

## (4) افتراضات القادة (Leaders' Assumption)



- ان الافتراضات التي يفترضها القادة عن الاخرين (متضمنة الميول والتوقعات) تؤثر بشدة في سلوك القيادة وسلوك المرؤسين (التابعين).  
ففي عمل المجموعات يمكننا ان نحدد واحدة او اكثر من المشاكل ادناه:
- 1- عدم الثقة - لا يعتمدون على بعضهم البعض.
  - 2- الشعور العام بالاشراف اللصيق والنظر في تمركز السلطة والمسئولية.
  - 3- قلة الدافعية والمبادرة وسط المجموعة.
- وهذا يرتبط بعدم وجود حرية وسلطة في محيط مسؤولياتهم.

التمرين ادناه يمكن ان يساعد في تحديد اي من المشاكل اعلاه. وهدف هذا التمرين:

أ- ليساعد القادة بان يكونوا مدركين وقادرين على تحديد قيمهم الاساسية وافترضااتهم ومواقفهم من الناس الذين يعملون معهم،  
ب- ليساعد القادة للبدء في تغيير سلوكهم عن طريق تغيير هذه القيم والسلوك.

ان القيم الاساسية والافتراضات ومواقف القادة تجاه الناس لها صلة بعلاقاتهم اليومية مع الاخرين. قد يكون من الجدير بالذكر ان نشير هنا الى الفروق التي توجد في بعض الحالات بين القيم المعلنة والقيم الحقيقية. فالقيم المعلنة هي التي يتقوه بها الناس بانها قيمهم. اما القيم الحقيقية فهي تلك القيم التي يعتقدون فيها والتي تقود سلوكهم.

#### مسح افتراضات القادة:

اقرا كل عبارة ذات نفس الرقم. عندك مجموعة من عشر نقاط مقسمة لازواج. مثلا في العبارة رقم "1" قد تتفق بان معظم الناس لا يحبون العمل الجاد وتعطي ذلك ثمانية درجات، ودرجتين فقط للجهة المعاكسة. يمكن ان تقسم درجاتك العشرة باي طريقة تريدها متضمنا ذلك كل الدرجات في جهة واحدة. فان كنت تعمل مع مجموعة، اعمل هذا التمرين منفردا، بعد ذلك في المجموعة. ناقش لماذا وكيف قمت بتخصيص نقاطك العشرة.

الناس طبيعيا:	الناس طبيعيا:
1- يعملون باجتهد نحو تحقيق اهدافهم التي التزموا بها.	1- لا يحبون ان يجهدوا انفسهم ويحاولون ان يعملوا باقل مجهود.
2- يتحملون المسؤولية مع الالتزام بذلك.	2- يتفادون المسؤولية.

3- لا يرغبون في الانجازات او الحصول على نتائج جيدة.	3- يرغبون في الانجازات والحصول على نتائج جيدة.
4- لا يستطيعون توجيه سلوكهم الخاص.	4- يستطيعون توجيه سلوكهم الخاص.
5- لا يباليون باحتياجات المنشأة.	5- يريدون ان تتجح منشاتهم.
6- يفضلون ان يتم توجيههم بواسطة اخرين.	6- يفضلون ان يتخذوا قراراتهم بخصوص عملهم الخاص، فهم ليسوا سلبيين.
7- يتقادون اتخاذ القرارات متى ما كان ذلك ممكنا.	7- يتخذون القرارات من خلال التزاماتهم.
8- لا يثق فيهم ولا يمكن الاعتماد عليهم.	8- اذا تم الوثوق بهم او الاعتماد عليهم لا يخيبون الظن.
9- لا بد من الاشراف والسيطرة عليهم.	9- يحتاجون للدعم والمساندة.
10- يتم حثهم للعمل بالمقابل المادي وبعض المكاسب المادية التي تعطى لهم.	10- يحثون للعمل بالرغبة فيه وتحدي المسؤوليات.

#### مسح توجهات القادة:

هنا عشرة طرق يمكن للقادة المعنيين ان يعملوا بها في العلاقات بين اعضاء المجموعة. اقرا اي فقرة باهتمام ثم ضع علامة في واحدة من الاعمدة تشير بانك يمكن ان تعمل ذلك.

