

القيادة التي تحصل على النتائج

دانيال جولمان

إذا سألت أي مجموعة من رجال الأعمال: ما الذي يفعله القادة المؤثرون؟، فإنك ستسمع أجوبة كثيرة. يضع القادة الإستراتيجية ويحفزون، ويضعون المهمة، ويبنون الثقافات. وحين تسأل: «ما الذي يجب على القادة القيام به؟»، فإذا كانت المجموعة متمرسه، فإنك غالباً ما ستسمع جواباً واحداً، هو أن المهمة الوحيدة التي على القائد القيام بها هي الحصول على النتائج.

ولكن كيف؟ السر الخفي وراء تمكن القادة من إذكاء شعلة الأداء الأفضل بين تابعيهم قديم قدم الزمن نفسه، وقد أنتج هذا السرّ -وفي السنوات الأخيرة- صناعة منزلية صغيرة متكاملة: وبمعنى أدق، جعلت الآلاف من (خبراء القيادة) يمتهنون تدريب المديرين التنفيذيين؛ من أجل السعي إلى إيجاد رجال أعمال يمكنهم جعل الأهداف الجريئة، (سواء أكانت إستراتيجية، أو مالية، أو تنظيمية، أو جميعها)، واقعاً ملموساً، ولا تزال القيادة الفاعلة تتملص من كثير من الناس والمنظمات وتراوغهم. ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك، عدم وجود البحوث الكمية التي تُظهر

سلوكات القيادة الإيجابية الدقيقة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، حيث يقدم خبراء القيادة المشورة على أساس الاستدلال، والخبرة، والغريزة، وتكون تلك المشورة -في بعض الأحيان- هي السلوك القيادي الدقيق الذي يسفر عن نتائج إيجابية، وأحياناً تكون محققة للهدف، وأحياناً أخرى لا تكون كذلك.

ولكن البحوث الجديدة التي قامت بها الشركة الاستشارية هاي/ماكبير، والتي اعتمدت على عينة عشوائية مكونة من (3,871) مديراً تنفيذياً اختيروا من قاعدة بيانات تضم أكثر من (20,000) مديراً تنفيذياً حول العالم، قد كشفت كثيراً من الغموض فيما يتعلق بالقيادة الفاعلة.

فقد خلص البحث إلى ستة أنماط قيادية متميزة، ينبع كل منها من مكونات مختلفة من الذكاء العاطفي، وعند التعامل مع هذه الأنماط بصورة فردية، فيبدو أن لها تأثيراً مباشراً وفريداً في مناخ العمل في الشركة أو القسم أو الفريق، ومن ثم في أدائها المالي. والأهم من ذلك، أن البحث ربما يشير إلى أن القادة الذي يحصلون على أفضل النتائج لا يعتمدون على نمط واحد من أنماط القيادة فقط؛ بل يستخدمون معظم هذه الأنماط في غضون الأسبوع الواحد بسلاسة وبتدابير مختلفة، اعتماداً على الوضع التجاري. تخيل مجموعة الأنماط، ثم مجموعة عصي الجولف في حقيبة لاعب الجولف المحترف، تجد أنه يختار طوال وقت المباراة، العصي بناءً على نوع الضربة التي سيقوم بها. وأحياناً، عليه التفكير ملياً في اختيار العصا المناسبة، ولكن عادةً ما يكون ذلك تلقائياً، حيث يستشعر لاعب الجولف المحترف التحدي

الذي ينتظره، فيختار العصا الصحيحة بسرعة، ويستعملها بأناقة في ضرب الكرة، وهذه هي الطريقة عينها ذات التأثير الكبير التي يعمل من خلالها القادة أيضًا.

فما أنماط القيادة الستة التي لن يسبب أي منها صدمة لقدامى العاملين في مكان العمل؟ من المرجح أن يتوافق صدى كل نمط، بحسب الاسم والوصف الموجز فقط، مع أي شخص يقود، ويُقاد، أو -كما هو الحال لدى معظمنا-، يقوم بالعملين معًا. عادة ما يتطلب القادة المتسلطون الامتثال الفوري لأوامرهم، ويوجهون الناس نحو رؤية ما، في حين يعتمد القادة العطوفون على إيجاد الوثام والروابط العاطفية، وأما القادة الديمقراطيون، فيبنون التوافق في الآراء من خلال المشاركة، في حين يتوقع القادة التقدميون التميز والتوجيه الذاتي، وأما قادة التدريب، فيطورون الناس للمستقبل.

إذا أغمضت عينيك، فستخيل أحد الزملاء يستخدم بلا شك، واحدًا من هذه الأنماط، ومن المرجح أنك استخدمت واحدًا منها، في الأقل، إذا فإن الجديد في هذا البحث، هو آثار هذه الأنماط في العمل. حيث تهيئ أولًا فهمًا دقيقًا لكيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة في الأداء والنتائج، وتهيئ ثانيًا، توجيهًا واضحًا بشأن متى ينبغي للمدير أن يراوح بينها، وتشير أيضًا إلى أن المراوحة بينها بمرونة أمر محبب ويُصح به. أما الجديد أيضًا، فهو ما توصلت إليه البحوث من أن أسلوب كل نوع من أنواع القيادة ينبع من مكونات مختلفة من مكونات الذكاء العاطفي.

الفكرة باختصار

يفترض كثير من المديرين خطأً أن أسلوب القيادة هو سمة للشخصية بدلاً من كونه خياراً إستراتيجياً. لذا، يجب عليهم البحث عن النمط الأفضل الذي يتناسب ومطالب حالة معينة، بدلاً من اختيار نمط يتناسب ومزاجهم، فقد أظهرت البحوث أن معظم القادة الناجحين يتمتعون بنقاط قوة في جوانب كفايات الذكاء العاطفي الآتية: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والدافع، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. ويوجد أيضاً ستة أنماط أساسية من القيادة؛ يستخدم كل منها المكونات الرئيسية من الذكاء العاطفي بطرائق مختلفة. وإن أفضل القادة لا يعرفون نمطاً واحداً فقط من أنماط القيادة، حيث إنهم ماهرون في عدد منها، ولديهم المرونة للمراوحة بين الأنماط على نحو ما تملي عليهم الظروف والأحوال.

قياس وقع تأثير القيادة

لقد مضى أكثر من عقد من الزمان منذ ربط البحث الأول بين جوانب الذكاء العاطفي ونتائج الأعمال، وقد وجد عالم النفس المرموق الراحل ديفيد ماكلياند، الذي عمل في جامعة هارفارد، أن القادة الذين يمتلكون نقاط قوة في مجموعة الأنماط الستة، أو أكثر من كفايات الذكاء العاطفي، كانوا أكثر فاعلية من أقرانهم الذين يفتقرون إلى مثل تلك النقاط، فمثلاً عندما حُلِّ أداء رؤساء أقسام في شركة أغذية ومشروبات عالمية، وجد أن بين القادة الذين يتمتعون بذلك القدر من معرفة الأنماط القيادية، كانوا من بين (87%) ممن وضعوا في الثلث الأعلى ممن حصلوا على مكافآت الراتب السنوي على

أساس أداء أعمالهم. إضافة إلى ذلك، فقد تفوقت أقسامهم – في المتوسط – في تحقيق الأهداف المحددة للإيرادات السنوية بنسبة (15%) إلى (20%). أما أولئك المدبرون التنفيذيون الذين افتقروا إلى الذكاء العاطفي، فنادرًا ما صُنِّفوا على أنهم متفوقون في معرض تقييم أدائهم السنوي، إضافة إلى أن إنجاز فرقهم كان دون المستوى – في المتوسط –، بما يعادل (20%) تقريبًا.

لقد كان الهدف من بحوثنا الحصول على نظرة أكثر دقة عن الروابط بين القيادة والذكاء العاطفي من ناحية، والمناخ والأداء من ناحية أخرى، وقد درس فريق من الزملاء في ماكليلاند برئاسة ماري درس فونتين وروث جاكوبس، وجميعهم من العاملين في شركة هاي/وماكبير الاستشارية، البيانات التي سُجِّلت من ملاحظة آلاف المديرين التنفيذيين، آخذين في الحسبان سلوكيات محددة وتأثيرها في المناخ العام.¹ كيف حفز كل مدير تنفيذي الموظفين الذين يعملون تحت قيادته؟ وكيف أدار مبادرات التغيير؟ وكيف تعامل مع الأزمات؟ ولم تُحدِّد أي من قدرات الذكاء العاطفي التي تقف وراء أنماط القيادة الستة إلا في مرحلة لاحقة. ما دور القائد من حيث ضبط النفس والمهارات الاجتماعية؟ وهل يظهر القائد مستويات عالية أو منخفضة من التعاطف؟

اختبر فريق البحث منطقة النفوذ المباشر لكل مدير تنفيذي فورًا؛ لتعرّف مناخ كل منطقة نفوذ، (فالمناخ) مصطلح متقلب، عُرِّف أول مرة من قبل عالمي النفس جورج يتوين، وريتشارد سترينجر،

وبعد ذلك صُقل ذلك التعريف من قبل ماكيلاند وزملائه، حيث يشير إلى العوامل الستة الرئيسة التي تؤثر في بيئة عمل المؤسسة، وهي: المرونة، وهذا يعني مدى شعور الموظفين بحرية الابتكار غير المقيد بشروط صارمة، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة، ومستوى المعايير التي يضعها الناس، ودقة الإحساس بالمسؤولية تجاه ردود الفعل نحو الأداء وملاءمة المكافآت، ومدى الوضوح الذي يمتلكه الناس عن رسالة العمل وقيمه، وأخيراً، مستوى الالتزام المشترك نحو الهدف.

تطبيق الفكرة

يفشل المدبرون غالباً في تقدير عمق تأثير المناخ التنظيمي في النتائج المالية، حيث يمثل ذلك ثلث الأداء المالي تقريباً، ويتأثر أيضاً المناخ التنظيمي بنمط القيادة، من خلال الطريقة التي يحفز بها المدبرون من هم تحت إدارتهم المباشرة، ومن خلال جمع المعلومات واستخدامها، واتخاذ القرارات، وإدارة مبادرات التغيير، والتعامل مع الأزمات. إذ توجد ستة أنماط قيادة أساسية، كل منها مستمد من كفايات ذكاء عاطفي مختلفة، وتصلح للعمل على نحو أفضل في مواقف معينة، وتؤثر في المناخ التنظيمي بطرق مختلفة.

