

الفصل الثالث

معرفة الإنسان وتقييمه

تمهيد

من يرغب بقيادة الناس يجب أن يفهمهم ويكون قادراً على تقييمهم.

أغلب الناس لا يظهرون على حقيقتهم، ويمثل التلاؤم مع المحيط، بالنسبة لهم، تقنيات حياتية لا بد منها وهم غير قادرين على الاستمرار في الحياة الجماعية دونها. ويظهر هذا السلوك بلا ريب عند الناس المتحضرين والمثقفين أكثر مما يبدو واضحاً لدى من هم على درجة منخفضة من الثقافة والتأهيل. ويستخدم علماء النفس مصطلح «القناع» ليعبروا به عن هذا السلوك. وهذا القناع هو سبب الصعوبات الكثيرة التي تواجه الأطر القيادية في تقييم الناس، لأنه يحجب الوجه الصحيح، ويعيق النظرة السليمة.

ومن يُردُّ أن يقود الناس عليه أن يرى ما وراء أقنعتهم ليتعرف إلى وجوههم الحقيقية.

كيف تقيّم الإنسان وما هي المعايير المتبعة في ذلك؟

غالباً ما يكون الانطباع الأول حاسماً بالنسبة «للتقييم» الأولي، وهذا شعور يكاد لا يخلو أحد منه البتة. يتأثر الإنسان بمظاهر تعبيرية كالتالي على سبيل المثال لا الحصر:

- الحضور (المشية والوقفة والحركة).
- التصرف والحركات وتعابير الوجه.

• طريقة الكلام وأسلوب التعبير .

• اللباس والمظهر الخارجي .

ليس بإمكان كل امرئ أن يتكيف مع محيطه وينسجم مع الجماعة التي يعيش بين ظهرانيها، ويحاول الكثيرون أن يرتبوا أمورهم بنوع من الازدواجية بالتعامل مع محيطهم، فإذا استطاعوا فإنهم يشكلون هذا المحيط حسب احتياجاتهم ورغباتهم، وإذا لم تتوفر لهم هذه الإمكانية عمدوا إلى التلاؤم مع معطيات الأمر الواقع .

كل عنصر قيادي يتناول هذا الموضوع باهتمام لا بد أن يلتقي بأناس يقومون بدور قيادي في حياتهم المهنية (الوظيفية!) بينما لا تكون لهم قط «كلمة مسموعة» في نطاق العائلة، أو ربما قد يكون العكس أيضاً. وهكذا نرى أن لكل إنسان دوراً مختلفاً في الجماعات المختلفة التي يعيش بينها ويتعايش معها. ويتعلم الناس القيام بهذه الأدوار بالتكيف مع الأوضاع الراهنة وبالانسجام مع طبائعهم.

ونجد أن الانطباع الأول الذي يوحى بتقييم مبدئي وتصنيف أولي للإنسان، يضمحل مع مرور الوقت، وتبدأ المحاولة الفعلية لتعديل الحكم الأولي أو لتصحيحه. بعد ذلك تتكون صورة الآخر لتعكس «التقييم الصحيح» وتعطيه حق قدره.

بذلك يُوضع هذا الآخر العامل معك في المؤسسة - في مجال موضوعنا - ضمن نموذج محدد، أي يمكن أن نقول عنه إنه :

- موضوعي وواثق بنفسه .

- متحذلق ودقيق بشكل مضمّن .

- خجول ومتواضع .

- محب للشهرة والظهور .

ليس خطأ أن يتصرف المرء وفق أحد هذه النماذج، بل على العكس فكل منها نموذج سلوكي عادي تماماً، إلا أنه ينبغي ألا يغيب عن الذهن أن هذا التصنيف لا يتصف بالضرورة بصفة الديمومة، وإنما يبقى قابلاً لإعادة النظر فيه مع مرور الزمن .

إن هذه السطور التمهيدية تشير بوضوح إلى أن اكتساب معرفة الناس يتطلب قدرة قوية ودقيقة على الملاحظة، ويجعل التحاليل النقدية الذاتية في تقييم الآخرين أمراً لا بد منه .

لا أحد «سديد الرأي» دائماً، هذه حقيقة بلا استثناء (ولو كان البعض يدعي ذلك لنفسه) .

معرفة الناس أمر يُكتسب، والقدرة على تقييم الناس تقييماً صحيحاً ليست قدرة يُفطر المرء عليها .

الأحاسيس والمشاعر أمر هام، ولكنها لا تكفي وحدها حينما يريد المرء أن يقيّم الآخرين، وبالتالي العاملين معه تقييماً صحيحاً . فعليه أن يتعامل مع ذلك بمنتهى الجدية والاهتمام، لأن السطحية في هذا الموضوع تؤدي إلى عواقب وخيمة، فالتقييم السطحي من أكبر الخطايا التي تُقترف بحق العاملين، وينتج عنه التقييم الخاطئ للفرد الذي قد يؤثر تأثيراً كبيراً وضاراً على حياته المهنية، ويسلبه

إمكانيات تطوير نفسه وعمله. وهذه مسؤولية يجب أن يضعها كل عنصر قيادي نصب عينيه.

إننا «نتعلم» معرفة الناس، وأهم وسيلة في عملية التعلم هذه هي الاتصال «الدائم» بالعمال، وهذه هي الطريقة «الوحيدة» التي يستطيع المرء من خلالها أن يتعرف إلى الناس وقيمهم.

معرفة الناس

إن القدرة على معرفة الناس أمر لا بد منه لعمل ناجح في ممارسة غالبية المهن.

ويتناول هذا الكتاب التصرف الصحيح في إدارة شؤون العاملين في المؤسسات، وهذا يعني أننا ننطلق في كل أفكارنا المطروحة في هذا المجال من حقيقة أننا نتعامل مع الإنسان العامل في مجموعة، أو ضمن طاقم من العمال. ومن الطبيعي أن يقود العمل مع الجماعة، لدى غالبية الناس، إلى تغير في السلوك العادي العفوي، لأن المرء يجد نفسه بحاجة - قلّ ذلك أو كثر - إلى التكيف مع الآخرين، أو إلى الاندماج معهم، أو إلى التقارب على الأقل، لكن هذا السلوك يؤدي غالباً، مع الأسف، إلى ضياع قسم كبير من الشخصية الذاتية.

«يتصرف المرء ضمن مجموعة أو جماعة بشكل مختلف عما هو عليه تصرف المرء الفرد، وتتطلب النظرة إلى الإنسان من وجهه نظر أخلاقه وطباعه وسجاياه تقديراً اجتماعياً ولا ريب. إذ لا بد لتقييم طبائع الإنسان من معرفة الأدوار والعلاقات الاجتماعية التي تحيط به أو يقوم هو بتأديتها»⁽⁵⁶⁾.

