

الفصل التاسع

إدارة نفسك

دع من يريد تغيير العالم أن يغير نفسه أولاً

[سقراط (Scrates)]

أعرف أن الطريقة الوحيدة لأحيا حياتي هي أن أحاول عمل ما هو صحيح، وأنطلع إلى المستقبل، وأحصل على خير ما في يومي، وأن أثق بالله.

[الملكة إليزابيث الثانية، 25 ديسمبر 2002]

لكي تتجح كقائد ومدير عليك أن تتقن، كما رأينا، تنوعاً كاملاً من المهارات والكفاءات المختلفة. مازالت هناك مهارة لا بد من دراستها، مهارة تكمل الملحق الكامل؛ وهذه المهارة بالطبع هي كيف تدير نفسك. وهذه المهارة، يسلم بها، مرة بعد أخرى، كغيرها من المهارات، لأنها تبدو بديهية وينزع الكثيرون من المديرين إلى إغفالها أو إهمالها عن عمد في التطبيق العملي، أي إما أن يقللوا من استعمال هذه المقدرة أو يضحوا بها في وجه ما يبدو هموماً أكثر ضغطاً. ومرة أخرى، يعد ذلك خطأ فادحاً لأنها يمكن أن تؤذيهم في الاتجاهين. فمن جهة يمكن أن يصيبوا أنفسهم بسقم، ومن جهة أخرى يمكن أن يؤذوا مصداقيتهم في نظر العاملين لديهم. وبيت القصيد هو: أنك لا يمكن أن تتوقع نجاحك في إدارة الآخرين ما لم، والى أن، تدير نفسك أنت بفعالية.

إن هذه المقدرة -إدارة الذات، ومتابعة التعلم- تعد في واقع الأمر المعلم المميز الذي يميز القيادة القوية [يجلين (Eglin, 2003)]. ومع ذلك ليس هذه المهمة مبسولة سهلة الإتقان، بل إن الدليل يشير إلى أن كثيراً من المديرين يجدون صعوبة كبيرة في القيام بها [كوين (Quinn, 1995)]. فالمطالب المتواصلة، والأولويات المتنافسة، وأعباء المعلومات المفرطة ثقلاً، ودرجة التوقعات في البيئة التي تعمل فيها اليوم، كلها تجعل هذه المهمة

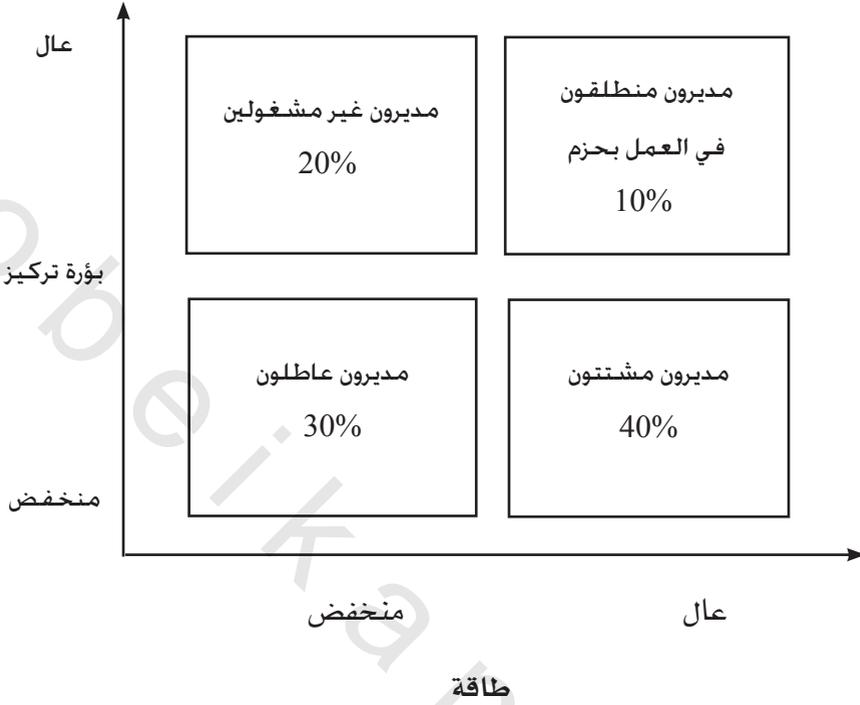
أصعب من ذي قبل، والرحلة الداخلية لاستكشاف الذات وإدراكها يمكن أن تكون كذلك عقبة متعبة وربما مؤلمة. ومع ذلك، أنت مدين بذلك لنفسك، ولغيرك، ولمؤسستك في ألا تتهرب من هذه المهمة أو تهملها. بل بالعكس يجب أن تجد وتكد متعمداً لتطبيقها. ومع ذلك كيف يمكن بل وينبغي أن تنظم نفسك - وأن تثبت هويتك، وترعى نفسك وتطورها. هذا الفصل الأخير من هذا الكتاب يسعى لتوضيح ذلك.

تنظيم نفسك

هل أكثر المديرين فعالية هم الذين يبذلون وكأنهم يعملون أكثر؟

[برش (Bruch) وغوشال (Ghoshal), 2002]

غالباً ما يكون مدراء كثير في الأكاديمية، وغيرها، مشغولين بجنون. فيومياتهم مليئة من الغلاف إلى الغلاف بالاجتماعات، يندفعون هنا وهناك، يتفقدون باستمرار بريدهم الإلكتروني، يجرون اتصالات هاتفية لا حصر لها، ويرسلون مذكرات ويخمدون ناراً بعد نار. يبدو ذلك مؤثراً بالتأكيد - ويظهر للعيان أيضاً مؤثراً. ولسوء الحظ، فإن الحقيقة المحزنة، والمعترف بها غالباً، وإن لم تجر على الألسن، هي أن معظم هذا النشاط في أكثر الأوقات لا يحقق إلا القليل جداً. والواقع أن برش وغوشال (2002) اكتشفا في دراستهما التي استغرقت عقداً من الزمن عن «المديرين المشغولين» أن 90% منهم يبذلون وقتهم في أنواع الأنشطة غير الفعالة كلها: أي ربما يظنون أنهم «يتابعون أموراً ضاغطة» (يعالجون قضايا إستراتيجية، يركزون على تحقيق وفورات في التكاليف يبتكرون مقاربات إبداعية لأسواق جديدة.. الخ)، ولكنهم في واقع الأمر، لا يفعلون سوى تدوير دوليبهم بطرق غير منتجة. أما الذين يقضون وقتهم بأسلوب ملتزم عازم وتأملي فهم أقلية تشكل 10% فقط. والفرق بين المجموعتين هو أن المجموعة الأخيرة نجحت في جمع سمتين خاصتين - الطاقة والتركيز - بطريقة أكثر فعالية بكثير من الفئات الثلاث الأخرى الذين يشكلون أكثرية 90% (انظر الشكل 1.9).



الشكل 1.9: تناذر المدير المشغول: السلوكيات الإدارية
المصدر: عن برش وغوشال، 2002

- 40% «مديرون مشتتون»: مندفعون جداً، مفعمون بالنشاط والطاقة، يتحولون من نشاط إلى نشاط بسرعة. ومع ذلك فهم ليسوا مدفوعين بأي ضرورة إستراتيجية ولذلك فهم غير قادرين على قيادة الآخرين.
 - 30% «مديرون مماطلون»: هؤلاء المديرون لا يستطيعون حتى الشروع في العمل. فقد علمتهم التجربة أنه مهما فعلوا لن يحدثوا أي تغيير في أي شيء. وهم غير قادرين على تحفيز الآخرين.
 - 20% «مديرون غير مشغولين»: مركزون ولكنهم لا يحضرون ولا يشارون بما يعملون. وهم يفتقرون إلى طاقة التعامل مع المشكلات أو دفع الأمور إلى الأمام.
- كيف يمكنك تحاشي أن تكون ضحية تناذر هذا «المدير المشغول»؟ مال الذي تستطيع فعله لتضمن أن تكون «عاملاً عازماً»؟

• لا تخلط بين كونك نشيطاً وكونك منتجاً. لا تستهلك نفسك في أعمال روتينية، أو في الإطفاء بحيث لا يبقى لديك من الوقت أو الطاقة إلا القليل للقضايا التي تتطلب تفكيراً عميقاً أو تخطيطاً نظامياً أو تفكيراً إبداعياً.

