

## الفصل الخامس

هل القادة يولدون مقابل يصنعون ؟

حسناً ، نعم

Are Leaders Born Versus Made ?

Well, Yes

إنني سوف أضع سمعتي المهنية في الاختبار عند هذه النقطة وأقول من واقع بحوثي . إنني أعتقد الآن أن التدريب يمكن أن يلعب دوراً محورياً في تنمية القيادة .

Jay Conger

عادة ، في ورش العمل ، بعد أن يتم المرء المناظرة حول ما إذا كان القادة والمديرون مختلفين ، فإن شخصاً ما سوف يسأل نمطياً (غالباً مع وجود الإجابة بالفعل في ذهنه) هل القادة يولدون مقابل يصنعون ؟ الإجابة بالطبع نعم ! هل سبق لك أن قابلت قائداً لم يولد ؟ حسناً ، بالنسبة لبعض القادة هناك ، قد يتشكك الناس إذا ما كانوا بشراً حقيقيين أم لا ، وغالباً ، لا في الأحاسيس الأكثر إيجابية (انظر ، قادة إحداث التغيير الكذابين في جدول 4-1) . في نفس الوقت ، ما نوع الخبرات التدريبية فيما وراء المواهب الوراثية المطلوبة لكي تكون قائداً فعالاً إن لم

تكن نموذجياً ؟ تذكر مناقشتنا حول مجرى حياة الفرد . ربما الجينات الوراثية هي التي تدخل بها مجرى الحياة ، ولكن يبقى السؤال الواقعي ، ماذا تقول عن اتجاه المجرى في مسيرة الحياة (انظر اللوحة رقم 5-1) .

### اللوحة رقم 5-1

#### مقابلة مع كولن باول Colin Powell

في مقابلة مع الجنرال كولن باول رئيس الأركان المشتركة السابق في الولايات المتحدة الأمريكية قال : « إنني أعتقد بأن القادة يمكن تشكيلهم . يجب أن يكون لديك المواهب اللازمة للعمل مع الأفراد . ولكن المواهب الطبيعية يمكن تحسينها باستمرار من خلال التدريب والتعليم ، حتى يمكنك أن تفهم ماذا يمكن أن يكون في صالحك . في حياتي العملية ، قد التقيت بأفراد كانوا قادة يتسمون بالفضاعة لأنه ليس لديهم موهبة داخلية للقيادة ، ولم يتعرضوا لجرعات تدريبية لمساعدتهم ، وقد قابلت أيضاً قادة طبيعيين في تألقهم والذين أصبحوا أفضل وأروع عندما طوروا مهاراتهم (Colin Powell Thoughts, 1988)

### إلى أي حد تعتقد بأن القادة يولدون مقابل يصنعون ؟

مطلوب منك أن تفكر في هذا السؤال عند الشروع هنا في مناقشتنا ، لأن ذلك يؤثر على الطريقة التي تدرك بها ما الذي يمكن تنميته بالنسبة للقيادة والتبعية ، ما الذي يقوم جزئياً ، على نموذج القيادة الضمني في ذهنك . إنه أحد المؤشرات حول منظورك إلى القيادة ، ولكنه واحد فقط ، وأنني سوف أعطى أشياء أخرى كثيرة عندما نعمل معاً خلال الجزء الباقي من هذا الكتاب .

ماذا أعني بمؤشر واحد ؟ إذا اعتقدت بأن القيادة شيء ما قد ولدت به ، حينئذ فإن توقعك عن نفسك وعن الآخرين أن القيادة ثابتة نسبياً عند الميلاد في شكل

« قادة طبيعيين » . ومن ثم إذا طلب مني أن أنمي القيادة في نفسي أو أن أنميها لدى الآخرين ، فإن توقعي سوف يكون ، إنني أستطيع أن أفعل القليل جداً لتنمية قيادة شخص ما أبعد كثيراً مما هي عليه من تنمية بالفعل . مثل هذه التوقعات يمكنها بذاتها أن تؤثر على المدى الذي تصل إليه في نجاحك كقائد . يمكن القول ببساطة ، إن توقعك حول القيادة بأنه لا يمكن تغذيتها أو تنميتها صحيح تماماً ، ولكن لسوء الحظ ، ربما يكون قد أسس على أسباب خاطئة . إنك لا يمكنك تنميتها لأنك تعتقد أنه لا يمكنك تنميتها ، ومن ثم يصبح اعتقادك نبوءة تحقق ذاتها . ومع ذلك يوجد هنا درس إيجابي عن القيادة يستحق الذكر : كن حريصاً فيما تتوقعه وتعتقده ، من المحتمل جداً أن يصبح واقعاً ملموساً ! تذكر ما كتبه Dov Eden عن كل من تأثيرات Pygmalion and Golem (44) (45) .

