

## الفصل العادي عشر

# حافز التغيير المحرك للتنفيذ

«لا تصدق أبدًا أن قلة من الناس المهتمين لا تستطيع تغيير العالم. لأنه في الواقع، كل منا لديه

ما يقدمه.»

مارجريت ميد<sup>1</sup> Margaret Mead

يعد تحديد وتعيين «حافز التغيير» أحد أهم المكونات لإحداث تغيير مستدام بشكل ناجح، فهو بمثابة الشخص الذي يتمثل دوره في توجيه المنظمة - موظفيها وعملياتها- إلى التنفيذ النهائي للنتائج التي يحتاجها العمل.

إن حافز التغيير هو العنصر الذي يتم إغفاله في معظم الأحيان، وأعتقد أن هذا التجاهل الشائع هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل 88٪ من مبادرات التغيير.

إن حافز التغيير هو رجل أعمال، وليس مدير المشروع. يصطف حافز التغيير مع المساهمين، وليس

فقط مع أصحاب المصلحة. يستوعب حافز التغيير العمل من حيث: دوافع الربحية، دوافع قيمة المساهمين، دوافع رضا العملاء، دوافع رضا الموظفين. يستوعب حافز التغيير السوق من حيث: الاتجاهات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل التي تواجه الصناعة وكيف يمكن للمنافسين الناجحين الاستفادة منها. يعتبر حافز التغيير بمثابة نظير من جانب «نهاية عمل» المؤسسة.

أيضاً، يمتلك حافز التغيير<sup>2</sup> «EQ» ليتماشى مع معدل الذكاء. يعتبر حافز التغيير قادر على التعاطف مع الناس واحترامهم على جميع المستويات في المنظمة. يعتبر حافز التغيير قادر على كسب ثقة قادة الشركة ومديريها وموظفيها على حد سواء. يجعل حافز التغيير محفز مجموعة تشعر بالأمان والثقة أثناء مناقشة مخاوفهم واقتراحاتهم علناً دون الخوف من عواقب وخيمة.

من المهم أن تكون العلاقة بين حافز التغيير والقيادة علنية وشفافة. ينبغي أن يكون حافز التغيير قادراً على أن يكون صريحاً تماماً مع القيادة وأيضاً دون الخوف من العواقب الوخيمة. إذا

### يتطلب التغيير الناجح:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

كان حافظ التغيير يقوم بوظيفته بصورة صحيحة، فسوف يكون هناك متسع من الوقت لإبلاغ قادة المنظمة بالأشياء التي قد لا يرغبون في سماعها.

على الجانب الآخر، ينبغي أن تكون القيادة قادرة على وضع ثقتها في حافظ التغيير في أن هذه المعلومات المميزة ستم حمايتها. بصورة مثالية، يحتاج حافظ التغيير إلى أن يتم اعتباره ناصحًا ومستشارًا للقيادة.

### الفرق بين حافظ التغيير ومدير البرنامج

تقع مواطن قوة حافظ التغيير في التركيز على النتائج، بينما تقع مواطن قوة مدير المشروع في قدرته على دفع المشروع. إذن فحافظ التغيير ومدير المشروع وجهان لعملة واحدة يكملان بعضهما البعض مثل رمز اليان واليانج Yin Yang.

حتى نشرح الفرق بين مهارات إدارة المشروع / البرنامج ومهارات حافظ التغيير، دعوني أعود بكم إلى الوراء قليلا وصولا لعام 1998 عندما كنت مستشارا في مجموعة اندرسون للاستشارات. إن كثير من مهارات «حافظ التغيير» والمسؤوليات التي كنت قد ناقشتها اعلاه تتضمن في لمحات دور كل من مدير البرنامج و/ أو شريك القيادة. ومع ذلك، نادرا ما رأيت هذه السمات معروضة، لسبب بسيط وهو أن كل شخص تقريبا كان شخصا ممنهجا. كانت اندرسون للاستشارات هرمية التسلسل. ببساطة، باع الشركاء العمل والقيام إدارة مشاركة العميل، وقام المديرين بإدارة فرق المشروع لتنفيذ العمل. لذلك، ليتم العمل من خلال رتب اندرسون للاستشارات، يحتاج المديرين إلى أن يشبتوا أنفسهم كمديرين للمشروعات ومديرين للبرامج. ومع ذلك، فإن المهارات التي تحتاجها لتكون جيدا في إدارة المشروع مختلفة تماما عن المهارات التي تحتاجها لتكون جيدا في البيع ومشاركة العملاء. يركز الأول على المواعيد النهائية والتسليمات والعمليات والميزانيات، في حين يركز الأخير على نتائج الأعمال وفهم تطلعات العميل واحتياجاته ودوافعه.

