

# تطوير قادة عالميين

ستيفان ويلز



## الفصل الثامن

.....

### تطوير قادة عالميين

في سنة 1993 نشر تقرير الإدارة عبر الحدود «لأشريدج» (بارهام، وويلز، 1993) تلتها مقالة بعنوان «أن تكون مديراً دولياً» نشرت في مجلة الإدارة الأوروبية (ويلز وبارهام 1994). وقد ذكر في هذا العمل أنه يوجد الآن طاقم من المدراء الدوليين الناجحين في المنظمات العالمية ممن لا يمكن شرح طرق عملهم وتصرفهم على نحو مناسب وفقاً لقوائم الكفاءات السلوكية. وشعرنا في حينه أننا إذا كنا نريد حقاً أن نفهم الأفراد الذين يمارسون الإدارة عبر عدد من البلدان/ الثقافات في وقت واحد، فإننا نحتاج إلى فهم جوهر أو «كينونة» الأفراد الذين أثبتوا حقاً سجلات عمل في هذا المجال.

والنموذج الذي نعرضه في ما يأتي يفيد بوجود ثلاثة أجزاء، متشابكة في عمق أي مدير دولي ناجح: تركيب معرفي، و طاقة عاطفية، ونضج نفسي. أما التركيب المعرفي فيشير إلى الدرجة التي يمكن للفرد فيها أن يفكر تفكيراً معقداً. وبصورة أوضح إنه يتألف من مقومين أساسيين: الاختلاف والتكامل. والاختلاف هو القدرة على إدراك عدة أبعاد في حافز واحد بدلاً من بُعد واحد (أي عدة طرق مختلفة للنظر في مشكلة ما) وأما التكامل فينبني على هذا ويتضمن قدرة على تحديد علاقات متعددة ضمن الخصائص المختلفة. بعبارة

أخرى إنه القدرة على اكتشاف أنماط كان يُعتقد سابقاً أنها ظواهر لا رابط بينها. من أجل أن نستكشف هذا بصورة كاملة في وسط المدراء الدوليين والعولمة رحنا نناقش ونلقي الضوء على عدد من الخصائص المهمة في هذا المجال:

■ الاعتراف الثقافي، أن تكون قادراً على «السير في أحذية» أناس من ثقافات مختلفة.

■ الإصغاء الفعال، السماح لأحدهم أن يستكمل معلومة بسيطة أو مركبة.

■ إحساس بالذلل، احترام للآخرين وموقف متواضع للعقل.

والجانب الذي وصفناه بأنه الطاقة العاطفية يشير إلى الدرجة التي عرف بها نموذجنا من المدراء الدوليين أنفسهم عاطفياً والطرق التي كانوا من خلالها مستعدين للتعبير عن هذه العواطف من أجل تحقيق نتائج ناجحة لكل من يعينهم ذلك. ومرة أخرى فإننا من أجل أن نستكشف هذا ونفهمه بصورة أكمل، فقد نبشنا في:

■ الوعي الذاتي العاطفي، معرفة الإنسان لذاته عاطفياً.

■ المرونة العاطفية، أن يفتح المرء، عاطفياً أمام الآخرين ويرتبط بالوضع عند هذا المستوى بشكل ملائم.

■ القبول بالخطر، الثقة بالذات في قبول بعض المخاطر، المرتبطة مع المجال العاطفي.

■ الدعم العاطفي للأسرة، الاعتراف بالطبيعة القدسية لحياة المرء وبالبيئة الأسرية كموتل لإعادة الشحن العاطفي.

كان النضج النفساني مرجعاً نوعياً لقيّم ومعتقدات المدير الدولي. إنه تبني نوع من «فلسفة الحياة» التي تنبع من طريقة واضحة ومتماسكة ومنتظمة لرؤية معنى حياة المرء. ويبدو أن لدى المدراء الدوليين الناجحين نظام قيم

موحداً يساعدهم على صياغة الأهداف الغالبة أو الموضوعات التي تجعل حياتهم أخيراً ذات معنى . وتظهر هنا ثلاث قيم جوهرية نوعية مهمة :

■ فضول للعلم، انتفاح على السعي وراء الجديد وغير المألوف والموافقة على أهمية التعلّم مدى الحياة .

■ توجه نحو الوقت، قدرة على ترتيب الماضي / الحاضر / المستقبل وفقاً للعلاقات الصحيحة والاستفادة إلى أقصى حد من «هنا والآن» .

■ الأخلاق الشخصية، وضوح ومجموعة من المعايير الشخصية حول ما هو صحيح أو خطأ، وما هو صالح أو سيئ .

ضمن هذا الإطار قاومنا الإشارة إلى الجوهر على أنه البنية الأساسية الشخصية للفرد، أو هويته أو الجوانب الرئيسة للشخصية الأساسية، نظراً لأن هذا من شأنه أن يؤكد تأكيداً شديداً على نفسية الفرد الداخلية . وفضلنا بدلاً من ذلك الصفات التي تتضمن بقوة أن المدراء الدوليين موجودون ككائنات - في - العالم .

من المهم بالنسبة للمنظمات السائرة في طريق العولمة، أو أنّها تعمل عالمياً من قبل، أن يكون لديها طاقم من المدراء الدوليين الذين يتحلّون في الوقت نفسه بمركب معرفي ومرونة عاطفية ونضج نفسي . ومع قدرتهم على تصريف أمورهم بهذه الطريقة كأفراد فإن هؤلاء المدراء يميلون إلى العمل كقدوة لكثير من الآخرين في المنظمة . وهم أشخاص أساس في إيجاد وإدامة ثقافة المنظمة التي تقوم وتشجع العولمة .

ما يتبع ذلك لا يأتي كنتيجة لمزيد من البحث التطبيقي، بالتحدّث على وجه التخصيص مع من يدعون بالمدراء الدوليين نوعياً حول هذا الموضوع . من الأدق وصفه بانعكاسات للعمل مع مثل هذه الأصناف من الأفراد في عدد كبير من برامج تطوير الإدارة الدولية وحلقات البحث التي أجرتها «أشريدج» في المملكة المتحدة وأماكن أخرى في العالم . مثل هذا العمل يتيح لي الامتياز

الكبير بأن أكون قادراً على أن «أحتلّ» وأعمل مع الرؤساء الدوليين ومنظّماتهم المحترمة من منطلق نطاق واسع من الثقافات المتنوعة.

### «الكائنات»: أوجه اختلاف أم شبهه؟

الجدل الجاري حول ما يكون «الكائنات» يُعنى بما إذا كان ينبغي أن نركّز على التباينات الثقافية بين المدراء الدوليين من شتى أنحاء العالم أو أن نركّز على محاولة التعرّف إلى بعض أوجه الشبه التي تسهم في نجاحهم. مع اعترافنا بأهمية وفائدة أعمال أشخاص من أمثال جيرت هوفستيد Gert Hofstede وفونس ترومبينارز Fons Trompenaars في ميدان الاختلافات الثقافية، فإن موقفي حول هذه القضية لم يتغيّر. فمع استمرار تحركنا بخطى سريعة نحو عالم تجارة عالمي أكثر، فإن قناعاتي أن الخلافات التي أشار إليها كل من هوفستيد وترومبينارز على أنّها «قيّم» الشعب إنما تتآكل ببطء شديد.

