

ما الذي يصنع القائد؟

دانيال جولمان

لا بدّ من أن رجال الأعمال كلهم يعرفون قصة مدير ذكي جداً يتمتع بمهارات عالية، رُقي إلى منصب قيادي، لكنه فشل في مهمته. ويعرفون أيضاً قصة مدير يتمتع بقدرات عقلية قوية -غير خارقة- لكنه عندما رُقي إلى منصب مماثل نجح، وأبدع.

تؤكد مثل هذه الحكايات الاعتقاد الشائع الذي يقول: إن تعرّف الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات الصحيحة ليكونوا قادة، هو في حد ذاته فن أكثر مما هو علم، ففي المحصلة نجد أن الأساليب الشخصية للقادة الرائعين تختلف من قائد إلى آخر، فهناك من يتّسم بأسلوب هادئ وتحليلي، وهناك من يعطي أوامره بالصراخ والصوت العالي. وفي السياق نفسه، تتطلب الحالات والأوضاع المختلفة أنواع قيادة مختلفة، فمعظم عمليات اندماج الشركات تتطلب وجود مفاوض حساس في موقع القيادة، في حين يتطلب كثير من عمليات التغيير وجود سلطة أكثر حزمًا.

في الأحوال كلها، وجدت أن معظم القادة الفاعلين متشابهون في طريقة واحدة حاسمة، وهي أنهم يتمتعون بدرجة عالية مما يُعرف بالذكاء العاطفي. هذا لا يعني أن لا علاقة لهذه الفاعلية بمعامل الذكاء والمهارات التقنية، فهذه مهمة بلا شك، لكنها أساس (عتبة قدرات)، أي إنها متطلبات مستوى الدخول إلى المناصب التنفيذية. تظهر الدراسات التي أجريتها، إلى جانب دراسات أخرى حديثة، أن الذكاء العاطفي شرط ملازم للقيادة، إذ يمكن لشخص ما أن يحصل على أفضل تدريب في العالم، ويصبح ثاقب البصيرة ومحللاً ومصدرًا لا ينضب للأفكار الرائعة، لكن ذلك لا يجعله قائدًا عظيمًا، في غياب هذا الذكاء.

في العام الماضي، ركزت أنا وزملائي على معرفة كيفية عمل الذكاء العاطفي في أماكن العمل، حيث درسنا العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء العالي، ولا سيما لدى القادة والمديرين، وقد لاحظنا في هذا الإطار، كيف يعبر الذكاء العاطفي عن نفسه في العمل، وكيف يمكن أن تعرف أن شخصًا ما يتمتع بذكاء عاطفي، مثلًا، وكيف تعرف أيضًا أنك تملك هذا الذكاء؟ في الصفحات اللاحقة، سنناقش هذه الأسئلة، وسنتناول كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي (الواعي الذاتي، الانضباط الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارة الاجتماعية).

تقويم الذكاء العاطفي

تستعين معظم الشركات الكبرى هذه الأيام بخبراء علم النفس؛ لتحديد ما يعرف بـ (نماذج الكفاية competency models)؛ لمساعدتها على تعرّف النجوم المحتملين وتدريبهم وترقيتهم في عالم القيادة، وطوّر هؤلاء الخبراء أيضاً نماذج لمناصب المستوى الأدنى. في السنوات الأخيرة، حلّت نماذج الكفاية في (188) شركة، معظمها شركات عملاقة وعالية.

كان هدفي من هذا التحليل تحديد أيّ هذه القدرات الشخصية مسؤولة عن الأداء العالي في تلك الشركات، وإلى أي مدى، فقسّمت هذه القدرات إلى ثلاث فئات، هي:

1. مهارات تقنية بحتة، مثل المحاسبة وتخطيط العمل.
2. قدرات معرفية، مثل الاستنتاج التحليلي.
3. قدرات تظهر الذكاء العاطفي، مثل القدرة على العمل مع الآخرين، والفاعلية في قيادة التغيير.

لتحديد بعض نماذج الكفاية، طلب الخبراء إلى كبار المديرين في الشركات تحديد القدرات التي يتميز بها القادة البارزون، ولوضع نماذج أخرى، استخدم الخبراء مقياساً موضوعياً، مثل ربحية القسم، لتمييز ذوي الأداء العالي اللامعين في المستويات العليا داخل المؤسسة من ذوي الأداء العادي. بعد ذلك، خضع هؤلاء إلى مقابلات واختبارات خاصة بالقيادة ذوي الفاعلية العالية. وقد تباينت هذه القوائم من

حيث عدد الفقرات التي تراوحت من (7-15) فقرة، وشملت عناصر محددة، مثل المبادرة والرؤية الإستراتيجية.

وقد توصلت إلى نتائج مذهلة بعد تحليل هذه البيانات، منها - بلا شك-، أن الذكاء كان من بين محركات الأداء البارزة، لكن المهارات المعرفية، مثل التفكير المركز أو التفكير في الصورة الشاملة للأشياء والرؤية البعيدة المدى، لا تقل عنه أهمية. لكنني وجدت، عند جمع نسبة المهارات التقنية ومعامل الذكاء، أنها تزيد بمرتين على المكونات الأخرى في الوظائف جميعها، وعلى المستويات كلها. إضافة إلى ذلك، أظهر تحليلي أن الذكاء العاطفي أدى دوراً كبير الأهمية على المستويات العليا في الشركة، حيث كانت الفروق في المهارات الفنية ذات أهمية هامشية.

باختصار، كلما ارتفع منصب الشخص الذي يعدُّ نجماً في الأداء، زاد ظهور قدرات الذكاء العاطفي بوصفها سبباً في فاعلية ذلك الشخص.

وعندما قارنت نجوم الأداء العالي بذوي الأداء العادي في المناصب القيادية العليا، كان (90%) تقريباً من الفروق في ملفات إنجازهم، يُعزى إلى عوامل الذكاء العاطفي أكثر من القدرات المعرفية.

وأكد باحثون آخرون أن الذكاء العاطفي لا يميز القادة المميزين فحسب، بل يمكن ربطه أيضاً بالأداء القوي، ومثال ذلك النتائج التي توصل إليها ديفيد ماكليلاند (David McClelland)، الباحث الشهير

في السلوك البشري والتنظيمي الذي أجرى عام 1996م دراسة في شركة غذاء ومشروبات عالمية، فوجد أن أقسام الشركة تحقق أرباحاً سنوية تزيد على (20%) إذا كان رؤساؤها يتمتعون بدرجة ذكاء عاطفي عالية.

الفكرة باختصار

ما الذي يميّز القادة العظام عن القادة الجيدين فقط؟ إن ما يميزهم ليس معامل الذكاء أو المهارات الفنية، كما يقول دانيال جولمان، بل هو الذكاء العاطفي الذي يتكون من المهارات الخمس التي تمكّن أفضل القادة من الارتقاء بأدائهم وأداء موظفيهم إلى أعلى حدّ ممكن. عندما كان كبار المديرين في إحدى الشركات يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي حققت أقسامهم أرباحاً سنوية تزيد على (20%).

