

الفصل الثامن

ذكاء المبدعين والقادة

The Intelligences of Creators and Leaders

يمثل العمل في نظرية تعدد الذكاء محاولة للتجميع والتفصيل . هذا يعنى أن نأخذ مفهوم الذكاء الذى كان موحداً فى الماضى ونقسمه (كما أتمنى) عبر الخطوط التى أرادتها الطبيعة . ومع ذلك ، وحتى ينجح هذا الجهد ، فإنه يحتاج إلى عدم الخلط بين الذكاء والفضائل الأخرى . شرحت فى الفصل الخامس ، كمثال ، أهمية الفصل بين الذكاء والأخلاق . ولكن ماذا بشأن السمات الإنسانية القيمة الأخرى ، خاصة تلك الموجودة فى المجال العقلى ، مثل الإبداع ، والقيادة ؟ فهل يعتبر المبدعين أو القادة أذكىاء ؟ وإن كانوا كذلك ، فبأى شكل ؟ ناقش فى هذا الفصل مثل هذه الأسئلة .

لم يُخلق الناس متمائنين ، وكذلك ليس للجميع نفس أنواع الذكاء . فأجد أكثر الملاحظات شيوعاً بين الثقافات هو أن الأطفال الصغار قد يتفوقون فى بعض الحرف . فهناك أطفال يتعلمون الكلام ، والغناء أو حفظ الأغاني ، ويجدون طريقهم فى الأماكن غير المألوفة ، ويُجيدون أو يفوزون فى الألعاب البدنية أو العقلية ، وما إلى ذلك فى سن مبكرة عن أقرانهم . عندما يظهر تفوق هؤلاء الأطفال ، فإننا ندعوهم بالموهوبين ؛ وعندما

يكونوا مبكرين بحق في امكاناتهم الذهنية . ويؤدون على نفس مستوى البالغين في حين أنهم لا يزالون في المهد ، فإننا ندعوهم بالعباقرة .

من الرائع مراقبة العباقرة ، فهم يقدمون الدليل الكاشف لانفصال أنواع الذكاء. ولكن من المهم أن نلاحظ أن الأطفال الموهوبين والعباقرة خبراء مبكرين في امكاناتهم الذهنية، فهم يتفوقون تحديداً في تلك الأنشطة التي يستطيع الكثير من الكبار فوق العاديين تنفيذها . نتوقع من عازفي الكمان في أوركسترا سيمفوني أن يؤدوا ببراعة فنية ؛ ونتوقع علماء الرياضيات الذين يدرسون في الجامعات أن يكونوا قد برعوا في الإثباتات المهمة للأفرع الثانوية لمادتهم ؛ نتوقع من أبطال الشطرنج أن يفوزوا بسهولة في معظم مبارياتهم . في كل مجال من هذه المجالات ، نجد أن العباقرة و هم صبية صغار تفتح ذكاؤهم بسرعة كافية مما يجعلهم قادرين على الصمود أمام الكبار نوى الخبرة . وبالرغم من ذلك ، في النهاية يلحق صغار آخرون - الذين تأخروا قليلاً - الخبراء الكبار سواء كانوا عباقرة سابقين أم لا - والذين يقدرّون على الأداء أو الإبداع بشكل متميز يحظون باحتفاننا . أنتقل الآن إلى رسم حدٍ فاصلٍ آخر في مجال الإبداع أثناء

تكوين مفاهيم الإبداع ، والموهبة ، والعبقرية

Conceptualizing Creativity ,Talent , and Prodigiousness

يتوازي تعريفى للإبداع بوضوح ، ويختلف أيضاً ، مع تعريفى للذكاء . يكون الناس مبدعين عندما يتمكنوا من حل المشكلات ، وتخليق منتجات أو إثارة قضايا في ميدان ما بطريقة مبتكرة في الأساس ولكنها تصبح مقبولة في

النهاية لدى محيط ثقافى واحد أو أكثر. وبالمثل ، فإن العمل يكون إبداعاً إذا ظهر فى البداية بفضل حدائته ، ولكن فى النهاية يصبح مقبولاً فى مجال ما . فالاختبار الحق للإبداع بسيط : هل تغير ميدان المعرفة تبعياً فى أعقاب العمل الإبداعى المزعوم ؟

دعونى أؤكد العلاقة بين تعريفاتى للذكاء والإبداع . يتعلق كلاهما بحل المشكلات وتخليق المنتجات .يشتمل الإبداع على فئة إضافية تتمثل فى طرح أسئلة جديدة- وهو أمر ، فى نظرى - لا يتوقع من شخص نكى

" فقط". يختلف الإبداع عن الذكاء من منظورين إضافيين أولاً : أن الشخص المبدع عادة ما يعمل فى مجال معرفة ما أو نظام ما أو حرفة ما . فالشخص لا يدعى مبدعاً أو غير مبدع بوجه عام ؛ حتى Leonardo da Vinci ، الذى ربما كان رجل عصر النهضة فى العالم الغربى (فقد أرتبط هذا المسمى به فى عقولنا) ، كان مبدعاً فى مجالات معينة ، كالرسم والاختراع ، ولم يكن شبيه مبدع فى مجالات أخرى . يبرز أغلب المبدعين فى مجال واحد ، أو اثنين على الأكثر . ثانياً : إن الشخص المبدع يقوم بشئ جديد فى الأساس ، ولكن إسهامه لا ينتهى عند الحدائة - فمن السهل جداً القيام بشئ مختلف فقط. إنما ما يحدد العمل الإبداعى أو المبدع هو القبول التام لتلك الحدائة ؛ ومرة أخرى فإن الاختبار الحقيقى للإبداع هو تأثيره الموثق على المجال أو المجالات المرتبطة به .

يركز تعريفى على ما أسماه طلابى - الإبداع الذى يؤثر على مجال ما . لاشك أن هناك حالات كثيرة من الإبداع البسيط فى المستوى وفى النطاق - فى الأشياء الجديدة التى تدخل البهجة ، وربما تؤثر فى مجال ما بدرجة صغيرة . ومن المؤكد أن بعض الناس يرتبطون بأنواع من الإبداع المتوسط المستوى ، تكون نتائجه كنتيجة المقطوعة الموسيقية التى لا تصل إلى مستوى "أفضل أربعين مقطوعة" ، أو كالكتاب الذى يلخص مجالاً جديداً فى الدراسة من أجل عامة الناس ، أو كبطولة الشطرنج المفتوحة والتى تسير بشكل جيد فى بعض أنواع السياق . بالرغم من ذلك فلكى نفهم مفهوم الإبداع

بمعناه الكامل ، على الفرد أن ينظر إلى الناس الذين أثروا بحق في المجالات المختلفة : مؤلفين موسيقيين بأمثال **Richard Wagner** و **Jhon Lennon** ، ككتاب مثل **Johann Wolfgang vonGoethe** و **Virginia Woolf** علماء مثل **Niels Bohr** ، صناع سينما مثل **Ingmar Bergman** و **Steven Spielberg** .

