

الجزء الثاني

الخصائص النفسية  
لأنماط السلوك  
الإثني عشر

**The Psychological Issues  
Behind The  
12 Behavior Patterns**



## مقدمة

إن تصنيف الأشخاص ضمن أحد أنماط السلوك الإثني عشر التي جرى ذكرها لا يتم ببساطة وبشكل عشوائي . فهناك أربع قضايا نفسية أساسية كامنة تسهم بتشكيل كل نمط من الأنماط . فسلوكيات الشخص المسالم، المذكور في الفصل الرابع، هي نتيجة لمجموعة من تلك الديناميكيات، أما سلوك البلدوزر المذكور في الفصل الخامس، فيتميز «بوصفة» أخرى من تلك الديناميكيات النفسية . وبطل الفصل الثالث يتمتع بوصفة غيرها، وفي الجزء الثاني من الكتاب سنقوم بمناقشة هذه الديناميكيات - وماذا بإمكانك أن تفعله بشأنها إذا وجدت أن إحداها تقوم بالحد من نجاحك في حياتك المهنية .

لقد بدأنا بالتعرف على أنماط السلوك الإثني عشر التي تناولناها في الجزء الأول من هذا الكتاب عبر مسيرة استغرقت عدة سنوات قضيناها بالعمل كاستشاريين وكمدرسين . وكان كل نمط يبدأ بالظهور تدريجياً، بنفس الطريقة تقريباً التي تظهر فيها صورة كامنة على قطعة من ورق التصوير الضوئي لدى وضعها في المحلول المُظهر - كان النمط يظهر مبهماً أول الأمر، وشيئاً فشيئاً، وبمرور الشهور والسنين، يبدأ باتخاذ شكل أوضح فأوضح .

وبينما كانت تلك الصور الإثني عشرة تتوضح، كان يتوضح أيضاً فهمنا لما يكمن خلفها . وفي النهاية، أصبح بالإمكان تجميع أجزاء العمليات النفسية التي

تؤثر ضمن تلك الأنماط المتعددة. إن العناصر السببية الأربعة الرئيسية هي كالتالي:

- ▲ وجود صورة سلبية مشوهة عن الذات.
- ▲ عدم القدرة على فهم العالم من وجهة نظر الآخرين.
- ▲ عدم الوصول إلى تفاهم مع السلطة الأعلى.
- ▲ العجز عن استخدام القوة بشكل مريح، وبمهارة وفعالية.

تلك هي الهموم الأساسية الأربعة التي نراها، بتشكيلات مختلفة، في جذور كل نمط سلوكي على حدة. فقد ينتج نمط ما إلى حد كبير عن صورة سلبية للذات فضلاً عن شيء من الصعوبة في التعامل مع السلطة ولكن بدرجة أقل. وقد يتميز نمط آخر بوجود درجتين متساويتين إلى حد ما من هذين العنصرين، إضافة لوجود صعوبة في استخدام القوة. فكل واحد من أنماط السلوك الإثني عشر، التي تعرفنا عليها، والتي يمكن أن تجعلك عاجزاً عن النجاح في حياتك المهنية، يمتلك تركيبته الخاصة به. ومما لا شك فيه، أنه يكون لمتغيرات أخرى دوراً تلعبه في أي من تلك السلوكيات. بعض هذه المتغيرات قد تكون خاصة بكل فرد (مستوى الذكاء، مثلاً)، بينما قد يكون بعضها الآخر عبارة عن قوى خارجية (فترات الازدهار الاقتصادي أو الكساد، أن يكون لدى المرء أبناء يتمتعون بنجاح فائق - أو أبناء فاشلين). ولكن من خلال عملنا وجدنا بأن تلك العناصر الأربعة هي الأسباب الرئيسية وراء الأنماط التي قمنا بوصفها في الجزء الأول.

فإذا رأيت نفسك - أو رأيت شخصاً تعمل معه بشكل وثيق - في واحد أو أكثر من أنماط السلوك التي قرأت عنها، فإن من المهم أن تقوم بدراسة هذا الجزء بعناية. لأن كل واحد من الفصول الأربعة التالية لا يضم فقط وصفاً للقضية النفسية الجوهرية، بل يقدم أيضاً الأدوات التي يمكن لك استخدامها

لتقويم نفسك في كل مجال من تلك المجالات، كما يقدم تمارين يمكنك القيام بها لتقوية تلك «العضلات» النفسية الأضعف. ومما لا شك فيه أن تعلم كل ما بإمكانك تعلمه عن كيفية استخدام القوة بشكل فعال، أو كيفية رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين، مثلاً، سيزيدان من فعاليتك في أي جو إداري عملت به. وبتعبير أبسط، لا توجد هناك حدود لما يمكنك معرفته عن تلك الديناميكيات أو عن الكيفية التي تؤثر بها على الأشخاص. وبالإضافة لذلك، فإنه حتى ولو كان أحد تلك العناصر الأربعة لا تؤثر عليك إلا تأثيراً بسيطاً، فهو على الأغلب قد يؤثر على شخص تعمل معه بشكل وثيق.

وبوصفنا مدربين (رغم أننا نحمل درجة الدكتوراه ورغم التدريب المتطور الذي تلقيناه في المعالجة النفسية) فإنه يجري استدعاؤنا من قبل أعلى المستويات الإدارية في الشركات الزبونة وذلك لنعمل مع نوعين من الأشخاص. النوع الأول هو شخص تجري تهيئته لترقية مهمة في الشركة ويكون هو بحاجة لرفع «مهارات موظفيه» من سوية «جيدة» إلى سوية «ممتازة». والنوع الآخر من الأشخاص الذين نستدعى للعمل معه شخص يواجه مصاعب، بل إنه يكون مهدداً بخطر الفصل من العمل أو خفض مرتبته نتيجة لأحد الأنماط المذكورة في الجزء الأول. وفي بعض هذه الحالات، يتطلب الموقف تصرفاً عاجلاً قد يقارب الإجراءات المتخذة في غرف الحالات الطارئة، فالزبون هنا أمامه فرصة واحدة وأخيرة. ويغض النظر عن درجة الاستعجال وعمّا إذا كانت المهمة تتعلق بإنقاذ الشخص من تدمير نفسه أو تتعلق بتهيئة زبون ما للترقية إلى مستوى كبار المدراء، فإن تركيزنا ينصب على التغيير الواضح والمحدد في سلوكه (أو سلوكها) في مكان العمل، وإنّ فهمنا لتلك الديناميكيات الأربع هو ما يعني استشارتنا بالمعطيات (وما يجعلنا أكفاء في عملنا).

ونحن، بالطبع، لا ندّعي أن تلك الفصول الأربعة تقدم شرحاً وافياً للقضايا العديدة التي تتناولها. فقد أُلّف العديد من الكتب حول كل قضية من

## ذروة النجاح

هذه القضايا، ولا شك بأن المزيد من الكتب سيتم تأليفه مستقبلاً بهذا الشأن. ولكن معرفة الكيفية التي تقوم بها تلك الديناميكيات بتسيير السلوكيات التي جرى بحثها في الجزء الأول سواء منها تلك الخاصة بك أو بأقرانك في العمل، أو مرءوسيك أو مدرائك، هذه المعرفة ستتجلى قيمتها التي لا تقدر بثمن في محاولتك لتغيير سلوكك وفي إدارة الآخرين والعمل معهم.

## الفصل الثالث عشر

### رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين

إن كل نشاط في ميدان العمل يجري فعلياً من خلال أشخاص آخرين. ولا يكفي هنا امتلاك المعرفة الصحيحة والرغبة في النجاح. بل يتوجب عليك تكوين وجهة نظر: أي التفكير بأي موقف معين في مجال العمل من وجهة نظر الأشخاص الآخرين المعترين جزءاً من العمل.

وخلال عملنا كمدرسين وكاستشاريين في مجال المهنة، كان عملنا غالباً ما يتم مع أشخاص ذوي ذكاء خارق ويتمتعون بالجدية، ولكنهم كانوا رغم ذلك، يواجهون الفشل والانهيار في المؤسسات التي يعملون بها لأنهم لم يتفهموا وجهات نظر زملائهم في العمل ولم يستجيبوا لها. وهذا العجز المهني هو العجز الأكثر شيوعاً الذي لاحظناه بين المدراء الذين عملنا معهم. فالأشخاص الناجحون في عملهم يعرفون بأنه لا وجود لشيء يسمى مهنة مستقلة بذاتها. ولا يمكن لأحد تحقيق أقصى درجات النجاح في حياته المهنية إذا لم يعمل بشكل فعال مع أشخاص آخرين، أشخاص لهم احتياجاتهم الخاصة وأهدافهم وبرامجهم. كما وأن الأشخاص الناجحين يتعلمون أن عليهم تحقيق أهدافهم ضمن مؤسسات، ذات أهداف خاصة بها أيضاً.

إن رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين تتطلب «الخروج من الذات» ورؤية

العالم من منظور شخص آخر. إن رجال الأعمال القديرين في مجالهم يتمتعون «برؤية نفسية شاملة ممتازة». وهم، مثل أعظم لاعبي كرة السلة، يعملون ولديهم إحساس قوي بالملعب ككل، وبمكان وجود كل لاعب، وباحتياجات كل لاعب وإمكاناته، ويسير المباراة، وبما يلزم لتسجيل الهدف. إن كل اللاعبين يطورون «أساليب لعب» خاصة بهم، ويجري الحكم عليهم من خلال عدد الأهداف التي يسجلونها والمرات التي ينهضون فيها من عثراتهم، ولكنهم لن يعتبروا في عداد العظماء إذا هم لم يستطيعوا أن يكونوا السبب في تحقيق نتائج للفريق ومن أجل الفريق.

إن رؤية الأمور من زاوية الآخرين واللجوء لاعتناق آرائهم لا يعني بالضرورة أن تكون مفرطاً في اللطف أو أن تقدم التنازلات. بل إن رؤية الأمور بهذه الطريقة واعتناق آراء الآخرين يتمتعان، من حيث الواقع، بقيمة حيادية تماماً. ويشتهر ميكيا فيلي، المعلم الأبرع في فن المكائد السياسية في القرن الخامس عشر، ببصيرته التي تنفذ إلى أعماق دوافع الآخرين ووجهات نظرهم وذلك بهدف استخدام القوة بأسلوب فعال. وقد قال في كتاب «الأمير» الذي يعتبر من الكلاسيكيات، «إن الجميع يرونك كما تبدو، ولكن القلة فقط تعرف حقيقتك». أي أن اعتناق أفكار الآخرين لا يؤدي فقط إلى فهم الآخرين بعمق وإدراك حقيقتهم بشكل أكبر، بل إنه يعتبر ميزة تنافسية أيضاً.

إن تفهم وجهات نظر الآخرين يمكن أن يساعدك على استخدام القوة التي بحوزتك بشكل أكثر تحفظاً ودقة وبراعة. ولا تقل أهمية القدرة على ضبط النفس عن أهمية التصرف بشكل مباشر قوي (كما أن فرامل السيارة لا تقل أهمية عن المحرك فيها). وإن التصرف بأسلوب بارع ودقيق يمكن له أن يحفظ «مدخرات القوة» لديك وأن ينجز لك أهدافك بشكل أكثر كفاءة (كما في استخدام آلية قيادة السيارة). وباستطاعة لاعب التنس الماهر أو المبارز الماهر، عن طريق «قراءته» لخصمه واستخدام قدرته على النفاذ إلى أعماق أسلوب لعب

الخصم من اجل توقع الحركة التالية، باستطاعته الاقتصاد في جهوده وبالتالي تسجيل الأهداف بسهولة ظاهرية. إن رؤية الأمور من زاوية الآخرين في مجال العمل يتيح لك تحقيق أهدافك بمزيد من السهولة، «وإنفاق» قدر أقل من «رأسمالك» في هذه العملية. ولا تتحقق الانتصارات العظيمة في النهاية، عن طريق استخدام القوة اللفظة، ولكن عن طريق قدرتك على إقناع الخصم بالوقوف في صفك.

ويتمتع بعض الأشخاص بموهبة طبيعية في رؤية الأمور من زاوية الآخرين. فهم يطورون في مرحلة مبكرة من حياتهم مقدرة كبيرة على التوجه الذهني ذي الطبيعة النفسية وعلى اعتناق آراء ومشاعر الآخرين، كما يطورون أسلوباً اجتماعياً، يتحول فيما بعد إلى أسلوب في العمل، يفيد من تلك الإمكانية. إن رؤية الأمور من زاوية الآخرين يمكن أن يجري تعلمه أو تعهده بالرعاية، لكنه يتطلب انتباهاً ومتابعة دون توقف.

ويقدم هذا الفصل معلومات تمهيدية بشأن كيفية رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين الذين تعمل معهم - بأية صفة كانت - وبشأن الكيفية التي يمكن بواسطتها استخدام المعرفة التي اكتسبتها لزيادة فعاليتك في العمل أو في مهنتك إلى الحد الأقصى.

تخيل أنك تجلس حول طاولة اجتماع مع مديرك وثلاث من زملائك. أنت تقوم بتقديم اقتراح بشأن مشروع يثير فيك الحماس. ويتضمن المشروع إضافة ميزة جديدة لخدمة تقوم مؤسستك بتقديمها. وهذه الميزة الجديدة هي ما تفكر به أنت، لقد قضيت مدة طويلة تفكر بها وتضع تفاصيلها، وقمت بإعداد ما يشبه خطة صغيرة للعمل لإدارة ما طورته ولإطلاق العمل بالميزة الجديدة. إن كل شخص في الغرفة سيرى عرضك للمشروع بشكل مختلف عن غيره. فقد يثير اهتمام أحدهم جدة مشروعك وإمكاناته الفعلية. وقد يقلق آخر بشأن انعكاس المشروع على الميزانية. وهناك من قد يهمله تأثير اقتراحك على مشاريعه (أو

مشاريعها). إنك بحاجة لمساعدة الجميع من أجل إطلاق المشروع في مساره، كما أن شخصاً أو شخصين يجب فعلياً أن يقوموا بالعمل معك بشكل مباشر. وقد يعتقدان هما أن العمل معك يصب في مصلحتهما وقد لا يعتقدان ذلك. وقد يعني اقتراحك توضحية كبرى من جانب شخص ما، أي إضاعة وقت كان مخصصاً لمشاريع حالية أو إجباره (أو إجبارها) على البقاء في العمل إلى وقت متأخر قليلاً بضعة أيام في الأسبوع حتى يمكن البدء بتنفيذ فكرتك.

وقد يكون في الاجتماع مدير عمليات، من النوع الميال لدراسة التفاصيل، يفكر في تلك اللحظة بما يعنيه مشروعك للموظفين الذين يرئسهم. كما أنه أكثر منك دراية بمسار العملية وبإمكانية تداخلها مع برامج المؤسسة ككل.

وهناك أخرى في الفريق لديها اقتراحها الخاص الذي لن يكون جاهزاً قبل شهر. وهي تشعر بالقلق بشأن عدم وجود موارد كافية لتطبيق الفكرتين. إنها سيدة ودودة وتعمل بشكل جيد ضمن الفريق، ولكن كان هناك بينكما دائماً شعور خفي بالمنافسة منذ أن التحق كلاكما بالعمل في نفس الوقت تقريباً.

كما أن هناك موظف آخر من نفس الفريق معروف بحدة المزاج، ولو لم يكن شديد الكفاءة في عمله، لكان قد تم صرفه من العمل منذ سنوات. ويمكن أن تتوقع منه أن يكون إلى جانبك كلياً أو معارضاً لك كلياً. فهو إما معك أو ضدك. وعندما يكون ضدك، فإن أسلوبه في التعبير عن ذلك يكون بطرح أسئلة صعبة محددة بشأن أية مشكلة قد تنشأ مستقبلاً.

وهناك، في النهاية، المديرية التي تشعر بالقلق حيال ميزانية القسم أو مجال العمل ككل. لقد بدأت منذ هذه اللحظة برؤية الميزانية يجري تجاوزها بنسبة خمسة بالمائة. إنها تعرف بأن العائدات التي نتجت عن فكرتك في الربعين الأخيرين قد تعطيها دفعاً للأمام في نهاية العام. وهي تعرف أيضاً بأنها مرشحة للترقية. هل تبقى ضمن المجال الآمن وتمتنع عن المخاطرة بفشل فكرة جديدة، أم أن دعم شخص ناجح قد يكون هو السبب في دفعها إلى سوية

أعلى؟ .. (إن وضعها النفسي كمديرة يتمتع إذا بحضور في الغرفة .) وفي حال كنت ستلقى نجاحاً، فأنت بحاجة لإقناع كل هؤلاء الأشخاص فعلياً بأن يوافقوك على أن مشروعك هو مشروع جيد وبأن يقوموا بتغيير إحدى نواحي حياتهم اليومية في سبيل تنفيذ هذا المشروع بشكل عملي . وبعبارة أدق، إذا لم تكن قد أخذت كل ما ذكر بالاعتبار قبل أن تدخل إلى غرفة الاجتماعات، تكون أنت واقتراحك عرضة لمواجهة المتاعب .

إنك لن تتمكن غالباً من عرض مشروعك بطريقة تجعل الجميع يوافق عليه ما لم تكن قد فكرت باقتراحك من خلال وجهة نظر كل شخص من الأشخاص المعنيين بالمشروع . ويصدق الأمر نفسه على أي شيء تريد تحقيقه في العمل، سواء كان ذلك يستوجب الاضطلاع بمسؤولية جديدة أو كان اقتراح طريقة جديدة للقيام بالعمل . وإذا أنت لم تسع لتنمية علاقاتك مع الأشخاص المعنيين بالأمر ولم تحاول معرفة اهتماماتهم ودوافعهم وقيمهم وأهدافهم وشخصياتهم فلن يلقي أي أمر مما تود تحقيقه الموافقة التامة التي تحتاجها . ويجب أن يكون لديك إحساس بالنقاط التالية وذلك فيما يخص كل شخص معني بما تأمل بتحقيقه :

- ▲ ما هو نوع العمل الذي يثير حماس الشخص واهتمامه الشديد .
- ▲ ما هي المكافآت التي تحثه (أو تحثها) على العمل .
- ▲ ما هو أسلوب العمل العام الذي يطرحه الشخص في الاجتماعات .
- ▲ ما هو أهم بند في جدول الأعمال الخاصة بذلك الشخص خلال الأشهر الستة القادمة .

قد تقول بينك وبين نفسك «ولكنني لا أحمل شهادة في علم النفس أنا مدير تسويق لا غير» . أو ممثل مبيعات لمنتجات الاتصالات عن بعد . أو مدير حسابات . إننا نسمع شكوى كهذه من العديد من الزبائن الذين يأتون

لاستشارتنا، ويبدو كما لو أنهم يخشون من أن يُعتبر التفكير بشكل مدروس بشأن دوافع زملائهم في العمل وبشخصياتهم، والاستفادة من الأفكار التي يكتسبونها بهذه الطريقة، كممارسة مهنة الطب دون شهادة. ولكن كل مهني في دنيا الأعمال يحتاج لأن يكون عالم نفس. إن كل موظف وكل مدير هما عالما نفس. إن العمل يجري مع الناس ومن خلال الناس. ويختلف كل شخص عن الآخر. كما أن العلاقات التي نعيشها ضمن جو العمل تشكل جزءاً كبيراً مما يعتبره الكثير منا شيئاً ثميناً ومشجعاً وذلك فيما يتعلق بالكيفية التي نقضي بها أيامنا. والسؤال هنا لا يتعلق برغبتك بأن تصبح عالماً نفسياً أم لا - بل السؤال هو كيف تصبح عالماً نفسياً جيداً.

إن أكبر عقبة تواجه علم النفس الفعال في مكان العمل هي الإسقاط. ويعني ذلك تلك العملية التي نرى بواسطتها نفسيتنا الخاصة (رغباتنا وقيمتنا واهتماماتنا ومشاعرنا) منعكسة في الآخرين، بدل أن نرى هؤلاء الأشخاص على ما هم عليه فعلياً. وهنا نحتاج لأن نكون قادرين على إدراك أن أسلوب معاشتهم لموقف ما قد يكون مختلفاً بشكل جوهري عن أسلوبنا. والحقيقة أن الموقف ذاته وتجربة العمل ذاتها تعنيان أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. فنحن لا نمارس تلك اللعبة لنفس الأسباب.

نحن جميعاً نقوم بعملية إسقاط، لأن فهم العالم من وجهة نظرنا الخاصة أولاً هو جزء من الطبيعة البشرية. والقيام بالتركيز بشكل فعلي على تجربة شخص آخر من وجهة نظره (أو نظرها) يتطلب جهداً واعياً ومدروساً، وهو مهارة يجري اكتسابها عن طريق الدراسة والتدريب. ويلجأ بعض الناس إلى «الحدس» عندما يتطلب الأمر فهم وجهات نظر الآخرين. لكن الحدس قد يكون مضللاً. فهو يجمع بين ملاحظتنا وتجربتنا الذاتية، لذا فإن نتيجته قد تحتمل الصواب أو الخطأ. وعندما يوصلنا الحدس إلى نتيجة خاطئة، فإن كفة الإسقاط عندها قد تكون رجحت على الملاحظة الدقيقة والتفكير المنظم.

كما وأنه لا يمكننا الافتراض بأن زملائنا في العمل سيتصرفون دائماً ويتخذون القرارات على أساس مصالحهم الأفضل في مجال المهنة والعمل . فقد لا يعرف الناس أحياناً ما هي مصالحهم الأفضل ، كما أنهم قد يتصرفون أحياناً أخرى دون وعي ، بطرق مدمرة للذات . وفي حال أننا سنتمكن فعلاً من فهم زملائنا وزبائننا ، فنحن بحاجة لأدوات تعزز حدسنا الخاص وتحليلنا لما يبدو أنه في صالحهم .

لا توجد صيغ جاهزة لفهم النفسية البشرية . وإن التفكير بالسلوك البشري والاختلافات الفردية لهو فن نتعلمه بمرور السنوات . ولكن هناك بعض الأطر التي تفيد في التفكير بشأن الاختلافات الفردية وكيف يكون بإمكانها التأثير على السلوك والمواقف في الحالات الخاصة بالعمل . وسنوضح الآن نموذجين للتفكير بشأن شخصية وسلوك زملائنا في العمل . ولكن لا يمكن لأي نموذج أن يكون ذا فائدة دون معطيات جيدة .

### جمع المعلومات

تأتي معطيات معرفتنا بالآخرين من مصادر ثلاثة : الملاحظة والإصغاء والخيال المنظم . والملاحظة الجيدة تستغرق وقتاً . فقبل أن تعرف زميلك في العمل بشكل حقيقي يجب أن تقضي معه (أو معها) بعض الوقت ضمن ظروف مختلفة (اجتماعات ، أزمات ، صدامات ، أوقات تسلية وإلى ما هنالك) . كما أن الملاحظة الجيدة تتطلب موضوعية و موقفاً علمياً إلى حد ما . فالناس يميلون لتفسير سلوك صديق لهم بشكل عقلاني بسرعة ، بينما يحكمون بقسوة على نفس السلوك ممن يعتقدونه عدواً .

يعتبر الإصغاء - الإصغاء الفعلي المدروس الذي لا تشوبه الأفكار المسبقة - أعظم أداة في مجال علم النفس والعمل على حد سواء . فكيف يمكننا إذاً فهم العالم واحتياجات زبون ما أو وجهة النظر الداخلية الخفية للمدير؟ . . لكن

الإصغاء الحقيقي ليس بالأمر السهل . فنحن عادة ندخل في المناقشات «بزخم» - أي ببرنامج وهدف ووجهة نظر متحيزة . هناك بالطبع أوقات يجب أن تجادل فيها بقوة وهناك أوقات تعرف فيها أن الشخص الذي تتحدث معه مخطئ وبكل بساطة بشأن حقائق حالة معينة . ولكن ذلك لا شأن له بموضوع التركيز على محاولة فهم وجهة نظر الشخص الآخر . وللقيام بذلك، أنت بحاجة للتدريب على فن الإصغاء التام، سواء من أجل القيام بصفقة بيع أو من أجل أن تتعاون بشكل أفضل، أو من أجل التعاون بشكل أكثر فعالية مع موظف أو زميل أو مدير .

أما الخيال فهو العملية التي نقوم فيها بتجميع كل ما نعرفه عن الشخص الآخر، تلك المعرفة التي تتأتى عن الملاحظة والمناقشة والذاكرة والحدس والشعور بالاستجابة والتحليل . ونحن نقوم بتشكيل هذا الخيال، وهو نوع من الصورة الداخلية للآخرين، و نحملها معنا لنقوم باسترجاعها عندما نريد تطوير فهمنا لهؤلاء الآخرين أو تطوير ارتباطنا بهم . وعن طريق هذا الخيال فقط، الذي نتمنى أن يكون قد تشكل عن طريق الإصغاء والملاحظة بأسلوب منظم بارع (واستقى المعلومات منهما)، نستطيع دخول عالم الشخص الآخر وفهم وجهة نظره . إن الخيال الحي هو عملية نستطيع بواسطتها تجميع ودمج ما نعرفه عن الشخص الآخر، مما يعمق فهمنا لوجهة نظره . وقبل الانتقال لنماذجنا النفسية، لم لا نجري تمريناً على ما تحدثنا عنه للتو: أي جمع ودمج المعلومات حول شخص أو أكثر في مجال عملك؟ . . . تستطيع أن تبدأ بمحاولة القيام بتمرين للخيال لتجميع كل ما تعرفه عن شخص مهم بالنسبة لك في مجال عملك .

فكر بثلاثة أو أربعة من أكثر الأشخاص أهمية في عملك . اختر حالياً أشخاصاً ممن يكون تعاملك اليومي معهم أكثر من سواهم، أو أشخاصاً ممن يكون باستطاعتهم ممارسة أكبر تأثير على نجاحك أو فشلك عن طريق مناصبهم

أو سلطتهم أو قوتهم . تستطيع فيما بعد العودة إلى أشخاص آخرين وتوسيع قائمة الأسماء . اختر شخصاً واحداً من القائمة الأولى التي تضم ثلاثة أو أربعة أسماء لتبدأ به التمرين ، قد يكون شخصاً يثير حيرتك بسبب سلوكه (أو سلوكها) أو موقفه تجاهك . استدع للذاكرة صورة أو ذكرى الشخص الذي اخترته . واترك هذه الصورة تنمو لتصبح صوراً وذكريات أخرى حول هذا الشخص .

حافظ على تركيزك ، في حال شرود تفكيرك إلى أحداث أو ذكريات أخرى ، حاول إعادته إلى صورة الشخص المعني . تأمل شعورك لدى مراقبتك لتلك الصور . لاحظ محتوى تلك الصور والذكريات المحددة المرتبطة بها . لا تحاول تحليل الشخص أو التوصل إلى أية استنتاجات ، ركز انتباهك فقط على الصور والذكريات ، والمشاعر التي تنشأ لدى توجيه انتباهك نحو هذا الشخص . وبعد أن تكون قد راقبت مشاعرك وخيالك وذكرياتك ن دون انطباعات موجزة أو عبارات تساعدك على التذكر تحوي كلمات تحمل مغزى معين . اكتب خمس صفات تعتقد أنها تنطبق على ذلك الشخص أفضل انطبق . كن حذراً في اختيارك - وتذكر ، لقد استخدم شكسبير عدة آلاف من الكلمات المختلفة في مسرحياته ، ونحن لا نطلب منك سوى كلمات خمس . خذ وقتك بالكامل واختر بعناية الكلمات التي تعبر بأكثر ما يمكن من الدقة عن انطباعتك عن الشخص المعني .

وبعد ذلك ، وجه انتباهك إلى شعورك أو موقفك بشكل عام تجاه هذا الشخص . إن كل علاقة تتميز بالتعقيد وبتكافؤ النتائج في نهاية الأمر . ولا صحة مطلقاً لفكرة أنك «تكره» أو «تؤله» شخصاً ما تماماً . فالعلاقات والمشاعر أعقد من ذلك بكثير . لاحظ بدقة مشاعرك المتفاوتة . ما الذي يثير إعجابك في هذا الشخص؟ . . ما هي الصفة التي تتحلى بها هذه الإنسانية وترغب أنت بالتحلي بها أكثر من غيرها؟ . . وما هي الصفة التي تجعلك تشعر بأكثر قدر من السعادة لأنك تفتقر إليها؟ . . ما هو الشيء الذي تتمنى أن تقوله لهذا الشخص لكنك لا

تفعل ذلك، ولماذا؟.. ما هي أكثر ميزاته إثارة لحسدك؟.. وما هي أكثر صفاتها إثارة لاشمئزازك؟..

بعد أن تكون قد وجهت انتباهك إلى مشاعرك وأفعالك، دع أفكارك تأخذ صبغة أكثر تحليلية. ما الذي تعتقد بأنه أهم نقطة ضعف لدى ذلك الشخص ضمن مجال عمله؟.. هل يوافقك زملاؤك على رأيك؟.. ما هي أكبر عقبة تعين على ذلك الشخص التغلب عليها؟.. ما هي المواقف في العمل التي يكون فيها هذا الشخص على درجة قصوى من الفاعلية، وتلك التي يكون فيها أقل ما يمكن فاعلية؟.. ما هو الشكل الذي يرغب هذا الشخص لحياته المهنية أن تكون عليه بعد خمس سنوات؟.. بعد سنتين؟.. ما هو أهم شيء تود تلك الإنسانية تحقيقه في مجال العمل خلال الشهرين القادمين؟.. من هم أقوى حلفائها في ميدان العمل المباشر حولك وفي المؤسسة ككل؟.. ما هي نوعية ونطاق شبكة ارتباطاته في مؤسستك أو في المهنة ككل أو في مجاله المهني؟.. ما هو شكل علاقتها بمديرها؟.. ما هي الكيفية التي تتشابه فيها قيمه وأساليبه أو تختلف عن قيم وأساليب مديره؟.. ماذا تتخيل أن يكون موقف هذا الشخص منك بشكل عام؟.. بم تتشابهان وبم تختلفان لأقصى درجة؟..

والآن بعد أن جعلت صورتك الخيالية عن ذلك الشخص تأخذ شكلاً كاملاً ودقيقاً ومجسماً، سنقدم لك نموذجين كنا قد اكتشفنا فائدتهما في عملية تبني وجهات نظر الآخرين. ونود أن نعلّمك كيفية تقدير قيمة مردود العمل وأسلوب العمل العام لدى شخص ما.

### تقدير القيم المتعلقة بالمردود لدى الآخرين

إن الكل يعمل طمعاً في المردود. وعندما تُذكر كلمة مردود، فأول ما يتبادر إلى ذهن معظم الناس هو التعويض، سواء أكان ذلك يعني المرتب أم العلاوة أم حصة من نوع ما. إن المال، على كل حال، يعتبر أحد أنواع المردود

من العمل . وفي البحث الذي أجريناه، قمنا بدراسة أنواع المردود من العمل وكيف يقومها الناس، وخرجنا بفكرتين تثيران الاهتمام . الأولى هي أنه رغم الفكرة السائدة بأننا جميعاً نعمل أساساً للأسباب ذاتها، إلا أن الأمر ليس كذلك . فالكيفية التي يقوم فيها الأشخاص الأنواع العديدة للمردود من عملهم تختلف بشكل جوهري من شخص لآخر، حتى بين المهنيين في دنيا الأعمال . والاستجابة الشائعة التي نراها لدى زبائننا عندما يقومون بمناقشة قيم مردود العمل هي: «طبعاً هذا ما أريده . ولكن ألا يريد الجميع ذلك؟ ..» ومرة أخرى تبرز عملية الإسقاط . وهناك ملاحظة أخرى مهمة توصلنا إليها، وهي أنه خلافاً لبعض تلك النواحي من الشخصية التي تتمتع بثبات راسخ بمرور الزمن (أنماط اهتمامات المرء - مثلاً)، نرى أن بعض القيم المتعلقة بمردود العمل - وليس كلها - قد تتغير بتغير ظروف الحياة . وأوضح مثال على ذلك هو الشاب الأعزب حديث العهد بالتخرج الذي لا يولي قيمة كبيرة لضمان المردود (وقد توصلنا في بحثنا إلى أن فكرة الضمان هي إحدى قيم المردود في دنيا الأعمال) . وبعد عشر سنوات، وفي حال أن تزوج هذا الشخص وأصبح رب أسرة وأباً أو أمّاً لعدة أطفال فإن من الممكن أن نتوقع ارتفاع هذه القيمة لديه . (وعلى النقيض من ذلك، نرى أن فكرة إيلاء قيمة عالية جداً للاستقلالية لا يحتمل أن تتغير حسب التغيرات التي تطرأ على الحياة) .

وأنت في حال رغبتك في تفهم وجهات نظر زملائك في العمل أو زبائنك، من المهم أن تفكر بكامل دوافعهم للعمل من ضمن العوامل التي تأخذها بالاعتبار . ما الذي يودون الحصول عليه لقاء عملهم؟ .. الضمان؟ المال؟ .. الاعتبار؟ .. التحدي الفكري؟ .. ساعات عمل تصون النواحي الأخرى من حياتهم؟ .. أنت لا تستطيع افتراض أنهم يعملون لنفس الأسباب التي تعمل أنت لأجلها، لأنه في حال كانوا يحملون قيمةً مختلفة لمردود العمل

فقد تختلف درجة ما يتعرضون له من خطورة، في مشروع ما أو بسبب تغيير تنظيمي ما في العمل، بشكل جذري عما يمكن أن يتعرض له أنت.

وقد قمنا بتحديد ثلاث عشرة قيمة أساسية للمردود من العمل كانت تتكرر باستمرار عندما كان الأشخاص ذوو المهن يتحدثون عما يريدونه من العمل. ولدى قراءتك لكل من التعاريف الواردة فكر بما يحمله من أهمية بالنسبة لك.

### الكسب المالي Financial Gain

إن هذا البعد لقيمة المردود لا يتعلق بكسب المال بشكل عام - فالجميع يريد الوصول إلى مستوى معيشي مريح. بل أنه يتعلق بمردود مالي استثنائي. فإذا كنت من النوع الذي يولي هذا النوع من المردود قيمة عالية، فإن ما تقصده هو أن فرصة الحصول على تعويض عال بشكل غير عادي تعتبر دافعاً قوياً بالنسبة لك. إن مبلغ التعويض الفعلي لا يهم هنا: ففي مرحلة مبكرة من حياتك المهنية قد يكون هذا المبلغ مبلغاً كبيراً بالمقارنة فقط مع رواتب من هم حولك من نفس العمر، وفيما بعد قد يعني ذلك راتباً أعلى بكثير أو منصباً يتيح لك حصة عادلة في الشركة ذاتها. بالنسبة للبعض يعتبر تكديس الثروة هدفاً مركزياً في حياتهم المهنية، أما بالنسبة للآخرين فإن تعويضاً يتجاوز الحد المعين المطلوب لا يضيف الكثير من القيمة ذات المغزى.