إذا كنت انا القائد المعني، سافعل الاتي:

(4)	(3)	(2)	(1)
ابدل مجهودا كبيرا لعمل هذا	اميل لفعل هذا	اميل لتفادي عمل هذا	ابدل جهدا كثيرا لتفادي هذا

(4)	(3)	(2)	(1)	الطريقة:
-	-	-	-	1- اقوم بالاشراف اللصيق علي اعضاء المجموعة للحصول منهم على عمل احسن.
-	-	-	-	2- اشجع اعضاء مجموعتي ليضعوا اهداف واغراض ومعايير الاداء.
-	-	-	-	3- اضع قيودا لكي اكون متاكدا من ان اعضاء مجموعتي يقومون باداء عملهم.
-	-	-	-	4- اساعد اعضاء المجموعة لقبول المسئوليات لذاتهم ولفعالية عملهم.
-	-	-	-	5- اكون متاكدا بان عمل مجموعة العمل قد تم تخطيطه لهم بواستطي.
-	-	-	-	6- اسمح لاعضاء المجموعة باتخاذ قرارات مهمة.
-	-	-	-	7- اضع الاهداف والاغراض لاعضاء مجموعتي وابع ذلك كميزة لخطتي.
-	-	-	-	8- افوض سلطاتي لاعضاء المجموعة في كل الاشياء التي تؤثر في عملهم بصورة مباشرة.
-	-	-	-	9- اوجه اعضاء مجموعتي للايفاء بمقابلة قائمة البرامج.
-	-	-	-	10- احكم على اداء عمل المجموعة على اساس نجاحهم في مقابلة الاهداف التي وضعوها بانفسهم.

## النظرية (س) والنظرية (ص) في اساليب القيادة:

عند الكتابة عن اساليب الادارة، قام **دوقلاس ماكروجر** بجعل المديرين ينظرون الى الاسباب القاعدية للطرق التي حاولوا ان يؤثروا بها على الذين تحت ادارتهم. فهو قد رأى ان الادارة تضع تفكيرها وسلوكها في مجموعتين من الافتراضات. وقد صنف احدى المجموعتين بـ "النظرية س" والآخرى بـ "النظرية ص". وقد افترض ان فعالية او عدم فعالية المديرين تقع في نتائج اللاوعي الحازق المتكرر للافتراضات حول حث المرؤسين، وان هذه الافتراضات تؤثر على محاولات التوجيه والتاثير في الاخرين.

فقد قام **ماكروجر** بتأسيس نظريته "س" على بناء وسياسات واجراءات وقوانين العمل في المنظمات التقليدية - وهذه الاسباب التقليدية تقول ان المديرين:

ا- يقومون عن قرب بتملية مسؤوليات الوظيفة.

ب- فرض الاهداف بدون تضمين الافراد العاملين معهم.

ت- وضع المكافاة شرطا للعمل خلال النظام.

ث- معاقبة الذين ينحرفون عن القوانين المشرعة.

وقد خلاص **ماكروجر** ان النظرية "س" قد وجد اساسها في الافتراضات التالية:

1- معظم الناس لهم ارث طبيعي ضد العمل ويمكنهم تجنبه ان امكن ذلك.

2- ونسبة لخاصية الانسان هذه لعدم حبه للعمل فان معظم الناس يجب

التحكم والسيطرة عليهم وتوجيههم او تخويفهم لكي يبذلوا جهدا مقدرا

لانجازهم اهداف المنشاة.

3- معظم الناس يفضلون ان يتم توجيههم ويرغبون في تجنب تحمل

المسؤوليات ولهم طموح قليل نسبيا ويرغبون في الامان في معظم

الاقوات.

وهذه الافتراضات طبعا لا تتوافق مع ما يعتبرها علماء الاجتماع فعال في تأثير وتطوير ودفع الناس. وقد اقترح ماكروجر اسلوب قيادي اخر وهي النظرية "ص" والتي تقترض الاتي لدفع وتحريض المرؤسين:

1- من الطبيعي بذل مجهود جسماني وعقلي في العمل كما في الملعب.

2- التحكم والتهديدات الخارجية ليست الطرق الوحيدة التي يمكن ان تجلب جهودا لاهداف المنشأة. الناس سوف يمارسون التحكم والسيطرة الذاتية في اهداف الخدمة التي التزموا بها.

3- الالتزام بالاهداف تعتمد على المكافاة التي يجدها الناس عندما ينجزون عملا.