إننا لا نتوقع في العلوم الاجتماعية الوصول إلى إكتشافات عظيمة كتلك التي تحدث في علوم الفيزياء النظرية أو علم الأحياء الجزيئي . معظم الإبداع متواضع ؛ فالمبدعون متوسطو المستوى هم القاعدة . ومع ذلك ، فإننى أؤكد على أن التقدم المميز قد تم في مجال علم الاجتماع عندما أقترح العالم النفسى **Mihaly Csikszentmihalyi** بأنه علينا ألا نسال من هو المبدع أو ما هو الإبداع ولكن ، سأل أين هو الإبداع. ففى صياغة **Csikszentmihalyi** الرائعة، ينتج الإبداع من التفاعل بين ثلاث عناصر منفصلة: (1) الفرد (المحتمل) إن يبدع ، بمواهبه أو مواهبها ، وطموحاته ، ونقاط ضعفه الشخصية ؛ (2) مجال الإنجاز الموجود فى الثقافة ؛ و (3) الحقل ، مجموعة الأفراد أو المؤسسات التى تحكم على نوعية العمل الناتج فى الثقافة . أثناء أى من الفترات التاريخية ، يكون الناس إما منتجين لأعمال رائدة فى مجال معين ، أو متقنين لها ، كما هو الحال فى النظام الرمزى المفضل حالياً . يختار الحقل من بين الأعمال العديدة الناتجة القليل الذى يتفوق . وفى النهاية فالقليل جداً من هذه الأعمال المتميزة هى التى تغير الشكل أو المحتوى فى المجال ، وهذه الأعمال والأفراد الذين ابتدعوها هى وحدها ما يمكن اعتبارها إبداعاً ، بالمعنى المعروف .

عندما يصف **Csikszentmihalyi** الإبداع بهذا الشكل فإنه يبعده عن نفسية الفرد - الوحدة القائمة بذاتها المنبثقة عن عقل الفرد أو مخه . ليس هذا بالطبع لإثكار أن الأفراد عنصر أساسى للإبداع - على الأقل ، فى عصر ما قبل الآلة الذكية . على العكس ، ولكنه لجذب الانتباه لحقيقة أن "الإبداع" يمثل بشكل أساسى وحتمى حكم المجتمع . فالمصير النهائى لما أنجزه الفرد هو

الذي يحدد إذا ما كان مبدعاً أم لا . يجنب مفهوم (الحقل) الانتباه إلى حقيقة أن الإبداع يمثل بشكل أساسي وحتمى حكم المجتمع .

هنا إذن يكون الاختلاف الحاسم بين الذكاء والإبداع . فقد يعكس الذكاء أمر له قيمة فى المجتمع ، ولكنه فى النهاية يكون نتيجة لعملية بسيطة وماهرة "لكومبيوتر" واحد أو أكثر فى عقل أو مخ الفرد . أما الإبداع فمختلف . فمن الواضح أن هناك رغبة فى الحصول على كمبيوتر معرفى مصمم جيداً ويعمل بكفاءة (أو إثنين أو أكثر من مثل هذه الأجهزة العصبية) . ومع هذا ، فحتى أفضل تصميمات أجهزة الكومبيوتر لا تعد بالإبداع .

تثير هذه النظرة إلى الإبداع سخط بعض الناس . فهم يقولون أن "الإحساس بالإبداع" أو الاستغراق بشدة فى نشاط ما (كما يحدث عندما يرسم الطفل) يمثل القيام بعمل إبداعى . يركز نقاد آخرون على الفنانين ، والكتاب ، والعلماء ، وآخرون تم تجاهلهم فى عصرهم ، ليتم الاعتراف بهم بعد موتهم - مما يشير إلى ، كما يقول النقاد - غياب أو سخافة حكم المجتمع ، أو الحقل .

بفرض صحة أن الحقل - وهو المؤسسات والأفراد العالمين بأمور المجال - ليس عادلاً ، ومن المؤكد أنه لا يعتمد عليه فى المدى القصير ؛ لكنه الآلية الوحيدة التى لدينا لإصدار أحكام شرعية حول الأعمال . ومن ثم - رضينا أم لم نرضى ، فعلينا أن نعتمد على تقييمات الحقول ، وإعادة تقييماتها على مر السنين . فربما لم يتم تكريم Emily Dickinson أو Vincent Van Gogh فى عصرهما ، ولكن على الأقل فقد أنقذهم الحقل فى عصرنا نحن . وإذا لم يعجب شخص ما بالحقل - كما هو الحال مثلاً مع Freud الذى لم يُعجب بزملائه من العلماء النفسين - فيمكنه دائماً أن يحاول إبداع مجال جديد أو حقل جديد . هذا تحديداً ما قام به Freud بتأسيس مجال التحليل النفسى . لقد استثمر عندهما حقله الجديد الذى رأسه - مع السلطة لإصدار القرارات حول العمل المبدع فى هذا الميدان .

الشخصيات المبدعة

في حالة نادرة من حالات الاتفاق بين علماء الاجتماع ، أتفق معظم طلاب الإبداع على أن الناس يحتاجون إلى عقد من الزمان على الأقل للسيطرة المعرفية والمهارية على ميدان ما وعقد آخر للقيام بعمل يكون مبدعاً بدرجة كافية لتغيير ذلك المجال . تحتاج السيطرة إلى الآلاف من ساعات العمل الموجهة للمجال - لحل المسائل الرياضية أو ، للتدرب على مقطوعة صعبة على آلة الفيولين ، حفظ الدفاتر اليومية ، أو العمل في معمل الأحياء أو الكيمياء . فهذا العمل ، والمرتبط بواحد أو أكثر من أنواع الذكاء، هو عمل معرفي بأفضل معنى للكلمة .

