

قراءة في كتاب:

# اكتشف القائد في ذاتك

المؤلف:

روبرت ج.لي، سارة ن.كينج

في البداية يخبر المؤلف أن هذا الكتاب يتحدث عن اكتشاف القيادة داخل الذات، المسؤولين والمديرين، والقادة المحتملين، بطريقة لفحص ممارساتهم القيادية، ويهدف إلى استجلاء رؤيتك الشخصية حول الغرض من القيادة في مسيرة حياتك الخاصة. وقد وضع هذا الكتاب ضمن إطار منهجي يصل ما بين ذاتك والأدوار القيادية التي تمارسها الآن أو المتوقع أن تمارسها فيما بعد.

### ويتضمن الإطار خمسة مواضيع رئيسية وهي:

- 1- **المسار الذي تعمل فيه الآن، من خلال:** الأدوار القيادية، التوقعات والآمال والفرص المتاحة
- 2- رؤيتك الشخصية وفيما إذا كانت القيادة جزءا هاما منها
- 3- قيمك الجوهرية وكيف ترتبط برؤيتك القيادية
- 4- مزاياك الشخصية التي تساند عملك كقائد وكيف تعطي هذه المزايا لعملك نكته الخاصة
- 5- التوازن بين عملك القيادي وجوانب حياتك الأخرى وفيما إذا كانت هذه الجوانب تساعدك على التركيز الملائم وتقديم لك الدعم والطاقة المناسبين

إن مشكلة العديد من الذين يلتحقون بالبرامج التدريبية حول القيادة هي على الأغلب أنهم يمارسون أدوارا قيادية دون أن يفكروا ماذا تعني لهم كلمة قائد.

### يتوجه هذا الكتاب في جوهره إلى معالجة مسألتين رئيسيتين:

- الأولى:** هل لديك تصور عما تود أن يحققه لك شخصيا هذا المتوقع، وعما تستطيع أنت كقائد أن تقدمه لمؤسستك في آن واحد؟
- والثانية:** هل سيعود عليك عملك القيادي بالنفع الشخصي آخذا بعين الاعتبار أهدافك الشخصية وقيمك واحتياجاتك ومواردك المالية ويكون في الوقت نفسه مفيدا للآخرين وللعالم الخارجي؟

غالبا ما يحتل المسؤولون والمدراء مراكز قيادة لا تتلاءم مع قيمهم وطبائعهم وقدراتهم. لهذا نفضل في البداية طرح مجموعة من الأسئلة على أي شخص له علاقة بالقيادة:

- كم من أمور حياتك يرتبط اليوم بالقيادة؟
- هل ترى في نفسك قائدا؟
- إلى أي مدى تشعر بالارتياح عندما ترى نفسك قائدا؟
- هل اخترت فعلا أن تصبح قائدا؟
- هل ترغب أن تصبح قائدا أكبر أو أصغر؟
- هل تتجاوز مكاسب القيادة تكاليفها؟

تكمّن المشكلة الرئيسية في أن الموقع التنفيذي قد تحول ليصبح أساسا منصبا قياديا أكثر منه منصبا يستند إلى المهارات التقنية التي كانت تلعب دورا حاسما في ارتقاء شخص ما إلى المنصب، وهذه المشكلة حقيقية والفسل في مواجهتها يمكن أن يكون مدمرا ليس لك فقط بل ولعائلتك ولمؤسستك ولزملائك من العاملين أيضا. إنه تبديد لذكائك ولطاقاتك وموارد شركتك.

### اقرأ الأسئلة التالية وحاول أن تجيب عليها:

- 1- بغض النظر عن خبرتك المهنية هل حدث أن فكرت مرة بشكل جدي في عمك المهني أنه عمل قيادي؟
- 2- هل تعتقد أنه يمكن أن تكون القيادة (دعوة) بحد ذاتها؟
- 3- خارجا عنك من تعتقد من الذين يحيطون بك الآن يتكلون عليك أو يتطلعون إليك طلبا للإلهام أو الارشاد او التوجيه أو أي شكل آخر من أشكال القيادة؟
- 4- إلى أي مدى تعتقد أن القيادة تعني المسؤولية تجاه الآخرين؟
- 5- ماذا تعني هذه المسؤولية لك؟

معظم القادة الحاليين أو المستقبليين لم ينظروا أبداً بشكل منهجي إلى داخل أنفسهم ولحاولوا المماثلة بين رؤاهم وقيمهم ومؤهلاتهم الشخصية مما يؤدي نتيجة ذلك إلى دور قيادي سيء المواصفات.

