقيقة سواء أشمل التغيير شخصاً أو عائلة، أو فريق عمل، أو منظمة، أو مؤسسة أو ثقافة بكاملها، ويتطلب التعامل مع هذه التغييرات الصبر، والحب، والتمرس، والكثير من الحوار.

أربع ردود على التغيير:

استحدث كيري بنكر (1994) ودافيد نور (1997) طريقة للتفكير حول الكيفية التي يستجيب فيها الأفراد للتغيير. وقال نور: «بينما يتابع العقد النفسي بين الفرد والمؤسسة انحلاله، فإن العديد منا يصارعون للرد على أسئلة أساسية مثل كيف أقود؟ كيف أخلق الحوافز؟ وكيف أخطط في هذا المناخ الجديد غير المعروف؟ فنحن سواء أحببنا ذلك أم لا، عاملون عابرون» (ص 6).

نستطيع القول أن كل من يرغب الانضمام إلى صفوف القادة، أو هو عضو فيها الآن، عليه أن يتعامل مع بعض التغييرات الآنية خلال عمله/ عملها.

وسيخوض البعض غمار هذه التغييرات، وسيصعق البعض الآخر بسبب التسريجات وإعادة الهيكلة، ويمكن مقابلة فئة ثالثة تنزلق إلى حالة من الشلل، بانتظار أن تزول الغمة ويتم إنقاذها. وتشكل استجابتك الجيدة للتغيير جزءاً من شخصيتك ودليلاً على أسلوبك في القيادة.

وفي عملهما في مركز القيادة الخلاقة مع مسئولين يعيشون في ظل

تغييرات كبرى قائمة، حدد بنكر (1994) ونور (1997) أربعة استجابات سلوكية رئيسية صَنَّفَ الأفراد بموجبها إلى أربعة أصناف حسب استجاباتهم وهم: المغلوبون، المتخندقون، المخادعون، والمتعلمون. وبينما نناقش استجابات هؤلاء، استعرض أنت الطريقة التي تعاملت فيها سابقاً مع التغيير وكيف يمكن أن تتصرف من جديد في المستقبل.

المغلوبون: يتفهم هؤلاء الأفراد طبيعة التغيير الذي يتعرضون له، ولكنهم لا يستطيعون التخلي عن الأساليب القديمة. وبدلاً من تجاوزها يكررونها. إنهم ينسحبون من عملية التغيير ويتجنبونها. ويقول نور عنهم أنهم يقفون في مكان ما بين الحزين والمقهور. والوصف النموذجي لهذا النوع من الناس هو «انعدام الطاقة لديه والسطحية». إنهم محبطون وقلقون لأنهم لا يعرفون كيف يتكيفون مع الوضع الجديد. أما تقديرهم لذواتهم فقد أصابته جروح وقروح، إنهم ضحايا مهينون. ويشكل انسحابهم تخلياً عن سلطتهم المؤسسية وسلطتهم على ذواتهم.

إن حجر الأساس في استراتيجية المغلوبين لمواجهة التغيير هي سد الطريق في وجه هذا التغيير في المؤسسة وفي ذواتهم على السواء. ويتراجعون للاحتماء بالصيغ القديمة ظناً منهم أنها تحميهم وتحقق لهم السلامة. ويستهلكون طاقتهم في تجنب ما هو واقع ويرفضون بشدة فكرة أن وظائفهم يمكن أن تصل إلى نهايتها وأن المؤسسة لم تعد المكان الدافئ والمحملي الذي اعتادوا عليه، لأن إعادة الهيكلة قد أخذت مجراها فعلاً.

المتخندقون: هؤلاء الناس قادرون على التعلم والتبدل أمام حركة التغيير في العمل، ولكنهم يعيشون أوقاتاً صعبة وهم يفعلون ذلك. وآلية التكيف الأساسية لديهم هي أداء العمل في أضيق الحدود. وبعكس المغلوبين، يمكن للمتخندقين أن يكونوا منتجين. ولكنهم غالباً ما يصرون على أداء الأشياء بنفس الطريقة القديمة التي يمكن أن تحد من منجزاتهم بشدة.