هذا لا يعني أن التباينات الثقافية قد اختفت تماماً، ويا له من عالم عليل باهت إذا اختفت! ولكن نحن دخلنا في عصر حيث تعبر الإيديولوجيا المهيمنة بمعنى خلق قِيَم الشعب، أي شعب الولايات المتحدة الأمريكية، عن فترة قوية من الهيمنة على الثقافات والإيديولوجيات الأخرى مما يجعلها تكتسب إمكانية واسعة لنقل قِيَمها (وخاصة القِيَم المتعلقة بالأعمال التجارية) إلى جميع أركان المعمورة. ودرجة انفتاح أو انغلاق ثقافة ما أمام مثل هذا النمط من النفوذ ستؤثر بالطبع على درجة تأثير هذه الثقافة في «كائنات» شعبها. وبعض أنحاء العالم العربي ما يزال يحافظ على ما يحتمل أن يكون أوضح الأمثلة حيث يلقي هذا النمط من النفوذ أشد المقاومة.

وهكذا فإن إعادة تقويم التوازن بين الخلافات الثقافية نحو البحث المتواصل عن أوجه الشبه هي عملية متممة ومناسبة على نحو متزايد.

## «الكائن» كـرأس / وقلب / وروح

ما هو هذا الذي يدعى جوهر الإنسان الفرد؟ عند استخدامي لنموذج التركيب المعرفي، والمرونة العاطفية، والنضج النفساني على التوالي في تعليمي، بدا من الجلي الواضح أن ما كان يشار إليه حقاً هو أكثر من مجرد مزيج مباشر ما بين الرأس والقلب والروح. ويبدو الآن من المناسب جداً أن نسأل ما إذا كان هناك حقاً شيء يدعى الجوهر الأساس للإنسان والذي يمكن أن يستكشف ويوصف من قبل شخص آخر. ويتبع ذلك، هل من المفيد أن نحاول اكتشاف ووصف شخصية مثالية في بيئة العولمة؟

من أجل استكشاف ذلك بشكل صحيح علينا أن نلج بإيجاز في الوقائع الموضوعية الفلسفية للكليانية في مقابل العناصرية<sup>(\*)</sup>. والافتراض الكلياني أن طبيعة الإنسان هي أن السلوك يمكن أن يشرح فقط من خلال دراسة الأشخاص كوحداث متكاملة. ويؤكد الكليانيون بإيراد الدليل أنه كلما تشظى الكائن الحي فإن المرء بات يتعامل مع المجردات وليس مع إنسان حي. وعلى النقيض من ذلك يؤكد العناصريون أن الفهم الكامل والتام للطبيعة البشرية لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق التحليل التفصيلي للأجزاء التي يتكون منها. بعبارة أخرى، من المعقول تماماً أن نعلق على كفاءات مخصصة للفرد والتي قد ترتبط أو لا ترتبط بالأجزاء الأخرى.

من المهم أن نعترف بوجود صعوبات كبرى في قوائم السلوكيات والكفاءات التي تشجع تطوير المهارة في مجالات معينة. مثل هذه الدراسات هي غالباً سطحية وتؤدي إلى نظرة تبسيطية للتغيير والتطوير. والفكرة التي تحظى بجاذبية أكبر بكثير هي أن تحت غطاء هذه السلوكيات يكمن الجوهر الذي يقود الأشياء، والذي يصعب كثيراً اكتشافه ولكن لا يستحيل ذلك كما لا

(\*) متعلقة بقوة عظمى من قوى الطبيعة - المعزب.

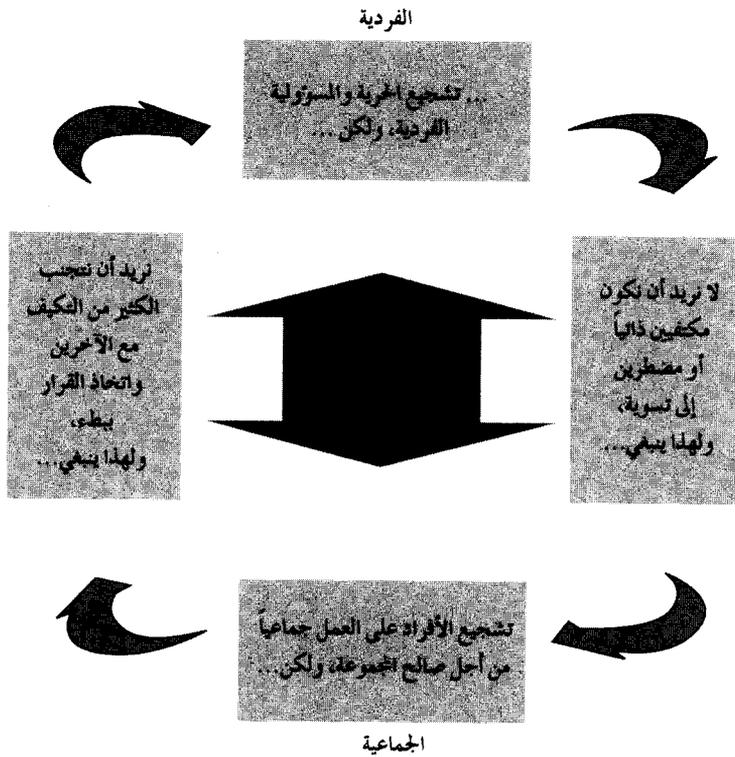
يستحيل تطويره، وخداع الكل أن عليه أن يكون أكبر وأغنى معاً من مجموع الأجزاء.

وهنا يكمن التناقض. فمع الإقرار المطلق بولائي للكليانية في سنة 1994 ثم الانتقال لأجد أن لا بديل من تخفيض الكل إلى عدد من الأجزاء المكونة المترابطة، فإن موقفي حول هذا الموضوع لم يتغير. ففي حين أنني ملتزم فلسفياً بموقف أكثر كليانية، ما يزال من الصعب الانتقال إلى ما وراء وصف المسائل الأكثر اتصالاً بالموضوع في كل مجال من المجالات التي تحددت الآن بأنها تنمية الرأس، وتنمية القلب، وتنمية الروح.

### تنمية الرأس

عبارة «الرأس» إشارة نوعية إلى تفكير المرء أو عمليات التفكير لديه. وهذا ما يشير إليه بعضهم بـ«الجانب الأيسر من الدماغ» حيث موضع اللغة والاتصال مع الآخرين. والعمل على نطاق دولي هو بطبيعته أكثر تعقيداً من العمل في إطار ثقافة واحدة، ويتبع ذلك أن الأفراد الذين يحققون النجاح في العمل في الإطار العالمي لا بد أن يكونوا قادرين على تحقيق درجات أكبر من التفكير المركب، وبالتالي هم مركبون معرفياً.

