

# 2

## الممارسة القوية رقم 1: توسيع الوعي الذاتي

---

"يهتم قادة استثنائيين أولاً بإثراء، وتنوير، وتوسيع أنفسهم. . .  
فيستخدمون الوعي الذاتي للسيطرة على أنفسهم وأن يكون لهم في نهاية  
المطاف تأثيراً أكبر على الآخرين."

— وارين بلانك

### مقدمة

معظمنا قد سمع عبارة "المعرفة قوة". وهي المبدأ الشائع الذي يقوم بنقل الرسالة،  
التي تنطبق على مجموعة من الجهود المهنية، التي تمتلك الوصول إلى المعلومات المفيدة

الموضوعية تسهل بوضوح المزيد من السيطرة على الأوضاع والفرص، على سبيل المثال، مع الإمساك بزمام اللوائح الحكومية الصادرة، والبيانات، والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتلبية احتياجات العملاء الخاصة، ويعد لدى خبراء الضرائب الاستشاريين القدرة على اتخاذ قرارات أو توصيات أفضل في مساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم المالية على المدى القريب، والمدى البعيد.

ولكن كم منا قد نظر في كيفية تطبيق هذا المبدأ " في الداخل " - وهذا هو، لتقييم أنفسنا؟

إلى أي مدى ينبغي علينا وضع الأولوية لمعرفة الذات، كوسيلة لكسب قوة شخصية مضافة، وبالتالي تعزيز النجاح في حياتنا المهنية ؟ ويدور المؤلف والمدرّب الرائد للإدارة جون وايتمور حول مبدأ "المعرفة قوة" من منظور فهم الذات، والدعوة إلى ما يلي:

"ما أنا على علم به يمنحني السلطة وما لا أعلمه يتحكم بي."

الوعي هو الأولوية لأنه يدفع ما نحن عليه في وضع يمكنه من التأثير والسيطرة، مقابل تلك القضايا أو الحقائق حول ما نجهل، والتي تميل إلى بسط سيطرتها علينا، وذلك ينطبق على الأوضاع السائدة في بيئتنا الخارجية، ولكنها ذات أهمية خاصة "لمنطقتنا الداخلية"، وعواطفنا، وشخصيتنا، وقيمنا، ومعتقداتنا.

### صيغة الوعي الذاتي لبنيس

كشف تعمل هذه الطريقة؟ ما هي السلوكيات الإيجابية الإنتاجية التي يجب تطبيقها من خلال الوعي الذاتي؟ وفقاً للعالم النفسي المعاصر والقيادي وارن بنيس يمثل الوعي الذاتي نقطة انطلاق لبدايات أسس النجاح القيادي والمهني.

الصيغة تبدأ مع افتراض أن جهود تنمية الوعي الذاتي تقوم بخلق فرص لمزيد من المعرفة الذاتية. ومن خلال هذه العملية لاكتساب المزيد من الوعي الذاتي لتعلم المزيد عن أنفسنا، يصاحبها الشعور بثقة أكثر في أنفسنا و الاطمئنان بشكل أقوى و الشعور و

التحكم في انفسنا. ولهذا يجب ربط الثقة بالنفس بالتقييم الذاتي الدقيق ويجب أن تتوافق مع الواقع. والواقع هو آلية يمكن من خلالها الإدراك الصحيح لمهارات الفرد وقدراته.

والافتراض التالي هو أنه بمجرد التسلح بتقييم ذاتي أكثر دقة، وبالتالي المزيد من الثقة بالنفس، فنحن أقل عرضة للتصرف بتهور أو بطريقة قد تكون مدمرة لأنفسنا أو لعلاقتنا، عندما يكون لدينا المزيد من الوعي لانفعالاتنا، نستطيع أن نفهم العلاقة بين مشاعرنا، وما نفكر به، وما نفعل أو نقول، أو نقرر، وذلك يعد نوع خاص من الفطنة، والذي يدعي الوعي الذاتي العاطفي، مع وجود فطنة بحياتنا العاطفية، ومع القدرة على وصف المشاعر باستخدام أكثر الكلمات المناسبة (التي يشار إليها بمحو الأمية العاطفية)، نستطيع أن نكسب المزيد من ضبط النفس، هذه العملية رائعة جداً: فهي تشير إلى أن معرفة ما تشعر به ولماذا، ثم تصف هذه المشاعر بشكل صحيح، هي المهارات التي يمكن أن تزيد في الواقع ضبط النفس للمرء وتقدم الأفراد سيطرة أفضل بكثير على الدوافع والسلوكيات التي من المحتمل أن تكون مدمرة. مرة أخرى، فإن المعرفة تولد الطاقة (والطاقة في هذه الحالة هي البقاء قيد السيطرة، في مواجهة الأعمال الضرورية وضغوطات الحياة).

