

الشطرنج الثلاثي الأبعاد

استخدام الذكاء العاطفي

لرفع إنتاجية الفريق

ستيف بارث

يشكل الفريق الجزء الأساسي للقيادة التشاركية، والوحدة الرئيسية القادرة على احتواء التغيير المعياري للمؤسسة كاملةً؛ على حد قول عالم النفس دانييل غولمان، أحد رؤساء اتحاد جمعيات البحث في الذكاء العاطفي في المؤسسات في جامعة روتجرز. واعتماداً على هذه التفاعلات، لم يعد بإمكان الشركات رؤية دور الانفعالات في الأداء الجماعي شيئاً مزعجاً ومربكاً، يتحتم «اللجوء إليه» بوصفه ملاذاً أخيراً؛ فحسب.

يصف غولمان في كتابيه المبسطين المعنويين بـ:

Emotional Intelligence (Bantam 1995) Primal Leadership (HBS Press, 2002)

الانفعالات على أنها نظام إشاري مطور، والذكاء العاطفي (EI) بوصفه عملية تهدف إلى تعلم المرء إدراك عواطفه والسيطرة عليها. وينسب

إلى الذكاء العاطفي مسؤولية 70% من أداء الفرد، في حين يخص القدرة المعرفية والتعلم المهاري بـ 30% فقط.

تركز معظم أبحاث الذكاء العاطفي التي أجريت حتى الآن على العلاقات الثنائية. لكن أحدث الدراسات في هذا المجال، تتناول تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي لتحفيز إنتاجية الفريق؛ علماً بأن الذكاء العاطفي الرفيع ليس أحد مستلزمات الفرق جميعها، لكن ما من دليل له لتلك التي تحتاجه. «إنه ليس مجرد أمر مُربك لا فائدة منه»، كما تقول ساندرافا يانلينغ التي تحمل شهادة دكتوراه، وتشغل منصب المستشار الأعلى في مجموعة هاي للتطوير القيادي والفاعلية المؤسسية في وولنت كريك - كاليفورنيا. «فهو يطلق العنان للإبداع، ويحفز الإنتاجية بطريقة لا يستطيعها سواه». وبتفصيل أكثر، يجب على الفريق الفاعل اكتساب مهارة التعامل مع الذكاء العاطفي المعادل لشطرنج ثلاثي الأبعاد: «يجب عليه تطوير وعي انفعالات أفرادها، وانفعالات المجموعة ومزاج أفرادها، وانفعالات المجموعات والأفراد الآخرين من خارج نطاقه»، وفقاً لفانيساً إيرتش دروسكات، وستيفن ب. وولف في مقالتهما التي حملت عنوان «بناء الذكاء العاطفي للمجموعات» (Harvard Business Review, March 2001).

الانتقال من الأداء الفردي إلى الجماعي

يستخدم بعض الاستشاريين مصطلح الذكاء العاطفي بمعنى يتجاوز قليلاً القدرة على التصرف بلباقة. لكن جون د. ماير، وهو أستاذ علم النفس في جامعة نيوهامشاير وأحد رواد الذكاء العاطفي، يقدم لنا

تعريفاً بالغ الدقة لهذا المصطلح: «إنه القدرة على استخدام الانفعالات للإقناع، وقدرة الانفعالات على الولوج في النظام المعرفي؛ لتحسين مهارة التفكير لدينا». فالذكاء العاطفي ليس فطرياً - بل هو مهارة يمكن اكتسابها وتحسينها. وقد استطاع المستشارون المليون في شركة أمريكيان إكسبريس، الذين خضعوا لمنهج تدريبي مدته 12 ساعة، زيادة كفاءتهم العاطفية بمعدل 15%، في حين ارتفع معدل إنجاز شركتهم بمقدار 18%؛ كما ورد على لسان كيت كانون، المدير السابق للتطوير القيادي التي أشرفت على عملية التدريب. هذا وحقق مديرو المبيعات الذين تلقوا تدريباً على استخدام الذكاء العاطفي، مبيعاتٍ تفوق مبيعات أولئك الذين حُرموا منه بنسبة 11%. أما الأثر الأهم، فقدّر بزيادة بلغت 200 مليون دولار على المبيعات السنوية.