تشمل مهارات الذكاء العاطفي:

- الوعي الذاتي: معرفة الإنسان نقاط قوته ونقاط ضعفه ودافعه وقيمه وتأثيره في الآخرين.
- الانضباط الذاتي: التحكم في الميول أو الأمزجة المشوّشة أو إعادة توجيهها.
- الدافعية: الاستمتاع بالإنجاز من أجل الإنجاز نفسه.
- التعاطف: فهم التكوين العاطفي للآخرين.
- المهارة الاجتماعية: بناء علاقة مع الآخرين لدفعهم في الاتجاهات المطلوبة.

نولد جميعاً بمستويات معيّنة من الذكاء العاطفي، لكننا نستطيع تعزيز هذه القدرات عن طريق المثابرة والممارسة والتغذية الراجعة من الزملاء أو المدربين.

تطبيق الفكرة

فهم مكونات الذكاء العاطفي

مكوّن الذكاء العاطفي	التعريف	السمة المميزة	مثال
الوعي الذاتي	معرفة الإنسان مشاعره، ونقاط قوته ونقاط ضعفه ودوافعه وقيمه وأهدافه، وتأثيرها في الآخرين.	<ul style="list-style-type: none"> الثقة بالنفس. تقويم ذاتي واقعي. روح الدعابة. حماس للانتقاد البناء. 	يعرف المدير أن المواعيد النهائية لإنجاز العمل تجعله يخرج أسوأ ما عنده؛ لذا، فإنه ينظم وقته لإنجاز العمل بصورة جيدة قبل الموعد.
الانضباط الذاتي	التحكم في العواطف والنزاعات المشوّشة وإعادة توجيهها.	<ul style="list-style-type: none"> الجدارة بالثقة. الاستقامة. التكيف مع الغموض والتغيير. 	عندما يعمل الفريق بغير إتقان، يقاوم قائد الفريق الرغبة في الصراخ. ويدرس بدلاً من ذلك، الأسباب المحتملة للفشل، ويشرح العواقب للفريق، ويبحث عن الحلول، بدلاً من ذلك.
الدافعية	الاندفاع للإنجاز من أجل الإنجاز.	<ul style="list-style-type: none"> رغبة في العمل من أجل العمل والتحديات الجديدة. لا يتعب من بذل الطاقة للتحسين. التفاؤل في وجه الفشل. 	يرى مدير محافظ مالية في شركة استثمار تراجعاً في عائداته لثلاث مدد ربع سنوية متواصلة. ترك عملاء رئيسون الشركة. يقرر هذا المدير التعلم من الخبرة بدلاً من إلقاء اللوم على الظروف الخارجية، فيحدث تحولاً لمصلحته.

<p>يعرض مستشار أمريكي وفريقه مشروعًا على عميل معتمد في اليابان. يفسر الفريق صمت العميل بالرفض، ويستعد للمغادرة. يقرأ المستشار لغة جسد العميل، ويحس أنه مهم، فيواصل الاجتماع ويفوز الفريق بالمشروع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • خبرة في جذب العملاء والحفاظ عليهم. • قدرة على تطوير الآخرين. • حساسية تجاه الفروق غير الثقافية. 	<p>احترام مشاعر الآخرين، ولا سيما عند اتخاذ القرارات.</p>	<p>التعاطف مع الآخرين</p>
<p>يريد أحد المديرين أن تعتمد شركته إستراتيجية شبكة اتصالات (إنترنت) أفضل، فيجد مجموعة من الأشخاص المتفاهمين، ويكوّن منهم فريقاً فعلياً لتشغيل موقع نموذجي على شبكة الاتصالات. يقنع الداعمين في الأقسام الأخرى بتمويل مشاركة الشركة في مؤتمر ذي علاقة. أخيراً تقتنع الشركة بالفكرة، وتشيئ قسمًا لشبكة الاتصالات (للإنترنت) وتسلمه مسؤوليته.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • فاعلية في قيادة التغيير. • القدرة على الإقناع. • شبكة علاقات واسعة. • خبرة في بناء المجموعات وقيادتها. 	<p>إدارة العلاقات لنقل الناس في الاتجاهات المرغوب فيها.</p>	<p>المهارة الاجتماعية</p>
<p style="text-align: center;">تعزيز ذكائك العاطفي</p> <p>استفد من الممارسة والتغذية الراجعة من الآخرين؛ لتعزيز مهارات محددة في الذكاء العاطفي.</p> <p>مثال: عرف أحد المديرين من الآخرين أنه يفتقر إلى التعاطف، ولا سيما القدرة على الاستماع، وأراد أن يحل المشكلة، فطلب إلى أحد المديرين أن يخبره عندما يظهر مهارات استماع ضعيفة. بعد ذلك، مارس أداء الأدوار لوقائع معينة للتدريب على إعطاء استجابات أفضل، مثل عدم المقاطعة. لاحظ أيضاً المديرين الآخرين الماهرين في الاستماع، ثم قلّد تصرفاتهم.</p>			

تطبيق مكونات الذكاء العاطفي الخمسة عملياً

السمات المميزة	التعريف	
الثقة بالنفس. تقويم ذاتي واقعي، روح الدعابة.	قدرة تعرّف مزاجك وعواطفك ودوافعك وفهمها، وكذلك تأثيرها في الآخرين.	الوعي الذاتي
الجدارة بالثقة التكيف مع الغموض الانفتاح على التغيير.	قدرة التحكم في العواطف والنزاعات المعرّقة وإعادة توجيهها. ميل لوقف إصدار الأحكام، والتفكير قبل التصرف.	الانضباط الذاتي
دافع قوي لتحقيق الإنجاز. التفاؤل، حتى في وجه الفشل. الالتزام التنظيمي.	رغبة في العمل لأسباب أبعد من الحصول على المال أو المنصب. ميل إلى متابعة الأهداف بنشاط ومثابرة.	الدافعية
خبرة في جذب العملاء والحفاظ عليهم. حساسية تجاه الفروق غير الثقافية. خدمة العملاء والزبائن.	قدرة على فهم التركيبة العاطفية للناس الآخرين. مهارة لمعاملة الناس وفقاً لردود أفعالهم العاطفية.	التعاطف
فاعلية في قيادة التغيير. قدرة على الإقناع. خبرة في بناء المجموعات وقيادتها.	كفاية في إدارة العلاقات وبناء الشبكات. قدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء علاقة متينة.	المهارة الاجتماعية

ووجد أيضاً أن أداء رؤساء الأقسام الذين لا يتمتعون بقدر كبير من قدرات الذكاء العاطفي، قد انخفض بالنسبة نفسها تقريباً. وأثبتت البحوث أيضاً أن باستطاعة الناس، إذا ما اتبعوا المنحنى الصحيح، تطوير ذكائهم العاطفي (انظر المادة بعنوان: هل يمكن تعلّم الذكاء العاطفي؟).

الوعي الذاتي

الوعي الذاتي، هو أول مكونات الذكاء العاطفي، وهذا أمر منطقي إذا ما علمنا أن الحكماء الإغريق نادوا بمعرفة الإنسان لنفسه قبل آلاف السنين. يعني الوعي الذاتي فهم الإنسان العميق عواطفه، ونقاط ضعفه ونقاط قوته، واحتياجاته، والمحرك أو الدافع، حيث ويتميز الناس الذين يتمتعون بوعي ذاتي قوي بأنهم لا يبالغون في الانتقاد، ولا يفرطون في التفاؤل، بل هم أمناء مع أنفسهم ومع الآخرين.