**التركيز على خمسة ميادين هامة سيساعدك على تنظيم تفكيرك والربط المنطقي بين مسائل عملك الهامة ونشاطات التطور القيادي:**

**1- تغير المضمون والمتطلبات:** ما هو محتوى دورك القيادي الحالي أو المحتمل وماهي التوقعات والحقائق القائمة التي يواجهها القادة اليوم؟ ماهي الرؤيا القيادية التي يودي بها وضعك الحالي وماهي الافتراضات حول القيادة التي تحملها شخصياً؟

**2- التصور:** ما هو تصورك الشخصي وهل للقيادة جزء من هذا التصور وهل تمتلك أنت تصورك القيادي الخاص؟

**3- القيم:** هل رؤياك الشخصية والقيادية مبنية على قيمك الذاتية.

**4- الإحساس بالذات:** ماهي خصائصك الشخصية التي تساندك في عملك كقائد وتعطيه نكهته الخاصة المتميزة

**5- التوازن:** هل لديك توازن وتركيز ملائمان في حياتك ينجمان عن تكامل جيد بين عملك القيادي ووجوه حياتك الأخرى؟

- يصور بيتر دركر المنظمات بأنها غير مستقرة بطبيعتها إذ يجب أن تكون مؤهلة للتجديد والتخلي المنهجي عن أي شيء سبق تأسيسه أو جرت عليه العادة أو كان مألوفاً أو مربحاً ثم تجاوزه الزمن.

- لتأمين احتياجات المرونة والاستجابات السريعة لمطالب الزبون، كان على المؤسسات أولاً أن تتخلى عن مركزية القيادة وتنشئ أدواراً قيادية أكثر فيما بين الأقسام الداخلية وكذلك نقاط اتصال بالزبائن أكثر لأنه لا يوجد وقت لتبادل الرسائل جيئة وذهاباً مع إدارة مركزية وإضافة إلى أن الجالسين في مكاتب الإدارة قد لا يملكون المعرفة التفصيلية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة

- تتطلب قيادة المؤسسات ثانياً مهارات مختلفة للقادة. إذ يجب عليهم أن يفهموا المسائل المعقدة التي تحيط بالأنظمة المختلفة وعليهم أن يعيدوا باستمرار ترتيب آلية العمل وطرق الاتصال وأنماط الأداء

- تحولت القيادة أكثر من أي وقت مضى إلى التأثير بدل التسلط

## - سبع تصورات شائعة عن القيادة:

- 1- **التصور الجيني:** تقول هذه الفكرة أن بعض الناس يولدون ومعهم موهبة القيادة
- 2- **التصور التعليمي:** إذا درست القيادة بعناية وطبقت ما تتعلمه تستطيع أن تصبح قائدا مؤثرا وفاعلا
- 3- **التصور البطولي:** إن القادة الجيدين فقط هم الذين يقومون بأعمال خيرية وحكيمة وشجاعة لا نستطيعها نحن
- 4- **تصور إما المراكز العليا وإلا فلا:** إنه التصور الذي يعتقد أن القيادة لا توجد إلا في المراكز العليا أو بالقرب منها
- 5- **تصور العقد الاجتماعي:** عندما يحين وقتك المناسب لتصبح قائدا فسوف يطلب منك تسلم دورك القيادي
- 6- **تصور المنصب:** إذ كنت تقوم بعملك ولديك لقب وظيفي فأنت قائد
- 7- **تصور الدعوة:** وعلى الرغم من أنه لا ضرورة لأن تكون تجربة دينية قد تتشكل دعوة امرئ كي يقود موقفا أسرا وملزما له

- تحمل التصورات المختلفة عن القيادة مضامين خيارك الشخصي وما هو متوقع منك كقائد، واختيار التصور المناسب والاحاطة بجوهره وأبعاده أمر هام، فأفكارك تحكم ما تعتقده ممكنا وما تحاول أن تفعله لنفسك وللآخرين. إنها تخبرك ما هو الثابت وما هو المتحول وتسمح لك أن توظف طاقاتك في اتجاه معين وتحجبها عن اتجاه آخر، وبطرق متعددة تقوم التصورات بمهمة مصافي الادراك