فإذا كان هناك اتصال يمكن تأسيسه إلى حد معقول من الوعي الذاتي من خلال معرفة الذات، الثقة بالنفس، وضبط النفس، وبينما تتأسس هذه العوامل على بعضها البعض، فإنها تساعد على إظهار كفاءة عالية في التعبير عن الذات، ويشمل التعبير اللفظي عن الذات الاستعداد للتواصل بشكل فعال وبناء روابط شخصية أقوى، ومع القدرة على التعبير عن الأفكار بطريقة يمكن فهمها وقبولها بسهولة، يقوم الأفراد بتشجيع وتعزيز مهارات بناء علاقتهم الخاصة، وتجعلهم في موقف قوي للتأثير على الآخرين.

ما وراء الوصف عملية لتطوير المهارات في التعبير اللفظي عن الذات، وتتابع بنيس ينطوي أيضاً على الكفاءة الناتجة للتعبير الأدبي لك "الذات" -من هي، والهوية الخاصة بك والفلسفات الشخصية، والقيم، مع تزايد الثقة بالنفس، فأنت أكثر احتمالاً للبدء، وتظهر سمة الشخصية التي غالباً ما يشار إليها باسم "الوجود". هذا الوصف لشخص - أنه أو أنها لديها "وجود" - هو الإغراء جداً، مع آثار إيجابية للغاية لقدرة الشخص على

شكل سندات الشخصية الصحية، وينطوي "الوجود" على تصور من قبل الآخرين بأن الشخص الذي يظهر هذه الصفة يركز بشكل جيد، وعميق التفكير، وتحت السيطرة، عندما تملك "الوجود"، وينضح الفرد بالثقة والاستقرار والاعتمادية، والوفاء - كل صفات الشخصية المتكاملة بالإعجاب من قِبل الآخرين، ما إذا كان أحد يدير شركة، أو قسم، أو اجتماع، أو فريق، أو حتى مجرد يشارك في محادثة ودية، معربا عن "الذات" يخلق إعجابه بمصادقية الفرد والحقيقة.

### تطوير صوتك الداخلي

تدعو صيغة بنيس إلى عملية النظر في البداية، للتزويد، والتنوير، وتوسيع صورة الذات لدينا، ويجعل صيغة الاتصال من الوعي الذاتي إلى مزيد من السيطرة على أنفسنا في النهاية من قدراتنا على أكبر تأثير على الآخرين، أخذ الوقت للاستماع إلى "صوتنا الداخلي" قد يبدو متسامح النفس، والممارسة الروحية أفضل سياق في النصوص الدينية، على الأقل، في وقتنا الخاص خارج العمل، ولكن، في الواقع، وضع "الصوت الداخلي" الذي يوصلك إلى العواطف والقيم الخاصة بك هو مهم للغاية لتطور النشاط الحرفي، وقد تم الربط لعملية دعم بديهة الأعمال، لجعل القرارات الصحيحة أكثر أخلاقية "جيدة"، وإلى أن تصبح قائدًا معقولًا. استكشاف الصوت الداخلي يمكن أن يجعلك مستمع أفضل، أكثر وعيا لما يدور داخل الآخرين، بما في ذلك الفرق بين الداخليين أو الخارجيين من العملاء التي هي من هذا القبيل جزءا كبيرا من حياتك في العمل.

"أكثر وفاء أنك تسمع إلى صوتك الداخلي، كلما كان ذلك أفضل وسوف تسمع إلى صوتك الخارجي".

— "الأمين العام السابق للأمم المتحدة داغ هوميرسولد"

التواصل مع قيمك الداخلية الخاصة بك يتطلب استكشاف الذات، والاهتمام بدراسة الأولويات التي تدفع حياتك المهنية والشخصية، وهنا بعض الطرق لتوضيح

مجموعة القيمة الخاصة بك و"الصوت الداخلي". ؟

❖ يستغرق وقتًا طويلاً للتأمل سواء كان من خلال التأمل أو ببساطة من خلال الوقت الذي يقضيه بمفرده في الطريق، فمن المفيد أن قطع البيئة ومن الضغوطات المباشرة في بعض الأحيان، والحصول على اتصال لكيف وماذا كنت أنت تشعر، ربما تساعدك ممارسة التنفس أو أساليب الاسترخاء الأخرى في تحسين هذه العملية من التأمل الذاتي.

