

دليل تفسير البيان: الملف الشخصي



دائرة القيادة

دليل تفسير البيان:
الملف الشخصي

جدول المحتويات

٥	مقدمة إلى الملف الشخصي لدائرة القيادة
٦	فهم الملف الشخصي البياني الخاص بك
٦	تعريفات أبعاد خصائص القيادة الإبداعية
٩	التفاعلات ضمن ملفك الشخصي
١١	بُعد أدبيات العلاقة
١٣	رابط الود والوصول
١٤	تعزير روح الفريق
١٦	التعاون
١٧	التوجيه والتطوير
١٩	مهارات فهم الناس
٢٣	بُعد وعي الذات
٢٥	قائد بلا أنانية
٢٧	التوازن
٢٨	الرزانة
٢٩	الذات المتعلمة
٣٣	بُعد الأصالة
٣٦	صدق المبادئ
٣٨	الجرأة الأدبية
٤١	بُعد وعي الأنظمة
٤٣	الاهتمام بالجماعة
٤٤	الإنتاجية المستدامة
٤٦	استيعاب الأنظمة

٤٩	بُعد الإنجاز
٥١	التركيز الاستراتيجي
٥٣	هادف وصاحب رؤية
٥٤	يحقق النتائج
٥٦	الحزم
٥٩	بُعد السيطرة
٦٢	ساعي الكمال
٦٣	منقاد
٦٤	طالب العلا
٦٥	مستبد
٦٩	بُعد الحماية
٧١	التعجرف
٧٢	الانتقاد
٧٣	النأي بالنفس
٧٥	بُعد الامتثال
٧٧	محدود بالتقاليد
٧٨	المجاملة
٧٩	الانتماء
٨٠	التبعية
٨٣	المقياس الانقيادي - الإبداعي
٨٤	ميزان العلاقة - المهام
٨٥	الاستخدام المحتمل للقيادة
٨٧	دليل تخطيط الأعمال
١٠٣	القراءات المقترحة

مقدمة إلى الملف الشخصي لدائرة القيادة

تهانينا! أنت تشارك في نظام تقييم متوافق خاص بالقيادة يتسم بأكبر قدر من الشمولية. يتميز الملف الشخصي لدائرة القيادة بالتفرد وذلك لسببين. أولاً، نعلم جميعاً أنّ المقدرة القيادية العظيمة هي مزيج مركّب من الكفاءة والحالة الداخلية لكل شخص. وتعدّ دائرة القيادة أول أداة تعنى بالكفاءة من شأنها قياس الجوانب الداخلية والخارجية للقيادة على السواء. ثانياً، يكون التقرير الخاص بك أكثر بكثير من مجرد قائمة من الكفاءات السلوكية. وهو مصمّم ليكون نظاماً قوياً جدّاً لفهم السلوك البشري والتطور، فضلاً عن فهم العلاقات المتبادلة بين أبعاد الشخصية المتعددة التي يتمّ تقييمها.

يتمّ وضع كافة نتائجك في رسم بياني دائري واحد كبير؛ وذلك للإشارة إلى الشمولية - شموليتك أنت. ونبدأ بافتراض أنّك شخص ذو تركيبة رائعة ومتمكّل بشكلٍ جميل. ويهدف هذا الملف الشخصي إلى إنصافك.

ويتخذ الملف الشخصي شكلاً دائرياً لسببٍ آخر. فهو يُظهر بسرعة كيفية اندماج كلّ الأبعاد مع بعضها البعض. ويتمّ تمثيل التفاعلات بين الأبعاد من خلال موقعها في الدائرة. وسيتّم الرجوع إلى هذه التفاعلات مراراً وتكراراً في التقرير.

أسس التحليل

ينطوي هذا التقرير على أساسين للتحليل:

- كفاءات قيادية
- افتراضات داخلية

ويضمّ كلّ أساس قدرًا كبيراً من المعلومات حول قياداتك وحياتك.

يقيس الملف الشخصي لدائرة القيادة ثمانية عشر كفاءة قيادية. وقد خضعت هذه الكفاءات لعدد من الدراسات الأكاديمية وأثبتت أنّها السلوكيات والمهارات الأكثر أهمية للقادة. وستحصل على ملاحظات حول كيفية تقييمك لنفسك استناداً إلى هذه الكفاءات وستتمّ مقارنة درجاتك مع كيفية تقييم المدراء الآخرين لأنفسهم استناداً إلى هذه الكفاءات نفسها.

يقيس الأساس الثاني من التحليل الافتراضات الداخلية، أي كيف نفكر، لا سيّما أنّ طريقة تفكيرنا تحدّد قدرًا كبيراً من سلوكنا. وتخضع العادات السلوكية، سواء الفعالة أو غير الفعالة، لطريقة التفكير. ويقيس هذا الملف الشخصي أحد عشر افتراضاً داخلياً يحدّد من الفعالية. ووفقاً لتجربتنا في العمل مع مئات من المدراء، عادة ما يمكن أن تُعزى الكفاءات المفرطة وغير المستغلة إلى افتراضات تحدّد من القدرة الذاتية. وتماً كما هو الحال مع التعليقات الخاصة بالكفاءة، ستتمّ مقارنة التقييم الذاتي الخاص بك مع كيفية تقييم مدراء آخرين لطريقة تفكيرهم.

لا يجب أن يغيب عن بالك وأنت تقرأ هذا التقرير أنّه لا يمكن لأيّ أداة أن تقيس حقيقتك، حيث ستكون بعض النتائج دقيقة على عكس أخرى. وتقوم مهمتك على الغوص في مكامن نفسك والتوصّل إلى بعض نقاط الوعي الرئيسيّة التي ستعكس إيجاباً على تطوّر مستقبلك. وتحقيقاً لهذه الغاية، يمكنك اعتبار الملف الشخصي لدائرة القيادة بمثابة جهاز كاشف يُظهر أبرز نقاط القوة والضعف التي تتطلّب اهتماماً خاصاً منك في هذه المرحلة من حياتك.

فهم الملف الشخصي البياني الخاص بك

يتم تقديم الملف الشخصي لدائرة القيادة ضمن رسم بياني شامل؛ حيث تعرض الدائرة الداخلية ثمانية أبعاد تمثل كل منها نتيجة موجزة للأبعاد في الدائرة الخارجية. ويُعد فهم الدائرة المفتاح الرئيسي لدمج كل المعلومات التي يتضمنها استبيان القيادة الخاص بك.

ماذا تعني الأرقام؟ تعرض كل المستويات نتيجة محتسبة استناداً إلى مقياس النسبة المئوية؛ أي طريقة مقارنة مجموعة كبيرة من المدراء الآخرين الذين استخدموا هذا الاستبيان. وتكون الدرجات المتدنية قريبة من وسط الدائرة بينما تظهر الدرجات العالية بعيدة عنه.

كيف يمكنني تحديد ما إذا كانت الدرجة عالية أو متدنية؟ تُعتبر الدرجات التي تتخطى نسبة 66% عالية، بينما تلك التي تقل عن 33% تُعتبر متدنية. وتشير أي درجات تتراوح بين 33% و66% إلى أنه يتعين عليك التفكير قليلاً حول الجوانب ذات الأوصاف العالية والمنخفضة أيضاً التي تنطبق عليك.

ما الذي تقيسه هذه الأبعاد؟ يرد تعريف الأبعاد موضوع قياس ملفك الشخصي أدناه، يتبعه وصفاً أكثر تفصيلاً.

تعريفات أبعاد خصائص القيادة الإبداعية

تقيس كفاءات القيادة الإبداعية السلوكيات الأساسية والافتراضات الداخلية التي تفضي إلى مستوى عال من الوفاء بالالتزامات وتحقيق الإنجازات على صعيد القيادة.

ويقيس بُعد أدبيات العلاقة قدرتك على التواصل مع الآخرين بطريقة تبرز أفضل ما في الناس والمجموعات والمؤسسات. وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- **الود والواصل** الذي يقيس اهتمامك وقدرتك على بناء علاقات ودية ومحبة.
- **تعزيز روح الفريق** التي تقيس قدرتك على تعزيز العمل الجماعي العالي الأداء بين أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إدارتك في أرجاء المؤسسة وضمن الفرق التي تشارك فيها على حد سواء.
- **التعاون** التي تقيس مدى قدرتك على إشراك الآخرين بطريقة تخول الأطراف المعنية اكتشاف أرضية مشتركة في حالات الخلاف، وإيجاد اتفاقيات ذات منفعة متبادلة، وتطوير التعاون إضافة إلى استحداث حالات تصب في مصلحة كافة الأطراف.
- **التوجيه والتطوير** التي تقيس قدرتك على تطوير الآخرين من خلال التوجيه، والمحافظة على علاقات تعزز النمو، ومساعدة الناس على النمو، وكذلك التطور على الصعيدين الشخصي والمهني.
- **فهم الناس** التي تقيس فعالية التفاعل مع الآخرين الذي يمكنك من خلاله الانصاف والمشاركة في الخلافات والمجادلات، والتعاطي مع مشاعر الآخرين، والتحكّم بمشاعرك الخاصة.

يقيس بُعد وعي الذات توجهك في التطور المهني والشخصي المستمر، فضلاً عن مدى التعبير عن وعي الذات الداخلي من خلال القيادة العالية النزاهة. وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- **قائد بلا أنانية** التي تقيس إلى أي درجة تبدي خدمة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. وتقيس درجة مرتفعة جداً من الوعي الشخصي حيث تكون الحاجة إلى الحصول على تقدير والطموح الشخصي أقل أهمية بكثير من تحقيق نتائج في علاقات تعاونية تخدم مصلحة عامة.

- التوازن التي تقيس قدرتك، وسط التوترات المتضاربة للحياة الحديثة، على الحفاظ على توازن سليم بين العمل والعائلة، بين النشاط والتفكير وبين العمل والترفيه.
- الرزانة التي تقيس قدرتك، وسط حالات الخلاف والتوتر العالي، على الحفاظ على الرزانة والتركيز وكذلك على وجهة نظر هادئة ومحددة الهدف.
- الذات المتعلمة التي تقيس إلى أي درجة تظهر اهتمامًا قويًا وناشطًا في التعلم والتطور على الصعيدين الشخصي والمهني.

يقيس بُعد الأصالة قدرتك على التواصل مع الآخرين بطريقة صادقة وشجاعة ونزيهة. وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- صدق المبادئ التي تقيس مدى التزامك بمجموعة القيم والمبادئ التي تتبناها؛ أي إلى أي مدى يمكن الوثوق بأن "أفعالك توافق أقوالك".
- الجرأة الأدبية التي تقيس استعدادك لاتخاذ مواقف صعبة، وطرح "المواضيع غير القابلة للنقاش" (القضايا الخطرة التي تتجنب المجموعة مناقشتها)، والتعامل علنًا مع مشاكل العلاقة الصعبة.

يقيس بُعد وعي الأنظمة إلى أي درجة يكون وعيك متزكّرًا على تحسين النظام برمته وعلى رفاهية الجماعة (العلاقة التكافلية بين رفاهية الجماعة ومصالح المنظمة على المدى الطويل). وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- الاهتمام بالجماعة التي تقيس مسار توجه الخدمات الذي تنطلق منه لتولي القيادة. وهي تقيس إلى أي مدى تربط إرثك بخدمة الجماعة والرفاه العالمي.
- الإنتاجية المستدامة التي تقيس قدرتك على تحقيق النتائج بطريقة تحافظ على المنظمة أو تعزز فعاليتها الشاملة على المدى الطويل.
- استيعاب الأنظمة التي تقيس مدى تفكيرك وتصرفك انطلاقًا من وجهة نظر النظام برمته وكذلك إلى أي مدى تتخذ قرارات على ضوء سلامة النظام ككل على المدى الطويل.

يقيس بُعد الإنجاز مدى قدرتك على تقديم القيادة التي تتسم بالرؤية الصائبة والموثوقية والإنجاز العالي. وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- التركيز الاستراتيجي التي تقيس درجة تفكيرك بطريقة استراتيجية.
- هادف وصاحب رؤية التي تقيس مدى قدرتك على التواصل بشكل واضح والالتزام بطريقة نموذجية بهدف ورؤيتك.
- بعد يحقق النتائج الذي يقيس مدى تركيز توجّهك على تحقيق الهدف وامتلاك سجل حافل من إنجاز الأهداف والأداء العالي.
- الحزم التي تقيس قدرتك على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وإلى أي مدى تشعر بالارتياح في المضي قدمًا وسط حالات عدم اليقين.

تعكس أساليب القيادة الانقيادية المعقّدة الداخلية التي تحدّ من الفعالية والتعبير الصادق والقيادة المتمكّنة.

يقيس بُعد السيطرة مدى قدرتك على بناء مكانة ذاتية من خلال تنفيذ المهام والإنجازات الشخصية. وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- ساعي الكمال وهو مقياس حاجتك إلى تحقيق نتائج سليمة وتقديم أداء يتسم بمعايير عالية من أجل الشعور بالأمان وبقيمتك ومكانتك كشخص.
- منقاد وهو مقياس مدى اندفاعك المفرط.

- طالب العلا التي تقيس إلى أي مدى تحتاج إلى الماضي قدمًا والارتقاء في المنظمة وأن تكون أفضل من غيرك.
- المستبد التي تقيس ميلك لأن تكون متشددًا وعدوانيًا ومسيطرًا.

يقيس بُعد الحماية الاعتقاد بأنه يمكنك حماية نفسك وبناء حسّ بالقيمة من خلال الانسحاب والبقاء بعيدًا والتخفي والانعزال والتصرف بسخرية وفوقية و/أو عقلانية. وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- التعجرف التي تقيس ميلك لإظهار غرور - وهو سلوك يحمل فوقية، وغروراً ومحباً لذاته.
- الانتقاد وهو مقياس لميلك إلى اتّخاذ موقف ناقد ومشكك وساخر بعض الشيء.
- النأي بالنفس وهو مقياس لميلك إلى بناء مكانة ذاتية وحس بالأمان من خلال الانسحاب والتصرف بفوقية والانعزال والابتعاد عاطفياً واعتبار نفسك مترفعاً عن المشاكل.

يقيس بُعد الامتثال مدى حصولك على الإحساس بقيمة الذات والأمان عن طريق الامتثال لتوقعات الآخرين بدلاً من التصرف على سجيبتك. وهو يتألف من الكفاءات الإبداعية التالية:

- محدود بالتقاليد التي تقيس إلى أي مدى تفكّر وتصرف بشكل متحفّظ وتتبع الإجراءات وتعيش في حدود القوانين المنصوص عليها في المنظمة التي ترتبط بها.
- المجاملة التي تقيس حاجتك للسعي وراء دعم الآخرين والحصول على موافقتهم من أجل الشعور بالأمان وبقيمتك ومكانتك كشخص.
- الانتماء التي تقيس حاجتك إلى الالتزام بالقواعد واتباعها وتلبية توقعات من هم في السلطة.
- التبعية التي تقيس إلى أي مدى تتخلى عن صلاحياتك للآخرين وتستسلم للظروف الخارجة عن سيطرتك.

المعايير الموجزة

تهدف الأبعاد التالية إلى ربط الأشياء بعضها ببعض. وهي تلخص كل ما سبق ذكره في عددٍ قليل من التدابير المفيدة.

- يعكس المقياس الانقيادي - الإبداعي درجة التوازن بين الأبعاد الإبداعية والانقيادية. تسمح لك النتيجة المحتملة استناداً إلى مقياس النسبة المئوية بمقارنة نفسك مع المدراء الآخرين في ما يتعلّق بالجهد الذي تبذله في السلوك الانقيادي مقابل السلوك الإبداعي. ويظهر إلى أي مدى تتأني قيادتك وعلاقاتك وسلوكياتك الموجهة نحو الهدف من التوجه الإبداعي أو الانقيادي. ويشير أيضاً إلى أي مدى يبرز مفهوم الذات والدافع الداخلي من داخلك أو تحددهما التوقعات الخارجية أو القواعد أو الشروط. ويسفر عن التوازن الجيد درجات عالية محتسبة وفق مقياس النسبة المئوية.
- يقيس ميزان العلاقة - المهام درجة التوازن الذي تظهره بين كفاءات الإنجاز وكفاءات العلاقة. إنّه مقياس للتطور المفرط أو المتدني أو المتوازن لأي من نصفي المعادلة (سواء النصف المتعلق بالأشخاص أو ذلك المتعلق بالمهام) الذي يؤدي إلى قيادة عظيمة. ويسفر عن التوازن الجيد درجات عالية محتسبة وفق مقياس النسبة المئوية.
- الاستخدام المحتمل للقيادة هو مقياس المحصلة النهائية. فهو يأخذ في الحسبان كل الأبعاد التي تمّ قياسها أعلاه ويقارن الدرجة الإجمالية مع درجات المدراء الآخرين الذين خضعوا لهذا الاستبيان. ويبحث في كل الدرجات العالية والمتدنية في دائرتك لتقييم ما حقّقت من إمكاناتك القيادية.
- تقيس فعالية القيادة مستواك المدرك من الفعالية الشاملة كقائد. وهي مقياس موجز ووسيلة للإجابة عن السؤال التالي "إدًا، في نهاية المطاف، كيف كان أدائي؟"

التفاعلات ضمن ملفك الشخصي

إن الدائرة منظمة بهدف مساعدتك على فهم العلاقات المتبادلة بين كل الأبعاد. (يتم وصف هذه التفاعلات بشكل موجز في هذا التقرير وسيتم تفصيلها في مواصفات البعد اللاحقة الأكثر شمولية).

تميل الأبعاد المتعكسة في الملف الشخصي إلى أن تكون أمثاطاً سلوكية وافتراضات داخلية متعارضة. على سبيل المثال، الامتثال عكس الإنجاز. فالامتثال يميل إلى الحد من الإبداعية والموثوقية إذ يكون الشخص قلقاً للغاية من وجود آخرين مثله. ونتيجة لذلك، تضعف صفات الحزم والشجاعة والعديد من الصفات الأخرى التي تؤدي إلى الإنجاز. وبعبارة أخرى، تسفر درجات الامتثال العالية عادة عن درجات إنجاز أكثر انخفاضاً.

ويظهر هذا «التعارض» نفسه في الملف الشخصي بأكمله. فدرجات السيطرة العالية تميل إلى إنتاج درجات أكثر انخفاضاً في مهارات أدبيات العلاقة. وترتبط درجات الحماية العالية بدرجات أكثر انخفاضاً في وعي الذات والأصالة ووعي الأنظمة.

مع دراسة الأنماط المرتفعة والمتدنية، يمكنك أن تلاحظ على الفور كيفية تفاعل الأبعاد المختلفة.

فضلاً عن ذلك، تم تصميم الدائرة كشبكة رباعية الأبعاد.

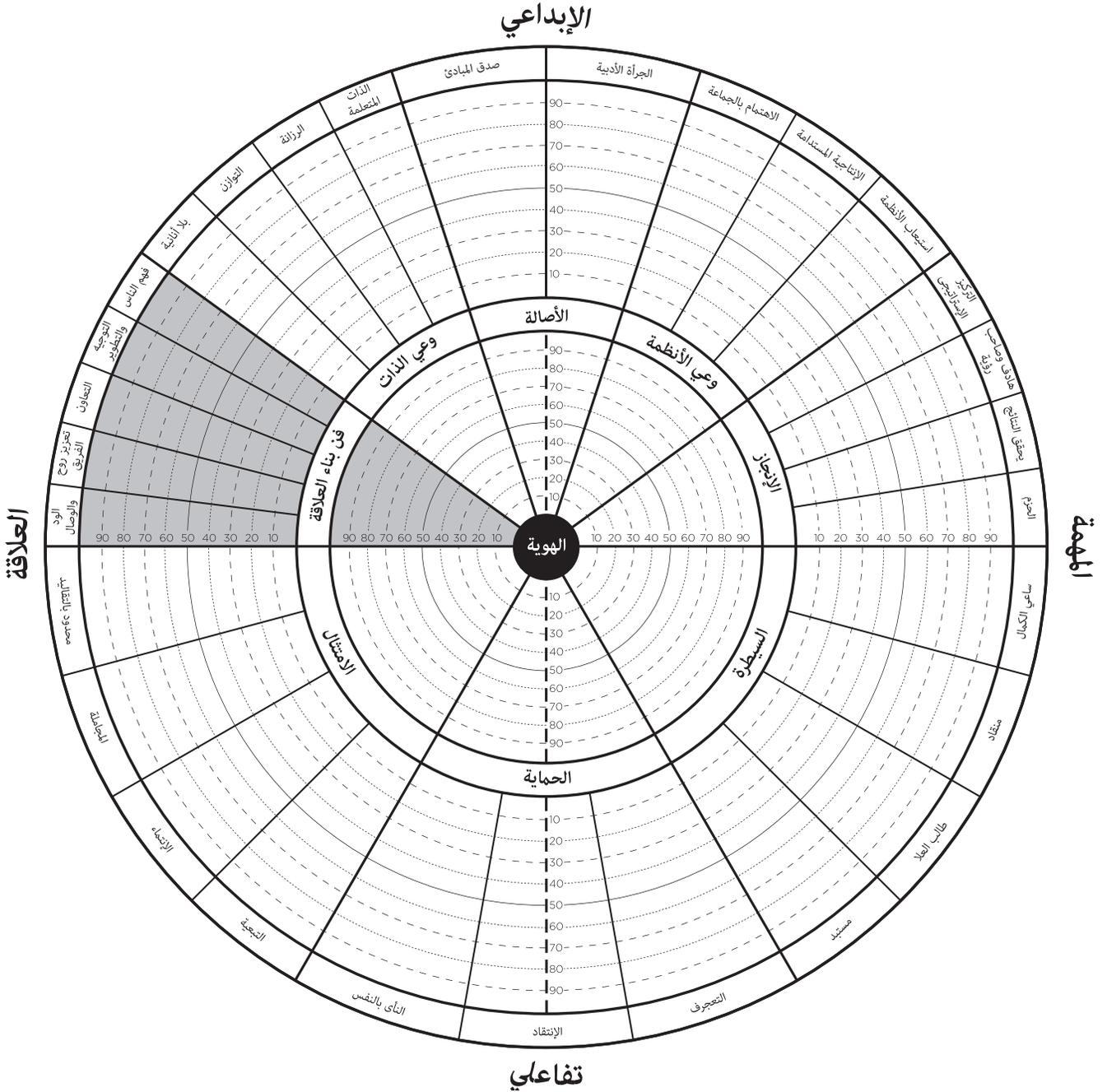
يُظهر النصف العلوي من الدائرة الكفاءات الإبداعية التي تساهم في فعاليتك. ويظهر النصف السفلي من الدائرة الافتراضات الانقيادية التي تحد من فعاليتك. وترتبط الدرجات الأعلى في النصف السفلي من الدائرة بالدرجات الأضعف في النصف العلوي، وذلك لأن الافتراضات الانقيادية التي تحد من الفعالية تميل إلى تقليص كافة الكفاءات الإبداعية.

يتعلق النصف الأيمن من الدائرة بالمهام (إنجاز المهمة بشكل إبداعي وفعال). ويتعلق النصف الأيسر من الدائرة بطبيعة علاقاتك مع الناس والمجموعات. ويكمن الهدف هنا ببلوغ توازن جيد يخولك تحقيق النتائج وتطوير الناس في آنٍ واحد.

ويتم تلخيص التفاعل بين النصفين العلوي والسفلي من الدائرة في نتيجة المقياس الانقيادي-الإبداعي. ويتم تلخيص التفاعل بين النصفين الأيمن والأيسر من الدائرة في نتيجة توازن العلاقات-المهام. وفي ما يلي معنى هذه النتائج:

- يعكس المقياس الانقيادي-الإبداعي درجة التوازن بين الأبعاد الإبداعية والأبعاد الانقيادية.
- يقيس التوازن بين العلاقات-المهام درجة التوازن التي تظهرها بين كفاءات العلاقة وكفاءات الإنجاز.
- يُعدّ الاستخدام المحتمل للقيادة مقياس المحصلة النهائية للنتائج الإجمالية.
- تقيس فعالية القيادة مستواك المدرك من الفعالية الشاملة كقائد.

تقدم الصفحات التالية وصفاً أكثر تعمقاً لكل الأبعاد المشار إليها أعلاه.



بُعد أدبيات العلاقة

يُقاس بُعد أدبيات العلاقة قدرتك على التواصل مع الآخرين بطريقة تُبرز أفضل ما في الناس والمجموعات والمنظمات. وفيما يلي ملخّص موجز لما تشير إليه نتائج أدبيات العلاقة.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت تميل بطبيعتك إلى مساعدة الآخرين في تحقيق إمكاناتهم من خلال التطوير الفردي والجماعي. ومن خلال توفير مناخ داعم، أنت تلهم الآخرين على العمل بجهد والتطور. أنت تقبل الآخرين كما هم، وتمدّهم بالتقدير الإيجابي غير المشروط. تقوم ببناء علاقات وثيقة وتحافظ عليها. تقدّر الودّ والانفتاح والاهتمام والدعم. تتمتع بقدرات قوية على التواصل والتعامل مع الآخرين. وتقوم ببناء علاقات تعاونية وتنسيقية ومجزية للطرفين. وتشكّل عضو فريق ومدرباً ممتازاً.

ينجح الأشخاص في ظل قيادتك. وبصفتك قائداً، أنت بطبيعتك مطوّر للفريق والأفراد. وعلى عكس الامتثال، لا تمثل أدبيات العلاقة شكلاً ضعيفاً من أشكال الإدارة. أنت قادر تماماً على مواجهة الآخرين وتحديهم. وتستطيع القيام بذلك بحيث تجعل المسألة هي موضوع التحدي وليس الشخص بحدّ ذاته. لذلك، على الرغم من أنك قد توجه ملاحظات قاسية إلى الناس، إلا أنهم يشعرون بأنهم يحظون بالدعم كأفراد.

أنت تميل إلى تطوير علاقات، وتلجأ إلى المحبة والدعم ليس كاستراتيجية للحصول على إعجاب الآخرين (كما يظهر من نتيجة الامتثال العالية)، بل لأنّ الاهتمام بالآخرين ودعمهم هما صفتان تعبّران عن شخصيتك. كما أنك تفرح وتشعر بالرضا لكونك جزءاً من تطوّر شخص أو فريق. وإذا استطعت أن تدعم نموّ الآخرين وفعاليتهم، تؤمن بأن النتائج والعلاقات ومعدلات الرضا ستكون أفضل.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتنظيم هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد نظرتك لنفسك وعلاقتك بالعالم. وغالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية المرتبطة بـ**بُعد أدبيات العلاقة** ما يلي:

- أنا أستحق التقدير سواء كان الناس يوافقون عليّ أم لا
- الناس قادرون وجديرون بالثقة
- أنا أدعم الآخرين كما هم من دون قيد أو شرط
- أنا أبرز أفضل ما في الناس
- أنا أهتمّ بالناس من أجلهم ولما يخدم مصالحهم، وليس كوسيلة للحصول على شيء منهم في المقابل
- يتمتّع الناس بإمكانات غير محدودة
- تطوير الأفراد ينعكس إيجاباً على الأعمال

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصّة بك. وتشمل السلوكيات العامّة المرتبطة بـ**بُعد أدبيات العلاقة** ما يلي:

- تعزيز مستويات عالية من التحفيز للعمل الجماعي

- تعزيز الحوار المنفتح ضمن الفريق
- معالجة فورية للقضايا التي تعيق أداء الفريق
- بناء علاقة جيدة وثقة عالية
- احترام الرأي الآخر حتى لو كنت لا توافق عليه
- التصرف كنموذج يحتذى به في طريقة التواصل المنفتح
- مساعدة الناس على التعلّم والتطوّر والتغيير
- العمل كمدرب ومرشد فعّال
- مساءلة الآخرين لتحديد الأهداف وتحقيقها
- التحدّث بانفتاح في حضور «المسؤولين»
- الاستماع إلى المرؤوسين والتعلّم منهم

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك في بُعد أدبيات العلاقة ضمن النطاق المتوسط، فأنت تميل إزاءاً إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. يمكنك أيضاً أن تكون محدوداً بسبب بعض الأبعاد الانقيادية وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم «إذا كانت درجاتك متدنية» أدناه. سيتعيّن عليك القراءة والتأمّل في معنى الدرجات العالية والمتدنية على السواء لاكتشاف الجوانب التي تمثلك في كلّ منها.

إذا كانت درجاتك متدنية

قد يكون لحصولك على درجة متدنية في بُعد أدبيات العلاقة انعكاسات خطيرة على قدراتك القيادية. إنّ القادة الأكثر نجاحاً يحصلون على درجة عالية هنا. الرجاء الاطلاع على أي نتائج عالية في البعد الانقيادي لاكتشاف كيف أنّ الافتراضات الداخلية الخاصة بك قد تكون مصدر إعاقة لقدراتك في أدبيات العلاقة.

إذا حصلت على درجة متدنية، فذلك يعني أنّك دون المستوى في الأداء في هذا البعد. وتشمل السلوكيات المرتبطة بالدرجات المتدنية في بُعد أدبيات العلاقة ما يلي:

- تجنّب مشاركة المشاعر الإيجابية التي تكثفها للآخرين
- الحفاظ على مسافة في العلاقات
- إبداء انتقادات أكثر من الثناء
- السيطرة على المحادثات أو مقاطعة الآخرين
- الغضب أو اتّخاذ موقف دفاعي عندما يختلف الناس معك في الرأي
- إلقاء اللوم على الآخرين في مشاكلك والتوقّع منهم أن يقوموا بمعظم التغيير
- الانسحاب من الخلاف
- اتّخاذ الكثير من القرارات بنفسك أو الإفراط في التوجيه
- عدم تفويض الكثير من المهام
- تجنّب المناقشات الصعبة بشأن الأداء

ارتباط الدرجات المتدنية ببعضها البعض

يمكن للدرجات المتدنية في هذا البُعد أن تكون مرتبطة بالدرجات المتدنية في كل المجال الإبداعي. تعيق الدرجات المتدنية في بُعد أدبيات العلاقة تحقيق إنجاز كبير وتتأق من مستوى وعي الذات المنخفض. ونتيجة لذلك، قد تظهر الدرجات المتدنية في هذا البُعد كدرجات متدنية في أي من الكفاءات الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بدرجات عالية في المجال الانقيادي. وتميل الدرجات الانقيادية العالية إلى تقويض أو الحد من قدرتك على بناء علاقات ثقة صادقة وتقديم الدعم غير المشروط وتمكين الأفراد والمجموعات. تنشأ هذه القيود من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحُب والشعور بالرفض والاستبعاد والوحدة وعدم الحماية.

رابط الود والوصال

يقيس بُعد الود والوصال اهتمامك وقدرتك على بناء علاقات دافئة ووديّة.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا قمت بدراسة أي مجموعة من الأفراد من ذوي الأداء العالي، ستجد أنهم يهتمون حقاً ببعضهم البعض. عندما لا يحب الناس بعضهم البعض أو يحافظون على علاقات غير شخصية بينهم، فهم ببساطة لا يعملون بشكل جيد معاً مثل أولئك الذين يمكنهم أن يقيموا علاقات مهنية وشخصية عميقة.

في حال الحصول على درجات عالية في بُعد الود والوصال، فذلك يعني أنك تهتم حقاً بالآخرين. ويشعر الناس بالدعم في وجودك لأنك منفتح في إقامة علاقات ذات جودة عالية وموثوق بها ووديّة. أنت تميل لقبول الآخرين كما هم وتنقل لهم التقدير الإيجابي غير المشروط. أنت على استعداد لتبادل نقاط القوة والضعف والآمال والمخاوف حتى ولو كانت آثارها مضرّة لك. ويميل الآخرون لمنحك الثقة استناداً إلى الجوانب الإنسانية نفسها التي يتمتّعون بها.

إذا حصلت على درجة عالية في بُعد الود والوصال، فذلك يعني أنك:

- تهتم حقاً بالآخرين وبإقامة علاقات دافئة ووديّة
- تظهر تعاطفاً مع مخاوف الآخرين وصراعاتهم
- تهتم لشعور الآخرين
- تفرح لنجاح الآخرين
- تناقش مشاكل الآخرين غير المرتبطة بالعمل
- متعاطف
- تقرّ بأخطائك ونقاط ضعفك
- منفتح بخصوص مشاعرك
- تقيم علاقات دافئة وحقيقية
- تتواصل بعمق مع الآخرين
- ترغب حقاً في التعرّف على الأشخاص
- تواجه الآخرين بشكلٍ داعم

إذا كانت درجاتك متدنية

إذا حصلت على درجة متدنية في بُعد الود والوصول، فذلك لا يعني عادةً أنك لا تهتم بالآخرين. قليلون جداً الناس الذين لا يهتمون بصدق بالآخرين. وغالباً ما تعني الدرجات المتدنية في هذا البُعد أنك تحافظ على مسافة آمنة من الناس وتتوخى الحذر لحماية نفسك. وبهذه الطريقة، تبقى محميًا.