هناك شخص ما آخر والذي يعتقد أن القيادة يمكن تنميتها باستمرار يسمى جاهداً لاكتشاف فرص تنمية لتعزيز إمكانياته القيادية أو إمكانيات شخص ما آخر . في البحث عن تلك الفرص ، إنه يرسل تنبيهاً إلى الآخرين أن قدرته يمكن تنميتها بالمزيج الصحيح بين الفرص والخبرة . لا يعني هذا بالضرورة أنه يعتقد بعدم وجود حدود للتنمية . على العكس ، إنه قد يعتقد ذلك ، داخل حدود معينة ، يمكن تنمية درجة معقولة من إمكانية القيادة ، وذلك أبعد ما يمكن أن يصل إليه الفرد عملياً . يمكن للمرء أن يقول أن بعض الاستعدادات تضع قيوداً معينة والتي يمكن تنميتها داخل إمكانية القيادة . يستطيع المرء ، واضعاً هذا المنظور في ذهنه ، أن ينمي حينئذ الإمكانيات القيادية لكل فرد إلى النطاق الكامل والمتكامل لإمكانياته ولذاته أيضاً .

من ثم ، ما هو الموقف الذي اتخذ هنا ؟ هذا سؤال في موضعه تماماً ومع ذلك ، ومع ذلك عندما أخطر بأن أبدو ساخراً ، لماذا يحاول أي فرد تأليف كتاب يتناول تنمية القيادة ، إذا كان قد فكر بأن إمكانيات القيادة نوع من القضاء والقدر مقابل الاستعدادات الشخصية ؟ إنني أعتقد اعتقاداً راسخاً بأن تنمية القيادة ، إلى حد ما ، تتحدد مسبقاً عن طريق طبيعة شخصية المرء ، ذكائه ، وكيانه العاطفي . قد أشارت

الأدلة المتجمعة على مدى العقد الأخير أن الشخصية والذكاء، إلى درجة ما، ينتقلان وراثيًا من جيل إلى آخر<sup>(46)</sup>. ومع ذلك، تشير معظم الحقائق التي يأتي بها الدليل عن الاستعدادات الشخصية، أن ما يقرب من 50٪ من التماثل في الشخصيات مع حالات التوأم المتطابقة تعزي إلى الجينات الوراثية، بينما 50٪ لا تنطبق. ومن ثم، يمكن للمرء أن يقول أنه لدينا على الأقل 50٪ نتناولها في ضوء تنمية الموقف، ولذلك دعنا نخصص الباقي للاستعدادات الفردية. لاحظ أنني قلت الفرد والموقف، لأننا نعتقد بأنه يجب أخذ الفرد والموقف في الاعتبار لتقييم القيادة، لتمنيتها، ولتدعيم قدرات المرء لتحقيق إمكاناته، هنا أيضًا يجب أن نضع في أذهاننا التمييز بين القيادة كعملية والقائد كشخص مدفون أو مطمور في تلك العملية.

القضية الأساسية التي قد حاولت أن أجعلها ضمن نسيج هذا الكتاب أنه يجب أن نأخذ في اعتبارنا كلاً من الفرد والموقف لكي نطور تقييمًا أكثر عمقًا لإمكانية نطاق القيادة الكامل والمتكامل. دائيًا وأبدًا تتأثر القيادة بالأحداث السابقة على الموقف، والفترة الزمنية التي يعمل خلالها القادة والأتباع. تذكرني هذه الجملة بتعليق من أحد طلبتي عن جانكيز خان. قال الطالب: «إذا نظرنا إلى سلوكه داخل الفترة الزمنية التي حكم فيها، سوف لا يبدو ذلك السلوك وحشيًا أو تقريبًا تسلطيًا» كان هذا الطالب يقترح أن على المرء ألا يحكم على سلوك القائد بعيدًا عن السياق والفترة الزمنية التي حدث فيها. جعلني هذا أتوقف بعض لحظات للتفكير التأملي حول كيف أحكم على قيادة القادة في الحاضر والماضي، وأيضًا لدراسة ماذا نحتاج في سياق الحياة في المستقبل.

قد نشاهد سلوك قائد أثناء أزمة ما، وتحت هذه الظروف، قد نفكر أن السلوك ليس فقط ملائمًا، ولكنه مرغوب بدرجة عالية، وقد يؤدي إلى وصف القائد بأنه ملهم inspiring. تحت ظروف العمل اليومي العادي، قد يبدو سلوك القائد على أنه غير مقبول وغير ملائم تمامًا، ولكن في حالة الأزمة نكون شاكرين لشخص ما أخذ الخطوة الأولى، وربما الأكثر أهمية، خطوة أدت إلى حل الأزمة<sup>(41)</sup>.

في كثير من السياقات ، نجد الآن مديرين يقولون في المنظمة الحديثة أن المدير يقترب أكثر كثيراً في أن يكون مدرباً وميسراً منه موجهاً وأمرأ . قال Mort Meyerson المدير العام التنفيذي السابق لشركة « نظم البيانات الإلكترونية EDS » بعد أن تولى مستوليته لدى Perot System وعودته من سنوات عديدة كان معتزلاً خلالها العمل ، إن كل شيء تقريباً قد تعلمه في شركة EDS حول القيادة ، كان عليه أن يتخلص منه أو يعتزل من أجل هذا الموقف الوظيفي « الجديد » . مثل هذه الاستنتاجات هي الآن أكثر شيوعاً بين أعضاء الإدارة العليا التنفيذية الذين وجدوا أنفسهم مطورين في أماكن عمل أكثر تعقيداً تقنياً وقدرة ، وأن ذلك يتطلب إشرافاً وتوجيهاً يومياً أقل . يجب على القائد الآن أن يدرّب ، وييسر ، ويحقق الرقابة من خلال الالتزام (انظر اللوحة 5-2) .