❖ كتابة التقدير عن نفسك في هذه القيم لتوضيح الممارسة المشتركة التي تساعدك في تحديد ما تؤمن به هي نقاط قوتك والصفات البارعة، يبني أداء هذه المهمة الثقة ومراكز سماتك الشخصية التي تعتقد أنها تستحق التقوية، يوما بعد يوم. تخيل أنك حاصل على الجائزة الخاصة في حفلة سنوية من نوع ما. الاختيار الخيالي الوهمي لهذه الحفلة (يمكن أن تكون المنظمة الحقيقية، مثل الجمعيات المهنية الفعلية، أو أنها يمكن أن تكون خيالية، مثل "جمعية إدارة برامج، استشارات الشعب") كتابة خطاب يعطى للتقدم لك، ثم تطوير خطاب القبول الخاص بك أيضًا. ونلهو مع ذلك!

❖ تسجل الدروس من قادة أنت معجب بهم أو لديك أعجاب لديهم؛ فكر القادة الذين يستوحى لك، سواء كانت سياسية أو دينية أو روحية أو العمل / المتعلق بالمهنة جعل قائمة مختصرة من الدروس الأساسية التي تجذب لك رسالة قيادتهم وأساليب التعامل مع الآخرين، يجبرك هذا النشاط لتنظر حقا إلى معظم الأمور لك ومدى أهمية قيم القيادة المكتسبة.

❖ الكتابة لشخصيتك "عقيدة"، أنت "أنا اعتقد. . . " البيانات، هذه العملية هي محاولة للتركيز على "نظام التوجيه، " شخصيتك التي تتألف من المعتقدات الأساسية الخاصة بك والقيم، هذا "النظام التوجيهي" يوفر أساسا لتطوير بيان المهمة الشخصية، ونطاق توجيه النفس يكون في التركيز على أهدافك الشخصية ونشاطك.

❖ الاشتراك في حوار العقيدة، مرة واحدة تطورت، عقيدتك خير سلوكك وقراراتك الشخصية، ودينامية، وسيلة نشطة، عند مواجهة الخيارات أو القرارات التي يجب القيام بها، يمكنك الدخول في حوار داخلي حول كيفية الاختيارات والقرارات التي تتماشى مع المعتقدات والقيم الأساسية الخاصة بك، على سبيل المثال، في الحالات عندما تواجه مأزق أخلاقي، فإنه من المفيد أن تأخذ الوقت لتسأل نفسك "، هذا السلوك أنا أظاهاه، أو قرار أنا اختاره، بما يتفق مع عقيدتي الشخصية؟ "أو" ما الذي يفعله القائد الذي في هذا الموقف؟

ملاحظة: في نهاية هذا الفصل، وتقدم نماذج بسيطة لتتمكن من استخدامها في إنجاز بعض تدريبات الوعي "الصوت الداخلي".

### وضع التقييم الذاتي الدقيق

بعد الممارسة والأساليب الأخرى "الصوت الداخلي" لبناء شعور قوي من قيمك ومعتقداتك، وماذا أنت تشعر ولماذا، وما هي الخطوات أو الإجراءات الهادفة الأخرى التي تأخذها لوضع تقييم واقعي لنفسك؟ أسلوب واحد هو السعي إلى إجراء تقييم ذاتي دقيق بشكل مستمر، كما ذكر في البداية، تحتاج الثقة بالنفس إلى قاعدة واقعية، فمن الضروري للحصول على تقييم صحيح لنقاط القوة والضعف للشخصية.

### البحث عن ردود الفعل:

واحدة من الظواهر المتناقضة الكامنة في بناء الوعي الذاتي هو أن الكثير مما نتعلمه عن أنفسنا ينبع أقل من موقعنا على القرارات الداخلية الخاصة من المدخلات المقدمة من العالم الخارجي، آراء الناس حولنا يمكن أن تكون موردا لا يقدر بثمن من الجهود إلى توسيع نطاق الوعي الذاتي.

في الواقع يوضح البحث أن التصورات الأخرى هي تنبؤ أفضل من أدائنا الفعلي بدلا من وجهات النظر الذاتية الخاصة، ولكن لاستقبال ردود الفعل الصادقة قد يحتاجون لمن يراهم، كثير ما نجد أنفسنا في إعاقة الجهود لتوسيع نطاق الوعي الذاتي، وذلك

بسبب الدفاع الطبيعي عن استيعاب الضربات العاطفية المحتملة التي يمكن أن تصاحب عملية الالتماس، ثمتلقى ردود الفعل من الآخرين.

