

## ما سمات القائد؟

دانيال جولمان

لا بدّ من أنّ كلّ رجل أعمال يعرف قصة عن رئيس تنفيذي من ذوي المهارات العالية ذكيّ جدًّا، رُقيّ إلى منصب قياديّ، لكنه فشل في هذه المهمة. ويعرفون أيضًا قصة عن شخص ما يمتلك قدرات عقلية ومهارات تقنية قوية، ولكنها غير استثنائية، رُقيّ إلى منصب مماثل فنجح وأبدع في منصبه.

إنّ مثل هذه الحالات تدعم الاعتقاد السائد بأنّ تحديد هوية الأفراد الذين يتمتعون (بالقدرات الصحيحة) ليصبحوا قادة هوفنّ أكثر منه علم، ففي المحصلة نجد الأساليب الشخصية للقادة الرائعين تختلف من شخص إلى آخر: بعض القادة مهزومون وتحليليون، وآخرون يعبرون عن برامجهم عن طريق الصراخ. وعلى القدر نفسه من الأهمية، تتطلب الحالات المختلفة أنواعًا مختلفة من القيادة، فمعظم عمليات الاندماج تحتاج إلى وجود مفاوضات حسّاس في موقع القيادة، في حين يتطلب كثير من عمليات التغيير وجود سلطة قوية.

في معظم الأحوال، وجدت أنّ معظم القادة الفاعلين متشابهون في طريقة واحدة، وهي أنهم يتمتعون جميعهم بدرجة عالية مما يعرف بالذكاء العاطفي، حيث إنّ مهارات الذكاء والتقنية لا صلة لها بالموضوع. تظهر الدراسات التي أجريتها جنباً إلى جنب مع دراسات أخرى حديثة، بوضوح أنّ الذكاء العاطفي شرط لازم للقيادة، فمن دونه يمكن لشخص أن يحصل على أفضل تدريب في العالم، ويصبح ثاقب البصيرة، ويمتلك عقلاً ذا قدرة تحليلية عالية، ومصدراً لا ينضب من الأفكار الذكية، ومع ذلك فهذا كله لا يجعل منه قائداً عظيماً إن لم يمتلك ذكاءً عاطفياً.

في غضون السنة الماضية، شدّدت أنا وزملائي على كيفية عمل الذكاء العاطفي في أمكنة العمل، حيث درسنا العلاقة بينه وبين الأداء الفاعل، ولا سيّما عند القادة، ولا حظنا في هذا الإطار كيف يعبر الذكاء العاطفي عن نفسه في العمل، فكيف يمكنك معرفة ما إذا كان شخص ما يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي مثلاً؟ وكيف تعرف أنك تملك مثل هذا الذكاء نفسه؟ سنناقش في الصفحات الآتية هذه الأسئلة، وسنتناول كلاً من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، كل على حدة.

### تقييم الذكاء العاطفي

تستعين معظم الشركات الكبيرة هذه الأيام بخبرة علماء النفس المُدرّبين؛ لتطوير ما يعرف باسم (نماذج الكفاية)؛ لمساعدتها على تحديد التدريب، وترقية النجوم المحتملة في سماء القيادة، إضافة إلى

أنَّ علماء النفس طَوَّروا مثل هذه النماذج لمناصب المستويات الدُّنيا. في السنوات الأخيرة، حلَّلتُ نماذج الكفاية في مئة وثمان وثمانين شركة، معظمها كبيرة وعالمية، شملت شركات مثل شركة لوسنت تكنولوجيز، وشركة الخطوط الجوية البريطانية، وكريدي سويس.

كان الهدف من هذا العمل تحديد القدرات الشخصية المسؤولة عن الأداء المميِّز ضمن هذه المنظمات، وإلى أي مدى. وقد وضعت هذه القدرات في فئات ثلاث، هي:

1. مهارات تقنية بحتة، مثل المحاسبة وتخطيط الأعمال.
2. قدرات إدراكية، مثل التفكير التحليلي.
3. كفايات تشير إلى وجود الذكاء العاطفي، مثل القدرة على العمل مع الآخرين، والفاعلية في قيادة التغيير.

ولإعادة تكوين بعض من نماذج الكفاية، طلب علماء النفس إلى كبار المديرين في الشركات تحديد القدرات التي تميِّز القادة البارزين، ولتكوين نماذج أخرى استخدم علماء النفس معايير موضوعية، مثل ربحية القسم، لتمييز ذوي الأداء العالي في المستويات العليا داخل منظماتهم من ذوي الأداء العادي، وخضع هؤلاء الأفراد لمقابلات واختبارات، ومن ثمَّ قورنت قدراتهم، ونتجت من هذه العملية قائمة بخصائص القادة ذوي الفاعلية العالية جدًّا، حيث تراوحت القوائم في مكوِّناتها من سبع إلى خمس عشرة سمة، وشملت عناصر مثل المبادرة، والرؤية الإستراتيجية.

عندما حلَّتْ هذه البيانات، وجدتُ نتائج مثيرة، منها: أنَّ الذكاء كان محفِّز الأداء المميِّز، وكانت المهارات المعرفية مثل التفكير الشمولي، والرؤية بعيدة المدى لا تقلُّ أهمية، ولكن عندما حسبت نسبة المهارات التقنية، ومعدل الذكاء، والذكاء العاطفي بوصفها مكونات للأداء المميِّز، تبين لي أنَّ أهمية الذكاء العاطفي ضعفتُ أهمية المكونات الأخرى بالنسبة إلى الوظائف في المستويات جميعها. وعلاوة على ذلك، أظهر تحليلي أنَّ الذكاء العاطفي أدَّى دوراً متزايد الأهمية عند المستويات العليا في الشركة، حيث الفروق في المهارات التقنية ذات أهمية ضئيلة. وبعبارة أخرى، كلما ارتفعت رتبة الشخص الذي يعدُّ نجماً في الأداء، زاد ظهور قدرات الذكاء العاطفي بصفقتها سبباً في كفاية ذلك الشخص، وعندما قارنتُ نجوم الأداء العالي بذوي الأداء العادي في المناصب القيادية العليا، تبين لي أنَّ (90%) تقريباً من الفروق في ملفات إنجازاتهم الشخصية يعزى إلى عوامل الذكاء العاطفي وليس إلى القدرات الإدراكية.

وقد أكَّد باحثون آخرون أنَّ الذكاء العاطفي لا يميز القادة البارزين فقط، ولكن يمكن ربطه بالأداء القوي أيضاً، وخير مثال على ذلك النتائج التي توصل إليها ديفيد ماكلياند، الباحث الشهير في السلوك البشري والتنظيمي، ففي دراسة أجراها عام 1996م لدراسة شركة الأغذية والمشروبات العالمية، وجد ماكلياند أنَّ أرباح الأقسام التي يتمتع مديروها بدرجة عالية من قدرات الذكاء العاطفي، تفوق أرباحهم السنوية المتوقعة بنسبة (20%)، وفي الوقت نفسه كانت أرباح الأقسام

التي لم يتمتع مديرها بدرجة عالية من قدرات الذكاء العاطفي تقلُّ عن أرباحهم السنوية المتوقعة بالنسبة نفسها تقريباً. ومن المثير للاهتمام، فقد كانت نتائج ماكليلاند، صحيحة لأقسام الشركة في الولايات المتحدة مثلما هي الحال في أقسامها في آسيا وأوروبا.