- إنما غالبا ما تضلنا أدوات التصفية والشاشات وتعمينا عن الحقيقة أو تحرفها وتضيق بالتالي من ادراكاتنا. وعندما لا نكون واعين لها بشكل خاص فإنها تقود إلى الاستنتاجات الأتوماتيكية والانعكاسية أكثر منها المدروسة بعناية

- إن الاختلاف الكبير وجدناه بين المديرين الذين يشعرون بالاطمئنان تجاه سلوكهم كقادة وأولئك الذين يعانون من المتاعب هو أن الصنف الأول استطاع أن يربط بين التصورات وبين الأفكار المرتبطة بمفهوم القيادة الذي يقودهم في أوقات العسر واليسر والذي يستطيع أن يوجد تكاملا بين الحياة المهنية والحياة العائلية والنشاط الاجتماعي

- نود هنا أن نضيف إلى التصورات السبعة التي ذكرناها أنفا تصورا إضافيا سنطلق عليه اسم التصور الشخصي للقيادة

- أن الطريقة التي يفكر بها المرء رجلا كان أم امرأة حول مفهوم القيادة تعتمد على رؤيته الشخصية لما يريد أن يفعله وينجزه في الحياة ونحن نفترض كي يصوغ الفرد هذا التصور أن يكون قد أجاب على عدد من الأسئلة حول علاقة القيادة بحياته أو حياتها:

- من أنا؟
- ماذا أريد أن أكون؟
- كيف سيساعدني كوني قائدا أن أصبح ما أريد أن أكون؟
- كيف أستطيع استخدام المؤسسة التي انتسب إليها لتحقيق هذه الرغبة؟

هذا هو الأسلوب الذي وجدناه أكثر فائدة لمساعدة الناس في اتخاذ القرار الفعال

- بقدر ما اتسعت رقعة التصورات والأفكار والاختلافات في تعريف القيادة كذلك اتسعت توقعات القادة واتسع معها الغموض حول ما هي الطريقة الأفضل للقيادة في موقف معين.

- القدرة على التحمل: تتطلب القيادة طاقة، ليس لاستمرارك فقط بل أيضا لتمنح جزءا منها للآخرين.

- القيادة تبدأ بالتصور والقيادة بدون تصور هي مجرد إدارة ترتيب أو شيء آخر مختلف تماما  
- الرغبة في القيادة يجب أن تكون جزءا من تصور شخصي لما تريده لحياتك، فإذا كان عمك أو دورك القيادي لا يساعد ويدفع باتجاه تحقيق بند من بنود برنامج تصورك الشخصي وربما يكون عليك عندئذ أن تبحث عن دور قيادي آخر

- **كي يصبح تصورك الشخصي دليلا مفيدا لك يجب أن تلبي ثلاثة أمور:**

1- يجب أن تجسد أحلامك وعواطفك والأشياء التي تثير اهتمامك.

2- يجب أن تكون أصيلا وصادقا مع واقعك مرتبطا فيمن تكون فعلا، ويجب ألا يصاغ وفقا لمعايير الآخرين.

3- يجب أن يستمر في التطور.

- أحلام اليقظة محطة هامة، فهي تخبرك أمرا ما، تربط بين حاضرك الواقعي ومستقبلك المحتمل. تضم أحلام اليقظة أحلامك عن كيفية ظهورك كشخص ويرسم بعضها الخطوط في طريقة تحقيق هذا الظهور.

- الإبداع هو صيغة عالية للتركيز والحيوية، حالة من الاستغراق العميق فيما تفعله. هذا الإبداع لا يحدث صدفة أو بدون بذل جهد أو رغبة.

- الحدس صيغة من صيغ فهم العالم دون وجود كل البيانات لدعم الاستنتاجات.

- هناك صلة بين المبادرة والتصور الشخصي. فكل الموضوعين مبنيان على أجزاء منا لا نعيها تماما، كلاهما لديهما شيئا يقولانه من كلام ذي معنى عما هو معقول ونشعر بأنه التوجه الصحيح وكل منهما يمكن أن يقودنا إلى المكان المناسب لنا.



- القيم هي الصيغ أو المبادئ التي تقود أفعالك وتكون معتقداتك، ووعيك لقيمك الشخصية يمنحك القوة كقائد ويساعدك على تحقيق أكبر مكافأة عن عملك القيادي. ويجب على قيمك انسجاما مع تصورك الشخصي وتصورك القيادي أن تقود قراراتك الكبرى.

