

الفصل السادس

وازن بين حياتك المهنية وحياتك الشخصية

يدور هذا الفصل حول الوصول إلى الميزان الصحيح للتركيز والطاقة والوقت بين عملك كقائد والميادين الهامة الأخرى في حياتك. ويعتبر الوصول إلى مثل هذا التوازن، تحد كبير.

وقد علق على ذلك إحدى المسئولات الكبيرات بقولها:

«أنا أكره مفهوم التوازن، لأنه يعني أن أتحوّل كل يوم إلى أم مثالية ومسئولة كاملة الصفات في آن واحد. هذا مستحيل، ببساطة هذا مستحيل».

ونحن نوافقها تماماً، فالتوازن لا يعني الكمال. ليس من السهل إنجاز التوازن الشخصي. ومن المهم أن تكون واقعياً بشأنه. وتجنب فخ التفكير بأن الكمال وحده هو الذي ينفع.

ولا تدافع في نفس الوقت عن الفكرة غير الواقعية والنمطية التي تقول: «نصف وقتك للعمل، والنصف الآخر لغير العمل». نحن نستخدم عبارة توازن لتعني اتخاذ القرارات حول صحة المعايير التي تتوازن فيها مع النشاطات المختلفة وميادين حياتك المتعددة، في كل مجال من مجالات حياتك. ولكل شخص حله الخاص به.

ويغطي هذا الفصل الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق التوازن كما نأمل أن تساعدك الحوارات التي سنوردها عن السيطرة والمودة والقربى والأمور الأخرى المتعلقة بحياتك خارج العمل في التفكير حول موقع القيادة في حياتك الشاملة.

أهمية التوازن للقيادة:

يبدو أن بعض القادة الشباب من الجيل x، ينفذون ما يكتفي جيل ثورة المواليد بالكلام عنه فقط. فهم لا يشترطون في نفس القيود التقليدية كما فعل جيل ثورة المواليد (الذين بدورهم أقل قيوداً من كثير من أفراد مرحلة الكساد وجيل الحرب العالمية الثانية). لأنهم يطلبون مرونة أكثر، وعدد خيارات أكبر، وموازنات أقل بين الخسارة والربح. وكما ذكرنا في الفصل الخامس، فإن إحدى أعلى المكافآت غير المالية من أصل ما يقارب العشرين مكافأة، هي سيطرتهم على برامج أعمالهم (جويس، 1999)، لكن حتى هذه السيطرة لا تعني بالضرورة بأن التوازن قد تحقق.

لم يكن أي من المدراء الذين قابلناهم، أو أي من المسؤولين الذين عملنا معهم محصناً ضد عدم التوازن. وقد مر كل منا بأيام شعر فيها وكأنه عازف كمان فوق سطح، يقف عند زاوية خطيرة، يتأرجح إلى الأمام والخلف، بينما يحاول أن يعزف موسيقى جميلة وسط اضطراب عظيم.

وتؤدي ساعات العمل الطويلة، والسفر المرهق، والساعات الأربع والعشرون من التحفز بسبب المسؤوليات في المؤسسة تتضافر كلها لتنكر على المديرين أن يكون لديهم الإحساس بالسيطرة على مجرى حياتهم في كل الميادين. ويطاردتهم ضغط العمل حتى في عطل نهاية الأسبوع والإجازات الأخرى، مستهلكاً الطاقات العقلية اللازمة للتحرر من الضغط.

وعندما تصبح قيادتك أكثر أهمية لك وللمؤسسة، فسوف تشعر بحاجة إلى المزيد من الوقت لفعل أي شيء آخر. والصراع بين العمل والعائلة هو

دائماً مسألة أساسية يعاني منها المسؤولون وتفرزها أدوارهم القيادية. إن إحدى مظاهر القسوة في الحياة أن بناء العائلة وبناء الحياة المهنية غالباً ما يسيران معاً في آن واحد.

والتوازن مسألة هامة أيضاً للمسؤولين العازبين. وتفترض المؤسسة أن الأشخاص غير المتزوجين قادرين على إنجاز عمل أكبر، والسفر أكثر، وأيام عمل أطول، متناسين أن للعازبين حياتهم الخاصة أيضاً.

ولكن. لماذا يكون التوازن ضرورياً؟ لأن عدم التوازن يقود عادة إلى ضياع الطاقة، والقيادة تتطلب أيضاً منها، كمية أكبر لإشراك الآخرين بها. إنّ الجمع بين التوازن والتركيز (أي ترافق التصور، القيم، والأفعال التي بحثناها من الفصول السابقة) هو الذي يعطي شخصاً ما الطاقة لا لأداء عمله فقط، بل يمنح القوة للآخرين أيضاً.

ومع غياب التوازن والتركيز، سوف تخبو الطاقة عبر دربك الطويل. وستفتقد حينها قدرة التحمل الضرورية للتغلب على العقبات الحقيقية. بدلاً من ذلك ستكتشف الضغط، والحصار، والضجر، والصراع، وظواهر الإحباط الأخرى، لتصبح حالك كحال المسؤول الذي قال لنا:

«كنت غارقاً في العديد من الأشياء المختلفة، إلى درجة لم يكن لدي الوقت لأهتم بنفسي. وقد فقدت رؤية من أنا. ووصلت إلى نقطة أن أنهض كل يوم، تقودني الناس، وكان عليّ أن أذهب. لم أكن أعرف في أي يوم أنا، وأين يفترض بي أن أكون. وبدأ الأمر لي وكأنني مسوق وفق كتاب مسطور. وكان لابد أن أنهار، وقد حدث الانهيار فعلاً، واحتاج الأمر ستة شهور لأبدأ باستعادة حيويتي، والعودة مجدداً إلى نشاطاتي».

وبالمقابل عندما يتحقق التركيز والتوازن في حياتك فستعثر على طرق لإنجاز أهدافك وتندفق الطاقة. وهكذا، فإن فاعليتك كقائد تعتمد جزئياً على قدرتك على التوازن والتكامل بين مهنتك وأمورك العائلية وحياتك

الاجتماعية، ومتابعة التعلم وأي شيء آخر ترغب عمله في الحياة. ويطرح كل جزء من حياتك مطالب مشروعة تمنحك قوة هامة، وتؤثر أفعالك في أي مجال على ما تفعله في المجالات الأخرى. يتيح لك التوازن أن تقود بكل قلبك وروحك. ويسمح لك الاستخدام الفعال لكامل ذاتك تجاوز «تقنيات» القيادة.

هل يعني المتوازن أنه الأفضل؟

هل يعتبر القادة المتوازنون أنهم أصحاب أداء أفضل؟ هناك سبب يدعو لصحة هذا الاعتقاد. ففي مركز القيادة الخلاقة نستخدم أدوات تقييم مختلفة، اثنتان منهما تتضمنان عناصر محددة حول التوازن. ففي الاستبيان حول أفق المهارات (كابلان 1997، ص3) نجد عبارة «التوازن المعقول بين الحياة المهنية والحياة الخاصة» وفي كتابه (On Benchmarks) (لومباردو ومكولي، 2000، ص 26) أورد مكولي سلماً لقياس «التوازن بين الحياة الخاصة والمهنية» النقاط الأربعة التالية حول الإنسان المتوازن:

1. يتصرف وكأن هناك أشياء في الحياة أهم من مجرد أن يكون له حياة مهنية.
2. له نشاطات واهتمامات ومصالح خارج حقل العمل.
3. لا يولي حياته المهنية اهتماماً، إلى درجة أن يؤثر ذلك على حياته / حياتها الشخصية.
4. لا يسمح لمتطلبات العمل أن تسبب له مشاكل عائلية.

وقد وجدنا عند تطبيق الاستبيانين المذكورين آلاف المرات أنه بينما يتلقى المسؤولون درجات عالية من زملائهم على هذه المواضيع المحددة والمتعلقة بالتوازن، فإن الدرجات العالية للتوازن لم تتماشى مع العلامات المتدنية في الأداء. لقد اعتبر المسؤولون أنهم قادة منتجون داعمون للمؤسسة رغم الوقت الذي يقطعونه لعائلاتهم أو مجتمعاتهم أو نشاطاتهم الأخرى.