باختصار، تشير الأرقام إلى بداية حقيقة مقنعة عن الرابط بين نجاح الشركة والذكاء العاطفي لقادتها، وعلى القدر نفسه من الأهمية، تظهر البحوث أنّ بإمكان الأشخاص تطوير معدل ذكائهم العاطفي إذا اتبعوا النهج الصحيح. انظر الشريط الجانبي (هل يمكن تعلم الذكاء العاطفي؟).

### مُختصر الفكرة

ما الذي يميّز القادة العظام من القادة الجيدين فقط؟ إنّ ما يميزهم ليس معدل الذكاء أو المهارات التقنية، مثلما يقول دانيال جولمان، بل الذكاء العاطفي الذي يتكون من خمس مهارات تمكن أفضل القادة من الارتقاء بأدائهم وأداء موظفيهم إلى أقصى قدر ممكن. عندما كان كبار المديرين في إحدى الشركات يتمتعون بقدر كبير من الذكاء العاطفي، تفوقت أقسامهم في الأرباح السنوية بنسبة (20%).

تشمل مهارات الذكاء العاطفي ما يأتي:

1. الوعي الذاتي: معرفة الإنسان لنقاط قوته، وضعفه، ودوافعه، وقيمه، وتأثيرها في الآخرين.
2. التنظيم الذاتي: التحكم في الميول والأمزجة المُعطلّة أو إعادة توجيهها.
3. الدافعية: الاستمتاع بالإنجاز من أجل الإنجاز نفسه.
4. التعاطف: فهم التكوين العاطفي للآخرين.
5. المهارات الاجتماعية: علاقة بناء المهارات مع الآخرين لدفعهم في الاتجاهات المطلوبة.

جميعنا وُلدنا بمستويات معينة من الذكاء العاطفي، لكننا نستطيع أن نعزز هذه القدرات بالمتابعة، والممارسة، والتغذية الراجعة من زملاء أو المدربين.

## تطبيق الفكرة

### فهم مكونات الذكاء العاطفي

مثال	السمة المميزة	التعريف	مكوّن الذكاء العاطفي
يعلم المدير أن ضيق وقت المواعيد النهائية للإنجاز تبرز أسوأ ما فيه؛ لذلك فهو ينظم وقته لإنجاز العمل قبل الموعد المحدد له.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الثقة بالنفس.</li> <li>التقييم الذاتي الواقعي.</li> <li>إنكار الذات وروح الدعابة.</li> <li>الحماس للانتقاد البناء.</li> </ul>	<p>معرفة الإنسان لنقاط قوته، وضعفه، ودوافعه، وقيمه، وتأثيرها في الآخرين.</p>	الوعي الذاتي
عندما يقدم الفريق عملاً رديئاً، يقاوم القائد الرغبة في الصراخ، وبدلاً من ذلك يدرس الأسباب المحتملة للفشل، ويشرح العواقب للفريق وبيحث عن الحلول.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوفاء والإخلاص.</li> <li>النزاهة والاستقامة.</li> <li>التكيف مع الغموض والتغيير.</li> </ul>	<p>التحكم في الميول والأمزجة المعطلة أو إعادة توجيهها.</p>	التنظيم الذاتي

مثال	السمة المميزة	التعريف	مكوّن الذكاء العاطفي
<p>لاحظ مدير محفظة مالية في شركة استثمار تراجع العائدات لثلاث سنوات متتالية، وانسحاب عملاء رئيسين من الشركة. وبدلاً من وضع اللوم على الظروف الخارجية، يقرر التعلم من الخبرة، ويحدث تحولاً رئيساً.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرغبة في العمل من أجل العمل والتحديات الجديدة.</li> <li>• بذل الطاقة بصورة دؤوبة للتحسين.</li> <li>• التفاؤل في وجه الفشل.</li> </ul>	<p>الاندفاع للإنجاز من أجل الإنجاز نفسه.</p>	<p>الدافعية</p>
<p>يعرض مستشار أمريكي وفريقه مشروعاً على عميل محتمل في اليابان. يفسر الفريق صمت العميل على أنه عدم موافقة، ويستعد للمفارقة. يقرأ المستشار لغة جسد العميل، ويحسُّ باهتمامه، فيواصل المستشار الاجتماع ويفوز الفريق بالمشروع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخبرة في جذب المواهب والمحافظة عليها.</li> <li>• القدرة على تطوير الآخرين.</li> <li>• الحساسية نحو الفروق الثقافية.</li> </ul>	<p>فهم التكوين العاطفي للآخرين.</p>	<p>التعاطف</p>

مثال	السمة المميزة	التعريف	مكوّن الذكاء العاطفي
<p>يرغب مدير شركة في أن تتبنى شركته إستراتيجيّة إنترنت أفضل. يجد مجموعة من الأشخاص المتفاهمين ويكوّن منهم فريقًا فعليًا لتشغيل موقع نموذجي على شبكة الإنترنت. يقنع زملاءه في الأقسام الأخرى بتمويل مشاركة الشركة في مؤتمر ذي علاقة. تقتنع الشركة بالفكرة، وتنشئ قسمًا للإنترنت وتسلمه مسؤوليته.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفاعلية في قيادة التغيير.</li> <li>• القدرة على الإقناع.</li> <li>• تكوين شبكة علاقات واسعة.</li> <li>• الخبرة في بناء المجموعات وقيادتها.</li> </ul>	<p>احترام مشاعر الآخرين، ولا سيّما عند اتخاذ القرارات.</p>	<p>المهارات الاجتماعية</p>

### تعزير ذكائك العاطفي

الرجاء إلى الممارسة والتغذية الراجعة من الآخرين لتعزير مهارات محدّدة من الذكاء العاطفي.

مثال: علم أحد المديرين التنفيذيين من الآخرين أنه يفتقر إلى التعاطف، وبخاصة القدرة على الاستماع، وأراد حلّ المشكلة، فطلب إلى أحد المديرين لفت نظره عندما يعرض مهارات استماع ضعيفة،

ثم مارس لعب الأدوار لممارسات محدّدة للتدريب على إعطاء استجابات أفضل؛ مثلاً، عدم المقاطعة. إضافة إلى ذلك، بدأ بمراقبة المديرين التنفيذيين المهرة في الاستماع وتقليد سلوكهم.

### مكونات الذكاء العاطفي الخمسة في العمل

علامات	تعريف	
الثقة بالنفس تقييم ذاتي واقعي إنكار الذات روح الدعابة	القدرة على تعريف مزاجك، وعواطفك، ودوافعك، وفهمها وتأثيرها في الآخرين.	الوعي الذاتي
الوفاء والإخلاص النزاهة والاستقامة التكيف مع الغموض والتغيير	التحكم في الميول والأمزجة المُعطّلة أو إعادة توجيهها.	التنظيم الذاتي
دافع قوي للإنجاز التفاؤل حتى مع الفشل الالتزام التنظيمي	الرغبة في العمل لأسباب أبعد من الحصول على المال أو المنصب. الميل إلى متابعة الأهداف بنشاط ومتابعة.	الدافعية
الخبرة في بناء المواهب واستبقائها. * الحساسية نحو الفروق الثقافية. * خدمة العملاء والزبائن.	القدرة على فهم التركيبة العاطفية للأشخاص الآخرين. المهارة في معاملة الناس وفقاً لردود أفعالهم العاطفية.	التعاطف
الفاعلية في قيادة التغيير. القدرة على الإقناع. الخبرة في تكوين الفرق وقيادتها.	الكفاية في إدارة العلاقات وبناء شبكة علاقات اجتماعية. القدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء العلاقات.	المهارات الاجتماعية

## الوعي الذاتي

الوعي الذاتي هو أول مكونات الذكاء العاطفي، وهذا أمر منطقي إذا علمنا أنّ الحكماء الإغريق نادوا بمعرفة الإنسان لذاته، وأنّ حكمة دلفي كانت (اعرف نفسك) منذ آلاف السنين. يعني الوعي الذاتي فهم الإنسان العميق لعواطفه، ونقاط قوته، وضعفه، واحتياجاته، والمحركات أو الدوافع التي تحفّزه، ويتّصف الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي قويّ بأنهم لا يفرطون في الانتقاد ولا في التفاؤل، بل هم واقعيون مع أنفسهم ومع غيرهم.