لقد أكدت لي تجربتي مع شركة الاستشارات العالمية هذه وجهة نظري بأنها بالفعل عبارة عن مجموعات مهارات مختلفة جداً، وبينما يمكن لمدير المشروع تحسين مهارات إدارة علاقاتهم ويمكن لمدير العلاقات تحسين مهاراتهم في إدارة المشروع، يميل كل واحد منا بشكل طبيعي إلى واحد أو آخر. ولكي تكون ناجحاً يحتاج برنامج التغيير إلى كليهما. يحتاج البرنامج إلى مدير يوفر عملية التمكين والهيكلة وحافز التغيير للمشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة والتركيز على جودة المخرجات - لضمان تنفيذ نتائج الأعمال التي تحتاجها المنظمة.

(بنفس الطريقة التي يكاد يكون من المستحيل فيها العثور على «مدير مبيعات وتسويق» حقيقي - لأن المرشحين إما يرتدون عباءة مندوبي مبيعات الذين يعتبرون التسويق «دعماً للمبيعات» أو أنهم يرتدون عباءة المسوقين الذين يعتبرون المبيعات ببساطة مجرد الخطوة الأخيرة في عملية التسويق. إذا كنت بحاجة إلى تركيز متساو على كل من المبيعات والتسويق، سوف تحتاج إلى مدير منفصل لكل قسم، كما تحتاج أن تجربهم على العمل معاً. سوف استطرد.

### اندرسون للاستشارات

إن الشريك الرئيسي الذي كنت أعمل معه على المعضلة التي كانت تواجهها شركته الاستشارية: في الحقيقة، لقد كانوا رائعين في إدارة المشروع ولكن بدرجة أقل في مشاركة العملاء وإدارة العلاقات. لقد احترم المديرين داخل منظمة العملاء اندرسون للاستشارات لكنهم أيضاً كانوا منعزلين إلى حد ما وأحياناً كانوا يشعرون بشيء من التهديد. طبعاً هذا قابل للاستيعاب. قامت اندرسون للاستشارات بتمشيط العالم من أجل إيجاد أذكى الخريجين ووضعهم في تدريب صارم قبل تعيينهم في فرق عملاء. لقد كانوا أذكاء، ومتعلمين، ومدرّبين تدريباً جيداً، لكن لم تعمل الغالبية العظمى قط في أي مكان آخر. كما أشرت سابقاً، أعطى عملاء اندرسون الاستشاريون في جميع أنحاء العالم لقب «أندرويدز». كانت الشركة لها باع طويل في معدل الذكاء، لكنها كانت ذات خبرات محدودة في EQ.

كما أن الشريك الرئيسي لهذا العميل المحدد حدث أيضا ليكون الشريك الإداري العالمي للخدمات المالية لشركة اندرسون للاستشارات. لقد قرر الانتقال إلى سيدني من الولايات المتحدة طوال مدة المشاركة - والتي تمنحك فكرة عن مدى المشاركة لشركة اندرسون للاستشارات. كان لدى الشركة أكثر من 300 خبير استشاري يعملون بدوام كامل لهذا العميل حيث قاموا بتحويل تقنياتها تمامًا استعدادًا لإدارة ما بعد إلغاء أكبر شركة تأمين في أستراليا وإدراجها.

عندما انضمت إلى اندرسون للاستشارات في عام 1997 أطلقوا عليّ «توظيف موظف كبير» فقد كنت حينها مخضر ما أبلغ من العمر 34 عامًا! وذلك بعد أن قمت بإدارة شركتي الخاصة للوسائط المتعددة قبل خمس سنوات من ذلك الوقت. كانوا معظم عملائي السابقين هم شركات خدمات مالية. فقد احتاجت اندرسون للاستشارات إلى شخص لديه خبرة في عالم الأعمال الإلكترونية الناشئة.