يدرك الناس الذين يتمتعون بدرجة عالية من الوعي الذاتي كيف تؤثر مشاعرهم فيهم وفي الآخرين، وفي أدائهم الوظيفي أيضاً. لذا، فإن الشخص الذي يتمتع بوعي ذاتي يعرف أن المواعيد النهائية تجعله يخرج أسوأ ما عنده، وعليه، فهو ينظم وقته بعناية، وينجز عمله مسبقاً بصورة جيدة. وسيكون بمقدور شخص آخر يتمتع بوعي ذاتي عالٍ أن يتعامل مع زبون متطلب؛ لأنه سيفهم تأثير الزبون في مزاجه والأسباب العميقة لتوتره، وقد يخاطب نفسه، قائلاً: «إن متطلبات العملاء البسيطة تشغلنا عن إنجاز العمل الحقيقي الذي ينتظرنا»، ثم يأخذ خطوة أبعد، فيحوّل غضبه إلى شيء بناء.

يتسع الوعي الذاتي ليشمل فهم الإنسان لقيمه وأهدافه، فأى شخص يتمتع بوعي ذاتي عالٍ يعرف إلى أين يتجه ولماذا، ولهذا، سيكون - مثلاً - قادراً على رفض عرض وظيفة مغرية مالياً، لكنها لا تتسجم مع مبادئه أو أهدافه البعيدة المدى. والإنسان الذي يفتقر إلى وعي الذات، يكون ميالاً إلى اتخاذ قرارات تثير الاضطراب النفسي؛ لأنها تدوس القيم الدفينة.

هل يمكن تعلم الذكاء العاطفي؟

ناقش الناس طوال عقود طويلة السؤال: هل يولد القادة بالفطرة أم أنهم يُصنعون، وكذلك هو الحال مع النقاش حول الذكاء العاطفي. هل يولد الناس بمستوى معين من التعاطف مثلاً أم أنهم يكتسبون التعاطف نتيجة لخبرات الحياة؟ الجواب هو واحد في الحالتين، إذ تشير البحوث العلمية بقوة إلى وجود مكونٍ جيني للذكاء العاطفي، وتقول بحوث النمو وعلم النفس: إن التنشئة لها دورها أيضاً، أما مقدار ما يبلغه كل واحد من هذه العوامل، فأمر في حكم الغيب، لكن البحوث والممارسة تبين بوضوح أن الذكاء العاطفي يمكن تعلمه. وعلى أي حال، هناك أمر مؤكد وهو أن الذكاء العاطفي يزداد مع التقدم في العمر، أي عند النضج، وعلى الرغم من هذا النضج، فإن هناك بعض الناس الذين سيحتاجون إلى تدريب لتعزيز ذكائهم العاطفي. لكن ولسوء الطالع، هناك كثير من برامج التدريب التي تهدف إلى بناء مهارات القيادة - وفيها الذكاء العاطفي - ليست سوى مضيعة للوقت والمال، والمشكلة هنا بسيطة، وهي أن هذه البرامج تركز على الجزء الخطأ من الدماغ.

ينشأ الذكاء العاطفي عموماً في النواقل العصبية المرتبطة بالجهاز الحوفي من الدماغ، الذي يتحكم في المشاعر والغرائز والدماغ، حيث تشير البحوث إلى أن هذا الجهاز يتعلم أفضل من خلال الدافعية والتمرين المكثف والتغذية الراجعة. قارن ذلك بنوع التعلم الذي يحدث في القشرة المخية الحديثة التي

تتحكم في القدرة التحليلية والتقنية، حيث تلتقط القشرة المخية الحديثة المفاهيم والمنطق، وهي ذلك الجزء من الدماغ الذي يعرف كيف يستخدم الحاسوب أو إجراء مكالمة لبيع منتج من خلال قراءة كتاب. وهي أيضًا - وهذا أمر ليس بمستغرب، بل هو أمر غير صحيح - ذلك الجزء من الدماغ المستهدف من معظم برامج التدريب التي ترمي إلى تقوية الذكاء العاطفي، تأخذ مثل هذه البرامج منحى القشرة المخية الحديثة، فإن تأثيرها يكون سلبيًا في أداء الناس الوظيفي؛ لذا، يتعين على الشركات تركيز برامج التدريب على الجهاز الحوفي من أجل تعزيز الذكاء العاطفي، وعليها مساعدة المتدربين على التخلي عن العادات السلوكية القديمة واكتساب عادات جديدة، وهذا لا يستغرق وقتًا أطول مما تستغرقه برامج التدريب التقليدية، بل تتطلب أيضًا أساليب متميزة.

تصور أحد المديرين الذي اعتقد زملاؤه أنه يفترق إلى التعاطف. يظهر هذا النقص جزئيًا على صورة عدم القدرة على الاستماع، فهو يقاطع الآخرين، ولا يولي اهتمامًا لما يقولون، ولحل هذه المشكلة، فإن هذا المدير يحتاج إلى الدافعية ليتغير، ثم بعد ذلك إلى التمرين والتغذية الراجعة من الآخرين في الشركة، حيث يمكن الاستعانة بموجه ليُجعل المدير ينتبه إلى أنه لا يستمع، ثم يحتاج بعد ذلك إلى إعادة تمثيل المشهد ليعطي استجابة أفضل، أي إظهار القدرة على استيعاب ما يقوله الآخرون، ويمكن توجيهه إلى ملاحظة المديرين الآخرين الذين يجيدون الاستماع، وتقليدهم في ذلك.

يمكن أن تؤدي هذه العملية من خلال المثابرة والتمرين، إلى نتائج دائمة، فأنا شخصيًا أعرف أحد المديرين حاول تحسين مستوى التعاطف لديه، ولا سيما قدرته على قراءة ردة فعل الآخرين، وتفهم وجهة نظرهم. فقبل بدء المحاولة، كان الموظفون العمل معه، حتى إنهم كانوا يخفون الأخبار السيئة عنه، ولا جرم أنه أُصيب بالذهول عندما اصطدم بهذه الحقائق في نهاية المطاف. عاد إلى البيت وأخبر عائلته، لكنهم أكدوا له ما سمعه في مكان العمل؛ لأنهم أيضًا يصابون بالذعر عندما لا يتفقون معه في الرأي. طلب المدير مساعدة موجه، وباشر العمل على تعزيز التعاطف لديه من خلال التمرين والتغذية

الراجعة. كانت الخطوة الأولى التي اتخذها الذهاب في إجازة إلى بلد أجنبي لا يعرف لغته، فراقب في أثناء وجوده هناك، ردود أفعاله تجاه الأشياء الغريبة، وانفتاحه على الناس الذين يختلفون عنه. عندما عاد إلى البلاد وقد لان موقفه بسبب الإجازة في الخارج، طلب إلى أحد الموجهين مرافقته في أوقات معينة من اليوم مرات عدة في الأسبوع؛ ليراقب إن كان يعامل الموظفين من منظور جديد أو مختلف. وفي الوقت نفسه، تعمّد اللجوء إلى التفاعل مع العاملين بوصفه فرصة لممارسة (سماع) الأفكار المختلفة عن أفكاره. وأخيراً، طلب المدير تصوير فيلم عنه في أثناء الاجتماعات، وطلب إلى الذين يعملون معه انتقاد قدرته على تحسين مشاعر الآخرين وفهمها. استغرق الأمر أشهراً عدة، لكن ذكاءه العاطفي تعزز في نهاية المطاف، وظهر هذا التحسن في أدائه الوظيفي العام.