نعرف كلنا ولا ريب تلك الظاهرة التي مؤداها أن الناس غالباً ما يغيرون آراءهم بناء على رأي الأكثرية، أو أنهم يوافقون قياداتهم

على آرائهم. هؤلاء العاملون يكونون على الغالب محبوبين من رؤسائهم لأن قيادهم سهل.

أما الشخص الذي يريد تقييم الناس فعلاً، أو هو ملزم بالقيام بذلك فإن عليه أن يُكون لنفسه صورة دقيقة عن الشخص الذي يقيمه. وهذه الصورة تنشأ بادئ ذي بدء عن الانطباع الأول والتقييم المبدئي، والتصنيف الذي يُوضع فيه هذا الشخص في البداية، ولكنها تتطور - غالباً ببطء - نتيجة للتعامل معه والاحتكاك المتواصل به.

تجري آلياً عملية ملاحظة وإدراك ذاتية شخصية يتكون خلالها الانطباع الأول في ما لا يزيد عن ثوان معدودات. ويكون عادة ما يراه المرء من مظهر الآخر، هو العامل الأول في تكوين هذا الانطباع. وينتبه كل عنصر قيادي خلال هذه العملية إلى أمور أخرى وإلى معايير تقييمية أخرى. فمثلاً يزعجني شخصياً إلى حد كبير الحذاء الوسخ، وأحتاج إلى دقائق عدة لأتغلب على نفسي كي لا أعطي قيمة كبيرة لهذه النقطة السلبية. أضف إلى ذلك أن لكل امرئ توقعاً معيناً يؤثر على تكوين الانطباع الأول.

مثال ذلك طالب عمل يُطلب إلى مقابلة شخصية بناء على وثائقه المقدمة، فهذا يعني بالطبع أن قيادة المؤسسة قد كونت لنفسها «صورة»، ولا بد ستقارن هذه الصورة المتوقعة مع المظهر الفعلي عند أول احتكاك شخصي. كذلك فإن المتقدم بطلب العمل يكون قد أعمل فكره في «المظهر الذي يجب أن يبدو عليه» ويقوم بالدور المناسب لذلك.

وهكذا تتم عملية الملاحظة الذاتية من قبل الطرف الأول بينما

يحاول الطرف الثاني أن يقوم بالدور الذي يتوقع أنه مُنتظر منه .

يوضح هذا المثال مدى صعوبة الوصول إلى تقييم سليم، ولكن العناصر القيادية تزعم دائماً أنها تدرك طباع هذا الشخص أو ذاك وتقيمه من النظرة الأولى .

ويكتب كات Kath حول ذلك في كتابه «معرفة الناس في الحياة المهنية» ما معناه :

من الثابت علمياً أن «سداد الرأي» هذا وصحته التامة أمر غير موجود على أرض الواقع، فإذا كان عند المرء صفة بارزة يظهر بكل سهولة ما نسميه تأثير هالو Halo-effect الذي يتمثل بإعطاء هذه الصفة أكثر ما تستحق من التقييم بحيث تغطي على السجاياء والخصائص الأخرى . أما إذا لم يكن عند الإنسان صفة بارزة غير عادية فإن كل التقييمات التفصيلية الأخرى تقترب من المعدل الوسطي غير الممثل للإنسان بشكل صحيح . أضف إلى ذلك وجود ميل إلى الإسقاط، ولذا نجد أنفسنا ننقل رغباتنا وأزماتنا لا شعورياً على الشخص الآخر عند تكوين الانطباع الأولي . وفي الحقيقة لا مجال للاعتماد على الانطباع الأولي والاطمئنان إليه كما يفترض الكثيرون⁽⁵⁶⁾ .

وهكذا فإن من الخطأ إعطاء الانطباع الأول قيمة كبرى، فصورة الإنسان تنطبع أولاً بالسطحيات كالمظهر ولون الثياب والسلوك ولغة الجسد والوجه واللغة المنطوقة .

المظهر

هناك قناعة مسبقة واسعة الانتشار، وهي أن المظهر الجسدي لدى الإنسان يسمح باستنتاج بعض طبائعه . وفي الواقع ليس الإنسان الضخم قوياً دوماً وأن الصغير غير ضعيف دوماً، وليس

كل جميل غيباً أيضاً. وتثير بعض المواصفات الجسدية بكل تأكيد الشعور بالانجذاب، وهذا له مفعوله المؤثر ولا ريب. ولكن لا يجوز عند تقييم شخص ما إعطاء مظهره قيمة كبيرة.

لون اللباس

ليس انتقاء اللباس اعتباطياً فالمرء يختار لباسه بكل دقة ويقدر ما يرتديه لكل مناسبة. ولا أحد إلا ويكون حكماً مبدئياً على الشخص الآخر من خلال لباسه: هل يتلاءم اللباس مع الموقف الراهن أم هو غير لائق بالمناسبة؟ يسمح اللباس بالتعرف إلى بعض صفات صاحبه؛ أهو غير مبال أم يتابع الأزياء الحديثة؟ هل هو متواضع أو متعال؟ كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الانطباعات عن نوعية اللباس الواحد ليست متساوية لدى الجميع، فالآراء تختلف بين شخص وآخر.

كذلك فإن لون اللباس يوحي ببعض صفات صاحبه، وقد برهن علماء النفس على أن اختيار ألوان اللباس يسمح ببعض الاستنتاجات عن نفسية الشخص وطباعه.

وقد طور عالم النفس السويسري ماكس لوشر Max Lüscher «اختبار شخصية» مبنياً على طريقة انتقاء الألوان، يسمح بالدخول إلى نفسية الشخص، فإن كل لون يستدعي ردود فعل انفعالية وعاطفية معينة⁽⁵⁷⁾.

وأود أن أشير في ما يلي إلى بعض من هذه التأويلات:

فالأحمر أكثر الألوان إثارة للعوامل الانفعالية في النفس، فهو لون الدم والحياة والحب والعواطف الجياشة وحب السيطرة. وفي

نفس الوقت يشير اللون الأحمر إلى الخطر وهو ذو طابع تحذيري .
اللون الأحمر هجومي وقوي وصارخ ومثير، كذلك فهو يشير
التحدي ويبعث على الأمل . وغالباً ما يفضل الأطفال اللون الأحمر
على غيره من الألوان .

الأزرق لون بارد . وفي الحقيقة فإن الجلوس في قاعة ذات
جدران زرقاء يشعر بحرارة أقل بحوالي أربع درجات مئوية عما
يشعر به من يجلس في غرفة جدرانها مطلية بلون آخر مع أن درجة
الحرارة واحدة في كليهما .