ومن باب التكرار فإنهم يملكون القدرة على النظر في مشكلة أو قضية ويتصورون عدة أبعاد لها وليس مجرد بُعد واحد. والأكثر من هذا أنهم يقدرون بعد ذلك على إيجاد روابط ما بين الطرق المختلفة في النظر إلى المسألة من أجل أن يساعدهم ذلك على الوصول على استنتاج أو حكم معقول. وضمن الأدب مختلف الثقافات يستخلص فونس ترومبينارز (1993) ما يدعوه «دائرة التوفيق» (الشكل 8 - 1) كاقترح مقدّم إلى أفراد من ثقافات مختلفة كي يعملوا معاً ويتجاوزوا قيمهم المختلفة، فيم ثقافة ثنائية القطب كالفردية في مقابل الجماعية. وفي رأبي أن ممارسة هذه بنجاح يتطلب أن يكون كلا الفريقين قادراً على الوصول إلى درجات عالية من التعقيد المعرفي.



الشكل 8 - 1 دائرة التوفيق

قبل التركيز على كيفية شروع المدراء بتطوير صفات مثل «الاعتناق الثقافي» أو «الإصغاء الفعّال» أو «الشعور بالدونية» أود أن أوسع مفهوم التركيب المعرفي ليشمل الموقف الأساس للفرد أو الموقف من الآخرين، وأن أبين بعض المهارات التفاعلية الضرورية. ففي عملي مع المدراء الدوليين وجدت أن الصعوبات التي يلقاها الأفراد في الإصغاء والتعاطف مع الآخرين إذا كانوا لا يحترمون الشخص أو الأشخاص الآخرين قد أضحت قضية مشهودة على نحو متزايد. ولا يستطيع أي مقدار من الممارسة أو تطوير المهارة أن يعالج مسألة هي أولاً وأخيراً مسألة موقف أو قيم.

من أين جاء اتخاذ موقف وضع للعقل والقدرة على السير في ركاب

الآخرين؟ وبطريقة مشابهة لما يمكن أن ينظر بها عالم الأقوام إلى الناس من ثقافات أخرى فإن المدراء الدوليين الناجحين قادرون على الإمساك بافتراضاتهم تجاه الآخرين أو حصرها بدلاً من الاندفاع إلى الحكم عليهم أو تقويمهم. بكلمات أخرى، إنهم عادلون ومنصفون في طريقة معاملة الآخرين مما يشير إلى موقف سليم جداً تجاه التنوع.

يفيد نموذج مستعار من العلاقات العرقية أنه عند العمل مع أناس يختلفون على نحو متميز أحدهم عن الآخر فمن المغربي الدخول إلى «دائرة التفوق». وهذه تبدأ من عملية قولبة الناس من ثقافات مختلفة عن ثقافتنا، والتي، خلافاً للنظرة التي ترى أن الناس المتعصبين فقط يفكرون بمثل هذه الطريقة، فإننا جميعاً نقوم بذلك من وقت إلى آخر، بدون أن نشعر به غالباً. والحق أن مثل هذا التفكير يشكل جزءاً من عملية عادية طبيعية تساعدنا إلى حد ما على فهم العالم. إنها نوع من عملية الاعتراف بالأنماط. وكما تقول العبارة الشعبية، ولكنّها غير المقبولة جيداً: «لقد قابلنا عدو المساواة، العدو هو نحن».



الشكل 8 - 2 دورة التفوق

في ورشات العمل التي تجري حول هذا الموضوع، عندما تقولب مجموعة من المدراء الثقافات الأخرى، من السهل نسبياً أن نقسم استجاباتهم إلى تأكيدات إيجابية أو سلبية. إن توصيف الآخرين سلبياً بهذه الطريقة ثم

الافتراض بصورة آلية أن هذا هو وضع الناس التابعين لهذه الثقافة وهذه هي طريقة تصرّفهم، قبل أية محاولة فعلية لفهمهم، تخاطر بالتحوّل إلى تحامل. فالتحامل يحدث إذا تكوّن رأي قبل معرفة الحقائق. والمدراء الدوليون الناجحون يتمتعون بالقدرة على الإمساك بافتراضاتهم أو حصرها قبل بداية التحامل، بيد أنهم غير معصومين عن تبني موقف متحامل بصورة نهائية.

وراء الموقف التحاملي يصبح من الممكن ارتكاب تصرّفات تجاه الآخرين تُظهر التخير والتحامل القائمين على اختلافهم. وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى خلق سياسات موجهة ضد سعادة وخير جماعات أو ثقافات جرى التحيّز تجاهها. وعندما تكتسب «دورة التفوّق» الدافع تصبح الأفعال التحاملية تمييزاً عنصرياً.

أخيراً، فإن الفرد أو الجماعة اللذين يمارسان التمييز العنصري قد يعتقدان أنهما متفوّقان حقاً أو أنهما أفضل من الجماعة التي يمارس التمييز العنصري ضدها. إنه موقف يدل على صلف عميق الجذور مع قليل من الإحساس بإذلال الآخرين أو بدونه. وقد علمتنا التجربة أن الأفراد أو الجماعات يمكن أن تنتشر وتفسد الآخرين بمثل هذا النمط من المواقف، وتؤدي إلى ادعاء جميع الثقافات بايديولوجيا مفترضة للتفوّق. وتاريخ العالم حافل بأمثلة عن كيفية حدوث ذلك.

من منظور التطور، فإن مساعدة المدراء على أن يكونوا ذوي تكوين معرفي أكبر في تعاملهم مع الآخرين الذين يختلفون عنهم تبدأ بهذا النوع من التوعية. وفي محيط العمل عبر الثقافات، المعارضة للعلاقات العرقية، قد يحدث ما يُفاجئ بعض المدراء. وكعمل ثانوي إضافي بعرض شريط فيديو كلاسيكي عن التمييز العنصري بعنوان صف منقسم، فإن النموذج يقدم أرضية صالحة لتوضيح الطبيعة المتجدّرة غالباً لأشكال التغييرات المطلوبة لتحفيز التطوير في هذا المجال.

بعد مثل هذا النوع من التوعية فحسب يصبح الأفراد مستعدين للتفكير ملياً في مواقفهم من أناس يختلفون عنهم وإلى أي درجة هم قادرون على التعاطف مع أفراد من ثقافات أخرى. ويشرعون بالتحقق من صعوبة الهروب تماماً من «دائرة التفوق» وتحقيق تعاطف حقيقي مع إنسان آخر حول قضية قريبة من قلب الفرد.

يتضمن كسر نطاق هذه الدائرة:

- القدرة على التواصل باحترام.
- القدرة على عدم اتخاذ موقف القاضي.
- القدرة على تقبل نسبة رأي الآخر.
- القدرة على إبداء التعاطف.
- القدرة على المرونة.
- القدرة على إعطاء (أثناء المناقشات) الدور.
- قدرة على احتمال الغموض أو الالتباس.

في المحصلة، إن امتلاك القدرة على التعاطف مع شخص آخر يتطلب عنصراً عقلياً مهماً يُعتبر ضرورياً بالنسبة إليّ في الاتصال. والتعاطف، كمفهوم، يجمع ويكمل الرأس والقلب والروح. وبالعودة إلى تأكيداتى السابقة كي أفهم حقيقة كيف «يكون» أحدهم مديراً دولياً على المرء أن يفهم الفرد ككل، كما أن التعاطف يتضمن فهم مشاعر الآخر وقيمه الجوهرية.

والآن أنتقل إلى هذا الجانب الثاني: القلب.