لذا، نرى أن من المهم التأكيد أن بناء الذكاء العاطفي لن يحدث أبداً، من دون رغبة صادقة وجهد مكثف، ولن يجدي حضور حلقة نقاش أو شراء دليل خاص بالتعاطف. إن تعلّم التعاطف أمر صعب - أي استبطان التعاطف كاستجابة طبيعية تجاه الآخرين - وهو أصعب من أن يصبح الإنسان خبيراً في تحليل الانحدار، لكن الأمر غير مستحيل، «فالأشياء العظيمة لا يمكن تحقيقها من دون حماس»، كما يقول رالف والدو إيمرسون.⁽¹⁾ فإذا كان هدفك أن تصبح قائداً حقيقياً، فيمكن لهذه الكلمات أن تكون معلّم الطريق، ولوحة إرشاد لجهودك من أجل الوصول إلى مستوى ذكاء عاطفي عالٍ.

(1) (Ralph Waldo Emerson) كاتب وشاعر وفيلسوف أمريكي (1803-1882م). يُعدّ من بين أكثر الشخصيات تأثيراً في التاريخ الأمريكي. نادى باحترام الإنسان وحرية، وأطلق حركة فلسفية في منتصف القرن التاسع عشر عرفت باسم الفلسفة المتسامية، تأثرت بالديانات الشرقية.

قد يقول أحد الأشخاص بعد سنتين من العمل: «كان الراتب جيداً، لذا، بقيت في الوظيفة: لكن العمل لا يعني لي شيئاً كثيراً، فأنا أشعر بالملل دائماً»، ونجد في المقابل أن قرارات الأشخاص الذين يتمتعون بوعي ذاتي تتسجم مع قيمهم، وعليه فهم يجدون أن العمل يطلق طاقاتهم.

كيف يمكننا أن نعرف الوعي الذاتي؟ أولاً وقبل كل شيء، يظهر نفسه في صورة القدرة على تقويم الإنسان لنفسه بواقعية. لذا، فإن الأشخاص الذين يتمتعون بوعي ذاتي عالٍ قادرون على التحدث بدقة وصراحة – ولا يعني ذلك بالضرورة البوح والإفاضة في التعبير – عن عواطفهم وتأثيرها في عملهم، على سبيل المثال: أعرف مديرة إحدى الشركات تتردد في تقديم خدمة مساعدة المشتري⁽¹⁾ في شركتها التي تدير سلسلة من محال التسوق الكبرى. وفي أحد الاجتماعات، أعطت التفسير الآتي لسبب معارضتها، من دون أي حث من فريقها أو رئيسها: «يصعب عليّ دعم هذه الخدمة الجديدة؛ لأنني كنت أريد إدارة هذا المشروع، لكنني لم أختَر له، وعليكم أن تصبروا قليلاً حتى أتقبل هذه الفكرة». بعد ذلك أعطت المديرة نفسها فرصة لدراسة مشاعرها، وبعد أسبوع كانت تؤيد المشروع تأييداً كاملاً.

كثيراً ما يعبر الوعي الذاتي عن نفسه في عملية التقدم إلى

(1) (Personal - Shopper)، المتسوق الشخصي، وظيفة يقوم بها أفراد في محال التسوق الكبيرة، ولا سيما في محال بيع الملابس والأثاث، حيث يساعدون المشتري على عملية الاختيار النصيح والاقترحات. وهناك أيضاً أفراد يقدمون هذه الخدمة على شبكة الاتصالات (الإنترنت).

وظيفة، ويمكنك أن تطلب إلى أحد المرشحين العاديين وصف الحالة التي انساق فيها وراء عواطفه، ثم ندم على ذلك لأنه لم يكن صريحاً. أما المرشحون الذين يتمتعون بوعي ذاتي، فسيكونون صرحاء في الاعتراف بأخطائهم، وهم كثيراً ما يروون حكاياتهم بابتسامة. ويمكننا أيضاً أن نلمس الوعي الذاتي في أثناء مراجعات الأداء.

يعرف الأشخاص الذين يتمتعون بالوعي الذاتي نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، ولا يشعرون بالحرج في الحديث عنها، وهم كثيراً ما يظهرون ميلاً إلى الانتقاد البناء، لكن الأشخاص ذوي الوعي الذاتي المنخفض على عكس ذلك، إنهم يفسرون أي رسالة أو طلب لتحسين أدائهم على أنه تهديد أو علامة فشل.

يمكن أيضاً تعرّف الأشخاص ذوي الوعي الذاتي من خلال ثقّتهم بأنفسهم، فهم متمكنون من قدراتهم، ومن المستبعد أن يعرضوا أنفسهم للفشل بإرهاق أنفسهم في عمل ذي مهام عدة، وهم يعرفون أيضاً، متى يطلبون المساعدة، ويحسبون أخطار العمل بدقة، ولا ينبرون لتحدّي لا يستطيعون التعامل معه وحدهم. إنهم يعرفون قدرتهم، ويعرفون كيف يستخدمونها.

لنأخذ تصرفات موظفة ذات مستوى متوسط، دُعيت لحضور اجتماع لمناقشة إستراتيجية الشركة مع كبار المديرين، فمع أنها كانت أقل الحاضرين رتبةً وظيفية، فإنها لم تجلس ساكته وتكتفي بالاستماع بصمت مطبق، بل كانت تعرف أنها تملك القدرة على التفكير المنطقي والمهارة لعرض أفكارها بطريقة مقنعة. وعليه، فقد تقدمت باقتراحات

مهمة لدعم إستراتيجية الشركة، وفي الوقت نفسه، منعها وبعيها الذاتي من الخوض في قضايا تعرف أنها لا تلمّ بها كثيرًا.

على الرغم من القيمة الكبيرة لوجود أفراد يتمتعون بوعي ذاتي في مكان العمل، فإن بحثي يشير إلى أن كبار المديرين لا يعطون للوعي الذاتي التقدير الكافي الذي يستحقه في أثناء بحثهم عن القادة المحتملين. وقد وجدت أن كثيرًا من المديرين لا يعبرون عن الاحترام المطلوب للموظفين الذين يعترفون بعيوبهم بصراحة، ويستبعدونهم لأنهم لا يتمتعون (بالصلابة الكافية) لقيادة الآخرين.

وفي الحقيقة، العكس هو الصحيح، فالناس عمومًا يعجبون بالصراحة ويحترمونها. إضافة إلى ذلك، يطلب إلى القادة باستمرار اتخاذ قرار أو إبداء رأي، وهذا يتطلب تقييمًا صريحًا لقدراتهم مقارنة بقدرات الآخرين، وطرح أسئلة، مثل: هل نملك الخبرة الكافية لشراء شركة منافسة؟ هل نستطيع عرض منتج جديد في ستة أشهر؟ إن الأفراد الذين يقيمون أنفسهم بصدق - أي الذين يتمتعون بالوعي الذاتي - هم المؤهلون أكثر من غيرهم لتقييم الشركة التي يديرونها.