وقد وجدنا في بحث عن النساء أجريناه في «المركز»، أن القيام بأدوار متعددة تشري الحياة المهنية أكثر مما تعيقها. وتدل دراسة عن 222 امرأة حقن إنجازات إدارية عالية (رودرمان، أولوت، بنزر، وكينج، 1999) أن الالتزام بالمفاتيح الرئيسية الأربعة (العناية بالبيت، الاهتمام بالأصول والفروع، الاهتمام بالزوج، الاهتمام بالعمل) كانت مرتبطة بأداء جيد في العمل وبنفس الوقت بقناعة في الحياة، واحترام الذات. وقد نالت النساء اللاتي يقمن بأدوار متعددة، علامات من رؤسائهن وأندادهن، والعاملين معهن مباشرة أعلى من النساء اللاتي يقمن بدور واحد. وقد تعلقت هذه العلامات بالمهارات المؤسسية، والمهارات في العلاقات الشخصية مع الآخرين، والإدراك الذاتي. أكثر من ذلك، يرتبط تكريس الذات لعمل واحد يستهلك كل الوقت والجهد، بتعاون ضعيف وبضغوط لا معنى لها على العاملين.

الرؤية المؤسسية:

تختلف المؤسسات والإدارات، والعاملون فيها في مدى اهتمامهم بهذه المسألة، ولكن العديد من المنظمات تعي حاجة القائد للتوازن، وتعكس هذا الوعي بطرق مختلفة.

يعبر تفضيل المؤسسة للقادة المتوازنين عن نفسه أثناء عملية التوظيف، لسببين اثنين: الأول أن التوازن صفة حميدة ومرغوبة، والثاني أن الاهتمام وتوجيه العناية لمسائل التوازن يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بقيادة ذوي مكانة كبيرة تعتبرهم المؤسسة استثماراً كبيراً.

لو كنت فراشة تقف على حائط في غرفة اجتماعات بعض المنظمات ستستمع إلى مناقشات على أعلى المستويات، فسوف تسمع كلاماً كثيراً، لا يبدو - ظاهرياً على الأقل - أن له علاقة بالعمل القيادي نفسه. ومن خلال حوار يتم بين بعضهم البعض أو مع مرشحين جدد للعمل يتعد المسؤولون المكلفون بالانتقاء، عن التركيز على المعارف والمهارات المنطقية التي

يطالبهم رجال القانون والمختصون بالموارد البشرية أن يلتزموا بها. إنهم يتناولون بيسر وبساطة حياة المرشح، وصحته العقلية والبدنية، ولا ينسون إن كانت لديه روح الدعابة، والسحر الشخصي، والقدرة على إظهار «الحضور والوزن» في التجمعات المختلفة. ويتناولون العلاقات العائلية، والتضامن العائلي. وقد تسمع أيضاً أحاديث عن قدرات المرشح على تخصيص وقت للتسلية وآخر للخدمة الاجتماعية، أو أن يصبح أباً جيداً رغم المطالب الأخرى التي يجب تليتها، وبالطبع لن تسمع كل هذه العناوين مجتمعة في كل اجتماع، ولكنها غالباً ما تكون محور الحديث أكثر مما هي عليه في الحلقات الداخلية التي يبحث فيها عن القادة.

تجاوزت بعض المؤسسات الأساليب التقليدية في تطوير القيادات (عبر التطوير خلال العمل والخبرات الأكاديمية)، وأضافت أساليب جديدة للتعامل مع القائد باعتباره شخصاً أكثر تعقيداً، وأكثر تكاملاً، والذي يشكل في النهاية توجهاً «لشخصية شمولية» نحو العمل. وتشجع بعض المؤسسات على حضور برامج تقييم شخصي للقيادة، تتعامل مباشرة مع مراجعة، وفهم فضاء حياتك وتكاملك الشخصي. وترعى شركات أخرى برامج تركز على الفحص الروحي. وتعتمد بعض البرامج على تمارين تُجرى خارج الجدران لتمنح المتدرب الثقة والشجاعة. وهناك برامج أخرى تترك القائد يكتشف التراث الثقافي والأدبي العالمي. بل حتى أن هناك برامج يشترك فيها الزوج والزوجة أو الأسرة بكاملها طلباً لتكامل أكبر بين المصالح.

هل تعتقد التوازن ضرورياً للقيادة؟

هل تنظر مؤسستك التي تعمل بها حالياً، إلى التوازن كشيء إيجابي؟

بأي شكل من الأشكال؟

هل أنت في وضع تنظر فيه إلى التوازن كشيء إيجابي للمستخدمين

المرتبطين بك؟

التفاعل العملي والميادين الأخرى:

هناك فرص إيجابية متضمنة في تحدي التوازن. أحد نماذج هذه الفرص تكمن في حقيقة أن هناك فوائد ودروس هامة يجب تعلمها ونقلها من ميدان ما إلى الميادين الأخرى.

تأثير العمل على الحياة الشخصية:

تحدث العديد من القادة الذين قابلناهم عن التأثيرات الإيجابية لحياة العمل على حياتهم الشخصية. وقد ذكر معظمهم أن العائدات المالية للتقدم الفردي: الوصول إلى «الأشياء الجيدة» في حياتهم الخاصة، نوع العائلة والبيت الذين يرغبونه فعلاً، وتعليم الأطفال، وهكذا. كما تضمنت لبعضهم الآخر فرصة للسفر إلى الخارج والتعرف على أجزاء هامة من العالم. وفرصاً لدمج الرحلات العائلية مع مهمات العمل في أماكن خاص.

وذكر بعض الذين قابلناهم أيضاً، فرصاً لعقد صداقات مهمة ومعارف متميزين، يمكن اللجوء إليهم وطلب العون منهم عندما يتطلب الأمر ذلك.

تأثير الحياة الشخصية على العمل:

لم يكتب في السابق الكثير عما يمكن أن تقدمه الحياة الشخصية من فوائد للحياة المهنية، على كل حال أجريت دراسات حديثاً في «مركز القيادة الخلاقة» عن التفاعل بين الدورين المختلفين (الحياة الشخصية والحياة المهنية) وتأثيره على التطور الشخصي والمهني لنساء حققن إنجازات عالية المستوى (رودرمان، أولوت بنزر، وكينج، 1999). وتشير النتيجة أن الدروس المستفادة في أحد مظاهر الحياة ينعكس على المظاهر الأخرى. وقد جرى تحديد ست مهارات وفوائد هامة استخلصت من الحياة الشخصية للنساء كان لها تأثير كبير على عملهن:

1. المهارات المتبادلة: لقد اكتسبن خبرة في تفهم دوافع، واحترام الآخرين.

2. معالجة واجبات متعددة: كنتيجة للخلط بين الواجبات الشخصية، رسم أهداف الأسرة، إلى آخره، فالنساء قادرات على تحمل واجبات متعددة بشكل فعال حتى في العمل.

3. مهارات القيادة: تزود فرص القيادة في الجمعيات المختلفة والمنظمات التطوعية المرء بدروس عن القيادة في مجال العمل.

4. الفوائد النفسية: الشعور باحترام الذات والثقة بالنفس التي نمت في حياة النساء الشخصية فمنحتهن الثقة بقدراتهن المهنية.

5. نصائح الآخرين ودعمهم العاطفي: لقد ساعد دعم العائلة والأصدقاء النساء على النجاح في العمل.

6. الخلفية والفوائد الشخصية: متابعة الاهتمامات الشخصية وتقاطع الخبرات والخلفيات الثقافية أو التجربة الثقافية أضافت شيئاً ثميناً لعمل النساء.