1. **النمط القسري**: قد يكون هذا النمط (افعل ما أقول) فاعلاً جداً في حالات تحول الظروف بصورة جذرية، أو عند حدوث كارثة طبيعية، أو عند العمل مع موظفين غير منضبطين. ولكن القيادة القسرية تعرقل - في معظم الحالات - مرونة المنظمة، وتثبط من حدة تحفيز الموظفين.
2. **النمط التسلسلي**: يتبنى القائد التسلسلي نهج (تعامل معي)، حيث يحدد الهدف العام، ويمنح موظفيه الحرية في اختيار وسائلهم الخاصة بتحقيق

- ذلك الهدف. يكون هذا النمط فاعلاً على نحو جيد، ولا سيما عندما يكون العمل على غير هدى ومن دون هدف، ويكون أقل فاعلية عندما يعمل القائد مع فريق من الخبراء هم أكثر منه خبرة وكفاية.
3. **النمط العطوف**: يتبنى القائد العطوف موقف (الناس يأتون أولاً) لذا، يكون هذا النمط القيادي فاعلاً على نحو خاص، عند الرغبة في إيجاد الوثام بين أعضاء الفريق، أو رفع الروح المعنوية لديهم، ولكن، التركيز الحصري على الثناء قد يسمح، بالتغاضي عن ضعف الأداء وعدم اللجوء إلى تصحيحه، ونادراً ما يقدم القائد العطوف النصح والمشورة، مما يترك الموظفين - في الأغلب - في مأزق.
4. **النمط الديمقراطي**: إن تأثير هذا النمط في المناخ التنظيمي ليس كبيراً كما كنت تتصور، فمن خلال منح العمال الحق في التصويت على القرارات، يبني القادة الديمقراطيون المرونة التنظيمية والمسؤولية، ويساعدون على توليد الأفكار الجديدة. ولكن يكون الثمن في بعض الأحيان، اجتماعات لا نهاية لها، وموظفين مرتبكين مشوشين، يشعرون بعدم وجود قيادة.
5. **النمط التقدمي**: عادة ما يكون للقائد الذي يضع معايير أداء عالية ويجسده بنفسه، تأثير إيجابي جداً في الموظفين الأكفاء الذين يعملون بدوافع ذاتية عالية، وفي الوقت نفسه، قد يشعر الموظفون الآخرون بالتهور والإرباك بمثل هذه المطالب للتميز، ويستأثرون من ميله إلى الإشراف بنفسه على الوضع.
6. **نمط التدريب**: يركز هذا النمط تركيزاً أكثر على تطوير الشخصية منه على المهام الآتية المتصلة بالعمل، ويعمل هذا النمط على نحو جيد، عندما يكون الموظفون على علم بنقاط ضعفهم ويرغبون في التحسن، وليس عندما تكون مقاومتهم لتغيير طرائقهم في العمل كبيرة.

لذا، كلما تبني القائد أنماط قيادة أكثر، وأتقن العمل من خلالها، كان ذلك أفضل، وعلى وجه التحديد، كلما كان قادراً على المراوحة بين تلك الأنماط: التسلسلية، والودية، والديمقراطية، ونمط التدريب كما تمليه الظروف، عمل على إيجاد أفضل مناخ تنظيمي، ومن ثم الارتقاء بأداء الأعمال.

وجدنا أن لأنماط القيادة الستة جميعها تأثيراً ملموساً في كل جانب من جوانب المناخ. (لمزيد من التفاصيل، راجع Getting Molecular: أثر أنماط القيادة في العوامل المؤثرة في المناخ). وعلاوةً على ذلك، عندما درسنا تأثير المناخ في النتائج المالية، مثل: العائد على المبيعات، ونمو الإيرادات، والكفاية، والربحية، وجدنا علاقة مباشرة بينهما، فمما لا شك فيه أن النتائج المالية للقادة الذين استخدموا الأساليب التي أثرت بصورة إيجابية في المناخ، كانت أفضل بكثير من نتائج أولئك الذين لم يفعلوا الشيء نفسه، ولكن ذلك لا يعني القول إن المناخ التنظيمي هو العامل المؤثر الوحيد في الأداء، فالظروف الاقتصادية وديناميات التنافس تؤثر على نحو كبير أيضاً، إذ يشير تحليلنا بقوة إلى أن لتأثير المناخ ما يقرب من ثلث النتائج، وهذا ببساطة تأثير أكبر بكثير من أن يُتجاهل.

تفاصيل الأنماط

يميل المديرون التنفيذيون إلى استخدام ستة أنماط قيادية، غير أن أربعة منها فقط لها تأثير إيجابي في المناخ والنتائج بصورة مستمرة. لذا، دعونا نمعن النظر في كل نمط من الأنماط القيادية

بالتفصيل. (للاطلاع على ملخص للمادة الآتية، انظر الجدول: نظرة على الأنماط القيادية الستة في القيادة).

النمط القسري

كانت إحدى شركات الحاسوب تمر في أزمة، وكانت مبيعاتها وأرباحها في هبوط مستمر، وبدأ مخزونها يتراجع تراجعاً شديداً، وأصبح المساهمون فيها في حالة اضطراب وهياج، فاستقدم المجلس رئيساً تنفيذياً جديداً يحب التغيير بصورة كاملة، وبدأ هذا الرئيس العمل بالتخلص من بعض الوظائف، ويبيع بعض الأقسام، واتخاذ القرارات الصعبة التي تعين تنفيذها قبل سنوات.

أنقذت الشركة - في الأقل - في المدى القصير، إلا أن الرئيس أوجد منذ البداية مناخاً مليئاً بالرعب والإرهاب، وبدأ متممراً على المديرين التنفيذيين ومساعديه، ولا يأبه بهم، ويطلق صرخات استيائه عند أقل خطأ أو هفوة. وقد فقدت الشركة الموظفين ذوي المناصب العالية ليس فقط عن طريق طردهم العشوائي، بل أيضاً عن طريق هروبهم من الشركة وتخليهم عنها، وتوقف مساعدو الرئيس التنفيذي المباشرين عن إعداد التقارير؛ وذلك لخشيتهم من ميله إلى إلقاء اللوم على ناقل الاخبار السيئة، وتدنت الروح المعنوية لدى موظفي الشركة إلى أدنى مستوى أكثر من أي وقت مضى، وقد ظهرت هذه الحقيقة في تراجع آخر للأعمال بعد الانتعاش الذي حدث في المدى القصير. وعليه، فقد تخلص مجلس إدارة الشركة من ذلك الرئيس التنفيذي في نهاية المطاف.

إنه من السهل أن نفهم لماذا يكون نمط القيادة القسري أقل الأنماط فاعلية في معظم الحالات. تأمل في تأثير هذا النمط في مناخ المنظمة، حيث يؤدي أسلوب اتخاذ القرارات من الأعلى وتميرها إلى الأسفل إلى وأد الأفكار الجديدة التي قد يقدمها الموظفون، وإلى شعورهم بعدم الاحترام كلما اعتقدوا، (أنهم لن يشاركوا حتى في أفكارهم، إذ ستُهمَل ولا يؤبَّه بها). وكذلك يتلاشى شعور الناس بالمسؤولية، ويصبحون غير قادرين على التصرف من تلقاء أنفسهم، ويفقدون إحساسهم بالملكية والمساءلة عن أفعالهم، ويصل الإحباط والرفض والاستياء ببعضهم إلى درجة تبني الموقف الآتي: (أنا لن أساعد، هذا نذل).

لنمط القيادة القسري أيضاً آثار مدمرة في نظام المكافآت والحوافز، نظراً إلى أن معظم العاملين ذوي الأداء العالي يُحفزون بأكثر كمية من النقود؛ لأنهم يبحثون عن الرضا عند القيام بالعمل المتقن، إذ يؤدي نمط القيادة القسري إلى فقدان مثل هذا الشعور بالفخر والرضا. وأخيراً، يعمل النمط القسري في القيادة على تقويض إحدى أدوات القائد الرئيسية، ألا وهي تحفيز الناس عن طريق تعريفهم كيف تتلاءم وظائفهم بعضها مع بعض، لتمثل الرسالة المشتركة. ويقاس مثل هذا النوع من الخسارة، من حيث وضوح الالتزام ونقصه، الذي يترك الناس غرباء عن وظائفهم، مما يدعو إلى التساؤل: كيف يمكن التأثير في النتائج؟

ونظراً إلى تأثير النمط القسري، فقد تفترض أنه ينبغي ألا يُطبَّق أبداً. ومع ذلك، فقد كشف بحثنا عدداً قليلاً من المناسبات التي نجح

فيها هذا النمط بصورة فاعلة، خذ مثلاً حالة رئيس القسم الذي عُيِّن لتغيير اتجاه شركة للمواد الغذائية تخسر كثيراً من المال، فقد كان أول قرار اتخذه إلغاء غرفة الاجتماعات التنفيذية والتخلص منها، إذ بدت الغرفة بالنسبة إليه وفيها طاولة الاجتماعات الرخامية الطويلة (مثل ظهر السفينة الفضائية انتربرايز) ترمز إلى التقليد الشكلي الذي قوَّض عمل الشركة، فقد كان التخلص من هذه الغرفة، والانتقال إلى غرفة أصغر، لا يتخذ فيها العمل صفة رسمية، كافيًا لإرسال رسالة مفادها أن أحدًا لا يستطيع التغيب، ومن ثم، تغيرت ثقافة القسم بسرعة في أعقاب ذلك.

ومع ذلك، يجب استخدام النمط القسري بحذر شديد في عدد قليل من الحالات عندما لا يكون هناك مفر من ذلك، كما هو الحال في التحول الكلي، أو عند وجود عملية استحواذ تلوح في الأفق. وفي هذه الحالات، يمكن للنمط القسري التخلص من عادات الأعمال الفاشلة، ويدفع الناس إلى التحول إلى العمل بطرائق جديدة، ولذلك يُعدُّ هذا النمط دائماً مناسباً في حالات الطوارئ الحقيقية، كأعقاب زلزال أو حريق. ويمكنه أيضاً العمل مع الموظفين غير المنضبطين الذين فشلت الأنماط جميعها في إصلاحهم. ولكن ينبغي للقائد ألا يعتمد فقط على هذا النمط وحده، أو يستمر في استخدامه بعد انتهاء حالات الطوارئ؛ لأن الآثار ستكون في المدى الطويل الأجل، من حيث عدم المبالاة بالمعنويات والمشاعر، مدمرة للعاملين معه.

