

## الفصل الأول

### اعرف نفسك !

درييل آر. ليمنج

فوق كل شيء آخر يجب على العمداء، الأكاديميين، ورؤساء الأقسام - على جميع القادة - أن يتصالحوا مع أنفسهم وأن يسلموا بواقعهم.

يبقى القادة العاجزون تماماً عن فهم أنفسهم محكومين بالإخفاق. وهذا يصح على نحو خاص حين يخفق القادة في الوقوف على حقيقتهم وقبول أنفسهم. فالقادة الناجحون لا يستطيعون أن يكونوا شديدي الحساسية إزاء النقد، والأفراد الذين يرفضون التسليم بواقعهم يميلون إلى أن يكونوا دفاعيين. يتمردون على النقد بل وقد يصلون إلى مستوى التفكير بالانتقام. لن يتمكن أمثال هؤلاء الناس، مهما كانت عناوينهم، من اجتذاب عدد كبير من المؤيدين.

إن فهم الذات عملية تدوم دوام الحياة، عملية متواصلة، متكررة ومرنة. وعلى القادة أن يظلوا مواظبين على السعي إلى امتلاك فهم أفضل للذات وعلى الترحيب بالفرص التي تساعدهم في مثل هذا المسعى.

إذا سلمنا بفكرة أن القادة الجيدين يمتلكون فهماً جيداً لأنفسهم فإن السؤال الذي يُطرح هو التالي: كيف نكتسب معرفة الذات؟ ما الذي نستطيع أن نفعله دون تبديد الكثير من الوقت والمال ثمناً لعمليات التحليل النفسي؟ ليس ثمة، بطبيعة

الحال، أي جواب بسيط أو واحد على هذا السؤال. غير أن هناك عدداً من الأشياء البسيطة نسبياً التي نستطيع القيام بها التماساً لبلوغ مستوى أفضل من فهم ذاتنا. في هذا الفصل أقدم بضعة أمثلة عن أشياء بسيطة نسبياً نستطيع القيام بها طلباً للتوصل إلى فهم أفضل لأنفسنا.

## اعرف نفسك واقبلها!

قبل كل شيء آخر يجب على العمداء، الأكاديميين، ورؤساء الأقسام - على جميع القادة - أن يتصالحوا مع أنفسهم وأن يسلّموا بواقعهم. فكّر لحظةً بقيادة عرفتهم، قادة كنتَ معجباً بهم من ناحية وآخرين اعتبرتهم غير ملائمين. هل بدا أي من القادة الذين أثاروا إعجابك غير مرتاحين مع من كانوا معهم؟ هل عبّر أي منهم عن القلق والخوف؟ ماذا عن أولئك الذين رأيتهم غير ملائمين أو دون مستوى المهمة؟ الاحتمال القوي أن القادة الذين أثاروا إعجابك واحترامك مطمئنون ومتصالحون مع أنفسهم، في حين أن أولئك الذين يبدون ضعافاً ودون المستوى القيادي المطلوب قد يكونون خائفين، مفتقرين إلى ما يكفي من معرفة الذات وقبولها.

لعل الحقيقة البسيطة والسهلة هي أننا لا نستطيع أن نكون قادة ما لم ينظر آخرون إلينا بإعجاب فيرغبوا في أن يتبعونا؛ واحتمال حصول ذلك يبقى بعيداً عندما لا نكون واثقين بأنفسنا. كل ما يخصنا - كلماتنا، حركاتنا، إيماءاتنا الجسدية، ومزاجنا بالذات - يصبح مكشوفاً أمام الآخرين حين نبرز بوصفنا قادة. إذا كنا غير آمنين وغيرراضين عن واقعنا فإن الآخرين يحسّون بالأمر. لن يقف الأمر عند الافتقار إلى ما يكفي من الثقة بالذات حين نكون خائفين وغير آمنين؛ بل وسرعان ما يتضح أن الآخرين أيضاً لا يثقون بنا. فالخائفون يميلون إلى أن يكونوا دفاعيين وشديدي الحساسية ولا يحسنون الرد على الانتقاد، وجميع أولئك الذين يتخذون القرارات سوف يتعرضون، كما نعلم، عاجلاً أو آجلاً، لمثل هذا الانتقاد.