غالباً ما يتصف الناس الذين يفضلون اللون الأزرق بالهدوء
ويوحون بالثقة . الأزرق ليس لون الإخلاص فقط وإنما هو لون
الشوق والحنين ولون الاعتدال والهدوء أيضاً . وغالباً ما نجد بين
محبي هذا اللون أناساً منطوين على أنفسهم، أو أناساً يعتقدون أنهم
يفتقدون البعد العاطفي والانفعالي في حياتهم .

يمثل اللون الأخضر الطبيعة والنشاط والصحة والشباب،
ولكنه يرمز أيضاً إلى السموم .

اللون الأخضر يفضلُه أناس يحبون الطبيعة، يتلاءمون مع
الظروف ولكنهم قادرون على إثبات الذات . إنهم أناس مدركون
لمحيطهم واعون لبيئتهم واجتماعيون، يتطلعون بتصميم إلى تنفيذ
أهدافهم وقليلاً ما يشعرون بالخوف .

الأصفر لون شعاع الشمس . والناس الذين يفضلون اللون
الأصفر هم مرحون نشيطون، ويسهل انسجامهم مع الآخرين .
الأصفر هو أيضاً لون الغيرة والحقد وهو لون الحسد والطموح .

يوصف اللون البنفسجي بأنه لون «المحاولة الأخيرة». ويفضل هذا اللون غالباً أناس يشعرون بعدم فهمهم من قبل مجتمعهم.

اللون البني لون ثابت يتعلق بالأرض وهو ريفي إلى حد ما. إنه لون من يحب السكينة والاستقرار. غالباً ما يكون محبوب اللباس البني الدّاكن واثقين من أنفسهم وهم لطفاء وهادئون، ولكنهم مكثّبون محزونون.

الأسود يمثل «اللاشيء» وهو تعبير عن النهائي المبرم الذي لا عودة عنه. المفكرون والفنانون يحبون ارتداء اللون الأسود. وهو أيضاً لون التفوق والسحر. كذلك توحى الملابس السوداء بالوقار والأبهة والعراقة والوجاهة وهي أيضاً ملابس الاحتفالات الرسمية.

أما **الأبيض** فهو لون النقاء والطهارة، والناس الذين يفضلون الملابس البيضاء يسعون غالباً للظهور بأي ثمن ويحبون الشهرة والجاه.

لا يجوز أن نبالغ في أهمية هذا التصنيف حتى ولو أعطت الدراسات والاختبارات نتائج تدل على صحة هذه الخصائص إلى حد بعيد.

يندر أن يلبس الناس في حياتهم اليومية لباساً أحادي اللون بل يجمعون بين لونين أو أكثر. وهنا نحاول أيضاً أن نصل إلى بعض الاستنتاجات، ونرى مثلاً:

أن **الأزرق والأحمر** مع بعضهما يوحيان بالانفتاح تجاه

الآخرين، ولكن مع قسط من الانفعالية والعاطفة وقليل من الحزم والعزم. كذلك يشير هذان اللونان سوية إلى الشوق، إلى الحب، والحاجة، إلى العطف والحنان.

أما الأصفر والأزرق فيشيران بشكل واضح إلى عمق في المشاعر وسرعة في تبدل الآراء والمواقف، وبعض التردد والتبرم والجفاء.

ثم هناك الثنائي الأحمر والأخضر الذي يدل على الاندماج والحماس والتصميم والصبر واتخاذ المبادرات.

تحذير!

لا أود أن أستمّر في هذه التفاصيل لأن قارئى يمكن أن يصل إلى قناعة بأنى أعد هذه الطريقة صائبة، وأدعو لأن تكون جزءاً من الدراسات التحليلية النفسية في المؤسسات. بينما أود أن أصل إلى عكس ذلك، إذ أن هذه الاعتبارات التحليلية المقنعة والمثبتة بدراسات عملية، قد تؤدي في الغالب إلى إعداد استثمارات لتسجيل كل هذه الخصائص وتقييمها. وبالطبع هناك بعض الألوان التي يفضلها بعض الناس على غيرها من الألوان، ولكنى أود أن أسجل هنا ارتياحي وتحفظي على هذه التأويلات، ولنفكر مثلاً في تأثيرات الأزياء الحديثة التي تظهر أيضاً على انتقاء ألوان الثياب، فإذا كان اللون الأزرق مثلاً «في الموضة» فإن الكثيرين سيرتدون هذا اللون، وهل يعني حينذاك أن غالبية هؤلاء أناس هادئون وموثوقون؟.

السلوك:

نميل بطبيعتنا إلى تصنيف الإنسان الذي يبدي تصرفاً مهذباً

منذ لقائنا الأول به، وكأن هذا التصرف يتطابق فعلاً مع طبعه وخلقه. لا يمكن أن يستخلص المرء من الانطباع الأول عن سلوك شخص ما استنتاجات محددة عن طبيعته وخلقه، لأننا لا نعرف دوافع ما قد يبدو من سلوك مهذب وأدب ولطف. وعلى أية حال فمن الطبيعي والمألوف أن يظهر المرء للغرباء عنه بمظهر الأدب والتهديب واللفظ والاحترام والهدوء والتواضع.

لكن الأمر يختلف تماماً بالنسبة للسلوك السيء الواضح، فإذا ظهر هذا النوع من السلوك في اللقاء الأول جلياً كان لا بد أن يزداد وضوحاً في لقاء ثان وثالث...

لغة الجسد:

تعطي وقفة الشخص ووضعه الجسدي في مشيته وجلسه دلائل ذات معنى على طباعه وشخصيته، وتعطي رسائل واضحة جداً. إذ يمكننا القول إن هذا الشخص واثق بنفسه أو مكتئب مثلاً، كما نستدل غالباً من الوقفة المنتصبة على تأثير هذا الشخص أو ذاك في محيطه وعلى سلطته على من حوله.

ينبئ وضع الرأس والجذع عن ردود فعل على أوضاع معينة، فعبارة «مرفوع الرأس» تدل على الحزم والتصميم وقوة الشكيمة والبأس، وعلى الفخر والاعتزاز بالأداء. كذلك يدل الرأس والرقبة الغائضان في الجسد (برفع الكتفين) على العناد، والرأس المنحرف على الإعراض والنفور. أما الأشخاص الذين يميلون برؤوسهم غالباً إلى أحد الجانبين فهم عادة مترددون، والرأس المطأطئ دليل الخضوع أو الحزن أو الخجل.

