بين هشاشة القرار وعظمة التكوين

حين يغيب التكوين عن منصّات القيادة

في المنعطفات الدقيقة من حياة الأمم، حين يغدو القرار الواحد قادرًا على إنقاذ مستقبل أو إضاعته، تتجه الأنظار إلى من يتولّون القيادة، ويتسلّل إلى القلوب سؤال ثقيل: هل نضج في هؤلاء من الوعي ما يليق بما وُضع بين أيديهم من مصائر؟ هناك، عند المسافة الفاصلة بين سعة السلطة وضيق البصيرة، يبدأ القلق. فما أشدّ هشاشة المستقبل حين يُعلَّق على قرار لم تنضج أسبابه، وما أفدح أن يجد الناس حياتهم معلّقة بتقدير من لم يتعلّم بعد كيف يزن عواقب أفعاله.

إنّ المنصب يمنح صاحبه القدرة على إصدار القرار، أمّا الحكمة التي تهدي ذلك القرار فتحتاج إلى بناء أعمق وأطول. وقد يرتفع الإنسان إلى موقع تتّسع فيه صلاحياته، فيما يظلّ وعيه محصورًا في حدود تجربته الضيّقة، فيرى من المشهد ما يوافق رغبته، ويغيب عنه ما يعارض تصوّره. وحين يسبق المنصبُ التكوينَ، تصبح المسافة بين ما يستطيع صاحبه أن يفعله وما يستطيع أن يفهمه موضع الخطر؛ إذ قد تمتدّ آثار سلطته إلى حيث تعجز بصيرته عن الوصول.

والتكوين الذي تحتاج إليه القيادة نضج في الفكر والضمير، تصقله المعرفة حين تُختبَر في الواقع، وتعمّقه التجربة حين تُراجَع بصدق. وهو لا يُقاس بعدد السنين وحده؛ فقد يملك شابّ من صفاء الحكم وشجاعة التعلّم ما يفتقده من طال مقامه في المناصب، وقد يكرّر المرء خطأه عقودًا ثم يسمّي ذلك خبرة. إنّ السنوات تمنحنا الوقائع، أمّا الحكمة فتولد من قدرتنا على فهم ما جرى، والاعتراف بما أخفقنا فيه، وتغيير ما يستحقّ التغيير في أنفسنا.

وحين يغيب هذا النضج عن مواقع المسؤولية، تتجاوز الخسارة حدود قرار خاطئ يمكن تداركه. تتسلّل الهشاشة إلى المؤسسات، ويختلّ ميزان الاختيار، ويضيق المجال بأصحاب الرأي المستقلّ. عندئذ قد تصبح الكفاءة مصدر إزعاج، لأنّها تكشف ما يراد إخفاؤه، ويُستقبل التنبيه إلى الخلل كأنّه اعتداء على مكانة صاحبه. وهكذا يتحوّل الخطأ، مع الوقت، إلى نهج يحمي نفسه من التصحيح، وتغدو المؤسسة أسيرة ما ينبغي لها أن تعالجه.

وفي الطرف الآخر من هذه القرارات يقف إنسان ينتظر أثرها في حياته. ثمّة أمّ تبحث عن علاج لطفلها، وشابّ يطرق أبواب العمل حتى يتعب من رجع الصدى، وأسرة تؤجّل حاجاتها لأنّ وعدًا بالإصلاح لم يصل إليها. هناك تظهر الكلفة الحقيقية لقصور القيادة؛ في أعمار تستنزفها الانتظارات، وفي كرامات يرهقها السؤال، وفي ثقة تتآكل ببطء حتى يصبح الوعد نفسه باعثًا على الريبة. وأقسى ما تخسره الأمم أن يعتاد أبناؤها الخيبة، فيكفّوا عن توقّع العدل ممّن ائتمنوهم عليه.

وتزداد جسامة هذه المسؤولية في عالم تتشابك فيه الأزمات، وتتجاوز نتائج القرار حدود المكان الذي اتُّخذ فيه. فالأوبئة، والتحوّلات التقنية، والاضطرابات البيئية والاقتصادية، تفرض على القيادة سعة في النظر وقدرة على التعلّم من تخصّصات وتجارب متعدّدة. وفي مثل هذا العالم، يصبح الاطمئنان إلى معرفة ناقصة مدخلًا إلى أضرار يصعب تداركها. أمّا القائد الذي يدرك حدود علمه، ويستعين بمن يعرف، فإنّه يوسّع قدرة المؤسسة على الفهم، ويحمي الناس من أن يتحوّل نقصه الشخصي إلى عبء عامّ.