يدرك الناس الذين يمتلكون درجة عالية من الوعي الذاتي كيف تؤثر مشاعرهم فيهم وفي الآخرين، وفي أدائهم الوظيفي؛ لذا فإنّ الشخص الواعي لذاته، الذي يعلم أنّ المواعيد النهائية تجعله يقدّم أسوأ ما عنده، يخطط وقته بعناية، وينجز عمله قبل الموعد المحدّد. أيضًا، سيكون شخصٌ آخر يتمتع بوعي ذاتي عالٍ قادرًا على العمل مع عميل كثير المطالب، وسيفهم تأثير العميل في مزاجه والأسباب الأعمق لإحباطه، وقد يقول لنفسه: تشغلنا متطلبات العملاء البسيطة عن إنجاز العمل الحقيقي الذي ينتظرنا، فيأخذ خطوة إلى الأمام ويحول غضبه إلى بناء سيء.

يتسع الوعي الذاتي ليشمل فهم الإنسان لقيمه، وأهدافه. فالشخص الذي يتمتع بوعي ذاتي عالٍ يعرف إلى أين يتجه، ولماذا. وعليه، سيكون قادرًا على رفض عرض وظيفة مغرية ماليًا؛ لأنّها لا تتسجم مع مبادئه أو أهدافه بعيدة المدى، في حين

يميل الشخص الذي يفتقر إلى الوعي الذاتي إلى اتخاذ قرارات تسبب له اضطرابات داخلية؛ لأنها تثير قيماً مدفونه. (لقد كان المال مغرياً جداً، وهذا ما دفعني إلى التوقيع) هذا ما قد يقوله شخص ما إبعاده عن العمل في الوظيفة، «ولكن العمل لا يعني الكثير جداً بالنسبة إلي؛ لذا فأنا أشعر بالملل باستمرار»، تتقاطع الأشخاص الواعين لذاتهم مع قيمهم؛ ومن ثم، فإنهم غالباً ما يجدون العمل يثري النشاط.

### هل يمكن تعلم الذكاء العاطفي؟

ناقش الناس لعقود طويلة ما إذا كان الأشخاص يولدون قادة بالفطرة أم بالاكتساب، وكذلك هي الحال مع النقاش والجدل عن الذكاء العاطفي، فهل يولد الأشخاص بمستويات معينة من التعاطف مثلاً، أم إنهم يكتسبون التعاطف نتيجة لخبرات الحياة وتجاربها؟ الجواب هو كلتا الحالتين، إذ تشير البحوث العلمية بقوة إلى وجود مكون وراثي للذكاء العاطفي، وتشير بحوث علم النفس وعلم النمو والتطور إلى أنّ الرعاية والتنشئة ذات أثر في ذلك أيضاً. أما مقدار كلٍّ منها، فذلك أمر لن يعرف على وجه التأكيد، ولكن البحث والممارسة تثبت بوضوح أنه يمكن اكتساب الذكاء العاطفي بالتعلم.

في الأحوال كلّها، يوجد شيء واحد مؤكد، وهو أنّ الذكاء العاطفي يزداد مع التقدم في العمر؛ أي عند النضج، ومع ذلك وحتى مع النضج، لا يزال بعض الناس في حاجة إلى التدريب لتعزيز ذكائهم العاطفي، ولسوء الطالع، فإنّ العدد الكبير جداً من برامج التدريب التي تهدف بناء مهارات القيادة، ومن ذلك مهارات الذكاء العاطفي، مضيعة للوقت والمال، إذ إن المشكلة ببساطة هي تركيز هذه البرامج على الجزء الخطأ من الدماغ، ويولد الذكاء العاطفي بصورة عامة في الناقلات العصبية المرتبطة بالجهاز الحوفي للدماغ، الذي يتحكم في المشاعر، والغرائز، والدوافع، حيث تشير البحوث إلى أنّ الجهاز

الحوفي يتعلم أفضل عن طريق التحفيز، وتوسيع نطاق الممارسة، والتغذية الراجعة. قارن هذا 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 كيفية استعمال الحاسوب، أو إجراء مكالمة لبيع منتج عن طريق قراءة كتاب، وليس من المستغرب أيضًا ولكن عن طريق الخطأ، أن يكون ذلك الجزء من الدماغ هو المستهدف من قبل معظم برامج التدريب التي تهدف إلى تعزيز الذكاء العاطفي، فعندما تتخذ مثل هذه البرامج منحى القشرة المخية الحديثة، فإنّ البحوث التي أجريتها مع كونسورتيوم للبحوث على الذكاء العاطفي في المنظمات تشير إلى احتمال أن يكون لها تأثير سلبي في الأداء الوظيفي للأفراد.

ولتعزيز الذكاء العاطفي، يجب على المنظمات إعادة تركيز تدريبهم ليشمل الجهاز الحوفي، ويجب عليها أيضًا مساعدة الناس على التخلي عن عاداتهم السلوكية القديمة واكتساب عادات جديدة، وهذا لا يستغرق وقتًا أطول بكثير من برامج التدريب التقليدية فقط، بل يتطلب أيضًا طرائق متميزة.

تصوّر أحد المديرين التنفيذيين الذي يعتقد زملاؤه بأنه يفتقر إلى التعاطف، فهذا المدير يظهر عدم القدرة على الاستماع، يقاطع الآخرين، ولا يولي اهتمامًا جادًا لما يقولونه. ولعلاج هذه المشكلة، يحتاج هذا المدير التنفيذي إلى الدافعية للتغيير، ومن ثمّ يحتاج إلى إعادة تمثيل الواقع، والاستماع إلى التغذية الراجعة من الآخرين في الشركة، حيث يمكن الاستعانة بزميل أو مدربٍ ليلفت انتباهه عندما يفشل في الاستماع، وبعد ذلك يحتاج إلى إعادة تمثيل الحادث وإعطاء استجابة أفضل؛ أي إظهار قدرته على استيعاب ما يقوله الآخرون، ويمكن توجيهه لمراقبة بعض المديرين التنفيذيين الذين يستمعون جيدًا وتقليد سلوكهم.

ومع استمرار المثابرة والممارسة، يمكن لمثل هذه العملية أن تؤدي إلى نتائج دائمة. أعرف أحد المديرين التنفيذيين الذي سعى إلى تحسين مستوى التعاطف لديه، وعلى وجه التحديد قدرته على قراءة ردود أفعال الناس، ومعرفة وجهات نظرهم، وقبل البدء في المحاولة، كان المرؤوسون يخافون العمل معه، بل ذهبوا إلى أبعد من ذلك؛ بإخفاء الأخبار السيئة عنه، وعندما لا تتناغم آراؤهم مع رأيه، فهم يخافون منه أيضاً. وبطبيعة الحال، أصيب بالذهول عندما تمت مواجهته أخيراً بهذه الحقائق، فذهب إلى بيته، وأخبر أسرته عن هذا الأمر، فأكدوا له ما سمعه في العمل.