عندما نرهق، أو في بعض الأحيان عندما نشعر بالضعف أو القصور في الوصول إلى الموقف أو الطرف المعين، ربما نستخدم الرفض لمساعدتنا على تجنب المعلومات المرفوضة عن أنفسنا، من هذا السلوك، وعلى الرغم من حماية الذات، والتخطيط للوعي الذاتي.

نحن نحتاج الملاحظات والمساهمات من الآخرين لمواجهة عملية تضليل النفس من الرفض، ولكن هناك أقل بكثير الظاهرة المرضية التي يمكن أن تفسر كيفية الأدلة المعينة في البيئة والهروب من أنفسنا، المتعلقة بكفاءتنا وأداءنا، الحقيقة هي أن الناس لديهم البقع العمياء، بعض الحقائق أننا لن نرى (الحرمان)؛ وحقائق أخرى نحن لا نرى (البقع العمياء)، و"هو ضعف الرؤية" لدينا إذا جاز التعبير، دعونا نوضح هذه النقطة، وذلك باستخدام الأمثلة الشائعة من قيادة السيارة، تخيل الحالة التي تأخذ كل الاحتياطات عند دعم سيارتك، انظر بحرص في مرآة الرؤية الخلفية الخاصة بك، واللف إلى اتخاذ المزيد من نظرة مباشرة خلفك للتأكد من أنه آمن لوضع سيارتك في عكس الاتجاه والانتقال إلى الورا، ولكن لأن زاوية المرآة قد يتم تعديلها قليلا، أو لأي سبب من الأسباب، قد لا تشاهد دراجة وراء السيارة التي تقودها، أنت تحول الدراجة إلى الكثير من المعدن المجعد والمطاط. ولم تتمكن من الرؤية الحقيقية للوضع بالرغم من محاولة الاعتدال الروتيني الصلب لإدراك ذلك.

ولكن تخيل ماذا سيحدث لو كان في سيارتك كشاف، من النوع الذي يعمل ضوضاء لو كنت تدعّمه نحو كائن بالقرب من نهاية الجزء الخلفي من سيارتك (مثل العديد من هذه السيارات وسيارات الدفع الرباعي في هذه الأيام، عليك أن تبدأ بنفس المستوى الروتيني، للتقييم ما إذا قد توجد أي مشكلة محتملة عليك العودة بسيارتك حتى: عليك مراجعة المرآة وفحصها بدقة، تسجل بعينيك لا توجد مشكلة مع نقل سيارتك إلى الخلف، كنت وضعت السيارة في الاتجاه المعاكس، وعلى الفور تسمع صوت إنذار، مع مساعدة من التكنولوجيا والسيارات الحديثة، وهناك معلومات إضافية تضاف إلى انتباهك،

الضوضاء تشير لك أن شيئاً ما قد يكون خلفك قد لا تراه، عليك التوقف بسرعة والخروج من السيارة للتحقق من ذلك، ما زالت ترى الدراجة على حالها، وتتجنب النتيجة الضارة المحتملة.

إن السعي إلى ردود الفعل التي تشبه التحذير الصوتي بسيارتك يجعلك كما تدعمه تجاه كائن لا يمكن أن يرى، في طريقك، أنه يزودك بالمعلومات عن البقع العمياء والمعلومات لك لتتأمل وتحتل أن تعمل على تحقيقه، قد يزودك بالمعلومات عن الحقيقة بطريقة ما لتجنب وعيك، ثم يمكنك دمج وتقييم هذه المعلومات الجديدة أو الوعي من خلال عملية تنطوي على نظرية التنافر المعرفي.

يعد الحصول على ردود الفعل من الآخرين متاح دائماً، عادة تكون المسألة الوحيدة ليسأل عن ذلك، تكون التحديات في توسيع نطاق الوعي الذاتي أقل عن التوفر من ردود الفعل من حول الرغبة من جانبنا للبحث عنها واستيعابها وعملية هذه المدخلات الخارجية من الآخرين، وكان رئيس نيويورك السابق إد كوخ يشتهر بأنه يسأل بدون خجل، "كيف أفعل؟ كطريقة لتأهيل دائرته الانتخابية، هذا يكون النموذج الجيد للوعي الذاتي لك لتتبعه في مكان العمل، استخدامك "المكونات"، أو العملاء الداخليين والخارجيين لمعرفة المزيد حول كيف يرى الآخرون أدائك وكفاءتك.