كذلك تعبر لغة الجسد عن أدوار تؤدي، فهناك، عاملون يقتربون منك في شبه انحناء حتى ينالوا ثقتك بهم، وهناك عاملون يودون أن يشبوا عزيبتهم واستقامتهم بجذع منتصب وبرأس مرفوع. من أجل ذلك كله يجب مراقبة لغة الجسد هذه على مدى فترة زمنية طويلة، لأن الإنسان لا يستطيع أن يوافق ويتظاهر بما ليس فيه لوقت طويل، بل سيعود عن ذلك حتماً بعد ربح من الزمن.

ثم إن الناس الذين لا تُتاح لهم فرصة الراحة التامة في أوقات فراغهم أو عطلمهم، فإنهم يبدون خلال عملهم متوترين ويبدو في حركتهم شيء من الجمود وعدم الليونة.

إن الشعور الواعي هو الذي يتحكم بحركات الجسم، وهكذا يمكن أن نستدل من الحركة والوقفة، ووضع الجسم على وضع نفسي أو مزاجي معين.

الحركات:

«تعد حركات اليدين تعبيراً عن الديناميكية النفسية العامة، ويُنظر إلى أشكالها كصور تعكس طباع المرء وقدره»⁽⁵⁸⁾.

هناك الكثير من الحركات التي تعكس المشاعر والأمزجة، فالقبضة المُطبقة تدل على الهجومية وحب العنف، وتدل الأيدي الموضوعة في الحجر، أو في الجيوب على وضع الانتظار لأمر ما، أما من يشبك يديه خلف رأسه فإنه يشير بذلك إلى ثقته بنفسه، ومن يمد يده إلى وجهه دائماً يؤكد ارتياحه وسوء ظنه.

قد يعتاد المرء على الكثير من الحركات التي تمثل أسلوبه في

السلوك والتصرف، وقلما تتغير هذه الحركات التي يعتاد عليها المرء منذ طفولته. وملاحظة حركات شخص ما وسيلة رائعة للوصول إلى معرفة الناس.

يمكن أن يبالغ المرء بحركاته، أو أن يحد منها بوعي وإرادة منه. وإذا بدت لنا حركة غير متلائمة مع الوضع الراهن فعلينا أن ننتبه حينذاك بشكل خاص إلى تعابير وجه هذا الإنسان. والتحية بالذات، وهي التي تعد من الحركات المعتادة، تشير بأسلوب أدائها إلى بعض الاستنتاجات، إذ يمكن أن تكون التحية لطيفة أو حميمة، أو يمكن أن تعبر عن الاحترام أو السخرية أو اللامبالاة.

الوجه:

غالباً ما يتذكر المرء وجه شخص رآه مرة واحدة قبل أن يتذكر اسمه. كذلك يكون للصور التي تُقدم مع طلبات العمل دور هام في انتقاء العاملين، مع أن الأطر القيادية لا تود الاعتراف بذلك دائماً.

يبدو لي في هذا المجال أن الأمريكيين قد تقدموا علينا - نحن الأوروبيين - بعض الشيء، فهم لا يريدون إرفاق طلبات العمل بصور شخصية، ويتجنبون بذلك احتمال حصول أحكام مسبقة قبل البت بالطلبات.

ولا بد من التأكيد هنا على أن الوجه يعبر أكثر بكثير مما يستطيعه أي عضو آخر في الجسم.

الوجه هو مرآة الروح:

تكاد عضلات الوجه لا تهدأ؛ فالجبين يتغضن والحاجبان يرتفعان والجفنان يتحركان، والمرء يلوي شفثيه ويشمخ بأنفه

ويبتسم. ومن أكثر الحركات قدرة على التعبير الضحك والابتسام.

تسمح تجعدات الجبين باستدلالات عدة، فالتجعدات العمودية نتيجة تفكير مرهق، أو حتى عندما يتظاهر المرء بالتفكير، أما التجعدات الأفقية فتتكون عند التعبير عن المفاجأة أو الدهشة، وغالباً ما يرافق ذلك ارتفاع الحاجبين ليوسع «مجال الرؤية». وأخيراً فإن الجبين الخالي من التجاعيد يدل على راحة البال والطمأنينة والهدوء، وكذلك على الأناة والصبر أيضاً.

العينان تنقلان لك كل ما يتعلق بالعواطف والأحاسيس والمشاعر. فالعينان المفتوحتان (بشدة) توحيان بالسعادة أو بالخوف، وإذا كانتا نصف مغلقتين فهما تشيران إلى التعب أو اللامبالاة وعدم الاكتراث. أما إذا أغلق المرء عينيه أثناء الحديث فقد يكون ذلك إما دليلاً على التركيز في التفكير، أو محاولة لحجب ما يدور في خلدته عن ذهن من يتحدث إليه.

كذلك قد تكون النظرة دالةً على الملل، أو على الطبع الهجومي، أو نظرة حذر واسترابة، وقد تكون أيضاً نظرة صادقة صافية. وإذا كانت نظرة الإنسان مستقيمة فإن هذا دليل على الصراحة وصفاء السريرة.

إن الشخص الذي لا يستطيع أو لا يرغب بالنظر مباشرة إلى عيني محدثه يعبر بذلك عن ضمير معذب أو إحساس بالذنب، أو قد يكون ذلك تعبيراً عن حياء غير طبيعي. وهنا يجب أن تُدرك هذه الفروق الضئيلة من خلال ما يوحي به الوضع القائم.

أما الفم فيقول لنا الكثير. الفم المفتوح تعبير عن الدهشة

والبساطة الزائدة على خلاف الفم المغلق بشدة الذي يدل على الأنانية والميل إلى الكتمان والتحفظ. ويعبر الناس بابتسامتهم وضحكتهم عن طباعهم ومكنوناتهم غالباً بأكثر مما يريدون الإفصاح عنه فعلاً. فالضحكة الصادقة الصادرة من القلب تُلطف جو الحديث وتدعو الآخر إلى المشاركة في الضحك. وتعرف الابتسامة المصطنعة قبل كل شيء بالشفة العليا المرتفعة بشكل مبالغ فيه، وكذلك باستدامتها لوقت أطول مما يستدعيه سياق الحديث.

اللغة المنطوقة :

اللغة من أهم الخصائص الشخصية لدى الإنسان.

«اللغة نظام كامل من التعابير والدلائل، يخضع في الحقيقة لتبدل مستمر، ولكن يفترض أن يسير وفق أسس معينة تحددها قواعد اللغة»⁽⁵⁹⁾.