طلب هذا المدير مساعدةً مدرب، وبأشر العمل على تعزيز التعاطف لديه، عن طريق الممارسة والتغذية الراجعة، وكانت الخطوة الأولى التي اتخذها هي الذهاب في إجازة إلى بلد أجنبي لا يتكلم لفته. وفي أثناء وجوده هناك، رصد ردود فعله تجاه كل ما هو غير مألوف، وانفتاحه على الناس المختلفين عنه، وعندما عاد إلى وطنه، وقد تواضع لوجوده مدة أسبوع في الخارج، طلب إلى مدربه مراقبته من على بعد في أوقات معينة من اليوم، مرات عدّة في الأسبوع؛ ليراقب ما إذا كان يعامل الناس من وجهات نظر جديدة أو مختلفة. في الوقت نفسه، تعمد التفاعل بوعي مع العاملين بوصفه فرصة لممارسة (سماع) الأفكار التي تختلف عن أفكاره، وأخيراً طلب المدير تصويره في أثناء الاجتماعات، وطلب إلى العاملين معه نقد قدرته على تحسس مشاعر الآخرين وفهمها. وعلى الرغم من أن الأمر استغرق شهوراً عدّة، فإنّ ذكاء المدير العاطفي تحسّن في نهاية المطاف، وبيان التحسّن في أدائه الشامل في العمل.

لذا، نرى من المهم التأكيد أنّ بناء الذكاء العاطفي لا يحدث ولن يحدث دون وجود رغبة صادقة وجهد مكثّف، ولن يجدي حضور حلقة نقاش، أو شراء دليل مخصوص بالتعاطف، حيث إنّ تعلّم التعاطف أصعب، من استيعاب التعاطف بوصفه رد فعل طبيعياً للناس، وهو أصعب من أن يصبح الإنسان

ماهرًا في تحليل الانحدار، ولكن القيام بذلك غير مستحيل، فقد كتب رالف والدوايمرسون: «لا يمكن تحقيق الأشياء العظيمة في أي وقت دون حماس كبير». فإذا كان هدفك أن تصبح قائدًا حقيقيًا، فيمكن لهذه الكلمات أن تكون منارة يُهتدى بها فيما تبذلونه من جهود لتطوير الذكاء العاطفي العالي.

كيف يمكن للمرء أن يتعرف الوعي الذاتي؟ أولاً وقبل كل شيء، يظهر القدرة على تقييم الذات واقعيًا؛ لذلك يكون الناس الذين يتمتعون بوعي ذاتي عالٍ قادرين على التحدث بدقة وصراحة، ولكن لا يعني بالضرورة البوح والإفاضة عن مشاعرهم وتأثيرها في عملهم؛ مثلاً: أعرف مديرة كانت متشككة في خدمة المتسوق الشخصية الجديدة التي كانت شركتها، وهي واحدة من سلسلة متاجر كبرى، على وشك عرضها على العملاء، وفي أحد الاجتماعات ودون أي حثٍّ من فريقها أو رئيسها، قالت: يصعب علي دعم هذه الخدمة الجديدة. وأردفت معترفة: لأنني أردت حقًا تشغيل المشروع، ولكن لم يتم اختياري، أرجو أن تصبروا معي في حين أتعامل مع هذا الأمر. أعطى المدير نفسه فرصة لدراسة مشاعرها؛ وبعد أسبوع، وعدت بأنّها ستدعم المشروع تمامًا.

كثيرًا ما يعبر الوعي الذاتي عن نفسه في عملية اختيار الموظفين. اطلب إلى أحد المرشحين وصف الوقت الذي تمارى فيه بمشاعره، وفعل شيئًا ندم على فعله في وقت لاحق؛ سيكون المرشحون الذين يتمتعون بوعي ذاتي صريحين في الاعتراف بالفشل، وغالبًا ما يخبرون الآخرين عن فشلهم بابتسامة، فأحدى بصمات الوعي الذاتي تكمن في مراجعة الذات بروح من الفكاهة.

يمكن معرفة الوعي الذاتي عن طريق استعراضات الأداء أيضاً، إذ يُعرَفُ الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي، ويشعرون بالارتياح من خلال الحديث عن نقاط القوة لديهم، والعوامل التي تثير إحباطهم، وغالباً ما يظهرون ميلاً للنقد البناء، وعلى النقيض من ذلك، فإنَّ الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي متدنٍّ يفسرون أيَّ رسالة أو طلب لتحسين الذات على أنه تهديد لهم، أو علامة على فشلهم.

ويمكن التعرف إلى الناس ذوي الوعي الذاتي من خلال ثقتهم بأنفسهم، فهم متمكنون من قدراتهم، وأقل احتمالاً لتعريض أنفسهم للفشل من خلال - مثلاً - إرهاق أنفسهم بالعمل على مهام عدَّة، وهم يعرفون أيضاً متى يطلبون المساعدة، ويحسبون أخطار العمل بدقة، ولا ينبرون لتحديٍّ لا يستطيعون التعامل معه وحدهم، إنهم يعرفون قدراتهم، ويدركون كيفية استعمالها.

لنتأمل تصرفات موظف من المستوى المتوسط، دُعي إلى حضور اجتماع لمناقشة إستراتيجية الشركة مع كبار المديرين، وعلى الرغم من أنه الشخص الأقل رتبة وظيفية في الحاضرين، فإنَّه لم يجلس بهدوء، ويستمتع بصمت مرعب ومخيف، فهو يدرك بأنَّه يملك القدرة على التفكير المنطقي والمهارة لتقديم الفكر على نحو مقنع؛ لذلك تقدَّم باقتراحات مقنعة لدعم إستراتيجية الشركة، وفي الوقت نفسه منعه وعيه الذاتي من الخوض في قضايا يعرف أنه غير مُلمٍّ بها.

وعلى الرغم من القيمة الكبيرة لوجود أناس يتمتعون بوعي ذاتي في مكان العمل، فإنَّ بحثي يشير إلى أنَّ كبار المديرين التنفيذيين لا

يعطون للوعي في كثير من الأحيان الفضل الذي يستحقه عندما يبحثون عن القادة المحتملين، فقد وجدت كثيراً من المديرين التنفيذيين يفسرون الإفصاح عن المشاعر خطأ، بأنه يشير إلى التذمر أو الشكوى، ويفشلون في إعطاء الاحترام الواجب للموظفين الذين يعترفون علناً بأوجه القصور في أدائهم، ويستبعدونهم؛ لأنهم لا يتمتعون (بالصرامة الكافية) لقيادة الآخرين.

في الواقع، العكس هو الصحيح؛ ففي المقام الأول يعجب الناس عمومًا بالصراحة ويحترمونها، وعلاوة على ذلك يُطلبُ إلى القادة باستمرار اتخاذ قرار إبداء رأي، وهذا يتطلب تقييماً صريحاً لقدراتهم وقدرات الآخرين، فهل تمتلك الخبرة الإدارية لاكتساب المنافس؟ هل يمكننا إطلاق منتج جديد في غضون ستة أشهر؟ إنَّ الأشخاص الذين يقيّمون أنفسهم بصدق؛ أي الذين يتمتعون بالوعي الذاتي، هم المؤهلون أكثر من غيرهم لتقييم المنظمة التي يديرونها.

### الانضباط الذاتي

إنَّ الغرائز البيولوجية تحرك عواطفنا، ولا نستطيع التخلص منها، ولكننا نستطيع أن نفعل كثيراً لضبطها وإدارتها، إذ إنَّ الانضباط الذاتي الذي يشبه حواراً داخلياً مستمراً، هو مكوّن الذكاء العاطفي الذي يحررنا من قيد مشاعرنا، حيث يشعر الأشخاص المشاركون في هذا الحوار بمزاج سيئ، ونزوات عاطفية تماماً مثلما يشعر الجميع، لكنهم يعرفون سبل السيطرة عليها، والتحكم فيها، وحتى توجيهها من خلال طرق مفيدة.