وباعتبارهم محدودو القدرة على التغير، يشعر المتخذون بالإحباط والغضب. ويميلون للإفراط في الحديث عن ماضي المؤسسة ويحاضرون في زملائهم عن الأمور كيف كانت تصرف في الماضي. يشكل هذا الموقف شاشة يحتمون خلفها لحماية أنفسهم من التعامل مع النقلة الجديدة بطريقة صحيحة. ويميلون لتوجيه اللوم، والشكوى، والمقاومة، ويعملون بجد وفق سلوك كان ناجحاً في الماضي إنما لم يعد ملائماً في الوضع الحالي. ويحاولون تجاوز الأزمة.

وقد اقتبس نور (1997، ص 50) من أحدهم وصفه للمتخذ على الشكل التالي:

«لقد استمر يخبرني بأننا نسينا مالذي جعلنا ما نحن عليه، لقد كان يأخذ التغير فعلاً على أنه مسألة شخصية».

المخادعون: يبدي هؤلاء ارتياحاً للتغير، ولكنهم في الحقيقة يخدعون الجميع. ولا يظهر هؤلاء الخوف الذي نراه لدى المغلوبين والمرابطين في الخنادق، ولكنهم لا يقومون بعمل جوهري كردٍ عملي على التغير. والتعليق النمطي حول هؤلاء: «لأشياء من كل هذه الأمور يزعجني»، ترى هل يفهم هذا الرجل ما يجري حوله؟.

إنه يقبل التحدي ولكنه لا يعطيه الكثير من التفكير، ويتمنى أن يتم بسرعة. ويثق هؤلاء بقدرتهم على التعامل مع أي أزمة بقصف عدواني سريع ومباغت. وهم غالباً نافذوا الصبر إزاء اختلاط الأمور وشكاوى زملائهم.

وأحد ردود الأفعال التي تصدر عن هؤلاء في أوقات التغير هو الجري السريع بثقة مفرطة لاحتلال مواقع التأثير. ويتطلعون لعمل شيء ما - أي شيء - فهم يضغطون للقيام بعمل سريع. ولأنهم يظهرون وكأنهم يسيطرون على الموقف، يستطيعون خداع رؤسائهم فترة طويلة جداً.

المتعلمون: يستجيب المتعلمون بشكل نشط للتغير. إنهم أشخاص

يميلون للتمسك بالمؤسسة في فترات الانتقال ويملكون ثقة بالنفس وقدرا كبيرا من التفاؤل، وقادرون على التعلم من التجربة ويستخدمون كفاءاتهم في معالجة المواقف المختلفة. إنهم ينخرطون بعملية التغيير، ويكبرون من خلالها.

يواجه المتعلمون المسائل المطروحة، ويعملون بجهد لمعالجتها والوصول إلى نتائج ايجابية. ويفكرون دائما بالتحديات القائمة، وبالصعوبات التي تواجه المؤسسة ولكنهم يتقدمون إلى الأمام بخطوات ثابتة للوصول إلى النتائج الممكنة. يقبل المتعلمون فكرة أن على القديم أن يرحل، ويتخذون ما يجب من خطوات لمواجهة الشك وعدم اليقين. وقد يصور البعض طراز المتعلمين «كزبون بارد المزاج»... يعرف المتعلم ما عليه أن يفعله، ويقبله، ويسير معه.

والمتعلمون لا تعيقهم العقبات قصيرة الأجل، ويميلون في الحقيقة إلى الجانب المشرق من المحنة ويسعون وراء العزاء والأمل، ويستخدمون الدعابة في المواقف اليومية الصعبة التي تواجههم في عملهم. ويرغبون في الامتداد خارج محيطهم المريح بحثاً عن هدف ما لكنهم ليسوا مفرطين في التفاؤل إنهم أفراد يتصفون بالوقار والرزانة ويشعرون بالمسؤولية، كما إنهم وهبوا غنى داخلياً يزودهم بالنظرة الإيجابية، والقدرة على التصدي للعمل.