كشفت الأبحاث العلمية عن «تفوق المجموعة على أكثر أفرادها ذكاءً في مجال صنع القرارات»؛ وفقاً لما ورد في الكتاب الذي حمل عنوان: Primal Leadership لمؤلفيه غولمان، وريتشارد بوياتييز، وأن ماكي. لكن ثمة استثناء وحيد لهذه القاعدة، هو المجموعة التي يعوزها الانسجام أو القدرة على التعاون. ففي هاتين الحالتين «تتردى قرارات الفريق، حتى لو كان مكوناً من أفراد متألقين».

ضع حجر الأساس عبر

ترسيخ المعايير

ليس الذكاء العاطفي للفريق ببساطة «المجموع الكلي لمهارات الذكاء العاطفي لأفراده»؛ كما يؤكد غولمان. «إن ما يحدث في الواقع هو انبثاق

ملكية جديدة على مستوى الفريق؛ حيث يظهر الأفراد، على نحو جماعي، قدرات جديدة». ولتوليد هذه القدرات في مجموعتك، تحتاج إلى مقومات ثلاثة حاسمة - على حد قول دروسكات - هي:

الثقة: من الضروري أن يتبادل أعضاء الفريق الاهتمام والرعاية، وأن يثقوا بالتزام بعضهم بعضاً وإخلاصهم.

الهوية الجماعية: حين يتبنى الأفراد أهداف الفريق بوصفها أهدافاً لهم، فإنهم يشعرون بحاجتهم إلى المجموعة وبحاجتها إليهم وبقيمة المهمة التي يؤدون.

الفاعلية الجماعية: يحتاج أعضاء الفريق إلى امتلاك الثقة بقدرتهم على إنجاز المهمة، وبتفوق عملهم الجماعي على العمل الفردي في آنٍ معاً.

وللترتيب أهميته هنا؛ فكل مقوم من هذه المقومات الثلاثة مبني على سابقة، وبذلك تحتل الثقة المرتبة العليا. لكن من غير الممكن افتراض أن الناس سيتعاملون بصدقٍ وصراحةٍ مع بعضهم بعضاً منذ البداية. فالسبيل الوحيد لتأسيس مناخٍ مضمعٍ بالثقة، يتم عبر إجراء ملاحظةٍ متأنيةٍ ومنتاميةٍ تدريجياً للاستجابات الانفعالية للأعضاء الآخرين في المجموعة، واتخاذ قرارات ذكية تأخذ مشاعرهم في الحسبان. وينبغي أن تتوافر للأعضاء فرصة معرفة بعضهم بعضاً، والعمل ضمن أي سياق تاريخي كامن - أي نتيجة حكمهم على بعضهم بعضاً، بناءً على احتكاكٍ سابقٍ محدودٍ. وقد ينتابهم الشك في الأسباب الداعية إلى تأليف الفريق، أو الريبة من سياسته، أو الامتعاض من العمل الإضافي الذي يتضمنه.

يتضح التشوق إلى الأهداف والتوجيه وسط الأفراد ذوي الأداء الرفيع على نحو خاص

أما مواجهة اتجاهات كهذه، فهو شأن يتطلب أحياناً اتخاذ إجراءات بسيطة ذات نتائج بعيدة المدى، أكثر من الإدلاء بخطابٍ جهوري عن القيم. ليست الغاية من الذكاء العاطفي للمجموعة - بحسب قول دروسكات و وولف - التعمق في مناقشة الأفكار، بل «الطلب من عضوٍ هادئٍ التعبير عن أفكاره» غالباً. وهو لا يعني «نقص التوتر والحب المتبادل بين الأفراد»، بقدر ما هو «الاعتراف بزيغ التوافق والتوتر المكبوت - إن وجدا - واحترام الآخرين».

«ترجع كثير من التحديات العاطفية التي تواجه الفرق إلى صراعات القيم؛ حيث ينتقد الناس بعضهم بعضاً، أو يرتوون أن على الآخرين تبديل طريقة أدائهم أو حديثهم؛ كما تقول كانون. أمعن النظر في مزيج القيم الثقافية في فريق دولي - حتى المفاهيم البسيطة كالصدق مثلاً، قد تحمل معاني مغايرة كلياً. وفي بعض الأحيان، ينشأ التحدي عن اختلاف وجهات النظر حول الأداء الوظيفي. وعلى سبيل المثال، قد يتفاوت ممثلو الوحدات المختلفة ضمن فريقٍ متعدد الوظائف لتطوير الإنتاج، في تقدير أهمية الأداء والأمن والتكلفة.

