

تيريزا م. أمايل : عن تأثير القادة في عملية الإبداع

غالباً ما نفترض أن القيادة، وخصوصاً القيادة الساحرة، تؤدي دوراً أساسياً في تحفيز الإبداع والتجديد. ولكن تقول تيريزا أمايل، أستاذة إدسل برينت فورد في إدارة الأعمال في كلية الأعمال في جامعة هارفارد، إن ذلك الافتراض لا يقوم على قاعدة تجريبية. فقد قامت وزملاؤها إليزابيث تشازل، وجيوفاني مونيستا، وستيفن كريمر بدراسة المذكرات اليومية لـ 26 عضواً تابعين لفرق تدرّس مشروعات عالية المستوى، ويرأسها مديرون من مستويات متوسطة. وقد دهش الباحثون كيف أن الطرق العميقة التي كان يتم فيها التفاعل العادي للمديرين مع مرؤوسيهـم تستطيع أن تدعم أو تقوّض عملية الإبداع.

ما أهمية أن يقوم القادة بتوليد أفكار أو مقترحات إبداعية؟

لم تظهر دراستنا لسلوك معظم المديرين الناجحين أنهم مباشرة يلهمون الأشخاص الذين هم تحت قيادتهم بأفكار خلاقة - أي إنهم لم يقدموا فكرة صاعقة بحيث إنها أحدثت شرارة إبداعية في فريق العمل. بل لقد كان هناك مرحلة متوسطة بحيث إن ما يبدو سلوكاً

سطحياً كان يستخدمه المديرون يوماً أحدث تأثيراً عميقاً وغير مباشر في عملية الإبداع.

كما وجدنا أن كثيراً مما قاله وفعله أولئك القادة قد جعل أعضاء الفريق يشعرون أن القادة قدموا لهم الدعم الكثير، أو لم يقدموا لهم إلا القليل. ويبدو أن ذلك الدعم الملحوظ من القادة كان له تأثير يستمر في العمل الإبداعي. وإننا نفترض أن الدعم القيادي عالي المستوى مهم لعملية الإبداع؛ لأنه يؤثر في خلق إحساس لدى الأشخاص بامتلاك العمل وإتقانه، وهذا ما يؤدي إلى ارتباطهم على نحو أعمق وبدافع أقوى بالعمل.

فهل المهم فعلاً التركيز على إدارة العمل؟

تركز السلوكيات المتجهة نحو العمل على إنجاز ذلك العمل، وتتمثل في توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتخطيط المشروعات وتنظيمها، ومراقبة العمل. وأما السلوكيات المتجهة نحو العلاقات فتركز على العنصر الاجتماعي - العاطفي، وتتمثل في إظهار الاهتمام بشعور الأتباع، ومعاملتهم بمودة واحترام، والاهتمام بشؤونهم الحياتية. ولكن مهما كان سلوك القائد متجهاً إلى العمل، فإنه من المحتمل أن يعطينا معلومات عن العلاقة بين القائد والأتباع. كذلك فإن معظم السلوكيات المتجهة في اتجاه العلاقات تحمل نتائج حول علاقة العمل بالأتباع. فالقادة الفاعلون والمؤثرون هم الذين يستطيعون دمج إدارة العمل وإدارة العلاقات.

وفي هذا المجال، لا أعتقد أن أدبيات الإدارة قد أبدت اهتماماً كافياً بالطرق التي يمكن أن تفشل القيادة فيها. وقد كشفت لنا التحليلات المتعلقة بمدخلات المذكرات اليومية لأعضاء الفريق أن السلوكيات السلبية للقائد قد أثارت انفعالات أكثر من السلوكيات الإيجابية. كذلك فإن غياب السلوك السلبي قد أثار اهتمام العاملين، في حين بقي الغياب غير المتوقع للسلوك الإيجابي دون إثارة أي انتباه.

حسناً، دعونا ننظر أولاً إلى السلوك السلبي

لقد كانت السلوكيات السلبية لثلاثة أنماط من السلوك وهي -المراقبة، وحل المشكلات، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات- العلاقات المتبادلة الرئيسة التي تمثل المشاعر الدقيقة التي تدعم القائد، وهذه العلاقات هي: الإدارة الجزئية لتفاصيل العمل ذي المستوى العالي الذي يقوم به الأتباع، والفشل في معالجة مشكلات عامة أو ذات تقنية صعبة ومعقدة، وإعطاء واجبات دون النظر باهتمام إلى إمكانيات أو مسؤوليات الأشخاص الذين يقومون بها. وإن إنهاء هذه السلوكيات السلبية يمكن أن يؤدي إلى تحسّن ملحوظ في أفكار الأشخاص القائمين بها وفي مشاعرهم وأدائهم الإبداعي.

وأى السلوكيات كان لها الدور الأعظم في تحسين الشعور تجاه

دعم القائد؟

لقد كان هناك أربعة أنماط من السلوك، وهي: المراقبة الفاعلة (الحصول على معلومات حول تقدم مشروع ما دون التدخل في

استقلالية الموظف)، والعمل الاستشاري (إبداء الانفتاح على أفكار الموظف)، وتقديم الدعم (المساعدة في تخفيف مشاعر الضغط، وإبلاغ الأعضاء بالمعلومات المتاحة)، والتعرف (إظهار التعاطف مع مشاعر الأتباع، وبخاصة حاجاتهم للتعرف والقبول).

تبرز المراقبة بوصفها سلوكاً أساسياً سلبياً وسلوكاً أساسياً إيجابياً معاً.

هذا صحيح. وعلى نقيض الرأي الشائع، فالأتباع لا يريدون فقط أن يبتعد القادة عن طريقهم، بل يريدون نوعاً خاصاً من الرقابة. فليس التقابل هنا بين شيئين: إما الإدارة الجزئية أو ألا تفعل شيئاً. بل إن التقابل هو بين الإدارة الجزئية والعمل الاستشاري. فالاستشارة مهمة جداً للأتباع. فهم يحبذون منا أن نمنحهم المسؤولية، ولكنهم يريدون من القائد أن يبقى على اتصال بهم، وأن يطلب منهم إبداء الرأي، وأن يسألوا عن قضايا يستطيع القائد أن يقدم فيها المساعدة الممكنة.