يمكن أن يُحكم على المرء بشكل جيد من خلال ثروته اللغوية، وأدائه في النطق والكلام، وأسلوبه الكتابي الشخصي، وليست الثروة اللغوية وحدها صاحبة الدور الأهم، بل يشاركها في ذلك أيضاً كل من النغمة والإيقاع اللغويين. والناس الذين يقطعون انسياب كلماتهم بلفظة «إيه» مثلاً أو ما شابه، فإنهم إما يدللون بذلك على عدم ثقة أو أنهم يبحثون، وهم يتكلمون، عن شيء يستمرون في الكلام عنه. وغالباً ما يُطلب إلى القوى القيادية أو العلماء والباحثين وكذلك إلى الذين يتقدمون بطلبات لشغل مواقع قيادية أو مفصلية «تقديم عرض لغوي نخبوي». وتُجهد هذه المجموعة من الناس نفسها لتحويل اللغة من وسيلة تفاهم إلى أداة

لفرض هيبتها وكرامتها، وإحداث تأثير على الآخرين في محيطها. ولكن التعابير عسيرة الفهم، والأوصاف المعقدة ليست بحال من الأحوال دليلاً على التفوق الثقافي، وإنما هي أقرب للدلالة على نقص في الذكاء الفطن وحسن الفهم.

وأنا شخصياً أعرف الكثير من القوى القيادية، وعلى الصعيد الشخصي أيضاً، من الذين يخلعون إهابهم العادي ليكتسوا بإهاب مستعار في مجال عملهم المهني، إذ يتكلمون على الصعيد الخاص وهم مرتاحون وهادئون، بينما تراهم في محيط عملهم متوترين لأنهم يحاولون دائماً أن «ينتقوا» عباراتهم، وبذلك يقعون في شرك استخدام لهجة خطابية وصوت ليس من طبيعتهم أصلاً. وربما يترأى لهم بأن العاملين سيتقبلونهم «رؤساء» لهم برغبة وقناعة أكثر. إن هذا السلوك المصطنع لا يقود إلى تكلف في الكلام وحسب، بل إلى خلل في الرأس أيضاً. وهناك بعض العناصر القيادية الذين يتعلمون بعض الكلمات والمصطلحات والتعابير الأجنبية ليطرزوا بها حواشي كلامهم بين الفينة والأخرى، وهم يستخدمون غالباً تلك الأقوال والحكم اللاتينية لزعمهم أن لها تأثيراً بليغاً على سامعيهم... وقد ينجحون فعلاً في ذلك!.

يجب الانتباه قبل كل شيء إلى التلاؤم بين مضمون الكلام واللهجة الخطابية. ويميل الناس بطبعهم إلى الكلام المعقد بالتحفظات والاشتراطات، خاصة إذا كان الكلام حول مواضيع غير سارة. كذلك فإن جرس الصوت وشدته، وعلو النغمة، وإيقاع الخطاب، أمور تدل على حالة الشخص النفسية ووضعه المزاجي. أما انتقاء الكلام واختياره بدقة واهتمام، فهو بشكل عام دليل على

النظام والانضباط. ويدل النطق غير الواضح على الإهمال وعدم الاهتمام، وكلما كان الأداء الصوتي أكثر انسجاماً مع الإيقاع كلما كان ذلك دليلاً أوضح على توازن المرء.

تصنيف الناس في أنماط مختلفة (نمذجة الناس)

أحاول في حقيقة الأمر أن أتجنب استخدام هذا المصطلح، فتصنيف الناس في أنماط يوحي بتقسيم الناس على طاوولات المفاوضات، دون أن يكون للأفراد أي دور في هذا التصنيف. إلا أن التصنيف قد يكون عوناً جيداً في التقييم، ولذلك فإن التصنيف التالي مقبول حسبما أرى، وهو يساعد إلى حد كبير في تعميق السؤال حول معرفة الناس وتطوير الطرائق المستخدمة في تقييم الإنسان. ويقتصر هذا التصنيف على ستة «أنماط».

1 - الموضوعي الواثق بنفسه :

التعامل مع هذا النمط لا يسبب مصاعب كثيرة، فهو يملك، وفق بنيته الشخصية، القدرة على التعرف إلى الأخطاء والاعتراف بها. إذا قابلته المرء بموضوعية استطاع أن يتناقش معه دون أي انفعال أو اضطراب، وهو يعبر عن رأيه بكل هدوء لأنه يعرف ما يريد، كما يستطيع رئيسته أن يعتمد على رؤيته الموضوعية للأمور عندما يوجه إليه النقد واللوم. لأن الموضوعي الواثق بنفسه يدرك أخطائه.

2 - المتحذلق :

نشاطه الحيوي محدود الشدة، وأسلوبه الحياتي مطبوع بشعور

الحاجة إلى الأمان، كما تعطيه الشروط والتعليمات التي يضعها لنفسه شعوراً بالأمان. وهو دقيق ومتقن ومخلص ومثابر في عمله. أما عند اختلاف الآراء فهو لجوج ويسترسل في الكلام بمكابرة صورية (شكلية)، وهو ينطلق في ذلك من أنه محق دائماً، ويتصرف حسب «القواعد والأنظمة». أما عند توجيه الانتقاد أو اللوم إليه فهو يصّر دائماً على أنه تصرف بشكل سليم بالرغم من أن نتائج تصرفه لم تكن صحيحة.

يلم الماماً شاملاً بكل الوثائق ولذلك غالباً ما يكون «أسير» هذه التوجيهات. لا يتصرف بمرونة وهو نادراً ما يسعى إلى التجديد والتطوير.

3 - الخجول:

تؤدي به ثقته القليلة بنفسه إلى البقاء في الدرجات الدنيا في مجتمعه، يعقد بحساسيته المفرطة سلوكه وتصرفاته. وعلى رئيسه أن ينتبه إلى عدم جواز تكليفه بما لا يطيق، فالخجول يحتاج إلى تشجيع موضوعي من قيادة لطيفة وإيجابية.

لا يدافع الخجول عن رأيه عند اختلاف الآراء، ولا يدلي بآرائه بثقة، لأنه يعتقد بعدم قدرته على إقناع الآخرين برأيه ولو كان محقاً.

4 - المحب للشهرة والظهور:

إنه لا يضع من في محيطه فقط على محك التجربة واختبار الصبر، بل يضع رؤسائه أيضاً في مواقف كهذه، ويستحسن أن يقابله المرء بتصرفات هادئة وصحيحة ومؤدبة. يجب أن تُوضع أمام هذا النمط من الناس أهداف واضحة، ولكنها يجب أن تكون أيضاً قابلة

للتحقيق، وهو يميل أثناء النقاش إلى فرض رأيه بشيء من الهجومية لأنه واثق من نفسه، ويدعي معرفة كل شيء أكثر من غيره، كما أنه لا يستطيع أن يتقبل الانتقاد واللوم، وتكون ردة فعله على ذلك مفرطة الحساسية.