- يتفق وارن ويلهلم، نائب رئيس الاتحاد التربوي بأن القيم كانت وهي الآن، ستكون في المستقبل دائما في المقام الأول من الأهمية في حياتنا كبشر وحياتنا كقادة. ولكنه يقول أيضا أنه ثبت وبشكل متزايد أن القادة المؤثرين فعلا هم من يحرصون على قيمهم ويتصرفون انطلاقا منها

- عندما تكون قيمك واضحة وفي نطاق إدراكك فإنها تقدم لك الأساس لتطوير المهارات والثقة والكفاءات الضرورية في الأدوار القيادية.

- لا تتمتع بعض المنظمات بترابط كبير في نظمها العملية مثلما هي مترابطة بالإيمان العام ببعض القيم الهامة

- لا تقع كل القيم في مرتبة واحدة أو لها نفس الأهمية

- قد تظن أنك تعرف أصلا قيمك الجوهرية، وحتى في ظل أحسن الظروف تتطلب هذه المهمة بعض الأمانة ووقتا طويلا للتأمل وربما القيام بذلك مرات عديدة قبل أن تستطيع حصر هذه القيم فعلا وربما وبوضوح

- تميل القيم الجوهرية عادة لتكون ثابتة نسبيا في حياة الفرد ولكن يمكن لتسلسها أن يتبدل وفقا لأهميتها، كما يمكن أن يتغير حجم الوقت الذي تخصصه لتلك القيمة، أو تحدث تغيرات في المكان الذي تعبر فيه عن قيمك وبالطريقة التي تعبر فيها عنها.

- هناك أشياء تتعلق بقيمك المحددة وقيم مؤسستك في علاقاتها مع مسيرتك كقائد إن مجموعتي القيم هذه يجب أن تكونا متزامنتين

### - أربع ضرورات تتعلق بالسلوك المهني:

1- فهم القيم الجوهرية والتقليدية والسائدة حاليا والظاهرة في ميدان عملك أو في الميدان الذي تفكر بدخوله

2- معرفة أي القيم يكافأ عليها في منطقتك الحالية أو المستقبلية

3- كونك واضحا حول القيم الجوهرية التي تربطها بمفهومك عن القائد الجيد

4- معرفة ما إذا كانت قيمك الجوهرية متماشية مع البند 1 و2 و3

- هناك نقص للقيم التي تشكل قاعدة القيادة الفعالة ولكن هناك اتفاق أن تتمسك بقيمك واعترافك بها هو جزء هام من خصائصك القيادية.

- تتدفق قدراتك القيادية من حقيقة تكون جوابا لسؤال من أنت كشخص: أي ماهي قيمك مواهبك أساليبك وصورتك عن نفسك.

- في بعض الحالات يحاول القادة أن يقودوا بأسلوب الاسلاف الناجحين والمحبوبين بدل استخدام قواهم الشخصية وأساليبهم الخاصة، وان تكون أصيلا يعني أن تقود بطريقة طبيعية جدا دون محاولة أن تلبس لبوس شخص آخر، وهذه القيادة الأصيلة تتطلب وعيا باحتياجك للتطور اللازم وإلى تعديل في مساحات هذا التطور.

- نصيحة قدمها مستشار الأعمال المتبصر ريتشارد لايدر 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 أن تقاوم التغيير.

- 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. ويقرر بيتر أيضًا أن أحد الأخطاء التي لا يمكن أن يرتكبها قائد ناجح هي الافتراض بأن دورا أو جزءا منه يمكن أن يكون مستقلا عن شخصية المنفذ ومع ذلك فقد بقيت هذه الفكرة مهيمنة على فكر رجل الأعمال والمنظمات معظم القرن العشرين.

- أن تعرف نفسك يجعلك فعالا أكثر في العمل مع الآخرين ويعطيك تبصرا في الكيفية التي يؤثر سلوكك فيهم بشكل إيجابي أو سلبي. ويقدم لك فهما أفضل لنفسك كمؤثر في الآخرين.

- معرفتك لنفسك تشجعك على المرونة إذ تكتسب قدرة داخلية مركبة وتحسن من إدراكك حول الكيفية التي تستطيع بها إبحار مهمتك بشكل أفضل في الأوضاع المختلفة.