وغالباً ما تضاف قيمة أكبر على ما يتعلمه المرء من خلال العمل، ولكن الدروس المستفادة من الحياة الشخصية ثمينة أيضاً. والأمر هنا أن يعي المرء هذه الدروس الهامة ويحولها إلى رأسمال له وقد وصفت إحدى المسئولات تكامل التعلم بينها وبين زوجها أنه أدى إلى اكتسابها أسلوباً قيادياً أكثر مرونة في العمل:

في الشراكة التي أعيشها مع زوجي أعتقد أننا عقدنا صفقة متوازنة تتعلق بالأدوار القيادية. وقد استطعنا أن نخلق توازناً بيننا بشكل جيد جداً، إلى درجة أن كل واحد منا حقق قدراً من التكيف مع طابع الآخر ومتبنياً لبعض الصفات الشخصية. كنت امرأة تميل أكثر إلى النمط الانبساطي من الناس بينما زوجي أقل انفتاحاً. ولكني وعبر السنين. اكتشفت فائدة أن لا يكون المرء انبساطياً إلى هذا الحد، واكتشف زوجي أنه من المفيد أن يكون الإنسان أكثر انفتاحاً.

ما هي الآثار الايجابية التي تركتها حياتك الشخصية على حياتك العملية.
ماهي الآثار السلبية التي تركتها حياتك العملية على حياتك الشخصية.

التوازن، السيطرة، الوالدية

يمكن لموضوعين رئيسيين شخصيين أن يكونا أساسيين في اهتمامك بالتوازن. الأول هو التنافر بين السيطرة، والمودة. وغالبا ما يشكل الأمر مشكلة للرجال، وقد يكون أحيانا مشكلة للنساء أيضا. أما الموضوع الثاني فهو الوالدية، وهي مشكلة غالبا ما تشكل تحديا للأمهات، ولكنها تزداد أهمية للآباء أيضا.

السيطرة مقابل المودة:

كيف يحدث أن شخصا ما يملك الذكاء وقوة الإرادة وينجح في إدارة الملايين من الدولارات في مؤسسة ما، ثم لا يكون قادرا على إدارة حياته الخاصة، أو يؤسس حياة متوازنة مزدهرة؟ لماذا ينظر مثل هذا الشخص قوي الإرادة إلى حياته الخاصة بأنها محكومة بقوى خارجية؟.

ويمكن للقيم المؤسسية، والمعايير، وأنظمة العائدات المالية أن تفتح السبيل إلى عدم التوازن. يكرس المسؤولون والمدراء وقتا متزايدا وطاقة أكبر للعمل، تسوقهم المكاسب الطبيعة وآمال الحياة العملية ربما لكسب تميزا أكبر، أو للوصول إلى الغنى. وهذا يؤدي إلى مكتسبات أكبر، ومسؤولية وبالتالي إلى ضغط ليقدم عملا أكثر. وعندما تضيق به الدائرة، يهمل المدير بشكل متزايد عائلته أو المظاهر الأخرى من الحياة الشخصية، وخاصة إذا افتقد الدعم العاطفي الذي يؤمنه له العمل. وغالبا ما ينكر المدراء انعدام التوازن هذا، إلى أن تنفجر الأزمة في حياتهم.

ولكن هل المؤسسة هي المصدر الوحيد للضغوط؟ نحن نرى أن احتياجات القائد، ورغباته، ومساراته يمكن أن تفسر بشكل هام انعدام التوازن لديه في توزيعه للوقت والطاقة. إنما يمكن انعدام التوازن هذا أن يكون مجرد نتيجة، أو عرضاً لمسألة أعمق من ذلك.

وفي كتابه (قانون التوازن، 1993)، المستند إلى دراسة نوعية حياة عدد من المدراء الكبار استنتج جون كوفو ديموس ما يلي:

يميل المسؤولون والمدراء والذكور منهم خاصة لأخذ توجه في الحياة الذي يمكن وصفه وكأنه جوع للتسلط والسيطرة وتجنب للمودة والحميمية. «الجوع للسيطرة» ويتصف الجوع للتسلط بالتأكيد على إتمام الواجب، عن طريق النظر للآخرين وكأنهم مجرد أدوار عمل، أو مساعدين، أو أدوات لأداء العمل وتنفيذه، وكذلك بالاعتماد على التحليل العقلي في اتخاذ القرارات. «أما تجنب المودة» فيتصف بنقص نسبي في التعاطف والحنان وعدم الاهتمام بمشاعرنا ومشاعر الآخرين، وعدم الاستفادة من التجربة، وخشيته من النقد، وضعف الثقة بالذات والخوف من الاتهام بعدم الجدية والعفوية.

ويرى كوفو ديموس أن الضغوط المؤسسية تضخم الصيغ الشخصية. فالمؤسسة تشجع تركيز الوقت والطاقة على العمل. كما أنها تكافئ على السيطرة وتعاقب على المودة:

ينظر عموماً إلى خصائص القيادة - الموجهة - مثل الطموح والثقة، والقوة، والعدوانية، الاستغلال، والتفاؤل، كإنجاز لتأثير الفرد. وفي المقابل يُنظر إلى المودة - الصفات الحسنة الموجهة - مثل طلب المساعدة، التعبير عن المشاعر والشكوك - كون المرء غير جاد، وإظهار التعاطف والحنان وكأنها تقف في الطريق، وهكذا تجرد هذه الخصائص من قيمتها، ويشجع المرء على عدم التحلي بها (ص7).

وعندما نعترف بهذا التوتر. نستطيع أن نرى بسهولة أكثر مدى الاهتمام الذي أُعطي إلى مكان العمل، أكثر من الحياة خارج العمل، وعلى الرغم من أن دراسة كوفو ديموس قد بنيت بكاملها تقريبا على الخبرة وقيم المسؤولين الذكور، فنحن نتوقع أن تواجه النساء هذه الصراعات تماما بشكل مواز لتحركهن المتزايد المراتب الإدارية العالية. ادرس هذه التعليقات الصادرة عن إحدى اللاتي قابلناهن:

في الصيف، مرت بي حالات، كان زوجي يطلبني فيها الساعة 8،30 أو 9 (مساء)، ليسألني: هل ستحضرين إلى البيت؟ وفي الحقيقة فإنني أفقد الإحساس بالزمن تماما لأنني فعلا أستمتع بما أعمل. كنت أنخرط في عملي وأجد فيه شيئا من الطرف. ولكنني عندما كنت أسمع ابني يخبر أصدقاءه بأن الطريقة الوحيدة التي يستطيع أن يتصل بي هو عن طريق (البيجر). عندها أعرف أنني أفرطت في العمل وأن عليّ التوقف، لقد كان درسا قاسيا لي.

هل تجد نفسك متورطا في مثل هذه المواقف؟

هل تجد فوائد أكبر في إنجاز واجباتك؟

هل هناك أوقات أو طرق كانت فيها قيم التسلط يمكن أن تكون عامل مقاومة للقيادة المنتجة؟

هل هناك أوقات أو طرق كانت فضائل المودة فيها تفيد أيضا القيادة؟

الوالدية

عندما كنا نسأل المديرين عن مقدار الثمن الذي يدفعونه في عملهم، كان الجواب النمطي يتصل بكثرة العمل والتضحيات العائلية. وقد أعطينا أمثلة عديدة في الفصل الثاني. وفيما يلي مثال آخر للشعور بالضغط:

«إن دائرة العمل الصغيرة، هي تقريبا أكبر من حياتي العائلية بتسع

مرات... مع انعدام حياتي العائلية... لذلك كان علي أن أجد طرقاً لتحسين هذا الوضع... كان علي أن أجد وقتاً لنفسي، ووقتاً لعائلي. لقد كنت أشعر أنني مستنفرة 24 ساعة في اليوم... وحتى في أيام العطل لم يكن هناك عطلة».

أحد المستجوبين كان لديه أشياء تقع تحت سيطرة أفضل في تلك اللحظة، ولكن ليس بدون ثمن. فعندما سئل: في هذه اللحظة بالذات، وبكونك مساعد مدير، ألا تضع بصرك على منصب مدير، أو أعلى، نائب رئيس مثلاً أو ما شابه، في مؤسستك. أجاب المدير:

كلا. سأكون معكم أميناً تماماً في جوابي. لا أريد أن أتخلى عن أسرتي في هذه المرحلة أنا أعرف ما يحتاج الآخرون في منصب نائب الرئيس أن يتخلوا عنه، وأنا فقط لست راغباً في تقديم هذه التضحية.