### القوة والنفوذ Power & Influence

إن الأشخاص الذين لديهم تطلعات عالية ضمن هذا المجال يعتبرون أن إمكانية دفع الأمور نحو الإنجاز هو المردود بحد ذاته. إنهم يريدون أن يكون لهم تأثير ضمن الفريق الذي يعملون معه، أو ضمن مجموعة العمل أو ضمن المؤسسة ككل. هم يرغبون بأن يكونوا «اللاعبين» الذي يسعى الجميع للحصول على مشاركتهم قبل اتخاذ القرار. والأشخاص الذين يولون قيمة عليا

لمردود القوة والنفوذ، لا يرضيهم في الغالب القيام بأدوار الموظفين الذين يقدمون المعلومات والتحليلات لصانعي القرار ( رغم أن تلك الأدوار قد تشكل خطوة مفيدة نحو الحصول على منصب يتضمن قدراً أكبر من السلطة والحضور ). وخلال المراحل الأولى من حياتهم المهنية، قد يضطر الأشخاص الذين يعطون لهذا البعد قيمة عالية لأن يقنعوا بدرجة من القوة والنفوذ تكون أقل مما يرغبون، فهم يقبلون بمنصب يسمح لهم بالتعلم واكتساب المهارة وتطوير شبكة حولهم تؤدي فيما بعد إلى لعب دور يتسم بقوة تفوق ذلك .

### التنوع Variety

إن الملل ورتابة المهمات والروتين المعروف تعتبر بالنسبة للبعض أكبر تهديد لشعورهم بالرضا في عملهم . منهم يبحثون عن أدوار في العمل تتطلب أنواعاً مختلفة من الأنشطة خلال مسار اليوم العادي . وهم يفضلون عادة أجواء عمل ذات توجه نحو المشاريع، لا أجواء تتسم «بجمود الوضع» .

### نمط الحياة Lifestyle

تمثل هذه القيمة للمردود أهمية نواحي الحياة غير المتعلقة بالعمل والمهنة . فالشخص الذي يعلي من شأن قيمة نمط الحياة إنما يقول في الحقيقة : «هناك أشياء لا تقل أهمية عن عملي، إن لم تفقه أهمية، والحصول على عمل جيد سيتيح لي الوقت الكافي لتلك الأشياء» . والقضية التي تتكرر أكثر من غيرها هنا هي تخصيص وقت لعائلة الشخص . وفي حالات أخرى تتولد الحاجة لاختصار ما يتطلبه العمل من الوقت كنتيجة للرغبة في نشاط يحمل معنى خاص، كمتابعة الميول الفنية أو المساهمة في رفاه المجتمع أو القيام بدراسة مهنية أو الانصراف لرياضة ما . وغالباً ما يتعارض إعلاء قيمة نمط الحياة مع أبعاد أخرى للمردود وبخاصة تلك المتعلقة بالكسب المالي وبالقوة والنفوذ .

## الاستقلالية Autonomy

إن الأشخاص الذين يولون قيمة كبيرة لهذا البعد لا يشعرون غالباً بالرضا في مناصب يجري فيها الإشراف عليهم وإدارتهم عن كثب. وفي مكان العمل هناك مسارات مختلفة للاستقلالية. فالأدوار التي يلعبها أولئك الذين يسهمون بشكل فردي توفر عادة استقلالية أكبر في مراحل مبكرة من الحياة المهنية، بينما تكتسب الأدوار الإدارية استقلالية أكبر ( نتيجة اكتساب قوة أكبر ) بالتدرج بمرور الزمن، وذلك عن طريق الترقية. والأدوار التي يلعبها من يعملون في مجال المبيعات غالباً ما تؤمن قدراً كبيراً من الاستقلالية حتى في المراحل المبكرة من تطور الحياة المهنية (ما دمت تقوم بمقابلة العدد المحدد لك). وقد أظهرت الكثير من الأبحاث أن الغالبية العظمى من أصحاب المهن الحرة يتمتعون برغبة غير عادية بالاستقلالية.

## التحدي الفكري Intellectual Challenge

إن الأشخاص الذين يقدرّون التحدي الفكري تقديراً عالياً إنما يقصدون بأنهم يعتبرونه مصدراً لتحديات تحرضهم على التفكير. وهم من النوع الذي يحب إيجاد الحلول للمشاكل ويتمتعون بالعمل الذي يؤمن لهم على الدوام مشاكل تتطلب تفكيراً تحليلياً.

## إيثار الغير Altruism

يستمد الأشخاص، ممن يقدرّون هذا المردود أكثر من غيره، رضى لا يستهان به من المعرفة بأن عملهم يفيد الآخرين بشكل مباشر. ويمكن للشعور بإيثار الغير أن يتحقق من خلال نوع العمل ومجاله. كما أن بإمكان الأشخاص الذين هم بحاجة لهذا الشعور أن يلبوا احتياجاتهم بشكل هوية عبر الأنشطة التطوعية. ومن المهم أن نشير هنا إلى أن الأشخاص الذين لا يولون اهتماماً

كبيراً لهذه القيمة لا يعانون في العادة من نقص في توجه عواطفهم نحو الغير ولكنهم يعبرون عن هذا الإيثار بشكل رئيسي عبر مسالك غير مهنية، أما لدى اختيارهم لمهنتهم فهم يولون أهمية أكبر لقيم مردود أخرى.

### الضمان Security

إن الأشخاص الذين تشكل فكرة الضمان هدفهم الأكبر يكونون في العادة شديدي الوعي بالالتزامات المالية لدى قيامهم باتخاذ الخطوات اللاحقة في حياتهم المهنية. وترتفع قيمة هذا الهدف في العادة عندما تتسبب مسؤوليات مالية جديدة، كقدوم الأطفال مثلاً، بوضع قضية الضمان في المقام الأول. فالإعلاء من شأن هدف الضمان يعني: «أنا لا أريد أن أشعر بالقلق بشأن ما إذا كان لدي مصادر مالية كافية لتأمين احتياجاتي». بينما يعني الإعلاء من شأن الكسب المالي: «بغض النظر عما إذا كنت بحاجة أم لم أكن، فإن تكديس الثروة هو هدف مهم بالنسبة لي». وعندما يعلي الشخص من شأن كل من هدفي الضمان والكسب المالي، فإن ذلك بمثابة إشارة إلى أن الشخص «لا يفكر سوى بالمال» وأنه شديد التركيز على النواحي المالية في خياراته المهنية.

### الاعتبار Prestige

إن الأشخاص الذين يولون لمسألة الاعتبار مكانةً عالية يتطلعون إلى أداء عمل، يتوصلون من خلاله للإحساس بالمكانة والاعتداد بالنفس نتيجة الانتماء لمؤسسة بارزة، كونها رائدة في مجال ما أو لأي سبب آخر. وهم يقدرون الارتباط بمؤسسة مشهورة وقيمة «حصتهم من الشهرة المميزة» التي تتأتى عن طريق العمل لدى شركة مرموقة.

### الانتماء Affiliation

هذا التعبير يشير بشكل عام للصدقة، ولكنه ضمن هذا السياق يحمل معنى أكثر تحديداً، فهو يشير إلى أهمية العمل مع أشخاص يشتركون بمصالح

وقيم وحماس وأطر مرجعية متشابهة . وبالنسبة للأشخاص الذين يقدرّون هذا البعد تقديراً عالياً، يعتبر وجود مجموعة من الزملاء ممن يمكن التواصل معهم بسهولة، مقوماً حيويًا للاستمتاع بالعمل . إذا كنت ممن يولون هذا البعد قيمة عالية، فأنت تريد إذاً أن تأخذ وقتاً كافياً خلال عملية التوظيف لتحاول مقابلة أكبر عدد ممكن من الزملاء الذين يحتمل أن تعمل معهم في المستقبل . كما تريد أيضاً التوصل إلى فهم شامل قدر الإمكان للجو الإداري وللبيئة الاجتماعية اليومية في مكان العمل .

### تحديد الموقع Positioning

إن الشخص الذي يقدر هذا البعد تقديراً عالياً إنما يقصد أساساً القول : أنا أقف عند النقطة A وأود الوصول إلى النقطة C . أعرف أنه ليس بإمكانني الوصول إلى هناك مباشرة لأنني أفترق لما يتطلبه الأمر من كفاءات أو خبرة أو معرفة أو معارف لهم اتصالات . سأقوم عملي التالي، النقطة B، من منطلق إمكانية أن يوفر لي ما أحجته للوصول إلى النقطة C . في حال كونك تولي موقفك قيمة عالية اسأل نفسك ما هو هدفك النهائي، ما هي درجة وضوح هذا الهدف، وما هي درجة الوضوح لديك فيما يتعلق بما يلزم للوصول إلى هناك . هل تفهم جيداً كيف ستساعدك الخطوة التالية في الوصول إلى هدفك؟ . . وقد يتمتع هذا البعد أيضاً بقيمة عالية لدى الشخص الذي يشعر بالقلق إزاء اتخاذ قرار خاطئ يتعلق بحياته المهنية . وفي بعض الأحيان يقوم الأشخاص، الذين يغيرون عملهم وسط حياتهم المهنية، بإيلاء هذا البعد أهمية كبيرة لهذا السبب بالضبط، فهم يشعرون بالقلق بشأن اتخاذ خطوة خاطئة في لحظة يشعرون فيها بأنهم معرضين للأذى ولهذا نراهم يعالجون مسألة اختيار العمل التالي وهم يفكرون بعدة خطوات مستقبلية .

### إدارة الناس Managing People

يتعلق هذا البعد تحديداً بنواحي العلاقات بين الأشخاص ضمن الدور

الإداري . والأشخاص الذين يعتبرون هذا البعد ذا قيمة عالية يستمتعون بنواحي العلاقات بين الأشخاص ضمن عملية إدارة أنشطة الآخرين وتوجيهها . وهم يستمتعون أيضاً بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين وغالباً ما يشعرون بالإنجاز لدى قيامهم بدور الشخص الذي يرضى غيره . ويهتم هذا البعد بنواحي «الأشخاص» (مقابل ناحية «القوة») ضمن عمل المدير أو المشرف أو القائد .

### الإقرار والاعتراف Recognition

تقوم قيمة المردود هذه بقياس أهمية جو العمل الذي يوفر اعترافاً شخصياً واضحاً بالعمل الذي تم إنجازه بنجاح . هناك بعض المؤسسات التي تعتمد التعويض كأداة وحيدة ، أو شبه وحيدة ، للاعتراف بالأداء الجيد . وهناك مؤسسات أخرى تدار فيها الأمور بذهنية مفادها أن الناس يعملون في سبيل شيء يتجاوز المال وأن الاعتراف الواضح بمدى الإسهام يعتبر أمراً أساسياً لرفع معنويات الموظفين وخلق روح التفاني لديهم . إذا كنت ممن يقدرّون هذا البعد إلى حد كبير ، فقد تفضل العمل لدى النوع الثاني من المؤسسات . أنت ترغب في رؤية إشارات واضحة تدل على أن من هم حولك يلاحظون عملك ويقدرّونه . إذا كانت هذه القيمة تحمل أهمية كبيرة بالنسبة لك ، فيجب أن تتمهل عند إجرائك مقابلة طلب توظيف وأن تحاول مقابلة العدد الممكن مقابلته من زملائك ومدرائك المحتملين من أجل أن تتوصل لفهم عميق لأسلوب التفكير في المؤسسة وللجو الاجتماعي اليومي فيها .

سنقدم لك الآن تمريناً يتعلق «بأولويات القيمة» تستطيع القيام به للتوصل إلى فهم وجهات نظر الآخرين . الموضوع الأول في التمرين سيكون أنت نفسك . قم بإعداد مجموعة من البطاقات الخاصة بالتبويب يكتب على كل منها قيمة من قيم المردود . أفرد هذه البطاقات أمامك على سطح مستو بشكل عمودي ، ضع البطاقات التي كتبت عليها قيم المردود التي تقدرها أكثر من

سواها في الأعلى . استمر بهذه العملية حتى تنتهي من ترتيب البطاقات بشكل متسلسل اعتباراً من القيم الأكثر أهمية وصولاً للقيم الأقل أهمية . فكر الآن وأنت تستعرض البطاقات . في حال شعرت بالارتياح بشأن ترتيبها العام، ركز انتباهك على البطاقات الثلاث العلوية، أي تلك البطاقات التي تمثل قيم مردود العمل التي تستحوذ على تفكيرك . الآن رتب تلك البطاقات الثلاث ضمن عمود جديد، ولكن في هذه المرة أجعل المسافة بين كل بطاقة وأخرى تمثل الفرق في الأهمية التي تحملها كل قيمة من القيمتين اللتين تقوم بالمقارنة بينهما . لنفرض، مثلاً، أنك تقدر قيمة نمط الحياة أكثر من كل أنواع المردود، وأن هذه القيمة تحمل بالنسبة لك أهمية تفوق بكثير ما يحمله خيارك التالي «التنوع» . ضع البطاقة التي تحمل كلمة نمط الحياة في أعلى العمود وعلى مسافة كبيرة من البطاقة التي تحمل كلمة التنوع . وفي حال كون خيارك الثالث الأكثر أهمية يمثل لك قيمة قريبة جداً من قيمة التنوع، قم بوضع البطاقة التي تحمل اسم تلك القيمة تحت بطاقة التنوع بحيث لا يفصلها عنها سوى مسافة قصيرة . تمهل وأنت تقوم بذلك التمرين . وفي النهاية، لا بد أن يكون أمامك صورة واضحة للأنواع الثلاثة من مردود العمل التي تعتبرها الأكثر أهمية إضافة لإدراك مرئي لقيمتها بالنسبة لبعضها البعض .

لنفرض الآن أن خيارك الثالث من بين أنواع المردود الأكثر أهمية هو التحدي الفكري . يكون عندها المعنى الذي يُبنى به ترتيب البطاقات كالتالي : هذه الإنسانية تقدر قيمة نمط الحياة أكثر من أي نوع آخر من أنواع المردود . وهي تستمد الكثير من المعاني ومشاعر الرضى في الحياة من الالتزامات والأنشطة التي تحدث خارج مكان العمل . وإن اختيارها لمهنتها يجب أن يأخذ ذلك بالاعتبار، كما وأن أي عمل ذي متطلبات استثنائية أو مفاجئة بشكل دائم، أو يستدعي السفر، لن يناسبها . ويتمتع هذا البعد لديها بدرجة من التفوق على بقية قيم المردود بحيث أنه يتطلب منها تركيزاً شبه كامل لدى التفكير بوظيفة أو

بعمل ما . وبعد أن يفني العمل لديها بهذه الحاجة بصورة كاملة فلا بد له من أن يوفر لها «التنوع» المثالي في المهمات اليومية والتحدي الفكري الدائم لدى حل المشاكل .

وإذا كانت ذات القيم الثلاث تتربع على رأس القائمة لديك دون وجود درجة كبيرة من تفضيل إحداها على الأخرى، يصبح «المعنى» مختلفاً تماماً: «هذا الشخص يقدر نمط الحياة والتحدي الفكري بنفس الدرجة. ولذلك يتعين عليه البحث عن وظيفة أو مهنة ما توفر له وقتاً كافياً للاشتراك في أنشطة تتعلق بهواياته، كما توفر له على الدوام عدداً من المشاكل التي تتطلب التحليل وإيجاد الحلول دون أن تتسم هذه المهنة بالكثير من الرتابة». وما نعينه هنا هو أن الدرجة التي تقدّر بها بعداً ما أكثر من غيره يجب أن تشكل أحد العوامل التي تدخل في التحليل، لا أن تأخذ مكانها فقط في ترتيب صف البطاقات. أنظر إلى بطاقاتك الآن وفكر كيف أثرت قيم المردود تلك في خياراتك الأخيرة في مجال مهنتك (سواء منها الشركة التي اخترت العمل فيها أو الوظيفة أو المهمات التي تقوم بها ضمن الشركة). هل يسمح لك منصبك الحالي بإرضاء هذا المفهوم؟.. ما هو نوع المهمات التي قد تشجع على تحقيق ذلك؟..

وبعد أن تكون قد قمت بإجراء هذا التحليل للقيم التي تشكل دوافع لك، تستطيع أن تكرر ما قمت به وذلك فيما يتعلق بزملائك أو مدرائك أو مرؤوسيك. ويمكنك القيام بذلك إما بشكل منهجي، أي عن طريق تصنيف البطاقات، أو بشكل غير منهجي بأن تقوم ببساطة بالتفكير حول قيم مردود العمل التي تبدو هي المسيطرة لدى الشخص المعني. وبعد أن تقوم بتحليل دوافعه (أو دوافعها) للعمل، فكر بما تنبؤك به تلك المعلومات. وإذا أخذنا بالاعتبار مفهوم ذلك الشخص عن المردود، هل يحتمل أن يبقى قانعاً في منصبه الحالي لمدة أطول؟.. ما هي أنواع المهام التي قد توفر له مردوداً أكبر؟.. وفي حال كنت مديراً لذلك الشخص، هل تستطيع أن تعيد صياغة المنصب

الذي يشغله أو أن تغير المهمة المكلف بها في المشروع أو أن تغير ذلك «المزيج» من أنواع المردود الذي تشرف عليه أنت شخصياً؟ .. وإذا أخذنا ذلك بالاعتبار، هل يحتمل أن يندفع ذلك الشخص بشكل خاص للعمل في أي مشروع تقوم بالتخطيط له؟ .. هل تستطيع ربط دعم ذلك الشخص لمشروعك بمساعدته (أو مساعدتها) بالوصول إلى منصب يلائم مفهوم المردود بشكل أفضل؟ .. وفي حال كنت تشعر بالقلق من أن تخسر المؤسسة شخصاً كهذا، كيف ستقوم بإعادة صياغة عمله؟ .. إلى أية درجة يتشابه أو يختلف مفهوم هذا الشخص عن مفهومك؟ .. (وهو أمر مهم يجب أن تأخذه بالاعتبار لثلاثي تقوم «بإسقاط» قيمك الخاصة على ذلك الشخص.) قبل الشروع بالعمل دون ملاحظات بشأن الأفكار التي توصلت إليها.

### تقدير أسلوب عمل الآخرين

قام عالم النفس السويسري كارل يونغ Carl Jung بوضع مخطط دليلي للوعي البشري، وهو مخطط شائع الاستعمال حالياً يمكن أن يفيدنا لدى التفكير بشأن التوجه العام للفرد نحو العمل، أو «أسلوب العمل». وقد كتب يونغ حول ثلاثة أبعاد للشخصية الإنسانية وهي: ملكة التمييز والإدراك والموقف. ونحن لدى تحليل أسلوب الشخص في العمل نستخدم بعددين فقط من هذه الأبعاد وهما الإدراك والموقف. فيما يتعلق بالإدراك، يقف عند أحد طرفي المقياس الأشخاص ذوو التوجه الذي يعتمد العقل بينما يقف عند طرفه الآخر الأشخاص ذوو التوجه الذي يعتمد الحدس. أما فيما يتعلق بالموقف، نرى عند أحد الحدين الأشخاص المنفتحين على الغير بينما نرى الإنطوائيين عند الحد المقابل. وهناك أربع صيغ يمكن أن تنتج عن هذين البعدين: (العقل الانطوائي، الحدس الانطوائي، العقل المنفتح، الحدس المنفتح).

ويضم ملحق الكتاب مقدمة موجزة لنموذج يونغ وطريقة لإجراء تحليل

لأسلوب عملك حسب المنطلقات المذكورة. الخطوة التالية هي تعلم كيفية تقدير أسلوب عمل شخص آخر. ولدى معرفتك بأسلوب عمل شخص ما، تتحسن قدرتك على تقدير الكيفية التي يعالج بها موقفاً ما خلال العمل.

وبعد أن تتعلم من الملحق المزيد بشأن الأبعاد، التفت نظرة على كل أسلوب من الأساليب. ولدى قراءتك للأوصاف، انتبه بشكل خاص للأسلوب الذي يمثل صيغتك الخاصة من التوجهات ضمن بعدي الإدراك والموقف (حسب التقدير الذي تحصل عليه من الملحق). إذا لم يبد الوصف دقيقاً، عد إلى تحليلك السابق مستفيداً من وصف الأسلوب الذي سنذكره بعد قليل والذي يبدو لك بأنه يصفك أفضل وصف.

يعتبر الأشخاص ذوو التوجه العقلي المنفتح أشخاصاً ذرائعيين. فهم يفضلون مهام ذات أهداف عملية قابلة للقياس وتسهم إسهاماً واضحاً يمكن إظهاره في الجهود الخاصة بالعمل. هذا هو النوع النشط الذي يشتمر عن ساعديه لينفذ ما لديه من عمل. وتبين الإحصاءات أن هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً بين مدراء الأعمال في الولايات المتحدة وهو أيضاً الأسلوب الأكثر شيوعاً في وظائف أو أعمال المبيعات. والنداء الذي يثير حماس الشخص الذي يفكر بالأسلوب العقلي المنفتح هو: «هناك عمل يجب تأديته، نحن جميعاً نعرف ما هو فلنقم به». ويعتبر هذا الأسلوب أن التحليل والنماذج والإستراتيجيات يجب أن تكون جميعاً لخدمة العمل والتنفيذ. والأشخاص الذين يعملون حسب هذا الأسلوب يعتقدون أن ما يجب اعتباره «عملاً حقيقياً» واعتباره التحديات الأكثر دفعا للعمل، هو ذلك العمل وتلك التحديات التي تحوّل الإستراتيجية والتحليل إلى نتائج فعلية للعمل.

وفي حال تأكدت أن زملاءك من الموظفين أو مدراءك أو موظفيك هم من النوع الذي يعمل حسب هذا الأسلوب، فإن باستطاعتك الاعتماد عليهم في أن يقوموا بالتركيز على أهم ما في الموضوع: ماذا يتطلب الأمر لتنفيذ هذا العمل

بالشكل الصحيح . كما أن بإمكانك أن تتوقع سماع أسئلة ذات طابع عملي تتعلق بتنفيذ العمل إضافة لأسئلة تتعلق بالتفاصيل . وهذا النوع، شأنه شأن النوع ذو العقل الإنطوائي، سيحاول أن «يناقش أفكارك على المستوى الواقعي»، وأن يتأكد من أن هذه الأفكار ستنتج قبل أن يضع موافقته على المشروع . ومن المهم، لدى العمل معهم، أن تتأكد من أنك قد فكرت بعمق بالتفاصيل والعوائق المحتملة أمام تنفيذ ما يجب تنفيذه . حاول أن تتوقع التحديات التي قد تواجهها من الأشخاص الذرائعيين في مجموعتك .

أما الأشخاص الذين يعملون بأسلوب الحدس المنفتح فهم من المنفذين المجددين . إنهم لا يكتفون بتنفيذ مخطط قائم لتحقيق نتائج في العمل . فهم يريدون إيجاد طريقة جديدة أفضل للقيام بالعمل . هم يريدون قلب الافتراضات المتعلقة بالنموذج الحالي للعمل رأساً على عقب والتأكد من أنه لا يوجد هناك منظور كلي جديد أكثر صحة . يحب هؤلاء أن يتعرفوا أولاً على الإمكانيات (وهي السمة التي تميز وظيفة الحدس) ومن ثم يقومون بالتصرف (وهي السمة التي تميز الموقف المنفتح) بحسب هذه الإمكانيات . وبالنسبة للشخص الذي يعمل بهذه الطريقة يُعتبر كل من التجديد والتنفيذ أمراً مهماً . والأشخاص من نمط الحدس المنفتح لا تهمهم النظرية والإستراتيجية بحد ذاتهما، كما أنهم لا يهتمون بتنفيذ العمل الرتيب المقرر لشخص آخر، مهما كان مريحاً . وبحسب خبرتنا فإن أسلوب الحدس المنفتح هو الأكثر شيوعاً من بقية الأساليب بين أصحاب الأعمال الحرة .

وفي حال كنت تحاول التأثير على، أو إقناع، شخص ممن يتسم أسلوب عملهم بالحدس المنفتح، هيئ نفسك بأن تواجه أفكارك لا بالمقاومة بل بأفكار أخرى . يريد هذا النمط القيام بالتجديد متى أتاحت له الفرصة . لذا، فالأمر الأساسي هنا هو أن تجعل هؤلاء الأشخاص يقومون بالتجديد معك لا أن تركهم يضعون مشاريع بديلة لتحقيق أهداف مماثلة . ولا بأس بفكرة أن تجعل

لهم دوراً في عملية التخطيط في مرحلة مبكرة، بحيث يشعرون بأنهم -بل ويصبحون - جزءاً من المشروع ويرون أن أفكارهم قد أصبحت جزءاً مما تفكر به. (وهذا أفضل بكثير من أن تكتفي بمراقبتهم عندما يبدؤون بإطلاق أفكارهم البارعة الجريئة أمام الجميع لدى قيامك بعرض مشروعك). إن حماسهم وخيالهم قد يوفران دعماً كبيراً لجهودك، فقط تأكد من أنهم يشعرون بأن هناك متسع لخيالهم في مشروعك.

أما الأشخاص من نمط الحدس الإنطوائي فهم يميلون لكل ما هو خيالي ومثالي. ما يهمهم هو النظرية والإستراتيجية والمفاهيم وكل ما يتواجد «عند خط الأفق»، وهم ينجحون في عالم الأفكار والخيال. مشاكل العمل بالنسبة لهم تكون مهمة بحد ذاتها وفيما يتعلق بها ذاتها - لا بسبب تطبيقاتها العملية. وفي أي لحظة كانت نرى اهتمام شخص كهذا مرَّكزاً على المضمون الخاص بالعمل لتقنية حديثة، أو على أسلوب جديد لإنشاء مجموعة لأعمال المبيعات، أو على نموذج جديد من سلوك الزبائن أو طريقة جديدة للتفكير بشأن سلسلة مؤسسات لتأمين العمل. إن مضامين أحلامه قد تكون عملية بشكل مباشر للجهود المتعلقة بالعمل، ولكن ما يثير حماس الشخص من نمط الحدس الإنطوائي ليس التطبيق اليومي لتلك الأحلام، بل إن ما يبعث في نفسه السرور هو الخروج بالحل لا كيفية الاستفادة منه. وتتمثل هذه الصيغة من التوجهات بشكل جيد في أدوار من نوع الاستشارات الإدارية وفي مجالات الإعلانات والتسويق والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الأعمال وتطوير منتجات جديدة.

والأشخاص من نمط الحدس الإنطوائي، كالأشخاص من نمط الحدس المنفتح، يفضلون أن يكونوا في الصورة منذ البداية، لذا عليك بإشراكهم في مشاريعك وأفكارك في مرحلة مبكرة. هم يرغبون بالتفكير بشأن مضامين «الصورة الكاملة» لاقتراحك، وأكثر ما يجذبهم في النواحي المتعلقة بمشاريعك تلك النواحي التي لا زالت تنتظر الحل. يحبون أن تكون لديهم أفكاراً كبيرة

وأن يحلموا، وقد يقدمون لك خياراً بديلاً لم يكن قد خطر ببالك . وفي حال أشركتهم في عملك في وقت مبكر فقد يتوفر لك الوقت للاستجابة لأفكارهم وجعلها ضمن مشروعك . وقد تعتقد أنت أنهم يرغبون بالتفكير بالأمور بشكل أكثر عمقا وشمولاً من اللازم، لكن لا تفقد صبرك تجاه ما يبدو أسلوبياً أكاديمياً . فليس هناك ما تخسره لقاء الإصغاء إليهم بشكل جيد، بل أنك قد تريح الكثير .

أما الأشخاص الذين يعملون حسب أسلوب العقل الإنطوائي فهم ينجذبون إلى التحدي الفكري الذرائعي . إنهم يريدون حل مشاكل تتطلب تركيزاً عميقاً، وتكون المشاكل أكثر إثارة لدى كونها ذات نتائج مباشرة على العمل الذي يقومون به . الأفراد من هذا النمط مفكرون «بشكل محسوس» أكثر من المنظرين . وغالباً ما يكونون ماهرين بالتعامل مع التفاصيل ومنهجيين في طريقة تناولهم للمشكلة التي يقومون بحلها . وكثيراً ما نرى هذه الصيغة من التوجهات بين المهندسين كما يغلب أسلوب العمل بهذا الشكل بين المحاسبين .

والشخص من نمط العقل الانطوائي، مثله مثل الشخص من نمط العقل المنفتح، يضيف إلى عملك زخماً فيما يتعلق بالتفاصيل . هل راجعت كل الأرقام؟ . . هل ميزانيتك وجدولك الزمني ضمن الحدود المعقولة؟ هل تستطيع فعلاً إنجاز العمل قبل التاريخ المحدد؟ . . هل فكرت بتأثير مشروعك على هذا المشروع أو ذاك؟ . . تخيل نفسك تقوم بتقديم خطة في غرفة مليئة بالمحاسبين ومهندسي المشاريع ممن يعنون بالتفاصيل، وسيعطيك ذلك فكرة عن الكيفية التي ستلقى بها فكرتك القبول من قبل الأشخاص من نمط العقل الإنطوائي ضمن مجموعتك . لا تعتبر تحدياتهم وأسئلتهم موجهة لك بشكل شخصي، انهم لا يقومون «بتفلية» اقتراحك لمجرد الإساءة إليه، فقد يكون قصدهم المساعدة لا غير - وإنما هذه هي طريقتهم في التفكير عند أدائهم لعملهم .

توقف الآن وفكر بأساليب العمل الأربعة . من هو الذي تعتقد أن لديه نفس

أسلوب العمل ضمن مؤسستك؟ . . ومن لديه أسلوب عمل يناقض أسلوبك؟ . .

فكر الآن بالشخص أو الأشخاص الذين تركز تفكيرك عليهم لدى قراءتك لهذا المقطع . أي من الأساليب الأربعة تعتقد بأنه ينطبق عليه أكثر؟ . . هل هناك غيره في المؤسسة ممن يعمل بنفس الأسلوب؟ . . ومن في المؤسسة يعمل بأسلوب مناقض له؟ . . وهل تعتقد، على ضوء ما توصلت إليه، أن المنصب الحالي لهذا الشخص سيبقى مبعث رضى؟ . . ما هي أنواع المهمات التي تناسبه أكثر؟ . . وإذا كنت مدير ذلك الشخص، هل تستطيع إعادة صياغة المنصب الذي يشغله أو تغيير المهمة التي يقوم بها في المشروع بحيث يصبح وضعه أكثر تلاؤماً؟ . . وكيف سيؤثر أسلوب عمله (أو عملها) على طريقة استجابته (أو استجابتها) لأفكارك؟ . . وبعد أخذ ذلك بالاعتبار، هل يحتمل أن يهتم ذلك الشخص بالعمل في مشاريع تقوم أنت بالتخطيط لها؟ . . وهل يؤدي دعم ذلك الشخص لمشروعك إلى مساعدته (أو مساعدتها) على تحقيق أهدافه؟ . . ما هو مدى التشابه أو الاختلاف بين مفهومك ومفهوم هذا الشخص؟ . . (من المهم أن تأخذ ذلك بالاعتبار لثلاث تقوم «بإسقاط» قيمك الخاصة عليه قبل الانتقال للمرحلة التالية دون ملاحظات بالأفكار التي توصلت إليها.

### أخذ عوامل أخرى بالاعتبار

يتصف الناس بالتعقيد، وإن دوافع أي فرد قد تتأثر بعوامل تفوق ما يستطيع أفضل نموذج نفسي أن يأخذه بالاعتبار . وبالإضافة للنماذج التي قدمناها، يجب أن تضيف عاملاً «وجودياً» - أي ما هي العناصر المميزة لكل شخص والتي تؤثر على وجهة النظر التي يتبناها (أو تتبناها)؟ . . هل هناك أحد من زملائك يبدو على الدوام بحاجة لأن يعترف الآخرون بإمكانيته (أو إمكانيتها) الفكرية ويشعر بسبب ذلك بما يدفعه لتحمدي أفكارك واقتراح إجراء تغييرات عليها؟ . . هل

تتأثر قرارات زميل آخر أو عاداته في العمل إلى حد كبير بشعور القلق بشأن الأمور المالية نظراً لالتزامه (أو التزامها) مؤخراً بمبلغ رهن كبير؟ .. هل يمكنك التنبؤ فيما إذا كان أحد زملاء العمل سيستجيب بصورة إيجابية لاقتراح ما كي يشعر أنه «عضو في المجموعة» بغض النظر عن طبيعة المسألة؟ .. وهل تؤدي نكسة مني بها زميل مؤخراً إلى شعوره بالحاجة لإعادة اعتباره ضمن المجموعة عن طريق تأكيد هيمنته وسيطرته؟ .. وبالإضافة للتحليل الأكثر منهجية الذي قمت به، اسأل نفسك: «ماذا أعرف أنا عن هذا الشخص سواء عن طريق تجربتي السابقة معه أو عن طريق الحدس؟ .. ماذا يجري حالياً في حياته (أو حياتها)؟ .. وبعد دراسة كل تلك الاعتبارات، ما هو أكثر ما يريده (أو تريده) من الوضع الحالي؟ ..»

### تكوين الصورة الكاملة

أعد التفكير بكل شخص على حدة من الأشخاص الذين ركزت تفكيرك عليهم في التمارين التي ذكرناها. فكر بالمعلومات التي جمعتها بشأن قيم المردود وأساليب العمل الخاصة بكل شخص. فكر أولاً بنتائج كل تحليل بشكل منفصل. حاول الآن أن ترى موقفاً تواجهه حالياً في العمل من وجهة نظر ذلك الشخص وحسب توجهه. يجب أن تتمكن من الإحساس بالاختلافات بين وجهتي النظر لدى كل منكما وإدراكها وحدسها. وأضف إلى كل ذلك أية عوامل وجودية، كما شرحنا سابقاً. ثم توقف واترك لتحليلاتك أن تتجلى بشكل صورة كاملة لذلك الشخص. إن الصورة التي بحوزتك حالياً تشبه كثيراً انطباعاتك السابقة عن ذلك الشخص، لكنها مرسومة بدقة أكبر وتفصيل أكثر وضوحاً. لقد أعطاك العمل الذي قمت به معرفة جديدة عن ذلك الشخص كما قدم لك نواحي جديدة من شخصيته (أو شخصيتها) ووجهة نظره وسلوكه لم تكن سابقاً تأخذها بالاعتبار.