5 - المدرك لواجباته :

يرتبط سلوكه بالقيم الحقيقية والمهام الموضوعية، ويتميز بسيطرته القوية على توجيه سلوكه وتصرفاته. كذلك فإن ضبط النفس والسيطرة على الأعصاب ميزتان واضحتان لدى هذا النمط من الناس، وحثه على العمل ليس ضرورياً، بل قد يكون ضاراً في كثير من الأحيان. ويوجد لدى هذا النموذج من الناس خطر الانعزال والانزلاق بسهولة في دور هامشي، ولهذا السبب بالذات يجب أن يدخل في الجماعة، ويقدم له الكثير من الاستحسان ومشاعر الإعجاب.

6 - الطيب القلب :

لا يسبب هذا النمط من الناس أية صعوبات أو إزعاجات للقوى القيادية، ويتعلق ارتقاؤه في المؤسسة بحجم المسؤوليات التي تلقى على عاتقه، فإنسان هذا النمط له حدود لا يستطيع تجاوزها، ويجب مساعدته وتقديم العون له حتى لا يصبح موضع استغلال من الجماعة.

لا أحد يستطيع طبعاً أن يقوم بهذا التصنيف، وينطلق من حقيقة أن مواصفات هذه الأنماط من السلوك ثابتة دائماً. فكل إنسان يختلف عن الآخرين في ردة فعله على حادثة معينة، وكل

حادثة سلوك تطبع الناس تجاهها بطابع معين . ولكن هذا التصنيف يفيد في تحسين فهم العاملين من وجهه نظر إنسانية، وتعميق الإدراك لسلوكهم وتصرفاتهم.

يوضح الشكل التالي نظرة ممثل كل نمط من هذه الأنماط لنفسه والمعاملة التي يستحسن أن تكون من الآخرين .

نموذج الإنسان	كيف يرى نفسه وكيف يشعر بنفسه؟	كيف يجب أن يعامل؟
الموضوعي الواقعي بنفسه	أثق بنفسي وأعرف إمكانياتي، كل إنسان معرض للخطأ أحياناً. يشعر بمسؤوليته الشخصية وفق صلاحياته	طرح مهام صعبة. طلب الأداء والإنتاج. نقد بناء ولكن مع الشناء والتعبير عن التقدير.
المتحذلق	المسموح به هو ما تنص عليه التعليمات والأنظمة. حينما التزم بالتعليمات لا أخطئ.	شرح الترابطات في العمل بوضوح. السماح بالاطلاع على كل شيء إذا أمكن. عدم التغيير الدائم. إعطاء الشعور بالأمان.
الخجول	لننتي أنجح بهذا العمل، لا أستطيع مجابهة الآخرين، أشعر بعدم الأمان، هل يحسب لي الآخرون حساباً؟	إعطاؤه المهام بشكل تدريجي، الإكثار من إجراء النقاش والحديث معه، تخفيف عبء اتخاذ القرار عنه، التعبير عن التقدير له.
محب الشهرة والجاه	أنا شخصية هامة وأعرف ما لا يعرفه الآخرون. عنده عقد نقص. يبالغ بإظهار نفسه بمظهر الواقعي، ويصبح عدوانياً بسهولة.	معاملته موضوعياً، التخفيف من طلباته إذا كان ذلك ضرورياً. مساعدته على معرفة نفسه.

المدرّك لواجباته	ما هو واجبي؟ وهل يتناسب ذلك مع مفاهيمي الأخلاقية؟ يجب أن أتصرف وفق ذلك.	كيف حصل أن أخطأت؟ يشعر بنفسه مسؤولاً أمام الرأي العام. يجب أن تتلاءم المهام الممنّاة له مع واجباته، التعبير عن تقدير أدائه، احترام شعوره بالمسؤولية.
الطبيب	أقوم بعملتي، إذا كان مطلوباً، ولا بد من شخص يقوم بذلك. ينسجم مع دوره في العمل.	الاهتمام بأدائه وعدم تكليفه أكثر من طاقته، عدم السماح باستغلاله من قبل آخرين.

الشكل 10: تصنيف الإنسان في أنماط (نمذجة)

الإدراك الإنساني والقدرة على فهم العاملين في المؤسسة

يشعر الكثير من العاملين بأن رؤساءهم في العمل لا يفهمونهم بشكل صحيح، أو أنهم يهملونهم عن قصد، وذلك حين لا يتلقون أية ردة فعل على اقتراحاتهم ومبادراتهم، ولا يجدون أي صدى لها، وكذلك يمكن للرئيس المباشر أن لا يلحظ غياب العامل أو حضوره. لذلك فإن العاملين الذين يتابعهم هذا الشعور لا بد سينغلقون على أنفسهم تجاه رؤسائهم، ويصبح من العسير فهم هؤلاء العاملين وإدراك أوضاعهم الإنسانية أيضاً. فالاهتمام بالمرء وإعطاؤه التقدير المناسب هو بحد ذاته اعتراف كبير بأدائه في عمله.

وقد عبر بوتو شتراوس Botho Strauss عن ذلك بكلمات واضحة تبعث على التفكير:

«إنك تجري ولا ريب وراء الشخص الذي يهتم بك، ويدرك مشاعرك، ذلك الذي يحملك على محمل الجد. ما عدا ذلك لا ترى إلا نظرات ترمقك باستخفاف، ولمحات متقطعة من نظرات غير مباشرة. وعلى أية حال: أن تحمل على محمل الجد يعني أنك تشعر بشعور من الإرتقاء اللطيف فوق ما كان يقع على شخصك من هزال مستمر وإفراغ وإنهاك»⁽⁶⁰⁾.

إن تقديرك للناس العاملين في المؤسسة يعني أنك تتوجه نحو هؤلاء الناس وتُشعرهم باهتمامك بهم. واللفت والاهتمام ورعاية علاقات الزمالة في الحياة اليومية العادية هي الطريق الصحيح لإظهار تقديرك للآخر على أفضل وجه.

يعتقد كثير من الناس في المؤسسة أن لهم حقاً في توجيه الاهتمام إليهم بغض النظر عن أدائهم العادي أو أي أداء خاص يُطلب منهم، وعلى اعتبار وجودهم فقط. وإذا توفر لهم هذا الشعور، فإنهم سيرفعون القناع عن وجوههم وبيدون على حقيقتهم.