مع ذلك ، فالسيطرة لا تتساوى مع الإبداع . اقترحت الدراسات التي تناولت أكثر الناس إبداعاً بأنهم أقرب إلى التميز من ناحية المكونات الشخصية وليس القوة العقلية المجردة . وبحلول الوقت الذي يكونون قادرين فيه على تنفيذ العمل الذي يتصف بالإبداع ، فإنهم يكونون مختلفين بالفعل عن أقرانهم من حيث الطموح ، والثقة بالنفس ، شغفهم بعملهم ، المثابرة (الجلد) ، باختصار ، الرغبة في الإبداع ، وترك بصمة على العالم . الفرق بين الشخص الذكي والشخص القابل لأن يبدع هو الذي يصنع الحس الحنسي . فجميعنا يعرف أشخاصاً ذوي مهارة عالية ، وسرعة ، وهم أقرب للوصول إلى حل اللغز قبل غيرهم (أولاً) . إنهم أنكياء بالمعنى التقليدي ، لكن كثيراً منهم يكتفى بتعلم أشياء أكثر أو الدخول في محاولات ملحة ومتزايدة لحل الغاز أو حيرة الآخرين .

على النقيض نجد أشخاصاً آخرين لا يبرزون من ناحية السرعة أو الشهية العقلية العامة ، لكنهم يتعدون عن المشكلات التي يتأملها الآخرون .

إنهم أقرب إلى الغوص بعمق في مجال ما واكتشاف بعض الحالات الشاذة أو الأليغاز بأنفسهم . قد يحاولون في البداية إيعاد تلك الحالات الشاذة عن الطريق ، كما فعل Freud عندما سمع لأول مرة وهو طالب عن الأسباب الجنسية للهستيريا ، أو Darwin عندما أستشعر لأول مرة أن تطور الأجناس تم عبر أحقاب من الزمن ونتيجة للإنتقاء الطبيعي ، أو Picasso عندما وجد أن صديقه Gertrude stein لا يمكن استرضائه باللوحات العادية . لا تنتهي هذه الحالات الشاذة من تلقاء نفسها ، ينتهي الأمر بالمبدعين المحتملين إلى أن يختاورا أن يفرغوا طاقتهم في محاولة فهم حقيقة ما يجري . وبالطبع فإن عدد الذين يرغبون في أن يكونوا مبدعين أكثر بكثير من الذين ينجحون بالفعل : فقد لا يكون الحل المقترح مرض ، أو قد يكون مرض للمبدع ولكن يصعب على الحقل الذي يصدر الحكم إدراكه .

حرصت على ألا أدعي أن السمات الشخصية في المبدعين فطرية . حقيقة أشك في أن بعض الناس قد ولدوا أكثر طموحاً ، أو مثابرة ، أو التزاماً بترك بصمة على العالم . قد ترتبط هذه النزعات في الغالب ببعض الميول الفطرية - مثلاً ، أن يكون الفرد أكثر نشاطاً أو تحملاً عند التعرض للضغط وليس خجولاً ومتقاعساً . إذا كان هذا صحيحاً ، فلماذا يبدو على الناس في الأعمار ما بين العاشرة والعشرون أن البعض لديهم ميول وشخصية الخبير المستقبلي ، في حين يبدو على البعض الآخر صفات تربطها نحن بالعبقرية ؟ ؛ ينبئني أنني نتعامل مع عدد من العوامل المختلفة والمتزامنة ، وبتجميعها سوياً ، تقود بعض الناس إلى أن يكونوا المبدعين المأمولين . من بين تلك العوامل ، أقترح ما يلي :-

- التعرض المبكر لأشخاص آخرين سعداء بإغتمام الفرص ولا يعترفون بالفشل بسهولة (مثلاً ، من المفيد أن تولد في Renaissance Florence) .
- فرصة التفوق في مهنة واحدة على الأقل منذ الصغر .

- النظام الدراسي الكفاء والمنضبط حتى يمكن إتقان مجال ما من قريب أو بعيد في الصفر .
- البيئة التي تمتد من صلابة الشاب باستمرار بحيث يظل الانتصار دائماً متاحاً ، دون أن يكون تحقيقه أمراً بالغ السهولة .
- الأقران الذين يرغبون في التجريب ولا يعيقهم الفشل .
- الترتيب المتأخر في الميلاد أو الوضع العائلي غير العادي والذات يشجعان أو على الأقل يحتملان المقاومة .
- بعض أنواع العوائق المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو الحالات غير العادية التي تجعل الفرد مهمشاً أو " مهمشة " في جماعته .

هذه القائمة ليست سوى تأملات . لا شك أن هناك بعض أنواع الإبداع التي لا تتلائم مع هذا المعيار وأنواع غير إبداعية تتلائم معه . على سبيل المثال ، لا يزال على اكتشاف نظرية للإبداع تشرح نشأة أعظم علماء الفيزياء تميزاً **Isaac Newton** من أصول مجهولة في القرن السابع عشر بإنجلترا .

في المقابل ، فمن المفيد أن نأخذ بالاعتبار تشابه الإبداع بالنسبة لتوأم، أو أخ أنفصل عند الميلاد وتعرض لمجموعة من الظروف المعاكسة (السابق ذكرها) :

- ❖ عدم الاتصال بأشخاص ينتهزون الفرص أبداً .
- ❖ عدم التشجيع على التفوق في مهنة ما .
- ❖ غياب الفرصة لإتقان حقل ما .
- ❖ غياب الآباء أو المدربين الذين يدفعون للأمام بثبات ولكن بحرص .
- ❖ غياب الرفاق الذين من الممكن أن يشاركوا في التجارب .
- ❖ أن يكون الطفل الأول أو فرد في عائلة تقمع علامات المقاومة .
- ❖ أن يكون الفرد سوياً تماماً (في المعدل الطبيعي) بالنسبة لمجتمعه .

❖ الانتقال إلى محيط ما حيث يتم تجاهل محاولات التوسع العقلي أو إخمادها فعلياً .

اعترف أنه من الصعب تخيل بيئة شديدة الإعاقة للروح الإبداعية ولكن توصيفها على الأقل يذكرنا بأن الوضع الصحيح للجينات نادراً ما يكفي لإنتاج شخص مبدع .

أنواع الإبداع وأنواع الذكاء

لدينا الآن تعريف للإبداع ، وفهم معين لأنواع الأفراد الذين من المحتمل تحولهم إلى مبدعين عظماء . ولكن ، كيف يتفاعل الذكاء فعلياً مع الإبداع ؟ فكرت في البداية أن أنواع الإبداع تتبع مباشرة من أنواع الذكاء : الكتاب مبدعون في اللغة ، علماء الرياضيات ينشرون ذكاء المنطق الرياضي وهكذا. ليست هذه التسوية خاطئة تماماً كتقدير تقريبي أولى . مع ذلك ، ثبت أن العلاقة بين الذكاء والإبداع أكثر تعقيداً وأكثر خداعاً .