### تنمية القلب

يأتي اهتمامي وتعاطفي مع تطوير هذا المجال بالدرجة الأولى من اعتقاد راسخ أننا ضمن عالم تطوير الإدارة، نبالغ في التأكيد على صنع كل شيء

بـ«الرأس». وأصل هذا ينبع من تأثير العلم والأسلوب العلمي في تصميم المنظمات، وخاصة في العالم الغربي الأنغلو ساكسوني. والعاقبة الكبرى لهذا النموذج، بمعنى كيف تطور ونمى منظّماتنا والأفراد فيها، هي الهيمنة الكاسحة للنماذج العقلانية - الموضوعية. بعبارة أخرى إن الرأس له الغلبة على القلب وكان لهذا بدون شك تأثير تراكمي على جملة من المسائل، من براعة الاستراتيجية إلى قيادة التغيير إلى العمل ضمن فرق دولية.

يقدم لنا ستيفان فاينمان Stephan Fineman (1993) مؤشراً على مدى قدرة هذا النموذج على التأثير في حياة أفراد المنظمات:

كان فريدريك تايلور وايلتون مايو من ذوي التأثير في تصميم المنظمات الصناعية عند نقطة التحوّل. كان كلاهما من عائلات الطبقة المتوسطة حيث كانت صيغة القرن التاسع في السيطرة على الغضب هي السائدة. وكانا مذعورين من مستوى الغضب المكشوف الذي شهداه في أوساط العمال، ولكنهما فشلا في المحاولات الأولى في كبح جماحه. وفي الأربعينيات كان التدريب على العلاقات الإنسانية جيداً، ويهدف إلى مساعدة مدراء واختصاصيين «منضبطين» كي يستمعوا ويلطفوا الغضب والقلق في أوساط العمال. واليوم ما يزال الكلام الرئان عن الضبط العاطفي مستمراً (1993، ص 11).

في سياق إدارة عملية التغيير في المنظمات التي يجابهها كثيراً من الموارد البشرية الدوليين فإنهم يعون حقيقة أنها عملية مشحونة بالإثارة وخيبة الأمل معاً. الإثارة لأنها جديدة وتحمل طابع التحدي، ومخيبة للأمال نظراً لوجود الكثير من العوائق والمعارضين عادة. ومن اللافت للانتباه أن الخوف، في معظم أعمال المسح التي أُجريت حول العوائق في تنفيذ التغيير، يأتي عادة في رأس القائمة كما يمكن أن نرى في الجدول 8 - 1.

ما هو الخوف؟ إنه بالطبع إحساس! وهكذا، من أجل أن تفهم وتعمل وفق ما يحدث أثناء عمليات التغيير على المدراء الدوليين أن يتحلوا بالقدرة على

فهم الجوانب الحسية. ومن منظور تطورهم هم، إذا كان من الصعب أن يفهموا ويتعاطفوا مع الآخرين إذا كانوا لا يعرفون أنفسهم، كذلك يصعب عليهم أن يكونوا قادرين على الفهم والعمل وفق ظواهر تنظيمية مثل الخوف إذا كانوا لا يفهمون عواطفهم نفسها.

الجدول 8 - 1 العوائق المشتركة لتنفيذ التغيير

العوائق	نسبة المستجيبين %
عامل الخوف والمقاومة البشرية	92
الرضا الذاتي وضعف الشعور بالإلحاح	82
وقت مخصص غير كاف	75
ضعف الاتصالات	73
أنظمة وتكنولوجيا متخلفة	62

المصدر : فانديرميروي، 1991.

وعلى المستوى الفردي ثمة عدد من الافتراضات الأساس حول الأحاسيس التي ينبغي توضيحها. وأول هذه الافتراضات أنه ينبغي أن نكون منفتحين على احتمالات التغيير الشخصي في المجالين الفكري والعاطفي. ونظراً لوجود حافز لذلك، يكون التغيير ممكناً في كل من درجة العاطفة الخاصة التي يُستشعر بها والطريقة التي يتم بها التعبير عنها معاً. وتبعاً لذلك من الممكن أن نتبى تطوير العواطف التي تعزز حياتنا ونغير ما لا تفعل ذلك. وليس من السهل دوماً إقناع بعض المديرين بأن تطوير المرء لعواطفه أمر ممكن.

وثاني هذه الافتراضات، العواطف ليست كونية عبر الثقافات، ثمة أمثلة كثيرة على ثقافات تجرب تهذيب العاطفة وهو أمر لا تملكه ثقافات أخرى. لنأخذ مثلاً واحداً، المتحدثون الإسبان لديهم طريقتان مختلفتان بدقة في التعبير عن «أحبك»: *te amo* و *te quiero*. فالعبارة الأخيرة تتضمن معنى أكثر شاعرية وعمقاً من الأولى. والافتراض الأخير الذي ينبغي توضيحه هو التأكيد أن التغيير يبدأ بوعي أن عواطفنا هي من صنعنا. بمعنى آخر، نستطيع أن نختار إلى حد ما

عيش نمط الحياة العاطفية التي نحب، وهذا لا يجري معنا نتيجة عوامل خارجية فحسب (أمر واقع - a fait accompli). وعندما يتضح لنا أننا نختار، وأن لدينا التأثير الكافي على الوسائل التي نعبر بها عن أنفسنا عاطفياً، يصبح التغيير خياراً أكثر احتمالاً.

ونتيجة لكونها نشاطاً جانبياً فإن منطقة العواطف برمتها كموضوع قد تميزت بتوليد الغموض والأساطير (أفيريل ونانلي، 1992). ومن اللافت للانتباه أن الأسطورة تُعرّف بأنها مُعتقد أو تقليد شعبي نما حول شيء ما أو شخص ما، وخاصة ما يجسد مثل المجتمع ومعتقداته أو يمثل جانباً من ذلك المجتمع. ولكن الأساطير لا أساس لها أو هي أفكار زائفة. وهي بمعنى علاقتها المباشرة بـ«الحقيقة» فإن معظم الأساطير تحتوي على «حقائق قليلة»، تحتوي على شيء يبدأ كـ«حقيقة» ثم لا يلبث أن يتشوّه، ولا يعود حقيقة أبداً. وتبعاً لأفيريل ونانلي، ثمة كثير من الأساطير بنيت على فهمنا للعواطف. وفي ما يأتي وصف لأكثرها شيوعاً.

### أسطورة العواطف

نحن مسيطر علينا بعواطفنا وهي تمسك بنا وتشلّ قوانا، إنها خارج سيطرتنا تماماً. والحادثة وقعت قبل عدة سنوات في ملعب لكرة القدم في بريطانيا عندما فقد إريك كانتونا أعصابه وهاجم أحد المتفرجين هي من نوع الأحداث التي تغذي هذه الأسطورة. وهناك فارق ما جدير بالاهتمام ما بين الرجل والمرأة في هذا الصدد يفيد أنه عندما يعبر الرجال عن غضبهم لا يكون لديهم مجال للاختيار، ومن هنا ينشأ ميل اللجوء إلى سلوك عدواني، وعلى النقيض من ذلك نجد أن النساء لديهن مجال أوسع من الاختيار (باستخدام اللغة غالباً بشكل مبدع) في طرق التعبير عن هذا الانفعال بالذات.