بعد ستة أشهر من عملي في شركة اندرسون للاستشارات، تمكن الشريك الرئيسي من إلقاء نظرة سريعة على مشروع الشراء الهائل لتكنولوجيا المعلومات الذي توارى. كان يعلم أنني لا أعلم شيئًا عن المشتريات، ناهيك عن شراء تكنولوجيا المعلومات، لقد كان بحاجة فقط لشخص يمدّه برؤية موضوعية عن الموقف. علم بخبرته أيضا أنها على الأرجح مشكلة في إدارة العلاقات. لقد كان بحاجة إلى شخص يثق به مدير العميل حتى يتمكن من تحديد ما حدث بالخطأ على وجه التحديد. كما توقع، لم تكن المشاكل مرتبطة بالعمليات أو الجوانب التقنية للمهمة. كان عليهم التعامل مع كافة التوقعات غير واقعية وضعف التواصل والمشاركة وانهايار الثقة بين العميل والخبراء الاستشاريين.

كما طلب مني إنتاج قطعة مبيعات لأشرح لمجلس إدارة العملاء فوائد نظام تكنولوجيا المعلومات الشامل في جميع أنظمتهم القديمة، واحدة من شأنها أن توفر منصة خدمة العملاء سلسلة. (كان هذا المفهوم متقدما في حينه، حيث لم تكن الهواتف الذكية وأجهزة الآي باد iPad لمعت في عين ستيف جوبز حتى عام 1998). لذا، قمت بجمع طاقم من الناس الذين كنت أعرفهم في أنحاء سيدني، حيث كتبت نصًا صغيرا إلى عدد قليل من الفنانين وأنتجت شريط فيديو ترويجي مدته أربع دقائق لتسليط الضوء على فوائد هذا الحل. تم عرض هذا الفيديو في اجتماع الفريق التنفيذي التالي للعميل.

عندما انتهى الفيديو قالها الرئيس التنفيذي الأمريكي «أريد ذلك!». وانتقل إلى الشريك اندرسون للاستشارات متسائلا: «كم تأخذ مقابل أن تعطيني هذا؟» فأجاب: «أوه، حوالي 100 مليون دولار».

رد الرئيس التنفيذي «لا أريد ذلك» وهو لا يزال يشير إلى الشاشة. ينبغي أن يكون الأمر أكبر مكسب وأسرع خسارة شاركت فيها على الإطلاق.

أخيرا، عند مواجهة مجموعة ضعيفة من درجات رضا العملاء من العميل، طلب مني الشريك تصميم دورة تدريبية لاندرسون للاستشارات من شأنها أن تساعد على تحسين مهارات علاقات العملاء الخاصة بهم كي تصبح أقل مثل اندرويدز عالية الذكاء وأكثر شبها EQ الخاصة بالبشر. استغرق الأمر شهرين، بمساعدة العديد من محترفي I&D من خلال هذه الشركة العالمية، وكان البرنامج جاهزا للتجربة. فكان من المفترض أن يكون مزيجًا من جلسات الفصل مع محاضرين مستقلين وتدريب وتوجيه. لكن لسوء الحظ، انتقل الشريك الإداري إلى لندن وفُقد البرنامج زخمه. لقد استدعني للانضمام إليه في أوائل عام 1999، لكننا لم نتخلص من هذا البرنامج الإنشائي. ياله من أمر مؤسف. لأن الفكرة كانت رائعة.

تعتبر مهارات مدير البرنامج / المشروع وحافظ التغيير مكتملة لبعضها البعض لكنها مختلفة. سيضمن الأول التنظيم والعملية، في حين يركز الأخير على تنفيذ نتائج الأعمال المطلوبة. إذا كانت مبادرة التغيير الخاصة بك هي أن تكون واحدة من بين كل ثمان مبادرات ناجحة، فسوف تحتاج إلى كليهما.

## هل ينبغي أن يكون حافظ التغيير الخاص بي داخلياً أم خارجياً؟

على الرغم من أن ذلك يعتمد على حجم المبادرة المعنية، وخبرتك داخل الشركة وثقافة شركتك، فبصورة مثالية ينبغي أن يكون حافظ التغيير الخاص بك داخلياً. ينبغي أن تحرك الناس التي تعمل معك التغيير الخاص بك.

أحد الأشياء التي لاحظتها خلال مشاركة تجربة اندرسون للاستشارات أعلاها هو أنه مع وجود 300 خبير استشاري، شعر مديرو العملاء بالعجز ولم يشعروا بالمسؤولية عن مصيرهم. فقد كان التغيير يتم لهم في تلك الاثناء. لم يستطع الكثير منهم انتظار مغادرة الاستشاريين بحيث يمكنهم ذلك البدء في استعادة اتخاذ القرارات وملكية إدارتهم.