وفي أحيانٍ أخرى، قد ينبع التحدي من اتجاهات الأعضاء تجاه التعبير عن انفعالاتهم. وتعود كانون بالذاكرة إلى حالة فريق في شركة

أمريكان إكسبرس؛ حيث حال ضعف ثقة الأعضاء بأنفسهم دون تعبيرهم عن الشكوك التي راودتهم، أو طلب المساعدة. وفي هذا الشأن تقول: «إن عجز الناس عن التصريح بهذه الأمور للفريق، ينطوي على إخفائهم أخباراً سيئة، كعدم سير المشروع على النحو المخطط له، مما يسهم في تأخير الوصول إلى الأهداف أو الإخفاق في تحقيقها».

لا تقلل من شأن قوة المقاييس غير المعلنة في التحكم بسلوك المجموعة. وكمثال على ذلك، نذكر قصتين وردتا في كتاب Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence

● جاء قائد جديد إلى القسم الهادئ لإحدى شركات التأمين على حين غرة، ودون فهم واقع القسم العاطفي - أي التلاحم المتين الذي يربط بين أعضائه. وكانت النتيجة: انقلاب الجميع عليه، وال فشل التام لأداء القسم.

● «يؤدي الإجماع عادةً إلى رفع مستوى الالتزام والدافعية لدى أعضاء الفريق»، كما ورد في كتاب غولمان وبوياتيز وماكي، لكن قائد أحد الأقسام في شركة من شركات الرعاية الصحية، استخدم منهج الإجماع بوصفه «وسيلة لتعطيل القرارات والتحكم بها أيضاً - تلك المتعلقة بتغيير منحى سير الأمور في الشركة خاصة». الأمر الذي أدى إلى حدوث فائض في عدد العاملين في القسم، واستنزاف في مخصصاته المالية؛ على الرغم من استمراره في توفير خدمة أقل شأنًا. والعبرة هنا: يمكن للمقاييس غير المعلنة أن تتحول إلى أدوات هدامة، وإن نشأت من أهداف جديرة بالثناء.

دور القائد

يتم إقرار مقاييس عمل المجموعة «من قبل القادة الرسميين للفريق، أو القادة غير الرسميين، أو الأتباع البواسل، أو عبر التدريب، أو تُستخرج من الثقافة المؤسسية الأوسع»؛ كما كتب دروسكات وولف. وغالباً ما تكون السبل التي تتيح للقادة غير الرسميين أو الأتباع تحفيز الذكاء العاطفي للمجموعة، مبهمّة، كإشارة أحد الأفراد إلى «تجاهل الفريق منظوراً أو إحساساً مهماً».

لكن العمل على إيضاح المقاييس المتجذرة عميقاً أو ترسيخ أخرى جديدة، يقع على عاتق القائد الرسمي في كثير من الحالات. وتبرز دراسة حديثة قامت بها مجموعة هاي السُّبُل التي تمكن القائد من مد يد العون؛ لإيجاد «الظروف المواتية لحث أعضاء الفريق على تعميق التزامهم»: شجّع الأعضاء على التعبير عن آرائهم بصراحة عند الاعتراض على موضوع يتعلق بأهداف الفريق، وعلى التحدث نيابة عن الأعضاء الغائبين أيضاً. ولا تسمح للأعضاء باستغلال غياب أحدهم لتبني قرار يعارضه هذا الأخير. لكن، متى اختارت المجموعة منهجاً للأداء، أكد تأييد الأفراد له، بغض النظر عن موافقتهم عليه أم لا.

استخدام اختبارات الذكاء العاطفي

لتحسين أداء الفريق:

«نموذجياً، ليس ثمة تلازم شديد بين تقديرات الأفراد ذكاءهم العاطفي، وبين ذكاءهم العاطفي الفعلي»؛ كما يشير جون د. ماير، وهو أستاذ في علم النفس في جامعة نيوهامشير؛ الأمر الذي يبرر أهمية اختبار قدرة الفرد أو أدائه في تطوير قدرات فريقك. لكن، دقق النظر جيداً في الخيارات المتاحة أمامك عند البحث عن اختبارٍ تستخدمه؛ إذ يقيس كل اختبارٍ نقطةً مختلفةً، وهو الأمر الذي ستلاحظه عند الاطلاع على أوصاف الاختبارات الثلاثة الآتية:

1- اختبار ECI - 360: تم تطويره على يد عالم النفس دانييل غولمان ومجموعة هاي، ويعرّف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات والميزات الشخصية. ويتناول هذا الاختبار أربعة أبعادٍ رئيسية هي: وعي الذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وتنقسم هذه إلى 18 عنصراً مختلفاً، منها الثقة بالنفس، والقدرة على التكيف، وضبط النفس الانفعالي، والقدرة على الإلهام، وإدارة النزاع.