لقد كتب الكثير حول مسائل التوازن عند الأمهات وفي بعض الحالات، وليس كلها، وجدنا لدى الأمهات جدول أعمال أكبر مما لدى الرجال في إيجاد حياة صحية في توازنها ولأسباب عديدة سياسية واجتماعية ونفسية، يتوقع من الأمهات ويراد لهن، أن يحملن أكثر من نصف العمل الوالدي، وهذا يجعل أي عمل أو مهنة مشكلة أكبر. أما الدور القيادي أو الطموحات فتجعل الأشياء حتى أكثر صعوبة.

سألنا مديرة الموارد البشرية في إحدى الشركات: ماذا يعني أن تكوني «قائدة» في مؤسستك. فكان جوابها «إنه يعني أنه ربما ليس لديك حياة عائلية».

وقد سمعنا واحدة من أكثر القصص تعاسة من امرأة تتحمل مسؤولية منصب مبيعات دولي في شركة فورتشن 500.

قالت لنا: أن الثقافة المهيمنة تجبرها أن تكره المعركة بين العمل والبيت:

إنني أنفق الكثير من جهدي ليبدا الأمر وكأنني أؤدي الأشياء كما يؤديها أي شخص آخر، ولكنني لست كذلك فأسلوب حياتي مختلف جداً... فلدي قيود لا أظن أن بقية الناس يعانون منها. وسأحتاج إلى جهد كبير لتغطية ذلك... وإلا لنظر الآخرون لي وكأنني افتقد المرونة، وهذا أمر متعب. فعلاً (أما وقد نفذت طاقتي ولكي أجعل عملي يبدو طبيعياً فإنني أعمل في الليل، أو أسافر في أوقات شاذة، أو باصطحاب ابني إلى المطار بحيث يستطيع زوجي أن يتلقاه).

وكذلك يحارب الآباء العاملون ليوافقوا بين واجباتهم الأبوية ومتطلبات المهنة. وقد أعطيت هذه المسألة الكثير من الاهتمام. وتروي قصة الغلاف في عدد حديث من مجلة «فوربس» التي حملت عنوان «التعامل مع كآبة والدي».

يريد اتحاد أمريكا المتحدة من هؤلاء الآباء أن لا يشغلهم شيء عن العمل، بينما تقول القصة: أن «عائلاتهم تريد لهم في البيت» وقد جسمت القصة اعترافات مدراء مسؤولين رئيسيين بأن ضغطاً متوازياً يصدر عن البيت والعمل معاً حسب الآمال والمسؤوليات، (جروفر، 1999).

وهناك أيضاً كتب جيدة ترد إلى الذهن تحمل عناوين مثل: عمل الآباء: استراتيجيات جديدة للتوازن بين العمل والعائلة (ليفين، 1997)، وكتاب شجاعة الآباء: ماذا يحدث عندما يضع الرجال العائلة أولاً (ليفين، 2000). كان مقر العمل ومازال سبباً في عدم قدرة الآباء على الانصراف على بعض حياتهم الخاصة ومازالت الحوارات حول هذه المسألة تجري في الزوايا الجانبية وبصوت منخفض.

وقد أوضحت مؤشرات هامة ورطة الرجال مثلاً:

فقد أعطتهم القوانين وأحكام القضاء، حماية لترك العائلة بسبب العمل. ولكن هذه التغيرات لم تغير بالضرورة وضعية عقول الرجال أنفسهم، أو التوقعات الاجتماعية حولهم. وفي منتصف عام 1998، حصل نصف مليون

رجل على إجازة أبوة مقابل $\frac{1}{4}$ مليون امرأة حصلن على إجازة أمومة في ظل رعاية القانون الفيدرالي للإذن العائلي والصحي. أين إذن ما تبقى من آباء؟ بعضهم مازال يقوم بعمله السابق وآخرون يراوغون ويستخدمون أوقاتهم الإضافية بطريقة غير شرعية بعيدا عن العائلة ويقول جيمس ليفين (1997)، في كتابه الآباء العاملون أن تقدما كبير مازال يجري في الخفاء. وخشية أن يوسموا بأنهم قعودين، يجمع الآباء ما بين أيام الإجازة وأيام الإجازة المرضية لإيجاد وقت مغادرة عندما يولد طفل في العائلة. وحتى بعد سنوات إذا أرادوا أن يحضروا مسرحية مدرسية، فإنهم يندفعون نحو المكتب تحت غطاء حضور «اجتماع طارئ».

يمكن أن تضع القوى الاجتماعية كلا الجنسين في ملعب واحد، وتتضمن هذه الحقيقة (عقداً نفسياً جديداً). يضعف المقولة القديمة (الإخلاص من المهد إلى اللحد).

وتزداد الآمال بأن تنفيذ العمل سيصبح أكثر شخصانية.

ويبدو أن (الجيل x) والجيل الذي تلاه (الجيل y) ينظران إلى النجاح المؤسسي كعنصر واحد في مهنة متبدلة طويلة الحياة وبأن تكامل القيم ومرونتها حول العائدات المالية، أملنا أن يصبح الأمر أكثر سهولة.

إنجاز التوازن

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

وتحسين التوازن صعب بشكل عام، وتميل الحلول لتكون موحدة، ولا تستطيع أن تنسخ طريقة شخص آخر في العمل. والجواب يكمن في داخلك أنت، وأنت بحاجة لأن تجد في داخلك شيئاً ما خاصاً بك، شيئاً يمثل فعلاً

مركز الثقالة لديك مكاناً تتجمع كل الأمور فيه، مكاناً هو الصواب لك في هذه النقطة من حياتك. وهذا يمكن أن ينبثق من اجتماع كل كفاءاتك، وقيمك، وعلاقاتك، وتجاربك.

تحقق مجدداً من قيمك

قبل أن تبشر بالقراءة حول الاستراتيجيات الخمسة لإنجاز التوازن... أعد النظر بتمرين القيم الوارد في الفصل الرابع. لاحظ كم من القيم التالية قد صنفتها تحت بند «دائماً»، وتحت بند «غالباً»: التوازن، المجتمع، العائلة، الصداقة، الحب، اللياقة البدنية. لاحظ أين جرى تصنيف هذه القيم في علاقتها بالقيم الأخرى: الإنجاز، التقدم، الوفرة، السلطة، المنزل. في بعض الحالات، يمكن لهاتين المجموعتين من القيم أن تكونا منسجمتين، إنما يمكن لهاتين المجموعتين أن يتنافرا بشكل أكبر مع ازدياد مسؤوليات الناس.

ما هي علامات التوازن أو عدم التوازن التي انعكست في تمرين القيم. كيف تعاملت في الماضي مع هذه الصراعات.

خمس استراتيجيات لإنجاز التوازن:

يوجد خمس استراتيجيات على الأقل لإنجاز التوازن (انظر الجدول 6 - 1)، إنما لكل واحدة منها عدة تفرعات.

التكامل: ربما كان التكامل التوجه الأكثر شمولاً. ويعني أن تكون الاحتياجات والنشاطات المختلفة في حياتك متداخلة. والفكرة هي أن تعرف وتحدد ما تريده فعلاً في كل ميدان من ميادين حياتك، ثم تصمم جزءاً من حياتك تستطيع فيه أن تنجز أهدافك بطريقة متكاملة ومن النظرة الأولى، يمكن أن يظهر التوازن والتكامل كنفقيين. وينظر إلى التوازن غالباً، على أنه

خطوط ترسم بين العمل والعائلة والحياة الشخصية. إذن فأنت أبرمت عقوداً مع ذاتك ومع الآخرين حول مقدار الوقت الذي ستكرسه لكل من هذه المساحات المختلفة من حياتك. وعندما تبدأ بتحقيق التكامل، تصبح الخطوط غائمة. وفي رأينا يمكن لهذا الغموض أن يكون مفيداً في إنجاز التوازن.