ومع ذلك، قد يكون العثور على الشخص المناسب داخل مؤسستك بمثابة تحدٍّ. لا تستخدم معظم المؤسسات حوافز التغيير لتستفيد منها في حال الاحتياج إليها في يوم من الأيام، وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل عددًا كبيرًا من المنظمات تميل إلى البحث بشكل خارجي عن هذا النوع من الأدوار. أيضًا، في بعض الأحيان يريد القادة أن يهزوا الأمور قليلاً ويمكن أن تفوق فوائد الخبرة الخارجية وزنا عن فوائد تنمية المواهب الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يأتي الاستشاريون الخارجيون وخاصة من الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، بشكل من سياسة التأمين الحقيقية الخاصة بهم. كان يقال إنه «لن يتم فصل أحد لشراء IBM». صاحب الاستشاريون الكبار لـ McKinseys و PwC و EY و Bain و BCG شعور قوي بالأمان اتجه المديرو

الذي عينهم. تفضل معظم مجالس الادارة أن يتم تقديمها بواسطة دراسة أجرتها McKinseys بدلاً من شركة صغيرة مستقلة، بغض النظر عن مدى كفاءة أو خبرة الأخير.

كلما كانت شركة العميل أكبر، كانت حقيقية أكثر.

عندما كنت مدير إستراتيجي لشركة ثانوية في زيورخ، أدركت أنا والرئيس التنفيذي هذا. لذلك، بمجرد وضع خطة لإستراتيجيتنا المفضلة بالاشتراك مع بقية فريق الإدارة، قمنا بعد ذلك بإحضار KPMG لبناء الخطة الإستراتيجية وتأييدها. قاموا بعد ذلك بإجراء استفساراتهم وعرض رؤيتهم الخاصة على الطاولة. وقد توافق تقريرهم النهائي مع الإستراتيجية، وتم تعزيره، وتم اقتراح تعديلات على الخطة وتقديم ميزانية مفصلة وجدول زمني وقام المجلس بالتوقيع عليها حسب الأصول.

### أفضل ما في الوضعين

أفضل، حيثما أمكن، الجمع التعاوني بين المدير الداخلي المقترن بالمستشار الخارجي. وبهذه الطريقة، يمكن للمدير الداخلي الاستفادة من خبرة الاستشاري الخارجي وتولي مهام حافز التغيير تدريجيًا وذلك مع تقدم المبادرة حتى تصل النقطة التي لم يعد فيها الاستشاري الخارجي مطلوبًا. لقد كنت دائماً من أشد المعجبين بهذا النموذج - فهو يستخدم الخبرة الخارجية بالطريقة التي يجب استخدامه بها - لفترات زمنية محدودة لاعداد المبادرة وتشغيلها، ونقل المعرفة والخبرة في هذه العملية.

### حافز التغيير قيد التنفيذ

الآن أنا على وشك خرق أحد القواعد التي وعدت بأن أتبعها. سوف أسرد دراسة الحالة هذه، دون أن أقدم اسم الشركة المعنية. فاسم الشركة ليس له علاقة بالقصة.

تم تكليف فريق بإجراء مراجعة الصناعة في هذه المنظمة. تم تكوين الفريق على النحو الواجب وظهرت الأدوار الطبيعية التالية وذلك بسبب الشخصيات المعنية بشكل مجرد:

- قائد الفريق يعتبر أنه حافظ تغيير طبيعي مع الميل نحو مشاركة أصحاب المصلحة، والتواصل، وجودة ما يتم تنفيذه، وهوس النتائج.
- الأخصائي الذي يعرف التفاصيل الفنية للموضوع من الداخل إلى الخارج وقد شغل مناصب رفيعة المستوى مع منظمات مماثلة.
- المحلل الذي يفهم أيضا التفاصيل الفنية وقادر على «معالجة الأعداد» وإجراء ما يتيسر من الأبحاث المكتبية وتحليل المشروعات المطلوبة.
- مدير المشروع الذي يفهم أهمية الإدارة ومنظم بدرجة عالية. يعتبر هذا الدور أساسيا في المراحل الأولى للمشروع.

تعتبر هذه التوليفة مهمة. فقد فشل التمرين في تنفيذ أي شيء يقترب من الجودة التي تم تنفيذها في حالة غياب أحد هذه الأدوار.