### اللوحة رقم 5-2

#### الأزمة وقيادة العادة الخارقة Charismatic

فحصت (1994) Rivera في كيان معلمي إذا ما كان هناك نمطان للقيادة الكارزمية - قيادة تستميلها الأزمة ، وقيادة ليست لديها رؤية للأزمة . كان أداء التابعين تحت هذين النمطين من القيادة الكارزمية أفضل منها في حالة قيادة التعامل . أشار تقييم الأداء بمضي الوقت إلى أن الأداء الكارزمي في حالة القيادة التي تستميلها الأزمة لم تكن متواصلة على نفس المستويات بمضي الوقت كقيادة تعامل ذات رؤية باعتبار الأزمة مهمة ثانوية يتولاها المرء وسون (الأتباع) .

فحص (1993) Pillai كيف أن التابعين والقادة والقادمين من منظمات الرعاية الصحية استجابوا لمواقف الأزمة . تحديداً ، كان هذا المؤلف مهتماً بفحص سؤال أساسي يثار بصفة متكررة في أدبيات القيادة الكارزمية : هل الأزمة مطلوبة لظهور القيادة الكارزمية ؟ سجل المؤلف بأن إدراك الأزمة لم يكن مرتبطاً بظهور القيادة الكارزمية في الدراسة .

نعود الآن إلى « موضوع يولد أم يصنع » تحديداً ، يتوازي الدليل التمهيدي مع النتائج المذكورة سابقاً والمتعلقة بالربط بين السمات الشخصية والاستعدادات الوراثية (انظر اللوحة 3-5) أيضاً . أجريت دراسة على حالات التوائم المتطابقة ، ووجدت أن التقييمات الذاتية أو إدراكات القيادة تمثلت في 50٪ تداخل مع التوائم المتطابقة مقارنة بالإخوة غير المتماثلة الجينات تحديداً ، باستخدام MLQ (التقييم الذاتي) الذي نوقش سابقاً<sup>(48)</sup> ووجدت علاقة قوية فسي كيفية تقييم التوائم لذواتهم بالنسبة لأنماط القيادة .

### اللوحة رقم 3-5

#### استقرار البيئة التنظيمية وأداء القيادة

شرع (Brown 1994) في تحديد قدرات القيادة المرتبطة بالأداء المتميز في ضوء البيئة المضطربة مقابل المستقرة . تم تجميع أصحاب الأداء المتميز والمتوسط من بعض شركات مجلة Fortune 500 التي قد تبنت عمليات إحداث التغيير خلال السنوات الخمس الأخيرة . نتج عن إجراء مقابلات أحداث سلوكية أربع فئات من القدرات التي فرقت ما بين أصحاب الأداء الذين على القمة ، وفي المتوسط . عبرت القدرات عن أربع مكونات للقيادة تشبه مكونات إحداث التغيير التي نوقشت في نموذج النطاق الكامل والمتكامل ، وهي ( أ ) قيادة الرؤية ( ب ) المفكر في المفاهيم والنظم القوية ( ج ) المشاركة للآخرين وتعزيز حرية تصرفهم ( د ) الخصائص الشخصية (مغامر ، متحمس ، صريح ، قدرة اتصالية جيدة) .

أجرى (Hicks 1990) دراسة عينة صغيرة تتكون من 11 قائداً في منظمة تبشيرية ، ووجد أن الظروف غير المستقرة ، كانت ليست بالضرورة مطلوبة لقيادة إحداث التغيير لكي يكونوا فعالين . يضاف إلى ذلك أن البيئة المستقرة لم تكن شرطاً مسبقاً لكي يمارس القادة الذين كانوا أقرب كثيراً إلى التعامل - مهامهم القيادية . ومن ثم ، لم تكن النتائج حتى الآن

متناسقة حول كيف يمكن أن تؤثر الأزمات على بروز قيادة إحداث التغيير .  
في بعض الحالات ، وربما استناداً إلى طبيعة الأزمة فإن قيادة إحداث  
التغيير / الكارزمية لن تظهر .