يكون العمداء والرؤساء الذين يُقدمون على القيام بعمل معين مستعدين للمعارضة - خصوصاً حين تكون المخاطرة متوافرة. كثيراً ما يتخذون موقفاً شجاعاً موحياً بأن من الضروري إصلاح هذا الشيء أو ذاك وإن لم يكن معطلاً. والعمداء والرؤساء المتمتعون بالجرأة المستمدة من قناعاتهم والمستعدون للتعرض إلى السخرية والاعتراض يجب أن يكونوا منفتحين وصريحين مع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية وألا يتراجعوا أمام المقاومة الحتمية. ينبغي للعمداء ورؤساء الأقسام أن يتمتعوا بالثقة المدعومة باطمئنانهم إلى وضعهم. من المتعذر أن تتمكن الكفاءة من ملء الفراغ الحاصل جراء الخوف والقلق.

يذكرنا بنيس Bennis (1989، ص:53) بـ"أن العالم قد وصل إلينا وشكلنا إلى درجة أعلى مما نتصور عندما نكون قد بلغنا سنَّ النضج. تكون أسرتنا، شلة أصدقائنا، مدرستنا، ومجتمعنا عموماً قد علمتْنا - بالكلام والمثال - كيف نكون"، ثم يسلم الضوء على أمر استثنائي الأهمية إذ يضيف أن "الناس يشعرون في أن يصبحوا قادة في اللحظة التي يقررون فيها بأنفسهم كيف يكونون كذلك".

نسلمّ للحظة بفرضية بنيس التي تقول إن القيادة تبدأ فعلياً في اللحظة التي يبادر فيها الناس إلى اتخاذ القرار الذاتي بشأن ما يكونونه. هل قررت "كيف تكون؟" هل تعرف الطريقة الموصلة إلى اتخاذ القرار بشأن ما تكونه؟ مع تسليمنا بفرضية بنيس، لا بد لنا من أن ندرك أن تصديقها والانطلاق منها مفهومان شديداً الاختلاف إذ أن الثاني معقد بل ومتعذر، على ما يبدو، بالنسبة إلى كثيرين.

### استراتيجيات فهم الذات

دعونا نتوقف لحظة لتأمل مسألة ما يمكننا أن نفعله لاستبصار واقعنا وسبل السعي وصولاً إلى الإحساس بالاطمئنان إلى ذلك الشخص حتى نكون في وضع يمكننا من توفير قيادة متنورة .

إذا كنت مثلي على أي صعيد ، فإنك قد تصارعت عبر السنوات مع مشكلة السعي إلى فهم الذات المراوغة والمربكة. ومن شبه المؤكد أنك حضرت عدداً كبيراً من المؤتمرات والندوات التي تابعت فيها مختلف أنواع النقاشات والاختبارات الهادفة إلى تمكينك من الإحاطة بواقعك. وإذا كنت مثلي ، بأي من الأشكال مرة أخرى ، فإنك ما زلت تسعى إلى امتلاك قدر أفضل من فهم الذات.

هل يعني ذلك أن جملة هذه الندوات والدروس دون جدوى؟ لا ، بالطبع. وبالفعل فإن ما نسارع إلى اكتشافه هو أن تصالحنا مع أنفسنا ، وفهم واقعنا ومن نحن لا يتوقفان أبداً؛ إنهما مسعيان يدومان العمر كله. ما زلنا بحاجة إلى المزيد من دورات تحسين الذات. نحن بحاجة إلى طريقة مفيدة تساعدنا على امتلاك فهم أفضل لواقعنا وعلى التطور الشامل وصولاً إلى قبول أنفسنا - مدركين ، بالطبع ، أننا نبقى ، ولو تصالحنا مع واقعنا ، قادرين على الاهتمام إلى مجال للتحسن.