وفي أوقات مختلفة، يمكن لكل منا أن تبدر عنه كل هذه الاستجابات للتغيير. إنما قد تكون استجابة ما أكثر نمطية من الاستجابات الأخرى. فكّر بالأسئلة التالية وتابع دراسة أجوبتك لترى إذا كنت قد بدلت من استجاباتك وأنت تتقدم في حياتك القيادية.

- ما هو مدى الحيوية التي تتعامل بها مع الضغوط التي يسببها التغيير؟
- هل تجد طرقاً للتكامل بين التغيير والاستمرارية في شخصيتك؟
- إلى أي مدى من الفاعلية تقرأ المقاومة وتستخدمها؟
- ما مدى إيجابيتك في تفسير التغيير في نفسك والآخرين؟
- ما هي استجابتك النمطية على التغيير؟
- كيف ستؤثر هذه الاستجابة على حسن قيادتك؟
- إلى أي مدى تستطيع تطوير الطريقة التي يستجيب فيها «المتعلمون» للتغيير؟

تاريخ المهنة والدروس المستفادة:

مقابل النظرة التراكمية للواقع، والكفاءات، والأدوار، والخصائص، والأنماط، دعنا نلقي نظرة الآن على تاريخك المهني والمناصب المختلفة التي شغلتها. والهدف معرفة ما تعلمته، وكيف يؤثر ذلك في تكوين قيادتك. كان معظم ما تعلمته عن القيادة لم يكن من الكتب، بل من العمل مع الآخرين في إطار أنظمة المؤسسة وقد أمضى مركز القيادة الخلاقة، سنين عديدة ليثبت حقيقة أن معظم المسؤولين قد تعلموا مبدئياً مما واجهوه وهم خلف مكاتبهم، تماماً وهم في خضام العمل (لومباردو، مكول، موريسون، 1988). إنها أكثر الخبرات أهمية تمر بك وسوف تدلك على ما تحب وما لا تحب في موضوع القيادة.

ربما تحب أن تسجل هنا بعض الملاحظات أو أن تكتب مطولاً في دفترك بينما تقوم بالخطوات التالية:

أولاً: افحص تقدمك المهني منذ اليوم الأول لعملك. ماهي القرارات التي نقلتك من حالة إلى أخرى؟ كم بذلت من نشاط في البحث وإيجاد

فرص جديدة؟ هل «ركبت مرة بحر التغيير» ثم ندمت لاتخاذك موقف ما؟ هل تندم أنك لم تأخذ شيئاً كان متاحاً لك؟ أي نقطة من حياتك راضٍ عنها أكثر. ماذا كنت تفعل حينها؟ متى كنت أقل رضا؟.

بعد ذلك، اذكر مكونات القيادة في كل منصب كنت فيه. هل كنت عامل تغيير، أم محرضاً عليه؟ ماهي الدروس الخاصة بالقيادة التي تعلمتها في طريقك؟ ما الذي تحبه أكثر في تشكيل دور قيادي معين؟ مالذي تحبه أقل؟ ماهي مكونات القيادة في دورك الحالي وما الذي يساعدك لتنجح أكثر في أدائها؟ ما الذي تحب أن تعمله أكثر؟ أو أقل؟.

بعد ذلك.. ركز على تجاربك الأساسية في القيادة. اذكر أربع تحديات واجهتها قيادتك، كان لك فيها التأثير الأكبر. فكر أيضاً بتأثيرات الآخرين الذين كانوا يعملون معك؟ ما الذي جعل تلك اللحظات في سلوكك القيادي لا تنسى؟ ماذا علمت تلك اللحظات عن نفسك؟

ما هي الخبرات القيادية التي تنقصك من خلال استعراض تاريخك القيادي؟ هل تحاول استدراكها؟ ماهي برأيك الأهمية التي يشكلها هذا الاستدراك في تقدمك القيادي؟.

عندما وجهنا هذه الأسئلة إلى المديرين الذين أجرينا المقابلات معهم، قدموا رؤى واعترافات جديدة. قال أحدهم: «أنا اعتقد أن ما قمت به هو أعمال إدارية أكثر منها عملاً قيادياً فعلاً».