الانضباط الذاتي

الغرائز البيولوجية هي التي تحرك عواطفنا، ونحن لا نستطيع التخلص منها، ولكن باستطاعتنا أن نفعل شيئًا كثيرًا لضبطها وإدارتها، إذ يمكننا أن نفعل ذلك عن طريق الانضباط الذاتي الذي يشبه حوارًا داخليًا مستمرًا، وهو مكوّن الذكاء العاطفي الذي يحررنا

من أسر مشاعرنا، حيث إن الأشخاص الذين يشاركون في هذا الحوار يشعرون بمزاج سيء ونزوات عاطفية كأني إنسان آخر، لكنهم يعرفون كيف يتحكمون فيها، ويحولونها إلى مسارات مفيدة.

تصور مديرًا ما شاهد توًّا مجموعة من الموظفين يقدمون تحليلًا غير متقن لمجلس إدارة الشركة، قد يشعر المدير في جو الكآبة الناجم عن هذا التحليل، برغبة في ضرب الطاولة بقبضته أو ركل أحد الكراسي، وقد يقفز ويصرخ في وجه هذه المجموعة، أو قد يكتفي بصمت متجهم، محملقًا في وجوه أعضاء المجموعة قبل أن ينفجر غاضبًا، ويغادر الاجتماع حانقًا.

لكن لو كان هذا المدير يتمتع بموهبة ضبط الذات، لاختار منحى آخر؛ فقد ينتقي عباراته بعناية معترفًا بأداء الفريق الضعيف من دون إطلاق الأحكام المتسريعة، ثم يعطي نفسه الفرصة للتأمل في أسباب الفشل: هل هي شخصية أم عدم بذل جهد؟ هل هناك عوامل مخفّفة؟ ما دوره في هذه الكارثة؟ بعد التفكير في هذه الأسئلة، يمكن أن يستدعي الفريق للاجتماع، ويضع أمامهم عواقب ما حدث، ويعبر عن شعوره تجاهه، ثم قد يعرض بعد ذلك تحليله للمشكلة وحله لها.

السؤال هنا، هل يعدّ الانضباط الذاتي مهمًّا بالنسبة إلى المديرين؟ أولاً، إن الأشخاص الذين يتحكمون في مشاعرهم وغرائزهم - أي العقلانيين والمنطقيين - قادرون على إيجاد جو من الثقة والنزاهة تختفي فيه النزاعات والخلافات إلى حدٍّ كبير، وترتفع فيه الإنتاجية. وهذا الجو يجذب الأشخاص الموهوبين إلى الشركة ولا يفكرون في تركها،

يُضاف إلى هذا كله أن للانضباط الذاتي أثرًا تسلسليًا تنازليًا، إذ لن تجد شخصًا يود أن يعرف بأنه متهور بوجود مدير معروف بأسلوبه الهادئ، فعندما تقل الأمزجة المتكدرّة في القمة، فإنها ستقل في الشركة عمومًا.

ثانيًا، يعدُّ الانضباط الذاتي مهمًّا لأسباب تنافسية، فكلنا يعلم أن الأعمال التجارية يكتنفها الغموض هذه الأيام، وتتمر بتغيرات كثيرة؛ حيث نرى شركات تندمج وأخرى تنهار باستمرار، وتحدث التقانة تحولات في العمل بسرعة مذهلة في خضم كل هذا، ويستطيع هؤلاء الأفراد الذين يتحكمون في عواطفهم مجاراة هذه التغيرات، وعندما يُعلن عن مشروع جديد لا يشعرون بالخوف، ويؤجلون إصدار الأحكام، ويبحثون عن المعلومات، ويستمعون إلى رؤسائهم وهم يشرحون البرنامج الجديد، وعندما تتقدم المبادرة إلى الأمام، يستطيع هؤلاء الأفراد مجاراتها. لا يتوقف هذا الأمر عند هذا الحد، بل إنهم يكونون في المقدمة.

انظر إلى إحدى المديرات في شركة تصنيع كبيرة، استخدمت برنامج حاسوب طوال خمس سنوات مثل بقية زملائها، كان البرنامج يُستخدم في جمع البيانات، وإعداد تقرير عنها وعن رأيها في إستراتيجية الشركة. في أحد الأيام، أعلن كبار المديرين أنه سيجري تركيب برنامج جديد سيغير طريقة جمع البيانات وتحليلها داخل الشركة. وعلى الرغم من أن كثيرين في الشركة احتجوا بشدة؛ لأن هذا البرنامج سيعرقل العمل، لكن هذه المديرية استعرضت الأسباب التي دعت إلى اعتماد البرنامج الجديد، واقتنعت بقدرته على تحسين

الأداء، فحرصت على حضور جلسات التدريب، في حين رفض بعض زملائها ذلك، وكانت النتيجة أنها رُقِّيت إلى إدارة أقسام عدة؛ لأنها استخدمت جزئياً، التقانة الجديدة بفاعلية.

أودّ هنا أن أتوسع في الحديث عن أهمية الانضباط الذاتي بالنسبة إلى القيادة، والتشديد على أنه يعزز النزاهة التي ليست فضيلة شخصية فحسب، بل مصدر قوة للشركة أيضاً. كثير من الأشياء السيئة التي تحدث في الشركات تكون نتيجة للسلوك المتهور، فتادراً ما يخطط الناس للمبالغة في الأرباح أو النفقات والنثرات المرتبطة بإنجاز العمل، أو الاختلاسات، أو إساءة استخدام السلطة لغايات أنانية. لكن ما يحدث هو أن الناس الذين لا يتحكمون في رغباتهم يفتنون الفرصة عندما تلوح لهم.

انظر مقابل ذلك، في سلوك مدير إحدى شركات الغذاء الكبرى الذي كان شديد النزاهة في مفاوضاته مع الموزعين المحليين، حيث يضع أمامهم تفاصيل الأسعار، ما يعطي الموزعين فكرة واقعية عن سياسة التسعير في الشركة. هذه الطريقة تعني أن المدير لا يستطيع دائماً أن يعقد صفقة كبيرة مع هؤلاء الموزعين، لكنه شعر في إحدى المرات برغبة شديدة في زيادة الأرباح من خلال حجب المعلومات الخاصة بالسعر، غير أنه قاوم تلك الرغبة، وأبقى على سياسته السابقة، وهذا ما حافظ على علاقة دائمة بالموزعين، وكان ذلك لمصلحة الشركة على المدى البعيد أكثر من المكاسب المالية القصيرة المدى.

لذا، يمكن رؤية علاقات الانضباط الذاتي بسهولة وهي تظهر في صورة ميل للتأمل والتبصر، وتقبل الغموض والتغيير، والقدرة على مقاومة الرغبات الملحة المتهورة.