2- اختبار EQ-i: طوره عالم النفس الإسرائيلي روفين بار - أن، وربما هو أكثر الاختبار غنىً بمعايير الذكاء العاطفي حتى الساعة. ويعرّف الذكاء العاطفي على أنه - أيضاً - مزيج من القدرات والميزات الشخصية، لكن تختلف مجموعة السمات التي يقيسها عن تلك الموجودة في الاختبار الأول.

وعلى سبيل المثال، يهدف هذا الاختبار إلى قياس قدرة المستجيب على تحمل الضغط النفسي، ومهارته في حل المشكلات، ومستوى التفاؤل والسعادة.

3- اختبار MSCEIT الذي سيصبح متوافراً عما قريب. ويرى هذا الاختبار الذكاء العاطفي مجرد «مجموعة من القدرات الذهنية»، كما كتب ماير وشريكاه في تطويره بيتر سالوفي وديفيد كاروسو في مقالة عنوانها: Emotional Intelligence and Emotional Leadership وردت المقالة في مجلة (Multiple Intelligences and Leadership). وتختبر قناتها الأربع القدرة على: 1 - «التفريق بين التعابير الانفعالية الحقيقية وتلك الزائفة». 2 - توظيف العواطف في تسهيل صنع القرارات وحل المشكلات. 3 - استيعاب العلاقات المعقدة بين الانفعالات. 4 - «إيجاد حل للمشكلات المعقدة بالانفعالات دون الاضطرار إلى قمع الانفعالات السلبية».

كيف السبيل إلى استخدام أحد هذه الاختبارات؟ يأتي ماير على ذكر قصة أحد المشرفين الذي تنامى قلقه من وجود خطب معين ينغص على فريقه الذي يعمل بطريقة مستقلة عن المكتب الرئيس، على الرغم من توكيد الجميع سير الأمور على أحسن ما يرام. وبعدما أخضع أعضاء الفريق جميعاً لاختبار MSCEIT، اكتشف المشرف تسجيل أحد الأعضاء مستوى منخفضاً جداً في الذكاء العاطفي.

ومنه تبين فشل هذا الموظف في عمله، لكن زملاءه في الفريق كانوا عاجزين عن انتقاده بسبب ارتباطه السياسي بمشرف آخر في الشركة. وبذلك تستروا على نحو رئيس على «التفاحة العفنة» في الفريق، لكن المشرف نجح في معالجة المشكلة بواسطة تقويم الذكاء العاطفي.

يؤدي القائد الرسمي دوراً عظيم الأهمية في بناء هوية الجماعة وفعاليتها. فعندما يخفق القائد في توضيح غاية الفريق، «ينشأ فراغ قيادي، ويتحمس الأعضاء كافة لسده بأهدافهم وأولوياتهم الفردية»؛ كما تؤكد الدراسة. ويتضح هذا التشويق إلى الأهداف والتوجيه وسط الأفراد ذوي الأداء الرفيع على نحو خاص، وعند فهم طبيعة الفريق الرائد «تبين أن القائد زود فريقه بتوجيهات أوضح كثيراً من تلك التي تلقتها الفرق المتوسطة أو السيئة الأداء».

وكيف يتسنى لك توفير ذلك الوضوح؟ للأسلوب أهمية كبيرة هنا، كما في معظم الأمور الأخرى وتركز دراسة شركة هاي على اثنين من بين الأنماط الستة للقيادة، التي حددها غولمان في مقالته: Leadership That Gets Results (Harvard Business Review, March April, 2000 - مؤكدة على تفضيل الفرق المميزة لهما: الأسلوب الأوتوقراطي، وفيه يحدد القائد هدف فريقه، أو الأسلوب الديمقراطي، وفيه تتاح للأعضاء فرصة «الاشتراك في استكمال الرؤية التي جرى تنسيقها» من قبل القائد. ومن اللافت للنظر أن أسلوب القدوة، وفيه يكون القائد مثال السلوك المرغوب، لكنه غالباً ما يشعر «بنفسه مجبراً على إنقاذ الأعضاء الذين يواجهون الصعاب»، لم ينل نقاطاً مرتفعة - إذ إنه يُشعر الأعضاء بأنهم مسلوبو السلطة.