النمط التسلطي

كان توم نائب الرئيس للتسويق في سلسلة مطاعم وطنية متعثرة متخصصة في مجال البيتزا. وغني عن القول، أن أداء الشركة الضعيف أقلق كبار المديرين، ولكنهم كانوا في حيرة فيما يستطيعون القيام به لتصحيح الوضع. ، فاجتمعوا كل يوم اثنين؛ لمراجعة المبيعات الأخيرة، والمكافحة من أجل التوصل إلى إصلاحات. أما توم، فلم يأبه بهذا الأسلوب. «كنا نحاول دائماً معرفة سبب تدني مبيعات الأسبوع الماضي، فكانت الشركة كلها تتطلع إلى الوراء بدلاً من معرفة ما يجب علينا القيام به غداً».

رأى توم أن الفرصة سانحة لتغيير طريقة تفكير الناس في اجتماع إستراتيجي خارج الموقع. وفي ذلك المكان، بُدئ الحديث بإحدى البدهيات القديمة التي لا معنى لها، وهي: يجب على الشركة زيادة ثروات المساهمين لديها، وزيادة العائد على الموجودات. إذ لا يعتقد توم أن لتلك المفاهيم القدرة على إلهام مدير مطعم أن يصبح مبتكراً، أو القيام بوظيفة بصورة جيدة بما فيه الكفاية.

لذا، قرر توم القيام بخطوة جريئة، فوجّه وهو وفي منتصف جلسة الاجتماع، نداءً مؤثراً لزملائه للتفكير من منظور العملاء، وقال: يحتاج الزبائن إلى الراحة. ولم تكن خبرة الشركة في مجال أعمال المطاعم، بل كانت في مجال الأعمال التجارية التي تهتم بتوزيع البيتزا ذات الجودة العالية، التي يسهل الحصول عليها. إن هذه الفكرة فقط، هي ما ينبغي أن تقود كل ما تقوم به الشركة وتوجهه.

الذكاء العاطفي؛ هو الأساس

الذكاء العاطفي: القدرة على إدارة الأفراد أنفسهم، وإدارة العلاقات فيما بينهم بصورة فاعلة، ويتألف من أربع قدرات أساسية، هي: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، وتتكون كل قدرة بدورها، من مجموعات محددة من الكفايات. وفيما يأتي قائمة بهذه القدرات والصفات التي تتضمنها.

الوعي الذاتي

- الوعي الذاتي العاطفي: القدرة على استشفاف العواطف وفهمها، إضافة إلى تعرّف تأثيرها في أداء العمل، والعلاقات، وما شابه ذلك.
- التقييم الذاتي الدقيق: تقييم واقعي لنقاط القوة الخاصة بك والقيود المحددة لها.
- الثقة بالنفس: شعور قوي وإيجابي بقيمة الذات.

إدارة الذات

- ضبط النفس: القدرة على السيطرة على العواطف والدوافع التخريبية.
- الجدارة بالثقة: عرض ثابت ومتسق من الصدق والنزاهة.
- وعي الضمير: القدرة على إدارة نفسك ومسؤولياتك.
- القدرة على التكيف: مهارة التكيف مع الأوضاع المتغيرة، والتغلب على العقبات.
- التوجه نحو الإنجاز: دافع لتلبية المعيار الداخلي للتميز.
- المبادرة: الاستعداد لاغتنام الفرص.

الوعي الاجتماعي

- التعاطف: المهارة في استشعار مشاعر الآخرين، وفهم وجهات نظرهم، والاهتمام الجاد بمخاوفهم.

- الوعي التنظيمي: القدرة على قراءة تيارات الحياة التنظيمية، وبناء شبكات القرار، والاطلاع على السياسة والتبحر فيها.
- التوجه نحو الخدمة: القدرة على التعرف إلى العملاء، وتلبية احتياجاتهم.

المهارات الاجتماعية

- القيادة الحكيمة: القدرة على تحمل المسؤولية والإلهام والتمتع برؤية مقنعة.
- التأثير: القدرة على استخدام مجموعة من الأساليب المقنعة.
- تنمية الآخرين: الميل إلى تعزيز قدرات الآخرين من خلال ردود الفعل الإيجابية والتوجيه.
- التواصل: مهارة الاستماع إلى الآخرين، والقدرة على إرسال رسائل واضحة، مقنعة، ومتسقة الإيقاع.
- تغيير المحفز: الكفاية في الشروع في الأفكار الجديدة، وقيادة الناس البارزين في اتجاه جديد.
- إدارة الصراع: القدرة على نزع فتيل الخلافات، وتنسيق الحلول.
- بناء الروابط: الكفاية في بناء شبكة من العلاقات والمحافظة عليها.
- العمل الجماعي والتعاون: القدرة على تعزيز التعاون، والشروع في بناء فرق البناء.

الوصول إلى التفاصيل: أثر الأنماط القيادية في العوامل المؤثرة

في المناخ العام

لقد أظهر هذا البحث كيفية تأثير كل نمط من أنماط القيادة في العوامل الستة المؤثرة في المناخ، أو في جو العمل، وتبين الأرقام أدناه العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة وكل جانب من جوانب المناخ، فمثلاً إذا نظرنا إلى عامل المرونة المؤثر في المناخ، نجد أن معامل ارتباط النمط القسري هو (0.28)، في حين نرى أن معامل ارتباط النمط الديمقراطي هو أيضاً

(0.28)، وهو بالقدر نفسه من القوة، ولكن في الاتجاه المعاكس. وعند التركيز على نمط القيادة التسلطية، نجد أن معامل ارتباطه مع المكافأة هو (0.54) وبقوة إيجابية، وقوة ارتباط هذا المعامل (0.21) مع المسؤولية وبصورة إيجابية، ولكن ليس بالقوة نفسها. وبكلمات أخرى، كان معامل ارتباط النمط بالمكافآت أكثر من ضعف معامل الارتباط مع المسؤولية. ووفقاً للبيانات، فإن لنمط القيادة التسلطية تأثيراً أكثر إيجابية في المناخ، لكن معامل ارتباط العوامل الثلاثة الأخرى: العطوف، والديمقراطي، ونمط التدريب يكون أدنى من ذلك، وهذا يعني أن البحث يشير إلى أنه يجب ألا يُعتمد على أسلوب واحد حصرياً، وأن لكل منها أيضاً استخدامات في الأقل، على المدى القصير.

التدريب	التقدمي	الديموقراطي	العطوف	التسلطي	القسري	
.17	..07	.28	.27	.32	..28	المرونة
.08	.04	.23	.16	.21	..37	المسؤولية
.39	..27	.22	.31	.38	.02	المعايير
.43	..29	.42	.48	.54	..18	المكافآت
.38	..28	.35	.37	.44	..11	الوضوح
.27	..20	.26	.34	.35	..13	الالتزام
.42	..25	.43	.46	.54	..26	التأثير الشامل في المناخ

استطاع توم بهذا الحماس النابض بالحياة والرؤية الواضحة وبيصمات النمط التسلطي، ملء فراغ القيادة في الشركة، وفي الواقع أصبح جوهر رسالة الشركة الجديدة مفهوماً، ولكن هذا الاختراق المفاهيمي كان مجرد بداية، فقد كان توم متأكداً أن الرسالة قد ضُمَّت في عملية التخطيط الإستراتيجي للشركة على أنها العامل

المحدد لعملية النمو، وتؤكد أيضاً أن الرؤية كانت مفصلية بحيث إن مديري المطاعم المحليين قد فهموا أنهم مفتاح نجاح الشركة، وكانت لهم الحرية في إيجاد طرائق جديدة لتوزيع البيتزا.

حدثت التغييرات بسرعة، وحدد كثير من المديرين المحليين في غضون أسابيع، مواعيد تسليم جديدة وسريعة، وتصرفوا بصفتهم رجال الأعمال، وبحثوا عن مواقع بارعة ومبتكرة لفتح فروع جديدة على صورة أكشاك على ملتقى الشوارع، ومحطات الحافلات والقطارات، وعلى صورة عربات في ممرات المطارات، وردعات الفنادق.

لم يكن نجاح توم بسبب الحظ، فقد أشارت بحوثنا إلى أن النمط التسلطي من بين الأنماط الستة في القيادة، هو أكثرها موثوقية وفاعلية، مما دفع كل جانب من جوانب المناخ قدماً، لناخذ الوضوح مثلاً: حيث يكون القائد التسلطي ذا بصيرة، ويحفز الناس عن طريق التوضيح لهم كيف ينسجم عملهم مع رؤية المنظمة الكبرى، فيعرف الناس الذين يعملون لدى هؤلاء القادة ما يفعلونه من الأمور، ولماذا. ويعظم القادة التسلطيون أيضاً الالتزام نحو أهداف المنظمة وإستراتيجيتها. ويحدد القائد التسلطي عن طريق صياغة المهام الفردية ضمن الرؤية العامة للشركة، المعايير التي تتعلق بهذه الرؤية. وعندما يقدم التغذية الراجعة، سواء إيجابية كانت أو سلبية، يكون المعيار الوحيد هو هل يسهم الأداء في الرؤية ويعززها، فمعايير النجاح واضحة لدى العاملين جميعهم، وكذلك المكافآت. وأخيراً، لننعم النظر في تأثير النمط في

المرونة. يحدد القائد التسلطي النهاية، ولكنه يعطي الناس كثيراً من الحرية للابتكار، والتجربة، والقيام بالأعمال ذات الأخطار الحتمية.

ولمّا كان النمط التسلطي ذا تأثير إيجابي، فإنه يعمل على نحو جيد في أي بيئة أعمال تجارية تقريباً، ولكنه يكون فاعلاً بصورة خاصة عندما يكون العمل على غير هدى ودون هدف. وعادة ما ينشئ القائد التسلطي خطوط المسار الجديد ويعمّمه على تابعيه على أنه رؤية جديدة طويلة الأجل.