اسمحوا لي أن أكون صادقا جدًا. حقيقة أن قائد فريق لديه أيضا مهارات «حافظ التغيير» يعتبر محض صدفة جدًا. في هذه الشركة، عادة ما يكون قائد الفريق لمثل هذه المبادرة هو «الأخصائي» (أي الشخص ذات الخبرة بالموضوع)، في كثير من الأحيان نجد اعتقاد خاطئًا بأن القائد جيد بشكل تلقائي في مشاركة أصحاب المصلحة والتواصل معهم. من حسن الحظ أن قائد الفريق في هذه الحالة كان شخصا مختلفا تمامًا ولديه مهارات «حافظ التغيير» بمعنى أن مشاركة أصحاب المصلحة كانت شاملة وحقيقية، وكانت الاتصالات واضحة وتم تصميم التقارير والعروض التقديمية لتحقيق أقصى قدر من الفهم والتأثير.

لم تتمكن المبادرة من النجاح أكثر.

قد مكن هذا النهج كبار أعضاء المنظمة مقارنة بأهم جوانب نهج المنظمة وإدارتها مع أفضل ممارسات الصناعة بطريقة موضوعية، علنية، صادقة، بلا عواقب ومستندة على حقائق. مكنت مشاركة أصحاب المصلحة القيادة بأكملها ورابطة كبيرة من الإدارة العليا التماثي مع القضايا والمفاهيم التي تنطوي عليها قبل الاجتماعات الرسمية، وبالتالي ضمان مناقشات قوية عند تقديم التقرير رسمياً. وضمان أن جميع الشواغل المتعلقة بتوجيه التقرير والتوصيات النهائية قد تم التخلص منها في وقت مبكر.

في الواقع، تم دمج العديد من الأفكار التي تم الكشف عنها أثناء اجتماعات مشاركة أصحاب المصلحة في التقرير الفعلي وذلك في إشارة واضحة إلى أنه تم بالفعل الاستماع إلى أصحاب المصلحة. مكن وضوح التقرير والعرض اتخاذ القرارات السريعة ومهد الطريق للمشاريع المستقبلية. وكانت التفاصيل الفنية والتحليل الثاقبة مادية ذات صلة ببعضها البعض. كان التقرير النهائي والعرض المصاحب له مزيجاً مثالياً من الخبرة الفنية وسر صناعة في التواصل الموثوق به وغني بالمعلومات ومفيد وسهل القراءة.

تم تبني التوصيات الرئيسية الواردة في التقرير النهائي وبالتالي سيتمكن من وضوح الأهداف ووضوح المسئلة وتنفيذ قيمة أكبر للمساهمين.

## حياة حافز التغيير

يحظى حافز التغيير بدور التحدي.

يهتم حافز التغيير بالمنظمة، وأحياناً يهتم أكثر بالإدارة وذلك رغبة في الحصول على أفضل النتائج للمؤسسة. يشغل «حافز التغيير»، بالمعنى الحقيقي للكلمة، على المساهمين. نظراً لأن الصحافة التجارية لا تغطي بشكل يومي. مصالح المساهمين ومصالح الإدارة التي لا تتوافق دائماً.

ينبغي أن يكون الأمر واضحاً، لكن ليس من السهل تحقيقه كما يظن المرء. يريد المساهمون ما هو في مصلحة الشركة على المدى الطويل من حيث إستراتيجية متباينة وقابلة للتحقق والتنفيذ وإيرادات متزايدة أرباح متزايدة. تريد الإدارة هذه الأشياء أيضاً، ولكنها تخضع أيضاً لمجموعة إضافية من الضغوط. من ضمن هذه الضغوط سياسات الشركة التي تتعامل معها، والسمعة الشخصية، والطموح الشخصي، ويعملون مع أطر زمنية مختلفة، وغالباً ما تكون قصيرة الأجل.

في الغالب يقع المنطق في مقابل الإنسان. يمكن أن يتحمل المساهمين على المدى الطويل المنطقية على الرغم من انهم يريدون العائد على الأسهم، والعائد على رأس المال، ومكاسب رأس المال والأرباح. نادراً ما ترتبط طموحاتهم الشخصية ومهنتهم ارتباطاً وثيقاً بالشركة نفسها. يمكنهم تحمل العقلانية. ومن ناحية أخرى، تربط الإدارة المهنة كاملة بالشركة، وعليهم التعامل مع كل هذه الأشياء البشرية الفوضوية.