تخيّل مديراً شاهد لتوّه فريقاً من موظفيه يقدّم تحليلاً فاشلاً لمجلس إدارة الشركة، ففي جوّ الكآبة الناجم عن ذلك، قد يشعر المدير بالرغبة في ضرب الطاولة بقبضته بغضب، أو ركل أحد الكراسي، وقد يقفز من مكانه ويصرخ في المجموعة. أو قد يحافظ على الصمت المتجهّم، محمّلاً في وجه الجميع قبل أن ينفجر غاضباً، ويغادر الاجتماع بحنق.

ولكن لو كان هذا المدير يتمتع بموهبة ضبط الذات، فقد يختار منحى مختلفاً تماماً، فهو سيختار كلماته بعناية، ويقرُّ بأداء الفريق الضعيف دون التسرّع في إطلاق أيّ أحكام، وبعد ذلك يجلس لنفسه متأمّلاً في الأسباب التي أدت إلى الفشل. هل هي شخصيّة، أم قلة جهد مبدول؟ هل توجد أيّ عوامل مخفّفة؟ وماذا كان دوره في هذه الهزيمة؟ وبعد النظر في هذه الأسئلة، استدعى أعضاء الفريق للاجتماع بهم، ووضع أمامهم عواقب ما حدث، معبّراً عن مشاعره حيال هذا الموضوع. بعدئذٍ، يقدم تحليله للمشكلة، والحل المناسب لها.

إذن، لم يعد الانضباط الذاتي كثير الأهمية للقادة والمديرين؟ بادئ ذي بدءٍ، يكون الناس الذين يتحكمون في مشاعرهم وغرائزهم؛ أي العقلانيون، قادرين على إيجاد بيئة مفعمة بالثقة والإنصاف والنزاهة، حيث تختفي في مثل هذه البيئة، النزاعات، والافتتال، والخلافات الداخلية إلى حدّ كبير، مع زيادة في مدى الإنتاجية، وعادة ما تجذب مثل هذه البيئة الصّحيّة الناس الموهوبين للمنظمة، ولا يميلون إلى تركها، يضاف إلى ذلك كلّهُ أنّ للانضباط الذاتي تأثيراً

تسلسلياً، فلا أحد يرغب في أن يكون معروفاً بالتهوّر عندما يعرف المدير بالهدوء والرزانة، وكلما قلت الأمزجة الحادّة في قمة الهرم، قلت الأمزجة الحادّة في أنحاء المنظمة بأسرها.

أضف إلى هذا أنّ الانضباط الذاتي يعدُّ أمرًا مهمًّا لأسباب تنافسيّة، فالجميع يعلم أنّ الأعمال التجارية اليوم يكتنفها الغموض، ودائمة التغيُّر؛ فبعض الشركات تُدمج، وأخرى تتحطم وتتهار باستمرار، إضافة إلى أنّ التقنية تعمل على تحويل العمل بوتيرة مذهلة، وفي خضمّ هذه التغيرات كلّها، يستطيع الأفراد الذين يتحكّمون في عواطفهم التأقلم مع هذه التغيرات، فعندما يُعلن عن برنامج جديد لا ينتابهم الذعر، وبدلاً من ذلك يؤجّلون إصدار الأحكام، ويبحثون عن المعلومات، ويستمعون إلى رؤسائهم وهم يشرحون البرنامج الجديد. وعندما تتقدم المبادرة إلى الأمام، يستطيع هؤلاء الأفراد التقدم معها. بل إنهم أحياناً يقودون طريق التقدم. انظر قضية مدير في شركة تصنيع كبيرة، استخدم برنامجاً حاسوبياً مدّة خمس سنوات مثل غيره من المديرين في جمع البيانات، وفي إعداد تقرير عن رأيه في إستراتيجية الشركة، وفي أحد الأيام أعلن كبار المديرين التنفيذيين بأنه سيجري تركيب برنامج جديد سيغير من طريقة جمع البيانات وتقييمها جذريًّا داخل الشركة، في حين تذرّم كثير من الموظفين في الشركة، واشتكوا بمرارة عن عرقلة البرنامج الجديد لطريقة العمل الحالية، بحث هذا المدير عن أسباب استعمال البرنامج الجديد، وكان مقتنعاً بقدرته على تحسين الأداء.

حضر المدير بشغف بعض جلسات التدريب، في حين رفض بعض من زملائه حضور تلك الجلسات. وعليه، رُقِّي في نهاية المطاف للإشراف على أقسام عدَّة؛ لأنه استخدم التقنية الجديدة على نحو فاعل.

في هذا المقام، أودُّ أن أتوسَّع في أهمية الانضباط الذاتي للقيادة، والتشديد على أنه يعزز النزاهة، التي هي ليست فضيلة شخصية فقط، ولكنها قوة تنظيمية للشركة أيضًا، فكثير من الأمور السيئة التي تحدث في الشركات هي نتيجة السلوك المتهور، فالناس نادرًا ما يخططون للمبالغة في الأرباح، وحسابات النفقات، والأمور الجانبية الأخرى المرتبطة بإنجاز العمل، أو الإساءة لغايات أنانية، وبدلاً من ذلك يغتتم الناس الفرصة عندما تلوح لهم إذا كانوا لا يسيطرون على رغباتهم.

وعلى النقيض من ذلك، انظر إلى سلوك مدير إحدى شركات المواد الغذائية الكبيرة الذي كان شديد الصدق والنزاهة في مفاوضاته مع الموزعين المحليين، فقد كان يضع أمامهم على نحو دائم تفاصيل النفقات، الأمر الذي يتيح للموزعين فكرة عن سياسة التسعير في الشركة، وهذه الطريقة تعني أنَّ المدير لا يتمكن دائماً من عقد صفقات كبيرة مع هؤلاء الموزعين. أما الآن، فهو يشعر بالرغبة في زيادة الأرباح عن طريق حجب المعلومات عن نفقات الشركة، لكنه تحدى هذه الرغبة، بقي على سياسته السابقة، ما حافظ على علاقة دائمة مع الموزعين، فكان ذلك في مصلحة الشركة على المدى البعيد أكثر من المكاسب المالية على المدى القصير؛ لذلك من السهل رؤية

علامات الانضباط الذاتي: في صورة الميل للتأمل والتبصّر، وفي الراحة مع الغموض والتغيير، إضافة إلى القدرة على مقاومة الرغبات الملحة المتهورة.

لكن الانضباط الذاتي - مثل الوعي الذاتي - لا يحظى في كثير من الأحيان بحقه من الاهتمام والتقدير، حيث يوصف الأشخاص الذين يسيطرون على مشاعرهم أحياناً ببرودة الأعصاب، وبافتقار استجاباتهم إلى العاطفة. أما ذوو الأمزجة الحادة، فكثيراً ما يُنظر إليهم بأنهم (تقليديون)، وتفسّر نوبات غضبهم بأنها دلائل على النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها، ولكن عندما يرتقي هؤلاء الأشخاص إلى أعلى المناصب، فإنّ شرّ اندفاعهم وتهورهم سينقلب عليهم، ومع ذلك، لم أتوصّل في بحثي إلى أنّ المبالغة في إظهار العواطف السلبية ليست من محفزات القيادة الجيدة.