الجدول (6 - 1) الاستراتيجيات للحصول على التوازن

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

يصف الكاتب ستيفن كوفي في كتابه: العادات السبع للأشخاص المؤثرين جداً (1989)، نموذجاً للتوازن المتكامل للأفراد والمنظمات كتجديد مستمر عبر أبعاد أربعة: جسدي، عقلي، روحي، وعاطفي اجتماعي «إن المنظمات والأفراد الذين يعترفون بكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة في هيكليتهم أو هدفهم يحصلون على إطار عمل قوي لتجديد التوازن» (ص 303). وتتضمن الفكرة أن تضع أهدافاً عالية المستوى في كل من هذه الأبعاد الأربعة، ثم تصل إليها جميعاً. ويرفع الأناس الذين يتبعون استراتيجية التكامل شعاراً: «توجه نحو الذهب». و«افعل ما تحب... والأموال ستندفق». ويؤيد أحد المسؤولين التكامل بقوله: «ستكون في قمة الراحة عندما تكون دائماً على طبيعتك، أكثر مما لو كنت شخصاً ما في حياتك الشخصية، وشخصاً آخر في حياتك العملية».

ونقيض التكامل هو التقسيم، وهي خلق أو تحقيق حواجز اصطناعية تفصل بين مجالات حياتك المختلفة. وقد وصف أحد المستجوبين الذين خضعوا للمقابلة هذه النتيجة المستخلصة من عملية التقسيم، وآثارها المحبطة بقوله:

ما أميل لعمله هو أن أحاول تنظيم حياتي المهنية المترابطة جدا جدا. فالساعة العاشرة وخمس دقائق هي وقت تقبيل الزوجة. وأجد أن علي أن أتخلى عن اختياراتي أكثر وأكثر، محاولاً أن احتال على هاتين الحاجتين المتصارعتين دائماً. وقد صرت مبدعاً تماماً: «حسناً، لو فعلت هذا، وبرمجت هذا الاجتماع هنا وكل شيء في الوقت المناسب إذن لاستطعت إنجازه، ثم أطفأت كل الأنوار واستطعت أن أحضر الحفل الراقص» وهكذا فهناك دوماً توتر وضغط متصلان بمحاولتي التلاعب.

وتقول استراتيجية التكامل أن عزل الميادين بعضها عن بعض والتقسيم الحاد يتعارضان دائماً مع الإنتاج. وهكذا يشجع التكامل إلى تسهيل العقبات كاللجوء للعمل في البيت، رغم قدرتك على العمل في المكتب مصطحباً أطفالك، أو إجراء الاتصالات الهاتفية الشخصية أثناء وجودك في المكتب، أو دمج مهمات السفر المأجورة مع الإجازات الشخصية. أما اليوم فقد أسقط العاملون وأرباب العمل على حد سواء هذه الحواجز المصطنعة - مثلاً: يبدو كل شخص الآن أنه «يعمل من البيت» على الأقل بعض الوقت إن لم يكن كله.

ولا نقول أن العزل والتقسيم ليسا صحيحين - إنهما صحيحان. إذ يستحق كل عنصر في حياتنا اهتمامنا الكامل إنما في الوقت المناسب. ويجب أن تكون الحدود والحواجز مرنة، تتيح فرصة القفز فوقها عند اللزوم. ويمكن للقفز فوق الأدوار الشخصية، والأدوار المهنية، أن يساعد على إنجاز التوازن والمرونة. فمن المعقول أن تصطحب العائلة في رحلة عمل والقيام ببعض

النزهات في الأوقات الحرة. وعرفنا بعض النسوة اللاتي كن يسافرن في مهمات عمل مصطحات معهن طفلهن ومرييته فلا يعاني من ألم الابتعاد عن أمه.

ويعتبر التكامل الموضوع الرئيسي في كتاب (تخطيط الحياة المتكاملة) للباحثة صاني هانسن (1997). وتتحدى هانسن: التخطيط التقليدي ذو البعد الواحد للمهنة. مقارنة الناس مع الأعمال - فهي تشعر بأن الحياة تقدم للمرء فرصة الانتقال بين العديد من المهن وترى أن المهنة الواحدة لا تصمد كثيراً لوقت طويل. وتؤكد على الحاجة لربط العائلة بواجبات الوالدين والتعليم العام والخاص، وأوقات الفراغ، وساعات العمل. نعني بالعمل: جهداً غنياً منتجاً يمتد طيلة العمر أكثر مما هو عمل محدد أو دور مهني.

وكانت هذه المسألة قبل القرن العشرين (التي مازالت قائمة في بعض الثقافات)، كانت غير ملائمة للعائلة بكاملها تعمل معاً في مزرعة أو مشغل أو دكان وينام أفرادها حيث يعملون. ولا يحتاج الأزواج أن يُسألوا عند العشاء. «كيف كان يومكم؟» لقد تعلم الأطفال مباشرة ما الذي فعله الوالدان ذلك اليوم وكيف فعلاه. إلا أن العالم ابتعد كثيراً في القرن العشرين عن هذا النموذج نحو فضاء حياتي أكثر تقسيماً مبنياً على التغيير، مكان المكتب، برامج السفر والتموضع في مكان جديد. ربما تعيد تكنولوجيا القرن الحادي والعشرين عقرب الساعة إلى الخلف.

بالطبع، لا يمر التكامل دون مشكلات. ومحاولتك تلبية حاجتين في وقت واحد، قد لا نستطيع تلييتهما معاً أو تلبية أحدهما إلى درجة مرضية. فاصطحاب طفل في رحلة عمل قد يكون ممكناً لأم ذات مسؤوليات مهنية، ولكن الطفل الذي اعتاد أن يتلقى رعاية أمه خالصة له وغير مجزأة، قد لا يتقبل هذا الوضع باعتباره فرصة ثمينة ومتفردة أو حتى تستحق التقدير.

أين تجزء حياتك؟

أين الحدود التي تحب أن تليينها قليلا؟

ما هي نماذج التكامل التي جربتها سابقا؟

ماذا كانت النتيجة؟

هل هناك مساحات في حياتك يمكن أن تصبح أكثر تكاملا؟

كيف يمكن لهذا الإجراء أن يدفع بحياتك إلى الأمام؟

هل جربت صيغة للتكامل فلم تكن مفيدة لطرفي المعادلة؟

كيف يمكن لهذين الطرفين أن يكونا أكثر فائدة؟

الاختصار: هناك الكثير جدا مما يستطيع الإنسان فعله في حياته، وبالتأكيد، هناك الكثير مما يستطيع المرء أن يفعله الآن وفورا. إن الغالبون لا يتسع إلا لأربعة أكواب. من منا لا يعرف شخصا ما يحاول ببساطة أن يعمل الكثير؟ من منا لم يشعر بشيء من العجز أمام تلك التصرفات عالية المستوى والتي لا تناقش. إن تضيق قائمة الأشياء المهمة أو اختصارها ربما كان هو الطريق لحياة أفضل.

وتضيق هذه القائمة يعني أن تقوم ببساطة بنزعه إلى مكان ما، تتخذ قرارات تتعلق بحزمة من الواجبات والأهداف والعلاقات، والآمال (آمالك وآمال الآخرين). نحن جميعا بحاجة لأن تنظف مقاصير أدمغتنا مرة كل حين. ونفعل ذلك غالبا عند النقلات الكبيرة (أعياد الميلاد - ديكور جديد - ترقية - وهكذا)، وعندما نواجه مشكلات صعبة أو خطيرة (نقد لاذع، فشل، اضطراب عائلي، مرض) عندها تصبح الإجراءات التي تجعل التنظيف مستمرا، أكثر أهمية وقدرة على الإدارة، وأسهل على التكامل.

ويمكن لتضيق القائمة أن يساعد في مستوى أعمق أيضا. اختار بعض

الناس أن يبقوا دون زواج لأسباب من بينها رغبتهم في تكريس الكثير من حياتهم لعملهم. البعض الآخر يتزوج ولكنه يختار أن لا ينجب أطفالاً... وفي العديد من الزيجات، يحمل أحد الزوجين طموحات شخصية كبيرة، في عمل يستهلك وقته كله، إلى درجة يواجه فيها الطرف الآخر تحديات أكبر.

ويمكن أن تجري الاختيارات في ميادين أخرى. فلربما كان من المهم أداء الشعائر الدينية، ولكن ذلك لا يعني أن تقبل أن تكون شماساً أو رئيساً لرهبة ما. وربما كان مثالياً أن تذهب إلى النادي الرياضي خمس مرات في الأسبوع، ولكن استخدامك الدراجة الثابتة يومان أو ثلاثة في الأسبوع قد يؤدي إلى نتيجة طيبة. والترقية إلى منصب نائب مدير المبيعات الدولي قد تكون أمراً جيداً إنما، قد لا تتناسب مع كل شيء يسير في حياتك.