وعلى الرغم مما يتمتع به النمط التسلطي من قوة، فلن يصلح للعمل في كل حالة، فهذا النمط سيفشل - مثلاً - عندما يعمل القائد مع فريق من الخبراء، أو الأقران الذين هم أكثر خبرة منه، وقد ينظر الفريق إلى القائد على أنه فخور بنفسه، ولكنه لا يعرف شيئاً. أما المحدد الآخر لهذا النمط، فهو: إذا حاول القائد التسلطي أن يكون متعجرفاً، فإنه قد يُفوّض روح المساواة بين أعضاء الفريق. ومع هذه المحاذير، فمن الحكمة أن يتمسك القادة بموثوقية (النادي التسلطي) أكثر من عدم القيام بذلك، فقد لا يضمّنون الحصول على كل ما يرغبون فيه، ولكن مما لا شك فيه أنها تساعدهم على المدى الطويل.

النمط العطوف

إذا كان شعار القائد القسري هو: (افعل ما أقول)، وشعار القائد التسلطي هو: (وافقني على ما أقول)، فإن القائد العطوف يقول: (الناس أولاً). يدور نمط القيادة هذا حول الناس، ويقدر أنصاره قيمة

الأفراد والعواطف الخاصة بهم أكثر من المهام والأهداف، فالقائد العطوف يسعى جاهداً إلى المحافظة على سعادة الموظفين، وإلى إيجاد الانسجام فيما بينهم، ويدرر الأعمال من خلال بناء روابط عاطفية قوية، ثم يجني ثمار هذا النمط، ألا وهي الولاء المطلق. ولهذا النمط أيضاً تأثير إيجابي ملحوظ في عملية التواصل، فالناس الذين يحبون بعضهم، كثيراً ما يتواصلون معاً. فهم يتشاركون في الأفكار؛ ويتشاركون أيضاً في التطلعات والإلهام، فضلاً على أن الأسلوب يحفز المرونة؛ وثقة الأصدقاء بعضهم ببعض، مما يتيح الابتكار والمخاطرة. وتزداد المرونة أيضاً لأن القائد العطوف، مثل أحد الوالدين الذي يضبط اتساق القواعد المنزلية لتناسب وعملية نضج المراهقين، ولا يفرض القيود غير الضرورية على كيفية قيام الموظفين بعملهم، ويتيح للناس حرية القيام بعملهم بالطريقة التي يعتقدون أنها أكثر فاعلية.

أما فيما يتعلق بتقدير العمل المنجز ومكافأته على نحو جيد، فيقدم القائد العطوف كثيراً من التغذية الراجعة الإيجابية، إذ إن لمثل هذه التغذية الراجعة قوة خاصة في مكان العمل؛ لأنها عادة ما تكون شيئاً نادراً جداً، فمعظم الناس لا يحصلون على أي تغذية راجعة فيما يتعلق بالأعمال اليومية، باستثناء ما يقدم لهم بصفته جزءاً من التقييم السنوي، أو قد تكون التغذية الراجعة المتعلقة بالأعمال اليومية سلبية محضة، وهذا ما يجعل كلمات القائد العطوف إيجابية وتزيد من التحفيز. وأخيراً، يتميز القادة العطوفون بقدرتهم على

إيجاد الشعور بالانتماء، فقد قد يستصبحون موظفيهم -مثلاً- لتناول الطعام، واحداً واحداً في كل مرة؛ لتعرف كيفية قيامهم بالعمل، وقد يحضرون كعكة للاحتفال بإنجاز المجموعة؛ فهم بناء طبيعيين للعلاقات.

يُعد جو توري، قلب فريق نيويورك يانكيز للبيسبول وروحه، قائداً عطوفاً تقليدياً، وقد اعتنى خلال بطولة العالم عام 1999م، بنفسيات لاعبيه بصورة خاصة؛ لأنهم تعرضوا لضغوط نفسية بسبب سباق البطولات الرياضية، فأغدق الثناء طوال الموسم، على سكوت بروسيوس، الذي توفي والده خلال موسم البطولات؛ لبقائه ملتزماً بالمشاركة على الرغم من حزنه على وفاة والده، وقد توجه توري في أثناء الاحتفال الذي أقيم للفريق بعد المباراة النهائية، بالعرزاء على وجه التحديد إلى عضو الجناح الأيمن، الذي اختار العب في المباراة النهائية الحاسمة، على الرغم من تلقيه خبر وفاة والده في صباح ذلك اليوم، ولكنه انفجر بالبكاء لحظة انتهاء المباراة، حرص توري أيضاً على إبراز معاناة أونيل الشخصية، ووصفه (بالمحارب).

وقد انتهز توري أيضاً مناسبة الاحتفال بالانتصار للإشادة باثنين من اللاعبين، كانت عودتهما إلى الفريق في السنة اللاحقة مهددة بسبب النزاعات المتعلقة بالعقود، وبذلك بعث برسالة واضحة إلى الفريق وإلى صاحب النادي أنه يُقدّر اللاعبين تقديرًا عظيمًا، لدرجة أنه لا يستغني عن أي منهم.

وإضافة إلى حرص القائد العطوف على مشاعر أتباعه، فهو يحرص أيضًا على مشاعره الخاصة علنًا، ففي السنة التي كان شقيق توري يصارع الموت بانتظار عملية زرع قلب له، قام بمشاطرة مخاوفه مع لاعبيه، وتحدث أيضًا بصراحة إلى الفريق عن علاجه لسرطان البروستاتا.

إن التأثير الإيجابي لنمط القيادة العطوف يجعله نهجًا مناسبًا في الأحوال جميعها، ويتعين على القادة الاعتماد عليه، ولا سيما عندما يحاولون إيجاد الانسجام بين أعضاء الفريق، وزيادة الروح المعنوية، وتحسين التواصل، أو إعادة الثقة المفقودة، فمثلًا عيّن أحد المديرين التنفيذيين في البحث الذي نقوم به، وجرى التعاقد معه ليحل محل قائد فريق متحجر القلب، قاس لا يرحم، عزا فضل القيام بالعمل جميعه إلى نفسه، وحاول تحريض موظفيه بعضهم ضد بعض. وعليه، فقد فشلت جهوده في نهاية المطاف، ولكن الفريق الذي تركه كان منهيًا، ومرتابًا، وحادرًا. وقد تمكّن القائد التنفيذي الجديد من إصلاح الوضع من خلال تبني العاطفة الصادقة، وإعادة بناء العلاقات والروابط بين أعضاء الفريق، وبعد مضي أشهر عدة، أوجدت قيادته شعورًا متجددًا بالالتزام.

على الرغم من مزايا النمط العطوف، فيجب ألا يُعتمد عليه وحده؛ لأن تركيزه الحصري على الثناء يسمح بالأداء الضعيف دون

تعديل، وقد يتصور الموظفون أن العمل المتوسط الجودة مقبول أيضاً. ونظرًا إلى أن القادة العطوفين نادرًا ما يقدمون المشورة البناءة المتعلقة بكيفية تحسين الأداء، فإنه يتعين على الموظفين معرفة كيفية القيام بذلك من تلقاء أنفسهم، فعندما يحتاج الناس إلى توجيهات واضحة للتنقل من خلال التحديات المعقدة، يتركهم نمط القيادة العطوف دون توجيه. وفي الواقع، إذا اعتمد هذا النمط على نحو مفرط، فقد يقود الفريق إلى الفشل، وربما هذا هو السبب الذي يدفع كثيرًا من القادة، وفيهم توري، إلى استخدام هذا النمط بالتناوب مع النمط التسلطي، فالقادة التسلطيون يحددون الرؤية، ويضعون المعايير، ويتركون الناس يتعرفون كيف يؤدي قيامهم بالعمل إلى تعزيز أهداف المجموعة. وبالمراوحة بين الرعاية والعناية اللتين يقدمهما القائد العطوف، يصبح لديك نمط قوي للعمل من خلال المراوحة بينهما.

ملخص لأنماط القيادة الستة

توصلت البحوث إلى أن القادة يستخدمون ستة أنماط، وينبع كل منها من مكونات مختلفة من الذكاء العاطفي. وفيما يأتي ملخص لهذه الأنماط، وأصولها، ومتى تعمل على نحو أفضل، وتأثيرها في مناخ المؤسسة، ومن ثم في أدائها.

التدريبي	التقدمي	المبني على	المعروف	الانسائي	القسري	
يهد الناس للمستقبل.	يضع معايير مرتفعة للأداء.	يزود الآراء من خلال المشاركة.	يوجد الانسجام، وينبني روابط عاطفية.	يحث الناس على الاستبصار	يتطلب الامتثال الفوري	أسلوب عمل القائد
(حزب هذا)	(افعل كما أفعل، الآن)	(ما رأيك؟)	(الناس أولاً)	(واقفتي الرأي)	(افعل ما أطلبه منك)	الأسلوب يتخصص في جملة،
تطوير الآخرين، التعاطف، والوعي بالذات.	الضمير، دافع التحصيل، والمبادرة.	التعاون، قيادة الفريق، التواصل.	التعاطف، بناء العلاقات، التواصل.	الثقة بالنفس، التعاطف، تحفيز التغيير..	يسعى إلى تحقيق المبادرة، ووسط النفس..	كنايات الدناكاه العاطفي، التي يعتمد عليها
مساعدة الموظف على تحسين الأداء، أو تطوير نقاط القوة على المدى الطويل.	الحصول على نتائج سريعة من فريق ذي كفاءة عالية وشديد التحفيز.	الحصول على الموافقة أو الإجماع، أو للحصول على مدخلات من الموظفين البارزين	رأب الصدع في الفريق، أو تحفيز الناس خلال الظروف الصعبة.	عندما يتطلب التغيير رؤية جديدة، أو عندما توجد حاجة فعلية إلى توجيه واضح.	في الأزمات، والتحويلات الجذرية، أو مع الموظفين غير المنضبطين.	متى يصلح استعمال التمهط؟
إيجابي	سلبى	إيجابي	إيجابي	إيجابي بقوة	سلبى	التأثير العام هي المماخ

النمط الديمقراطي

كانت الراهبة ماري تشرف على مدرسة تتبع النظام الكاثوليكي في منطقة حضرية كبيرة، وهي المدرسة الخاصة الوحيدة في أحد أحياء الفقراء، التي تخسر المال سنوات عدة، ولم يعد من الممكن على الأبرشية تحمل نفقات بقائها مفتوحة، وعندما تسلمت الأخت ماري الأمر بإغلاقها نهائيًا، لم تقفل الأبواب، بل دعت إلى عقد اجتماع للمعلمين والموظفين جميعًا في المدرسة؛ لتوضح لهم تفاصيل الأزمة المالية، وهي المرة الأولى التي يُدعى فيها أي شخص يعمل في المدرسة لمناقشة الجانب التجاري للمؤسسة، فسألتهم عن أفكارهم فيما يتعلق بسبل إبقاء المدرسة مفتوحة، وكيفية التعامل مع الإغلاق، وهل ينبغي فعل ذلك، ثم قضت معظم وقتها في الاجتماع مستمعة فقط.