• لا تلم بيئة مؤسستك. لا تقض وقتك في إحداث المحتوم. ركز طاقتك وإرادتك على ما تتقاضى راتباً من أجل القيام به. أحدث ما لم يكن ليحدث لو لم تحدثه أنت.

• لا تدع العوامل الدخيلة أو العارضة، مثل مديرك، وأقرانك، ودور وظيفتك، تعيقك. لا تخضع لسيطرة من حولك ولا تتأثر بهم حتى وإن بدوا مشغولين، بحق. بل يجب أن تقرر أولاً ما الذي تريد إنجازه وتشق طريقك إليه عبر من هم حولك.

ولنعبر عن ذلك إيجابياً:

• ادفع عنك الشعور الغريزي بضرورة الظهور بالانشغال مهما كان ذلك الشعور يبدو قوياً. حدد موعداً مع نفسك للتفكير في خطتك الإستراتيجية الشخصية وتطورها. حدد أولويات ثلاث أو أربع. الأمور التي يمكن أن تحدث اختلافاً في قسمك (مثلاً: تطوير بنية تحتية للتعليم الإلكتروني لمقرراتك، وضع برنامج تعلم قائم على العمل مع أرباب العمل المحليين؛ واستضيف مؤتمراً للتدريس والتعلم؛ وقم بحملة لدعوة زمالة للتمويل الإقليمي أو الأوروبي، الخ). اجعل هذه الأمور دليلك لعملك وتخطيطك خلال الفصل، ونصف السنة وسنة إلى الأمام.

• اعد سجلاً لمدة سبعة أيام وسجل فيه كيف تستخدم وقتك حالياً. لا ينبغي أن يكون ذلك عملاً روتينياً مستهلكاً للوقت كما يبدو، بل إنه ملهم للذات، إن كنت صادقاً مع نفسك. سجل، ببساطة، كيف قضيت ساعات يومك خلال أسبوع: في التدريس، في الاجتماعات، في الإشراف، في حديث هاتفي، في إرسال بريد إلكتروني، في المجالات الاجتماعية، في التفكير والتأمل .. الخ.

قارن كيف استخدمت وقتك بالنسبة للأولويات التي أعدتها بنفسك. ما مدى التلاؤم؟ هل هناك انسجام وتناسق في أعمالك؟ ما الذي أهملته؟ ما هي المظاهر التي يمكنك تغييرها لتحسين الأمور؟

• أدرس «أعلى واحد وعشرين مبدداً للزمن» الملخصة في الإطار 1.9. استعرض القائمة وحدد مبددات الزمن التي خبرتها. إلى أي مدى تعد هذه المبددات مظاهر ضرورية أو لا مضر منها لدورك؟ لم تتسامح معها؟ ما الذي تستطيع فعله تجاهها؟

الإطار 1.9: أعلى واحد وعشرين مبدداً للزمن

1. المقاطعات المتكررة - هاتف أو غيره
2. اللاحسم
3. اجتماعات طويلة أو غير ضرورية فعلاً
4. تحويل الأولويات في منتصف الطريق
5. الافتقار إلى الأهداف. الأولويات. أو الخطة اليومية.
6. الاختلال (التشویش) الشخصي
7. مكتب فوضوي
8. العجز عن التفويض بصورة فعالة
9. أوراق مخلوطة مبعثرة هنا وهناك.
10. قيود مفروضة على الأجهزة أو المواد
11. ملاحقة العاملين ومطاردتهم
12. محاولة العمل أكثر مما يلزم - عدم القدرة على قول «لا»
13. التنقل (كالفراشة) من عمل إلى آخر دون أن تنجز أيًا منها
14. ضعف نوعية المعلومات أو الاتصالات
15. المجاملات الاجتماعية المفرطة
16. عدم إعداد الإجراءات المكتوبة بطريقة سليمة
17. تقسيم غير واضح للمسؤولية أو للسلطة
18. التدقيق الدائم على الآخرين
19. الخوض في عمل دون تخطيط
20. ضعف الانضباط الذاتي
21. الإنهاك - نتيجة ما سلف من عوامل

المصدر: مسح المجتمع الصناعي. مقتبس في [وارين (Warren) وتول (Toll . 1997)]

سجل في مقرر إدارة الزمن. نشعر كلنا أننا كنا هناك فعلاً. تشمل إدارة الزمن، بتعبير بسيط، مخاطبة ثلاثة عناصر أساسية: توضيح الأهداف، والتخطيط المسبق،

واستخدام الوقت استخداماً فعالاً في حينه [ميتلاند (Maitland, 1995)]. ومع ذلك ينبغي ألا نكون مغرورين جداً فنُدعي أننا نعرف كل ما يمكن أن يُعرف، فغالباً ما يكون هناك أمر جديد علينا أن نتعلمه، ذلك الأمر الزائد الذي يمكن أن يحدث اختلافاً [أدير (Adair, 1998)].

يجب أن تولي اهتماماً خاصاً إلى الأنشطة الأولية التي يمكن أن تحدث الاختلاف كله للطريقة التي تعمل بموجبها ولكيفية كونك فعالاً:

- التفويض: إياك أن تقوم بعمل يمكن أن يقوم به آخر. لا تدع الذنب، أو الخوف، أو الكيرباء تحول دون تفويضك للآخرين بأعمال يقدرون عليها (انظر الفصل 6).
- الاجتماعات: قم بتحدي قيمة الاجتماعات كلها التي ليس لها غاية مفيدة واضحة. الرئيس الجيد يراجع فعالية الاجتماعات على أساس دوري (انظر الفصل 4). حثهم كيلا ينسوا. واقترح أن يدير مدقق الحسابات الداخلي في المؤسسة مقابلة مستقلة لتحسين فعالية الاجتماعات. واطلب دائماً من الرئيس أن يلغي الاجتماعات إن لم يكن هناك عمل مهم.
- القدر الذهني/العصف الذهني: خير ما يتم ذلك هو أن يكون على مسؤوليتك وبطريقتك، أو في منتدى نشاط يصمم لهذه الغاية. تجاهل المبالغة وتحاشى جلسات مجموعات القدر الذهني التقليدية. فهي لا تجدي أبداً (ألن وغيره، 1999). وغالباً ما يسيطر على هذه الجلسات شخصية قوية أو شخصيتان (في حين يناضل الآخرون للتفكير في الفقاعة التي تدور حولهم): إن هذه الجلسات، ذات الإدارة الحرة، والسماء الزرقاء غالباً ما تكرر أفكاراً قديمة في أحسن الأحوال، وتشكل «تسكماً اجتماعياً» (نشاط عالي الصورة لأحقر الأنواع وأكثر تمييزاً [فيرنهام (Furnham, 2002)].

- التعامل الورقي: قم به بأسرع ما يمكن. فإن تركته يتراكم، عندئذ خصص وقتاً لتشن حرباً عليه تبدد التوتر. خصص أربع صواني ملفات فارغة وضع عليها لاصقات كتب عليها: «تعامل مع»، «وزع»، «اقرأ»، «صنف» وسلح نفسك بمصنفات

بلاستيكية كافية لأهم الفئات - كومة «المنبذات». عالج كل ورقة مرّة واحدة فقط. لا تقرأها. تصفحها وقرر ماذا ستفعل بها. لا تستخدم طاولتك مكاناً للمصنّفات، استخدم مصنّفات مشروعات أو أحضر سلفاً ملفات للعمل. ولا تنقل أكوام ورق موجودة على طاولتك إلى أقسام أخرى من مكتبك.