### معاينة السلوك

لعل الحل الذي أقترحه هو أن علينا نحن القادة والطامحين إلى مناصب قيادية جميعاً أن نبدأ بإخضاع أنفسنا لعمليات معاينة سلوك منتظمة. دعوني أوضح:

لا بد لنا من الشروع في توجيه أسئلة صعبة ، مباشرة لأنفسنا والرد عليها بأكثر قدر ممكن من الصدق والأمانة. ومع أن الجدول رقم 1/1 يتضمن عشرين سؤالاً ، فإن هذا الرقم ليس مقدساً؛ يمكنك أن تختار عدداً أكبر أو أصغر من الأسئلة. عليك أن تمارس الأمر أسبوعياً ، وإن كانت فترات أخرى مقبولة ومفيدة بالقدر نفسه. لا بد لك من سجل يوميات قصير خلال الأسبوع يمكنك من تقديم أجوبة أكثر جدوى.

مفيد أيضاً أحياناً أن يتوفر صديق تستطيع أن تثق بصدقه معك يتولى مهمة معاينة سلوكك والإجابة على بعض الأسئلة نفسها. فأنت بحاجة إلى الحقيقة

الكاملة، غير المصقولة، وإن كان قبولها مؤملاً. بمعاينتك لسلوكك بهذه الطريقة، تحصل على فرصة تمكّنك من إعادة تحديد ذاتك، وهو أمر يتعين على القادة أن يفعلوه.

### جدول رقم: 1/1

#### أسئلة معاينة السلوك

1. ما العمل (أو الأعمال) الذي قمت به في الأسبوع والذي تفتخر به؟
2. ما الذي فعلته خلال الأسبوع وأنت لست شديد الاعتزاز به؟
3. فيما يخص الأشياء التي تعتز بها، ما الأشياء الصائبة التي فعلتها وكيف تستطيع تكرار هذا السلوك مستقبلاً؟
4. هل أنجزت خلال الأسبوع ما انطلقت لإنجازه؟
5. كيف تحققت إنجازاتك؟ هل حققتها أنت؟ وإن فعلت، فكيف؟
6. كيف جاءت إخفاقاتك؟ كيف مكّنت هذه المسؤوليات من أن تتسرب من الصدوع؟ هل كان الخطأ خطأك أنت أم خطأ الآخرين؟
7. هل كنت أميناً وصريحاً مع جميع الذين تعاملت معهم؟ (عليك ألا تحرف قيد أنملة هنا لأن هذا سؤال بالغ الأهمية لا بد لجميع القادة من أن يطرحوه على أنفسهم).
8. ماذا فعلت هذا الأسبوع لتحقيق حلمك، وما مدى نجاحك في إضفاء هذا الحلم على آخرين؟
9. كيف تقوّم قدرتك على اتخاذ القرار على سلم ذي عشر درجات، مع بقاء الدرجة العاشرة هي العليا؟