### الدافعية

إذا كانت سمة واحدة تجمع عملياً بين القادة الفاعلين جميعهم، فهي الدافعية دون شكّ، فهؤلاء القادة مندفعون للإنجاز بصورة تفوق توقعاتهم وتوقعات أيّ شخص آخر، والكلمة الرئيسة هنا هي التحقيق، إذ يُحفّز كثير من الأفراد بدوافع خارجية، مثل الراتب الجزيل، أو المكانة الاجتماعية المرتبطة بلقب أو وظيفة مرموقة، أو العمل في شركة مشهورة، وفي المقابل، يكون الأشخاص ذوو القدرة القيادية مُحفّزين بدوافع داخلية، وبرغبة متأصلة لتحقيق الإنجاز.

فإذا كنت تبحث عن قادة، فكيف يمكنك تحديد الأشخاص المُحفّزين بدافع الإنجاز بدلاً من التعزيز الخارجي؟ إنَّ أول العلامات هي الشغف بالعمل نفسه، ومثل هؤلاء الأفراد يبحثون عن التحديات الإبداعية وحبَّ التعلُّم، ويفتخرون في العمل المتقن، ويظهرون طاقة لا تعرف الكلل ولا الملل لإنجاز المهام على نحو أفضل، وغالبًا ما يبدو الأشخاص الذين يمتلكون مثل هذه الطاقة قلقين من الوضع الراهن، فهم مثابرون على تقصّي الأسباب التي جعلت الأمور تسير في اتجاه مُغاير، وهم حريصون على استكشاف طرق جديدة للعمل.

مثال ذلك، ساور مدير إحدى شركات مواد التجميل الإحباط؛ لأنه كان مضطراً للانتظار مدة أسبوعين كي يعرف نتيجة المبيعات من العاملين في الميدان، وأخيراً اهتدى إلى نظام هاتفي مُحوسب يرسل إشارة إلى كلِّ واحد من مندوبي المبيعات الساعة الخامسة بعد ظهر كلِّ يوم، حيث تظهر رسالة تطلب إلى كلِّ منهم كتابة الرقم الذي حققه، وعدد المبيعات، وأوامر الطلب التي أنجزها في ذلك اليوم، وبهذا يكون هذا النظام قد اختصر مدة الانتظار للحصول على التغذية الراجعة من أسابيع إلى ساعات معدودة.

يوضِّح هذا الإجراء سمتين مشتركتين آخرين بين الأشخاص المدفوعين بالإنجاز: إنَّهم يحرصون على أن يكون مؤشر الأداء عالياً بصورة دائمة، إضافة إلى رغبتهم في الحفاظ على النتيجة. خذ مؤشِّر الأداء أولاً، ستجد أنَّ الناس الذين لديهم مستويات عالية من التحفيز

قد يطلبون إلى رؤسائهم في أثناء مراجعة الأداء تكليفهم بمهام أخرى للقيام بها. حقاً، إنَّ أيَّ موظف يجمع بين الوعي الذاتي والدافع الداخليين سيعرف حدوده، لكنه لن يرضى بالأهداف التي تبدو سهلة التحقيق.

من الطبيعي أن الأشخاص الذين يلجؤون إلى القيام بالعمل على نحو أفضل يرغبون في طريقة لتتبع التقدم المُنجز؛ تقدمهم، وتقدم فريقهم، وشركتهم. في حين أنَّ الأشخاص ذوي الدافعية الإنجاز المنخفضة غالباً ما يكونون غامضين في النتائج، في حين يحافظ ذوو دافعية الإنجاز العالية على نتائج منتظمة من خلال متابعة تدابير صعبة؛ مثل الربحية أو حصة السوق. إنَّني أعرف مديراً مالياً يبدأ نهاره وينهيه على الإنترنت، وقيس أداء أسهمه بالرجوع إلى أربع مجموعات من مؤشرات الأداء.

ومن المثير للاهتمام أنَّ الأفراد ذوي الدافعية العالية يظلون متفائلين، حتى لو كانت الظروف في غير مصلحتهم. في مثل هذه الحالات، يتحد الانضباط الذاتي مع دافعية الإنجاز للتغلب على الإحباط والاكْتئاب اللذين يعقبان نكسة أو فشلاً ما.

لنأخذ حالة أخرى لمدير محفظة في شركة استثمارية كبيرة؛ بعد سنوات عدَّة من النجاح، وجد هذا المدير أنَّ استثماراته تتراجع لثلاث مرات متتالية من أرباع السنة، ما أدى بثلاثة عملاء من المؤسسات الكبيرة إلى تحويل استثماراتهم صوب شركة أخرى.

في مثل هذه الحالات، قد يلقي بعض المديرين التنفيذيين اللوم في هذا التراجع الحاد على ظروف خارجة عن إرادتهم؛ وقد ينظر آخرون إلى هذه النكسة على أنها دليل على فشلهم الشخصي، أمّا هذا المدير فرأى أنّ فرصة أمامه لإثبات أنّ بإمكانه تغيير الوضع الرّاهن وتحقيق الربح، وبعد عامين عندما رُقِّيَ إلى منصب كبير جدًّا في الشركة، وصف تلك التجربة قائلاً: إنّها أفضل شيء حدث لي، وقد تعلمت منها كثيراً.

يستطيع المديرون الذين يحاولون معرفة المستويات العالية لدافعية الإنجاز بين موظفيهم البحث عن الدليل الأخير، وهو: الالتزام، والإخلاص لها، والثّقاني من أجل رِفَعَتِهَا، فعندما يحبُّ الناس وظائفهم من أجل العمل نفسه، فغالباً ما يشعرون بالالتزام نحو المنظمات التي جعلت ذلك العمل ممكناً، ومن المرجح أن يبقى الموظفون الملتزمون يعملون مع منظمة حتى عندما يطاردهم الباحثون عن ذوي الكفايات، بإغرائهم بالرواتب العالية.

ليس من الصعب أن نفهم كيفية تحوّل دافعية تحقيق الإنجاز وسببها إلى قيادة قوية، فإذا حدّدت مؤشراً أداءً عالياً لنفسك، فستفعل الشيء ذاته للمنظمة عندما تكون في وضع يسمح لك بذلك، وفي المثل فإنّ الدافع لتجاوز الأهداف، والاهتمام بتحقيق النتائج يمكن أن يكون معدياً، فالقادة الذين يتمتعون بهذه الصفات غالباً ما يحيطون أنفسهم بفريق من المديرين الذين يتّصفون بالصفات نفسها، وبطبيعة الحال يُعدُّ التفاؤل والالتزام التنظيمي من الشروط الأساسية للقيادة؛ حاول أن تتخيل إدارة الشركة من دونها.

## التعاطف

من بين جوانب الذكاء العاطفي جميعها، ينفرد التعاطف بسهولة معرفته، ولا شك في أننا شعرنا جميعاً بالتعاطف من قبل معلم أو صديق مرهف الحس، وصدمننا جميعاً من غيابها عند مدرب أو مدير عديم الإحساس، ولكن عندما يتعلق الأمر بالأعمال التجارية، فنادرًا ما نسمع الناس يمدحون، ناهيك عن مكافأتهم، لتعاطفهم، حيث تبدو الكلمة خارجة عن المألوف في عالم يتسم بحقائق السوق القاسية.

لكن التعاطف لا يعني: أنا بخير، ما دمت أنت بخير، وهذا ما يوصف بالعاطفة أو العطاء المفرطين، وهذا لا يعني للقائد تبني عواطف الآخرين ومحاولة إرضاء الجميع، فمن شأن ذلك أن يكون كابوسًا لو حدث فعلاً، ويصبح العمل حينها مستحيلًا، وبدلاً من ذلك فإن التعاطف يعني أخذ عواطف الموظفين ومشاعرهم في الحسبان جنباً إلى جنب مع عوامل أخرى، عند اتخاذ القرارات الموقفة.