الآن عد بتفكيرك إلى غرفة الاجتماعات المفترضة في بداية هذا الفصل والتي تضم مديرك وزملائك في العمل. افترض أن إحدى زميلاتك تولي قيمتي الانتماء والاعتراف المكانين الأعلى ضمن قيم مردود العمل، وأن أسلوب عملها هو من نمط الحدس الإنطوائي. أما بالنسبة لزميل آخر فإن أعلى قيمتين للمردود بالنسبة له هما القوة والنفوذ والاعتبار، وأن أسلوب عمله هو من نمط العقل المنفتح للمردود. تخيل الآن مدى اختلاف كل من هذين الشخصين في التفكير بشأن اقتراحك وماذا يتطلب منهما هذا الاقتراح. ولكي تتخيل بشكل أفضل، عد بتفكيرك إلى اقتراح أو مبادرة كنت قد قدمتها مؤخراً وانظر إليهما من زاوية زميليك المفترضين.

وسّع مجال تحليلك الآن ليشمل الزملاء الذين تعمل معهم يوماً. استرجع استجاباتهم إزاء تطور حدث مؤخراً في العمل، قد يكون ذلك التطور أزمة ما أو تجديداً ما. حاول تبني منظور كل منهم في رؤية ذلك الوضع بعينه. وفي النهاية، ولدى الإعداد لاجتماع قادم، خصص خمس دقائق لإجراء هذا التحليل فيما يتعلق بالأشخاص المهمين الذين سيحضرون الاجتماع. وخلال الاجتماع، وجه انتباهك إلى الكيفية التي تنطبق بها تحليلاتك وفرضياتك فعلياً على سلوكياتهم المتعددة. هل تؤدي ملاحظتك لتغيير تحليلك الأصلي؟

وعند بلوغ هذه المرحلة، قد يكون رد فعلك على الأغلب على هذا النحو: «ولكن ذلك يتطلب الكثير من العمل.. من منا لديه وقت لكل ذلك؟..» هناك جواباً عن سؤالك. الجواب الأول هو أن ذلك هو عملك - وهو جزء من عمل أي شخص يعمل في أية مؤسسة. ليس بإمكانك الامتناع عن القيام بذلك. والجواب الثاني، أنك تقوم بذلك فعلاً، لكنك لا تقوم به بشكل جيد. أنت لا تستطيع التملص من كونك عالم نفس في مجال العمل. إن ذلك جزء من الحياة في ميدان الأعمال. ولديك الفرصة الآن لتكون عالم نفس أفضل. إنك إذا استخدمت النماذج التي قدمناها في هذا الفصل، فستصبح عالم

نفس أفضل . وبمرور الوقت ، ستصبح أكثر كفاءة في تحليلاتك الهادفة لتبني وجهة نظر الآخرين وأكثر قدرة على القيام «بدراسة سريعة» للزملاء وشركاء العمل الذين تقابلهم لأول مرة (ويفيدك ذلك بشكل خاص لدى إجراء المفاوضات مع الموردين والزبائن).

إن العمل، في جوهره، هو مشروع اجتماعي، والصلات هي عملية تبادل بين أشخاص. وقد تكون الاختلافات الساحرة في الشخصية الإنسانية هي إحدى مصادر الجاذبية التي لا حد لها لمهنة ما. فالنسبة لبعض الأشخاص يكون أعظم عامل جذب لهم في العمل هو الناحية المتعلقة بالاتصال بين الناس. وبغض النظر عن قيمنا المتعلقة بالمرود وأساليب عملنا، لا يمكن العمل بدون أشخاص آخرين. وأنت لن تحقق أبداً إمكاناتك القصوى أو درجة النجاح القصوى إذا لم تكتسب بعض الأفكار المعمقة بشأن الأفراد الذين تعمل معهم لتحقيق هدف ما في العمل أو «للتعامل» كبايع ومشتري. وتبدو المؤسسات نفسها كما لو أنها تقوم بمرور الوقت، بتطوير «شخصيات» خاصة بها، وهذه أيضاً يمكن تحليلها بشكل مثمر.

قد يكون من الأدق تسمية هذا الفصل «كيف تصبح عالماً نفسياً في مجال العمل». لكن علم النفس الخاص بالعمل لا يتعلق بتعلم كيفية تصنيف الأشخاص في زمر ووضعهم ضمن أطر أو اختزالهم لمجموعة من السلوكيات التي يمكن التنبؤ بها. إنه يتعلق بالرؤية والتصرف - الرؤية بشكل أفضل واستخدام تلك النظرة المعمقة بشكل مثمر. هو عبارة عن تلك العملية المستمرة للخروج من ذاتك لرؤية الأمور من منظور الآخرين، ولرؤية العالم بعيون مستخدميك وزملائك ومدرائك وزبائنك وبقية حلفائك في العمل، ومن ثم استخدام تلك المعرفة لتصبح أكثر كفاءة فيما تقوم به.

## الفصل الرابع عشر

### الوصول إلى تفاهم مع السلطة الأعلى

يعتبر فهمك لمواقفك الواعية وغير الواعية تجاه السلطة العليا أمراً جوهرياً لتكون فعالاً في أية منظمة. لكلٍ رئيسه : لكل عامل ولكل مدير ولكل صاحب عمل حر ولكل مدير تنفيذي ولكل رئيس مجلس إدارة. فلهؤلاء جميعاً أشخاصاً يسألونهم وبدونهم تفشل أعمالهم وأقسامهم. ونحن لدى تقديمنا المشورة مع مهنيين في مجال العمل، نلاحظ أنهم يبذلون الكثير من وقتهم وطاقاتهم لبحث علاقاتهم مع مدراءهم، الحاليين والسابقين. نستمع إلى قصص عن طغاة وعن أبطال، نصغي للعبارات الغاضبة بسبب المستغلين والتزلف للأشخاص الحكماء الذين يقومون برعاية غيرهم. كما نستمع إلى أوهام من قبيل «لست مضطراً لإتاحة المجال لمديري ليفسد عملي». أحياناً يُقر الناس بأن ذلك عبارة عن تفكير قائم على التمني أوحث به الإحباطات الأخيرة في العمل. وهناك آخرون يصرحون بوضوح أن العمل تحت إمرة شخص ما يتمتع بالسلطة عليهم هو أمر كرهه بحيث أنهم ركّزوا تفكيرهم المهني، سواء وعوا ذلك أم لا، حول تصور الخلاص من العلاقة مع مدير - أي مدير.

بالنسبة للبعض تكون الفكرة الأساسية هي البحث عن شخص يراعاهم، شخص يمثل «الأب الكبير» أو «الأم» يقوم بإرشادهم. أما بالنسبة لآخرين

فالفكرة هي الانفلات من السلطة الأعلى. إن النموذج الأساسي «للمدير» يحمل طاقة نفسية كبيرة بالنسبة للعديد من الأشخاص. وما علينا إلا النظر إلى النجاح الهائل الذي حققته إمبراطورية ديلبرت الكوميديّة Dilbert Comic Empire لنرى الدليل على ذلك. والواقع أن اعتبار السلطة أمراً مفروغاً منه تقريباً هو بحد ذاته خطأ كبير. ولكن لماذا يقوم الكثير منا بذلك النزاع المرير مع ديناميكيات السلطة ضمن مجال العمل؟. . . وللجواب على هذا السؤال نحتاج لإلقاء نظرة على طبيعة السلطة ذاتها ومصادر علاقتنا بها التي تتساوى فيها النتائج.

### السلطة العليا بوصفها صلاحية التصرف

هناك علاقة وثيقة تربط السلطة بالقوة، لكن الأمران ليسا الشيء ذاته. فالقوة كما نببحثها في الفصل التالي، كثيراً ما يجري الخلط بينها وبين السيطرة أو المكانة، ولكنها في الأصل ليست هذا ولا ذاك. فالقوة، كما عرفها أرسطو بإيجاز شديد البراعة، هي إمكانية التصرف. أما السلطة فهي الحق، أو الترخيص، بالتصرف. ما من أحد يستطيع أن يمنحنا القوة، أما السلطة فهي، بطبيعتها، يجب أن تُمنح. إن السلطة هي مفهوم اجتماعي: إنها تتعلق بالحق أو بالصلاحية الممنوحة ضمن مجال مجموعة أو منظمة أو أي كيان سياسي آخر. فالمديرة التنفيذية الرئيسية مخوّلة من قبل مجلس الإدارة بممارسة قوتها الشخصية وذكائها كأمراة أعمال لها خبرتها. قبل التحاقها بالوظيفة، كانت هذه المديرية تمتلك القوة، أو إمكانية استخدام معرفتها وخبرتها لاتخاذ قرارات فعالة تتعلق بالعمل. وبعد أن تمّ توظيفها أصبح لديها سلطة القيام بذلك في تلك المؤسسة بالذات.

إن كلمة سلطة authority مشتقة من الكلمة اللاتينية auctor وتعني «المؤلف أو المبدع»، فالسلطة إذاً بمعنى ما هي «ذو صلاحية» ومن حيث مضمونها، يجري تدوين السلطة أو تنظيمها أو تأليفها من قبل مجموعة مخوّلة

بدورها لمنح تلك السلطة. والسلطة من حيث هي صلاحية للقيام بأمر ما ضمن منظمة أو مجموعة بعينها، هي صلاحية بممارسة قوتنا، وهي تحمل اعترافاً بموقعنا في التسلسل الهرمي وبمكائنتنا وقيمتنا وحضورنا. ويكشف ذلك السبب الذي يجعل السلطة قضية نفسية على هذه الدرجة من الخطورة. إن السلطة هي الصلاحية للتعبير عن ذاتنا، للتصرف في هذا العالم، لنصبح شخصاً محترماً ذو مكانة معترف بها. وفي حال لم تكن تتمتع بالسلطة، أو في حال سحبت منك السلطة أو جرى تقليصها، يؤدي بك ذلك للشعور بالانعزال والغربة. وينطبق ذلك على موظف حديث العهد بالعمل، لا يزال في بداية فترة الاختبار بنفس القدر الذي ينطبق به على مدير من أكثر المدراء الرئيسيين خبرة يجد نفسه وقد فقدت أفكاره وزنها وجرى نقله من مجموعة العمل الرئيسية.

إن فقد السلطة لا يعني انتقاصاً من القوة الشخصية - أي تناقص قدراتنا أو طبيعتنا. فرغم وجودهما في السجن لم يشعر غاندي Gandhi ولا سقراط Socrates بانتقاص من قوتهما الشخصية. كما لم يخامر هذا الشعور نلسون مانديلا Nelson Mandela ولا مارتن لوثر كينغ الابن Martin Luther King Jr. ولكن معظمنا ليس غاندي أو سقراط أو مانديلا أو كينغ. وعندما نشعر بأننا نُحرم من صلاحياتنا للتصرف، يشعر معظمنا بالإهانة، كما نشعر بأن الأنا فينا قد أصيبت «بكدمية». إذا تفحصنا هذه الكدمية بعناية، يمكن أن نصف ما نراه بشكل أكثر دقة على أنه تناقص إحساسنا بذاتنا: نشعر نفسياً «بالضآلة».

### القوة والسلطة في نظر الطفل

هذا «الشعور بالضآلة» هو المفتاح لفهم سبب قيام المشاكل مع السلطة بإفساد أجواء كل المؤسسات ضمن عالم الأعمال. تعتبر الرغبة في الشعور نفسياً بالأهمية لا بالضآلة سمة أصيلة داخلنا. وإن استخدام تعبير «الأولاد الكبار» للإشارة إلى المدراء أو الشركاء الرئيسيين في المؤسسة يوحي بأن

الصراع على السلطة يجد جذوره في البيئة العائلية. فنحن جميعاً ننمو في أسر فيها والدان (الكبار) وأطفال (الصغار). ويشكل الشعور بالضعف والضعف والرغبة في أن نصبح أكبر وأكثر قوة ناحية أساسية من نواحي التطور الإنساني. وفي عرضه لأسطورة أوديب الإغريقية، أشار فرويد إلى أن الأطفال يرون في ديناميكية الكبير - الصغير في الأسرة لعبة محصلتها صفر من حيث الجوهر: «طالما أنك كبير إلى هذا الحد فسأظل أشعر دائماً بأنني صغير». ويقول فرويد Freud، إن هذه الفكرة الخيالية تزداد قوة بالنظر لشعور الطفل بأن الوالد مهَّد فعلًا بسبب قوة الطفل الشخصية أو بسبب جاذبيته. وبكلمات أخرى، يعتقد الطفل أن الوالد يريد قمع التعبير الطبيعي عن القوة والفعالية لدى الطفل. وتتحول عندها مشكلة القوة إلى مشكلة مع السلطة. إن هناك شخصاً آخر يتمتع بالسلطة للتصرف بطريقة «الكبار»، وأنا محروم من هذه السلطة. لست مخلوياً بأن أكون أنا نفسي بصورة كاملة.

ومما يزيد تعقيد منظور الطفل للسلطة فيما بعد هو اعتماده على الوالد - والرغبة في الاعتماد عليه. هناك دائماً جزء من الطفل يريد أن يكون موضع الرعاية من قبل الأم والأب، حتى عندما يغضب منهما. ويؤدي ذلك إلى شعور تجاه السلطة تتكافأ فيه النتائج، الرغبة في الاعتماد عليهما وفي نفس الوقت الرغبة في إرساء قواعد سلطته الخاصة. ويتجلى هذا التكافؤ خلال «العامين الفطيعين» الأوليين من حياة الطفل ومن ثم تعاود الظهور خلال مرحلة المراهقة. وبالنسبة للعديد من الأشخاص، تبقى هذه المشكلة دون حل حاسم، لترافقه إلى سن الرشد بشكل رغبة في قيادة قوية ورغبة في التمرد عليها بنفس الوقت. نحن نريد أن يكون لدينا والد قوي يقوم بحمايتنا ولكننا نشعر بالسخط تجاه ما نعتبره قمعاً لسلطتنا واستقلالنا الذاتي. إن نتيجة هذه الصراعات المبكرة ومشاعر السخط والمشاعر المتكافئة تجاه السلطة تتأثر بأمزجتنا الفردية وبشخصياتنا، وبمهارة الوالدين في تنشئة الطفل وبتجاربنا الخاصة مع أشخاص آخرين يمثلون السلطة خارج نطاق الجو الأسري.

وسواء اتفقنا أم لم نتفق مع تفاصيل تحليلات فرويد، فإن من الواضح أننا ندخل في المراحل المبكرة من سنين الرشد وفي مجال العمل ونحن نحمل مواقف محددة تجاه السلطة. في ذلك السن، تكون حياتنا الغضة قد امتلأت بمشاعر الرغبة والتوق والسخط والأمل وذلك فيما يتعلق بما نتوقعه من «المدير»، وغالباً ما تكون معظم هذه المشاعر منسية ضمن اللاوعي. وبمرور الوقت، تنمو بذور التجربة الطفولية مع السلطة لتتخذ شكل مواقف محددة تجاه هذه السلطة، مواقف نميل لحملها معنا من وضع ما من أوضاع العمل إلى وضع آخر. وتتفاعل هذه المواقف مع شخصية كل فرد من مدرائنا ومع أساليبه لتكوّن تجارب عديدة متنوعة. وإذا ألقينا نظرة من بعد، نرى أن مشاعرنا تجاه السلطة تكون واضحة بفضل ثباتها من وظيفة لأخرى. وإن إلقاء نظرة معمقة داخل تلك المشاعر وأنماط المواقف هو الخطوة الأساسية الأولى للوصول إلى تفاهم مع دراما العلاقات مع السلطة التي لا يمكن فصلها عن تجربة العمل ضمن المؤسسات.

### التعرف إلى مواقفك إزاء السلطة

#### جمع المعلومات

قبل أن تقدم على فحص الأنماط المتعددة للعلاقة مع السلطة، فإن من المهم جمع بعض المعلومات من تجاربك الخاصة. اكتب أسماء آخر ثلاثة مدراء قمت بالعمل معهم. سيتعين عليك القيام بسلسلة من التمارين لدى التفكير بكل مدير على حدة. والتمرين الأسهل سيكون ذاك المتعلق بمديرك الحالي، أما بالنسبة للآخرين، فعليك استرجاع العالم الذي عشت فيه خلال تلك الفترة.

لنبدأ برئيسك أو مديرك الحالي. حاول أن تتذكر مواقف معينة جرت بينكما والأماكن التي جرت فيها تلك المواقف في العمل. حاول أن تتخيله (أو

تتخيلها) في أجواء أخرى : معك وحدك، مع آخرين في اجتماع، يتحدث أمام مجموعة كبيرة، في موقف ما مع رئيسه (أو رئيسها). اسمح لتلك الصور بأن تتطور. لا تحاول تحليلها. اكنف بمراقبتها.

أين يجري الحدث؟ .. ماذا يفعل رئيسك : يجلس، يقف، يتكلم، يصرخ، يقوم بإشارات، يصغي؟ .. أين مكانك في الصورة؟ .. ما هو الوضع الذي أنت فيه؟ .. ماذا تفعل؟ .. ما هو الوقت؟ .. اسمح للصور أن تتطور لتتحول إلى صور أخرى من حياتك المهنية. وعندما يظهر رئيسك في الصورة، ركز انتباهك بشكل خاص. حاول أن تسترجع حادثة معينة مؤلمة أو صعبة كان لرئيسك ضلع فيها. تذكر قدر الإمكان كيف كانت التجربة. حاول استرجاع تجربة سارة أو مجزية بشكل خاص. وتذكر إلى أقصى حد مستطاع كيف كنت تفكر وتشعر في ذلك الوقت. إنك بهذا التمرين تقوم «بتذكير» نفسك عن طريق عواطفك وحدسك ومدركاتك الحسية كيف كان عليه الأمر عندما كنت مع رئيسك.

وبمجرد أن قمت بملاحظة العديد من الصور واسترجاع ما يمكنك استرجاعه حول تجربتك مع رئيسك، يمكنك البدء بالتفكير والتحليل. كيف تلخص ذلك (دون ملاحظات موجزة بكلمات ذات دلالة). ماهي أول ذكرى تحملها عن رئيسك؟ .. ما الشكل الذي كنت تأمل أن تكون عليه العلاقة؟ .. ما هي الأوجه التي يتفق بها الواقع مع ما كنت تأمله، وما هي الأوجه التي يختلف بها معه؟ .. هل تتطلع إلى استمرار العلاقة؟ .. كيف يمكن لها أن تأخذ شكلاً مختلفاً؟ .. ما هو الشيء الذي تفتقده أو الشيء الذي لم تحاول استغلاله في تلك العلاقة؟ كيف كان شعورك بنفسك بشكل عام طوال مرحلة علاقتكما؟ .. كيف تشعر الآن بشأن قراراتك وسلوكك؟ ماهو الشيء الذي كنت ستفعله بشكل مختلف؟ .. كيف كانت نظرة رئيسك إليك باعتقادك؟ .. كيف يمكن له

أن يصفك لو أن أحداً اتصل به ليسأله رأيه بعملك؟ . . . وهنا أيضاً، دون ملاحظات موجزة بكلمات ذات دلالة .

اختر أربع صفات قد يستخدمها هو (أو هي) لوصفك . اختر أربع صفات قد يستخدمها مراقب موضوعي لوصف علاقتك بمديرك .

بعد أن تنتهي من التذكر والملاحظة والاسترجاع والتسجيل ضع القلم والورقة جانباً وأوقف التمرين . انتظر لبعض الوقت قبل أن تعود للتمرين ذاته ولكن مع التركيز على رئيس سابق هذه المرة . كرر التمرين ثلاث مرات ، مرة لكل واحد من آخر ثلاثة رؤساء عملت معهم .

بعد الانتهاء من الأقسام الثلاثة للتمرين ، قم بتكراره مركزاً على والدك (والديك) أو على أشخاص قاموا برعايتك بشكل أساسي . قد يكون هذا القسم من التمرين أكثر صعوبة . فالجزء الأعظم منا ليس معتاداً على تحليل علاقته بالوالدين بطريقة موضوعية - كما أننا لسنا معتادين على أن ننظر إليهما فقط من منطلق دورهما كشخصيات تمثل السلطة . هنا نحن نبحث عن دلائل تشير إلى تأثير والديك على علاقتك بالسلطة .

لدى الانتهاء من تلك التمارين ، ضع ملاحظتك وقوائم الصفات جانباً . وقبل العودة إليها ، نود أن نناقش نموذجاً سيساعدك على تحليل الأفكار التي تتكرر في علاقتك بالأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة .

### المواقف المختلفة إزاء السلطة

يحمل كل منا إلى علاقاته مع السلطة في سن الرشد مزاجاً وشخصية خاصة ومجموعة خاصة من التجارب العاطفية مع شخصيات كانت سابقاً تمثل السلطة . ومن الطبيعي أن يتأثر رد فعلنا العاطفي إزاء أن يدير أحد ما أمورنا تأثراً كبيراً بشخصية المدير وأسلوبه . إلا أن لدينا جميعاً نزعة لتكرار مواقف وأنماط السلوكيات الكامنة . وبقدر ما يمكننا أن نعي تلك الأنماط ، تتوفر لدينا فرصة

تغييرها لدى الضرورة. إن نمطك الخاص من المشاعر والمواقف سيكون أكثر تحديداً ودقة من التصنيفات الواسعة التي تبينها النماذج التي نحن بصدد تقديمها، لذا عليك أن تعتبرها نقطة انطلاق وأن تعدلها لتناسبك بشكل أفضل. إن الهدف الحقيقي هو التعرف على أنماطك وعلى مواقفك لدى قيامك بتجربتها، أي عندما تتكشف بشكل فعلي.

هناك ثلاثة مواقف عامة إزاء السلطة: الملتزم والمنفعل وموقف عدم التدخل. وليس لهذه المواقف أي قيمة مرتبطة بها - أي أن أحدها لا يتفوق على الموقفين الآخرين بحد ذاته. ففي كل منهما هناك إمكانية أن يكون المرء منتجاً أو فاشلاً وظيفياً وذلك حسب مستوى التطور لدى الفرد وشخصية الإنسان الذي يمثل السلطة والجو العام في المؤسسة. فما يقرر استجابتك الفعلية للسلطة في لحظة ما هو استعدادك النفسي وسلوك المدير. ولكن لدى استرجاع العلاقات السابقة، يمكن لمعظم الأشخاص التعرف على نزعة ما لتبني موقف معين دون غيره.

إن الشخص ذو الموقف الملتزم يميل للسعي وراء علاقة مع شخص في السلطة ويرحب بهذه العلاقة. ويرى هذا الشخص في رئيسه إمكانية كونه راعياً له ومعلمه وحاميه و/أو الشخص الذي يتعهدده. فهذا الشخص يرحب (أو ترحب) بوجود رؤيا ومسار موجّه يقدمهما قائد قوي ويسعى لإيجاد السبل لقضاء وقته مع ذلك القائد. ووجهة نظر هذا الشخص، سواء كان يعي ذلك أم لا، هي أن القوة التي تناسب عبر التسلسل الهرمي للمدراء هي أكثر السبل فعالية لتحقيق الإنجاز والنجاح. وهناك العديد من الأفراد ممن وصفناهم في فصول: «العمل أكثر مما ينبغي ومواصلة العمل لدرجة الإرهاق»، و«الاندفاع الدائم وراء أحلام النجاح السريع» و«التعامل بخشونة مع الرأي المعارض»، يتخذون الموقف الملتزم إزاء السلطة. وفي الغالب يكون الأشخاص الذين يتخذون هذا الموقف قد مروا بتجارب سابقة إيجابية وبناءة ومتعاونة مع

أشخاص في السلطة (وعلى العكس من ذلك، قد يتوقون بشدة لعلاقة من هذا النوع نظراً لتجربة سابقة لهم مع شخصيات ذات سلطة كانت بعيدة أو غائبة أو ضعيفة).

ويمثل الموقف الملتزم، بشكله الأكثر نضوجاً وإنتاجية، مستوى عالياً من الالتزام ومن الرغبة في تكريس جزء كبير من الطاقة الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة أو العمل. كما أنه قد يكون موقفاً إزاء السلطة يتخذه الأشخاص الشديدي الاعتماد على غيرهم، الذين يفتقرون للثقة بشأن إمكاناتهم وأهدافهم. ونرى الجانب القاتم من الموقف الملتزم، في حده الأقصى، في التنازل عن القوة الشخصية وإسقاطها على شخصية القائد. والعنصر المشترك في كلا الأسلوبين اللذين يتجلى بهما الموقف الملتزم هو التوجه القوي نحو التركيبات الرسمية للقوة والسلطة والالتزام الشديد بها.

إن الموقف المنفعل شبيه بالموقف الملتزم من حيث أن الفرد الذي يتخذ هذا الموقف يكون متوجهاً بقوة نحو السلطة ونحو الشخص الذي يمتلكها. ولكن مواقف وسلوكيات هؤلاء الأشخاص تكون مجرد ردود فعل لتوجيهات الشخص المائل في السلطة (كما في القاعدة المعروفة: «لكل فعل رد فعل معاكس ومساو له في القوة») فهم يعتبرون قضية السلطة جدلية متطورة تجري بين فردين متساويين رغم حقيقة وجود أحدهما في موقع السلطة في تلك اللحظة. ويكون الفرد ذو الموقف المنفعل، من خلال أساليبه الأكثر إيجابية، شديد اليقظة حيال مهمة الشركة أو حيال مجال عمله، كما أنه يتحدى أقرانه ورؤسائه على حد سواء بأن يفكروا بالمشاكل والفرص التي تواجه المجموعة، بمزيد من العمق أو بطريقة مختلفة.

أما من خلال الأساليب الأكثر تدميراً لهذا الموقف، يكون الفرد ذو الموقف المنفعل هو المتمرد الدائم الذي يواجه قضايا غير قابلة للحل مع السلطة بشكل عام. لقد تحدثنا عن هذا النمط في فصل «متمرد يبحث عن

قضية». ويعتبر هؤلاء التوجيهات الصادرة عن المدير بمثابة محاولات للحد من إبداعهم واستقلاليتهم. وتتسم علاقاتهم مع رؤسائهم غالباً بالصدام والتوتر بشكل يؤدي لتقويض الروح المعنوية لدى المجموع. إن الموقف المنفعل إزاء السلطة يضيفي تشدداً وتركيزاً على قضية القوة واستعمالها في المؤسسة أو ضمن مجموعة العمل. وهذا التشدد يشتمل على الاحتمال بأن يكون إما محرصاً خلاقاً أو تحدياً معرفياً بالنسبة لشرعية أحد القياديين، ويجري التعبير عنه بأساليب قد تدعم أهداف المجموعة أو تقوضها.

وكثيراً ما تتبدى بعض ملامح الموقف المنفعل لدى أصحاب الأعمال الحرة، ولكنهم بدل الاشتباك مع السلطة وإعلان معارضتهم لها، فإنهم يعملون خارج الحدود الإدارية السائدة وذلك لأنه ما من تركيبة أخرى تنطوي على معنى بالنسبة لهم. ففكرة امتلاك السلطة لا تجتذبهم بقدر ما تجذبهم فكرة الاستقلالية: أي حرية المضي وراء أفكارهم والتصرف بوحى مبادراتهم الخاصة دون رقيب. إن أكثر أصحاب الأعمال الحرة نجاحاً لا يعتبرون متمردين بقدر ما يعتبرون رواداً، يندفعون باتجاه الحدود ليتسنى لهم تأكيد وضعهم بحسب شروطهم الخاصة. والنمط الخاطئ من صاحب العمل الحر الحقيقي يمثله أولئك الأشخاص الذين يتسم رد فعلهم تجاه السلطة بدرجة من القوة تدفعهم لإنشاء شركتهم الخاصة، سواء شعروا بأنهم مستعدون لذلك أو راغبون به بصدق أم لم يشعروا. إن هؤلاء في الواقع نوع مزيف من أصحاب الأعمال الحرة.

أما موقف عدم التدخل إزاء السلطة فهو يتصف بلامبالاة جوهرية تجاه السلطة الرسمية. وهذا ليس بالتمرد، ولكنه موقف يتبناه أشخاص يمتلكون إحساساً قوياً بأنفسهم ويشعور بضاهيه قوة بالكفاءة وبأن لديهم مهمة يقومون بها. وهم يعتبرون القائد منسّقاً لأنشطة زملائه من المهنيين، أي أشبه ما يكون

بضابط حركة الطيران . وهم مستعدون للانضواء تحت لواء قيادة المدير طالما أنهم يرونها منطقية ولا تمس حماسهم المهني والمهمة التي هم بصدددها . وغالباً ما يصبح الأشخاص الذين يقفون هذا الموقف أفراداً ذوي إسهام خاص من نوع ما . ونصادف موقف عدم التدخل هذا في كثير من الأحيان بين الأكاديميين وبين الأطباء في مركز طبي أو منشأة أبحاث وبين الشركاء في شركة للمحاماة أو شركة خدمات مهنية أخرى . وقد يشكل هذا الموقف ، من خلال أساليبه الأكثر إيجابية ، جوهر النموذج الداعي للمساواة المهنية والقائم على الاحترام المتبادل والتنازلات العقلانية .

أما بشكله السلبي ، فإن موقف عدم التدخل قد ينجرف باتجاه اللامبالاة إزاء الاتجاه العام للمؤسسة وبالحاجة للعمل المشترك . ونرى أحياناً التجليات الخاطئة لهذا الموقف في أنماط السلوك التي وصفناها في فصول «رؤية العالم بمنظار شديد التباين» و«الصمم العاطفي عن مشاعر الآخرين» و«انعدام الشعور بالحدود» .

### التعرف على موقفك السائد إزاء السلطة

من المهم أن نعرف أن المواقف الثلاثة إزاء السلطة التي ذكرناها للتو ليست نماذج للشخصية . وإنما هي طريقة للنظر إلى ديناميكيات العلاقات مع السلطة . إن ما يحدد ديناميكية العلاقة هي شخصية وسلوك كل من المرؤوس والمدير . فالمدير ذو المهارة الفائقة الذي يكنُّ تقديراً للقدرات والإمكانات الفريدة لكل فرد من مرؤوسيه (أو مرؤوسيتها) قد يكون بإمكانه استثارة موقف ملتزم حتى من شخص ذي تاريخ حافل بالعلاقات السلبية مع المدراء وذي موقف منفعل تجاه السلطة . ومن ناحية أخرى ، يمكن لمدير مستبد ، لا يقدر تنوع المهارات ووجهات النظر لدى مرؤوسيه ، أن يقود حتى أكثر الموظفين التزاماً إلى الشعور بالغرابة وإلى اتخاذ موقف المنفعل .

وعلى أية حال، فنحن جميعاً نقف موقفاً نموذجياً من السلطة، وهو «خيار خاطئ» من نوع رديء. ولكي تقرر إن كان موقفك هو من النوع الملتزم أم المنفعل أم موقف عدم التدخل، يمكنك العودة إلى المعطيات الناتجة عن التمرين الذي قمت به. استعرض المواد الواردة ولكن بعد أن تأخذ باعتبارك الآن نموذج المواقف الثلاثة إزاء السلطة. ومن المؤكد تقريباً إنك ستجد فترات كنت فيها تبني أحد المواقف الثلاثة. ولكنك ستجد أيضاً أن أحد تلك المواقف يتكرر أكثر من غيره ويمكن وصفه بموقفك «الخاطئ». وقد يتطلب التعرف على هذا النمط أن تعود بالتحليل إلى ما قبل آخر ثلاثة مدراء عملت معهم. تمهل. فكر كيف كان الناس الذين يعرفونك أكثر من غيرهم في العمل سيفنون علاقتك بالسلطة. أي موقف من المواقف الثلاث يرون أنه يميزك أكثر من غيره؟.. ولمساعدتك على إجراء التحليل، فيما يلي بعض السمات السلوكية المرتبطة بكل من المواقف الثلاثة:

### الموقف الملتزم

- عملت مع العديد من المديرين الذين كنت تكن لهم إعجاباً كبيراً.
- ▲ أنت تعتبر علاقتك مع المدير مصدراً رئيسياً للتعلم.
- ▲ أنت تعتقد بأن عمل المؤسسات يسير على أفضل وجه عندما يرئسها مدير قوي لا يخشى فرض سلطته (أو سلطتها).
- ▲ أنت تُعلي من قيمة فكرة الاعتراف بمردود العمل (انظر الفصل 13).
- ▲ أنت تحكم من خلال ملاحظتك للأمور أن الإمكانيات والعمل الجاد هما فعلاً ما يؤدي بالأشخاص لشغل مناصب عالية في المؤسسة.
- ▲ أنت تود أن تصبح يوماً ما المدير العام في مؤسستك.

## الموقف المنفعل

- ▲ لديك تاريخ، يمتد لمرحلة الطفولة والمراهقة، يدل على أنك من النوع ذي «التفكير الحر» ولديك غالباً وجهات نظر خاصة بك .
- ▲ إن قائمة الأبطال الذين تحترمهم تتضمن العديد من الأشخاص المعروفين بالفردية وبالميل لتحدي السلطة الرسمية والعادات السائدة .
- ▲ أنت تعتقد أن أداء المؤسسة يعتمد مباشرة على مواهب العاملين فيها أكثر مما يعتمد على نوعية الإدارة .
- ▲ أنت معروف بأنك تعبر عما في ذهنك خلال الاجتماعات، سواء كنت تتفق مع إجماع رؤسائك أو آرائهم أم لم تكن .
- ▲ أنت تحمل التقدير للمدراء الذين يرحبون بالمعارضة وبتحدي وجهات نظرهم .
- ▲ أنت كثيراً ما تختلف مع وجهات نظر مديرك و آرائه .
- ▲ من حيث الجوهر، أنت تعتقد نفسك شخصاً مبدعاً أو صاحب عمل حر -داخل المؤسسة أو خارجها .
- ▲ أنت تفكر باستمرار بأن يكون لديك عملك الخاص .

## موقف عدم التدخل

- ▲ أنت ترى أن مهنتك تتطور من حيث الجوهر وفق تطور مهنة شخص خبير ذي مساهمة فردية .
- ▲ أنت تتعلم من أقرانك المهنيين أكثر مما تتعلم من مدرائك .
- ▲ لدى مواجعتك لمواقف تنطوي على التحدي داخل العمل فإنك تلجأ لزملائك أكثر مما تلجأ للمدراء .

- ▲ أنت لا تطمح للعب دور المدير العام أو لأي دور إداري على الإطلاق .
- ▲ أنت تميل إما إلى انتقاد من يسعون بجهد لاحتلال مراكز قوة داخل المؤسسات أو إلى عدم فهم تصرفاتهم بكل بساطة .

### التعرف على المنطقة الصماء ضمن موقفك من السلطة

إن كل موقف يتضمن احتمال خلل وظيفي يؤدي لتدمير الذات . ماذا تعرف عن سلوكياتك الخاصة المدمرة للذات ضمن علاقتك بالسلطة؟ . . إن الأنماط الخاصة بك من تدمير الذات قد تكون أشكالاً مختلفة من السمة الرئيسية للخلل الوظيفي و المرتبطة بكل من المواقف السائدة التي تناولناها بالبحث . وستتطرق الآن لكل من هذه النزعات المتممة بالخلل الوظيفي .