وقال: «لقد تعلمت أنني لا أكون مرتاحاً عندما أتحمل المخاطر، فهي ببساطة لا تدخل منطقة راحتي، وهذا نقص يجب أن أتابع تحديده. أيضاً... أنا لا أحب الصراع... أحب بناء العلاقات، وأنا فعلاً جيد في تكوين فريق عمل... وفي خلق الحوافز... وأنا جيد في... وضع تصور ما، ووضع بعض التوجيهات بهدوء وصمت دون استخدام «مكبرات الصوت»... ولكني لا أحب أن أتعامل مع الصراع، وأحياناً أشعر بأنه علي أن أراجع قليلاً إلى الوراء».

بالطبع. يحقق كل فرد اكتشافاته الخاصة به. وبشكل نقيض للفرد المستقر نسبياً فقد اقتبسنا من إجابة قدمها شخص آخر:

ترغب الشركات بأن تلقي بك في موقع الإدارة. لقد وصلت إلى هناك لأنني تقني، وليس لأنهم رأوا في رجلاً يمتلك مهارات إدارية كبيرة... ولقد مضت سنتان أو ثلاث قبل أن بدأت أشعر ببعض الراحة لكوني مديراً. وفجأة أصبح أي قرار أتخذه لا يؤثر بي فقط، بل يؤثر في 10 أو 12 شخصاً آخر... وأعتقد أن واحداً من أصعب الأمور أن تتعلم من مهارات هؤلاء الناس، وتكون مرتاحاً في مواجهتهم في مسائل الأداء، وما شابهها من الأشياء. وتميل شخصيتي لأن تكون قوية جداً، وأعتقد أن هذا أمر جيد، ويجب أن أكافأ عليه. إنما أريد أن أكون حذراً جداً... إذ لا أريد أن تكون المكافأة من نصيبي لوحدي. لدينا هنا مجموعة من الناس يجب أن تعيش. فإذا تابعت صعود السلم، وبقي فريقتي حيث هو، فلن أشعر بأي نجاح. هل يزعجني أن أحتكر الأضواء؟ ليس هذا صحيحاً دائماً، ولكنني سأكون أكثر سعادة لو كانوا معي.

فكر في مثال آخر أكثر انتشاراً، عن الكيفية التي كشف فيها استعراض تاريخ شخص آخر مكان القيادة في حياته المهنية.

تعتبر كاثيري ميدوز (اسم مستعار). التي تقترب من الخامسة والثلاثين من عمرها، امرأة شابة، جادة، مبدعة، متحمسة للعطاء، وهي صفات تتمنى كل مؤسسة أن يتحلى العاملون لديها بها.

وكانت شهادة إدارة الأعمال مقدمة لخبرة طويلة في مجالي المقاولات وتقديم المشورة. وقد قادت منذ زمن مبكر وبنجاح عدداً من المشاريع الصغيرة. وكان أقرانها في حلقات البحث لنيل شهادة الماجستير، يعلقون بأنه من «الطبيعي» أن تكون هي رئيسة الفريق.

وكان عملها الأول بعد الماجستير كفرد من أفراد الجهاز العامل بدوام

كامل. لكن سخطها كان واضحاً، فقد كانت أفكارها الجيدة تأخذ طريقها إلى سلة المهملات. ولم تكن الإدارة ميالة للاستماع إلى أفكار فتاة (مغرورة) حسنة المظهر وقوية. كان ما يريدونه منها أن تساعدهم في النجاح، وأرادت هي منهم أن يساعدها في النجاح. لذلك لم يدم الأمر طويلاً.

تركت عملها وذهبت لعمل شيء ما تكون مسئولة عنه، أن تبني شيئاً خاصاً بها. أخذت دور البائع لتفتح فرعاً جديداً في خطوة محفوفة بالمخاطر بالنسبة لشركة. ونجحت في عملها، فزودتها الشركة بعدد أكبر من العاملين وبأفق عمل أوسع. وسرعان ما وجدت نفسها «تقود» جهود تطوير العمل على المستوى الوطني، ولترفع تقاريرها مباشرة إلى نائب رئيس التسويق. بينما كانت هي مازالت في أوائل الثلاثينات من عمرها.