- يعرف الناس الواعون لذاتهم أين هم متجهون ولماذا، ويستطيعون بالتالي أن يرفضوا مثلا عرضا لعمل ما قد يكون مغريا ماليا ولكنه لا يتناسب مع مبادئهم العميقة أو أهدافهم بعيدة المدى.

- **جهاز روبرت كابلان، ويلفرد دراث، جون كوفوديموس 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 الامام
- عدم التمييز بوضوح بين ما له أولوية وما ليس له هذه الأولوية
- يدفعون أنفسهم بشدة فيحترقون
- يدفعون مرؤوسيهم 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

- **ريتشارد لايدر تحدث عن ثلاثة دوافع متعلقة بنا ترافقنا طيلة الحياة:**

- 1- **الاتصال العميق بروح مبدعة.**
- 2- **أن نعرف إمكانياتنا ومواهبنا ونعبر عنها.**
- 3- **معرفة ما يهمنا في حياتنا.**

- منابع السلوك القيادي الخمسة التالية أو بعبارة أخرى **دوافع القيادة: الشرعية الشخصية، العائدات، التأثير، الخدمة، القصد**

- **ويقصد بالشرعية** هي أن معظم الناس مهتمون مبدئياً فيما إذا كان باستطاعتهم أن يصبحوا قادة بشكل عام أو قادة في المؤسسة التي يتعلمون فيها، وإذا كنت الآن تقود عملاً ما فقد ترغب تجربة الدخول في تحديات لإضفاء شرعية إضافية تدعم شرعيتك الحالية.

- **أما المكتسبات؛** فبعض الناس يجدون في مكتسبات القيادة مسألة هامة إذ يمكن أن تكون هذه المكتسبات دافعا قويا

- **التأثير:** إن الحافز لأن تكون مؤثرا وتقوم بعمل متميز حافز قوي  
- **خدمة الآخرين:** قد يكون أكبر مكافأة للقيادة أن نستعيد الماضي ونرى أننا قد ساعدنا الآخرين بأن العالم أصبح أفضل لأننا التزمنا بتصورنا وأدبنا عملنا  
- **القصد أو الغرض؛** فالعثور على معنى وغاية للحياة هو حاجة أساسية للإنسان وقد قال ويلفرد دراث وتشارلز بالوس: **هناك شيء واحد نتقاسمه جميعا عبر الثقافات المختلفة والجغرافيا والزمن وهو القدرة والجوع لنجعل للأشياء هدفا.**

- إن التأليف بين الدوافع؛ تشكل الشرعية، والمكتسبات، والتأثير، وخدمة الآخرين، والهدف؛ دوافع محتملة للسير نحو القيادة. وقد تجد واحدا أو أكثر من هذه الدوافع يقف خارجا بانتظارك. إنها تعطي إدراكا للهدف وتفكيراً سليماً ومنطقاً. وعندما يتكون لديك مثل هذا الإدراك لما تحاول أن تنجزه ستستطيع أن ترى المكان المناسب للقيادة في صورتك ومن المهم أن تفهم دوافعك للقيادة بأفضل ما يكون الفهم.

- تعني القيادة إذا تخطينا القرارات الإدارية المتعلقة بالأهداف العريضة والمسائل المالية والفنية، احتضان الروح الإنسانية وخلق العلاقات والأنظمة التي تتيح لأشخاص آخرين بتوجيه الاحداث بأساليب متكاملة وتلقى الدعم والتأييد.

## - الكفاءات القيادية التالية أساسية:

### 1- بناء الثقة:

في المقدمة يأتي بناء الثقة مع أشخاص مختلفين في خلفياتهم وخصائصاتهم وأساليب عملهم وجنسهم (ذكورا وإناثا) وأعراقهم وطموحاتهم وأخيرا ينتمون لأجيال مختلفة، ونذكر من بين عناصر الثقة العدل، الاصاله، الصراحة، والرغبة في التعلم من الأخطاء واحترام خبرات ومواهب الآخرين واحتياجاتهم.