صحيح أن بعض المبدعين يبرزون من منظور أنواع معينة من الذكاء ، لكنهم في معظم الحالات يبدوون مزيجاً من نوعين على الأقل من الذكاء ، تُبَيَّن أن أحدهما غير معتاد في ذلك الميدان . كان **Einstein** ذكاء منطقي رياضي بارز ، لكن قدراته المكانية كانت فوق العادة حتى بين علماء الطبيعة. كان Freud يرى نفسه عالماً وكانت له قدرات منطقية - رياضية وافية ، لكن عبقريته الأكبر كانت تكمن في ذكائه اللغوي والشخصي. أسهمت تلك الحقيقة في نجاحه منقطع النظير مع العامة ، لكنها أيضاً أحدثت توتراً طويلاً الأجل مع العلماء المتدرجين بالطرق التقليدية . كان ذكاء **Stravinsky** الموسيقي رائعاً ، لكنه أيضاً تميز في أنواع أخرى من الذكاء الفني ، وربما يفسر ذلك السبب وراء إثباته لنفسه كمؤلف بارز لألحان

الباليه، يستطيع بمهارة إضافة نص للموسيقى ، مما جعله واحداً من أكثر المعلقين الفنيين وضوحاً في عصره .

بالرغم من تمتع المبدعين العظماء بمزيج ملحوظ من الذكاء ، فهم أيضاً يعانون من نقاط ضعف عقلية . على سبيل المثال ، أفتقد Freud الذكاء الموسيقى فى حين كان Picusso طالباً فقيراً جداً ، لم يكذب يتقن القواعد الأساسية للقراءة والكتابة . لكن نقاط الضعف العقلية هذه لا تهزم هؤلاء المبدعين ؛ فهم يتعلمون كيف يتجاهلونها ويطلبون المساعدة فى المجالات التى يعانون من ضعف بها . يعرف المبدعون نقاط قوتهم ويعترفون بالنشاط المعرفى والثقافى الملائم لهم ، ويتعقبوها وهم على وعى كامل لميزاتهم التنافسية . فهم لا يضعون دقائق ثمينة ، ناهيك عن الأشهر أو السنين ، يتحسرون على ما يجيد الآخرون القيام به بشكل أفضل .

يهوى المبدعون المختلفون أنواعاً مختلفة من الأنشطة ، كما يتضح فى شريحة واحدة مهمة . يجد البعض أنفسهم يعملون بشكل أساسى فى عالم الأشخاص ، إما كباحثين فى الذات يستكشفون عمليات عقولهم الخاصة (أمثال Virginia Woolf أو Sigmund Freud) أو كمؤثرين يحاولون تغيير سلوك الآخرين (أمثال Winston Churchill أو Mao Zedong) . ينجذب مبدعون آخرون إلى عالم الأشياء ، الرموز ، والأفكار - مملكة الجماد ،والعالم اللا شخصى . فى الأغلب يكونون أساتذة لا يفوقهم أحد ، يتربعون على عرش مجال تخصصهم (مثل Mozart أو Shakespeare) ، أو يبرزون كمبتكرين (مثل Darwin أو Picasso) الذين يغيرون البناء الأساسى فى ميدانهم .

يمكن للمرء أيضاً أن يميز بين المبدعين بنوع العمل الذى يقومون به. يحل البعض (أمثال James Watson و Francis Crick ، مكتشفى الـ DNA) مشكلات حاول زملاؤهم فك طلاسمها أيضاً ؛ ويبعد البعض (مثل Freud أو Einstein) أطراً تفسيرية جديدة تماماً ؛ ويبتكر البعض (مثل Picasso أو Stravinsky) أعمالاً خالدة فى أساليب الفن ، يتفوق البعض

مثل الراقصة Martha Graham أو الممثل Faurance Olivier) فى الأداء الشعائرى ؛ ويبدع البعض مثل Gandhi أثناء ركوبه المخاطر ، الأداء بدون نص مكتوب (اضطرار Gandhi الأعزل إلى مواجهة جيش من القوات المسلحة) .

إننا لا نعرف الكثير عن الإبداع حتى نتأكد مما يتعرض له أحد المبدعين ليكون مؤثراً ، وآخر ليكون مبتكراً ، أو لماذا يحل البعض المشكلات ، ويضع آخرون نظريات جديدة ، كذلك يصير البعض مؤدبين للأشكال الشعائرية أو يركبون المخاطر - غير الشعائرية . أشك أن هناك علاقة بين القوة العقلية وحالة الإبداع . على سبيل المثال ، أولئك الذين يجذبهم الذكاء البين الأشخاص أقرب إلى أن يصبحوا مؤثرين أو مؤدبين . أما نوى الذكاء المنطقي - الرياضى فهم أقرب لأن يكونوا أساتذة أكاديميين وواضعى نظريات . قد يحدث تفاعل أكثر تعقيداً بين القوة الذهنية وأنماط الشخصية . لاحظ على سبيل المثال ، مجموعة من الناس نوى ذكاء لغوى . الأكثر خجلاً منهم يكونون أقرب لأن يصيروا شعراء ؛ وأولئك الذين لهم ذكاء لغوى مماثل ولكن نوى شخصية أكثر إنفتاحاً يكونون أقرب لأن يصبحوا فكهيين أو قادة سياسيين .

رؤية فروع المعرفة المختلفة حول القيادة

Disciplinary Perspectives on Leaders

يبدو القائد وكأنه قد خرج من عالم من نوع خاص ، وأن أولئك الذين يبرزون فى الذكاء أو الإبداع قادمون من كوكب آخر . يتعامل القادة أساساً

مع القوة والإقناع والسياسة. إنهم يصلون إلى مواقع السلطة ثم يستغلون تلك المواقع في تنفيذ سياساتهم ؛ إما بالقوة أو بالإقناع ، وهو المفضل . قد يحتاج القادة إلى قدر بسيط من الذكاء ؛ ولكن بالرغم من كل شيء ، فقد يعترض الذكاء طريقهم إذا أرادوا التواصل مع الجمهور . أما بالنسبة للإبداع، فهو من اختصاص الفنانين والباحثين ، وليس للذين يرغبون في النجاح على أرض الواقع .