4- معظم الناس يتعلمون تحت الظروف الجيدة والحسنة، ليست فقط قبول المسؤوليات، بل البحث عنها.

5- معظم الناس لهم المقدرة على اظهار درجة عالية نسبيا من الخيال والاستقامة والابداع في حل مشاكل المنشأة.

6- تحت ظروف الحياة الصناعية الحديثة، معظم الناس يستخدمون فقط جزءا من امكانيات زكائهم.

فلاعطاء الناس مسئوليات، عليهم مقابلة حزمة من المعايير والتوقعات. وللمديرين كي يعطوا مسئوليات فان ذلك يحتوي على مخاطر لانهم سيسمحون للذين تحتهم بممارسة أنشطة يفتقد فيها رؤسهم القدرة. ان التعلم والتطور الذي ينتج من هذه التحديات مع ذلك قد تكون اكثر مكافاة فعالية من اى كمية من المال يمكن ان يقدمها المديرين.

فلنقم بمقارنة الاسلوبين. **فالمديرون "س"** يرون الناس كاشياء غير قادرة لاي تطور. اما **المديرين "ص"** فهم يرون بان الناس تتعلم وتتمو. **فالمديرون "س"**

يحاولون تقليل المسؤوليات الى مستوى لا يوجد فيه اي اخطاء. وعندما تحدث الاخطاء فانهم يستخدمونها كعراوات او مضارب لفرض الخضوع كطريق ووصفة لعمل الاشياء. اما المديرين "ص" فانهم يستخدمون الاخطاء لتعلم احسن الطرق لعمل الاشياء. فانهم يبنون العمل لاعطاء الناس الشعور بالانجاز والنمو الشخصي. فالدافعية (التحفيز) تأتي من العمل نفسه. فالمديرون "س" يستخدمون التحفيز الخارجي، مثل النقود، لانجاز العمل، وهذا البناء كريمة وغير مرغوب فيه.

ما هي افتراضاتك وتوجهاتك عن اعضاء المجموعة التي تديرها؟ هل انت اكثر ميولا للنظرية "س" ام للنظرية "ص" للقيادة؟

ان مسح افتراضات وتوجهات القيادة التي اتممتها من قبل تقدم بعض المفاتيح للاجابة على هذه الاسئلة. ففي مسح افتراضات وتوجهات القادة، فان العمود الايمن يعطي افراضات القيادة "س" والعمود الايسر يعطي افتراضات القيادة "ص". اجمع الدرجات التي اعطيتها لكل نظرية.

ففي مسح توجهات القادة فان العبارات ذات الارقام الفردية (1،3،5،7،9) تعكس سلوك النظرية "س". اما الارقام الزوجية (2،4،6،8،10) فتعكس سلوك النظرية "ص". فبإعطاء الاجابة "1" الاكثر سلبية والاجابة "4" الاكثر ايجابية، اجمع درجات اجاباتك لاساليب كل من النظرية "س" والنظرية "ص" لقيادة المجموعة وقارن النتائج. ما هي الخلاصة التي يمكن ان تستخلصها عن نفسك من هذين المسحين.

هنا اثنين من التعليقات الافتراضية لارائك:

1- هاتين النظريتين تمثلان تماما فروقا اساسية للقيم والافتراضات والتوجهات. وهذه الافتراضات والتوجهات تؤثر في اساليب القيادة

والادارة والعلاقات بين النظراء والمؤسسين وفي مستوى الثقة في المجموعة والبناء الرسمي وغير الرسمي للمنشأة.

2- الاعتقاد في اي من النظريتين يساعد في خلق ظروف تدعم النظرية. بمعنى اذا كنت لا تثق في الناس واذا كنت تشرف عليهم اشرافا لصيقا او من قرب وتعاملهم كانه ليست لهم دافعية شخصية، عليه تجد بانك لا يمكن ان تثق فيهم. يجب ان تشرف عليهم من قرب ولا يمكن ان تتوقع منهم اي علامات للدافعية. وفي الجانب الاخر عندما تثق فيهم وتعطيهم استقلالهم وتساعد في خلق ظروف للاشباع الذاتي، من النادر ان يقوموا باهباطك. الناس الذين يعملون في مجموعات يميلون للسلوك كما يتوقع منهم ان يتصرفوا.