على سبيل المثال ، إذا اعتقد أحد أعضاء التوأم أنه كان ملهماً مع أتباعه فقد  
كان من المحتمل أن توأمه الذي كان له نفس التفكير إنه كان أيضاً حقيقياً مع نفسه .  
لأن معظم آليات الشخصية تستخدم التقييمات الذاتية ، فإن هذه النتائج توازي تلك  
الاستنتاجات التي يمكن الحصول عليها باستخدام طرق بحثية مماثلة لتقييم  
الشخصية . ولذلك مرة أخرى ، إذا كانت النسبة 50٪ ، ما القيمة التي يمكن أن  
نضيفها في ضوء تعزيز تنمية القيادة ؟ الكثير جداً ، في كل من داخل وعبر الأجيال .  
إلى حد أن الاستعدادات الوراثية تنقل في النهاية عبر الأجيال جزئياً بسبب  
الخبرات المتراكمة عبر الأجيال . هذه تدفقات مجرى الحياة التي تذهب إلى السوراء  
بعيداً بعيداً إلى أعماق الزمن (انظر اللوحة رقم 4-5) .

#### اللوحة رقم 4-5

#### ولد ليقود ؟

أجرى Johnson et al., (1998) دراسة غير مسبوقه والتي ترتبط  
بالاستعدادات الوراثية إلى تقييمات الأداء . أشارت نتائجها إلى أن القيادة  
كانت جزئياً قابلة للتوريث عند مقارنة النتائج التي تناولت 247 من التوائم  
أحادي التلقيح (المتطابقة في الجينات) . قيم كل توأم نمط قيادته الذاتية  
باستخدام MLQ . كان حجم التباين المشترك كبيراً في القيادة عالية  
المستوى مثل إحداث التغيير عند ربطها بالتوائم ذوي الجينات المشتركة .

قد تكون في حالة التفكير ، أين الحقائق الدالة على تأثير التجربة على تنمية  
القيادة ؟ هذا سؤال عظيم جداً في ضوء التركيز الأساسي لهذا الكتاب ، أولاً ، دعنا

نكون واضحين حول ما نعينه بالتجربة وعلاقتها بالقيادة وتنمية منظور الفرد في توظيف المقدره . ثم بعد ذلك نستطيع أن نناقش علاقة التجربة بتنمية القيادة .

توجد تجارب معينة في الحياة ، شاملة التربية داخل الأسرة ، الانشغال ذو الدلالة الواضحة بنماذج الأدوار ، التعليم والتدريب ، أحداث وأزمات الحياة الدرامية وتجارب العمل تتجمع كلها وتأخذ ما يمكن أن يطلق عليه « سيرة الحياة » أو « سيناريو الحياة » . دعنا نأخذ لحظة لتأمل هذا « السيناريو » من منظور الأفراد الذين يدخلون برنامجاً للتدريب على القيادة .

غالباً يعمل المدربون على التحقق من أن كل الأفراد يدخلون التدريب عند نقاط محددة من أحداث مجرى حياتهم . (بهذه المناسبة ، يمكنك أيضاً تطبيق هذا المنطق لأي تكون قائداً أو مديراً يتولى تدريب الآخرين على الوظيفة) . ليس كل الأفراد مر بنفس مسار الحياة ، أو قد عانى من نفس صعوبات الحياة أو فرصها ، ولكنهم جميعاً جاءوا من مناحي مختلفة إلى هذا اليوم الأول للتدريب مع بعض التوقعات من أجل تعلم شيء ما حول القيادة . مع ذلك لا يعتقد جميع الحاضرين أنه يمكن عمل الكثير في هذا المضمار . والبعض ، ببساطة ليسوا مستعدين تنموياً لخوض التجربة . البعض حاضرون برغبتهم الشخصية والبعض الآخر مجبرون على الحضور .

إن ما يهم أن يؤخذ في الاعتبار هنا ، وأيضاً في موقفك ، حيث تكون في دور القيادة ، إنك في حاجة أن تفهم على قدر ما تستطيع مدى « الاستعداد للتنمية » لدى كل عضو من المتدربين ، لمساعدته على تحقيق إمكانيات القيادة الكاملة والمتكاملة . يعد هذا جزئياً في قلب ما أشرت إليه في الفصل الرابع تحت مصطلح مراعاة مشاعر الآخرين . إنها جاءت أيضاً في الفصل الثاني عندما قلت إنك إذا لم تكن مستعداً للتضحية بما يوازي 5 دقائق يومياً ، فإنك ربما لا تكون مستعداً تنموياً لكي تتعلم المزيد من أجل بناء إمكانيات قيادتك الذاتية . بعض الأفراد جاهزون ، بعض الأفراد يمكن إعدادهم ليكونوا جاهزين أو يحفزون للفعل ، البعض يحتاج إلى

توجيه ، والبعض يجب تركهم بعض الوقت مع أنفسهم ، إلى أن يحين ذلك الوقت الذي تكون فيه الفرصة سانحة للتدخل في مسارات أو مجرى حياتهم .

يرتبط استعداد الأفراد التنموي برؤيتهم ومنظورهم الذي قد تشكل حول كيف يمكنهم إحداث أفضل تأثير على الآخرين وعلى أنفسهم . يرتبط كل شكل من أشكال التأثير بالتجارب التي تجمعت لديهم أو « سيناريوهات » حياتهم أو الاثنين معاً . بعض الأفراد الذين لديهم « سيناريوهات » حياة شابة أو قصيرة قد يعتقدون في أن الحياة تسير من خلال المصالح الذاتية ، ولذلك ، للتأثير على الآخرين ، يجب على المرء أن يغلف كل ما يحتاج إلى إنجازه بالمصالح الذاتية لكل فرد . يمكن أن نطلق على هذا منهج التعامل الخالص Pure transactional approach . أعطهم المكافآت التي يرغبونها ، تجدهم سوف يعملون لتعظيم مصالحهم الذاتية<sup>(49)</sup> .