• معالجة المعطيات الالكترونية والبريد الالكتروني: لا يختلف التعامل مع هذه الأمور عن التعامل مع الورقيات. إنك تحتاج إلى تجميع بسيط ومنطقي للمادة مرئية في مصنّفات ومصنّفات فرعية وأسماء ملفات. والأمر نفسه فيما يخص المراسلات: ربما تكون الرسالة فورية، ولكن ردك لا يكون بالضرورة فورياً. احكم على كل رسالة الكترونية بما تستحقه، وليس مجرد اتيكيت خالص. وطد نفسك على أن تدقق بريدك الالكتروني مرّة أو مرتين على الأكثر يومياً.

• وضّع أولويات العمل: ميز بين ما هو مهم وما هو مستعمل. إن وضع أولويات للأنشطة يضمن ألا تتخرط في مهام صيانة روتينية، ويضمن أن تكون مبدعاً وليس راد فعل فقط. فإن كان لديك بنود كثيرة مهمة ومستعملة أنجز أصعبها أولاً. نفذ البنود الأكثر أهمية عندما تكون في قمة أدائك الأفضل من يوم عملك، ونفذ الأمور التافهة عندما تكون طاقتك في أدنى مستوى لها.

• العمل مع مساعدك: وطد لقاءات عمل ثنائية منتظمة كل أسبوعين. راجع يومياتك معهم على أساس أسبوعي. واطلب إليهم أن يصفّو بريدك واتصالاتك الهاتفية. لا تنتقدهم انتقاداً لاذعاً بغير حق. فوض الأعمال الهامة والمسؤولة، وليست مجرد الأعمال الدنيوية. أحطهم علماً بما يلزم إحاطتهم به.

أثبت هويتك

لا تكن غيرك، إن لم تستطع أن تكون أنت نفسك.

[بارا سيلسوس (Paracelsus). طبيب سويسري].

تعد أهمية فهم قيمك وسلوكياتك -ومعرفة نفسك وتقويمها وإثبات هويتك- أمراً بديهياً. فإن لم تفهم نفسك ولم تقبلها فمن المستحيل تقريباً أن تفهم الآخرين وتقبلهم.

كثير من المديرين يجدون هذه المهمة صعبة بطبيعتها، على أي حال، في حين أن آخرين يناون بأنفسهم عنها كلية. ومهما يكن من أمر، فإن تأثيرهم على من حولهم، كما لاحظنا في الفصل 4، يعد آخر الأمور التي يعرفونها عن أنفسهم.

إن كثيراً من اللامبالاة أو الصعوبة أو المقاومة هذه تعود إلى مقدار الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها المديرين في دورهم، وتعود خاصة إلى الطريقة التي يستجيبون بموجبها إلى التغذية الراجعة. من المشكلات الأساسية بشأن تلقي التغذية الراجعة، والنفور منها غريزياً هي أنه ربما لا نحب ما نحصل عليه. فالمعلومة السلبية ما كانت يوماً مفرحة بوجه خاص وغالباً ما نلجأ إلى أنواع الإستراتيجيات كلها لإبعادها بما في ذلك: الإنكار (ليس صحيحة)؛ والهروب (لديّ اجتماع آخر يجب حضوره)؛ أو التعليل (لا أستطيع توضيح أن...).؛ أو تحويل اللوم إلى الآخر (كان ذلك لأن شخصاً آخر...).؛ أو مهاجمة المصدر (إنه غبي على أي حال) [بدلر (Pedler) وغيره، 2001].

ولكي تكون مديراً فعلاً ينبغي أن تكبح للتغلب على هذه النزعة الطبيعية. لأن مفتاح التغلب على القدرة الدفاعية عند الآخرين. مفتاح مساعدتهم على التعلم، وبناء الثقة معهم، تحسين فهمك لهم. هو، كما قال سقراط، مواجهة مواقع الدفاع ضمن أنفسنا أولاً. وبتعبير أبسط، إن كنت نموذجاً يُحتذى للحساسية والانفتاح والتعلم فإنك تغرس هذه الصفات وتشرها فيمن حولك. وكذلك الأمر إن لم تكن تفهم نفسك فهماً حقيقياً فإنك لن تستطيع التطور ولا النمو في دورك كما ينبغي، ولن تستطيع إدارك إمكانياتك الكامنة (كوين، 1995).

كيف، إذن، يمكن أن تكون اقل دفاعاً؟ كيف يمكن أن تفهم نفسك، وتتمننها وتثبت هويتك بصورة أفضل؟

• أدرك المجال الحقيقي والمرونة الواقعية للتغيير في علاقاتك مع من هم حولك.

لدينا جميعاً جوانب مختلفة نختار «كشفها» أو «إخفاءها» عن الأنظار، ولدينا كذلك «بُقعٌ عمياء» يراها الآخرون ولا نراها نحن. وبالمثل لدينا جوانب كامنة «غير معروفة» لنا ولمن حولنا (كما هو مبين في «نافذة جوهاري» (Johary)، في الشكل 2.9). في الشكل 2.9

لم تُثبت الأحجام الربعية: فهي، تتغير بالطبع أثناء في العلاقات مع مرور الزمن. يمكنك أن تمارس مزيداً من النفوذ المباشر برغبتك، من جهة، واستكشاف افتقارك الحالي للوعي الذاتي في المربعين 2 و4، ومن جهة أخرى تكشف مزيداً من نفسك لمن حولك. وبعبارة أخرى يمكنك توجيه طاقتك، ومهاراتك، ومواردك إلى المربع 1 على حساب المربعات الأخرى 2، 3، 4.

قيمك، ودوافعك، وسلوكياتك

	معروف للذات	غير معروف للذات
معروف للآخرين	منفتح 1	أعمى 2
غير معروف للآخرين	مخبأ 3	مجهول 4

الشكل 2.9: نافذة جوهاري

ملاحظة: سمي على اسم منشئيه جولوفتس (Joe lufts) وهاري انغهام (Harry Ingham).

• تذكر أنه في وضع ما من الأوضاع لا نرى أبداً الأمور كما هي، بل كما نحن فقط، وأن لدينا دائماً خيارنا - لتغيير الوضع، أو تغيير أنفسنا، أو ترك الموقف، أو التعايش مع الوضع.

• استخدم التأمل الذاتي الشخصي؛ «مراجعة عكسية». ابدأ رحلة شخصية: مراجعة للأحداث الحاسمة التي تصف ما حدث، ومن انخرط فيها وماذا فعلوا. ما الذي كنت تريد قوله أو فعله؟ ما الذي قلته فعلاً وعملته حقاً؟ لدى تأملك لما جرى، كيف تشعر تجاهه الآن؟ ما الذي تعلمته؟ ما الذي تريد فعله بشأنه؟

• تذكر أن «مفهومنا للذات» ليس ثابتاً ولا دائماً؛ وأنه يمكن أن يتكيف بفعل مؤثرات خارجية (الأبوين، الأسرة، المدرسة، الجيرة) في الماضي، ولكنه لا لزوم لأن يكون

كذلك في المستقبل. يتألف مفهومنا لذواتنا من أجزاء حاسمة ثلاثة: مثلنا الذاتية (الشخص الذي نرغب أن نكونه)؛ صورتنا الذاتية (أو مرآتنا الداخلية التي تبين كيف نرى أنفسنا ونفكر في أنفسنا)؛ تقديرنا الذاتي (كيف نشعر بأنفسنا). هذه الأجزاء الثلاثة طيبة ويمكن حشدها وتمييزها، ليس لخلق أنا عليا متفوقة (رغم ان ذلك يمكن أن يحدث، بل حدث فعلاً)، ولكن لتغذية احترام الذات احتراماً سليماً ولرعاية صور الذات رعاية صحية سليمة. وبعبارة أخرى، إن تقدير الذات المتدني لا ينبغي أن يكون حالة مدى الحياة، ولا ان يكون تحقيق مثلنا الذاتية هدفاً محيراً مراوفاً (تيرنر، 2002).