حتى أولئك الذين يحلون القيادة من منظور سيكولوجي يبدون متباعدين عن نوع التحليل المقترح هنا . عندما نجد أن علماء النفس قد اهتموا بالقيادة ، نجد أنهم قد إتجهوا إلى التركيز على شخصية القائد وعلى من سيكون تابعاً له . فهم ينظرون إلى القادة على أنهم أشخاص لديهم دوافع قوية للوصول إلى السلطة ، والسيطرة ، وفرض أرائهم على الآخرين . يرتبط هذا الدافع عادة بالعلاقة (أو غياب العلاقة) مع والد الفرد ، والشعور بالدونية ، والذي لا بد من تعويضه ؛ أو التنافس بين الأخوة ، أو الخبرات المبكرة المتراكمة في هرم السلطة . كل شخص يكون تابعاً في جزء معين من حياته ، لكن أكثر أولئك المعرضين للتحول إلى قادة هم الأقل في المراكز. أنا لا أعترض على هذه الأداء حول القيادة . من الواضح أن قادراً كبيراً من القيادة يقع ضمن دائرة إختصاص العلماء السياسيين ، المؤرخين ، وعلماء الاجتماع . ومن الواضح أن الشخصية الإنسانية والحالة المزاجية تؤثر بقوة على نفسية القادة والتابعين . لكنني أعتقد بأن الأوجه المعرفية للقيادة قد تم إغفالها ، ويعالج تحليلي الخاص هذا النقص .

الرأى المعرفى فى القيادة Cognitive View Of Leadership

تقليداً ، القادة هم الأشخاص القادرين على تغيير أفكار ومشاعر ، أو سلوك عدد ملحوظ من الأشخاص الآخرين .إنهم قد يحدثون التغييرات بالإكراه ، كما هو الحال مع حكم الطاغية أو المتسلط . ولكن فى تلك الحالات ، تكون القيادة لها نفس فعالية القوة التى تجذب الزناد ، وبمجرد إزالة عنصر الإكراه يخبو تأثير القائد . وللأسف فإن تاريخ هذا القرن منذ هتلر Hitler فى ألمانيا وحتى Milosevic فى يوغوسلافيا قد سيطرت عليه القيادة بالإكراه والأحداث التى تسببت فيها بشكل مباشر أو غير مباشر .

وعلى العكس فإننى أركز على أولئك القادة الذين أدعواهم بالاختياريين – الرجال والنساء الذين نجحوا فى إحداث تغييرات بلا إكراه . يحقق القادة تأثيرهم بسرد القصص تجسيد تلك القصص فى حياتهم نفسها .

من حيث سرد القصص : هدف القادة هو تغيير سلوك الآخرين ومن ثم التخطيط للأحداث والاحتمالات وذلك لمساعدة التابعين لهم على التفكير بشكل مختلف فى العالم ومكانتهم فيه . (ليس لدى المدير مثل هذه العاطفة . فهم يحافظون على الأوضاع القائمة مستقرة) . يستشعر القادة بأن القصة – بخلاف الشعار أو الرسالة أو حتى الرؤية – وسيلة درامية تصور البطل ،

ومجموعة الأهداف ، والعوائق التي تعترض سبيل الهدف ، ومجموعة الإستراتيجيات التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف . وعن طريق سرد القصص يبدع القادة الحكايات الدرامية حول أنفسهم وأسرهم وشعوبهم وأمتهم. قد تكون هذه الحكايات ملزمة لأنها تجذب المستمعين إلى مجرى التاريخ ، بما يؤدي إلى تعرفهم على القادة والتوحد مع أهدافهم .

أنظر إلى مارجريت تاتشر **Margaret Thatcher** رئيسة وزراء بريطانيا في الفترة من 1979 إلى 1990 . كانت قصة **Thatcher** خلال حملتها الانتخابية الأولية كرئيس لحزب المحافظين بسيطة ولكنها مؤثرة حيث كانت كلمات شعارها الانتخابي هي «قد فقدت بريطانيا طريقها» . منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حكم بريطانيا إئتلاف مكون من حزبين إهتم بتحقيق الأحوال الاجتماعية المقبولة ، والصناعات القومية المؤممة والاتحادات القوية، مما أدى إلى انتقال بريطانيا إلى صفوف الدرجة الثانية في النواحي الاقتصادية والعسكرية . تحدث **Thatcher** المبدأ السائد وعادت ببريطانيا إلى الحقبة السابقة - أمة ذات كبرياء واستقلال وبطولة ، قادرة على التصرف في طاقاتها وقيمتها . وتطلعت أيضاً إلى عصر تستطيع فيه بريطانيا أن تحتل مكانتها كقائد في عالم السياسة والاقتصاد . كان على **Margaret Thatcher** أن تساعد بريطانيا على أن تجد الطريق الصحيح .

لكن **Thatcher** لم تسرد قصتها جيداً فقط ، إنما إندمجت في القصة. إينة البقال التي عاشت وأسررتها فوق محل والدها . حصلت بفضل ذكائها وطموحها والكثير من العمل الجاد على تعليمها العالي بما في ذلك درجاتها العلمية والكيمياء والقانون . تزوجت وقامت بتربية طفلين . سعت إلى العمل السياسي وحققت سلسلة من المناصب العليا بما في ذلك أول مساعدة لرئيس الوزراء تعمل كظله ، و أول سيدة تشغل منصب رئيس وزراء في تاريخ بريطانيا . كذلك فقد أثبتت شجاعته باتخاذها قرار حرب **Malvinas** - **Falkland** عام 1982 ، ونجاتها من هجوم أرهابي بالقنابل عام 1984 في

اجتماع حزب المحافظين بمدينة **Brighton** . كما يصفها صناع الكلمة المعاصرين « تخطت الصعاب » .

بالرغم من ذلك ففي مقابل كل **Margaret Thatcher** تبعد قصة جديدة وتنجح في تسويقها ، يوجد مئات الخطباء رفيعي المستوى يبدعون في حديقة **Hyde Park** بلندن ويتجاهلهم الناس ما عدا القليل من التابعين الصادقين والأوفياء ، وكذلك الجاهلين . لماذا ؟ لأننا منذ سن مبكرة نسمع ونرى العديد من القصص ، يثبت البعض منها بسرعة . يزخر عقل طفل الأربعة أو الخمسة أعوام بقصص عن أبطال وأشرار وأنظمة الحياة اليومية وشواذها . فإذا روى أحد القادة المحتملين قصة مألوفة جداً ، فإن التابعين يشبهونها تلقائياً مع تلك التي يعرفونها بالفعل ولا يجدون بها أى معنى خاص . من ناحية أخرى إذا كانت القصة بعيدة تماماً عن التجارب العادية فإنه يتم تجاهلها أو نسيانها بسرعة - هذا ما يكشفه معظم الثوريين .