يتراوح نطاق السلوكيات الذي ينتج عندما تكون درجات بُعد الود والوصول متدنية بين الحفاظ على علاقات تقنية/مهنية بحتة إلى التحلي بصفات باردة وعدم الشعور. وفي حين يمكن لهذه الاستراتيجية العلائقية حمايتك، إلا أن تكلفتها باهظة. أولاً، تؤدي إلى أداء تنظيمي منخفض؛ إذ يميل الناس عادةً إلى العمل بجد وفعالية أكبر عندما تكون علاقاتهم ودية بصدق. ثانيًا، تشير البحوث إلى أن العلاقات الودية تحد من التوتر وتعزز الصحة والرفاه. لذلك، فإنه من الأفضل لك التمتع بما يمنعك من إقامة علاقات عميقة وودية أكثر. فهل:

- تحافظ على المحادثات في إطار مهذب أو تقني أو فكري؟
- تمتنع عن مناقشة شعورك؟
- تشارك المشاعر الإيجابية التي تكنها تجاه الآخرين؟
- تُعلم الآخرين متى اعتقدت أنهم يقومون بعمل جيد؟
- تشارك في محادثات شخصية وغير مرتبطة بالعمل؟
- تحافظ على مسافة في العلاقات؟
- تقدّم النقد أكثر من التقدير؟
- تثق بالآخرين؟
- تظهر وجهك الحقيقي أو الوجه الآخر للناس؟

عادة ما تعني الدرجات المتدنية في بُعد الود والوصول أنك تحمي نفسك من مخاطر الاقتراب من شخص ما. إنها وسيلة لإنشاء أو حماية قيمتك الذاتية و/أو أمنك الذاتي. يمكنك البحث عن أي درجات عالية في الأبعاد الانقيادية في هذا الاستبيان قد تكون السبب في هذه المسألة.

تعزير روح الفريق

يقيس بُعد تعزير روح الفريق قدرتك على تعزير العمل الجماعي العالي الأداء بين أعضاء الفريق الذين يعملون مباشرة تحت إدارتك، في أرجاء المنظمة وضمن الفرق التي تشارك فيها.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت تقود وتشارك ضمن مجموعات بطريقة تعزز مستويات عالية من العمل الجماعي والتعاون وروح المشاركة والتآزر. وتتسع هذه القدرة لتطال الجهود التعاونية التي تظهر في العمل.

إنَّ الناس الذين يعملون مباشرة تحت إدارتك يعتبرون على الأرجح نوعية العمل الجماعي بمثابة جانب إيجابي للغاية في وظائفهم وتساهم إلى حدٍّ كبير في نجاح المجموعة. تمهّد قيادتك الطريق لذلك وتمثّل قدرة الآخرين. وتشير الدرجات العالية في هذا البُعد إلى أنّك تستخدم بعض المؤهلات التالية:

- تخلق جوًّا إيجابياً يدعم الناس في بذل قصارى جهودهم
- تعزّز مستويات عالية من التحفيز للعمل الجماعي
- تأخذ مدخلات الآخرين بعين الاعتبار
- تعزّز الحوار الصادق المنفتح ضمن الفريق
- ترى النجاح من حيث نجاح الفريق بكامله - وليس الأفراد الناجحين
- تفهم ديناميات الجماعة وتستوعبها
- تتعامل بشكلٍ فعّال مع جميع الأعراق والطبقات والأعمار ومع الجنسين (الإناث والذكور)
- تعالج على الفور القضايا التي تعيق أداء الفريق
- تشارك القيادة بين أعضاء الفريق
- تعمل على إيجاد أرضية مشتركة وحلول تصبّ في مصلحة كافة الأطراف
- أنت لاعب فريق تعاوني، ولكنك لست شخصاً يقول «نعم» لكلّ شيء
- تشجّع التعاون ضمن الفرق/الإدارات وبينها

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد تعزيز روح الفريق إلى بعض الاحتمالات. قد يعني ذلك أنّك لا تقوم بإدارة فريق أو تشارك في فريق. وقد يعني أنّك تفتقر إلى التدريب اللازم لإدارة الفرق بفعالية. كما يمكن أن يعني أنّك تتولى القيادة بشكل يعيق العمل الجماعي.

إنّ القدرة على تعزيز العمل الجماعي هي مهارة عالية التخصص. وغالبًا ما تتمّ ترقية العديد من المدراء بفضل نجاحهم كعنصر مساهم فردي. ويكون العديد من أصحاب المشاريع ناجحين بفضل إبداعهم الفردي وموهبتهم. ويترافق مع النمو والنجاح والترقية حالات أكثر تعقيداً وصعوبة، وبالتالي، الحاجة إلى الاستفادة بشكل خلاق من الذكاء الجماعي للآخرين. وإذا استمرّيت في القيادة بواسطة مجموعة السلوك التي جعلتك ناجحاً كفرد، فمن المرجح أن يحبط أسلوب قيادتك قدرة المجموعة على تحقيق النجاح. وتشير الدرجات المتدنية هنا بشكل كبير إلى هذا الاحتمال.

يمكن أن تكون الأسباب التي تدفع بشخص ما إلى منع العمل الجماعي كثيرة. يمكن للفرد الحدّ من فعالية الفريق من خلال الإفراط في السيطرة أو عدم فرض ما يكفي من السيطرة. يمكنك إلقاء نظرة على القائمة أدناه؛ فربما تقوم ببعض ما هو مبيّن في ما يلي.

هل تفرط بالسيطرة من خلال:

- اتّخاذ الكثير من القرارات بمشاركة قليلة جدًّا من أعضاء الفريق؟
- الإفراط في تقديم التوجيه بشكل لا يسهّل على المجموعة تحديد الاتّجاه الخاصّ بها؟
- عدم تفويض المهام أو التفويض ولكن الاستمرار في توجيه الشخص حول ما يجب القيام به أو كيفية القيام بذلك؟
- تفضيل أشخاص على آخرين؟
- إقفال باب التواصل من خلال تكتيكات عدوانية؟
- التعامل بشكل غير مباشر مع قضايا الفريق أو القضايا الشخصية، وذلك للحدّ من الثقة والانفتاح؟
- عدم وجود أهداف وأدوار ومسؤوليات ومساءلة واضحة؟

هل أن السلطة التي تفرضها غير كافية بسبب:

- عدم الحزم؟
- عدم توفير ما يكفي من التوجيه وترك المجموعة من دون هدف واضح؟
- التفويض من دون هيكلية ودعم وتوجيه ملائم للشخص ليكون فعالاً؟
- تجنّب الخلافات بين الفريق/الخلافات الشخصية أو التعامل معها بتساهل؟
- السعي جاهداً إلى إرضاء الجميع؟

التعاون

يُقاس بُعد التعاون مدى قدرتك على إشراك الآخرين بطريقة تسمح للأطراف المعنية باكتشاف أرضية مشتركة في حالات الخلاف وإيجاد اتفاقيات ذات منفعة متبادلة وتطوير التعاون واستحداث حلول تؤمن فوز كافة الأطراف.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد التعاون إلى أن قيادتك تركز على المواءمة. أنت تعمل على إقامة أرضية مشتركة للاتفاق والتوصل إلى رؤية مشتركة. ورغم أنك تعمل في بيئة تنافسية، إلا أنك لا تعمل بشكل تنافسي. بدلاً من ذلك، تقوم ببناء الفرق بشكل طبيعي وإقامة علاقات يكون فيها الجميع فائزين. تقوم بتحقيق التوازن بين المصلحة الشخصية ومصالح الآخرين. وتستمتع دائماً إلى وجهات النظر الأخرى وتقدر أهميتها، حتى لو كنت لا توافق عليها. ونتيجة لذلك، تشجع تبادل الأفكار بشكل سليم. وتبحث عن التأزر بين الأفكار المتعارضة وجمعها في حلول مبتكرة تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية.

يشكل التعاون قدرة أساسية. ويرتبط بشكل وثيق بالنجاح في القيادة. يتمتع القادة الناجحون بالقدرة الفريدة على اتخاذ مواقف قوية والحفاظ في الوقت نفسه على الانفتاح على أي وجهات نظر مختلفة. ولا يهدف هذا الانفتاح إلى طمأننة الآخرين بشأن التفاعل فحسب؛ بل ينبع من الاقتناع بأن «قائدين» (أو أكثر) أفضل من قائد واحد». أنت تصغي لفهم وتقتنع بتغيير رأيك، وهذا يسمح لك بالتوصل إلى حلول مجزية للطرفين والتفاوض من أجل مصلحة جميع الأطراف المعنية. كما يسمح لك بتحقيق المواءمة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين من أجل الوصول إلى رؤية مشتركة ومبادرات استراتيجية.

تشير الدرجات العالية في بُعد التعاون إلى أنك تتمتع بعض القدرات التالية. أنت:

- تعمل على إيجاد أرضية مشتركة وحلول يكون فيها الجميع فائزين
- أنت لاعب فريق تعاوني، ولكنك لست شخصاً يقول «نعم» لكل شيء
- تشجع التعاون ضمن الفرق/الإدارات وبينها
- تتفاوض من أجل مصلحة الطرفين
- تبني علاقات واتفاقيات يكون فيها الجميع فائزين
- مستعد لتولي المسؤولية ولكنك لا تحتاج لذلك
- تصغي جيداً للآراء المختلفة
- منفتح للاقتناع حتى وإن كان لديك رأي نهائي
- ترى فرصاً للتأزر في حين قد لا يراها الآخرون

تشير الدرجات المتدنية في بُعد **التعاون** إلى أنك لا تشرك الآخرين بطريقة تسفر عن النتائج المذكورة أعلاه. بدلاً من ذلك، تميل إلى إشراك الآخرين بطريقة خاسرة لأحد الجانبين حيث يكون رأيك هو الأسمى والأهم. لا تصغي جيداً إلى آراء الآخرين أو تأخذها على محمل الجد. قد يكون سبب ذلك افتراضك أنك تعرف ما هو الأفضل. ومن المحتمل أنك تشارك بطريقة ناقدة أو استبدادية وتوقف المحادثة. ومن المحتمل أنك تفتقر إلى مهارات التعامل مع الآخرين لتكون متعاوناً فعّالاً. ومن المرجح أنك لا تتخذ موقفاً أو تتخلى بسهولة كبيرة عن موقفك باسم التعاون. يمكنك العودة إلى النصف السفلي من الملف الشخصي لمعرفة المزيد حول السلوكيات المحددة التي تعيق **التعاون**.

تشير الدرجات المتدنية في بُعد **التعاون** إلى أنك إما لا تشجع **التعاون** بشكل فعال أو تشارك بسلوكيات لا تشجع عليه. إن عدم التعاون سيحد من قدراتك القيادية. قد يتبعك الناس، ولكن من المرجح أن يكون ذلك نابعاً من الامتثال وليس الالتزام. أنت تميل إلى الحد من حجم التآزر المسموح به لتطوير المجموعات التي ترتبط بك. وهذا يعني أن احتمالات التوصل إلى حلول جديدة تصبح محدودة، وتتقبل المجموعة الحصول على نتائج دون المستوى الأمثل، أو تستمر في محاولة تحقيق أداء عالٍ بينما تشكل أنت العقبة. هذا لا يعني أنك لا تملك الصفات الإيجابية نفسها التي تقدمها في المحادثات، لكنه يشير إلى أنك تقدم نقاط قوتك بطريقة تجعل من الصعب على الآخرين تقديم نقاط قوتهم.

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد **التعاون** إلى أنك ربما تقوم بما يلي:

- تشارك في الخلاف بنيتة الفوز
- تتعامل مع مواقف الآخرين كما لو أنها باطلة
- تظهر أنك على حق وأن الآخرين لا يملكون الكثير للمساهمة
- تثبط عزيمة الآخرين باستمرار لمساهماتهم
- تتخذ القرارات بشكل فردي من دون إشراك الآخرين في القرارات الرئيسية
- تجمع مساهمات الأشخاص وتصيغها في قرار بعد أن تكون قد اتخذت القرار
- يبقى من الصعب إقناعك عندما تتخذ قرارك، ويكون النقاش قد انتهى عملياً
- تتفاوض من منطلق أن مصلحتك هي دافعك ومخرجك الأساسي
- قليلاً ما تستمع بحيث يشعر الآخرون بأنهم لا يؤخذون على محمل الجد
- تعمل بصفة مساهم فردي يجري التحاليل ويصغى التقارير ويتخذ القرارات بمفرده

التوجيه والتطوير

يُقاس بُعد **التوجيه والتطوير** قدرتك على تطوير الآخرين من خلال التوجيه والحفاظ على علاقات تعزز النمو. إن التوجيه هو القدرة على مساعدة الناس على النمو والتطور على الصعيدين الشخصي والمهني. ويتأتى من مصلحة حقيقية في رؤية الآخر وهو يتطور ويتحسن. كما أنه يتطلب قدرًا كبيرًا من المهارة في التعامل مع الآخرين.

إذا كانت درجاتك عالية

إنَّ الناس الذين يعملون لحسابك/معك يتطوِّرون على الصعيدين الشخصيِّ والمهنيِّ. أنت تملك القدرة على تعزيز نمو الآخرين وتستخدمها بنشاط. أنت تقدِّم الوقت وتبذل الجهد في الأنشطة التي تساهم في تطوير الآخرين. أنت من الأشخاص الذين يزدهر الناس العاملین معهم. من المرجَّح أنَّك تعقد اجتماعات مع موظفيك تساعدكم على التعلُّم وحلِّ مشاكلهم الخاصَّة وتحسين أدائهم في العمل والاستعداد للتقدُّم وتحديد الأهداف الوظيفية/المهنية وتحقيقها.

أنت تثق بأداء الناس وتقوم بتفويض المهام لتعزيز التعلُّم. تقوم بتمكين الآخرين لاتِّخاذ قراراتهم الخاصَّة، ما يعني أنَّك تشارك القيادة. وبهذه الطريقة، تتعرَّزَّز باستمرار قدرات أولئك الذين يعملون لديك.

هذا لا يعني أنَّك ضعيف أمام الناس بل العكس تمامًا. أنت ترى ما يقدر الناس على تحقيقه، وتساعدكم على وضع توقعات عالية لأنفسهم، وتجعلهم مسؤولين عن تقديم أداء عالٍ. تقدِّم الملاحظات بانتظام. وعلى الأرجح أنَّك تقدِّم ملاحظات إيجابية أكثر من السلبية، ولكنك لا تمتنع عن مناقشات الأداء الصعبة. أنت قادر على أن تكون حاسمًا بطريقة تجعل الآخرين يشعرون بالتحديِّ والدعم. فهم يعرفون أنَّك لن تقبل بأن يقدموا أقلَّ من أفضل ما لديهم، ولكنهم يعرفون أيضًا أنَّك تريد أن ينجحوا.

تشير الدرجات العالية في التوجيه والتطوير إلى أنك:

- تعقد مناقشات متكررة تختص بتنمية القدرات/بالتطور
- تدرك الأهداف التعليمية والمهنية لكلِّ من الأشخاص الذي يعملون تحت إدارتك
- تساعد الذين يعملون لديك في إعداد خطط التطوير الشخصي والمهني وتنفيذها
- مدرب ومرشد فعَّال
- تتقبَّل الأشخاص كما هم
- تساعد الأشخاص في التعلُّم والتطور والتغيير
- تثق بقدرة الأشخاص على تقديم أداء جيد
- تفوِّض المهام الروتينية والمهمَّة إلى الغير
- على استعداد لمشاركة المسؤولية والمسائلة
- تمكِّن الآخرين
- تشجِّع الذين يعملون لديك على تولي مهام صعبة وإيجاد فرص للتطور

إذا كانت درجاتك متدنية

تشير الدرجات المتدنية في التوجيه والتطوير إلى أنه يتم تعطيل عمل الناس الذين يعملون لديك بسبب الطريقة التي تتعامل بها معهم. وهذا لا يعني أنَّك لا تبالي بتطورهم (على الرغم من أنَّ ذلك قد يكون صحيحًا)، بل يشير إلى أنَّك ربما تفتقر إلى المهارات الشخصية لإشراك الآخرين بطريقة تعرَّز النمو. وقد يعني أيضًا أنَّك تقضي وقتاً أكبر في الاهتمام بالجانب التقني من وظيفتك وتهمل الجوانب الإنسانية.

إنَّها كفاءة حيوية وبغاية الأهمية للنجاح في القيادة، لا بدَّ من أن تتعلَّمها ببساطة. وإن لم تفعل، سيزيد احتمال تخلي أفضل الناس الذين يعملون لديك عنك، وعدم أداء مهامهم بالقدرات التي يتمتَّعون بها. وستكون مثقلًا بالكثير من المهام لأنَّ الآخرين لا يمكن أن يعملوا في المستوى المطلوب لتحقيق النجاح.

ربما أنت تحمّل الآخرين مسؤولية أدائهم الضعيف، في وقت تعجز فيه عن تقديم الدعم الذي يحتاجون إليه لتحسين قدراتهم. وقد يتخذ غياب الدعم أشكالاً عدّة. يمكنك الأخذ في الاعتبار ما تأتي على ذكره القائمة أدناه. هل أنت:

- غير مرتاح في قدرتك على توجيه الآخرين وتعليمهم؟
- تفرط في الانتقاد؟
- لا تفوّض الكثير من المهام؟
- تتجنّب مناقشات الأداء الصعبة؟
- تقدّم قدراً غير كافٍ من الملاحظات؟
- تحلّ مشاكل الآخرين بالنيابة عنهم؟
- تتخذ قرارات يكون الآخرون مسؤولين عنها؟
- بحاجة إلى تطوير مهاراتك الشخصية؟
- تركز أكثر على الجانب التقني من وظيفتك بدلاً من الجانب الإنساني؟

مهارات فهم الناس

فهم الناس هو مقياس لمهاراتك الشخصية. فهو يقيس فعاليتك في الانصاف والمشاركة في الخلافات والجدالات والتعامل مع مشاعر الآخرين والسيطرة على مشاعرك.

إذا كانت درجاتك عالية

إنّ الحصول على درجات عالية في مهارات فهم الناس يعني، في الدرجة الأولى، أنّك تنصت جيداً إلى الآخرين. ويعني أيضاً أنّك تستمرّ في الإنصات عندما تستخدم أجواء الاجتماع. يسعى المنصتون الجيدون أولاً إلى فهم موقف الطرف الآخر والتعامل معه باحترام حتّى لو كان يعارضه بشدّة. أنت تطرح الأسئلة الجيدة التي تساعد على إظهار موقف الشخص الآخر ومشاعره. ولا تقوم بردّ فعل دفاعي على انتقادات الآخرين، بل تبقى في وضع المنصت.

كونك منصت جيّد، أنت ماهر في قدرتك على نقل ما سمعته، بحيث يشعر الشخص الآخر بأنّه قد تمّ فهمه. وتقوم بإعادة صياغة ما قاله بطريقة يعلم من خلالها أنّك تعي ما يحاول قوله. وتقوم بذلك بطريقة محترمة.

أنت فعّال في التعامل مع الصراع و/أو الخلاف. في أكثر الأحيان، يؤدّي الخلاف إلى نتائج تصبّ في مصلحة الطرفين وتعزّز الثقة. أنت تستطيع دعم موقفك بقوة وتقوم بذلك بطريقة تحترم التنوع في الرأي. في الخلافات الكبيرة، تبقى محترماً ولا تنسحب أو تلجأ إلى قمع الآخرين.

أنت تستطيع التعامل بشكل جيّد مع المحتوى العاطفي للعلاقات السائدة في مكان العمل. تكون مشاعر الأشخاص موضع ترحيب من حولك - سواء كانت إيجابية أو سلبية. وهذا يعني أنّك تتحكّم جيّداً بمشاعرك. وعندما ينتقدك الآخرون، لا تعتبر الأمر شخصياً ولا تتفاعل بسلوكٍ دفاعي. بدلاً من ذلك، تبقى مشاركاً بطريقة منتجة مع الشخص الآخر. كما أنّك قادرٌ على تقديم الدعم العاطفي وتلقّيه.

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد فهم الناس إلى أنك:

- شخص من السهل التقرب منه والتحدث إليه
- تبني علاقات جيدة مع الآخرين
- مستمعٌ جيدٌ
- تسعى أولاً لفهم موقف الشخص الآخر
- تظهر أنك تفهم الشخص الآخر من خلال التعبير عن موقفه
- تتصرف على نحو فعال في حالات الصراع الكبيرة
- لا تقوم بردّ فعل دفاعي عندما تتمّ مواجهتك أو تحديك أو انتقادك
- قد تشعر بالغضب ولكنك تتعامل مع ذلك بطريقة فعّالة
- مستعدٌ لمناقشة المسائل الخطيرة
- تطرح القضايا المثيرة للجدل بطريقة محترمة
- تحترم رأي الآخر حتى إن كنت تعارضه
- تبني علاقات قائمة على الثقة العالية وتحافظ عليها
- تصغي وتتفاعل بشكل إيجابي مع مخاوف الشخص الآخر وشكوكه وخوفه وقلقه
- تبني علاقات داعمة وفعّالة بشكل متبادل
- تهدئ حالات التوتر العالي من دون التهرب من المسألة
- صادق وواضح في كلّ التعاملات
- تكسب بسهولة ثقة الآخرين واحترامهم ودعمهم

إذا كانت درجاتك متدنية

إنّ الحصول على درجات متدنية في بُعد مهارات فهم الناس قد يعني إمّا أنك تفتقر إلى التدريب على مهارة معيّنة أو أنك تبدي ردّ فعل دفاعياً مع سلوك يؤدّي إلى نتائج عكسيّة. وبطبيعة الحال، قد يكون الأمران معاً.

في ثقافتنا، اعتدنا على إجراء محادثات تبدو إلى حدّ كبير وكأنّها أشبه بنقاش، حيث نركّز أكثر على الدفاع عن موقفنا الخاص ونخصص وقتاً قصيراً في الانصات. إذا حصلت على درجة متدنية في هذا البُعد، فمن المحتمل أنك بحاجة إلى تعلّم كيفية تحقيق التوازن بين الدفاع عن موقفك والانصات إلى الآخرين. إنّ عدم الانصات يُظهر نوعاً من عدم الاحترام، كما يُعتبر إهانة للأشخاص من حولك. وفي حين قد لا يكون هذا ما تقصده، إلا أنّه الانطباع الذي يتركه عدم أخذك الوقت الكافي للانصات حقاً إلى موقف الشخص الآخر.

عند الحصول على درجات متدنية، ربما يعود السبب إلى ميلك لإبداء ردّ فعل دفاعي في حالات التعامل مع الآخرين. وقد يتخذ السلوك الدفاعي أشكالاً عدّة من الهجوم الغاضب المباشر إلى الانسحاب الكامل. أنت بحاجة إلى النظر في هذا الاستبيان وتلقي ملاحظات من الأشخاص الذين سيقولون لك الحقيقة، من أجل الحصول على صورة واضحة عن الأشكال التي يمكن أن يتخذها سلوكك الدفاعي.

عادة ما يبرز التصرف الدفاعي عندما تشعر بالتهديد أو الأذى. ويشير إلى أن شعورك باحترام الذات مرتبط بما يقوله الآخرون أو يقومون به. ويشير الحصول على درجات متدنية في بُعد فهم الناس إلى أنك ربما تتصرف ببعض الطرق التالية. هل أنت:

- تفرط في توجيه الأشخاص حول ما يجب أن يقوموا به؟
- تسيطر على المحادثات؟
- تغضب أو تصبح صعب المزاج عندما يعارضك الأشخاص؟
- تطرح أسئلة في حقيقتها صيغ إخبارية: «ولكن ألا تظن أن...؟»
- تقاطع الآخرين وتقمعهم؟
- تحاول الفوز في كل نقاش؟
- تقمع الأشخاص؟
- تنسحب من الخلافات؟
- تقوم بتهدة النزاعات أو تحاول تسخيفها بالدعابات؟
- تناقش المسائل مع الآخرين وليس مع الأشخاص المعنيين بشكل مباشر؟

بُعد وعي الذات

يُقاس بُعد وعي الذات توجهك نحو التطور المستمر على الصعيدين المهني والشخصي، فضلاً عن مدى التعبير عن وعي الذات الداخلي من خلال منظور متوازن وقيادة ذات مستوى عالٍ من صدق المبادئ. وفي ما يلي ملخص موجز لما تشير إليه نتائج وعي الذات الخاصة بك..

إذا كانت درجاتك عالية

يمثل الحصول على درجات عالية في بُعد وعي الذات مؤشراً إيجابياً جداً. ويشير إلى أنك تسعى بنشاط وتقدير التطور على الصعيدين المهني والشخصي. أنت شخص ناشط وحيوي. وبعد تطوير شعورك الهادف، تتصرف من مركز داخلي، حيث تعرب بوعي وإدراك عن قيمك الأساسية. أنت شخص موثوق به حيث أن «أفعالك توافق أقوالك» ويحترمك الناس كشخص يتصرف بنزاهة.

احترامك لذاتك مبني على التقدير الأساسي للحياة كرحلة تعلم وتطوير. أنت لست مثاليًا (وتتقبل ذلك). في الواقع، أنت أكثر من يعرف عيوبك وتتقبلها وتعرف أنك مزيج من القوة والضعف والنور والظلام. من المستبعد أن ترفض نقاط ضعفك والأجزاء غير المتطورة في نفسك. تقبل أن هذه الجوانب موجودة وتقر عند ارتكاب الأخطاء أو إيذاء الآخرين، وتستخدم هذه التجارب لتحسن وتتطور. لا تتبنى موقفًا دفاعيًا حادًا عندما ينتقدك الآخرون. لديك القليل لتدافع عنه لأنك ترى الكثير من تعقيدات نفسك الكاملة. وهذا يسمح لك بإشراك الآخرين بقوة وتعاطف أكثر.

لا تشعر بحاجة كبيرة إلى اكتساب شعور احترام الذات من تطوع الآخرين إليك أو مما أنجزته. فرغم أنك تستمتع بكل ذلك، إلا أنه لا يحدّد هويتك. ونتيجة لذلك، أنت تقود بطريقة تعزز القدرات الفطرية لأولئك الذين يعملون معك. ترى في ضعف الآخرين نضالك الخاص لإحراز تقدّم. وبدلاً من الحكم عليهم، ترغب في مساعدتهم على التطور. لا تخيفك مواهب الآخرين أو نجاحاتهم؛ بل تسمح لك أن تحيط نفسك بأشخاص متمكّنين جداً وتحترف بإنجازاتهم.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتنظيم هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد كيف ترى نفسك وعلاقتك مع العالم. غالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية المرتبطة ببُعد وعي الذات ما يلي:

- أنا بطبيعتي أشعر بالتقدير والأمان
- ينبع شعوري بالتقدير والأمان من داخلي وليس من الطريقة التي يراي فيها الآخرون أو كيفية أدائي
- التطوير الداخلي ضروري للنشر الكامل للذات
- التعبير الكامل عن إبداعي يؤدي إلى بناء مستقبل هادف
- أنا مزيج من القوة والضعف، والنور والظلام
- تقبل الذات هو مفتاح لتقبل الآخرين
- عندما أجد صفات غير مقبولة في الآخرين، فذلك يشير إلى جوانب من نفسي لم أكن على استعداد لأكون مسؤولاً عنها بالكامل

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن افتراضاتك الداخلية. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة بوعي الذات ما يلي:

- الرزانة تحت الضغط
- القدرة على تحقيق التوازن بين المتطلبات المتعددة التي ترافق سنّ الرشد
- الانفتاح لتقبّل الملاحظات
- إعطاء ملاحظات مباشرة من دون إلقاء اللوم
- الإقرار بالأخطاء
- استخدام النجاح والفشل لتعزيز معرفة الذات
- الضحك بسهولة من طبعك الخاصّة وطريقة تصرفك
- أخذ الوقت في فهم تحفيزات الموظفين الشخصية
- أخذ الوقت في فهم تحفيزاتك ونقاط قوتك وضعفك الشخصية

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا تراوحت درجاتك في **وعي الذات** ضمن النطاق المتوسط، فأنت تميل إداً إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. يمكنك أيضاً أن تكون محدوداً بسبب بعض الأبعاد الانقيادية وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم «إذا كانت درجاتك متدنية» أدناه. يتعيّن عليك القراءة والتأمل في معنى الدرجات العالية والمتدنية لاكتشاف الجوانب التي تمثلك في كلّ منهما.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في **وعي الذات** إلى أنك تقمع تأثير قيادتك عن طريق عدم السعي بنشاط للتطوير الشخصي. إنّ حياتك الداخلية وحياتك الخارجية غير متوازنتين. قد لا تكون مدرّكاً تماماً أنّ لعبة الحياة تحصل من الداخل إلى الخارج، وأنّ الأحداث وظروف الحياة الخارجية هي مرايا تعكس المستوى الداخلي لوعي الشخص الذاتي.

وهذا يؤدّي إلى إضعاف القوّة الشخصية، أي القوّة التي تتأتى من النزاهة الشخصية والمشاركة العميقة والحيوية الداخلية والانفتاح المسلم.

يشير الحصول على درجات متدنية إلى أنك لست متوافقاً مع نفسك. وتشمل السلوكيات المرتبطة بالدرجات المتدنية في **وعي الذات** ما يلي:

- عدم أخذ الوقت اللازم للتفكير ومعرفة الذات
- الوقوع في شبك الحياة السريعة والشعور بعدم الاتزان مع القليل من الوقت والمساحة لنفسك
- التفاعل مع الحياة والمشاكل بدلاً من جعل الحياة بمثابة تعبير عن أكثر ما يهّمك
- تعريف نفسك من حيث توقّعات الآخرين
- إلقاء اللوم على الآخرين في مشاكلك والتوقّع منهم بأن يقوموا بمعظم التغيير
- الدفاع عن نفسك والتباطؤ في الاعتراف بالأخطاء وتجاهل الفشل والقصور
- انتقاد نفسك بقسوة وطلب المزيد من نفسك
- أداء أدوار مختلفة في حياتك بدلاً من التصرف من مركز الأصيل

ارتباط الدرجات المتدنية ببعضها البعض

قد يكون الحصول على درجات متدنية في وعي الذات مرتبطاً بالدرجات المتدنية في كل المجال الإبداعي. تتبع كل الكفاءات التي تشكّل القيادة الفعّالة من مصدر داخلي من معرفة الذات. ونتيجة لذلك، قد تظهر الدرجات المتدنية في هذا البُعد كدرجات متدنية في أيّ من الكفاءات الإبداعية. وبالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بالدرجات العالية في المجال الانقيادي. وتميل الدرجات العالية في المجال الانقيادي لإعاقة أو الحدّ من قدرتك على الاكتشاف والقيادة بواسطة حيويتك ونزاهتك الداخلية. وتأتي هذه السلوكيات من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحبّ أو الشعور بالرفض أو الاستبعاد أو الوحدة أو عدم الحماية.

قائد بلا أنانية

يُقاس بُعد القائد بلا أنانية إلى أيّ مدى تبدي خدمة المصلحة العامّة على مصلحتك الشخصية. ويقاس الحالة العالية جداً من وعي الذات حيث تكون الحاجة للحصول على التقدير والطموح الشخصي أقلّ أهميّة بكثير من تحقيق نتائج في علاقات تعاونية تخدم مصلحة عامّة.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد قائد بلا أنانية إلى أنك قائد خدوم حقاً. أنت تنظر إلى العلاقات باعتبارها فرصاً لتقديم الخدمة. أنت مشارك بشكلٍ كامل ومتواضع في الوقت نفسه. تعمل من منطلق المساواة وتسعى إلى تحقيق منافع متبادلة بدلاً من مكافأة شخصية. وتمتدّ هذه المواقف إلى الرغبة في مشاركة كلّ من الأدوار القيادية والتقدير في الإنجازات.

يشير الحصول على درجات عالية إلى وجود مستوى عالٍ من التطوير الشخصي. أنت جدير بالثقة وأصبحت محققاً لذاتك ومطوراً لمستويات عالية من وعي الذات ومهارات التعامل مع الآخرين. إذا كانت هذه النتيجة دقيقة عنك، تعرف ما مررت به لتصبح القائد الذي أنت عليه. على الأرجح أنك خضت رحلة التطوير الشخصي/الروحي لفترة من الزمن. وفي هذه المرحلة، تعلّمت أن تواجه نفسك ومواهبك ومخاوفك. ومع وصولك إلى مستوى أكبر من المعرفة الذاتية والقبول، أصبح تقديرك لذاتك أقلّ ارتباطاً بمعايير النجاح الخارجية أو قبول الآخرين بك. أنت تعيش الآن وفقاً لمبادئك الداخلية الخاصّة. أبعد من ذلك، توصلت إلى تقبل فكرة أنك لست مثاليًا. أنت تتعلّم المشاركة وقبول الصفات غير المثالية (وحتّى السيئة) في نفسك. هذا هو التعاطف الذاتي، ومن خلال تطورك هذا، تصبح متعاطفًا أكثر مع الآخرين. أصبحت أكثر تقبلاً، وبالتالي قادرًا على إظهار أفضل ما في الآخرين.