وأود في هذا الموضوع أن أسرد مثلاً من خبرتي العملية. كنت لما أبلغ الثلاثين عاماً بعد، وكنت أدير متجرًا كبيراً يضم حوالي مئة وخمسين عاملاً. كانت لدي صلات جيدة وثيقة مع الناس في مؤسستي هذه، على الأقل من وجهة نظري، ولكني لا أريد أن أخفي حقيقة أن هذه العلاقة كانت أقوى وأجود مع العاملين الشباب منها مع العاملين المتقدمين في السن. وقد كان أحد رؤساء الأقسام لدي صعب المراس، ويشكل بالنسبة لي «لقمة جافة» عسيرة الهضم. ولم أستطع أن أقيم أية علاقة إنسانية معه خارج علاقات العمل. لقد قبلني رئيساً له، وكان ينفذ توجيهاتي بكل دقة وأمانة، لكن لم تتكون علاقة خاصة بيننا. عمدت بعد ذلك إلى الاطلاع على إضمارته الشخصية، ووجدت أنه يعيش في زواج ثان وله صبي في السادسة من عمره، كان قد دخل المدرسة في تلك السنة. احتفظت بهذه المعلومات في ذاكرتي واغتنمت الفرصة الأولى في لقاء عمل بيننا لأسأله بشكل مفاجئ عن ابنه وكيف يجد نفسه في المدرسة، وإن كان مسروراً بوجوده فيها،

وأسئلة أخرى من هذا القبيل . بعد لحظة رد الفعل على هذا السؤال المفاجئ أخذ هذا العامل يروي لي ، ولحوالي عشرين دقيقة ، قصة ابنه في المدرسة وكم هو جيد ومدى السعادة التي يشعر بها تجاهه .

ومن ذلك اليوم نشأت بيننا علاقة مختلفة تماماً في تعاوننا العملي . لقد مر وقت طويل قبل أن أدرك السبب بوضوح : اهتمت به وبذلت جهدي لمعرفة حياته الشخصية ، وباختصار فقد خصصته باهتمامي ، وكان موضع عنايتي وتقديري .

حينما يستطيع عنصر قيادي أن يخرج ما في دخيلة العامل ويظهره ، يكون قد بلغ المستوى الذي يجعله قادراً على إجراء تقييم سليم وموضوعي .

كذلك يبدو الاهتمام والتقدير على شكل استماع لطيف للمرء ، لأن محاولة إعلام الآخر بما تود لا يمكن أن تكون عملية ناجحة ما لم يبد هذا الآخر استعداداً للتقبل .

إنك لا تنجح باكتساب معرفة الناس ، ولا تجيد تعلم أسلوب هذا الاكتساب إلا إذا استطعت أن تمد جسور التفاهم الفعال مع الإنسان .

كثيرون يتكلمون عن مد جسور الاتصال والتفاهم ، ولكن القليل من العناصر القيادية يحسن هذا التفاهم والاتصال مع العاملين ، وغالباً ما يختلط الأمر لدى هؤلاء بين التواصل والإعلام بالشيء . إن إعطاء المعلومات أو التعليمات بالتسلسل يمثل شارعاً وحيد الاتجاه ، ولا يوجد إلا القليل من العوامل المشتركة بين هذه

العملية وبين التواصل، إذ إن التواصل يعني في ما يعنيه أن تمارس الحوار والأحداث المتبادلة.

أما التقييم أو التقدير فيلي عملية الإدراك الإنساني للإنسان العامل، وهو يتأثر إلى حد بعيد بخبرات ذاتية وشخصية. كثيراً ما نسمع أن بعض العناصر القيادية يضعون لتقييم العاملين معهم المقاييس نفسها التي يضعونها لأنفسهم. وهذا خطأ كبير بلا ريب لأنه لا يوجد أحد يماثل الآخر تماماً. وهذا التوجه أو المفهوم في التقييم يمكن أن يفسر على أن أسلوب العمل لدى من يقوم بعملية التقييم هو الأسلوب الوحيد الصحيح، وأنه المقياس لتحديد صحة ما عده.

لقد قابلت هذا التصرف كثيراً لدى بعض العناصر القيادية، ولا أزال أقابله حتى اليوم. لقد اعترف لي أحد الزملاء أنه حاول أن يدرب عاملاً جديداً تدريباً جيداً، ويتيح له كل فرص التأهيل وكل غايته أن يرقى هذا العامل إلى مستواه. ولكنه لم ينجح في ذلك، ولم يجد تبعه نفعاً، فالعامل لم يستطع إدراك ذلك. ووجد أن لا بد له من تبديل هذا العامل.

لكن هذا الزميل، مع الأسف، لم يسأل نفسه في ما إذا كان ما يقوم به صحيحاً أم لا، كذلك لم يسأل نفسه في ما إذا كان عند هذا العامل الجديد تصور خاص به حول ما يريد أن يصبح أم لا. يجب أن يكون الهدف وراء ذلك كله يصب في نتيجة العمل وليس في نوعه وشكله. ونستطيع أن نصنف هذه الطريقة التي وضع بها هذا الزميل مقاييسه على أنها طريقة فيها الكثير من الغطرسة والتكبر.

القيادة أمر غير ممكن إلا بالحوار بين العنصر القيادي والعامل، وأرى أن هذا الأسلوب لم يعد في يومنا هذا موضوع نقاش مطلقاً. ومن يشكك بذلك فقد مر عليه الزمان وفاته روح العصر.

يتكلم شبرينغر Sprenger في كتابه «أسطورة التحفيز» حول مفهوم «الرؤية الحوارية» يقول:

«تعني الرؤية الحوارية أن تعترف بالفرق الأساسي بين شخصين في عملية الإدراك الإنساني والاهتمام والتقييم، وأن تجعل من ذلك نقطة الانطلاق في الحديث. وانطلاقاً من هذه الرؤية فإن مساهمة الآخر في الحديث فرصة له بالرغم منه بالذات لأن هذه المساهمة قد لا تتفق مع طريقة رؤيته للأمور. هي مساهمة لاستكمال الصور الإجمالية، أي إنها إغناء»⁽⁶¹⁾.

إن تقدير العمال وأخذهم بعين الاعتبار شرطان ضروريان للقدرة على توجيه العمال. وهذا التوجيه يظهر بشكل خاص في تفصيلات يزعم أنها غير هامة وغير أساسية. إن العبارات المستخدمة في مؤسسة ما قد تعطيك معلومات حول طريقة التعامل مع العاملين في هذه المؤسسة. فالعبارات التي تتردد على ألسنة العاملين مثل:

«نحن عائلة واحدة» أو «هذا متجري» أو «باب رئيسنا مفتوح لنا دائماً» كلها تعطي إشارات إيجابية لمدى اهتمام العناصر القيادية بعمالها.