ان افتراضات وتوجهات وتوقعات القادة عن الاخرين قد تحقق نبوة تنبؤ القادة عن الاخرين. فسلوكهم، فالقادة بمكر وغالبا بدون ان يقصدوا، يتواصلون بالطرق التي تؤثر في السلوك. اذا كان القادة يعتقدون بان العاملين معهم كسالى طبيعيا وغير مستقلين وغير مسئولين "النظرية س" فان العاملين يميلون بان يتجهوا الى ذلك. بينما ان كان القادة يفترضون بان العاملين معهم لهم امكانيات للاعتماد على النفس ويعملون بجد ومسئولية "النظرية ص"، فان العاملين معهم يميلون للتطور في ذلك الاتجاه.

فالتجارب الحديثة التي اجريت على المنشآت تكشف بان توقعات القيادة هي مفاتيح اساسية لاداء وتطور المؤسسين. فان البروفسير ج.ستيرلنق، الذي قام بنفس الدراسات يقول: "بعض القادة دائما ما يعاملون مؤسسيهم بطريق يقود للاداء الرفيع. ولكن اغلب المديرين بدون قصد يعاملون مؤسسيهم بطريقة تؤدي الى ان يكون اداؤهم ضعيفا مقارنة بما يمكن ان ينجزوه. فالطريقة التي يعامل بها المديرين مؤسسيهم بالتأكيد متاثرة بما يتوقعونه منهم. ان كانت



توقعات المديرين ضعيفة، فان الانتاجية من المحتمل ان تكون ضعيفة ايضا. كانه هنالك قوانين تسبب في ارتفاع او انخفاض اداء المرؤسين لمقابلة توقعات مدراؤهم. فالتاثير القوي لتوقعات احد الاشخاص في سلوك الاخر قد تم التعرف عليها منذ فترة طويلة بواسطة علماء الطبيعة وعلماء السلوكيات، وحديثا بواسطة المعلمين. ولكن حتى الان فان اهمية توقعات المديرين عن السلوك الفردي والجماعي لم يتم فهمها بطريقة واسعة.<sup>(9)</sup>

**وتبعاً لاكتشاف البروفيسير ليفنغستون من دراساته وبعض البحوث العلمية تظهر الاتي:**

1- ما يتوقعونه من مرؤسيهم والطريقة التي يعاملونهم بها تحدد بطريقة واسعة اداءهم وتطورهم المهني.

2- فالمديرون الارفع مستوى لهم قدرات فريدة في خلق ووضع توقعات عالية يمكن ان يحققها المرؤسون. اما المديرين الاقل فعالية فقد فشلوا في تطوير نفس التوقعات، ونتيجة لذلك فان انتاجية مرؤسيهم قد تعاني او تقل.

3- ان المرؤسين غالبا ما يعملون ما يصدقون بانه متوقع منهم. ان الاستنتاج المهم هو، يجب ان يكون للقادة الثقة في قدرات مرؤسيهم وزملائهم. فعندما يكون للقادة توقعات عالية عن مرؤسيهم فان مرؤسيهم سيرتفعون الى توقعاتهم. ان المديرين ذو التوقعات الضعيفة لعدم ثقنتهم في قدرات مرؤسيهم يحصلون على كفاية وانتاجية متدنية. مثل الحكمة الجارية: "ان عاملت الشخص كانه محتالا، فانه عاجلا ام اجلا سيتصرف كالمحتال."

---

(9) Livingston, J. Sterling, Pygmalion in Management, ("Harvard Business Review", July – August, 1969, p.81.

نفس القاعدة تأتي في تمثيلية جورج برنارد شو " بجماليون" التي تعتمد على احدى الاساطير الاغريقية القديمة وفيها توضح اليزا دوليت ل. فرادي: "انت ترى حقيقة وصدق وجنبا الى اشياء يمكن لاي شخص ان يلتقطها (اللبس والطريقة المناسبة للحديث وما الى ذلك)، الفرق بين السيدة والبنات الجميلة، ليس كيف تتصرف السيدة ولكن كيف تعامل. ساكون دائما البنات الجميلة في نظر البروفسير هيقين، لانه دائما سيعاملني كالبنات الجميلة ودائما سوف يفعل ذلك. ولكن انا اعلم بانى ساكون سيدة في نظرك لانك دائما تعاملنى كسيدة ودائما سوف تعمل ذلك." (10)

توقعاتنا عن الاخرين تكون شفاهة (باختيارنا للكلمات ونبرة الصوت)، وغير شفاهة (بالاشارة وتعابير الوجه وحركة العيون). نحن دائما نقوم بالاتصال والتاثير في سلوك الاخرين ببعض الطرق. فتوقعات الطبيب مثلا يمكن ان يكون لها اثر كبير في صحة المريض وفرص الشفاء. ان تكهنات الطبيب يمكن ان تعمل على تحقيق نبوته ان كانت متفائلة او متشائمة.