10. هل ثمة أمور تستطيع أن تفعلها أو تغيرها في الأسبوع التالي بما يمكنك  
بصدق من الحصول على درجة أعلى على سلم اتخاذ القرارات؟
11. ما مدى نجاحك في التواصل مع جميع الذين يقدمون تقاريرهم إليك  
والذين تقدم إليهم تقاريرك؟ إذا اعتمدت سلم التقويم الوارد في الرقم: 10  
فما الدرجة التي تعطيتها لنفسك؟
12. هل أقدمت على وضع أي خطة استراتيجية هذا الأسبوع؟
13. ما الذي تستطيع إirاده دليلاً على بناء التوافق ورعاية العمل الجماعي؟
14. هل أنت راغب في رؤية التغيير الواجب حصوله في كليتك، وهل أنت  
مستعد بصدق لتأييد التغيير؟ أم أنك ميال إلى تفضيل بقاء الأمر على  
حالته؟
15. ما مدى نجاحك في التفاعل مع الآخرين؟ هل تشاورت مع آخرين حين  
اضطرت إلى اتخاذ قراراتك؟ ما مدى نجاحك في إشراك الآخرين  
بشؤون الكلية وشجونها؟
16. هل تحرص على تمكين الآخرين وإشعارهم بالانتماء إلى الكلية؟
17. هل كنت منصفاً مع الآخرين، مانحاً إياهم فرصة الاستفادة من الشك؟
18. هل نجحت في وضع نفسك مكان أولئك الذين يعارضونك؟ ما مدى  
احتمال أنهم كانوا على صواب؟
19. هل كنت متفائلاً ومرحاً؟ هل يستمتع الآخرون بصحبتك؟
20. أي جانب من شخصيتك ينبغي تغييره مباشرة، وأي أهداف يجب أن  
تضعها لنفسك في الأسبوع التالي لضمان حصول هذه التغييرات؟

## دائرة الاهتمام ودائرة النفوذ

قام ستفن كوفي Stephen Covey (1989) بتطوير طريقة لمساعدتنا على فهم أنفسنا. تتركز مقاربتة على البؤرة التي ينصب عليها وقتنا وطاقتنا. وهو يبين أن لكل منا طيفاً واسعاً من الهواجس - صحتنا، أولادنا، مشكلات العمل، الخ. إنه يوضح هذا بابتداع مصطلح "دائرة الاهتمام". ونحن حين نعكف على معاينة تلك الأمور داخل دائرة اهتمامنا، يتبين لنا أن هناك أشياء معينة ليست خاضعة فعلياً لسيطرتنا وأخرى نستطيع أن نتعامل معها بهذا الشكل أو ذاك. والأمور التي نستطيع أن نفعل شيئاً بشأنها يمكن حصرها في دائرة نفوذ أضييق.

يلاحظ كوفي أن الناس الفعّالين يضطلعون بالمسؤولية عن حيواتهم الخاصة. يكون سلوكهم من صنع قراراتهم، لإنتاج ظروفهم. هم قادرون على إخضاع المشاعر للقيم. يُمسكون بزمام المبادرة ويتحملون مسؤولية حدوث الأمور. أما الناس المنفعليون فتسوقهم، بالمقابل، جملة المشاعر، زحمة الظروف، حشدُ الشروط، بيئتهم الخاصة.

معظم القادة أناس فعّالون يركزون على دائرة النفوذ، متعاملين مع الأمور التي يستطيعون أن يفعلوا شيئاً ما حيالها. تبقى طبيعة طاقتهم إيجابية، موسّعة، وعامل تعظيم، سبباً في زيادة مساحة دائرة نفوذهم.

يكون تصرف المنفعلين مختلفاً. ينشطون أكثر الأحيان في دائرة الاهتمام متركزين على ضعف الآخرين، على الظروف التي لا تخضع لتحكمهم، وعلى مشكلات المحيط. يقول كوفي (1989، ص: 83) إن "تركيزهم يتمخض عن توجيه اللوم والاتهام، عن اللغة المنفعلة، وعن المزيد من مشاعر التعرّض للاضطهاد. والطاقة السلبية المتولدة عن ذلك التركيز، مضافة إلى الإهمال في ميادين قابلة لأن تتأثر بهم، لا تلبث أن تفضي إلى تقليص دائرة نفوذهم".