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد قائد بلا أنانية إلى أنّه قد يكون لديك ميل بالفطرة لتحقيق النتائج مع الآخرين. في أحسن الأحوال، قد يبدو عملك سهلاً وأنك أديته من دون جهد ويؤدّي إلى نتائج «سحرية»؛ وذلك لأنك قادر على القيادة و/أو المشاركة في مجموعات بحيث تكون مستويات التأزر العالية ممكنة. أنت تظهر القوة الحقيقية للمجموعة التي غالبًا ما تكون خاملة وضمنية.

في بعض الأحيان، قد تصاب بالإحباط بسبب الآخرين الذين يفتقرون إلى المهارات أو الدافع لتجاوز المصالح الذاتية من أجل المنفعة المتبادلة. يجب أن يكون تعاونك مدعوماً من الهيكليات المؤسسية ومعايير المجموعة التي تسهل التعاون.

يعتمد نجاحك على التوجّهات والممارسات التالية. أنت:

- أقلّ أنانيّة، أي لديك قوة الشخصية من دون الحاجة لملاحظة الآخرين لك
- تقود بطرق تسمح للآخرين بالقول «فعلنا ذلك بأنفسنا»
- لا تهتمّ نسبياً في التقدير الشخصي
- تتأخّر في إلقاء اللوم وتسارع في قبول المسؤولية الشخصية
- تعرف أنّ لديك جانباً خيراً وآخر مظلماً
- تظهر التعاون وكأنّه طبيعتك الثانية وينبع بشكل فطريّ فيك
- تهتمّ براحة الآخرين وكأنّها راحتك
- قائد خدوم
- تقود من منطلق المساواة

إذا كانت درجاتك متدنية

بما أنّ الدرجات العالية تقيس مستوى عالٍ جداً من التطوير الشخصي، قد لا تكون الدرجات المتدنية في بُعد قائد بلا أنانية مؤشراً إلى المشاكل. فإذا كانت درجات أخرى في الأبعاد الإبداعية عالية وفي هذا البعد متدنية، قد يمثل ذلك فرصة للنموّ وليس مشكلة.

يمكن للقادة الذين يأخذون التطوير الشخصي على محمل الجدّ، على المدى الطويل، أن يصلوا إلى مستوى من وعي الذات لا يعود محقّراً من المصلحة الذاتية. تشير الدرجات المتدنية هنا ببساطة إلى أنّك لا تزال في طريقك إلى أن تصبح قائداً خدوماً. وذلك يستغرق وقتاً طويلاً وهو خبرة مكتسبة.

قد ترى أنّ النتائج تتحقّق بشكل أفضل من خلال تويّي المسؤولية أو الفوز. من خلال تقدير السيطرة، قد تجد صعوبة في السماح للفريق بتملّك مبادراتك أو أفكارك. ويمكن أن يشير هذا الأمر إلى أنّك تخشى أن تفقد فرصة الحصول على التقدير. في الوقت نفسه، قد تجد أنّ العمل الجماعي مرهق بحدّ ذاته، وتفضّل بدلاً من ذلك إيجاد فرص للتفوّق بشكلٍ فرديّ.

يمكن للرغبة في الحصول على المركز الأول أو الأفضل أن يحفّز النجاح. غير أن هذا النجاح قد يكون معزولاً إذا لم يكن مدعوماً بالقدرة على استكشاف المنفعة المتبادلة مع الآخرين.

- هل يمكنك أن تتذكّر سعادة العمل ضمن مجموعة عالية الأداء؟ ما هو أكثر ما ساهم في رضاك ونتائجك؟
- هل يمكنك أن تجد أو تشكّل مجموعات يمكنك ضمنها ممارسة دور المساهم بدلاً من القائد؟
- هل يمكنك تحديد الفرص المتاحة لزيادة التعاون والشراكة مع الآخرين؟
- هل يمكنك تحديد الفئات التي تدعم مهامها والتي قد تستفيد من خدمتك كمتطوّع؟

التوازن

يقيس التوازن قدرتك، في خضمّ التوترات المتضاربة للحياة العصرية، في الحفاظ على توازن صحي بين العمل والأسرة، بين النشاط والتفكير وبين العمل والترفيه. فهو يقيس ميلك إلى تجديد الذات والتعامل مع ضغوط الحياة من دون أن تفقد نفسك.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت قادر على الحفاظ على الأداء العالي على الرغم من الأجواء المجهدة والضاغطة. ويمكنك بلوغ ذلك عن طريق تحقيق توازن داخلي ومن خلال دمج وتحقيق التوازن بين مختلف جوانب حياتك.

بالنسبة إلى الصحة، ثمة حاجة إلى توازن حقيقي، بما في ذلك الاهتمام بالوقت الكافي للتفكير واتباع نظام غذائي سليم وممارسة الرياضة البدنية. غالبًا ما تكون القيم متنافسة، وتنتج اهتمامًا منقسمًا بين الحياة الأسرية والعمل، بين الترفيه والسيرة المهنية، بين الواجب تجاه الآخرين والتطوير الشخصي، وبين العفوية والسيطرة. وثمة حاجة إلى الاهتمام الواعي بالراحة الجسدية والالتزام بالمثالية وحسن إدارة الوقت لتجنب الآثار الضارة للإجهاد. أنت تدرك بأن التوازن الحقيقي ضروري للصحة، بما في ذلك الاهتمام بالوقت الكافي للتفكير واتباع نظام غذائي سليم وممارسة الرياضة البدنية.

يساعدك التوازن الجيد في الحفاظ على الهدوء والتروّي واتخاذ قرارات صائبة تحت الضغط. يمكنك أيضًا تقديم الدعم للآخرين في الأوقات الصعبة.

أنت قادرٌ على تحقيق التوازن من خلال التوجّهات والممارسات التالية:

- إبقاء الأمور في نصابها
- إيجاد الوقت الكافي للتفكير وتجديد الذات
- الحفاظ على توازن سليم بين العمل والعائلة
- ممارسة عادات صحيّة جيّدة (التمارين الرياضية والنظام الغذائي)
- التعامل جيّدًا مع التوتر والضغط
- تقديم مستوى عالٍ من الأداء في الأوقات الصعبة
- إظهار مستوى عالٍ من النضج

إذا كانت درجاتك متدنية

قد تصبح ضحية الإجهاد والإرهاق. ربما تقلل من أنشطة حياتك الشخصية في السعي لتحقيق أهداف العمل وتقوؤص صحتك البدنية. تشير الدرجات المتدنية في التوازن ببساطة إلى أنك تعمل كثيرًا وبشكل مكثف جدًا. وقد تشير إمّا إلى أنك جعلت من العمل حياتك أو أنك تهمل جوانب هامة أخرى من حياتك (الزواج، الأسرة، ممارسة التمارين الرياضية، النظام الغذائي، التطوير الشخصي/الروحي)، أو أنك ببساطة لا تبذل جهدًا في هذه الأمور لأنّ دور العمل في حياتك هو المهيمن.

قد تعتمد فعالية قيادتك وإمكاناتك البشرية الكاملة وراحتك العامّة على التوازن بين العمل والترفيه، بين الأسرة والسيرة المهنية، بين الممارسة والتفكير وبين الوقت الشخصي والوقت المستغرق في خدمة الآخرين.

قد ترغب في الاحتفاظ بدفتر لتدوين الوقت لمدة أسبوع، مسجلاً ليس فقط أنشطتك الخاصة ولكن أيضاً القيم التي تحفزها. يمكنك الاخذ في الحسبان المسائل التالية:

- هل تجد أنك تقوم بما هو أكثر قيمة بالنسبة إليك؟
- هل تتابع تطوّرك الشخصي والمهني؟
- هل تحقّق التوازن بين العمل والترفيه؟
- هل لديك نشاط خارج العمل يكون تجديدياً وتحفيزياً في الوقت نفسه؟
- هل تخصص الوقت للتفكير والتطوير الروحي؟
- هل تستغرق وقتاً طويلاً في تلبية الالتزامات؟
- هل أنت موجود للأشخاص الذين تحبهم؟

الرزانة

تقيس الرزانة قدرتك، في خضمّ حالات الخلاف والتوترّ العالي، على الحفاظ على رزانتك وتركيزك والمحافظة على وجهة نظر هادئة ومحدّدة.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت قادرٌ على الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء رغم الأجواء المجهدة والضاغطة. يمكنك الحفاظ على رباطة جأشك وهدوئك وتركيزك تحت الضغط. ويمكنك تحقيق هذا التوازن الداخلي من خلال اتّخاذ وجهة نظر أشمل ودمج مختلف جوانب الوضع في حلول أو استراتيجيات قابلة للتطبيق.

لديك القدرة على التزام الهدوء والتروّي واتّخاذ القرارات السليمة تحت الضغط، فضلاً عن تقديم الدعم للآخرين في الأوقات الصعبة. وهو توجّه للقيام بأداء فعّال تحت الضغط يساهم في الكفاءة والحفاظ على علاقات إيجابية في أوقات الضغط أو الخلاف.

أنت قادرٌ على الحفاظ على رباطة جأشك من خلال التوجّهات والممارسات التالية:

- إبقاء الأمور في نصابها
- الحفاظ على الرزانة تحت الضغط
- الحفاظ على الهدوء
- الحفاظ على الحضور والانفتاح في حالات الضغط أو الخلاف
- معالجة التوترّ والضغط بشكل جيد
- عدم اتّخاذ قرار سريع/سيئ تحت الضغط
- عدم التصرّف بعداونيّة أو بعاطفيّة مفرطة
- تقديم أداء عالٍ في الأوقات الصعبة
- عدم التصرّف بعدائيّة أو سخرية تحت الضغط
- عدم الانسحاب تحت الضغط
- إظهار مستوى عالٍ من النضج
- التأثير الإيجابي والمهدئ في الأوقات الصعبة
- الحفاظ على الهدوء من دون أن تكون ساذجاً أو غير مبالي

إذا كانت درجاتك متدنية

تحت الضغط في مكان العمل، يمكنك أن تعمل بطرق متهورة مع الآخرين. كما من المستبعد أن تتخذ القرارات السليمة لأنك أقل قدرة على الاستفادة الكاملة من الذكاء والخبرة. وغالبًا ما تلجأ إلى سلوك مكتسب سابقًا.

قد تجد أنك تصبح أكثر عدائية تحت الضغط أو أنك تنسحب، علمًا بأن الاثنين هما شكلًا من أشكال الدفاع الذي يقلل من قدرتك على فهم الأحداث وتوفير القيادة للآخرين.

قد ترغب في الاحتفاظ بدفتر لتدوين اليوميات وتوقيتها لمدة أسبوع، مسجلًا ليس فقط أنشطتك الخاصة ولكن أيضًا القيم التي تحفزها. يمكنك النظر في الأسئلة التالية:

- هل تجد أنك تقوم بما هو أكثر قيمة بالنسبة إليك؟
- هل تبذل جهداً أكثر من اللازم؟
- هل تفكر في ما تقوله لنفسك عند إمكانية فقدانك لرباطة جأشك؟
- هل لديك نشاط خارج العمل يكون تجديدياً وتحفيزياً في الوقت نفسه؟
- هل لديك وسائل سليمة لإزالة التوتر؟
- هل تضي وقتاً طويلاً محاولاً استيفاء الالتزامات؟
- هل أنت موجود للأشخاص الذين تحبهم؟

الذات المتعلمة

تقيس الذات المتعلمة إلى أي مدى تظهر اهتماماً قوياً وناشطاً في التعلّم والتطوير على الصعيدين الشخصي والمهني. وتقيس مدى سعيك بنشاط وتأمل لتصبح كل ما أنت قادر عليه من ناحية نمو وعي الذات والحكمة والمعرفة والبصيرة.

إذا كانت درجاتك عالية

يهتمّ الراغبون في التعلّم بالتعرّف على العالم والانفتاح على تجارب جديدة. والأهم من ذلك، يسعون إلى معرفة الذات. وتشير الدرجات العالية في هذا البُعد إلى أنك ترحّب بملاحظات الآخرين وتلتزم بالتقييم الذاتي.

يكون هذا النوع من التعلّم أكثر اكتمالاً وتطلباً من إتقان تخصص أكاديمي منفرد أو مراجعة عملية واحدة للتطوّر. فالأمر يحتاج إلى الالتزام المستمرّ والتواضع والقدرة على التحلّي بالموضوعية تجاه أنفسنا. ويتمّ هذا النوع من التعلّم في العلاقات حيث تكون الحاجة إلى مهارات قوية جداً في التعامل مع الآخرين ضرورية لقراءة ملاحظات الآخرين اللفظية وغير اللفظية بدقة وتطوير جوّ من الثقة حيث تكون فيه هذه الملاحظات صادقة.

يحدث هذا النوع من التعلّم أيضاً عن طريق اختيار الخبرات والممارسات التي تحفّز نموّ الشخصية. وتشمل الممارسات التأملية مثلاً القراءة والتفكير وكتابة اليوميات والتأمّل والصلاة، وما إلى ذلك. تساعدك هذه الممارسات على فهم حياتك والتعلّم من تجربتك وإيجاد معنى في الأحداث لحظة بلحظة. تستطيع أيضاً المشاركة في تخصصات أخرى مثل اليوغا والتدليك وفنون الدفاع عن النفس وممارسة الرياضة. قد تسعى أيضاً إلى الخبرات التي تعمّق أو توسّع آفاقك مثل السفر وحضور ورشة عمل للتطوير الشخصي والعمل التطوعي، وما إلى ذلك. باختصار، تقوم بأشياء للحفاظ على حيويّتك والشعور بالحياة والنموّ.

تدرك العديد من المؤسّسات أنّ الأفراد يضيفون قيمة من خلال المعرفة التي يحملونها ويقدمونها. أنت تقدّم هذه القيمة، وتنجح في بيئة تتوافر فيها الأعمال المثيرة للاهتمام وفرص تعلّم أمور جديدة. ومع ذلك، نظراً للحاجة إلى دمج التعلّم المستمرّ وتحسين الشخصية، فإنّه من الضروري أن تقوم بتخصيص الوقت الكافي للتأمّل. وفي ما يلي قائمة من التوجّهات والممارسات التي قد تستخدمها لدعم تعلّمك. أنت:

- ملتزم بالعمل على تحسين نفسك
- مدرك لنقاط الضعف وتعمل على تحسينها
- تعرف نقاط قوّتك وضعفك
- تسعى للحصول على ملاحظات حول نفسك
- تخصصّ الوقت للتأمّل والتعلّم الشخصي
- تتعلّم من أخطائك
- تهتمّ بطبيعة الواقع
- تلاحظ متى ثمة حاجة لتغيير السلوك الشخصي أو الإداري
- تتعلّم عن نفسك من خلال مراقبة ردود فعل الآخرين
- تتعلّم بشكلٍ مستمرّ وناشط
- منفتح على التغيير
- تفكّر في نجاحاتك وفشلك لتحسين ذاتك
- تحبّ القيام بأمور جديدة وغير عادية وصعبة

إذا كانت درجاتك متدنية

ربما تكون تتخلى عن بعض الفرص في سبيل مسيرة مهنية أكثر إنتاجية وتطوّر شخصي. وقد خلّصت معظم الدراسات حول الرضا عن العمل إلى أنّ الإنجاز الأعظم مستمدّ من التعلّم. عندما كنت طفلاً، كنت فضولياً بطبيعتك. قد تكون فقدت الحماس للتعرفّ على أمور جديدة، وبالتالي فقدت مساهمةً مهماً للنموّ على الصعيدين الشخصي والمهنيّ.

هل عرفت النجاح على أنّه تحسّن؟ يكون التوجّه نحو تطوير الشخصية قوياً لدى الأشخاص الذين يريدون تحقيق النجاح. يتطلّب النجاح معايير أداء تفضي إلى التعلّم من الأخطاء. تأتي بعض الملاحظات مباشرة من الأداء، كما هو الحال في نتيجة لعبة الغولف. والأهمّ هو ملاحظات الآخرين. هل تسعى للحصول على حكم الآخرين على أدائك للتحسّن (وليس الثناء فحسب)؟

غالباً ما يكون أولئك الذين يحصلون على درجة متدنية في الذات المتعلّمة خائفين من الحصول على معلومات عن أنفسهم من الآخرين. لا يقرّون باقتراحات الآخرين للتحسّن لأنهم يعتبرون أنها تهدّد تقدير الذات. إنّ الممارسة في تقديم الملاحظات وتلقيها ضرورية لكسر هذا الحاجز وتخطيه.

إن بُعد الذات المتعلمة يكتسي أهمية كبيرة من أجل تحقيق النضج والحفاظ على الكفاءة والمرونة والمساهمة. قد ترغب في التفكير في الأسئلة التالية:

- هل لديك مرشد أو مدرّب موثوق به يمكن أن يعطيك وجهات نظر حول نقاط قوتك وضعفك؟
- هل تمنح نفسك الوقت لاكتشاف أمور جديدة؟
- هل حدّدت مجموعة ذات اهتمامات مماثلة لاهتماماتك والتي يمكن أن توفر الموارد والتفاعل الاجتماعي حول التعلّم؟
- هل تستفيد من التقنيات التعليمية الجديدة (الإنترنت)؟
- هل تنتمي إلى الجمعيات المهنية التي تقدّم وسائل جديدة للتعلّم؟
- هل يمكنك تحديد المناطق التي ترغب في استكشافها في عملك أو الهوايات التي قد تحيي اهتمامك؟

بُعد الأصالة

يُقاس بُعد الأصالة قدرتك على التواصل مع الآخرين بطريقة أصيلة وشجاعة وصادقة. ويُقاس إلى أي مدى تعبّر قيادتك عن ذاتك الحقيقية غير المخفية بالسياسات التنظيمية وحسن المظهر والحصول على الموافقة، وما إلى ذلك. ويُقاس أيضًا قدرتك على اتّخاذ مواقف صعبة، وطرح المواضيع التي «لا يمكن مناقشتها» (المسائل المحفوفة بالمخاطر التي تتجنّب المجموعة مناقشتها) والتعامل بانفتاح مع مشاكل العلاقات وتبادل المشاعر الشخصية أو نقاط الضعف بشأن حالة معينة. تنطوي الشجاعة في مكان العمل على التعامل بشكلٍ صادق ومباشر مع القضايا الشائكة سواء في إطار الحالات الفردية أو ضمن المجموعة. وفي ما يلي ملخّص موجز لما تشير إليه نتائج بُعد الأصالة الخاصّة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

إنّ حياتك الداخليّة والخارجيّة متطابقتان. ويتوافق سلوكك مع قيمك وبنّى الآخرون بأنّه يمكن الاعتماد عليك للحفاظ على كلمتك وتلبية التزاماتك والتعامل معهم بصدق ونزاهة والبقاء وفياً لهذا الغرض.

إنّ الأصالة وصدق المبادئ هما من أكثر الصفات المرغوبة في القائد، لذلك يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الأصالة إلى أنه يُنظر إليك كقائد ويحذو الآخرون حذوك. وسيتماشون معك لأنك تقوم بما تقوله. ولا تستند قوتك في المؤسّسة في المقام الأول على مكان وجودك في التسلسل الهرمي (قوة المنصب)، كما لا يمكن تحقيق ذلك سياسياً بشكل غير مباشر. يمدّك الآخرون بالقوّة لأنك تتصرّف بنزاهة.

يُنظر إليك على أنّك تعيش القيم والرؤية التي تعبّر عنها. وهذا يحوّلك نقل القيم الأساسية بشكلٍ فعّال ويجعلك نموذجاً فعّالاً للمؤسّسة التي تحاول تأسيسها. أنت تولد الثقة والاحترام بطبيعتك لأنّه بإمكانك تحويل مبادئك العالية إلى واقع ملموس.

إنّ الحصول على درجات عالية في بُعد الأصالة يشير أيضاً إلى أنّك تدعم القيم التي تقوم عليها المؤسّسة. تكون مواهبك كقائد في أوجها عندما تتوافق نزاهتك مع المؤسّسة التي تؤمن بها. وإذا كان هذا هو الحال، أنت في موقف قويّ لحشد تطلعات أولئك الذين يعملون معك نحو تحقيق هدف مشترك. إن صدق المبادئ عنصر ضروريّ لتحقيق أشياء عظيمة.

ولأنك نزيه مع نفسك، يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الأصالة أيضاً إلى أنّك قادرٌ على التعبير بصدق عمّا تشعر به. وبينما يتجنّب الآخرون طرح قضايا هامّة لكن صعبة، تميل أنت إلى التقدّم والتحدّث عنها. أنت قادرٌ على الاعتراف بمساهماتك في المشكلة والاعتراف متى كنت على خطأ. أنت لا تخاف من تقديم الملاحظات المباشرة، ولا تهزّب من الخلاف.

تشير الدرجات العالية جدّاً في هذا البُعد إلى قدرة غير عادية واستعداد لطرح القضايا في الوقت الفعلي (إذ كان ذلك يساعد على تقدّم العلاقة أو الفريق). هذا يعني أنه بإمكانك التعبير عن شعورك الآن كنتيجة لما يحدث في الاجتماع. يمكنك الكشف عن كيف أدّى سلوكك إلى عدم الفعالية الحالية للمجموعة. قد يعني ذلك التحدّث عن المسائل التي تتجنبها أنت والآخرون (ولكن من المرجّح أن تناقشه في الردهة بعد فضّ الاجتماع).

أنت تقدّم ملاحظات حقيقية وتعترف بالأخطاء. تضع نفسك في خطر من أجل ما تؤمن به وتفضّل الانفتاح على الشعبوية. إن صدق المبادئ والأصالة هما أكثر ما يثق الناس بهما، وهما مصدر قوّتك.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتحديد هويتك. إنّها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد كيفية رؤيتك لنفسك وعلاقتك مع العالم. وتشمل الافتراضات الداخلية، التي غالبًا ما تكون مرتبطة ببعْد الأصالة ، الأفكار التالية:

- أنا أستحقّ التقدير سواء وافق عليّ الناس أو لا وسواء نجحت أو لا
- أتمتّع بتقدير الذات والحرية والأمان
- أحافظ على احترامي لذاتي والأمان من خلال صدقي مع نفسي
- أكبر مصدر قوّة لي هي نزاهتي الشخصية
- أن أظّل وقيًا لنفسي أكثر أهمية بالنسبة إليّ من أن أرقى لمستوى توقعات الآخرين
- أنا على ما يرام حتّى لو أخطأت أو ألحقت الأذى بمشاعر الآخرين
- أقرّ بالخطأ الذي ارتكبته في المشاكل التي نواجهها
- الطريقة الوحيدة التي أخسر بها ماء الوجه هي عدم الصدق برؤيتي وقيمي
- التغيير يبدأ معي. يجب أن أكون التغيير الذي أريد أن أراه في العالم

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن افتراضاتك الداخلية. وتشمل السلوكيات العامّة المرتبطة ببعْد الأصالة ، النقاط التالية:

- الحصول على ثقة الآخرين
- التحلّي بنزاهة شخصية عالية
- المعالجة المباشرة للقضايا التي تعيق أداء الفريق
- التحدّث مباشرة في القضايا من دون التمهيد لها
- التصرّف بشجاعة في الاجتماعات
- احترام رأي الآخر حتّى لو كنت لا توافق عليه
- البقاء منفتحًا وصادقًا حول ما تفكّر فيه وتشعر به
- إدارة الخلاف بشكل مباشر وحقيقيّ
- إثارة المسائل التي يتردّد الآخرون في الحديث عنها
- مواجهة الزملاء والرؤساء عند الحاجة
- الاعتماد عليك لتلبية التزاماتك
- إظهار السلوك الشخصي المتوافق مع قيمك
- تحمّل المسؤولية عن الجزء الخاص بك في العلاقة وكذلك في المشاكل المرتبطة بالعمل
- التحدّث بانفتاح في وجود «المرؤوسين»
- العيش وفقًا لمجموعة فعّالة من القيم الأساسية
- التمسك بالقيم التي تؤمن بها في الأوقات الجيدة والسيئة
- الالتزام برؤيتك في كلّ مواجهة حتّى عندما يتطلّب الأمر مجازفة

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك في بُعد الأصالة في ضمن النطاق المتوسط، تميل إذًا إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. يمكنك أيضًا أن تكون محدودًا بسبب بعض الأبعاد الانقيادية وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم «إذا كانت درجاتك متدنية» أدناه. يتعين عليك القراءة والتأمل في معنى الدرجات العالية والمتدنية لاكتشاف الجوانب التي تمثلك في كلٍّ منهما.

إذا كانت درجاتك متدنية

يمكن للحصول على درجة متدنية في بُعد الأصالة أن يحمل تداعيات خطيرة على قدراتك القيادية. إنَّ القادة الأكثر نجاحًا يحصلون على درجة عالية هنا. يُرجى الاطلاع على أيِّ درجات عالية في البُعد الانقيادي لاكتشاف كيف أنَّ الافتراضات الداخلية الخاصة بك ربما تعيق قدرتك في الأصالة.

تشير أبحاث القيادة بوضوح إلى أنَّ الميزة الأولية التي يبحث عنها الناس في قادتهم هي الصدق أو الأصالة أو صدق المبادئ. لذلك، لا بدَّ للحصول على درجات متدنية في بُعد الأصالة من أن يستوقفك. ويظهر ذلك أنَّ سلوكك غير متوافق أو نفعيٍّ أو في الحالات القصوى، مجرد من المبادئ. إنَّ غياب صدق المبادئ يفقد الثقة ويحبط العمل الجماعي ويهدد قدرتك القيادية.

يشير الحصول على درجات متدنية في هذا البُعد إلى أنَّك قد تكون خائفًا من إغضاب الآخرين، أو ربما تتصرّف بطريقة سياسية. غالبًا ما يتكتم أولئك الذين يحصلون على درجات متدنية في الجرأة الأدبية عن معتقداتهم في وجه المعارضة، سواء الحقيقية أو النابعة من الخيال. يقدرّون التوازن والحفاظ على السلام بدلاً من الخلافات البناءة، والانصياع لأوامر المرؤوسين حتى على حساب فعالية المجموعة أو خدمتها.

ربما تأتي من خلفية حيث كان الدفاع عن وجهة نظرك غير محبذ على حساب مصلحة انسجام المجموعة. من ناحية أخرى، قد لا تكون طوّرت مهارات شخصية كافية للمواجهة وتقديم الملاحظات من دون أن تبدو فظاً أو غاضبًا. تمعّن في ما إذا كنت:

- تتحدث عن مهمّة غير واقعية
- تتصرّف بطرق لا تدعم رؤيتك وقيمك
- محاصر في السياسة الداخلية
- تحاول إرضاء العديد من المجموعات المختلفة
- انتهكت مبدأ السريّة
- تجد صعوبة في الوفاء بالالتزامات
- تتجنّب مواجهة المشاكل
- تتجنّب المواضيع الحساسة
- تستخدم اللغة التي تخفي الواقع (أي تستخدم اللغة التي تبدو إيجابية للتعظيم على وضع صعب)
- لا تعترف بالأخطاء أو الجزء الذي تؤدّيه في المشاكل الخاصة بالعلاقات
- تقدّم الملاحظات بطريقة تقلّل أو تعتمّ على مخاوفك الحقيقية
- تقول «نعم» عندما تريد أن تقول «لا»
- تتصرّف بحذر في حضور أصحاب السلطة
- تعقد اتّفاقيات لا تؤمن بها في الواقع

إنّ الفشل في مواجهة المشاكل يسمح لها بالتفاقم ليحلّ محلّها قرار متعارض يرافقه تنامي الاستياء. يمكن أن يؤدّي الميل إلى سلوك المسار الأكثر شعبية إلى التغاضي عن القضايا التي قد تكون أساسية بالنسبة إلى النجاح الفردي والتنظيمي. يمكن تعلّم مهارات تحدد الوقت المناسب للمواجهة، وكيفية القيام بذلك بشكل بناء، وكيفية التفاوض في ظلّ الظروف الصعبة. وعند إتقانها، تسمح بقدر أكبر من الثقة في دعم حوار منفتح من دون الشعور بالخوف أو بالذنب. يساهم تعزيز درجات الأصالة الخاصة بك في نيل الثقة والشعور بصدق المبادئ والكمال في علاقاتك مع الآخرين.

يمكن للدرجات المتدنية أن تعني أشياء كثيرة. ويمكن أن يكون لها علاقة بصراع بين قيمك الخاصة وقيم المؤسسة. كما قد يكون ذلك نتيجة للافتراضات الداخلية التي توجّه السلوك المتعارض مع قيمك ورؤيتك، أو ربما تشير إلى أنك تصبّ تركيزاً أكبر على المناورة السياسية منه على الصدق مع نفسك.

إنّ التفكير الصادق، بما في ذلك تقبّل الملاحظات من الآخرين، يمكن أن يساعد في إيجاد مسار أكثر ثباتاً ينعكس في درجات أعلى من الأصالة.

ارتباط الدرجات المتدنية ببعضها البعض

يمكن للدرجات المتدنية في هذا البُعد أن تكون ذات صلة بالدرجات المتدنية في كلّ المجال الإبداعي. تقوُّص الدرجات المتدنية في بُعد الأصالة الإنجاز الكبير وتنبع من المستوى المنخفض في وعي الذات. ونتيجة لذلك، قد تعكس الدرجات المتدنية في هذا البُعد درجات متدنية في أيّ من الكفاءات الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بدرجات عالية في المجال الانقيادي. وتميل الدرجات الانقيادية العالية إلى إعاقة أو الحدّ من قدرتك على تطبيق قيادة صادقة وأصيلة ونزيهة. تنشأ هذه القيود من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحبّ أو الشعور بالرفض أو الاستبعاد أو الوحدة أو عدم الحماية.

صدق المبادئ

يقيس بُعد صدق المبادئ كميّة التزامك بمجموعة من المبادئ وإلى أي مدى يمكن الوثوق بأنّ «أقوالك تتوافق مع أفعالك».

إذا كانت درجاتك عالية

إنّ حياتك الداخلية والخارجية متطابقتان. ويتوافق سلوكك مع قيمك ويثق الآخرون بأنّه يمكن الاعتماد عليك للوفاء بوعدك وتلبية التزاماتك والتعامل معهم بصدق ونزاهة والبقاء وفياً لهذا الغرض.

إنّ صدق المبادئ هو من أكثر الصفات المرغوب في توافرها عند القائد، لذلك يشير الحصول إلى درجات عالية بأنّه يُنظر إليك كقائد ويحذو الآخرون حذوك. وسيتبعونك ويتمشون معك لأنك تحوّل أقوالك إلى أفعال. ولا تستند قوتك في المؤسسة في الدرجة الأولى على مكان وجودك في التسلسل الهرمي (قوة المنصب)، كما لا يمكن تحقيق ذلك سياسياً بشكل غير مباشر. يمدّك الآخرون بالقوة لأنك تتصرّف بنزاهة.

يُنظر إليك على أنَّك تعيش القيم والرؤية التي تعبّر عنها. وهذا يخوّلك نقل القيم الأساسية بشكلٍ فعّال ويجعلك قدوةً فعّالةً للمؤسسة التي تحاول تأسيسها. أنت تولد الثقة والاحترام بطبيعتك لأنّه بإمكانك تحويل مبادئك العالية إلى واقع ملموس.

إنّ الحصول على درجات عالية في بعد صدق المبادئ يشير أيضًا إلى أنّك تدعم القيم التي تقوم عليها المؤسسة. تكون مواهبك كقائد في أوجها عندما تتوافق نزاهتك مع مؤسسة تؤمن بها. وإذا كان هذا هو الحال، أنت في موقف قويّ لحشد تطلعات أولئك الذين يعملون معك نحو تحقيق هدف مشترك. إن النزاهة هي عنصر ضروريّ لتحقيق أشياء عظيمة.

ربما تلجأ إلى العديد من التوجّهات والممارسات التالية التي تدعم نزاهتك. أنت:

- تعيش بناءً على مجموعة فعّالة من القيم الأساسية
- تتمسك بقيمك في الأوقات الجيدة والسيئة
- جدير بالثقة
- تحافظ على الأسرار
- أقوالك تتوافق مع أفعالك؛ أي أنّ سلوكك الشخصي يتّفق مع قيمك
- تعترف عندما تكون مخطئاً
- يمكن الاعتماد عليك للوفاء بالتزاماتك
- قدوة جيّدة للرؤية التي تتبناها

إذا كانت درجاتك متدنية

تشير بحوث القيادة بشكل كبير إلى أنّ الميزة الأولى التي يبحث عنها الناس في قادتهم هي صدق المبادئ. لذلك، لا بدّ للحصول على درجات متدنية في بعد صدق المبادئ أن يستوقفك. وبدل ذلك إلى أنّ سلوكك غير متوافق أو نفعي أو في الحالات القصوى، مجرد من المبادئ. إنّ غياب صدق المبادئ يُفقد الثقة ويحبط العمل الجماعي ويهدّد قيادتك.