وللحصول على مثال من التعاطف في العمل، لننظر إلى ما حدث عندما اندمجت شركتان كبيرتان للوساطة المالية، ما أدى إلى وجود وظائف زائدة في الأقسام جميعها، فدعا أحد مديري الأقسام موظفيه آنذاك وألقى عليهم خطاباً متشائماً، تطرق فيه إلى عدد الموظفين الذين سيفقدون وظائفهم في الشركة الجديدة، في حين ألقى مدير قسم آخر على موظفيه خطاباً مختلفاً؛ لقد تجاوز قلقه ومخاوفه الشخصية، ووعد بإبقاء الموظفين على علم بالتطورات، ومعاملة الجميع بعدالة.

إنَّ التعاطف هو الفارق بين المُديرَيْن، فقد كان المدير الأول قلقًا جدًّا على مصيره، ما جعله يتجاهل مشاعر زملائه المُثقلين بالقلق والتوتر. أمَّا المدير الآخر، فقد أدرك بجدسه ما يشعر به موظفوه، وحاول الحدَّ من مخاوفهم بكلماته المُطمئِنَّة؛ لذلك لم يكن من المستغرب أن يشهد المدير الأول قسمة يفرق مع مغادرة أكبر عدد من الموظفين المُحبطين، ولا سيَّما الموهبين منهم، وعلى النقيض من ذلك، حافظ المدير الآخر على ثباته ليصبح قائدًا قويًّا، محتفظًا بأفضل موظفيه يعملون معه، ما أدَّى إلى أن يحافظ قسمة على إنتاجيته أكثر من أيِّ وقت مضى.

واليوم، يبدو التعاطف مهمًّا على نحو خاص بصفته واحدًا من مكونات القيادة، لأسباب ثلاثة في الأقل، هي: الاستخدام المتزايد للفِرَق، وتسارع وتيرة العولمة، والحاجة المتزايدة إلى المحافظة على المواهب.

انظر إلى التحدي المتمثَّل في قيادة الفريق، حيث إنَّ أيَّ فرد كان في وقت مضى جزءًا من فريق، يمكن أن يشهد بأنَّ الفِرَق وعاءٌ من العواطف الجياشة، وكثيرًا ما توكل إليها مهمة الوصول إلى توافق الآراء، وهذا أمر صعب، حتى لو كان بين شخصين، ويصبح أكثر صعوبة من ذلك بكثير مع زيادة العدد، وحتى المجموعات التي تضمُّ عددًا أقل من أربعة أو خمسة أعضاء، تشهد تحالفاتٍ وتضاربًا في أولوياتها؛ لذا يتعين على قائد الفريق أن يكون قادرًا على تعرف وجهات نظر كلِّ من حوله وفهمها.

وهذا هو تماماً ما فعله مدير التسويق في شركة كبيرة لتقنية المعلومات، عندما أوكّل إليه قيادة فريقٍ متعثّر، كان الفريق في حالة اضطراب، مثقلاً بالعمل، ومتأخراً عن الوفاء بالمواعيد النهائية، ما زاد من التوترات بين الأعضاء، في الوقت الذي لم ينجح فيه التلاعب بالإجراءات في توحيد الفريق، وجعله جزءاً فاعلاً من الشركة. لجأ المدير حينها إلى خطوات عدّة، ففي سلسلة من الجلسات، استدعى كلّ واحد منهم على انفراد، واستمع إلى أعضاء الفريق جميعهم مطوّلاً لمعرفة سبب إحباطهم، وما تقيّمهم لزملائهم، وهل يشعرون بالتهميش والتجاهل. وأدار الفريق بعدئذٍ بطريقة جعلته موحّداً؛ فقد شجّع الأعضاء على التحدث على نحو أكثر صراحة عن إحباطاتهم، وساعدهم على رفع شكوى بناءة خلال الاجتماعات. باختصار، هيأ له تعاطفه فهم التركيبة العاطفية لفريقه، فعزّز في النتيجة التعاون بين الأعضاء، إضافة إلى أنّه جلب للفريق أعمالاً أخرى من كثير من العملاء، حيث استدعى الفريق لمساعدة كثير من العملاء الداخليين.

أما العولمة، فهي السبب الثاني لتزايد أهمية التعاطف لقادة رجال الأعمال، إذ يمكن أن يؤدّي الحوار عبر الثقافات بسهولة إلى أخطاء وسوء فهم؛ لذلك فالتعاطف هو التّرياق؛ إذ إن الأفراد الذين يتقنون التعاطف قادرون على قراءة لغة الجسد، وفهم الرسالة التي وراء الكلمات المنطوقة. أما الأكثر من ذلك، فهو أنهم يتمتعون بفهم عميق لمعنى الوجود، وأهمية الاختلافات الثقافية والعرقية.

لنأخذ مستشارًا أمريكيًا كان فريقه قد عرض مشروعًا لعميل ياباني محتمل. وفي تعامله مع الأميركيين، كان الفريق معتادًا على أن يستمع إلى أسئلة عدّة بعد عرض مثل هذا المشروع، ولكن هذه المرة استقبل عرضهم بصمت طويل محبط، فظنّ أعضاء الفريق أنّ هذا الصمت علامة على الرفض، وكانوا على استعداد لمغادرة الاجتماع. لكن المستشار أومأ للجميع بعدم المغادرة، فعلى الرغم من عدم درايته بالثقافة اليابانية، فإنّه استطاع قراءة تعابير وجه العميل، وعرف أنّ صمته ليس دليلًا على الرفض، بل القبول والموافقة، وكان محقًا في ذلك: فعندما تكلم العميل أخيرًا، وافق على إعطائهم المشروع.

وأخيرًا، يؤدّي التعاطف دورًا رئيسًا في المحافظة على ذوي المواهب، ولا سيّما في اقتصاد المعلومات الذي نعيشه اليوم، فقد ظلّ القادة دائمًا في حاجة إلى التعاطف؛ لاستقطاب الأشخاص الجيدين والاحتفاظ بهم. أما اليوم، فقد أصبحت الأخطار والرهانات أكثر بكثير، فعندما يترك الأشخاص الجيّدون الشركة، فهم يأخذون معهم معرفة الشركة وخبرتها.

وهنا يأتي دور التدريب والتوجيه، فقد ثبت كثيرًا أنّ التدريب والتوجيه لا يؤديان إلى تحسين الأداء فقط، بل إلى زيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض تبديل الموظفين أيضًا، لكن ما يجعل التدريب والتوجيه يعملان على أفضل وجه هو طبيعة العلاقة، حيث يستطيع المدربون والموجهون المميّزون قراءة ما يفكر فيه الناس الذين يساعدهم، وهم يعرفون كيفية تقديم تغذية راجعة فاعلة، ويعرفون

أيضاً متى يضغطون للحصول على أداء أفضل ومتى يتوقفون، وهم يبرهنون في ذلك كله على تعاطفهم عملياً.

فيما قد يبدو على أنه لازمة متكررة أو قافية، اسمحو لي أن أكرّر ما قلته سابقاً، بأنّ التعاطف لا يحظى بكثير من الاهتمام والتقدير في مجال الأعمال التجارية، إذ يوجد إن هناك أناس يتساءلون: كيف يمكن للقادة اتخاذ قرارات صعبة إذا كانوا (يشعرون) مع الناس جميعهم الذين سيتضررون من قراراتهم. لكن القادة يفعلون أكثر من مجرد التعاطف مع الناس من حولهم: فهم يستخدمون معرفتهم في تحسين شركاتهم بطرق خفية، ولكنها مهمة ودقيقة.