فعلت الشيء نفسه في اجتماعات لاحقة مع آباء الطلاب في المدرسة ومع مجتمعتها، وبعد شهرين وسلسلة متعاقبة من الاجتماعات لمعلمي المدرسة وموظفيها كان الإجماع واضحًا على إغلاق المدرسة، فأعدت خطة لنقل الطلاب إلى مدارس أخرى في النظام الكاثوليكي.

كانت النتيجة النهائية هي نفسها منذ اليوم الذي طُلب إليها إغلاق المدرسة، إلا أن الأخت ماري استطاعت الوصول إلى هذا القرار بصورة جماعية، ولم تتلقَّ أيًا من ردود الفعل العنيفة التي من شأنها أن ترافق مثل هذه الخطوة. حزن الناس لإغلاق المدرسة، ولكنهم فهموا أن ذلك الأمر لا مفر منه، ولم يعترض عليه أحد تقريبًا.

قارن ذلك بتجارب كاهن مشارك معنا في بحثنا، يترأس مدرسة أخرى تتبع النظام الكاثوليكي، وطلب إليه أيضًا إغلاق مدرسته، ففعل الكاهن ما طلب إليه دون تردد، وكانت النتيجة كالكارثة؛ فقد تقدم الآباء بدعوى قضائية، وتآزر المعلمون وأولياء الأمور معًا، وهاجمت افتتاحيات الصحف المحلية قراره، الأمر الذي استغرق عامًا لتسوية الخلافات قبل أن يتمكن أخيرًا من إغلاق المدرسة.

لقد جسدت الأخت ماري النمط الديمقراطي في العمل، وكان لذلك مزايا كثيرة، فعندما يقضي القائد الوقت في الحصول على أفكار الناس وموافقتهم، فإنه بذلك يكون قد عمل على بناء الثقة والاحترام، والالتزام، وعندما يُعطى العاملون الحق في إبداء الرأي في القرارات التي تؤثر في أهدافهم، وكيف يقومون بعملهم، فإن القائد الديمقراطي يُعزِّز المرونة والمسؤولية، ويتعلم من خلال الاستماع إلى مخاوف الموظفين، ما يجب القيام به للحفاظ على الروح المعنوية العالية. ونظرًا إلى أن العاملين لديهم رأي في تحديد أهدافهم، ومعايير تقييم النجاح، فإنهم يميلون في ظل النمط الديمقراطي، إلى أن يكونوا واقعيين جدًا بالنسبة إلى ما يمكن أن يتحقق وما لا يمكن.

ومع ذلك، فإن للنمط الديمقراطي عيوبه الخاصة؛ ولذلك لن يكون تأثيره في المناخ عاليًا بدرجة بعض الأنماط الأخرى نفسها، فمن مساوئ تلك الاجتماعات التي لا نهاية لها، بحث الأفكار مرارًا وتكرارًا، وبقاء الإجماع بعيد المنال، وتبقى النتيجة الوحيدة هي جدولة المزيد

من الاجتماعات. لذا، يعتمد بعض القادة الديمقراطيين إلى استخدام هذا النمط في تأجيل اتخاذ القرارات الحاسمة، أملاً في أن تؤدي مناقشة الأمور بصورة متكررة في نهاية المطاف إلى عمى البصيرة. وفي الواقع، يشعر موظفوه في النهاية بالارتباك وأنهم بلا قيادة، وقد يؤدي مثل هذا النهج إلى تفاقم الصراعات.

إذن، متى يصلح العمل بالنمط الديمقراطي؟ يكون استعمال هذا النمط مثاليًا عندما يكون القائد نفسه غير متيقن أي اتجاه أفضل يستطيع اتخاذ، ويحتاج إلى الأفكار والإرشاد من الموظفين ذوي القدرات العالية، وحتى لو امتلك القائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل على نحو جيد، على توليد أفكار جديدة لتنفيذ تلك الرؤية.

ولكن، لا يصلح النمط الديمقراطي - بطبيعة الحال -، عندما لا يكون الموظفون ذوي قدرات عالية، وليسوا مختصين أو على درجة كافية من العلم لتقديم المشورة السليمة، فغني عن القول، أن بناء توافق في الآراء هو تشبث برأي غير صحيح في أوقات الأزمات، لنأخذ حالة القائد التنفيذي الذي كانت شركة الحاسوب الخاصة به مهددة بشدة من جراء التغيرات في السوق، الذي سعى دائماً إلى الحصول على إجماع فيما يجب فعله، فعلى الرغم من سرقة منافسه عملاءه، ومع تغير احتياجات العملاء، فإنه استمر بتعيين لجان للنظر في الحالة الراهنة، وعندما تحول السوق على نحو مفاجئ بسبب تقنية جديدة، تسمر القائد التنفيذي في مكانه، ولم يستطع القيام بأي عمل، فاستُبدل قبل يُعَيَّن فريق عمل آخر للنظر في الحالة الراهنة. وعلى الرغم من

اعتماد القائد التنفيذي الجديد على النمطين الديمقراطي والعطوف أحياناً، فإنه اعتمد اعتماداً كبيراً على النمط التسلطي، لا سيما في الأشهر الأولى من عمله.

النمط التقدمي

يحتل النمط التقدمي مثله مثل النمط القسري مكانه في مرتكزات القائد مع وجوب استخدامه لِمأماً وباعتدال، وهذا ليس ما توقعنا العثور عليه. وأخيراً، تُعد سمات النمط المميّزة مثيرة للإعجاب، حيث يضع القائد معايير أداء عالية جداً تجسد نفسه، وهو مولع بالقيام بالأشياء بسرعة وبصورة فضلى. ويطلب أيضاً إلى من حوله جميعهم أن يسلكوا السلوك نفسه، فسرعان ما يتعرف ضعاف الأداء، ويطلبهم بالعمل بصورة أكبر، فإذا لم يصلوا إلى مستوى التحدي والحدث، فإنه يحل محلهم أناساً يمكنهم القيام بذلك، وقد اعتقدت أن مثل هذا النمط القيادي يحسّن النتائج، إلا أن الحال لم يكن كذلك.

يعمل النمط التقدمي في الواقع على تدمير المناخ، فيشعر كثير من الموظفين بالإرهاق من جراء مطالب التمييز، ومن ثم تتخفف معنوياتهم، فقد تكون المبادئ التوجيهية للعمل واضحة في عقل القائد، لكنه لا يبلورها على نحو واضح، ويتوقع أيضاً أن يكون الناس على علم ودراية بما يجب القيام به، وحتى التفكير في القول: «إذا كنت ملزماً لأقول لكم ما يجب فعله، فأنتم الأشخاص الذين من الخطأ بقاؤهم في الوظيفة». عندها يصبح العمل ليس مسألة القيام بأفضل ما يستطيع الفرد القيام به على طول مسار العمل الواضح، بقدر ما هو

التخمين لما يرغب فيه القائد، وفي الوقت نفسه، لا يشعر الناس في الأغلب بأن النمط التقدمي في القيادة يثق بقدرتهم على القيام بالعمل وفقاً لما يرونه مناسباً ووفقاً لطريقتهم، ولا يوفر أيضاً فرص اتخاذ المبادرة؛ لذا، تتلاشى المرونة والمسؤولية، ويصبح العمل مهمة تركز على التكرار الممل.

أما المكافآت، فلا يقدم هذا النمط أي تغذية راجعة تتعلق بكيفية قيام الناس بالعمل، وأحياناً يتولى القيام بالعمل عندما يعتقد أن الناس متخلفون عن القيام به. وإذا ترك القائد مكان العمل، يشعر الناس بالضياع وبفقدان معرفه ما الذي يجب فعله؛ لأنهم اعتادوا على (الخبير) في وضع القواعد. وأخيراً، يتضاءل الالتزام في ظل نظام القائد التقدمي؛ لأن الناس ليس لديهم أدنى فكرة عن كيفية تناسب جهودهم الشخصية مع الصورة الكبيرة.

لنأخذ حالة سام؛ للحصول على مثال النمط التقدمي، وهو متخصص في الكيمياء الحيوية، ويعمل في مجال البحث والتطوير في شركة كبيرة للأدوية، فقد ساعدته خبرته الفنية المتميزة على أن يصبح نجماً في مجال عمله في وقت مبكر؛ فكان هو الشخص الذي يلجأ إليه العاملون جميعهم عندما يحتاجون إلى المساعدة، وقد رُقي في زمن قصير إلى رئيس فريق تطوير منتج جديد. وكان زملاؤه من العلماء في الفريق نفسه على الدرجة نفسها من المعرفة والقدرة والدافعية الذاتية، وبصفته قائداً للفريق، أصبح يقدم نفسه نموذجاً على كيفية القيام بالعمل العلمي من الدرجة الأولى تحت تأثير ضغط

الموعد النهائي المحدد، إضافة إلى تقديمه المساعدة عند الحاجة، ونتيجة لذلك أنهى فريقه مهمته في وقت قياسي.