ومن هنا ينبع خطر الجهل حين يقترن بالسلطة ويأبى المراجعة. فالإنسان يستطيع أن يتعلّم ما يجهله ما دام يعترف بحاجته إلى التعلّم؛ لكنّ أبواب المعرفة تضيق في وجه من يعدّ نفسه فوق السؤال. فإذا استُبدل الدليل بالادّعاء، وأُحيط صاحب القرار بمن يردّدون ما يحبّ سماعه، نشأ حوله عالم مريح يخفي عنه حقيقة العالم. وقد يكون الواقع خارج تلك الدائرة مثقلًا بالوجع، بينما تُرفع إليه صور مطمئنة، حتى تفاجئه الأزمة بما كان يمكن أن يراه لو أصغى.

وعلى عتبة هذا الواقع يقف شبابنا، يحملون طاقة البدايات وقلقها، ويحاولون أن يجدوا لأنفسهم موضعًا في زمن يسرع أكثر ممّا يتيح لهم التأمّل. تتزاحم أمامهم المسارات، وتتبدّل مقاييس النجاح، ويعلو بريق الظهور السريع على صبر البناء الهادئ. ومن المؤلم أن يُطلب إليهم حسن الاختيار، ثم يُتركوا وحدهم أمام هذا الاضطراب، بلا إرشاد صادق يعينهم على معرفة قدراتهم، ولا قدوة تقرّب إليهم معنى الاستحقاق والمسؤولية.

إنّ شباب اليوم هم من سيتحمّلون غدًا تبعات ما نصنعه في تعليمهم ووعيهم. وما نؤجّله في تكوينهم سيعود إلينا في صورة قرارات ومؤسسات وطرائق في النظر إلى الإنسان. لذلك تقع على أصحاب التجربة أمانة تتجاوز الاحتفاظ بما عرفوه؛ عليهم أن يفتحوا للجيل الصاعد أبواب الفهم، وأن يرووا له كيف تعلّموا من تعثّرهم، وكيف صحّحوا أحكامًا كانوا يحسبونها يقينًا. فالخبرة التي تُروى بصدق تمنح الشابّ إذنًا بالتعلّم، وتحرّره من الوهم القاسي بأنّ النضج يُولد كاملًا.

ولعلّ أكثر ما يربك هذه المهمّة وفرة المعلومات التي توهمنا بأنّ التكوين قد أصبح أمرًا يسيرًا. فالكتب بين الأيدي، والمحاضرات متاحة، ووسائل التعلّم تفتح نوافذ لا تُحصى؛ ومع ذلك قد يبقى الإنسان عاجزًا عن ترتيب ما يتلقّاه، أو التمييز بين حُجّة تستحقّ النظر وعبارة تستمدّ قوّتها من كثرة تكرارها. إنّ امتلاك المادة المعرفية بداية الطريق، وتبقى بعدها مهمّة شاقّة تتمثّل في بناء العقل القادر على فهمها وفحصها وحسن توظيفها.

ويبدأ هذا البناء بمنهج واضح يمنح التعلّم وجهة، وبانضباط يحفظ له استمراره. يقرأ الإنسان ليطرح أسئلة أدقّ، ويتأمّل ليكتشف ما أغفله، ويجرّب ليعرف مقدار ما يصمد من أفكاره أمام الواقع. وكلّما اتّسع فهمه، ازدادت مسؤوليته عن التحقّق ممّا يقول، وعن الآثار التي قد يتركها ما يفعل. وهكذا تكتسب المعرفة مكانها في تكوينه، وتصبح قوّة تعينه على حسن الحكم، بدل أن تبقى محفوظات يستدعيها عند الحاجة إلى الإقناع.

وهذا المسار يحتاج إلى صبر لا تكافئه ثقافة الاستعجال دائمًا. فقد يقرأ المرء طويلًا قبل أن تتّضح له مسألة، ويعود عن رأي أحبّه حين يكتشف ضعفه، ويتحمّل مشقّة السؤال وهو قادر على الاحتماء بإجابة شائعة. وفي هذه اللحظات الخفيّة يتشكّل عمق الإنسان؛ حين يختار أمانة الفهم، ويقبل أن تهتزّ صورته عن نفسه كي يستقيم حكمه على الأشياء. وما أشدّ حاجتنا إلى هذا النوع من الشجاعة في زمن يسهل فيه إعلان المواقف، ويشقّ فيه الاعتراف بأنّها تحتاج إلى مراجعة.