يمكن القول أن الموقف الملتزم هو بشكل عام أكثر الأنواع إنتاجية وقابلية للتكيف في معظم المؤسسات ، وبخاصة تلك التي توفر للعاملين فيها قيادة ملتزمة تتمتع بالخبرة . ويمكن للأشخاص الذين يتخذون الموقف الملتزم أن يقوموا بكل سهولة بتنسيق مواهبهم الشخصية وأهدافهم لتتفق مع مهمة المؤسسة وأهداف مجال عملهم ويغلب أن تكون علاقاتهم مع مدراءهم إيجابية ومتوافقة . ومن المتوقع أن تكون الروح المعنوية والالتزام على سوية عالية في المؤسسات التي يلتزم معظم موظفيها بهذا الموقف تجاه السلطة . أما إمكانية الخلل الوظيفي في هذا الموقف فتكمن في مجال المبادرة الشخصية .

إن كبار المدراء يحصلون على رواتبهم لقاء قيامهم بالمبادرات وبقيادة المؤسسة نحو تحقيقها . ولكن على كل مهني في دنيا الأعمال أن يتحمل مسؤولية التعرف على الفرص واتخاذ المبادرات بنفسه . وما من أحد يستطيع الاعتماد فقط على رؤيا وتوجيهات مديره (أو مديرها) في فهمه للكيفية التي يتطور بها وضع العمل الحالي وفي رؤيته للاستجابات الخلاقة المطلوبة . إن كل

مدير بحاجة ليواجه التحدي وبحاجة لمشاهدة الوضع الآخذ بالتطور من خلال وجهة نظر مرؤوسيه .

إن المدراء الجيدين يرغبون بالحصول على أفضل الأفكار وأفضل الآراء المتعمقة من مرؤوسيهم حتى ولو كانت تناقض وجهات نظرهم، وهم يريدون أن يتم التعبير عن تلك الأفكار والآراء حين تؤدي، وحيث تؤدي، إلى رفع قيمة القرارات التي يجري اتخاذها . وهناك بعض المدراء الذين يطلبون هذا النوع من المشاركة بشكل أوضح من غيرهم . ومن واجب كل مهني في عالم الأعمال أن يتبنى موقفاً مستقلاً في مواجهة السلطة حين يرى أن وضع العمل يستوجب ذلك . والشخص الذي يقف عادة موقف الملتزم ولا يقوم بانتقاد توجيهات أصحاب السلطة ولا بالجدال بشأنها يتصف غالباً بالضعف فيما يتعلق بهذا المجال .

وفي حال كنت تتبنى عادة الموقف الملتزم، عليك أن تفكر فيما إذا كنت تتبع أيضاً النمط الذي يتجنب الخلاف والصدام مع مرؤوسيه . هل تقوم في الاجتماعات بالتعبير عن آرائك بحرية ضد وجهة النظر التي يُجمع الكل عليها أو ضد وجهة نظر مديرك في حال اضطررت لذلك؟ . . هل تتحدث غالباً عن أفكارك ومشاعرك أو هل تنتقد مخططات الإدارة أمام الآخرين، بعد الاجتماعات؟ . . (هذه السلوكيات يمكن غالباً تقويمها بشكل أفضل من قبل شخص تعمل معه يكون قد شاهدك في عدة مواقف تتعلق بالعمل) .

إنك أنت المسؤول أولاً وآخراً عن مهنتك . و الأشخاص الذين يتخذون موقفاً ملتزماً إيجابياً إزاء السلطة يميلون غالباً لرؤية مدراءهم على أنهم حكماء وأقوياء لأنهم يرغبون برؤيتهم بهذا الشكل . ونحن نرى ذلك حتى لدى الأفراد الذين يتمتعون بالنضوج . و يترافق ذلك على الدوام بتخل خفي عن مسؤولية الاختيار الشخصي ومسار المهنة، لتترك في يدي الشخص صاحب السلطة . إن بوسع الأشخاص الذين يقومون برعايتك و حمايتك أن يقدموا لك العون في

تطوير حياتك المهنية، لكنك لا تستطيع الاعتماد عليهم لمعرفة ماذا يتوجب عليك عمله. قد يرجع السبب أحياناً إلى أن الحركة الأفضل التالية في حياتك المهنية ربما كانت خارج العمل الذي تقوم به حالياً أو خارج المؤسسة التي تعمل بها، وهي بذلك تتعارض مع مصالح مديرك وحتى عندما لا يكون الوضع على هذا النحو، فإنه مامن أحد يستطيع أن يعرف المسار الذي سيشعرك بقيمة الرضى في حياتك المهنية.

إن الموقف المنفعل تجاه السلطة، في أكثر أشكاله إظهاراً للخلل الوظيفي، قد يؤدي إلى سلسلة من العلاقات مع السلطة تتسم بالصدام المزمن. فأن تكون أنت «المعارضة الموالية» أحياناً، وتلعب دور «محمي الشيطان» شيء. في بعض الأوقات فقط. وأن تشعر على الدوام وبشكل لا يتغير بشعور المعارضة والغضب والإحباط وخيبة الأمل تجاه رؤسائك هو شيء آخر تماماً. فبعد حين لا يعود ذلك مصدراً للأخذ والعطاء للخلاقيين بل يتحول إلى ما يشبه النقيض من ذلك: استنزاف للطاقة وللروح المعنوية لك ولرئيسك وللمجموعة بكاملها. هناك فرق كبير ما بين المتمرد الذي يكون مصلحاً، وبين المتمرد الذي يتصرف من منطلق السلبية. ففي الحالة الثانية لا تتحول «الثورة» مطلقاً إلى عملية خلق النظام الجديد، بل تبقى تياراً دائماً من النقد يكمن في العمق قد يتحول إلى امتعاض ومرارة.

وبمرور الوقت، ولدى تحول الاختلاف الخلاق ووجهة النظر المستقلة إلى نمط يمكن التكهن به من السلبية تجاه المبادرات الآتية من السلطة، تأخذ هوية الشخص، بوصفه متمرداً لا يصلح للعمل ضمن فريق، بالتشكل داخل المؤسسات. وبمجرد أن تشكلت يصبح من الصعب تغييرها، وتتحول إلى تهديد جدي لمصداقية الفرد. وإن الموقف السلبي وغير المتوازن المستمر تجاه السلطة قد يكون في معظم الأحيان دلالة على أن الشخص المعني يعاني من

صراعات داخلية مع السلطة متجذرة في مواقف حياتية سابقة. وتكون إمكانية تدمير الحياة المهنية كبيرة ضمن هذا النمط.

في حال اكتشفت، بعد استعراض علاقاتك مع السلطة على مدى فترة من الزمن، إنك كثيراً ما تلعب دور المتمرّد السلبي، ننصحك بالتماس استشارة نفسية أو مساعدة من أحد المدربين. نحن هنا لا نقصد أن ذلك يعتبر دليلاً على وجود مشاكل نفسية عميقة. فكما أن لكل منا مواطن ضعف وتوترات ديناميكية تتعلق بالشخصية وسلوكيات تسبب له الأذى، لديه أيضاً مواطن قوة. ولكن القضايا المرتبطة بالتمرد السلبي لا تحتملها معظم المؤسسات كما أنها تؤدي إلى سمعة تهدد الحياة المهنية تطبع الشخص بطابع الخلاف الدائم مع المؤسسات. إذا أنت بحاجة للتماس المساعدة لتغيير هذا النمط من السلوك.

أما النقطة الصماء لدى الأشخاص الذين يتبنون موقفاً يتسم بعدم التدخل إزاء السلطة فهي لا مبالاتهم بالقوة. إن القوة هي حقيقة. إنها طاقة اجتماعية ولا يمكن تجاهلها. والفرد الذي يقوم بالإسهام في العمل، وتأسره مشاريعه الخاصة إلى الحد الذي يجعله يفقد مسار ديناميكيات الإدارة وسياساتها، معرضٌ لخطر التهميش ضمن المؤسسة. فالأستاذة في دائرتها والطبيب في مشفاه والشريك الحقوقي في شركته قد تغريهم أحياناً فكرة ترك «الإدارة» لغيرهم ليركّزوا على أبحاثهم أو على حاجات زبائنهم فحسب. يمكنهم أن يفعلوا ذلك، لفترة من الوقت فقط، ولكن ليس إلا ما لا نهاية. فالقوة في مؤسسة ما تعني بأمر اعتماد الموارد وتحديد توجهات المؤسسة. فإذا كنت تود الحصول على موارد للقيام بعملك، عليك بالمشاركة في ديناميكيات القوة في مكان هذا العمل. وإذا كنت تريد أن يكون لك رأي في مسار المؤسسة وفيما ستصبح عليه فعليك بالمشاركة في السياسات الإدارية. ولا يعني هذا أنك يجب أن تصبح مديراً. ولكن عليك أن تكون على صلة بالإدارة وأن تكون جزءاً من ديناميكية القوة وصنع القرار.

إن السلطة، كما رأينا، هي قضية نفسية مشحونة بالنسبة لمعظمنا. وهي تحمل شحنة عاطفية كانت قد تكوّنت أثناء مرحلة الطفولة، وأنت تمارس عملك انطلاقاً من مواقف كانت قد تشكلت قبل وقت طويل من التحاقك بأول عمل لك. ولما كان كل عمل في المؤسسات يجري عن طريق السلطة وخلالها، فأنت بحاجة لإمكانية أن تكون مرناً وخلاقاً، بالإضافة لكونك حذراً مدافعاً عن نفسك في علاقاتك مع رؤسائك. إن تلك هي إحدى الركائز الأساسية للنجاح في الحياة المهنية. وتعتبر الصدمات في هذا المجال من أكثر الأسباب شيوعاً في تعطيل مسار الحياة المهنية.

إن الخطوة الأولى للوصول إلى تفاهم مع السلطة هي النظرة المعمقة. فأنت بحاجة لفهم مشاعرك تجاه السلطة والكيفية التي تقوم بها هذه المشاعر بالمساهمة بزيادة فعاليتك أو بعرقلة مسيرتك. أنت بحاجة لإدخال عاداتك اللاواعية ضمن نطاق إدراكك الواعي، وليست هذه العملية بالسريرة أو بالسهلة. إننا نقدم مشورات إلى كبار المدراء ممن لا يزالون منشغلين بمسألة «قضايا السلطة» التي تخصهم. إن عملية إلقاء نظرة معمقة تتضمن تركيز الانتباه عندما يكون هذا التركيز من أصعب الأمور، في المواقف التي تجد نفسك فيها أسير ردود أفعال انفعالية عنيفة أو في حال كان لزاماً عليك الاستجابة لمشاكل في غاية التعقيد تتضمن الكثير من الشخصيات المختلفة. والمبدأ الدليل هنا، كما هو على الدوام «أعرف نفسك» وعن طريق وعيك لوضعك ومواقفك فإنك تكتسب القدرة على اتخاذ قراراتك الخاصة بشأن كيفية ارتباطك بالسلطة، بدل أن تجعل تاريخك يملي عليك مستقبلك.

## الفصل الخامس عشر

### استخدام القوة

من لا يؤمن بالقوة هو كمن لا يؤمن بالجاذبية الأرضية

ليون تروتسكي Leon Trotsky

كانت سوزان ماير Susan Meyer امرأة شديدة الذكاء، جذابة، مجدة وقديرة، كما كانت على استعداد لبذل تضحيات شخصية في سبيل تحقيق أهداف العمل الذي تقوم به - أي أنها كانت من ذلك النوع من النساء اللواتي يتوقع المرء أن يجد أسماءهن ذات يوم في مجلة فورتشن Fortune في لائحة «أقوى خمسين امرأة». كانت حياة سوزي المهنية عبارة عن سلسلة متصلة الحلقات من التصاعد - مزيد من المسؤوليات، مزيد من الناس، مزيد من الدخل، عمليات أكبر. أي أنها كانت من النوع الذي يمكن أن نسميه «على طريق النجاح».

ومنذ بداية عملها كمساعدة مدير صنف، في شركة كبرى لإنتاج السلع الاستهلاكية المغلفة، برزت سوزان في عملها، وكانت تبدي من الإبداع والبصيرة النافذة داخل نفسية المستهلك - المدعّمة «بالمعطيات الثابتة» - ما أكسبها أعظم التقدير في شركتها. كانت تعمل بانسجام مع أعضاء فريقها، ومع

مديرها ومع المساعدين المعيّنين للعمل في دائرة الصنف الذي تعمل به، الذين كانوا في السنة قبل النهائية من درجة الماجستير.

ولفتت سوزان نظر كبار المدراء الذين رأوا فيها موظفة يُحتمل أن تشغل منصب مدير عام لأحد الأقسام في الشركة. تم اختيارها لمهمة كانت «مجزية» من نواح عدة، وهي استلام منشأة تصنيع تعاني من بعض الصعوبات في منطقة كان المنافس الرئيسي فيها قد شلَّ نتيجة إضراب وخسر قدراً كبيراً من حصته في السوق. كانت مهمة تنطوي على احتمال كبير بالنجاح كما كانت موضع اهتمام رئيس الشركة والمدير التنفيذي فيها. قبلت سوزي التحدي بسرور، وكانت تتوق لفرصة إثبات كفاءتها بتحمل مسؤوليات الإدارة العامة. في وضع تكون فيه قدرة على تحقيق هدف للشركة - تحت أنظار كبار المدراء.

رتبت سوزي أمر انتقالها وعائلتها إلى دالاس، لقاء تضحية شخصية كبيرة، ووصلت إلى الموقع بعد عيد الميلاد مباشرة، جاهزة للعمل. كانت قبل انتقالها قد قابلت بعضاً من فريق إدارتها، وأبدى معظمهم شعور المودة تجاهها، رغم أن أحدهم مازحها قائلاً: «بالرغم من كونك شمالية» (فقد كانت سوزي من سكان نيويورك في الأصل)، كانت تدرك وجود بعض المشاعر غير الودية نتيجة إخطار المدير العام السابق بأن الوقت قد حان ليتنحى، ولكن بدى الجميع وكأنهم يتفهمون أن ذلك لم يكن ذنبها - بل أن البعض كانوا يوافقون على أن المدير السابق، جوناثان Jonathan، كان يعرقل نمو العمل. لذا شعرت سوزان بالدهشة عندما استقبلها بعض أعضاء فريق عملها الجديد بتعذيب يشوبه التعالي.

كان سلوك رئيس قسم المبيعات ستيف، باعثاً على الحيرة والانزعاج بشكل خاص. فقد تباطأ في الاتصال بها لإبلاغها بأنه لن يتمكن من حضور أول اجتماع مقرر لأنه كان مضطراً للذهاب مع أحد مندوبي المبيعات لزيارة زبون مهم. وكانت تنقضي أيام قبل أن يجيب على رسائلها الصوتية كما أنه لم

يكن أبداً ليجيب على بريدها الإلكتروني . وعندما كانا يتبادلان الحديث كان هو مقتضياً، مع التلميح بأنه كان يعتقد أن الشركة قد ارتكبت خطأً بإرسالها سوزان لحل مشاكل كان بوسعهم معالجتها. وقد أخبرها أنه كان قد مضى عليه في العمل ثلاثون عاماً تقريباً، وأنه ليس بحاجة لمساعدتها (وكاد أن يذكرها بأنه كان أكبر منها بعشر سنوات على الأقل).

وكانت سوزان، طوال هذه الفترة، مصممة على أن تكسب احترام وتعاون الجماعة، وذلك عن طريق محاولة مضاعفة جهودها الرامية إلى إثبات نفسها كرئيسة ومديرة كفاء جديرة بالثقة. تفادت الطعم ولم تشتبك في معارك مع ستيف، لدرجة أنها كانت تعتمد أخذ مشورته في القرارات المهمة - كشخص ذي معرفة عميقة وقديمة بعمل المؤسسة. كما حرصت على مقابلة أعضاء آخرين في المؤسسة، لا الموظفين المسؤولين أمامها مباشرة فقط. وكانت تعمل أكثر من أي شخص ومن كل شخص، لتقوم بإعداد تحليل استراتيجي معمق للعمل وموقعه في السوق، خلال الشهرين الأولين اللذين قضتهما في العمل، بشكل يفوق ما كان قد تم إنجازه خلال السنوات العشرين الماضية.

ومما يبعث على الأسى أن جهود سوزان قد أخفقت. فلم تستطع في نهاية الأمر الحصول على دعم «المجموعة المؤثرة» من العاملين لديها. فقد استمر ستيف في مقاومة قيادتها بأسلوب سلبي - وبتقويض جهودها الرامية لإثبات نفسها كقائدة للجماعة. وثبت في نهاية الأمر أن النصر الذي أحرزه كان باهظ الكلفة، فقد أُجبر على مغادرة الشركة في نفس الوقت الذي أُعيدت فيه سوزان إلى المقر الرئيسي للشركة. وعن طريق إجراء عملية مطولة «لتشريح» الأشهر الثمانية عشر التي قضتها سوزان في دالاس، تمكنا من استخلاص عدة نتائج تتعلق بفشل سوزان. كانت النتيجة الأولى هي أن ستيف ضللها، فهي لم تكن تدرك أنه كان يعتبر نفسه الوريث الشرعي لجوناثان - ولم تفهم ذلك لمدة أربع أشهر كانت حاسمة. ولكن حتى بعد أن أصبح واضحاً أنه كان عدواً لها،

فشلت سوزان في التصرف بكفاءة حيال تحدي ستيف لقيادتها. حاولت أن تصادقه، أن تجعله موضع ثقتها، وأن تسوي الأمور عن طريق الحديث معه. بل إنها جربت الالتفاف عليه بأن حاولت أن تكسب حلفاء لصفها. كما حاولت أن تثبت قيمتها للعاملين معها عن طريق العمل بدأب وذكاء.

لكن سوزان لم «تستخدم صلاحياتها». فلم يحدث أبداً أن قامت باستدعاء ستيف إلى مكتبها، بعد اجتماع ما أبدى فيه هو نوعاً من عدم الاحترام (كان أذكى من أن يتحداها بشكل مباشر) لتقول له «اسمع يا ستيف Steve، لقد بذلت ما بوسعي لأعمل معك، ولكن لا يبدو أن الأمر يهمك. لذلك أود أن أخبرك بشيئين: أولاً، لا تحاول العبث معي أبداً مرة أخرى. وثانياً، أعتقد أن الوقت قد حان لتبدأ بالبحث عن عمل آخر، لأن من الواضح أنك لا ترغب بالعمل من أجلي (لا «معي»). ولا هي حاولت مواجهته بقتال من نفس النوع الخشن الذي لا يعرف حدوداً والذي كان يشنه هو عليها (تشويه سمعته والعمل على جعله يواجه الفشل وإحراجه أمام الجميع، أي إجباره على مغادرة المؤسسة). وباختصار، لم تستخدم سوزان قوتها ببراعة للتخلص من ستيف أو لإيقافه عند حده.

ولدى الحديث معها عما جرى (وعما لم يجر) لاحظنا أن سوزان أبدت رد فعل ذو دلالة على كلمة قوة: فقد عادت برأسها للخلف بصورة عفوية وقالت أنها تواجه صعوبة في تخيل نفسها تستخدم قوتها تجاه شخص آخر، أي أن تطلب من أحد فعلياً أن يقوم بشيء. «أنا أعرف أن استخدام القوة لهدف جيد ليس بالضرورة بالأمر السيئ من الوجهة العقلانية. ولكنني شخصياً لا أحب ذلك. اشعر وكأنني أضرب شخصاً ما». (وبعد خمس سنوات، أخبرني سوزان أنها كثيراً ما تذكر نفسها بأن «القوة ذات قيمة حيادية» - وهي إحدى الحكم التي استنتجتها من عملنا سوياً).

## المشاعر إزاء القوة

إن النفور من القوة الذي عبّرت عنه سوزان هو أكثر شيوعاً وإشكالية مما قد نتوقع. وتُعتبر علاقة كثير من الناس بالقوة إحدى أكثر النواحي إبهاماً في حياتهم. والكلمة بحد ذاتها - القوة - تحرك في الناس مشاعر تمزج الرغبة القوية بالخوف العميق.

أما إن القوة شيء جيد، فهناك «قوة الحق» و«القوى في المكتب» و«ممارسو القوة» و«قوة التركيز» و«القوة للشعب» و«الروايات القوية» و«المحركات القوية». والقوة potency المشتقة من الكلمة اللاتينية potis ومعناها: القوي الفعال) هي شيء جيد، بينما العجز (سواء بالمعنى الجنسي أم بمعنى آخر) هو شيء سيئ. إن المدراء يتعهدون «بتفويض موظفيهم بالسلطة». (لقد أصبحت كلمة التفويض بالسلطة كلمة طنانة بحيث يشير إليها جيمس هيلمان James Hillman في كتابه أنواع القوة Kinds of Power، بسخرية قائلاً: «ذلك الشعار الرئيسي المستعمل لسوق الناس بالقوة إلى أكشاك مساعدة الذات والشفاء في الكرنفال العلاجي». ) وقد قام جاك ويلش Jack Welch، المدير التنفيذي الرئيسي لشركة جنرال إلكتريك، الذي يلقي إعجاباً كبيراً كأحد رواد الصناعة والمدراء العظام في القرن العشرين، قام باستخدام قوته بشكل فعال لإحياء الشركة ودفعها في طريق النمو.

أما أن القوة شيء سيئ، فهناك «عشرات القوة» و«المتاجرين بالقوة» و«الأعيب القوة» و«سماسرة القوة» و«إساءة استخدام القوة» وكلمة (despot ومعناها: الطاغية) مشتقة من الكلمة التي كان يستعملها الأرقاء الإغريق للإشارة إلى أسيادهم: despotes (القوة poti المنزل dems) يمكن إساءة استخدام القوة بنفس السهولة التي يمكن استخدامها بها. فمعظم الناس لا يشعرون بالإعجاب تجاه شخصيات من نوع «آل المنشار» دنلوب، المعروف بقسوته في إغلاق المصانع وتسريح العمال في الشركات التي كان يُستدعى لإدارتها.

إن معظمنا ينظر بعين الريبة إلى من بيده مقدار زائد من القوة، لأنه كلما ازداد مقدار القوة التي يمتلكها الشخص أو المؤسسة أو الأمة، كلما ازداد مقدار الضرر الحاصل إذا ما أُسيء استخدام القوة. فكلُّ من البنّادق شبه الأتوماتيكية ومضارب البيسبول يمكن استخدامها بحكمة أو يمكن إساءة استخدامها - ولكن في حال إساءة استخدام كليهما، فإن الضرر الذي يمكن أن تسببه البندقية هو أكبر بكثير من الضرر الذي يمكن إحداثه بالمضرب. وقبل إحداث قوانين في البلاد تحمي حقوق العمال في الاتحاد بشكل نقابات، كانت الشركات القوية تستأجر الأوغاد للبطش بمنظمي العمال والإضرابات وتخويفهم. وإن إلقاء نظرة عاجلة على دستور الولايات المتحدة وما يحويه من «ضوابط و موازين» القوة بين السلطات الثلاث يُظهر لنا أن تلك المسألة كانت تشغل بال واضعي الدستور في القرن الثامن عشر.

فمشاعرنا تجاه القوة، إذًا، تتراوح ما بين الانجذاب (لأن نكون أقوىاء وقادرين) وبين النفور (بدافع الخوف من إساءة استخدامها ومن الطغيان). ولا ننسى هنا أن التركيز هو على مشاعرنا لا على تحليل عقلاّني لما تكونه القوة أو لا تكونه. وبما أن القوة تتمتع بإمكانية خلق كلا رديّ الفعل المذكورين، نرى هناك توتراً طبيعياً في مشاعرنا إزاءها، كالتوتر الحاصل في شريط من المطاط لدى شدّه (ولو أن ذلك الشريط المطاطي الذي يجري شدّه هو نحن).

إن الناس يعانون من توترات نفسية عميقة أخرى أيضاً. وأحد تلك التوترات هو الدافع نحو إثارة الغير مقابل دافع إرضاء الذات. إن الإيثارة يعني ببساطة الاهتمام بالآخرين. فالمخلوقات البشرية هي كائنات اجتماعية وهي تتصرف، على نحو منتظم، بدافع الاهتمام بمصلحة المجموع. لكننا، في نفس الوقت، نريد جميعاً الاهتمام بأنفسنا، ونريد أحياناً أن نقوم بتصرفات لا تعتبر الأفضل بالنسبة للمجتمع أو لمجموعة ما معينة - كأن نتجاوز صف السيارات أحياناً لنستطيع الخروج من شارع رئيسي، على سبيل المثال. لكننا نستطيع

كأفراد التمسك بفكرة أنه في حال قام الجميع بتجاوز الصف فستسود الفوضى والاضطراب . ونحن نتعلم بطريقة ما أن نتدبر أمر التوتر المذكور .

ولدى مواجهة هذا التوتر، يحاول بعض الناس التعامل معه بكل بساطة بأن يُفلتوا شريط المطاط، المذكور في التشبيه السابق، من أحد أصابعهم . وبذلك يختار الشخص حياة تتسم بنكران الذات وخدمة المحتاجين، بينما يختار آخرون (دون أن يتعمدوا ذلك بشكل واع على الأغلب) اتخاذ موقف من الحياة يتسم بالأنانية الكاملة، ولا يعنون سوى بأنفسهم . وهناك آخر قد يختار حياة من نوع حياة بيتر بان أي أنه لا يشعر بأية مسؤولية تجاه أي شخص آخر، بينما قد يكون جاره من نوع «الشاب المحافظ» .

وعندما يتعلق الموضوع بالقوة، نرى عدداً كبيراً من الناس (وسوزان ماير Susan Meyer أحد الأمثلة) يتنكرون لذلك الجزء من أنفسهم الذي يريد امتلاك القوة واستخدامها . وقد تكون الحجة التي يتذرعون بها للقيام بذلك هي أنهم لا يعتقدون بأن بالإمكان استخدام القوة استخداماً عادلاً (ولكن ما المانع من الحصول على القوة واستخدامها في محاولة لإثبات أنها تستخدم بشكل عادل قدر الإمكان؟ . . .) . قد يطمح هؤلاء لأن يلعبوا في حلبة يجري فيها كل شيء حسب قواعد العدل ولا يربح فيها سوى أفضل رجل/ امرأة/ فريق/ فكرة - وحيث لا تلعب «المكائد» و«الأعيب القوة» أي دور - وهو أمر لا غبار عليه، طبعاً، طالما أن الجميع حولهم يضعون نصب أعينهم اللعب حسب نفس القواعد . (هناك، في الواقع، مجالات قليلة من هذا النوع - وتتبادر إلى الذهن هنا الرياضات المحترفة والإدارات الاستثمارية) . وغالباً ما يعبر الأشخاص من هذا النوع عن ازدراءهم، وحتى عن احتقارهم للأشخاص الذين «يلعبون لعبة القوى» . وكثيراً ما تكون تلك المشاعر دالة لما يسميه علماء النفس «تكوين رد فعل» - وهو دفاع نفسي يجري بواسطته نكران الدوافع غير المقبولة عن طريق

المضّي إلى الحدّ الأقصى المعاكس . فقد يرغبون في القوة لكنهم لا يشعرون بأنّ عليهم أن يرغبوا فيها، وهكذا فهم يتصلّون من رغباتهم .

هناك آخرون ممن يُفلتون الشريط المطاطي التشبيهي من إصبع آخر، ليركزوا تركيزاً كاملاً على الحصول على السلطة واستخدامها (بل قد يصبحون مهووسين بذلك) . فهناك، على سبيل المثال، روبرت موسيس Robert Moses، الذي كان مسؤولاً عن تشييد العديد من جسور مدينة نيويورك وأنفاقها وسكك القطارات السريعة فيها وشوارعها العريضة وحدائقها ومطاراتها، كان هذا الرجل معروفاً باستخدامه القاسي للقوة وسعيه الذي لا يعرف اللين لاكتسابها . إن عملية التنصل الكامل من أحد العنصرين (الخوف من القوة) واعتناق العنصر الثاني (الرغبة في القوة) بشكل كامل تؤدي إلى مشاكل خاصة بها .

لكننا من خلال التجربة نرى أن المشكلة الأكثر شيوعاً هي هؤلاء الأشخاص الذين يتصلّون من القوة . وقد يكون لذلك نتائج خطيرة على الأشخاص الذين يدخلون حلبة عالم الأعمال دون درع أو سيف ليجدوا أنفسهم في مواجهة زملاء يرتاحون أكثر منهم لاكتساب القوة واستخدامها . كان ذلك وضع سوزان، وكان ذلك وضع عدد كبير من الزبائن الذين قمنا بتدريبتهم .

إن فهم مشاعرك إزاء القوة، وموقفك الحيّاتي في ما يتعلق بها، هما أمران حاسمان في الوصول للنجاح . وسواء أعجبك ذلك أم لا، تُعتبر القوة حقيقة من حقائق عالم الأعمال، ونحن جميعاً نحتاج لأن نعني بذكاء المشاعر التي تثيرها القوة فينا (على المستويين الواعي واللاواعي) وأن نعني استجاباتنا الخاصة لدى مواجهتها . وقبل أن نستطرد في مناقشة القوة ولماذا يشعر الناس إزاءها بهذا الشكل، نريد منك تخصيص بعض الوقت للقيام بالتمرينات القصيرة التالية . وستساعدك هذه التمارين على فهم المزيد بشأن الدور الذي تلعبه القوة في حياتك النفسية .

## استكشاف مشاعرك إزاء القوة

الخطوة الأولى، خصص دقيقة من الوقت وركز تفكيرك على مجموعتين من الأشخاص، أولئك الذين لا يتمتعون إلا بقسط زهيد من القوة، وأولئك الذين هم في غاية القوة. المجموعة الأولى قد تشمل الدول الفقيرة الغارقة في الديون، والفقراء المعدمين، وأولئك الذين يعيشون في ظل اضطهاد نظام استبدادي، والأشخاص الذين يكدحون ضمن شروط عمل سيئة في أعمال قليلة المردود، وما أشبه ذلك. أما المجموعة التي تمتلك القوة فقد تشمل أية مجموعة من قادة الدول والحكومات، وكبار الأثرياء ورجال الدين والمدراء التنفيذيين في مجال الأعمال، والمؤلفين والأشخاص من ذوي النفوذ الفكري والعاملين في وسائل الإعلام الإخبارية وما أشبه ذلك. إن أي شخص ذو قلب رؤوف سيتعاطف مع المجموعة الأولى ويشعر بالأسى تجاهها. لكننا نريد الآن التركيز للحظة على مشاعرك إزاء المجموعة التي تتمتع بالقوة.

هل ترى نفسك فيهم؟ .. هل تطمح لأن تكون واحداً منهم؟ .. هل تزدريهم؟ .. هل تلومهم على الشقاء الذي يعانیه من لا حول لهم؟ .. هل تتمنى لو أن بحوزتك قوة كهذه؟ .. أم أن ذلك قد يجعلك تشعر بعدم الارتياح؟ .. («لا أدري ما الذي سأفعله لو أصبح لدي مليار دولار - أعتقد أنني سأعطيها جميعاً لشخص ما ليتصرف بها! ..») هل تفكر كالتالي: «لست مستعداً للقيام بما يتطلبه الأمر للوصول إلى تلك المكانة (العمل لمائة ساعة في الأسبوع وقضاء تسعين بالمائة من الوقت في السفر ووضع نفسي في خضم العملية الانتخابية)، لكنني لو وجدت نفسي هناك بطريقة سحرية، فإنني سأحب ذلك». هل تضم قائمة الأبطال الذين تعجب بهم شخصياً أفراداً من نوع تشرشل وأديسون وآيزنهاور وغيتس وهنري فورد أم من نوع الأم تيريزا أو غاندي؟ ..

فكر الآن بالأشخاص الذين عرفتهم، سواء ضمن مجال العمل أم خارجه، الذين كانوا يتمتعون بقوة أكبر بكثير مما تتمتع به أنت (من وجهة نظرك). هل

تود لو أنّك تتمتع بالقوة التي يتمتعون بها (وليس فقط بالشراء الشخصي الذين ربما كانوا قد حققوه نتيجة لقوتهم)؟ .. هل تود أن تكون لديك صلاحية إسناد مهام العمل؟ .. أو يكون لك القول الفصل في التصميم؟ .. هل تود أن تكون لك الكلمة الأخيرة لدى إجراء المفاوضات؟ .. وفي تقرير الأشخاص الذين يتم توظيفهم أو صرفهم من العمل؟ .. وفي تحديد توجه القسم أو الشركة التي تعمل بها؟ ..

عد بتفكيرك إلى العام الفائت: كيف كان سلوكك إزاء القوة، قوتك وقوة الآخرين؟ .. هل تتذكر حالات كنت تشعر فيها بالقلق إزاء القوة؟ .. أو بالحسد تجاه أشخاص يتمتعون بقوة أكبر؟ .. هل راودتك أية أحلام (سواء أثناء النوم أم أحلام يقظة) بشأن القوة؟ .. وفي حال استطعت أن تتذكرها، كيف كان سياقها العام أو نوعية أحاسيسك خلالها؟ .. (سواء كنت قادراً على تذكر أحلامك أم لم تكن، ففي حال كانت فكرة الحصول على القوة واستخدامها تحمل أية «شحنة» نفسية بالنسبة لك، فقد تجد نفسك في المستقبل القريب ترى أحلاماً من هذا النوع، وفي حال حصول ذلك، انتبه لهذه الأحلام بعناية. فقد تقدّم هذه الأحلام معلومات مفيدة، إن لم نقل مفاجئة، تتعلق بك). قارن الكيفية التي تشعر بها إزاء القوة حالياً بالكيفية التي كنت تشعر بها قبل خمس سنوات وعشر سنوات على التوالي هل تغيرت تلك الكيفية بطريقة أو بأخرى؟ .. كيف كان ذلك التغيير، وما الذي كان، باعتقادك، السبب في حدوثه؟ ..

كيف يصفك أقرب زملائك في العمل ومدرائك في الماضي والحاضر، وذلك فيما يتعلق بالقوة؟ .. ولدى التفكير بهذا السؤال، تأكد من اختيار أشخاص قد لا يكونون من المعجبين بك كثيراً إضافة للأشخاص الموثوقين من قبلك. هل ينظر إليك الأشخاص من كلا المجموعتين بشكل مختلف؟ .. هل سبق واتهمك أحد (سواء بالحق أم بالباطل من وجهة نظرك) بأنك تريد اكتساب المزيد والمزيد من القوة، أو بأنك تخوض «معارك طرد من المواقع» لمجرد

الحفاظ على منصبك، أو بأنك تسعى لبناء إمبراطورية؟ .. هل يعتبرك الآخرون شخصاً يجب أن يدافع عن نفسه (أو نفسها) أكثر، شخصاً من السهل إزاحته من الطريق دون أن يقاوم؟ ..