### 2- تأسيس الشبكات والأحلاف

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

### 3- تشكيل مجموعات العمل

تتضمن المهارات الفرعية في بناء الفريق: تحديد الاتجاه وفهم مدى تماسك المجموعة ومواجهة الصراعات والمردود وتقديم الدعم المناسب والهيكله المناسبة للمجموعة

4- امتلاك المعرفة التقنية: لا يمكن للقادة اليوم أن يبقوا بعيدين عن التكنولوجيا فهي طريق الحاضر والمستقبل

5- أن تكون مرنا وحيويا: يحتاج القادة أن يكونوا جاهزين للرد على ما هو غير متوقع وقادرين على اتخاذ القرارات اللازمة بسرعة

6- إنجاز الأشياء عبر الآخرين: تقريبا لا يمكن لشيء هام أن يكون من إنجاز شخص واحد وخاصة اذا كان هذا الشخص يلعب دورا قياديا

7- قراءة الايقاعات المؤسسية: تحسس هذه الايقاعات يتضمن معرفة من اين تأتي الطاقة وكيف تتدفق القوة عبر النظام والقواعد غير المكتوبة التي تحكم نبض الجماعة

- 8- **الاتصالات الجيدة:** 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 والاصغاء طبعا والناس الذين يستطيعون أن يحققوا الاتصال بالآخرين بشكل جيد سوف ينجحون في مناصبهم القيادية أكثر
- 9- **تكوين تصور استراتيجي:** يعني استشراف المستقبل ورؤية الاحتمالات ووضع تصور واضح لزملائك
- 10- **التأليف بين الكفاءات**

- **يسلط ميشيل لومباردو وروبرت إيشتغر في كتابهما (ثمانية وثمانون درسا للتطور في المكان) الضوء على أحد عشر تحد أصبحت شائعة في تجربة التعلم عند المدير التنفيذي ووجدا أنه من أجل الحصول على تجربة ثمينة للتعلم أو التطور يجب أن يكون هناك خمسة تحديات أو أكثر موجودة:**

- 1- **يدير الفرد وضعا يتضمن تقديرا واضحا يحتمل النجاح وال فشل في آن واحد**
- 2- **يتطلب الموقف عملا هجوميا وقيادة تتحمل المسؤولية**
- 3- **يتطلب الموقف العمل مع اشخاص جدد او عدد كبير من الأشخاص**
- 4- **يسبب الموقف ضغطا شخويا إضافيا**
- 5- **يتطلب الموقف مستويات عليا من التنوع والغموض وعدم اليقين**
- 6- **يتطلب الموقف التأثير في أناس او نشاطات او عوامل لا سلطة لك عليهم**
- 7- **يقع الموقف تحت رقابة دقيقة من قبل اشخاص لرأيهم وزن هام**
- 8- **يتطلب الموقف تشكيل فريق والبدء بعمل ما بدءا من نقطة انطلاق او الصمود في وجه اضطراب ما او الالتفاف حوله**
- 9- **يتضمن الموقف عنصرا استراتيجيا كبيرا وتحديا ثقافيا**
- 10- **يتفاعل الشخص بشكل خاص مع رئيس جيد او سيء**
- 11- **يعمل المرء مع نقصان عنصر هام مثل (فقدانه للسلطة أو المهارات أو الدعم أو التفويض)**

- في هذا العالم المبني على التبدل السريع يصبح التعلم هدف القيادة.

### ثلاث حقائق عن التغيير:

1- **التغيير يسبب الإحساس بالضغط:** دائما وهي حالة صحيحة دوما سواء كان التغيير إيجابيا أو سلبيا مخطئا أو غير متوقع صغيرا أو كبيرا شخصيا أو مشتركا مع الآخرين. يتضمن التغيير عادة خسارة أو على الأقل خطر فقدان شيء ما مهم.

2- **حاجة التغيير للاستمرارية والتكامل:** من المهم أن تحقق الاستمرارية في هويتك وقيمك وأهدافك وتاريخك خلال عملية التبدل كلها.

3- **مقاومة التغيير:** لسوء الحظ هناك مفهوم خاطئ واسع الانتشار هو أن على القائد أن يتغلب على مقاومة التغيير. إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وصحي وثمين. وهي عمليا طريقة جديدة لإبلاغ رسالة تحمل معلومات من الذين يقع عليهم التغيير إلى القائمين به. إذا كنت تقود تغييرا ما فإن المقاومة قد تنبهك إلى أمور هامة يجب الاحتفاظ بها أو تعديلها بدلا من نبذها كاملا. وتعلمك المقاومة ما يجب أن يعمل لجعل الانتقال لينا وفعالا.