كثيرون من العناصر القيادية يناون بأنفسهم عن العاملين،

ويضعون لأنفسهم حداً فاصلاً معهم، ويعملون كأناس «منعزلين» بعيدين عن الجماعة. ويكاد المرء يعتقد أنهم يخشون الاتصال المستمر بالعاملين. وهكذا يصنف الحديث إلى العمال والاجتماع بهم في درجة عالية، ولا يجري إلا في مواعيد محددة سنوية أو نصف سنوية. ربما كان ذلك مناسباً وصحيحاً في ما يتعلق ببعض المواضيع الخاصة، إلا أن الاجتماعات والنقاشات التي تجري في فترات زمنية متقاربة تكون ذات قيمة أكبر.

إنك تستطيع أن تتعرف إلى الإنسان وتقيمه إذا كان هناك «صوت وصدى»، بمعنى أن اعتبار المرء والاهتمام به لا يتم من جانب واحد، وإنما فقط عندما يفتح لك الشخص الآخر الذي تريد أن تتعرف إليه وتقيمه، ويوح لك بشيء من سريره. والنجاح بذلك هو بلا ريب شرط القدرة على التقييم الموضوعي.

تقييم

تقول إحدى حكم الهنود الحمر: «لا تحكم على إنسان قبل أن تدخل في إهابه ولو لخمس دقائق».

يهدف الحصول على معرفة الناس إلى تقييم العاملين، وتقدير أدائهم بشكل موضوعي.

وإذا ما صدر حكم على عامل ما فإن هذا الحكم يترك لديه تبعات وعواقب هامة ذات أثر إيجابي أو سلبي. لذا يجب أن يكون هذا الحكم مدروساً ومرتناً وعادلاً وموضوعياً.

وعلى «المقيّم» أن يستطيع تكوين صورة كاملة عن العامل قبل تقييمه. إذ لا تكفي بعض «المقاطع» وبعض «الصور الآنية» للتقييم.

وينبغي في عملية التقييم هذه معرفة الصفات الغالبة والسائدة لدى العامل وأيها نسبية.

يجب أن يسأل المرء عن الإمكانيات المتوفرة، وعن المواهب الخاصة، وعن أية دوافع لدى العامل توجه إمكانياته ومواهبه تلك.

يجب أن يبنى التقييم على قاعدة من الملاحظة والمراقبة طويلة الأمد.

كذلك يفترض أن تقيّم صفات العامل وسلوكه وفق ظهورها

في سلوكه الاجتماعي في محيطه، وكذلك في سلوكه وتصرفاته في مجال عمله.

وحتى تقيّم الإنسان بشكل صحيح، لا بد من أخذ المحيط والبيئة التي يعيش فيها بعين الاعتبار، وتقييم ذلك أيضاً. ومثال ذلك أن تذكر العائلة، للعائلة ولللاقات العائلية تأثير كبير على سلوك العامل، فإذا كان العامل يلقي من عائلته تقديراً كبيراً نتيجة عمله المهني، فإن ذلك يزيد من شعوره بالثقة بنفسه، والعكس أيضاً صحيح إذ يكون التأثير سلباً. لذا فعلى العنصر القيادي أن يولي المحيط العائلي للعامل اهتماماً كبيراً حتى يستطيع فهم سلوك العامل في بعض المواقف المعينة. ولذلك فإن الكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر تشمل بدراساتها شركاء الحياة في بعض النشاطات المؤسسية المعنية حتى تستطيع الوصول إلى موقف أساسي إيجابي للعائلة تجاه المؤسسة.

ومن الطبيعي ألا يستطيع الناس الذين لا يلقون في أجوائهم الخاصة تقديراً لأدائهم المهني، إعطاء كل إمكانياتهم في العمل.

كذلك فإن المحيط الاجتماعي يقوم بدور كبير في تشكيل سلوك الإنسان، لذا فعلى العنصر القيادي أن يتناول بتقييمه هذا الموضوع أيضاً.

لم يعد ممكناً في أيامنا هذه فصل المعمل وبالتالي الاقتصاد عن المجتمع، لأن التداخل في ما بين هذين المجالين أصبح أقوى بكثير من أي وقت مضى. حتى القول إن «الأخلاق والاقتصاد وجهان لعمله واحدة» (لأداء معنى التلازم) لم يعد له قبول في العصر الحاضر.

إضافة إلى ذلك فإن عدد العمال الذين ينفذون توجيهات رؤسائهم دون نقاش، يتناقص تدريجياً، ولذلك فإن على العناصر القيادية أن تتعود على أن تكون قراراتها وتوجيهاتها مدروسة ومعللة بشكل دقيق.

كما لا يجوز أن يكون هذا السلوك المتغير باعثاً على استنتاج أحكام خاطئة حول العاملين، فالقدرة على النقد الإيجابي تقوم على أنها عامل إيجابي أيضاً، حتى لو سبب هذا النقد البناء بعض المشاكل لبعض العناصر القيادية.

لقد وصفت هذه الظاهرة الجديدة، المتمثلة في القدرة على النقد في المنتدى الذي عقد في بروكسل تحت شعار: «مديرو سنة 2000»، على الشكل التالي:

«كان الوضع في السابق كما هي الحال في الجيش، حينما يقال:

اقتحموا هذه التلة! يُنفذ الأمر بدقة ودون نقاش، أما اليوم فيقول عامل سنة 2000: مهلاً! لماذا هذه التلة»⁽⁶²⁾. حينذاك يتوجب على العنصر القيادي أن يقدم جواباً مقنعاً لتوجيهاته.

تزداد القيادة صعوبة في الوقت الحاضر، وستزداد في المستقبل، ولست أرى أن هذا الأمر يسبب إشكالاً، لأنه يُظهر الإنسان أكثر فردية واستقلالاً، وهذا سيقود بالتالي إلى أن العامل لن يستمر في تنفيذ التوجيهات المعطاة له دون أي نقاش أو اعتراض، ويمهد كذلك الطريق للعناصر القيادية لأن تتعلم كيف تتقبل النقد، وتقوّمه بشكل صحيح لتحسين قيادتها. فالحساسية

والقدرة على الحوار شرطان أساسيان لمن يدعي القدرة على أن يقيّم ويُقدّر ويُصدر أحكاماً بشكل معقول.

لذلك فإن التقييم الموضوعي لعامل ما لا يكون ممكناً إلا إذا كان المرء:

أ - يعرف العامل معرفة حقة، وهذا يتطلب أن يكون المرء مطلعاً على شخصية هذا العامل بشكل شامل ودقيق، وأن يعرف ميوله وقدراته ومواهبه.

ب - يعرف البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها العامل.

ج - ولا يسمح لنفسه بإصدار أحكام متسرعة جزئية، بل يأخذ بعين الاعتبار أسلوب سلوك العامل السائد لفترة طويلة.