يمكن للدرجات المتدنية أن تعني أشياء كثيرة. قد يكون للأمر علاقة بصراع بين قيمك الخاصة وقيم المؤسسة. ويمكن أن يكون ذلك نتيجة الافتراضات الداخلية التي توجّه السلوك المتعارض مع قيمك ورؤيتك (الرجوع إلى الأبعاد الانقيادية). وربما يكون السبب أنك تصبّ تركيزاً أكبر على المناورة السياسية من الصدق مع نفسك. إنّ التعمّق الصادق، بالأسئلة التالية، بما في ذلك تقبّل الملاحظات من الآخرين، يمكن أن يساعد في إيجاد مسار أكثر ثباتاً.

- هل تتطّراً إلى مهمّة غير واقعية؟
- هل تتصرّف بطرق (ربما من دون أن تعيها) لا تدعم رؤيتك وقيمك؟
- هل أنت محاصر في السياسة الداخلية؟
- هل تحاول إرضاء العديد من المجموعات المختلفة؟
- هل تعتمد مبادئ لا تسمح لك الأنظمة التي تعمل فيها أن تمارسها؟
- هل انتهكت مبدأ السريّة في بعض الظروف؟
- هل تجد صعوبة في الاعتراف بالأخطاء؟
- هل تفي بالتزاماتك؟
- هل يعرف الناس موقفك وما تدافع عنه؟

الجرأة الأدبية

الجرأة الأدبية تقيس استعدادك، سواء في الظروف الفردية أو ضمن المجموعات، لاتخاذ مواقف صعبة، وطرح المواضيع التي «لا يمكن مناقشتها» (المسائل المحفوفة بالمخاطر التي تتجنب المجموعة مناقشتها) والتعامل بانفتاح مع مشاكل العلاقات وتبادل المشاعر الشخصية أو نقاط الضعف بشأن حالة ما. تنطوي الشجاعة في مكان العمل على التعامل بشكل صادق ومباشر مع القضايا الخطيرة.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الجرأة الأدبية إلى أنك تتمتع بمستوى عالٍ من النزاهة في قدرتك على التواصل. أنت قادرٌ على التعبير بصدق عما تشعر به. أنت لا تخاف من تقديم الملاحظات المباشرة، ولا تهرب من الخلاف. في حين يتجنب الآخرون طرح قضايا هامة ولكن صعبة، تميل أنت إلى التقدم والتحدث عنها. أنت قادرٌ على الاعتراف بمسؤوليتك في المشكلة والاعتراف متى تكون على خطأ.

تشير الدرجات العالية جداً في هذا البُعد إلى قدرة غير عادية واستعداد لطرح القضايا في الوقت الفعلي إذ كان ذلك يساعد على تقدّم العلاقة أو الفريق. هذا يعني أنه بإمكانك التعبير عما تشعر به حالياً كنتيجة لما يحدث في الاجتماع. كما يمكنه أن يكشف عن كيفية مساهمتك في عدم الفعالية الحالية للمجموعة. قد يعني ذلك البوح بما تتجنب أنت والآخرون قوله. هذه الأنواع من السلوكيات تتطلب الشجاعة وأنت تقوم بها للمساعدة على سير الاجتماع قدماً.

من أجل دعم نفوذك الشخصي، يكون قد تعيّن عليك تطوير مهارات عالية المستوى في التعامل مع الآخرين وإبداء ملاحظات صادقة والاعتراف بالأخطاء. أنت تعرّض نفسك للخطر من أجل ما تؤمن به وتفضّل الانفتاح على الشعية. تعتمد أصالتك على الممارسة المستمرة لبعض السلوكيات الواردة أدناه. أنت:

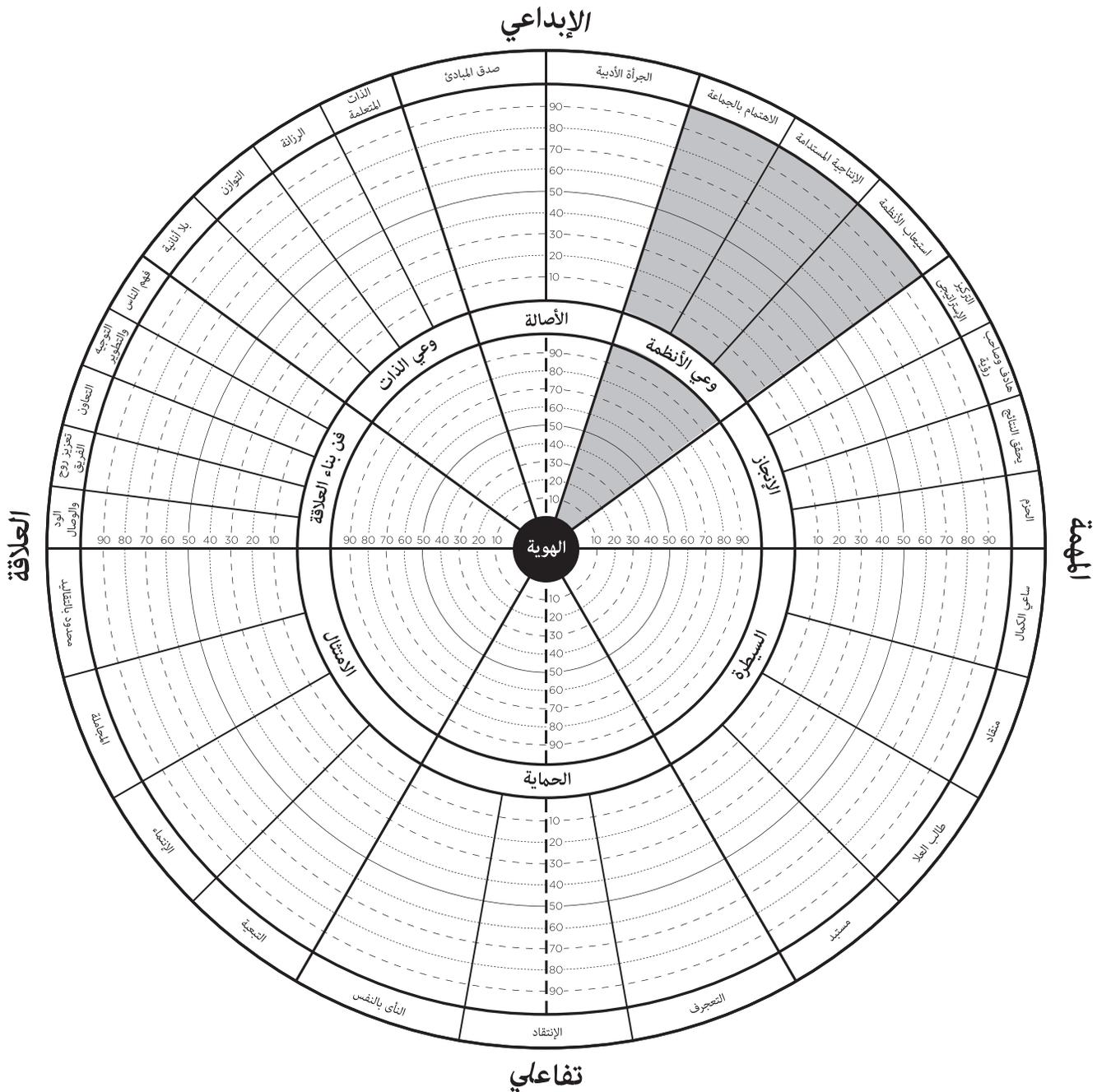
- منفتح حول ما تفكر فيه وتشعر به
- تطرح القضايا التي يتردد الآخرون في الحديث عنها
- تتحدث مباشرة في القضايا من دون التمهيد لها
- تتصرّف بشجاعة في الاجتماعات
- تدير الخلاف بجديّة
- تقدّم ملاحظات كاملة ومباشرة للآخرين
- تتعامل بسرعة وعلى الفور وبصدق مع مشاكل الآخرين
- تواجه الزملاء والرؤساء عند الحاجة
- ترم الاتفاقات الصعبة
- لا تدع المشاكل تتفاقم
- مستعدّ للدفاع عن قرار لا يحظى بشعبية
- مستعدّ للاعتراف بالأخطاء
- تتحمّل مسؤولية ما قمت به من مشاكل في العلاقة
- تتحدث بشكل مباشر حتى في المسائل الخلافية

إذا كانت درجاتك متدنية

قد تكون خائفاً من إغضاب الآخرين، أو تتصرف بطريقة سياسية. غالباً ما يتكتم أولئك الذين يحصلون على درجات متدنية في الجراحة الأدبية عن معتقداتهم في وجه المعارضة، الحقيقية منها أو التي من صنع الخيال. يقدرون التوازن والحفاظ على السلام بدلاً من الخلافات البناءة، والانصياع لأوامر المرؤوسين حتى على حساب فعالية المجموعة أو خدمتها.

ربما تأتي من خلفية حيث كان الدفاع عن وجهة نظرك غير محبذ على حساب مصلحة انسجام المجموعة. من ناحية أخرى، قد لا تكون طورت مهارات شخصية كافية للمواجهة وتقديم الملاحظات من دون أن تبدو فظاً أو غاضباً.

إنّ الفشل في مواجهة المشاكل يسمح لها بالتفاقم ليحل محلها قرار متعارض يرافقه تنامي الاستياء. يمكن أن يؤدي الميل إلى سلوك المسار الأكثر شعبية إلى التغاضي عن القضايا التي قد تكون أساسية بالنسبة إلى النجاح الفردي والتنظيمي. يمكن تعلّم مهارات تحدد الوقت المناسب للمواجهة، وكيفية القيام بذلك بشكل بناء، وكيفية التفاوض في ظلّ الظروف الصعبة. وعند إتقانها، تسمح بقدر أكبر من الثقة في دعم حوار منفتح من دون الشعور بالخوف أو بالذنب.



بُعد وعي الأنظمة

يُقاس بُعد وعي الأنظمة إلى أي مدى يكون وعيك مركزاً على تحسين النظام برمته وعلى رفاهية الجماعة (العلاقة التكافلية بين رعاية الجماعة على المدى الطويل ومصالح المؤسسة).

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد وعي الأنظمة إلى أنك تقود مع الأخذ في الاعتبار الصورة الأشمل. أنت لا تسارع إلى إصلاح الأعراض؛ بل تبحث عن السبب الجذري. تعرف أنه يتوجب إيجاد أسباب المشاكل الحالية في تصميم النظام الحالي الذي تعمل فيه. وتدرك أنه لا يمكن العثور على الحلول الخارقة في إطار النموذج الحالي؛ إذ يتطلب الأمر الانتقال إلى نماذج جديدة من التفكير ومبادئ جديدة من تصميم النظام. أنت مهندس أنظمة تُظهر بشكلٍ طبيعي النتائج التي تتصورها. ويسمح لك هذا المنظور الأوسع بإيجاد نقاط قوّة لإحداث تغيير (قد يبدو صغيراً في حينه) في المكان المناسب من النظام، ما يسفر عن تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي.

مع وصول درجاتك في هذا البُعد إلى مستويات عالية جداً، تصبح وجهة نظرك إما مجتمعية أو عالمية. أنت ترى العلاقة الحساسة بين مصلحة المؤسسة على المدى الطويل وخير الجماعة الأكبر. تهتم أكثر فأكثر باستخدام المؤسسة وقيادتك كأدوات لتحسين نوعية الحياة على الصعيد العالمي. ترى أن ما تفعله له آثار بعيدة المدى. وتبحث عن الحلول التي تكون جيّدة للمؤسسة، وفي الوقت نفسه صديقة للبيئة والاستدامة الاقتصادية. وبهذه الطريقة، تصبح قيادتك خدمة للأجيال القادمة.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتحديد هويتك. إنّها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد كيف ترى نفسك وعلاقتك مع العالم. وغالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية، المرتبطة ببُعد وعي الأنظمة، النقاط التالية:

- أنا جزء لا يتجزأ من الكل
- تعكس تصرفاتي الثقافة الأوسع نطاقاً وتؤثر فيها على حدّ سواء
- غالباً ما يكون السبب والنتيجة مختلفين باختلاف المكان والزمان
- معظم ما يدير النظام هو غير مرئي وغير مادي
- لا يمكن حلّ المشاكل بطريقة التفكير نفسها التي تسببت بها
- لا يقوم الإرث على تذكّر الشخص، بل على مساهمته في رفاهية الآخرين
- أنا أيضاً نظام معقّد؛ مزيج من القوة والضعف ومن النور والظلام. بهذه الطريقة، أعكس العالم من حولي
- عندما أجد صفات غير مقبولة في الآخرين، فذلك يشير إلى جوانب من نفسي لم أكن على استعداد لتحمل مسؤوليتها كاملة

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصّة بك. وتشمل السلوكيات العامّة، المرتبطة ببُعد وعي الأنظمة، النقاط التالية:

- تتم إعادة تصميم المؤسسات وأجزاء المؤسسة على أساس مستمر
- تتناول المناقشات تأثير القرارات الحالية على المدى الطويل
- التخطيط يشمل رفاهية النظام الأكبر الذي هو جزء لا يتجزأ من النظام الخاص بك. وقد يتراوح هذا من الإدارات التي ستأثر إلى التأثير العالمي لما تقوم به
- يتم إدراج العملاء والموردين في التخطيط ووضع الاستراتيجيات الخاصة بك
- تشمل الاجتماعات على نحو منتظم كل أصحاب المصلحة الرئيسيين في القرار
- تُعطي رعاية المجتمع وتنمية البيئة أولوية قصوى

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك في بُعد وعي الأنظمة ضمن النطاق المتوسط، فأنت تميل إذاً إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. يمكنك أيضاً أن تكون محدوداً بسبب بعض الأبعاد الانقيادية وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم «إذا كانت درجاتك متدنية» أدناه. يتعين عليك الاطلاع على والتأمل في معنى الدرجات العالية والمتدنية لاكتشاف الجوانب التي تمثلك في كل منهما.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد وعي الأنظمة بأنه يمكن لقيادتك أن تستفيد من تطوير المزيد من منظور الأنظمة. ويشير إلى أن تركيزك محدود للغاية وقصير المدى. في حين أن هذا قد يكون ضرورياً جداً في بعض الأحيان لضمان البقاء الفوري وحل أزمة ما، إلا أنه ربما أصبح متأصلاً جداً. أنت تحتاج إلى تطوير القدرة على التركيز على أكثر من عامل مسبب واحد. تحتاج إلى البحث عن أسباب المشاكل التي تنشأ من الترابط المعقد بين متغيرات عدة.

يمكن أن تنتقل قيادتك إلى المستوى التالي من خلال التراجع عن الحاجة الملحة لإصلاح الأزمة الحالية وطرح أسئلة مثل: «كيف يساهم تفكيرنا وهيكلتنا حالياً في إنتاج هذه الأزمة؟ كيف يمكننا إعادة تصميم النظام لحل مشاكل متعددة، أي، إعادة تصميم النظام بحيث لا تعود المشكلة موجودة؟ هل نحن، من خلال الطريقة التي نفكر فيها والنموذج الذي نعمل من خلاله، سبب مشكلتنا الخاصة؟»

يتضمن وعي الأنظمة دائماً إدراك كيفية ملاءمة مؤسستك ضمن شبكة أكبر من العلاقات التي تشكل البيئة الاقتصادية والسياسية والطبيعية. ويشمل العلاقة طويلة الأمد بين السبب والنتيجة التي تدرس أثر القرارات الحالية في النتائج المستقبلية. ويشير الحصول على درجات متدنية في هذا البعد إلى أن تركيزك محدود للغاية. قد يأخذ بعين الاعتبار فقط الأداء الأمثل لإدارتك أو قسمك وليس الملاءمة الأمثل بين الوظيفة والأداء العام للمؤسسة. وقد يركز فقط على الرعاية قصيرة الأجل للمؤسسة ولا يأخذ بعين الاعتبار الشبكة الأوسع من العلاقات التي تمتد خارج حدود المؤسسة. أنت بحاجة إلى النظر في كيفية تعزيز كل هذه العلاقات المترابطة لإيجاد حلول يكون فيها كل الأطراف فائزين؛ حيث يكون الفوز لمؤسستك وللنظام الأكبر التي تشكل مؤسستك جزءاً منه. ففي نهاية المطاف، يفكر القادة العظماء على الصعيد العالمي، وليس فقط من حيث الاستراتيجية التنافسية العالمية، بل أيضاً من حيث الرفاهية العالمية.

إن الحصول على درجات متدنية قد لا يكون سبباً مباشراً للقلق، إلا إذا كنت مركزاً جداً على الأزمة بحيث تشكل الاستراتيجية طويلة المدى وتصميم النظام نتائج خطيرة. يستغرق منظور النظام أو الجماعة الوقت ويحتاج إلى الممارسة للتطور. ويؤدي إلى قوة وتأثير أكبر بكثير في القيادة. ويشير الحصول على درجات متدنية ببساطة إلى أنك تتمتع بمنحنى تعلمي إذا أردت أن ترتقي بقيادتك إلى المستوى التالي.

ارتباط الدرجات المتدنية ببعضها البعض

يمكن للدرجات المتدنية في بُعد وعي الأنظمة أن تكون مرتبطة بالدرجات المتدنية في بُعد الإنجاز. ويمكن لغياب منظور النظام أن يؤثر سلباً في الإنجاز التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بالدرجات العالية في المجال الانقيادي. تميل الدرجات الانقيادية العالية إلى الإسفار عن حلّ سريع وتفاعلي للمشكلة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى إدارة للأزمة بينما تبحث عن أحدث الأعراض ولكنه يعجز عن معالجة الأسباب النظامية للمشكلة.

يمكنك أيضاً اكتساب نظرة معمّقة على سلوكيات محدّدة ترتبط بدرجة وعي الأنظمة الخاصّة بك عن طريق الاطلاع على المعايير الفرعية التي تشكّل هذا البُعد.

الاهتمام بالجماعة

يقيس الاهتمام بالجماعة التوجّه نحو تقديم الخدمة الذي انطلقاً منه ستتولّى القيادة. ويقيس إلى أي مدى تربط إرثك بخدمة المجتمع والرفاهية العامّة.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الاهتمام بالجماعة إلى أنّ قيادتك ملتزمة بتقديم مساهمة إيجابية في المجتمع الأكبر. يمكن أن يكون تركيزك منصباً على الأثر الذي قد تتركه مؤسّستك على المجتمعات المحلية التي تتواجد فيها. ويمكن أن يكون تركيزك منصباً على قضية واحدة تهتمّك بحق أو تكون واسعة النطاق مثل الرفاهية المحليّة أو العالميّة. أنت تتولى القيادة من منظور أنّ المؤسّسة لديها مسؤولية تتمثل بتقديم الخدمة والحفاظ على الشبكة الأوسع من العلاقات التي تجعلها تستمرّ.

كان لأكثر القادة المؤثرين إيجاباً في جميع الأوقات وجهة النظر هذه. وتشير البحوث إلى أنّ هذا الوعي المتزايد للعالم الذي يحتاج إليه، إلى جانب وجود قناعة لتقديم الخدمة، يمثل مستوى عالٍ جداً من تطوير المهارات القيادية. ويشير الحصول على درجات عالية إلى أنّك قد تفكر في بعض الطرق التالية وتتصرف على أساسها. أنت:

- تشدّد على دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسّسة
- تشكّل تحالفات فعّالة مع المؤسّسات السياسية والاجتماعية لتلبية احتياجات الجماعة
- تحقّق التوازن بين رفاهية الجماعة والربحية على المدى القصير
- تعمل على تحسين الأثر البيئي الذي تتركه المؤسّسة
- تعتبر المؤسّسة عاملاً يخدم المجتمع ككل أو المجتمع العالمي
- تهتمّ بصدقٍ بالقضايا العالمية والمجتمعيّة

إذا كانت درجاتك متدنية

لا يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد الاهتمام بالجماعة بالضرورة إلى أنك لا تبالي برفاهية الجماعة. ربّما أنت منشغل للغاية في إنشاء أسرة وبناء مسيرة مهنية. وربّما تعمل في الجماعة خارج أوقات العمل، ولكنّ دورك في العمل لا يصلح لإحداث تأثير ملموس في المخاوف الأكبر. وربّما تعمل لمؤسسة لا تأخذ على محمل الجد مسؤولياتها في تقديم الخدمة والحفاظ على البيئة الأشمل. وربّما توفّر هذه الدرجة المتدنية فرصة لك للتعمّق في معنى عملك وتأثيره.

أمعن التفكير في ما إذا كنت:

- تفشل في التعبير عن القضايا التي تهّمك أو التصرّف حيالها
- لم تأخذ بعد إرث قيادتك بعين الاعتبار
- تركز على مصالحك في المقام الأول
- تشعر بأنك منفصل عن القضايا الملحة في عصرنا

إنّ التحسّن في درجة الاهتمام بالجماعة يعكس تحوّلًا نحو رؤية أشمل لدور المنظمة في المجتمع، بما في ذلك زيادة الوعي بشأن القيادة ما يسفر عن توفير إرث يتخطى ولاية عهد القائد ومدته.

الإنتاجية المستدامة

تقيس الإنتاجية المستدامة القدرة على تحقيق النتائج بطريقة تحافظ على فعالية المنظمة الشاملة على المدى الطويل أو تعزّزها. كما تقيس إلى أي مدى يمكنك تحقيق توازن بين الموارد البشرية والفنية بحيث يكون الأداء العالي مستدامًا على المدى الطويل.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت قادرٌ على تحقيق نتائج على نحو منتظم مع مرور الوقت. لديك رؤية بعيدة المدى تسمح لك بالاعتماد على الإنجازات المحقّقة بدلاً من زيادة مكاسب مؤقتة إلى أقصى حدّ. وفي حين تضع معايير عالية، تقدّم الدعم اللازم لتبليتها وتحترف بتحقيق الأهداف والإنجازات في المسيرة الأطول. إنّ الحفاظ على هذا التوازن يشير إلى أنك تتمتع بمهارات متقدّمة جدًّا في إدارة المشاريع الطويلة الأمد من خلال توفير الموارد اللازمة وتحديد الأهداف التي تحفّز أعضاء الفريق بدلاً من استنزاف قواه.

أنت تقوم بتطوير ودعم منظمة قادرة على تقديم أداء عالي المستوى والحفاظ عليه بطريقةٍ تجدد طاقات الناس بدلاً من استنفادها. أنت:

- تستخدم ممارسات الإدارة التي تدعم الأداء العالي على المدى الطويل
- تقود بطريقة تعزز القدرة ولا تؤدي إلى «خوار القوى»
- تحقق أداء عالي المستوى لا يأتي على حساب الأشخاص
- تحقق التوازن بين النتائج على المدى القصير والصحة المنظمية على المدى الطويل
- تخصص الموارد بشكل مناسب بحيث لا تستنزف الأشخاص
- تحافظ على مستويات عالية من المعنويات على المدى الطويل
- تحقق التوازن بين الربحية على المدى القصير والاستدامة على المدى البعيد

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في الإنتاجية المستدامة إلى أنك ربما تقيس النجاح بشكل محدود جداً. يمكن للتركيز على النتائج القصيرة الأمد أن يشوه أهداف الأداء ويقلل من قدرتك على القيادة ونقل «الأسباب» الكامنة وراء الأنشطة. وهذا يعني الطلب من الآخرين العمل يومياً وفق متطلبات عالية ورؤية محدودة وموارد غير كافية ومعنويات منخفضة.

على الأرجح أنك تفاخر في إنتاجيتك، من منطلق أنك تقوم بعمل أكثر ولكن بموارد أقل. في بيئة تنافسية للغاية، غالباً ما يُكافأ هذا الأمر على أنه فضيلة. غير أن نجاح اليوم قد يقوّص الصحة على المدى الطويل. ويمكن لإدارة الأزمات أن تصبح طريقة حياة تحبط المعنويات وتعيق فعالية الأشخاص المتفانين في عملهم أو تضعفها.

ربما توصلت إلى أن ترى الأداء العالي كوسيلة للاستمرار مع الحاجة إلى دفع الآخرين للإنتاج بأيّ ثمن. من هذا المنطلق، تأتي النتائج على حساب أولئك الذين يقومون بالعمل. وبالتالي، تتمّ التضحية بالتمكين والتعلم في سبيل زيادة الإنتاجية المؤقتة. وفي حال الاستمرار بهذا المنهج في المستقبل، قد يحجم ذلك التصورات بشكلٍ خطير ويشجع على التهكم.

قد يشير الضعف في هذا البُعد إلى أنك تتعامل مع الإجهاد بطريقة سيئة وتراجع عن توجيه المهمة، وتعرض صحة المنظمة على المدى الطويل للخطر. تمنّ في ما إذا كنت:

- تركز على تحقيق مكاسب قصيرة الأجل
- تقضي معظم وقتك في الأزمات، «تكافح المشاكل»
- تخصص موارد بطريقة غير فعّالة
- توجه بيانات الأداء لفترات زمنية قصيرة فقط
- تجد صعوبة في ما يتعلق بالحاجات البشرية لمن يعملون مباشرة تحت إدارتك
- تزعجك منهجية إدارة المشاريع
- تفشل في إجراء تقييم دقيق لقدرات الناس
- نادراً ما تحدّد أهدافاً تدرج ضمن سياقات استراتيجية طويلة الأمد

تمثّل الإنتاجية المستدامة مؤشراً على التزامك بالأهداف الطويلة الأجل للمنظمة. ويؤثر تحسين الدرجات في هذا البُعد على حسك بتحقيق إنجاز على المدى الطويل وكذلك نجاحك كقائد.

استيعاب الأنظمة

يقيس بُعد استيعاب الأنظمة مدى تفكيرك وتصرفك انطلاقاً من منظور النظام برمّته وكذلك إلى أيّ مدى تتخذ قرارات على ضوء سلامة النظام ككل على المدى الطويل..

إذا كانت درجاتك عالية

إن استيعاب الأنظمة هو وسيلة للتنبّه إلى التفاعل المعقّد بين العديد من المتغيرات المعنية في خلق المشاكل الحالية. ويشير حصولك على درجات عالية إلى أنك تتفوّق في تحليل السبب الجذري. لقد تعلّمت كيفية التفكير في علاقة السبب والنتيجة الطويلة الأمد القائمة بين المنظمة والبيئة، وكيفية تفاعل عناصر المنظمة (مع بعضها البعض ومع البيئة) (ألا وهي اكتساب الموارد والتقنية والهيكلية والثقافة وغيرها) من أجل تحقيق النتائج. يعكس تأثير الخطوات الحالية على النتائج المستقبلية للسوق طريقة تفكيرك الاستراتيجية. فأنت تقدّم نظرة كليّة للمنظمة من خلال رؤية كيفية تفاعل العمليات بعضها مع بعض. أنت تؤسس منظمة لمعرفة ما إذا كانت الخطوات المتخذة في عملية ما تضيف قيمة وتسمح بالتقييمات بحيث يمكن تعقّب أي تحسينات عبر الخطوط الإدارية والوظيفية.

إنّ الحصول على درجات عالية في بُعد استيعاب الأنظمة يُعتبر مؤشراً على أنّك تستطيع التعامل مع التعقيدات والصعوبات من خلال رؤية الأمام في أنشطة مجزأة أو بيروقراطية. كقائد، أنت تحافظ على المفهوم الأشمل وتعمل على مستوى الأنظمة لإدخال التحسينات. ومن أجل أن تكون ناجحاً على المدى الطويل، تدرك أهمية أن تكون الرؤية مرتبطة بالاستراتيجية وأن تُترجم هذه الأخيرة في تصميم النظام. أنت تعمل لمساعدة الآخرين على معرفة هذه الارتباطات. يمكنك:

- الاحتفاظ بالمفهوم الأشمل
- إعادة تصميم النظام لحلّ مشاكل متعدّدة في وقتٍ واحد
- تطوير الأنظمة التنظيمية بحيث تفضي إلى نتائج متوقّعة
- رؤية التكامل بين كافة أجزاء النظام
- تبسيط العمليات المعقّدة للغاية
- توقّع النتائج المستقبلية للعمل الحاليّ
- البحث عن استراتيجيات وحلول مبتكرة وناجحة
- اعتماد المنظار الأوسع في الحالات الصعبة

إذا كانت درجاتك متدنية

قد تكون تركّز بشكل محدود للغاية وتخدم المشاكل وتتصرّف بشكلٍ دفاعي وتبحث عن حلّ سريع للمشاكل. يمكن لمنظور الأنظمة أن يكون محجوباً بهيكلية تنظيمية تشجع على إنشاء أقسام وإدارات ووظائف من أجل حماية مصالحها الخاصّة. في حاجتك الملحّة لحلّ المشاكل، قد تغفل كيف أنّ المشكلة ناتجة عن طريقة تصميم المنظمة. وقد لا تأخذ أيضاً منظوراً واسعاً/بعيد المدى بما فيه الكفاية لترى كيف أنّ المشاكل الحالية ناتجة عن الطريقة التي تكون فيها المنظمة مرتبطة بالبيئة. بالإضافة إلى ذلك، وعند سعيك لتلبية مطالب «سياسية» متعدّدة، قد تفقد القدرة على التعامل مع الأسباب الهيكلية العميقة للمشاكل. ونتيجة لذلك، تتكرّر العديد من المشاكل المذكورة أعلاه وتتهار العمليات وتتمّ عرقلة النتائج المثلّي.

من أجل تحقيق أداء أفضل على المدى الطويل وحلّ المشاكل وتحسين العمليات، أنت بحاجة إلى نظرة أشمل وأطول. ولا يمكنك الحصول على كل ذلك بمفردك. فهذا يتطلب حصولك على معلومات من المنظمة ككلّ للنظر في النتائج التي يجب أن تكون مرتبطة بالعمليات القابلة للقياس. وفي غياب أي توجيه للعملية، تتوافر أمامك القليل من التدابير الهادفة إلى التحسين وتبقى كيفية تفاعل العمليات لغزاً.

في غياب منظور نظامي يطال كافة المستويات، ستختبر المنظمة «ترتيبات» (اصطفافات) سيئة وضعيفة بين الأنظمة أو ضمنها. وسيضيع الجهد وتكون النتائج « دون المستوى الأمثل». يمكنك التعمّق في ما إذا كنت:

- تؤمن بالحلول السحرية والجذرية (البدع)
- تفضّل الاعتقاد بأنك مسيطر على فهم الأنظمة والتدقيق فيها
- نادراً ما تتحقق من تداعيات أفعالك ونتائجها
- تتخذ القرارات استناداً إلى إلقاء اللوم على الآخرين
- تمضي وقتاً قليلاً في تحليل كيفية تفاعل مختلف أجزاء النظام لإظهار النتائج الحالية

إنّ رؤية الصورة الشاملة تحرّر القادة من عبء التدخل في كل صغيرة وكبيرة واتخاذ موقف دفاعي وتضع المنظمة على طريق التحسّن. ويفضي تعزيز كفاءة بُعد استيعاب الأنظمة إلى بروز طريقة جديدة من الفعالية ويسفر عن مكاسب سريعة ومدروسة بالنسبة إلى المنظمة.

بُعد الإنجاز

يُقاس بُعد الإنجاز إلى أيّ مدى تقدّم قيادة ذات رؤية وأصالة ومستوى عالٍ من الإنجاز. وفي ما يلي ملخّص موجز لما تشير إليه نتائج الإنجاز الخاصّة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الإنجاز إلى أنّك تحافظ على مستوى عالٍ من التميّز في عملك والأنشطة التي تقوم بها. يميل الناس إلى الإقرار والاعتراف بك كقائد في مجال العمل الذي اخترته. أنت تحفزك قيمك، ومعتقداتك، ورؤيتك وحدسك من الداخل. أنت تتحمّل مسؤولية أفعالك والظروف الخاصّة بك.

المخاطرة أسهل بالنسبة إليك لأنّك تتمتّع بقدر كبير من القيمة الذاتية. ومن الواضح أنّ ثقّتك الداخلية بنفسك جلية للعالم الخارجي.

أنت تميل إلى تمكين الآخرين من خلال تحديد أطر أعمالك الإبداعية وتعليمها للآخرين. أنت تعرف كيفية استحداث رؤية وترجمتها إلى استراتيجيات والاستراتيجيات إلى أهداف والأهداف إلى أفعال تحقّق نتائج. إنّ تفاعلك وإبداعك وفضولك الطبيعي معدياً. يستفيد الآخرون منك بمجرد التواجد حولك.