ووجدت نفسها، بسرعة، أن عليها اتخاذ قرار هام لتقرير الجهة التي يجب أن تتجه إليها بعد ذلك النجاح. وشعرت أنها تستطيع متابعة طريقها بنفسها، أو الانتقال إلى العمل المركزي في الشركة. وقد دلتها غريزتها أن العمل في الإدارة المركزية للشركة أكثر أهمية من أرفع مركز يمكن أن تصله في جهاز المبيعات. وإذا انتظرت أكثر من ذلك، فلن تستطيع أن تقوم بعملية الانتقال، الصعبة حتى في هذا الوقت لأنها ستؤدي إلى تجميد دخلها لسنتين قادمتين.

وعندما قررت ترك قسم التسويق، كانت قد رتبت عملية الانتقال. كانت تشعر أنها كشفت عن مواهبها القيادية في التسويق - لنفسها وللآخرين - وكانت واثقة أنها تستطيع العودة إلى عملها القديم عندما تريد. وكمسألة مهنية عملية، انه إذا كان عليها أن تصبح عنصراً أساسياً في الجهاز الوظيفي الرئيسي فإن عليها الآن تقوية موقعها في الأجهزة المهنية الرئيسية.

وما هو أكثر أهمية، أن صورة كاثي عن نفسها، هي أنها تمتلك بالدرجة الأولى كل الخصائص المهنية التي تريدها الشركة، ويأتي في الدرجة

الثانية أنها تملك خصائص قيادية، ومسئولة مبيعات جيدة، أو أي شيء آخر. وعندما استطاعت أن تجعل ذلك الانتقال بشفافية ووضوح الكريستال كما وصفته بكلماتها هي، فقد وصلت إلى نقطة التحول. هذا الأمر أيضاً يحوي عنصراً قيادياً، إنما على قاعدة الاعتراف «بالخصائص المهنية أولاً».

الملخص والتأليف بين النتائج

رَكَزَ هذا الفصل على دور إدراك الذات في السماح لك لتصبح قائداً أكثر أصالة. وبالإضافة لاستعادة ما تتعلمه أثناء عملك، فقد طلب منك أن تنظر في دافعك للقيادة، وكفاءاتك القيادية، وأدوار القيادة، وسماتك الشخصية، وأنماطك في التعامل مع التعلم والتغيير.

1. راجع أجوبتك عبر هذا الفصل. خذ نسخة من الجدول 5 - 1، ارجع إلى الملاحظات التي أخذتها وضع خطأً أو دائرة حول الكلمات التي تراها تعطي أوضح وصف لك. هل ترى أي علاقة بين المهارات القيادية، والأدوار القيادية، والخصائص الشخصية التي تعتقد أنها تعطي عنك وصفاً صادقاً؟ وماذا عن وضع صيغ لمعالجة نقاط الضعف في هذه العلاقات؟ ماهي هذه العلاقات وما هي الصيغ التي ستعالجها؟ وما هي أشكال التبصر التي كسبتها منها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ما هي الصيغ الأخرى، التي تظن أنك التقطتها حول نفسك وأنت تتابع المقاطع المختلفة من هذا الفصل؟

.....

.....

.....

.....

3. هل وضعك القيادي الحالي أو المتوقع أن تحتله يدعم ما تعتقد أنك تفعله بشكل جيد؟

.....

.....

.....

.....

4. هل تجد نفسك في موقع، أو تبحث عن موقع لست مؤهلاً له بما يكفي؟

.....

.....

.....

.....

في الفصل التالي، سوف نزور الموضوع الرئيسي الخامس أو الأخير في إطار هذا الكتاب وهو: التوازن بين المكونات المختلفة لحياتك. وسوف تكتشف الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز حياة أكثر تكاملاً ومردوداً وتلعب فيها القيادة جزءاً هاماً استناداً إلى إدراكك الشخصي المتزايد لتصوراتك، وقيمك، ونقاط القوة والضعف في قيادتك.