يعتقد آخرون بأنه على الرغم من أن المصالح الذاتية مهمة للتحفيز والإنجاز فإنها ليست الدافع الوحيد في التأثير على الآخرين من أجل التنمية أو الأداء . إن وجهات نظرهم مختلفة ، ومن المحتمل أن هذا يرجع إلى اختلافات في مسارات حياتهم مقابل المجموعة الأولى من الأنماط التفاعلية . من الممكن جداً أنهم قد رأوا آخرين يضحون بمصالحهم الشخصية ، وحتى حياتهم ، من أجل صالح الجماعة ، المنظمة أو المجموعة الأكبر ، إذا لم يكن من أجل بقائها ذاته . على سبيل المثال ، نجد أن عدداً كبيراً من ضباط الجيش في كثير من بلدان العالم يتقدمون جنودهم في المعارك ، تحت الأمر العسكري الذي يعبر عن المسؤولية « اتبعوني إلى الأمام » ، بل يقدمون أرواحهم فداءً لفرقهم وأوطانهم . ولك أن تتخيل تأثير ذلك على الجنود والأتباع وهم يرون قادتهم صرعى أمامهم ومن أجلهم .

لنتذكر Stacey ، المدرسة التي تناولناها في الفصل الثالث . لقد ضحت بإمكانياتها في الفوز بالجائزة الأكثر شهرة في التعليم من أجل مصلحة مجموعة من التلاميذ لم تكن قد عرفتهم بعد . تذكر طوفان التلاميذ الذين أنهوا دراستهم في المدرسة وهم يندفعون إلى فصلها الدراسي لتوديعها . هل تعتقد أن هذا يقوم على

المصلحة الذاتية ؟ عندما أرادت Stacey أن تذهب لمقابلة التلاميذ في الإجازة الصيفية ، وعلى حساب وقتها الخاص ، لقد فهم هؤلاء التلاميذ أنها تفعل ذلك ، لأنها تعتقد وتؤمن بهم ، وإن رضاءها يستمد من إنجازاتهم . عاد الكثيرون منهم لتوديعها تقديراً لتضحيات Stacey المستمرة من أجل تلاميذها . عندما تؤكد ، في الحجرة الدراسية ، على الحاجة إلى الاعتماد المتبادل لمساعدة كل تلميذ على تحقيق إمكانياته الكاملة والمتكاملة ، فإنها تنمي منظوراً لدى التلاميذ بأن عليهم أن يساندوا الآخرين لكي يحقق كل فرد نجاحه الكامل . إنها تدرس لهم أيضاً أهمية أن يكون هناك رقابة داخل كل فرد . ربما يكون الأكثر أهمية لتنمية قيادة إحداث التغيير متمثلاً في أن يقيس الدراء كيف يؤدي القادة مهامهم القيادية ، ليس فقط عن طريق إنجازات المرء الذاتية ، ولكن أيضاً عن طريق ما ينجزه ويحققه الآخرون . مرة أخرى نعود إلى ميراث القادة .

من المثير للاهتمام ، أن المدير العام التنفيذي الحالي لشركة Intel وأيضاً Bill Gates شركة Microsoft ذكراً حديثاً أن الأساس في نجاح منظورهما المالي والتنموي يعود إلى درجة كبيرة إلى أن شركتيهما لديهما اعتمادية متبادلة بمستويات عالية من حيث الاستثمار ، التعلم والتجربة عما هو محتمل وجوده لدى أية شركات أخرى في التاريخ الحديث . لقد قلت « شركات » لأننا نعتقد أن القوات المسلحة في بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية قد فهمت منذ زمن طويل أهمية الاعتماد المتبادل لتحقيق أغراضها بنجاح . سوف يكون هناك الكثير لأقوله حول هذا عندما نتناول ما أشار إليه البعض على أنه القيادة المشتركة في الفرق . يكفي أن نقول أن هذا الكتاب بدأ بإلقاء الضوء على أهمية الاعتماد المتبادل في مساعدة كل عضو العضو الآخر على تحقيق إمكانيات المرء الكاملة والمتكاملة أو « القوى الحيوية Vital Forces » ، وسوف نرى الكثير جداً من هذا عندما نناقش الفرق والقيادة المشتركة . يمكن التقاط فكرة الاعتماد المتبادل بصورة أفضل في اقتباس ما قاله John Gardner :

« إن إنجازات الحضارة اليونانية في القرن 15 قبل الميلاد لم تكن مجموع الأداءات لأفراد منعزلين . ولكن نتيجة عمل الأفراد في عصر التميز المشترك » .