فمهارة القائد هي إبداع وتعديل قصة ما حتى تجذب إهتمام وإلتزام التابعين ومن ثم تغير آراءهم حول طبيعتهم ، وطبيعة ما يشعرون بالالتزام نحوه ، ما يرغبون في تحقيقه ولماذا . يعطي القادة الفعالون إهتماماً كبيراً إلى ردود أفعال المشاهدين الأوائل لهم ثم يعدلون من قصتهم بثبات . فقد تعلم أصحاب الحملات الانتخابية الناجحة أمثال **Franklin Roosevelt** ، و **Ronald Reagan** ، و **Bill Clinton** أن يقوموا بذلك أثناء سنوات فترة رئاستهم . مع ذلك فمن الخطير أن ننسج قصة فقط لإرضاء المشاهد ، وفي الغالب يُنظر للقادة الذين يقومون بذلك على أنهم غير أهل الثقة ، أو أسوأ من ذلك ، إنهم أفاقون . فعلى الرغم من ظهور سلسلة من أدوات وأساليب التأثير على العام الرأى ومديرى الدعاية ، فإن الميل الطبيعي للعامية نحو المصدقية والأصالة هو ما يحدد الفاعلية طويلة الأجل للقائد .

أنواع نكاء القادة

The Intelligences of Leaders

أى أنواع النكاء أهم بالنسبة للقادة ؟

أولاً : أنهم موهوبون فى اللغة ؛ يمكنهم سرد قصص فعالة وعادة ما يكونوا قادرين على الكتابة بنجاح أيضاً .

ثانياً : يعرضون مجموعة من المهارات بين الأشخاص القوية ؛ فهم يتقنون تطلعات ومخاوف الآخرين ، الذين يستطيعون التأثير عليهم .

ثالثاً : لديهم إحساس ذاتى جيد - إدراك حاد بنقاط قوتهم وضعفهم ، وأهدافهم، وهم مستعدون للتأمل بانتظام فى حياتهم الشخصية . وأخيراً : فإن أكثر القادة فعالية هم القادرون على مواجهة المشاكلات الوجودية : فهم يساعدون المشاهدين على فهم موقفهم الخاص من الحياة ، وتوضيح أهدافهم، والشعور بالارتباط بقضية ذات معنى .

وبالطبع كما يختلف المحامون أو العلماء أو المعماريون بعضهم عن البعض الآخر فإن للقادة أساليبهم ومواطن قوتهم المختلفة . فالرئيس **Bill Clinton** راوى قصص بارع ، ولكنه يعمد إلى الكثير جداً من القصص ، دون أن يوضح ما يصدقه منها بالفعل وما يتبناه فى الأساس . يحتاج القادة العسكريون إلى عدد أقل من القصص الجديدة ، فعلى العكس فهم يبالغون فى تبنى قصة ما تكون معروفة بالفعل لدى الجنود الموجودين بأرض المعركة - والجنود الموجودين فى الوطن . لا يتكلم بعض القادة بفصاحة مثل سيدنا موسى أو رجل الدولة بالقرن العشرين **Jean Monnet** ومن ثم فلا بد لهم من الاعتماد على متحدث رسمى باسمهم . نجح **yndon Jhonson** فى التأثير على

المشرعين أو الصحفيين ، ولكنه أفتقد مهارات بين الأشخاص للمجاملة
عندما كان عليه توجيه خطاب إلى مجموعات أكبر وأبعد ، أو في الأحاديث
التلفزيونية .

تتضح هذه الجوانب المتعددة في عالم الأعمال أيضاً . فقد كان
Henry Ford مخترعاً ماهراً ومفكراً له رؤيته ، لكنه أفتقد نفاذ البصيرة مع
الآخرين ، و مع نفسه ؛ وفي النهاية ثبت أن هذه البلاده الذاتية والخارجية
(بين الناس) كانت مكافئة لشركته . كان خليفة **Ford** وهو **Robent**
McNamara فقد كان شخصاً بارعاً في النواحي الإستراتيجية والذكاء
المنطقي الرياضي ، غير أنه كان أقل فاعلية من ناحية تناول أسئلة موظفيه
الواقعية . أعجبت رؤية **Bill Gates** المثالية وشخصيته صعبة المراس
أصحاب النفوس الحساسة الذين لهم ماض تائر وأحلام بأن يرثوا الفضاء .
عندما أمسك **Louis Gerstner** بزمام الأمور لأول مرة في شركة **IBM** ،
أعلن بأن « آخر ما تحتاج إليه شركة **IBM** الآن هو الرؤى ؛ إنها تحتاج
إلى تكاليف أقل وتركيز أعلى على التسويق في كل قسم » . ولكن بعد عام
أعترف **Gerstner** بأهمية الحكايات والاعتبارات الخارجية : « تغيير الثقافة
ليس أمراً نقوم به عن طريق كتابة المذكرات . فعليك أن تشتري قلوبهم
ومعتقداتهم وليس عقولهم وحدها » . وهكذا ، وبعد أن نسلح بقصة جديدة
حول "السوق ، التطبيق ، وعمل الفريق " ، لقد طاف البلاد وروى لموظفيه
قصة تعارف جديدة : " أننى الآن واحد من نحن جميعاً " . وقد عملت
الرسالة بنجاح حتى الآن .

القادة والمبدعون

Leaders and Creators

شئتني في البداية دراسة القيادة بسبب Mahatma Gandhi ، بصفته مبدعاً له نكاء فائق في التعامل مع الآخرين ، حيث بدا مختلفاً بشكل ملحوظ عن المبدعين الآخرين في العصر الحديث . لذا فعندما بدأت دراساتي حول القيادة (كما وضحتها في كتابي "العقول القائدة Leading minds") ، فقد أفترضت أن القادة والمبدعين قد خرجوا من عشاير مختلفة .

