

أن تصبح قائداً مدوياً

لورن غاري

تقول جينجر جراهام، رئيسة مجلس المجموعة في شركة جايدانت للمنتجات الطبية Guidant، إنها حيثما تلتقت ترى الناس يطلبون نوعاً مختلفاً من القيادة. وقد بدلت الآثار العاطفية لأحداث العالم والمواقف المقلقة للعديد من الشركات الطلبات المترتبة عليها.

وتقول جراهام إن حاملي الأسهم والمحللين اعتادوا الإصرار على أن بوسعها «نسج المستقبل»، والحديث عن كونها الأولى والأكثر روعة». ومن ناحية أخرى «فإن معدلات خطئك المحتمل ستكون منخفضة والقيمة السوقية لن تتحرك كثيراً. ولكن أموال البيع المحسوبة بأسعار مستقبلية ليست رائعة كثيراً الآن. أما ما هو أقل من الواعد أو العرض الإضافي ووجود أساسيات راسخة فهي كذلك». ويريد الموظفون بعض الضمان أنه سيكون هناك مستقبل بأي حال من الأحوال. وبعد الكوارث التي حلت بشركتي إنبيرون وجلوبال كروسينغ فقد أصبحتا في حاجة إلى أن يعمل قادتهم كمتصين للصدمات العاطفية. «كما أنهم يحتاجون إلى مستوى مختلف من النقاش والبوح» بتأليف مثل هذه الأمور مثل

(Guidant's 401K) وخطط التقاعد المتعلق بالمشاركة المحددة. ويضيف جراهام: «وهم يريدون أن يعرفوا المزيد عنك أنت القائد، وهم يريدون منك أن تكون حاضراً في مستوى مختلف لأنهم يقومون بالبحث».

ويطلب الموظفون من القادة أن يعملوا بنزاهة كبيرة، وأن يكونوا أكثر حضوراً عاطفياً، في الوقت ذاته الذي يطلب فيه القادة -الذين يناضلون من أجل بقاء منظماتهم- من الموظفين القبول بالخسائر المؤلمة.

ومن ثم لم تزد الأمثلة المرعبة للسنة الماضية المتعلقة بهشاشة المؤسسات من آمال الناس فحسب، بل رفعت من إحساس القادة بأنهم عرضة للخطر أيضاً. ويقول رونالد إي هيفتز Ronald A. Heifetz المدير المؤسس لمركز القيادة العامة في كلية جون إف كندي للدراسات الحكومية في هارفارد، إن هذه الأحداث قد أرهقت قدرة القادة على الحفاظ على التمييز بين الذات والدور.

ويجب على القادة أن ينشغلوا بما يطلق عليه هيفتز اسم العمل التلاؤمي، أي مواجهة تيار متنام من التحديات التي تمثل معاً الأخطار والفرص، وتوجيه السؤال إلى كل شخص «ما قيمة الصيانة هنا وماذا نحتاج للهروب كي نتجح في البيئة الجديدة؟»، وهذا يضع القادة في خط النار في طرق ربما أنهم لم يختبروها من قبل. وتلاحظ كيم كامبل Kim Campbell رئيسة الوزراء الأولى في كندا والمحاضرة في السياسة العامة في كلية كيندي للدراسات الحكومية: إن كنت لا تحب الأنباء السيئة فعليك الخروج من مجال عمل القيادة، فعملك يقتضي أن تسمع قدر ما يوجد في الخارج من أخبار سيئة، وأن توجد طرقاً للتعامل معها».

ويقول دانيال جولمان المشارك في تأليف كتاب القيادة الأولية: «حينما تواجه الشركة صدمة ما فإن طريقة تعامل القيادة مع عواطفها الخاصة يمكن أن تحسم أمر بقاء الشركة». ومن ثم فإن ذكاء القادة العاطفي - أي قدرتهم على تدبر أمر عواطفهم وعواطف الآخرين بطرق تحفز أداء العمل - يقدم مفتاح النجاح، كما يمكن للتدريب الذي يرفع الذكاء العاطفي والحيل التي تعزز قدرة فريق القيادة التلاؤمية أن يحقق الاختلاف الكامل.

تمهيد للذكاء العاطفي

يقول جولمان: «العواطف معدية. ويظهر البحث أن العواطف تحدد من 50% إلى 70% من المناخ في مكان العمل، وفي المقابل فإن ذلك المناخ يحدد من 20% إلى 30% من أداء الشركة». وإضافة إلى ذلك فإن الذكاء العاطفي يفسر 85% مما يميز النجوم في مناصب القيادة العليا عن المنفذين في المستوى الأدنى.

إن ما يطلق عليه جولمان والمشاركون في التأليف ريتشارد بوياتزيس وأني مككي اسم القيادة المدوية - أي القدرة على الإعراب عن المشاعر المشتركة وغير المعبر عنها لمجموعة ما - وانتخاب بعثة ما تلهب الآخرين، إنما هي وظيفة أربع كفاءات أساسية للذكاء العاطفي:

- وعي الذات: وهو القدرة على قراءة عواطفك الخاصة وتخمين شخصيتك بدقة.
- إدارة الذات: وهي القدرة على إبقاء العواطف الممزقة تحت السيطرة، وأن تستحق الثقة، وأن تكون مرناً ومتفائلاً.

- الوعي الاجتماعي: وهو القدرة على التعاطف مع اهتمامات الآخرين.
- إدارة العلاقات: وهي القدرة على الإلهام والإقناع وحل الخلافات.