فهذا التحقق الذاتي للنبوة كما يسميها البعض بـ " بجماليون" تقول: ان الناس في بعض الاحايين يكونون مثل ما يتوقع البعض ان يكونوا. فتوقعات وافترضات القادة عن بعض الاشخاص يمكن ان تؤثر حقيقة في سلوك مثل هؤلاء الاشخاص لانهم يعاملون بطريقة مختلفة.

لقد قام روبرت روزنثال بدراسة العلاقة بين التوقعات والسلوك في الفصل والمصنع ومختبر البحوث. وقدم روزنثال نظرية من اربعة عوامل لتوضيح

---

(10) Shaw, George Bernard, Pygmalion, quoted by Rebar, Ralph W., and Guilder, Gloria Van. In Behavioral Insights for Supervision (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982).

التأثير الذي ينتجه اثر **بجماليون**. فالمديرون الذين لهم توقعات عالية عن الاخرين يبدو انهم يقدمون الاتي:

### 1- المناخ (Climate):

القادة يرسلون قبولهم وتشجيعهم ومزاجهم الاجتماعي العاطفي لاناسهم الخاصين. وهذا يتضمن الدفاء والانتباه والابتسامه وطاظة الراس استحسانا - كلها انواع من الاتصال الايجابي وغير الشفهي.

### 2- الاسترجاع (Feedback) :

القادة يعطون هؤلاء الناس نصائح او انتقادات لادائهم، هكذا مثل انفعال اكثر واستحسانا او انتقادا بناء - وكل ذلك يساعد في توصيل ما هو مطلوب بالتحديد للتطور.

### 3- المدخلات (Input):

القادة يدرسون ويعطون موادا اكثر صعوبة للاشخاص الذين لهم امكانيات خاصة.

### 4- المخرجات (Output):

القادة يعطونهم فرصا اكثر عن طريق تشجيعهم بان يسالوا كثيرا ويحثونهم على الاستجابة للتوقعات والتحديات. فالمديرون نو **البجماليون** الايجابي لهم خصائص معينة مشتركة تجعل تبيؤاتهم الذاتية تعمل لصالحهم. فنوعية هذه الخصائص هي:

ا- الاعتقاد في انفسهم وفيما يعملون.

ب- الاعتقاد في قدرتهم على تطوير مرؤسيهم - اختيارهم وتدريبهم وحثهم. وبسبب هذه الثقة الكبيرة في قدرتهم في اختيار الاشخاص المناسبين وتطويرهم، فهم يمتنعون عن التخلي من اختيارهم في وجه اي صعوبات

وعندما يرون بانهم قد كانوا خطأ فهم يحاولون بقدر الامكان النجاح -  
والاستمرار في اصرارهم.

ت- القدرة على توصيل التوقعات الحقيقية. فهم يشجعون عامليهم للكفاح من  
اجل الاهداف. فيجعلهم مثل هؤلاء القادة يعتقدون بانهم يمكن الوصول  
الى تلك الاهداف.

يمكن للقادة تحديد درجة توصيل التوقعات لعاملهم بقياس التفاعلات الآتية  
معهم:

- **الثقة (Trust)** - حجم الحرية وطريقة العمل والحركة التي منحت  
للعاملين.
- **المسئولية (Responsibility)** - طبيعة الاعمال او الواجبات المعطاة  
او التي تم التفويض بها.
- **الانتباه (Attention)** - الاسترجاع حول الاداء والاهتمام الذي اظهر  
للعاملين.
- **التمييز (Recognition)** - الاستحسان الذي تم اظهاره.
- **المساهمة (Sharing)** - التعبير عن شعور المديرين وافكارهم مع  
العاملين وبالنسبة ل بيتر دركار فان القيادة هي رفع رؤية الانسان الى  
المراتب العليا، ورفع اداء الانسان الى المستوى الاعلى وبناء مسئولية  
الانسان خارج نطاقه المحدود.