هل سبق أن سببت لك ردود فعلك أية متاعب في العمل؟ .. هل سبق أن استخدمت القوة بشكل أخرق وأخفقت في محاولات تحقيق أهدافك؟ .. هل تركت أشخاصاً آخرين يقومون بمهمة انتقاء الخيارات فقط لكي تتجنب «الصراع على القوة» ومن ثم ندمت على ما قمت به؟ .. هل سبق أن أجهدت نفسك بالعمل فوق طاقتك أو انغمست في «الأعباء قوة» لم تفكر فيها بالشكل الكافي وذلك في محاولة لتجاوز مجموعة أخرى أو مشروع آخر (في الوقت الذي كنت تدرك فيه في قرارة نفسك أن هدفك الحقيقي لم يكن القيام بما هو الأفضل للشركة بل اكتساب المزيد من القوة لنفسك؟ ..) هل كنت تشعر بالارتياح مع بعض الأشخاص من ذوي القوة دون غيرهم، وضمن بعض الأجواء دون غيرها أو في سبيل بعض الأهداف دون غيرها، وذلك في حال كانت لديك الصلاحية الرسمية لاستخدام هذه القوة، وإلى ما هنالك؟ ..

في حال كان شعور الانجذاب نحو القوة هو أحد الأصابع، وشعور الانزعاج من القوة هو الإصبع الآخر، وكانت نفسيتك هي الشريط المطاطي الذي يجري شده بين الإصبعين، فما هي قوة الشد الذي يتعرض له ذلك الشريط المطاطي؟ .. هل يخامرك شعور بالانجذاب الشديد للقوة وانزعاج شديد منها بحيث تكون النتيجة الكثير من التوتر الداخلي؟ .. أم شعور ضئيل بالانجذاب دون الإحساس بانزعاج ملموس (لو كنت أمتلك القوة فسيكون الأمر لا بأس به، ولكن لا بأس أيضاً من أن لا أمتلكها)؟ .. أم أن ذلك الشريط المطاطي قد انفلت من أحد الإصبعين (انجذاب كامل أو تجنب كامل)؟ .. وفي التحليل النهائي، هل تنجذب إلى القوة أكثر أم تتجنبها أكثر؟ .. هل تثق بالأشخاص الذين يمتلكون القوة أم أنك لا تثق بهم؟ .. هل تثق بنفسك في

حال أعطيت القوة، أم أنك تخشى من إساءة استخدامها أو تبديدها؟ .. هل تسعى للحصول على القوة أم أنك تعزل نفسك عنها؟ ..

قد تكون مشاعرك إزاء القوة صريحة ومباشرة، أو أنها قد تكون معقدة. اغتنم هذا الوقت كي تستكشف مشاعرك وتفكر بكيفية تأثيرها على حياتك المهنية. حاول أن ترسم صورة دقيقة واضحة قدر الإمكان لنفسك وللقوة. وعندما تكون في ذهنك صورة واضحة عن نفسك، انتقل إلى المقطع التالي حيث سنقدم لك نظرة شاملة حول العوامل الرئيسية الكامنة خلف هواجس الناس بشأن القوة.

### جذور الخوف من القوة

قد تكون القوة حيادية القيمة، لكننا نحن المؤلفين لسنا كذلك. فلدينا وجهة نظر ولدينا حكم يتعلق بالقيمة بشأن استخدام القوة وهذا الحكم جاء نتيجة رؤيتنا لأشخاص يدمرون حياتهم المهنية عن طريق هوسهم الأعمى باكتساب القوة واستخدامها ورؤيتنا لآخرين جاء دمارهم نتيجة رفضهم معالجة قضايا القوة. وفي كلتا الحالتين، كان الأشخاص مسوقين بمجموعة معقدة من المشاعر الداخلية كما كانوا عاجزين عن وضع المسافة النفسية وتكوين المنظور الضروريين لإمكانية التعامل مع القوة بشكل فعال. ومن أجل الوصول إلى ذروة النجاح في حياتك العملية ولكي تكون فعالاً قدر الإمكان في أي دور تقوم به، عليك أن تكون أو أن تصبح مرتاحاً بشأن الحصول على القوة واستخدامها، عليك أن تتعلم أن تكون مرتاحاً بالقدر الكافي، تماماً كما يتوجب عليك أن تكون سباحاً ماهراً بالقدر الكافي لتكون في أمان داخل الماء أو سائقاً ماهراً بالقدر الكافي بحيث يمكن الاتكال عليك للقيادة في الطريق. وهذا لا يعني طبعاً أن عليك أن تكون سباحاً على المستوى الأولمبي أو سائقاً في سباق

«الجائزة الكبرى» أو أكثر الأشخاص مهارة في استخدام القوة. عليك فقط أن تكون «ماهراً بالقدر الكافي» لتعمل بكفاءة.

إن التعريفات الأربعة الأولى للقوة في قاموس «التراث الأميركي» The American Heritage Dictionary هي كالتالي :

1. الإمكانية أو القدرة على الأداء بفعالية. 2. قدرة خاصة أو استعداد خاص أو قابلية خاصة، مثال : قوتها على التركيز. 3. مقدرة تجري ممارستها أو يمكن أن تجري ممارستها. 4. الإمكانية أو الصلاحية الرسمية لممارسة التوجيه أو السلطة. يمضي القاموس في تقديم اثني عشر تعريفاً آخر لا يتضمن أحدها قدراً ولو زهيداً من السلبية بشأن القوة.

فالقوة، إذاً، ليست مرتبطة بالتسلط أو سوء الاستخدام ولا هي تقدّم على أنها أمر يجب السعي بلا انقطاع للحصول عليه. إذاً لماذا يبدي بعض الأشخاص هذا الخوف الشديد من القوة، بينما يكون آخرون مهوسين بها؟ . . . ورغم أننا لا نستطيع القيام بمناقشة كل هذه القضايا بشكل موسع، إلا أنه من المهم أن نطلع على الأسباب التي تجعل الناس يتوجهون بكليتهم العاطفية في أي من الاتجاهين، وذلك من أجل التوصل لفهم أفضل لأنفسنا وللآخرين ممن نعمل معهم.

### الخوف من قوة الآخرين

إننا، ولسبب وجيه من الناحيتين العقلانية والغريزية، نخاف من التعرض للأذى من قبَل مجموعات أو أفراد يمتلكون من القوة أكثر مما لدينا. وفي الخمسين سنة الفائتة، كان العالم مسرحاً لحروب مدمرة ولصراعات لا حد لها أقل عدداً لكنها لا تقل وحشية، دون أن ننسى الإشارة إلى تلك «الدول البوليسية» التي أقامها طغاة عديدون. إن الخوف من القوة المرتكزة على المؤسسات له جذوره الواضحة التي لا تخفى. لقد وُجد العنف الجسدي

الشخصي منذ أن وجد الإنسان، وكان الأصغر هو الذي يُهزم دائماً أمام الأكبر والأعظم قوة كما أن للخوف من القوة الشخصية للآخرين له جذوره الواضحة أيضاً. وبمرور الوقت، يأخذ هذا الخوف الغريزي لدى معظمنا شكلاً أكثر توازناً لدى رؤيتنا لأشخاص آخرين يستخدمون قوتهم لتحقيق أهداف عادلة جديرة بالاهتمام ولحمايتنا ولتوفير الراحة لنا. لكن هذا التوازن يختل لدى بعض الأشخاص، ويبقى مائلاً، باتجاه الخوف.

كان مارتن Martin، مثلاً، يعمل مصمم شبكات كومبيوتر لشركة من إحدى زبائننا. وعندما قابلناه كان قد أمضى أربعة أعوام في عمله. وكان يعمل طوال هذا الوقت كاستشاري مستقل، وكان هو يصر على ذلك، رغم أنه في حال التحق بوظيفة دائمة لدى الشركة لكان قد حصل على تعويض أفضل بكثير مع جملة من الفوائد (تتضمن أجور المعالجة الصحية وتأمين المعالجة السنوية وفوائد التقاعد وإجازة مدفوعة). كان مصمماً بارعاً، وكانت الشركة تتحرق «لضمان» الحصول على خدماته. ورفض مارتن كل العروض والتوسلات. كان قد هرب من ألمانيا الشرقية عندما أصبح راشداً وتدبر أمر الوصول إلى الولايات المتحدة كما كان حذراً إزاء إنشاء أية علاقة بأية مؤسسة قد يترتب عليه أية التزامات تجاهها. لقد كان، وبكل بساطة، لا يثق بأنهم سيستخدمون قوتهم بشكل نزيه. وإذا تذكرنا تجربته مع حكومة ألمانيا الشرقية وبوليسها السري، ستاسي، فهل هناك من يمكن أن يلومه؟..

إن الأفراد الذين تعرضوا للاستغلال في طفولتهم - سواء كان هذا الاستغلال نفسياً أو جسدياً أو جنسياً (أو مزيجاً من الثلاثة) - يتعلمون أيضاً الخوف من ذوي القوة. إنهم يتعلمون في فترة مبكرة من حياتهم ألا يثقوا بالأشخاص الذين بيدهم القوة، لأن هؤلاء قد يكونوا عقلايين ولطفاء في لحظة ما لينقلبوا في اللحظة التالية إلى أشخاص قساة مؤذيين. وبما أن الأطفال الصغار أضعف من الكبار ومن الأطفال الأكبر منهم، فهم يشعرون بأنهم يقعون

تحت رحمتهم . وعندما يبلغ هؤلاء سن الرشد قد يصبحون شديدي الإذعان لمن بيدهم القوة نتيجة للخوف (يصبحون عمالاً جيدين يقومون بكل ما تطلب منهم - ماعدا التفكير بشكل مستقل). وقد يصبح بعضهم متمرداً بطريقة واضحة أو خفية، لا يثقون بمن بيدهم السلطة لكنهم يختارون المواجهة لا الخنوع (وهم يتركون العمل أو يُصرفون منه خلال فترة قصيرة إلى حد ما من التحاقهم به). وهناك آخرون يتحولون هم أنفسهم إلى مستغلين وتستمر بذلك دورة الاستغلال. فعلى سبيل المثال، أرسل أحد الزبائن لاستشارتنا لأنه كان شديد القسوة على من يعملون معه، كان يقوِّض أعمالهم ويقوم بإذلالهم بتصرفاته تلك. عندما تحدثنا معه عن تاريخ حياته، وصف هو والده في بادئ الأمر بأنه كان «صارماً لكن بشكل عادل»، ولدى استمرار الجلسات تبين أن والده كان يدير شؤون العائلة كضابط تدريب عسكري، أي بصرامة تصل لدرجة القسوة. لذا فقد كان ابنه، بدوره، يعامل الموظفين المسؤولين أمامه بنفس الطريقة.

### الخوف من قوتنا الذاتية

بالنسبة لبعض الأشخاص تعود جذور الخوف من امتلاك القوة واستخدامها إلى خوف من قدرتهم التدميرية يترسب في أعماق اللاوعي لديهم. ويُعتبر هذا الخوف من «الظل»، أو من ذلك الجانب المظلم الذي نخافه وننكره داخل أنفسنا، أمراً شائعاً، لكننا نلمسه بشكل أوضح لدى بعض الأشخاص أكثر من غيرهم. وعند المستوى الفردي، قد تتعلق هذه الناحية «الظل» من أنفسنا، كما يُعرّفها كارل يونغ Carl Jung، بمشاعرنا بالرغبة الجنسية أو برغبتنا بالشهرة أو بمشاعر القلق بشأن المستقبل وحتى بمشاعر الشفقة لدينا. لنفترض أن الجانب الظل مني يحب القوة لدرجة أن جزءاً مني يود لو أنه يحكم العالم - سأجبر الجميع على الامتثال لرغباته وإلا . .

وإن نظرة نلقيها على الصحف كافية لتذكيرنا بأن قشرة المدينة التي تغلفنا

واهية سواء كان ذلك في تيمور الشرقية أم في البلقان أم في جنوب شرق آسيا أم في الولايات المتحدة. فنحن لا نستطيع تجاهل حقيقة أن المخلوقات البشرية يمكن دفعها بشكل سهل نسبياً باتجاه سوء استخدام القوة. وهناك أشخاص عملنا معهم يخافون القوة لأنهم يخشون من قابليتهم لاستغلال أية قوة قد تكون بحوزتهم. فهم يفضلون الإذعان لغيرهم والتخلي عن القوة على المخاطرة بإيقاظ ذلك الجزء من أنفسهم الذي يخافون من أن يُستثار لدى امتلاكه لقليل من القوة - نظراً لغضبه الجامح أو لرغبته التي لا تعرف الارتواء لمزيد من القوة أو لتوقه العام للأشياء التي توفرها القوة.

وقد أمضى أحد زبائننا طوال حياته وهو يتجنب الحصول على القوة واستخدامها كلياً. ولدى مواجهته بموقف يتطلب منه التعامل مع حاجته لاستخدام السلطة ومع رغبته بالحصول عليها، قال لنا: «ولكنني أخاف الانجراف بعيداً، أخاف أن أتحوّل إلى وحش. فأنا لا أرغب فقط في قهر خصم لي بل أرغب في سحقه، وأنا أخاف أن يسيطر هذا الجزء مني على الأمور» وعندما ينكر الناس جزءاً من أنفسهم أو يقومون بكبته، يكبر خوفهم من ذلك الجزء كلما طالت المدة التي يخفونه فيها داخل مخزنهم النفسي. ويصدق هذا على مشاعر الغضب والرغبة الجنسية والعدائية وحتى على الفرح والخوف نفسه. لقد أقصى الزبون نفسه عن ذلك الجزء من نفسه مدة طويلة لدرجة صار يخشى معها أن يجرفه ذلك الجزء في طريقه. وعندما سنحت له الفرصة لاستخدام القوة، كان شديد الانزعاج لذلك بحيث شعر بالارتباك وتصرف بشكل أخرق، مما زاد في شعوره بالانزعاج.

وأحد مصادر هذه الذات «الظل» لدى بعض الناس أصداء من سنوات الطفولة، عندما كانوا يشعرون (كأي شخص آخر) برغبة في التخلص من آبائهم أو من أمهاتهم واستلام دور الأب أو الأم في العائلة. وقد شعروا بالذنب جراء ذلك (أي جراء الرغبة بالتخلص من الأب أو الأم) وبالخوف (من أن الوالد «أو

الوالدة» إذا شعر برغبتهم تلك فسيلجأ للانتقام) - أي ما يدعوه فرويد بعقدة أوديب. عندما يجري حل تلك المشاعر في الطفولة، فلن يتبقى إلا القليل منها ليحمله الشخص خلال بقية حياته. لكنها في حال لم يجر حلها، تكون النتيجة شعوراً بالخوف من رغبة المرء بالقوة، وبالخوف من الغضب (الذي يكون في الأصل موجّهاً لأحد الوالدين الذي يقف عثرة في الطريق)، وشعوراً بالذنب بسبب تلك القوة المفقودة. وهذه ديناميكية أخرى تؤدي ببعض الناس للشعور بالخوف من امتلاك القوة ومن استخدامها ولإقصاء هذه القوة بعيداً كما ذكرنا.

إن التوقعات المتعلقة بدور كل من الجنسين، و الخاصة بكل ثقافة، يمكن لها أن تؤثر على مشاعرنا بشأن القوة المناسبة والقوة غير المناسبة. فهناك عدد كبير من النساء ممن أنشئن على الاعتقاد بأن القوة منافية للأنثوية. وحتى وقت ليس بالبعيد نسبياً كانت النساء المستقلات المتمتعات بالقوة يُنذَن من المجتمع ويوصمن أحياناً بالساحرات. وقبل نشوء حركة المطالبة بحق الاقتراع للمرأة والحركة النسوية فيما بعد في الولايات المتحدة، لم يكن يُسمح للنساء بالاقتراع. أو بأن تكون لديهن مهن مستقلة، أو بأن يتلقين دراسات عليا - كما نرى النساء في العديد من الثقافات حتى الحالية منها لا يُسمح لهن بالتملك أو وراثة الممتلكات أو الثروة. وهذه جميعها مظاهر للقوة.

إذا كنت تخاف من القوة - قوة الآخرين أم قوتك - فمن المهم جداً أن تفهم السبب وأن تعمل على قهر هذا الخوف. و يبرز هذا الخوف غالباً إلى المقدمة في نمط الميريتوقراطي (رؤية العالم بمنظار شديد التباین) وفي نمط السيد سبوك (الصمم العاطفي عن مشاعر الآخرين) المذكورين في الجزء الأول، كما يبرز في نمط القلق/المتشائم (عندما يكون الخوف هو سيد الموقف). ويمكن لهذا الخوف، على أقل تقدير، أن يعرقل نجاحك المهني أو حتى أن يؤدي لتدمير حياتك المهنية تدميراً شديداً.

## الهوس بالقوة

لماذا يستبد ببعض الأشخاص دون غيرهم هوس مدمر لاكتساب القوة - أي أنهم يشتتون كثيراً في الابتعاد عن أن يكونوا جنباء وخائفين فيما يتعلق بالقوة. لنفرض مثلاً أنك رجل عادي تقوم بعمل مكتبي وتعيش في المدينة أو ضواحيها، إنك تحتاج لقوة جسدية تكفي لرفع ثلاثين باونداً. و أي قوة جسدية إضافية تعتبر مهدورة بمعنى من المعاني. لذا فإن أي تمرين قسري لبناء قوة جسدية يعتبر هنا مضيعة للوقت. ولناخذ مثلاً مشابهاً، لنقل مثلاً أنك تحتاج، من أجل تحقيق أهداف حياتك العملية، لأن تدير مؤسسة تضم عدداً معيناً من الموظفين ومبلغاً معيناً كميزانية. لماذا إذاً يقضي بعض الأشخاص وقتهم يحاربون للحصول على عدد أكبر من الموظفين ومبلغ أكبر من الدولارات - وبكلمات أخرى، يحاربون للحصول على «قوة» أكبر مما يحتاجون؟. لماذا يتحول أي شخص إلى ما يدعوه الناس «مجنون - قوة» أو «متعطش للقوة» أو «مهوروس قوة»؟. وإذا فكرنا بالقوة بشكل موضوعي، فإن ذلك السلوك لا معنى له تماماً مثل سلوك تجنب القوة نتيجة الخوف من أنك ستسيء استخدامها لكن بعض الأشخاص كالبلدوزر («التعامل بخشونة مع الرأي المعارض») والبطل («العمل أكثر مما ينبغي ومواصلة العمل لدرجة الإرهاق») هم أناس مهووسون بالقوة.

وقد رأينا، خلال عملنا عدة جذور لهذا النوع من السلوك. وبداية نقول، كما أن هناك أشخاص تدفع القوة سلوكهم أكثر من غيرهم كما تجذبهم إليها أكثر من غيرهم، هناك شعوب وثقافات تعني لها القوة أكثر مما تعني لغيرها. فأميركا، مثلاً، ليست فقط أمة قوية، لكنها أمة تمجد القوة، وبخاصة قوة الفرد، وإن مجرد إلقاء نظرة على الأفلام السينمائية والتلفزيون الأمريكي، توضح لنا أن القوة هي الفكرة السائدة. كما أن معدل الجرائم العنيفة في أميركا، وعدد المسدسات اليدوية التي بحوزة الأفراد وعدد السجناء بالنسبة لعدد

السكان يعكس ما نراه في المسارح وعلى شاشة التلفزيون. نحن شعب نمجد القوي (بيل غيتس، مايكل جوردان، مارك ماكغواير، بيلي غراهام، Bill Gates, Michael Jordan, Mark McCwire and Billy Graham) ونتجاهل بل نستخف بالضعيف (الفقراء، الطبقة العاملة، المدرسون وتلك الفئات التي لا يقوم التلفزيون بالتبشير بقيمها). وتبدو أميركا، في عيون معظم بقية سكان العالم، أشبه بحديقة تحمل طابعاً واحداً وهو القوة، ونحن لا نستطيع أن نتفادى التأثير بالمحيط الثقافي من حولنا. وتكون النتيجة أن الأشخاص الذين لديهم ميل فردي للقوة يندفعون أكثر في ذلك الاتجاه النفسي بتشجيع من ثقافتنا. كما رأينا أشخاصاً جرى لجم ميولهم تجاه القوة الفردية لأنهم كانوا يعيشون ضمن ثقافات لا تنظر بعين الرضا إلى السعي المقصود لاكتساب القوة واستخدامها.

وهناك بعض من زبائننا ممن كانت لديهم رغبة تدفعهم بإلحاح للتنافس على القوة والمكانة والمال، وهم ينافسون باستمرار لكسب موقع «النجم المتألق» ضمن المجموعة التي يعملون معها. ولا يكلّون عن المنافسة حتى ولو كانت لا تناسب الجو العام في العمل. وقد بدى بعض الأفراد ممن عملنا معهم وكأنهم مكرهين على «السعي وراءها» (أي القوة) حتى لو كانوا يدركون أن عليهم التوقف، وأن حياتهم المهنية قد تتأثر بذلك سلباً. كان رالف Ralph مثلاً، يعمل إدارياً عالي المستوى لدى مشفى تعليمي، كان حائزاً على درجة الماجستير من كلية مرموقة، وكان قد تخرج قبل ذلك - بدرجة شرف ممتازة من ستانفورد وبما أنه كان يعمل في مؤسسة طبية، كان يعتبر بشكل مبطن، مواظن من «الدرجة الثانية» بالمقارنة مع الأطباء، كما كانت طرق الوصول للقوة محدودة بالنسبة له. كان مفتوناً بفكرة الحصول على القوة والمكانة (لم يكن التأثير «من وراء الكواليس» يكفيه) بحيث أنه ظل يصر على تحدي مدراء أقسام الخدمات. وفي النهاية طُلب منه أن يجد عملاً في مكان آخر.

ونرى لدى بعض الأشخاص الآخرين أن الدافع لاكتساب المزيد والمزيد

## ذروة النجاح

من القوة نابع من كونهم لم يجربوا في حياتهم مشاعر الحب أو الشعور بأنهم محبوبون. ويقول يونغ: «حيث يسود الحب تنتفي الرغبة بالقوة، وحيث تسود الرغبة بالقوة، هناك افتقار للحب». وقد كان الكثير من الأشخاص الذين عملنا معهم، من المهوسين بالقوة (بدل الشعور بكل، بساطة، بالطموح ووضع برنامج يتطلب قوة لتنفيذ ما يطمحون إليه)، كانوا أفراداً ممن أمضوا طفولتهم في عائلات أو ضمن ظروف لم يكن الحب فيها متوفراً أو انه كان، على الأقل، لا يجري التعبير عنه. وعندما أصبحوا هم في سن النضج، كانوا متحفظين تماماً في التعبير عن عواطف الحب لديهم. ويبدوا الأمر كما لو أنهم استعاضوا بالقوة عن الحب، وقد يعود السبب إلى أن اكتساب القوة والتحكم بها أسهل من اكتساب مشاعر الحب والتحكم بها.

إن الموت هو الخسارة المطلقة لإمكانية التحكم. وإذا صح ما يقوله هيلمان Hillman في «أنواع القوة» أن «القوة تقف خلف خوفنا من الخسارة ورغبتنا في التحكم»، يسهل علينا فهم الكيفية التي يلهث بها بعض الأشخاص في سعيهم وراء القوة مدفوعين برغبة (لا واعية) بالخلود. وفي أحد أفلامه يقول وودي آلان Woody Allen: «أنا لا أريد تحقيق الخلود عن طريق عملي، أريد تحقيق الخلود بألا أموت!..» من الواضح أن هذه رغبة عبثية (ولكنها مفهومة) ويبدو أنها القوة الدافعة وراء سعي بعض زبائننا القسري لاكتساب القوة. ونحن جميعاً، مثل الشخصية في فيلم انجمار برجمان Ingmar Bergman «الختم السابع The Seventh Seal» التي تلعب الشطرنج مع الموت، نحلم بطريقة «نخدع بها الموت». ومع تقدم العمر، أو بعد أزمة صحية، يقول بعض الناس: «لقد ساعدني ذلك على ترتيب الأولويات بشكل صحيح. أريد تخفيض ساعات العمل وقضاء وقت أطول مع أصدقائي وعائلتي، أريد أن استنشق عبير الورد». وهناك آخرون تختلف استجاباتهم: «[قد] أموت أنا، لكن شركتي ستستمر في البقاء (وهي تحمل اسمي) إلى الأبد» إنهم يتخيلون في

اللاوعي أنهم إذا كانوا أقوياء بما فيه الكفاية فسواجهون مصير هرقل، الذي أخذ إلى جبل الأوليمب بعد موته ليتحول إلى إنسان خالد، أي أنهم سيتجنبون الذهاب إلى الجحيم والعالم السفلي وسيعيشون بين الآلهة إلى الأبد. وقد قام أحد زبائننا، وهو في أواخر الستينات من العمر تقريباً، بالاضطلاع بمنصب جديد وبمجموعة جديدة من المسؤوليات في الوقت الذي كان الناس فيه يتوقعون منه أن يتقاعد. ولم يُدهش الأشخاص الذين يعرفونه منذ سنوات لدى رؤيتهم أن شهيته للقوة تزداد مع تقدم العمر.

ومن الشائع أن نرى في هوس بعض الأشخاص بالقوة بحثاً عن التعويض نتيجة شعور داخلي بالنقص وتدعيماً لشعورهم المتأرجح بقيمتهم الذاتية. ويصف الفريد أدلر Alfred Adler، مثلاً، ما يدعوه «بمركب النقص»، الناتج عن إحساس طفولي بالعجز. ويقوم الأشخاص الأصحاء نفسياً «بالتعويض» عن مشاعرهم بالدونية باللجوء إلى تنمية مهاراتهم وتحقيق أهدافهم ويعبرون عن أنفسهم - كل ذلك في سبيل الشعور بالارتياح تجاه أنفسهم. ولكن هناك آخرون «يفرطون بالتعويض» وببالغون في التنافس والعدائية، وهم بذلك يكافحون لاكتساب قوة من نوع ما لمحو تلك المشاعر القديمة بالضعف. وتلعب القوة هنا نفس الدور الذي تلعبه لدى الأشخاص الذين يسعون للحصول على «رموز المكانة» كالسيارات الباهظة الثمن والمجوهرات. قد تبدو السيارة وغيرها جزء من الوضع برمته، ولكن هؤلاء الأفراد لا تهمهم تلك الزخارف بحد ذاتها قدر ما يهتمهم القوة الحقيقية التي يكسونها لإثبات أنهم فعلاً أشخاصاً مهمين. إنهم يريدون أن يتعرف عليهم الآخرون فقط بقدر ما تؤمن لهم هذه المعرفة «مرآة» لأنفسهم تقوي من شعورهم بوجودهم وقيمتهم. وهم يسعون وراء القوة لنفس السبب. وفيما يتعلق بهؤلاء، يمكن أن نعيد صياغة مقولة رينيه ديكارت («أنا أفكر إذاً أنا موجود») بشكل أكثر دقة لتصبح:

«أنا أمتلك القوة وأستخدمها، إذاً أنا موجود». ولدينا مثال حي هنا وهو

شخص عملنا معه كانت تصرفاته تدور في دوامة تعنيف زملائه ثم تسوية ما تبقى من الشعر في رأسه ثم التعنيف مرة أخرى يتبعه تصريح مفاده أنه كان بإمكانه فعلاً أن يلتحق بكلية الحقوق لو أنه أراد وهكذا . .

من الطبيعي أن هناك عدد قليل من الأشخاص يريدون القوة لأنهم يريدون استخدامها واستغلالها بقسوة ويقدم لنا التاريخ الكثير من الأمثلة عن طغاة ومستبدين كهؤلاء . وقد تعرف أنت خلال حياتك أمثلة عن أشخاص كانوا يتصرفون بهذا الشكل ، أشخاص كانوا يستخدمون القوة لإضعاف الآخرين وإذلالهم . ومن خلال تجربتنا ، كثيراً ما نرى أن الأفراد من هذا النوع كانوا قد عانوا في طفولتهم المبكرة أحد أنواع الاستغلال أو الإهمال ، ولكن ليس في كل الحالات . فنفسية الطغاة من هذا النوع معقدة وقد لا يمكن سبر أغوارها أحياناً . إن الطبيعة الاجتماعية للمؤسسات تميل لضمان « طرد هؤلاء من مستعمرة النمل » في نهاية الأمر نظراً لسلوكهم المعادي للمجتمع ، ولكنهم غالباً ما يكونون من المهارة بحيث يجدون شركة أخرى ينتقلون إليها ، ليعودوا لسوء استغلال قوتهم . وفي حال وجدت نفسك في لحظة ما إما مسؤولاً في العمل أمام شخص كهذا أو مسؤولاً عنه ، فإن من الصعب تقدير الاحتمالات هنا ، ونقترح توجيه الشخص ليجري استشارة مهنية أو تدريباً .

من الطبيعي أنك لا تستطيع تقديم نصيحة كهذه إلا في حال كنت أنت مسؤولاً عن الشخص . إذا كانت العلاقة عكسية ، فأمامك ثلاث خيارات محتملة . الأول هو تغيير العمل . إذا كنت مسؤولاً أمام طاغية حقيقي ، فأنت لا تتمتع بأية سلطة أمام مديرك ولن تتغير هذه الحالة على الغالب . والخيار الثاني هو مراجعة ممثلك في قسم توظيف العاملين . وننصح بهذا الخيار في حال كان سلوك الطاغية يتضمن أية تلميحات إلى النوع أو السن أو تفضيل أحد الجنسين وإلى ما هنالك - فكل ما ذكرناه يمكن أن يشكل أساساً لاتخاذ إجراء قانوني ضد الشركة . وحتى لو لم يكن الأمر على هذا النحو ، فقد يكون بإمكان قسم

التوظيف مساعدتك (رغم أن تصرف كهذا يحمل بعض المخاطرة - كأن يكون قسم التوظيف تحت إشراف الطاغية). الخيار الثالث، والأكثر خطورة بكثير، هو أن تقوم بمهارة وسرية بالتخطيط لمواقف ينفصح فيها سلوك مديرك الذي لا يليق بالمهنة أمام مديره مباشرة. إن الطغاة في المؤسسات، بشكل عام، يخفون سلوكهم هذا عن من هم أعلى منهم في المؤسسة - فهم يعرفون أن ما يفعلونه هو خطأ، وهم من المكر بحيث لا يظهرونه. فإذا استطعت ترتيب الأحداث بشكل يظهر فيه مديرك وهو يقوم بتعنيفك أو بإذلالك، أو بإذلال الآخرين وتعنيفهم (أو وهو يقوم بتصرف آخر غير لائق على الإطلاق)، قد تكون النتيجة صرفه من العمل. وتكمن المخاطرة هنا، طبعاً، في ألا تكون هذه هي النتيجة، لذا فمن الحكمة ألا تترك أثراً يشير إلى ضلوعك فيما حدث.

### استخدام القوة

هناك مفارقة جوهرية تتعلق بالقوة. إن امتلاك المزيد من القوة لا يعادل بالضرورة كون المرء أكثر قوة، سواء كان من يملك القوة هو فرد أم شركة أم دولة. وفي حال كان لدى المالك «الأضعف» للقوة رغبة أكبر باستخدام قوته، فقد يكون أكثر قوة من طرف آخر أقوى منه لكنه غير راغب باستخدام تلك القوة. ففي حال كان الشخص الذي يحمل مسدساً خائفاً من إطلاق النار على من يهاجمه، فقد يتعرض للهزيمة على يد من لا يحمل في يده سوى عصا. لقد جعلت منه ممانعته لاستخدام قوته شخصاً أضعف. فرغم أن الولايات المتحدة كانت تملك أسلحة نووية خلال حرب فيتنام، إلا أنها كانت غير راغبة في استخدامها. وكانت النتيجة أن هُزمت الولايات المتحدة من قبل دولة كانت أضعف منها موضوعياً (أي بمعايير القوة العسكرية).

وكما أن الطاقة تساوي الكتلة مضروبة بالسرعة، فإن تأثير القوة يساوي مقدارها مضروباً بدرجة استخدامها. لا استخدام للقوة، إذ لا وجود للقوة.

وفي كتاب «روح آلة جديدة The Soul of a New Machine» لتريسي كيدر، يتذكر هيرب ريتشمان Herb Richman (أحد مؤسسي داتا جنرال) كيف أن محامي المجموعة كان مصراً على أن يستبقي كل واحد من المؤسسين مبلغاً من المال يكفيه للانسحاب من أية مفاوضات دون أن يخشى أن يخسر كل ما يملك شخصياً. ففي حال كان الطرف الأضعف موضوعياً في المفاوضات يرغب في الانسحاب - يرغب فعلاً في الانسحاب - تزداد قوة هذا الطرف بشكل لا حد له. وفي حال كنت راغباً في ترك وظيفة ما، فإن «قوة» الشركة مقابل قوتك أنت تنخفض إلى حد هائل.

وبهذا المعنى يكون الاندفاع لاكتساب قوة لا يجري استخدامها أمراً لا يأتيه سوى الحمقى. إن قوة يتم تخزينها هي كالمال الذي لا يُنفق، فهو يتحول إلى مجرد أوراق ملوثة بالخبث. ورغم ذلك، ترى العديد من الأشخاص يقضون حياتهم في الحصول - أو محاولة الحصول - على القوة ومن ثم يقومون ببساطة بتخزينها.

إنهم يقومون بذلك غالباً بدافع الخوف من الخسارة - وهو جوهر تعريف المخاطرة. ورغم أن القوة هي شيء عليك المخاطرة بفقدانه أو نسيان كل ما يتعلق باستخدامه، نرى أن الأشخاص الذين يخافون الفشل تُشَلَّ حركتهم لدرجة التراخي والضعف - بغض النظر عن مدى «القوة الكامنة» التي يمتلكونها. هناك شخص من زبائننا كان قد اكتسب، خلال سنوات من الخدمة الجيدة والأحكام الصائبة، قدراً كبيراً من «الثقة» التي لا يستهان بها، وكان بإمكانه استخدامها لأهداف لا حصر لها. كأن يتصدى ليقود حملة من أجل قضية لا تتمتع بشعبية أو أن يستفيد من ثقة المدير التنفيذي الرئيسي لإطلاق مشروع جديد أو تغيير مسار الشركة. لكن خوفه من الفشل أو من أن يخطئ (ويعاني من الخزي وفقد الاعتبار) منعه من استخدام قوته، مما ألحق ضرراً بتطور حياته المهنية وشكّل خسارة للشركة. وسيغادر حياته على الأغلب وهو يحمل رصيداً ضخماً في «مصرف الحظوة».