تضع أهدافاً محددة وتُبدع انطلاقاً من حبك لنتائج ما تبذعه. أنت تفعل ما تفعله، ليس كوسيلة لإثبات قيمتك أو ضمان الأمان، بل لأنّك تريد أن تكون مبدعاً وأن تتعلّم وتنمو.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتنظيم هويتك. إنّها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد كيف ترى نفسك وعلاقتك مع العالم. وغالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية، المرتبطة بـبُعد الإنجاز، النقاط التالية:

- لديّ هدف ومهمّة في حياتي
- يرغب الناس في تحقيق هدفهم ومهمّتهم في الحياة
- أنا مسؤول عن النتائج في حياتي
- أنا متوافق مع كلّ ما في الحياة
- من الأفضل قول الحقيقة من دون إضافة الأحكام العاطفية وإلقاء اللوم
- يمكنني اختيار موقفني تجاه الأحداث
- القيمة الشخصية طبيعيّة/فطرية ومستقلّة عن الظروف

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصة بك. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة بـ«الإنجاز» النقاط التالية:

- أخذ المبادرة
- وضع معايير عالية للإنجاز
- التعلّم من التجربة
- رؤية الظروف من خلال نظرة إيجابية ومتفائلة
- التركيز باستمرار على ابتكار المسائل الأهم بالنسبة إليك
- التصرف كقدوة
- تحقيق التوازن بين ممارسة النشاط والتجاوب
- تقديم وجهات نظر المميّزة
- إعداد المشاريع والشروع في تنفيذها
- السعي إلى تحقيق أهداف ذات مستوى عالٍ
- التحدّث بانفتاح في وجود «المسؤولين»
- الاستماع إلى المرؤوسين والتعلّم منهم

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك في بُعد الإنجاز ضمن النطاق المتوسط، تميل إذاً إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. ربما تحدّث أيضاً بعض الأبعاد الانقيادية وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم «إذا كانت درجاتك متدنية» أدناه. يتعيّن عليك قراءة معنى الدرجات العالية والمتدنية والتمعّن به لاكتشاف أي من جوانبها تمثّلك .

إذا كانت درجاتك متدنية

يمكن للحصول على درجات متدنية في بُعد الإنجاز أن يشكّل مشكلة كبيرة. يحتوي هذا البُعد على العديد من الكفاءات القيادية التي تُعتبر تقليدياً أنّها قيادية. إنّ هذه الكفاءات هي التي تجعل الأشياء تتحقّق. يمكنك النظر أيضاً في الأبعاد الانقيادية لمعرفة الافتراضات الداخلية التي بإمكانها الحدّ من قدرتك الإبداعية الكاملة.

إذا حصلت على درجة متدنية، فذلك يعني أنّك دون المستوى في الأداء. وتشمل السلوكيات المرتبطة بالدرجات المنخفضة في بُعد الإنجاز، النقاط التالية

- تقديم أعذار لعدم تحقيق الأهداف أو الالتزامات
- انتظار الآخرين لتحديد التوجّه أو اتّخاذ قرارات قبل التصرف
- القيام بما تعرف أنّه يسهل إنجازته
- السعي لإثبات نفسك من خلال الإنجازات
- تجنّب مخاطر التحديات الكبيرة
- لوم الآخرين على مشاكلك وتوقّع أن يقوموا بالقدر الأكبر من التغيير بدلاً منك
- الدفاع عن نفسك والتباطؤ في الاعتراف بالأخطاء وتجاهل الفشل والقصور
- لعب أدوار مختلفة في حياتك بدلاً من التصرف بطريقة صادقة ونابعة من الذات

ارتباط الدرجات المتدنية ببعضها البعض

يمكن للحصول على درجات متدنية في بُعد الإنجاز أن يكون مرتبطاً بالدرجات المتدنية في كل المجال الإبداعي. تنشأ كل الكفاءات التي تضم القيادة الفعالة من مصدر داخلي لمعرفة الذات. ونتيجة لذلك، قد تظهر الدرجات المتدنية في هذا البعد كدرجات متدنية في أي من الكفاءات الإبداعية. فضلاً عن ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بدرجات عالية في المجال الانقيادي. وتميل الدرجات الانقيادية العالية إلى تقويض أو الحد من قدرتك على الاكتشاف والقيادة انطلاقاً من حيويتك ونزاهتك ورؤيتك الداخلية. تنشأ هذه القيود من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحب والشعور بالرفض والاستبعاد والوحدة وعدم الحماية.

التركيز الاستراتيجي

يقيس التركيز الاستراتيجي إلى أي مدى تفكر بطريقة استراتيجية. ويقيس مدى قدرتك على ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى استراتيجيات أعمال دقيقة ومطورة جداً لضمان ازدهار المنظمة على الأمدين القريب والبعيد.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في التركيز الاستراتيجي إلى أن القدرة الاستراتيجية هي بمثابة كفاءة متطورة. أنت على دراية بالتوجهات الحالية في البيئة وبارع في وضع استراتيجيات تضمن نجاح المنظمة. تقوم بإعداد استجابات مبتكرة تتماشى وتوجهات السوق وتفكر على الأمدين القصير والبعيد. لا تبحث عن حلول مثلى على المدى القصير على حساب إيجاد حلول تدوم على المدى البعيد. أنت تعرف نقاط القوة والضعف والمزايا التنافسية الفريدة لمنظمتك، وتتخذ قرارات استراتيجية تجعل من المنظمة تنتشر على النحو الأمثل في السوق.

يشير الحصول على درجات عالية في التركيز الاستراتيجي إلى أنك:

- تفكر بطريقة استراتيجية
- لا تركز بشكل مفرط على حل المسائل قصيرة الأجل وقادر على إيلاء الاهتمام الكافي للمبادرات الاستراتيجية
- لديك حس وتصور جيد لما سينجح في السوق
- تتسم بالدقة في تحليلك للبيانات المستخدمة للتخطيط
- لديك عملية منظمة جيداً للحفاظ على منظور استراتيجي مستمر داخل المنظمة
- تعلم جيداً نقاط القوة والضعف في المنظمة
- تعرف كيف تستفيد من نقاط القوة في المنظمة
- تحدد مساراً يضمن قدرة المنظمة على الازدهار
- تجيد توقيت إتمام المبادرات في السوق وتطرح الأسئلة حول الآثار الاستراتيجية للقرارات التي يتم اتخاذها يومياً
- تعي الصورة الكبيرة لكيفية ملاءمة مهمة منظمتك في السوق

ربما يشكّل الحصول على درجات متدنية في التركيز الاستراتيجي مشكلة او ربما لا يفعل. قد يكون لديك دور غير معني في التخطيط الاستراتيجي. ونتيجة لذلك، قد تكون درجاتك المتدنية في هذا البعد مجرد نتيجة لدورك أو مسؤولياتك في الوظيفة. ومع ذلك، كلما كانت مسؤولياتك القيادية أكبر، يصبح التركيز الاستراتيجي أكثر أهمية. إذا كنت تفتقر إلى التركيز الاستراتيجي، فأنت تخاطر بتفويت فرص كبيرة عليك في السوق. كما من المحتمل أن تتخذ قرارات على المدى القصير تضع المنظمة على مسار تقديم أداء سيئ وحتى إلى الفشل على المدى الطويل.

في ظل التركيز الاستراتيجي غير الكافي وغير الملائم، من المرجح أن يشعر الآخرون بالاحباط بسبب عدم قدرتك على التوجيه. عندما تفتقر المنظمات إلى التركيز الاستراتيجي، غالبًا ما تدار عن طريق أزمة الوقت الحالي. وبالتالي، يتمثل حل المشاكل ردًا على أحدث المسائل الناشئة في طريقة إنفاق المنظمة لرأس مالها الفكري. فيصبح الناس منغمكين للغاية في الاستجابة والتفاعل مع الأحداث ، بحيث لا يأخذون الوقت الكافي لوضع تصوّرات دقيقة والتخطيط بعناية للمستقبل. وهذا يضمن أن تركز المنظمة فقط على حل المشاكل. ويشير الحصول على درجات متدنية في هذا البعد إلى أن قيادتك تفتقر إلى ما يكفي من التركيز الاستراتيجي. ومن الممكن أنك تؤدي عن غير قصد إلى الحد من مستوى أداء المنظمة.

قد يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد التركيز الاستراتيجي إلى أنك:

- تفرط في التركيز على المسائل التشغيلية اليومية ولا تولي اهتمامًا كافيًا للتفكير والتخطيط الاستراتيجي على المدى الأطول
- تتخذ قرارات على المدى القصير تقوّض الاستراتيجيات طويلة الأجل
- توزّع انتباهك في العديد من الأماكن
- تخاطر بطريقة متهوره و طائشة من دون احتساب العواقب
- تربط قدرًا كبيرًا من الغرور بالنجاح ما يدفع بالمنظمة إلى تجاوز قدراتها من الناحية الإستراتيجية أو اتّباع توجّهات معنيّة بإرثك أكثر ممّا هي موجهة لما فيه مصلحة المنظمة على المدى الطويل
- تعتقد أنك الوحيد الذي لديه قدرة استراتيجية متطورة وبالتالي لا تشرك الآخرين على نحو كافٍ في عملية التخطيط
- تفتقر إلى التحليل الدقيق وتعتمد كثيرًا على الحدس
- تعاني من عدم القدرة على التحليل
- تتبع عملية غير ملائمة لإشراك المنظمة في التخطيط الاستراتيجي

هادف وصاحب رؤية

يقيس بُعد الهادف وصاحب الرؤية إلى أي مدى تتواصل بشكل واضح وتلتزم بالهدف والرؤية الشخصية.

إذا كانت درجاتك عالية

لديك حس عميق بوضع هدف وتحقيقه يأتي من خلال تفاؤلك وحماسك وشغفك. أنت تنقل بوضوح رؤية واعدة ومثيرة للاهتمام للمستقبل، وتشجّع الآخرين على أن تكون لديهم رؤيتهم الخاصة. يمكنك تعزيز المواءمة من خلال التوصل إلى رؤية واحدة للمجموعة ككل. وتقوم بذلك من خلال محاوراة أعضاء المجموعة، الأمر الذي ينتج عنه مستويات عالية من الالتزام والمواءمة.

المساهمة الأساسية للقادة هي في غرس الرؤية والهدف. ويتم ذلك من خلال ما تنقله (شفهياً أو كتابياً) ومن كونك قدوة للهدف والرؤية التي تؤمن بها. عندما يجتمع الناس بك، يفهمون رؤيتك. باختصار، أنت شخص ذو هدف كبير ورؤية بعيدة المدى. وتشير كل الأبحاث عن القيادة أنّ هذا أمرٌ ضروريٌ لنجاحك ونجاح منظمتك.

يمكنك تقديم الرؤية في إحدى الطريقتين، سواء من خلال كونك صاحب الرؤية الأساسي أو عن طريق تسهيل الرؤية. وعادة ما يشير كونك صاحب الرؤية الأساسي إلى أنك تبتكر الرؤية وتشارك الآخرين فيها. أما كونك وسيطاً يسهّل الرؤية، فذلك يعني أنك تعرف أنّ المجموعة ملتزمة بحماس برؤيتها الخاصة. وهكذا، تقوم بتسهيل عمل المجموعة في العملية المستمرة الرامية إلى التوصل إلى رؤية واضحة للمنظمة. وتكون رؤيتك ورؤية الآخرين مدروسة ومعززة في الحوار. وتتمثل النتيجة النهائية بأنّ تكون المجموعة بأكملها قد قامت بتأليف الرؤية وبالتالي بامتلاكها.

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الهادف وصاحب الرؤية إلى أنك:

- تنقل رؤية مثيرة للاهتمام
- تدعو الآخرين للمشاركة في الرؤية النامية، وبالتالي، تأسس رؤية مشتركة
- تعيش وتعمل بحس عميق بتحقيق الهدف
- تعيش وتقود باعتماد القيم الأساسية الراسخة
- متفائل وتلهم الآخرين
- لديك الكثير من الحوافز وتحفّز الآخرين عندما يكونون حولك
- تفكّر بطريقة غير محدودة وترى الإمكانيات وتسعى إلى تحقيقها
- تبتكر العديد من الأفكار الفريدة والخلاقة
- تُدخل باستمرار تحسينات إلى الأداء
- تحافظ على تركيز موجّه نحو تحقيق نتائج في المستقبل
- تبقي تركيزك منصباً على النتائج المتصورة حتّى في وجه العقبات
- لا تقوّضك الشكوك حول ما هو ممكن
- تؤمن أنّه يمكنك أن تحدث فرقاً إيجابياً

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد صاحب رؤية وهداف إلى أن ما تقدّمه ليس قدرات قيادية. ربما تتولى الإدارة بشكلٍ فعّال، ولكنّ الرؤية الواضحة والهدف العميق هما جوهر القيادة؛ فالقيادة والرؤية أشبه بمرادفين.

ثمة عددٌ من الاحتمالات لتفسير حصولك على درجات متدنية في هذا البُعد:

- هل تعمل في منظمة تحبط من رؤيتك من خلال أسلوب الرقابة الإدارية العالية أو غيرها من الممارسات التي تحدّ من تحفيزك؟
- هل تعرف ما هي المعتقدات التي تدافع عنها؟
- ألا تأخذ الوقت الكافي للتفكير أو المشاركة في المحادثات التي تؤدّي إلى وضوح الرؤية والهدف؟
- هل استنفدت قواك أو فقدت الحماس الذي كنت تتمتع به؟
- هل أنت في خضمّ أزمة أو تتعافى من أزمة تجعلك من دون رؤية أو حسّ بالهدف بشكلٍ مؤقت؟
- هل أنت في خضمّ مرحلة نضج انتقالية مهمة حيث تتفكك الرؤى والأهداف القديمة ولم تبرز مكانها بعد رؤية جديدة؟
- هل تتطلّب رؤيتك الشجاعة لتحقيقها؟ هل لا تزال مدفونة بسبب الخوف؟
- هل لديك افتراض داخلي (أنظر الأبعاد الانقيادية للافتراضات الداخلية) يحدّ من قدراتك في القيادة كصاحب رؤية؟

هذه كلّها احتمالات ولكلّ منها تفرّعات مختلفة. أنت وحدك يمكنك معرفة ما يجري. ومن الضروريّ أن تقوم بذلك في حال كانت وظيفتك أو رغبتك تقوم على القيادة.

يحقق النتائج

يقيس بُعد يحقق النتائج إلى أيّ درجة أنت موجه نحو الهدف وتملك سجلاً حافلاً بتحقيق الأهداف وتقديم أداء عالٍ.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت تحقّق إنجازات باستمرار على مستوى عالٍ. أنت موجه نحو تحقيق الأهداف وتخاطر بطريقة مدروسة جداً ولديك سجلّ حافل من الأداء العالي. طوّرت كفاءة حقيقية لتحقيق نتائج عالية الجودة في المبادرات الرئيسية. وتعرف كيفية إعداد رؤية وترجمتها إلى استراتيجيات والاستراتيجيات إلى أهداف والأهداف إلى أفعال تحقّق نتائج. وهذا ينعكس إيجاباً بالنسبة إليك .

إذا كانت درجاتك في بُعد يحقق النتائج عالية، فذلك يشير إلى أنّك تحصل على أداء عالٍ من خلال حصّ الآخرين على تقديم أداء عالٍ. وهذا أمر مثاليّ ويشير إلى أنّه ليس بإمكانك تحقيق أداء ذي مستوى عالٍ فحسب، بل تقوم بتحسين أداء الذين تعمل معهم.

أنت تحقّق النتائج على أعلى المستويات لأنك:

- تقوم بالعمل على أفضل وجه وتركّز على تحقيق النتائج
- تحافظ على مستوى عالٍ من الطاقة لتحقيق النتائج المنطوية على تحديات
- تخاطر بطريقة محسوبة بدقّة مع فرصة نجاح جيّدة إلى حدّ معقول
- ترصد الفرص وتغتنيها
- تسعى للتحسين المستمرّ
- تثابر في وجه النكسات والمقاومة
- نادراً ما تستسلم وتفعل ذلك فقط عند الضرورة
- تحبّ ما تقوم به
- مؤهّل جيّداً للجوانب الفنية للعمل
- تملك سجلاً حافلاً من تحقيق الأهداف
- تنجز العمل

إذا كانت درجاتك متدنية

لا بدّ من أن يسترعي الحصول على درجات متدنية في بُعد **يحقّق النتائج** اهتمامك الكامل. ويشير إلى أنّك لا تنجز العمل، وذلك يعني أنّك لست على قدر التوقّعات. والسؤال هو أي توقّعات: أي معايير الداخلية أو أهداف المنظمة؟ إذا كان الاحتمال الأخير ولم تبادر إلى تصحيح الوضع، قد لا تستمرّ في وظيفتك الحاليّة لفترة طويلة.

في حال كنت تلبّي أو تتجاوز متطلبات المنظمة، ولكن ليس متطلباتك الخاصّة، فتلك قصّة مختلفة. إذا كان هذا هو الحال، يمكنك إلقاء نظرة على الأبعاد الانقيادية لمعرفة السبب المحتمل، وبخاصة على بُعد **المنقاد**. وقد يكون السبب في أنّ معاييرك الداخلية عالية لدرجة أنّه حتّى أنت لا تستطيع الوصول إليها.

في كلتا الحالتين، تشير الدرجات المتدنية في هذا البعد إلى أزمة وشيكة. ومن المهمّ أن تجيب بصدق على الأسئلة التالية:

- هل أنجز العمل؟
- هل أمتنع بسبب الخوف أو الحذر أو اللامبالاة؟
- هل تعكس هذه النتيجة أنّي لم أطوّر القدرة على تحقيق النتائج على مستوى عالٍ؟
- هل أشغل وظيفّة جديدة وأواجه صعوبات في تعلّم متطلباتها؟
- هل فقدت شعوري الداخلي للالتزام أو الشغف أو الحماس لعملي؟
- هل تقمع المنظمة قدرتي على تحقيق النتائج؟ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف أسمح للمنظمة بأن تحدّ من قدراتي؟
- هل ثمة بعض الكفاءات الأخرى التي أحتاج إلى تطويرها والتي تحدّ من قدرتي على تحقيق النتائج؟
- هل أنا في خضمّ تحوّل ناضج مهمّ حيث أنّه من الطبيعي أن ينخفض مستوى تحقيق النتائج؟
- هل أشعر بأنّ أعباء العمل تفوق طاقتي؟
- هل أنتهي من أزمة وأدخل في أخرى؟
- هل أفضي وقتاً كافياً للتوصّل إلى رؤية واستراتيجية طويلة الأجل؟

يقيس بُعد الحزم قدرتك على اتّخاذ القرارات في الوقت المناسب وإلى أيّ مدى أنت مرتاح في المضيّ قدماً في ظروف غير مستقرة.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت واثقٌ عند اتّخاذ القرارات الصعبة، وتحقق التوازن بين البيانات والحدس في الظروف غير المؤكّدة. تأخذ مسؤولياتك كصانع القرار على محمل الجدّ، وتركز على ما هو مهمّ، وتفضّل المخاطرة المعقولة على التقياس عن العمل. أنت لست متهوراً، ولكن تتصرّف بمسؤولية في مواجهة المخاطر. وتشير الدرجات العالية إلى أنّه يمكن للآخرين الاعتماد عليك لمواجهة القضايا الهامة واتّخاذ قرارات متوازنة تحت الضغط.

يقوم جزء من وظيفة القائد على اتّخاذ القرارات. يراقب الآخرون تصرّفات القادة وغالباً ما يعزّون التأخير إلى عدم الكفاءة أو التردّد. أنت تحافظ على الثقة في قدراتك وتميل إلى العمل من خلال الممارسات التالية. أنت:

- تتخذ القرارات في الوقت المناسب
- تبقى حازماً تحت الضغط
- تمضي قدماً حتّى مع معلومات غير كاملة عند الاقتضاء
- تركّز بسرعة على القضايا الرئيسية
- تستفيد بشكلٍ فعّال من البيانات للوصول إلى القرارات
- على استعداد للثقة بحدسك
- تتخذ القرارات الصعبة عند الحاجة

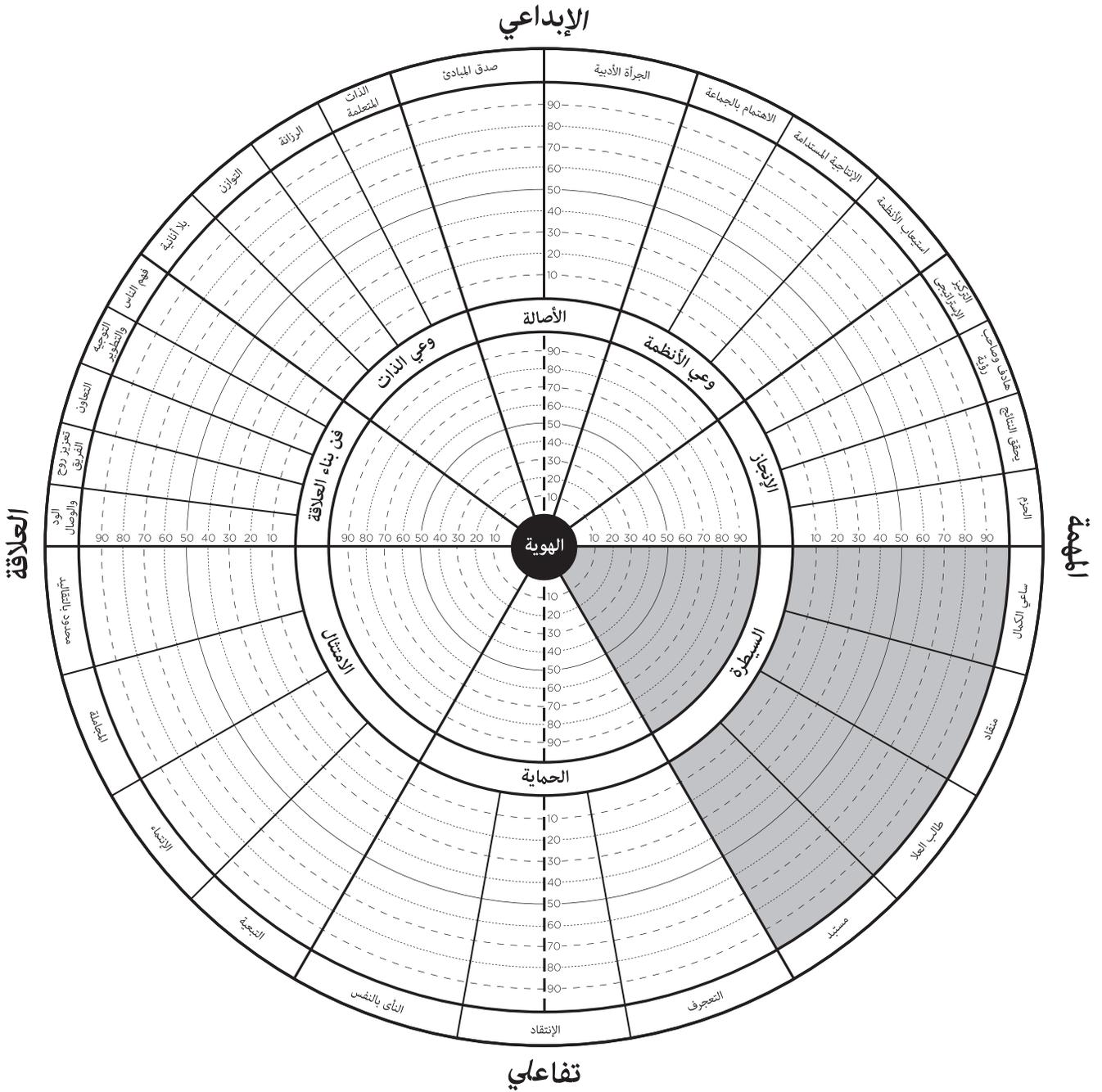
إذا كانت درجاتك متدنية

قد تقوم بالمماطلة ، وتقوِّض ثقة الآخرين بك عن طريق تجنّب القرارات التي ترى أنها تنطوي على بعض المخاطر. قد يشير التأخير للآخرين بأنك تخبئي، على أمل أنّ الأمور المهمة ستعمل على حلّ نفسها بنفسها أو سيتولّى الآخرون المسؤوليات المترتبة عليك أساساً.

ثمّة دائماً أسباب للتأخير. يمكن أن تكون معتمداً بشكل مفرط على البيانات، في انتظار كلّ ذرّة من المعلومات قبل أن تتمكن من التصرف. قد لا تثق بالحدس كدليل في الحالات الغامضة. قد لا ترغب في انتهاك قواعد التوافق وترفض التصرف حتّى يكون لديك موافقة من الجميع. قد تواجه الصراعات في الأولويات والقيم من دون وجود معايير للاختيار في ما بينها. كلّها احتمالات ممكنة، ولكن من المرجّح أنّ التقياس المستمرّ لوضع نفسك «بخطر» سيساهم في انجراف في العمليات وتساؤل الأهداف الاستراتيجية.

غالبًا ما ترتبط الدرجات المتدنية في بُعد الحزم مع درجة أو درجات عالية في بُعدي الامتثال والحماية. وهذا يشير إلى أنّ السلوك غير الحازم ينتج عن افتراض داخليّ يربط بين الشعور الشخصي بالأمان أو القيمة الذاتية للحصول على موافقة الآخرين وتلبية توقّعاتهم.

من خلال عدم التصرف، تترك العواقب للصدف وتقلل الثقة في قدرتك على القيادة. من المهمّ تحديد المجالات الرئيسيّة التي تتطلب العمل، وذلك من أجل الحصول على أفضل المعلومات والمشورة الممكنة ومن ثمّ التصرف.



بُعد السيطرة

يُقاس بُعد السيطرة إلى أي مدى يمكنك خلق شعور بالأمان والقيمة الشخصية من خلال إنجاز المهمة وتحقيق النتائج على الصعيد الشخصي والقوة والسيطرة. ويضمُّ بُعد السيطرة أربعة مستويات فرعية: ساعي كمال، منقاد، طالب علا، مستبد. ترتبط كل من هذه المستويات الفرعية بشكلٍ عكسيٍّ بمعظم الأبعاد الإبداعية. ويشير موقع كل بُعد في الرسم البياني الدائري إلى قوة الارتباط. كلما كان البُعد في موقع منخفض أكثر في الدائرة، يصبح الارتباط العكسي أكبر تدريجيًّا. وفي ما يلي ملخص موجز لما تشير إليه نتائج السيطرة الخاصة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في مقياس السيطرة إلى أنك تسعى لتولي المسؤولية والحصول على المركز الأول وبسط سيطرتك على الآخرين من أجل الشعور بالقيمة الذاتية والأمان الشخصي وتحديد هويتك. ترى العالم على أنه مكوّن من فائزين وخاسرين، حيث يكون للناس الأقوياء أفضل فرصة. لذلك، من أجل الاستمرار، يجب أن تكون واحدًا منهم. يجب أن تتفوّق بشكلٍ بطويٍّ وأن تكون مثاليًّا وتقدّم أداء لا تشوبه شائبة و/أو تهيمن. بالتالي، تصح أحد المحرّكين ومحدّثي التغيير في العالم.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتحديد هويتك. إنّها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد كيفية رؤيتك لنفسك وعلاقتك مع العالم. وتشمل الافتراضات الداخلية التي غالبًا ما تكون مرتبطة ببُعد السيطرة، المعتقدات التالية:

- أبقى في أمان حين أتولّى المسؤولية
- لا يصمد سوى الأقوياء وسأكون واحدًا منهم
- أنا بحاجة إلى الانتصار على الآخرين لأشعر بالرضا عن نفسي
- أي شيء أقلّ من الكمال ليس جيّدًا
- أكتسب قيمة عندما يقدرني الناس وينظرون إليّ بإعجاب
- العالم مكوّن من الفائزين والخاسرين
- أرفض أن أكون أقلّ شأنًا من الآخرين فهذا يهدّد أمني
- يمكن للفشل بأيّ نسبة كانت، أن يؤدّي إلى زوالي

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصة بك. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة ببُعد السيطرة ما يلي:

- التنافس بغض النظر عن التدايعيات
- وضع معايير صارمة
- السعي للكمال
- استخدام السلطة للسيطرة وبسط النفوذ وتحقيق رغباتك الخاصة
- بذل كافة الجهود والطاقة لتحقيق الأهداف مهما كانت التبعات
- التحدّث بشكلٍ مباشر وبصراحة من دون الأخذ بالاعتبار مشاعر الآخرين
- دفع نفسك والآخرين للنجاح
- تولّي المسؤولية في معظم الحالات

المواهب ونقاط القوّة

ينطوي كلّ بُعد انقيادي على قدرة وموهبة محددة. عند استخدام نقاط القوة في بُعد السيطرة، أنت تميل إلى:

- السعي إلى التحسّن المستمرّ
- التفوّق في الكثير من الحالات
- وضع معايير عالية
- خلق نتائج
- التأثير على الآخرين
- التحدّث عن رأيك حتى لو كان مثيراً للجدل
- تحمّل المسؤولية والبدء بالعمل

المسؤوليات

لكلّ بُعد انقياديّ التزامات وقيود. ويتمثّل الجانب السلبيّ من بُعد السيطرة في الحاجة الدائمة (سواء عن وعي أو عن غير وعي) إلى التفوّق والهيمنة والتنافس والفوز والسيطرة باستمرار.

تسفر هذه الحاجات عن سلوكيات تميل إلى:

- العدوانية المفرطة تقليل أو تجاهل ردود الفعل السلبية
- تصديق رأيك في نفسك فقط والمطالبة بأداء لا تشوبه شائبة من نفسك ومن الآخرين
- تجاهل تطلّعات الآخرين وأهدافهم
- الحاجة الماسّة إلى المنافسة، ما يدفعك إلى تقييم كلّ شيء من منظار الفوز والخسارة
- الخوف وتجنّب الفشل
- الانشغال جدّاً بالفوز مما يجعلك تفقد التركيز على السعي لتحقيق التميّز والإنجاز؛ ونتيجة لذلك، لا تقدّم أداء يُظهر إمكاناتك الحقيقية

- تفضيل النتائج على مشاعر المجموعة
- وضع معايير غير واقعية لأداء الآخرين
- الإدارة بطرق عالية السيطرة والتي تكون مكلفة للمنظمة

يشير الحصول على درجات عالية بأن لديك حاجة إلى أن يُنظر إليك على أنك عدواني وقوي ولا يمكن إيداؤك وعلى حق وفي المركز الأول وأفضل أو أجدر من الآخرين وكامل ولا تشوبك شائبة أو شجاع. أنت تميل إلى مواجهة الصعوبات على صعيد العلاقات وتطوير الفريق و مهارات التعاون (أنظر بُعد أدبيات العلاقة).

ارتباط الدرجات ببعضها البعض

ترتبط الدرجات العالية في هذا المقياس أيضاً بالدرجات المتدنية في المجال الإبداعي. وغالباً ما تكون درجات أدبيات العلاقة ووعي الذات متدنية إذا كانت درجات السيطرة عالية. وذلك لأن السيطرة العالية تأتي من التحيز لإنشاء قيمة ذاتية وأمن في أداء المهمة والوضع والإنجاز. في هذه المعادلة، يتم التقليل من قيمة الناس. وتعتبر مهارات الناس التي تتمثل في بُعد أدبيات العلاقة، ليئة وبالتالي تشكل خطراً على ضرورة أن تكون قوياً ومسيطرًا. لا يكون الوقت والطاقة اللازمين للنمو في وعي الذات ذا قيمة لأنهما لا يؤديان إلى النتائج الفورية الأساسية. ولا يُنظر لأخذ الوقت للتفكير والتعلم عن عالم الذات الداخلي على أنه أمر عملي أو « حقيقي ».

يمكن للحصول على درجات عالية أيضاً أن يؤدي إلى تدني درجات الأصالة لأنك قد تكون مركزاً جداً على الارتقاء والنجاح بحيث تصبح «سياسياً»؛ أي، تقوم أو تقول ما يجب القيام به أو قوله للتقدم في حياتك المهنية.

وأخيراً، يمكن للحصول على درجات عالية في هذا البعد أن يؤدي إلى درجات متدنية في الإنجاز. قد يبدو هذا مفاجئاً و لا يعني أنك لا تحصل على نتائج. مع ذلك، قد يعني أنك تحصل على هذه النتائج على حساب بناء أداء عالٍ مستدام وثقافة عالية الإنجاز. ويمكن أن يعني أيضاً أنك تقوم بمهمة الإنجاز كوسيلة لمحاولة إثبات نفسك بدلاً من أن تكون عاملاً محفزاً نابعاً من النظام التحفيزي الداخلي الذي يعمل على الإنجاز، أي الإبداع لمجرد حب الإبداع ولأنك تحب القيام بذلك ولأن هذا الأمر يتماشى مع أهدافك العميقة.

إذا كانت درجاتك متدنية

إذا حصلت على درجات متدنية في بُعد السيطرة، فهذا يعني أن لديك بعض من الخصائص المذكورة أعلاه. ويشير أيضاً (حسب درجاتك في المعايير الأخرى) إلى أنك قد تمتلك العديد من نقاط القوة في هذا البعد من دون الالتزامات.