هذه أسطورة. فأحاسيسنا ليست خارج دائرة السيطرة؛ ومن المؤكد أن

السيطرة يمكن أن تعتبر استجابة حسّية . وبواعث السيطرة هي غالباً علامات النتائج المعاكسة المحتملة .

### أسطورة البراءة

نحن مسؤولون تماماً عن سلوكنا عند التعبيرات الحسيّة . والمثال الأوضح لظهور هذه الأسطورة هو بالطبع جريمة عاطفية . ففي بعض البلدان ما زال من الممكن أن يلتبس المقترف العفو على أساس «جعلني الموقف غاضباً جداً إلى درجة أنه لم يكن أمامي خيار سوى أن . . .» .

هذه أسطورة . فالأحاسيس لا تنتابنا فقط . إنها تجري داخلنا وتقودنا إلى تصرفات ، وعواطفنا لا تجعل منا أبرياء . فسلوكياتنا وأحاسيسنا هي بالطبع متلاحمة بقوة . عندما تنتاب الطفل نوبة غضب ويتصرّف على نحو سيئ للغاية كأنه أب نحاول أن نغيّر من هذا السلوك وهذا الإحساس معاً .

### أسطورة الأحاسيس الرئيسية

جوهر إحساس ما لا يختلف حقاً عن جوهر إحساس آخر (فالكأبة شبيهة بالغضب) . وبالتالي هناك أساساً قليل من الأحاسيس الجوهرية أو الرئيسية : والعدد الأكثر شيوعاً هو أربعة (الجنون، الفرح، الحزن والخوف) .

هذه أسطورة . هناك ما يقارب 500 مفردة باللغة الإنكليزية في وصف الحالات الشعورية . ومن اللافت للانتباه أن ثلثي هذه المفردات ذو دلالات سلبية تفيد (بالنسبة لأبناء اللغة الإنكليزية) أن ثمة وسائل للتعبير عن عدم السعادة أكثر من التعبير عن السعادة . هناك في الواقع 38 كلمة تصف حالات السعادة، ولكن بمعنى ما نشعر به بصورة أعم هناك احتمالات لا حصر لها .

### أسطورة الطفولة

يحدث معظم، إن لم نقل كل، تطورنا العاطفي أثناء الطفولة المبكرة

والطفولة . وعند الدخول في سن المراهقة «يسبق السيف العذل» ويصبح من الصعب جداً تغيير مزاجنا العاطفي الأساس .

هذه أسطورة . ثمة توافق الآن على فكرة أن المرء يطور ويغيّر قدراته الفكرية جيداً في سن الشيخوخة . لماذا ينبغي أن يكون تطورنا العاطفي مختلفاً؟ ثمة احتمال هائل لتغيير المرء لبنائه العاطفي عندما نختبر أحداث الحياة المأسوية .

### أسطورة المساواة

جميع الناس الذين ينتمون إلى ثقافة معينة قادرون على التعبير عن أنفسهم عاطفياً بطريقة واحدة إلى حد كبير .

هذه أسطورة . اختلافات الشخصية (ومن ضمنها الأحاسيس) موجودة في جميع الثقافات، وهكذا فإن الانبساطيين<sup>(\*)</sup>، على سبيل المثال، يطوّرون ذخيرتهم من الأحاسيس، في حين أن الانطوائيين يطوّرون ذخيرة مختلفة. ومن أجل أن تكون مبدعاً يجب أن تكون مختلفاً، كل إنسان مختلف عن غيره بطريقته الخاصة .

في التعامل مع المدراء لفتح طاقاتهم الكامنة للعمل مع أحاسيسهم، على المرء أن يبدأ برفع سوية وعيهم بأهمية الموضوع . ولتحقيق هذا قد يكون من المفيد توفير خليط من القصص والرموز والصور . والقصة التالية قصة نموذجية .

(\*) الانبساطي هو الشخص الذي يتجه انتباهه بصورة عامة نحو ما هو خارج عن الذات - المعرّب .

## أهم شيء في العالم

كان بيتر لاركنغ يستمتع في البداية بعمله مديراً للتسويق في شركة تجميل كبيرة. كان يحب الحياة الاجتماعية والراتب العالي الذي كان يكسبه، تجوّل في جميع أرجاء العالم وأقام في فنادق فخمة. ولكن كان طموحه الشديد أن يترأس الشركة الأم متعددة الجنسيات والتي دفعته إلى العمل طوال ساعات النهار والليل. وكان يقضي عطلة نهاية الأسبوع في التفكير وحيداً في العمل أو في الحديث على الهاتف مع الزملاء أو الزبائن. وعندما بلغ السادسة والخمسين، وهو العام الذي حصل فيه على عضوية مجلس الإدارة الرئيس، طلّقت زوجته وأصابته قرحة الثانية. وفي العام التالي أصيب بانسداد الصمام التاجي، وبناء على نصيحة الطبيب اضطر للتخلّي عن المتعة الوحيدة الباقية له وهي صعود الجبال. وقبل أن يبلغ الثامنة والخمسين من العمر كان مشغولاً بترتيب والذي - لو نجح - سيضمن له بالتأكيد منصب المدير التنفيذي الذي كان يرنو إليه، ولم يكن عنده وقت ليزور ابنه البالغ من العمر 18 سنة في المستشفى بعد أن أصيب بمرض خطير. وفي اليوم الذي حصل فيه بيتر على المنصب الرفيع توفي ابنه. وقال لأميّة سرّه: «على الرغم من أنه لم يكن لدي أبدأ من الوقت كي أقضيه مع ابني، إلا أنه كان أهم شيء في العالم بالنسبة لي». هل كان كذلك؟

عندما يتناغم المدراء تماماً مع الجانب العاطفي (أي يخفق قلبهم بالحب) عندئذ فقط يصبحون على استعداد لأن يأخذوا بالاعتبار فكرة أن العواطف يمكن أن تتغيّر وتتطوّر.

يبدأ هذا بمستوى الضغط الداخلي (انظر الشكل 8 - 3). بعض الأفراد يظهرون وكأنّهم دخلوا الحياة الاجتماعية ضمن ظروف ضاغطة تماماً ترفض أيّ تعبير عاطفي. وهذا ما يعرف تقليدياً بظاهرة «أيها الأولاد الصغار لا تبكوا»، وهي ظاهرة مألوفة لدينا في الغرب. وبالنسبة لبعض المدراء أصبح هذا الوضع من الجدة بحيث لم يعودوا قادرين على الإجابة مباشرة عن السؤال: «كيف تشعر الآن؟». وما يعتبرونه عالم العواطف المحرم قد جاء من طريقة تفاعلهم وعملهم مع الآخرين بصورة أعم. وهذا يصح بشكل خاص بالنسبة للعمل

الشخصي لبعضهم، أما بالنسبة للآخرين فإن له مضامينه بالنسبة لحياتهم كلها. يصف الأشخاص عند هذا المستوى من التعبير العاطفي حياتهم غالباً بأنها تتبع زخماً ساكناً ومستقراً مع قليل من التقلبات الحقيقية. والمفهوم الخاطئ السائد أنهم أصبحوا ماهرين في السيطرة على عواطفهم. والسيطرة هي رد فعل عاطفي ينبع من اتخاذ خيار حمائي. أما نقص التعبير العاطفي الذي يمكن أن يُردّ إلى القمع في تاريخ الفرد فهو شيء مختلف تماماً.