وقد شرح لنا أحد المسؤولين كيف دبر مسألة تضيق الممارسات:

لقد حاولت أن أحذف من حياتي الكثير من الأشياء، وأن أصرف وقتي على أكثر الأمور أهمية، وأن أقول لنفسي وأنا بمنتهى الوعي «حسناً، هل تعتقد أن ذلك صفقة رابحة؟ إذاً افعل ذلك، وذلك يعطيني وقتاً كافياً لأعمل الأشياء الأكثر أهمية لي. لقد كنت دائماً نشيطاً في أمور كثيرة مختلفة، ولكنني غالباً ما أرجع لمعالجة الأمور الأكثر أهمية لي.

تركز استراتيجية التضيق على أداء الأمور التي تستطيع الاحتفاظ بها فقط. وأداء الأشياء بشكل جيد قد يكون أكثر أهمية من عملها حسب المقولة ليس بالامكان أفضل مما كان.. يشكل هذا التصور رأياً معقولاً تدعمه الأبحاث. وقد افترضت دراسة أجراها دونالد ريتزس واليزابيث ماتران (1994) شملت رجالاً ونساءً وجود علاقات بين تراكم الأدوار وتقدير الذات. ومع أن تراكم الأدوار لوحده أظهر عدم وجود علاقة هامة بينما ظهرت هذه العلاقة بين أداء أدوار العامل والزوج والوالدين وبين تقدير الذات. وبكلمات

أخرى. إن التصرفات المختارة، وليست الأدوار المتركمة العمياء هي التي تقود إلى نتائج ايجابية.

ما هي أكثر نشاطاتك أهمية.
 ما هي النشاطات التي تحرص عليها إلى درجة تفوق أهميتها الحقيقية لك؟
 ما هي الواجبات، والأهداف، والعلاقات، والآمال التي يمكن لك أن
 تتخلى عنها أنت والآخرين في مفهومك؟
 أين تستطيع أن تتصرف بشكل كامل عن طريق إشغال نفسك بواجبات أقل؟

الوسطية: تعديل الآمال طريقة أخرى لاحترام الممارسات. وخاصة عندما لا يكون هناك خيار آخر غير إسقاط أحدها أو أكثر. ولا شك أنك سمعت المثل القديم، «الحكمة في الاعتدال». ويعني الاعتدال في حياتك أن تخصص وقتاً لكل مجال من مجالات حياتك دون أن تفرط بالإهتمام بأحدها على حساب الأخرى. أوجب أن يكون التقرير كاملاً غير منقوص؟ أوجب أن يكون في عيد ميلاد طفلك كل طبل ومزمار؟ أعليك أن تمسك بقيادة كل مشروع؟

وقد سألنا المسئول الذي تحدث في هذا الفصل عن تضيق المساحة، عن الاعتدال فأجاب:

عقدت مع زوجتي اتفاقاً أن لا أعمل بعد الساعة السادسة مساءً. وإلى أن تحين تلك الساعة، أخصص وقتي كله للعمل. وأنا أتوجه إلى عملي مبكراً، وهذا أمر لا بأس به لأنه لا يأخذ من وقت العائلة شيئاً. وعندما أخرج مبكراً، فإنني أوي إلى فراشي مبكراً أيضاً. ولكنني نادراً ما اصطحب معي عملي إلى البيت. وعندما يكون لدي مشروع علي أن أعمل به في عطلة الأسبوع - وهذا أمر نادر جداً جداً - فإنني أتوجه إلى مكتبي في صباح يوم العطلة. وأنجز عملي

وأعود إلى البيت ضحى ذلك اليوم أو وقت الغداء على الأكثر - ثم أكرس ما تبقى من الوقت للعائلة. وأعتقد أن هذا المخطط قد ترك أثرا كبيرا طيباً على الحياة العائلية.

يحمل بعض الناس افتراضاً خاطئاً حول أي شخص يروونه ناجحاً في تحقيق التوازن بين حياته المهنية ونشاطاته الأخرى. فمنهم من يفترض أن هذا الرجل لا يؤدي عمله بشكل كامل، ولا يرغب أن يكون عضواً يكرس نفسه لفريق العمل المشترك. بل قد يتهمون به بأنه يأخذ من المؤسسة أكثر مما يعطيها، ويقولون:

إنه رجل متحرر من الأعباء. وقد ظهر خطأ هذا الافتراض بشكل جلي في الأبحاث التي أجريت، حيث تبين أن المدراء والقادة الذين يقومون بأدوار جيدة خارج العمل غالباً ما يكون أداءهم في العمل أفضل من أولئك الذين يعملون كل الوقت بشكل جنوني. إنهم يعملون، ويعملون، ويعملون.

نحن نقترح أن يكون واجبك هو أن تحدد مجموعة معينة من الأدوار وتستثمرها كي تساعدك على تحقيق رفاهك النفسي، وإدراكك لذاتك، وزيادة فاعليتك في العمل.

هل لديك نشاطات بارزة متعددة؟

أيمكن تعديل بعض هذه المشاركات؟

هل تعلق الآن آمال كبيرة على بعض المشاركات وهل يعلق الآخرون

آمال كبيرة عليك؟

ما هو الأمل الأكثر واقعية؟

التتابع أو التسلسل: تقول هذه الاستراتيجية: «نعم، تستطيع أن تملك الأمور كلها (أو كلها تقريباً) ..، إنما لا تستطيع أن تملكها جميعاً في آن واحد» ولا يعني تصنيف المطالب حسب الأولويات الإقلاع تماماً عن

الخيارات، بل الأحرى القيام بالأعمال التي لها الأولوية. وقد اتخذ أحد المسؤولين الذين تحدثنا إليهم تصورا مغللاً:

«أقول دائماً أن شهري أيلول وتشرين الأول (ديسمبر وأكتوبر) شهران سيئان عائلياً، لأنني أكون مشغولاً جداً في العمل. أما تشرين الثاني وكانون الأول (نوفمبر وديسمبر) فهما شهران عائليان عظيمان، لأنني لا أكون مشغولاً جداً. وهكذا تفهم أسرتي هذا الأمر جيداً».

ويحمل التسلسل بعض الأخطار، فوضع أمر ما جانباً إلى وقت لاحق، قد يعني أنك لن تفعله أبداً. إذ قد تحدث الكثير من الأمور: تسلسل جديد من الأولويات الهامة، المرض... وهكذا. ومن المحتمل أن ما تعتقده هاماً جداً اليوم، قد تتناقص أهميته فيما بعد.

تبدأ العديد من المؤسسات كل عام مناقشات لوضع الميزانية الجديدة مع قائمة طويلة من الرغبات عن مشاريع جديدة، ومشاريع أساسية، وتوسع في عدد العاملين وأهداف أخرى مرغوبة. وعندما يبدأ المجتمعون النقاش بين الاستراتيجية والواقعية، تبدأ قائمة الطلبات والرغبات بالتقلص. من المفيد أن نبدأ بقائمة طويلة، ومن المفيد أيضاً أن تختصر هذه القائمة كي تصبح مناسبة في جهد متكامل واحد.

وتدلنا خبرتنا في عالم الأعمال أن حوالي نصف البنود التي أسقطت من القائمة أو اختصرت قد عادت إلى السطح أخيراً في صيغة مشابهة أو معدلة. أما النصف الثاني الذي اختفى، فقد سقط دون أسف كبير عليه. فهل هذه نتيجة سيئة؟.