لم ألبث أن إكتشفت أنني كنت مخطئاً . فالحقيقة أن المبدعين والقادة يتشابهون بشكل ملحوظ . كلتا الجماعتين تسعى إلى التأثير على أفكار وسلوك الناس الآخرين . إضافة لذلك، فكل قائد أو مبدع قصة ما يحكيها : يشارك المبدع في قصة الميدان الذي اختاره ، ويبدع القائد قصة ما حول مجموعته . وأخيراً ، التجسيد أمر مهم بالنسبة للمجموعتين : فعلى القائد أن يحسد قصصه في حياته اليومية ؛ وعلى المبدع أن يدمج قصته من خلال تنفيذ العمل في مجاله . يكمن الاختلاف في اتجاه التأثير . يقود أصحاب الأعمال التقليدية والقادة السياسيون بشكل مباشر ، من خلال الحديث (أو الكتابة - أحياناً) إلى جمهورهم مشاهديهم وبذلك يسعون إلى إحداث التغييرات . وعلى العكس يقود المبدعون بشكل غير مباشر من خلال الأعمال الرمزية - الأعمال الفنية أو الأعمال العلمية أو النظريات العلمية أو الأكاديمية التي ينتجوها . إذا كان هذا العمل فعالاً ، فإنه ينتهي بتغيير سلوك

الناس في الفنون أو العلوم أو العلم ويعيدون تشكيل القصص التي يحكونها حول أنفسهم وكيف يقومون بعملهم . لكن فيما يتعلق بمسألة التأثير ، فلا يهم نوع الشخصية التي كان عليها Einstein أو Picasso أو T.S.Eliot أو George Eliot ، أو إذا ما كانوا يعاملون أسرهم بشكل حسن أو سيئ . فكل ما يهم هو نوع العمل الذي قاموا به وكيف نفذوه ، لأن هذه هي المنطقه التي يكمن بها أعظم إسهاماتهم .

هناك مقارنات أخرى . فمن العلامات المبكرة المثيرة للإهتمام للقادة أنهم في شبابهم عادة ما يتحدون أصحاب السلطة _ ليس بالضرورة من خلال المواجهات الصريحة، ولكن على الأقل من خلال التحليلات اللاذعة. فالرسالة الواضحة : أنهم باستطاعتهم تقييم البدائل ومواجهة التحديات بنفس كفاءة القادة . يقدم لنا قائد الجيش George C.Marshall مثلاً لاقتنا على هذه السمة . لم يكن Marshall شخصاً حازماً أو ميالاً للمواجهة ، ومع ذلك فقد تحدى الجنرال Johon J.Pershiny القائد الأعلى لقوات الحملة الاستطلاعية للجيش المتحالفة (Alied Expeditionary Force) في أول إجتماع لهم في أكتوبر عام 1917 . وفي مخاطرة بتكرار التاريخ ، تحدى Marshal فيما بعد وهو موظف بمجلس الوزراء رئيسه في العمل والذي كان الرئيس Franklin P. Roosevelt علانية في أول إجتماع لهم في نوفمبر من عام 1938. من حسن الحظ Marshall في الحالتين استمعت له الشخصيتين القويتين اللتان إلتحق بالعمل معهما ولم يؤنب رسمياً .

أعتقدت في البداية أن مثل هذه المواجهات العلنية هي صفة من صفات القادة وليست للمبدعين ، حيث أنني وجدت القليل من القصص المشابهة في حياة معظم المبدعين المعروفين . ومع ذلك فقد كنت أبحث في المكان الخطأ . يتحدى المبدعون المستقبليون مدرسيهم ومعلميهم طوال الوقت ، ولكن نادراً ما يكون ذلك النقد وجهاً لوجهه . على العكس فهم يتحدونهم من خلال إبداعهم للأعمال التي تهاجم المعتقدات القديمة . فلم يحقق Einstein أي استفادة من مدرسيه، ولكنه لم يضيع الوقت في مجادلتهم .

على العكس قام بتنفيذ تحليلاته العلمية وكتابة الأبحاث التي جعلت عملهم لا علاقة له بالموضوع. وكانت القصة نفسها بالنسبة لـ **Igor Strainsky** (الذي أعاد صياغة كافة إسهامات معلمه **Nikolay Rimsky Korsakoff**) وبالنسبة لـ **Pablo Picasso** (والذي كانت أعماله التكعيبي **Cubist** بلا معنى بالنسبة لوالده الفنان) .

لا يوجد فرق حاسم بين المبدعين والقادة . لأن القادة يتحدثون بشكل مباشرة مع جماهيرهم الذين عادة ما يكونون غير متجانسين وليس لديهم معلومات كافية ولذلك تحتاج قصصهم إلى أن تكون بسيطة وليست ساذجة . وعلى العكس يخاطب المبدعون أشخاصاً يعرفون الكثير عن ميدان التخصص و الذين يقرأون بانتظام في الأدبيات و الأبحاث العلمية أو ما يعادلها من الأعمال الفنية الجديدة . لهذا فهم يفترضون وجود عقل متعلم - ذلك الذي تلقى تعليماً وحصل على الأقل على بعض درجات الخبرة في الميدان المذكور .

الإبداع والقيادة والأخلاق والحكمة

Creativity , Leadership , Morality , and Wisdom

على الرغم من أن أنواع النزاهة نفسها لا تتصف بأنها أخلاقية أو غير أخلاقية ، فهناك شبه إجماع حول مدى استخدام الأفراد لنزاهتهم بطرق معادية أو مناصرة للمجتمع . لكن هناك خلافات أيضاً . من المؤكد أن أحد قساوسة اليهود **Ezra Pound** كان على درجة عالية من النزاهة اللغوي ، لكن كانت هناك مناقشة حادة عندما حصل على جائزة **Bollingen** الأولى في الشعر

تحت رعاية مكتبة الكونجرس في عام 1949 حول ما إذا كان هذا الشاعر الذي قام بإنشاء إذاعة أخبار الفاشيين أثناء الحرب العالمية الثانية ، قد إستغل هذا الذكاء بشكل بناء . بالمثل يمكن إثارة نفس القضية بالنسبة للإبداع والقيادة. يغير المبدعون ميادين التخصص ولكنهم يستطيعون القيام بذلك بطرق أخلاقية وغير أخلاقية . أثرت مخرجة الأفلام الوثائقية البارعة **Leni Riefenstahl** على صناعة السينما في منتصف القرن العشرين ، لكن القليل ممن شاهد إنشودة مناصرتها للتفوق النازي يستطيع أن يدعى أنها إستغلت موهبتها بشكل أخلاقي أو حتى بطريقة الحيادية الأخلاقية .ينطبق الأمر نفسه على القادة . من المؤكد أن رؤساء أمريكا **Jhon F.Kenecly** و **lyndon Thoson** و **Richad Nixon** و **Ronald Ronald** و **Bill Clinton** كانوا قادة ناجحين - وهنا أعلن بشجاعة إنتمائي للحزبين - ولكن المؤرخين سيختلفون حول أخلاقيتهم ولا أخلاقيتهم لعقود قادمة ، إن لم يكن لقرون .