أربع مستويات من التعبير العاطفي:

الضاغط داخلياً



الذي يظهر إلى السطح



المعبر بوضوح



المعبر بابداع

الشكل 8 - 3 ما هي العاطفة؟

يتصف المستوى الثاني في النموذج بوجود أفراد يستطيعون بشيء من التشجيع الإجابة عن السؤال «كيف تشعر الآن؟» ولكنهم يرفضون بشدة «استبعاد

عواطفهم» في ظروف طبيعية. وهم، من وجهة نظر العالم الخارجي، ما يزالون أسرى عملية التكيف الاجتماعي المبكرة.

الأفراد الذين يعبرون عن عواطفهم بصراحة يعيشون حياتهم وهم يعرفون ما يشعرون به ويعبرون عن هذه المشاعر في التفاعلات اليومية مع الآخرين. وهم معتادون كثيراً التعبير عن عواطفهم بصراحة أمام الآخرين ولا يكون ذلك غير ملائم إلا في مناسبات قليلة فقط. فإذا أخذنا مثال الغضب، ثمة أفراد يعبرون عن غضبهم بصورة صريحة للغاية يمكن أن تؤدي بهم إلى استعمال لغة الجسد الشديدة التعبير أو اللجوء إلى الضرب على الطاولة كعلامة تدل على الإحباط أو الغضب. وهذه الحالة تبدو كما لو أن العقل المنطقي والقلب العاطفي قد أصبحا بطريقة ما متعارضين. ويعتاد الذين يعيشون معهم كثيراً على حقيقة أنهم يعبرون على نحو ظاهري للغاية الأمر الذي يحد من تأثيرهم وفعاليتهم.

إن حادثة إيريك كانتونا في مباراة كرة القدم البريطانية، الذي ذكرناه سابقاً، هي مثال صارخ على تعبير الفرد غير الملائم عن مشاعره بوضوح.

من أجل مساعدة المدراء الدوليين على التعامل مع مثل هذا النموذج يجري تشجيعهم على محاولة الانتقال إلى حالة من الإبداع العاطفي: أن يبقوا على تواصل مع ما يشعرون به وأن يكونوا قادرين على تحييد عواطفهم والتعبير عنها بصورة ملاءمة وخلاقة. ومع العودة ثانية إلى مثال الغضب، ثمة وقت للتعبير عن الغضب بالضرب على الطاولة، وثمة وقت تحتاج فيه مثل هذه الطريقة من التعبير إلى ضبط. وهذه ليست بالفكرة الجديدة. فقد عرف عن أرسطو أنه قال:

«كل واحد يمكن أن يغضب، هذا أمر سهل. ولكن أن تغضب على الإنسان المناسب، بالدرجة المناسبة، والتوقيت السليم ولغرض مناسب بطريقة سليمة. . فهذا ليس بالأمر السهل».

الأفراد المبدعون عاطفياً لديهم «حقيقية» واسعة تحتوي على عدة طرق للتعبير عن عواطفهم وتراهم يتحكمون بالتوقيت بمقدرة. ويعتبر المشهد في نهاية فيلم «الرجال الطيبون القلائل» الذي يجابه فيه توم كروز الممثل جاك نيكولسون مثال رائع للفرد (توم كروز يقوم بدور محامي) الذي يعبر عن الغضب على الشخص المناسب، بالدرجة المناسبة، والوقت المناسب لغرض مناسب بالطريقة السليمة.

ومن وجهة نظر عملية تطويرية فإن الإبداع العاطفي هو مفهوم أكثر استخداماً وثراء من التفكير العاطفي الأكثر شعبية (دانيال غولمان Daniel Goleman، 1996). ولما كان المحللون النفسانيون على درجة عالية من الوعي فإن كلمة «تفكير» لم تنتقل جيداً أبداً عبر الثقافات. فما يعتبر مقياساً للتفكير في ثقافة ما لا يفسر بالضرورة الطريقة ذاتها في ثقافة أخرى. في حين أن الإبداع العاطفي لا يثير الدرجة ذاتها من التحيز والانحراف.

وبالنتيجة فإن المدراء الدوليين يحتاجون إلى التشجيع كي يصبحوا أكثر إبداعاً من الناحية العاطفية بالطرق الآتية:

- الاهتمام بصورة أكبر بردود فعلهم وردود فعل غيرهم الجسدية. فالجسد غالباً ما يتذكر ما يريد الرأس أن ينساه أو يتجاهله.
- ملاحظة ردود فعل الآخرين العاطفية بعناية أكبر. فنحن غالباً ما نكون أشبه بمرآة بعضنا لبعض. والناس المبدعون عاطفياً يتتهون كثيراً إلى كيفية تأثير سلوكهم على الآخرين، أكثر من التركيز بشدة على سلوكهم هم.
- الإصغاء بعناية أكبر للكلمات ذات الطابع العاطفي. فنحن عندما نعبّر عن العواطف لفظياً، نفعل ذلك غالباً بطريقة غير مباشرة من خلال استخدام الاستعارة.
- تحديد القواعد الاجتماعية والشخصية التي تُحيط بالتعبير العاطفي في أوضاع مختلفة. إنه يُشبه قواعد مادة «القواعد»، فهي يصعب وضعها

- ولكن ما إن وضعت حتى تكون سلوك إفعال هذا ولا تفعل ذلك .
- وضع أهداف في هذا المجال مشابهة للجوانب الأخرى للتطور الشخصي . وهذه الأهداف ينبغي أن تكون جزءاً لا يتجزأ من النسيج الكلي لحياة الإنسان .
  - الحرص على العمل في بيئات ذات مخاطر قليلة . في البداية قد تبدو التطورات في الإبداع العاطفي مصطنعة، ولكن مع الممارسة تصبح التجربة الشعورية والتعبير عنها متكاملين .
  - التحلي بالمرونة والصبر بشكل خاص إزاء المتغيرات المحسوسة، مع توقع الكثير من المحاولات والخطأ مع التحقق أننا نتعلم من الفشل أكثر مما نتعلم من النجاح في هذا المجال .
  - استخدام المخيلة على نحو مثمر أكثر . نحن لا نحتاج دوماً إلى معاناة التعبير عن عاطفة مباشرة من أجل أن نمارسها . فنجوم الرياضة والموسيقيون من الدرجة الرفيعة غالباً ما يستخدمون مخيلتهم للتدريب على ما هو غير متوقع . ويتطلب القيام بذلك بكفاءة إلى مقدار كبير من الانضباط الذاتي والجهد الذي يمليه الضمير .
- يظل التحدي الأكبر من أجل مساعدة المدراء الدوليين على تطوير القلب هو إقناعهم بأنهم يستطيعون الاختيار والقيام بشيء من أجل تحويلهم إلى مدراء مبدعين أكثر عاطفة إذا كانت لديهم الإرادة والرغبة في دمج مثل هذا التحول في كيانهم كله . وكما قال المهاتما غاندي «ينبغي أن تكون التغيير الذي ترغب أن تراه في العالم» .
- تقودني مناقشة كينونتهم الكاملة أخيراً إلى تطوير الروح .