العمل ضمن ثلاثة أبعاد

أنظر إلى مهمة بناء فريق يتميز بالذكاء العاطفي، بوصفها توطيداً للمقاييس التي تولد وعي الانفعالات وتضبطها متى جُددت. وينبغي إنجاز هذا العمل على مستوياتٍ ثلاثة:

- **المستوى الفردي:** تشمل الأفعال التي تولد إدراك الانفعالات تخصيص وقتٍ لإجراء فحصٍ في بداية كل اجتماع؛ لمعرفة أداء كل فرد، والاستعلام عن القرارات التي يبدو كأنها اتُخذت على عجلٍ. ولمساعدة الأفراد في ضبط انفعالاتهم، سنَّ قواعد ثابتةً للتعريف بالسلوك الشائن، واستتبط وسائل مفعمة بالمرح للإشارة إلى مثل هذا السلوك. وينصح دروسكات وولف: «أقرَّ إسهامات الأعضاء»، وادفع عنهم الهجوم.
- **المستوى الجماعي:** اعترف بالأجواء التي تسود الفريق وناقشها؛ وعبر عن إحساسك تجاه ما يدور ضمن المجموعة. جد نماذج مختزلة للتعبير عن انفعالات المجموعة، وسبلاً مسلية للتخلص من الضغط النفسي. ولتعزيز إيجاد مناخ إيجابي، ذكّر الأعضاء بأهمية غاية الفريق، وبنجاحاتهم السابقة في حل مشكلاتٍ مماثلةٍ فيما مضى. ركّز على الأمور التي تحكم السيطرة عليها.
- **التفاعل المتعدد المستويات:** يمكن عدّه الأصعب. فالوعي الفريق

الشديد ديناميكياته الانفعالية لا يجنبه إغفال احتياجات المجموعات الرئيسية الأخرى؛ وفقاً لـ دروسكات. خصص وقتاً للاجتماعات الجانبية؛ لاستكشاف احتياجات المجموعات التي قد تكون عوناً للفريق في تحقيق أهدافه. متّسن هذه العلاقات الخارجية عبر إيجاد فرص التفاعل - ادعُ، مثلاً، مجموعة خارجية لحضور أحد اجتماعات فريقك، إن كوّنت تلك المجموعة جزءاً مهماً من المهمة التي تؤدونها. شيدّ التفاهم في المؤسسة عبر مناقشة ثقافة الشركة وسياستها.

تتفاوت أهمية الذكاء العاطفي باختلاف الفرق طبعاً. ويجب على الفرق الكثيرة الاحتكاك بالزبائن تطوير قدرات انفعالية رفيعة المستوى، وهو أمر لا ينطبق على فرق التمويل أو تقانة المعلومات، التي تركز اهتمامها على الأمور التقنية. وقد أظهرت النتائج الأولية لإحدى الدراسات التي تناولت محترفي التمويل، ميل أولئك الذين حصلوا على تقدير أدائي عالٍ إلى إحراز نقاط قليلة في اختبار الذكاء العاطفي؛ على حد تعبير ماير. ومن ثم، قد يعد التوثق من وجود عضو واحد على الأقل ذي ذكاء عاطفي رفيع المستوى في هذه الفرق كافياً. «ثمة مثلٌ يقول: «عشت غنياً، وعشت فقيراً - والحق يقال: الغنى أفضل»؛ يختتم ماير قوله. «والذكاء العاطفي شبيه ذلك. فالارتقاء بالذكاء العاطفي إلى مستوى رفيع أمر جيد بحد ذاته، لكن معظم الشركات ليست في حالة تسمح لها القيام بذلك». لذا،

طبق مبادئ الذكاء العاطفي إستراتيجياً، مع التركيز على تلك الفرق التي يستطيع الذكاء العاطفي ترك الأثر الأعظم في أدائها.

قراءات إضافية

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

Multiple Intelligences and Leadership edited by Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy, and Francis J. Pirozzolo (2002, Lawrence Erlbaum Associates)

Top Teams: Why Some Work and Some Do Not (2001, Hay Group)