وللتكوين بعد أخلاقي يمنح المعرفة وجهتها الإنسانية. فقد يعرف المرء كيف يدير الموارد، ثم يعجز عن مقاومة إغراء تسخيرها لمصلحته؛ وقد يتقن صناعة الحجّة، ثم يستخدمها لتبرير ظلم يعلم حقيقته. ولهذا يحتاج إعداد القادة إلى تربية الضمير مع تنمية القدرة، وإلى تعميق الإحساس بأنّ لكلّ قرار وجوهًا بشرية ستعيش نتائجه. فمن نضجت مسؤوليته رأى في السلطة أمانة يُسأل عن أدائها، وأدرك أنّ الناس يأتمنونه على أجزاء من أعمارهم لا يملك حقّ تبديدها.

وحين تتفاعل المعرفة مع التجربة والضمير، يستطيع الإنسان أن ينتج فكرًا له صلته الحيّة بواقعه. يفهم ما يقرأ في سياقه، ويختبر إمكان الإفادة منه، ويطوّر ما يلائم حاجات مجتمعه. عندها تنضج قدرته على الابتكار، لأنّه صار يرى المشكلات من داخلها، ويعرف ما في الحلول المنقولة من إمكانات وحدود. أمّا ترديد الأفكار قبل استيعابها فقد يمنح صاحبه لغة واثقة، لكنه يتركه حائرًا عند أوّل موقف لا تسعفه فيه العبارات المحفوظة.

وتحتاج هذه الرحلة إلى معلّمين ومرشدين يوسّعون أفق من يتعلّم منهم، ويتيحون له أن يسأل ويختلف وينمو. فالمرشد الأمين يعين الشابّ على اكتشاف صوته، ويضع خبرته بين يديه دون أن يفرض عليه تكرار حياته. ويكون وفيًّا لأمانته حين يفرح باستقلال تلميذه في الحكم، ويطمئنّ إلى قدرته على مواصلة الطريق. كم من موهبة كان يمكن أن تزهر لو لقيت من يصغي إليها، وكم من طاقة انطفأت تحت وطأة التحقير أو الإهمال، قبل أن تتاح لها فرصة أن تعرف نفسها.

وتقع على المؤسسات، بدورها، مسؤولية تهيئة البيئة التي يستقيم فيها هذا البناء. فجهد الفرد يظلّ معرّضًا للإنهاك إذا كانت طرق التقدّم تكافئ التملّق، وتغلق أبوابها في وجه الجدارة. وحين يرى الشباب أنّ الإتقان يفتح لهم مجالًا، وأنّ النزاهة تحظى بالحماية، يكتسب تعلّمهم معنى يمكنهم الوثوق به. وبقدر ما تُخضع المؤسسات قراراتها للمراجعة والمساءلة، وتتيح لأهل الاختصاص أداء دورهم، تحمي المجتمع من كلفة التعويل على حكمة فرد واحد.

ومع كلّ ما يبعثه هذا الواقع من قلق، تبقى في الإنسان قدرة على استئناف البناء. نراها في معلّم يردّ إلى طالب ثقته، وفي مسؤول يصغي إلى اعتراض فيصحّح قراره، وفي شابّ يواصل تعلّمه رغم ضيق الظروف. تلك أفعال قد تجري بعيدًا عن المنصّات، لكنّ أثرها يتراكم في حياة الناس. ومن هذا العمل الصبور يستمدّ الأمل صدقه؛ من معرفة تجد طريقها إلى الفعل، ومن ضمير يقظ يأبى أن يتآلف مع التقصير.

فلنمنح بناء الإنسان ما يستحقّه من وقت وعناية، ولنُعِد إلى التعلّم قيمته بوصفه التزامًا يمتدّ طوال الحياة. إنّ الذين سيقودون غدًا يتشكّلون اليوم أمام أعيننا؛ في بيوتنا، وفي قاعات الدرس، وفي المؤسسات التي تكشف لهم كلّ يوم ما الذي نقدّره حقًّا. وسيحملون إلى مواقعهم ما تعلّموه من سلوكنا بقدر ما يحملون ما سمعوه من كلماتنا.

وحين نأتمن أحدًا على مصائر الناس، فلنتذكّر ثقل ما نضعه بين يديه. وراء كلّ قرار حياة تنتظر أن تُصان، وحلم يرجو ألّا يُخذل. ومن أجل تلك الحياة، وذلك الحلم، يستحقّ التكوين أن يسبق التمكين؛ حتى إذا ارتفع الإنسان إلى موضع القيادة، ارتفع معه وعيه، واتّسع ضميره لكلّ من ستبلغهم آثار قراره.