هنا واحدة من الطرق التي تجعلك ان تكون قائدا. طبق اثر **الجماليون** على  
مرؤسيك. بالنسبة للقادة الذين يعنون بانتاجية منشاتهم وتطوير عامليهم، فان  
التحدي واضح: القادة والمديرون لا يشكلون فقط توقعات وانتاجية رؤسيتهم،  
بل يؤثرون ايضا في توجهاتهم نحو انفسهم ووظائفهم. فالقادة الماهرون الذين

لهم توقعات عالية في موظفيهم سيرون نمو الثقة بالنفس في عاملهم وتطور قدراتهم ومهاراتهم وسينجزون الكثير. ففي اغلب الاحيان وبدون ان يلاحظوا فان المديرين يصبحون بجماليون ايجابيون.

### هل تريد ان تكون بجمالي ايجابي؟

اذا اولاً، لاحظ واكتشف اراديا او لا اراديا خصائص النظرية "س" او خصائص النظرية "ص". مواسم التدريبات والنقاشات الجماعية ومشاركة المجموعات يمكن ان تساعد بان تكون اكثر ادراكا بتوجهاتهم وشعورهم وضررهم او تحالمهم. ماذا يمكن كسبه اضافة الى الادراك الذاتي والتعلم لتطوير الصورة الذاتية الايجابية. على القادة والمديرين ان يتعلموا ان يتقوا في انفسهم قبل ان يقوموا بتشجيع الاخرين ويلهمهم ليتقوا فيهم.

لماذا يمكن ان يستطيع بعض القادة حث عاملهم بانتظام للوصول الى المستوى الاعلى من الاداء؟ ماذا يضعهم جانبا من القادة الذين يحصلون على الاداء المتوسط؟

### القادة الفاعلون:

- لهم الثقة اكثر في قدراتهم الخاصة.
  - يتوقعون الكثير من انفسهم ومن الغير.
  - لهم القدرة على تحفيز وتطوير رؤسهم.
- باقتضاب، المديرون الفاعلون يطبقون النبوة المحققة ذاتيا من اثر البجماليون. لقد نظرنا الى افتراضات نوعين مختلفين من اساليب القيادة، ماذا عنك؟ ماذا تقترض لنفسك؟
- سويا وكما هو مهم، الفروض التي تضعها لمروسيك والفروض التي تضعها لدورك كقائد او كمدير.

تأسيسا على خبراتك الخاصة والنظريات والبحوث المقدمة هنا، سوف تكون قادرا الان ان تضع افتراضات عن اهمية دورك في القيادة والادارة وحث الاخرين.

### ماذا تفترض في دورك؟

يمكنك وضع افتراضات معينة عن الدور الذي تلعبه في ادارة وقيادة الناس. مثلا: من المحتمل ان تكون الشخص الاكثر اهمية في بيئة عمل مرؤسيك لانك تسيطر على الظروف التي تحدد ما اذا كانت لهم فرص لاشباع رغباتهم والتحدي للانجاز. انت "المعلم" ان تعلم او تؤثر في المرؤسين في ماذا يفعلون لاشباع حاجاتهم. انت "المميز" لقيمة مرؤسيك - كعاملين وكبشر.

باستخدام مهاراتك لمساعدة مرؤسيك لاشباع رغباتهم في المسؤوليات والتحديات والانجازات والنمو، يمكنك استخدام طاقاتهم وابداعاتهم لتساعدك في مقابلة اهدافك الخاصة واهداف منشاتك.

في الختام: القادة الذين يفترضون بان مرؤسيهم كسالى وغير متعاونين يميلون الى معاملتهم حتى تؤكد النتائج رؤيتهم الاصلية. اما القادة الذين يفترضون ان مرؤسيهم طموحون ومتعاونون، اكثر احتمالا بان يجدوا انفسهم يقودون اناس طموحين ومتعاونين.

لا تحتاج ان تتذكر تفاصيل النظرية "س" او تفاصيل النظرية "ص". الاكثر اهمية ان تعرف اثر افتراضاتك على سلوكك وان تكون واعيا بالافتراضات التي تضعها عن الاخرين. عندما تتحرك نحو ادوار القيادة، اختبر الافتراضات التي تضعها عن نفسك.