والسعي لردود الفعل يجعل البحث مستمراً، وهنا عدة اقتراحات حول كيفية المشاركة في هذا البحث من أجل زيادة الوعي الذاتي:

❖ بناء ردود الفعل التي تسعى إلى جميع تفاعلاتك اليومية، كما هو التحقيق الروتيني مع الرئيس السابق كوخ. "كيف أفعل؟" التزام لتعلم شيئاً جديداً عن نفسك كل يوم ستركز على قيمة الوعي الذاتي.

❖ لا تترك أي منظور من عملية سعي ردود الفعل، وجهات النظر المختلفة تضيف الاتساع والعمق لاتساع التقدير، المرءوسين والزملاء والرؤساء جميعاً يمكن أن يقدموا مساهمة قيمة لك، وأكثر تنوعاً دائرة مقدمي ردود الفعل أفضل، في الذهاب

خارج مؤسستك لردود الفعل التي يتم الكشف عن المزيد من الوعي حول نفسك: كنت تنفذ إدارة العلاقة مع فرصة لتعزيز الشعور من جانب الزبائن يهيك ما أعتقد أن هذا الجهد يبني ولاء العملاء والتقدير.

❖ استخدام ردود الفعل لتأكيد أنك على الطريق الصحيح، حتى عندما تكون الأمور تسير على ما يرام، وكنت تعتقد أنك كنت على الرأس في الاتجاه الصحيح، يمكن لردود الفعل أن تزودك بالقيم المؤكدة لذلك ثقتك تكون مضمونة.

❖ تذكر أي ألم وأي ربح لتنمية إدارة ذكاء الأفراد، وشرح أقل للدفاع عن تلقى ردود الفعل، إنها قيمة المدخلات الصحيحة بأنها الطريقة الصالحة للتعلم أكثر عن أنفسهم والنمو من خلال معرفة الذات، كما وصفنا سابقاً عن التقييم الذاتي لردود الفعل المدفوعة ينبغي أن يبني الثقة بالنفس بدلاً من تقليلها.

❖ النظر بشكل أعمق. من المهم النظر لردود الفعل حتى عند الآخرين، رد الفعل الأول هو أن يكون أدائك "بخير"، قد تعني "بخير" كافي فقط أو متوسط، أو قد يكون رد الانطوائية، لذلك يسأل السؤال الإضافي مثل "لا، حقاً أنا مهتم؛ تعطيني إحساسك الحقيقي. . . . " تعطيني الإذن لتزويد ردود الفعل لأنك أظهرت أنك لم تكن دفاعياً حول تلقيها للطرف الآخر الأكثر عرضة لتبادل الاهتمام له أو لها.

❖ التركيز على "البقع العمياء" إنشاءك نظام رادار للإنذار لك! وعندما تعطيني المعلومات التي تفتح وعياً جديداً مميزاً تماماً لي مثل: "أنه غير كاشف" البقع العمياء "لي". مثل دعم مميز بطريقة ما تحدث لك "أعمى" لتأكيد حقيقة ذلك للآخرين لإدراكك، كانت الدراجة المثلى وراء سيارتك ولكن صوت إنذار قد خرج نشيط وقاسى وبجهد للحصول على ردود الفعل من الآخرين يقلل احتمالات ذلك لك "البقع العمياء" التي سوف تستمر.

❖ الحصول على تفاصيل إذا كانت سوف تساعدك على فهم ردود الفعل على الأكثر تحديد الأمثلة (التواريخ والأوقات والأماكن والأشخاص المعنيين) والأكثر سوف تكون قادر على التفكير في كيفية تطبيق ردود الفعل.

ينبغي قبول كل ردود الفعل بدون سؤال، ويفترض أن يكون واقع الوضع كما هو الحال مع مثال الدراجة وراء السيارة التي كنا نستخدمها؟ بالتأكيد لا. ولكن ردود الفعل دائماً تضيف المعلومات والإدراك، ومن ثمّ يمكن تقييمها وتجميعها لاستعرض نظرية التنافر المعرفي الذي تساعد على تفسير هذه العملية للتعامل مع المعرفة أو المعلومات الجديدة.

### نظرية التنافر المعرفي:

تكون نظرية التنافر المعرفي قلق في العلاقات بين المعرفة، المعرفة لغرض هذه النظرية ربما يشترى فيه باعتباره "قطعة من المعرفة". المعرفة حول موقف السلوك العاطفي وقيمتها على سبيل المثال معرفة الإدراك لونها الأحمر، لذلك المعرفة يجب أن تعملها بجهد للحصول على الإدراك، المعرفة هنا هي المحكمة العليا التي منعت التمييز العنصري في المدارس، أما الإدراك فهو إدراك الناس لموقف المعارف وتلك المعارف تتضح من خلال العلاقات التي تتفق معها أو المتنافرة ذات الصلة مع آخر.