• أدرك كيف يمكن أن تمنعك المعتقدات المكيفة من إدارة نفسك. تبين هذه الأمور نفسها بطرق عدة، مثلاً:

- أدوات موهبة كبرى، مثلاً: التفكير السلبي، الخوف اللامنطقي والقلق اللامعقول؛ المماثلة والتسوية؛ الإذعان؛ أخطاؤنا الماضية وخيباتنا السابقة؛ المواقف السلبية المكيفة (تاذر «لا») الموروثة عن الطفولة (إني ليست على وفاق مع الخرائط)؛

- توقعات غير واقعية تجلد بها نفسك وتهزمها، مثلاً: «يجب أن اكون كاملاً في كل شيء افعله»؛ «يجب أن أحظى بمحبة وإعجاب الآخرين في كل وقت»؛ «لدي الحق في الاعتماد على الآخرين لإعطائي ما أريد»؛

- تنبؤات تحقيق الذات، مثلاً: «خلفيتي، وطفولتي، وماضيي يجب أن تستمر لتحديد مشاعري وسلوكي (والمعروفة أيضاً بـ «مات في العشرين ودفن في السبعين»؛

- افتراضات غير منطقية، مثلاً: «التعاسة محكومة خارجياً».

مهما كان مصدر هذه الأمور فنتيجتها واحدة: حرماننا من إدارة أنفسنا. هل يمكنك تحديد معتقداتك المكيفة التي يمكن أن تكبحك عن إدارة نفسك؟

• اسع للتغلب على معتقداتك المكيفة، وتفكيرك وسلوكك بفضل تثقيف ذاتك العليا (صديقك الداخلي) وليس ذاتك الدنيا (عدوك الداخلي).

هذا أمر قوله أسهل بكثير من فعله طبعاً. فزي أكثر أشكاله تعقيداً وتقدماً فإنه يتضمن التأمل والتصور وتنشيط الضمير الأعلى، كما هو حال اللاعبين الرياضيين غالباً، بمساعدة معلم مدرّب. وأنت كذلك يجب أن تفكر في هذا الخيار. فهو ليس خيالياً كما يمكن أن يبدو. والواقع أن نصف يوم في مركز تقويم معترف به يعد، كما اكتشف الكثيرون، استثماراً صغيراً إذا ما قورن بما يجنيه من نفع مجز. وبدلاً من ذلك يمكنك الوصول إلى ثروة من أدب التنمية الذاتية في هذا الموضوع الذي يقدم النصح في كل شيء بدءاً من رسم خطط أعمالٍ لِحِميّة عقلية لمدة ثلاثين يوماً حتى الوصول إلى الإلماعات الفكرية المفيدة في استخدام «أسلوب الحزم» (نعم، أنا استطيع عمل ذلك..) [تيرنر (Turner . 2002)؛ وبدلر (Pedler) وغيره، 2001].

• **طور بيان مهمتك الشخصية.** ليست مسألة هي تحديد مسار المهمة معينة، بل هي تعبير عما تريد أن تكون، وعن هدفك في الحياة، وقيمك، وبعبارة أخرى، ملاذاً يمكنك استخدامه كمصدر إرشاد لك في حياتك المهنية. ومرةً أخرى يمكن أن تكون هذه مهمة مضمّنة. إذ تتضمن العودة إلى المبادئ الأولى. إلى معتقداتك الأساسية بشأن الناس، والعمل، والأسرة، والدين، والسياسة، والحياة والموت. إغراء افتراضاتك التي تسلم بها وتعريضها للتساؤل. ثم سوف يضيف البيان معنى لما تفعله، ويوضح ما تفعله، وسوف يكون كذلك مصدر ارتياح لك في الأيام الجيدة والأيام السيئة.

• **استنبط تغذية راجعة بوساطة أدوات رسمية لتقويم الذات.** مثلاً، مؤشر نموذج مايرز - بريجز (Myers-Briggs) للشخصية، 1977 سوف يزودك ببصيرة بطرق متبعة بعمق تفضل أن تعمل بموجبها. الانبساطية أو الانطوائية، الحسيّة أو الحدسية، التفكيرية أو الشعورية، الحاكمة أو الإدراكية. كما يقدم لك صورة للخصائص المميزة لفتنك الخاصة بك: ENTJ، ISTP، INFP، ESFJ.. إلخ. وأداة نموذج الصراع لتوماس كيلمان (Thomas Kilman . 1974) تمكنك من تقديم الأسلوب الخاص الذي تعلمته (وتستطيع تعديله) في معالجة النزاعات التي تحصل في مكان العمل - التنافس، المجاملة والملاطفة، تفاذي النزاع، التعاون، المصالحة.

• اختبر مفهوماتك بمقارنتها مع مفهومات الآخرين بفضل تغذية راجعة قدرها 360 درجة. مثلاً، يعد استبيان سلوك القائد الرؤيوي (الحالم) [ساشكين Sashkin 1995] أداة رسمية موطدة جيداً تقدم لك «تغذية راجعة سياقية» بشأن سلوكك القيادي، وخصائصك القيادية وتأثيرك في مؤسستك بوصفك قائداً.

• استجب للتغذية الراجعة بطريقة بناءة. لا تراوغ بالطرق المذكورة أعلاه. إن شعرت أن النقد مسوّغ، استمع إليه، إذن، واطلب التفاصيل واسع للتوضيح والفهم، أطلب أمثلة وحاول أن توطد طريقاً إلى الأمام. وإن شعرت أن النقد غير مسوّغ فلا تهمله أو تبعده. فمزال عليك أن تبني علاقة مفيدة مع ذلك الشخص وأن تصونها، وينبغي أن يكون لديهم سبب لإقامة هذه العلاقة. حاول ووطد المصدر. هل الأمر يعود إلى تاريخ ماضٍ، أم إلى حالة من التوقيت السيء أم إلى خلاف مشروع في الرأي؟ وإن تلقيت تغذية راجعة إيجابية فلا تحط من قدرك باستسخافها (إنك تقول ذلك لتكون لطيفاً)؛ ولا يغرنك سطوعك والإبقاء جاهلاً للجوانب الأخرى من نفسك؛ تعلم أن تقبل التغذية الراجعة عن طيب خاطر («نعم، لقد سررت بالطريقة التي سارت بموجبها الأمور»).

اعتن بنفسك

إن لم تسيطر على الضغط، فإن الضغط سوف يسيطر عليك.

[تاري فينابلز (Terry Venables). مدرب كرة قدم]

حسناً، هناك ميزان حياة عمل، ثم هناك عمل...

[نائبة مستشار الجامعة الجديدة. المملكة المتحدة]

نادراً ما ينقضي يوم دون صدور تقرير أو آخر يذكرنا بأن التوتر هو المشكلة الصحية الأكثر انتشاراً في عالمنا المتحرك بتسارع أبدي، بحيث أننا لا نفعل ما يكفي لموازنة العمل مع الحياة وأن الأطفال يُظهرون أعراضاً مرضية ذات صلة بالتوتر وتؤثر في أولياء الأمور. كله صحيح وليس غريباً. إننا نعيش في عالم فيه الفضاء الشخصي والخاص أكثر ازدحاماً من ذي قبل، حيث الرحلة إلى العمل مليئة بالتوتر كالعامل نفسه، وحيث مستويات الضجيج أعلى بثلاث مرات مما كانت عليه في العام 1970 (مما لا شك فيه أن توماس كارليل أخذ معه

جسيم «عشرالبل»* الذي يدور الآن في قبره)؛ وحيث تؤكد لنا التكنولوجيا الحديثة أننا لا نستطيع فقط التواصل، بل أيضاً يمكن الوصول إلينا على أساس 7/24. وليس هذا فحسب. بل نحن غالباً ما نعمل في بيئات تشجع، الستاخانوفية (Stakhanovism)** كفضيلة إن لم تحتفل بها؛ أولئك الذين يعملون ساعات طويلة، لا ينامون في غالب الأحيان، ونادراً ما يأخذون حقهم في الإجازات.