## تحليل القوة

إن تحديد مقدار و نوع القوة التي تحتاجها في وقت ما معين هي الخطوة الأساسية الأولى نحو الحصول على القوة واستخدامها. أنت أولاً بحاجة لمعرفة الهدف الذي تسعى إليه. وقد استخدمنا كلمة (هدف) بصيغة المفرد عن قصد، لأنك لا تحتاج للتفكير من منطلق «الأهداف» البعيدة المنال (بأن تصبح في نهاية الأمر مديراً تنفيذياً رئيسياً أو مديراً إدارياً أو مدير قسم المبيعات، مثلاً). ركز تفكيرك على هدف محدد قابل للتحقيق على المدى القصير: أن تخفض مدة دورة هذا المنتج بنسبة خمسة عشر بالمائة على الأقل، أن تطوّر منظومة عمل شبكة الكومبيوتر الخاصة بمجموعتك، أن توظف ثلاثة أشخاص مؤهلين في قسم خدمة الزبائن. تستطيع القيام بهذا التحليل عدة مرات لكل من الأهداف العديدة التي تضعها نصب عينيك، ولكن ركز في الوقت الراهن على هدف واحد فقط. وبعد ذلك فكر ما هي الموارد و/أو الصلاحيات التي تحتاجها لإنجاز الهدف. لا تكن جشعاً، إذا كنت بحاجة لمقدار ما فلا تقل بأنك تحتاج لثلاثة أضعافه. في هذا التمرين، القليل يعطي مردوداً أكبر. ففي حال كنت في كل مرة تذهب فيها لرؤية مديرك. تصحب معك طلباً بـمورد «مبالغ فيها». سيعتاد هو (أو هي) على اختصار مواردك. وفي حال كنت دقيقاً، سيعتاد المدير على الثقة بك وحتى على إضافة شيء ما فوق ما تطلبه. فالموارد تنساب بشكل طبيعي نحو الأشخاص الذين يبرهنون على عقلانية تفكيرهم وحسن استخدام القوة التي تُمنح لهم. إن بناء الإمبراطوريات والحفاظ عليها لهو أمر مكلف، لذا قم ببناء إمبراطورية واحدة فقط لدى حاجتك لها.

انظر الآن إلى مؤسستك وفكر بشأن الشكل العام للقوة فيها، سواء الرسمية منها أو غير الرسمية. من الذي يمتلك فعلاً ناصية القوة؟.. وما هو نوع هذه القوة؟.. كم هو عدد الأشخاص الذين يجب أن يؤيدوا فكرة ما حتى يجري قبول هذه الفكرة؟.. ومن هم هؤلاء الناس؟.. ما هي علاقتك بكل

هؤلاء؟ . . ما هو المقابل الذي يجب أن تقدمه إلى الأشخاص الذين بإمكانهم منحك الموارد لو كان لديك مشروعاً يجب أن ينجح أو أي هدف آخر تحتاج لتحقيقه؟ . . إن معظم المبادرات الجديدة هي في الواقع «امتدادات» للقوة. ومجرد اقتراح هذه المبادرات يعني أنك تحاول الحصول على منصب يمنحك قوة أكبر في مؤسستك. فكر بما تعنيه قوتك المتزايدة لزملائك. في بعض الحالات قد تعزز هذه القوة مكانتهم نظراً لعلاقتهم معك. وفي حالات أخرى قد تُفهم على أنها منافسة يحتمل حدوثها في ما قد يعتبره زملاؤك سباق محصلته صفر، وذلك في سبيل الحصول على المكانة والموارد. وقد يكون هناك شخص لا يتمتع بالقوة اللازمة لدفع هدفك للأمام ولكن لديه القوة لإعاقة تنفيذه، لذا يجب أن تفكر بمن يتمتع بقوة «الاعتراض»، وفكر بالسبب الذي يدعو هؤلاء للقضاء على الأشياء (انظر الفصل 13 حول رؤية الأمور من منظور الآخرين في الجزء الثاني). فكر لتتأكد من عدم وجود سبب يدفعهم لمعارضة مبادرتك أو للسعي بشكل سلبي لضمان فشل مشروعك.

إن تقديم مبادرة بمشروع جديد لا يُعتبر طبعاً السبب الوحيد وراء حاجتك للحصول على القوة واستخدامها. فمجرد الدفاع عن القسم الذي تعمل به أو عن مجالك الخاص في العمل من أن يستولي عليه آخرون قد يتطلب مهارة في تجميع القوة واستخدامها. إن اقتراح تنظيم إداري جديد وتنفيذ هذا الاقتراح بحد ذاته يتضمن قوة، كما يتضمن تغيير الوجهة الاستراتيجية لمشارك في العمل قوة أيضاً. وسوف تحتاج للقوة سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى القسم ككل أو مجال العمل الخاص بك أو على مستوى الشركة، وسواء كان الهدف هو إنشاء شيء ما جديد، أو إجراء تغيير من نوع آخر، أو مجرد الاستمرار في مشاركتك دون أن تسمح لقوى خارجية بأن تغير لك موقعك -بأي صيغة قد تتوفر بها تلك الظروف.

وأنت أيضاً بحاجة لإدخال عامل آخر في هذا التحليل وهو مقدار (نوع)

القوة التي تملكها من حيث الأساس ، سواء داخل المؤسسة أم بشكل شخصي .  
 ما هو الأساس الذي تقوم عليه هذه القوة - مهارات يكثر عليها الطلب؟ .. هل  
 هناك مجموعة قوية ومترابطة من الأشخاص الذين يثقون بعملك داخل الشركة  
 وضمن مجال العمل ككل؟ .. هل تتمتع بسجل نجاح لا يُنكر في مسارك  
 المهني؟ .. هل ترغب في الحصول على قيمة محسوسة لما تملكه من إمكانات  
 وفي طلب الدعم الذي قد يستجر خطورة على آخرين؟ .. هل ترغب بترك  
 العمل في مؤسستك إذا لم تتوفر الموارد اللازمة؟ ..

في بعض الأحيان قد تزداد القوة لدى التخلي عنها . وأنت بالقيام بذلك  
 تحقق الكثير . فإذا كان هدفك مثلاً بناء قرية وقمت بإعادة الآخرين بعض  
 الأدوات التي لا تستخدمها في وقت ما من الأوقات فقد يتحقق هدفك بصورة  
 أسرع - أنت هنا تستخدم قوتك بمهارة أكبر وبالتالي بكفاءة أكبر . كما أنك تقوم  
 بمساعدة القرية (الشركة) ككل بأن تعطي الآخرين ما يحتاجونه لتطوير مهاراتهم  
 كقادة ومدراء . وأخيراً ، فبالنظر إلى أنك «منحت» القوة لشخص غيرك ، يصبح  
 هذا الشخص مدين لك . ولدى تنامي قوته (أو قوتها) ، تتنامى قوتك بنفس  
 المدى .

وباختصار ، يمكننا القول :

- ▲ لكي تكون فعالاً وناجحاً في أي مهنة وفي أية مؤسسة ، يجب أن تكون قادراً على كسب القوة والتمسك بها واستخدامها بشكل فعال .
- ▲ في حال كنت تشعر بعدم الارتياح للقوة أو إذا كنت منجذباً نحو القوة بشكل مَرَضِي ، من المهم أن تكتشف هذه المشاعر وتفهمها وتعمل على معالجتها بحيث لا تتركها تتدخل في استخدامك للقوة .
- ▲ فكر بالقدر الذي تحتاجه من القوة لتحقيق هدف ما - لا تحاول الحصول على القوة (ولا تستهلكها) دون حاجة لذلك .

▲ في حال كنت شديد القلق بشأن خسارة القوة أو الفشل أو بشأن اتخاذ قرارات خاطئة، يجب أن تتعلم كيف تقهر تلك المخاوف حتى لا تعيق استخدامك للقوة التي بحوزتك .

▲ قم بإجراء «تحليل قوة» خاص بكل هدف من أهداف العمل أو هدف شخصي يتعلق بالمهنة، يجب أن يتناول هذا التحليل مقدار القوة التي تحتاجها وأنواعها، إضافة لكيفية الاحتفاظ بالقوة واستخدامها في مؤسستك .

إن فهم القوة التي نمتلكها والشعور بارتياح أكبر لدى استخدامها هي مهام جوهرية في تطور حياتنا المهنية . ويبقى استخدام القوة في نهاية الأمر شأنًا شخصياً بحتاً . فالقوة التي بحوزة مدير تنفيذي رئيسي لشركة من شركات Fortune 500 تختلف عن القوة التي كان يستخدمها غاندي أو عن قوة أفكار آينشتاين . كما أن القوة النابعة عن امتلاك معرفة في مجال تقنية ذات أهمية حاسمة تختلف عن قوة شخص رائد في مجال الاتصالات أو عن قوة مدرس شديد البراعة . بإمكان كل منا أن يطور قوته الذاتية - قوة خاصة بأسلوبنا المحدد لاتخاذ القرارات وللتصرف في هذا العالم . وإن إدراك ذلك بشكل واضح هو الخطوة الأولى باتجاه فهم ما الذي يتوجب عمله إذا كنا نريد إجراء تغيير في عملنا وفي حياتنا .

## الفصل السادس عشر

### النظر في المرأة تفحص مفهومك عن الذات

تناولنا حتى الآن مواضيع الوصول إلى التفاهم مع القوة ومع السلطة العليا ومع الآخرين على أساس كونها مهارات ذات تأثير حاسم في رفع كفاءتك إلى الحد الأقصى. وسننتقل في هذا الفصل إلى موضوع الوصول إلى تفاهم مع نفسك.

إن كلاً منا يحمل في داخله اعتقادات عميقة، لم يجر تفحصها على الأغلب، بشأن من نكون وما الذي يمكننا القيام به. وهذه الاعتقادات، أو «الصور» الداخلية (التي «لا تُرى» بالضرورة - بل تكون غالباً عند المستوى اللاواعي)، يمكن لها أن تشكل مصادر للطاقة وللقناعات التي تقوم بنقل رسائل تسمح لنا برؤية أنفسنا بصورة أشخاص مؤهلين يتمتعون بالجرأة والمرونة. ويمكن لهذه المصادر أن تنقل أيضاً رسائل تتعلق بفشل أو بخزي يرجع الشعور بهما إلى مراحل مبكرة جداً من حياتنا. كما يمكن لهذه الرسائل بدورها أن تقوم بإضعاف شعورنا بالقوة وبالقدرة على المبادرة والقيام بالمخاطر. وتتضمن هذه المرحلة الرابعة، والأساسية في تطوير الحياة المهنية، كشف أية عناصر

معيقة لصورتنا عن الذات ووضعها عند مستوى الوعي الكامل بحيث نتمكن من فهمها وبالتالي إضعاف تأثيرها المؤدي لتآكل قدرتنا على تطوير طموحاتنا وفعاليتنا والاستمتاع بما أنجزناه. والخطوة الأولى للقيام بذلك هي فهم الكيفية التي تتشكل بواسطتها هذه الصور عن الذات وكيف تتطور إلى قوى مؤثرة في عالمنا النفسي.

### لدينا مرأتان

نقضي الجزء الأكبر من حياتنا ونحن نحمل مرأتين. نبدأ حياتنا بمرأة واحدة، تلك التي يقدمها لنا والدانا والأشخاص الآخرون الذين يقومون برعايتنا منذ ولادتنا وخلال مرحلة الطفولة. راقب طفلاً (أو طفلة) ولاحظ حال الراشدين الذين يراقبونه وسترى أن هؤلاء الراشدين «يعكسون كالمرأة» تعابير وجه الطفل. إذا عبس الطفل عبسوا، إذا ابتسم ابتسموا، وإذا ثئاب ثئابوا. وبمرور الوقت، وفي حال تطور الطفل تطوراً طبيعياً، يتشرب الأطفال أداء الوالدين ليصبح جزءاً من ذاتهم الداخلية ويطورون بذلك «انعكاساً» خاصاً بهم لرؤية أنفسهم. وتتحول مرأة واحدة (الراشدون من حولنا) لتصبح اثنتين (الآخرون ومرأتنا الداخلية). واعتباراً من تلك اللحظة وخلال البقية الباقية من حياتنا، تصبح لدينا مرأتان لكل منهما معالمها الخاصة - المرأة التي تشكلت بواسطة الآخرين ومرأتنا الداخلية الخاصة («الصورة عن الذات») - التي تعكس «بصدق» وتعطينا صورة صحيحة عن أنفسنا. وقد لاتقوم هذه المرأة بعكس تلك الصورة - في حال كان في المرأة ثمة تشوه ما، ويبدو أن ذلك يحدث كثيراً.

وفي الغالب، تميل المرأة الخارجية لأن تكون دقيقة إلى حد ما. ويمكن بالطبع لتلك المرأة الخارجية، التي تضم كل الأشخاص من حولنا، أن تكون غير دقيقة أحياناً إلى حد كبير، كما ويمكن لها جزئياً، أن تكون على الدوام غير دقيقة إلى حد كبير (والداي يعتقدان دائماً أنني الأذكى والأفضل وإلى ما

هنالك). ولكن بوجود عدد كاف من الأشخاص الذين يشكلون تلك المرأة، لمدة طويلة من الزمن، يمكن لها أن تعطي صورة دقيقة للحد المعقول. أما مرآتنا الداخلية، فهي على العكس من ذلك، قد تكون غير دقيقة لدرجة الشطط ولفترة طويلة من الزمن. فالأشخاص الذين يعانون من فقد الشهية المرضي يتصورون بأنهم بدينون بينما هم ليسوا كذلك فعلياً، والأشخاص الذين يعانون من الكآبة يعتقدون بأنهم غير أكفاء بينما يراهم الآخرون ذوي كفاءة عالية.

نقوم نحن بتسوية الاختلافات الموجودة بين المرأتين بطرق مختلفة، ويتوقف ذلك على ما إذا كانت صورة المرأة الداخلية أكثر إيجابية من صورة المرأة الخارجية أم العكس. ففي حال كنت أعتقد بأنني خفيف الظل ولكني لا أرى أحداً حولي يضحك، أو إذا كنت أعتقد بأنني أذكى من معظم الناس رغم كون العلامات التي أحصل عليها دون المتوسط، أكون مضطراً عندها لتعديل صورتني المبالغ في إيجابيتها عن الذات وخفض درجتها قليلاً لتصبح أكثر دقة. فمن الصعب التمسك بفكرة أنك الأسرع عندما تأتي دائماً في مؤخرة السباق. ولكن عندما تكون الصور الداخلية لدى الشخص أكثر سلبية من تلك الخارجية، يستطيع بسهولة نسبية أن يصرف النظر عن تلك الصورة الإيجابية الخارجية، كأن يقول: «لقد كنت محظوظاً فحسب». أو «بالطبع إنهم لا يقصدون ذلك فعلاً، إنهم يلاطفونني فحسب». والناس يكونون عادة قادرين، بل راغبين ولأسباب متعددة، أن ينتقصوا من قدر الصور الخارجية الإيجابية بسهولة، وأن يتمسكوا بصورتهم الداخلية السلبية (والمشوهة).

كما أن الناس أيضاً قادرين على «إسقاط» مشاعرهم إزاء أنفسهم على الآخرين، و يتخلون بذلك أن الآخرين يرونهم ويشعرون تجاههم كما يشعرون هم تجاه أنفسهم تماماً. وتكون نتيجة هذه الظاهرة هي أنه في غياب ردود الفعل المقابلة، يخلق الناس ردود فعل مقابلة خاصة بهم - وتكون غالباً من النوع السلبي. ويبدو ذلك واضحاً في الأجواء الاجتماعية. فإذا التزم شخص ما

الصمت، فإن الآخرين حوله يقومون بتكوين آرائهم الخاصة عن السبب الذي يدعوه للصمت، وغالباً ما يعززون صمته إلى «حقيقة» أن هذا الشخص لا يحبهم. وفي حال إعطاء الناس الفرصة لتشكيل مآرائهم الخارجية، فإن الكثيرين منهم يميلون لصنع مآرايا تعكس صوراً سلبية. تلك هي القوة التي تتمتع بها النفس البشرية، وتلك هي قوة الصورة السلبية عن الذات.

### الصورة السلبية عن الذات

بالنظر للأهداف التي يسعى إليها هذا الكتاب، فسنتقصر في بحثنا على حالة الصورة السلبية المشوهة عن الذات. (في حال كنت تعتقد بأنك أذكى وأجمل، وإلى ما هنالك، مما أنت عليه في الواقع، فأنت لا تتبع، على الأغلب، أيّاً من أنماط السلوك المذكورة في الجزء الأول) وإحدى طرق التفكير بشأن الصورة السلبية عن الذات هي أن هذه الصورة عبارة عن درجة الاختلاف بين صورة الشخص عن ذاته والمرآة الخارجية التي يراها العالم من حوله. أي أنني في حال كوني لاعب كرة سلة سيء (لا أستطيع تسديد الكرة، ولا توجيه هدف ولا الرد أو الاندفاع) وكنت أعرف ذلك وأقره بكل ارتياح، فإن ذلك لا يدل على صورة سلبية عن الذات. بينما لو كنت لاعباً ماهراً (بنظر زملائي أعضاء الفريق، واللاعبين من فرق أخرى و بنظر المدرب) وكنت أعتقد بأنني لا أصلح لشيء، فإن هذا التفاوت هو ما يشكل أحد عناصر الصورة السلبية عن الذات. كما أنني في حال كوني محللاً مالياً فاشلاً (لا أتقن الحسابات ولا أعرف كيف أميز أحد طرفي بيان الميزانية عن الآخر) وكنت أعرف ذلك، فإنه لا يوجد هنا أي تفاوت، ولا أية إشارة سلبية عن الذات.

وهناك نقطة مهمة أخرى يجدر بنا ذكرها لدى التفكير بالصورة السلبية عن الذات: وهي تتعلق بمن نحن مقابل ما نقوم به. ولتوضيح هذا الفرق، تذكر الاختلاف ما بين مشاعر الخزي ومشاعر الذنب الذي تناولناه في فصل «عدم

وجود عمل يليق بك». الذنب هو ما نشعر به عندما نتجاوز سلوكاً مقبولاً. فعندما تسرق أو تخالف القانون أو ترتكب إثم الزنا، تشعر بالذنب تجاه ما قمت به. أما الخزي فهو ما تشعر به فيما يتعلق بك أنت نفسك. ويشعر الناس بالخزي والحرج عندما يشعرون بأن الآخرين يرون في تكوينهم أية نقائص. فأنت في حال ارتكابك أمراً تشعر حياله بأنك مذنب، فقد يساورك الشعور بالتأنيب والذنب، لكن صورتك عن الذات لا تصاب بالعطب. ومن جهة أخرى، وفي حال كنت تحمل صورة سلبية عن الذات، فستشعر بأنك غير كفء وستشعر بالخزي حتى ولو لم تكن قد أتيت أمراً خاطئاً. فالصورة السلبية عن الذات، إذًا، تتضمن إحساسك بمن تكون كشخص، وأنت تشعر بالخزي والحرج عندما تدرك أن الآخرين يشعرون بتلك النقائص التي لديك.

كان أحد زبائننا، واسمه باتريك Patrick، ذا قامة أقل من المتوسط. ولكن الذي أدى إلى شعوره بأن الرجال ينظرون إليه باحتقار وأن النساء ينظرن إليه بازدراء، ليس قصر قامته بل صورته السلبية عن الذات. كان يتخيل أن أول ما يتبادر إلى ذهن الناس عندما يقابلونه هو «يا لقصر قامته!» ويتخيل أن الناس كانوا يتجاهلون تماماً حقيقة أنه كان شخصاً ذكياً، لماحاً، وعطوفاً، وجذاباً، ومعتاداً.

إن الشخص الذي يقوم بتعلم مهارة جديدة دون أن يلقي بالاً إلى الاختلاف بين مستوى مهارته ومستوى الإتقان الحقيقي لتلك المهارة، هو شخص يدرك الاختلاف بين المستويين لكنه لا يعزیه إلى نقص فيه ولا يعاني نتيجة ذلك تشويهاً سلبياً لصورته عن الذات، ونرى شخصاً آخر، وفي نفس المستوى من المهارة بعد انقضاء نفس المدة، يدرك هذا التفاوت لكنه يعزیه إلى نقص فيه ويشعر بالانزعاج من نفسه (أو نفسها). قد يدفع ذلك الشعور الشخص الأول إلى بذل المزيد من الجهد. أما الشخص الثاني، فقد يؤدي به ذلك للاستسلام اليائس - وهو باستسلامه يعاني من دمار أكبر يلحق بصورته عن

الذات («أنا لا أستطيع متابعة أي شيء»). وهنا يبرز السؤال: «لماذا يبدو بعض الأشخاص محصّنين ضد مشاعر الخزي»، ويدركون مواطن كفاءاتهم دون أن يقللوا من شأن صورتهم عن الذات أثناء عملية الإدراك هذه، بينما يقضي آخرون حياتهم وهم يحملون صورة مشوهة عن الذات؟ . . .»

### عيوب في المرأة

إن الأشخاص يشكلون صوراً سلبية عن الذات ويتمسكون بهذه الصور لفترات طويلة من الزمن وذلك لأسباب يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين: الأسباب التي تتكون و/أو تتعزز نتيجة عوامل تعود للفرد ذاته ولتطوره وتاريخه الخاص به، والأسباب التي تتكون و/أو تتعزز نتيجة قوى اجتماعية وثقافية عامة.

### الأسباب الفردية

يصف العالم النفسي إريك إيريكسون Erik Erikson في كتابه «الطفولة والمجتمع Childhood and Society» الذي يحوي رؤى مستقبلية، يصف ثماني مراحل تطورية يمر بها الأشخاص، وتتضمن كل منها تحدياً أو أزمة يتعلقان بالتطور. في حال فشل الشخص في التعامل بنجاح مع هذا التحدي، تكون النتيجة حدوث تشوه في تشكيل ما يدعوه إيريكسون بهوية «الأنا» الخاصة بهذا الشخص. وتكون النتيجة شبه المؤكدة حدوث بعض التشويه في صورة الشخص عن ذاته.

تكون أولى تلك المراحل التطورية خلال العام الأول من العمر (تقريباً) وتركز هذه المرحلة على تكوين الثقة بالعالم، وبشكل أكثر تحديداً، بالآخرين. عندما يكون شعور القائمين على العناية بالطفل هو الحب والاستجابة، تتولد «ثقة أساسية». أما إذا كانوا لا يشعرون تجاهه بالحب والاهتمام - أو كانوا

متقلبين في عواطفهم نحوه أو في استجابتهم لاحتياجاته، تكون النتيجة «ارتياباً أساسياً». وبمرور السنين، تتضح نتائج هذا الارتياب، سواء في استمرار الشعور بعدم الثقة من أن الآخرين سيستجيبون للاحتياجات الأساسية لذلك الشخص، وبالاعتقاد بأنه (أو أنها) من حيث الأساس غير جدير بالحب. ومن المهم أن نذكر هنا أن إيريكسون لا يدعي أن الراشدين يتذكرون بشكل واع العام الأول من حياتهم - فالإدراك الواعي لا يعتبر ضرورياً سواء للحل الناجح أو للحل غير الناجح للمرحلة التطورية. ويعتقد أريكسون هنا أن فشل الإنسان في الخروج من ذلك التحدي التطوري الأول عن طريق شعور أساسي بالثقة يُفضي إلى هوية مشوهة - إلى صورة سلبية عن الذات، يمكن أن تؤدي بالشخص الراشد، مثلاً، إلى أن يصبح متمرداً، يرتاب بالسلطة الأعلى ويعاني من قلة احترام الذات.

والمرحلة التطورية الثانية، وفق ما يقول إيريكسون، تكون خلال العامين الثاني والثالث من عمر الطفل تقريباً. وبما أن الأطفال لم يعودوا عاجزين أو غير قادرين على الحركة، فإنهم ينطلقون مزودين بإمكانية التنقل التي اكتشفوها مؤخراً لسبر العالم من حولهم وللمسيطرة على عدد من التحديات الجديدة المتنوعة. فهم يدفعون بوالديهم بعيداً ليتصرفوا بأنفسهم، وهم أحياناً يريدون القيام بأشياء لا يريد لهم الوالدان القيام بها. إذا سارت الأمور هنا على ما يرام، تكون نتيجة هذا «التحدي» طفلاً يتمتع بالاستقلالية وبالثقة في قدرته (أو قدرتها) على التعلّم وعلى الوصول إلى درجة الإتقان في العديد من المجالات. وخلال هذه المرحلة يكون الطفل بحاجة لأن يضع الوالدان حدوداً موضوعية للحفاظ على سلامة الطفل ولمساعدته على تعلم أمور جديدة عن طريق الشرح والإرشاد. ولكن في حال كون والدي الطفل من النوع الذي يبالي في الحماية أو الانتقاد، فإنه يتساءل في اللاوعي: «إل لم يكن الأمر كذلك، فما الذي يدفع والديّ إذاً للقلق بشأنني بهذا الشكل ولانتقاد الكيفية التي أتصرف بها؟...» وتكون نتيجة فقدان الثقة ومشاعر الخزي الناتجة عن أنه لا يتصرف كما يجب،

هي حدوث تشويه خطير طويل الأمد لصورة الشخص عن ذاته. ويميل الراشدون، ممن لم يستطيعوا كأطفال حل مشكلة التحدي خلال هذه المرحلة بنجاح، يميلون لأن يكونوا سلبيين ولأن يعتمدوا على الأشخاص الذين يمثلون السلطة من أجل إرشادهم، كما يفتقرون للثقة اللازمة للتوصل إلى قرارات مستقلة.

وتكون المرحلة الثالثة ضمن السنتين الرابعة والخامسة من العمر تقريباً، وهي تمثل التحدي المائل أمام تعلّم الشعور بالارتياح بشأن أخذ المبادرات (مقابل الشعور بالذنب حيال أحلامك وأعمالك). يريد الأطفال في هذا العمر أن يكونوا «كباراً» وأن يقوموا بأعمال كبيرة. كما أن لديهم انفعالات قوية، تتضمن مشاعر غضب قد تخيف والديهم وأخوتهم - وحتى تخيفهم هم أنفسهم، وتكون لديهم خيالات قوية (تتضمن أفكاراً طبيعية تماماً في هذا العمر، وتتعلق بالتخلص من الأب أو الأم أو الأخ أو الأخت - أو من عدة أفراد من هؤلاء معاً). ولدى الأطفال في هذه المرحلة إمكانية القيام بتصرفات عنيفة، بما في ذلك إلقاء أشياء على الأطفال الآخرين (والراشدين) وإيذاؤهم. وعندما يتقبل الوالدان مشاعر الطفل وخیالاته ويكتشفون مضامينها («بالطبع لقد مرّت علينا جميعاً أوقات شعرنا فيها بنفس شعورك» و«إنها لقصة غريبة، وماذا حدث بعد ذلك؟...»)، فإن الطفل يتعلم أن القيام بالمبادرات والتعبير عن مشاعره (أو مشاعرها) وأفكاره، لهو أمر صحيح تماماً - بل إنه شيء جيد في الواقع. وعندما يقوم الوالدان بالحد من تصرفات الطفل بالشكل المناسب ولكن دون إشعاره بالخزي أو معاقبته، فإنه يتعلم التحكم بتصرفاته دون أن يمنعه ذلك من القيام بالمبادرات. أما إذا كانت الاستجابة تأديبياً أو نقداً لدرجة المبالغة، فإن ذلك يعلّم الطفل الشعور بالذنب حيال مشاعره وخیالاته كما يتعلم كبت هذه المشاعر والخیالات، والتدمير المزمّن الذي يصيب صورة الشخص عن ذاته هو في تشوه الكيفية التي ينظر بها الفرد إلى رغباته ومشاعره وخیالاته ودوافعه، فهو

يعتبرها أموراً سيئة تستوجب العقاب، لذا يجب حصرها وإخفاؤها عن الأنظار. وفي مرحلة النضوج قد تؤدي تلك المشاعر إلى إضعاف القدرة على الإبداع والقدرة على القيام بالمبادرات عموماً، وهذا بدوره يؤدي للسلوك الذي يتسم بتجنب الصدام.

والتحدي التطوري الرابع هو ما يدعوه إيريكسون «المثابرة مقابل الشعور بالنقص». وتستغرق مرحلة التطور هذه عدة سنوات، أي خلال الفترة التي يدعوها فرويد «بمرحلة الكمون»، اعتباراً من العام السادس وحتى يدخل الطفل مرحلة المراهقة. خلال هذه المرحلة، يكون الطفل العادي قد دخل المدرسة وأصبح طالباً يدرس عدداً متزايداً من المواد الأكاديمية و/أو يتعلم شيئاً عن العالم غير الأكاديمي بعمق يفوق المراحل السابقة. وتعتبر هذه السنوات بالنسبة للطفل سنوات إثارة وتحدي، وتكون النتائج الإيجابية لهذه المرحلة هي صورة عن الذات تعبر عن شخص كفاء، وعن الثقة في إمكانيات الفرد بتحمل إحباط المرحلة الأولى من تعلم مادة جديدة، والقدرة على التلاؤم ضمن بيئة غير عائلية، وأيضاً، تعلم قواعد المجموعة وإطاعتها. أما نتيجة المواجهة الفاشلة لهذا التحدي التطوري فهي شعور المرء بالدونية في مواجهة أقرانه. («إنهم يستطيعون... وأنا لا أستطيع، فما هي مشكلتي؟...») و«لست بارعاً مثلهم، لا بد أنني أحمق.» ولا يخفى أن أي فرد لن يكون بنفس كفاءة أقرانه في أبعاد بعينها. ويبدو بعض الطلاب قادرين على إدراك أنهم ليسوا على نفس الدرجة من البراعة في أمر ما دون أن يحملوا مشاعر الدونية بشكل عام. أما الطلاب الذين يرون في عجزهم عن مجاراة غيرهم في مهارة ما، إشارة إلى شعور عام بالدونية، أو الطلاب الذين يعانون من مشكلة التلاؤم مع عملية التعلم النظامية، فهؤلاء يخرجون من تلك المرحلة وهم يحملون صورة سلبية عن الذات. وهذه الصورة عن أنفسهم كأشخاص أقل كفاءة وأقل ذكاء وأقل إبداعاً، قد تكون لها تأثيرات واسعة المدى في حياتهم فيما بعد. فقد لا يتابع هؤلاء تحصيلهم

الثقافي، أو قد لا يقومون بأي عمل يتسم بالتحدي (أنظر الفصل العاشر «عدم وجود عمل يليق بك») أو أن سلوكهم قد يتميز بالانشغال بالذات الذي يطبع الشخص الذي يعاني من رهاب المرتفعات .

تحمل مرحلة المراهقة تحدياتها الخاصة بها . وترتكز الأزمة التطورية الخامسة على الصراع الدائر بين الرغبة في خلق الهوية الخاصة بالشخص والرغبة في التطابق مع المجموعة والبقاء كجزء منها . وضمن الشكل غير المؤذي لهذه الهوية الجماعية التي يسميها إيريكسون «الالتباس في الدور»، تكون النتيجة أن يرتدي المراهقون ثياباً متشابهة، وأن يؤلّهُوا نفس النوع من الموسيقى الرائجة ونفس نجوم السينما، وأن يستخدموا ذات التعبيرات العامية الشائعة (بين المجموعة)، وأموراً من هذا القبيل . أما بشكلها السلبي، فقد يدفع أصدقاء الشخص به إلى معاقرة الخمر أو للتدخين أو لتعاطي المخدرات أو للانغماس في علاقات جنسية، أو للالتحاق بعصابة وهجر الدراسة، أو لاختيار نفس الكلية كبقية أعضاء المجموعة، وحتى لاختيار مهنة توافق عليها المجموعة . وكل هذه الأمور في الواقع، هي «ثمن القبول داخل المجموعة»، ولا يخفى أن هذا الثمن قد يكون غالياً . إن رغبة الانفصال عن الوالدين وعن بقية العائلة لا يوازئها إلا الخوف من أن يجد المرء نفسه وحيداً في العالم . لذا فالهوية التي تؤمنها الجماعة (أي استبدال المرء بعائلته الأصلية، بصورة تدعو للسخرية، عائلة من نوع آخر) لها جاذبيتها الخاصة، ولو أن ذلك قد يكون أحياناً بديلاً باهظاً، وتكون النتيجة بالنسبة لمعظم الأشخاص هي الانفصال التدريجي عن العائلة والمجموعة معاً . ولكن هناك آخرون يظلون عالقين في هذه الحالة من التباس الدور حتى مرحلة متأخرة من سن النضوج، وقد يؤثر ذلك على اختيارهم لمهنتهم . ويقول إيريكسون: «إن العجز عن اختيار الهوية المهنية هي ما يربك (في معظم الأحيان) الأشخاص الحديثي السن» الذين يفشلون في تجاوز هذه العقبة التطورية . وقد قدمنا استشارات لأشخاص في

أواسط العشرينات وحتى في أواخرها، كانوا لا يزالون في حيرة بشأن اختيار مهنة تلقى قبولاً لدى الآخرين - «الآخرون» هنا لا تعني الوالدين بل الأقران. وقد جاء العديد منهم طلباً للعون بعد ثلاث أو أربع سنوات، وبعد أن أدركوا لتوهم مدى الخطأ الذي ارتكبوه.

أما المراحل التطورية التالية التي وصفها إيريكسون، والتي تمر خلال سني النضوج، فهي لا تتمتع بنفس الأهمية في تشكيل الصور السلبية عن الذات وبنفس التأثير على إمكانية الأشخاص لأن يكونوا فعالين وناجحين في حياتهم المهنية. نستطيع الآن أن ندرك مدى الأهمية التي يلعبها تطور الأطفال في الكيفية التي نشعر بها نحن الراشدون بأنفسنا والكيفية التي نرى أنفسنا بها في النهاية، أشخاصاً قادرين وفعالين في مجال العمل.