ساعي الكمال

ساعي الكمال هو مقياس لحاجتك إلى تحقيق نتائج لا تشوبها شائبة، والأداء بمستوى عالٍ للغاية من أجل أن تشعر بالأمان والجدارة كشخص. وتوازي الجدارة والأمن كل من السعي إلى الكمال وتقديم أداء مبهر باستمرار والنجاح بشكلٍ يفوق كافة التوقعات. إنَّ الحاجة الماسّة للحصول على الجودة العالية تمثّل نقطة قوّة من هذا المنطلق، بشرط أن تتمكّن من مقاومة الرغبة في القيام بكلّ شيء بنفسك والامتناع عن أن تصبح مستاء (من نفسك والآخرين) بسبب عيوب صغيرة بالمقارنة مع نتائج العمل.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد ساعي الكمال، قد يكون لديك بعض الميول التالية. قد تكون:

- مباشراً ومنقاداً ومركّزاً جداً على تحقيق النتائج
- تهتمّ بالمظاهر والرغبة في الظهور على أنّك متمكّن للغاية وواثق تماماً
- مركّزاً جداً على إنجاز المهمة بحيث تبدو منعزلاً وبارد المشاعر تجاه الآخرين
- ساعياً إلى الكمال
- تضع معايير الأداء عند مستويات مرتفعة بشكلٍ غير واقعي، وبالتالي تجعل من أداء المهمة أمراً مرهقاً
- تضع معايير أداء صعبة جداً
- تسعى جاهداً لتحقيق الكمال بحيث تصبح مهووساً بالتحسين والقضاء على الأخطاء
- تغفل عن الحلول الواقعية والعملية الضرورية لإنجاز المهمة
- منظمّاً بشكلٍ مفرط
- غير قادر على التفويض أو تفويض مع تفاصيل مفرطة وتنقل انعدام الثقة في قدرة الطرف الآخر
- تضع أهدافاً عالية بشكلٍ غير واقعي للآخرين
- تنتقد الآخرين بشكلٍ مفرط عندما لا يلبّون توقّعاتك
- غارفاً في نظام الإبلاغ والمراجعة المفضّل الذي وضعته بنفسك

ساعي الكمال هو افتراض يتخطى نقاط القوة. فقد أنتجت الرغبة في النجاح والسعي للكمال إنجازات وتحسينات كبيرة. إلا أنّها في هذا السياق، تؤدّي إلى فخّ يقود بدوره في النهاية إلى تدني مستوى الأداء. يجب تحقيق توازن واقعي في المسعى للكمال بغية ضمان صحّة الشخص والفريق والنظام.

يمكنك النظر في درجات الانقيادية الأخرى لرؤية ما إذا كان ساعي الكمال يسبّب لك مشكلة. حيث يمكن للسعي إلى الكمال أن يؤدّي إلى أبعاد (المنقاد)، والإفراط في السيطرة (مستبد)، والسلوك الانتقادي، والتعجرف الظاهر. أيضاً، يمكنك النظر في درجاتك في المجاملة والانتفاء. إذا كانت درجاتك فيهما عالية، ربما تحاول أن تكون مقبولاً تماماً أو مرضياً للآخرين أو تستخدم الأداء العالي كاستراتيجية للحصول على رضا الآخرين. إذا كانت كلّ هذه الدرجات أقلّ من المعدّل ودرجاتك في أدبيات العلاقة قوية، تعني درجاتك العالية هنا ببساطة أنّ لديك معايير عالية ولكن ليس بشكلٍ مفرط.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في ساعي الكمال إيجابياً بشكل عام. فحصولك على درجات متدنية يعني ببساطة أن تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة عالية للتفوق تمامًا وإلى أقصى درجة. ويشير إلى أن شعورك بتقدير الذات لا يأتي من خلال الإنجاز المثالي. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبّر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

منقاد

المنقاد هو مقياس مدى انقيادك المفرط. وهو مقياس لاعتقادك بأن قيمتك وأمنك مرتبطان بتحقيق الكثير من خلال العمل الجاد. ويقاس حاجتك للأداء بمستوى عالٍ جدًا من أجل أن تشعر بالجدارة كشخص. وتعتبر أخلاقيات العمل الجيدة نقطة قوة في إطار هذا النهج، بشرط أن تبقى الأمور متوازنة وتكون قادرًا على تحقيق التوازن بين مساعدة الآخرين على تحقيق إنجازات وإنجازك الخاص.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد المنقاد، قد تكون تمتلك بعض من الميول التالية. قد تكون:

- تعمل بجهد لساعات طويلة جدًا
- دائمًا في وضع المندفع
- تجد صعوبة في الاسترخاء أو التروّي
- تعمل بجهد بحيث لا تجد الوقت لتطوير الآخرين من أجل بناء قدراتهم وتفويضهم ببعض مهامك
- تحاول القيام بأكثر من اللازم وبالتالي، لا تركز على أكثر الطرق الاستراتيجية التي يمكن أن تضيف القيمة
- تقلل من قيمة ما يمكن للآخرين القيام به، وبالتالي، تقوم به بنفسك ولا تقوم بتطويرهم
- تريد أن يقبلك الآخرون أو أن ترضي مديرك وزملائك بحيث تتحمل الكثير من المسؤوليات وتفقد القدرة على رفض أي مهام أو على تحديد أولويات ومواعيد نهائية واقعية
- مباشرًا ومنقادًا ومركزًا كثيرًا على تحقيق النتائج
- تهتم بالمظاهر وترغب في الظهور على أنك متمكن للغاية وواثق تمامًا
- تتولى أعباء هائلة بشكل غير واقعي في العمل، وبالتالي تجعل أداء المهمة مرهقًا
- تضع معايير أداء صعبة جدًا لنفسك وللآخرين
- من خلال عملك لساعات طويلة تنشر فكرة أنه يجب على الآخرين القيام بالمثل
- تسعى جاهدًا لتحقيق كل شيء بحيث تفتقر إلى التركيز
- توجد ضمن بيئة تؤدي إلى نتائج قصيرة الأمد، لا تكون مستدامة على المدى الطويل لأن الناس (أنت و/أو الآخرين) يكونون قد استنزفوا قواهم
- تغفل عن حلول وسطية واقعية وعملية وضرورية لإنجاز المهمة
- تكون منظمًا بشكلٍ مفرط

المنقاد هو افتراض يتخطى القوة. فأخلاقيات العمل الجيد هي أحد العوامل الضرورية، ولكن عندما تكون قيمتك وأمنك مرتبطين بالقيام بكل شيء، يصبح العمل شيئاً آخر أي قهرياً فتفتقر إلى الوقت لتطوير الآخرين وتفقد التركيز المطلوب لتحديد الأولويات الاستراتيجية. وفي حين قد يكون ذلك منافياً للعقل، لكن اندفاعك المفرط قد يضر بالأداء العام. يمكن أن ينتج عن الاندفاع المفرط درجة عالية في بُعد الساعي إلى الكمال. وقد يؤدي إلى سلوك مستبد وانتقادي. وأخيراً، يمكنك النظر في درجاتك في بُعد الانتماء والمجاملة؛ فإذا كانت عالية ربما تتولى الكثير من المسؤوليات، في محاولة لتكون مقبولاً من الآخرين.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بعد المنقاد إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني ببساطة أن تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة عالية للعمل بجهد للتمييز والشعور بالرضا. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

طالب العلا

يقيس بُعد طالب العلا إلى أي مدى تحتاج إلى الماضي قديماً والتقدم في المنظمة وأن تكون أفضل من غيرك. طالب العلا هو حافز قوي. ويقوم هذا المقياس بتقييم ما إذا كان هذا التحفيز إيجابياً، فيعزز التقدم، أو سلبياً بحيث يكون أنانياً وتنافسياً بشكل مفرط.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد طالب العلا، قد تكون تملك بعض الميول التالية. قد تكون:

- تسعى جاهداً للتقدم
- تدفع نفسك للتفوق
- تعمل جاهداً ليُنظر إليك بأنك تقدم أداءً عالياً
- تسعى للتقدير بدلاً من مشاركة التقدير
- تعمل من منطلق مصالحك السياسية الخاصة على حساب مصالح الآخرين أو مصالح المنظمة
- تقارن نفسك مع الآخرين كمقياس لتقدير الذات
- تتنافس مع الآخرين في محاولة للتألق
- تؤمن أن احترام ذاتك مرتبط بمنصبك العالي في هرم المسؤوليات في المنظمة
- تحوّل الصراع إلى مسابقات يكون فيها فوز وخسارة بدلاً من إيجاد حلول مجزية
- تتلاعب بالآخرين باعتبار هذا الأسلوب استراتيجية لحماية فرصك في التقدم
- تدفع نفسك والآخرين بشكل مفرط للحصول على النتائج

- تتكلم كثيراً في الاجتماعات كوسيلة لجذب الانتباه إليك
- لا تصبّ تركيزك على تطوير الأشخاص الذين يعملون معك
- تواجه صعوبات في تطوير العمل الجماعي وفي أن تكون عضواً في الفريق
- تدفع نفسك والآخرين بشكلٍ مفرط، مما يضرّ باستدامة الأداء العالي على المدى الطويل

يُعتبر بُعد طالب العلا إيجابياً بشكلٍ عام. بالتأكيد، للمضيّ قدماً في المناصب العليا، وتحمل أعباء العمل التي تترافق مع هذه المناصب، يكون طلب العلا ضرورياً. عندما يصبح الطموح مفرطاً، يسبّب مشاكل. يصبح الطموح مفرطاً عندما تربط شعورك بالقيمة الشخصية بكونك أفضل من غيرك أو بتقدمك في المنظمة. يمكنك النظر إلى الدرجات الأخرى (على سبيل المثال، درجات أدبيات العلاقة ودرجات المستبدّ والمنقاد والانتقاد) لتحديد ما إذا كانت درجتك العالية هنا تسبّب المشاكل.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في طالب العلا إيجابياً بشكلٍ عامّ. قد يشير الحصول على درجات متدنية جداً إلى غياب الاندفاع (راجع درجات التبعية الخاصة بك). بما أنّ الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني ببساطة أنّ تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بالطموح المفرط. ولا تعني الدرجة المتدنية أنّك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنّك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكّنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أيّ مدى تعبّر عن إمكانيّتك القيادية الكاملة.

المستبدّ

يقيس بُعد المستبدّ ميلك إلى أن تكون قوياً وعدوانياً ومسيطرًا. ويقيس إلى أيّ مدى تعادل ما بين قيمتك الذاتية وأمنك من جهة وكونك قوياً ومسيطرًا ومهيمنًا ولا يمكن إيداؤك أو تحتل المراكز الأولى من جهة أخرى. يتمّ قياس القيمة من خلال المقارنة؛ أي، الحصول على المزيد من الدخل، والوصول إلى منصب أعلى، والنظر إليك باعتبارك المساهم الأبرز وأكثر قيمة من الآخرين، والحصول على التقدير أو الترقية.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد المستبد، قد تكون تملك بعض الميول التالية. قد تكون:

- لديك حاجة كبيرة إلى السلطة
- تهتمّ باكتساب الهيبة والسلطة والنفوذ على الآخرين. في الواقع، قد تكون مهتمًا للغاية باكتساب هذا النوع من السلطة بحيث تلجأ إليه بأسلوب قويّ ومتعنت، بدلاً من السعي إلى الحصول على احترام الآخرين بطريقة أكثر هدوءاً وتعاونية
- تغضب بسهولة
- سريع الغضب وتتخذ موقفاً دفاعياً في كثير من الأحيان في الردّ على الانتقادات
- تحتاج إلى أن تتولّى المسؤولية بما لا يترك الكثير من المجال للآخرين لتحمل المسؤولية
- تميل إلى الإدلاء بتعليقات ساخرة تجاه الآخرين، وغالباً ما تتصرّف بطرق غير حسّاسة
- تميل إلى العمل على أساس سلطتك
- لا تظهر الاهتمام الكافي لمشاعر الناس في مجموعة العمل
- غالباً ما تضع الخطط والأهداف بشكل أحادي من دون الأخذ بآراء الآخرين
- لا تُطلع أفراد المجموعة على المعلومات لأنهم «لا يحتاجون إلى معرفتها»
- منتبهاً ومستجيباً للناس في المناصب العليا
- لا تقبل سوى مشاركة محدودة من المرؤوسين
- تضع نظاماً هرمياً خاصاً بالإدارة مع وصف وظيفي دقيق ومحدّد
- قليلاً ما تثق بالآخرين بشكل عامّ
- تؤمن بأنّ القوة ضرورية لتحقيق النتائج
- تعتمد على ثناء الآخرين لشعورهم بالأمن والقيمة الذاتية
- تميل إلى «التغلب» على الآخرين بدلاً من العمل معهم بشكل تعاوني
- تعمل في إطار مبدأ «الربح والخسارة»
- تميل إلى اختيار المرؤوسين الضعفاء الذين لا يتحدّون القرارات أو «يشوّهون صورتك»

في بعض الأحيان، يُنظر إلى بُعد المستبد كوسيلة «للمضي قدماً» والهيمنة. من ناحية أخرى وعلى المدى الطويل، تبين أنّه غير فعّال ويفضي إلى عدم الثقة والمقاومة ويتداخل مع الأهداف الكبرى التي تكون من مسؤولية القادة. ومن الخبث أن نسعى إلى الحصول على السلطة، من دون فهم دوافعنا. تماماً مثل الافتراضات الانقيادية الأخرى، يجعل بُعد المستبد الآخرين ينفرون ويحدّ الرؤية ويعزل القادة. من السهل الخلط بين جوانب المستبد والرغبة في التميّز. فالرغبة في التميّز هي بحدّ ذاتها مثيرة للإعجاب. واستناداً إلى التعريف الوارد هنا، ينشأ المستبد من الشعور بالتقدير القائم على المقارنة وليس على تلبية المعايير العالية. ولا يكون التميّز الذي يتمّ تحقيقه بالتعاون مع الآخرين جزءاً من النظرة العامّة التي يشجّع عليها هذا الافتراض، والتي كثيراً ما تكون مرتبطة بالسعي للسلطة والسيطرة.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بُعد مستبدّ إيجابياً. بما أنّ الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أنّ تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للسيطرة على الآخرين. ولا تعني الدرجة المتدنية أنّك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنّك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكّنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبّر عن إمكانيّتك القيادية الكاملة.

بُعد الحماية

يُقاس بُعد الحماية الاعتقاد بأنّه يمكنك حماية نفسك والشعور بقيمتك الذاتية من خلال الانسحاب والبقاء بعيداً والتخفي والانعزال والسخرية والتصرّف بفوقية أو بمنطقية. ويضمُّ بُعد الحماية ثلاثة مستويات فرعية: التعجرف والانتقاد والنأي بالنفس. ويرتبط كلٌّ منها بقوة وبشكلٍ عكسيّ بكافة الأبعاد الإبداعية. وفي ما يلي ملخّص موجز لما تشير إليه نتائج الحماية الخاصّة بك.

إذا كانت نتائجك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في مقياس الحماية إلى أنّك تميل للحفاظ على أمنك من خلال العمل بانعزالية والحفاظ على المسافة في علاقاتك. قد تكون أيضاً تتأى بنفسك من المخاطر التي قد تأتي من توظيف كامل قدراتك الإبداعية. السلامة بالنسبة إليك فوق كلِّ اعتبار. ويمكن لهذا الموقف أن يكون نتيجة نقص داخلي في الثقة والشكّ بالنفس والشعور بالنقص أو على العكس، الشعور بالفوقية. قد يكون أيضاً أنّك تُظهر نوعاً من الفوقية وتحتاج إلى أن تكون على حقّ وتعثر على الأخطاء وتُضعف الآخرين كاستراتيجية لبناء نفسك. وقد تنشأ الحاجة إلى بناء نفسك من مشاعر الشكّ بالنفس والضعف. الحماية هي مجموعة من الافتراضات الداخلية التي تربط بين الأمن والنأي بالنفس وبين القيمة الذاتية وكونك إما في منصب صغير وحيادي أو في منصب مهمّ ومتفوّق.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتحديد هويتك. إنّها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد كيفية رؤيتك لنفسك وعلاقتك مع العالم. وتشمل الافتراضات الداخلية التي غالباً ما تكون مرتبطة ببُعد الحماية، النقاط التالية:

- لكي أكون على حقّ، يجب أن يكون الآخرون مخطئين (والعكس صحيح)
- أصبح مهماً إذا كنت على حقّ وأظهرتُ نقاط الضعف لدى الآخرين
- أصبح ذا شأن بفضل قدرتي أو رؤيتي الفوقية
- أنا لست جيّداً بما فيه الكفاية
- أكون في أمان ومقبولاً إذا ما بقيت في منصب صغير وحيادي وتجنّبت المخاطر

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصّة بك. وتشمل السلوكيات العامّة المرتبطة ببُعد الحماية ما يلي:

- البقاء على الحياد ومراقبة كيفية تطوّر الأوضاع
- تحديد النقاط الخاطئة أو غير المنطقية أو التي تفتقر إليها الخطط
- رؤية العيوب في طريقة تفكير الآخرين وحديثهم وأفعالهم
- تحليل ما هو صحيح وما هو خاطئ

ينطوي كلُّ بُعد انقيادي على قدرة وموهبة محددة.. عند استخدام نقاط القوة في بُعد الحماية، أنت تميل إلى:

- إزالة التعقيدات وتحديد المشاكل التي يغفل عنها الآخرون
- عدم التورط والاكْتفاء بالمراقبة عندما تصبح الأمور عاطفية
- اعتماد منظور أوسع أو تقديم وسائل بديلة للنظر في الحالات
- إظهار اهتمام كبير بعدد قليل من الناس أو القضايا
- حماية حياتك الداخلية أو الروحية النشطة
- القدرة على إظهار قدر كبير من الحكمة

الالتزامات

لكلِّ بُعد انقياديّ التزامات وقيود. ويتمثّل الجانب السلبيّ من بُعد الحماية في الحاجة (عن وعي أو عن غير وعي) لتعزيز احترامك لذاتك من خلال التصرف بفوقية وسخرية والبحث عن العيوب.

وغالبًا ما تتداخل هذه الميول مع نزعة قويّة من انتقاد الذات والشكّ بالنفس، ما يثنيك عن تقديم مساهمته الكاملة وعدم الثقة بنفسك وأداء دور بسيط. أنت بحاجة إلى التفكير والحصول على ملاحظات من الآخرين حول الطرق التي يظهر من خلالها بُعد الحماية الخاص بك. تؤدّي هذه الميول المتداخلة إلى سلوكيات تميل إلى:

- التصرف ببرودة وبانعزالية أو بعدم اكتراث
- إبعاد الآخرين من خلال أحكامك
- التصرف بفوقية وبأنك أكثر ذكاء وأفضل من الآخرين، أي أنت دائماً على «حق»
- التحقّق عن إظهار تعبيرك الإبداعي
- تجنّب المخاطرة
- إضعاف المساهمة التي تستطيع تقديمها
- التحقّق عن إظهار مواهبك أو تقديمها من خلال مجموعة محدودة من السلوكيات المتحفظة بعقلانية

نتيجة لبعض من هذه السلوكيات، لا يشعر الأشخاص الآخرون بأنك تدعمهم؛ بل يشعرون بأنك تحكم عليهم من بعيد بدلاً من معرفتهم ودعمهم. ونتيجة لذلك، قد تكون الثقة منخفضة.

ارتباط الدرجات ببعضها البعض

ترتبط الدرجات العالية في هذا المقياس أيضاً بالدرجات المتدنية في المجال الإبداعي. غالبًا ما يكون أتباع رؤيتك الخاصة محجوبًا أو محدودًا. تأتي هذه السلوكيات من النقص في الثقة بنفسك الذي يمكن أن يُترجم إلى نقص في القوة والإصرار والتعبير الإبداعي والرغبة في المخاطرة. ويمكن أن يتمثّل أيضًا في كونك غير متساوٍ في العلاقات أي عدم إقامة علاقة من منطلق المساواة أو العطاء والتقديم المتبادل. بدلاً من ذلك، تبقى على مسافة آمنة وتبتعد عن الاضواء. وتظهر النتيجة النهائية في أنك تضعف المساهمة التي تستطيع تقديمها.

قد تكون تحدّ من قدراتك القيادية من خلال امتناعك عن التأثر أو التواصل أكثر مع الناس أو تقبّل الملاحظات أو المجازفة في التعبير عن الذات.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في هذا المقياس إلى أنك قد تملك الكثير من المواهب المذكورة أعلاه من دون الالتزامات. ويشير إلى أن أبعاد الإنجاز وأدبيات العلاقة والأصالة ووعي الذات ليست محجوبة بهذا النوع من الحماية.

التعجرف

يقيس التعجرف الميل إلى إظهار غرور كبير. ويقيس السلوك الذي يبرز على أنه تصرف فوقي ومغرور وأناي.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد التعجرف، قد يكون لديك بعض الميول التالية. قد تكون:

- تتصرف بطرق تجذب الكثير من الانتباه لنفسك
- تتحدث كثيراً في الاجتماعات وتضيع الكثير من الوقت
- قليلاً ما تستمع لأنك تعرف الحل ولا تحتاج إلى مساهمة
- تبالغ على الصعيدين الإستراتيجي والمالي لتحقيق نتائج هي خير دليل على قدرتك
- تبالغ في التركيز على المشاريع الكبيرة والمبهرجة التي تجذب الدعاية، والتي قد لا تصب في مصلحة المنظمة على المدى الطويل
- تتحدث كثيراً عن نفسك ولا تهتم نسبياً بما يقوله الآخرون عن أنفسهم
- تُظهر جواً من الفوقية أو عدم القابلية على التقرب منك
- تستاء بسهولة عندما يتحدى أحد ما أفكارك
- تستاء من الجماعات عندما يناقشون كيفية التعامل مع مشكلة ما إذ تفترض أن طريقتك هي الصحيحة

تتطلب القيادة نسبة كبيرة من الغرور ، ولكن عندما يصبح الغرور مفرطاً، يمكن أن يسبب مشكلة. ويرتبط التعجرف بشكل عكسي جداً بكّل الأبعاد الإبداعية. ويفشل في بناء العمل الجماعي لأن الكثير من الاهتمام مطلوب من القائد لتطوير فريق قوي بحق. يبقى التعجرف الغلبة لطرف على آخر في العلاقات. وفي الجهد الذي تبذله للحفاظ على صورتك القويّة، يجب أن تبقى صورة الآخرين ضعيفة. بالتالي، غالباً ما لا تستفيد من القدرة الكاملة للناس من حولك. في الحالات القصوى، يمتدّ التعجرف ليطل المنظمة بأكملها. من المعروف أن القادة المتعجرفين للغاية يلزمون المنظمة باستراتيجيات تجارية، وذلك في محاولة لتعزيز إرثهم، ما يطرح تهديداً كبيراً لمستقبل المنظمة المالي.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في التعجرف إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة لبسط جو من الفوقية والتعجرف. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكّنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانيّتك القيادية الكاملة.

الانتقاد

الانتقاد هو مقياس ميلك إلى اتّخاذ موقف انتقادي ومشكك وساخر إلى حدّ ما. فهو يقيس الميل إلى الشعور بالجدارة من خلال إيجاد الأخطاء وإحباط الآخرين والتصرّف بفوقية فكرياً أو أخلاقياً.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد الانتقاد، قد يكون لديك بعض الميول التالية. قد تكون:

- جازماً وصارماً
- لا تثق بالآخرين
- تميل إلى اتّخاذ موقف سلبي، بدلاً من التفاؤل
- تنتقد بشكل مفرط وتلقي اللوم على الآخرين عندما تسوء الأمور
- تصبّ تركيزاً أكبر على المشاكل بدلاً من الحلول
- تهتمّ بحاجتك الشخصية للحصول على التقدير أكثر من بناء علاقات عمل فعّالة
- تميل إلى الشعور بالقيمة الشخصية من خلال تحدّي أفكار الآخرين أو قمعها أو إحباطها
- تقمع الإبداع وتوقّض تحفيز الذين يعملون تحت إدارتك المباشرة وأعضاء الفريق
- تتخذ قرارات استناداً إلى الفكرة الأقل قابلية للانتقاد، وتعارض كلّ اقتراح وتبحث باستمرار عن الأخطاء
- تبدو وكأنك تحبّد الجدالات والمناقشات
- غالباً ما تجد نفسك في قلب الصراع التنظيمي
- تستخدم استراتيجيات التحفيز التي تستند إلى إيجاد الأخطاء والانتقاد وإلقاء اللوم

لأنّ الانتقاد غالباً ما يرتدي قناع العقلانية، يصعب التغلّب عليه، وبخاصّة في الثقافات حيث الإنجاز الفردي وإظهار الذكاء هما من الأمور المهمّة. ويتمثّل تأثيره في خلق ردود فعل دفاعية لدى الآخرين. وبما أنه يركّز على اللوم، غالباً ما يتمّ تجاهل تحليل الأداء الفعلي والتفكير النظامي. وإذا ما أضفناه إلى التوجّه للسعي إلى السلطة، يقتل الانتقاد الروح المعنوية ويعزل الأشخاص الذين يعملون من خلالها.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في الانتقاد إيجابياً. بما أنّ الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أنّ تعبّرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للعثور على أخطاء الآخرين. ويشير ذلك إلى أنّ شعورك بالذات ينبع من داخلك وليس من خلال الحكم على الآخرين، ما يتيح لك القيادة من قوّتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنّك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنّك تفتقر لما يمنعك من التمتّع بقيادة متمكّنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أيّ مدى تعبّر عن إمكانيّتك القيادية الكاملة.

النأي بالنفس

النأي بالنفس هو مقياس لميلك إلى الشعور بالقيمة الشخصية والأمن من خلال الانسحاب والتصرف بفوقية والبقاء بعيداً والحفاظ على مسافة على الصعيد العاطفي واعتبار نفسك فوق الكل.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد النأي بالنفس، قد يكون لديك بعض الميول التالية. ربما:

- تبقى غير معني عاطفياً
- تبدو بارداً وغير مكترث
- تحافظ على علاقات عقلانية ومهنية بحتة
- تتعامل مع الأشياء على أساس منطقي صارم
- تبقي نفسك في أمان بحيث لا يمكن إيذاؤك
- تأخذ موقفاً لا يرحم تجاه نفسك
- لديك ثقة منخفضة بالنفس
- تكون متوتراً وقلقاً وتصبح منشغلاً بمسائلك واهتماماتك الخاصة
- تتردد في اتخاذ القرارات
- تتجنب تحمل المسؤوليات
- غالباً ما تشعر بنقص في الفعالية (القدرة على إحداث تغيير وفرق في الأمور)
- تحاول تجنب حالات الصراع أو صنع القرار
- تؤخر العمل بشكل متكرر وتميل إلى تحويل المسؤوليات سواء إلى المناصب الأعلى أو الأدنى في المؤسسة
- تتنازل بدلاً من التفويض
- تماطل في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات
- غالباً ما تظهر غافلاً، لا سيما عندما ينبغي اتخاذ خطوات خطيرة أو قد لا تكون محبذة
- تنتظر إلى حين إقدام شخص آخر على التوصية بخطوة ما أو اتخاذ خطوة ما بحيث لا يتعين عليك تحمل المسؤولية الكاملة

عندما يكون افتراض النأي بالنفس مهيماً، يخلق أنماطاً ثابتة من الفشل والأعداء. وحتى في الأشكال الأقل وضوحاً، ينفي الصفات الشخصية والفكرية الإيجابية الأخرى، ما يؤدي إلى إحباط الزملاء وإضاعة فرص القيادة وتنمية الشخصية.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في النأي بالنفس إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للحفاظ على مسافة آمنة من الآخرين أو من المسائل الخطيرة. ويشير ذلك إلى أن شعورك بالذات ينبع من داخلك وليس من خلال الابتعاد عن الآخرين، ما يتيح لك القيادة من قوتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

بُعد الامتثال

يُقاس بُعد الامتثال إلى أيّ درجة تشعر بقيمتك الذاتية وبالأمان من خلال الامتثال لتوقعات الآخرين عوضاً عن التصرف بحسب ما تبغي وتريد. ويضمُّ بُعد الامتثال أربعة مستويات فرعية: **المحدود بالتقليد والمجاملة والانتماء والتبعية**. ويرتبط كلُّ منها بشكلٍ عكسيٍّ بمعظم الأبعاد الإبداعية. ويشير موقع كلُّ بُعد في الرسم البياني الدائري إلى قوّة الارتباط. فكلّما كان البُعد في أسفل الدائرة، يصبح الارتباط العكسي أكبر تدريجيّاً. وفي ما يلي ملخّص موجز لما تشير إليه النتائج الامتثال الخاصّة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في مقياس الامتثال إلى أنّك تميل إلى التخلّي عن السلطة للآخرين ولظروف الحياة. قد تجد حتّى نفسك تحت رحمة الظروف التي لا سيطرة كبيرة لك عليها. أنت تميل إلى رؤية العالم على أنّه مليء بالناس الأقوياء الذين يستطيعون السيطرة عليك أو حمايتك. وبسبب هذا الاعتقاد، تميل إلى الاستسلام لمن هم في السلطة والامتثال لتوقعاتهم. وتقوم بذلك للحصول على الأمن ورضا الآخرين. أنت تميل إلى المساواة بين القيمة الشخصية والأمن وبين تلبية توقعات الآخرين والعيش ضمنها.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتحديد هويتك. إنّها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدّد كيفية رؤيتك لنفسك وعلاقتك مع العالم. وتشمل الافتراضات الداخلية التي غالباً ما تكون مرتبطة ببُعد الامتثال المعتقدات التالية:

- أنا بخير إذا كان الآخرون يحبّونني
- أنا أشعر بأنني قيّم عندما أحظى بموافقة الآخرين
- أنا بحاجة إلى أن أرتقي إلى مستوى توقّعات الآخرين لكي أنجح
- يمكنني الحفاظ على أمني من خلال دعم الآخرين
- العالم مكانٌ خطير والحذر يجعلني أعيش بأمان
- الولاء والانسجام والمجاراة للإرضاء يحمونني من الرفض

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصّة بك. وتشمل السلوكيات العامّة المرتبطة ببُعد الامتثال، النقاط التالية:

- إدارة ما تقوم به بحذر للحفاظ على رضا الآخرين
- التحلّي بصفة «عامل خير»
- قول «أجل» عندما ترغب حقاً بقول «لا»
- دراسة الجوّ العاطفي في الاجتماعات لمعرفة ما إذا كان التحدّث آمناً
- التأكد بدقّة من السلطات قبل اتّخاذ أيّ إجراء
- صياغة كلامك بحيث لا يكون للآخرين استجابة عاطفية قوية

ينطوي كلُّ بُعد انقيادي على قدرة وموهبة محددة. عند استخدام نقاط القوة في بُعد الامتثال، أنت تميل إلى:

- الاعتراف باحتياجات الآخرين والاستجابة لها
- أن تكون شخصاً موثقاً به
- الشعور بعواطف الآخرين
- بذل الجهد الإضافي
- الحفاظ على الولاء
- التمسك بالتقاليد
- كونك شخص يسهل التعاطي معه
- خدمة الآخرين

الالتزامات

لكلُّ بُعد انقيادي التزامات وقيود. ويتمثل الجانب السلبي من بُعد الامتثال في الحاجة المستمرة (عن وعي أو عن غير وعي) إلى تلبية التوقعات وإرضاء الآخرين والانتماء وأن تكون حساساً ومحماً وأساسياً ومحبوباً ومحترماً. يمكن أن يؤدي هذا الأمر إلى العجز والشعور بالأذى المدرك. كلما كانت درجاتك أقوى في الامتثال، تعطي قوة أكثر للآخرين، ويزداد اعتقادك أنك لست من يرسم تجربة حياتك وأن ما تبذله من جهود لا يغيّر الكثير، وأنك تفتقر إلى القدرة على رسم المستقبل الذي تريده. يشير الحصول على درجات عالية أنك تشعر بقيمتك الذاتية والأمن عن طريق عدم المجازفة والامتثال لتوقعات الآخرين وتسليم رغباتك واحتياجاتك وأهدافك لهم.

الامتثال هو قوة رئيسية تقيديّة لتطوير موقف إبداعي في القيادة. إنّه افتراض التخلي عن حياتك للآخرين والتنازل عنها. ويختلف هذا الافتراض تمامًا عن الخدمة. هنا يُنظر إلى الرؤية على أنها ملك للآخرين، وليس لك وتقاسمها مع الآخرين. ولا يضعف هذا الافتراض من الطموح فحسب، بل أيضًا يضعف حقك في أن تكون على طبيعتك. هذه الاحتياجات تؤدي إلى السلوكيات التي تميل نحو:

- كونك غير حازم وراضخ
- تتصرّف وفقًا للقوانين
- تتصرّف بهدف الاندماج
- تستسلم لحاجات الآخرين
- تنفي طموحاتك الخاصة
- تواجه صعوبة في الأداء بمفردك وتفضّل أن تقوم بما يُملى عليك
- تسعى في الكثير من الأحيان للحصول على النصح والمشورة من شخص آخر قبل اتخاذ أيّ قرار. ويكون هذا الميل نابعاً من الخوف من أن تخطئ والرغبة في تجنّب المواقف التي تحتوي على احتمال الفشل
- كونك تشكّ بنفسك وتحذر أكثر من اللازم وتتصرّف بدواعة وتكون شخصاً يمكن التنبؤ بتصرفاته في العلاقات مع الآخرين
- تجنّب المخاطر عبر عدم الدفاع عن آرائك وعدم تحديد الأهداف وعدم الانخراط في الصراعات وغيرها
- عدم إدراك رؤيتك الخاصة وما تريده لعملك وأحياتك
- عدم التعبير عن أفكارك الإبداعية
- التعبير عن الخلاف بشكل غير مباشر (سلبى-عدواني)

الانتفاء يرسم مساراً آمناً. وهو مثالي للمنظمات والبيئات البيروقراطية حيث نادراً ما تشهد اضطرابات. إنه يمكّنك من التواجد ضمن القواعد من دون طرح الأسئلة وإعطاء قيمة للتقليد والمطابقة. وتقوم إحدى أهمّ مزاياه على أنك مسالم. مع ذلك، فإنّ هذا الافتراض الداخلي يمنع من اختبار قدراتك الكاملة ويضحيّ بشجاعة القيادة مقابل توفير الراحة. وفي الاضطرابات، قد يجعلك مكتئباً ويدفعك إلى التصرف بشكل دفاعي بما أنّ القواعد التي يقوم عليها لم تعد سارية.