كل هذا يثير السؤال الآتي: ما مدى نجاحك في العناية بنفسك؟ أو، بعبارة أخرى، ما الذي تستطيع فعله لإدارة التناقض (الظاهر) بين الحفاظ على أداء عالٍ في دورك، من جهة، في حين تحافظ على توازن حياة عمل صحية، من جهة أخرى؟

• أدرك طبيعة التوتر إدراكاً كاملاً: وأعلم أنه خاص بكل شخص لوحده، وأنه يمكن أن يكون جيداً، كما يمكن أن يكون سيئاً. يعد التوتر، أساساً، ردنا الذي نقوم به على العلاقة (المدركة) بين المطالب المترتبة علينا ومقدرتنا على التعامل معها. وبذلك فهو يختلف من فرد إلى فرد. فشخص من النموذج التنافسي (A)، مثلاً، يمكن أن يجد ظرفاً معينة مفعمة بالتوتر في حين يراها شخص آخر من النموذج المتفائل (B) خالية من التوتر. فالتعميمات صعبة، إذن، رغم أنه يبدو أننا ننتفع «من التوتر» طالما نراه صحياً. أما المشكلات فتتفشأ عندما نخضع لتوتر مفرط (انظر الشكل 3.9). ولا بد لنا من أن نتذكر أن كثيراً من الناس يحبون عملهم ولا يعدونه روتينياً.

ومن جهة أخرى، إن كان لديك مشاعر اشمئزاز، ربما يكون ذلك بسبب وجودك في دور لا تستمتع به، بل عليك التزامات لا تستطيع التخلي عنها، عندئذ، تذكر، كما أسلفنا، أنك تظل تملك خيارات: لتغيير الوضع؛ لتغيير نفسك، أو تتوافق مع الوضع. وخير طريق إلى

* decibel: عشرالبل، وحدة قياس التفاوت في منسوب قدرتين أو طاقتين، أو التفاوت بين شدتي صوتين.

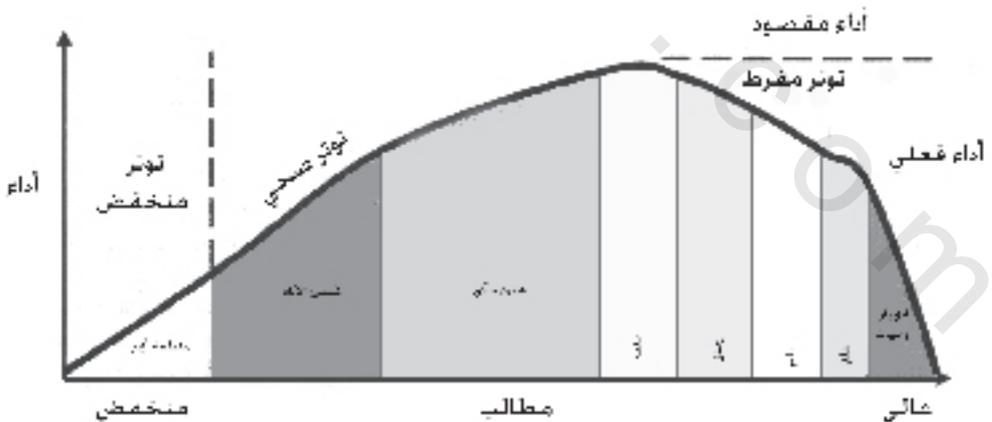
(المترجم عن المورد)

** نسبة إلى ستاخانوف، وهو عامل من عمال الصناعة في الاتحاد السوفياتي (سابقاً) منحتة الدولة علاوات وامتيازات خاصة لتجاوزه النسبة السوية في الإنتاج (المترجم عن المورد)

الأمم، غالباً ما تتمثل في الشروع في تعليل ومحاكمة أولوياتك وتغيير موقفك، والاقتراب من عمك [وارين (Warren) وتول (Toll, 1997)].

• تعلم إدراك أعراض التوتر وكيفية انطباقها عليك. يمكن أن يؤثر فينا التوتر بطرق عديدة وبدرجات مختلفة. من عينين متقرحتين (درجة صغرى) حتى الشقيقة (درجة كبرى) إلى القرحات (فرصة أخيرة)، وفي أسوأ الظروف يؤدي إلى «الإنهاك» وحتى إلى الموت (انظر الإطار 2.9). فكر إذن في كيفية شعورك عندما تقع تحت ضغط أو عندما تخضع لحدث مغمم بالتوتر؛ لاحظ أين تشعر بالموثرات في جسدك. هل هي متلازمة مع الأعراض المدرجة في الإطار 2.9؟ وأبدأ بتحديد الأوضاع التي جعلتك تشعر هكذا، بدقة، وتحدث عنها مع طبيبك إن كان ذلك مناسباً.

عليك كذلك أن تفكر ملياً بواقعة أنه بينما يكون الإنهاك والشفاء منه أمراً عادياً (فإن البعض يفلحون في تجاوز نوبة ثانية منه)، فهو ليس حالة ستشفى منها مهنيّاً (وربما لا تشفى منها جسديّاً) إذا ما أصبت بها للمرة الثالثة [كاكابادسي (Kakabadse, 2001)].



الشكل 3.9: منحنى التوتر

المصدر: عن كيلي (1998)، ووارين وتول (1997).

الإطار 2.9: ما الذي يفعله التوتر فينا؟

المرحلة 1- الصغرى

- أمراض متكررة - الرشح
- عيون متقرحة
- فرط رد الفعل على الأوضاع
- التسارع. التكلم بسرعة. المشي بسرعة
- الإفراط في الأكل والشراب
- التعرق
- إرق
- فقدان النشاط والطاقة
- خدع مريحة: التدخين/المشروبات الروحية
- قلق/اكتئاب
- الحرق

المرحلة 3- الفرصة الاخيرة

- ارتكاب أخطاء أكثر من المؤلف
- شرود الذهن - النسيان
- انفجارات عاطفية
- إثارة مفرطة/ هياج مفرط
- عسر هضم. أعراض معدية
- حرفة/ حزقة
- إمساك
- رأس قطنية
- قروح
- خفقانات
- آلام صدرية
- أعراض قلبية/أحداث/ نوبات قلبية
- اكتئاب شديد/ قلق
- إنهاءك

المرحلة 4- بعد فوات الأوان

- صداع توتري
- عضلات مؤلمة
- الشقيقة
- إنهاءك*
- انهيار جسدي أو عقلي
- موت

* يمكن تعريف الإنهاك بأنه حالة تعب عقلي وجسمي عاطفي شديد يتميز بالتعب المزمن ومشاعر اليأس والعزلة بلا معين. وهو مفهوم ذاتي سلبي. ومواقف سلبية تجاه العمل والحياة والآخرين.

المصدر: من ميللر (Miller) وغيره، 1994

الإطار 3.9: كم أنت معرض للتوتر؟

ضع بجانب كل بيان:

F - بصورة متكررة

O - أحياناً

N - لم أتعرض أبداً

_____ أنا قادر على تنظيم وقتي بفعالية

_____ التقى من أستطيع التكلم معهم

_____ لي صديق أو أكثر أسرُّ لهم أموري الشخصية

- _____ أستطيع التكلم عن مشاعري علناً وبوضوح عندما أغضب أو انزعج
- _____ أمتع عواطفني وحببي وأتلقى عواطف الآخرين وحبهم
- _____ أدقق التوترات في جسمي وأكبحها ولدي سبل للتقليل منها
- _____ أتأكد من أنني قمت بعمل يجعلني استرخي بعد فترة من التوتر
- _____ اقتطع لنفسني وقتاً هادئاً أثناء النهار
- _____ أقوم بعمل للتسلية مرة واحدة على الأقل في الأسبوع
- _____ أمشي. بدلاً من أن أقود السيارة أو أمتطي دابة. كلما كان ذلك ممكناً
- _____ استخدم السلالم بدلاً من المصعد عندما يكون ذلك عملياً.
- _____ أقوم بتمرين تنشيطي معقول مرتين في الأسبوع على الأقل.
- _____ أجرى أحاديث منتظمة مع من أقيم حول القضايا البيتية
- _____ لدي اهتمام مستحوذ علي أو هواية ممتعة بعيداً عن العمل
- _____ إنني واضح بشأن إحساسي بالقيم وبما هو مهم في حياتي
- _____ إن وزني مناسب لعمرى. وطولي وبنيتي كذلك
- _____ أتناول وجبة ساخنة متوازنة واحدة على الأقل يومياً
- _____ أحدد مشروباتى من الشاي والقهوة والشوكولا والكولا بثلاث مرات أو أقل يومياً
- _____ أبقي ضمن الحدود المسموح بها من الكحول (21 وحدة للرجال).
- _____ أو (14 وحدة للنساء) أثناء الأسبوع
- _____ أمتع نفسي