طوال بقاء انتباهنا مشدوداً إلى دائرة الاهتمام، لا نحقق ما هو أكثر من مضاعفة إحساسنا بعدم الملاءمة والعجز. أما حين نعمل في دائرة نفوذنا فإننا نبدأ، بالمقابل، بإيجاد طاقة إيجابية. فبوصفنا قادة لا بد لنا من السعي للتحرك داخل دائرة نفوذنا مضطلعين بالمسؤولية عن أفعالنا وسلوكنا. يمكننا أن نكون سعداء ونسلم بتلك الأمور التي لا نستطيع التحكم بها راهناً، فيما نبقى مركزين جهودنا على الأشياء التي نستطيع التحكم بها. يناشدنا كوفي أن نفي بالتزاماتنا، أن نكون ضوءاً لا قاضياً، أن نكون نموذجاً لا ناقداً. وما هو أكثر أهمية أنه يقول إن علينا أن نكون جزءاً من الحل لا جزءاً من المشكلة. إذا كنا قادة فعّالين، فإننا سنعمل على نحو شبه حصري، من منطلق دائرة نفوذنا. ينبغي لذلك أن يكون هدفنا.

### الأنا الوصفية

تعالوا نبحث، للحظة، عن طريقة أكثر تركيباً لدفع الأصدقاء إلى البوح بأرائهم عنا. من الممارسات الموقّعة أن تجعل ثلاثة أو أربعة أصدقاء يعطونك درجات على جملة البيانات التالية ومقارنة أجوبة كل منهم برّدك أنت. هذه ممارسة سأطلق عليها اسم "الأنا الوصفية". أعد طباعة الجدول 2/1 ووزّعه على ثلاثة أو أربعة أفراد تعرفهم جيداً وتعتقد أنهم سيكونون صادقين في إجاباتهم.

يمكن إجراء هذه العملية في ساعة واحدة أو نحوها. وهي جديرة، فيما أرى، بمثل هذا الوقت. غير أننا لا نستطيع أن نقف عند تلك المحطة إذا كنا جادين في الاهتمام بفهم أنفسنا وبالتصالح مع واقعنا. إذا كنا نريد أن نكون قادة واثقين، فإن ما هو أكثر بكثير يبقى ضرورياً. يتعين عليك أن تثبّت أهدافك الأسبوعية المتعلقة بتحسين الذات في مكان أنت ملزم بالنظر إليه عدداً من المرات يومياً، ولا بد لك من تقويم مدى تقدمك يوماً بيوم. والتماساً للوضوح، دعونا نفترض أنك في حالة مجابهة مع أحد الزملاء. ومن ثم فإن عليك أن تتساءل عن مدى نجاحك في

معالجة أوجه اختلافك. هل كنت صادقاً؟ هل أصبحت دفاعياً؟ هل أبقيت نزاعك على مستوى مهني محترف؟ هل كنت قادراً على التوصل إلى حل للمشكلة؟ إذا تعين عليك أن تعيد الكرة من جديد، فما هي التغييرات التي يمكنك إدخالها على الطريقة التي سبق لك أن تصرفت بها؟ ما الذي تستطيع أن تتعلمه عن نفسك من هذه التجربة؟

### جدول رقم 1/2

#### الأنا الوصفية

علّق على كل من الجمل الواردة أدناه بوضعها على سلّم مدرج من 1 إلى 5 حيث الحقل 1 يشي بمخالفة قوية للبيان والحقل 5 ينم عن موافقة قوية

1. إن المعنيّ شخص تستطيع أن تثق به.
2. إن المعني شخص حازم.
3. يتمتع المعني بمواصفات قيادية قوية.
4. إن المعني شخص (ملهم).
5. إن المعني قادر على إنجاز المهمات.
6. يتمتع المعني برؤيا ثابتة عن المستقبل.
7. يتمتع المعني بمزاج متوازن.
8. يتصف المعني بالشجاعة.
9. يتحلى المعني بالقدرة على التأثير في الآخرين.
10. يمتلك المعني طيفاً واسعاً من المعارف.