وحاول تجنب نوعين من المعرفة أن يكون لهم غير صلة، وينسجم نوعين من المعرفة إذا وافقوا أو توافقوا مع بعضهما البعض. يتنافر نوعين من المعرفة إذا اتبعوا شرطاً واحداً من نقيض الآخر، على سبيل المثال إذا كان هناك مدير يظن نفسه أنه يتصرف بأسلوب يتضمن ثقة ولكنه يتلقى ردود فعل بأنه غير جدير بالثقة، يقابل نوعين من المعرفة، وبناء على تنافر ذلك يكون الوضع مزعج للعقل، ويتجه الناس في محاولة لترك ذلك الطريق بتقليل الفكر المزعج والعواطف، عندما نكون جائعين نجد شيئاً للأكل ويتنافر نوعين من المعرفة ونجد طريقة لحل التنافر.

يمكننا حل التنافر عن طريق:

❖ تغيير واحد من المعرفة لجعلها تتماشى مع تعرضهم، على سبيل المثال إذا كنا

نعتقد أن منظمنا تقدم أفضل الفوائد في منطقتنا الجغرافية، ولكن تعلم أن المنظمة لها فوائد متفوقة نحن "تغيير أذهاننا" نأتي إلى الاعتقاد بأن فوائد مؤسستك هي جيدة ولكن ليس أفضل.

❖ **التنبه على أهمية إحدى المعارف، وهذا ينطبق على موضوع مراجعة الصورة الذاتية من خلال الاستجابة، على سبيل المثال إذا قدرنا صحة الاستجابة التي ترتبط مع تصوراتنا الخاصة، قد نؤجل الاستجابة الخارجية كوسيلة لحل التنافر غير السار، عندما نفعل هذا فقد تنبه إلى إحدى المعارف وتحديد أن الاستجابة الخارجية أكثر أهمية من تقييمنا الذاتي.**

❖ **يمكن إضافة الإدراك للتوفيق بين اثنين من المعارف المتنافرة، وخير مثال على هذا النوع من حل التنافر المعرفي الذي حدث خلال المراحل الأولى من الأشعة التي أدت إلى اتهام بيل كليتون، حيث تم مقابلة زوجته هيلاري في برنامج أخبار الصباح، وذكرت أن الرئيس كان ضحية كبيرة ومؤامرة يمينية. هذا مثال للتوفيق بين اثنين من المعارف المتنافرة - إيمانها بسلامة زوجها ومعرفة أن اتهامه خطأ - من خلال إضافة معرفة جديدة (نظرية المؤامرة اليمينية) التي أوضحت ذلك التنافر.**

### دراسة حالة:

(عن قائد الفريق الذي استطاع تغيير طريقة بداية الاجتماع التقليدية)

يقع تحت رئاسة ذلك المدير المالي لإحدى المستشفيات الشهيرة فريق كامل من مختلف التخصصات يتألف من موظفي تحصيل الفواتير، ورؤساء قسم التجارب السريرية، وبمعرفة أن هناك اختلافات طبيعیه موجودة في أساليب الشخصية فقد توصل إلى ذلك من خلال الفريق (الأنواع الإدارية مقابل مسؤوليات الرعاية السريرية المباشرة). وهو يعتقد أنه في حاجه إلى ما يسمى باستراتيجية الترابط لكي يفتح بها اجتماعات الفريق، فقد قام بإلقاء فكاهاة (كإحماء للمناقشة) على المجموعه لكي يخلق بيئة يتشارك فيها الناس الضحك، ليكون التفاعل أكثر فاعليه. ولكن محاولاته الفكاهية نادرا ما كانت تخلق جوا

من الضحك كالذي توقعه. وقد تساءل لماذا وسعى لردود الفعل من الطرف المقابل. وقد أشار الطرف المقابل بأن الفكاهة التي استخدمها المدير تحمل في داخلها نوع من السخرية لبعض أعضاء الفريق- خاصة فريق التجارب السريرية، والذين هم في غاية التعاطف والرعاية لمرضاهم- فقد وجدوا أن أسلوبه الكوميدي مهين وفيه تنزيل من قدرهم، وقد كانت هذه ردود أفعالهم، وقد تجاهل هذه المحاولات في النكات لبدء اجتماعات الفريق، بدلا من تلطيف الجو، وجد أدوات وعناوين أو رسوم متحركة من مجله أو جريدة ما تتجنب الفكاهة الساخرة والتي لا تبدو مهينة لأي احد، وقد ضاعف موضوع الضحك والمزاح مع النظير الذي أعطاه رد الفعل الأصلي، مسبقا، ولكي يتأكد من أن هذا الموضوع الفكاهي سوف يكون ملائما.