فكر في الأسئلة التالية : كيف تستطيع تشكيل سيرة حياتك لتعظيم إمكانيات القيادة الكاملة والمتكاملة ؟ هل يمكنك أن تفعل هذا ؟ ما حجم النطاق الذي تعتقد أن عليك أن تحدّثه كفرق الآن وحالاً ؟

تذكر أن بعضاً من فصول إحدائك التغيير الذاتي أخذت شكلها الثابت والواضح واقعياً ، ولكن يبقى البعض قابل للابتكار والتجديد . في كل يوم ، يمكن إنشاء أجزاء من فصل جديد ، أجزاء يكون لك عليها درجة معينة من السيطرة في ضوء تنميتك الذاتية . ولذلك ، ما هي الاختيارات التي تتخذها كل يوم ، والتي سوف تحدد « سيناريو » حياتك في المراحل اللاحقة ؟ ما خطتك العملية لتنمية قيادتك الذاتية ؟

من منطلق الإحساس العام ، اكتشاف تجارب جديدة في حد ذاتها يمثل وجهاً مهماً من أوجه تنمية منظور قيادة المرء . على سبيل المثال ، إن الاندماج في كيفية تناول فروع المعرفة الأخرى ، تشخيص المشكلات ، جمع البيانات ، وتقييم الحلول ، يمكن أن يكون مفيداً في تحدي افتراضاتك الذاتية حول ما يمكن أن يكون صحيحاً مقابل ما هو خاطئ .

ربما التقط أنشتين Albert Einstein ذلك المعنى بصورة أفضل عندما قال : « كل ما هو عظيم وملهم يخلقه الفرد الذي يعمل بحرية » ، غالباً تسمح لنا الحرية أن نتناول على نطاق أوسع وأعمق ؛ أفكاراً ووجهات نظر مختلفة والتي يمكن أن تقودنا إلى اقتحام الابتكار والتجديد .

تشير مشروعات بحثية عديدة إلى بعض المجالات التي يجب أن تأخذها في اعتبارك عندما تشرع في أن تمسك في يدك زمام الشكل الذي يجب أن يكون عليه سيناريو حياتك ، في تنمية إمكانياتك القيادية كاملة ومتكاملة ، وأيضاً إمكانيات الآخرين . أقدم خريطة مبينة هنا ، استناداً إلى ما قد اكتشف من خصائص القادة

ذوي الإمكانيات العالية . إنني أقدم معلومات تستطيع استخدامها في اختيار مسارات بديلة للحياة ، ليس من بينها بالطبع انتقاء آباء مختلفين والذين كان لهما تأثير على إمكانياتك القيادية ، وإذا تذكرنا النتائج المذكورة سابقاً والمتعلقة بحالات التوائم المتطابقة .

إن القادة الذين تم تقييمهم - بواسطة التابعين لهم - على أساس أنهم أقرب كثيراً إلى إحداث التغيير عُرضوا على أنهم أظهروا نطاقاً واسعاً من الاهتمام بالتعلم . حرك هذا النطاق الأوسع والاستعداد لدى الآخرين أن يقدموا لهؤلاء القادة أفكارهم التي كانت في داخل إطار القابلية لإجازتها أو حتى خارج ذلك الإطار . إنهم أثبتوا شغفهم لتعلم الأشياء الجديدة والمختلفة ، وقد كان ذلك الشغف ذائع الانتشار في ثقافة وحداتهم التنظيمية . إنهم كانوا يسرون طبقاً لمبدأ متعارف عليه يقول بأن الإجابات على مشكلات المرء يمكن أن توجد باستشارة حقول معرفة أخرى والتي لم تعالج مباشرة مشكلة معينة للمرء ، ولكن مع ذلك ، قد أوجدت بعض الحلول الممكنة والمنتعة . يحدث هذا مع العلم في كل الأزمنة عندما يكتشف دواء لغرض واحد ومحدد ، ثم يظهر أن له قدرة على شفاء مرض لم يوضع أساساً من أجله .

وجه آخر من أوجه التنمية البشرية والذي يخرج قوياً في أبحاث سابقة ، يتمثل في اكتساب خبرة في مواقف حيث يكون على المرء أن يؤثر على الآخرين دون أن تكون له سلطة وظيفية . يمكن أن تكون هذه المواقف رسمية أو غير رسمية استناداً إلى التأثير على الآخرين . أولئك الأفراد في التعليم الثانوي الذين أخذوا على عاتقهم نطاقاً أوسع من المسؤوليات ، والذي من أجله كان عليهم التأثير على الآخرين ولكن ربما بدون أية سلطة وظيفية رسمية كانوا هم الأفراد الذين استثمروا النطاق الكامل والمتكامل للقيادة بفعالية أكبر في مراحل حياتهم الأخيرة . نفس هؤلاء الأفراد قد أشير إليهم على أنهم أصحاب أفكار أكثر نضوجاً أو نماذج قيادة تساعد على توجيههم في تنمية الآخرين بفعالية . إنهم متحررون من المشكلات الداخلية عند تركيزهم على تناول مشكلات الآخرين (51)، (52) .