## تطوير الروح

يركز العنوان الأصلي للجزء الأخير من أجزاء الجوهر الثلاثة المترابطة في

ما بينها، وهو النضج النفساني، تركيزاً شديداً على قيم الفرد الجوهرية. لقد واصلت التفكير طوال السنوات القليلة الماضية في هذا الجانب الذي يتحرك بطريقة متقطعة مع المفاهيم المختلفة الأخرى ولكنه يهينا في الوقت الحاضر المفاهيم التي تعتبر بدون شك المفاهيم الأكثر توحيداً وقدسية من بين جميع المفاهيم المحددة المحتملة الأخرى: الروحانية. فالمدراء الدوليون الناجحون يهتمون اهتماماً كافياً بأن تكون أرواحهم مدركة لقيمهم العليا والهدف الشامل في الحياة، وخاصة في كيفية اتصاله مع الآخرين. وما أشير إليه على أنه «كائن - في - العالم» يصفه ميرتوف ودينتون (1999) بشكل مفيد بـ«الترباط الداخلي» ويقولان:

الروحانية مترابطة بصورة لا تنفصم مع الرعاية، والأم، والرق، والحب، والتفاؤل. ولا يمكن البرهنة منطقياً أو علمياً أن هذه الأشياء موجودة في الكون ككل. الروحانية هي الإيمان الجوهري بوجود هذه الأشياء. والإيمان هو على وجه الدقة ما يجعل البرهنة الدقيقة أمراً غير ضروري. (1999، ص89).

لعله ليس من دواعي الدهشة أن يكون هذا المجال هو ما حققت فيه التقدم الأقل في خلق عناصر موضوعية من أجل مساعدة المدراء الدوليين في بيئة تطويرية، وبالتالي فإن آرائهم وأفكارهم ما تزال غير ناضجة إلى حد ما. ولكن الميدان الذي حققت فيه التقدم هو إتاحة الوعي بهذه المسألة ذات الأهمية الجوهرية. ومن أجل طرح مثل هذه المسائل علانية شرع كثير من المدراء الدوليين في التفكير ومناقشة معنى أهمية ذلك الجانب من حياتهم الذي يوحد ثمانية الرأس والقلب والروح، السعادة. هذه الحالة، ذات المضمون الروحي الواضح، تبدو إلى حد كبير نابعة من الداخل عبر الاستبطان، وهي بالنسبة إلى الكثيرين واحدة من أهم المشاعر، إلى جانب الغضب والحزن، والخوف.

ويستطيع المدراء الدوليون غالباً، عندما يتأملون في حياتهم، وتعليمهم

وما يمكن أن يحمله المستقبل، أن يحيطوا بظواهر وخفايا العالم الذي يعيشون فيه. ومن المثمر تشجيعهم من وقت إلى آخر على العودة إلى أسئلة تحيط ببعض أساسيات الحياة وجوهر وجودهم، من مثل:

■ هل أنت سعيد/ أم تعيس؟

■ هل السعادة أمر يتصل بخطة تطورك الشخصي؟

■ هل السعداء أفضل أداءً في العمل؟

■ هل التمساء هم أسوأ المدراء؟

هذا يقودنا حتماً إلى مناقشات حول ما هي السعادة وكيف نعرف ما إذا كنا في ذلك «الموضع» أم لا. نعرف أن السعادة هي رد فعل نفسي إلى حد ما يُطلق مُرسلات عصبية دقيقة تدور حول الجسد. وعلى مستوى جوهري أكبر، الوصول إلى هذه الحالة يفيد أن الفرد لم يعد يُقاد أو ينزعج جراء أشكال لا يمكن السيطرة عليها من الرغبة. ونحن نعرف أيضاً، في ما وراء الحالة العابرة من الشعور بالسعادة، أن الأخيرة تتكون من مشاعر مرتبطة بلحظات خاصة في ذاكرة المرء. وطبيعتها العابرة تعني أن تقلبات الحياة هي ما تعطيها حقاً هذا المعنى. وعدم ديمومة السعادة وعدم كمالها يمكن أن يعتبراً أمرين من أهم مزاياها. ومن خلال هذا نستطيع أن نتحقق أن برهة السعادة القصيرة لا تجعل الإنسان سعيداً بالكامل، أو كما قال أرسطو بحكمته الواسعة «سنونو واحد لا يعني أن الصيف قد جاء».

تتألف السعادة، كما يقول مثل صيني قديم، من ثلاثة أشياء: واحد نحبه، وشيء ما نعمله، وشيء ما نأمله.

سأل جيمس كوزيس وباري بوسنر الجنرال ستانفورد من الجيش الأمريكي عما يفعله لتطوير القادة في العمل أو الحياة العسكرية. أجاب الجنرال المستنير قائلاً:

أملك سر النجاح في الحياة. السر هو أن تبقى في حالة حب. فوجودك في حالة حب يعطيك النار التي تشعل النور حقاً أمام الآخرين، وأن ترى ما في داخلهم، وأن تشعر برغبة أكبر بالقيام بأداء الأمور بدلاً من الآخرين. والمرء الذي لا يحب لا يشعر حقاً بالإنارة التي تساعد على المثابرة وقيادة الآخرين وعلى الإنجاز. لا أعرف أي نار أخرى، أو أي شيء آخر في الحياة أكثر بهجة وأكثر إيجابية من الشعور بالحب (1992، ص 479).

وفي المقالة نفسها يعرف رودني فيريس Rodney Ferris الحب في بيئة تنظيمية بشكل خاص كما يأتي:

شعور بالرعاية أو الاحترام الشديد لنفسك وللآخرين، وتقدير والإيمان بنفسك والآخرين، والمساعدة على تحقيق أفضل ما يستطيع المرء القيام به. وهذا يعني إيجاد الإحساس بالهدف والإنجاز والمرح في عملك ومساعدة الآخرين على إيجاد هذه الصفات في عملهم أيضاً. وعدا هذه المشاعر يستطيع المدراء أن يستفيدوا أساساً من مقوماتهم. (1992، ص 480).

تبعاً لذلك فإن سعادة امرئ ما من خلال الحب ترتبط بشكل واضح بالمشاركة مع الآخرين. وهذا ما يأتي من خلال التعلّم ما بين وقت وآخر بنسيان أنفسنا من أجل جعل الآخرين سعداء؛ ومع هذا فإن التأكيد بصورة أكبر حول مدى أهمية الحاجة الإنسانية إلى الترابط الداخلي أو شعور الفرد بأنه جزء من مجموعة لهو أمر ضروري.

المدراء الراغبون في استكشاف هذا الجانب من حياتهم يتأكد لهم أن هناك عدداً من الأفراد المهمين الآخرين الذين يضطلعون بدور رئيس في جعل ذلك مثمراً. فبالنسبة إلى معظم الناس تعتبر علاقة الشراكة بناء أساسياً لفهم الذات وفهم الآخرين معاً. وما وراء الشراكة فإن الأطفال الأعمام يستطيعون غالباً أن يكونوا بمثابة وسيط «لتعليمنا» أن السعادة تأتي من خلال العطاء أكثر مما تأتي من الأخذ. وأخيراً فإن الأصدقاء الذين يرغبون بالقيام بدور «الوعاء

الحاوي» أو الواثق يشجعنا على تعلم أهمية المشاركة المتبادلة والتعاطف الحقيقي مع الآخرين .