الآن دقق كم F، O، و N قد سجلت لنفسك. حصولك على 7/ نقطة من F و O أو أكثر يدل على أنك متوتر قليلاً. أما حصولك على 5 نقاط من N أو أكثر فيوحي بأنك معرض بتزايد إلى التوتر وأنت بحاجة لاتخاذ خطوات لتحويلها إلى Os أو Fs

الشكل 4.9: موازنة «حيواتك التسع»

أوقات الفراغ	العمل	الأسرة
المالية	التنمية الشخصية	الشريك
الأصدقاء	الصحة	البيت

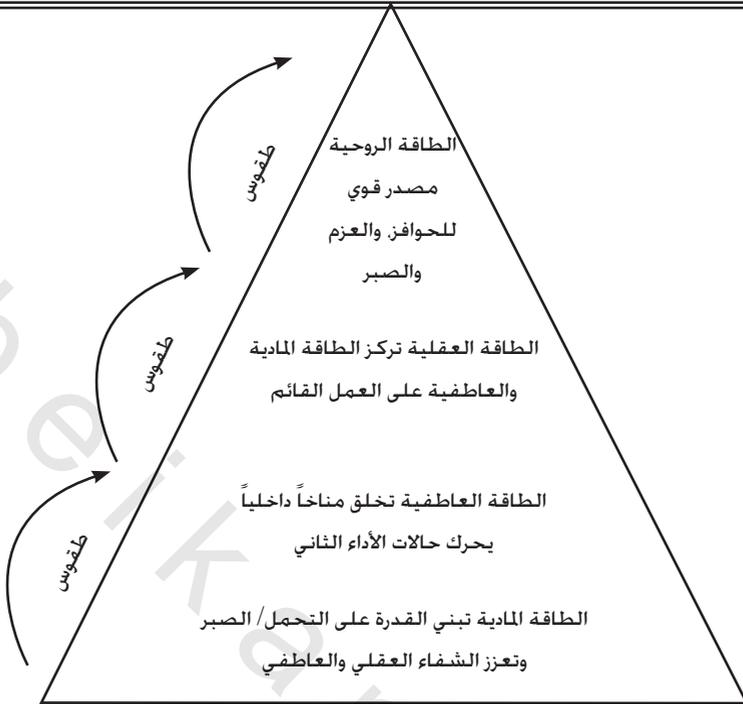
• قوم وراقب مستوى لياقتك للتوتر وميزان حياتك العملية

أكمل الاستبيان في الإطار 3.9 لتقوم كم أنت معرض للتوتر وكيف يظهر ذلك في حياتك، وما الذي تريد فعله لتحسين مستوى التلاؤم مع التوتر لديك؟

خذ كل واحدة من حيواتك التسع بعد الأخرى من الشكل 4.9 وصنفها على ميزان مدرج من 1-10 على أساس أن (a) النوعية (تكون ضعيفة إذا حصلت على 1، وجيدة إذا حصلت على 10)، و (b) الزمن المستهلك (1- قليل، 10- كثير). ماذا تقول لك صورتك؟ أين أجدت وأين كنت أقل إجابة؟ ما هي حقول الإهمال لديك؟ ما العلاقة بين الزمن المستغرق ونتيجة النوعية؟ ماذا يمكنك أن تفعل لتحقيق توازناً أكثر؟
كرر هذين النشاطين كل ثلاثة أشهر لتراقب مدى تقدمك.

• فكر في التلاؤم مع التوتر بطريقة إيجابية وليس بطريقة سلبية؛ فكر في تحسين سعادتك (من الداخل)، لا أن تتغلب على «مشكلة» (من الخارج)

لا صلة للأداء العالي الدائم بإدارة التوتر. إنه يتعلق بالقوة الجسدية والعاطفية إضافة إلى القوة العقلية؛ إنه يتعلق بمواءمة العقل والجسم والروح معاً بطريقة تحقق حالة عليا. إن «هرم الأداء العالي» المبين في الشكل 5.9 يعد صورة لهرم الحاجات لماسلو (Maslow). أدرس حالة حاجاتك. وحدد الحاجات التي يجب أن تغذيها وترعاها [لوهر (Loehr) وشوارتز (Schwartz, 2001)].



الشكل 5.9. هرم الأداء العالي

المصدر: من لوهر (Loeher) وشوارتز (Schwartz, 2001)

• **ضع خطة عمل لياقة توترك الشخصية بنفسك.** كما أن الإعلام يذكرنا بانتشار التوتر بصورة منتظمة، كذلك نحن مغمورون بالنصائح حول كيفية التعامل معه - بدءاً من وصفات سريعة حول «كيف تكون سعيداً»، و«كيف تزيل السموم»، حتى تخطيط أسلوب الحياة وأنظمة التمارين، والدروس العملية في العلاج التام الناضج. فالصعوبة إذن ليس بوجود الخيار بل بكثرة الخيارات حتى لتبدو أنها تشل قدرة المرء على الاختيار، بل تبدو متناقضة. ولهذا، تنزع الخطط المتنوعة هذه إلى البناء حول عدد من المبادئ المنظمة (الحاجة للتدريب، والاسترخاء، وما إلى ذلك). هذه بعض الأفكار «العملية المفيدة التي ربما تحتاج إلى دراستها لدى وضع خطتك للعمل.

- اقبل دائماً مسؤوليتك عما تشعر به مئة بالمئة. ربما لا تكون مسؤولاً عن كل ما دار حولك بل يمكنك دائماً السيطرة على ردود فعلك على ما يدور حولك.

- تعلم كيف تنمي وتطور تقنيات تفكير إيجابية

- قم بتمرين رياضي بدني منتظم: ركوب دراجة، سباحة، جري، جمباز. فإجراء تدريبات قلبية وعائية لمدة دقيقة أسبوعياً ستجعلك تستمر في حياتك دون أحداث قلبية. ثلاثة تمارين ترفع من مستويات لياقتك. كان تشارلز ديكنز يسير عشرين كيلومتراً يومياً لدرء الاكتئاب الهوسي.
- تعلم استخدام تقنية استرخاء العضلات.
- طور نظاماً غذائياً أكثر توازناً. تحاشى الأطعمة والأشربة المعالجة، اشرب ليطراً ونصف اللتر من الماء يومياً.
- تدرب على الـ 3Rs rest (الراحة)، reflection (التفكير التأملي)، renewal (تجديد). خصص أوقاتاً منتظمة للخروج، وأوقاتاً للاستراحة. الاستاخانوفية رذيلة. فأولئك الذين يحققون توازناً جيداً بين العمل والراحة يتمتعون بنشاط أكبر والتزام أكثر بعملهم.
- أنشئ متعاً كجائزة لك على الجهد الذي تبذله في العمل أو على بقائك فترة في أوقات عصبية.
- أوجد شخصاً تستطيع التحدث إليه، شريكك المتكلم.
- التحق بمجموعة دعم من الأقران.
- تعلم الإصغاء إلى من يعرفك أفضل من سواه.. ألا وهو أنت!!
- تصرف مع الآخرين كما تحب أن يتصرفوا معك.
- زد روحانيتك بفضل الدراسة، التأمل، أو الصيام، أو الصلاة.
- اذهب بانتظام إلى الأماكن التي تجددك.
- تحاشى النواحين، الندابين.
- ضع نفسك في أوضاع يمارس الناس فيها المرح. الإدارة عمل جاد ولكن لا ينبغي أن تكون مقطب الوجه طيلة الوقت.
- قم بالأمور الصحية السليمة التي تعرف أنك ينبغي أن تقوم بها.