### المهارات الاجتماعية

المكونات الثلاثة الأولى من الذكاء العاطفي هي مهارات إدارة الذات، في حين يتعلق المكونان الأخيران؛ التعاطف والمهارات الاجتماعية، بقدرة الشخص على إدارة العلاقات مع الآخرين. ولكن المهارات الاجتماعية بصفتها مكوّناً من مكونات الذكاء العاطفي، ليست بتلك البساطة التي قد تبدو عليها، فهي ليست مجرد ألفة وصدقة حميمة، على الرّغم من أنّ الأشخاص ذوي المستويات العالية من المهارات الاجتماعية نادراً ما يكونون ذوي نيات سيئة، بل إنّ المهارات الاجتماعية، من ألفة وحميمية هدفها توجيه الآخرين في الاتجاه الذي ترغب فيه، سواء كان ذلك الاتفاق على إستراتيجية تسويق جديدة أو الحماس لمُنْتَج جديد.

يميل الناس الذين يتمتعون بمهارات اجتماعية إلى تكوين دائرة واسعة من المعارف، ولديهم موهبة في إيجاد أرضية مشتركة مع الآخرين على مختلف أصنافهم ومشاربهم! إضافة إلى امتلاكهم الموهبة لبناء العلاقات وتمتينها، وهذا لا يعني اختلاطهم مع الناس باستمرار، بل يعني أنهم يعملون وفقاً لافتراض أن الأمور لا تُنجز وحدها؛ لذا يحافظ مثل هؤلاء الأشخاص على شبكة من العلاقات الاجتماعية؛ للاستفادة منها عندما يحين الوقت للعمل.

إن المهارات الاجتماعية تتويج لمكونات الذكاء العاطفي الأخرى، حيث يكون الناس أكثر فاعلية في إدارة العلاقات عندما يمكنهم فهم مشاعرهم والتحكم فيها، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، إضافة إلى أن الدافعية تسهم في المهارات الاجتماعية، تذكر أن الأشخاص المدفوعين بالإنجاز يميلون إلى التفاوض، حتى وهم يواجهون النكسات أو الفشل، وعندما يكون الناس مبتهجين ومتفائلين، فإن (ألقهم) يمتد إلى المحادثات والمناسبات الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يجعلهم يحظون بشعبية الآخرين وترحابهم لسبب وجيه.

ولأنها نتيجة لجوانب أخرى من الذكاء العاطفي، فإننا نستدل على المهارات الاجتماعية في العمل بكثير من السبل التي من شأنها الآن أن تبدو مألوفة، فالأفراد الماهرون اجتماعياً - مثلاً - يبرعون في إدارة الفرق والمجموعات، وهذا يعني التعاطف في مكان العمل، وهم أيضاً خبراء في الإقناع، وهذا مظهر من مظاهر كل من الوعي الذاتي، والانضباط الذاتي، والتعاطف مجتمعة. وبسبب ما يمتلكونه من هذه

المهارات، فهم ناجحون في الإقناع، ويقتنصون الوقت المناسب لمخاطبة العاطفة، والوقت المناسب لمناشدة العقل والمنطق، وعندما تكون العاطفة ظاهرة للعيان اجتماعياً، فإنها تجعل هؤلاء الأشخاص متعاونين راعين؛ فيمتد شغفهم للعمل ليشمل الآخرين، ويكونون مدفوعين لإيجاد حلول للمشكلات.

في بعض الأحيان، تظهر المهارات الاجتماعية نفسها بطرق تختلف عن مكونات الذكاء العاطفي الأخرى؛ مثلاً: قد يبدو الأشخاص ذوو المهارات الاجتماعية أحياناً أنهم لا يعملون وهم في العمل، فقد يبدو عليهم بأنهم متسكعون، مكتوفو الأيدي، يرددشون في الممرات الجانبية مع الزملاء، أو يمازحون آخرين ليسوا على علاقة مع وظائفهم (الحقيقية)، ومع ذلك لا يعتقد الناس الماهرون اجتماعياً، أنّ من المنطق تحديد نطاق علاقاتهم اعتبارياً، فهم يبنون العلاقات على نطاق واسع؛ لأنهم يعرفون بأنهم قد يحتاجون إلى المساعدة يوماً ما، حتى من الأشخاص الذين تعرفوا إليهم تَوّاً.

على سبيل المثال، لنأمل حالة مسؤول تنفيذي في قسم الإستراتيجية في شركة عالمية مُصنّعة للحواسيب. بحلول عام 1993م، كان هذا المسؤول مقتنعاً بأن مستقبل الشركة في الإنترنت، وعلى مدى العام اللاحق، جمع من يعرف من الأشخاص، واستغل مهاراته الاجتماعية؛ لإنشاء فريق افتراضي على مختلف المستويات، والأقسام، والدول، ووظّف بعدئذٍ هذا الفريق بحكم الأمر الواقع لإنشاء موقع للشركة على شبكة الإنترنت، وكان هذا أول موقع لإحدى الشركات

الكبرى. وبمبادرة شخصية، ومن دون وجود ميزانية أو أي صفة رسمية، سجّل الشركة للمشاركة في المؤتمر السنوي لصناعة الإنترنت، داعياً حلفاءه، ومحاولاً إقناع مختلف الأقسام للتبرع بالأموال، وجنّد بعد ذلك، أكثر من خمسين شخصاً من اثنتي عشرة وحدة مختلفة لتمثيل الشركة في المؤتمر.

لقد استرعى ما قام به انتباه إدارة الشركة، وفي غضون سنة بعد انعقاد المؤتمر، شكّل الفريق التنفيذي الأساس لقسم الإنترنت الأول للشركة، وعيّن ذلك المسؤول رسمياً للإشراف عليه، ولتحقيق هدفه، تجاهل المدير المعينات التقليدية، وحافظ على العلاقات مع الناس في كل ركن من أركان المنظمة.

هل تعدُّ المهارات الاجتماعية قدرة قيادية رئيسة في معظم الشركات؟ الجواب نعم، وبخاصة عند مقارنتها بمكونات الذكاء العاطفي الأخرى، حيث إنّ الناس يعرفون بالحدس بأنّ على القادة إدارة علاقات فاعلة؛ لأنّهم ليسوا بمعزل عن الآخرين، فمهمّة القائد إنجاز العمل بمعاونة أشخاص آخرين، والمهارات الاجتماعية تجعل ذلك ممكناً، فالقائد الذي لا يستطيع التعبير عن التعاطف هو في الواقع لا يملكه بتاتاً، وستكون دافعيته عديمة الفائدة إذا لم يستطع تواصل تعاطفه مع المنظمة، فالمهارات الاجتماعية تمكّن القادة من ممارسة الذكاء العاطفي عملياً.

سيكون من حماقة التأكيد أنّ الطراز القديم من معدل الذكاء والقدرة التقنية ليسا مكونين مهمّين في القيادة القوية، لكن

المعادلة لن تكتمل دون الذكاء العاطفي، إذ كان يعتقد في السابق أنه من (المستحسن) أن تتوافر مكونات الذكاء العاطفي في كبار رجال الأعمال، ولكننا نعرف الآن أنّ هذه المكونات (شرط لازم) يجب توافره في القادة.

من حسن الطالع أنّ الذكاء العاطفي قابل للتعلّم، والعملية ليست سهلة، والأمر يتطلب بعض الوقت، والأهم من ذلك كلّ الالتزام، ولكن الفوائد التي نجنّيها من وجود الذكاء العاطفي المتطور، سواء للفرد أو للمنظمة، يجعل العمل يستحق هذا الجهد كلّّه.