وهناك سبب آخر يكمن وراء الصورة السلبية عن الذات المستمرة على المدى الطويل، وهو: الاكتئاب. وقد شكل ذلك موضوعاً لمئات الكتب وألوف المقالات، ونحن لا ندعي بأننا سنعرض هنا لأكثر من فكرة يسيرة عن الموضوع. فضمن سياق هذا الكتاب لا يمكننا سوى تقديم فكرة موجزة، لكننا إذا لم نقم ببحث هذا الموضوع - ولو بإيجاز، فسيكون ذلك نوعاً من التقصير من جانبنا. إن الناس غالباً ما يصفون مشاعرهم بالاكتئاب على أنها تشبه طقساً ملبداً بالغيوم على الدوام - والتنوع الوحيد هنا هو في درجة تكاثف الغيوم. والصورة السلبية عن الذات هي إحدى تلك الغيوم وإحدى السمات المميزة للاكتئاب. إن أسباب الاكتئاب بحد ذاته هي أسباب معقدة، فقد ينشأ شعور الفرد بالاكتئاب من أسباب متعددة. فهناك دليل، مثلاً، على وجود عامل وراثي يجعل بعض الناس مهيبين للشعور بالاكتئاب. كما أن تركيبة الشخص الكيميائية الحيوية قد تكون عاملاً هاماً (وهو أحد الأسباب التي تجعل الأدوية المضادة للاكتئاب فعالة غالباً في علاج هذه المشكلة). وقد شهد مجال الصحة العامة في السنوات العشر أو الخمس عشرة الأخيرة، نجاحاً كبيراً في استخدام العلاج

## ذروة النجاح

النفسي والأدوية لمعالجة الاكتئاب بشكل فعال . فإذا كنت تعتقد بأنك ربما كنت مصاباً بالاكتئاب، فأنت بحاجة للحصول على مساعدة طبية بشأن هذه المشكلة . ونصحك باستشارة طبيبك الخاص أو مصدر آخر حسن الاطلاع لإحالتك لاستشاري، كما يمكنك التوجه مباشرة إلى معالج نفسي (ونقدم لك في نهاية الفصل بعض النصائح المتعلقة بكيفية اختيار استشاري لتعمل معه). تتوفر حالياً علاجات فعالة للاكتئاب، فلا حاجة إذاً لمعاناة تلك المشاعر - أو لمعاناة الصورة السلبية عن الذات التي يسببها الاكتئاب .

### الأسباب الاجتماعية/الثقافية

كما ألمحنا سابقاً، يعود السبب العام الثاني للصورة السلبية عن الذات إلى جملة من العوامل الاجتماعية والثقافية في الحياة المعاصرة والتي يمكن لها أن تستغل نقاط الضعف فينا .

سنتناول الآن قصة افتراضية عن صبي يدعى جون John، وهو الثالث بين ثمانية أولاد، والصبي الأول في العائلة . كان والد جون مزارعاً وهو ما كان عليه جده في الأصل . كانت مزرعة العائلة تؤمن ما يكفي لإطعام عائلة جون وجدديه العجوزين، مع فائض بسيط كان يخصص للمقايضة والبيع . كانت العائلة ترتدي ثياباً حيكت في المنزل أو ملابس مستعملة، ولم يكن هناك سوى القليل من النقود المخصصة «للأمور الثانوية» ووسائل الترف . وقد ابتكر جون وأشقائه وشقيقاته وأصدقائهم، ممن كانوا يعيشون في المزارع القريبة، ابتكروا ألعاباً خاصة بهم، إذ كانوا يتجولون خلال الغابات المتاخمة لحقول المزرعة، كما كانوا يسبحون في بحيرة صغيرة قريبة .

و ذات يوم، وكان جون في الرابعة عشرة من عمره، ذهب مع والده إلى مدينة تبعد مئات الأميال، ولدى وصولهما للمدينة، ذُهل جون لدى رؤيته الأبنية الشاهقة والملابس الثمينة والمجوهرات التي كان يرتديها الأثرياء الذين

شاهدهم . حتى البوابون والخدم التابعون لتلك القلة من الأثرياء، كانوا يرتدون ملابس أفضل مما كان يرتديه هو ووالده . شعر بالذهول والحسد، ومن ثم أحس فجأة بالخجل بسبب الحرمان الذي كان يعيشه بالمقارنة مع ما يراه . لقد شاهد الآن بشكل واضح يثير الدهول والألم، تلك الفجوة التي تفصل بين ما يملكه هو وما يملكه الأشخاص «الموسرون» .

لو كان جون يعيش في عقد الثلاثينات في مزرعة وسط اللينويز وسافر مع والده إلى شيكاغو، فقد تكون تلك الحادثة بداية لقصة من قصص «الحلم الأميركي العظيم Great American Dream»، قصة يكتبها هوراشيو ألجر Horatio Alger، مثلاً . عندها يقرر جون، بعد رؤيته للمدينة الكبيرة، أن يحقق النجاح هناك وأن يصبح واحداً من هؤلاء الأثرياء . ولكن ماذا تكون النتيجة لو أننا أضفنا هنا حقيقة أن جون كان فلاحاً يعيش في ثلاثينيات القرن السابع عشر وليس في ثلاثينيات القرن العشرين، وأنه سافر مع والده إلى باريس وشاهد الكاتدرائيات وأفراد العائلة المالكة - لا رجال أعمال ناجحين في سيارات فارهة؟ .. سنرى هنا تضارباً . فاولاً، ما هو احتمال أن يقوم جون ووالده بالسفر عدة أميال من حيث الأساس؟ ... فالوضع الذي كانت عليه وسائط النقل في الثلاثينات من القرن السابع عشر لم يكن على الأغلب يسمح لجون بالابتعاد عن البيت لأكثر من بضعة أميال . وماذا عن احتمال أن يكون جون قد طمح لأن يصبح في عداد تلك القلة من الأثرياء، الذين شاهدتهم في باريس؟ ... صفراً! .. فلا شك أن الأشخاص الأثرياء الذين شاهدتهم إنما هم من النبلاء، ولم يكن هناك فلاح تخطر في باله فكرة جادة تدور حول تجاوز تلك الفوارق . إذأ، من المؤكد تقريباً، أن جون ما كان ليغادر قريته في رحلة كهذه، ولو حدث ذلك، فإنه لم يكن ليقارن نفسه بالأشخاص الذين شاهدتهم . فقد كان هؤلاء رجالاً وسيدات من النبلاء، ولا يمكن إجراء أية مقارنة في حالة كهذه .

أما في وقتنا الحالي، فنحن نساfer إلى كل مكان. وهناك فرقان إضافيان لهما ذات الأهمية الأساسية بين الحياة كما كانت قبل خمسين عاماً والحياة اليوم. فقبل خمسين عاماً كانت الغالبية العظمى من سكان العالم تعيش في مدن صغيرة وفي قرى، لا في مدن كبيرة. وقبل خمسين عاماً لم يكن هناك تلفزيون. وقد كان لهاتين الحقيقتين، فضلاً عن تنامي الديمقراطية في العالم، تأثير هائل على «المعيار» الذي يقارن الناس أنفسهم وفقاً له. ففي العام 1950، كان بإمكان فتاة تعيش في مدينة صغيرة في تكساس، أو في قرية في تشيلي أو في الهند، أن تعرف شيئاً ما عن الأشخاص الناجحين والأثرياء - لكنها لم تكن تراهم بحيث تتمكن من (أو تجبر على) مقارنة نفسها بهم ومقارنة حياتها بحياتهم بشكل مباشر. أما اليوم فإن هذه الفتاة الشابة تعيش في دالاس أو في سانتياغو أو بومباي، وهي ترى بأعينها سيارات المرسيدس وBMW، والجاكوar ولا تستطيع منع نفسها من مقارنة حياتها بذلك النوع من الحياة. وتعمق هذه المشاعر بدورها بحقيقة أن معظم الناس على هذا الكوكب معرضون حالياً لتأثير التلفزيون الذي يحفل بأشخاص يتمتعون بالمزيد من كل شيء: فهم أكثر وسامة وأجمل، وأكثر لياقة وأجمل ثياباً وأصغر سناً (هذا إذا كنت في الخامسة والثلاثين فما فوق)، وهم يعيشون حياة أكثر إثارة ويقودون سيارات أفضل (وسياراتهم نظيفة دائماً وبراقة)، يقطنون بيوتاً تبدو بيوتنا كالزرائب أمامها. وباختصار، أدت سهولة السفر والحياة في المدن، ووسائط الإعلام (وبخاصة التلفزيون) إلى تشجيع الفرد على إجراء مقارنة بين نفسه (وجميع نواحي حياته) وبين تلك المعالم غير الواقعية. وكانت النتيجة أنه بعد وضع تعريف لما «ينبغي أن يكون»، ازداد تشوه الصورة عن الذات لدى الأشخاص المعرضين لاحتمال مقارنة أنفسهم بالآخرين.

وهناك عامل إضافي يدفع بالأشخاص في بعض الثقافات لرؤية أنفسهم بشكل سلبي، وهو: الإيقاع السريع للحياة، والتسارع المتزايد لهذا الإيقاع. فالإيقاع المتسارع باستمرار تكون نتيجته ساعات عمل أطول بالنسبة للكثيرين

إضافة للمزيد من المتعة. كما ينتج عنه أيضاً ازدياد الشعور بنفاذ الصبر حيال الوقت الذي تستغرقه الأمور لتحقيق الوقت الذي يستغرقه الأشخاص للوصول للنجاح (مهما كان التعريف الشخصي للنجاح). ونعود هنا مرة أخرى لنفس الفكرة، فقبل مائة عام لم يكن أحد يتوقع نجاحاً فورياً. فأنت تستهل حياتك كعامل متدرب وتعمل لعدة سنوات على هذا النحو، ثم تقضي سنوات عديدة أخرى كعامل بارع وفي النهاية تتوصل إلى مكانة «المعلم» وإلى الاحترام والتعويض اللائقين به. كما أنك عندما تكون في مرحلة العامل المتدرب أو العامل البارع فإنك تشعر بالرضى بشأن مكانتك وتطورك. إن إمكانية الإحساس بهذا الشعور ليست سهلة في وقتنا الحالي. فإيقاع الحياة حالياً، ووجود بضعة أفراد ممن حققوا ثروات تقدر بمئات الملايين وهم لا يزالون في العشرينات والثلاثينات من العمر، يضعان أمامنا معلماً جديداً. وقد يفكر بعض الناس على النحو التالي: «لا يجب فقط أن أكسب المزيد، ولكن يجب أن أكسبه خلال وقت أقصر».

قد يكون لتلك القوى الجبارة والمتنوعة تأثير كبير على الناس ككل، كما يمكن أن يكون لها تأثير كبير علينا كأفراد. وبالنظر لقوتها، يمكن لها أن تكون خفية وماكرة، يصعب التعرف عليها - ناهيك بالتصدي لها. لقد كان هدفنا من هذا المقطع هو مساعدتك على أن تصبح أكثر وعياً بتلك العوامل التي تؤثر عليك أكبر تأثير لتكون قادراً على مقاومتها بشكل أفضل، وبعد أن قمنا بذلك، سننتقل الآن للحديث عن تلك التأثيرات التي لا تقل تنوعاً وقوة وخفاءً ومكرراً والنتيجة عن الحياة مع صورة سلبية عن الذات.

### نتائج الصورة السلبية عن الذات

من المهم أن نبحث في نتائج الصورة السلبية عن الذات من منطلق تأثيرها على الفرد وعلى المؤسسات التي يعمل بها الأشخاص أو يرتبطون بها بشكل آخر ارتباطاً وثيقاً.

## النتائج الفردية

يمكن للصورة السلبية عن الذات أن تؤدي لإثارة الصعوبات التي تترافق مع أي نوع من أنواع عقب أخيل التي تناولناها في الجزء الأول. لكنها، وبدون أي شك، تكون هي العامل المسيطر وراء سلوك رهاب المرتفعات («الشعور الدائم بعدم الكفاءة») وسلوك «الذي كان يمكن أن» («عدم وجود عمل يليق بك»). وتلعب هذه الصورة دوراً في تكوين شخصية المتمرّد («متمرد يبحث عن قضية») والقلق/المتشائم («عندما يكون الخوف هو سيد الموقف») أيضاً، وفي بعض الأحيان في شخصية المسالم («تجنب الصدام بأي ثمن»).

إن الصورة السلبية للذات بالإضافة لإسهامها في تكوين أنماط السلوك التي تعيق تطور الحياة المهنية للفرد (التي بحثناها في الجزء الأول)، يمكن أيضاً أن يكون لها تأثيرات أخرى على الفرد. ففي المقام الأول، عندما تكون صورة المرء السلبية عن ذاته إما ناتجة عن الاكتئاب أم عن كونها تتمتع بتأثير كاف على الشخص بحيث تتبدى مشاعره السلبية واضحة، فإن الآخرين قد يتفاعلون مع تلك الإشارات الخارجية للسلبية بطريقة تجعل شعور الشخص وصورته البائسة عن نفسه يستمران للأبد. أي أنك في حال كنت تشعر بالاكتئاب وتبدو عليك علامات الكآبة، فليس من المحتمل أن يقترب الآخرون منك لإجراء حديث عرضي قد يكون فيه تحسين لوضعك النفسي قليلاً. وفي حال كانت صورتك السلبية عن الذات تتركز حول حركة لا إرادية أثناء الكلام أو عدم التناسق الرياضي الكامل في الجسم، فقد يلاحظ الآخرون أنك تتجنب الأنشطة التي قد تُظهر هذه «النقيصة» بشكل واضح ويتعاملون معك بحذر لأنهم يشعرون بحساسيتك الشديدة في هذا المجال. فباتريك، الزبون الذي ذكرناه سابقاً وقلنا أنه كان يتحسس بشأن قصر قامته، كان غالباً ما يقدم نفسه للناس بطريقة تجبرهم على أن يلاحظوا لا قصر قامته فحسب، بل ومشاعره بالنقص تجاه ذلك، وكانوا يتصرفون معه على هذا الأساس.

ويقوم الشخص الذي يحمل صورة سلبية عن نفسه في غالب الأحيان بالإحجام عن القيام بما من شأنه أن يفضح - أو حتى يمكن أن يفضح - تلك النقيصة التي يشعر بها. وتكون النتيجة، التي لا مجال لتفاديها، هي عدم تحقيق النجاح الذي كان بإمكانه تحقيقه لو كان الوضع مختلفاً. وبعبارة أبسط، إذا كنت تصرف بعضاً من طاقتك النفسية للقيام «بنوبات حراسة»، فستراجع فرص نجاحك. كما أنك إذا لم تستغل الفرص المناسبة لأنك تقول لنفسك: «إذا فعلت كذا فقد يطلبون مني القيام بكذا، وهذا يعني أنني سأضطر لتقديم عرض لأفكاري - وأنا في كل مرة أقوم فيها بتقديم عرض كهذا أصاب بالارتباك» - أو لأنك تفكر في أي تسلسل للأحداث تضعه أنت - في هذه الحالة لن تحقق النجاح الكافي. وهنا يبرز للمقدمة تأثير آخر للصورة السلبية عن الذات: ففي كل مرة تحجم فيها عن القيام بشيء ما، في كل مرة تعود فيها للبيت قائلاً: «لو أنني فعلت...» أو «لماذا لم...؟» تميل صورتك عن الذات لأن تصبح أسوأ فأسوأ.

### النتائج في العمل

عندما يعاني موظف، ضمن مجال العمل، من صورة سلبية عن الذات، يصبح (أو تصبح) أقل رغبة في القيام بمخاطرة من شأنها أن تعجل ببيروز مشاعر الخزي لدى انكشاف تلك النقيصة. وقد يعني ذلك عدم المخاطرة بمصارحة المدير أنه (أو أنها) على خطأ، أو عدم تقديم فكرة بشأن أسلوب جديد للعمل، أو عدم قبول عمل جديد ذي مسؤوليات أكبر، أو أي عدد من الحالات التي تبدأ «بعدم». فالأشخاص الذين يتخذون موقف المعرّض للأذى لا يجازفون بالقيام بمخاطرة، ليس بإمكانهم ذلك. ولا يقتصر التأثير المدمر، لعدم القيام بالمبادرة، على الشخص الذي يعاني من مشكلة الصورة السلبية عن الذات. فقد يجري «إسقاط» شعور ذلك الفرد بالإحباط، على المؤسسة ليعاني منه زملاؤه في العمل.

لنفترض مثلاً أن موظفاً يحمل صورة سلبية عن الذات قد برر المشكلة بوجود عوامل خارجية، ووضع اللوم على المؤسسة («لست أنا من يلجم إمكانية الإبداع والقيام بالمخاطرة من جانبي، فالشركة (أو مديري) يعاقبان أي شخص يتقدم بالأفكار الجديدة»). في حال قام هذا الشخص بنشر هذه الفكرة بين الموظفين الآخرين، نرى هنا بذرة الذهنية التهكمية وانخفاض الروح المعنوية. والفكرة القائلة: «إن الإدارة العليا لا يهّمها ما نفكر به» هي فكرة تجد تربة خصبة بين الآخرين ممن يعانون مشاكل في التعامل مع السلطة، ويمكن لشخص يحمل صورة سلبية عن ذاته أن يوجد بذرة هذه الفكرة وأن يتعهداها بالسقاية ويعرضها للضوء اللازم لنموها. وتكون النتيجة مشاكل خطيرة بالنسبة للشركة. فالتهكمية داء من الصعب مقاومته متى استفحل.

وبما أن الصورة السلبية عن الذات تنشأ عن شعور الفرد بأنه شخص كفاء وجيد بالقدر الكافي، فإنه يكون من الصعب التفكير بها ويفضل معظم الناس تجنبها. وهذا أمر خطير. فالتعرف على حقائق وجذور التشوهات الموجودة في مرآتك الداخلية يشكل الخطوة الأولى الحاسمة نحو تغيير تلك التشوهات. وسنقدم لك الآن أساليب عدة للقيام بتلك المهمة.

### النقائص الشخصية

ما نعنيه «بالنقائص» هو تلك العناصر الخاصة بهويتك والتي تسهم بتشكيل صورتك السلبية عن الذات. وما يجعل لتلك النقائص صلة بموضوعنا هي حقيقة أنك تعتبرها نقائص، لا درجة الدقة التي يتمتع بها هذا الإدراك من جانبك ولا كون الآخرين يعتبرونها نقائص. ولدى قيامك بالتمارين ربما يساعدك تخيل أنك شخصان في واقع الأمر: أنت و «المدرّب» الخاص بك. وهناك فائدتان لهذه الطريقة: فقد يساعدك ذلك على أن تكون موضوعياً، ويسمح لك بترك «مسافة نفسية» بين نفسك (المدرّب الذي يقوم بالتحليل) وبين

النواحي التي تشعر حيالها بعدم الكفاءة الشخصية (الزبون). قم بإجراء هذه التمارين عندما يتوفر لك الوقت والخصوصية. ولا مانع من قيامك بتدوين ملاحظات موجزة أثناء قيامك بإجراء التمرين.

إننا نشجع الأشخاص الذين يستعدون لإجراء مقابلات توظيف أن يراقبوا أنفسهم وهم يتأملون موجز سيرتهم الدراسية والمهنية ليلاحظوا تلك الأمور التي تقف وراء خلق الاستجابة: «أمل ألا يسألوني عن...» أو «أمل ألا يثيروا موضوع...» في هذا التمرين سنطلب منك القيام بالشيء ذاته. فمن خلال دورك كمدرّب، اسأل نفسك: «ما هي تلك الأجزاء من نفسك التي تود إخفاءها?... هل هناك نمط ما لنوع الأمور التي لا ترغب بأن يراها الآخرون?... تشجع وعد بتفكيرك للعام الفائت (ثم للسنوات الخمس الفائتة ثم إلى الفترة السابقة لذلك)، وتذكر تلك المناسبات التي شعرت فيها بأكبر قدر من الحرج أو الخزي. ما الذي أثار تلك المشاعر?... من كان حاضراً في ذلك الوقت?... ما هي الأمور التي تتقد فيها نفسك أكثر من غيرها?... هل هي أمور داخلية أم خارجية، حدثت في الماضي أم أنها تحدث حالياً?... اسأل نفسك» ما هي الأمور التي تتجنب القيام بها بدافع من خوفك من أن تبدو أحمقاً?... ما هي الفرص التي أضعتها خلال العام الفائت/الأعوام الخمسة الفائتة/السنوات السابقة بسبب خوفك من الفشل أو من أن تبدو غير كفء أو سخيماً أو من الشعور بالحرج?...

وماذا بشأن الأمور التي لم تستطع تجنبها وقمت بتأجيلها?... لقد اكتشفنا من خلال خبرتنا أن الناس يقومون بالمماثلة لسبب وحيد: فهم يتوقعون أن يقوم الآخرون بمحاكمتهم ليكتشفوا بأنهم ليسوا بالمستوى المطلوب. إن المماثلة هي أسلوبٌ لتأجيل تلك «المحكمة» وذلك الحكم الذي لا مفر منه (رغم أن المماثلة بحد ذاتها، تقودنا بالطبع إلى عنصر آخر من عناصر الصورة السلبية عن الذات: «أنا ممائل، ليس بإمكانني حتى أن أقوم بالعمل المطلوب

«مني». اسأل نفسك: «خلال العام الفائت/ الأعوام الخمسة الفائتة/ السنوات السابقة ما هو العمل الذي أجَلتَ القيام به حتى أصبح تهديد حلول الموعد النهائي أكبر من تهديد إصدار الحكم؟... هل هناك أمور تتجنبها دائماً؟... أمور التي تؤجلها دائماً؟...»

لا تقم بكل تلك التمارين دفعة واحدة، فنحن لا نتحمل الكثير من مشاعر الخزي ولا ذكرى هذه المشاعر، فبعد التعرض لها لفترة قصيرة نسبياً نلجأ «لحجبها» بهدف الدفاع عن النفس. ركّز على الذكرى الأولى حتى تتذكر ظروفها بشكل حي قدر المستطاع. ابق مع تلك الصورة، وقاوم النزعة الدفاعية للعقل بالشروء بعيداً إلى أفكار أخرى. ولدى قيامك بالتمرين، اترك لنفسك الفرصة حتى تعي الشعور الفعلي الذي يجري استدعاؤه. ابق مع ذلك الشعور، «تمسك» به داخل مجال انتباهك، حتى ولو كان ذلك لمدة لا تتجاوز خمس عشرة أو عشرين ثانية. هذا الشعور هو الخزي بعينه، إنه هو ما يدفعك للاختباء أو لتجنب الأمور أو للمماثلة أو للشعور بالاكْتئاب دون معرفة السبب. وعندما تبقى مع هذا الشعور بشكل واع، فإنك تكون في الواقع تحدق في عدو داخلي لإخافته وحمله على الإذعان. لا ضرورة هنا لأية أعمال بطولية، ولا لمحاولات عقلنة ولا لأي تحليل أو لأفكار متعمقة. فمجرد ذلك التصرف البسيط وهو الشعور بالخزي يولد تفهماً وهو علاج بحد ذاته ولذاته. وتذكر، يجب أن تقوم بالتمرين لفترة قصيرة في كل مرة. دون ملاحظات في كل مرة تقوم فيها بالتمرين ثم اركن الملاحظات، والتمرين، جانباً.

كرر التمرين بالقدر الذي تحتاج بغية وضع قائمة بتلك النواحي من حياتك أو من تاريخك التي تحاول إخفاءها (أو الاختباء منها)، وبتلك المهام والتحديات التي تجنبت مواجهتها، والمواقف التي قمت فيها بالمماثلة. وتأكد من أنك تقضي تلك الثواني الصعبة وأنت تكابد شعور الخزي ذاته. وعندما تكتمل قائمتك بشكل معقول، تمهل وابدح عن الأفكار الرئيسية المتكررة. قد

تتضمن تلك النواحي مواضيع من نوع شعورك تجاه مظهرك الخارجي أو إمكانياتك الرياضية أو أسلوبك في الحياة الاجتماعية أو ثقافتك أو خلفيتك العائلية . لاحظ أيضاً الظروف الفعلية التي يغلب أن تثير فيك مشاعر الخزي أكثر من غيرها بشأن تلك النقائص التي تشعر بها أنت . إن الهدف من هذا التمرين هو التعلم عبر مشاعرك وعبر قدرتك الذهنية على التحليل .

فكر الآن بالدور الكبير الذي تلعبه مسألة الصورة السلبية عن الذات في حياتك . ما مدى ضعفك تجاه النزوع نحو الصورة السلبية عن الذات بشكل عام؟ . . . وفي حال غياب رد الفعل المقابل ما هو رد الفعل الذي تخلقه أنت؟ . . . وإذا كنت لا تعرف شعور شخص ما تجاهك أو الكيفية التي يقدر بها الآخرون كفاءتك، فكيف تتخيل أنت مشاعرهم؟ . . . كيف تتخيل أن يكون تفكيرهم؟ . . . هل تشعر بالارتياح غالباً وبمفاجأة سارة عندما تكتشف أن الناس يشعرون تجاهك بذلك الشكل الإيجابي؟ . . . كلما غلب على خيالك التفكير بالسلبيات، وكلما كان عدد المفاجآت السارة أكبر، زاد مغزى قضية الشبهات السلبية في صورتك عن الذات .

ماذا تستطيع إذاً أن تفعل بشأن أية تشوهات في صورتك عن الذات تتمتع بتأثير رئيسي على حياتك وعلى نجاحك؟ . . . إن التمارين التي قدمناها للتو تعتبر، بحد ذاتها، الخطوة الأولى في عملية العلاج . فلدى عودتك المدروسة الواعية إلى مشاعر الخزي وأنت بكامل انتباهك، تكون قد بدأت تلك العملية الدقيقة في بناء «تحمل الخزي» . فبدلاً من كبت تلك المشاعر و«حجبها» (مهما كان أسلوبك في الحجب: بالأخذ بمبادرات أو بأن تتجنب المخاطر الاجتماعية أو بالمماطلة أو بشعورك بالاكتمال وإلى ما هنالك)، فإنك تبقى واعياً وتجرب الخزي كشعور لا كهوية . هنا، أنت تقوم بوضع مسافة بين شعورك وبين إحساسك الأساسي بذاتك، كما تصبح أكثر قدرة على تحمل شعور الخزي، وأكثر إمكانية على الإحساس بذلك الشعور في المرة القادمة

التي تواجهه فيها فعلياً في حياتك اليومية دون «تمثّل داخلي» مدّمّر (أي دون تحويله إلى «هوية»). شعورك هذا بالتحمّل هو المصدر الرئيسي الذي تستمد منه إمكانية التصرف وإمكانية التحوّل إلى شخص فعال ضمن ظروف كان يمكن في السابق أن تؤدي بك للرضوخ تحت وطأة الانفعالات (سواء كنت تعي ذلك أم لا). وبذلك تكون ممارسة هذه التمارين بشكل منتظم أسلوباً علاجياً مهماً. ففي كل مرة تعود فيها لممارستها تكتسب مواقع جديدة من العدو، وتتنصر على الأصوات الداخلية المعبّرة عن الخزي والشك النفسي.

إن إشراك أشخاص آخرين في هذه العملية هو أمر مهم في الغالب. فنحن لا نستطيع أحياناً، وبكل بساطة، ترك المسافة التي نحتاجها بيننا وبين ذكريات الخزي. لا يستطيع أحد طبعاً أن يؤدي عنا مهمة بناء تحمّل شعور الخزي، ولكن شخصاً موثقاً ذا بصيرة نافذة يمكن له أن يساعدنا على رؤية الأمور بشكل أكثر موضوعية. فعندما نقوم كأشخاص راشدين بتذكر حدث مُثقل بالانفعالات وقع لنا عندما كنا في الرابعة عشرة من العمر، نرى ذلك الحدث من وجهة نظر شخص في الرابعة عشرة. لكن الحديث عن ذلك الموقف مع شخص وثيق الصلة بك، يمكن أن يوفر لك الموضوعية اللازمة لتحريرك من ذلك الشعور بالخزي المرتبط بتلك الذكرى. من الممكن أن تغفر لنفسك الأمور التي ارتكبتها (التي تحمل في طياتها ذنباً)، أما الأمور التي هي جزء منك (والتي تشعر إزاءها بالخزي) فيمكن غفرانها وتقبلها على أفضل وجه عندما تشعر أن الآخرين لا يدينونك أو يتجنبونك بسببها - وقد تكون هذه هي الطريقة الوحيدة لذلك. ومن البديهي أنك تريد كشف النقيصة التي تغذي صورتك السلبية عن الذات في أول الأمر أمام شخص وثيق الصلة بك ومعروف بمواقفه غير الانتقادية في تعامله مع الناس. وفيما بعد، وبعد أن تصبح أكثر قوة، يمكنك أن تنتقل إلى «جمهور نظّارة» أكثر صعوبة. في حال تعرّفك على ثلاثة أشياء تسهم في صورتك السلبية عن الذات، يجب أن تتناول أولاً الأقل فعالية

من بين الثلاثة. وبعد أن تُخرج هذه الناحية من ذاتك خارج الصندوق النفسي الذي كنت تخفيها فيه، بعد أن تعرضها على الآخرين وتقبلها في نهاية الأمر، ستصبح في وضع أقوى لتقوم بالشيء ذاته تجاه الناحية التالية الأكثر فعالية، وهكذا.

إن عملية بناء تحمّل شعور الخزي هي العملية الأساسية في علاج الصورة السلبية عن الذات. إنها عملية تستغرق وقتاً ويجب القيام بها بشكل مستمر وثابت. وقد يكون من الصعب الوصول إلى بعض النواحي من صورتك الذاتية التي تحتاج للتغيير، أو إنها وبكل بساطة، قد تكون مؤلمة بحيث لا تستطيع التعامل معها لوحدها. إذا كانت تلك هي الحالة، فكر بالحصول على مساعدة من استشاري محترف للعمل معه بشأن تلك القضايا. وحتى لو أمكن وضع كتاب يتضمن أسلوباً شاملاً للتعامل مع تلك العناصر الملحة من الصورة السلبية عن الذات، فإن هذا الأسلوب سيتجاوز مجال ذلك الكتاب. ولحسن الحظ تتوفر معونة استشاريين مهرة بشكل سريع عموماً، وأنت قد تعرف عدداً من الأشخاص ممن جربوا الاستشارة والعلاج ويتحدثون عن ذلك بكل ارتياح. إذا شعرت أنت أيضاً بالارتياح حيال ذلك، أخبر أولئك الأصدقاء بأنك تفكر بإجراء استشارة، واطلب منهم أن يخبروك بشيء حول الاستشاري الذي عملوا معه، عن أسلوبه، كفاءته، عمره، أتعابه و«شعورهم» العام إزاءه، كيف تعرفوا عليه بداية؟... هل كان المعالج نشطاً أثناء الجلسة؟... هل كان يقدم النصائح أم أنه كان مصغياً معظم الوقت يفكر بمشاعرك؟... كما يمكنك أن تطلب المشورة بهذا الشأن من طبيبك أو مرشدك الديني أو أي مستشار روحي. أو يمكنك الاتصال بمركز استشاري لكلية أو جامعة قريبة وطلب قائمة بأسماء العاملين لديهم ممن يمارسون عملاً خاصاً بهم. إذا كانت المدينة التي تقطنها تضم مركزاً عاماً للصحة النفسية، فبإمكانك استشارة شخص ما هناك لقاء مبلغ زهيد نسبياً.

وفي حال وجدت اسم شخص يُحتمل أن يكون مناسباً، اتصل بهذا الشخص واطلب منه أن يخبرك شيئاً ما عن أسلوبه العام في التعامل خلال عملية الاستشارة. أخبره أنت بشيء ما حول السبب الذي يدفعك للاتصال به، واسأل إن كانت لديه الخبرة في قضايا كهذه. حاول أن تعرف كم مضى عليه في ممارسة مهنته، استفسر عن أتعابه. وأثناء قيامك بذلك، حاول أن تفحص مشاعرك تجاه هذا الشخص. هل تشعر أنك تميل إليه؟ . . . هل يبدو هذا الاستشاري من نوع الأشخاص الذين يمكن لك التحدث إليهم بسهولة؟ . . .

إن ذلك يتطلب عملاً كثيراً، وهناك اقتراح آخر، وهو ألا تُعدَّ قائمة بأسماء ثلاثة أو أربعة استشاريين ثم تتصل بهم واحداً بعد الآخر. فمن خلال تجربتنا، نرى بأنه عندما يقوم الناس بالاتصال بعدة استشاريين محاولين الاختيار بينهم، فإنهم قد يقومون بحذف اسم أحدهم، وفي حال كانوا قد اختاروا الأسماء في القائمة بشكل جيد، فإنهم عادة وبعد إجراء أربعة اتصالات، يظلون أمام أربعة أشخاص يجب الاختيار بينهم، ويبدو هؤلاء الأربعة رائعين تماماً لأنهم كذلك فعلاً. فالاختيار هنا لن يكون أسهل إذاً، بل إنه أصعب. وعندها يتحول الأمر ليصبح تفكيراً قلقاً في كيفية جعل القرار مناسباً لصاحبه بشكل خاص. وعندما تُطلب منا تزكية ما، نستمع أولاً للشخص، ثم نقدم اقتراحاً واحداً. والفكرة هنا أنه في حال عدم ملاءمة ذلك الاقتراح للشخص لسبب من الأسباب، فإنه لا بد وأن يعاود الاتصال بنا ومن ثم نقوم نحن بالاستفادة من المعلومات التي يقدمها (لماذا لم تجر الأمور على ما يرام مع ذلك الاستشاري) لإعطائه تزكية أفضل باستشاري آخر. ننصحك إذاً بأن تطلب من طبيبك (أو من أي مصدر آخر مطلع بهذا الشأن) أن يقترح عليك اسماً واحداً، جرب هذا الشخص لجلسة أو جلستين، ثم قرر إن كنت ستستمر معه أم أنك ستعود لطلب اقتراح (واحد فقط) آخر.

إن إجراء تغيير على الصورة عن الذات لا يمكن مطلقاً تحقيقه بواسطة

برنامج تنمية مهارة عضلية. فلا يمكن القضاء على مشاعر الخزي المحيطة بنقيصة ما - سواء أكانت حقيقية أم من بنات الخيال - عن طريق بناء جدار قوي حولها، وإنما بالقضاء على النقيصة ذاتها. وتبقى عملية معالجة وشفاء الصورة السلبية عن الذات، في نهاية الأمر، عملية قبول: قبول نقائصنا الخاصة، وقبول تاريخنا الشخصي المميز، بل وشعورنا بالفخر إزاءه، قبول أحكامنا الخاطئة والأخطاء الأخرى التي سببت الألم لنا وللآخرين. وتعتبر هذه الإمكانية للنظر بأمانة وللشعور بصدق، ومن ثم لتقبُّل أنفسنا والتصالح معها، تعتبر تحدياً أساسياً للنضوج في سن الرشد. وليس الهدف هنا هو تحويلك إلى شخص واثق بنفسه لا يقهر، بل إن الهدف هو أن تصبح قادراً على التصرف بفعالية وعلى التوصل للشعور بالاكتماء، رغم حالات خيبة الأمل وحالات الفشل التي لا مجال لتجنبها لا في الآخرين ولا في أنفسنا.