تطوير نفسك وتنميتها

الحياة غير المختبرة ليست جديدة بالعيش
(سقراط)

ليست قيم إدارة التعليم العالي متدنية داخل القطاع فحسب، بل خارجه أيضاً. «المهنية الزائفة» هو التعبير الازدراي الشائع عند دوائر الحكومة البريطانية. سرّاً، إن لم يكن علناً. لوصف الطريقة التي تقاد بموجبها الجامعات وتدار. إنه نقد ليس بلا أساس وله مصداقية أكبر في حقل تطوير الذات وتنميتها ربما أكثر من أي مظهر آخر من مظاهر دور مديري التعليم العالي؛ ومن السخرية أنها نتيجة لا يلوم عليها إلا نحن. وبعبارة أخرى، إن الالتزام القوي بالتطوير المهني المستمر (CPD) المميّز للعديد من المجموعات المهنية، وممارسته، كان حتى إلى وقت قريب واضح الغياب نسبياً في التعليم العالي حيث ينبغي أن يكون موجوداً. والمسألة هي، أن التطوير المهني المستمر لا ينبغي أن يكون، ولا أن تعتبره أنت، مسألة خيار.

إنه ليس أقل من التزام مدى الحياة ومسؤولية مدى العمر. إنك لا تتوقع العاملين أن يقوموا به إذا لم تدرب أنت نفسك عليه. ولا تستطيع أن تخلق، كما بحثنا في الفصل السادس، مناخ تعلم صادق موثوق ضمن قسمك دون أن تمارسه أنت بنفسك. فضلاً عن أن التطوير المهني المستمر هو في الأساس متعلق بك. متعلق «ببذل ما هو أفضل عندك» متطوعاً لأن تكون «الأفضل»، لا أن تكون مدعناً، تعمل على التحسين، فضولياً.. إلخ. إنه، جوهرياً، مفتاح نموك المهني وكمالك. ولهذا فهو نشاط يجب أن تؤمن به وتمارسه بإيجابية، وليس بسلبية كما لو أنه توقع قسري. والواقع أنه فرصة لتغتمها وليس لتناي بنفسك عنها. كيف يمكن أن تحصل على الأفضل منها؟ ما الذي تستطيع فعله، بل يجب أن تفعله، لتطور نفسك؟

• اجر تقويماً ذاتياً لحاجاتك للتعلم يجب ان تكون الآن قد بنيت صورة واضحة معقولة لصورتك كمدير، إذا ما استكملت أدوات تقويم الذات المذكورة سابقاً في هذا

الكتاب. وإلا، عليك أن تدرس ثانية الاطارات 7.3، 2.4، 19.4، و1.8 بصورة خاصة جنباً إلى جنب مع أي تغذية راجعة تلقيتها. تذكر ألا تتسى، أيضاً، أن عليك أن تقرر حاجات مهارتك بدلالة ثلاثة حقول واسعة:

- مهارات شخصية، مثل: الإبداعية، حل المشكلات، صنع القرارات.

- مهارات مع الآخرين، مثل: التواصل، التفاوض، العمل الجماعي؛

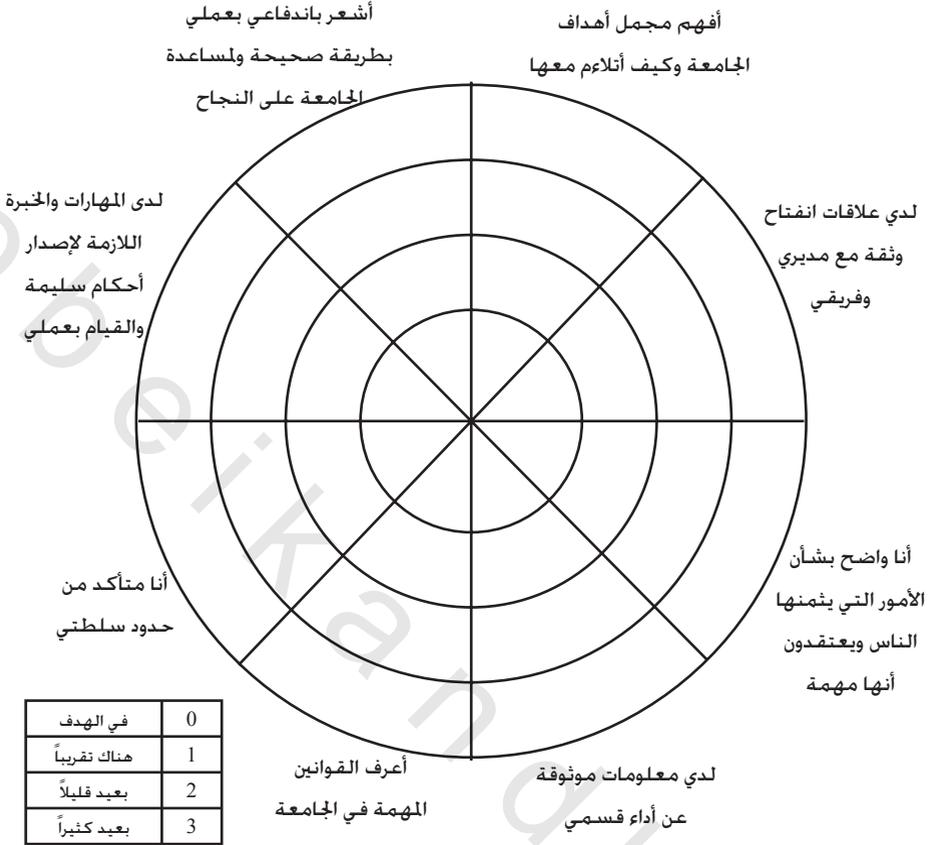
- مهارات مع الأشياء، مثل: تكنولوجيا التعلم الجديدة، أجهزة تكنولوجيا المعلومات (IT).

فكر في دورك مستحضراً هذه الحقول الثلاثة في ذهنك ورسم تحليلاً لحاجاتك مبنياً على أخذ ما يلي في الاعتبار:

- مستويات الرضى المهني والشخصي لديك: سجل مصادر الرضى الكبرى الثلاثة ومصادر عدم الرضا الثلاثة، بدلالة التعامل مع الناس وإدارة الأنشطة في كل مما يلي: وظيفتك، وحياتك المهنية، وحياتك. فهمك لدرجة تلاءمك مع دورك: أكمل

استبيان الدريئة المبينة في الشكل 6.9

- فهمك لحاجاتك مقابل الصيغة الشائعة: إن إطار القيم التنافسية الذي طوره كوين (1995) يوجد أربعة نماذج متغايرة من الإدارة - العلاقات الإنسانية، والأنظمة المفتوحة، والعمليات الداخلية، والأهداف المنطقية. ويحدد ثمانية أدوار نوعية (التي تبدو متنازعة لأول وهلة)، ($3 \times$ كفاءات = 24) أي على كل مدير أن يتقنها في النهاية إذا ما رغبوا أن يكونوا فاعلين في مواقعهم: مبدع، ووسيط، ومنتج، ومدير، ومراقب، ومنسق، وموجه، ومعلم (انظر الشكل 7.9). خذ كل دور من هذه الأدوار الثمانية وأدرسه على حده: ما الذي أعرفه عن نفسي في هذا الدور؟ كيف يمكن أن أعب بفعالية أكبر؟ أي كفاءة من الكفاءات الأربع والعشرين التي احتاج لأن أعمل عليها حقاً؟