ما هي أهدافك المهنية وأهدافك الشخصية الأخرى التي تحب أن تصنفها في قائمتك حسب أهم الأولويات؟

ما هي الأهداف القليلة التي تستحوذ على معظم تفكيرك وجهدك الآن،
 قبل الأهداف الأخرى؟
 هل هناك أهداف في القائمة يمكن أن تحذفها أو تنقلها إلى أسفل
 القائمة دون أن تسبب أذى؟
 أي نوع من التوازن بين عملك ومناحي حياتك الأخرى نتج عن هذا
 الخط من التفكير؟

إضافة مصادر ووسائل دعم أخرى: تتضمن الاستراتيجية الأخيرة إضافة
 موارد جديدة لتحقيق إنتاج أكبر. فإذا كانت أهدافك مهمة، ولا يوجد طريقة
 لإسقاطها فاسع إلى تعديلها، أو وضعها جانبا إلى وقت آخر، تستطيع فيه
 زيادة الموارد.

وفيما يلي بعض الطرق لأداء ذلك:

- خصص ميزانية أكبر.
- زد عدد العاملين، دائمين أو مؤقتين في البيت أو العمل.
- اقترب من الناس الذين يملكون ما تحتاجه.
- اشرك زملائك في تأمين الموارد.
- تخلص من العقبات والعوائق.
- حرر الموارد المستخدمة قليلا
- استأجر أجهزة وخدمات إضافية لتساعدك في واجباتك الشخصية.

ويمكن للموارد أن تضم أسطولا من الليموزين أو سيارات مستأجرة
 متواضعة، والموارد تعني كل أنواع الناس. وقد لا يساعدك هذا على تحرير
 وقتك الخاص فحسب، بل قد يتضمن منافع للآخرين، والسؤال الحقيقي هو
 كيف تستطيع أن تستثمر هذه الموارد لتساعدك في كل الميادين، وليس في

تحسين أدائك في العمل فقط .

ما هي الموارد التي تعطيك توازناً أفضل؟ ولماذا؟
أية وسائل وردت في النص أعلاه تستخدمها حالياً؟
ما هي الوسائل الأخرى التي يمكن أن تستخدمها لتحقيق توازن أفضل
في حياتك؟

بداية البدء بتحقيق التوازن:

في هذه النقطة نود أن تبدأ برسم صورة عن العلاقات الداخلية بين عالمك المهني وحياتك الشخصية. ونحن نستخدم مسألة الدور القيادي كنقطة مركزية تدور حولها المسائل الأخرى، وكيف ستتلاءم مسؤولياتك القيادية المتواصلة، أو المفترضة، أو المتزايدة، أو المتناقصة، مع كل الميادين الأخرى ومصالحك الحياتية.

ولتبسيط الموقف، تتركز أسئلتنا حول القيادة في العمل التي يمكن أن تعني ازدياداً في المسؤولية، أكثر من التركيز على القيادة في العائلة أو في المنظمات التطوعية. ولكن كما قلنا في الفصل الأول فإن القيادة في المؤسسات غير المهنية هي مسألة هامة، قد تكون قائداً معيناً في منظمة ما وقائداً من نوع آخر في العمل. ومن المهم أن تأخذ هذا الأمر بالحسبان وأنت تنتقل بين الأسئلة.

إذا قادتك العملية التالية لتقرر أنك لست قائداً أو على الأقل الآن فلا بأس في ذلك. ونأمل أن في طرحك الأسئلة التالية على نفسك. سيكون إدراكاً أفضل لحياتك ككل. وبالطبع لكل شخص قصة ووضع يختلفان عن الآخرين. اقفز فوق أي سؤال لا يتناسب مع وضعك. ضع أسئلة جديدة إضافية يمكن أن تعكس قصتك. وبهدف أن تفكر كيف تستطيع أن تواجه، وتنظم، وتضع الأولويات والمسؤوليات في حياتك، لتتلاءم جميعها في

وحدة شاملة كي تكون أكثر قدرة على إدارتها. بتنفيذ ذلك، سوف تكون أكثر نشاطاً وصحة وتكاملاً. فرداً وقائداً.

نظرة شاملة على الفعاليات الشخصية:

ابدأ بكتابة ما تراه مناسباً، في السطور التالية أو في دفتر مذكراتك التعليمي، عن نشاطاتك وأدوارك، ومسؤولياتك خارج إطار العمل:
الأدوار:

1. أكتب قائمة بأدوارك الحالية سواء كنت أمّاً، أو أباً، زوجاً أو زوجةً، قريباً، أو مساعداً اجتماعياً، صديقاً أو متطوعاً... الخ.

.....

.....

.....

.....

2. ما هي دلالات هذه النشاطات في حياتك؟

.....

.....

.....

.....

3. ما الذي يستهلك معظم وقتك؟ لماذا؟

.....

.....

.....

.....

4. ما هي الأمور التي تأخذ من وقتك النذر اليسير؟

.....

.....

.....

.....

5. ما هي الأمور التي تريد أن تمنحها وقتاً أكبر؟

.....

.....

.....

.....

6. هل تتنبأ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في هذه الأدوار للسنتين
الخمسة القادمة؟

.....

.....

.....

.....

7. ما هو التأثير الذي ستحتمله بمعاني حاجاتك، ووقتك، وطاقاتك،
وهكذا؟.

.....

.....

.....

.....

8. ما هي الفوائد التي ستقدمها مسؤولية قيادية جديدة لأدوارك الأخرى؟
هل يرى الآخرون ممن يشاركونك حياتك مثل هذه الفوائد؟

.....

.....

.....

.....

9. كيف ستؤثر المسؤولية القيادية الجديدة في أدوارك الحالية؟ وهل يرى الآخرون هذا التأثير؟

.....

.....

.....

.....

.....

والآن انظر بتدقيق أكبر إلى بعض علاقاتك، وصلتها بدور القيادة:

العلاقة الرئيسية:

1. هل تقدر زوجتك / زوجك، أو أي شخص آخر هام لك ويحترم اهتمامك بدورك كقائد؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. هل يساندك هذا الشخص ويتفهم أعباء المسؤوليات القيادية الإضافية؟.

.....

.....

.....

.....

3. إلى أي مدى تريد من هذا الشخص أن يسهم في دورك؟.

.....

.....

.....

.....

4. كيف ستحصل على دعمه / دعمها؟.

.....

.....

.....

.....

5. هل يقوم هذا الشخص بأي دور قيادي هام في إحدى المؤسسات؟ وإذا كان الأمر كذلك هل تستطيع العائلة أن تقدم لكليهما الدعم بخطوات عاجلة؟.

.....

.....

.....

.....

6. كيف تتقاسمان مسؤوليات العائلة؟

.....

.....

.....

.....

أدوار الرعاية

1. هل يقيم معك أو بقربك أحد من الذين يحتاجون إلى رعايتك كالأبناء أو الوالدين أو أي قريب آخر بحاجة لمساعدتك؟

.....

.....

.....

.....

2. كيف يغني هؤلاء الأقرباء طاقاتك أو يستفيدونها؟

.....

.....

.....

.....

3. ما هو نوع التأثير الذي تحب أن تمارسه على أسرتك؟ أي نوع من الأب / الأم تريد أن تكون؟

.....

.....

.....

.....

4. ما هي الضغوط التي تشعر بها للقيام بأدوار الرعاية هذه ودورك القيادي؟

.....

.....

.....

.....

5. أي نوع من الموارد يمكنك أن تستخدمها لتساعدك في مواجهة هذه الضغوط؟

.....

.....

.....

.....

.....

6. هل لديك ندم أو دروس من قرارات اتخذتها حتى الآن فيما يتعلق بوقت العمل ووقت العائلة؟

.....

.....

.....

.....

.....

7. ما هي الخطوط الدلالية التي ستستخدمها لاتخاذ القرارات حول الصراعات بين العمل وأدوار الرعاية؟

.....

.....

8. هل تفكر بتأسيس عائلة؟ أي تأثير سيكون لمثل هذا القرار؟

9. في أي عمر هم والداك؟ هل هما في صحة جيدة؟ هل أنت دعمهما الأول اجتماعياً؟

10. في المستقبل هل ستقرب أكثر من والديك، أم سيقتربان هما منك؟

11. أي نوع من الدعم تتلقاه من والديك أو أولادك؟

.....
12. هل سيكونون مهتمين بدورك القيادي؟
.....
.....
.....
.....

أصدقاء:

1. هل تميل لاتخاذ أصدقاء من العاملين معك أو من خارج محيط عملك؟
.....
.....
.....
.....