### أربع ردود على التغيير:

1- **المغلوبون:** يتفهم هؤلاء الافراد طبيعة التغيير الذي يتعرضون له ولكنهم لا يستطيعون التخلي عن الأساليب القديمة وبدلا من تجاوزها يكررونها. إنهم ينسحبون من عملية التغيير ويتجنبونها

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



- 3- **المخادعون:** يبدي هؤلاء ارتياحا للتغيير ولكنهم في الحقيقة يخدعون الجميع ولكنهم لا يقومون بعمل جوهري كرد عملي على التغيير، وأحد ردود الأفعال التي تصدر في أوقات التغيير هو الجري السريع بثقة مفرطة لاحتلال مواقع التأثير
- 4- **المتعلمون:** يستجيب المتعلمون بشكل نشط للتغيير. إنهم أشخاص يميلون للتمسك بالمؤسسة في فترات الانتقال ويملكون ثقة بالنفس وقدرا كبيرا من التفاؤل

- معظم المسؤولين قد تعلموا مبدئيا مما واجهوه وهم خلف مكاتبهم، تماما وهم في خضم العمل، إنها أكثر الخبرات أهمية تمر بك وسوف تدلك على ما تحب وما لا تحب في موضوع القيادة.
- التوازن لا يعني الكمال. ليس من السهل إنجاز التوازن الشخصي ومن المهم أن تكون واقعيًا بشأنه. وتجنب فخ التفكير بأن الكمال وحده هو الذي ينفع. مع غياب التوازن والتركيز سوف تخبو الطاقة عبر دربك الطويل وستفتقد حينها قدرة التحمل الضرورية للتغلب على العقبات الحقيقية

## أورد مكولي سلما لقياس التوازن بين الحياة الخاصة والمهنية النقاط الأربعة التالية حول الإنسان المتوازن:

- 1- يتصرف وكأن هناك أشياء في الحياة أهم من مجرد أن يكون له حياة مهنية
  - 2- له نشاطات واهتمامات ومصالح خارج حقل العمل
  - 3- لا يولي حياته المهنية اهتماما إلى درجة أن يؤثر ذلك على حياته/حياتها الشخصية
  - 4- لا يسمح لمتطلبات العمل أن تسبب له مشاكل عائلية
- يعبر تفضيل المؤسسة للقادة المتوازنين عن نفسه أثناء عملية التوظيف لسببين اثنين: الأول أن التوازن صفة حميدة ومرغوبة والثاني ان الاهتمام وتوجيه العناية لمسائل التوازن يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بقيادة ذوي مكانة كبيرة تعتبرهم المؤسسة استثمارا كبيرا

- عندما تتراصف مكونات حياتك الهامة (العمل، العائلة، المجتمع، الصحة، العمل التطوعي، التعلم... الخ) بشكل معقول وتدعم بعضها البعض فالنتيجة هي إحساس بالراحة والثقة والقوة والرفاة.

### الاستراتيجيات للحصول على التوازن:

- 1- **التكامل:** حدد ماذا تريد وأجد فسحة في حياتك لتحقيقه
- 2- **الاختصار:** اختر ما هو المهم، واحذف غير الضروري
- 3- **الاعتدال:** ضع حدودا على الزمن والطاقة الذين تسخرهما لأداء الواجبات والادوار
- 4- **التتابع:** ضع الأولويات، لا تفعل كل شيء فوراً
- 5- **إضافة الموارد:** الوصول إلى الناس والأنظمة والحصول على الموارد المالية التي تحتاجها كي تتخلص من الضغط المسيطر عليك.

- إن الإنسان لا يتعلم من فراغ ولا ينمو أو يكبر في فراغ فإن العلاقات التطويرية يمكن أن تكون مصدراً جيداً لمراجعة الماضي ووسائل الدعم الأخرى. وليس هناك علاقة تطويرية نمطية ملزمة لا محيد عنها وليس هناك دور واحد أو مجموعة أدوار يمكن أن تكون جاهزة دائماً لكي تجعلها أداة التطوير. ابحث عن العوامل المتعددة في التطوير. وما أن تتضح ما تحتاجه يصبح السؤال: من هو الشخص الأفضل لتأمين هذه الاحتياجات.

- استخدم علاقاتك الجانبية الإضافية أو الخارجية؛ فالعلاقة تقدم لك إدراكاً مختلفاً أو تزودك بمعلومة جديدة أو معرفة جديدة أو تدعم رغبتك لأن تمارس قدراتك وتثق بها أو تساعدك على إثارة الحوافز لديك.