لكن الانضباط الذاتي، مثل الوعي الذاتي، لا يحظى غالباً بالاحترام الذي يستحقه، فالناس الذين يسيطرون على مشاعرهم يوصفون أحياناً ببرودة الأعصاب، وبأن ردود أفعالهم تفتقر إلى العاطفة. أما الأشخاص ذوو الأمزجة الحادة، فكثيراً ما يُنظر إليهم على أنهم قادة (كلاسيكيون)، حيث تُعدُّ ثورات غضبهم من علامات السلطة والجاذبية. لكن اندفاع هؤلاء وتهورهم ينقلب عليهم عندما يصلون إلى المناصب العليا، ولم أتوصل في بحوثي إلى أن المبالغة في إظهار العواطف السلبية ليست من محفزات القيادة الجيدة.

الدافعية

إذا كانت هناك سمة وحيدة تجمع عملياً بين القادة الفاعلين جميعهم، فهي الدافعية بلا شك، فهؤلاء القادة يكونون مدفوعين إلى إنجاز أكثر من توقعاتهم وتوقعات الآخرين، والكلمة المفتاحية هنا هي أن (يحقق) أو يحرز أو ينجز، فكثير من الناس مدفوعون بعوامل خارجية، مثل الراتب الضخم، أو المكانة الاجتماعية المرتبطة بلقب، أو بوظيفة مرموقة، أو العمل لدى شركة مشهورة. وفي المقابل، يكون الأشخاص ذوو القدرة القيادية مدفوعين برغبة عميقة إلى الإنجاز من أجل الإنجاز.

إذا كنت تبحث عن قادة، فكيف يمكنك تحديد الأفراد المحفّزين بدافع الإنجاز بدلاً من المكافآت الخارجية؟ إن أولى العلامات هي الحب الشديد للعمل نفسه، فمثل هؤلاء الناس يبحثون عن تحديات إبداعية وحب التعلم، ويفتخرون بالعمل المتقن. ويظهرون نشاطاً لا يوصف لإنجاز الأشياء بصورة أفضل، وكثيراً ما يبدو هؤلاء الأشخاص رافضين للوضع القائم، ولا يتوقفون عن التساؤل لماذا تُتجزأ الأشياء بطريقة معينة بدلاً من طريقة أخرى، وهم بذلك يعربون عن رغبتهم في استكشاف طرق جديدة للعمل.

فمثلاً، كان مدير إحدى شركات مواد التجميل محبباً؛ مضطر إلى الانتظار مدة أسبوعين حتى يعرف نتائج المبيعات من العاملين في الميدان. وأخيراً، اهتدى إلى نظام هاتف يعمل تلقائياً، يرسل إشارة إلى كل واحد من مندوبي المبيعات الساعة الخامسة بعد ظهر كل يوم، ثم تظهر رسالة تطلب إلى كل واحد منهم كتابة الرقم الذي حققه: ما عدد المبيعات، وأوامر الطلب التي أنجزها في ذلك اليوم، وبهذا يكون هذا النظام قد اختصر الوقت الذي تستغرقه التغذية الراجعة من أسابيع إلى ساعات.

توضح هذه القصة سمتين أخريين مشتركتين بين الناس المدفوعين بالإنجاز، فهم يبقون مؤشر الأداء عالياً دائماً، ويحبون تحقيق نتائج. خذ مقياس الأداء أولاً، وستجد أن الأفراد ذوي الدافعية العالية، قد يطلبون في أثناء مراجعات الأداء إلى رؤسائهم تكليفهم بمهام أكثر، حيث إن أي موظف يجمع بين الوعي الذاتي والدافعية

الداخلية، سوف يعرف حدوده، لكنه لن يقبل الأهداف السهلة التحقيق. مما لا شك فيه أن الأشخاص المدفوعين نحو الأداء الأفضل يرغبون في طريقة لمتابعة التقدم، أي: تقدمهم، وتقدم فريقهم، وتقدم شركتهم، في حين أن الأشخاص ذوي الدافعية المتدنية كثيراً ما يكونون غامضين فيما يتعلق بالنتائج، أمّا ذوو الدافعية العالية للإنجاز، فكثيراً ما يحافظون على نتائج منتظمة من خلال متابعة إجراءات صعبة، مثل الربحية أو حصة السوق. أعرف شخصياً مديراً مالياً يقضي نهاره كله أمام شبكة الاتصالات (الإنترنت)، وقيس أداء أسهمه مقابل أربع مجموعات مؤشرات أداء.

إن ما يثير الاهتمام أن الأفراد ذوي الدافعية العالية يظلون متفائلين، حتى عندما تسير الأمور على عكس ما يشتهون، ففي مثل هذه الحالات، يتحد الانضباط الذاتي مع دافعية الإنجاز؛ للتغلب على الإحباط والاكئاب اللذين يعقبان أي نكسة أو فشل. خذ - مثلاً - حالة أخرى لمديرة محفظة مالية في شركة استثمار كبرى، وجدت بعد سنوات عدة من النجاح أن استثماراتها تتراجع خلال ثلاث مدد ربع سنوية متواصلة؛ وهذا ما أدى بثلاثة من كبار العملاء إلى نقل استثماراتهم إلى جهة أخرى.

ربما يلقي المديرون في مثل هذه الحالات، اللوم في هذا الهبوط الحاد، على ظروف خارجة عن سيطرتهم، وربما ينظر آخرون إلى هذه الخسارة بصفتها دليلاً على فشلهم. لكن هذه

المديرة رأَت فرصة أمامها لتثبت أن باستطاعتها تحقيق أرباح، وقد وصفت هذه الخبرة بعد سنتين من ترقيتها إلى منصب أعلى في الشركة، بالقول: «كان ذلك أفضل شيء حدث لي، لقد تعلمت منه كثيراً».

يستطيع المديرون الذين يحاولون تعرُّف المستويات العالية لدافعية الإنجاز بين موظفيهم أن يبحثوا عن الدليل الأخير، وهو الالتزام أو الإخلاص للشركة، فعندما يحب الناس عملهم من أجل العمل نفسه، فإنهم غالباً ما يشرعون بالالتزام تجاه المؤسسات التي جعلت ذلك العمل ممكناً، ويحتمل أن يستمر هؤلاء الموظفون الملتزمون بالعمل مع شركتهم، حتى في وجه إغرائهم بالرواتب الضخمة المعروضة عليهم من منافسين آخرين.

من الصعب أن نفهم كيف ولماذا تترجم دافعية الإنجاز إلى علاقة قوية، فإذا حددت مؤشر أداء عاليًا لنفسك، فمما لاشك فيه أنك ستفعل الشيء نفسه بالنسبة إلى الشركة إن كنت في موقع يمكنك من ذلك. وكذلك، فإن الدافع إلى تجاوز الأهداف، والاهتمام بتحقيق النتائج يمكن أن يكون (مُعدياً)، إذ إن الرؤساء الذين يتمتعون بهذه الصفات كثيراً ما يحيطون أنفسهم بفريق من المديرين الذين لديهم الصفات نفسها، ومن الطبيعي أن التفاؤل والالتزام التنظيمي يُعدان من الشروط الأساسية للقيادة، ولذلك حاول فقط أن تتصور إدارة شركة ما من دونهما.

التعاطف مع الآخرين

يتفرد التعاطف مع الآخرين من بين أبعاد الذكاء العاطفي كلها، بسهولة تعرّفه. ولا شك في أننا جميعاً قد لمسنا التعاطف من معلم أو صديق حساس، وصدّمتنا من غيابه لدى مدرب ما، أو نادراً ما نسمع الناس يُمدحون، حتى لا نقول يكافؤون، بسبب تعاطفهم، إذ يبدو أنه لا مكان لهذه الكلمة في ضوء الحقائق القاسية للسوق.