وإيجاد شيء ما نفعله هو ركيزة أخرى من ركائز الحياة التي تربطنا حتماً بعضنا ببعض في نشاط اجتماعي . فالعمل بالنسبة إلى معظم الناس ، أكثر من أي سمة أخرى للحياة ، هو ما يربطهم حقاً بالمجتمع الإنساني . والعمل الذي يتميز بدرجة كافية من المتعة والتحدي والنتيجة المفيدة يمنح حياتنا إحساساً ثراً بالهدف والمعنى . والمدراء الذين يشعرون كذلك في أعمالهم لا ينظرون إلى العمل على أنه عمل مطلقاً . يطيب لهم أن يقولوا مثلاً «عندما تحب ما تقوم به من عمل فأنت لا تحتاج إلى أن تذهب إلى العمل ثانية» . ويصبح العمل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهدف حياتهم ، وبرؤيتهم وقيمهم ، وأخيراً بسر وجودهم . وقد أجمل غوركي ذلك كله حين قال : «عندما يكون العمل متعة تكون الحياة بهجة . وعندما يكون العمل واجباً تكون الحياة عبودية» .

ويعطينا الجزء الأخير من المثل الصيني رؤية تفيد أن مفاتيح السعادة هي شيء يمكن الوصول إليه . فالأمل هو إلى حد كبير جزء طبيعي من وضع الإنسان . وبدونه نركد نحن ونذوي . وهو يقودنا إلى اكتشاف جميع أشكال التغيير واعتناقها في حياتنا . ومن وجهة نظر عملية فإنني أشجع المدراء الدوليين على استكشاف هذا الجانب من حياتهم عن طريق التأمل في أحلامهم والحديث عنها . بعضهم يستطيع أن يؤطر أحلامه ويجعلها احتمالات ممكنة تجعلهم يستخدمون كل مواهبهم وطاقاتهم وشجاعتهم من أجل العمل على تحقيقها . وأخيراً فإن هذا النوع من الممارسة يشجعهم على أن يكونوا فاعلين في حياتهم بدلاً من الجلوس وانتظار حدوث الأشياء . وبعبارة أخرى ، إنها تمكنهم من أن يكونوا أحراراً قادرين على الاختيار . وتوفير بيئة آمنة وموثوقة لتحقيق ذلك له بالطبع أهمية قصوى . فالأحلام مثل الأزهار الرقيقة : إنها تذبل بسرعة ولا يحظى بها إلا القلة .

يقدم لنا مانفريد كيتس دي فريس Manfred Kets De Vries (2000) أفكاره حول ما يصنع السعادة. ففي تعليقه على تجربته الغنية في تطوير القيادة الدولية يوصي القادة أن يعيشوا المثل الصيني عن طريق تحقيق التوازن في حياتهم، وتوفير «وقت للعب»، واتباع نمط حياة صحي والقيام بعملية استبطان بشكل منتظم.

والموازنة بين شخص ما تحبه، وأمر تريد القيام به وشيء تأمله لهي من أعظم التحديات التي يواجهها كثير من المدراء الدوليين. وتدل تجربتي أنهم عندما يواجهون بمثل هذه المسائل الصعبة يختار كثيرون الخلط ما بين السعادة ونجاح خارجي (ثروة، مركز، سلطة) أو يكتفون بخداع أنفسهم.

اختيار الحجم الأكثر ملاءمة من «وقت اللهو» وعيش نمط حياة سليمة جانبان يتساويان في الأهمية من حيث جعل المثل حياً عملياً. وغالباً ما يمكن أن يعتبر الضحك جامعاً بين الاثنين. إذ لما كان مقوماً ضرورياً لصحة الفرد النفسية والعقلية تصبح القدرة على الضحك في جو متعدد الثقافات تبدو غالباً كالترياق الكامل ضد الصلف والأبهة الفارغة. وكما قال إيثيل باريمور ذات مرة «أنت تكبر في اليوم الذي تضحك فيه لأول مرة حقاً على نفسك».

وأخيراً فإن الخيط الذي يمسك بكثير من هذه المبادئ معاً هو القدرة والشجاعة في النظر بانتظام استبطانياً في نوعية حياة المرء وطبيعتها. وقد أوضح ذلك سوغيال رينبوش Sogyal Rinpoche (1992) على نحو رائع عندما قال:

النظر إلى الداخل يحتاج إلى حدة ذهنية كبيرة وشجاعة عظيمة. نحن معتادون كثيراً النظر إلى خارج أنفسنا بحيث فقدنا الاتصال مع كينونتنا الداخلية تماماً تقريباً. نخاف أن ننظر إلى داخلنا لأن ثقافتنا لم تعطينا أية فكرة عما سنجد. ولربما نفكر أننا إذا فعلنا فقد نواجه خطر الجنون.

وهكذا نجعل حياتنا محمومة لنستبعد خطر النظر في داخل أنفسنا. وفي عالم مكرس للالتهاة، الصمت والسكون يفزعاننا. ونحن نحمي أنفسنا منهما

بالضحيج والانشغال المسعور. والنظر في طبيعة عقلنا هو آخر شيء يمكن أن نتجراً على القيام به (1992، ص52).

ينبغي النظر إلى الاستيطان بهذه الطريقة وكأنه رحلة مستمرة. والأمر لا يتعلق بالبحث عن الوجهة الأخيرة؛ بل العكس إنه الطريقة التي نساfer بها وماذا نختار للتركيز عليه على طول الطريق. بعبارة أخرى، إن السعادة ليست شيئاً ما يبحث المرء عنه، إنه شيء يختاره. من أجل أن تكون مديراً دولياً ناجحاً في العصر الجديد من الروحانية يتطلب الأمر التنوير إلى جانب الإحاطة بأن السعادة الكبرى التي يمكن الحصول عليها هي أن تعرف أنك لا تتطلب السعادة بالضرورة.

### المراجع:

- Averill, J. R. and Nunley, E. P. (1992) *Voyages of the Heart: Living an Emotionally Creative Life*, Toronto: Free Press.
- Barham, K. and Wills, S. (1993) *Management Across Frontiers*, Berkhamsted: Ashridge Management College Report (AMRG 929).
- Fineman, S. (ed.) (1993) *Emotion in Organizations*, London: Sage.
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, London: Bloomsbury.
- Kets De Vries, M. (2000) 'The business graduation speech: reflections on happiness', *European Management Journal*, 18(3) June: 302-11.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1992) 'Ethical leaders: an essay about being in love', *Journal of Business Ethics*, 11: 479-84.
- Mitroff, I. I. and Denton, E. A. (1999) 'A study of spirituality in the workplace', *Sloan Management Review*, Summer: 83-92.
- Rinpoche, S. (1992) *The Tibetan Book of Living and Dying*, London: Rider.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*, London: The Economist Books.
- Vandermerwe, S. (1991) 'Making strategic change happen', *European Management Journal*, 9(2): 174-81.
- Wills, S. and Barham, K. (1994) 'Being an international manager', *European Management Journal*, 12(1), March): 49-58.