كُلف سام بعد ذلك بمهمة جديدة، بتعيينه قائداً لفريق البحث والتطوير للقسم كله، وبتوسع مهامه واضطراره إلى تقديم رؤية واضحة، وتنسيق المشروعات، وتفويض المسؤوليات وتوزيعها، والمساعدة على تنمية الآخرين، بدأ بارتكاب الأخطاء. ونظرًا إلى عدم وثوقه بقدرة مساعديه، أصبح ها جسسه السيطرة المفرطة على إدارة الفريق، والاهتمام بالتفاصيل لتوجيه أنشطة مجموعته وإدارتها، والقيام بعملهم عندما يتباطؤون في ذلك، فوجد نفسه يعمل في الليل وفي عطلة نهاية الأسبوع، بعد أن تولى رئاسة فريق بحث يتخبط في عمله، بدلاً من إعطائهم الثقة للتحسين والنمو من خلال الإرشاد والتوجيه. وأخيرًا، اقترح رئيسه إعفاءه من مهامه جميعها، وذلك من أجل مصلحته، على أن يعود إلى وظيفته القديمة رئيسًا لفريق تطوير المنتجات.

على الرغم من تعثر سام، فإن النمط التقدمي لا يعد دائمًا كارثيًا، بل يصلح مثل هذا النمط عندما يكون العاملون جميعهم محفزين ذاتيًا، وعلى درجة عالية من الكفاية، ويحتاجون إلى قليل من التوجيه والتنسيق؛ فمثلًا، يمكن لهذا النمط أن يعمل على نحو جيد مع قادة من ذوي المهارات العالية، ومهنيين بدوافع ذاتية واضحة، مثل مجموعات البحث والتطوير، أو الفرق القانونية. لذا، إذا كُلفت بقيادة فريق على درجة عالية من الموهبة، فإن النمط التقدمي هو الأفضل

في هذه الحالة؛ حيث ينجز العمل في موعده، أو قبل موعده المحدد. يجب ألا يُستخدم هذا النمط وحده بمعزل عن الأنماط الأخرى، مثله مثل أنماط القيادة الأخرى.

أسلوب التدريب

شهدت مبيعات وحدة منتج في شركة حاسوب عالمية انخفاضاً حاداً، فبعد أن كانت مبيعاتها ضعف مبيعات منافسيها، تدنت بصورة حادة إلى أقل من نصف مبيعات منافسيها؛ لذا، قرر لورانس رئيس قسم التصنيع، إغلاق تلك الوحدة وإعادة هيكلة منتجاتها والعاملين فيها، وعند سماع جيمس رئيس الوحدة المنكوبة تلك الأخبار، قرر أن يتخطى رئيسه ويدافع عن قضيته مباشرة أمام الرئيس التنفيذي.

ما الذي فعله لورانس؟ اجتمع مباشرة مع موظفه المتمرد جيمس، وتحدث إليه ليس فقط عن قضية إغلاق الوحدة، بل عن مستقبله في العمل، بدلاً من أن يتصرف معه بعنف، وأوضح له كيف أن انتقاله إلى وحدة أخرى سيساعده على تطوير مهارات جديدة ما من شأنه أن يجعله قائداً أفضل، ويتعرف المزيد من أعمال الشركة.

كان تصرف لورانس أقرب ما يكون إلى الناصح بدلاً من أن يكون رئيسه التقليدي، واستمع إلى مخاوف جيمس وآماله، وشاطره فيها أيضاً، وأضاف لورانس قائلاً: «إنه يعتقد أن جيمس فقد تألقه في وظيفته الحالية؛ فقد كانت تلك الوحدة المكان الوحيد الذي عمل من خلاله في الشركة». وتنبأ بأن جيمس سيكون له مكانة رفيعة في المستقبل.

أخذت المحادثة منحى عملياً. ولم يجتمع جيمس حتى تلك اللحظة مع الرئيس التنفيذي، وهو الشخص الذي طالب بمقابلته بشدة عندما سمع بخبر إغلاق وحدته، بعد تلك المحادثة، ومعرفة لورانس أيضاً أن الرئيس التنفيذي يدعم رأي الإغلاق دون تردد، قضى لورانس الوقت في توجيه جيمس كيف يعرض قضيته في ذلك الاجتماع. وقد إليه قائلاً: «أنت لا تستطيع مقابلة الرئيس التنفيذي متى شئت؛ لذا، دعنا نثير إعجابه بطريقتك الرصينة في التفكير». وعليه، فقد نصح لورانس جيمس ألا يعبر عن مشكلته الشخصية كلها، بل عليه التركيز على وحدة الأعمال بالقول: «إذا اعتقد أنك هناك من أجل مصلحتك الخاصة ومجدك، فسيتخلص منك في وقت أسرع من وقت دخولك من الباب»، وحثه أيضاً على كتابة أفكاره؛ لأن الرئيس التنفيذي يقدر ذلك.

ما سبب تبني لورنس للنصح والتدريب بدلاً من التوبيخ؟ لأن «جيمس رجل جيد، وموهوب جداً، وله مستقبل واعد»، هذا ما صرح به الرئيس التنفيذي لنا، «لذا لا أرغب في عرقلة مسيرته، وأريده أن يبقى في الشركة، ويعمل فيها، ويتعلم، ويستفيد، ويتطور، ففضله مرة واحدة أن لا خير يُرتجى منه، أو أنه مزعج».

توضح إجراءات لورنس نمط النصح والتدريب بامتياز، فقيادة التدريب يساعدون الموظفين على تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم الفريدة، وربطها بشخصيتهم وتطلعاتهم المهنية، إنهم يشجعون الموظفين على وضع أهداف التنمية الطويلة الأجل، ويساعدونهم على تصور خطة لتحقيقها، ويعقدون أيضاً الاتفاقات المتعلقة بأدوارهم

ومسؤولياتهم في وضع خطط التنمية مع موظفيهم، ويزودونهم بتعليمات وتغذية راجعة وفيرة، يُضاف إلى ذلك أن قادة التدريب يتفوقون في تفويض المهام؛ فهم يقدمون للموظفين مهام صعبة فيها تحدٍ، حتى لو كان ذلك يعني أن المهام لن تنجز بسرعة. وبعبارة أخرى، هؤلاء القادة لديهم الاستعداد لتحمل الفشل على المدى القصير إذا كان ذلك يعزز التعلم على المدى الطويل.

توصلت البحوث التي أجرتها مجلتنا إلى أن أسلوب التدريب هو أقل أنماط القيادة الستة استعمالاً، فقد قال كثير من القادة لنا: إنهم لا يملكون الوقت تحت ضغط الاقتصاد العالي للعمل ببطء وتأنٍ، لتدريب الناس ومساعدتهم على النمو؛ لذا، لن يأخذوا، أي وقت إضافي للمتابعة بعد المحاولة الأولى. وعليه، فإن القادة الذين يتجاهلون هذا النمط يفقدون بصورة ملحوظة أداة قوية، ذات تأثير إيجابي في المناخ والأداء.

وباعتراف الجميع، يوجد تناقض في الأثر الإيجابي للتدريب في أداء الأعمال؛ وذلك لأن التدريب يركز في المقام الأول على تنمية الشخصية، وليس على المهام العاجلة ذات الصلة بالعمل. ومع ذلك، فالتدريب يُحسِّن النتائج؛ نظراً إلى أنه يتطلب الحوار المستمر، الذي يُعد وسيلة لدفع العوامل المؤثرة في المناخ جميعها. لنأخذ المرونة مثلاً، فعندما يعرف الموظف أن رئيسه يلاحظ ما يقوم به من أعمال، ويهتم بما يفعله، فإنه يشعر بالحرية ليقوم بالتجربة. وفي النهاية، يتأكد لدى الموظف الحصول على تغذية راجعة سريعة وبناءة. وبالمثل،

يضمن حوار التدريب المستمر أن يعرف الناس ما هو متوقع منهم، وكيف يتناسق عملهم مع الرؤية أو الإستراتيجية الكبرى، وهذا من شأنه أن يؤثر في المسؤولية والوضوح، أما الالتزام، فيساعد التدريب أيضاً في هذا المجال؛ لأن رسالة النمط الضمنية، هي: «أنا أؤمن بكم، وأنا أستثمر فيكم؛ لذا، أتوقع منكم بذل قصارى جهودكم». وغالباً ما يرتفع الموظفون إلى مستوى ذلك التحدي في قلوبهم، وعقولهم، وأرواحهم.

يصلح نمط التدريب في كثير من حالات الأعمال، ولكنه ربما يكون أكثر فاعلية عندما يكون الناس الذين يُطبق عليهم (على استعداد لتقبله) فمثلاً: يصلح نمط التدريب ولا سيما عندما يكون الموظفون فعلاً على بينة من نقاط ضعفهم، ولديهم الرغبة في تحسين أدائهم. وبالمثل، يعمل هذا النمط على نحو جيد عندما يدرك الموظفون أن التمتع بقدرات جديدة يساعدهم على التقدم، إنه - باختصار- يعمل على نحو أفضل مع الموظفين الذين لديهم الاستعداد للتدريب.

وبالمقارنة، يصبح نمط التدريب لا معنى له عندما يقاوم الموظفون، لأي سبب من الأسباب، التعلم أو تغيير طرق عملهم، ويفشل هذا النمط تماماً إذا كان القائد يفتقر إلى الخبرة اللازمة لمساعدة الموظف، والحقيقة أن كثيراً من المديرين غير مطلعين على نمط التدريب، أو ببساطة غير أكفاء في التدريب، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بإعطاء تغذية راجعة محفزة بصورة مستمرة عن الأداء، بدلاً من إيجاد الخوف أو اللامبالاة.

أدرت بعض الشركات الأثر الإيجابي لهذا النمط، وتحاول أن تختص به، وأما في شركات أخرى، فترتبط نسبة كبيرة من المكافآت السنوية للقائد بما يحققه من تطوير لموظفيه المباشرين، غير أن كثيرًا من المنظمات الأخرى لا تزال تطمح في تحقيق الاستفادة الكاملة من نمط القيادة هذا، فعلى الرغم من أن نمط التدريب قد لا يحقق (أفضل النتائج)، إلا أنه سهم في الوصول إليها.