إن الأفراد الذين تعرضوا إلى مواقف شديدة التحدي ، وأحياناً كانوا يرونها على أنها خارج حدود الممكن ، ولكنهم تلقوا تدعيماً ونصائح من الآباء في حالات فشلهم كانوا غالباً الأشخاص الذين نموا ليكونوا أفضل من ينمي الآخريين . لقد تعلموا مبكراً ما يمكن استخلاصه من كل حالات الفشل وحالات النجاح . عندما تمر بهم مراحل الحياة يبحثون باستمرار عن ناصح أمين يعملون معه والذي لا يجعل الحياة مفروشة بالورود أمامهم وذلك بمناصرة كل أسبابهم ومبرراتهم ، ولكنه بدلاً من ذلك يشجعهم على أن يحفروا بعمق ، واستثمار أقصى جهودهم . وعندما تصل بهم تلك الجهود المخلصة إلى الفشل ، كان يتم تشجيعهم على التفكير ملياً حول أوجه العملية التي كان يمكن تحسينها لبذل محاولة أخرى إلى الهدف . إنهم يستخلصون الدروس المفيدة من حالات الفشل ومع حالات النجاح .

لأننا في حالات تفكير تأملي ، فإن الاكتشاف الآخر من هذا العمل ، كان يشير إلى أن أولئك القادة الذين كانوا الأكثر فعالية ساروا في أزمات مراحل حياتهم يسعون إلى واحد من اثنين من اختيارات التعلم . البديل الأول كان يتطلب ألا تفحص بعمق ما حدث ، وتشعر بالرضا عن حقيقة أن الأزمة أو الضغوط قد انتهت . كان البديل الآخر أن تستخلص أكبر معنى متاح مما يمكن تعلمه من معايشة الأزمة ، ربما باستخدام بعض تحليلات ما بعد وقوع الأحداث . يمثل هذان المنهجان زوايا مختلفة جداً في ضوء أنماط التعلم ، وتؤثر على كيفية الاستعداد الذي يكون عليه القائد للرغبة في التعلم من الأخطاء ، كما يراه الآخرون ، حتى تلك التي قد يراها المرء على أنها أسوأ الأخطاء المحتملة ، والتي كان يجب تفاديها . وبعبارة أخرى ، حتى في أسوأ المواقف ، مثل هؤلاء القادة حولوا التهديدات في الأزمة إلى فرصة للتعلم . إن المثال الأكثر تعبيراً عن القيادة تحت الإكراه بالتهديد عبارة عن ثلاثة أهداف تعليمية وضعها Victor Frankel لنفسه بينما كان في معسكر اعتقال ألماني . تخيل محاولة استخدام مثل هذه التجربة كفرصة تعليمية ، وأنتك تستطيع أن تقدر بالكامل عنوان كتابه حول

الموضوع « الإنسان الباحث عن المعنى » أو ما قد أطلقنا عليه منظور المرء عن الحياة والقيادة<sup>(54)</sup> .

في السنوات الخمس الأخيرة قد عملت مع شركتين دخلتا في مخالفات أخلاقية خطيرة والتي أدت إلى إفلاس الشركتين تقريباً . وجدت في كلتا الحالتين أن كثيراً من الأفراد كانوا لا يريدون الحديث حول « الواقعة » . في كلتا الحالتين ، كانت قد وضعت معايير للتطابق شديدة ، والتي أكدت على أن مثل هذه الانحرافات في ممارسات العمل ، كان من المأمول ألا تقع مرة أخرى في المستقبل . نتيجة لذلك ، عانت تلك الشركتان من الثقافة ذات انهيمنة « الرقابية » والتي أفقدتها القدرة على الابتكار . عندما سألت الأفراد ماذا قد تعلموا من هذه الوقائع . قالوا ببساطة : « ألا نفعل ذلك مرة أخرى !! » لسوء الحظ ، في عدم فعل ذلك مرة أخرى ، فإن معظم الانحرافات التي كانت يمكن أن تؤدي إلى الابتكار والتجديد كانت أيضاً مما لا يفعل مرة أخرى . وعموماً ، القليل جداً ، إذا كان هناك ما يمكن استخلاصه من الواقعة قد تم للفصل بين الأخطاء القابلة للتصحيح وتلك غير القابلة في أعمالهما .

دعني أشير إلى شيء ما ، والذي قد يكون واضحاً جداً عند هذه النقطة من مناقشتنا . إن تجارب الحياة التي تراكمت لديك سواء استراتيجياً أو خارج سيطرتك تشكل منظورك حول كيف يمكنك التأثير على الآخرين . إن الطريق الذي تسلكه لتنمية ذاتك كنموذج للدور ، يمكن أيضاً أن يكون له تأثير مهم على الطريق الذي يختاره الآخرون حولك للتنمية أو كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لجهودك . إذا كُنت تمارس دور القيادة الرسمية حينئذ يمكن أن تصبح اختياراتك المتعلقة بتنميتك الذاتية هي في نفس الوقت مجموعة من الاختيارات للآخرين يأخذونها في اعتبارهم إلى حد تبني نمطك وسلوكك بمضي الوقت .