11. يتميز المعنى بالقابلية لبناء الثقة.
12. يستطيع المعنى اكتشاف ماهية حاجات الآخرين.
13. إن المعنى ناجح في التواصل مع عدد كبير من الأوساط المختلفة.
14. إن المعنى موصوف من قبل الآخرين على أنه شخص يلوذ به هؤلاء الآخرون التماساً للمشورة والنصح.
15. يحرص المعنى على تحدي الأمر الواقع وهو راغب في إحداث التغييرات ومستعد للمخاطرة.

#### أسئلة تطرحها على نفسك

تطرح بيما تشودرون Pema Chodron (2000، ص: 12 - 13) أسئلة مهمة من شأنها أن تمكننا من تحقيق فهم أفضل لأنفسنا حين تقول: "كيف يكون رد فعلي حين تتعرض قناعاتي حول الحكم للتحدي؟ ماذا حين لا يكون الآخرون متفقين معي حول شعوري إزاء الجنسية المثلية (الشذوذ الجنسي) أو حقوق المرأة أو البيئة؟ ماذا يحصل حين تتعرض أفكارني حول كل من التدخين أو تعاطي المشروبات الكحولية للتحدي؟ ماذا أفعل حين لا تكون قناعاتي الدينية مشتركة؟".

تتابع تشودرون طارحة عدداً كبيراً من النقاط والمقترحات الوجيهة القادرة على مساعدتنا في سعيينا إلى معرفة مَنْ نحن ولماذا نحن في الحالة التي نحن فيها. تشير إلى أن لدينا جميعاً جملة متنوعة من التكتيكات المعتادة التي نوظفها لتجنب الحياة كما هي. وقد نكون متوفرين على عدد مماثل تماماً من التكتيكات للهروب من تحقيق فهم أفضل لأنفسنا. هل نحن راغبون فعلاً في معرفة حقيقتنا؟

ذكرتُ أن هناك أساليب أخرى نعتمدها التماساً لفهم ذاتي أفضل. ليس ثمة ما هو أكثر جدوى، فيما أرى، من تطوير القدرة على إتقان فن استبطان الذات.

صحيح أن العملية تتطلب تركيزاً ووقتاً، ولكن من شأن مجرد بلوغها أن تمكّننا من الغوص عميقاً في ذاتنا وصولاً إلى الإمساك بالعفاريات التي تقض مضجعنا وربما ظلت تنعّص عيشنا وتحول حياتنا إلى جحيم منذ كنا أطفالاً نحبو. ما إن نكتشف هذه العفاريات حتى نصبح قادرين على الغوص إلى العمق المطلوب لاقتلاعها من جذورها، وصولاً إلى النظر في بؤبؤ العين الشريرة البشعة لكل منها. وبعد إنجاز ذلك يغدو ممكناً ذبح جميع العفاريات والشياطين والخلاص منها مرة وإلى الأبد. إن هذا المستوى من استبطان الذات يمكّننا من امتلاك قدرٍ أفضل من فهم واقعنا.

### خلاصة

منذ أن كنا صغاراً والعبارة التالية تتردد على أسماعنا: "أشياء الحياة الجديدة بأي شيء جديدة بالعمل من أجلها." وفهمك لنفسك ليس خارج إطار هذه العبارة المبتذلة التي قد يظل أبائنا وأمهاتنا دائبين على تذكيرنا بها. إنها، بالفعل مهمة بالغة الضخامة - ولكنها جديدة -، تشكل، حسب ما أرى، شرطاً مسبقاً لتطوير أي مهارات قيادية أخرى. فمعرفة النفس هي نقطة الانطلاق إذا أراد المرء أن يصبح قائداً ماهراً.

### مراجع الفصل

- Bennis, W. (1989). On becoming a leader. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Chodron, p. (2001). The places that scare you. Boston, MA: Shambala.
- Covey, S. R. (1989). The seven habits of highly effective people. New York, NY: Simon & Schuster.