كما أكنت في الفصول السابقة ، فلكل من القوة العقلية المطلقة وإستغلال هذه القوة إعتبارات منفصلة . في أثناء إنتقالنا من الذكاء إلى الإبداع إلى القيادة ، فإننا نزيد بثبات من دائرة القوة : فمن الأشخاص أصحاب الخبرات الذاتية الخاصة ، إلى أنك الذين يغيرون في الميدان ، حتى أولئك الذين تؤثر قراراتهم وأفعالهم في حياة الآلاف أو حتى الملايين من البشر . ولكن لا يمكن تجاهل الهوة بين المهارة والأخلاق . وقد وضعت في الصفحات الأخيرة من هذا الكتاب بعض الأفكار حول كيفية الموازنة بين هذين المجالين الإنسانيين . وعند هذه النقطة فمن المناسب أن نقدم إعتباراً آخر قد يساعد في محاولة قصوى لتحقيق التآلف .

نعلم بالحدس أن هناك فرق بين الذكاء ،والإبداع ،والقيادة ، حتى لو لم نقدر على صياغتها في كلمات أو اختبارها من خلال الأبحاث الاجتماعية - والعلمية . كذلك فإننا نعترف بالفرق بين المبدعين والقادة والمتقنين الأخلاقيين واللاأخلاقيين . بوضع تلك الرابطة مع الأخلاق فإننا نبني حكماً قيماً لعلمهم : لا بد من وجود مقاييس لما يعد أخلاقياً أو غير أخلاقي. كذلك

علينا بأن نعترف بأن الناس أو الأعمال يمكن أن تسجل درجة أعلى في الذكاء أو الإبداع منها في الأخلاق أو العكس ، فيمكن أن تكون مثلاً يحتذى به من الناحية الأخلاقية ولكنها ليست ذات شأن من النواحي العقلية أو الإبداعية .

وضع خط فاصل بين الأخلاق والحكمة أمر أكثر صعوبة . فإننا نتردد في إعتبار الشيء حكيماً إذا كان غير أخلاقي ، والإحتمال الأكبر أننا نعتبر الشيء حكيماً إذا إعتقدت أنه أخلاقي . ولكن مع ذلك ، يسكن كل من الأخلاق والحكمة في حقل مختلف . فالصفة التعريفية للحكمة هي اتساع الآراء المأخوذ في الاعتبار عن إصدار حكم أو التوصية بإتخاذ سلسلة من الإجراءات . ينتفع اتساع الآراء من الخبرات الطويلة والمتنوعة ، ولهذا فغالباً ما تعتبر الحكمة علامة من علامات الكبر في العمر . غير أن الحكمة ليست صفة متوقعة على الكبر ؛ فلا يُظهر العديد من الكبار مدى معين في الوصول إلى أحكامهم ، ومن المؤكد أن بعض الشباب يتمتعون بحكمة تفوق أعمارهم . فالمؤرخ **George Kennan** والفيلسوف **Isaiah Berlin** لم يصبحا حكيمين فجأة عند بلوغهم العقد الثامن أو التاسع من عمرهما ، ولحسن حظهما وحظنا فإن مهارتهم في التحويل و التركيب لم تتضاءل بشكل ملحوظ مع تقدم السن .

عند التسليح بهذه النظرة الخاطفة عن الحكمة يمكننا الآن مراجعة مفاهيمنا الأساسية مرة أخيرة . فالشخص القادر على استغلال عدة أنواع من الذكاء ومع بعضها البعض بشكل صحيح يكون أقرب إلى الحكمة ، لأن عدد أكبر من القدرات والعوامل تدخل في الموازنة . لذا فإننا ننظر إلى القائد العسكري الذي تلقى أيضاً علوماً في الفنون والدبلوماسية مقارنة مع الذي أتقن فقط مجالاً واسعاً من الخطط العسكرية . أرجع بطل الشطرنج **Gary Kasparov** هزيمته أمام كمبيوتر **IBM** المسمى **Deep Blue** إلى نكاه التعامل بين الأشخاص الأعلى للكمبيوتر (متجاهلاً بذلك الخطأ التصنيفي المحتمل) .

إن الأشخاص الذين يحققون ليس فقط شيئاً جديداً ولكنهم يربطون هذا الإنجاز إلى جهود الآخرين في الحاضر والماضي يمكن إعتبارهم حكماء. كذلك فإننا نصف المبدعين بالحكمة عندما يحققون اختراقاً ثانياً والذين يربطون الإنجاز الثوري بشكل أكثر تكاملاً مع التقاليد القائمة - أو ما يسمى بعصر الكلاسيكية الجديدة .

إننا نعتز بالقادة الفعالين والحكماء .، أولئك الذين مروا بالكثير من التجارب ، واستنبطوا الدروس من تجاربهم ، وتعلموا كيف يستفيدون من تلك الدروس .وعند ترتيبهم للقصص المختلفة يمكنهم أن يقدموا القصة التي تحمل أعظم معنى لأكثر عدد من الناس في اللحظة الحالية . كذلك يمكنهم مخاطبة أفراد من مستويات دنيا ،والإحتمال الأكبر أنهم يخاطبون أنواعاً متباينة من البشر بما فيهم أصحاب الخلفيات والمعتقدات المختلفة . وتعود السلطة الهائلة لـ **Nelson Mandela** في السنوات الأخيرة إلى قدرته المميزة على التواصل عبر الكثير من القيود.

من النقاط الحاسمة حول الحكمة هي تواضعها وتذللها .لا يوجد في الذكاء أو الإبداع أو القيادة مكاناً للصمت ، للهدوء ، أو للتراجع . وقد تحمل الأخلاق إفراطاً مدوياً أو ثقة بالنفس دون تبرير . وقد يكون من حسن الحظ أن الشباب لا يعرف حدوداً . لكن الشخص الحكيم يعرف متى يصمت ،ومتى يكون عليه ترك مكانه وإفساح المجال لشخص آخر . يعرف الحكيم من الكبار الكثير من الضعف الإنساني وصعوبة إحداث تغييرات دائمة .