لكن التعاطف لا يعني ذلك النوع من مقولة العاطفة الهشة «أنا بخير، أنت بخير» وهذه لا تعني بالنسبة إلى القائد تبني عواطف الآخرين، ومحاولة إرضاء الموظفين جميعهم. لو حدث ذلك، لعدّ كابوساً، ولأصبح العمل مستحيلاً بعيداً عن كل هذا، يعني التعاطف أخذ مشاعر الموظفين في الحسبان - إلى جوانب عوامل أخرى - عند اتخاذ قرارات ذكية.

فمثلاً، انظر ماذا حدث عند اندماج شركتي وساطة مالية، حيث أدى ذلك إلى إلغاء كثير من الوظائف في الأقسام كلها. دعا أحد مديري الأقسام موظفيه إلى اجتماع، وألقى خطاباً متشائماً تطرق فيه إلى عدد الذين سيطرّدون من وظائفهم. أما مدير قسم آخر، فألقى خطاباً مختلفاً عبّر فيه صراحة عن قلقه وتوتره الشخصي، ووعد بإبقاء الموظفين على اطلاع بالتطورات ومعاملتهم جميعاً بالتساوي. كان الفارق بين الرجلين هو التعاطف، إذ كان المدير الأول قلقاً على مصيره وهذا ما جعله يتجاهل مشاعر زملائه المثقلين بالقلق والتوتر. أما المدير الثاني، فأدرك بحدسه ما يشعر به موظفوه، وحاول التخفيف

من مخاوفهم بكلماته. لذا، لم يكن من المستغرب أن المدير الأول رأى قسمه يفرق مع مغادرة كثير من الموظفين المثبتين، ولاسيما المهويين منهم، الشركة. في حين، حافظ المدير الثاني على ثباته، فظل أفضل موظفيه يعملون معه، واستمر أداء قسمه عاليًا على نحو ما كان في السابق.

واليوم، يبدو التعاطف مهمًا على نحو خاص بصفته أحد مكوّنات القيادة، وذلك لثلاثة أسباب في الأقل، هي: زيادة استخدام المجموعات، سرعة حركة العولمة، والحاجة الملحة إلى الاحتفاظ بالمواهب.

انظر إلى التحدي الذي يواجهه من يقود الفريق. إن أي فرد كان عضوًا في فريق، يمكن أن يشهد بأن الفرق تُعدّ وعاءً للعواطف الجياشة، وكثيرًا ما توكل إليها مهمة الوصول إلى إجماع، وهذا أمر صعب حتى مع شخصين، ويزداد صعوبة كلما زاد العدد. وحتى المجموعات التي تضم عددًا يتراوح بين أربعة إلى خمسة أعضاء، فإنها تشهد تحالفات وبرامج متضاربة. لذا، يتعين على قائد الفريق أن يكون قادرًا على تعرّف وفهم وجهات نظر الجالسين حول الطاولة كلهم.

هذا بالضبط ما فعلته مديرة التسويق في شركة كبيرة لتقانة المعلومات، عندما أوكلت إليها مهمة قيادة فريق متعثر. كان الفريق في حالة اضطراب، ومثقلًا بالعمل، ومتأخرًا عن الوفاء بالمواعيد النهائية، وهذا ما زاد من التوتر بين الأعضاء، ولم ينجح التلاعب بالإجراءات بتوحيد الفريق وجعله جزءًا فاعلاً من الشركة.

لذا، اتخذت المديرية خطوات عدة، فاستدعت كل واحد منهم على حدة، واستمعت إليه مطولاً - ما الذي يثبطهم؟ ما تقييمهم لزملائهم؟ هل يشعرون بالتهميش والتجاهل؟ وبعد انتهاء الجلسات، وجهت الفريق بطريقة جعلته موحداً؛ حيث شجعت الأعضاء على الحديث عن إحباطاتهم بصراحة، وهذا ما ساعدهم على إثارة شكاوى بناءة في أثناء الاجتماعات. باختصار، لقد سمح لها تعاطفها مع الآخرين بفهم التركيبة العاطفية لفريقها، ولم تكن النتيجة مجرد رفع مستوى التعاون بين الأعضاء فحسب، بل جلب للفريق أعمالاً أخرى من كثير من العملاء. أما العولمة، فسبب آخر للتشديد على أهمية قادة الشركات، إذ يمكن أن يؤدي الحوار عبر الثقافات إلى أخطاء وسوء فهم؛ لذا، فإن التعاطف هو العلاج، والأفراد الذين يتقنون التعاطف قادرون على قراءة لغة الجسد، وفهم الرسالة من وراء الكلمات المحكية. والأكثر من ذلك، أنهم يتمتعون بفهم عميق لمعنى الوجود، وأهمية الاختلافات الثقافية والعرقية.

لنأخذ حالة مستشار أمريكي عرض مشروعاً على عميل ياباني محتمل: حيث قابل الياباني العرض بصمت طويل، فظن الفريق المرافق للمستشار أن هذا الصمت علامة على الرفض، فاستعدوا لمغادرة الاجتماع، لكن المستشار أشار إليهم بالانتظار. على الرغم من عدم معرفته للثقافة اليابانية، لكنه استطاع قراءة تعابير وجه العميل، فعرف فيها الموافقة لا الرفض، وقد كان محقاً في ذلك، وعندما تحدث العميل أخيراً، وافق على المشروع المقترح.

أخيراً، يؤدي التعاطف دوراً رئيساً في الاحتفاظ بالزبون، ولا سيما في الاقتصاد المعرفي السائد حالياً، فقد ظل القادة على الدوام في حاجة إلى التعاطف لكسب الناس إلى جانبهم والاحتفاظ بهم، لكن الأخطار هذه الأيام أصبحت أكثر بكثير، فعندما يغادر الأشخاص المؤهلون الشركة، فإنهم يستصبحون معهم معرفتهم عن الشركة.

هنا يأتي دور التدريب والتلمذة، فقد ثبت دائماً أن التدريب والتلمذة لا يؤديان إلى تحسين الأداء فحسب، وإنما أيضاً إلى زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض تبديل الموظفين. لكن، ما الذي يجعل التدريب والتلمذة مؤثرين في طبيعة العلاقة؟ يستطيع المدربون والموجهون المتميزون قراءة ما يفكر فيه الناس الذين يساعدهم، وهم يعرفون كيف يقدمون تغذية راجعة، ومتى يضغطون لتحقيق أداء أفضل، ومتى يتوقفون عن ذلك. وهم في كل هذا يبرهنون على تعاطفهم عملياً. فيما قد يبدو أنه لازمة موسيقية مكررة، اسمحوا لي بأن أكرر ما قلته سابقاً من أن التعاطف لا يحظى بالاحترام في العمل، إذ إن هناك من يقول: كيف يمكن للقادة أن يتخذوا قرارات صعبة إذا كانوا (يشعرون) مع الأشخاص كلهم الذين سيتضررون من قراراتهم؟ لكنني أقول: إن القادة يفعلون أكثر من مجرد التعاطف مع من حولهم، فهم يستخدمون معرفتهم في تحسين شركاتهم بطرق خفية ودقيقة، لكنها مهمة.