الشكل 6.9: ما مدى نلاؤمك جيداً مع دورك؟

• حدد مرحلتك التطويرية بوصفك مديراً. لا تختلف الإدارة عن أي نشاط آخر في أنها عملية تعلم؛ وليس هنا من سبب يجعلنا لا نتقنها، إذا كان لدينا المعرفة المناسبة والخبرة الملائمة، إضافة إلى المهارة والمقدرة. ومن جهة أخرى، فهي ليست سهلة كذلك. اين أنت على طريق الإتقان؟

- مرحلة المبتدئ: إتباع الأحكام/القوانين والإجراءات؛

- مرحلة المبتدئ المتقدمة: عليك أن تتدرب على الأحكام غير المكتوبة إضافة إلى القواعد والتقاليد والممارسات المقبولة في دورك؛

نموذج العلاقات الإنسانية

- 1- فهم نفسك والآخرين
- 2- تواصل بشكل شخصي
- 3- تطوير التابعين

نموذج الأنظمة المفتوحة

- 1- أميش مع التغيير
- 2- تفكير إبداعي
- 3- إدارة التغيير

نموذج الأهداف المنطقية

- 1- بناء قاعدة قوة وصيانتها
 - 2- إيجاز الاتفاقيات والالتزام بها
 - 3- إكمال أفكار وترويجها
- 1- إبداعية شخصية وخفيضة شخصي
 - 2- تخفيض الآخرين
 - 3- إدارة الزمن والتزير

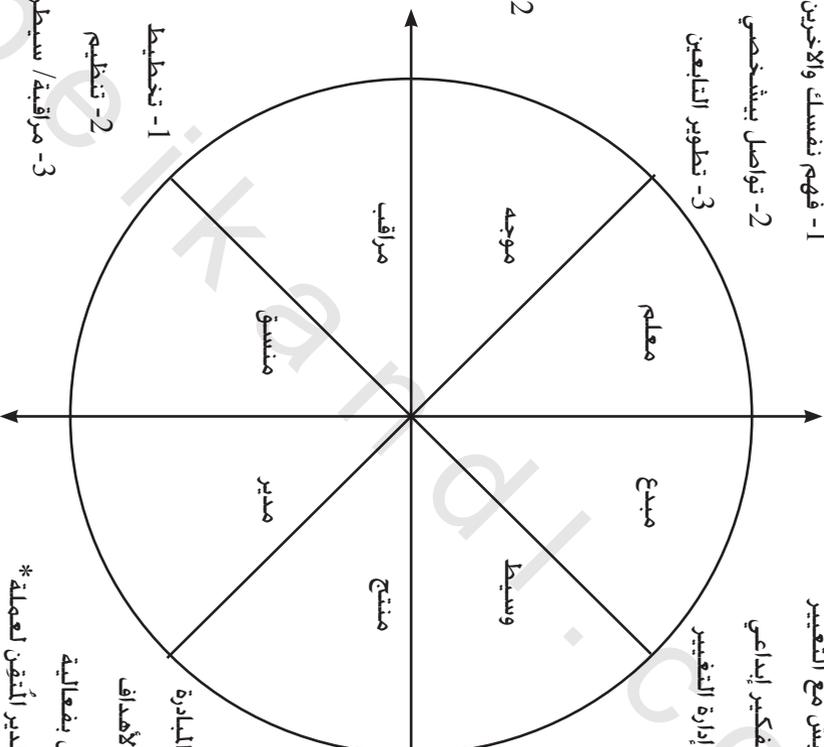
نموذج الأهداف المنطقية

- 1- أخذ المبادرة
- 2- وضع الأهداف
- 3- التفويض بفعالية

الشكل 9: 7. إطار القيم التنافسية: المدير الأتقن لعملة*

* للإرتقان بعدان (1) القدرة على القيام بالأدوار التنمائية أحياناً بحسبوى كفو، و(2) القدرة على خلط الأمور التنافسية وموازنتها بطريقة مناسبة.

المصدر: كوين 1995. باين من جون ويلي وأبنائه



نموذج العملية الداخلية

- 1- تخطيط
- 2- تنظيم
- 3- مراقبة / سيطرة

- مرحلة الكفؤ: التفكير لنفسك بصورة مستقلة؛

- مرحلة البارع: ستكون قد تعلمت أن «تقرأ» دون وعي الأوضاع المتطورة؛

- مرحلة الخبير: القيام بما يحدث بصورة طبيعية، كما لو كانت لديك حاسة سادسة.

استخدم الأساليب التي طورها بدلر وغيره (2001) وكوين (1995) لتحديد مرحلة تطورك . ما رأيك فيها ؟ كيف تشعر بشأنها؟ ما الذي تستطيع فعله للبدء في التحرك إلى المرحلة الآتية؟

شخص أسلوب تعلمك الطبيعي واسع لتقوية مقدرتك في أساليب تعلم أخرى.

كلنا نتعلم بموجب مجموعة من أربع طرق مختلفة بوصفنا نشطاء، وتأمليين، ومنظرين، وذرائعيين. ولهذا، بدوره، تضميناته المتعلقة بأنواع الأنشطة والأوضاع المناسبة وغير المناسبة لتطورنا كمتعلمين. استخدم استبيان أسلوب التعلم الذي طوره هوني (Honey) وممفورد (Mumford, 1995)؛ لتحديد أسلوب التعلم المفضل لديك. فكر في كيف يمكن استغلال فرص التعلم التي تلتقي مع أسلوبك. وفكر أيضاً في كيف يمكنك تعزيز قوة تعلمك بفضل تطوير أساليب التعلم التي لا تفضلها كثيراً في الوقت الحالي.

• تذكر أن تدرس المدى الكامل لفرص التعلم الممكنة والمفتوحة أمامك المخططة وغير المخططة على حد سواء، «ضمن الوظيفة» و«بعيداً عن الوظيفة» أيضاً. (انظر الفصل 6). يقيد البعض، دون أن يعلموا، مجال فرصهم، ومن ثم يقيدون أفقهم للتطور، وذلك بالتمييز المصطنع بين هذه الحقول الأربعة. تأكد من عدم وقوعك في الفخ نفسه. حاول أن تفكر بالتعلم بوصفه نشاطاً لاشية فيه يستمر خلال مظاهر حياتك كلها [فوريس (Forrest, 1995)].

• طور خطة عملك الإستراتيجية الخاصة بك. في الفصل الثالث درسنا كيف يمكنك توطيد خطة إستراتيجية لتسلك. يمكنك، بل عليك في واقع الأمر، أن تستخدم وتطبق المبادئ ذاتها فيما يخص قسمك المهني: أي اطرح على نفسك الأسئلة الآتية: ما هي رؤيتك، ما هو حلمك الشخصي؟ ما هي أهدافك، ومقدراتك (مصادر) وفرصك؟

هل هي متوائمة بعضها مع بعض؟ أين أنت الآن؟ ما الذي يساعدك على الوصول إلى حيث أنت ذاهب؟ ما الذي ستفعله اليوم؟.

- احتفظ بسجل تعلم. إن الصحائف الشخصية التي قليلاً ما تستخدم وقليلاً ما تقدر والتميزة بهذه الطبيعة، تعد، كما تعترف الهيئات المهنية الآن، وسيلة قوية للحفاظ على التطور المهني. تقدم هذه السجلات في أبسط أشكالها سجلاً لأجوبتك على ثلاثة أسئلة أساسية، هي: ماذا فعلت؟ ما الذي تعلمته مما فعلت؟ كيف يمكن أن تستخدمه الآن وفي المستقبل؟ إن إتمام الإجابات لا يساعدك على مراجعة خبراتك ومراقبة تقدمك فحسب، بل سوف تجد أيضاً، أنه يعمك البحث عن فرص التعلم واغتنامها - ويساعدك كذلك على أن تكون مصدر ارتياح وأفكار تستطيع الإعتماد عليها في الظروف الصعبة.
- وأخيراً. اعقد اتفاقاً مع نفسك. التزم بأن تكون مديراً ضليعاً.