في ضوء إذا ما كان القادة يولدون أم يصنعون ، فقد حاولت الاقتراب من هذا الموضوع من زوايا مختلفة . أولاً ، بالنسبة لتنميتك الذاتية ، فقد جادلت ، بأن يكون متاحاً لك بعض الاختيارات استناداً إلى الخبرات المتراكمة لديك ، وأن تلك

الخبرات ، داخل بعض الحدود ، يمكن أن تؤثر في نوع القائد الذي تكونه ، والقائد الذي سوف تكونه ، وفي النهاية كيف يراك الآخرون . إنها أيضاً - الخبرات - تؤثر على منظورك إلى الأدوار التي تعتقد أنها ملائمة لأتباعك وبالطبع الأدوار التي يختارونها للتبني . ثانياً ، ما تختار أن تعرض نفسك له ، في ضوء تجارب حياتك تعطي إشارة للآخرين حول نمط التجارب التي يمكن أن يندمجوا فيها إذا اختاروا تقمص نموذجك السلوكي . أيضاً ، إن ما يختارونه لكي تتعرض أنت له يعتبر جزءاً من كيفية الإفصاح مستقبلاً عن « سيناريو » حياتك . على سبيل المثال ، إذا كان لديك مجموعة من التابعين الذين يخشون تماماً أن يتحدوا أفكارك عندما يعرفون بالصدفة تنميات جديدة في حقول أخرى ، فإنك في الواقع ، تشكل أنواع التجارب التي يمكن أن يقدمها الأفراد إليك ، وبالتالي تنمية مسار حياتك الذاتية . هل لديك صورة ذهنية واضحة عن مجرى يمر بموقع مهم جداً في حياتك ؟ حسناً .

عندما نعود إلى المصلحة الذاتية ، ربما مع بعض التحريف الساخر ، عندما تخنق الإمكانيات التنموية لأولئك الذين يتبعونك ، فإنك عملياً ، تخنق تنميتك الذاتية عن طريق حجب الأفكار والخبرات حيث يكون أفرادك غير مستعدين لتقديمها إليك . ولذلك ، فإنه من مصلحتك الذاتية أن تشارك الأفراد الآخرين أفكارهم وتحدياتهم . نعود فيما بعد إلى هذا الموضوع .

في هذا الفصل ، كانت نيتي أن أنقل إليك ، إنه على الرغم من وجود حدود تفرضها الاستعدادات الوراثية ، فإنه يوجد أيضاً نطاق هائل نستطيع أن نعمل من خلاله لتنمية قدراتك القيادية إلى أعلى نقطة في نطاق القيادة الكامل والمتكامل . التعرف على وجود هذه الحدود مسألة مهمة لك لكي تكون قائداً يراعي مشاعر الآخرين . استخدام العذر بأن القادة يولدون ولا يصنعون لتفادي تنمية التابعين ، هو أيضاً من الأعذار الضعيفة ، والتي بدون شك سوف تحد من إمكانياتك الكاملة كقائد ، والإمكانيات القيادية لأتباعك أيضاً .

أريدك أن تفكر بعمق حول مجموعة من الأسئلة ، أو ربما سؤال واحد بصفة

خاصة ، إذا اخترت ذلك . تتطرق هذه الأسئلة إلى سيناريو حياتك المبكرة ، وكيف شكلت منظورك بمضي الوقت بالنسبة لقيادة الآخرين حتى تلك اللحظة الحالية . خصص 5 دقائق من وقت تأملاتك لدراسة هذه الأسئلة ، ثم فكر في كيف تنشئ الفصل التالي من سيناريو حياتك . ضع في ذهنك أن ما يدخل ضمن سيناريو حياتك ليس تحت كامل سيطرتك ، ولكن ، في أحسن الأحوال ، يمكننا أن نقول 50٪ .

- ما نوع نمط التعلم الذي سوف يصف بدقة تعامل والديك معك ؟
- ما أسوأ أزمة حياة كان عليك أن تعالجها وما الأشياء الإيجابية التي تعلمتها منها خلال التفكير التأملي الذاتي ؟
- كيف سوف يصف الآخرون نطاق اهتماماتك التعليمية ؟
- ما هي افتراضاتك الأكثر أهمية ، وماذا سيكون رد فعلك إذا تشكك شخص ما حولها ؟
- أثناء الشهور الثلاثة التالية ، ماذا تحب أن تضيف في فصل « سيناريو » حياتك القادم ؟

### • بعض الأشياء التي تستحق التكرار

- ⇐ تتأثر تنمية قيادة المرء بتجارب حياته المتراكمة .
- ⇐ تبدو تجارب محددة في الحياة أن تكون مرتبطة بتنمية قيادة إحداث التغيير .
- ⇐ إن النموذج الذي تتبناه كقائد يمكن أن يحدد ما يصلك في المقابل من أتباعك والذي يمكن أن يدعم أو يعرقل تنميتك كقائد .