المهارة الاجتماعية

المكوّنات الثلاثة الأولى للذكاء الاجتماعي، هي: مهارات إدارة الذات، في حين يتعلق المكوّنان الآخران، التعاطف والمهارة الاجتماعية، بقدرة الشخص على إدارة العلاقات مع الآخرين. لكن المهارة الاجتماعية، بصفتها أحد مكونات الذكاء الاجتماعي، ليست بتلك البساطة التي قد تبدو عليها، إنها ليست مجرد مسألة ألفة حميمة، بل هي ألفة حميمة بهدف وهو توجيه الناس إلى الوجهة التي ترغب فيها، سواء ذلك الاتفاق على إستراتيجية تسويق جديدة كان، أو الحماسة لمنهج جديد.

يميل الناس الذين يتمتعون بالمهارة الاجتماعية إلى إحاطة أنفسهم بدائرة واسعة من المعارف، وإلى البحث عن أرضية مشتركة مع الناس الذين يملكون المهارة نفسها، أي الميل إلى تقوية العلاقات. هذا لا يعني أنهم يعاشرون الناس باستمرار، بل يعني أنهم يعملون وفقاً لفرضية أن الأشياء المهمة لا تتجزأ وحدها؛ لذا، فإنهم يحافظون على شبكة من العلاقات للاستفادة منها عندما يحين وقت العمل.

تعدُّ المهارة الاجتماعية ذروة المكوّنات الأخرى للذكاء الاجتماعي، إذ يكون الناس أكثر فاعلية في إدارة العلاقات عندما يستطيعون فهم عواطفهم والتحكم فيها، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، والدافعية أيضاً تسهم في المهارة الاجتماعية. تذكر أن الناس المدفوعين بالإنجاز يميلون إلى التفاؤل حتى في وجه النكسات أو الفشل، وعندما يكون الناس مبتهجين، فإن (ألقهم) يمتد إلى نقاشاتهم وإلى المناسبات الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يجعلهم معروفين ومحبوبين.

نظراً إلى أن المهارة الاجتماعية نتاج المكوّنات الأخرى للذكاء العاطفي، فإنه يمكن تعرّفها في مكان العمل بطرق كثيرة، فالأفراد الماهرون اجتماعياً مثلاً، يجيدون إدارة المجموعات، وهذا يعني التعاطف في مكان العمل. وهم أيضاً خبراء في الإقناع، وهذا تعبير عن مفاهيم الوعي الذاتي والانضباط الذاتي والتعاطف كلها مجتمعة. لذا، فهم يعرفون متى يناشدون العاطفة، ومتى يستهدفون العقل والمنطق. يضاف إلى ذلك أن الدافعية عندما تكون ظاهرة، تجعل هؤلاء الأشخاص متعاونين رائعين، فيمتد حبهم للعمل إلى الآخرين، ويكونون مدفوعين إلى إيجاد حلول للمشكلات عند ظهورها.

لكن المهارة الاجتماعية تعبّر عن نفسها في بعض الأحيان بطرق مختلفة عن طرق مكونات الذكاء الاجتماعي الأخرى، فمثلاً: قد لا يبدو الأشخاص الماهرون اجتماعياً أنهم يعملون بينما هم في الحقيقة يعملون، فقد يُشاهدون متسكعين وهم يبنون علاقات وصدقات، يتحدثون إلى زملائهم في الممار، أو يمازحون أناساً لا علاقة لهم حتى بوظائفهم الحقيقية. ولا يؤمن الأشخاص الماهرون اجتماعياً بأن من المنطق تحديد مدى علاقاتهم اعتبارياً، فهم يتوسعون في بناء العلاقات؛ لأنهم يعرفون أنهم في هذه الأيام المتقلبة، قد يحتاجون إلى المساعدة في يوم من الأيام، حتى من الأشخاص الذين تعرّفوا إليهم اليوم، فمثلاً: خذ حالة مدير لدائرة الإستراتيجية في شركة عالمية لتصنيع الحواسيب، الذي كان مقتنعاً في عام 1993م، أن مستقبل

الشركة يعتمد على شبكة الاتصالات. عمل طوال العام اللاحق على جمع أفراد متفاهمين، واستخدام مهارته الاجتماعية في إنشاء مجموعة افتراضية انتشرت على مختلف المستويات والأقسام والدول، ثم استخدم هذا الفريق في إنشاء موقع للشركة على شبكة الاتصالات، وكان أول موقع لشركة كبرى، وقد سجّل الشركة بمبادرة شخصية منه، من دون ميزانية أو صفة رسمية؛ للمشاركة في مؤتمر سنوي لصناعة شبكة الاتصالات (الإنترنت). اتصل بعد ذلك بمعارفه ومؤيديه، وأقنع أقسامًا عدة بالتبرع بمبالغ نقدية، ثم اختار (50) شخصًا من أقسام الشركة المختلفة لتمثيلها في المؤتمر.

بعد دراسة هذه المبادرة، ومرور عام على المؤتمر، اعتمدت الشركة فريق المبادرة لتأسيس أول قسم لشبكة الاتصالات (الإنترنت) فيها، وعينت ذلك المدير بصورة رسمية مديرًا للقسم. تجاهل المدير القيم التقليدية تحقيقًا لهدفه، وأقام علاقات مع كل فرد في المؤسسة، وحافظ على هذه العلاقات.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا، هو: هل تعدُّ المهارة الاجتماعية قدرة قيادية رئيسة في معظم الشركات؟ الجواب: (نعم)، ولا سيما إذا ما قورنت بالمكونات الأخرى للذكاء الاجتماعي، فالناس يعرفون بحدسهم أن على القادة أن يديروا العلاقات بفاعلية، وهذا لا يتم بمعزل عن الآخرين، نظرًا إلى أن مهمة القائد هي إنجاز العمل بوساطة الناس الآخرين، والمهارة الاجتماعية هي التي تجعل ذلك ممكنًا. ومن الناحية الأخرى، فإن القائد الذي لا يستطيع التعبير عن

تعاطفه قد لا ينجح في مهمته، وستكون دافعية المدير عديمة الجدوى إن لم يستطع نقل تعاطفه إلى الشركة، فالمهارة الاجتماعية هي التي تمكن القائد من ممارسة ذكائه العاطفي فعلياً.

من الغباء القول أن معامل الذكاء والقدرة الفنية ليسا مكوّنين مهمين في العلاقات القوية، لكن المعادلة لا تكتمل من دون الذكاء العاطفي، فقد اعتُقد في السابق أن من (المستحسن) أن يتمتع قادة الشركات بالذكاء العاطفي، ولكننا نعرف الآن أن هذه المكونات (متطلب) أساس لقادة الشركات من أجل الارتقاء بمستوى الأداء.

وعليه، فإن من حسن الطالع أن الذكاء الاجتماعي يمكن تعلّمه. صحيح أن العملية صعبة وتتطلب وقتاً كافياً، وتحتاج قبل كل شيء إلى الالتزام، لكن الفائدة من امتلاك ذكاء عاطفي متطور، بالنسبة إلى الفرد والشركة، تستحق الجهد المبذول من أجلها.