وبالتالي كانت النتيجة أن في الاجتماعات التي كان يوزع فيها الرسوم المتحركة والأشياء الأخرى التي تشر روح الدعابة، أن الناس كانوا يضحكون، يتسمون، وأصبحوا أكثر تشاركا في الوقت الذي تبدأ فيه الاجتماعات، وبرؤية هذا، نجد أنه طور ملف الأشرطة الهزلية المضحكة والرسوم المتحركة التي استخدمها لكي تتلائم مع البرنامج، وبدء الناس يتطلعون لمحاولاته الفكاهية وعشقوا إبداعه.

### مناقشة الحالة

والمغزى من هذه القصة على سبيل المثال ليس النقطة العمياء الموجودة في المدير المالي للمستشفى، أو أن هذه النقطة العمياء صنعت مشاكل في علاقاته مع الآخرين، ولكن المغزى أنه كان يسعى لردود الأفعال والنتائج التي تساعد على فهم شيء عن نفسه، إضافة إلى أنه، عندما استخدم ردود الأفعال لكي يجرب سلوكاً آخر، فقد تلقى تقوية وتعزيزاً إيجابياً وهو أن الناس ضحكوا معه، وتشاركوا بواسطة القطع التي وزعها، فقد كان قادرا على إنشاء نوع من الاسترخاء، ونعمة بناء الفريق من أجل اجتماعات العاملين التي كان يتطلع لخلقها، وكتيجة لذلك أصبحت الاجتماعات أكثر تفاعلا وإنتاجا.

إن اهتمامه بفهم النفس، حفز بالبديهة التي كانت تُخبره بأن الناس لم يستجيبوا بالطريقة التي توقعها، وكوفئ برودود أفعال مفيدة وتعزيز سلوك جديد وأكثر وضوحا.

### 360 درجة لردود الفعل برعاية تنظيمية

وتقوم المنظمات بتعزيز القيم الأولية للوعي والإدراك النفسي وكيف تسهم ردود الأفعال في تأدية تقدير النفس بشكل دقيق وصحيح، ربما حُققَت المبادرة التنموية التي يشار إليها على أنها (تقييم 360 درجة) أو (ردود أفعال متعددة التصنيفات)، ومرت أخرى إدراك النفس يكون أكثر سهولة من خلال المشاركة المفيدة من وجهات النظر المتعددة مع تشديد قوى موجود في القيمة التي تكون متوفرة في الخبرات المختلفة للآخرين، يشجع مشروع ردود أفعال 360 درجة الأفراد على تقييم أنفسهم على نحو واسع معين اعترف بأبعاد القيادة أو التأثير الشخصي، في حين يشجع أيضًا التصنيفات على نفس الأبعاد من اختيار مجموعه مألوفة من الأفراد (المرءوسين، الأقران، المديرين، وأحياناً العملاء) نفس مقياس التصنيف، وبهذه الطريقة يمكن مقارنة التصنيف المتوسط القيمة بالتصنيف الذاتي للفرد، لتحديد الاختلافات (إن وجدت) في هذه التصورات، وأيضًا كشف النقاط الغامضة المحتملة، والهدف هو تعزيز أداء الفرد بالتقييم الذاتي الدقيق، إنه من الجدير بالذكر أن نحدد النقاط التي تختلف فيها انطباعاتنا الخاصة بالكفاءات الوظيفية غيرها من انطباعات هذه الكفاءات، ولكن نتائج هذا الفحص أيضًا يمكن أن يعرض لك أن تصورك عن المجال الشخصي أو الضعف الاحترافي لم يؤكّد من قبل الآخرين، من المهم أن نتأكد أن تصوراتك الخاصة بأبعاد الأداء القيادي المهم تتطابق بشكل ضروري مع أولئك الذين يلاحظون أدائك باستمرار، نظرا للتأكيد على قيمة الوعي الذاتي وطلب ردود الفعل ولفعل ذلك، يعد فحص ردود الفعل المتعددة التصنيف مشروعاً مفيداً والذي فيه نستطيع أن نقوم بالمشاركة، النتائج غالباً ما تكون ناجحة عندما:

❖ يفهم المقيّمون أن المشروع اعتُبر كتوجيه تطويري، وعي ذاتي - أي ممارسة تدمجية فضلاً عن تقييم الأداء الملحق بتضمنيات تعويضية أو مكافآت تنظيمية أخرى.