وتكمن المشكلة في أنك كلما كنت في منصب أعلى في المنظمة تضخم تقويمك لمهارات الذكاء العاطفي عندك. ويسأل جولمان والمشاركون معه في التأليف: «إذا لماذا لا يوصي المزيد من كبار القادة بالتغذية الراجعة الدقيقة ويشجعونها؟ وغالباً ما يكون هذا نتيجة لإيمانهم الحقيقي بأنه لا يمكنهم التغيير». وعلى الرغم من ذلك فهناك دليل قهري يوحى بخلاف ذلك.

وتفضل معظم برامج التدريب التي تسعى إلى تطوير مهارات الذكاء العاطفي والقيادة؛ لأنها تتخذ القشرة الجديدة هدفاً لها، وتمثل هذه القشرة الجزء من الدماغ الذي يتحكم في القدرة التحليلية والتقنية، وليس النظام الحوفي الذي يتحكم في المشاعر والنزوات والرغبات.

ويكتب جولمان أن الدماغ الحوفي «يتعلم ببطء شديد، وخصوصاً عندما يكمن التحدي في إعادة تعلم العادات الراسخة رسوخاً عميقاً». ولكن عندما «يستخدم النموذج الصحيح يمكن للتدريب بالفعل أن يبدل مراكز الدماغ التي تنظم العواطف السلبية والإيجابية»، ما يخلق تطورات في مهارة الذكاء العاطفي على المدى الطويل. والمفتاح هو التعلم الموجه للذات «الذي يطور قصداً جانب السؤال عن تكون أو من تود أن تكون أو كلاهما ويقوي هذا الجانب». وتتضمن هذه العملية خمسة أوجه للاكتشاف:

- 1- عدم إخفاء ذاتك المثالية: أي من تود أن تكونه.
- 2- إيجاد حقيقةتك ومواضع قوتك وضعفك.
- 3- خلق برنامج تعلم للاعتماد على قواك عند ردم الفجوات.
- 4- اختبار السلوك الجديد والأفكار والمشاعر الجديدة المتعلقة بمسألة الإتقان وممارسة هذه الأمور.
- 5- تطوير علاقات الدعم والثقة التي تجعل التغيير ممكناً.

القرار الجماعي والسقف الزجاجي

وفي أثناء ازدياد الآمال تدريجياً قد يقع حتى القادة الأذكياء عاطفياً فريسة لنوع من عقلية القلعة الحصينة. ويقول دارل ريفبي Darrell Rigby مدير شركة الاستشارات الإدارية بين أند كو Bain & Co. إن فريق القيادة «يبدأ بالتحدث إلى نفسه أكثر مما يفعل عمال الصف الأمامي والزبائن، ويتم النظر إلى الخلاف على أنه خيانة». وتتمثل إحدى طرق مواجهة هذا الميل نحو اتخاذ القرار الجماعي في التوثق من أن فريق قيادتك يتألف من أساليب ووجهات نظر متنوعة. ويكون أحياناً الإصرار على التنوع الجنسي والعرقى الطريقة الوحيدة كي تضمن أن الفريق يأخذ نطاقاً واسعاً من الخيارات والآراء في الحسبان.

تقول كيم كامبيل: «المهم الآن هو تجنب ثقافات القيادة الذكورية كلياً». ويظهر بحث في الذكاء العاطفي والجنس أن النساء تميل إلى امتلاك تعاطف ومهارات في العلاقات أقوى مما هي عليه في الرجال.

وتقول كامبيل: «لا تعد هذه القوى في علاقات النساء جوانب فطرية لأنوثتها بقدر ما هي نتيجة لحرمانها من التكليف». وقد طورت النساء هذه القوى بوصفها وسيلة للبقاء في حضارات يحكمها الذكور. وبالطبع يستطيع الرجال أن يبرزوا هذه المهارات أيضاً، تماماً كما تستطيع النساء أن تظهر القسوة والقطعية. وحين يكون هناك ثقة كافية بفريق القيادة، يمكن لتنوع الجنس أن يعزز قدرة الفريق على توجيه عواطفه والاستجابة لأولئك الآخرين في وحدة العمل.

تحذير

يقول هيفتز: «حين تحشد الأشخاص ليشاركوا في أي نوع من الإستراتيجية، فإنك تسألهم حقاً أن يمحصوا النظر عبر ما لن يقوموا به». وهو ومارتي لينسكي Marty Linsky الذي شارك في التأليف يشاركان في كتاب القيادة على الخط Leadership on the Line إنه إذا أغلق قلبك - أي إذا كانت تتقصك الشفقة وبراءة الأطفال والفضول الذي يمكنك «من الاستماع بأذان مصغية واعتناق أفكار جديدة ومزعجة» - فعندها «لا يمكنك أن تفهم هذه الركائز أو الخسائر التي سيكون على الناس أن يتكبدوها مع حفاظهم على ما هو ثمين وتعلمهم كيف ينجحون في البيئة الجديدة». ويساعدك البوح بما في قلبك على قيادة الأشخاص والمنظمات قيادة أكثر تأثيراً عبر التغيير والخسارة، ولكن هذا يجعلك أيضاً عرضة لخطر المقاومة والعداء الذي يرافق مثل هذه الخسائر بانتظام.

ويقول هيفتز: «نحن نميل إلى إلباس القيادة وجهاً باسمياً والتحدث عنها بلغة الإلهام والرؤية والإبداع. إنها تمثل تلك الأمور كلها، لكنها أيضاً قاسية ومؤلمة وخطرة، ومن ثم فإن «البقاء في اللعبة» وتعلم كيف تحفظ نفسك هي إحدى المهام الأساسية للقيادة».

قراءات إضافية

Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, Harvard Business School Press)

Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading by Ronald A. Heifetz and Marty Linsky (2002, Harvard Business School Press)