إذا كانت درجات متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بُعد الانتفاء إيجابياً. بما أنّ الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المنخفضة في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أنّ تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للتقيّد بمعايير الجماعة. يشير ذلك إلى أنّ شعورك بالذات يأتي من داخلك وليس من خلال المشاركة كعضو في المجموعة، ما يتيح لك القيادة بواسطة قوّتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكّنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أيّ مدى تعبّر عن إمكانيّتك القيادية الكاملة.

التبعية

يقيس بُعد التبعية إلى أيّ مدى تتخلّى عن سلطتك للآخرين وللظروف الخارجة عن سيطرتك. إنّه مقياس للدرجة التي تؤمن فيها أنك لا ترسم تجربة حياتك الخاصّة وأنّ ما تبذله من جهود لا يغيّر الكثير وأنك تفتقر إلى القدرة على رسم المستقبل الذي تريده.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية إلى أنك تشعر بقيمتك الذاتية والأمن عن طريق عدم المجازفة والامتثال لتوقعات الآخرين عنك وتسليم رغباتك واحتياجاتك وأهدافك للآخرين أو للمجموعة.

إنّ الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في بُعد التبعية يملكون بعض من الميول التالية. وغالباً ما تبرز هذه الميول بشكل أوضح عند تعيين الأشخاص في مناصب أعلى في المنظمة. أنت:

- تبعيّ
- تفتقر إلى الشغف أو إذا كنت شغوفاً، فأنت لا تُظهر ذلك
- يصعب عليك اتّخاذ القرار بنفسك وتفضّل أن تفعل ما يمليه عليك الآخرون
- غالباً ما تسعى للحصول على النصح والمشورة من شخص آخر قبل اتّخاذ القرار. ويظهر هذا الميل بسبب الخوف من الخطأ والرغبة في تجنّب الحالات التي فيها احتمال الفشل
- تشكّ بنفسك وتحذر أكثر من اللازم وتتصرّف بوداعة وتكون شخصاً يمكن التنبؤ بتصرفاته في العلاقات مع الآخرين
- تطلب مشورة المشرفين عليك في ما يخصّ التوجيه والقيادة
- من الخاضعين إلى حدّ كبير ونادراً ما تأخذ المبادرة من خلال اتّخاذ إجراءات قويّة أو خطيرة أو عفويّة
- غالباً ما تؤجّل اتّخاذ القرار حتّى يتّضح ما يحتاجه المدير أو يرغب به

ارتباط الدرجات ببعضها البعض

ترتبط الدرجات العالية في هذا المقياس أيضًا بالدرجات المتدنية في المجال **الإبداعي**، وبخاصة في **بُعدي الإنجاز والأصالة**. غالبًا ما يكون اتّباع رؤيتك الخاصّة والدفاع عمّا تريد محجوبًا أو محدودًا. تأتي هذه السلوكيات من عدم أمان داخليّ مثل عدم الشعور بالجدارة أو الحبّ والشعور بالرفض وبأنك شخص غير مرغوب فيه والشعور بالوحدة وعدم الحماية.

قد تكون تحدّ من قدراتك القيادية من خلال امتناعك عن السيطرة وتجنّب المسؤوليات أو المساءلة وعدم التعبير عمّا تريده بصوتٍ عالٍ أو البدء بالصراع. ترى هذه السلوكيات على أنها خطيرة ويحتمل أن تؤدّي إلى رفض الآخرين لك.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد الامتثال إلى أنك قد تملك بعض من المواهب المذكورة أعلاه. ويشير أيضًا (وفقًا لدرجاتك في الأبعاد الأخرى) إلى أنك قد تملك الكثير من نقاط القوة في هذه الحالة من دون الالتزامات.

محدود بالتقاليد

يقيس بُعد **المحدود بالتقاليد** إلى أيّ مدى تفكّر وتعمل بشكلٍ متحفّظ وتتبع الإجراءات وتعيش ضمن حدود القواعد المنصوص عليها في المنظمة التي ترتبط بها. يكون هذا البعد محايدًا إلى سلبياً بشكلٍ بسيط في ارتباطه بالأبعاد **الإبداعية**. وهذا يعني أنّ درجاتك هنا قد تدلّ على قوّة أو ضعف تبعًا لوضعك في العمل. يمكنك النظر في الدرجات الأخرى في قسم **الامتثال** لتحديد ما إذا كانت هذه الدرجة من الصفات الإيجابية أو السلبية.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد **المحدود بالتقاليد**، فأنت:

- تعمل وفقًا للقواعد والإجراءات المعيارية
- تتولى الإدارة على أساس السياسات والقواعد والأحكام والإجراءات
- تحفّز من خلال الحثّ على اتّباع الإجراءات أو المعايير، وتكافئ المرؤوسين على أساس مماثل
- تهتمّ بالمظاهر واللباس والتوافق مع العلاقات الرسمية المقرّرة في المخطّط التنظيمي
- تفكّر بحسب التقاليد وتعمل بالطرق المنصوص عليها في ثقافة المنظمة

ربما تمثّل درجاتك العالية في بُعد **المحدود بالتقاليد** مشكلة أو ربما لا تفعل. ويُعتبر الحصول على درجات عالية مثالًا للمنظمات البيروقراطية أو في المهنة حيث يكون الالتزام بالإجراءات جزءًا أساسيًا من الوظيفة. في هذه الحالات، يكون الحصول على درجات عالية إيجابيًا أو على الأقلّ، ليس سلبياً. يمكنك النظر في درجاتك في بُعد **الانتماء**. إذا كانت عالية جدًّا، فذلك يشير إلى أنّ طرقك المتحفّظة تشكّل مشكلة. باختصار، أنت تعيش وتتولى القيادة بشكلٍ محدودٍ جدًّا يتّبع التقاليد وحاجتك إلى الانتماء ولا يمكنك التفكير والقيادة خارج هذه الحدود.

- تقبل بالأهداف والمعايير التي تضعها الإدارة العليا من دون طرح الأسئلة وتتبع هذه المعايير بصرامة عندما يتم وضعها
- تتجنب المخاطر من خلال عدم الدفاع عن آرائك وعدم وضع الأهداف وعدم الانخراط في الخلافات
- تواجه مشاكل مع الآخرين (بخاصة أولئك في المناصب الأعلى) ولكنك لا ترغب في مناقشة هذه المشاكل معهم بشكل مباشر
- تدعي أنك موافق وداعم في حين أنه في الواقع لديك مخاوف عميقة حيال توجه المنظمة
- قد تكون غاضباً جداً من الإدارة ولكنك لا تعبر عن هذا الغضب سوى في المحادثات الجانبية أو في الظروف السلبية-العداية
- غير مدرك لرؤيتك الخاصة وما تريده في عملك أو حياتك
- تبقى غير حازم
- لا تستغل سلطتك على نطاق واسع

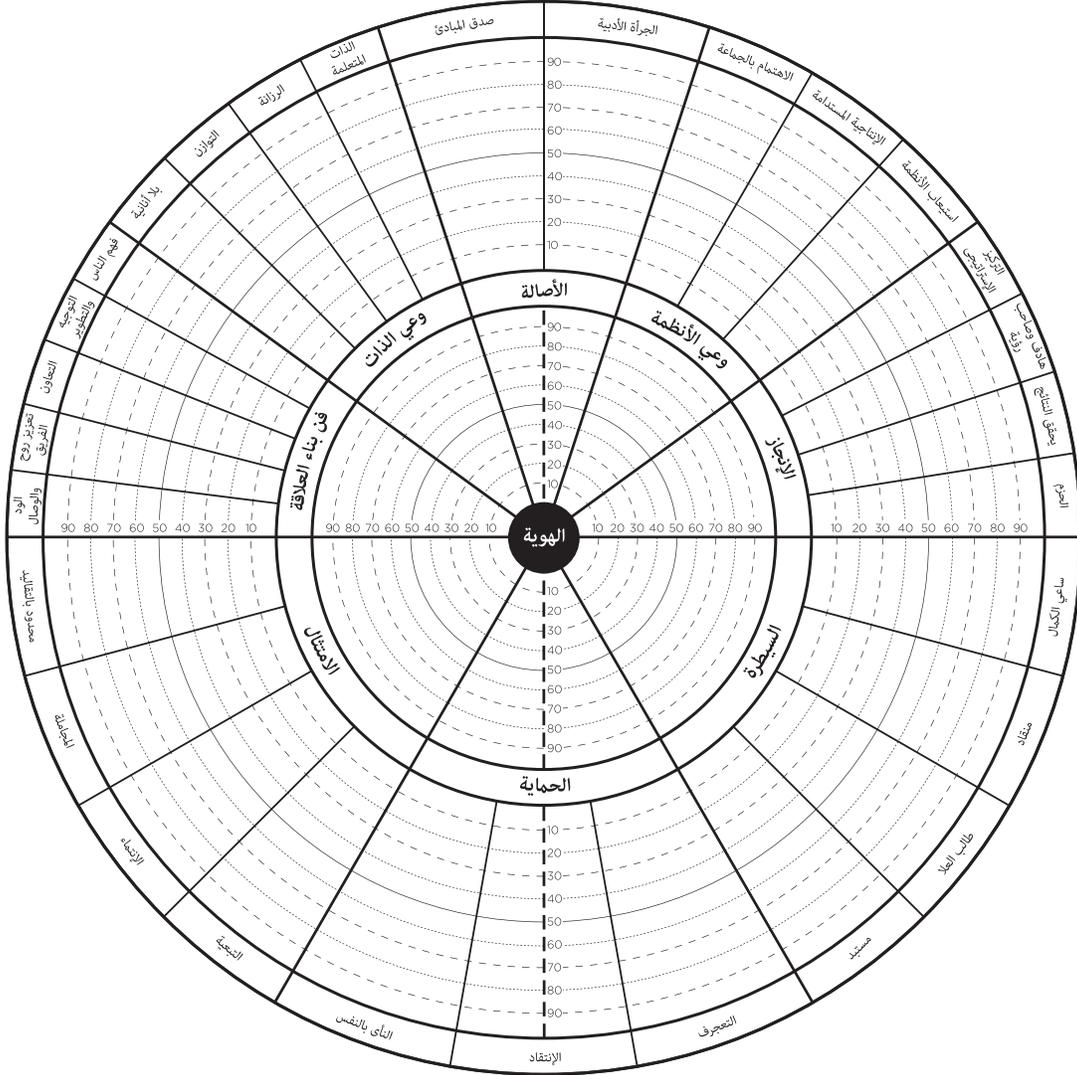
التبعية هي قوة رئيسية تقيديّة لتطوير موقف إبداعي في القيادة. إنّه افتراض التخلي عن حياتك للآخرين والتنازل عنها. ويختلف هذا الافتراض تماماً عن الخدمة. في التوجه التبعية، يُنظر إلى الرؤية على أنها ملك للآخرين، وليس لك وتقاسمها مع الآخرين. ولا يضعف هذا الافتراض من الطموح فحسب، بل أيضاً يضعف حقك في أن تكون على طبيعتك.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بُعد التبعية إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الإبداعي، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الإبداعي الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للاستسلام للقوى الخارجة عن إرادتك. يشير ذلك إلى أن شعورك بالذات يأتي من داخلك وليس من خلال الرضوخ لما يتوقعه الآخرون منك، ما يتيح لك القيادة بواسطة قوتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنحك من التمتع بقيادة متمكّنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الإبداعي من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانيتك القيادية الكاملة.

نسبة عالية 10 20 30 40 50 60 70 80 90 نسبة منخفضة

العلاقة-ميزان المهام الإبداعي



نسبة عالية 10 20 30 40 50 60 70 80 90 نسبة منخفضة

تفاعلي

فعالية القيادة

الإبداعي



التفاعلي

المقياس التفاعلي الإبداعي

العلاقة

عال



منخفض

الاستخدام المحتمل للقيادة

المقياس الانقيادي - الإبداعي

يعكس المقياس الانقيادي - الإبداعي درجة التوازن بين الأبعاد الإبداعية والأبعاد الانقيادية. يدلّ مقياس النسبة المئوية هنا على كيفية مقارنة نفسك مع المدراء الآخرين في ما يتعلّق بمدى الجهد الذي تبذله في السلوك الانقيادي مقابل السلوك الإبداعي. ويشير إلى أي درجة تتبع قيادتك وعلاقاتك وسلوكك من التوجّه نحو الهدف من التوجّه الإبداعي أو الانقيادي، وإلى أي مدى ينبع مفهوم الذات والدافع الداخلي من داخلك أو يتحدّد بواسطة التوقّعات أو القوانين أو الشروط الخارجية.

إذا كانت درجاتك عالية

تشير الدرجات العالية إلى أنّك تعيش وتقيم علاقات وتعمل وتتعلّم في المقام الأول مرتكزاً على وجهة نظر إبداعية. وهذا يعني أنّ تركيزك يصبّ على الابتكار أيّ إحياء أكثر ما تتمناه. ينصبّ تركيزك على تصوّر النتائج التي يهّمك تحقيقها. فما يحفزك هو إقدامك على العمل بدافع الفضول الفطري والرغبة والالتزام وحتىّ الحبّ الذي تكنّه للمستقبل الذي تسير نحوه. تعيش حياتك بناءً على مبدأ «العمل من أجل الفوز» (حيث لا يركّز الفوز على خسارة شخص آخر، بل على إبراز أفضل ما في داخلك). وهذا يختلف جدّاً عن التوجّه الانقيادي، الذي يقوم على مبدأ «أحاول ألا أخسر». أنت تركّز على ما تريده في كثير من الأحيان أكثر ممّا تبتعد عمّا لا تريده. وغالباً ما يعمل الأشخاص الناجحون والمبدعون جدّاً بناءً على هذا التوجّه. وتشير الأبحاث إلى أنّ هذا الأمر مرتبطٌ إلى حدّ كبير بمستوى عالٍ من الإنجاز وتحقيق الأهداف وبناء علاقات نوعية ونموّ الشخصية والصحة الجيدة.

وتشير الدرجة العالية إلى أنّك تخلّيت عن تنظيم الشعور بقيمة الذات من خلال تدابير خارجيّة. وتقدّم أنّك محفّز داخلياً ومبدع ذاتي. تصنع من داخلك تصوّراً لقيمتك الذاتيّة. ولا تقوم بالابتكار وإقامة العلاقات لإثبات نفسك، بل لأنّ ذلك يعبرّ عما أنت عليه وما تقدّره.

إذا كانت درجاتك متدنية

لا يعني الحصول على درجات منخفضة في المقياس الانقيادي - الإبداعي أنّك شخص غير ناجح. إنّه يشير إلى أنّه ثمة طريقة أخرى للعمل تؤدّي إلى تقديم مستوى أعلى من الأداء والرضا. وتشير درجاتك المنخفضة إلى أنّك تعيش وتقيم علاقات وتعمل و/أو تتعلّم كردّ فعل على ما لا تريده أكثر من إظهار ما تريده. تعيش بهدف ألا تخسر وتتجنّب الوقوع وال فشل أو فقدان ماء الوجه. أنت تبتعد عمّا تحاول أن تتجنّب. وتصبّ تركيزك الأساسي على الحدّ من التهديدات أو إزالة المشاكل. أنت تميل إلى الانصياع لرؤية شخص آخر أو العمل لترقى إلى مستوى توقّعاته بدلاً من السعي لتحقيق رؤيتك بطريقة تعاونيّة. أما عواطفك التي تحفزك على العمل بشكل رئيسي فهي نابعة من القلق أو الصراع الداخلي. وتشير الأبحاث إلى أنّ هذا التوجّه يرتبط جدّاً بالبقاء في المستوى الحاليّ للأداء وإدارة الأزمات والصراعات في العلاقات ونموّ الشخصية الحرج والأحوال الصحية المتدنية وتشير درجاتك المتدنية إلى أنّك حصلت على درجات عالية في الأبعاد الانقيادية المذكورة أعلاه. ويُعتبر كلّ من هذه الأبعاد طريقة مختلفة لتحديد هويتك وتقدير ذاتك وأمنك من الخارج. وهذا يعني أنّ الكثير من أنشطتك الإبداعية والمرتبطة ببناء العلاقات يأتي من من حاجتك الداخلية إلى أن تبدو شخصاً مهمّاً وذا قيمة. وحتىّ الآن، لم تتعلّم تماماً كيفية إخراج هذه الصفات من الداخل. سواء كنت تعرف ذلك أم لا، تشير الدرجات المتدنية هنا إلى أنّ تصرّفاتك مقيّدة بالتوقّعات الخارجية والظروف الثقافية أكثر من شعورك الداخليّ بهويتك وبالمساهمات التي تريد تقديمها.

ميزان العلاقة - المهام

يقيس ميزان العلاقة - المهام درجة التوازن التي تظهرها بين كفاءات الإنجاز وكفاءات العلاقة. إنّه مقياس للتطور المفرط أو دون المستوى أو المتوازن لنصف المعادلة (نصف الأشخاص أو نصف المهام) التي تؤدي إلى قيادة عظيمة.

إذا كانت درجاتك عالية

يحتاج قادة اليوم إلى الكفاءات على صعيد القدرة على الإنجاز والقدرة على إقامة علاقات فعّالة ومعززة للنمو وتعاونية. ويشير الحصول على درجات عالية إلى أنك تتطور على الصعيدين على حدّ سواء. ومن الممكن الحصول على درجات عالية في هذا البعد عندما تكون كلّ درجاتك في بُعدي الإنجاز وأدبيات العلاقة متدنية. وهو ما يوحي بأنك تتمتع بكفاءة متوازنة في كلّ منهما، ولكن لا تشكّل أيّ منهما قوّة. مع ذلك، إذا كانت درجاتك في كلّ منهما عالية ودرجتك النهائية عالية، فهذا يعني أنّ قيادتك تقدّم مزيجًا فريدًا عالي المستوى من الإنجاز وتطوير الأشخاص. وهذا أمر نادر الحدوث؛ إذ إنه يمثّل الأسلوب الأكثر فعالية للقيادة.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية إلى أنّه ما من توازن بين المهام والعلاقات. أي، أنّ أحدهما يتفوق على الآخر. وكلّما ازداد عدم التوازن في درجاتك، تنخفض درجتك في ميزان العلاقة - المهام. وتشير الدرجات المتدنية إلى اختلال التوازن في تطوير قيادتك.

ومن المحتمل أن يكون لديك درجات عالية أكثر في بُعد الإنجاز وأخرى أقلّ نسبيًا في بُعد أدبيات العلاقة. إذا كان هذا هو الحال، قد تكون تتصرّف كما لو أنّ العلاقات القائمة على الجودة ليست سوى «أمور حسّاسة وعاطفية» ولا صلة لها ببيئة العمل التنافسية القاسية. قد تكون جيّدًا في الأعمال ولكنك غير جيّد في العواطف. تشير الأبحاث بوضوح إلى أنّ هذه الحالة ليست فعّالة بقدر إعطاء القيمة لكليهما. قد تكون قضيت الجزء الأكبر من حياتك المهنية في تطوير المهارات الفنية أو الخاصّة بالأعمال، وبينما أنت تدرك قيمة العلاقات وتعرف أهمية الناحية الإنسانية خلال القيام بالأعمال، إلا أنّك تفتقر إلى هذه المهارات. وفي كلتا الحالتين، يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الإنجاز وعلى درجات متدنية في بُعد العلاقات إلى أنّ تعزيز القدرة على دعم العمل الجماعي وحثّ من حولك على إظهار أفضل ما لديه يمكن أن يعزّز مهاراتك القيادية. يمكنك إلقاء نظرة على نقاط القوة في بُعد أدبيات العلاقة. أيّ منها تحتاج إلى تطويره؟ قم بمراجعة افتراضاتك الداخلية. هل ثمة أيّ افتراضات تحدّ من قدرتك على تطوير مهارات العلاقة الخاصّة بك؟

ومن المحتمل أن يكون لديك درجة متدنية في بُعد الإنجاز أكثر من درجتك في بُعد أدبيات العلاقة. إذا كان هذا هو الحال، قد تكون تفرط في التركيز على العلاقات على حساب تحقيق النتائج. قد تكون حسّاسًا جدًا. وقد تكون تضحّي بالأداء للحفاظ على الانسجام. وقد تحتاج إلى التركيز أكثر على تحقيق الأهداف و/أو مواجهة القضايا بطريقة مباشرة أكثر. يمكنك النظر في نقاط القوة المدرجة في بُعد الإنجاز. أيّ منها أنت بحاجة إلى تطويرها؟ قم بمراجعة افتراضاتك الداخلية. هل ثمة أيّ افتراضات تحدّ من تطويرك لقدرتك على التركيز على تحقيق انجازات كبيرة؟

الاستخدام المحتمل للقيادة

الاستخدام المحتمل للقيادة هو مقياس أساسي، ينظر في كل الأبعاد التي تمّ قياسها أعلاه ويقارن النتيجة الإجمالية بنتيجة المدراء الآخرين الذين خضعوا لهذا الاستبيان. ويفرز كل الدرجات العالية والمتدنية للإجابة على سؤال «إذًا، في النهاية، كيف أبلّي؟»

إذا كانت درجاتك عالية

إنّ الحصول على درجات عالية هنا يعني ببساطة أنّه عند تقييم كل الأبعاد معًا، تفوق نقاط القوة نقاط الضعف. لا يمكنك الحصول على درجة عالية في هذا البعد ما لم يكن ثمة نقاط قوة كبيرة في الأبعاد الإبداعية ودرجات متدنية نسبيًا في أبعاد الانقيادية. تحصل أيضًا على درجات عالية أكثر هنا إذا كان لديك توازن جيّد بين كفاءات التعامل مع الناس وكفاءات إدارة المهام. وهذا يعني أنّك تقود وتعمل بطرق فعّالة جدًا تعزّز مستوى عالٍ من الرضا والاستدامة. تهانينا!

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية إلى أنّه عند أخذ كل الأبعاد معًا، تفوق نقاط الضعف نقاط القوة. وهذا يعني أنّك تبذل جهدًا أكبر في التوجّه الانقيادي من التوجّه الإبداعيّ و/أو أنّه ثمة عدم توازن بين كفاءات التعامل مع الناس وكفاءات إدارة المهام. وهذا يعني أنّه ثمة ما يمنعك من التعبير الكامل عن قدراتك وأنّ قوتك كامنة في داخلك ولم تظهر بعد؛ إنّها موجودة ولكنها غير متاحة بالكامل.

بالطبع، يمكن للحصول على درجات متدنية هنا أن يعني الكثير من الأشياء. ويمكن أن يكون بسيطًا وصعبًا كما لو أنّك في وظيفة أو مهنة لا تعكس هويتك. ويمكن أن يعني أنّك جديدٌ في وظيفتك ولديك الكثير لتتعلمه. ويمكن أن يعني أنّك تمرّ بمرحلة انتقالية، حيث تفقد تحفيزك للأمور القديمة ولم يظهر تحفيزك بعد للأمور الجديدة. لا تعني الدرجات المتدنية أنّك لست قائدًا أو قادرًا على القيادة. بل تشير إلى أنّه لسبب ما، لا تظهر مهاراتك القيادية. قد تحتاج إلى التفكير بعمق حول ما تعنيه هذه النتائج بالنسبة إليك. ويجب الحرص على عدم إلقاء اللوم على الآخرين أو بيئتك كوسيلة لإخراج نفسك من المشكلة. كن حذرًا من إلقاء اللوم على نفسك بسبب القيود الموجودة في بيئتك. ويشير الحصول على درجات متدنية أنّ لديك بعض الحقائق الصعبة لتواجهها. ولا بد من أن تعلم أن جميع الأشخاص الذين حققوا إنجازات بارزة اضطروا إلى مواجهة أنفسهم على نحو مماثل. الحقيقة تمنحك الحرية، ولكنها ستجعلك تقيسًا أولًا.

فعالية القيادة

تقيس فعالية القيادة مستوى الفعالية الشاملة الذي تتصوره كقائد. إنه مقياس موجز ووسيلة للإجابة عن سؤال، «إذًا، في النهاية، كيف أبلغي؟»

وقد تبين أن فعالية القيادة (كما يراها الآخرون) مرتبطة إلى حد كبير بنتائج العمل مثل العائد على الاستثمار ورضا الموظف عن وظيفته ومشاركة الموظف وحجم الأعمال، وما إلى ذلك. وتشير الأبحاث إلى أن الدرجة العالية في فعالية القيادة مرتبطة بأداء قوي والدرجات المنخفضة مرتبطة بالمثل بضعف الأداء في العمل.

المسائل التي تشكّل هذا المقياس هي:

أنا راض عن نوعية القيادة التي أوفرها.
هو/هي مثال القائد الذي يطمح الآخرون ليكونوا مثله.
هو/هي نموذج للقائد المثالي
قيادته/قيادتها تساعد في ازدهار المنظمة.
بشكل عام، هو/هي يقوم بقيادة فعالة جدًا.

إذا كانت درجاتك عالية

تكون درجة فعالية القيادة الخاصة بك مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكل الدرجات في النصف العلوي من الدائرة. لذلك، إذا كانت لديك درجات عالية في النصف العلوي من الدائرة (ودرجات متدنية في النصف السفلي من الدائرة)، يجب أن تكون درجة فعاليتك عالية.

إذا كانت درجاتك متدنية

إذا كانت درجاتك في فعالية القيادة متدنية، يمكنك النظر أولاً في النصف السفلي من الدائرة لفهم ما يمكن أن يسبب هذا الأمر. ثم، أنظر إلى النصف العلوي من الدائرة لمعرفة ما ترغب في تحسينه.

دليل تخطيط الأعمال

في ما يلي نموذج تخطيط الأعمال.

تمّ تصميم الأعمدة الثلاثة الأولى لمساعدتك على التفكير في التغييرات التي تريد أن تقوم بها ومساعدتك على استكشاف سبل للقيام بتلك التغييرات التي تتناسب مع كيفة تعلمك.

يساعدك النصف الثاني من النموذج على تنظيم نتائج محدّدة تريدها وخطوات عمل تلتزم بها والتواريخ التي سيتمّ خلالها إنجاز هذه الخطوات والشخص المسؤول عن مساءلتك لاتخاذ هذه الخطوات.

كيفة استخدام هذا الدليل

١. فكر مرّة أخرى بنتائجك واختر الكفاءات الإبداعية التي ترغب بتطويرها بشكل أكبر. ثمّ، حدّد الميول الانقياديّة التي ترغب بتغييرها وحاول التركيز على تلك التي تؤثر سلباً على الكفاءات الإبداعية التي تحاول تطويرها.

٢. عدّ إلى دليل التطوير في الصفحات التالية. اقرأ الاقتراحات للمجالات التي ترغب بتغييرها. يتمّ تنظيم اقتراحات التطوير من خلال الأبعاد التي تحتوي عليها دائرة داخلية، لذلك، عدّ إلى الصفحة التي تضمّ بُعد الدائرة الداخلية الذي يتوافق مع مجال التحسين المحدّد الذي اخترته. على سبيل المثال، إذا كنت ترغب في تحسين مهارات التوجيه الخاصّة بك، انتقل إلى الصفحة المعنونة أدبيات العلاقة وابحث عن اقتراحات حول كيفة التحسين. يمكنك القيام بذلك لكلّ مجال تحسين.

تذكّر أنّك لا تلتزم بأيّ من هذه الخطوات، بل تقوم ببساطة بكتابة كلّ السبل الممكنة لتحسين ما يمكن أن يناسبك. وتأكد من تضمين أفكار أخرى غير واردة في دليل التطوير.

٣. الملاحظات: لا شيء يسرّع عملية التغيير بقدر زيادة الوعي حول ما يجب تغييره. وتقوم إحدى أفضل الطرق لزيادة الوعي على زيادة كميّة الملاحظات التي تحصل عليها في المجالات التي تحاول أن تطورها.

في العمود المقدم، أكتب أسماء الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا لك الملاحظات. واختر الأشخاص الذين تثق بأنهم صادقون وصرّحون، فضلاً عن الأشخاص الذين يلاحظون أنّك تتصرّف (أو لا تتصرّف) بالطرق التي تريد تغييرها.

(التوجيهات تلي نموذج تخطيط الأعمال)

٣. الملاحظات وتخطيط التوجيه	٢. مسار العمل المحتمل	١. الأبعاد
<p>ممن يمكنك طلب تقديم ملاحظات حول ما تقوم به؟ من يمكنه أن يكون موجهاً جيداً لك؟</p>	<p>ما هي التوصيات التي تفضلها من دليل التطوير؟ ما هي الخطوات الأخرى التي يمكن أن تتخذها؟</p>	<p>ما هي المهارات الإبداعية التي تريد تحسينها؟ ما هي السلوكيات الانقيادية التي تريد تغييرها؟</p>
		<p>مجال المهارات الإبداعية ١</p>
		<p>مجال المهارات الإبداعية ٢</p>
		<p>مجال المهارات الإبداعية ٣</p>
		<p>مجال المهارات الإبداعية ٤</p>
		<p>الميول الانقيادية ١</p>
		<p>الميول الانقيادية ٢</p>
		<p>تحسينات أخرى</p>

٤ث. المساءلة	٤ت. تاريخ الإنجاز	٤ب. خطوات العمل	٤أ. النتائج المرجوة
مع من يمكنك الاتفاق لمساءلتك حول اتّخاذ هذه الخطوة؟	متى ستنجز هذه الخطوة؟	ما هي خطوات العمل المحدّدة التي ستّخذها؟	أكتب بياناً بالنتائج النهائية التي تصف التغيير الذي ستقوم به وتأثيره

عندما تطلب الملاحظات:

- أ. استمع من دون الدفاع عن نفسك، ثم
- ب. إطرح الأسئلة للحصول على المزيد من المعلومات. وتتضمن الأسئلة الجيدة:
 - كيف يبدو الأمر؟
 - ما هو تأثير هذا السلوك عليك وعلى الآخرين؟
 - ما الذي يجب أن أقوم به بطريقة مختلفة؟
 - ما الذي يجب أن أقوم به أكثر، أو أقل أو أستمّر في القيام به؟

أخيراً، من المفيد إقامة علاقات طويلة الأمد للحصول على الملاحظات أو التوجيه بشكل مستمر. يمكنك وضع علامة النجمة (*) بجانب الأشخاص الذين تريد الاتفاق معهم لتقديم الملاحظات أو التوجيه بشكل مستمر لك.

٤. اختر خطوات محدّدة. واستخدم القوائم المختلفة التي قمتَ بملئها لاختيار الخطوات التي تضمن تقدّمك.

أ. أكتب بياناً بالنتائج: بيان موجز لما سيكون موجوداً في المستقبل وهو ليس موجوداً تماماً الآن. واذكر كيف ستصير في المستقبل وتأثير هذا السلوك الجديد. وقم بوصف ما تريد أن يكون موجوداً وألا يكون رهناً بالشكوك حول ما تعتقد أنه ممكن.

ب. اختر خطوات عمل محدّدة ستستخدمها للبدء بالتقدّم نحو تحقيق النتائج التي اخترتها.

ت. أكتب تاريخ ستقوم فيه بإنهاء كلّ خطوة عمل.

ث. أذكر الشخص الذي سيخضعك للمساءلة لاستكمال خطوات العمل في التاريخ المحدّد. تكون المساءلة مفيدة جداً لدعم التغيير. عندما تتفق مع شخص ما لمساءلتك، تقوم بإعداد اجتماعات مراجعة دورية للإبلاغ عن التقدّم المحرّز والتخطيط للخطوات المقبلة. أذكر الأشخاص الذين يمكن لهم أداء هذه الوظيفة لكلّ من خطوات العمل المذكورة.

دليل تطوير أدبيات العلاقة

تتطلب الاستراتيجية الأساسية لتحسين مهاراتك في أدبيات العلاقة والتعامل مع الفريق نهجًا ذا شقين. أولاً، استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها)، وتحديد الأهداف واتخاذ إجراءات ملموسة من شأنها أن تساعدك على تعلّم هذه المهارات. ثانيًا، (وهذا من الأمور المهمة جدًا) التركيز على الميول الانقيادية التي تحدّ من قدرتك على التواصل بشكل جيّد؛ أنظر في أقوى الزيادات الخاصة بك في النصف السفلي من الملف الشخصي، واتّبِع بعض الإجراءات الموصى بها في هذا القسم من دليل التطوير. عندما تركز في الوقت نفسه على ابتكار ما تريده (علاقات ذات مستوى عالٍ من النوعية والأداء) وتنفيذ الممارسات التي تُضعف الميول المعاكسة، من المؤكّد أن تحرز تقدماً مع مرور الوقت.