يحتاج القادة إلى كثير من الأنماط

أظهرت كثير من الدراسات، ومنها هذه الدراسة، أنه كلما استعان القائد بأنماط قيادية أكثر، كان ذلك أفضل، إذ إن القادة الذين برعوا في أربعة أنماط قيادية أو أكثر، ولاسيما التسلطية، والديمقراطية، والعطوفة، ونمط التدريب، سيحصلون على أفضل مناخ وأداء للأعمال، وأكثر القادة فاعلية هم من يراوون بين تلك الأنماط القيادية بمرونة بحسب الحاجة. وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو شاقًا ومرهقًا، إلا أننا شهدنا حدوثه في كثير من الأحيان أكثر مما قد يتبادر إلى الذهن، في كل من الشركات الكبيرة والصغيرة المبتدئة، من قبل قادة مخضرمين يمكنهم أن يفسروا بالضبط لماذا يقومون بذلك وكيف، مقارنة برجال أعمال يدعون قيادة أعمالهم من خلال الحدس فقط.

لا يطابق هؤلاء القادة تلقائيًا نمط قيادتهم لئتناسب مع جداول تصنيف الأعمال، بل إنهم أكثر مرونة من ذلك، فهم حساسون على نحو رائع للأثر الذي يتركه في الآخرين، ويطبقون أسلوبهم بسلاسة للحصول على أفضل النتائج. هؤلاء هم القادة، مثلًا،

الذين يستطيعون التعرف من خلال الدقائق الأولى من محادثتهم أن هناك موظفًا موهوبًا ولكن أداءه ضعيف، حُطّمت روحه المعنوية من قبل قائد غير متعاطف لا يعرف سوى افعلها بالطريقة التي أخبرك بها، ويحتاج إلى مصدر إلهام من خلال تذكير بأهمية عمله. أو ذلك القائد الذي اختار إعادة تنشيط الموظف بسؤاله عن أحلامه وتطلعاته، وإيجاد السبل لجعل وظيفته أكثر تحديًا. أو قد تشير تلك المحادثة الأولى إلى أن الموظف يحتاج إلى تذكير نهائي: تحسّن، أو اترك.

وللحصول على مثال للقيادة المرنة في العمل، دعنا نأخذ جوان المدير العام لقسم رئيس في شركة عالمية للأغذية والمشروبات، مثالاً على ذلك، التي أنيطت بها هذه الوظيفة عندما مرّ القسم بأزمة عميقة؛ ولم يحقق أي أرباح طوال ستة أعوام. وفي السنة السابقة، عندما قلّ دخل الشركة بمقدار (50) مليون دولار عن تحقيق الأرباح، وتدنت الروح المعنوية بين أعضاء الإدارة، وانتشر الاستياء والريبة بين العاملين جميعهم، وكانت توجيهات جوان التي تتبوأ أعلى منصب في القسم واضحة، وهي أنه يجب تحويل القسم وإدارته رأساً على عقب.

فعلت جوان ذلك بسلاسة عن طريق التحول بين أنماط القيادة النادرة الحدوث، فقد أدركت منذ البداية، أن لديها مدة قصيرة لإظهار القيادة الفاعلة، وتحقيق الوثام والثقة، وكانت في حاجة ماسة إلى معرفة ما الذي لا يُنفذ بصورة صحيحة؛ لذا، كانت مهمتها الأولى الاستماع إلى الموظفين الأساسيين في القسم.

عقدت خلال الأسبوع الأول من التحاقها بالعمل اجتماعات غداء وعشاء عمل مع كل عضو من أعضاء فريق الإدارة؛ لأنها سعت جوان إلى الحصول على فهم كل شخص للحالة الراهنة، ولم يكن تركيزها على تعلم كيف يُشخّص كل فرد منهم المشكلة، بل التعرف إلى كل مدير بصفته شخصًا. هنا استخدمت جوان النمط العطوف، فاستكشفت حياتهم، وأحلامهم، وتطلعاتهم.

تبنت أيضًا نمط التدريب، وبحثت عن سبلٍ تستطيع بوساطتها مساعدة أعضاء الفريق على تحقيق ما يريدون في حياتهم المهنية، فمثلاً: أسرَّ إليها أحد المديرين بمخاوفه، فقد حصل باستمرار على تغذية راجعة تفيد أنه لاعب فريق ضعيف، ويعتقد أنه عضو فريق جيد، لكنه يشكو كثيرًا، وباعترافه بأنه مسؤول تنفيذي موهوب، وأنه يعد نفسه ذا أهمية كبرى للشركة، عقدت معه جوان اتفاقًا تحدد من خلاله الأفعال التي تقوِّض كونه لاعب فريق جيدًا.

تابعت جوان مناقشاتها الفردية خلال الاجتماعات خارج موقع الشركة مدة ثلاثة أيام، فقد وكان هدفها بناء الفريق؛ حتى يتسنى للجميع معرفة ما يتوافر من حلول لمشكلات الأعمال التي ظهرت في أثناء الاجتماعات، وقد مثلَّ موقفها الأولي في الاجتماع خارج الموقع نمط القائد الديمقراطي؛ لأنها شجعت العاملين جميعها على التعبير بحرية عن إحباطاتهم وشكاواهم.

وفي اليوم اللاحق، طلبت جوان إلى المجموعة التركيز على الحلول؛ فقدَّم كل فرد من المجموعة ثلاثة اقتراحات محددة عما

يتعيّن القيام به، وعندما جمعت جوان الاقتراحات، ظهر توافق في الآراء المتعلقة بطبيعة أولويات الأعمال، مثل خفض النفقات. وعندما قدمت المجموعة خطط عمل محددة، حصلت جوان على الالتزام والتمسك بالعمل اللذين سعت إلى الحصول عليهما.

نظرًا إلى وجود مثل هذه الرؤية في مخيلتها، تحولت جوان إلى النمط التسلطي، وذلك بتحديد عملية المساءلة عن كل خطوة متباعدة لكل من المديرين التنفيذيين، وتحميلهم مسؤولية تحقيقها، فمثلًا: يخفض القسم أسعار المنتجات دون زيادة حجمها، وكان رفع الأسعار أحد الحلول المطروحة، إلا أنّ نائب الرئيس السابق للمبيعات تردّد في ذلك، وترك المشكلة تتفاقم، لتقع الآن تقع على عاتق نائب الرئيس الجديد للمبيعات مسؤولية ضبط السعر لعلاج هذه المشكلة.

أما نمط جوان الرئيس خلال الأشهر اللاحقة، فقد كان النمط التسلطي، حيث عبرت باستمرار عن الرؤية الجديدة للمجموعة بطريقة ذكّرت كل عضو كيف أن دور كل منهم حاسم في تحقيق هذه الأهداف، ولاسيما خلال الأسابيع القليلة الأولى من تنفيذ الخطة، وشعرت جوان بالحاجة الملحة إلى تبرير أن أزمة الأعمال تطلبت التحول في بعض الأحيان، إلى النمط القسري إذا فشل أي فرد في القيام بمسؤوليته، وقد عبرت عن ذلك بالقول: «اضطرت إلى أن أكون قاسية تجاه هذه المتابعة، والوقوف على مدى حدوث هذه الأشياء. لقد كان عليّ تبني طريق الانضباط والتركيز».

فما النتائج؟ لقد تحسّن كل جانب من جوانب المناخ، فالناس كانوا مبتكرين، وتحدثوا عن رؤية القسم، وعبروا عن مدى التزامهم بالأهداف الجديدة الواضحة. وكان الدليل القاطع على مرونة نمط جوان في القيادة واضحًا وضوح الشمس؛ فبعد مضي سبعة أشهر فقط، تجاوز قسمها الربح السنوي المقدر بـ (5) ملايين دولار.

الاتصاف بالمرونة

يتصف قليل من القادة - بطبيعة الحال - بالأنماط القيادية الستة، حتى إن قليلاً منهم من يعرف هذه الأنماط، أو يعرف متى يستخدمها وكيف. وفي الواقع، عندما عُرضت نتائج بحوثنا على كثير من المنظمات، كانت أكثر الاستجابات شيوعاً، هي: «لكنّ لديّ اثنان فقط من تلك! وأنا لا أستطيع استخدام هذه الأنماط جميعها؛ لأنها لن تكون طبيعية». مثل هذه المشاعر مفهومة، وفي بعض الحالات، يكون السبب بسيطاً نسبياً، إذ يستطيع القائد بناء فريق يمتلك أعضاؤه الأنماط التي يفتقر إليها، ويستطيعون توظيفها بسهولة، لناخذ حالة نائب رئيس التصنيع، فهو يدير بنجاح نظام مصنع عالمي باستخدام النمط العطوف إلى حدٍّ بعيد، فقد اجتمع بصورة مستمرة مع مديري المصانع، وسمع همومهم الملحة، وأخبرهم بمدى اهتمامه بهم شخصياً. فقد تخلّى عن رئاسة القسم، مع أنه كان ذا كفاية عالية، وأسند هذه المهمة إلى مساعد موثوق به، يتمتع بحرص شديد على فهم التقنية، وفوّض أيضاً مهمة أداء المعايير إلى زميل آخر بارع في

النمط التسلطي، أيضاً النمط التقدمي مع فريقه الذي يزور المصانع برفقته دائماً.

النهج البديل الذي أوصي باتباعه، هو أن على القادة زيادة معرفتهم بالأنماط القيادية جميعها؛ ولذلك يجب عليهم أولاً فهم أي قدرات الذكاء العاطفي تتضمن أنماط القيادة التي يفتقرون إليها، عندها يستطيعون العمل بدأب لزيادة معرفتهم بتلك الأنماط القيادية.

فمثلاً، يتصف القائد العطوف بثلاث نقاط قوة من كفايات الذكاء العاطفي، هي: التعاطف، وبناء العلاقات، والتواصل. فالتعاطف هو استشعار ما يحسُّه الناس في لحظة ما، ما يسمح للقائد العطوف الاستجابة للموظفين بطريقة تتسجم تماماً مع عواطف الشخص الذي استجيب لعواطفه، ومن ثم بناء العلاقة معه. ويظهر القائد العطوف أيضاً بسهولة طبيعية تكوّن العلاقات الجديدة، وتعرّف الوجه الآخر لشخصه، والتمتع ببناء الروابط والعلاقات. وأخيراً، يكون القائد العطوف متقناً فن التواصل بين الأشخاص، ولا سيما في قول الشيء الصحيح فقط، أو القيام بلفتة رمزية عارضة في اللحظة المناسبة.