وفقاً لبيانات مجلة فورتن Fortune، فإن أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة لديها 4.9 سنوات متوسطة مدة ولاية للرئيس التنفيذي. في المملكة المتحدة، يبلغ متوسط مدة ولاية الرئيس التنفيذي 5.9 سنوات وذلك وفقاً لـ FT. في النهاية، يتم الحكم على مستثمرين المدى الطويل مثل صناديق التقاعد وصناديق الثروة السيادية على أساس أداء 10 أو 20 أو حتى 30 عاماً ويميلون الابقاء في على الأسهم من خلال دورات متعددة.

إذا لمحننا أن الإدارة لا تريد ما هو أفضل للشركة سيكون ذلك غير صحيح وافترء على حد سواء. إنهم يريدون؛ لكن أولوياتهم يمكن أن تكون مختلفة. بغض النظر عن مدى رغبتنا في أن نبذل قصارى جهدنا من جانب الشركة، فنحن جميعاً لدينا طموحات شخصية ونفقات وعائلات. معظم الوقت، تتوافق الأهداف الشخصية مع أهداف الشركة، لكنه ليس دائماً.

تتمثل أولويات الإدارة في الحفاظ على دخلها، والحفاظ على سمعتها، وتعزيز ملفها الشخصي وزيادة مسيرتها المهنية وذلك أثناء قيام الشركة بما هو صحيح. بينما أولويات المساهمين على العكس من ذلك.

إن وظيفة حافز التغيير في جوهرها هي محاولة لسد الفجوة بين المساهمين والإدارة؛ لمساعدة الإدارة على تحقيق النتائج التي تصب في مصلحة المساهمين. عندما يتم تفعيل حافز التغيير، يصبح له دور مجزٍ أكثر. لكن بالطبع، مثل المصباح الكهربائي الذي سوف نستعرضه في الفصل 18، يجب أن يرغب كل من المساهمين والإدارة في التغيير بشكل حقيقي.

قالت: «هل تريد القيام بالأشياء بطريقة سهلة؟»

سألت أنا: «وهل توجد طريقة سهلة؟»

باتريك روثفوس<sup>3</sup> Patrick Rothfuss

### ما هو EQ emotional quotient؟

لقد تجاوزت سابقاً تفسير مصطلح EQ لكنه يستحق الآن مزيداً من النقاش. يرمز EQ أو Quotient Emotional إلى الذكاء العاطفي، وهو اختصار مختلط للـ Emotional Intelligence EI لاثارة مقارنة مع IQ أو Intelligence Quotient معدل الذكاء.

يقدم هاورد جاردنر<sup>4</sup> Howard Gardner من جامعة هارفارد أحد أفضل التعاريف وأكثرها إيجازاً:

«ذكاءك العاطفي هو مستوى قدرتك على فهم الآخرين وما يحفزهم وكيفية العمل معهم بشكل متعاون».

على الرغم من أن مصطلح الذكاء العاطفي ظهر لأول في ورقة بحثية عام 1964 كتبها مايكل بيلدوك Michael Beldoch، إلا أنه اكتسب شعبية كبيرة بعد تأليف المؤلف وعالم النفس والصحفي العلمي دانيال جولمان Daniel Goleman كتابه الأكثر مبيعاً لعام 1995 الذي يحمل نفس الاسم Emotional Intelligence. كما يستعرض موقعه على الإنترنت (www.)

(danielgoleman.com)، إن مصدر إلهام كتابه جاء من مقال في مجلة أكاديمية صغيرة تناوله اثنان من علماء النفس، جون ماير John Mayer وهو الآن في جامعة نيو هامشير Hampshire، وبيتر سالوفي Peter Salovey من جامعة ييل Yale. عرض ماير وسلوفي الصيغة الأولى لمفهوم أطلقا عليه «الذكاء العاطفي». لقد أشادت هارفارد بيزنس ريفيو بكتاب الذكاء العاطفي باعتبارها «فكرة رائدة ونموذجية»، وهي واحدة من أكثر الأفكار التجارية تأثيراً في العقد.