الإجراءات الموصى بها

أولاً، يجب أن تراجع وتفكر ملياً في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي، في كلّ من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لملفك الشخصي والمجالات التي تودّ أن تعطى المزيد من الاهتمام. ثانيًا، اجتمع مع مدرّبك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة لك. ويمكن أن تشمل هذه أيّاً مما يلي:

الحصول على الملاحظات. إنّ أحد الأشياء المفيدة جدّاً التي يمكنك القيام بها هي الحصول على الكثير من الملاحظات حول أسلوبك في التعامل مع الآخرين: ما هو جيّد وما هو ليس كذلك.

وضع الأهداف. وضع الأهداف للتحسين في هذا المجال «الأساسي». العمل مع الآخرين لإيجاد سبل لقياس التغيير - ربّما من خلال الملاحظات، أو تقييمات الاستطلاعات الدورية القصيرة.

العثور على موجه. إبّحَث عن شخص جيّد في هذه المهارات، ويمكن أن يدعمك في تعلّمها. واتّفق معه على التدريب أو التوجيه الدوري. واقضِ الوقت في التعلّم ومراقبة شخص تكن الاحترام والتقدير لخبرته الواسعة.

تعيين مدرّب. يعتبر المدرّب المحترف المعتمد في غاية الأهمية لإحراز تقدّم سريع. أيضاً، تقوم إحدى أفضل الطرق لتحسين أدائك كمدرّب على تعلّم التدريب من خلال التدرّب جيّدًا.

حضور ورشة عمل. ثمة العديد من ورش العمل الجيدة جدّاً في تعليم مهارات التعامل مع الآخرين وتطوير الفريق. تشاور مع مدرّبك بشأن أحدث ورشة عمل متاحة. ويمكن أن تشمل الورش التي يقدّمها مدرّبك الخاص ودائرة القيادة أو غيرها من المنظمات.

القيام بنشاط لبناء الفريق. إجعل المستشار الداخلي أو الخارجي يقوم بنشاط لبناء الفريق مع فريقك. هذه وسيلة جيدة للتعرف على تأثير سلوكك والاتفاق على المضى قدماً وتحسين الأداء.

التعلّم من التجربة. استخدم الاضطرابات العاطفية أو الأوقات التي تعيدك إلى أمّاط السلوك القديمة كفرصة لتعقّب مصدر أو مصادر الحدّ الذاتي. واسأل نفسك، ماذا كنتُ أشعر في تلك اللحظة؟ ما الذي كنتُ أعتبر أنّه في خطر عندما أخذت هذا القرار؟

الحفاظ على سجلّ بالتوعية. طُوّر ممارسة القيام يومياً بتدوين الطريقة التي عاملت بها الناس والملاحظات التي أعطاك إيها الآخرون وما الذي تتعلّمه عن نفسك.

الكتب

الحبّ والربحية (Love and Profit) كتابة جايمس أوتري
العادات السبعة للأشخاص ذوي الفعالية العالية (Habits of Highly Effective People v The) كتابة ستيفن كوفي
القيادة فنّ (Leadership is an Art) كتابة ماكس دوبري

دليل تطوير وعي الذات

تتطلب الاستراتيجية الأساسية لتحسين مهاراتك في وعي الذات نهجاً ذا شقين. أولاً، استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها)، وتحديد الأهداف واتخاذ إجراءات ملموسة من شأنها أن تساعدك على التعلّم والنمو. ثانياً، (وهذا من الأمور المهمة جداً) التركيز على الميول الانقيادية التي تحدّ من قدرتك؛ انظر إلى أقوى الزيادات الخاصة بك في النصف السفلي من الملف الشخصي، واتّبع بعض الإجراءات الموصى بها في هذا القسم من دليل التطوير وقم بإدراك هذه الميول جيداً. عندما تركز في الوقت نفسه على ابتكار ما تريده وتنفيذ الممارسات التي تُضعف الميول المعاكسة، من المؤكّد أن تحرز تقدماً مع مرور الوقت.

الإجراءات الموصى بها

أولاً، يجب أن تراجع وتفكّر ملياً في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي، في كلّ من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لملفك الشخصي والمجالات التي تودّ أن تعطيتها المزيد من الاهتمام. ثانياً، اجتمع مع مدرّبك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة بالنسبة إليك. ويمكن أن تشمل هذه أيّاً مما يلي:

توضيح القيم المعتمدة. خذ الوقت الكافي لتحديد القيم الأساسية التي تريد اتباعها؛ أي المبادئ التي تغذي اندفاعك نحو الهدف والشغف في الحياة والعمل.

الصلاة أو التأمل. تعلّم ممارسة نشاط يحوّل وعيك من مطالب العالم الخارجي وعزز تواصلك مع ما يدور في داخلك.

تعيين مدرّب. يعتبر المدرّب المحترف المعتمد في غاية الأهمية لإحراز تقدّم سريع السعي للحصول على الملاحظات. إبحث عن الملاحظات من الآخرين، واستمع إليها من دون اتّخاذ موقف دفاعي. أو، إذا اتّخذت موقفاً دفاعياً، استخدمه كوسيلة لفهم الذات من خلال تعلّم كيفية الردّ على الآخرين.

المشاركة في ورش العمل. ثمة العديد من ورش العمل الجيدة جداً التي تزيد من وعي الذات. تشاور مع مدرّبك بخصوص أحدث ورشة عمل متاحة. ويمكن أن تشمل الورش التي يقدها مدرّبك الخاص ودائرة القيادة أو غيرها من المنظمات.

التعلّم من التجربة. استخدم الاضطرابات العاطفية أو الحوادث غير المتوقعة كفرصة لتعقّب مصدر أو مصادر الحدّ الذاتي.

إيجاد هدفك الخاص. حدّد ما تؤمن به واكتب هدفك أو مهمّتك في الحياة.

توسيع جدول التعلّم. قُمْ بالقراءة لأكثر من مجرّد التعلّم أو الهروب من الواقع. اقرأ بهدف النموّ والتطوير الشخصي أو الروحي والتمتع الجمالي.

الحفاظ على سجلّ بالتوعية. طوّر ممارسة القيام يومياً بتدوين ما حدث معك لمراجعة ما تتعلّمه عن نفسك.

الكتب

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) كتابة دانييل غولمان

القيادة الخادمة (Servant Leadership) كتابة روبرت غرينليف

التزامن (Synchronicity) كتابة جوزف جاورسكي

إصحاء الروح المؤسسية (Awakening Corporate Soul) كتابة كلين وإيزو

المسار الأقلّ مقاومة (The Path of Least Resistance) كتابة روبرت فريتر

بحث الفرد عن المعنى (Man's Search for Meaning) كتابة فيكتور فرانكل

الشعور بحالٍ جيّدة (Feeling Good) و/أو كتيّب الشعور بحالٍ جيّدة (The Feeling Good Handbook) كتابة دايفيد

بيرنز: هذان الكتابان مفيدان للغاية لتعلّم طرق عملية للحدّ من أيّ ميول انقياديّة. وهما ليسا مفيدتين فحسب لجهة أنّهما يقدّمان وصفاً للأنماط الانقيادية الكبرى، بل في أنّهما يعلمانك كيفية تغيير الافتراضات الداخلية التي تؤدّي إلى سلوك غير فعّال. وتعتبر التمارين التي تُدرّس في هذين الكتابين الطريقة الوحيدة الأكثر فعالية لاكتساب وعي الذات حول النمط الانقيادي.

دليل تطوير الأصالة

تتطلّب الاستراتيجية الأساسية لتحسين مهاراتك في الأصالة نهجاً ذا شقين. أولاً، استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها)، وتحديد الأهداف واتّخاذ إجراءات ملموسة من شأنها أن تساعدك على تعلّم هذه السلوكيات وطريقة الوجود. ثانياً، (وهذا من الأمور المهمة جدّاً) التركيز على الميول الانقيادية التي تحدّ من قدرتك على التواصل بشكل جيّد؛ أنظر في أقوى الزيادات الخاصة بك في النصف السفلي من الملف الشخصي، وأنّبع بعض الإجراءات الموصى بها في هذا القسم من دليل التطوير. عندما تركز في الوقت نفسه على ابتكار ما تريده (علاقات أصيلة أكثر) وتنفيذ الممارسات التي تُضعف الميول المعاكسة، من المؤكّد أن تحرز تقدماً مع مرور الوقت.

الإجراءات الموصى بها

أولاً، يجب أن تراجع وتفكّر ملياً في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي، في كلّ من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لملفك الشخصي والمجالات التي تودّ أن تعطيتها المزيد من الاهتمام. ثانياً، اجتمع مع مدرّبك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة بالنسبة إليك. ويمكن أن تشمل هذه أيّاً مما يلي:

الحصول على الملاحظات. إنَّ إحدى الأشياء المفيدة جداً التي يمكنك القيام بها لنفسك هي الحصول على الكثير من الملاحظات حول أسلوبك في التعامل مع الآخرين: ما هو جيّد وما هو ليس كذلك.

وضع الأهداف. وضع الأهداف للتحسين في هذا المجال الأساسي. العمل مع الآخرين لإيجاد سبل لقياس التغيير - ربّما من خلال الملاحظات. التواصل مع وجهه. إبحث عن شخص يمكن أن يدعمك في أن تكون سياسياً بشكلٍ إيجابي. واقض الوقت في التعلّم ومراقبة شخص تكن الاحترام والتقدير لنزاهته .

تعيين مدرّب. يعتبر المدرّب المحترف المعتمد في غاية الأهمية لإحراز تقدّم سريع.

التفكير في في هدفك وقيمك. إنَّ معرفة من أنت وتمييز القيم الأساسية الخاصة بك والشعور العميق بالهدف والرؤية هي مصادر صدق المبادئ والأصالة. إقض بعض الوقت في التفكير والمناقشة لاكتشاف والالتزام بما هو أعلى قيمة لديك، أي التي تسعى للتعبير الكامل.

حضور ورشة عمل. ثمة العديد من ورش العمل الجيدة جداً في الحوار الصادق. تشاور مع مدرّبك بخصوص أحدث ورشة عمل متاحة. ويمكن أن تشمل الورش التي يقدها مدرّبك الخاص ودائرة القيادة أو غيرها من المنظمات.

التعلّم من التجربة. استخدم الأوقات التي تعيدك إلى أنماط السلوك القديمة كفرصة لتعقّب مصدر أو مصادر الحدّ الذاتي.

الحفاظ على سجلّ بالتوعية. طوّر ممارسة القيام يومياً بتدوين الطريقة التي عاملت فيها الناس والملاحظات التي أعطاك إياها الآخرون وما الذي تتعلّمه عن نفسك.

الكتب

المدير المتمكّن (The Empowered Manager) كتابة بيتر بلوك
تحدي القيادة (The Leadership Challenge) كتابة كوزيس وبوسنر

دليل تطوير وعي الأنظمة

تنطوي الاستراتيجية الأساسية لتحسين مهاراتك في وعي الأنظمة ببساطة على استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها) وتحديد الأهداف واتخاذ إجراءات ملموسة من شأنها أن تساعدك على تعلّم هذه المهارات.

الإجراءات الموصى بها

أولاً، يجب أن تراجع وتفكر ملياً في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي ، في كلّ من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لملفك الشخصي والمجالات التي تودّ أن تعطيها المزيد من الاهتمام. ثانياً، اجتمع مع مدرّبك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة بالنسبة إليك. ويمكن أن تشمل هذه أيضاً مما يلي:

القراءة. إقرأ الكتب المدرجة أدناه. قراءتها ليست سهلة ، لكن استيعاب الأنظمة هو تطوير معقد للمفاهيم. لا تقلق حول فهم كل شيء. وبمجرد أن يصبح استيعاب الأنظمة جزءًا من « النظام الذي تعتمده في العمل»، ستجد نفسك تطرح أسئلة مختلفة جدًا عند بروز مشاكل. العثور على ورشة عمل. إحضر ورش عمل أو فرص تعلم مماثلة تعالج استيعاب الأنظمة وإعادة الهندسة أو التصميم المنظمي. تشاور مع مدربك بخصوص أحدث ورشة عمل متاحة. ويمكن أن تشمل الورش تلك التي يقدمها مدربك الخاص أو غيرها من المنظمات. من المرجح أن هذه هي أفضل طريقة لتعلم وعي الأنظمة.

تنفيذ إعادة تصميم النظام. إعمل مع مستشار لديه خبرة في إعادة تصميم الأنظمة المعقدة لتعزيز أداء العمليات المهمة التي تديرها بشكل ملحوظ.

التعلم من التجربة. استخدم المشاكل والأزمات كفرصة لتعقب مصدر أو مصادر المشكلة. وتعلم من التجربة لرؤية الأنظمة عندما تواجه مشاكل.

توسيع جدول الخدمة. قم بخدمات في المجتمع. وشارك في قضية محلية أو وطنية أو عالمية يمكن أن تؤثر على رفاهية المجتمع أو العالم.

الكتب

النظام الخامس (The Fifth Discipline) كتابه بيتر سينج
كتاب ميدان النظام الخامس (The Fifth Discipline Fieldbook) كتابه سينج وروجرز
شروط الالتزام (Terms of Engagement) كتابه ريشارد أكسلرود
الرأسمالية الطبيعية (Natural Capitalism) كتابه هاوكينز ولوفينز ولوفينز
رؤية الأنظمة: كشف أسرار الحياة التنظيمية (Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life) كتابه باري أوشري
الأنظمة القيادية: دروس من مختبر الطاقة (Leading Systems: Lessons from the Power Lab) كتابه باري أوشري

دليل تطوير الإنجاز

تتطلب الاستراتيجية الأساسية لتحسين مهاراتك في تحقيق النتائج التي تتصورها نهجًا ذا شقين. أولاً، استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها)، وتحديد الأهداف واتخاذ إجراءات ملموسة من شأنها أن تساعدك على تعلم هذه المهارات. ثانيًا، (وهذا من الأمور المهمة جدًا) التركيز على الميول الانقيادية التي تحد من قدرتك على التواصل بشكل جيد؛ أنظر في أقوى الزيادات الخاصة بك في النصف السفلي من الملف، وأتبع بعض الإجراءات الموصى بها في هذا القسم من دليل التطوير. عندما تركز في الوقت نفسه على ابتكار ما تريده وتنفيذ الممارسات التي تضعف الميول المعاكسة، من المؤكد أن تحرز تقدماً مع مرور الوقت.

الإجراءات الموصى بها

أولاً، يجب أن تراجع وتفكر ملياً في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي، في كل من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لمفك الشخصي والمجالات التي تود أن تعطيها المزيد من الاهتمام. ثانياً، اجتمع مع مدربك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة بالنسبة إليك. ويمكن أن تشمل هذه أيًا مما يلي:

كتابة بيان بالأهداف أو المهمات الشخصية. خذ الوقت الكافي للتعبير عن هدفك في الحياة، لماذا أنت هنا، ما الذي يجب أن تقوم بإنشائه وماذا تريد أن يكون إرتك. أكتبها كلها.

وضع أهداف مكتوبة. فكر في المجالات الرئيسية من حياتك وعملك وحدد الأهداف في كل منهما. وضع أهدافك في مكان حيث يمكنك رؤيتها يوميًا.

التواصل مع موجه. إبحث عن شخص يمكنك أن يدعمك في تحقيق أهدافك. واقض الوقت في التعلّم ومراقبة شخص تكن الاحترام والتقدير لخبرته الواسعة.

تعيين مدرب. يعتبر المدرب المحترف المعتمد في غاية الأهمية لإحراز تقدّم سريع. يساعدك المدرب الجيد في توضيح الاتجاه والأهداف وكذلك يدعمك في اتخاذ إجراءات بشأن هذه الأهداف.

إنشاء فريق دعم. سواء في العمل والحياة الشخصية، أحط نفسك بالأشخاص الذين يتحدّونك، ما يحثك على التركيز للوصول إلى أهدافك.

التعلّم من التجربة. انتبه عندما تماطل أو لا تُحرز تقدّمًا نحو أهدافك وتعقّب مصدر/مصادر الحدّ الذاتي الخاصّة بك.

ربط الأنشطة اليومية بالهدف. خصص بعض الوقت يوميًا لتدوين أعمالك وتعقّبها. واربط هذه الأنشطة بأهدافك الشخصية الطويلة الأجل.

المشاركة بنشاط تحدّ. سارع إلى المشاركة في تحدّ كبير في العمل أو في المجتمع، بحيث يكون نشاط يهّمك ولكنك لا تعرف بالضبط كيفية إنجازه.

الكتب

المسار الأقل مقاومة (The Path of Least Resistance) كتابة روبرت فريتر
بحث الفرد عن المعنى (Man's Search for Meaning) كتابة فيكتور فرانكل

دليل تطوير السيطرة

تتطلب الاستراتيجية الأساسية للحد من سلوك السيطرة، في أي من الأشكال المذكورة في ملفك الشخصي، نهجًا ذا شقين. أولاً، استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها) لزيادة وعي الذات حول الافتراضات الداخلية التي تحث هذا السلوك، واختيار عدد من الاستراتيجيات المختلفة المدرجة أدناه وتنفيذها. ثانيًا، التركيز على بناء الميول الإبداعية (مثل أدبيات العلاقة) التي هي عكس السيطرة. اتّبع بعض الإجراءات الموصى بها في هذا القسم من دليل التطوير. عندما تركز في الوقت نفسه على ابتكار ما تريده وتنفيذ الممارسات التي تُضعف الميول المعاكسة، من المؤكّد أن تحرز تقدمًا مع مرور الوقت.

الإجراءات الموصى بها

أولاً، يجب أن تراجع وتفكر ملياً في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي، في كل من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لملفك الشخصي والمجالات التي تود أن تعطيها المزيد من الاهتمام. ثانيًا، اجتمع مع مدرّبك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة بالنسبة إليك. ويمكن أن تشمل هذه أيًا مما يلي:

تعلّم كبح النفس. تعلّم تحقيق التوازن بين مهاراتك في السيطرة وتحمل مسؤولية السلطة وأن تكون حازمًا مع القدرة على التفويض والإصغاء والتيسير والسماح للآخرين بالعثور على طريقتهم الخاصة.

الإصغاء. أوكّل نفسك مهمة الإصغاء في المجموعة. وحاول أن تصبح جيّدًا في القدرة على التعبير عن مواقف الآخرين، بحيث يقولون: «نعم، هذا هو بالضبط ما أفكر وأشعر به».

تعيين مدرّب. يعتبر المدرّب المحترف المعتمد بغاية الأهمية لإحراز تقدّم سريع.

مراجعة النفس. توقّف بشكلٍ دوريّ في الاجتماعات لملاحظة القلق الداخلي أو الحاجة الملحة لتجعل الناس يرون طريقتك. تعلّم ألا تردّ تلقائيًا على هذا الصراع الداخلي. وطوّر مجموعة واسعة من السلوكيات لهذه اللحظات.

الحصول على الملاحظات. إدعم موك من خلال الاتفاق مع أشخاص يقولون لك الحقيقة. واطلب منهم أن يمنحوك الملاحظات الصريحة بشكلٍ دوريّ.

الحفاظ على سجلّ بالتوعية. طوّر ممارسة القيام يوميًا بتدوين الطريقة التي عاملت فيها الناس والملاحظات التي أعطاك إياها الآخرون وما الذي تتعلّمه عن نفسك.

طلب العلاج. تقترح الدرجات المتطرفة في أي من أبعاد السيطرة هذا الخيار. يمكن للمعالج الجيّد أن يكون مفيدًا للغاية في دعم وعي الذات حول ما يحفّز سلوك السيطرة عندك. كما أنّه يساعدك على إيجاد استراتيجيات بديلة وممارستها.

فحص الجسم. توقّف بشكلٍ دوريّ خلال النهار للاستشعار بالتوتر في جسمك وإخراجه.

مذكرات تعافي متسلط (Memoirs of a Recovering Autocrat) كتابة ريتشارد هالستين
 ما وراء طلب العلاء (Beyond Ambition) كتابة روبرت كابلان
 ما هو نوعي (What's My Type) كتابة هيرلي ودوبسون

الشعور بحالٍ جيّدة (Feeling Good) و/أو كتيّب الشعور بحالٍ جيّدة (The Feeling Good Handbook) كتابة دايفيد بيرنز: هذان الكتابان مفيدان للغاية لتعلّم طرق عملية للحدّ من أيّ ميول انقياديّة. وهما ليسا مفيدتين فحسب بل هما يقدمان وصفاً للأنماط الانقيادية الكبرى، بل في أنّهما يعلمانك كيفية تغيير الافتراضات الداخلية التي تؤدي إلى سلوك غير فعّال. وتعتبر التمارين التي تُدرّس في هذين الكتابين الطريقة الوحيدة الأكثر فعالية لاكتساب وعي الذات حول النمط الانقيادي.

دليل تطوير الحماية

تتطلب الاستراتيجية الأساسية للحدّ من سلوك الحماية، في أيّ من الأشكال المذكورة في ملفك الشخصي، نهجاً ذا شقين. أولاً، استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها) لزيادة وعي الذات حول الافتراضات الداخلية التي تحثّ هذا السلوك، واختيار عدد من الاستراتيجيات المختلفة المدرجة أدناه وتنفيذها. ثانياً، التركيز على بناء الميول الإبداعية (مثل أدبيات العلاقة أو وعي الذات أو الأصالة أو الإنجاز) التي هي عكس الحماية. اتّبع بعض الإجراءات الموصى بها في هذا القسم من دليل التطوير. عندما تركز في الوقت نفسه على ابتكار ما تريده وتنفيذ الممارسات التي تُضعف الميول المعاكسة، من المؤكّد أن تحرز تقدماً مع مرور الوقت.

الإجراءات الموصى بها

أولاً، يجب أن تراجع وتفكر ملياً في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي، في كلّ من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لملفك الشخصي والمجالات التي تودّ أن تعطيها المزيد من الاهتمام. ثانياً، اجتمع مع مدرّبك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة بالنسبة إليك. ويمكن أن تشمل هذه أيضاً مما يلي:

الحصول على ملاحظات داعمة. أفضل طريقة للنمو هي العثور على مرشد يدعمك ويعطيك ملاحظات صادقة.

تعلّم الذكاء العاطفي. يكون موقف النأي بالنفس في الأساس انسحاباً من المسائل العاطفية، إيجابياً وسلبياً على حدّ سواء. إبحث عن الخبرات (ورش العمل والعلاقات والجماعات) التي تدعمك في إقامة تواصل أعمق من الناحية العاطفية مع نفسك والآخرين.

الإصغاء. أوكل نفسك مهمة الاستماع في المجموعة. وحاول أن تصبح جيّداً في القدرة على التعبير عن مواقف الآخرين، بحيث يقولون: «نعم، هذا هو بالضبط ما أفكر وأشعر به».

تعيين مدرّب. يعتبر المدرّب المحترف المعتمد بغاية الأهمية لإحراز تقدّم سريع.

مراجعة النفس. توقّف بشكلٍ دوريٍّ يوميًا واسأل نفسك، «هل أنا على تواصل مع نفسي والأشخاص الذين أعمل معهم؟» إذا كانت الإجابة لا، ماذا أريد؟ ما هو الأمر الذي يشكّل خطرًا بالنسبة إليّ؟»

طلب العلاج. تقترح الدرجات المتطرفة في أيّ من أبعاد الحماية هذا الخيار. يمكن للمعالج الجيّد أن يكون مفيدًا للغاية في دعم وعي الذات حول ما يحفّز سلوك الحماية عندك. كما أنّه يساعدك على إيجاد استراتيجيات بديلة وممارستها.

الحفاظ على سجلّ بالتوعية. طوّر ممارسة القيام يوميًا بتدوين الطريقة التي عاملت فيها الناس والملاحظات التي أعطاك إيها الآخرون وما الذي تتعلّمه عن نفسك.

فحص الجسم. توقّف بشكلٍ دوريٍّ خلال النهار للاستشعار بالتوتّر في جسمك وإخراجه.

الكتب

ما وراء طلب العلا (Beyond Ambition) كتابة روبرت كابلان
ما هو نوعي (What's My Type) كتابة هيرلي ودوبسون

الشعور بحالٍ جيّدة (Feeling Good) و/أو كتيّب الشعور بحالٍ جيّدة (The Feeling Good Handbook) كتابة دايفيد بيرنز: هذان الكتابان مفيدان للغاية لتعلّم طرق عملية للحدّ من أيّ ميول انقياديّة. وهما ليسا مفيدتين فحسب لجهة أنّهما يقدمان وصفًا للأنماط الانقيادية الكبرى، بل في أنّهما يعلمانك كيفية تغيير الافتراضات الداخلية التي تودّي إلى سلوك غير فعّال. وتُعتبر التمارين التي تُدرّس في هذين الكتابين الطريقة الوحيدة الأكثر فعالية لاكتساب وعي الذات حول النمط الانقيادي.

دليل تطوير الامتثال

تتطلب الاستراتيجية الأساسية للحدّ من سلوك الامتثال، في أيّ من الأشكال المذكورة في ملفك الشخصي، نهجًا ذا شقين. أولًا، استخدام الاستراتيجيات الواردة أدناه (وغيرها من تلك التي يمكنك ابتكارها) لزيادة وعي الذات حول الافتراضات الداخلية التي تحثّ هذا السلوك، واختيار عدد من الاستراتيجيات المختلفة المدرجة أدناه وتنفيذها. ثانيًا، التركيز على بناء الميول الإبداعية (الأصالة أو الإنجاز) التي هي عكس الامتثال. اتّبِع بعض الإجراءات الموصى بها في هذا القسم من دليل التطوير. عندما تركز في الوقت نفسه على ابتكار ما تريده وتنفيذ الممارسات التي تُضعف الميول المعاكسة، من المؤكّد أن تحرز تقدماً مع مرور الوقت.

الإجراءات الموصى بها

أولًا، يجب أن تراجع وتفكّر مليًا في المعلومات التي حصلت عليها من الملف الشخصي، في كلّ من أقسام الكمية والتعليقات المفتوحة (إذا حصلت عليها). ويمكنك مراجعة دليل الشرح لضمان أن يكون لديك فهم واسع لملفك الشخصي والمجالات التي تودّ أن تعطيها المزيد من الاهتمام. ثانيًا، اجتمع مع مدرّبك لمراجعة الملف وانظر في الإجراءات التي قد تكون أكثر أهمية وفائدة بالنسبة إليك. ويمكن أن تشمل هذه أياً مما يلي:

تعيين مدرب. يعتبر المدرب المحترف المعتمد بغاية الأهمية لإحراز تقدّم سريع.

وضع حدود. أعر على سياق آمن أو علاقة حيث يمكنك التدريب على قول «لا».

تقديم طلب واضح. أطلب من شخص أن يفعل شيئاً لك، وكن محدداً جداً حول ما تريده ومتى.

التعبير عن رأيك. أعط نفسك مهمّة التعبير عن رأيك في مجموعة حتّى إذا لم يوافق أحد معك. (النجاح هو في التحدّث علناً، وليس في إقناع الآخرين).

مراجعة النفس. توقّف بشكلٍ دوريّ أثناء النهار واسأل نفسك، «ماذا أريد في هذه اللحظة؟»

طلب العلاج. تقترح الدرجات المتطرفة في أيّ من أبعاد الامتثال هذا الخيار. يمكن للمعالج الجيد أن يكون مفيداً للغاية في دعم وعي الذات حول ما يحفّز سلوك الامتثال عندك. كما أنّه يساعدك على إيجاد استراتيجيات بديلة وممارستها.

فحص الجسم. توقّف بشكلٍ دوريّ خلال النهار للاستشعار بالتوتر في جسمك وإخراجه.

استشر قوتك الداخلية. عندما لا تكون متأكّداً حول ما يجب فعله، إسأل قوتك الداخلية للحصول على المشورة والتوجيه. ثم خذ بالمشورة.

الكتب

ما هو نوعي (What's My Type) كتابة هيري ودوبسون

المدير المتمكّن (The Empowered Manager) كتابة بيتر بلوك

المسار الأقلّ مقاومة (The Path of Least Resistance) كتابة روبرت فريتر

الشعور بحالٍ جيّدة (Feeling Good) و/أو كتيّب الشعور بحالٍ جيّدة (The Feeling Good Handbook) كتابة دايفيد

بيرنز: هذان الكتابان مفيدان للغاية لتعلّم طرق عملية للحدّ من أيّ ميول انقياديّة. وهما ليسا مفيدين فحسب بلهما يقدّمان وصفاً للأنماط الانقيادية الكبرى، بل في أنّهما يعلمانك كيفية تغيير الافتراضات الداخلية التي تؤدّي إلى سلوك غير فعّال. وتعتبر التمارين التي تُدرّس في هذين الكتابين الطريقة الوحيدة الأكثر فعالية لاكتساب وعي الذات حول النمط الانقيادي.

متابعة دائرة القيادة من خلال هدف مع أداة نموذجية

الهدف

في خلال الأشهر 3 و6 و12 المقبلة سأقوم: بوضع إطار زمني ووصف تصرفاتي {
في الأشهر الستة المقبلة، سأقوم بتحسين مهارات التواصل الخاصة بي من خلال الإصغاء الفعال
بحيث

بحيث: {أصف فائدة الأعمال أو النتيجة}
يعرف العاملون معي مباشرة بالضبط ما هو مطلوب منهم ويشعرون بالراحة في مناقشة
متطلبات العمل معي.

مؤشرات التقدم المُحرَز لديّ ستكون: {النتائج الواضحة للآخرين}
ستكون مؤشرات التقدم المُحرَز لديّ الملاحظات الإيجابية التي يبديها 4 من أصل 6 من العاملين
معني مباشرة.

الهدف

في خلال الأشهر 3 و6 و12 المقبلة سأقوم: {بوضع إطار زمني ووصف تصرفاتي {
في الأشهر الستة المقبلة، سأقوم بنقل رؤيتي وقيمي بشكلٍ مستمرٍ بطريقة مقنعة بحيث
بحيث: {أصف فائدة الأعمال أو النتيجة}

يعبّر كلّ الموظفين لديّ بوضوح عن رؤية مشتركة لقسمنا
مؤشرات التقدم المُحرَز لديّ ستكون: {النتائج الواضحة للآخرين}

ستكون مؤشرات التقدم المُحرَز لديّ الملاحظات المباشرة من الموظفين لديّ حول خطة الرؤية
المشتركة والتحسين نحو تحقيق أهداف العمل الشاملة الخاصة بنا.

تحديد فئة مستهدفة واحدة:

- o الإنجاز
- الأصالة
- o أدبيات العلاقة
- o وعي الذات
- o وعي الأنظمة
- o غيرها

تحديد فئة مستهدفة واحدة:

- o الإنجاز
- o الأصالة
- أدبيات العلاقة
- o وعي الذات
- o وعي الأنظمة
- o غيرها

هدف أداة متابعة دائرة القيادة

الإسم
التاريخ

الهدف

تحديد فئة مستهدفة واحدة:

o الإنجاز

• الأصالة

o أدبيات العلاقة

o وعي الذات

o وعي الأنظمة

o غيرها

في خلال الأشهر 3 و6 و12 المقبلة سأقوم: {بوضع إطار زمني ووصف تصرفاتي {

بحيث: {أصف فائدة الأعمال أو النتيجة}

مؤشرات التقدم المُحرَز لديّ ستكون: {النتائج الواضحة للآخرين}

الهدف

تحديد فئة مستهدفة واحدة:

o الإنجاز

o الأصالة

• أدبيات العلاقة

o وعي الذات

o وعي الأنظمة

o غيرها

في خلال الأشهر 3 و6 و12 المقبلة سأقوم: {بوضع إطار زمني ووصف تصرفاتي {

بحيث: {أصف فائدة الأعمال أو النتيجة}

مؤشرات التقدم المُحرَز لديّ ستكون: {النتائج الواضحة للآخرين}

القراءات المقترحة

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.
- Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.
- Collins, J. Good to Great. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. The Evolving Self. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. Systems 1: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. The Evolving Self. Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992.

Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.
Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. Crucial Conversations. McGraw-Hill Companies, 2002.
Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.
Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.
Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.
Schaefer, A., Fassel, D. The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.
Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.
Schutz, W. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. The Fifth Discipline. Doubleday, 1990.
Wade, J. Changes of Mind. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. Productive Workplaces. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.
Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.
Wilber, K. Integral Psychology. Shambhala, 2000.
Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. The Extraordinary Leader. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

مراجع الأشعار

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
_____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. House of Light. 1991
Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984-. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
_____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
_____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
_____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

مراجع الموقع الإلكتروني

www.TheLeadershipCircle.com