فمثلاً، إذا كنت في المقام الأول، قائداً تتقدمياً يرغب في أن يكون قادراً على استعمال النمط العطوف أحياناً كثيرة، فقد تحتاج إلى تحسين قدرتك على التعاطف، وربما مهاراتك في بناء العلاقات أو التواصل الفاعل، فقد يحتاج زعيم تسلطي يرغب في تطبيق النمط الديمقراطي في مجال، إلى العمل على قدرات التعاون والتواصل. قد تبدو هذه المشورة المتعلقة بإضافة قدرات بمثل بساطة (اذهب وغير

نفسك)، ولكن لا يمكن تعزيز الذكاء العاطفي بصورة كاملة إلا من خلال الممارسة. (للمزيد من المعلومات عن كيفية تحسين الذكاء العاطفي، انظر الشريط الجانبي: تنمية ذكائك العاطفي).

تنمية ذكائك العاطفي

يمكن تعلم مهارات الذكاء العاطفي في أي سن، على عكس معامل الذكاء الطبيعي (IQ) الذي يُعدُّ — إلى حد بعيد — جيني الأصل، ويتغير قليلاً عما كان عليه في مرحلة الطفولة، ومع ذلك، فهي عملية ليست سهلة، فعلى الرغم من أن تزايد ذكائك العاطفي يحتاج إلى الممارسة والالتزام، إلا أن النتائج تتفوق على الجهد المبذول.

لنمعن النظر في حالة مدير تسويق القسم في الشركة العالمية للمواد الغذائية، جاك وهو الاسم الذي سأدعوه به، فقد كان قائداً تقدمياً تقليدياً؛ ذا طاقة عالية، يسعى دائماً إلى إيجاد سبل أفضل لإنجاز الأمور، وكان حريصاً جداً على التدخل، وتولي القيام بالأمور عندما يبدو شخص ما أنه غير قادر على الإيفاء بالموعد النهائي المحدد. والأسوأ من ذلك، أن جاك كان عرضة لمهاجمة أي شخص يبدو أنه غير قادر على الالتزام بالمعايير المحددة، ويستشيط غضباً حتى لمجرد ابتعاد الشخص عن استكمال العمل بالطريقة التي يعتقدونها الفضلى.

كان لأسلوب جاك في القيادة تأثير مدمر في المناخ ونتائج الأعمال، وبعد عامين من الأداء الذي لم يتحسن، اقترح رئيسه أنه يتعين على جاك البحث عن مدرب، غير أن جاك لم يُسرَّ بذلك، ولكنه امتثل لذلك الاقتراح؛ لأن وظيفته كانت على المحك.

بدأ المدرب، وهو خبير في تعليم الناس كيفية زيادة ذكائهم العاطفي، بتقييم جاك تقييماً شاملاً، فالتشخيص من وجهات نظر متعددة، أمر أساسي في تحسين الذكاء العاطفي؛ لأن الذين يحتاجون إلى مساعدة أكثر يكونون عادة

غير مدركين لذلك، وقد توصلت البحوث في الواقع، إلى أن أفضل القادة أداءً يبالغون غالباً في تقدير نقاط قوتهم في واحدة من قدرات الذكاء العاطفي، في حين أن القادة ضعاف الأداء يبالغون في تقدير أنفسهم فيما يتعلق بأربع قدرات أو أكثر. لم يكن جاك بعيداً عن هذا النوع من القادة، لكنه لم يقدر نفسه تقديرًا أفضل كثيرًا من تقدير موظفيه المباشرين، الذي يقيمهم بدرجات منخفضة، ولا سيما في ضبط النفس العاطفي والتعاطف.

في البداية، وجد جاك صعوبة في تقبل بيانات التغذية الراجعة، ولكن عندما أظهر له مدربه كيف تؤثر نقاط ضعفه تلك في عدم قدرته على التمتع بأنماط القيادة التي تعتمد على تلك الكفايات، ولا سيما التسلسلي، والعطوف، ونمط التدريب، أدرك جاك أنه يتعين عليه أن يتطور إذا أراد أن يترقى في الشركة. إن التفكير في الارتباط أمر ضروري؛ لأن تحسين الذكاء العاطفي لا يحدث بين عشية وضحاها، أو خلال حلقة دراسية، فالأمر يحتاج إلى الممارسة الدؤوبة والاجتهاد في العمل طوال أشهر عدة، وإذا لم يستطع الناس رؤية قيمة التغيير، فلن يبذلوا الجهد الذي يتطلبه تحقيق ذلك.

ركز جاك جهوده مرة على مجالات تحسين محددة، والتزم ببذل الجهد الذي يتطلبه ذلك، وأعدّ ومدربه خطة لجعل عمله اليومي مختبرًا للتعلم، فمثلًا: اكتشف جاك أنه كان متعاطفًا عندما كانت الأمور هادئة، ولكنه يتحول إلى شخص آخر في الأزمات، ويتغير تغييرًا مفاجئًا تجاه الآخرين، فأعاق هذا الميل قدرته على الاستماع إلى ما يقوله الناس له في اللحظات التي كان فيها في أمس الحاجة إلى القيام بذلك؛ لذا، تتطلب الخطة من جاك التركيز على سلوكه في أثناء المواقف الصعبة، وبمجرد شعوره بالتوتر، كانت الخطة تتطلب منه الوقوف جانبًا، والتراجع عما سيقوم به، والسماح للشخص الآخر بالحديث، ثم طرح أسئلة توضيحية. فالنقطة الأساسية هي عدم التصرف من خلال إصدار الأحكام بسرعة، ولكن عليه التصرف بحكمة، لا أن يكون عدوانيًا تحت الضغط.

لم يحدث التغيير بسهولة، لكن جاك تعلم، بالممارسة، نزع فتيل ثورات تفجر غضبه، عن طريق الدخول في الحوار بدلاً من التحدث باللغو وإلقاء الخطابات. وعلى الرغم من أنه لم يتفق معهم دائماً، فإنه في الأقل، أتاح للناس فرصة لطرح قضيتهم. وفي الوقت نفسه، زوّد جاك أيضاً موظفيه المباشرين بمزيد من التغذية الراجعة الإيجابية، وذكّرهم كيف أسهم عملهم في تحقيق رسالة الفريق، وامتنع أيضاً عن الاهتمام بإدارة التفاصيل غير المهمة.

كان جاك يجتمع مع مدربه كل أسبوع أو أسبوعين لمراجعة مدى تقدمه، والحصول على المشورة المتعلقة بمشكلات محددة، فمثلاً: يجد جاك نفسه في بعض الأحيان يتراجع فيما يتعلق بأساليب نمطه التقدمي، وذلك بمقاطعة الناس في أثناء الحديث، والقيام بعمل الآخرين، والانفجار في حالة من الغضب العارم، ولكنه سرعان ما يندم على ذلك؛ لذا، كان هو ومدربه يتعرفان أسباب تلك الانتكاسات المؤدية إلى عودة الطرائق القديمة، وما الذي يمكن فعله في المرة القادمة عند ظهور حالات مماثلة، إذ إن تداير (منع وقوع مثل هذه الانتكاسات) هو وقاية الناس من الوقوع في هفوات مماثلة في المستقبل، أو التخلص منها فقط. لقد أحرز جاك تحسناً حقيقياً طوال ستة أشهر، وحيث بينت سجلاته الخاصة انخفاض ثورات غضبه من واحدة أو أكثر في اليوم في بداية التدريب، إلى واحدة أو اثنتين فقط في الشهر. فتحسّن المناخ بصورة كبيرة جداً، وبدأت أعداد الأقسام بالتزايد بصورة مطّردة.

لماذا يتطلب تحسّن كفايات الذكاء العاطفي شهوراً بدلاً من أيام؟ يعود ذلك إلى أن المراكز العاطفية في المخ، وليس فقط القشرة المخية الحديثة التكوّن، تشترك في ذلك، فالقشرة المخية الحديثة، أو ما يعرف بدماغ التفكير الذي يتعلم مهارات التقنية والقدرات المعرفية البحتة، تكتسب المعرفة بسرعة جداً وليس الدماغ العاطفي، وتحتاج المراكز العاطفية لإتقان سلوك جديد، إلى التكرار والممارسة، ليصبح تحسّن ذكائك العاطفي عندها رهناً بتغيير

عادتك؛ لذا، يجب على الدوائر الكهربائية في المخ التي تحمل سمات القيادة، التخلص من السمات القديمة والتخلي عنها، ثم إحلال السمات الجديدة بدلاً منها. وفي كثير من الأحيان، كلما تكرر تسلسل السلوك، أصبحت الدوائر الكهربائية في المخ والمرتبطة بذلك التسلسل، أقوى. وفي بعض الحالات، تصبح المسارات العصبية الجديدة الخيار الافتراضي للدماغ. وعندما حدث ذلك، أصبح جاك قادرًا على الانتقال ما بين خطوات القيادة دون عناء، وذلك باستخدام النمط المناسب له وللشركة معًا.

مزيد من العلم وقليل من الفن

لا يمكن أن تكون القيادة أبدًا علمًا مطلقًا، مثلها في ذلك مثل الأبوة، ويجب أيضًا ألا تكون لغزًا محيرًا لأولئك الذين يمارسونها، فقد ساعدت البحوث في الآونة الأخيرة، الآباء على فهم الوراثة، والمكونات النفسية والسلوكية التي تؤثر في (أدائهم الوظيفي)، فبالنظر إلى البحوث الجديدة، يستطيع القادة أيضًا الحصول على صورة أكثر وضوحًا لما يؤهلهم لقيادة فاعلة، وأنها ربما تمكنهم من رؤية كيف يمكنهم تحقيق ذلك.

فبيئة الأعمال تتغير باستمرار، وعلى القائد الاستجابة تبعًا لذلك، ويتعين على المديرين التنفيذيين أن يطبقوا أنماط قيادتهم بصورة احترافية، من ساعة إلى أخرى، ويومًا بعد يوم، وأسبوعيًا تلو الآخر، مستعملين النمط الصحيح المناسب منها في الوقت المناسب، وعندها سيظهر أثر ذلك في النتائج.