2. ما هي أنماط الدعم التي تتلقاها من أصدقائك؟
.....
.....
.....
.....

3. كم هي عدد المرات التي تلتقي فيها مع أصدقاء؟ ما هو الدور الذي يلعبه هؤلاء الأصدقاء في حياتك؟
.....
.....

.....
.....
4. هل يعبرون عن اهتمامهم بدورك القيادي؟ هل تبحث هذا الدور معهم؟
.....
.....
.....
.....

العمل الطوعي:

1. أي نوع من العمل الاجتماعي تقوم به؟ ما هو الوقت المخصص لذلك؟
.....
.....
.....
.....

2. ما هي الفوائد التي حققتها من هذا الدور؟ ما هي التكاليف؟
.....
.....
.....
.....

3. هل تستطيع أن توفق بين وقت عملك التطوعي مع الوقت المخصص للعائلة والأصدقاء؟
.....

.....
.....
.....
4. هل تتصور ضرورة تكريس وقت أكثر لهذا العمل الطوعي؟

.....
.....
.....
وبعد أن تلقى نظرة فاحصة عميقة على أدوارك المختلفة لخص كتابة كيف تفيدك في حياتك مسؤولياتك القيادية الحالية أو الإضافية، وكذلك علاقاتك الهامة. لخص أيضا الصعوبات التي ستجلبها لك مسؤوليات قيادية جديدة؟ هل تعتقد أن الايجابي في هذه العلاقات سيطغى على السلبي؟

متغيرات أخرى:

بالإضافة للأدوار في حياتك الشخصية، هناك متغيرات أخرى عليك أن تهتم بها لأنها تؤثر في القرارات التي يجب أن تتخذها حول القيادة. وهناك أربعة متغيرات وهي: الموقع الجغرافي، الصحة، العمر، وضعك المالي.

الموقع الجغرافي :

1. ما هي أهمية الموقع الجغرافي لك؟ إلى أي مدى تثمن الموقع في الفصل الرابع؟

.....

.....

.....

.....

2. هل تحب المكان الذي تعيش فيه؟

.....

.....

.....

.....

3. هل ستحب المكان الجديد الذي ستنتقل إليه فيما إذا استدعى دور قيادي جديد ذلك؟ هل سيكون الانتقال قريباً أو بعيداً؟

.....

.....

.....

.....

4. هل تحب أن تعيش في مناخ مختلف؟

.....

.....

.....

.....

5. أين تعيش أسرتك الكبرى؟ ما هو الوزن الذي تحمله لك؟

.....

.....

.....

.....

6. أين تحب أن تتقاعد؟

الصحة:

1. هل يمكنك صحتك من تحمل ساعات العمل الطويلة والضغط التي يرتبها دورك القيادي الحالي ودورك القيادي في المستقبل؟

.....

.....

.....

.....

2. ما الذي تحب أن تبدله حول نظامك الصحي كي تكون قادرا أن تؤدي واجباتك القيادية المستقبلية؟ هل ستكون قادرا على التلاؤم مع الأعمال الرسمية الإضافية مع المتطلبات الجديدة للعمل؟

.....

.....

.....

.....

3. كيف تتعامل مع مسألة أخذ الإجازات؟ هل تحتاج أن تغير الطريقة التي تأخذ بها إجازاتك بهدف الحصول على مزيد من التخلص من الضغط؟

.....

.....

.....

.....

4. هل تبدو أعمالك المختلفة الحالية أنها ستمنعك من العثور على الطاقة والتركيز اللازمين لتفحص جدياً مصادر اكتئابك أو الضغوط عليك؟ كيف تستطيع تبديل هذه الحالة؟

.....

.....

.....

.....

5. ما هي الحوافز لتحافظ على صحتك؟ ما هي العقوبات التي تحول دون ذلك؟

.....

.....

.....

.....

العمر:

1. كيف يؤثر عمرك في قراراتك؟ هل تهتم بعمرك !

.....

.....

.....

.....

2. ما هو الدور الذي يلعبه عمرك في قراراتك القيادية؟ كم عدد السنين التي تخطط لمتابعة العمل فيها؟

.....

.....

.....

.....

3. ما هو أعلى منصب تريد أن تصل إليه في مؤسستك؟

.....

.....

.....

.....

4. متى تريد أن تتقاعد؟ ما هو مدى قناعتك بهذا الإبحار في العمل حتى تتقاعد

.....

.....

.....

.....

الوضع المالي:

1. هل تساعدك مسؤوليات قيادية أكثر في تحقيق أهدافك المالية؟

.....

.....

.....

2. ما هي المخاطر الحالية التي قد تواجهها إذا كرست وقتنا أطول
لحياتك الخاصة؟

3. إلى أي حد تعتمد على وضعك المالي الحالي؟

ولكي نجمل كل هذه الأسئلة المتعلقة بموقع عملك وعمرك وصحتك
ووضعك المالي، كم يحملك كل ذلك مسؤولية قيادية أكبر؟

عملية متواصلة:

ونحن نرى أن العمل لانجاز التوازن ليس أمرا سهلا. وظروف حياتنا تتبدل باستمرار. انظر إلى ما كتبه صني هانسن (1997) حول مدى تغير أسلوب العمل.

مستشهدا بما كتبه ويليام شارلاند (1993) يشعر هانسن (1997) أن جميع الأعمال في الولايات المتحدة عرضة للتبديل كل عام، ويصبح ثلث المدارس التكنولوجية، متخلفة، ومهجورة، وثلث العمال يتركون أعمالهم:

ونتيجة لهذه الأرقام فإن «جزءا من الواجب المهني هو مساعدة الأفراد ليفكروا مجددا بالعلاقة بين التحول الشخصي والقيم الشخصية، والتبديل الاجتماعي المؤسسي» (ص 10).

ولهذا، فإن التوازن أيضا لا يمكن أن يكون جامدا ساكنا. إنه إعادة تصحيح ديناميكية للنهائيات.

وكما يمكن أن نتصور من الوصف في الفصل الثالث. ومهنة إستي لاودر وحياتها تقدمان تماما تحديا للتوازن. وكثافة طموحاتها ستضع بالتأكيد ضغطا على إحساس بالتوازن لأي شخص. لقد تزوجت مبكرا، وفي أواخر الثلاثينات، رزقت وزوجها جو لاودر، ابنا ولكنه بدا لها وكأن الحياة الزوجية قد سلبت جزءاً من قابلية تسخير نفسها كلياً للعمل. ولذلك فقد حصلت على الطلاق عام 1939. ولم يمض وقت طويل، حتى اعترفت بأن طلاقها كان «الخطأ الأكبر في حياتي». وبعد ثلاث سنوات عقدت على زوجها من جديد، وأنجبت صبيا آخر واستمر زواجها بينما تابع زوجها جو مسؤولية الجانب المالي في الشركة، حتى وفاته في سن الثمانين. وقد وجدت إستي لاودر في «زواجها الثاني» التكامل بين العمل والأسرة وهو ما أعطاهما التوازن لقيادة عمل ناجح في سوق تنافسي إلى الحد الأقصى (كوين، 2000).

الملخص والتأليف بين النتائج

يستكشف هذا الفصل مسائل التوازن، والطرق التي يتبادل فيها دورك داخل العمل وخارجه. وقد نظر في استراتيجيات خمسة لانجاز التوازن: التكامل، التضيق، التوسط، التتابع، والموارد الإضافية:

1. انظر مجددا في اجاباتك المكتوبة. ما هي الأشكال التي تأخذها مشاكل التوازن؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. ما الذي يمكن أن يمثل توازنا جيدا بين كل هذه النقاط في حياتك ومهنتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

3. ما هي أنماط الأساليب التي حاولتها لتحقيق المزيد من التوازن والتكامل؟

.....

.....

.....

.....
.....
4. هل تجد من المناسب أن تحاول شيئاً آخر؟
.....
.....
.....
.....
.....

إن الفصل الأخير في هذا الكتاب سوف يساعدك على إدماج ما قمت به من عمل من الفصل الثاني حتى السادس. وسوف يساعدك أيضاً على الاهتمام بالاستخدامات للقرارات القيادية في المستقبل.