### عندما يتعلق الأمر بالأعمال يكون EQ أكثر أهمية من IQ

أشار بحث جولمان إلى أن الذكاء العاطفي يمثل 67٪ من القدرات التي تعتبر ضرورية لأداء القيادة الفائق، وكان مهماً بمقدار مضاعف مثل الخبرة الفنية أو معدل الذكاء IQ<sup>5</sup>. يذكر آخرون من علماء النفس أنه من بين مكونات النجاح ان يكون معدل الذكاء حوالي 10٪ (على أفضل تقدير 25٪) والباقي يعتمد على كل شيء آخر متضمن EQ<sup>6</sup>. أظهرت دراسة لخرجي جامعة هارفارد في مجالات الأعمال والقانون والطب والتدريس وجود علاقة سلبية أو حتى لا توجد علاقة بين مؤشر معدل الذكاء الرئيسي المتمثل في (درجات امتحان القبول) والنجاح المهني اللاحق.

### المعايير الخمس للذكاء العاطفي<sup>7</sup>

#### 1- الوعي الذاتي:

تعد القدرة على التعرف على عواطفك ومشاعرك هي المكون الأساسي للذكاء العاطفي EQ. إذا قمت بتقييم عواطفك، تستطيع إدارتها. العناصر الرئيسية للوعي الذاتي هي:

أ- الوعي العاطفي: قدرتك على التعرف على مشاعرك وتأثيراتها.

ب- الثقة بالنفس: التأكد من قيمتك الذاتية وقدرتك الخاصة.

## 2- التنظيم الذاتي:

الخطوة التالية هي تنظيم هذه العواطف. نحظى بتحكم ضئيل عندما نختبر عواطفنا، لكن بإمكاننا أن نتعلم كيفية التحكم في رد فعلنا ومدة استمرار هذه المشاعر. يتضمن التنظيم الذاتي:

- أ- التحكم الذاتي: إدارة الدوافع التخريبية.
- ب- الثقة: الحفاظ على معايير الصدق والنزاهة.
- ت- الضمير الحي: تحمل مسؤولية أذاتك الخاص.
- ث- القدرة على التكيف: التعامل مع التغيير بمرونة.
- ج- التعاون: الانفتاح على الأفكار الجديدة.

## 3- الدافع:

يتطلب تحفيز الذات أهداف واضحة ومواقف إيجابية. على الرغم من أننا نبدو جميعًا على استعداد لأي موقف إيجابي أو سلبي، إلا أنه بإمكاننا بجهد وممارسة تعلم التفكير بشكل أكثر إيجابية. يتكون الدافع من:

- أ- المحرك: سعيك الدائم لتحسين أو لتحقيق مستوى من التميز.
- ب- الالتزام: التوافق مع أهداف المجموعة أو المنظمة.
- ت- المبادرة: جهز نفسك للعمل على الفرص.
- ث- التفاؤل: متابعة الأهداف باستمرار رغم العقبات والانتكاسات.

## 4- التعاطف:

إن القدرة على إدراك كيف يشعر الناس - من حيث القدرة الحقيقية على وضع نفسك مكان الآخرين - والتي تعتبر أمرًا مهمًا للنجاح في حياتك ومهنتك. يمتاز الشخص المتعاطف بالآتي:

- أ- توجيه الخدمة: توقع وإدراك احتياجات العملاء.
- ب- تطوير الآخرين: استشعار ما يحتاجه الآخرون للتقدم وتعزيز قدراتهم.
- ت- الاستفادة من التنوع: تشجيع الفرص من خلال اختلافات الناس.
- ث- الوعي السياسي: قراءة مشاعر المجموعة الحالية وعلاقات القوى.
- ج- فهم الآخرين: تمييز المشاعر الكامنة وراء احتياجات الآخرين ورغباتهم.
- 5- المهارات الاجتماعية:

«مهارات الناس» هي العنصر الأخير في الذكاء العاطفي. المهارات مثل:

- أ- تأثير: ممارسة تكتيكات الاقناع الفعالة.
- ب- الاتصالات: إرسال رسائل واضحة.
- ت- القيادة: إلهام وتوجيه المجموعات والأشخاص.
- ث- حافظ التغيير: بدء أو إدارة التغيير.
- ج- نزاعات الادارة: الفهم والتفاوض وحل الخلافات.
- ح- بناء السندات: نشأة العلاقات المساهمة.
- خ- التعاون والمشاركة: العمل مع الآخرين نحو الأهداف المشتركة.
- د- قدرات الفريق: خلق تضافر جماعي في السعي لتحقيق أهداف جماعية.
- ينبغي أن يكون الذكاء العاطفي عنصر في أي حافظ تغيير ناجح.
- وينبغي أن يكون «حافظ التغيير» عنصر لإحداث تغييرا بشكل ناجح.