## خاتمة

### كيف تعتني بمهنتك

لا وجود، بعد الآن، لما يدعى بالمهنة الكاملة إلا بقدر وجود ما يدعى «بالصحة الكاملة»، فكونك تتمتع بصحة جيدة، أو حتى ممتازة، لا يعني أنك لن تصاب بالزكام، وبأنك تستطيع الاشتراك في سباق الماراثون كل يوم، وبأنك لا تصاب بالخدوش والكدمات، بل يعني فقط أنك تتمتع الآن بالصحة وأنت لا تصاب كثيراً بالمرض، وقد يعود السبب في ذلك لمجموعة من الأمور الداخلة في تكوينك (من الناحية الوراثية)، بالإضافة إلى شيء من الحظ، وإلى تاريخك الصحي السابق ولما تقوم به أنت للعناية بنفسك. ويصدق هذا أيضاً على الحياة المهنية الصحيحة. فأنت لا تستطيع تغيير نفسك ولا تغيير الحظ ولا تغيير الماضي، ولكنك تستطيع إدراك أنماط السلوك التي تهدد صحة حياتك المهنية وفهمها ومن ثم القيام بما من شأنه تغيير هذه الأنماط، وقد كان موضوع هذا الكتاب هو هذه العملية التي تشمل الإدراك والنظرة المعمقة والتغيير.

إن الأشخاص الذين تتمتع حياتهم المهنية «بصحة ممتازة» نادراً ما يكونون مجرد أشخاص محظوظين أو ذوي مواهب كافية ليحالفهم النجاح دون بذل جهد يذكر. وهم في العادة يبذلون جهداً فائقاً للعناية بحياتهم المهنية. سنبحث الآن حالة شخصين نعرفهما جيداً، كلاهما يعمل مديراً رئيسياً في مجال

الخدمات المالية. وكلاهما يتمتع بالنجاح، ليس فقط من منطلق الثروة والمكانة بل من منطلق إمكانياتهما الإدارية وقيادتهما ورؤاهما ونزاهتهما الشخصية. يتمتع كلاهما بصورة عن الذات تتسم بالدقة والإيجابية، يستخدمان قوتهما بكفاءة، ويستطيعان رؤية الأمور من منظور الآخرين، كما أنهما استطاعا التوصل إلى تفاهم مع السلطة الأعلى منهما. ورغم كل ذلك، لا زال كلاهما في صراع مستمر مع أنماط السلوك التي تبقى، رغم كل شيء، متجذرة في التركيب الأساسي لشخصيتهما. وعندما يتعلق الموضوع بإجراء تغيير على السلوك، نستطيع أن نستخلص مما ذكرناه أموراً تثير السرور وأخرى تثير الأسى.

ما يشير الأسى هو أنه قد لا يكون هناك أبداً ما يدعى «بداء» شامل وكامل لأي من أنماط السلوك التي قمنا بوصفها. وكما يصف الكحوليون التائبون أنفسهم «بالكحوليين الذين يتماثلون للشفاء» (تائبون ولكنهم ما يزالون كحوليين)، عليك أنت أن تستمر في الصراع ضد تلك النواحي من شخصيتك التي تبعدك عن تحقيق إمكانياتك الكاملة.

أما الأمر الذي يدعو للسرور فهو أنه في حال جرى هذا الصراع بذكاء وبجهد لا يعرف الكلل، فهو كاف بحد ذاته. «فالشفاء» الشامل والكامل ليس بالأمر الضروري. وفي حال كنت متيقظاً للإشارات والأعراض التي يسببها النمط الذي يثير لك المتاعب، وفي حال كنت ترغب في التعرف على تلك الإشارات والأعراض كما هي على حقيقتها (لا في اللجوء لإحدى تلك الدفاعات النفسية المتوفرة لديك من أجل إنكارها وتحويلها كي تصبح مشكلة شخص آخر)، وترغب في العمل بجد لتحمي نفسك من العودة إلى السلوكيات القديمة المألوفة - فإن صراعك مع تلك السلوكيات المؤدية لهزيمة الذات، يصبح مع الوقت أقل صعوبة كما تتكلم جهودك بمزيد من النجاح. إن الناس يعرفون النجاح بطرق مختلفة ذات طابع شخصي إلى حد كبير، أما نحن فنعتقد

خاتمة: كيف تعتنى بمهنتك

أن النجاح لا يقاس فقط من منطلق المستوى المطلق للمردود المالي أو علامات الإنجاز الأخرى التي يحققها المرء. لقد قمنا في هذا الكتاب بمحاولة البرهنة على مقياس آخر للنجاح: وهو الفرق بين ما يمتلكه أي فرد منا (وذلك فيما يتعلق بالمواهب والمعوقات، وبشائر النجاح ونواحي القصور) وبين ما صنعه هو من كل ذلك عن طريق الإدراك العميق والجهد.



## وصفات جاهزة

### قائمة لمساعدتك على التغيير

- الأعراض العامة لأنواع عقب أخيل المهنية (تلك المشاعر والأحاسيس الداخلية لديك، والتي قد لا يستطيع الناس إدراكها عنك).
- ▲ الشعور بأنك لم تحافظ على مسار مهنتك أو توجهها.
- ▲ الشعور بأنك تبدأ ثم تتوقف، تلتزم ثم تنقطع في وظيفتك وفي مهنتك ككل.
- ▲ الشعور بعدم الانتماء للمنصب الذي تشغله.
- ▲ الشعور بأن أداءك لا يتماشى مع إمكانياتك.

#### الإشارات

- ▲ إشارات تمكن ملاحظتها، ويعاني منها شخص يعمل تحت إمرتك نتيجة واحد أو أكثر من أنواع عقب أخيل:
- ▲ تصرفات غريبة، وبخاصة في حال وجود نمط يمكن تمييزه بشأن ماذا وأين ومتى و/أو مع من.
- ▲ لا يبدو الشخص وكأنه يعمل بكامل إمكانياته أو إمكانياتها.

## ذروة النجاح

- ▲ تكتشف بأنك تضيع الكثير من الوقت في التفكير والقلق و/ أو «التنظيف» بعد أن يقوم بالعمل.
- ▲ يتذمر الآخرون منه (أو منها)، أو يعبرون عن قلقهم (ويا له من قلق).
- ▲ يستطيع تدبير شؤونه جيداً في إجراءات ذات اتجاهات متداخلة، لكنه يفشل فشلاً ذريعاً في القيام بإجراء ذي اتجاه واحد محدد.
- ▲ نظراً لكونك مدير هذا الشخص تشعر بأنك ملزم نحوه بالقيام بدور الأب بشكل يفوق المعتاد.

## أفكار مفيدة

- ▲ أفكار عامة مفيدة لشفاء النوع (أو الأنواع) الذي تعاني منه من عقب أخيل:  
قرر: هل تريد حقاً القيام بالتغيير؟ . . . (كن صادقاً)
- ▲ في حال كان جوابك بالإيجاب: قم بذلك الآن.
- ▲ قم بإجراء مراقبة دقيقة لنفسك - لأعمالك، وأفكارك ومشاعرك. كن واقعياً ومحددًا قدر الإمكان.
- ▲ التمس معونة «صديق» في مراقبة سلوكك في العمل وفي تزويدك برد الفعل المقابل (وذلك للتأكد من أنك تتغير دون المبالغة في ذلك، وليخبرك أيضاً كيف يتبدى سلوكك - المشكلة - أحياناً بشكل فوراً مفاجئة).
- ▲ تذكر: لا تعاقب حامل الرسالة - مهما كان العقاب طفيفاً - لأنه قد لا يخبرك بعد ذلك بالحقيقة.
- ▲ قم بدور عالم الأجناس البشرية في شركتك وادرس عاداتها.
- ▲ قبل الالتحاق بالعمل «اقرأ» الجو السائد في المؤسسة وضمن مجموعة العمل المحددة.

- ▲ اعتبر الأشخاص المرموقين نماذج تقتدي بها - سواء كانوا داخل مؤسستك أم خارجها.
- ▲ حدد: ما هو الشيء «الجيد بالقدر الكافي». اجعل التعريف واضحاً ما أمكن والتزم به.
- ▲ لدى اتخاذك القرار تذكر قاعدة 80 - 20: في الغالب تكون العشرون بالمائة الأولى من جهودك هي السبب في الحصول على ثمانين بالمائة من الفائدة، أما العشرون بالمائة المتبقية من الفوائد فتتطلب ثمانين بالمائة من الجهد المرهق.
- ▲ تذكر أن قبول القوانين لا يعني الانحناء أمامها - ففي حال كنت مثلاً في طريق عام ذي مخارج محكمة الرقابة فأنت تتقبل بسرعة حقيقة أنك لا تستطيع مغادرته إلا من مخارج محددة.
- ▲ وتذكر أيضاً أن التمرد الناتج عن رد فعل عصبي هو سلوك انعكاسي يمكن التنبؤ به تماماً كما يمكن التنبؤ بالقبول الناتج عن رد فعل عصبي.
- ▲ إن استخدام القوة لا يعني استغلالها. وبتعبير آخر، القوة ليست كلمة بذية.
- ▲ تدرب على قراءة الأشخاص من خلال علاقتك بهم : تعلم أن تقرأ الآخرين . . . إن التقمص العاطفي يعتبر مهارة وليس ضعفاً.
- ▲ أو كما عبر ميكيا فيللي عن ذلك: «إن الجميع يرونك كما تبدو، ولكن القلة فقط تعرف حقيقتك». كن أحد هؤلاء القلة الذين يعرفون حقيقة الآخرين ومن هم فعلاً.
- ▲ قم بإعداد «كتاب» يضم الأشخاص المهمين في حياتك المهنية: ماذا يدفعهم للعمل وماذا يثير اهتمامهم، ما هي أهدافهم على المدى القصير

## ذروة النجاح

وعلى المدى الطويل، وما هو القدر الذي يحتاجونه من الانتماء ومن الإنجاز، ومن القوة.

- ▲ احترس من إغراءات المال والشهرة والشعور الفوري بالرضى.
- ▲ أنظر خلفك في الطابور وانظر أمامك. عندما يكون ما يزال أمامك شوطاً طويلاً لتقطعه، فقد يساعدك ذلك على معرفة المسافة التي قطعتها حتى تلك اللحظة.
- ▲ خصص وقتاً تقوم فيه باستبطان مشاعرك ودوافعك الداخلية بشأن أسباب نمط (أو أنماط) عقب أخيل الذي تشكو منه - واستفد من نتيجة ذلك الاستبطان.
- ▲ اعترف بمخاوفك - دون أن تتركها تتحكم بك.
- ▲ اكتشف أعراضك الداخلية (مثلاً إطباق الفكين بشدة أو توتر المؤخرة، صرير الأسنان، فقدان التركيز، أفكار محددة) التي ترافق النمط (أو الأنماط) الذي تشكو منه من عقب أخيل.
- ▲ لدى وضع خطة العمل الخاصة بالتغيير، ضع هدفاً أو هدفين كحد أقصى من الأهداف البعيدة المنال: خطط بشكل خطوات قصيرة تأخذك باتجاه أي من الهدفين. انتقل من المرحلة الأسهل إلى المرحلة الأصعب.
- ▲ إن النجاح البسيط يحملك بعيداً - لهذا وجه اهتمامك للانتصارات والمكاسب المبكرة.
- ▲ اكتب نصاً، تمرن بمفردك، ثم تمرن مع غيرك على لعب الأدوار - وكرر حتى تشعر بأنك قد «تمكنت» من الأمر.
- ▲ لاتنس أبداً الفرق بين كون المرء على حق وبين كونه فعالاً.
- ▲ قرر فيما إذا كنت ترغب في أن تصبح مساهماً فردياً أم مديراً. فكلًا

الأميرين عمل جيد لدى القيام به، لكنهما شديدا الاختلاف بعضهما عن بعض.

▲ تدرب على «إعادة الأمور إلى طبيعتها» في العلاقات لدى حدوث مواجهة أو نقاش.

▲ ضع ملاحظات تقوم بتذكيرك (مثلاً على شاشة التوقف أو على مرآتك في المنزل) - وقم بتغييرها بين الحين والآخر حتى لا تعتاد على تجاهلها.

▲ أسرع بالاعتذار عندما تكون على خطأ أو عندما تُفسد أمراً ما - وكن صادقاً فيما تقول.

▲ أحياناً قد يخوض بعض الأشخاص معاركهم بأساليب قذرة - يجب أن تعرف متى وكيف تواجههم بالرد.

أفكار عامة تفيد في المساعدة على شفاء عقب أخيل لدى الأشخاص الذين تديرهم:

▲ قرر فيما إذا كنت مهتماً بمساعدته، هل هو (أو هي) جدير بالوقت والطاقة المبذولة في تلك العملية.

▲ في حال كان الرد بالإيجاب، تأكد من أنك لست شديد الاهتمام بشكل زائد. وفي حال كان الشخص يعاني من مشاكل جدية، يجب أن تكون مستعداً لصرفه عن العمل عند الضرورة.

▲ ثم قرر بعد ذلك، إن كنت أنت الشخص المناسب لمساعدته. هل لديك الكفاءة والثقة، وهل تريحك فكرة كونك مدرباً للشخص؟... أم أن ذلك قد يؤدي بكما إلى علاقة يسودها الحرج؟... هل تدور بينك وبين الشخص المعني صدامات شخصية في غالب الأحيان؟...

▲ قم بإجراء مراقبة دقيقة (ودون ملاحظات) قبل أن تتكلم مع الشخص.

إن ذلك سيجعل من الصعب عليه (أو عليها) إنكار ما تقوله، كما أن هذه الملاحظات ستكون بمثابة معطيات حية و«مباشرة» تدخل ضمن نقاشكما.

▲ خطط للاجتماع بعناية : خصص وقتاً كافياً، وكن واضحاً بشأن كيفية استهلال الحديث وما الذي تريد تحقيقه. خطط لاجتماع متابعة بعد انقضاء وقت قصير على الاجتماع الأول.

▲ لدى مناقشة الموضوع، قدم له أمثلة محسوسة وأساليب بديلة لمعالجة مختلف الحالات.

▲ إن النجاح البسيط يحملك بعيداً - لدى تقديمك الاقتراحات، وجه اهتمامك للانتصارات والمكاسب المبكرة.

▲ تجنب لعبة شد الحبل وذلك عن طريق القيام بمباراة جودو نفسية. في حال اتخذ الشخص موقفاً مناوئاً لك، بادر بالقفز إلى ذلك الجانب واتفق معه «تماماً». إن لعبة شد الحبل تتطلب أن يقوم الأشخاص بالإمساك بالحبل من كلا الطرفين - لا تتمسك بالطرف الذي بين يديك.

▲ إن إحدى أساليب تجنب تلك الصراعات هي استهلال حديثك بما يجعله يلتزم بالرد - «لدي ما أود أن أقوله لك يا جاك، أنا أعرف أنك ستخالفني الرأي وأنت لن ترغب حتى بسماع ما أريد قوله» (أنت تضمن بذلك أنه يضطر لسماع ما تقوله ليثبت لك أنك على خطأ).

▲ في حال وجدت ذلك مناسباً، قدم له عرضاً ليختار: هل يرغب في أن يكون ضمن مسار الإدارة أم أنه يفضل أن يساهم بشكل فردي؟ ...

▲ اعرض مساعدتك على هؤلاء الأشخاص في كتابة حوار ومناقشات يجري فيها لعب مختلف الأدوار التي قد يحتاجون إليها ويحتمل أن تكون صعبة بالنسبة لهم.

- ▲ حدّد توقعاتك وتوقعات الشخص الذي تعمل معه . ثم دعه يعرف أنك لا تتوقع الكمال .
- ▲ تأكد من إعادة العلاقة «إلى وضعها الطبيعي» بعد إجراء المناقشة .
- ▲ قابله بانتظام من حين لآخر لمتابعة الأمر . وتذكر، أنت تحاول أن تساعد في تغيير مسار سفينة عابرة للمحيطات - وهذا لا يحدث بمجرد تدوير عجلة القيادة دورة سريعة .
- ▲ عندما تكون لديك ملاحظات لاحقة تود مشاركة الشخص بها، قم بذلك بأسرع وقت ممكن، بحيث تكون تلك التجربة «حية» قدر الإمكان .
- ▲ تذكر أنك طالما كنت أنت المدير، فإن دورك على الدوام هو دور الأب - سواء كنت تعي ذلك (أو تريده) أم لا .



## ملحق

# استخدام نظرية يونغ المتعلقة بالشخصية لتحليل أسلوب العمل

قام عالم النفس السويسري كارل يونغ Carl Jung بتطوير مخطط دليلي للوعي البشري، وهو مخطط شائع الاستعمال حالياً، يمكن أن يفيدنا عند التفكير بالأنواع المختلفة من المعلومات التي يتوجب علينا جمعها عن أنفسنا في حال قيامنا باتخاذ القرارات المتعلقة بالمهنة على أساس الرغبات القوية الدفينة في أعماقنا. ولا يعدو نموذج يونغ أن يكون مخططاً أو أداة لإرشاد عملية التفكير هذه. هذا النموذج لا يعتبر نهائياً، بل إنه مبسّط نوعاً ما، كما أنه شديد التجريد، لذا يجب أن نكون حذرين وألا نتناول تصنيفاته وشروحاته بشكل محدد (كما حدث لدى تطبيقها في مجالات عدة). من حيث الأساس، يقدم يونغ فرضية تقول أن هناك بُعدين رئيسيين للوعي البشري وهما بُعد ملكة التمييز وبُعد الإدراك. يتعلق بُعد ملكة التمييز بالوظيفة الفعلية لاتخاذ القرارات. ويقول يونغ أن هناك طريقتين نقوم بواسطتهما باتخاذ القرارات: فنحن إما أن نستخدم في الغالب وظيفة تفكير/تحليلية للاختيار بين البدائل، أو أننا نستخدم وظيفة شعور/تقويم من أجل اتخاذ القرار.

وليست لهذا البعد أية علاقة بالذكاء. فصنّاع القرار من النوع المفكر ليسوا «بالمفكرين الأكثر ذكاء». ولدى مواجهة القرار فإنهم يتراجعون قليلاً ليتخذوا موقفاً «موضوعياً»، أي أنهم يُبعدون ردود فعل المشاعر الشخصية تجاه القرار قدر الإمكان. إنهم يقومون بدراسة المزايا والمساوئ بعناية. أما صنّاع القرار على أساس المشاعر فهم يميلون بشكل واع لإدخال عامل البعد الشخصي في عملية اتخاذ القرار. وهم يضعون النواحي المتعلقة بالقيمة لوضع ما في مقدمة الخيار الذي يتخذونه. كما أنهم يعون ما تلعبه الناحية العاطفية، والناحية المتعلقة بالقيمة في العالم الإنساني، من دور في جعل عملية انتقاء خيار دون الآخر عملية ناجحة وملائمة من حيث الجوهر. ولا يحمل أيّاً من هذين الأسلوبين أفضلية على الآخر ولا قيمة أكبر بحد ذاته، ولكن يونغ يؤكد على أمرين بشأن استخدام أي منهما.

الأمر الأول، يقول يونغ، أن إحدى هاتين الوظيفتين تكون هي السائدة لدينا بشكل أساسي اعتباراً من لحظة مولدنا. وحسب رأي يونغ، فإننا نأتي إلى هذا العالم ولدينا نزعة فطرية لاتخاذ القرارات بطريقة معينة. ونحن نقوم باتخاذ قرارات أفضل غالباً، على المستوى اليومي العملي على الأقل، في حال استخدمنا وظيفة ملكة التمييز المسيطرة علينا. والنقطة الرئيسية الثانية، هي أننا لكي نعرف أنفسنا معرفة كاملة ولكي نتصرف على هذا الأساس، نحن بحاجة لأن نتمكن من الوصول إلى كلا ناحيتي التمييز داخل الوعي. إننا جميعاً بحاجة للوظيفتين معاً وذلك لمعرفة ما نريد، ولكن كما هو الحال في مسألة «استعمال إحدى اليدين»، فإنه عادة ما يكون لدينا ميل قوي لاستخدام إحدهما دون الأخرى. ويساعدنا هذا الميل في معظم النواحي السطحية من حياتنا ولكن إذا كان الموضوع متعلقاً باحتياجات ورغبات الذات العميقة داخلنا، فإنه يقوم بتطوير منطقة صماء. إن النماذج التي تكون لديها نزعة التفكير هي الأقوى، تميل للانتقاص من قيمة عالم المشاعر لديها ولعدم الإفادة منه، لكن هذا العالم

موجود وله احتياجاته ومطالبه في كياناتنا. وعندما نكون في وضع اتخاذ قرارات مهمة في الحياة، يتعين علينا أن نأخذ بعين الاعتبار ذلك المجال من ذاتنا الذي يمكن الوصول إليه عن طريق كل من ناحيتي الشعور والتفكير من الوعي بالتمييز وذلك لتوخي العدل في تحقيق كامل إمكانياتنا.

أما بُعد الإدراك فيتعلق بالطريقة التي نكتسب بها المعلومات عن العالم. ويُعرف قطبا هذا البعد «بوظيفة الحدس» و«وظيفة العقل». وهنا أيضاً يكون الميل لغلبة استخدام إحدى وظيفتي الإدراك دون غيرها، متأسلاً في الشخص. فالأشخاص ذوي التوجه القوي نحو العقل، يركزون اهتمامهم على تفاصيل العالم. فمشاهد المكان والأصوات فيه وروائحه تعتبر مهمة. كما أن التماس مع العالم المادي يكون بمثابة التوجه الرئيسي لهم. إن الشخص الذي يهيمن التفكير العقلي عليه، يركز على ما هو موجود في البيئة التي يمكن من خلالها التأكد من الحقائق والوقائع العملية. وخلال عملية التعلم يكون تركيز هذا الشخص على الواقعة وعلى التفاصيل.

أما الشخص الذي يهيمن الحدس على تفكيره فهو لا ينطلق عادة من ملاحظاته في العالم المادي وذلك في سعيه للوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة ما هو حقيقي أو ما هو مهم. فهو يقيم وزناً أكبر لما هو غائب : الاحتمالات، مبادئ التنظيم، العلاقات غير المرئية بين الظواهر، ولما تبدو الأشياء وكأنها «تنزع باتجاهه». والشخص الذي يغلب الحدس عنده، يعتمد على أحاسيسه الداخلية وحدسه وتخميناته في ملء الفراغات الموجودة في معطياته وذلك للوصول إلى تلك الدعائم الخفية للعالم المدرك بالحواس. وبالنسبة لهذا الشخص يشتمل هذا المجال من الأفكار والميول على الجزء الأكبر مما هو «واقعي»، أو على الأقل، على الجزء الأكبر مما يستحق التركيز عليه لدى محاولة التوصل إلى تفاهم مع الواقع. والأشخاص الذين تكون وظيفة الحدس لديهم متطورة إلى حد كبير يميلون لإغفال أهمية التفاصيل والبيئة المباشرة،

بينما يميل الأشخاص الذين تكون وظيفة العقل لديهم أكثر تطوراً إلى إغفال مصداقية مسارات التفكير والنتائج التي لا تلقى دعماً واضحاً في عالم الوقائع المتوفرة.

وكما ذكرنا سابقاً، يعتقد يونغ أننا نأتي إلى هذا العالم ونحن نحمل نزعة لجعل إحدى هاتين الوظيفتين هي المسيطرة على أحد البعدين. وتتعزز هذه النزعة أكثر لدى قيامنا، بمرور الوقت، بتكوين عادة تلقي المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة ما دون سواها. وفيما يتعلق بالفعالية اليومية، فإن من المفيد تطوير أسلوب قوي وأكد وغريزي للإدراك ولاتخاذ القرارات. ومع ذلك فهناك مشكلة تتعلق بتطورنا، وهي أن الوظيفة الأقل تطوراً في كل بعد من البعدين تمنعنا من الوصول بشكل صحيح إلى تلك الأجزاء الحيوية من الذات. فالفرد الذي يسيطر التفكير عليه بحاجة لذلك الثراء الذي يمنحه التواصل مع العالم عن طريق المشاعر، كما أن الشخص الذي تسيطر عليه المشاعر يحتاج لأن يفكر بالأمور بشكل أعمق وأكثر موضوعية. فالشخص الذي يسيطر الحدس عليه يعيش في عالم مادي ويحتاج لإقامة صلة مع البيئة المباشرة، كما أن الشخص الذي يسيطر العقل عليه يحتاج لكسر طوق التفاصيل المباشرة بشكل خلاق والانغماس في المسار العريض لتيار الحياة. وعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات من أي نوع، بما في ذلك القرارات المتعلقة بالمهنة، فإننا نميل للسير ضمن قنوات المعرفة والاختيار المتطورة لدينا. كما نميل لتجاهل المعلومات القادمة من أجزاء أخرى من ذاتنا أو للتقليل من شأنها، تلك الأجزاء التي تلح في طلب أن يكون لها رأي في وضعنا الجديد، والتي لم نكن قد أخذنا احتياجاتها بالاعتبار لدى اتخاذنا للقرار. وقبل إلقاء نظرة على بعض الأمثلة حول المناطق الصماء النفسية المرتبطة بالأنماط المختلفة من سيطرة وظيفة بعينها، عليك القيام بالتمرين التالي وذلك لتوصل إلى فهم تقريبي للوظيفة المسيطرة عليك في كل من بعدي التمييز والإدراك.

## نظرة سريعة على سيطرة وظيفة بعينها عليك بُعد ملكة التمييز

### تميل للتفكير

- ▲ تميل للابتعاد قليلاً، ولأن تكون «موضوعياً»، ولأن تُبعد الاستجابات العاطفية لدى المواجهة بقرار صعب.
- ▲ تميل لفهم العالم من خلال التحليل الفكري.
- ▲ لدى مواجهة التحديات تعتمد على إمكانية حل المشاكل.
- ▲ تتبنى غالباً وجهة نظر علمية بشأن العالم وشؤونه.

### تميل للمشاعر

- ▲ لدى مواجهة قرار صعب، تكون مشاعرك الخاصة هي أحد العوامل التي تأخذها بالاعتبار بشكل واعٍ في الاستجابة لموقف ما.
  - ▲ تميل لبحث المشاكل من منطلق الأشخاص المعنيين بها.
  - ▲ تنظر إلى العلاقات على أنها مصدر رئيسي لحل مشاكل الحياة.
  - ▲ معروف عنك بأنك ذو مهارة ممتازة في فهم الآخرين.
- نحن جميعاً نعتمد على كل من وظيفتي التفكير والشعور لاتخاذ القرارات، وفينا جميعاً «شيء من كليهما» ولكن بعد قراءة الأوصاف السابقة، ماهي وظيفة التمييز المسيطرة عليك، التفكير أم الشعور؟ . . (استخدم أول استجابة غريزية لديك).

### بعد الإدراك

### تميل للحدس

- ▲ تهتم أكثر وبصورة دائمة «بالصورة الكاملة».
- ▲ تعتمد على «إحساسك الداخلي» لفهم ما يجري حولك.

- ▲ تحب التنظير والتصور والتخمين وتتصرف بناء على تلك الافتراضات .
- ▲ تميل لتجاوز التفاصيل عندما تكون في عجلة لتعرف ماذا يأتي بعد ذلك .
- ▲ تحب كل ما هو جديد وغير مكتشف وغير معروف .

### تميل للتفكير العقلاني

- ▲ معروف بأنك شخص يهتم بالتفاصيل .
- ▲ تُعتبر شخصاً عملياً وواقعياً .
- ▲ لدى اتخاذ قرار ما، تفضل الحقائق على التخمين والأحاسيس الضمنية .
- ▲ تهتم أكثر بما يحدث فعلياً، لا بتخيل الإمكانات .

نحن جميعاً نعتمد على كل من وظيفتي الحدس والتفكير العقلاني لفهم العالم من حولنا، وفينا جميعاً «شيء من كليهما»، ولكن بعد قراءة الأوصاف السابقة، ما هي وظيفة الإدراك المسيطرة عليك، الحدس أم التفكير العقلاني؟ . . . (استخدم أول استجابة غريزية لديك) . قد ترغب أيضاً بالطلب من بعض الأصدقاء أو أفراد العائلة أن يقرؤوا الأوصاف السابقة ويعطوك تقديرهم الخاص .

بالإضافة إلى بعد التمييز (التوجه نحو التفكير مقابل التوجه نحو الشعور) وبعد الإدراك (التوجه نحو التفكير العقلاني مقابل التوجه نحو الحدس)، قام يونغ بوصف بُعد ثالث دعاه «بعد الموقف» .

يهتم بعد الموقف لدى يونغ بالكيفية التي يعيش بها الفرد الواقع الأكثر مباشرة حوله . وقطبا هذا البعد هما: «الانطوائي» و«المنفتح» . فالمنفتح يستمد إحساسه بالحياة بشكل أساسي عبر علاقته بمحيطه المباشر وبالناس وبالظروف الراهنة فيما يحيط به . هذا هو ما يعني الشيء «الواقعي» في نظر الشخص المنفتح، وعندما ترتبك إمكانية الوصول إلى الناس والأنشطة المباشرة في العالم بشكل ما، يشعر الشخص المنفتح بأنه معزول عن وجوده . وفي أجواء العمل،

يسعى الأشخاص المنفتحون نحو مستوى عالٍ من التفاعل مع الآخرين ونحو مهمات تستدعي إنجازاً يومياً عملياً وملموساً. وهم موظفون ذرائعيون يعتبرون أن «العمل الحقيقي» هو العمل الذي يستدعي موقفاً كهذا.

أما بالنسبة للأشخاص الانطوائيين، فإن الواقع يكمن في التجربة الذاتية للوجود. فليس المهم هنا ما يحدث بل المهم هو كيف يقوم ما يحدث بتغيير التجربة الشخصية المعاشة. ولدى الشخص ذي التوجه الانطوائي تقف عوالم الأفكار والماضي والواقع النفسي في مقدمة الأشياء. فبالنسبة له لا تقلل نوايا وشخصية فرد ما عن سلوك هذا الفرد. كما أن مقدمات ونتائج واقعة ما أو حدث ما، لا تقل أهمية عن التجلي المباشر لهذا الحدث. فالشخص الانطوائي يتناغم أكثر مع الحقائق «الخافية»، سواء في مجال الشعر أم مجال الرياضيات، بينما يتوجه المنفتح نحو التصرف استجابة للمعطيات المادية للوضع المباشر. وغالباً ما يفضل الانطوائيون مواقف في العمل تستدعي مهارة في إدراك الحقائق «الخافية»، سواء أكانت تلك المواقف هي إبداع حسابات كومبيوتر أم فهم الديناميكيات التي تحكم العلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة.

ويقول يونغ أننا جميعاً نجمع إلى حد ما، بين الشخصيتين المنفتحة والانطوائية. فنحن جميعاً نستجيب بطريقة فورية وعملية للظروف المباشرة عندما تتبدى. كما أن لدينا إحساساً انطوائياً كامناً «بذات» داخلية تقودنا في عملية اتخاذ القرار. كما يقول يونغ أن لدى كل منا توجهاً أساسياً نحو سيطرة أحد الموقفين الانطوائي أو المنفتح، وهذا التوجه موجود بشكل أساسي منذ الولادة. ويؤثر هذا التوجه الرئيسي بدرجة كبيرة، على نوع العمل الذي نجده أكثر قيمة و«واقعية». ولا يوجد بالطبع حكم بشأن القيمة يرتبط بأي من التوجهين. لأن كلا منهما يمثل أسلوباً جوهرياً لإدراك الواقع. وتجد فيما يلي تمريناً سريعاً تمهيدياً لتحليل التوجه الرئيسي لموقفك أو لموقف زميل لك. قم بهذا التمرين الآن رجاء. وبعد أن تنتهي منه، أضف نتائجه إلى نتائج التمرين

الذي قمت به والمتعلق ببعد الإدراك وذلك من أجل معرفة تلك الصيغة المعينة من الأفضليات لكل بعد من الأبعاد.

### نظرة سريعة على توجه الموقف لديك حسب تعريف يونغ

#### الموقف المنفتح

- ▲ تفضل أيام العمل «المليئة بالتعامل مع الآخرين» والتي تحفل بالأخذ والعطاء مع العديد من الأشخاص.
- ▲ أنت تعتبر شخصاً ذا توجه نحو العمل أكثر منه نحو التفكير.
- ▲ لديك مجموعة كبيرة من الأصدقاء، وبإمكانك التغلب على شعور الإجهاد بأفضل طريقة بأن تقضي الوقت مع الآخرين.
- ▲ تتمتع بأسلوب عملي يميل للحقائق لدى حل المشاكل.

#### الموقف الانطوائي

- ▲ تفضل أجواء العمل التي تسمح لك بالتركيز العميق.
- ▲ تعتمد على عالم الأفكار والخيال لإرشادك.
- ▲ تميل لأن يكون لديك عدد قليل من الأصدقاء الحميمين وليس مجموعة كبيرة تختلط بها اجتماعياً.
- ▲ قد يشعر الآخرون بأن «عالمك الداخلي» مفعم بالنشاط مثل تصرفاتك وأحاديثك مع الآخرين.
- ▲ تعتمد عادة على قضاء بعض الوقت بهدوء للتغلب على شعورك بالإجهاد.

نحن جميعاً لدينا بعض من نواحي الانطوائية وبعض من نواحي

الانفتاح . وفيينا جميعاً «شيء من كليهما» ، ولكن بعد قراءة الأوصاف السابقة ، ما هو التوجه الرئيسي لموقفك ، هل هو انطوائي أم منفتح؟ . . . (استخدم أول استجابة غريزية لديك) . قد ترغب أيضاً بالطلب من بعض الأصدقاء أو من أفراد العائلة أن يقرؤوا الأوصاف السابقة ويعطوك تقديرهم الخاص .

لدى تحليلنا لأسلوب عمل الشخص ، نستخدم فقط بعدين من أبعاد يونغ الثلاثة ، وهما بُعد الإدراك وبُعد الموقف . هناك أربع صيغ ممكنة لتوجه الإدراك والموقف : العقل المنفتح ، والحدس المنفتح ، الحدس الانطوائي والعقل الانطوائي . وهذه الصيغ الأربع هي ما نعنيه بقولنا «أساليب العمل» . والأفراد ممن لديهم صيغة توجهات مسيطرة ، تتمثل بإحدى من الصيغ المذكورة ، يميلون للتعامل مع العمل ، أو حتى لتعريف معنى العمل ، بطرق يمكن التنبؤ بها بشكل عام . ولدى معرفة أسلوب العمل لدى شخص ما ، ستتحسن قدرتك على تقدير الأسلوب الذي يتعامل به هذا الشخص تجاه موقف ما في العمل كما سيزيد إدراكك لأنواع المهام اللازمة لإنجاح مشروع ما يجذب إليه هذا الشخص أكثر من غيره من المشاريع . الرجاء العودة إلى الفصل الثالث عشر وذلك لتقرأ مناقشة كل أسلوب من أساليب العمل المختلفة .