❖ من المحتمل جداً أن هذه العوامل التوظيفية والتعويضية تحيز ردود الفعل.

❖ يتم إثبات التقييمات بسرية تامة لتدعيم نتائج آمنة، مجهولة، وصریحة. يضع

المقيمون أساساً لإثبات التقييم الصالح للأفراد الذين يقيمون. المستشار أو المدرب هو من يعيد عرض هذه النتائج.

❖ وأيضاً هو الذي يقوم بتقديم البيانات بالطريقة التي تراعى استخدامها كأداة ووعي ذاتية.

أوصينا نحن بأن يأخذ المديرون دوراً " في فحص النتائج متعددة التصنيف ولو على الأقل مرة في كل سنة".

### تلخيص

تعتبر عملية توسيع الوعي الذاتي عملية دائمة، الاهتمام الهادف إلى التعلم عن أنفسنا بقدر المستطاع يجعل من السهل لنا أن نحافظ على التحكم الذاتي، التظاهر (الوجود)، وبناء علاقات مع الآخرين، إذا كانت الأشياء التي ندركها تمكنا والأشياء التي لا ندركها نتحكم فيها، إذا المعرفة الذاتية هي الخاصية الأساسية لخطّة تنمية القوى الشخصية أكثر ولتحسين فعالية الشخص الشاملة، هناك عدة طرق لك لكي تبدأ عملية اتخاذ إجراءات متضافرة لتوسيع وعيك الذاتي.

وهذا يتضمن:

❖ استكشاف "صوتك الداخلي" عن طريق تأكيد العقيدة الدينية التي تعكس جوهر معتقداتك وقيمك.

❖ طلب النتائج من الآخرين.

❖ تحديد النقاط الغامضة.

## اكتب تقديرًا لنفسك

"دعني أقدمك إلى شخص حقًا أعشقه. اسمه / اسمها هو (اسمك). فضلًا عن أن أسرد عنه / عنها خلفية أو إنجازات، أفضل أن أعطيك نبذة عنهم كأشخاص، ولماذا تنال صفاتهم الإعجاب بشكل كبير.  
(اسمك هنا):

## خطاب القبول:

شكرًا لكلمتك الجميلة، أود أن أشاركك قليلًا بشأن أسباب أهمية هذه الجائزة بالنسبة إلى.

تمرين إعادة النظر: ماذا ينجرك تقديرك عن ما هو مهم بالنسبة إلى؟ ماذا ينجرك أيضًا عن الأشياء التي لها أكبر قيمة لديك؟ ماذا ينجرك بشأن كيفية تقدير الآخرين لتصرفاتك وقيمك؟

## دروس مسجلة لقادة لابد وأنها ستنال إعجابك

في حياتنا، نحن نجرب أشكالًا مختلفة للقيادة، من المسؤولين السياسيين والدينيين أو من الاعتقاد الروحي، وكذلك أيضًا من تحركات القادة في اتخاذ القرار، تغيير الوكلاء والمسؤولين، أو من اتجاه آخر كالأشخاص الجوهرية لأولئك الذين يجسدون القيم السامية، أو يقومون بتلقي تلك القيم لمن يكونوا على اتصال بهم.

"لو كان عليّ أن اختار فرداً أو ربما اثنين من أولئك الأشخاص الذين أثروا بحق في حياتي كشخص، سوف أختار:

وهاهي الدروس التي تعلمتها والتي أثبتتها وعلمها أولئك الأفراد أو أبدو خلاف ذلك.

(أكمل على الأقل درساً واحداً فقط ولكنك تمتلك الفرصة لتسجيل أكثر من تجربة)

اسم القائد/ الفرد الذي ينال إعجابك:

الدرس/ التجربة (ملخص الدرس):

شرح لأسباب أهمية هذا الدرس بالنسبة إليك:

اسم القائد/ الفرد (جديد أو مكرر):

الدرس / التجربة (ملخص الدرس):

شرح لأسباب أهمية هذا الدرس بالنسبة إليك:

هذه العبارات تمثل معتقداتي الشخصية في الإدارة

"أظن أن أكثر الأساليب الإدارية تأثيرًا هي ما تمتاز بالتالي:

فيما يلي المهمة الشخصية: يوضح إقرار المهمة الشخصية صورة كبيرة للأهداف التي تحددها في إطار إيجابي، عليك أن تقول سأقترض بحكمة وأحقق الحرية المالية لتحسين جودة حياتي بدلًا من قولك سأعيش دون ديون".